

出國報告（出國類別：考察）

## 考察韓國農協中央會系統機制

服務機關：行政院農業委員會農業金融局

姓名職稱：王意婷專員、王國隆專員

派赴國家：韓國

報告日期：95年12月1日

出國時間：95年9月

## 摘要

本次出國考察承蒙韓國農協中央會、亞太糧食肥料技術中心農業經濟專家李仁雨博士及中華民國農民幹部訓練協會陳明吉秘書長的鼎力協助安排，才得使本次行程能圓滿順利完成，同時，也使我們對韓國農業合作金融體系之各項運作與相互合作模式有了更進一步的認識，以下將一一介紹，包括對其體系架構、權利與義務、銀行業務及資本適足率法規等，以作為建構健全農業金融體系之施政參考。

韓國農協中央會龐大的事業群真的讓人印象非常深刻，我們一路行經路線，只要看到鳳梨般的米甕標示，即為農協中央會的事業標誌。另外，當一進入韓國農協中央會的辦公大樓內，放眼所及無不是其事業群一手包辦的業務。最令人驚訝的是那無所不在的電視，一直播放著韓國農協中央會銷售的商品，甚至連電梯內都有電視，真讓人感受到其商品行銷無所不在的魅力。

本次考察除了對韓國的農業合作金融體系有進一步認識外，也對韓國的民族習慣及國情有所瞭解，得以歸納出下列幾點心得，並提出幾點建議：(1) 建構完善的權利義務關係(2) 良好互動之溝通模式(3) 建立相關合作業務規範、細則(4) 整合及建置完善之資訊共用系統。

# 目次

一、目的.....	3
二、考察過程.....	4
三、考察內容.....	4
(一) 韓國農業金融體系架構.....	4
(二) NACF與地方農協業務之權利與義務劃分.....	10
(三) NACF之銀行業務概述: .....	11
(四) NACF與地方信合社所適用之資本適足率相關規定.....	17
(五) 我國及韓國農業金融機構監理現況比較.....	20
四、心得與建議事項.....	22
附錄一、考察照片	

## 一、目的

韓國農業合作體系與台灣、日本農業合作組織最大的差異在於韓國農協中央會（National Agricultural Cooperative Federation，簡稱 NACF）的業務係屬綜合性，其主要業務包括：運銷和供給、銀行和保險、家畜業務。目前韓國農協體系包含地方基層農協及上層農協中央會，基層農協為城鄉地區資金借貸、供給和調節之重要管道，韓國農協中央會則為維繫整個農業合作體系最主要經濟的來源，為韓國第二大銀行，其擁有世界獨一無二的商業銀行業務，國際信用評等機構亦給予其極高的信用評等。另透析其體制，韓國農協中央會對地方信用合作社提供輔導、協助、研究發展等服務，並負監督、管理地方信用合作社責任，而地方信用合作社則憑藉區域性之優勢，與農協中央會成為生息綿密之生命共同體。

台灣農業金融在面臨金融自由化、國際化的環境下，應如何整合與運作，其中又以全國農業金庫與農、漁會信用部間如何發展建立更適切之合作關係，是目前亟待研議規劃事項之一，基此，本次考察重點在於透過參訪韓國農協中央會及其地方農協信用合作社，對韓國農業合作體系間之各項運作機制做深入了解，如輔導、共同業務、風險控管等，並作為當前農業金融體系運行制度之參考，期以健全農業金融體系，發揮農業金融之最佳效能。

## 二、考察過程

考察日期	行程內容
94年9月10日	離台赴韓
94年9月11日至9月13日	至首爾(Seoul)之韓國農協中央會(NACF)聽取簡報說明，並拜訪資訊中心、農協大學、中央教育院、風險管理部、預金者保護基金事務局及海外協力部及農協中央會營業部等，藉以瞭解NACF體系、制度與運作情形，並提出問題與其討論。
94年9月14日	離韓返台

## 三、考察內容

本次出國考察承蒙韓國農協中央會、亞太糧食肥料技術中心農業經濟專家李仁雨博士及中華民國農民幹部訓練協會陳明吉秘書長的鼎力協助安排，才得使本次行程能圓滿順利完成，同時，也使我們對韓國農業合作金融體系之各項運作與相互合作模式有更進一步的認識，以下將一一介紹，包括對其體系架構、權利與義務、銀行業務及資本適足率法規等，以作為建構健全農業金融體系之施政參考。

### (一) 韓國農業金融體系架構

全國農協中央會（The National Agricultural Cooperative Federation，以下簡稱NACF）係由前農業合作社與農業銀行合併，於1961年成立，並於2000年7月合併全國家畜合作聯盟及全國人參協會，其核心業務包括：運銷和供給、銀行及保險、家畜業務等。韓國農協體系係採二級制營運體制，包括地方基層農協及上層農協中央會，

NACF 由全國的農協組織共同出資組成，而各地的農協組織則以當地農民為當然股東，目前農協有 240 萬農民會員，基層農協又可分為區域型家畜合作社（125 家）、區域型農業合作社（1,114 家）及商品合作社（88 家）（如圖 1）。

1989 年起隨著韓國社會民主化的發展，農協亦步入民主化潮流，農協法修正後，實施農協組合長由組合員直選，中央會會長則由各農協組合長直接選舉。中央會會長受農協與地方政府委託對農協會員擔負起監督之責，正式確立自主的經營體制。1994 年農協法的再次修正，限制中央會會長的資格為農民，同時並強化農協的經營效率及專業經營。

根據韓國銀行法，NACF 是屬於專業銀行，受銀行法規範，全韓國僅此一家，同時具備商業及農業銀行的特殊功能，韓國農協中央會信用業務有可分為一般銀行業務之信用事業及地方基層農協之資金轉存、融通之相互金融，也可稱為農協組織的中央銀行，不但必須監管每一個合作社業務績效，更扮演資金融通，維持農業金融流動性的角色。

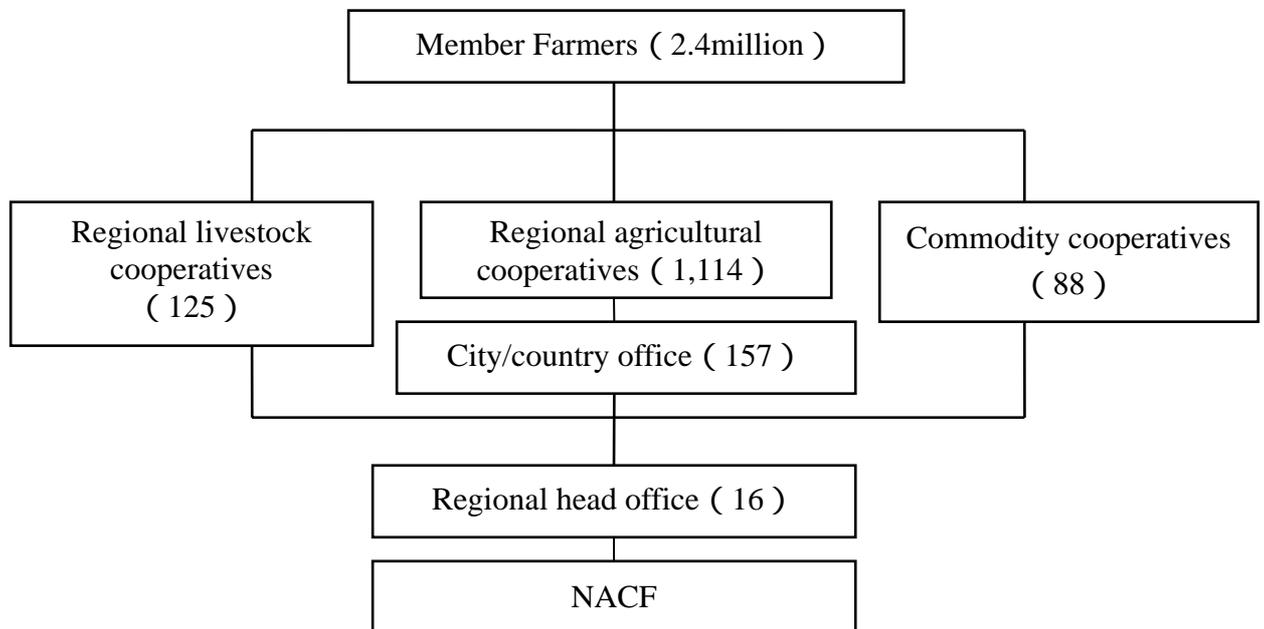


圖 1 韓國農協系統圖

資料來源：NACF Annual Report 2005

韓國農協中央會為韓國主要銀行之一，其存款業務高達 87 兆韓元，屬於韓國第二大銀行，貸款數額高達 79 兆韓元，屬於韓國第三大（如表 1），有 906 個分行，僅次於韓國最大的 kookmin 銀行，排名第二，保險業務排名第四，信用卡業務則排名第五，除此之外，韓國農協中央會共有 21 家子公司（如表 2），其中所屬的期貨公司、信託管理公司、資產管理公司等皆為針對銀行信用業務之股份有限公司，支援整體系統農協之信用事業發展。此外，農協中央會為提高農民的經濟和社會地位，已是媒體和教育等領域營運之出資法人（如表 3）。

NACF 的競爭力主要來自於其綿密的分支機構所形成的行銷網絡，憑藉著其通路的優勢，提供消費者便利的銀行服務，NACF 也和全國的農協組織合作建置全國性的電腦網路系統，透過網路及信用卡發行，進而改變農民與農協間交易習慣（如表 4），並增進與農民之間的密切關係。經由表 4 可得知，因電腦網路系統之發達與普及化，使得農民與農協間的金融交易習慣確實改變，臨櫃的交易量僅占全體交易量約 10%。

謹將 NACF 之發展沿革整理如下：

- 1961 年：將原來的農協和農業銀行合併形成新的綜合農協。（里、洞組合-市、郡組合-中央會三級組織）
- 1965 年：展開「新農民運動」。
- 1969 年：引進互助金融制度，解決農村高利貸問題。
- 1970 年：統一購買生活用品，以低廉價格供應給農民。
- 1981 年：畜協業務與農協業務分離，改編成 2 級結構。（撤銷市、郡組合，改編為組合-中央會 2 級結構）
- 1988 年：實施組合長與中央會總裁直選制。
- 1995 年：實施獨立業務部制度。（經濟和信用）
- 1999 年：鄭大根就任第 18 屆總裁。（首次有組合長背景之總裁）
- 2000 年：農協、畜協及人參協中央會合併成立農協中央會。
- 2004 年：推行「新農村、新農協運動」。

表 1 農協中央會營運概況表

<b>Operational Highlights</b>			
KRW in billions			
<u>Dec.31, 2005</u>	<u>Dec.31, 2004</u>		
<b>Agricultural Marketing</b>			
Food grains	4,979	4,507	
Fruits	3,192	2,991	
Vegetable	2,930	2,739	
Livestock & others	3,958	3,209	
<b>Supplies</b>			
Fertilizer	993	890	
Agricultural chemicals	329	300	
Machinery	168	145	
Fuel & others farm supplies	584	472	
Retail business	1,762	1,751	
<b>Livestock</b>			
Marketing	1,561	1,450	
Farm extension & support	112	129	
<b>Banking (NACF)</b>			
Deposits	87,439	81,624	
Loans	79,358	69,849	
<b>Mutual Credit (Member coops)</b>			
Deposits	126,907	113,474	
Loans	89,040	80,080	
<b>Credit Card</b>			
Cardholder (1,000people)	5,892	5,074	
Credit Card usage volume	31,190	28,524	
<b>Insurance</b>			
Premium	6,557	5,746	
Assets	19,556	21,075	
<b>International Banking</b>			
Foreign Exchange volume	19,457	17,937	
<b>Credit Ratings (long-term)</b>			
Moody's	2005 A3	2004 A3	
S&P	BBB+	A-	

資料來源：NACF Annual Report 2005

表 2 農協中央會子公司一覽表

區分	公司名稱	成立年度	主要項目內容
農產品流通	農協流通	1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>•通過提高韓國農產品的效率，增加農民的收入，向消費者提供健康安全的農產品。</li> <li>•收集、貯存、保管、冷藏、運輸、配送、加工和銷售農畜產品。</li> <li>•收集、配送和銷售生活用品和工業用品。</li> <li>•提供流通信息和服務。</li> </ul>
	農協大邱慶北流通	1997	
	大田農產品流通中心	1998	
	農協釜山慶南流通	2001	
	農協忠北流通	1998	
農業材料生產	南海化學	1990	生產和銷售農業用肥料及油類業務
	農協 AGRO	1995	製造和供應各種水果用的塑膠袋和包裝材料
	SAM-HYUP 農產	2000	生產和銷售副產品肥料（堆肥）
	YOUNG-IL 化學	2000	製造、銷售農藥和化工藥品
	濟州肥料	1997	生產和銷售濟州島有機肥料
製造	HU-CHEMS	2002	製造和銷售二硝基甲苯、一硝基甲苯、硝酸等精密化學原料
	農協飼料	2002	製造、銷售和研究飼料，提供畜牧產業服務
	農協高麗人參	2002	加工、製造和流通人參及有關產品
金融	農協 CA 投資信託運用	2003	提供證券投資信託、資產運用及投資服務
	農協期貨	1997	國內外期貨交易投資諮詢和仲介
貿易	農協貿易	1990	支持農畜產品出口，開拓海外市場
運輸	農協物流	2004	運輸、配送、保管、貯存、裝卸及宅配業務
	NA-GLOBAL	2001	進出口產品的海上運輸
服務	農協交流中心	1991	旅遊、媒體營銷、設施及汽車租賃業務
	協同企劃	2000	警備、設施管理及外包等勞務業務
其他	農協資產管理	2002	收購及託收農協的不良資產等資產管理

資料來源：韓國的農協，2005年6月，頁34。

表 3 農協中央會擔任出資法人一覽表

法人名稱	成立年度	主要項目內容
農民報	1964	為了普及新的農業知識和技術以及提供有關農業訊息，農協在發行隔日刊「農民報」、「田園生活」和「數字農業」等月刊以及各種有關農業的單行本。
農協大學	1962	為了培養農業、農村和農協所需的人才，農協負責推行農村核心人才教育、領導農民教育、以現場為主的農協員工教育及面向外國人的國際協同組合教育等項目。

資料來源：韓國的農協，2005 年 6 月，頁 34。

表 4 金融服務交易量一覽表

(2006.7./unit : million)

classification	Automated Transaction				Counter (Face to Face)	Total
	Automated Machine	E-Banking	Reserved payment	Sub Total		
NACF	37.1 (22.2%)	64.9 (38.9%)	53.0 (31.7%)	155.0 (92.8%)	12.0 (7.2%)	167 (100%)
NAC	92.2 (34.5%)	83.9 (31.4%)	65.4 (24.4%)	241.5 (90.3%)	26.0 (9.7%)	267.5 (100%)

資料來源：IT Status of the NACF，NACF Information Technology Division，2006.09.13，Page10。

## (二) NACF 與地方農協業務之權利與義務劃分

全國農協中央會係依韓國農業協同組合法設立，韓國農業協同組合法第六條明定中央會的責任為應努力謀求會員之健全發展，且中央會不得因從事與同會員事業相競爭之事業，而萎縮會員之事業；另依據韓國農業協同組合結構改善法第三條也規定中央會之職責為應充實自己之資本，維持適當之流動性等，以確保經營之健全性及效率性，中央會亦應設計完善制度，以防止組合經營惡化、淪為不良組合等。中央會為達目的，可從事教育、支援事業、農業經濟事業、畜產經濟事業、信用事業、會員之償還準備金與閒置資金之運用與管理、會員信用事業之指導、共濟事業、醫療支援事業、依期貨交易法之期貨交易、由國家或公共團體委託或補助之事業、其他法令規定為中央會事業之事業、有關第一款至第十一款業務之對外貿易、有關第一款至第十二款業務之附帶事業、其他為達設立目的所必要並經農林部長官承認之事業。全國農協中央會信用事業具一般金融及相互金融之雙元金融特質，屬於銀行法規範下的專門銀行，沒有區域性限制，其信用事業業務主要有貸與會員之授信資金與事業資金、向中央會事業部門提供資金、貸與農漁村資金、依銀行法規定之銀行業務、國家、公共團體或金融機構之業務代理、依信託業法之信託業務、依授信專門金融業法規定之信用卡業務、其他依銀行法規定經許可之業務等。

韓國農業協同組合法第十三條亦明定區域農業協同組合（即區域農協）之設立目的，係以提高組合員之農業生產，擴大組合員之農產品銷路及流通，並提供組合員所需之技術、資金及情報等，進而提升組合員之經濟、社會及文化地位；同法第五十七條規定區域農協為達設立之目的，可從事教育、支援事業、經濟事業、信用事業、共濟事業、福利厚生事業、與其他經濟團體、社會團體及文化團體交流、合作、國家、公共團體、中央會或其他組合委託之事業、其他法令規定為屬區域農協之事業、與第一款至第八款事業有關之附帶事業及經農林部承認之其他為達設立目的所必要之事業等事業之全部或一部。區域農協信用事業在韓國為相互金融，為儲蓄互助合作社法所規範，有區域性限制，業務範圍也有所限制，其業務主要為收受組合員之存款與零存整付存款、貸與組合員必要之資金、國內匯兌交易、貼現、國家、公共團體及金融機關業務之代理、為組合員保管有價證券、貴重金屬、重要物品等保管業務。

### (三) NACF 之銀行業務概述：

#### 1. 概況

一般而言，合作社泛指由人們自願性結合的組織，為共同尋求經濟、社會、文化需求及目標，經由共同擁有及民主方式運作的企業體。幾乎所有企業活動合作社均可運作，這對合作社社員而言不啻是種保證。假如會員是農民，即組織成農協合作社；若是小規模的製造業者，即組成生產者合作社。合作社亦可由功能性加以區分。行銷合作社銷售由它的社員所生產之產品；信用合作社則提供金融服務，當它的社員僅能有限的獲得來自其他商業銀行提供之金融服務。有些合作社追求多角化經營，然而有些則固守單一企業經營策略。

韓國的農協合作社是一多功能組織，期藉由銀行業務及貿易多角化經營以獲致綜效。農協合作社對它的會員農民提供金融服務，因會員農民自商業銀行或資本市場所提供之通路或工具，僅獲得極其有限的金融服務。在韓國，任何一銀行跨業經營貿易業務者，通常是被禁止的。然而農協合作社卻是法規（農業協同組合法）所允許，得以經營銀行業務及商業性活動（例如：行銷、加工及採購等）。如此的調整性結構對於農協合作社而言，相較於競爭者可以多角化經營，著實為一優點。此外租稅優惠則扮演另一成功之要素，使得韓國農協合作社以不到 40 年之時間，即有現今之規模與成就。

韓國農協合作社係採二級制營運體制，地方的農協合作社以市郡為基礎，NACF 則由全國的農協組織共同出資組成。提供金融服務予會員及非會員之消費者、法人組織之公司、非營利法人及政府機構等。韓國農協合作社所提供金融服務之通路架構是獨一無二的，使得地方的農協合作社及 NACF 得以直接針對消費者提供金融服務。NACF 就如同為地方的農協合作社之上層機關，提供共用資源以達經濟規模，避免重複及分配極大化。並對地方的農協合作社之金融業務扮演監督者之角色。

#### 2. 綜合銀行及貿易業務

藉由歷史的演進，使我們瞭解何以農協合作社得以綜合經營銀行、保險及貿易等業務，然而其他金融服務提供者，如：商業銀行，卻是法所不許。如此一來，雖然提升金融監理及資本適足率管理之複雜度，但農業及商業銀行之結合卻也解決長久以來合作社如何融資之問題，亦即適當之資金來源不足之問題。

韓國的農民擁有屬於自身的農協合作社始於 1950 年代，但當時合作社是由上層所組成，而非由基層農民自發性之組成。且一如預料，那些合作社必須由公營農業銀行獲得所需資金，但公營農業銀行並不情願提供資金予那些信用不佳之農協合作社。會員農民因財務狀況不佳，以致無法憑藉自身之條件，獲得所需之財務資金。多數農協合作社僅徒具虛名，並無法真正提供資金予會員農民。針對由財務狀況不佳之農協合作社及獨立的農業銀行所組成，發展成具爭議性之組織，農民因自身的需求，異口同聲要求組織再造。

在上述之背景下，農協合作社於是徹底改頭換面，於 1961 年形成新的綜合農協。組織再造之核心，主要係強化農業銀行及財務受束縛之農協合作社之功能。由於農民是弱勢團體，並且政府需要修正調整前述 2 組織之架構，是以此次之改造主要由上層所主導。新的農協合作社體系形成 3 級組織：中央會-市、郡組合及里、洞組合。並允許銷售金融商品予會員農民及非會員之顧客。

在 1960 年代早期，僅中央會及市、郡組合得以經營金融業務，前述之銀行業務部門即銀行法所稱之專業銀行之範疇。小規模之里、洞組合，因財務狀況較不健全，所以本身並不允許經營銀行業務，僅擔任將農業專案貸款資金貸放給農民之仲介者。前述仲介有其必要，因會員農民居住離市、郡組合之合作社較遠，且農業專案貸款資金大多源自政府機關。

在 1960 年代晚期，小規模之里、洞組合開始合併於較大規模之里、洞組合之合作社，且能提供金融服務。合併後的里、洞組合之合作社於 1972 年獲得許可，得以行銷金融商品，但其規模與被視為專業銀行之中央會及市、郡組合，仍無法相比。里、洞組合之合作社經營之銀行業務即稱為相互金融 (Mutual Credit/MC)，藉由相互金融制度，使無法自其他商業銀行所提供之財務工具獲得協助之會員農民，得以相互援助，從此成為可行。許多會員農民或有儲蓄，然而有些則需要借款。相互金融則扮演將儲蓄貸放予資金需求者之媒介。

根據金融機構之分類，相互金融並不屬於一般銀行業務，而是經營較特別之金融商品，就如同非屬銀行業務之財務公司或保險公司。因相互金融之存款，營運之初即享有租稅優惠，得以迅速成長並解決農村高利貸（每年利率高達 40-50%）之問題。1970 年代初期農村普遍存有高利貸之問題，但隨著相互金融快速成長並能提供會員農民所需之金融服務，1970 年代末期幾乎已於鄉村絕跡。

在 1981 年，撤銷市-郡組合之合作社，韓國的農協組織改編成組合-中央會兩級結構，所有市-郡組合之合作社成為 NACF 之分行並銷售金融商品，各地方的合作社於是成為鄉鎮區域之金融中心。NACF 發展成為經營遍佈全韓國之金融服務業，基於相同的金融商品、規則及通路，與商業銀行一較長短。

農協致力於資訊技術之改革，建置完成現今全國性金融服務之電腦網路系統。即使 NACF 與地方基層農協組成 2 級之營運體制，所有通路皆可藉由 NACF 大型電腦主機，進行即時線上連結。前述電腦系統之支持，使農協合作社所提供之金融服務，有如一家「超級銀行」，而遍及全韓國。農協合作社於銀行業務即占有優勢之地位，由主要指標，如：資產、存產、貸款餘額、分支機構及客戶數等，不難窺知。

農協合作社混合經營銀行及貿易業務，宛如一經營超級市場之銀行，因為可同步經營超級市場及銀行之業務。農協合作社於郊區擁有數家獨立之超級市場，銷售農產品。自 1997 年起，農協合作社所經營銀行業務之分行，得以開始銷售農產品，使得會員農民能有較佳之機會，獲得多角化經營之綜效。農協合作社之銀行部門宛如一名符其實之超級銀行，建立其優勢地位，引領邁向 21 世紀。

### 3. 通路及運作之結構

韓國農協合作社宛若「怪獸」，因經營銀行及貿易業務，以獲致綜效。NACF 的銀行部門是著重於基層農業金融的特別銀行。相互金融之運作，基層之農協合作社提供非一般銀行業務之金融服務，並受儲蓄互助合作社法之規範。會員農民及消費者能於 NACF 之銀行通路或相互金融之通路，開立帳戶，並得以一般市場利率水準，辦理存款及借款之業務。如此一來，核與會員農民及消費者經由本國商業銀行或其他金融機構所提供之金融服務，並無差異。

除了提供會員及非會員消費者，商業性的金融服務外，農協合作社亦為一運用政府資金，經營農業金融資金貸放之特有金融機構。有時，農業政策性貸款會先以農協合作社之存款貸放，政府稍後則會補助農協合作社貸款利息差額。政府使用補助農業貸款利差之政策，主要係鼓勵農民依循政府擬訂之農業目標，如：休耕或增加特殊農產品之產量等。經由前述之過程，政府提供補貼農業貸款利差，經由全國的農協合作社將資金貸放至最終之使用者。

因農民貸款時無法提供足額之擔保品，他們需要一些實體擔保品之替代補強措施，以獲得所需之資金。於是政府設置信用保證制度，提供農、漁民貸款之保證。政府捐助資金予信用保證制度，並由 NACF 託管。

NACF 及地方的農協合作社擁有遍佈全國的金融服務網路，所有的網路均可經由 NACF 大型電腦主機，進行即時線上連結。客戶能於任一 NACF 或全國各地基層農協合作社之網路進行金融交易，故對外部人員而言，農協合作社金融系統之運作宛如一家超級銀行（如：圖 2）。

進一步檢視其分佈之網路（如：圖 3），1,322 家基層農協合作社共擁有 1,920 家分行，擁有為數眾多之 ATM 及 CD。多數的基層農協合作社因處於山區而沒有分行，但靠近郊區之農協合作社則有多家分行，因其地域限制之非會員客戶。NACF 計有 155 個市/郡辦公室，做為基層農協合作社之區域中心。每一市/郡辦公室轄下，約有 6 至 10 家基層農協合作社。NACF 所擁有的網路主要係直接針對非會員之客戶，但大多數的網路主要集中在城市周圍，以吸收郊區客戶之存款，並貸放至長期飽受資金不足之鄉村地區。

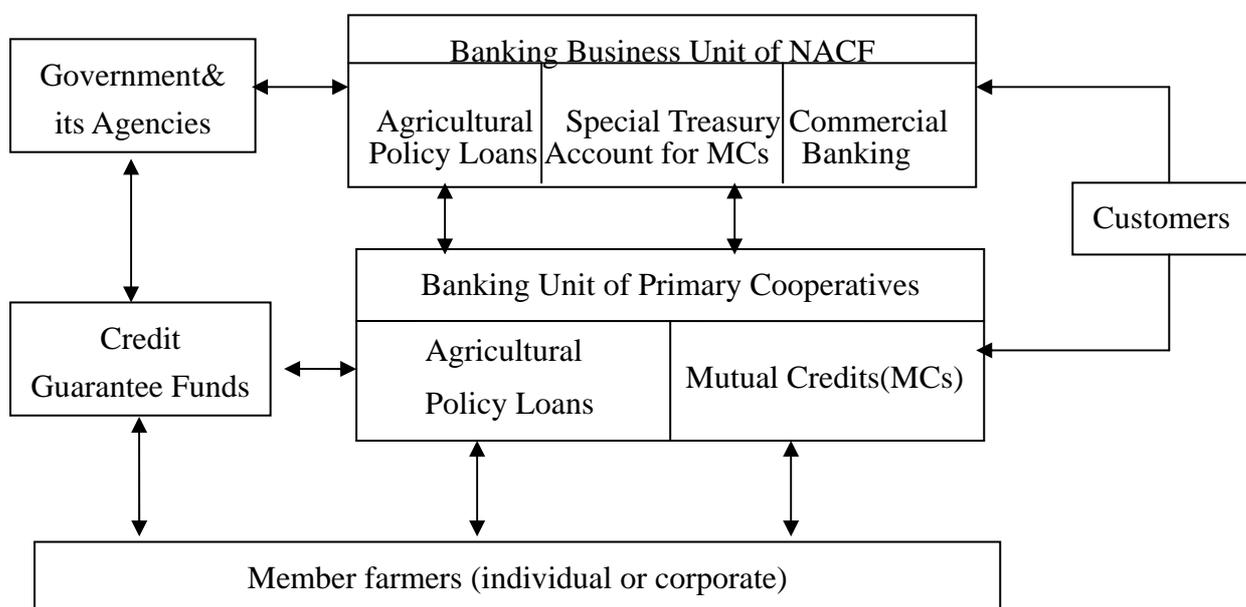


圖 2 農協合作社運作之架構

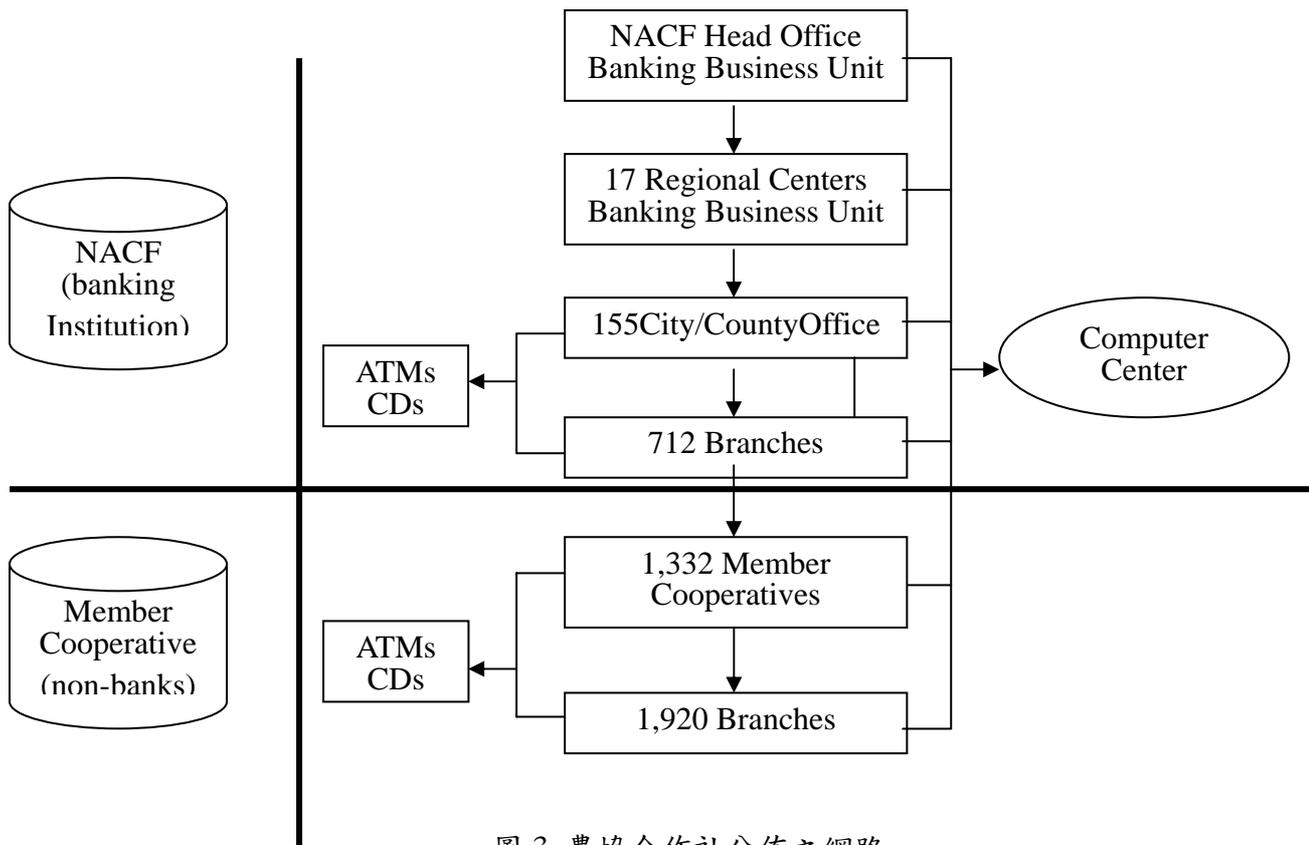


圖 3 農協合作社分佈之網路

#### 4. 金融服務之範圍

就韓國的金融市場觀之，金融機構之形式取決於所能提供金融服務之範圍。NACF 依銀行法得經營一般銀行業務之信用事業，基層農協合作社則經營非一般銀行業務。NACF 所能提供之金融服務範圍，就如同商業銀行及專業銀行。此外，NACF 有如基層農協合作社之中央銀行，監控基層農協合作社之財務狀況，調節相互金融特別帳之資金，並將相互金融與專業金融市場相連結。亦是將政府政策性農業貸款貸予農民之媒介。政府將農業貸款之資金撥款至 NACF 的特別帳，經由基層農協合作社遍及全國的網路將資金貸放予農民。

地方基層農協所提供之金融服務就如同信用合作社。由於該組織以社區為基礎且資本規模較小，所提供之金融服務集中個人戶及社區，而非大規模及國際性之業務，此種金融業務即稱為相互金融。提供基層農協合作社之資金轉存、融通。相互金融提供高於其他金融機構之存、放款利率。相互金融之存款因享有租稅優勢，使得相互金融在存款利率較

其他金融機構具競爭優勢。此外，由政府提供補助貸予農民之農業貸款，因基層農協合作社較貼近農民，得以順利推展。

即使 NACF 及基層農協合作社因遵循法令之不同，致提供之金融商品有所差異，但所有金融交易仍可在全國農協聯盟銀行之各個據點進行，可藉由 NACF 之全國性電腦系統進行即時線上連結，完成交易。

## 5. 致力於零售銀行業務

特別值得注意的現象，在韓國所有的農協合作社均以零售銀行業務為優先。超逾半數以上之韓國人，在全國農協聯盟銀行開立帳戶。使得全國農協聯盟銀行在零售銀行業務佔有極大之優勢。由於從農村社區發跡，基層農協合作社正努力與他們所處地區建立強大而親近之結合，並專注零售銀行業務。

隨著韓國經濟快速成長，大多數需離鄉背井至城市之郊區定居，因為有較多的工作機會並可確保較佳之生活水準，但他們仍滿懷鄉愁，所以常需返鄉探望仍居鄉村之年邁父母或親戚。因此，大多數郊區之居民，認為經由農協合作社交易是幫助家鄉的一大途徑，所以較喜歡於農協合作社郊區之分行進行金融交易。值此，農協合作社在都市成立多家分行並開發多種金融商品，大大提高其在零售銀行業務之市場佔有率。即使是政府部門之員工，大多數也在農協合作社開立帳戶，並進行金融交易，主要是因為結省時間。

## 6. 銀行業務之地位

經由財務報表可以反映出農協合作社所有金融業務交易之執行成果。所有的農協合作社均為一獨立之個體，每一基層農協合作社之會計帳均與 NACF 相獨立。惟每一財務年度結束後，基於管理之目的，由 NACF 彙總全體基層農協合作社之財務報表。

此外，NACF 於 1998 年 7 月其存款之市場佔有率為 11%；另 1998 年 6 月其放款市場佔有率則為 13.4%；均顯示 NACF 於銀行業務優異之表現。

#### (四) NACF 與地方信合社所適用之資本適足率相關規定

韓國農協聯盟銀行目前對於資本適足率(BIS)之適用標準，依所經營業務之性質及內容，適用不同之標準。其中 NACF 因經營國際性金融業務，其 BIS 之標準為不得低於 8%；各地的農協因屬區域性之經營，故其 BIS 之標準為不得低於 4%。業依農業協同組合結構改善法第 4 條第 2 項之規定，訂定早期糾正措施標準，並於 2002 年施行。前開標準共計 4 條，主要係規範農業協同組合若 BIS 比率未達 4%，分別採行之措施，即：勸告改善經營(BIS 比率未達 4%)、要求改善經營(BIS 比率未達 0%)及命令改善經營(BIS 比率-7%)，並建立農業協同組合之退場機制。自上述法律施行迄今，已辦理合併的農協合作社計有 64 家，前開經營不善之農協進行合併時，由政府補足經營不善農協的財務缺口，將信用部門合併於其鄰近之分行或農協；倒閉退場則有 12 家，其信用部門則由當地其他農協接收。由於民族特性之差異，進行合併或退場時，農協組合均能遵行政府之法令及政策，所遭受之阻力不大。

謹將前開早期糾正措施標準翻譯整理如下：

#### 早期糾正措施標準

2002.1.29 修正 農林部告示第2002-7 號

2003.1.3 修正 農林部告示第2002-62號

2003.12.31修正 農林部

第一條 (立法目的) 本標準係依據農業協同組合結構改善法 (以下簡稱本法)

第4條第2項規定訂定，對於不健全或有不健全經營之虞的不良組合，進行結構調整並適時更正命令所需標準與內容為目的。

第二條 (勸告改善經營) 依據結構改善法第4條第1項規定，下列情形之組合者，則勸告組合改善經營：

一、BIS比率未達4%。(2003.1.3及2003.12.31修正)

二、依據農業協同組合法第142條第2項規定，綜合評價組合之經營狀態，評價結果為4等級以上。

三、依據農業協同組合法第142條第2項規定，綜合評價組合之經營狀態，評價結果為3等級以上，資本的適當性或資產正當性評價結果為4等級以上。

四、發生金融事故或不良債券，明確符合第1款或第3款規定。

(2003.1.3修正)。

依據本法第4條第1項規定，對勸告改善經營之組合，得採取下列

部分或全部之措施。但第 7 款只適用於淨資本比率未達 0%之組合。(新增訂條款 2003.1.3)

- 一、改善人力資源管理及組織營運。
- 二、節約經費。
- 三、提高分行營運效率及限制新設分行。
- 四、處理不良資產。
- 五、限制固定資產投資、新種業務及新增投資。
- 六、限制增加自有資金及盈餘分配。
- 七、扣減部分出資金額 (2003.1.3 新增訂)。
- 八、勸告合併。
- 九、設立特別備抵呆帳 (the allowance for bad debts)。
- 十、限制存款利息。
- 十一、對組合之注意、警告及對職員之注意、警告、追究責任及減薪。
- 十二、其他以第 1 款或第 11 款為目的，為提高組合之財務透明度所需之措施。

第三條 (要求改善經營) 依據本法第 4 條第 1 項規定，有下列情形之組合者，則要求改善經營：

- 一、BIS 比率未達 0%。(2003.12.31 修正)。
- 二、依據農業協同組合法第 142 條第 2 項規定，綜合評價組合的經營狀態，評價結果為 5 等級以上。
- 三、發生金融事故或不良債券，明確符合第 1 款或第 2 款規定。(2003.1.3 修正)。
- 四、根據第 2 條規定，受到經營改善勸告後，未誠實履行經營改善計畫。

依據本法第 4 條第 1 項規定，對於要求改善經營之組合，得採取下列部分或全部措施：

- 一、停職懲戒。
- 二、減少組織、人員。
- 三、查封、合併分行。
- 四、要求更換職員 (2003.1.3 新增訂)。
- 五、停止部分業務。
- 六、要求合併。
- 七、轉讓全部或部分業務，制定、促進有關信用、互濟事業之計畫。

八、第 2 條第 2 項所規定之事項。

九、其他以第 1 款或第 8 款為目的，為提高組合財務透明度所需之措施。

第四條（命令改善經營）依據本法第 4 條第 1 項規定，有下列情形之組合者，則命令改善經營：

一、BIS 比率為負 7%（2003.12.31 修正）。

二、停止存款等債券之支付或停止償還中央會借款。

三、若無中央會的資金資源或借款即無從支付存款等債券或償還借款，並經金融管理委員會審議由農林部長決定。

四、經查負債超過資產（2003.1.3 新增訂）。

五、發生巨額之金融事故或不良債權等，認為符合第 1 款或第 4 款規定。

六、根據第 3 條規定要求改善經營而未履行經營改善計畫。

依據本法第 4 條第 1 項規定，對於命令改善經營之組合，得採取下列部分或全部之措施：

一、選任代理職員職務的管理人員。

二、停止部分或全部業務。

三、命令合併。

四、轉讓部分或全部業務。

五、轉移有關信用事業或互濟事業之計畫。

六、減免出資金額之部分或全部。

七、第 3 條第 2 項所規定事項。

八、其他符合第 1 款或第 7 款之措施。

附則（2003.1.3）

1. 本標準自發布之日起施行。

2.（過渡條款）雖然第 2 條第 1 項第 1 款業已修正，惟同條同項同一款之 BIS 比率以 2003 年 12 月 31 日前為未達 0%、2004 年 1 月 1 日起到 2004 年 12 月 31 日為未達 2%、2005 年 1 月 1 日起至 2005 年 12 月 31 日止為未達 3% 為準。

附則（2003.12.31）

本標準自 2004 年 1 月 1 日起施行。

(五) 我國及韓國農業金融機構監理現況比較

我國及韓國農業金融機構監理現況彙整比較表如下所示：

我國及韓國農業金融機構監理現況比較一覽表

項目	我國	韓國
1.資本之形成	<p>(1) 全國農業金庫(以下簡稱金庫)由設有信用部之農(漁)會及政府出資為主。</p> <p>(2) 農(漁)會信用部(以下併稱信用部)非資本制及股金制。</p>	<p>(1) NACF 由全國的農協組織共同出資組成。</p> <p>(2) 各地的農協組織則以當地農民為當然股東。</p>
2.存款保險制度	<p>(1) 全國農業金庫及信用部均已參加中央存款保險股份有限公司存款保險。</p> <p>(2) 存保公司對每一存款人在同一家要保機構存款本金最高保額為新台幣壹佰萬元。</p>	<p>(1) NACF 如同一般商業銀行，參加韓國存款保險公司(KDIC)之存款保險。</p> <p>(2) 各地農協信合社之存款保險則由 NACF 轄下之預金者保護基金事務局(Mutual Credit Depositor Protection Fund Office)負責，最高保障 5,000 萬韓圓。</p>
3.金融業務檢查	<p>(1) 農業金融機構之監理業務，農委會已委託金管會檢查局辦理。</p> <p>(2) 查核內容分為一般及專案，查核頻率則視受檢單位之財業務狀況而定。</p>	<p>(1) NACF 由銀行監督院負責業務之查核。</p> <p>(2) 各地的農協組織則由 NACF 轄下之檢查部門負責，大致分為兩種：一般性查核，每 2 年 1 次，每次 1-10 天；結算檢查，每年 1 次，每次 1-2 天。</p> <p>(3) 針對經營不善之農協組織，係由農林部會同 NACF 之相關人員共同進行查核工作。</p>

<p>4.淨值占風險性資產比率（BIS）之相關規定</p>	<p>金庫及信用部目前均採用巴塞爾銀行監督管理委員會於1988年公布須達8%以上之規定。</p>	<p>(1)NACF因經營國際性金融業務，其BIS之標準為不得低於8%。 (2)各地的農協因屬區域性之經營，故其BIS之標準為不得低於4%。(並另訂定早期糾正措施標準)</p>
<p>5.合併之辦理情形</p>	<p>(1) 本局成立迄今，僅於94年3月14日完成屏東縣南州鄉農會合併新埤鄉農會，另嘉義縣竹崎鄉農會合併大埔鄉農會案，刻正現行中。 (2) 信用部經營不善或淨值為負數者，其所屬農（漁）會由農委會命令其合併於其他設有信用部之農（漁）會。 (3) 合併案進行時，所遭遇之阻力較大。</p>	<p>(1) 自2002年施行早期糾正措施迄今，已辦理合併的農協合作社計有64家；倒閉退場則有12家，其信用部門由當地其他農協接收。 (2) 對於前開經營不善之農協進行合併時，僅信用部門合併於其鄰近之分行或農協。 (3) 由於民族特性之差異，進行合併時，所遭受之阻力不大。</p>
<p>6.資訊系統之整合</p>	<p>目前信用部之資訊系統分由台北縣農會附設北區農會電腦共同利用中心、台北縣板橋市農會電腦共用中心、財團法人農漁會聯合資訊中心、財團法人農漁會中區資訊中心及財團法人農漁會南區資訊中心負責，信用部與金庫尚未整合，惟刻正研商農漁會資訊共用系統整合事宜。</p>	<p>NACF與地方農協資訊系統業已完成整合，並由NACF統籌處理，目前設有Yangjae Center及Anseuong Center兩大中心，並具異地備援之功能。</p>

資料來源：本報告整理

#### 四、心得與建議事項

本次承蒙韓國農協中央會、亞太糧食肥料技術中心農業經濟專家李仁兩博士及中國民國農民幹部訓練協會的鼎力協助，使得考察可順利圓滿完成。此次不僅對韓國農業金融體系有更進一步的認識，同時也對韓國的民族習性及國情有所瞭解。對於農協中央會秉持「農者天下之大本」之信念，貫徹以改善農民的經濟、社會和文化地位、加強農業競爭力、提高農民生活水平、實現國家經濟的均衡發展為宗旨的目標，全體國民真正落實「身土不二」之政策，均留下深刻之印象。謹歸納出下列幾點心得，並試圖對目前所監理的農業金融體系提出建議。

首先，最重要的是在拜訪韓國農協中央會期間，該會安排參訪資訊中心、農協大學、中央教育院、風險管理部、預金者保護基金事務局、海外協力部、營業部及批發零售物流商場等部門，並聽取相關部門之簡報，然而，除了簡報內容外，最令我們感興趣的是農協中央會與地方農協合作社之間的關係竟如此密切，其彼此間的互助與合作亦相當融洽。除此之外，每一位在中央會或地方農協合作社工作之員工也相當認同這樣的組織宗旨與共識，而樂於對彼此提供服務，遵循共同訂定的遊戲規則，其主要係如前開三（二）NACF 與區域農協業務之權利與義務劃分所述，韓國農業協同組合法已將 NACF 與區域農協業務之權利與義務，鉅細靡遺的規定與劃分，且為了達成彼此之共識而互助合作，本報告認為或許是目前台灣的農業金融體系尚待加強之處。

台灣的農業金融體系中，全國農業金庫角色與功能之定位，如同韓國農協中央會（NACF），雖在農業金融法及其子法中片段地提到彼此若干權利義務，但僅為原則性規範，且係針對彼此間義務的規定為主。全國農業金庫雖甫於去（94）年 5 月 26 日才成立營運，目前與農漁會信用部均處於磨合與適應階段，惟 NACF 過去 40 餘年的成功發展經驗，全國農業金庫或可從中學習與效法，假以時日，希冀全國農業金庫亦能成長茁壯有如韓國之 NACF，引領台灣的農業金融邁向另一里程碑。

其次，韓國農協聯盟銀行對於資訊技術之改革，不遺餘力，並已建置整合完成現今全國性金融服務之電腦網路系統，即使 NACF 與地方基層農協為 2 級之營運體制，惟所有通路皆可藉由 NACF 大型電腦主機，進行即時線上連結。自 1997 年起，農協合作社所經營銀行業務之分行，並得以開始銷售農產品，藉由全國 5 千餘個營業據點，使會員農民能有較佳之機會，獲得多角化經營之綜效。在台灣，截至今（95）年 7 月底，全體信用部之

營業據點共計 1,137 個，僅次於中華郵政公司之 1,321 個，可謂一龐大、強而有力之金融通路，惟端賴其整合及運用，始能發揮更大之功效。目前信用部之資訊系統分由台北縣農會附設北區農會電腦共同利用中心、台北縣板橋市農會電腦共用中心、財團法人農漁會聯合資訊中心、財團法人農漁會中區資訊中心及財團法人農漁會南區資訊中心負責，信用部與金庫亦尚未整合，故農漁會資訊共用系統之整合，可謂當務之亟。處於現今資訊發達之時代，唯有建置如韓國農協聯盟銀行全國性金融服務之電腦網路系統，除可降低相關之營運成本外，亦有利於相關業務之推展及專業形象之建立。目前，全國農業金庫與農漁會信用部資訊共用系統刻正研商系統整合中，引頸翹望能於最短時間內整合建置完成，以使成為農漁會信用部及經濟部門在業務推展的強力後盾。

最後，今日農漁會信用部之諸多問題，實際上與廢除股金制相關，癥結點即為經營者與出資者不同所衍生之道德風險，然而，恢復股金制有相當的困難，除了法令修正外，信用部會員入會已久，應如何計算股本？亦將衍生諸多繁複之問題，且因信用部非屬資本制，淨值累積不易。反觀韓國現況，如同前開三（一）韓國農業金融體系架構中所述：韓國農協體系係採二級制營運體制，包括地方基層農協及上層農協中央會，NACF 由全國的農協組織共同出資組成，而各地的農協組織則以當地農民為當然股東。另自 1989 年起，隨著韓國社會民主化的發展，農協亦步入民主化潮流，農協法修正後，實施農協組合長由組合員直選、中央會會長由各農協組合長直接選舉，農協、地方政府對農協會員的監督權全部或部份委託中央會會長，正式確立自主的經營體制。1994 年農協法再次修正，限制中央會會長的資格為農民，同時並強化農協的經營效率及專業經營。或可參酌韓國農協聯盟銀行之體制，以研擬適合農漁會信用部之制度，漸次使出資者參與經營，使信用部真正發揮為農漁民服務之宗旨，以照顧農漁民權益為核心價值，並以金融支持農業的正常發展，以農業維持金融的穩定成長，二者相輔相成，互蒙其利，可長可久的農業金融體系。

## 附錄一、考察照片



拜訪韓國農協中央會



「身土不二」的政策名言



韓國農協中央會的大樓門廳



韓國農協中央會的銷售通路



拜訪農協中央會中央教育院



農協中央會資訊中心



拜訪韓國農協中央會風險管理部



拜訪韓國農協中央會風險管理部



韓國農協中央會營業部大廳



拜訪預金者保護基金事務局