

# 農業金融管理制度、經驗交流及座談

---

委託單位：行政院農業委員會

執行單位：台灣金融研訓院

中華民國九十三年十二月

# 農業金融管理制度、經驗交流及座談 會議實錄

## 目 錄

緣 起

議 程

貴賓致辭.....	1 - 1
專題演講（一）日本農林中央金庫的發展經驗.....	2 - 1
專題演講（二）農協系統金融(JA Bank 制度)下農林中央金庫 角色的調整與新功能的發揮.....	3 - 1
專題演講（三）從基層金融到商業銀行之路.....	4 - 1
綜合座談.....	5 - 1
如何建立成功的農業金融體系討論會.....	6 - 1
出席人員名錄.....	7 - 1

## 緣 起

農業金融法於民國 93 年 1 月 30 日實施，其宗旨係為健全農業金融機構之經營，促進農、漁村經濟發展；並由各級農、漁會合作發起籌設全國農業金庫，以建構完整農業金融體系，帶動農（漁）會信用部業務發展。為求我國農業金融健全發展，實有參考先進國家經驗之必要。

日本農林中央金庫於 1923 年成立，初期為公營銀行，1959 年完成民營化，是日本特殊銀行且為大型銀行之一。該庫為日本農、林、漁業合作組織之中央銀行，頗具規模，藉由有效率及彈性化之資產管理，投資各類金融商品，所獲收益持續回饋社員，主導農業金融體系資金運用。

農林中央金庫具 80 年歷史及經驗，而日本專案立法之法規及配套措施均甚完備，在我國農業金融法甫實施、全國農業金庫即將成立之際，擬借重日本農林中央金庫管理經驗，邀請農林中央金庫旗下智庫—農林中金總合研究所專家來台分享。並在農漁會代表聚集一堂之時邀請國內金融專家提供基層農業金融機構如何轉型寶貴經驗，供各界參採。

# 議 程

## 【農業金融管理制度、經驗交流及座談會】

補助單位：行政院農業委員會

執行單位：台灣金融研訓院

地 點：台大集思會議中心國際會議廳

時 間：九十三年十月四日（週一）上午九時至下午十六時五十分

研討議程：

時間	內 容	主講/與談人
09:00~09:10	貴賓致詞	行政院農業委員會 李主任委員金龍
09:10~10:30	<p>專題演講（一）</p> <p style="text-align: center;">題目：日本農林中央金庫的發展經驗</p> <p>題綱：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>農林中金的成立與資金募集 農林中央金庫成立時向農協系統募集資金是否遭遇重大困難？如何克服？有無其他募資方式或管道？</li> <li>早期業務的發展與經營績效 農林中央金庫在成立初期，對於自身資金及轉存款如何進行資產配置？業務項目中，主要獲利的業務來源是什麼？</li> <li>農林中金與信連、農協業務之連攜與利益還原 農林中央金庫在成立初期如何協助日本農協提升競爭力？利益還原狀況？</li> <li>農林中金的民營化、業務多元化與國際化過程 政府資金如何退出？ 業務多元化的發展過程？ 業務國際化的推展過程？</li> <li>農林中金的發展經驗對台灣農業金庫的啟示</li> </ol>	日本農林中金總合研究所 常務取締役 田中久義先生
10:30~10:50	休 息	
10:50~12:10	<p>專題演講（二）</p> <p style="text-align: center;">題目：農協系統金融(JA Bank 制度)下農林中央金庫角色的調整與新功能的發揮</p> <p>題綱：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>JA Bank System 形成的背景與農林中金角色的調整 JA Bank System 形成背景？ 農林中金角色的調整？</li> <li>就組織面、事業面及經營面而言，JA Bank System 如何發揮其機制 在資訊共享與共同行銷方面，目前農林中金與農協間是否存在整合的具體機制或策略？如何整合？較易整合或整合成效較佳的業務有哪</li> </ol>	日本農林中金總合研究所 調查第一部長 佐佐木隆先生

時間	內 容	主講/與談人
	<p>些？如何妥善分配共同行銷之利潤？</p> <p>3.農林中金所扮演的監督與管理機制 如何協助政府監督與管理日本農協，如對農協之金融檢查，以及經營不善農協之處理方式？</p> <p>4.面對 WTO 體制下農業的衰退，農協系統如何因應？ 日本農業在 WTO 後逐漸面對轉型的壓力，對於農林中金之經營模式是否有所影響？農林中金與農協如何因應此一趨勢？</p> <p>5.今後 JA Bank System 面臨的課題</p>	
12:10~13:30	午 餐	
13:30~15:00	<p>專題演講（三）</p> <p>題目： <b>從基層金融到商業銀行之路</b></p>	<p>國內金融專家 金融研訓院 (前誠泰銀行副董事長) 莊信義 顧問</p>
15:00~15:20	休 息	
15:20~16:50	<p>綜合討論</p> <p>題綱：</p> <p>1.面對金融環境激烈的競爭，全國農業金庫如何保有其競爭力？</p> <p>2.如何協助基層農會改善其經營體質？</p> <p>3.如何擴充農會系統的網絡(network)機能？</p> <p>4.如何預防農會信用事業經營不善及建立經營不善農會的退出機制？</p>	<p>主持人： 台灣金融研訓院 薛琦 院長</p> <p>與談人： 行政院農委會農業金融局 徐智明 副局長</p> <p>金融研訓院 (前誠泰銀行副董事長) 莊信義 顧問</p> <p>中華經濟研究院 王儷容 研究員</p> <p>農漁會南區資訊中心 林岡瑞 執行長</p> <p>板橋農會 王雪慧 總幹事</p>

# 議 程

## 【如何建立成功的農業金融體系討論會】

補助單位：行政院農業委員會

執行單位：台灣金融研訓院

地 點：台灣金融研訓院台北分部

時 間：九十三年十月五日（週二）上午九時至中午十二時

研討議程：

時間	內 容	與談人
09:00~10:30	1.農林中央金庫受農林水產省及金融監理廳的監理情形。 2.農林中央金庫的自主性及民營化過程。 3.農林中央金庫與農協之協同及監督機制。	<b>主席：</b> 行政院農業委員會農業金融局 賴武吉 局長 <b>協同主持人</b> 東港漁會 陳焜煜 總幹事 <b>與談人</b> 日本農林中金總合研究所 田中久義 常務取締役 佐佐木隆 部長
10:30~10:50	休 息	
10:50~12:00	1.農林中央金庫管理農協的業務內容及範圍。 2.管理的效果及遭遇的困難。 3.法律上需要有那些配套措施。  <b>綜合討論</b>	<b>主席：</b> 行政院農業委員會農業金融局 賴武吉局長 <b>協同主持人</b> 東港漁會 陳焜煜總幹事 <b>與談人</b> 日本農林中金總合研究所 田中久義常務取締役 佐佐木隆部長

—農業金融管理制度、經驗交流及座談會—

## 貴賓致詞

---

李金龍 先生

行政院農業委員會主任委員

## 致詞內容

主持人、台灣金融研訓院湯副院長、來自日本的貴賓田中久義先生、佐佐木隆先生、農業金融局賴局長、在座各位金融界的先進、各縣市政府的代表、農漁會界的總幹事、各位女士、各位先生，大家早安，謝謝大家的光臨！

農委會很榮幸能夠商請到在台灣金融界最具有權威、實務經驗的台灣金融研訓院薛院長以及湯副院長來為我們主持今天和明天的研討會。

誠如諸位所了解，本次會議主要探討農業金融未來發展的一些方向與作為，所以題目訂得非常地確實，叫作「農業金融管理制度、經驗交流及座談會」。為了經驗交流，我們特別從日本邀請到田中久義先生，他是日本農林中央金庫下總合研究所之常務取締役及調查部第一部長佐佐木隆先生，兩位在實務以及學術上都是在日本農業金融界大有名的專家，除了兩位日籍專家以外，我們也安排台灣的相關的專家學者作一些專題演講，同時也作意見的交流，特別感謝幾位總幹事朋友，例如板橋農會王總幹事、斗南張總幹事等等在最後綜合討論上作與談。

諸位先進，我想因為時間關係，不敢占用太多寶貴時間，就日本農業金融型態而言，與台灣是非常相近的，我們都是屬於小農體制的國家，都是以農產品進口為主的國家，在這樣的型態下，怎樣能夠求農業的永續發展、農業金融的健全體制架構，是對農村經濟、農民福祉有直接的關係，日本的農業金融體系可分為三個層次：在基層為市町街村農漁業協同組合信用部門；在中層為都道府縣階層信用農業或漁業的協同組合連合會，日本簡稱為信農連或信漁連；最上層即為全國性的農林中央金庫。在這個三層的架構下，日本的農業金融發揮了相當大的功效，也是世界各國所津津樂道的一個成功經驗，不過，基於未來要使農業金融發揮更有效的功效，日本也在思考怎樣能就這個營運的體系作垂直及水平的整合，這也是我們想要借鏡參考的地方。談到跟日本方面的這些經驗交流，個人就有深深感覺，我們參加世界貿易組織(WTO)在農業談判上，台灣與日本以及韓國就組成了一個經驗的集團，我個人跟日本前任的農林水產大臣龜井大臣有很多的接觸，大家都有共同的信念，不管是先進的國家或是落後的地區，農業仍然是個基本的產業，我們看美國、日本對農業的重視，再看臨近的東南亞國家，非洲及中南美洲國家，每一個國家都有農業部門的存在，它代表著一個基本的理念，「農為國本」是我們中國人的古訓，要怎樣透過農業金融的支撐使得農業能夠永續的發展、國家經濟能夠並存的推動，還有農漁民福祉的提昇，是對於未來國家挑戰上一個很重要的目標。

農業委員會非常地欣慰能夠在今年的一月三十日由 總統公布農業金融法正式施行的同一日也成立了農業金融局，農業金融局是一個年輕的機關，同仁們都有滿腔熱血要來協助農漁會的信用部如何有效地轉型，在經營環境非常嚴酷的台灣金融體系中，創出農業金融獨特有利於農漁村經濟及農漁民福祉的一條路，我期待各位先進、各位朋友對於農業金融局的同仁能夠多多給予支持與愛護，也希望大家對農業委員會的業務多多提供建言，金龍願意跟大家一起為了農漁村、農漁民的福祉共同來努力。

最後，預祝這兩天的研討會能夠順利成功，尤其是遠道而來的兩位日本外賓，在台北的停留能夠非常地順心、愉快，謝謝各位！

—農業金融管理制度、經驗交流及座談會—

專題演講 (一)  
日本農林中央金庫的發展經驗

---

田中久義 先生  
日本農林中金總合研究所  
常務取締役

## 講師簡介

### 田中久義 (Tanaka Hisayoshi)

(昭和 23 年 12 月 14 日生)

籍貫 岩手縣

學歷 昭和 46 年 3 月 東北大學法學部畢業

經歷 昭和 46 年 4 月 農林中央金庫

61 年 5 月 同	調查部	代理部長
平成 1 年 1 月 同	企劃調查部	代理部長
3 年 6 月 同	借調到全中	
5 年 6 月 同	那霸分店長	
7 年 6 月 同	綜合企劃部	分店統籌室長
8 年 6 月 農林中金綜合研究所股份公司		調查第一部長
9 年 6 月 同		董事調查第一部長
14 年 6 月 同		常務董事

## 講義內容

### 一、農林中央金庫的設立

- 1900年 公佈產業組合法  
1923年 設立產業組合中央金庫  
1943年 改名為農林中央金庫

#### (一) 背景

1. 因產業組合發展下的呼聲（想法：產業組合的中央金庫）
2. 大藏省的農業金融再編構想（想法：產業組合中央銀行）
3. 經濟恐慌下農村經濟疲弊對策－保護小農

#### (二) 資金概況

1. 設立當時的資本金：3 千萬日幣  
政府出資 1 千 5 百萬日幣（三年每年 5 百萬日幣，15 年不分股利）  
民間出資 1 千 5 百萬日幣（1 單位 100 日幣，1 團體 200 單位以內，股利 6% 以內）
2. 民間出資第一年 3 百萬日幣，10 年間達到 1 千 5 百萬日幣
3. 保護與監理  
保護=政府出資部份不發股利之外，農林中金與產業組合（合作機構）一樣免所得稅、營業稅  
監理=所有董監事由政府任命制、所屬團體的分紅限制、政府的命令權、調查權、草創期主管機關多軌制

#### (三) 設立初期的業務績效

1. 設立初期的業務內容  
存款：所屬團體、其他非所屬產組、公共團體、其他非營利法人  
放款、外匯：僅對會員與連合會
2. 實際情況  
存款：利率等競爭力劣於銀行陷入苦戰  
債券：向銀行發行困難，大藏省預金部承受  
放款：為設立的主要目的。由短期放款轉為長期放款

### 二、農林中央金庫擔負的角色

#### (一) 在系統組織中的角色

- 農林水產業協同組合
- 協同組合組織

- 具有全國連合會機能的中央金融機關
- 1. 系統內的資金調整機能
- 2. 利潤回饋機能
- 3. 機能回饋機能

#### (二) 日本金融中的角色

1. 農林水產業：相關企業的授信
2. 短期金融市場的資金提供
3. 由受限的金融機構到法人投資機構

### 三、農林中央金庫的業務發展

#### (一) 民營化、國際化與自由化的因應

1. 民營化的意義：釋出公股，取消董監事任命權，接受與一般的金融機構相同的管理監理
2. 民營化等於提高自由度與降低政府的保護水準
3. 自由化因應：檢討系統組織

#### (二) 金融版圖重整和農林中金業務展開

1. 因應日本金融大改革：單位組織=地域金融、農林中金=對外投資
2. 強化安全網

### 農林中央金庫出資金額

	計	政府	農協及連合會	漁協及連合會	森組及連合會
1924.3	8,000	5,000	3,000	—	—
1929.3	24,446	15,000	9,446	—	—
1934.3	30,686	15,000	15,686	—	—
1939.3	31,700	15,500	15,700	500	—
1944.3	37,713	17,500	16,121	1,673	1,000
1949.3	400,000	—	349,311	29,909	19,906
1954.3	2,682,000	1,882,000	613,494	122,454	47,463
1959.3	1,741,000	641,000	849,347	162,574	53,222
1964.3	3,200,000	—	2,494,122	505,313	119,770
1969.3	10,000,000	—	7,491,605	1,896,505	359,692
1974.3	20,000,000	—	15,024,346	3,842,520	725,614
1979.3	30,000,000	—	22,560,591	5,776,553	1,087,421
1984.3	45,000,000	—	33,965,401	8,723,403	1,637,711
1989.3	45,000,000	—	33,966,666	8,714,128	1,637,721
1994.3	100,000,000	—	75,672,701	19,207,303	3,649,851
1999.3	1,124,999,975	—	1,040,912,301	53,978,323	3,649,971
2004.3	1,224,999,975	—	1,129,027,856	65,068,489	4,043,202

註：1.1995年3月開始優先出資（優先股），1998年2月開始包含延遲股權（deferred share）。

2.其他為與生產森林組合、漁業生產組合、水產加工業協同組合及同連和會、共濟水產業協同組合連和會、農業共濟組合及同連和會、漁船保險組合、農林漁業產業信用基金協會、漁業信用基金協會、漁協共濟組合及同連和會、蔬菜供給安定土地改良區及同連和會、蛋業、林業及鹽業有關之中小企業等合作組織。

### 農林中央金庫主要科目

（單位：億日幣）

	農林債券	存款	貸款金額	有價證券 金錢信託	未處分利益餘額
1924.3	—	0.0	—	—	0.0
1929.3	0.1	0.3	0.5	0.1	0.0
1934.3	0.6	1	1	0.5	0.0
1939.3	0.7	1	1	1	0.0
1944.3	0.5	45	3	43	0.0
1949.3	20	351	159	276	0.2
1954.3	252	574	751	267	6
1959.3	358	1,550	1,740	346	9
1964.3	1,603	3,953	4,966	579	20
1969.3	3,885	11,826	11,721	4,358	52
1974.3	8,005	25,630	28,063	7,133	62
1979.3	18,049	81,816	54,868	39,817	87
1984.3	29,611	135,812	98,916	74,030	215
1989.3	52,310	225,565	143,884	121,381	408
1994.3	86,730	307,846	187,236	191,862	474
1999.3	72,275	281,917	233,493	145,535	577
2004.3	52,168	409,818	188,573	373,932	1,774

註：1.數字為四捨五入。

2.存款內含同業往來，短期票券等。

3.未處分利益餘額為1976年3月至1999年3月當年度利益。

## 演講內容

各位早安，我是日本農林中央金庫總合研究所田中常務，很榮幸被邀請到台灣演講，來分享日本農林中央金庫的發展經驗。

### 一、農林中央金庫的設立

接下來，請各位先看一下手邊的講義，農林中央金庫的設立經過，共有三個年份分別對應著不同的名稱，這也可看出其農林中央金庫歷史的沿革，首先於西元 1900 年公布產業組合法，這是在日本最先誕生的一個產業組合的法案；其次是在西元 1923 年設立的產業組合的中央金庫，這個產業組合的中央金庫即是農林中央金庫的前身，主要業務是負責產業組合中信用機構資金融通。另外，值得特別留意的是基層的產業組合設立後，大約經過了近四分之一個世紀、24 年之久，才誕生產業組合的中央金融機構。其中，為什麼有需要這個中央階層的產業金融機構的產生呢？以下會加以說明；最後，在西元 1943 年把產業組合中央金庫改稱為農林中央金庫，這是一個很有趣的轉變歷程，稍後我也會加以說明。

#### (一)背景

首先說明西元 1923 年設立產業組合的中央金庫的主因有三：

1. 產業組合發展下內部的呼聲：在產業組合當中，有一個產業組合的中央會，中央會內部有一個建立產業組合的中央金庫之構想。其中，何謂產業組合呢？它就是由從事農業的農民以及從事工商業者的工人、商人組合而成的一個地區性的綜合機構，此地區性的機構從事多種的經濟事業，然而，主要業務除了金融業務外仍包括其他許許多多的經濟事業如購買與販賣……等。即使是現在日本農協，除了經營信用事業外，同時也從事包括保險、販賣、共同行銷及加工……等事業，也可視為一個綜合的經濟事業體，這跟它前身產業組合的業務內容也是息息相關的。

當然，為了要經營眾多的事業體系，因此產業組合背後必要有龐大的資金來進行週轉。那麼，在中央金庫設立之前，這個產業組合它所需要的資金是從那邊來的呢？我們發現產業組合所需要的資金最主要是向勸業銀行與農工銀行融通，其中，這兩個銀行全都是由日本政府出資，勸業銀行是一家全國性的銀行，然而，農工銀行是地方性銀行。但就當時日本的產業比重來看，第一級的產業，其中包括以農業為主的生產事業，因為比重占的非常地高，所以資金需求相對要來的大很多，因此，主要是由日本政府設立這兩個金融機構即勸業銀行及農工銀行來方便農民取得資金，令人遺憾的是這兩個銀行都是以不動產擔保貸款為主的融資放款方式，這也導致它與農業資金需求的型態格格不入，慢慢地它與農業貸款的關係漸行漸

遠。因為勸業銀行及農工銀行對於農業部門放款的資金越來越少，這也使得農業部門極度困擾，在這種背景下，因而產生了是否可以由產業組合本身來設立一個中央資金機構的想法。

2.大藏省的農業金融再編構想：大藏省之所以想要設立中央機構的想法，其中之一的原因即勸業銀行與農工銀行，主要是進行不動產融通放款，對於短期資金的融通放款並不擅長。此外，在日本也有許多不同的銀行，但是在進行產業組合融資放款時，利息都收取相當地高。所以在此環境背景下，日本政府當然會想說是不是應該設立中央資金機構來方便產業組合資金的融通。

這兩種內部的想法都是想要設立一個中央金融機構，然而，產業組合內部的呼聲則是想要設立產業組合的中央金庫，但大藏省卻是想要設立產業組合的中央銀行，在措辭上有一些稍微的不同。

3.經濟大恐慌下農村經濟疲弊對策-保護小農：在 1920 年代的經濟大恐慌之後，農村的經濟變得非常地凋弊，農村影響甚鉅，尤其是對於從事小規模農業(小農制度)的農民，的確有必要提出對策來保護小農。

原先，一開始日本政府就只打算單從法律制度上的改變來保護小農，然而，最初有這個構想則是由政黨(政友會)開始，當政黨打算來修法時，就曾經與大藏省商量如何保護農民以及如何修訂法律內容才是最適。必然地，大藏省提出其農業金融再編構想，也就是成立產業組合的中央銀行，利用此構想的機制來修改法律的內容以便保護農民。但是，當大藏省與政黨協商到某個階段之後，才發現到農業組合的主管機關是農商務省，所以農商務省也應該加入並進行磋商，其中之所以會發生這種情形，則是因為在當時政局情況下，大藏省與農商務省彼此間的管轄權責就常有嚴重的爭執。因此，最後通過的法律版本則是由農商務省的提案為主，參酌大藏省的意見而構成法律內容，從這個過程可以看出大藏省及農商務省對於此項法律產生均有很大影響。

截至目前為止，農林中央金庫的主管機關仍有兩個，分別為農水省及財務省，主要是因為當時法律的產生乃是由兩部門來進行磋商、協商進而成立農林中央金庫，所以目前為止還是兩個主管機關。換言之，日本的農業發展含有由大藏省管理(財務省)所主張的金融理論上的考量，及農水省的農業理論。

## (二)出資概況

1.設立當時的資本金：三千萬日幣，其中日本政府及民間出資各半，所以農林中央金庫可視為一個半官半民的特殊機構。日本政府所出資的一千五百萬，主要分三年、每年出資五百萬日幣，法律規定日本政府出資部份在十五年之內不分股利的；民間所出資的一千五百萬

元，其出資方式為一單位一百元日幣，每一團體(在此指產業組合)最多出資額為兩百個單位以內，此外，法律也規定必須在十年之內完成集資。

首先說明日本政府出資的 1,500 萬在當時水準為何，在這之前政府出資最高的是北海道拓殖銀行，政府出資 1/3，且為當時的最高比例。至於產業組合的中央金庫，日本政府出資比例竟然到二分之一也就是百分之五十，這是前無古人，後無來者的，就當時而言，這是日本政府出資比例最高的金融機構。若單就金額而言，一千五百萬日幣以現在觀點來看並不會很多，但就當時而言卻是天文數字，是當時出資最高的金額。然而，之所以會有這麼高的出資比率與出資額，主要原因就是之前所提到的，在於經濟大恐慌之後，整個農村經濟體系蕭條，日本政府為了保護小農所採取的較為積極作為，高出資比率及出資額也顯現出日本政府對於農業及農民極度重視。

其中，日本政府出資在十五年內不分股利，最主要的理由有二：一為日本政府希望把中央金庫所賺的一些盈餘能夠應用在金庫，作為以後在運作上的週轉資金，正因為日本政府一開始成立此金融機構時，本來就不是以賺錢為目的，只要中央金庫能運作良好，這才是日本政府所樂見的；另一個理由為日本政府若能夠在十五年內不分股利，反而更能夠確保民間的投資人參與股利發放，如此一來，也能夠提昇民間投資人的投資意願，並且儘快達到設立中央金庫的目的。若用現在的眼光來看，當然很難去想像，但是當時的投資環境是處於在經濟大恐慌之後，所以為了促進民間投資人的出資，日本政府的確是用心良苦。此外，當時為了誘導民間出資，日本政府也印了許多宣傳單，在宣傳單上印有相關誘導投資的言語，譬如「因為日本政府出資的部份在十五年是不分股利的，民間投資人是一定可以參與股利的發放，投資中央金庫是沒有問題的！」。

2.民間出資第一年三百萬日幣，十年間達到一千五百萬日幣；接著說明民間出資的部份要分成十年來集資的原因。在農林中央金庫出資上，民間出資的籌資對象只有兩個，一為產業組合，另一個為產業組合的聯合會，也因為當時是處在經濟大恐慌之後農村凋弊，出資對象大都有資金吃緊的現象，所以如果能夠提供民間投資人，以分期付款的方式來投資，減輕他們的財務壓力，進而能提高投資意願。

請各位可以參考附表(2-4 頁)，表名為農林中央金庫出資金額，由表中，可知道每位出資者在不同的年度中出資的金額，其中在西元 1924 年，日本政府出資五百萬日幣，以及農協及同連合會出資三百萬日幣，一直到了西元 1934 年的時候，日本政府以及農協及同連合會分別達到了先前所協定出資一千五百萬日幣，兩者共三千萬日幣，集資完成。另外，針對此表，我再補充兩點，一為從這個表中右邊算起的第二欄來看，漁協及同連合會從西元 1939(含)年以後才加入農林中央金庫的出資；看到表右邊的第一欄，此為森組及同連合會是到了西元

1944 年才加入了中央金庫，也就是說農林中央金庫出資的範圍包括了所有第一級產業(含農業、漁業跟森林)。另一為在西元 1954 年，日本政府又出資了十八億多日幣，而這個部分是因為在第二次世界大戰中，日本戰敗後，美國占領了日本，當時為了要振興農業，由美方透過日本政府出資，頓時大大提昇農林中央金庫的資本額，而出資方式乃是發行特別股，政府籌資則是發行金融債券。

3.保護與監督：下一部份，我將會介紹保護與監督的部份。究竟日本政府如何對中央金庫設立保護的措施呢？就保護而言，如同上述，日本政府出資在十五年內是不發股利的，且對於農林中央金庫與產業組合(合作機構)的利潤，同樣是免所得稅和營業稅，因此，我們發現日本政府對中央金庫有這麼多的優惠措施，這可見得當時的景氣狀況是多麼不好再加上當時日本金融機構間彼此競爭得非常激烈。此外，這些保護措施的最大的理由之一就是當時市場利率水準跟農民所能夠負擔的利率水準存有相當大的差距，畢竟日本政府希望能透過這樣的保護措施來減輕農民負擔。

另一方面，有關於農漁貸款的部份，它是需要龐大金援，這個新設金融機構取得資金當然是相當不容易的，所以就直接由此金融機構來發行債券，再請大藏省全部承受新發行的債券，所得到的資金就用來供給中央金庫的所需資金。優渥保護越多，相對的，對於中央金庫相關的監理措施也越多，例如：

- (1)全體的董監事應全都是由日本政府來加以任用。
- (2)包括產業組合及連合會出資的部份限制每年分股利不得超過百分之六的利潤。
- (3)其中，法律也規定，基於日本政府的命令權、調查權，是可以要求中央金庫於一定時提供相關報表資料給日本政府。
- (4)另一個典型的監督措施就是中央金庫的主管機關有二，分別為農商務省(現今的農水省)與大藏省(現今的財務省)，這是在日本歷史上第一個有兩個主管機關的單位。

### (三)設立初期的業務績效

1.設立初期的業務內容：各位可以參閱附表(2-4 頁)，表名為農林中央金庫主要科目，由此可看出各個時期業務的概況。在設立當初，此金融機構所承作的業務內容跟一般的銀行並沒有什麼差別，包括存款、放款與匯兌。針對存款方面，存款的對象包括它所屬的團體、其他非它所屬的產業組合、公共團體以及其他的非營利法人。而放款、匯兌的部份，對象僅限於對它出資的產業組合及連合會。那為什麼對於放款、匯兌的部份僅限於對它出資的產業組合及連合會呢？主要是因為其他所屬的金融機構則會有不同的意見，之所以會有不同的意見就是這關係到金融市場上不同金融機構間彼此利益衝突的層面，所以才會對放款、匯兌的部份有此限制。

2.實際情況：從存款方面來看，因為利率競爭非常地激烈，中央金庫相對於其他的金融機構是處於弱勢，在吸收存款方面陷入了苦戰。另外，一旦中央金庫利用發行債券來增加資金來源，因為本身的性質就與其它的金融機構不同，所以所發行的債券很難對外發行，所以大致上都是由大藏省預金部全部承受，可見當時的資金調度相對於其他金融機構是比較困難的。就貸款部份來看，其實這個部份就是當初設置中央金庫的最主要的目的，在設立當初是以短期的放款為主，然而，之所以沒有長期放款，大致上有兩個原因：一為對於承作長期放款的專業知識與技術，他們的經驗尚不成熟，另一個原因是，在事實上，也無剩餘資金來承作此項業務。

## 二、農林中央金庫擔負的角色

其次介紹中央金庫從過去到現在，所扮演的角色及發揮的功能。從系統組織與日本金融界兩方面來看它所扮演的角色。

### (一)在系統組織中所扮演的角色

首先定義何謂「系統」，這裡所指的系統包括在地方上單位農協、漁協及森林組合，在不到五縣的部份有信農連或是信漁連，加上具有全國連合會機能的中央金融機關-農林中央金庫，這些整合起來，就稱為系統。

在系統內有三種功能：1.系統內的資金調度或調整機能；2.利潤回饋的機能；3.機能回饋的功能。

1.系統內的資金調度或調整機能：不容置疑的，調節資金的功能是中央金庫最基本的功能，就如大家所知，金融所扮演的基本功能就是將過剩的資金或是資金不足的部份作為中間的媒介，使這個現象不復存在。如同我先前所說，農林中央金庫是家金融機構，所以調度資金的功能是它最基本的功能。舉例而言，在系統內，同一時點下，除了有些的農協有著過剩的資金外，也會有些的農協面臨著資金不足的窘境，然而，透過中央金庫，可以將過剩的資金融通給那些資金不足的農協。

這種資金調度，也可以來針對不同時間、時期的資金，進行調節的工作，例如調整季節性的資金供需，這裡所稱的季節性就是農業生長的特性之一，譬如說某個農協在春天播種，那在春天時可能就需要多點資金來支付播種費用，這時可能就會產生了資金不足的問題，但是，到了秋天收成時，賣出去的成品收入可能又導致農協的資金過剩。對於調度調整季節性的資金，達到最適。之前我也有提到，中央金庫也會採取發行債券的方式來取得借貸資金，而這個資金也就是主要用於提供給有季節性資金需求的個體或群體。到目前為止，在日本仍有部份農協因為特別的農業生長週期，而需要調度季節性的資金，但由於近幾年來經濟環境

的改變，社會上資金過於浮濫，因此有這種資金需求的農協也相較於過去要來的少很多。

2.利潤回饋的機能：以下接著就是利潤回饋的機能，這個機能主要就是農林中央金庫利用出資者資金產生的收益，以回饋的方式使得有參與的農、漁協均能夠因此而受益，然而，目前為止，這個功能依舊是農林中央金庫最大的功能，也是農、漁協最期待的功能。另外，就發放盈餘的方式，一開始最單純的想法就是農林中央金庫透過各個農、漁協出資比例上的不同來發放股利，就如同剛我所提到的，農協是一個綜合的經濟體，且經營非常非常多的事業，若以信用部門而言，農林中央金庫利潤的回饋是比重很大的收益來源。此外，若由經濟學的角度切入，金融是最容易發揮經濟規模的事業，之前在農林中央金庫未設立前，各個地方上的農漁協各自為政，無法產生經濟規模的效應，然而，在日本政府積極設立農林中央金庫後，此金融機構能夠集合各個農漁協的資金來進行貸放，當然也能夠有效地產生經濟規模效應，因為規模愈大，就愈能夠降低成本，間接成本就能愈低，在構造上就愈能獲利。

3.機能回饋的功能：最後就是所謂的機能回饋機能，單單看這個措辭，大家可能不易理解，意思就是指由農林中央金庫來提供一些措施、設備，讓農協能夠利用這些措施、設備以能有效地發揮其自身的機能，最典型的例子就像是電腦設備方面，假如每個農協分別都來進行開發所需要的電腦系統及設備，那麼整體的花費將會非常地高，因此，在日本，農林中央金庫就開發一套電腦系統，最初是每一縣就需要一套這種電腦系統，目前中央金庫則是打算在全國設立一個具全國共通性的電腦程式系統。總而言之，由地方上各個農協獨自開發電腦系統所花費的成本總額跟由農林中央金庫來開發一套通用電腦系統的花費來進行比較，兩者成本之間的差額就是所謂的機能回饋機能。

## (二)日本金融中的角色

現在，為大家講到，農林中央金庫在日本整個金融界，所扮演的角色及發揮的功能，共有下列三個角色扮演：

1.就是對於農林水產的業者跟相關的企業來進行授信的業務：對於農林水產的業者、協同組合與聯合會的授信本來就是農林中央金庫既有的業務之一。當然，日本金融自由化已經發展至最後階段，在此階段中，直接金融會愈來愈發達，但間接金融會愈來愈式微。在過去的歷程中，企業金融是扮演著很重要的角色，所以對於一些產業的融資也是非常重要的。

2.短期金融市場的資金提供：也就是其供給短期金融市場的一些資金。在日本，像這種在短期金融市場進出的，最主要的資金供給者有兩個，一為包含農林中央金庫在內的銀行體系，另一個很重要的資金來源就是壽險業者的短期資金。當然，在一般的銀行也產生資金不足的情況，然而，可以透過拆款市場來取得所需要資金，其中農林中央金庫就是在拆款市場

內一個很大的資金供給者，諸如各位所知，現在是一個微利時代，在短期資金方面因為利率是零，所以大概也沒有人願意來從事這樣的業務，因此，目前在短期資金市場方面，此項業務相較於式微。

3.由受限的金融機構到法人投資機構：農林中央金庫在日本金融界所扮演的角色是一個很重要的法人投資者，剛剛我有提到短期的利率水準是零，也就是沒有利息的，在長期的利率方面，大概是在百分之一點四至百分之一點八之間附近游走，因為長期資金乃是長期的運用，所以風險會比較大以及變動幅度也比較大。從農林中央金庫對於農協利益的回饋發現，其中大概是百分之零點八的利益回饋，相較於短期的零利率水準，各位應會不禁懷疑為何農林中央金庫有能力回饋高達百分之零點八，答案是因為農林中金是一個很重要的法人投資者，換句話說，在日本國內的短期利率水準是零，但是在國際上卻不是如此，所以農林中央金庫之所以有能力回饋農協百分之零點八的利益，最主要的是因為他在國際間有很大部位的進出。另一方面，在國際上，也是一個很具知名度的法人投資者。

### 三、農林中央金庫的業務發展過程

最後，報告農林中央金庫的業務發展過程，剛剛所談的課題，大家對於農林中央金庫的發展過程可略見一般，也就是說，主要是分為二個部門，一個是銀行的業務部門，另一個是法人投資者的部門。在此，我會把重點放在法人投資者的部份。另外，以農林中央金庫金援背景來分析，關於這一點我們可以從後面的附表(2-4 頁)來看出他們的資金來源的狀況，從之前剛設立時，資金相對不足到現在資金非常地充裕的狀況，因此導致資金過剩，如何有效地運用這些閒置資金，是非常重要的課題，也就是因為這樣，法人投資業務愈來愈重要。

### 四、民營化、國際化與自由化的因應措施

1.民營化的意義：首先說明民營化的意義，民營化的意義就是在於日本政府在出資的退出與董監事的任命權的撤銷，將金融機構的治理回歸於跟一般的金融機構相同的管理方式。

此外，就出資方面，我們可以從兩個角度來看，一是從實務面來看，也就是日本政府是否實際真正的出資，另一個角度是從來看，即法律是否有規定日本政府是可以出資，或者日本政府是完全不可以出資。為了要充實農林中央金庫的資金，一直到西元 1950 年代為止，日本政府是有持續出資的，可由附表中(2-4 頁)得知，西元 1950 年代後，日本政府資金漸漸退出，到目前為止，政府資金已經完全退出農林中央金庫，所以就實際面來講，日本政府在 1950 年代是已經沒有出資的。但是就法律方面，是在西元 1973 年法律修正後，才規定日本政府不得出資。至於理監事任命權部份，在西元 1961 年法律修正後，正式取消了政府的任命權，最後任命權轉交給農林中央金庫內部的總代會來選任(此機關類似於一般企業的股東大會)。

一直到西元 1961 年前為止，農林中央金庫本身就是一個半官半民的金融機構，在民營化之後，也就是當日本政府釋出公股並取消董監事任命權之後，這種型態的金融機構就已經步入歷史，也不過是 30 多年的事。

2. 民營化等於提高自由度與降低政府的保護水準：民營化的另外一層意義就是日本政府的保護會愈來愈少，具體而言，即業務範圍會愈來愈與商業銀行趨近，即經營項目會愈來愈多，但相對而言，先前商業銀行不能作的業務範圍，農林中央金庫也要跟著被取消掉。對於整體金融系統而言，農林中央金庫要面對的就是在日本金融自由化快速變遷的環境下，要學習如何來加以應對，很巧的是，當農林中央金庫民營化的當時，正好是日本民間的金融機構自由化的程度最激烈的快速期。

3. 自由化因應：檢討系統組織。從近程來看，自西元 1970 年代開始，日本開始利率變化，在此，所謂的利率自由化乃是金融機構自行決定利率水準。然而，在利率自由化後，接踵而來的是業務自由化，這裡所稱的業務自由化是指在之前包括信託、證券及保險的業務都是由專門機構來提供服務，但是，在業務自由化之後，銀行也可以漸漸涉入信託、證券及保險等相關業務。那該要如何來應付金融自由化呢？在農協階段就是要進行合併，最基本的想法就是透過農協的合併追求經濟規模，期有效地降低成本，增加競爭力，力求達到規模經濟。在十年前，在日本仍有三千多個農協，到目前為止，只有九百個出頭而已。然而，自由化的對應有二方面，一為提高資金運用能力，二為落實系統的機能回饋功能。

另外，農林中央金庫也透過出資設立子公司的方式，分別成立信託、證券子公司和資產管理公司。但是在今年春天的時候，農林中央金庫將證券子公司賣給了其它的證券業者，最主要的原因是農林中央金庫的戰略是擴大法人投資者的扮演因此出售證券子公司，增加可運用資金，以提高其扮演法人投資者角色的功能。

從另外一個角度來看，農協扮演的角色及其發揮的功能，並進而加以檢討。過去認為農協組織的特徵就是在於市町村階段有農協、漁協跟森林組合信用部門，到了縣階段有連合會，在中央有金融機構即為農林中央金庫。然而，是不是應該要為了降低成本，而要把三階段改變成兩階段。合併方法有二：一為將農協與地方的連合會合併起來，就是每一縣只有一個農協，是一個很大規模的農協，在日本，目前有四十七個都道府縣，當中有三個縣已經完成了這樣的改革，也就是有個三都道府縣將農協與地方的連合會合併起來；另一個方法為把縣的連合會的營業讓渡給農林中央金庫，因而，目前為止，以這種方式合併的家數已經有六個單位。總而言之，不論是利用第一種方法(將農協與地方的連合會合併起來)或第二種方法(縣的連合會跟農林中央金庫在功能上加以合併)來進行整併，在全國總共已經有九個單位了。畢竟，這是個業務整併的一種趨勢，將來會怎樣的演變，我們會對此持續的加以觀察、注意。

以上是我針對日前台灣方面所提出的問題，加以整理之後，對於業務方面和農林中央金庫設立的經過及歷史沿革加以報告，非常謝謝各位！

—農業金融管理制度、經驗交流及座談會—

## 專題演講 (二)

# 農協系統金融(JA Bank 制度)下 農林中央金庫角色調整與新功能的發揮

---

佐佐木隆 先生

日本農林中金總合研究所  
調查第一部長

## 講師簡介

### 佐佐木 隆 (Sasaki Takashi)

(昭和 25 年 2 月 19 日生)

籍貫 富山縣

學歷 昭和 48 年 3 月 東京大學法學部畢業

經歷 昭和 48 年 4 月 農林中央金庫勤務

61 年 3 月 同 紐約分店代理店長

平成 2 年 10 月 同 營業企劃部代理部長

5 年 7 月 同 德島事務所長

8 年 6 月 同 綜合企劃部分店統籌室長

10 年 7 月 同 秘書室副部長

18 年 1 月 同 大手町業務部長

14 年 6 月 農林中金綜合研究所股份公司 調查第一部長

16 年 6 月 同 董事/調查第一部長

## 講義內容

### 一、JA 銀行（農協信用事業）的現況

#### （一）JA（農協）概況

1. JA 數 904（2004 年 4 月）、存款 74 兆日幣、放款 21 兆日幣
2. 市佔率：JA 集團佔全日本金融機構存款 7.5%，放款 6.8%
3. 1 JA 平均會員人數為 7,700 人，理事 25 人，職員數 220 人

#### （二）JA 銀行的特徵

1. 綜合事業體 JA 中的一部門
2. 從事農業為正會員，地域居民為準會員的地域合作組織
3. 與縣級單位（信農連）、全國單位（農林中央金庫）組成 JA 銀行系統

### 二、農業金融的發展與金融自由化的因應

#### （一）自農協設立到高度成長期（1947 年至 1970 年代）

1. 依據農協法（1947 年）成立農協
2. 舉行全國農協（1952 年），並設立綜合的指導機構—農協中央會（1954 年）
  3. 因利率管制與護送船團形式行政，存款放款增加
  4. 全國推行儲蓄運動及獲得與其他金融機構相同的金融機能（1974 年獲得轉帳等交換功能，約晚銀行 30 年）

#### （二）因應金融自由化（1980 年代至 1990 年代前半）

1. 確立融資基礎與家計的主流化
  2. 強化自有資本
  3. 強化信用、利率風險等的風險管理
  4. 經營效率化
  5. 檢討系統組織
- （在 1991 年的全國農協大會中，決議推行農協合併與各事業二階段化）

#### （三）金融重整與金融不安（1990 年代中期至目前）

1. 發表日本金融大改革（1996 年 11 月）
2. 金融機構的陸續破產導致金融不安和凍結定額存款保險制（pay off，即超過 1000 萬日幣以上的定期存款，在金融機構破產時不再受保障）（1996 年）
3. 貫徹金融機關的自我責任原則與基於市場規律之高透明性行政（1998 年立即導入糾正措施）
4. 設立 JA 銀行系統

### 三、JA 銀行系統設立目的

1. 建立更受會員、顧客更信賴的農協信用事業（自 2002 年 1 月起創立）
2. 基於自律原則的「JA 銀行基本方針」進行「預先防止破產系統」與「聯合推廣事業」
3. 建立由 JA 銀行支援基金投資資本的架構

### 四、JA 銀行系統的內容與農林中央金庫的角色

#### （一）組織

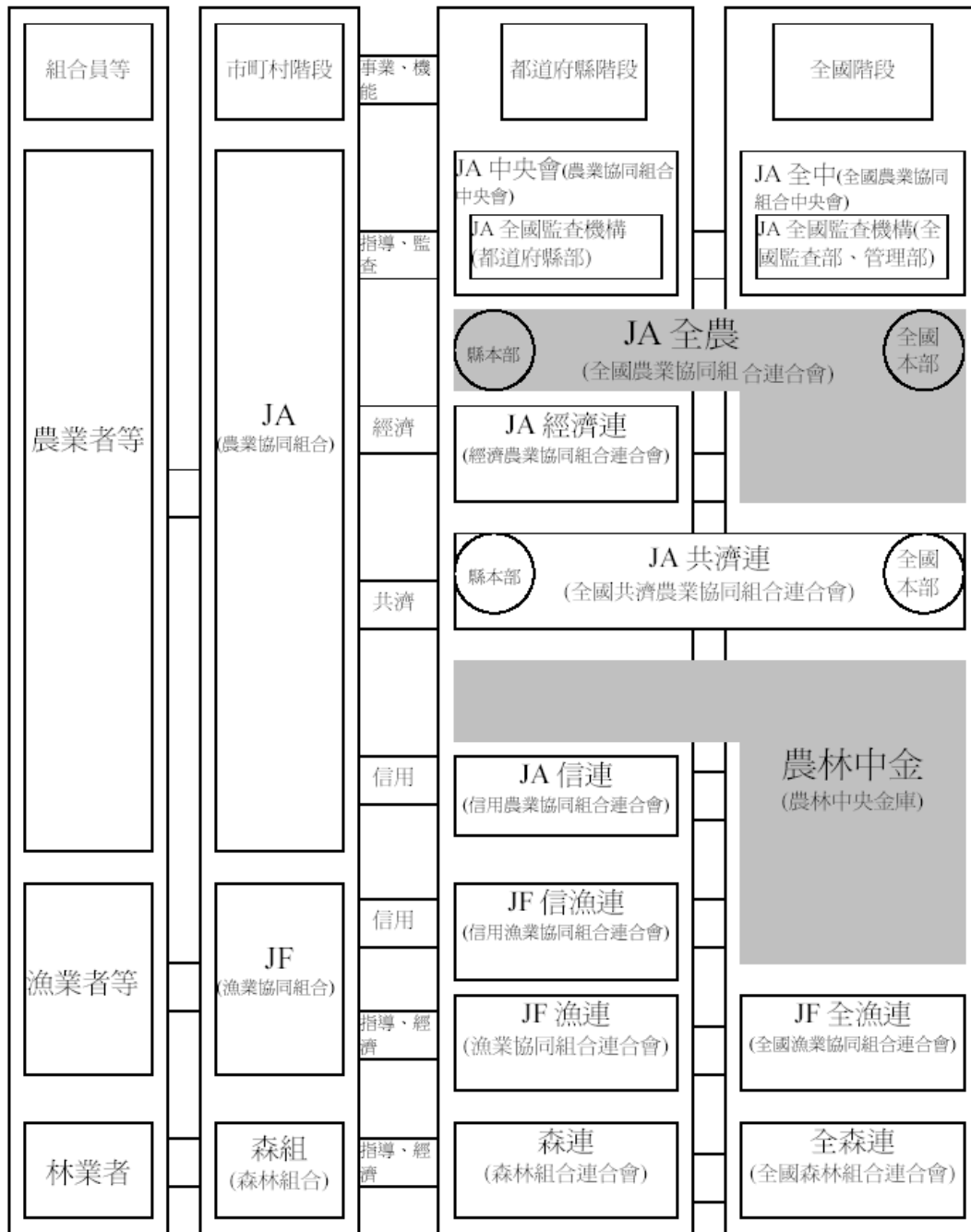
1. 農林中央金庫經營管理委員會下設由信農連、農協代表者組成的「JA 銀行中央本部」  
縣層級中設置由農協代表組成的「JA 銀行縣本部」
2. JA 銀行中央本部由全中會長、全農會長、全共連會長、農林中央金庫理事長、副理事長、縣信農連會長等 14 名；JA 組合長 3 名；共 22 名組成（其中 11 名兼任農林中央金庫經營管理委員）

#### （二）農林中央金庫的角色

1. 樹立 JA 銀行的綜合策略
2. 依據基本方針，對信農連、農協進行必要的指導
3. 為確保 JA 銀行全體的信賴性，勸告不遵守基本方針的會員，或發動罰則處分的警告

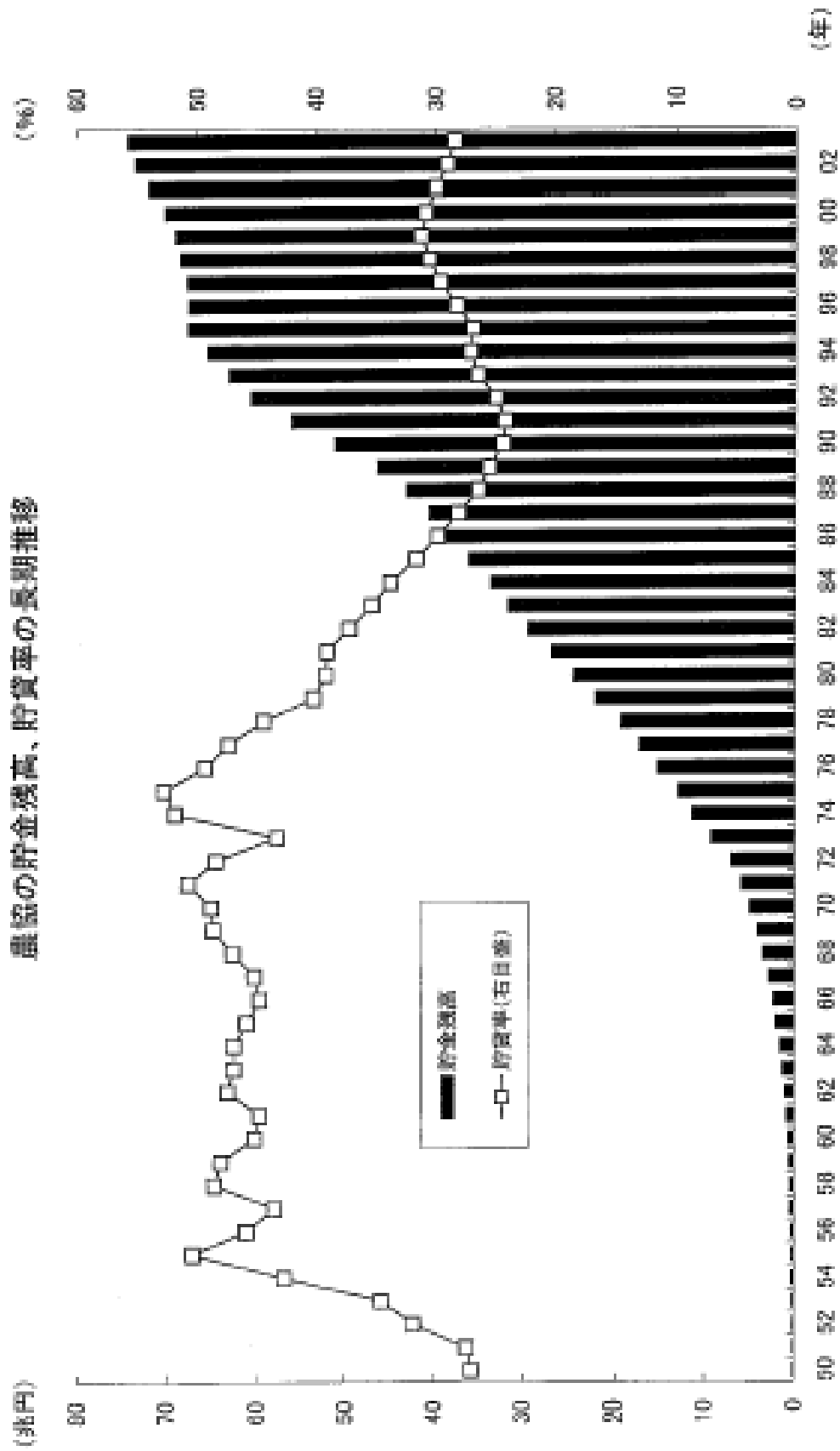
### 五、JA 銀行面臨的課題

- （一）為確保經營的健全化，特別是改善問題 JA 的經營
- （二）提高收益力與擴充客層
- （三）透過利潤中心（各部門的盈虧明確化）檢討分店等方法提高經營、業務的效率化



※ JA 是農業協同組合的簡稱。

※ JF 是漁業協同組合的簡稱。



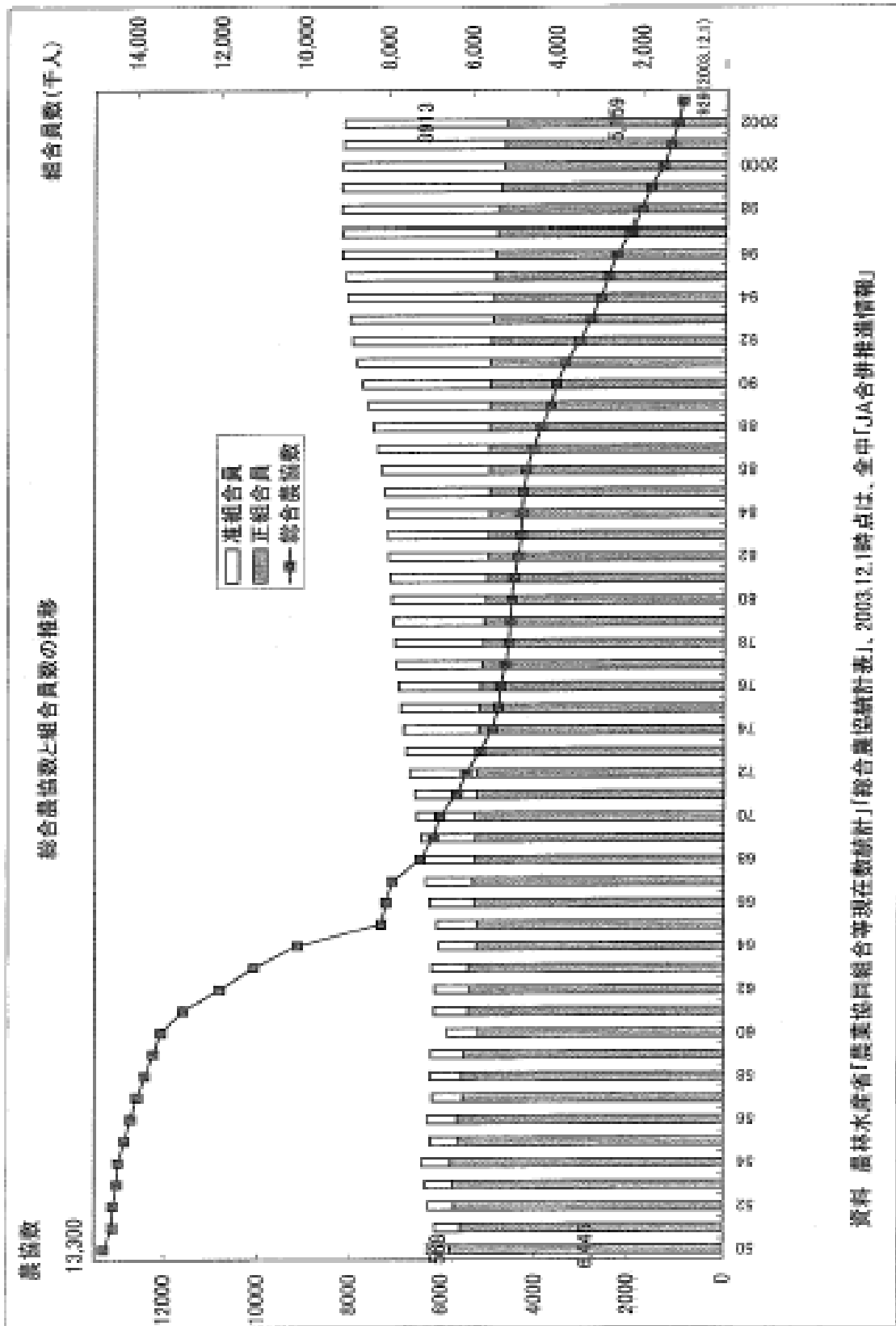
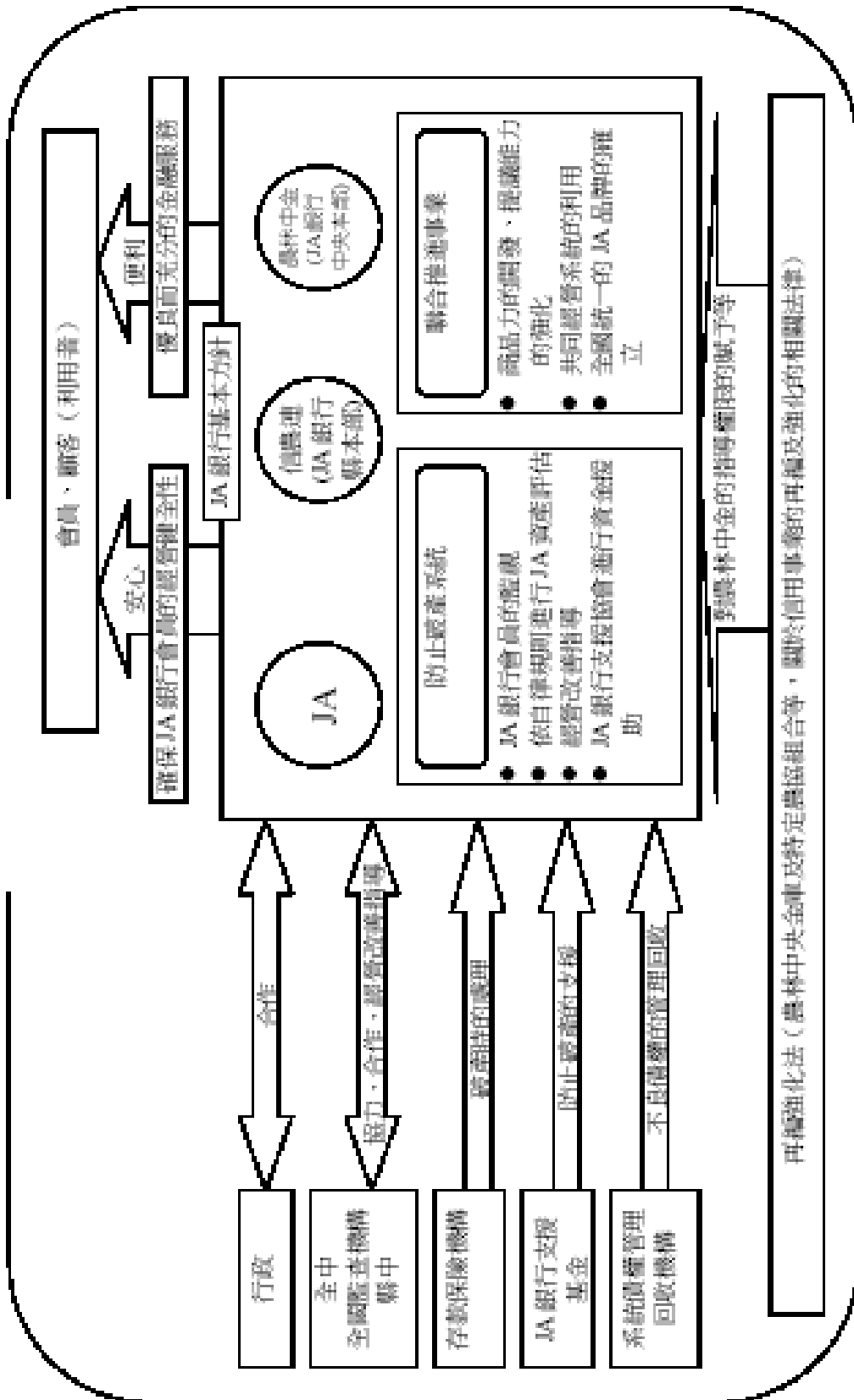


圖 5-1 JA 銀行系統



## 演講內容

大家好，我是農林中金總合研究所的佐佐木。今天的演講主題是農協系統金融(JA Bank 制度)與農林中央金庫的角色。農林中金所扮演角色，除了先前田中常務所報告的資金功能、利益還原功能、機能回饋功能外，另有對於農協、信連指導與監督的業務。所以我的報告會著重在 JA 銀行系統之背景介紹。

### JA 銀行系統簡介

所謂「JA Bank」，在地方上就是農協，也就是農協信用事業。首先，我要說明的就是，農協家數在都、道、府、縣的地方政府階段，到今年四月為止是 904 個，存款總額為 74 兆日圓，放款總額是 21 兆日圓。由於存放比率可以評估金融機構是不是有充分發揮功能，因此，從農協存放比率不到 30%的事實中可看出，農協仍是處於較低水準，有待加強。

由農協、信用連合會、以及農林中央金庫所構成的「JA Group」整體觀之，占整個金融市場的存款比例是 7.5%，放款比例是 6.8%。從 JA 整個農協的角度來看，它平均每一個農協的會員數是 7,700 個人，理監事有 25 個人，職員大概有 20 個人，當然就各別規模來講，差別是很大的，當中有小到會員只有 200~300 人的農協，也有會員人數多達五萬人的農協。從以上說明，可約略看出，整個 JA Group 在整個日本金融體系中所占比重。

### 「JA Bank」特徵

首先，「農協」本身為一綜合事業體，處理各種業務，「信用部門」只是其中一部門，因此，由各地區農協信用部整合而成的「JA Bank」也只是其中一部門而已。由於農協是一個綜合事業體，故有其長處與短處，長處是因農協本身經營各種事業，所以其它事業的經營部門也可以成為信用部門的客戶；短處為因為農協經營各種事業，各事業部門之間何者賺錢、何者不賺錢，會計上難以區分，所以單獨部門之盈虧不清楚。第二個特徵為，農協可說是以地方從事農業的農民為正組合員，以地方居民為準組合員的區域合作組織，近年來（參附圖頁 3-6）正組合員人數呈逐年遞減，而準組合員則是逐年遞增。在此趨勢下，農協需注重準組合員的需求來加以調整業務。第三個特徵就是，整個「JA Bank System」是由地方階段的農協、縣階段的信連、以及全國階段的農林中央金庫所構成。從附圖中可知（頁 3-4），在基層（地方）階段由 JA，即農協所構成；在縣政府階段是由農協信用的連合會(信連)所構成；全國階段則由農林中央金庫所構成，這整個體系稱之為「JA Bank System」。若以「功能別」來區分的話，可分為指導監督部門、經濟事業部門、共濟事業部門(保險部門)、信用事業部門等，這四部門為主要支柱。此外，農協也經營醫院、養護中心…等其它事業。

首先，最重要的是指導與監查，即指導監督職能。在地方階段，有 JA 的中央會，在中央階段，則有全國農協組合的中央會(「全中」)來負責。由此機構來負責整個農協體系的指導與監督功能，是有其歷史性的，稍後再加以詳述。在農林中金方面，從「JA Bank」體制建制以來，農林中金在金融事業方面，也可以針對農協做金融業務方面的指導與監督業務。

再者，「JA 全農」負責「經濟」事業，即台灣所謂的共同運銷販賣、共同採購、共同購買經營…等業務，此部份的趨勢就是全國階段與縣階段已有相當部份合併，兩階化。「共濟」即是經營農民保險的業務，縣與全國階段已經完全合併，全國 47 個(都、道、府、縣)的地方政府階段已經完全合併至全國階段，這兩階段已經成為了一階，所以保險事業事實上，農協已經是兩級的形式。最後，「信用事業」已有六縣的信連，其功能已移交農林中央金庫，此外亦有三個縣的農協，已經完全合併成為一個農協，因此信用事業也有一部份已成為兩階段式。

### **農業金融之發展**

日本在二次世界大戰敗戰後，解散了當時的農業會。1947 年依據散佈的農業協同組合法(農協法)設立農協；與戰前產業組合最大的區別在於：農協是一獨立自主經營的機構，可自行決定所從事的業務，其理監事經由民主程序選任產生，這是與戰前由半官半民型態的最大的不同。隨著產業活動蓬勃發展，農協希望有一全國性機構整合事業部門，1952 年所召開的全國農協大會上設立一個綜合性的指導機構，就是「農協中央會」；1954 年農協中央會正式誕生。自 1952 年召開農協大會後，每年召開會議，其成員包括農協總會(會員代表大會)之代表，會中討論農業經濟、稻米米價等生產等議題，目前則改為每三年召開一次。

直到 1970 年代止，由於經濟順利成長，當時金融情勢，對於利率加以管制，有所謂「護送船團」形式的行政措施，這是當時日本政府對金融機構的保護措施，就好像是商船出航時，護航艦在一旁保護，此措施屬於金融政策。(註：日本為了維持金融秩序，而採取的限制金融機構競爭措施。除了各種的業務管制措施外，1994 年 10 月之前也有利率管制措施，這對銀行經營效率與存、放款者有不利影響。因為護送船團方式顧名思義是金融機構同步前進之意，因而形成依最不具效率金融機構步調前進之行政措施)在這期間農協無論存款或放款，都能急遽增加。當時農協只要有辦法吸收資金，就能存活，所以最大的業務重點在於推行儲蓄運動，同時也希望爭取業務功能、範圍能與其它金融機構相同。當時，系統農協的金融體系被視為是邊際金融機構，農協希望能夠扭轉劣勢，取得與銀行一相同的業務範圍、內容，與其並駕齊驅。

### 金融自由化的因應措施

自 1970 年代到 1990 年代前期，金融變化內容包括「利率自由化」與「業務自由化」。所謂「利率自由化」，就是原本金融機構存放款的利差可以確保在一定程度，比方說原來是 3%，在經過利率自由化後，因為競爭的緣故，存放款利差由過去的 3% 降至現在的 1% 以下，這就是「利率自由化」的結果。所謂的「業務自由化」，係指過去農村、農民之金融業務都由農協來執行，自由化之後界線消失了，面對其他金融機構的競爭，為因應上述金融情勢變遷，農協系統必須要採取因應措施。首先是強化自我資本：由於金融情勢惡化，若一金融事業體經營不善，或是虧損產生赤字，其最後一道防線就是自有資本；另外一方面，受到金融自由化包括「利率自由化」及「業務自由化」的影響，農協也開始可以做過去不能承作的放款，比如說非農業的放款，因此業務範圍擴大了；再者為了確保營運的利差，所以投資獲利較高的有價證券，要注意到利率風險，增加了信用風險；最後，就是為了要追求農協經營的效率化，為求最大的效率，必須要推行農協合併，檢討農協之間的合併策略，在 1991 年的全國農協大會中，決議推動農協合併，及各事業部門由三階段式變成兩階段式。

接下來就是 1990 年代中期到現在為止，整個金融重整與金融不安的情形。1996 年，是日本金融大改革雷厲風行的一年，也差不多同時，受到過去泡沫經濟破滅與不動產價格暴跌，許多金融機構破產，造成整個金融情勢的不安，也因為如此，所以在當時日本政府決定凍結定額存款保險制度，所謂「凍結定額存保制度」，為過去的存款保險制度，一定金額以下的存款，都會獲得保障，但超額之存款，就不受保障。當時，為了安定金融情勢，促使日本政府決定凍結定額存款保險制度，即實施全額理賠。在當時，民營的銀行大概倒了 180 家，農協也差不多倒了 30 家，這些破產的金融機構，都是由存款保險機構進行全額理賠。

1998 年時，日本就引進了所謂「自有資本比率」的相關規定，希望在金融問題尚未爆發前，藉此早期發現問題金融機構，先行派人進駐接管，執行立即糾正措施，讓金融機構能夠充份地明白自己的責任所在，經營透明化。基於上述種種原因，在金融機構越來越大型化、整個金融體系自由化的情況下，希望能將整個農協、信連以及農林中央金庫的體系整合成一個「JA Bank System」，來強化競爭能力與危機的因應能力。附圖（頁 3-5）棒狀的圖示為是農協存款演變，從 50 年代到 2002 年為止，存款呈急遽成長，存款主要來源當然就是農民販賣農作物所得的價金，以及農民兼業，從農業外（土地買賣業）所賺得收入。自 90 年代中葉以後，存款成長開始呈現水平現象。另外曲線所示的為存放比率，從右邊的縱軸可以看出在 70 年代的時候，存放比率大約是 50% 左右。之後，存放比率持續下降，直到目前大約是低於 30%，同為合作組織的信用金庫，其存放比率為 60%，兩者可稍做比較。

### 綜合農協與會員之變化

1950 年時，農協家數為 13,300 個，經過大約 15 年，1978~1979，數量減少至一半；1990 年，剩下 3,000 個，又再減了一半；到目前 2004 年時，大概只剩 900 多個。

會員數方面，在 1950 年代大概有七百萬，到目前為止則大概有九百萬人，所以就會員數來說，是呈現成長的現象，但是正組合員在 1950 年代大約占 90% 以上，到了 2002 年，僅占 60%，呈減少趨勢，反之準組合員則是呈現大幅增加。

### JA Bank System

「JA Bank System」設立最主要目的，是希望建立更受其會員及客戶信賴、利用的一個農協金融機構。我們剛剛有談到關於存款保險凍結的事情，日本政府是在 2002 年 4 月時，決定對存款保險解禁，也就是回復定額保險制，在此之前，2002 年 1 月實施了設立「JA Bank System」的概念。「JA Bank System」成員為 JA(地方的農協)、信連、與農林中金，三者間締結一自立公約，依據公約來進行防止經營不善金融機構可能破產於未來的措施系統，並推動一體化事業推展機制。為了能夠建立進出機制，也成立了 JA BANK 體系的相互支援基金，挹注破產機構的資本。請看附圖(頁 3-7)，如同我剛才所講的，在締結 JA 的自立公約後，於這個架構體系下，藉由防患於未然的措施，使 JA 能夠經營健全化，使客戶能夠獲得更充份、更便利的金融服務。中間防止破產系統的那一塊裡面，第一點就是對於 JA 銀行會員的監視，係指每一 JA Bank(農協)在結算後，於一定期間內，將其結算相關報表、明細等資料，提供給 JA 銀行本部，也就是農林中金。

當有農協自有資本適足率低於一定比例時，JA 即可派員評估農協資產(包括放款資產)等。所謂「自有資本適足率」低於一定水準之標準，政府主管機關對農協訂定的是 4%，但在 JA 自立公約約定，只要「自有資本適足率」低於 8% 時，JA Bank 中央本部即可派員評估資產，因此只要農協之「自有資本適足率」低於 8%，中央本部即可對地方農協限制其資產運用，例如限制資產只能運用到風險較低者；另外，也可要求改善業務經營，如同包括限制放款範圍，限定只能做較安全、風險較低的放款；在購買有價證券方面，也可以指定僅能購買一定信用評等等級以上的有價證券。假如農協憑本身力量已無法再重建時，JA 銀行本部會指定它和都、道、府、縣的信用農協連合會合併，當無法繼續經營時，由相互支援基金挹注資金，執行退出機制。

至於圖右邊那一塊就是進行所謂一體化推展的「聯合推進黨業」，這個也是健全 JA 銀行系統的一環，具體來說，這裡面包括由 JA 銀行本部來開發共同商品，交給各個 JA 機構去做，包括創新能力的提升與電腦系統在內的共同應用，讓大家能夠提升經營效率。

接下來一點就是，建立一個全國性的、共同的 JA 品牌，所以也制定了商標，供已經加入 JA 的會員來使用，理論上，JA 是自由加入的，但是，到目前為止，應該是全數的 JA 都已經加入「JA Bank System」。為了要讓「JA Bank System」取得法令依據，所以進行時締結了自立公約，但是在法律方面，也給了它們一個依據，如同上述曾提及，農協的檢查監督，原本是農協中央會的業務，但在農協強化管制、農協重組確立後，也賦予農林中金對於農協金融業務的指導與監督功能。

為了要確立此體系的運作，也需要週邊相關單位的支援與合作，首先在行政方面，也就是政府部門方面，都、道、府、縣的行政單位每年都會對農協做一次業務檢查，這些檢查的報告結果，會提供給 JA 的銀行本部做為參考。圖的再下一塊就是「全中」（全國農協中央會），再來還有一個「縣中」（都、道、府、縣的農協中央會），原本中央會就對農協有指導與監督的職能，全國監查機構便設於全中，每年對「JA Bank System」系統裡的農協金融機構進行例行檢查業務。再下來是「存款保險機構」，日本有兩個保險機構，處理一般商業銀行與農協系統之存款保險；農協方面具一農業存款保險機構。針對本金一千萬元以下的存款與其利息可以有理賠保障。做為防患破產於未然措施的一環，存保機構對農協亦負有挹注資金之義務。另有農協系統債權管理機構，負責收購經營不善農協的資產，再加以管理與出售。

### **農林中央金庫於「JA Bank System」中的角色**

為推動「JA Bank System」業務，在中央與縣分別設置有短駐，詳細說明就是，在農林中央金庫底下有設由農協成員組成的經營管理委員會，這個經營管理委員會再由信連、農協代表來組成 JA 銀行的中央本部；在都、道、府、縣的部份，則是由農協代表在 JA 銀行縣的部份設立 JA 銀行的縣本部。JA 銀行中央本部的成員包括全國農協中央會會長、全國農協聯合會會長、以及全國共濟聯合會會長、中央層級聯合會會長，除此之外，還有農林中央金庫理事長、副理事長、以及縣的信用農協聯合會代表 14 人，還有由基層 JA 組合的組合長 3 個人，共計 22 人構成。其中包括了農林中央金庫經營管理委員會裡面的 11 個人，因此有人認為，是不是由農林中央金庫經營管理委員會的人來當 JA 銀行中央本部就可以了，但是，因不包括協同組合，而代表性不足，所以採取另外再設一個 JA 銀行中央本部的制度，來廣納各個業務別與各個組合的人員。設立當時，也有人主張 JA 銀行中央本部應設於中央會之下，理由是中央會本身即具有指導監督的業務，所以應設於該會，但考量金融機構的專業性以及機動性，所以還是設於農林中央金庫經營管理委員會之下。

在農協基本方針中，對農協的權利義務、信連的權利義務、以及農林中央金庫的權利義務，都已經詳加記載。「農林中央金庫」第一個角色功能就是要確立整個 JA 銀行的綜合經營策略。剛剛提到，農協本身是一個民主，且獨立自主的經濟事業體，所以當然可以決定自己

的經營方針與經營策略，但為了要因應整個金融機構的重建，消弭金融的不安定，在此環境下，農協一定要取得規模經濟(Economy of Scale)才能與銀行競爭。若能把整個系統農協建構在一個架構下，成為一個金融機構的話，必能夠提升整個系統的競爭能力。因此，由 JA 銀行中央本部來確立 JA 銀行的發展策略。目前進行的綜合策略是由 2004 年到 2007 年，為期三年的中期經營綜合策略，現在是由整個 JA 成員來實施此中期策略。

「農林中央金庫」第二項角色功能就是根據自立公約的基本方針，對信連與農協來進行必要的指導與監督；包括定期提供財務報表，以及當農協資本適足率低於一定比率的時候，中央本部可以派員去管理它的資產，並限制其業務。為提高客戶對 JA 整體的信賴度，若遇不遵守自立公約基本方針的農協會員時，可先採取勸導；若勸導無效，則進一步採取罰則措施。因為既然 JA Bank 系統標榜是整個 JA 系統是一個金融機構，所以，一旦問題農協發生破產時，就客戶立場來看，無論是正組合員也好，準組合員也好，尤其是在準組合員增加的情況之下，只要有一個農協倒閉，他們會視為整個「JA Bank System」經營出了問題，所以，不得不採取一些罰則的措施，就是希望能夠讓大家遵守這樣的措施，避免金融機構發生破產的情況。

### **JA 銀行現階段所面臨的困境**

包括了三項，這三項都是我們剛剛提到的 2004 年到 2007 年這三年之間，農協所實行的中期經營策略的主要因應部份。第一部份就是確保整個金融能夠健全化的經營，特別是對於一些發生過問題農協的經營改善措施，所謂的「問題 JA」(問題農協)，定義就是「自有資本適足率」低於 8% 的農協。從 2002 年 1 月，整個 JA 的銀行體系運作以來，進行地非常的順暢，所謂的問題 JA，到目前為止，大概只有二、三十個，對於這些資本適足率低於 8% 的農協，我們希望能夠激勵盡速調整自有資本適足率至 8% 以上，若仍無法調整其自有資本適足率到 8% 以上，我們會勸導進行合併，或是限制其業務。第二部份就是農協的資金調度。農協資金來源本身當然沒有問題，但是，在資金運用方面，如何提高收益率則是較大難題。從金融自由化的演變過程來看，過去以「間接金融」為主，現在以「直接金融」為主，所以放款金額數量整體萎縮；因此，過去重視「企金」，現在則轉而重視「個金」。由此可知，未來如何打進個人金融市場將是策略重心，在此情況下，如何提高農協的收益能力與擴大客層為重要課題。為切進「個金」市場，農協首先開發了房屋貸款，以及因應會員需求的一些收益性個人貸款，細看這些放款內容，大約有 10% 是貸給會員，滿足購買公寓等個人消費金融之需求。

第三，地方的綜合農協，因為是多角化經營，從事各種業務，所以過去以來，都是以「信用部門」及「保險部門」所賺的利潤來支撐農協經營，造成吃大鍋飯的現象，因此如何改善

農協各個部門之間的業務，也是重要課題，即對各部門採取「利潤中心」的管理手法，確認每一經營部門是盈或虧，其中當然包括共同費用的分攤，都要明確化。並檢討農協經營的據點，因為農協是一地方區域機構，所以必須要回應會員需求，可能會設加油站、超市…等設施，假如這些據點利用率不足，造成農協不敷成本、不賺錢的話，是不是要考慮合併，將不同的據點集中或廢除。

### **結 語**

「JA Bank System」從 2002 年 1 月確立以來，才經過短短兩年半，這兩年半，我們的過程還算順暢，尤其因為農林中央金庫業務經營地非常好，在業務各方面，不論是品質或是獲利能力都非常的良好，所以還沒有發現什麼的大問題。今後系統運作，包括都、道、府、縣與中央，與成果、所面臨的問題，都需進一步期待與觀察。

—農業金融管理制度、經驗交流及座談會—

專題演講(三)  
從基層金融到商業銀行之路

---

莊信義 先生  
台灣金融研訓院顧問

# 從基層金融到商業銀行之路

主講人：莊信義先生

2004年10月4日

## 大綱

- ◆ 目前基層金融的現況
- ◆ 過去幾年基層金融之發展及變化
- ◆ 基層金融轉變為商業銀行的過程及實例
- ◆ 基層金融未來所面臨的困境及前景

## 基層金融機構

- ◆ 台灣目前基層金融機構
  - (1)農漁會信用部
  - (2)信用合作社
- ◆ 基層金融現況：

自80年代金融開放，基層金融機構成爲台灣金融地雷，經營績效不佳。如何改善經營效率，甚至發展爲商業銀行，都是急待思考的課題。

## 農漁會信用部功能

- ◆ 其深切知道農業資金需求的特質，如金額小、季節性高，以及無法像一般貸款每月分期攤還本利等。
- ◆ 農漁會信用部相當的深入基層，具有深入基層的地域及人脈優勢
- ◆ 農漁會信用部服務偏遠地區，以滿足服務對象為目的，即便並不賺錢。
- ◆ 農漁會信用部提供農漁會推廣服務所需的部分資金，節省政府編列預算來支持農業的財政負擔。

## 農漁會信用部問題

- ◆ 農漁會信用部主管機關以前遲未統一，形成管理及稽核上的死角，造成事情處理的延宕。
- ◆ 農漁會不具獨立法人地位，難以要求經營階層具備相當的金融專業。
- ◆ 農漁會信用部的營業區域及經營項目受限，分散風險功能較差，並影響其競爭力。
- ◆ 農漁會信用部經營規模小，且因其盈餘必需支應農漁會發展，資本累積相對不易。
- ◆ 農漁會為典型的「人合組織」，經營者易產生道德風險，且易有政治力之介入。
- ◆ 農漁會信用部的法令規範相對較多，操作上不若其他金融機構靈活。

## 信用合作社

功能：

信用合作社主要設立地點以都會區或鄉鎮中心為主，曾經扮演了促進經濟發展的重要角色。

現況：

信用合作社的改革方向顯得明確，主要原因在於信用合作社採取「股金制」，經營績效直接反映在股金狀況，同時也降低改制為商業銀行的阻礙。

## 信用合作社問題

- ❖ **規模小，資本累積慢**:信用合作社業務區域不得擴展至鄰近區域。
- ❖ **人力素質較差，控管能力不足**：信合社相對一般銀行人力素質偏低，一方面使得業務擴展受限，也導致內控上的困難。
- ❖ **經營業務限制較多，創造新種金融商品能力亦不足**：信用合社增社限制嚴格，轉投資無法擴充對象及範圍，且免除營業稅的優勢不在，都導致信合社經營障礙。

## 農業金庫說明

- ❖ **源起**：農業金融法於92年7月23日公布後，農委會金融局就積極籌備成立全國農業金庫。
- ❖ **定位**：預定明年1月正式對外營運，屆時農漁會信用部六千六百多億的存款，將從三大農業銀行，陸續轉到農業金庫。
- ❖ **資金狀況**：農漁會信用部出資五成一，農委會出資四成九
- ❖ **營業內容**：全國農業金庫主要從事農業金融批發性業務，也可從事商業銀行業務，但暫時不設立分行

# 農業金庫任務及功能

## 任務

- 對於農、漁會信用部，有收受轉存款、資金融通、輔導、財務及業務查核、盈餘提撥相互支援資金等任務。

## 功能

- 未來將發揮加強農業資金運用效能
- 提升信用部經營效率、
- 提高信用部授信品質
- 穩定農業金融秩序

# 台灣金融機構家數統計I

總機構					
民國年(月)底	本國銀行	外國銀行在華	小計	信用合作社	農漁會信用部
82年	41	37	386	74	312
83年	42	37	386	74	312
84年	42	38	385	73	312
85年	42	41	385	73	312
86年	47	45	378	64	314
87年	48	46	368	54	314
88年	52	41	364	50	314
89年	53	39	362	48	314
90年	53	38	324	39	285
91年	52	36	315	37	278
92年	50	36	313	35	278
93年	50	36	312	34	278

(表一)

## 台灣金融機構逾放比

年	總體逾放比率	本國銀行 (含信託投資公司)	本國銀行	外國銀行 在華分行	小計	信用合作社	農、漁會 信用部
84年	3	2.88	2.85	0.82	4.02	3.12	5.07
85年	4.15	3.74	3.7	1	7.1	6.13	8.24
86年	4.18	3.74	3.71	1.07	8.53	6.19	10.68
87年	4.93	4.41	4.37	1.65	10.57	7.55	13.1
88年	5.67	4.96	4.88	3.2	13.7	10.54	16.03
89年	6.2	5.47	5.34	3.22	15.68	12.45	17.91
90年	8.16	7.7	7.48	3.53	16.39	11.66	19.37
91年	6.84	6.39	6.12	2.36	15.37	10.34	18.62
92年	5	4.57	4.33	1.51	13.29	6.91	17.57
93年6月	4.15	3.76	3.54	1.21	12.21	5.97	16.4

(表三)

## 台灣金融機構存款餘額

民國 年(月)底	本國銀行 (%)	外國銀行 在華分行 (%)	信託投 資公司 (%)	信用合作 社 (%)	農漁會信 用部(%)	郵政儲 匯處(%)	總計 金額(億)
81年	56.43	1.11	3.51	13.04	9.58	16.34	92 690
82年	56.66	1.14	3.37	13.94	9.88	15	107 133
83年	58.13	1.23	2.29	13.67	10.12	14.56	120 733
84年	59.63	1.44	1.99	12.38	9.57	14.99	130 917
85年	60.45	1.68	1.87	11.39	8.96	15.65	142 375
86年	64.95	2.35	1.73	7.82	8.52	14.63	152 812
87年	68.19	2.18	1.24	6.46	8.18	13.75	164 979
88年	69.17	2.31	0.88	5.21	8	14.43	176 993
89年	69.74	2.91	0.56	4.37	7.4	15.03	188 273
90年	71.33	2.48	0.59	3.55	6.62	15.43	197 131
91年	72.15	2.47	0.58	3.32	6.22	15.27	200 523
92年	72.87	2.63	0.56	3.11	6.04	14.78	211 202
93年	73.02	2.62	0.55	2.99	5.99	14.83	

(表四)

## 政府歷年農漁會改革主張

時間	提出的改革主張
民國八十四年	信用部獨立成立專業農業銀行
民國八十五年	信用部設總經理制度
民國八十六年	鄉鎮市農會出資成立農業銀行, 信用部成爲其分行
民國八十七年	鼓勵農會合併
民國八十八年	編制預算處理問題農會信用部
民國八十九年	成立全國農民銀行、農漁會信用部之強制讓予
民國九十一年	提出制定農業金融法
其它如	恢復股金制 嚴格限制理監事及總幹事資格

## 基層金融機構改制爲商業銀行

- ◆ 全國性銀行:誠泰銀行
- ◆ 區域性銀行:三信商業銀行

## 誠泰銀行大事紀 I

- ◆ 1997.01.01 正式成為國內第一家信用合作社改制的商業銀行
- ◆ 1997.01.06 完成首開民營商業銀行併購信用合作社(新竹市第二信用合作社)先例
- ◆ 1998.01.01 再次完成併購台中市第八信用合作社
- ◆ 1998.11 聘任莊信義先生擔任總經理
- ◆ 1999.02 首創將卡通人物肖像與金融商品結合，推出Hello Kitty信用卡、金融卡等
- ◆ 1997.07 成立信託部
- ◆ 2000.01 高雄分行開業，成功突破區域營業限制，奠定南下發展之基礎
- ◆ 2000.03 成立國外部

## 誠泰銀行大事紀

- ◆ 2000.09 推動「法人金融」、「消費金融」、及「理財服務」分流制度 - 為銀行界實施該制度之第四家
- ◆ 2001.06 主管機關正式核准由區域性商業銀行改為全國性商業銀行
- ◆ 2001.09 併購嘉義第二信用合作社
- ◆ 2001.11 併購岡山信用合作社，分行家數達到80家
- ◆ 2002.11 推出新企業識別標誌，將英文改為「Macoto Bank」取其「MAKING COMMUNITIES TOGETHER」之義
- ◆ 2002.02 推出金太郎現金卡
- ◆ 2003.03 成立國際金融境外分行
- ◆ 2003.11 莊總經理屆齡退休
- ◆ 2004.05 新電腦系統成功上線營運 - 為銀行界全面更新電腦系統成功之第三家

## 誠泰銀行經營概況

單位:新台幣百萬

項目		1996/12/31	2004/6/30	成長率
存款	台幣	56,750	174,013	306.63%
	外幣		2,406	
	合計	56,750	176,419	310.87%
放款	台幣	39,320	127,667	324.69%
	外幣		2,555	
	合計	39,320	130,222	331.19%
存放比率	台幣	69.29%	73.37%	
	外幣		106.19%	
	合計	69.29%	73.81%	
財務狀況	總資產	65,141	225,274	345.83%
	總負債	59,174	213,753	361.23%
	淨值	5,967	11,521	193.08%
	股本	2,350	7,090	301.70%
信用卡發卡量(卡)			1,747,275	

## 三信商銀基本資料

創立	民國4年12月17日	有限責任台中信用組合	
改創	民國88年1月1日	三信商業銀行股份有限公司	
分行	18家		
放款市場佔有率	0.47%	存款市場佔有率	0.45%

## 三信商銀改制前後重要財務資料

項目	1996.12.31	2003.12.31	增減(%)
總資產	57,792,502	71,713,443	24.09%
總存款	50,829,864	65,023,425	27.92%
總放款(淨額)	35,386,583	53,924,000	52.39%
備抵呆帳	358,000	750,000	109.50%
股本	3,183,731	3,183,731	
營業收入	4,300,581	2,372,281	-44.84%
營業利益	366,445	266,459	-27.29%
稅後純益	274,351	210,769	-23.18%
EPS	不適用	0.66元	單位:千元

## 信用合作社未來所面臨的前景

前景：

### ◆ 併入或單獨成立商業銀行的可行性

信用合作社地方經營數十年，累積龐大的人脈及資產，體質良好的合併案對於銀行及合作社都是具有正面效益的，銀行可以藉由合作社有形、無形資產增加經營通路；信用合作社在併入銀行後增加期經營項目，並引進銀行經營模式及業務，強化競爭力。

### ◆ 信用合作社近年來經營體質改善，未來的發展渴望更多元化

目前仍在營業的三十四間信用合作社營業狀況多已步入正軌，政府應積極輔導，除強化本身組織健全性外，視經營狀況開放新種業務項目，並協助信合社專業金融人才的培訓

## 信用合作社未來所面臨的困境

困境：

台灣金融環境競爭激烈，信用合作社市場逐漸萎縮，無法建立經營的優勢及競爭利基。

信用合作社由於經營區域及經營範圍受限，導致原本規模較小的信用合作社生存不易。雖然佔有區域人脈之利，長期而言難免產生股金流失、新股金吸收不易的問題。

## 農漁會未來所面臨的前景 I

前景：金融改革成效浮現

- ◆ 統一主管機關權責分明

確立農委會為主管機關，有效行使政府監督之責，一元監督之實行隱然成型

- ◆ 深入鄉鎮做為地方主要金融機構功能確立

農漁會信用部深入鄉村，往往為該區域最重要的金融機構，提供農漁業者等弱勢族群低利融資，有其特殊性及必要性，若政府能考量其特殊的性質從而協助發展符合產業或區域特殊性質的金融衍生商品或專案，未嘗不能建立差異化的競爭優勢。

## 農漁會未來所面臨的前景II

### 前景：金融改革成效浮現

- ◆ **重建基金建立退場機制提供農漁會轉型契機**

自重建基金成立後，建立問題農漁會的退場機制。對於現存的農漁會也可作為監督的動力，讓農漁會能就本身的經營狀況重新檢討評估。

- ◆ **地區農會信用部合併為區域性銀行的可行性**

由於農漁會信用部的資本規模較小，若能區域性的進行整合，合以擴大經營規模，並開發新種業務。方向有二：

1. **獨立於農會**：將區域農漁會信用部獨立，由全國農業金庫管轄，農業金融體系垂直整合，由專業經理人管理。
2. **區域型農會**：區域農會策略聯盟，共同發展金融業務，並檢討支援農會供銷、經營、保險業務的額度，確保穩健經營。

## 農漁會未來所面臨的困境

- ◆ **經營體質仍未改善 - 專業不足、關係人貸款比例太高、不良資產及逾放比例仍偏高等**

農漁會本身的財務狀況及經營能力仍未明顯改善，逾放比居高不下，不良資產仍未有良好的處理對策，逾放至今仍然是高達16.40%，嚴重偏高。

- ◆ **農業金庫的主管機關農委會財政金融能力的考驗。**

農委會原並不具金融管理的機能，由農委會為監理機關，令人不得不產生是否能兼顧金融業特殊性質的疑慮。

## 結論

基層金融機構作為普羅大眾及弱勢族群的重要金融往來單位，自是有其必要性，過去台灣經濟發展，基層金融亦扮演重要角色，如何調整基層金融的角色及功能，積極賦予新的使命及功能，應該是當前最重要的任務之一。

## 發言內容

### 目前基層金融的現況

目前社會上一面倒的看法，認為基層金融經營不佳，地方基層金融機構無法生存。個人認為只要有利基，基層金融機構仍然賺錢。舉例來說，美國只要 500 萬美金即可開設銀行，在洛杉磯資本額很小的華資銀行，仍然賺錢，其主要原因在於銀行的操作手法靈活。而台灣自 80 年代金融改革開放，基層金融機構成為台灣金融地雷，經營績效不佳為人詬病。主要是台灣金融機構尚未隨社會變遷、農村經濟的轉變來適時轉型，制度面是一成不變，缺乏大戰略的考量。

### 台灣目前基層金融機構的功能與問題:

#### 一、農漁會信用部

##### (一)功能

農漁會信用部相當的深入基層，具有深入基層的地域及人脈優勢，其深切了解農業資金需求的特質(如金額小、季節性高，以及無法像一般貸款每月分期攤還本利等)，主要是以服務偏遠地區，滿足服務對象為目的，並提供農漁會推廣服務所需的部分資金，節省政府編列預算來支持農業的財政負擔。

##### (二)問題

1.農漁會信用部主管機關以往事權遲未統一，形成管理及稽核上的死角，造成事情處理的延宕；2.農漁會不具獨立法人地位，是「人合組織」，不是資本組織，制度面的問題難以要求經營階層具備相當的金融專業；3.農漁會信用部的營業區域及經營項目受限，分散風險功能較差，競爭力能力較差；4.農漁會信用部經營規模小，且因其盈餘必需支應農漁會發展，資本累積相對不易；5.農漁會為典型的「人合組織」，是最大的問題，經營者易產生道德風險，且易有政治力之介入；6.農漁會信用部的法令規範相較於銀行較多，操作上不若其他金融機構靈活。

#### 二、信用合作社

##### (一)功能

由於信用合作社主要設立地點以都會區或鄉鎮中心為主，曾經扮演了促進台灣經濟發展的重要的角色，但時過境遷，也成為負擔之一。但信用合作社的改革方向顯得明確，主要原

因在於信用合作社採取「股金制」，經營績效直接反映在股金狀況，同時也降低改制為商業銀行的阻礙。

## (二)問題

1.規模小，資本累積慢：信用合作社業務區域不得擴展至鄰近區域。

2.人力素質較差，控管能力不足：信用合作社相對一般銀行人力素質偏低，一方面使得業務擴展受限，也導致內控上的困難。

3.經營業務限制較多，資本不夠，創新金融商品能力不足：信用合作社增社限制嚴格，轉投資無法擴充對象及範圍，且免除營業稅的優勢不在，都導致信合社經營障礙。

## 農業金庫說明

一、源起：農業金融法於92年7月23日公布後，農委會金融局就積極籌備成立全國農業金庫。

二、定位：預定明年1月正式對外營運，屆時農漁會信用部六千六百多億的存款，將從三大農業銀行，陸續轉到農業金庫。

三、出資情形：農漁會信用部出資五成一，農委會出資四成九

四、營業內容：全國農業金庫主要從事農業金融批發性業務，也可從事商業銀行業務，但暫時不設立分行。

目前看來農業金庫整個大方向明確，但是農委會農業金融局是否能承擔重大責任則有待觀察。明確的定位問題在民營機構是很重要的，像公司營運的目標，必須及早動手規劃，分組討論求取共識，不同以往是一言堂、直線領導的方式，團隊必須凝聚共識，齊一步伐向前進，凝聚團隊來努力。因此，農業金庫的定位問題必須明確。在此我們思考一個問題，農漁會信用部與農業金庫的關係只是出資者的關係？還是有其他的功能？依目前情況，農漁會信用部吸收來的資金只要存放在農業金庫即可，制度的設計造成各基層金融毋須思考資金的用途，也不用規劃如何求取適當的資金效益、思考經營策略；怠惰的現象是很嚴重的。往後農業金庫制度如何與農漁會信用部互動，資金運用與資源整合等問題，是後續思考方向。

## 農業金庫任務及功能

接下來談到農業金庫任務為：對於農、漁會信用部，有收受轉存款、資金融通、輔導、財務及業務查核、盈餘提撥相互支援資金等任務。其功能為：(1)未來將發揮加強農業資金運用效能；(2)提升信用部經營效率；(3)提高信用部授信品質；(4)穩定農業金融秩序。但，個

人認為上述的項目只是農業金庫任務的大目標，如何運作並不明確，實行細則是最重要的部份。

#### 台灣金融機構變遷之回顧

由[表 1]中，可以看出台灣金融機構家數的變遷。由 93 年往前回顧，外國銀行萎縮，由最多的 46 家到 93 年變成 36 家，本國銀行由 41 家變為 50 家，信用合作社由 74 家變成原來的一半 34 家，農漁會信用部 312 家變為 278 家，減少的幅度較小。

以外國銀行在台來分析，外國銀行的特性為：市場若對外商有利，則立即進入搶食大餅；若外商不具優勢就會立即調整退出。台灣在加入 WTO 之後，外商銀行在台理應會挾帶優越的資金和技術，進入台灣市場；表一卻發現外商銀行萎縮的現象，其主要原因為政府主導金控組織擴大，給予政策上的便利所導致。

就我個人的看法，金融控股公司(Financial Holdings Co.)的獲利主要仍是 money bank 的部分為主，金控整合的綜效(Synergy)尚未顯現出來。舉例來說，華南銀行和永昌證券依舊各自為政；台新銀行與台證，基本上是制度面的問題，台新銀行根據外國顧問公司的建議，所有的金控公司的子公司採取事業群的方式，直接領導，矩陣型組織來領導，於是原來台證公司的結構整個解體。而外國銀行組織亦採取事業群的方式，在台分行的總經理只是行政上的總經理，沒有實際的管轄權。以荷蘭銀行為例，其總經理管轄範圍只有外匯部門，是台灣地區的代表人，但對荷銀在台業務、法人金融、企業金融、私人銀行部份並無管轄權。台新銀行實施事業群的管理制度，必須將在台營運狀況報告亞太地區的總部，總經理只具有行政上有管理權，代表銀行跟政府談判的角色。

民國 年(月)底	總機構			信用合 作社	農漁會 信用部
	本國銀 行	外國銀 行在華	小計		
82年	41	37	386	74	312
83年	42	37	386	74	312
84年	42	38	385	73	312
85年	42	41	385	73	312
86年	47	45	378	64	314
87年	48	46	368	54	314
88年	52	41	364	50	314
89年	53	39	362	48	314
90年	53	38	324	39	285
91年	52	36	315	37	278
92年	50	36	313	35	278
93年	50	36	312	34	278

[表 1] 台灣金融機構家數統計

觀察逾放比(見[表 2])，現在總體逾放比 4.15，本國銀行最高到 7.48，外國銀行在華分行最高有 3.53 農漁會信用部曾高達 19.37。逾放比過高，則無法累積資本，金融機構所賺的錢不夠承擔無法回收的損失，此部分也是歸因於制度不良所導致。以存款餘額(見[表 3])來看，信用合作社和農漁會信用部減少相當多，農漁會的在地優勢沒有善加利用。從 84 年改革主張到九十年農業金融法的制定(見[表 4])，十年的期間，社會環境已全然轉變。

年	總體逾放比率	本國銀行 (信託投資公司)	本國銀行	外國銀行 在華分行	小計	信用合作社	農、漁會 信用部
84年	3	2.88	2.85	0.02	4.02	3.12	5.07
85年	4.15	3.74	3.7	1	7.1	6.13	8.24
86年	4.18	3.74	3.71	1.07	8.53	6.19	10.68
87年	4.99	4.41	4.37	1.65	10.57	7.55	13.1
88年	5.67	4.96	4.88	3.2	13.7	10.54	16.03
89年	6.2	5.47	5.34	3.22	15.68	12.45	17.91
90年	8.16	7.7	7.48	3.53	16.39	11.66	19.37
91年	6.84	6.39	6.12	2.36	15.37	10.34	18.62
92年	5	4.57	4.33	1.51	13.29	6.91	17.57
93年6月	4.15	3.76	3.54	1.21	12.21	5.97	16.4

[表 2] 台灣金融機構逾放比

民國 年(月)底	本國銀行 (%)	外國銀行 在華 分行(%)	信託投 資公司 (%)	信用合 作社 (%)	農漁會 信用部 (%)	郵政儲 匯(%)	總計 金額(億)
81年	56.43	1.11	3.51	13.04	9.58	16.34	92 690
82年	56.66	1.14	3.37	13.94	9.88	15	107 133
83年	58.13	1.23	2.29	13.67	10.12	14.56	120 733
84年	59.63	1.44	1.99	12.38	9.57	14.99	130 917
85年	60.45	1.68	1.87	11.39	8.96	15.65	142 375
86年	64.95	2.35	1.73	7.82	8.52	14.63	152 812
87年	68.19	2.18	1.24	6.46	8.18	13.75	164 979
88年	69.17	2.31	0.88	5.21	8	14.43	176 993
89年	69.74	2.91	0.56	4.37	7.4	15.03	188 273
90年	71.33	2.48	0.59	3.55	6.62	15.43	197 131
91年	72.15	2.47	0.58	3.32	6.22	15.27	200 523
92年	72.87	2.63	0.56	3.11	6.04	14.78	211 202
93年	73.02	2.62	0.55	2.99	5.99	14.83	

[表 3] 台灣金融機構存款餘額

時間	提出的改革主張
民國八十四年	信用部獨立成立專營農漁銀行
民國八十五年	信用部設總經理制度
民國八十六年	鄉鎮市農會出賣成立農漁銀行, 信用部成為其分行
民國八十七年	鼓勵農會合併
民國八十八年	編制預算處理問題農會信用部
民國八十九年	成立全國農民銀行、農漁會信用部之強制讓子
民國九十一年	提出制定農業金融法
其它如	恢復股金制 嚴格限制理監事及總幹事資格

[表 4] 政府歷年來農漁會改革主張

世界潮流已開始轉變，以日本的商業銀行來看，雖在合併卻因為財團交叉持股而效果不彰，現階段日本基層金融機構比小型商業銀行賺錢，這跟台灣的銀行強調 size 有關，即存款基數(Base)都必須夠大。但現今銀行的經營已非比較資產規模的大小。舉例來說，日本在過去的五六年，日本銀行從世界銀行撤退，對照以前世界十大銀行多為日本的現象，觀念已改變。

以產業界角度來看，企業領導人多強調營收，但營收是可以操作的。最近地雷股大增，博達案就是一個虛增營收的例子，利用在海外虛設子公司，有實際出貨和帳上出貨，貨品不斷在國內外輾轉出售，營收可以翻升一倍；並利用外商銀行來收買博達的應收帳款，但出售應收帳款的錢存在外商銀行內，並與銀行簽訂法律契約，約定一旦有應收帳款有違約的問題即可將定期存款給予沖帳抵消。這就是博達 63 億的現金從人間蒸發的原因，乃因外商銀行行使法律的抵消權。所以，金融機構不能只追求營收，強調資產的 size，政府的農業金融法如果好好改革，時間上仍嫌不晚。

### 基層金融機構改制為商業銀行

一、案例一：全國性銀行－誠泰銀行

二、案例二：區域性銀行－三信商業銀行

誠泰銀行的大世紀

- ◆ 1997.01.01 正式成為國內第一家信用合作社改制的商業銀行
- ◆ 1997.01.06 完成首開民營商業銀行併購信用合作社(新竹市第二信用合作社)先例
- ◆ 1998.01.01 再次完成併購台中市第八信用合作社
- ◆ 1998.11 聘任莊信義先生擔任總經理，提出改造計畫。
- ◆ 1999.02 首創將卡通人物肖像與金融商品結合，推出 Hello Kitty 信用卡、金融卡等，掀起年輕人追求的風潮，打響誠泰在業界的知名度，創造品牌的價值。
- ◆ 1997.07 成立信託部
- ◆ 2000.01 高雄分行開業，成功突破區域營業限制，奠定南下發展基礎
- ◆ 2000.03 成立國外部
- ◆ 2000.09 推動「法人金融」、「消費金融」、及「理財服務」分流制度，為銀行界實施該制度之第四家
- ◆ 2001.06 主管機關正式核准由區域性商業銀行改為全國性商業銀行最後通路達到 81 家，是極佳的優勢
- ◆ 2001.09 併購嘉義第二信用合作社
- ◆ 2001.11 併購岡山信用合作社，分行家數達到 80 家。購併是策略上的考量，採急速擴充，並同時整合與整頓，與同為改制成商業銀行的陽明山信用合作社的保守策略不同
- ◆ 2002.11 推出新企業識別標誌，將英文改為「Macoto Bank」，取其「MAKING COMMUNITIES TOGETHER」之義
- ◆ 2002.02 推出金太郎現金卡
- ◆ 2003.03 成立國際金融境外分行
- ◆ 2003.11 莊總經理屆齡退休
- ◆ 2004.05 新電腦系統成功上線營運—為銀行界全面更新電腦系統成功之第三家

[表 5]、[表 6]觀察誠泰銀行和三信商銀的改制前後的經營概況，可以明顯發現改制後存放款都有大幅成長的趨勢，其中誠泰銀行的存放款成長率達三倍之多，三信商銀改制後存款成長 27.92%，放款成長幅度更達 52.39%，這與三信商銀專聘人才專做企業金融貸款業務有關。

[表 5] 誠泰銀行經營概況

項目		1996/12/31	2004/6/30	成長率
存款	台幣	56,750	174,013	306.63%
	外幣		2,406	
	合計	56,750	176,419	310.87%
放款	台幣	39,320	127,667	324.69%
	外幣		2,555	
	合計	39,320	130,222	331.19%
存放比率	台幣	69.29%	73.37%	
	外幣		106.19%	
	合計	69.29%	73.81%	
財務狀況	總資產	65,141	225,274	345.83%
	總負債	59,174	213,753	361.23%
	淨值	5,967	11,521	193.08%
	股本	2,350	7,090	301.70%
信用卡發卡量(卡)			1,747,275	

[表 6] 三信商銀改制前後重要財務資料

三信商銀基本資料

創立	民國 4 年 12 月 17 日	有限責任台中信用組合	
改創	民國 88 年 1 月 1 日	三信商業銀行股份有限公司	
分行	18 家		
放款市場佔有率	0.47%	放款市場佔有率	0.45%

項目	1996.12.31	2003.12.31	增減(%)
總資產	57,792,502	71,713,443	24.09%
總存款	50,829,864	65,023,425	27.92%
總放款(淨額)	35,386,583	53,924,000	52.39%
備抵呆帳	358,000	750,000	109.50%
股本	3,183,731	3,183,731	
營業收入	4,300,581	2,372,281	-44.84%
營業利益	366,445	266,459	-27.29%
稅後純益	274,351	210,769	-23.18%
EPS	不適用	0.66元	單位:千元

未來所面臨的前景與困境

一、信用合作社

(一)前景

1. 併入或單獨成立商業銀行的可行性：信用合作社地方經營數十年，累積龐大的人脈及

資產，體質良好的合併案對於銀行及合作社都是具有正面效益的，銀行可以藉由合作社有形、無形資產增加經營通路；信用合作社在併入銀行後增加期經營項目，並引進銀行經營模式及業務，強化競爭力。

2.信用合作社近年來經營體質改善，未來的發展渴望更多元化；目前仍在營業的三十四間信用合作社營業狀況多已步入正軌，政府應積極輔導，除強化本身組織健全性外，視經營狀況開放新種業務項目，並協助信合社專業金融人才的培訓。

## (二)困境

台灣金融環境競爭激烈，信用合作社市場逐漸萎縮，無法建立經營的優勢及競爭利基。由於經營區域及經營範圍受限，導致原本規模較小的信用合作社生存不易。雖然佔有區域人脈之利，長期而言難免產生股金流失、新股金吸收不易的問題。

## 二、農漁會

### (一)前景：金融改革成效浮現

1.統一主管機關權責分明：確立農委會為主管機關，有效行使政府監督之責，使一元監督之實行隱然成型。

2.深入鄉鎮做為地方主要金融機構功能確立：農漁會信用部深入鄉村，往往為該區域最重要的金融機構，提供農漁業者等弱勢族群低利融資，有其特殊性及必要性，若政府能考量其特殊的性質，從而協助發展符合產業或區域特殊性質的金融衍生商品或專案，未嘗不能建立差異化的競爭優勢。舉例來說，農漁會可以和商業銀行聯盟，利用本身在地網絡關係，代為經營銷售信用卡、現金卡、保險或是小額信貸。

3.重建基金建立退場機制提供農漁會轉型契機：自重建基金成立後，建立問題農漁會的退場機制。對於現存的農漁會也可作為監督的動力，讓農漁會能就本身的經營狀況重新檢討評估。

4.地區農會信用部合併為區域性銀行的可行性：由於農漁會信用部的資本規模較小，若能區域性的進行整合以擴大經營規模，並開發新種業務。方向有二：(1)獨立於農會：將區域農漁會信用部獨立，由全國農業金庫管轄，農業金融體系垂直整合，由專業經理人管理。(2)區域型農會：區域農會策略聯盟，共同發展金融業務，並檢討支援農會供銷、經營、保險業務的額度，確保穩健經營。例如像南投縣農會間的整併，但往後制度上須採取股金制，不再是人合制，制度面一定要改善。

## (二)困境

1.經營體質仍未改善：專業不足、關係人貸款比例太高、不良資產及逾放比例仍偏高等情況。農漁會本身的財務狀況及經營能力仍未明顯改善，逾放比居高不下，不良資產仍未有良好的處理對策，逾放至今仍然是高達 16.40%，嚴重偏高。

3.農業金庫的主管機關農委會財政金融能力的考驗：農委會原並不具金融管理的機能，由農委會為監理機關，令人不得不產生是否能兼顧金融業特殊性質的疑慮。

## 結 論

基層金融機構作為普羅大眾及弱勢族群的重要金融往來單位，自是有其必要性，過去台灣經濟發展，基層金融亦扮演重要角色，如何調整基層金融的角色及功能，積極賦予新的使命及功能，應該是當前最重要的任務之一。當然在轉變的過程中，基層金融機構若能先行創新改造自我，未嘗不是個新的契機。

再此提出一個新的訊息與看法，我們回顧合會的組織，在民國 89 年民法中正式合法化。最近調查機構針對台灣地區人民理財調查中發現，跟會比例有 45%，定存有 48%，比例相當接近；「突破雜誌」就「先享受後付款」的消費模式進行調查，依序為現金、標會、小額貸款，都發現合會在台灣所佔的比例甚高。

由網路來組成合會，透明化平台進行應收帳款的收買業務，電腦交易機制完備後，線上撮合標會，設計以銀行帳戶作為虛擬帳戶，並加入銀行投資額度、授信審查的概念。現此平台已通過經濟部專利權申請，但由於涉及金流問題，與金融局間共識尚未達成。由於基層金融有在地網絡關係，會員間相互熟識，由技術面上來看此種新概念未嘗不是基層金融起死回生的契機之一。未來基層金融是否一定要整併，有討論的空間存在。若基層金融本身去作擴大規模的整併，個人認為是個可行之道。

## 問題一：

目前農漁會關注的焦點以全國農業金庫的籌設和逾放問題為主。在資訊不周的情況下，您對於全國農業金庫的籌設有無信心？此外目前農漁會的逾放比仍然是高達 16.40%，而且以中南部地區最為嚴重，現農金局傾向成立農業界的資產管理公司(Assets Management Corporation, AMC)，您的看法為何？

## 主講人回應：

農業金庫與基層金融間互動有很大的關係，就我個人認為農業金庫應該具有強制介入輔

導的影響力；在農漁會退場的時候，必須有法律的強制力的介入，農業金庫的設計是否有接管、委託經營的制度，都是相當重要的。

成立 AMC 並非解決逾放的方式，將不良債權出售給 AMC，農漁會將立即面臨資金不足的危機，資金缺口馬上浮現，該有何種機制來彌補資金缺口，實際上問題並沒有解決。或許 AMC 對大銀行來說是個打消呆帳的方式，乃因股本大的銀行所受的影響不大。但，對基層金融而言，不良債權出售給 AMC 只是將燙手山芋往後丟，問題沒有解決，就我個人看法，應由政府編列預算，一筆打消農漁會的不良債權，並委託在外的討債公司追討呆帳，其實農漁會很多逾放的問題都涉及制度面，這是我對此問題的回應。

#### 問題二：

農漁會的轉存款制度，是與一般銀行最大不同的地方。目前是轉存合庫為主，未來將轉存至農業金庫，對農漁會而言應該是一保護制度，畢竟農漁會的專業條件較不足，政府資金只好轉存，但您對於農漁會的轉存制度並不認同，希望更深入了解您此制度的看法？

#### 主講人回應：

我對於轉存款制度的看法是出自組織的怠惰性出發，我們必須確定轉存是否是獲利最多的方式，農業金庫對於轉存款能否有效利用，運用的回收率是否能跟農漁會分享，這是我對於此制度的疑問。當然一個農漁會在資金運用上可能有人力不足的地方，所以我也建議能以縣市政府為單位，整合縣內的農漁會資源，專任委託投資公司運用，簽定保證收益的契約，共同進行資金運用的思考。以上是我對轉存制度的想法。

—農業金融管理制度、經驗交流及座談會—

## 綜 合 座 談

---

主 席：薛 琦 先生（台灣金融研訓院院長）

與談人：王雪慧 女士（板橋市農會總幹事）

王儷容 女士（中華經濟研究院研究員）

林岡瑞 先生（農漁會南區資訊中心執行長）

徐智明 先生（行政院農委會農業金融局副局長）

莊信義 先生（台灣金融研訓院顧問）

## 座談內容

### 王研究員儷容：

制度典章的設計，是使全國農業金庫成功一個非常重要因素。因為這關係到後面整個制度的規劃。談到面對金融環境激烈的競爭，全國農業金庫如何保有競爭力，我們常說面對外界的質疑，如果不太瞭解整個全國農業金庫的規劃，最大的質疑會是，今天到底全國農業金庫是營利事業單位呢？還是它要執行政策上的一些目標。這兩者之間是不是有互相抵觸的地方，從公平合理的角度來看，現在全國農業金庫，雖然政府出資占最大部分。如果全國農業金庫不是營利事業單位，而是執行政府給予的一些政策性任務，我認為不應該把全部重擔由全國農業金庫來承擔，而是政府必須給予支持。其中政府支持最多的部分是 98 億的出資，除此之外還有許多，例如事前籌備會議的規劃，目的就是期望全國農業金庫能在主管單位設定的時程內，儘速建置完成、順利掛牌營運。

目前我在中華經濟研究院台灣 WTO 中心工作，我們可以看到整個世界的潮流，目前 WTO 的談判之所以整個延緩下來，就是卡在農業的問題，可見農業問題是全球皆然的問題。不管是先進的國家還是開發中國家。在農業問題上，很多國家的立場其實都很類似，除了農業出口大國澳大利亞、紐西蘭之外，其他國家其實都有保護農業的措施。在世界經濟趨流化的潮流裡，也有另外一股勢力，以保護弱勢團體，讓整個社會和諧發展為宗旨。

如果全國農業金庫能夠好好的做，說不定可以做為全球的一個典範，也就是在世界自由化的潮流中，強調「非貿易關切事項(nontrade)」的因素，例如：環保和社會和諧的因素…等。我認為是非常值得的。除了政策目標之外，全國農業金庫能成功，最終還是要脫離政府對它的保護。在掛牌之後，就必須自立自強。

全國農業金庫要如何生存下去呢？根據日本農林中央金庫金庫和其他國家類似金融機構的經驗，再看整個立法過程裡的一些要件，在此有幾點想跟大家分享。如果去檢視全國農業金庫，它最大的特點就是資金充裕。農業金融法規定所有基層金融機構的資金都必須匯集到全國農業金庫，這對全國農業金庫而言是項利基。早期利率低、資金泛濫的時候，大家會覺得這是相當沈重的負擔。但現在利率慢慢回升，一般而言，經濟成長率也會上升，雖然不一定必然如此，但以往的經驗顯示，實質經濟成長率就等於實質利率。所以除非有通貨膨脹需求面的因素和其他因素出現，否則利率上升，對資金需求就增加，原本資金充裕所帶來的不利，慢慢的也會變成一項利基。關於目前合庫金庫 3,600 億加上其他行庫共約行 6,700 多億左右的資金如何轉移至全國農業金庫，正式的辦法尚未擬定，基本上會採取逐年轉移資金

的方式，但最後還是要由將來的經營團隊來決定。

稍早來台的日本農林中央金庫的專家提到，日本農林中央金庫最大的獲利來源就是證券投資，其中尚包含直接投資。事實上，它最大的獲利來源是投資海外證券。因為日本國內的利率非常低，將資金放在國內，並沒辦法獲利，所以透過國際社會去找一個最好的投資標的，或者間接透過證券或投信機構來買賣有價證券，或者透過本身設立專門部門去處理這個投資案。我們預估投資在有價證券之收益將占營業比重之40%左右，其他最大的55%是在存放款利差。一般而言，利率上升時，銀行放款利率通常調得較快，對銀行營運上來說這是有利的。

再者，我們也要強調品牌效果和整個通路對全國基層金融機構和全國農業金庫這樣一個大的組織而言是相當重要的，亦即不要走跟其他銀行一樣的路。所謂一樣的路是指：別人推出一項商品出來，你就去抄襲，別人做什麼，你就跟著模仿，後來就會變成最後一隻白老鼠，因為最先推出這項商品的人往往是獲利最多的，之後陸續推出類似商品，則風險隨之增加，且往往是由最後一個市場參與者來承擔。希望全國農業金庫能秉持基層農業機構獨有的特性，走出自己的路。前提是要先成立一個有效率、有創意的經營團隊。希望這樣的策略聯盟能夠突破傳統建構於法律架構的上下從屬關係。藉由大家集思廣義並發掘好的商品設計人才，推出具有特色的商品，打響第一砲，全國農業金庫的利基方能站穩，再加上存放款利差和證券投資方面的穩健經營，如此一來，全國農業金庫的架構就很完整。全國農業金庫最大的特色是資金充裕，若運用得當，全國農業金庫就能立於不敗之地；但若運用不當，就會變成很大的災難。

除了獲利的來源之外，文化融合的問題也相當重要。全國農業金庫除了要達到政策性的目標，另外一方面又要獲利。這兩組團隊，不管在思想上或者看法上，一定都存在相當大的差異性，有差異不見得不能融合，需視董事長找來的經營團隊，如何將同一個屋簷下的兩組團隊結合起來，發揮最大的綜效。不要說因為理念不合或者看法不同，就產生間隙，抵消互相應有的表現，這是以後經營團隊所該努力的方向。

### 林執行長岡瑞：

全國農業金庫成立前期，相信國內農漁會界非常期待，感覺像是要成立，就會有救。我要向各位說明，先不要期待太高，過高的期待對他們而言是有很大的壓力。到全國農業金庫來的工作同仁，我瞭解的有幾位承受相當大的壓力，這當然也是一種很好的動力。

未來全國農業金庫有沒有辦法在國內那麼大的金融競爭壓力下突圍而出，替我們農漁會重新找到出路，須靠全國農業金庫全體工作同仁的努力。在此，我要呼籲進用全國農業金庫員工時，應摒除政治考慮，而就專業來選擇。拿孫子兵法所談的「致勝五大主軸」—「道、

天、地、將、法」來說，其中所謂的「將」也就是「人」，是企業成功相當重要的因素。如何選擇一位具有使命感的領導人來帶領大家，我認為是最先需要被考量。我要在此強調不見得要最強的人，因為我也看過很多資料，根據達爾文進化論，留在世界上的人或世界上的生物都不是最強的，都是適應能力最強的。所以要適應我們農漁會這樣一個金融的生態，還要能夠適應台灣特殊的政治生態，這不是只有金融的專業能力而已，我個人認為可能還要加上很多周延的能力，方足以勝任。這是我個人可能先要在這邊做這樣的呼籲。

其次，近來農漁會陸續撥出資金繳納股款，在信用部本身資金不足的情況下，這無疑是雪上加霜，剩下來的淨值只有百分之九十。目前恰巧碰上增值稅減半，建議可趁著增值稅減半的時機，把一些不常使用的固定資產變現為現金資產，藉由這樣來充實自己的資本，以因應後續繳足股款的資金需求。

農漁會的整合非常重要，全國農業金庫第一件任務是先處理轉存款的問題。據說有些農漁會轉存到農民行庫或農漁民合庫的轉存款，都有些許技術杯葛的現象存在，不是利率少一點，就是只能存半年不能存一年，希望未來沒有這些受限。此外，資金轉存過去之後，操盤的人才有沒有找到，是很重要的。因為資金龐大。目前好像傾向將這六、七千億，最高至九千多億的資金能夠全部被轉存到中央銀行，但中央銀行給我們的利差，是否足夠回饋到我們農漁會信用部身上的部分，就這方面，我個人持保留看法。從事業單位的觀點，這邊弄大一點，中央銀行的競爭就少一點，所以我們農漁會必須莊敬自強才行。

另外，就我個人認為全國農業金庫或許可以加強資金調節的部分。就我所知，我們的會員當中有很多外島單位，資金充裕，然而某些本島的單位，資金幾乎都不足。希望資金有餘單位可以到某些資金不足單位去存款，相信這種需求應該還不少。因此就資金的融通與運用，如同外島和本島、鄉村和都市或者是山地型的和海邊型的關係。我認為全國農業金庫站在一個這麼高、這麼好的位置，若能整合發揮資金最高的效用，大概就可以滿足很多季節性、策略性資金需求，我想這部分未來或許就可以來解決了。

再來談到剛剛莊顧問報告中提到的保險代理人公司制。記得在兩、三年前，農漁會南區資訊中心曾經在董事會提案，結合我們 128 家農漁會的會員，籌資成立一個保險代理人公司，但事後被主管機關打回票，原因是非政府捐助的財團法人，不得成立公司，亦不得轉投資公司。正如莊顧問所說，成立保險代理人公司制真的可以獲利，所以我們建議未來全國農業金庫在資金可能運用之下，成立壽險代理人公司和產險代理人公司。透過我們農漁會 1,000 多個通路，我相信投資金額不大，但效益極高。我們農漁會南區資訊中心目前找前三大壽險公司做策略聯盟，但利潤都被他們取走，不如我們自己成立公司，還可以回饋利潤，在全國農業金庫成立後，或許整合性會更好。因為它有輔導跟協助的義務，而且未來應該會找到很棒

的人才來整合。

此外，一些共用性的專業，我也建議未來全國農業金庫可以去推動，譬如說，相同性物品的採購，只要是金融系列的，說不定我們全國農業金庫都可以來承擔這個責任，共同採購，或許我們每家就不必花額外的成本重覆去採購相同物品，因為個別採購數量不大，必須負擔極高的管銷成本，且無法取得折扣，如果大家能夠整合，全部交由全國農業金庫統一採購，相信價格會大幅降低，並提高議價能力，俾收聚沙成塔的效果。除了資訊共用以外，以全國農業金庫處於這麼好的制高點，尚可以做其他水平延伸、垂直整合的事務，例如共同延聘法律顧問、IC 晶片卡的共同採購等。

當然事在人為，必須在對的時間做對的事。個人在農漁會服務多年，對農漁會有相當深切的感情，我仍然樂觀的認為整個農漁會是很有希望的，只要有心，到處都充滿了商機。例如婚喪喜慶的套裝服務，農漁會可以發揮在地的特色，從信用部提供禮金、奠儀的代收，到推廣部提供司儀，或結合產銷班代為採購相關物品等。很可惜的是，目前僅有少數農漁會開始承做這些業務。

最後，我們農漁會會很好的人脈，未來想要充分與本土生活化產業相結合，最重要的就是要先找到合適的人才。目前農漁會的金檢由中央存保執行，已相當上軌道，但最缺乏的是，針對各項金檢報告提出具體建議的經營顧問，因此可考慮與顧問公司簽約或延聘已退休、有經驗的金融人員，由他們來為各農漁會作體檢，及時找出經營上的缺點，我想農漁會的前景將充滿無限生機。

### 王總幹事雪慧：

全國農業金庫的競爭力在哪？其實我們都很清楚的。現在全省最大的二個金融通路，一個是郵局，一個就是農漁會，農漁會共有 1,145 個點。郵局為什麼可以在短期間內迅速轉型，並且不斷推陳出多樣化的業務呢？最根本的原因是他們的決策單位只有一個。相較於農會界，每家農會都是個頭，所以將來全國農業金庫要能成功，就是這 1,145 個點，要如何把它連結在一起？農漁會界是最大的金融通路之一，結合起來就是力量，但問題是誰願意先釋放出權力呢？有捨才有得。如果大家都希望，全國農業金庫將來能夠為我們農漁會創造出一個利基，那麼是不是應該把這一千多個點的籌碼交給全國農業金庫呢？如果大家都堅持我要先得而不捨，那問題永遠就解決不了。藉由這次機會，今天在座有很多農漁會界的朋友都在這裡，全國農業金庫是大家的，我們希望全國農業金庫未來會長得什麼樣子，我想我們可以透過各方的意見，使它往好的方向走。但是首先我們必須先把這個籌碼交由全國農業金庫，幫我們創造利基。

其次，全國農業金庫有很多資金，除了運用於投資之外，我個人認為還有一件很重要的事，就是除了農業金融法所規定貸款予農業金融外，我們應該要發展農村經濟，照顧農民。我認為農產品的滯銷，全國農業金庫有義務負起這項責任，當農產品滯銷時，透過全國農業金庫的投資，經由加工利益，把它變成一個有國際競爭性的農產品。但是現在每家農會的經濟規模都不夠大，每家農會都有自己的工廠，每家農會都有自己的品牌，光一種咖啡就有好幾種品牌，未來如果全國農業金庫認為具有競爭性的商品，透過提供資金，整合資源，把它做成一個品牌之後，在國際上是有競爭力的。這是未來全國農業金庫可以去思考的一個方向。我說金控再大，也只做金融的服務，若我們能夠融入生活去關心社會所有各階層，將會掌握更好的商機。

在農業方面，我認為將來全國農業金庫不應只著眼於金融面，更應發展農村經濟，照顧農民，這才是全國農業金庫成立價值之所在。對於如何幫助基層農漁會，我認為未來全國農業金庫的經營者，必須做通盤考量，不能只考量到自己的一塊，而是要幫整個基層金融創造更大的利基。譬如透過農漁會界的結合，與企業體談判協商，企業體就願意投入進來跟我們合作。換句話說，未來全國農業金庫除了輔導之外，還需思考如何經由有利的籌碼創造更多的商機。

在資訊網路方面，目前每個農會都有設購物網站，但尚未達到經濟規模，未來若能整合在一起，這些商務的電腦網路商城，我想它會更具競爭力。農委會有許多一鄉一休閒的活動補助，我常在提這些經費補助進去，若是沒有客源的話，有些硬體設備都已經折舊了，這將會浪費政府的一些好意。那麼我們如何整合休閒旅遊事業，以及各地景點甚至於交通，把旅館都整合在同一個網路裡頭，消費者找到某休閒景點時，可附帶點選交通、住宿，如此網站才會具有生產力，也才真正能夠幫助農業轉型，提升農業積極轉型的形象。大家如果都有這樣的共識，相信全國農業金庫絕對會更好，但如果大家只想說，全國農業金庫成立以後，農會界就不用煩惱，全國農業金庫不是萬靈丹，經營還是必須靠我們自己。前人有云：自助助人助天助，也就是告誡農漁會的經營者，我們自己必須先自立自強，那麼未來全國農業金庫整合後，農會界的明天才有希望。

#### 徐副局長智明：

農業金融和一般金融是不可等同看待，因為農業金融是農業的金融，有農業的特性，所以農委會在主管農業金融的做法和以前的作法，各位會感受到有所不同。我們用較多的關懷、較多的溝通取代先前的作法，並不表示我們這樣做是在放水。農業金融法的規定和甚至較銀行法更為嚴格，如果虧損嚴重或者連續三年，逾放超過百分之十五時，就要輔導，輔導

不成，就要合併。這規定都是以前所沒有的，所以我們將來的合併，就是一個退場機制。這種合併不是只有信用部的合併，而是整個農漁會都會被合併。在監理機制上，農委會農業金融局監理農漁會的經營情況，委託金管會檢查，全國農業金庫在成立之後，也有被賦予責任，平常需做輔導，包括業務財務方面的檢查農漁會信用部應有自助人助的精神，自我努力，如有困難，我們會盡量來協助，但若真的沒辦法了，我們也會依法來處理。

剛才我們在研討的時候莊顧問提到全國農業金庫將來是不是要被賦予對農漁會和信用部有一種強制性作法，就是說能不能把它收起來，現在農業金融法沒有，但是我們也在考慮，除了目前的農漁會合併以外，將來是不是可以用農業金庫來接管，因為以前的金融機構合併法也是用銀行接管。現在銀行接管方式已經退出不用，我們希望說將來如果多一條路，讓農業金庫來接管，也許大家也比較能夠接受。

### 問題：如何預防農會信用事業經營不善及建立經營不善農會的退出機制？

#### 莊信義顧問：

- 1.農會信用部的管理權責一元化，現在已經有單位在做了。
- 2.人合的組織。農會應當考慮恢復股金制，因為現在是會員制，沒有股金設置的話，沒有資本的累積，會員也無法分配到盈餘。也沒有建築渠。
- 3.強化農會內部的控制及稽核制度。可能因為農會組織規模小，而無法實行。強調應以現有為單位，整個農會的組織變成一個區域的經營組織，自然就有能力做內部的控制和稽核制度。稽核制度中稽核是指權限可以共用。
- 4.提高信用部負責人的資格。
- 5.加速累積農會信用部的淨值及提高承擔風險的能力。
- 6.建立農會體系的互相支援制度。在農會信用業務管理辦法第十七條第十八條已有規定，必須被強化，建立農會之間的互相支援。

至於退場機制？剛才聽到王儷容研究員談到全國農業金庫和各農會組織間的對應關係，像策略聯盟的關係而沒有統轄的關係，這正是我所憂慮的一點。全國農業金庫的定位是什麼？跟農會組織間互動的關係為何？將來如何運作？都是非常實務的問題。剛剛林岡瑞執行長也談到許多，這真的是非常實務，如果不去解決這些問題，將來只會淪為空談。至於農會信用部的退場機制，你有沒有接管制度，如果沒有接管制度，那就免談。當業務財務狀況顯著惡化的時候，你無法支付債務，或有損及存款人利益之情事產生，若沒有接管制度，如

何做？有沒有委託經營的制度？還有整理的制度，有沒有一個法律，能授權一個整理委員會來代行現任不適任理監事代表或會員代表的執行？以上所談，若無退場機制的存在，將只會淪為空談。有沒有合併的制度，意指在金融機構合併法第 12 條的依據下，只有自願合併能做，有無強制性的合併辦法？這些事情必須先能夠貫徹，才能真正做退場機制。否則會像現在的銀行，在無足夠資金的情況下，無法做退場機制。所以深究其因，就是要有一個法律的依據。

### 徐副局長智明：

農業金融法第 36 條、37 條裡就有規定退場機制。如果 RTC 存在，先用 RTC 基金賠付，之後再用各農會合併方式去合併。如果 RTC 不存在，回歸存款機制。現在金融機構合併法，因為有農業金融法後，就把農漁會這一塊去除，所以最後還是要回歸農業金融法第 36 條、37 條，意指 RTC 賠付以後，再用各農會合併方式去合併。並不是沒有退場機制，只是說現在是用一種不是強制執行性的合併方式去做。在不得已的情況之下，還是要用那個機制方式去合併。

### 板橋市農會翁副主任文乾：

早期商店只有雜貨店，之後便利商店、量販店的出現，把整個生存空間都完全改變了。想想看，家樂福、大潤發這種產業結構。是不是我們加入 WTO 之後，我們的產業結構也會改變。我們所處的金融體系和所有的產業界，都有一個無空間的地球在改變，只因現在是無國界嗎？農會界早期的設置是一鄉一鎮。今天早上日本老師曾提過日本的農業協會、漁業協會和種種的產業都能夠生存下來的理由，因為日本把能生存下來列為首要目標，而不是把個人的利益列為首要目標。今日我們政府有意要以全國農業金庫做為一個好的出發點，但是我們要怎麼把這樣一個好的出發點，帶到整個農會的轉型。農會早期的設置是一鄉一鎮，各個地區有其主體性，無法跨出自己的版圖，又沒辦法跨出整個通路，所以在這樣一個封閉的環境下生存。當然當中也有很多商機，但是我們必須去思惟，思惟要不要去改變這些通路，這樣才有辦法找到自己的利基。這邊我提出幾點看法：在全國農業金庫成立初期，把架構分成近期目標、中期目標和長期目標。

1. 近期目標：以輔導為主，經營為輔。為什麼要輔導呢？因為台灣的農會界有分都市型的農會和鄉村型的農會，各個經營型態不同，在經營管理上，是要用一條鞭式的管理呢？還是要用不同方式的管理呢？因為每個人的管理方式不同。

2. 中期目標：利用金融體系，把農會界的產值結合起來。為什麼呢？因為供不應求。把

農業和漁業透過金融體系進行網路資源的交流，在國際間都看得到，貿易支援的現象也很普遍，那為什麼我們只做一鄉鎮一產品呢？既然已經無國界了，我們更應該充分利用我們的優勢，將它發揚光大。

3.長期目標：我們農業界的產值事實上只佔整個國民生產值的百分之二，我們是不是可以藉由什麼方式將百分之二再提升呢？或許我們可以把我們自己的農產品出口，就像我們食品加工業，不要停留只有食品業才能做食品加工的這種思想，透過農會界將資源做整合。其實我認為 1123 的訴求不只是將農會的金融體制做調整，還考慮把農會界的產值做結合。

#### 薛院長琦：

加入 WTO 後，我們會遭受到外來的衝擊。但這衝擊正是我們所需要的。如果我們不要這個衝擊，我們就不應加入，我們要加入，就是要我們接受加入 WTO 後所帶來的挑戰。

#### 農委會輔導處黃處長明耀：

我無法說出農會未來的方向，因為現在的法律對於農會合併的問題，在目前情況下，雖然農業金融法草案經過立法院經濟委員會通過擬合併，但就實際執行面來說有困難，合併後，執行監督困難點也相當大。

剛剛有幾位先進提到合併，說是很容易，但實際執行上是有困難的。這方面對農會來說，這樣的轉型是相當重要。我到各縣農會去，任何的轉型我們都在推，像經濟事業的發展。我們採用板橋市農會王總幹事的看法，經營理念就是能夠發展出鄉村所需要的發芽米，這種的經營理念我們到各縣農會去談，各農會都一直想要去做。

#### 王研究員儷容：

剛才板橋市農會代表提到全國農業金庫沒有訂定一個短中長期目標的計劃。其實在擬定營運計劃書時即已提出討論，但在我們的理念中，全國農業金庫的兩大任務，第一就是要處理政策性的目標，輔導是其中的一部分，也是很重要的一部分。其次就是要自立自強，兩者不能偏廢。因為成立全國農業金庫最大的目標就是要處理政策性的目標，所以這部分一定要先做是無庸置疑。其次，全國農業金庫若無法自立自強，那事前再多的輔導都沒用，所以兩方面一定要相輔相成，一起做。就我知道很多信用合作社，為了合併時能賣得好價錢，都非常努力去證明自己。雖然經營者不太願意聽你建言，但為了以後能賣得一個好價錢，他必須鼓起精神繼續打拚，把信用合作社撐起來，才賣得出去。不論如何就是把大家的力量結合起來，讓大家往上走、往前走。換句話說就是不管以後有什麼計劃，用全國的力量、政府的力

量和所有基層金融先進的力量，把全國農業金庫先提升起來再說，把這件事情做好，即使以後要退出，因為賣相很好，也可以退得很漂亮。

再來幾位先進提到金融和生活的結合，我非常的贊成。因為那時在做計劃的時候，農委會丟給我一個任務，即對全國農業金庫的企業文化提出一些看法。那時我跟我們的企劃顧問，前輸出銀行的孔副總，就基於對整個農業金融法的認識，提出幾點，供大家做個參考。第一要樸實穩健，創新求變，第二要互信共榮，小兵立大功。樸實穩健就是要走得非常穩，絕對不能出錯，所以第一年的營運，必須先找到非常有利基，能立於不敗之地的，先求站穩再求創新求變，這才是以後要長期走下去唯一的道路。另外一個互信共榮，小兵立大功，就是我剛才提到的企業文化融合問題。不管是全國農業金庫和基層金融的人，都一定要結合在一起，大家要互信共榮，唯有在互利的情況下，才能小兵立大功。我覺得農業就像我們薛院長所講的，是個非常可愛的產業。為了以後要推廣全國農業金庫的企業形象和社會責任，我就想到「幸福寶島孵育機構」這個名詞。就一個小老百姓的角度來看，已經有那麼多家金融機構，為什麼還要再多一家金融機構，做什麼呢？我認為全國農業金庫是特別的，特別在哪？與生活結合，給人一種很幸福的感覺。因為整個農業現在最強調的是環保、永續經營，這跟人最後生存的那種幸福感結合應該是非常密切的，所以希望全國農業金庫能好好把握這項利基，使這種幸福的感覺持續發酵，讓大家覺得這不是一家冷冷冰冰的銀行，而是要跟大家走得非常近，會帶給大家幸福的銀行。

### 中央銀行鍾專員武堯：

轉存款課題是全國農業金庫、農漁會信用部和中央銀行乃至整個金融體系非常重要的一環。中央銀行對於金融穩定，大家有達成一個政策上的決議，而且把這個決議已經落實在我們農業金融法中運用，全國農業金庫成立之前，就一直隱身於背後在運作。全國農業金庫於明年春成立，如何來運作？事實上農業金融法中規定的非常清楚，續存在原來存在三家農民銀行的可以繼續，但這個部分最後一定會轉到全國農業金庫，剛剛好像都沒有人注意到這個問題。另外就是原來六千多億的轉存款，要怎麼樣過渡到全國農業金庫，事實上三年五年的過渡期是合作金庫的要求，如果全國農業金庫成立初期尚未上軌道，馬上要求幾年幾千億的資金移轉過來，會造成利息負擔過大，因為收的轉存款是必須要付息的。

提升競爭力對整個族群都有利，產生彼此共贏的局面。金融穩定是我們所關切的，且是職責之所在，無論全國農業金庫是隸屬在財政部或是隸屬在農業金融局，我們中央銀行的態度始終如一。就我的能力了解，這 6,000 多億的轉存款中，有 2,000 多億是轉存的觀念，轉存絕對不是投資。因為如果轉存是投資，那麼這個法律關係就跟我們目前台灣的法條完全不

同。例如：有一位九二一地震災民，他說他向銀行貸款，現在房子倒了，房子倒了表示銀行對我的債權就沒有了，政府說這個貸款事實上是銀行對我的投資，那我現在房子倒了，等於銀行投資失敗，銀行還要叫我繼續繳錢是同樣的道理。剛剛對於轉存款的問題，我們也希望它能發揮最大的功能。現在一般銀行是說，自然人投資還是要對主管人付出利息的，對金融機構來說，政府對農漁會信用部付款這個部分，事實上也給予它保固。對轉存款的銀行來說，一夕之間的再運用，在三個農業銀行可以選擇架構的情況下，對於我們基層金融有一個很大的功能，將來這個責任需由全國農業金庫來承擔。

#### 薛院長琦：

剛剛談到轉存款不是投資，倒不像是一個資產的觸及，只能說那個轉存款沒有風險罷了。事實上我想找不到一個字眼說它不是投資，它也有承擔風險的機會。有報酬就會有風險。政策性上必須接受存款，但它還是一個投資。

#### 王研究員儷容：

全國農業金庫在開始運作前後，對於轉存款的處理，我們沒有弄錯，其間也跟中央銀行開過會。現在的問題是，原來的三家農業銀行對這些資金的看法。原來存在他們那邊六千多億的資金，牽涉到他們對目前資金狀況的掌握和對未來預期的看法，我們以前在談的時候，正是處在資金氾濫的時刻，跟現在情況有點不同。當時有幾家行庫樂觀其成，很希望存在他們那裡的存款趕緊轉出去；但有些持保留態度，也許它本身的存款來源並不是那麼的充裕。就現在來看，情況又有可能不太一樣，可能擔憂未來資金會趨於緊俏，大家要搶錢。中央銀行體認到，在金融穩定原則之下，如何將資金穩健地逐步轉至全國農業金庫。同時它也說得非常清楚，它並不會特別處理任何一家金融機構，只是扮演好中央銀行該有的角色，視整個資金狀況來處理。但問題是資金要如何移轉，我個人認為要所有農民行庫一起來解決。法律條文上已規定的相當清楚，原來這些轉存款可以移到農業金庫，也可以不移過來，但新的轉存款一定要過來。所以原來之轉存款要如何移轉，大家都可來談，這牽涉到各銀行對未來資金走向的看法，未來經營如何處理的問題。

— 農業金融管理制度、經驗交流及座談 —

## 如何建立成功的農業金融體系討論會

---

主 席：賴武吉 先生（行政院農委會農業金融局局長）

協同主持人：陳焜煜 先生（東港區漁會總幹事）

與 談 人：田中久義 先生

（日本農林中金總合研究所常務取締役）

佐佐木隆 先生

（日本農林中金總合研究所部長）

# 講義內容

## 小組討論一

(股)農林中金總合作研究所  
常務董事  
田中久義

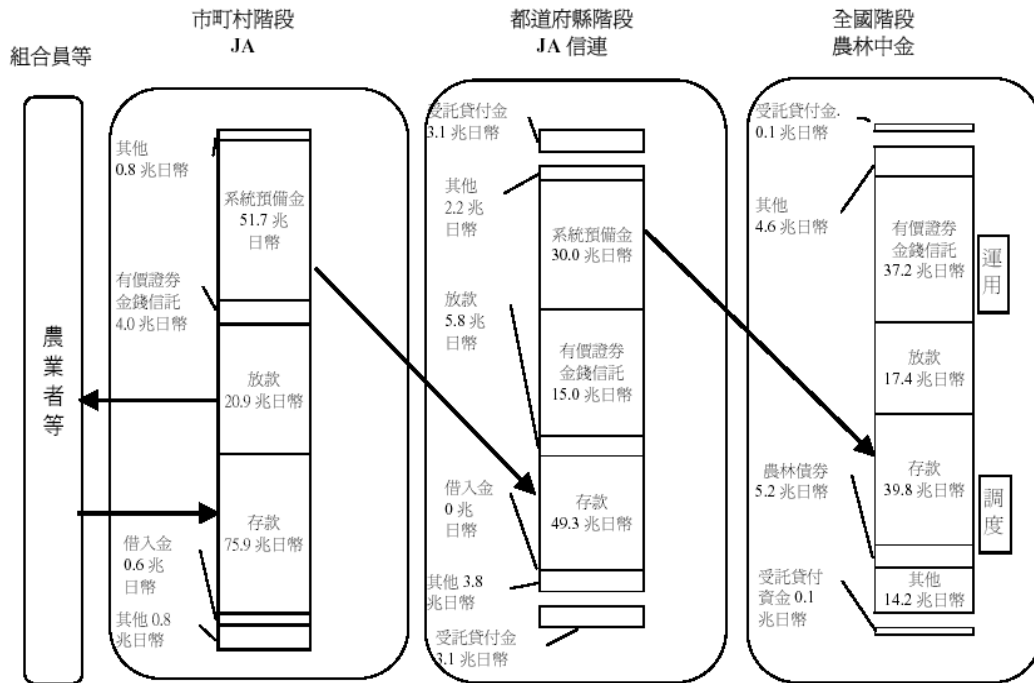
1. 農林中央金庫的管理與監理
  - (1) 農林中金所適用的法律
  - (2) 協同組合的全國機構--農林中央金庫的監理
  - (3) 金融機構--農林中央金庫的監理
  - (4) 業者--農林中央金庫的監理
2. 農林中金的民營化
  - (1) 民營化的意義
  - (2) 政府資金的變化
3. 農林中金與農協的關係
  - (1) 出資關係
  - (2) 使用關係
  - (3) 指導關係

## 小組討論二

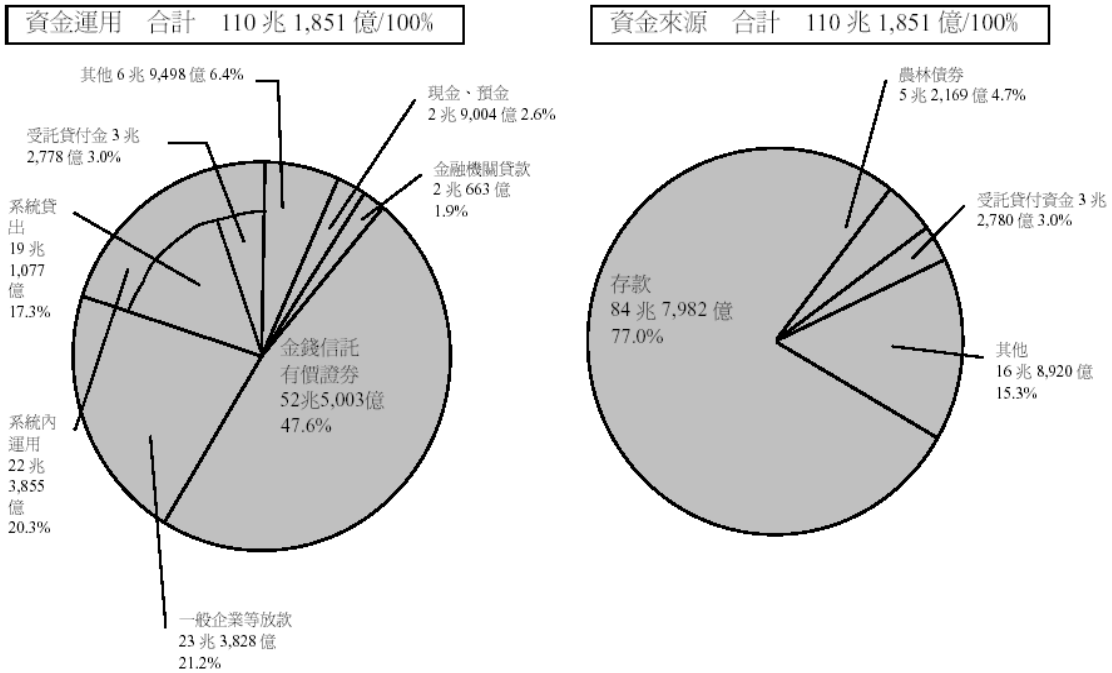
(股)農林中金總合作研究所  
董事/第一調查部部长  
佐佐木 隆

1. JA 的治理(Governance)
  - (1) 總會(總代會)的機能
  - (2) 理事會
  - (3) 組合長(總幹事)及信用事業專任理事
  - (4) 監事會
2. 外部的檢查與監查
  - (1) 都道府縣的檢查
  - (2) 全國監查機構的監查
3. JA 銀行系統的 JA 實務
  - (1) 向農林中金報告經營狀況
  - (2) JA 銀行一體性推動業務

- (3) 一定比例的剩餘金轉存信農連、農林中金；提撥指定支援法人的財源
- (4) 防止破產的組織架構



JA 系統信用事業整體資金來源與運用 (2004 年 3 月 31 日；單位：日幣)



## 座談內容

### 賴局長武吉：

兩位與會的日本專家，田中久義先生、佐佐木隆先生，東港漁會陳總幹事、台大吳教授、林執行長以及各位先進、貴賓大家早安。今天我們邀請到日本總合研究所的兩位專家來對「如何建立成功的農業金融體系」作一個討論。行政院農業委員會農業金融局在今年一月三十號成立，我們施政的願景即是在台灣建立一個完整及安全的農業金融體系。在相同的理念之下，因為日本的農林中央金庫在 1923 年成立以後，至今已有 80 年的經驗，再加上日本的專業立法，法規及配套措施都已非常完備，可以為我國提供一個借鏡。

在進入今日的主題之前，我先為各位介紹一下目前全國農業金庫籌設的狀況。從七月十六日成立籌備處至今，已經召開了五次籌備委員會議，完成了百分之二十的股款募集，並且召開了第一次發起人會議。也按照預定進度進行資訊系統，總行行舍地點也初步決定設置在館前路，一切都依照預定時程在進行，預計明年第一季就可以成立全國農業金庫。農業金庫成立後將依法督導信用部的發展，以及穩定農業金融等任務。這是一個民營組織，農漁會出資佔百分之五十一的股權，政府佔百分之四十九，初期資本額為兩百億。以上為各位簡單介紹全國農業金庫籌設狀況，接下來就請兩位專家分享經驗。

### 田中久義先生：

#### **農林中央金庫受農林水產省及金融監理廳的監理情形**

各位專家請多指教。關於第一個課題由我跟大家介紹一下，此課題分為三小項，我依序為各位介紹。第一個課題就是農林中央金庫的管理跟監督；第二個課題是關於農林中央金庫的自主性及民營化過程；第三個課題為農林中央金庫與農協之間的關係。我將按此次序加以說明。

首先，我先說明農林中央金庫的管理及監督。對於管理及監督需要有法律為依據，那麼適用哪些法律呢？就性質上來講，農林中央金庫是在 1923 年設立的產業組合中央金庫，此為農林中央金庫的前身。產業組合中央金庫是由各地方的成業組合以及現階段的連合會一起出資設立的特殊金融機構。此特殊的金融機構有別於一般銀行，一般銀行是依據銀行法而設立的，而特殊銀行則是根據銀行法以外的其他法律所設立，所以稱之為特殊銀行。也就是說，在日本一般銀行所適用的法律為銀行法，農林中央金庫則是根據農林中央金庫法此特別法所

設立的金融機構。特別法與一般銀行法的差別在於特別法優先於一般法，因此農林中央金庫必須優先適用於特別法的規範。農林中央金庫除適用於農林中央金庫法外，也必須受其他法律規範，例如民法、商法等相關法律。也就是說，農林中央金庫除適用於農林中央金庫法，也適用於一般的法律，包括商事法、證券交易法以及其他等等相關的法律。具體來講，農林中央金庫可由三個面來觀察其法律適用性。

第一個面向：農林中央金庫是一個農業形成組合，為全國性的中央機構，我們可由此面向來觀察。由於農林中央金庫是一個合作組織的型態，他的出資機構包括最基層的農協、魚協、森林組合等，現階段是由信用連合會所組成，由於這些機構都是合作團體，所以農林中央金庫也是一個合作組織。在日本，所謂第一級產業包括農業、漁業及森林業，各自有其合作組織，所以包含了農業協同組合、漁業協同組合以及森林組合三種合作組織。不同種類的合作組織會有不同的法律依據，亦即各國的合作組織法律皆會規範其組織型態及業務內容。例如德國對於不同的合作組織之組織型態及業務內容會有不同的法律規範，對於農協可能有農協組織法、農協業務法等法律。而日本則是將合作組織及業務內容以一個法律來規範，這是日本合作組織法的特性。

至於之前所介紹的農業協同組合、漁業協同組合以及森林組合三者的主管機關皆為農林水產省，所以其上行機構以及農林中央金庫之主管機關亦為農林水產省。農林水產省所管理的內容，第一部份為金融檢查部，在法律上規範對於個別農協的檢查權在於農林水產省，但實務上則由農林水產省委託都道府縣的地方政府來實施。最大理由在於農協的數目非常多，若由農林水產省親自檢查恐怕力有未逮，故委託給地方政府。至於都道府縣的信用農協聯合會以及農林中央金庫的檢查則由農林水產省親自執行。至於其他的管理監督，則會要求定期提供相關報告及財務報表。另外一個管理監督的權限為調查權。一旦調查權發動之後而未得到具體的回應，則會動用罰則。以上是以合作組織全國中央機構的角度來觀察農林中央金庫的監督。

第二個面向則是站在農林中央金庫本身即為一個金融機構的角度來觀察其監督方式。從此角度來看，農林中央金庫一樣適用銀行法。在過去農林中央金庫的主管機關為大藏省，現在則為金融廳。由於農林中央金庫本身就是一個金融機構，所以必須接受銀行法的規範，接受金融廳的監督管理，除了前面提到的農水省以及金融廳的監督外，農林中央金庫也受到日本銀行的監督。包括之前提到的農協、縣的連合會以及農林中央金庫皆為金融機構，但會與日本的中央銀行—日本銀行交易的只有農林中央金庫，而所有與日本銀行有交易的金融機構都要接受契約規範，並遵守契約相關條款規定。綜合言之，對農林中央金庫行監督管理權的有農林水產省、金融廳以及日本銀行三個機關。因此，相較於一般銀行只受金融廳及日本銀

行的監督管理，農林中央金庫還受到農林水產省的監督管理。

日本銀行的監督管理，其稱之為「考察」，意義即為金融檢查。由以上說明可知，農林中央金庫不管是接受考察或檢查，實際上都是金融檢查，一年之內要接受三次金融檢查，包括了農林水產省、金融廳以及日本銀行。一年接受三次不同對象的檢查，對於農林中央金庫而言，是個很沈重的負擔，因此現在有一些聲浪希望三個機構可以做聯合檢查，到目前為止還在互相激辯，而此月正在接受日本銀行的檢查。每次檢查光是準備資料就必須花費好幾萬元。關於此監督檢查漸漸有一些不同的聲音出現。因為金融情勢急遽轉變，所以引進了美國相關金融監理觀念。在這之前的傳統觀念是派員進駐檢查，當發現問題時，再就個別問題加以解決；但現在的觀念是訂定一定標準，檢查是否符合標準，是否有遺漏，以及是否符合基準的變動。

第三個角度，由於農林中央金庫本身即為一個金融業者，所以由業者的角度來看其受到如何的監督。從金融服務業的角度來看，金融服務業的業務範圍包括存款、放款、匯兌這三個基本要項，這也是在間接金融時代最基本的業務。但在 1990 年代後，日本金融結構起了重大變化，直接金融比重日漸增加。因為直接金融透過有價證券為其交易工具，故在直接金融日益發達的同時，使得有價證券的交易也愈來愈蓬勃發展。從此角度來看，因為有價證券在各種市場交易，包括股票市場、債券市場等次級流通市場，而農林中央金庫在此市場上就扮演一個重要業者的角色。因此，從間接金融的角度來看，農林中央金庫必須受到民營法及特別法的規範；而從直接金融的角度來看，農林中央金庫也必須接受證券交易法的規範。由此可知農林中央金庫除了受到各種法律規範，也受到各種政府機關的監督，可說是接受嚴密的規範。值得一提的是，農林中央金庫也透過子公司來經營信託業務、資產管理業務等，其所轄信託子公司、資產管理子公司、投信子公司等均需接受其他相關法律的規範。

### **農林中央金庫的自主性及民營化過程**

接下來進入農林中央金庫民營化的議題。由於昨天已經談論過此課題，所以在此只簡單介紹。在此「民營化」是指農林中央金庫轉變成民間法人的過程。所謂的民間法人，是指其資本額、出資額皆為民間資本的法人。1923 年成立農林中央金庫後，在法律架構上，政府是可以出資的。實際上政府資本在 1958 年全部退出，而政府可以出資的法律條款完全刪除則是在 60 年之後了。那麼為什麼一開始要設定政府可以出資呢？最大的著眼點在於其所提供的信用能力。也正因為如此，政府為了扶植農林中央金庫成長，所以規定在十年之內，政府是不可以分紅的。另一個政府出資的背景，因為日本在二次大戰後由美國佔領，為配合美國對日政策及資金援助，農林中央金庫有一次的增資即是由美國政府透過日本政府進行增資。另一個資金籌措的管道，雖然農林中央金庫本身可以發行金融債券，但因為當時信用不足，

因此即便發行也無人願意購買。因為當時自有資本額不足，債信有限，所以當時發行的債券都是由日本政府所承購。然而，透過該次大規模的增資之後，農林中央金庫的信用加強，使得其所發行的債券一般民間也願意購買。因此政府資金得以在 1958 年完全退出。

### **農林中央金庫與農協之協同及監督機制**

接下來的課題是農林中央金庫與農協彼此的關係。首先，我們必須先瞭解日本的合作組織。合作組織或協調組合在日本是散見於全國各地的，其依據不同的業務別而設立，就像剛剛說過的農業協同組合、漁業協同組合及森林組合三種型態。在日本，合作組織或協同組合可分為兩種基本型態，一種為有出資的，一種為沒有出資的。有無出資的區別在於沒有出資的合作組織在法律的規範下是不可以經營信用業務的。以此角度來看，有一共通想法，即出資者最主要的目的在於利用合作組織（協同組合）的設施，所以，應該將出資及例外兩個角度一起來看。

接下來請各位看一下手邊資料的附圖，在上方的最左邊有寫「農業者等」，指從事農業的農民等等，他們透過出資的關係而成為「組合員」；再看中間部分的倒數現階段有一個「JA 信連」，信連也是由地方市町村階段的 JA 出資，然後利用信用農協的設施及功能。在最後階段的「全國農林中央金庫」也是一樣，其是由地方農協及都道府縣的信連出資而設立的，目的也是要利用農林中央金庫的設備及功能。所以，從圖上可以知道地方農協對信連出資、信連對農林中央金庫出資之彼此出資及利用的關係。換句話說，原始的出資者農協為祖父，都道府縣的信連為父親，而全國的農林中央金庫則為孫子。

已知出資者是以「利用」為前提出資，接下來將探討利用的內容為何。因為各個階段是共通的，在此以農協為例。農協接受其組合員的存款，其最主要的運用在於因應地方上的資金需求而承辦貸款業務。從此可看出，農協的客戶百分之百為個人戶。在日本經濟體系中，個人部門為資金剩餘部門，透過農協可收受大量的個人存款。在日本農協全體的存放比率大約只有百分之三十，亦即收到一百元的存款，只有三十元貸放出去。而剩下貸放不出去的存款則稱為餘裕資金，所以剩下的七十元部分就是餘裕資金。剩下百分之七十的資金有兩個管道可以處理，第一個管道就是購買有價證券，第二個管道則是把剩下的部分再轉存到農協信用連合會。由於農協技能的不足，其投資在有價證券的部分非常地小，絕大部分都是轉存到信用農協連合會。而在信連的部分也相同，絕大部分的資金是轉存到農林中央金庫，只有一小部分是放款或購買有價證券。至於農林中央金庫此最後階段，則是接受農協及信農連的存款並加以利用，其所接受的轉存款絕大多數都是以一年期為多。而一年期利率則是參考市場利率，然後以契約的方式約定之。除了依照利率給予利息之外，還會依照轉存在農林中央金庫的金額決定將來的回饋。理論上，獎勵回饋金是在農林中央金庫依此業務結算之後再按比

例回饋，但實務上則是依照契約，農林中央金庫事先依零點幾個百分點來給予回饋。以上為農林中央金庫的存款設施。其意義在於農林中央金庫運用餘裕資金來產生利益的回饋，亦即農林中央金庫對於這些營運資金運用的成果愈好則愈有能力回饋，愈有能力回饋就會愈發鼓勵農協及信農連將存款轉存到農林中央金庫。俗話說：「水往低處流」，但利率會往高處爬，只要回饋水準高，利率好，那麼資金就會往獲利佳的地方移動。

剛剛提過，存款的移動方向是從農協到信農連再到農林中央金庫，但現在日本的農協會逐漸有從三階段簡化為兩階段的趨勢。從另一個角度來看，原本農協將資金轉存到信農連，信農連將資金轉存到農林中央金庫，那麼農林中央金庫的獲利應該回饋到信農連，而信農連除了接受農林中央金庫的回饋，將部分資金留做運用外，也應該將一部份資金回饋給農協。但因為信農連有經營好壞的差別，所以有些會再外加回饋金額，有些則是沒有能力外加。基於各種理由及公平正義的原則，各界希望將農林中央金庫以及信農連這兩個階段合併在一起。

最後一個層面，農林中央金庫與農協之間為指導關係，由於此課題已於昨天提過，因此僅作簡單說明。在過去，農協的職能指導業務是由整個體系中的全國農協中央會來擔任，全國農協中央會是根據農協法而設立的機構，根據農協法，全國農協中央會負有管理、監督及指導農協的義務。自從金融自由化之後，由於金融的技術性愈來愈高，若由不瞭解金融業務的人擔任監督指導的工作，恐怕力有未逮。另一個金融自由化之後所產生的現象是，金融機構也有可能倒閉的一天，此現象在日本層出不窮。為了避免金融機構破產，因此建立一個安全網是非常必要的，而為了建立此安全網，對於農協所經營的信用事業，除了努力規範、建立 JA Bank System 外，也賦予農林中央金庫監督指導農協金融業務的能力。

### 佐佐木隆先生：

由於農協為一個獨立法人的事業經營體，因此農林中央金庫對於農協在過去是沒有管理權限的。根據農協法，在 JA Group 整個集團中，對於農協有指導權限的是在農協系統中農協中央會的系統。一直到公元 2000 年為止，農協都會定期召開農協大會，中央會對於農協的監督則必須在總大會中提出報告。誠如昨天所報告的，農林中央金庫對於農協有指導監督權是在整個 JA System 成立之後，而賦予農林中央金庫指導監督 JA 的權限則是依據農協債券法。而問題的重點在於農林中央金庫如何在 JA 系統中運作其對於農協金融業務的指導監督，此牽涉到整個 JA 治理的機能。

### JA 的治理

JA 系統中最高意思決定機關即為 JA 總會。所謂的 JA 總會是由眾組合員一人一票所組

成的，由於 JA 地方農協的規模大小經過合併之後，有些 JA 的規模愈來愈大，所以才有代表會的產生。總代會大約是在 500 人的力量範圍內。至於總代會審議的事項包括理監事的人選、JA 合併相關事宜、內部章則的修正或訂定以及年度計畫的承認。總代會具有選出理監事的功能以及對於農協合併事項的審議，在這些事項上多少會有一些對立的現象產生，但總代會召開之前都會在各地召開座談會或說明會以化解分歧，因此實際運作上這些對立的混亂現象是很少見的。

其次為理事會。理事會為整個業務執行的機構，通常一個月召開一次會議。一般而言，平均一個 JA 約有 220 個職員，理監事約有 25 到 30 人。理事分為常駐理事與非常駐理事，有經營信用業務的農協需 3 個以上的常駐理事。一般而言，一個農協中約有 3 至 5 位常駐理事，約 20 位非常駐理事，非常駐理事是依地區別所選出並且經過理事會承認，再經過總代會承認的。至於實際執行業務的權限則由組合長及信用部門的專任人士來賦予其執行權限。由於信用事業是經營農業務，必須具備專業知識，因此擔任信用負責的專任理事必須由具有金融實務經驗的人士擔任。組合長也是由地區開始產生，由地區的眾組員先選出實際能夠經營的理事，再經由理事的複選之後選出組合長。至於監事會通常是由 1 位常駐監事與 2 到 3 位非常駐監事所構成。常駐監事與信用部門專任人士一樣，通常是由有經驗的職員擔任。而地區選出的監事（非常駐）也需由理事會承認及總代會承認。較大型的農協最近的趨勢是其通常會聘請非會員的學者專家來擔任監事，即所謂的員外監事。

### **外部的準則與監察**

第二部分為外部的準則及監察。剛剛田中常務介紹過，對於農協的監督檢查業務是由都道府縣的政府所負責。都道府縣的檢查照慣例為一年一次，但若有以下兩種情形，都道府縣政府可對農協加以檢查：第一種為有一定人數以上的會員請求都道府縣政府檢查時，都道府縣政府必須加以檢查；第二種情形，當都道府縣政府認為有必要時，亦可對農協加以檢查。檢查的主要內容根據三個方向：第一個方向為其合法性，農協是否有根據相關法令運作；第二個方向為是否合乎設立的目的，亦即其執行的業務範圍與其業務目的、業務宗旨是否有抵觸；第三個方向為其合理性，亦即在經濟上是否合理。以這三個方向加以檢查。

接下來是接受全國監察機構的檢查，所謂全國監察機構在整個 JA 系統中的運作，過去是由都道府縣的農協中央會來負責，監察內容包括農協全方位業務的檢查以及專門業務的檢查。為配合 2002 年 JA Bank System 成立之後，在中央會內設立了一個專門的全國監察機構配合執行檢查作業。其檢查內容包括農協結算的相關財務報表之審核、組織概況、運作概況、財務會計概況及其他專門的內容，並且包括都道府縣檢查的三個方向：合法性、合目的性及合理性進行檢查。

除了 JA 的統治以及外部的檢查、監察狀況，接下來說明不良債權，即逾期放款的處理及回收狀況。從金融情勢的演變來看，整個環境愈來愈強調各個金融體必須負擔其責任，所以對於逾期放款等不良債權，每個農協都必須詳細的評估、檢查並加以處理、回收，這是 JA 內部統治中非常重要的一環。其正確的處理方法必須由組合長及信用部專任理事邀集相關監事及成員組成處理委員會，針對問題放款及逾期放款一一檢討並提出解決方案，然後將解決方案送交理事會審議，理事會審議通過後，再將處理方案提交總代會中報告。然而，因為 JA 的素質參差不齊，雖然理論上應當如此，實務上還是有相當差距，所以才會賦予外部監察機構從事相關審核的權限。

不良債權可大致分為兩類。第一類為經營者並不知道有不良債權的存在，亦即經營者尚未發覺有不良債權，這種隱藏性的不良債權若沒有透過外部檢查是很難發現的。所謂經營者尚未發現的情況，可能是因為某些職員利用職權所做的放款在當時可能沒有問題，但在將來卻變成問題放款。原則上這種情況應該可以由專任的常駐監事透過內部控制的稽核體系檢查即可發覺，換句話說，原本經營者不知道的不良債權問題，透過內部稽核體系的檢查應該可以馬上發覺，而以外部檢查為輔助。第二類為經營者本身知道有不良債權的存在，但經營者有意掩蓋隱瞞，或其本身亦參與其中，而形成一個共犯系統。如此情況欲透過監事內部檢查而揭發出來恐怕是有些不切實際。在經營者已知有不良債權之下又可分為兩種情況：一種為有意的隱藏，即故意讓不良債權不顯現出來；另外一種情況，可能因為組合長過於強勢，使得底下的部屬不敢揭發出來。剛才提到農協本身有一個全國監察機構，由中央會的理監事所組成。因為有些地方農協的組合長勢力非常強大，可能因此而有能力影響全國監察機構的其他理監事，所以由全國監察機構揭發類似不良債權被隱瞞的情事也是不太可能的。

### **經營農協系統的運作實況**

第三部分要報告的是經營農協系統的運作實況。這部分因為昨天已經報告過了，那麼今天主要重點在於昨天未提及的部分，主要著重在 JA 農林系統中農協的主要關係。JA 系統是由基層農協、都道府縣的連合會以及農林中央金庫所構成的完整組織，雖然說是一個完整組織，但若無賦予相關的權利義務關係，則會是鬆散而不是強有力的整體性組織。因此，要讓 JA 系統成為強而有力的組織則必須賦予其相關的權利義務並連結之間的關係，例如在實際運作上，電腦系統的普及化、金融商品的研發及行銷廣告，若中央能有執行的權限，事實上會比較經濟的。在 JA 此階段，有時會因所處的金融環境不同，例如有鄉村型農協，有都市型農協，甚至於也有偏遠山區的農協、漁協等，其經營方式、行銷手法也會因而不同，所以系統一體性的達成會有一定的困難度。比如說，在匯款方面，同一個農協內的轉帳匯款不需要手續費，但跨農協之間的轉帳則會收取手續費。因此，農協體系的一體性在此方面來說則

是比較牽強的。

### **法律上需要有哪些配套措施**

農協的營運資金大部分都需轉存到信農連或農林中央金庫，農會必須提撥集聚一定的資金，給予指定的支援法人作為其財源。依據 JA 的內部規章，農協在收受存款後，約有三分之一會用於放款，剩下的三分之二則稱為餘裕資金。餘裕資金必須轉存於信農連，若信農連已經和農林中央金庫合併，就直接轉存於農林中央金庫，這是在 JA Bank 的內部規章所明訂的。回到提撥資金作為指定支援法人的財源部分，誠如剛才所提，在防止 JA 破產的方法中，其中一環就是設立 JA 支援協會。支援協會的功能在於，一旦有經營不善產生破產的農協，必須強制與其他農協合併時，支援協會必須提供合併所需資金；或是經營不善的農協需要重新整頓，在重整期間所需資金也是由 JA 支援協會所供給，這些資金都是由農協提撥資金集聚而成。剛剛問到的指定支援法人之財源，目前為止指定支援法人的資金約有 600 億日幣，預計在明年將執行倍增計畫，把資金擴張一倍。在日本也有存款保險體系，過去曾有 30 個農協發生過破產的情況，當時是由政府所設立的存款保險機構負責存款理賠。這 30 個破產農協的案例總共賠負的金額為一千億日幣，所以若將支援法人的 600 億資金擴張一倍，那麼應該是足夠因應未來的情勢。剛剛也問到了提撥給支援協會資金的提撥比率為何，手邊資料沒有，但依本人記憶所及，農協、信農連、農林中央金庫各依照一比一比一的比例提撥。（但也許農林中央金庫所負擔的金額更大，不過我記得的為一比一比一。）

其次為防止破產的組織架構。昨天報告過，第一個方法為對於個別的農協做監視，由於農協有提供其財務報表的義務，因此可從財務報表上得知是否有異常現象；第二個方法，若農協的資本適足性低於一定比率，則必須重新評估其包括放款等各種資產。若有改善經營的必要，則可能會限制其資金運用的方向以及業務的範圍。需要重新進行資產評估的標準為資本適足性低於 8% 的情況，至於其他需要資產重新評估的情況，待會會加以說明。從放款方面來看有幾種情況，第一種為逾放比例超過 20% 者，第二種為呆帳準備提存不足者，第三種為參考的狀況，即當其存放比率高於 70% 者是否有過度集中的現象，亦可以加以評估。在購買有價證券方面，當其購買有價證券超過其存款之 15% 時，亦會加以評估其資產。除此之外，關於都道府縣與全國監察機構的檢查，發現有必要對其資產做重新評估時也可執行。

### **結論**

綜合言之，農林中央金庫要如何在 JA 農林系統中執行指導、監督、監察以在事前發覺弊端是有一定難度存在的，但其可發揮的部分在於已經發現問題時，可以確認、評估問題的程度大小，然後提出解決方案。JA 的統治是以建立良好的內控環境，並且透過內控來發現弊端及問題為主，但因為有一定困難度存在，所以還是必須借重都道府縣政府的業務檢查。從

JA 的內部統治來看，不只是對於 JA 業務的監督、檢查、指導等，實際上可分為三個部分。第一個部分，由中央會指導、輔導，第二部分，由全國監察機構對 JA 做業務的監察、檢查，第三部分，以 JA Bank 系統及農林中央金庫為主的中央部門對農協業務做指導及檢查。此三部分本來應該緊密合作，可惜的是 JA Bank System 成立只有兩年半的時間，今後如何使這三部分的業務指導及檢查緊密結合，將是需要努力的課題。

## 綜合討論

### 台灣大學農業經濟系吳教授榮杰：

請教佐佐木先生，我記得昨天佐佐木先生提到，在 JA Bank System，將來農林中央金庫要建立一個電腦系統與所有的 JA 連結在一起，請問目前進度如何，未來目標需要多久時間可以把 JA 資訊體系結合在一起？另外，台灣正要成立全國農業金庫，未來應該是否同時把資訊體系完成，以避免像日本現在需要分階段完成比較好呢？謝謝。

### 佐佐木隆先生：

電算系統的建置最早是在 70 年代，從京都的農業系統組合開始。從此之後就由每個地區建置自己的電算系統，例如九州地區有九州地區自己的系統。而全國一體化成為全國的電腦中心是一個理想，目前在 47 個都道府縣中已經有一半以上的縣統合在一起了，預計幾年之內會將全國統合在一個系統之下。

由於我本身不是專家，無法提供較有幫助的建言。從日本的例子來看，由於系統的建置在起步的時候各有不同，因此長期不同的系統要加以統合是非常困難的，尤其是每個農協所經營的業務可能有所不同，因為業務別而選定不同的軟體系統可能成為將來整合的困難，因此對於業者的選定會是一個重要的課題。

農協是一個綜合事業，除了信用業務以外也經營其他業務，而連合會是一個專門機構，只經營信用事業，所以會有所不同。以農協來看，會因為不同的業務別而有不同的考量、不同的建置，例如信用業務會有信用業務的端末機（終端機）、保險事業有保險事業的端末機（終端機）、共同運銷有不同經濟事業的端末機（終端機），所以大農協因為業務別的不同會有很多套系統混雜在一起。

就剛剛所提整個系統的整合，我們所能做的部分為就整個信用事業加以整合，即把農協、信農連以及農林中央金庫的信用業務部分加以整合。原本信用業務系統的開發是由縣的連合會來負責，這也是縣聯合會今年回饋功能的一部份。我們現在在做的就是以各個縣聯合會為會員的中央電腦系統，亦即將各縣所建置的電腦系統全部移轉到中央，這也是現在運作的方向，目前已經有一半以上的縣將其電腦體系移轉到中央了。而電腦有分散型與集中型，這裡是指集中型，即各縣的電腦全部移撥到中央來。因為農協是經營綜合事業，所以將所有的事業整合在一起建置全國系統，目前則是完全沒有進展，沒有在此方向作努力。

### 財團法人農漁會南區資訊中心林執行長岡瑞：

目前台灣農漁會電腦系統的整合看來是比日本進步的。因為日本從一萬多家的農協整合到現在九百多家，實際上日本地方農協與台灣地方農漁會是一樣的，唯一不同的在於日本的縣上去都是個別業務，像是縣信連、共濟聯。但台灣的縣級農會與省級農會沒有金融這一塊，缺乏整合者。目前台灣基層農漁會的電腦經過幾年來自然融合，已經整合為五家共用中心了。南部的共用中心已經整合 128 家農會，中部共用中心整合 100 家左右，桃園也有一個共用中心，大約整合 18 家，北部共用中心整合約 40 到 50 家，在板橋也有一個共用中心，但大約只整合 4 家。所以透過目前運作的共用中心，實際上只剩下北、中、南及桃園、板橋五個共用中心，比日本的困難度應該是更低的。根據昨天的報告，日本有六個縣信連併入農林中央金庫，而實際上有 47 個都道府縣，合併的數目還不到一半。如果台灣南農的子集合已選定，那麼應該可以整合一百多家，最困難的包括最困難的馬祖外島、蘭嶼、綠島、小琉球、澎湖、青嶼、萬安等外島部分，南區共用中心也已完成了。剩下的部分應該是屬於都市型的整合，因目標明確，未來的著眼點就在於如何整合。應該不會比日本方面緩慢。

再來，台灣還有獨創的全國性財金公司，通貨網絡、金融 ATM 網絡，實際上是比日本還要進步的。因為日本是個別經營的，不像台灣財金公司是跨銀行、跨種類，這應該也算是一個台灣奇蹟了吧！所以不要妄自菲薄，日本所遭遇到的困難我們也有，但是台灣能夠迎頭趕上。當然我們也有不足的地方，要取其長補其短。現在台灣的整合分為兩派，一派傾向於一次整合完成，另一派則傾向於漸進式整合。我個人則比較傾向於因勢利導的原則，只要有利益結合，大家取得共識，那麼阻力就會比較小。盡量不要採取行政命令的方式，因為這樣的方式會造成較大反彈，使得後續產生的問題將花費更多的精力及成本。

農漁會的資訊系統過去分為兩派，一派為堅持全部使用同一系統，一派則認為自己選擇有利的系統，最後結果為各自選擇自己的系統，選擇的後果自行承擔，到目前為止還沒有任何問題產生。各方面結構愈好的系統到最後就會愈茁壯，規模愈大。；而規模小，內部人才

不多的系統，最後則會慢慢消滅掉。因此我建議，未來融合也應以因勢利導的方式，不要有各方面分歧不同的地方。再加上台灣的民族性，只要是有道理的，對其有利的，農漁民就容易接受。雖然我的看法不一定正確，不過這是在農業資訊領域中的感覺，而目前農金局的長官們似乎也正朝此方向前進，預知系統真的可以如此進行。而一系列的研討會，包括邀請日本的農林中金學者專家來台灣經驗分享，看起來似乎都差不多，只是驗證了我們走過的路是正確的，增強我們的信心。以上謝謝。

**中華經濟研究院王儷容研究員：**

我有五個問題想請教。前三個問題是關於監理方面，後兩個問題則關於金融業務方面。第一個問題：台灣有規定大額貸款需經過全國農業金庫審核，但在風險承擔的問題上還沒有明確的解決方式，請問農林中央金庫是否有相同的問題呢？

**佐佐木隆先生：**

在日本並沒有農協的貸款超過一定金額需要經過信農連或農林中央金庫審核的情形，主要是因為農協本身也是獨立法人，所以其盈虧自負、風險自負，並沒有類似規定。但依據法律規定，對於大額放款有一定的限度，例如對於單一客戶或關係企業、子公司在內的放款不得超過農協自有資本的百分之二十，只有類似規範而沒有送審的規定。補充一點，由於在日本有農業信用保證的機構，所以部分風險可以透過此一機制加以分散。除了大額放款的規定以外，還有一些風險分散的機制存在。

**中華經濟研究院王儷容研究員：**

第二個問題，雖然目前還沒有，但未來在台灣不好的農會信用部可能會併入全國農業金庫，這導致可能會有球員兼裁判的問題產生，不知道日本有無這樣的問題呢？

**佐佐木隆先生：**

我們一再重複過，日本有防範破產的措施，這些措施包括對於報表的監控、資產的重新評估、以及金融改善措施的發動。透過這些措施，不應該有農協破產的狀況產生，然而一旦有破產的農協產生時，是由鄰近的農協來加以合併。至於您所說的這種情況，有一種發生的可能性極微的類似情形，也就是說，當地的農協已經整合為高限制的農協以後，若高限制的農協發生問題，就會被金庫所合併。所以只有在這種情況下會發生類似情形，理論上，透過防止破產的機制，使得日本不會發生這樣的問題。

**中華經濟研究院王儷容研究員：**

昨天提到日本組合員的數目愈來愈少，但準組合員的數目卻愈來愈多。想請問準組合員包含哪些單位及機構？

**佐佐木隆先生：**

目前手邊沒有資料，也沒有相關統計，但應該包括三個範圍。第一個範圍：正組合員的家屬；第二個範圍：地區的居民；第三個範圍：工作地點在該處，但戶籍不在此地的工作人士。且成員應該都是個人，沒有法人。

**中華經濟研究院王儷容研究員：**

關於金融業務方面的問題，第一個問題：未來全球利率，不只台灣，可能也包含日本，利率都會上升，因為農林中央金庫投資滿多債券部分的部位，想請問農林中央金庫該怎麼處理未來資本損失的問題，因應此問題，農林中央金庫是否有操作衍生性金融商品加以避險呢？運作的情形如何？

第二個問題：之前提到農林中央金庫也有從事個體金融、消費金融。雖然農林中央金庫有分支機構，但不曉得日本未來是否也會像台灣一樣透過信用部的據點來發展其消費金融的業務？另外，在台灣信用部的據點大多分佈於鄉村等地，不像一般銀行具有優勢，想請問日本方面是否也有類似問題，以及可以給予台灣什麼樣的建議。因為目前台灣農業金庫尚未有分支據點的計畫，所以此問題應該如何解決？

**佐佐木隆先生：**

如何規避風險是金融業經營的一個很大的課題。關於有價證券的購買部分，確實有透過購買衍生性金融商品以規避風險，有關產品包括換利、換匯的交易、海外基金的交易、以及相反操作的商品，透過這些操作可以有效的規避風險。例如購買債券和股票，通常其漲跌是呈負相關，所以在這兩邊平衡的交易操作，是可以規避掉多餘的風險。由於農林中央金庫已經相當的國際化，因此在美國、歐洲及日本三個市場從事五種型態的金融商品的交易，也就是一籃子商品中有很多的組合，目前是從事五種組合的操作。

從資產分配來看，農林中央金庫是日本市場中舉足輕重的投資者，且農林中央金庫應該也是日本最先進的法人投資者。各位可能覺得我是在自豪，舉例來說，在金融商業的決算方面，我們就得到非常好的成果。另一個風險管理重要的一環在於如何下決策。做決策時間愈長，可能稍縱即逝會造成更大的損失。也就是說，在市場操作時，從主貸、放核到有權作決

策的人員並非個別審議而是在同一地點辦公，由大家一起做決策。也因為金融是一個瞬息萬變的行業，所以有權做決策的課長級人員多為 30 到 40 歲，年齡太長的較不適宜。

根據 JA Bank 的內部規範，業務有做分工。消費者金融屬於零售業務，因此農林中央金庫並沒有從事此項業務，而是由農協負責。至於農林中央金庫負責的最大部分則為資金運用，包括購買有價證券等等，以及對於資金不足的農協提供資金。昨天田中先生也提過，在過去農協體系資金不是非常充裕的時代，由農林中央金庫發行農業金融債券以籌集資金是很重要的功能。因此，農業金融債券是可以對一般個人發行的，亦即可由組合員以外的個人購買，這一部份就牽涉到了其他的個人。由此看來，農林中央金庫只有此部分牽涉到零售業務，而其他則為批發業務。然而農林中央金庫對於個人發行農業金融債券的業務可能只到今年為止，此後將不再對個人發行金融債券。至於零售業務方面，JA 有一個轉投資公司，共同卡片株式會社，由此子公司發行卡片，即由子公司開發，全體的 JA 共同發行。共同發行金融卡是整個農林中央金庫支援農協的重要的一環。由於金融市場競爭激烈，所以到目前為止，發卡量剛剛超過一百萬張。

#### 中央存款保險公司潘副總經理隆政：

您好，我有兩個問題想請教。第一個問題是關於日本對於農協 BIS Ratio 的要求，昨天似乎聽到有 8% 的要求，若為 8% 則此比率跟一般商業銀行的要求一樣，那麼未來日本對於農協以及信農連之資本適足率的要求是否也會朝 8% 的方向前進呢？假若 BIS Ratio 低於 8%，昨天提到將要求其馬上改善，否則將會強制合併，這是否是法律上的強制規定，又必須在多少期限內必須完成合併？具我瞭解，美國 FDIC 的規定，資本適足率低於 2% 者，將強制於 90 天內做出具體的改善措施，在日本有無類似時間性要求的規定呢？

第二個問題，以日本的農林中央金庫及 JA 銀行系統來說，對於問題農協已有一套完整的處理系統，包括對於其資金支援系統，以及不良債權買收的管理系統。但我們知道日本也有所謂的存款保險公司，那麼其在問題農協的處理上，是否只是扮演一個賠付 (pay-off) 的角色呢？在後續問題金融的處理上，由於 JA 系統本身已經有一個農林中央金庫解決問題的系統存在，對於處理問題農協的責任又應該如何劃分呢？

#### 佐佐木隆部長：

日本的農協存款保險機構與支援法人有幾點不同。第一個不同點，保險機構是在有破產的情況產生時，負責理賠，是屬於問題發生之後；支援基金是著重在問題發生前，防範有破產的情形發生，例如在合併時需要資金、金融改善時也需要資金。第二個不同點，保險機構

為政府出資的公共性機構，而支援資金為系統內部自行籌措資金運作的機構。

關於 BIS 的規範，國際通用的規範是自有資本適足率需達到 8%。相對而言，若不從事國際業務，只從事國內業務的話，政府要求資本適足率只需達到 4% 即可。那為什麼 JA BANK SYSTEM 要求農協的資本適足率需達到 8% 呢？很大的理由在於，日本農協的資本適足率幾乎都已達到 4% 的標準，且在標準之上。農林中央金庫是從事國際性業務，所以不論是巴賽爾第一版協定或第二版協定，都需符合 8% 的規範。針對農協的資本適足率未來是否還是必須達到 8% 的標準，今後還需加以檢討。為了因應國際新版的巴賽爾協定，農林中央金庫也做好了準備。最近十年來農林中央金庫，為了因應巴賽爾的規範而不斷增資，但出資者皆相同，所以不斷增資只會加重其負擔，可能造成出資者未來資金方面有困難。當然，只要農林中央金庫維持其合作組織的型態，就一定是由會員集資設立，而目前為止農林中央金庫也並沒有改變其組織架構的意思，所以，如何減輕其組成員出資的困難將會是一個重要的課題。

#### 行政院農委會輔導處黃處長明耀：

我想請教兩個問題。第一個問題，剛剛提到大型農會有員外監事的制度，請問員外監事的責任義務，以及其報酬與原來的監事有何差異？這些員外監事是義工性質，抑或是有特別權利呢？第二個問題，JA 的內部稽核是隸屬於理事會還是監事會呢？有無獨立的運作系統？第三個問題，在決定一家農協要否破產時，其資產負債會如何評估？是以何種市價來評估屬於農會資產的部分？謝謝。

#### 佐佐木隆部長：

關於員外監事，既然為監事，那麼就必須與其他監事負同等的權利及義務，薪水也相同，差別只在於是聘任非會員。至於內控的責任，理論上與實際上相同，負經營責任者為理事會，而考核其經營成果並加以評估者為監事，此為兩者的責任區分。第三個問題，因為一旦有破產狀況產生時，是由存款保險機構作最後的理賠清算，所以是由存款保險機構作最後的資產負債評估。因此執行者為存款保險機構，方法也是由其決定。至於破產前與破產後的資產負債評估則是不一樣的，破產後當然屬於保險事故的發生，所以由保險公司作評估及評價；而破產事故發生之前，資產負債的評估則由負檢查權、監理權的機構負責，在 JA 系統內就是縣的中央會。縣的中央會是由一些成員組成，對資產負債一項一項加以評估。這些成員包括主辦的人員、中央會的人員以及具專業的農林中央金庫的職員、信農連的職員。因此保險事故前後之資產負債評估的性質是不相同的，保險事故發生前的評估是防患未然，重點在於金融重建；保險事故後則著重理賠。一個重建的觀點與一個理賠的觀點是不同的出發點。

### 中央銀行鍾專員武堯：

由於時間關係，我把問題簡單地請教二位。問題分為三點，其中兩個問題是關於農業金庫未來營運的參考。第一個問題，我們都知道日本農林中央金庫的經營績效非常好，逾放比例非常低，想請教農林中央金庫最主要的策略為何？第二個問題，日本農協及信農連中，扣除放款後，有三分之二以上的餘裕資金是轉存於農林中央金庫，具我瞭解，這些資金都是農林中央金庫負責運用，並沒有轉存至日本的中央銀行，即日本銀行，請教這樣的理解是否正確？第三個問題，由於台灣的基層農會與日本的農協非常相似，兩者皆為綜合經營，請問除了信用部以外的經濟部門資金不足時，是否可以舉借長期資金？會請教此問題主要是因為今年初，農金局尚未成立時，在制訂法規時曾有非常極端的看法，金融研訓院反對舉借長期資金，而農信協會是站在農會的立場，支持舉借長期資金，最後結果是依照一定比例給予資金融通。因此想請教日本的作法，雖然不一定可以完全套用在台灣，但想瞭解一下日本的信用部門與經濟部門間資金融通的情況。

### 佐佐木隆先生：

農林中央金庫的逾放比例確實是非常低的，與一般銀行比較起來，大概只有一般銀行的一半，而放款與獲利是相對的，所以也不知該高興還是悲哀。因為農林中央金庫沒有相關企業，不像其他銀行有大型財團在背後支撐，而且農林中央金庫完全沒有涉及到不動產建築方面的業務，所以逾放比可以維持這麼低是有其背景存在的。要維持這麼低的逾放比例，農林中央金庫也做了合法的風險管理，像是對於授信案件的審查訂定嚴格的規範。這幾年來，放款呈現減少趨勢，有價證券的利用則呈現巨幅增加，可能也與嚴格審查體制有一定關係。農林中央金庫會雖然選擇比較沒有風險放款，但也有牽涉到收益性的問題。

至於日本一般銀行的逾放比會如此嚴重的原因，主要是由於泡沫經濟崩解，這十年來土地與不動產的價格暴跌所造成的。由於不動產價格暴跌的時代背景，才造成今日的情況，但因為農林中央金庫的業務規範中明訂不可承做不動產相關業務，所以可以避過此劫。這是一個金融自由化很諷刺的現象，金融自由化本來也應包括業務自由化，但農林中央金庫卻因為業務受限的關係而蒙受利益。

剛剛問到餘裕資金的轉存款是否可以轉存至日本銀行。由於整個體系內只有農林中央金庫可以與日本銀行作交易，亦即農林中央金庫具有整個農協信用體系中央金融機構的特性。而農林中央金庫與日本銀行間的交易，事實上不是餘裕資金的運用而是牽涉到準備金提列，亦即所有農協系統的準備金由農林中央金庫負責提列，所以農林中央金庫並非以賺取利息的目的將餘裕資金存到日本銀行，而是因為準備金的義務關係。

第三個問題，若經濟事業部門發生資金不足的問題，是否可透過融通來解決。在日本，此問題可以分為周轉金的性質及資本支出的性質，這兩種性質皆可以做內部融通，但會依照存款比例而有一定比例的限制。日本全國農協的經濟部門所需之周轉資金約為兩兆日幣，而全體農協約有 47 兆的存款，所以兩兆的周轉金在此看來是微不足道的。問題在於資本性資出，因為資本性資出需要八十年的時間才能回收，若要以一年期的存款來支應長期的資本性資出是不合理的。所以通常農協的經濟事業部門若有需要做設備支出等的資本性支出時，是透過其他管道來籌措資金的。第一種方式是透過政治金融的利息補貼向金融機構借入；第二種方式為透過農業金融公庫，此為日本執行政治金融的的專門機構，由此借入長期性資金。所以基本上資本性支出應該經由外部借款，雖然理論上可以經由內部融通，但因為與農協經營的特性相違背，所以原則上不應該由內部借款。

另外補充剛剛談到放款的風險管理方面的問題以及農協需要資金周轉時之內部規範，此規範即「他部門資金週轉規定」。信用部門的資產負債中，負債大於資產的部分即為內部融通所使用的部分，這一部份會受到自有資本的使用限制。對於農協投資自用之固定資產部分，依據自有資本也有一定的限制，原則上不能超過其自有資本加上借入之長期資金。從放款的審核角度來看，較重視的包括信用風險的管理。因為放款分為固定利率及機動利率的放款，除牽涉到利率風險，對於客戶管理也牽涉到信用風險，所以利率風險及信用風險都由風險管理委員會負責制訂政策加以規範。由於農協據點及放款對象有限，所以只能在國內從事較大額的放款。因為放款對象有限且放款金額大，相對而言其放款的風險比較小，但是報酬也較小，這也是低風險低報酬的一種執行應用。主要的信用管理是針對海外投資證券之信用風險管理。

### 賴局長武吉：

我們今日的討論會到此結束，感謝大家的參與。敬祝各位身體健康 萬事如意，謝謝各位。

— 農業金融管理制度、經驗交流及座談 —

## 出席人員名錄

---

# 出席人員名錄

## 【農業金融管理制度、經驗交流及座談會】

姓名	服務單位	職稱
于振國	中央存款保險股份有限公司	雇員
呂國太	中央存款保險股份有限公司	襄理
徐文成	中央存款保險股份有限公司	練習員
潘隆政	中央存款保險股份有限公司	副總經理
蘇財源	中央存款保險股份有限公司	處長
樓偉亮	中央存款保險股份有限公司法務室	業務委員
蘇國震	中央存款保險股份有限公司法務室	領組
吳靜宜	中央存款保險股份有限公司風險管理處	辦事員
熊錫綸	中央存款保險股份有限公司風險管理處	領組
石鴻振	中央存款保險股份有限公司業務處	助員
陳惠文	中央存款保險股份有限公司業務處	科長
鍾武墪	中央銀行	一等專員
吳登彰	中央銀行金融業務檢查處	副科長
王志文	中華民國農訓協會	企畫處長
許世雄	中華商業銀行基隆分行	經理
王儷容	中華經濟研究院	研究員
劉鳳珠	台中市政府財政局	課員
黃瑞呈	台中市政府農林畜產課	課長
吳益湧	台中市農會	課員
吳泓昌	台中縣大甲鎮農會	秘書兼信用部主任
柯憲禎	台中縣后里鄉農會	會計股長
胡錦源	台中縣和平鄉農會	專員
林媛燕	台中縣政府財政局	課員
林綺梅	台中縣龍井鄉農會	信用部主任
李麗玲	台中縣霧峰鄉農會	
呂明賢	台北市士林區農會	
郭勁恆	台北市木柵區農會信用部	主任
廖英釗	台北市北投區農會	主任
高敏達	台北市汐止市農會	信用部主任

姓 名	服務單位	職稱
王耀廷	台北市南港區農會	辦事員
江玉燕	台北縣八里鄉農會	主任
金如雲	台北縣八里鄉農會	秘書
黃梓淞	台北縣八里鄉農會	副主任
周勝昌	台北縣三芝鄉農會	辦事員
郭錦炎	台北縣三芝鄉農會信用部	主任
黃興富	台北縣三芝鄉農會信用部	辦事員
王文德	台北縣三重市農會	辦事員
林世哲	台北縣三重市農會	辦事員
林正湧	台北縣三重市農會	辦事員
彭萬雄	台北縣三重市農會	辦事員
趙玉智	台北縣三重市農會	信用部主任
謝素珍	台北縣五股鄉農會	信用部主任
蘇麗紅	台北縣五股鄉農會	秘書
李悌宏	台北縣汐止市農會	企稽股長
羅慧萍	台北縣汐止市農會	辦事員
林文恭	台北縣坪林鄉農會	總幹事
葉愛美	台北縣坪林鄉農會	信用部主任
吳得海	台北縣板橋市供銷部	主任
金明仁	台北縣板橋市農會	辦事員
陳耀宗	台北縣板橋市農會	信用部副主任
楊富守	台北縣板橋市農會	組長
翁文乾	台北縣板橋市農會埔墘辦事處	副主任
潘惠媛	台北縣板橋市農會浮洲辦事處	主任
陳玲瓏	台北縣板橋市農會新埔辦事處	主任
黃貴鳳	台北縣板橋市農會會計股	股長
邱性利	台北縣板橋市農會溪崑辦事處	主任
吳淑玲	台北縣板橋市農會資訊室	主任
張世雄	台北縣板橋市農會資訊室	組長
陳美蓉	台北縣板橋市農會總幹事室	主任
周建宏	台北縣金山地區農會信用部	主任
林春玉	台北縣政府財政局	課長
林瑞麟	台北縣政府農業局	課員

姓 名	服務單位	職稱
陳舒怡	台北縣政府農業局	課員
劉又菁	台北縣政府農業局	課員
蔡佩君	台北縣政府農業局	課員
李碧霞	台北縣泰山鄉農會	秘書兼信用部主任
陳智成	台北縣泰山鄉農會	企稽股股長
李茂蓮	台北縣淡水鎮農會	秘書
黃土水	台北縣深坑鄉農會	會計股長
謝素珍	台北縣深坑鄉農會	會計股長
黃國祥	台北縣新莊市農會	
楊丘國	台北縣新莊市農會	
林睿洋	台北縣瑞芳地區農會	總幹事
連秀鑾	台北縣瑞芳地區農會	秘書兼信用部主任
廖龍坤	台北縣瑞芳地區農會	股長
林文賢	台北縣鶯歌鎮農會	股員
黃秋玉	台東縣政府	課長
林亮州	台南市政府財政局	課員
陳茂松	台南市農會	秘書
蔡鳳是	台南縣仁德鄉農會信用部	主任
郭翠英	台南縣六甲鄉農會	信用部主任
李乾裕	台南縣學甲鎮農會	總幹事
陳水田	台南縣歸仁鄉農會	總幹事
林萃珍	台灣土地銀行	副科長
曹怡恆	台灣土地銀行專業金融部	高專
陳威名	台灣大學農業經濟系	碩士生
陳柏琪	台灣大學農業經濟系	博士生
吳榮杰	台灣大學農業經濟系	教授
林欣穎	台灣大學農業經濟系	碩士生
翁柏淵	台灣大學農業經濟系	碩士生
陳雅惠	台灣大學農業經濟系	
高于倫	台灣金融研訓院金融研究所	業務員
張修齊	台灣金融研訓院金融研究所	助理研究員
許史金	台灣金融研訓院金融研究所	副所長
傅清源	台灣金融研訓院金融研究所	助理研究員

姓名	服務單位	職稱
賴宗藝	台灣金融研訓院金融研究所	助理
顏隆政	台灣金融研訓院傳播出版中心	助理專員
賴韻心	台灣省農會本部	專員
黃 鶯	永安區漁會本部	信用部主任
王長雄	合作金庫銀行士林分行	辦事員
盧澤壽	合作金庫銀行專業金融部	副科長
楊雅君	自由時報	
林元勝	行政院金融監督管理委員會檢查局	
彭武鈴	行政院金融監督管理委員會檢查局	
蔡文賓	行政院金融監督管理委員會檢查局	
黃明耀	行政院農業委員會	處長
王紫燕	行政院農業委員會農業金融局	
王詠涵	行政院農業委員會農業金融局	
卓惠婷	行政院農業委員會農業金融局	科員
洪英杰	行政院農業委員會農業金融局	
張天維	行政院農業委員會農業金融局	
張月鳳	行政院農業委員會農業金融局	科員
張麗娟	行政院農業委員會農業金融局	
顏淑玲	行政院農業委員會農業金融局	
李林欽	宜蘭縣五結鄉農會	總幹事
黃志耀	宜蘭縣冬山鄉農會	總幹事
鄭克忠	宜蘭縣冬山鄉農會	會務股長
林淑瑜	宜蘭縣宜蘭市農會	辦事員
廖淑瑛	宜蘭縣宜蘭市農會	謝立賢
吳錦綢	宜蘭縣羅東鎮農會	信用部主任
陳頌堯	宜蘭縣蘇澳地區農會	秘書
許麗珍	南投縣水里鄉農會	總幹事
辜瑞恆	南投縣信義鄉農會	秘書
張玉燕	南投縣南投市農會信用部	專員
李金助	南投縣草屯鎮農會	秘書
王建林	南投縣魚池鄉農會	覆核
林秀薇	南投縣鹿谷鄉農會	總幹事
黃永謀	屏東縣東港鎮農會信用部	主任

姓 名	服務單位	職稱
許文祈	屏東縣政府	課長
鄭文賓	屏東縣政府	技士
李惠嫻	屏東縣政府財政局	課員
鄭素梅	屏東縣政府財政局	課員
吳展毅	屏東縣農會本部	辦事員
卓宗雄	星動科技	
薛清木	星動科技	
謝海鵬	苗栗縣公館鄉農會	
連清萬	苗栗縣竹南鎮農會	信用部主任
林秀蓮	苗栗縣卓蘭鎮農會	
陳蓮馨	苗栗縣後龍鎮能會	信用部主任
吳惠芳	苗栗縣政府財政局	課員
蕭至惠	苗栗縣政府財政局	課員
蕭秀英	苗栗縣政府財政局	課員
邱秀娥	苗栗縣苗栗市農會信用部	主任
范開棟	苗栗縣苑裡鎮農會信用部	主任
洪碧玉	苗栗縣通霄鎮農會	主任
劉桂英	苗栗縣獅潭鄉農會信用部	主任
曹建蘭	苗栗縣銅鑼鄉農會本部	主任
王素如	桃園市農會	股長
呂俊宏	桃園市農會信用部	組長
李素姬	桃園市農會信用部	主任
李 琪	桃園市農會信用部	技工
曾喜助	桃園縣大園鄉農會	信用部主任
廖錦億	桃園縣平鎮市農會	信用部主任
林信治	桃園縣政府財政局	課員
潘芬芳	桃園縣政府財政局	課員
劉源宏	桃園縣新屋鄉農會	信用部主任
陳文章	桃園縣蘆竹鄉農會	主任秘書
蔡全印	桃園縣蘆竹鄉農會	辦事員
李健堂	財團法人農業信用保證基金	科長
梁宴碩	財團法人農業信用保證基金	科長
葉德隆	財團法人農業信用保證基金企劃部	科長

姓 名	服務單位	職稱
李興中	財團法人農業信用保證基金業務部	經理
林敬修	財團法人農業信用保證基金業務部	副理
林岡瑞	財團法人農漁會南區資訊中心	執行長
莊明陽	高雄市農會信用部	副主任
江淑紅	高雄縣政府財政局	課長
陳政旻	高雄縣政府農業局	課長
蔡碩川	高雄縣梓官鄉農會	信用部主任
柳永元	高雄縣燕巢鄉農會信用部	主任
陳勝隆	基隆市農會	總幹事
江春貴	淡水區漁會本部	總幹事
曾吉祥	雲林縣斗六市農會	秘書
蔡環如	雲林縣斗六市農會	辦事員
蕭欽科	雲林縣斗南鎮農會	股員
余贊宏	雲林縣西螺鎮農會	總幹事
翁春輝	雲林縣虎尾鎮農會	信用部主任
蔡銘富	雲林縣虎尾鎮農會	秘書
沈水任	雲林縣政府財政局	課長
董政憲	雲林縣莿桐鄉農會	總幹事
張榮海	雲林縣農會本部	課長
郭白娜	新竹市政府財政局	課員
葉銀珠	新竹縣政府財政局	課員
劉映虹	新竹縣橫山地區農會	會計股長
范秀蓮	新竹縣關西鎮農會	會計股長
陳世明	嘉義市農會	專員
林金蓮	嘉義縣竹崎鄉農會	信用部主任
蔡義雄	嘉義縣東石鄉農會信用部	主任
陳淑娥	嘉義縣政府財政局	課員
張敏峻	嘉義縣溪口鄉農會	信用部主任
郭燕祈	嘉義縣義竹鄉農會	總幹事
翁月梅	嘉義縣農會本部	專員
吳漢忠	彰化縣秀水鄉農會	總幹事
黃春生	彰化縣秀水鄉農會信用部	主任
郭德勝	彰化縣和美鎮農會	總幹事

姓 名	服務單位	職稱
蕭芳遠	彰化縣社頭鄉農會	總幹事
李瑞玲	彰化縣政府農業局	課長
顏惠雯	彰化縣埔心鄉農會	信用部主任
廖廣熙	彰化縣溪州鄉農會	信用部主任
賴素貞	彰化縣農會本部	專員
曾玉玲	鳳榮地區農會	主任
鄭玉鈴	澎湖縣農會	信用部主任
林志達	頭城區漁會	幹事

(以上依服務單位及姓名筆畫順序排列)

# 出席人員名錄

## 【如何建立成功的農業金融體系討論會】

姓名	服務單位	職稱
趙松卿	中央存款保險股份有限公司	專案契約人員
簡小娟	中央存款保險股份有限公司	雇員
柳成如	中央存款保險股份有限公司	領組
熊錫綸	中央存款保險股份有限公司風險管理組	領組
劉瑞萍	中央存款保險股份有限公司風險管理組	領組
蘇子敬	中央存款保險股份有限公司風險管理組	辦事員
趙宗仁	中央存款保險股份有限公司風險管理組	副科長
許麗真	中央存款保險股份有限公司業務處	科長
莊育麟	中央銀行	專員
馬裕豐	中央銀行金融業務檢查處	副科長
王志文	中華民國農訓協會	企畫處長
林媛燕	台中縣政府財政局	課員
蔡素芬	台北縣政府財政局	課員
林瑞麟	台北縣政府農業局	課員
蔡佩君	台北縣政府農業局	課員
劉又菁	台北縣政府農業局	課員
邵文樹	台北縣新莊市農會	秘書
王長雄	合作金庫銀行士林分行	辦事員
盧澤壽	合作金庫銀行專業金融部	副科長
蔡文賓	行政院金融監督管理委員會檢查局	
林元勝	行政院金融監督管理委員會檢查局	
彭武鈴	行政院金融監督管理委員會檢查局	
黃明耀	行政院農業委員會	處長
蔡佳慧	苗栗縣政府	課長
蕭秀英	苗栗縣政府	課員
張麗娟	行政院農業委員會農業金融局	
張月鳳	行政院農業委員會農業金融局	科員
卓惠婷	行政院農業委員會農業金融局	科員
洪英杰	行政院農業委員會農業金融局	

姓 名	服務單位	職稱
蘇財源	中央存款保險股份有限公司	處長
陳舒怡	台北縣政府農業局	課員
王儷容	中華經濟研究院	研究員
吳榮杰	台灣大學農業經濟系	教授
鍾武墉	中央銀行	專員
顏淑玲	行政院農業委員會農業金融局	
張天維	行政院農業委員會農業金融局	
王詠涵	行政院農業委員會農業金融局	
吳泳昌	大甲鎮農會	
陳威名	台灣大學農業經濟系	
徐智明	行政院農業委員會農業金融局	副局長
林岡瑞	財團法人農漁會南區資料中心	執行長

(以上依服務單位及姓名筆畫順序排列)