

目 錄

第一章 緒 論	1
第一節 研究動機與目的.....	1
第二節 文獻回顧.....	3
第三節 研究方法與架構.....	6
第二章 台灣農業金融體系上下層級關係與課題	7
第一節 信用部經營概況與課題.....	7
第二節 台灣農業金融體系上下層關係分析與課題.....	12
第三節 當前農漁會信用部通路之問題.....	15
第三章 德、荷、日等外國合作金融制度及上下層級關係之探討	17
第一節 德國合作金融制度及上下層級關係之探討.....	17
第二節 荷蘭合作金融制度及上下層級關係之探討.....	25
第三節 日本合作金融制度及上下層級關係之探討.....	30
第四章 日本 JA BANK 通路整合之分析	54
第一節 JA BANK 體系之建立.....	54
第二節 JA BANK 2004~2006 年中期計畫與「功能強化計畫」.....	60
第三節 JA BANK 分支機構整合策略.....	79
第四節 農業金融相關之通路整合與加強措施.....	83
第五節 消費者保護機制-客訴糾紛處理與資料保護.....	86
第六節 小結.....	89
第五章 信用部代銷商品與顧客現況調查	91
第一節 信用部代銷商品現況調查.....	91
第二節 信用部顧客服務滿意度與商品需求調查.....	95
第三節 小結.....	112
第六章 農業金庫與信用部之通路整合策略建議	115
第一節 各國合作金融制度中上層機構功能之比較.....	115
第二節 農業金庫與信用部之通路整合策略建議.....	121
參考文獻	123
附 錄	125

圖目錄

圖 1-1-1	我國金融機構家數與分支機構變化.....	1
圖 1-1-2	美國銀行家數與分支機構之變化.....	2
圖 1-2-1	合作金融組織強化監理之系統化與動機.....	4
圖 2-3-1	通路定義概念圖	15
圖 3-1-1	合作銀行市佔率一覽	18
圖 3-1-2	機構數與平均每總資產之變化.....	18
圖 3-1-3	德國合作銀行機構數與會員數變化.....	20
圖 3-1-4	德國協同組織金融機關組織架構 (2004 年)	21
圖 3-2-1	RABOBANK 集團構成	27
圖 3-2-2	RABOBANK 集團交叉保證架構.....	28
圖 3-3-1	信用金庫體系圖	41
圖 3-3-2	信用中金與信用金庫一體行銷	34
圖 3-3-3	強化信用金庫經營能力制度	42
圖 3-3-4	信用金庫經營分析制度	35
圖 3-3-5	信用金庫經營諮詢制度	36
圖 3-3-6	信金中金對信用金庫提供資金前後之審查及管理	43
圖 3-3-7	日本綜合農協之家數、會員暨職員人數之變化一覽	45
圖 3-3-8	日本農協系統圖	50
圖 3-3-9	農林中央金庫部門概要 (2005 年 3 月).....	51
圖 3-3-10	農林中央金庫與其子公司 (2005 年 3 月)	50
圖 3-3-11	農林中央金庫本店 JA BANK(關連)部門概要 (2005 年 7 月).....	51
圖 3-3-12	JA 系統組織內的資金的統向(2005 年 3 月末).....	47
圖 4-1-1	JA BANK 基本方針之定位.....	57
圖 4-1-2	JA BANK 系統概念圖.....	59
圖 4-2-1	效率化改造.....	66
圖 4-2-2	事業模型創新概念圖.....	67
圖 4-2-3	信用事業獲利目標.....	68
圖 4-2-4	JA BANK 中期計畫 (2004~2006 年度) 之基本想法與個別策略/措施之概要	67
圖 4-2-5	JA BANK 中期計畫 (2004~2006 年度) 之行動方案.....	68
圖 4-4-1	JA BANK 對農業核心層的融資協談功能強化架構.....	85
附錄	農林中央金庫與農林水產業者之組織系統圖	125

表目錄

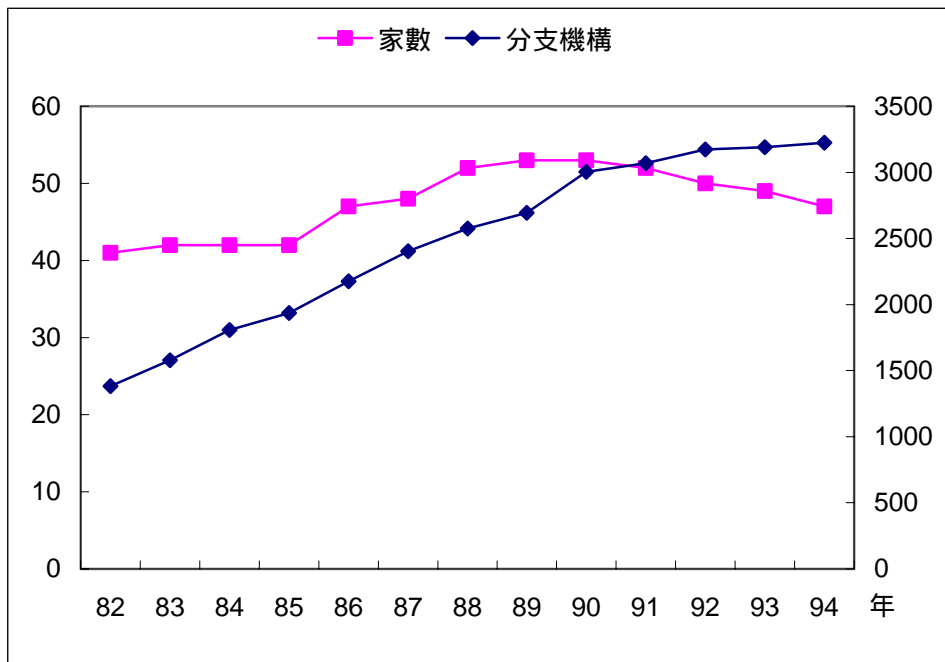
表 2-1-1	信用部總機構暨分支機構與經營績效變化	8
表 2-1-2	農漁會信用部資產與淨值一覽	9
表 2-1-3	農漁會信用部存放款餘額與佔有率變化	9
表 2-1-4	信用部逾放比率變化	10
表 2-1-5	信用部暨金融機構自動化程度 1-金融卡發行概況	10
表 2-1-6	信用部暨金融機構自動化程度 2-ATM 設置概況	11
表 2-1-7	94 年 10 月金融卡發行概況	11
表 2-2-1	以往合作金庫與當今全國農業金庫信用部關係差異	14
表 3-1-1	德國金融業各業種資產規模 (2003 年 12 月)	17
表 3-1-2	德國 1997 年~2003 年信用機構變化	18
表 3-1-3	1993~2000 年德國合作銀行通路變化	19
表 3-1-4	德國合作銀行保證基金費率等級表	23
表 3-2-1	1997~2003 年荷蘭信用機構數之變化	25
表 3-2-2	RABOBANK 國內市佔率	25
表 3-3-1	日本金融機構分支機構變化	30
表 3-3-2	日本信用金庫分支機構數與員工人數	32
表 3-3-3	日本金融機構存款市場概況	37
表 3-3-4	日本金融機構存款市場概況	38
表 3-3-5	日本主要金融機構類別存放比例一覽	40
表 3-3-6	信用金庫界 FPI 件數統計	33
表 3-3-7	信金之分行類別與特徵	37
表 3-3-8	平均每一農協各事業淨收益一覽	45
表 4-1-1	JA BANK 基本方針主旨	58
表 4-2-1	JA BANK 中期計畫中 2006 年之展開 (要點)	70
表 4-2-2	個別致力推行內容的進行狀況	77
表 4-3-1	分支機構類型概要 (自動化分行除外)	80
表 4-4-1	核心農業層之種類與融資主體	83
表 4-5-1	JA BANK 諮詢所經辦件數統計	87
表 5-2-1	問卷樣本與分類	95
表 5-2-1	臨櫃顧客身分一覽	96
表 5-2-2	臨櫃顧客職業一覽	97
表 5-2-3	臨櫃顧客性別一覽	97
表 5-2-4	臨櫃顧客往來時間一覽	98

表 5-2-5 臨櫃顧客戶別一覽	98
表 5-2-6 臨櫃顧客年齡與學歷一覽	98
表 5-2-7 每月到農會平均次數一覽	98
表 5-2-8 農會區域與借貸方式	100
表 5-2-9 農會類型與借貸方式	100
表 5-2-10 資產規模與借貸方式	100
表 5-2-11 會員身份與借貸方式	100
表 5-2-12 職業與借款方式	101
表 5-2-13 到農會平均次數與借款方式	101
表 5-2-14 存款於農會者之貸款方式	99
表 5-2-15 整體暨區域與往來理由	103
表 5-2-16 農會類型與往來理由	103
表 5-2-17 資產規模別往來理由一覽	103
表 5-2-18 主要職業別之往來理由	101
表 5-2-19 全體暨區域與滿意項目	104
表 5-2-20 農會類別與滿意項目	105
表 5-2-21 資產規模與滿意項目	105
表 5-2-22 身份別與滿意項目	105
表 5-2-23 全體暨區域與服務不滿意項目	106
表 5-2-24 資產規模與不滿意項目	106
表 5-2-25 身份別與不滿意項目	106
表 5-2-26 職業與不滿意項目	107
表 5-2-27 整體暨區域與顧客持有金融商品	109
表 5-2-28 類型與顧客持有金融商品	109
表 5-2-29 規模與顧客持有金融商品	109
表 5-2-30 全體暨區域與希望加強金融服項目	107
表 5-2-31 農會類型與希望加強金融服項目	107
表 5-2-32 資產規模與希望加強金融服項目	107
表 5-2-33 身份與與希望加強金融服項目	108
表 5-3-1 信用部代銷商品現況整理	109
表 6-1-1 德國合作銀行中央機構之功能	115
表 6-1-2 日本信用金庫中央機構之功能	117
表 6-1-3 各國合作金融組織之上層機構功能與我國比較	120

第一章 緒論

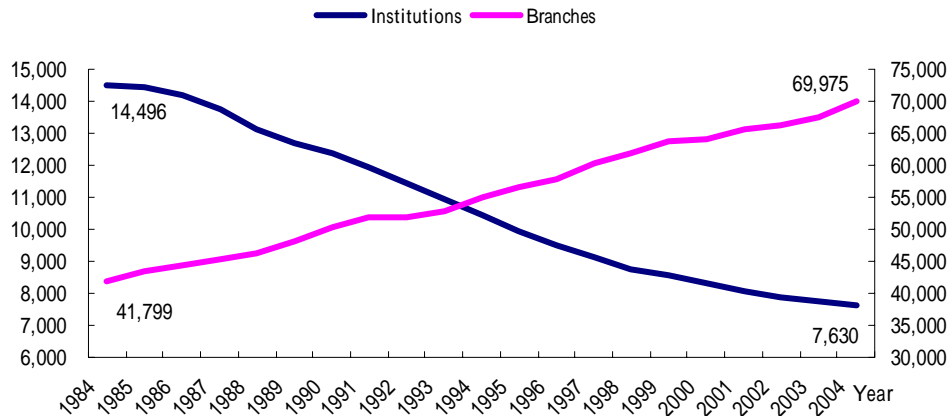
第一節 研究動機與目的

台灣金融業多年飽受銀行過剩 (overbanking) 之苦，金融主管機關積極鼓勵合併，以解決此問題。然而金融機構之分支機構並不隨著銀行家數減少而減少，反之銀行(含中小企銀)之分行家數，由 89 年的 2,693 家，94 年 10 月成長至 3,233 家；同樣情況亦發生在競爭更為激烈的美國，1984 年全美之金融機構為 14,496 家，2004 年降為 7,630 家；然分支機構卻由 41,799 家成長為 69,975 家，成長幅度為成長了 1.67 倍，為何有家數減少，分支機構增加之矛盾現象呢？這顯示了實體通路 (physical network) 對金融機構經營之重要性。



資料來源:行政院金融管理委員會銀行局。

圖 1-1-1 我國金融機構家數與分支機構變化



資料來源:美國 FDIC 網站。

圖 1-1-2 美國銀行家數與分支機構之變化

截至 94 年 10 月之統計，我國農漁會信用部（下稱信用部）分支機構數，共有 864 處，此外全國農業金庫（以下稱農業金庫）在眾人的期待下誕生，成為農漁會信用部的上層組織，我國農業金融成為真正二級化，然而是否就能自動形成農業金融系統？且全國農業金庫創立之初，分行設立與發展受拘時間與資源，依照金融業對實體通路需求趨勢而言，若能善於整合信用部，發揮其功效，這 864 處分支機構將是全國農業金庫的貴重資產。

概觀各國合作金融組織均設有上層中央機構之多層次階層設計，在功能互補，單位合作組織與其分工，不但保持合作精神，並一同面對產業變化之遷移所致影響。我國農業金庫間與信用部通路整合，或可參採主要國家之上下層關係，以建立長久之合作體制。依據學者 Stern and El -Ansary (1996) 對通路的定義為由一群相互關聯的組織所組成（由上游組織到下游組織），而這些組織將促使組織的產品或服務能順利地送到消費者手上，進而被使用或消費。行銷大師科特勒將通路定義為促使產品或服務順利地被使用或消費的一整套相互依存的組織，其最終目的在於讓產品和服務以最有效的方式被消費。希冀透過本研究探討國外農業金融系統之建立與上下層機構關係等制度面，與商品及技術服務面上探討整合農漁會信用部通路，使農漁會信用部成為全國農業金庫分散於全國之灘頭堡，建立台灣農漁業銀行系統。

第二節 文獻回顧

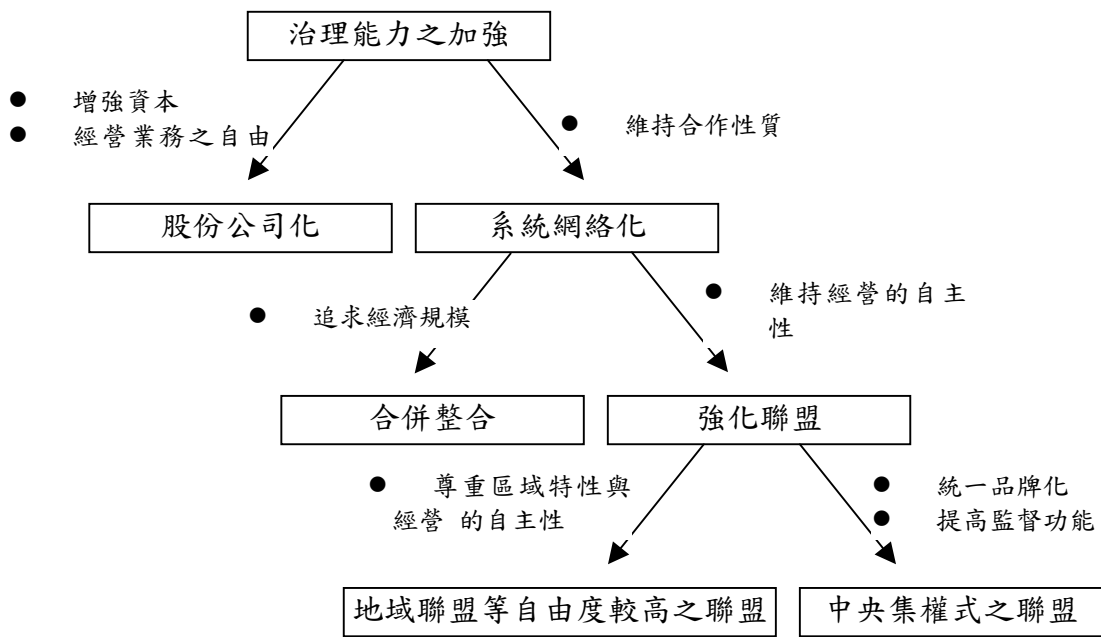
過去國內關於農業金融系統上層機構之研究多在設立專屬農業行庫之芻議與許型性分析。黃介良(1993)提出由中國農民銀行改制，建立三級制之農漁會金融組織，來解決農漁會資金低效率運用之問題，由農業資金系統的運作來降低農漁業金融機構的經營風險。黃士榮(2001)則針對成立全國農業銀行之可行性建議，由法規(專案立法)、制度(2或3級制)、財務(資本額高於商業銀行)、業務(綜合銀行)等四面向建議新設或由合作金庫改制成立。但對於建立之後如何形成農業金融體系中上下層之關係，彼此功能劃分並未詳述與建議。

合作機構中設立中央機構之構想遠在雷發巽提倡農村信用合作社時即主張，原因在於原始的農村信用合作社中，農業資金季節變動大，單獨合作組織無法對應，因此需要集團內的資金調度，因此設立中央機構來互補功能，因此在歐洲荷蘭、德國等農業系統之合作金融組織皆有較大之中央機構。對於中央機構與旗下會員單位之關係卻無明確規定。惠譽信用評等公司(Fitch Ratings)(2004)所定「視為一集團(Group)」之條件或許可供參考：

- (1) 集團具有法定之交叉保證機制(Cross-Guarantee Mechanism)時：即給於全套之信用評等，加入此機制之會員機構均為同一信用等級等，集團的中央機構需要具有制訂整體策略之責任、定義與監控風險政策，同時以集團之名義發行債，上述中央機構之功能不限由一個單位負責。
- (2) 若集團之交叉保證機制並無法律支持時，要進行集團的信用評等需有以下條件：1.公開發表經會計師簽證過後之集團連結財務報表；2.共同的策略與行銷活動；3.統一的風險管理系統；4.面臨會員銀行財務困難時，具相互支援制度；5.監理當局視其集團為一體。

因此上下機構是否成為一體，形成集團之關鍵在於交叉保證機制(Cross-Guarantee Mechanism)法定與否，同時有一體的財務關連、共同策略與行銷活動、風險管理系統、會員間的相互支援制度、監理當局視其集團為一體也是必要條件。

在外國針對上層下層機構之關係探討中，廣住亮(2004)也以加強治理(governance)的角度探討合作金融組織中央與單位的網絡化(network)。



資料來源：廣住亮(2004)金融調查情報，信金中金，p.54

圖 1-2-1 合作金融組織強化監理之系統化與動機

近來國際上紛有合作金融機構增強資本與提高經營業務自由度紛紛進行股份化，¹脫離合作體系。就治理立場觀之，市場對股份公司所設定之的治理標準較合作金融機構為高，因此為滿足其要求而提高自身的管理透明度。但小規模主體較多之合作金融機構狀況股份化難度較高，公司化後也不易上市無法達成籌資之目的。同時改採股份制需對出資者之權力進行金錢補償，非財務體質較佳者無法負擔。因此系統網絡（network）化會成為選項【參照圖 1-2-1】。系統之間為發揮經濟規模，可以合併追求經濟規模；或迴避整合成本並維持經營的自主性，系統需要進行聯盟關係之強化。策略聯盟之關係可以建立為尊重區域特性與經營的自主性，成為自由度較高之地域聯盟等聯盟；或採中央集權之統一品牌化、提高監督功能方式。

由多層次之協同金融組織系統網絡化後，一般而言，中央機構藉由供給商品與調整流動性提高集團競爭力為設立宗旨，由各單位金融機構成立中央機構。因此各地之合作金融機構皆為中央機構之會員（出資者），中央機構必須反應全體會員之決議，進行各項業務。甚至在歐洲某些國家，維持集團之信用力為中央機構之主要任務，因此有時在法律上賦予權限，得介入經營不善合作金融機構經營。因此合作金融之網絡化想助於提高合作組織之治理。

¹如英國之 Building Society。

近年來因為由於歐洲綜合銀行與金融控股公司成立後的實際需求，IT 科技進步亦推波助瀾，多通路整合(Multi-Channel Integration)是近年金融業注目的焦點，（堀口芳彥、丹波由夏（2000））。同時，製造（研發）與銷售分離的金融趨勢，也使金融業中的通路管理相形重要。

關於台灣農業金融系統中的通路整合研究，由於全國農業金庫尚未正式營運，故此國內對此相關研究付之闕如。但國外，日本 JA Bank 系統，即農林中金與農協（Japan Agricultural Cooperatives, JA）信用事業整合方面，鴻巢正（2000）的調查顯示大多數利用 JA 分支機構者，半數以上是為了使用信用事業（信用部）之服務，可見信用事業分支機構整合之重要性。他也認為應該站在維持基礎顧客與提升經營效率的觀點進行分支機構整合。具體而言，JA 之信用事業分支機構整合，可分為以下四點：

1. 分行功能之集中化與效率化
2. 分行功能的類型化
3. 因應類型化後的調整營業體制
4. 擬定分行基本配備基準

鈴木利德、永井敏彥（2005.8）則將日本近年來分行網絡整合之經驗中提出通路整合之際的考量。撤除分支機構時須考慮：1.與其他金融機構之競爭狀況，在競爭激烈地區撤除分行勢必影響存款與放款餘額之佔有率。第二為與所處之區域關係，若撤離後無其他金融機構，即保留該處。並提出防止顧客流失之對策：實施裁併前數月前，即以書面通知顧客。存款外流不可避免，在通知顧客後隨即發生，實施整合後 2~3 個月流失最為顯著，之後 1~2 年後便不受影響。流失最大因素為收領年金層的動向，其選擇金融機構之因素為地理距離，因此會將存款轉至最近的郵局。並提出順利進行分行整合之建議：1.分行整併為經營上重大課題，面對困難亦需執行；2.應集中並快速進行，越慢執行收益改善效果越差，經營效率改善也現；3.整合之主旨與程序應向全體員工說明；4.具體擬定整合作業手冊，公開日程與執行進度等資訊。同時在考量通路整合之時，應就分支機構、外勤展業、網路銀行、ATM、電話銀行等多通路整合進行。

第三節 研究方法與架構

本研究採文獻整理整理、資料收集、個案研究與問卷調查等方式，進行制度與經營之比較。

主要研究步驟如下：

- 一、 蒐集文獻：蒐集德國、荷蘭、日本等國之合作金融機構，探討上下層關係之與上層機構之功能。
- 二、 文獻分析：進行與主題相關之歸納、分析與比較。
- 三、 個案分析：茲選擇與信用部架構相似之農林中金與農協信用事業案例，瞭解其如何建立 JA Bank 系統、分支機構之整合、消費金融與農業金融之推進等運作模式。
- 四、 座談會：就研究內容與結果召開座談會，聽取業者意見。
- 五、 撰寫報告：進行報告撰寫，提出建議。

本研究共分六章 16 節，第一章為緒論，揭示研究動機與目的、文獻回顧、研究方法與架構；第二章討論台灣農業金融體系上下層級關係與課題，僅就農漁會信用部經營概況與課題析論台灣農業金融體系上下層關係與課題，並敘明當前農漁會信用部通路之問題。第三章進就國外制度進行分析比較，第一節討論德國合作金融制度及上下層級關係。第二節荷蘭、第四節則為日本之信用金庫與農協系統。第四章進行日本 JA Bank 通路整合之分析，概述 JA Bank 與 2004~2006 年中期計畫；並介紹分支機構整合策略、農業金融相關之通路整合與加強措施、金融商品客訴與糾紛處理機制與資料處理等之消費者保護。第五章為台灣信用部代銷商品與顧客現況調查結果；第六章為農業金庫與信用部之通路整合策略建議，比較各國合作金融制度中上層機構功能後，提出農業金庫與信用部通路整合策略之建議。

第二章 台灣農業金融體系上下層級關係與課題

第一節 信用部經營概況與課題

目前信用部共有 278 家，農會信用部 253 家，漁會 25 家，分支機構合計 866 家，在【表 2-1-1】中，除 91 年減少 17 家外，信用部家數並無大幅變化，與一般金融因提高競爭力而紛紛合併，在農漁會中不見此擴大規模行為。農漁會無法推動合併之原因錯綜複雜，但以不變應萬變的種況下消耗體力，反映在信用部主要經營數字惡化上：

1.存款佔有率下降：信用部之存款餘額自 82 年至 88 年之高點後，至 92 年持續下降，在近年來才稍有回復。但存款佔有率自高峰之 83 年 10.12%後，一路下滑到 94 年 10 月之 5.8%，下降 4.35 個百分點。（詳參【表 2-1-3】）

2.放款佔有率下降：如表 2-1-3 所示，信用部之放款餘額自 84 年之高點後，一路下滑；但放款佔有率自高峰之 82 年 10.58%後，一路下滑到 94 年 10 月之 2.15%，下降 8.43 個百分點，顯示無法金融中介之功能。惡化之狀況較存款佔有率更甚。

3.存放比低落：上述兩者相乘結果，存放比低落之狀況更為顯著，由【表 2-1-3】觀察，由 82 年 87.03%後，低落到 94 年 10 月之 26.03%，下降高達 61 個百分點；信用部之金融中介功能完全無法發揮，無法貸放之資金轉化為轉成款轉至三家農業行庫。

4.逾放比高於整體金融機構：信用部資產品質相當也令人擔憂，逾放比率由 84 年之 5.07%上升至 90 年之最高 19.37%，之後惡化狀況雖有抑止，降至 94 年之 11.87%，但與一般金融（本國銀行）之好轉程度相較，幅度甚小；從 88 年以後一直是差距 10 個百分點以上，92 年時相具高達 13.24%。本年度雖有比例與與本國銀行之差距略為好轉，但是改善空間依然很大。（詳參【表 2-1-4】）

5.獲利率低落：信用部於民國 80 年代初期之資產報酬率（ROE）仍有 20% 以上，自民國 85 年起開始衰弱，進入 90 年大之後，獲利惡化更窩顯著，ROE 僅有 1.3、92 年為負質，成為虧損狀態。94 年雖有改善，但仍僅為 2.8%。而資產報酬率則是在 82 年 0.9%→92 年-0.1%，94 年雖恢復為正值 0.1%，但仍屬低水準。提高獲利率與資產運用效率實為最大課題。

6.自動化程度落後：表 2-1-5 與表 2-1-6 為我國金融機構在金融卡與 ATM 設置等自動化之發展。在金融卡發行張數上，自 84 年至 94 年止，整體成長幅度為 2 倍，但期中成長最多的為本國銀行（3 倍），信用部在張數上雖有成長，但是由

於基數較小不足以喜；若從佔有率之觀點，信用部發行張數比例一直維持 3%，相較於本國銀行而言，是不進則退。在 ATM 設置方面，更是落後於本國銀行；整體於 84 年至 94 年 10 年間成長了 147%，本國銀行成長 2.6 倍，信用部僅成長 62%；但由佔有率來看，銀行由 54%→80%、信用部由 7%→4%，拉大了與銀行間的距離。雖然信用部之流通比例為 75%、高於本國銀行（62%）、信用合作社（58%）、整體（57%），中華郵政公司儲匯處（39%）（請參閱【表 2-1-6】），若能充實自動化設備，勢必可以增加服務之品質，創造增加獲利的基會。

表 2-1-1 信用部總機構暨分支機構與經營績效變化

單位：家、%

	總機構數			分支機構			經營績效	
	農會	漁會	小計	農會	漁會	小計	ROE	ROA
82 年	285	27	312	788	34	822	23.2	0.9
83 年	285	27	312	827	38	865	23.2	0.9
84 年	285	27	312	886	44	930	22.6	0.9
85 年	285	27	312	925	47	972	16.7	0.7
86 年	287	27	314	943	48	991	17.0	0.8
87 年	287	27	314	958	49	1007	13.2	0.6
88 年	287	27	314	971	49	1020	9.4	0.4
89 年	287	27	314	973	49	1022	5.0	0.2
90 年	260	25	285	883	44	927	1.3	0.1
91 年	253	25	278	847	40	887	0.2	0
92 年	253	25	278	829	39	868	-2.3	-0.1
93 年	254	25	279	827	39	866	0	0
94 年	253	25	278	827	39	866	2.8	0.1

註：1. 不良債權為本金支付延遲 3 個月以上貸款。或利息支付延遲 6 個月以上貸款。

2. ROE=淨利 / 自有資本；ROA=淨利 / 資產

資料來源：1. 中央銀行「中華民國台灣地區金融統計月報」。

2. 台灣省農會「台灣地區各級農會年報」。

3. 行政院金融監督管理委員會銀行局網站，金融統計資料。

表 2-1-2 農漁會信用部資產與淨值一覽

單位：億元

	農會				漁會			
	資產	成長率	淨值	成長率	資產	成長率	淨值	成長率
82 年	18 826	-	437	-	221	-	5	-
83 年	13 935	-26%	518	19%	251	14%	6	20%
84 年	14 419	3%	580	12%	287	14%	7	17%
85 年	14 454	0%	640	10%	317	10%	8	14%
86 年	14 949	3%	695	9%	348	10%	9	13%
87 年	15 384	3%	728	5%	345	-1%	10	11%
88 年	16 101	5%	761	5%	373	8%	10	0%
89 年	15 864	-1%	709	-7%	416	12%	9	-10%
90 年	14 777	-7%	792	12%	396	-5%	11	22%
91 年	14 078	-5%	751	-5%	416	5%	10	-9%
92 年	14 455	3%	747	-1%	428	3%	11	10%
93 年	14 801	2%	757	1%	369	-14%	11	-2%
94 年	15 277	3%	837	11%	383	4%	12	8%

資料來源：行政院金融監督管理委員會銀行局網站，金融統計資料。

表 2-1-3 農漁會信用部存放款餘額與佔有率變化

單位：億元

單位	存款餘額	存款餘額 佔有率	存款佔有率 成長率	放款餘額	放款餘額佔有率	放款佔有率成長率	存放比*
	億元	%	%	億元	%	%	%
82 年	10 586	9.88	--	9 213	10.58	--	87.03
83 年	12 215	10.12	2%	10 204	10.08	-5%	83.53
84 年	12 535	9.57	-5%	10 364	9.41	-7%	82.68
85 年	12 751	8.96	-6%	9 625	8.43	-10%	75.48
86 年	13 026	8.52	-5%	7 396	5.80	-31%	56.78
87 年	13 491	8.18	-4%	6 553	4.90	-15%	48.57
88 年	14 166	8.00	-2%	5 468	3.94	-20%	38.60
89 年	13 924	7.40	-8%	4 917	3.39	-14%	35.31
90 年	13 053	6.62	-10%	3 873	2.75	-19%	29.67
91 年	12 472	6.22	-6%	3 601	2.61	-5%	28.88
92 年	12 761	6.04	-3%	3 571	2.48	-5%	27.98
93 年	13 324	5.92	-2%	3 533	2.22	-11%	26.51
94 年	13 488	5.80	-2%	3 512	2.10	-5%	26.03

*本表之存放比例單為放款餘額÷存款餘額，與省農會之定義不同

資料來源：行政院金融監督管理委員會銀行局網站，金融統計資料。

表 2-1-4 信用部逾放比率變化

單位：%

	整體金融機構	本國銀行	農漁會	與本國銀行之差距
84 年	3.00	2.85	5.07	2.22
85 年	4.15	3.70	8.24	4.54
86 年	4.18	3.71	10.68	6.97
87 年	4.93	4.37	13.10	8.73
88 年	5.67	4.88	16.03	11.15
89 年	6.20	5.34	17.91	12.57
90 年	8.16	7.48	19.37	11.89
91 年	6.84	6.12	18.62	12.50
92 年	5.00	4.33	17.57	13.24
93 年	3.28	2.78	14.51	11.73
94 年	2.75	2.18	11.86	9.68

資料來源：行政院金融監督管理委員會銀行局網站，金融統計資料。

表 2-1-5 信用部暨金融機構自動化程度 1-金融卡發行概況

	整體發行		本國銀行		信合社		信用部		郵儲局	
84 年	23,658	100%	14,086	60%	1,599	7%	634	3%	7,247	31%
85 年	27,986	100%	16,952	61%	1,882	7%	922	3%	8,107	29%
86 年	32,563	100%	21,147	65%	1,598	5%	1,042	3%	8,629	26%
87 年	36,781	100%	24,939	68%	1,670	5%	1,225	3%	8,776	24%
88 年	41,698	100%	29,226	70%	1,524	4%	1,411	3%	9,314	22%
89 年	47,512	100%	34,377	72%	1,507	3%	1,566	3%	9,752	21%
90 年	53,249	100%	39,514	74%	1,601	3%	1,636	3%	10,170	19%
91 年	58,368	100%	44,372	76%	1,315	2%	1,761	3%	10,570	18%
92 年	63,760	100%	49,304	77%	1,324	2%	1,875	3%	10,885	17%
93 年	68,247	100%	53,262	78%	1,332	2%	2,023	3%	11,225	16%
94 年	72,697	100%	57,049	78%	1,340	2%	2,226	3%	11,596	16%
成長率	207%	--	305%	32%	-16%	-73%	251%	14%	60%	-48%

資料來源：行政院金融監督管理委員會，金融業務統計輯要各期。

表 2-1-6 信用部暨金融機構自動化程度 2-ATM 設置概況

	整體		本國銀行		信合社		信用部		郵匯局	
	數量	百分比	數量	百分比	數量	百分比	數量	百分比	數量	百分比
84 年	9,536	100%	5,168	54%	974	10%	649	7%	2,705	28%
85 年	10,459	100%	5,792	55%	1,032	10%	770	7%	2,820	27%
86 年	11,296	100%	6,805	60%	841	7%	854	8%	3,060	27%
8 年	12,633	100%	7,842	62%	786	6%	944	7%	3,280	26%
88 年	13,683	100%	8,715	64%	718	5%	1,022	7%	3,440	25%
89 年	14,894	100%	9,521	64%	681	5%	1,096	7%	3,860	26%
90 年	15,951	100%	10,346	65%	699	4%	1,060	7%	3,771	24%
91 年	16,787	100%	12,024	72%	570	3%	1,072	6%	3,046	18%
92 年	19,097	100%	14,247	75%	556	3%	1,061	6%	3,160	17%
93 年	21,449	100%	16,629	78%	518	2%	1,064	5%	3,162	15%
94 年	23,559	100%	18,769	80%	504	2%	1,049	4%	3,162	13%
成長率	147%	-	263%	47%	-48%	-79%	62%	-35%	17%	-53%

資料來源：行政院金融監督管理委員會，金融業務統計輯要各期。

表 2-1-7 94 年 10 月金融卡發行概況

單位：張：%

金融機構別	發行金融卡數	流通金融卡數	流通發行比
本國銀行	92,516,577	57,455,182	0.62
信用合作社	2,343,223	1,349,906	0.58
信用部	2,956,903	2,226,187	0.75
中華郵政公司儲匯處	30,141,697	11,633,919	0.39
總計	128,760,136	73,153,405	0.57

資料來源：行政院金融監督管理委員會銀行局網站，金融統計資料。

第二節 台灣農業金融體系上下層關係分析與課題

全國農業金庫成立之後，我們是否可以認為農業金融系統隨之建立？全國農業金庫成立是建立農業金融系統的第一步，但是成立全國農業金庫並不等於建立農業金融系統。如文獻回顧處所提及的，中央機構之存在必要即在雷發巽活動中已經主張，重點是兩者進行縱向與橫向之聯繫，成為一個集團（group）或系統（system）。因此本節主要一法令規定來討論台灣農業金融體系上下層關係。

在農業金庫為設立以前，合作金庫扮演合作組織金融的樞紐之角色，但是全國農業金庫成立顯示，過去合作金庫所作的努力並未達建構合作金融體系之目標。今日全國農業金庫成立後，信用部與信用合作社分道揚鑣，有一專屬之上層機構，接下來如何建構農業金融體系，達成農業金融法開宗明義欲達成的目標，是最大的挑戰；唯有建構農業金融體系後才能提升整個農業金融之競爭力。

但是也對合作金庫 50 年多年來在穩定基層金融之努力表示認同；同時合作金庫的歷程也值得全國農業金庫引為鑒誡，從中思考日後如何建構與農漁會信用部的關係建構農業金融體系。首先由「農業金融法」與其相關主法來界定信用部與農業金庫之關係；從而比較合作金庫擔任「樞紐」機構之異同。

全國農業金庫與信用部之關係主要由農業金融法與其相關子法所規定，其關係為：

一、股東關係

依據農業金融法第 3 條：「為建立農業金融體系，全國農業金庫由各級農、漁會本合作之理念發起設立。全國農業金庫申請設立許可之程序、條件、應檢附文件、許可、裁撤許可及其他應遵行事項之辦法，由中央主管機關定之。」

二、輔導關係

依據農業金融法第 4 條：「國農業金庫以輔導信用部業務發展，辦理農、林、漁、牧融資及穩定農業金融為任務。」與「農會漁會信用部業務輔導資金融通及餘裕資金轉存辦法」第 4 條：農業金庫對於信用部業務輔導，在於促進其健全經營，適時輔導及建立各項經營管理制度、改進業務缺失，落實金融評估及績效評鑑制度，藉由農業金融體系垂直整合，提昇整體競爭力，以充裕農業資金並保障存款人權益。

三、收受轉存款與資金融通之關係

依據農業金融法第 23 條：「全國農業金庫對於信用部應辦理下列事項：

一收受轉存款、二資金融通.....。」；第 31 條亦規定「信用部餘裕資金，應一律轉存全國農業金庫。營運資金融通，除情況緊急並經全國農業金庫同意者外，以向全國農業金庫申請為限。」

四、輔導與業務及財務查核

依據依據農業金融法第 23 條：「全國農業金庫對於信用部應辦理下列事項：.....三輔導與業務及財務查核..。」

五、金融評估及績效評鑑。

依據依據農業金融法第 23 條：「全國農業金庫對於信用部應辦理下列事項：.....四金融評估及績效評鑑。.....」

六、資訊共同利用。

依據依據農業金融法第 23 條：「全國農業金庫對於信用部應辦理下列事項：.....五資訊共同利用。.....」

七、一定金額案件審核授信之關係

依據農業金融法第 32 條第四款：「信用部辦理一定金額以上之授信案件，應報經全國農業金庫同意後辦理或移由全國農業金庫辦理。」

八、全國農業金庫與信用部有委託業務之關係：

依據農業金融法第 31 條：「信用部經營之業務項目以下列為限：.....九、全國農業金庫委託業務」。

而過去合作金庫與則基層金融機構之關係為：一、股東與理監事關係；二、資金之轉存與融通關係；三、業務輔導關係；四、業務檢查關係；五、代理票據交換及其差額清算關係；六、通匯及代理業務保證關係。

將兩者之差異歸納為【表 2-2-1】，發現金庫與信用部的關係較合庫來得緊密。過去與信用社共用一樞紐機構之情況改善；同時增加資訊共同利用、一定金額案件審核授信、委託業務之辦理；但卻缺乏檢查功能。

綜合上述，新成立之農業金庫若要走與過去合作金庫不同的路徑，必須加強過去合庫不具之功能，即資訊共同利用、一定金額案件審核授信、委託業務之辦理三項，同時密切與金融檢查機構配合，輔導績效不佳之信用部。此外應針對過去合作金庫與基層金融機構間所存在之問題進行改善。蔡秋榮(1993)² 曾指出合

²蔡秋榮(1993)，台灣省合作金庫地位之研究—兼論合作金融體系，基層金融，27 期，pp.169~195，基層金融研究訓練中心

作金庫與基層金融機構間問題有 1.轉存款之期限與利率問題;2. 新業務關係發展停滯;3.舊有業務關係的式微。2.與 3.正是委託業務之辦理而改善。因此全國農業金庫應加強功能與利泉源委辦業務之商品設計與一體行銷策略。

表 2-2-1 以往合作金庫與當今全國農業金庫信用部關係差異

	農業金庫	合作金庫
股東關係	√ (大股東)	√ (小股東)
輔導關係	√	√
轉存款與資金融通	√	√
檢查	×	早期：√ (晚期：×)
金融評估及績效評鑑	√	√
資訊共同利用	√	×
一定金額案件審核授信	√	×
委託業務	√	△ (部分)

資料來源：本研究整理

但若從 p.3 惠譽信用評等公司 (Fitch Ratings) (2004) 所定「視為一集團 (Group)」，未具法定之交叉保證機制的我國，要滿足 1.公開發表經會計師簽證過後之集團連結財務報表；2.共同的策略與行銷活動；3.統一的風險管理系統；4.面臨會員銀行財務困難時，具相互支援制度；5.監理當局視其集團為一體，仍然還有一段很長的路。

第三節 當前農漁會信用部通路之問題

依據學者 Stern and El -Ansary 等（1996）對通路的定義為由一群相互關聯的組織所組成（由上游組織到下游組織），而這些組織將促使組織的產品或服務能順利地送到消費者手上，進而被使用或消費。行銷大師科特勒將通路定義為促使產品或服務順利地被使用或消費的一整套相互依存的組織，其最終目的在於讓產品和服務以最有效的方式被消費。據此將通路之定義繪如【圖 2-3-1】，討論目前農漁會所面臨之通路問題。

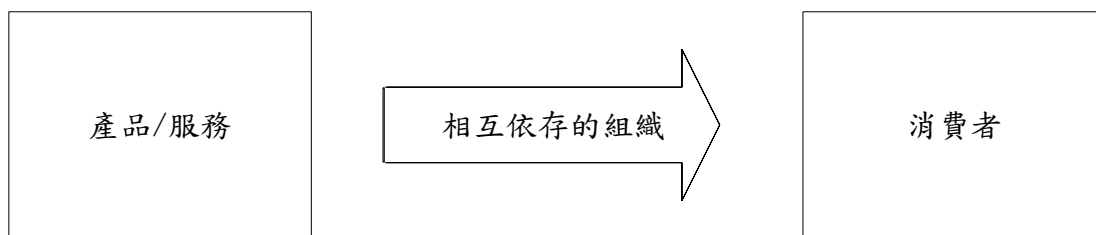


圖 2-3-1 通路定義概念圖

前文所述信用部經營狀況中，針對其通路部分之問題點，分析如下：

1. 商品與對象服務（消費者）受拘限：

過去的「農會信用部業務管理辦法」，第 5~7 規範的信用部的業務範圍與對象：1.收受會員及會員同戶家屬之活期、定期、儲蓄及支票存款。2.辦理會員及會員同戶家屬之放款。3.受政府機關及銀行委託代放款項。4.會員從事農業產銷所需設備之租賃。5.國內匯兌。6.受託代理收付款項。7.受託代理鄉鎮（市）公庫。8.出租保管箱。9.其他經財政部核准辦理之業務。10.辦理非會員業務之限制。無論在項目與對象均受規範，業務發展的自由度不高。農業金融法通過後，雖然已經開放部分非會員貸款業務，同時也開放可以辦理全國農業金庫所委託辦理之業務（農金法 23 條）。然比較其他金融機構走向「金融百貨店」趨勢下，信用部如何迎頭趕上成為「金融超市」，為重要議題。

2. 缺乏一套「相互依存」組織

信用部由於規模較小因此在金融業中追求大而美的環境中，以單打獨鬥方式，決不能存活，但過去缺乏專屬上層機構之協助，因此在需要規模經濟

之方面，落後於其他金融機構。最明顯的例子即為無法建立一卡一摺之共用金融網，也造成農漁會系統在自動化程度低之困境。【表 2-1-5】與【表 2-1-6】整理了信用部與其他金融機構在金融卡與 ATM 設置等自動化發展，無論是在金融卡發行張數、佔有率、ATM 設置，皆落後於平均值。雖然持信用部金融卡者之忠誠度（流通比例）最高（請參閱【表 2-1-6】），若能妥善利用這優勢，充實自動化設備，勢必可以增加服務之品質，創造增加獲利的機會。

第三章 德、荷、日等外國合作金融制度及上下層級關係之探討

第一節 德國合作金融制度及上下層級關係之探討

一、歷史沿革

合作組織金融機構鼻祖的 Schulzendorf 工商信用合作社與 Raiffeisen(雷發巽)的農業信用合作組織都是以德國為發詳地。兩者各以 Raiffeisenbank、Volksbank 分別營業，但是由於經營型態、顧客群與辦理業務並無大異，遂於 1973 年廢除非會員貸款之限制後，整合為一集團。如【表 3-1-1】所示，合作銀行佔德國銀行總數之 60%強，在地域性格差異大的德國，合作銀行可以提供不同的區域金融服務，因而維持相當大的市佔率。

表 3-1-1 德國金融業各業種資產規模 (2003 年 12 月)

	銀行數		總資產		貸款 (非金融)		存款 (非金融)	
		市佔率		市佔率		市佔率		市佔率
商業銀行	261	11.7	1,803.8	27.9	927.5	26.0	681.4	27.8
四大銀行	4	0.2	1,044.7	16.1	496.3	13.9	337.3	13.8
地方銀行	173	7.8	671.3	10.4	393.4	11.0	328.5	13.4
外國銀行	84	3.8	87.9	1.4	37.8	1.1	15.6	0.6
儲蓄銀行	504	22.6	2345.5	36.2	1284.1	36.0	956.6	39.1
**中央銀行	13	0.6	1,345.5	20.8	578.6	16.2	319.7	13.1
儲蓄銀行	491	22.1	1,000.1	15.5	705.5	19.8	636.9	26.0
協同組合銀行	1,395	62.7	752.9	11.6	426.1	11.9	435.5	17.8
協同組合銀行中央機關	2	0.1	186.6	2.9	43.4	1.2	30.5	1.2
協同組合銀行	1,393	62.6	566.3	8.8	382.7	10.7	405.0	16.5
其他	66	3.0	1,568.6	24.2	934.1	26.2	374.1	15.3
合計	2,226	100.0	6,470.9	100.0	3,571.8	100.0	2,447.6	100.0

註：1. 歐洲各國為 2003 年 12 月底資料 (含 GDP)，日本為 2004 年 3 月底資料。

2. 總人口為 2001 年推算資料。

3. 四大銀行指 Deutsche Bank AG，Dresdner Bank AG，Commerzbank AG，Bayerische Hypo-Vereins Bank AG

資料來源：原始資料 Deutsche Bundesbank；信金中金綜合研究所

二、競爭環境

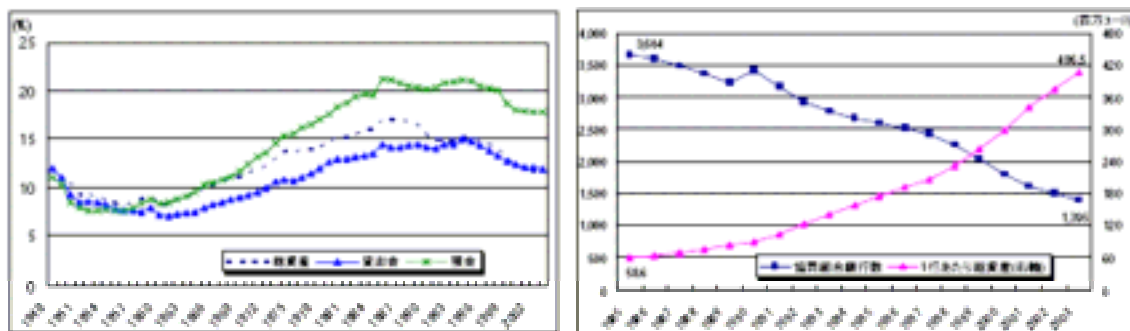
表 3-1-2 德國 1997 年~2003 年信用機構變化

單位：家、%

	1997	1998	1999	2000	2001	2001	2003	-
Germany	3,420	3,238	2,992	2,742	2,526	2,363	2,225	25.6%

資料來源：ECB, Report on EU banking structure, November 2004.

合作銀行在 1980 年代中，順利地擴大佔有率，存款達到國內 20%，放款 15%，但是在 1990 年代後半，因德國經濟成熟，中小企業成長鈍化，市佔率也隨之停滯。(圖表 4)



資料來源：信金中金綜合研究所；原始資料 Deutsche Bundesbank。

圖 3-1-1 合作銀行市佔率一覽

圖 3-1-2 機構數與平均每總資產之變化

合作銀行大體來說，較商業銀行與儲蓄銀行³（各地方政府出資成立的半官半民的金融機構，因具有公共信用力與注重公共性之特色，在非都市區域具有深厚影響力，規模較小，總資產與存放款佔有率也較低。因此 1985 年起推動合併擴大規模；從 1985 年 3655 家，到 2003 年減少至 1,369 家；平均總資產也由 59 百萬歐元增加到 406 百萬歐元。但是其中有總資產超過 100 億歐元者，亦有 50% 之機構之總資產低於 2 億歐元因此在 BVR 的集團營運計畫中，今後仍持續加強合併，計畫在未來數年中減少數百家。⁴

³ 儲蓄銀行為各地方政府出資成立的半官半民的金融機構，因具有公家信用力與注重公共性之特色，在非都市區域具有深厚影響力。

⁴ 廣住亮（2005），「欧州協同組織金融機関の現状と考察-信用金庫が環境変化に対応するための参考として」，信金中金月報，p. 7

影響德國合作銀行最大者為 IT 發展，在其他金融機構之通路多樣化之際，德國合作銀行通路重點也由分行轉移至 ATM、網路銀行虛擬通路等。【表 3-1-3】可見網路銀行帳戶成長之快速，由 1993 年之 65 千戶成長至 2000 年之 3,000 千戶。ATM (1993 年 7,500 台→2000 年 15,800 台) 與金融卡 (1993 年 9,047 千張→2000 年之 12,534 千張) 亦有成長，唯有實體通路之分行機構減少-14% (20,375→18,388)，分支機構減少乃因機構家數合併而減少。機構家數降幅最大-35%。

表 3-1-3 1993~2000 年德國合作銀行通路變化

年	家數	分支機構	ATM	金融卡 (千張)	網路帳戶 (千戶)
1993	2,773	20,375	7,500	9,047	65
1994	2,658	20,043	8,500	9,026	180
1995	2,589	19,796	11,500	9,840	375
1996	2,504	19,483	13,000	10,244	635
1997	2,417	19,180	14,500	10,713	920
1998	2,248	18,388	15,000	11,404	1,310
1999	2,034	17,953	15,600	11,785	2,000
2000	1,794	17,571	15,800	12,534	3,000

資料：農林金融 (2001,11) p.11

三、組織結構與上下層關係

德國的合作組織因為當初是合作金融組織的發詳地，當時是分裂國家等因素，所以地域特性相當強，再加上第二次世界大戰後東西德分裂等等因素，所以其構造極其複雜。此外除了 DGRV (金融) 以外上有購買、農業等產業的支援團體 (lobbying organization)，在政治方面也深具影響力。

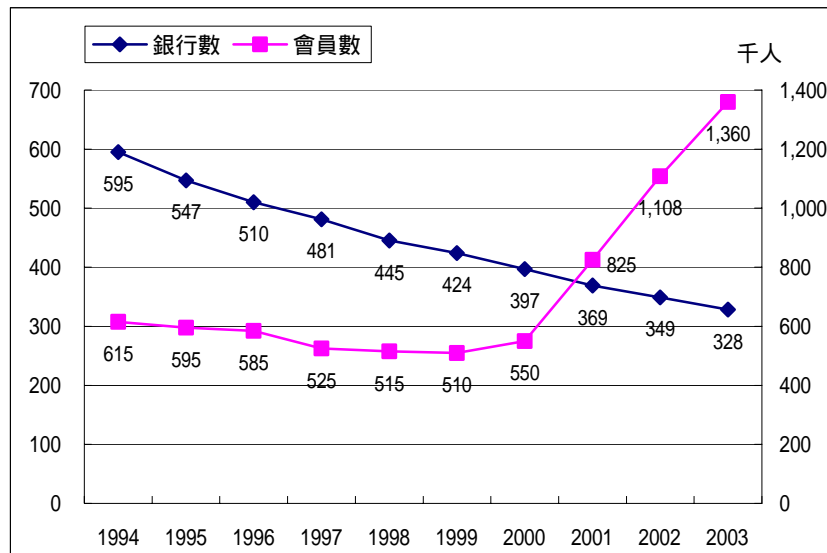


圖 3-1-3 德國合作銀行機構數與會員數變化

其中合作銀行的構成如【圖 3-1-4】，在地區層中的合作銀行每一家都是獨立的存款金融機構，各具銀行執照，獨立經營意向高於其他歐洲國家。所以，在利用中央機構與其他專業子公司方面，也都委讓於各機構經營裁量，同時法律賦予合作組織稽核協會稽核義務，自律性與聯合性並立。

此外，除了中央機關 DZ Bank 外，部分區域尚有區域性中央機構 WGZ Bank⁵；非事業系統的權限很大，如上所述必須服從所屬區域之稽核協會的稽核；同時在聯邦（全國）的層次中，由 BVR(Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken)負責安全網之營運與擬定集團策略，此亦為其特徵。

⁵ WGZ Bank 係 Nordrhein-Westfalen 州與部份 Rheinland-Pfalz 州的之區域性中央機構，為全體 2 成的 260 家組合的中央機構。

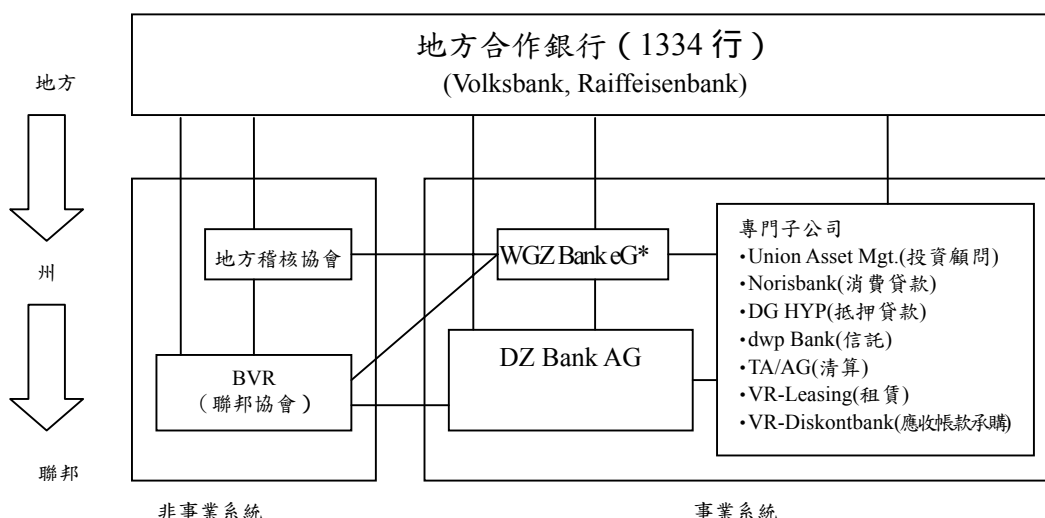


圖 3-1-4 德國協同組織金融機關組織架構 (2004 年)

四、上層機構功能

在德國的協同組織集團中，聯邦（全國）階層中的非事業系統的 BVR 為合作銀行的利益代表機構，執行擬定策略，對個別銀行提出經營建言外，也執行存款保全制度之金融安全網的營運。

而區域稽核協會，基於法令規定，為執行各合作組織之稽核業務之中立機構。而事業系統中的 DZ Bank 在資金與證券的清算方面扮演中央銀行的功能、透過專業子公司提供金融商品、提供中大型企業金融服務外，與個別行間除了一部份業務諮商外，無其他關連。

因此，DZ Bank 的前身 DG Bank 曾為了擴大收益，曾強化與大企業交易與等投資銀行業務，事實上 IPO 業務也曾經首居全國，業績穩定。但是，原本與大企業的交易利差本來就比較小，再加上 IT 泡沫經濟之破滅、因經濟減速而股市縮小之影響，業績不振，因此改變方針，再度回頭加強與合作銀行合作聯盟，提高清算業務之效率與充實所提供零售的金融商品。

DZ 銀行對 WGZ Bank 與會員行提供之服務臚列如下：1.調整流動性；2.清算服務；3.對會員行之法人顧客進行放款之協調融資；4.支援會員行證券承銷業務；5.供會員行金融服務與商品；6.行銷支援：提供諮詢顧問、行銷手法。

WGZ Bank 或 DZ 銀行所提供會員行金融服務與商品，但是會員行可以決定是否使用，這些服務大部分是需收費的，因此會員行可自行決定是否使用，所以亦有會員行銷售非系統銀行所提供之金融商品或服務。但是系統向心力很高，有 95%會員行利用 DZ bank 之服務。

五、德國合作金融集團最近數年間集團整合之措施⁶

1. 實施連結報表制度

BVR 在 2003 年起製作集團連結報表，將合作銀行視為母公司。2004 年起報表經過外部會計師簽核。2004 年德國合作金融機構集團之資產總額為 8,487 億歐元，當期獲利為 21 億歐元。

2. 擬定並實施共策略

BVR 於 2001 年會員大會中議決了，稱為「集合諸力-共同策略」(Bundelung der krafte:Die gemeinsame Strategie) 之集團策略。策略可分七個計畫：⁷

- (1) 藉由重新整合系統與檢討集團內計價，推動積極且有效率之市場策略：這是將集團進行分類，集團各單位如何配合之策略。具體而言，合作銀行之作業委外給集團相關企業，並檢討集團內之手續費。
- (2) 積極培育人才：人才是合作銀行致勝之鑰，在市場遽變之際，更需好人才彈性、快速應變。因此需要有系統的教育從理監事等級之培育計畫。
- (3) 一個市場一合作銀行：為避免合作銀行在同一市場重複，以「一個市場一合作銀行」為原則，有計畫地進行合併。目標值為 800~1,000 家，2004 年已成為 1,334 的相較，仍有努力空間，因此合併應會持續推動。
- (4) 集團的 IT 策略：藉由統一 EDP (Electronic Data Processing, 電子數據處理) 與資訊系統，不僅降低系統開發成本，同時又可以運用其快速設計新商品。1996 年合作銀行組織引進統一的網路銀行系統-VRnet，2000 年又增加可以交易投資信託、股票、保險之金融入口網站 VR-net，提供顧客綜合銀行服務。
- (5) 商品統一開發：為適切且快速提供顧客所需求之金融商品，集團內的金融商品追求標準化。對與法人客戶除了提供標準化服務之外，由中央銀行與 DG 銀行提供量身訂做之服務。商品標準化後，即可進行全國統一行銷廣告。

⁶ 本段歸納齊藤由理子 (2006),「グループ格付を取得したドイツ協同組合銀行グループ」, 農林中金, pp.45-50

⁷ 齊藤由理子 (2001.11),「ドイツ協同組合銀行グループの組織と事業—環境変化への新たな戦略」, 農林金融, pp.2~16

(6) 國外事業一元化：國外業務集中於 DG 銀行與中央銀行。

(7) 會員行對於相關企業直接投資：期因投資關係進行建立更親密的關係。

為落實策略，在 BVR 設立專門委員會-Fachäte，下設行銷、商品、清算、IT 資訊、內控、人事等六工作小組，由 BVR 職員與集團內之專家組成，擬定為落實策略之企劃與開發，其中內控工作小組發展出一套集團共同的風險管理系統。

3. 統一的風險管理系統：

Fachäte 委員會之風控工作小組開發統一之風險管理系統，名為 VR Control。本系統可供每個會員銀行使用。系統有多項模組，包含每一顧客之貢獻度管理、信用風險、市場風險等風險管理、生產性、損益管理、企畫、差異管理等。由 99 年~2002 年開發基礎系統，2003 年開始上線，現在約有 1,300 家會員銀行使用該系統⁸。

VR Control 系統中亦包含了 BVR 開發的授信用的內部信用評等系統 (BVR II)，根據本系統集團中的會員銀行可用同一標準進行放款審核。系統資料已經包括中小企業，目前著手個人企業或個人評等系統之開發。這也是因應新巴賽爾行訂之內部評等規範。

在風險管理上另有一措施，BVR 管理下的存款保全機構，依經營風險程度將會員分級，自 2004 年起實施⁹，以風險程度來收訂立交叉基金之費率。將全體銀行，依資產、收益、風險等 8 項指標，分為「A+、A、A-、B+、B、B-、C、D」8 等；A+ 等繳交 90%；D 等繳交費率 140%，標準會費為債權總額的 0.05%~0.2%。對於經營風險較高者，另進一步檢查其信用風險，防範未然。

表 3-1-3 德國合作銀行保證基金費率等級表

								單位：%
等級	A+	A	A-	B+	B	B-	C	D
費率	90	90	100	100	100	110	120	140

資料來源：本研究綜合整理

德國合作銀行存款保全機構制度面上較荷蘭寬鬆，對會員經營不善時的支援並無法律基礎，同時也沒有明文制度化。該集團為保持會員銀行的自主性，決定

⁸ 因會員行自主甚供所以可以選擇不參加，但若以僅剩之 1334 家會員行數字相較，信心力很高。

⁹ 廣住亮 (2005)，「歐洲協同組織金融機關の現状と考察-信用金庫が環境変化に対応するための参考として」，信金中金月報，p.17

維持現行存款保全機構的營運方式。而過去 30 年來並無破產案例，故該機制雖未明文規定，亦不損及該集團之信用穩定度。德國合作銀行集團已於 2005 年獲得惠譽評等公司 A+之評等，創下該公司首度以集團名義評等之例。

第二節 荷蘭合作金融制度及上下層級關係之探討

一、歷史沿革

荷蘭的 Rabobank 集團源於 19 世紀。起源於德國 Raiffeisen 的農村信用合作社運動推展至鄰國，以各地之聖職人員與名士為中心所設立的，成立了受到雷發巽 (Raiffeisen) 運動影響之雷發巽銀行 (Raiffeisen Bank)，與基督教色彩濃厚的 Boerenleenbank 兩組織，於 1972 年合併整合成 Rabobank (Coöperative Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank B.A.)。

截至 2004 年 12 月底止，荷蘭 Rabobank 集團總資產約為 4751 億歐元(約 5600 億美元)，名列世界第 23 大銀行，除了在超過 33 個國家設有分行或辦事處，荷蘭本國擁有 275 家地方合作銀行，Rabobank 銀行在荷蘭境內共有 2,965 個聯絡機構(處)，包含 1,299 家分支機構、在公共區域設有 766 台 ATM (自動化設備，全銀行共有 3,000 台)、360 間理財中心 (nursing homes with Rabo care services)、319 個期間性的現場服務點、205 個金融服務設施 (cash back、bank buses)、16 個服務站 (services shops)，為全荷蘭擁有最完備銀行分支網絡之銀行。

二、競爭環境

表 3-2-1 1997~2003 年荷蘭信用機構數之變化

	1997	1998	1999	2000	2001	2001	2003	增減率
Netherlands	648	634	616	586	561	539	481	-21.9%

資料來源：ECB, Report on EU banking structure, November 2004.

如圖 3-2-1 所示，1997 年~2003 年荷蘭的信用機構數減少了 21.9%，競爭相當激烈；而 Rabobank 集團與荷蘭銀行 (ABN Amro N.V)、ING N.V.並列為荷蘭的三大銀行集團，Rabobank 集團顧客約 900 萬人，為全國 1,600 萬人中的 56%，顧客層相當廣。由於 Rabobank 原來是農業信用組織，因此農業貸款佔 85%，佔荷蘭的國內銀行資產的 34%，總貸款的 35%，市佔率極高。(詳見【表 3-2-2】)

表 3-2-2 Rabobank 國內市佔率

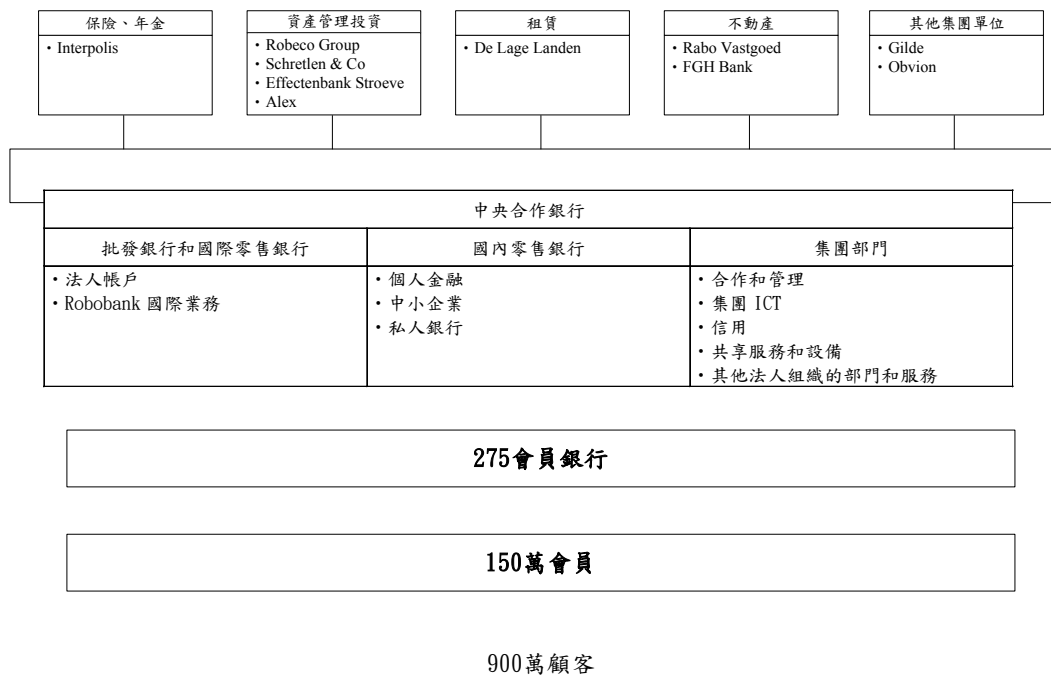
	2003 年
總資產	34%
總貸款	35%
抵押貸款	26%

農業貸款	85%
中小企業貸款	39%
儲蓄性存款	38%

三、組織結構與上下層關係

如【圖 3-2-1】，Rabobank 集團由中央機構 Rabobank Nederland 與地方金融機關的地區 Rabobank（會員銀行）所組成的。Rabobank 的特點是其信用力極高，在全球民營銀行中是為數極少有的信用評等 AAA 者。主要為 Rabobank 過去適用會員無限責任制，所以在集團內的地域各行、中央機關、相關公司間現今仍有交叉契約，這種交叉是集團建立信用、補強體系的核心，維持高信用力的主因。再者，取消會員需出資之條件後，地域銀行 Rabobank 沒有「會員出資金」（股金）科目，資本帳中全部都是各類準備金與剩餘金。故此沒有因配股紅利的負擔，這也是信用評等較高的原因之一。相反的，資本金累積只能靠當期利潤累積，成為成長策略上的制約因素。因此，Rabobank 從 2001 年在 Tier I 自有資本中發行會員專用的第二順位債券 Rabobank Member Certificate（Rabobank 銀行會員憑證，下稱 RMC），以與國債相當的信用力提高自有資本。儘管曾因為合併，會員數一度減少，但現在為了購買 RMC 而加入會員者顯著增加，2001 年後會員數以年平均 35% 的比率成長。依據 Rabobank 2002 年年報，2002 年所增加會員（283,000 人）中，以購買 RMC 為目的所增加會員為 4 萬人，其餘是因為會員活動演講或手續費折扣等。

2005 年 9 月 Rabobank 銀行共包含 275 家地方銀行，總計有 150 萬會員，地方會員行約有 2,000 至 20,000 會員，規模各異。平均而言，大約佔地方合作銀行總客戶的 16%（2000 年的時候為 10%），即每 10 位客戶中就有 1.6 位為會員。



註：2003 年年底資料

圖 3-2-1 Rabobank 集團構成

四、中央機構的功能

中央機構的功能：

1. 集團整體的資金需求調節及從市場調度資金；
2. 代理荷蘭中央銀行監督會員銀行；
3. 躉售（大企業）交易、國際業務；
4. 子公司的控股公司功能；
5. 支援建設會員銀行的電腦系統與商品開發等。
6. 大額貸款之審核

其中，2 的監督功能為其特色。因會員銀行各家都是法律上具有銀行許可的獨立金融機構，擁有獨自的財務報表及管理階層。

但是在荷蘭政府認可連結報表的 Rabobank 集團，由中央機構 Rabobank Nederland 來代理監督各會員行。這是為要維持高信用力之泉源--相互保證制度之故。

所謂的交叉保證制度由會員銀行、中央機構、子公司間交叉的兩階段構成交叉保證，其架構如【圖 3-2-2】。為了避免道德風險而在交叉制度中發生「白吃午餐」的狀態，讓系統運作良好，所以嚴格檢查的強力牽制體制是不可缺乏的，所以互相牽制制度也是在提升集團的信用力貢獻良多。

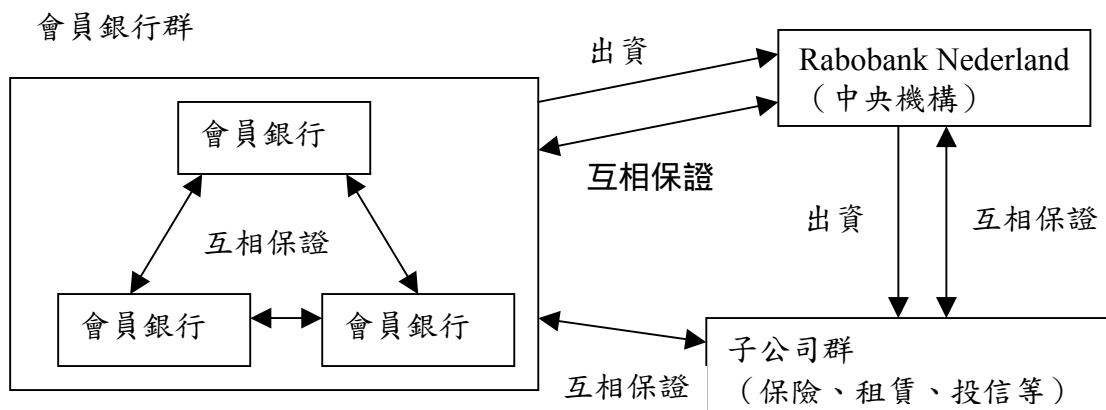


圖 3-2-2 Rabobank 集團交叉保證架構

在系統與商品開發方面，過去 Rabobank 也與德國 BVR 相同，由中央開發，地方銷售，但是目前商品開發權在會員銀行，中央機構只給予建議、支援。但是由於資訊系統過於昂貴且須時時更新，地方合作銀行無法負擔發與更新成本，因此，中央合作銀行設立 ICT 部門負責推動銀行集團資訊更新及研發事宜，並致力於資訊規格之統一化。由於地方合作銀行是以會員方式加入 Rabobank 銀行，因此地方合作銀行資訊設備與軟體規格幾不相同，然為提昇業務資訊交換效率，Rabobank 銀行 ICT 部門首先由新種業務軟體與系統之研發著手，當地方合作銀行若欲辦理新種業務時將不得不使用共同系統，且 ICT 部門發展之軟體與系統功能較強，因此地方合作銀行也樂意於轉換，目前已將原先之 800 多套規格統一為 150 套左右，未來將持續統合的動作。

目前，地方合作銀行每年約繳交 10 億歐元的使用費給中央合作銀行，並且可以提出服務需求，使用費除支付人事成本、購買設備外，ICT 部門每年投入 2 億元經費用以研發與更新，以遵循市場需求及法令規範、並追求更有效率之系統方案。

合作銀行集團另有保險、資產管理/投資、租賃、不動產與房地產等子公司，該集團將其劃分為 7 個服務群 (service group)，分別負責設計規劃各種金融商品，

而地方合作銀行則利用其通路優勢將這些服務群所提供的金融商品售予客戶。據該集團內部統計，平均每一位顧客對集團之金融商品需求約為 9.17 種，且涉及 3.45 個服務群。透過上述方式，集團內的子公司可以專精於本業，研發更好的金融商品，而地方合作銀行則可藉由提供金融商品服務獲取手續費收入。至於在產品的開發上，亦透過前述層層相扣、層層溝通之模式，匯集地方合作銀行所提出之產品需求，由中央合作銀行提供回饋給集團子公司討論相關銷售事宜。

第三節 日本合作金融制度及上下層級關係之探討

日本之合作金融有信用金庫、信用組合（性質相當於我信用合作社）、農漁林協同組合之信用事業（相當於我國之農漁會信用部），由於近年信用金庫與農漁協信用事業制度面與業務推廣較有建樹，故擇信用金庫與農漁協信用事業，探討其制度與上下層級關係。

一、信用金庫中央金庫與信用金庫

（一）歷史沿革

日本合作金融組織存在已超過一世紀，可追溯至 1909 年之「產業組合法」。第二次世界大戰後 1949 年公布「中小企業協同組合法」，從事信用事業之產業組合改制為信用協同組合；另 1951 年頒佈「信用金庫法」，鼓勵位於都市且規模較大者改制為信用金庫；當時 629 家信用組合中，560 家改制為信用金庫。¹⁰

（二）競爭環境

日本信用金庫系統在日本金融市場上之存放款佔有率由 1998 年之 10.795 微幅上升為 11.50%，放款部分則為在 9% 之水準移動，但是金額卻減少了 12%；再由存放款比例觀之，信用金庫由 1998 年 72%→2005 年 10 月 57%，下降了 15%，跌幅近於整體存放比例（-14%），僅次於大銀行（-39%）為日本第二。信年來日本金融機構中介功能之地落在此可見一般，雖然如此，信用金庫在日本金融市場中仍有一定之影響力。

在分支機構方面，日本自從 1991 年進行金融大改革後，金融版圖進入大整併中。由【表 3-3-1】中，信用金庫分支機構數由最高之 1999 年 8,050 家→2004 年 7452 家，降幅 7%；在 1995 年日本金融監理機構開始放寬分行設置標準後¹¹分行家數一度上升至最多（1999 年 8,050 家），但爾後緩慢調整，自開放分行設立後，減少 389 家分支機構。

表 3-3-1 日本金融機構分支機構變化

單位：家

	都市銀行	信託銀行	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	農協	合計
1991	3042	379	6632	4402	7452	2982	16218	41107
1992	3073	386	6810	4489	7556	2989	16164	41467

¹⁰ 之後又有陸續增設信用組合，信用組合並未在日本金融版圖中消失。

¹¹ 95 年起開始放寬分支機構設立標準，97 年起由許可制改為申報制，目前在人員與地點上已無相關規範。

1993	3079	389	6925	4505	7696	3012	16046	41652
1994	3011	382	7059	4444	7785	3008	15974	41663
1995	2985	380	7082	4453	7860	2984	15875	41619
1996	2968	378	7097	4443	7944	2904	15714	41448
1997	2946	357	7090	4421	7990	2872	15568	41244
1998	2901	346	7057	4364	8031	2800	15368	40867
1999	2632	399	7014	4337	8050	2677	14951	40060
2000	2530	389	6938	4255	8004	2575	14642	39333
2001	2409	367	7044	3931	7842	2265	14345	38203
2002	2358	321	6913	3772	7781	2327	13836	37308
2003	2147	242	6747	3513	7673	2008	13358	35688
2004	2104	233	6689	3315	7471	1973	12542	34327
減少數量	881	147	393	1138	389	1011	3333	7292

註：都市銀行、信託銀行、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合、農協信用事業之合計係以會計年度計算至當年年之3月底之分行家數。

資料來源：農林金融（2005.8）

（三）組織結構與上下層關係

【圖 3-3-1】歸納信用金庫之體系構成，日本信用金庫系統係屬二級制，其上層機構為信金中央金庫（下稱信金中金），另設「社團法人信用金庫協會」，為信用金庫與政府間之橋樑。此外信金中金旗下另設有信託銀行、證券公司、投信、創投、資訊等公司，採控股分式處理，有金融控股公司之模式，但信金中金卻仍為合作組織，目前有出資人 900 萬人，資產規模為 116 兆日圓。

信用金庫於 90 年初期因金融自由化與泡沫經濟破滅之影響，許多信用金庫經營不善，而進入改革期，但主要以鼓勵同質合併為改善經營，擴大經營效益之手段。【表 3-3-2】歸納 1998 年～2006 年信用金庫整體概況。信用金庫家數，共減少了 109 家 (-27%)，02～04 年以 20% 之速度減少；分支機構（含辦事處）減少 789 家 (-9%)，進行同質合併使得抑止分支機構整併與裁撤。¹² 合併之成果可以在存款餘額的微增與會員數增加看到成果，會員數八年來增加 53 萬，平均每一信用金庫之會員人數由 21,445 人增加至 30,652 人；平均職員人數也減少了 85 人 (371→286)，顯見合併帶來部分的業務效果（存款↑，會員↑）與降低成本之效果（職員人數↓）。唯一值得提到的為合併後常務理事人數雖有減少 (2,952→2,342)，但是平均值卻提高一人 (7→8)，顯示合併中理事之權利分配仍然是最

¹² 支機構減少幅度較小之因為同質合併外，信用金庫本身對分之金機構之經營策略也是一因，後另再述。

重要的課題。

表 3-3-2 日本信用金庫分支機構數與員工人數

年月末	分支機構數				會員數	常務理事與職員人數				合計
	家數	分支機構	辦事處	小計		常務理事	職員			
							男	女	小計	
1998.3	401	8,031	236	8,668	8,599,612	2,952	101,083	47,686	148,769	151,721
1999.3	396	8,050	227	8,673	8,733,839	2,950	99,848	45,737	145,585	148,535
2000.3	386	8,004	248	8,638	8,876,360	2,900	98,124	43,781	141,905	144,805
2001.3	371	7,842	267	8,480	8,941,138	2,804	94,112	41,004	135,116	137,920
2002.3	349	7,781	270	8,400	8,981,084	2,734	91,451	38,851	130,302	133,036
2003.3	326	7,673	264	8,263	9,001,391	2,557	87,922	37,086	125,008	127,565
2004.3	306	7,471	282	8,059	9,091,805	2,396	84,345	35,051	119,396	121,792
2005.3	298	7,312	269	7,879	9,134,192	2,342	81,431	33,342	114,773	117,115
2006.1	292	-	-	-	-	-	-	-	-	-

資料來源：信金中金「信用金庫統計」，<http://www.scbri.jp/toukeimokuji.htm>

(四) 上層機構功能

日本信用金庫之上層機構有二，一為信金中金、一為「社團法人信用金庫協會」。首先說明功能較為簡單之信用金庫協會。協會為金庫與政府間之橋樑，此外並針對信用金庫發展方向，擬定中長期計畫。協會的主要功能為：1. 因應經濟金融情勢，企畫信用金庫之中長期經營策略；2. 調查研究，提供信用金庫之金融功能、研發商品等資訊；3. 促進信用金庫發展、因應金融法務與稅務對策；4. 共同開發硬體設施、電子交易系統；5. 人才培育；6. 信用金庫之公關活動。

而信金中金以「健全性、安定性、效率性」為經營原則的綜合金融機構，設有信託、證券、投信、創投，此外並提供會員行庫以下功能：

1. 信用金庫轉存款運用與獲利回饋功能：

信金中金一直為扮演著調整信用金庫為資金之角色，在近年信用金庫的存放比例持續下降傾向中，目前信用金庫的剩餘資金 1/2 轉存於信金中金，如何運用轉存款，提高獲利回饋會員行為信金中金最主要的功能之一。

2. 清算中心：

清算中心是基礎的中央銀行功能之一，信用金庫的匯兌、資金、證券均透過

信金中金清算，2004 年透過信金中金所清算之國內匯兌為 238 兆日圓；信用金庫所代收之水電等費用也相同。未來的目標是擴展業務至公司債。

3.與信用金庫放款功能互補：

國際業務、信用金庫無法融資對象之放款、同時委託信用金庫對地區中小企業放款。近來與地方信用金庫利用 FPI (Private Finance Initiative, 民間投資提案制度)¹³ 機制投資地方公共建設，或組成聯貸團。同時也積極提供信用金庫所需振興地方經濟與中小企業經營之支援活動。信金中金由 2004 年取得第一件 FPI 後，與信用金庫界一同爭取，至 2005 年 3 月止，共獲 13 件 365 億日圓。

表 3-3-6 信用金庫界 FPI 件數統計

		01 年度	02 年度	03 年度	04 年度	小計
信用金庫	至締結融資契約者	1	3	2	0	6
	至選定指定業者	0	2	3	0	5
信金中金	至締結融資契約者	0	2	6	5	13

註：信金中金之案件統計中包含與信用金庫簽訂者。

資料來源：全國信用金庫概況 (2004 年度)，p.81

在聯貸案方面，除任主辦行，將而額度分給信金之外，在 2005 年 5 月底，與新瀉 9 個信金組成聯貸團，協助地方政府地震後之地方經濟重振，結合信用金庫一同辦理。對公共團體 (地方政府) 而言，不需與個別信用金庫辦理手續，只需與信用金庫接洽，免除繁雜程序；對於信金中金而言是可賺取主辦行的手續費，地方行庫則是可提高獲利率與存放款比例，各取所需。

此外並進行一體行銷，【圖 3-3-2】為刊登在日本經濟新聞¹⁴之信金中金與信用金庫之廣告，強調兩者緊密連結，在日本的處處都能提供服務，地方行庫強調「面對面」(Face to Face) 之親切服務，中央行庫強調規模與 AAA 的高信用評等等級與資產安全性，提升全體形象。

¹³ 平成 11 年通過，為鼓勵民間投資之計畫金融之一種，精神類似 BOT。民間投資提案制度係由英國政府自 1992 年起大力推動，引導民間企業參與投資各項公共基礎建設，且其政策規定公共建設採購前需優先考慮以 PFI 方式進行，以解決政府面臨之財政困難。

¹⁴ 2005 年 8 月 12 日 p.36 之日本經濟新聞。

地域の力をニッポンの活力に! 信用金庫と信金中金は、地域の明日を応援しています。

地域経済のパートナー 【信用金庫】

- 豊富な資金量……………108兆円
- 巨大なネットワーク……………全国298金庫、7,868店舗
- Face to Faceの事業展開…役職員数11万9千人
- 多数の出資者……………915万人

※上記計数は2005年6月末現在のものです。



信用金庫のセントラルバンク 【信金中金】

- 巨額な運用資産……………31兆円
- 高い自己資本比率……………15.77%
- 低い不良債権比率……………0.41%
- 邦銀トップの格付……………AAA(格付機関JCR)
- 高配当の優先出資……………配当利回り2.36%
(東京証券取引所に上場)

※上記計数は2005年6月末現在のものです。ただし、自己資本比率は2005年3月末現在、配当利回りは2005年度予想配当金をもとに2005年7月末時価により算出したものです。

信用金庫は、全国津々浦々強力なネットワークを造りあげています。そして、邦銀最高格付の信金中金と強い絆で結ばれています。



信金中央金庫 (略称:信金中金)

東京 札幌 仙台 金沢 静岡 名古屋 大阪 神戸 岡山 広島 高松 福岡 熊本 ニューヨーク 香港 上海 ロンドン(現地法人)
本店:〒104-0031 東京都中央区京橋 3丁目8番1号 Tel.03-3563-7536(広報室) <http://www.shinkin-central-bank.jp>

資料來源：日本經濟新聞 (2005.8.12) p.36

圖 3-3-2 信用中金與信用金庫一體行銷

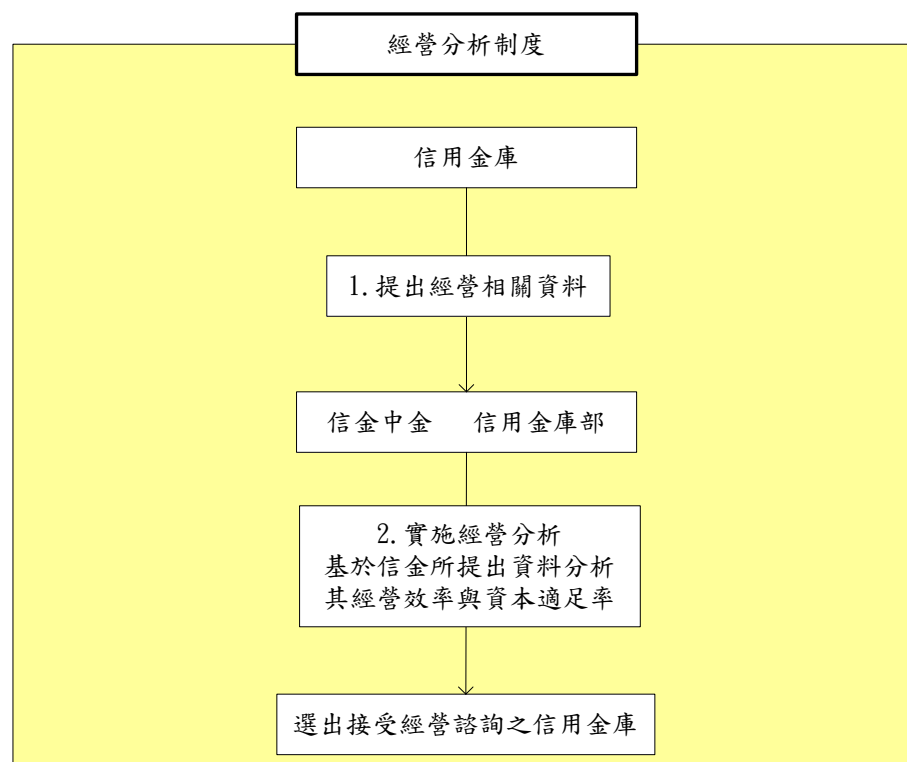
4.信用金庫界信用能力之維持與提高

信金中金針對於經營不善之信用金庫，進行 ALM 支援、有價證券資產組合諮詢服務，同時以「信用金庫強化經營能力制度」為基礎，進行經營能力提升與合併、注入資本的各項措施，擔任維持業界整體信用之中樞。

信用金庫強化經營能力制度（詳見【圖 3-3-3】）係由全國信用金庫協會、信用金庫、信金中金，三者訂定「信用金庫經營能力強化制度契約書」，以此合約為法律基礎而進行之制度。

此制度由以下三制度所構成（1）經營分析制度；（2）經營諮詢制度；最後與（3）資本增強制度結合；其用意在提升經營能力（經營績效），經輔導又無法改善者再尋求增加資本之協助。

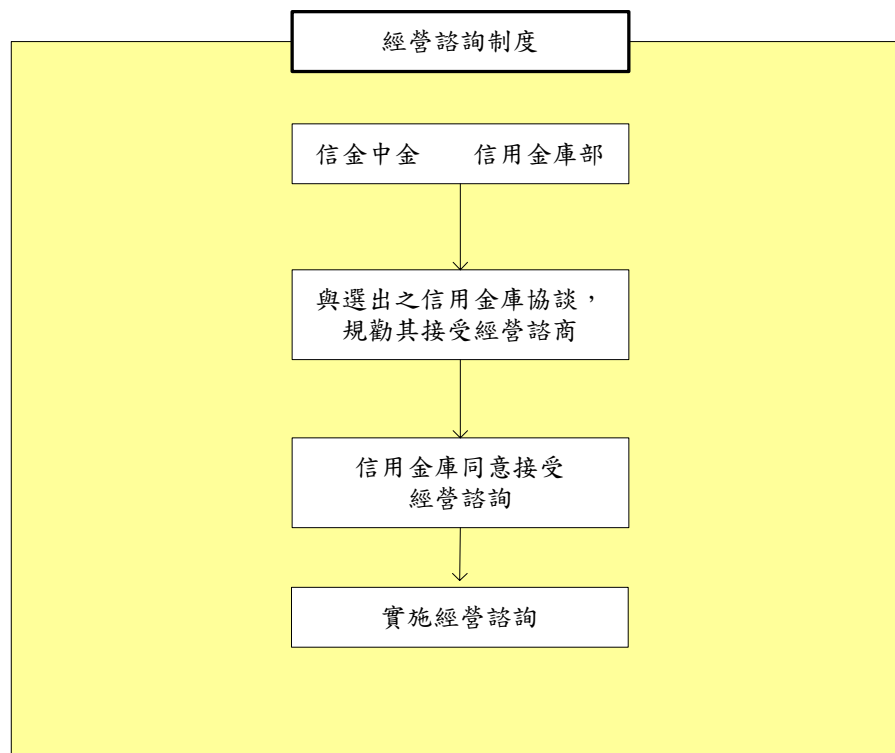
- （1）經營分析制度：【圖 3-3-4】所示由信用金庫提出經營相關資料（財務報表），信金中金之信用金庫部進行分析。原則上不採取現場檢查的書面審核。依其經營效率與資產適足率之組合來判定經營優劣，事實上就是依 CAMEL 評級制度(CAMEL Rating System)，選出經營較不健全者。



資料來源：信金中金提供之書面資料。

圖 3-3-4 信用金庫經營分析制度

- (2) 經營諮詢制度：選出經營較不健全者後由信金中金之信用金庫部向其勸說接受經營諮詢，通常經營者會因對地方責任與信用金庫聲譽而同意。由信金中金派員至現場進行調查，以協助其提升經營能力。通常進行的企管面調查有：如金檢單位般進行資產重估與有價證券構成與市場；外務人員等營業活動調查，進行三日，分單位觀察；改善金庫資本適足率；顧客滿意度調查；或員工滿意度調查。上述活動並非同時實施，而視需要選擇性辦理，其流程見【圖 3-3-5】。



資料來源：信金中金提供之書面資料。

圖 3-3-5 信用金庫經營諮詢制度

- (3) 資本增強制度：經由經營諮詢制度而仍無法改善績效者，及進入資本增強制度。本制度實際為信用金庫制度內的退場機制，由經營不善的信用金庫或有意概括承受或合併之者提出申請，提出經營健全計畫經審核後，由「資本增強委員會」最終決議是否給於資本支援，補足其資金缺口。制度可分事先與事後管理，詳見【圖 3-3-5】

5. 智庫功能

由旗下信金中金綜合研究所提供金融經濟情勢、新金融商品等各種資料；並

擬定信用金庫之經營策略。

(五) 信用金庫的通路策略

信金的經營策略為狹域高密度策略，即以對面式（Face to Face）服務來提供服務。因此在營業區域中遍布營業據點，在東京都內 500~1,000 公尺即有一家分支機構，以綿密的分行網絡來獲得顧客（會員），以包圍顧客的策略來與其他金融業態差異化。¹⁵

信用金庫由於受限與法規，對非會員業務有極大規範，因此無法如同其他金融機構攻佔金字塔客群，而是以提高區域佔有率為其競爭策略。綿密的分行網絡是在區域競爭中獲得相對優勢的不可或缺的選擇。因此信今在分行整合上採取保守態度。1998 年到 2005 年家數減少了 26%（401→298）；分支機構僅減少 16%（8,668→7,312），但平均分支機構由 21 家→24 家，著實擴大分行網絡。

但是進來十數年因日本經濟成長率低落，地方經濟不陣之影響，信用金庫仍然不得不慎重重新審慎評估分支機構之效能，進行重新評估分行網路。

信用金庫之分行分類不易，因信金中金並未主導歸納，由各信金自行按各行所在環境與顧客性質分類：可以略分為 1.全功能型；2.母子分行型；3.混和型與 4.功能型等四類，其適用信金與特色整理如【表 3-3-7】。

表 3-3-7 信金之分行類別與特徵

類型	特徵
1.全功能型	<ul style="list-style-type: none">➢ 為傳統分行型態➢ 適用顧客品質與環境條件比較平均的信金➢ 以刪減員工人數來效率化
2.母子分行型	<ul style="list-style-type: none">➢ 以母行與衛星行（子行）的形式，兩者視為一個區域、一個營業單位。➢ 母行負責融資與業務推廣；衛星行則負責個人業務與存款功能。
3.混和型	<ul style="list-style-type: none">➢ 1.全功能型與 2.母子分行型之混和。➢ 適用於地廣人稀區域之信金，如北海道：城市區採母子分行，鄉村區採全功能型。
4.功能型	<ul style="list-style-type: none">➢ 適用各區域分支機構環境不甚相同之信金。➢ 有的依功能區分為：「放款專門行」、「貸放款兼具行」、「存款與個人貸款」；或以對象分為「綜合行」、「企金行」、「個金行」、「效率化分行」。

資料來源：本研究整理。

¹⁵鈴木利徳、永井敏彦（2005.8），地域金融機関の店舗戦略-エリア営業制導入による店舗機能の見直しと再編，農林金融，pp. 27-37

表 3-3-3 日本金融機構存款市場概況

單位：億日圓，%

年	信用金庫		大銀行		地方銀行		第二地方銀行		信用組合		労働金庫		農協		郵儲		合計
	金額	佔有率	金額	佔有率	金額	佔有率	金額	佔有率	金額	佔有率	金額	佔有率	金額	佔有率	金額	佔有率	金額
1998.3	984,372	10.79%	2,433,539	26.68%	1,690,728	18.54%	606,607	6.65%	213,530	2.34%	102,630	1.13%	684,388	7.50%	2,405,460	26.37%	9,121,254
1999.3	1,005,732	10.83%	2,412,199	25.97%	1,715,548	18.47%	631,398	6.80%	202,043	2.17%	107,078	1.15%	689,959	7.43%	2,525,867	27.19%	9,289,824
2000.3	1,020,320	10.85%	2,433,587	25.88%	1,742,961	18.54%	598,696	6.37%	191,966	2.04%	111,791	1.19%	702,555	7.47%	2,599,702	27.65%	9,401,578
2001.3	1,038,043	11.07%	2,466,900	26.31%	1,785,742	19.04%	567,976	6.06%	180,588	1.93%	117,212	1.25%	720,944	7.69%	2,499,336	26.65%	9,376,741
2002.3	1,028,198	10.81%	2,699,067	28.39%	1,813,848	19.08%	559,895	5.89%	153,541	1.61%	125,200	1.32%	735,373	7.73%	2,393,418	25.17%	9,508,540
2003.3	1,035,536	10.87%	2,760,299	28.97%	1,813,487	19.03%	561,426	5.89%	148,362	1.56%	131,619	1.38%	744,202	7.81%	2,332,465	24.48%	9,527,396
2004.3	1,055,175	10.99%	2,842,197	29.62%	1,825,541	19.02%	552,400	5.76%	152,526	1.59%	135,713	1.41%	759,764	7.92%	2,273,820	23.69%	9,597,136
2005.3	1,074,324	11.23%	2,862,150	29.91%	1,878,876	19.64%	539,624	5.64%	156,095	1.63%	138,604	1.45%	776,685	8.12%	2,141,490	22.38%	9,567,848
4	1,085,423	11.33%	2,857,610	29.83%	1,880,588	19.63%	540,275	5.64%	157,121	1.64%	140,826	1.47%	780,703	8.15%	2,135,640	22.30%	9,578,186
5	1,079,152	11.29%	2,884,859	30.18%	1,871,665	19.58%	535,777	5.61%	156,417	1.64%	140,028	1.47%	778,768	8.15%	2,110,906	22.09%	9,557,572
6	1,088,655	11.40%	2,826,387	29.61%	1,889,928	19.80%	542,190	5.68%	157,974	1.65%	142,541	1.49%	788,275	8.26%	2,110,407	22.11%	9,546,357
7	1,087,221	11.41%	2,842,706	29.83%	1,874,942	19.68%	540,380	5.67%	158,141	1.66%	142,596	1.50%	787,684	8.27%	2,095,013	21.99%	9,528,683
8	1,088,765	11.43%	2,854,432	29.96%	1,869,112	19.62%	538,447	5.65%	158,409	1.66%	141,764	1.49%	789,084	8.28%	2,087,917	21.91%	9,527,930
9	1,089,613	11.42%	2,891,335	30.30%	1,866,778	19.56%	541,795	5.68%	159,594	1.67%	140,895	1.48%	785,247	8.23%	2,066,556	21.66%	9,541,813
10	1,089,159	11.50%	2,843,473	30.02%	1,851,876	19.55%	537,013	5.67%	158,914	1.68%	141,039	1.49%	789,231	8.33%	2,062,472	21.77%	9,473,177

註：1.大銀行定義為：國內銀行-（地方銀行+第二地方銀行）

2.資料不含信託餘額。

3.郵政儲金 2005 年 4 月以後為預測值

資料來源：信金中金「信用金庫統計」，<http://www.scbrj.jp/toukeimokuji.htm>

表 3-3-4 日本金融機構放款市場概況

單位：億日圓，%

年	信用金庫		大銀行		地方銀行		第二地方銀行		信用組合		勞動金庫		農協		公營行庫		合計
	金額	佔有率	金額	佔有率	金額	佔有率	金額	佔有率	金額	佔有率	金額	佔有率	金額	佔有率	金額	佔有率	金額
1998.3	704,088	9.41%	2,874,120	38.40%	1,380,383	18.44%	525,282	7.02%	168,221	2.25%	66,269	0.89%	214,344	2.86%	1,551,854	20.73%	7,484,561
1999.3	712,062	9.51%	2,816,451	37.63%	1,382,439	18.47%	527,206	7.04%	154,204	2.06%	70,935	0.95%	220,260	2.94%	1,600,770	21.39%	7,484,327
2000.3	687,159	9.18%	2,788,233	37.23%	1,340,878	17.91%	505,738	6.75%	142,433	1.90%	73,830	0.99%	220,863	2.95%	1,729,489	23.09%	7,488,623
2001.3	661,879	8.95%	2,746,303	37.15%	1,357,418	18.36%	465,931	6.30%	133,612	1.81%	76,213	1.03%	220,078	2.98%	1,731,885	23.43%	7,393,319
2002.3	639,805	8.94%	2,601,800	36.35%	1,359,864	19.00%	444,432	6.21%	119,082	1.66%	81,054	1.13%	217,357	3.04%	1,693,486	23.66%	7,156,880
2003.3	626,342	9.12%	2,451,214	35.68%	1,352,514	19.69%	429,130	6.25%	91,512	1.33%	87,266	1.27%	215,147	3.13%	1,617,238	23.54%	6,870,363
2004.3	622,364	9.33%	2,344,621	35.15%	1,352,081	20.27%	420,236	6.30%	91,234	1.37%	92,664	1.39%	214,871	3.22%	1,531,569	22.96%	6,669,640
2005.3	620,948	9.56%	2,243,788	34.53%	1,372,381	21.12%	403,403	6.21%	91,836	1.41%	94,887	1.46%	212,986	3.28%	1,457,114	22.43%	6,497,343
4	618,219	9.58%	2,225,183	34.47%	1,363,867	21.13%	400,287	6.20%	91,306	1.41%	94,769	1.47%	212,152	3.29%	1,449,983	22.46%	6,455,766
5	613,898	9.57%	2,204,388	34.36%	1,353,910	21.10%	397,502	6.20%	90,893	1.42%	94,771	1.48%	212,515	3.31%	1,447,292	22.56%	6,415,169
6	615,243	9.60%	2,200,208	34.33%	1,354,582	21.14%	399,866	6.24%	91,048	1.42%	94,625	1.48%	212,188	3.31%	1,441,328	22.49%	6,409,088
7	619,498	9.62%	2,220,799	34.50%	1,363,445	21.18%	403,692	6.27%	91,693	1.42%	94,639	1.47%	212,356	3.30%	1,431,664	22.24%	6,437,786
8	616,620	9.60%	2,223,418	34.63%	1,359,672	21.18%	401,630	6.26%	91,579	1.43%	94,201	1.47%	213,290	3.32%	1,419,478	22.11%	6,419,888
9	623,513	9.64%	2,266,669	35.03%	1,369,059	21.16%	405,462	6.27%	92,434	1.43%	94,624	1.46%	212,976	3.29%	1,405,866	21.73%	6,470,603
10	620,399	9.64%	2,251,223	34.97%	1,364,726	21.20%	403,561	6.27%	92,093	1.43%	95,066	1.48%	212,387	3.30%	1,397,416	21.71%	6,436,871

註：1.大銀行定義為：國內銀行－（地方銀行＋第二地方銀行）

2.公營行庫為：日本政策投資銀行、國際協力銀行、国民生活金融公庫、住宅金融公庫、農林漁業金融公庫、中小企業金融公庫、公營企業金融公庫、沖繩振興開發金融公庫、商工組合中央金庫。

3.郵政儲金 2005 年 4 月以後為預測值

資料來源：信金中金「信用金庫統計」，<http://www.scbri.jp/toukeimokuji.htm>

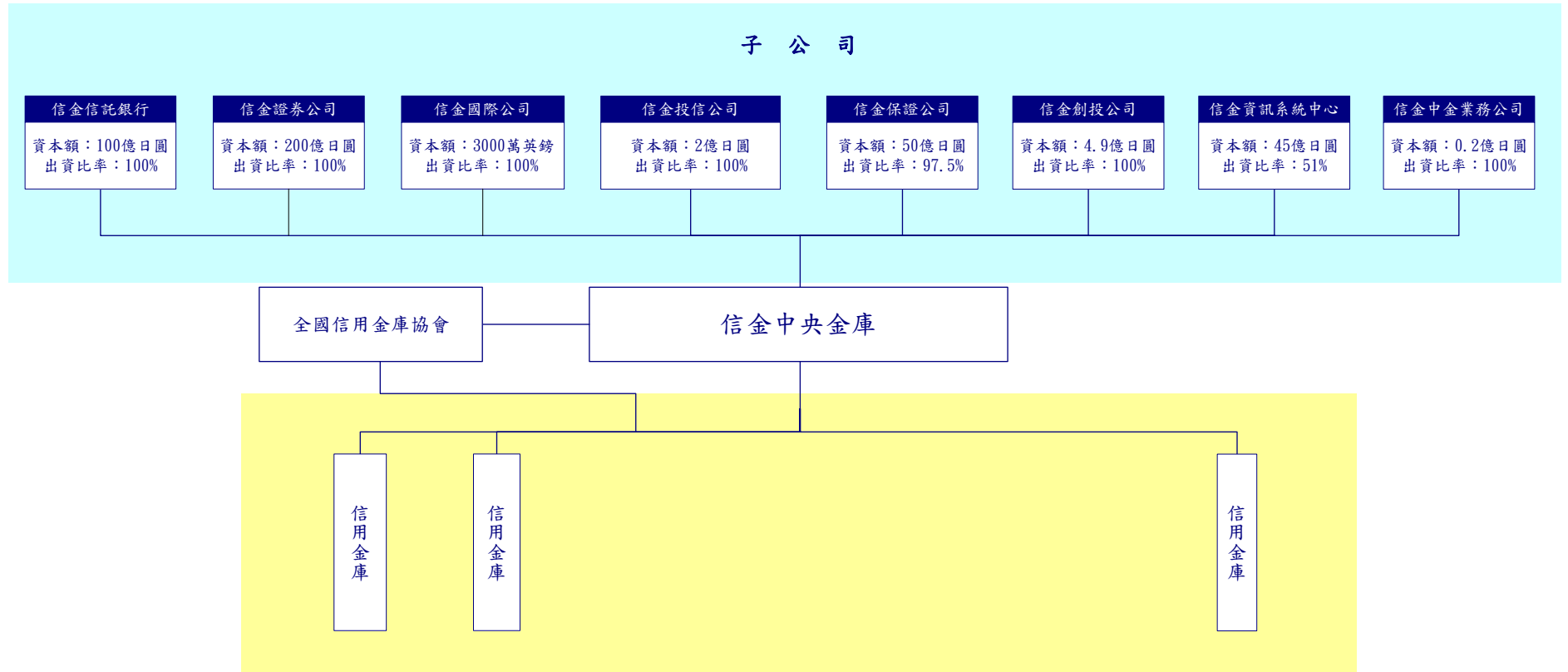
表 3-3-5 日本主要金融機構類別存放比例一覽

	信用金庫	大銀行	地方銀行	第二地方銀行	信用組合	勞動金庫	農協	合計
1998.3	72%	118%	82%	87%	79%	65%	31%	82%
1999.3	71%	117%	81%	83%	76%	66%	32%	81%
2000.3	67%	115%	77%	84%	74%	66%	31%	80%
2001.3	64%	111%	76%	82%	74%	65%	31%	79%
2002.3	62%	96%	75%	79%	78%	65%	30%	75%
2003.3	60%	89%	75%	76%	62%	66%	29%	72%
2004.3	59%	82%	74%	76%	60%	68%	28%	69%
2005.3	58%	78%	73%	75%	59%	68%	27%	68%
4	57%	78%	73%	74%	58%	67%	27%	67%
5	57%	76%	72%	74%	58%	68%	27%	67%
6	57%	78%	72%	74%	58%	66%	27%	67%
7	57%	78%	73%	75%	58%	66%	27%	68%
8	57%	78%	73%	75%	58%	66%	27%	67%
9	57%	78%	73%	75%	58%	67%	27%	68%
10	57%	79%	74%	75%	58%	67%	27%	68%

註：1.大銀行定義為：國內銀行－（地方銀行＋第二地方銀行）

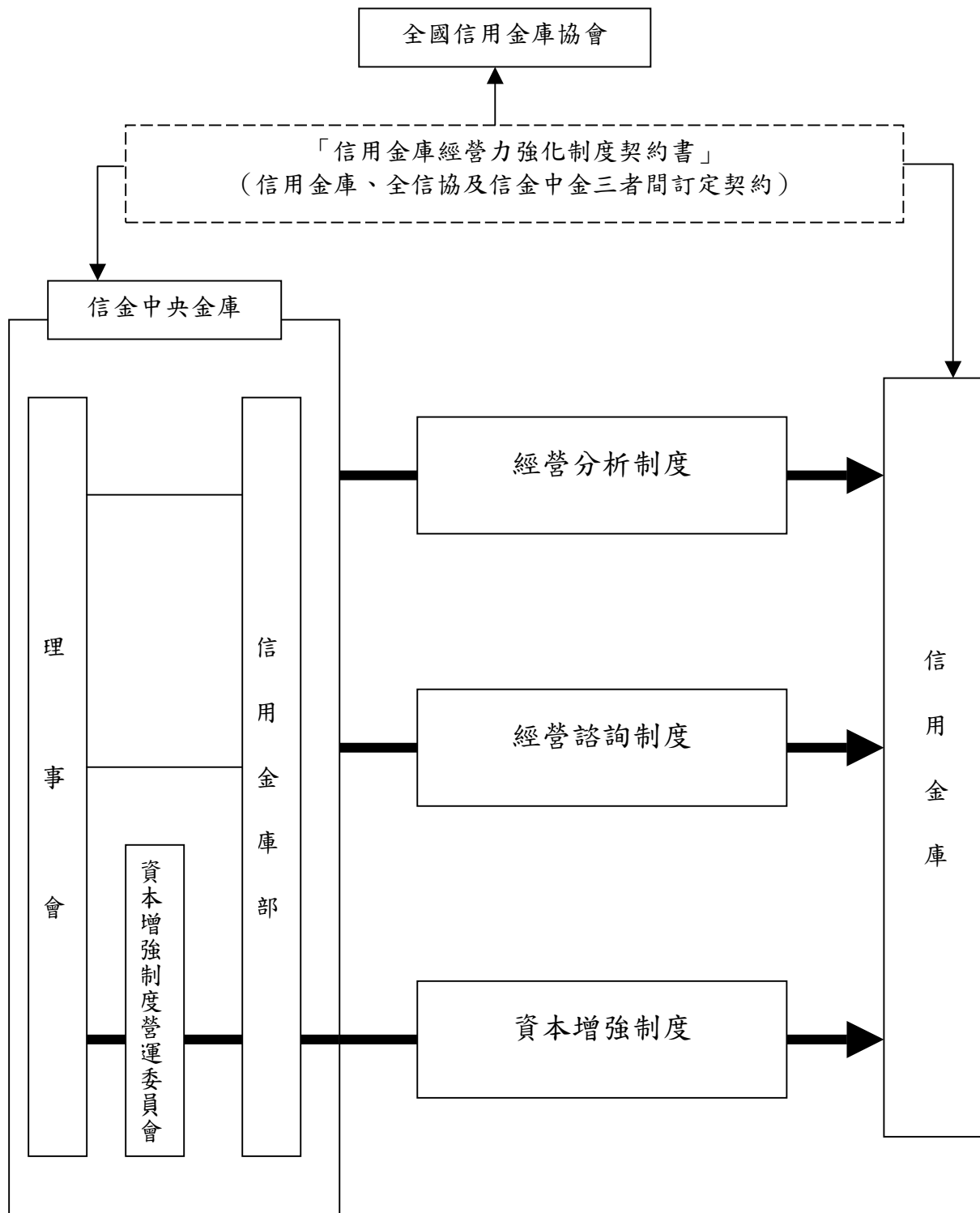
2.郵政儲金 2005 年 4 月以後為預測值

資料來源：本研究整理



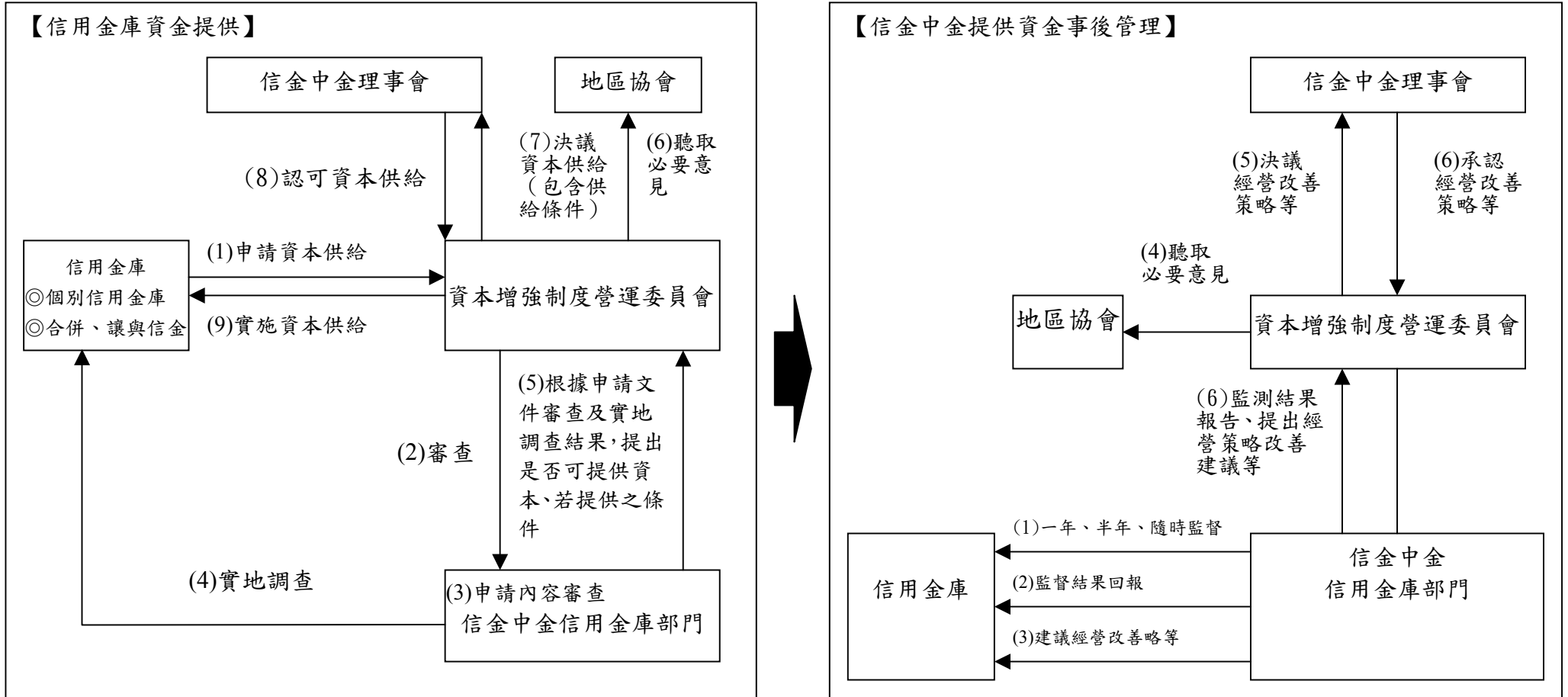
資料來源：信金中金提供之書面資料。

圖 3-3-1 信用金庫體系圖



資料來源：信金中金提供之書面資料。

圖 3-3-3 強化信用金庫經營能力制度



資料來源：信金中金提供之書面資料。

圖 3-3-6 信金中金對信用金庫提供資金前後之審查及管理

二、農林中金與農協系統¹⁶

(一) 歷史沿革

如上節所述，日本合作金融組織可溯及 1909 年之「產業組合法」，已超過一世紀。隨後 1923 年設立產業組合之中央金庫，即農林中央金庫的前身，負責產業組合中信用機構資金的融通，近四分之一個世紀之久，才中央金融機構。西元 1943 年把產業組合中央金庫改稱為農林中央金庫。農林中央金庫係以農業協同組合、森林組合、漁業協同組合、其他農林水產業者的協同組織為基礎之金融機關，進行農林中央金庫法（平成 13 年（2001）法律第 93 號）與其他法律所定業務，促進協同組織金融功能，發展農林水產業，以資國民經濟發展。為民間法人化的特殊法人，原為主管機關任命設立委員而設立，昭和 34 年（1959）政府出資金額提撥完畢，官股完全退出，由民間全額出資；於昭和 61 年（1986）民間法人化。

(二) 競爭環境

如前節所述 90 年代之後的日本金融不僅是大改革，同時也是大競爭；全體金融機構之分機機構社由 1991 年 41,107 家→2004 年 34,327 家，減少了 16%；而農協信用事業之分支機構則由 1991 年 16,218 家→2004 年 12,542 家，減少了 23%，近幅次於信用組合（-34%）、信託銀行（-39%）與都市銀行（-39%）；日本金融業所處環境之險惡可見一般。

【表 3-3-5】所示，農協系統的存放款比例由 1998 年 31%→2005 年 27%，為全日本最低。雖然間接金融式微為全球共同趨勢，但由日本全體 1998 年 82%→2005 年 68%相較，農業部門資金需求有限，農協系統信用事業之金融中介功能無法完全發揮。這也是轉存農林中金之轉存款增加之因。就存放款部分，存款佔有率由 1998 年 7.50%→2005 年 10 月 8.33%；放款佔有率（見【表 3-3-4】）由 1998 年 2.86%→2005 年 10 月 3.30%，在 JA Bank 成立後略有微增，表示 JA Bank 成立的確對農協信用部經營有相當助益。

若由農協本身經營而論。農協組合家數由 1991 年 3,373 家→2003 年 952 家，少了 2,421 家（-72%），可以看出這時數年來農協在推動合併上的努力，其成效表現在會員數由 873.6 萬人→907.2 萬人，增加 34 萬人（4%）；人員也從 29.8 萬精簡為 25.8 人。（詳【圖 3-3-7】）

¹⁶ 農林中金如下述為農林中央金庫係以農業協同組合、森林組合、漁業協同組合、其他農林水產業者的協同組織為基礎之金融機關的中央機構，完整架構詳見【附錄一】，但是由於農協系統架構與各項措施較為完整，整合也較早，故以農林中金與農協間的 JA Bank 為主述對象。

來看合併是否擴大經濟規模，增加收益。由【表 3-3-8】可知，平均每一家農協之淨收益，由 1988 年 1 億 256 萬日圓提升為 99 年的 1 億 434 萬日圓，保險與信用事業明顯提升。然購買與販賣兩事業顯然並未收到成效。

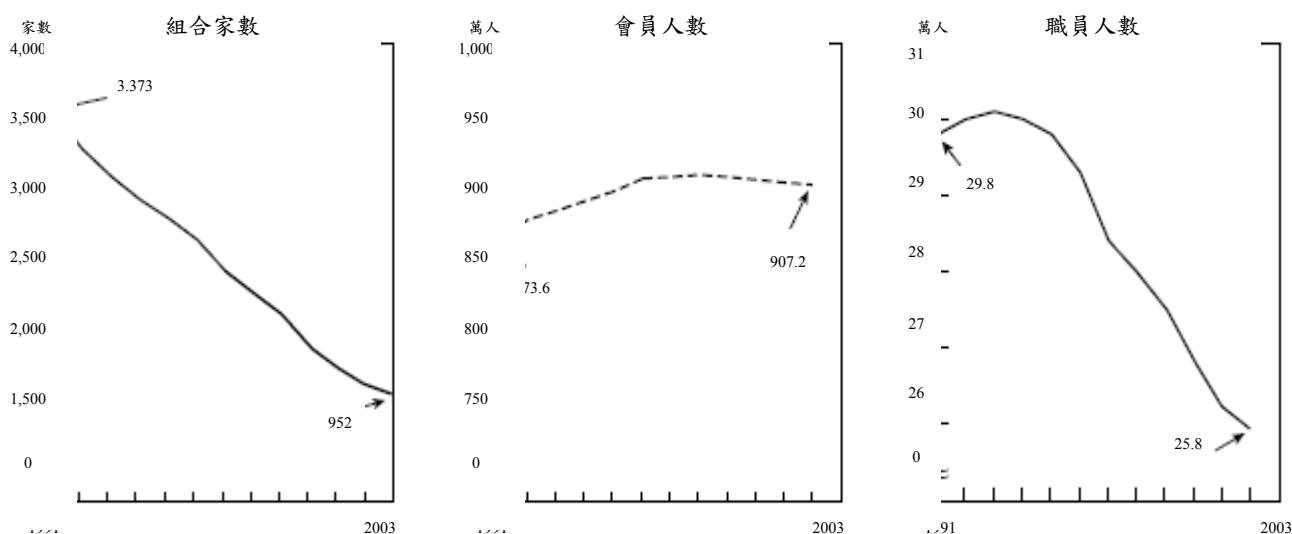
農協界因在險惡的經濟與金融情勢下，不斷促進合併、進行人員調整、增加會員與存放款，以種種措施在關鍵時刻中存活並致勝。

表 3-3-8 平均每一農協各事業淨收益一覽

單位：合計為千日圓、個別事業為%

	合計	信用	保險	購買	販賣	宅地	其他
1988 年	125,978	86.2	58.2	▲17.0	▲13.1		▲14.2
1989 年	128,288	101.4	60.7	▲28.1	▲14.4		▲19.6
1990 年	122,891	98.3	71.8	▲29.4	▲18.2		▲22.4
1991 年	116,575	98.6	76.5	▲29.8	▲19.7		▲25.6
1992 年	97,186	96.0	96.0	▲36.1	▲25.0		▲30.9
1993 年	70,328	64.7	160.8	▲46.1	▲28.0		▲51.4
1994 年	109,657	77.8	126.4	▲36.8	▲22.1	▲20.3	▲25.0
1995 年	118,839	108.2	126.8	▲67.5	▲32.2	0.3	▲35.6
1996 年	94,992	103.3	166.9	▲84.7	▲39.3	2	▲48.2
1997 年	141,291	99.1	145.1	▲71.9	▲32.1	2	▲42.1
1998 年	139,657	114.7	162.2	▲84.8	▲39.1	0.5	▲53.5
1999 年	143,420	132.0	189.2	▲99.9	▲57.8	1.1	▲64.5

資料來源：農水省「農業協同組織組合經營分析調查報告書」



註：年為事業年度底

資料來源：農林中金綜合研究所網站。

圖 3-3-7 日本綜合農協之家數、會員暨職員人數之變化一覽

(三) 組織結構與上下層關係

日本農協為一金字塔結構，即市町村階段（鄉鎮階段）有基層農協，府縣階段（省市階段）有府縣聯合會，全國階段（中央階段）有全國聯合會，上下階級的農協組織，一般稱為「系統三階段」。(詳如【圖 3-3-8】)。日本之農協為綜合的多元事業體，其中信用事業由 JA、縣信連、農林中金所組成，即所謂的「JA Bank」。換言之 JA (886)、縣信連 (46)、農林中金 (1) 為「JA Bank」之會員，2005 年 7 月之會員數為 933。

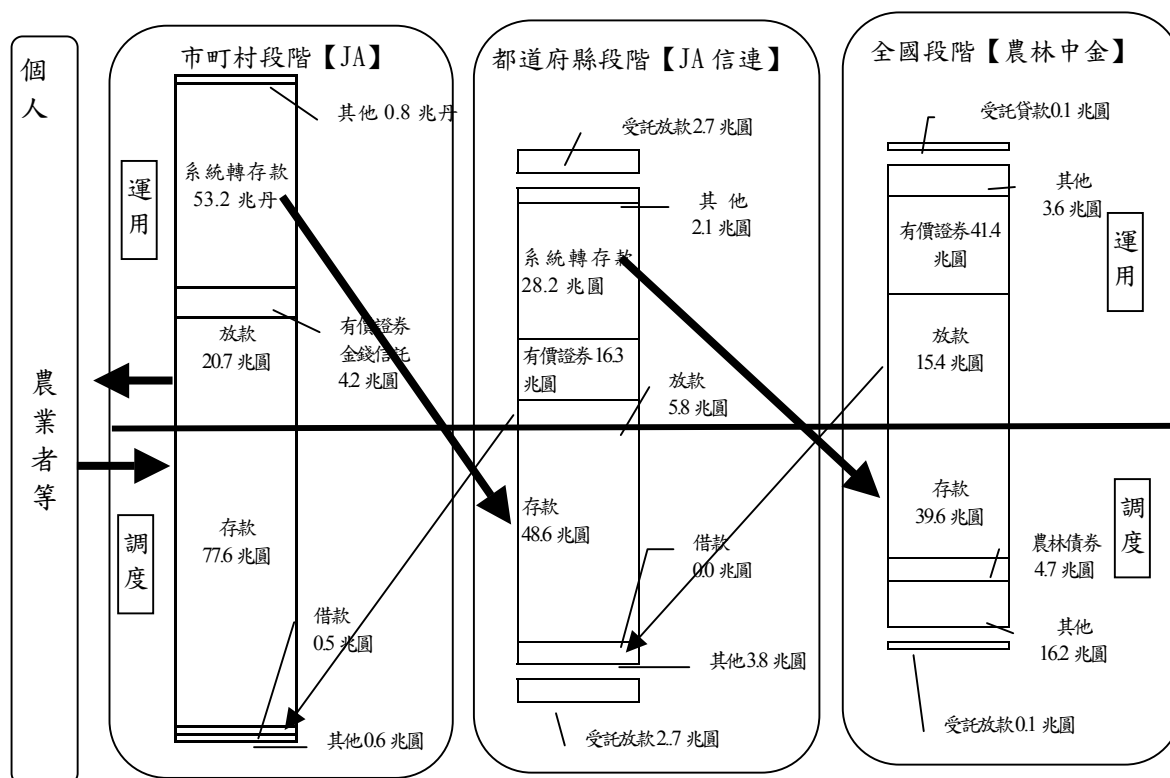
(四) 上層機構功能

在推動「JA Bank System」業務中，在農林中央金庫設由農協成員組成的經營管理委員會，由於農林中央金庫經營管理委員會代表性不足，而另設 JA Bank 中央本部，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，為 JA Bank 之運作之樞紐中心。此外在農林中金總公司中設有 8 個與 JA Bank 相關之部門，所掌管之業務由 JA Bank 之整體策略與業務營物，甚至金融安全網之企畫，農林中金在 JA Bank 系統之擔任之責重大。(農林中金部門概要詳見【圖 3-3-9】、

與 JA Bank 關連部門如【圖 3-3-10】)

此外農林中金旗下設有信託銀行、智庫、與系統相關之信用互補與提升信用事業效率之子公司，如【圖 3-3-11】所示，所投資之公司相當精簡。事實上 JA Bank 系統成立之後，農林中金也改變經營策略，切除非核心業務如證券公司，集中經營資源。農林中金旗下原設有證券子公司-農中證券，在 2004 年讓渡給瑞穗金融集與之瑞穗證券，並投資其 750 億圓，建立策略聯盟關係，於 2005 年 9 月起正式利用其服務。另外，在零售金融方面則於 2005 年 11 月出資三菱 UFJ 集團 2,000 億圓，取得生物認證技術與 IC 卡技術，與各大金融集團採「等距離外交」策略¹⁷，取得飛核核心業務之服務。同時對於集團之核心業務如信託，則透過信託子公司加強營業，並以信託為未來重點發展業務。

「農林中央金庫」在農協系統內有三種功能：1.系統內的資金調度或調整功能；2.利潤回饋的功能；3.功能回饋的功能。



資料來源：農林中金年報（2005）

圖 3-3-12 JA 系統組織內資金的流向(2005 年 3 月末)

¹⁷日經金融新聞，2006.12.5,p.1

1.系統內的資金調度或調整功能；調節資金是中央金庫最基本功能，針對不同時間、時期的資金，進行調節。中央金庫也採取發行債券的方式來取得借貸資金，提供給有季節性資金需求的個體或群體。由於近幾年來經濟環境改變，資金過於浮濫，農協資金需求也相較於過去低。(JA 系統組織內資金的流向詳見【圖 3-3-12】)

2.利潤回饋的功能；農林中央金庫利用出資者資金產生的收益，回饋農、漁協，此功能依舊是農林中央金庫最大功能，就農、漁協而言，這個也是最期待者。另就發放盈餘方式，以最單純之方法即農林中央金庫出資比例發放股利。農協為綜合經濟體，經營多元事業，就信用部門收入而言，農林中央金庫利潤回饋為重要收益來源。

3.功能回饋的功能；係指由農林中央金庫來提供一些措施、設備，讓農協利用，以便發揮其自身功能，最典型例子為電腦設備。由上層機構共同開發分擔費用扣除若農協自行開發之成本，所得差額算是所謂「功能回饋」部分效益。

但就 JA Bank 營運而言，設於金庫內之 JA Bank 中央本部也提供以下功能：

1. 確立整個 JA Bank 的綜合經營策略：農協是民主，且獨立自主的經濟事業體，當然可決定本身的經營方針與經營策略，但為了要因應農業金融體系的重建，消弭金融的不安定，在此環境下，農協定要有規模經濟 (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，故由 JA Bank 中央本部來確立 JA Bank 的發展策略。
2. 根據自立公約的基本方針，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，中央本部可以派員管理資產，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，則進一步採取取罰則措施。

JA Bank 現階段所面臨的困境為確保系統金融健全化經營，特別是對於發生過問題農協的經營改善措施，所謂的「問題 JA」，係指「自有資本適足率」低於 8% 的農協。從 2002 年 1 月，JA Bank 體系運作以來，處理資本適足率低於 8% 的農協，即問題 JA，激勵其盡速調整自有資本適足率至 8% 以上。無法調整其自有資本適足率到 8% 以上者，則勸導進行合併，或是限制其業務。

1. 提高資金運用之收益率：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，放款金額數量整體萎縮；因此由重視「企金」，轉而重視「個金」。由此可知，打進個人金融市場將是策略重心，因此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。

2. 改善農協各部門之業務，確認部門盈虧，並檢討農協經營的據點。

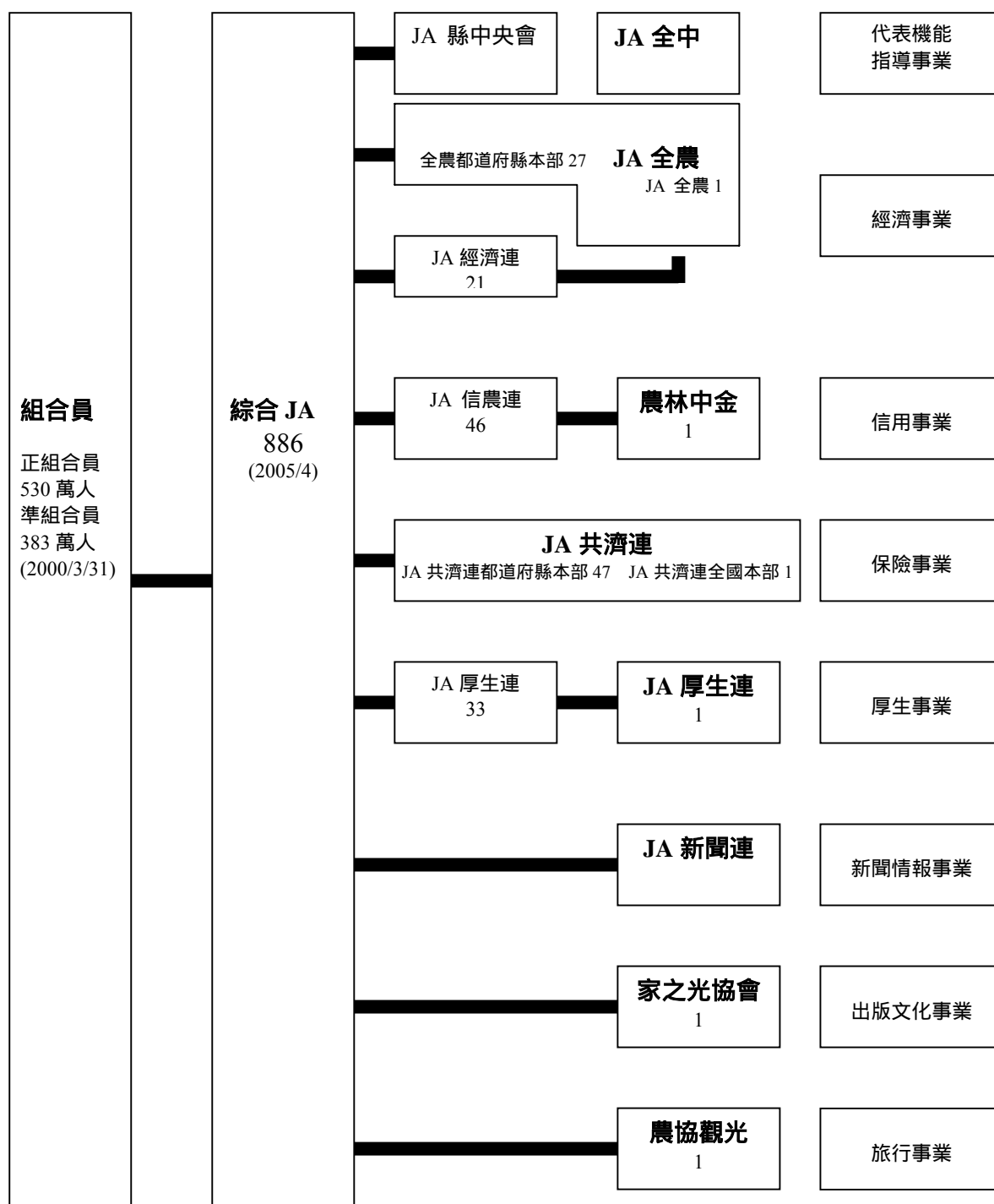
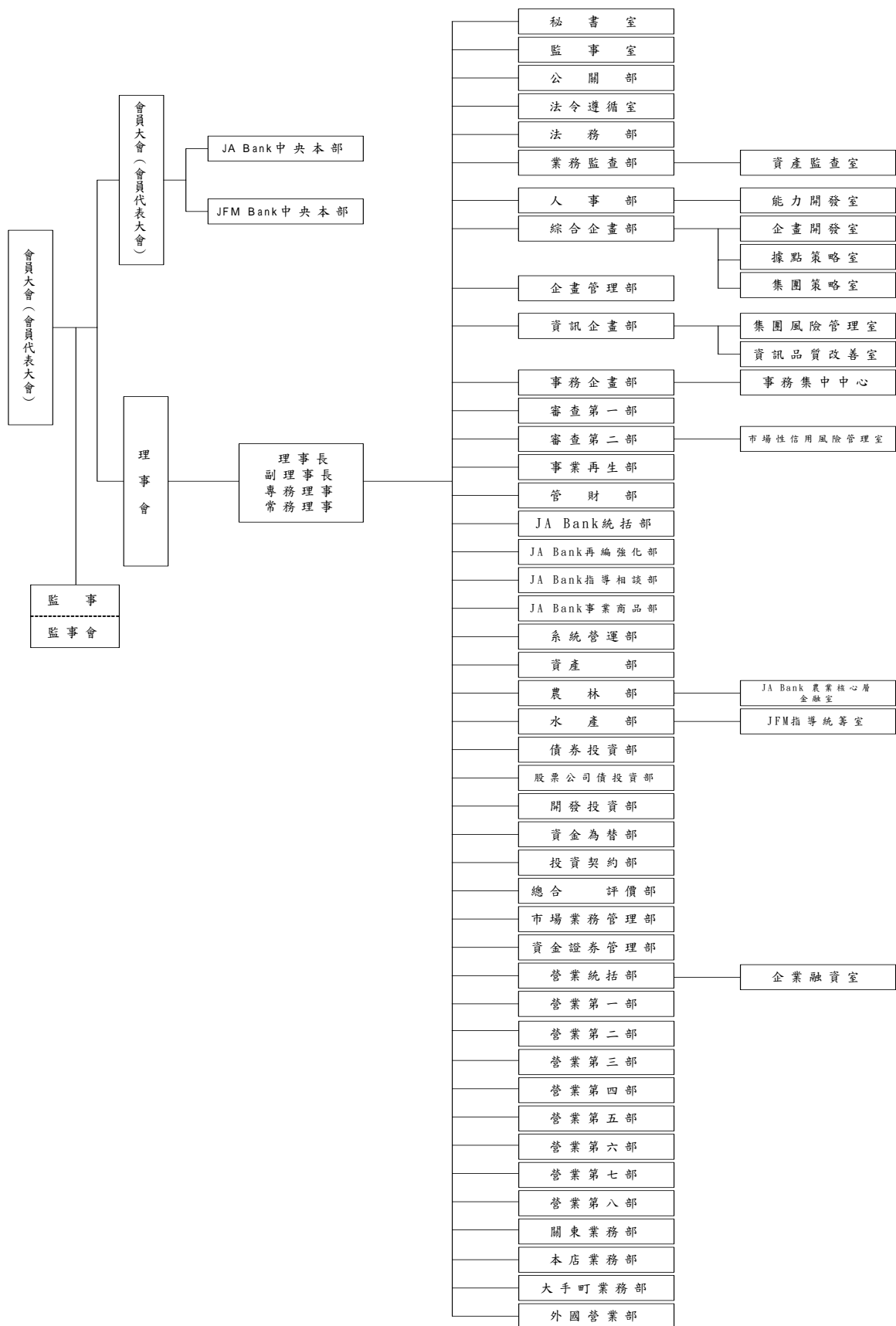


圖 3-3-8 日本農協系統圖



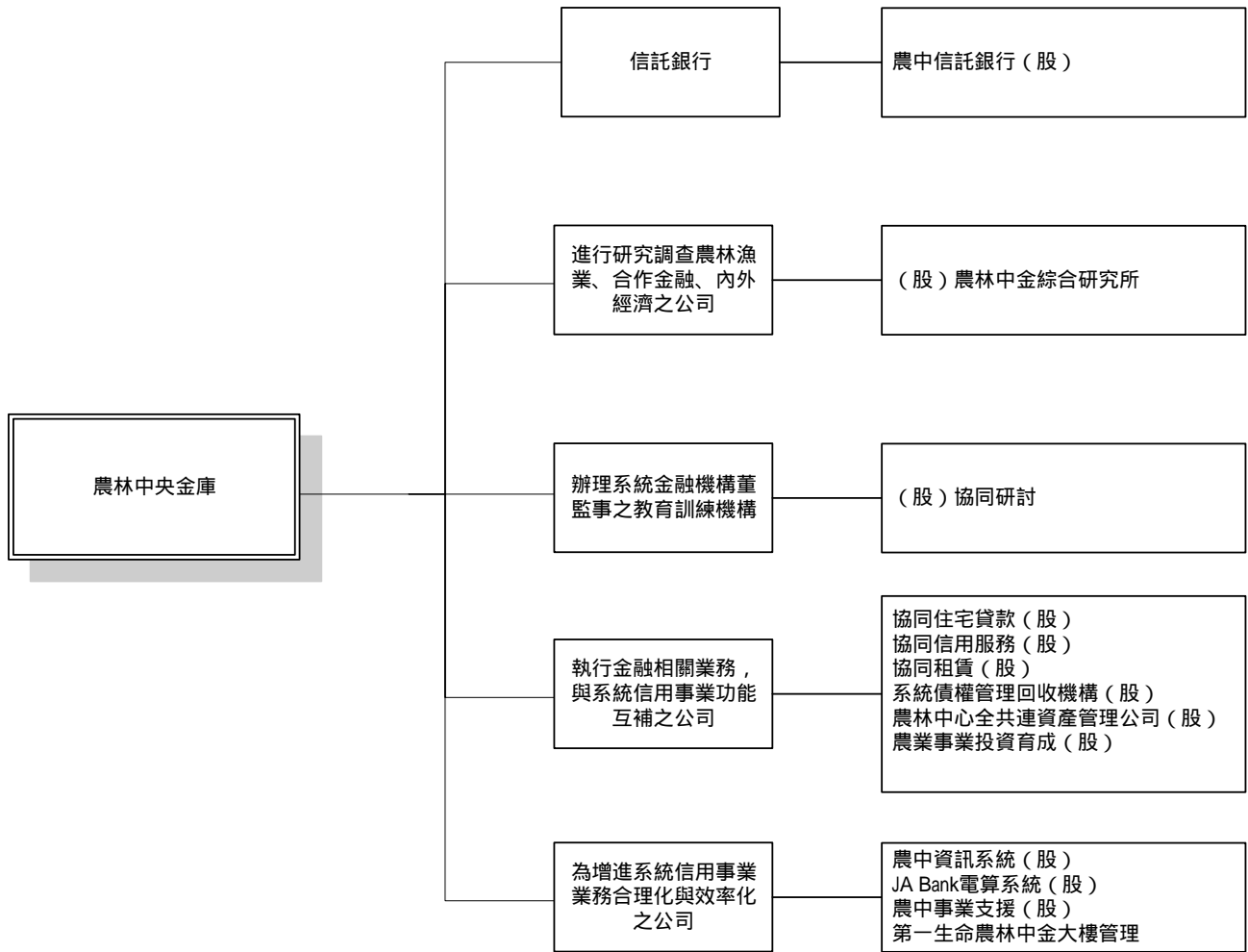
資料來源：農林中央金庫年報（2005）

圖 3-3-9 農林中央金庫部門概要（2005 年 3 月）



資料來源:農林中金綜合研究所書面資料。

圖 3-3-10 農林中央金庫本店 JA Bank(關連)部門概要 (2005 年 7 月)



資料來源：農林中央金庫年報（2005）

圖 3-3-10 農林中央金庫與其子公司（2005 年 3 月）

第四章 日本 JA Bank 通路整合之分析

第一節 JA Bank 體系之建立

如前文所述日本 JA Bank System(JA Bank 系統)於 2002 年 1 月才正式成立，無論是在時間與歷程中與我國農漁會信用部與農業金庫之關係類似：JA Bank System 尚未成立之前 JA 與農林中金本已存在；農業金庫成立前信用部也以獨立營運，因此 JA Bank 體系之設立過程與目前正進之分行整合計畫，有助於農業金庫與信用部通路之整合之參考，因此在本章特以個案分析之方式，介紹目前並分析日本 JA Bank 通路整合。

【圖 4-1-1】整理了 JA Bank 體系設立時的金融環境變化，與基本方針之訂定與其法規制度之規劃。依據「農林中央金庫及特定農業協同組告等的信用事業的再編和強化的相關法律」(信用事業新法=JA Bank 法)，制訂「基本方針」，成為 JA Bank 會員之行動準則。¹⁸

一、「JA Bank 體系」的基本方向

「JA Bank 會員」(辦理信用部業務之 JA、信連及農林中金)，遵守 JA Bank 基本方針，共同執行以下各事項，以建立「JA Bank 體系」。

1. 結合個別 JA、信連、農林中金的整體力量，建立一實質上可發揮『一個金融機構』完整功能的營運體系。

2. 在全國各地均可提供優質且具高度功能的金融服務。

3. 確保 JA Bank 全體安全且有效率地運用與活用資金；並防止發生超乎其財務能力、經營體制、風險管理能力的資金運用。

4. 為預先防患經營破產於未然，除藉早期發現問題改善經營外，在難以改善經營之際，儘速進行必要組織整合。

5. 在指定支援法人下設基金，事先確保其財源，對經營改善與組織整合進行必要之支援。

二、「JA Bank 會員」的職責

1. 農林中金的職責

(1) 制定 JA Bank 綜合策略，並根據本方針輔導 JA、信連。

¹⁸ JA Bank 體系對顧客主要的訴求有二：安心與便利。「安心」為集團之健全經營；「便利」唯一體的推行業務。由於前者不在本報告題目範圍，但健全性追求與安全網建構為合作金融機構發展中重要課題，因此仍摘出整個系統概念圖(【圖 4-1-2】)供參。

(2) 農林中金為使 JA Bank 體系適切運作，在經營管理委員會下設「JA Bank 中央本部」(以下稱「中央本部」)，由 JA、信連的代表等所組成。

基於本方針而發動之個別輔導、請求指定支援法人給予支援、處罰不遵守本方針之會員等事項，應提報中央本部核議。

2. JA、信連的職責

(1) JA、信連應遵守本方針及服從農林中金依據本方針所進行之輔導。

(2) 信連設置「JA Bank 縣本部」，輔導轄下 JA 遵守本方針，JA 應服從信連之輔導。且，若取得轄下 JA 之同意，可採取比本方針更為嚴格之標準進行輔導。

3. 中央會的角色

農林中金、信連為落實職責，應與全國農協中央會密切聯繫配合，農林中金，可要求中央會配合提供中央會稽核報告等相關資料。由於 JA 之全國機關為中央會，信用事業僅為其中之一部門，因此仍須與中央會，無論在策略、稽核、業務上進行密切配合。

三、「JA Bank 會員」的責任與義務

1. 報告經營狀況：JA、信連應提出經營管理資料，並就檢查報告、稽核報告的指正事項、經營狀況等相關事項，向農林中金報告，此為 JA Bank 體系之運作基礎。不符合標準之 JA、信連，應接受農林中金與中央會所進行的資產精密評估。

2. 遵守資金運用限制規則：為防止發生資金運用（放款、購買有價證券等）超過本身的體制與能力之情形，若有 JA、信連不符合實質自有資本適足率、體制整備狀況等標準時，則限制其資金運用範圍。

3. 遵守經營改善規則：為防患經營惡化或破產於未然，對於實質自有資本適足率、體制整備狀況等不符標準之 JA、信連，應採取革新經營體制，進行組織再造、充實資本等經營改善措施。

此時，JA、信連如需接受指定支援法人之支援，需符合其支援之前提條件。

4. 遵守組織整合規則

(1) 為謀求 JA Bank 體系之可信賴性及維持其金融功能，JA、信連，對於發生繼續經營顯有重大問題，應在 6 個月以內（破產時則為即刻，辦理信用事業讓渡）。JA 將信用事業讓渡給信連或農林中金；信連信用事業讓渡給農林中金。

(2) 此時，JA、信連如需接受指定支援法人支援，需符合其支援之前提條件。

(3) 此時，信用事業讓渡後的 JA，依法可代理信連、農林中金的業務。

5.對指定支援法人的財源提撥

(1) JA、信連、農林中金，對指定支援法人，依另訂之標準（負擔金比例等）每年度提撥必要之財源。；此提撥負擔金比例，依各縣發生問題之有無等因素，分級設定。

6.聯合推廣 JA Bank 之業務

JA、信連為達到全國各地均可提供一致且具有高度功能的金融服務，根據 JA Bank 的綜合策略，聯合推廣業務，利用 JA Bank 共同營運系統（JASTEM，系統清算資料通信系統），辦理相關業務、商品與服務。

7.確保 JA Bank 整體的安全與效率運用

JA、信連為確保 JA Bank 整體的安全與效率運用，將資金等存入信連、農林中金。

四、「JA Bank 會員」享受的權利

遵守本方針的「JA Bank 會員」得享以下的權利：

- 1.登錄於「JA Bank 會員名簿」，告知組合員、利用者等。
- 2.利用全國統一的資訊系統（需付費），並可辦理利用此系統提供之金融功能與商品等。
- 3.可使用農林中金登記的「JA Bank」商標，並可靈活運用印有設有商標之存摺、提款卡等共同物品。
- 4.進行經營改善、組織整合時，指定支援法人的支援（必須合乎一定前提條件）。

五、對不遵守基本方針等之會員的措施（罰則）

為確保 JA Bank 整體之可信賴性，對不遵守方針之會員，農林中金將勸告其遵守、警告將採行罰則，而經勸告後仍不改善者，則採取禁止使用「JA Bank」商標、並自指定支援法人的支援對象除名、強制退出 JA Bank 會員等必要之懲罰。

上述 JA Bank 基本方針的內容與標準，依金融情勢的變化、JA Bank 會員的經營狀況等，由確保 JA Bank 體系可信賴性之觀點，每年進行檢討。

農協系統事業的相關情勢：金融環境的變化

○金融大革命的進展

(從銀行再編，其它營業型態的加入)

○資訊革命的進展

(網路資訊、銀行業務等)

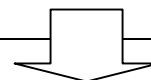
○金融保險解禁

·存戶以金融機構經營健全性為選擇基礎

課題認識：「JA Bank」整體性業務營運的必要性

- JA Bank(農協系統信用事業)被期待的角色
 - 身為我國金融系統的一員，因應會員需求採行確保可信賴的經營和提供高度的金融服務。
- 在「JA Bank」的課題
 - 每個營運單位採行責任制的事業營運方式為基本
 - 另就針對「JA Bank」全體須對應的課題提出應應對策。
 - ☆在實施定額存款保險時代中，採行確保信賴性的措施。
 - ☆電腦系統投資，對應市場性金融商品。
- 「JA Bank」一體業務營運的必要性
 - 在變化激烈的金融系統中，展望將來為充分發揮上述的功能，JA、信農、農林中須凝聚其綜合能力。
 - 以此確立 JA Bank 系統應有的措施。
 - ☆為了不造成會員顧客麻煩，採取以 JA Bank 成員的相互監視系統。
 - ☆為了提昇會員顧客使用上的便利，集結 JA Bank 集團的凝聚力，以達成高度一元化的金融服務功能。

※「信賴性的確保措施」，是基於以下認識。



- 記取過去農協破產事件的教訓
 - 能力、體制尚未完備，便繼續運用資金，而使要處理的金額擴大。
 - 因經營內容尚未明確揭露，而未能掌握。
 - 因採行一人獨裁體制，行政檢查和對中央會監查的指點也未見改善。
- 結果造成系統沈重的負擔。
- 因過去事例，為因應定額存款時代，JA Bank 全體有必要建構讓會員、顧客安心利用，不會破產的信用事業體制。

根據課題認識擬定位基本方針(自主規章)等

JA 全國大會議案(2000 年 10 月 12 日)

- 確立受會員與地方支持的 JA Bank。
- 以一元化的情報技術投資建立營運事業
 - 完成全國統一電腦資訊系統等。
 - 確立高度信賴 JA 集團信用事業。
 - 落實自主規章訂定防止破產政策。
 - 農業金融服務的提供。

具體化

基本方針(自主規章)的定位

- 落實上述措施，基於 JA Bank 會員的意願，依據 JA Bank 法訂定本「基本方針」，成為 JA Bank 成員施行一體性業務營運之行動規範。
- 以此作為農林中金(JA Bank 中央本部)組合員，顧客相關信用事業的指導方針。

依據

法律制度的準備等

農林省檢討最終報告 2000.11.2

- 新的農協金融系統(JA Bank 集團)的建構。
- 樹立以農協系統金融機關為整體的綜合經營戰略，同時建立 IT 投資一元化。
 - 基本上不進行超過體制與能力的資金運用，確立農協系統金融機關一體，且具實用有效的防止破產系統。

法令準備

- 根據「農林中央金庫及特定農業協同組告等的信用事業的再編和強化的相關法律」(信用事業新法=JA Bank 法)。
- 農林中金經營委員會的承認，為了達到對特定農協等，信用事業的再編及強化，而得以採行必要的指導。(第三條)
 - 農林中金想採行業務指導時，得重新得到經營委員會及總代表大會的承認，訂定農協金融的再編及強化的相關基本方針。

資料來源:農林中金綜合研究所書面資料。

圖 4-1-1 JA Bank 基本方針之定位

表 4-1-1 JA Bank 基本方針主旨

I 「JA 銀行系統」的基本方向

「JA Bank 會員」(JA 信連、農林中金)，遵守本方針，關於以下的各項，致力於整體性的配合，確立「JA Bank 系統」

1. 結集綜合能力，實質上作為一個金融機構的功能營運系統的確立。
2. 在全國各地提供高品質的金融服務。
3. 資金安全、有效地運用，防止經營態執、體力的資金運用。
4. 為了防止破產，即早施行超過經營改善，改善困難的情況盡速實施組織統合。
5. 讓指定支援法人設立基金，以此財源實施經營改善及組織整合的必要支援。

II 「JA 銀行會員」的角色功能等

1. 農林中金的角色
 - (1) 樹立 JA Bank 全體整合性的戰略，基於本方針對信連、JA 採行必要的指導。
 - (2) 在經營管理委員會之下，設置由信連、JA 代表所組成「JA Bank 中央本部」(以下稱作「中央本部」) 執行 JA Bank 系統適切的營運。
2. JA、信連的角色
 - (1) 遵守本方針及基於本方針農林中金作出的指導
 - (2) 信連設置「JA Bank 縣本部」基於本方針指導轄區內的 JA，而 JA 則遵守信連的指導。
其次根據縣內的協議，可依據較本方針嚴格的指導。
3. 中央會合作
 - 為了 JA Bank 系統的適切營運，信連、農林中金謀求與中央會密切合作。

III 「JA Bank 會員」的責任與義務

項 目	內 容
① 營業狀況報告	· 對中央本部提出經營管理資料及營業狀況相關事項的報告。 · 在資產內容有問題的情況下，中央本部採行與中央會合作的資產檢查。
② 資金運用限制規章	· 為防止逾越體制，能力的資金運用(貸出、有價證券)，合乎基準的情況，限制資金運用範圍。
③ 經營改善規章	· 合乎一定基準的情況，實事業內容整編，資本增強的經營改善。 · 這種情況具有充足之前提條件下以得到指定支援法的支援。
④ 組織統合規章	· 在持續經營上發生重大問題的情況下，在一定期間內連合會實施階段性的事業轉讓。 · 在事業讓渡後基於法令可進行業務代理工作。
⑤ 對指定支援法人的財源聚資	· 對於指定支援法人基於基準，每年進行必要財源聚資等。 · 聚資比率，依照各縣是否有發生問題，而作出不同的等級。
⑥ JA Bank 的體性事業之推動	· 根據 JA Bank 綜合性的戰略，推動一體性的事業，提供均質且高水準的服務。 · 利用 JA Bank 共同營運系統，處理多樣性的業務、商品、服務。
⑦ JA Bank 全體的安全、效率運用之確保	· 為了確保 JA Bank 整體的安全、效率地運用，採行基於基準的資金之存入。

IV 「JA Bank 會員」享有的好處(遵守本方針會員的益處)

1. 登錄在「JA Bank 會員名簿」上，讓會員及利用者知道。
2. 全國統一系統的利用，功能、商品的處理。
3. 「JA Bank」商標及使用此商標的存摺、提款卡等共同資材的活用。
4. 基於本方針改善經營、統合組織之際，可獲得指定支援法的支援。

V 對不遵守基本方針會員的處置(罰則)

對不遵守本方針的會員提出勸告、警告，在被認定未獲改善的情況下，禁止使用「JA Bank」的商標，告知取消它作為指定支援法人的支援對象的資格，強制退會等罰則。

VI 基準的修訂等 (→根據金融情勢變化及 JA Bank 的經營狀況，本方針基準則每年修訂)

VII 過渡期措施 (→組織統合規章的適用時期，在此刻系統等尚未完整，JA 體制準備期間等的措施)

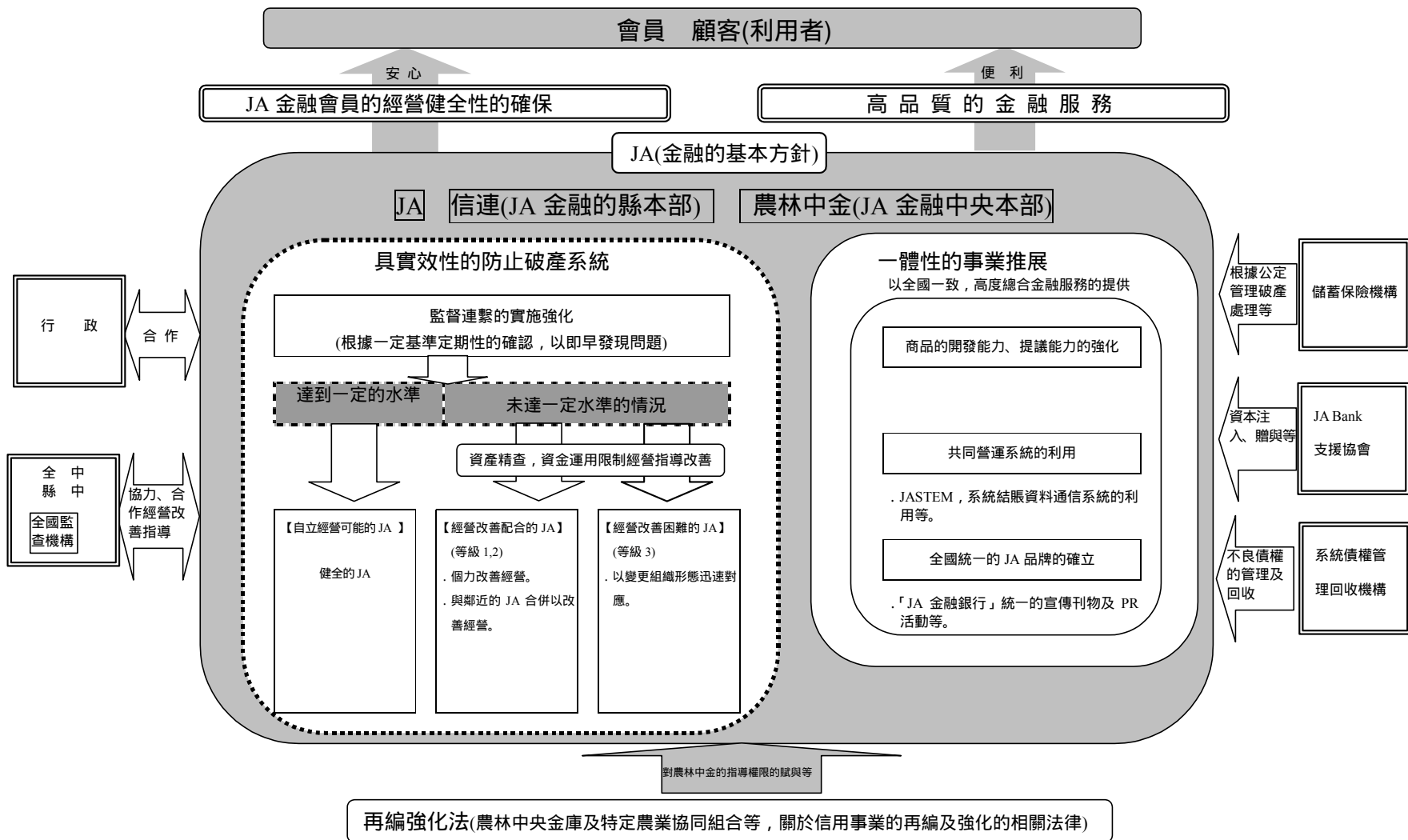


圖 4-1-2 JA Bank 系統概念圖

第二節 JA Bank 2004~2006 年中期計畫與「功能強化計畫」

一、2004~2006 年之 JA Bank 中期計畫

JA 集團在 1971 年以後於每三年舉行一次 JA 全國大會，在全國大會中討論集團經濟、營農指導、金融等綜合事業計畫之中期計畫，成為推動各項業務之指南針。2000 年之第 22 次會中，通過成立「JA Bank」與相關集團公約。2003 年 12 月所訂之三年計畫，由於是在 02 年 JA Bank 系統設立之後首次的三年計畫，因此倍受矚目，本次的三年計畫除徹底加強過去推展方案的定位外，一新內容成為 JA 銀行經營事業(業務)的綜合策略。

23 次 JA 全國大會中通過了 2004~2006 年，3 年度預定實施之各項重要事項，其中針對農業金融，決議「強化諮詢功能、金種類多樣化，以對農業核心層提供金融面上的資源與育成」、「促進經營不振者對策、提高自行評價之精準度與促進處理不良債權之處理等，以確保資產之健全性」，因此 JA Bank 在此決議下擬定了「JA Bank 中期計畫」。¹⁹

(一) 中期計畫的定位

JA Bank 系統係結合 JA、信連、農林中金的綜合能力，使其實質上能成為一個金融機構，提供高度金融服務的運營系統。在基本規範「JA Bank 基本方針」中，農林中金的功能定義為「樹立 JA Bank 的綜合策略」，所謂綜合策略即中期計畫，包含 JA 對組合員/顧客服務功能到提供連合會等支援基礎建設等。中期計畫的定位是在於為「事實上合而為一的 JA Bank 系統」的策略與行動計畫。本次中期計畫於 2003 年 10 月 23 日 JA 全國大會決議通過，所負的使命為「貢獻於組合員與振興農業」。

(二) 中期計畫的重點

2003 年所訂中期計畫重點有二：為首度設定明確的經營數值目標聚焦到實際實行事項，即行動計畫。(行動計畫請見【圖 4-2-5】)

¹⁹秋元吉(2004.3)「JAバンク中期戦略(2004~2006年度)によるリテールビジネス革新の方向」，農林經濟，pp.2-6

(三) 策略相關的情勢

中期計畫基於以下情勢而策定：

1. 景氣緊縮局面常態化，經濟全體進入長期停滯可能性很高，需有全面淘汰時代到臨的覺悟。
2. 未來 5~10 年，零售服務(以個人為對象之業務)，為中心的金融版圖重劃可能發生，金融板塊變動可能性極高。
3. 世界貿易組織(WTO)農業談判及稻米改革等，促進 JA 集團構造改革的環境變化加速，在此狀況下 JA 綜合事業收支年年惡化，這是 50 年代以來未曾有的危機。
4. 在此情勢中，針對 JA 的現況、競爭力：
 - (1) 效率性的問題：存在許多非效率，提供服務能力不足的分支機構。
 - (2) JA 信用事業獲利在激烈化競爭及超低利率影響，有持續低落傾向。
 - (3) JA Bank 顧客基礎深厚，具有充實顧客接觸網路，分支機構數為日本民間最大者，與外務擔當者的網路等整體所形成的綜合力(規模經濟)等，具有在零售金融致勝的潛力，但因構造性的非效率及獲利力低落，使得潛力無法發揮。

(四) 中期計畫的基礎思考

在以上的嚴峻局勢中，本次中期計畫定位在「若不能獲得成果就沒有另外的三年」，抱著破斧沈舟之決心，目前正是日本 JA Bank 一賭死生的關鍵時刻。

其於以下的思考，實施提高 JA Bank 整體能力的種種措施：

1. JA Bank 一體追求「收益」及「顧客基礎」
2. 在強化 JA Bank 一體化中，進一步充實與顧客的接觸點，發揮 JA Bank 全體經濟規模，達成事業模型 (Business model) 革新，獲得勝贏家地位
3. 轉換過去與其他業態相同、追隨他人作法的想法，今後將重點置於 JA Bank 獨自且最擅長的服務，落實施行非效率業務及約與裁撤，徹底實施「選擇」與「集中」，回應組合員/顧客的期待。
4. 揭示 JA Bank 全體的明確經營數值目標，確實獲得成果。

以上述思維為核心，本次中期計畫副題定名為「JA Bank 創新計畫」(JA Bank Innovation Plan)，由此副標可知 2004~2006 年是創新以求在日本金融競爭中，求勝之意圖。(詳參【圖 4-2-1】)

(五) 策略方案的具體內容

俯瞰個別的策略與方案內容如下：

1.信用事業獲利合計(2006 年度)：折舊攤提前 2 千億圓以上；折舊攤提後 1 千億圓以上。

為達成 JA Bank 原始使命，成為組合員/顧客心中的第一選擇，必須盡早回復收益能力。在此認識下，未來三年中，需阻止獲利下降之趨勢，反轉之獲利基調，確保必須的內部保留資金，達成上述目標為第一目標。在全縣域中，全 JA 各自設定在此目的下各自的獲利目標與行動計畫，並實行之。(請參【圖 4-2-3】)

2.JA Bank 貸款提高及以分行再構築為中心的效率化，為達成獲利目標以以下兩個方向進行：(1) JA Bank 貸款延伸而提高獲利能力；(2) 以分行再購築為中心的效率化及降低成本。

(1) 擴大/提高 JA Bank 貸款：JA Bank 貸款的提高目標，由 4.4 兆增長到 5.8 兆圓，三年間成長 1.4 兆圓。

最重點的收益事業中，以組合員等個人顧客為對象的 JA Bank 貸款強化/擴大。沿此方針，實施以下措施，建構活用 JA Bank 優勢的新放款事業模式，成為組合員/顧客的「貸款主力銀行」。

- 建構全國性的顧客資料庫，確立顧客滿意度高的放款商品的開發及供給體制。
- 在 JA 重點配置，外勤業務人員，設置住宅業者營業專門的營業據點。

(2) 以分行再建構為中心之效率化

藉由效率化而計畫削減的事業管理費等成本目標為三年內降低 10%。

除了擴大放款之外，另一方面藉由降低成本來達成獲利目標。因此措施的中心是整個 JA Bank 齊心再建構分行，強力推行效率化。

強力進行少人分行，不府成本的分行統合與裁撤，同時依據分行的種類來挑選商品，強化專門能力。藉由增強外勤人員，強化放款營業體制，不僅提供滿足組合員需求的服務，同時也進行人力瘦身，達成徹底的降低

成本。

與 JA 的分行再建築措施連動，以「選擇與集中」為基本，檢討商品與業務，進行各種作業(區域)中心化的業務集約達成 JA 整體的效率化。(參【圖 4-2-1】)

(3) 顧客基礎擴充方案

JA Bank 計有 900 多萬人之正、准會員，就個人會員顧客人數而言，是日本最大的。為強化此優勢，再提高獲利與效率化策略雙管齊下，創造只有 JA 才能提供的服務，重點置於最擅長的服務等，持繼推進擴充顧客基礎的中長期對策。

全國性重點化的服務如下述，但重點化服務可參照縣域 JA 的實際狀況，定出優先次序與權重實施。

支援農業

以最具效果的方式，持續對農業提供最適切金融服務，貢獻於農業的活性化。繼續並強化過去 JA 的融資、審查體制的整備，同時在本策略中，對於農業法人及一定規模以上的認定農家等，核心份子，以強化對其融資與協談功能為重點。如建立在 JA 對應困難之中大規模的農業法人等，由信連成農林中金來直接融資機制等，JA Bank 整體的對應能力。

卡片事業

為提供組合員等會員優惠服務，發行具組合員証功能的會員卡，整合經濟事業、保險檢討引入全國共用的集點優惠服務。此外提高強化信用卡(JA 卡)的功能與服務，以擴大推廣與利用。

高齡者，收領年金者之服務

高齡者收領年金者為 JA Bank 的主客層，提供高齡者最親切的服務，支援其豐富的老年生活，更進一步充實服務。

繼承和遺囑服務

為對應組合員繼承相關的需求，使資產繼承可以在世代間順利交替，因而整備繼承、遺囑協談體制。此外，配合法規放寬的動向，將來 JA Bank 集團也檢討並準備進入遺囑信託業務。

為展開上述獲利提升對策，效率化對策，擴充顧客基礎，需要強化整體 JA 的人才開發對策。具體而言，充實育成人才之體制，藉由確立落實部門輪調制等，培植 JA Bank 核心專門人員。

上述措施之關係與具體措施整理為【圖 4-2-4】。綜言之 JA 銀行的未來將朝下列方向努力：

1. JA Bank 整體團結，成為可以匹敵郵政儲金的主力銀行(Main Bank) 確保存在感及安心感。
2. 以個人會員為核心，充實獨自且堅固的顧客基礎，具有細膩且的顧客接觸點。
3. 與經濟共濟(保險)事業及福利事業整合，提供其他業態無法提供，只有 JA Bank 可提供之獨特的包裹服務(Package service)。
4. 擠身列入金融服務領先集團。

(六) 實施成效檢討與 2006 年度

JA Bank 各項措施於每年進行一次檢討，本中期計畫實施迄今的狀況為：45 縣設定了經營數值目標；JA Bank 放款純增額為 3,323 億日圓（目標比▲492 億日圓）；金融分行數 11,839 家（前年比比▲630 家），著實進行中。

2006 年度為 1.本中期計畫的最後一年度；2.為 2007 年郵儲民營化起跑的前一年；3.金融改革計畫的最後一年，為十分重要的關鍵時刻。故訂本年為接續下一期策略，達成本期策略目標的「收成年」。本年度 JA Bank 之動向令人注目。

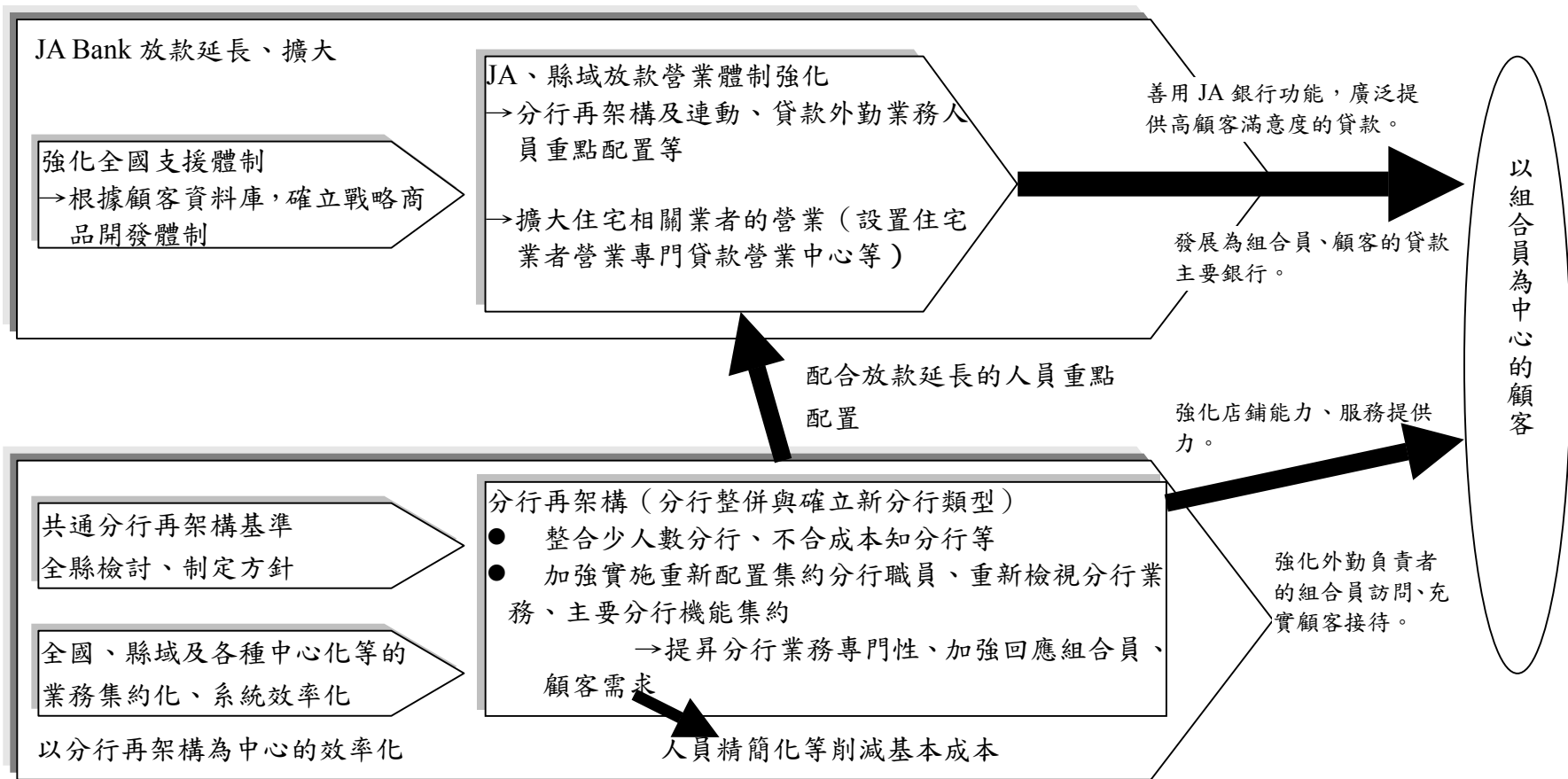
2006 年度預定措施推行的檢討方向簡單歸納如下：(詳參【表 4-2-1】)

1. 為達成全縣設定之營業目標數值，實施目標實積管理
 - (1) 為達成全縣設定之營業目標數值，實施目標實積管理，以確實達到 2006 年度目標。
 - (2) 金融分行方面，根據全中方針，JA 集團全體 2006 年年度末，完全處理完未達到於最低存置標準之分行。(2005 年度中各 JA 提出分行再架構之檢討，2006 年落實時間表)
2. 提高獲利對策
 - (1) 擴大、延長「JA Bank 貸款」以期提升獲利率 JA Bank 貸款全體的成長率，雖有部分季節性因素影響，因房貸競爭激烈，2004 年第 4 季開始快速低落，在此狀況下，2006 年度亦以房貸為中心，持續辦理各項提高放款措施。

- (2) 以 35 年固定型的「安心計畫」為引爆劑提升放款
- (3) 面臨國內利率上升風險，在趨近「解除零利率政策」發展中，在 2005 年檢討 2007 年度以後的商品策略。
- (4) 業務全國放款基礎建設以 2005 年 10 月開辦為目標，進行準備。
- (5) 房貸以外的放款均呈降低趨勢，必須採取阻止繼續降低之措施。

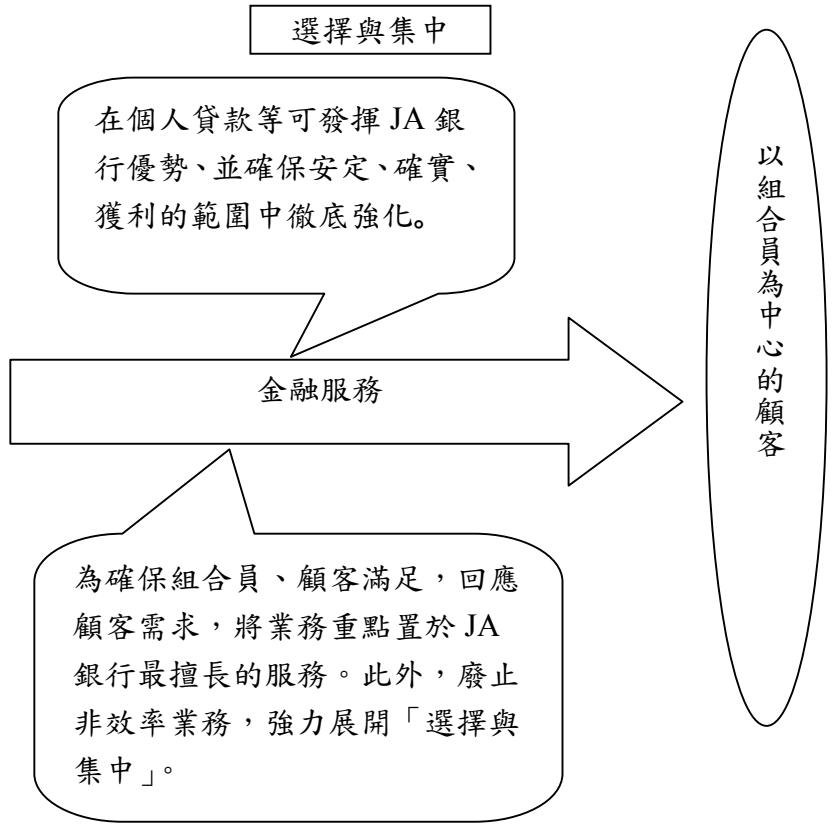
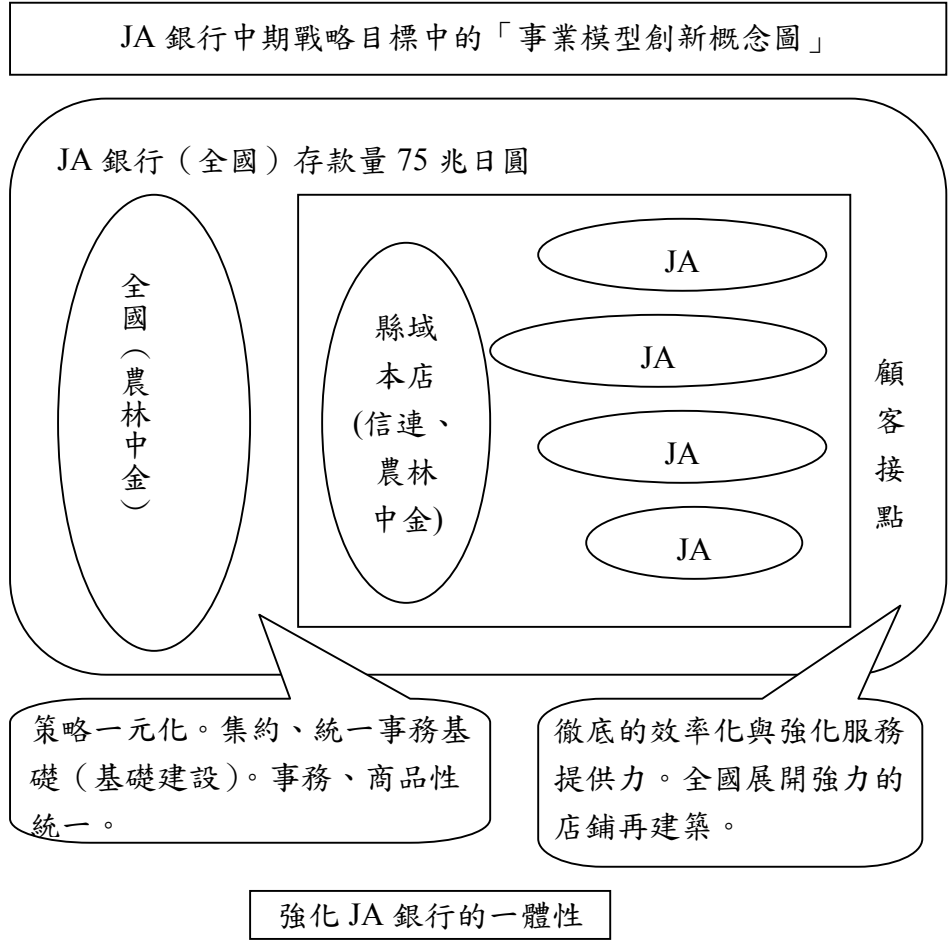
綜合上述 JA Bank 之中期計畫在明確的決策過程與目標中企畫與執行，並於每年討論實施進度，不淪為紙上談兵。同時在會員中形成共識，由國：擬定全體目標→縣：依區域制訂縣的目標²⁰→JA：執行，分階段施行。

²⁰ 一般而言，通常是以全國標準為縣的標準，不會再訂更高的標準。



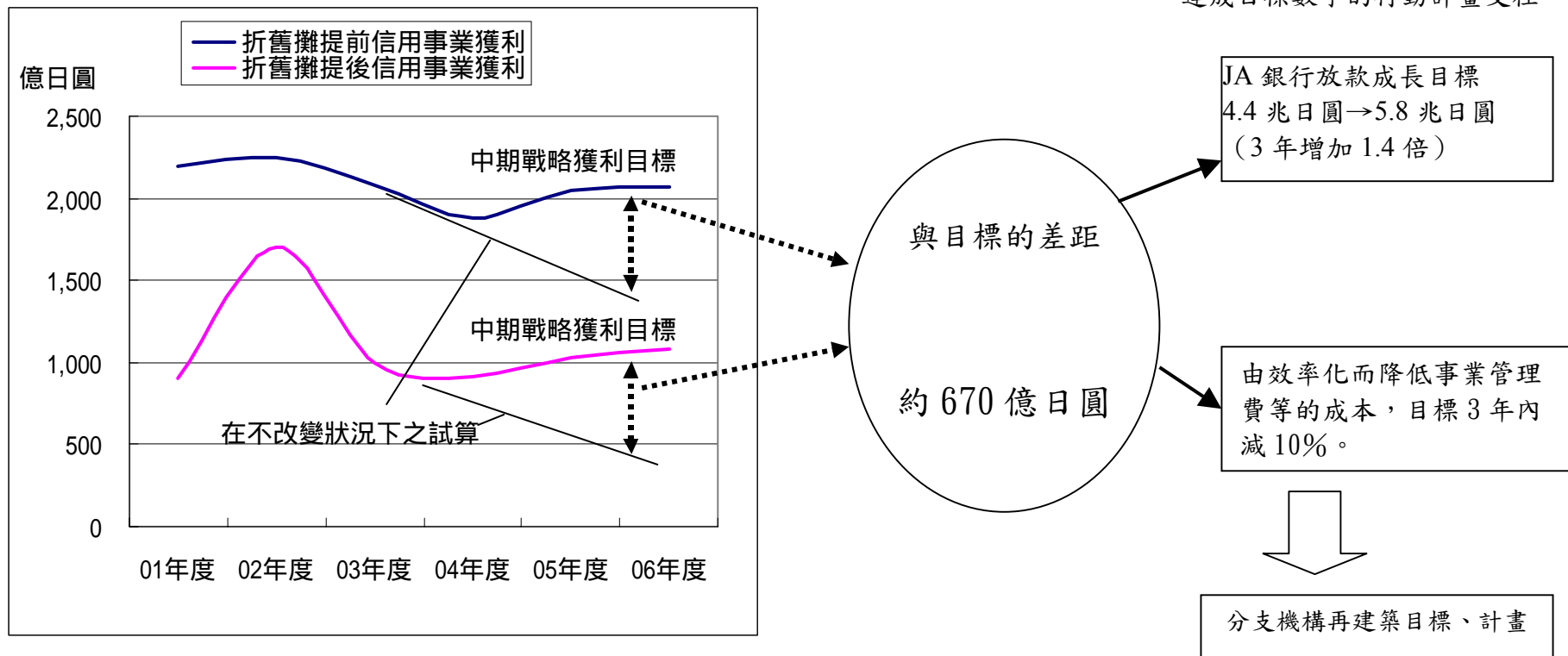
資料來源：農林經濟（2004.3.11），P.3。

圖 4-2-1 效率化改造



資料來源：農林經濟（2004.3.11），P.5。

圖 4-2-2 事業模型創新概念圖



資料來源：農林經濟 (2004.3.11)，P.4。

圖 4-2-3 信用事業獲利目標

中期計畫 (2004~2006 年度) 之基本想法→JA BANK 創新計畫

JA Bank 一體徹底追求「獲利」與「顧客基礎」

JA Bank 強化一體，並達成事業模型之創新，獲得勝者地位。

轉換追隨或與其他業態相同的想法。放在重點化與差異化，徹底「選擇與集中」，不拘泥一定要用自家商品。

建立 JA Bank 全體經營數值目標，並達成之。

JA BANK 全體「經營數值目標」之前提與收支預估之認識

- JA 信用事業獲利持續低減。若不改變，相當多的 JA 將出現赤字 (綜合收支也是赤字)。此外，因 2006 年度將實施減損會計，今後發生損失之疑慮高。
- 信連與農林金庫之獲利大受國內外金融市場動向影響，對 JA 的回饋能力有降低之可能性。

JA BANK 強化「一體化」藍圖

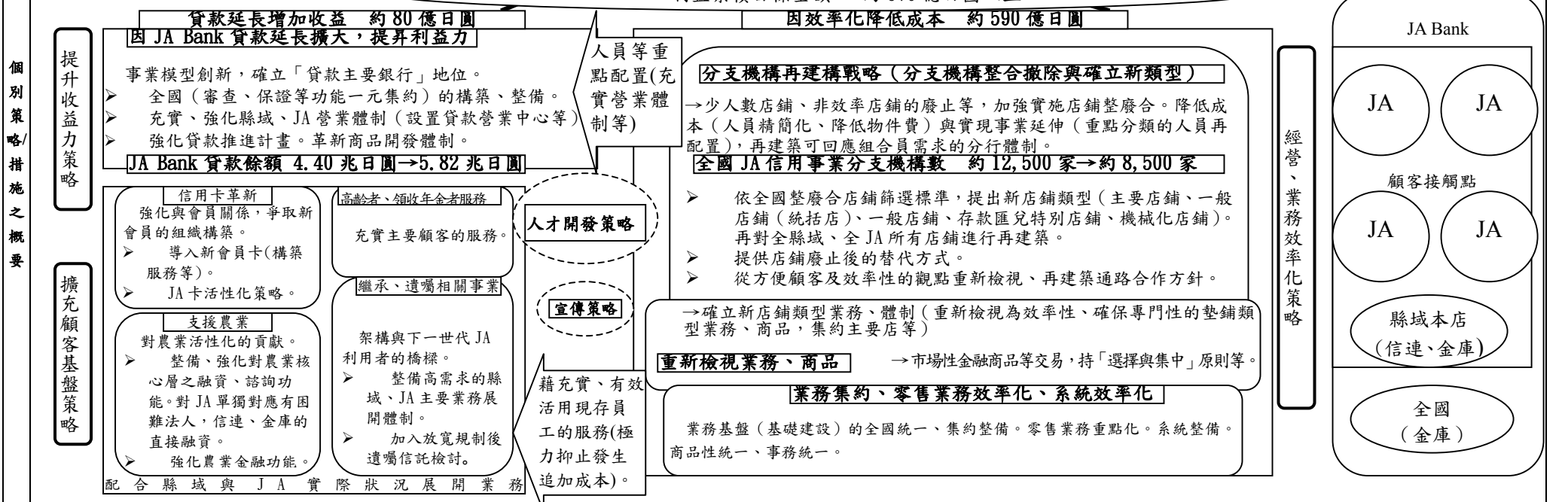
- 基本策略為基於基本方針之全國一元化。基本的業務基礎建設範圍統一、集約。重點商品 (服務) 之基本商品亦朝全國統一之方向進行。
在全國共同策略、業務基礎之下，視縣域一個作戰單位，在零售競爭市場中角逐。非統合縣中由信連 (金庫支援)、合縣中由金庫確立信譽本店之功能。
- 在上述 1 與 2 之下，在 JA 階段配合地域性與顧客特性充實並強化服務。整體團結可以與大銀行並郵儲匹敵，確立以個人會員為中心的獨自、強固之顧客基礎與具有細膩之顧客接點、有效率金融服務集團之贏家地位。

中期計畫的數值目標→JA 信用事業獲利合計 折舊前 2,000 億日圓以上 (約為存款的 0.26%)、折舊前 1,000 億日圓以上 (約為存款的 0.13%)

- JA BANK 的使命是提供組合員、顧客持續且安定之金融服務，成為其所揀選的金融機構。為達成此使命，回復信用事業之獲利能力為急切之課題。為邁向未來，強力落實顧客基礎擴充方案也需盡早恢復獲利能力。因此在 2004~2006 年度 3 年中，1.阻止信用事業獲利低落之現象，使其反轉為增加；2.以達成可吸收未來獲利減少之可能性，且內部保留形成自我資本之獲利水準為目標。
- 藉由縣域、JA 設定具體的目標以達成上述存款對獲利比例之最低標準；由於縣域相距大，有能力之縣域另加最大限之數值目標。但，若有「健全性」與「成本構造」之問題時，以健全化及效率化為優先辦理事項，應其狀況設定目標與計畫。

利益累積目標金額 約 670 億日圓以上

現狀延長(償還後利益 350 億日圓)與利益目標數值的乖離額



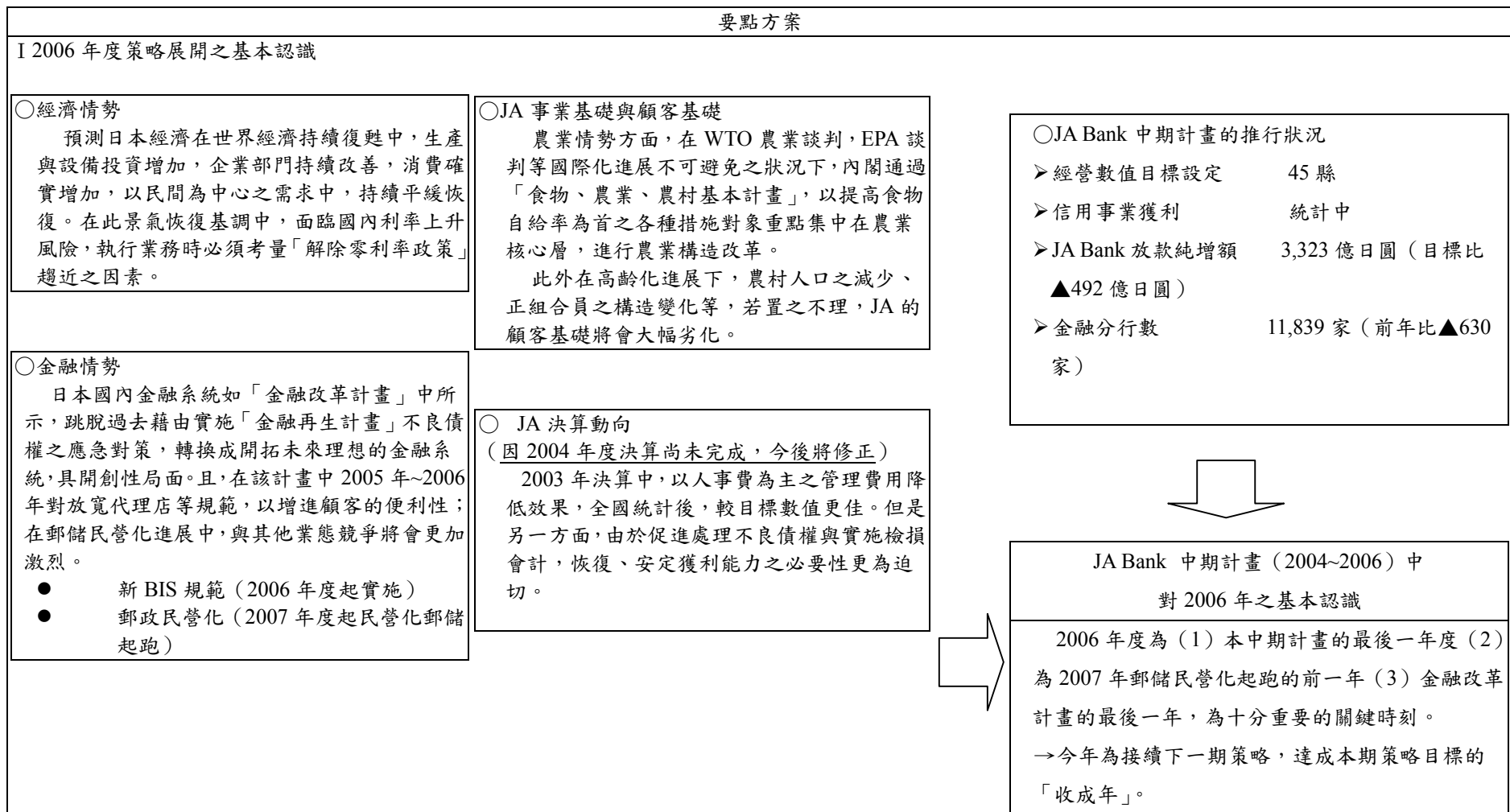
依基本方針進行確保健全性(身為 JA Bank 的必要事項=「中期戰略」實行為前提)

圖 4-2-4 JA Bank 中期計畫 (2004 2006 年度) 之基本想法與個別策略/措施之概要

		2003 年度	2004 年度 (里程碑)	2005 年度 (里程碑)	2006 年度 (經營數值目標)	下期中期計畫
經營數值目標	折舊攤提前信用事業獲利	2,053 億日圓	1,990 億日圓以上	2,000 億日圓以上	2,020 億日圓以上	→確保安定的獲利成長基調
	折舊攤提後信用事業獲利	1,053 億日圓	990 億日圓以上	1,000 億日圓以上	1,020 億日圓以上	→確保安定的獲利成長基調
	(單年度成長率) JA Bank 放款餘額	4.40 兆日圓	(9%) 4.78 兆日圓以上	(8%) 5.18 兆日圓以上	(12%) 5.82 兆日圓以上	→餘額安定成長
	(單年度成長率) 放款餘額中住宅貸款金額	2.68 兆日圓	(14%) 3.07 兆日圓以上	(13%) 3.47 兆日圓以上	(18%) 4.10 兆日圓以上	→餘額安定成長
提升獲利	(單店存款額) 店鋪數目標	(60 億日圓/店) 12,500 店鋪			(92 億日圓/店) 8,500 店鋪	→完成再構築、擴充服務
	(累計降低金額) 事業管理費	5,810 億日圓	(▲3.3%) 5,620 億日圓以內	(▲6.5%) 5,430 億日圓以內	(▲10.2%) 5,220 億日圓以內	→持續進行效率化
利率措施	全國貸款基礎建設	全國貸款基礎建設之整備 擴充、強化機能(快速反應 Quick Response、保證對象資金擴大)				
	充實・強化貸款體制	充實強大外勤體制(與店鋪整合連動,強化外勤人員,重點配置貸款外勤人員,提高外勤能力的各種措施) 設置貸款營業中心 先設置在先行的 10 縣域中的 JA 本店 → 視先行 10 縣的成績上全面展開 → 全國設置 130 處				
	展開貸款推廣方案	各種促銷活動等,繼續強化全國推廣方案之展開(全國統一住宅貸款諮詢會) 繼續強化貸款、新商品的開發 → 商品開發體制創新的具體策略				
	強化貸款商品開發體制	建構、確立全國創新的商品開發體制(統一的資料庫、科學方法等)				
擴充顧客基礎措施	卡片事業創新	發行會員卡、 信用卡新機制	確立架構 整備全國基礎建設	由縣域、JA 展開推廣、營業,利用活性化方案→增加會員、擴大利用、擴充基礎		
	高齡・收領年金層服務	以 JA 為主體的各項措施(年金協議、年金之友會)加強充實,提供因店鋪整合之代替服務				
	繼承・遺言相關業務	由全國提供 KNOW-HOW 縣域、JA 中的體制整備等 → 在需求高的縣域,JA 重點展開 注目法規放寬動向,由全國檢討遺囑信託等商業模型 → JA Bank 正式實施繼承遺囑事業				
	支援農業核心層	持續提供基礎事業農業分類中選定的金融服務,進一步強化中間的融資、農業金融功能等				
效率化措施	分支機構整廢合・機能再配置	全國提出抽選整廢合分支機構的標準 擬定全縣域店鋪整廢合、機能再配置計畫 實行分支機構整廢合、功能再配置 → 確立新店鋪類型與維持、充實顧客服務 重新架構全國通路策略聯盟方針				完成分支機構再建構
	檢討商品與服務	與店鋪再建構連動,針對各店鋪屬性配置商品,市場性商品之販賣體制的效率化				
	業務集約、零售支援業務效率化、資訊系統效率化	檢討並實施業務基礎建設的全國統一、集約化。資訊共用系統建設,檢討 JASTEM 下期系統架構。事務統一。商品統一。				
人才開發方案	確立人才育成方針、確立部門輪調制、管理階層要件登記、掌握人才配置狀況等制度					
全國公共關係活動之檢討	檢討、再建構全國宣傳活動方針					
確立健全經營	基於 JA Bank 基本方針,確保健全性					

圖 4-2-5 JA BANK 中期計畫 (2004 2006 年度) 之行動計畫

表 4-2-1 JA Bank 中期計畫中 2006 年之展開 (要點)



要點方案	備註																																																				
<p>II 2006 年措施推行的檢討方向</p> <p>1. 為達成全縣設定之營業目標數值，實施目標實積管理</p> <p>➢ 為達成全縣設定之營業目標數值，實施目標實積管理，以確實達到 2006 年度目標。</p> <p>➢ 金融分行方面，根據全中方針，JA 集團全體 2006 年年度末，完全處理完未達到於最低存置標準之分行。(2005 年度中各 JA 提出分行再架構之檢討，2006 年落實時間表)</p> <p>2. 提高獲利對策</p> <p>(1) 擴大、延長「JA Bank 貸款」以期提升獲利率</p> <p>JA Bank 貸款全體的成長率，雖有部分季節性因素影響，因房貸競爭激烈，2004 年第 4 季開始快速低落，在此狀況下，2006 年度亦以房貸為中心，持續辦理各項提高放款措施。</p> <p>➢ 以 35 年固定型的「安心計畫」為引爆劑提升放款，為持續</p> <p>➢ 國內利率上升風險，在趨近「解除零利率政策」發展中，在 2005 年檢討 2007 年度以後的商品策略。</p> <p>➢ 業務全國放款基礎建設以 2005 年 10 月開辦為目標，進行準備。</p> <p>➢ 房貸以外的放款均呈降低趨勢，必須採取阻止繼續降低之措施。</p>	<p>○ 營業目標數值設定狀況</p> <table border="1" data-bbox="1155 387 2049 708"> <thead> <tr> <th></th> <th>2004 年度末</th> <th>2005 年度末</th> <th>2006 年度末</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>折舊備抵前 信用事業獲利率</td> <td>0.28% (45 縣)</td> <td>0.29% (45 縣)</td> <td>0.30% (45 縣)</td> </tr> <tr> <td>折舊備抵後 信用事業獲利率</td> <td>0.21% (45 縣)</td> <td>0.22% (45 縣)</td> <td>0.23% (45 縣)</td> </tr> <tr> <td>JA Bank 放款 累積淨增加額</td> <td>0.55 兆 (45 縣)</td> <td>1.13 兆 (45 縣)</td> <td>1.82 兆 (45 縣)</td> </tr> <tr> <td>金融分行數</td> <td>2,628 家 (9 縣)</td> <td>2,415 家 (9 縣)</td> <td>2,049 家 (9 縣)</td> </tr> </tbody> </table> <p>○ 2004 年度 JA Bank 放款累積淨增加額一覽 (47 縣) (單位：億日圓)</p> <table border="1" data-bbox="1155 759 2049 1043"> <thead> <tr> <th></th> <th>第一季</th> <th>第一季</th> <th>第一季</th> <th>第一季</th> <th>年度合計</th> <th>全國 期待值</th> <th>與期待 值之比較</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>整體</td> <td>+868</td> <td>+1314</td> <td>+938</td> <td>+203</td> <td>+3323</td> <td>+3815</td> <td>▲492</td> </tr> <tr> <td>住宅貸款</td> <td>+1047</td> <td>+1288</td> <td>+1268</td> <td>+268</td> <td>+3871</td> <td>+3815</td> <td>+56</td> </tr> <tr> <td>其他貸款</td> <td>▲179</td> <td>+26</td> <td>▲330</td> <td>▲65</td> <td>▲548</td> <td>±0</td> <td>▲548</td> </tr> </tbody> </table> <p>○ 放款營業中心之設置，依 2005 年 2 月之調查，在 8 縣 15JA 中設置。</p> <p>○ 2006 年下半年度開始推出住宅金融公庫代償行貸款。</p> <p>○ 各縣利用全國放款基礎建設方面，針對各縣實際使用狀況，因應需求納入各縣的措施中。</p>		2004 年度末	2005 年度末	2006 年度末	折舊備抵前 信用事業獲利率	0.28% (45 縣)	0.29% (45 縣)	0.30% (45 縣)	折舊備抵後 信用事業獲利率	0.21% (45 縣)	0.22% (45 縣)	0.23% (45 縣)	JA Bank 放款 累積淨增加額	0.55 兆 (45 縣)	1.13 兆 (45 縣)	1.82 兆 (45 縣)	金融分行數	2,628 家 (9 縣)	2,415 家 (9 縣)	2,049 家 (9 縣)		第一季	第一季	第一季	第一季	年度合計	全國 期待值	與期待 值之比較	整體	+868	+1314	+938	+203	+3323	+3815	▲492	住宅貸款	+1047	+1288	+1268	+268	+3871	+3815	+56	其他貸款	▲179	+26	▲330	▲65	▲548	±0	▲548
	2004 年度末	2005 年度末	2006 年度末																																																		
折舊備抵前 信用事業獲利率	0.28% (45 縣)	0.29% (45 縣)	0.30% (45 縣)																																																		
折舊備抵後 信用事業獲利率	0.21% (45 縣)	0.22% (45 縣)	0.23% (45 縣)																																																		
JA Bank 放款 累積淨增加額	0.55 兆 (45 縣)	1.13 兆 (45 縣)	1.82 兆 (45 縣)																																																		
金融分行數	2,628 家 (9 縣)	2,415 家 (9 縣)	2,049 家 (9 縣)																																																		
	第一季	第一季	第一季	第一季	年度合計	全國 期待值	與期待 值之比較																																														
整體	+868	+1314	+938	+203	+3323	+3815	▲492																																														
住宅貸款	+1047	+1288	+1268	+268	+3871	+3815	+56																																														
其他貸款	▲179	+26	▲330	▲65	▲548	±0	▲548																																														

資料來源：農林中金綜合研究所書面資料。

二、「功能強化計畫」

(一)「功能強化計畫」的定位

2003年3月金融廳以地方銀行與信用金庫為對象，定2003～2004年度為中小企業金融再生與地域經濟活性化之改善期間，制訂了「關係金融功能強化相關計畫」(「リレーションシップバンキングの功能強化に関するアクションプログラム」)，因此各金融機構在2003年夏天制訂並公告「功能強化計畫」。金融廳依銀行法規範，要求金融機構必須報告「功能強化計畫」與其實施狀況，根據其實施狀況得採行金融監理上的措施。雖然農協金融機構並非本計畫之直接對象，但是在農協系統自主規範，提前在2003年就開始實行原訂原2004年度實施之各項計畫，制訂了「功能強化計畫」(2004～2005年度)；又配合金融廳所提出之「地域密切型金融之功能強化推進計畫」(「地域密着型金融の功能強化の推進に関するアクションプログラム」)再度修改另訂「功能強化計畫」(2005～2006)。²¹

「功能強化計畫」主要的措施如下：

1. 對於一定規模以上之認定業者等核心農業層，強化對其之融資與諮詢功能。
2. 與相關機構充分合作下，在JA的窗口，落實一元化對應農業經營改革相關資金(農業近代化資金、農林公庫資金、農業改良資金)(持續實施)
3. 活用JA Bank 審查、保證、後台作業、催收業務之全國貸款基礎建設的自動審查功能，架構迅速且確實的融資審查機制。
4. 在辦理一定水準以上農業資金的JA，與營農指導事業、經濟事業合作，設置「農業融資諮詢員」，確立融資輔導體制。並活用「農業融資手冊」，提升融資對應能力與審查水準。(持續實施)
5. 縣域設置負責農業融資諮詢員的部門，整備全國教育訓練體制，與其他相關團體的合作體制等，架構縣域、全國的支援制度。(持續實施)
6. 整備JA單獨對應困難之農業法人等之融資體制。

²¹ 「JA バンク機能強化計画」の見直しについて(2005/12/02)・<http://www.jabank.jp/wn/wn23.html>

制訂縣內農業法人之融資方針，JA 單獨對應困難之中、大農業法人等由信連與農林中金來辦理之體制。(2004 年度實施)

(3) 切合農業核心層的資金需求，設計貸款商品類型，加強資金運用等方式，以強化農業金融功能。

(4) 對經營不善者，瞭解實態後實施重建支援

(5) 實施適切的自行評價、備抵

修訂金融檢查手冊之際，亦隨同檢討自行評價、備抵的標準。

金融再生法規定之債權保全方式揭露方面，依該法修訂後標準，修正自行評價之手續。04 年 3 月開始實施。

(6) 充實公開揭露內容

半年報揭露方面，由 JA Bank 製作之揭露範例，自 04 年度開始實施。

地域貢獻情報的揭露，亦由 JA Bank03 年度製作揭露範例，自 03 年度的年報中開始實施。

(二)「功能強化計畫」的實踐

「功能強化計畫」中對農業金融的內容，基本上與「JA Bank 中期計畫(2004~2006 年)」中的「JA Bank 對農業核心層支援對策之強化」相同，落實「中期計畫」就是落實「功能強化計畫」。

本計畫為農協系統自發性擬定，今後配合金融行政與其他金融機構，JA Bank 也需落實「功能強化計畫」，發揮對農業核心層的諮詢功能，確實地對應其資金需求，強化重建支援對策。

第二次「功能強化計畫」關於農業金融方面變化不大，持續執行第一次計畫中各事宜，但更加注重經營能力之提升，可分以下四點：充實「風險管理體制」、「提高獲利」、「公司治理」(ガバナンス)與、「法例遵循」等：

1.風險管理體制

為因應 2007 年 3 月實施新巴塞爾協定中的新資本適足率規範，積極準備進行因應包含資本適足率計算精緻化、風險管理之高度化、資訊揭露之擴大化等措施。

2.提高獲利

為對組合員與顧客提供安定且持續之金融服務，落實「JA Bank 中期

計畫（2004～2006年）」，架構穩定的獲利體制。

3.提高治理（governance）

（1）充實半年報內容：與各相關團體配合，充實 JA Bank 半年報內容，製作揭露樣本，由 2006 年 9 月起開始實施強化半年報內容。

（2）強化會員代表大會功能：舉辦村落座談會，繼續聽取組合員的意見，強化強化會員代表大會功能。

4.法例遵循體制之強化

加強並檢查營業店法例遵循體制：為事先防範重大事件之發生，與相關團體合作，加強營業店法例遵循體制。確保顧客資料之管理與處理：基於個人資料保護法與各省廳的規範，與相關團體合作，確保顧客資料之適切管理與處理。

（三）截至目前的推行狀況

強化農業法人或一定規模以上之公認農業者等的核心層業者之貸款及諮商功能。通過「強化 JA Bank 核心農業層金融之推行」，進行(1)充實經營諮詢的功能、(2)推進針對農業法人貸予新資金之新型「農業事業貸款 (Agribusiness Loan)」、(3)積極進行活用 Agribusiness (農業相關事業)投資育成(股)公司之出資。為使 JA Bank 內的核心農業層的金融窗口明確化，進行密切的情報交換及合作，設立「核心農業層金融領導者制度」，於 JA、信連、農林中金之中設置核心農業層金融領導者。

作為上述推行計畫的一環，對於 JA 難以單獨對應之大、中規模農業法人等，將由信連、農林中金直接給予融資，並設置負責部門。農林中金設置「核心層金融室」(担い手金融室)²²，建立由全國對農業法人進行直接融資的體制，在縣域的信連也設立農業融資的逐負責部門，逐漸建立體制。

增加符合核心農業層需求的資金種類，並藉由暢流資金，進一步強化農業金融的功能。

為了以低利率提供「不過度依賴擔保、保證的營運資金等」，於農林中金創立了專對農業法人提供的新資金「農業事業貸款」。於各縣中設立新型貸款，回應農業近代化資金的資金用途擴大之需求。

²² 後改稱為「核心農業層金融領導者制度」。

1. 掌握經營不善階層的實際狀況，並基於該狀況進行重整支援。

JA Bank 農業經營負擔減輕資金方面，2004 年度約有 206 件(約 32 億日圓)、2005 年 9 月止有 26 件(約 197 百萬日圓)，提供經營不振者的重建支援。

此外與農水省等檢討農業再生支援機制，決定在 2005 年度政府預算中列「農業事業再生支援機制」(「農業分野における事業再生支援スキーム」)，JA Bank 亦利用此機制，致力於農業經營不振者的清算與重建支援。

2. JA Bank 系統致力於充實適切的自行評價、折舊備抵的實施及揭露，以致力確保經營健全性及收益力成長。

修訂金融檢查手冊之際，亦隨同檢討自行評價、備抵標準。關於半年報方面，對於重整法揭露債權、自有資本比率等項目於 04 年 3 月開始實施。

表 4-2-2 個別致力推行內容的進行狀況

致力推行內容	截至目前為止的進行狀況
(1)專對核心核心農業層之貸款、諮商功能的設置與強化	
<p>為了確實因應農業法人以及一定規模以上的公認農業者等核心核心農業層的需求，JA Bank 全體進行融資及諮商功能的更加配置以及強化。</p> <p>在與相關機構的充分合作之下，於 JA 的窗口，徹底施行農業經營改善相關基金(農業近代化資金、農林公庫資金、農業改善資金)的一元化因應。(持續實施)</p> <p>藉由活用擔任 JA Bank 的審查、保證、後段事務、回收業務的全國貸款基礎建設(Loan Infra.)自動審查功能，構築 JA 迅速並且確實的融資、授信體制。(2004 年度以後實施)</p> <p>於進行一定水準以上農業融資的 JA，與營農指導事業、經濟事業進行合作，設置「農業融資諮商人員」，確立融資及諮商的體制。另外，藉由活用「農業融資手冊」，企圖提升融資對應能力與審查的水準。(持續實施)</p> <p>於各縣區域中，設置農業融資諮商人員擔當部署，備置全國的研修體制、與相關團體的合作體制，並於各縣、全國建構支援體制。</p>	<p>於 2005 年 3 月，決定「朝向 JA Bank 核心農業層金融強化之推行」之組織，朝著更進一步強化對核心農業層融資及諮商功能的目標，現在正在進行(1)充實經營諮詢的功能、(2)推進針對農業法人貸予新資金之「Agribusiness Loan(新型農業事業貸款)」、(3)積極進行活用 Agribusiness (農業事業)投資育成(股)公司之出資。</p> <p>2004 年 4 月對 JA 實施辦理農業經營關係改善資金之問卷調查。就問卷之結果，進行現場調查 JA 與農林公庫與行政機關的配合狀況。依調查結果，重新落實一元化作業。</p> <p>為架構目前 JA 迅速確實之審查體制，以應用評分模型(Scoring Model)設計新融資商品。</p> <p>2005 年 4 月起，JA Bank 內農業核心層之窗口明確化。為進行緊密資訊交換與合作，建立「核心層金融領袖制度」(担い手金融リーダー制度)，在 JA、信連與中金設置核心層金融領袖。農業融資輔導員制度移行至本制度，現在 26 縣中有 626 人，朝向全面設置邁進。</p> <p>在金融融資手冊之外，提供信連與 JA，農林中金所使用的「財務評等計算軟體」作為融資審查補助工具，以提升其融資應對能力與授信水準。</p> <p>全國方面的農業金融推進領袖研討會 2004 年舉行 1 次(7 月)、2005 年舉行 1 次(7 月、10 月)。縣階段的講習由農林中金派遣講師。</p>
(2)建立及設專對 JA 難以單獨因應的農業法人的融資制度	
<p>製訂專門針對各縣內農業法人的融資方針，對於 JA 難以單獨因應的大型及中規模的農業法人等，建立由信連及農林中金直接提供融資的制度。(2004 年度以後實施)</p>	<p>2005 年 4 月農林中金設置「核心金融金融室」(担い手金融室)，建立由全國對農業法人進行直接融資的體制，在縣域的信連也設立農業融資的負責部門，逐漸建立體制。</p>
(3)為了更加強化農業金融功能的施行政策	
<p>在 JA Bank 全國本部內，進行符合農業者的資金需求的資金模式的建立。</p> <p>企圖重新定訂農業現代化資金的條件、提升其便利性，並且擴充負債重整資金。(持續實施)</p> <p>進行農業相關資金的重新檢討(充實專對農業法人的資金內容、提倡專對第二種兼職農家的資金積極活用)。(15 年下半年度開始實施)</p> <p>積極進行活用 Agribusiness (農業相關事業)投資育成(股)公司之出資，檢討及實施為強化與農</p>	<p>關於提高農業現代化資金的使上限額度以及擴大資金的用途，要求制度面的重新修改。</p> <p>為了以低利率提供「不過度依賴擔保、保證的營運資金等」，於 2005 年 4 月，在農林中金創立了專對農業法人提供的新資金「Agribusiness Loan(新型農業事業貸款)」。</p> <p>並且，於各縣中也積極進行新資金的設立。</p> <p>截至 2005 年 9 月底為止，目前 Agribusiness (農業相關事業)投資育成(股)公司創造出 28 件已簽</p>

<p>林公庫等公家機關的合作所設立的對策。(持續實施)</p>	<p>定契約，約 7 億日圓的投資實際績效(若以決定數來看，則為 35 件，約 10 億日圓)。今後，在專對核心農業層金融應對的強化與農業領域的事業重整計畫之中，將與農林公庫合作，積極進行活用 Agribusiness (農業相關事業)投資育成(股)公司之出資。</p>
<p>(4)對於經營不善階層的重整再生支援</p>	
<p>在訂定負債整理相關資金(農業經營負擔減輕支援資金、農林公庫資金)基本綱要的處理手續之下，與行政等相關機關進行緊密的合作，以經營改善為基礎，並繼續提供經營改善所需之資金，企圖改善農業者的經營。(持續實施)另外，以各縣為主體，進行掌握縣內經營不善階層的實際狀況，同時，與營農指導及經濟事業進行合作，建立重整再生支援政策的訂定與追蹤實施的架構。(2004 年度以後實施)</p>	<p>在順暢的制度營運之下，JA Bank 已經藉由農業經營負擔減輕資金創造出佳績，於 2004 年度已辦理 206 件約 32 億日圓、2005 年度(9 月底)26 件 197 百萬日圓的援助成績，支援經營不善者的重整再生。</p> <p>另外，關於重整再生支援政策的訂定及追蹤實施的架構建立，農水省與農林公庫共同具體檢討「農業領域中的事業重整再生支援體制」後，於 2005 年度政府預算中加入「農業領域中的事業重整再生支援計畫」。JA Bank 利用其體制，決定致力於推動經營不善農業者的整理繼承及重整再生支援。於 2005 年 10 月首先在北海道設置「農業再生委員會」目前，在其他的縣域中，相關機構已積極運作促使當委員會可順利成立。</p>
<p>(5)實施適當的自行評價及折舊備抵</p>	
<p>重新檢討符合修改後之金融檢查手冊的自行評價要領(例)、折舊、備抵基準。</p> <p>並且，關於揭露金融重整再生法揭露債權的保全狀況，進行修改加入金融重整再生法基準的自行評價手續，並由 2004 年 3 月決算期開始致力推行揭露的實施。</p>	<p>重新檢討符合修改後之金融檢查手冊的自行評價要領(例)、折舊、備抵基準。</p> <p>由金融重整再生法揭露債權保全狀況的充分揭露觀點，進行修改自行評價手續，並由 2004 年 3 月決算期開始致力推行揭露的實施。</p>
<p>(6)充分揭露</p>	
<p>關於上下半年度的揭露，JA Bank 將作成揭露的事例，並致力推動由 2004 年上半年度開始實施揭露。</p> <p>另外，關於地區貢獻資訊的揭露，JA Bank 也必須於 2003 年度裡作成揭露的事例，並致力於推動由同年度的揭露刊物中開始實施。</p>	<p>上下半年度揭露項目(金融重整再生法債權區分金額、自有資本適足率、主要餘額)將與揭露的事例一起公開，並由 2004 年上半年度開始致力推行揭露的實施。</p> <p>致力推行揭露該對該地區的資金調度情況、資金供給狀況，以及與文化、社會貢獻相關的事項，以為地區貢獻資訊。</p>

資料來源：JA Bank 網站，

第三節 JA Bank 分支機構整合策略

JA Bank 分支機構整合策略為中期計畫中經營業務效率化措施之一環，旨在提昇金融事業之競爭力。JA 中有許多員工人數少及不敷成本之分支機構，與其他業態相較，分支機構效率性與獲利性明顯低落。在日本金融環境中，JA 所處環境艱辛是前所未有的，為達成中期計畫所揭示的經營數字目標，並恢復信用事業收益力，必須重新建構分支機構功能與體制，以資降低成本與在既有的基礎上推廣其他相關業務。

具體而言，整合或裁撤少人數或成本效益不佳之分支機構，同時抑止雇用新人，進行職員人數瘦身，降低成本。同時重新配置裁撤後分支機構的職員，以貸款為中心拓展事業，整備銷售與服務體制，以滿足會員需求。進而達成 JA 階段之經營數值目標，明確提出全國目標為小規模少人數分支機構整合之最低標準，實際的刪減目標，建議視各縣狀況酌以提高。茲將其分支機構整合之步驟與標準述明於下：

一、提示整合分支機構的抽選標準

為快速進行各項措施，不針分析單一 JA 之需求，而在每一縣設定明瞭且客觀之「整合、廢除分支機構標準」，全縣所有 JA 一同分析，不就單一 JA 討論。整合分支機構的抽選標準由「分支機構人員基準」與「分支機構評價基準」所組成，前者以 3 人以下（小數點以下無條件捨去）、後者以未滿一定的點數以下之分支機構為整合的對象。縣域中設定完成期限後，決定個別 JA 的裁撤分支機構數與整合計畫，達成有計畫的刪減分行數。

（一）分支機構人員基準

2 人以下的分支機構（未達金融檢查手冊標準）與 3 人以下的分支機構（顧客服務、安全性、內部牽制上有問題者）為檢討的對象，增員 4 人後不合成本之分支機構為整合之對象。分支機構包含沒有分行帳之出張所、分行、辦事處等，不含自動化分行。

為確保本基準之實效性應於 2006 年度底檢討實施成效。

（二）「分支機構評鑑基準」

不抵觸分支機構人員標準（3 人以下、增員 4 人後不合成本者）之分支機構，依分支機構評價基準來評定是否成為整合的對象。

評價標準由以下 5 項所組成：1.「存款放款規模之效率性評估」、2.「評估固定成本後的利差與存款過不足率之成本效率性」、3.「存放款成長率之成長性評估」、4.「轄區內市場規模及成長之市場性評估」、5.「分支機構支持率、存款流失風險、大額存戶比例等風險性評估」。

效率性與成本，性評估為必要項目，其他為選擇項目，選擇項目由各縣（信連或統合縣的農林金庫支庫）自行決定取捨選擇。

評鑑方法以 10 分為滿分，5 分為整合對象，每個項目設定權重，滿分 100 分中，不滿 50 分者為整合對象。

上記基準為全國性基礎標準，各縣應依其競爭環境另訂更嚴格的標準。如職員人數 5 名以下或存款金額未滿 50 億日圓者；或以職員 7 名、存款金額 100 億日圓為目標。實務上均以中央本不知標準為標準。

（2）依新分支機構類型重新配置人員

廢除現行策略中的有人迷你分行（3 人分支機構）。整合後的分支機構分基幹店、一般店、存款匯兌專門店與自動化分行等類進行分行之功能與人員配置。為確保業務的效率性與專門性，由地域特性與消費者需求之觀點，就各分支機構類型，挑選商品。

表 4-3-1 分支機構類型概要（自動化分行除外）

	基幹店	一般店 (統籌店)	一般店	存款匯兌 專門店
定位	總行、合併前之 JA 總行。傘下分支機構之母行。	區域的核心店、存款匯兌專門店的統籌/母行功能	以個人交易為主體，攻擊性的分支機構	以既有顧客為主，防守性的分支機構。母行的衛星行。
營業區域	設置於都市化區域之外，市町村。都市區域依照其發展性而設立。	由市場潛力區域特性等，配置數名外勤營業人員，也合乎成本之區域。	市場潛力雖不如左述區域，但業務有成長空間，可配置外勤營業人員。	市場缺乏成長性，但具有一定的存款量，必須採取防止存款流失措施之區域。
存款、匯兌、清算、各式現金收納	○	○	○	○
存單或保單質借	○	○	○	△ (JA 決定)
制度金融放款*	○	○	△ (亦有限定小額之交易)	轉介總行

無擔保放款(*)	○	轉介總行	轉介總行	轉介總行
國債投信窗售(*)	○	×	×	×
理想人員配置	11名以上 (管理職4、 行政4、外勤3~)	10~15名 (管理職4、 行政3~4、外勤3 ~5)	6~8名 (管理職3、 行政2~3、外勤1 ~2)	4~5名 (管理職2、 行政2~3)

資料來源：農林中金書面資料

(三) 活用 JA Bank 的規模經濟，縣與全國業務的集約化

進行縣/全國基礎建設之設置，再次檢討 JA 的分支機構業務，進行業務與事務集約（中心化），以期降低分支機構營運成本。

(四) 實施步驟

1.各 JA 使用金庫(全國)所提供的簡易收支模擬工具試算 2004~2006 年的收支。

2.再來，計算為達成縣域所訂之經營目標、同期間之 JA Bank 放款之成長等，算出分支機構對成長幅度所貢獻的收益額。預計除人事費用外的之管理費削減額。

3.試算出若以不再晉用新人來吸收收益差距的所需年數。據此檢討退職者之補充率、是否進行優退與檢視薪資結構，視整合分支機構算出應刪減之人數。

4.整合對象分支機構（增員 4 人後不合成本之分支機構+分支機構評鑑不滿 50 分者）與其周邊分支機構，

5.驗證整合功能、再配置後的分支機構，是否符合體制整備指針與分支機構評鑑標準。

6.上開計畫在各區域之舉辦座談會，形成會員與顧客共識後，在會員大會中議決實施。

(五) 提供撤離分支機構後之替代方案

充分驗證費用效用後，檢討並實施以下之措施： 以移動分行代替服務 設置 ATM 外勤營業人員定期巡迴訪問 提供退休金到府服務：可由免費到府服務、收費到府服務、委託郵政服務三種中選擇。實務上以外勤營業人員定期巡迴訪問最有成效。

(六) 通路策略聯盟方針之檢討與重新建構

就確保分支機構整合後顧客的便利性與效率性之觀點，全國在本策略第一年度，檢討重新建構有效利用其他業態之 ATM 等通路策略聯盟方針。實際上目前 JA Bank 已與網路銀行或便利超商之提款機策略聯盟，加強自動化服務。

第四節 農業金融相關之通路整合與加強措施

JA Bank 除拓展一般金融業務提升競爭力外，對於農業所需之金融服務並未忽略，儘管日本之農業生產值僅佔 GDP 的 1%，然農為國本，在中期計畫與功能強化計畫中，皆視農業金融為重點加強業務，期以最具效果的方式，持續對農業提供最適切的金融服務，貢獻農業活性化。繼續並強化既有 JA 的放款，審查制制，同時在 2004~2006 年之策略中，對於農業法人及一定規模以上的認定農家等，核心份子，以強化對其融資與協談功能為重點。如建立在 JA 對應困難之大中規範的農業法人等，由信連成農林中金來直接融資機制等，JA Bank 整體的對應能力。

對象之分類：將日本農業自然人與法人中，約佔佔全國農業生產約 5 成之對農業有較大貢獻者，定義為核心農業層，對之提供資金協助。其對象分為四類，各由地方 JA、信連、全國擔任直接融資主體，並由其上一層機構（JA→信連；信連→農林中金）提供支援服務。

表 4-4-1 核心農業層之種類與融資主體

	營業額	數量	佔農業法人之比例	融資主體
認定農業者	農產品 10 百萬圓以上	推估為 65 千戶	-	單獨 JA
小規模農業法人	不滿 1 億圓	約 8 千法人	農業法人之 60%	單獨 JA
中規模農業法人	1~10 億圓	約 5 千法人	之 36%	信連
大規模農業法人	年營業額 10 億圓以上	500 法人	全體之 4%	金庫

資料來源：本研究整理

而上層機構所提供之支援服務，信連²³方面：

1. 與縣法人協會、縣農業會議等關係團體資訊交換，並提供給 JA 當地之農業法人資料。
2. 與縣中央會、全農縣本部共有核心農業層之資料。
3. 融資審查輔導、協談支援：普及「農業融資手冊」、「經營改善手冊」等支援工具、舉辦教育訓練、舉辦「協談員座談」、日常協談

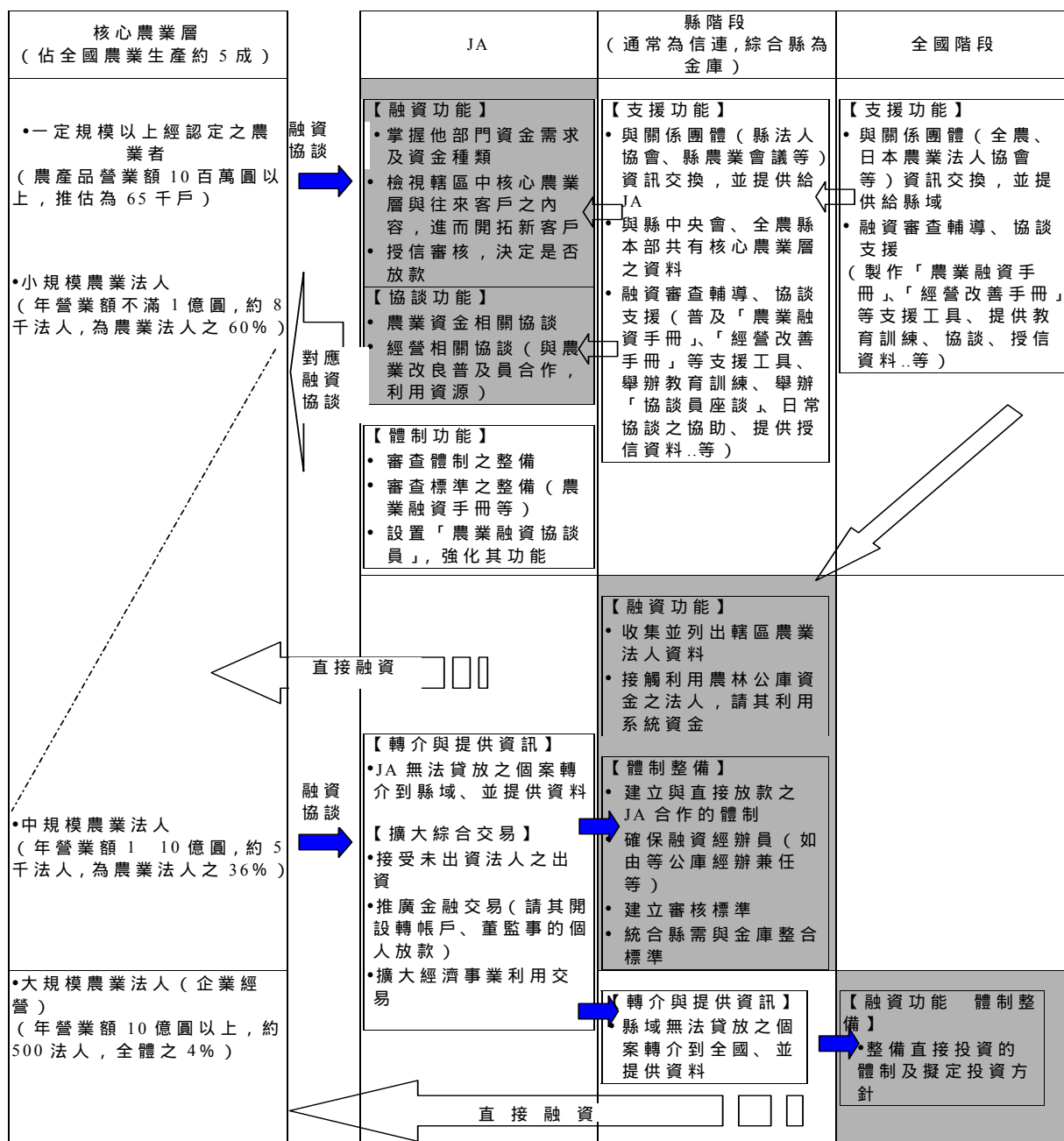
²³ 由於日本正推動信用事業之二極化，所以部分地區現金沒有信連。農林中金扮演原本信連鎖提供之功能。

之協助、提供授信資料..等。

農林中金提供信連的支援服務為：

1. 與全農、日本農業法人協會等關係團體資訊交換，並提供給縣域信連。
2. 融資審查輔導、協談支援：製作「農業融資手冊」、「經營改善手冊」等支援工具、提供教育訓練、協談、授信資料..等

藉由分層負責之方式處理農業核心層之資金供應。由【圖 4-4-1】所示，三階層之分工。不但利用 JA 集團之資訊，同時也與農業相關機構暨周邊機構之合作，提供農業核心層更多與更好的服務。



註：灰色為直接融資之主體。

資料來源：農林經濟 (2004.5.24) p.13。

圖 4-4-1 JA Bank 對農業核心層的融資協談功能強化架構

第五節 消費者保護機制-客訴糾紛處理與資料保護

一、金融商品客訴與糾紛處理機制

在金融糾紛聯絡調整協議會之方針與金融廳的行政要求，為加強消費者保護，JA 集團由全國農業協同組合中央會設立集團信用事業的機構與機制。²⁴由 2003 年 1 月起設置「JA Bank 諮詢所」，全日本計有 14 處，為受理信用業務之顧客（組合員）等客訴、糾紛的窗口，並公正、迅速、誠實處理之。全國農業協同組合中央會內設置「全國 JA Bank 諮詢所」（全國諮詢所，兩位職員專職擔任）；各都道府縣協同組合中央會所設置「各都道府縣 JA Bank 諮詢所」（縣諮詢所），兩者總稱為「JA Bank 諮詢所」，處理之機制由「JA Bank 諮詢所 客訴・紛爭解決促進規則」規範（詳見【附錄三】）。其受理方式採電話或書面（信件）。

此外，為促進客訴等事例的研究、業務改善合作等，為檢討全國的 JA 諮詢所所共同的各項問題，全國中央會以 JA 諮詢所為成員，設置「JA 諮詢所全國連絡會議」。另為採納與 JA 諮詢所運營相關外部學者專家意見，設置「JA 諮詢所運營懇談會」，一年召開一次，廣納各方意見。

全國諮詢所之功能為：

1. 受理申請人客訴：應誠實受理，獲得申請人了解後，透過縣諮詢所向該組合要求迅速解決客訴。
2. 轉介適當機構：若申請人的客訴不為該當規則第五條所規定受理事項時，在可能範圍內介紹適宜的窗口，以誠意對待。
3. 客訴人員之教育訓練：舉辦研討會等，致力於培養受理及處理客訴等的經辦人員。

縣諮詢所除受理外，也扮演轉介案件與處理方式之角色。

經過 3 個月仍無法解決之客訴則轉介至由律師協會營運的「仲裁中心」；由全中與律師協會訂定契約，透過 JA Bank 諮詢所將個案轉至「仲裁中心」。仲裁之手續費之負擔方面，全中負擔申請手續費與最高 3 次的談話費，以東京之律師協會的收費標準為例，申訴手續費為 1 萬日圓、

²⁴ JA バンク相談所を全国の中央会に設置、金融トラブル処理へ、
<http://www.jacom.or.jp/news02/02121704.html>

每次的談話費用為 5 千日圓。顧客方面則支付交通費；和解之時，視和解金額支付「和解費用」，通常是由客戶與 JA Bank 各支付二分之一。

其營運的結果歸納為【表 4-5-1】，由於利用媒體與分支機構營業廳之海報推廣，處理件數有增加趨勢，除了客訴與糾紛處理外，也成為顧客表達意見與諮詢的管道，為接受案件中的 6 成左右。²⁵

表 4-5-1 JA Bank 諮詢所經辦件數統計

單位：件

類 別	2003 年度	2004 年度
客 訴	274	243
意見與諮詢	494	495
合 計	768	838

資料來源：2003 年日本金融廳；2004 年度為 JA BANK 網站。

依 2003 年度處理的實績，在意見與諮詢主要內容為：(1) 財產繼承；(2) 高齡者之交易關係 (3) 遲延還款等。抱怨則以 (1) 存款提存相關問題；(2) 放款之審核或條件相關者；(3) 遲延債權回收相關；(4) 財產繼承手續；(5) 服務態度等 5 類為主，其中有 9 成完善解決。在上述項目中財產繼承為諮詢與意見項目第一與客訴之第四項，可見日本農協因會員年紀老化，財產繼承為會員相當關注之議題，2003~2006 年中期計畫也家其納入重點業務，共同客訴處理窗口之設立，在消極面有助於公平公正迅速解決顧客抱怨，同實在積極面上亦可發現新需求，實為與顧客溝通之重要管道。

二、顧客資料保護

農協為多元綜合事業，其系統為矩陣，一軸為地方、縣、國之三層、一軸為保險、金融、經濟等事業，矩陣之各單位若能彼此分享資訊，集團的經濟與範圍規模更能發揮。但從顧客隱私保護立場而言，要分享到何程度，才不會損及其權益呢？從集團的角度而言，需分享到顧客的哪些資料？在部門間的共用時？在關係機關運用時？在在皆須明確規定。一方面對消費者表明負責態度並取得其共用資料之同意，另明確規範有助於執行

²⁵ 鈴木俊彦 (2004, 11), 「役割發揮の J A バンク相談所」, 經營實務, P.90

的落實度。

日本消費者資料保護原則上依據「個人資料保護法」之規範。資提供地方農協秦野農協置放於營業廳供顧客閱讀之說明資料供各界參採。(詳見【附錄四】)

將顧客之資料共用以(1)農協內各事業(信用事業、授信業務《包含信用事業以外的授信》、共濟事業、購買事業、販賣事業、農業經營受託事業、營農指導、加工事業、住宅土地等供給事業《土地・建築物買賣業、不動產仲介、不動產租賃業・管理業、停車場等》、老人福利・看護事業、冠婚葬祭業、各種物品租賃業、生活指導・顧問事業、組合成員管理、採用・雇用管理、損害保險代理業)之共用、(2)相關連合會(信連・農林中央金庫、全共連、全農、厚生連等)、(3)相關機構等(家之光協會、(股)農協觀光、(股)日本農業新聞)、(4)以及組合的相關公司((股)協同顧問秦野)區分不同等級，並說明其利用目的，追求資料共用等 CRM 中，力求保護消費者。

第六節 小結

綜觀日本 JA Bank 之成立與進行來集團內針對會員權利與義務之規範
→建立中期計畫之機制與方法，並配合當時金融情勢提出「功能強化計畫」
→達成上述策略之行動方案，進行分支機構整合與新型態分行，並重視農業金融相關之通路整合與加強措施，在積極推動消費金融的環境下，含客訴糾紛處理與資料保護消費者保護機制。其制度完備行與按部就班之進行步驟值得我國參考。

1. 中央機構之計畫擬定：日本 JA 由全國大會每 3 年擬定 JA 之中期計畫，各事業部門在據此進行該業務之策略與方案措施，不但使集團經營有目標，各事業部門之方略亦是在整體方展下設計，方使事業部門營運方針仍在整個機構目標中。農會為一綜合事業體，信用部僅為期中一部門，信用部之發展策略仍須與整體農會發展藍圖下研擬，才能發揮多元事業之效能。農漁會界內需設立建立一擬定中期計畫之機制或機構，擬定匯集整個農漁會界之意見，針對未來之經營計畫擬出意見。
2. 在公約的基礎上進行各項業務與營運活動：JA Bank 各項活動均以公約為基礎。不需因活動項目而逐項協議，而可就會員公約要求會員遵守，台灣農金體系若要成為一「互相依存」的組織，可設立公約，約定農業金庫與信用部之權利與義務。
3. 目標需具體：2004 年～2006 年之 JA 中期行動計畫最具特色的即為有具體的目標-經營數字供 JA 努力，目標明確後行動也越明確。該數據之算出依據為，依目前經營制度不作改革狀況下所試算得出，迫使 JA 面對經營資源在環境變化中惡化之現實，因而奮力改革。
4. 改革標準明確：JA 本期之分支機構整合策略，依分支機構之定位、營業區域、各項業務、理想人員配置均作明確定義與規範，明確標準使得計畫易於推動，值得效法。
5. 加強農業放款措施：明確定義三階層如何加強農業放款措施，與其拓展之對象，農協仍以農為本，儘管產業轉型，農業凋零，但農業核心層之培育，仍然是需要農業合作組織加以重視。

6. 建立明確的消費者保護機制：JA Bank 以在第二層（縣）設立共同的顧客抱怨與糾紛處理中心，明確週知客戶其資訊共用之範圍。

第五章 信用部代銷商品與顧客現況調查

為了解目前農漁會信用部代銷金商品與目前顧客狀況，協助農業金庫瞭解信用部代銷業務與真正的顧客群，與目前信用部顧客的滿意度與潛在的金融商品需求，特設計問卷進行調查。前者以信用部主任為對象；後者在營業廳針對臨櫃顧客進行訪談。

第一節 信用部代銷商品現況調查

(一) 調查方式與對象

為瞭解目前信用部代售金融商品之現況，協助圓滑順利將該業務轉至農業金庫所委託之業務，故以面談或電話訪問信用部主任，詢問其目前代銷商品之現況、策略廠商所提供之服務、未來切換金庫委託產品之考量點等，供金庫整合通路時，所應注意及考量錯失之參考。

本訪談於 94 年 6 月~7 月中進行，樣本為 5 家信用部；依區域為北 2、中 2、南 1；依類型：都市型 2、混合型 2、鄉村型 1。其中代銷金融商品者為 4 家，其中 1 業者因擔心顧客資料外洩，故不辦理。

(二) 調查結果

1. 代銷商品

在商品方面以保險為主，包含產險，壽險，投資型保單，南農已設立保險代理商品之資訊共用。而基金銷售銷售普遍不佳，多已停銷，因：1. 本產品為銀行佔優勢；2. 商品複雜同仁說明不易；3. 且客戶（會員）偏向高齡，對該商品接受度低；4. 最基本的原因是獲利率低，僅抽佣 1%；5. 購買金融商品會使存款餘額下降，信用部仍較願固守核心金融業務。顧客方面，會員年紀大推動不易，主要客戶為非會員與贊助會員。

2. 策略聯盟廠商

(1) 對象與合作模式

策略聯盟對象多元，其中以南山人壽與台新保代為多，特別以台新保代為最大宗，幾乎受訪農會皆與其策略聯盟。與策略聯盟簽約方式為一年一約，且非排他性合約，因此約滿或立即轉換金庫之委託商品並無違約顧慮。就保險而言，佣金首年為保費之 20~30%，農會 65%、個人 35%；之

後第二年為1~2%，100%農會。由全體同仁參與，北部較積極之農會，雖未登記，但全員已取得保險業務員資格，在保險業務推動方面，證照條件已齊備。

(2) 策略聯盟廠商提供之服務

提供目前策略聯盟對象提供之服務，為金庫未來措施之參採：

1. 教育訓練：可分為針對商品本身、金融新商品與新趨勢與話術與技巧等行銷訓練三種，不定期或是視信用部需求，派員至信用部進行教育訓練。
2. 文宣用品之提供：提供商品與保險公司DM、宣傳海報、店頭橫幅等宣傳品。
3. 客戶到期（繳款）資訊：不僅對客戶發行到期（繳費）通知外，也提供農會到期資訊，使農會經辦人員可主動聯絡通知。
4. 派員駐櫃說明：在有需要之農會每週二天派員到信用部營業廳宣傳，並為客戶說明細節。

(3) 信用部之合作考量點與憂慮

信用部主任在以策略聯盟方式代銷金融商品上最大的考量，為顧客資料保護，深怕策略聯盟廠商獲得客戶資料，因而直接與客戶推銷，同時近來詐騙事件頻傳，顧客資料外洩不僅影響信用部獲利機會生活，對信用部之商譽影響亦大。這也是部份信用部至今尚未辦理代銷商品的原因。此外尚有：過濾保險公司；保險公司破產之處理；即售後服務是否完善。

目前對策略聯盟之憂慮為金融機構合併風潮方興未艾，策略聯盟對象一旦合併後的權利義務之銜接，同時發生危機之處理，也是信用部主任顧慮的。實際上這些並非杞人之憂，而為真實發生之顧客糾紛事例，所幸妥善處理。

(4) 顧客糾紛處理

糾紛處理方式上，保險公司雖有服務專線，但由於顧客係向農會購買，因此發生問題會尋求農會解決，而非廠商。在保險方面，常見的糾紛為：

1. 廠商合併或退出台灣市場時，保單權益之確保。
2. 保險公司發生危機時，保戶權利與義務之保障。
3. 為帶病投保。

前兩者為廠商過失，保代公司給於妥善處理；後者係為經便知過失，

則請保戶退保。由此可見目前缺乏明確的客訴與糾紛處理機制，日後金庫委託信用部業務時，需建置明確的處理機制，一方面確實且制度化處理客訴與糾紛，建立注重消費者權益之系統形象（企業形象），另一方面提供勝過目前保代公司功能，提供信用部更高品質之服務。

（5）信用部之優勢與困難點

農漁會銷售金融商品之相較優勢則在於瞭解顧客資金需求、資金構成與家庭成員，可以適度推薦顧客適合的商品。

現行制度下，信用部在推動代銷商品之困難為：1.農會界不團結：降低議價能力，此外因為消費金融部分重視員工之回饋報酬部分，部分未推動之業者向農委會「打小報告」，農委會另出函解釋，農會為單一薪俸制，使得佣金分配成為問題，如何激勵員工銷售金融商品，成為各農會在推動代銷業務時，首要解決之問題；2.推保險時存款餘額下降；3.利率處上升趨勢時，消費者處觀望態度，購買並不積極。

（6）與全國農業金庫合作之意願與考量點

針對與全國農業金庫合作之意願與考量點，全員表達樂意與金庫合作之意，但如何維持目前客戶服務品質是課題，金庫能否提供同等品質之服務為大挑戰。事實上目前若就台新保代之服務，規格與信用部之滿意度皆高，盼望金庫以台新保代為標竿，並發揮系統內部的整合能力，提供農會更優越之服務。一致的意見為金庫應多用心力於新業務，發行信用卡應與農會設施與其他服務結合，發揮範圍經濟（Economy of scope），避免成為死卡。

茲整理上述歸納與建議如下：

1. 代銷商品因農會之策略呈不穩定狀況，銷售亦不穩定，應以發展核心業務為主。
2. 缺乏明確的糾紛處理機制：金庫如何建立統一窗口，處理信用部顧客之客訴與糾紛，不僅可保護顧客權益，同時有提高信用部專業能力，有助於農業金融提昇競爭力之效。
3. 發行信用卡需有附加價值免淪為死卡，並設計集點機制，應用農會多元化綜合事業體之特色，提昇使用頻率與金額，不僅發揮範圍經濟，在金庫之整合下亦可產生規模經濟。
4. 零售金融商品之推廣注重實質激勵，但囿於農會人事管理辦法第

二十三條規定，農會實施單一俸給制，除薪給外，不得支領任何津貼，員工無法依銷售業績分紅，形成吃大鍋飯現象。為提升農漁會競爭力，勢必轉型以為業績導向組織，建議主管機關考慮改善此一情況²⁶。

5. 農會界保險與台新保代合作為主，其提供服務成為全國農業金庫之標竿。據報導目前已有 425 家農漁會信用部之分支機構與台新保代合作，提供相關商品、稅務規劃、激勵領導等相關教育訓練；並提供駐點輔導²⁷，
6. 由現行策略聯盟對象轉至全國農業金庫時，必須考量替換成本。特別由於目前代銷商品多為保險，保險商品之特色即在長期持有，在保單有效期間提供顧客，需要金庫與信用部一起配合執行的。

²⁶ 有農會業者表示，目前部分農會將分佣部分匯集 (Pool) 到農會獎金中，再依總幹事之分配獎金權限派發給績優人員之技術方法，解決該問題。惟此非制度面上之改革，以技術方式解決的權宜之計，且非全面性措施，修改農會人事管理辦法第二十三條為基本改善之法。

²⁷ 農訓雜誌 (95/1/1)，191，pp.36~37

第二節 信用部顧客服務滿意度與商品需求調查

一.問卷設計與調查方法

問題大分為兩部分，第一部份為受訪者基本資料，藉由受訪者之基本資料掌握目前信用部臨櫃顧客之現狀，第二部分為則詢問對信用部往來理由、服務滿意度與所持有之金融商品，以瞭解潛在之金融需求，並詢問希望信用部加強的金融服務，作為未來金庫型住信用部業務，發展委託業務商品之參考。

本問卷依據地理位置（北中南東）、城鄉屬性與資產類別，在全省 11 個農會信用部²⁸之營業廳進行問卷調查（詳見表 5-2-1）。對不含 ATM 等自動化櫃員機區之臨櫃顧客，由訪員與其對話，進行面訪，共取得 436 份有效問卷。依照地理區域北中南東之比例為 22.48%、13.76%、43.35%、20.41%。中部與東部區域因為拘於臨櫃顧客人數有限，樣本數採集不易。故於最晚進行問卷之南部地區增加份數，保持城鄉與資產類別之平衡。若依城鄉分類比列而言，都市型為 55.28%；鄉村型為 44.72%；若依資產規模而言，資產規模為 100 億以上之大型業者佔 27.98%、資產規模為 100~50 億之中型業者佔 46.79%、資產規模為 50 億以下之小型業者佔 25.23%。

二.問卷資料處理

本問卷採無記名方式，依各家信用部所採樣本進行統計分析，回卷漏達部分，不列入該項問題計算。所有問卷經過編碼和檢誤後進行統計分析，因問卷多為複選題，旋以次數分配表呈現各群體對該題目選項比例。

表 5-2-1 問卷樣本與分類

區域	農會	資產規模(億)	型態	農會卷數	區域卷數	區域卷數比例
北部	樹林市農會	298.6	都市型	50	98	22.48%
	三峽鎮農會	96	都市型	48		
中部	秀水鄉農會	106.5	鄉村型	30	60	13.76%
	大里市農會	268.8	都市型	30		

²⁸在此僅對此 11 家農會信用部之總幹事與信用部主任，及協助問卷國立東華大學、國立彰化師範大學、國立高雄科技大學同學致謝。

區域	農會	資產規模(億)	型態	農會卷數	區域卷數	區域卷數比例
南部	梓官鄉農會	85	都市型	51	189	43.35%
	阿蓮鄉農會	87.3	鄉村型	45		
	崁頂鄉農會	17.5	鄉村型	33		
	官田鄉農會	51.6	鄉村型	60		
東部	花蓮市農會	46.4	都市型	62	89	20.41%
	壽豐鄉農會	28.8	鄉村型	27		
	吉安鄉農會	43.3	鄉村型			
合計				436	436	100.00%

型態	卷數	比例
都市型	241	55.28%
鄉村型	195	44.72%
合計	436	100.00%

資產規模	卷數	比例
大	122	27.98%
中	204	46.79%
小	110	25.23%
合計	436	100.00%

三.調查結果

(一) 顧客分析

本問卷調查結果顯示臨櫃之顧客以非會員居多，為 56.65%；其次為正會員（27.98%）與贊助會員（14.91%），顯示信用部之顧客群已經非屬會員，非會員顧客為業務加強重心，這也呼應在農金法訂定之時，信用部極力爭取開放非會員業務殷切之理由。

表 5-2-1 臨櫃顧客身分一覽

會員類型	卷數	比例
正會員	122	27.98%
贊助會員	65	14.91%
非會員	247	56.65%
缺失資料	2	0.46%
合計	436	100.00%

在職業分佈方面，臨櫃客戶以服務業（25.23%）居多，依序為從事商業（20.41%）、其他（16.51%）、家管（15.41%）為主，而務農者僅有 11.93%，農業人口凋零，也反映在信用部顧客結構上。從性別來看，女性顧客（57.72%）則是多於男性（41.06%）。

若以往來時間來區分，臨櫃客戶之 3 成以上的客戶與信用部往來不到 5 年者，其次是往來在 11~15 年者(27.75%)，其次為 6~10 年者(20.64%)，臨櫃顧客多為非會員，其與信用部往來時間尚不長，關係仍待加強。臨櫃客戶中以存款戶為主，佔 69.06%，其次為其他（15.14%）即無開設帳戶，僅到信用部辦理代收繳款或匯兌業務者。與信用部關係最密切之存貸款客戶僅佔 11.24%，顯示農業金庫需協助信用部，強化客戶關係，以利推展各項業務。

至於年齡部分，分佈平均 30 歲以下者為 22.25%、30~40 歲者 25.92%、40~50 歲 20.87%、50 歲以上者 20.18%，並無強烈特徵。

在學歷方面，國小以下者佔 19.27%、國中為 13.76%、高中為 38.76%、大學以上有 27.52%，顯示顧客教育程度並不低，對於金融商品的多樣性與複雜性應能接受。

使用頻率方面上 5 次以下為 60.78%、6~10 次者為 18.81%、11~15 次者為 8.49%、16~20 次者為 4.59%，相較於一般金融而言頻率已經算不低，但是彼此關係仍可進一步加深，特別是後題之分析顯示實體交易有助於放款業務，如何提高臨櫃客戶臨櫃次數，藉此提高信用部交易的量與種類為當前議題。

表 5-2-2 臨櫃顧客職業一覽

職業	卷數	比例
農	52	11.93%
商	89	20.41%
工	40	9.17%
服務業	110	25.23%
家管	66	15.14%
其他	72	16.51%
缺失資料	7	1.61%
合計	436	100.00%

表 5-2-3 臨櫃顧客性別一覽

性別	卷數	比例
男	179	41.06%
女	256	58.72%
缺失資料	1	0.23%
合計	436	100.00%

表 5-2-4 臨櫃顧客往來時間一覽

往來時間	卷數	比例
5 年以下	131	30.05%
6~10 年	90	20.64%
11~15 年	121	27.75%
15 年以上	80	18.35%
缺失資料	14	3.21%
合計	436	100.00%

表 5-2-5 臨櫃顧客戶別一覽

與農會關係	卷數	比例
存款戶	301	69.04%
貸款戶	6	1.38%
其他	66	15.14%
存貸款戶	49	11.24%
缺失資料	14	3.21%
合計	436	100.00%

表 5-2-6 臨櫃顧客年齡與學歷一覽

年齡	卷數	比例	學歷	卷數	比例
30 歲以下	97	22.25%	國小以下	84	19.27%
30~40 歲	113	25.92%	國中	60	13.76%
40~50 歲	91	20.87%	高中	169	38.76%
50 歲以上	88	20.18%	大學以上	120	27.52%
缺失資料	47	10.78%	缺失資料	3	0.69%
合計	436	100.00%	合計	436	100.00%

表 5-2-7 每月到農會平均次數一覽

每月到農會次數	卷數	比例
5 次以下	265	60.78%
6~10 次	82	18.81%
11~15 次	37	8.49%
16~20 次	20	4.59%
缺失資料	32	7.34%
合計	436	100.00%

(二) 信用部臨櫃客戶之存款機構與貸款方式

本題主要想要了解臨櫃顧客是否以信用部為其「主力銀行」(main bank)，統計結果顯出，整體而言信用部臨櫃顧客有 85.3% 以信用部為存款機構，其次依序為郵局 (52.3%)、銀行 (44.4%)、信合社 (8.8%) 顯示郵局為信用部最大的競爭對手；銀行實力亦不容小覷，在都市型農會信用部 53.4% 比例之顧客與其交易，比例大過郵局；從規模方面來看，大型業者面臨的也是銀行的競爭。另一平民金融之信合社因近年來改制或強制合併在金融版圖上已漸式微。另可發現與信用部往來的年數越多與其他金融機構往來 (本題為存款) 之比例有下降的趨勢，顯示與信用部往來年數較久之客戶，以信用部為主力銀行之趨勢越高。因此如何經營往來時間較長之顧客為未來經營之重點。

在貸款方式方面，由於民間借貸與跟會也是主要的貸款方式之一，所以加上此二選項。在 234 份有效問卷中，借貸方式依序為農會 (41%)、其他 (32%)、銀行 (23%)、跟會 (11%)、親友借貸 (5%)、信合社 (4%)、現金卡 (4%)，農會排序雖為第一，但是在比例上仍有加強空間。區域方面則依序為北 (60%)、南 (58%)、中 (57%)、東 (9%)；北部信用部之金融仲介功能猶強，顯示過去根基之穩固，在農業式微之際亦可針對區域需求提供資金。但是東部區域者選取其他者最多 (75%)，顯示民間金融活動興旺，如何滿足其資金需求，創造東區信用部之潛在利基，值得農會界與主管機關深思。農會類型與借貸方式方面則以鄉村型高過於都市型，就資產規模而言大型業者 (59%)、中型業者 (52%)、小型業者 (23%) 顯示規模越大者，以其為借貸銀行者比例越高，表示規模的確有助於競爭力。

在身份區別上，以贊助會員比例最高 (62.1%)，與經驗中加入贊助會員之動機為貸款相印證。在職業方面，則以務農者為最高 (83%)，其次為服務業 (45%)，顯示農會信用部對農家籌資之重要性，同時服務業也是未來政府經濟發展之重心，信用部也扮演了相當重要的角色。以到農會平均次數與借款方式觀察發現，到農會平均次數越高者以農會為借款方式者比例越高 (表 5-2-12)，顯示實體交易有助於放款業務之發展。

就存款於農會者貸款方式而言，以農會為主要的貸款方式者比例大過於未存款者，或許是因為過去政策規定，理論上非會員需存款才能貸款使然。

表 5-2-8 農會區域與借貸方式

區域		農會	信合社	銀行	現金卡	跟會	親友借貸	其他	Total
北部地區	Count	21	0	10	0	2	2	4	35
	Row %	60%	0%	29%	0%	6%	6%	11%	100%
中部地區	Count	13	0	11	1	3	3	0	23
	Row %	57%	0%	48%	4%	13%	13%	0%	100%
南部地區	Count	55	3	21	4	20	6	10	95
	Row %	58%	3%	22%	4%	21%	6%	11%	100%
東部地區	Count	7	7	11	4	0	0	61	81
	Row %	9%	9%	14%	5%	0%	0%	75%	100%
Total	Count	96	10	53	9	25	11	75	234
	Row %	41%	4%	23%	4%	11%	5%	32%	100%

表 5-2-9 農會類型與借貸方式

		農會	信合社	銀行	現金卡	跟會	親友借貸	其他	Total
都市型	Count	37	8	30	5	9	6	48	122
	Row %	30%	7%	25%	4%	7%	5%	39%	100%
鄉村型	Count	59	2	23	4	16	5	27	112
	Row %	53%	2%	21%	4%	14%	4%	24%	100%
Total	Count	96	10	53	9	25	11	75	234
	Row %	41%	4%	23%	4%	11%	5%	32%	100%

表 5-2-10 資產規模與借貸方式

資產規模		農會	信合社	銀行	現金卡	跟會	親友借貸	其他	Total
50 億以下	Count	23	7	13	4	4	1	62	99
	Row %	23%	7%	13%	4%	4%	1%	63%	100%
50~100 億	Count	51	3	27	4	18	5	11	98
	Row %	52%	3%	28%	4%	18%	5%	11%	100%
100 億以上	Count	22		13	1	3	5	2	37
	Row %	59%		35%	3%	8%	14%	5%	100%
Total	Count	96	10	53	9	25	11	75	234
	Row %	41%	4%	23%	4%	11%	5%	32%	100%

表 5-2-11 會員身份與借貸方式

		農會	信合社	銀行	現金卡	跟會	親友借貸	其他	Total
--	--	----	-----	----	-----	----	------	----	-------

正會員	Count	45	0	9	2	8	2	16	73
	Row %	0.616	0.0%	0.123	0.027	0.11	0.0274	0.219	1
贊助會員	Count	18	1	5	2	5	2	6	29
	Row %	0.621	0.034	0.172	0.069	0.172	0.069	0.207	1
非會員	Count	33	9	39	5	12	7	52	131
	Row %	0.252	0.069	0.298	0.038	0.092	0.0534	0.397	1
Total	Count	96	10	53	9	25	11	74	233
	Row %	0.412	0.043	0.227	0.039	0.107	0.0472	0.318	1

表 5-2-12 職業與借款方式

		農會	信合社	銀行	現金卡	跟會	親友借貸	其他	Total
農	Count	24	0	1	0	2	0	4	29
	Row %	83%	0%	3%	0%	7%	0%	14%	100%
商	Count	15	2	12	1	3	1	27	56
	Row %	27%	4%	21%	2%	5%	2%	48%	100%
工	Count	7	1	9	2	5	1	6	25
	Row %	28%	4%	36%	8%	20%	4%	24%	100%
服務業	Count	27	4	18	5	11	4	14	60
	Row %	45%	7%	30%	8%	18%	7%	23%	100%
家管	Count	11	0	7	1	2	3	11	28
	Row %	39%	0%	25%	4%	7%	11%	39%	100%
其他	Count	11	3	6	0	1	2	12	33
	Row %	33%	9%	18%	0%	3%	6%	36%	100%
Total	Count	95	10	53	9	24	11	74	231
	Row %	41%	4%	23%	4%	10%	5%	32%	100%

表 5-2-13 到農會平均次數與借款方式

		農會	信合社	銀行	現金卡	跟會	親友借貸	其他	Total
5 次以下	Count	53	6	33	4	17	6	45	139
	Row %	38%	4%	24%	3%	12%	4%	32%	100%
6~10 次	Count	20	1	13	4	5	3	16	49
	Row %	41%	2%	27%	8%	10%	6%	33%	100%
11~15 次	Count	9	2	4	0	0	1	6	20
	Row %	45%	10%	20%	0%	0%	5%	30%	100%
16~20 次	Count	5	0	1	0	3	1	3	10
	Row %	50%	0%	10%	0%	30%	10%	30%	100%

Total	Count	87	9	51	8	25	11	70	218
	Row %	40%	4%	23%	4%	11%	5%	32%	100%

表 5-2-14 存款於農會者之貸款方式

		借款方式							Total
		農會	信合社	銀行	現金卡	跟會	親友借貸	其他	
否	Count	4	3	12	4	1	0	16	36
	Row %	11%	8%	33%	11%	3%	0%	44%	100%
是	Count	91	7	41	5	24	11	59	197
	Row %	46%	4%	21%	3%	12%	6%	30%	100%
Total	Count	95	10	53	9	25	11	75	233
	Row %	41%	4%	23%	4%	11%	5%	32%	100%

(三) 與農漁會往來理由之分析

調查顯示，與農漁會往來理由依序為：1.鄰近方便（76%）、2.服務親切（68%）、3.深厚的情感（46%）、4.農會多元性服務（28%）、5.辦理農業專案貸款（14%）、6.貸款利率合理（13%）、7.存款利率優渥（11%）、8.其他（8%）與9.附近無其他金融機構（8%）。本調查之結果與國外麥肯錫企管顧問所進行之針對一般金融消費者選擇金融機構首重「地點」之調查結果不謀而和。農會之多元化事業對於往來理由之影響不大，可見農會未產生推廣、產銷、信用諸事業範圍經濟；此外「辦理農業專案貸款」僅佔14%，表示農業專案貸款之推動有待加強；核心金融項目之存放款利率項目亦非主要往來理由，農業金庫未來應在核心業務上，強化信用部徵授信技能，同時為協助農業發展，主管機關應檢討目前農貸之推行與辦理方式。就區域而言，差異不大，值得注意北區因為都市化之結果辦理農業貸款為往來者比例低（5%）。若依資產規模來看臨櫃客戶選擇與信用部往來之理由，大、中、小型信用部之前四項原因均無差異，及至第5項以後才顯出不同，但若就比例而論差距不大。顯示規模不同之信用部臨櫃客戶之往來理由並無不同。但大型信用部臨櫃客戶顯然對之貸款利率給於不錯的評鑑，顯示大型信用部相形於其他金融機構可發揮地域優勢，給於客戶較佳的利率。再按職業而分，以主要顧客中之農業、服務業、商業觀察，職業別之取向差異不大，但可發現利率與辦理農貸非主要考量。

表 5-2-15 整體暨區域與往來理由

區域		深厚的 情感	多元性 服務	服務親 切	存款利 率優渥	辦理農 業專案 貸款	貸款利 率合理	鄰近 方便	附近無 其他金 融機構	其他	Total
北部	Count	32	12	69	9	5	7	82	2	15	98
	Row	33%	12%	70%	9%	5%	7%	84%	2%	15%	100%
中部	Count	46	35	49	12	17	20	45	4	3	60
	Row	77%	58%	82%	20%	28%	33%	75%	7%	5%	100%
南部	Count	82	51	118	18	29	23	143	22	18	189
	Row	43%	27%	62%	10%	15%	12%	76%	12%	10%	100%
東部	Count	40	26	59	9	12	8	61	6	0	89
	Row	45%	29%	66%	10%	13%	9%	69%	7%	0%	100%
Total	Count	200	124	295	48	63	58	331	34	36	436
	Row	46%	28%	68%	11%	14%	13%	76%	8%	8%	100%

表 5-2-16 農會類型與往來理由

	都市型	鄉村型
1	鄰近方便 78%	鄰近方便 74%
2	服務親切 67%	服務親切 68%
3	深厚的情感 40%	深厚的情感 53%
4	多元性服務 21%	多元性服務 37%
5	存款利率優渥 11%	辦理農業專案貸款 21%
6	其他 11%	貸款利率合理 18%
7	貸款利率合理 10%	附近無其他金融機構 13%
8	辦理農業專案貸款 9%	存款利率優渥 11%
9	附近無其他金融機構 4%	其他 5%

表 5-2-17 資產規模別往來理由一覽

	50 億以下	50~100 億	100 億以上
1	鄰近方便(71.31)	鄰近方便(75.98)	鄰近方便(80.91)
2	服務親切(64.72)	服務親切(68.63)	服務親切(69.09)
3	深厚的情感(46.72)	深厚的情感(41.67)	深厚的情感(52.73)
4	多元性服務(27.05)	多元性服務(24.02)	多元性服務(38.18)
5	辦理農業專案貸款(13.11)	辦理農業專案貸款(14.22)	貸款利率合理(20.00)
6	貸款利率合理(11.48)	貸款利率合理(10.78)	辦理農業專案貸款(16.36)
7	存款利率優渥(9.02)	存款利率優渥(10.29)	存款利率優渥(14.55)
8	附近無其他金融機構(6.56)	附近無其他金融機構(10.29)	其他(13.64)
9	其他(0.82)	其他(9.80)	附近無其他金融機構(4.55)

表 5-2-18 主要職業別之往來理由

	農業	服務業	商業
1	鄰近方便(75%)	服務親切(71.8%)	鄰近方便(76.4%)
2	深厚的情感(73.1%)	鄰近方便(69.1%)	服務親切(72.9%)
3	服務親切(73.1%)	深厚的情感(50.0%)	深厚的情感(42.7%)
4	多元性服務(42.3%)	多元性服務(39.1%)	多元性服務(32.6%)

(四) 滿意與不滿意項目

問卷調查顯示服務態度(90%)、櫃檯處理時間(69%)、代理業務(42%)為滿意之服務項目；地區方面差異不大，但若就比例觀察，北部信用部之貸款利率、貸款額度、存款利率、核貸時間等與銀行核心業務相關項目比例相當低不滿10%，顯示核心銀行部分競爭力並不高。再與不滿意之處相對應，不滿意之前三項為存款利率、貸款利率、貸款額度；顯見信用部之核心銀行業務有很大的成長空間。

不分資產規模，前三項滿意者皆為服務態度、櫃檯處理時間與代理業務；但若就看比例觀察，規模較小者在櫃檯處理時間與代理業務方面滿意程度較大型業者為差，顯示規模較大者較能滿足顧客。但相較於前者，與不滿意項目對照，大規模農會之客戶對其櫃檯處理時間相對較不滿意，大型業者需面對與其他業態之金融機構競爭，顧客之要求較高，在效率上需要更佳提升。不同身分之顧客滿意項目差異不大，但正會員較滿意存款利率，贊助會員與非會員則是較滿意存款利率；一般而言，會員(正會員與贊助會員)之滿意度高於非會員，身份別、職業之不滿意項目方面並無差異。

表 5-2-19 全體暨區域與滿意項目

服務滿意項目	北部地區	中部地區	南部地區	東部地區	全體
服務態度	92%	85%	91%	88%	90%
存款利率	6%	28%	11%	11%	13%
貸款利率	9%	35%	14%	7%	14%
貸款額度	9%	22%	10%	7%	11%
櫃檯處理時間	77%	73%	68%	57%	69%
核貸時間	6%	20%	11%	6%	10%
代理業務	54%	58%	37%	29%	42%
其他	3%	7%	3%	3%	3%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

表 5-2-20 農會類別與滿意項目

	都市型		鄉村型	
	項目	比例	項目	比例
1	服務態度	88%	服務態度	91%
2	櫃檯處理時間	69%	櫃檯處理時間	68%
3	代理業務	43%	代理業務	41%
4	貸款利率	12%	貸款利率	17%
5	存款利率	11%	存款利率	15%
6	貸款額度	8%	核貸時間	15%
7	核貸時間	7%	貸款額度	14%
	其他	4%	其他	3%

表 5-2-21 資產規模與滿意項目

	50 億以下		50~100 億		100 億以上	
	項目	比例	項目	比例	項目	比例
1	服務態度	89%	服務態度	90%	服務態度	89%
2	櫃檯處理時間	58%	櫃檯處理時間	71%	櫃檯處理時間	75%
3	代理業務	26%	代理業務	44%	代理業務	56%
4	存款利率	11%	貸款利率	13%	貸款利率	22%
5	貸款利率	9%	存款利率	12%	存款利率	17%
6	貸款額度	8%	核貸時間	11%	貸款額度	16%
7	核貸時間	7%	貸款額度	10%	核貸時間	13%
8	其他	2%	其他	3%	其他	6%

表 5-2-22 身份別與滿意項目

正會員		贊助會員		非會員	
項目	比例	項目	比例	項目	比例
服務態度	92.4%	服務態度	90.8%	服務態度	87.7%
櫃檯處理時間	63.0%	櫃檯處理時間	76.9%	櫃檯處理時間	68.7%
代理業務	37.0%	代理業務	55.4%	代理業務	40.7%
存款利率	17.6%	貸款利率	21.5%	貸款利率	10.3%
貸款利率	17.6%	存款利率	15.4%	存款利率	9.1%
貸款額度	16.0%	貸款額度	15.4%	貸款額度	6.6%
核貸時間	14.3%	核貸時間	15.4%	核貸時間	6.6%
其他	5.9%	其他	4.6%	其他	2.1%

表 5-2-23 全體暨區域與服務不滿意項目

區域	服務態度	存款利率	貸款利率	貸款額度	櫃檯處理時間	核貸時間	代理業務	其他	Total
北部	3%	38%	14%	7%	14%	7%	7%	38%	100%
中部	27%	53%	43%	37%	30%	20%	17%	10%	100%
南部	19%	59%	35%	31%	12%	26%	21%	12%	100%
東部	4%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	92%	100%
Total	13%	37%	23%	19%	11%	15%	12%	41%	100%

表 5-2-24 資產規模與不滿意項目

50 億以下		50~100 億		100 億以上	
其他	0.72	存款利率	0.55	存款利率	0.5
存款利率	0.16	貸款利率	0.34	貸款利率	0.36
貸款額度	0.11	貸款額度	0.24	貸款額度	0.3
核貸時間	0.08	核貸時間	0.22	櫃檯處理時間	0.23
貸款利率	0.07	服務態度	0.21	服務態度	0.18
代理業務	0.05	代理業務	0.19	核貸時間	0.18
服務態度	0.04	其他	0.18	其他	0.16
櫃檯處理時間	0.02	櫃檯處理時間	0.15	代理業務	0.14

表 5-2-25 身份別與不滿意項目

正會員		贊助會員		非會員	
存款利率	44%	存款利率	43%	其他	50%
其他	28%	貸款利率	32%	存款利率	32%
貸款利率	25%	貸款額度	32%	貸款利率	19%
貸款額度	19%	其他	32%	貸款額度	17%
核貸時間	18%	櫃檯處理時間	25%	核貸時間	13%
代理業務	15%	服務態度	18%	服務態度	12%
服務態度	14%	核貸時間	18%	代理業務	8%
櫃檯處理時間	13%	代理業務	18%	櫃檯處理時間	7%

表 5-2-26 職業與不滿意項目

職業	服務態度	存款利率	貸款利率	貸款額度	櫃檯處理時間	核貸時間	代理業務	其他
農	8%	45%	26%	21%	11%	24%	8%	18%
商	15%	23%	10%	15%	8%	8%	10%	63%
工	35%	41%	18%	24%	18%	24%	12%	29%
服務業	11%	38%	34%	28%	12%	20%	17%	34%
家管	9%	45%	24%	15%	9%	6%	6%	42%
其他	13%	28%	16%	9%	9%	9%	13%	56%

(五) 金融商品持有現況與希望加強之金融服務

關於顧客持有金融商品方面，整體顧客所持有的金融商品依序為壽險（69%）、信用卡（65%）、意外險（48%）、股票（26%）、產險（24%）、郵局簡易保險（19%）、現金卡（18%）、綜合理財帳戶（11%）、網路銀行帳戶（7%）、基金（16%）等。

區域之差別不大，但東區擁有現金卡之比例（22%）超過其他三區，顯現東部之小額信貸需求高。北區基金持有比例相形低（13%），為可發展之業務。

全體顧客希望今後開發新商品之次序為：1.開發新金融商品（65%）、2.代售基金（69%）、3.提供土地開發服務（48%）、4.提供低利專業農貸服務（26%）、5.提供農貸諮詢服務（24%）、6.代售保險（19%）、7.金融專業人才養成（18%）、8.代理業務（16%）、9.消費性金融業務（11%）、10.電話網路銀行的開發（7%）、11.外幣買賣（5%）。

依區域而分各區需求各有不同，以北區前五項較有特徵：1.代理業務（32%）、2.加強電話網路銀行的開發（24%）、2.提供低利專業農貸服務（24%）、3.代售基金（21%）、4.提供農貸諮詢服務（19%）；而若以城鄉類別觀察，都市型與鄉村型客戶需求不同，鄉村型農會農貸服務需求高，51%客戶希望提供低利專業農貸服務，且「加強消費性金融業務」（37%），資金需求高昂。反觀都市型則開希望發新金融商品（36.4%）、加強電話網路銀行等虛擬通路之建置（36%），增加多樣性與便利度，其次則同鄉村型「加強消費性金融業務」（28%）、與「提供低利專業農貸服務」（27%）。

就身份別區分，正會員希望 1.提供低利專業農貸服務（44%）；2.開發新金融商品（39%）；3.金融專業人才的養成（33%）；4.提供農貸諮詢服務（33%）；5.加強消費性金融業務（31%）。對於低利農貸服務之殷切不僅出現在正會員，也出現在准會員（第二順位，39%）與非會員（第二順位，37%）上，信用部顧客，對於農業資金之需求仍高，台灣農業仍然需要農會扶持。此外三者之 3 成以上顧客均希望「加強消費性金融業務」，小額信貸應為未來信用部可以強化之業務。

表 5-2-27 整體暨區域與顧客持有金融商品

區域	信用卡	現金卡	網路銀行帳戶	綜合理財帳戶	股票	產險	壽險	意外險	郵局簡易保險	基金	其他
北部	60%	16%	6%	18%	29%	22%	73%	52%	23%	13%	6%
中部	76%	19%	9%	10%	31%	24%	59%	41%	16%	19%	3%
南部	62%	17%	5%	5%	22%	25%	70%	51%	15%	15%	2%
東部	67%	22%	12%	16%	28%	22%	71%	43%	27%	20%	10%
整體	65%	18%	7%	11%	26%	24%	69%	48%	19%	16%	5%

表 5-2-28 類型與顧客持有金融商品

都市型		鄉村型	
壽險	73%	壽險	65%
信用卡	66%	信用卡	63%
意外險	47%	意外險	50%
股票	30%	產險	23%
產險	24%	股票	22%
郵局簡易保險	20%	現金卡	19%
基金	19%	郵局簡易保險	19%
現金卡	17%	基金	13%
綜合理財帳戶	14%	綜合理財帳戶	8%
網路銀行帳戶	7%	網路銀行帳戶	7%
其他	4%	其他	5%

表 5-2-29 規模與顧客持有金融商品

50 億以下		50~100 億		100 億以上	
壽險	73%	壽險	69%	信用卡	66%
信用卡	66%	信用卡	63%	壽險	66%
意外險	44%	意外險	52%	意外險	47%
股票	25%	產險	28%	股票	32%
郵局簡易保險	22%	股票	24%	產險	19%
現金卡	22%	郵局簡易保險	18%	現金卡	17%
產險	21%	現金卡	16%	綜合理財帳戶	17%
基金	16%	基金	16%	郵局簡易保險	17%
綜合理財帳戶	14%	綜合理財帳戶	6%	基金	17%
網路銀行帳戶	10%	網路銀行帳戶	5%	網路銀行帳戶	7%
其他	8%	其他	4%	其他	3%

表 5-2-30 全體暨區域與希望加強金融服項目

區域	開發新金融商品	金融專業人才養成	電話網路銀行的開發	消費性金融業務	提供低利專業農貸服務	提供農貸諮詢服務	代售基金	提供土地開發服務	代售保險	代理業務	外幣買賣
北部	17%	10%	24%	17%	24%	19%	21%	13%	19%	32%	5%
中部	69%	48%	41%	36%	48%	33%	34%	29%	26%	3%	7%
南部	34%	39%	23%	29%	50%	33%	21%	19%	9%	6%	5%
東部	47%	25%	25%	46%	27%	21%	12%	13%	8%	6%	5%
Total	40%	32%	27%	32%	39%	27%	21%	18%	14%	10%	5%

表 5-2-31 農會類型與希望加強金融服項目

都市型		鄉村型	
開發新金融商品	36%	提供低利專業農貸服務	51%
加強電話網路銀行的開發	29%	開發新金融商品	44%
加強消費性金融業務	28%	金融專業人才的養成	42%
提供低利專業農貸服務	27%	加強消費性金融業務	37%
金融專業人才的養成	21%	提供農貸諮詢服務	34%
提供農貸諮詢服務	20%	加強電話網路銀行的開發	24%
代售基金	18%	代售基金	24%
提供土地開發服務	16%	提供土地開發服務	21%
代理業務	16%	代售保險	14%
代售保險	13%	代理業務	5%
外幣買賣	7%	外幣買賣	3%

表 5-2-32 資產規模與希望加強金融服項目

50 億以下		50~100 億		100 億以上	
開發新金融商品	42%	提供低利專業農貸服務	45%	開發新金融商品	53%
加強消費性金融業務	41%	金融專業人才的養成	34%	提供低利專業農貸服務	39%
提供低利專業農貸服務	33%	開發新金融商品	31%	金融專業人才的養成	36%
提供農貸諮詢服務	28%	加強消費性金融業務	27%	加強電話網路銀行的開發	36%
金融專業人才的養成	25%	提供農貸諮詢服務	27%	加強消費性金融業務	31%
加強電話網路銀行的開發	22%	加強電話網路銀行的開發	25%	代售基金	31%
提供土地開發服務	15%	代售基金	22%	提供農貸諮詢服務	28%
代售基金	12%	提供土地開發服務	18%	代售保險	25%
代售保險	7%	代理業務	14%	提供土地開發服務	24%
代理業務	6%	代售保險	12%	代理業務	9%
外幣買賣	4%	外幣買賣	5%	外幣買賣	6%

表 5-2-33 身份與與希望加強金融服項目

正會員		贊助會員		非會員	
提供低利專業農貸服務	44%	開發新金融商品	49%	開發新金融商品	38%
開發新金融商品	39%	提供低利專業農貸服務	39%	提供低利專業農貸服務	37%
金融專業人才的養成	33%	代售基金	39%	加強消費性金融業務	33%
提供農貸諮詢服務	33%	加強消費性金融業務	31%	金融專業人才的養成	32%
加強消費性金融業務	31%	金融專業人才的養成	29%	電話網路銀行開發	29%
代售基金	26%	電話網路銀行開發	29%	提供農貸諮詢服務	26%
提供土地開發服務	23%	提供農貸諮詢服務	22%	提供土地開發服務	15%
電話網路銀行開發	19%	代售保險	22%	代售基金	13%
代售保險	19%	代理業務	22%	代售保險	9%
代理業務	13%	提供土地開發服務	20%	代理業務	7%
外幣買賣	3%	外幣買賣	6%	外幣買賣	6%

第三節 小結

在全國農業金庫尚未委託信用部辦理相關業務時，信用部已經個別以策略聯盟方式，代銷其他金融機構商品。代銷商品卻因農會之策略呈不穩定狀況，銷售亦不穩定，農業金庫應建立機制，使銷售這些金融商品成為其重要利益，而非可有可無收入。目前缺乏明確糾紛處理機制況下，統一窗口處理顧客抱怨與糾紛建立，不僅可保護顧客權益，同時有提高信用部專業能力，有助於農業金融提昇競爭力之效。

金庫若要發行信用卡需有附加價值免淪為死卡，並設計集點機制，應用農會多元化綜合事業體之特色，提昇使用頻率與金額，不僅發揮範圍經濟，在金庫之整合下亦可產生規模經濟。日本 JA Bank 發揮集團優勢，與其他事業結合，並具會員卡功能，即所謂的 Combo Card，可供農庫與信用部參考。

農會界保險與台新保代合作為主，其提供服務成為全國農業金庫之標竿。據報導目前已有 425 家農漁會信用部之分支機構與台新保代合作，提供相關商品、稅務規劃、激勵領導等相關教育訓練；並提供駐點輔導。此外，由現行策略聯盟對象轉至全國農業金庫時，必須考量替換成本。特別由於目前代銷商品多為保險，保險商品之特色即在長期持有，在保單有效期間提供顧客，需要金庫與信用部一起配合執行的。

在代銷商品方面，資金信用部代銷商品現況如【表 5-3-1】。可知目前信用部代銷商品以保險為主，以全體員工方式進行，以非會員與贊助會員為主要客戶，員工分佣標準不一。零售金融商品推廣注重實質激勵，但囿於農會人事管理辦法第二十三條規定，農會實施單一俸給制，除薪給外，不得支領任何津貼，員工無法依銷售業績分紅，形成吃大鍋飯現象。為提升農漁會競爭力，勢必轉型以為業績導向組織，建議主管機關考慮改善此一情況。

表 5-3-1 信用部代銷商品現況整理

農會	S	p	z	t
保險	√	√	√	√
全員推動	√	√	x	√
對象				
會員	-	√	-	√

非會員	√	√	√	√
贊助會員	√	√	√	√
員工分佣	35%	30%→15%	30%→10%	×

資料來源：本研究整理

由各信用部顧客服務之調查可歸納出：

1. 地緣與人緣是最大優勢，如何維持為重要課題。應持續教育訓練，取得相關證照，以提供較完善之服務。同時金融業務證照要求之趨勢也可改變，農漁會的用人方式，可改便過去較不注重金融專業之任用方式。
2. 職業別之取向差異不大，利率與辦理農貸非主要考量。顯示農業金融對農業之供應尚待加強。但由所希加強之服務為農業貸款，發現農業資金之需求並不低，需要整合農會各部門開發，而非信用部營業廳所可以滿足。臨櫃仍以一般金融為主，這也是本次調查之限制，未能與農家訪談，瞭解真正資金需求。
3. 臨櫃顧客多樣化，金融需求也多樣化：如前述臨櫃顧客為一般金融業務為主，呈多元化狀態，可以針對其需求設計新商品。
4. 新金融商品之開發刻不容緩，專業農貸需求仍大。
5. 城鄉顧客需求差異擴大，城鄉信用部之金融商品選定應保持彈性，都市型已滿足顧客之多樣需求充實商品線，鄉村型農會致力於農貸與其相關諮詢服務。
6. 規模不同需求差異不大，但在顧客滿意度上，規模較小者在櫃檯處理時間與代理業務方面滿意程度較大型業者為差，顯示規模較大者較能滿足顧客。

基於本次兩項調查結論建議：

1. 核心銀行業務之強化：不僅顧客或是信用部主任一致對核心業務抱持較大興趣，因此核心業務之強化為首務。顧客調查中顯出，農業放款與個人小額貸款之需求殷切，整合各項資金需求與風險評估，為顧客提供更完整之服務，為信用部與農業金庫之基本使命。
2. 建立金融商品糾紛之處理機制：可比照日本 JA Bank 設立專屬單位處理農漁會信用部之客訴處理，不僅成為抱怨處理中心，亦可成為

收集顧客意見與其交流之管道。

3. 農會如何融入消費金融（retail banking）之文化：農漁會之人員雖然為最大優勢，創造組織文化與薪資酬勞制度與績效連動。
4. 目前代銷商品替換成本與服務維持：目前信用部所代銷商品以保險為多，保險商品之持有期限相當長，必須確保消費者所受服務不打折扣。
5. 新金融商品之開發需加快步伐，非核心業務可選擇策略聯盟對象合作。

第六章 農業金庫與信用部之通路整合策略建議

第一節 各國合作金融制度中上層機構功能之比較

一、德國

德國是為合作組織金融機構之發詳地，1973 年廢除非會員貸款之限制 Raiffeisenbank、Volksbank 整合為一集團，合作銀行佔德國銀行總數之 60% 強，在地域性格差異大的德國，合作銀行可以提供不同的區域金融服務，因而維持相當大的市佔率。德國合作銀行體系為國、區域、地方三級制、同時也兩個的中央機構，肩負以下功能。金融事業為 DZ Bank；非事業系統為 BVR(Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken)，後者權限很大，如上所述必須服從所屬區域之稽核協會的稽核；同時在聯邦（全國）的層次中，由負責安全網之營運與擬定集團策略。兩中央機構之功能歸納如【表 6-1-1】

表 6-1-1 德國合作銀行中央機構之功能

	DZ 銀行	BVR
類別	金融事業	非事業
功能	<ul style="list-style-type: none">■ 調整流動性■ 清算服務■ 對會員行之法人顧客進行放款之協調融資■ 支援會員行證券承銷業務■ 供會員行金融服務與商品■ 行銷支援：提供諮詢顧問、行銷手法。	<ul style="list-style-type: none">■ 擬定策略■ 對會員行提出經營建言，■ 執行存款保全制度之金融安全網的營運

資調來源：本研究整理。

同時德國合作銀行體系在近年來面對歐盟成立，未來競爭情勢將更加激烈，為提升集團信用力，在 BVR 之主導下進行了一連串的「一體化」措施，在 2005 年 10 月獲得惠譽評等公司評定集團的首例。其一體化措施為：

1.實施連結報表制度；2.擬定並實施共同策略「集合諸力-共同策略」(Bundelung der krafte:Die gemeinsame Strategie)之集團策略：藉由重新整合系統與集檢討團內計價，推動積極且有效率之市場策略：積極培育人才 推行合併：一個市場一合作銀行 藉由統一 EDP (Electronic Data Processing，電子數據處理)與資訊系統，引進統一的網路銀行系統 商品統一開發 國外事業一元化 會員行對於相關企業直接投資。3.統一的風險管理系統與授信用內部信用評等系統。

德國合作銀行集團不斷的在維持自律的狀況下，進行一體化。

二、荷蘭

荷蘭的 Rabobank 集團為二級制的上下層關係，Rabobank 的特點是其信用力極高，在全球民營銀行中是為數極少有的信用評等 AAA 者，再競爭激烈的環境中與與荷蘭銀行 (ABN Amro N.V)、ING N.V.並列為荷蘭的三大銀行集團。Rabobank 集團的中央機構 Rabobank Nederland，其所提供的功能為 1.集團整體的資金需求調節及從市場調度資金；2.代理荷蘭中央銀行監督會員銀行；3.躉售 (大企業) 交易、國際業務；4.子公司的控股公司功能；5.支援建設會員銀行的電腦系統與商品開發等；6.大額貸款之審核。

三、日本之信用金庫

日本信用金庫為二級制的架構，具有二上層機構，一為信金中金、一為「社團法人信用金庫協會」。信用金庫協會功能較為簡單，為金庫與政府間之橋樑，此外並針對信用金庫發展方向，擬定中長期計畫。協會的主要功能為：1.因應經濟金融情勢，企畫信用金庫之中長期經營策略；2.調查研究，提供信用金庫之金融功能、研發商品等資訊；3.促進信用金庫發展、因應金融法務與稅務對策；4.共同開發硬體設施、電子交易系統；5.人才培育；6.信用金庫之公關活動。

信金中金以「健全性、安定性、效率性」為經營原則的綜合金融機構，設有信託、證券、投信、創投，此外並提供會員行庫以下功能：1.信用金庫轉存款運用與獲利回饋功能；2.清算中心；3.與信用金庫放款功能互

補；4.信用金庫界信用能力之維持與提高：具體而言以「信用金庫強化經營能力制度」來落實之。又可細分為（1）經營分析制度；（2）經營諮詢制度；最後與（3）資本增強制度結合；其用意在提升經營能力（經營績效），經輔導又無法改善者再尋求增加資本之協助。5.智庫功能：由旗下信金中金綜合研究所提供金融經濟情勢、新金融商品等各種資料；並擬定信用金庫之經營策略。兩中央機構之功能歸納如【表 6-1-2】，可發現信金中金與信金金庫協會在擬定策略與開發商品上部分功能重疊，但或也可解釋因為該功能對集團發展影響很大，故由兩單位審慎進行。但彼此仍須切配合，以免有雙頭馬車之狀況。

表 6-1-2 日本信用金庫中央機構之功能

	信金中金	信用金庫協會
類別	金融事業	非事業
功能	<ul style="list-style-type: none"> ■ 轉存款運用與獲利回饋功能 ■ 清算中心 ■ 信用金庫放款功能互補 ■ 信用金庫界信用能力之維持與提高 ■ 智庫功能 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 企畫信用金庫之中長期經營策略 ■ 開發研究 ■ 金融法務與稅務對策 ■ 共同開發硬體設施、電子交易系統 ■ 人才培育 ■ 信用金庫之公關活動

資調來源：本研究整理。

日本信用金庫集團近年在經濟長期不景氣下，信金界之存款餘額、存放比例、會員數均有增長，顯示集團正朝著正面的方面前進。

四、日本之農協系統

日本農協系統之為三層的架構，即市町村階段（鄉鎮階段）有基層農協，府縣階段（省市階段）有府縣聯合會，全國階段（中央階段）有全國聯合會，上下階級的農協組織。其信用事業中央組織為農林中金。在 2000 年成立 JA Bank（由 JA、縣信連、農林中金所形成）後，因 JA Bank 中央本部設於農林中金，因此其角色與功能更加積極與多元：原始功能有三：1.系統內的資金調度或調整功能；2.利潤回饋的功能；3.功能回饋的功能。就 JA Bank 營運而言，設於金庫內之 JA Bank 中央本部也提供以下功能：1.確立整個 JA Bank 的綜合經營策略；2. 根據自立公約的基本方針，進行必要的指導與監督。

在日本 JA Bank 從上到下貫徹集團中期計畫之狀況下，在其他事業萎縮中，信用事業收益仍微幅成長。顯示 JA Bank 之成立有助於農協系統之穩健經營。

五、各國上下層功能與我國之比較

茲將各國合作金融制度中上層機構功能與我國之比較整理為【表 6-1-2】，可發現：

1. 階層設計與中央機構之家數因國情而易，但以 2 層為多，日本農林中金目前雖然是 3 層，但是往 2 層級改革，進行金庫併信連（或承受其業務）作業。德國合作金庫與日本信用金庫之中央機構視功能與作用採 2 家分工，以事業與非事業區分，以免中央金庫過於集權。日本農協原因多元化經營，因此原則上所有業務受全國中央會之監督，但若就金融事業則為農林中金。我國目前農金體系之屬性與日本 JA 系統較為相似，目前由全國農業金庫成為信用部之上層機構，整體農會並無明確之上層或是可以匯集共識之組織。
2. 中央機構之法人性質各有不同，德國與荷蘭是為上市之股份公司；日本則是仍然維持合作組織之性格。我國與歐洲國家相同採上層為股份公司，下層為合作組織之構造。
3. 資金之調節與清算是中央機構基本功能，綜觀各國之中央機構，其實就是該集團之小中央銀行，資金調節與清算為必備之功能。然我國之農業金庫雖具前者功能，但對於清算機能並未明訂。或許可包含資訊共同利用中，但建議未來金庫運作成熟，可將其作為金庫主要功能，而附屬功能。
4. 各國中金機構皆具擬定策略之功能；相較與此我國農業金庫功能明確不足。

由以上分析可知，我國農金體系在上下關係中的上層機構功能之充實，仍有相當多的努力空間。

表 6-1-3 各國合作金融組織之上層機構功能與我國比較

	德國	荷蘭	日本信金	日本農協	台灣農漁會信用部
層級數	3	2	2	3	2
中央機構名稱	DZ Bank BVR (聯邦協會)	Rabobank Nederland	信金中金 信用金庫協會	農林中金	全國農業金庫
中央機構之功能	<ol style="list-style-type: none"> 1. 調整流動性 2. 清算服務 3. 對會員行之法人顧客進行放款之協調融資 4. 支援會員行證券承銷業務 5. 供會員行金融服務與商品 6. 行銷支援：提供諮詢顧問、行銷手法 7. 擬定策略 8. 對會員行提出經營建言 9. 執行存款保全制度之金融安全網的營運 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 集團整體的資金需求調節及從市場調度資金 2. 代理荷蘭中央銀行監督會員銀行 3. 躉售(大企業)交易、國際業務 4. 子公司的控股公司功能 5. 支援建設會員銀行的電腦系統與商品開發等 6. 大額貸款之審核 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 轉存款運用與獲利回饋功能 2. 清算中心 3. 信用金庫放款功能互補 4. 信用金庫界信用能力之維持與提高 5. 企畫信用金庫之中長期經營策略 6. 開發研究 7. 金融法務與稅務對策 8. 共同開發硬體設施、電子交易系統 9. 人才培育 10. 信用金庫之公關活動 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 系統內的資金調度或調整功能 2. 利潤回饋的功能； 3. 功能回饋的功能。 4. 確立整個 JA Bank 的綜合經營策略 5. 據自立公約的基本方針，進行指導與監督。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 收受轉存款 2. 資金融通 3. 輔導與業務及財務查核 4. 金融評估及績效評鑑 5. 資訊共同利用 6. 委託業務 7. 一定金額以上之審核

資料來源：本研究整理

第二節 農業金庫與信用部之通路整合策略建議

依據學者 Stern and El -Ansary 對通路的定義為，由一群相互關聯的組織所構成（由上游組織到下游組織），這些組織將促使其產品或服務順利地被使用或消費的過程。行銷大師科特勒（Phillip Kotler）將通路定義為，促使產品或服務順利地被使用或消費之一整套相互依存的組織，其最終目的在於讓產品和服務以最有效的方式被消費。因此在全國農業金庫與信用部之間如何，建立一套整套相互依存之組織。

綜觀各國合作金融組織之制度與實務做法，並因應本國制度與民土風情，在農金系統內建立、成為相互依存之組織。從制度與商品與其支援系統兩面項建議：

一、制度面

- （一）建立自律公約，賦予一體行銷推廣業務之根據
- （二）建立農業金融擬定策略之機制
- （三）除推動業務外，農業金庫需維持系統的信用穩定
- （四）建立「經營能力強化制度」與穩定信用機制連動

二、商品與支援系統

- （一）信用部與顧客需求顯示仍需以核心業務為首要
- （二）城鄉客戶需求不同，金融商品設計與提供應作區隔
- （三）建立金融商品糾紛之處理機制
- （四）農會融入消費金融（retail banking）之文化
- （五）非核心業務應策略選擇聯盟
- （六）目前代銷商品之替換成本與服務之維持
- （七）人員教育訓練與相關證照之取得

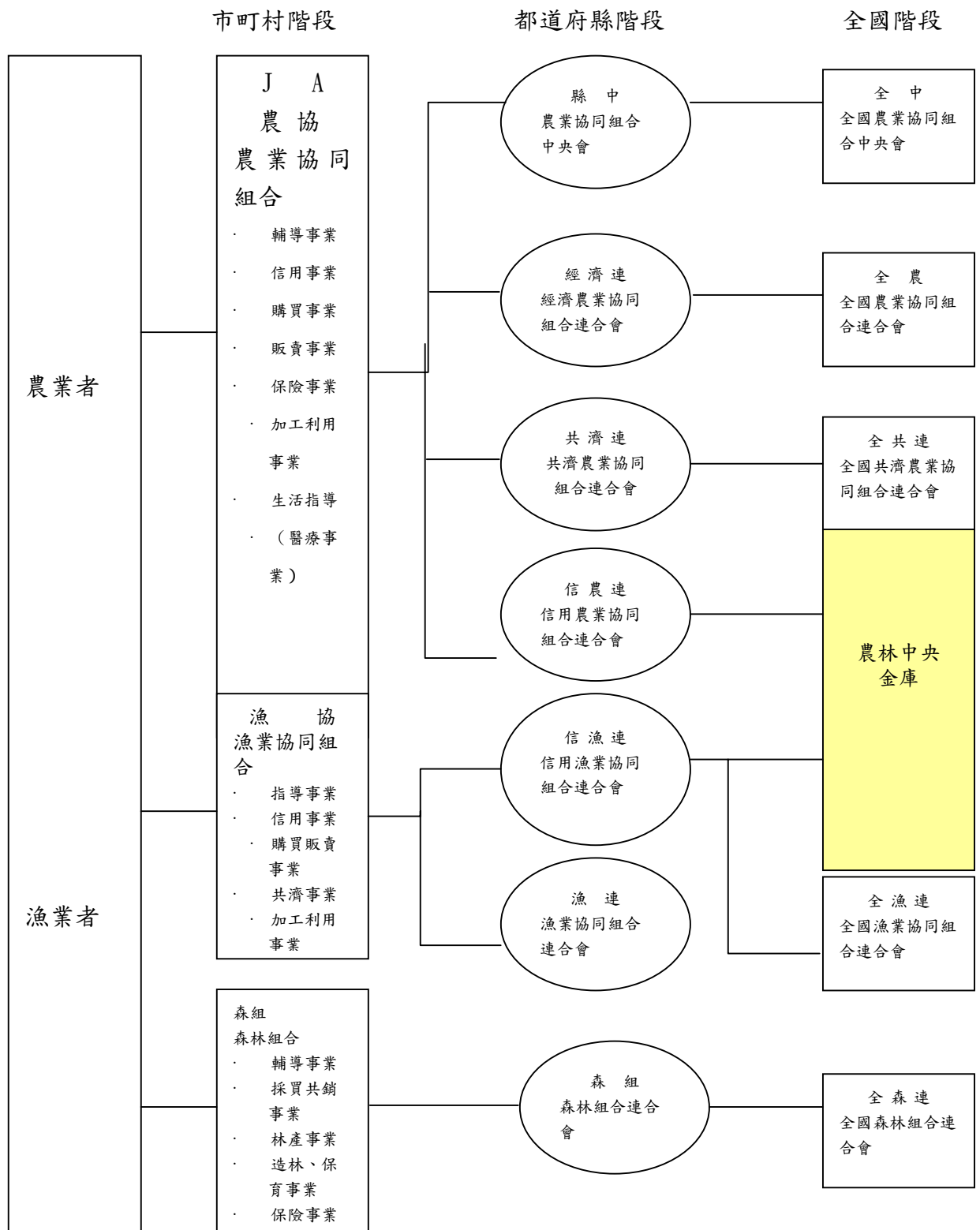
(八) 建置共用資訊平台/清算系統等自動化

參考文獻

1. 黃士榮(2001), 台灣地區設立全國農業銀行可行性之研究, 國立台灣大學農業經濟學研究所碩士論文
2. 黃介良(1993), 「金融自由化下及國際化下, 我國農業體系應有之調適」, 基層金融, 26 期, pp.145-173
3. ECB (2004.11), Report on EU banking structure
4. Fitch Ratings (2004) "Methodology for Assigning Ratings to European Banking Structures Backed by Mutual Support Mechanisms" 『Criteria Report』 19 October2004
5. Stern, Louis, Adel El-Ansary, and Anne Coughlan (1996), Marketing Channels, 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
6. 秋元吉 (2004.3) 「J Aバンク中期戦略(2004~2006 年度)によるリテールビジネス革新の方向」, 農林経済, pp. 2-6
7. 齊藤由里子 (2006), 「グループ格付を取得したドイツ協同組合銀行グループ」, 農林中金, pp.45~50
8. 齋藤由理子 (2001.11), 「ドイツ協同組合銀行グループの組織と事業—環境変化への新たな戦略」, 農林金融, pp.2~16
9. 鈴木利徳、永井敏彦 (2005.8), 「地域金融機関の店舗戦略-エリア営業制導入による店舗機能の見直しと再編」, 農林金融, pp.27~37
10. 鈴木俊彦 (2004, 11), 「役割発揮の J Aバンク相談所」, 経営實務, P.90
11. 堀内芳彦・丹羽由夏 (2000.4), 「I T 革命による金融機関のデリバリーチャンネルの変容——従来型フルバンキング店舗の解体と拡大するダイレクトチャンネル——」, 農林金融, pp.18~31
12. 廣住亮 (2004.3), 「協同組織金融機関のコーポレート・ガバナンスに関する考察」, 信金中金月報, N0372, pp.2~68。
13. 廣住亮 (2005), 「欧州協同組織金融機関の現状と考察-信用金庫が環境変化に対応するための参考として」, 金融調査情報, pp.16~10。
14. 鴻巣正(2000) 「JA における支店機能再編の現状と課題」, 農林金融, pp.2~15

15. 「JA バンク機能強化計画」の見直しについて（2005/12/02），
<http://www.jabank.jp/wn/wn23.html>
16. JAバンク相談所を全国の中央会に設置、金融トラブル処理へ，
<http://www.jacom.or.jp/news02/02121704.html>
17. 農訓雑誌（2006/1/1），191，pp.36~37
18. 日本日経金融新聞
19. 日本経済新聞
20. 信金中金「信用金庫統計」，<http://www.scbri.jp/toukeimokuji.htm>
21. 全国信用金庫概況（2004年）
22. 行政院金融管理監督委員會網站
23. 行政院農業委員會農業金融局網站
24. 日本信用金庫中央金庫網站與年報
25. 日本農林中央金庫網站年報
26. 美國 FDIC 網站
27. 荷蘭合作銀行銀行網站與年報
28. 德國合作銀行銀行網站與年報

【附錄一】



農林中央金庫與農林水產業者之組織系統圖

【附錄二】JA 支所支店體制再架構措施

一.基本方向

實際上已經有 2 成的 JA 已經實施支所支店體制再架構，已經獲得控制事業管理費、強化功能、並產出一些可以重新配置的人員等成果。

為達重新建構信用事業等各事業的實施體制，改善各事業收支狀況，強化功能，要求各 JA 進行支所支店體制再架構措施。

因此為達到下列目的進行支所支店體制再架構措施：1.控制與降低事業管理費，以增進 JA 經營安定與服務組合員；產出可以重新配置的人員，強化支店分店之功能，來落實新事業方式，以求收支改善，落實內部牽制制度。

二.實施方法

(一) 目標

整合低於存廢標準的支所支店，存廢最低標準之定義由 2004 年 7 月全中理事會決亦之「JA 集團全體進行之 JA 支所支店體制再架構方針」(下稱全國方針)。理想的支所支店藍圖，因應需要由各縣中央會另訂。

(二) 實施與推展方法

1.縣中央會基於全國方針，明示縣版年行動計畫。

對於實施不落實之 JA，縣中央會一據對該農協的協議事項，基於存廢最低標準判別，進行各事業類別評鑑，提出建議，促進 JA 之實施。此外另給於 JA 實行時之輔導。

2.全國階段：全中擬定全國共同課題之解決對策與支援縣域。

三.實施體制

(一) JA 階段

JA 於 2005 年度計畫中需揭示 JA 支所支店體制再架構計畫，至少需揭露方針。JA 有必要時，可設跨部門之專案小組或委員會，擬定該實施計畫。

（二）都府道縣階段

縣中央會針對各縣實情，設立進度管理暨調整之體制，強化與縣連、縣本部、農中支店合作關係。

（三）全國階段

全國階段透過「JA 改革本部推進委員會」、全中理事會，進行國機關間的調整。全中與全國相關機關合作，建構實施之體制。並請求相關全國機關中加強與縣連、縣本部、農中支店之合作。

全中視必要性進行調查；JA 改革本部推進委員會、全中理事會則管理進度。

（摘譯自「組合之組織、事業及經營指導相關基本方針」（2005.3.4）全國農業協同組合中央會）

【附錄三】

JA Bank 諮詢所 客訴・紛爭解決促進規則

2003 年 1 月 1 日（制訂）

2005 年 4 月 1 日（部分修訂）

（目的）

第 1 條 本規則之目的在於，規定全國農業協同組合及全國農業協同組合聯合會等（以下稱農協等）辦理信用事業業務，受理暨處理有關之組合員等顧客（下稱顧客）之客訴・紛爭（下稱客訴等），公正、迅速且誠實處理之，藉此深獲農協系統的信用事業顧客的理解與信賴，以資確保顧客之正當利益。

（客訴等處理之窗口之設置）

第 2 條 為達前條所訂目的，全國農業協同組合中央會（下稱本會）內設置「全國 JA Bank 諮詢所」（下稱全國諮詢所）。

2. 全國諮詢所與各都道府縣協同組合中央會所設置營運之「各都道府縣 JA Bank 諮詢所」（下稱縣諮詢所）（兩者總稱為 JA Bank 諮詢所），互相合作協力努力達成前條所訂目的。

（客訴、紛爭的定義）

第 3 條 客訴係指基於關係者的責任或職務所需行為、或商品（服務）內容、業務為因，發生損害、或有產生損害之虞時，由顧客提出解決的申訴事項。

2. 糾紛係指前項的客訴中，當事者無法取得解決，顧客依本規則申請處理之事項。

(申請人的範圍)

第 4 條 全國諮詢所受理客訴等之申請人的範圍為含顧客本人、監護人者、法定監護人等代理人。

(受理對象事項)

第 5 條 全國諮詢所受理的客訴等為與組合等行信用事業業務相關之第 3 條中所規定事項。

但不接受以下內容之客訴。若遇顧客詢問，應說明其要旨。

1. 本規則所訂第 3 條規定範圍外的客訴。
 2. 訴訟中或已完成訴訟者（含民事調停等）。
 3. 經律師斡旋、仲裁，含辦理仲裁手續中或進入仲裁階段者。
 4. 客訴等的內容與組合等的經營方針或組合等的董監事、職員之個人相關者。
 5. 明顯的不當目的、或假冒客訴者。
 6. 客訴等的原因或交易期間已經經過日久者。
 7. 不受理二度辦理同一案件。
2. 受理客訴等所得相關資訊，僅用於防止客訴等措施之使用。

(解決客訴的全國諮詢所功能)

第 6 條 全國諮詢所受理申請人客訴時，應誠實受理，獲得申請人了解後，透過縣諮詢所向該組合要求迅速解決客訴。

無法獲得申請人了解時，全國諮詢所需解釋因為不是當事者，故無法充分回應其要求，以誠意盡可能的處理。

若申請人的客訴不為前條規定受理事項時，在可能範圍內介紹適宜的窗口，以誠意對待。

2. 全國諮詢所在受理與處理客訴時，應保持公正不偏態度，充分聽取其事由等，注意顧客正當權利是否受損。
3. 全國諮詢所在受理及處理客訴時，有必要時，可通過縣諮詢所要求該組合提出客訴解決措施之書面或口頭說明。
4. 全國諮詢所應舉辦研討會等，致力於培養受理及處理客訴等的經辦人員。

第 7 條 組合等為求迅速解決前條第 1 項所謂之客訴，應迅速且誠實以對。

2. 組合等在處理前項客訴相關之組合等，應將處理結果，迅速通報縣諮詢所轉知全國諮詢所。
3. 組合等應真實面對客訴，必要時需採防止再發對策措。

(對申請人的說明)

第 8 條 全國諮詢所應申請人請求，據前條第 2 項報告當該組合等處理結果，向該申請人說明的。但由該組合說明較為適宜之際，不在此限。

(律師協會「仲裁中心」的利用)

第 9 條 全國諮詢所可將，依第 7 條處理說明後而不同意的申請人；或是向全國諮詢所申請後 3 個月以上容不得解決之個案，向其申請人說明，可利用第三者機關、律師協會所營運「仲裁中心」，確認是否有利用「仲裁中心」之意願。

2. 當申請人若申請「仲裁中心」時，全國諮詢所透過縣諮詢通知該組合

等。該組合若無進行民事訴訟、或調停解決意圖等明確的合理外，應同意其利用「仲裁中心」。

(個人資料的保護)

第 10 條 全國諮詢所受理客訴等相關記錄(關係者隱私等相關資料)，應致力於保密、外洩之安全管理。

2. 全國諮詢所的經辦或約當經辦，除有正當理由之情形外，不得洩漏職務相關秘密。

(顧客的周知)

第 11 條 全國諮詢所、縣諮詢所及組合等之致力對顧客推廣 JA 諮詢所。

(客訴等的受理處理實績的報告)

第 12 條 縣諮詢所應將受理處理客訴等的實績，定期向全國諮詢所報告。

2. 全國諮詢所應整理全國的 JA 諮詢所的客訴等的受理處理實績，定期向理事會等相關機關報告的。
3. 全國諮詢所，關於客訴等解決，若組合等有明顯不遵守本規則場合時，經由縣諮詢所聽取該組合等事由，應其必要向理事會等相關機關報告。

(客訴受理單位、經辦等之設置與申報)

第 13 條 縣諮詢所需向全國諮詢所申報，辦理與其連絡及客訴的受理、處理等之經辦人員，申報內容異動時亦同。

2. 組合等所需向縣諮詢所申報，客訴相關連絡，綜合辦理的負責部門及之經辦人員，申報內容異動時亦同。

縣諮詢所受理其申報後向全國諮詢所報告。

（設置 JA 諮詢所全國連絡會議）

第 14 條 為促進客訴等事例的研究、業務改善合作等，為檢討全國的 JA 諮詢所所共同的各項問題，本會以 JA 諮詢所為成員，設置 JA 諮詢所全國連絡會議（以下「連絡會議」。）。

2. 連絡會議的秘書處設於本會。

（設置 JA 諮詢所運營懇談會）

第 15 條 基於本規定，為採納與 JA 諮詢所運營相關，外部學者專家意見，設置 JA 諮詢所運營懇談會（以下「營運懇談會」。）。

2. 營運懇談會的運營要領另定之。

（細則的規定。修訂）

第 16 條 其他與本規則的運營相關之必要事項，經 JA 中央本部內的協議機關等協議後，由本會常務理事決定之。

（規則的修訂）

第 17 條 本規則之修訂，經 JA 中央本部內的協議機關等協議，由本會理事決議之。

【附錄四】

個人資料保護法所之公開事項的相關說明

秦野市農業協同組合

根據個人資料保護法相關法律，關於應公開或規定應該放置於本人容易取得資料之事項，以及根據業界團體的自主條款，規定應該公開之事項，如下所述規定之。

1. 本組合處理個人資料的利用目的(參閱本法第十八條第一項)

本組合的事業(信用事業、授信業務《包含信用事業以外的授信》、共濟事業、購買事業、販賣事業、農業經營受託事業、營農指導、加工事業、住宅土地等供給事業《土地・建築物買賣業、不動產仲介、不動產租賃業・管理業、停車場等》、老人福利・看護事業、冠婚葬祭業、各種物品租賃業、生活指導・顧問事業、組合成員管理、採用・雇用管理、損害保險代理業)、本組合相關連合會(信連・農林中央金庫、全共連、全農、厚生連等)、相關機構等(家之光協會、(股)農協觀光、(股)日本農業新聞)、以及組合的相關公司((股)協同顧問秦野)、關於合作公司的商品與服務，以下列的利用目的進行利用。但，當根據法令等規定，特定的個人資料利用目的為被限定的時候，不得使用於該當利用目的以外的用途。

個人資料的提供，僅限於為達成目的所必要的最小限度，同時，當本人提出要求時，除了法令上除外事由之外，必須立即停止該資料的使用，但有造成契約履行上以及管理上問題的可能。

另外，有可能會因為今後事業的擴充而追加利用目的。

事業範圍	利用目的
全事業共通	各種商品的交易帳戶開設等、各種商品・服務利用申請的受理 基於 <u>本人確認法</u> ，為確認是否為本人，或者為確認利用各種商品・服務的資格 為在契約的申請或該繼續利用等之際進行判斷 為依照適合性的原則所作出的判斷等，以及再提供各種商品及服務時所需的妥當性判斷 為判斷授信 為基於與顧客簽訂的契約或法律等，行使權利或履行義務 為管理與顧客之間交易的日期等，以及持續性交易的

事業範圍	利用目的
	<p>管理</p> <p>為內部管理向顧客提供各種商品與服務的費用以及帳款的請求、結帳以及其他相關之事項</p> <p>為各種交易的解約或該交易的事後管理</p> <p>為提供與本組合所提供之商品與服務相關的各種資訊</p> <p>為運送、發貨顧客所訂購的商品</p> <p>以與顧客簽訂之契約的成立・履行・管理等為目的，向與登記等相關之司法書士以及其他土地房屋調查士、律師等的專業人士、合作損害保險公司、保證委託公司以及經由顧客同意之第三者提供資料</p> <p>在完成業務所必須的範圍之內，為提供業務合作單位資料</p> <p>為提供合作公司等各種商品與服務相關的資料</p> <p>在來自其他的事業者等的委託，要求處理全部或一部分的個人資料的時候，為適當的執行受委託的該當業務</p> <p>藉由市場調查以及資料分析或實問卷調查等，為進行商品或服務的研究以及開發</p> <p>為通知以及說明會議、活動等</p> <p>為寄發單位刊物</p> <p>為處理申訴及紛爭</p> <p>其他為適切及圓滑的處理與顧客之間的交易</p> <p>於顧客的個人資料當中，本組合為介紹對於顧客而言認為有用的本 JA 以及本 JA 合作機構的商品以及服務，在介紹商品與服務的營業活動(直接發送電子郵件、電話推銷、電子郵件推銷)時，有可能會使用到顧客的地址、姓名、電話號碼的資訊。對於此種時候的資訊使用，顧客可以提出要求停止使用。</p>
信用事業(註一)	<p>受理金融商品與服務的使用申請</p> <p>本人的確認</p> <p>利用資格等的確認</p> <p>判斷金融商品與服務提供相關的妥當性</p> <p>契約的締結、維持管理以及事後的管理</p> <p>基於契約等的義務的履行以及權利的行使</p> <p>市場調查以及開發與研究本組合所提供的商品與服務</p> <p>在完成業務所必須的範圍之內，為提供業務合作單位資料</p>

事業範圍	利用目的
	執行接受委託的業務 提供與本組合所提供的商品與服務(註二)相關之各種資料
本授信業務(包含信用事業以外的授信)	受理融資等的申請 確認是否為本人、確認利用資格等 授信的審查以及授信後的管理(包含資產查定與決算事務等) 基於契約等，履行義務以及行使權利 對本組合加盟的個人信用資料機關提供資料 對信用保證機構與合作公司的保險公司等提供資料 提供與本組合所提供的商品與服務相關之各種資料
共濟事業	受理申請 確定是否為本人 判斷是否接受共濟契約 繼續與維持管理共濟契約 支付共濟金等 履行條約中所規定之契約以及其他契約者服務項目 市場調查以及開發與研究本組合所提供的商品與服務 在完成業務所必須的範圍之內，為提供業務合作單位資料 提供與本組合所提供的商品與服務相關之各種資料
購買事業(註三)	受理申請 運送與寄發顧客訂購之商品等，以及其他契約的締結與履行 在完成業務所必須的範圍之內，為提供業務合作單位資料 提供與費用、貨款的請款、償付，以及本組合所提供之商品與服務相關的各種資料等
販賣事業(註四)	受理申請 契約的締結，以及基於契約提供服務 完成業務所必須範圍之內，提供相關團體與業務合作企業資料 費用以及販賣貨款的請款與清償 提供與本組合所提供的商品與服務相關之各種資料
農業經營受託事業(註五)	受理申請 締結契約 基於契約提供服務

事業範圍	利用目的
	費用以及販賣貨款的請款與清償 提供與本組合所提供的商品與服務相關之各種資料
營農指導	經營的指導，以及其他附帶服務的提供 徵收經費 判斷授信 提供與本組合所提供的商品與服務相關之各種資料
加工事業(註六)	受理申請 食品安全管理以及雇用管理 費用與貨款的清償 提供與本組合所提供的商品與服務相關之各種資料
住宅土地等供給事業 (註七)	受理申請 締結契約 基於契約提供服務 費用以及貨款的請款與清償 在完成業務所必須的範圍之內，為提供業務合作單位等資料 提供與本組合所提供的商品與服務相關之各種資料
老人福利與看護事業	受理申請 契約的締結，以及維持管理 基於契約，提供服務以及提供服務時向家屬定期連絡與說明其身心狀況。 在進行看護保險事務所必要的範圍之內，向相關機構提出申報、提供資料、與對於照會的回答 費用以及貨款的請款與清償
婚喪事業	受理申請 締結契約 基於契約提供服務以及運送與寄發顧客訂購的商品等 在完成業務所必須的範圍之內，為提供業務合作單位等資料 費用以及貨款的請款與清償 提供與本組合所提供的商品與服務相關之各種資料
各種物品租賃業	受理申請 締結契約 基於契約提供服務 費用以及貨款的請款與清償 提供與本組合所提供的商品與服務相關之各種資料
生活指導與諮商事業	受理申請

事業範圍	利用目的
	生活改善指導與諮商以及提供其他附帶服務 徵收經費，清償費用與貨款 提供與本組合所提供的商品與服務相關之各種資料
旅行事業	旅行契約的締結 基於契約履行義務以及行使權利 在履行上述義務必要的範圍之內，向業務合作單位等提供資料 費用以及貨款的請款與清償 提供與本組合所提供的商品與服務相關之各種資料
特定農地貸款事業	受理申請 締結契約 基於契約提供服務 費用以及貨款的請款與清償 提供與本組合所提供的商品與服務相關之各種資料
組合成員教育事業	受理申請 組合成員教育以及提供其他附帶服務(包括日本農業新聞、「家之光」在內) 徵收經費，清償費用與貨款 提供與本組合所提供的商品與服務相關之各種資料
組合成員管理	通知以及介紹會議與活動等 組合成員資格等的管理 提供與本組合所提供的商品與服務相關之各種資料
採用與雇用管理	判斷是否採用 雇用的維持與管理 提供資料給健康保險組合等相關機構與團體 本組合對於身分保證人的通知與連絡等
損害保險代理業	損害保險契約的推銷、募集與締結等

(註一) 相當於日本標準產業分類的農林水產金融業的事業

(註二) 本組合所提供之商品與服務，係為本組合所進行之全部事業的商品與服務，以下的各項目中亦相同。

(註三) 相當於同分類中的各種零售業的事業

(註四) 相當於同分類中的農畜產業批發業的事業

(註五) 相當於同分類中的農業服務業的事業

(註六) 相當於同分類中的食料品製造業各種事業的事業

(註七) 相當於同分類中的不動產交易業(土地與建築物買賣業、不動產代理與仲介、不動產租賃業與管理業、停車場業)的事業

2. 本組合處理保有個人資料之相關事項(參閱本法第二十四條第一項)

(1) 該當個人資料處理事業者(本組合)的名稱 秦野市農業協同組合

(2) 所有保有個人資料的利用目的(參閱本法第二十四條第一項第二款)

根據「1. 本組合處理個人資料的利用目的」為準則進行處理。

(註) 關於有任何不清楚的問題點，由本人提出疑義的申告後，將會立即回應。

(3) 因應公開之要求的手續

<1> 公開等要求的提出地點

關於要求本組合公開保有的個人資料的請求，請向下列的窗口提出。但，與交易內容等相關的照會，敬請向最近的各支店或本店的交易窗口詢問。

企劃管理部總合風險管理課 (TEL) 0463-81-7714

受理時間 上午九點至下午五點

<2> 要求公開資料之際所必須提出的書面樣式與其他的要求公開的方法

敬請在隨附的「個人資料開示請求書」以及「個人資料的訂正、利用停止、消去等請求書」上，詳細填入必要事項，並向上述的窗口提出。

<3> 確認要求公開資料者是否為本人或是否為其代理人的方法

【本人的情況】

關於由本人親自提出請求的受理，僅限定於來店提出申請的情況。

敬請於窗口提出駕照、附照片的住民基本台帳卡、護照(Passport)、正式印章的押印

以及印鑑證明(取得日起三個月以內之證明)或外國人登錄證明書等。

【代理人的情況】

關於由代理人提出請求的受理，僅限定於來店提出申請的情況。

在此種情況下，關於本人與代理人雙方，將以前條本人的確認方法進行確認。

但是，當代理人為律師的情況，在確認名片以及勳章後，將保留登錄號碼。另外，關於代理人資格的確認，將以下列的證明書進行確認。

1. 法定代理人的情況

請出示可以證明與請求者本人的親屬關係的住民票或其他可以證明親屬關係的文件。

2. 任意代理人的情況

附有本人的印鑑證明書(取得日起三個月以內之證明)的請求書以及委任狀(印押有正式印章的委任狀)

<4> 利用目的之通知，以及要求公開資料時的手續費金額

要求公開資料的時候，敬請支付手續費為 1000 日圓(寄發的郵資 80 日圓、掛號費 420 日圓、寄發證明書 300 日圓、手續費 200 日圓)。

(4) 關於保有個人資料的處理，本組合所設置的申訴提出窗口

企劃管理部總合風險管理課 (TEL) 0463-81-7714
受理時間 上午九點至下午五點

3. 共同利用之相關事項(參閱本法第二十三條第四項第三款)

根據本法第二十三條第四項第三款規定，作為第三者提供的例外，在與特定的他人之間共同擁有個人資料的情況，將該要旨以及一定的事項放置於本人容易取得資料的狀態時，並符合向第三者提供之「第三者」的狀況，可以不必事先取得本人的同意，即可向該當共同利用者提供個人資料。

(1) 與全國共濟農業協同組合連合會之間之共同利用

1. 共同利用之個人資料的項目

- 姓名、性別、出生年月日、地址、電話號碼、其他基本資料
- 契約內容、契約關係者姓名、告知內容、事故報告，以及其他共濟契約相關資料
- 決算帳戶、帳款支付、共濟金等支付的交易內容，以及其他交易相關資料
- 其他為達成下列第三點的利用目的之必要資料

2. 共同利用者的範圍

本組合，以及全國共濟農業協同組合連合會

3. 利用目的

- 共濟契約接受與否的判斷
- 共濟契約的繼續與維持管理
- 共濟金等的支付
- 履行條約等所規定之契約，以及其他契約者服務
- 市場調查以及開發與研究本組合所提供的商品與服務
- 在完成業務所必須的範圍之內，為提供業務合作單位資料
- 提供與本組合所提供的商品與服務相關之各種資料

4. 關於個人資料管理之負責單位的名稱

本組合

(2) 與神奈川縣農業信用基金協會等之間之共同利用

1. 共同利用之個人資料的項目

- 姓名、性別、年齡、親屬關係、出生年月日、地址、電話號碼、職業、服務公司、家庭構成、居住狀況等的屬性之相關資料(發生變更的情況，則包括變更後的資料)
- 契約的種類、申請日、契約日、商品名稱、契約金額、每月的支付金額、支付方法、轉帳戶口等之契約相關資料。
- 支付開始後的利用餘額、每月的支付狀況等交易的現況以及與履歷相關的資料(包含與代替償還後的求償權、藉由裁判與調停等所確定的權利、全部償還後所消滅的權利，以及附屬於這些權利的一切權利相關的資料)
- 為調查償還的能力，或是為調查正在償還階段的償還能力，資產、負債、收入、支出、事業的計畫與實際成績，以及下列第2點中所列舉之與共同利用單位的交易狀況相關的資料，或是基於可以證明這些項目的資料。
- 基於交易上的需要，藉由可以證明且確認本人與資格的駕照、護照、住民票的相片或者記載事項證明書，從中得到本人與資格確認的資料(不包括敏感資料)

2. 共同利用者的範圍

本組合，神奈川縣農業信用基金協會、獨立行政法人農林漁業信用基金，以及社團法人全國農協保證中心

3. 利用目的

- 與貸款契約以及債務保證委託契約相關之所有的授信判斷以及授信後的管理
- 對於代替償還後求償權的管理
- 對於藉由裁判與調停等所確定之權利的管理
- 對於全部償還後所消滅之權利的管理
- 與附屬於上述權利的一切權利相關的管理

4. 關於個人資料管理之負責單位的名稱

本組合

(3) 與神奈川縣農協信用保證(股)公司之間之共同利用

1. 共同利用之個人資料的項目

- 姓名、性別、年齡、親屬關係、出生年月日、地址、電話號碼、職業、服務公司、家庭構成、居住狀況等的屬性之相關資料(發生變更的情況，則包括變更後的資料)

- 契約的種類、申請日、契約日、商品名稱、契約金額、每月的支付金額、支付方法、轉帳戶口等之契約相關資料。
- 支付開始後的利用餘額、每月的支付狀況等交易的現況以及與履歷相關的資料(包含與代替償還後的求償權、藉由裁判與調停等所確定的權利、全部償還後所消滅的權利，以及附屬於這些權利的一切權利相關的資料)
- 為調查償還的能力，或是為調查正在償還階段的償還能力，資產、負債、收入、支出、事業的計畫與實際成績，以及下列第 2 點中所列舉之與共同利用單位的交易狀況相關的資料，或是基於可以證明這些項目的資料。
- 基於交易上的需要，藉由可以證明且確認本人與資格的駕照、護照、住民票的相片或者記載事項證明書，從中得到本人與資格確認的資料(不包括敏感資料)

2. 共同利用者的範圍

本組合以及神奈川縣農協信用保證(股)

3. 利用目的

• 與貸款契約以及債務保證委託契約相關之所有的授信判斷以及授信後的管理

- 對於代替償還後求償權的管理
- 對於藉由裁判與調停等所確定之權利的管理
- 對於全部償還後所消滅之權利的管理
- 與附屬於上述權利的一切權利相關的管理

4. 關於個人資料管理之負責單位的名稱

本組合

(4) 與票據交換所之間之共同利用

票據與支票出現退票的情況時，將對於票據持有人或交易銀行造成許多不便與困擾。

因此，從確保票據與支票順暢的流通的觀點來看，當票據與支票出現退票的情況，因而遭受交易停止之處分時，將採取暫緩一段期間等的措施。

然而，關於身為被退票之票據與支票的開票人或支付人的顧客，以及來店商討開始活期交易的顧客的個人資料，將會向票據交換所提供資料，在參加金融機構等進行下列第 1 點中所列舉之資料的還原，或商討開設活期交易時，對交易停止處分者的照會中，將進行個人資料的共同利用，因此敬請事先了解，敬請見諒。

1. 共同利用之個人資料的項目

被退票之票據與支票的開票人(匯票的情況，則為支付人。以下皆同。)，以及活期交易開設的依賴人的相關資料，如下所述。

- (1) 該當開票人的姓名(若為法人時，則為該法人的名稱、代表者姓名、代表者職稱)
 - (2) 關於該當開票人，若持有商號時，則該當商號
 - (3) 地址(若為法人時，則為該所在地)(包括郵遞區號)
 - (4) 開始活期交易的依賴人的姓名(若為法人時，則為該法人的名稱、代表者姓名、代表者職稱。若持有商號時，則該當商號)
 - (5) 出生年月日
 - (6) 職業
 - (7) 資本金(僅限於為法人的情況)
 - (8) 該當票據與支票的種類與票面金額
 - (9) 退票報告(第一次退票)，或者交易停止報告(交易停止處分)的識別
 - (10) 交換日(呈示日)
 - (11) 支付銀行(包括部・支店名稱)
 - (12) 兌款銀行(包括部・支店名稱)
 - (13) 退票事由
 - (14) 受到交易停止處分的年月日
 - (15) 被退票之票據與支票的支付銀行(店鋪)所參加的票據交換所以及該當票據交換所所屬的銀行協會
(註)上述(1)項至(3)項相關之資料，當被退票之票據與支票上所記載的資料，與支付銀行所申報的資料不同的情況時，則包含該當票據與支票上所記載的資料。
2. 共同利用者的範圍
 - (1) 各地票據交換所
 - (2) 各地票據交換所的參加金融機構
 - (3) 全國銀行協會所設置與營運的全國銀行個人信用資料中心
 - (4) 全國銀行協會之特別會員的各地方銀行協會(包含各地銀行協會的交易停止處分者照會中心。)(註)關於共同利用者的詳細範圍，請參照全國銀行協會的官方網站。
<http://www.zenginkyo.or.jp/abstract/koukan/index0600.html>
3. 利用目的
確保票據與支票順暢的流通，以及金融機構中自行進行信用交易上的判斷
4. 關於個人資料管理之負責單位的名稱
被退票之票據與支票的支付銀行(店鋪)所參加的票據交換所所在地區的銀行協會。

(5) 與(股)協同顧問秦野公司之間之共同利用

1. 共同利用之個人資料的項目
 - ・姓名、性別、出生年月日、地址、電話號碼、其他基本資料

<ul style="list-style-type: none"> • 農地的保有狀況 • 其他為達成下列第三點的利用目的之必要資料
<p>2. 共同利用者的範圍</p> <p>本組合，以及(股)協同顧問秦野公司</p>
<p>3. 利用目的</p> <ul style="list-style-type: none"> • 農地等資產管理的各種諮商與顧問業務相關之事項 • 不動產的買賣、租賃契約、仲介、管理等相關資料的提供 • 建築的設計、管理以及請負業務相關資料的提供 • 庭園建造的設計、管理施工業務相關資料的提供 • 土地測量業務相關資料的提供 • 市場調查以及開發與研究本組合所提供的商品與服務 • 在完成業務所必須的範圍之內，為提供業務合作單位資料 • 提供與本組合所提供的商品與服務相關之各種資料
<p>4. 關於個人資料管理之負責單位的名稱</p> <p>本組合</p>

4. 關於個人信用資料機關及其加盟會員的個人資料的提供與利用

(1) 本組合，對於個人信用資料機關及其加盟會員(包括本組合)的個人資料的提供與利用，根據下列所述個人資料保護法第二十三條第一項之規定，將會藉由申請書與契約書徵求顧客的同意。

<1>本組合所加盟之個人信用資料機關，以及與該機構有合作關係的個人信用資料機關中，當顧客的個人資料(除了包括由該當各機構的加盟會員所登錄的契約內容、償還狀況等的資料之外，也包含由該當各機構所登錄的退票資料、破產等的官報資料等。)已經被登錄的情況下，本組合為授信交易上的判斷(稱作為償還能力以及轉居處所的調查。但是，根據農業協同組合以及農業協同組合連合會的信用事業相關之命令等，關於償還能力的相關資料，僅限於償還能力調查的目的。以下皆同。)，因而使用此項資料。

<2>下列的個人資料(包括該履歷)登錄於本組合所加盟之個人信用資料機關中，該機構以及與該機構有合作關係之個人信用資料機關的加盟會員，為其本身的授信交易上的判斷，因而使用此項個人資料。

登錄資料	登錄期間
姓名、出生年月日、性別、地址(包括是否有寄發本人的郵件信箱)、電話號碼、服務地點等的本人資料	下列的任何資料被登錄的期間
貸款金額、貸款日期、最後清償日等的契約內容以及該當償還狀況(包括延遲、代替償還、強制回收手續、解約、全部清償等的事實。)	契約期間之中，以及契約終了日(還未全部還清的情況下，則為全部清償日)開始未滿五年的期間。

本組合所加盟之個人信用資料機關的利用日期，以及契約或該當申請的內容等	該當利用日開始，未滿一年的期間
退票資料	第一次退票的情況，為退票發生日開始未滿六個月的期間，交易停止處分的情況，則為交易停止處分日開始未滿五年的期間
官報資料	從接受破產手續開始決定等之日開始，未滿十年的期間
受理與登錄資料相關之申訴，調查中的要旨	該當調查中的期間
關於本人確認資料的遺失與遭竊等之本人申告資料	由本人提出申告之日開始，未滿五年的期間

(2) 本組合，於本組合所加盟之個人信用資料機關之中，基於下列所述的個人資料保護法第二十三條第四項第三款之規定，進行個人資料的共同利用。但是，關於個人資料保護法的全面實施(平成 17 年 4 月 1 日)後的契約，根據上述第(1)項之記載事項規定，將徵求顧客的同意。

1. 共同利用之個人資料的項目

官報中所記載的資料(姓名、地址、破產等的要旨、日期等)

2. 共同利用者的範圍

全國銀行個人信用資料中心的會員，以及全國銀行協會

(註) 全國銀行個人信用資料中心係為全國銀行協會所設置並營運之個人信用資料機關，其加盟資格如下所述。

1 於全國銀行協會中，作為正式會員所加盟之銀行

2 上述第一項以外的銀行，以及根據法令被視為銀行的金融機關

3 政府關係金融機關，或是與此相當的機構

4 根據信用保證協會法(昭和 28 年 8 月 10 日法律第 196 號)所設立之信用保證協會

5 與個人相關之專營授信業務的法人，並且擁有相當於第一項至第四項資格會員的推薦

3. 利用目的

全國銀行個人信用資料中心會員之中，自行進行信用交易上的判斷

4. 關於個人資料管理之負責單位的名稱

全國銀行協會

(3) 除了上列所述，為確保上述個人資料的正確性、最新資料的維持、申訴處理，以及個人信用資料機關對於加盟會員之規則遵守狀況的監督等，為確保個人資料的保護與適當的使用，在必要的範圍之內，個人信用資料機關以及其加

盟會員之間，可能會有互相提供或使用該項資料的情況。

(4) 上述的個人信用資料機關如下所述。各機關的加盟資格與會員名單等，刊載於各機關的官方網站。並且，個人信用資料機關之中所登錄的資料的公開，係由各機關各自進行。(並非本組合。)

1. 本組合所加盟之個人信用資料機關

全國銀行個人信用資料中心

<http://www.zenginkyo.or.jp/pcic/index.html>

郵遞區號 100-8216 東京都千代田區丸之內 1-3-1

Tel 03-3214-5020

主要會員是以金融機關與其關係公司為主的個人信用資料機關

2. 與該機關有合作關係的個人信用資料機關

全國信用資料中心連合會(全情連)加盟的個人信用資料機關

<http://www.fcbj.jp>

郵遞區號 101-0042 東京都千代田區神田東松下町 41-1(全情連事務局)

Tel 0120-441-481 (將會撥接到最近的全情連加盟個人信用資料機關)

(股)CIC 公司

郵遞區號 160-8375 東京都新宿區西新宿 1-23-7 新宿 First West 15 樓

Tel 0120-810-414

主要會員是以專營分期付款販賣等信用事業的企業為主的個人信用資料機關

5. 備註

本組合，藉由通知本人、承認利用條約等的方法，將會個別說明用途以及利用目的等，該個別的利用目的等的內容，將由上列所記載之事向為優先，敬請了解與見諒。

以上

【附錄五】

「全國農業金庫與農漁會信用部通路整合之研究」 個人問卷調查表

敬啟者：

為執行農業金融局委託計畫「全國農業金庫與農漁會信用部通路整合之研究」，特設計此問卷，敬請 惠予賜答。

在各界努力推動下，「農業金融法」順利立法通過、農業金融局正式成立，成立全國農業金庫作業持續進行，我國農業金融展開新頁。為促使農業金融體系更以消費者需求為導向，在此請教您對農會信用部以及金融商品的寶貴意見。

謝謝您熱心回答本問卷。

敬頌

時 祺

台灣金融研訓院
金融研究所 敬上
2005/10/24

• 基本資料：

您是農漁會的： 正會員 贊助會員 非會員

與農會往來的時間：約_____年 _____月

職業： 農 商 工 服務業 家管 其他：_____

性別： 男 女 年齡：_____

學歷： 國小 國中 高中 大學（以上）

平均每月到農會_____次 存款戶 貸款戶（貸款期間_____年_____月到_____年_____月）

1、您目前存款存放於：

- 農漁會；比例：_____ 郵局；比例：_____
- 銀行；比例：_____ 信用合作社；比例：_____
- 其他：_____；比例：_____

2、您目前的借款來自於：

- 農漁會；比例：_____ 信用合作社；比例：_____
- 銀行；比例：_____ 現金卡；比例：_____
- 跟會；比例：_____ 親友借貸；比例：_____
- 其他：_____；比例：_____

3、願意與農漁會來往之理由：(複選題,請按 1.2.3.4.5.....排序)

- 與農漁會有深厚的情感 農漁會提供信用、推廣、供銷、保險等多元性服務
- 農會人員服務親切 存款利率優渥
- 辦理農業專案貸款 一般貸款利率合理
- 鄰近方便 附近無其他金融機構
- 其他：_____

4、您對農漁會信用部之服務滿意的為：(複選題,請按 1.2.3.4.5.....排序)

- 服務態度 存款利率
- 貸款利率 貸款額度
- 櫃檯處理時間 核貸時間
- 代理業務(代收電費、稅款等) 其他：_____

5、您對農漁會信用部之服務不滿意的為：(複選題,請按 1.2.3.4.5.....排序)

- 服務態度 存款利率
- 貸款利率 貸款額度
- 櫃檯處理時間 核貸時間
- 代理業務(代收電費、稅款等) 其他：_____

6、農漁會信用部若要加強金融服務，應加強：(複選題,請按 1.2.3.4.5.....排序)

- 開發新金融商品 金融專業人才的養成
- 加強電話銀行、網路銀行的開發 加強消費性金融業務(小額信貸、信用卡、現金卡等)
- 提供低利專業農貸服務 提供農貸諮詢服務
- 代售基金 提供土地開發服務
- 代售保險 代理業務(如: _____) 外幣買賣

7、目前您所具有的金融商品為：(複選題，請勾選)

- 信用卡 現金卡 網路銀行帳戶 綜合理財帳戶 股票
- 產險 壽險 意外險 郵局簡易保險 基金
- 其他(請說明: _____)

【附錄六】

某農會訪談紀錄

目前代理的商品概況：

從3年前即開始代銷商品業務，目前代理商品為保險與基金，但是因為基金銷售狀況不佳，目前趨近零。因為該農會處於都會，所以基金購買層多向銀行選購不向農會採購。

目前銷售之保險主要透過台新保代與南山人壽，銷售商品多元，有壽險、產險與投資型保單（5年期與10年期）、繳費方式為年繳和躉繳。佣金第一年為20~30%，由農會6.5成與個人3.5成比例分配之。第二年以後為1~2%，視商品不同而異。與保代公司合約依年度簽訂。

代銷商品須策略聯盟廠商提供之服務：

保代所提供的服務為：

- 1.提供商品與公司之簡介DM。
- 2.該商品之教育訓練。
- 3.應信用部需求提供相關金融商品知識之教育訓練，頻率不一定。
- 4.期日管理：保代目前提供的資訊完整，繳款通知除通知客戶外，也提供清單給農會，方便農會通知客戶繳款，提供服務。

顧客分布：

消費者多為贊助會員與非會員，會員因為年紀大對金融商品之需求不高。

銷售量：

保險銷售量視商品不一定，利率較好的商品曾經1個月佔業務的20~30%，但是目前這些商品已經停止銷售，所以目前量不多。

人員的利用：

人員的利用方面是全員動用(所以不是計入信用部收入)。全員雖未登錄，皆具保險業務員資格。

顧客糾紛之處理：

顧客糾紛未發生過，但是因為是代銷，所以擔心公司發生併購或經營不善時之處理。同時比較注意的是客戶資料是否外洩，保險代理公司是否會直接與農會客戶推銷新商品，而不透過農會。

繳款方式：

繳款之清算不限農會扣款，但是鼓勵使用農會帳戶。

代銷產品之優勢：

推動保險之優勢為與客戶間的長期關係，對客戶背景關係與資金使用的時間較為了解，可依其需求提供較多元的金融商品服務。

全國農業金庫成立保代後之應對：

1.原則上願意支持金庫，因為是金庫股東，金庫賺錢就是農漁會賺錢，因此樂意與全國農業金庫合作。

2.但是目前與台新保代合作愉快，很滿意該公司提供之服務，一旦轉換與農業金庫之保代與商品後。對於日後客戶服務與農會服務品質感到憂心。

3.不知金庫是否可以提供與其相當之服務與商品。

4.台新保代與南山雖然有時提供相同商品，但是台新保代之商品包裝較佳，賣像較好。金融商品包裝相當重要，提供農業金庫參考。

全國農業金庫之金融商品建議：

關於信用卡方面，信用卡是成熟商品，應積極提升信用卡的附加價值，如何結合農會其他資源，增加使用誘因為當務之急。

建議全國農業金庫以提高手續費為目標，去接收單(帳單業務)，如台灣大哥大等(一筆6元)，應多著力開發新商品。

目前該農會希望申請開設外幣存款業務，目前已有簡易外匯業務(兌換美金與日幣)，配合其他投資型保單業務與外匯兌換配合。雖然該業務不賺錢，但是可以與其他業務配合，最終希望是金融商品多樣化。

關於「農金法」施行非會員業務開放部分，房貸部分有相當助益，但是牽涉到稅金與限額因素，故仍會鼓勵客戶辦理成為(贊助)會員，最終而言助益不大。

關於與農業金庫聯貸方面，因為農會有貸款限額，所以農業金庫應該會成為主貸行。金庫雖說要成為聯貸行，但是信用部額度有限，仍須觀察。

所有的信用部若可以一卡通用、且不收跨行費用將是很大的競爭優勢；但是在一摺通用部分，因為擔心客戶資料外洩，如何克服此方面很重要。

與金庫目前關係：

目前尚未發生新的剩餘資金，所以沒有轉存到金庫，金庫目前已收到 86 億轉存款、利率 1.68%，已經無法負荷，要求農漁會信用部暫不要將錢轉到金庫，不然要降息。

對金庫之期許

金庫是一新組織，業務中心應以新業務、新商品與新作為，提升農漁會競爭力。

（訪談時間 2005 年 7 月 1 日，位於北部之都市型農會信用部）

【附錄七】

「全國農業金庫與農漁會信用部整合之研究」

期中座談會會議紀錄

一、主辦單位：台灣金融研訓院

二、時間：94年6月6日（星期一）下午3:30~5:30

三、地點：本院台北分部（台北市南海路3號4樓）

四、主持人：本院金融研究所 許代理副所長史金

五、出席人員：

大里市農會信用部	江吉昌主任
全國農業金庫營業部	邱英輝經理
全國農業金庫業務企劃部	吳百仁經理
板橋市農會信用部	林素雲主任
羅東鎮農會	陳清淵秘書
本院金融研究所	梁連文副研究員
梓官鄉農會信用部	蔡碩川主任

（依姓氏筆劃排序）

六、背景說明：

經過數年引頸盼望，全國農業金庫於本（94）年5月26日掛牌營業，我國農業金融兩階段體制正式成立，進入新紀元，也宣告加入金融業激烈的競爭中。

多年來台灣金融業飽受銀行過剩（overbanking）之苦，金融主管機關積極鼓勵合併，以解決此問題。然而金融分支機構並不隨著銀行家數減少而減少；反之銀行（含中小企銀）分行家數，由89年2,693家成長至94年2月的3,192家。同樣的情況亦發生在競爭更為激烈的美國，可看出實體通路（physical channel）對金融機構的重要性。

至94年2月之統計，我國農漁會信用部分支機構共有866處，依照金融業對實體通路需求趨勢而言，若能善於整合，發揮其功效，這866處

分支機構將是全國農業金庫的貴重資產。

依據學者 Stern and El -Ansary (1996) 對通路的定義為，由一群相互關聯的組織所構成（由上游組織到下游組織），這些組織將促使其產品或服務順利地被使用或消費的過程。行銷大師科特勒（Phillip Kotler）將通路定義為，促使產品或服務順利地被使用或消費之一整套相互依存的組織，其最終目的在於讓產品和服務以最有效的方式被消費。

全國農業金庫為避免與農漁會信用部競爭，以不設分行為原則，業務推展相當受限，因此兩者間之通路整合成敗將左右農業金融系統之興衰，與是否能完成農業金庫所賦與使命息息相關。反觀日本之農業系統以農林中金為首，整合農林漁協信用事業，成為 JA 銀行系統。若能整合農漁會信用部通路，使農漁會信用部成為全國農業金庫分散於全國之灘頭堡，建立台灣農漁業銀行系統，便能達成設立農業金庫興利之目的。然而，在現存法律規範下，兩者並非總行與分行關係，如何建立一相互依存的虛擬（Virtual）組織，保留各自核心專長與獨立性，使金融商品或服務以最有效的方式被消費，在激烈的金融環境中競爭與群雄角逐，實為農業金融重要議題。

七、參考題綱：

- （一）目前農漁會信用部業務與代理業務之概況。
- （二）農漁會信用部業務推展之困難與建議。
- （三）信用部通路中較具競爭力的商品為何？
- （四）身為上層機構，全國農業金庫應如何提供信用部支援服務（例如：產品研發、資訊系統整合、制度建立等），以提升競爭力？
- （五）全國農業金庫與信用部之通路關係應架構在何種機制下？契約模式？規範模式？利益導向？或其他模式？

八、會議實錄

- （一）專案報告（略）
- （二）發言內容

發言內容

許副所長：

本座談會是配合行政院農委會農金局委託研究專案，探討如何整合全國農業金庫與農漁會信用部。今年度針對農業金庫跟信用部之間共有三項專案，一是通路，二是資金運用，三是重建基金退出後要如何解決問題農會等，三者相輔相成。在通路整合部分，農業金庫設立之初即有不設立分行的共識，避免跟現有農漁會產生競爭關係，而農業金庫要如何與信用部配合，包括研發金融商品供信用部銷售，如何提高效率等。

以行銷學角度而言，通路即是如何在上游和下游之間建立起一個有組織、有效率的系統，使消費者能透過系統化組織拿到這些商品。今天的會議重點在於如何建立金庫和農漁會信用部之間的綜效。畢竟信用部最常跟農民接觸，現在金融機關一直要強調合併，但在議程背景說明中，各位可以看到有很多國家的金融機構規模愈來愈大，分行愈設愈多。分支機構才是真正接觸消費者，故有其獨特功能，但信用部如何與金庫相配合，共同達成行銷工作，這是非常重要的。農業金庫成立後，農業金融已呈現不同的新氣象，今天就以不同的思考方向來進行討論，希望對這問題有大的助益。

邱經理：

現在金融機構是蠻競爭的，全國農業金庫成立後，就會影響到農會信用部，其實不然。因為農會信用部不只是跟農業金庫競爭，還要與全國的金融同業競爭，所以全國農業金庫有沒有設分行，並沒有太大影響；站在另一角度，像今天蘆洲農會的陳總幹事就到金庫拜訪，帶了6億的借貸案。依照法令規定，蘆洲農會只能借2億多，透過金庫就可以由行裡借貸3億多，加上農會2億多，共同承辦本案，所以農會和金庫是相輔相成，而非站在敵對立場。所以現在金庫有在研議要在比較重點的地方，比如台中或高雄設立分行，這樣反而能輔導當地農會。

以剛才例子來說，金庫設在台北，可以很快處理，若設在高雄就顯得緩不濟急。因此若農業金庫能設立分行是有幫助的。又如日本農業金庫已成立80幾年，設有1個總庫、37個分庫，員額有3,700多位。

許副所長：

我個人也認為可在重要鄉鎮設立分行，重點不在於應否設立分行，而

是設立分行後如何切割業務。

江主任：

我在很多場合呼籲，不曉得當初是誰提出全國農業金庫以不設分行為原則。農業金庫創立的目的是宗旨，是要解決農漁會經營上的困難，既然如此就是要普設分行，全國至少要設 10 個據點以上，才能滿足服務農漁會信用部的需求。

上禮拜台糖在大里市工業區附近高達 14 億的開發案，台糖亦已報請變更為工業區土地，大里市農會一直積極聯繫，因為得標的 3 家公司都與本農會有很好的關係，最期盼的就是農業金庫可以結合大家的力量，一起來承做本案。本開發案得標金額有 10~20 億，將來是要將土地區分為一小塊一小塊，再承受給興辦工業的廠家，若由金庫與農會合辦就屬於內部業務。在此呼籲農業金庫一定要普設分行，只是分行和農會信用部要怎麼分工，我想這是很重要的問題。

林主任：

前一陣子也接到一定金額的草案，現在當然是站在全省農漁會立場發言，我想如果接到一定金額以上的案件，可和農業金庫合作，以聯貸方式進行，不要透過其他銀行，不管在人力、資金方面，都可互相支援。

邱經理：

找其他銀行會有客戶被搶走之疑慮，一旦其他銀行跟客戶密切往來後，這個客戶就會變成他的。而全國農業金庫就不一樣，因為股東就是各位，賺錢會回饋給各農漁會，50%做股本，農委會才 49%，所以若能配合，大家皆大歡喜。

林主任：

尤其是在企金方面，農漁會比較缺乏 know-how，可透過農業金庫提供相關資訊強化。

吳襄理：

現在初步規劃是希望在每個鄉鎮都能設立分支機構，另一方面也希望彼此業務不重疊，也就是信用部能夠承做的貸款業務，盡量不插手。比如聯貸方面，一開始由金庫來協助，等到分部貸款時，就交由農漁會自行處理，不與其信用部競爭，至於業務上需要協助時，就一起配合。

許副所長：

也就是說大家對設立分行有共識，其實在日本方面，金庫分行接受企業客戶，有關個人則由農漁會信用部自行處理，是著重於分工精神。

梁副研究員：

請問現在對要設立幾個分行，或是以什麼區域為主，金庫方面有沒有什麼想法。像剛剛講到有 10 個據點，又有各縣據點，或是北中南東部各據點，不知道金庫方面的看法為何？

邱經理：

農業金庫才剛開始營業，很多事情都還是按照規章在做。有關設立分行，初步構想是由台中、高雄先成立，爾後再視需要而定。至於到底要成立多少家分支機構，目前尚無較明確數字。

陳秘書：

農業金庫成立宗旨，與我想像有點不太一樣。之前報導說謝長廷院長到農業金庫開戶，那麼到底農業金庫是承作一般消費金融業務，還是擔任農漁會信用部的中央銀行，這方面我有一點疑惑。

今天研訓院的計畫，我們請副所長和梁副研究員在做研究的時候應該朝比較大的架構來建構，所以要談的應不僅限於放款。當然如果放款有急切性就應該先做，但是像代收票據、銀行往來等，可能需要規劃其整體架構。

大家都知道機構剛開始，如果能在 3 年內步上軌道，就很不錯了。依照新銀行設立標準，一年可申設 5 家分行，如果今年設立 5 家分行，明年又 5 家，且又要對外營業，那麼坐在櫃檯收受業務的櫃員，又能做到多少業績呢？能替農業金庫貢獻多少呢？所投入的裝璜、租金等固定成本是否符合效益？

所以我認為今天談農業金庫與信用部之間的連鎖，最重要的就是人。因此應該要有一制度，將農業金庫與信用部之間業務銜接起來，除電腦系統外，人員的整合也是相當重要。不管是哪業務，有正向的幫助，也有負向的反效果，不可能通通圓滿、雙贏的。因此身為管理者必須思考的，便是增強正向效果，削弱負向影響。

比如說，有沒有這個能力設立分行？若設立在台北，基隆的人就會不滿意，設在基隆，台北的人又會有意見，設在台中或高雄，那如果碰到搶

業務時，設立的地方不就倒楣了嗎？又比如我曾向農業金庫的一位董事提出意見：轉存款方面，當天處理沒有問題，但質借就必須在3天前提出，農漁會信用部業務哪有這麼多時間。要是今天下午來了大客戶要提5千萬，能不給嗎？不給的話第二天就倒了。若跟農業金庫調，金庫就說依照內規要在2天前提出，所以不借。如果金庫成立後比以前向信用合作金庫借錢還不方便，那要金庫幹什麼？我個人的想法是，設支庫緩不濟急，而且沒有辦法做到普遍性，倒不如建立一套辦法。比如跟地區性農會如板橋農會，或是大里農會談條件，委外經營，像台積電專門做代工一樣，台中地區就由大里農會來代工，由其理事會通過做保證，委託他們來做，農業金庫只要給手續費，其他通通不用付。這樣總比農業金庫開分行來的好。因此我認為與其設分行，不如設聯絡處、辦事處，讓農業金庫不會跟當地信用部發生業務上的競爭，而且還可以對當地業務有所幫助，或許可以快速的將整個農業金融系統連結上。若時間太久無法連結，是不是要放棄在偏遠地區設分行？比如澎湖地區。那一年要有多少營收才能應付，所以要作整體性考量，不要從枝微末節處想，起頭一定要提綱挈領，不能只是政策考量、頭痛醫頭、腳痛醫腳。。

梁副研究員：

如果金庫要設分行，一定是區域性而非普遍性，且數量一定很有限，因為要有所區隔。這個時候要不要考慮設分行，必須顧及到當地是否有需要，因為在規劃整個農業金庫和農漁會信用部的過程中，除了信用業務外，還有輔導。過去輔導都沒有落實，輔導又分一般輔導和專案輔導，除了金庫和農漁會之間的部分，還有農漁民融資的輔導，也就是輔導與農業之間的關聯。因此我認為很多部分不能只以信用觀點和金庫定位來考量，應該還要把農業加入，以整個農業的架構來觀察，檢討到底需要幾個金庫的分支機構，也許才是現在要思考的。

我想金庫不會普設分行，因為普設的話就沒有意義了。我認為陳秘書講的觀點很不錯，但這又牽扯到聯貸，是關係人授信問題，一方面是農會，另一方面是金庫，我不知道授信和稽核方面該如何。當以委任授信的方式進行時，會碰到何種問題，若分支機構設在重要地方，一定要與農會作區隔，區隔情況下又該怎麼做。剛才提到謝院長開戶的問題，的確讓我感到相當訝異，雖然這是宣傳效果，也會順便思索這個問題，以及金庫未來定位，是否讓一般民眾都能開戶，或者仍讓這之間有所區隔。

邱經理：

其實按照目前農業金融法規來看，農業金庫的業務範圍，包括農業金融、農業輔導政策外，依該法第七十一條規定，一般商業客戶服務也包括在內。不會很積極地向外爭取，但如果客戶要來開戶應該會接受。所以那天接受謝院長開戶，當然這是宣傳。剛剛陳秘書講的其實很有道理，事實上在設分庫時，不會設很多，剛剛我提到台中、高雄、東部，這樣3~4家，初期這幾年的運作應該就夠了。那至於要如何運作，讓每地方都能覺得合用，因為以前農漁會信用部是跟合庫或土銀合作，匯款資金調度很方便，因為附近就有合庫、土銀或農民銀行的分行。現在的話，不管如何都是緩不濟急的，因此若委託給地區營運不錯、優良的農會辦理，也是可行。這等到回去研究後，再做參考。

陳秘書也提到轉存款辦法有時候比較慢等，那是因為總部對那麼多分支農漁會，實在須訂出辦法，希望農漁會能夠儘早在2~3天前告知。若當天確實需要還是可以馬上做，可以事後以傳真方式補救，所以這部分還是有考量到，能夠讓信用部隨時可運用到這筆存款。只要打個電話或傳真，就會立刻與以聯繫、處理。提早告知，讓金庫能事先準備，現在是郵遞存單，做好就會以雙掛號寄給農漁會信用部。

陳秘書：

金庫是21世紀最新成立的銀行，用的卻是18世紀的想法。既然不要設那麼多分行，只讓總行面對那麼多的信用部，為何不想辦法快速處理。現在電腦連線都很方便，雙邊電腦進行check即可，進行跨行匯款不是都是這樣子嗎？現在都是用存摺來處理，根本不用存單，印存單根本是浪費錢。

江主任：

在此回應關於轉存款的問題。目前最大問題在於資訊無法整合，包括農業金庫與整個農漁會間的資訊。今天談到農業發展，農漁會現在最大的利基在通路，若資訊無法整合，通路不通便什麼都不要談。

從轉存款可知目前的通路是不通的，若能在短期間將通路弄通，那麼剛剛講的設分行據點是不一樣的。至於這個據點的角色，誠如梁副研究員所言，農漁會不是只有信用部，還有農業輔導都是必要的，既然要輔導，那麼每個據點的輔導範圍有多大，還需要精算。因為每個地區特性不同。所以應儘速整合資訊、打通通路。

有時我很納悶農漁會的匯款在公用中心架構下，匯款還要透過金資中心才可以運作，若以後這部分能整合，那麼根本不需要金資中心。甚至以後整個託收系統都能在通路打通後暢行無阻，屆時農漁會的優勢就在手續費收入。去年 7-eleven 光是手續費收入就超過 30 億，若農漁會能整合，整個農會系統勢必能創造百億以上的手續費收入。農會最賺錢的時候是在民國 82 年，光手續費就高達 102 億，所以一定要靠著這個優勢來鞏固根基。

蔡主任：

我呼應江主任的說法。資訊系統沒有整合，農漁會系統是不會有通路的。為什麼這樣講？因為若沒有建立農漁會共有的通路系統，農漁會根本無法成為農業金庫的通路。所以我建議農業金庫應先建立通用的平台，平台沒有建立，剛剛那個大案子給農業金庫承作，那其他的呢？所以這個系統要趕快建立起來。農業金融的通路要成功，靠的是農業金庫、農漁會及農業金融局三者，就好像酢漿草有 3 片葉子，少 1 片都不行。資訊整合除可以保持農漁會的核心競爭力，亦可往其他通路發展，不然農漁會與金庫的客戶資料、商品就會互不相通。至於其 800 多個據點，雖然很大但不是每個都有行銷能力，像大里農會或其他在座的北部農會都很好，但南部的就不一樣。南部沒有大到要農業金庫來承作的案子，所以像其他代理業務要怎麼開發，包括資訊的流通整合，就先需要廣布才能成功，謝謝。

吳襄理：

在農業金庫通路方面，共用系統才是最重要的。就我的了解，各區域中心共用同系統已久，但還是有問題，無形之中增加會員很大的成本負擔。如果有辦法架構共用系統，讓大家在同平台下，那全部農漁會的 ATM 取款不用支付任何費用，可以直接通提、通存，要能做到這一點，才能稱為整個資訊系統的通路整合。但是要建構這整個工程是相當浩大的，當初在規劃時，也遇到了這個最大的危機。目前來講，全台有 5 個主要的共用系統，若要建立統整、單一的系統，首先業務發展要很明確，不然走錯方向，損失是非常巨大的。雖然主管機關有補助，但方向錯誤對整個系統影響是相當大。

為解決這個問題，兼顧業務的效率，初步做法是使用南農系統。先就部分內部作業系統改以南農系統來處理，主管機關希望在 2 年內對整個系統提出規劃，現在預計先花 1~2 年的時間，確立整個業務方向，若不如此，之後會產生很多問題。現在已經網羅行庫或同業裡面對資訊系統有專才的

人，開始建制自身系統的共用平台，而在跟各信用部接觸後，所有問題會一一浮現。所以主管機關才規定用滿 2 年後，再建構平台，避免一開始走偏，又投入大筆資金，結果系統卻無法共通使用。所以現在能用的系統就先用，至於所有資訊共用這部分，初期可能沒辦法；而在資訊溝通部分，就先設立自己的網站，讓以後輔導要用的空白表單等，儘量都放在網路上下載。至於其他帳目方面的問題，也希望在最短的時間內建立。

關於轉存款、質借的部分，我稍做說明。質借方面，金庫正在跟各信用部逐一溝通，金庫一次承接 7 千億轉存款金額，實在消化不掉，很感謝 3 家農業行庫的協助，繼續承接原有的轉存款，至於新轉存款則由金庫開始收受。因為金庫資金壓力很大，所以各位方便的話，希望能儘早通知，至於臨時性的，金庫也不會不做，不會因事前未告知就不借。這又回到之前所提的業務發展重心，就像一般散戶要來開戶或往來時，並非置之不理，但若散戶真要往來，其實就很可能會造成不便。只有一間總行，拿提款卡去任何地方都要額外付費，因此除非有很特別的理由，否則不會到這裡開戶。必須強調的是業務重心是轉存款。因此考慮如何吸收、利用資金才是業務重點。至於質借部分，只要在額度內且當天通知，都可以質借。

邱經理：

現在資訊都是在同一平台傳遞，金庫目前有著三個階段的構想，且都在進行。一是網站，包括金庫和任何農漁會都要設立網站，讓所有人都能上去，而信用部方面當然會設定密碼，讓登入者可得到更多有關業務的訊息，且農委會有預算補助。這是第一階段，應該很快就能落實。

第二階段是產品交易的平台，希冀開發更多新產品。比如投資型的保代業務，或是國內外篩選較好的基金，利用較大的通路來跟對方談，以得到較好且能適用農會信用部的條件。要如何進行交易，也是靠交易平台，若沒有這個平台又要下單、買賣就太慢了，就如同陳秘書所提到像 18 世紀的東西。只要輸入密碼、經過驗證手續就能利用此平台來下單，隨時進行買賣。不僅方便，又有利與大型經紀公司或證券公司談判，比一般客戶到外面買還要划算，價格上也較優惠。這是第二階段的努力方向，現在也已開始有構想。

第三也是剛剛所提的最大目標，稱為核心業務的共用平台，以金融業來講，核心業務就是存款、放款。以全省 200 多家信用部來看，一年就有 1 百億的收入，就可因此省掉。試想以前農會剛成立，就有 5 家共用中心，

包括北農、板農、中農等。為什麼最後會有各種系統，因為每一家都習慣使用既有的系統，心存本位主義，都認為自己的比較好，現在要讓 200 多家共用是很難的問題。因為第一要把所有的軟體、存摺等格式改掉，這問題困難度比較高，也是第三階段的重點，就是核心業務的共用系統平台。若這項平台成功，將使代收票據，乃至存放款的各項金融業務，因此更方便順暢，分支機構的利基就會顯現出來。

陳秘書：

這個問題從很久以前就開始討論，像 YAHOO 和 PCHOME 所進行的網路交易，不用管終端系統是哪一個牌子，只要透過電信局的 modem 就可以轉換，反正最後能用就好了。

吳襄理：

必須要強調的是這個系統畢竟牽涉到防火牆，如果今天採用一般的系統處理，很容易被駭客入侵。所以一般金融機構使用的是較特殊的通路，除非是內部共用系統，否則外界是無法輕易進入。

江主任：

談到這裡，農會本有專屬的電腦，後來因為系統整合才交給板橋市農會，我對這方面也是感觸良深。

今天農會最大的問題就是整合資訊共用系統，以農業金庫而言，花 10 年時間可能都沒辦法。我曾在以前一場研討會中談過，金庫應該強勢一點，若以目前的態度，想要整合全部通路是不可能的。

回到題綱，現在要透過代理業務賺錢可說沒有，根本是在做虧本生意。以跟中區國稅局往來為例，不管是營業稅、牌照稅、燃料稅，所有農漁會皆須承辦。以件數與金額來講，分別佔 86% 及 65%，。以全國 2,300 萬人口、600 萬戶來看 86% 的比例，幾乎每戶的地價稅、房屋稅都是由農漁會信用部在收，為什麼不能收取手續費？

第二，目前中華電信代收手續費每筆兩塊半，我曾經呼籲中區共同抵制，因為中華電信每股賺 5 元，卻僅給農會 2.5 元。櫃員一天平均收 500 件，每次我經過櫃檯就聽到他們抱怨蓋章蓋到手酸，一件 2.5 元，一天最多 600 件，櫃員一天只向中華電信收 1,500 元，但櫃員一天至少要 3,000 元的成本，但是我不收又會怕中部地區就大里農會一家不收，我很希望這一部分能趕快串聯起來。台灣大哥大的手續費每筆 8 元，為什麼中華電信

就能只給兩塊半。在這裡我要呼籲，目前的代理業務都在虧本，農會拿不到賺錢的代理業務，中華電信、自來水公司、電力公司都是聯合的，農會只能居於想做就做，不做就算了的劣勢，而其他農會也沒有反映這個問題。又比如信用卡的收帳業務，也是相同情形，我也希望以後各發卡銀行，考慮讓農會代收這些手續費，至少都 8 塊以上。

林主任：

其實剛剛江主任所提代收業務，就是題綱第三條的議題--通路部分，在資訊無法完全整合情況下，根本都是空談。像信用卡、房貸、保險等業務，最好由金庫出面談判，等接到業務後再個別與要承作的農會信用部簽訂契約。尤其有關手續費部分，牽涉到「政府採購法」第 98 條，要繳貸金，全部 280 多家農會，每年就要繳上千萬費用；若透過金庫，扣掉金庫生存所須合理利潤，由金庫單獨繳付這筆貸金，再由各農會分攤，便能在無形中降低成本，進而強化競爭力。

江主任：

我也呼籲大家一起抵制，不要被各個擊破，農會應該團結起來。我也很感慨，合作金庫是我批評最嚴厲的，根本沒做好輔導信用部的責任，花 2 年時間作資訊整合太久了。我最近每個週六、日都忙著受訓，這 2 個禮拜都排滿行程，因為今年度的人事管理辦法規定，必須要受訓滿 16 個小時考績才能甲等。農委會方面有輔導幾家農會的責任，因此我到幾家農會去視察。農會在鄉下的競爭力幾乎是零，利率高達 6%~7%，我的想法是農民不應負擔這麼高的利率。金庫須加緊腳步，否則這些農會很可能在 2 年內就倒光了。

再來是市場競爭力，我不講哪個農會，本來是存款 50 幾億及放款 30 幾億，結果一家銀行跑去設分行，現在演變成存款 30 幾億及放款 10 幾億，簡直要被挖光了。隨著金控公司不斷升級，市場一定會被瓜分。市場一直在成長，而信用部卻一直在萎縮，放款總額最高時一年有 8 千多億，現在剩下 4,200 億左右，幾乎一年萎縮幾百億的放款，兩年後就只剩 3 千多億，著實令人擔憂。2 年建構平台對農會來講太慢了。

林主任：

合作金庫的部分，由於已改制民營，很多代收業務信用部已不再承作，例如發票中獎已由郵局來承接。此外，有關勞工貸款的部分，我想金庫若站在輔導立場，應該向主管機關爭取承辦，不應把農會排除在外，這

等於將信用部視為次等金融機構，阻礙農會生存之道，使其競爭力衰退，所以金庫應該扮演好龍頭的角色。

陳秘書：

金庫不只要表現強悍，更要建立標準化作業。我認為應先建置一套標準化作業由於只有這一套作業方式，只能遷就，且依農業金庫的優先順序處理。至於金庫的電腦系統建議可以採用買一套就改一套的做法。願意配合的農會，像板橋、大里先做，其他的小農會就逐漸跟著做。所以勢必要建立起標準化作業。

回到方才所說，可以調派人手辦理金庫承接給農會的委辦事項，這些辦事員獨立代表金庫立場。至於存摺部分，可以用 double check 方式進行，利用傳真和網路方式去對帳，不須透過郵寄，不僅曠日廢時，且浪費金錢。

金庫也可作設定，比如 280 幾家農漁會，就用 280 幾個號碼。今天哪一家要轉存，就用專屬存摺轉入，一筆一筆做下來，定期作對帳單。比如一週或多久一次，這樣雙重確認，應該是蠻安全的。亦可在農漁會信用部和金庫之間做內設系統，現在所有的網路都是經過電信局、台灣固網或東森固網，應有一定程度安全上的保障。只要確認並設定好整個業務，就能夠迅速推出。大家的信心若建立，農業金庫的主導性就能凸顯，往後任何業務都可順利推行，這是我的期待。

梁副研究員：

我倒是蠻贊成陳秘書所說建立金庫的主導，若是沒有主導單位，台灣農會的向心力真是有點困難。想起我剛為什麼會提到農金局 2 年的問題，其實我不知道該如何看這個問題，因為這牽涉到公用中心的問題。

陳秘書：

我知道農金局起初的構想是兩年內完成建制，而非兩年後開始。

梁副研究員：

不知是否要由金庫新設，因為不新設幾乎沒有辦法，理論上應該是金庫要新設的。

江主任：

既然要新設，我在此很不客氣的說，走的路根本是錯的。為什麼呢？就是南農。既然要新設，就乾脆在新設完幾個月後再處理轉存款的問題，那三家行庫才肯收，才可以跟他商量，我想整個資訊系統發展到現在有很

多問題，包括這邊辦事的。過去簽約的時候是省農會在主導，建議他也不理。系統是 78 年開始使用，到現在都有 10 幾年經驗，現在要建置應該很清楚需要什麼。我認為金庫就狠一點，像陳秘書所說，宜蘭的就找羅東，台北就找板橋、樹林、新莊等，談好就好了。這樣全國 20 家左右，只要這 20 家沒問題，一推廣，其他各家應都沒有問題，可以先從經營較好的農會開始。

吳襄理：

金庫開始成立時也遇到同樣的問題，找不到頭緒，且主管機關又要求在既定時間內開幕，在不得不的情況下，尋求一個折衷方式。其實剛剛陳秘書所提到要怎麼建立標準化模式，包括以後的作業流程，多少金額以上的案子，都希望能在網路上處理。不牽扯到帳務就可以馬上進行；若牽扯到帳務，因為關係到安全系統，一定要在整個制度上讓每個人覺得 OK 這不是兩年之後，而是現在就開始做。只要系統建置獲得大家認可，各信用部只要一加入就能馬上享受到好處，例如通匯可以直接在系統內完成、任何所屬客戶只要在系統線上，都能馬上補登存摺、本行或跨行存提款都不須費用自然而然大家都會想加入。

重點在於，有沒有辦法架構整個制度，只要制度建立起來進入的系統有辦法 match 就可以了。所以只要有共用平台，整合彼此系統，這是最適合大家且最不花錢的。至於帳務問題，若不牽涉帳務，網站建置後馬上就可以用，所有的轉存款及標準化作業流程，甚至線上想做的 e-learning，比如開課。其他如報表上傳、下載或填具等也都希望能呈現出來，溝通互相訊息；牽涉帳務者，可能要花一點時間。

梁副研究員：

所以這就是第二階段。

陳秘書：

現在北農、南農、中農，他們還不是一樣都牽涉到帳務跟金資跨行在作業。

吳襄理：

問題是希望做到不牽涉金資中心，因為牽涉到金資就須付費。現在同一南農系統裡面都要透過金資，這樣就沒有達到功效。金庫要做到不須透過金資，農會就不必額外付費。目前來說，像北農就不透過金資，所以我

想將來要做到一卡在手。不只一卡連存摺也要，重點是不要手續費，不要透過農會。所以代表每單位都視為同分行的員工來看。

就整個通路來看，如果要手續費就等於用了別人的通路。金庫最近可能在 6 月 20 日左右會做轉存款業務宣導，這對信用部來講可能比較直接且關連的。也藉此座談會中傳達，一方面希望金庫爭取哪些共同業務，如聯貸，大家有沒有興趣？因為已經跟農金局報告過了，且要在近期內成立信託部。要協助信用部行銷金融商品一定要有信託部，成立信託部去代銷海內外共同基金，但這部分可能還牽扯到匯率問題，會有技術上的困難；另外央行規定要取得外匯執照。所以國外基金可能要透過別人去做技術性的克服，而國內基金就沒有問題。另外，還要成立保代公司。農漁會現在多少有跟台新保代做行銷的工作，透過單獨議價，收益被剝了一層，希望透過金庫成立保代，集合大家的力量。原則上公用事業的部分也希望納入，但是中華電信的姿態都很高。

其實後來很多金融機構不願意承作公用事業的業務，都轉給便利商店。因為銀行很重視內控，採用雙層控管制度，收取此種業務時投入太多人力，造成成本跟收入不符。而超商利用資訊系統進行內部控管，只要三個條碼即可完成作業，不需要雙層控制。現在幾乎所有的便利商店都是通路，都可以代收。希望結合大家的力量，盡量爭取保險公司、公用事業代收業務。透過說明會讓大家瞭解金庫預定辦理的業務，比如共同行銷業務，及集合的方式。

金庫馬上形成信用卡中心可能緩不濟急，副總已經與蠻多金融機構談了。原則上是集合大家的力量，與合作的金融機構共同發行聯名卡，初步討論，所給的回饋也不錯，循環動用部分大約為利息的 3%。金庫一直在思考，現在最迫切爭取或大家共同行銷的業務。希望利用說明會來雙向溝通，討論金庫規定的幾個方向。

江主任：

我想保代一定是自己要成立，成立後一定要有強制性。如果成立保代沒有強制性，農會們各自為政。甚至我還看到有部分農會在賣國寶的產品，我們都知道它的財務狀況，一直到現在金管會都很頭痛，將來它倒了，會不會回過頭來找農會？要考慮這個問題。若無強制性，成立保代有何作用？雖然目前尚難以強制性來約束各農會，但是可以用契約的精神。

關於信用卡的問題，民國 86 年協會想要跟某一家銀行合作發行信用

卡，條件相當優厚，不但發一張卡有手續費，將來每一筆消費及循環利息都收取。但是現在主要問題就是沒辦法整合農會。根據當初那家銀行的資訊，農漁會信用部是信用卡未開發的處女地，市調估計大概有 300 萬張的潛力。我從民國 86 年一直鼓吹到民國 94 年，現在機會來了，更要好好把握。

陳秘書：

在農業金庫成立後，因其具有上層農業金融機構的特性，不能再用過去的心態來處理農業金融問題。我並非不贊成強制，只怕一旦強制，很多人會寧為玉碎、不為瓦全。

因此認為必須先建立一套規範，加以推行，基層一定會有許多反彈的聲音，但必須請他們務必配合。我認為目前最重要的是整合電腦資訊，第二是承作代收票據業務。代收票據做起來的話，整個農漁會信用部就掌握住了，再來就是做資金轉存的融資系統，只要將準備金都集合起來，農漁會信用部就歸於一統。至於信用卡、保代，在我看來已是枝微末節。

吳襄理：

那個是因勢利導，因為原則上希望去談的條件都比信用部去爭取到的條件都好的情形下，大家都會樂意去做。

陳秘書：

我想那些枝微末節還是要去做的，是雙軌並進的。

江主任：

所以今天農業金庫也是跳脫以前所謂三級農會的制度，不管出資多少就是農會一票。現在是股份制的，股份制最大的精神就是只要有相當股份支持即可，最大優點是跳開以前傳統農會數人頭的方式。數股份很簡單，只要有多少股份支持金庫這麼做，金庫就可以執行業務，不像以前每個農會都要同意才行。

另外，績效應從金庫直接落實到農會的從業員工，而不是到農會。既然做很多業務，保代也好，信用卡一定要有，農會從業員工要去勸募，獎金撥給農會會不見，無形中整個行銷會失敗，一定要落實到每位員工身上。

吳襄理：

像推保代是三分之一給個人，三分之一給分行，其實是很重要的。對

於從業人員來講，沒有給他直接立即的誘因，動力就不強。另外要鼓勵人員多去考信託、保險執照。就側面瞭解，有些都是透過財金保代或是掛在財金保代下，這種情況會造成信用部裡面純粹是行銷、介紹給客戶、轉單，這樣會被剝削很多，到時候金庫也沒這麼多協助。以後金庫下來的商品自己賣，就可以拿到比較高的酬庸，這是很重要的。

林主任：

所以，信用部的人員都可以直接賣保代產品。按照金融法規第三十一條，全國農業金庫委託的業務都可以做，過去有些信用部不能做，以後都可以。

吳襄理：

委託業務本身要有執照才能執行，不能違反個別法律規定，其實農會競爭力就是在這一條。將來要開發很多產品，大概都是用這條來行銷。

另外像聯貸，之前也一直跟主管機關請示農漁會可不可以協同辦理，農金局翻遍財務相關法律並沒有嚴格規定，初步溝通認為可以，只要在規定的一定金額範圍內皆可。因為已經正式行文給農金局，請他們同意備查。函覆時，副本會給所有信用部，到時候聯貸部分就 ok 了。其他保代的部分，目前陸續都跟保險公司、信用卡公司、基金公司在談，所以要儘快將執照申請下來才能運作。到時候會找保險公司輔導所有信用部人員考取執照，輔導期一年，一年之後就可以代理所有保險公司。法律規定要找一家保險公司來輔導，剛開始那年只能賣那家保險公司的產品，以後都可以。

邱經理：

授信金庫也會準備大致原則，送給各單位，業主提供財務報表，盡量往這個方向做，造成標準模式。

陳秘書：

話又說回來，除了在南部、中部成立另外一家分行，還是要自己地方農會相當的業務往來。放款可能都要到台北來審，現在像銀行分行會派經理、副理和業主談。將來可能要分級，某層級在某地方處理，分層授權，相當大金額的放款可能要到總行處理。所以，這部分的制度要及早建立，否則大農會會反彈。

吳襄理：

一定金額是指限額的 75%以上，超過 1 億以上嚴格要送，無擔保 5 千萬以上也要送。至於送件到金庫是否經董事會核准，要視金額大小決定。像淨值 1 億的，算一算才 2,500 百萬，約介於 1,800 萬以上到 2,500 萬，是屬經理權限，就不用經過董事會，這個部分已報農金局同意通過了。

邱經理：

這部分我再補充，以前農會信用部承接案子，不管金額 2 億或以上都是自己審核，可能一個禮拜就可以通過。送到金庫則要經過放款同意委員會，再經過董事會，時間蠻長的，這要討論如何能夠縮減。也許不需要派人到業主處去看，就直接書面審查，審查合理就通過，這也是大家在研究中。希望原來好的部分可以延續下去，不要因為金庫成立後降低競爭力。

吳襄理：

一定金額以上的審款方式，主管機關傾向書面審查。所謂書面審查就是金庫不實際去鑑估擔保品，扣掉擔保品的其他 4P 部分，盡量用表格化方式，建立標準化的運作模式。送件資料都趨於一致，盡量以上傳方式最方便。

邱經理：

一定金額以上有雙重管制，意指超過 75%，與超過 1 億。

吳襄理：

這個部分的話，開會時間原本預定從 95 年 1 月 1 日開始，但是可能會改期，因為主委希望越早實施越好。希望給金庫一點時間能與所有信用部磨合，主委傾向於 10 月 1 日就開始。原則上實施一年之後，會加入評估標準，以後經營狀況比較好、逾放比較低的信用部，金額限制會作調整。

現在市場競爭激烈，時間就是最大的成本，因此如何縮短作業時間？如何簡化作業流程？希望盡量做成表格化，才能快速上傳、下載，不要擔誤到作業時間，金融的競爭力還是在這個地方。

梁副研究員：

整合資訊系統是大家都同意且認為很重要的。另外，在產品的研發上可以跟資訊的第二階段互相配合。金庫和信用部制度上的關係，牽涉到將來產品的研發上可能可以用契約來規範，但在制度上應該如何來建立關係？以日本農民中央金庫來說，它們所有的農協就是農民中央金庫的會員，利用會員制來做規範，所有產品都一致，包括系統內農協假如達不到

共同標準時，農民中央金庫對農協就有相關的處理措施，但目前還沒有這規範的關係。變成好像只是純粹在業務上的推動，跟資訊上的整合。對於有問題的農會，或是在經營上需要被輔導，在這個部分上，金庫與農會關係又如何？有利可圖比較容易，無利可圖就常遭致許多批評，但不是每一項業務都是有利可圖。所以，當金庫跟信用部的關係可以被釐清時，在看通路時會比較清楚。這是比較難也是比較根本的問題。

蔡主任：

純粹行銷金融商品的話，比較像代理商/經銷商模式。在此契約模式下是自願的，沒有強制自願，就有人不合作，不合作就會形成通路衝突。我比較贊成林研究員的規範機制，在農業金融機構的規範下，一定要受此規範限制。要有一點強制性質，否則以農會的文化來講一定會發生通路問題。第二個就是以附加價值的模式來規範，例如聯貸案可以增加兩方面的附加價值，這個模式比較容易形成。其他規範模式應該要請農業金融去處理，以主管機關立場配合農業金融的核心業務、核心價值為重點，這樣才能形成整個農業金融體系的整合，單以契約模式很難達成。

陳秘書：

農業金庫將來應該幫農民爭取到倍數的利潤，如果農業金庫能夠制定出一整套作業規範檔案，無形中就是整合農漁會信用部所有業務，這就是用制度來管理。以 278 家農漁會信用部的績效來看，有些都會區的農會績效很好，鄉下的績效就不好，有些反而是鄉下好，都市不好。電腦作業系統一定要先做，譬如通匯等業務，看起來沒賺錢，實際上是結合農漁會向心力的重要機制，只要有錢賺就會自動靠攏。生意不是兩三天就會做起來，要有 3 年、5 年、乃至 10 年的考量。以後如果有全方位的產品，累積下來的效果就很驚人。這個事情我是很樂觀，對於金庫同仁的壓力可能會比較大一點。

邱經理：

關於農會跟金庫的關係。很簡單來講農會就是金庫的股東，。當初在金庫籌設的過程中，一直要求主管機關要讓農會佔股 51%，也要求農業金融局在後面當靠山，這樣才有辦法執行不過還是要靠契約規範。但是要有這種強有力的規範，必須先把牛肉端出來給人看，才能夠吸引農會簽約，以後就規範在契約的精神下。就像蔡主任所講的通路衝突。契約已經訂定，就必須透過金庫，不會像過去省農會的情形，只要大股東想要賺錢都

可以控管。

提到金庫競爭力的議題，農委會會把有關業務移到金庫。像今天董事長也會去拜訪華航，他們要買飛機，要參加聯貸。也就是說，很多主管都在找商機。因此是蠻多人在支持，不是沒有人要支持的單位，大家可以放心。

梁副研究員：

在講到商品的關係都比較單純，可是講到真正輔導問題農會或處理經營不好農會就比較棘手。現在整個檢查報告都是檢查局在著手，報告出來送農金局作處分。可是農業金庫又是扮演母體銀行的角色，也有扮演輔導的角色。我想將來在面對業務時，會有輔導角色之衝突，如何去面對？

吳襄理：

其實就像金庫跟信用部制度建立方面，到底應該建立哪種模式？應視其綜效多寡。跟信用部也是契約關係，比如說聯貸案就是大家建立共同契約。因此，在管理上也沒有任何強制力，反而變成利益導向。有問題的信用部變成規範模式，就屬於政策賦予強制輔導的任務。因為「農金法」第三十六條規定：「農漁會信用部經營不善，累積虧損超過信用部創辦的三分之一……」是要專案輔導，像他們開會，都需要列席，每週都要寫輔導查核報告，這就是屬於規範的整個模式。如果把大家集合起來，跟其他廠商尋求比較優厚的條件又是另外模式。跟信用部並沒有在單一的基礎架構上，大家是在尋求共榮共生的制度來推展業務。金庫只能站在善良管理人的立場去協助，畢竟沒有強制的管制力。行政管轄方面就完全看自願性。

邱經理：

我想將來行政管轄權還是要看主管機關的授與，主管機關佔 49% 的股份。當初在籌設農業金庫時也有考慮到這一方面。我想將來主管機關有很多委辦事項，委辦久了是不是會有授與，我想到時候才會知道。

陳秘書：

在開拓業務方面，金庫有沒有去想到風險控管的部分如何處理？譬如剛提到的代銷或行銷部分。

吳襄理：

代銷方面，如何就整個績效控管建立績效評估的平台？至於自己內部控管的部分，現在都是先引進配合廠商，比如說信用卡控管部分，在評分、

核卡以及安全控管的整個部分，都會引進整套系統。初期可能都會先掛在他們既有系統下，之後才會慢慢建立自己的內部控管系統。

邱經理：

如果內部控管方面也等於是一家銀行，這有相當經驗，會依照一般銀行作法進行。

許副所長：

因為我對農會生態並不是很瞭解，所以想詢問比較傳統的代收業務。針對未開發市場方面，應該因應居民需求，像目前的基金或保險等。不曉得這部分市場如何？推動時有什麼困難？除了商品供應部分解決外，各位對這個市場的看法？

吳襄理：

目前在承銷保單方面都做得相當不錯。都市型農會，像板橋手續費都相當可觀。所以保險是第一，基金跟外匯比較少，但是其實比較賺錢都在金融創新、財富管理部分，但農會條件還不怎麼成熟，需要以後靠農業金庫來輔導。金融商品要靠信用部同仁自己進修，參加理財人員相關考試，取得相關執照。金庫也會陸續輔導。另外，也要成立票券部、證券公司。因為自己資金較多以後，一開始會先消化自己的資金，等到資金運用差不多後，再研發既有的商品。再來就是利率型的商品，匯率型的商品要先取得外匯執照，沒辦法那麼快推出。像以前我在農銀做過定存跟匯率選擇權結合的商品，都賣得不錯，反而中南部賣得比北部好，像府城、彰化很多客戶，我們都會陸續開發。就像我剛才跟各位報告的，在非帳務系統部分，儘量先連結。以後教育訓練也都在線上報名，看以後是開班或是線上教學。至於以後在一定金額審核等問題上，及如何協助信用部做質的提升，也都有在規劃。

江主任：

信用部也需要有短、中、長期的規劃。除了剛所說的陸續開辦外，也要配合當地農漁會員工有相關執照才能執行相關業務。依照現行銀行法律規定，要開辦什麼業務要有什麼條件，能否讓基層從業人員知道，譬如外匯要有 6 張相關執照。像將來要辦理財、保險、保代等，資料通通把他列出來。這樣比較積極的農會會先去做準備，到時候一開辦，馬上可以承接。

吳襄理：

之前都會有行前說明。

江主任：

行前說明就太慢了，可以提出 2 年內的規劃，讓基層農會有時間作準備。因為有些東西要考試，有些 3 個月、1 年才考 1 次，這都很重要。

梁副研究員：

另外我想到說如果農業金庫要辦訓練的話，要不要收費？

吳襄理：

因為是業務推廣，所以算輔導，不是真的開班。定位上比較視為內部教學。偏重於作業流程而非教育訓練課程。其實跟信用部所作是一致的。

許副所長：

今天很謝謝農會信用部代表，還有全國農業金庫的經理跟襄理，熱烈的發表意見，以後如果有機會再一起針對這個議題發表意見。

【附錄八】

「全國農業金庫與農漁會信用部通路整合之研究」

期末座談會會議紀錄

一、主辦單位：台灣金融研訓院

二、時 間：94 年 12 月 5 日（一）下午 1:30~3:30

三、地 點：本院金融研訓大樓 6 樓小會議室

四、主持人：本院金融研究所 許代理副所長史金

四、出席人員：

全國農業金庫營業部	邱經理英輝
羅東鎮農會	陳秘書清淵
行政院農業委員會農業金融局	潘組長旭昇
梓官鄉農會信用部	蔡主任碩川

（依姓氏筆劃排序）

五、背景說明：

全國農業金庫於本（94）年 5 月 26 日掛牌營業後，各項營運陸續步上軌道，我國農業金融兩階段體制成形，加入金融業激烈的競爭中。政府近來推行二次金改，「大者恆大」的思維深植於金融界。全國農業金庫若能與農漁會信用部彼此協力合作，利用農漁會信用部分支機構，兩者應可發揮極大「綜效」，在激烈的金融環境中競爭與群雄角逐。

根據本院調查，農漁會的臨櫃客戶與農會往來之理由為鄰近方便（75.9%）與服務親切（67.7%），顯見「地緣」與「人緣」為吸引客戶主要因素。然農漁會供銷推廣之多元性服務、辦理農業專案貸款等農業屬性業務並非吸引客戶之主要因素，顯見農會多元化經營的確遇到瓶頸，信用部人力素質與地利為主要競爭優勢。然而希望農漁會信用部加強者（服務不滿意項目）則為存款利率、貸款利率、貸款額度三項金融核心業務。金庫如能針對此部分加強農漁會利率風險管理以及聯貸業務，有助於提升農漁會信用部之競爭力。

六、參考題綱：

- (一)「農業金融法」施行前後農漁會信用部業務發展變化與挑戰。
- (二)農漁會信用部人力資源現況與挑戰。
- (三)農漁會信用部如何利用「地緣」與「人緣」兩項優勢拓展業務？而全國農業金庫應如何與其配合？
- (四)全國農業金庫應如何與信用部功能與職能互補，以提升競爭力？

七、會議實錄

- (一)專案報告(略)
- (二)發言內容

發言內容

邱經理：

方才許副所長所發表的內容，與全國農業金庫想法相當接近。關於如何提高農漁會信用部的競爭力，目前金庫正致力於聯貸案的推行。由於受限貸放金額有淨值比例之限制，貸款金額較高的授信案，便無法向基層農會申貸。若基層農會接到金額較大的案子，扣除本身能夠承做金額後，其餘則由全國農業金庫來貸放。目前已與數家農會完成聯貸案，提高其承貸能力，進而提升競爭力。

再者，主管機關對於農業信用部的業務管制持續鬆綁，也對提升基層農會競爭力極有助益。例如近來本金庫完成台北縣政府一筆高達 56 億授信案，本案開放給台北縣境內所有農會參貸，總計由台北縣境內 25 家基層農會承貸 55 億，全國農業金庫分配不到 1 億。採行這樣的方式，不僅提高基層農會貸款金額及增加貸款機會，同時也減輕各農會轉存到金庫的資金壓力。

就許副所長的調查資料顯示，客戶對於農會所提供的金融商品較不滿意部分集中於保險、信用卡、現金卡、基金、理財以及網路銀行，這部分已由農業金庫積極著手規劃。

在保險業務方面，要推出保險產品，必須成立保險經紀代理人公司，

目前全國農業金庫已編列預算，推動成立保代公司。再者，本金庫已向金管會報請成立信託部，如此一來，有關不動產信託、資金信託、基金等都能由信託部來與基層農會配合；其他業務項目也已在架構規劃階段，待未來建置完備後，相信能提供給客戶更多元化的服務。

有關網路銀行的部分，也在前幾天開標，網路銀行不僅限於查詢功能，基層農會可透過網站，瞭解其存款帳戶的情形；而農業金庫也能由此檢視基層農會上傳的專案貸款月報表，預估近 2 週查詢功能便可建置完成。至於存放款業務的連線，則須待購置大型電腦主機後才能執行。關於電腦網路的建立，全國農業金庫初步有兩個構想：一為透過現有 5 個共用電腦中心連線全國農業金庫的大型主機，二為由基層農會直接連線到農業金庫，以一本存摺、一張金融卡，便可在全省 1,000 多家信用部的總分支機構獲得服務。經調查，基層農會多傾向後者。這個構想，預定在下次董事會提出，經由主管機關農金局核定後，便可著手發包。預估一年納入 100 家基層農會，3 年內完成，往後相關業務的推廣便可透過此核心主機處理，將來基層農會競爭力便可大幅提昇。

許副所長：

請教邱經理，關於聯貸案的風險承擔是如何分配？

邱經理：

關於聯貸案，在農業金庫參與一般銀行團對企業聯貸的部分，我們的構想是參加聯貸之後，提高農業金庫貸放金額，將提高的部分分配給農會。因剛開始運作，站在比較穩健保守的立場，初期還是讓農會參加絕對沒有風險的聯貸案。例如剛提到的台北縣政府聯貸。另一種聯貸案就是，農會受限於貸款金額而無法承作的授信案，可提報至全國農業金庫，由其補足不足部分，此類聯貸的風險係為各自承擔。

許副所長：

請教聯貸案的授信程序，仍是依照全國農業金庫規定處理嗎？

邱經理：

是的。

許副所長：

因為近來我曾拜訪幾家農會信用部，也透過問卷結果瞭解目前農會信用部的經營狀況及客戶需求。在此須借重陳秘書及蔡主任的專業，兩位同

時身為信用部管理者以及全國農業金庫的用戶。首先請蔡主任發表高見。

蔡主任：

「農金法」實施後，確實增加都市型農會的發揮空間。因此都市型農會的放款增加不少，反觀鄉村型農會在政策農貸有所增加，但僅是將原本的放款轉至政策性農貸，反而逐漸擴大都市型及鄉村型農會的差距。雖然不是壞現象，但政府實施「農金法」的美意並未在鄉村型農會發揮，這是值得主管機關注意的。

然而都市型農會的放款雖有增加，但總收益並未等比上升。主因在都會型農會對非會員的貸款，主要集中於房貸，而房貸是一項獲利能力極為薄弱的商品，這也是相當值得注意的。因此邱經理剛提到聯貸是相當值得開發，希望全國農業金庫能好好督導這項業務，為農會增加利基。

提到農會客戶對農會最滿意的項目是便利性，去年麥肯錫公司也作了類似研究，發現銀行客戶選擇銀行的主因在於便利與鄰近，這與許副所長的調查結果吻合。但我對農會的地緣優勢能否持續，持保留態度。農會目前的地緣優勢在於農會較當地其他金融機構早成立，但經過一段時間後，其他金融機構同樣也會擁有地緣關係，農會的優勢則不一定能持續；至於在人緣優勢部分，商業銀行同樣也能朝這個方向努力，且必須在農會也能提供與商業銀行同樣多元金融商品的情況下，農會才能擁有人緣優勢，否則客戶一樣會流失。談到商品開發的部分，就如同邱經理所言，已經著手規劃，但我認為仍不及因應目前瞬息萬變的金融環境，特別像信用卡、現金卡部分。因為現在消金市場持續萎縮，若能加快開放腳步，我想對基層農會將更有幫助。

陳秘書：

信用部經營最大的危機在於單一農會信用部無法獲得完整、正確、快速的金融資訊，容易做出盲目的決策，導致競爭力的降低。談到如何扭轉劣勢，就寄望全國農業金庫。然而目前處於百廢待舉的非常時期，農業金庫也沒辦法提供有系統的資訊整合，及教育訓練等相關服務，加上法令的箝制、行政作業的緩慢，這對農會信用部的經營而言，是相當嚴重的問題。

許副所長：

方才邱經理提到成立保代公司，我在問卷中也曾詢問信用部主任有關成立保險部門的問題。大家普遍的態度都是如果可行，樂見其成。不過就我所知，目前已經有少數信用部開始與保險公司進行策略聯盟，同時也獲

得頗佳的評價。那麼將來農業金庫成立保代公司要如何與這些信用部競爭？

邱經理：

因為那些農會尚處於單打獨鬥階段，受限於規模，缺乏談判籌碼。若將來由農業金庫統一來談，我想他們還是會回歸到金庫，因此這部分仍是有相當發展空間。

其次，目前開始做這些業務多半為都會型農會，同時這些農會跟保險公司合作的業務項目有限。若將來由金庫來統籌辦理，便可自行開發新的金融商品，擴大利基及服務通路，這部分已經納入我們第一期的目標，並且已開始推動。

針對陳秘書談到農業金庫的功能，也對其經營提出建言。我想這確實是金庫的壓力，面對這麼龐大的轉存款，若不好好運用，將成為相當大的資金壓力。農業金庫成立之初，許多專家學者都相當不看好其發展前景，原本也預估將面臨 4,000~5,000 萬左右的虧損。然而截至目前為止，已有 1 億多的盈餘，這為我們帶來相當大的信心。業務推動上，有關教育訓練部分，也積極與農訓協會合作，目前已進行若干梯次訓練，特別是存放款業務人員的訓練。

至於蔡主任提到農會最大優勢在於地緣及人脈關係。我也曾收到基層農會提報較大金額的授信案，談到客戶向農會申貸主要因素多半是與農會已往來多年，故捨棄向土銀、台銀等大型行庫申貸。因此農業金庫的成立，確實能增加基層農會發展空間，進而增加其獲利。

最後談到金融商品以及資訊提供，我們現在不能再有投資散戶的心態跟作法，但這部分目前金庫能提供的資訊也相當有限，等到核心主機完成後，相信能逐步建構一個比較完整的資訊平台。

許副所長：

接下來我想請各位來談談農會信用部人力運用的狀況。在本次調查中，農會信用部在人員服務親切項目獲得頗佳的評價，但由於信用部提供商品項目較為單純，要如何運用這樣的基礎深耕當地社區及農民；此外農會信用部要推動消金業務，相對於推動業務所帶來的壓力，給予薪資上的鼓勵是相當重要。然而由於「農會人事管理辦法第二十三條」限制，是否會影響同仁推動業務的動力？

蔡主任：

我剛有提到體質好的農會會越來越好，反之則越來越差。若要提供同仁推動業務的誘因，我想可以由績效獎金中提撥一部份作為業績獎金，這也是體質好壞農會差異越來越大的主因。但鄉村型的農會在缺乏誘因情況下，要農會員工全力衝刺業績是相當不容易的，40歲以上的員工佔總員工數超過50%，人力老化是相當嚴重的問題。基本上也不能強迫員工提早退休，這批員工對農會認同感高，是其優點。往後農會如何留住有業務能力的員工，是一大課題。

陳秘書：

談農會人力資源，是有很多感觸的。我在民國78年參加內政部農會人事管理辦法修法時，發現總幹事在處理農會人事問題時，僅是應付農會內部理監事及其親朋好友的人情請託，並未認真考慮將來業務發展的問題。當時我們有很多爭論，其中通過技工、工友可藉由考試升任正式職員，個人對此持反對意見，內政部長官給我的承諾是本著農會外擢內拔的精神。農會向來遭人詬病人事關說大門，也就是若要提升一位工友、技工為正式職員，就必須同時開放一個對外招考的員額。結果這個辦法到了省農會要招考農會職員時，卻被扭曲成該年度招考多少職員，就能有多少技工、工友升為正式職員。造成了蔡主任所說好壞農會差距越來越大的現象，農會雖然是一個法人的實體，卻在人事進用上，沒有內升外拔權力，進而削弱農會競爭力。

此外，省農會辦理的升等考試辦法相當不嚴謹，不僅有翻書考試的狀況，及格率高達九成，不及格的人還能透過特定單位教育訓練，透過訓練成績及格者照樣能升等。這樣的人事措施要如何因應各項金融業務的挑戰，難怪主管機關也相當憂心。

在農會中，對於農會總幹事的學歷要求是最低的，僅須高職補校畢業即有參選資格，要如何帶領旗下職員？幸好農會的人事辦法已修訂。過去只要國小畢業就能進入農會任職，加上理監事的失業子女、親戚都被拉進農會，人力素質日益惡化，制度不改，光靠教育訓練是無濟於事。對於人力素質方面，我是相當憂心的，是不是能夠由「農會法」的修正著手，提升總幹事素質，進而提升農會經營決策品質，我想這才是對農會最有幫助的。

許副所長：

非常感謝陳秘書由「農會法」立場所給予的建議，但就我做的調查結果顯示，一般客戶對於農會人員的親切度都是相當讚許，不曉得農會信用部的職員任用是否有其特殊的徵選程序？

蔡主任：

事實上信用部人員的進用並沒有特殊程序，一般在供銷部門等沒有金融經驗的人也能進到信用部。這也是信用部人員專業能力長期以來飽受質疑的原因，人事辦法中也僅對信用部主任及稽核人員有特別規定。陳秘書剛提到問題的核心，農會其實是一個相當複雜的組織，但卻無法跳脫人事管理辦法的規範，信用部的人力要與其他部門互相輪調，總幹事操縱極大的權力，這是完全不可行卻又相當令人感到無奈的。

邱經理：

剛剛陳秘書提到的情況，確實是蠻困難的。不過前一陣子有位總幹事向我提到，他們農會裡面閒置人力很多，希望我們能夠開發新產品來讓他們行銷。不過「自助而後人助」，若沒有成立農業金庫，以目前市場競爭的激烈，加上將來退場機制的建立，還是要靠農會自己振作起來，才能扭轉頹勢。

講到對業務人員的誘因，像我們目前如果推出消金商品，只要能提撥一些紅利，對第一線的業務人員來說就是很好的激勵，這也是能夠在短時間內提升人力效率的一個良方。

陳秘書：

目前「農會人事管理辦法第二十三條」規定農會是單一薪俸制且不得兼差，若成立保代公司的話，是否產生兼差疑慮？

邱經理：

以我過去在土銀的經驗，土銀也提供保險的服務，但同仁銷售保險商品的業績，係由保險公司提供商品禮券做為報酬，這也是相當不錯的誘因，我想這都取決於經營者的態度。

蔡主任：

目前主管機關規定所有的獎金都必須納入年終績效獎金，至於邱經理所講的，到不失為一個相當有效的變通方法。

陳秘書：

我倒是比較不擔心誘因的問題，畢竟台灣是一個資本主義的社會，只要給業務人員競爭力的機會，自然會有求生存的意志。當然最終責任還是在管理階層，關鍵問題就在於專業制度的建立，農會信用部目前最欠缺的就是專業經理人，以上是我的看法。

許副所長：

陳秘書的意見倒是一個相當嚴重的問題，不過我以一個消費者的立場來看，當我到農會時發現信用部的櫃臺數比一般銀行的櫃臺數多很多，以效率化角度來看，還有相當大的改進空間。我想談這麼多最終還是要回歸到金融核心業務的衝刺，不曉得農業金庫對於核心業務的硬體改善有沒有具體的想法與作法？

邱經理：

關於核心業務的硬體方面，主要在於核心電腦系統的建立。就如先前所言，我們將以一年 100 家的速度，分 3 年完成整個系統網路的建置；在末端機部分，則視各農會需要來架設。未來我們也將篩選幾家農會信用部共同研究在電腦系統方面的作法，我想這部分是蠻單純的，應該很快就能夠完成。由於目前各農會自成一獨立單位，作業方式也有所差異，隨著系統網路的完成，將建立一套標準化的作業方式並配合相關教育訓練，就能逐漸改善目前容易產生誤差的狀況。

許副所長：

由於目前銀行所強調的就是「分行管理」，針對「分行管理」的部分，金庫是否有計畫來協助農會？

邱經理：

我想農會信用部與農業金庫的關係是相當微妙的，信用部是農業金庫的股東，而農業金庫對於信用部又有輔導的義務。不像農金局對信用部有直接管理的權力，我們僅是站在比較有利的角度，來導引農會依照我們的方式來作業。

施科長：

關於新種業務的部分，農業金庫陸續申請了多項業務，正在進行的是外匯業務部分。目前已與 3 家銀行合作，必須累積一定的外匯業務實績，才能向央行申請外匯指定銀行的資格；在保代公司部分，已經在上次董事

會討論，通過以 3 百萬資本額成立保代公司；至於公債自營商方面，已在 9 月份向證期局提出申請，意見與金管會類似，認為農業金庫的角色相當特殊，不像其他金融機構的主管機關是合一的。將來監理是否會產生問題是證期局考慮的重點，因此截至目前為止，尚無公債自營商業務執照。

在信託方面，這也是我們一直與金管會溝通的部分。因為就算有監理分工的問題，也是應該儘早將這個問題釐清後發給執照，最新的結果是仍由農金局主動邀請金管會來釐清，大概這 2 週就會與他們討論這個問題。因為「農金法」中並沒有談到信託業務的規定，即使是準用「銀行法」的部分，該法中亦未涉及信託業務。農業金庫若要辦理信託業務，則須依最後一款—知會商業銀行法主管機關，才能辦理業務，而金管會的監理也必須回歸到「信託業法」，這是他們一直在考慮的問題。農金局的立場是只要是金管會提出問題，都盡量配合解決。

農業金庫轉存款的壓力相當大，因此希望能放寬有價證券的投資限額。上午草案已經通過，將原來 25% 的規定提高到 55%，不過這是與放款金額連動，亦即當放款金額增加，則減少有價證券的投資。

至於「農會法」以及「人事管理辦法」，實在不是農業金融局能夠使上力的部分。過去我在財政部服務時，就希望農委會能夠將農會總幹事、信用部人員任用辦法作一整理，我想其中的壓力之大，可能也不是農委會能夠承擔。

邱經理：

剛剛施科長提到某些主管單位不是很積極地支持農業金庫的業務，農業金庫轉存款非常多，但人力相當精簡，恐怕沒辦法有效率運用。因此我們便積極與中央銀行溝通，希望轉存中央銀行，目前允許轉存金額 200 億，且轉存央行的利率為 1.2%，而我們要支付農漁會的轉存利率卻為 1.8%，其間利差損失由農業金庫自行吸收，我想農業金庫的業務還須仰賴各主管機關支持。有關蔡主任提到聯貸案的開發，我們也積極接洽。近來已與花蓮縣政府洽定聯貸案，當然也不是所有的縣市政府都願意向我們申貸，視其首長態度而定。

許副所長：

在做這個計畫的同時，我們曾到日本去參訪，日本農協仍是多元化經營，但在信用部方面，則設有專職理事監督信用部的業務。就我所做的問卷中發現，雖然目前台灣的城鄉差距已逐漸縮小，但在都市型與鄉村型的

農會間，所面臨的是一個截然不同的競爭環境。客戶族群有所差異，都市型的農會可考慮與地方結合，朝向小區域的金融中心轉型，而鄉村型農會的客戶從事農業比例仍相當高。因此仍可與農會其他部門配合，做一綜合性經營。關於這樣的趨勢，金庫是否有任何想法？

邱經理：

由於目前全國農業金庫只有總行一個單位，與中南部的文件往來其實頗不方便，又因為農業金融制度的變革，使得農會與合庫間的關係日漸淡薄。像換新鈔這類的服務，甚至連資金調度都有所不便，這些問題都待農業金庫在中南部成立分行之後才能慢慢克服。

陳秘書：

我倒認為這是農業金庫遲早會面對的問題，金庫的準備金都一直要存在合庫嗎？合庫民營化都就在商言商，沒有利潤的事情就不願意做，例如目前不願輔導農漁會信用部業務，我想這是農業金庫建立農業金融體系的關鍵問題。我一直倡議農業金庫要有較大的企圖心，將所有信用部變成農業金庫的分行或準分行，聽說這個案子再修改「農會法」或「農金法」時被行政院打回票，將來要怎麼推動業務，值得農業金庫深思。

許副所長：

我記得陳秘書在前一場座談會中，就曾提出希望農業金庫委託各地區體質較健全，且位處樞紐的農業信用部扮演資金調度中心或區域分行的角色，不曉得這樣法令上是否有所限制？

施科長：

我想法規上應該是沒有問題，因為我們有訂定農會可辦理農業金庫委託業務，問題在於農業金庫的經營階層，能否接受以委託關係來取代設立分行的方式。

邱經理：

其實從 11 月 1 日農業金庫接手原來由合庫負責的輔導業務後，我們就陸續接到一些農會表達願意擔任資金調度中心的意見。針對這個情形，其實有很多問題要考量，因為畢竟不是自己的分行。內部的管理制度、人員組織都不是那麼透明，透過委託關係來執行，是不是會產生其他問題，這都是我們考量的。

至於將農會納為農業金庫分行的作法，我想這茲事體大，不如改採利

益導向的方式，由農業金庫設計各種商品及電腦系統，開放給各基層農會自由參加，循序建構一套完整的農業金融網路，是比較可行的作法。

至於問題農會的部分，目前好像多由鄰近農會接管問題農會，農業金庫僅是扮演資金調度的角色。

施科長：

有關問題農會部分，是有提出修法並已送交行政院。在「農金法」修正草案時，有提到由農業金庫接管問題農會信用部，當然首先還是由當地鄰近農會合併；若找不到其他農會合併，則由農業金庫接管，至於資金缺口的部分，則由農業 RTC 來支應。

陳秘書：

農會的體質比較特殊，若要解決農會問題，關鍵還是在於「農會法」的修改。如果一家農會不是到無可救藥的程度，是絕不會認真來解決問題。我們能做的努力不是很多，只能在整個大架構下，尋求努力的空間。

蔡主任：

誠如陳秘書所言，處理農會問題時，一旦接觸到核心部分，往往都流於不了了之。目前都將希望寄託在農業金庫，北部的農會體質還算健全，南部的農會狀況就令人相當憂心。

邱經理：

初期雖然還沒看到農業金庫對基層農會的利基，但農會存放在三大農業行庫雖然也有 1.85% 的利率，但必須搭配其他活期存款，而轉存農業金庫則都享有 1.85% 的利率。

再談到電腦系統部分，預定 3 年內建置完成；至於基層農會的端末機，因金庫並未編列預算支付，主要考慮由農會自行處理、或以共用電腦中心關閉後所餘基金、或尋求主管機關補助來支應。金庫將聯合基層農會共同採購，便可壓低售價，減輕基層農會購置電腦設備的負擔。電腦系統尚未建置完成前，還請各農會能夠共體時艱，畢竟在金庫尚未成立之前，還是有一些農會運作的很好。

施科長：

我們知道各農會對於農業金融改革的期望很深，法令鬆綁以及與其他主管機關溝通的部分，農金局已盡量配合，我想未來仍須靠農業金庫的努力。