

第二章 日、荷、韓農業金融機構風險管理 機制之探討

日韓農業發展與我國類似，均屬小農經營，耕地面積零細、農業人口及產值也大幅縮減，農家高齡化問題日益嚴重。在農業政策推動上，身為農業合作組織之農協扮演政策執行角色；然而，隨著農業結構的轉型，農業政策的轉變，農協組織亦不斷調整與改革。至於荷蘭，全球第三大農產品輸出國，以酪農、畜產、園藝為主之高度集約農業，平均經營規模約 20 公頃。近年來，荷蘭政府更是透過「改變與再造」之農業政策強化其農業競爭力，不同於日韓，其農民合作組織是農民自發性形成，在合作的基礎上，採共同利用與開發創新，並透過農業金融機構 Rabobank，提供農民所需之農業資金需求。有關日荷韓之農業概況與政策詳見〈附錄一〉。

無論日荷韓，農業發展過程中，農業合作組織之金融事業在當中均扮演資金供需之重要角色，如同人體之血液，扮演重要不可或缺之功能。故以下各節即針對日荷韓之農業金融機構制度及其風險管理機制進行探討。

第一節 日、荷、韓農業金融機構制度之分析

一、日本農業金融機構制度之分析

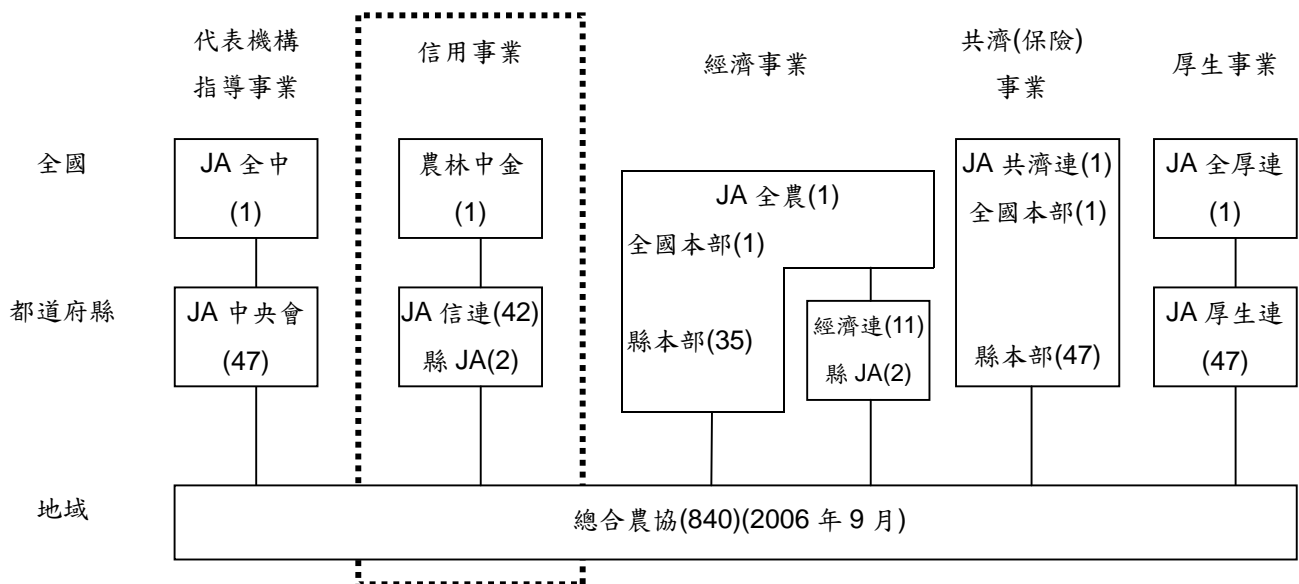
日本農業金融體系主要包括：基層農業協同組合(簡稱農協，JA¹)、都道府縣之信用農業協同組合連合會(簡稱信連)、以及全國階段之農林中央金庫。

日本基層農協乃是由組合員(相當我國農會會員)結集參加，從事基本事業及活動之農業合作組織，農協事業包括：1.農業生產資材、肥料等共同採購；2.米、農作物之共同產銷販賣；3.存放款等信用事業；4.人壽、產物等保險事業；5.高齡者福利、健康管理、觀光等事業。

基本上，日本農協體系為三階段，目前朝二階段整併中，除最基層綜合農協之外，縣及全國階段乃依職能別分別設立，包括：

¹自 1992 年 4 月之 CI 活動，以 JA(Japan Agricultural Cooperatives)為其企業形象標誌(Mark)，故自此之後農協亦稱為 JA。

- 1.都道府縣階段之 JA 中央會 47 家、全國階段之 JA 全中(全國農協中央會)1 家，專門負責指導事業；
 - 2.縣階段 JA 經濟連 9 家(經濟農業協同組合連合會)、縣 JA 3 家，全國階段 JA 全農(全國農業協同組合連合會)1 家、JA 全農都府縣本部 36 家，專職經濟事業；
 - 3.縣階段 JA 信連(信用農業協同組合連合會)42 家、縣 JA 2 家，全國階段農林中央金庫 1 家；
 - 4.JA 共濟連(共濟農業協同組合連合會，即保險事業)；
 - 5.縣單位 JA 厚生連(厚生農業協同組合連合會)33 家，全國階段 JA 厚生連 1 家，專職保健、醫療事業；
 - 6.尚有新聞情報事業之 JA 新聞連、出版文化事業之家之光協會、旅行事業之農協觀光股份公司。
- 以下即針對農協體系之信用事業作一說明(圖 2-1-1)。



資料來源：<http://www.zenchu-ja.org/>。

圖 2-1-1 日本農協體系

(一)農林中央金庫

農林中央金庫（簡稱農林中金）依據「農林中央金庫法」成立於 1923 年，性質上屬於半官方(Quasi-Government)金融機構，以農林水產業合作組織為基本成員(目前共 4,689 團體)，擔任系統信用事業之全國機構，成立當時即由政府提供一半之資金，其理監事、理事長均由政府任命，設立 15 年內，政府出資部份未分配盈餘，股本逐年攤還，於 1959 年還清。1961 年修法後，理監事由出資之團體選舉產生，政府退出經營管理，其業務逐步放寬，與銀行無異；1986 年民間法人化，定位為特殊法人。

目前其經營層中有理事長 1 名、副理事長 1 名、理事 14 名、監事 5 名，並設經營管理委員會 17 名，其中 15 名為非常駐；職員數有 2,778 名。目前農林中央金庫資本額 1 兆 4,650 億日圓，自有資本比率 12.14%，不良債權比例 2.5% (2006 年 3 月底)；農林中央金庫排名世界第 32 名(2005 年 3 月)。

農林中央金庫主要扮演系統農協金融之最上層機構，2006 年 3 月基層農協轉存信連 53 兆 8,886 億日圓、信連轉存農林中央金庫 27 兆 1,078 億日圓；農林中央金庫主要之資金運用為放款、有價證券投資及其他短期資金運用。

根據該金庫 2006 年年報資料，由於金融體系整體已從「安定」轉向「活力」，如何強化收益、擴大顧客根基，乃為金融機構經營重要之認知。因此，農林中央金庫今年訂定之經營目標為「架構與實踐系統信用事業之成長策略」、「在意識風險、資本效率之運用下，擴大收益規模、追求安定化」，其經營之本質為「根據深化風險管理、內部統制，強化公司治理與經營資源之最適配置」，說明了加強風險管理機制已為其當前重要之課題。

(二)信連

信連定位為農業金融的專門機構，以及振興地方經濟之區域金融機構。信連為各都道府縣轄下農協信用事業之上層機構，但其並無法像農協般自組合員中直接吸收存款，只為農協餘裕資金之轉存機構；但也無法像農林中央金庫可以發行債券籌措資金，其資金運用能力相對薄弱，有價證券的投資也較受限制。2006 年 3 月信連資金運用方面，轉存款 27 兆 2,522

億日圓²(53.6%)、金錢信託及有價證券 17 兆 3,484 億日圓(34.1%)、放款 6 兆 2,216 億日圓(12.2%)。

由於信連資金運用薄弱，故發生 1995 年對住專鉅額融資，造成其極大虧損之衝擊。肇此，1996 年底國會正式通過「農林中央金庫與信用農業協同組合連合社會法律」，進入系統兩階段之改革。

(三)基層農協信用事業

農協事業活動具複合性，包括經濟事業、營農指導、信用事業、共濟(保險)事業等。信用事業乃是以合作組織之相互金融為主，提供存放款金融服務給農家，以提升其農業推廣及生活之改善。

農協信用事業向組合員(社員)收受存款後，需將餘裕資金至少三分之二存於該縣之信連，信連需將餘裕資金至少二分之一存放於農林中央金庫，超過部分可存於銀行等其他類型金融機構或轉存上層機構。2006 年 3 月農協吸收了 78 兆 8,653 億日圓存款，資金運用方面以轉存款 54 兆 1,069 億日圓³(67.2%)為主，其次放款 2 兆 1,319 億日圓(26.5%)，再者為金錢信託及有價證券 4 兆 7,593 億日圓(5.9%)。

此外，除了追求規模經濟，且為有效處理問題農協，基層農協不斷進行合併，1993 年尚有 3,012 家，2003 年則已低於 1,000 家以下、為 944 家，目前更減少至 840 家(2006 年 12 月 1 日)。

二、荷蘭農業金融機構制度之分析

(一)荷蘭農業金融體系之經營概況

Rabobank 體系(The Rabobank Group)是荷蘭最大的金融機構組織之一，不論是抵押貸款或存款業務在荷蘭均佔有最高市場佔有率。荷蘭 Rabobank 體系主要提供國內外一般零售客戶、企業戶及產業界廣泛之金融、保險及資產管理服務，並分別獲國際信用評等機構 Moody's(穆迪)及 Standard & Poor's(標準普爾)評定為最高等級，Aaa(自 1986 年起)和 AAA(自 1985 年起)，2006 年中，資產規模達 5,214 億歐元，員工人數達 52,002 人，排名世界第 20 大銀行(2005 年)。

² 其中系統內轉存款 27 兆 1,078 億日圓。

³ 其中系統內轉存款 53 兆 8,886 億日圓。

荷蘭 Rabobank 體系主要由上層中央合作銀行 (Rabobank Nederland)、地方會員銀行(Local Rabobanks)，及隸屬於 Rabobank Nederland 之子公司所組成。2006 年中，總計有 218 家地方會員銀行分布於荷蘭境內，其係屬合作金融組織，並從顧客中吸收會員。有關 Rabobank 體系之組織架構請見圖 2-1-2。

荷蘭 Rabobank 體系旗下各事業體彼此形成一「支援中心」(Competence Centers)網絡系統，可適時提供地方 Rabobank 銀行及各事業體間相關金融商品與服務，且可迅速回應客戶需求，因而深獲客戶與市場認同。基本上，Rabobank 體系結合地方會員銀行之在地性，以及大型組織之專業性與規模效益，其根本目標是以合理價格提供顧客高品質之金融商品與服務，同時維持 Rabobank 體系之穩定性。

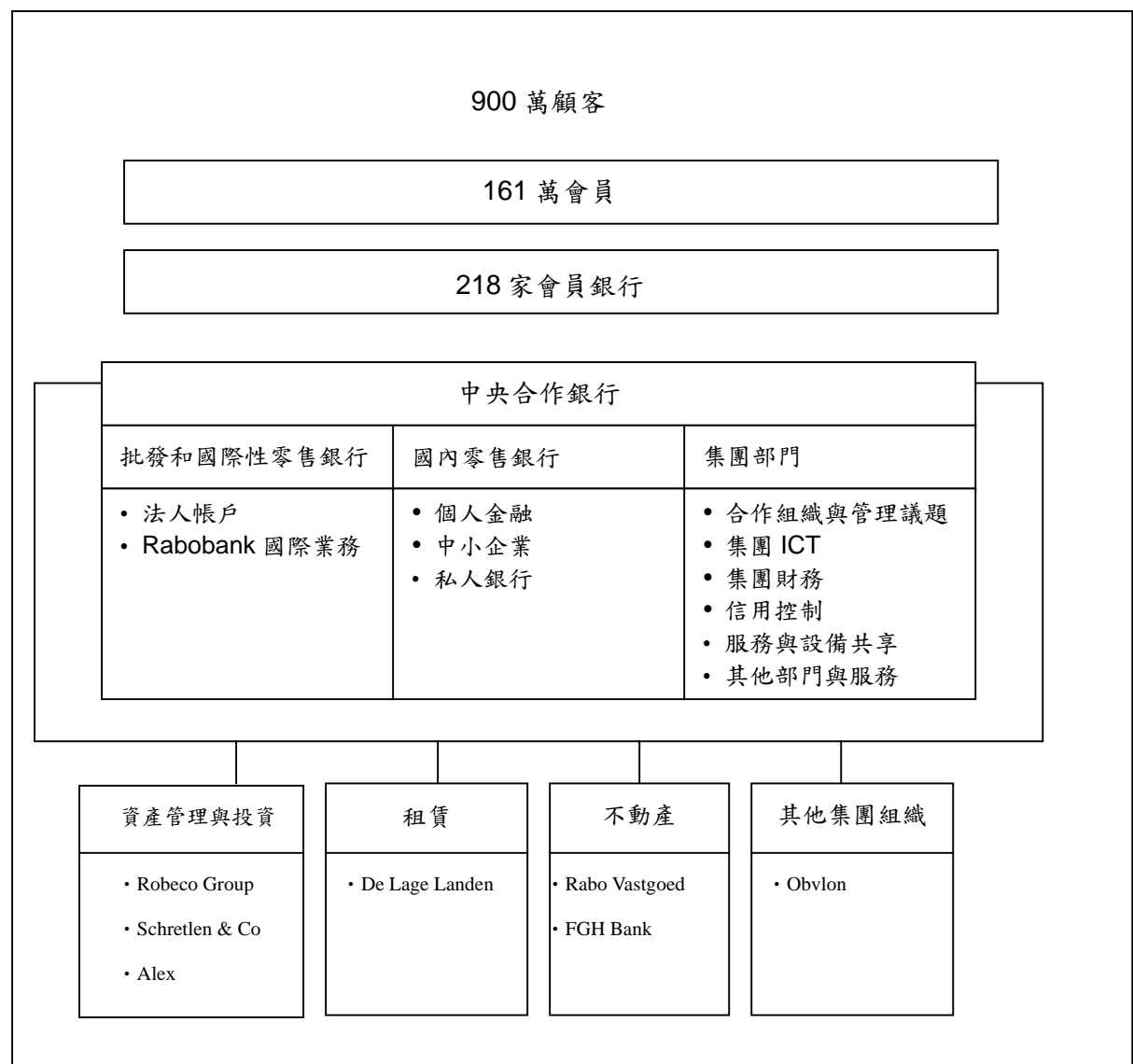


圖 2-1-2 荷蘭 Rabobank 體系

一直以來，荷蘭 Rabobank 體系以提供荷蘭當地農業與園藝業之貸款服務為主。不過，自 1990 年起，Rabobank 體系除積極跨足國際金融市場外，其所提供之金融服務不論在質與量上都更為多元，除傳統存款及抵押貸款業務外，也轉型為發展「全面性金融服務」(Allfinanz)，也就是提供個人與企業整合型之金融服務，主要包括荷蘭境內零售銀行業務、批發及國際性零售銀行業務、資產管理與投資服務、保險、租賃及不動產等六大核心業務。收益來源除傳統利息收入(Interest-Based Income)外，手續費收入(Fee-Based Income)也是另一重點。

荷蘭 Rabobank 體系經營目標為透過地方會員銀行，提供個人或企業戶相關金融商品或服務，成為荷蘭金融市場之領導者。另外，在食品業與農企業方面期能居世界主導地位。為達成此一目標，Rabobank 體系擬定以下三個優先策略方案：

- 1.強化「Allfinanz」之經營理念。
- 2.建立在全球市場上，食品業和農企業之領導地位，並擴展國際性零售銀行業務。
- 3.維持永續經營。

(二)荷蘭農業金融體系之組織運作

1970 年 12 月 22 日荷蘭中央合作銀行(Cooperative Centrale Raiffeisen- Boerenleenbank B.A.; Rabobank Nederland)正式成立於阿姆斯特丹，其係由兩大合作金融體系合併而成。依據荷蘭法律規定，合作銀行可吸收會員，並負有滿足會員特定需求之義務。

地方銀行之章程(Articles of Association)經中央合作銀行認可後，始成為 Rabobank 體系之會員。中央合作銀行依據地方銀行之資產負債表總額，決定發行之股份(每股面值為 455 歐元)。自 1995 年起，不再發行新股。此一股份不可質押、讓與或移轉，章程同時規定，股份發行須經中央合作銀行之執行委員會(Executive Board)於會員大會(General Meeting)中提案並獲決議，且須經監事會(Supervisory Board)認可。

地方會員銀行主要透過會員大會(General Meeting)及中央代表大會(Central Delegates Assembly)之運作，對上層中央合作銀行進行直接或間接之影響與控制，茲分述如下。

1.會員大會

會員大會主要由地方 Rabobank 所組成，地方 Rabobank 可透過會員大會對中央合作銀行進行監督，其任務包含財務報表之認可、章程與規範之修訂，以及監事會成員之指派。

2.中央代表大會

中央代表大會係由各個地區代表大會(Regional Delegates Assembly)之委員會成員所組成，所有會員銀行依地理區域劃分為 20 區，設置地區代表大會，並於地區代表大會下設置委員會，由各地區之會員銀行組成。中央代表大會之職責包括訂定所有會員銀行必須遵循之相關規定、核可中央合作銀行之年度計畫與預算，以及討論地方會員銀行之業務等，因此，中央代表大會之決議對中央合作銀行政策及地方合作銀行業務具影響力。

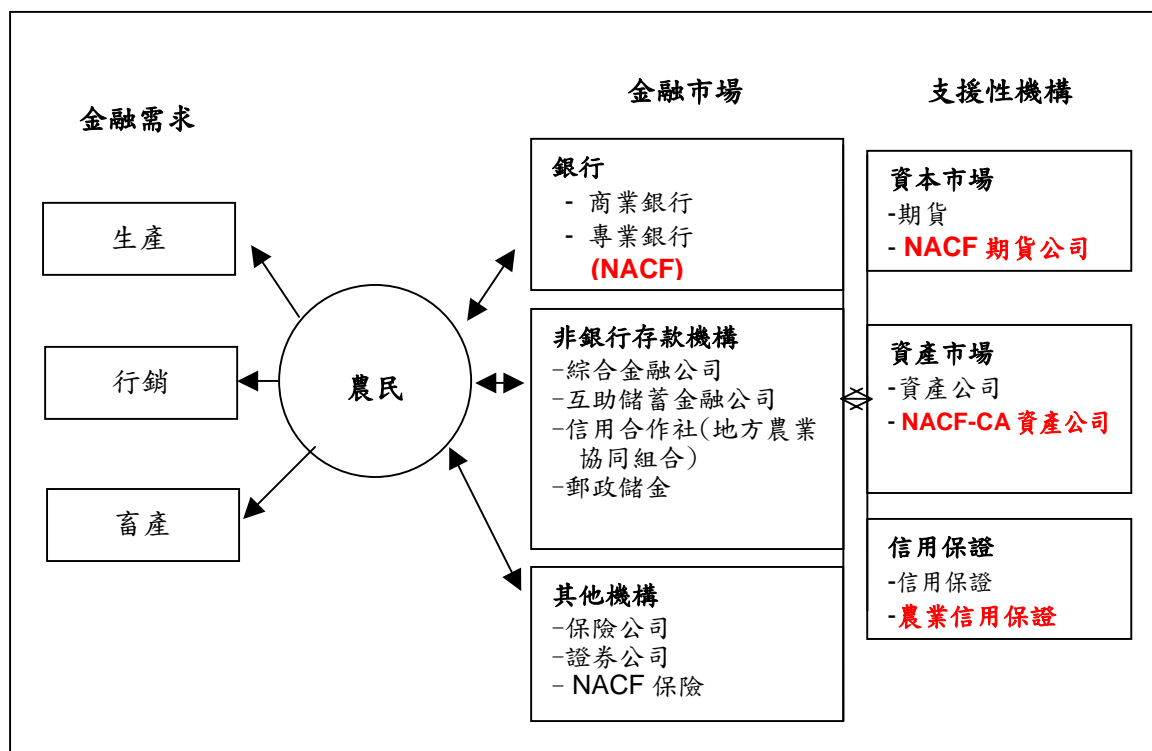
近年來，地方合作銀行之家數經由不斷合併，由 2003 年 328 家降至 2004 年 288 家，再降至 2006 年中 218 家。至於地方合作銀行之會員數，2004 年底約有 146 萬，2005 年 155 萬，2006 年中則為 161 萬，每年約成長 10 萬個會員。由於會員對地方 Rabobank 不具有出資義務，因此無須負擔其債務。

三、韓國農業金融機構制度之分析

韓國農業金融體系與一般金融體系相同，係由兩部分組成，即所謂的「金融市場」及「週邊支援性機構」(詳見圖 2-1-3)。從農民觀點而言，金融市場顯而易見，但支援性機構卻隱介藏形。金融市場主要由各種不同金融機構所組成，包括銀行、非銀行存款機構、保險公司、證券公司等；至於支援性機構則以促進農業貸款機構資產之經營與處分，以及相關風險之避險為主要功能。在此架構下，近年來，韓國農民於鄉村地區幾乎可取得各項金融服務。

韓國農協體系主要包括地方基層農協及上層農協中央會(National Agricultural Cooperative Federation，簡稱 NACF；目前 NACF 已改稱 Nonghyup，然本文仍用 NACF)。與台灣、日本農業合作組織最大差異為，韓國農協中央會之業務是綜合性，主要包括：運銷和供給、銀行及保險、以及家畜業務。農協中央會有這類似商業銀行的業務，管理基層農協之多餘資金。此外，農業部門的政策性放款也透過農協中央會貸放及管理，並

且農協中央會也負責管理農漁民信用保證基金(The Credit Guarantee Fund for Farmers and Fisheries, 簡稱 CGFFF)、政策性貸款損失補償基金(The Compensation Fund for Policy Loan Losses, 簡稱 CFPLL)⁴。

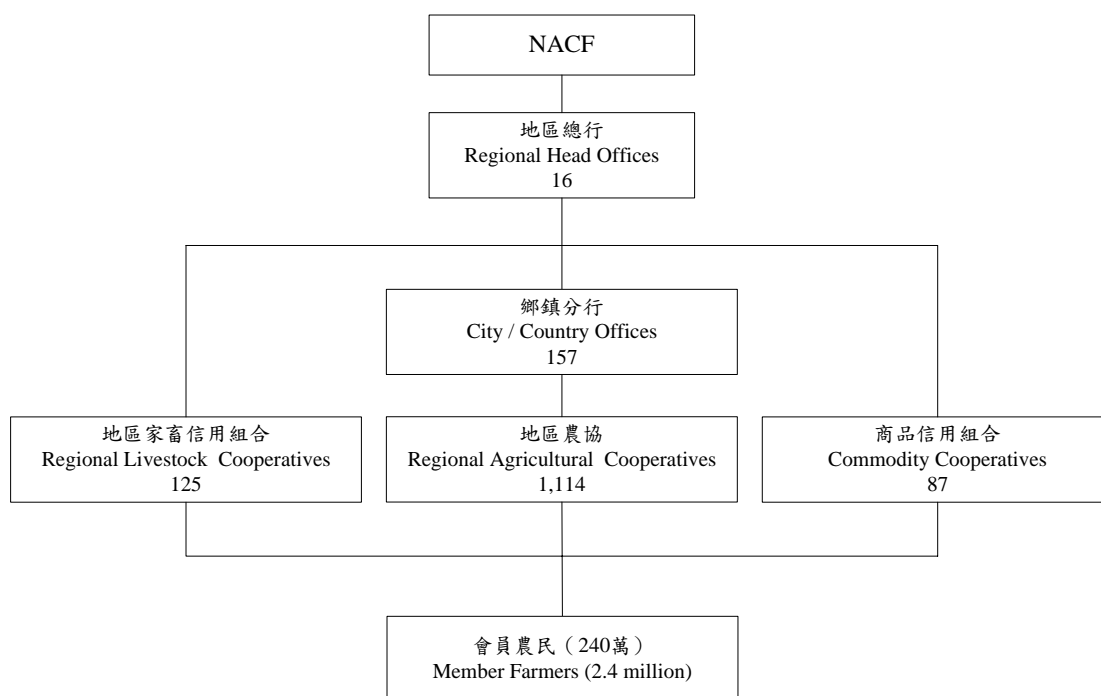


註：NACF-CA 資產公司目前已改名為 Nonghyun CA Asset Management，係由 NACF 及法國農業信貸銀行之子公司 Credit Agricole Asset Management 分別各出資 60%、40% 所成立，主要業務為資產管理；至於不良資產之處理為農協資產管理公司(Agricultural Cooperative Asset Management Co., Ltd.)，NACF 出資 70.6%。

圖 2-1-3 韓國農業金融概況

由圖 2-1-4 可知，目前系統農協的組合員由 240 萬農民組成，基層農協中可分為家畜組合(合作社)、區域農協及專業合作社(品目信用組合)。農協中央會信用業務必須符合「銀行法」(the Bank Law)及「農協法」(the Agricultural Cooperative Law)，屬於特定銀行。基層農協的信用業務則必須符合「儲蓄互助合作社法」(Credit Union Law)及「農協法」之規範。

⁴為鼓勵金融機構貸放政策性放款，減少償付風險，此基金成立於 1995 年，在政策性放款中，只有無公開保證放款所產生的損失，才有資格作為政策性放款損失補償。



資料來源：NACF Annual Report 2005。

圖 2-1-4 韓國農協體系

(一)韓國農協中央會

農協中央會主要扮演會員農協之事業活動指導、經營指導、調查研究、國際合作、監查、農政活動等，並獨自經營信用、經濟、指導等事業。農協中央會下設 16 個地區總行，157 個城市鄉鎮分行，以及 774 家信用業務分行。地區總行中又包括：地方信用事業本部和地方事業本部，前者為執行農協中央會之金融業務，後者則從事市、郡分部的相關業務，同時也擔任指導業務。在同一組織中，金融部門與農協業務其他部門分開經營，乃肇因於農協中央會的前身為農業銀行。

農協中央會之信用事業中，可區分為兩大類。一為一般銀行業務之信用事業；另一為地方基層農協之資金轉存、融通之相互金融。農協中央會存款業務高達 81 兆，在韓國僅次於國民銀行，屬韓國第二大銀行，全球總資產銀行中排名第 96 名(2005 年)。

(二)地方基層農協

韓國農協是由農民自願組成的互助組織，農協的設立和業務活動均得

到政府大力支持。組織設立由上而下，在政府推動與支援下而建立，前述之農協中央會實際扮演了政府政策性金融機構的角色。根據統計，政府對農業低利政策性貸款，90%以上是透過中央會及農協轉貸給農民。

基層農協包括信用部(信用、保險)、經濟部(指導、販賣、資材)等部門。此外，並設立分部、辦事處，供銷、推廣事業也設置共同販賣場、集貨場。

韓國亦不斷地推動基層農協合併，1990 年尚有 1,425 家，迄 2005 年已減少為 1,114 家。基層農協係以行政區域邑面(相當我國之鄉鎮)為單位之農協規模狀況，以 2004 年為例(表 2-1-1)，1 邑面之農協仍有 737 家，佔全體農協 66.2%；每一農協平均存款為 734 億韓圓，但市所在農協高達 2,486 億韓圓，1 邑面之農協卻只有 392 億韓圓，農協規模性之差異相當大。

表 2-1-1 農協規模別概況(2004 年)

單位：家、億韓圓

區分	1 邑面	2 邑面	3 邑面	3 邑面 以上	市所在	計
農協數 (比率)	737 (66.2)	122 (11.0)	58 (5.2)	48 (4.3)	149 (13.4)	1,114 (100.0)
平均						
總資產	590	836	1,019	1,626	2,984	1,004
存款	392	570	642	1,072	2,486	734
經濟事業	131	166	213	309	203	157

資料來源：韓國農協合併教育資料，NACF。

註：邑面相當是我國之鄉鎮。

韓國農業金融機構制度係採兩級制，上下層級都採綜合性業務經營，農協中央會及基層農協之分支機構遍及各市、邑面，提供 353 萬農家之金融服務。為創造農協第二春、實踐經營改造，2004 年 9 月起推動「新農村、新農協運動」，而基層農協合併成為其提升經營體質、獨立自主經營、強化競爭力之重要手段；韓國農業金融機構另一特質為上層中央會提供農協無息、低率融資，2004 年每一農協接受中央會支援資金為 46 億韓圓，平均每一農協受益資金為 1.45 億韓圓，可見農協是相當依賴上層中央會。

第二節 日、荷、韓上層農業金融機構之監理

機制及風險管理制度

一、日本農林中央金庫

(一)農林中央金庫之監理機制

農林中央金庫是在 1923 年設立的產業組合中央金庫(農林中央金庫的前身)，根據特別法「農林中央金庫法」所設立⁵。農林中央金庫一樣適用「銀行法」。

1.主管機關之監理

農林中央金庫之主管機關係指「農林水產省大臣」及「內閣總理大臣」。然而，有關確保農林中央金庫經營健全性之自有資本適足率標準、同一關係人放款額度、及檢查等相關事項之主管機關大臣，係指「內閣總理大臣」⁶。

若「內閣總理大臣」依相關規定，單獨採取檢查之行動時，必須迅速將檢查結果通知「農林水產大臣」。相同地農林水產大臣依據規定，單獨採取檢查行動時，必須迅速將檢查結果通知「內閣總理大臣」。

若「內閣總理大臣」，依據相關規定需單獨行使期權時，必須事先

⁵ 農林中央金庫除適用於農林中央金庫法外，也必須受其他法律規範，例如民法、商法、商事法、證券交易法等相關法律。

⁶ 參見「農林中央金庫法」第 56 條及第 82 條

第 56 條 主管機關大臣為促進農林中央金庫之業務得以健全營運，得訂定下列基準。

一 參照農林中央金庫所擁有之資產，判斷農林中央金庫對於自有資金之充實情況是否適當的基準

二 參照農林中央金庫及其子公司（此指第 24 條第 3 項中所規定之子公司。以下相同）以及其他依據主管機關之命令與農林中央金庫保持著特殊關係的公司（以下於此號、第 7 章及第 8 章中稱之為「子公司等」）所持有之資產等，判斷農林中央金庫及其子公司等對於自有資金之充實情況是否適當的基準。

第 82 條 主管機關大臣得監督農林中央金庫之業務。

2 此法律中之主管機關大臣，即為農林水產省大臣及內閣總理大臣。然而，有關第 56 條各號中所提及之基準及第 58 條第 1 項所規定之對於同一人之信用放款等（於第 6 項各號稱為「信用放款等」）額度之訂定，及有關依據第 84 條第 1 項及第 2 項規定之檢查等相關事項之主管機關大臣，此指內閣總理大臣。

3 有關於第 84 條第 1 項及第 2 項中規定之主管機關大臣之權限（前項但書規定之內閣總理大臣單獨管轄之事項除外。），可不受限於前項本文之規定，農林水產大臣及內閣總理大臣，可單獨行使其權限。

與農林水產大臣進行協議。內閣總理大臣，可將法規所列之權限(章程所規定事項除外)委任予金融廳廳長。

農林中央金庫除受農水省以及金融廳的監督外，也受到日本銀行的監督。

2. 違法行為等之處分

依據「農林中央金庫法」第 86 條之規定「若農林中央金庫確實有違反法令、章程或有法律依據之主管機關大臣之處分時，或者發生危害公益社會之行為時，則主管機關大臣可取消農林中央金庫會員大會之決議，或命令其停止全部或一部份之業務辦理，甚至可解散機構組織或解除理事、經營管理委員、監事或結算人之職務」。

(二) 農林中央金庫之風險管理制度

農林中央金庫本身並訂有「風險管理基本方針」，導入風險管理及其組織體制，並採用經濟資本管理概念(Economic Capital Management)概念，靈活調配經濟資本到各部門，農林中央金庫之風險管理制度詳見圖 2-2-1。

農林中央金庫信用風險管理系統乃是以經營層為主所構成之三大委員會為中心，一為「信用委員會」(Credit Committee)訂定風險管理的基本架構(原則與政策)，而特定策略由「信用風險管理委員會」(Credit Risk Management Committee)、「系統金融委員會」(Cooperative Finance Committee)以及「市場風險管理委員會」(Market Risk Management Committee)決議，但這三個委員會之決議需符合信用委員會所定之基本架構；信用委員會同時審查信用風險綜合管理之相關方針。二為「系統金融委員會」，從系統放款之果效及效率性之觀點，檢視農林中央金庫本身之使命、審視系統放款之方針、策略，以及個別重大案件之審查。三為「信用風險管理委員會」，審查系統放款以外之信用風險相關之基本方針及策略，以及個別重大案件之因應。

農林中央金庫內部稽核部門是獨立單位，其任務為查核和評估管理方面的經營和操作，根據各部門的報告和建議，維持或改善銀行之營運效率。稽核業務乃是依照理事會建立之 3 年稽核計畫和年度稽核計畫執行。依據風險程度，各部門風險評估決定稽核重點、深度和頻率。稽核報告需呈報理事長和監查人。此外，農林中央金庫以建立更進階的查核方法，包括自我評價系統，詳見圖 2-2-2。

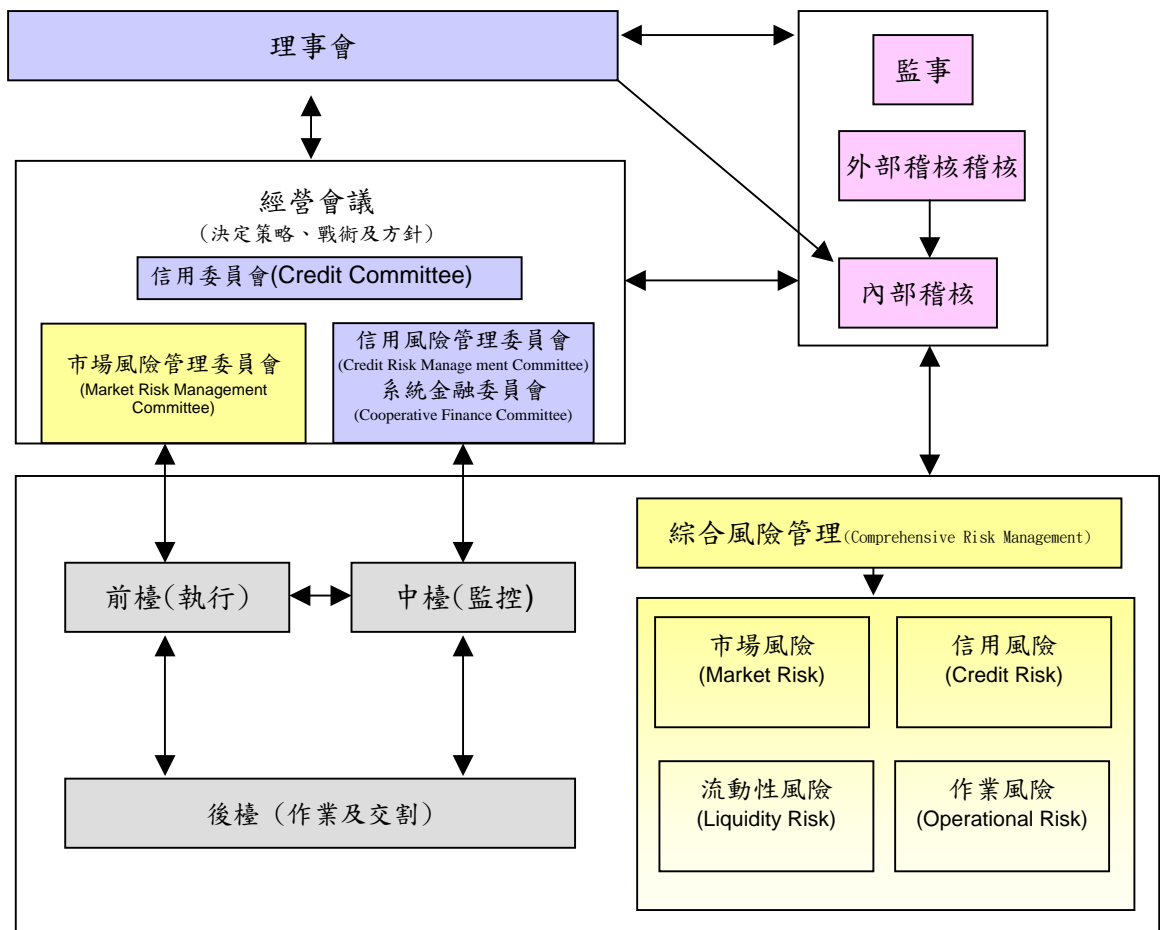


圖 2-2-1 農林中央金庫之風險管理制度

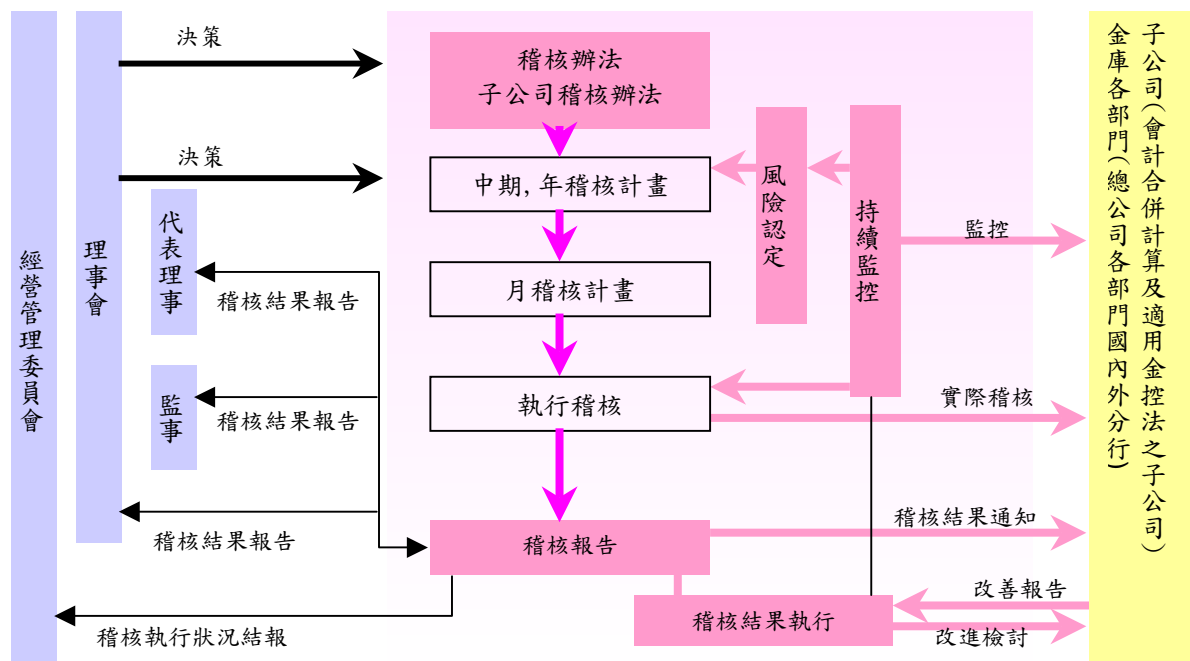


圖 2-2-2 農林中央金庫內部稽核流程

至於其他相關規範，依據農林中央金庫章程規定，理事是由經營管理委員會所遴選，經營管理委員會是由會員大會所遴選，監事亦由會員大會所遴選；但監事中之一人以上，必須為獨立監事⁷。理事與常務監事，不得於外界任職其他職務而獲得酬勞，亦或經營其他事業。

此外，農林中央金庫，必須將每一事業年度盈餘提撥五分之一以上做為準備金，達到章程所規定之金額為止。章程所訂定之準備金之金額，不得少於資本金之金額。所提存之準備金除使用於填補事業損失之外，不得任意動用之。

二、荷蘭中央合作銀行 Rabobank Nederland

(一) 荷蘭 Rabobank Nederland 之監理機制

主管機關監理方面，主要為荷蘭中央銀行(the Dutch National Bank (DNB))及金融市場主管機關(the Netherlands Authority for the Financial Markets (AFM))，前者規範 Rabobank 體系組織和控管 Rabobank 體系行動，後者監理 Rabobank 體系。

至於地方銀行的監督由荷蘭中央銀行授權上層機構之中央合作銀行，中央合作銀行對地方銀行稽核時得向其收取費用，中央合作銀行的稽核部門每年兩次向會員銀行檢查其行政管理及內部控制是否遵守規定。同時會員銀行也必須符合遵守信用體系監督法(the Act on the Supervision of the Credit System, WTK)之規範。

(二) 荷蘭 Rabobank Nederland 之風險管理制度

面對日益專業化之風險管理技術，及新巴塞爾資本協定(Basel II)之規範，上層中央合作銀行將整個合作銀行體系之風險予以集中化管理，並集體連結財務報表，另為防止各地方合作銀行之道德風險，主管機關賦予上層中央合作銀行監督功能，以達相互牽制之效果。有關 Rabobank 體系之風險管理機制，說明如下。

⁷ 監事中之一人以上，必須為非農林中央金庫會員之法人幹部或使用人，並且其於就任監事一職五年前，不得曾經擔任過農林中央金庫之理事、經營管理委員或職員，或者農林中央金庫之子公司之董事、執行委員或使用人等。

1.上下層級之風險監控

有關 Rabobank 體系之風險監控，主要著重於財務風險及作業風險。在財務風險方面，包括清償風險、利率風險及流動性風險，地方會員銀行須使用同一資訊系統，並將所有資訊彙總至上層中央合作銀行以利體系之整體監控。由於地方會員銀行並不允許於金融市場上操作金融商品，因此，個別會員銀行之財務風險暴險相對較低。此外，體系內部亦針對各項財務風險訂定相關規範，上層中央合作銀行定期就地方會員銀行是否遵循各項內規進行查核監督。

另一方面，作業風險之控管方式主要包括：(1)定期由內部稽核部門就作業風險相關事項進行查核。(2)發展由關鍵風險指標(Key Risk Indicator)架構而成之管理資訊系統—RISK，RISK 系統可讓地方會員銀行之監事會及上層中央合作銀行監控地方 Rabobank 之風險結構，進而採取適當之風險控制措施。

2.風險管理組織結構

Rabobank 體系之風險管理係由組織內各層級執行，為銀行作業流程中不可或缺的重要部分。上層中央合作銀行透過監事會(Supervisory Board)之監理，並依資產負債與風險管理委員會(Balance sheet and Risk Management Committee Rabobank Group, BRMC-RG)所提建議，由執行委員會(Executive Board)擬定風險管理策略、政策與限額。監事會定期檢視體系內整體曝險，並由財務長，即 BRMC-RG 之主席(同時擔任執行委員會之委員)負責執行相關風險政策。

Rabobank 體系風險管理的實際執行是由風險管理部門(Group Risk Management)及信用風險管理部門(Credit Risk Management)負責，前者主要負責利率、流動性、市場、外匯、作業風險，及投資組合的信用風險管理；後者負責個別客戶層級之信用風險管理。此外，體系內設有獨立的風險控制部門，負責監控風險，另建構各式風險限額與控制系統，以管理多元化之風險。

3.風險管理原則

Rabobank 體系風險管理的主要目標為保障體系之財務健全性，風險管理原則分述如下：

(1)保障 Rabobank 體系之財務健全性：為避免不利情況產生，影響整

體之資本與財務結果，須妥善控制風險。風險胃納須與風險資本相稱，而體系內所發展之經濟資本結構可作為風險量化之依據。

(2)保障 Rabobank 體系之信譽：信譽對銀行家而言，甚為關鍵，且須妥善維護。

(3)風險透明：辨識風險是瞭解銀行定位之必要做法。為利於決策擬定，須審慎考量風險。

(4)管理階層之責任：Rabobank 體系下之企業體須各自對其營運結果及相關風險負責，風險與報酬之間須取得平衡，同時須遵守體系所訂定之風險限額。

(5)獨立之風險控制：此為辨識、評估、監控與呈報風險之結構化流程，風險控制部門須獨立於商業活動之外，以確保其健全性。

簡言之，Rabobank 體系透過相互保證機制之設計、上下層級緊密之風險監控，以及精密風險管理技術之發展，確保體系內整體之財務健全性及風險承擔能力，2005 年第一類資本比率為 11.6%、BIS 比率則為 11.8%(表 2-2-1)，分別獲國際信用評等機構 Standard & Poor's(標準普爾)及 Moody's(穆迪)評定為最高等級，AAA 和 Aaa。

表 2-2-1 荷蘭 Rabobank 體系之資本結構

單位：百萬歐元

	2005	2004	2004	2003	2002	2001	2000
第一類資本	24,860	21,404	22,621	19,660	17,202	15,092	14,653
合格資本	25,272	21,205	22,586	19,892	17,414	15,542	15,093
風險性資產總額	213,901	196,052	198,552	182,820	165,843	152,812	142,278
第一類資本比率	11.6	10.9	11.4	10.8	10.3	9.9	10.3
BIS 比率	11.8	10.8	11.4	10.9	10.5	10.2	10.6

說明：前兩欄(2005 及 2004 年)係依據國際財務報告準則(International Financial Reporting Standards; IFRS)計算，其餘年度(1996 年至 2004 年)則依據一般公認會計準則(Generally Accepted Accounting Principle; GAAP)計算。

三、韓國農協中央會

(一)韓國農協中央會之監理機制

由於韓國農協中央會(National Agricultural Cooperative Federation; 以下簡稱為 NACF)之性質與一般商業銀行無異，因此，其所經營之銀行與保險業務(信貸業務)主要受韓國金融監督管理委員會(Financial Supervisory Commission)及其執行單位－金融監督管理局(Financial Supervisory Service)之監督管轄，相關監理法規包括「銀行法(Banking Act)」、「銀行業務管理條例(Regulation on Supervision of Banking Business)」、「金融機構檢查及懲罰條例(Regulation on Examination and Sanctions Against Financial Institutions)」以及「農業協同組合法(Agricultural Cooperative Act)」。

依據「農協法」第 162 條之規定，「農林部依本法規定，監督農協及中央會；農林部依照總統命令，於監督上得下必要之命令及採取必要之措施。但對信用事業之監督，應會商財政經濟部進行。農林部為執行前項規定之職務，必要時得邀請金融監督委員會，對農協或中央會進行檢查」。

在地方農協之監理方面，NACF 設有「農協稽核與檢查部門」，由地區總行的稽核與檢查團隊負責農協監理業務，並發展集中化之資訊系統。此外，為確保地方農協經營之健全性，地方農協之服務部門及信用部門藉由管理資訊之提供，共同擔負風險監督之責。

(二)韓國農協中央會之風險管理制度

根據前述法令規定，NACF 理事會下應設「稽核委員會」，外部委員占總委員人數之比重，不得低於三分之二。同時，NACF 應指派一位或一位以上遵法主管，負責審查內控標準是否符合法規⁸；並應設立獨立於其他業務部門之風險管理單位，其職責如下：(1)檢查及分析營運之風險上限；(2)風險管理資訊系統之運作；(3)即時向理事會(包括風險管理委員會)及管理階層呈報風險管理資訊。

事實上，所有組織內各部門、組織外子公司及會員農協，莫不致力於降低業務執行的風險。然而，根據「銀行法」及「農協法」(Agricultural Cooperative Law)之規定，風險管理委員會、遵法主管及遵法部門，負責農協的風險管理，自從 2005 年 7 月「農協法」修訂後開始實施此一組織結構。

⁸ 韓國「農協法」第 125 條之 4 規定，中央會應置一人以上，檢查選任人員及職員是否遵行內規，法令遵循主管符合資格規定者，經理事會決議，由會長任命。

內部控管系統共有三大區塊，包括遵法、內部稽核及風險管理。為求更有效率的風險管理，農協出版一套遵法手冊，提供實施內部控管各項步驟所需之規定及法規。內部控管制度之組織結構圖，及各部門主掌之業務如圖 2-2-3。其上下層級之風險管理制度詳見圖 2-2-4。

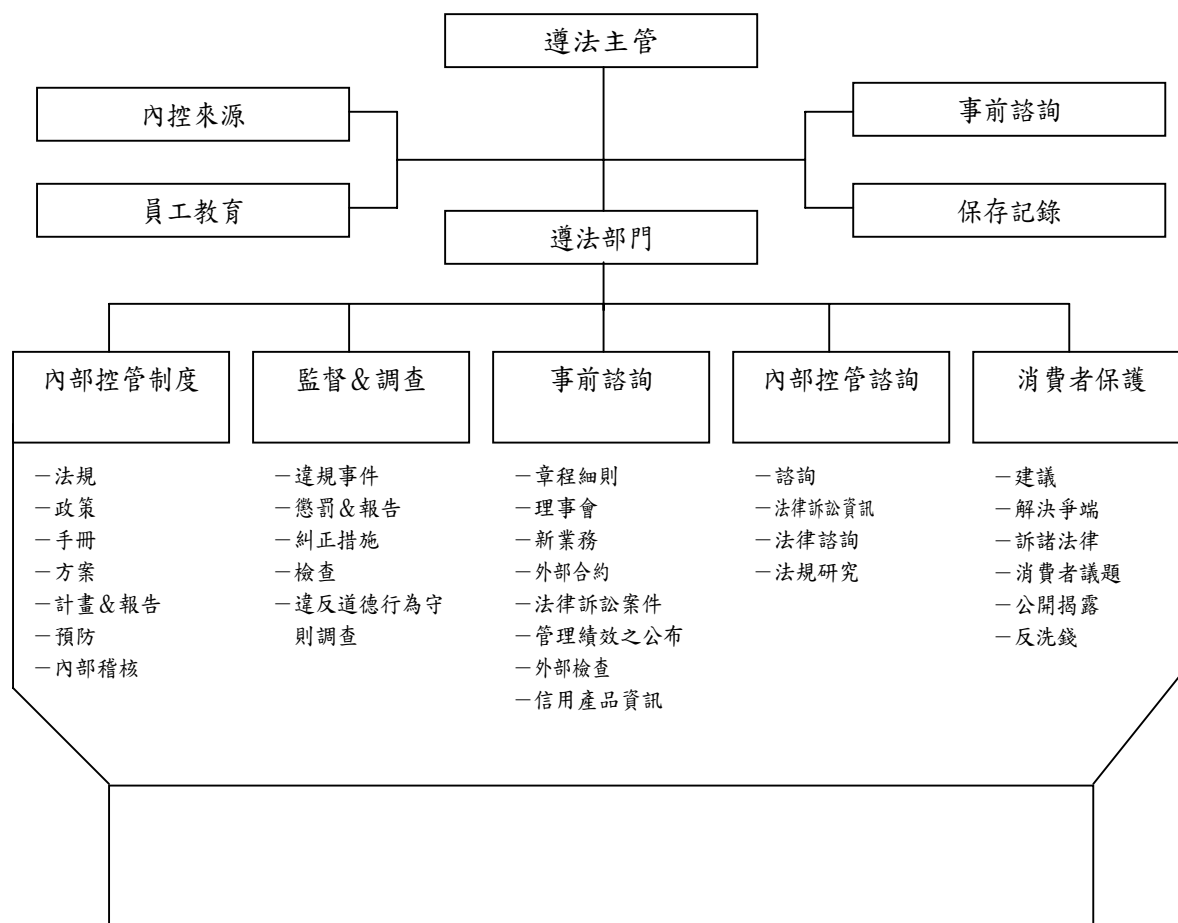


圖 2-2-3 韓國農協中央會內部控管制度

第三節 日、荷、韓農業金融體系之風險管理

一、日本農協體系之風險管理

2000 年 10 月召開第 22 回 JA 全國大會，建立 JA、信連、農林中央金庫成為「一體」，並積極推動預防經營失敗之相關政策。農林中央金庫扮演之功能為謀求 JA Bank⁹體系健全的營運，設置「JA Bank 中央本部」，依據基本方針對 JA Bank 實施必要之指導，故其體系內之風險管理主要規範於「JA Bank 基本方針」，以下就其最新修正版(2006 年 6 月 27 日)相關規範作一說明。

(一)「JA Bank 基本方針」

日本農協體系內上下層級之風險管理制度主要建立「JA Bank 基本方針」，主要基本方向包括：

1. 結合 JA、信連、農林中央金庫之綜合力量，確立全體實質上為「一體」之經營體系；
2. 提供優良且高效率的金融服務；
3. JA Bank 全體應確保資金安全且有效率之運用，並防止過於其經營體制、風險管理、財務能力之運用不當；
4. 為預防經營失敗，實施早期經營改善措施(立即糾正措施)，改善經營困難之農協；
5. 設置指定支援法人基金同時確保其財源，實施經營改善或組織合併重整之支援。

(二)JA Bank 會員的責任與義務

1.經營狀況報告等

(1)信連負有直接向農林中央金庫提出經營管理、檢查糾正事項、經營狀況等資料之義務，基層農協 JA 則透過信連向農林中央金庫提出。其提

⁹ JA Bank 一詞可說是農協體系信用事業的商標，主要含意表示農協體系(基層農協、縣階段之信用農業協同組合連合會、全國階段之農林中央金庫)之信用事業視為一體，使用共同的商標，共同遵循其權利義務規範之「基本方針」。

出的相關內容詳見表 2-3-1。

(2)實施表 2-3-2 之資產、業務執行體制之實地查核標準，農林中央金庫應與信連、中央會合作實施「農協」資產之實地查核。

(3)實施表 2-3-2 之資產、業務執行體制之實地查核標準，農林中央金庫應與中央會合作實施「信連」資產之實地查核。

2.資金運用限制規則之遵守

為預防超過能力之資金運用(貸款、有價證券運用等)，就表 2-3-3 計算自有資本比率，分別就表 2-3-4 及表 2-3-6 實施資金運用範圍之限制。

3.經營改善規則之遵守

(1)為防止經營惡化、經營失敗，JA 及信連(JA 對應表 2-3-3、表 2-3-5；信連對應表 2-3-3、表 2-3-6)必須實施經營體制更新、重整、資本增強等經營改善措施。

(2)在此情況下，JA 從指定支援法人，根據表 2-3-7 接受支援措施時，必須符合該表所列之支援條件。

4.組織整合規則之遵守

(1)為追求 JA Bank 體系之信賴性與維持其金融機能，JA 在經營上發生重大問題時(表 2-3-3)，6 個月內必須將其事業讓與信連或農林中央金庫。

(2)此時，JA、信連基於表 2-3-7 接受指定支援法人之支援，但其支援前提必須符合該表所列之支援條件。

(3)實施信用事業讓與之 JA，依據法令得為信連、農林中央金庫代理業務。

5.對指定支援法人規則提撥之遵守

(1)JA、信連、農林中央金庫，對指定支援法人，依另訂標準(提撥經費比例等)每年度提撥必要之財源。

(2)此提撥經費比例，依各縣發生問題之有無等因素，分級設定。

6.JA Bank 業務一體化之推行

JA、信連為達到全國各地均可提供一致且具有先進的的金融服務，根據 JA Bank 的綜合策略，聯合推廣業務，利用 JA Bank 共同營運系統

(JASTEM，系統清算資料資訊系統)，辦理相關業務、商品與服務。

7.確保 JA Bank 整體的安全、效率運用

JA、信連為了確保 JA Bank 整體的安全、運用效率，採行基於表 2-3-8，對信連、農林中央金庫存入資金。

(三)JA Bank 會員的權利

遵守本方針的「JA Bank 會員」得享以下的權利：

- 1.登錄於「JA Bank 會員名冊」，告知組合員、利用者等。
- 2.利用全國統一的系統，並可辦理利用此系統提供之金融功能與商品等。
- 3.可使用農林中央金庫登記的「JA Bank」商標，並可靈活運用印有統一商標之存摺、提款卡等物品。
- 4.進行經營改善、組織整合時，可獲得指定支援法人的支援(必須合乎所規定之支援條件)。

(四)不遵守基本方針之罰則

為確保 JA Bank 整體之可信賴性，對不遵守「JA Bank 基本方針」之會員，詳如表 2-3-9，農林中央金庫將勸告其遵守、警告將採行罰則，而經勸告後仍不改善者，則採取禁止使用「JA Bank」商標、並自指定支援法人的支援對象除名、強制退出 JA Bank 會員等必要之懲罰。

從「JA Bank 基本方針」可知，農協體系的風險管理主要規範於本方針，不僅在權利義務上有清楚的規定，而且導入分級管理措施，甚至經營改善啟動標準等都有詳細規範，若不遵守方針規定，亦有相對的罰則，透過體系內的規範，完備其風險管理機制。

表 2-3-1 JA、信連經營概況報告

I. 經營管理資料

每年度由 JA Bank 中央本部指定，以下表資料為基本。

II. 行政檢查報告、JA 全國監查機構監查報告之糾正事項

檢查報告、監查報告等，有下表(參考例)的糾正事項，以及發生弊端等(含重大紛爭案件)之情事時，應將其要旨迅速提出。

重點		經營管理資料	提出期限	檢查監查等糾正事項
整體經營概況	組織概況	業務報告書及事業計畫書(合併計算)	向行政單位提出後，立即提出。	◎共通 •行政廳以命令執行時
	資產負債表、損益表 附屬明細表 資本適足率	資訊揭露(「農協法」第 54 條之 3「信用事業及財產狀況說明書」) JA：農業協同組合調查與補充調查 信連：決算速報	在可開始提出閱覽後，立即提出。 向行政單位提出後，立即提出。	
業務制度概況	理監事制度 內部稽核制度 授信審查制度 餘裕資金運用制度 作業風險管理制度	另訂，依 JA Bank 中央本部規定之基準日及格式	另訂，依 JA Bank 中央本部規定	◎資金運用制度 •理監事、授信審查、有價證券管理等制度上問題 ◎風險管理制度 •內部監察(內控)部門不獨立 •兩年連續同一事件被糾正 •有作業風險管理上問題 •電腦系統對應不完備
	法令遵循	遵守「農協法」等、健全經營標準之遵循狀況	另訂，依 JA Bank 中央本部規定之格式(以事業年度末為基準日)	同上
資產內容相關事項	資產之自行申報(授信資產品質分類、不良授信資產狀況 攤提、折舊狀況 大額授信與業種別授信狀況 存放比率	另訂，依 JA Bank 中央本部規定之格式(以事業年度末及事業年度上半年度末為基準日)	同上	◎法令遵循制度 •違反農協相關法令(大額授信規範等) •發現或發生重大弊端事件(含重大爭議案件)
	餘裕資金運用概況 (有價證券異動狀況、評價損益等) 存證率(存款÷有價證券金額×100%)	另訂，依 JA Bank 中央本部規定之基準日及格式	同上	
收支相關事項	全體收支(稅前收益、本期損益) 部門別收支狀況	另訂，依 JA Bank 中央本部規定之格式(以事業年度末及事業年度上半年度末為基準日)	同上	◎自行查核 •與行政檢查差異過大(超過 10%) •自我查核後備抵提存不足 •自行查核手續、標準之瑕疵
其他部門相關事項	其他事業運用概況、子公司、關係公司的狀況	同上	同上	
				III、其他經營狀況事項 針對 JA、信連之「經營狀況報告」，JA Bank 中央部為執行指導業務，於必要時得要求依指定格式提交適當報告。

表 2-3-2 資產、業務執行體制之實地查核標準

資產 檢 查 之 實 施 標 準	1.依表 2-3-1 之報告，計算得到下列情形時		
	○資本適足率 8%以下		
	○「放款等授信」及「有價證券」，符合下列標準時		
	1.放款等授信	(1)授信資產品質分類比例	佔授信資產債權餘額 20%以上 佔自有資本額 100%以上
		(2)攤提(提列備抵呆帳)、保留盈餘	不足
		(3)存放比率	70%以上
		(4)對特定業種的授信	過度集中
		(5)其他	JA Bank 中央本部委員會審議、經營管理委員會決定之標準
	2.有價證券	(1)存證率(限 JA 適用)	15%
		(2)受益證券、股票合計餘額比率(限 JA 適用)	對自有資本額的比例 100%以上
○信用事業之各項業務之餘額、損益、經營指標、資產健全性等的大幅變化之時。			
2.行政檢查報告、JA 全國監查機構查核時，指出表 2-3-1 之報告資料不可信賴之糾正。			
3.發生喪失表 2-3-1 之報告信賴度之事故或重大弊端時。			
4.表 2-3-1 之報告內容存有疑義時。			
5.拒絕行政檢查、JA 全國監查機構查核。			

(現場 業務執行體制 檢查之實施標準)	1.信用事業發覺或發生重大事故或弊端時。		
	2.表 2-3-1 之報告中，發生下列情事(限 JA 適用)		
	○檢討依據體制改進標準、指導方針項目之體制改進監測(Monitor)之報告內容，在體制改善基本項目中，綜合判定中有未改進項目時		
	○依據「經 JA Bank 中央本部委員會審議，農林中金另訂之市場風險量納入自有資本之計算(=調整後自有資本比率)」，符合下列標準		
	<table><tr><td>(1)調整後自有資本比率低於 8%</td></tr><tr><td>(2)體制改進監測之基準日，市場風險值佔自有資本之 20%</td></tr></table>		(1)調整後自有資本比率低於 8%
(1)調整後自有資本比率低於 8%			
(2)體制改進監測之基準日，市場風險值佔自有資本之 20%			
○業務執行體制報告內容之疑義			

表 2-3-3 預防經營失敗之對策(資金運用限制、經營改善、組織整合啟動標準與內容)

經營狀況的監查結果(①②③個別驗證) *符合①②③複數項目者，採用其中最嚴格標準					預防經營失敗之措施	
①自有資本適足率※ (個別、合併)		②體制改進狀況	③檢查報告、監查報告等之糾正事項	(監查結果)	資金運用限制	經營改善措施
		<ul style="list-style-type: none"> 內部監查檢查制度 作業風險管理制度 放款、審查制度 餘裕資金運用制度 			<ul style="list-style-type: none"> 與制度、實力相符的資金運用 抑制風險防止損失擴大 	
※自有資本適足率之計算方式 一農協法規定由自有資本額，扣除以下金額： ①Ⅱ、Ⅲ、Ⅳ不良授信資產未提準備部分。 ②對已算入自有資本之縣相互支援基金時，經農林中金(JA 中央本部)指定扣除部分。 ※因信用事業或其他事業部門發生弊端，導致可預見資本適足率將有相當程度下降時，應將其預估損失扣除。		<ul style="list-style-type: none"> 沒有問題 	<ul style="list-style-type: none"> 無糾正 		※JA：符合表 2-3-5「Ⅱ.資產內容等相關事項」標準，針對不符個別項目採取經營改善措施。	
8% 以上		<ul style="list-style-type: none"> 有問題(資金運用制度以外) 作業風險管理制度抵觸體制改進標準 	<ul style="list-style-type: none"> 有糾正(資金運用制度以外) 	【○級】	依標準採取改善對策 【標準】 ☆JA (表 2-3-5) ☆信連 (表 2-3-6)	
6~8%		<ul style="list-style-type: none"> 有問題(資金運用制度) 資金運用制度抵觸體制改進標準 	<ul style="list-style-type: none"> 有糾正(資金運用制度) 	【一級】		
4~6%		<ul style="list-style-type: none"> 2 年連續相同問題 	<ul style="list-style-type: none"> 2 年連續相同糾正 	【二級】		
4% 以下		<ul style="list-style-type: none"> 影響繼續經營重大問題 1、2 級之運用限制，經營措施未改善時 1、2 級及自立重建型接受資本注入，JA 在改進目標期間未見改善，今後也改善困難 	<ul style="list-style-type: none"> 繼續經營有問題之重大糾正 	【三級】		
					○組織整合(對信連、農林中金之事業讓與等)6 個月以內實施。經營破產時立刻實施。	

表 2-3-4 JA 資金運用限制內容

		限制運用之要點	運用對象	具體內容		運用對象(標的)
一級	<ul style="list-style-type: none"> 與信連、農林中金每月協議運用範圍 僅限運用於風險較小之商品 	限定運用於風險低者	放款	新增	對無授信風險者之放款	<ul style="list-style-type: none"> 地方公共團體之放款 地方公共團體外圍團體(地方公共團體保證或有損失賠償者)之放款 國家、地方公共團體保證，對組合員放款損失補償(包括短期資金)
					確保無授信風險之放款	<ul style="list-style-type: none"> 可抵銷的借款(自農協存款擔保、存單質借、有價證券擔保) 都道府縣信用保證協會保證放款 其他 JA Bank 中央本部委員會審議後、經營管理委員會決定之擔保放款
			有價證券	新增	考慮信用風險前提下，投資於實質上無風險之標的	<ul style="list-style-type: none"> 國債、地方債、政府保證債 農林債券
		避免擴大損失		既存	設定停損點，避免損失擴大	
二級	<ul style="list-style-type: none"> 禁止新增授信(資金轉存信連、農林中金) 	避免增加風險	放款	全面停止新增授信案件		<ul style="list-style-type: none"> 新增資金運用只限於轉存信連或農林中金※但以下除外： 自農協存款擔保放款 國家、地方公共團體保證，對組合員放款損失補償(包括短期資金) 其他 JA Bank 中央本部委員會審議、經營管理委員會決定之擔保放款
		避免擴大損失	有價證券	既存	設定停損停損點，避免損失擴大	

- 到下一年度決算期前，若有因進行組織重整、經營改善、挹注資本，而使其資本適足率達到該等級以上者，在與信連、農林中金每月嚴格協議為前提條件下，可基於體制改進標準之資金運用制度，將資金運用限制之一部或全部暫時保留或修正。
- 如為紛爭案件，事先若有完全因應對策時，與信連、農林中金每月協議前提下，可將資金運用限制之一部或全部暫時保留。
- 若符合體制改進標準中餘裕金運用制度，僅實施有價證券運用限制。
- 對合併決算之法人放款，基於中央會、連合會指導訂定之經營計畫，並由中央會、連合會謹慎執行該計畫之管理，在與信連、農林中金每月協議前提下，得將資金運用限制之適用暫時保留。
- 需與 JA Bank 中央本部協議後，由農林中金經營管理委員會決定。

表 2-3-5 JA 經營改善措施內容(經營改善啟動標準)

經營改善項目			經營改善發動標準		改善措施內容		期限
I 經營基礎相關事項	1.資本適足率 是否確保適當的自有資本比率？ ＊符合放款、有價證券相關標準，對資產精算評估後之自有資本比率加以評價 接受資本注入之自立重建型 JA，扣除注入資本之自有資本比率加以評價(經營改善期間之「級別」，扣除注入資本之自有資本比率其應當對應之「級別」)		自有資本比例 4～8%		1.回復到自有資本適足率 8% (1)增資 (2)依停止或減少分紅、壓縮，削減理監事報酬等而提高內部保留盈餘 (3)減少放款等之資金運用。		1 級者 2 年以內改善至消除級數 2 級者者 1 年以內達 1 級水準
	2.體制重整 經營管理制度是否適當？	(1)農協執行體制	理事會營運不彰等		2.改進業務執行、資金運用制度 更新理事會等執行體制		6 個月以內
		(2)內部稽核制度	內部稽核制度不完備，營運不彰 等		強化監查部門等內部牽制制度		
		(3)作業風險管理制度	重大意外防止制度不完備，營運不彰 等		防止重大弊端、改善管理制度		
		(4)放款、審查制度	放款、審查部門未分離，營運不彰 等		檢討重大弊端預防機制、放款部門業務制度、審查制度		
		(5)餘裕資金運用制度	運用部門未分離，內部牽制部門的營運不彰等		依「餘裕資金運用自主規則」(2004 年 11 月制定)改進資金運用制度		
II 資產內容相關事項	1.放款授信 ・自行申報授信資產品質分類符合標準否？ ・放款業務是否健全？ ・適時處理不良債權？	(1)授信資產品質分類比例	佔授信總額 20% 以上 佔自有資本額 100% 以上	再 檢 視 資 本 適 足 率 資 產 精 密 評 估	1.授信之財務健全化 (1)依金融檢查手冊，實施自行查核 (2)不良債權之管理、回收、強化處分、制度改善 等 依自行查核結果，攤銷不良資產、增提準備、備抵 留意資金調度之適切管理		1 年以內
		(2)攤提	不足				
		(3)存放比率	70% 以上				
		(4)對特定業種與債務人的授信	過度集中		構築優良放款交易基礎(留住優良放款戶等)等		
	2.有價證券 ・運用業務是否健全？	(1)存證率	15%以上		2.購置有價證券之財務健全化 (1)依金融檢查手冊，適時實施自行申報，實施不良資產攤銷、增提備抵 (2)訂定有價證券停損標準、訂定與檢討運用標準等 (3)留意資金調度、市場風險之適當管理		
		(2)受益證券、股票合計餘額比率	佔自有資本額 100% 以上				
	3.收益 ・內部保留盈餘及為改善經營之資本是否充足？ ・本期損益是否無連續 2 期赤字？ ・是否確保信用事業、其他事業收支之事業利益？ ・是否能確保分配營農指導事業稅後之本期損益？	(1)信用事業收支 (2)其他事業收支 (3)經常/當期利益 (4)分配營農指導事業稅後之本期損益	信用事業部門事業損益連續 2 期赤字		3.經費削減 (1)整併信用事業營業據點，檢討 ATM 之配置 (2)檢討股息及分紅水準 (3)削減人員、經費等 (4)檢討經營獲利不佳之事業、設施之存廢 (5)檢討營運方式、手續費制度等		3 年以內(由 JA Bank 中央本部具體決定)
	4.存款準備 存款準備金是否足夠？	未達法定水準		4.回復法定水準		立即	
	5.內部融資(其他事業部門運用) 運用水準適切否？	超過法定水準		5.修正內部融資、固定比率等		及早	
III 其他	1.法令遵循	(1)法令遵循	有違反事項		1.及早改善違反、糾正事項	立即	
		(2)檢查、監查結果	有重大糾正事項				
	2.重大弊端等	發生重大弊端等		2.訂定防止再發生之措施			

表 2-3-6 信連資金運用限制與經營改善措施內容

	資金運用限制	經營改善措施
第 1 級	<ul style="list-style-type: none"> ○與農林中金每月協議資金運用 ○新增資金運用對於正常客戶或優質擔保保證案件之放款、公債等低風險投資。 ○設定運用總額、業種別、評等別之授信限額、及設定授信期間等。 ○嚴格訂定停損規定。 	<ul style="list-style-type: none"> ○在 6 個月內，改善業務執行、管理制度及檢查報告、監查報告之糾正事項 ○在 2 年內，依以下方式將資本適足率提高至 8%。若 2 年內難以達成時則依第 2 級方式處理。 (增強自有資本及內部保留盈餘) • 降低股息及分紅水準，削減風險性資產總額，依 JA 狀況辦理增資或次順位債(財務健全化) • 處理不良債權，處理有潛在虧損的有價證券、重估固定資產、妥善處理退職金給付債務問題。 (經費削減、合理化) • 訂定人員削減計畫、檢討薪資福利，有計畫地削減業務費總額、裁撤分支機構、處分閒置固定資產
第 2 級	<ul style="list-style-type: none"> ○按月向農林中金，函報資金運用計畫及實際運用成果 ○停止新增授信 	<ul style="list-style-type: none"> ○儘快改善執行業務、管理制度及檢查報告、監查報告之糾正事項 ○在 1 年內，依以下方式辦理，併訂定縣內信用事業重整計畫(含事業讓與) (增強自有資本及內部保留盈餘) • 禁止分配股息，降低分紅水準、削減風險性資產總額 (財務健全化) • 處理有破產之虞債權，處理有潛在虧損的有價證券、重估固定資產、妥善處理退職金給付債務問題 (經費削減、合理化) • 實施獎勵優惠資遣方案，以有效進行裁員，削減薪資福利、削減事務費用總額、裁撤分支機構、處分閒置固定資產

- 到下一年度決算期前，若有因確實依進行組織整合經營改善、挹注資本，而使其資本適足率達到該等級以上者，在與農林中金每月嚴格協議為前提條件下，可將資金運用限制之一部或全部暫時保留或修正。
- 如為具係爭案件等之情況，事先若有完全對策時，在與農林中金每月嚴格協議為前提條件下，可將資金運用限制之一部或全部暫時保留。
- 適用資金限制之暫時保留，需與 JA Bank 中央本部協議後、由經營管理委員會決定。

表 2-3-7 指定支援法人支援措施與實施支援之前提條件

區分	可能活用支援措施	支援措施	提供支援水準	實施支援之前提條件
1 級	<input type="radio"/> 挹注資本 (組織整合型、自力重建型) <input type="radio"/> 債務保證 <input type="radio"/> 利息補貼	利息補貼(1~3 級)	<input type="radio"/> 為強化信用事業重整借入必要資金場合，依據 JA Bank 中央本部所定條件。	<input type="radio"/> 以明確依經營惡化原因追究經營責任 <input type="radio"/> 削減經費等努力改善經營 <input type="radio"/> 落實其他改善計畫，自力經營
2 級		債務保證(1~3 級)	<input type="radio"/> 借入以下資金場合，依據 JA Bank 中央本部所定條件實施債務保證。 • 支付存款資金 • 強化其他信用事業重整之必要資金	<input type="radio"/> 同上述(利息補貼)條件
3 級	<input type="radio"/> 挹注資本(僅組織整合型) <input type="radio"/> 賠付資金 <input type="radio"/> 債務保證 <input type="radio"/> 利息補貼	組織統合型(1~3 級)	<input type="radio"/> 組織整合後，能維持健全經營之水準	<input type="radio"/> 預估於 10 年以內，可確實攤還所受資本 <input type="radio"/> 原則上需符合 JA Bank 中央本部委員會審議，經營管理委員會決定「經營改善計畫、綜合財務計畫之策略方針」所要求之條件。
		挹注資本 自立重建型(1~3 級)	<input type="radio"/> 挹注資本後，能維持健全經營之水準	<input type="radio"/> 預估於 10 年以內，可確實攤還所受資本 <input type="radio"/> 經營合理化、強化收益累積內部保留盈餘 ※理監事與職員數、管理費之削減，縮小與裁撤、廢止經營不佳之事業，處分閒置資產等 <input type="radio"/> 實施革新經營體制 <input type="radio"/> 原則上可預期扣除注入資本之自有資本比率能達成以下之改善水準 <注入時為 1 級> 2 年內能達到消除級數之改善水準 <注入時為 2 級> 1 年內能達到 1 級水準之改善水準 達 1 級水準後，2 年內能達到消除級數之改善水準 <input type="radio"/> 原則上需符合 JA Bank 中央本部委員會審議，經營管理委員會決定「經營改善計畫、綜合財務計畫之策略方針」所要求之條件。
符合「存款保險法」條件	<存款保險機構之支援> <input type="radio"/> 賠付資金 <input type="radio"/> 挹注資本(僅組織整合型) <input type="radio"/> 債務保證	賠付資金 3 級	<input type="radio"/> 組織順利整合之必需金額(適用「存款保險法」之破產處理情況，需配合存保辦理支援)	<input type="radio"/> 經營惡化之 JA 遵守破產處理 3 原則(減資、追究經營責任、消滅組織)

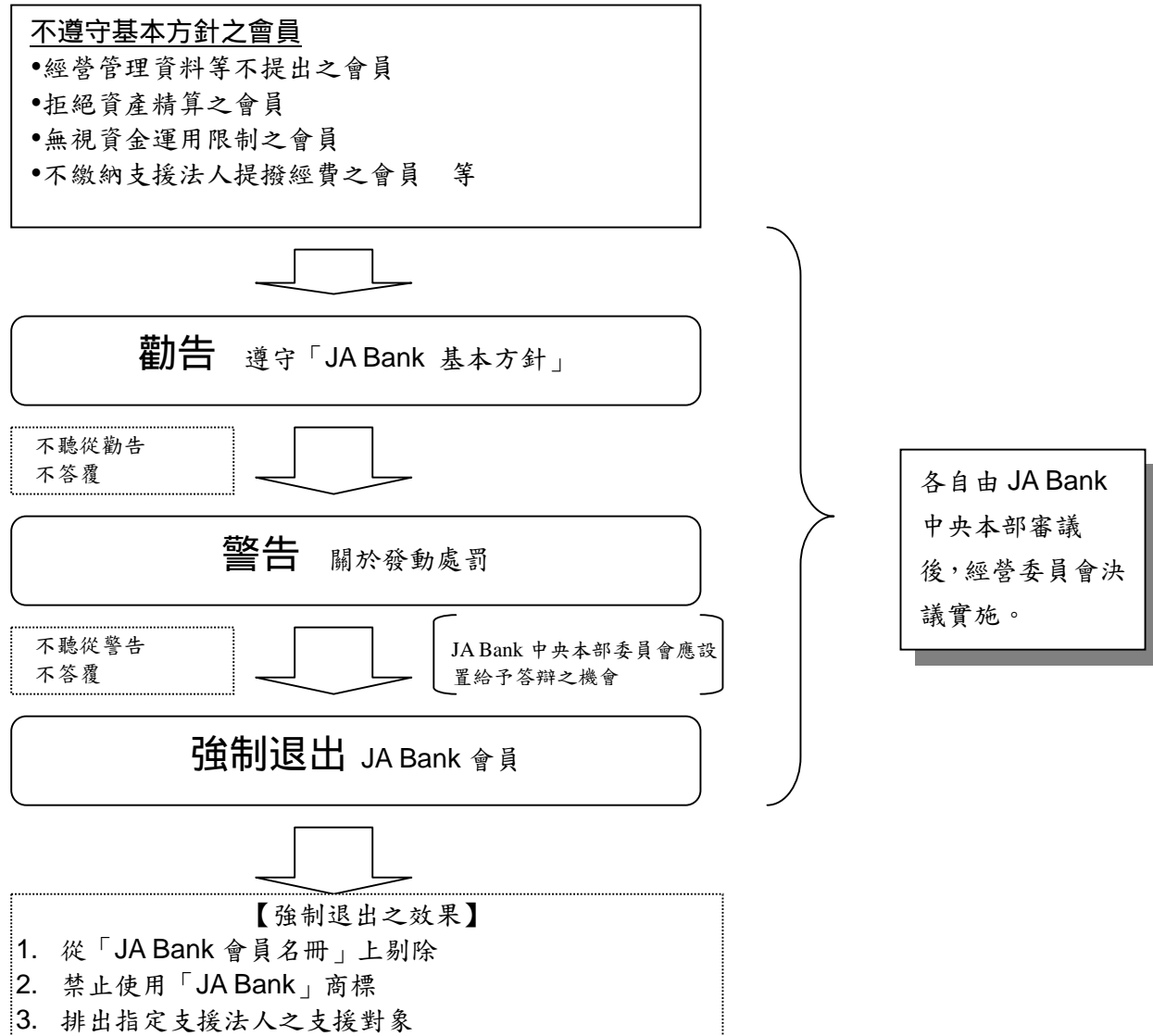
※為維持 JA Bank 整體信用秩序，在認為緊急必要且不得已的情況下，遵循上開要旨，再提供一定形式之擔保而有助於重視上開要旨之條件下，得另案處置。

JA Bank 中央本部委員會審議後，由農林中金經營管理委員會決定。

表 2-3-8 確保 JA Bank 資金運用的安全性與效率性之相關事項

- 1.JA、信連之餘裕資金一定比例需存入體系內上層機構，原則上，JA 以 3 分之 2，信連則以 2 分之 1 為下限。
- 2.JA、信連應遵守 JA Bank 中央本部另訂之「相互支援存款委託標準」。
- 3.JA、信連應遵守 JA Bank 中央本部另定之「餘裕資金自主運用規則」，本規則中之餘裕資金運用體制相關事項乃是依據體制整備標準。

表 2-3-9 對不遵守基本方針之會員措施(處罰)



(五)小結

檢視日本農業金融體系之風險管理機制，可以發現日本農協體系經歷金融自由化、及泡沫經濟衝擊後，日益正視體系內之風險管理，故於 2001 年制定「農協改革二法」，次年訂定「JA Bank 基本方針」，成為「一體」的營運體系，也建構了體系之風險管理機制。

1.上下層級之制約

從其基本方針內容可發現，其規範了 JA Bank 會員的責任與義務，賦予下層機構必須向上層提出經營管理、檢查指正事項、經營狀況等資料之義務。而農林中央金庫與中央會可對下層信連、農協進行資產、業務執行體制之實地查核。而對不遵守基本方針之會員提出勸告、警告、處罰，甚至要求強制退出，形成其制約關係，進而架構其管理機制。

2.分級管理措施

農協體系之風險管理係以自有資本比率為主，在基本方針中的規定為 8%，為主管機關所定標準 4% 之兩倍。從其分級管理之級數可知，自有資本比例 8% 以上為 0 級，6~8% 為 1 級，4~6% 為 2 級，4% 以下為 3 級。各級所對應的資金運用限制及經營改善措施詳見表 2-3-4 及表 2-3-5。

我們可以發現：自有資本比率未達 8% 之 1 級、2 級者，必須採取增資、提高內部保留盈餘(停止或減少分紅、減少理監事報酬等)、壓縮資產運用提高自有資本比率達 8% 水準之相關改善措施。而在改善期間規範上，列為 1 級者必須 2 年內達 8% 水準，2 級者必須 1 年內達 6% 之改善目標。若信用事業之事業收益連續兩年赤字，或是稅前利益、本期損益連續兩年赤字，或是其他部門事業收益連續兩年赤字，必須降低人事費用、採取整合、廢除相關設備降低經費等措施。

此外，為維持 JA Bank 體系之信賴性及金融機能，農協或信連發生重大事項時(第 3 級)，應於 6 個月內與鄰近農協合併，或事業讓與信連、農林中央金庫；如是信連，則事業讓與農林中央金庫。如果出現經營破產，應立即執行。

3.監查、檢查制度

全國農協中央會(簡稱全中)對農協之監查(稽核)，主要在農協財務報表上是否符合相關規定，對所有的農協每年實施監查。至於包括業務、組織營運等全面性之監查，則 2 年實施 1 次。

至於都道府縣之農協檢查，主要是依據「農協法」第 94 條，原則上 1 年檢查 1 次；但包括業務、組織營運等全面性的檢查為 2 年 1 次。2005 年之檢查率為 65%。主要是以金融業務(信用、共濟事業)及其業務經營是否符合規定等為主，著重於其合法性及適當性之檢查。

農林中金部分，主要是資產精確性的查核，係根據「JA Bank 基本方針」中所規範的等級，確認農協所提報之財務報告、受限制之業務是否符合規定，特別是被規範在 0 級~3 級之農協，在其級數未解除之前必須每年接受農林中金之查核。

4. 農協風險管理制度

就農協信用業務之風險，要求徹底遵守相關法律、法令、章程、細則、作業程序，並於信用部設置融資課及債權管理課，要求授信業務的適當性、嚴格的審查手續、符合金融檢查標準、對資產能嚴格的自行查核。而且針對市場風險，以常駐體制為中心，定期或隨時召開資產管理委員會(ALM)，以強化資產負債之管理。

此外，並設置常駐監事體制以及獨立於各部門之稽核課，實施內部稽核制度，以預防事故之發生，並充實風險管理制度。

二、荷蘭農業金融機構之風險管理

荷蘭 Robobank 農業金融體系係由 1 家中央合作銀行及 218 家地方會員銀行所架構而成之上下層級系統。中央合作銀行為會員銀行之中央清算銀行，彼此透過相互保證協定緊密結合。此外，中央合作銀行亦經營自身之銀行業務，並與地方合作銀行及旗下子公司產生既互補又獨立之關係。

(一) 上層中央合作銀行之經營目標與職責

依據中央合作銀行章程(Articles of Association of Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank B.A)第三條規定，中央合作銀行經營目標為促進會員銀行利益，採取方法包括：1.促進合作銀行之設立、永續經營與發展；2.提供最廣泛之金融業務，尤其是扮演會員銀行之中央銀行角色，且需與會員銀行達成共識；3.確實遵守章程相關規定下，代表會員銀行爭取權利、達成一致性共識，包括但不限於代表會員銀行達成集體勞資協議；4.參與、管理及提供服務予其他企業及機構，尤其是經營保險、

貸款、投資及/或其他金融服務領域者；5.依據「1992 年信用體系監督法」規定(the Act on the Supervision of the Credit System 1992, 簡稱為 WTK)，監督會員銀行；6.執行其他有利於達成上述目標之業務。此外，中央合作銀行可進一步將業務擴展至非會員銀行。

另依章程第四條規定，上層中央合作銀行主要職責為藉由以下方式，促進會員銀行利益：1.適當且具獲利性之方式，管理會員銀行信託之資金；2.發佈一般規則、建議與指引；3.對會員銀行提供會員及客戶各類型金融服務提出建議；4.監督會員銀行之管理與行政業務，並採取相關措施促進業務發展；5.提供或安排法律協助；6.傳遞知識與資訊；7.從事產品與服務之研究發展；8.負責公共關係及行銷廣告；9.基於組織利益與政府部門、產業界，包括銀行業，進行交易；10.提供其他有利於會員銀行永續經營與發展之服務。

(二)地方會員銀行之會員資格與權利義務

地方會員銀行是中央合作銀行之成員兼股東，維持獨立自主經營權，其組織架構與章程須經中央合作銀行核准，採自發性管理制度，以降低體系整體之經營與監督成本。

有關地方會員銀行之權利與義務，分別規範於章程第十三條及第十四條。依據章程第十三條規定，會員銀行之權利主要包括：1.出席「會員大會」，行使提案、討論及投票權；2.審閱會員大會之會議紀錄、財務報表等相關文件；3.享有中央合作銀行提供之服務；4.參與分配指定收益；5.使用「Rabobank」或其商標與標識。

至於會員銀行之義務，依據章程第十四條規定，主要包括：

- 1.遵守中央合作銀行之章程及施行細則，以及依章程及施行細則所通過之決議事項；
- 2.遵守會員銀行訂定之章程及管理辦法；
- 3.遵守一般性規則，逐年分擔中央合作銀行提供服務所發生之費用。
在一般性規則中訂定分擔範圍與方法；
- 4.遵守一般性規則及中央合作銀行依據「1992 年信用體系監督法」賦予之監督權限，對地方會員銀行所發布之規定；

- 5.遵守一般性規則及中央合作銀行為執行監督權及/或監理機關所訂立之規定，對地方會員銀行所發布之規定；
- 6.遵守一般性規則及中央合作銀行為強化 Rabobank 體系及其雇用員工之廉潔誠實，對地方會員銀行所發布之規定；
- 7.遵守一般性規則及中央合作銀行為維護地方會員銀行之商業利益，基於其人力資源政策與勞資協議，對會員銀行所發布之規定；
- 8.遵守一般性規則及中央合作銀行為因應特殊情況，以維護中央合作銀行及地方會員銀行之商業利益，對會員銀行所發布之規定；
- 9.遵守一般性規則及中央合作銀行為維繫與地方會員銀行之關係，或地方會員銀行彼此間之關係，以維護商業利益，對會員銀行所發布之規定；
- 10.遵守中央合作銀行決議、一般性規則，以及中央合作銀行為促進地方會員銀行經營，對會員銀行發布與商品及服務提供之有關規定；
- 11.遵守中央合作銀行決議、一般性規則，以及中央合作銀行發布地方會員銀行之營業準則及/或管理規範等；
- 12.參與中央合作銀行為保障地方會員銀行經營持續性與清償能力之規劃；
- 13.除非獲得中央合作銀行核准，地方會員銀行不可參加其他類似於中央合作銀行之組織；
- 14.依照資產負債表總額比例，取得中央合作銀行股份；
- 15.除非獲得中央合作銀行核准，地方會員銀行不可接受來自其他銀行之資金，不論這些銀行是否屬於中央合作銀行之會員銀行，也不可自其他貸款公司取得資金；
- 16.須將尚未貸放或融通之資金存放於中央合作銀行帳戶，地方會員銀行不可將這些資金認列為可運用之額度；
- 17.除非獲得中央合作銀行核准，地方會員銀行不可彼此移轉資金，惟於本身存款客戶間進行內部資金移轉者不在此限，資金移轉須經由中央合作銀行或由其指定之機構辦理；

18. 除非獲得中央合作銀行核准，對所有證券交易 (Securities Transactions)，不論是地方會員銀行帳戶或第三者帳戶，須使用中央合作銀行或由其指定之機構辦理；
19. 每年須於中央合作銀行規定期限內，依其規定格式，將預算連同確認之財務報表一併送交中央合作銀行；
20. 除由中央合作銀行或與其有重大商業利益之機構簽發可轉讓票據的情況外，地方會員銀行須確認所取得、客戶質押或存入之可轉讓票據係經安全保管，且立即轉存到中央合作銀行或其指定之第三者；
21. 在合作金融體系內，會員銀行必須積極且密切地和荷蘭合作銀行的其他會員銀行合作。他們不得以任何形式，在另一個會員銀行的營業範圍內，向居住該地區的个人或企業招攬業務，除非已經獲得該會員銀行和荷蘭合作銀行的允許。若會員銀行隸屬之「地區代表大會」委員會或鄰近「地區代表大會」已獲決議，認為營業區域之和諧關係已受影響，該會員銀行可向「執行委員會」提出變更營業區域或營業方式。當「執行委員會」未與相關會員銀行討論此一變更前，不會做出決議，且該決議將以掛號信函通知該會員銀行或其代表之「執行委員會」。相關會員銀行收到決議通知一個月內，可遞交佐證資料予「監事會」，並提出上訴。「監事會」將決定進一步之處理程序。提出上訴有暫時中止之效果，直到「監事會」作出正式決定為止，此一決定並具有約束力。
22. 決定終止中央合作銀行之會員資格前，如何解散企業，全部或部分停止營運，將全部或部分企業移轉另一機構，或自另一機構接收全部或部分企業，若這些決定對「地區代表大會」其他會員銀行有決定性之影響，地方會員銀行可徵詢所隸屬之「地區代表大會」意見；
23. 須提供依中央合作銀行章程規定所須獲取之資訊，且配合中央合作銀行認為必要之控制程序；
24. 除非獲得中央合作銀行核准，地方會員銀行須按照中央合作銀行採用及核准之模式，編制會計紀錄、契據、表單及其他文件；
25. 未獲中央合作銀行許可前，不可開設或關閉任何辦公場所、分行或子行；

26.當某個地方合作銀行與其他合作銀行對營業方式出現爭議，須以書面方式並附佐證資料送交「執行委員會」，「監事會」將進一步決定處理程序。「執行委員會」將儘速作出決議，並由「執行委員會」或其代表以書面方式將決議通知相關會員銀行。相關會員銀行收到決議通知一個月內，可遞交佐證資料予「監事會」，並提出上訴。「監事會」將決定進一步之處理程序，並儘速作出具約束力之決定。

再者，依據中央合作銀行章程規定，會員銀行身為 Rabobank 體系之成員，對上層中央合作銀行擁有特定所有權，惟該所有權與股東持有之所有權型態不同。依據中央合作銀行章程規定，若中央合作銀行進行清算，確定其資產無法清償債務時，現有地方會員銀行連同清算前一年度終止會員關係者，皆須按其最近年度資產負債表總額之比例對中央合作銀行之債務負清償責任。若部分地方會員銀行無法承擔清償責任，其餘會員銀行須依相同比例負擔此一無法償付之款項。另依章程規定，地方會員銀行或先前之會員銀行，其債務負擔比例不超過 3%。

綜上所述，在 Rabobank 體系統一監督下，中央合作銀行對會員銀行之管理與監督，主要包括：大額貸款批准、成本分攤、資訊統合、人力資源管理、資金流動性管理、資產風險管理等。一旦會員銀行重複犯下：1. 法律禁止；2. 與合作銀行或中央合作銀行章程規定牴觸；3. 依章程通過之決議牴觸者，中央合作銀行有權任用額外理事，此舉凸顯出其對會員銀行間之關係緊密，且為嚴密監控。

三、韓國農業金融機構之風險管理

(一)中央會對農協之監理

韓國金管局(FSS)為農協中央會銀行業務及其會員農協之主管機關，部分業務則由農林局同時來負責監督。但是，農協則由農協中央會來執行監督。中央會的功能有如會員農協間的中央銀行，監管每一農協之業務績效。會員農協需存入某一比例的存款至共同信用專戶(MSCA)，而共同信用專戶仲介會員資金供需，如提供低利貸款給需要資金的農協，協助有餘裕資金的農協投資債券¹⁰。在中央會的保護傘下，基層農協在市場上可獲

¹⁰ 參考朴在成(2005)，「農業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」，亞太地區農業金融政策與發展國際研討會，pp.2-25。

得較佳的貸款，例如：2003 年提供補貼來鼓勵會員農協降低放款利率；且透過中央會內的共同信用專戶安全管理超額資金，在面對 1997 年金融風暴時，反因其特殊結構性，增加了市場佔有率。

(二)內部稽核與檢查

為控管農協體系之風險管理，設有農協監督委員會(Cooperative Supervisory Committee)、以及農協中央會地區總行(Regional Head Offices)下設合作稽核與檢查部門(the Cooperative Audit & Examination Departments)之組織。農協監督委員會是最高監督機關，下設一事務局，地方上還設一地區性辦事處，其服務項目的稽核人員共 278 位¹¹。

1.農協中央會之內部稽核和檢查

自 2005 年 7 月修正「農協法」後，農協中央會針對銀行業務體系之內部稽核和檢查系統有了新的調整。

理事會下的稽核委員(3 名理事組成)對中央會信用業務有全面性的稽核和檢查權。另法令遵循人員也必須由理事會決定後由中央會的總裁任命，並設法令遵循部門，派出稽核人員定期檢查中央會各部門、地區總行及城市鄉鎮分行。

2.對地區農協的指導與稽核

由圖 2-3-1 可知，農協中央會對地區農協之指導與稽核關係。農協監督委員會和地區總行下設農協稽核與檢查部門，一起制定年度稽核計畫，提供農協本部及其分支機構之指導與稽核。週期性的進行稽核與檢查，特別是電子稽核。一般而言，農協本部是每 2 年 1 次稽核，分支機構則為 2~3 年 1 次。

3.信用業務之內部監督系統

為強化基層農協信用業務之競爭力，農協中央會提供內部監督系統，使用 CAMELS 財務指標，著重資本適足性、資產品質、管理、獲利性、流動性、以及市場敏感性。其中包括：(1)資訊部門收集資料分析，相互信用計畫部門依其分析後財務指標區分為十組，並估算每一會員農協在 3 個

¹¹ 參考李仁雨(2005)，「農協中央會信貸與銀行業務之稽核系統」，亞太地區農業金融與政策國際研討會，p.7-18。

月內破產機率，之後提供給相關部門及農協監督委員會參考。(2)由會員農協服務部門針對問題農協提供改善措施，農協監督委員會進行現場檢查發現會員農協之問題。(3)存款人保護基金委員會採取立即糾正措施，如果其自有資本比率低於 3% (圖 2-3-2)。

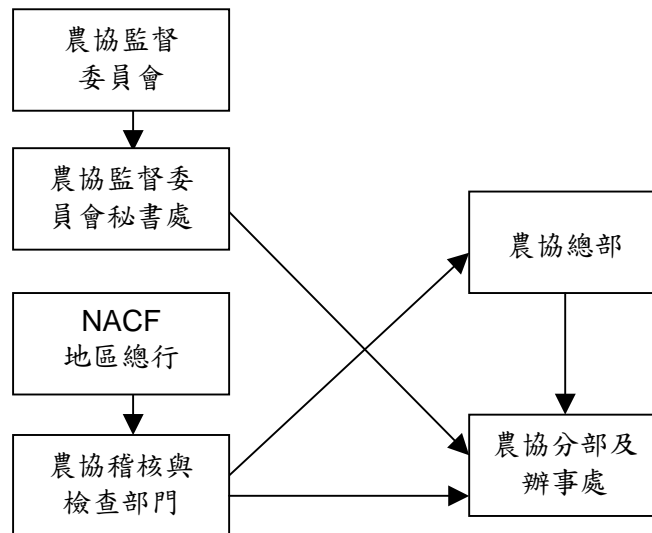


圖 2-3-1. 韓國農協中央會對會員農協的指導與稽核功能

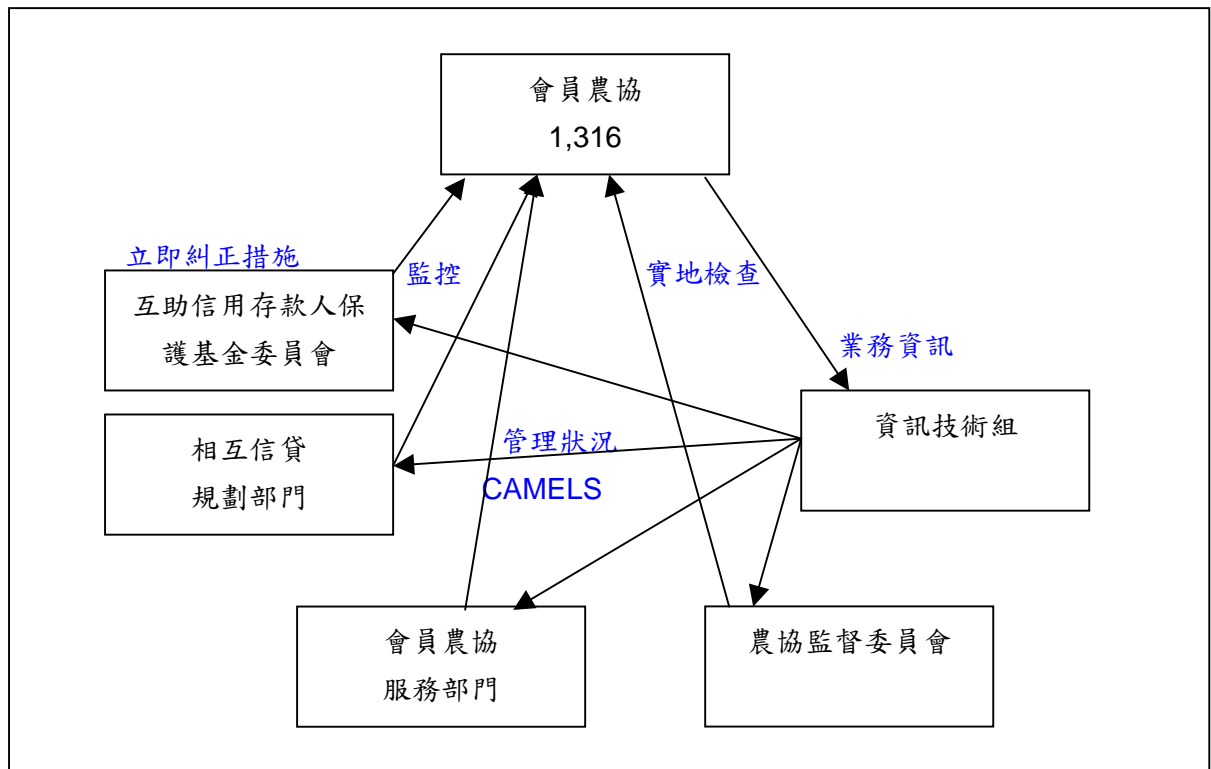
(三)立即糾正措施

韓國農業金融機構之風險管理主要規範在「農協構造改善法」，特別該法開宗明義陳述針對合併、不良資產處理等有關結構改善之事項，保護組合員與存款者，防範農協經營惡化，促進農協健全發展為目的。

故其第 3 條規範中央會應充實自有資本，維持適當之流動性，以確保經營之健全性及效率性。第四條則規範立即糾正措施，主要內容包括：

- 1.對組合之注意、警告及對選任職員與職員注意、警告、譴責或減薪；
- 2.減少每股出資金額、擴充自有資本、處分自有資產、或者縮小店舖、組織；
- 3.禁止增加風險性資產，或限制非正常高利率收受信用；
- 4.停止選任職員職務，或選任代行選任職員職務之管理人；
- 5.停止事業之全部或部分(以下稱「事業停止」)；
- 6.合併；

- 7.讓與事業之全部或部分，移轉有關於存款、貸款等信用事業或共濟事業之契約；
- 8.其他為提高組合財務健全性，認為必要之措施。



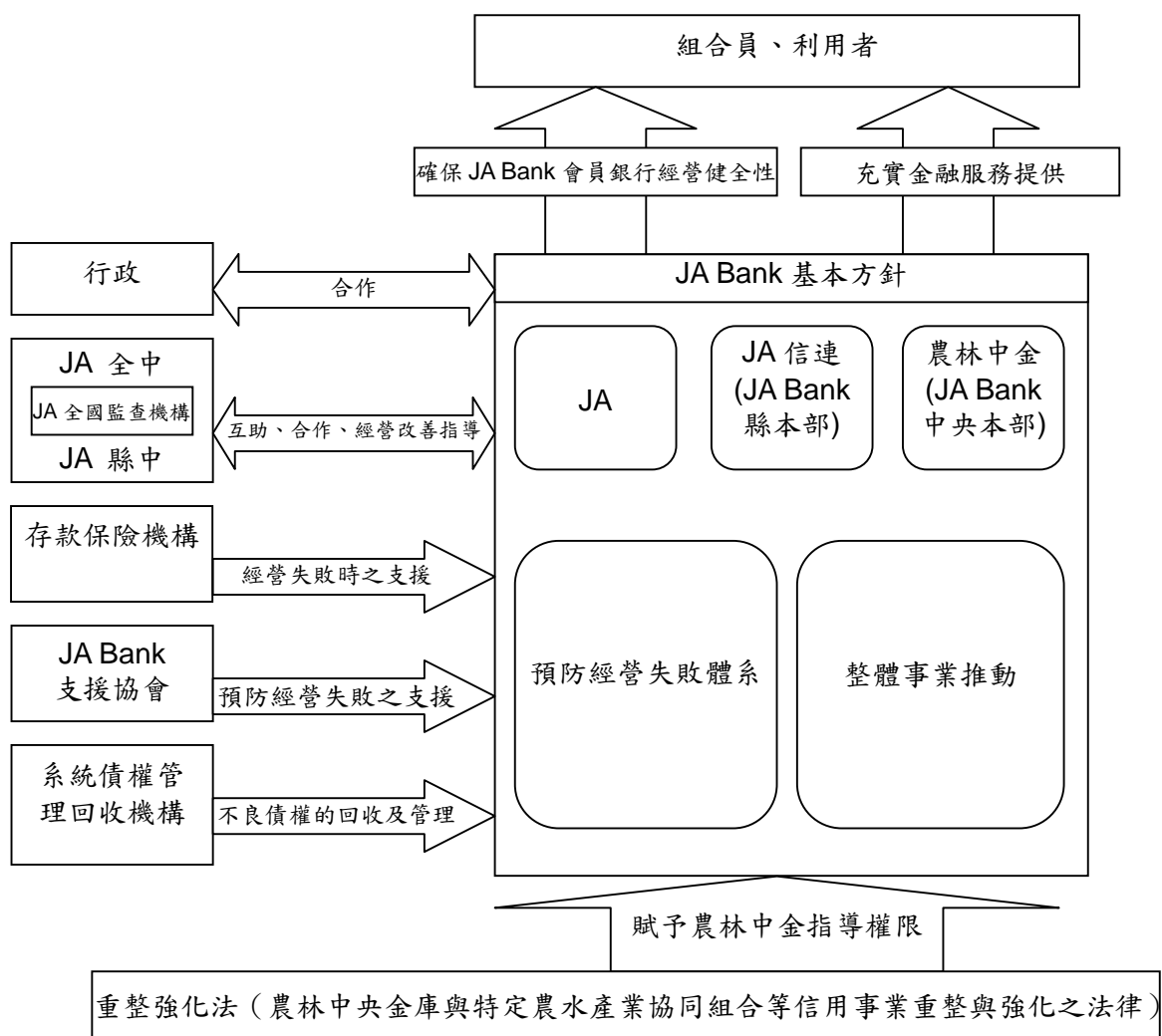
資料來源：李仁雨(2005)，「農協中央會信貸與銀行業務的稽核系統」，亞太地區農業金融政策與發展研討會。

圖 2-3-2 韓國農協中央會對會員農協之監督系統

第四節 日、荷、韓農業金融體系之金融安全網

一、日本農業金融體系之金融安全網

基本上，農協系統之金融安全網包括：農協、信連、農林中央金庫、JA Bank 支援協會、存款保險機構、行政單位、中央會及全國監查機構、系統債權管理回收機構等互相合作及支援。運作上包含行政單位的金融檢查、全國監查機構的監督；農林中央金庫、JA Bank 支援協會、存款保險機構的支援措施；債權管理回收機構的不良債權處理(詳見圖 2-4-1)，各單位各司其職，以確保農協金融經營之安全。



資料來源：農水產業協同組合貯金保險機構(2005)，貯金保險制度の解説。

圖 2-4-1 日本 JA Bank 金融安全網體系圖

事實上，過去日本農業金融體系之金融安全網乃是以「相互支援制度」¹²支援，以及存款保險制度資金援助為主，針對問題農協進行合併或事業讓與等資金援助，以保障存款人為目的。自從 2002 年 1 月導入「JA Bank 基本方針」後，目前金融安全網乃是以防範農協經營失敗為目的，其主要措施為，由「JA Bank 支援協會」取代過去「相互支援制度」，進行資本注入；並在各縣下設立縣 JA Bank 支援制度。當農協發生經營失敗時，若必須理賠保額內存款，則由存款保險機構實施資金賠付措施，超過部份則由「JA Bank 支援基金」負責。

至於流動性部分，設立「相互支援存款基金」，信連得貸款給農協，農林中央金庫貸款給信連。其基金來源包括：以農協存入信連之存款及定期存款總額之 10% 作為相互支援存款，信連必須同額存入農林中央金庫。此一存款乃是作為農協或信連流動性準備不足之援助。

(一)相互支援制度

在全國階段設立全國農協信用事業相互支援制度(全國制度)，由農林中央金庫負責運作；在縣階段設立全國農協信用事業相互支援制度都道府縣制度(縣制度)，由信連負責運作。本制度運作之範圍為：

第一、對存款支付困難之農協，給予流動性支援及重建支援。信連對農協實施緊急貸款以因應存款擠兌，農林中央金庫以緊急貸款(包括利息、延遲賠償)二分之一為上限實施債務保證。再者，信連在存款擠兌事件平息後，認可其應重建時，給予重建支援貸款(重整貸款)。

第二、對資產小於負債之農協，給予財務安定化支援，縣信農對因信用事業債務超過之農協，給予財務健全化貸款(安定化貸款)，為減輕其利息負擔，農林中央金庫給予二分之一的利息補貼。

¹² 農協體系之相互支援制度起源於 1964 年之「全國農協存款者保護制度」，此制度以農協、信連、農林中金為一體，為確保農協存款安全性之共同責任體制，以提升農協信用力為目的。加入此制度之農協，當其支付存款困難或是有其疑慮時，以該農協存款餘額為額度，信連對其存款支付實施緊急貸款，農林中金給與 50% 的債務保證。緊急貸款償付期限為 1 年以內；若改換長期資金或是增加貸款進行重整(重整貸款)，其貸款期限為 5 年。緊急貸款和重整貸款合計作為保證貸款的財源，加入此制度之農協、信連及農林中金，必須每年提撥一定比率的存款額。在都道府縣階段、全國階段分別設立都道府縣基金、全國保障基金，以防備放款損失風險。而且為使保障基金能順利運作，每年 3 月底各農協須提撥該農協存款的 2% 作為保障存款存入信連，信連再以同額度存入農林中金。1973 年創設農水產業存款保險制度，擔當存款保護之角色。因此，於 1974 年以全國農協信用事業相互支援制度(簡稱相互支援制度)取代全國農協存款保護制度。

第三、對重建困難農協之特別支援，在認為有必要維持農協信用事業之信用秩序時，信連針對獨自重建困難之農協，為協助救濟農協吸收合併、或事業承受經營困難之農協，給予金錢賠付(特別支援)。

作為上述資金來源主要有二：一為「相互支援存款」；二為「相互支援存款公積金」。「相互支援存款」乃是因應存款擠兌用之準備存款，因此，農協以存款 10%存入信連作為縣相互支援存款。信連以縣相互支援存款所收之同金額存入農林中央金庫，作為全國相互支援存款。

至於「相互支援存款公積金」乃是彌補此貸款於問題農協時所產生之虧損。全國制度之財源為：全國相互支援存款之利息收入、獎勵金回扣額(農協存款 0.001%)、農林中央金庫提撥(農協存款 0.002%)，以及全國「相互支援存款公積金」之運用收入。縣制度之財源為：縣相互支援存款之利息收入、獎勵金回扣額(農協存款 0.002%)、信連提撥(農協存款 0.001%)，以及縣「相互支援存款公積金」之運用收入。

因此，當農協經營困難時，與鄰近農協合併或事業讓與時，應追究理監事責任、要求組合員減資、甚至放棄出資金，縣階段有縣相互支援制度、系統內相關機構進行援助。若是縣無法因應時，則由全國相互支援制度、存款保險制度來支援。

(二)JA Bank 支援協會

如同前述，為改善農協經營或協助組織合併，農協、信連得從指定支援法人得到資本注入之協助。支援法人主要針對進行信用事業重整及強化農協、信連提供支援業務。2002 年 1 月由社團法人全國信連協會改組為「社團法人 JA Bank 支援協會」。依據「農林中央金庫與特定農水產業協同組合等信用事業重整與強化之法律」(簡稱「重整強化法」)第 32 條規定¹³，設立支援法人，並獲主管機關認可開始從事業務。

為確保其財源，過去在農林中央金庫下所設之全國農協信用事業相互

¹³第 32 條 主管機關大臣係為民法第 34 條之法人，得針對能適切且確實進行次條所規定之業務（以下稱之為「支援業務」）者，基於其申請，在第 4 條第一項各款所列舉的信用事業之區域，以一個為限，指定其作為進行支援業務者。

2 主管機關大臣，已根據前項規定做出指定時，必須公告接受根據該項規定所作指定者（以下稱之為「指定支援法人」）的名稱、住址及辦公室所在地。

3 指定支援法人，若要變更其名稱、住址或辦公室所在地時，必須事先將其要旨向主管機關大臣進行申報。

4 主管機關大臣，當接到根據前項規定所作申報時，必須公告其要旨。

支援制度之「相互支援公積金」，移轉至 JA Bank 支援協會，設立 JA Bank 支援基金(2002 年 3 月 555 億日圓)。

JA Bank 會員的農協、信連、農林中央金庫，必須每年提撥一定金額與基金¹⁴，作為處理問題農協之費用。全農及全共連也必須負擔部分金額。目前 JA Bank 支援協會經費的徵收如下表：

1. 負擔費率的徵收，通常由會員大會或臨時會員大會決定

	召開日	費率	
會員大會	2005 年 3 月 18 日	信連等、農林中央金庫	存款之 0.003%
臨時會員大會	2005 年 4 月 5 日	JA Bank 會員共通	存款之 0.015%

2. 依繳納對象所收支金額

單位：百萬日圓

組織	JA(886)	信連(46)	農林中央金庫	全農	全共連	合計
繳納金額	11,624	1,913	1,887	97	102	15,623

3. 目前基金運作狀況

	金額(百萬日圓)	
2004 年底基金餘額	119,543	
2005 年提撥經費收入	15,623	
2005 年援助金額	8,350	
	金錢賠付	7,800
	特別出資	0
	次順位債	550
2005 年底基金餘額	127,548	
2005 年底支援準備金	88,188	

依據「重整強化法」第 33 條規定，支援法人主要支援對策包括：1.

¹⁴依據章程第 42 條規定

第 1 項 本協會為執行支援業務，設置基金(以下稱作「JA BANK 支援基金」)。

第 2 項 為提撥 JA BANK 支援基金的負擔金額，根據第 45 條規定業務執行計畫書中所規定之條款，向符合下列各款者徵收。

1. 信用農業協同組合連合會。
2. 特定農業協同組合。
3. 農林中央金庫。
4. 贊同支援業務之宗旨者。

第 3 項 根據前項規定繳交基金負擔金額者，不論任何理由，不得請求退還其已繳納之基金負擔金。

資本注入；2.資金賠付；3.債務保證；4.利息補貼。資本注入包括優先出資及次順位貸款(附特別約款之次順位現金消費放款)，實施方法乃是基於「重整強化法」，由農林中央金庫向指定支援法人請求支援，且要滿足實施要件(經營責任明確化、削減經費等改善方向)。

(三) 農協存款保險制度

農協存款保險制度主要係針對農協、漁協、水產加工合作組織、及其連合會等存款戶為對象，最高保險額度為 1,000 萬。存款保險機構之設立主要為保障存款人權益，為一援助機構，本身並無對農、漁協進行業務檢查等工作。執行該制度之農水產業存款保險機構(簡稱存款保險機構)設立於 1973 年 9 月 1 日，設立時之資本額為 3 億日圓，其中政府、日本銀行、農林中央金庫各出資 7,500 萬日圓、信連 6,750 萬日圓、信漁連 750 萬日圓，作為農水產業協同組合之存款保險機構。

存款保險機構具官方色彩，政府及日銀均出資，該機構理事長及監事主要由政府任命。為有效處理經營失敗之農、漁協，透過多次修法，增加資金援助、資金援助對象者之信用事業讓與或合併、存款債權買取、存款移轉、導入管理人制度等措施。

日本農協體系之金融安全網制度可說是相當完備，為確保 JA Bank 會員組合之健全經營，以前述「JA Bank 基本方針」為主要措施，透過財務報表之分析，實施預警系統監督，進行分級管理，一旦列入受管等級，其處理及支援措施則包括：資金運用限制，組織重整時之資本注入、資金賠付、債務保證、利息補貼等支援措施，而這些支援措施，預防經營失敗部分由 JA Bank 支援協會負責，其資金來源由 JA Bank 會員共同負擔；經營失敗之農協則由存款保險公司處理。至於農協不良債權之收購，另有系統債權回收管理公司(系統內農業 AMC)負責。

二、荷蘭農業金融體系之金融安全網

為保障 Rabobank 體系之財務健全性及強化整體風險承擔能力，建構四層級之經營安全網，詳見圖 2-4-2：

(一) 第一層

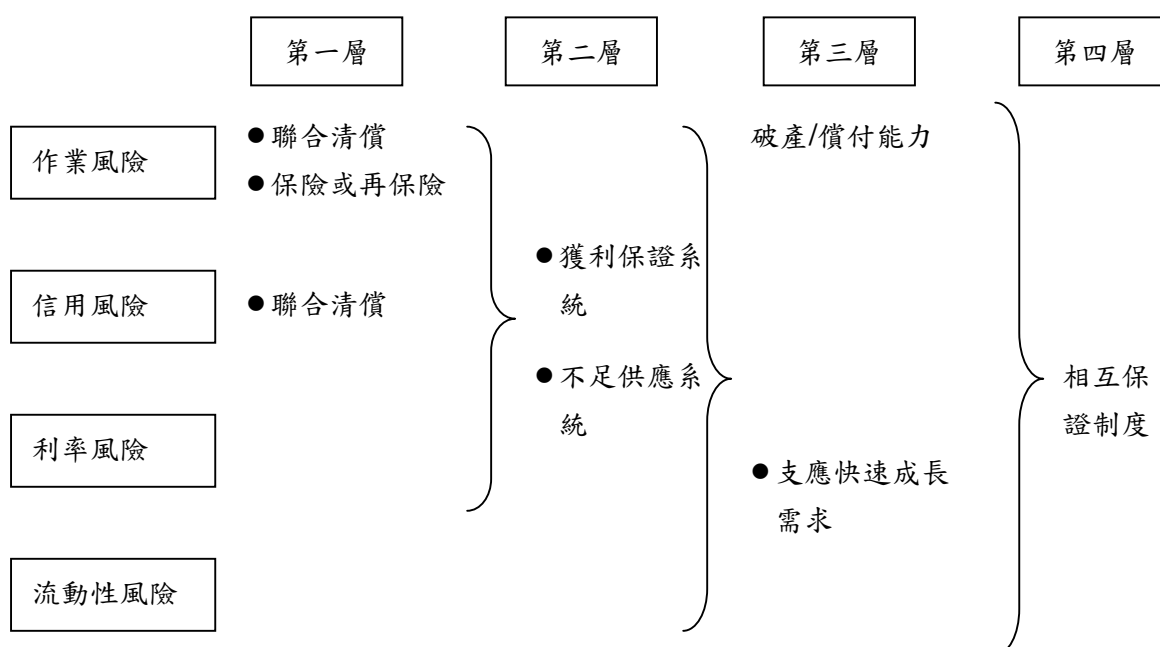
藉由地方合作銀行對各項風險之管理，如作業風險、信用風險、利率風險及流動性風險管理，確保體系穩健經營。舉例來說，若因作業風險事件導致損失，可透過聯合清償(Joint Settlement)、或保險/再保險方式移轉風險，做一妥適管理。此一聯合清償之前提為地方合作銀行遵守體系內各項法令規定，則一旦發生虧損，由全體地方銀行依資產比例共同分擔損失，發生損失之銀行雖有自負額，惟無需償還其他地方銀行之損失分攤部分。

(二)第二層

若地方合作銀行因未遵守相關法令規定導致損失，則全體地方銀行依資產比例貸款給虧損銀行，使其帳面仍維持正項，即所稱之「獲利保證系統」(Profit Guarantee System)，但此部分款項在其經營獲利後必須償還。

(三)第三層

若地方合作銀行出現經營不善或償付危機，或為支應快速成長而有資金需求，可向其他有意願提供貸款之地方銀行借貸，此一借貸屬於次順位貸款形態，利率相對較高。



資料來源：Rabobank Nederland。

圖 2-4-2 荷蘭 Rabobank 經營安全網概念

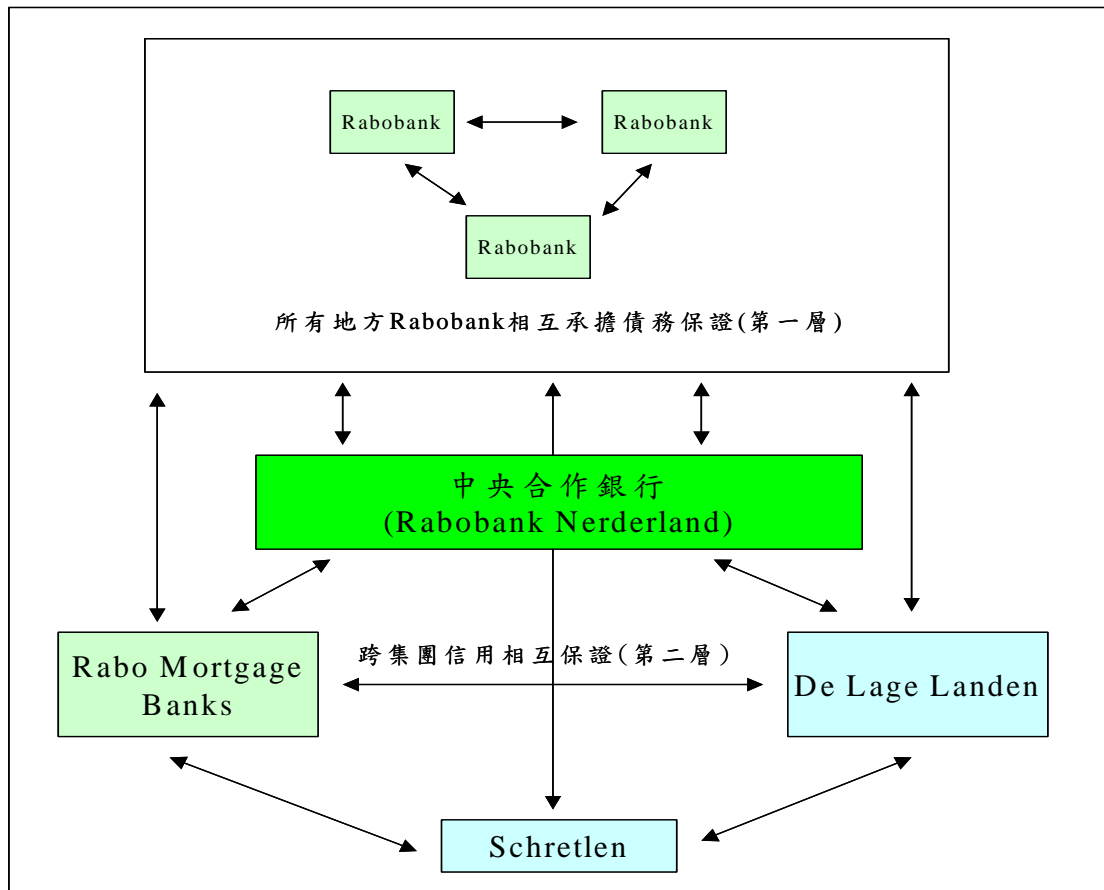
(四)第四層

若地方合作銀行之淨值不足以賠償存款人及其他債權人，則進入相互保證制度，惟迄今尚未發生此等情形。1980 年於 Rabobank 會員大會上，導入體系成員所需共同遵循之「相互保證制度」(Cross Guarantee System, CGS; 先前已有相互保證之雛型)，透過地方合作銀行間及跨集團之相互保證，形成嚴密、自主性的監督機制。

1992 年依據「信用體系監督法」規定，相互保證機制下之中央合作銀行與地方會員銀行或其關係機構視為單一經濟體(單一信用組織)，即中央銀行查核 Rabobank 體系之償付能力時，係將其視為一體，以同一部位管理，個別會員銀行除須提交、監控相關資訊外，原則上無須達到信用體系監理規範之所有要求。

因此，相互保證機制之設計理念為藉由體系內成員間彼此的債務承擔，維持整體信用。換言之，當體系內某一成員無法履行債務時，其他成員將共同承擔，保證債務能獲得清償。相互保證制度之參與成員主要包括中央合作銀行及體系內其他成員，且非經荷蘭中央銀行許可，不可任意退出。此一做法可對整體經營風險、業務運作嚴密控管，並有效確保體系內每一成員處於安全網。

由圖 2-4-3 可知，相互保證制度第一層為地方合作銀行間之相互保證；第二層則為跨集團之相互保證。為維持體系整體信用，設有「相互保險公司」(OWM Mutual Guarantee Company, 簡稱 OWM)，依據 OWM 保險契約規定，被保險人包括中央合作銀行、地方合作銀行、體系內相關子公司。當 OWM 成員面臨資金短缺，無法對債權人履行義務時，債權人先向該成員請求資產分配，接續向 OWM 請求賠償，由 OWM 支付被保險人，再由被保險人以其所獲得之保險金償還債權人。若仍不足，中央合作銀行、地方合作銀行、體系內相關子公司將被課予一定金額，履行相互保證責任。若仍不足，OWM 可主動對中央合作銀行請求，由會員銀行存託於中央合作銀行之款項支付。再有不足，中央合作銀行可要求會員銀行分攤。



資料來源：Rabobank Nederland。

圖 2-4-3 荷蘭 Rabobank 體系之相互保證制度

三、韓國農業金融體系之金融安全網

韓國農業金融體系之金融安全網主要由以下兩種方式架構而成。其一，在地方農協面臨嚴重經營問題之前，透過子法及訂定契約等方式，例如，由 NACF 自收益中提撥之輔導資金、或由農協提撥年收益 2% 之相互支援資金，協助會員農協處理經營問題。其二，透過「農協構造改善法 (Agricultural Cooperative Structural Improvement Act)」；採類似於存款保險基金方式，藉此讓會員農協獲得協助，惟會員農協應同時提出經營改善計畫，並由「相互信用存款人保護基金委員會」(Mutual Credit Depositor Protection Fund Committee)監督。

「農協構造改善法」第 11 條規定，為因應辦理信用事業或共濟事業之組合，因破產等事由，無法支付存款等債務之狀況，應有效率地運作對存款等債權之保險制度，以保障存款者等之存款等債權，並謀求農協之健

全成長，中央會設置並營運相互金融存款者保護基金。

基金以下列各款之財源作為其收入：

- (一)農協繳納之保險費；
- (二)政府之捐贈；
- (三)中央會之捐贈；
- (四)從政府、依韓國銀行法之韓國銀行、中央會或金融機構之借入款；
- (五)發行相互金融存款者保護基金債券(稱「基金債」)所得之資金；
- (六)回收管理機關買入存款等債權之資金。

基金之使用，限於下列各款之用途：

- (一)支付保險金；
- (二)償還借入款項及基金債之本金與利息；
- (三)買入存款等債權；
- (四)辦理對經營不良農協等之資金支援；
- (五)貸款予管理公司買入不良資產必要之資金；
- (六)其他營運、管理基金必要之經費

基金之多餘資金得以下列各款方法運用之：

- (一)買入國債、公債及其他由基金管理委員會指定之有價證券；
- (二)對基金管理委員會指定之金融機構儲存或短期貸放；
- (三)其他基金管理委員會決定之方法。

基金之管理機關為中央會。

韓國農業金融安全網乃是構築在體系內，一方面透過子法及訂定契約等方式累積相互支援基金，另一方面在「農協構造改善法」規範類似於存款保險基金方式，處理不良農協發生問題後之相關處理措施。