

訪談農會紀錄

板橋市農會訪談紀錄

林主任素雲
陳副主任耀宗

(訪談紀錄)

梁研究員連文：

全國農業金庫成立一年多以來，對於農業金庫的看法為何？目前貴農會和金庫有何業務往來或其他相關連的地方？

林主任素雲：

在業務方面，我們非常希望金庫能擴展新的商品。目前為止，因為金庫只有單一個營業據點，在輔導方面尚未達到應有的理想，但就服務品質而言，我認為相當好。我們和金庫目前有合作聯貸案件。

陳副主任耀宗：

金庫初期成立的政策較為保守，放款本身就有風險，若是沒有風險的放款才能貸放，那金融機構就失去競爭力了，目前農業金庫的一些規定是先將各行庫的辦法整合後，再改成較保守的規定，這樣似乎對農會的發展較不利。農業金庫目前擔負一部分協助農會的責任，但感覺上沒有分擔太多。

梁研究員連文：

貴農會希望農業金庫提供哪些新金融商品？

林主任素雲：

以我們目前的業務而言，經營上相當困難，希望加強信託或保代的部分，其次應建立全體農會之資訊平台，但我們較不傾向作外匯方面和信用狀的業務，一方面考量外匯和匯兌的風險，一方面也因農會在這部分的專業不足。若將聯貸案件授信標準設限太嚴苛，農會的競爭力則相

對薄弱，農業金庫當初成立的目的應提升農會之競爭力，這方面可能還需要突破，農會在風險的部分已經很保守了，我相信我們在貸放的授信審查標準之嚴格度也不亞於銀行，當初開放業務的時候，板農的速度非常快。但目前市場利率惡性循環的競爭可能會對一些區域性的金融機構造成很大的後遺症，政府在這一方面，應該更積極的改善。若農業金庫能開發保險方面的手續費，對農會會有相當的幫助，農業金庫最近成立保代公司，農會不須和保險公司共同分享利益，而可直接賺取利潤，相信對信用部的業務發展有幫助。基金的部份，我們目前只有代扣的項目。

梁研究員連文：

若金庫取得信託的執照，對農會有幫助的部分會在哪些商品上？

陳副主任耀宗：

對建築融資的幫助最直接，房屋在興建的過程中並沒有抵押權，但其債權已經借給別人，不是最優先的普通債權，以前由建築經營公司代替銀行監督，而代替銀行監督這個部分農會無法承作，每個銀行都有針對建築經營公司之股份，現在的「信託法」可取代建築經營公司，銀行可在房屋興建的過程中強迫所有權信託出來，以防止別人的查封。另外，資金的信託可防止資金的流用，現在金融機構已逐漸有這樣的趨勢，幾乎所有銀行都藉由信託的方式處理建築融資的個案，金管會已核准農業金庫在信託上的業務，但無法直接授權給農會，若農會具備信託的執照，則可朝這方面擴展。

林主任素雲：

另外，農會界的資金應用是否可開放多一點選擇，餘裕資金不應只能轉存於農業金庫，是否能多開放債券的業務。希望農業金庫能提供聯貸業務和手續費相關產業等服務都市型農會。

梁研究員連文：

在權利義務上，您認為農業金庫該扮演何種角色？權利義務方面主要是從日本的觀點而言，日本政府有法源授予農林中央金庫，農林中金

和其下之農協制定「JA Bank 基本方針」，農協透過這個方針成為會員，其享有的權利包含可使用共同的商標和農林中金提供的新金融商品，當農協在經營上發生問題時，可由其他農協給予資金援助和輔導，但也有義務要求，若農協不遵守方針時，可能會遭到被迫退出這個體制或被除名。業務上須向農林中金呈送財務報表，上層對下層也會進行稽核，包含線上和實地的稽核。若農協之自有資本比率低於某一程度時，可能被限制業務或被要求合併。反觀金庫和農會並沒這樣緊密的關係，您的看法為何？

林主任素雲：

目前我們和金庫只存在出資和轉存款的關係，我覺得金庫應該更積極協助信用部，農業金庫的人才幾乎都在各行庫有一段歷練，應相當清楚農會的需求，除了政策性的收受轉存款外，其實農會還需要更多的協助。

目前金庫的定位很難界定，政府機關應授予農業金庫一些權利，而農業金庫在輔導、財務稽核、諮詢等方面需要更多的加強。

梁研究員連文：

貴農會多少金額以上的案件須送授審會處理？授審會之成員包含哪些人？

林主任素雲：

三百萬以上之案件皆須送授審會審查，送審會通過後，按照其層級再分送信用部主任或總幹事，授審會成員總共有七位，其中包含放款經驗較資深之分部主任、徵授信組長、估價的成員等。

梁研究員連文：

貴農會如何控管利率風險？

林主任素雲：

我們針對利率風險設有利率評議委員會，決定利率政策和個案之利率，其成員包含秘書、信用部主任及分部主任和較具經驗之職員，總幹

事也可參與，總共也是七位成員。

風險管理的機制主要由授信審議委員會和利率評議委員會兩個委員會控管，資產負債方面為會計股的職責，資金的調度也由會計股負責。我們操作短票時也有作業準則。

梁研究員連文：

您對差異化管理的看法為何？目前「農金法」和一些相關辦法有架構出初步的雛型，您認為有無需要補充或修改之處？日本以自有資本適足率作為差異化管理之指標，您的看法為何？在指標上是否需作調整？

林主任素雲：

我很贊同依照資本適足率來區分農會之業務，這也是一個風險機制的概念。我認為自有資本適足的結構就很清楚了，其他比率應由該機構自行調整。

陳副主任耀宗：

沒有足夠的資本無法承擔風險性較高之業務，我認為以自有資本適足率為指標相當好。

梁研究員連文：

為引進公司治理，您對設置獨立理監事有什麼看法？實施上會遇到什麼困難？

林主任素雲：

設置獨立理監事是一個很好的構想，在信用部的部分可由專業人才來輔導。我認為農會較為迫切的部分應先將理監事的資格規定清楚，這才是根本之改善。人事任用的部分因比照公家單位較不具效率，這也是亟需改善之處。

陳副主任耀宗：

依現行獨立董監事的制度而言，一家金控的總行中，五個董事裡要

有兩個獨立董事，兩個監事中，要有一個獨立監事，總行可能掌管幾百家分行，農會的結構和金控、企業不同，農會為各自獨立的團體，若每家農會都要設獨立理監事，目前總共有 200 多家農會，在專業人才的數量方面就容易面臨瓶頸，建議可以分區設置以解決數量的問題，例如北區、中區、南區、東區等。

另外，農業的就業人口相對較少，由少數中去找頂尖的人才任職獨立理監事並不容易，農業金融學界的專家對於農會實務的瞭解仍有一段距離，在銀行也面臨相同的問題，我認為農會在設置獨立理監事上較不迫切。

目前而言，「農會人事管理辦法」之修改較為迫切，而一般銀行之薪資結構以員工績效來決定，而農會目前則比照公家單位，在這方面應先作調整對農會可能較有幫助。

新莊市農會訪談紀錄

邵秘書文樹

(訪談紀錄)

梁研究員連文：

全國農業金庫成立一年多以來，農業金庫和農會之間的關係為何？目前金庫提供的業務充不充足？不足之處包含哪些？

邵秘書文樹：

新莊和台北的交通很方便，目前的存款請交換員提領，不像其他地方用寄的，比較麻煩的是短票的購買須前一天告知金庫。

農業金庫開放業務的速度太慢，我認為可由農業金庫去洽商相關可辦理代收代理業務的公司，希望爭取手續費的收入和金融商品的業務，目前農會的手續費收入不到 5%，我們的主要的收入仍倚靠房貸業務。

梁研究員連文：

在權利義務上，您認為農業金庫與農會之關係為何？以日本為例，透過法律制定「JA Bank 基本方針」規範上下層級之權利義務關係，一旦農協成為會員，必須遵守此方針，但享有使用共同的商標和上層機構研發的新金融商品，但也要遵守義務，例如下層對上層繳交財務報表、上層可監督下層之稽核，農協之資本適足率未達一定標準時，就不能新增放款或停止授信，當自有資本比例低於規定標準時，甚至遭到合併，或事業讓予之處置。目前台灣農會對金庫雖然有出資關係，但尚未有如此緊密的作法，您的看法為何？

邵秘書文樹：

「農金法」第 23 條關於農業金庫之五大使命，似乎沒有落實，金庫和農會間要做到國外的模式還有一段距離。農業金庫須視農會為分行並對其進行輔導、監督、考核、評鑑等工作，農會也須視金庫為母行。

資訊系統的建置也是很重要的一環，須及時發現農會的問題，對農會才有實質的幫助，目前中央存保公司對我們的風險控管就做得很好，我認為事前應作好風險控管，事中為內部控制管理，事後為內部稽核，須遵循這樣的軌跡，才能有效達到風險分散的效果。

梁研究員連文：

貴農會風險管理的制度為何？

邵秘書文樹：

我們針對風險管理設有和授信審議委員會及徵信委員會。分部有 500 萬的權限，超過 500 萬的案件須送回總部審查，除了單筆控管外還有總額控管，徵信委員會由四位徵信中心的成員處理本部和分部的徵信案件，針對大額的建築融資案件徵信委員會會有專業的辦理，建築融資超過 500 萬或授信總額 1500 萬以上一定要送授信審議委員會。目前我們沒有風險管理委員會，債票券的利率風險由信用部主任自行判斷，我們也為此制定了資金運作的管理辦法，一億以上的資金須組成小組商擬並上簽。

梁研究員連文：

您認為有沒有必要設置簡單風險管理機制？以日本農協為例，其風險管理機制包含授信管理委員會、資產負債管理委員會、風險管理委員會，可掌握信用風險、市場風險、利率風險甚至作業風險，如果設置這樣的制度對貴會有無困難之處？

邵秘書文樹：

當然有必要設置風險管理機制，我們的利率風險較易掌控，一些市場風險比較難掌握，但建立風管機制所需之專業人才較缺乏。

梁研究員連文：

您對於差異化管理的看法為何？除了自有資本適足率可作為為差異化管理的指標外，還有什麼指標可作考量？

邵秘書文樹：

應獎勵經營較好的農會，也懲罰經營不善的農會，進行差異化管理是有必要的。除了自有資本適足率外，逾放比和存放比也是可以考量的指標。

梁研究員連文：

為了引進公司治理，您對設置獨立理監事有什麼看法？

邵秘書文樹：

農會是人民團體也是公益社團，獨立理監事的設置在實行上可能有問題，也牽涉到「農會法」的修改，在架構上應作調整。

士林區農會訪談紀錄

呂主任明賢

胡秘書承組

(訪談紀錄)

梁研究員連文：

全國農業金庫成立一年多以來，對於農業金庫的看法為何？目前貴農會和金庫有何業務往來或其他相關連的地方？

呂主任明賢：

目前和農業金庫主要的業務往來為轉存款，金庫收受農會餘裕資金是有相當大的幫助，希望透過金庫協助、輔導一些貸款尤其是聯貸案件和一定金額以上的授信案件。

梁研究員連文：

目前貴農會和農業金庫合作過聯貸案件嗎？

呂主任明賢：

目前有送過聯貸案件但尚無成功的案例。大多由於授信客戶提出的條件不符合金庫的要求，但我們仍會努力往這個方向發展。一般而言，農業金庫承作的都是建築融資貸款，其借款金額較大，金庫對建築融資貸款較專業也較內行，但會和農會進行建築融資貸款者通常為銀行不願意承作的邊際客戶，另外，農會對非會員放貸的額度不得超過五千萬，這對建築融資的金額是不夠的，希望能藉助農業金庫的專業彌補農會在建築融資貸款上的不足，因此非常希望和金庫合作聯貸案件。

梁研究員連文：

對農業金庫有什麼期待？金庫應該增加什麼業務項目或多提供哪方面的業務？例如彼此合作或策略聯盟等。

呂主任明賢：

希望農業金庫能主動分配案件給各農會，若農會能配合就可以一起承作聯貸案件。金庫在存款方面對我們的幫助相當大，但目前在放款方面則較不足。保代業務目前還沒實施，過去由保代公司和農會溝通，現在則是農業金庫代表全國農會，其條件更佳，應可幫助農會取得更好的條件。

胡秘書承祖：

希望金庫能協助我們在風險上的管理，由於農會經濟規模不夠大導致服務品質也相對較弱，在整個市場上，會有被歧視之處，希望金庫補足農會這區塊的弱點。農會的利差往往無法和大型行庫競爭，目前我們農會的利差一直往下壓縮，故有必要爭取手續費收入以彌補收入的減少。另一方面政府對於金庫應該要有相當的資助，例如提撥資訊研發經費給金庫，以利金庫在系統的設計和整合能快速的運作，幫助金庫對農會的輔導，由於銀行之規模較大可將經費分攤到分支機構，而農會之規模太小使得資訊設備相對不足，無法在這方面投入巨額成本，故如何和金庫結合是相當重要的。

梁研究員連文：

您認為農會和農業金庫之權利義務關係應為何？

呂主任明賢：

依「農金法」第 2 條之規範，農業金庫為農會信用部的上層機構，目前會對農會進行輔導，但和日本農林中金與農協之關係，相對而言是較無約束力的。

梁研究員連文：

農業金庫有從事一般輔導和專案輔導，而專案輔導通常都是針對經營不善之問題農會，若是都市型農會又是經營較好的農會，其輔導的成效應該相當有限，您的看法為何？

呂主任明賢：

農業金庫的輔導的確相當有限，一個輔導員必須負責 20 幾家農會，金庫可透過北農共用中心瞭解我們目前的經營狀況，只針對某些特殊的部分給予關心，通常為損益不正常的狀況，例如某月份的盈餘下降、無擔保放款的增加等等。目前金庫對農會真正的約束力較欠缺，也缺乏一套改善農會體質較具體的做法，目前權利義務的規範可說是很有限。

胡秘書承祖：

這部分牽涉到制度上的問題，日本之農協和我們的農會並不相同，日本農協屬於股金制的組織，農會到目前為止仍屬於公益法人，日本農協之理監事要負責損害賠償責任，而台灣尚未有這樣的規定，農會之管理階層在公司治理上有蠻大的權限，由於本身沒有股份，決策錯誤並不需要負責。

梁研究員連文：

貴農會對風險管理制的作法為何？您認為理想中的風險管理機制應包含哪些？

呂主任明賢：

我們的存放比率、內部融資以及非會員授信佔存款之比例都有控制在法定的範圍內，每個月皆有進行控管。目前授審會由九個人組成，包含信用部分部主任及分部主任共六位，三位有徵授信經驗的職員，須呈報信用部主任層級之放款案件，均須經授審會決議，目前尚無到理事會層級的案件。牽涉到利率風險、流動性風險、市場風險等操作有一定的金額限制，一億以內授權信用部主任，若是超過一億，則須呈報給總幹事，買賣債票券依其信評作參考，買進的債券大部分為長期持有且經營銀行保證。

胡秘書承祖：

信用部召集分部主任針對風險作研討及管理，我們有些運作有特別的規劃，例如：估價部份集中在本部實施，分部則無法估價。

梁研究員連文：

貴農會之放款結構為何？

呂主任明賢：

以農地貸款和房屋貸款為主，農地貸款的比例約為 35%，無擔保放款的比例很小。農地放款集中在士林、北投地區，農地貸款主要為台北縣市及基隆市，轄區外的農地之放款較少。

贊助會員放款不能超過贊助會員存款，主要用意保障正會員的貸款，但是以都市型農會而言，正會員的存款很多但對貸款的需求很低，這樣的規定反而限制農會之放款業務。以存放款的規定而言，目前的規定為放款不能超過存款的 78%，故建議在存放比率尚未超過 70% 以前應該不予限制，超過 70% 後才限制其贊助會員之放款金額。

另外，我們在估價方面做得很嚴謹，一般放款的估價須參考市場的行情及同業競爭的情形。

梁研究員連文：

為引進公司治理，您對設置獨立理監事有什麼看法？贊成或是不贊成？若實施上會遇到什麼困難？

胡秘書承祖：

我認為設置獨立理監事是一個趨勢，若要提升公司之經營成效，設置外部理監事制度是必要的。

梁研究員連文：

對於差異化管理(分級管理)有什麼建議？以淨值占自有資本比例為標準外，是否還需考慮其他指標？

胡秘書承祖：

以淨值占自有資本比例為標準對股份有限公司可能較恰當，由於農會無股金制，所以可能較不適合，可能還可以參考其他指標，但是仍須進行差異化管理。

呂主任明賢：

農會須比照銀行為一趨勢，差異化管理可參考銀行的做法，但初期應較寬鬆，以漸進方式慢慢改善。

目前規定須從盈餘提撥 50% 作為事業公積，若以自有資本比率為標準，若沒達到一定的水準，可將其盈餘提撥事業公積的比例提高。或是考慮降低推廣經費的提撥比例。

大里市農會訪談紀錄

江主任吉昌

(訪談紀錄)

梁研究員連文：

全國農業金庫成立一年多以來，對於農業金庫的看法為何？目前貴農會和金庫有何業務往來或其他相關連的地方？

江主任吉昌：

到目前為止，我們對農業金庫非常失望，當初農業金庫成立時，寄望農業金庫扮演「母雞帶小雞」的角色，並整合各個農會，把農會當作分行，也希望藉此增加農會手續費的收入，全國農會之據點高達一千餘點，通路非常地強，但是須靠金庫整合。目前農會之利率比他行高，額度比他行低，在市場上無法競爭，農業金庫應該發揮其效用，但是目前金庫處理聯貸案件的速度較其他行庫慢，轉存款利率也較其他行庫低，其輔導員之專業能力不夠，輔導的功能非常有限，應指派對農會運作熟悉的人來輔助。

梁研究員連文：

在權利義務上，您認為農業金庫該扮演何種角色？在「農金法」賦予農業金庫一些法定責任，例如專案輔導或接受轉存款，但是如何能讓農業金庫和農會更加緊密，您的看法為何？

以荷蘭為例，透過「章程」來維繫其權利義務，萬一發生問題上層可以介入下層之理監事。又以日本為例，透過法律制定 JA Bank 之上下層級「基本方針」，一旦農協成為會員，必須遵守這個方針之規定，但享有共同商標和上層研發新金融商品，但也須盡義務，例如農協之資本適足率未達一定標準時，就不能新增放款，業務也會受到限制，甚至遭到合併。而台灣農會尚未有此規範，您的看法為何？

江主任吉昌：

農業金庫對農會沒有處分權，實行起來非常困難。但可先規劃出一個藍圖，再和農會簽訂契約，以契約規範農會的方式，使彼此的關係更緊密。金庫可分區設置輔導中心處理各農會的放款案件。

梁研究員連文：

農會之規模較小，不像銀行擁有針對不同風險設置不同的風險管理委員會，貴農會之風險管理制度為何？您認為理想中的風險管理機制為何？目前農會除已設立授信審議委員會外，您認為應該加強哪些部分？

江主任吉昌：

農會在風險管理這部分較弱，希望風險管理能落實在農會內，但是實際受到法律上的限制，很多業務我們無法承作。我們房屋貸款的比重約佔 70%，景氣差的時候就很令人擔心，風險過度集中在房貸上，無法分散。我認為大額放款可由農業金庫主辦，我們來代辦，由金庫承擔風險，以分散農會的風險。農會之風險管理機制仍需加強，可由法律之制定來規範，稽核制度就是因法律的規範而產生的。

梁研究員連文：

目前「農金法」已有分級管理的雛型，但其內容仍不明確，以日本為例，未達某個標準，就該採行什麼措施，規範得很清楚，您認為比較健全的差異化管理機制為何？分級管理的指標之制定和業務的開放應如何規範？

江主任吉昌：

應將分級管理的規範制定得更清楚，例如未達 8%即採行某些措施，達到 8%以上則放寬其業務。以農會之放款結構而言，其資本適足率之標準不應和商業銀行同為 8%，應考慮農業金融的特性，資本適足率之計算應和一般銀行相同，但標準可以降低。分級管理應考量農會連續三年的趨勢，可作為分級管理之指標包含存放比、逾放比及資本適足率等。

梁研究員連文：

貴農會授審會之成員包含哪些人？多少金額以上的案件須送授審會

處理？

江主任吉昌：

目前授審會成員有五位，包含信用部主任和副主任以及兩個辦事主任。一千萬以上的案件須送授審會，更高的金額送總幹事，目前我們最高的層級只送到總幹事。

梁研究員連文：

為引進公司治理，您對設置獨立理監事有什麼看法？贊成或是不贊成？實施上會遇到什麼困難？

江主任吉昌：

我非常贊成獨立理監事的設置，獨立理監事應具備某些資格且為專業人士。

梁研究員連文：

貴農會屬於都市型的農會，最近在經營上較困難的地方為何？

江主任吉昌：

我們大里有 33 家金融機構，加上農會的 10 個分部和 4 家郵局，總共為 47 家，由於金融機構家數眾多，競爭相當激烈，其中商業銀行為最大的競爭對手。我們每年的獲益能力逐年減少，雖然營運規模擴大，但是利潤的增加相當有限。這幾年來我們增加 70 億的放款，但是盈餘卻沒有增加。

深坑地區農會訪談紀錄

許總幹事種春

(訪談紀錄)

梁研究員連文：

貴農會對全國農業金庫的看法？目前彼此之間的業務關係為何？

許總幹事種春：

全國農業金庫是一因應農漁會信用部需要而成立之機構，但其工具有限；且因剛成立不久，其可運用之工具並沒有合作金庫多，使其謀生能力大受限制，而農漁會信用部在地化之金融功能，因金融工具少也很難再提升。因此，建議能像日本一樣設立類似全國農林中央金庫之機構，其具有相當於銀行的功能，有各種謀生工具，由全國農漁會信用部出資設置、共同投資。

當初為何請求政府負擔一半以上？因為起初難，需要政府幫忙。未來會照規定退守到百分之二十，只是草創初期比較艱難，而且我們也希望政府能協助監督金庫發展不要走偏。畢竟數千億以上的資金湧入全國農業金庫，這樣的機構需要政府投資、監督。因為大家的資金湧進農業金庫，一時之間要消化這麼多資金並不容易，去年金庫賺了 6~7 千萬，這些盈餘沒有分配出來，全部轉公積。

過去合作金庫稱產業金庫，擔任母行工作，農會投資了四分之一股本，發揮了很大的功能。之後其功能一直衰退，原本農會還可以轉存，協助農會避掉一些風險。但隨著金融環境的演變，則有許多的限制，例如只能定存、不能活存，造成農會信用部資金收益大幅減少。而農會收益之 60% 要提作推廣教育經費，8% 互助經費，當收益來源減少，相對影響農會其他部門之功能。

基本上，經濟是一種信心問題，之前景氣不佳時，財團對經濟沒有信心紛紛出走；我們在換單時，發現一分地拍賣後竟然只剩原本價格的

十分之一。政府在農會慘淡經營時，反而祭出農會分級管理，對愈放比超過 15% 進行業務限制，甚至限制存放款業務，使得經營體質差的農會只能等著倒閉。在前述背景下，迫使全國農民上街抗議，最後於去年訂定「農業金融法」。

梁研究員連文：

在權利義務上您認為農會與全國農業金庫之間關係應為何？

許總幹事種春：

如果要與全國農業金庫透過契約方式，提供全國一樣商標、打品牌戰，要農會符合其規範要求，這樣當然是很好，我也相同認同全國農業金庫的努力經營及創造。不過我也發現一個蠻嚴重問題，農金局應該要維繫全國農漁民，包括消費者對農漁會的信心。信心是來自於哪裡？固然來自於你的服務，但最重要還是來自利率的水準。

全國農業金庫應將利率盯住市場利率，現在市場利率為 1.77%，但金庫卻定為 1.67%。0.1 的 spread，算一算到年底也有 6 千萬。許多農會為了盯住金庫的利率水準，就定 1.60% 來套利。但本會不希望犧牲消費者的權益，我們希望穩固消費者的信心，因為利率訂在 1.67% 已經讓消費者夠吃虧了，時間久了可能農民的信心也會逐漸流失。

如果仔細觀察一下，就會發現我們的總存款慢慢在流失，不是在增加。農會應從放款著手，創造一個薄利、無人競爭的市場，產生體質的改變。反觀整個大環境，全國農漁會都盯住全國農業金庫，想要挽回市場的信心是很困難的。最近農漁會信用部沒有發生問題是因為景氣較好，近年來努力打消呆帳使得盈餘增加；但是本業在消失中卻無意識到，這是很危險的。

梁研究員連文：

貴農會對風險管理之作法？理想中的風險管理機制應含括哪些？

許總幹事種春：

新巴塞爾協定資本計提中有分標準法及內部評等法。有少數銀行採

內部評等法，但要花費許多成本，例如建置評等法所需要蒐集的資訊，銀行甚至為此投入好幾千萬。對一個由農民組織的農會，早期來說資本額本來就低，高過其槓桿原理好幾倍。過去因為景氣好，土地價格一直增長，房子也跟著增值。相反地，當景氣衰退時，土地下滑的最快，再來是房子。到農會貸款者主要以農地為擔保品，以農地為抵押的金融機構，坦白說，與景氣的發展息息相關。景氣好時，以農地為抵押品的農會發展迅速，但景氣不好時受傷最深的卻也是這些農會。農會自有資本本來就低，可說是大環境使然所造成的。

1999 年至今我就相當重視公司治理。公司治理要求高道德標準，但唯有從本身做起，機構才會健全。我的目的是構築一個專業且高道德標準的企業。

梁研究員連文：

如何落實這樣的理念及想法？

許總幹事種春：

制度都是死的，人是活的，所以死的制度永遠追不上活的人。為什麼會有許多紕漏？就是因為事情發生了，才想出一個制度，於是有新的規範出來。人最重要，什麼事情都是人創造出來的，人的品質最重要。我當然注重人才，人有兩種，一是內造，另一是外求。我在發展業務中都是自己去找人才，沒有一個是我的親戚，我不用自己的親戚。找有專業的、清白的、認真的...一個個找來。

梁研究員連文：

理想中的風險管理機制應含括哪些？

許總幹事種春：

農會和一般銀行比起來，就像雜貨店和超市一樣，銀行要能承擔風險管理部門的成本是可行的，但小一點的農會其獲利能力可能還不夠支付監理人員的薪水。現在農會是採用授信委員會，管理授信風險。

梁研究員連文：

是否可能將授信委員會的功能擴充？例如加強作業風險方面的管理？

許總幹事種春：

為了加強監督功能設置風險管理委員會，以相對應職位來講，農會只有稽核和監事會。其實以農會規模來講，這些人是否有這方面的專業來發揮其功能是相當令人質疑的。目前在營業單位中則用稽核和授信委員會來補強。或許可以讓農業金融局本身建制相關風管機制，不一定要農會本身建置，這樣農金局也可同時監督全省農會。

之前深坑地區農會包括石碇、平溪和深坑三地區，後來因地方人士呼求，又分割為目前三農會，石碇農會、平溪農會和深坑農會。民國 64 年 3 農會合併時，我們發現石碇鄉農會有 2,400 萬的問題貸款，我們發現後，召開理監事會議，馬上要求立刻收回。我們也認定是辦事處主任失職，於是對方三天內就還款。我們很注重人員的變化，許多員工不嫌棄薪水少，只求做得有價值及尊嚴。

梁研究員連文：

您對於差異化管理(分級管理)的看法為何？以淨值佔有資本比例為標準應如何訂定較妥？

許總幹事種春：

有必要從事分級管理，只是農會信用部基礎薄弱，需要一步步來執行。例如：經營不佳之農會是否應由輔導機構組成整理委員會對其輔導？大額授信放款應送全國農業金庫審查等等。相關配套措施都應加以考量。

梁研究員連文：

是否可能比照日本？現在日本訂定一些規則，例如被定為是 4 級到 6 級的農會就不能新增放款等。

許總幹事種春：

事實上，目前農會的管理已有這樣的功能，只是在執行方面沒有那

麼劇烈而已。政府目前的態度是只要農會有改善就繼續輔導，主要是看有沒有成長、有沒有改善，不會強制合併或採取其他強烈手段，相信有改善就有復原的一天，沒有改善才會說要合併。

我們都會認為不行的農會就應該要清理，但實際上這樣的作法影響深遠。所以我們可以看見政府要清理農會時，農民反而起來抗議？政府明明是幫助農民，怎麼你們還不讓我去清？好像應該清理才對，實際上卻不是這麼一回事。因為農民和農會間數十年的感情，農民的一生都和農會息息相關。

如果沒有農會，也不會有今天工商發達的社會。當初國民政府到台灣來為了「國泰民安」，延續日本統治台灣時將農會定位為御用農會，為了達到當時的糧食政策之政治目的，讓軍糧的供應及民生物資穩定，將農會當作政府政策的執行單位，但又限制農會的功能，以達穩定的目的，促使台灣經濟發達。

現在要求轉型，將他放在自由競爭的環境裡，又不給農會謀生的工具，沒有給他和大家公平競爭的立足點上的平等，也沒有給他避險工具，又限制他的功能，放在陽光下和大家一起競爭，反而讓農會死得更快。農會過去資本累積不足，為什麼呢？因為農會拿了許多錢去照顧農民，提撥盈餘充當農業推廣經費。當初若能累積盈餘，甚至允許農會購置房地產，相信台灣現在一定是農會最有錢。

梁研究員連文：

目前農會信用部在經營上面臨之困難與瓶頸？

許總幹事種春：

農會信用部目前經營上面臨的瓶頸有二：一為利率競爭，全國農業金庫吸收轉存款之利率較市場利率高，我們為了服務當地居民，放款利率偏低，為了不希望犧牲消費者權益，我們就短收 108 萬利息收入，只好將其當作廣告費用。另一瓶頸是人事費用，農會目前有 38 位員工，信用部佔了 17 位，如何使成本下降是我們仍須努力的。

梁研究員連文：

目前最大的競爭對手為？

許總幹事種春：

鄰近的金融機構有台北商銀和郵局，但我們最大的競爭對手還是郵局。

梁研究員連文：

瞭解貴會之放款項目？

許總幹事種春：

農會現在的逾放比為 0.04%，存放比率 65.43%。我們的放款沒有和建商合作，大部分的放款為抵押貸款。為要確保債權，大部分都有抵押品，當然估價要很謹慎。目前農地放款減少，當然也有少數農地案件，但農民如果能提供房地產而非農地貸款，利息會比較好，因為部位不同，風險也不同。

大甲鎮農會訪談紀錄

劉總幹事松齡

(訪談紀錄)

梁研究員連文：

貴會對全國農業金庫的看法？目前彼此之間的業務關係？

劉總幹事松齡：

1.對全國農業金庫的看法：

- (1).農業金庫不但是 1123 農民遊行的訴求之一，也是信用部未來發展的希望；農業金庫於去年 5 月 26 日開始正式營業，年底決算有 6000 餘萬盈餘，出乎各界意料之外，好的開始相信農業金庫能成功。
- (2).農業金庫經營的好壞，將直接影響信用部發展的榮枯，因此基本上除要求其能健全農業金融體系外，對信用部的服務當然也希望是全方位的。
- (3).尤其在金融環境劇烈改變的情況下，要如何以現有的市場、知識、組織、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，以追求資源與市場的最佳組合，並扮演好信用部母行的角色，將是農會界最大的期盼。

2.目前彼此之間的業務關係：

- (1).吸收農會信用部轉存款。
- (2).提供有價證券(債券及商業本票)予農會選購。
- (3).農會與農業金庫合作辦理聯貸案件。
- (4).提供業務輔導及諮詢工作。
- (5).承作保險業務及信託業務：

保險方面農業金庫已提出申設「農金保險經紀人(股)公司」，執照約在近日可申請下來；信託方面 10 月 3 日已成立信託部門，兩者均屬於初成立階段，日後農會可透過金庫推展此兩項業務。

梁研究員連文：

在權利義務上您認為農會與全國農業金庫之關係應為何？

劉總幹事松齡：

1.農會對全國農業金庫應享有之權利：

(1).存款方面：

I .以較優惠債券利率吸收信用部轉存款。

II .農會信用部通儲聯營系統的建立。

(2).放款方面：

I .改善農業專案貸款之條件與內容。

II .積極爭取聯貸案件。

(3).承作保險及信託業務，以提升信用部收益。

(4).在金庫轄下設立農業 AMC 及 RTC，以儘速處理問題信用部逾期放款之不良資產，並彌補調整後淨值為負數之缺口。

(5).在尚未成立分公司之前，選擇經營良好之信用部作為其「影子分行」，以方便全國各農會辦理各項信用業務。

(6).提供信用部多元服務的功能。

I .一家母行 → 278 家分行 → 1,137 個營業據點。

II .每年透過由金庫與信用部及其分部架構而成的金融通路，其資訊共同利用平台之手續費收入、保險佣金、信用卡消費、證券、基金、外匯、代辦各項「稅費」業務等收益，每年約計有 50 億元的商機。

(7).成立農業金控公司(TA Bank)。

於轄下設立金融、證券、保險、信託、RTC/AMC、創投、行銷等子公司。

2.農會對全國農業金庫應盡之義務：

- (1).提供財務報表與農業金庫審核。
- (2).BIS 未達 4% 以上限制參與農業金庫之各項推展業務。
- (3).信用部業務需接受農業金庫輔導及監理。
- (4).與農業金庫訂定契約並應強制執行契約上之各項約定。

梁研究員連文：

貴會對風險管理之作法？理想中的風險管理機制應包括哪些？

劉總幹事松齡：

1.本會對風險管理之作法：

(1).嚴格控管逾放比率：

法定要求在 5% 以下，本會 95 年 10 月底逾放比率 1.65%。

(2).重新修訂標準化作業程序：

推行 CIS 及 ISO 已多年，於 94 年完成重新修訂「標準化作業程序」的工作，以加強作業風險之管理。

(3).加速累積信用部自有資本，提升信用部競爭力：

94 年底信用部淨值有 8.31 億元，與同期全體農漁會信用部平均淨值 2.968 億元相比較相差有 2.86 倍。

(4).依法提足備抵呆帳：

國際標準為 40%，本會 95 年 9 月底為 85.93%。

(5).逐年提升本會資本適足率：

法定要求為 8%，本會 95 年 9 月底為 19.15%。

(6).建立完善財會制度。

定期揭露簡明資產負債表、損益表、現金流量表等財務資訊於大甲農訊、本會網站及公告欄上，提供正確之財報資訊供民眾查詢。

2.理想中的風險管理機制應含括項目：

(1).應恢復實施股金制，以加速累積信用部淨值及風險承受能力。

(2).信用部應依法提足備抵呆帳。

(3).建立完善財會制度與監理機制。

(4).由政策性農業推廣工作轉為服務性推廣工作。

日本農協法規定基層農協僅需提撥年度盈餘 5% 以上作為農業推廣經費，目前臺灣農會依規定則需提撥 62% 以上，應讓每一農會更能依實際需要編列經費，以利自有資本的累積。

(5).危機預警系統的建立：

依據個別信用部之資本適足率、資產品質、管理能力、流動性比率、逾放比率等方面指標，研發出能傳達更多訊息之信用部危機預警系統，以預測未來發生營運危機所剩餘時間，及早尋求應變之道。

梁研究員連文：

您對於差異化監理(分級管理)的看法？以淨值占自有資本比例為標準應如何訂定較妥？

劉總幹事松齡：

1.對差異化監理(分級管理)的看法：

為配合國際金融監理趨向，個人贊成採適度分級輔導管理方式，關於建議分級輔導管理之情形則如下點所述。

2.以淨值占自有資本比例為標準應如何訂定較妥：

以日本農業金融因應 Basel II 情形為例，上層機構「農林中央金庫」適用 Basel II 8% 的標準，基層農協則遵循金融廳與農林水產省於 95 年 3 月共同頒布之「健全農協經營判斷基準」，適用修正標準 4%，爰此建議信用部之 BIS 適用標準亦訂為 4%，另訂定分級管理

配套措施如下。

(1).BIS 已達 8%之信用部，開放業務經營範圍及項目：

信用部方面至 94 年底止 BIS 介於 4%至 8%有 44 家，雖在適用標準內，但仍應接受農業金庫或主管機關輔導使其 BIS 能持續提升，另外 BIS 已達 8%之 212 家信用部，建議對於經營績效良好之此些信用部，應鼓勵其繼續經營，並適當開放業務經營範圍及項目，以增強其競爭能力。

(2).BIS 介於 0%至 4%之信用部，提限期改善計畫：

至 94 年底止 BIS 介於 0%至 4%之信用部有 13 家，主管機關應命其提報增加淨值、減少風險性資產之限期改善計畫，自救成功 BIS 提升至 4%以上者，則晉升為與 BIS 同級之信用部享有同樣權利，經營情況改善不力但未符合退場情形者，則限制其部分業務之經營及申請。

(3).BIS 為負之信用部，派員進駐監督輔導：

至 94 年底止 BIS 為負的信用部尚有 9 家，除限制其部分業務之經營及申請外，應由農業金庫及主管機關派員進駐監督輔導，亦給予這些信用部自救的機會，在三年內 BIS 無法提升至正數以上，為保障農漁民存款安全，建議由政府或 RTC(去年七月退場時仍提撥 220 億做為信用部專門處理資金)補足虧損後，指定鄰近經營良好之農漁會信用部接管，維持該據點營運，以繼續服務當地農漁民。

梁研究員連文：

貴會之放款項目？放款結構？

劉總幹事松齡：

放款結構詳如下表：

95 年 10 月底本會放款項目及結構統計表		
放 款 項 目	放款金額	放款結構 (占整體放款%)
農 地 貸 款	5.66 億元	14.58%
房 屋 貸 款	16.94 億元	43.61%
個人消費性貸款	1.49 億元	3.83%
政 策 性 貸 款 (2000 億優惠房貸及農業專案貸款)	10.92 億元	28.12%
內 部 融 資	3.84 億元	9.86%
合 計	38.85 億元	100%

梁研究員連文：

貴會授信審議委員會之運作及相關法規？

劉總幹事松齡：

1.本會授信審議委員會之運作情形：

- (1).由總幹事指定具有徵信、授信經驗之職員五人為審議委員，三人為候補委員，審議委員提理事會審議，並徵得監事會同意後選任；委員會議時由信用部主任擔任召集人，徵信人員得列席報告；放款專員擔任紀錄。
- (2).每星期二、四固定召開委員會，惟業務需要時可彈性召開，送請審議案件之決議應有全體委員四分之三以上之出席，以出席委員三分之二以上之決議行之。
- (3).授信案件之審議，以徵信資料及借款用途計畫為重要之依據，並以審議借款戶、資金用途、還款來源、債權保障及授信展望等要項為基本原則。
- (4).授信審議委員會委員對於授信案件有自身利害關係者，應自行迴避，不得參與該案件之審議。

梁研究員連文：

為引進公司治理，您對設置獨立董監事有什麼看法？贊成或是不贊

成？實施上會遇到什麼困難？

劉總幹事松齡：

- 1.亞洲金融風暴發生，美國恩隆公司爆發企業信用弊案後，公司治理逐漸成為國際間熱門趨勢，美國、歐洲、日本、香港等均致力於公司治理理念之落實，我國的公司治理協會亦因此而成立。
- 2.所謂公司治理泛指公司的管理與監控，從法律面看公司治理著重於透過法律制約作為企業組織之管理監督防止弊端，公司之決策重心在於董事會及其經營團隊，因此獨立的董監事制度也被認為是公司治理的核心。
- 3.就公司治理的角度而言，農會組織部門眾多，使得農會各部門經營及財務風險的承擔者從理監事、總幹事擴及到各部門主管及員工等，為使農會組織在治理上能提升其透明化之程度，達到公司治理的目標，建構獨立理監事制度將有助於農會組織的防弊，並可符合世界之潮流。

我認為設置獨立董監事是一個趨勢，若要提升公司之經營成效，外部董監事的制度是必要的。

梁研究員連文：

目前農會信用部在經營上面臨之困難與瓶頸？

劉總幹事松齡：

- 1.經營區域受限、業務限制多。
- 2.存放款規模逐年萎縮。

84 年底全體信用部存款市占率 9.57%、放款市占率 8.17%；95 年 7 月底存款市占率 5.6%、放款市占率 3.31%。

- 3.平均員工獲利能力偏低，工作效能不彰。

全體信用部每位員工近 11 年平均獲利能力 29.28 萬元；本國銀行平均為 76.09 萬元（94 年本會員工獲利能力為 136 萬元）。

4.淨值偏低，風險承擔能力不足。

94 年底全體信用部每家平均淨值 2.97 億元；本國銀行平均為 377.27 億元。（94 年本會淨值 8.31 億元）

5.逾放比率過高的危機。

95 年 7 月底全體信用部平均逾放比率 9.29%；本國銀行平均為 2.41%（本會 95 年 10 月底逾放比率 1.65%）。

成功鎮農會訪談紀錄

林主任碧珠

(訪談紀錄)

梁研究員連文：

全國農業金庫成立一年多以來，其用意本為成為農會上層機構，目前卻只存在投資和轉存款的關係，貴會對全國農業金庫運作的看法、目前彼此間的業務關係為何？農業金庫有無需要檢討或改進之處？其應扮演何種角色與功能？

林主任碧珠：

農業金庫成立迄今，可能因成功農會地處偏遠，好幾個月才有一個輔導員進行簡短訪視，業務上之互動較為缺乏，目前部分業務仍須依賴土銀或合作金庫，例如：轉匯和資金上的調度。農業金庫原本規劃整合各農會之金融商品，架構完整通路，但目前尚未發揮此一功能，反而造成農會資金調度上的困難。事實上，若能落實金融商品的整合，建立完整的通路，將有助於農會經營。目前農業金庫資訊平台的主導權之歸屬尚未明確，也造成採購電腦設備上的困難，希望農業金庫能建立資訊平台，藉此共用、分享資源，定可帶來成本節省之效益。另外，個人認為主管機關在淨值計算上的政策推行過於倉促，欠缺周詳規劃，無法兼顧都市型農會和鄉村型農會之需求。

梁研究員連文：

以日本為例，農會之間有相互保證基金，各農會用其存款的 10% 提撥基金，提撥基金所產生的利息再進一步運用，分為救窮、救急兩部分，一旦農會發生緊急問題，可用該基金支援，此為相互援助機制。另一方面，日本農協現已成為一體之 JA Bank，凡是加入 JA Bank 之會員須遵守其基本方針，在權利義務方面有詳盡規定，例如自有資本比率未達

某一標準，業務將會受到限制，但有權使用農林中金設計之金融商品、JA Bank 標誌等利益。反觀目前農業金庫和農會間並未存在這些權利義務關係，只有股東出資關係，缺乏一體性，從現行法令或制度上就上述農會和農業金庫間權利義務之關係有無可檢討或改善之處？

林主任碧珠：

倘若農業金庫和農會間存在一體性之關係當然是最好，不過，目前兩者間僅存在出資關係，而農業金庫尚無法明確規範和各農會之權利義務關係，各農會不清楚自己該負那些義務、該享哪些權利。當整個系統未有妥善規劃時，就此一議題很難提供具體建議。

張研究員修齊：

以國內銀行而言，對於其所面臨之風險已有較為明確的概念，且亦建立風險管理架構，分就授信業務、金融商品投資、作業面之內稽內控部分可能引發之風險，設立不同單位予以控管，農漁會如何確實將風險管理落實到業務執行流程，如內稽內控或授信業務，並建立控管機制？

林主任碧珠：

農會對風險管理的概念較為模糊，不如銀行先進。在授信風險控管上，個人認為掌握客戶資訊是相當重要的一環，因成功農會位處鄉下地方，對客戶資訊掌控良好，也很清楚客戶信用狀況和職業。目前成功農會各授信案件不分額度，均須經總幹事核可。另外，每月定期召開兩次催收業務檢討會議，由於逾放比太高會造成盈餘減少，所以總幹事非常重視催收業務之檢討，並由一個團隊分層負責催收業務，區分為逾期一個月、到期和兩個月以內案件以及三個月的案件或訴訟案件等。礙於農會本身人才較為缺乏，建議由上層機構建立分區之風險管理委員會，對強化各農會之風險控管機制應較有幫助。

梁研究員連文：

您對分級管理的看法為何？您認為分級管理之指標及其範圍應如何界定？除依據淨值佔風險性資產比例為指標外，是否有其他指標？

林主任碧珠：

大體上個人贊成農會分級管理。目前資本適足率最低為 8%，但若資本適足率過高相對反映資金未充分利用，目前成功農會的資本適足率維持在 12% 至 14% 之間，雖高於 8%，但外界很可能質疑資金是否未充分利用，所以很難評估這項指標的好壞。目前在資本適足率的計算上也面臨一些問題，例如依規定應扣除預期損失項目，資產也要扣除，是否需要扣除呢？因扣除後和未扣除前所計算出之資本適足率結果差異不大。最後，逾放比率、呆帳以及呆帳覆蓋率等也是分級管理可參考的指標，惟仍須觀察這些指標所呈現趨勢之合理性。

張研究員修齊：

由於農漁會實施淨值佔風險性資產比例之計算時間甚短，實務上的確會面臨許多問題。資本適足率反映的是金融機構整體經營體質與財務健全性，8% 為最低標準，而資本適足率愈高相對承擔風險的能力愈強。

梁研究員連文：

目前農會信用部在經營上面臨之問題為何？是否須增加金融商品或金融業務？

林主任碧珠：

目前經營上的競爭較為激烈，競爭對象主要包括當地及外地金融機構，有時往往為了一筆貸款，進行利率削價競爭，利差愈來愈小，容易造成資金缺口，目前農會收入來源以放款利息為主，保代業務由保險部負責，未來希望能創造其他收入來源。

新港區漁會訪談紀錄

蔡總幹事富榮

(訪談紀錄)

梁研究員連文：

全國農業金庫成立一年多以來，目前貴會和農業金庫間之往來關係為何？農業金庫應該扮演何種角色和功能？

蔡總幹事富榮：

我們和農業金庫有定期往來，農業金庫之輔導員也會做定期來訪視，其輔導包含專案放款的協助及農會意見之反應等。另外，最近農業金庫行文要成立包含保險、壽險、產險業務之保險公司，並輔導我們員工參加保險相關證照的考試及訓練課程，若信用不能辦理更多不同種類的業務，相信獲利會更佳。目前我們轉存的對象以農業金庫和合庫為主，由於金庫在台東沒有分行，因此跟金庫資金調度較不方便。

梁研究員連文：

第二個問題主要以日本來考量，日本農協現已成為一體之 JA Bank，其中農林中央金庫類似我們的農業金庫，但是日本之農林中金跟其下層農協之間有明確的權利義務關係之規範，會員要遵守基本方針之義務，例如自有資本比率未達某一標準，則業務及理監事會酬勞將受到一些限制；但也可享權力，如可使用農林中金設計的金融商品、享用 JA Bank 商標。您是否贊成未來我們也朝這個方向努力？

蔡總幹事富榮：

我是贊成這樣的。農業金庫扮演的角色應為各農漁會的小中央銀行，包含資金方面的調度、業務上的輔導開發等等，由於農漁會散落在

各地，我們又位於偏遠的小漁村，非常希望農業金庫扮演整合的角色。

梁研究員連文：

另外，依據農金法的規範，農業金庫的盈餘要提撥 10% 為相互援助基金，然而在日本不只是上層機構要提撥基金，下層機構也要提撥，類似這樣相互支援資金的機制，您的看法為何？

蔡總幹事富榮：

獲利較高的農漁會可能較不願意提撥，獲利較低的農漁會可能無法提撥，這是我們面臨的困難。目前我們大部分的盈餘仍須提撥作為推廣經費，而且這幾年來政府在推廣方面的經費逐年遞減，我認為這樣的構想很好，但是農漁會在提撥上相當困難。農漁會之推廣非常重要，我們漁會的推廣包含漁業技術的輔導，對青少年知識的教導、對漁村婦女手工藝、家政等的推廣。

梁研究員連文：

接下來是關於風險管理的問題，目前金融機構越來越重視風險管理的機制，其範圍相當廣，包含信用風險、作業風險、利率風險甚至內稽內控、授信審查等，依您的想法農漁會信用部該如何做好風險管理？

蔡總幹事富榮：

利率或是授信各方面之風險，包含過去合庫，目前金庫及縣府等輔導機關都有推行，內部也是依照規定辦理，實際上還是要由人確實地執行，規定制定得再好，若無法落實就沒辦法做到真正的風險管理。

梁研究員連文：

對於分級管理的看法為何？若可接受這樣的制度，您認為哪些指標較為恰當、客觀呢？分級管理之指標以及其界定範圍為何？目前依據淨值佔自有資本比例來計算，除了此指標外，是否還可放入其他指標？

蔡總幹事富榮：

我認為有必要實施分級管理，資本適足率、逾放比及資產管理等這

些都可以當做指標，農漁會之經營能力才會有所提升。

梁研究員連文：

現在漁會之經營最困難的問題為何？

蔡總幹事富榮：

漁會主要以放款為導向，漁民出海作業相當辛苦，漁村景氣無法活絡，導致金融事業受到限制，政府無法取締不當之捕魚方式和漁具，使得海底生態受到嚴重破壞。另外，政府之漁業政策也限制了漁業的發展。若能增加保險等其他業務預期可增加一些利潤。

梁研究員連文：

貴會之放款結構為何？

蔡總幹事富榮：

放款結構多集中在土地、房子等擔保放款上，提供漁船做擔保品的例子較少見，但送農信保的案件比重較多，大概有 40% 以上。

光豐地區農會訪談紀錄

李主任秀靜

(訪談紀錄)

張研究員修齊：

全國農業金庫成立一年多以來，農業金庫和農會之間的關係為何？目前的關係有哪些需要加強的地方？

李主任秀靜：

金庫的成立對我們基層農會受惠很多，而且這一年來它的成果也相當亮麗。目前和金庫業務往來主要為轉存款，還沒進行買賣債票券這一方面的業務，金庫在 10 月時推出保代業務，最近也輔導我們考保險的證照。希望金庫能提供多樣化的金融商品，市場或許有這樣的需求，但我們鄉村型農會主要以農民之定存、保險為主，若要推廣金融商品可能需要一段時間。

張研究員修齊：

在權利義務上，以日本為例，JA Bank 之上層機構為農林中金，下層機構為農協，透過「基本方針」規範上下層級之權利義務關係，一旦農協成為會員，必須遵守這個方針，可使用共同商標和上層研發的新金融商品，若基層農協違反規定也會受到處罰。反觀國內農會和金庫的關係較為薄弱，上下層級權利義務關係也不明確。未來若朝國外的方向發展，例如訂定契約或相關規範，您認為可行嗎？

李主任秀靜：

我對日本的農協不太熟悉，國內有些規範也很類似日本的規範，我認為每個農會都是一個個體，而且體質不同，若採行國外的方式可能不太容易達成共識。

張研究員修齊：

以荷蘭為例，上下層級之關係是透過「章程」來規範且有相互援助的機制，若有會員銀行發生虧損時，其他會員銀行必須給予援助，以國內而言，朝這樣的方向發展，您認為可不可行？

李主任秀靜：

我認為也是不太容易。

張研究員修齊：

貴農會風險管理的制度為何？理想中的風險管理機制應包含哪些？

李主任秀靜：

我們農會的規模不是很大，放款總額目前約為 12 億，存款總額約為 19 億 9 千萬，存放比率約為 55.56%，逾放比率目前為 0.14%。關於風險管理，我們在催收方面做得較嚴謹，催收小組成立已經有七年了，成員包含所有部門的男性職員。

張研究員修齊：

貴農會授信審議委員會之運作為何？對信用風險之控管為何？

李主任秀靜：

所有案件皆由授審會決議，再依其額度決定需不需要呈報總幹事，授審會成員包含信用部主任、兩個分部主任、放款成員為授信和催收人員各一位，總共五位成員，由於客戶希望能快速取得資金，所以授審會屬於機動性質，放款可透過報表監控。我們在農貸的部分作得不錯，目前將近兩百件，但我們較多年長的客戶，他們較無這方面的需求。

張研究員修齊：

關於差異化監理，法規上已經有初步的雛型，例如資本適足率到達一定比率才能從事一定的業務，您的看法為何？除了自有資本比率可作為差異化管理的指標外，還有什麼指標可作參考？

李主任秀靜：

目前還是以逾放比率為標準來作業務的限制，我認為自有資本適足率和逾放比率應相輔相成，兩者皆須兼顧。

張研究員修齊：

為了引進公司治理，您對設置獨立理監事有什麼看法？實務上是否可行？

李主任秀靜：

以小規模農會而言，設置獨立理監事還不是相當必要的，農會之供銷、保險、推廣等部門都是整體的，若設置獨立理監事可能只是針對信用部單一部門。

張研究員修齊：

光豐地區的金融機構除了農會之外，還有哪些金融機構？在經營上面臨之困難為何？

李主任秀靜：

還有郵局、企銀和三家儲蓄互助社，由於原住民約佔本地人口比例的三分之一，他們進出互助社相當頻繁，金融機構的競爭也相當激烈。現在農民的收入減少，人口外移的情況也蠻嚴重，我們這邊的客戶以年長者居多。

富里鄉農會訪談紀錄

李主任素萍

(訪談紀錄)

李主任素萍：

我們秉持著穩健的原則經營農會，另外我覺得最大的問題應該還是環境的因素，環境才是影響金融安不穩定的主因，如果環境好、農民過得好，就不會發生呆帳問題，這是很現實的問題。事實上農會要結合產業與金融業務，讓農民能在信用部借到錢，其他金融機構可能不願意貸款給農民，因其制定之條件也較嚴苛。

梁研究員連文：

富里地區幾乎都是稻田，屬於非常典型的鄉村型農會。請問本地的農產品主要有哪些？

李主任素萍：

我們的農產品包括金針、香菇和米。此外，還包括休閒農業的發展，也帶動了整個地區的觀光，我們的旅客服務中心(販賣本農會之富麗米、農產品、咖啡、米食等)之營收在今年暑假時達到新高，甚至一天可以有五、六十萬的營收，這是相當驚人的。當然現在淡季則門可羅雀，差異很大。因為這樣，我才覺得環境是非常重要的。我們這邊的農民都很務實的辛勤工作。

梁研究員連文：

貴農會對全國農業金庫的看法？目前彼此之間的業務關係為何？

李主任素萍：

全國農業金庫成立後為符合農會原有之期待。在資金融通方面，根

據「農金法」第 31 條提到信用部餘裕資金一律轉存金庫，因此目前三家行庫已經退出輔導的行列。但農業金庫又遠在台北，對鄉村型農會之資金調撥有很大的影響，使我們在資金調撥上較不方便，其他三家行庫認為農業金庫已經成立，其不一定願意供應資金給我們。現在我們很像孤兒，不只我們農會，鄰近農會也面臨相同問題，只好和轄內鄰近農會互相幫助。

另外，將來轉存款都必須要轉存到農業金庫，但存款準備金之計提仍在合庫辦理，原轉存款一到期則減半續存，只能提供公庫質押部分，故原可利用定存質借週轉用於一般資金調度及供準備金專用之短借均無法運用，因此現有農業金庫與原設計服務農會信用部之功能，仍有改進的空間。

梁研究員連文：

目前如何轉存至農業金庫？

李主任素萍：

直接利用合庫的活儲帳戶，直接匯款至農業金庫。

梁研究員連文：

在一般輔導業務上，農業金庫是否對你們有幫助？

李主任素萍：

在業務輔導方面，「農金法」第 23 條中雖規範農業金庫對信用部應辦理輔導業務，但與原合庫對農會之輔導相較，似仍有所不足。他們的誠意很夠，但是人員不足，或其專業度不夠，我們又常有一些很細微的問題，他們可能不是對所有的領域都很熟悉。以往合庫的輔導人員大多為經驗豐富的輔導襄理，例如存匯襄理、放款襄理，我們有問題時，可直接詢問專門人員，對我們來說非常方便。所以可能也不是金庫作不好，是合庫作得很好。當初如果是合庫作我們的母行，這些問題可能就不會發生了。

梁研究員連文：

我們之前作研究時，也是認為合庫最適合擔任母行的角色。合庫從其歷史背景來看，在日據時期就已扮演這個角色，而且不管資金融通或是輔導，以其規模來說是相當足夠的。當前的金融環境非常競爭，新設的金庫要跟其他金融機構競爭，其實非常不容易。特別在人才上，若人才、專業能力不足，就較不容易滿足基層農會的需要。

李主任素萍：

不過農業金庫在資金操作面作得不錯。雖然他們自己要先壯大才能好好照顧我們，不過當前我們面臨的問題還是先提出，希望能獲得解決。

業務承辦方面，對承作農會經濟部門融資之審核標準及條件，無論是擔保品的估價還是期限的條件，比其他三家農業行庫更嚴苛，不符合金庫對農會應以生命共同體對待之期望。之前我們有一個案子要向農業金庫申貸，農銀願意承作，金庫卻將申請金額從 1 億降為 6 千萬，且須送農信保，條件比農銀還差，所以我們就選擇繼續向農銀貸款。

目前農會跟金庫之業務關係為轉存款之辦理、RP 承作，及例行性的業務輔導。

梁研究員連文：

在權利義務上您認為農會與全國農業金庫之間關係應為何？

李主任素萍：

我認為應該定位金庫為母行之角色：除了壯大自己以外，應檢視自身存在的意義與價，回歸「農金法」所賦予的功能。

梁研究員連文：

請問您對對內部融資的看法？

李主任素萍：

內部融資原本就需設有防火牆，才不會因供銷部經營不善拖累信用部，如果是大額投資貸款應向金庫借貸，我認為這樣的建議是合理的。

梁研究員連文：

在權利義務上您認為農會與全國農業金庫之間關係應為何？以日本而言，農協也因經營不好而一直合併，並開始強化農協和農林中央金庫的關係，以前只存在轉存款的關係。至 2001 年，日本政府制定了強化上下層關係的法令，即 JA 基本方針，如果農協願意遵守這個基本方針就可成為會員，可享受上層提供之金融商品、有共同的商標等好處，若經營不善時，上層可以借貸、協助基層農協。但農協也要遵守一些義務，例如提供財務報表等，上層得以監督下層之經營狀況，且當農協經營狀況不佳時，例如 BIS 在 8% 以下，就需檢討授信；4% 以下就不能新增放款，甚至必須強迫進行合併，業務上有清楚的限制及明確的規範。雖然我們也建置農業金融體系，但金庫和農會之間卻沒有什麼緊密關連，應如何加強金庫與農會間的關係？

李主任素萍：

日本農協的財務經營狀況報表需送交農林中金，目前我們也將財務報表提供給金庫。只是金庫還沒有能力做到針對經營不佳之農會應提供具體的協助。而且金庫的資訊系統尚無法整合，新設有其風險、整合又有其困難，以致目前定位不明，這也是我們基層農會相當困擾的。我們也相當期待可以作到農會間一摺一卡。

梁研究員連文：

我想最主要的是能節省手續費，降低成本，達到綜效。而且農業金庫若開發新的商品，即可透過這個資訊平台分享給各農會，讓金庫達到母行的實質功能。

李主任素萍：

但應注意避免造成農會間之競合，特別是客戶資訊的外流。

梁研究員連文：

貴農會對風險管理之作法？目前貴農會授信審議委員會的情況？

李主任素萍：

有關授信審議委員會，我們有訂定其規則。目前授信審議委員會共有 5 位，包括信用部主任及有放款經驗之人員。目前訂定 30 萬無擔保以內，都是信用部主任的權責範圍，等於是幾乎每一件放款都送授審會，包括定存質借也要送。一千萬則是要總幹事批准，委員會為幕僚單位。

梁研究員連文：

您認為理想中的風險管理機制應含括哪些？

李主任素萍：

我認為最重要的還是要看農民的收入好不好，因農民靠天吃飯，如授信條件訂得太嚴苛，反而對農民不好。若農民今年收成不好，就沒有錢可以繳款，但是我們農會不能因為這個原因就不借錢給他。若農民無法貸款，就只好到地下金融去借錢，這樣只會造成惡性循環，所以我認為農會存在的價值在於如何幫助農民取得資金，而非用一套標準檢視農民的信用狀況。其實農民的薪水不固定，若要以嚴苛的標準對待農民，那農會就會沒生意了。總幹事也要求我們的授信品質要好，但我們的客戶大部分是農民，他們到底是不是這麼好，其實很困難去判斷。

我們也會衡量客戶是不是故意賴帳的，其實只要不是轉催收的客戶我們都願意借錢給他。我認為客戶的擔保品夠的話，我們就該給他一個機會，而且我們這裡的農地非常熱門，因為富麗米的推廣，讓農民的環境好很多，連帶農地也變得很搶手。西部地區可能農地無法拍賣出去而困擾，但我們相反。因此，只要農民願意拿土地跟我們借錢，我們都會借。而且對農民來說，土地是他們最重要的資產。

梁研究員連文：

您對於差異化管理(分級管理)的看法？以淨值佔有資本比例為標準應如何訂定較妥？目前主要以逾放比及 BIS 這二項指標，不知是否需要其他指標加強？

李主任素萍：

我覺得差異化管理的觀念很好，逾放比及 BIS 這二項指標能夠看出承擔風險的能力，也相當足夠了。檢視風險性資產佔自有資本的比例，

能看出一家農會的經營體質好不好，如果經營不好，資本就不容易累積，一旦有這樣的情形發生時，本來就應該檢討如何降低風險，故用上述指標來檢視是相當好的。

梁研究員連文：

為引進農漁會信用部公司治理之精神，對設置獨立理監事之看法？

李主任素萍：

如果還是採用我們自給的人，其效果應該不大，因為專業能力是很重要的因素。雖然有必要設置獨立理監事，但其專業能力也很重要。另外，現在金庫的授信委員也有獨立的委員，他們卻不太願意負責，所以要讓獨立董事(理事)負有權利與義務，不要只有責任，這樣才不會形同虛設。需要讓獨立理監事能和經營績效連結，例如農會經營得好，可得到好的報酬，才能發揮效果。

梁研究員連文：

目前農會信用部在經營上面臨之困難與瓶頸？

李主任素萍：

我們農會經營規模較小，係屬於非常典型之鄉村農會，與規模大之金融機構競爭，實有以卵擊石之窘境，因此在利率逐漸調升且經營成本增加的情況下，需避免客戶流失等問題。此外，鄉村型農會之經營步調緩慢，員工素質不一，年長者與年輕人之觀念差異頗大，故增加手續費之新種業務商品推展較不易。

梁研究員連文：

貴會目前之放款結構？

李主任素萍：

主要還是以農地為擔保之放款為主。

田寮鄉農會訪談紀錄

呂主任首

(訪談紀錄)

張研究員修齊：

全國農業金庫成立一年多以來，對於農業金庫的看法為何？目前貴農會和金庫有何業務往來或其他相關連的地方？

呂主任首：

農業金庫為農會之上層機構，因為出資的關係，也可視為農會的投資事業，扮演輔導與事業合作夥伴的角色。當初對農業金庫的成立寄予厚望，雖然目前似乎處於起步的階段，但我還是偏向較樂觀的想法，相信農會和金庫之間會有很多進步的空間。金庫成立一年多以來，也逐漸瞭解基層農會的需求了。

另外，「農會法」自民國六十幾年迄今，都無針對環境的變遷進行大幅度的修正，這也是亟需改進之處。我認為農會可分為城市型、鄉村型、中間型三類，應視不同的類型而轉型。

張研究員修齊：

目前金庫和農會間僅存在出資、輔導等較薄弱的關係，您認為該如何加強兩者之關係？例如業務開發部分，哪些可透過金庫而達成？

以國外而言，日本有緊密的上下層級關係，上層之農林中金與下層之農協透過法律制定其「基本方針」進行業務上或行為的規範，若會員之資本適足率未達 4%，則其業務或分紅將受到限制，若不遵循基本方針也會遭到處罰，其上下層之關係相當明確，您的看法為何？

呂主任首：

因為金庫規模大，扮演母行的角色，希望它能仿照國外的例子，使得上下層級的關係更加緊密。

農會無法單獨承作聯貸案件，希望由金庫以議價的方式並提供專業的人才，藉由和金庫合作增加業務項目。我們農會較偏向純農業，以農地貸款為主，幾乎沒有一般房貸的業務，希望金庫能增加較無客源也較偏遠的農會這樣的業務，以符合我們的需求。

張研究員修齊：

若金庫以制定契約的方式，使得農會成為其會員，共享金庫開發之新金融商品，例如目前即將推行的保代業務，您的看法為何？貴農會目前的需求為何？

呂主任首：

我們會有合作的誘因。其實目前農會幾乎都有和保險公司簽約合作，但時間一久，客源可能因此流失到保險公司裡，我們希望這個區塊能由金庫來主導，我認為金庫不是以營利為目的，而應輔導基層農漁會為其任務，使得農會能永續經營。

張研究員修齊：

您對風險管理的看法為何？您認為理想中的風險管理機制為何？貴農會對風險管理的做法為何？

呂主任首：

整個風險管理上，我們早期以存款和放款為主，因為擠兌造成存款的流失，以致存放比率相當高，約有 75% 以上，也被限制了一些業務，之後藉由贈品獎勵存款，經過幾年的努力，先前流失的存款才逐漸回流。其次，也進行短期票券的操作，一方面鼓勵客戶轉帳，因此省掉了許多作業成本，後來也有買土銀和農銀的金融債券，雖然利潤較低，但能降低風險。再者，關於授信的風險控管，早期不論額度高低都須送放款小組審查，「農金法」制定後，放款小組改為授信審議委員會。

張研究員修齊：

主任對於差異化管理的看法為何？目前法律雖已有雛型，若逾放比或自有資本比率超過或未達到一定標準可限制農會之業務，主任有何想

法或建議？

呂主任首：

以目前的角度，我認為有必要這樣做。而且應確實進行監督的工作，以前中央存保公司每年檢查一次，目前金管會檢查局每兩年檢查一次，建議可以一年檢查一次。我們農會為小規模的經營，人手較不足，希望藉由中央的檢查，若有問題則可立即補救，這對農會有很大的幫助。我贊成以自有資本適足率為指標進行差異化管理，我認為逾放比不見得能反映真實情況，但可限制農會之逾放惡化。

張研究員修齊：

為引進公司治理，您認為有沒有必要設置獨立理監事？

呂主任首：

若設置獨立理監事，短期內可能會有很多衝擊，也無法立即看到它所帶來的效果，我認為實施一段時間後才能跳脫現有的制度，達到應有的效果，這樣可以使得權責更清楚。我相當贊成這樣的做法。

張研究員修齊：

目前貴農會在經營上面臨的困難與瓶頸為何？

呂主任首：

本鄉只有郵局和我們農會兩家金融機構，目前和郵局也相當競爭，郵局的利率較高，但我們的服務品質和客戶關係做得較好。但人口流失和人口老化為目前最大的經營危機。

東山鄉農會訪談紀錄

李主任秋娥

(訪談紀錄)

梁研究員連文：

貴會對全國農業金庫的看法為何？目前彼此間的業務關係為何？

李主任秋娥：

希望全國農業金庫在存款及放款方面對我們有幫助。現在農業金庫的存款利率比一般行庫低，而土地銀行他們不收受轉存款，反而依照我們活期存款的積數，才能轉存。雖可轉存農業金庫，但利率比別人少 0.55%，預估一年就少收了 30 多萬的存款利息收入，現在 RP 利率也只有 1.5% 左右，造成我們利息收入減少。所以希望農業金庫對我們最實質的回饋，就是利率要和其他行庫一樣。

而且我們的逾放比很高，希望能透過農業金庫辦理聯貸案件，藉由法令之修改，讓我們得以配合承作。都市型農會之逾放比幾乎都已經降至 5% 以下了，分母都已經擴充得很好；但我們南部農會的放款就很困難，加上地理環境不好，希望能與農業金庫合作聯貸業務。農業金庫雖然有輔導我們，但因大環境的關係無法有太大的改善。

梁研究員連文：

貴農會現在有沒有承作縣府的貸款？

李主任秋娥：

雖然有承作縣府的貸款，但由全部 28 家農會分配，好的農會也可以承作較高金額。農業金庫應該以輔導基層農會為目的，非以營利為目的，法令上或是作業準則上都希望農業金庫能協助我們。

總而言之，希望農業金庫在利率上能提供較優惠利率，雖然我們是股東，但要等金庫賺錢再回饋我們，也需依照每一家農會投資的資本額，依照比例回饋，對我們的實質幫助不大。

梁研究員連文：

在權利義務上您認為農會與全國農業金庫之關係應為何？

李主任秋娥：

當初會成立農業金庫，也是參考日本農協的制度。將來可比照日本模式建立其權利義務關係。不然現在的輔導和以前合庫的輔導沒有什麼差別，而且農業金庫之輔導員，有些對農會的作業並不熟悉，以至現在我們遇到問題時，還是會先請教合作金庫，反而不會先尋問金庫，足見目前的關係並不是很緊密。

梁研究員連文：

所以農業金庫的輔導功能是否還需要加強？

李主任秋娥：

以前農會有三大行庫：土銀、農銀、合庫，其實土銀和農銀本身的作業，我們也覺得不太理想。例如我們要買可轉換存單，土地銀行就不知道怎麼賣，合庫則是天天在賣。所以在業務面，合庫還是比較資深。我們也不能要求農業金庫作什麼，因為他們都來自不同的銀行，每一家銀行的作業準則都不一樣，發生問題時，還是自己要承擔。但是合庫的輔導經驗還是比較豐富的。

梁研究員連文：

農業金庫現有的專案輔導果效如何？

李主任秋娥：

我們目前訂定三年的改善計畫，金庫知道我們的經營環境確實不易，所以我們也很希望能透過專案輔導而有較具體的改善。過去農會的確存在一些問題，但是授審會成立後，問題已經減少很多了，目前授信

控管做得非常好；另外在催收方面，要依當地的經濟狀況而定，目標訂得太低就沒有動力，訂太高又不易達到，真的很難抉擇，所以催收方面常被檢討。

梁研究員連文：

貴會的逾放最主要項目還是農地嗎？

李主任秋娥：

逾放最主要項目為農地，我們的地價一直沒有回升，已經跌了 5 成，而且我們這裡有一半都是山坡地，沒有人要買，有些農民年齡較高，農地管理不好的話，一兩週就雜草叢生。所以目前看不出經濟好轉。

梁研究員連文：

貴會對風險管理之作法？理想中的風險管理機制應含括哪些？

李主任秋娥：

其實現在新增的放款中，幾乎都沒有逾期放款，現有的逾期放款 3 億 2 千多萬都是以前的。可見我們成立後的授信審議委員會可確實做到風險的控管。有些逾期放款以協商每年償還 10% 的本金，這樣的協議可幫助我們增加一點放款收入。

梁研究員連文：

想瞭解貴會之放款項目？放款結構？

李主任秋娥：

農地放款大約佔了三分之二，未來希望政策性放款的額度能夠繼續增加，這樣基層農會才會有競爭力。

梁研究員連文：

想瞭解貴會授信審議委員會之運作及相關法規？

李主任秋娥：

我們有訂定授信審議委員會準則，主要是參考農訓協的範本訂定的。授信審議委員會成員包括信用部主任、4 位分部主任、徵信人員及兩位備用人員，開會人數須達到一定的人數才能開會。50 萬以下的金額不需送授審會。

梁研究員連文：

為引進農漁會公司治理之精神，對設置獨立理監事之看法如何？

李主任秋娥：

這在鄉下恐怕很難做到。而且要如何界定有金融常識之專業人員？例如農業金庫的獨立董事，有其專業條件，但在鄉下要找這樣的人才並不容易，況且只有出席費用，不易有適當的人選。主要原因是農會的規模太小。

梁研究員連文：

目前農會信用部在經營上面臨之困難與瓶頸為何？

李主任秋娥：

本鄉目前只有郵局，沒有其他競爭的金融機構。東山鄉人口約一萬七千至八千人左右。主要的經營瓶頸在於催收不容易，且如果擔保品要拍賣的話可能連本錢都不夠。此外，農民年紀老化，放款業務也很難推動。

此外，目前東山咖啡種植面積有 130 公頃，希望能像古坑咖啡一樣推行得很好，我們希望能仿效他們。但其對農會業務可能幫助不大，從事種植咖啡豆之農地很難貸款，有些是違規使用，有些是在水土保護區，如果要拿來當擔保品並不容易。不過透過推廣新興作物，可以用專案低利融資協助農民，對推動地方產業還是相當有助益的。