

# 第三章 德、荷、美、日、瑞士等國外 合作金融機構及其股金制度

## 第一節 德國合作金融機構及其股金制度

### 一、德國合作金融機構概況

德國的合作銀行原分屬於農業信用合作社之雷發巽銀行(Raiffeisenbank)及一般中小企業信用合作社之國民銀行(Volksbank)。自1972年上述兩種體系合而為一，統稱為合作銀行或國民銀行(本研究皆以合作銀行稱之，Volksbank und Raiffeisenbank; 簡稱 VR Bank)。

德國合作銀行體系原本為地方合作銀行、區域合作銀行與中央合作銀行分行，及中央合作銀行三層級。2001年9月，GZ Bank 和 DG Bank 合併為 DZ Bank。因此上層部分有全國中央合作銀行 DZ Bank 和區域中央合作銀行 WGZ Bank。合作銀行辦理之業務與一般商業銀行相同，除了區域中央合作銀行 WGZ Bank、中央合作銀行 DZ Bank 為公司組織型態，地方合作銀行仍維持合作社之組織型態<sup>1</sup>，但整體合作金融體系仍保有合作組織型態之精神經營。易言之，合作銀行是基於德國「合作社法」登記之合作組織，同時亦受德國「銀行法」(Kreditwesengesetz)規範之金融機構<sup>2</sup>。

此外，聯邦部分設有德國國民銀行及雷發巽銀行協會 BVR(Bundesverband der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken)，BVR 代表合作銀行集團，不僅規劃集團內的經營策略，提供經營上的建議，理監事的教育訓練，並且從會員銀行當中收取會費<sup>3</sup>成立保證基金，針對經營困難之合作銀行給予保證、貸款等協助。BVR 所設計的經營策略，是否採行由各合作銀行自行決定。BVR 之下設有地域稽核協會，對地方銀行從事業務

<sup>1</sup> 台灣省政府財政廳(1999)，p.8 指出，地方合作銀行除柏林合作銀行改為有限公司組織外，皆為合作組織，其社員為農民或一般國民。

<sup>2</sup> 根據德國「銀行法」，合作銀行被定義為金融機構(Kreditinstitute)，在德國「銀行法」有關銀行基本的業務幾乎都已包括在信用合作組織章程內。易言之，原則上合作銀行與其他綜合銀行之間並無太大差異。只是其經營規模較小，在實務上與其他金融機構相比，地方合作銀行無法執行全部銀行業務者也有，為彌補經營規模過小，在州、國的階段設立上層中央機構。

<sup>3</sup> 會費之收取，原本每一銀行之費用是固定的，今後依資產分類之信用評等採取不同標準。

稽核<sup>4</sup>，德國合作金融體系詳見圖 3-1-1。

### (一)中央合作銀行—DZ Bank

DZ Bank 係會員銀行出資設立<sup>5</sup>，調節會員銀行資金之供需、清算業務、有價證券交易以及提供金融商品等。對地方合作銀行扮演上層金融機構，並透過其公司提供多元化金融商品，另一方面也對中、大型企業從事法人企業金融交易，從事投資銀行、國際業務等。

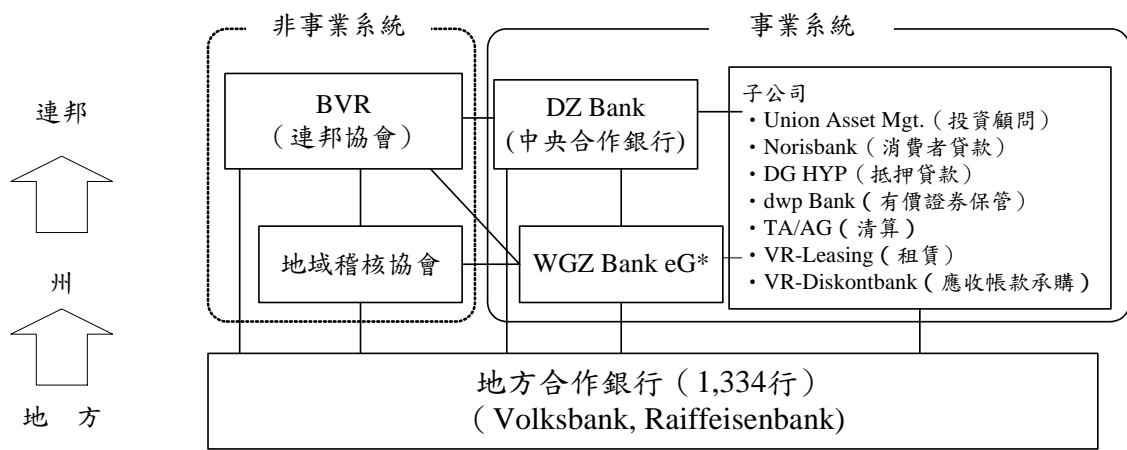


圖 3-1-1 德國合作金融體系圖(2004 年)

事實上，DZ Bank 已是綜合性商業銀行<sup>6</sup>，旗下子公司包括投資顧問、消費貸款、抵押貸款、信託等。目前改為有限公司組織，股票不公開上市。區域中央合作銀行 WGZ Bank 則又是地方合作銀行所共同投資<sup>7</sup>，目前亦改為有限公司組織，彼此是客戶亦為股東，是債權人亦為存款人，股票也不公開上市。1996 年集團內共同開發網路銀行，2000 年時並加入證券、投信、保險等網路銀行商品。DZ Bank 並對地方銀行提供市場行銷建議，目前 DZ Bank 有 4 家本國分行、5 家國外分行。

DG Bank 作為中央合作銀行主要業務為：

<sup>4</sup> 德國合作組織之特質具有自律性。雖是與股份公司、有限公司等其他企業型態相同條件下並存。為保持其自律性，自 1889 年「合作社法」公布以來，明定稽核協會(聯盟)對單位合作社具監查之義務。

<sup>5</sup> 2004 年 DZ Bank 的資本中有 78.2% 是屬於地方合作銀行出資，6.7% 是 WGZ Bank 出資，其他合作社出資 6.8%，其他 8.3%。

<sup>6</sup> 依據 The Banker, July 2004 指出，DZ Bank 在德國排名第 5、歐洲排名第 24、世界排名第 34。

<sup>7</sup> WGZ Bank 以 Nordrhein-Westfalen 州及 Rheinland-Pfalz 州之部份區域為範圍，約佔全國合作銀行的 2 成，是 260 家地方合作銀行的地區中央合作銀行。

- 1.流動性的調整(剩餘資金的運用及資金不足的融資)。
- 2.清算業務的支援(德國合作銀行清算機構的指揮監督並代表參加國際清算系統 SWIF)。
- 3.對地方合作銀行法人顧客貸款之協調融資。
- 4.有價證券交易之支援。
- 5.提供金融商品及服務。
- 6.銷售支援(諮詢、行銷策略)。

## (二)地方合作銀行

有關德國合作組織之演變，由表 3-1-1 可知，自 1970 年代高度經濟成長下，反映了市場競爭的激烈化，導致地方銀行、區域中央合作銀行的合併，家數急遽減少；其中以地方合作銀行特別明顯。預期今後為追求合理化之規模經濟，合作組織的合併將持續進行。

地方合作銀行係採綜合性業務經營，總體而言，其總資產、存放款市場占有率較遜於商業銀行、儲蓄銀行。因此，合作銀行乃持續推動合併以擴大規模，1985 年有 3,655 家、2003 年 1,393 家、2004 年減少至 1,334 家<sup>8</sup>；然其分支機構仍有 14,554 家，社員 1,551 萬人，顧客近 3,000 萬人，可說是歐洲最密集的銀行網，並與地方市場緊密連結。平均每一地方銀行的資產從 59 百萬歐元增加到 406 百萬歐元(2003 年)，資產規模從超過 100 億歐元到 2 億歐元以下的地方合作銀行都存在，目前在 BVR 推動下仍然有計劃地在進行合併<sup>9</sup>，預定 2010 年目標家數為 800 家。

2003 年時地方合作銀行之機構數 1,393 家，佔整體金融機構 62.6%，總資產 5,663 億歐元，佔 8.8%；放款 3,827 億歐元，佔 10.7%；存款 4,050 億歐元，佔 16.5%，與 2000 年時之占有率相當<sup>10</sup>，在德國的金融市場依然保有一定的地位。

---

<sup>8</sup> BVR Annual Report 2004。

<sup>9</sup> 參考廣住亮(2005)，p.6。

<sup>10</sup> 2000 年時，總資產 5,340 億歐元，佔 8.7%；放款 3,660 億歐元，佔 10.5%；存款 3,750 億歐元，佔 16.6%。上述資料參考齊藤由理子(2001)，p.5。

表 3-1-1 德國信用合作社之變遷(1970-2003 年)

	1970	1980	1990	2000	2001	2002	2003
機構數合計	18,620	11,681	8,769	9,094	8,664	8,364	8,106
1.合作銀行	7,114	4,267	3,055	1,813	1,639	1,507	1,411
a)信用合作社(包括綜合農業合作社)	7,092	4,246	3,037	1,794	1,621	1,489	1,393
b)中央銀行	14	10	4	4	3	3	2
c)特別聯合社	8	11	14	15	15	15	16
2.農業合作社	8,844	5,228	3,725	3,815	3,666	3,501	3,378
a)單位合作社(專業合作社)	8,754	5,168	3,672	3,780	3,634	3,472	3,351
b)聯合社	90	60	53	35	32	29	27
3.中小企業合作社	1,128	875	787	1,422	1,329	1,278	1,301
a)單位合作社	1,107	856	772	1,410	1,318	1,268	1,292
b)聯合社	21	19	15	12	11	10	9
4.消費者合作社	139	94	30	53	52	55	55
a)單位合作社	138	55	28	51	50	54	54
b)聯合社	1	39	2	2	2	1	1
5.住宅合作社	1,395	1,217	1,172	1,991	1,982	1,991	1,961
a)單位合作社	1,394	1,217	1,172	1,991	1,982	1,991	1,961
b)中央會	1	-	-	-	-	-	-

資料：Diedeutschen Genossenschaften 2002-04, DGVerlag。

## 二、合作銀行之組織與營運

德國合作銀行同時受「德國合作法」及「銀行法」之規範。合作銀行屬合作組織，但其業務與銀行相當，且對非社員交易沒有限制。二次大戰後，因社員數持續增加，強化了信用合作社被定位為以中產階級為對象之銀行<sup>11</sup>。

### (一)社員與合作銀行之組織

德國合作社(Genossenschaft)乃是根據德國「合作社法」<sup>12</sup>第一條(§1 des deutschen Gesetzes betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften /Gen )，社員人數無限制之社團，以共同經營方式，促進社員事業發展為目的，所登記成立之團體<sup>13</sup>。

<sup>11</sup> 閔英昭、野田輝久(2001)，p51.

<sup>12</sup> 1889年5月1日實施。

<sup>13</sup> 合作社之種類包括：1.存款和放款；2.原料供應；3.農產品或工商業產品共同銷售；4.以共同經營方式生產和銷售產品；5.生活和營業必需品共同大量採購和小量出售；6.農業和工商企業

根據該法規定，合作社的成員，至少由 7 人組成。向該區法院合作社登記簿登記，合作社之名稱必須含有「立案合作社」(eingetragene Genossenschaft)，或簡稱 eG 之字樣。合作社之營業儘管不以營利為目的，在「商業法」的規範下，隱含視同一般商人之交易。

此外，德國採統一立法方式，德國「合作社法」適用於不同類別之合作社，且配合德國「銀行法」修正經營信用業務之任何事業組織，均應依「銀行法」管理之規定，因此增訂執行信用業務之合作社適用「銀行法」相關規定，故所有合作銀行同時適用「銀行法」及「合作社法」。

### 1. 社員資格

加入者必須以參與共同活動，促進社員經濟利益或效率為目的，其相關資格規範於章程中。

### 2. 出資與社員之加入退出

合作社的社員資格主要包括：(1)合作社之設立人；(2)申請入社(加入時必須宣誓)；(3)繼承遺產；(4)合併情況發生。然而，因繼承遺產而加入的社員與既存社員利益不一致的案例也有。至於社員的退出，可分為：(1)社員之自由退出；(2)社員因債權退出；(3)搬遷；(4)死亡；(5)合作社解散；(6)社員除名；(7)持分轉讓。所有的社員有權在事業年度最後期限內提出退社要求。合作社無權要求社員退出，除非該社員損害其他社員利益時，於事業年度末決定該社員退出。

### 3. 社員權利義務

合作社每一社員 1 人 1 票，但章程中可規定多票權利之授與，惟多票權只限於對增進合作社業務有特殊貢獻之社員，且必須於章程中明訂授與條件，社員依其特殊貢獻最多可有 3 票的投票權<sup>14</sup>(「合作社法」第 43 條)。

社員權利包括：(1)出席社員大會；(2)投票表決；(3)選任職員的選舉權和被選舉權；(4)接受合作社事務之報告權；(5)退社權；(6)少數特別權<sup>15</sup>；(7)業務及設備利用權；(8)參與盈餘分配權；(9)章程中之規定；(10)社員退社時，得請求退股金(Auseinandersetzungsguthaben)<sup>16</sup>。

---

單位必需品共同採購和利用；7.住宅。

<sup>14</sup> 如果特殊事項要多數決，四分之三才能通過時，則社員只有 1 人 1 票之權利。

<sup>15</sup> 依「合作社法」第 67 條之 1 規定，在特殊情況發生時，得以簡短通告退社或撤銷權利。

<sup>16</sup> 退股金之條件規範，可參考「合作社法」第 73 條規定，一、出社者與合作社之清算，取決於合作社之資產狀況和出社時之社員數。二、出社者與合作社之清算，依據合作社資產負債表辦

所有社員都有出資義務，最少出資一股，章程可規定複數持股。有關社員股金(Geschäftsguthaben)之繳納及期限應於章程中規定。股金係自有資本之一部份，禁止借出或貸放。此外，合作社與社員之關係不僅存在債權關係，也負保證責任義務，在資產分配方面，當宣告破產時社員有繳納追加款填補合作社資產不足之義務。其他義務包括：遵守章程、服從重大決策等。

## (二)合作銀行之營運

所有合作社，必須設置社員大會(die Generalversammlung)、監事會(der Aufsichtsrat)、理事會(der Vorstand)。此外，依 1974 年「合作社法」之修正，合作銀行應配置兩位經理(四眼政策)負責決策，以達互相監督與制衡之效果。

### 1. 社員(代表)大會

如果合作社之社員人數達 1,500 人時，其章程可規定社員大會由社員代表大會組成，社員代表至少 50 名；而當合作社人數超過 3,000 人時，則應召開社員代表大會。其選舉辦法必須經理監事決議，且獲全體理事一致同意。

至於召集方式除由理事會召集外，針對各特殊情況可由監事會、稽核協會、社員、法院授權召集等<sup>17</sup>。

社員(代表)大會應於會計年度開始 6 個月內召開，其職權包括：(1)核定年終決算；(2)決議盈餘運用或虧損彌補；(3)理監事責任之解除；(4)訂定同一放款人貸款額度、社員股金額度等。

### 2. 選任人員

#### (1) 理事會

理事會其中兩名至少應由社員大會中選舉產生(「合作社法」第 24 條)。

---

理。社員之股金應於出社後 6 個月內退還；出社社員，除保留本條第三項之規定外，對各種公積金或合作社其他資產皆無要求分配之權利。若合作社破產時，合作社之資產，包括各種公積金和全部股金在內仍不足清償債務時，社員應交付追加款，且出社者亦有交付之責任；其應分攤之部分，若章程無特別規定，依社員人數計算。三、章程可訂定已繳足股金全額之社員，於出社時有權要求分配由年終結餘中提撥之盈餘公積分配額。章程可訂定此項要求權利受社員資格年數之限制或其他條件與限制。此項盈餘公積金分配之支領適用本條第二項前段。

<sup>17</sup> 參考台灣省財政廳(1998)，pp.24-25。

但大部分有規模之合作社，依其章程另行規定而有不同之任命方法。特別是合作銀行，基於須任用專業人才因素，理事已改為聘任制且有薪給，並由監事會聘任之。基本上，理事會可分為榮譽性和有給職之專任理事，其成員只准共同代表合作社。在共同代表合作理事中，可指定某一個別理事負責特定業務部門或特定業務項目<sup>18</sup>。

理事會有權利和義務以合作社名義執行業務。理事會應以自我負責之原則經營合作社，並應遵守章程所規定之權限執行任務。其主要權利和義務包括：A.以審慎負責之態度從事經營和管理，對業務機密應負保密之責；B.理事若損及其義務，則理事會整體對合作社應負賠償損失之責；C.理事若未遵守法令或章程規定，應負個人賠償責任。

## (2) 監事會

監事會至少應由 3 名組成，除非章程另有規定(「合作社法」第 36 條)。監事均由社員大會中選出，任期為 1 至 3 年，連選得連任。監事的選任與理事基本相同，但監事不得同時擔任理事或理事之長期代理，理事卸任未獲解任前，不得被選為監事。任何理事之貸款案件(包括擔任貸款擔保人)，除非章程另有規定，須經監事會許可；此外，監事會有權依其判斷，暫時免除理事之職，直至迅速召開社員大會作成決議。

監事會主要權利和義務包括：A.針對理事會在各部門之經營管理監督理事會；B.查閱合作社相關財務報告及文件資料，檢查合作社現金、有價證券、庫存貨物等；C.審查年終決算、經營狀況報告、盈餘處理或盈虧彌補方案，並向社員大會報告。至於監事應負責任與理事相同<sup>19</sup>。

## 3. 業務範圍

合作銀行係以綜合性銀行業務為主，業務項目包括：存放款、證券業務，並可銷售保險商品。此外，業務方面已廢除非社員限制。

## 4. 監督

德國的合作銀行必須同時適用「合作社法」及「銀行法」。一般而言，德國的合作社依「合作社法」規定，應向地方法院辦理登記，其登記准否之核可權屬於司法機構，如屬合作銀行，則另依德國「銀行法」規定。

<sup>18</sup> 參考台灣省政府財政廳(1999)，p.25。

<sup>19</sup> 參考台灣省財政廳(1998)，pp.26-27。

為維持德國金融業之安定性，及提升市場競爭力，聯邦金融服務監督管理局(Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 簡稱 BaFin)根據 2002 年 4 月「金融監督整合法」(Gesetzes über die integrierte Finanzdienstleistungsaufsicht, FinDAG)於 2002 年 5 月新設，整合三大既存之金融監理機構<sup>20</sup>，成為德國主要金融監理機構，掌管金融服務機構、保險業、及證券業等整體金融業監督。

依德國「銀行法」規定，德國聯邦銀行和聯邦金融服務監督管理局(BaFin)負責對銀行與金融機構的監督與管理。因此，合作銀行必須接受上述機構之監督與管理。BaFin 之監理主要包括：(1)核發銀行業許可證；(2)規範資本額、流動性等；(3)授信業務之監督；(4)財務報告之稽核；(5)規範內部稽核及控管能力；(6)行政指導權利等。例如 BaFin 特別關注合作銀行是否有經營缺失及超額風險，並採取立即糾正的因應措施，因此 BaFin 要求所有的合作銀行要提交年度決算報告、月財務報表、業務報告書等，根據上述資料，於必要時派遣監查人員<sup>21</sup>進行檢查；如另有必要時並約談經理人員以掌握即時資訊及經營狀況。在 2004 年，BaFin 針對 151 家合作銀行進行特別稽核，特別關注在放款回收的評價，以單一的稽核標準評估其放款風險曝露程度，檢查其當年營收是否能覆蓋其風險<sup>22</sup>。

此外，合作銀行之專業經理人與其他商業銀行相同，必須符合「銀行法」所規定的要件，就任時必須獲得主管機關的認可。在這樣制度背景下，可說是地方合作銀行經營者素質較高，自律性較佳原因之一<sup>23</sup>。

### 三、股金制度及強化資本結構

#### (一)股金制度

##### 1.社員之入出社及減退股金制度之分析

依照德國「合作社法」第 7 條第 3 項規定，每一合作社均應依照法令規定準備公積金，專屬彌補會計決算上顯示之損失。不過，公積金之準備，

---

<sup>20</sup> 包括銀行監理(the Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen - BAKred)；保險產業監理(the Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen - BAV)。

<sup>21</sup> 監查人員(Wirtschaftsprüfer)係指公認的會計師，負責專門的會計監查。

<sup>22</sup> 2004 年有 149 家合作銀行因違反「銀行法」或相關監理法規，因而受到處分；34 家合作銀行經理人遭警告，應限期改善錯失。

<sup>23</sup> 齊藤由理子(2002)，p.5。



應經社員大會之決議議定其金額，或是決定一定比例之盈餘為法定公積，甚至以章程規定自願公積金(這類公積金如章程有規定，社員於退股時，得請求退還一部份)的比例。

此外，有關退社方面，社員得以解約預告方式聲明退出合作社，退社解約只得在會計年度結束時辦理。解約預告應於 3 個月前以書面方式辦理；章程可訂定較長的解約預告期，最長至 5 年。

至於因遷居致社員出社，依據章程規定社員資格若有特定居住地條件限制，則社員因遷居退出合作社，應於事業年度末提出正式書面。若是在事業年度中，因書面獲得同意，社員可以持股轉讓。承接人僅需替代成為社員或已具社員資格，且其持股加上轉讓之股金未超過所規定之股金即可。若持股超過可持股規定，則不得承受，且持分入股後，必須記名社員持股數。

## 2. 股金與巴塞爾資本協定之計算

現行有關德國信用機構自有資本之規範係依「銀行法」第 10 條 10a，主要是追溯於巴塞爾委員會提出巴塞爾資本協定(Basel I)。1988 年巴塞爾委員會提出有關自有資本比率規範巴塞爾資本協定(Basel I)，除了從事國際業務銀行遵行外，歐盟區域內大部分金融機構亦都遵從其規定，以避免國內銀行與國際銀行間之不公平競爭。有關合作銀行自有資本計算比例，目前正與 Basel II 幾乎同步進行，對其自有資本的計算有極大挑戰。

自有資本分為三大類，第一類核心資本(Tier 1 Capital)、第二類附加資本(Tier 2 Capital)及第三類準附加資本(Tier 3 Capital)。合作金融機構社員繳納之股金(Geschäftsguthaben)及準備(資本準備金及盈餘公積提撥)係屬第一類之核心資本，惟社員在年度結束時退出之股金及應自盈餘公積之分配權利部分，應予扣除(「銀行法」第 10 條 2a)。

此外，BaFin 於 2004 年，針對 2,455 家金融機構有關 Basel II 準備狀況進行調查，只有 989 家有回應，佔全體比例 40%(前一年約 62%)。回應當中合作銀行所佔比例最高 46%；其次儲蓄銀行 36%；再者為私人商業銀行 11%。儘管回收率不高，但仍可從當中擷取關鍵性訊息：

- (1) 介於 450 家~550 家金融機構(44%~55%)計畫可在未來 5 年獲得主管機關許可後實施基本內建評等法(Internal Rating-Based Approach, 簡稱 IRB)；

- (2)48 家金融機構計畫可在未來 10 年獲得主管機關許可後實施基本 IRB 法；
- (3)239 家(佔 24%，前一年為 39%)金融機構希望在 2007 年 1 月能達到實施基本 IRB 法；
- (4)超過一半(51%)的金融機構仍希望在 2007 年 1 月使用舊法計算資本；
- (5)情況不清楚的家數有 67 家<sup>24</sup>。離預定實施期限愈近，確定採行 IRB 法的比例卻較去年低。

### 3. 因應 IAS32 之調整

2000 年 6 月，歐盟委員會發表「EU 財務報告策略：展望將來」(EU Financial Reporting Strategy: the Way Forward)，提出上市公司應適用國際會計標準(International Accounting Standards; IAS，目前為 IFRS)之聲明。歐洲議會(European Parliament)和歐盟理事會(Council of European Union)並於 2002 年 7 月 19 日通過第 1606/2002 號法令「採用國際會計準則」，並且不需各國批准即可生效，但是歐盟在關鍵的金融工具方面比較保守。因此在實施 1606/2002 號法令過程中，歐盟常設執行機構歐盟委員會(European Commission)下設的會計監管委員會(Accounting Regulatory Committee)，在 2002 年 7 月向歐盟委員會提出建議，自 2005 年 1 月 1 日起，歐盟國家之上市公司適用國際財務報告標準(International Financial Reporting Standards, 簡稱 IFRS)，其中不包括 IAS32(國際會計準則第 32 號<sup>25</sup>)和 IAS39(國際會計準則第 39 號)。

於是 2003 年 12 月，國際會計標準審查會(International Accounting Standards Board; IASB)發表有關金融商品的修正標準—IAS32 及 IAS39，特別是 IAS32 對歐洲合作組織有極大的影響。在 IAS32 金融工具：披露和列報(Financial Instruments: Disclosure and Presentation)定義了自有資本及

---

<sup>24</sup> 引用 Helmut Bauer(2004), "Supervision of Banks and Financial Services Institutions," *Bafin Annual Report 2004*, pp.93.

<sup>25</sup> IAS32 對表內金融工具的呈報規定了某些要求，並指出了應予以揭示的關於表內（已經確認）和表外（未經確認）金融工具的資訊。呈報準則涉及到金融工具在負債和權益之間的分類，有關利息、股利、損失和利得之間的分類，以及金融資產與金融負債應予以相互抵銷的情況等。揭示準則涉及到關於影響與金融工具有關的企業未來現金流量的金額、時間和確定性的因素，以及適用於這些工具的會計政策等方面的資訊。此外，本號準則還要求揭示這樣一些資訊，包括企業使用金融工具的性質和範圍、它們所服務的業務目的、與它們有關的風險，以及管理當局控制這些風險所使用的政策等。

負債之性質，IAS32 要求將出資者具有贖回權的股金作為負債分類，還要求將同時具有產權和負債性質的混合金融工具，劃分為負債部分和作為股東資金的權益部分。

因此，針對合作組織是否適用 IAS32，國際會計報告解釋協會 (International Financial Reporting Interpretations Committee, 簡稱 IFRIC) 於 2004 年 6 月發表 D8 解釋案<sup>26</sup>。依照 IFRS 解釋案：(1) 如果合作組織之出資金依照契約規定可以請求退回，則股金視為負債，因此股金是資本或負債端視契約條件而定；(2) 若社員無請求退回之權利，則視為資本，且企業可以無條件拒絕社員要求退回出資金<sup>27</sup>。依此解釋案，表現在合作組織之資產負債表上就可能不再視股金為資本。

在國際上壓倒性的聲浪及國內相關人士的介入下，面對合作組織出資之爭議，在現實壓力下不得不進行修正。2004 年 6 月發表 IFRIC 草案後，2004 年 9/10 月修正並獲最終承諾，因此德國預定 2005~2006 年期間修正「合作社法」，希冀於 2006 年各基層合作銀行能變更章程，以適用 IFRS。其演變過程詳見圖 3-1-2。

因此，德國合作針對 D8 解釋案，在股金可能被視為負債前提下，擬進行以下修正，符合下述要件，則股金可視為資本：

條件一：合作組織有絕對的權利拒絕股金任意退回，社員的退股則與合作組織資產負債沒有相連結，股利依然按照盈餘分配實施。

條件二：依章程或相關法規規範退股限制，可設計規定固定最低出資金額或去年社員出資累積金額一定比例。例如在章程中規範，理監事可決議社員在一定出資金額內禁止退股(一定的金額係指 1,000 萬歐元)，或是去年社員出資金累積最高值的 90%。

因此在上述規範下，以出資金 1,000 萬歐元或去年度社員出資金累積最高值之 90% 作為計算基礎，超過部份視為負債，不得拒絕社員要求退回其出資金。

---

<sup>26</sup> IFRIC Draft Interpretation D8, Members' Shares in Co-operative Entities.

<sup>27</sup> 參考堀越芳昭(2004c)，pp.47-50。

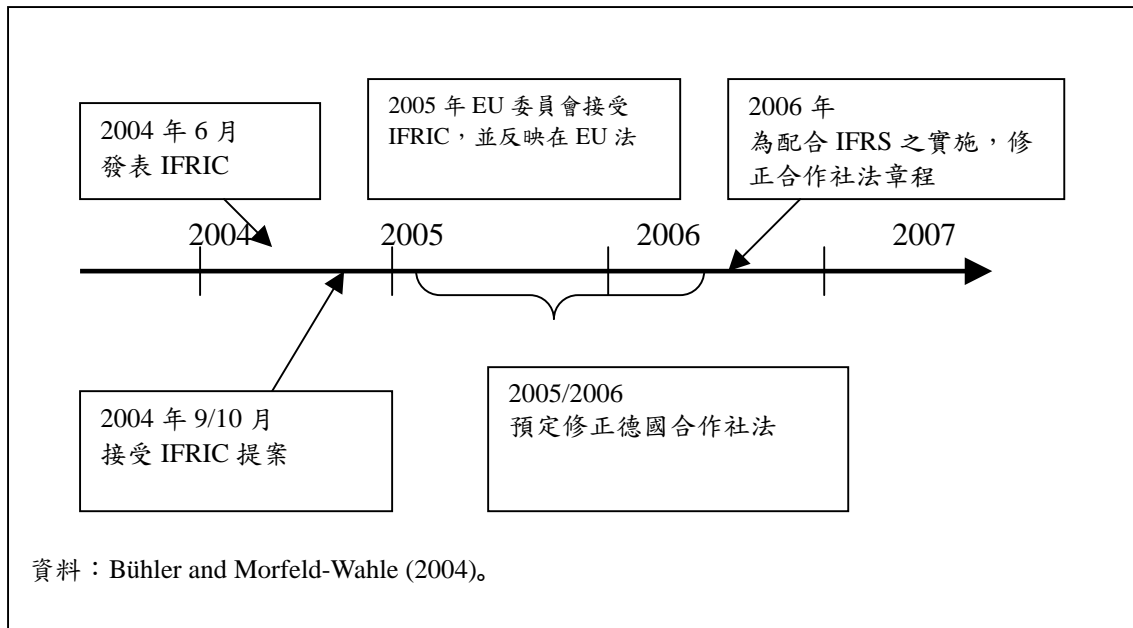


圖 3-1-2 股金為資本或負債爭議之時程

#### 4. 股金制度與風險承擔

合作組織自有資本之構成主要為社員持股及公積金。有關公積金之規定(「合作社法」第 7 條第 3 項)，法定公積金主要為因應合作社年終結算損失之彌補，因此必須規定法定公積金之累積提撥及累積方式。此外，依據章程規定，累積自有資本部份尚有「其他公積金」。至於社員持股部分，由於合作組織可自由進退，股金部份具可變性，「其他公積金」係機構所決定，亦具變動性，自有資本當中具固定部份只有公積金。至於 2006 年後的新調整，詳見前段論述。

有關合作銀行自有資本比例部分，適用「銀行法」，此點與銀行、儲蓄銀行等公司組織並無不同。依據「銀行法」第 10 條，合作銀行與其他金融機關相同，對債權人負有義務，為提高自有財產的信用度，必須維持一定的自有資本額。就合作銀行而言，各種公積金和全部股金在內仍不足清償債務時，社員仍應交付追加款，負部份清償責任<sup>28</sup>。此外，根據德國「合作社法」第 125 條之 2，在收取社員追加款仍不足清償債務時，為保障債權人，不足額部分，破產處理程序辦理前 18 個月出社者仍應負清償義務之責。

<sup>28</sup> 根據「德國合作社法」，出資負有無限責任及有限責任等義務；但在合作銀行部份，幾乎全都屬有限責任。

## (二)強化資本措施

### 1.因應 Basel II 之市場戰略

2004 年的經營績效雖較前年較佳，主要原因乃是因高齡所得法 (Alterseinkünftegesetz) 導致保險業務部門有好成績，以及因應信用業務風險成本的降低。然而，面對今後景況，營收方面仍需進一步努力加強。

從 90 年代以來，部分合作銀行已從傳統的銀行業務轉換至全面性的金融服務。這種轉換的速度非常快，以致情報的高度透明性、複雜性，甚至作業風險遽增。面對激烈競爭環境，以區域為根基的合作銀行，有必要針對社員、顧客及員工提供明確的方向性，以提升銀行經營績效，加強從業人員專業知識(Know-How)，因應採行 Basel II 後對合作銀行之衝擊。

此外，合作銀行應加強市場行銷，針對職員採取能力主義，正確、迅速回應顧客需求，並就顧客年齡層、企業規模層提供綜合性諮詢，建立與顧客親切、迅速回應及信賴關係。

### 2.強化集團風險控管能力

德國信用合作社面對地方公共團體出資之儲蓄銀行、州立銀行集團、商業銀行等激烈競爭，為維持競爭力，2001 年訂定「凝聚活力：共同戰略」為全體集團銀行經營方針。主要方針包括：

- (1)檢討集團內業務分工及價格訂定。
- (2)實施合作銀行選任人員之教育訓練。
- (3)計畫性推動合併。
- (4)IT 的共同開發降低成本。
- (5)商品開發的標準化。

在強化風險管理方面，針對個別合作銀行持有之信用風險，銀行集團可在集團內加以組合(Pool)成資產證券化流通，以降低風險。再者，以風險組合為前提，對集團內的交易者實施信用評等制度。此外，2004 年 12 月合作銀行與 BVR 間有一關鍵性調整，為凝聚合作銀行與 BVR 關係，BVR 將扮演合作銀行集團策略規劃中心，但是地方銀行的自主性並沒有因此降低。

### 3.強化資本措施

至於強化資本措施，DZ Bank 集團透過保留盈餘、減少風險性資產、及發行高品質的綜合型資本債券來逐漸改善其資本，2004 年 BIS Tier1 為 7.9%(見表 3-1-2)。2004 年 DZ Bank 發行符合第一類資本 400 百萬歐元信託優先證券(Trust Preferred Securities)，預計 2005 年再發行 400 百萬歐元。此外 DZ Bank 亦透過發行共益證券(Covered Bond)－即保證持有者在流動性不足時有優先求償權，來強化資本。至於地方銀行方面，過去兩年內其資本有稍微提高，主要是改善其內部資本規模及適度的放款成長；而隨著發行新社員憑證(Membership Certificate)其自有資本亦穩定成長中。

表 3-1-2 合作銀行集團自有資本比例

單位：10 億歐元

	DZ BANK Group (BIS)		DZ BANK Group (KWG)		DZ BANK AG	
	31.12.04	31.12.03	31.12.04	31.12.03	31.12.04	31.12.03
加權性風險性資產	110.3	114.4	111.1	114.4	53.8	56.3
自有資本						
Tier I capital	7.4	7.0	8.4	8.0	6.0	6.0
Tier II and III	6.2	6.3	5.7	6.0	5.3	5.2
比例						
Tier I capital ratio(%)	7.9%	7.0%	9.1%	8.2%	13.5%	12.2%
Total capital ratio(%)	12.3%	11.7%	12.6%	12.1%	17.8%	17.0%

註：BIS 係依據 Basel II 規定計算，KWG 係依據德國「銀行法」規定計算。  
資料來源：DG Bank Annual Report, 2004.

## 四、小結

德國為合作金融發源地，採取同業合併強化其競爭力，10 年來家數減少一半以上，其資產佔整體金融市場占有率略降，但資產規模擴大 3 倍以上。另方面，加強上下層級系統緊密連結外，近年來 DZ Bank 並將業務劃分為 7 大部門(法人銀行、投資銀行、業務管理、資產管理、零售及私人銀行、融資、保險)，透過業務聯盟、網路銀行之連結等措施以回應地方合作銀行之業務需求，強化合作銀行競爭力。強化資本方面，除了不斷改善其經營策略、提升競爭力，加強保留盈餘之提撥外，也透過外部資金來源手段，發行類似次順位債券等方式提升自有資本比率。

(小田志保、梁連文執筆)

## 第二節 荷蘭合作金融機構及其股金制度

### 一、荷蘭合作金融制度概況

荷蘭<sup>29</sup>Rabobank 合作銀行集團係由 288 家地方合作銀行(Local Rabobank)及 1 家中央合作銀行(Rabobank Nederland)所組成之兩階段系統金融機構。地方的合作銀行是中央銀行的成員兼股東，2004 年時分行數 1,299；據點(Contact Points)2,965，CDM(Cash Dispensing Machine)3,062；平均一家銀行有 4.5 分行。社員數 145 萬 6 千人，社員佔顧客比率為 16.7%；並獲信用評等機構 Moody(穆迪)及 Standard & Poor(標準與普爾)Aaa/AAA 之評級<sup>30</sup>。2004 年底 Rabobank 集團資產規模達 4,751 億歐元，是荷蘭排名僅次於荷蘭銀行及 ING 集團的第三大銀行。擁有存款戶佔荷蘭 38%、抵押放款 26%、農業放款 85%、中小企業(員工 0-10 人)放款 39%，上述項目之市場占有率均為荷蘭之冠。

荷蘭 Rabobank 銀行集團，在 1875-1895 年時因農業環境趨惡，導致從美國大量進口農產品，農民為改善其生產手段，卻無法向一般商業銀行取得資金，只能向富商融資高利貸，於是受當時德國雷發巽信用合作社運動之深影，1896 年創設第一家地方合作銀行，之後快速地在貴族、農夫、小企業、教會間蓬勃發展。後來因規模過小、缺乏支持，於是 1898 年分別在北部設立以福音派為主的 Cooperative Centrale Raiffeisenbank (Utrecht)、及南部設立以天主教派為主的 Cooperative Centrale Boerenleenbank (Eindhoven)區域性中央合作銀行；兩中央合作銀行原屬競爭，但在 1972 年合併為 Rabobank(Cooperative Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank)迄今。在無政府資金挹助下，以社員的存款和抵押放款(Collateral on Loans)為主要業務，逐步蓬勃發展。

荷蘭的 Rabobank 有其特殊定位，如何介於大型商業銀行與小型合作銀行之間求生存呢？主要是秉持前鋒精神(Pioneering Spirit)，不僅強調合作理念，也不斷提出前端性的改革措施。

<sup>29</sup> 荷蘭人口約 1,570 萬人，約台灣的 3/4；土地面積是台灣的 5/4，國民所得大約台灣兩倍。

<sup>30</sup> 其獲得高評等之理由：(1)無需支付股息，銀行保有扣除社員憑證及信託優先股利息後的盈餘；(2)集團內之合作架構與相互保證制度；(3)淨利逐年增長；(4)專注現有業務之增長，並開拓個人金融及保險業之新商機；(5)優質資產；(6)持續實現集團財務指標。

Rabobank 不是追求股東利潤最大，而是追求合作組織社員經濟利益(Economic Benefit)最大，利潤只是保持其持續存在之工具，因此，盡可能提供低價給貸款者，即使社員有財務困難，地方合作銀行仍應儘可能給予協助<sup>31</sup>。

1995 年時，Rabobank 銀行集團歷經三年討論應維持合作組織(Will we remain a credit co-operative?)，還是應調整組織為追求股利之公司？並非在合作組織與公司組織兩極端點中擇一，而是可以彈性調整。經過完整程序的民主討論，Rabobank 銀行集團決定維持其根基(roots)，維持合作組織(隱含 Rabobank 不變更本質，不轉型為公司)，但擴大服務對象到所有顧客。因此，1998 年 Rabobank 集團改變其社員政策，分離社員出資義務，但又確保每一顧客都可成為社員來影響合作銀行決策。因此，社員制度從強制社員(Compulsory Membership)調整為任意社員(Voluntary Membership)。

## (一)中央合作銀行

中央合作銀行主要功能包括：1.諮詢和支援地方合作銀行；2.代替荷蘭中央銀行監督地方合作銀行；3.掌管集團的財務；4.維持(國際)批發金融業務；5.擁有多家子公司的控股公司；6.資訊的提供；7.商品研發及公共關係<sup>32</sup>。集團志在成為最大規模及最富創意的全面性金融服務(Allfinanz)集團，以及成為全球農業和食品加工業的主導銀行<sup>33</sup>。主要經營戰略為取得市場上之領導地位，並在集團內各機構維持良好的合作及溝通。

2004 年荷蘭 Rabobank 系統含括 288 基層合作銀行、及上層機構 Rabobank Nederland。其顧客數共有 900 萬人(包括法人)，其中社員 146 萬人，基層合作銀行區域內之居民可以不出資，但保持 1 人 1 票投票權。上層機構 Rabobank Nederland 是合作中央銀行，屬於未上市股份公司。

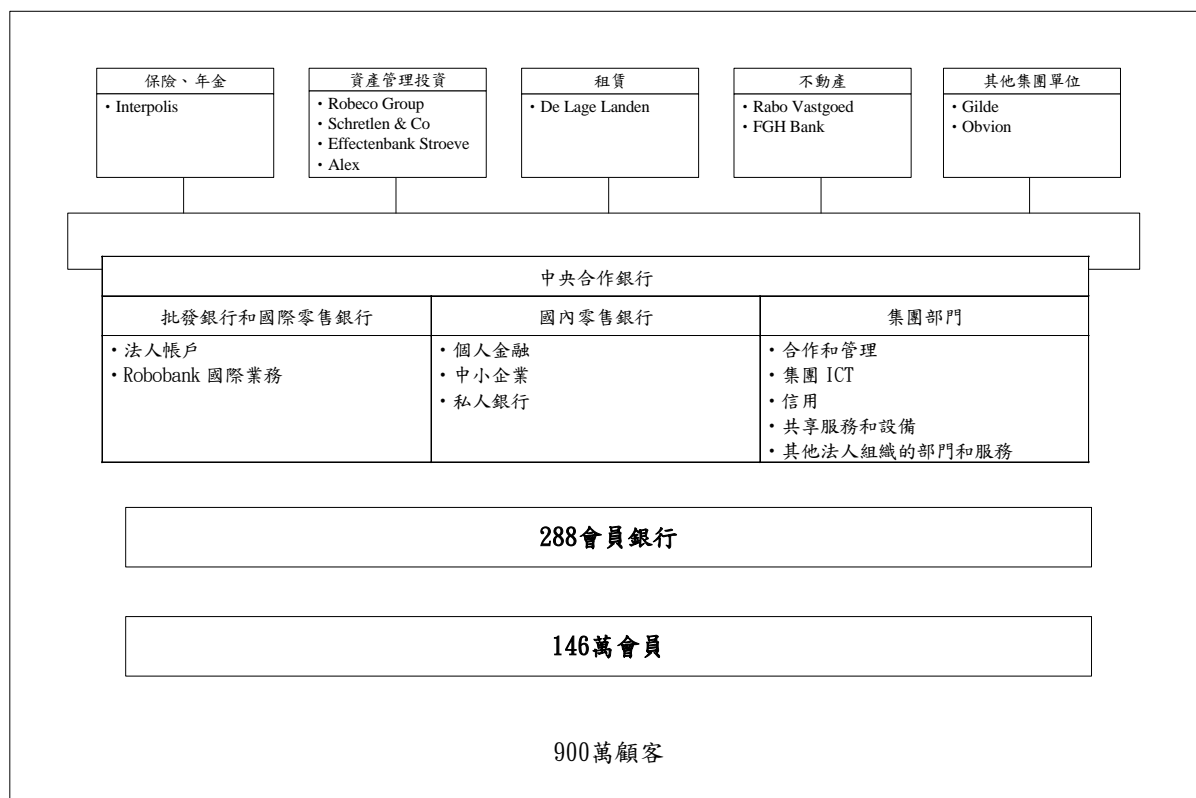
---

<sup>31</sup> Jeucken M.H.A. and B.J. Krouwel(2001), "The Difficulty and Necessity of Keeping the Pioneering Spirit: Rabobank," Rabobank Nederland.

<sup>32</sup> 依照章程第 4 條規定，其責任包括：1.以適當且能夠創造利潤方式，管理會員銀行轉存款；2.發布規則、建議案和命令；3.提供會員銀行建議，特別是有關會員銀行和客戶之金融服務業務；4.監督會員銀行的管理和行政業務，以及提案如何促進相關管理和行政業務；5.提供或安排合法的協助；6.提供知識和資訊；7.研發展產品及服務；8.公共關係和廣告；9.與公家機構、商業和企業廠商(包括銀行業)往來交易時，能替組織帶來商業利益；10.提供所有其他的服務，以促進會員銀行的持續經營和發展。

<sup>33</sup> Rabobank Annunal Peport 2004。





資料來源：Rabobank Annual Report 2004。

圖 3-2-1 Rabobank 集團組織圖

## (二)地方會員銀行

會員銀行在法律上乃係各自獨立從事信用業務之合作銀行，屬 1 人 1 票「人的組織」，會員銀行成立之目的係透過金融服務，增進社員利益。由於是地方性銀行，各會員銀行都有其業務區域限制。由於不斷進行合併，會員銀行家數從 1986 年 930 家降為 2004 年 288 家，同時社員人數也呈流失現象，從 1986 年 82 萬人減少至 1999 年 51 萬人，之後因改採社員開放政策，社員人數急遽增加，2004 年社員人數高達 146 萬人，顧客數也遽增至 900 萬人，可見社員佔顧客比例極低，趨向地方金融機構之特質；改採社員開放政策之後，資產比例也呈增加趨勢(1993 年 18.6%、1998 年 20.6%、2003 年 21.1%)。

從表 3-2-1 可知，集團內總資產 475,089 百萬歐元，淨利為 1,536 百萬歐元，第一類資本比率為 11.4%(2004 年)。集團之經營可說是穩健成長，並獲 S&PAAA 之評價、以及 Moody Aaa 評等(表 3-2-2)。2003 年不良債權比率 1.71%，資產品質可說是相當良好。

表 3-2-1 Rabobank 集團經營概況

單位：百萬歐元、人、%

年	總資產	私人部門 借貸	信託基金	資產管理	保費收入	準備金	第一類 資產	合格資本	總加權 風險性 資產	第一類資 本比率	BIS 比率	總收入	營業費用	淨利
1995	133,192	86,115	74,139	26,800	1,542	7,938	9,427	10,026	82,976	9.5	12.0	3,906	2,583	648
1996	152,068	99,717	79,854	32,800	1,656	8,791	10,280	10,973	96,095	10.6	11.3	4,375	2,921	741
1997	194,222	117,569	98,307	83,700	2,168	9,708	11,113	11,947	107,163	10.4	11.1	5,280	3,730	865
1998	249,718	129,554	114,826	124,100	2,485	10,381	11,817	12,660	114,445	10.3	11.1	5,832	4,099	936
1999	281,218	161,074	127,527	139,800	2,867	11,217	13,007	13,650	129,801	10.0	10.5	6,801	4,826	1,017
2000	342,920	179,137	146,705	166,100	3,417	12,458	14,653	15,093	142,278	10.3	10.6	7,714	5,459	1,166
2001	363,679	197,262	172,174	194,400	3,926	12,380	15,092	15,542	152,812	9.9	10.2	8,388	5,965	1,178
2002	374,720	212,323	171,632	168,000	3,660	14,261	17,202	17,414	165,843	10.3	10.5	8,518	5,839	1,222
2003	403,305	235,425	172,571	184,000	3,893	15,233	19,660	19,892	182,820	10.8	10.9	9,018	6,243	1,370
2004	475,089	252,996	192,123	195,000	4,012	18,143	22,621	22,586	198,552	11.4	11.4	10,055	6,732	1,536

資料來源：Rabobank Group Annual Report 2004。

表 3-2-2 Rabobank 集團經營概要

年	會員 銀行	分行	營業 據點	現金存款 機器 (CDM)	國外 辦公室	員工 總數	全職 員工	社員數 (千人)	社員 /客戶 比例	Standard &Poor's	Moody's Investor Service
1995	547	1,879	2,793	1,873	77	37,437	34,019	595	—	AAA	Aaa
1996	510	1,854	2,798	2,056	87	40,275	36,828	585	—	AAA	Aaa
1997	481	1,823	2,750	2,268	112	44,667	40,927	525	—	AAA	Aaa
1998	445	1,797	2,727	2,430	150	49,465	45,310	515	—	AAA	Aaa
1999	424	1,795	2,719	2,546	147	53,147	48,224	510	—	AAA	Aaa
2000	397	1,727	2,693	2,676	142	55,098	49,711	550	6.1%	AAA	Aaa
2001	369	1,648	2,618	2,889	137	58,120	52,173	825	9.7%	AAA	Aaa
2002	349	1,516	2,697	2,979	169	58,096	51,867	1,108	13.2%	AAA	Aaa
2003	328	1,378	2,800	2,981	222	57,055	50,849	1,360	16.0%	AAA	Aaa
2004	288	1,299	2,965	3,062	244	56,324	50,216	1,456	16.7%	AAA	Aaa

資料來源：Rabobank Group Annual Report 2004。

## 二、荷蘭合作銀行集團之組織與營運

### (一)上層中央合作銀行之組織及運作

#### 1.社員大會(General Meeting)

社員大會由所有的會員銀行組成，推派代表參加，投票權依會員銀行之資產負債狀況而定，從 1 票到 10 票不等。根據章程第 24 條規定，依資產負債表總額之 78 百萬歐元有 1 票的權利、1,587 百萬歐元(以上)有 10 票的權利(表 3-2-3)。

表 3-2-3 資產規模與投票權

資產負債表總額(百萬歐元)	投票權
78	1
78~158	2
158~236	3
236~316	4
316~474	5
474~634	6
634~952	7
952~1269	8
1269~1587	9
1587 以上	10

註：其計算標準以上一個會計年度開始時為基準。

社員大會主要任務為：(1)章程及內規的修訂；(2)指派、停職及解除監事會之職務；(3)財務報表之認可；(4)審議區域性中央代表大會(The Central Delegates Assembly)提出之建議<sup>34</sup>。

## 2. 中央代表大會(General Delegates Assembly)

會員銀行透過中央代表大會及前述的社員大會可直接或間接影響，掌控上層中央銀行。所有的會員銀行依地理區域分為 20 區，設地區代表會議，每一區的地區代表設委員會，委員共 6 人<sup>35</sup>，各由不同的會員銀行組成；然後再由其委員會參加中央代表大會，中央代表大會共有 120 個社員。

透過地方銀行之管理委員會成員或監事參加地方代表大會，實質上也是代表社員及顧客出席中央代表大會，故中央代表大會可說是具有傳遞地區合作銀行重要功能。其主要功能包括：(1)制定章程、規則；(2)在會員銀行關心業務範圍內認可中央銀行之年度計畫及預算，結果能影響中央銀行的政策；(3)有關地方銀行業務之具體討論，這些討論不僅是中央代表大會特別的義務與權利，也是鼓勵中央銀行與地方銀行之間的承諾與合意為目標。

依此運作結果，中央銀行的政策對其社員負有責任，更甚於傳統的有限責任公司對其股東的責任，因為其介於中央與地方銀行間之特殊關係，中央代表大會在運作過程中，扮演不可或缺的角色。

## 3. 執行委員會(Executive Board)

執行委員會與相關單位負責中央銀行的管理，負有執行 Rabobank 集團是否達到目標之義務，亦負責集團內本身的政策策略、經營成果、綜效，以及法令遵循規定、業務風險、財務管理等，執行委員會必須就上述觀點向監事會、中央代表大會與社員大會提出報告。

執行委員會成員由監事會指定，無任期限限制但能被監事會停職或解任。監事會決定執行委員會成員之報酬，並向中央代表會議之機密事項委員會(the Committee on Confidential Matters of the Central Delegates Assembly)提出報告，監事會定期評估及認定執行委員會績效。

## 4. 理事會(Board of Directors)

---

<sup>34</sup> 依時程排入會議，其提議以會員銀行已經和中央銀行討論過細節。

<sup>35</sup> 4 人來自社員大會(General Meeting)、或關心經營管理之社員會議(Members' Councils)、或監事會(Supervisory Board)，2 人來自經營管理者。

理事會成員由社員大會指派，以會員銀行為其成員。主要任務為負責 Rabobank 合作組織、管理、內部細節、以及有關全國中央 Rabobank 與地方 Rabobank 相關事項之決定。由於組織架構重疊，2002 年中央合作銀行決定簡化組織，擴大中央代表大會權利，故取消理事會。

### 5. 監事會(Supervisory Board)

執行中央合作銀行之監查功能，即監查執行委員會、中央合作銀行和相關子公司之政策施行，包括為達集團目標相關之策略、業務風險、規劃、內部風險管理操作和系統控制、財務報告、法令遵循規定等定期性研討和測試。此外，監事會亦可勸告執行委員會。

監事會成員由社員大會選出並推薦給監事會(地方 Rabobank 佔三分之二)，個別會員銀行的獨立性是主要考量觀點，由中央代表大會之機密事項委員會，決定受推薦者是否可以成為監事會成員，並對其加以考核。

監事會主要任務是自身評價整體及個別成員的表現，並設計機制讓監事會成員能掌握銀行集團之經營和風險管理系統。監事會由 13 人構成(含主席)，舊制為一年召開 6 次(2001 年)，目前改為一年召開 4 次。下設小委員會包括：(1)稽核委員會(the Audit Committee)；(2)合作議題(Cooperative Issues Committee)委員會；(3)人事評議委員會(the Appointment and Remuneration Committee)；(4)訴訟委員會(the Appeals Committee)。

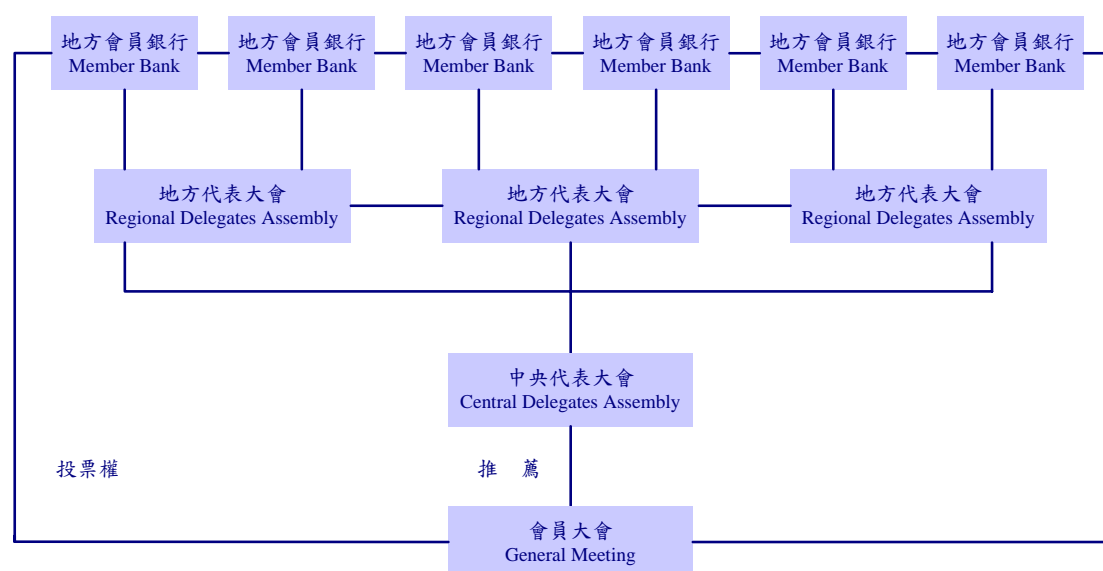


圖 3-2-2 Rabobank 集團組織結構

## (二)地方合作銀行之組織及運作

地方合作銀行必須是合作組織，其章程(Articles of Association)經中央合作銀行認可後，同意其成為會員銀行。會員銀行章程詳見〈附錄一〉。會員銀行也有其社員，即營業區域內居民、執行業務或營業法人、自然人；社員資格為具行為能力、無破產或清算、利用該行一種業務以上、不是其他合作銀行社員等。

### 1.管理和監督

因應地方銀行不斷合併及規模大型化，金融市場的變化以及金融法令的規範，2004年6月中央合作銀行社員大會通過地方會員銀行管理模式之調整，亦即從既存的「參與模式」增加「管理模式」；二者之治理模式都關注於確保治理效率及專業性、獨立性的監督，並確保合作本質之利益。目前(2005年9月)已有27家採取新制，預估二者在未來幾年將同時並存<sup>36</sup>。

至於地方銀行的社員權利，包括：認定財務報告、修正章程、指定監事會成員、保證免除債務(Grant Discharge from Liability)、銀行的管理及監督等。

### 2.參與模式

在參與模式中，地方銀行的管理階層(Management)由4人組成，其中3人由社員間選舉依照排序等級任用，另1人經營團隊最高主管—總經理<sup>37</sup>由監事會指派。總經理負責銀行日常業務管理，監事會監督其管理。此模式於2004年，重新修正指派和選舉經理人之角色及責任，改進資訊的提供並強化監事會。銀行使用參與模式可設置社員會議(Members' Councils)。

### 3.管理模式

在管理模式中，地方銀行理事會的組成是由監事會所指派，在監事會監督下運作。在此模式下，沒有經理人(Mangers)被社員選舉。為保障社員參與銀行業務，使用管理模式設置社員會議，由社員從其排名中選出社員代表，社員會議分擔了部分社員大會的功能，並進一步強化社員結構之控制與承諾。社員大會依然存在，主要功能為決策重要事項。

---

<sup>36</sup> Rabobank Annual Report 2004.

<sup>37</sup> 要獲得 Rabobank 中央合作銀行及監理當局的認可。

### (三)中央合作銀行與會員銀行之關係

#### 1.上下層級關係

至於中央合作銀行與會員銀行間的關係，中央合作銀行為會員銀行的中央清算銀行，彼此間透過交叉保證協定緊密結合，彼此間並訂有嚴格的權利和義務，會員銀行同時具有社員及顧客雙重身分。

會員銀行雖維持獨立性，擁有自主的經營權，由於採行自發性的管理制度，因此可降低整體的經營與監督成本。各會員銀行獨立經營，包括：(1)擁有各自公司章程和銀行營業執照；(2)資產負債表及損益表；(3)監事會和理事會。然而，在集團統一監督下，中央合作銀行對會員銀行之監督和管理，包括：大額貸款批准、成本分擔、資訊統合、人力資源管理、資金流動性、資產風險管理、使用共同商標及標誌等。

此外，一旦會員銀行重複犯下：(1)為法律所禁止；(2)與合作銀行或中央合作銀行之章程及/或章程細則之規定相抵觸；(3)與中央合作銀行依據其章程及章程細則規定所通過之決議相抵觸。上層中央合作銀行有權透過額外理事之任用來增加一名合作銀行理事會成員。額外理事的任期最長為兩年，得延任一期，最長亦為兩年<sup>38</sup>，說明中央合作銀行對其會員銀行之監控可說是相當緊密的。

事實上，從其會員銀行之章程可知，不斷重複出現要與中央合作銀行「商量」或「同意」之字眼。甚至若理事會和監事會所有成員缺席或無法出席，中央合作銀行得指定一位或多位暫代理事，並應儘速採取必要措施來建立一個永久性的機制，以因應所有理事會和監事會成員缺席事件。甚至「若監事會未能以通過決議之方式核准某一事項，但該核准必須即時取得，中央合作銀行得代監事會核准之，惟中央合作銀行須聯繫其他監事並聽取其意見後，始得授予核准」。說明層級間的關係相當緊密，且上層不僅在業務上有主導權，在其社務上亦有一定的影響力。

#### 2.業務明確劃分

Rabobank 集團層級間之組織運作，係由下而上，但在健全經營體質、制定業務方針等方面，則是採行由上而下的模式，由總行全權負責。中央合作銀行負責批發業務（主要以海外部門為主）；會員銀行負責零售業務。

---

<sup>38</sup> 總經理及該向總經理報告之職員（該職員指在合作銀行營運範圍內），不得被任命為額外理事。

中央合作銀行是股份公司合作組織，並持有保險、資產管理、信託投資、租賃、不動產等專門子公司，因此專門子公司的商品可透過地方會員銀行之銷售管道提供多樣性的商品給社員。

中央合作銀行除負責擬定經營方針、風險管理與產品開發等工作外，亦必須為地方銀行提供服務，而這些服務按市場價格收取費用，至於地方會員銀行為滿足社員及客戶需求，應儘可能利用中央合作銀行提供的標準化服務，減少管理及經營成本；但是配合不同地區特性，會員銀行可自行擬定業務策略，進而獲取最大利益。

#### (四)合作銀行之營運

##### 1.業務範圍與區域規範

因上層合作中央銀行採綜合化之控股公司模式，故其業務是多元化的，包括：資產公司、保險、租賃等。地方銀行除傳統存放款業務，放款以抵押貸款為主，並代理集團內子公司相關業務，賺取手續費。因此，地方合作銀行業務亦呈多元化。所有的會員銀行雖是獨立經營個體，但是其招牌、商標、商品、店面規格均統一化，給予顧客是整體形象的感覺，無形中提高顧客對其認知度及信賴感。

依照 Rabobank 章程第 14 條規範，在合作銀行體系內，會員銀行必須積極且密切地和中央合作銀行的其他會員銀行合作。而且必須克制不要以個人或企業主導的任何形式去招攬顧客，在另一個會員銀行的營業區域中進駐或者建立分支機構，除非已經獲得該會員銀行和中央合作銀行的允許<sup>39</sup>。

##### 2.監理

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 集團組織和控管 Rabobank 集團行動，

---

<sup>39</sup> 如果某會員銀行所隸屬的地區代表大會委員會，或者鄰近的地區代表大會已經得到結論，即某會員銀行和一個或者更多個其他會員銀行間，有關營業區域的和諧關係已經被擾亂，該會員銀行可按照執行委員會的意願變更營業區域或營業方法。當執行委員會尚未與其他有關的會員銀行討論相關改變前，不會做出決定，所有的溝通都會儘快以掛號信函將理由通知該會員銀行或者代表的執行委員會。相關的會員銀行在收到有關決定的通知一個月內，可以遞交一份有事實佐證的書面上訴書給監事會，對決定提出上訴。然後監事會將決定進一步處理程序。上訴的提出有暫時中止效果，直到監事會盡速作出具有約束力的決定。



後者監理 Rabobank 集團。

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，

### 三、股金制度及強化資本手段

#### (一)股金制度

過去 5 年，Rabobank 集團之 Tier 1 BIS 比率維持在 10% 以上，優於歐洲其他大型銀行。國際資本適足率之要求為 8%，但 Rabobank 自我要求不低於 10%。中央合作銀行是合作組織，由地方會員銀行依資產規模自下而上出資，故中央合作銀行每年按照持分比例向會員銀行分配盈餘，但地方會員銀行不再向其社員分配紅利，全部用於準備與資本公積，以確保資本充裕。

至於出資方面，中央合作銀行得對會員銀行發行股份，每股 455 歐元，地方合作銀行依其資產負債表總額認購其比例，此股份不具收益權、質押權、讓渡權、移轉權。

#### 1. 社員入出社及減退股金權利責任之規範—社員資格與出資金關係之改變

Rabobank 仍維持合作組織之經營模式，保有合作銀行互助之特色。不過，改採門戶開放政策後，對所有的客戶一視同仁，並給予非社員入會的機會。同時，開放企業不需具備社員資格即可向合作銀行申請放款，原則上每位客戶均可申請加入成為社員等<sup>40</sup>。對社員提供的服務除具購買社員憑證之資格外，尚包括：演講會的招待券、博物館的入場券、研討會、市場研究、網路銀行、銀行商品的折扣、參與銀行政策、雜誌、年青人會議(年輕人可以互相交換觀點、經驗、學習、職業選擇等)，給予諸多的服務措施等。除了想購買社員憑證而成為社員者外<sup>41</sup>，有許多新加入者則希望享受銀行所提供服務成為社員。故社員人數近 4 年來增加了將近 3 倍，幾

<sup>40</sup> 一銀產經資訊第 474 期，p.35。

<sup>41</sup> 2001 年發行第一次社員憑證，超過 65,000 位認購憑證而成為社員。2002 年發行第二次社員憑證，超過 40,000 位認購憑證而成為社員。

達荷蘭人口的一成；顧客數 900 萬人，約佔荷蘭總人口數的一半。

早期 Rabobank 係採雷發巽合作組織原理，社員之出資負無限保證責任，1979 年廢除借款者要強制入社之規定，同時將無限保證責任改為有限保證責任，每一會員 2,300 歐元(5,000NLG)。1998 年廢除法人借款要先強制入社規定，同時廢除有限保證責任，2000 年改採發行社員憑證措施，反造成社員人數大量成長。

## 2.強化自有資本措施－巴塞爾資本協定相關規範

過去地方 Robaobank 資本不足時，社員具有出資義務，約 2,700 歐元。1999 年後，分離社員資格及出資關係，社員無需出資，因此也無需向其分配股利，為強化其財務結構，將大部分盈餘以公積型態累積，已成主要營運方針。

為強化現有合作組織的地位及組織結構的改造，Rabobank 於 2001 年對當地合作銀行的社員與員工，發行 Rabobank 社員憑證，即所謂「次順位債券」，累積股息採浮動且高於 10 年期荷蘭政府公債的 1%<sup>42</sup>。如想轉讓社員憑證，可以在固定期間向地方合作銀行提出，以競標方式讓售其他社員。這種資本化的做法，主要目的是想與社員維持更緊密的關係，同時藉此提高募集新社員人數，S&P 對此措施賦予其極高評價。

目前強化資本主要措施為：

### (1)最基本措施為強化內部保留

地方合作銀行在取消出資後，剩餘的盈餘作為內部保留，強化資本。至於中央合作銀行，依照章程第 70 條規範，在中央合作銀行存續期間，保留盈餘並不分配給會員銀行。如果中央合作銀行停止經營，由另一法人或機構存續經營，則保留盈餘將全額概括讓與該法人或機構。

### (2)發行社員憑證及信託優先股

自 1999 年以來，自有資本呈成長趨勢，然事實上，從表 3-2-4 可知，近 5 年 Tier 1 增加部分幾都來自社員憑證部分及信託優先股；其中社員憑證佔 40.0%、信託優先股 32.8%。以 2004 年自有資本結構加以分析，第一類資本為 22,621 百萬歐元；其中，其他準備金佔 54.3%，社員資本(即社員

<sup>42</sup> 但 2005 年 10 月預定發行第 3 次社員憑證 Rabobank Membership Certificates III，每 1 單位價格為 50 歐元，每人最多可購買 5,000 歐元，利率約為政府 10 年公債最近平均 3 個月利率加碼 0.25%。

憑證)佔 17.0%、信託優先股佔 16.8%。增加資本策略除透過發行社員憑證、信託優先股等措施之外，並與股份公司型態之子公司連結，強化資本。

### 3.強化風險承擔機制－相互保證制度

1980 年 Rabobank 在社員大會上，回應「金融體系監督法」第 12 條規範，決定導入相互保證制度(the Cross Guarantee System, CGS)<sup>43</sup>(之前已有相互保證之雛型)。因此，在 1992 年「信用體系監督法」規範下，中央合作銀行與會員銀行或關係機構被視為一經濟統合體(單一信用機構)，即荷蘭中央銀行在查核 Rabobank 銀行集團支付能力時，將 Rabobank 銀行集團視為一體，當作同一部位管理。在此體制下，除了某些條件下被要求提交監理機構以控管相關資訊外，相關銀行不須個別達到上述信用體系監督法規範的所有要求，且此一制度須獲荷蘭中央銀行的認可才有其效力。相互保證制度之架構如圖 3-2-3，茲詳細說明如下：

#### (1)第一層－地方合作銀行之相互保證

Rabobank 集團風險主要包括作業風險(Operational Risk)、信用風險(Credit Risk)、利率風險(Interest Risk)、流動性風險(Liquidity Risk)。Rabobank 如何監控其風險呢？作業風險主要由地方 Rabobank 透過稽核、法令遵循、風險管理委員會及績效評量(Performance Monitoring)來掌握；信用風險亦由地方 Rabobank 透過稽核、憑證委員會(Certification Committee)及績效監督來控管；至於利率風險及流動性風險則透過風險管理委員會及績效監督由整個集團整體來掌握。

在相互保證原則的規範下，作業風險並透過再保險來歸避風險，操作、信用風險採聯合清算(Joint Settlement)分擔風險。因此，如果銀行遵守法令規定，發生虧損，則由所有的銀行負擔損失，之後該銀行不須具償還賠償損失。但是，如果因違法導致虧損時，則由所有銀行貸款給虧損銀行，使其帳面仍是正項(即是進入相互保證制度之確保獲利系統)，但此部分款項在其經營改善後必須償還。至於若發生償付危機(Solvency)，則以發行次順位貸款向有意願貸款之合作銀行借貸，利率相對較高<sup>44</sup>。如發生淨值不足賠償存款人及其他債權人時，則進入相互保證制度，惟迄今尚未發生。

<sup>43</sup> 在中央合作銀行的章程中第 3 條第 1 款第 5 項規範，監督會員銀行須依照 1992 年「信用體系監督法」。

<sup>44</sup> 因成長太快導致資金需求時，亦可採用此方法借貸資金。

表 3-2-4 Rabobank 集團自有資本結構

單位：百萬歐元

	2004 年	%	2003 年	%	2002 年	%	2001 年	%	2000 年	%	1999 年	%	2004-1999	%
社員資本	3,841	17.0	3,853	19.6		0.0		0.0		0.0		0.0	3,841	40.0
其他準備金	12,287	54.3	11,158	56.8	10,164	59.5	9,687	64.2	11,159	76.2	10,614	81.6	1,673	17.4
一般銀行風險準備	1,756	7.8	1,679	8.5	1,679	9.8	1,679	11.1	1,666	11.4	1,632	12.5	124	1.3
社員憑證		0.0		0.0	3,851	22.6	2,276	15.1	892	6.1	0	0.0		0.0
信託優先股 I,II	1,879	8.3		0.0		0.0		0.0		0.0		0.0	1,879	19.5
信託優先股 III,IV,V,VI	1,932	8.5	2,037	10.4	650	3.8	650	4.3	650	4.4	650	5.0	1,282	13.3
被認定為合格資本之第三者持股	940	4.2	933	4.7	858	5.0	890	5.9	594	4.1	353	2.7	587	6.1
扣除額	-14	-0.1	0	0.0	-131	-0.8	-90	-0.6	-308	-2.1	-242	-1.9	228	2.4
Tier1 資本	22,621	100	19,660	100	17,071	100	15,092	100	14,653	100	13,007	100	9,614	100
再評價準備金	136		222		246		417		407		603		-467	
被認定為合格資本之次順位債券	132		151		97		33		33		40		1673	
扣除額	-303		-141											
Tier1+Tier2	22,586		19,892		17,414		15,542		15,093		13,650		8,936	

註：2003 年起之社員資本係指 2000 年、2001 年及 2002 年發行之社員憑證。

資料來源：Rabobank Group “Financial Statement 2000&2002&2004”。

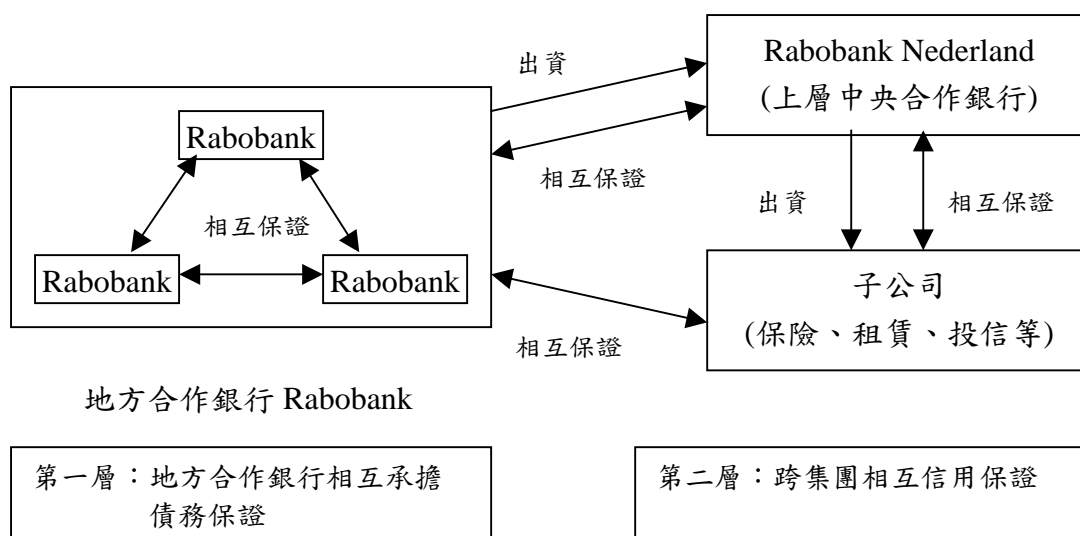


圖 3-2-3 相互保證制度

#### (2) 跨集團相互信用保證

相互信用保證主要內容為<sup>45</sup>：乃是根據相互保險公司(OWM Mutual Guarantee Company, 簡稱 OWM)之保險契約訂定，被保險者包括中央合作銀行、地方銀行、集團內相關子公司。至於保險的支付，當被保險者對其債權人無法履行義務時，由 OWM 支付被保險者，被保險者以其所獲得之保險金義務償還債權人。至於分擔的金額，乃是向被保險者徵收保險金及經費，若其合計金額無法償還單一或複數被保險者之損失，其他成員負有共同償付損失之責任。至於分擔標準，根據荷蘭中央銀行的規範，以被保險者淨資產作為最低應保有金額。

此外，如果中央合作銀行發生虧損，以致資產無法清償其債務時，所有會員銀行或前一年度停止會員資格的會員銀行，都必須連帶負賠償的責任。其負擔金額，按照個別銀行資產負債表總額對應其比率。

## 四、小結

從上述分析，Rabobank 銀行集團具有以下特點：

(一) 中央合作銀行與地方銀行保持緊密關係，組織運作、意見溝通由下而上，銀行業務、管理稽查卻是由上而下，彼此之間在充分溝通後，遵

<sup>45</sup> 參考齋藤由理子(2005)，「ラボバンクグループについて」農林中金総合研究所。

守彼此約定之遊戲規則。

(二)地方合作銀行取消出資，改發行社員憑證，針對社員提供相關服務，並鼓勵社員參與銀行經營，社員人數反大量增加。例如：2002 年起不斷強調合作的本質(Co-operatives Foundation)，該年社員數成長了 50%<sup>46</sup>；且透過不需發放股息，盈餘全部保留為內部資本及社員憑證的發行，大幅提升 Rabobank 銀行集團自有資本。

(三)透過相互保證制度，形成集團內自主性的監督機制，藉彼此的債務承擔，對於經營風險、業務操作反有更嚴謹的控管，以確保集團內隨時處於安全網內。

(四)Rabobank 貸款主要以抵押貸款為主，例如：2003 年底貸款金額為 2,510 億歐元，個人貸款中 98.8% 為抵押貸款；而荷蘭住宅貸款的年平均壞帳率只有 3%，加上中央合作銀行集中監控授信風險、建立內部授信評等措施，確保其資產品質。

---

<sup>46</sup>從 550,000 人增加到 825,000 人。

### 第三節 美國合作金融機構及其股金制度

#### 一、美國合作金融制度概況

美國的儲蓄互助社係一非營利性之合作金融機構，存款人稱為社員，而社員即為儲蓄互助社之所有權人，因此每位存款人皆有選舉儲蓄互助社之主管人員及共同決定經營政策之權利。

表 3-3-1 美國信用合作社發展概況

單位：百萬美元

	家數	社員數	存款	放款	淨值*	資產	全職員工**	兼任員工**	志工**
2004	9,346	86,050,841	\$574,960	\$428,279	\$72,484	\$668,104	200,572	34,838	111,362
2003	9,709	84,851,679	545,475	388,361	67,207	629,134	195,080	34,441	116,393
2002	10,041	83,372,839	500,106	355,233	62,038	574,687	185,986	33,513	120,747
2001	10,355	81,589,260	449,013	330,894	55,910	514,691	179,833	33,854	123,529
2000	10,684	79,751,873	389,625	309,367	51,079	449,799	171,221	33,512	129,442
1999	11,016	77,517,076	367,008	279,023	46,144	422,567	165,797	33,133	138,581
1998	11,392	75,616,434	349,311	252,344	43,246	398,925	159,792	32,791	141,945
1997	11,659	73,469,484	315,687	238,656	39,701	360,585	153,194	32,069	147,183
1996	11,887	71,390,131	295,394	220,194	36,028	336,452	145,511	31,030	152,156
1995	12,230	69,305,876	278,813	198,337	32,459	316,170	138,691	30,036	156,245
1994	12,551	67,406,890	263,623	181,935	28,409	298,935	133,994	29,285	162,748
1993	12,960	65,459,078	255,800	157,957	25,854	286,716	128,596	29,285	169,189
1992	13,385	63,893,495	243,562	146,107	21,932	269,812	123,415	28,938	174,469
1991	13,989	62,374,344	219,635	142,258	18,536	242,481	120,928	27,781	184,250
1990	14,549	61,610,957	201,082	141,889	16,731	221,759	121,702	27,353	194,227
1989	15,121	60,332,509	187,508	136,343	15,111	206,255	117,243	26,894	202,986
1988	15,709	58,687,790	178,511	126,619	13,369	196,512	112,785	26,335	215,036
1987	16,274	56,468,219	166,018	110,734	11,776	181,735	108,222	26,525	221,628
1986	16,928	54,947,680	152,860	95,518	10,278	166,299	95,902	25,351	231,425
1985	17,654	51,907,540	125,813	85,123	8,901	137,462	90,529	24,465	241,277
1984	18,375	49,210,277	102,568	75,442	7,517	112,960	82,221	24,266	252,688
1983	19,095	47,446,666	89,693	60,517	6,315	98,327	NA	NA	NA
1982	19,897	46,568,525	74,847	51,489	5,631	82,680	NA	NA	NA
1981	20,784	45,187,932	64,622	50,369	4,755	72,291	NA	NA	NA
1980	21,465	43,930,569	61,724	48,703	4,158	68,974	NA	NA	NA
1975	22,677	31,320,514	32,800	28,106	2,015	37,554	NA	NA	NA
1970	23,687	22,775,511	15,411	14,068	1,124	17,872	NA	NA	NA
1965	22,109	16,731,700	9,241	8,086	590	10,442	NA	NA	NA
1960	20,094	12,025,393	4,976	4,376	274	5,651	NA	NA	NA
1955	16,192	8,126,712	2,403	1,935	110	2,743	NA	NA	NA
1950	10,586	4,617,086	862	679	52	1,005	NA	NA	NA
2003-2004%	-3.7	1.4	5.4	10.3	7.9	6.2	2.8	1.2	-4.3
1994-2004%	-25.5	27.7	118.1	135.4	143.3	123.5	49.7	19.0	-31.6

NA: Not Applicable

\*Beginning with 1980, net capital (capital less loan and investment loss allowances), before 1980 reserves

\*\*Estimated from CUNA Yearbook Data and Call Report Data

資料來源：CUNA yearbook(2005)。

2004 年 12 月底全美儲蓄互助社達 9,346 社，總全職雇用人數約 2 萬人，社員數是 86,051 千人，約佔全美人口數之 30%。資產總額 6,681 億美元，平均每一儲蓄互助社之規模為 7,148 萬美元(表 3-3-1)。美國儲蓄互助社雖規模不大，但規模大小差異極大。全美最大之儲蓄互助社(美國海軍儲蓄互助社，1947 年創設)資產規模為 200 億美元，但另一方面，不滿 100 萬美元者也超過 1,000 家(2004)。

從表 3-3-1 可知美國儲蓄互助社的家數雖然因合併而逐年遞減，但其社員數、存款餘額、貸款餘額、資產規模以及雇用人數等指標皆顯示，美國儲蓄互助社正穩定向上成長。依美國儲蓄互助社協會(Credit Union National Association, CUNA)統計，自 2000 年至 2004 年中，儲蓄互助社貸款增加了 10.3%，其中 64%是來自汽車與房地產抵押貸款。顯示儲蓄互助社的成長與美國近年經濟景氣擴張息息相關。

若以發展型態來分類，9,346 家美國儲蓄互助社中，以職業型最多(37.8%，2004)，複合職業型次之(32.6%)，區域型與協會型分居三、四名(17.4%，9.7%)(圖 3-3-1)。這種比例顯示美國儲蓄互助社主要是與職業功能別相附合之區域型合作組織，規模不大，但與區域性經濟發展息息相關。

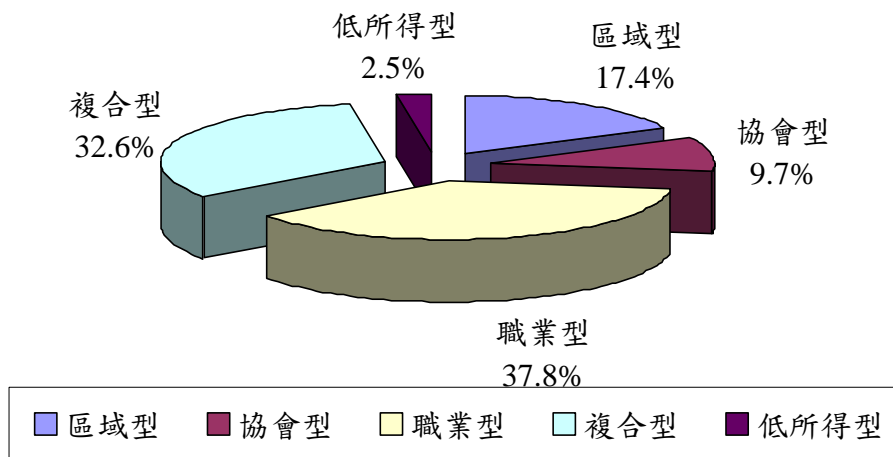


圖 3-3-1 2004 年美國儲蓄互助社分類概況

若以組織架構來看，9,346 家的儲蓄互助社中，有 5,572 家直接受聯邦政府管轄；3,774 家依州政府及波多黎各<sup>47</sup>(Puerto Rico)之法規行事。因此，整體而言，美國儲蓄互助社是由聯邦政府或州政府監理之架構(圖 3-3-2)，聯邦政府的美國儲蓄互助社管理局(National Credit Union Administration)扮

<sup>47</sup> 波多黎各為美國自治區。



演監督與最後資金融通者的角色；中央儲蓄互助社(Central Credit Union)則扮演資金調度的角色。而屬州政府層級之儲蓄互助社聯合會(Credit Union League)、法人儲蓄互助社(Corporate Credit Union)及儲蓄互助社服務組織(Credit Union Service Organization; CUSO) 則分別在法規宣傳、人才教育、資金調度及消費金融方面，提供協助性之服務。

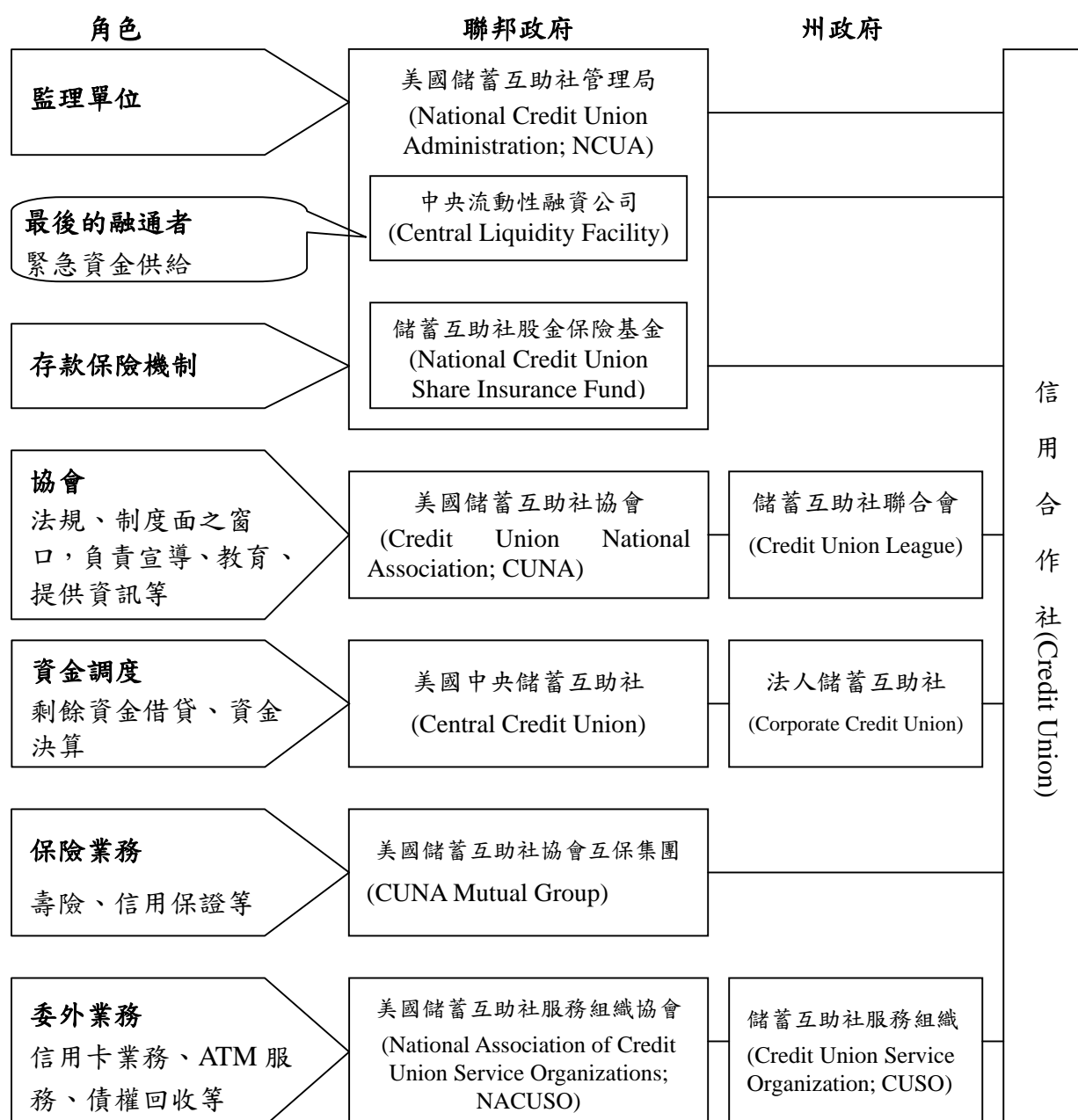


圖 3-3-2 美國儲蓄互助社架構

若以儲蓄互助社資產規模來看，9,346 家中介於 200 萬至 5,000 萬美元間的家數所佔比例最高(60.7%)(表 3-3-2)。這與平均資產規模 6,257 萬美元相較，可以發現美國儲蓄互助社中，資產規模相對較大之家數比例仍高於資產規模較小的儲蓄互助社家數。此外，從表 3-3-3，發現雖然專職與兼職雇用人數均隨儲蓄互助社資產規模擴大而增加，但其志工人數卻以前述資產介於 200 萬至 5,000 萬美元規模之儲蓄互助社最多，這是一個相當有趣的現象。或許它與職業別居多的美國儲蓄互助社有關。譬如，70.4%的職業別儲蓄互助社中，屬政府、軍人(11%)、教育、綜合服務(12.5%)及健康照顧(8.4%)的比例最高，當儲蓄互助社成員多具有正職且穩定的工作身分，對志工數目可能有正面加分的效用。

表 3-3-2 以資產規模分類的儲蓄互助社家數

	Number of CU	Full-time	Part-time	Volunteers
\$0-.2(million)	185	9	115	1,980
.2-.5	343	59	398	3,567
.5-1	452	128	548	4,972
1-2	679	457	836	7,741
2-5	1,323	2,015	1,529	14,950
5-10	1,413	4,342	1,676	16,532
10-20	1,360	7,832	1,749	15,776
20-50	1,573	19,985	3,201	19,348
50-100	817	22,221	3,422	10,213
100-200	531	27,883	3,764	6,531
200-500	421	42,835	6,121	5,768
500+	249	72,806	11,479	3,984
合計	9,346	200,572	34,838	111,362

資料來源：同表 3-3-1。

## 二、美國儲蓄互助社之組織與營運

### (一)社員與儲蓄互助社之組織

#### 1.組織特徵

基本上，美國儲蓄互助社組織特徵與其他國家的合作組織差異不大。美國儲蓄互助社除可免徵聯邦所得稅外，其餘課稅方面之規定全與一般銀行相同。申請人(可分自然人與法人)只要符合共同利益(Common Bond)皆可提出入會要求，每位社員最少認購一股，最多一票(不能代理投票)。至

於大部分儲蓄互助社理事會成員多為志工性質。社員股息(紅利)端視所屬合作社營運狀況而定。基本上，社員股金與較低的貸款利率都可視為社員福利之一。社員另一福利是只要五美元即可開戶，這與一般銀行動輒五十或一百美元才能開戶有所不同。

## 2. 社員資格

依據「美國聯邦儲蓄互助社法」規定，美國儲蓄互助社之服務對象並非一般社會大眾，而是符合社員資格條件者，才可入社成為正式社員。美國儲蓄互助社係由企業、聯合組織，如教會、社會團體或社區，基於共同利益所組成。簡言之，美國儲蓄互助社之社員資格，可區分為以下三種型態(§ 109)：

### (1) 單一共同利益型之儲蓄互助社(Single Common-Bond)：

此類型之儲蓄互助社僅由單一團體，即基於同一職業或同一協會之共同利益所組成。

### (2) 複合共同利益型之儲蓄互助社(Multiple Common-Bond)：

此類型之儲蓄互助社係由數個團體，各個團體基於同一職業或同一協會之共同利益所組成。

### (3) 社區型之儲蓄互助社(Community)：

此類型之儲蓄互助社係由居住於一定範圍內，如當地社區、鄰近區域或鄉村區域之居民或組織，所組成之儲蓄互助社。

## 3. 出資與社員之加入退出

依據「美國聯邦儲蓄互助社法施行細則」規定，欲加入儲蓄互助社成為社員，必須提出申請，經理事會多數委員同意通過，認購至少一股股金，繳交期初金額及入社費後，始得為正式社員(II, § 2)。

社員若提領所有股金或未能遵守時間上之要求，即終止社員資格(II, § 3)。所謂「時間上之要求」係指若社員未能於入社後或股金帳面價值提高後之一段時間內，支付認購一股之股金金額、或於減低持股後低於一股之帳面價值且未於一段時間內增加持股金額者，將終止社員資格(III, § 3)。

社員除非自己選擇退社或遭儲蓄互助社依法開除，如理事會可於組織章程中訂定社員未參加社務，如未出席年度會議參與投票或有其他損及儲蓄互助社利益之情事，將強制退社之規定，並經社員投票超過三分之二作成表決，否則，一旦入社後將具社員資格(II, § 4)。

#### 4.社員之權利義務

美國儲蓄互助社社員可藉由出席與參加定期性或特殊之社員大會，以及選舉理事會成員(若「施行細則」另有規定，得選舉授信委員會委員)，行使「民主控制」(Democratic Control)。每一社員不論持有股金數目高低，均以一票為限，且不可委任代理人投票，但社員如非屬自然人則不在此限。社員必須參與及利用儲蓄互助社之各項服務，並依約償還貸款。

此外，當儲蓄互助社進行自願與非自願清算時，仍須維持社員權益，利用儲蓄互助社本身之資源返還社員股金，或直接由「美國儲蓄互助社股金保險基金」(National Credit Union Share Insurance Fund; NCUSIF)償還，該基金設立於1970年，主要目的在於保障社員股金，保額上限為10萬美元。

#### (二)儲蓄互助社之營運

##### 1.公司治理

有關聯邦儲蓄互助社之管理主要由理事會(Board of Directors)、監事會(Supervisory Committee)，及依「施行細則」規定所設置之授信委員會(Credit Committee)負責。

理事會須由五人以上之理事組成，但不超過十五人，且人數須為奇數，每年由社員依規定辦理選舉。理事會每月至少開會一次，負責擬定儲蓄互助社之發展方針與相關控制措施、任命監事會及依「施行細則」規定之授信委員會或授信主管，並選任儲蓄互助社之經理人。

監事會人數須在三至五人之間，負責辦理年度稽核，並將稽核報告提送理事會；摘要報告則於下屆年度大會中提交各社員週知。監事會認定有需要或經美國儲蓄互助社管理局要求，得視情況辦理補充性查核。此外，監事會每兩年至少須查核社員帳戶一次，並做成紀錄。而審核儲蓄互助社經理人及員工績效，對理事會提出經營改善建議亦是監事會之主要職責。

授信委員會得由社員或理事會任命，人數須在三至七人之間，且須為奇數，每月至少開會一次。授信委員會可指定一位以上之授信主管，但其中只能有一位為委員會之委員。委員會得授權授信主管，並訂定授權額度。若申請案未獲授信主管核可，則須提送授信委員會審議。此外，若儲蓄互助社未設置授信委員會，則理事會得指定一位或一位以上之授信主管

行使授信委員會之職權。

理事會及其他各委員會成員均為無給制，但健康保險費用，及為執行職務所發生之合理費用，不在此限。再者，聯邦儲蓄互助社之會計年度為12月31日，各儲蓄互助社須依規定召開年度大會，不過，如有需要亦可召開特殊大會。

社員		
<ul style="list-style-type: none"> <li>•須出席與參與社員大會，及選舉理事會成員（若施行細則另有規定，得選舉授信委員會委員），行使民主控制。</li> <li>•每一社員不論持有股金數目高低，均以一票為限，不可委任代理人投票，但社員非屬自然人不在此限。</li> <li>•須參與及利用信用合作社各項服務，並依約償還貸款。</li> <li>•當信合社進行自願與非自願清算，仍須維持社員權益，利用合作社本身資源返還社員股金，或由NCUSIF償還。</li> </ul>		
監事會	理事會	授信委員會
<ul style="list-style-type: none"> <li>•監事人數須在三至五人之間。</li> <li>•辦理年度稽核，並將稽核報告提送理事會；摘要報告則於下屆年度社員大會中提出。</li> <li>•監事會認定有需要或經NCUA要求，得辦理補充性查核。</li> <li>•監事會每兩年至少須查核會員帳戶一次，並做成紀錄。</li> <li>•須審核經理人及員工績效，對理事會提出經營改善建議。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•須由五人以上之理事組成，但不超過十五人，須為奇數。</li> <li>•每年由社員依規定辦理選舉。</li> <li>•理事會每月至少開會一次，擬定發展方針與相關控制措施、任命監事會及依施行細則規定之授信委員會或授信主管，並選任信用合作社之經理人。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•得由社員或理事會任命，須在三至七人之間，且須為奇數，每月至少開會一次。</li> <li>•授信委員會可指定一位以上之授信主管，但其中只能有一位為委員會之委員。</li> <li>•委員會得授權授信主管，並訂定授權額度。</li> <li>•若未設置授信委員會，理事會得指定一位或以上之授信主管行使授信委員會職權。</li> </ul>

資料來源：本研究整理。

圖 3-3-3 美國儲蓄互助社之組織架構與公司治理

## 2. 業務範圍與特徵

以2004年資料為例，資產總額在1,200萬美元以下之儲蓄互助社約佔總家數9,346的一半。平均資產規模僅為平均銀行資產規模(11.3億美元)的1/14。服務對象也以具區域及職業型態的社員居多。因此，相較於銀行體系，儲蓄互助社的業務特徵可綜合成表3-3-3來說明。基本上，儲蓄互助社係以存放款為主要業務。存款來源有二，一是社員股金，二是社員及非社員(限於公益慈善團體)之存款。放款對象則僅限於社員，其中以汽車及房地產抵押貸款所佔比重較高。另儲蓄互助社允許對特定對象投資，如美國政府債券或美國政府保付本息之證券、美國聯邦政府機構發行之金融債券、投資中央流動性融資公司，及對其他儲蓄互助社放款。整體而言，

除禁止操作衍生性金融商品、存入與借款其他金融機構不得超過資本的50%，以及對個人授信額度的限制稍異於一般銀行外，儲蓄互助社的業務範圍(如個人消費金融、匯兌)已與銀行差異不大，兩者主要差異在於營業規模與成本控制方面。

### 3.會計制度

根據「美國聯邦儲蓄互助社法」規定，資產規模達1千萬美元之儲蓄互助社，須依照「一般公認會計原則」(GAAP)編製財務報表。至於資產規模未達1千萬美元者，則以美國儲蓄互助社管理局所發布之會計手冊(Accounting Manual for Federal Credit Unions)作為依據，當然亦可選擇遵循GAAP。再者，針對資產總額逾5億美元之大型儲蓄互助社，每年須接受獨立簽證會計師對其財務報表是否依一般公認會計原則編製實施外部查核。

表 3-3-3 美國儲蓄互助社的業務特徵

營業時間	無統一之營業時間
財務報表簽證	需經會計師簽證
存款	含社員股金及各類存款
非社員存款	限於慈善機關或贊助團體且無金額限制
個人消費金融	信用卡、ATM、旅行支票等
匯兌業務	國內匯兌
衍生性金融商品	禁止
放款	可做20年長期放款，且入社即可貸放
非社員放款	禁止
授信額度(個人授信)	不得超過準備或未分配盈餘之10%
存放比率	無限制
存入及借款其他金融機構	不得超過資本50%
投資	1.投資美國政府債券或由美國政府保付本息之證券 2.投資由美國聯邦政府機構發行之金融債券 3.投資中央流動性融資公司 4.對其他儲蓄互助社放款
存放同業	1.存放於FDIC、FSLIC承保之銀行及儲蓄貸款協會 2.存放聯邦立案儲蓄互助社 3.存放中央儲蓄互助社或法人儲蓄互助社
資金融通	可向法人儲蓄互助社或直接向中央流動性融資公司融通

部份資料：黃泉興(1996)，台灣儲蓄互助合作社發展與法制化之研究—合法化與單獨立法，基層金融研究訓練中心。

#### 4. 監理

美國儲蓄互助社之聯邦監理機關—美國儲蓄互助社管理局(NCUA)，為一獨立之聯邦組織，主要負責聯邦立案儲蓄互助社之設立與監理，以促進儲蓄互助社健全、穩定發展為宗旨。有關儲蓄互助社申設、社員資格、出資、減退股金，及監理措施等，係以「美國聯邦儲蓄互助社法」(The Federal Credit Union Act)及「施行細則」(Bylaws)為主要法源。

根據「美國聯邦儲蓄互助社法」及「施行細則」規定，在美欲申設儲蓄互助社，須提出完整之業務計畫書(Business Plan)，說明申設目的、高階管理階層背景、資歷等，美國儲蓄互助社管理局則就其所提之計畫書，逐案予以審核，並給予一段期間使其逐步充實淨值(表 3-3-4)。

表 3-3-4 新設之儲蓄互助社充實淨值時間表

營運年數	淨值比率
3 年	0% ~1.99%
5 年	2% ~3.49%
7 年	3.5% ~5.99%
10 年	6% ~ 6.99%

資料來源：美國儲蓄互助社管理局。

### 三、股金制度及強化資本結構

#### (一) 股金制度

##### 1. 社員入出社及減退股金權利責任之規範

根據「美國聯邦儲蓄互助社法施行細則」規定，社員認購之股金，每股訂有票面價值(Par Value)，認股金額可於認購時支付或採每月分期方式支付(III, § 1)。社員最大認股數可由理事會決議訂定(III, § 2)。

再者，依據「施行細則」或其他法律規定，社員可隨時提領股金金額或分期支付之股金金額，惟理事會有權利要求社員須於 60 天前，以書面方式告知其欲提領之全部或部分金額(III, § 5)，此係基於儲蓄互助社流動性之考量。

##### 2. 股金與巴塞爾資本協定之計算

由於美國儲蓄互助社管理局認為儲蓄互助社非 Basel II 下規範適用之

對象—「國際性業務活躍銀行」(Internationally Active Bank)，因此，美國的儲蓄互助社將不採行 Basel II。然而，美國儲蓄互助社管理局提議將 Basel II 之精神融入於現行的立即糾正措施(Prompt Corrective Action)。對於一般的儲蓄互助社，現行措施係以「淨值比率」衡量其資本適足性(表 3-3-5)，但倘若美國儲蓄互助社管理局認定儲蓄互助社從事之業務複雜度較高，則另須符合以風險為基礎之淨值要求。

有關美國儲蓄互助社管理局提出之立即糾正措施修正案，主要目的在於使其更能反映儲蓄互助社所承擔之風險，並於執行監理行動時，能有更精確之風險評估(表 3-3-6)。新措施將同時運用「淨值比率」(淨值/總資產)，及「以風險為基礎之淨值比率」(淨值/風險性資產)，作為評估儲蓄互助社曝險之主要指標。此外，淨值類別及淨值比率門檻之設定亦將以 Basel II 的標準進行修正，以提高風險連結性，並配合監理機關即時、有效監理措施之採行。當儲蓄互助社持有之風險性資產愈多，則資本提存須愈高，作為風險緩衝。

上述以風險為基礎之淨值要求，係以 Basel II 規定為依據，信用風險及作業風險將分別以標準法、基本指標法計算，風險權數之設定則與 Basel II 規定相符(表 3-3-7)。

表 3-3-5 美國儲蓄互助社現行之立即糾正措施

淨值類別	淨值比率 (Net Worth Ratio)
資本良好	$\geq 7\%$
資本適足	6% ~ 6.99%
資本不足	4% ~ 5.99%
第一級	5% ~ 5.99%
第二級	4% ~ 4.99%
資本明顯不足	2% ~ 3.99%
資本嚴重不足	$< 2\%$

資料來源：同表 3-3-4。



表 3-3-6 美國儲蓄互助社管理局提議之立即糾正措施修正案

淨值類別	淨值比率 (Net Worth Ratio)	以風險為基礎之淨值比率 (Risk-Based Net Worth Ratio)
資本良好	≥ 5%	≥ 8%
資本適足	4% ~ < 5%	≥ 8%
資本不足	3% ~ < 4%	6% ~ 8%
資本明顯不足	2% ~ < 3%	< 6%
資本嚴重不足	< 2%	NA

資料來源：同表 3-3-4。

依據「聯邦儲蓄互助社法」定義，「淨值」(Net Worth)係指儲蓄互助社之保留盈餘(Retained Earnings)，主要包括未分配盈餘、一般性準備，及其他由管理階層、主管機關或理事會指定提撥之未分配盈餘。而對於協助低收入戶之儲蓄互助社而言，即社員的年家計所得低於全美家計所得中位數之 80% 者，淨值則包括了次級資本(Secondary Capital)。因此，美國的儲蓄互助社並未將股金納入淨值內，而是視為負債處理，主要原因是社員可隨時提領股金，性質較類似於銀行存款，惟不論社員股金金額高低，都具有相同之所有權與投票權，即 1 人 1 票的特點。

表 3-3-7 風險性資產及風險權數對照表

風險權數	風險性資產
0%	現金 政府發行或政府保證之債權
20%	對金融機構之債權
20% ~ 150% (未評等企業為 100%)	對企業之債權(風險權數高低取決於信用評等)
35%	以住宅用不動產為擔保之債權
75%	法定零售資產組合之債權
100%	銀行權益證券投資 其他貸款 逾期之合格住宅抵押貸款 其他資產
150%	其他逾期之債權
依標的債務	承諾 附追索權之債務及直接替代信用

資料來源：同表 3-3-4。

### 3. 股金制度與風險承擔能力之機制

當社員提領股金，造成股金變動時，因股金視為負債處理，並不直接影響儲蓄互助社之資本水準及風險承擔能力。再者，美國儲蓄互助社之淨

值主要由保留盈餘挹注而成，因其普遍經營體質良好，保留盈餘都很高，所以不需要也不允許透過其他方式充實資本。唯一例外是上述協助低收入戶之儲蓄互助社，目前全美約有一千家，可透過發行次順位債券方式，充實資本，以增強風險承擔能力。基於安全、穩健之考量，美國儲蓄互助社管理局擬針對次級資本之型態、所佔淨值之比例，及依據剩餘期限評估列入淨值之比例等，予以規範。

此外，透過一些創新方法吸引新社員，對於提升儲蓄互助社整體經營品質，維持高的保留盈餘，亦有所助益。美國儲蓄互助社管理局於 2004 年提出 Partnering and Leadership Successes (PALS)活動，邀請儲蓄互助社職員與經營管理階層，共同參與研討會，彼此分享吸引新社員及提升服務品質之創新方法。以美國紐約州羅徹斯特的儲蓄互助社為例，為使不符合貸放資格之低收入借款人，順利取得抵押貸款，該地區的儲蓄互助社拿出 1 億美元作為質押。

## (二)強化資本措施

儲蓄互助社主要是以服務社員為目的，不需要對客戶強行推銷，以最大的利益來回饋社員，然而，為維持一定的自有資本比例，必須累積內部保留盈餘。儲蓄互助社之自有資本並無出資金，主要由備抵呆帳及未分配盈餘構成。因存款人即是所有權人，儲蓄互助社的存款(股金)象徵社員的持股(share)，但表現在資產負債表(B/S)上為負債，排除自有資本之外，其紅利水準相當於存款利息。

由於儲蓄互助社無法像銀行可藉由增資方式增加淨值，因此自有資本的強化為其弱點，故以對應個人金融及小企業金融為主，並不對應大額資金需求或企業貸款。

## 四、小結

近年來，美國金融監理機關致力於法制鬆綁，使得金融服務業經歷許多重大的結構性轉變，而儲蓄互助社如何保有其獨特性也就更形重要。美國儲蓄互助社在經營上的特質與利基，歸納如次：

### (一)非營利組織

美國儲蓄互助社屬於非營利組織(Not-for-Profit)，以提供社員服務為主，而非追求利潤。儲蓄互助社不像銀行必須對股東負責，所以並不發行股票或發放股息予股東。相對的，盈餘將以較低的貸款利率/手續費，及較高的存款利率來回饋社員。此外，美國儲蓄互助社的主要任務之一是推行金融教育普及化，透過金融相關課程、研討會之規劃，讓社員具備金融知識。整體而言，現階段美國儲蓄互助社之經營策略並非降低成本，而是提供更優質的社員服務，以尋求差異化之利基。

## (二)稅負優惠

若將銀行與儲蓄互助社相較，銀行可藉由購併、策略聯盟來尋求規模經濟與範疇經濟，但儲蓄互助社則無此方面利基。美國儲蓄互助社在經營上的最大利基是享有稅負上的優惠，無須繳納營業稅、薪資稅、財產稅，且亦免除聯邦所得稅。

## (三)「以人助人」之合作精神

美國儲蓄互助社秉持「以人助人」(People Helping People)之合作組織精神，經營管理階層均為志工性質，亦多不支薪。

雖然身為合作金融機構，持有與銀行或大型金融控股公司不同優勢，但我們認為像美國儲蓄互助社能長期維持股金制度於不墜，且可不斷擴充資本規模，除歸功於美國幅員遼闊，業者謹守本身利基市場(職業或區域)，定位明確外，透過良好之關係金融，充分掌握社員需求，提供個人化金融服務與財務諮詢，及與社區維持緊密良好之互動關係，將吸收之存款繼續回饋當地，積極參與社區慈善事業，從而帶動社區整體經濟發展有關。當然，政府建立的市場公平競爭機制也是功不可沒。

以美國中小型社區銀行為例，近來的金融產業合併趨勢，促使金融機構走向大型化、集團化，而這種趨勢是否對社區銀行之生存造成衝擊一直是美國各界關注焦點。根據相關研究發現，社區銀行之經營績效並不受大型銀行或金融控股公司影響。究其原因，與兩者定位差異有關。大型銀行或金控公司主要從事交易金融(Transaction Banking)，以提供標準化之金融中介服務為主；反觀社區銀行則著重關係金融(Relationship Banking)，需要投入更多人力維持，更詳盡的授信評估，及區域化之決策模式。若進一步觀察兩者之利潤與風險結構，可以發現，自 1998-2002 年間，社區銀行

規模雖小，但報酬率及對信用風險的管理絲毫不遜色於大型銀行組織<sup>48</sup>。由此可見，中小型金融機構仍能憑藉自身利基，在產業合併趨勢下，創造獨特競爭優勢。

(張修齊、張順教執筆)

---

<sup>48</sup> 請見 Federal Reserve Bank of Atlanta 網站，「What Makes Community Banks Unique?」一文。

## 第四節 日本合作金融機構及其股金制度

### 一、日本合作金融概況

日本合作金融機構包括信用金庫、信用組合、勞動金庫與農漁協等。本節主要針對類似我國信合社之信用金庫及信用組合加以探討。日本合作金融機構存在一世紀多，遠溯於 1909 年之「產業組合法」，戰後 1949 年公布「中小企業協同組合法」後，從事信用業務之產業組合改制為信用協同組合(簡稱信用組合)；另 1951 年公布「信用金庫法」後，信用組合中位居較都市地區且規模較大者改制為信用金庫<sup>49</sup>。無論信用金庫或是信用組合都是以相互扶持為目的所設立的金融機構，二者之法源、設立目的及業務之差異詳見表 3-4-1。

表 3-4-1 信用金庫、信用組合與銀行之差異

差異	信用金庫	信用組合	銀行
法源根據	信用金庫法	中小企業協同組合法(中企法) 協同組合金融事業法(協金法)	銀行法
設立目的	圖求國民大眾之金融圓滑、以增強儲蓄為目的	以社員之相互扶持為目的，圖求社員經濟地位之提升	圖求國民大眾之金融圓滑
組織	社員出資之合作組織，非營利法人	社員出資之合作組織，非營利法人	公司組織之非營利法人
社員資格	業務區域內： ①擁有住所或居所者、 ②擁有事業者、 ③從事勞動者、 ④企業之選任人員。 (事業者) 員工 300 人以下或資本額 9 億日圓之事業者。	業務區域內： ①擁有住所或居所者、 ②擁有事業之小規模企業者、 ③從事勞動者、 ④小規模企業之選任人員。 (事業者) 員工 300 人以下(批發業 100 人、零售業 50 人、服務業 100 人以上)，或資本額 3 億日圓(批發業 1 億日圓、零售業、服務業 5,000 萬日圓)。	沒有限制
業務範圍 (存放款)	①存款沒有限制。 ②融資以社員為主，可從事非社員貸款，但有限制。	①存款以社員為對象，非社員存款佔總存款之 20%。 ②融資以社員為主，可從事非社員貸款，但有限制。	

資料來源：大東京信用組合提供之書面資料。

<sup>49</sup> 公布後全國 629 家信用組合，有 560 家改制為信用金庫。另一方面，小規模信用組合繼續存在僅餘 72 家。之後，因信用組合設立標準較寬鬆，新設信用組合乃大幅增加。

## (一)信用合作金庫

信用金庫<sup>50</sup>介於銀行與信用組合之間，存款方面無對象限制，放款方面原則上僅限於社員。採1人1票之民主營運原則，業務方面的規範與銀行相當，然經營管理方面與銀行有所差異，係由社員代表大會選舉理事會，社員出資之直接目的乃是以事業利用為目的，並非著眼於股利。此外，業務上有區域性限制，主要以人緣、地緣、社會緣為基礎，以地區性中小企業及當地居民為其服務對象。

與台灣相同，面臨泡沫經濟及金融自由化之衝擊，1990年代初期許多信用金庫因不當融資而經營失敗，因而進入改革階段。惟改革方面，與台灣最大的差異是除1991年八十年代信用金庫改制為普通銀行外，多採鼓勵同質合併措施。例如：2004年有12件合併案，減少13家信用金庫<sup>51</sup>，目前金庫家數為297家，分行7,243家、辦事處290家(2005年9月)。1999年~2005年9月之存款微增(1,006千億圓→1,090千億圓)，放款則呈不增反減(712千億圓→624千億圓)的傾向。

此外，在信用金庫系統下，除上層機構信金中央金庫外，尚有社團法人全國信用金庫協會，主要作為信用金庫與政府間的橋樑，整合業界意見向主管機關或國會表達或遊說立法，並針對信用金庫的發展方向擬定中長期經營策略。協會主要扮演功能包括：(1)因應經濟金融環境變化，策劃信用金庫中長期經營計畫；(2)調查研究信用金庫之金融機能、研發商品、收集及提供情報；(3)促進信用金庫業務發展、因應金融法務、稅務對策；(4)共同開發硬體設施、電子交易系統；(5)培育人才之教育訓練；(6)信用金庫PR相關活動等。

### 1.信金中央金庫

信金中央金庫<sup>52</sup>(Shinkin Central Bank，簡稱信金中金)與地方信用金庫係屬二級制，上層中央金庫主要調節地方金庫資金、匯兌集中清算、業務機能互補。信金中金並設信託銀行、信金證券、信金資本、信金情報系統中心、信金中金業務等子公司擴展其業務，其系統架構詳見圖3-4-1。

<sup>50</sup>信用金庫法第一條：「本法為謀求國民大眾之金融圓滑，強化儲蓄，設立合作組織之信用金庫制度。鑒於金融業務之公共性，期望能適當的監督以維持信用並保護存款人」。

<sup>51</sup>其中一件為興能信用金庫與高浜信用組合合併為興能信用金庫。但在2005年3月大分縣信用組合吸收合併許築信用金庫為大分縣信用組合。

<sup>52</sup>前身為「全國信用金庫連合會」，2000年5月因修正「信用金庫法」，更名為信金中央金庫。

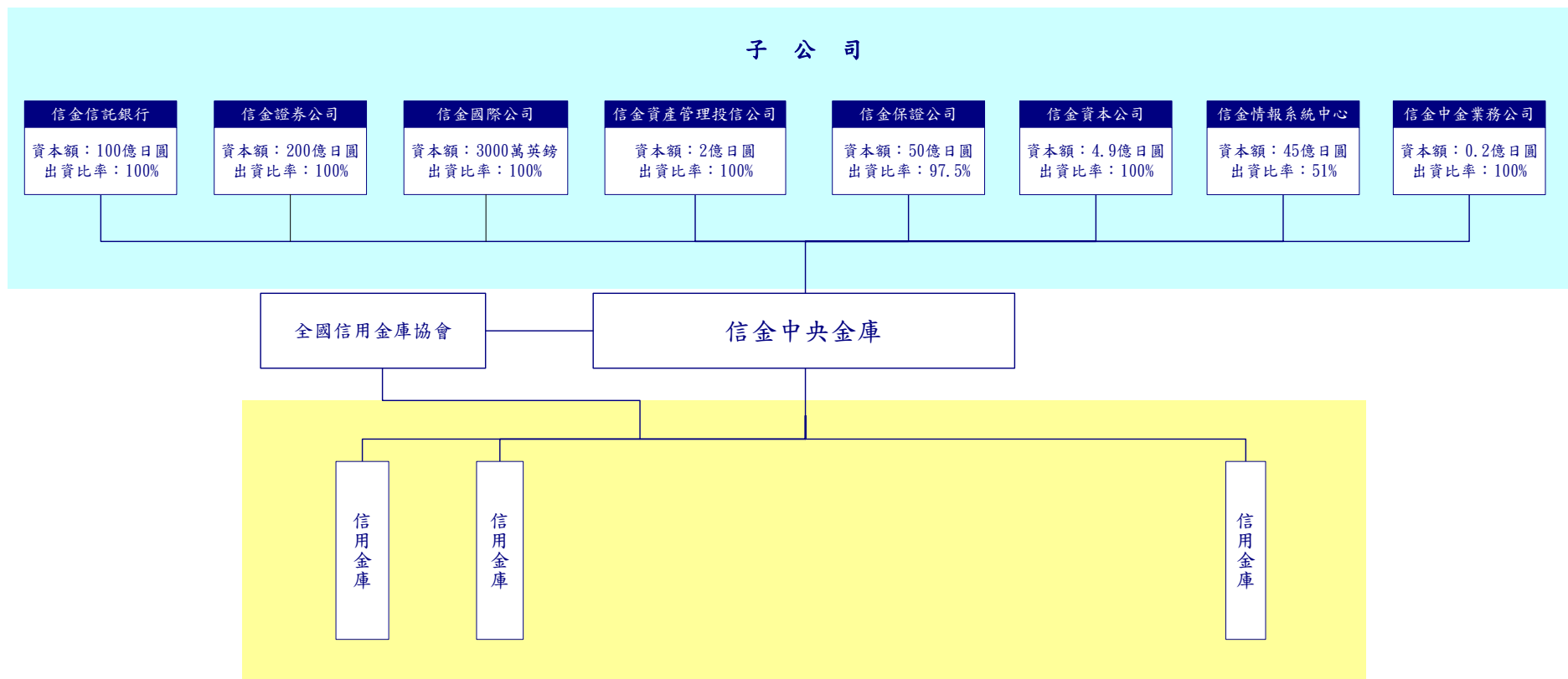


圖 3-4-1 信用金庫體系圖

信金中金之經營以「健全性」、「效率性」及「安定性」為目標，2005年3月整體自有資本比率15.8%，信金中金本身不良債權比率為0.4%，平均每一職員之資金量189億日圓，獲利560億日圓，資金利差維持在0.21%<sup>53</sup>。其經營績效較都市銀行、地方銀行表現優異。

信金中金一方面扮演個別金融機構之角色，其業務包括：存放款業務、金融債券發行、匯兌、承兌公共債、債券交易等業務，及信託、投資顧問、投資信託、年金、M&A等業務，提供綜合性的金融服務。另一方面，收受會員金庫轉存款、資金融通、匯兌交易、中央及地方公共團體非營利法人之存款、主管機關認可之社員以外存款及融資。此外，信金中央金庫並監督、指導社員金庫之經營，並透過「強化信用金庫經營制度」，對經營惡化之信用金庫加強其資本充實。

## 2.信用金庫

由表3-4-2可知，伴隨著合併政策之推動，目前信用金庫家數為297家(較1998年時少了102家)，社員數為915萬人，專職理監事及職員合計11萬8千餘人(2005年8月)。至於市場占有率方面詳見表3-4-3及表3-4-4，其存款占有率為9.7%；放款占有率為9.6%(2005年7月)。

表 3-4-2 日本信用金庫之概況

單位：家、人

年	機構數				社員數	專職理監事及職員		
	本行 (信用金庫)	分行	辦事處	合計		專職 理監事	職員	合計
1998	399	8,059	226	8,684	8,705,567	2,983	148,781	151,764
1999	392	8,019	241	8,652	8,840,006	2,947	145,452	148,399
2000	379	7,923	269	8,571	8,957,034	2,874	140,082	142,956
2001	364	7,811	268	8,443	9,016,223	2,805	133,927	136,732
2002	330	7,707	267	8,304	8,982,770	2,607	128,418	131,025
2003	314	7,513	266	8,093	9,083,334	2,455	122,816	125,271
2004	301	7,347	270	7,918	9,136,429	2,358	117,533	119,891
2005/8	297	7,268	284	7,849	9,152,619	2,302	116,143	118,445

資料來源：信金中金綜合研究所「信用金庫統計月報」。

信用金庫與銀行之差異詳見表3-4-5，除採1人1票最大差異外，在自由讓與、溢價發行、盈餘增資、跌價損失攤銷、授權資本制等措施，與公司制之銀行也有很大差異。此外，基層信用金庫不可設立信託子公司、證券子公司、保險子公司。

<sup>53</sup>詳見信金中金2005年年報。



表 3-4-3 日本各類金融機構放款市場占有率

單位：億日圓

年月末	信用金庫	占有率	大銀行	占有率	地方銀行	占有率	第二地銀	占有率	信用組合	占有率	勞動金庫	占有率	農協	占有率	國有金融機構	占有率	合計
1998.3	704,088	9.4	2,874,120	38.4	1,380,383	18.4	525,282	7.0	168,221	2.2	66,269	0.9	214,344	2.9	1,551,854	20.7	7,484,561
1999.3	712,062	9.5	2,816,451	37.6	1,382,439	18.5	527,206	7.0	154,204	2.1	70,935	0.9	220,260	2.9	1,600,770	21.4	7,484,327
2000.3	687,159	9.2	2,788,233	37.2	1,340,878	17.9	505,738	6.8	142,433	1.9	73,830	1.0	220,863	2.9	1,729,489	23.1	7,488,623
2001.3	661,879	9.0	2,746,303	37.1	1,357,418	18.4	465,931	6.3	133,612	1.8	76,213	1.0	220,078	3.0	1,731,885	23.4	7,393,319
2002.3	639,805	8.9	2,601,800	36.4	1,359,864	19.0	444,432	6.2	119,082	1.7	81,054	1.1	217,357	3.0	1,693,486	23.7	7,156,880
2003.3	626,342	9.1	2,451,214	35.7	1,352,514	19.7	429,130	6.2	91,512	1.3	87,266	1.3	215,147	3.1	1,617,238	23.5	6,870,363
2004.3	622,364	9.3	2,344,621	35.2	1,352,081	20.3	420,236	6.3	91,234	1.4	92,664	1.4	214,871	3.2	1,531,569	23.0	6,669,640
2005.3	620,948	9.6	2,243,788	34.5	1,372,381	21.1	403,403	6.2	91,836	1.4	94,887	1.5	212,986	3.3	1,457,114	22.4	6,497,343
4	618,219	9.6	2,225,183	34.5	1,363,867	21.1	400,287	6.2	91,306	1.4	94,769	1.5	212,152	3.3	1,449,983	22.5	6,455,766
5	613,898	9.6	2,204,388	34.4	1,353,910	21.1	397,502	6.2	90,893	1.4	94,771	1.5	212,515	3.3	1,447,292	22.6	6,415,169
6	615,243	9.6	2,200,208	34.3	1,354,582	21.1	399,866	6.2	91,048	1.4	94,625	1.5	212,188	3.3	1,441,328	22.5	6,409,088
7	619,498	9.6	2,220,799	34.5	1,363,445	21.2	403,692	6.3	91,693	1.4	94,639	1.5	212,356	3.3	1,431,664	22.2	6,437,786

資料來源：信金中央金庫「信用金庫統計」<http://www.scbri.jp/toukeimokuji.htm>。

表 3-4-4 日本各類金融機構存款市場占有率

單位：億日圓

年月末	信用金庫	占有 率	大手銀行	占有 率	地方銀行	占有 率	第二地銀	占有 率	信用組合	占有 率	労働金庫	占有 率	農協	占有 率	郵便貯金	占有 率	合計
1998.3	984,372	9.0	4,277,933	39.0	1,690,728	15.4	606,607	5.5	213,530	1.9	102,630	0.9	684,388	6.2	2,405,460	21.9	10,965,648
1999.3	1,005,732	9.1	4,225,395	38.1	1,715,548	15.5	631,398	5.7	202,043	1.8	107,078	1.0	689,959	6.2	2,525,867	22.7	11,103,020
2000.3	1,020,320	9.1	4,298,016	38.2	1,742,961	15.5	598,696	5.3	191,966	1.7	111,791	1.0	702,555	6.2	2,599,702	23.1	11,266,007
2001.3	1,038,043	9.3	4,288,153	38.3	1,785,742	15.9	567,976	5.1	180,588	1.6	117,212	1.0	720,944	6.4	2,499,336	22.3	11,197,994
2002.3	1,028,198	9.2	4,416,792	39.3	1,813,848	16.2	559,895	5.0	153,541	1.4	125,200	1.1	735,373	6.6	2,393,418	21.3	11,226,265
2003.3	1,035,536	9.3	4,424,063	39.5	1,813,487	16.2	561,426	5.0	148,362	1.3	131,619	1.2	744,202	6.6	2,332,465	20.8	11,191,160
2004.3	1,055,175	9.4	4,420,297	39.6	1,825,541	16.3	552,400	4.9	152,526	1.4	135,713	1.2	759,764	6.8	2,273,820	20.3	11,175,236
2005.3	1,074,324	9.6	4,483,596	40.1	1,878,876	16.8	539,624	4.8	156,095	1.4	138,604	1.2	776,685	6.9	2,141,490	19.1	11,189,294
4	1,085,423	9.7	4,488,501	40.0	1,880,588	16.8	540,275	4.8	157,121	1.4	140,826	1.3	780,703	7.0	2,135,640	19.1	11,209,077
5	1,079,152	9.6	4,516,268	40.4	1,871,665	16.7	535,777	4.8	156,417	1.4	140,028	1.3	778,768	7.0	2,110,906	18.9	11,188,981
6	1,088,655	9.7	4,452,269	39.9	1,889,928	16.9	542,190	4.9	157,974	1.4	142,541	1.3	788,275	7.1	2,110,407	18.9	11,172,239
7	1,087,221	9.7	4,469,765	40.1	1,874,942	16.8	540,380	4.8	158,141	1.4	142,596	1.3	787,684	7.1	2,095,013	18.8	11,155,742

資料來源：信金中央金庫「信用金庫統計」<http://www.scbri.jp/toukeimokuji.htm>。

表 3-4-5 信用金庫與銀行業務之差異

	信用金庫	銀行
出資者的權利	自益權、共益權	自益權、共益權
表決權	一人一表決權 (民主的管理原則)	一股一表決權 (股東平等原則)
出資者的範圍	•資本 9 億日圓或從業人員 300 人以下之法人 •信用金庫章程中所規定之區域內居住之個人、區域內設立事業所、區域內勞動從事者、區域內事業所之選任人員。	自由
自由讓與	可。只能讓與有社員資格者。	可
溢額發行	面額發行。無資本準備金。	可超過面額發行。
讓與價格	面額。	市場價格。
盈餘增資	無	可
跌價損失攤銷	無	可
授權資本制	無	可
金庫公司制度	無	可
出資種類	•優先出資(相當優先股但並無議決權) •種類：公司債型優先出資、股票型優先出資	優先股、償還股、轉換股票、無議決權股票

資料來源：信金中金綜合研究所提供書面資料。

## (二)信用組合

信用組合無論存、放款業務均以社員(組合員)為主，依社員特質可區分為「地區信用組合」(128 家)、「業能信用組合」(28 家)及「職能信用組合」(19 家)。「地區信用組合」為在一定區域內小規模工商業、小本營業或居民為成員所組成之信用組合，數量最多也最具代表性。「業能信用組合」係指以同業種為社員所組成之信用組合，例如：醫生、牙醫、青果市場等業種。至於「職能信用組合」乃指同一職場服務者所組成之信用組合，例如：公務人員、公司員工等。

在泡沫機經濟崩壞及金融環境劇烈競爭的環境下，信用組合家數也急遽減少，從 1995 年 3 月 373 家遽減到 2005 年 3 月 175 家，同期間存款成長率衰退 36%(243 千億圓→156 千億圓)、放款也衰退 52%(191 千億圓→92 千億圓)(詳見表 3-4-6)。2005 年 6 月平均一信用組合之存款為 902 億圓，放款為 520 億圓，存放比例 57.6%，社員數為 2 萬人，平均一家信用組合有 12 家分支機構(表 3-4-7)。法律上，若金融廳許可，可以新設信用組合，但以現今經濟環境，要獲金融廳新設許可，可說是非常困難。

表 3-4-6 信用組合家數及存放款概況

單位：億日圓

年	家數	分社數	存款	存款成長率	放款	放款成長率
1995	373	2,976	243,414	-	190,575	-
1996	369	2,904	227,309	-6.62%	186,643	-2.06%
1997	363	2,872	221,686	-2.48%	172,721	-7.46%
1998	351	2,822	213,530	-3.67%	168,221	-2.61%
1999	322	2,677	202,043	-5.38%	154,204	-8.33%
2000	291	2,575	191,966	-4.99%	142,433	-7.63%
2001	280	2,487	180,588	-5.93%	133,612	-6.19%
2002	247	2,307	153,541	-14.98%	119,082	-10.87%
2003	191	1,985	148,362	-3.37%	91,512	-23.15%
2004	181	1,955	152,526	2.81%	91,234	-0.30%
2005	175	1,922	156,095	2.34%	91,836	0.66%

註：該年度3月底資料。

資料來源：全國信用協同組合連合會。

表 3-4-7 信用組合現況 (2005 年 6 月底)

單位：億日圓

	地域	業域	職域	計
家數	128 組合	28 組合	19 組合	175 組合
存款 (平均每家)	139,383 (1,088)	8,837 (315)	9,753 (513)	157,973 (902)
(最大)	(9,809)	(894)	(3,295)	(9,809)
(最小)	(16)	(58)	(35)	(16)
放款 (平均每家)	83,425 (651)	2,864 (102)	4,758 (250)	91,047 (520)
存款比率	59.9%	32.4%	48.8%	57.6%
分支機構 (平均每家)	1,832 家 (14 家)	53 家 (2 家)	37 家 (2 家)	1,922 家 (10 家)
社員數 (平均每家)	3,219 千人 (25 千人)	81 千人 (2 千人)	292 千人 (15 千人)	3,593 千人 (20 千人)
專職理監事及職員數 (平均每家)	22,192 人 (173 人)	646 人 (23 人)	512 人 (26 人)	23,350 人 (133 人)

註：該年度3月底資料。

資料來源：全國信用協同組合連合會。

在信用組合體制下，有「社團法人全國信用組合中央協會」(簡稱全信中協)，代表全國信用組合，謀求全體業界利益之中央機關，以擴充信用組合之組織及業務為目的。主要業務內容包括：1.與主管機關的聯繫、情報交換窗口；2.業界營運之理論研究及實務調查；3.法令修正協調；4.各種金融業界的窗口等。

## 1.全國信用協同組合連合會

信用組合金融系統分為，全國信用協同組合連合會(簡稱全信連)及信用組合兩階段。全信連為其社員信用組合之中央金融機構，支持信用組合信用力、業務機能及各種金融服務等。主要功能：信用組合資金供需調節及餘裕資金之有效運用、匯兌集中清算、信用組合往來之中小企業及勞動者貸款、與信用組合業務機能互補及提升信用組合機能等。此外，全信連監督、指導基層信用組合之經營，並透過相互支援制度強化經營惡化之信用組合。全信連並持有信組情報服務、全國信組保證、信組綜合服務子公司。其主要經營指標詳見表 3-4-8。

表 3-4-8 全信連經營概況

單位：百萬日圓

項目	2000	2001	2002	2003	2004
經常收益	53,413	49,930	42,769	37,337	32,668
經常費用	43,052	43,155	37,782	32,266	26,930
經常利益	10,360	3,774	4,987	5,070	5,738
本期損益	16,414	12,015	4,224	5,123	4,919
出資總額	25,000	49,825	51,855	52,855	53,855
普通出資	25,000	47,825	48,855	48,855	58,855
優先出資		2,000	3,000	4,000	5,000
出資總股數	250,000	488,252	503,559	508,559	513,559
普通出資股數	250,000	478,252	488,559	488,559	488,559
優先出資股數		10,000	15,000	20,000	25,000
出資分紅	1,000	1,055	2,028	2,054	2,083
普通出資	1,000	1,010	1,948	1,954	1,954
優先出資		45	80	100	125
資金量	3,460,126	3,182,766	3,193,744	3,368,536	3,395,856
存款餘額	3,297,736	3,133,916	3,145,194	3,338,336	3,377,356
放款餘額	1,930,872	2,715,510	672,010	619,229	552,560
有價證券餘額	933,929	1,161,822	2,240,563	2,497,944	2,745,661
總資產	3,819,009	4,036,060	3,374,059	3,592,901	3,798,082
淨資產	77,335	132,365	142,977	144,957	158,580
職員數(人)	355	338	322	310	293
全信連自己資本比率	8.39	11.67	12.36	12.12	11.10
全體自己資本比率	8.45	11.73	12.44	12.21	11.70

註：資金量＝存款＋信用組合短期資金＋讓渡資金

資料來源：全國信用協同組合連合會。

## 2.信用組合

2005年3月信用組合數為175家，分支機構為1,922家，存款15兆6,091億日圓，貸款9兆2,549億日圓，社員數為358萬人，專任理監事及職員2

萬 2 千人<sup>54</sup>。

目前信用組合業界籌設 947 億日圓作為「保障基金制度」，對合併之信用組合給予資金援助。因信用組家家數不斷合併，已從 1992 年 393 家降為目前 175 家，減少近一半以上之家數。2005 年 7 月，其存款、放款在金融市場之占有率僅 1.4%(詳見表 3-4-3 及表 3-4-4)。

## 二、日本合作金融機構之組織及營運

### (一)信用金庫<sup>55</sup>

#### 1.社員與信用金庫之組織

##### (1)社員資格

關於信用金庫的社員資格，根據「信用金庫法」第 10 條，在該信用金庫，A.地區內有地址或住處者，B.地區內有事務所者，C.地區內從事勞動者，D.地區內法人之選任人員，其中符合 A、B.又是事業者(包含以自己的名義從事事業之個人或法人任一者)的情況下，規定「其經常雇用之員工人數超過 300 人，法人資本額或出資總額超過依政令(「信用金庫法施行令」第 4 條)所規定之金額(9 億日圓)事業者除外」。也就是說，成為信用金庫社員者限定於地區內之居民眾、勞動者、中小企業等，可見信用金庫之特質為服務中小企業及一般社會大眾之專業金融機關。

##### (2)出資與社員之加入退出

信用金庫為合作金融機構，其執行業務所需基本財產不是來自股東的股本而是來自社員的出資。因此，信用金庫的社員，必須符合至少出資 1 單位以上的條件(「信用金庫法」第 11 條第 1 項)。

出資最低金額，在東京都地區或人口 50 萬人以上之大都市<sup>56</sup>裏設立總庫者，是 1 萬日圓以上；其他地區的信用金庫則為 5,000 萬日圓以上，以章程訂定上述金額。此外，單一社員出資單位數的最高限制為不得超過信用金庫總出資單位數 10 分之 1。

至於社員的加入與退出，原則是自由的。加入可分：A.原始加入，B.受讓社員持分加入，C.因繼承而加入三種方法。除了因繼承而加入外，

<sup>54</sup> 2005 年「全國信用協同組合連合會年報」，p.76。

<sup>55</sup> 本段內容主要參考長野幸彥(2003)，「信用金庫讀本」，金融財政事情研究会。

<sup>56</sup> 現在被指定的都市有大阪、名古屋、京都、橫濱、東京、北九州、札幌、川崎、福岡、広島、仙台、千葉等。

以其他方式加入時，必須獲得信用金庫的同意。

關於退出，有社員「自由退出」，以及根據法律規定之「法定退出」<sup>57</sup>兩種。「信用金庫法」所規定之法定退出有：A.喪失社員資格；B.死亡或解散；C.破產；D.除名；E.喪失全部持分；F.出資不足等 6 項。此外，為保障社員的自主性和權利，信用金庫不得在這些法定事由以外，另透過章程規定來訂定其他強制退出的事由。

### (3)社員之權利義務

社員之權利為，因加入信用金庫成為社員應享有經濟利益分配之自益權；以及參與信用金庫的經營，要求其執行內容的合適以達信用金庫全體利益之共益權兩種。

自益權包括：A.信用金庫事業利用權；B.盈餘分配請求權；C.持分退還請求權及持分讓受請求權；D.剩餘財產分配請求權等。

共益權可分為單獨社員權和少數社員權。單獨社員權包括：A.議決權；B.減少出資一單位金額無效之訴訟的提起；C.阻止理事及清算人行為之禁止請求權；D.章程、社員大會、理事會等會議紀錄、社員名冊、決算相關文件資料之閱覽、影印請求權等。至於少數社員權有：理監事、經理人、清算人解任請求權，臨時社員大會召集權及其請求權等。

此外，社員有出資義務，事實上出資係成為社員的前提，一旦成為社員之後，並不負有與此意義相反之追加出資義務。

## 2.信用金庫之營運

### (1)社員大會及社員代表大會

信用金庫應依章程規定設立社員代表大會代替社員大會，目前幾乎大多數的信用金庫都採取社員代表大會制度。

依據「信用金庫法」規定，需經社員大會議決或承認的事項有：A.社員的除名；B.理監事的選任、解聘；C.決算的認可；D.章程的變更；E.解散；F.合併、事業的讓與、承受；G.設立委員的選任；H.清算人的解任等。其中社員的除名、章程的變更、解散、合併、全部事業的讓與等，是屬於特別決議(必須有社員過半數出席，出席者 3 分之 2 以上多數決議)<sup>58</sup>。

<sup>57</sup> 法定退出為法律上規定之謀特定事情發生的話，不管社員本身是否有意願，法律上理所當然要求的強制退出(就是減少其出資金)。

<sup>58</sup> 採取社員代表大會制的話，上述事項全部成為社員代表大會的決議事項，與社員大會有關之規定照樣適用於社員代表大會。因此，社員代表大會的議決也是 1 人 1 票，且社員大會之特別

社員代表大會的選舉應確保其公平性和透明性；同時必須是基於全體社員的意志。因此，其選舉方式、員額應載明於章程上。「信用金庫法」中並沒有具體規定員額，但依相關行政解釋，以社員每 100 人有 1 人之比例再加上 50 人的數字作為一般標準。社員代表的任期在 3 年以內，但依章程所定期間為準。

## (2)選任人員

信用金庫的選任人員有理事和監事，兩者皆透過社員大會(社員代表大會)的議決選任之。有關選任人員的名額為理事 5 人以上，監事 2 人以上，由章程定之。一般任期為 2 年，但章程上可規定 3 年以內。此外，根據 2001 年新修正「信用金庫法施行令」，對於一定規模以上(一般存款及定期存款總額在 50 億日圓以上)之信用金庫，比照一般銀行，需設立外部監察員，由外部來稽核內部經營，賦予信用金庫設置外部監事之義務<sup>59</sup>。

此外，經社員大會(社員代表大會)選出之理監事，應於理事會上推舉理事長、專務理事(專任理事)、常務理事(「信用金庫法」第 39 條)。另根據 2001 年「信用金庫法」施行令的修正條文，對於一定規模以上(一般存款及定期存款總額在 50 億日圓以上)之信用金庫，必須任命專任監事。而專任監事是由監事間互選產生。

## (3)業務範圍

依據「信用金庫法」第 53 條第 1 項規定，主要業務範圍包括：A.受理一般存款或定期存款；B.以社員為對象之放款；C.社員之票據貼現業務；D.外匯交易。此外，依行政命令規定，在不妨礙 B.及 C.業務執行的範圍內，可以對地方公共團體、金融機關以及其他社員以外者，進行資金貸放及票據貼現業務。

在融資方面(資金貸放及票據貼現業務)，原則上限定其對象為社員。在存款業務方面，為確保謀求中小企業並社會大眾金融之圓滑運作所需資金，及加強社會大眾儲蓄之觀點，因此接受社員以外一般大眾的存款業務<sup>60</sup>。對社員以外的融資有，A.一般存款(或定期存款)擔保貸款；B.畢業生金

---

決議事項，在社員代表大會當然也是其特別決議事項。因此，社員代表大會是代替社員大會行使表達社員意志的機構，因此成為其成員之社員大會代表必須從社員當中公平地被選出。

<sup>59</sup>外部監事之資格，必須符合非該信用金庫社員或法人社員(該法人之選任人員或員工)，同時在監事上任前 5 年內未曾擔任該信用金庫之理事或職員，或其子公司(出資超過 50%)之董事或員工之條件。

<sup>60</sup>此點可說是信用金庫和信用組合(社員以外者的存款不得超過存款總額之 20%)等其他合作組織金融機構相比，更接近一般金融機關之特質。



融(社員事業者因事業規模擴大以致喪失社員資格，對於這種退出社員於退出後一定期間的貸款)；C.小額出資社員的貸款(有社員資格者給予 700 萬日圓以內的小額貸款)；D.地方公共團體之貸款；E.對於雇用能力開發機構、住宅金融公庫等貸款；F.對於地方住宅供給公家機構等貸款；G.金融機關間的拆借貸款等<sup>61</sup>。

此外，關於其他附屬業務，因隨著社會、經濟的發展和顧客對金融業務需求的多樣化，逐漸擴大中。目前信用金庫可進行之業務包括：

- A.債務保證或票據承兌(限為可服務社員之情況或其他內閣府令規定者)；
- B.有價證券買賣、有價證券指數等期貨交易、有價證券選擇權交易或國外市場證券期貨交易(限以投資為目的者)；
- C.有價證券借貸(限為可服務社員之情況或其他內閣府令規定者)；
- D.國債、地方債或政府保證債的承兌認購(以賣出為目的者除外)，或與該債券相關之國債等募集之業務辦理；
- E.金錢債權(包含可轉讓存款證書或其他有表示依內閣府令規定之證書)的取得或轉讓；
- F.辦理有價證券之私募業務；
- G.國民生活金融公庫或其他內閣總理大臣指定之代理業務；
- H.國家、地方公共團體、公司等金錢的收付或其他金錢相關事務的辦理；
- I.有價證券、貴金屬或其他物品的保管；
- J.兌換；
- K.金融期貨交易等；
- L.接受金融期貨交易的委託等。

#### (4)監督

信用金庫之監理機關為金融廳<sup>62</sup>。實際上，金融廳將其檢查、監督權限委託地方財務局，針對地方信用金庫經營健全與否實施檢查、監督。至

<sup>61</sup>上述之融資係在不妨礙對社員的融資範圍內，故在制度上被認可。其中對金融機關間的拆借貸款，地方公共團體及雇用能力開發機構、住宅金融公庫之貸款除外，對社員以外者的融資總額不得超過總貸款額的 20% (「信用金庫法」施行令第 8 條第 2 項)。

<sup>62</sup> 為統合金融、保險、證券金融監理一元化，日本於 2001 年在內閣府之外局設置金融廳。

於信用金庫在監理上與銀行之差異，詳見〈附錄二〉。

信用金庫存款總額在 50 億日圓以上者，應設置非社員監事；200 億日圓以上者，應設置專職監事。自 1997 年度起，一定規模以上(存款總額在 500 億日圓以上)之金庫，有接受外部監查的義務。

## (二)信用組合

基本上與信用金庫相類似，但是部分業務(有價證券的貸放、債務保證、票券交易等)受到限制。以社員存款、社員放款、匯兌、代理等業務為主。

### 1.社員與信用組合之組織

#### (1)社員資格

信用組合之社員資格<sup>63</sup>為，在信用組合業務區域內，A.擁有住所或居所者；B.擁有事業之小規模企業者；C.從事勞動者；D.小規模企業之選任人員。但是，針對企業者而言，員工 300 人以下(批發業 100 人、零售業 50 人、服務業 100 人以上)，或資本額 3 億日圓(批發業 1 億日圓、零售業、服務業 5,000 萬日圓)。

社員至少出資一股，每股金額不一定相等，社員出資額不得超過總出資股數之 10%。

#### (2)出資與社員之加入退出

社員得自由加入或退出，除原始加入外，得因持分讓與、繼承加入等成為社員。社員退出包括：自由退出、法定退出。自由退出時，社員應於該事業年度末 6 個月前提出書面通知。至於法定退出包括：A.喪失社員資格、B.死亡或解散、C.除名、D.根據「中小企業協同組合法」第 107 條至 109 條規定，交由公正交易委員會審判、E.喪失全部持分。

#### (3)社員之權利義務

有關社員權利方面，最主要是行使表決權及選舉權，1 人 1 票。社員退出時，得請求其退還股金。義務方面，除至少出資一股之外，尚有：A.社員無法償還其貸款、怠慢利息支付或票據債務之履行，在到期後 6 個月仍無法履行其義務；B.違反法令或章程規定，妨害信用組合事業，在社員大會前 10 日書面通知社員給予在會議上說明機會，一旦經社員大會通過

<sup>63</sup> 主要根據章程第 6 條及「中小企業協同組合法」第 8 條第 4 項。

則得以除名。此外，非社員持分承受並經信用組合承認，提交其持分承受書後，得成為社員。

## 2.信用組合之營運

### (1)社員大會及社員代表大會

依章程規定社員大會每事業年度召集一次，如果社員超過 200 人以上，可設置社員代表大會取代社員大會(第 55 條)。社員代表人數為社員總數之十分之一，超過 1,000 人之組合，其代表數為 100 人。

社員大會議決之事項包括：A.章程變更；B.規章訂定、變更或廢除；C.年度收支預算及事業計畫制定或變更；D.經費的徵收及方法；E.其他章程規定事項。

然下述事項必需經過特別議決權(也就是過半數出席，三分之二議決權)：A.章程變更；B.組合解散或合併；C.社員除名；D.事業全部讓與；E.限定社員出資股數之特例。

此外，信用組合經社員大會決議可將其事業全部或部分讓與銀行、其他信用組合、信用金庫、勞動金庫等含其連合會。

### (2)選任人員

依章程規定，理監事由社員大會中選舉。理事至少三分之二為社員或法人社員。依章程規定，理事任期為 3 年內，。組合之業務執行由理事會決定(第 36 條之 2)，理事會之議決由過半數之理事出席，過半數通過(第 36 條之 3)。

### (3)業務範圍

依據章程第 3 條規定，其主要業務包括：A.社員放款；B.社員票據貼現；C.社員存款或定期存款；D.前 3 項附屬業務。

其次，亦可執行以下業務：

- A.國內匯兌；
- B.國、地方公共團體及非營利法人存款(以下簡稱國等)；
- C.社員配偶及親人(以下簡稱配偶者)之存款或定期存款；
- D.非社員(國等及配偶者除外)之存款及定期存款；
- E.法令限制下非社員貸款或票據貼現；
- F.債務保證或票據承兌；

- G.有價證券買賣、有價證券指數等期貨交易、有價證券選擇權交易或外國市場證券期貨交易(有限制投資目的)；
- H.有價證券融資；
- I.國債證券、地方債證券或政府保證債券(以下簡稱國債證券)，及承受國債證券之募集交易；
- J.金錢債券的取得或讓與；
- K.國民生活金融公庫及金融再生委員會指定之業務代理；
- L.國、地方公共團體、公司等金錢收納及其他金錢相關交易之事務；
- M.有價證券、貴金屬、其他物品之保管；
- N.兌換；
- O.付擔保公司債信託法、公司債登陸法、保險法及其他法律規範下信用組合得辦理業務；
- P.前項附屬業務。

再者，非社員(國等及配偶者除外)之存款及定期存款不得超過存款及定期存款總額之 20%。此外，可辦理下述業務：A.國債證券之承兌、募集或賣出之業務(前述 I.項業務除外)；B.國債證券等買賣(前述 G.項業務除外)。

#### (4)監督

2000 年起主管機關由原先都道府縣地方主管機關移轉為內閣府金融廳，但是執行檢查、監督，仍由金融廳委託地方財務局執行。至於信用組合在監理上與銀行之差異，詳見〈附錄二〉。

此外，存款總額 50 億日圓以上且非社員存款比率在 10% 以上者，應設置非社員監事(外部監查)；存款總額在 200 億日圓以上且非社員存款比率在 10% 以上者，應設置外部監查、專職監事。

### 三、股金制度及強化資本措施

#### (一)信用金庫

##### 1.股金制度

###### (1)社員入出社及股金制度之分析

社員退出時，為避免資本流失，採持分轉讓方式，其轉讓若無承受者時，得於章程所定期間內，向金庫請求予以讓受，亦即資本具半變動性之

性格(社員任意退出，不影響資本變動；除非是法定退出，才退回其股金)。

## (2)巴塞爾資本協定之計算

在資本計算中，股金係屬第一類資本，其自有資本包含項目及計算方式詳見表 3-4-9。其自有資本比例規定及未達之處分措施詳見〈附錄三〉。

面對 Basel II 的實施，由於信用金庫的放款對象為未受評等之中小企業，風險權數為 100%。因此，在適用上會面臨以下問題：A.相較於內部評等方法，此方法之信用風險減低動機較弱；B.內部評等方法被公認可以藉由向中小企業分散放款來達到信用風險的減低效果。採取標準方法時，則不存在此種信用風險減低效果。因此，2002 年 7 月信用金庫協會曾發表授信金額未滿 1 億日圓之企業貸款風險權數應重新評估為 75%之聲明，但仍未被主管機關採用。

## (3)股金制度與風險承擔

為強化資本，信用金庫可發行期限內次順位債權、期限內優先出資股，並鼓勵社員增加出資單位數。2005 年 3 月出資金(包括優先出資金)為 647 億日圓，平均每一社員出資金為 7 萬 844 日圓(2004 年 6 萬 7,227 日圓、2003 年 6 萬 3,322 日圓)，逐年穩定成長中，但是社員出資佔自有資本的比例並不高、為 10.0%；優先出資為 1.0%。反而是特別公積高達 73.1%(表 3-4-10)。

## 2.強化資本措施

### (1)信用金庫經營能力強化制度

為確保信用金庫的健全性，謀求信用金庫業界的信用力，基於全國信用金庫協會及信金中金全體意見，設立「強化信用金庫經營力制度」，其內容包括：對信用金庫提供「經營分析制度」、「經營諮詢制度」、以及「資本增強制度」。其運作詳見圖 3-4-2、圖 3-4-3。

A.經營分析制度：根據信用金庫提出經營方面有關資料，對信用金庫進行客觀性分析。

B.經營諮詢制度：根據經營分析結果，對需要輔導之信用金庫進行經營方面全面性或個別問題提供諮詢意見。

C.資本增強制度：對於有必要強化資本之信用金庫，接受其所提出之經營健全化計劃，並實地調查確認其所需資本，之後並進行事後追蹤管理，監督其是否有顯著改善。

表 3-4-9 自有資本適足比率(信用金庫)

(國際統一基準之自有資本適足比率)

項目	前期 期末	當期 期末	項目	前期 期末	當期 期末
股金(出資金)	百萬 日圓	百萬 日圓	短期次順位債務	百萬 日圓	百萬 日圓
非累積永久特別股			準補充項目不計入金額		
特別股(優先出資)			準補充項目 (C)		
資本公積					
其他資本盈餘					
保留盈餘			<b>自有資本總額</b>		
特別公積			<b>(A+B+C)=(D)</b>		
前期轉入餘額			其他金融機構資本籌措工 具之意圖保有相當金額		
其他					
其他有價證券評價損失			負債性資本籌措工具以 及與其相當之工具		
未處分持股備抵跌價損失					
自有特別股實收資本			附期限次順位債務與附 期限特別股本以及與其 相當之工具		
自有特別股股金					
營業權相當金額			短期次順位債務及與其 相當之工具		
<b>基本項目(A)</b>			扣除項目不計入金額		
具有償還可能性之股票					
海外特別目的公司所發 行之特別股			扣除項目合計 (E)		
			<b>自有資本金額 (D-E)=(F)</b>		
其他有價證券之資產負債 表記入額的合計數，扣除帳 面金額的合計數後，該金額 的 45%			資產 (On Balance) 項目		
			資產負債表外交易項目		
土地的再評價價值與再評 價前的帳面價值差額的 45%			市場風險相當金額除以 8% 後所得之金額		
一般備抵呆帳			<b>風險資產等合計 (G)</b>		
負債性資本籌措工具等			(參考)市場風險相當金額		
負債性資本籌措工具					
附期限次順位債務及附 期限特別股本					
補充項目不計入金額			<b>Tier 1 比率 (A/G)</b>	%	%
<b>補充項目 (B)</b>			<b>自有基本適足比率(F/G)</b>	%	%

註：1.本表中記載事項，係由信用金庫連合會，依據「信用金庫法」第 89 條第 1 項中適用之「銀行法」第 14 條之 2 的規定，參照其所持有之資產，以衡量其自有資本充足狀況是否適當為目的，依照合乎金融廳長官制定之基準的算式所算出數值。

2.「獨立自有資本適足比率」係指「信用金庫法施行細則」第 11 條第 1 項第 8 款中規定之獨立自有資本適足比率。

3.「其他有價證券評價損失」欄中，當算出金額為負時，以稅後調整金額記入。

4.「其他有價證券的資本負債表記入額的合計數扣除帳面價值合計數後的 45%」欄中，僅於算出的數值為正時才記載。

5. 表示負值。

表 3-4-10 信用金庫自有資本概況 (2005 年 3 月)

單位：百萬日圓

信用金庫	金額	比例
普通出資金	589,722	10.0%
優先出資金	57,390	1.0%
資本準備金	40,699	0.7%
利益準備金	358,224	6.1%
特別公積	4,302,500	73.1%
前期盈餘	118,748	2.0%
未處分盈餘	23,352	0.4%
土地重估價差額	186,177	3.2%
股票等評價差額	213,241	3.6%
未處分持股	-1,573	0.0%
社員權益	5,888,480	100.0%

註：信用金庫及信金中金合計。

資料來源：信金中央金庫年報，2005 年版。

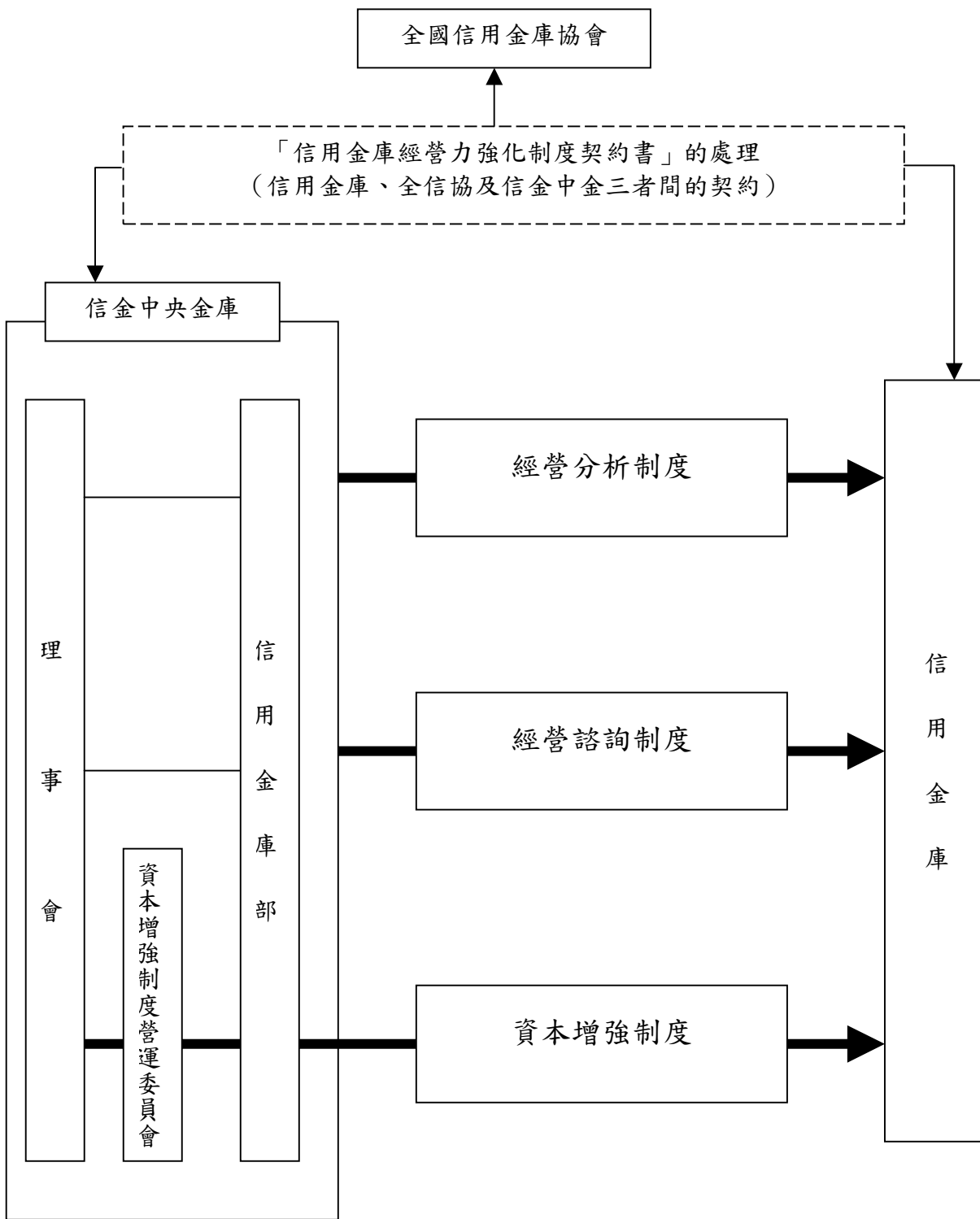
## (2)發行優先出資股及注入資金

日本於 1993 年即制定「協同組合金融機構優先出資法」，1998 年允許可發行次順位貸款(Subordinated Loan)，2000 年修法，不僅信金中金可發行優先出資股，信用金庫亦可。惟受限於法律規定，目前信用金庫雖可發行次順位貸款，卻不能發行次順位債券，次順位貸款雖與次順位債券同屬第二類資本，但是資金來源不同，其者係屬金錢消費借貸契約，後者是以債券方式募集。次順位債券較次順位貸款之讓與較容易，資本供應者也較容易募集，因此全信協積極向主管機關爭取能夠發行次順位債券。此外，目前也積極向主管機關爭取能夠比照適用「商法」第 293 條之 2，分配之股息可轉入資本，亦即目前現金發放之股息可以轉為出資金(股金)，以防止股息流出，惟主管機關尚未通過。

為強化信用金庫自有資本，信金中金對信金已經注入 2,200 億日圓資本。資本挹注以信金中金自有資本 15%、1,600 億日圓為限額，並發行次順位債券 500 億日圓。信金之自有資本比例若低於 6%，必須注入資本，注入時賦予合併條件的要求<sup>64</sup>。目前自有資本比例幾都達 6%，不良債權的處理也積極進行中，社會大眾對信用金庫之信賴感與日俱增，即使不動用公資金，業界也能自行處理不良債權問題<sup>65</sup>。

<sup>64</sup> 雖有例外，但原則上注入資本時以合併為前提條件。

<sup>65</sup> 2004 年 6 月實施「強化金融機能特別措施」，對信用金庫、信用組合投入公資金，2004 年預

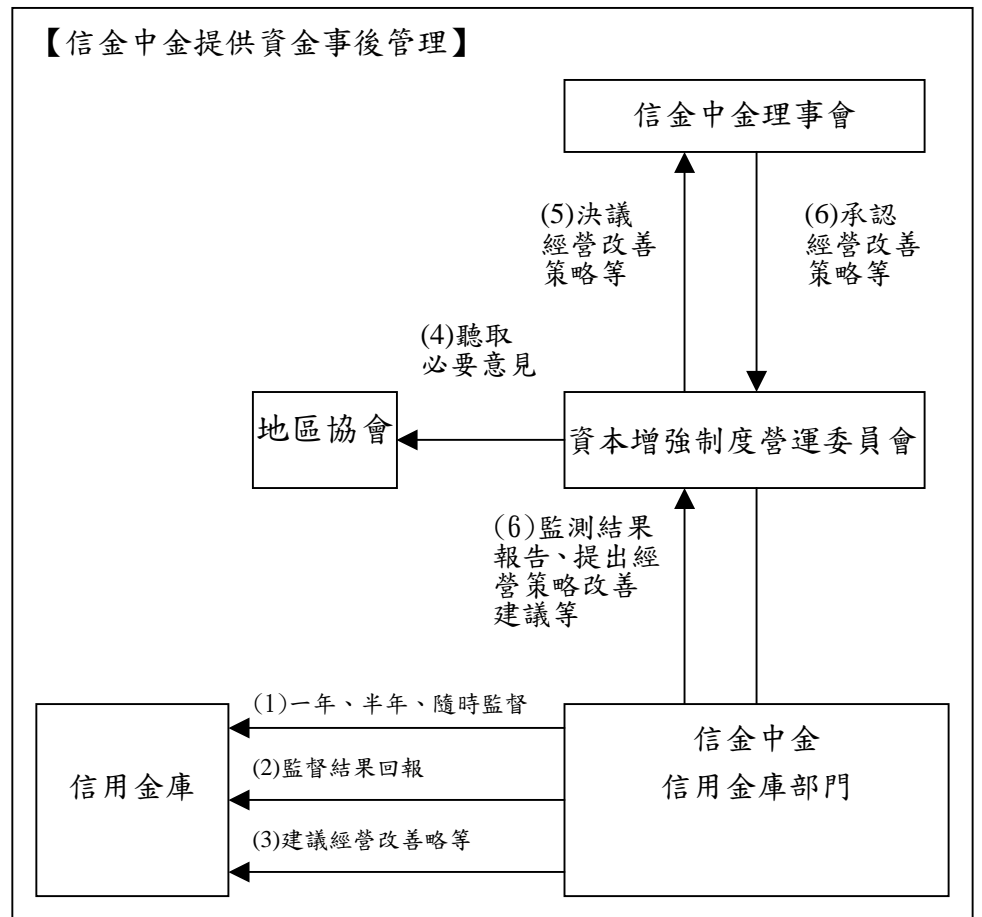
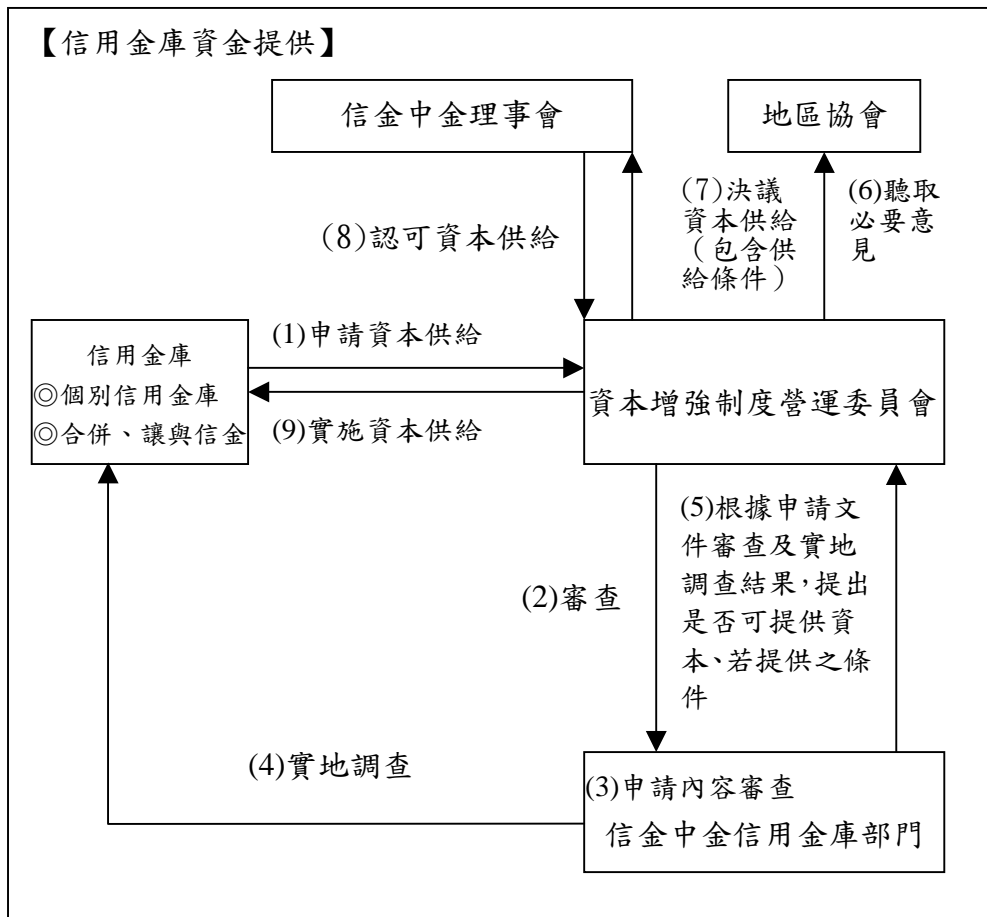


資料來源：信金中金提供之書面資料。

圖 3-4-2 強化信用金庫經營力制度

算 2 兆日圓。





資料來源：信金中金提供之書面資料。

圖 3-4-3 信金中金對信用金庫提供資金前後之審查及管理

再者，有關自有資本強化措施方面，尚有提高資本額。早期信用金庫設立時，大都市地區資本額 1,000 萬日圓，其他地區 500 萬日圓，其後不斷修正，目前已提高到大都市地區 2 億日圓、其他地區 1 億日圓。

此外，配合政策推動，積極建立風險管理制度。例如：各信用金庫約 3 年前陸續設立風險管理部門，包括：法律風險、信用風險、市場風險、流動性風險、作業風險及系統風險。並配合政府推動「強化關係金融機能計畫」政策，進行地區金融機構集中改善，強化關係金融之機能，活化地方經濟及中小企業再造，同時解決不良債權問題。

## (二)信用組合

### 1.股金制度

#### (1)社員之入出社

由於社員可自由退出，為避免其出入自由影響股金波動，因此章程規定，社員的退出必須在該事業年度末前 6 個月提出，交該年度社員(代表)大會。

#### (2)股金與巴塞爾資本協定之計算

信用組合之股金(出資金)係屬第一類自有資本，其自有資本計算項目詳見表 3-4-11。由於業務項目相對信用金庫較少，計算項目也相對較單純。

#### (3)股金制度與風險承擔

表 3-4-12 可知，信用組合自有資本主要來源為利益剩餘金(保留盈餘)，佔 62.3%；其次為出資金，比例 31.5%。相較信用金庫出資金 10.0%，信用組合高出 21.5%，說明信用金庫資本結構相對信用組合穩定。此外，信用組合穩定資本主要措施為：一方面提升收益、充實內部保留；另一方面鼓勵社員小額出資。

### 2.強化資本措施

為因應 2005 年恢復限額存款保險制度，積極進行強化資本措施。包括：制定資本增強措施、信用組合經營穩定支援措施、強化資本手段(包括：發行次順位貸款、優先出資)。其中在優先出資方面，目前共有 4 信用組合發行 120 億日圓。實務上，提升自有資本之方法主要為加強普通出資、累積保留盈餘等。

表 3-4-11 自有資本適足比率(信用組合)

項目	前期 期末	當期 期末	項目	前期 期末	當期 期末
股金(出資金)	千圓	千圓	<b>自有資本總額 (A+B)=(C)</b>	千圓	千圓
非累積永久特別股			其他金融機構資本籌措工具 之意圖保有相當金額		
特別股實收資本額(優先出資)			負債性資本籌措工具以及 與其相當之工具		
資本公積			附期限次順位債務與附期 限特別股本以及與其相當 之工具		
其他資本盈餘					
保留盈餘			扣除項目不計入金額		
特別公積					
前期轉入餘額			扣除項目合計 (D)		
其他			<b>自有資本金額 (C-D)=(E)</b>		
其他有價證券評價損失					
自有特別股股金			資產(On Balance)項目		
營業權相當金額			資產負債表外交易項目		
<b>基本項目(A)</b>			<b>風險資產等合計 (F)</b>		
土地的再評價價值與再評價 前的帳面價值之差額的 45%					
一般備抵呆帳					
負債性資本籌措工具等					
負債性資本籌措工具					
附期限次順位債務及附 期限特別股本					
補充項目不計入金額			<b>Tier 1 比率 (A/F)</b>	%	%
<b>補充項目 (B)</b>			<b>自有基本適足比率(E/F)</b>	%	%

- 註：1.本表中記載事項，係由信用合及全信連，依據「協同組合金融事業相關法」第6條第1項中適用之「銀行法」第14條之2的規定，參照其所持有之資產，以衡量其自有資本充足狀況是否適當為目的，依照合乎金融廳長官制定之基準的算式所算出之數值。
- 2.「獨立自有資本適足比率」係協同組合金融事業相關法施行細則第12條之2第1項第3款中規定之獨立自有資本適足比率。
- 3.「其他有價證券評價損失」欄中，當算出之金額為負時，以稅後調整金額記入。
4. 表示負值。

表 3-4-12 全國信用組合社員權益概況(2005 年 3 月)

單位：百萬日圓

信用組合	金額	比例
出資金	253,938	31.5%
優先出資	-	
資本剩餘金	5,939	0.7%
利益剩餘金(保留盈餘)	502,712	62.3%
土地重估價差	20,418	2.5%
有價證券重估價差	24,062	3.0%
社員權益	807,069	100.0%

資料：全國信用組合資產負債表，社團法人全國信用中央協會編印。

此外，為確保信用組合之經營，建立全國信用組合「保障基金制度」及信用組合經營安定支援制度。前者希冀建制規模為 1,000 億日圓(2005 年 3 月已達 938 億日圓)，以作為信用組合合併之資金援助；後者為信用組合、全信組中央會及全信連共同合作創設之制度，其功能包括：

- (1) 監視制度(Monitoring)：根據信用組合提供之資料，進行自有資本概況、資產內容、收益性及流動性等經營面分析。
- (2) 監查、指導制度：全信連就監視制度分析結果，對有問題之信用組合進行實地監查，就其問題給予建議及指導。
- (3) 資本增強支援制度：針對需要強化資本之信用組合提出申請後，設置審查委員會予以審查，並實施事前及事後監查，2004 年支援金額為 16 億日圓，累計資本增強支援總額為 24 億日圓。

#### 四、小結

比較信用金庫、信用組合之分析，平均一家信用金庫有 25 家分支機構、社員數 3 萬人、專職理監事及職員數 299 人；近年來存放款市場占有率呈微增趨勢，平均一信用金庫存、放款規模分別為 3,661 億日圓、2,086 億日圓。至於信用組合，平均一信用組合有 10 家分支機構、社員數 2 萬人、專職理監事及職員數 133 人；近年來存放款市場占有率呈略減趨勢，平均一信用組合存、放款規模分別為 902 億日圓、520 億日圓，約信用金庫的四分之一。整體而言，信用金庫業務範圍較大，在制度上、經營績效上較佳。

無論信用金庫、信用組合，上層機構都建立輔導機制，並設立援助基金，針對經營不良之金庫、組合進行輔導、協助合併、強化資本等。合併主要以同信用金庫、同信用組合間合併為主，但是信用組合和信用金庫合併的案例也有。

再者，近年來配合主管機關不斷推動關係金融(Relationship Banking)，積極開發與地方經濟發展、個人金融相關業務，信用金庫更是針對經營困難的中小企業協助其重整輔導，強化地方金融功能，並鞏固社員對其向心力。

此外，除了加強累積公積外，亦透過發行優先股、次順位貸款改善資本結構，以因應未來 Basel II 的實施。

## 第五節 瑞士合作金融機構及其股金制度

### 一、瑞士合作金融機構概況

瑞士合作金融體系由 450 家(1,207 家分行)地方雷發巽合作銀行(Raiffeisen Banks)及上層瑞士聯盟雷發巽合作銀行(Swiss Union Raiffeisen Banks, SURB；以下簡稱聯盟合作銀行)及相關子公司組成。2004 年時，整體資產為 66,311 百萬歐元，放款為 54,103 百萬歐元，存款為 50,523 百萬歐元，淨值 31.3 億歐元；集團整體資本適足率 Tier2 高達 14.3%，逾放比 0.447%。放款佔國內市場 13.4%、存款佔 17.5%。社員數為 125 萬人，顧客 200 萬人，員工 7,676 人；在瑞士是第 3 大銀行集團。

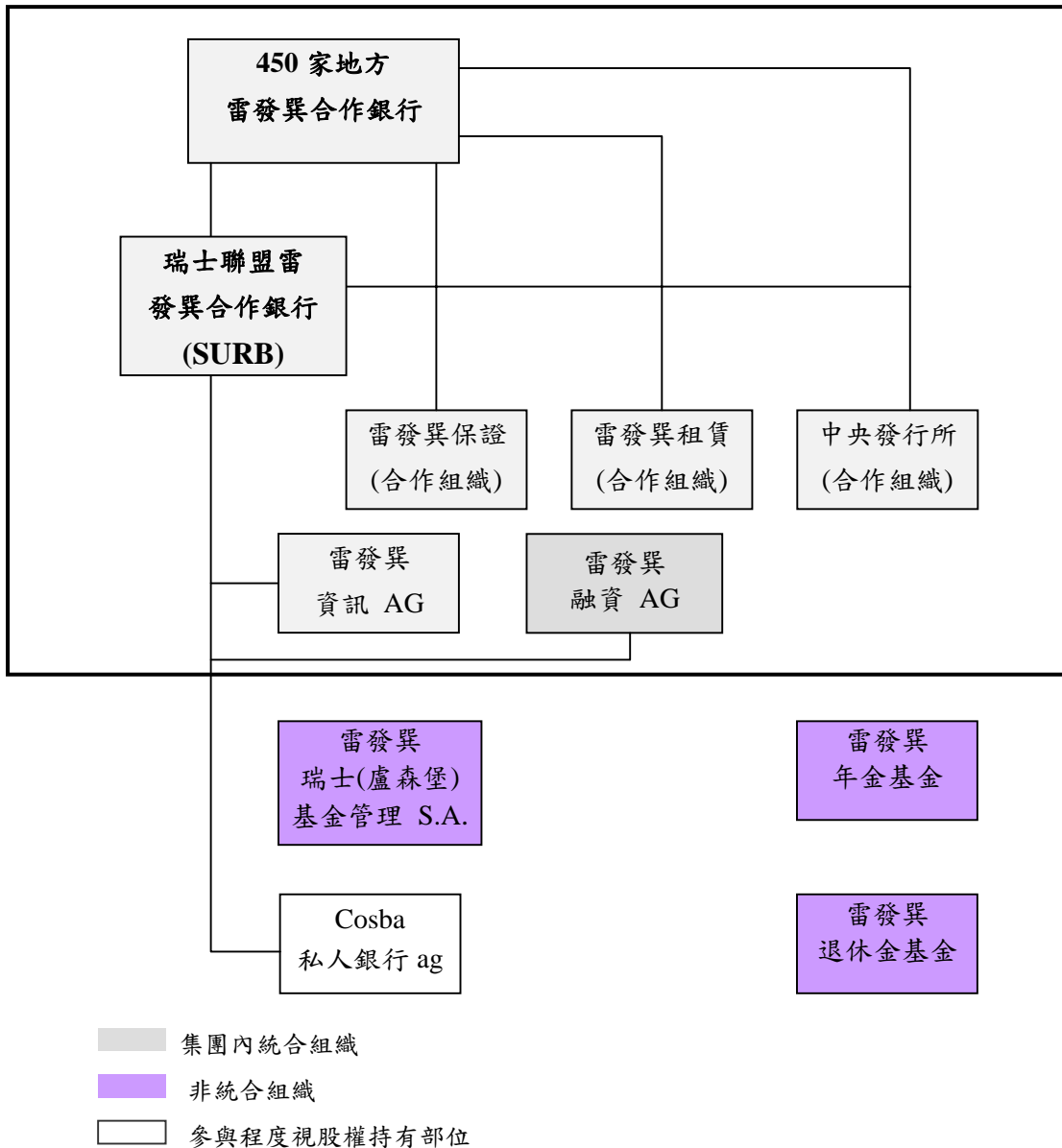
雷發巽合作銀行集團組成包括：1.地方雷發巽合作銀行，從事銀行業務，為當地社員所持有；2.上層中央機構聯盟合作銀行，百分之百為地方雷發巽合作銀行所持有，且屬合作組織；3.雷發巽保證(Guarantee Cooperative)，接受保證以協助雷發巽合作銀行之信用及借貸活動，為地方雷發巽合作銀行及上層聯盟合作銀行所持有；4.雷發巽租賃，主要業務為租賃融資，為地方雷發巽合作銀行及聯盟合作銀行所持有；5.聯盟合作銀行中央發行所(Central Issuing Office)，為集團內發行債券之單位，亦屬合作組織，同為地方雷發巽合作銀行及聯盟合作銀行所持有；6.雷發巽資訊 AG、雷發巽融資 AG 及雷發巽瑞士(盧森堡)基金管理 S.A.則為聯盟合作銀行所持有；7.Cosba 私人銀行，集團持股 25%。其組織架構詳見圖 3-5-1。

另外，還有一些投資公司，其財務報告與集團無相聯結，包括：抵押債券銀行 Mortgage Bond Bank(持股 19.7%)、金融服務之 Viseca Card Service AG(持股 19.0%)、Vontobel Holding AG(持股 12.5%)、Helvetia Patria Holding(持股 2.7%)。集團銀行採綜合性業務發展，提供社員多元化服務，以產生經營上之綜效。

#### (一)瑞士聯盟雷發巽合作銀行(SURB)

基本上，聯盟合作銀行係由 450 家雷發巽合作銀行 100% 共同持有，在整個集團內居策略性規劃的領導地位，也提供個別地方合作銀行的清算、流動性及再融資業務；其次，也幫助地方合作銀行資產負債管理、交

易服務、員工訓練、市場行銷及 IT 資訊管理。並協助地方合作銀行建立核心事業，強化對顧客商品行銷。此外，也是雷發巽地方銀行的法定稽核機構。近年來，集團整體之市場占有率有顯著增加趨勢，在瑞士的零售銀行具有領導地位。



資料來源：Raiffeisen Group Annual Report 2002, Raiffeisen Group Annual Report 2004.

圖 3-5-1 瑞士雷發巽合作銀行集團架構

聯盟合作銀行有 6 家分行，服務其顧客。其組織主分企業發展、市場與銷售、財務與後勤支援、合作中央銀行、分行管理及稽核等 6 大部門。組織架構圖詳見圖 3-5-2。

理事會是最高行政部門，除負責聯盟合作銀行發展規劃及組織架構調整的工作外，其 13 位理事會成員多來自非聯盟合作銀行組織之政經界菁英，而且任期時間超過 5 年者，就有 12 位。但依 2004 年 6 月理事會的決議，下一任理事會(2006 年)成員將縮減至 9~12 位，且必須有適當地比例(1/2)代表各地區雷發巽銀行成員。此外，理事任職期間將規定不超過 12 年，每 2 年一任期<sup>66</sup>，理事由社員代表大會選舉。

依據「瑞士責任法典」(the Swiss Code of Obligations)、章程、及聯盟合作銀行業務狀況，理事會職權內容包括：

1. 決定雷發巽銀行的設立與解散；
2. 建立集團銀行經營政策、聯盟合作銀行相關規範與風險政策；
3. 指派與解任執行理事會(Executive Board)、內部控制與稽核之主管；
4. 指派與解任法令遵循主管(Statutory Auditor)；
5. 通過地方雷發巽銀行營運必要之規範；
6. 召開代表大會及執行其決議事項。

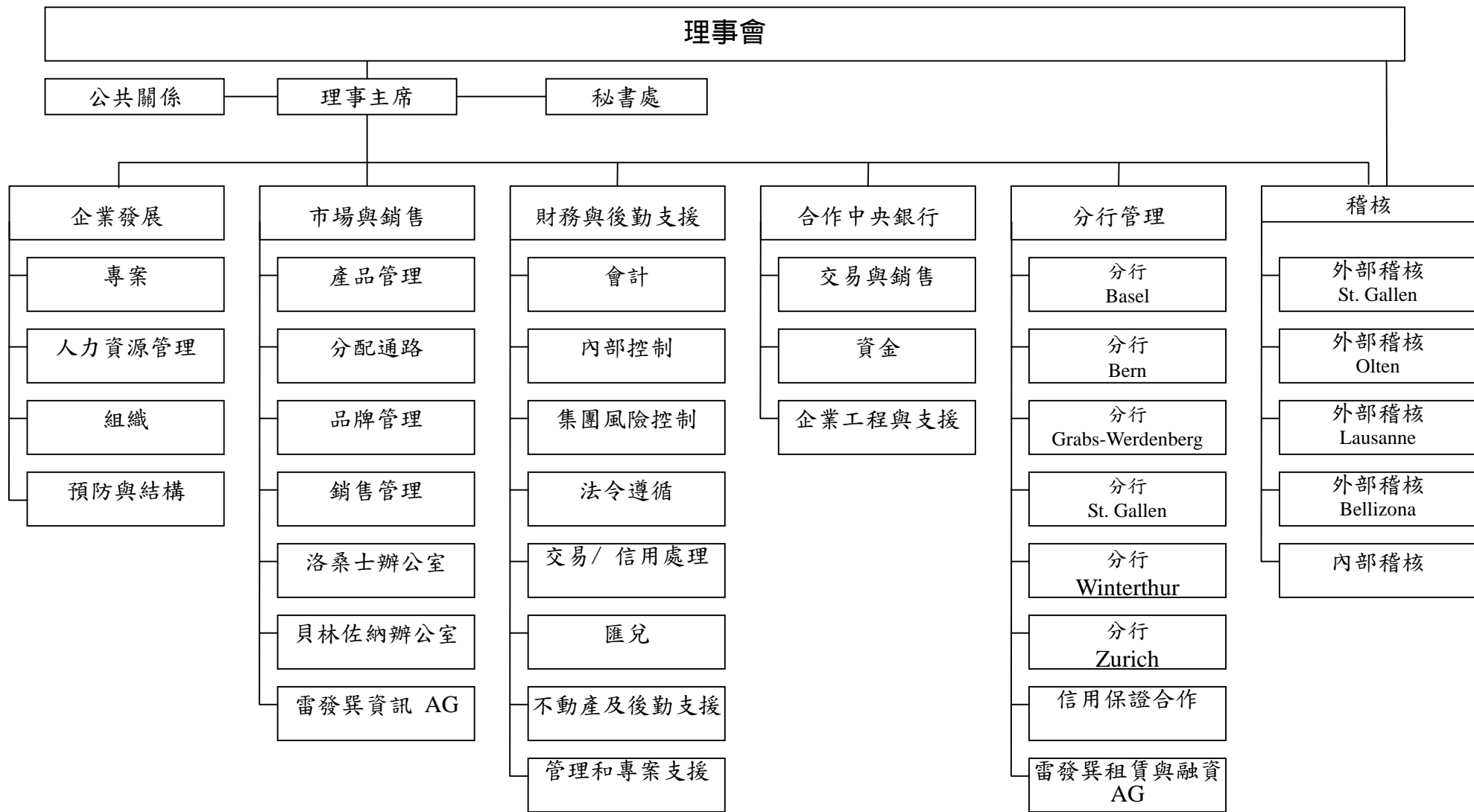
執行理事是雷發巽集團實際的經營管理負責部門，成員有 5 人。如圖 3-5-3 之企業發展、市場與銷售、財務與後勤支援、合作中央銀行與分行管理等 5 大部門，皆由執行理事負責。此外，另有稽核委員會(Audit Committee)，執行集團內與地方合作銀行之稽核工作。

## (二)地方合作銀行

地方合作銀行有悠久的歷史已超過一世紀，採合作組織經營，根基深厚的合作哲理，形成一個相當特殊的團結文化<sup>67</sup>。在地方上有強厚的根基，2004 年 450 家地方銀行，1,207 分行，平均每家地方銀行有 2.7 家分行。每一地方銀行都深入了解其顧客，保持緊密關係。2003 年有 470 家雷發巽銀行，分行 1,239 家，相較於 2004 年，因合併總家數減少 20 家，分行數亦減少 32 家，可推估將繼續採合併策略擴大經營規模。

<sup>66</sup> 理事選舉年齡限制為 65 歲。

<sup>67</sup> Raiffisen Group Annual Report 2002, p.8.



資料來源：Raiffeisen Group Annual Report 2004。

圖 3-5-2 瑞士雷發巽聯盟銀行(SURB)組織架構圖

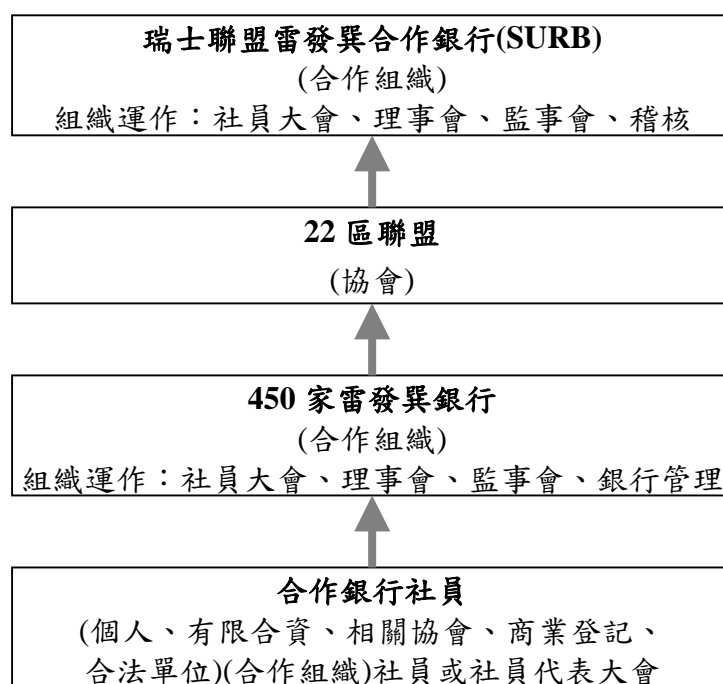


地方合作銀行主要吸收當地的社員儲蓄，放款給當地的居民或鎮政府，早期借款人多為農民及工匠，近年來則多為受薪工人及職員。合作銀行除辦理社員放款須取得擔保，對於承做地方政府、公家單位融資及相互連帶義務之合作銀行則不必取得擔保。擔保種類有第三者保證之流通證券、房屋抵押、農工業不動產抵押。至於應收帳款要事先獲得聯邦或郡政府保證後才能列為擔保品<sup>68</sup>。

## 二、雷發巽合作銀行之組織與營運

### (一)雷發巽合作銀行之組織

地方合作銀行之社員係由個人、有限合夥、商業登記之協會、法定機構等所組成，透過社員大會或社員代表大會參與地方銀行之運作。450 家的雷發巽銀行均屬合作組織，設有社員大會、理事會、監事會及銀行管理，其組織圖詳見圖 3-5-3。



資料來源：Raiffeisen Group Annual Report 2004。

圖 3-5-3 雷發巽聯盟集團組織架構

<sup>68</sup> 姚清瀛譯(1997)，「瑞士銀行體系」，國際金融參考資料，第 41 輯，pp.193-210。

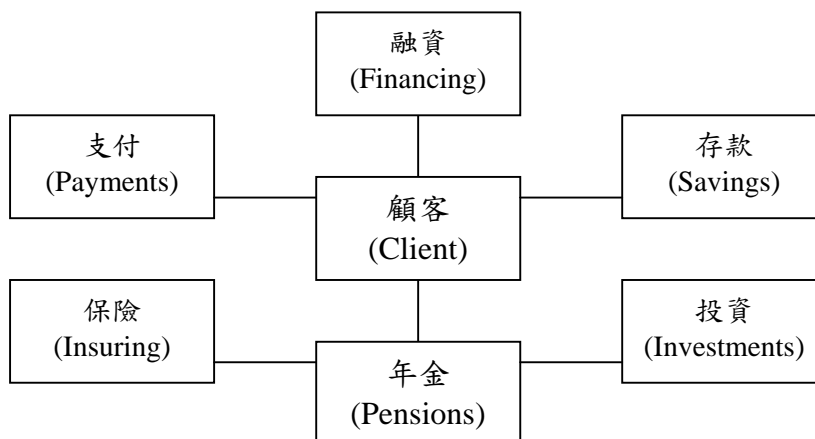
全國 450 家雷發巽銀行，分屬 22 區域聯盟(Regional Unions)，透過選出之社員代表大會參與上層合作組織－瑞士聯盟雷發巽銀行之運作。每個區域聯盟均設有社員代表大會、理事會、監事會、執行委員會及稽核。區域聯盟主要工作包括整合所轄區域合作銀行之廣告活動、人員訓練規劃與執行、安全保護，以及與州政府、州商業協會間的商業活動規劃。

22 個區協會包括 15 區為德文區、6 區為法文區及 1 區為義大利文區<sup>69</sup>。各區協會之會員銀行家數不一，其中 St Galler Verband 協會最多有 58 家雷發巽銀行，Federation Neuchateloise 協會最少只有 7 家雷發巽銀行。協會最主要功能扮演聯盟雷發巽銀行與地方發巽銀行之溝通。

由 450 家地方合作銀行所組成的代表大會(The Delegate Meeting)不僅應負章程所規範之責任，且擁有基本策略決定權，亦扮演著對理事會影響的關鍵角色；目前共有 163 位社員代表。理事會監督執行理事會(Executive Board)，2004 年重新調整組織架構，並增加外部理事名額，監事會主要任務是稽核集團會計及公司治理活動。

## (二)雷發巽合作銀行之經營

在上述組織架構下，雷發巽合作銀行對顧客可提供綜合性業務服務，詳如圖 3-5-4。



資料來源：Raiffeisen Group Annual Report 2002.

圖 3-5-4 雷發巽合作銀行集團之業務服務

<sup>69</sup> 瑞士之通用語言包括：德文、法文、義大利文及英文。

從表 3-5-1 可知，其資產規模逐年成長，2002 年、2003 年成長率高達 12.5%、10.2%，2004 年資產規模為 106,098 百萬瑞士法朗。放款方面，放款成長率約 5%~7%，2004 年放款金額為 86,565 百萬瑞士法朗；與其他國家差異處為其存款金額比放款低，但維持在 7%~10% 成長率，2004 年存款金額為 80,838 百萬瑞士法朗。

從表 3-5-2 可知，雷發巽合作銀行集團之淨利息收入呈增加中，由 2000 年 1,213 百萬瑞士法朗增加到 2004 年 1,634 百萬瑞士法朗；反而手續費收入有下降趨勢。集團盈餘亦呈增加趨勢，2000 年為 349 百萬瑞士法朗，2004 年增加到 506 百萬瑞士法朗，說明整個集團仍保有一定之獲利性。

表 3-5-1 瑞士雷發巽合作銀行集團資產規模

單位：百萬瑞士法朗

	2000	2001		2002		2003		2004	
	金額	金額	成長率	金額	成長率	金額	成長率	金額	成長率
資產規模	77,142	82,409	6.8%	92,684	12.5%	102,140	10.2%	106,098	3.9%
放款	66,281	70,821	6.8%	75,901	7.2%	81,877	7.9%	86,565	5.7%
存款	57,306	62,025	8.2%	68,393	10.3%	75,218	10.0%	80,838	7.5%
存款佔放款比例	86.5%	87.6%		90.1%		91.9%		93.4%	

資料來源：Raiffeisen Group Annual Report 2002, Raiffeisen Group Annual Report 2004.

表 3-5-2 瑞士雷發巽合作銀行集團收益概況

單位：百萬瑞士法朗

	2000	2001	2002	2003	2004
淨利息收入	1,213	1,328	1,451	1,579	1,634
淨手續費收入	153	126	119	128	148
營業收入	1,523	1,613	1,750	1,908	1,982
營業總支出	831	934	1,020	1,052	1,157
毛利	692	679	730	856	825
集團稅前盈餘	491	362	523	593	660
集團盈餘	349	335	429	453	506
每一職員平均毛利 (千瑞士法朗)	144.1	129.7	129.5	144.3	133.5
營業支出佔營業收入比	54.6%	57.9%	58.3%	55.1%	58.4%

資料來源：Raiffeisen Group Annual Report 2002, Raiffeisen Group Annual Report 2004.

觀察 2000 年到 2004 年雷發巽合作銀行集團市場占有率，呈擴張狀態，存款占有率從 11.7% 增加到 13.4%；放款占有率從 15.3% 增加到 17.5%。社員佔當地居民之比例約維持在 17%~18% 左右(表 3-5-3)。

從上述分析可知，瑞士雷發巽合作銀行集團之經營有極佳表現，近五年來業務呈現擴張，獲利也在提高，合作銀行之經營有其生存利基，如同 Jakob Tanner(2005)一文指出，瑞士 Raiffeisen 合作銀行成功地發展微型金融(Micro-Finance)，利用與客戶緊密的地理關係，迅速掌握客戶的信用狀況，解決資訊非對稱的問題。而且在「信任是好的，但控制更好」的原則下，許多貸款被嚴密的規劃在分期付款的償還計畫下<sup>70</sup>，嚴謹地控制其經營風險。地方銀行的貸款主要以住宅貸款為主，一方面銀行與顧客間保持緊密關係，掌握顧客需求，提供良好的金融服務；另一方面，在嚴謹的風險控管下，保持低逾放比率。

表 3-5-3 瑞士雷發巽合作銀行集團市場占有率概況

單位：百萬瑞士法郎

項目	2000	2001	2002	2003	2004
放款占有率	11.7%	12.2%	12.7%	13.2%	13.4%
存款占有率	15.3%	16.3%	16.8%	17.1%	17.5%
營業區域居民數(百萬人)	5.3	5.5	6.3	6.6	6.7
社員數	920,227	1,007,589	1,107,354	1,180,700	1,251,730
社員佔居民比例	17.4%	18.3%	17.6%	17.9%	18.7%

資料來源：Raiffeisen Group Annual Report 2002, Raiffeisen Group Annual Report 2004.

### 三、股金制度及強化資本結構

#### (一) 股金制度

雷發巽合作銀行監理機構為瑞士聯邦銀行業務委員會(The Swiss Federal Banking Commission, 簡稱 SFBC)，但委託聯盟雷發巽合作銀行負責稽核地方合作銀行之經營。在集團一體性結構下，雷發巽合作銀行之經營表現優異，2004 年淨值報酬率為 10.0%，自有資本比例 Tier1 及 Tier2 分別為 10.0%、14.3%，逾放比率僅 0.447%(表 3-5-4)。

<sup>70</sup>Jakob Tanner(2005)。

表 3-5-4 瑞士雷發巽合作銀行集團經營效率

單位：百萬瑞士法朗

項目	2000	2001	2002	2003	2004
淨值	3,533	3,881	4,334	4,805	5,335
淨值報酬率	10.4%	9.0%	10.5%	9.9%	10.0%
淨值占資產比率	4.6%	4.7%	4.7%	4.7%	5.0%
Tier 1 ratio	8.0%	8.3%	9.0%	9.5%	10.0%
Tier 2 ratio	12.0%	12.6%	13.3%	14.0%	14.3%
逾放比率	0.559%	0.462%	0.375%	0.456%	0.447%

資料來源：Raiffeisen Group Annual Report 2002, Raiffeisen Group Annual Report 2004.

至於股金制度，依照「瑞士責任法典」規定，無論社員持股多少<sup>71</sup>，被限制為 1 人 1 票之投票權。每一社員持股不得超過 20,000 瑞士法郎<sup>72</sup>。在雷發巽合作銀行，毫無疑問地社員權益相對個人權利義務是緊密相連的，意味著個人持股無法隨意賣出或轉讓，儘管退出社員有權以面值(Par Value)贖回其股權憑證，但除非用新的股權憑證替換同樣數額，否則要等到第 4 年度帳戶因社員資格遭終止時才會被認可同意贖回，但因此確保避免因社員退出導致其自有資本之波動。

此外，由表 3-5-5 顯示，雷發巽合作銀行集團的自有資本結構中，合作資本所佔比例不高，為 6.8%(2004 年)，主要來源為保留盈餘，高達 83.7%，集團獲利佔 9.5%。

表 3-5-5 瑞士雷發巽合作銀行集團自有資本之結構

單位：百萬瑞士法朗

自有資本	2001		2002		2003		2004	
合作資本	249	6.4%	287	6.6%	320	6.7%	362	6.8%
保留盈餘	3,297	85.0%	3,618	83.5%	4,032	83.9%	4,468	83.7%
集團利益	335	8.6%	429	9.9%	453	9.4%	506	9.5%
合計	3,881	100.0%	4,334	100.0%	4,805	100.0%	5,336	100.0%

資料來源：Raiffeisen Group Annual Report 2002, Raiffeisen Group Annual Report 2004.

<sup>71</sup> 社員可分成個人與法人兩類，並有權利參與聯盟合作銀行(SURB)與地方雷發巽銀行決策。

<sup>72</sup> 相當 525,000 台幣(2004 年 10 月匯率計算)。

## (二)債務保證模式

基於合作銀行組織章程內之共同債務原則，瑞士雷發巽合作銀行集團得為所屬雷發巽合作銀行提供債務保證。由於共同債務原則係經集團內各成員認可、穩定性高，加上各地區合作銀行其命運與風險相連、關係緊密，因此，雷發巽合作銀行之客戶可從該運作機制中獲益。再者，聯盟合作銀行(SURB)可透過穩定基金(Solidarity Fund)之運作，就員工求償及營運損失，提供超過個別成員所能負擔之補償。

有關聯盟合作銀行與所屬地方合作銀行之資金運用與債務關係，說明如下：

### 1. 聯盟合作銀行與地方合作銀行之債務關係

聯盟合作銀行對所有地方合作銀行之債務提供保證，並以銀行集團為整體，在淨值資本中總計有 8.021 億瑞士法郎可供債務保證之用。依據瑞士聯盟雷發巽合作銀行組織章程規定，地方合作銀行於資產負債表上所列每 10 萬瑞士法郎之資產，須認捐 1,000 瑞士法郎(即 1%)之股金憑證。目前地方合作銀行對聯盟合作銀行之認捐總股金達 9.328 億瑞士法郎，其中地方合作銀行已交付 3.2 億瑞士法郎，因此，聯盟合作銀行有權要求地方合作銀行隨時補足剩餘 6.128 億瑞士法郎。

### 2. 穩定基金之設立

為維護雷發巽合作銀行集團利益及所強調之穩定原則，特別設立一涵蓋集團整體之「穩定基金」，透過地方合作銀行及聯盟合作銀行分行每年捐助方式，因應可能產生之風險。該基金主要承擔員工求償及營運所造成的損失，目前基金規模已達 2.185 億瑞士法郎。

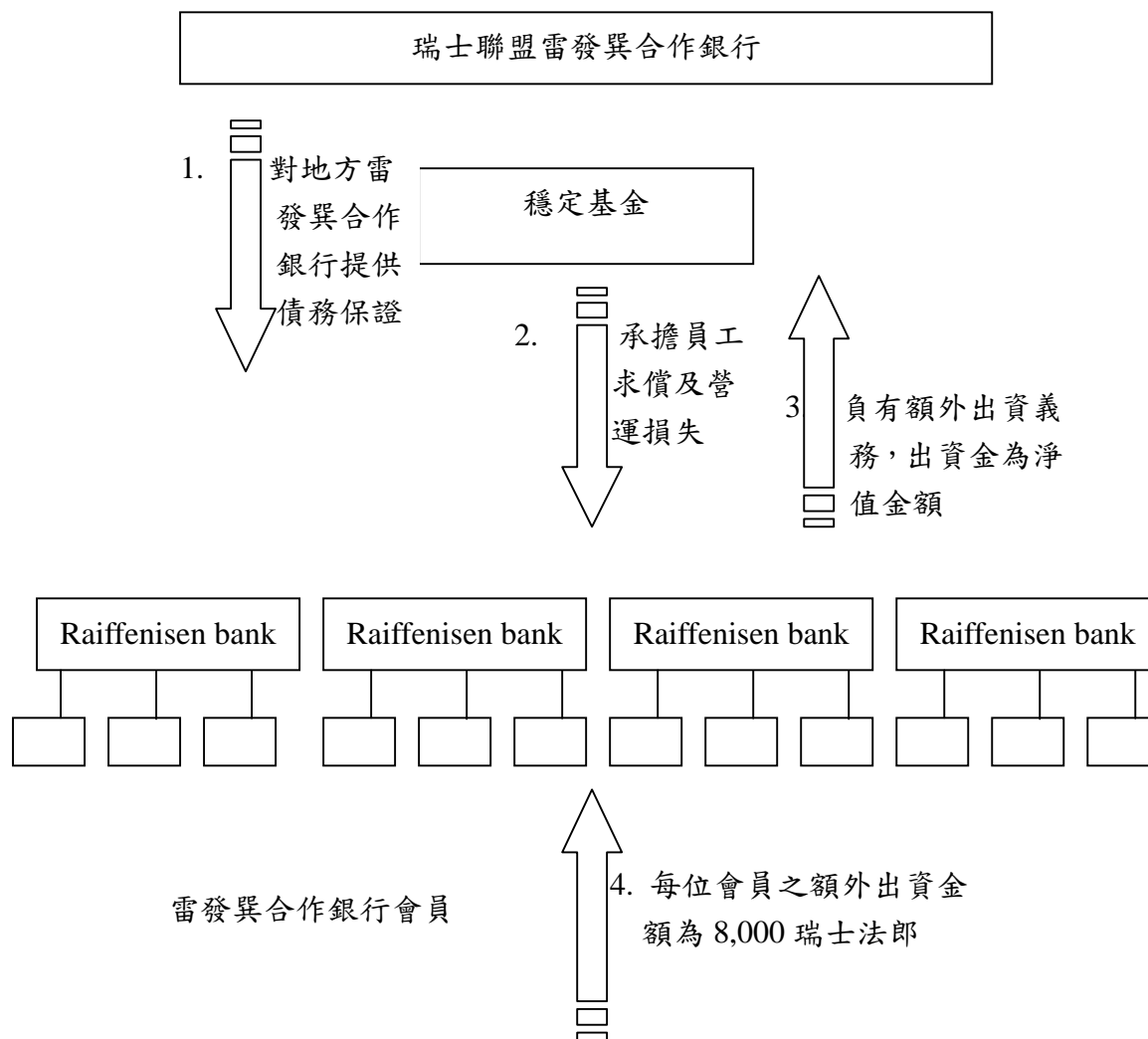
### 3. 地方合作銀行對聯盟合作銀行之額外出資義務

依據「瑞士責任法典」第 871 條規定，地方合作銀行負有額外出資義務，出資金為自有資金，即所定義之淨值資本加計隱藏性準備，但不包括合作銀行社員之額外出資義務。目前地方合作銀行對於聯盟合作銀行之額外出資達 49 億瑞士法郎。

### 4. 社員對地方合作銀行之額外出資義務

若地方合作銀行年度資產負債表上之資本不足，則依據「瑞士責任法

典」第 871 條規定，每位合作銀行社員負有額外出資義務，出資金額為 8,000 瑞士法郎。目前社員之額外出資金額達 100 億瑞士法郎。



資料來源：Raiffeisen Group Annual Report 2004.

圖 3-5-5 瑞士聯盟雷發巽合作銀行與所屬地方合作銀行之資金運用與債務關係

#### 四、小結

瑞士雷發巽銀行集團的發展，傳統上充分發揮「了解顧客」(Know Your Customer)的原理，各地方銀行在被規範的地理區域內與顧客保持緊密關係，策略上將集團業務整合為一體，但組織上各地方銀行有其獨立性，且各自設定其利率，提供符合顧客需要之金融商品。

上層機構對地方銀行並負稽核監督之責，依照瑞士「銀行法」規定，地方雷發巽銀行必須支付稽核費用給聯盟合作銀行，2004 年共支付 21.9 百萬歐元。

表 3-5-6 雷發巽合作銀行社員出資及淨值結構

	社員數	名目金額/股數	千瑞士法郎
合作資本(期出)			
有額外出資義務之合作資本	1,180,700	-	241,979
無額外出資義務之合作資本			78,274
<b>合作資本小計</b>	<b>1,180,700</b>	<b>-</b>	<b>320,253</b>
保留盈餘			4,485,206
<b>期初淨值</b>	<b>1,180,700</b>	<b>-</b>	<b>4,805,459</b>
新社員出資(有額外出資義務)	103,638	200	20,728
	254	300	76
	287	400	115
	1,640	500	820
無額外出資義務之合作出資			27,624
名目資本增額			1,397
<b>新社員出資總額</b>	<b>105,819</b>	<b>-</b>	<b>50,760</b>
社員退股(有額外出資義務)	-33,994	200	-6,799
	-105	300	-32
	-83	400	-33
	-607	500	-304
社員退股(無額外出資義務)			-2,092
<b>社員退股合計</b>	<b>-34,789</b>	<b>-</b>	<b>-9,260</b>
支付前期雷發巽合作銀行合作資本利息			-17,440
當期集團獲利			505,862
<b>淨值總額(當期)</b>	<b>1,251,730</b>	<b>-</b>	<b>5,335,381</b>
有額外出資義務之合作資本	1,221,815	200	244,363
	4,819	300	1,446
	4,101	400	1,640
	20,995	500	10,498
無額外出資義務之合作資本			103,806
<b>當期總合作資本</b>	<b>1,251,730</b>	<b>-</b>	<b>361,753</b>
保留盈餘			4,467,766
集團獲利			505,862
<b>社員額外出資義務</b>			<b>10,013,840</b>

資料來源：Raiffeisen Group Annual Report 2004.



再者，由表 3-5-6 資本結構可知，淨值項中合作資本穩定增加中，2004 年退出社員有 34,789 人，但加入者卻高達 105,819 人，因此合作資本從 3.2 億瑞士法郎增加到 3.6 億瑞士法郎。就其股金結構分析，主要以 200 瑞士法郎為主，佔社員數 125 萬人中的 97.6%、500 瑞士法郎佔 1.7%。從上述分析，不難發現其股金結構呈穩定狀態，而每年的保留盈餘更是可觀，2004 年達 44.7 億瑞士法郎，為自有資本最主要來源。

此外，瑞士雷發巽合作銀行透過社員的額外出資義務、地方雷發巽合作銀行對上層聯盟合作銀行之額外出資義務，再由上層聯盟合作銀行對地方合作銀行提供債務保證，且上層扮演對下層稽核監督角色。在命運共同體的制度下，形成集團緊密結合的一體性，即使每一雷發巽合作銀行僅有 2.7 分行，仍能創造良好的經營績效。