



全國農業金庫股份有限公司
Agricultural Bank of Taiwan

日本農林中央金庫國際化經營之研究報告

主講人：任耀庭 全國農業金庫業務發展顧問

淡江大學日本政經研究所榮譽教授

日期：2021.9.8

綱要

- 前言 3
- 壹、農林中金介紹 12
- 貳、農林中金、日本農業系統金融及其變革 18
- 參、農林中金之主要業務、獲利結構與國際化 29
- 肆、農林中金之資產負債管理與風險管理體制 41
- 伍、JA Bank系統金融系統安全網與農林中金不良債權管理 54
- 陸、結論 57
- 柒、建言 62

前言

- 日本農林中央金庫(以下簡稱農林中金)的經營過去二十年來面臨日本金融自由化與農產品市場自由化的衝擊。
- 這兩大挑戰衝擊21世紀日本經濟、農業、農協及JA Bank系統金融的發展。
- 本報告從這兩大挑戰觀察農林中金的因應與變革。

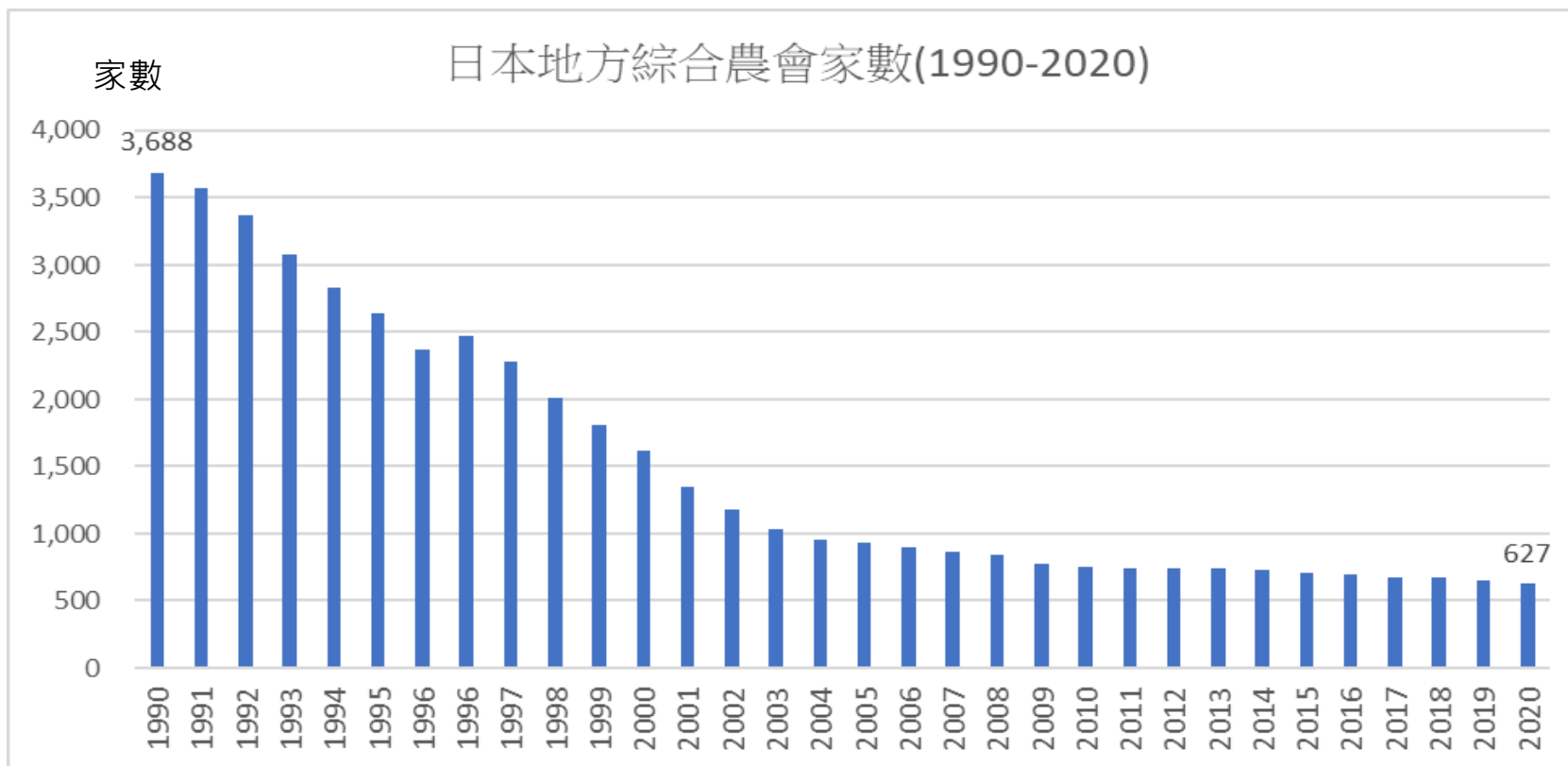
日本農協及系統金融的變革

- 1995年日本泡沫經濟瓦解後，日本住宅金融專門公司破產引發日本本土型金融風暴造成6.3兆日圓鉅額虧損，JA Bank系統金融必須承擔5,300億日圓損失，農林中金依據日本1996年通過「農林中金及信用農業協同組合連合會合併法」合併部分經營不善的信農連，開始JA Bank的三級結構的二級化變革。
- 2001年「農林中金及特定農業協同組合等的信用事業的再編強化相關法律」(信用事業新法=JA銀行法)。JA銀行法第三條鼓勵農協相互整併，或農協中設置農林中金分行或農協成為農林中金代理店提供金融信用服務。

日本JA Bank系統金融二級化發展

- 一. 第一層的地方(市町村)綜合農會家數急遽減少，減少六成
(1618/627：2000/2020)
- 二. 第二層的都道府縣信用農協聯合會家數也減少，減少三成
(46/32：2004/2019)

地方(市町村)綜合農會(第一層)家數逐年減少



註：1、綜合農會指包含經濟、信用及保險部門的農會，1996後包含兼營信用部門的專門農會，2017年後亦包含農金融代理店的農會。2、每年三月日本農林水產省發表的調查數字。

資料出處：農林水產省(2021)「農業協同組合等現在数統計」、

<https://www.maff.go.jp/j/keiei/sosiki/kyosoka/index.html>。

日本信用農業協同組合地區別連合會(第二層)家數逐年減少、2020年12縣完成整併

日本信用農業協同組合地區別聯合會家數(2004、2009、2014、2019)

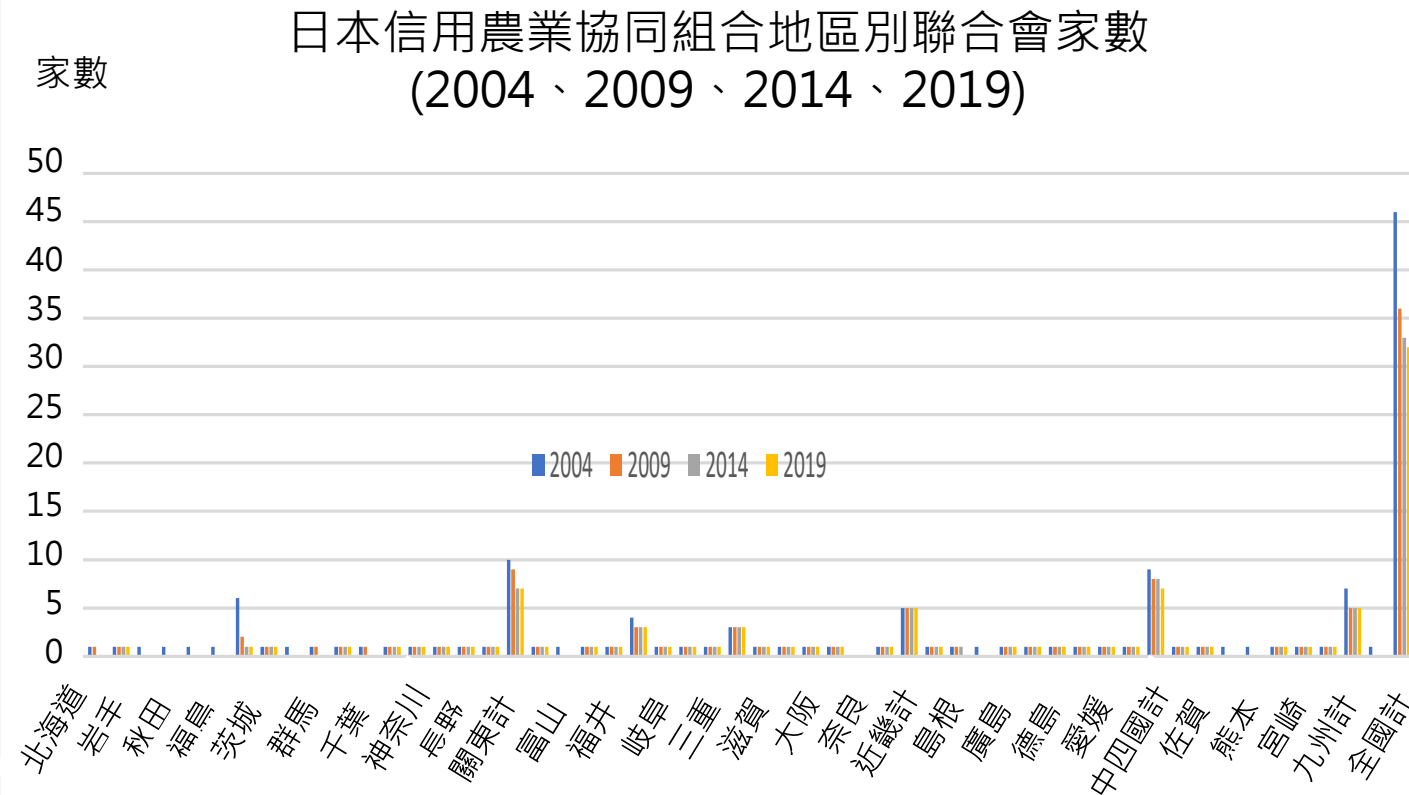
信用	2004	2009	2014	2019	信用	2004	2009	2014	2019
北海道	1	1	1	1	滋賀	1	1	1	1
青森	1	1	0	0	京都	1	1	1	1
岩手	1	1	1	1	大阪	1	1	1	1
宮城	1		0	0	兵庫	1	1	1	1
秋田	1		0	0	奈良			0	0
山形	1		0	0	和歌山	1	1	1	1
福島	1		0	0	近畿計	5	5	5	5
東北計	6	2	1	1	鳥取	1	1	1	1
茨城	1	1	1	1	島根	1	1	1	0
栃木	1		0	0	岡山	1		0	0
群馬	1	1	0	0	広島	1	1	1	1
埼玉	1	1	1	1	山口	1	1	1	1
千葉	1	1	0	0	徳島	1	1	1	1
東京	1	1	1	1	香川	1	1	1	1
神奈川	1	1	1	1	愛媛	1	1	1	1
山梨	1	1	1	1	高知	1	1	1	1
長野	1	1	1	1	中四国計	9	8	8	7
静岡	1	1	1	1	福岡	1	1	1	1
関東計	10	9	7	7	佐賀	1	1	1	1
新潟	1	1	1	1	長崎	1		0	0
富山	1		0	0	熊本	1		0	0
石川	1	1	1	1	大分	1	1	1	1
福井	1	1	1	1	宮崎	1	1	1	1
北陸計	4	3	3	3	鹿児島	1	1	1	1
岐阜	1	1	1	1	九州計	7	5	5	5
愛知	1	1	1	1	沖縄	1		0	0
三重	1	1	1	1	全国計	46	36	33	32
東海計	3	3	3	3					

註：1. 信用農會連合會指地方農會信用部門的都道府縣級聯合會

2. 日本農林水產省發表的年度調查數字，2020年青森、宮城、秋田、山形、福島、千葉、栃木、群馬、富山、岡山、長期、熊本等12縣已經整併完成。

3. 作者依據日本農林水產省「都道府縣別業種別現在數」調查統計年度別整理。

日本信用農業協同組合地區別聯合會(第二層)家數逐年減少、2020年12縣完成整併



註：1. 信用農會聯合會指地方農會信用部門的都道府縣級聯合會
2. 日本農林水產省發表的年度調查數字，2020年12縣完成整併。
3. 作者依據日本農林水產省「都道府縣別業種別現在數」調查統計年度別整理。
資料出處：農林水產省(2021)「農業協同組合等現在數統計」、
<http://www.maff.go.jp/keiei/sosiki/kyosoka/index.html>

JA信用事業營運方向的檢討(2019)

- 農林中金2019年發布JA強化經營基礎對信用事業營運的方向檢討結果
 - 只有5家(0.8%)農協讓渡信用事業，73家(11.9%)透過合併強化經營基礎，
 - 大部分535家(87.3%)希望自己強化經營基礎繼續綜合農會的事業經營模式，但是其中140家(22.8%)仍在檢討合併的可能性

農林中金「JA信用事業營運體制的方向」檢討結果		
	JA家數(2019/05)	占比(%)
信用事業讓渡(代理店等)	5	0.8
透過合併強化經營基礎繼續綜合事業經營模式	73	11.9
自己強化經營基礎繼續綜合事業經營模式	535	87.3
其中「合併協議中」或「今後檢討合併的模式」	140	22.8
合計	613	100.0

出所：農林中金『JAの経営基盤強化に向けた取り組みについて「JA信用事業運営体制のあり方」
検討の結果』(2019/08/08)、https://org.ja-group.jp/message/wp/wp-content/uploads/2019/08/190808_05.pdf。

日本八成農協經營依賴金融部門轉虧為盈

- 日本農協的經營基本上依賴信用及保險等金融部門的盈餘彌補經濟部門的虧損
- 北海道地區的經濟部門的經營狀況稍好於全國，但是仍有三成農協是依賴金融部門盈餘才能確保獲利

		日本部門別損益的獲利與虧損農協家數(2017、18年度)										單位：家數、%					
		信用(2017年度)		信用(2018年度)		保險(2017年度)		保險(2018年度)		經濟(2017年度)		經濟(2018年度)		整體(2017年度)		整體(2018年度)	
		農協家數	佔比	農協家數	佔比	農協家數	佔比	農協家數	佔比	農協家數	佔比	農協家數	佔比	農協家數	佔比	農協家數	佔比
全國	獲利	643	98.0	607	95.1	650	99.4	619	97.3	122	18.6	112	17.5	619	94.2	568	88.9
	虧損	13	2.0	31	4.9	4	0.6	17	2.7	535	81.4	527	82.5	38	5.8	71	11.1
	計	656	100.0	638	100.0	654	100.0	636	100.0	657	100.0	639	100.0	657	100.0	639	100.0
北海道	獲利	106	97.2	107	98.2	109	100.0	109	100.0	74	67.9	68	62.4	109	100.0	107	98.2
	虧損	3	2.8	2	1.8	0	0.0	0	0.0	35	32.1	41	37.6	0	0.0	2	1.8
	計	109	100.0	109	100.0	109	100.0	109	100.0	109	100.0	109	100.0	109	100.0	109	100.0

資料出處：農林水產省「農協について」(2019、2020)著者編製。

JABank系統合併基準-財務指標及營運體制基準

- 財務基準-實質自有資本比率8%，改善要求：提高自有資本比率及合併
- 營運體制基準-資金運用體制、不當事件、體制改善、會計監察，改善要求：限制資金運用範圍及合併
- 依據農林中金(2021)「JAバンク基本方針(系統信用事業の再編と強化にかかる基本方針)」、
https://www.jabank.org/about/housin/pdf/housin_sassi_all.pdf。

JABank系統合併基準-財務指標		
	實質自有資本比率	改善要求
1水準	6%以上、8%以下	2年內增加為8%或以上
2水準	4%以上、6%以下	1年內增加至1水準
3水準	4%以下	6個月內與JABank系統合併，但若無法繼續經營者立即合併

出處：農林中金(2021)「JAバンク基本方針(系統信用事業の再編と強化にかかる基本方針)」
https://www.jabank.org/about/housin/pdf/housin_sassi_all.pdf。

JABank系統合併基準-營運體制指標			
	營運體制	指標基準	改善要求
1水準	資金運用體制	未達基準項目要求、行政機關命令改善者	限制資金運用範圍
	不當事件應對	無法在規定期間改善者、不當事件仍多起發生者、董事介入治理相關不當事件	
	體制改善應對	無法在規定期間改善者	
	會計監察	未依法設置會計監察人者、查核報告表示財報無法允當表達者	
2水準	指定為1水準後2年仍未改善者		限制資金運用範圍
3水準	未來無法繼續經營者		6個月內與JABank系統合併，但已無法經營者立即合併

日本農協及系統金融的變革

- 2015年修訂農協法。安倍政府的規制改革會議，要求農協專注農業經濟事業的經營以回饋農業經營者會員以及將信用事業切割獨立出去。農協法修訂內容中暫未納入信用事業分割的部分。農協法修訂中除明訂農協的營利目的外，並要求農協的信用事業經營透明化以及調整 JA Bank系統金融過度依賴金融投資收益的營運，加重幫助農協會員提升生產力、附加價值以符合農業經營者會員利益，以及農協組織的基本目的。

壹、農林中金介紹

一. 沿革

- 1923年成立產業合作社中央金庫(產業合作社中央金庫法)。
- 1943年改名農林中央金庫(農林中央金庫法，2001年法律93號)，政府出資50%，政府任命理監事。
- 1950年政府出資20億日圓，1959年政府出清持股。
- 1973年修訂金庫法，剔除政府出資義務的規定，政府從農林中金的經營中完全撤出。
- 1986年修訂金庫法，農林中金改為民間法人，特殊法人。

壹、農林中金介紹

二. 資本額等

- 資本額4兆401億日圓(2020/09/30)。出資者農協(JA)、漁協(JF)、森組(JForest)及其聯合會、其他農林水產業者合作社等共3,477團體(2021/03/31)。
- 總資產107兆6,478億日圓(2021/03/31)。經常利益3,100億日圓(2021/03/31)。自有資本比率23.19%(2021/03/31)。

單位：億日圓、%

年度	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
總資產	619786	708188	682420	610855	625939	686767	698338	722628	814968	831436	945497	1011829	1070627	1049277	1059539	1054820	1076478
淨資產	29015	39622	44458	32299	24927	39560	42598	48389	57672	59765	73081	71867	70088	67460	74732	72616	79555
資本適足率	11.73	12.14	12.84	12.47	15.56	19.21	22.67	24.67	23.56	25.25	24.19	25.07	24.39	23.5	19.65	23.02	23.19

壹、農林中金介紹

二. 資本額等

- 信用評等，S&P長期債務A、短期債務A-1，穆迪長期債務A1、短期債務P-1。
- 公司員工 3,588人(2021/04/01)。

壹、農林中金介紹

三. 國內外分支機構及集團企業

- 國內分行20，海外分行3(紐約、倫敦、新加坡)、事務所2(香港、北京)。
- 海外子公司，2017年成立澳洲雪梨子公司、2019年成立荷蘭農林中金歐洲銀行分別進行各地區專案融資業務。

壹、農林中金介紹

三. 國內外分支機構及集團企業

- 集團企業，農中信託銀行（株）、農林中金價值投資(バリューインベストメント)(株)、（株）農林中金綜合研究所、（株）農林中金學院(アカデミー)、協同住宅融資（株）、農林中金全共連資産管理(アセットマネジメント)(株)、系統債権管理回収機構（株）、JA三井租賃（株）、農業關聯企業(アグリビジネス)投資育成（株）、JA信用卡（株）、農中企業支援(ビジネスサポート)(株)、農林中金設施(ファシリティーズ)(株)、農中資訊系統(情報システム)(株)、Norinchukin Australia Pty Limited、Norinchukin Bank Europe N.V.、農林中金企業協助(ビジネスアシスト)(株) 等。

壹、農林中金介紹

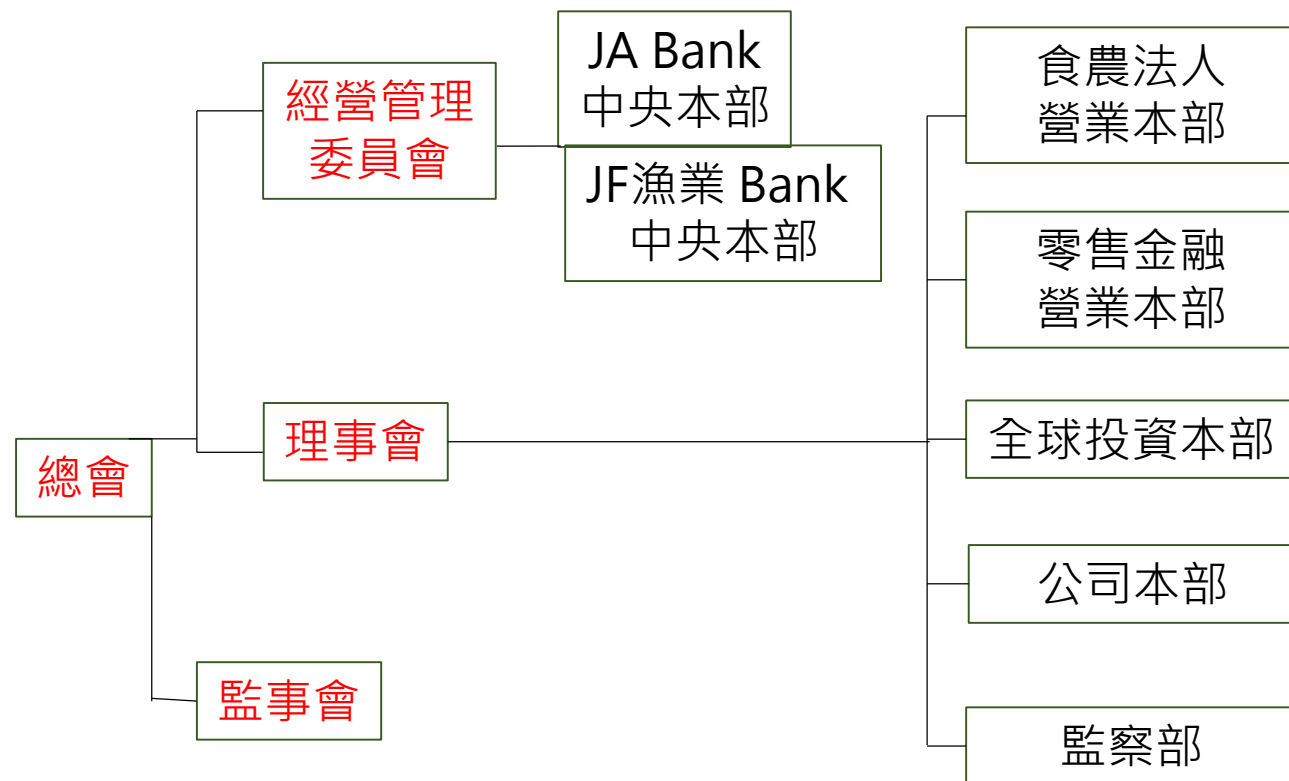
農林中金組織圖

四. 農林中金經營組織架構

經營管理委員會由會員代表組成，目的是使農林中金的營運更能反映會員意見。

理事會由金融專職人員專家組成，理事由經營管理委員會選任會員代表大會承認，理事會決定農林中金業務運作，監督理事執行職務，理事會機能與公司董事會機能相同。

監事會負責監督決策與業務執行



經營管理委員會：19位委員組成，農協中央會長中家徹擔任會長，JA Bank 代表正副議長、漁協聯合會會長、森組聯合會會長、地方信農連經營管理委員會或代表理事會長及專家代表(六位)。

理事・役員：7位理事組成理事會，奧和登擔任理事長，八木延展任代表理事，7位理事兼任常務執行役員(董事)。另8位非理事的常務執行役員由三大事業部、公司本部、JAJF事業等負責人擔任。

貳、農林中金、日本農業系統金融及其變革

一. 農林中金與日本農業系統金融

• JABank架構與職責分工

農林中金為日本農林漁會信用部之上層金融機構，形成地方基層農會、都道府縣農會/信用部連合會及中央農林中金三級制之農業金融體系。

農林中金對JA Bank系統金融發揮資金調度與調節、運用餘裕資金獲利回饋、功能回饋等三項功能。

農協	信農連	農林中金
吸收農民及地方存款業務	地方型有價證券投資	有價證券投資
承作農民及地方放款業務	都道府縣層級地方企業之放款業務	大企業之放款業務
代銷產壽險業務	收受地方農業轉存款業務	收受信農連轉存款業務
農作物之販賣	監督地方農協之經營及業務指導	監督信農連及農協之經營及業務指導
提供農機具及肥料		
農業經營相關之業務指導		

貳、農林中金、日本農業系統金融及其變革

二. JA Bank 系統金融的系統結算數據通信系統

JA（農協）・JA信農連・JF（漁協）・JF信漁連及農林中金為核心連結日本都道府縣構成全國7,130店鋪、CD・ATM 11,686台(2021/3月底)是**日本最大規模「系統結算數據通信系統網路**(系統決済データ通信システム)」。

另農林中金線上系統連接SWIFT(Society for Worldwide Interbank Telecommunication)鏈結**農林中金總行、海外分行、國際金融機構間外匯清算網絡**。

				(2021年3月底)
	組織数	店鋪数	CD・ATM台数	
農林中金	1	20	0	
JA信農連	32	50	626	
JA（農協）	576	6,879	10,460	
JF信漁連	28	83	441	
JF（漁協）	75	98	159	
合 計	712	7,130	11,686	

貳、農林中金、日本農業系統金融及其變革

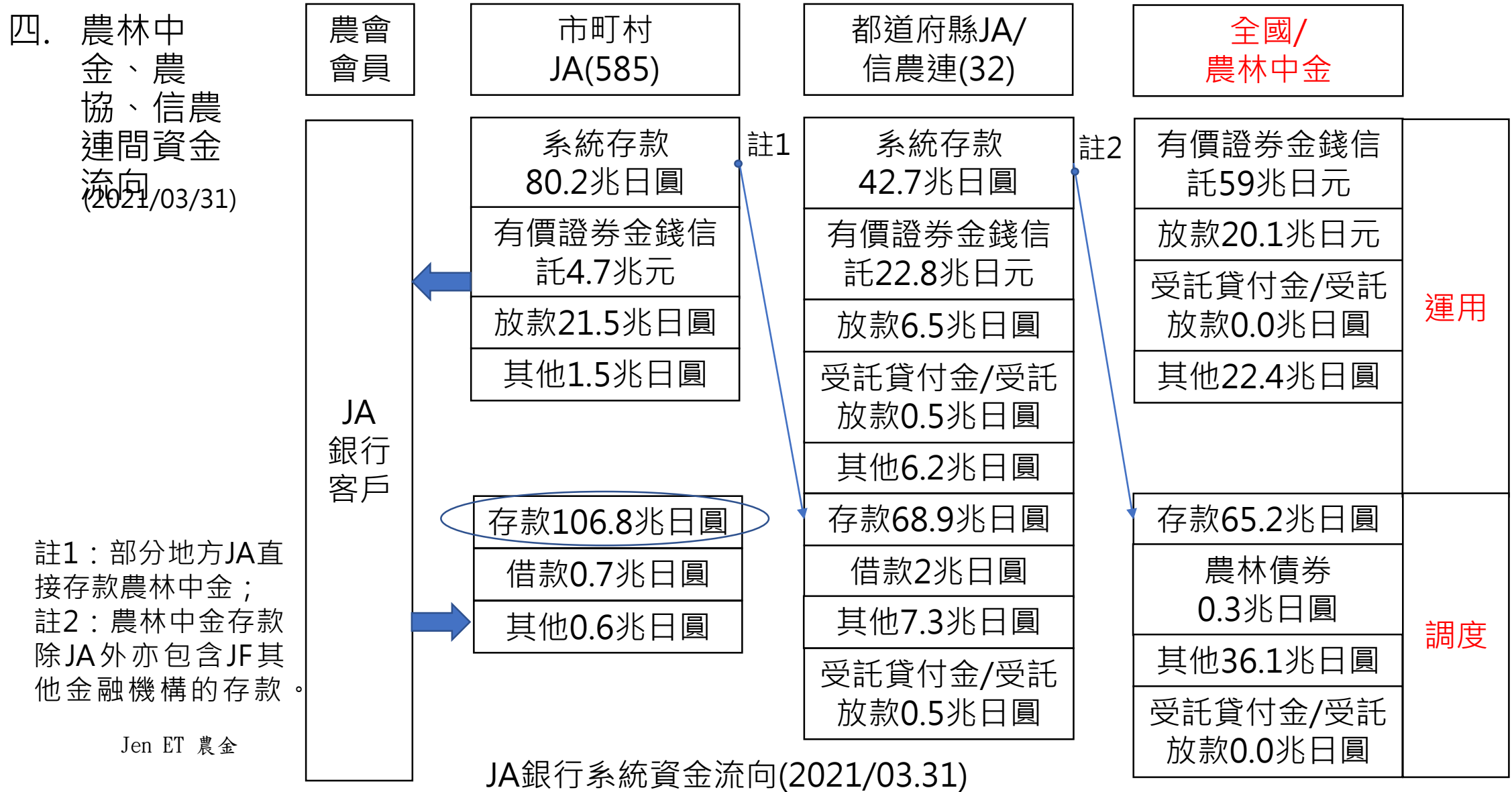
三. 農林中金與農協、信農連之間的人才交流

- 人才交流提升JA Bank 系統金融人力資源的質與量。

農林中金派遣員工支援農協及信農連的銷售活動，了解及參與地方與都道府縣零售業務，並學習事務系統的運作技術。同時加強中央機關規劃開發業務的傳導與運行。

- 農林中金對JA、信農連及全漁連、全森連人材派遣以充實、增強JA Bank 系統金融融資相關訓練。
- 2013年開始支援Agrifuture Japan成立日本農業經營大學校，培訓日本農業經營人才，至今2021年畢業生累計101名。

貳、農林中金、日本農業系統金融及其變革



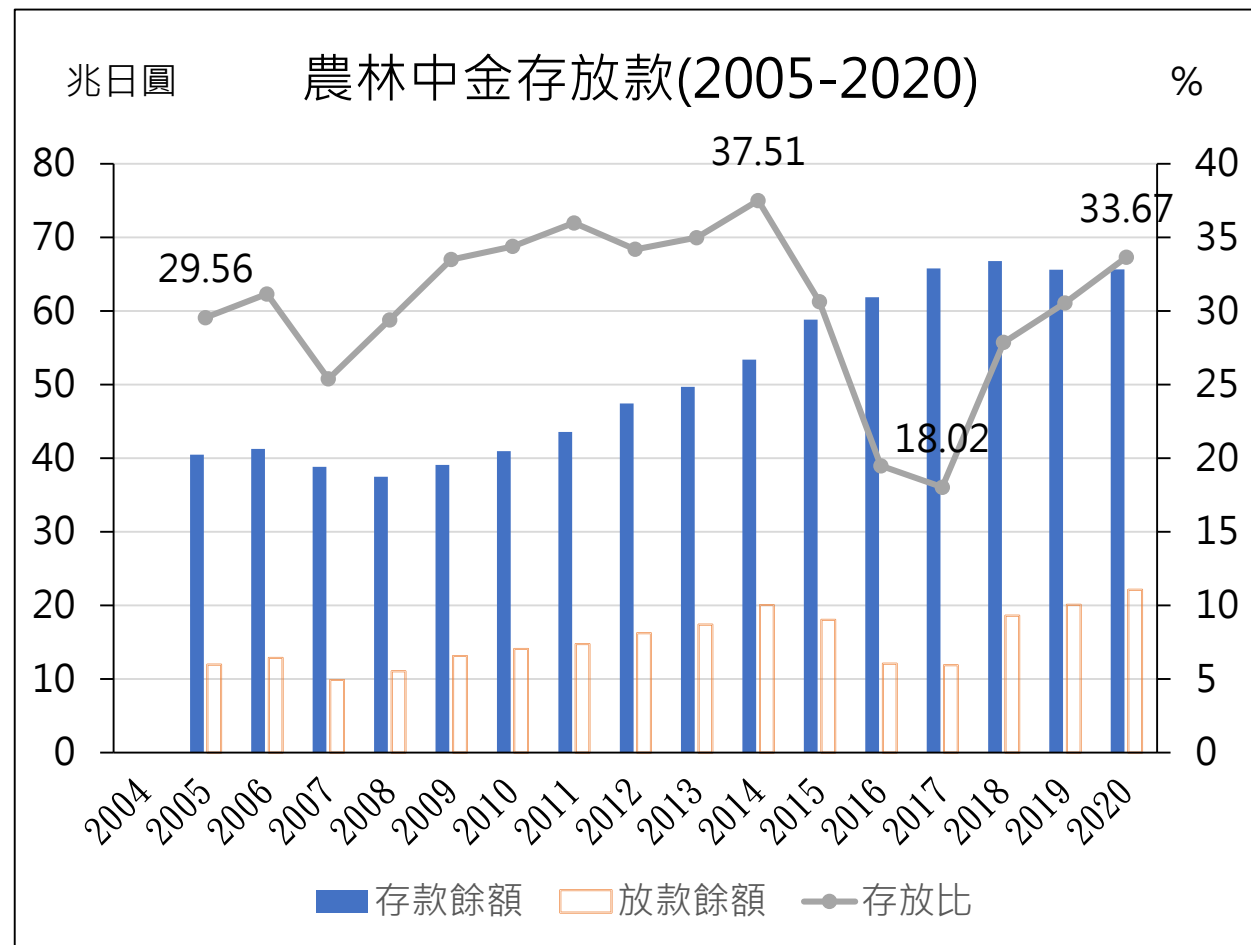
貳、農林中金、日本農業系統金融及其變革

(一)農林中金存放款

1、農林中金存放比

農林中金存放比2018年回升，
相對於存款的增加放款亦回復。
2020年33.67%。

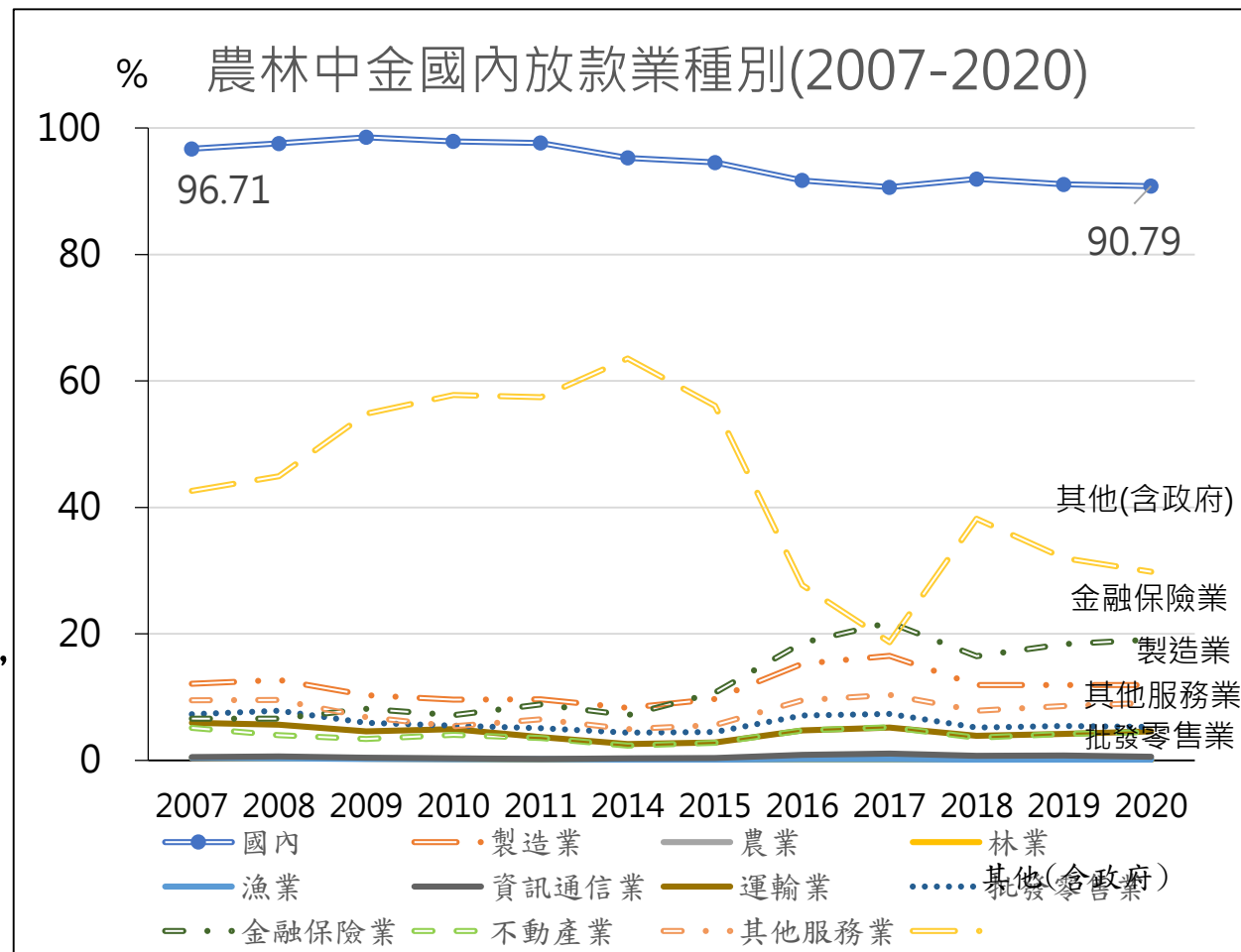
農林中金國內存款65.67兆日圓
中，農業團體占87.1%，金融
機構政府占8.9%，水產團體
3.2%，其他0.8%(2021/03/31)。



貳、農林中金、日本農業系統金融及其變革

2、農林中金國內放款業種別

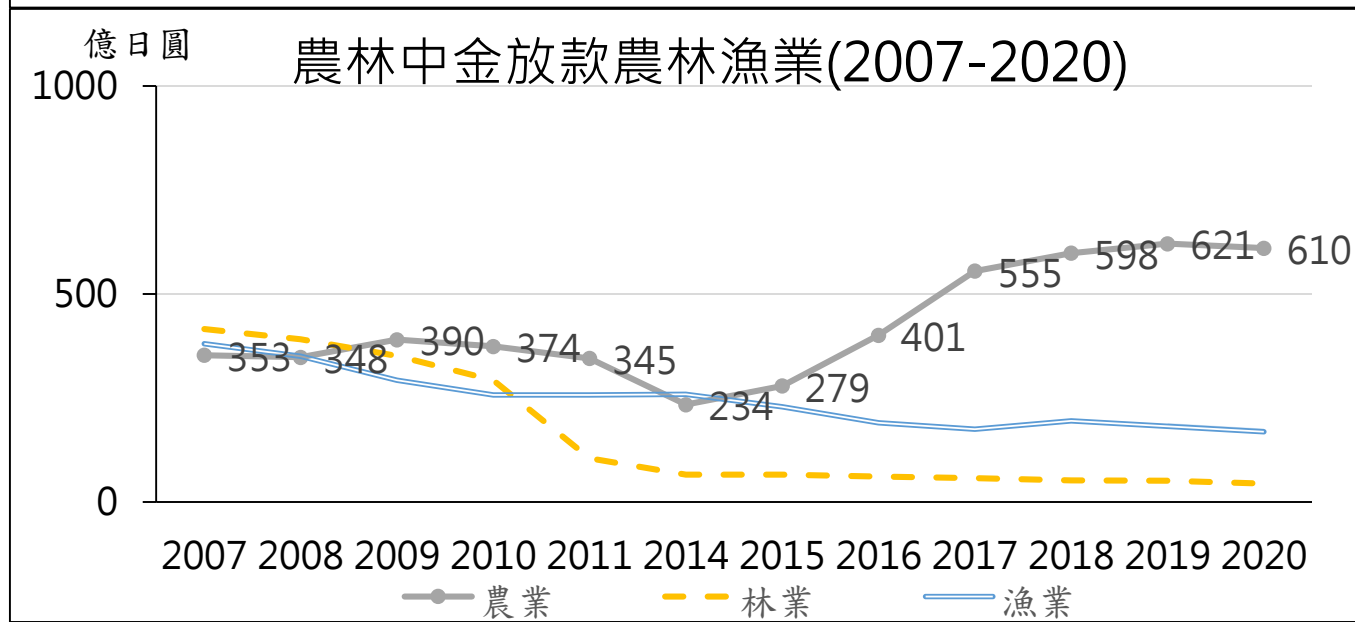
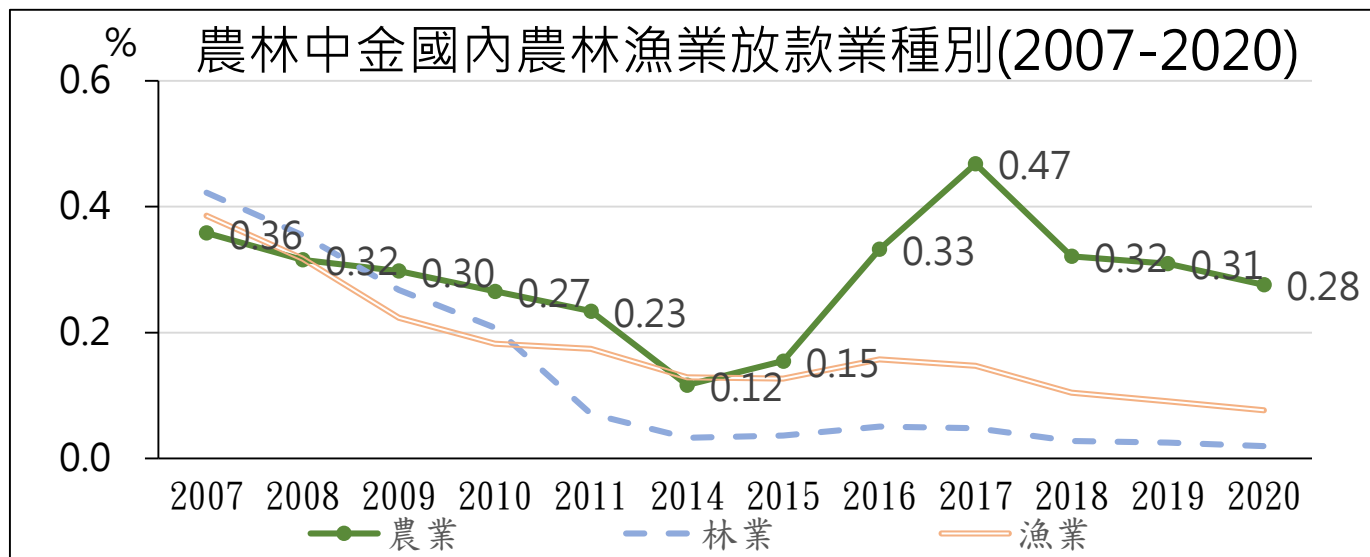
農林中金 **國內放款佔比2010年後下降趨勢**，其中對政府等的其他比重最高(29.8%)，其次金融保險業(19.1%)，第三製造業包含食品、造紙紙漿及農林水產加工用化學、機械製造，第四商社、租賃信貸、資訊通信、不動產服務業的其他服務業等間接關聯產業，第五超市、外食流通產業批發零售業等農林漁業直接關聯產業。**農林漁業則低於0.5%**(2021年3月底)。



貳、農林中金、日本農業系統金融及其變革

2、農林中金國內放款業種別

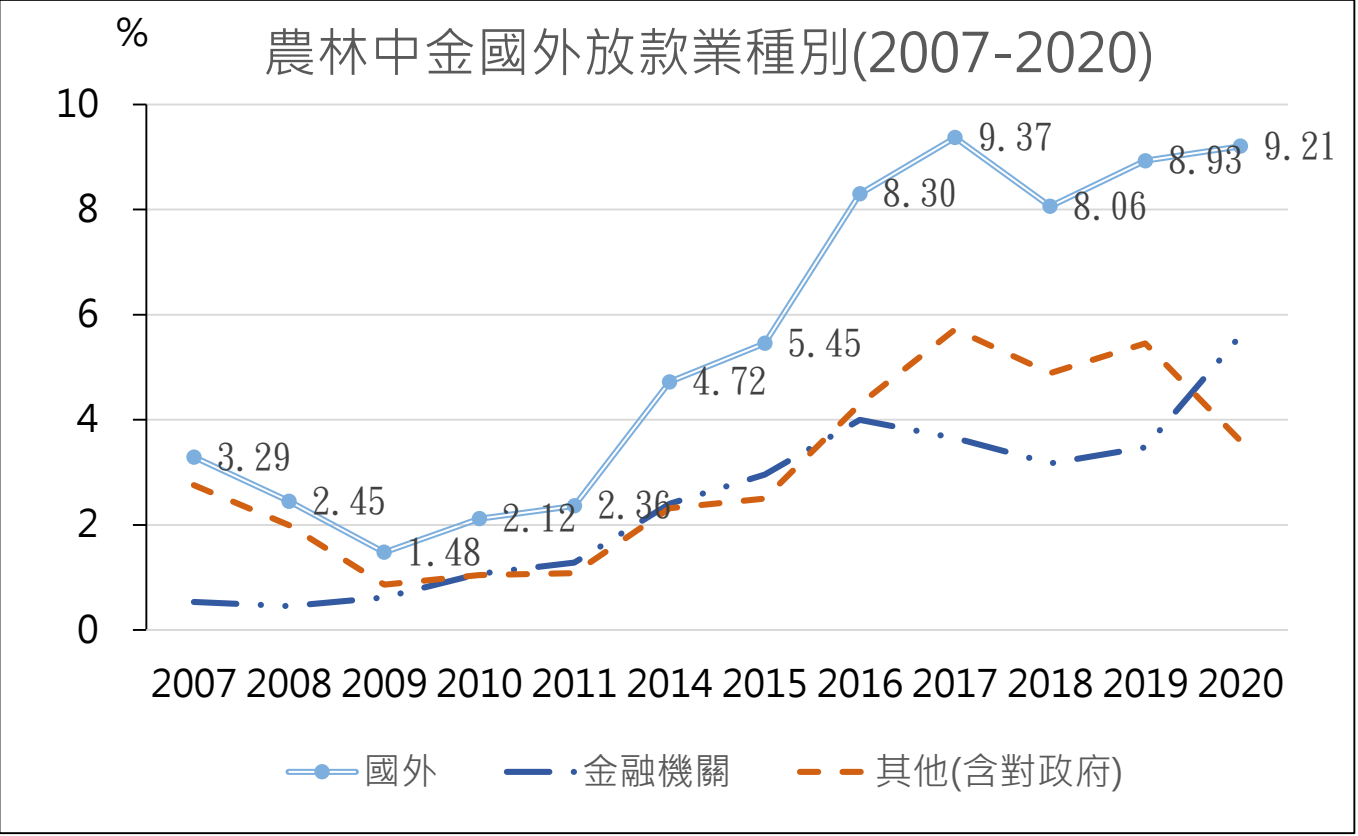
農林漁業中**農業**金額2015年後金額雖然增加但是占比仍低於0.5%。



貳、農林中金、日本農業系統金融及其變革

3、國外放款

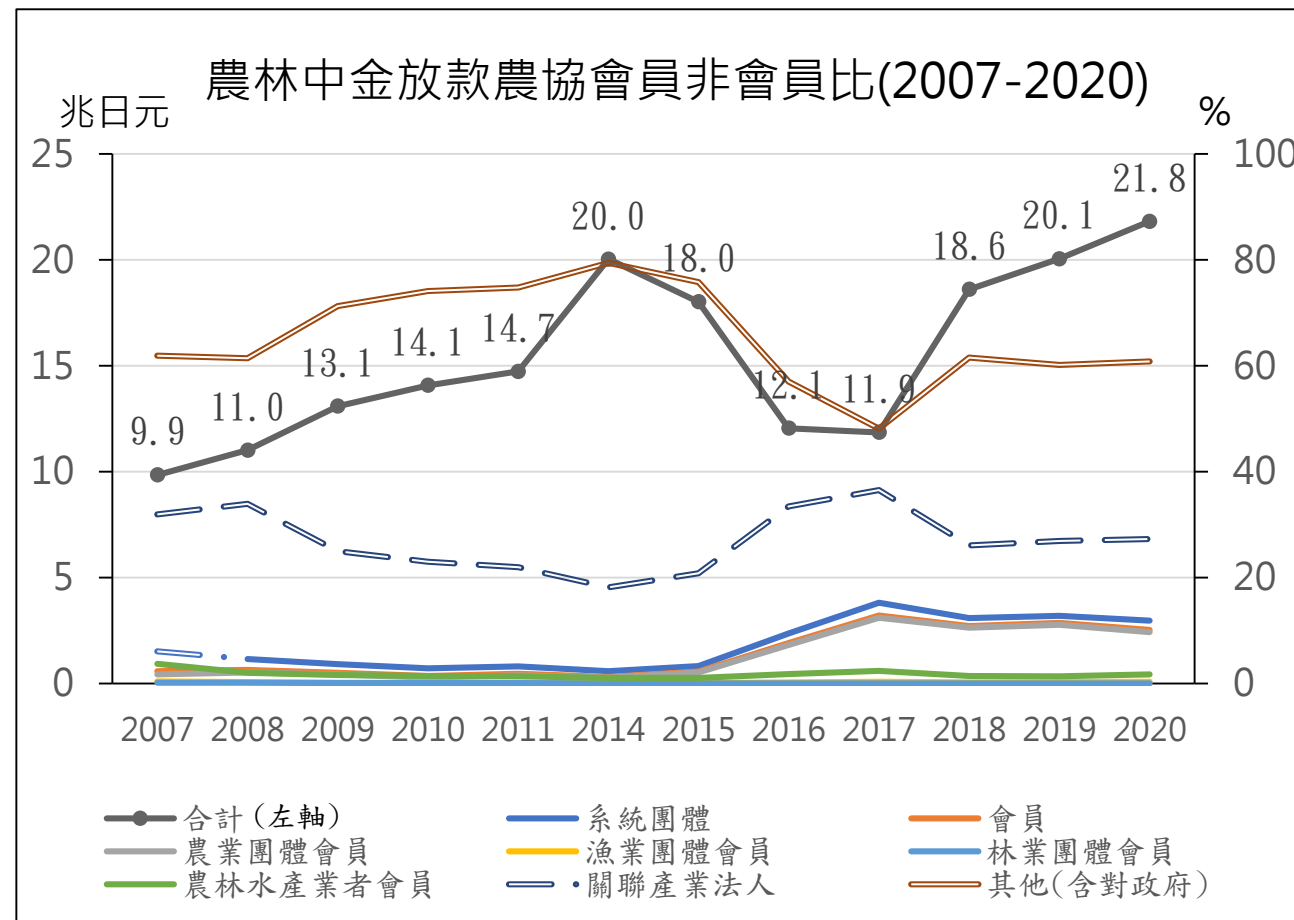
海外放款比重從2007年3%增加至2019年9.21%，主要對國外政府等及金融機關的放款增加所帶動。



貳、農林中金、日本農業系統金融及其變革

4、農協會員放款比

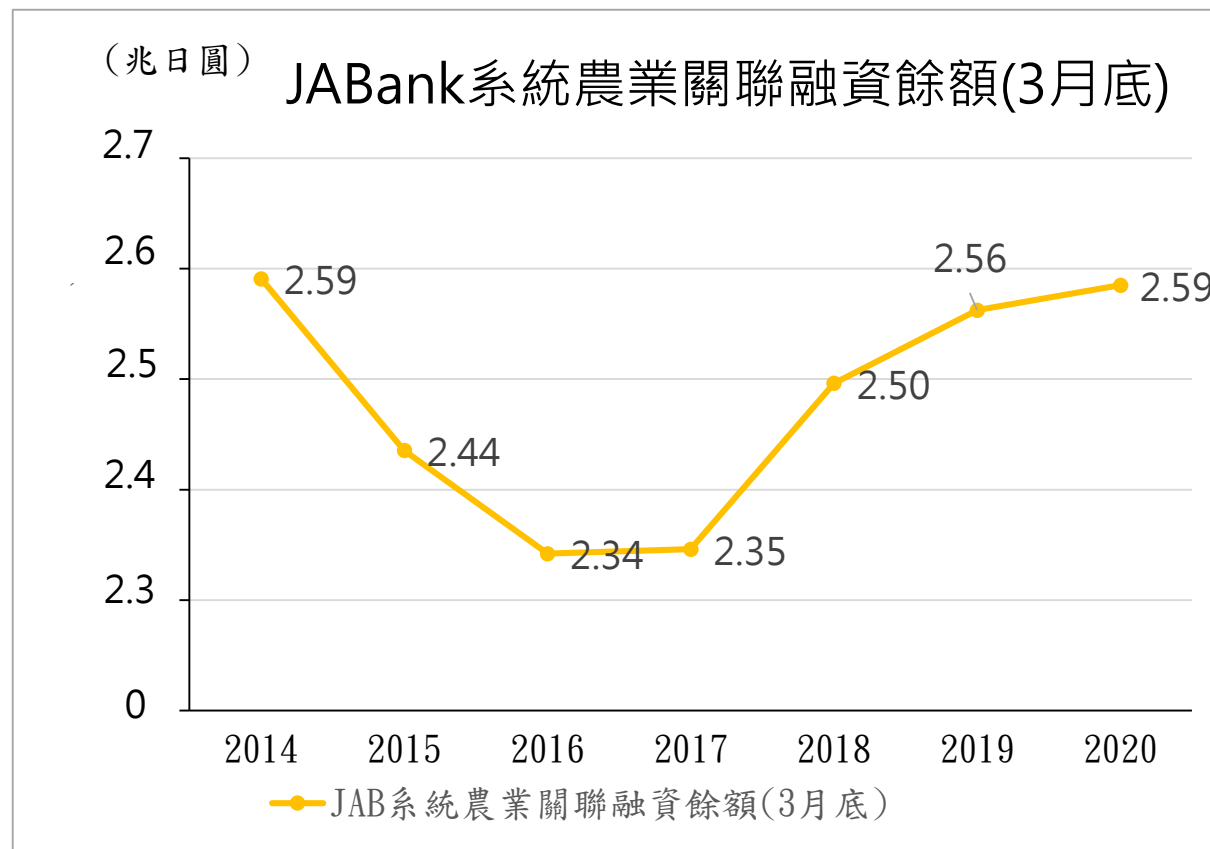
2015年後農協系統會員的放款比重呈現增加但也只佔一成左右，2020年系統團體11.88%、會員10.13%。農業關聯產業法人20-30%占比較高，2019年27.3%(2021年3月底)。



貳、農林中金、日本農業系統金融及其變革

(二)JA Bank 系統的農業融資

2017年後JA Bank系統金融對農業關聯融資增加，2020年度回增至2.585兆日圓接近2014年水準。其中地方農協1.2兆日圓(48%)、信農連0.8兆日圓(32%)、農林中金0.5兆日圓(20%)。



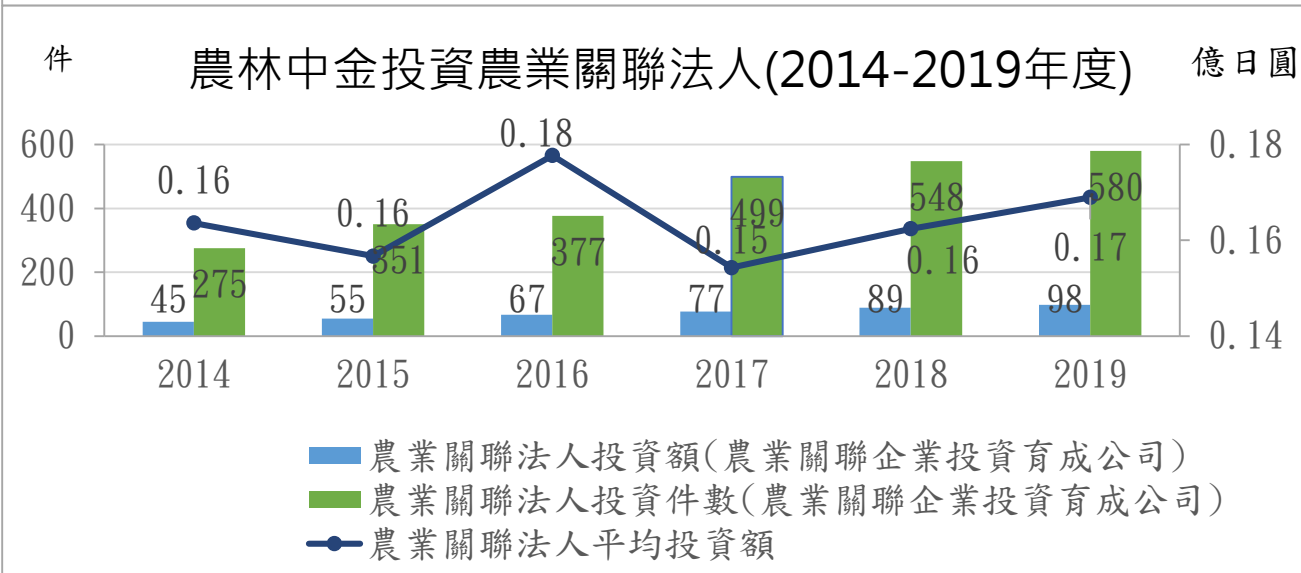
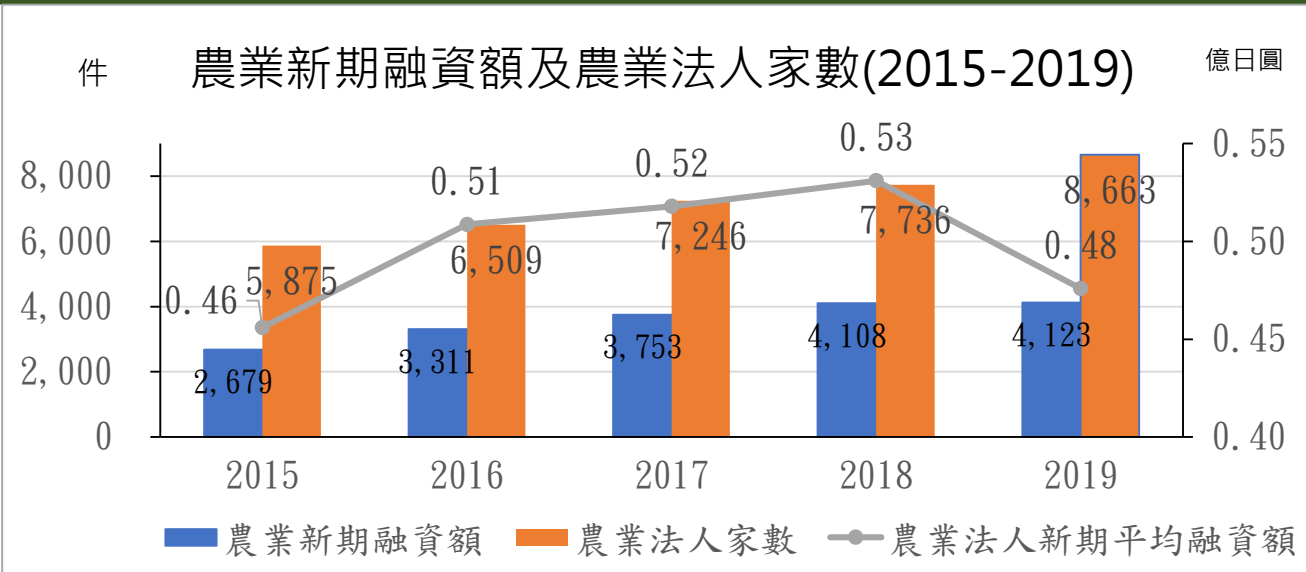
註：JABank系統農業金融即地方農協、信農連、農林中金等包含日本政策金融公庫委託金對農業關聯企業融資總計。

貳、農林中金、日本農業系統金融及其變革

(三)JA Bank 系統的農業新增融資及農林中金的新增投資

2015年後**農業年度新增融資**金額及件數都呈現增加。平均融資金額亦增加，2019年下降但仍高於2015年。

農林中金關係企業的農業關聯企業投資育成公司2015年後對**農業關聯法人**的**投資**金額及件數都呈現增加。平均投資金額2016年高峰，2017年後恢復成長至2019年，仍高於2014年。



參、農林中金之主要業務、獲利結構與國際化

一. 農林中金的主要業務

農林中金主要業務為支援建構食農價值鏈的金融服務的**食農法人事業**、**金融零售事業**以及**全球投資事業**的三大事業部門。

食農法人事業：食農價值鏈的橋樑、全方位資金融通銀行

金融零售事業：農協會員生涯規劃、農業與地方經濟發展的資金提供

全球投資事業：國際分散投資的深化追求長期安定收益，符合ESG及SDGs原則的投資

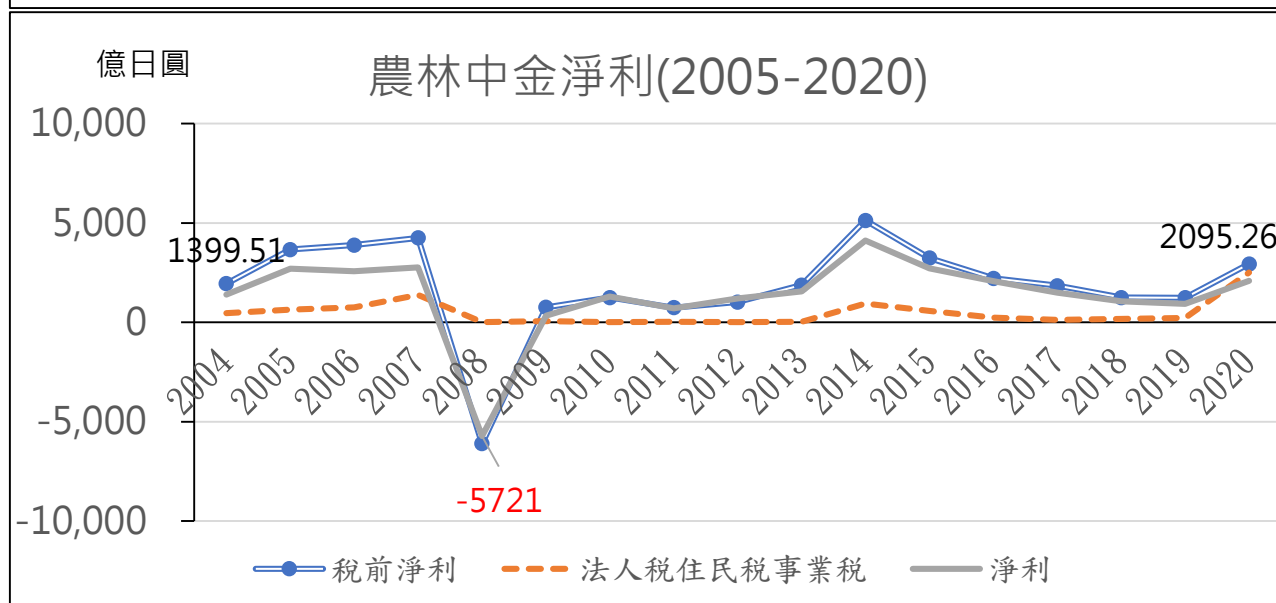
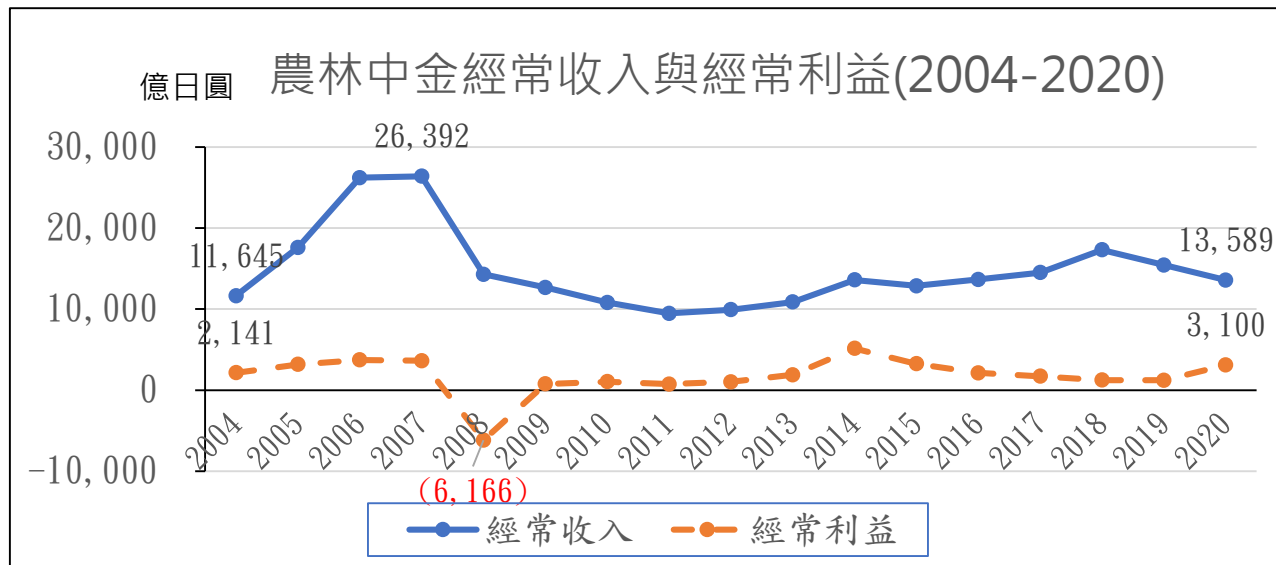
參、農林中金之主要業務、獲利結構與國際化

二. 農林中金的營收與獲利

21世紀中除2008年外，農林中金都維持獲利。

農林中金進入21世紀後確立國際分散投資與國際化經營的營運體制。

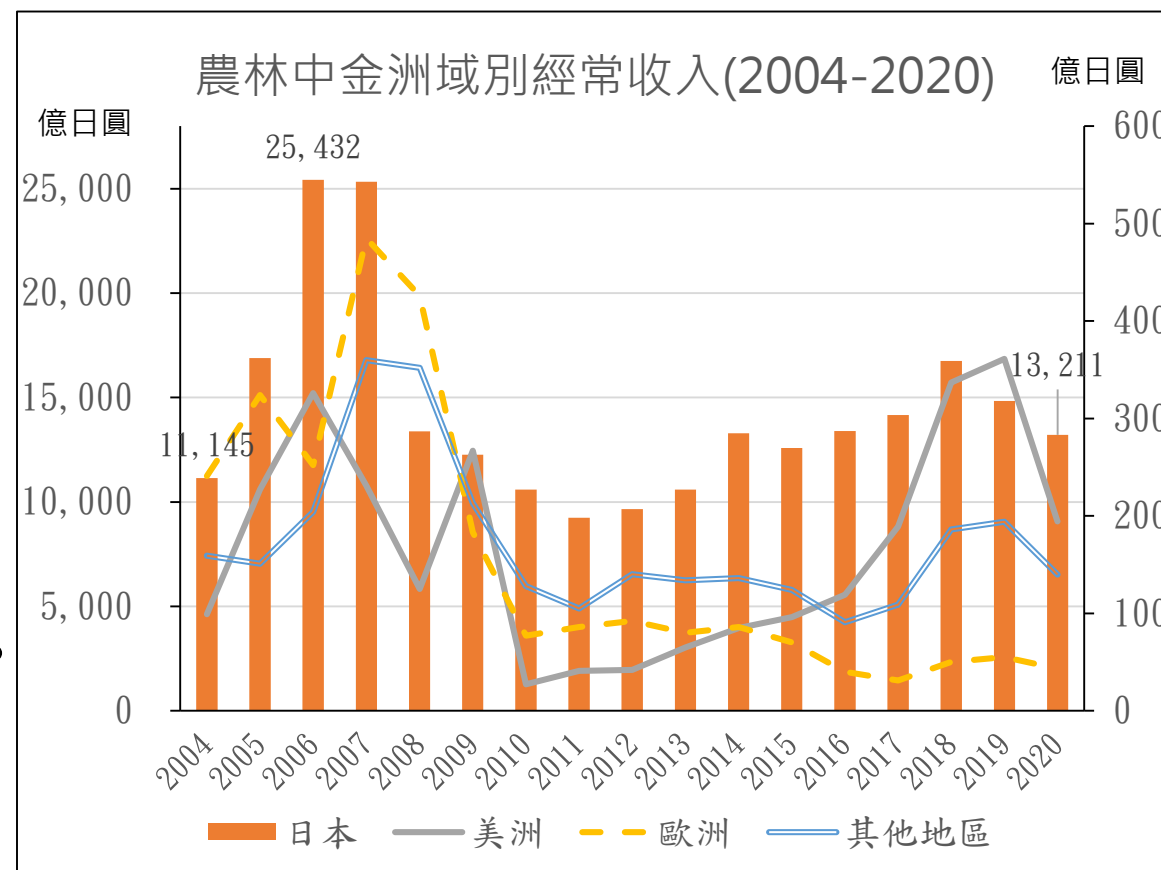
1998年開始確立國際分散投資策略方向，2000年制定資產配置與投資組合準則，2008年後調整為低波動性投資組合。



參、農林中金之主要業務、獲利結構與國際化

三. 農林中金洲域別經常收入

經常收入主要來自日本地區，占95%以上。2010年度後，美國的收入回升，2016年度後成為海外收入最大來源，亞洲的收入亦回升成為第二大海外收入。2020年度所有地區收入均下降。



參、農林中金之主要業務、獲利結構與國際化

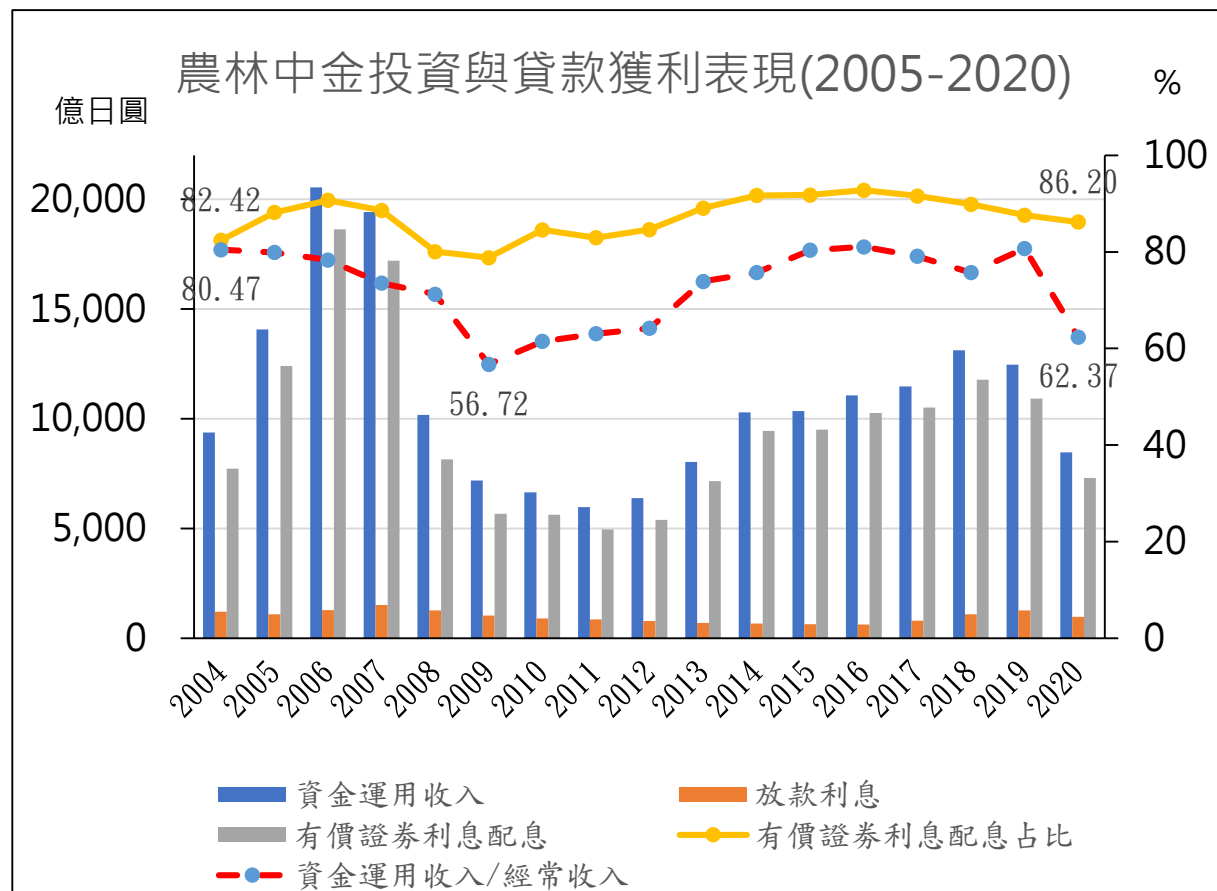
四. 投資與貸款的獲利結構

進入21世紀，農林中金及子公司主要獲利來源是**有價證券利息配息**。

2000年後農林中金經常收入的資金運用收入占比，除2009年度外占60-80%，2020年度62.37%

資金運用收入主要來源為有價證券利息配息及放款利息，

2000年後資金運用收入的**有價證券利息配息占比在80-90%**。



參、農林中金之主要業務、獲利結構與國際化

五. 國內外資金運用與調度殖利率

國際金融風暴後，國內外資金運用及調度殖利率的差異與變動影響資金國內外的配置。

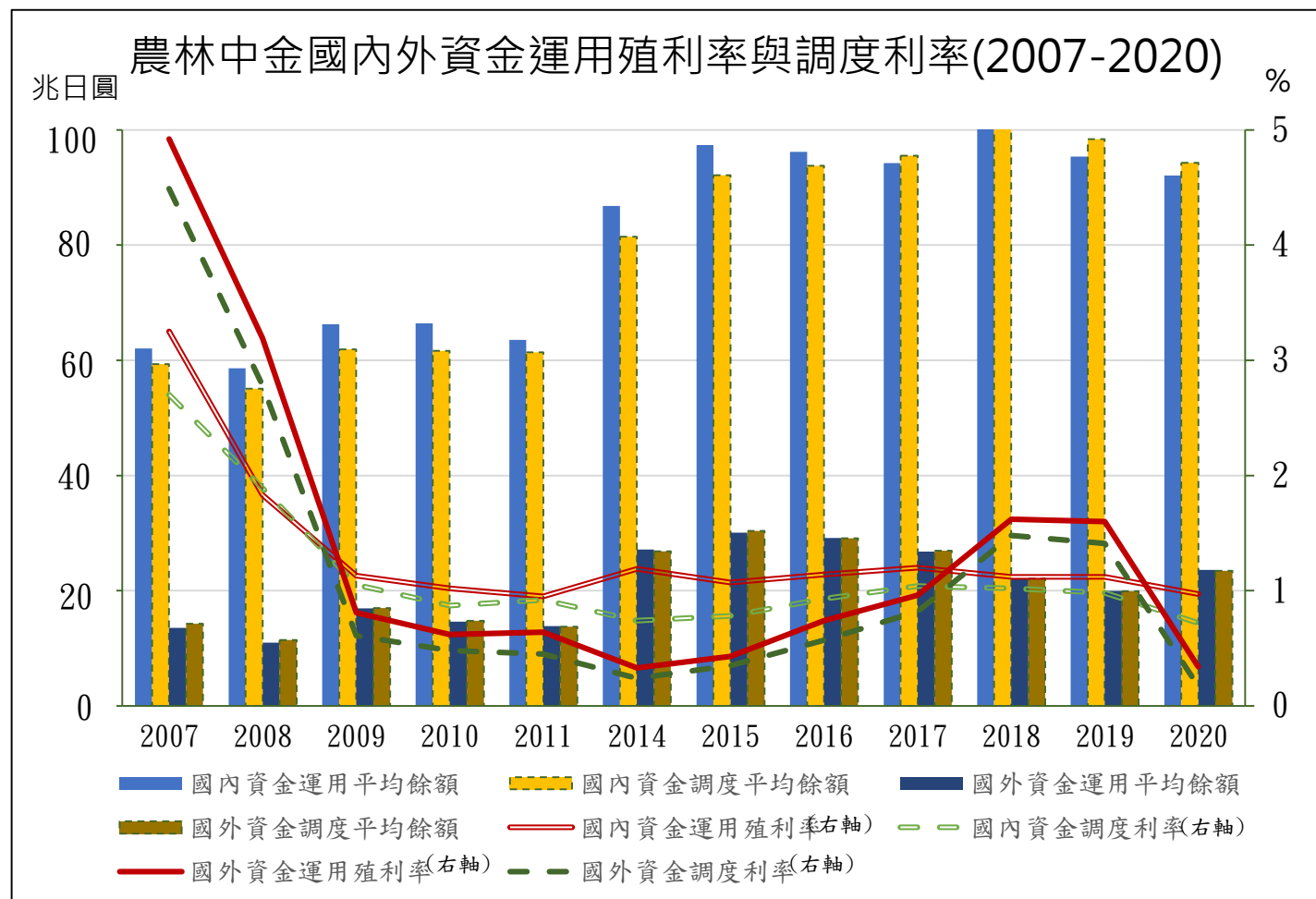
因時因地動態調整，結合新市場、新投資商品建構低波動性投資組合。

投資組合的**資產別**比例，債券59%(國內/外：20%/39%)、替代投資及信貸等36%(1%/35%)、股票5%(3%/2%)。

投資組合的**貨幣別**比例，美元51%、日圓26%、歐元15%、其他8%(2021/3/31)。

參、農林中金之主要業務、獲利結構與國際化

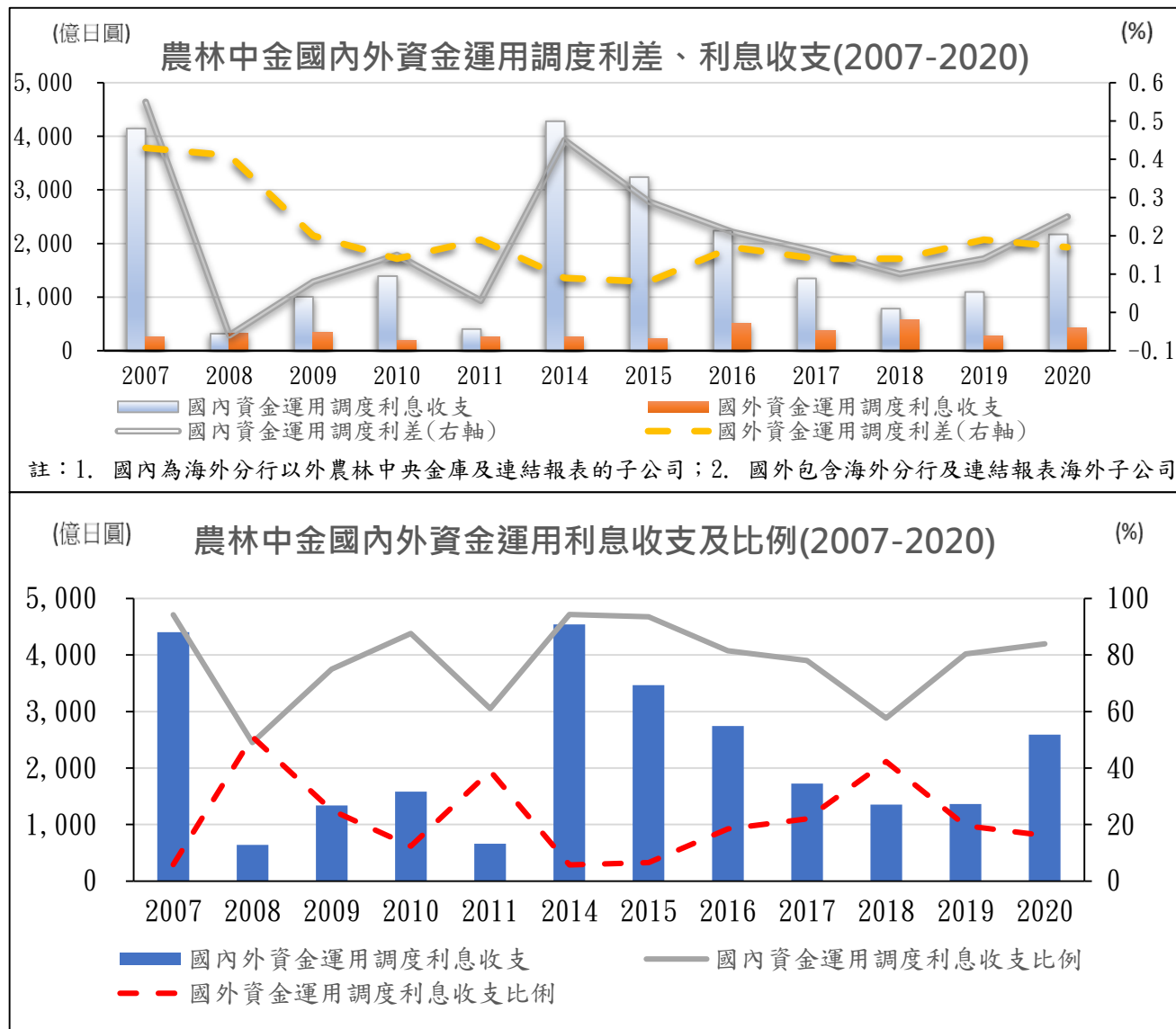
- 農林中金及子公司的資金運用基本上以國內業務為主，2020年度國內業務資金運用餘額92.08兆日圓，國外23.6兆日圓。
- 國內及國際調度利率與運用殖利率的利差變化是影響國內、國際業務的資金與調度餘額的主要因素之一。
- 2014年後國際業務部門的資金運用餘額顯著增加。



註：1. 國內業務為海外分行以外農林中央金庫及連結報表的子公司；2. 國外業務為海外分行及連結報表海外子公司。

參、農林中金之主要業務、獲利結構與國際化

- 資金的運用與調度利息收支隨國內、國際運用與調度的利差變化而變動。
- 2015年後國際業務利差逐漸擴大，國內業務利差則減小，國際業務利息收支逐漸增加，而國內業務利息收支減少。
- 2019年後國內業務利差又擴大，國內業務利息收支及占比隨之增加。

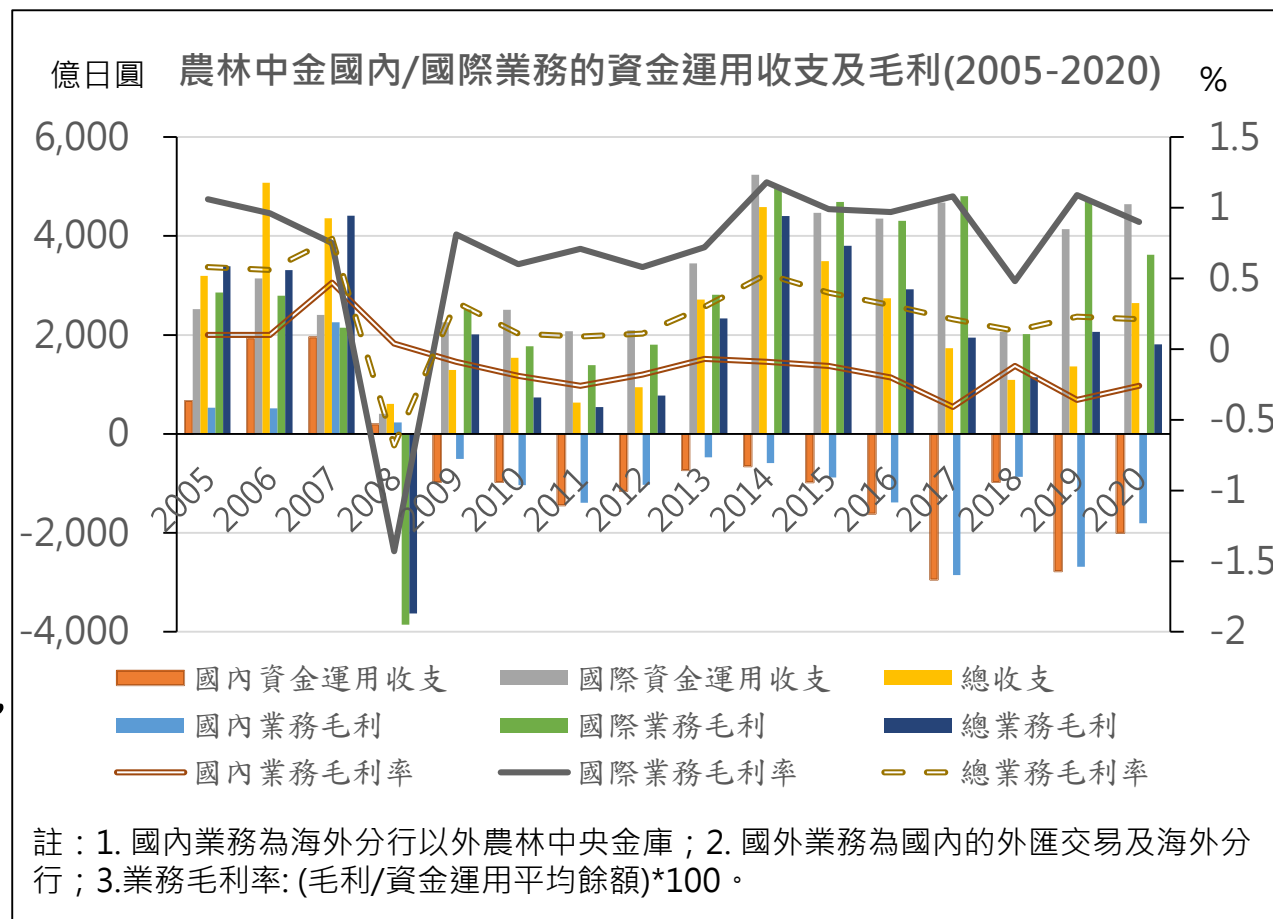


參、農林中金之主要業務、獲利結構與國際化

六. 國內外業務部門資金運用收支及毛利率

2009年後農林中金本身資金運用收支及毛利主要來自國際業務的利益，彌補國內業務的損失。

2008年度國際業務大幅虧損，2009年度國際業務毛利轉虧為盈，國際業務毛利率持續超過國內。國內業務毛利則轉為連續虧損。

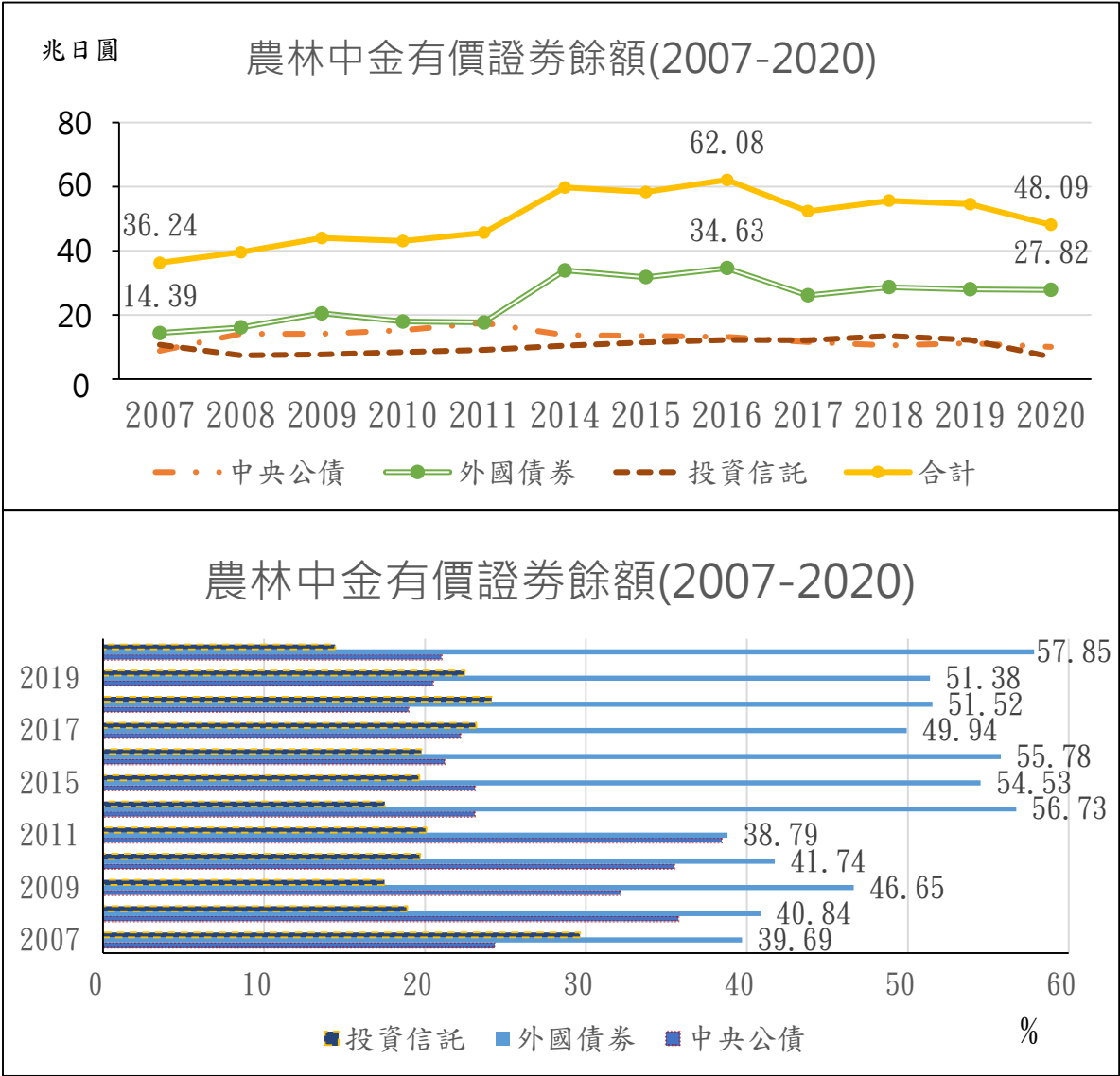


參、農林中金之主要業務、獲利結構與國際化

七. 有價證券國內外資產配置

農林中金2010年後有價證券投資逐漸增加至60兆日圓上下，其中外國債券占五成以上，投資信託及中央公債各占兩成，2017年後投資信託占比逐漸超過中央公債

2015年以前中央公債占比曾近四成與外國公債相當，但近年比重減少落於外國公債與投資信託之後。



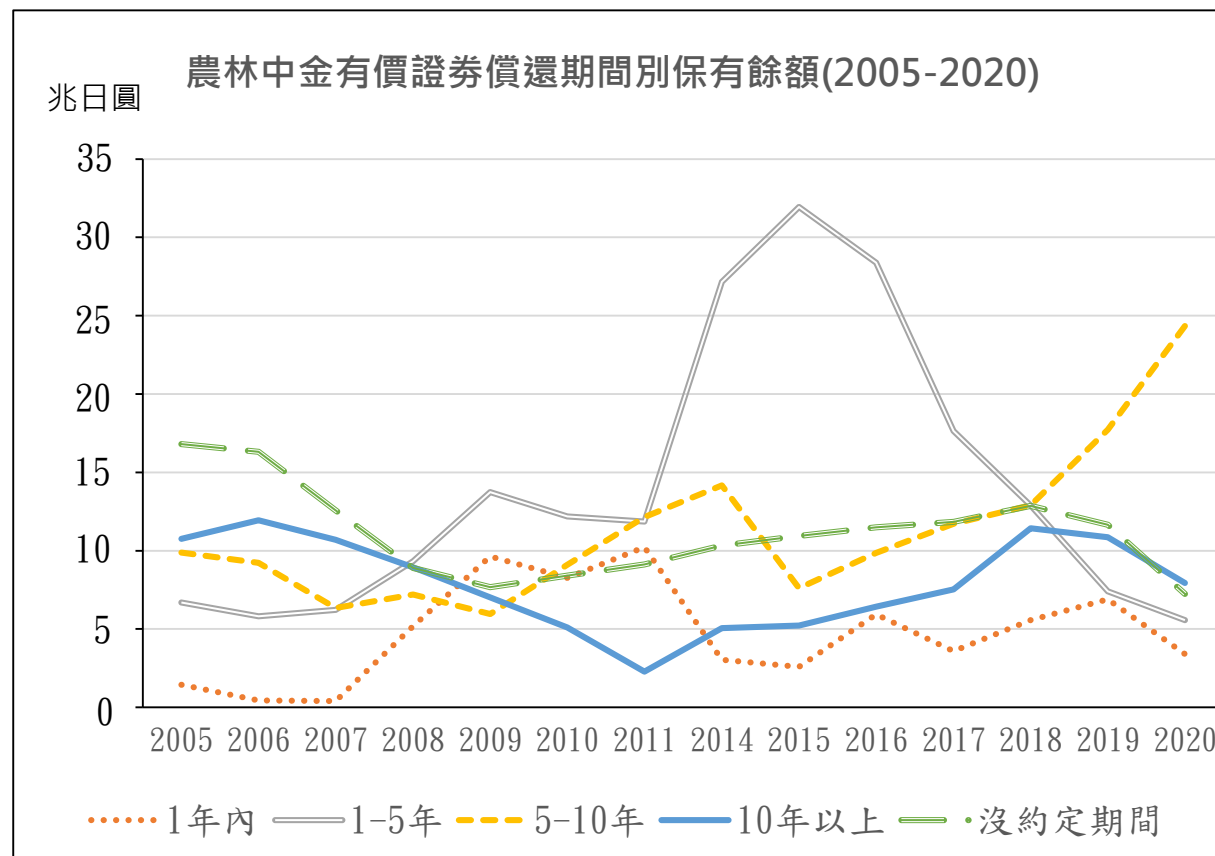
參、農林中金之主要業務、獲利結構與國際化

八. 有價證券償還期間別保有餘額

國際金融風暴後，調整期間別的資產配置。

減少持有10年以上有價證券，增加持有1-5年及5-10年期有價證券。

2016年後開始減少持有1-5年期，增加持有5-10年期及10年以上，2018年後繼續增加5-10年期但減少10年以上有價證券。

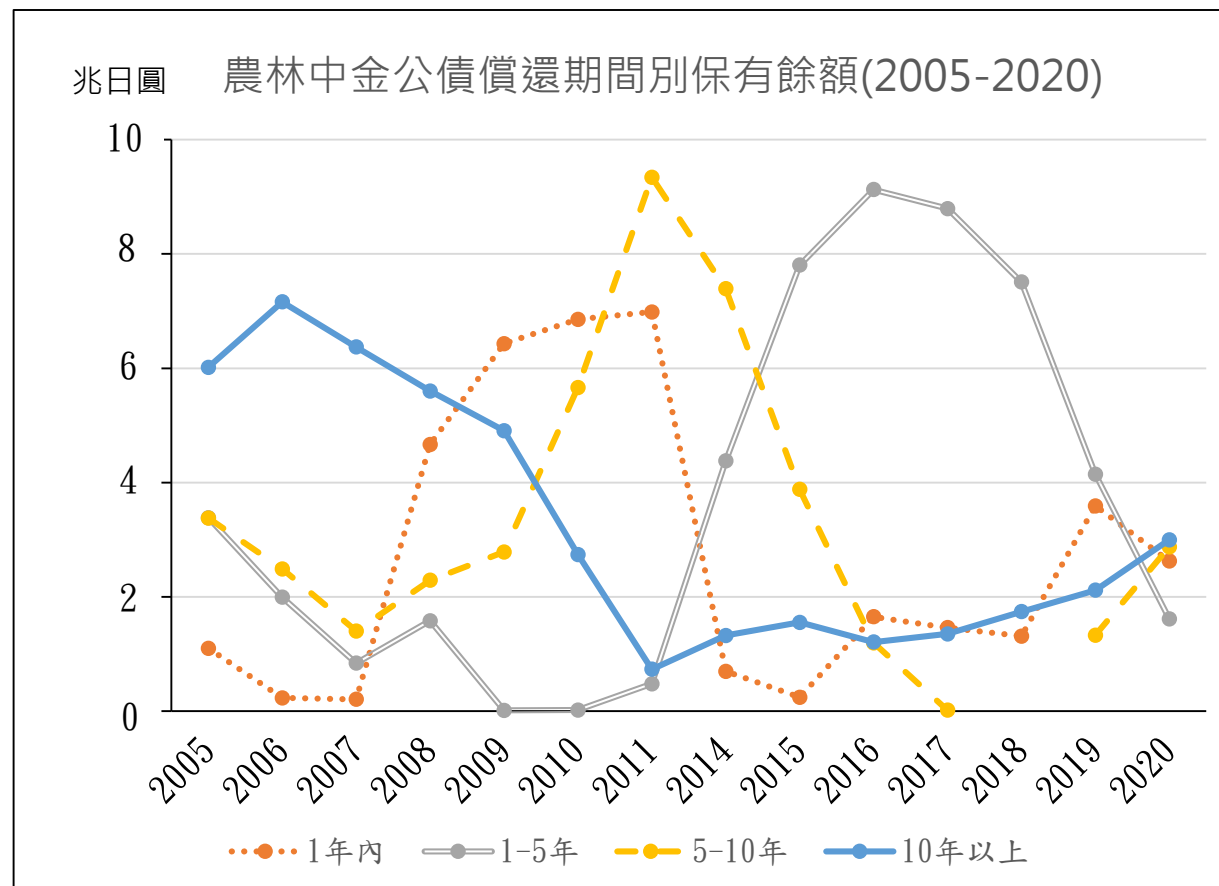


參、農林中金之主要業務、獲利結構與國際化

九. 國內外有價證券償還期間別配置的**因時因地制宜**

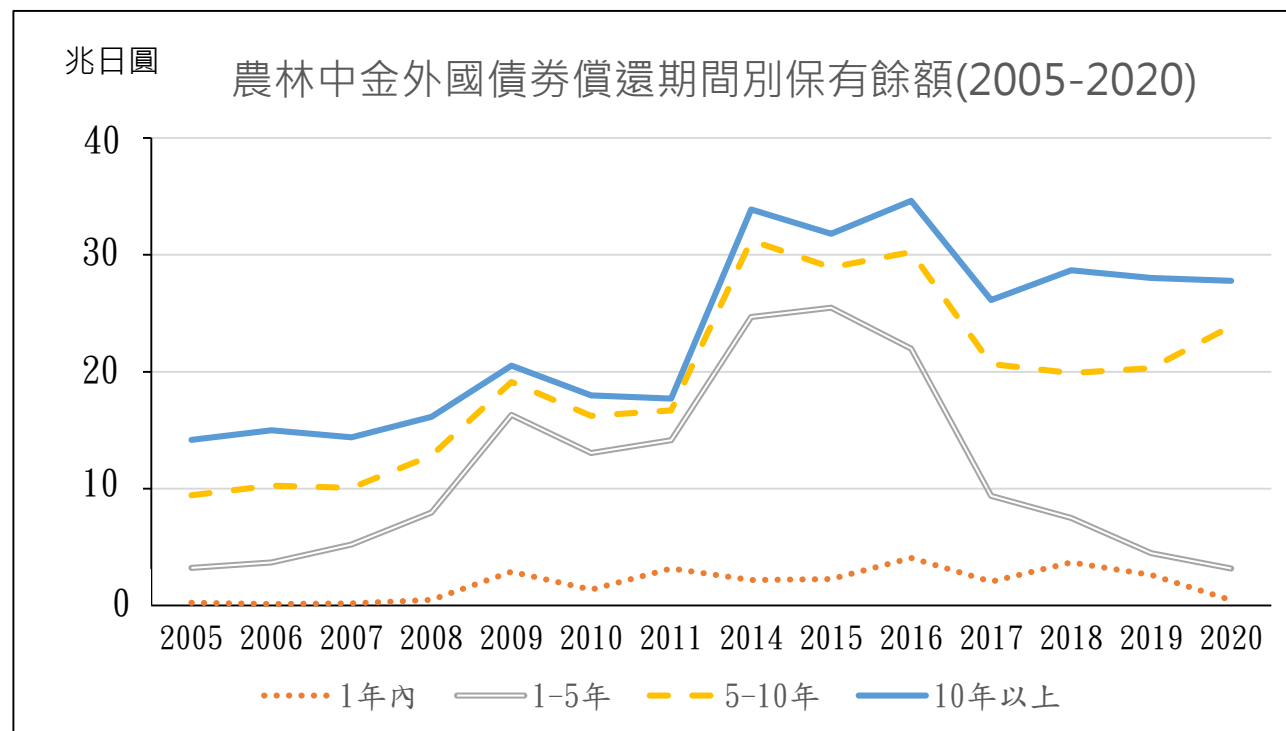
國際金融風暴後，**公債的期間別**的資產配置調整因**國內外**而異。

國內減少持有10年以上公債，增加持有1年內及5-10年期公債，2010年後又開始減少持有1年內及5-10年期而增加1-5年期。



參、農林中金之主要業務、獲利結構與國際化

國外則持續增加持有10年以上、5-10年期及1-5年期外債。2016年開始減少持有各期別外債，特別是1-5年期。



肆、農林中金之資產負債管理與風險管理體制

一. 農林中金金融風險管控體制

理事會為上層構造，決定經營策略、預期報酬、KPI、風險偏好及風險容忍之原則。

下設**經營會議**由綜合風險管理會議統合其下投資組合管理會議、食農金融會議、信用風險會議及營運風險管理協議會等，負責協議達成理事會交付經營目標的執行戰略、方針、規則等。

經營會議負責的風險管理分為**財務風險管理**及**綜合性風險管理**。

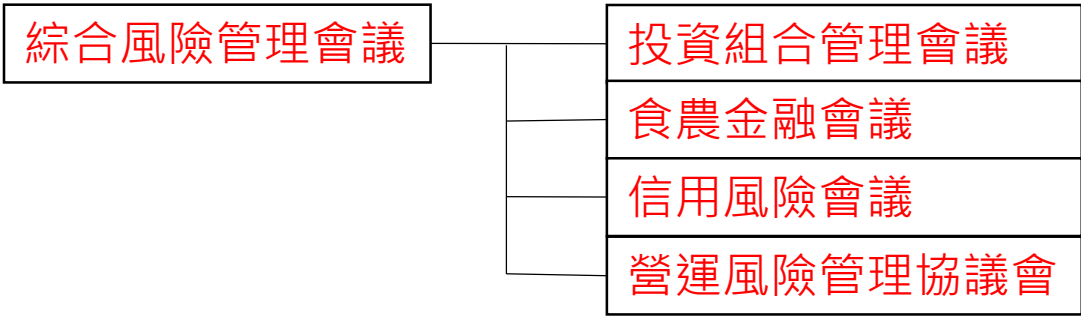
財務管理又分預算管控、ALM、市場投資組合管理與信用組合管理。

綜合性風險管理分為市場風險、信用風險、流動性風險及營運風險。

肆、農林中金之資產負債管理與風險管理體制

理事會(經營戰略、預期報酬、KPI、風險偏好、風險容忍)

經營會議(戰略、方針、規則的決定協議)



風險管理

財務管理(財務風險管控)

預算管控
ALM
市場投資組合管理
信用組合管理

風險管理(風險管理制度設計、計測、檢證)

綜合性風險(經濟資本管理自有資本管理)

市場風險	信用風險	流動性風險	營運風險
利率風險管理、資產別管理	內部平等、自我查核、授信集中、風險管理	資金調度風險、市場流動性風險	營運風險報告、RCSA、再發防止

肆、農林中金之資產負債管理與風險管理體制

二. 農林中金金融商品風險管理制度

- 農林中金運用地方及區域農會等農會會員存款、市場上調度的資金等的資金進行放款及有價證券投資。特別有價證券的運用以國際分散投資為基本概念，對日本、美國、歐洲、其他地區等進行債券、股票、信貸、替代投資的資產配置。
- 多樣化金融資產及負債組合下，基於財務風險的控管，農林中金依其綜合性風險管理架構進行資產負債管理(ALM)、市場風險、信用風險等的財務管理。

肆、農林中金之資產負債管理與風險管理體制

二. 農林中金金融商品風險管理制度

- 農林中金對金融商品的風險管理制度分為綜合性風險、市場風險、信用風險、資金調度流動性風險、營運風險等五種管理制度。
- 農林中金及關係企業保有的金融資產主要為放款、有價證券、投資信託等。放款有放款對象的信用風險。有價證券、投資信託主要為國內外債券、股票、其他信用資產選項依到期持有目的或交易目的而有利率、匯率、價格等的市場風險，發行機構的信用風險、流動性風險等。

肆、農林中金之資產負債管理與風險管理體制

二. 農林中金金融商品風險管理制度

- 金融負債主要是會員的存款、農林債、借款、拆款、公債回購協議應付款(Payables under Repurchase Agreements)等市場的調度資金。這些都受到利率、匯率變化風險以及到期期限的流動性風險等的影響。

肆、農林中金之資產負債管理與風險管理體制

二. 農林中金金融商品風險管理制度

(一)綜合性風險管理

- 依據農林中金『**風險管理基本方針**』對各業務所面對風險進行重要性評估，基於**各風險的特性進行個別管理**外，綜合性風險管理同時也透過計量的手法掌握其**對整體組織的風險並比對經營體力的負載**扮演核心角色。
- 農林中金基於綜合性風險管理的需要，設立「**綜合風險管理會議**」，**制定風險管理架構並確立足以研判整體風險是在組織可控範圍內的稽核體制**。

肆、農林中金之資產負債管理與風險管理體制

二. 農林中金金融商品風險管理制度

(一)綜合性風險管理

- 因應個別風險則設置「投資組合管理會議」對市場風險、信用風險、流動性風險，設置「信用委員會」及「食農金融會議」對信用風險等進行協議並決定各風險管控的方針。各會議定期向理事會報告運作狀況。
- 農林中金連結報表的子公司等遵循農林中金『風險管理基本方針』的原則，基於集團企業運作管理規則，各關係企業都要確立因應其業務及風險特性的風險管理制度。

肆、農林中金之資產負債管理與風險管理體制

二. 農林中金金融商品風險管理制度

(二)市場風險

- 農林中金制定「**市場風險管理要綱**」及「**市場風險相關規定**」建構其市場風險管理的運作架構。
- 市場交易的運作流程上依資產配置方針的決定、交易的執行及風險量等的監控各別分開獨立運作，**資產配置方針**由「**投資組合管理會議**」，**交易的執行**由前臺部門，監控由中臺部門分別負責。

肆、農林中金之資產負債管理與風險管理體制

二. 農林中金金融商品風險管理制度

(二)市場風險

- **市場投資組合風險管理**由中檯部門依壓力測試、情境分析、風險值等量化指標進行管理。農林中金的量化指標是依其所有金融資產及負債為對象運用內部模型所運算的投資組合。當部位或損失超過預定基準時中檯部門向前檯部門發出警告通知並指示前檯部門提出改善案或縮小交易量或停止交易等。

肆、農林中金之資產負債管理與風險管理體制

二. 農林中金金融商品風險管理制度

(三)信用風險

- 農林中金制定「信用風險管理要綱」及「信用風險相關規定」建構其內部分級、審查、授信額度、問題債權管理等信用風險管理的運作架構。
- 依放款額度、種類、地區、業種等多樣資產構成信用風險資產，其信用風險管理除個別審查的角度外還要加上信用風險資產組合整體管理的觀點進行運作。

肆、農林中金之資產負債管理與風險管理體制

二. 農林中金金融商品風險管理制度

(三)信用風險

- 農林中金信用風險管理由「**綜合性風險管理會議**」、「**投資組合管理會議**」組成管理架構決定授信方針。**前臺**部門依授信方針執行放貸、投資，**中臺**部門監控信用組合的狀況並向上述兩會議報告進一步調整管理架構及授信方針等。此循環形成信用風險管理的核心。

肆、農林中金之資產負債管理與風險管理體制

二. 農林中金金融商品風險管理制度

(四)資金調度流動性風險

- 農林中金制定「**流動性風險管理要綱**」並基於其資產負債管理特性，考量持有資產的相對低流動性，在調度手段多元化、分散化過程特別**重視資金調度安定性的流動性風險管理**的運作。**資金調度管理**由**總公司統籌**，由「**綜合風險管理會議**」因應資金調度運用及貨幣、調度工具、據點等的制約情況做成決定。而決定具體的資金調度方針的**資金計畫**則由「**投資組合管理會議**」做成決定。

肆、農林中金之資產負債管理與風險管理體制

二. 農林中金金融商品風險管理制度

(五)營運(操作)風險

- 透過營運(操作)風險報告制度針對管制對象的事務性、制度性、法律、人為、有形資產、資訊洩漏等操作風險的發生進行資訊彙整並分析。另透過風險控管自我評鑑 (RCSA)對潛在性風險進行評析。
- 理事會訂定營運(操作)風險管理基本方針，並設置營運(操作)風險管理協議會。操作風險管理協議會負責監控風險管理的進行，佈署跨部門的橫向管理體制，以及超營業部門的統括管理佈署等。

伍、JA Bank系統金融的系統安全網與農林中金之不良債權管理

一. JA Bank系統金融系統安全網

JA Bank系統金融系統安全網由破綻未然防止系統及存款保險制度構成

(一)破綻未然防止系統

- 監控JA農協、JF漁協的經營狀況，早期發現問題。
- 及時改善經營，避免經營破綻。
- 必要時活用JA Bank支援基金及JF海洋Bank支援基金挹注JA、JF資本以維持經營健全性。JA Bank支援基金為日本全國JA共同出資2020年3月底餘額1,659億日圓，JF海洋Bank支援基金餘額221億日圓。

伍、JA Bank系統金融的系統安全網與 農林中金之不良債權管理

一. JA Bank系統金融系統安全網

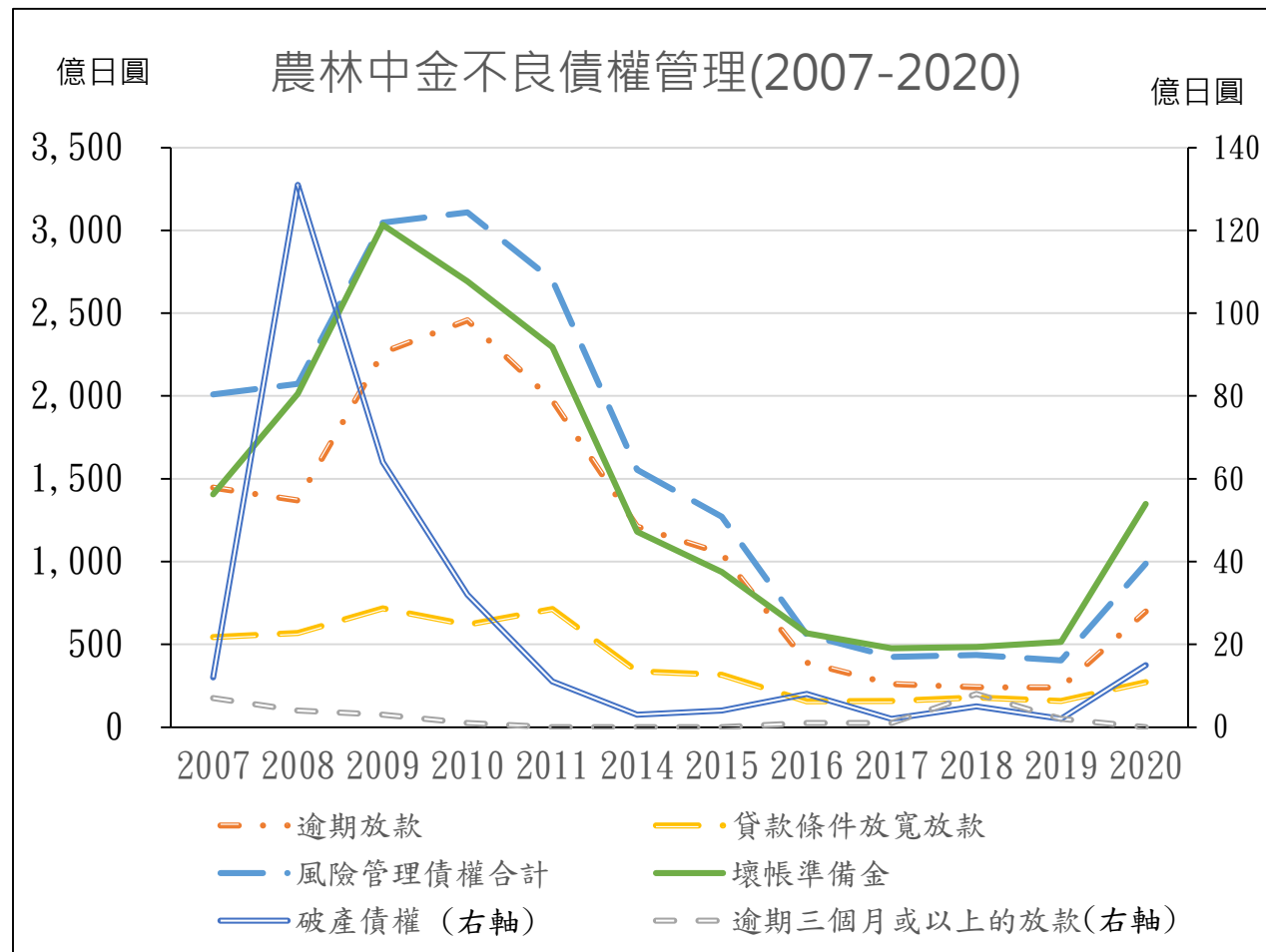
(二)農林水產業合作社存款保險制度

- 依據「日本農林水產協同組合貯金保險法」，由政府、日本銀行、農林中金、JA信農連、JF信漁連出資成立『農林水產業合作社存款保險機構』負責營運。
- 農林水產業合作社加入存款保險，所以存款戶、農林水產業合作社、農林水產業合作社存款保險機構之間保險關係就自動成立。
- 結算用存款全額以及存款戶本金1,000萬日圓及其利息合計金額可受到保護。
2021年3月底農林水產業合作社存款保險機構責任準備金餘額4,522億日圓。

伍、JA Bank系統金融的系統安全網與農林中金之不良債權管理

二. 農林中金之不良債權管理

國際金融風暴後風險管理債權一時暴增破產債權2008年度最高達131億日圓，2009年度逾期放款最高達2,262億日圓，貸款條件放寬放款最高達717億日圓，其後風險管理債權逐年減少，2019年度逾期放款降至239億日圓，破產債權2億日圓。2020年度逾期放款上升至699億日圓，破產債權15億日圓。2016年後壞帳準備金(2020年1349億日圓)超過風險管理債權(同987億日圓)。



陸、結論

一. 日本農協及系統金融的變革

1995年日本泡沫經濟瓦解後，日本住宅金融專門公司破產引發其本土型金融風暴造成日本經濟6.3兆日圓以及JA Bank系統金融5,300億日圓鉅額損失。農林中金依據日本1996年通過「農林中金及信用農業協同組合連合會合併法」合併部分經營不善的信農連，開始JA Bank的三級結構的二級化變革。

2001年「農林中金及特定農業協同組合等的信用事業的再編強化相關法律」(信用事業新法=JA銀行法)。鼓勵農協相互整併，或農協中設置農林中金分行或農協成為農林中金代理店提供金融信用服務(JA銀行法第三條)。

陸、結論

2015年修訂農協法。安倍政府的規制改革會議，要求農協專注農業經濟事業的經營以回饋農業經營者會員以及將信用事業切割獨立出去。農協法修訂中明訂農協的營利目的外，並要求農協的信用事業經營透明化以及調整 JA Bank系統金融過度依賴金融投資收益的營運，加重幫助農協會員提升生產力、附加價值以符合農業經營者會員利益以及農協組織的基本目的。

面對日本農產品市場開放的衝擊，JA Bank系統金融配合農協經濟事業的改革及農業及關聯產業的規模經濟、企業化、六次產業化等強化農業競爭力政策的實施，開展其因應相關投資資金需求增加及資金調度手法多樣化的運營。

陸、結論

二. 國際化經營的變革

農林中金進入21世紀後確立國際分散投資與國際化經營的營運體制。

- 國際分散投資。1998年開始提出國際分散投資、擴大投資對象、降低風險的國際化經營策略。2001年導入資產配置準則確立最適化投資組合的運作體制，2008年國際金融風暴後根本性檢討國際分散投資的運作體制，提升投資手法及風險管理，建構低價格波動的投資組合，確保長期安定獲利。

農林中金主要獲利來源是有價證券利息股息。分散投資降低風險確保長期安定獲利以及符合ESG及SDGs是農林中金全球投資的兩大方向。

陸、結論

2010年以來國際分散投資對象從傳統資產陸續增加不動產、私募基金等替代投資的新投資資產，並積極設立海外子公司爭取更多投融資機會，增加專案融資，主動直接接觸可能投融資對象及商品確保獲利機會等分散投資對象並深化風險管理。

投資組合的資產別比例，債券59%(國內/外：20%/39%)、替代投資及信貸等36%(1%/35%)、股票5%(3%/2%)；投資組合貨幣別比例，美元51%、日圓26%、歐元15%、其他8%(2021/3/31)

陸、結論

- 國際化經營。設置國外分行、辦事處及澳洲、荷蘭金融子公司，並與國外策略夥伴銀行荷蘭Rabo bank合作進行國際性專案融資(project finance)。2017年董事派駐海外，強化海外投資運用體制以利國際業務展開。

柒、建言

一. 全國農業金庫擴展國際金融業務時，對海外市場應該有充分的了解與掌握，步驟建議如下：

1. 金融機構自身財務結構的評估(特別是投資風險評估機制的建立)
2. 建立國外金融機構間的商業夥伴關係
3. 考察海外的金融據點與金融情勢
4. 舉辦國內研討會
5. 舉行與國內企業的商務/交流會議

柒、建言

二. 建議全國農業金庫未來在國際化多元經營與投資上建立更完整更細緻的「風險控管體制」

1. 建立國際分散投資策略的計畫。
2. 設置投資風險控管的評估與準則。
3. 健全風險管理的體制 (參考日本農林中金的做法)，如(1)自有資本的比例、(2)建立涵蓋政體風險及各種個別風險的管理方針、標準及運作方法(信用風險、投資風險、市場風險及資金操作風險等)。

感謝聆聽!

敬請指教!!

068204@gms.tku.edu.tw