

「亞太地區農業金融政策與發展」

國際研討會會議實錄

指導單位：行政院農業委員會

主辦單位：中華民國農民團體聯合幹部訓練協會

中華民國九十四年十二月

目 錄

議 程

貴賓致辭

國際研討會

- 主題一：農林中央金庫與地方農協的連結關係…………… 1-1
- 主題二：農協中央會銀行的業務拓展…………… 2-1
- 主題三：農協內部經營資金流通與事業投資…………… 3-1

成功講座

- 玉山金控成功發展模式…………… 4-1

- 綜合討論…………… 5-1

圓桌會議

- 主題四：金庫在協助制定農業金融政策及其輔導成效的探討…………… 6-1
- 主題五：如何提升農業金融體系內部控制與稽核效能…………… 7-1

- 特別來賓致詞…………… 8-1

- 出席人員名錄…………… 9-1

「亞太地區農業金融政策與發展」國際研討會 議程

開會地點：中華民國農民團體幹部聯合訓練協會 國際會議廳

開會時間：94 年 9 月 26 日（星期一）AM 9:00~ PM 16:00

指導單位：行政院農業委員會

主辦單位：中華民國農民團體聯合幹部訓練協會

時 間	內 容	與 談 人
9:00~9:10	主委致詞	農委會李主任委員金龍
9:10~9:15	主題一：農林中央金庫與地方農協的連結關係 (一)主持人	行政院農業委員會農業金融局 賴局長武吉 日本農林中金總合研究所企劃總務部 佐佐木隆 部長
9:15~9:55	(二)報告人 講題：JA 信農連、農林中金之職務分擔	
9:55~10:15	休息	
10:15~10:20	主題二：農協中央會銀行的業務拓展 (一)主持人	中華民國農民團體幹部聯合訓練協會 陳秘書長明吉 韓國鄉村經濟研究機構企劃合作部 朴成在 博士
10:20~11:00	(二)報告人 講題：韓國農業金融政策和韓國農協中央之銀行業務	
11:00~11:10	休息	
11:10~11:15	主題三：農協內部經營資金流通與事業投資 (一)主持人	行政院農業委員會農業金融局 徐副局長智明 日本農林中金總合研究所企劃總務部 佐佐木隆 部長 韓國農協中央會資深研究員 李仁雨 博士
11:15~11:55	(二)報告人 1 講題：JA 之資金籌措與投資體制	
11:55~12:35	(三)報告人 2 講題：韓國農協中央會的信貸和銀行業務系統	
12:35~13:30	午餐	
13:30~14:30	成功講座 題目：玉山金控成功發展模式	玉山金融控股公司 黃策略長男州
14:30~14:40	休息	
14:40~15:40	綜合討論	主持人： 行政院農業委員會農業金融局 賴局長武吉

「亞太地區農業金融政策與發展」國際研討會—圓桌會議 議程

開會地點：中華民國農民團體幹部聯合訓練協會 508 會議室

開會時間：94 年 9 月 27 日（星期二）AM 9:00~ PM 16:00

指導單位：行政院農業委員會

主辦單位：中華民國農民團體聯合幹部訓練協會

時 間	內 容	與 談 人
9:00~9:10	長官致詞	行政院農業委員會農業金融局 徐副局長智明
9:10~9:15	主題四：金庫在協助制定農業金融政策 及其輔導成效的探討 (一)主持人	行政院農業委員會農業金融局 徐副局長智明
9:15~9:45	(二)報告人 1 講題：農業金融政策與農林中央金庫之 職責	日本農林中金總合研究所企劃總務部 佐佐木隆 部長
9:45~10:15	(三)報告人 2 講題：韓國農協中央會對農業金融的貢 獻	韓國鄉村經濟研究機構企劃合作部 朴成在 博士
10:15~10:35	休息	
10:35~10:55	(四)與談人 1	全國農業金庫 林董事長彭郎
10:55~11:15	(五)與談人 2 講題：農業金融與農業發展	台灣大學農經系 吳教授榮杰
11:15~11:35	(六)與談人 3	大甲鎮農會 劉總幹事松齡
11:35~12:00	綜合討論	
12:00~13:30	午餐	
13:30~13:35	主題五：如何提升農業金融體系內部控 制與稽核效能 (一)主持人	中華民國農民團體幹部聯合訓練協會 陳秘書長明吉
13:35~14:05	(二)報告人 1 講題：農林中央金庫之內部控制與稽核	日本農林中金總合研究所企劃總務部 佐佐木隆 部長
14:05~14:35	(三)報告人 2 講題：農協中央會信貸與銀行業務的稽 核系統	韓國農協中央會資深研究員 李仁雨 博士
14:35~14:55	休息	
14:55~15:15	(四)與談人 1	中央銀行金融業務檢查處 孫副處長全玉
15:15~15:35	(五)與談人 2	全國農業金庫 丁總經理偉豪
15:35~15:55	(六)與談人 3	金融檢查局 張組長睿廷
15:55~16:20	綜合討論	

「亞太地區農業金融政策與發展」國際研討會

貴賓致辭

李金龍 主任委員
行政院農業委員會

致詞全文

李主任委員金龍

農訓協會陳秘書長、來自日本農林中央金庫的貴賓佐佐木隆部長以及來自韓國農村經濟研究院的貴賓朴成在博士、各位總幹事及貴賓，大家早安，大家好！

看見各位覺得非常的溫暖，就像看到一家人一樣，農委會最近活動比較多，謝謝農訓協會陳秘書長協助提供場地及課程，近年來，日本藉由政府與民間的合作力量，成功的使其國內農業金融體系蓬勃發展，其農業金融系統中對於內部資金的調度與調節、利潤回饋方式、設備功能整合等所扮演的角色及農林中央金庫對於產業融資、短期金融市場資金的提供、法人投資機構等功能的發揮，以至總行與分行間的運作模式和健全的內部控管經驗，都是值得我們台灣各界參考及引進的經驗。而韓國，我們知道在其農業金融體系架構下，韓國農協中央會（NACF）其所隸屬的事業群已發展出全國最大的物流網、也發展出韓國第二大專業銀行及一萬三千多處農業經濟、金融、保險等各項事業的服務據點，其成功的展業模式，亦可做為台灣未來農業金融發展政策的參考實例。

我國的農業金融法在台灣各位在座總幹事的關心之下，已於2003年的7月間通過，並於2004年1月30日施行；同日農委會成立農業金融局，負責建構健全的農業金融體系，規劃與推動農業金融機構之監理及政策性農業專案貸款。農業金融局自從成立後，已處理了農業金融史上第一宗鄉鎮級農會合併，建立良好之合併處理模式；而36家前由銀行承受之農漁會信用部，其後續資產處理及信用部申請重設相關辦法都由農業金融局研擬並業已完成。同時，也完成農業金融資訊網絡及農業金融統計資料庫的建置，提升農業金融資訊透明化及時效性；尤其在座的賴局長及徐副局長都是在金融及農業界上著有專長建設之資深同仁，在農業金融局的規劃下，擴大辦理政策性農業專案貸款，除降低貸款利率外，亦放寬貸款條件及簡化貸款程序。而全國農業金庫也在2005年5月26日開幕營運，各位農漁會總幹事許多亦是全國農業金庫的股東代表、董監事，更落實了建構健全農業金融體系的基礎工作，加強農漁會信用部的輔導。目前，農業金融局也正積極構思成立農業資產管理公司（AMC）；同時，行政院已決議於2006年將農業信用保證基金由金管會改隸由農委會主管，以統合成完整的農業金融輔導監理補全機制架構。

誠如大家所了解，為順應競爭激烈的國際金融環境及全球化、自由化與數位化的潮流，強化農業金融結構與加速制度改革，是我國農業金融目前最主要的課題，因此，希望能藉由這樣的國際研討會活動及直接面對面的經驗交流方式，汲取同屬亞太地區國家農業金融體系發展過程成功及失敗的案例經驗，以作為我國農業金融體系發展的參考。

為此，農委會很高興能邀請到服務於日本農林中金綜合研究所第一部長佐佐木隆部長，及韓國農村經濟研究院研究委員兼企劃調整室室長朴成在博士，他們都是學長專精的學者，亦是該國棟樑之材，相信這次研討會可以從他們身上學習到許多寶貴經驗，另外一位是李仁

兩博士，目前服務於亞太糧肥組織經濟專家，下午亦會與會分享相關經驗。

藉由此次的研討會，除了分享這三位外籍專家的寶貴經驗外，我們也期勉農委會的同仁將台灣的農業金融經驗與外籍專家一起來做意見交換，希望能為台灣農業金融未來發展帶入更好的想法與作法。我記得幾次在總幹事研訓班中，總統及院長蒞臨致詞對農漁會都有很高的期許，他們知道農漁會是農漁村中最重要的農漁民組織，對於各位農漁會總幹事期望非常殷切，也期待與會的各位貴賓能知無不言，言無不盡提供相關建言。

最後，在此謹代表農委會再次歡迎與會來賓參與本次研討會，預祝今明兩天的研討會順利成功，並祝大家身體健康，精神愉快，謝謝各位。

主 題 一

農林中金與地方農協的連結關係

— JA、信農連、農林中金之職務分擔

佐佐木隆 部長

日本農林中金總合研究所企劃總務部

報告人簡介

佐佐木隆 先生

Mr. Takashi Sasaki

日本農林中金総合研究所取締役企画總務部 部長

Director

Planning & Administration Division

Norinchukin Research Institute Co., Ltd.

1950年2月19日生

1973年3月 東京大學法學部畢業

經歷：

1973年4月 農林中央金庫勤務

1986年3月 紐約支店 部長代理

1990年10月 紐約支店 營業企画部部長代理

1993年7月 紐約支店 德島事務所長

1996年6月 紐約支店 総合企画部支店統括室長

1998年7月 紐約支店 秘書室副部長

2001年1月 紐約支店 同 大手町業務部長

2002年6月 株式会社農林中金総合研究所調査第一部長

2004年6月 株式会社農林中金総合研究所取締役調査第一部長

2005年6月 株式会社農林中金総合研究所取締役企画總務部長

講義原稿

JA、信農連、農林中金の役割分担

1. JA の役割
 - (1) 地域の協同組合
 - (2) 個人中心のリテールバンキング
2. 信農連・農林中金の役割
 - (1) JA の資金調達・運用をサポート
 - (2) 国内外を通じたグローバルな資金運用による JA への収益還元
 - (3) JA バンク中央本部・県本部として JA 経営のモニタリング
3. 課題
 - (1) JA の健全性確保
 - (2) JA の運用力強化と経営効率化
 - (3) 信農連・農林中金トータルでの運用力強化と組織・機能の効率化

講義譯稿

JA、信農連、農林中金之職務分擔

1. JA 之職責
 - (1) 地方農協
 - (2) 以個人為對象之小額金融業務
2. 信農連、農林中金之職務
 - (1) 協助 JA 資金之籌措與活用
 - (2) 進行全球性之投資以促使收益還原於 JA
 - (3) 做為 JA 銀行中央本部・縣本部以監控 JA 之經營狀況
3. 課題
 - (1) 確保 JA 之健全性
 - (2) 強化 JA 之活用能力與提昇經營效率
 - (3) 強化信農連、農林中金全體之活用能力與提昇組織・機能之效率

講義原稿

JA、信農連、農林中金の役割分担（講演メモ）

1. JA の役割

- (1) JA は特定の地域を活動範囲とし、農業者である正組合員と地域住民であり利用者である準組合員のために事業を行う。JA は地域の協同組合として、信用事業だけでなく、農産物の販売や肥料等の購買などの経済事業、生命保険・火災保険などの共済事業、その他高齢者福祉事業など様な事業を行っている。
- (2) JA 信用事業の特徴は、農業者など地域住民に対する金融（リテールバンキング）が大部分を占めていることであり、企業金融中心の都市銀行・地方銀行とは大きく異なっている。

2. 信農連・農林中金の役割

- (1) 信用事業の県連・全国連の役割は、かつては JA の間での資金過不足の調整や、JA への資金供給の役割が大きかったが、JA の資金量の増大とともに、資金調達及び運用をサポートする役割に変わってきた。
- (2) JA 全体の貯貸率（貸出金÷貯金）が 30%未満の現状から、資金運用とその結果としての収益の還元が、県連・全国連に求められている。農林中金は、グローバルに資金運用を行っており、ゼロ金利という国内の金融情勢もあり、現在収益の 70%以上が国際業務から得られている。
- (3) 2002 年 1 月スタートの JA バンクシステムで、農林中金は JA バンク中央本部の事務局、県連は県本部の事務局として、モニタリングを中核とする JA の指導に当たっている。

3. 課題

- (1) 金融機関がその役割を果たすためには健全性の確保が必要である。JA は、国内基準の 4%を上回る、自己資本比率 8%以上を目標としている。
- (2) JA の貯貸率が極めて低いことから、個人に対する住宅ローンを始めとするローンの伸長による運用力強化と、店舗の見直しを始めとする経営効率化が JA の課題である。
- (3) 県連及び農林中金においては、一層の運用力強化と組織・機能の効率化が求められている。組織の効率化については、農協合併の進展に伴い信連と農林中金との統合が進められている。

講義譯稿

JA、信農連、農林中金之職務分擔

1. JA 之職責

(1) JA 以特定之區域做為其事業活動範圍，為了從事農業事業之正組合員與身為地方居民之準組合員，經營各種事業。做為地方上之協同組合，JA 除了信用事業之外，亦推動各種事業，諸如農產品之販賣或購買肥料等之經濟事業、人壽保險·火災保險等之共濟事業、以及其他老人福利事業等。

(2) JA 信用事業的最大特色為，以農民及其他地方民眾為對象之個人金融業務佔有相當大的比率，此點與以法人金融為主之都市銀行·地方銀行有很大之差異。

2. 信農連、農林中金之職務

(1) 從前，信用事業中之縣連（信農連）·全國連（農林中金）之主要任務為調節 JA 之間的資金平衡，以及提供資金予 JA 等。現今，隨著 JA 資金量的增加，信農連、農林中金的主要任務已演變為協助 JA 資金之籌措與運用。

(2) 由於目前 JA 全體之存放比率（貸款金額÷存款）並未達到 30%，因此資金之運用與投資報酬，均仰賴信農連·農林中金之協助。農林中金進行全球性之投資，由於現今日本為零利率國家，因此農林中金獲利之 70% 以上來自於國際投資。

(3) 此為 2002 年 1 月開始之 JA 銀行系統，農林中金做為 JA 銀行中央本部之事務局、縣連做為縣本部之事務局，負責督導 JA 之經營狀況。

3. 課題

(1) 金融機構為追求各項業務之達成，必須事先確保組織之健全性。而 JA 是以自有資本比率之 8%（超越國內基準之 4%）以上為達成目標。

(2) 由於 JA 之存放比率相當低，因此，妥善運用以個人為對象之住宅貸款所衍生之各項業務，以及重新檢視各處營業處以提高經營之效率，為現今 JA 主要之課題。

(3) 縣連及農林中金必須追求更高的投資運用能力與提昇組織·機能之效率。關於提昇組織之效率，隨著農協合併之進行，信連與農林中金之合併亦依稀可見藍圖。

報告內容

佐佐木隆 部長

在日本國家中，農業金融體制的系統建立已經相當的久遠，國內的金融體質也因為金融風暴之後，不良債權已逐漸減少，關於日本農業金融體系的建構架構大綱中，共有農協(JA)、JA 信連及農村中央金庫三個不同職務與大小不同的官民機構來組成其日本農業金融體系的網絡。

依職務分擔來說：

為什麼會開始進行推廣 JA 的系統，其原因是為了要防止資金的凍結與金融的安全性。農協(JA)的任務為擔任各鄉鎮區域地方的農業金融機構，屬於地方農協的方式，其主要的業務與對象是個人的小額金融放款業務，這點是與台灣的地方農漁會信用部相當的。

而信連與農林中央金庫的職務是統合整理的大機構，因為透過農協(JA)收集地方農民的存款，其農林中央金庫有其相關的義務將其資金進行全球性的投資，促使其產生更多的收益，並將這些投資的收益回饋於農民。

另外也協助地方農協(JA)資金的籌措與存放款資金的利用，如果有多餘的資金，就必需尋找優良的放款對象進行放款，活絡農業資金的任務。

相對於地方上的農協(JA)機構，農林中央金庫同時也是身為農協(JA)的中央銀行本部，身為日本農業金融體制的最高指導單位，責任上需對農協(JA)進行經營狀況的查核、放款業務情形監控，及風險的控管。

日本農業金融機構所面臨的課題如下：

一、確保農協(JA)的健全性：

農協(JA)負責的地區性放款業務是有其必要性，但是該如何透過優質且及時的存放款來增加農民的福利，是一大課題。如果不當的貸放行為產生時，其所產生的呆帳問題，對個別的農協(JA)是無法單獨的解決，勢必將需要其他地區的農協(JA)或最上層單位農林中央金庫的援助，值此同時，農協(JA)為了消化其不良呆帳所形成的國家金融損失，勢必將要透過全民所繳納的租稅來買單。

二、強化農協(JA)的活用能力與提升經營效率：

思考如何利用農協(JA)在地方上的特性，為地方農民增加福利，但討論向外增加農民福祉的同時，對內也必須要探討農協(JA)內部的管理經營體系、不良的行政效率、人力素質的提升、親切的服務態度、多元化的業務提供、更低的成本支出，都是現在農協(JA)可以進行思考改善的地方。

三、強化 JA 信連、農林中央金庫全體之活用能力與提昇組織機能的效率：

中央組織如果越大，行政的效率將會因為組織的龐大而僵化，因此也就更應該要有一套標準的行政流程，面對統籌全國農協(JA)的相關業務最高單位，必需思考如何精益求精，組織的效率也該要求如何強化。

最後可以透過農業協同組合借貸的對照表，可以得知到其日本全國各農業協同組合的資產、負債、業主權益的結構，其中總資產約達八百二十兆日圓，而值得一提的是有價證券約四十二兆日圓，詳細結構可參閱附件表格。

農業協同組合の貸借対照表

-平成15年度、1組合当たり-

(単位:百万円)

資 産		負債及び資本	
信用事業資産	82,091	信用事業負債	81,380
現金	383	貯金	80,573
預金	55,161	譲渡性貯金	29
有価証券	4,218	借入金	451
貸出金	22,577	債務保証	48
債務保証見返	48	未払費用	43
未収収益	190	その他負債	236
貸倒引当金	△ 619		
その他資産	133		
共済事業資産	53	共済事業負債	603
経済事業資産	1,361	経済事業負債	664
その他資産	626	設備借入金	119
固定資産	3,539	諸引当金	768
外部出資	1,808	その他負債	502
		資本	5,442
		出資金	1,618
		法定準備金	1,173
		諸積立金	2,651
合計	89,478	合計	89,478

主 題 二

農協中央會銀行的業務拓展

— 韓國農業金融政策和韓國農協中央會 之銀行業務

Korean Agricultural Financial Policy and
Banking Business of NACF

朴成在博士

韓國農村經濟研究院企劃調整室 室長

報告人簡介

朴成在 博士

Dr. Park, Seong-Jae

韓國農村經濟研究院企劃調整室 室長

Director

Office of Planning and Cooperation

Korea Rural Economic Institution (KREI)

學歷：

美國俄亥俄州立大學農經博士

經歷：

在韓國政府部門擁有二十年以上的農業金融政策經驗

農業金融系 主要研究

- 地域協同組合效率的合併方案研究(2000)
- 農業金融制度改善方案研究(2001)
- 外國農業協同組合(2002)
- 農家負債問題診斷及中長期對應方向(2003)
- 農業系部門work-out制度導入方向(2003)
- 體制轉換國家農業金融制度改革及示範點(2003) 等

講義原稿

Korean Agricultural Financial Policy and Banking Business of NACF

1. Introduction

The Korea's policies to support farmers have been highly dependent on financial aids rather than direct income payments unlike EU or the USA. Its agricultural financial policy has traditionally focused on farmers' use of credit by supplying cheap policy loans, allowing agricultural cooperatives to monopolistically handle agricultural finance, and to mitigate the credit rationing problem of small farms.

In the view of agricultural finance, Korea has a unique agricultural cooperative system. Agricultural cooperatives have played an important role in supporting the policy as a channel of fund supply and fund mobilization to lend loans in urban as well as rural areas. As a central organization of agricultural cooperatives, the National Agricultural Cooperatives Federation (NACF) conducts banking business like a commercial bank, which may be the only case in the world. It also functions as a central bank of agricultural cooperatives and manages surplus fund left after lending loans to member cooperatives. In addition, policy loans are channeled to the agricultural sector through the NACF, and the NACF manages credit guarantee fund as well.

Banking business of the NACF has been very successful and become a major income source in maintaining the whole agricultural cooperative system. The income generated in the banking business is used to compensate the losses incurred in other commercial activities and supporting member cooperatives. The NACF is the second largest bank in Korea, and has received the highest credit rating from international credit rating agencies, such as Moody's, S&P, and JCR.

However, the NACF and the Korean agricultural financial system face challenges in the changing agricultural and financial market environment. Under the pressure of opening domestic markets, the prices of agricultural products have declined, while farm households suffer from stagnant income and increasing debts. Financial markets become more competitive and the loan ratio to savings is getting lower, which means that the profitability of banking business is getting lower, and risks are getting higher. Many cooperatives have disappeared through mergers because of bad loans and accumulated losses. Likewise, in the Korean financial market, the situation has changed from capital shortage to capital surplus. Funding and risk management become more important factors to survive and be profitable.

This paper will briefly describe the Korean agricultural financial system, policies, institutional arrangement, and the NACF banking business. The NACF banking business will be explained from the perspective of market position, NACF's functions for agricultural finance, performance evaluation, and challenges ahead.

2. Agricultural Financial System

The Korean agricultural financial system consists of financial institutions, which serve as intermediaries; the government, which serves as a regulator; the credit guarantee organization, which serves as a promoter of system operation; and depositors and borrowers, which serve as final suppliers and demanders of financial transactions (Figure 1). Although the rural financial market is divided into formal and informal markets, the informal market exists at the minimal level, since it does not play significant roles anymore.

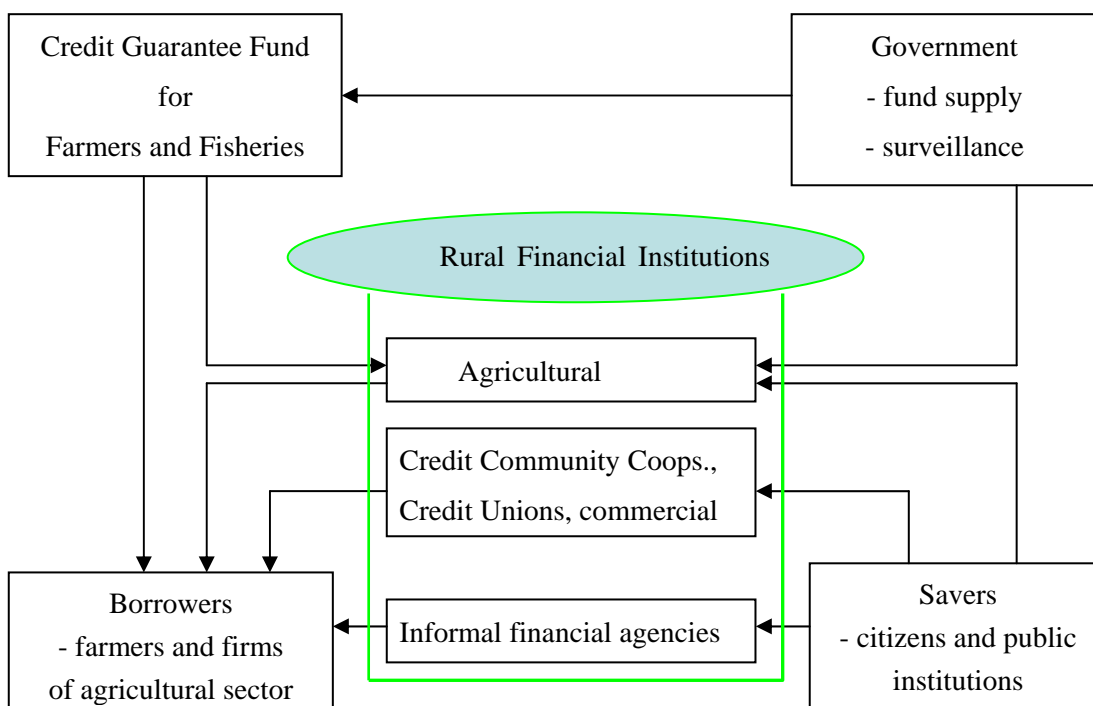


Figure 1. Agricultural Financial System of Korea

There are several kinds of financial institutions in rural areas, such as cooperatives (Agricultural Cooperatives, Community Credit Cooperatives, and Credit Unions), commercial banks, and postal savings. Among them, major agricultural cooperatives take a lion's share of the market, while their federation, the NACF, conducts an important function to support and

regulate member cooperatives rather than conducting direct transactions with farmers.

The government, especially the Ministry of Agriculture and Forestry, regulates the system and provides policy loans through the agricultural cooperative system. It also contributes to the Credit Guarantee Fund for Farmers and Fisheries (CGFFF) managed by the NACF. Local governments participate in this system by screening borrowers of policy loans and supervising government-supported projects.

The credit guarantee fund gives financially weak farmers, who do not have enough collateral to get loans, an opportunity to use the funds. This promotes financial transactions by mitigating market imbalance caused by information asymmetry. The CGFFF was introduced in 1972 and has been actively utilized, since the debt measure of farm households was taken in 1987.

In terms of regulation, the agricultural cooperatives have been strongly supported by the government. They have monopolistic power in dealing with agricultural finance, and are allowed to perform other businesses on the sideline, such as banking, insurance, and other commercial activities, that have been generally prohibited against other institutions. Anyone can deposit at the agricultural cooperatives, but a loan to non-farmers is internally regulated through the limit of total loan amount to non-members. Among the total loans of primary agricultural cooperatives, at least two thirds should be lent to cooperative members. Furthermore, the CGFFF provides loans for agricultural cooperatives, fishery cooperatives, and forestry cooperatives, as long as they are used for production purposes.

The agricultural financial system in Korea was constructed when the fund shortage was severe. It focused on savings attraction and fund supply to the agricultural sector. However, the socio-economic environment has substantially changed. Fund surplus problem is more importantly considered rather than savings mobilization. Farm managerial capacity and profitability have become more important factors to screen eligible borrowers. The system is required to improve its efficiency and effectiveness to contribute to farm household economy and rural society development.

3. Agricultural Financial Policy

3.1. Policy Loan Schemes

The primary goal of agricultural policy was to break the vicious circle of poverty, and mobilize capital to invest into the agricultural sector. The agricultural policy loans have been used to support the agricultural sector suffering from the capital shortage by complementing commercial financial markets in rural areas. On the other hand, policy loans have been used as a

way of encouraging technical innovation and structural adjustment in rural area since the 1990s.

There are a lot of policy loan schemes covering a whole range of agriculture and forestry sectors, such as production, marketing, processing, price stabilization programs, input industry, infrastructure, housing, rural community development, etc. The policy loan schemes are very complicated in types and conditions, so it is not easy to see the whole picture. They are very diverse and complicated in terms of purposes, target groups, and conditions, such as loan terms and interest rates. However, such excessive diversity and complexity have limited loan allocation efficiency and effectiveness. Since one kind of policy loan is provided to only specific commodity, equipment, or facility, the borrower may not take enough money to fulfill his or her purposes, when it is necessary to make several investments. Moreover, the policy loan is usually provided one time, and it takes 1~2 years to get the loan after application. Thus it was hard to get proper amount of loans on a timely manner for investment.

To enhance efficiency of policy loans following the market principle, the Integrated Loan scheme was introduced in 1999. The loan was supplied after evaluating borrower's creditworthiness and project profitability, enabling borrowers to implement timely investment. The loan allowed flexible uses, different from other policy loans, which strictly restricted where the loans can be used. Furthermore, the borrower could consecutively apply for the loan if needed, as managing cost and capital investments for fixed assets. That is, the characteristics of Integrated Loan are basically similar to that of general loans of commercial banks.

It can be said that the Integrated Loan scheme has opened a new phase of agricultural financial policy. The government allowed commercial banks to handle the Integrated Loan in 2003, although the range of uses is restricted to livestock production. In other words, it means that monopolistic position of agricultural cooperatives in dealing with policy loans was weakened. The entry barrier to agricultural finance will gradually be lowered.

3.2. Structural Adjustment Program and Policies against Market Imperfection

Korea has implemented a series of integrated agriculture and rural development programs since 1992, when structural adjustment and agricultural market competitiveness were raised as policy issues along with the opening of the domestic agricultural market. The investment stream into the agricultural sector has been strongly supported by policy loans. Currently, the government carries out the Integrated Program for Agriculture and Rural Development designed to invest 119 trillion won for the period of 2004 to 2013.

The agricultural credit policy since the mid 1980s has been focused on lowering interest rates and mitigating credit-rationing problems. The credit guarantee fund has been actively used to support farm households to make borrowings, since most of them have weak credit

conditions and are unable to offer collaterals.

As the integrated rural development programs were launched in 1992, the government strongly encouraged the agricultural cooperatives to provide sufficient funds for farmers with willingness to invest in farming. However, the agricultural cooperatives were reluctant to provide loans because of their poor creditworthiness and default risk. Thus, the idea of making fund for policy loan losses was accepted, which means the fund would compensate for the losses of cooperatives caused by farmers default. The Compensation Fund for Agricultural Policy Loan Losses was established in order to encourage the agricultural cooperatives to more willingly lend policy loans.

Farm household debt problem has been another hot issue since 1998 after the foreign currency crisis. The debts had steadily increased since early the 1980s because of expansion of investment in relation to commercialization and mechanization of farming. This resulted in the series of debt measures for farmers and fishermen from 1987 to 1989. As the market environment became more favorable due to increasing demand for food and the government's implementation of strong price support policy, farm household economy became stable until the mid 1990s, although the debt size still increased. However, repayment capacity could not follow increasing debt burden since the late 1990s, which pressed the government to establish the debt measures again.

From 1998 when the foreign currency crisis occurred, the debt measures were drafted and revised almost every year. The repayment schedule of almost policy loans was postponed and extended to 20 years at maximum, and the interest rates were substantially lowered to 1.5 percent from 5 percent per year. Even the debt of Mutual Credit loans, cooperative loans, was put off, and the interest rate was lowered with the government compensation for the interest gap between lending and repayment interest rate.

Because of the debt problem and negative prospective of future farming, the investment in farming has shrunk recently. Thus, the increasing rate of farm household debt has declined, and repayment capacity also has gotten better, although the debt problem still remains as an important policy issue.

3.3. Management of Agricultural Policy Fund (MOAF)

The NACF had managed the Special Account for Structural Adjustment of Rural and Fishing Villages until 2003, which manages and control agricultural and fishery policy loans. The account deliveries policy loans to agricultural and fishery financial institutions and collects their repayments. But this system was criticized with the reason causing moral hazard problem since the control and implementation is conducted by the same institution. The government

separated it from the NACF and established the MOAF in 2004.

4. NACF Banking Business

4.1. Organizational Structure of Agricultural Cooperative System

Korean agricultural cooperatives are basically multi-purpose organizations, which conduct banking, marketing, inputs & living goods supply, insurance business, and farmer guidance activities at the same time. The cooperatives have two-tier system consisting of the national federation (NACF) and its member cooperatives. There are 1,236 regional cooperatives and 86 special commodity cooperatives that have 2,383 thousand members in total.

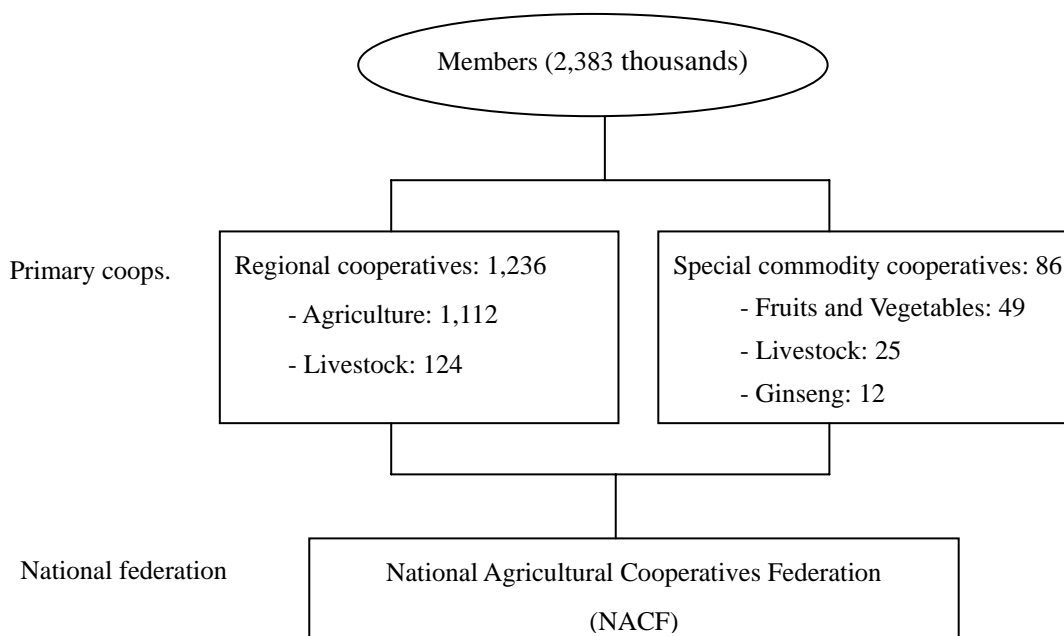


Figure 2. Agricultural Cooperative System

The NACF was established in 1961 with the merger of the Agricultural Bank and the Agricultural Cooperatives. The National Livestock Cooperatives Federation and the National Ginseng Cooperatives Federation were also merged with the NACF in 2000. The core businesses of the NACF include marketing and supply, banking and insurance, and livestock, which are run independently by their own CEO.

The banking sector of the NACF is regulated as a special bank under the Banking Act,

while that of member cooperatives is regulated as cooperative financial institutions under the Credit Cooperative Act. The NACF and member cooperatives have 4,965 offices and branches in the banking sector that constitute a wide network and give powerful competition edge.

Primary agricultural cooperatives are classified into two groups: regional multipurpose cooperatives and special commodity cooperatives. The regional cooperatives run multiple businesses, such as banking, marketing, inputs & living goods supply, processing, and warehousing, and are open to any farmers. The special cooperatives are composed of farmers, who usually specialize in special crops and operate large-scale farming. Since the early 1990, the specialized cooperatives have been allowed to operate banking business, so that there is little difference in businesses between two cooperatives.

4.2. Banking Business and Performance

The NACF is one of major banks in Korea. Among financial institutions, it is the second largest in total assets and deposits, the third in loan amount, the second in the number of banking branches, the fourth in insurance activities, and the fifth in credit card business. In addition, it runs an asset management corporation in cooperation with a French company, and plans to purchase a securities house sooner and later.

Market shares: The most important competitive edge of the NACF is a broad network of banking branches. It has 906 branches, only next to that of Kookmin Bank, the largest bank in Korea (Table 1). However, the network itself is the largest in fact, including the network of entire primary agricultural cooperatives. This broad network gives customers easier and more convenient access to banking services.

The shares of the NACF in total deposits and loans of banks in Korea amount to 13.6 and 11.0 percent respectively as of the end of March 2005. The fact that the share of deposits is larger than that of loans indicates the characteristics of the NACF banking business. The NACF lends some portion of its deposits as policy loan fund, while it is relatively conservative in lending to incorporations in the non-agricultural sector. These factors reduce its loan market share.

. The NACF share of borrowings to banks in total was 18.2 percent as of the end of March 2005, which is higher than those of deposits and loans, and also is much larger than that of other banks. The reason is that the amount of borrowings includes policy loans supplied by the government. This clearly shows that the NACF is a single conduit of borrowings in the agricultural sector.

Table 1. The Number of Branches of Major Nationwide Banks (March 31, 2005)

	Branch	Share
NACF	906	18.0
Woori Bank	702	14.0
Korea First Bank	405	8.1
Korea Exchange Bank	316	6.3
Hana Bank	575	11.4
Shin Han Bank	374	7.4
Korea City Bank	253	5.0
Kookmin Bank	1,096	21.8
Industrial Bank of Korea	401	8.0
Total	5,028	100.0

Source: Financial Supervisory Service

Table 2. Market Shares of NACF Banking Business

	2005. 3	2004. 12	2004. 3
Loans			
Banks' Total (billion won)	687,361	696,739	675,237
NACF	75,912	75,107	71,449
NACF's Share (percent)	11.0	10.8	10.6
Deposits			
Banks' Total	608,959	611,039	608,476
NACF	82,980	81,624	74,007
NACF's Share (percent)	13.6	13.4	12.2
Borrowings			
Banks' Total	137,248	127,605	150,317
NACF	25,002	22,832	34,435
NACF's Share (percent)	18.2	17.9	22.9

Source: Financial Supervisory Service

Managerial soundness: The NACF is regarded as a very sound bank in respect to two points. First, the banking capital is enough to absorb market risks. It overachieves required BIS ratio and boasts low bad loan holdings. Its BIS is 11.05 percent, much higher than international standard 8 percent, although it is lower than that of commercial bank average (Table 3). The

substandard loan ratio of the NACF is 2.00 percent, slightly higher than the commercial bank average, as of the end of March 2005. Second, the market gives credit to the NACF as a government supported financial institution, since substantial activities are related to government policies. Thus, Moody's and S&P, the international credit rating agencies, gave the NACF A3 and BBB+ respectively as credit rating at the end of 2004, which were the highest ratings among Korean banks.

Table 3. Soundness of the NACF Banking Business

	2005.3	2004.12	2004.3
BIS			
NACF	11.05	11.43	10.20
Commercial Bank Average	11.31	11.29	10.74
Special Bank Average	13.73	13.82	12.95
Substandard Loan Ratio			
NACF	2.00	1.74	2.01
Commercial Bank Average	1.93	1.97	3.07
Special Bank Average	2.02	1.73	2.67

Source: Financial Supervisory Service

Although the NACF has managed to maintain capital standard above required level, it has a problem of capital financing owing to its unique characteristics as cooperative. Since a cooperative cannot raise capital through the capital market by issuing stocks, it should depend on members' capital contribution, utilization of accumulated income, or debentures that are not effective to expand capital. Most member cooperatives are small and manage to meet their own capital standard. Thus they do not have capacity to increase capital contribution to the NACF. Furthermore, negative income generated in the marketing and supply business sector and the livestock business sector of the NACF makes it hard to fully utilize the banking sector income as its capital. High pressure related to the member cooperatives' demand for financial supports is another factor of causing capital problem. Member cooperatives believe that the NACF must increase financial support and extend services as much as possible.

The NACF faces the pressure of separating the banking sector from other commercial sectors because of the inefficiency of the commercial sector. Most farmers believe that the NACF does not make the best effort to develop marketing and supplying businesses since banking sector is more profitable. Therefore, other business areas should be separated from the

banking business. However, the capital problem is the main barrier to such separation, making the plan difficult to materialize.

Productivity and profitability: The weak points of the NACF banking business are low productivity and profitability compared with its competitors. The labor productivities measured by deposits and loans per employee were 94 and 92 percent of the commercial bank averages, respectively, as of 2004 (Table 4). The deposit and loan sizes per banking branch were 98 and 96 percent of the commercial banks. This means that the NACF hires too many employees and operates too small banking branches.

The profit indices also were low as shown in Table 4. However, the amount of profit is substantial and main source for maintaining the entire agricultural cooperative system, including member cooperatives as well as the NACF. The net income of 2004 was 851.8 billion won (823 million US dollar), up 69 percent from 2003. With such income, the NACF could support other businesses such as marketing, supply, and processing, which suffer from negative incomes, and extended services. Moreover, the NACF's income from the banking business had been used to support small or financially fragile member cooperatives.

Table 4. Banking Business Productivity of the NACF

	2004	2003	2002
Deposits/Employee			
NACF (A) (million won)	7,241	6,731	6,155
Commercial Bank Average (B)	7,720	7,683	7,255
Special Bank Average (C)	6,567	6,317	5,783
A/B	0.94	0.88	0.85
A/C	1.10	1.07	1.06
Deposits/Banking Office			
NACF (A')	107,368	101,265	92,576
Commercial Bank Average (B')	109,842	107,239	106,083
Special Bank Average (C')	109,529	104,509	95,647
A'/B'	0.98	0.94	0.87
A'/C'	0.98	0.97	0.97
Loans/Employee			
NACF (A'')	6,145	5,446	4,780
Commercial Bank Average (B'')	6,673	6,314	5,159
Special Bank Average (C'')	7,920	7,011	6,118
A''/B''	0.92	0.86	0.93

A''/C''	0.78	0.78	0.78
Loans/Banking Office			
NACF (A''')	91,120	81,928	71,904
Commercial Bank Average (B''')	94,949	88,135	75,433
Special Bank Average (C''')	132,103	115,980	101,195
A'''/B'''	0.96	0.93	0.95
A'''/C'''	0.69	0.71	0.71

Source: Financial Supervisory Service

It is true that the NACF has to inevitably manage many employees and offices, in order to secure customer's convenience and accessibility in rural as well as urban areas as an agricultural cooperative. However, low productivity, low profitability, and capital financing problem will seriously affect its competitiveness in the long run.

4.3. NACF's Roles for Agricultural Finance

Funding source for agricultural finance: The NACF banking business has played a successful role as a funding source for the agricultural sector so far. Recently, the role has got weaker since the 1990s, as the demand for commercial loans increased, while the demand for policy loan declined. Among the deposits of the NACF, the portion used for policy loan was 8.0 percent as of the end of June 2004, which is contrasted with 13.6 percent as of the end of 1991. The outstanding amount of policy loan declined 19,997 billion won in 2000 to 17,331 billion won in 2004.

Central bank of member cooperatives: Although the Financial Supervisory Service (FSS) has the main authority to supervise the banking business of the NACF and its member cooperatives, the authority is also partly shared with the Ministry of Agriculture and Forestry. In addition, a part of supervision authority of primary cooperatives was transferred to the NACF.

The NACF functions as the central bank of member cooperatives by monitoring the business performance of each cooperative. Member cooperatives are required to deposit a certain portion of their deposits to the Mutual Credit Special Account (MCSA). The MCSA intermediates funds for members by taking surplus fund and providing loans at low interest rates to cooperatives, which are in need of additional funds and the residual funds are invested in securities.

At the end of 2004, the deposits in the MCSA amounted to 37.6 trillion won. Among the amount, 28.6 trillion won was invested in securities, and 4.9 trillion won was offered as loans. This means that 47.5 percent of the total deposits of Mutual Credit went to the MCSA, and that

36.3 percent was invested in securities. Each member cooperative can independently invest in securities, but this is seldom conducted because the member cooperatives are not confident about their capability in security investment.

The credit guarantee fund management: The NACF manages the CGFFF on behalf of the Ministry of Agriculture and Forestry and the Ministry of Finance and Economy. The NACF acts as the guarantor for farmers and fishermen, who are unable to receive a loan through regular channels. Recently, the CGFFF suffers from huge losses owing to increasing defaults of farmers.

Management of compensation fund for policy loan losses: As the domestic agricultural market opening is inevitable because of the Uruguay Round negotiations, in order to promote structural adjustment and strengthen competitiveness, the government strongly encouraged the agricultural cooperatives to provide sufficient funds for farmers, who are willing to invest in farming. The government entrusted the NACF to manage the Compensation Fund for Policy Loan Losses. The agricultural cooperatives receive 1.5 percent of a policy loan as handling fee, and then provide 0.5 percent among the fees to the compensation fund.

4.4. Evaluation of NACF Banking Business and Challenges Ahead

Banking business of the agricultural cooperatives was designed to supply funds to the agricultural sector, which suffers from capital shortage. At the early stage of economic development in the 1950s and 1960s, it was not easy to attract capital in rural areas stricken by poverty. Therefore, savings mobilization in urban areas for the agricultural purposes was an effective strategy, and that is how the NACF has grown to be a special bank.

Rural financial markets were dominated until the end 1970s by informal financing such as transactions of usury moneylenders, relatives, or neighbors, when interest rates were over 50 percent per year in most cases. Therefore, the agricultural financial policy focused to transform informal financial markets to formal financial markets, and supported the major agricultural cooperatives to run the banking business as name of Mutual Credit.

The government constructed the favorable market environment for agricultural cooperatives by applying different interest regulation to the NACF from other financial institutions. The financial institutions were classified into three groups, including cooperative financial institutions, mutual savings companies, and commercial banks. The different interest schemes are applied to financial institutions by category. Savings companies mainly transacted with small and medium firms and merchants, who did not have sufficient collaterals but needed quick services. Thus financial intermediaries regarded them as risky borrowers, in general, so applied the highest interest rates to them. To the contrary, the banks preferred to do business

with large enterprises, which are able to offer collaterals supported by government exports promotion policies. Therefore, the lending rate applied to large enterprises was the lowest. The cooperative financial institutions provided services mainly for farmers, fishermen, rural residents, and small and medium enterprises, which were financially weak groups, and applied the mid-range interest rates. Since the savings interest rate was close to informal market rate, and transaction safety was superior to informal market, cooperatives could successfully attract savings and effectively absorb the informal market users.

The NACF has strongly supported member cooperatives to compete with other financial institutions. Under the umbrella of the NACF, the primary cooperatives could obtain good creditworthiness in markets and safely manage their surplus funds through the MCSA of the NACF. When the currency crisis shocked the Korean financial industry in 1997, many financial institutions, especially the savings institutions, collapsed because of bad loans and low credit rating. However, the agricultural cooperatives could grow their market shares due to the structural advantages mentioned earlier.

With successful savings mobilization, the agricultural cooperatives have supplied sufficient funds to the agricultural sector so far. However, the quality and efficiency of financial services need more improvement to better serve their members. Especially, many farmers suffering from high debt burdens criticize that the lending interest rate of Mutual Credit is too high.

The success of the NACF as a bank may come from effective managerial strategy and relatively long history of banking business, which has continued since the Japanese colonial time. However, more important elements of success include the government's regulatory and institutional support and the effective networks of member cooperatives. Especially, joint operation of other businesses is a unique advantage that cannot be found in other countries.

In order to progress further, the NACF has to resolve current pending issues and overcome challenges in the changing environment. The change in the financial market situation in Korea from fund shortage to surplus has resulted in growing the importance of fund and risk management. The NACF should solve this problem for member cooperatives as well as its own banking business. Increasing pressure from competitors, which are opposed to the institutional advantage given to the NACF, is also an important challenge to overcome. As the NACF enters the fund management market by operating a subsidiary and tries to buy a securities company, competitors become very sensitive to the NACF strategy.

The issue of separating its banking from other commercial areas is a hard task to perform. Public opinion tends to support the separation rather than maintaining the status quo. Against this backdrop, the NACF should provide a vision to boost the marketing and supply business of agricultural cooperatives, further contributing to stabilizing farm household economy and rural

development.

The NACF dreams to become a leading financial group, while covering a whole range of financial services. To realize the dream, the NACF should conduct capital financing smoothly in the face of the unfavorable public opinion that it neglects its more important duty of helping farmers and the agricultural industry.

5. Conclusion

Korean agricultural finance policy has traditionally focused on farmers' use of credit by supplying policy loans. The agricultural cooperatives together the NACF and member cooperatives successfully performed their roles as resource mobilizing institutions and the conduit of agricultural fund. The credit guarantee system and the instrument of compensation of policy loan losses are actively utilized to mitigate credit rationing problem incurred from information asymmetry.

However, the policy, expanding cheap policy loan supply and distribution by the government organization, was proved to be not wise. A number of investment failure and rapidly increasing farm household debt became an obstacle of rural development and hard task to solve. Although the agricultural cooperatives have successfully performed the function of fund supply, it is not highly evaluated. On the contrary, most members criticize the cooperatives with the reason that they concentrated on only banking rather than vitalizing marketing and supply business for members.

In the banking side, it is true that the agricultural cooperative system have been very effective and substantially contributed to agricultural development. Especially, the NACF banking has been successful and played a role of strong umbrella for its member cooperatives.

Bibliography

- Kang, J.M., Improvement of Fund Supply and Management of Agricultural Policy Loan, Korea Institute of Finance, 2004. 9
- Kang, J.M. and others, *Future Development Strategy of Mutual Credit*, Korea Institute of Finance, 2004. 12.
- Kim, Y.C., *Agricultural Finance*, Konkuk University press, 1999
- National Agricultural Cooperatives Federation, *Agricultural Cooperatives in Korea* 1998. (in English)
- _____, *Annual Report 2004. 2005.* (in English)
- _____, Management Statistics of Regional Agricultural Cooperatives, each year.
- Park, S.J., “Issues of Farm Household Debt Problem”, mimeo, Korea Rural Economic Institute, 1998.
- _____, “Recent Performance of Rural Financial Market in Korea”, presented at APRACA-Konkuk University Regional Workshop on Integration of Credit and Support Services for Agricultural Development and Poverty Alleviation, November 8, 2000, Konkuk University Seoul, Korea (in English)
- _____, “Debt-Restructuring Program for Heavily Indebted Farm Households in Korea”, Food & Fertilizer Technology Center, Extension Bulletin 553, October, 2004. (in English)
- Park, S.J. and E.S. Hwang, A Study on the Credit Guarantee System of Agriculture, Korea Rural Economic Institute, 1994.
- _____, “A Maximum Multiplication Ratio of Guaranteed Loans for the Credit Guarantee Fund with Zero Surplus Assumption”, *Journal of Rural Development*, vol. 18, No.2, Korea Rural Economic Institute, 1995. (in English)
- Park, S.J. and E.S. Hwang, *Mid and Long-term Policy Direction of Farm Household Debts*, Korea Rural Economic Institute, 1999.
- Park, S.J., E.S. Hwang and J.K. Park, *Vision and Mid and Long-term Development Strategy of the Integrated Loan*, Korea Rural Economic Institute, 2002.
- Park, S.J., E.S. Hwang, and T.K. Kim, *A Study on a Workout Program for Farm Households in Korea*, Korea Rural Economic Institute, 2003.
- Park, S.J. and others, *Study on Improvement of Agricultural Finance System*, Korea Rural Economic Institute, 2000.
- The Bank of Korea, *Economic Statistics Yearbook*, each year.
- _____, *Financial System in Korea*, 1999

Yun, K.H., *Agricultural Cooperative in Korea*, National Agricultural Cooperatives Federation,
1987. (in English)

講義譯稿

韓國農業金融政策和韓國農協中央會之銀行業務

1. 緒言

韓國政府對於農民的保護政策，相當大部分在金融方面協助，而不像歐盟或美國是直接所得給付方式。韓國農業金融政策著重於農民信用的使用，也提供低利率的政策性放款，允許農業合作社獨佔性使用農業金融，以減輕小規模農家信用評比問題。

從農業金融的觀點，韓國的農業合作體系非常獨特。農業合作社對於城鄉地區資金的借貸、供給和調節方面，扮演重要供應管道。農業合作社之中央組織－韓國農協中央會(NACF)，有著世界獨一無二的商業銀行之銀行業務，其功能有如農業合作社的中央銀行，管理合作社多餘資金。此外，農業部門的政策性放款、信用保證基金也是透過農協中央會負責管理。

韓國農協中央會經營銀行業務非常成功，成為維繫整個農業合作體系最主要經濟來源。銀行業務的所得可用來補償因其他商業行為損失部份，以及協助其會員合作社。韓國農協中央會為韓國第二大的金融機構，在國際信用評等機構(如 Moody's、S&P 及 JCR)中有很高的信用評等。

然而，韓國農協中央會和韓國農業金融體系正面臨農業及金融市場環境改變的挑戰。在開放國內市場的壓力下，農產品價格會降低，此時農戶所得不變，但是相對的債務會增加。金融市場越競爭，貸款及儲蓄利率會越低，此表示銀行業務獲利會減少，相對的風險會增加。許多合作社藉由合併策略來避免持續呆帳和累積的虧損產生。同樣地，韓國金融市場之資金也發生改變化，由短缺轉成剩餘現象情況，資金及風險管理日益重要，更成為組織生存及獲利關鍵。

本文將簡單介紹韓國的農業金融體系、政策、制度，以及韓國農協中央會之銀行業務。將從市場定位角度說明韓國農協中央會銀行業務，及其在農業金融上的功用，評估其績效，以及未來會面對的一些挑戰。

2. 農業金融體系

韓國農業金融體系組成包括扮演仲介角色之金融機構、負責制訂政策之政府機構、加速金融體系之間流通的信用保證組織、以及提供資金供給之存款人和資金需求之貸款人(如圖一所示)。雖然鄉村金融市場區分成正規和非正規兩種，但是非正規市場所占全體金融體系的比重不高，所扮演角色不吃重。

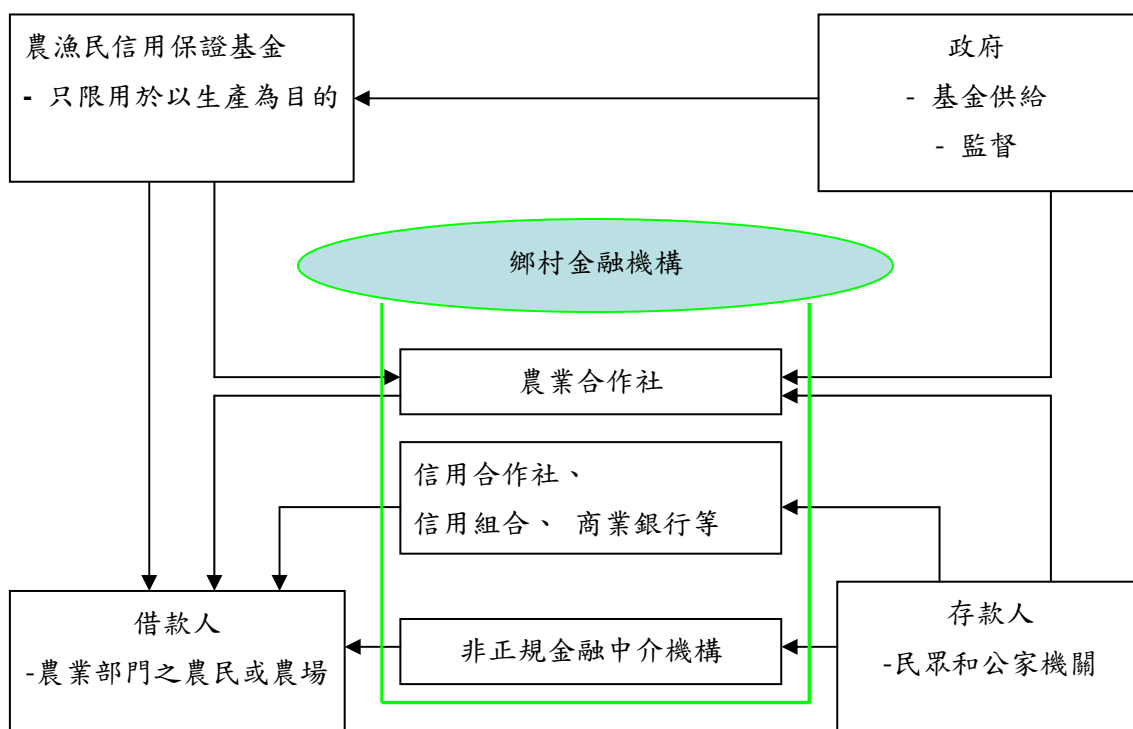


圖 1. 韓國農業金融體系

在鄉村地區有不同種類的金融機構，如合作組織（農業合作社、信用合作社和信用組合）、商業銀行，以及郵政儲金等。

在上述農業合作金融機構中，以韓國農協中央會市場佔有率最大，對於扶助和協調會員合作社間的秩序扮演重要角色，但是並不直接對農民服務。政府組織中是由農林部門，透過農業合作體系來規範此體系和提供政策性放款。韓國農協中央會對於提供農漁民信用保證基金(CGFFF)管理亦有貢獻。地方政府參與此系統，審查政策性放款申請人的條件以及監督政府計劃。

信用保證基金，提供貸款給有意願，但無法提供足夠擔保品的農民。基金的使用可以活絡金融市場，減輕因訊息不完整所引起市場失衡的情形。信用保證基金於 1972 年被提出，1987 年農戶負債衡量開始後，信用保證基金就被更廣泛利用。

藉由法規規定，農業合作社有政府強力的支持，在農業金融上具有獨佔性，並在一定限制下，被允許從事商業行為，例如銀行業務、保險業務，以及其他商業行為。一般而言，這些業務在其他經營機構是被限制的。任何人皆可在農業合作社存款，但是內部法規規定，對於非農民的貸款額度占總貸款額有一定比例的限制。基層農業合作社的貸款總額，至少要有三分之二的比率貸放給合作社成員。再者，信用保證基金也提供貸款給農業合作社、漁會合作社，以及林業合作社用在生產目的上。

韓國農業金融體系是在資金十分短缺時成立，因此農業金融機構著重於吸引存款，及

資金提供。然而，由於社會經濟環境的改變遽烈，對於資金剩餘問題是比資金調動問題更加重要，農場管理的能力及獲利性，已成為是否具有貸款資格的重要條件。此系統需要改善其效率及效果，對於農家經濟及農村發展才會更有所幫助。

3. 農業金融政策

3.1. 政策性貸款計劃

農業政策主要的目的在於消除貧窮的循環，調節資金進入農業。農業政策性放款，用來支援農業部門面臨資金短缺，以彌補鄉村地區商業金融市場不足。另外一方面，從 1990 年起，政策性放款已經成為刺激鄉村地區的技術創新及結構調整的方法之一。

有許多政策性放款計劃，包括全部整個農業範圍及林業部門，例如生產、行銷、加工、價格穩定措施，生產產業、基礎建設、住宅、鄉村社區發展等等。政策性放款計劃在型式及條件上是非常複雜的，所以不容易一窺全貌。其目的、標的群組及條件是非常多異且複雜，例如貸款分期期數不同利率就不同。然而，在相當多異及複雜情況下，將會限制貸款分配的效率。由於一種貸款政策只提供一項特定的農產品、裝備或設施，當貸款者要進行多項投資時，將無法貸到足夠資金以滿足貸款的目的。再者，政策性放款只提供一次，在申請後 1 至 2 年才可獲得貸款，因此，對於有即時性的投資很難得到適當貸款。

在如此市場條件下，為了加強政策性放款效率，於 1999 年提出整合性貸款計劃。在評估貸款者是否有資格接受信用貸款及獲利性後，貸款者將可獲得即時投資資金。不同於其他嚴格限制款項用途的政策性放款，此類放款可以被靈活使用。若貸款者對於管理成本及固定資產投資有資金上需求時，皆可連續申請，整合性貸款如同商業銀行貸款。

我們可以說整合性貸款計劃開創了農業金融政策的新局面。在 2003 年，政府允許商業銀行辦理整合性貸款，雖然僅限於家畜養戶。換句話說，農業合作社辦理政策性貸款不再是獨占的地位。農業金融的障礙是逐漸縮小。

3.2. 結構調整計劃及對抗不完全競爭市場政策

韓國於 1992 年，打開了國內農業市場，結構調整，農業市場競爭增加，於是開始進行一系列整合農業及鄉村發展計劃。政策性放款大力支援了資金投入農業方面，目前韓國政府完成農業及鄉村發展整合措施，計劃於 2004 年至 2013 年期間投資 119 兆韓元。

自 1980 年代中期，農業信用政策著重於低利率及減輕信用分配問題。信用保證基金普遍幫助農戶借款，因為大部份農戶信用條件較弱，無法提供足夠抵押品。

當 1992 年提出整合鄉村發展計劃後，政府大力鼓勵農業合作社提供足夠資金給予有意願經營農業的農民。然而，農業合作社勉強的提供農民貸款，因為其認為農民的貸款條件有可能會產生不履約風險。於是政策性放款資金損失基金的觀念產生，也就是說合作社因農民不履約損失的資金可以獲得補償。農業政策放款損失補償基金得成立就是為了鼓勵

農業合作社更有願意對農民辦理政策性放款。

自 1998 年金融危機發生後，農戶負債問題便成為另一個重要議題。1980 年代早期，擴大投資商業化和機械化農場經營，造成農戶負債漸漸增加。從 1987 年至 1989 年的農漁民負債量表可以看出。由於糧食需求增加及政府採行強烈價格支持政策，使得市場環境變得有利，直到 1990 年代中期，雖然負債情形仍然是增加，但農戶的經濟變得穩定。到了 1990 年後期，償付能力無法追趕債務增加，於是政府再一次建立債務評量。

1998 年起，金融危機發生，幾乎每年都重新修訂債務評量。政策性放款之償付被延長至最長於 20 年之內償還，而每年利率從 5% 持續降低到 1.5%。甚至共同信用貸款，合作社放款皆被延遲，借與償還之間所產生利率缺口由政府加以補償。

因為負債問題和對農場經營未來悲觀的看法，近年來對於農場投資有減少趨勢。雖然負債問題仍是重要的政策問題，但是農戶負債比率有減少趨勢，償付能力也逐漸變好，

3.3. 農業政策基金管理(MOAF)

至 2003 年為止，韓國農協中央會管理鄉村及漁村結構調整專戶，管控農漁業政策性放款。此帳戶為農漁業金融機構政策性放款及收款之目的之使用。但是，由於控管和執行是同一單位機構，所以被批評會有道德危機發生的問題。於是政府將只專戶由韓國農協中央會獨立出來，於 2004 年設立農業政策基金管理(MOAF)。

4. 韓國農協中央會銀行業務

4.1. 農業合作社系統之組織結構

韓國農業合作社基本上市多功能性組織，同時具有銀行業務、行銷、原物料生產及生活品提供、保險業務，以及農業推廣活動。

合作社為具有雙邊均衡系統，包括韓國農協中央會及會員合作社。其中有 1,236 家區域性合作社及 86 家專業合作社，加總後共有 2,383,000 個會員。

1961 年由於農業銀行和農業合作社合併，於是成立韓國農協中央會，而全國家畜合作協會及全國人蔘協會也於 2000 年合併於韓國農協中央會。韓國農協中央會主要商業包括供運銷、銀行及保險業務，以及家畜，每一個業務由獨立常務或委員長經營管理。

依據韓國銀行法，韓國農協中央會銀行是屬於專業銀行。韓國農協中央會其會員合作社是屬於合作金融機構，其業務是依據信用合作社法。韓國農協中央會和會員合作社共有 4,965 總行及分行，所以可以架構出密集網路，增強其競爭領域。

基層農業合作社可以分兩部分：區域性多功能合作社及專業合作社。區域性合作社經營多種業務，如銀行、行銷、原物料及生活必需品、加工，以及倉儲，任何農民都可以加入。專業合作社是由專業大規模種植特定農作物之農民所組成。1990 年初，專業合作社是可以經營銀行，所以上述兩種合作社是有一點不太相同。

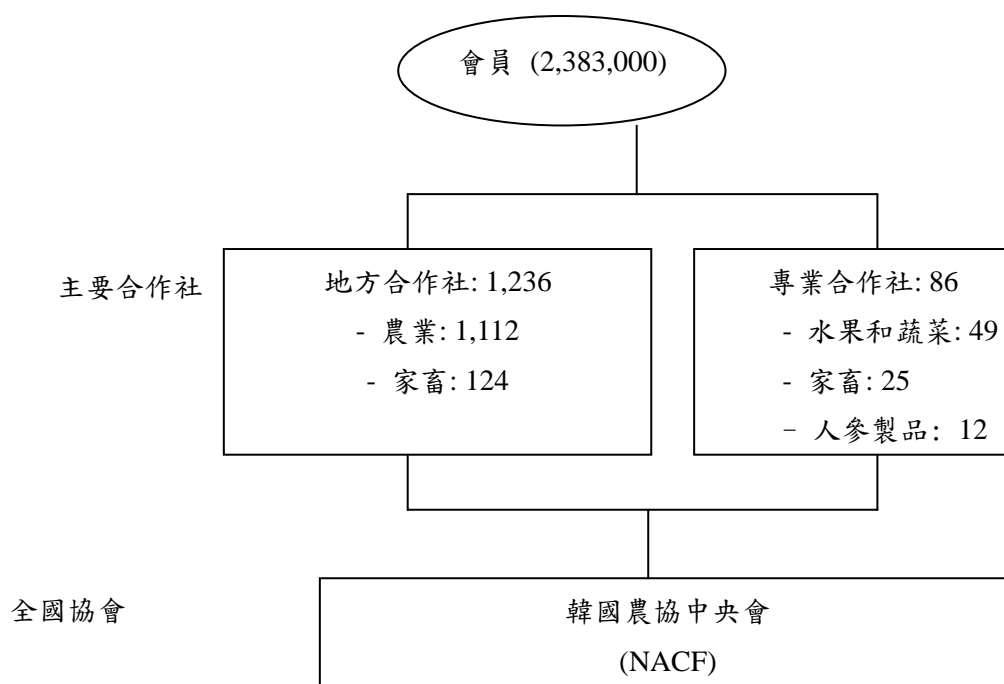


圖 2. 農業合作體系

4.2. 銀行業務及績效

在金融機構中，韓國農協中央會為韓國主要銀行之一，總資產和存款規模是第二大的，貸款數額是第三大，分行數目是排第二，保險業務是第四大，信用卡業務是排第五。除此之外，與法國資產管理公司合作經營資產公司，並計劃經營證券公司。

市場占有率：韓國農協中央會的競爭力主要來自於綿密的分支機構所組成行銷網路。韓國農協中央會有 906 個分行，僅次於韓國最大的 Kookmin 銀行(表 1)。綿密的分支機構所形成金融網路是最大的，其中包括基層農業合作社。密集網路為消費者提供簡單方便的銀行服務。

於 2005 年 3 月底，韓國農協中央會存款和放款總額分別占全韓國銀行總額的 13.6% 及 11.0%。事實上，韓國農協中央會具有存款總額較放款總額多的銀行業務特徵。韓國農協中央會將其存款某一比例當作政策性放款基金，跟非農業機構放款業務比較是韓國農協中央會這部分業務是較為保守，也造成放款市場的佔有率降低。

在 2005 年 3 月底，韓國農協中央會借給銀行總額佔 18.2%，高於存放款總額，也高於其他銀行，原因是其中政府有提供政策性放款，這也顯示出在農業部門中，韓國農協中央會是唯一的借貸管道。

表 1. 主要銀行分支機構數 (2005 年 3 月 31 日)

	分 行	比 例
韓國農協中央會	906	18.0
Woori 銀行	702	14.0
Korea First 銀行	405	8.1
Korea Exchange 銀行	316	6.3
Hana 銀行	575	11.4
Shin Han 銀行	374	7.4
Korea City 銀行	253	5.0
Kookmin 銀行	1,096	21.8
韓國工業銀行	401	8.0
總數	5,028	100.0

資料來源：金融監管局

表 2. 韓國農協中央會 銀行業務市場占有率

	2005 年 3 月	2004 年 12 月	2004 年 3 月
放款			
銀行總額 (十億韓元)	687,361	696,739	675,237
韓國農協中央會	75,912	75,107	71,449
韓國農協中央會的比例(%)	11.0	10.8	10.6
存款			
銀行總額	608,959	611,039	608,476
韓國農協中央會	82,980	81,624	74,007
韓國農協中央會的比例(%)	13.6	13.4	12.2
借款			
銀行總額	137,248	127,605	150,317
韓國農協中央會	25,002	22,832	34,435
韓國農協中央會的比例(%)	18.2	17.9	22.9

資料來源：金融監管局

管理健全：有兩點理由可看出韓國農協中央會是一個績優的銀行。第一點，其資本額足夠承擔市場風險。其資本適足率為 11.05%，雖然低於商業銀行平均水準(表 3)，但高於國際 8% 的標準。2005 年 3 月，韓國農協中央會呆帳率為 2.00%，僅些許高於商業銀行

的平均。第二點，金融界中深信韓國農協中央會為政府補助的金融機構，而他的呆帳是來自政府政策性貸款。Moody's 和 S&P 之國際信用評等機構，分別在 2004 年底給予韓國農協中央會 A3 和 BBB+ 評等，其評等皆高於韓國其他的銀行。

表 3. 韓國農協中央會銀行業務

	2005 年 3 月	2004 年 12 月	2004 年 3 月
資本適足率			
韓國農協中央會	11.05	11.43	10.20
商業銀行平均	11.31	11.29	10.74
專業銀行平均	13.73	13.82	12.95
呆帳率			
韓國農協中央會	2.00	1.74	2.01
商業銀行平均	1.93	1.97	3.07
專業銀行平均	2.02	1.73	2.67

資料來源：金融監管局

雖然，韓國農協中央會的經營已經算是水準之上，由於他獨特的合作社特性，造成資本組合上有一個問題。因為合作社不能藉由發行股票來增資，只能依賴會員資金，累積得收入，或公司債券但這些都不是有效率的增加資本的方法，因為大部份會員合作社是小規模且自給自足而已，無力對韓國農協中央會增加資本投資。另外韓國農協中央會供運銷和家畜業務勢賠錢的，所以無法用銀行業務的收益全部作為資本。另一個引起資本問題的原因是會員合作社強力要求韓國農協中央會在財務上的支援。會員合作社認為韓國農協中央會應該盡力增加對會員服務及財務支援。

由於商業部門績效不彰，所以韓國農協中央會不得不將銀行業務從商業部門獨立出來。大多數農民認為韓國農協中央會只注重獲利較多的銀行業務，而未盡全力經營供運銷業務。因此，其他事業應該和銀行業務分開。然而，這樣的抽離造成為資本問題的主要障礙，也使得這樣計畫很難具體執行。

生產力和獲利能力：和其他競爭對手相比，韓國農協中央會在銀行業務上的弱點為低業務量和低獲利力。2004 年以每一員工存款和貸款業務量來看，分別為 94% 和 92%（如表 4）。而其他商業銀行分別為 98% 及 96%。這也表示韓國農協中央會雇用太多員工，而分行規模太小。從表 4 可看出其低獲利率。然而這樣的利潤是足夠維持整個韓國農協中央會及其會員合作社的運作。2004 年的淨利是 8 千 5 百 1 十 8 億韓元（8 億 2 千 3 百萬美元），比 2003 年高 69%。藉由這樣的利潤韓國農協中央會可以維持推展有虧損的其他事業，如供運銷、加工等。韓國農協中央會從銀行業務中的獲利也可協助小型或財務不健全的會員合作社。

表 4. 韓國農協中央會銀行業務生產力

	2004 年	2003 年	2002 年
存款/員工數			
韓國農協中央會(A)(百萬韓元)	7,241	6,731	6,155
商業銀行平均 (B)	7,720	7,683	7,255
專業銀行平均 (C)	6,567	6,317	5,783
A/B	0.94	0.88	0.85
A/C	1.10	1.07	1.06
存款/銀行			
韓國農協中央會 (A')	107,368	101,265	92,576
商業銀行平均 (B')	109,842	107,239	106,083
專業銀行平均 (C')	109,529	104,509	95,647
A'/B'	0.98	0.94	0.87
A'/C'	0.98	0.97	0.97
放款/員工數			
韓國農協中央會 (A'')	6,145	5,446	4,780
商業銀行平均 (B'')	6,673	6,314	5,159
專業銀行平均 (C'')	7,920	7,011	6,118
A''/B''	0.92	0.86	0.93
A''/C''	0.78	0.78	0.78
放款/銀行			
韓國農協中央會 (A''')	91,120	81,928	71,904
商業銀行平均 (B''')	94,949	88,135	75,433
專業銀行 (C''')	132,103	115,980	101,195
A'''/B'''	0.96	0.93	0.95
A'''/C'''	0.69	0.71	0.71

資料來源：金融監管局

為了同時服務都市及鄉村會員合作社，韓國農協中央會一定要管理許多員工及分行，但就長期來言，低獲利率及資本財政等問題皆會影響其競爭力。

4.3. 韓國農協中央會在農業金融的角色

農業金融的資金來源：目前韓國農協中央會銀行業務對農業部門資金的來源一直是扮

演重要的角色。自 1990 年代起，近來此一角色的重要性也逐漸減弱，因為政策性放款需求減少，轉而性於商業對貸款需求增加。在 1991 年底，韓國農協中央會總存款用於政策性放款比率為 13.6%，到 2004 年 6 月底約為 8.0%。政策性放款未償還的金額由 2000 年的 19 兆 9 千 9 百 70 億韓元，到 2004 年以降為 17 兆 3 千 3 百 10 億韓元。

會員合作社的中央銀行：雖然韓國金管局(FSS)為韓國農協中央會銀行業務及其會員合作社的主要主管機關，部份業務則由農林局同時來負責監督。此外，基層合作社則由韓國農協中央會來執行監督。

韓國農協中央會的功能有如會員合作社間的中央銀行，監管每一個合作社業務績效。會員合作社需要存入某一定比例的存款至共同信用專戶(MCSA)。MCSA 仲介會員資金，如提供低利放款給需要資金的合作社，協助有剩餘資金的合作社則投資債券。

在 2004 年底，MCSA 存款總額為 37.6 兆韓元。在存款總額中，有 28.6 兆韓元投資債券，而 4.9 兆韓元則用在貸款。表示 47.5% 總存款至共同信用專戶，而 36.3% 投資在債券。每一會員合作社皆可獨立投資債券，但是真的投資的會員很少，因為他們對於投資債券能力沒有信心。

信用保證基金的管理：韓國農協中央會代表農林局和金融經濟局管理信用保證基金。當農漁民無法透過正常管道貸款時，韓國農協中央會扮演農民保證人角色。近年來，農民不履約情形增加，使得信用保證基金遭受巨大損失。

政策性放款損失補償基金的管理：烏拉圭回合談判後，開放國內農業市場後是無法避免，為了促進結構調整及增強競爭力，政府鼓勵農業合作社提供足夠資金給有意願經營農業之農民。政府委託韓國農協中央會管理政策性放款損失補償基金。農業合作社從政策性放款取得 1.5% 的手續費，提撥手續費所得的 0.5% 作為補償基金。

4.4. 評估韓國農協中央會 銀行業務及挑戰未來

當資金短缺時，農業合作社之銀行業務為提供資金至農業。從 1950 至 1960 年代經濟發展的初期，由於貧窮，要吸引資金進入鄉村地區是相當困難的。在城市因農業用途，儲蓄調動一個很有的效的策略，韓國農協中央會也因此成為專業銀行。

一直到在 1970 年代末期，鄉村金融市場由非制式金融主宰，例如高利貸業者、親戚或鄰里關係間相互借貸，貸款年利率大都為 50% 以上。因此，農業金融政策在於將非制式金融市場改變為制式金融市場，贊助重要農業合作社辦理共同信用。

韓國農協中央會利率法規不同於其他金融機構，藉此政府創造出對農業合作社有利的市場環境。韓國金融機構可以分為三類，包括合作金融機構、共同儲蓄公司及商業銀行，不同金融機構採用不同利率方案。儲蓄公司主要客戶群為沒有足夠擔保品中小型公司和零售商但需要快速取得貸款。一般而言，金融仲介機構視他們為高風險的貸款人，所以收取較高的利息。相反地，銀行較願意承作大企業戶，因為他們有能力提供足夠擔保品，所以收取較低利息。合作社金融機構主要提供農民、漁民、鄉村地區和中小企業等金融弱勢團

體服務，且採用中利率水準。其儲蓄利率和非法市場利率相近，但借貸交易安全性高於非制式市場，因此，合作社可成功地吸引儲蓄及有效吸收非制式市場客戶。

韓國農協中央會非常支持其會員合作社和其他金融機構競爭。在韓國農協中央會的保護傘下，基層合作社在市場上可獲得較佳的信用貸款，且透過韓國農協中央會內的 MCSA 安全的管理超額資金。1997 年的金融危機震撼韓國的金融市場，許多金融組織，尤其是儲蓄機構，因為壞帳太多和較低的評等而紛紛倒閉。然而，前面所述的農業合作社卻因其特殊結構性反而增加其市場占有率。

目前農業合作社成功的調節儲蓄資金，提供足夠資金給予農業部門。但是，對於會員的金融服務品質及效率需要再加以改善，很多農民批評相互信貸機構借款利率太高，使他們貸款成本增加，負債壓力變重。

韓國農協中央會成就來自於高效率管理策略和自日本殖民國期間即長期經營銀行業務的歷史經驗。其中較重要的成功因素包括，政府法規和機構支援，以及會員合作社所組成具效率的綿密金融網路。特別的是聯合經營其他業務，獨特的利基，這是在在其他國家是看不到。

未來為了更上一層樓，韓國農協中央會必須解決目前懸而未決的事情，以及面對環境改變的挑戰。資金和風險管理結果好壞，會產生資金短缺或資金剩餘，這也是金融市場改變的重要因素。韓國農協中央會應解決本身及會員合作社的銀行業務的問題。競爭日益激烈，使韓國農協中央會利益縮水，這也是一項重要挑戰。當韓國農協中央會進入資本管理市場，藉由補貼和購買債券公司，使得競爭對手對於韓國農協中央會採用的策略反應也變得敏感起來。

將銀行從其他商業領域中獨立出來是很困難任務，但大部分會員是支持獨立，而非維持現狀。在這樣狀況下，韓國農協中央會應提出一個願景來提升農業合作社供運銷業務，進而穩定農戶經濟和鄉村發展。

韓國農協中央會希望未來能成為金融服務事業的領導集團，為了實現這夢想，韓國農協中央會應更靈活管理資金，來達到這樣的目標，並幫助農民和農業，畢竟這是他們重要的任務。

5. 結 論

韓國傳統的農業金融政策一直是提供政策性放款給農民。會員合作社和韓國農協中央會成功地扮演資金調節的重要管道。信用保證系統和政策性放款損失補償政策，是希望藉此方式來減輕資若是農民貸款時需面對的信用問題。

然而，此項由政府提供和分配政策性放款的結果證明是不成功的，許多錯誤的投資，造成農戶債務急速增加，進而變成難以解決的問題，防礙鄉村發展。雖然，農業合作社成功地扮演資金供給角色，但是無法評估其貢獻呈度。相反地，大部份會員批評合作社太著重於銀行業務，對會員行銷和供給業務並不熱衷。

就銀行觀點來看，農業合作體系對於農業發展貢獻是有具有效率及替代性。大體而言，韓國農協中央會銀行業務績效非常良好，且對其會員合作社扮演很穩固的保護傘角色。

報告內容

朴成在 博士

這次報告的主軸主要可以分為：介紹韓國的金融體系、韓國的農業政策及韓國農協中央會的業務三大部分。

韓國政府給予農民的補助是有限的，較著重於農民信用的使用，也提供低利率的政策性放款。為了發展農業金融，韓國有其獨到的農業合作體系，農業合作社對於城鄉地區借貸資金的供給與調節方面，扮演著重要供應管道。農業合作社之中央組織—韓國農協中央會（NACF），有著類似商業銀行業務，管理著農業合作社的多餘資金，此外，農業部門的政策性放款也是透過韓國農協中央會(NACF)，而韓國農協中央會(NACF)也負責管理信用保證基金。

韓國農協中央會(NACF)的銀行業務執行非常成功，成為維繫整個農民合作體系最主要經濟來源。銀行業務的所得可用來補償因其他商業行為損失部份，以及協助會員合作社，也因此農協在韓國也是數一數二的金融機構。

然而韓國農協中央會(NACF)和韓國農業體系，也面臨農業及金融市場環境改變的挑戰。面對國內市場開放的壓力，農產品的價格會降低，此時農戶所得將減少，相對的債務會增加。此外，金融市場如果越競爭，對資金的需求比率會越低，就表示銀行的業務獲利減少。

另外韓國農業金融體系組成包括：扮演仲介角色之金融機構、負責制定政策的政府機構、加速金融體系之間流通的信用保證組織以及提供資金供給的存款人和資金需求之貸款人，雖然鄉村金融市場區分成制式和非制式兩種，但是非制式的市場所佔全體金融體系的比重不高，扮演的角色較不重要。

在鄉村地區有不同種類的金融機構，如合作組織（農民合作社、信用合作社和信用部）、商業銀行，以及郵政儲金等。在上述農業合作金融機構中，以韓國農協中央會(NACF)市佔率最大，對於扶助和協調會員合作社間的秩序扮演重要的角色，但是並不直接對農民提供服務。

1970年開始，農村的資金非常的短缺，當初韓國的農民如果需要資金是相當困難的，自1980年開始，單一提供組合的商用資金成長的非常的快，對資金的需求非常的寬鬆，但是農家的負債卻增加；1980年中期開始也有一個現象值得討論，就是負債的增加，韓國政府要投資農業的資金，以前是幫助小農，1992年開始，農協為了提倡競爭力，也開始投資大戶的農家，然農業生產產量之增加，卻得到反效果，因為韓國開放國外農產品進口，當時所投資的農業資金，對韓國政府而言是一個負債。由於韓國農業的發展有著很大的不確定性，現在對韓國政府而言是一個相當重大的課題，包括來自於政治因素的介入和

開放稻米進口的協商，在此前提下，對於未來的發展並沒有太大的保證。而 2001 年開始，農業的生產量比往年減少，1990 年時韓國每一戶農家的負債比農家的所得還高，到了 1997 年時韓國農業的競爭力增加的幅度非常有限，所以現在農民有著很大的不安全感，韓國農業資金政策是一個相當複雜的問題，所有的政策都是地方政府的公務人員在執行的業務，目前地方政府也面臨了人才不足的窘境。

韓國政府所提供的政策資金，農民必須等一年之後才可以拿到，對韓國政府而言是一個失敗的地方，因為其冗長的審核程序，對於農民而言並沒有太多的幫助。韓國政府將此資金回歸市場，成立綜合基金，現在效率雖然不高，但比往年成功，現在農民對於綜合基金的取得，也變得相對容易許多，這並非一個獨特的政策，只是將條件放寬到一般的商業銀行標準。另外為了韓國農業的發展，如果貸款農家無法提供有效償還證明時，貸款申請就不容易通過，就不會輕易的通過放款，為了避免這個情形，政府出面主導以信用保證基金來負擔，將當初不易通過的貸款申請，順利放款至一般農家。

韓國農協及其農協中央會銀行的業務是相當成功的，在市場的佔有率方面，第二名就是韓國農協中央會（NACF）。韓國農協中央會(NACF)約佔全國銀行 18% 的比率，依其比例而言，和一般的商業銀行相比，其存款與放款的比率相對較低。另外，農協中央會(NACF)的負債佔總業務的百分之二，呆帳的比率很低，和商業銀行相比，收益率約為 0.096%。

從 2004 年開始，政府的農業資金都是委託韓國農協中央會(NACF)進行，政府的農業政策資金運用到農協中央會銀行約為 25%，由於結構上是會員組合，業務推動成效是相當地成功。韓國農協中央會(NACF)在這方面主要任務，是平均分配到各地方的信用部機構，此舉將可以幫助地方小型的信用部；目前農民所面對的貸款利率相當地高，因此政府主張降低利率，在回歸市場機制為主下，韓國農協中央會目前已經逐步進行規劃。

韓國農協中央會(NACF)在其他的業務上，得到很多的利潤，而一般會員組合團體的利潤則是相當地少，政府農業政策資金運用上，韓國農協中央會(NACF)是一相當優良的實施單位，在面對金融環境巨大的改變上，韓國農業金融現在反而變成資金相當的寬鬆，不如之前的緊縮貨幣政策，而是轉而思考如何好好地利用多餘的資金，在多元化的金融市場上，就連地方上的信用合作社的競爭也比往年增加許多。

我們不敢說韓國農業發展很成功，因為韓國農民的收入比起往年是越來越少，而農協為了農家，為了農業也為了農民，主張其最好的業務應該是要將其與一般銀行的業務分開，雖然這並非最好的政策，也是一項努力，而韓國的立法委員目前也是提倡此一論點。

主 題 三

農協內部經營資金流通與事業投資

— JA 之資金籌措與投資體制

佐佐木隆 部長

日本農林中金總合研究所企劃總務部

報告人簡介

佐佐木隆 先生

Mr. Takashi Sasaki

日本農林中金総合研究所取締役企画總務部 部長

Director

Planning & Administration Division

Norinchukin Research Institute Co., Ltd.

1950年2月19日生

1973年3月 東京大學法學部畢業

經歷：

1973年4月 農林中央金庫勤務

1986年3月 紐約支店 部長代理

1990年10月 紐約支店 營業企画部部長代理

1993年7月 紐約支店 德島事務所長

1996年6月 紐約支店 総合企画部支店統括室長

1998年7月 紐約支店 秘書室副部長

2001年1月 紐約支店 同 大手町業務部長

2002年6月 株式会社農林中金総合研究所調査第一部長

2004年6月 株式会社農林中金総合研究所取締役調査第一部長

2005年6月 株式会社農林中金総合研究所取締役企画總務部長

講義原稿

JA の資金調達・運用構造

1. JA のバランス・シート
 - (1) 信用事業
 - (2) 共済事業
 - (3) 経済事業
2. 信用事業の健全性のための規制
 - (1) 金融機関としての規制
 - (2) 自己資本の基準
 - (3) 他部門運用の規制
 - (4) 余裕金運用の基準
3. 剰余金の処分
 - (1) 法定準備金の積立（出資総額の2分の1以上まで）
 - (2) その他内部留保
 - (3) 利用高配当、出資配当

講義譯稿

JA 之資金籌措與投資體制

1. JA 之借貸對照表
 - (1) 信用事業
 - (2) 共済事業
 - (3) 經濟事業
2. 為確保信用事業之健全而訂定之規定
 - (1) 屬於金融機關體制之規定
 - (2) 自有資本之基準
 - (3) 其他部門對於投資方面之限制
 - (4) 累積盈餘投資之基準
3. 盈餘之處置
 - (1) 積存法定公積（至出資總額之二分之一以上）
 - (2) 其餘保留於內部
 - (3) 依據交易金額與出資額發放紅利

講義原稿

JA の資金調達・運用構造（講演メモ）

1. JA のバランスシート

- JA のバランスシートは、資産・負債ともその 90% が信用事業で占められている。従って、不良資産化による経営への影響は、信用事業が最も大きい。信用事業では貸出金の割合が 30% 未満のため、運用資産の 3 分の 2 以上が県連への預け金となっている。
- 共済事業は全共連のいわば販売・契約の窓口として JA 自らがリスクを負わないため、資産・負債は限られている。
- 経済事業では、販売では組合員からの受託販売が中心のため資産・負債は少ない一方で、購買事業での売掛金や在庫があるため一定程度の資産を有している。

2. 信用事業の健全性のための規制

- 調達・運用に当たっては、JA 事業の健全性のため、様な規制が存在する。金融機関としての規制は銀行等と同一であり、代表的なものには自己資本比率規制（リスクアセットベースで最低 4%）や大口融資規制（同一人に対する貸出限度は自己資本の 25% あるいは 40% 以内）がある。
- 総合事業を行う JA に特徴的な規制として、自己資本の基準、他部門運用の規制がある。自己資本の基準とは、固定資産と外部出資の合計額が自己資本と設備借入金の合計額を下回ることである。
- 他部門運用の規制とは、信用事業以外の事業にかかる資金運用は自己資本の額を超えてはならないというものである。信用事業で調達した資金を安易に他部門で運用しないための規制である。
- また JA の資金運用の安全性とグループ内への資金集中の観点から、余裕金（貯金から貸出金を差引いたもの）の運用先が定められており、3 分の 2 以上を県連に預けるとする JA が多い。

3. 剰余金の処分

- 経営体として、JA は事業の結果黒字決算が望ましく、剰余金は出資総額の 2 分の 1 以上、定款で定める額まで法定準備金を積み上げなければならない。15 年度末では、資本金に占める出資金の割合は 30%、法定準備金は 22% となっている。
- その他内部留保は資本勘定の 48% を占めているが、将来に備えた様な目的で積

立てられている。JA らしいものとして教育広報積立金などがある。これらは配当を必要としない無利息の資本であり経営の安定化に寄与している。

- 内部留保差引後の剰余金について、組合員に対して出資金への配当と組合の利用高に応じた配当がなされている。営利を目的とする株式会社とは異なるので高率の配当を約束するものではない。

講義譯稿

JA 之資金籌措與投資體制

1. JA 之資產負債表

- JA 之資產負債情況為，不論資產及負債，其 90% 皆為信用事業。因此，信用事業對於經營情況最具影響力。在信用事業中，由於貸款金額之比率並未達到 30%，故可運用資產的 3 分之 2 以上，皆存入縣連。
- 在共濟事業方面，JA 為全共連之販賣與契約之窗口，並不負責風險之承擔，因此，資產・負債之額度皆有限。
- 在經濟事業方面，有關販賣之事業，是以受託販賣為主，因此資產・負債額度少。另一方面，在購買事業方面，由於有欠款即在庫品，因此，JA 擁有一定程度之資產。

2. 為確保信用事業之健全而訂定之規定

- 有關籌措與運用（投資）方面，JA 為確保事業之健全性而訂定各種規定。因具有金融機構之性質，故規制與銀行相同，例如自有資本比率之規定（以風險資產基準而言最低為 4%）以及大額融資規定（貸款予同一人之額度不得超過自有資本之 25% 或 40%）等。
- 對於從事各項事業之 JA 而言，其具有特色之規制有自有資本之基準與其他部門運用之限制等。所謂自有資本之基準，乃指固定資產與外部出資之合計額，低於自有資本與設備借入金之合計額。
- 其他部門運用之限制，則指運用於信用事業以外之事業的金額，不得超過自有資本額。此為為了防範由信用事業所籌措之資金，輕易地由其他部門運用所訂定之規定。
- 又，為確保 JA 資金運用之安全性與資金集中於集團內之觀念，可用資金（存款減去貸款金額之數）的投資處是固定的，而將可用資金的 3 分之 2 以上存放於縣連的 JA，佔絕大多數。

3. 剩餘金之處置

- 做為一經營團體，JA 當然希望年度結算時，能夠出現盈餘。因此，必須積存剩餘金以做為法定公積，而其額度為出資總額之 2 分之 1 以上。平成 15 年（2003 年）度末的結算中，資本金中出資金額所佔之比率為 30%，而法定公積則為 22%。
- 其他，內部保留金佔有資本額之 48%，此乃了因應將來情勢所趨所積存的金額。例如，JA 獨有之教育推廣基金等。內部保留金並不需要發放股利或股息，是一無利息之資本，因此對於經營之安定化頗有助益。

- 而有關扣除內部保留金後之剩餘金之處置，則是依據出資金額與交易金額發放紅利予組合員。惟，JA 與以營利為目的之股份有限公司之性質不同，故無法承諾發放高利率之紅利。

報告內容

佐佐木隆 部長

首先是關於事業資金說明，在購買事業方面，農民拿農產品出來委託農協(JA)販賣，但是其資產也是有限，所以農民可以得到的資金並不算多，但是販賣事業是屬於受託性質，所以收益會比較少，但是購買事業方面，因為其有經營農產超市、加油站等較為有為厚利的資產。

再者農協(JA)的資金來源一部份來自於農民的欠款，可是當農民的欠款無法正常的回收時，就會形成不良債權，所以當欠款超過一定期限的話，農協(JA)就只好當作信用事業的貸款來處理，信用事業佔全部資產很大的比率，所以現在大家都在討論該如何處理以及縮小信用資產的比率。

需要改進的原因，第一點：因為農協(JA)的金融性不足。其次，信用事業所獲得的利息運用在經濟事業上，此舉造成大家認為是不合理的事情。同時農協(JA)會對組合會員的土地提供經營上的相關意見，比如：建議其發展家庭式的餐廳或超市。對於組合會員的資產也會提供意見。

第二點，為確保信用事業之健全而訂定之規定有：有關調度與投資方面，農協(JA)為了確保事業之健全性而訂定各種規定，因為具有金融機構的性質，所以規定上與銀行大致相同，例如其自有資本規定與大額融資的規定等等，自有資本規定是指該組織擁有中央公債 100%的話，風險比率為零，保證貸款如果為 100%的話，其風險為百分之百，以此規定做標準。可以藉由資產負債表中得知，資本的總額佔全體的 6.1%，用自有資本規定來計算的話，其比率將變成約為 14%、15%。

另就大額融資的部份規定而言，對於同一關係人的融資而言為自有資本的 25%，但是依接觸的對象不同而有 40%的融資水準，把錢借貸給同一個人，其風險就會增加，所以要求的比例就比較小。然自有資本的基準依地區的安全性與部門的不同而有不一樣的標準。關於自有資金基準指的是：固定資產與外部出資額低於自有資本跟設備監督科技資本額，可以發現到有符合此條件。同時固定資產為不動產，所以當成一負債資產。

其他部門對於投資方面的限制：運用於信用事業以外的金額不得超過自有資本額，為了是讓資金調度可以使用在其他部門上，信用事業的負債多於資產的話，就表示此公司將多餘的資金，使用在其他部門上。所以有些農民用於經濟事業資產上，以致於造成經營上發生了困難。可用資金泛指的是存款減去貸款金額的數量，農協(JA)信用事業的投資是很嚴格地被規定。可用資金是不准運用於台灣的證券買賣，也有很多人建議購買澳洲、美國等其他方式來投資。

第三點談盈餘資金的處置：年度結算時，即可計算出使用盈餘的資金，同時會舉辦會

員代表大會做說明，現在農協(JA)會員漸漸地會有一些意見與建議表示出來，會員代表大會的特色是會對所有的會員說明農協(JA)的事業結構，法律上有規定積存法定公積的會計帳項目，且必須公佈農協(JA)規定必須至少為出資總額的 50% 以上，為了因應不確定的變化，所以要求較高的保留盈餘於內部，另一個原因是農協(JA)有一獨特的教育推廣資金的設立，這資金不需要發放股利也沒有利息支出，對於經營的安定化有很大的幫助。為了保持經營的健全安定性，所以將高額的法定公積當成內部的保留基金。

最後是關於依據交易金額與出資額來發放股利：發放股利一般以其利潤作為發放的基準，以營利為目的設立的股份有限公司，所以大家共同出資來經營，在股東追求利潤極大化的假設下，所以無法承諾發放很高的股利。

國際上的看法，出資金額不是其資本，應該說是負債，對於共同組合的收入而言，出資就必需發放紅利，因此與其說是總資金，還不如說是總負債，如何妥善的應用出資的金額就變成是一個重要的課題。

日本農協(JA)的出資金額佔 30%，盡量不要去依賴出資金額，而是使用內部保留資金的方式，來增加資產的使用效率，為達成有效的減低風險，所以自有資本的比率一定要保持一標準水準，其他內部的保留資金也必須確實的做好，這才是一個比較正確且長遠經營的想法。

主 題 三

農協內部經營資金流通與事業投資

— 韓國農協中央會的信貸和銀行業務系統

The Korean NACF's Credit and Banking Business System

李仁雨 博士

韓國農協中央會 / 亞太糧食肥料技術中心

報告人簡介

李仁雨 博士
Dr. Lee, In-Woo

亞太糧食肥量技術中心農業經濟專家
Agricultural Economist, Food and Fertilizer Technology enter for Asian and Pacific Region

學歷：

韓國漢陽大學研究所 首爾

東國大學博士 首爾

經歷：

資深研究員 韓國農協中央會研究部門

2002年12月獲得韓國農協中央會研究績優獎

講義原稿

The Korean NACF's Credit and Banking Business System

. Introduction

This paper aims to introduce the cooperative credit and banking business model of the National Agricultural Cooperative Federation (NACF) of Korea. The NACF is the national apex organization for more than 1,300 primary local agricultural cooperatives established nationwide based on local administrative districts. As a national apex organization, it serves the interests of its member-cooperatives by providing them the support and assistance they need in performing their role as a tool for improving the economic well-being of the farming community, as well as in helping to boost the quality of rural life in the country. However, the NACF also operates its own business in marketing agricultural inputs and outputs, and supplying credit and banking services. As a result of its operation for over 40 years, it has consolidated its own credit and banking business system and secured the second largest market share among Korean banks, and was listed as the 95th largest bank by total assets in *The Banker's* Top 1,000 world banks in 2004.

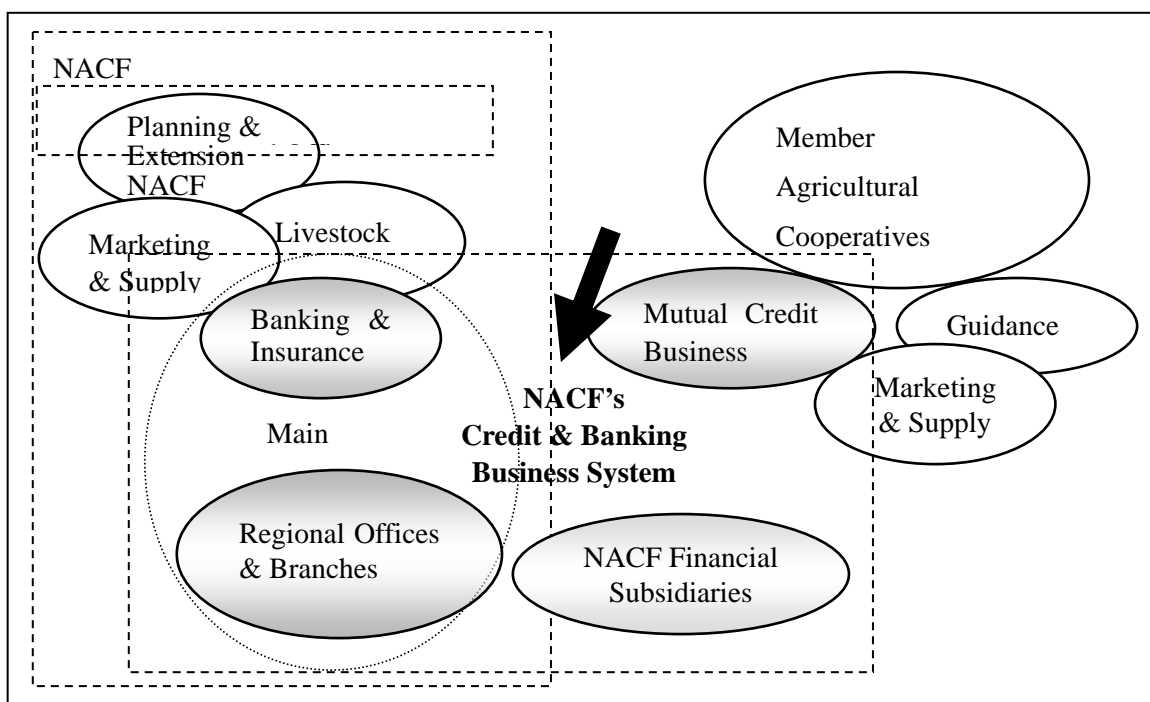
The focus of this paper shall be on the organizational structure, the performances, and recent changes in the NACF's credit and banking business model. A thorough discussion of its organizational structure will provide a better understanding of the operational base of the NACF credit and banking business. This paper will also present the consolidated business performances of the NACF, in order to illustrate and assess the effectiveness of its various businesses. Meanwhile, recent changes in the organization's business and operations will provide an overview of the trends and directions that the NACF has been pursuing in responding to domestic as well as global financial market changes.

Based on these discussions, this paper will attempt to exemplify a business model which the NACF has, in recent years, been developing and exploring. Some implications will also be drawn up from the NACF's credit and banking business case in terms of its strengths and weaknesses in accomplishing its mandates, which could serve as a good reference for other country's agricultural financial system to emulate.

. Organizational Structure of the NACF's Credit and Banking Business System

The NACF's Credit and Banking Business System can be explained by using a diagram. Figure 1 illustrates the basic structure of the NACF's Credit and Banking Business System. It consists of the main body, mainly composed of Banking and Insurance Head Office and Regional Offices and Branches, and other cooperating business parts and subsidiaries. The main body is an independent business section of the NACF, consisting of four sections: Planning and Extension; Marketing and Supply; Livestock; and Banking and Insurance.

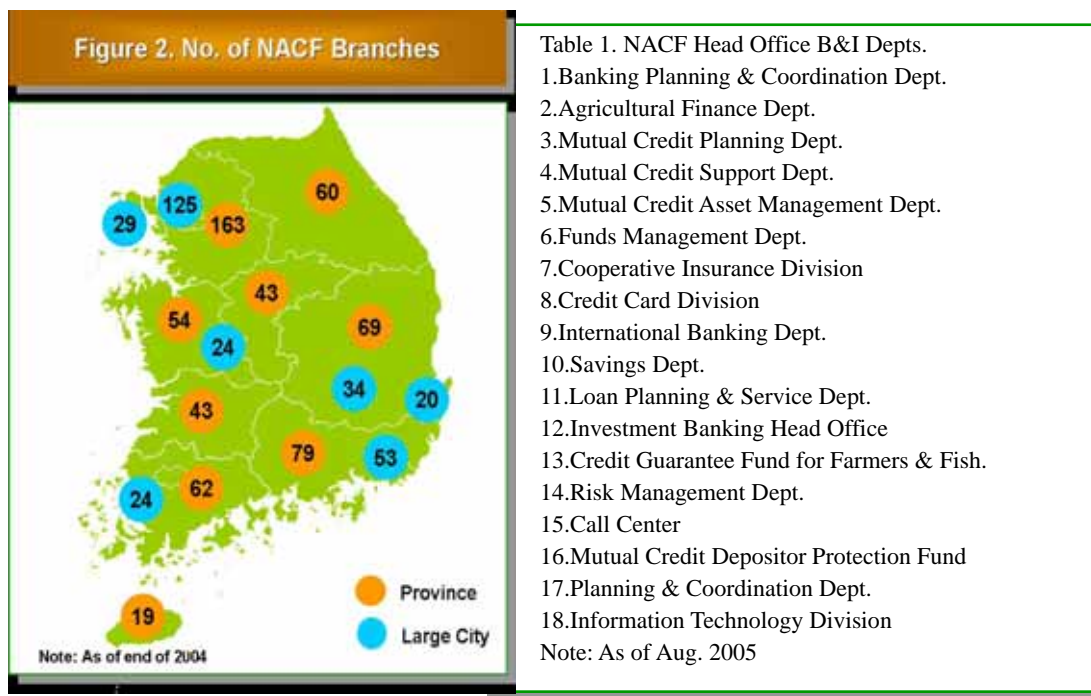
Figure 1. NACF's Credit and Banking Business System



The NACF's Credit and Banking Business System is similar in organizational structure to a universal bank known as financial services group, and which engages in various financial activities through its branch banking system (main body: head office/branches), affiliates, and subsidiaries. Its business scope covers from credit and banking business to insurance, credit card, disposal of non-performing assets, investment trust, futures trading, and so on.

The NACF's main body has adopted a branch banking system consisting of 1 head office, 16 regional offices, 157 city/county offices, and 744 bank branches for credit and banking business operations nationwide (Fig. 2). Its head office has more than 20 departments performing planning, supporting, and monitoring functions for the effective operation of branches and member cooperatives (Table 1). This main body is legally regarded as a specialized bank by the Bank Act, while its member cooperatives' mutual credit facilities are

considered as non-bank depository institutions. As of Y2004, 11,492 staff members are working for this main body.



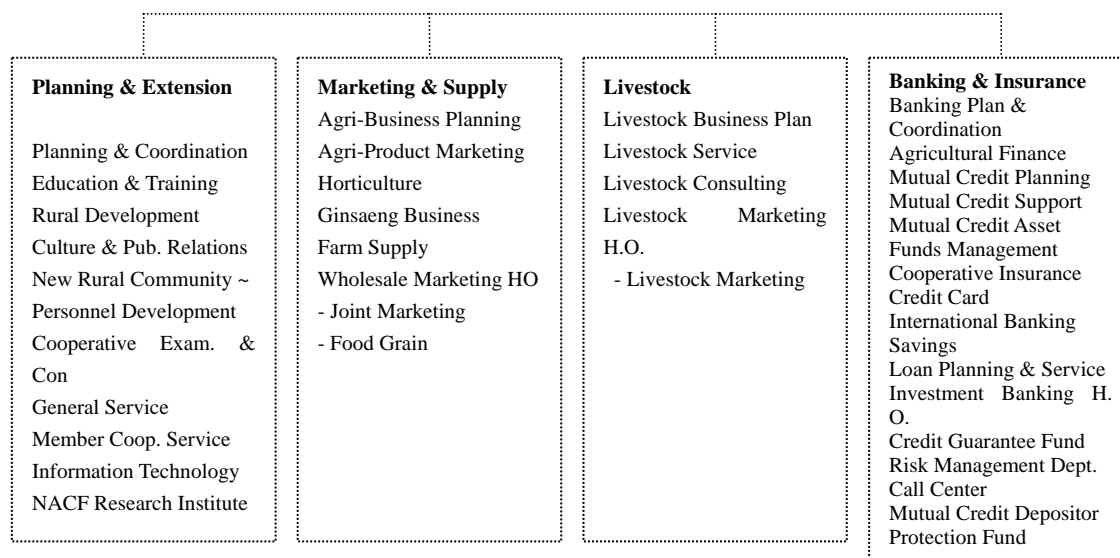
Member cooperatives are dispersed in local areas, especially under the administration district, city/county. Under one city/county office, there are 6-10 member cooperatives that have an exclusive relationship with the city/county office of the NACF, which in turn acts as a regional center. Member cooperatives are classified into two groups: regional agricultural cooperatives (including regional livestock cooperatives) and commodity cooperatives. As of Y2004, there were a total of 1,326 member cooperatives, operating their businesses independently through their 4,965 offices and branches, and involving 51,574 staff members within their respective stipulated boundary by the Agricultural Cooperative Law. Although they are independent financial institutions, they are considered as part of the whole entity of agricultural credit and banking business of the NACF's main body.

Coupled with this nationwide credit and banking network, the NACF and its member cooperatives can mobilize their business potential in full and can concentrate on the performance of their mandate. The relationship between the main body and the member cooperatives is interactive. In terms of financing and operating funds, every branch and the mutual credit business section of member cooperatives can share its business know-how and concentrate its finance capacity into the direction of the main body head office.

For example, the Banking Planning and Coordination Department in the head office of the

main body makes a whole finance plan, develops new financial products, and coordinates management goals and strategies among head office departments, regional offices and branches of the NACF, its member cooperatives and subsidiaries. Then, the Investment Banking Head Office operates the gathered funds in the financial market. In the process, the Information Technology Division provides every office and branch of the main body and member cooperatives with their own on-line finance network services throughout the country. Besides, every office and department of the NACF's Credit and Banking Business System has the benefit to take advantage of sharing various information and technologies related to financial market and their management needs, as provided by the Planning and Extension, Marketing and Supply, and Livestock sections. The NACF has been operating 22 departments belonging to other sections, in order to manage its own businesses and to support its member cooperatives within its head office (Fig. 3).

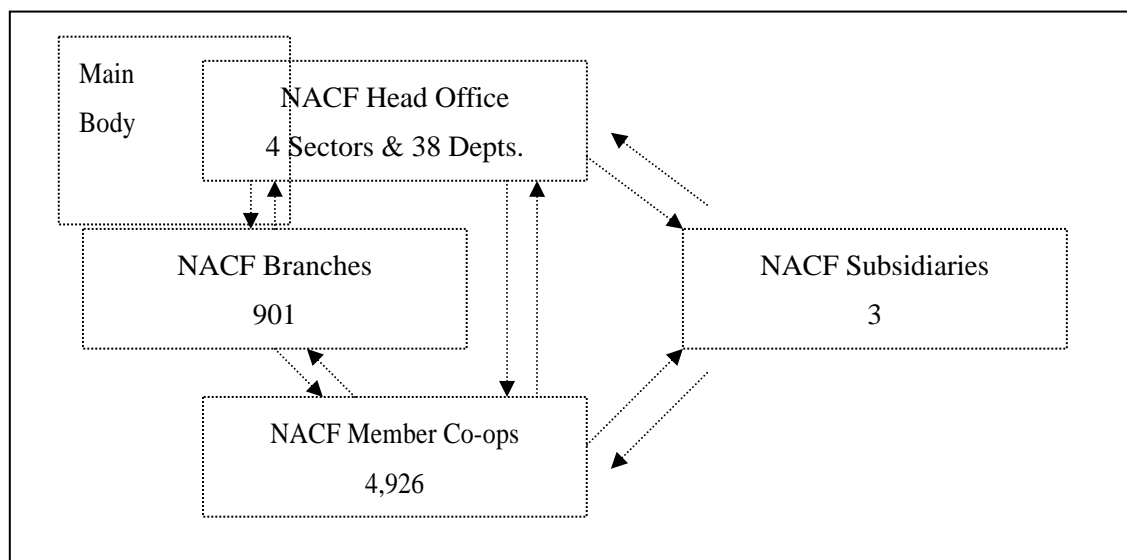
Figure 3. Sections and Departments of the NACF Head Office



In addition to this NACF-member cooperative financial network, subsidiaries of the NACF have played very important roles in the efficient and effective functioning of the whole NACF Credit and Banking Business System. The NACF has a total of 15 subsidiaries, of which 3 subsidiaries (the NACF Futures Corporation; the NACF-CA Investment Trust Management Co., Ltd.; and the Agricultural Cooperative Asset Management Co., Ltd.) fall within the Credit and Banking Business Companies. They have been contributing to the NACF's nationwide credit and banking business network, supporting the NACF and member-cooperatives in terms of futures trading (NACF Futures Corporation, established in 1997), investment trust (NACF-CA

Investment Trust Management Co., Ltd., established in 2003), and disposal of non-performing assets (Agricultural Cooperative Asset Management Co., Ltd., established in 2002). Based on the above discussions, the organizational structure of the NACF's Credit and Banking Business System can be simplified as follows (Figure 4):

Figure 4. Organizational Structure of the NACF Credit & Banking Business System



The NACF Credit and Banking Business System can therefore be summarized as a whole entity of nationwide agricultural financial network which consists of the main body, member cooperatives, and their subsidiaries. The main body has its own head office, which is responsible for the planning, operating and monitoring, and providing branches and offices of its network with information, technologies, and common financial products. To meet the balance as a business enterprise and to encourage member cooperatives and farmers in promoting the organization, it has maintained about 70,000 staff members and 6,000 offices and branches nationwide.

. Business Performance

For the year ended December 31, 2004, the NACF recorded KRW 23,661 billion (TWD 724 billion at the exchange rate of 33.68 won to the NT dollar, as of the end of 2004) in total operating revenue. After deducting the total operating expenses of KRW 20,237 billion, the operating income before selling and administrative expenses reached KRW 3,425 billion. The major features of the NACF's business and management performances for the year are discussed below.

The total equity of the NACF was KRW 6.39 trillion as of the end of December 2004, equivalent to TWD 193 billion. Of this, the amount of member investment capital stock was KRW 3.14 trillion (TWD 95 billion), which consisted of paid-in capital (KRW 1.11 trillion), inter-cooperative aid fund (KRW 0.62 trillion), and transferred in asset revaluation surplus (KRW 1.40 trillion). The par value of each stock share is KRW 10,000 (TWD 300). The ratio of member investment capital stock in the total equity of the NACF was 49%.

Base on this equity and the above illustrated nationwide financial network, the NACF has operated six kinds of businesses, which are booked into six accounting groups on the NACF's balance sheet, namely: Agricultural Marketing & Supply; Livestock Marketing & Supply; Credit & Banking; Cooperative Insurance; Mutual Credit; and Crops Insurance. Looking into each accounting group, it is not difficult to notice that the Credit & Banking Business section is the core profit generator of the NACF.

Table 2. NACF Business Performance by Major Accounting Group in Y2004

(KRW in billions)

Accounting Group	Revenue (A)	Operating Expenses (B)	Operating Income* (A)-(B)	Percentag e to total operating income*	Net Income
Credit & Banking	8,791,369	5,816,005	2,975,364	86.9%	851,763
Cooperative Insurance	9,181,113	9,167,172	13,941	0.4%	-
Mutual Credit	2,052,336	2,099,776	-47,440	-1.4%	-
Crops Insurance	26,539	21,803	4,736	0.1%	813
Agricultural Marketing & Supply	3,218,281	2,818,900	399,381	11.7%	-118,047
Livestock Marketing & Supply	391,861	313,033	78,828	2.3%	-45,159
Total	23,661,499	20,236,689	3,424,810	100.0%	689,370

* Before selling and administrative expenses

The revenues of the four NACF's Banking & Insurance Businesses (Credit & Banking, Cooperative Insurance, Mutual Credit, and Crops Insurance) accounted for KRW 20,051 billion, which comprised 84.7% of the total revenue in 2004. Considering each operating income after

deducting the operating expenses by the accounting group, only the Credit & Banking business contributed to 86.9% of the total operating income before selling and administrative expenses. In the fiscal year 2004, the NACF's Credit & Banking Business made a net income of KRW 851 billion, which compensated for the losses of the Agricultural Marketing & Supply and the Livestock Marketing & Supply, and was regarded to have played a great role in making NACF's total net income reach KRW 689 billion.

The composition of assets and liabilities of the NACF Credit & Banking business as of the end of 2004 is illustrated in Table 3.

Table 3. Composition of Assets and Liabilities of the NACF as of the end of 2004

	2004		2003		2002	
Assets (KRW in billions, % of total)						
Cash	1,026.1	(0.7)	1,063.6	(0.9)	1,164.5	(1.1)
Loans in local currency	69,849.4	(46.4)	63,366.3	(54.6)	54,437.6	(51.6)
Securities	32,712.5	(21.7)	36,458.1	(31.5)	32,003.1	(30.3)
Trading securities	429.6	(0.3)	497.2	(0.4)	636.0	(0.6)
Investment securities	32,282.5	(21.4)	35,690.9	(31.1)	31,367.1	(29.7)
Others	14,168.3	(9.5)	15,120.4	(13.0)	17,874.5	(17.0)
Total assets	117,756.3	(100.0)	116,008.4	(100.0)	105,479.7	(100.0)
Liabilities (KRW in billions, % of total)						
Deposits	81,623.9	(71.0)	72,418.6	(63.4)	65,781.9	(62.9)
Borrowings	22,831.7	(19.8)	30,150.6	(26.4)	31,341.4	(29.9)
Debentures	3,331.8	(2.9)	2,801.7	(2.5)	1,639.6	(1.6)
Other liabilities	7,256.1	(6.3)	8,695.6	(7.7)	5,771.6	(5.6)
Total liabilities	115,043.5	(100.0)	114,066.5	(100.0)	104,534.5	(100.0)
Asset Quality (KRW in billions, % of total)						
Total credit	77,715		70,688		62,834	
Non-performing loans	1,355.8	(1.74)	1,275.3	(1.8)	1,078.8	(1.72)
Allowance for possible loan losses	1,905.1		1,621.7		1,394.0	

The total asset of the Credit & Banking business was KRW 117,756 billion or 63.8% of the NACF's total assets. Outstanding loans in local currency, a major funding source in 2004, accounted for 46.4% of total assets. Securities amounted to KRW 32,712.5 billion and

accounted for 21.7% of total assets.

The deposits recorded KRW81,623 billion and its ratio in the NACF Credit & Banking Business liabilities accounted for 71.0%. Second in liabilities are borrowings amounting to KRW 22,832 billion or 19.8% of total liabilities, followed by other liabilities and debentures at 9.2% of the total.

In addition, as of 2004, non-performing loans of the NACF amounted to KRW 1,355 billion and accounted for 1.74% of the total credit. Responding to this, the NACF provisioned KRW 1,845 billion as an allowance for possible loan losses for total outstanding loans of KRW 75,167 billion.

Classifying resources of operating income in the Credit & Banking business (Table 4), the net interest income, which is defined as the difference between interest income and interest expenses, was KRW 2,965 billion in 2004. Income from guarantee fees and commission, which comprise the second largest portion in operating income, amounted to KRW 740 billion in net amounts. Other operating incomes, derived from foreign exchange transactions, derivative financial instruments and so on, accounted for KRW 100 billion in net amounts. KRW 830 billion was provisioned for possible loan losses. This showed that the NACF's income structure has focused on interest revenue.

Table 4. Operating Income from Credit & Banking Business, Y2004

	(KRW in billions)
<i>Net interest income</i>	2,965
- Interest income	6,280
- Interest expenses	3,315
<i>Guaranteed fees and commissions</i>	740
- Revenue	847
- Expenses	107
<i>Other operating income</i>	100
- Revenue	1,663
- Expenses	1,563
<i>Provisions for possible loan loss</i>	830
Total	2,975

The appropriation of the NACF's total net income is carried out in three ways pursuant to the Agricultural Cooperative Law and the articles of association of the NACF. It is required to reserve as legal reserve, an amount equal to a minimum of 10% of the sum of net income and

prior year's unappropriated retained earnings, until such reserve equals 300% of its capital stock issued. This reserve should be used to reduce accumulated deficit, if any. The general business preparation reserve should then be provided for such expenses as educational and support services, and it should have accumulated more than 20% of retained earnings before appropriations. Reserve for member cooperative support and inter-cooperative aid reserve could also be allocated to distribute free fertilizer and farming materials and support member cooperatives. These three kinds of business preparation reserves have no restrictions in terms of use. After that, dividends could be paid to stocks to declare dividends and active business counterparts.

Table 5. Appropriation of NACF retained earnings in fiscal year 2004

Items	(KRW in billions)	
	2004	2003
<i>Retained earnings before appropriations</i>	780,870	457,343
- unappropriated retained earnings carried-over from prior year	91,500	136,350
- Changes in retained earnings using the equity method of accounting	-	78
- Net income	689,370	320,915
<i>Appropriation of retained earnings</i>	624,670	365,843
- <i>Legal reserve</i>	78,260	45,884
- <i>Business preparation reserve</i>	475,700	255,500
General business preparation reserve	156,200	91,500
Reserve for member cooperative support	70,000	41,000
Inter-cooperative aid reserve	249,500	123,000
- <i>Dividends</i>	70,710	64,459
Common stock	45,497	43,789
Stock from executives and employees	6,052	5,112
Stock from Korea Deposit Insurance Corporation	962	962
Dividends to active business counterpart	18,199	14,596
<i>Unappropriated retained earnings carried forward to the subsequent year</i>	156,200	91,500

In the fiscal year 2004, the NACF reserved KRW 78 billion as legal reserve and KRW 475 billion as business preparation reserve (Table 5). The amount of KWR 70 billion was paid to member cooperatives (45 billion, dividend rate 5.0%), executives and employees holding

preferred stocks (6 billion, 6.5%), Korea Deposit Insurance Corporation holding preferred stocks (0.9 billion, 1.0%), and active business counterparts (18 billion, 2.0%). As a result, the dividend propensity (dividend/net income) for the year ended December 31, 2004, was recorded at 10.3%.

Given the above business performances, the NACF maintained its high Bank for International Settlements (BIS) capital adequacy ratio of 11.4% in 2004, which marked five consecutive years of maintaining such a ratio of above 10% (Table 6). In order to maintain its capital adequacy, the NACF have made great efforts such as introducing and implementing advanced risk management systems, devising member investment capital stock schemes to increase Tier I capital, and trying to manage risk-weighted assets effectively. The international credit rating agency, Moody's Investor Service, maintained its rating of A3 to NACF, the highest rating among the domestic banks and the same as the sovereign rating. A domestic credit rating agency has assigned NACF an "AAA" for four consecutive years.

Table 6. Capital Adequacy and BIS Capital Ratio of the NACF Credit Business

	(KRW in billions)		
	2004	2003	2002
<i>Tier Capital</i>	5,343.0	4,668.6	3,995.9
Paid-in capital	3,252.3	2,903.8	2,607.1
Capital surplus	-	-	-
Retained earnings	2,437.8	1,884.3	1,563.4
Special reserve for trust	25.3	21.0	19.0
Accrued corporate tax	212.8	-	-64.2
Losses on valuation of investment securities	-3.5	-3.9	-10.9
Others	-155.7	-136.6	-118.5
<i>Tier Capital</i>	3,923.8	3,278.7	3,012.3
Reserve for possible loan losses	1,002.7	906.1	772.4
Gains on valuation of investment securities	119.4	61.4	12.2
Subordinated debts	1,360.4	1,360.4	1,153.8
Reserve for insurance	1,434.8	1,434.8	1,073.9
Others	6.5	6.5	-
<i>Subordinate ABS</i>	100.6	61.9	-
<i>Total risk-adjusted capital</i>	9,166.6	8,335.4	7,008.2

<i>Total risk-weighted assets</i>	80,217.9	78,206.1	65,095.9
<i>BIS capital ratio (%)</i>	11.4%	10.7%	10.8%

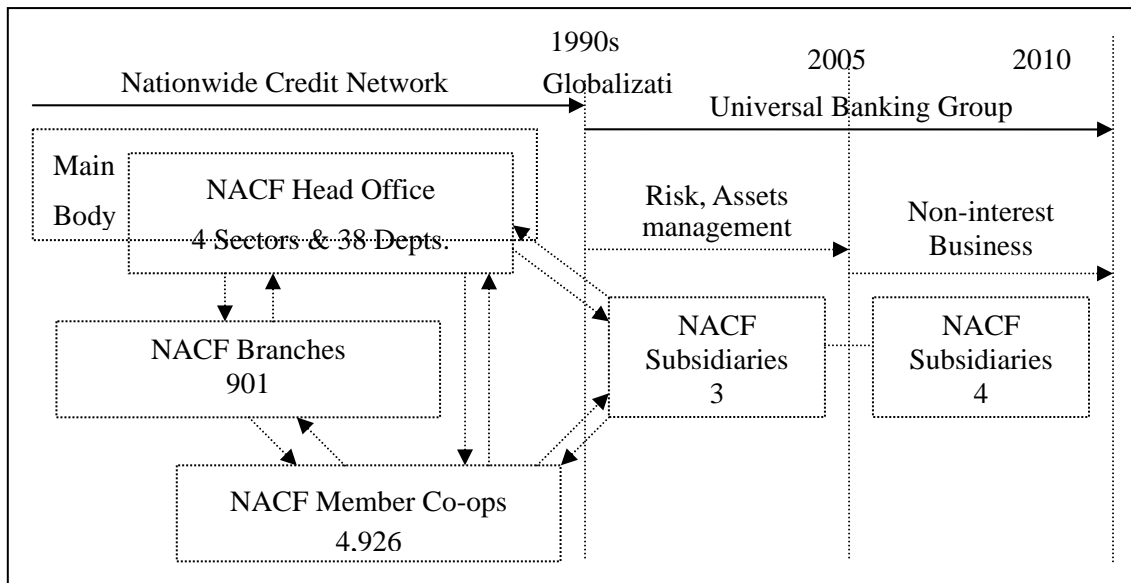
. Recent Changes

On August 3, 2005, the President and CEO for Banking & Insurance of the NACF made a media pronouncement on the road map that the NACF Banking & Insurance Business section will pursue towards the year 2010. The press release stated that the said NACF section plans to buy one credit card service company and one securities company by the end of 2005, and to establish a real estate investment trust company and a credit-specialized financial company in 2006. It continued to say that, based on these newly acquired companies, the NACF will attempt to change its business in line with a general universal bank model starting year 2008, and to enlarge its business scope to banking, securities, insurance and assets markets, in order to finally land as the 70th largest bank in the world by the year 2010. Whether this vision will come true or not, these developments only signify the advent of new changes and directions in the NACF's Credit & Banking business system.

Figure 5 summarizes the changes that the NACF intends to pursue in the coming years. Until the 1990s, the NACF's Credit & Banking business system remained a nationwide credit and banking network. However, in 1997, it established a futures trading company for the protection of losses from the chronic price instability of domestic raw materials and agricultural goods. After experiencing the impact of the Asian financial crisis of 1997, the NACF has since focused on methods of easing structural adjustment between and within member cooperatives. And finally in 2002, it established a joint investment non-performing assets dealing company in the ratio of 75% to 25% with its member cooperatives.

Following this trend, in 2003, the NACF established another joint financial subsidiary with a French cooperative federation subsidiary company and a leading European asset manager, the Credit Agricole Asset Management, in the ratio of 60% to 40%. Through this joint company, the NACF has been building up investment expertise with innovative investment processes and stringent risk control derived from the experiences of the Credit Agricole Asset Management in the global markets.

Figure 5. Road-map of the NACF's Banking & Insurance Business as of Aug. 2005



Although the NACF's road map to 2010 may be misconstrued as veering away from the traditional cooperative activities and principles, the recent changes in its cooperative credit & banking business system must be viewed to have an important meaning in a transitional period. This means that the NACF can not do otherwise but to enhance its financial basis and specialize on finance functions to adapt to a globalized incorporated financial market and to respond to the rapidly changing agricultural environment in Korea. The increasing forces of globalization on the financial and agricultural market have pushed the NACF's Credit & Banking business system to observe more rigid rules following the international standards and to promote member cooperatives' credit businesses in order to enhance member farmers' credit ability.

In a historical context of the NACF's Credit & Banking business, these recent changes also have an important meaning. Since its establishment in 1961, NACF has served government policy as a specific financial instrument for achieving goals such as output growth, equity, small farm coverage, and short-term credit. However, after the country's achievement of self-sufficiency in staple food, increased trade liberalization, and chronic oversupply of agricultural produces, NACF's role in government policy has been diminished. But its rural-based assets and liabilities have remained unchanged, and requests to NACF's Credit & Banking business for profit-making ventures to address farmers' needs have even increased. In the meantime, it is also expected that the impact of depopulation of rural areas will be serious, and that primary local cooperatives might lose their mutual credit functions because of intense competition with commercial banks.

Against this backdrop, the business activities of the NACF's Credit and Banking business system can be evaluated as an attempt to extend its business resources and to balance its income

basis between interest and non-interest sources. With regards to its investment to three subsidiaries, the amount of its investment accounted for KRW 45 billion and its dividend income was KRW1.4 billion in 2004. Although it was a small amount compared with the total income of the NACF's Credit and Banking business system, it has other business benefits such as the accumulation of business know-how and the forestalling of losses from non-performing assets.

. Summary and Conclusion

The NACF's mission is vital not only to the overall improvement of Korea's rural economic landscape, but to the growth of the national economy as well. Specifically, the NACF is mandated to help improve the economic, social and cultural status of farmers on the basis of autonomous cooperatives; to enhance the standard of living of farmers by strengthening the competitiveness of the agricultural industry; and to contribute to the balanced development of the national economy. The NACF's Banking & Insurance section and Credit & Banking business system have since been operated along these mandates. Faced with expected or unexpected challenges, the NACF's Banking & Insurance section and Credit & Banking business system, along with all staff of the NACF and its other sections such as Marketing & Supply, Extension & Education, and Administration, struggle to find solutions and alternatives following the laws and interests of member cooperatives and their member farmers. Specifically for the Credit & Banking business, the NACF executives and staff are focusing on solutions to break through credit bottlenecks to member cooperatives and farmers brought about by the transitional path from the past national economic growth to a globally incorporated one, and to fortify its financial service basis.

To sum up, the organizational structure of the NACF's Credit and Banking business system can be understood as a whole entity of a nationwide agricultural financial network which consists of the main body head office and branches under the Banking & Insurance section, credit business of member cooperatives, and financial subsidiaries. Looking into its business performances, its income resources basically come from interests, and its net income accounted for KRW 851 billion or TWD 25 billion in 2004. The Y2004 total net income of the NACF was recorded at KRW 689 billion or TWD 20 billion. Of this, about 80% was accumulated as legal or business preparation reserve, about 10% was paid to member cooperatives (KRW 45 billion or TWD 1.3 billion) and other participants, and about 10% was carried forward to the subsequent year as unappropriated retained earnings. In addition, the NACF's Banking & Insurance section has made great efforts to adapt and cope with the times, such as the introduction and implementation of advanced risk management systems, devising member

investment capital stock schemes to increase Tier I capital, and trying to manage risk-weighted assets effectively.

Finally, with regards to NACF's innovations in terms of investment, it can be noted that its initial efforts to expand by establishing three subsidiaries have started since the late 1990s. These subsidiaries and innovations aim to secure a sound business basis for the NACF's Credit and Banking business system, and to enable NACF to carry out its mandates more effectively and continuously in response to a rapidly changing agricultural and financial environment in Korea.

References

Kim, Young-Chul. 2004. Improving the Agricultural Finance System: The Changing Role of Agricultural Cooperatives in Korea. Food and Fertilizer Technology Center. Extension Bulletin, 551.

National Agricultural Cooperative Federation. 2002. *Agricultural Cooperatives in Korea*.

National Agricultural Cooperative Federation. 2001. *A Perspective of Agricultural Cooperative in Korea* (Korean).

National Agricultural Cooperative Federation. 2005. *Annual Report 2004*.

National Agricultural Cooperative Federation. 2005. Current Situation of Korean Agriculture and Agricultural Cooperatives and the NACF's "New Rural Community, New Agricultural Cooperative Movement" in *Monthly Review*, 570 (Korean).

National Agricultural Cooperative Federation. 2005. Audit Report on the NACF Financial Statement in the Fiscal Year of 2004.

Bank of Korea. 2002. Financial System in Korea.

Marvin Duncan and Jerome M. Stam (eds.). 1998. *Financing Agriculture into the Twenty-first Century*. Westview Press.

Frank Ellis. 1992. *Agricultural Policies in Developing Countries*. Cambridge University Press.

Internet Resources

National Agricultural Cooperative Federation

<http://www.nonghyup.com/> (Korean)

<http://www.nonghyup.com/eng/index.jsp>

NACF Futures Corporation

<http://nfutures.co.kr/>

NACF-CA Investment Trust Management Co., Ltd

<http://www.nonghyup-ca.com/eng/index.asp>

Agricultural Cooperative Asset Management Co., Ltd.

<http://www.acamco.co.kr/> (Korean)

講義譯稿

韓國農協中央會的信貸和銀行業務系統

· 前 言

本文主要介紹韓國信用合作社及全國農業合作協會(NACF)之銀行業務。NACF 為全國頂尖組織，由超過 1,300 個地方行政區域農業合作社組成。作為全國頂尖組織，對於合作社成員提供相關利率服務，支援和協助等工作上，扮演著應有的角色和功能，成為改善農村經濟發展，幫助國家提升鄉村地區生活品質的工具。然而，NACF 也經營農業投入和產出的行銷業務，以及提供信貸和銀行業務的服務。由於經營超過 40 年，相關的信貸和銀行業務很穩固，目前已成為韓國第二大銀行體系，且在 2004 年全球總資產千大的銀行中排名第 95 順位。

本文討論焦點在組織結構、績效及近來 NACF 的信貸和銀行業務改變情形。經由徹底的討論 NACF 組織結構，將可充分瞭解其信貸和銀行業務經營的基礎。本文亦討論 NACF 穩固的業務，以說明和評估各種業務績效。同時，在面對全球金融市場改變下，近來 NACF 組織業務和經營的變化，將可提供國內市場針對未來趨勢和方向作一因應。

為了說明方便，本文嘗試以例子來說明近年來 NACF 業務的發展和擴增情形。同樣地，藉由探討 NACF 管理上的優勢和劣勢，說明信貸和銀行業務的例子，可作為其他農業金融系統參考的良好典範。

· NACF 信貸和銀行業務系統之組織結構

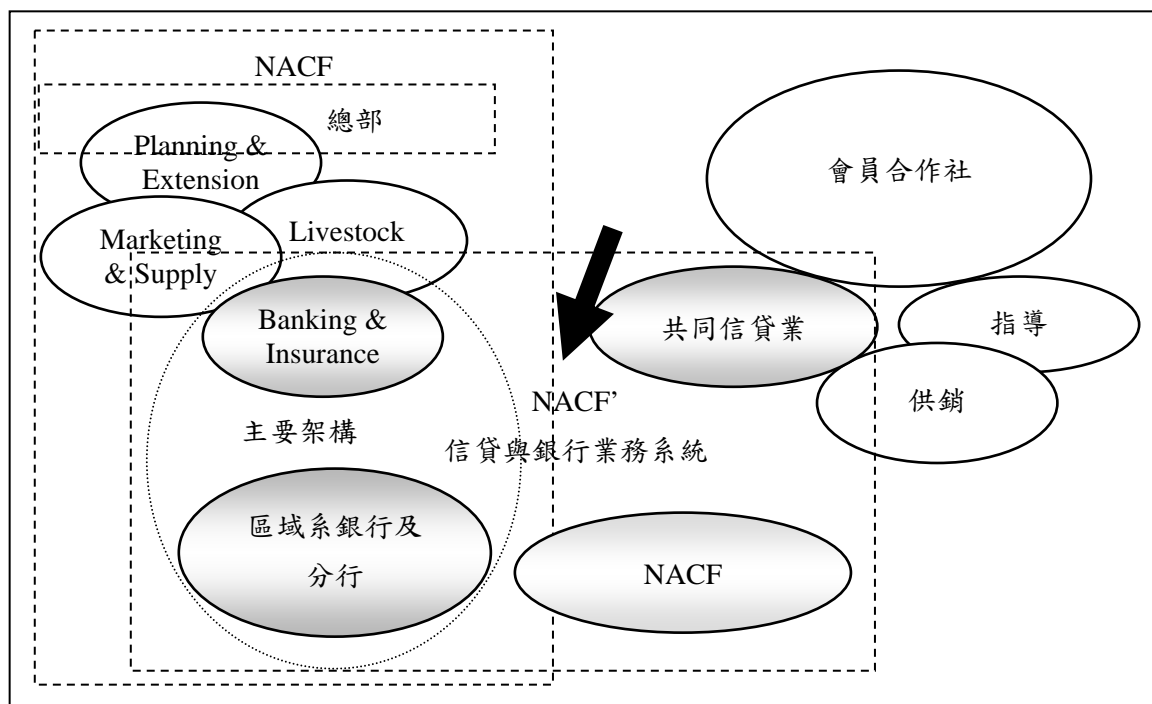
NACF 信貸和銀行業務系統可以圖示說明。圖 1 NACF 的信貸和銀行業務系統的基礎架構。主要架構包含由銀行和保險的總部、地方辦事處和分支機構，以及其他的合作社營業據點及子公司。NACF 部門間是各自獨立的，包括四部份：企劃和擴展、行銷和供給、家畜，以及銀行和保險部門。

NACF 的信貸和銀行業務系統類似跨國金融服務銀行的組織結構，透過銀行分支系統（主要架構：總部/分支）、附屬機構和子公司，從事各種金融業務。業務範圍涵蓋信貸和銀行業務、保險業務、信用卡、處理非營利資產、信託投資，以及期貨貿易等等。

NACF 的主要架構採用銀行分支系統，由一家總部，16 家地區辦事處，157 家城市/鄉鎮辦事處，以及 744 家信貸和銀行業務的銀行分支（圖 2）。總部內超過 20 個部門有效率的運作規劃、支援，以及監控分支和合作社成員（表 1）。主要架構是符合銀行法中對特殊銀行的規定，而合作社成員間的相互信貸功能，被認為有如非銀行的受託機構。在 2004

年，11,492 名員工在 NACF 主要架構的部門工作。

圖 1. NACF 的信貸和銀行業務系統



合作社成員分佈於各地區，由其在各行政區、城市/鄉鎮。在城市/鄉鎮辦事處中，有 6-10 家合作社成員，但是不包括 NACF 城市/鄉鎮辦事處，其扮演地區金融的中心。合作社成員分成兩類：地區農業合作社（包括地區畜產合作社）及商品合作社。在 2004 年，共有 1,326 家合作社成員，透過 4,965 家辦事處和分支機構，各自獨立經營業務，以及包含 51,574 名員工依照農業合作社法規定在各自領域工作。雖然，其為獨立的金融機構，但是也被視為 NACF 中，整個農業信貸和銀行業務的一部份。

如此綿密的信貸和銀行網路，NACF 和其合作社成員可以調動其潛在的全部業務，可以專注於業務的經營。主要架構和合作社成員是互相有連結關係的。藉由財務和營業資金，每一分支和合作社成員間相互信貸的業務，可以直接從總部主要架構部門中，共享技術和金融管理知識。

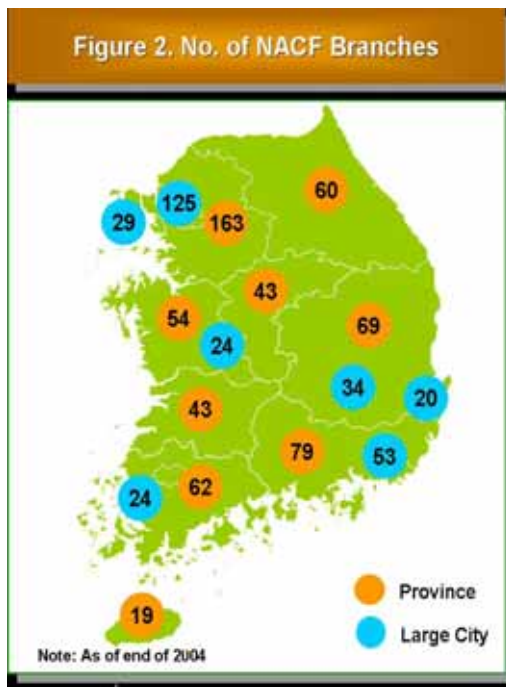


表 1. NACF 總部 B&I 部門。

1. 銀行企劃統籌部
 2. 農業金融部。
 3. 共同信貸企劃部。
 4. 共同信貸支援部。
 5. 共同信貸資產管理部。
 6. 基金管理部。
 7. 合作社保險課
 8. 信用卡課
 9. 國際銀行部。
 10. 儲蓄部。
 11. 貸款企劃服務部。
 12. 投資銀行總部
 13. 農漁信用保證基金。
 14. 風險管理部。
 15. 電話服務中心
 16. 共同信貸申請保護基金
 17. 企劃統籌部。
 18. 資訊課
- 註: 2005 年 8 月資料

舉例說明，在總部之銀行計畫和協調部門負責規劃整個財務計畫，開發新的金融商品，以及協調管理總部、地區辦事處、NACF 分支、合作社成員和子公司間設定的目標和策略。投資銀行總部在金融市場中匯集資金。在過程中，透過其擁有的線上金融網路服務，把相關的資訊技術提供給每一地區辦事處、主要的分支機構及合作社成員。此外，每一辦事處、NACF 信貸和銀行業務系統部門及經理人，透過有關金融市場各種資訊和技術的共享獲得利益，同時也提供給企劃和擴展、行銷和供給，以及家畜部門。在總部內，為了管理所屬業務和支援合作社成員，NACF 經營其他 22 個不同部門（圖 3）。

除了 NACF-合作社成員的金融網路外，NACF 子公司在整個 NACF 的信貸和銀行業務系統中也扮演十分重要且有效的功能。NACF 共有 15 家子公司，其中有 3 家（NACF 期貨公司、NACF-CA 信託投資管理股份有限公司和農業合作資產管理股份有限公司）皆位於信貸和銀行業務公司下，對 NACF 全國性的信貸和銀行業務網路有所貢獻，藉由期貨貿易（1997 年成立的 NACF 期貨公司）、信託投資（2003 年成立的 NACF-CA 信託投資管理股份有限公司），以及非營利資產處理（2002 年創立的農業合作資產管理股份有限公司）來支援 NACF 和合作社成員。基於以上的討論，NACF 的信貸和銀行業務系統可簡單表示如(圖 4)：

NACF 的信貸和銀行業務系統，其中包含了主要架構、合作社成員和子公司所形成的全國性農業金融網路。主要架構擁有總部，功用在於規劃、執行和監控，提供分支機構和辦事處技術及共同金融商品的資訊。為了平衡成為商業銀行的色彩，以及鼓勵合作社成員和農民支持其組織，該組織維持大約 70,000 名員工，6,000 家辦事處和全國性分支機構。

圖 3. NACF 總部的部門

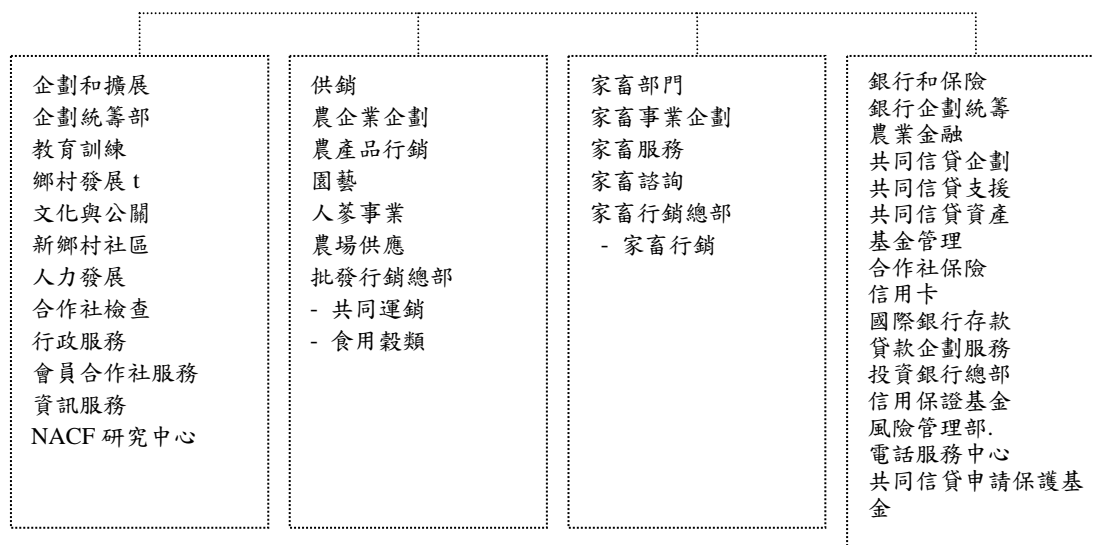
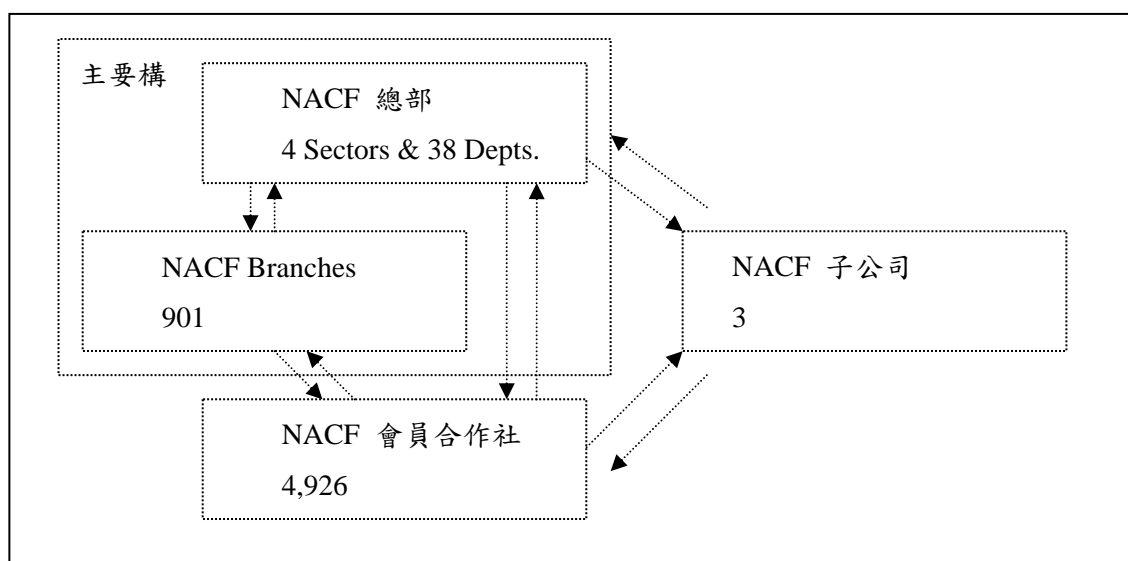


圖 4. NACF 信貸和銀行業務系統之組織結構



業務績效

在 2004 年 12 月 31 日，NACF 總營業收益創造 236,610 億韓幣（台幣兌換韓元匯率為 33.68 下，相當台幣 7,240 億元）。扣除韓幣 202,370 億的總營業費用後，營業所得達到韓幣 34,250 億（未扣除銷售和行政費用）。NACF 每年主要的經營和管理特徵將說明如下。

NACF 總淨值在 2004 年 12 月底為韓幣 6.39 兆，相當於台幣 1,930 億。成員所投資

的資本為韓幣 3.14 兆 (台幣 950 億)，包括資本公積 (韓幣 1.11 兆)，合作社內的協助資本 (韓幣 1.11 兆)，以及資產轉換重估價剩餘 (韓幣 1.40 兆)。每份股票的面值為韓幣 10,000 (台幣 300 元)，成員投資在 NACF 的資本占淨值總額的比例為 49%。

基於以上討論的淨值和全國的金融網路，NACF 經營 6 種業務，有 6 個會計組負責資產負債表編製，如農業行銷 & 供給、家畜行銷 & 供給、信貸 & 銀行、合作社保險、相互信貸和公司保險。觀察每一個會計組，不難發現信貸 & 銀行業務，為 NACF 主要利潤來源。

表 2. 2004 年 NACF 主要會計組編製的業務績效

(韓幣 十億)

會計組	收益 (A)	營業費用 (B)	營業所得 * (A)-(B)	占營業總 所得比例 *	淨所得
信貸&銀行	8,791,369	5,816,005	2,975,364	86.9%	851,763
合作社保險	9,181,113	9,167,172	13,941	0.4%	-
相互信貸	2,052,336	2,099,776	-47,440	-1.4%	-
作物保險	26,539	21,803	4,736	0.1%	813
農業行銷&供給	3,218,281	2,818,900	399,381	11.7%	-118,047
家畜行銷&供給	391,861	313,033	78,828	2.3%	-45,159
總額	23,661,499	20,236,689	3,424,810	100.0%	689,370

* 未扣除銷售和行政費用。

NACF 的銀行和保險業務 (信貸和銀行、合作社保險、相互信貸和公司保險) 的四種收益為韓幣 200,510 億,在 2004 年占總收益 84.7%。在每一個會計組編製的營業所得扣除營業費用後，只有信貸和銀行業務貢獻總營業所得 86.9% (未扣除銷售和行政費用)。在 2004 會計年度，NACF 信貸和銀行業務的淨所得為韓幣 8,510 億，補償農業行銷 & 供給和家畜行銷 & 供給損失，對 NACF 淨總所得達到韓幣 6,890 億上有極大的貢獻。

在 2004 年，NACF 的信貸和銀行業務之資產及負債組成如表 3 說明。

表 3. 2004 年 NACF 的資產和負債組成

	2004		2003		2002	
資產 (韓幣十億, 占全部%)						
現金	1,026.1	(0.7)	1,063.6	(0.9)	1,164.5	(1.1)
地方現金放款	69,849.4	(46.4)	63,366.3	(54.6)	54,437.6	(51.6)
債券	32,712.5	(21.7)	36,458.1	(31.5)	32,003.1	(30.3)
貿易債券	429.6	(0.3)	497.2	(0.4)	636.0	(0.6)
投資	32,282.5	(21.4)	35,690.9	(31.1)	31,367.1	(29.7)
其他	14,168.3	(9.5)	15,120.4	(13.0)	17,874.5	(17.0)
總資產	117,756.3	(100.0)	116,008.4	(100.0)	105,479.7	(100.0)
負債 (韓幣十億, 占全部%)						
存款	81,623.9	(71.0)	72,418.6	(63.4)	65,781.9	(62.9)
借款	22,831.7	(19.8)	30,150.6	(26.4)	31,341.4	(29.9)
公司債	3,331.8	(2.9)	2,801.7	(2.5)	1,639.6	(1.6)
其他負債	7,256.1	(6.3)	8,695.6	(7.7)	5,771.6	(5.6)
總負債	115,043.5	(100.0)	114,066.5	(100.0)	104,534.5	(100.0)
資產品質 (韓幣十億, 占全部%)						
總放款	77,715		70,688		62,834	
非營利放款	1,355.8	(1.74)	1,275.3	(1.8)	1,078.8	(1.72)
可能放款的損失	1,905.1		1,621.7		1,394.0	

信貸 & 銀行業務的總資產為韓幣 1,177,560 元，或占 NACF 總資產的 63.8%。在 2004 年主要資金來源，未償還放款占總資產 46.4%。債券為韓幣 327,125 億，占總資產 21.7%。

存款為韓幣 816,230 億，占 NACF 信貸 & 銀行業務負債的比率為 71.0%。負債組成的第二項為借款，數額為韓幣 228,320 億，占總負債 19.8%。其他的負債和公司債占 9.2%。

除此之外，2004 年，NACF 之非營利放款數額為韓幣 13,550 億，占總貸款的 1.74%。有鑑於此，NACF 提供韓幣 18,450 億，作為韓幣 751,670 億總未償還放款可能產生的貸款損失準備。

區分信貸 & 銀行業務的營業所得來源(表 4)。於 2004 年，淨利息所得(利息所得扣除利息支出差額)為韓幣 29,650 億。保證費用和佣金所得，占營業所得第二大的比例，淨額為韓幣 7,400 億。其他的營業所得，如外匯交易、衍生性金融商品等等，淨額為韓幣 1,000 億。提供韓幣 8,300 億作為可能放款損失準備金，表 4 顯示 NACF 的所得結構主要在利息的收入。

表 4. 信貸 & 銀行業務營業所得, 2004 年

(韓幣 十億)	
淨利所得	2,965
- 利息所得	6,280
- 利息支出	3,315
保證費用和佣金	740
- 收益	847
- 費用	107
其他營業所得	100
- 收益	1,663
- 費用	1,563
可能貸款損失預備金	830
總 額	2,975

NACF 淨總所得依農業合作社法及 NACF 章程，經三種管道進行撥付。法定的保留準備金，最少須有淨總所得和前一年未撥付的保留盈餘的 10%，直到此保留準備金等於其資本的 300%。如果可能的話，此保留準備金應被用來減少虧損累計。一般業務準備的保留準備金應提供教育訓練和服務的費用，在撥付前，應可累積至保留盈餘 20%。合作社成員的保留準備金和合作社內的協助保留基金，可用在分配免費的肥料、農業生產原料，以及用來支援合作社成員。此三種業務準備的保留準備金無使用限制。之後，同樣的宣佈分配股利和業務活動。

表 5. 2004 年 NACF 保留盈餘的撥付情形

		(韓幣 十億)	
項	目	2004	2003
撥付前的保留盈餘		780,870	457,343
-	前年留存未撥付保留盈餘	91,500	136,350
-	使用等價會計帳戶法改變的保留盈餘	-	78
-	淨所得	689,370	320,915
撥付的保留盈餘		624,670	365,843
-	法定保留準備金	78,260	45,884
-	業務準備保留準備金	475,700	255,500
	一般業務準備的保留準備金	156,200	91,500
	支援合作社成員的準備金	70,000	41,000

合作社內協助保留準備金	249,500	123,000
- 股權	70,710	64,459
普通股	45,497	43,789
管理者和員工股票	6,052	5,112
韓國存款保險公司股票	962	962
經營業務股票	18,199	14,596
餘留存至次年的未撥付的保留盈餘	156,200	91,500

在 2004 會計年度，NACF 法定的保留準備金為韓幣 780 億，另外業務準備的保留準備金為韓幣 4,750 億(表 5)。韓幣 700 億金額分配給合作社成員(韓幣 450 億,股利率 5.0%)，管理者和員工保留優先股(韓幣 60 億, 6.5%)，韓國存款保險公司握有優先股(韓幣 9 億, 1.0%)，同樣的事業經營(韓幣 180 億, 2.0%)。因此，在 2004 年 12 月 31 日年，股利/淨所得約為 10.3%。

上述的業務績效，在 2004 年，NACF 符合國際清算銀行(BIS)規定資本適足率，達到 11.4% 的高比率，連續 5 年皆維持高於 10% 比率(表 6)。為了維持資本適足率，NACF 盡最大的努力在介紹和採用先進的風險管理系統，規劃成員投資股本的計劃，以增加第一類資本，以及設法有效率地管理風險加權資產。國際信用評等機構，穆迪投資服務公司(Moody's Investor Service)，將 NACF 評等 A3 水準，評等分數高於國內的其他銀行，而在國家評等(sovareign rating)也有相同的評價。國內的信用評等機構，連續 4 年將 NACF 評等“AAA”。

表 6. NACF 信貸業務的資本適足率和 BIS 的資本比率

	(韓幣 十億)		
	2004	2003	2002
第一類資本	5,343.0	4,668.6	3,995.9
協助資本	3,252.3	2,903.8	2,607.1
資本剩餘	-	-	-
保留盈餘	2,437.8	1,884.3	1,563.4
信託特別保留準備金	25.3	21.0	19.0
未扣公司稅	212.8	-	-64.2
證券投資價值損失	-3.5	-3.9	-10.9
其他	-155.7	-136.6	-118.5
第二類資本	3,923.8	3,278.7	3,012.3

可能放款損失保留準備金	1,002.7	906.1	772.4
證券投資價值所得	119.4	61.4	12.2
債務	1,360.4	1,360.4	1,153.8
保險保留準備金	1,434.8	1,434.8	1,073.9
其他	6.5	6.5	-
後償 ABS	100.6	61.9	-
總風險調整資本 I	9,166.6	8,335.4	7,008.2
總風險加權資產	80,217.9	78,206.1	65,095.9
BIS 資本比率 (%)	11.4%	10.7%	10.8%

．近年來的改變

在 2005 年 8 月 3 日，NACF 的銀行 & 保險部門的總裁和 CEO，在媒體上發佈 NACF 的銀行 & 保險業務將繼續進行至 2010 年。新聞發佈說明 NACF 計畫在 2005 年底前買一家信用卡服務公司和一家證券公司，並且在 2006 年建立房地產信託投資公司和一家專業化信貸金融公司。也就是說，基於這些新獲得的公司，從 2008 年開始，NACF 將試圖改變其業務，成為一般普通的銀行，以及擴大它的商業經營範圍至銀行、證券、保險和資產市場，以便能在 2010 年成為世界第 70 大銀行。不論此願景是否能實現，此發展顯現新變化的到來，以及 NACF 的信貸 & 銀行業務系統的方向。

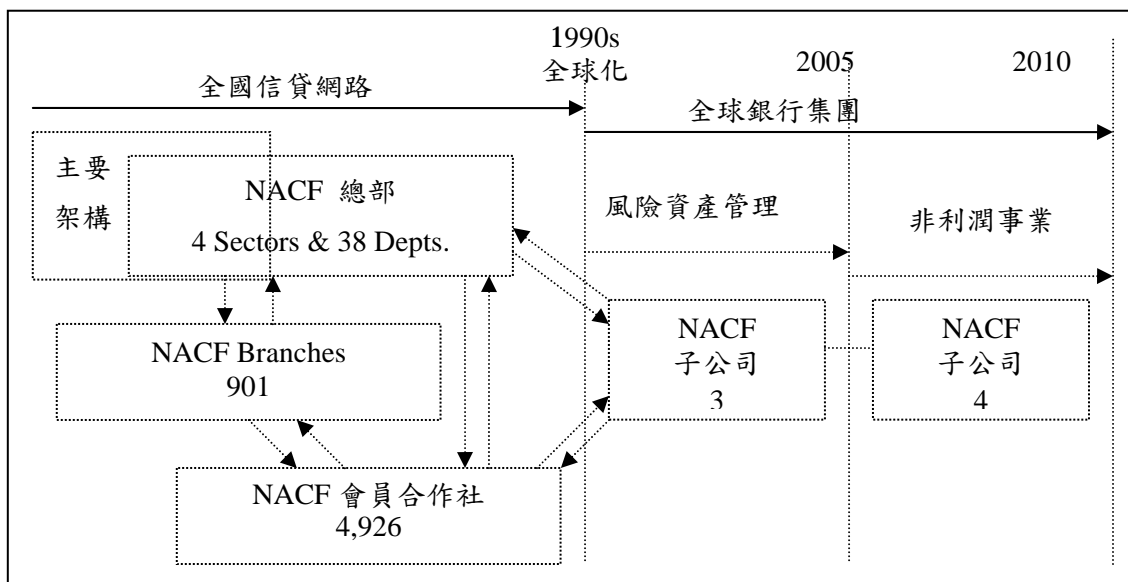
圖 5 綜合 NACF 未來將繼續進行改變的圖示。直到 1990 年代，NACF 的信貸 & 銀行業務系統仍為全國性信貸和銀行網路。然而，在 1997 年，為了預防國內的原料和農業產品價格持續不穩定，因而建立期貨貿易公司。在經過 1997 年亞洲金融危機經驗後，NACF 將著重於合作社成員之間，面對結構調整時的適應方法。在 2002 年，建立共同投資非營利資產處理公司，有 75% 至 25% 比率是合作社成員。

在這個趨勢之後，於 2003 年，NACF 與一家法國合作協會子公司，以及領導歐洲資產管理人—農業信貸資產管理公司建構一家合作投資子公司，分別各有 60% 至 40% 投資。透過這家共同公司，NACF 一直在學習創新投資專門技能，以及藉由農業信貸資產管理公司經驗，嚴格控制著全球市場風險。

雖然，NACF 的路徑圖至 2010 年，但是有可能被曲解將偏離傳統合作社業務及原則。近來合作社信貸 & 銀行業務系統改變，必須視為過渡時期階段。NACF 不得不這樣做，但是同時必須提升它的金融基礎，以及專業金融功能，以適應金融市場的全球化和回應韓國農業環境快速改變的情形。金融市場的全球化和農業市場改變，促使 NACF 信貸 & 銀行業務系統參照國際標準訂立更嚴格法則，以及協助農民會員增加對合作社成員之信貸業

務的貸款能力。

圖 5. 2005 年 8 月 NACF 的銀行 & 保險業路徑圖



經介紹 NACF 的信貸 & 銀行業務後，近年來的改變也有重要的意義。NACF 於 1961 年建立後，已經成為執行政府政策目標的金融工具，例如產量成長、淨值、小型農場避險及短期借款等目標的達成。然而，在國內主要糧食已自己自足情況下，貿易自由化增加，農業產品長期供給過剩，NACF 在執行政府政策上的角色已逐漸式微。但是其以鄉村為基礎的資產和負債仍然維持不變，農民對 NACF 的信貸 & 銀行業務創造利潤事業需求持續增加。同時，鄉村地區人口減少亦是嚴重的問題，因為與商業銀行的激烈競爭，主要地方合作社失去他們相互借貸的功能。

在這個背景下，NACF 的信貸和銀行業務系統活動，可能被批評為試圖擴展其業務資源，以賺取利息和非利息所得的機構。關於其在 2004 年投資於三個子公司，投資總額為韓幣 450 億，股利所得為韓幣 14 億。雖然和 NACF 信貸和銀行業務系統總所得相比，仍然不算大數目，但是有其他的業務收益，例如累積商業的技術知識和預先知道非營利資產的損失。

· 結論

NACF 所負責任務是重要的，不但全面改善韓國鄉村經濟的狀況，而且對國民經濟的發展有所貢獻。特別的是，透過自主性的合作社，NACF 幫助改善農民的經濟、社會和文化狀態。藉由農業競爭力的加強，來改善農民的生活水準，並且有助於國家經濟的均衡發展。NACF 的銀行 & 保險業務部份，以及信貸 & 銀行業務系統被授權執行此項任務。

面對可預期或不能預期的挑戰，NACF 的銀行和保險業務、信貸 & 銀行業務系統、NACF 的全部員工及其他部門，例如行銷 & 供給、擴展&教育及管理，皆努力發現問題並找尋解決辦法，修訂不適宜的法令，以及對合作社成員及合作社內農民會員有所關心。特別是對信貸和銀行業務，在經歷過去的國家經濟成長到全球合併為一的過渡軌跡中，NACF 主管和員工著重突破合作社成員和農民所遭遇的信貸瓶頸。

總而言之，NACF 的信貸和銀行業務系統的組織結構，可被理解為整個國家農業金融網路的主體，包括在銀行 & 保險部門下的總部和分支機構，合作社成員的信貸業務，以及金融子公司所組成。觀看其業務績效，來自利息所得及淨所得數額在 2004 年為韓幣 8,510 億（台幣 250 億）。大約 80% 累積成為法定或業務所準備的保留準備金，大約 10% 支付給合作社成員（韓幣 450 億或台幣 13 億）或其他的合夥人，而有大約 10% 作為來年未指定用途的保留盈餘。除此之外，NACF 的銀行和保險部分已經盡力適應並且應付時代改變，例如介紹和實施先進的風險管理系統，規劃成員投資資本的計劃，增加第一類資本，並且有效的管理風險加權資產。

最後，關於 NACF 的投資創新，它的初步成果為在 1990 年代建立三家子公司。這些子公司和創新目的，是為了 NACF 的信貸和銀行業務系統建構健全的業務環境，使 NACF 能夠有效執行命令，以及對於韓國急速改變的農業和金融環境能夠加以因應。

報告內容

李仁雨 博士

這次的主題是韓國農協中央會的信貸與銀行業務系統其組織結構、績效和近來的變化，藉由探討農協中央會管理上的優勢與劣勢，說明信貸和銀行業務的例子，作為其他農業金融系統參考的良好典範。

韓國農業金融的組織事業在中央農協事業群中是有區分的，最上面是由銀行和保險的總部本體，其次為地方農會的辦事處與分支機構，底層是地方事業的子公司與合作社營業據點，簡單來說，這三個組合在一起的話，就是韓國現在主要的農業金融系統。韓國農協中央會（NACF）部門間是各自獨立的，包括四部份：企劃和擴展、行銷和供給、家畜，以及銀行和保險部門。

韓國農協中央會（NACF）在韓國由一家總部所組成，16家地區辦事處，157家城市鄉鎮辦事處，以及774家信貸和銀行業務的銀行分行，農協銀行分支分布在韓國很多地區，全國的地方分行全部加起來共有1900多家，是全韓國分布第一的銀行，談論此部份並不是為了強調其韓國農協有多大，而是強調其多數的工作人員特性；在農業合作社法實行以來，韓國農協中央會（NACF）的主要工作人員是一萬多人，已有一千多個會員合作社，會員人數的部份達到五萬多名。

在業務績效方面：韓國農協中央會（NACF）至2004年12月31日的總淨所得約為三兆四千兩百五十億韓元，而韓國農協中央會（NACF）每年主要的業務有六項；第一項是農協中央會的存款跟貸款業務，第二項是合作社的保險業務，第三項相互信貸，第四項為公司保險，第五項是農作物的供給與行銷，第六項是家畜的行銷與供給，而這六項業務中，不難發現信貸與銀行業務是韓國農協中央會（NACF）的主要利潤來源。

而農協的銀行與保險業務中，共有信貸和銀行、合作社保險、相互信貸和公司保險四種業務，收益約為20兆510億，而利潤最高的是第一項，佔總營業所得中為86.98%。收益分配的話，利息所得大約佔78%，保證與佣金手續費部份大約佔19%，紅利分配的部份大概佔3%左右。

先談談韓國農協中央會（NACF）資產的部份，貸款是佔最多的，資產中約有59.4%是放款的部份，有價證券佔27.8%，其他投資佔12%，這部份應該和台灣很類似。但是在這麼多樣化的收益中，該如何分配這些保留盈餘資金呢？

在2004全年度裡，提撥前的保留盈餘是七千八百多億韓元，從法定的保留準備資金裡，最少需有淨總所得和前一年未撥附的保留盈餘的10%，其金額大約為450億左右的韓元，另外還有一個是台灣所沒有的項目，為職員與員工所投資的項目—管理者和員工保留優先股，這部份的金額大約有60億韓元，韓國的存款保險公司握有優先股約9億韓元，

移至下一年的保留盈餘約為 156 億韓元。

韓國農協中央會 (NACF) 2004 年的資本適足率高達 11.4%，已經連續五年維持高於 10% 的比率，為了維持資本適足率，韓國農協中央會 (NACF) 採用最先進的風險管理系統，規劃成員投資股本的計畫，以增加第一類資本，以及設法有效率地管理風險加權資產。

2005 年韓國農協中央會 (NACF) 代表在媒體上所發表的意見，計畫將這四家公司進行併購，韓國農協中央會 (NACF) 試圖改變其業務，成為一般的普通銀行，經營範圍包括銀行、證券、保險和資產市場，然國際化將是韓國農協中央會 (NACF) 最主要的目標。

最後，關於農協的近幾年來的投資創新改變，其初步的成果是 1990 年代所建立的三家子公司。這些子公司創新目的，是為了建構完善的業務環境與體質，同時也加強了農協對於信貸與業務資訊系統，對於韓國的農業金融環境，有著相當大的助益與因應韓國不斷急速改善的金融環境。

成 功 講 座

玉山金控成功發展模式

黃男州 策略長

玉山金融控股公司

報告人簡介

黃男州

學歷：

清大動力機械系

紐約市立大學企研所 碩士

經歷：

玉山銀行業務部副科長、科長、董事長特別助理

玉山金控總部經理

現任：

玉山金控總部協理、策略長

講義原稿

(英文摘要)

In 1992, a group of elites, each with over 20-year experience in banking industry, joined under the leadership of Mr. Yung-Jen Huang, who possessed extensive knowledge in finance, practical experience and management expertise, and pledged to “establish a first-class bank with the finest service and operation as the ultimate task of life.” E.SUN Bank was born to realize the grand ideal of the professionals and destined to become a model for Taiwan banking industry.

Ten years later, the formation of E.SUN Financial Holding Co., Ltd. brought the dream into a brand new era. In 2002, E.SUN Commercial Bank, as the main entity of the conglomerate, initially teamed up with E.SUN Bills Finance Corp. and E.SUN Securities Co., Ltd. to form the E.SUN FHC. Ever since E.SUN FHC has developed into a financial institution providing the complete financial service of banking, bills finance, securities, venture capital, leasing, insurance brokerage, securities investment trust and investment consultancy.

Both E.SUN FHC and E.SUN Bank have achieved an outstanding performance way above the industrial average from their start, not only in business operation, profitability and asset quality, but also in service quality and corporate social responsibility. Furthermore, facing the fierce competition and fast-changing financial environment locally and globally, E.SUN FHC has prepared an integrated strategy to overcome different challenges and to achieve each goal set in various conditions.

In order to accomplish the short-term, mid-term and long-term strategic development in each stage of growth while upholding the achievement of annual financial objective and business plan execution, E.SUN FHC has developed a model of success, which includes the following important elements—to continuously practice prominent business principle and corporate culture, to emphasize on the three pillars of system establishment, human resource cultivation and information system development, and to fulfill the corporate social responsibility thoroughly. To implement the principles in its daily operation, E.SUN FHC has been keen on providing excellent financial service in all aspects and practicing TQM up to the highest standard.

Due to the rapid changes in current financial environment, especially in an era with the enactment of Financial Holding Company Law and the influence of the on-going second-phased Financial Reformation of consolidation led by the Taiwanese government, every player in the field of banking needs to possess a triumphant method to react to the brutal competitions and

capricious world in a most accurate manner. The three mechanisms of organic growth, strategic alliance and M&A to expend its operational scale are E.SUN FHC's answers in response to the severe external challenges.

Ever since the foundation of E.SUN Bank, the enthusiasm of maintaining a healthy and organic growth has enabled E.SUN to achieve great accomplishments in operational efficiency, financial performance and business scale over the past years. Meanwhile, E.SUN continues looking for the best candidate for a strategic alliance partnership and the possible M&A opportunity, which both respectively came across a breaking point in year 2004. In February 2004, E.SUN FHC formed a strategic alliance with the Britain-based insurance giant Prudential plc, the biggest insurance group in Asia, in an cross-broader business cooperation in bancaassurance as well as in a strategic investment in E.SUN equity, which represented a new leaf in the financial history of Taiwan. Moreover, the successful acquisition of Kaohsiung Business Bank in September 2004 marked a significant expansion of E.SUN financial territory, doubled the service network of E.SUN Bank, and substantiate its position as one of the respectful leading financial institutions in Taiwan market.

Nowadays, E.SUN FHC persists to show a great confidence in pursuing the goal of everlasting business prosperity with carefully planned strategies and great efforts. This September E.SUN is grateful to receive the Award of The Best Bank in Taiwan from the globally renowned and respectable financial magazine, The Banker, which indicates the international affirmation on E.SUN's long-term exceptional performance in business operation. Just like CSFB's comment on E.SUN FHC in its analytical report, "A Dark Horse That Ran A Long Way", it will not be long for E.SUN to realize its ultimate dream and becomes the most respectable and efficient corporation in the industry.

講稿內容

壹、公司介紹與發展現況

一、公司簡介

1992 年玉山銀行在金融理論、實務與管理經驗兼備的黃永仁先生領導下，結合一群服務金融界平均有 20 年以上的專業菁英，懷著「經營一家最好的銀行，捨我其誰」的使命感共同創立，並開啟專業經理人成功經營的典範。

玉山銀行創立後，踏著穩健的腳步逐步茁壯，1995 年玉山票券成立之後 1997 年成立玉山租賃、1999 年玉山保代、2000 年玉山證券、2001 年玉山投信，並於 2002 年玉山金控成立後，緊接著 2002 年成立玉山創投、2003 年玉山投顧及玉山保經成立，建立完整的玉山金融版圖。

2002 年 1 月 28 日玉山金控成立後，開啟了玉山新紀元，從剛開始的以玉山銀行為主體，結合玉山票券及玉山證券共同組成的金控公司，迄今已發展成為擁有銀行、票券、證券、創投、租賃、保經、投信及投顧的完整金融服務體系，並於 2004 年 2 月與國際知名的英國保誠集團策略聯盟及投資合作關係，提供金融保險服務市場新視野，嗣於同年 9 月順利、圓滿概括承受高雄企銀，寫下台灣金融改革史的新頁與學習典範。

隨著金融產品與服務不斷推陳出新，顧客的選擇也趨於多樣化，提供完整解決方案逐漸成為金融業的主流。玉山除了優質的服務外，也提供顧客各項完整解決方案，讓顧客享有一次購足的便利與量身訂作的尊榮，不論是個人金融、法人金融、財富管理、財務金融及信用卡等金融需求，都會獲得充分的滿意。



圖 1、玉山金融版圖

二、玉山金控組織架構

玉山金控組織除參照公司治理設立審計委員會、稽核處外，在金控總部下設有 7 個委員會，分別為資產負債管理委員會、全面品質管理委員會、策略發展委員會、人力資源發展委員會、投資管理委員會、風險管理委員會、資訊科技策略管理委員會，並設有品牌長、策略長、人資長、財務長、風險長及資訊長專門負責各委員會召開與決策執行。

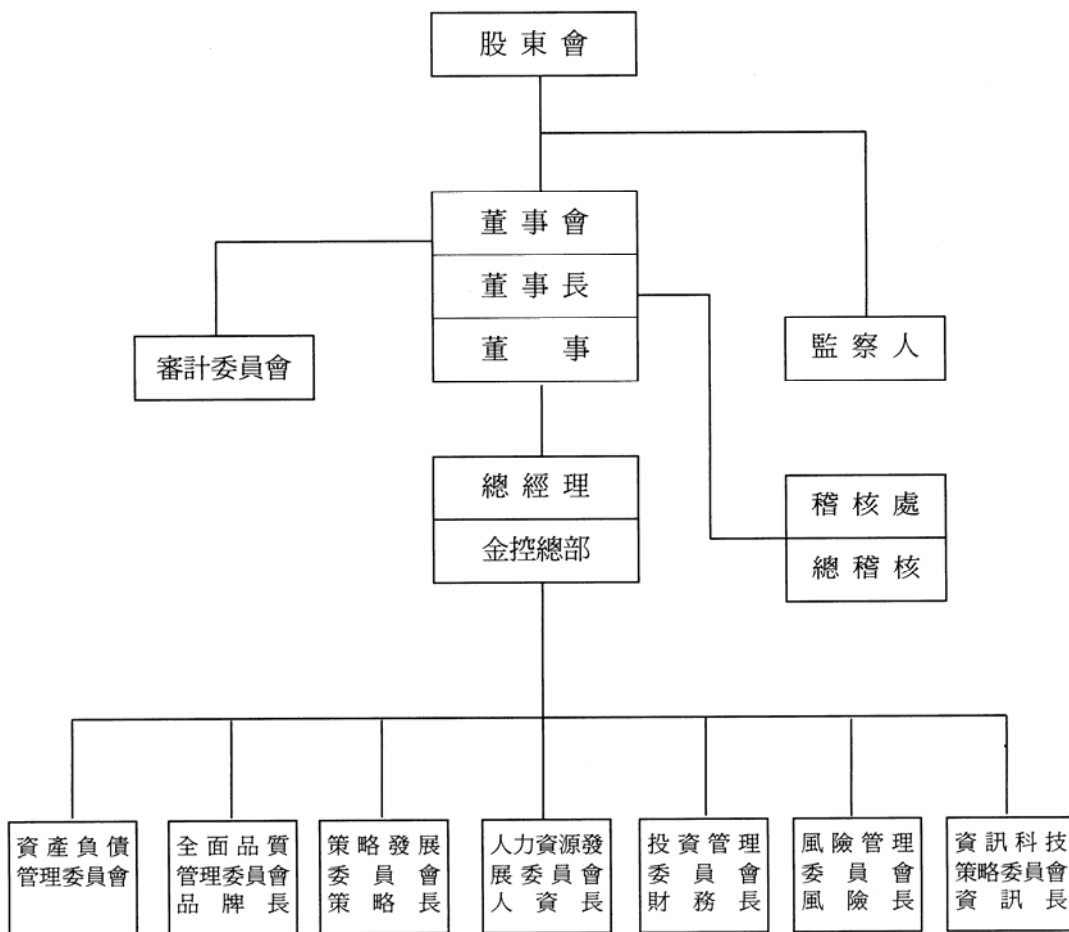


圖 2、玉山金控組織圖

三、玉山經營理念

玉山的經營理念為專業、服務及責任，我們深知金融產業是一個領先社會發展的創新事業，是一個滿足顧客需求的服務事業，也是一個不斷追求經營效益的公共事業。我們將玉山銀行的英文命名為 E.Sun Bank 之字首 E.S.B 賦予經營理念，也就是專業 (Expertise)、服務 (Service) 及責任 (Business)，並且以「培育造就最專業的人才，提供最好的服務是我們的責任」作為我們實踐的座右銘。要落實玉山專業、服務及責任經營理念，玉山以「建立制度、培育人才與發展資訊」來落實奠定永續經營的磐石。

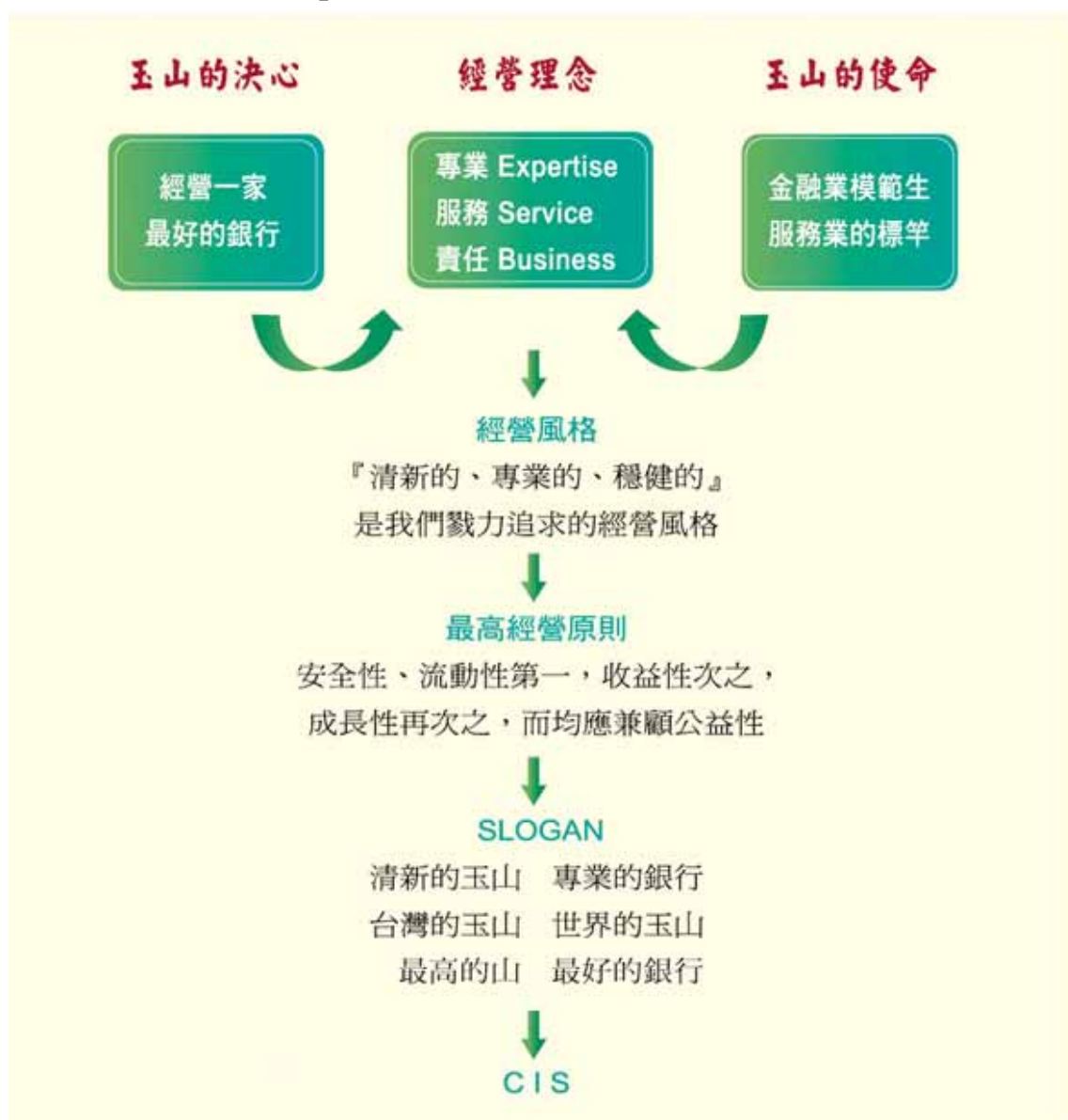


圖 3、玉山 CI 發源圖

四、玉山企業文化

玉山擁有優質的企業文化，這是玉山名聞遐邇且為人稱道的最重要資產，玉山的企業文化訴諸文字為3加1的企業文化，就是「實在、實力、責任」、「團隊、和諧、快樂」、「領先、卓越、榮譽」加上「知福、惜緣、感恩」，詳述如下：

實在—操守完美、言行一致、表裡一致
實力—終身學習、完成自我、展現實力
責任—為自己負責、為工作負責、為顧客負責

團隊—先團隊後個人、高EQ的團隊
和諧—溫馨、和諧的組織文化
快樂—快樂的工作環境與第二個家

領先—旺盛的企圖心
卓越—永無止境完美的要求
榮譽—高度的認同感與榮譽

知福—感念自身成長的福分
惜緣—珍惜共同奮鬥的緣分
感恩—以感恩的心與家人、同仁、顧客及社會互動互勉

玉山的企業文化與其他企業最大的不同之處，在於玉山的企業文化並非僅是口號，而是落實在每一位玉山人的工作及生活中。不管是資深的玉山人或是新進的玉山人，一但你有機會接觸洽談，你將發現雖然每個人的外貌及個性不同，但是服務的品質、積極的態度、親切的笑容、專業的風采及謙恭有禮都是一致的。

在玉山為期6個月的新進員工訓練中，其中的第一堂課，就是由董事長或總經理所講授的「本行經營理念與企業文化」，開宗明義讓新進員工瞭解玉山的經營理念與企業文化，這個由最高經營階層所講授的課程，多年以來一直是新進員工訓練最大的特色之一，透過與新進員工的交流，讓新進員工可以深刻感受到玉山特殊的文化，也能讓最高經營階層瞭解新進員工如何讓融入企業文化。

所以在玉山，不僅每位員工都清楚知道企業文化的內涵，在董事長及主管身體力行下，員工已經把落實企業文化當做工作的一部份，有些員工甚至把企業文化當做生活及人生價值的一部份，也產生了許許多多可貴的溫馨小故事，創造更豐富的服務人生。

五、玉山發展狀況

玉山金控及玉山銀行從成立迄今，不論在企業經營、獲利水準、資產品質、服務品質及社會責任皆繳出亮麗的成績單，遠超越同業平均水準。

在企業經營方面，董事長黃永仁先生因領導經營玉山卓越有成，於 2001 年榮獲「李國鼎管理獎章」、2002 年榮獲「國家品質獎」個人獎，是國內銀行界唯一獲得國家品質獎個人獎的銀行家，這些獎項都彰顯出玉山擁有國內最優質的經營團隊，且深受專家學者、政府機關及社會大眾的肯定。銀行局長也公開讚揚說：「在玉山金的經營層身上看見真正的 Banker（銀行家）！」¹

在獲利水準方面，以長期績效來看，新銀行開業後 10 年的平均每股盈餘，玉山銀行在 16 家新銀行中排名第 1 名，及至金控成立後，各項重要綜合指標如 EPS、ROA、ROE 及 NPL 亦均名列前茅。

在資產品質方面，玉山長期以來一直擁有全國商業銀行最佳的資產品質，並且持續追求更好的資產品質，2005 年 7 月份玉山銀行逾放比為 0.93%，再度創下全國商業銀行最佳資產品質的紀錄。財政部長林全也讚揚說：「玉山金控長期以來是主管機關心目中的模範生，玉山銀行更是全國逾放比最低的銀行，並一直以提昇台灣整體服務水準為義不容辭的社會責任。」²

在服務品質方面，從 1993 年起玉山銀行就經常蟬聯各項服務品質調查排行榜第 1 名。在商業周刊對全國公民營銀行服務品質的調查中，玉山銀行榮獲 1993 年、1995 年、1998 年、1999 年、2000 年調查的第 1 名，在 2000 年除了榮獲服務品質調查總排行第 1 名，更獲得顧客最願意推薦往來的銀行等 9 項第 1 名。2001 年玉山銀行更榮獲象徵最高品質的「國家品質獎」企業獎，為國內唯一獲此殊榮的銀行。在 2004 年玉山銀行也榮獲現代保險金融理財雜誌對全國 45 家商業銀行調查高收入者眼中的服務第 1 名及軍公教人員服務第 1 名。

在社會責任方面，玉山秉持著對社會的承諾及責任，致力於社會公益活動的推廣及參與。除成立玉山文教基金會及玉山志工基金會，也發起很多社會公益活動，如捐贈台灣大學玉山知識管理講座、舉辦多次「獻給母親的音樂會」、舉辦「我愛媽媽」繪畫比賽、參與健康職棒運動、發起 921 賑災、桃芝颱風捐款、敏督利颱風捐款、南亞海嘯捐款等愛心捐款活動、捐贈育幼院及照顧院童、舉辦多次熱情捐血與淨山環保活動、參與許許多多社會公益活動。玉山致力於成為績效最好也最被尊敬的企業。

近期於 2005 年 9 月 6 日，玉山榮獲國際知名且最具權威性的英國 The Banker 雜誌頒給玉山銀行 The Best Bank in Taiwan（台灣區最佳銀行）年度大獎，彰顯出玉山長期經營的亮麗成績深獲國際肯定。

1.工商時報 2004 年 12 月 25 日

2.中國時報 2004 年 2 月 3 日

貳、策略及目標

一、願景與目標

(一) 玉山願景

玉山的共同願景有三：

願景一 金融業的模範生 服務業的標竿

願景二 玉山人成為世界第一等的公民

玉山銀行成為世界第一等的企業公民

願景三 台灣的玉山 世界的玉山

玉山除了每年年度營運計劃的業績與財務目標外，尚有更大的未來願景，透過實現願景的過程中，希望不僅能使玉山從優秀到卓越，更能使玉山邁向基業長青。

「金融業的模範生，服務業的標竿。」模範生就是品學兼優，德智體群美兼備。長期以來玉山就以銀行業的建中、北一女自許，從自我要求出發，期許能成為金融業的模範生，為金融業樹下典範。並且從金融服務出發，期望不只能提昇金融業的服務品質，更能提昇整體台灣服務業的服務品質。

「玉山人成為世界第一等的公民，玉山銀行成為世界第一等的企業公民。」要成為世界第一等的公民，除了在工作上擁有清新專業的特質外，更要以愛與關懷讓這塊土地及世界感受到玉山人是一等公民的風範，因此要從人文、藝術、環保、志工等各方面盡到社會責任。

「台灣的玉山，世界的玉山。」玉山是台灣最高的山，也是台灣的精神象徵，玉山金控期許就像玉山一樣，成為台灣最好的金控，讓台灣也有一家世界級的金控公司，使玉山與玉山金控相得益彰。從深耕台灣這塊土地開始，腳踏實地一步一步向外拓展，讓玉山金控除了成為台灣最好的金控外，也成為世界最好的金控公司。

這三大共同願景是玉山在長期發展的終極目標，透過有系統的一步一步達成階段性的目標，進而就能夠達成共同願景。

(二) 玉山目標

目前台灣金融版圖共有 46 家銀行，分成兩類，一是主要金融機構，一是其餘銀行；預估 5 年後，在政府政策主導及激烈競爭環境影響下，銀行家數將加速縮減，台灣金融版圖金字塔頂層將為 1 至 2 家大型區域性金融機構及 3 至 5 家國內主要金融機構，金字塔中間那層將為利基導向功能型金融機構，金字塔底層將為小型銀行。

玉山目標可以分為短、中、長期來看：

玉山短期目標是發揮購併 KBB 的綜效，2004 年購併 KBB 後，玉山銀行國內分行從 54 個據點到 2005 年上半年的 90 個據點，預計在 2005 年底達 100 個據點，在 2006 年底前完成國內 114 個據點的配置。除了通路倍增外，新設分行績效的提昇與綜效的發揮將是短期最重要的目標。

中期目標是在5年後成為3至5家國內主要金融機構之一，由於政府積極推動第二次金融改革，將使得金融市場產生劇烈的變化與組合，玉山在中期目標挑戰成為國內主要金融機構，就是要從第二次金融改革中脫穎而出，從好到更好到大。

長期目標就是玉山的未來願景，玉山要成為績效卓越且受尊敬的企業。

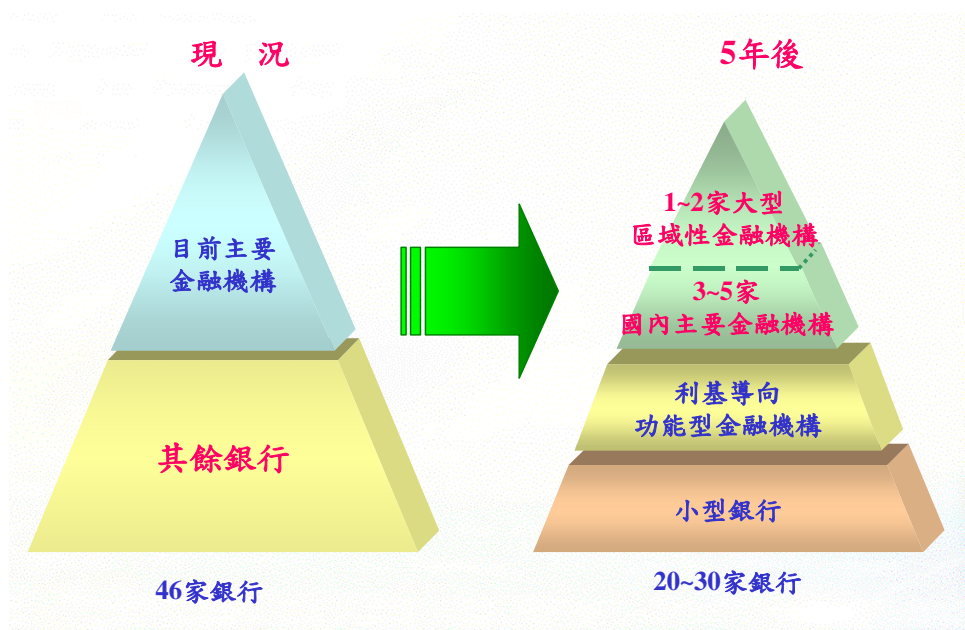


圖 4、台灣金融版圖發展趨向

二、玉山策略矩陣

策略矩陣可以運用在策略分析，是由策略型態與產業價值鏈兩個構面所架構而成，策略矩陣中每一個方格稱之為「策略點」，策略的想法及做法（策略要素）皆可運用策略點或是策略點間關聯來表示，一整套策略的想法可以用一組策略要素來表示，策略要素所排列組合而成的策略稱為「策略組合」。

策略型態可用六大構面來表示，包括產品線廣度與特色、目標市場之區隔方式與選擇、垂直整合程度之取決、相對規模與規模經濟、地理涵蓋範圍及競爭優勢等。

產業價值鏈如表 1 第 1 列所示，左邊是投入部分，右邊是產出部分。透過資本取得、據點設置、資訊系統、人力資源管理、研究發展、產品設計、事業投資、行銷企劃、集團資源整合、服務品質、徵信調查、顧客關係管理、品牌形象及風險管理等形成產業價值鏈的投入部分，這些活動或資產投入形成玉山金控的 5 大產品線，分別為個人金融產品、法人金融產品、財富管理產品、財務金融產品及信用卡產品。

表 1、玉山金控策略矩陣

資本取得	據點設置	資訊系統	人力資源管理	研究發展	產品設計	事業投資	行銷企劃	集團資源整合	服務品質	徵信調查	業務推廣	顧客關係管理	品牌形象	風險管理	個人金融產品	法人金融產品	財富管理產品	財務金融產品	信用卡產品	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	產品線廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	垂直整合程度之取決
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	相對規模與規模經濟
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	地理涵蓋範圍
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	競爭優勢

(一) 短期策略

玉山短期目標是購併 KBB 後新設分行績效的提昇與綜效的發揮。

短期策略構想：「運用玉山既有品牌形象、服務品質及人力資源管理的競爭優勢，提供具備國家品質的產品及服務；分行家數增多，分攤行銷企劃、業務推廣及資訊系統成本，能夠提供顧客具有競爭力的金融產品；在大台北地區及全國各地設置分行，使地理涵蓋範圍擴大，服務網路綿密且完整，能提供顧客無微不至的金融服務；這些具備國家品質與競爭力的金融產品及服務，會滿足注重服務品質的顧客。」

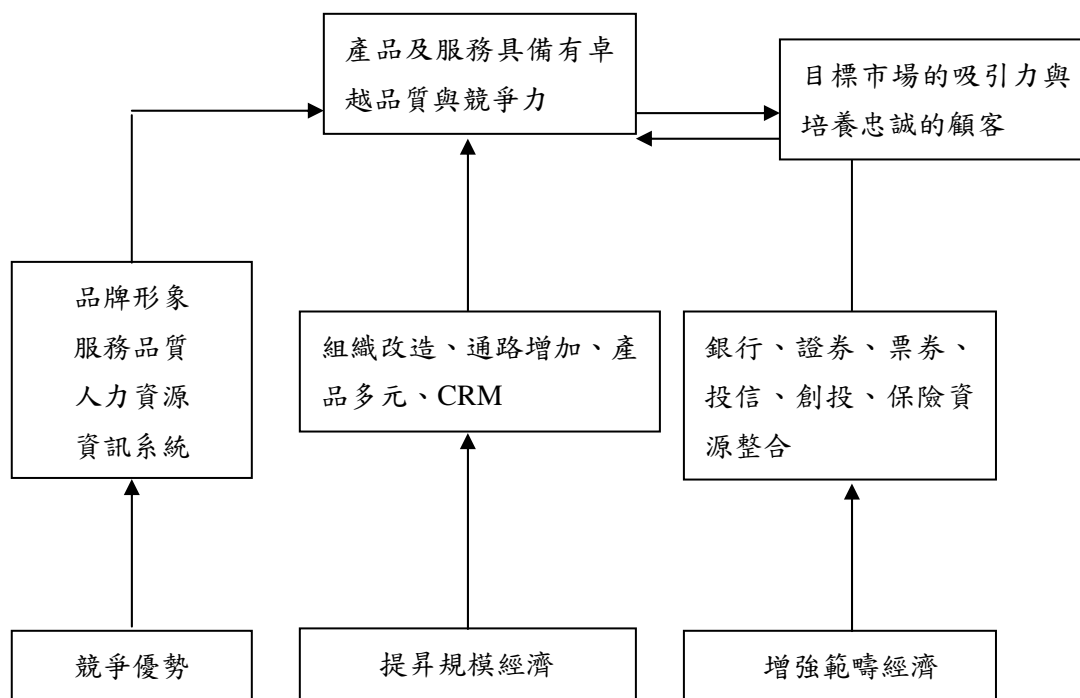


圖 5、以流程圖表示短期策略的構想

(二) 中長期策略

玉山中長期目標是 5 年後成為 3 至 5 家國內主要金融機構之一。

中長期策略構想：「透過自我成長的方式，充分發揮品牌形象、顧客關係管理、風險管理、產品設計、行銷企劃及集團資源整合的綜效，找出有利玉山迅速成長的產品線，運用資源最適配置，使玉山獲得快速成長，成為國內主要金融機構；或是透過繼續購併，使玉山相對規模擴大，成為國內主要金融機構；或是透過策略聯盟的方式，積極擴充產品線及擴展業務，迅速提昇玉山業績規模，成為國內主要金融機構。簡言之，透過運用自我成長、繼續購併及策略聯盟等三個策略，使玉山在各產品線及規模都成為國內金融機構的前 3 至 5 名的領先群，自然就會成為國內主要金融機構之一。」

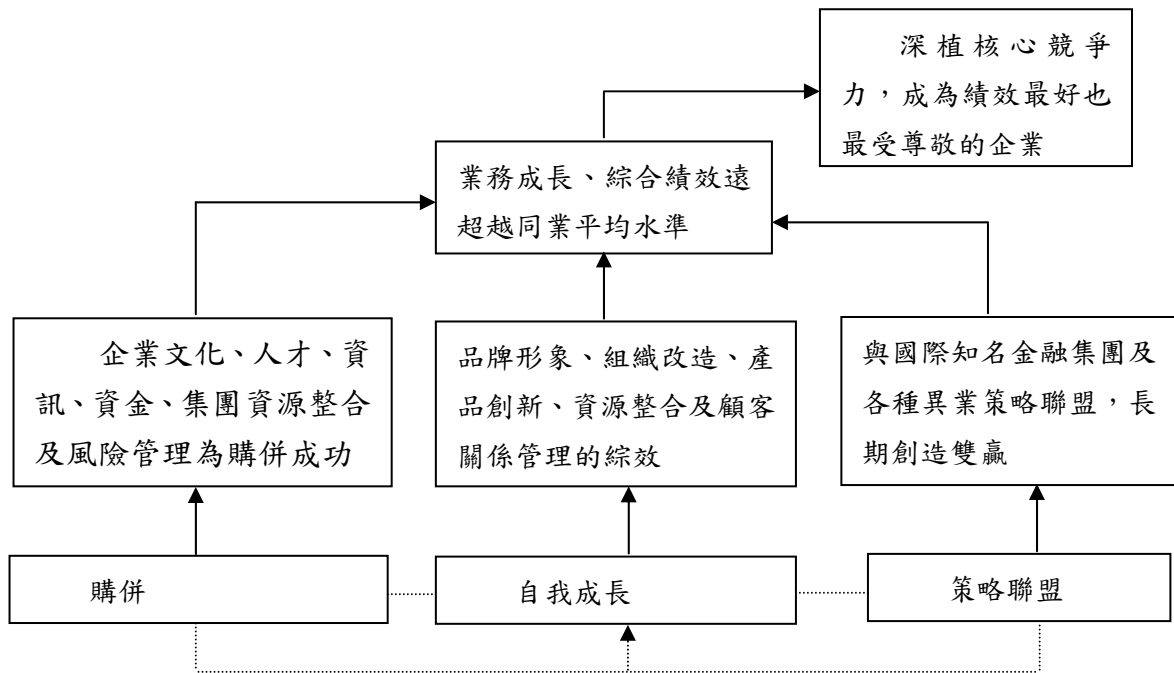


圖 6、以流程圖表示中長期策略的構想

參、玉山金控成功發展模式

為達成短、中、長期的策略目標以及每年年度計劃的業績與財務目標，玉山金控成功發展模式包含有：持續貫徹優良的經營理念與企業文化，致力於建立制度、培育人才及發展資訊三大支柱以及善盡企業社會責任。而落實在日常經營中的具體做法，則舉持續精進優質服務、推動全面品質管理及提供全方位金融服務為例子來說明。

一、優質服務—從大廳接待員做起

玉山銀行於 1992 年成立後，同時首創大廳接待員制度，開啟台灣銀行業優質服務的先河，也確立玉山在消費者心目中優質服務的良好印象。

大廳接待員的工作繁複，並非僅是站在門口迎接顧客，展現笑容而已，大廳接待員的主要服務規範有五大項分別為服裝儀容、招呼應對、人潮疏解、留意安全及環境維護。從迎賓、親切招呼、詢問解答、顧客引導、茶水服務、疏解作業瓶頸、行舍安全、環境整齊、送客等，皆是大廳接待員的服務範圍，

營業時間時，各項業務負責人各自在自己的崗位上忙碌著，而大家輪流擔任的大廳接待員這時候就扮演機動性的協助角色，讓顧客來到玉山銀行時，能夠享有親切貼心的服務，能夠快速精準的完成所要辦理的業務，能夠留下深刻而美好的印象，讓顧客來到玉山成為一種享受，享受優質的服務。

當玉山的大廳接待員獲得社會廣大的迴響及交相讚譽後，許多機關團體、公司行號及銀行同業紛紛率團前來參訪，希望能瞭解玉山大廳接待員成功的秘訣。玉山本著提昇國內服務水準為使命，除了致力成為金融業的模範生及服務業的標竿外，也將這經驗傳承出去，成為國內服務業邁向服務新紀元的良好示範。

玉山的大廳接待員制度開啟了台灣金融服務業新的紀元，也讓台灣金融服務業從業績的較量進展到服務品質的較量，對於消費者而言，這是一種正面的競爭，能夠享有更優質的服務品質，對於整體社會的福利水準有所助益。

二、全面品質管理的推動

除了開創大廳接待員制度外，玉山也推動全面品質管理，從基本的品質、預期的品質、理想的品質到超越期望的品質，在全面品質的金字塔中的每一階段，玉山都落實服務的用心，也因此得到了兩座國家品質獎。

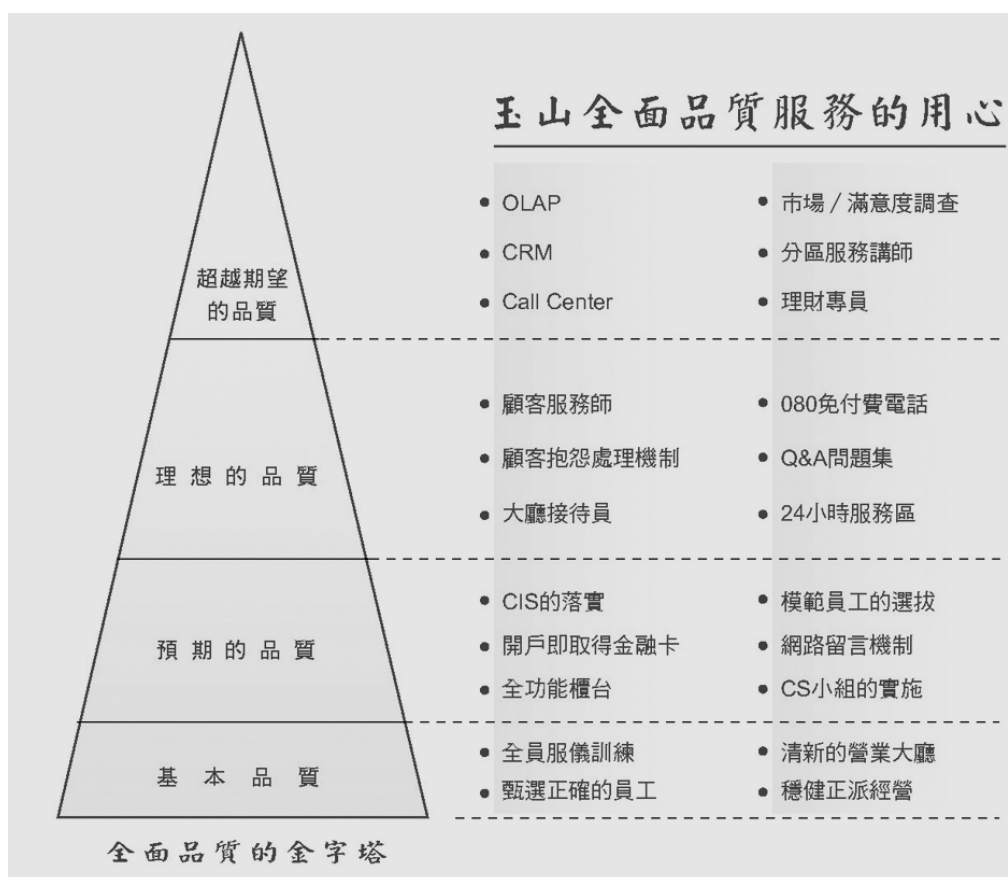


圖 7、玉山全面品質金字塔

國家品質獎的設置，旨在獎勵推行全面品質管理具有卓越績效的企業及個人，是國內品質管理的最高榮譽，等同於美國國家品質獎、日本戴明獎、歐洲國家品質獎及新加坡品質獎等。國家品質獎的評審項目為領導與經營理念、策略管理、研發與創新、顧客與市場

發展、人力資源與知識管理、資訊策略運用與管理、流程管理及經營績效等八大項目進行評選，得獎者獲行政院頒予「國家品質獎」證書及講座。

玉山銀行與黃永仁董事長分別在 2001 年及 2002 年榮獲國家品質獎企業獎及國家品質獎個人獎，充分彰顯出玉山的具有國家級、國際級標準的卓越品質。玉山銀行是公民營銀行第一家獲此殊榮，也是目前唯一獲得國家品質獎的銀行；黃永仁董事長是國內銀行界唯一獲得國家品質獎個人獎的銀行家。

三、提供全方位金融服務

隨著金融產品與服務不斷推陳出新，顧客的選擇也趨於多樣化，提供完整解決方案逐漸成為金融業的主流。玉山除了優質的服務外，也提供顧客各項完整解決方案，讓顧客享有一次購足的便利與量身訂作的尊榮，不論是個人金融、法人金融、財富管理、財務金融及信用卡的需求，都會獲得充分的滿意，請參照表 2、玉山五大產品事業群。

表 2、玉山五大產品事業群

事業群	項目	內容
個人金融事業群	簡介	• 提供分行存匯、個人金融及整合性的服務。
	服務	• 分行存匯業務包括活期(儲)、支存、定期(儲)、代收付、薪轉、匯款等。 • 個人金融業務包括房貸、小額信貸、理財型房貸、個人週轉金等。
	成績	• 2003、2004 年房貸淨增加量全國第一名。
	特色	• 整合顧客存款、理財及負債的綜合需求。 • 玉山是您房貸百貨的旗艦店。
	願景	• 成為房貸餘額成長與資產品質全國第一名。
法人金融事業群	簡介	• 提供資產面、負債面、股東權益面及整合性的服務。
	服務	• 資產面包括現金管理、應收帳款管理、短期投資、售後租回等。 • 負債面包括融資、保證、發行公司債等。 • 股東權益面包括 IPO、SPO。 • 其他包括各類海外籌資工具、財務顧問、TMU、企業網路銀行等。
	成績	• 2003 年有 5 家分行榮獲經濟部信保基金業務成績最優異榮譽。
	特色	• 建構橫跨銀行、票券、證券、租賃、創投的完整服務網絡。 • 提供您企業金融的完整解決方案。
	願景	• 成為中小企業的第一品牌。
財富管理事業群	簡介	• 提供基金、保險、信託及整合性的理財服務

	服務	<ul style="list-style-type: none"> 基金業務包括國內外各類基金。 保險業務包括儲蓄險、醫療險、意外險、產險及投資型商品。 信託包括金錢信託、有價證券信託、遺產信託、不動產信託、收受經理及運用各種信託基金、企業員工持股/儲蓄信託、保管銀行與簽證業務。
	成績	<ul style="list-style-type: none"> 2004 年榮獲現代保險金融理財雜誌—高收入者眼中的服務第一名。
	特色	<ul style="list-style-type: none"> 與英國保誠集團策略聯盟，建構優質且全方位的理財服務。 玉山是您財富管理的靠山。
	願景	<ul style="list-style-type: none"> 國內銀行財富管理的第一品牌。
財務金融事業群	簡介	提供各項財務管理、交易、操作等服務。
	服務	<ul style="list-style-type: none"> 金融交易：台幣及外幣票債券交易、外匯及股票交易科、衍生性商品交易、資金調度、財務操作及投資。 財金管理：清算及管理業務、資產負債管理、作業自動化及國際化營運等。 行銷企劃：各金融商品之規劃與新種業務開發與交易策略擬定。 財金風管：以各種風險管理工具來監督及控制各項投資及資產交易的安 全性，積極落實內部控制制度及各種法令規章之遵循。
	成績	<ul style="list-style-type: none"> 擁有國內一流的專業財務操作人才（CFA、FRM 證書） 受主管機關及央行高度肯定
	特色	<ul style="list-style-type: none"> 玉山給您靈活創新的財務服務。
	願景	<ul style="list-style-type: none"> 成為企業財務操作、資金調度與風險控管的首選伙伴。
信用卡事業群	簡介	<ul style="list-style-type: none"> 提供刷卡消費、優惠折扣、資融理財、企業聯名等服務。
	服務	<ul style="list-style-type: none"> 提供各大聯名團體、百貨公司、連鎖量販、餐飲合作提供消費折扣 資融理財部分，提供預借現金、輕鬆貸、餘額代償、分期付款等多種產品選擇。 生活機能部分，提供 Your Smile 旅遊中心資訊、郵購情報等豐富訊 在支付功能方面，提供繳納稅款、公共事業費、捐款、基金等服務 其他附加功能：機場貴賓卡、機場外圍停車、免費道路救援、紅利兌換商品、飛航哩程酬賓、折扣商店等。品牌為使命。
	成績	<ul style="list-style-type: none"> 2004 年信用卡有效卡數全國第 4 名。

	特色	全國首創信用卡 your smile 國民旅遊中心，提供貼心旅遊方案。 在公益卡上的努力，「獻給老師的愛」--For Teachers 教師白金卡是表達本行對教師敬意的一張公益卡。Formosa 關懷卡，強調「一份愛可以牽引更多的愛」，希望喚起國人對台灣的土地之愛。
	願景	• 滿足卡友在公益、食衣住行、娛樂、文化、藝術、個人風格等真摯與貼心的服務。

肆、玉山金控成長三部曲

近年來金融環境變化非常迅速，所以必須要有因應環境變化與競爭態勢的發展模式，以因應在金融控股法通過及第一次金融改革後，接著而來的第二次金融改革。玉山金控透過交互運用成長三部曲來因應環境的劇烈變化，成長三部曲分別是有機成長、策略聯盟及併購。

有機成長指的是透過本身組織改造與經營績效的不斷提昇，持續擴大業務規模。策略聯盟指的是與國內外優質金融機構進行策略聯盟，引進國際級金融產品及專業 know-how。併購是在有利於玉山長期發展的前提下，尋找適合併購機會，拓展玉山金融版圖。

玉山自從創立以來，一直致力於有機成長，提昇經營效率、經營績效及經營規模，已繳出亮麗的成績單。在同時，也積極尋求策略聯盟和併購機會，2004 年玉山在策略聯盟及併購均有重大的進展，分別是 2004 年 2 月和亞洲最大的保險集團英國保誠集團進行策略聯盟，開啟台灣金融跨國合作的新頁；以及概括承受高雄企銀，使得玉山分行家數倍增，晉升為國內銀行的領先群。茲分述概括承受 KBB 及與英國保誠集團策略聯盟如下：

一、概括承受 KBB

(一) 概括承受 KBB 的決策

在政府調整了核准金融機構申設新分行的政策後，限制所有的銀行限制申設新分行，再加上行政院金融重建基金處理經營不善金融機構的環境下，玉山做出拿下解決方案高雄企銀標售案的決策。

這個決策使得玉山國內的服務網邁向 114 個分行，再加上美國 LA 分行及香港分行共有 116 個服務據點，玉山分行家數突破百家水準後，正式成為領先群中的一員，能夠提供顧客更綿密的服務網絡。

除了做對了決策，玉山也以超高的效率在短短不到 3 個月的準備交割時間，於高企換上玉山招牌營業的第一天(2004 年 9 月 6 日)，就完成了資訊與營運整合寫下了世界紀錄，也創下金融重建基金這退出機制成功的首例。

(二) 高雄企銀簡介

高雄企銀（Kaohsiung Business Bank，以下簡稱 KBB）成立於 1950 年，1978 年改制中小企業銀行，為以經營高雄縣市及屏東縣市之區域銀行，原經核准經營據點 60 處。因經營不善，2002 年 1 月存保公司依銀行法接管陸續關閉經營績效不佳分行 15 處，尚有營業據點 45 處，員工約 800 名。2003 年 10 月成功標售 217 億不良債權（即 Bad Bank 部分），由美商 Longstar 以 82.3 億得標。金融重建基金 2003 年將扣除不良債權、信託業務及其相關資產負債後之淨值及營業權標售，並於 12 月底進行兩輪投決標作業，當時有兩家金控參與並皆已進行實地查核，惟最後僅一家投標，經兩輪議價最後與底價差距 40-50 億流標。2004 年 4 月 15 日，存保公司再次公告標售，並提供投資人說明書與實地查核申請登記。並訂定 5 月 3 日~21 日為買方實地查核期間，5 月 31 日為投決標日，9 月 3 日為交割基準日。

表 3、KBB 之分行據點分佈

2004.05

台北市	高雄市	高雄縣	屏東縣	澎湖縣
1	18	15	10	1

（三）概括承受 KBB 的過程

1、投標前準備

當獲悉中央存保的標售公告後，玉山在第一時間就立刻迅速成立專案小組，延聘外部專業財務顧問 Morgan Stanley 及會計師協助進行標案的評估，並為求對於標售對象的實際狀況做深入的瞭解，有組織地傾全力動員各業務部門資深人員對所提供的資料進行巨細靡遺的剖析與實地查核，希望獲得客觀的資訊，以作為投標的參考依據。期間總計有超過 50 位的專案人員參與了整體作業評估，流程規劃縝密且完整，在保守機密的職業道德上更是滴水不漏。

在專案小組準備出發前往投標的會議上，黃董事長勉勵所有的成員，我們已經做好了準備，玉山有最好的品牌及超強的執行力，這些都是我們可以迎接任何挑戰的信心，隨即轉身白板寫下「天佑玉山」四個字，董事長說：「玉山團隊已做了最大的努力與最好的準備，整個用心投入的過程真是令人動容而美好，這金融發展的歷史時刻我們全心參與了，也努力了，玉山固然期待好消息，但結果似乎也得讓天意決定了。」

2、得標後的努力

2004 年 5 月 31 日在 8 家銀行的激烈競爭下，玉山以 133.68 億元得標，在專案小組懷著喜悅的心情回到總行時，經營團隊已經齊聚會議室。董事長及總經理說：「得標是挑戰的開始。」立刻在第一時間就成立了「玉山小組」，以與「存保小組」進行密切的合作，一切以縮短溝通距離，順利圓滿完成交割為共同目標，乃依照各個不同面向的需求，分別

設立了人力資源、資訊作業、業務推展及顧客服務、行舍規劃、管理事務及法務會計作業等 6 個小組。

6 月 3 日與中央存保公司及高雄企銀完成簽約後，立即啟動玉山小組機制，決定部分成員於準備交割期間內，將常駐高雄以利作業進行，並隨時掌握資訊以快速因應。

在資訊系統方面，資訊小組成員立即對高雄企銀原有的資訊系統進行全面實地了解，包括對其主機作業系統及所有分行的資訊設備一一進行檢視，經評估整合或繼續使用的可行性後，立即提報建議克服一切困難，承受後採取單軌作業的方式來運作，這個關鍵的決策，正是創下世界記錄的勇氣、能力與決心。

在人力資源方面，玉山依約對於有願意加入玉山行列的原高企員工，以公平、公正及公開的新聘甄選流程，先是進行專業知識的測驗，以及超過五十個場次的面試，經由審慎、嚴密的甄選過程及回應意願後，為了讓新加入玉山大家庭的夥伴們能對於玉山的堅持與要求有更進一步的體認，在安排的教育訓練課程中，包括了玉山的經營理念及企業文化、服務禮儀與品質要求、玉山人行為規範、以及各項金融實務和電腦操作等，期許新同仁能及早融入玉山文化、發揮玉山精神、提供顧客優質的服務。

為使新擴充的玉山服務網，能夠維持玉山長期以來堅持的服務品質及作業效率，許許多多的玉山人在得知高高屏地區的分行需要人力支援時，均紛紛自動請纓，志願前往最偏遠的地區來服務，充分展現了玉山人關心玉山事、參與玉山事的情懷，並以「成功不必在我，但成功一定要有我」的精神，用實際的行動，群策群力，不分工作崗位，齊心為玉山的千秋大業共同努力。

9 月 3 日下午，高雄企銀正式結束營業後，不論是資訊系統轉換、檔案清點交接或行舍招牌更新等，都如火如荼地進行，同仁們忙碌至凌晨二點多，所有移轉工作均順利完成。不僅一一克服了非預期中的重重困難及障礙，也經由大家的熱誠及身體力行，傳承玉山獨特的文化及理念，並感染給每一位即將加入玉山大家庭的新夥伴。

3、高企換上玉山招牌營業的第一天

承受後的第一個營業日（9 月 6 日），當原有高企營業中的分行都以玉山的招牌向顧客招手，並且所有的資訊系統也都順利轉換運作、提供顧客無斷點服務的同時，同時也為台灣金融改革史寫下重要的新頁。我們長期的資訊合作夥伴 IBM 說道，在兩家銀行合併的同時，就順利地整合原先兩套不同的資訊系統，這樣的創舉，不僅是台灣的先例，也是世界的紀錄。

二、與英國保誠集團策略聯盟

銀行保險是金控整合行銷重要的業務之一，但國內既有保險業的生態有其歷史發展淵源，為因應國內外金融發展趨勢，經過仔細評量以及低調的接洽努力，玉山金控與英國保誠集團共同宣布締結策略聯盟的合作夥伴關係，開啟台灣金融跨國合作的新頁，透過此一合作關係，將提供顧客更優質與更多選擇的產品與服務。

英國保誠集團擁有超過 155 年壽險經驗是亞洲最大的歐洲壽險公司。集團業務遍及美國、歐洲與亞洲，在壽險、產險、零售基金及機構資產管理等專業領域均有極佳的聲譽與績效。英國保誠集團亞洲區總部南亞及大中華區執行總裁鮑德安說道「保誠的目標是儘可能地滿足目標客群對於人身保險產品的需求，因此除了保險業務員通路之外，在亞洲地區已經和許多優質的銀行成功發展銀行保險的合作關係，我們很高興藉著這次與玉山金控的結盟，能將保誠人壽持續發展的業務員和銀行保險等多元化的行銷通路策略、創新的壽險產品，以及優質的服務，得以延伸到玉山的顧客。」

玉山與保誠都是追求服務品質最佳的金融機構，並且重視顧客的需求，以產品和服務都能讓顧客完全十分的滿意，培養出好而多的忠誠顧客，進而提昇銀行對社會的貢獻與價值。在國際專業技術合作中，彼此共同來培育與訓練精良的保險顧問，藉由玉山優質的品牌形象、服務口碑、顧客基礎及行銷通路，建立台灣「銀行保險」服務的第一品牌。

伍、玉山金控成功發展模式之意涵

「從穩到好，從優秀到卓越，從卓越到基業長青」是玉山發展的步驟，這三個發展步驟分別也是玉山的成功序曲、英雄交響曲及歡樂頌。成功序曲來自於深根基礎工程、建立核心價值—經營理念、企業文化、共同願景、建立品牌優勢；英雄交響曲來自於繼續深耕核心、刺激進步、創新求變、透過組織再造、策略聯盟及併購來提收競爭力；歡樂頌來自於讓玉山風範成為永遠卓越的典範。

管理學上的 ESSP model (Environment、Strategy、Structure、Performance) 在玉山的經營管理上獲得落實與實踐。玉山認真地研究並判斷金融環境變化的趨勢，研究各金控、銀行、保險、證券等金融業務之相對競爭態勢的改變，並依此擬定不同層級之短中長期的策略做法，嘗試在既有架構下找尋最佳的績效表示，甚至努力於創新來改變既有結構，藉此朝向綜合績效最佳的業界標竿努力。如同 Michael Tushman 談到面對環境劇烈變化的雙管齊下策略 (Ambidextrous)，革命性變革中需要「漸變」與「突變」相互搭配，採「創新之流」因應，實踐「動態調整模式」，其中持續創新、進步的預警及考核系統更是組織成長動力的來源。

將來，玉山勢必以立足台灣為基礎，逐漸邁向國際市場，讓今日台灣的玉山，成為明日世界的玉山。以全球優秀的金融同業為學習標竿，發揮台灣金融市場所建立的優勢，成為亞洲乃至於國際最佳的金融品牌，成為不只是台灣最受尊敬的企業，更是國際上最受尊重的企業。

陸、結 論

轉變是為了成長，成長是為了迎接更多的夢想。2005 年玉山金控已經 3 週年，玉山銀行已經 13 週年了，在過去 13 年內玉山從小而美到邁向卓越，目前玉山與台灣整體金融環境正處於關鍵的年代，玉山必須透過正確的策略與明確的目標來迎接挑戰，進而快速精

準地向前跑，達成短、中、長期目標。

在 2005 年玉山經營發展策略會議中，策略長向經營團隊報告時，提到玉山策略的特質，就是要先清楚「我是誰？玉山是誰？要往那裡去？」，在「一切策略貴在執行」的前提下，必須「做對的事，而不是僅將事情做對」，瞭解「策略是整合的觀點」，許下「策略是長期的承諾」，落實「策略要知所取捨」，這些都是玉山面臨未來挑戰的核心理念。

現階段及可預見的未來，全球及台灣金融環境變化非常劇烈，加上 Basel II 及國際金融新潮流下，面對政府宣示第二次金融改革，金融產業面臨版圖重整及競爭加劇的挑戰，玉山以成長三部曲積極應對，運用玉山成功發展模式，邁向目標。

玉山認真經營的努力與付出，受到國際投資法人的肯定。Morgan Stanley 投資銀行部全球總裁 Terry 與亞洲區總裁 Michael 訪問台灣及玉山時，Terry 認為 Morgan Stanley 三加一的成功關鍵因素為企業文化及經營理念、和顧客的關係、鼓勵不同的意見及不要沉迷於成功的氣氛太久。Michael 則認為亞洲成功銀行的軌跡有四點：1、該銀行有非常傑出的經營團隊。2、能尋求好的策略聯盟伙伴。3、成功的國際籌資經驗。4、成功的 M&A (併購)。而玉山正是以這樣的三加一成功關鍵因素與成功銀行的軌跡進行成長，並希望能和玉山有更緊密的合作關係。

此外，玉山在風險管理的努力與國際接軌的決心，也讓國際金融專家尊敬且留下深刻而美好的印象。國際知名的金融服務顧問公司 Mercer Oliver Wyman 全球總裁 John P. Drzik 就讚揚玉山是有最潛力成為台灣風險管理的典範，帶動其他金融機構的跟隨，進而帶動台灣整體金融產業競爭力。

玉山目前已經在成功的軌道上，邁向新的里程，並且持續不斷地為追求企業基業長青而努力，如同瑞士信貸第一波士頓的報告中指出的『玉山將會是一匹跑得很遠的黑馬。』期許在不久的未來，玉山能與國人一同分享屬於台灣驕傲榮光的歡樂頌。

報告內容

黃男州 策略長

對個人、企業、國家也好，在有限的資源中作好分配是相當重要的，如果玉山金控要往後走十年、二十年，需要有什麼作為呢？

1992 年玉山銀行誕生，黃董事長認為，銀行一定必須得走向民營化的時代，公司的經營理念，就如玉山的名字所示，要做到最高峰、追求最高境界，成為台灣最好的民營金控公司。

玉山的員工，每年都有安排攀登玉山的活動，學習與夥伴互助合作，學習尊重大自然。

玉山金控的組織架構有：玉山銀行、票券、證券、創投、投信、保經。至今年六月為止，本公司總資本額達到 5,600 億元，以一個健全的投資銀行為目標來進行，旗下還有玉山文教基金會，為了回饋社會，另外還有玉山志工基金會，用微笑來化解尷尬。

環顧目前國內的金融環境有幾點變化：

第一點：人口結構的變化。

可以觀察到消費年齡結構上越來越年輕化的趨勢，因此消費人口對金融商品的需求就會有所變化。

第二點：當地法令的影響。

法制環境的改變，目前有十四家金融控股公司，未來也會漸漸地減少金控的數量。台灣也同時會和世界做變化，台灣的中央銀行會什麼時候提高利率，例如當美國 Fed 升息的時候，央行也會跟著升息。

第一次金融改革之前，總體的逾放比率達 8%，這還是狹義的逾放比率，民間正確的逾放比達 12%，在 2002 年台灣經過第一次金改之後，總體的逾放比例下降到 3% 左右，成效斐然。

以台灣金融版圖發展的趨勢而言，五年後，有 1~2 家的大型區域性金融機構，還有 3~5 家國內的主要金融機構，一般的地區性的農漁民銀行，就說明了小型體制優良的銀行就可以生存下來，另外還有利基導向的銀行，指的是其中單一項的金融業務做的特別好。

玉山銀行的目標是：好變成更好，更好變成大。優秀變成卓越，卓越變成長青，玉山不以變大為主要目標，主要是必須先站穩角度，才敢談變大。

就非財物的指標而言，品牌是非常重要的，玉山的 Your smile，提供顧客最好的服務，但是應該如何變大呢？

有以下四點要注意：

一、有效管理：銀行合併，其綜效不一定一加一大於二，然而風險一定一加一大於二，證券、銀行、壽險其風險都不同，所以如果管理好風險，都是相當重要的，什麼是金控，

以曹操的連環船為例，如果一有大火，全部招殃，如何讓結合在一起的單位做好風險管理，是相當重要的事。

二、顧客導向：顧客需要什麼，就為顧客創造出屬於顧客的需求；定價是顧客的成本。

三、溝通：和客戶良好的溝通是很重要的。

四、通路：總共包括有實體的通路，電話的通路、網路銀行的通路可以實行，根據研究發現，當使用者習慣網路交易之後，就不太可能更換其使用習慣。

談到玉山品牌的延伸，應該要注意到對每一個子公司的延伸，是不是妥當，是不是能夠維持該公司所要求的基本理念與服務精神。如何將資源放在最正確的子公司上，如何利用有限的資源來創造最大的利潤結果。另外一點，就利潤而言，百分之九十的利潤，來自百分之十的客戶，但是也不能夠對顧客大小眼。

關於玉山的成長有其步驟：在現有的通路中，每年自我成長的部份，玉山銀行每年要求要有 20%~25% 的成長，至於何時可以加倍（double）呢？20% 的成長率其答案是 4 年後，25% 的成長率其答案是 3 年後。

玉山原先將自己定位成一個以銀行為主的金控，不過後來發現，對壽險的業務需求是很殷切的，了解一定需要有所謂的壽險業務，因此 2003 年和保誠人壽進行結盟，透過玉山銀行的通路，來販賣保險業務，其成效也相對不錯；保誠人壽也同時擁有 5% 的玉山銀行股權，成為一個相當重要且優良的投資夥伴。

因為政策的改變，因為銀行 over-banking 的關係，玉山金控也和高雄企銀進行合併，使得玉山銀行成為全台 92 家分行的金控公司，明年的目標為成立 114 家分行，如果不進行合併，玉山金控的市場規模將會越來越小，所以合併的趨勢勢在必得。

而就文化的整合、IT 資訊系統部份的整合：玉山銀行的合併案，在公開合併日的第一天，資訊系統整合就完成，使得國內的 IBM 公司登報祝賀，說明玉山在合併的企圖心與決心，國外企業合併，都還不見得有如此快速的資訊合併。

到底是什麼原因讓每一家金控都不一樣呢？就如同每個人的個性都不相同般，聚集相同信念理想的人一起工作，共同創造夢想。另外就知識收取的方面：玉山銀行每天會舉行二十到二十五分鐘的朝會讓同仁之間的知識做相互交流，同時銀行業也是知識密集的產業，如何收集管理這些知識，透過 case study 的過程，讓知識透過累積，完成成功複製，完成目標。

最後一點是，企業如何從優秀到卓越呢？其實優秀是卓越的敵人，當企業發生問題的時候，才會開始照照鏡子，發現自己有什麼樣的問題？企業也才會開始檢視自己的核心價值與核心競爭力。

主 題 四

金庫在協助制定農業金融政策及 其輔導成效的探討

— 農業金融政策與農林中央金庫之職責

佐佐木隆 部長

日本農林中金總合研究所企劃總務部

報告人簡介

佐佐木隆 先生

Mr. Takashi Sasaki

日本農林中金総合研究所取締役企画總務部 部長

Director

Planning & Administration Division

Norinchukin Research Institute Co., Ltd.

1950年2月19日生

1973年3月 東京大學法學部畢業

經歷：

1973年4月 農林中央金庫勤務

1986年3月 紐約支店 部長代理

1990年10月 紐約支店 營業企画部部長代理

1993年7月 紐約支店 德島事務所長

1996年6月 紐約支店 総合企画部支店統括室長

1998年7月 紐約支店 秘書室副部長

2001年1月 紐約支店 同大手町業務部長

2002年6月 株式会社農林中金総合研究所調査第一部長

2004年6月 株式会社農林中金総合研究所取締役調査第一部長

2005年6月 株式会社農林中金総合研究所取締役企画總務部長

講義原稿

農業金融政策と農林中央金庫の役割（講演メモ）

1. 政策金融の体系

- 日本では、農業金融政策として政府金融機関による資金の貸付、民間資金の活用、借入者の信用を補完する制度がある。
- 政府金融機関による貸付は農林漁業金融公庫資金が代表的で、民間の金融機関では対応できない長期・低利の資金を貸し付ける。財政資金を直接貸し付ける仕組み（農業改良資金）もある。
- 民間資金では農業近代化資金があり、民間の預貯金を原資とした貸付金に対して、国や県が利子補給することで借入者の金利負担を通常より相当低くすることが出来る。JAによる取扱いがほとんどである。
- 信用補完制度としては、農業信用保証補完制度があり、県段階の農業信用基金協会と、その債務保証について保険を引受ける農林漁業信用基金からなる。JAは、個人保証を得るのが難しい現状に加え、自己資本比率算定上有利なことから、基金協会保証を重視している。

2. 政策金融の動き

- 農業者の高齢化、耕作放棄地の増大を背景に農業の担い手への資金集中、重点化が政策の基本となっている。担い手とは法人を含む大規模経営体を意味している。
- 政策金融の体系が複雑化し、煩雑な手続きを要することから、その利用を促進するため、2003年より融資窓口を一元化し借入者からの相談に応じて適切な資金を提供できるようにした。また、借入書類の一体化や融資機関の連携など、借入手続きを簡素化した。

3. 農林中央金庫の役割

- 政策金融には国の予算の裏づけが必要となるため、予算編成に先立って、農林中金はJAグループとしての要望を取りまとめている。
- 農林中金は、JAバンクの総合的戦略を樹立する責務があり、農業融資はJAバンクとしての必須の機能であることから、中期戦略のなかで農業融資の強化を柱の一つに掲げている。
- 農林中金は、JAの取り組みをサポートするため、農業融資や審査のマニュアル、推進資材の作成、融資担当者への研修の企画等を行っている。

講義譯稿

農業金融政策與農林中央金庫之職責

1. 農業金融體系

- 在日本，農業金融政策中訂定了一套有關由政府金融機構所提供之資金的貸款、民間資金之活用以及補強借入者信用之制度。
- 由政府金融機構所提供之資金，是以農林漁業金融公庫資金最具代表性，而民間之金融機構則是經營長期且低利之貸款業務。此外，亦有直接貸款財政資金之情形（農業改良資金）。
- 民間資金中有一部份是屬於農業近代化資金，此資金是以一般民眾的存款金額做為資本金，由於所借出之金額皆可獲得國家或縣政府之利息補助，因此，融資者能夠享受到比一般民眾減少許多利息負擔的優惠。而 JA 的經營事業幾乎屬於此類。
- 信用補充制度中訂定了農業信用保證補充制度，此是由屬於縣級之農業信用基金協會與，在債務保證方面，負責保險事務之農林漁業信用基金所訂定的。JA，針對現今社會中難以獲得個人保證的現況，而較為重視基金協會等之保證。

2. 農業金融之動向

- 由於現今社會中，農業者高齡化、放棄耕作農地面積逐漸增加的情況日趨嚴重。因此，資金集中於農業掌控者，成為當今各種政策之基本要素。此所謂掌控者乃指包含財團法人之大規模經營團體。
- 由於農業金融體系日趨複雜，隨之演變出許多繁雜之手續。因此，為了促進大眾之利用率，於 2003 年起將融資窗口一元化，如此則可迅速地配合融資者之要求而提供其適當的資金。此外，亦進行融資文件一體化及融資機構之合作等改革，使得融資手續簡單化了。

3. 農林中央金庫之職責

- 由於在推動金融政策時，需要國家預算之支持。因此，農林中金必須在國家編列預算之前，事先彙整所有 JA 之需求。
- 農林中金，身負著策定 JA 銀行綜合性戰略之重責。由於農業融資乃 JA 銀行金融體系中所必備之機能，因此在其中期之戰略中，加強農業融資之機能為重要之課題之一。
- 農林中金，為了確實協助 JA 之經營情況，亦從事農業融資、審查手冊、各種器材之製作、並且以融資承辦員為對象舉行研修活動等。

報告內容

佐佐木隆 部長

先簡單的介紹日本農業概況。日本農業佔 GDP 的比例，在 1950 年代為百分之 25，現行已經剩下不到 1%，卻有百分之 4.2% 的人口，約為 200 萬戶的日本農家人員在從事農業相關事業，但只靠專業農家過活的人口在日本現行佔 1% 以下，約四十萬戶，其他家戶都得必須從事農業兼營行為，才能養家活口。

農業金融方面，在全部的金融貸款中，其專營農業事項的比例，也佔不到 1%，所有農協的貸款金額全部加總約為日幣 21 兆，但其大部分金額都是農民用來使用自有住宅的基金，或是建設蓋屋的相關基金，其農民專款用於農業相關的貸款金額卻不到百分之十，以上所提及的狀況，以家族為主所從事的農業經濟行為，其利潤過低，此情況下就需要日本政府出面援助。

關於日本農業金融體系，先說明日本其貸款融資之間的相關觀念與方法。首先，農林漁業金融的資金為金融市場與農業者之間的資金流通橋梁，一開始以郵局存金為主，透過發行一種財政投資債券，來吸收民間資金，如果資金不足的時候，就會發行財政融資基金，如果有虧損的話，就會動用財政資金，來補貼其損失。由此可知農林中央金庫，即是靠以上這些對資金需求的相關業務，來維持其經營。

農林中央金庫，貸款給農民的管道有三個：

- 一、直接貸款給從農業者。
- 二、或是透過由農林公庫的受託金融機構，如信連等，直接貸款給農民。
- 三、最後一個管道，是借錢給農協（JA）等，會獲得一些基金協會的保證，之後在將這些財政資金直接貸款給從農業者。

為何會有基金協會的產生，是為了保證其農民之間的財務情況，方便相關貸款業務的審核；另外農業改良資金，只能貸款給從事農業改良的農民，可通過審核的對象並不多，所以可以流通的資金並不高。

農業近年來資金的關係，也是以一般民眾的存款做基礎，這部份和一般的金融機構並沒有什麼不同，比較不同的是，日本農協（JA）可以得到日本國家的利息補貼，補助額度在 1/2 以內為限，舉例：農協（JA）貸款給從農業者利率為 3%，2% 是由縣政府來吸收，1% 由國家農協來補貼，不過有時候縣政府也會另加以補貼。

接下來談補強農業信用保證制度中制定的信用補充制度，農林漁業基金中有一筆資金，基金協會利用這筆資金來保障個別農戶，因為現今社會中比較難獲得個人的擔保與自有資本比率計算上變得比較有利，所以 JA 現在比較看重與相信基金協會的保證。

至於為何難獲得個人的擔保，其原因有二：

一、因為現在人際關係變得比較疏遠，比較不願意成為別人的擔保人。

二、認為必須要全部承擔被保險人的全部損失金額太過嚴苛。

但為何自有資本比率計算上變得比較有利，其原因為這些貸款金額也都受到基金協會的保證，所以風險相對較小，在農業信用保證制度的算定上，是對貸款人比較有利的。

農業金融的動向：

現今社會中，農業生產行為大多集中於農業掌控者，農事工作者逐漸成為高齡化且棄耕土地比例越來越高，將資金集中在大型的事業規模上，已經成為一種方式，這些大規模的經營團體或財團，就可以替代這些不想從事農業工作的個別農戶來經營農業。同時農協（JA）也會提供協助給放棄從事農業工作的農民，如果經過農協（JA）評估之後，農業經營環境如有改善的可能性的存在，農協（JA）就會給予金錢上的融資，幫助其再度從事農業工作。

融資窗口一元化與借入手續簡單化：

當尤其是在使用國家補助金的時候，手續過於繁雜，審查也會很嚴格，不便於民。有鑑於此情形，2003年日本農協將融資窗口一元化，將處理手續經過一元化的處理，有助融資者對於融資的方便性，也可以減少文件的複雜性，手續也因此變得簡單許多。

實行一元化的結果，代表著日本農民只要到農協（JA）或是農林中央金庫或一般的銀行，說明其貸款需求，就可以獲得貸款金額；但是一元化之後也會擔心的是不是JA無法全盤接受農民的要求呢？其他比JA規模還要大的金融機構，也會擔心JA的專業知識是不是不夠，不是僅僅只有JA能放款，也希望把農業基金放寬到一般的金融機構，增加其良性放款的機會。

有關於農林中央金庫職責：

推動金融政策需要國家預算的支持，因此必須要先彙整農協（JA）與信連之間的需求，同時也必須建立新的制度。JA的中期目標，為強化農業融資功能，已經成為一個重要課題，並且在2001年中，已經發揮了效用。這也反應了經過泡沫經濟之後，金融制度已被破壞，讓日本農協（JA）也了解一些制度必須要改善，將制度面回歸到地方的金融機構為主來實行改善。

地方銀行與信用金庫乃在強化一般中小企業的融資，而JA的目的即在強化一般農民的融資。同時為了應付法人或大規模的經營產品的資金需求，會和其他的全國性金融機構合作，其相對之間的關連變得比較強，變成如果一般JA無法進行融資的客戶，其他大型的金融機構反而可以提供協助與貸款。

主 題 四

金庫在協助制定農業金融政策及 其輔導成效的探討

— 韓國農協中央會對農業金融的貢獻

Contribution of NACF to Agricultural Finance

朴成在 博士

韓國農村經濟研究院企劃調整室 室長

報告人簡介

朴成在 博士

Dr. Park, Seong-Jae

韓國農村經濟研究院企劃調整室 室長

Director

Office of Planning and Cooperation

Korea Rural Economic Institution (KREI)

學歷：

美國俄亥俄州立大學農經博士

經歷：

在韓國政府部門擁有二十年以上的農業金融政策經驗

農業金融系 主要研究

- 地域協同組合效率的合併方案研究(2000)
- 農業金融制度改善方案研究(2001)
- 外國農業協同組合(2002)
- 農家負債問題診斷及中長期對應方向(2003)
- 農業系部門work-out制度導入方向(2003)
- 體制轉換國家農業金融制度改革及示範點(2003) 等

講義原稿

Contribution of NACF to Agricultural Finance

Park, Seong-Jae
Korea Rural Economic Institute

Contribution of NACF to Agricultural Finance

- 1. Introduction**
- 2. Supply of Agricultural Fund**
- 3. An Agency's Role for Agricultural Financial Policy**
- 4. A Guide for Rural Financial Markets**
- 5. Performance Evaluation as Conclusion**

1. Introduction

- **NACF has contributed to the agricultural and rural sector:**
 - By Supply of Agricultural Fund as funding source and channel of policy loan delivery
 - Roles of Agency for Agricultural Financial Policy through management of the Credit Guarantee Fund for Farmers and Fisheries and the Compensation Fund for Policy Loan Losses

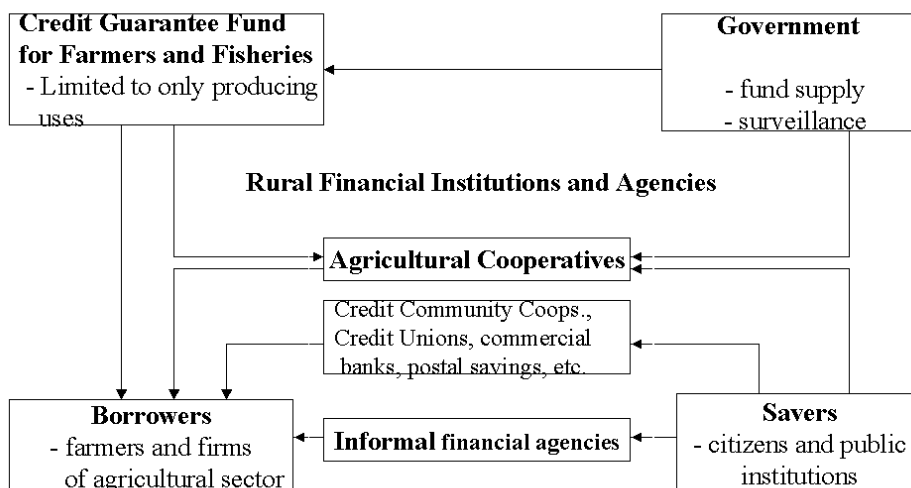
- **NACF has substantially influenced on rural financial markets as a guide by the function of central bank of the Mutual Credit of member cooperatives.**

- **NACF together member cooperatives has successfully utilized the agricultural financial policy of government for itself.**

3

1. Introduction

Agricultural Finance System of Korea



2. Supply of Agricultural Fund

2.1. Funding source of agriculture

- **External funding source**
 - Government budget
 - The Bank of Korea (central bank)
 - Deposits mobilized by NACF
 - Mutual Credit savings by member cooperatives
 - Other financial institutions
 - Informal financial market

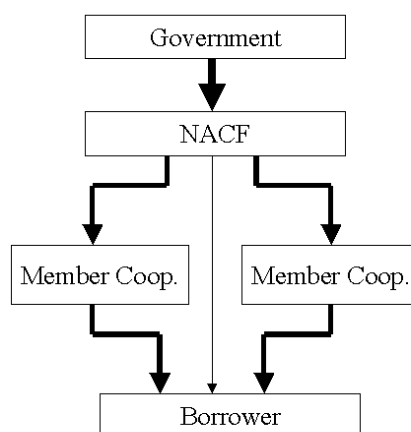
- **Government budget**
 - Special Account of Finance of the Ministry of Finance and Economy
 - Special Account of Rural Restructure managed by the Management of Agricultural Policy Fund
 - Special Account of Special Tax for Rural Development of the Ministry of Agriculture and Forest
 - Public funds (farm land, price stabilization, livestock industry development)

5

2.2. Path of Policy Loan Delivery

- **Most policy loans are delivered through NACF**
→ member cooperatives

- **Among policy loans**
 - NACF directly lend: 26.2%
 - Member coops. lend: 73.8%



6

2.2. Path of Policy Loan Delivery

Delivery Path of Policy Loans in the agricultural cooperative group

Unit: billion won, %

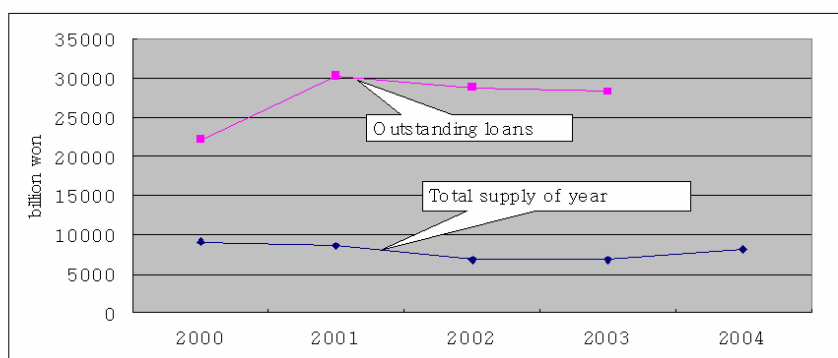
	2000	2002	2004
Total outstanding loan	19,997 (100.0)	17,755 (100.0)	17,734 (100.0)
NACF	4,976 (23.4)	4,565 (25.7)	4,245 (26.2)
Member cooperatives	15,322 (76.6)	13,190 (74.3)	13,086 (73.8)

Source: NACF; extracted from Table 11-9 of Kang(2004)

7

2.3. Trend of Policy Loan Supply

- Recently, policy loan supply tends to decline.
 - Total supply: 9,188 billion won ('00) ? 8,120 ('04) (Δ 11.6%)
 - Agricultural use: 9,096 \rightarrow 6,650 (Δ 26.9%)
- Since 2003, NACF has handle housing loan for rural.



8

2. 3. Trend of Policy Loan Supply

Supply of Policy Loans

	2000	2001	2002	2003	2004*
Total Supply (billion won)	9,188	8,686	6,876	6,821	8,120
Farm Operation Loan	3,716	3,670	3,280	3,165	3,324
Livestock Operation Loan	574	598	370	325	176
Other agricultural loans	4,806	4,346	3,026	2,501	3,150
Student Loan	92	72	200	182	470
Housing Loan	-	-	-	648	1,000
Outstanding Loans (the end of year)	22,196	30,356	28,888	28,265	

*; planned
Source: NACF; extracted from Table 11-1 of Kang(2004)

2.4. NACF Contribution as Funding Source

- **Agricultural cooperatives substantially contribute to policy loans as funding sources.**
 - NACF's share: 24.7%, Member coops.' Share: 21.4% (2004)

- **Especially, NACF substantially contributes to the short-run and medium-run loans.**
 - Farm and Livestock operation Loan: 43.4%(2003), Farm Mechanization Loan: 66.0%

- **However, NACF fund was not used for the Farm and Livestock Operation Loan in order to support member cooperatives in 2004.**
 - Mutual Credit share: 4.8% (2003) ? 46.6% (2004)

2.4. NACF Contribution as Funding Source

Policy Loan Sources of 2004

Unit: 100 million won

Funding Source	Amount	Percent
Total amount of supply	81,199	100.0
NACF	19,708	24.7
Mutual Credit	17,045	21.4
Special Account of Finance	22,172	27.8
Special Account of Rural Restructure	6,478	6.3
Borrowings from public funds	15,796	19.8

* The amount is planned.

Source: NACF; extracted from Table 11-3 of Kang(2004)

11

2.4. NACF Contribution as Funding Source

Funding Source of Farm and Livestock Operation Loans

Unit: billion won, (%)

Funding Source	2000	2001	2002	2003	2004
Total	3,800 (100.0)	3,800 (100.0)	3,831 (100.0)	3,760 (100.0)	3,500 (100.0)
Special Account of Finance	1,659 (43.7)	1,659 (43.7)	1,969 (51.4)	1,949 (51.8)	1,869 (53.4)
NACF	1,961 (51.6)	1,961 (51.6)	1,683 (43.9)	1,632 (43.4)	- (-)
Mutual Credit	180 (4.7)	180 (4.7)	180 (4.7)	180 (4.8)	1,632 (46.6)

Source: NACF; extracted from Table 11-14 of Kang(2004)

12

3. Roles of Agency for Agricultural Financial Policy

- **Management of the Credit Guarantee Fund for Farmers and Fisheries to mitigate credit rationing problem**
- **Management of the Compensation Fund for Policy Loan Losses to ease the cooperatives lending**
- **Implementing the Measure of Farm Household Debts**

13

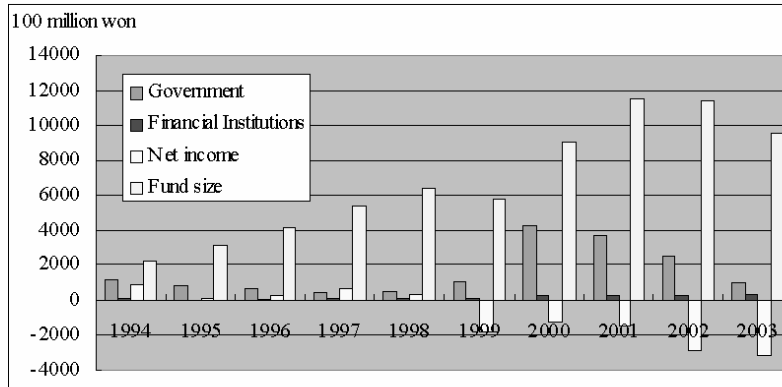
3.1. The Credit Guarantee Fund for Farmers and Fisheries (CGFFF)

- **Guarantee repayment when the borrower does not repay**
- **Eligible loans: policy loans, Mutual Credit loans used for production**
- **Fund source accumulated: the government 55.0%, the financial institutions handling the guaranteed loans 5.3%, and revenue from fund management 39.7% (2003)**
- **Surplus fund management: securities 57.6% , deposits at financial institutions 47.3% (2003)**
- **Contribution of the NACF**
 - **Among the fund contributed by the financial institution, the NACF share was 92.8%, while the NFFC 7.2% by 2003.**

14

3.1. The Credit Guarantee Fund for Farmers and Fisheries (CGFFF)

The trend of contribution trend to the CGFFF by sources



15

3.2. The Compensation Fund for Policy Loan Losses (CFPLL)

- To encourage the financial institutions to lend policy loan by reducing repayment risks, it was established in 1995.
- Among policy loans, only the loans with no public guarantee for losses are eligible to the Compensation Fund for Policy Loan Losses.

Eligible	Not eligible
<ul style="list-style-type: none"> • Credit loan without collateral or guarantee • Credit loan privately guaranteed by a cosigner • Loan with real asset collateral 	<ul style="list-style-type: none"> • Loan guaranteed by the CGFFF • Loan provided from public fund

16

3.2. The Compensation Fund for Policy Loan Losses (CFPLL)

- **Fund source: collecting 0.5% of eligible policy loans**
- **Among the fund accumulated by 2003, the share of the agricultural cooperatives was 84.8%**
 - **the fisheries cooperatives' share: 10.1%**
 - **The forestry cooperatives' share: 5.1%**
- **Total compensation paid to accumulated fund by 2003: 70.9%**
 - **Among them, the NACF share: 86.2%**
 - **The fisheries cooperatives share: 12.1%**
 - **The forestry cooperative share: 1.7%**

17

4. A Guide for Rural Financial Markets

- **The NACF roles a central bank of Mutual Credit through the Mutual Special Account (MCSA)**
 - **Monitoring the business performance of member cooperatives**
 - **Receiving deposits as reserve requirement**
 - **Intermediating funds by taking surplus fund and providing loans for member cooperatives**
- **Fund management for member cooperatives is getting more important.**
- **NACF influences on rural financial markets through guiding member cooperatives' interest policies.**
 - **Encouraged the member cooperatives to lower Mutual Credit lending rates to 8 % from over 10 % level by providing subsidies in 2003.**

18

4. A Guide for Rural Financial Markets

Comparison of Mutual Credit Growth

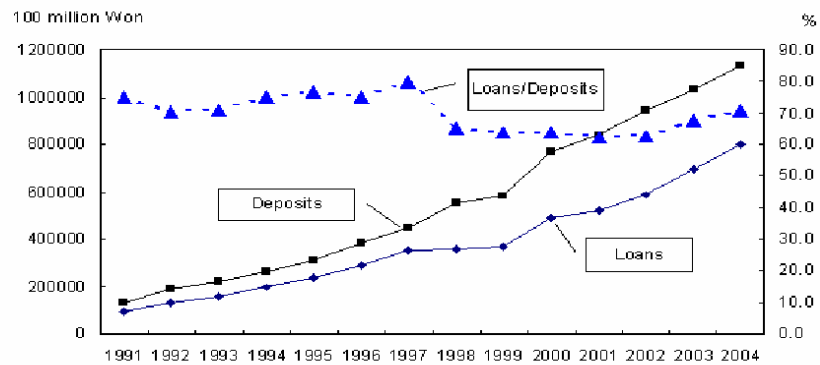
Unit: billion Won, %

	Deposits			Annual growth rate	
	1995	2000	2003	'95-'00	'00-'03
Mutual Credit (Agri. Coops.)	31,057	76,988	103,116	19.9	10.2
Community Credit Coops.	15,616	30,605	37,995	14.4	7.5
Credit Unions	10,198	17,045	16,353	10.8	-1.4
Mutual Savings Banks	25,199	18,803	26,927	-5.7	12.7
Fisheries Cooperatives	2,846	5,886	6,639	15.6	4.1

19

4. A Guide for Rural Financial Markets

The Trend of Mutual Credit and Loan Ratio to Deposits



20

5. Performance Evaluation as Conclusion

- **Successful: fund supply and maintaining agricultural financial system**
 - Especially, the member cooperatives could overcome the currency shock and the structural adjustment of financial industry since 1997.
- **Good: operation of the CGFFF and the CFPLL**
- **On the contrary, policy loans have contributed to the NACF, too.**
 - The share to deposits: 13.6% (1991) ? 8.0% (2004. 6)
 - The NACF fund used as policy loan to total outstanding loans: 25.6% (2004. 6.30), but it is declining from 67.2% (1991) ? 25.6% (2004. 6)

21

5. Performance Evaluation as Conclusion

The Share of Policy Loan to Total Loans of NACF

Unit: billion won, %

	1991	1995	2000	2001	2002	2003	2004*
Total outstanding loans (A)	9,212	16,205	44,309	48,748	54,418	63,352	67,718
Outstanding Policy Loans (B)	6,189	9,231	19,997	19,652	17,755	17,532	17,331
B/A	67.2	57.0	45.1	40.3	32.6	27.7	25.6

*: as of June 30, but as of the end of year in the other years
Source: NACF; extracted from Table 11-8 of Kang(2004)

22

5. Performance Evaluation as Conclusion

The Share of Deposit used for Policy Loan to Total Deposits of NACF

Unit: billion won, %

	1991	1995	2000	2001	2002	2003	2004*
Total deposits (A)	11,434	18,738	49,057	58,018	64,604	70,690	74,059
Amount used as policy loans (B)	1,555	2,973	3,740	5,923	5,948	5,781	5,928
B/A	13.6	15.9	7.6	10.2	9.2	8.2	8.0

*: as of June 30, but as of the end of year in the other years
Source: NACF; extracted from Table 11-1 of Kang(2004)

23

講義譯稿

韓國農協中央會對農業金融的貢獻

Park, Seong-Jae
Korea Rural Economic Institute

韓國農協中央會對農業金融的貢獻

- 前言
- 農業資金的供給
- 農業金融政策的仲介角色
- 鄉村地區金融市場指引
- 績效評估結論

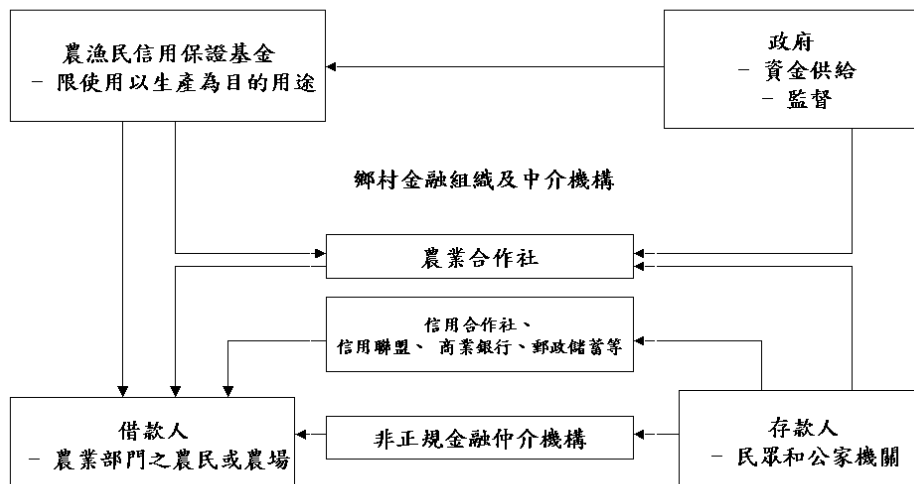
1. 前言

- 韓國農協中央會對農業及鄉村地區貢獻：
 - 提供農業資金做為資金來源及政策性放款的傳遞管道
 - 扮演農業金融政策中介角色, 透過農漁民信用保證基金管理 (CGFFF) 及貸款政策損失補償基金(CFPLL)
- 韓國農協中央會對鄉村金融市場影響非常大，於會員合作社間的共同信貸，扮演中央銀行的功能
- 韓國農協中央會和會員合作社間成功地執行政府所委託農業金融政策

3

1. 前言

韓國農業金融體系



2. 農業資金的供給

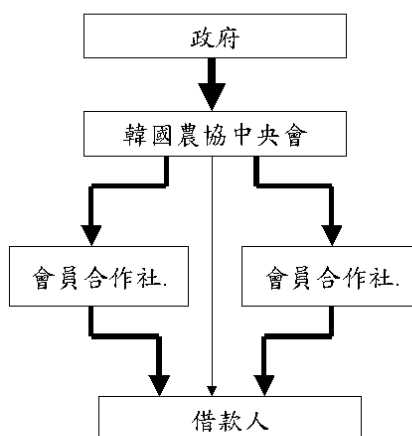
2.1. 農業資金來源

- 外部資金來源
 - 政府預算
 - 韓國銀行(中央銀行)
 - 韓國農協中央會對存款的調動
 - 會員合作社間共同信貸儲蓄
 - 其他金融機構
 - 非正規金融市場
- 政府預算
 - 金融經濟部的金融專案帳戶
 - 由管理農業政策基金處理鄉村重建專案帳戶
 - 農林部鄉村發展專案稅率專案帳戶
 - 公用的資金(農地、價格穩定、畜牧業發展)

5

2.2. 政策性放款的流程

- 大部份政策性放款是透過韓國農協中央會
→ 會員合作社
- 政策性放款間
 - 韓國農協中央會直接借貸：**26.2%(2004)**
 - 會員合作社借貸：**73.8%(2004)**



6

2.2. 政策性放款的流程

農業合作社之政策性放款流程

單位:十億韓元, %

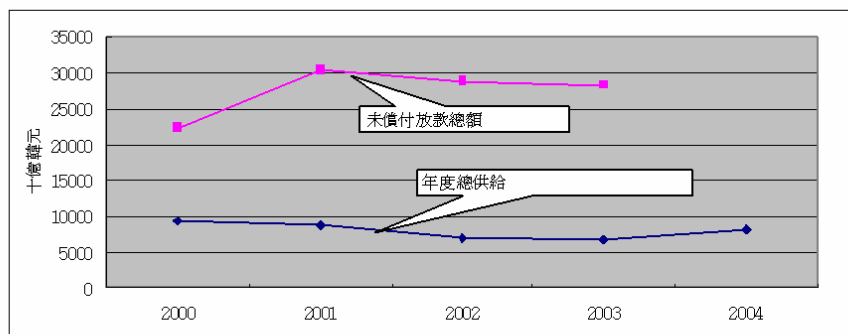
	2000	2002	2004
未償付放款總額	19,997 (100.0)	17,755 (100.0)	17,734 (100.0)
韓國農協中央會	4,976 (23.4)	4,565 (25.7)	4,245 (26.2)
會員合作社	15,322 (76.6)	13,190 (74.3)	13,086 (73.8)

資料來源: 韓國農協中央會; 摘自 Kang(2004) 表 11-9

7

2.3. 政策性放款供給趨勢

- 近年來, 政策性放款供給呈現減少趨勢
 - 供給總額: 9,188 (單位:十億韓元)('00) → 8,120 ('04) (↓ 11.6%)
 - 農業使用: 9,096 → 6,650 (↓ 26.9%)
- 自2003年起, 韓國農協中央會開始操作鄉村地區房屋貸款



8

2. 3. 政策性放款供給趨勢

政策性貸款供給					
	2000	2001	2002	2003	2004*
供給總額 (十億韓元)	9,188	8,686	6,876	6,821	8,120
農場經營放款	3,716	3,670	3,280	3,165	3,324
畜牧經營放款	574	598	370	325	176
其他農業放款	4,806	4,346	3,026	2,501	3,150
學生放款	92	72	200	182	470
房屋放款	-	-	-	648	1,000
未償付放款 (年底)	22,196	30,356	28,888	28,265	

資料來源：韓國農協中央會；摘自 Kang(2004) 表 11-1

2.4. 韓國農協中央會對資金來源的貢獻

- 農業合作社確實對於政策性放款的資金來源有相當大的貢獻
— 韓國農協中央會分擔比例：24.7%，會員合作社比例：21.4% (2004)
- 韓國農協中央會確實對於短中期放款有所貢獻。
 - 農場和畜牧經營放款: 43.4%(2003) ， 農場機械化放款: 66.0%
- 然而，在2004年，韓國農協中央會為了支援其合作社，放款資金未用在農場和畜牧經營
 - 合作社分擔比例: 4.8% (2003) → 46.6% (2004)

10

2.4. 韓國農協中央會對資金來源的貢獻

2004政策性放款資金來源

單位: 億韓元

資金來源	數額	百分比
總供給數額	81,199	100.0
韓國農協中央會	19,708	24.7
共同信貸	17,045	21.4
專案金融帳戶	22,172	27.8
鄉村重建專案帳戶	6,478	6.3
公用基金的借貸	15,796	19.8

資料來源: 韓國農協中央會; 摘自 Kang(2004) 表 11-3

11

2.4. 韓國農協中央會對資金來源的貢獻

農場和畜牧經營放款資金來源

單位: 十億韓元(%)

資金來源	2000	2001	2002	2003	2004
總額	3,800 (100.0)	3,800 (100.0)	3,831 (100.0)	3,760 (100.0)	3,500 (100.0)
專案金融帳戶	1,659 (43.7)	1,659 (43.7)	1,969 (51.4)	1,949 (51.8)	1,869 (53.4)
韓國農協中央會	1,961 (51.6)	1,961 (51.6)	1,683 (43.9)	1,632 (43.4)	- (-)
共同信用	180 (4.7)	180 (4.7)	180 (4.7)	180 (4.8)	1,632 (46.6)

資料來源: 韓國農協中央會; 摘自 Kang (2004) 表 11-14

12

3. 農業金融政策的中介角色

- 農漁信用保證基金可減緩信用定量配給問題
- 政策性放款損失補償基金可以減輕合作社借款
- 農家舉債的評量工具

13

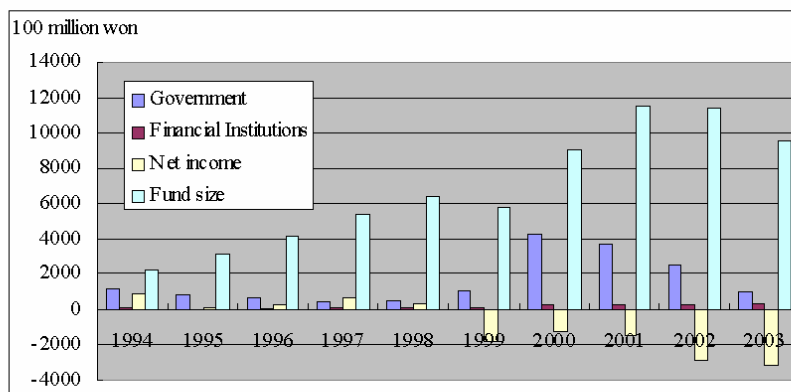
3.1. 農漁信用保證基金 (CGFFF)

- 當借款人不償付時，保證償付
- 合格貸款:政策性放款，因生產目的使用的共同信用貸款
- 累積基金來源:政府 55.0%，金融機構持有的保證貸款 5.3%及基金管理收入 39.7% (2003)
- 基金管理的盈餘: 安定基金 57.6%，金融機構存款 47.3% (2003)
- 韓國農協中央會貢獻
 - 金融機構對基金貢獻，韓國農協中央會部份 92.8%，而 NFFC 在 2003 年為 7.2%。

14

3.1. 農漁信用保證基金 (CGFFF)

CGFFF 資金利用貢獻趨勢



15

3.2. 政策性放款損失補償基金 (CFPLL)

- 為了鼓勵金融機構貸放政策性放款，減少償付風險，此基金建構於 1995 年
- 在政策性放款中，只有無公開保證的放款所產生損失，才有資格作為政策性放款損失補償

合格的	不合格的
<ul style="list-style-type: none"> • 信用貸款無擔保品或保證 • 信用貸款由共同保人私下保證 • 貸款有實質資產擔保品 	<ul style="list-style-type: none"> • 由 CGFFF 作貸款保證 • 貸款由公用資金提供

16

3.2. 政策性放款損失補償基金 (CFPLL)

- 基金來源:由具合格的政策性放款中收取0.5%
- 2003 基金累積,用於農業合作社的部份為 84.8%
 - 漁業合作社部份: 10.1%
 - 林業合作社部份: 5.1%
- 累積的基金用來支付補償金總額在2003年為: 70.9%
 - 韓國農協中央會比例: 86.2%
 - 漁業合作社比例: 12.1%
 - 林業合作社比例: 1.7%

17

4. 鄉村地區金融市場指引

- 透過相互信貸特定帳戶(MCSA)，韓國農協中央會扮演相互信貸的中央銀行
 - 監控會員合作社的業務績效
 - 提存存款中所需保留基金
 - 利用超額的資金來中介資金及提供放款給會員合作社
- 資金的管理對會員合作社變的更加重要
- 透過引導會員合作社的利率政策，韓國農協中央會影響鄉村金融市場
 - 在2003年，提供補貼來鼓勵會員合作社降低共同信貸的利率，從原本超過10%利率降為8%。

18

4. 鄉村地區金融市場指引

共同信貸成長之比較

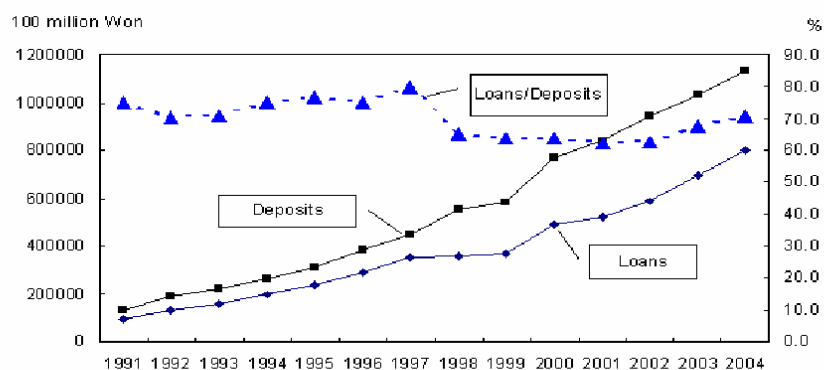
單位：十億韓元, %

	存款			年成長率	
	1995	2000	2003	'95-'00	'00
共同信貸(農業合作社)	31,057	76,988	103,116	19.9	10.2
社區託合作組織	15,616	30,605	37,995	14.4	7.5
信用聯盟	10,198	17,045	16,353	10.8	-1.4
共同儲蓄銀行	25,199	18,803	26,927	-5.7	12.7
漁業合作社	2,846	5,886	6,639	15.6	4.1

19

4. 鄉村地區金融市場指引

共同信貸和存放比率的趨勢



20

5. 績效評估結論

- 成功處：供給資金和維持農業金融體系
 - 自1997年起，會員合作社克服金融危機及金融業結構調整。
- 優點：採用 CGFFF及 CFPLL
- 相反地，政策性放款對於韓國農協中央會也有貢獻
 - 存款部份：13.6% (1991) → 8.0% (2004.6)
 - 韓國農協中央會總未償付放款和政策性放款之比：25.6% (2004. 6.30),
但是其由 67.2% (1991)降至→25.6%(2004.6)

21

5. 績效評估及結論

韓國農協中央會總存款用於政策性放款比例

單位：十億韓元, %

	1991	1995	2000	2001	2002	2003	2004*
未償付放款總額(A)	9,212	16,205	44,309	48,748	54,418	63,352	67,718
未償付政策性放款 (B)	6,189	9,231	19,997	19,652	17,755	17,532	17,331
B/A	67.2	57.0	45.1	40.3	32.6	27.7	25.6

*; 6月30日起,但是至其他年的年底為止

資料來源: 韓國農協中央會; 摘自 Kang(2004) 表 11-8

22

5. 績效評估結論

韓國農協中央會總存款用於政策性放款比例

單位：十億韓元, %

	1991	1995	2000	2001	2002	2003	2004*
存款總額 (A)	11,434	18,738	49,057	58,018	64,604	70,690	74,059
使用於政策性 放款金額 (B)	1,555	2,973	3,740	5,923	5,948	5,781	5,928
B/A	13.6	15.9	7.6	10.2	9.2	8.2	8.0

資料來源：韓國農協中央會；摘自Kang(2004)表 11-1

23

報告內容

朴成在 博士

今天報告的內容為韓國農業合作社對農業金融的影響，可以透過觀察發現韓國農協中央會（NACF）對於鄉村金融市場的影響非常地大，韓國農業合作社也受託執行中央政府放款業務，也因為韓國農業合作社與會員合作社之間十分的緊密，因此成功地執行不少政府有關的農業金融政策。

韓國農協中央會（NACF）對農業及鄉村地區的貢獻：提供農業基金作為資金的來源及政策性放款的傳遞管道；同時也扮演著農業金融政策中介角色，透過農業信用保證基金管理（CGFFF）及貸款政策損失補償基金（CFPLL）來進行資金的調控。

韓國農業金融體系可以分為：存款人（民眾與公家機關）與借款人（農業部門之農民或農場）兩方面，兩方加起來即為金融機關。整體而言，農業合作社是當中組織最大的，另外還有信用聯盟、商業銀行、郵政儲蓄等。

另外小農因為資金不足，也無法提出優良的信用保證證據，因此韓國成立一農漁民信用保證基金，其用途限使用以農業生產為目的，藉此將可以保證一般小農可以順利貸款得到所需資金。

另外，農業信用保證基金的資金來源有一部份也是來自農漁會的手續費收入，簡單來說，農漁會合作社在韓國是有特權的，也因為此，使得在韓國農漁會合作社的成長比其他一般商業銀行成長快速許多。

韓國農業資金的來源：

依外部資金的來源有來自政府預算、韓國中央銀行、會員合作社間共同信貸儲蓄、韓國農協中央會（NACF）等四機構。

依政府預算來看：政府每年都有編列其相關的預算，其來源項目多元化，其中發展農村的特定預算是來自收取農村的稅金，目的為農民可以用來採購機械器材基金。

政策性的放款流程有兩種，一種是農業合作社透過會員合作社的中間機構來放款給借款人，一種是直接透過農業合作社直接貸款給農民，前者在 2004 年的比例為 73.8%，後者佔 26.2%。其現行透過韓國農協中央會（NACF）的總放款金額約為十七兆韓元左右，其中來自會員合作社的金額就有十三兆韓元，表示會員合作社還是韓國農協中央會（NACF）的主軸。

自 2003 年開始就可以發現，其供給金額開始上升的原因是來自於韓國農業合作社開放鄉村地區可以進行房屋貸款之故，而未償付的放款金額可以發現漸漸的減少當中。

現在佔放款總額最多的是農業經營放款資金的部份，約為總放款 40% 左右，也可以從表格中發現，自 2003 年中，已經有房屋放款的部份出現。

另外，可以觀察到韓國農協中央會（NACF）其佔政策性放款的資金來源的比率約為 25%，會員合作社的比率為 21.4%，同時 2003 年中對農場和畜牧經營的放款為 43.4%，農場機械化的放款為 66%。

有一個特別的地方是，到了 2004 年之後，其合作社的分擔比例由 4.8% 提高至 46.6%，其主要原因是來自於韓國農業合作社資金充足，所以韓國農協中央會（NACF）為了支援其農業合作社，放款資金並未用在農場與畜牧的經營上。

農業金融政策的中介角色：

第一個是農業信用保證基金的應用。

第二個是政策性放款補償基金的應用。

第三個是農家舉債的評量工具。

關於農業信用保證基金（CGFFF）：作用是當借款人不償付時，保證償付。

其農業信用保證基金來源有政府、金融機構持有的保證貸款、基金管理收入，比率各為 55%、5.33%、9.7%。

累積資金的來源：政府提供的部份大約為 55.0%，另外基金管理的收入約佔了 39.7%。可以發現其信用保證基金的呆帳越來越多的情形下，信用保證基金的業務將越來越少。

關於政策性放款損失補償基金（CFPLL）：建構於 1995 年，在下列三種情形下，其損失補償基金才會有所償付，分別是信用貸款無擔保品或保證、信用貸款由共同保人私下保證、貸款有實質資產擔保品時，該基金即可進行補償。

接下來談的是鄉村地區金融市場指引：韓國農協中央會（NACF）透過相互信貸特定帳戶（MCSA），其扮演著相互信貸的中央銀行，相關的業務有監控農業合作社的業務績效、提存款中所需的存款準備金與利用超額的資金來中介資金及提供放款給農業合作社。

現在韓國也面臨了一個很重大的議題是農業合作社的資金過於充裕，所以如何利用這筆資金，為這筆資金找到出口也是一大思考難題。

一般韓國民眾對於農業合作社所給予農民的利率認為其過高，因此在 2003 年的時候，將放款利率從原先超過 10% 的利率降為 8%，基於以上的種種原因，可以透過圖表中發現，韓國的農業合作社的存款成長率，遠遠比其他金融機構的成長率來的多。

從圖表中可以發現存款多，放款少的窘境逐年的發生，但是相信台灣應該也有此現象。韓國農協中央會（NACF）提供資金的來源與有效的經營，對金融業結構的調整，對政策性的放款貢獻也很多。

此外韓國政府委託韓國農協中央會（NACF）來進行的政策性放款業務，韓國農協中央會（NACF）都處理的相當不錯。

有鑑於此，韓國農協中央會（NACF）在政府機關中，是一相當重要且具有效率的組織。

主 題 四

金庫在協助制定農業金融政策及 其輔導成效的探討

林彭郎 前董事長

全 國 農 業 金 庫

與談人簡介

林彭郎 董事長

學歷：

日本青森大學經營管理學科 畢業

美國多明尼肯大學公共行政所 碩士

經歷：

台灣省政府財政廳股長

台南縣政府財政局局長

台灣土地銀行副總經理、總經理

農民銀行董事長

中華民國信託業商業同業公會理事長

全國農業金庫董事長

現任：

農民銀行董事長（94年11月轉任）

講義原稿

一、前言

在農業金融法施行前，台灣的農業金融體系是屬於整體金融體系中的一部分。農業金融體系之金融機構包括基層農漁會信用部（以下簡稱信用部）、三農業行庫（農民銀行、土地銀行、合作金庫），三農業行庫收受信用部轉存款且提供部分輔導與協助，但三農業行庫並非單純的農業專業銀行，尚兼營其他銀行業務，因此與信用部又同處於業務競爭局面，農業行庫與信用部之間關係是既輔導又競爭的態勢。在管理方面，信用業務主管機關是財政部，而農漁會本身是人民團體，其主管機關是內政部；此外，農會之輔導管理及政府專案農業貸款之規劃與推動，是由行政院農業委員會負責辦理，從而行政院農業委員會對農會業務及其信用部業務也有管理權。綜言之，過去農業金融體系是由是多個主管機關共同管理，農業金融業者多而複雜，農業金融體系可說是一個概稱，並無一完整之架構與組織。

二、農業金融法的制定與全國農業金庫的成立

農漁會信用部受到許多外在環境因素與內在制度欠缺的影響，使不少信用部經營上產生困頓、舉步維艱。再加上多項業務限制措施，經營益形艱困，經數度向政府反映並獲得回應，政府於91年11月30日邀集產、官、學界代表召開全國農業金融會議，達成共識，承諾訂定農業金融法。行政院農業委員會旋即研擬草案，並於92年7月間經立法院三讀通過、總統公布，並於93年1月30日正式施行。

農業金融法公布施行，為台灣農業金融立下一個新的里程碑，農業金融之體系架構、專業功能、角色分工、輔導管理等均有明確規範，自此，農業金融邁入管理一元化的嶄新局面。

依農業金融法，農業金融的中央主管機關是行政院農業委員會，而農委會也成立農業金融局，負責農業金融機構之監理及政策性農業貸款之規劃推動等事宜。農業金融機構，包括信用部及全國農業金庫；全國農業金庫為信用部之上層機構；此外，全國農業金庫依法應對信用部辦理事項中，包含輔導與業務及財務查核、金融評估及績效評鑑。因此，全國農業金庫應對信用部辦理輔導及查核業務，惟對信用部並無檢查權，相較於日本農林中央金庫可偕同農協中央會共同對地方農協信用部進行業務檢查，是有明顯不同。

三、全國農業金庫在農業金融體系的角色

全國農業金庫是農業金融體系中的一環，亦是農業金融業務的執行單位，自應配合中央主管機關制定的農業金融政策推動業務。全國農業金庫開業至今僅有四個月，目前仍積極起步中，對協助制定農業金融政策上不敢稱有成效。由於農業金融法賦予全國農業金庫輔導信用部業務發展與辦理農、林、漁、牧融資及穩定農業金融雙重任務，因此，今後全

國農業金庫與農漁民、農漁業者及信用部必將會往來密切、互動頻繁；其次全國農業金庫分區設有輔導據點，配置輔導員擔任輔導信用部與推展政策性專案農貸之工作，輔導員在第一線直接服務農漁民與信用部，基層如果對農業金融政策或法令反映有窒礙難行或有待增修之處，全國農業金庫將透過輔導員蒐集農情，儘速建請主管機關研修，以求週延，期能對農業金融體系順利運作有所貢獻。

農業金融法在農業界的殷切期盼下誕生，其立法用意在於讓農業金融獨立於一般金融之外，賦予農業金融機構獨立運作之法源，並謀求農漁民之福祉。基層信用部，也將農業金融法的實施視為轉機所在，能藉此提升經營效能與競爭力。惟農業金融法條文中，對農業金融機構的監督與管理方面多準用銀行法相關法令之規定，雖以農業金融機構亦是金融機構，但農業金融與一般金融二者間，不論是資本結構、資金供需運用、商品研發行銷、顧戶服務管理等，均存有相當差異，要求農業金融機構適用一般金融機構之規範，是否適當？殊值商榷。目前主管機關已就此部分再行衡酌，徵詢各方意見後，訂定合宜之規範。

四、全國農業金庫辦理信用部輔導業務的規劃

依農業金融法，全國農業金庫負有輔導信用部業務發展之任務。全國農業金庫對於信用部業務輔導在於促進其健全經營，輔導及協助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。

全國農業金庫對信用部之業務輔導事項有下列十六項：(1)輔導釐定業務規章，建立各項經營管理制度及成本觀念，以提昇經營績效。(2)輔導建立內部控制及內部稽核制度。(3)輔導提繳存款準備金及流動準備。(4)輔導辦理餘裕資金之轉存及融通事宜。(5)輔導辦理農、林、漁、牧融資及消費性貸款業務。(6)輔導辦理代理票據交換及通匯業務。(7)輔導辦理代理公庫及代理收付款項業務。(8)輔導改善金融業務檢查缺失。(9)輔導健全財務結構，提昇資產品質。(10)輔導逾期放款及催收款清理。(11)輔導處理會計帳務及填製各種表報。(12)輔導釐定標準化表單格式及資訊系統，以增進資訊交互運用及統計分析。(13)提供農業金融體系經營資訊及分析農業經營資金需求與資源合理分配。(14)輔導員工訓練及新業務之辦理。(15)受理相關法令之諮詢服務。(16)其他經中央主管機關指定之輔導事項。此外，信用部業務經營不善，累積虧損超過信用部上年度決算淨值三分之一，或逾放比率超過 15% 者，由地方主管機關及全國農業金庫設置輔導小組整頓之，協助健全經營品質、改善財務結構。

在全國農業金庫開始營業前，信用部之業務輔導是委由合作金庫辦理。全國農業金庫成立後，即著手進行相關輔導業務之規劃，包括輔導計畫、作業流程、輔導區域劃分、各區駐點設置、輔導員訓練等。目前輔導工作大致就緒，輔導員已分派進駐各輔導駐點，先行拜會地方主管機關及縣農會建立聯繫管道，以利日後會同進行輔導工作；此外，由合作金庫各地區輔導人員偕同本公司輔導員進行對信用部業務輔導工作，預先掌握各信用部的經營概況與對應窗口，俟本年十一月正式接手後，即能順利上路提供服務。

全國農業金庫為協助信用部擴大營業項目，增加非利息收入業務，援用農業金融法有關信用部接受全國農業金庫委託辦理業務之規定，將由全國農業金庫開辦包括信託、信用卡、保險、財富管理及票債券交易等業務，選擇優質、利基產品，透過在地信用部之行銷網，銷售與廣大的農漁村顧客，銷售利潤雙方分享。惟依農業金融法規定，全國農業金庫辦理以上各項業務，應先經中央主管機關會商銀行法主管機關及其他有關機關核准辦理。對全國農業金庫申請辦理上項業務，請中央主管機關協商其他有關機關儘速核准，期能掌握商機，有利業務發展。

農業金融法訂有「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。」，中央主管機關也訂定一定金額之基準，預計自本年10月1日起施行。對信用部提報或移送授信案件之作業流程，全國農業金庫已規劃完成，並於本年8、9二個月內，偕同農訓協會調訓信用部之徵授信人員，進行開辦前之講習及實例研討，使信用部預先瞭解作業方式，俾日後雙方密切合作，業務得以順利進行。

農業金庫規劃以本身承接的聯貸案，將其中部分額度分配與信用部，或是由信用部接洽之大額授信案，由農業金庫與信用部以共同主辦方式辦理聯貸，以協助信用部增加放款；此外，全國農業金庫建議中央主管機關，修改相關農業金融法規，使信用部得參與農業金庫辦理之政府機關或公營事業放款，以擴大信用部資金運用管道，以增加收益。

資訊系統是金融機構的心臟，金融機構若無強有力的資訊系統支援，將削弱其競爭力，不利未來發展。目前全國278家信用部，不論是參加五個資訊中心或是自設資訊系統，各個信用部均是獨立作業，相互交易是屬於跨行交易，如此不但費時且加重成本負擔，復以農漁會普遍規模較小資源有限，對資訊設備汰換之龐大費用可能力有未逮，因此頻頻建議全國農業金庫宜善盡上層機構之責，進行農業金融體系資訊之整合，以達成農業金融法所定之「資訊共同利用」。面對各地信用部之反映，全國農業金庫規劃建置資訊系統，研擬將信用部納入整合可行性，由全國農業金庫建置共用平台，各信用部與農業金庫之金融交易、產品展示或訊息傳遞可透過此一平台進行或交換，匯集金流、物流、資訊流於一處，經由整合以收高效率、低成本之綜效。

全國農業金庫計畫經由以上業務與資訊的彙整，完成全國農業金庫與信用部間的直向整合與信用部間的橫向整合，組成緊密的策略聯盟，奠定堅實的合作基礎。再進而策劃統一共用品牌，由農業金庫統籌規劃推出各項商品並擬訂行銷策略，轉交由擁有地緣優勢的信用部，運用其綿密通路銷售。農業金庫擔任運籌帷幄的後援角色，信用部擔綱實際銷售的前線角色，透過如此最佳組合，建構完整而具競爭力的農業金融體系，共創雙贏。

五、結語

全國農業金庫對信用部的輔導服務事項，已有縝密周全的規劃，並將依計畫時程逐步實施，密切注意實施狀況與外在反映，適時檢討修正。農業金庫深具信心，只要假以時日，將會有讓主管機關、信用部滿意的輔導成效。

報告內容

林彭郎 董事長

台灣的農業金融體系在民國九十三年農業金融局還沒有成立之前，為三個農業行庫，分別為合作金庫銀行、台灣土地銀行、中國農民銀行。底下就是所謂的鄉鎮農會，其信用部的業務監理機關是財政部，農業政策方面由行政院農委會所管理，由於社團法人歸屬於內政部主管，農漁會多年來即面臨多重主管機關的窘境，但在農業金融法施行後，最上層的主管機關為農委會（農業金融局），次層的主管機關是地方直轄市及縣市政府，下層的機構則是地方的農漁會信用部為其地方上的執行主軸。

自從農金法成立之後，全國農業金庫是農漁會信用部的上層機構，任務一為協助農漁會的健全發展以及吸收農漁會信用部的盈餘資金，自成立到現在四個月期間資金約為七百多億元，第二項任務為政府政策性農貸業務，轉移到全國農業金庫做相關業務處理，其全國農業金庫將會思考如何透過農漁會信用部的執行來轉貸。

全國農業金庫資本的構成，主要來自兩部份，一為來自政府，約 49% 的資金，以及農漁會資金，約為 51%，由此兩個部份來構成其全國農業金庫的資本結構。

全國農業金庫對農漁會信用部的業務輔導事項有以下幾個重點：

第一：輔導釐定營運規章，建立內部制度，但是因為有些農漁會信用部人力不足，實施成效不彰。

第二：內部稽核與內部稽核制度的問題。

第三：輔導提繳存款準備金及流動準備事項，台灣也遭遇到全國農業金庫資金過多，過多的資金無法透過適當的管道放款，另外全國農業金庫的營運地點也只有一個，形成過多的剩餘基金，不知道該往哪裡投資，如果只有透過放款，也無法完全消化這些資金，解決辦法勢必需要多增加其相關的衍生性商品。

此外逾放比率過高的農漁會信用部，也要加強其輔導，超過一定比例的放款，必須要通過地方主管機關審核，健全農漁會信用部放款的腳步。

另外一個很重要的任務，是關於全國農業金庫資訊電腦的整合動作，全國共 278 家的農漁會信用部資訊電腦部份，共分成五大共用中心，地方農漁會皆希望可以做整合的動作，衍生出許多好處，比如信用卡可以整合一卡到底，不過其問題還是執行面層次。

全國農業金庫成立至今四個多月，因為時間短暫，已經逐步發現多項農業金融相關法規問題，而主管機關也已經回應做了改善，例如當初規定是無法對地方縣市政府做貸款，如今已經可以稍微解決多餘的剩餘資金的問題，其困難點還是如何將資金貸款出去，創造利潤。

主 題 四

金庫在協助制定農業金融政策及 其輔導成效的探討

— 農業金融與農業發展

吳榮杰 教授

台 灣 大 學 農 經 系

與談人簡介

吳榮杰 教授

學歷：

美國愛荷華州立大學經濟學 博士

專長領域：

農產貿易、農業金融、農業政策分析

現任：

台灣大學農業經濟學系 教授

台灣農村經濟學會 理事長

全國農業金庫 獨立董事

講義原稿

農業金融與農業發展

吳榮杰

台灣大學教授 兼 農業金庫獨立董事

2005.09.27

1

農業金融與農業發展

- 壹、前言
- 貳、我國農業金融體系的危機與轉機
- 參、我國農業金融體系的現況與願景
- 肆、全國農業金庫的功能—理想與現實
- 伍、農業金融、農漁會與農業發展
- 陸、結語

2

壹、前言

山窮水盡疑無路
柳暗花明又一村

- 2002年11月23日--- 農民大遊行
- 2003年 7月10日--- 「農業金融法」立法通過
- 2004年 1月30日--- 「農業金融局」成立
- 2005年 5月26日--- 「全國農業金庫」創立

3

貳、我國農業金融體系的危機與轉機

一、近年來台灣農業金融體系所遭遇的危機與困境

(一) 外在環境的變遷

- 經貿自由化，金融競爭加劇
- 經濟景氣循環
- 政治民主化、自由化的衝擊

4

貳、我國農業金融體系的危機與轉機（續）

（二）農漁會信用部本身的問題

- 規模、業務的限制、人力素質、財務結構、經營理念與效率...等
- 農會法規制度的影響：間接選舉、廢股金制、權責不一致、政治與派系介入
- 人謀不臧

（三）農業金融體系制度結構不健全

- 農業金融體系地位不明確
- 信用部缺乏整合力量
- 行政督導管理問題

5

貳、我國農業金融體系的危機與轉機（續）

二. 台灣農業金融體系的轉機

（一）金融改革的決心

- **36**家農、漁會信用部的整頓

（二）農業金融改革政策方向的轉變

- 轉捩點：**2002.11.23**
- 從「解構」到「建構」農業金融體系

6

參、我國農業金融體系的現況與願景（續）

二、台灣農業金融體系的願景

- 農業金庫、信用部融合為一共存共榮的生命共同體
- 你可以信賴的「城鄉社區銀行體系」：在地的關懷、專業的服務、國際的視野
- “TA Bank System” (台灣農業銀行體系)

9

肆、全國農業金庫的功能—理想與現實

一. 農業金庫理想中的功能

1. 融通農、漁會信用部的資金，促進其資金運用效率
2. 輔導信用部業務發展，改善其營運績效
3. 整合信用部資訊及市場通路，提升其業務競爭力
4. 審議信用部大額授信案件，改善其放款品質
5. 善用信用部轉存資金，盈餘回饋農漁會與農漁民

10

肆、全國農業金庫的功能—理想與現實（續）

一. 農業金庫理想中的功能（續）

6. 協助政府查核信用部業務，預防其財務弊端
7. 改善農漁會及其信用部財務結構極其經營績效，確保農漁民會員權益；
8. 協助整頓問題信用部，穩定金融秩序；
9. 協助政府辦理政策性農業貸款，促進農業政策目標之達成；
10. 辦理區域性及全國性農林漁牧融資，促進農業建設與發展。

11

肆、全國農業金庫的功能—理想與現實（續）

一. 農業金庫理想中的功能（續）

- 全體農業金融機構的「母行」
- 不是普通的商業銀行
- 不只是賺錢回饋農漁會
- 更重要的是：整合所有信用部，改善其經營環境、競爭條件與營運體質

12

肆、全國農業金庫的功能—理想與現實（續）

二. 達到理想境界之前必須面對的現實

1. 「已立立人，已達達人」
 - 農業金庫必須能健全經營，穩定成長
2. 從「小而美到大而強」
 - 先求穩定，再求發展
 - 短、中、長期階段性目標的確立

13

肆、全國農業金庫的功能—理想與現實（續）

二. 達到理想境界之前必須面對的現實（續）

3. 「未雨綢繆」，放眼未來
 - 農業金庫與信用部連結機制的建立
 - 資訊系統的整合
 - 金流、物流、資訊流的統合
4. 最終目標：**consolidation**
→ **TA Bank System**

14

伍、農業金融、農漁會與農業發展

一. 農業發展的大方向：

- 精緻農業
安全農業
休閒農業
環保農業
- 農業是「精緻你我生活品質的全民產業」

15

伍、農業金融、農漁會與農業發展（續）

二. 農漁會協助農業發展的著力點：

- 持續推動會務改革，凝聚會員向心力
- 真正為農漁民而存在，農漁民才能做為農漁會後盾
- 繼續對農漁民提供教育訓練及宣導服務，協助農漁會永續發展

16

伍、農業金融、農漁會與農業發展（續）

二. 農漁會協助農業發展的著力點（續）

- 做為農漁民與社會大眾對話的橋樑
- 積極參與農漁村社區營造行動及社會公益活動
- 積極開拓多元經濟事業
- 積極協助農漁民做好產銷協調整合工作
- 誠信經營金融服務事業，提供溫馨的在地服務

17

伍、農業金融、農漁會與農業發展（續）

三. 農業金融協助農業發展的積極作為

- 利潤回饋，協助農漁會會務及推廣教育訓練等服務業務的推動
- 協助政府推行政策性農業貸款，促進農業政策目標的達成
- 農漁民及鄉村地區居民生活資金之提供
- 政府農業建設資金之融通
- 金流、物流與資訊流的整合

18

伍、農業金融、農漁會與農業發展（續）

三、農業金融協助農業發展的積極作為（續）

- 協助提供必要資金與農業部門，促進農業產業結構調整升級
 - 生物科技產業研發資金
 - 精緻化休閒遊憩農業建設資金
 - 拓展農產品外銷體系所需之市場開發資金及產銷自動化、資訊化資金

19

陸、結語

- 下定決心
- 摒除私念
- 同心協力
- 放手一搏

明天會更好！

20

謝謝
請指教！！

21

報告內容

吳榮杰 教授

農業金融政策是一種執行的工具，所以其思維應該是如何幫忙農業發展，以及我國全國農業金庫的輔導。

2002年11月23日因為農民大遊行的關係，促使2003年7月10日農業金融法立法通過，2004年1月30日農業金融局的成立，至2005年5月26日全國農業金庫的創立。農業環境變化很多，危機的形成主要是因為外在環境的變遷、自由化的過程、經濟景氣循環、政治民主化等因素，促使政府對於農業金融必須做出改革。在所有的農漁會信用部中，其體質良莠不齊，透過農業金融法的制定，給予其健全的保障，這點可以從韓國看得出來該國對農業金庫的重視，消除之前過多主管機構的弊端。如同台灣政府給予農委會全權管理，將全部的力量結合集中在一起，權責統一，全權對台灣農業做完善地規劃。

台灣農業金融體系的願景為全國農業金庫、信用部融合成共存共榮的一體，以成為在地化、全方位專業的金融機構、國際視野為目標進行，進而提升其營運績效，形成TA Bank System—台灣農業銀行體系的整合價值鏈，強化台灣農業本身的競爭力。

成立全國農業金庫的主要目的是需要善用其專業，善用信用部轉存款吸收資金，妥善處理資金的投資應用，並將盈餘回饋農漁會與農漁民，為農民創造雙贏利基。另外也可辦理區域性及全國性農林漁牧融資，促進農村建設與發展。

全國農業金庫的的使命是幫助信用部健全化，並不是以成為普通的商業銀行為目標，不做不需要做的事情，改善其經營的環境與競爭條件，幫助台灣農民的生活狀況。反觀歐洲國家，其農業金庫的規模都十分龐大，如何健全台灣的全國農業金庫，都是當前需重視的課題。

同時也必須體認到全國農金庫必須先從「小而美到大而強」為目標，先求穩定再求發展，確立短、中、長期階段性的目標。

結論為這次社會在給全國農業金庫一次的機會，做不做的好，全民都在看，所以這部份希望體質不佳的農漁會銀行可以有所體認，共同成長與歡笑收穫。

主 題 四

金庫在協助制定農業金融政策及 其輔導成效的探討

劉松齡 總幹事

大 甲 鎮 農 會

與談人簡介

劉松齡 總幹事

學歷：

東海大學公共事務 碩士

經歷：

財團法人農漁會中區資訊中心 董事長

救國團大甲鎮團務委員會 常委

大甲國際青商會 創會長

現任：

台中縣大甲鎮農會 總幹事

講義原稿

摘要

農業金融是農業發展的礎石，且在農業生產和農產品行銷的過程中扮演著重要的角色，而農漁會信用部正是最基層的農業金融機構，長久以來對穩定農村基層金融的貢獻更是功不可沒，但近年來由於金融國際化、自由化，金融產業面對空前的激烈競爭，加上農業產值低落，使得農業金融更是一蹶不振，信用部生存面臨致命的威脅，然而負有輔導使命的三家農業行庫，陸續民營化股票上市，變成既是輔導行庫也是競爭對手的模糊關係，這種「球員兼裁判」的角色，已無法繼續扮演好上層農業金融的角色。信用部經營陷入雪上加霜的困境，加上主管機關錯誤的政策，終於激起 1123 的十四萬人為農業、為農民請命的大遊行。在農業界人士積極奔走下，倡議多年的農業金融法亦順勢立法公佈，全國農業金庫經積極籌劃，終於今年 5 月 26 日掛牌營運，正式宣告獨立於一般金融以外之農業金融系統已建構完成。

新成立之全國農業金庫如何順利由三家農業行庫手中，接續輔導農漁會信用部的工作，讓農業金融能繼續正常的運作，是全國農業金庫設立後面對的第一件最重要的任務，此問題也激起個人研究的動機，因此根據農業金融相關文獻及多位專家之論談，蒐集歸納各農金先進研究之成果，提出當前金庫在協助制定農業金融政策及其輔導成效上之實際執行情形，再透過借鏡成立至今已 82 年之日本「農林中央金庫」，在輔導農協及協助制定農業金融法規上的成功經驗，讓肇建初期之全國農業金庫能有一個學習的對象。

此外，也利用此一研究之機會，薄盡綿力，希望能為全國農業金庫在管理決策模式上，提供個人拙見，作為日後全國農業金庫改善經營體質與協助健全信用部發展之參考，更加期盼在架構金庫與信用部之間一個穩固成功的聯結關係上能有所裨益。

壹、緒論：

農業金庫的主要任務在輔導農漁會信用部業務，辦理農林漁牧資金融通以及穩定農業金融體制，因此，農業金庫兼具管理農漁會信用部業務與政策性專業銀行兩種任務於一身，為有效發揮此雙重功能，全國農業金庫應有長遠計畫，以現有的市場、知識、資源、消費者等關鍵要素，建造出理想的組織架構及規劃適切的經營策略，並以「延伸企業策略」(Extended Enterprise)理念，把農漁會視為金庫的延伸，將是全國農業金庫面臨最大的挑戰，是此次研究最大的驅使和動機。

農業金庫不但是 1123 農漁民遊行的三大訴求十大主張之一，也是農漁業及信用部未來發展的希望，而且農業金庫經營的好壞，將直接影響農漁業發展的榮枯，因此，農漁業界對農業金庫的要求期待很高，在籌備以至成立後 3 個多月以來，其在協助制定農業金融政策及輔導之成效，值得農業界人士深入探討，希望能藉由這段期間經營的重點和方法，找出今後營運的方向和目標。

貳、協助制定農業金融政策及輔導成效：

全國農業金庫於 93 年 7 月 16 日召開第一次會議發起人會議成立籌備處起，即朝「建構完整及安全之農業金融體系」之方向邁進，開幕時與會成員曾表示，將本於照顧農、漁民權益為核心價值之理念，以金融支持農業的正常發展及維持金融的穩定成長為目標，從籌備到成立至今雖只有短短的一年多時間，但不論在協助制定農業金融政策及法令上，或是輔導農漁會信用部之成效上，是有目共睹的，以下針對其協助制定農業金融政策及輔導成效做一個簡要的闡述，期盼能為金庫與信用部在未來之營運合作關係上，作一個詳盡的規劃。

一、協助制定農業金融政策方面：

1. 協助反應適度開放信用部投資有價證券 7% 限額：

信用合作社投資有價證券辦法第二條規定：「信用合作社投資各種有價證券之限額，不得超過各社所收存款總餘額百分之十五」，農業委員會九十三年八月二日農授金字第 0935013926 號函條文中規定：「信用部得購買可轉換公司債以外之各項有價證券，惟其中非由政府或公營金融機構發行之債券及票券餘額不得超過其存款總額之百分之七」，信用部與信合社同為基層金融，所應享有的待遇應該是同等，但是法令上規定兩者可投資限額卻不一致，故全國農業金庫已協助向主管機關反應，建議將有價證券投資金額由存款總餘額的 7% 修改為 15%，如此才符公平原則，亦可提升信用部餘裕資金之運用程度。

2. 協助反應開放信用部授信之區域別與對象別之限制。

(1) 區域別之限制：

農會漁會信用部對贊助會員及非會員授信及其限額標準第五條條文規定：「信用部得辦

理非會員授信業務如下：逾期放款比率未滿百分之五者，得辦理以同一縣市及毗鄰二鄉、鎮、市、區內之土地或建築物等不動產、動產為擔保之放款」，金庫向主管機關建議修正為：「逾期放款比率未滿百分之五者，得辦理以同一及毗鄰二縣市內之土地或建築物等不動產、動產為擔保之放款」，適度放寬經營績效良好信用部之業務經營範圍，以提升其競爭力。

(2)對象別之限制：

農漁會信用部對贊助會員及非會員授信及其限額標準第六條規定：「信用部對其非會員授信總額占非會員存款總額之比率不得超過百分之一百」，全國農業金庫有鑑於剛開放信用部非會員貸款不久，目前部分信用部比率已接近 100%，日後非會員貸款餘額將快速成長，故金庫建議應提高其比率至 200%。

3.協助實施「農會漁會信用部年報應記載事項要點」，加強資訊揭露及公開：

(1)研議於網站定期公開揭露信用部財務資訊，提供農漁民對信用部體質之瞭解，除可避免存款逆選擇外，更可發揮自律功能，促使信用部持續不斷改善績效，並間接導入農業金融機構之良性競爭。

(2)信用部財務報表依據「農業金融法」第 33 條準用「銀行法」第 49 條規定，應經會計師查核簽證，加強報表可靠性。在會計師查核簽證過程中，透過其專業諮詢與輔導，亦有利內部控制及稽核制度之健全。

二、輔導信用部成效方面：

1.轉存款方面：

(1)全國農業金庫開始營業後，三家農業行庫陸續拒收餘裕資金，由全國農業金庫負起吸收轉存款的工作，現全國農業金庫約有 500 億存款，預估至年底將有 1,000 億元的轉存款，農業金融上下二層體系之雛型已漸趨完整。

(2)全國農業金庫為協助農漁會信用部員工，增進財務操作實務經驗，已開始舉辦資金管理運用及財務商品研討課程，以協助信用部提高餘裕資金之運用績效。

2.共同協銷業務方面：

(1)全國農業金庫將成立信託部，對內著重於引進保本型國內外指定用途信託基金為主，對外簽約則秉持以創造農漁會最大利益為前提，並透過協銷機制，建立營運共同協銷平台，保護各農漁會客戶資料，提供信用部顧客基金理財商品服務。

(2)農業金庫將邀同全體農漁會，支持及協助發行農業體系的信用卡，初期徵求國內大型發卡銀行合作，未來則農業金庫自行發卡，以提供卡友專屬理財功能、專屬服務窗口，最終分享經營利潤回饋各農漁會。

3.聯合貸款業務方面：

(1)全國農業金庫承做授信業務，除參與銀行同業聯合貸款外；當以地方政府、大型企業、或由農漁會轉介融資為主，農業金庫同意邀農漁會參與聯貸，增加信用部資金運用去路，協助提昇信用部存放比率。

(2)農業金融法第三十二條第四項規定，「農漁會信用部辦理一定金額以上授信案件應提經農業金庫同意後辦理」，其意旨在督促農業金庫協助農漁會提昇授信品質。惟金融市場競爭劇烈，農業金庫除善盡審查責任外，將儘速流程爭取時效，相關授信風險則應由貸放之農漁會承擔。

4.農漁會信用部檢查評等系統(CAMELS)屬性指標權數及等級界定標準：

(1)檢查評等系統係參酌美國聯邦金融檢查評議委員會之「統一金融機構評等制度」即(CAMELS Rating 制度)，配合我國金融檢查所採用之財務比率，將評估項目分為資本適足性、資產品質、管理能力、盈利性、流動性、市場風險敏感性及其他等七項，並依各組群金融機構之特性，就我國金融檢查單位歷年之檢查報告選出各評估項目之評估指標。

(2)各評估指標則依其屬性及其重要性給予不同的權數及配分，最後求出綜合評分，並依綜合評分將信用部之評分結果分為 A、B、C、D、E 等五個等級，以判別經營狀況之良莠，分為專案及一般輔導，以落實信用部分級管理制度。

參、他山之石—以日本「農林中央金庫」輝煌業績作借鏡：

近年來，先進國家之合作金融制度，例如：荷蘭、法國之農業合作銀行；德國、日本農業中央金庫；美國、英國之農業合作社中央銀行，經營成效卓越，均值得我們做為借鏡，這些國家當中尤其以日本之農林中央金庫與全國農業金庫，兩者之組織型態及設立背景相當類似。因此，本文針對農林中央金庫在輔導農協及協助制定農業金融法規之作法略加介紹，希望能從當中找到農業金庫適切的經營方向。

一、促成農業合作金融與保險法規之制定，提升農協利息收益：

在農業合作金融與保險方面，除協助促成農協法和農林漁業團體職員互助法等重要法律，規定農協可為會員提供農業生產與生活貸款外，尚制定更細的法規，如：農業改良資金補助法、農業現代化資金補助法、農林漁業金融公庫法、農水產業協會存款保險法、農林漁業災害融資暫行措施法、農林漁業設施災害重建事業國庫補助暫行措施法、農業災害補償法等。規定國家、都道府縣以利息補貼的方式補助，以降低農民農業風險損失，亦提升農協利息方面的收益。

二、輔導農協從「協同組合」轉型為「農業經營公司」：

日本農協經營績效良好，除日本人固有的集團歸屬性格之外，法律保護和政策支持也是重要因素。近年來，WTO 因素，外國農產品進口，基層農協因經營規模過小，經濟實力受限，進而影響服務層面。農林中央金庫適時挺身輔導農協從「協同組合」，轉型為「農業經營公司」，以順應時代的潮流和演變。

三、以「制度金融體系」為主軸，輔導農協辦理專案放款業務：

日本的農業金融政策是以「制度金融體系」(Institutional Credit System)為主軸，體系包含不同型態的融資計畫，包含「農林漁業信用基金」、「農業現代化基金」、「農業改善基金」等。均由「農林中央金庫」透過農協貸給農民，中央金庫並協助農協放款業務的營運。專案農貸之項目、額度、期間等予以放寬，放款利息部分由政府補貼一半，以減輕農民的負擔。

四、以「轉存款獎勵回饋金」，鼓勵農協信用部轉存農林中央金庫：

日本與台灣基層農業金融機構存放比率都偏低，日本 28.4% 台灣 39%，所以基層農業金融機構餘裕資金，都透過轉存方式存放於上層機構，因此，日本與台灣上層農業金融都面臨龐大資金去化的壓力。2002 年農林中央金庫年報資料卻顯示，農林中央金庫除付轉存款利息，給予下層機構外，另依轉存款金額給予 0.8 獎勵回饋金。日本又是一個零利率金融環境，農林中央金庫面臨轉存款壓力，還能支付 0.8% 轉存款獎勵回饋金，可見農林中央金庫資金運用能力之強，值得台灣全國農業金庫學習。

五、以優厚股利，補足農協營運獲利缺口：

農林中央金庫處理基層農協轉存款運用方式首推購買證券，其總額為 374,252 億日圓，佔資產總額之 60.38%，其次為一般及農業放款 156,922 億日圓佔 25.32%，僅留存少部分資金作為調度及融通之用；日本政府為支持農林中央金庫信用事業，特別允許農林中央金庫可發行債券，以作為股本擴充及資本適足率提升之用；此外農林中央金庫還廣設海外據點與外國銀行合作進行策略聯盟，以提升其營運範圍。農林中央金庫近五年營運指標獲利穩定（如附表），投資中央金庫便成為農協最穩定的獲利來源。

(如附表一) 農林中央金庫近五年營運指標		(單位：億日圓)			
年 別	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年
總 收 入	16,905	16,178	14,612	11,367	11,645
稅 前 盈 餘	1,169	901	984	1,875	2,141
淨 利	1,175	706	654	1,446	1,399
資 產 總 額	601,768	575,799	612,654	618,330	619,786
放 款 餘 額	228,059	239,858	191,791	177,894	156,922
有價證券餘額	226,431	232,246	286,234	335,091	374,252
自己資本比率	11.06%	10.02%	9.87%	12.94%	12.15%
每股稅後盈餘	0.96 元	0.58 元	0.53 元	1.18 元	1.14 元
2005.03.31 股本 12,249 億日圓		資料來源：農林中央金庫 2005 年報			

近年來，日本農林中央金庫因營運管理得宜獲利豐厚，2004 農林中央金庫總資產達四仟億美元，晉升全球第三十九名銀行，成為國際性農漁業金融銀行，基層農協在其強大的羽翼照料之下，除可全力發展個別信用事業外，亦透過各項協銷業務，降低其營運風險，提高手續費收入之比重。此上下層農業金融系統相互扶持的措施與效益，對「全國農業金庫」而言應有鼓勵及表率作用。

肆、對全國農業金庫的期待：

日本農林中央金庫成立於 1923 年，歷經 82 年努力才有今日業績和成就，全國農業金庫 5 月 26 日掛牌營運後，致力於農業金融體系之經營，無論在協助農業金融政策或輔導信用部業務方面，均有卓越的成效顯現，並完成二級制農業金融之建構，在短短的三個月期間就有如此的成績，實令人刮目相看。但農業金庫草創之初百廢待興仍須努力之處甚多，與農漁會期待的目標亦尚有一段距離。僅提下列拙見，希望全國農業金庫能加油積極回應期待。

一、農業金融政策及法令的修改：

農業金融政策的制定都需透過法令來施行，一些不符時代潮流和農業需求的法令，希望全國農業金庫能在短期內提出建言，協駐主管機關適時作修改，使農業金融的經營能即時上軌道。例如：農業金融法條文第三十二條二項應提理事會決議或信用部主任權限範圍內之授信案件，**應先經授信審議委員會同意後**，始得提請理事會決議或由信用部主任核准。宜修正為「應提理事會...案件，**一定金額以上應先經授信審議委員會同意後**，始得提請理事會決議」。一般信用部分層負責管理辦法，都以信用部主任為第一層有權核准之主管，依現行條文規定等於是所有授信案件均須先經授信審議委員會同意後，始得貸放，如此信用部將不具競爭力，因此建議一定金額以上案件才須送授信審議委員會審議。

二、落實「輔導農漁會」職能，成就「農業金控公司」(TA Bank)為目標：

農業金庫營業後，以全體信用部轉存金額作估算，其資金約在 8,000 億元，與全國 47 家一般商業銀行 2004 存款規模作比較排名在第 9 名，以放款金額或淨值來做比較則在 9 名以後，經營規模實在不算太大。但為什麼農漁業界人士還要爭取設立全國農業金庫呢？因為台灣不缺銀行，卻缺一家農漁業專業銀行，也缺少一家農漁會的母行。因此，農漁會的殷殷期盼，農業金庫如何達成「特許專業銀行之社會及系統責任」，並讓農業金庫快速獲利，落實「輔導農漁會」之職能，是農業金庫營業後所面臨最重要的課題。

1.存款方面：為使信用部存款市佔率能有效提升，農業金庫應有下列措施：

(1)以較優惠利率吸收信用部轉存款：

近年來，農漁會存放比率普遍偏低，平均多在 40% 左右，資金運用程度不高，平日多以定期機動方式轉存三家行庫來處理餘裕資金，目前三家行庫定儲一年期利率是 1.77%，定期利率是 1.745%，與信用部收受之存款利率相當接近，信用部以如此的利率作轉存只能獲取微

薄的利差。因此，建議農業金庫能比照日本農林中央金庫，除支付利息外再加發一碼作為獎勵回饋金日，這樣可增加信用部之利息收入，對農漁會的營運將有很大的幫助，如開始營運之初，礙於成本控制不易，至少也應以三家農業行庫平均利率做為近期調整利率的目標，才不致讓信用部損失利息收入。

(2)建立農漁會信用部通儲聯營系統的：

一般而言，信用部與郵局之客戶同質性頗高，基於方便性理由，客戶經常反映為什麼各農漁會之間就不能辦理通儲，往來資金常須以匯款方式來作處理，除需多繳手續費外且費時費工，因此，建議全國農業金庫應以其為主體，近速建立信用部通儲聯營系統，做到「一家開戶，全國服務」的便利性，以增加客戶往來的意願並提升服務品質。

2.放款方面：

農漁會為解決存放比率過低之問題，常積極勸募放款期以提升存放比率，但因受限於個別資金規模過小及專業知識不足，往往導致逾放比率過高的情形，事倍功半或徒勞無功，建議農業金庫應儘速擔負起這個責任，以母行的角度幫信用部處理資金過剩的問題，並進而提升放款之市佔率。

(1)適度改善農漁業專案貸款之條件內容：

先前之農漁業專案貸款多由三家行庫承作，近年來，改由信用部辦理，雖可協助信用部解決部分資金過剩的問題，但專案貸款本身在借款期間、金額、對象及償還方式等方面限制頗多，農漁民不是不符資格，就是無力作本金攤還，空有美意卻執行困難，因此，農業金庫在爭取農委會提供之各項農業專案貸款時，亦應協助設計開發真正適合農漁民所需之專案貸款，合理放寬各項限制條件，以真正落實照顧農漁民及信用部。

(2)積極爭取聯貸案件：

參與農業金庫聯貸是信用部提升存放比率快速方法之一，目前金庫已在積極進行中。建議：

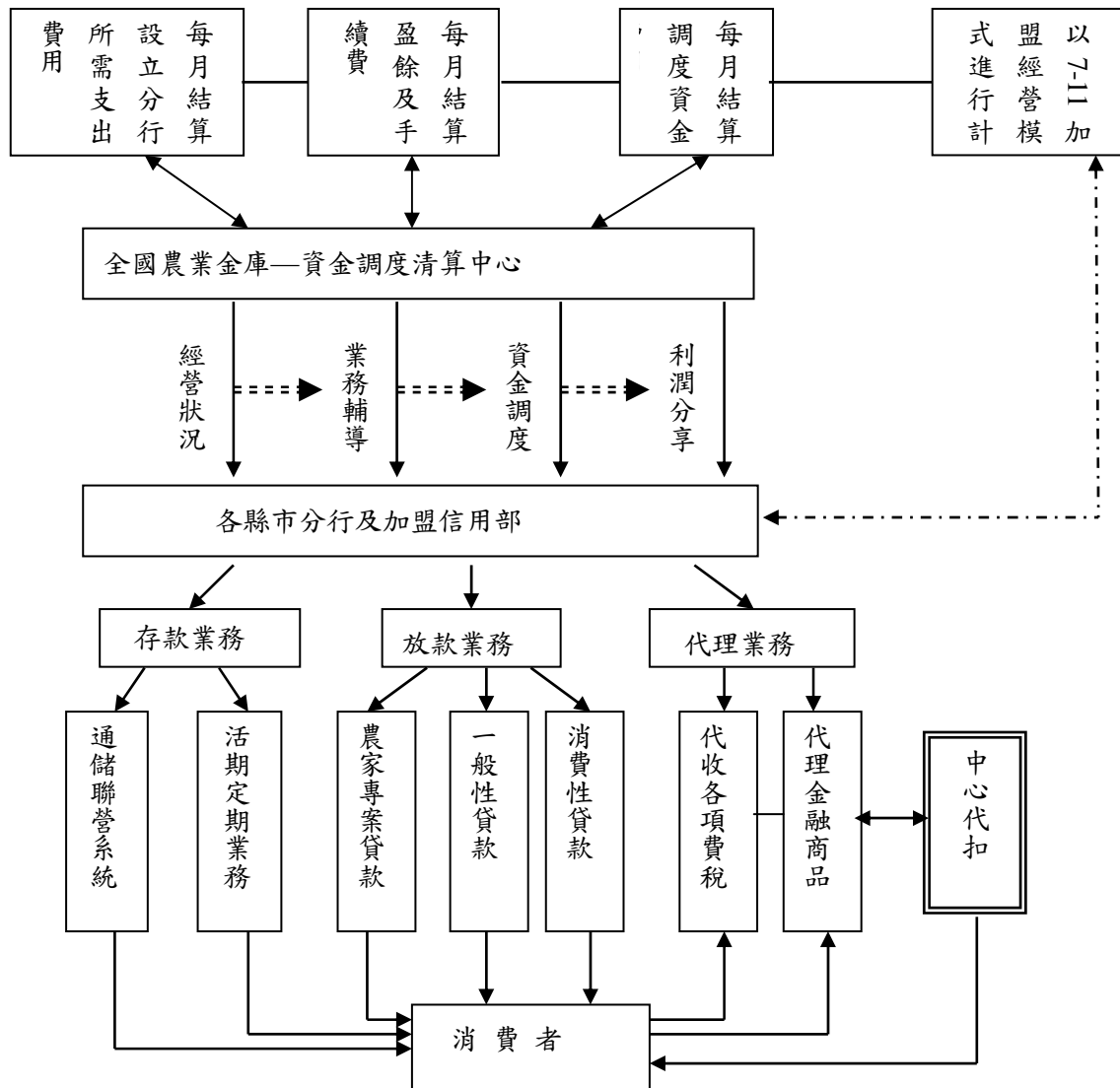
- (I) 聯貸對象方面：應以政府農漁業專案借款、行政機關貸款為主，世界及國內知名之各大型企業貸款為輔。
- (II) 聯貸利率方面：應以信用部轉存金庫一年期定儲機動利率加一碼為最底線。
- (III) 資金管理方面：統一由農業金庫作處理，包括：聯貸案件之評估與撥款、貸款期間之覆審、貸款終了資金之撥回或辦理催收、拍賣後擔保品償付不足部分由金庫承諾自行打消呆帳等，農業金庫都應善盡管理之責。

3.選擇體質健全之信用部作為契約分行，以7-ELEVEN模式分享利潤：

農業金庫只有台北總行，全國各地並無分行，農漁會辦理轉存及調度資金，有明顯不方便之處且不具時效性，建議農業金庫進行規劃，每一縣市選定一至三家體質健全經營績效優良之信用部作為其契約分行，負責辦理存、放款及其他代辦業務。如此對農業金庫而言不但可順利達成輔導行庫的職責，也可省去其設立分行所需龐大資金及成本，以方便全國344家農漁會辦理各項信用業務，如此上下自成一緊密的農漁業金融體系，可提升信用部風險承擔

能力。

以所規劃之契約分行為資金調度清算中心，採 7-ELEVEN 加盟模式，計算各聯盟農漁會業務經營狀況、資金調度與利潤分配情形，每月月底將盈餘及手續費清算結清，將信用部與農業金庫聯結成一生命共同體榮辱與共，以達到農業金庫及信用部雙贏的目的。



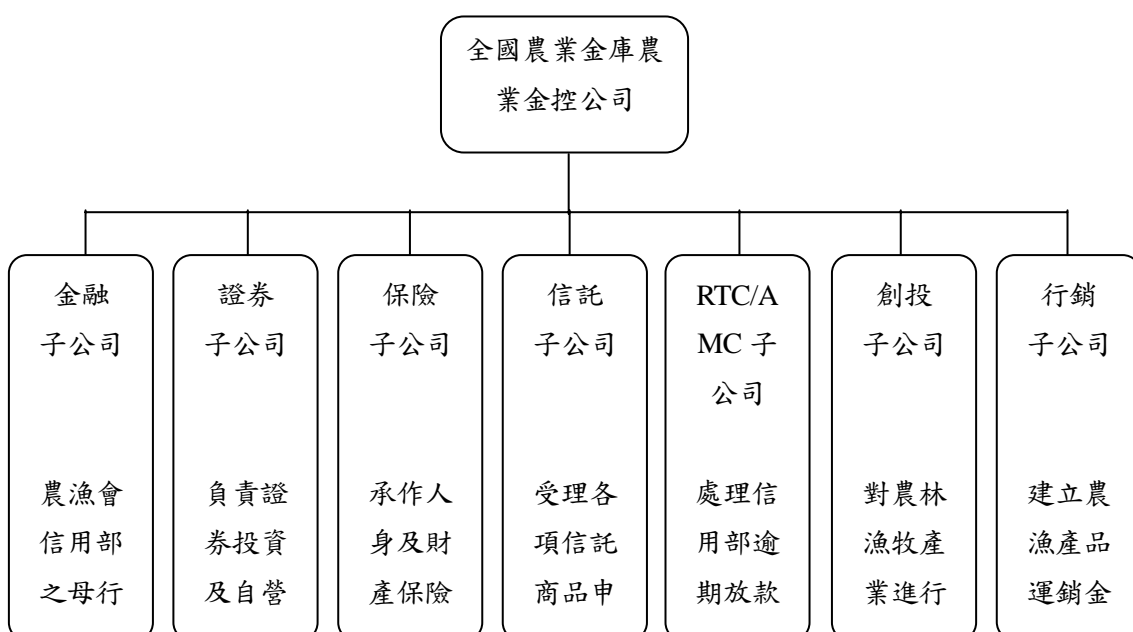
全國農業金庫與信用部之價值鏈圖表

4. 以全國農業金庫及農漁會為主體，建立農產運銷金流及物流體系：

全國有 344 家農漁會 1144 個營運據點，會員將近 180 萬人，加上六仟三百多個產銷班，班員超過十二萬一仟人，組織甚為龐大。若能以全國農業金庫及農漁會為主體，在農業金庫轄下設立農漁產品行銷子公司，建立農產運銷金流及物流體系，生產優質之農產品，建立統

一品牌及行銷通路，將農特產品直接配送到國內外各消費者手中，農業金庫不但可藉此賺取不少之管理費及手續費外，農漁民及農漁會亦可分享其利益可謂一舉數得。

就金融本業而言，金庫集系統性與政策性農業金融於一體外，農業金庫尚肩負三大任務：1.輔導信用部業務發展。2.辦理農、林、漁、牧融資。3.穩定農業金融。農業金融法第十五條之規定：「即農業金庫成立滿三年之後，將逐年降低政府出資比例至 20% 以下」，因此在政府資金退出後，農業金庫應由保護網中脫離而獨立經營，以日本農林中央金庫經營方向為楷模，朝「農業金控公司」(TA Bank)之長遠目標發展，成立金融、證券、保險、信託、RTC/AMC、創投、行銷等子公司，分別經營各項重要利基事業(如附圖)，創造強而有力之農業金融體系，以善盡執行農業金融及輔導信用部業務之責，這是社會衷心期待的。



全國農業金庫農業金控公司(TA Bank)組織圖

伍、結論與建議：

一、全國農業金庫應儘速擔負起輔導信用部之責：

全國農業金庫開始營運後，在法令上三家農業行庫雖仍未解除其輔導信用部的任務，但實際上常有互相推諉、甚至百般刁難，此時，全國農業金庫應加快輔導任務移交的腳步，尤其在準備金的扣抵及調整、資金調度、餘裕資金轉存等方面，都應儘速擔負起輔導信用部之責，讓信用部不因上層農業行庫的任務交接而權益受損。

二、選擇條件較優渥之債票券，替代較低之轉存利率：

全國農業金庫在成立短短的三個多月時間裡，因成本控制及投資債票券運作得宜，自行估算結餘已有獲利，實屬不易。但金庫在轉存之利率方面相對三家行庫較差，讓信用部減少頗多的利息收入，金庫如未能在短時間內調整其利率，可以善加利用全體信用部可投資債票券金額約 937 億元(13,387 億元存款的 7%)的實力，與發行債券公司或證券商議價，選擇信評條件較好、期間較短、利率較優的債券，並由金庫代購有價證券轉銷與信用部方式，出具承諾書，承諾在存續期間，無條件以原購買之利率買回此債券，另類方式幫忙信用部處理餘裕資金，信用部亦能獲取比轉存行庫更優渥的收益。

三、農業金庫應採「延伸企業策略」(Extended Enterprise) 理念，把農漁會(兼具供應和經銷商)視為金庫的延伸，採取供應商和經銷商降低成本方案：

1.採「延伸企業策略」農業金庫心態與行為應避免缺少共同規劃，需時常充分溝通，避免因溝通不良而產生不信任與猜疑，農業金庫與農漁會關係是合則兩利，宜相輔相成切忌有想完全掌控對方的思維傾向。

2.採「延伸企業策略」農業金庫與農漁會要建立成功的合作關係則需：金庫與農漁會都要參與共同擬定一個正式方案，訂定溝通計畫建立溝通機制，建立評量與追蹤制度，各自排除組織內部抗拒行為，並建立彼此信任氣氛。

近年來，信用部在眾多金融機構環視下，面臨極大的競爭壓力，尤其是金控公司，以龐大的規模靈活的經營方式，開發出各式新金融商品，不斷衝擊著金融市場，競爭程度更加激烈。現全國農業金庫雖已順利營業，但金融界人士對全國農業金庫則持較保守的看法，認為農業金庫並非萬靈丹，理由是政府在規劃農業金庫時，未把信用部合併成為分行，將是「一大變數」。論者認為信用部都獨自經營形同一盤散沙，未能像金控公司由總公司同一指揮直接控管，效益必然不彰。別人的忠告是我們的警訊，在金融環境競爭日益劇烈的情況下，信用部除本身應自立自強外，全國農業金庫則須肩負起建構農業金融體系之重責大任，全國農業金庫及農漁會上下緊密結合，以提供農漁民良好的金融服務，如此才是農漁業發展的契機，也是農漁業金融致勝的關鍵。

陸、參考文獻：

一、中文：

1. 林建甫、林樹明(2002)，「攪水的改革不叫改革—從日本農業金融體系看我國農業金融改革問題」，國政評論，財金(評)091-250號。
2. 李儀坤(2005)，「我們需要什麼樣的農業金庫」，農訓雜誌月刊，2005.03.01 第二十二卷第四期，52-55頁。
3. 陳希煌(2002)，「農業金庫銀行組織方式與農漁會信用部改革之關係」，全國農業金融會議資料。
4. 全國農業金庫(2005)，「全國農業金庫業務說明會議」，全國農業金庫業務說明會議紀錄。

5. 吳榮杰(2004)，「我國農業金融體系的願景」，我國農業金融問題與展望座談會會議資料。
6. 路遙(2002)，「日本農協組織：改造，是為了邁向二十一世紀」，2002.11.27 新台灣週刊 349 期，3-6 頁。
7. 呂玲香(2002)，「全國農業金融會議紀要」，農委會農政與農情月刊91年12月(第126期)。
8. 賴武吉(2005)，「農業金融政策與做法」，2005.07.27 行政院農業委員會農業金融局。
9. 全國農業金庫籌備處(2005)，「農會漁會信用部業務輔導工作及餘裕資金轉存之相關作業規範及流程會議」，94.04.20 全國農業金庫籌備處會議紀錄。
10. 丁文郁(2003)，「台灣與日本農業金融制度之比較分析—兼論日本農業金融制度之啟示」。

二、日文：

農林中央金庫網站，「農林中央金庫主な業務及組織の概要」，

網址：<http://www.nochubank.or.jp/account/index.shtml>

三、論文：

1. 王志文(2005)，「農漁會信用部對全國農業金庫制度信任之研究」，國立台灣大學農業推廣學研究所博士論文。
2. 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。
3. 蔡碩倉(1999)，「台灣地區農會信用部金融預警評等系統之研究」，國立中興大學農業經濟學系博士論文。

報告內容

劉松齡 總幹事

身為一位基層農會工作者，今天想以一個使用者的角度來進行今天的報告。

今天的重點有：

- 一、協助制定農業金融政策方面。
- 二、輔導信用部成效方面。
- 三、他山之石—以日本為借鏡。
- 四、對全國農業金庫的期待與建議。

全國農業金庫成立的原因是因為 1123 農民大遊行的三大訴求十大主張之一，到目前為止，進行地十分順利，一開始是由三家行庫共同主導，其扮演球員兼裁判的角色，也因此產生一些困惱。全國農業金庫成立其積極的任務為：一是輔導管理農漁會信用部；二為推動政策性貸款為主。

從一位使用者的角度來提出看法與報告，東亞地區的農業放款比率相當的低，台灣當然也不例外，資金必須要有效的利用，應該放寬農漁會信用部投資有價證券不得超過其總餘額百分之七的限制。而以鄰近縣市而言，建議適度放寬經營績效良好信用部之業務經營範圍，藉以提升其競爭力；以對象別而言，農業放款業務中有規定「信用部對其非會員授信總額占非會員存款總額之比率不得超過百分之一百」，建議提高到百分之兩百。

全國農業金庫資訊初期建立十分地良好，現行全國農業金庫約有 500 億存款，預估至年底將有 1200 億元的轉存款，可望農業金融上下兩層體系之雛形可以漸趨完善。

資金管理與商品研討的方面，各項活動也陸續的在舉辦，對公司營運的幫助，助益頗多。

現在農漁會信用部貸款放不出去，聯貸方面因為結合縣市政府的資源，應積極的推動，其放款的總額與額度將會有大幅改善。

第三點為他山之石—以日本農林中央金庫為借鏡。

關於其金融制度中，日本政府執行的相當落實也扮演相當大的角色，必須提到這部份國內的農委會執行的也不錯，比如專業農貸這方面不輸給日本，此外轉存款補貼也是有得到重視。

日本農林中央金庫成立已經 82 年，台灣成立相對短暫，希望台灣全國農業金庫可以見賢思齊。

不符合農業需求的相關法令，希望可以透過全國農業金庫做出適時適地的修改，比如農業金融法第三十二條中有關應提理事會決議或信用部主任權限範圍內之授信案件，應先提授信審議委員會同意之後，始得提請理事會或信用部主任核准，這法令部份希望可以修改。

一百萬以下和一千萬、兩千萬之間的差別都必須通過一般的授信手續，建立一定金額以上的審議制度，這部份可能是當初成立之時過於倉促所致。

期待全國農業金庫由小而美轉變成為大而強的階段性步驟成長。

另外是關於農漁會信用部通儲聯營系統的建立，希望可以做到一家開戶，全國服務的可能性，提高服務品質。積極的爭取聯貸，這方面對台北縣政府、新竹縣政府，全國農業金庫都有強烈表示其意願。

另一點是關於策略聯盟的可能性，為解決無法設立分行的情形下，建議採取策略聯盟的資源結合，比如利用 7-11 的龐大行銷通路系統，先結合金融系統的部份後可以考慮推動所謂的物流系統，且如果可以完成金融系統的建立，運用許多的據點與產銷班和各地方農漁會信用部，利用其儲值系統的推廣，一定會有發展的利基。

從組織學的角度來看，一定要有輸入（input），然後才有所謂的輸出（output），然而以全國農業金庫而言，輸入（input）與輸出（output）都是農漁會本身，就如同一家人一般，必須了解到合則勝、分則亡其唇齒相依的相依關係，其彼此之間利害的相關性很大。

主 題 四

金庫在協助制定農業金融政策及 其輔導成效的探討

綜 合 討 論

板橋市農會王雪慧總幹事：

今天是國際研討會，其心得與建議有：

一、和日本和韓國除了做縱向的專業經驗交流之外，應同時做橫向的溝通。

二、全國農業金庫具調節資金的功能，考量同業存款、同業拆款的部份，

三、了解通路的價值，推行有利基的金融商品的部份，如何統合。關於其行政政策執行力的部份，該如何凝結制約大家的執行力也是必須所要思考的一個重點。另一點是電腦，消費者是最重要的，到底農漁會使用者的電腦系統該是如何，需要怎麼樣子的電腦系統，應該思考如何進行資源的整合與價值的發揮，避免浪費。

四、以金融為一個基本點出發，將資訊系統整合好了之後，利用金融晶片卡的儲存，思考如何將農特產品、休閒旅遊各方面具有農業特色背景的產品帶動經濟發展，另外如何利用既有基金與成立加工廠，加強行銷，提升到至國際化的階段。

最後，農民的天性是認份的，其農業政策的出發點應該是必須要疼惜農民，只有這樣子，才可以提升農業競爭力與達成農業金融法的要旨。

農金局副局長徐智明：

關於全國農業金庫的部份，電腦系統在年底前會有一個方向。

關於調節資金的部份，農業同業存款涵蓋信用部的部份，會請相關部門（施科長）做執行的評估。

另外關於提高投資限額的部份，農漁會信用部現在可買入的有價證券目前只有佔其不到 2%的部份，全部可以買到 947 億，其購入的有價證券也必須達到 400 億以上，才有意義開始來探討其提高投資限額比率的部份，關於授信區域限制，也會一併來探討。

非會員授信佔非會員存款提高到 200%的部份，金管會與中央銀行和存保公司目前使用率只有 8.2%，百分之十都不到，所以經過開會討論之後，實在很難說服相關主管機關，等到使用率上升之後，我們再開始來討論其放寬的可能性。

優良的金融商品，如何透過全國農業金庫因地制宜方式的行銷，以後會請相關機構做執行的評估。

主席：

有請日本佐佐木隆部長與韓國朴成在博士 為今天早上所作的討論，做一相關結論性的發表。

佐佐木隆：

全國農業金庫的成立，將可以發揮農漁會之前的使命，提供充裕的資金給農民使用，台灣全國農業金庫如果有任何的問題的話，日本農協(JA)方面都會願意幫助及提供協助。

朴成在：

首先恭喜台灣成立全國農業金庫，很多與台灣農業金庫相關的資料，也是最近這幾天到台灣來才取得，所以並無法提供更多的意見與看法，所以舉韓國的例子，來給各位做參考。

韓國的小型金融機構很多，例如鄉村型信用合作社、農村小型信用部等，這些當中可以提供銀行業務的只有韓國農協中央會（NACF）與韓國所謂的合作社，其他的都和台灣小型的農業信用合作部的功能與業務相仿，韓國的合作社中本身有合作社金庫，其資金的來源百分之百是來自會員的存款，所以這是韓國特別的地方，與早先談到的確和台灣政府資金結構佔 49%和農漁會資金佔 51%的結構比例上有著相當大的差別，政府在當中的角色只是擬定政策。

以前韓國經營很好的合作社，存款相當多，多餘的資金也會幫助其他經營不善或地區偏遠的合作社，韓國經濟穩定之後，同時也有約 300 億美金的資金過剩問題，媲美一家小型綜合銀行的金額。資金的運用上，也只投資穩定性高的債券，另外台灣的農委會農業金融局的大小也韓國相差很多，韓國目前處理相關業務的人士，也只有一個金融科約 15 人左右，台灣卻約有 5、6 十人。或許有人會問，為什麼韓國政府機關的業務量會那麼少呢？其韓國將監督、考察業務績效的業務量分給韓國農協中央會（NACF）所致。

嚴漢明：

從談話中可以發現到不管韓國或日本，還是台灣而言，都有面臨的農協系統資金過剩的問題存在，依據現在的法令而言，金庫可以購買有價證券的限額為 25%，根據資料可以知道，日本農林中央金庫去年購買有價證券達 60%，放款達 25%，韓國也有相當多的充裕資金，請問日、韓兩國關於購買有價證券的規定與其部位等投資限額的看法為？

佐佐木隆：

日本農協對投資有價證券的限制並沒有設限。

朴成在：

韓國對投資有價證券，其投資的限制頗多，對大型的公司行號證券投資也比較寬鬆，但是對於小型較無商譽的公司，其限制就比較嚴格，以 2000 年為例，地方性合作社投資有價證券所形成的虧損，政府必須去彌補，從此之後對其投資的限制更加嚴苛。地方性合作社投資的金額更低，資金會全部交由韓國農協中央會(NACF)去統籌做分配。

林彭郎董事長：

佐佐木隆所提到不良債權的問題，農業金庫對於對於債權的確保方面與放款品質的提升、輔導人員的輔導都努力在進行，成立法務事務室協助農漁會相關事務，現在這些的不

良放款的部份，大多屬農地比較多，但是現在因為農業景氣還沒有全面復甦的此時，對於處理不良資產確實有其困難。

另外台灣全國農業金庫也會成立農業專門的 AMC（資產管理公司）公司，來解決農地不良資產的資金貸放問題。

農業金融局第一組張麗娟：

對於韓國的政策性放款損失補償資金感到相當的有興趣，在韓國是取代信用保證基金呢？還是補足其不足呢？在比重上和信保基金又是什麼樣的發展趨勢？

朴成在：

如果要講細節的話，可能要花許多時間。

主題五

如何提升農業金融體系內部控制與 稽核效能

—農林中央金庫之內部控制與稽核

佐佐木隆部長

日本農林中金總合研究所企劃總務部

報告人簡介

佐佐木隆 先生

Mr. Takashi Sasaki

日本農林中金総合研究所取締役企画總務部 部長

Director

Planning & Administration Division

Norinchukin Research Institute Co., Ltd.

1950年2月19日生

1973年3月 東京大學法學部畢業

經歷：

1973年4月 農林中央金庫勤務

1986年3月 紐約支店 部長代理

1990年10月 紐約支店 營業企画部部長代理

1993年7月 紐約支店 德島事務所長

1996年6月 紐約支店 総合企画部支店統括室長

1998年7月 紐約支店 秘書室副部長

2001年1月 紐約支店 同 大手町業務部長

2002年6月 株式会社農林中金総合研究所調査第一部長

2004年6月 株式会社農林中金総合研究所取締役調査第一部長

2005年6月 株式会社農林中金総合研究所取締役企画總務部長

講義原稿

農林中央金庫の内部統制と監査

1. 経営体制
 - (1) 総代会
 - (2) 経営管理委員会（15名）
 - (3) 理事会（常勤14名）
2. 内部統制
 - (1) 業務監査部による内部監査
 - (2) コンプライアンスへの取組み
 - (3) リスク管理への取組み
3. 検査・監査
 - (1) 監事（常勤2名、非常勤2名）
 - (2) 金融庁・農林水産省による検査

講義譯稿

農林中央金庫之內部控制與稽核

1. 經營體制
 - (1) 總代表大會
 - (2) 經營管理委員會（15名）
 - (3) 理事會（專職14名）
2. 內部控制
 - (1) 業務稽核部門所進行之內部稽核
 - (2) 朝邁向可塑性之目標前進
 - (3) 確實做好風險之管理
3. 檢查與稽核
 - (1) 監事（專職2名、兼職2名）
 - (2) 由金融廳或農林水產部所進行之檢查

講義原稿

農林中央金庫の内部統制と監査（講演メモ）

1. 経営体制

- 農林中金の最高の意思決定機関は、会員の代表者で構成される総代会であり、そこでの決定事項を踏まえ重要な事項は経営管理委員会で決定される。
- 経営管理委員会は、会員であるJA等の役員その他、金融の専門家13名に農林中金の理事長・副理事長で構成される。経営管理委員会のもとに、「JAバンク中央本部委員会」が置かれている。経営管理委員会は通常月1回開催される。
- 日常の業務執行は理事会の決定を受ける。理事会を代表して理事長と副理事長が代表権を有する。理事会は、経営管理委員会で選任され総代会で承認された常勤理事14名で構成される。

2. 内部統制

- 内部監査部門として、他の業務執行部門から独立した「業務監査部」を設置し、副理事長の指揮下に置いている。業務監査部は、農林中金の経営活動全般にわたる管理及び業務の遂行状況を、内部統制の適切性と有効性の観点から検証・評価している。
- 企業の不祥事等に対する社会の厳しい批判を背景に、企業としての健全で公正なあり方を実現するため、役職員が遵守すべき規範として「倫理憲章」を設けるとともに、コンプライアンスの専担部署を設置している。
- 金融機関の業務にリスクは必然的であることから、信用リスク・市場リスク等の収益確保のため主体的に取るリスクと、決済リスク等業務遂行にともなって受動的に発生するリスクに分けた管理を行っている。

3. 検査・監査

- 総代会において選任された監事が、経営管理委員会及び理事会の決定、理事の業務執行全般を監査している。常勤の2名（1名は員外監事）と非常勤の2名（2名とも員外監事）で幹事会を構成している。
- 農林中金は、監督官庁である金融庁と農林水産省合同の定期的な検査を受けている。検査と検査の間隔はリスクの大きさによるとされ、通常は1～3年である。

講義譯稿

農林中央金庫之內部控制與稽核

1. 經營體制

- 農林中央金庫之最高決策機構為，由會員代表所組成之總代表大會。而根據該決定事項，最後由經營管理委員會決定重要事項。
- 經營管理委員會，是由身為會員之 JA 等之幹部以外，再加入 13 位金融專家、農林中金之理事長、副理事長所組成的。在經營管理委員會處，設置有「JA 銀行中央本部委員會」。通常經營管理委員會每月開會一次。
- 有關日常之業務執行，遵守理事會之決定。理事長與副理事長因代表理事會，故其擁有代表權。理事會是由，於經營管理委員會中被推選，並且獲得總代表大會認可之專職理事總共 14 名所組成的。

2. 內部控制

- 設置由其他之業務執行部門獨立之「業務稽核部」，做為內部稽核部門。此稽核部接受副理事長之指揮。業務稽核部之主要業務內容為，從內部管理之適當性與有效性等觀點，全面檢查與評鑑農林中金對於所有營業活動所做之管理以及業務之執行狀況。
- 現今社會大眾對於發生舞弊事件之企業，皆會給予嚴厲之批評。因此為了實現企業之健全性與公正之做法，訂定了「倫理憲章」做為職員幹部等必須遵守之規範，同時亦設置了提供申訴管道之部門。
- 金融機構於從事業務時，必定會有風險的發生。有鑑於此，農林中央金庫將風險區分為二大類以進行管理。第一大類為為了擴展業務而產生之風險，例如信用風險、市場風險等。另外則為進行業務時所產生之被動風險，例如決算風險等。

3. 檢查與稽核

- 於總代會中被推選之監事，必須考核經營管理委員會與理事會之決定，同時亦必須監督理事執行業務之情形。幹事會是由 2 位專職監事（1 位為編制外監事）與 2 位兼職監事（2 位均為編制外監事）所組成。
- 農林中金，接受上級機關—金融廳與農林水產省共同進行之檢查。而農林中金內產生風險之大小，決定檢查之頻率。一般為 1 至 3 年。

報告內容

佐佐木隆 部長

先回顧農林中央金庫的歷史，由 1923 年所成立的產業組合中央金庫，因為政府的出資金額比民間的部份要來的高，所以幹部的任用權，大多掌握在政府的手中，因此農林中央金庫由政府所主導的部份相當大；所以新近關於經營管理委員會及理事會的管理體系，是根據 2000 年的修正與開始實行 JA 銀行系統才完成。

經營體制的問題：是由會員所組成的代表大會來決定重大事項。會員代表大會，每年六月份定期開會一次，有鑑於一年一度的會議過少，所以更改為至少實行兩次的會議，用以加強 JA 的經營溝通體系。以下還有一個經營管理委員會，總共有十五位委員。

經營管理委員會，是 2000 年 JA 才開始產生的制度，有關一般業務的執行，是由經營管理委員會所擬定，經由會員代表大會認可後實行，是農林中央金庫為了統籌業務管理所設置的機構。

關於理事會的任務部份，其成員共有 14 名，大部份是由專家所組成，並設有理事長與副理事長對外代表理事會，並擁有代表權。

理事的主要任務為輔助理事長處理相關業務及制定相關的權限。理事會和經營管理委員會之間的權性，農林中央金庫訂定了倫理規章，也設置相關督導部門，在外也有一法律事務所來提供外部與員工的申訴情況。

金融機構上的風險管理，如果一味的追求風險最小，其利潤也會相對的被壓縮，所以農林中央金庫將風險分成兩大類，以進行管理。

第一大類為了擴展業務所產生的風險，例如市場風險、信用風險等。

第二大類為進行業務時所產生的被動風險，例如：結算風險。

對於風險管理的預防應該要有完善的措施，要如何有效的規避風險，應該透過專家與職員來組成一相關的幹事會會議，目前幹事會是由兩位專職監事與兼職監事所組成，規定必須出席現在的經營管理委員會與理事會，以及子公司的稽核也需履行其義務。現行幹事會中的幹事有 3 名，農林中責劃分的十分詳細。經營管理委員會負責對於理事的選任或是子公司的設立，其他的部份則是交由理事會來處理。

內部控制的部份：內部監查體制，也稱做業務稽核部，受到副理事長單獨的指揮，其主要業務內容為檢查內部管理的適當性與有效性、評鑑農林中央金庫的營業活動與業務的執行狀況。

業務稽核部，由理事會所設立的，關於子公司內的業務狀況，訂定中期的策略，稽核的報告書會提出給理事長與監事們，其稽核報告書對所有子公司與相關據點都會提交，而由業務稽核部所指正的情形，會繼續監控與稽核結果，稽核的工作會配合風險度的大小，

同時也持續地進行查核工作。

對於加強遵守法令的部份，日本現在也十分重視，舞弊相關的社會現象，都顯示出法令觀念並未深植企業組織當中，因此對於職員跟幹部，其業務執行面與操作面的要求，相對重要，為了企業的健全中央金庫必須接受上級機關金融廳與農林水產省的共同檢查，關於稽核制度是由 1999 年開始，營運方面每個公司都把風險管理列為重要的課題，已經由事前的指導，轉變成為事後的監控為主。

此外，也以風險的大小來決定其該單位稽核的次數，如果風險大的話，每年稽核一次，風險小的時候，每三年稽核一次。相對於大型的銀行機構，每年進行查核，而農林中央金庫是三年來首次進行稽核，因此可以看得出來，農林中央金庫相對於其他的金融機構，其組織的風險是相對較小的。

行政廳對於金融機構，現在已經轉變成希望金融機構自己負起經營的風險責任，再次重申已經由事前的指導變成事後的監控為主，成立一個開始自己來管理自己風險的時代。

主 題 五

如何提升農業金融體系內部控制與 稽核效能

— 農協中央會信貸與銀行業務的稽核系統 Audit System in the NACF's Credit & Banking Business

李仁雨 博士

韓國農協中央會 / 亞太糧食肥料技術中心

報告人簡介

李仁雨 博士
Dr. Lee, In-Woo

亞太糧食肥量技術中心農業經濟專家
Agricultural Economist, Food and Fertilizer Technology enter for Asian and Pacific Region

學歷：

韓國漢陽大學研究所 首爾

東國大學博士 首爾

經歷：

資深研究員 韓國農協中央會研究部門

2002年12月獲得韓國農協中央會研究績優獎

講義原稿

Audit System in the NACF's Credit & Banking Business

I. Introduction

This paper aims to introduce the audit and examination system that the 農協中央會's Credit & Banking business system is subjected to in Korea. As a specialized bank and as the central bank of member cooperatives nationwide, the NACF's Credit & Banking business system has been inspected, examined, and audited by various institutions in the country. The National Assembly, the Financial Supervisory Committee (FSC), and the Ministry of Agriculture and Forestry (MAF) are the major external supervisory organizations of the auditing system. Meanwhile, the Audit Committee and the Compliance Department are the major internal audit organizations. In addition, in order to maintain the financial safety of the NACF's Credit & Banking business system, the NACF operates the Cooperative Supervisory Committee and the Cooperative Audit & Examination Departments under Regional Head Offices.

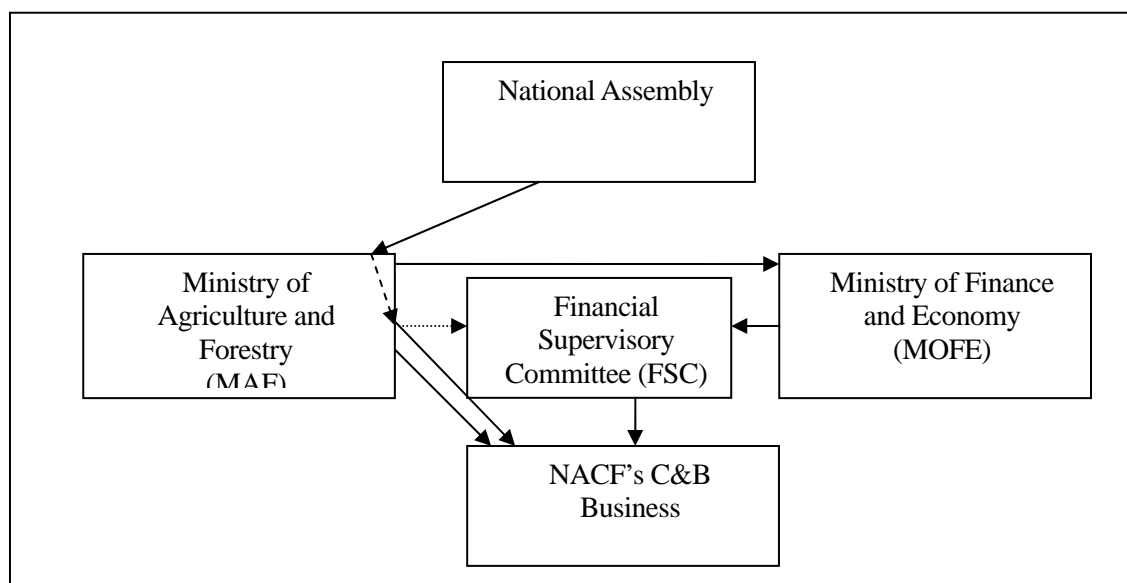
This paper shall emphasize on the framework, major forms, and focal aspects in each of the system's audit level. Since the 1997 Asian financial crisis, Korea has introduced many changes in its financial regulatory system to improve the enforcement of corporate governance. In line with this trend, the NACF has also continued to renovate its governance structure and audit system. Looking into the external supervisory organizations will provide a better understanding of where the NACF's Credit & Banking business stands in the Korean financial supervisory system. The internal audit and examination system will provide valuable lessons and practical knowledge on the audit system within the NACF's Credit & Banking business system. In addition, the guidance and audit system that the NACF provides its member cooperatives will pose significant implications on the importance of enhancing the audit system of the NACF's Credit & Banking business system.

Finally, the tools being used by the NACF to evaluate and monitor the management status of member cooperatives' Credit & Banking business will be introduced. This will provide a better understanding of the internal control system in the NACF's Credit & Banking business system.

II. External Supervision to the NACF's Credit & Banking (C&B) Business

The major external supervisory organizations of the NACF's C&B business are the National Assembly, the Financial Supervisory Service (FSS), and the Ministry of Agriculture and Forestry (MAF). The framework of the inspection by these organizations is illustrated in Figure 1.

Figure 1. Inspection Framework of the NACF's C&B Business by External Supervisory Organizations



As one of the affiliate organizations of the Ministry of Agriculture and Forestry (MAF), the NACF once a year is required to attend the inspection of the MAF by the National Assembly. During such an inspection, the NACF's Banking & Insurance section should submit data and report on the progress of current issues related to its business. After the inspection, the NACF has to correct problems pointed out during the inspection and report the result of such to the MAF, if any.

The MAF has a comprehensive supervisory authority over the NACF and its member cooperatives. With regards to the NACF's C&B business, the MAF may also supervise it, issue necessary orders, or take necessary measures through consultation with the Ministry of Finance and Economy (MOFE). In spite of the consultation requirement, however, the NACF should submit the statement of accounts to the MAF, correct problems pointed out during the inspection, and report the result of such to the MAF, if any.

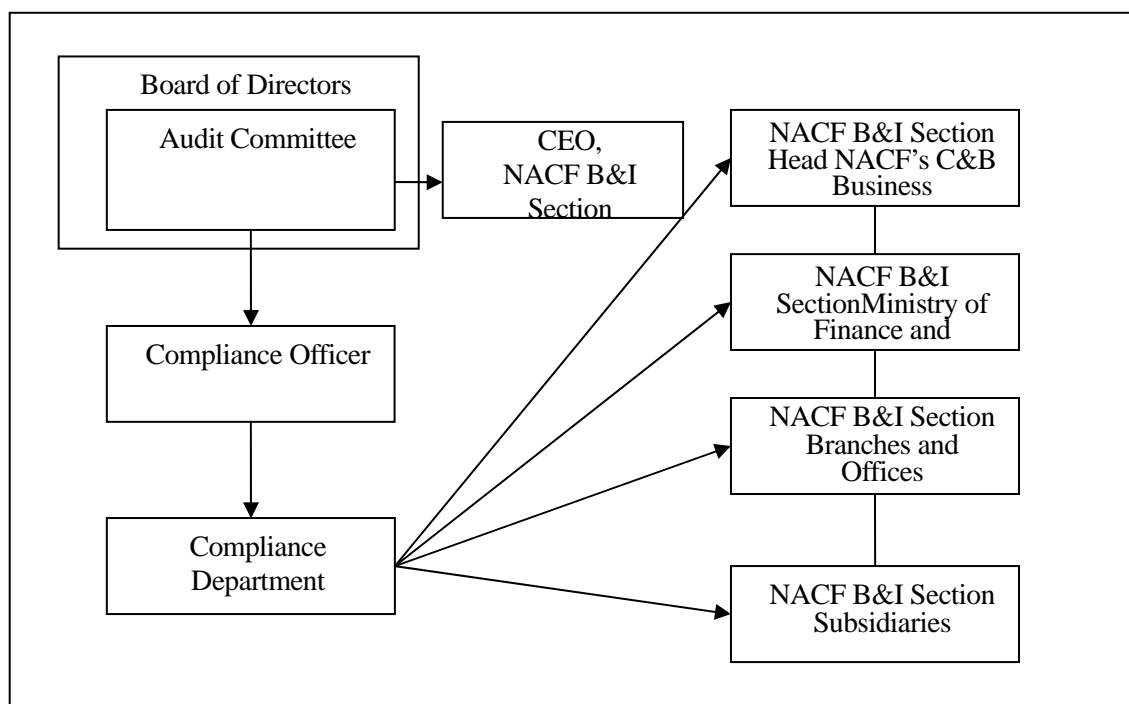
The Korean Financial Supervisory Committee (FSC) also has its own independent authority to supervise the NACF's C&B business. It may likewise issue necessary orders to secure the soundness of the management in the NACF's C&B business, in spite of the said consultation requirement between the MAF and the MOFE. The focus of inspection by the FSC is on general requirements such as capital adequacy, asset soundness, liquidity regulation, and so on.

III. Internal Audit and Examination System of the NACF's C&B Business

Since the enactment of the Agricultural Cooperative Law on July 1, 2005, the internal audit and

examination system of the NACF's C&B business has been changing and adjusting to the new set-up of governance structure. According to the law, there should be two major internal audit and examination institutions: the Audit Committee and the Compliance Department. The operational framework of the system is summarized in Figure 2.

Figure 2. Internal Audit & Examination System of the NACF's C&B Business



The audit committee has a comprehensive audit and examination authority to the operation of the NACF, which under the new Agricultural Cooperative Law is within the jurisdictions of the Board of Directors. Following this, the past audit system which has an independent standing auditor elected by the General Meeting of member farmer representatives has been repealed and its operation transferred to the audit committee. The committee consists of three directors and supervises the execution of the NACF's C&B business in the direction of the decision of the Board of Directors.

The Compliance Officer and Department were also established in conformity with the new law. The Compliance Officer shall be appointed by the President of the NACF following the decision by the Board of Directors. The Compliance Department, on the other hand, shall audit the business execution of employees in the NACF's C&B business. Its major forms of audit and examination are classified into standing (everyday), regular, special, and electronic audit.

Exploring each audit scheme based on past practices, the Standing Auditor (Compliance Officer) generally screens and monitors important implementation documents drafted from the NACF Head Office. In 2004, the Standing Auditor screened a total of 2,247 documents, and recommended to correct or change the details of 21 plans. Moreover, through independent survey and research, the Standing Auditor pointed out and requested to correct 16 problems for the improvement of the management.

Regular audit is implemented by the Compliance Department pursuant to the Agricultural Cooperative Law and the articles of association of the NACF. Based on its yearly schedule, it shall inspect the NACF Head Office, the Regional Offices and subsidiaries once a year, and the City/County Offices biennially, and branches and their offices once every 2-3 years. In 2004, it examined 46 departments in the NACF Head Office, 16 Regional Offices, 78 City/County Offices, and 382 branches and offices including the Marketing and Supply section. It also detected a total of 1,495 mistakes, and took necessary measures to correct them.

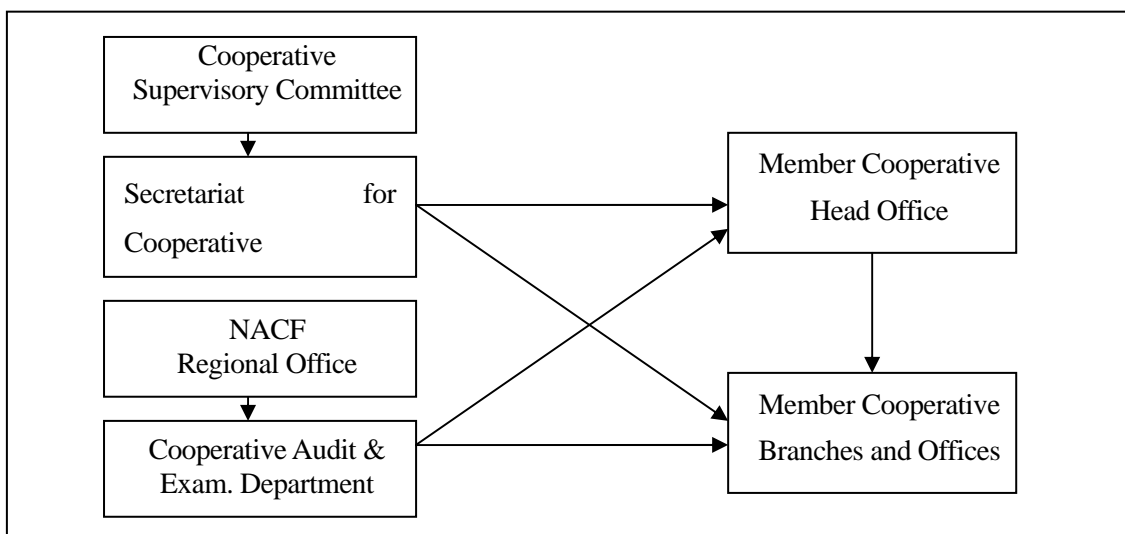
Special audit is provided to individual cases collected from civil applications, requested from the MAF and the Chairman of the NACF, and admitted by the Standing Auditor (Audit Committee). It is carried out by occasion calls audit, section-specific audit, audit for the depreciation of assets, and audit for the closure of office. In 2004, the special audit provided by the Compliance Department includes: 69 cases of occasion calls audit; 1,135 cases of audit for depreciation of non-performing loans; and 3 cases of audit for closure.

In addition, it carries out electronic audit through its on-line system. Its focus is on suspected dealings transacted during so called “vulnerable office time.” In 2004, it processed a total of 4.14 million cases as irregular transactions, classified 980,000 cases into suspected transactions, and blocked 699 wrongdoing transactions.

IV. Guidance and Audit Functions to Member Cooperatives

As head of the national apex organization of agricultural cooperatives in Korea, the Chairman of the NACF has been entrusted to provide guidance and audit functions to member cooperatives. These functions have been carried out through the Cooperative Supervisory Committee, the Secretariat for Cooperative Supervisory Committee established under the Chairman of the NACF, and the cooperative audit and examination departments under the Regional Head Offices. Figure 3 summarizes these functions

Figure 3. The NACF's Guidance and Audit Functions to Member Cooperatives



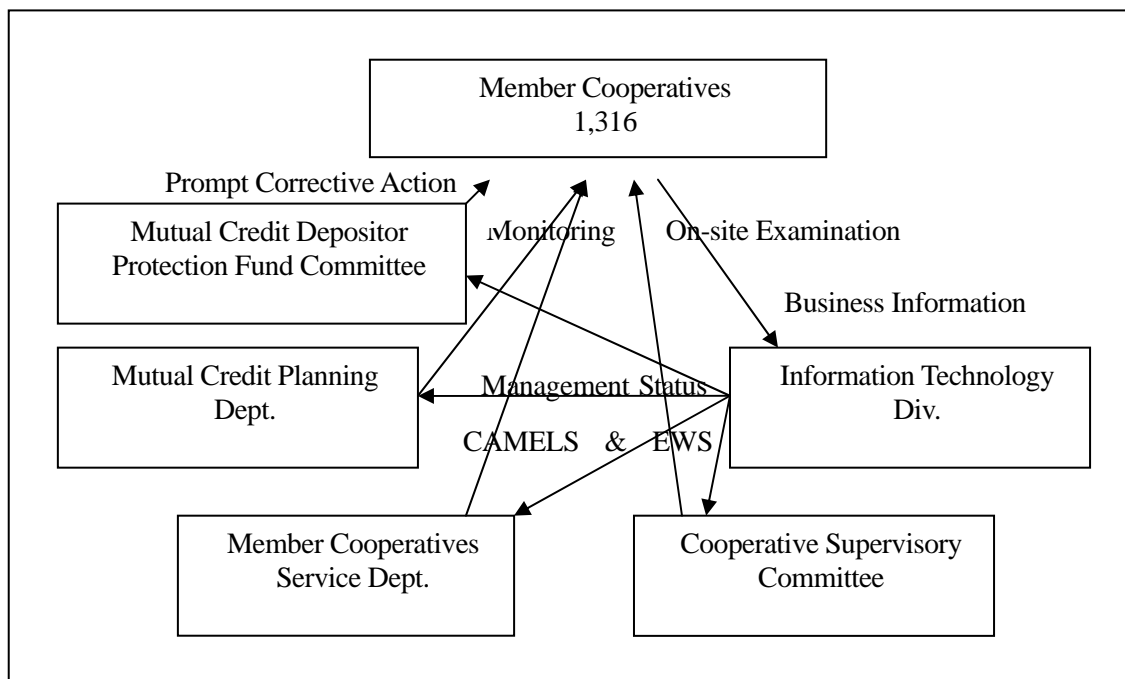
The Cooperative Supervisory Committee makes the yearly audit plan and, together with the cooperative audit and examination departments under the Regional Head Offices, provides guidance and audit services to member cooperative head offices and their branches. The major forms of audit and examination are regular, special, and electronic audit. The audits are provided to member cooperative head offices biennially and to their branches and offices once every 2-3 years.

In 2004, the NACF examined a total of 1,712 member cooperative head offices and their branches and offices, detected a total of 1,495 mistakes, and took necessary measures to correct them. Through its electronic audit, it blocked 67 wrongdoing transactions and gave disciplinary actions to 1,474 staff members. In order to improve self-audit functions in member cooperatives, the NACF also provided 405 staff members with audit education. As of 2004, the NACF has kept a total of 287 audit personnel, which accounts for 0.5% of the total 52,545 member cooperative staff.

. Internal Control System of Member Cooperatives' C&B Businesses

In order to enhance management competencies of the Credit & Banking business in member cooperatives, an internal control system is provided by the NACF. In regard to monitoring and control, the NACF has operated five major departments namely, Mutual Credit Planning Department, Member Cooperative Service Department, Information Technology Division, Cooperative Supervisory Committee, and Mutual Credit Depositor Protection Fund Committee. Their functions are illustrated in Figure 4.

Figure 4. Management Evaluation System of Member Cooperatives



The representative tool being used by the NACF to monitor the management status of its member cooperatives' Credit & Banking business is the CAMELS index which focuses on capital adequacy, asset quality, management, earnings, liquidities, and sensitivity to market. Looking into the procedure, the Information Technology Division first provides the Mutual Credit Planning Department with the said CAMELS data. Then the Mutual Credit Planning Department processes the data, classifies the management status of member cooperatives into ten subgroups in order, and estimates the bankruptcy probabilities of each member cooperative in three months. After that, other departments and committees monitor member cooperatives by using the data. The Member Cooperatives Service Department provides methods to problem cooperatives to improve their management status, and the Cooperative Supervisory Committee conducts on-site examinations to find wrongdoings in member cooperatives. In addition, the Credit Depositor Protection Fund Committee uses the data to enforce substandard cooperatives holding their net capital under the rate of 3% to observe prompt corrective action in accordance with the laws. In the process, the Credit Depositor Protection Fund Committee considers much more management risk factors including the marketing and supply business, while the Mutual Credit Planning Department with the CAMELS data considers only the risk factors of the credit & banking business.

講義譯稿

農協中央會信貸與銀行業務的稽核系統

· 前 言

本文主要目的在介紹韓國的農協中央會信貸和銀行業務之稽核與檢查系統。當農協中央會成為一家專業銀行和全國合作社成員的中央銀行時，其信貸和銀行業務系統，在國內已不斷被不同機構加以檢查、測試、稽核。國會、金融監管委員會(FSC)和農林部(MAF)是稽核系統中主要的外部監察組織。同時，稽核委員會和法規遵循部門是主要的內部稽核組織。此外，為了維持農協中央會信貸和銀行業務系統的金融安全，農協中央會在區域總部之下，設立合作社監督委員會和合作稽核與檢查部門之組織。

本文將強調架構、主要的體制，以及關注於每一個稽核系統水準焦點上。自從1997年亞洲金融危機發生後，韓國在金融管制系統上已經有很多改變，來改善公司治理能力。在此趨勢下，農協中央會也繼續革新治理結構和稽核制度。經由外部監督組織的觀察，將可對農協中央會信貸與銀行業務在韓國金融監督體系上的定位，有更深的瞭解。而內部稽核和檢查制度將對農協中央會信貸與銀行業務系統，提供有價值的課程和實用的情報。此外，農協中央會提供合作社成員的指導和稽核系統，將對農協中央會信貸與銀行業務系統健全，提供重要的幫助。

最後，農協中央會對合作社成員的信貸和銀行業務之評估和監控管理工具，也將依序說明。如此，對於農協中央會信貸和銀行業務的內部控制系統將會有更佳的瞭解。

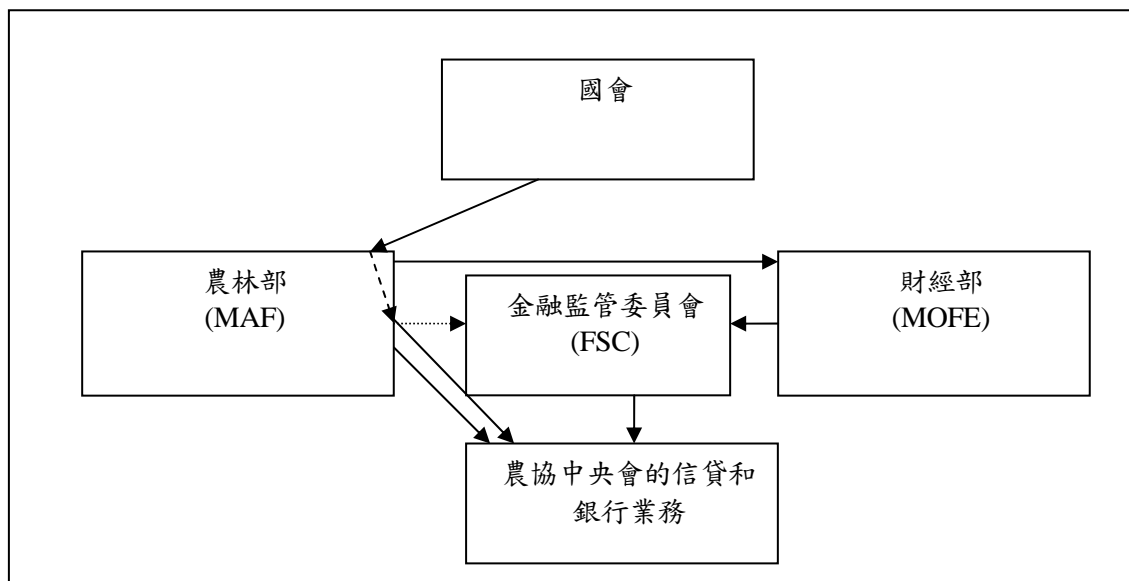
II. 農協中央會信貸與銀行(C&B)業務之外部稽核系統

農協中央會信貸與銀行業務的主要外部監督組織是國會、金融監管局(FSS)和農林部(MAF)。這些檢查組織的主要架構如圖一所示：

如同於農林部中的附屬機構，農協中央會每年一次需要和農林部一樣參與國會檢查。在檢查期間，農協中央會的銀行與保險部分，應送交目前業務執行狀況的相關資料和報告。在檢查之後，農協中央會必須將檢查發現問題改正，並將檢查結果彙知農林部。

農林部對於農協中央會和它的合作社成員間有廣泛的監督權。農林部也監督農協中央會的信貸與銀行業務，並制訂必要的規則，或是和財經部(MOFE)磋商後採取必要的措施。儘管磋商是必要的，但是農協中央會應該送交農林部相關帳戶的狀況，以說明在檢查期間發現問題及改正情形，並和農林部報告檢查的結果。

圖 1. 農協中央會的信貸和銀行業務之外部監察組織架構



韓國金融監管委員會也有獨立的監督農協中央會信貸與銀行之權利。儘管農林部與財經部之間磋商是需要的，但是管理健全的農協中央會信貸與銀行業務也是需要秩序的。金融監管委員會檢查的焦點於在一般項目，例如資本適足性、資產穩健、流動性管理等等。

III. 農協中央會的 C&B 業務之內部稽核和檢查系統

自從 2005 年 7 月 1 日制定農業合作法，農協中央會信貸與銀行體系業務的內部稽核和檢查系統，在新設立的管理結構上已經有改變和調整。

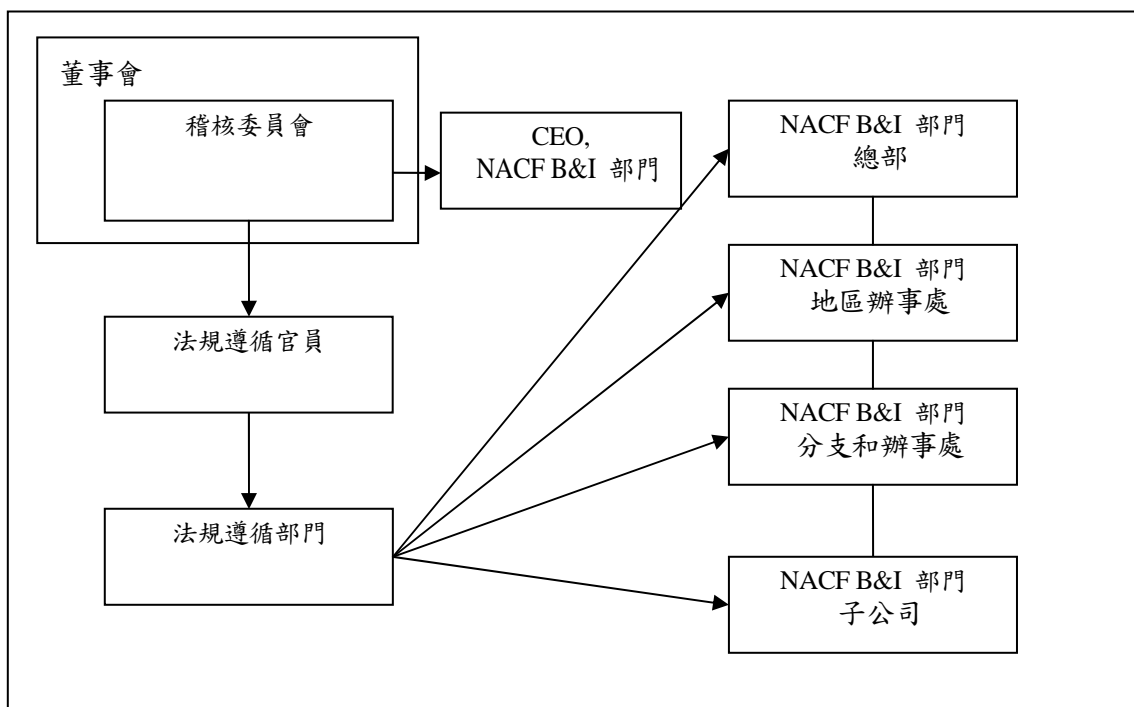
根據法律，應該有兩個主要的內部稽核與檢查機構：稽核委員會和法規遵循部門。相關的結構系統如圖 2 摘要：

在新的農業合作法之下，董事會內的稽核委員，對農協中央會有廣泛的稽核與檢查權。過去由股東會上的農民會員選出的獨立的稽核人員，已經撤銷和移轉給稽核委員會來執行。委員會由 3 個董事組成，監督農協中央會內由董事會決定的信貸與銀行業務策略及方向的執行情形。

法規遵循人員及部門也由新法中加以規定。法規遵循人員經董事會的決定後，由農協中央會的總裁任命。另一方面，法規遵循部門應稽核農協中央會信貸與銀行業務之經營與考核員工。稽核和檢查主要的形式分為永久的(每天)、週期性、特別的及電子化的稽核。

藉由觀察過去每一種稽核計畫，永久稽核員（法規遵循人員）篩選和監控農協中央會總部重要文件的執行狀況。在 2004 年，永久稽核員篩選 2,247 份文件，及建議修正或改變 21 個計畫細節。此外，透過獨立的調查與研究，永久的稽核員指出和要求改善 16 個管理問題。

圖 2. 農協中央會的 C&B 業務之內部稽核和檢查系統



依據農業合作社法及農協中央會相關的章程，週期性稽核員由法規遵循部門派出。基於年度預算，每年一次它將檢查農協中央會總部、地區辦事處和所附屬機構，還有城市/鄉村辦事處二年一次，以及分行和辦事處每二至三年一次。在 2004 年，檢查農協中央會總部的 46 個部門、16 個地區性的辦事處、78 個城市/鄉村辦事處、382 個分支，以及行銷和供給部門的辦事處。總共發現 1,495 個錯誤地方，並要求他們採取必要的改正措施。

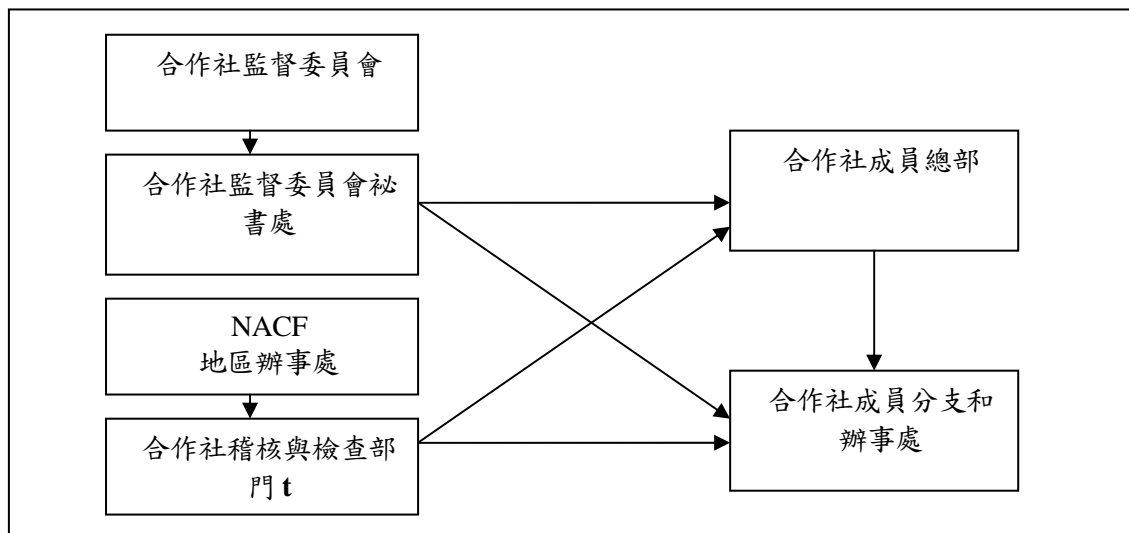
特別的稽核是針對個別的案例，例如民眾申請、農林部與農協中央會首長的要求，以及由永久的稽核員(稽核委員會)認定的事項。特別的稽核為偶發事件發生時的查核，如針對資產減少和辦事處的關閉等稽核。在 2004 年，特別的稽核由法規遵循部門所提供，包括了 69 個特殊要求稽核案例、1,135 個非營利放款貶值案例和 3 個關閉的案例。

此外，透過線上稽核系統執行電子稽核。著重在嫌疑交易處理，也就是所謂的「易受攻擊的辦公時間」。在 2004 年，共處理了 4 百 1 拾 4 萬件非正規交易案例，分為 980,000 件嫌疑的案子，以及封鎖 699 件犯罪交易。

IV. 合作社成員的指導與稽核功能

身為韓國農業合作社最高組織，農協中央會的首長有信心提供指導和稽核功能給合作社的成員。這些功能由透過建立在農協中央會首長下的合作社監督委員會秘書處，以及地區總部下的合作社稽核和檢查部門來完成。圖 3 綜合這些功能。

圖 3. 農協中央會 對於合作社成員的指導與稽核功能



合作社監督委員會和地區總部之下的合作稽核與檢查部門，一起制定年度的稽核計畫，提供合作社成員總部和分支機構指導與稽核服務。主要稽核與檢查形式是週期性的、特別的和電子的稽核。提供給合作社成員總行的稽核期間為二年一次。另外，分支和辦事處是每二至三年一次。

在 2004 年，農協中央會總計檢查 1,712 家合作社成員總部、支部門及辦事處，發現 1,495 個錯誤，針對錯誤部份採取必要的措施加以改正。

藉由電子的稽核，阻止了 67 件犯罪移轉，並提供 1,474 個成員的員工訓練活動。為了改善合作社成員自我稽核功能，農協中央會也提供了 405 位職員稽核教育訓練。到 2004 年為止，農協中央會共履行 287 件個人的稽核，對占 0.5% 的 52,545 位合作社成員的員工作說明。

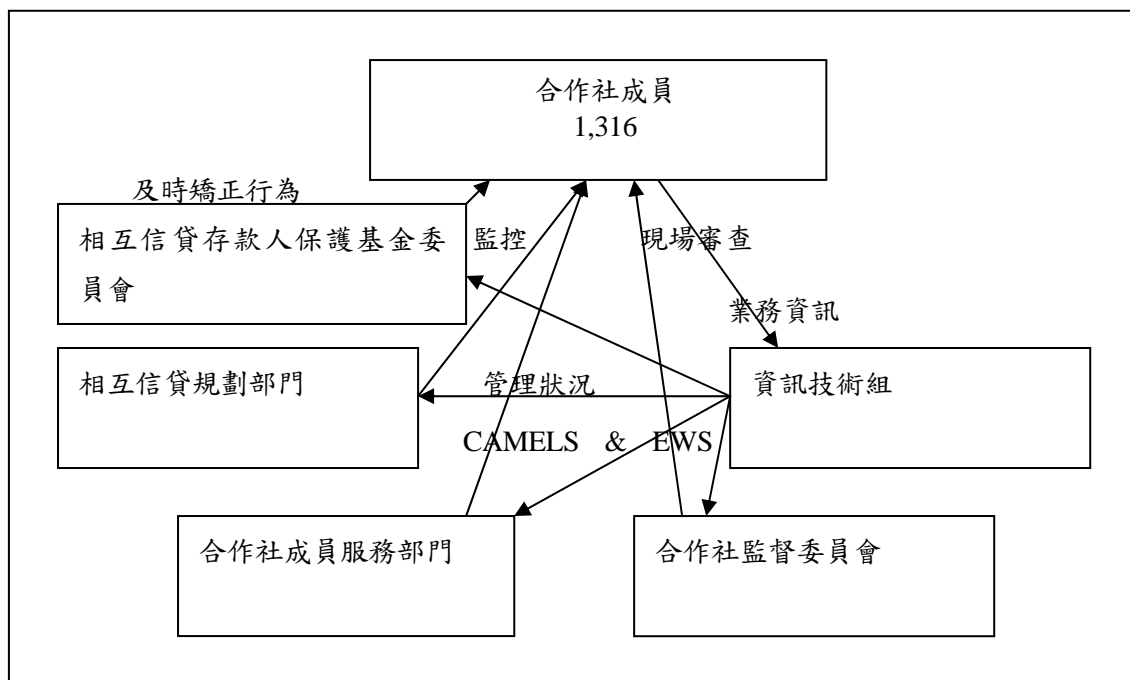
合作社成員 C&B 業務之內部控制系統

為了增強合作社成員的信貸與銀行業務管理競爭能力，由農協中央會提供的內部控制系統。對於相關監管和控制，農協中央會由五個主要的部門執行：分別為相互信貸規劃部門、合作社成員服務部門、資訊技術組、合作社監督委員會，以及相互信貸存款人保護基金委員會。其相關的功能如圖 4。

農協中央會對於合作社成員之信貸和銀行業務監管工具，是使用 CAMELS 財務指標，著重在資本適足性、資產品質、管理、獲利性、流動性，以及市場的敏感性。觀看流程，可知資訊服務組首先提供相互信貸規劃部門有關 CAMELS 的財務資料。之後，相互信貸規劃部門使用資料，依合作社成員的管理情形，排序區分成十組，並估計每一家合作社成員在三個月內的破產機率。接著其他部門及對合作社成員監管委員會使用此分析資料。合作社成員服務部門對成員提供管理問題的改善方法，以及合作社監督委員會採用現場審察來發現合作

社成員的錯誤之處。此外，相互信貸存款人保護基金委員會依照相關資料，改正不合標準合作社的行為，維持其淨資本在 3% 的水準下，並依相關法律作及時矯正動作。在過程中，相互信貸存款人保護基金委員會考慮許多管理風險要素，包括行銷和供給業務，而相互信貸規劃部門依 CAMELS 財務資料，只分析信貸和銀行業務的風險要素。

圖 4. 合作社成員的管理評估系統



報告內容

李仁雨 博士

韓國農協中央會（NACF）的檢查制度：

先談業務之外的外部稽核系統，除了韓國農協中央會（NACF）的信貸業務之外，外部的監督組織共有六個地方，包括國會、農林部、檢查會，金管局、財政部、地方政府等。國會可以直接監督韓國農協中央會（NACF），且每年定期一次檢查，財政部也具有監督權，其中又以金融監督管理委員會（FSC）可以獨立執行監管農協中央會的業務，細節工作上也有許多規範。

金融監管委員會，負責監管資本額的款項、資產的管理與流通性，然後金融監管會將建立一個內部檢查系統。最近檢查制度有所改變，另外成立一個理事會之外的檢查委員會，董事會下設置了稽核委員會，下設法規遵循官員與法規遵循部門，其職務為監管所有韓國農協中央會（NACF）的各部門業務，完成會員的期望，監督合作社。

檢查項目總共有以下事項：

第一項為檢查韓國農協中央會（NACF）的一般業務考核的定期檢查。

第二項為特別檢查。這是為了某特定業務或針對某會員合作社的缺失，進行單獨的細部檢查。

第三項：電子化檢查。檢查各地方的合作社是否可以安全的連線，同時也選在固定每天最忙的下午兩點至三點的時間，檢查與督導是否有電腦網路犯罪的可能性，且必須在一個小時中，將不良的電子商業行為一一去除，如此將可以減少許多電子犯罪的可能性。

韓國農協中央會（NACF）對農業合作社的指導與稽核功能：農業合作社監督委員會是最高監督機構，農業合作社監督委員會底下設立一事務局，地方上還設立一地區性辦事處，其服務項目的稽查人員共有 278 位稽查人員，會員數約有 5 萬 2 千民，其相對比率約為 0.5 %。

其內部控制系統步驟是使用各種的財務指標來檢查各農業合作社的破產風險與預警系統的建立，另外還有一個及時系統，將不嚴重但卻需要解決的金融問題，做及時的解決。另外相互信貸存款人保護基金會會考慮許多管理風險，其中包括行銷與供應業務等。

主題五

如何提昇農業金融體系內部控管與 稽核效能

孫副處長全玉

中央銀行金融業務檢查處

與談人簡介

孫全玉

學歷：

政治大學銀行系畢

經歷：

中央銀行業務檢查處 稽核

中央銀行駐紐約辦事處 主任

現任：

中央銀行金融業務檢查處 副處長

講義原稿

(英文摘要)

How to Elevate the Efficacy of Internal Control and Audit of Local Agricultural Financial System

1. Current Regulation

The Bureau of Agricultural Finance, Council of Agriculture, Executive Yuan, has issued the Regulation Governing the Internal Control and Audit System of Farmers' and Fishermen's Credit Departments on 28 January 2004 as a regulatory basis of supervision of the grass-root financial institutions. The regulation requires their credit departments should establish internal control and audit system and draw up their own policy and procedures based on the business manuals set forth by the training institution authorized by the competent authority (namely, the Council of Agriculture).

The basic objective of such internal control is to promote safety and soundness of the credit departments, to which the directors, supervisors, chief executives, managers of credit department and relevant staff should mutually adhere, in order to fulfill the goals of furthering operational efficiency, safeguarding the assets, ensuring the reliability as well as completeness of financial and administrative information, and complying with related rules and guidelines. The key points of the internal control system includes, among others, cultivating the overseeing and controlling culture, identifying and assessing potential business risks, implementing control activities and segregation of duties, maintaining adequate information and sufficient communication, engaging in continuous monitoring and correcting discrepancies in the routine business.

2. How to Improve the Internal Controls

2.1 At the Level of Headquarters

(1) The board of directors and senior management should timely promulgate or revise their organization's operational strategy.

(2) The board of directors should urge the management to periodically review the asset/liability structure.

(3) The board of directors should urge the management to review the policy and procedures.

(4) The board of directors and senior management should urge the internal audit unit seriously implement the assessment of internal control and self-inspection.

(5) The board of directors and senior management should urge various executives of the business units to undertake the responsibility of strengthening internal control function.

2.2 At the Level of Business Units

The executives of business units should urge various layers of staff to earnestly comply with the operational procedures set out in the business manuals. Those items that are more important and easily neglected include layered authorities, segregation of duties and dual control in Electronic Data Processing (EDP), deposit operations, duty rotation, credit granting, agent business, and other control activities, such as checking the accuracy of supervisory reports, restraining the access to the chest, binding and custody of vouchers/accounting records, administration of executives' seals, management of blank papers/certificates, etc., in order to avoid possible loopholes.

3. How to Improve Internal Audit Function

3.1 Self-inspection

(1) Reviewing and revising the contents of work papers simplified concisely based on the principle of grasping main risks.

(2) Reviewing and revising the evaluation methods toward self-inspection of business units, such as setting out the proportion of evaluation results of self-inspection to the performance in business as a whole and on merits of relevant personnel.

(3) Setting forth follow-up procedures of self-inspection results.

3.2 Internal Audit

(1) Appropriately matching different audit functions and periodically reviewing the audit items.

(2) Enhancing the contents of work papers.

(3) Improving the audit procedures.

(4) Strengthening follow-up and evaluation.

4. Conclusion

4.1 From the viewpoint of banking supervisors

(1) The supervisors should timely review relevant rules and/or standards in consistence with the concept of financial safety frameworks as a whole, such as banking regulation and examination, external audit by certified public accountants, internal audit of financial institutions, risk

management by various level of officers, self-inspection by business units, and internal controls by the management, with a view to achieving the goal of safety and soundness under the coordination basis without duplication.

(2) The condition of asset quality, level of capital adequacy and effectiveness of risk management are solely the operational “results”, however the operational “process” would be more important for the financial institutions. Thus, the supervisory focus is supposed to place emphasis on the internal administration system of financial institutions, i.e. earnestly implementing the “internal administration-oriented” supervision through the comprehensive regulations and sufficient communication among the senior management of financial institutions, accountants and competent supervisors, thereby, enhancing the internal management function to achieve the supervisory goals.

4.2 From the viewpoint of financial institutions

(1) From the causes of failure institutions, it is found that conflict of interests and abuse of authority are the main drawbacks in deteriorating the internal administration of credit departments, not only causing their huge asset losses, but also impacting their competitiveness. Therefore, setting up safe and sound corporate governance culture should be the top priority for these credit departments.

(2) The internal controls and audits are frequently challenged by the business units with an excuse for business competition. On the appropriateness of the internal administrative measures, it is recommended that cost-benefit analysis should be prudently considered. Using the analysis tool would not only help strengthen the internal risk management, but also reduce the redundant audit burden, and, thereby boosting the competitiveness of credit departments.

講義原稿

如何提昇農業金融體系內部控管 與稽核效能

報告人：孫全玉
九十四年九月二十七日

1

如何提昇農業金融體系內部控管與稽核效能

壹、有關內部控制方面

貳、有關內部查核方面

參、結論

2

壹、有關內部控制方面

一、現行規範

「農會漁會信用部內部控制及稽核制度實施辦法」

第二條 農會漁會信用部（以下併稱信用部）應建立內部控制及稽核制度，依據經中央主管機關委託之機構編訂之各項業務作業手冊，編訂作業流程，以作為操作管理及內部稽核依據。

第三條 內部控制之基本目的在於促進信用部健全經營，並應由理事、監事、總幹事、信用部主任及業務相關人員共同遵行，以達成促進營運效率、維護資產安全、確保財務及管理資訊可靠性與完整性及遵守相關法令規章之目標。

3

壹、有關內部控制方面

一、現行規範（續）

「農會漁會信用部內部控制及稽核制度實施辦法」

第四條 信用部應依下列各款規定建立內部控制制度：

- 一、管理階層之監督及控制文化：理事會應負責核准並定期覆核整體經營策略與重大政策，及確保建立並維持適當有效之內部控制制度；總幹事應負責執行理事會核定之經營策略與政策，發展足以辨識、衡量、監督及控制信用部風險之程序，訂定適當之內部控制制度及監督其有效性與適切性。
- 二、風險辨識與評估：內部控制制度須可辨識並持續評估所有對信用部目標之達成可能產生負面影響之重大風險。
- 三、控制活動與職務分工：控制活動應是信用部每日整體營運之一部分，應設立完善之控制架構，及訂定各層級之內控程序；內部控制制度應有適當之職務分工，且員工不應擔任責任相互衝突之工作。
- 四、資訊與溝通：應保有適切完整之財務、營運及遵循資訊；資訊應具備可靠性、及時性與容易取得之特性，並以一致性之格式提供。內部控制制度應建立有效之溝通管道。
- 五、監督活動與更正缺失：內部控制整體之有效性應予持續監督，營業單位、內部稽核或其他內控人員發現之內部控制缺失均應即時向適當層級報告，並應立即採取改正措施。⁴

壹、有關內部控制方面

三、提昇內部控制功能之方向

(一)在總機構方面

1. 理事會與高階管理部門應研訂或修正該機構之經營策略。
2. 理事會應督促管理部門檢討規劃資產負債項目之結構。
3. 理事會應督促管理部門檢討修訂各項作業之作業流程與作業手冊。
4. 理事會應督促切實執行對內部控制與自行查核之評估。
5. 理事會與高階管理部門應督促各級主管擔負強化內部控制功能之職責。

5

壹、有關內部控制方面

二、提昇內部控制功能之方向

(二)在業務單位方面

業務單位之主管必須督促各級經辦人員切實遵循作業手冊所訂定之作業程序，茲就其中較為重要與較易疏忽者列示如次：

資訊作業之控管——如作業權限之劃分、作業內容之覆核等。

存匯收付作業——嚴禁代客保管印鑑、存單、存摺，切實遵守傳票處理與保管流程，從嚴審核更正交易傳票並留存稽核軌跡，注意要件不全登記簿之交易，切實辦理結帳與勾稽作業等。

職務輪調制度——屬專業領域之工作，仍應在不影響業務操作原則下，執行職務輪調，以符合牽制原則，避免死角。

6

壹、有關內部控制方面

二、提昇內部控制功能之方向

(二)在業務單位方面(續)

授信業務——往來函件之管理、減免違約息、手續費等作業之控管，「其他應收款」、「其他預收款」、「短期墊款」、「其他應付款」等科目明細帳與備查紀錄之勾稽。

代理業務——應注意加強覆核、建立牽制功能。

其他——如填報資料報表正確性之核對，進出金庫之管制，傳票之裝訂與管理，有關章戳之管理，空白單證之控管等。

7

貳、有關內部查核方面

一、現行規範

「農會漁會信用部內部控制及稽核制度實施辦法」

第五條 信用部應建立內部稽核制度及自行查核制度，以維持有效適當之內部控制制度運作。

內部稽核制度應由稽核人員負責查核各相關單位(包括信用部及各分部、電子資料處理單位及財物保管單位)，並定期評估相關單位辦理自行查核之績效。

內部稽核制度設置目的在於協助理事會、監事會及總幹事查核、評估內部控制制度是否有效運作，並適時提供改進建議，俾使內部控制得以持續有效實施。

自行查核制度應由信用業務相關單位成員相互查核業務實際執行情形，並應由各單位指派副主管或相當職級以上人員負責督導執行，以便及早發現經營缺失並適時予以改正。

8

貳、有關內部查核方面

一、現行規範

「農會漁會信用部內部控制及稽核制度實施辦法」

第十條 稽核人員之職務如下：

- 一、業務及帳務（包括電子資料及呆帳轉銷處理）之稽核。
- 二、資產、負債之稽核。
- 三、契約、單據、規章及表報之稽核。
- 四、庫存及保管品之盤查。
- 五、內部舞弊案及其他重大偶發事件之調查。
- 六、對金融檢查所列缺失意見改善情形及主管機關命令改正事項之追蹤查核。
- 七、職務交接時移交清冊之查核。
- 八、自行查核之規劃、監督與考核。
- 九、內部控制制度之研擬、評估及建議。
- 十、參與訂定或修正各項業務作業及管理規則。
- 十一、其他有關稽核事項之查核。

9

貳、有關內部查核方面

一、現行規範

「農會漁會信用部內部控制及稽核制度實施辦法」

第十六條 稽核人員應於每年底，依據中央主管機關有關規定與信用業務經營管理上之需要及其以往實際工作情形，擬訂次年度稽核計畫，密陳總幹事核定後據以執行。稽核人員對信用業務相關單位每年至少應辦理一次一般查核及一次專案查核。另對於業務有欠健全單位，每三個月至少複查一次。必要時，主管機關得命農會、漁會辦理專案查核。

第二十一條 農會、漁會監事會依法執行職務，涉及信用業務時，稽核人員應協助辦理。為加強內部控制藉以防止弊端之發生，信用部應建立自行查核制度。信用業務相關單位應每半年至少辦理一次一般自行查核，每月至少辦理一次專案自行查核，並由該單位主管指定非原經辦人員辦理並事先保密。但已辦理一般自行查核或稽核人員已辦理一般查核之月份，該月得免辦理專案自行查核。自行查核報告書經單位主管核章後，送交稽核人員陳報總幹事；如有違反法令規章之缺失事項，應提報理事會討論具體改善辦法，作成決議，立即執行，並由監事會監察。農會、漁會應對辦理自行查核人員施以適當之查核訓練，並由稽核人員督導各單位切實執行自行查核工作。

10

貳、有關內部查核方面

二、提昇內部查核功能之方向

(一)自行查核

- 1.檢討修正查核項目與工作底稿之內容。
- 2.檢討修正對業務單位辦理自行查核之考核方式。
- 3.明訂對自行查核結果之追蹤程序。

11

貳、有關內部查核方面

二、提昇內部查核功能之方向

(二)內部稽核

- 1.不同查核功能相互配合，檢討修訂查核事項。
- 2.加強工作底稿內容。
- 3.改進稽核作業程序。
- 4.加強追蹤考核。

12

參、結論

一、從金融監理機關之立場來看

- (一) 依據整體性金融安全架構之觀念，檢討修訂相關規範。
- (二) 落實以「內部管理」為導向之金融監理。

二、從金融機構之立場來看

- (一) 建立穩健安全之控管文化
- (二) 運用「成本效益分析原則」
(以上部分內容引自報告人發表於台灣金融研訓院「台灣金融財務季刊」第一輯第一期「銀行內部控制與內部稽核問題之探討」一文)

報告內容

孫全玉 副處長

先從現行規範開始談起，說明關於內部控制方面法源部份，是依據農業金融法第二十八條第二項所規定，有關內部控制的定義是一個普世的價值觀，放諸世界都一樣。其次，在第三條中規定，內部控制之基本目的在於促進信用部健全經營，並應由理事、監事、總幹事、信用部主管及業務相關人員共同遵守，對所有的人員都是一定必須要遵守的，國內如銀行或農會信用部都是相同的道理，主管必須要以身作則。

信用部將如何建立內控呢？

總共分為伍個層次：

第一個是管理階層之監控及控制文化。將內部控制的觀念融入生活當中，也要有風險控管的觀念。

第二個是風險辨識與評估。

第三個是控制活動與職務分工。所有能夠讓內部控制有效的就叫控制活動；諸如強制休假等。

第四個是資訊與溝通。資訊指每個農漁會信用部都應該建立一個 MIS 系統，比如結帳之後，如果損益兩平，但其他預收款如果過多，就必須要有風險預警的觀念，信用部主任就應該主動的追查。另外從上而下的溝通是非常重要的。

第五個是監督活動與更正缺失。PCA 是目前全世界相當重要的觀念，指的是發現任何的問題就應該迅速的採取手段。

在有關內部控制方面：有可以分為總機構方面與業務單位方面。

以 319 鄉鎮微笑運動，每一個鄉鎮都有一個特色商品，必須了解每個鄉鎮都有其該有的特色發展商品，建立該地區特有的經營策略，與了解其最佳的資產負債結構。

業務單位方面而言：資訊作業的部份應該要清楚的劃分，盡量減少料件缺少的文件發生，該有的文件與印章都應該齊全，減少舞弊的機會，另外進出金庫的管理、空白支票的管理都應該注意。

另外一個關於內部查核的部份：第五條中規定，信用部應該建立內部稽核的制度與自行查核的制度，以維持有效適當之內部控制制度運作。

第十條中有列舉了十一項關於稽核人員的職務，大部分的人都認為其稽核人員需要進行第五條中對重大偶發事件與內部舞弊案的稽核任務，但這十一項並不夠完善。第十六條中也規定稽核人員對信用業務相關單位每年至少應辦理一次一般查核與一次的專案查核；有欠缺的單位，每三個月複查一次。第二十一條中，指出信用業務單位每半年應該至少辦理一次一般自行查核，每月至少一次專案自行查核。

全世界的內部稽核制度都參考美國，美國不認為個人交互查核的部份會有瑕疵，“自行查核”在國內實行了三十幾年了，一般人容易忽略，是有其實施的道理，在整個內部查核的領域其實是一個偉大的國內發明，對金融機構而言實在不廢吹灰之力。

也可以發現到國內內部自行查核與內部稽核的業務內容有所重疊，形成資源浪費。

每年的稽核問題都沒有太多的變化，是不是內部查核的部份已經流於形式。

至於該如何提升查核效率？建議 Do the right thing，用最簡單的步驟，來進行困難的查核步驟。

對於提升自行查核的部份而言，其建議的方向為：一、檢討修正查核項目與工作底稿之內容。二、檢討修正對於業務單位辦理自行查核之考核方式。三、明定對自行查核結果之追蹤程序。

對內部稽核提出四點建議：

一、不同查核功能相互配合，檢討修訂查核事項。

二、加強工作底稿的內容。

三、改進稽核作業程序。

四、加強追蹤考核。

現在銀行或合作社總經理，每年都必須要發表年度的內部控制說明書，將來農漁會一定會向社會大眾公佈其例行的內部控制考核報告結果，所以改善其評估內容是相當重要。

應該依據整體性金融安全架構之觀念，檢討修訂相關規範，整個金融體系的安全，不僅僅是只靠主管機關的部份。而農業組織的規範也相當重要，查核的步驟大多與稽核制度重複且浪費資源，機關與機關之間應該如何作好溝通，因此希望可以在這方面作好改革，完善的落實完美的查核的制度，因應市場取向的社會，如果不進行優良的內部考核，農漁會的金融體系將會失去優勢。

在建立一個穩健安全的控管文化下，也必須同時考慮成本效益分析原則觀念，說明事前的防範比事後所形成的損失還來的重要，才能說服總幹事進行內部稽核的動機。

主題五

如何提升農業金融體系內部控制與 稽核效能

丁偉豪 總經理

全國農業金庫

與談人簡介

丁偉豪

經歷：

全國農業金庫 總經理

現任：

全國農業金庫 代理董事長兼總經理

講義原稿

一、前言

農業金融法於 92 年 7 月間經立法院三讀通過、總統公布，並於 93 年 1 月 30 日正式施行。依農業金融法農業金融自成一單獨體系，其架構、功能、輔導、監理皆與一般金融體系不同。自此，台灣農業金融跨入一個新紀元。

農業金融體系雖獨立運作，惟農業金融機構之農漁會信用部（以下簡稱為信用部）主要仍是從事信用業務，其性質與一般金融業者差異極為有限。眾所週知，金融業者從事信用業務，擔任資金中介的角色，其經營優劣良窳不僅關係到存款人的權益，嚴重者甚會引發系統風險，危及整體金融的穩定。因此，政府對金融業的管理是較其他行業更為嚴謹，督促其穩健經營以維金融秩序之安定。

二、一般銀行與農業金融機構之內部控制與稽核制度比較

政府金融主管機關依據法律，訂定業務規章，並經由檢查、處分對金融機構進行監理，同時要求公開揭露財務業務資訊，透過市場之約制，使金融機構進行自律，即是以內部控制與內部稽核為基礎，健全本身經營。金融機構之內部控制與稽核制度，在一般金融機構之銀行部分，主管機關依銀行法第 45 條之 1，訂有「銀行內部控制與稽核制度實施辦法」，作為各銀行作業依循之基準。依該辦法對銀行內控的制度、政策、作業程序、人員資格及會計師查核等皆有詳細規定。

在農業金融機構部分，農業金庫之內部控制與稽核制度，依農業金融法第 26 條是準用銀行法第 45 條之 1，即與一般銀行相同並無差異；信用部之內部控制與稽核制度，依農業金融法第 28 條第 2 項，是由中央主管機關訂定。依此行政院農業委員會訂有「農會漁會信用部內部控制與稽核制度實施辦法」。比較銀行與信用部之內部控制與稽核制度實施辦法，二者之間的主要差異如下：

- (一) 執行方式：銀行之主要執行方式包括 1. 遵守法令主管制度、2. 風險管理機制、3. 內部稽核制度、4. 自行查核 5. 會計師之查核等五項。信用部執行方式有內部稽核與自行查核。
- (二) 內部稽核制度：銀行內部稽核單位隸屬於董事會，並設有總稽核，總稽核之任免及調動須經董事會全體董事 2/3 以上同意，並報請主管機關核准後為之；內部稽核人員之任免、升遷、考核、獎懲均須經董事長核定。信用部之內部稽核單位非隸屬理事會，未設有總稽核，內部稽核人員之任免、升遷、考核、獎懲由總幹事核定。

分析前述差異，除銀行與農漁會組織型態不同外，主要還是因為信用部的營業項目相較銀行單純，且信用部營運規模普遍較小，為成本效益考量，以致項目與編制與銀行不同。

此外，信用部因人員較精簡，在內部稽核人員的培育與輪調上，不若銀行來得充裕及富彈性；此外，金融業務透過電腦交易已是常態，電腦稽核功能益形重要，惟信用部的資訊系統絕大多數是加入共用中心，本身多無單獨設置資訊設備，以致電腦稽核人員更是不易培育養成，以上對內部稽核制度運作之週全性皆會產生影響。

三、強化農業金融體系內部控制與稽核之必要性

「安全及穩健」為銀行經營最高原則，為實現此一目標，銀行必須健全內部控制及稽核制度。信用部之整體逾放比率近年來雖見降低，但相較於銀行仍是偏高，分析偏高原因雖牽涉眾多因素，其中內部控制及稽核制度未能落實亦屬其一。因此，如何規劃有效方案，協助信用部強化內部控制及稽核制度，發揮應有功效，使其業務經營不再重蹈覆轍，確保辛勤經營之成果不致流失，是有其必要性。

四、全國農業金庫對提升農業金融體系內部控制與稽核功能之規劃

依農業金融法，全國農業金庫負有輔導信用部業務發展之任務。全國農業金庫對信用部之業務輔導，其中有關內部控制及稽核部分，規劃之方案如下：

- (一) 協助信用部適時修訂內部控制及稽核制度之法規。全國農業金庫將責成各輔導員協助信用部適時修訂內部控制及稽核制度之規章及作業手冊，使內部控制與稽核作業能契合當時環境需要，發揮應有功能。
- (二) 培養信用部人員法治觀念。由輔導員援引「遵守法令主管制度」之模式，協助信用部人員建立法治觀念，各項營業活動確實遵循法令規章，當各項業務法規有新增或修訂時，能完整的傳達至全體人員，如有疑義亦能迅速釐清。
- (三) 輔導信用部建立風險管理概念。當今金融市場變動不居，業務與商品多元化，造成金融機構面對之經營風險種類複雜且加大，因此風險管理益趨重要。信用部目前在風險管理尚屬起步階段，全國農業金庫規劃經由本身的風險管理實務經驗，透過輔導員協助信用部逐步建立風險管理機制，並提升資本適足率，以維持營運穩定及保障存款人權益。
- (四) 協助培育稽核人員。全國農業金庫將輔導信用部建立稽核人員培訓制度，鼓勵參加外部專業機構之訓練，並研究日後從旁安排各信用部之儲備稽核人員，彼此間交互實習或至全國農業金庫研習，以增加歷練，提升內部稽核與查核績效。

除以上協助信用部強化內部自律功能外。全國農業金庫擬依農業金融法第 23 條規定之「農業金庫對信用部辦理輔導與業務及財務查核」，研討如何對信用部進行查核，藉由外部他律方式，協助信用部減低業務缺失，並就金融檢查機構對信用部之檢查意見或查核缺失協助改善。惟上開之「農業金庫對信用部辦理輔導與業務及財務查核」規定，建請主管機關針對查核之項目與範圍作一明確規範，以利信用部與全國農業金庫共同遵循。

五、結語

全國農業金庫將積極輔導農漁會信用部提升內部控制與稽核效能，改進業務缺失及促進業務健全發展，並務求經營成果不致遭受侵蝕流失，以維護整體農業金融體系之安定與成長。

報告內容

丁偉豪 總經理

這次報告的內容總共分為五個部份：依序為前言、一般銀行與農業金融機構之內部控管與稽核制度的比較、強化農業金融體系內部控制與稽核之必要性、全國農業金庫對提升農業金融體系內部控制與稽核功能的規劃、結語。

92年七月農業金融法由立法院三讀通過成立，農業金融自成一單獨體系，架構與功能與一般的金融體系不同，其金融業者從事信用業務，擔任資金中介者的角色，其經營優劣的好壞，也會影響存款人的存款意願權益，也會引發系統風險，危及整體金融系統的穩定性。農會的存款約為一兆三千多億元，所以對於台灣金融市場也是有舉足輕重的地位，政府因為對於金融機構的督促也更為嚴謹。

然一般銀行與農業金融機構之內部控制與稽核制度的比較：是由中央主管機關訂定，要求公開揭露財務業務資訊，透過市場之約制，使金融機構進行自律，並以內部稽核與內部控制為基礎，健全其經營。

一般銀行而言，其內部控制的部份，是依據銀行法第四十五條之一，訂有銀行內部控制與稽核制度實施辦法，然農業金融法依第二十六條是準用銀行法第四十五條之一，與一般的銀行之間並無太大的差異。

比較銀行與農漁會信用部之內部稽核與稽核制度實施辦法的差異有：

一、在執行方面：有信用部的執行部份遠比銀行的業務來的少，這部份只包括內部稽核與自行查核這兩個部份。

二、內部稽核的制度上，信用部的稽核單位非屬於理事會，也未設立總稽核，其內部的相關事項皆由總幹事來核定。

由於信用部的規模與稽核的制度皆小於銀行，且信用部的規模普遍較小，在成本效益考量下，以致編制的實行與銀行不同，另一個原因也是因為信用部的電腦系統大多數加入共同中心，本身並無單獨設置資訊設備，以及內部稽核人員不易培養所致。人數也因為不多，人員調度制度自然就無法形成，農業的資訊系統，同時也有電腦資訊人員的培訓不易，十分缺乏，因此造就先天上實行內部稽核的困難性提高。

信用部的整體逾放比率近年來相較銀行而言也是偏高，原因雖然眾多，但是主要為其內部稽核與內部控制未能落實，因此加強其稽核的制度，是有其必要性。

依上所討論的部份，全國農業金庫對於提升農業金融體系內部控制與稽核功能之規劃方案有：

一、協助信用部適時修訂內部控制及稽核制度之法規。責成輔導員協助信用部適時修訂內部控制的規章與作業手冊。

二、培養信用部人員建立法治的觀念。重視法令的宣導，每一次對徵授信人員教育訓練的部份，會專門針對授信人員請專家來做法律宣導的工作，除了宣導之外，也要人員嚴格遵守法規，執行相關業務。

三、輔導信用部建立風險管理概念。因為競爭者眾多，商品日益複雜，金融機構經營的風險加大，所以風險管理的觀念必需就要擁有。

四、協助培育稽核人員。全國農業金庫將負責培訓稽核人員的培訓制度，鼓勵人員參加外部的專業機構之訓練。

除以上的自律功能之外，全國農業金庫依農業金融法第二十三條規定，全國農業金庫對農漁會信用部辦理輔導業務及財務查核，藉由外部稽核方式，協助信用部減低業務缺失，並就金融檢查機構對信用部之檢查意見或查核缺失協助改善。

全國農業金庫將積極的輔導農漁會信用部提升內部控制與稽核效能，改進業務缺失及促進業務健全發展，並務求經營成果不致遭受侵蝕流失，以維護整體的農業金融體系的安定與成長。

主 題 五

如何提升農業金融體系內部控制與 稽核效能

張睿廷 組長

金 融 檢 查 局

與談人簡介

張睿廷

經歷：

中央存款保險公司 檢查處 處長

現任：

金融檢查局 組長

講義原稿

如何提升農業金融體系內部控制與稽核效能

壹、內部控制部分

- 一、農漁會理、監事資格宜部分有金融業務背景。
- 二、對選任人員（理監事、總幹事）之間有利害關係者，宜加限制，如：監事對總幹事有監督關係，兩者間應有利害關係之限制。
- 三、總幹事資格宜規定有金融背景者擔任。
- 四、農訓協會有統一訂定各項業務作業手冊範本供各信用部參考，惟每一農漁會信用部作業不盡相同，故每一農漁會信用部宜依範本修訂一套適合自己之作業手冊。
- 五、建議全國農業金庫扮演農漁會信用部業務諮詢顧問角色及輔導內部控制制度之建立。
- 六、主管機關對於違反規定者，不論是罰款、限制業務或是撤職等，宜落實執行，以為同業之警惕。
- 七、對於新的法令規章各農漁會信用部本身應經常利用時間對員工作宣導。
- 八、工作輪調時，常見缺失應列入書面移交；同一缺失常犯時，建議建立一套考核機制，並定期檢討作業缺失，以減少再犯。
- 九、對信用主任及授審會成員宜加強風險控管教育，由主管機關或全國農業金庫或農訓協會辦理，以提高資產品質及經營績效；另部分業務規範，如：每一會員（及其同戶家屬或及其同一關係人）之授信限額、贊助會員放款總額占贊助會員存款總額比率...等，可透過電腦控管，減少人為疏漏。
- 十、年度財務報表由會計師辦理查核簽證時，宜參照銀行業委託會計師辦理內部控制制度之查核。

貳、稽核效能部分

- 一、提高稽核人員之位階，如比照股長或信用部主任；主管機關嚴格審查稽核人員資格。
- 二、稽核人員宜具全面性之業務知識，建議稽核人員須有辦理授信、會計、存款等業務經驗。
- 三、稽核人員由總幹事派任、升遷及考評，而總幹事管理信用部業務卻由稽核人員查核，變成員工查核老闆不合理情形，建議稽核人員之派任、升遷及考評由理事或監事會辦理。
- 四、理、監事及總幹事需重視內部稽核作業。
- 五、明訂稽核人員獎懲辦法。
- 六、可研究內部稽核工作由全國農業金庫辦理，以避免流於形式。
- 七、稽核查核範本要隨時配合新的法令規章更新。

八、辦理自行查核應落實有業務經驗之經辦人員查核，以提高查核績效，並避免由稽核人員辦理。

報告內容

張睿廷 組長

比較今年六月與去年六月的時候，農漁會信用部其逾放比率都有所下降，這是可喜的現象，但還是有不足的地方，其逾放比率還是比一般的銀行來的高，以下提出如何改善的建議。

硬體的方面：資訊設備、營業場所這些都很重要，硬體不強的話，軟體在強也都無法配和，軟體的部份：自己相關的業務手冊、法務規章、操作手冊、人員的培訓等都是很重要的一環。

在內部控制的部份而言：

- 一、法令方面，對於總幹事的金融背景並沒有相關的限制，總幹事的權限很大，對於其所必須經手的業務，必需要有所了解，若無法了解其授信風險的大小，將會造成無謂的損失。
- 二、對於選任人員的關係，必須要有所迴避利害關係。
- 三、總幹事的權力在對於信用部的授信業務相當的大，也因此建議必須要規定要有金融背景為佳。
- 四、每一個農漁會信用部的作業方式不盡相同，故每一個農漁會信用部宜修訂一套適合自己的作業手冊，雖然農訓協會已有訂定統一的業務作業手冊。
- 五、希望培訓全國農業金庫的人員，可以進行協助農漁會的輔導工作。
- 六、主管機關應該對於檢查的缺失，嚴加落實其改善要求，不應該讓其錯誤一而在在而三的重複出現。
- 七、年度財務報表，應該參照一般銀行之相關會計師辦理的內部控制制度的查核，健全其風險管理的機制與防患未然的能力。

依稽核效能部份而言：其建議有：

- 一、提高稽核人員在農漁會信用合作社的位階，因為在農漁會信用部中，往往因為稽核人員的職等較低，往往形成相對弱勢的一群。
- 二、提高稽核人員全面性的相關業務知識，在越趨複雜的稽核業務中，只有不斷加強稽核人員的專業知識外，也要強化其廣度。
- 三、稽核人員應由理事或監事會辦理其人事業務，因為現行為總幹事來管理，容易有球員兼裁判的情形發生。
- 四、要求理、監事及總幹事要有專業風險管理的知識，應該好好要求其內部稽核的作業程序。
- 五、內部稽核的部份可交由全國農業金庫來總整理其規範，不然可以推想其內部稽核的機制將流於空泛。
- 六、自行查核之人員，應該要交由專業的經辦人員查核，以提高查核績效，不應該把自行查核的業務，交給稽核人員來辦理。

主 題 五

如何提升農業金融體系內部控制與 稽核效能

綜 合 討 論

綜合討論

與會人：

請問佐佐木隆先生，關於金融監理方面，農林中央金庫與其底下的農協（JA）是否有其督導檢查業務，或像我國一樣實施一條鞭的檢查政策？

佐佐木隆：

首先就 JA 的內部稽核制度做解說，JA 與農林中央金庫的稽核不一樣，由職員與農協的主管所組成，一般其外部的機構與人員並沒有介入 JA 的檢查制度，農協裡面也有一個機制在進行。

與會人：

針對中央銀行與金管會，在金融檢查業務上的劃分如何進行？

張睿廷組長：

在 2004 年七月一號以前，我國金融檢查體系是多元檢查制度。財政部（依銀行法第 45 條）、中央銀行（依中央銀行法第 38 條）、中央銀行主管保險公司（依主管保險條例第 21 條）這三個單位都有金融檢查的權責，為了避免重複檢查，仿照美國制度，七月一號以後，成立行政院金融監督管理委員會，所以金融機構一般業務檢查，全部交由金管會（FFC）來負責辦理，然中央銀行現行還是有其專案檢查權，在實施金融檢查一元化之後，和中央銀行法中有關的業務，比如外匯管理、貨幣政策，中央銀行是有權力介入的。

孫副處長全玉：

金融機構的一般業務檢查，是由金管會所負責的，而金融業務的專案業務檢查有關中央銀行法的相關業務是由中央銀行所負責的。兩單位之間報告互相檢送，彼此之間資源共享，並不會讓金融機構不會有重複檢查的感覺。

目前中央銀行檢查是不收費的。金管會底下有設置一聯繫小組，每月開會一次，討論金融檢查制度之需要改進的部份，大家可以多多利用這個會議的部份。

國內其檢查業務有做所謂的劃分，所以並沒有所謂資源浪費的發生，專案檢查也是針對某該項業務做專案檢查，為了做最有效資源的利用。農漁會的主管機關是有其行政權力進行檢查，中央銀行的檢查則是屬於特殊項目的，非一般例行的項目。

綜合討論

綜合討論

主持人：行政院農業委員會農業金融局 賴局長武吉

賴局長引言：

為扭轉社會大眾對農漁會信用部信貸機制不信任的情況與提升社會大眾對農業金融局的信心，農委會農金局除積極推出政策性專案低利農貸，去年也已經成功的貸放出 175 億元，今年為 300 億元，明年為 350 億元。今年信用部一到七月份的盈餘為 40 億元，去年整年信用部的盈餘只有 20 億元，可見半年內其盈餘已經高過去年整年的盈餘兩倍之多，另外，今年五月二十六號，全國農業金庫正式成立，建構一個完整與安全的農業金融體系，到明年的一月一號，農業信用保證金，也正式改隸至農委會管轄，對於降低信用部授信風險有很大的助益，未來將指日可待。此外逾放比也由原先的 17.7% 下降至今年的 12.8%，已有明顯的改善。電腦方面的資訊，可加強提升農漁會資訊整合的價值。

透過今天農訓協會所舉辦的國際學術研討會，共同討論及吸取國外專家的經驗，將可以做為台灣發展的借鏡。

農訓協會王處長志文：

日本農林中央金庫已經成立八十幾年，想請教日本的佐佐木隆先生對於台灣新成立的全國農業金庫，只有短短地四個月，以其經營條件下，有什麼策略上的建議，先後的順序呢？另外同時請教黃策略長有何看法？

佐佐木隆：

農林中央金庫經過八十幾年，內部即不斷的進行改革與演進，但是台灣的全國農業金庫不一定全部都適合所有的策略，應該要找出適地適宜與台灣環境相符合的政策與目標，才能有所規劃，為此我們要在這研討會上好好研究與探討。

黃男州策略長：

全國農業金庫才剛剛成立沒有多久，因此並沒有資金短缺上的困惱，面對一下子擁有大筆資金，卻不知道該如何放款或創造利潤的方法，投資方面，目前台灣利率相對低檔，所以不建議過多的商業性投資 (business investment)，在兩三年之內，就可能會有無謂損失 (deadweight loss) 的產生，必須要注意這點。

全國農業金庫的成立，與之前玉山的狀況十分地類似，建議不應該先著急於業務方面為目的，而是應該注重制度與以人力資源的培訓，這些基礎工程應該先完成，完成其百年大業的根基。

全國農業金庫的據點，目前只有一個，然國內的銀行佈點家數已經相當的健全，應該好好地思考一下，是否有其創新的方式，好好地連結原本農漁會與信用部之間的通路。全國農業金庫現行全部的業務全部都集中在農業金融方面上，若這兩百億的資金無法好好地控管其系統風險，將來如果其發生了危機，政府與全民又必須要買單解決其所形成的損失，不可不慎。

與會人員：

關於信連與農民中金對資金的限制，及對於有價證券的投資，在法律上的限制是？

佐佐木隆：

請問問題是不是問關於農協(JA)、JA 信連與農林中央金庫對資金的限制與對於有價證券的投資在法律上的限制？首先是關於資金的應用，其主要的資金是用於放款性質居多，然對於國內的有價證券是沒有什麼限制的，另外農林中央金庫是全國性的機構，所以投資國際性的有價證券為數不少，諸如紐約、英國倫敦、新加坡等地的衍生性商品，JA 信連只能購買國內的有價證券，而農林中央金庫則是購買國內外所有的有價證券。

孫全玉：

農協(JA)的存放比率很低，農林中央金庫是不是有透過什麼方式，來增加農民收入的百分比？

佐佐木隆：

八十年代資金很多，所以可以把資金借給國內的企業來增加收入，但是自從泡沫經濟之後，能夠運用的資金越來越少，現在則是主要將資金運用在主要業務上。

我想補充說明農林中央金庫如何來協助農協(JA)的經營方式，首先，放款業務的健全性，農林中央金庫必須開發許多貸款的項目，目前的想法為，必須要多多開發其放款的業務項目。

士林農會陳總幹事：

為什麼要進行合併，合併時的時候其政府的立場與做法為何？

佐佐木隆：

為什麼需要合併，是為了提供更多元更好的服務，比如有 A、B、C 三家農協，如果合併之後，相信對會員會有更大的幫助。另外日本政府對於農協的合併十分地贊成，也有補助的金額，不過金額是多少錢，必須要再查閱資料。JA 農協的不良資產很多，政府方面也只好藉由其他農協的合併來解決這方面問題，JA 的據點也很多，如果單一 JA 快要破

產了，其他地區的 JA 聯盟也會伸出援手來幫忙，政府內部會有檢查 JA 稽核的機構，JA 為了預防弊端與不足的產生，必要時候，JA 也會動用其基金來整合。

與會人員：

農林中央金庫的名字為什麼要改，其時空環境背景是什麼？

佐佐木隆：

第二次世界大戰後，日本政府為了整合開始討論各種制度，中小企業團體以前是屬於信用金庫，現在將其獨立全國信用金庫，趁此同時，將其變成改成農林中央金庫。

與會人員：

JA 破產的話，其組合聯盟的出資的問題該如何處理？

佐佐木隆：

嚴格來說，日本並沒有實際 JA 破產的例子來說明該如何出資，大部份情形是當 JA 快要破產的時候，其他地區的 JA 會插手介入。

特別來賓致詞

韓國農協中央會金載福 副會長致詞：

在今天亞太地區農業金融政策與發展國際研討會的會議上，本人感到相當的光榮，代表韓國農協中央會與台灣農業金融之間發展開始建立優良的信賴關係。特別在今天的場合上，再次感謝羅理事長、陳秘書長與全體農訓協會人員的接待，我們會將農協中央會以往的經驗與您們做分享，為亞洲地區的農業金融、農民與農業方案，一起來努力研討。

先說明韓國農協的相關歷史，在 1960 年代的時候，韓國農民種植稻米是一年一穫，農民對利息的負擔相當的重，一戶農家借了一袋 80Kg 的米，明年就必須要還一袋半到兩袋的米，利息部份高的嚇人，在如此惡劣的期況下，韓國政府雖然從 1961 至 1969 年進行改革，但卻告失敗，因此韓國農協引進相互金融制度，對於緩和農民利息負擔與資金的應用上提供直接的幫助。到了 1974 年，相互金融制度實行一段時間後，農民對於金融工具的需求相對提高，對於降低利息的比率成效斐然，例如 1970 年利息為 69%，至 1979 年時已降到 37%，到亞洲金融風暴的時候，韓國農協中央會（NACF）並沒有跟政府拿過任何一毛錢，而一般商業銀行約接受台幣約五兆的補貼，特別是韓國農業合作社在沒有接受政府的幫助下，利用其自有基金的部份，自行解決了韓國農業合作社的金融弊端問題。

一般商業銀行隨後也跟進韓國農協中央會（NACF）的腳步，而韓國農協中央會（NACF）的平均貸款利率也由原先的 10.8% 下降至 7.6%，對農民會員有很大的幫助。

韓國農協中央會（NACF）幫助一般銀行降低利率的同時，也造成銀行業務損失，其損失金額缺口，韓國農協中央會（NACF）透過核定韓幣一兆六千億元（台幣約五百億元）的購屋利息來彌補因業務損失所造成的巨大缺口。

放款利率下降的同時，農協資金收入將會下降許多，因此核准約台幣 500 億的資金來增加業務收入並同時減少多餘的花費，韓國農協中央會（NACF）在韓國健全穩定的發展下，經過 SNB 的核定，在韓國銀行界裡得到最高的榮譽，信用產業與其農業合作社全部加起來的產值，和全世界的金融機構相比較的話，約排名世界第二十位。

在韓國農業成功發展的模式下，農產品的市場都必須走向國際化，當韓國的農產品走向世界化，其金融機構與金融商品也應要走向國際化。只是政府擬定更嚴謹的條件與規範，可以預見對農民的福利與服務項目將會縮減，為了解決貿易自由化的問題，韓國農協最近推行一個新的方案—愛護農村運動；前身為 1970 年的新鄉村運動，新鄉村運動在當時對於經濟起飛上有相當多的幫助，和台灣推行的改善農村生活運動類似，成效不錯，因此今年也再度實施第二次的鄉村運動。

環顧全世界的版圖，從歐洲、美國等國家都可以觀察到，越來越重視農業經濟發展，對農業的改造工程也要求愈多。翻開近代史，愈先進的國家，可以發現到其合作社經營愈成功，也愈來愈提倡對農業的重視，所以韓國農協中央會（NACF）與農業合作社所扮演的角色也更加覺得重要。

今天跟在座的大家短暫地介紹合作社的影響力與重要性，接下來接透過亞太糧食肥料中心的李博士，繼續為大家介紹韓國相關的議題，謝謝大家的聆聽。

出席人員名錄

亞太地區農業金融政策發展國際研討會 出席人員名錄

姓 名	服 務 單 位	職 稱
葉 清 巖	台灣省農會	秘書
張 金 婉	木柵區農會	總幹事
林 明 脩	內湖區農會	總幹事
陳 真 梅	士林區農會	總幹事
王 茂 松	北投區農會	總幹事
高 榮 敏	景美區農會	總幹事
李 永 堂	高雄市農會	主任
謝 立 賢	宜蘭市農會	總幹事
林 國 智	頭城鎮農會	秘書
林 健 雄	五結鄉農會	主任
林 水 樹	三重市農會	總幹事
王 雪 慧	板橋市農會	總幹事
簡 義 木	鶯歌鎮農會	秘書
游 武 正	中和地區農會	秘書
邱 銘 義	土城市農會	主任
許 孟 忠	新莊市農會	總幹事
簡 秀 麗	林口鄉農會	總幹事
鍾 鑛 鎧	新店地區農會	主任
曾 忠 信	汐止市農會	總幹事
林 正 松	八里鄉農會	總幹事
劉 新 培	桃園市農會	總幹事
張 財 旺	大溪鎮農會	總幹事
詹 光 農	平鎮市農會	總幹事
陳 楷 棟	竹北市農會	總幹事
呂 學 城	湖口鄉農會	總幹事
黃 信 鉸	芎林鄉農會	主任
邱 光 映	苗栗市農會	總幹事
鄭 炳 輝	苑裡鎮農會	總幹事
張 秀 女	竹南鎮農會	秘書

姓 名	服 務 單 位	職 稱
謝 松 森	大湖地區農會	秘書
謝 國 瑞	公館鄉農會	總幹事
蔡 芳 郎	清水鎮農會	總幹事
陳 秋 惠	梧棲鎮農會	主任
林 正 長	潭子鄉農會	總幹事
張 朝 樑	大雅鄉農會	總幹事
林 永 建	大里市農會	總幹事
林 木 傳	草屯鎮農會	總幹事
陳 伯 三	竹山鎮農會	總幹事
廖 文 士	中寮鄉農會	總幹事
辜 瑞 恆	信義鄉農會	秘書
許 重 光	田中鎮農會	總幹事
張 惠 清	北斗鎮農會	總幹事
蔡 詩 傑	二林鎮農會	總幹事
吳 漢 忠	秀水鄉農會	總幹事
陳 奇 煒	二水鄉農會	總幹事
袁 靖 雄	古坑鄉農會	總幹事
董 政 憲	蔴桐鄉農會	總幹事
林 景 堂	虎尾鎮農會	總幹事
王 萬 利	西螺鎮農會	主任
林 翠 香	北港鎮農會	總幹事
王 憲 文	朴子市農會	總幹事
蔡 國 清	布袋鎮農會	總幹事
黃 榮 利	太保市農會	總幹事
黃 金 山	竹崎鄉農會	總幹事
邱 廖 芸 華	鹽水鎮農會	總幹事
曾 丁 祥	下營鄉農會	總幹事
吳 章 佳	佳里鎮農會	總幹事
陳 忠 輝	新化鎮農會	總幹事
李 朝 塘	新市鄉農會	總幹事
吳 德 雄	燕巢鄉農會	總幹事

姓 名	服 務 單 位	職 稱
陳 茂 正	阿蓮鄉農會	總幹事
洪 定 雄	梓官鄉農會	秘書
曾 基 賢	旗山鎮農會	總幹事
陳 永 明	里港鄉農會	主任
林 建 成	南州地區農會	總幹事
陳 銀 圳	恆春鎮農會	總幹事
李 坤 河	台東地區農會	總幹事
陳 秋 英	關山鎮農會	總幹事
徐 月 娥	池上鄉農會	總幹事
曾 淑 懿	壽豐鄉農會	總幹事
林 清 水	光豐地區農會	總幹事
陳 榮 聰	富里鄉農會	總幹事
陳 一 正	澎湖縣農會	總幹事
陳 勝 隆	基隆市農會	總幹事
賴 溪 松	台中市農會	總幹事
楊 憲 仁	台南市農會	總幹事
呂 美 惠	新竹市農會	主任
陳 有 慶	台灣省漁會	總幹事
謝 藩 東	基隆區漁會	總幹事
陳 諸 讚	彰化區漁會	總幹事
林 國 彥	高雄區漁會	總幹事
許 大 洲	澎湖區漁會	總幹事
許 玉 郎	石門鄉農會	總幹事
曾 金 雪	新營市農會	總幹事
彭 文 璋	新竹區漁會	主任
劉 紹 義	里港鄉農會	企劃專員
李 訓 偉	桃園市農會	辦事員
許 淳 旭	台北縣政府	課員
官 連 和	宜蘭縣政府	課員
楊 淑 美	新竹縣政府	課長
吳 俊 傑	台南縣政府	課員

姓 名	服 務 單 位	職 稱
梁 東 卿	花蓮縣政府	課長
陳 清 連	新竹市政府	課長
陳 雪 雲	新竹市政府	課員
黃 心 怡	金融研訓院	助理研究員
李 金 龍	農業委員會	主委
賴 武 吉	農業金融局	局長
徐 智 明	農業金融局	副局長
顏 淑 玲	農業金融局	組長
宋 榮 耀	農業金融局	科長
王 定 雄	農業金融局	稽核
林 茂 陽	農業金融局	稽核
張 天 維	農業金融局	科長
施 妮 婷	農業金融局	科長
王 意 婷	農業金融局	專員
王 國 隆	農業金融局	科員
張 睿 廷	金管會檢查局	組長
許 維 文	金管會銀行局	專門委員
林 彭 郎	農業金庫	董事長
丁 偉 豪	農業金庫	總經理
嚴 漢 明	農業金庫	經理
孫 全 玉	中央銀行	副處長
蘇 財 源	中央存款保險公司	處長

亞太地區農業金融政策發展國際研討會圓桌會議

出席人員名錄

姓 名	服 務 單 位	職 稱
賴 武 吉	農業金融局	局長
徐 智 明	農業金融局	副局長
顏 淑 玲	農業金融局	組長
楊 德 庸	農業金融局	專門委員
林 茂 陽	農業金融局	稽核
宋 榮 耀	農業金融局	科長
施 妮 婷	農業金融局	科長
王 意 婷	農業金融局	專員
張 麗 娟	農業金融局	科員
張 睿 廷	金管會檢查局	組長
林 彭 郎	農業金庫	董事長
丁 偉 豪	農業金庫	總經理
嚴 漢 明	農業金庫	經理
孫 全 玉	中央銀行	副處長
王 雪 慧	板橋市農會	總幹事
劉 松 齡	大甲鎮農會	總幹事
吳 俊 岸	新竹區漁會	總幹事
曾 金 雪	新營鄉農會	總幹事
蔡 永 福	蘆洲市農會	秘書
邵 文 樹	新莊市農會	秘書
吳 榮 杰	台灣大學	教授
吳 德 芬	景文技術學院	博士
姜 文 明	貴賓旅行社	課長
顏 晃 平	台灣大學	博士候選人
黃 心 怡	金融研訓院	助理研究員
陳 明 吉	農訓協會	秘書長
王 志 文	農訓協會	處長
陳 澤 俊	農訓協會	組長
王 心 儀	農訓協會	研究員