

# 第四章 日、荷、德等國基層合作金融

## 機構之個案分析

### 第一節 日本信用金庫之個案分析 - 巢鴨信用金庫

#### 一、巢鴨信用金庫概況

巢鴨信用金庫創設於 1922 年東京都巢鴨町及周圍區域，以相互扶持、繁榮地方發展為目的之信用組合，創立至今已 83 年。1948 年更名為巢鴨信用組合，並於 1951 年根據「信用金庫法」將組織變更為信用金庫，1989 年存款突破一兆日圓，屬於典型深根地方之小型金融機構，其設立沿革及業務變遷詳見表 4-1-1。

巢鴨信用金庫社員數雖有 67,460 人，目前仍維持社員大會型態，以善於發揮地方金融著稱。該金庫位於東京豐島區，目前共有 42 家分行，職員 1,164 人，存款 1,315,168 百萬元，股金(出資金)2,834 百萬日圓(2004 年末)。

巢鴨信用金庫以親切服務態度著稱，在日本企業每年招募新人活動中，著名雜誌「日經」針對參加就職活動之學生進行問卷調查，該金庫以服務親切獲應徵者評選第一名。

#### 二、社務運作與選舉制度

##### (一)社員大會

目前依然保持社員大會制度，社員數雖有 6 萬餘人，然社員大會出席人數約只有數百人。在日本全國信用金庫中，目前僅剩兩家仍保有此制度，而未採用社員代表大會，社員每人有一票投票權。

##### (二)理事及監事

至於理監事的選舉由金庫推薦，社員大會投票決定任用<sup>1</sup>，大部分專任

---

<sup>1</sup> 根據訪談說明，在其他採社員大會的信用金庫方面，也是由金庫推薦理監事名單，交由社員代

理事多由金庫內原資深專業經理人擔任。例如：A.常勤理事兼任綜合企劃部部長、融資戰略室負責人；B.常勤理事兼任融資部長；C.常務理事兼任融資管理部長等等。

表 4-1-1 巢鴨信用金庫

1922年	4月	設立「有限責任信用組合巢鴨町金庫」(針對當時巢鴨町、西巢鴨町及其四周區域居住者，以相互扶持為目的並繁榮地方經濟發展而設立)
1948年	6月	更名為「有限責任巢鴨信用組合」
1949年	4月	改組更名為「巢鴨信用組合」
1951年	10月	依信用金庫法變更組織為「巢鴨信用金庫」
1952年	3月	存款達3億58百萬日圓、股金有1,251萬日圓、社員數為1,780人
1961年	6月	存款突破100億日圓
1965年	4月	日本銀行指定歲入代理業務
1966年	8月	日本銀行指定國債代理金融機構
1967年	2月	理事長田村福太郎過世、田村富美夫就任理事長
1970年	5月	埼玉縣內初設分行，開設戶田分行 10家分行、存款量達716億日圓
1971年	6月	加入東京票據交換所直接交換票據
	12月	存款突破1,000億日圓，股金達772百萬日圓，社員數為26,102人
1973年	9月	開始綜合線上作業
1975年	10月	目前所在地之總庫大樓新建完成
1980年	4月	20家分行、存款達3,430億日圓
1982年	2月	開始外匯交易業務
1983年	5月	開始國債銷售業務
	12月	存款突破5,000億日圓，放款1,963百萬日圓，社員46,546人
1984年	1月	設立財團法人福太郎獎學財團(創立60週年紀念事業)
1985年	10月	30家分行、存款達5,440億日圓
1987年	6月	開始公債(公共債)交易
	12月	成立子公司「信友山之手股份公司」
1989年	4月	境外清算銀行業務開始
	11月	存款突破1兆日圓，股金2,666百萬日圓，社員數56,404人
1990年	1月	開始「巢鴨」農家金融業務(farm banking service)
	5月	設立子公司「巢鴨綜合服務股份公司」
1992年	4月	創立70週年
1993年	4月	私募發行之受託業務
1994年	9月	加入「銀行間金融國際電信網路」
	10月	代理信託業務
1995年	1月	加入信金東京共同事務中心線上作業系統
1997年	5月	依信用金庫法修正選任員外監事(聘請非社員的學者專家擔任監事)、會計監查人，田村和久理事長就任
1998年	1月	開始Internet Homepage
1999年	2月	ATM免手續費

表大會選任，偶而有極少數的社員自我推薦。

續表 4-1-1 巢鴨信用金庫

1999 年	7 月	國債寄存免手續費
	10 月	年金「孫之手服務」開始
2000 年	5 月	ATM 可 356 天提款
2001 年	4 月	開始銷售產險(損害保險)
2002 年	4 月	創立 80 週年
	10 月	銷售生命保險(定額年金保險)
2003 年	12 月	發行以豐島區居民之地方債交易
2004 年	6 月	與東京信用保證協會策略聯盟商品銷售
2005 年	2 月	發行以板橋居民為主之地方債交易
		年金突破 6 萬件

資料來源：すがもの通信簿(2005)。

主要選任人員為理事及監事，理事至少 5 人以上，監事 2 人以上。理監事乃是依據社員大會之決議而選任。理事員額中至少三分之二為社員或法定社員。監事中至少一人於就任前 5 年間，擔任該金庫理事或職員、或該金庫子公司的董事、執事或經理人<sup>2</sup>。代表金庫的理事及常務理監事若無獲總理大臣之認可(即金融廳)，不得兼職或兼業。其組織架構詳見圖 4-1-1。

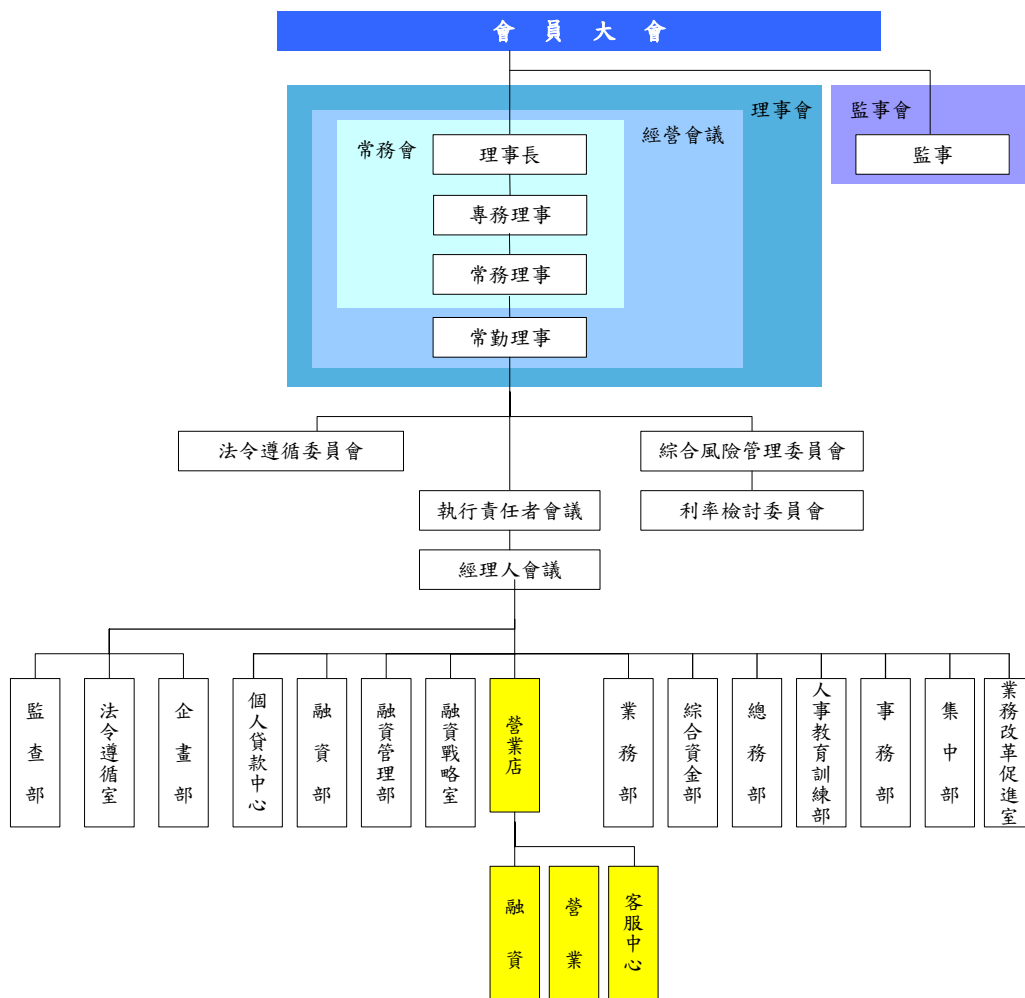
至於理事會之功能包括：

1. 召集社員大會或社員代表大會；
2. 決定社員大會或社員代表大會之議案；
3. 作成及認可決算相關文件；
4. 章程變更之事項；
5. 業務種類或變更方法；
6. 重要財產之處分及讓與相關事項；
7. 管理階層重要人員之選任及解聘；
8. 分行及其他重要組織調整、變更及廢止；
9. 代表理事及專職理事的選任；
11. 決定代表大會的區域及代表人數；
12. 代表大會選考委員的選任；
13. 重要的爭訟；
14. 理事與金庫間交易的承認；
15. 有關理事的報酬事項；

<sup>2</sup> 「信用金庫法」第 32 條。

- 16.放款、票據貼現等授信重要事項；
- 17.人事及薪資報酬相關重要事項；
- 18.社員加入之承諾；
- 19.社員持股讓與之承諾；
- 20.社員持股讓與；
- 21.社員退股；
- 22.法令遵循及風險管理相關事項；
- 23.其他業務執行重要事項。

理事會每月召開一次，理事會之決議須過半數理事出席，出席理事三分之二贊成。



資料來源：すがもの通信簿(2005)。

圖 4-1-1 巢鴨信用金庫組織圖

### 三、業務概況與業務項目

信用金庫之主管機關為內閣總理大臣，有關章程及業務種類變更需經其同意。業務區域以總庫所在之縣(都)加上鄰縣為主，因此巢鴨信用金庫營業區域包括東京都內城北地區及埼玉縣南部。目前信用金庫規範，都市型信用金庫可跨縣，鄉村型信用金庫，則以總庫所在之縣為主。

此外，信用金庫之財務報告(資產負債表、損益表及盈餘分配表)必須依據「信用金庫法」第 37 條之 2 規定，經主管機關指定之會計師(監査法人)稽核同意。

#### (一)業務範圍

巢鴨信用金庫主要業務包括<sup>3</sup>：

##### 1.收受存款或定期存款

包括活期存款、定期存款、儲蓄存款、納稅準備存款、外幣存款等。

##### 2.辦理社員放款及票據貼現

辦理法令所明定之地方公共團體、金融機構、及其他非社員之放款及票據貼現、付款票據、透支、商業本票等。

##### 3.匯兌業務

國內匯兌、進出口及國外匯款等匯兌相關業務。

##### 4.附屬業務及其他業務

###### (1)代理業務：

A.日本銀行(相當我國中央銀行)代理店、日本銀行歲入代理店及國債代理業務；

B.地方公共團體之代收款業務；

C.代收股款之代理業務、代收股票股息、公司債利息支付代理業務；

D.國民生活金融公庫、信金中央金庫、中小企業金融公庫、住宅金融

---

<sup>3</sup> 参考すがもの通信簿 2005, p.38。

公庫等貸放款業務。

- (2)債務保證；
- (3)公債(公共債)之銷售及交易業務；
- (4)受託私募債：為發行公司債籌措資金之客戶委託管理業務；
- (5)貸款金庫業務；
- (6)有價證券之融資；
- (7)保險銷售。

巢鴨信用金庫之業務以存放款、年金、代理保險銷售為主，雖然無限制不得從事投信業務，自評估客戶人數有限，所以並無積極開拓投信業務。

## (二)經營概況

巢鴨信用金庫 2004 年信用評等為 2 顆星(最佳為 3 顆星)，2005 年 3 月存款為 13,152 億日圓、放款 7,713 億日圓，股金(出資金)為 28 億 43 百萬日圓，自有資本比率為 9.9%。

由表 4-1-2 可知，近 5 年來，總資產、存款都呈穩定成長；但是放款卻呈減少趨勢。2005 年 3 月放款餘額 7,713 億日圓，其中擔保放款佔 64.5%，無擔保放款佔 35.5%；擔保放款中動產放款佔總放款 62.0%，無擔保放款中送信用保證協會、信用保險佔總放款 23.2%。至於放款結構，不動產業佔 19.0%、製造業佔 12.9%、服務業佔 10.3%；個人放款(住宅、消費、稅金)佔 34.6%。不動產融資較前年增加 8.8%；個人放款卻呈衰退現象，顯示金融機構間競爭激烈，如何擴充顧客根基乃為其當前重要課題<sup>4</sup>。

貸款利率沒有太大變化，資金成本有較低趨向，存放利差維持一定水準，總資金之利差為 0.27%。過去在泡沫經濟下，承受大額不良債權；不良債權中有許多小企業放款，因此 3 年前特別提供中小企業融資諮詢服務，目前共有 18 位專業諮詢人員。一方面協助企業重建，另一方面也希望改善本身不良債權狀況。近年來，該金庫不良債權之處理順利進行，不良債權比例持續下降，2004 年底逾放比率為 6.7%。

---

<sup>4</sup> 參考其 2004 年巢鴨信用金庫信評報告。

表 4-1-2 巢鴨信用金庫主要經營指標

單位：百萬日圓

	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年
資產總額	1,333,707	1,312,858	1,337,320	1,374,076	1,398,066
存款總額	1,235,346	1,229,974	1,254,298	1,291,525	1,315,168
放款總額	827,879	813,210	782,428	793,962	771,344
有價證券總額	140,594	148,680	192,864	204,326	214,195
出資金總額	2,860	2,853	2,846	2,849	2,843
出資總口數(千口)	5,721	5,706	5,692	5,698	5,686
社員數(人)	65,576	65,913	66,345	67,235	67,460
股利 (平均一單位日圓)	20	25	20	20	20
職員數(人)	1,286	1,249	1,211	1,179	1,164
自有資本比率	8.05%	8.56%	8.66%	8.84%	9.90%

註1：自有資本比率根據「信用金庫法」第 89 條：準用「銀行法」第 14 條之 2 規定計算。

註2：係指日本會計年度該年 3 月底資料。

資料來源：すがもの通信簿 2005。

## 四、強化資本措施

### (一)股金制度

社員主要以當地居民及中小企業為主，依照「信用金庫法」第 10 條規定「屬於下列第 1 款、第 2 款之個人，其通常雇用從業員工人數不超過 300 者，屬於下列第 1 款、第 2 款之法人，其通常雇用從業員工人數不超過 300 人者，且其資本額或出資額不超過行政命令所規定之金額<sup>5</sup>。一、在地區內有住所、居所者；二、在地區內有事業所者；三、在地區從事工作者」，目前社員數有 67,460 人<sup>6</sup>，近年來非社員也增加中，整體而言，目前呈微增趨勢。

社員出資方面，章程規定每一股 500 日圓，最低出資要求雖為 1 萬日圓(20 股)，但要求新加入社員要出資 2 萬日圓之案例也有。法人和個人出資雖無差異，但對大額融資之法人，要求出資 5 萬日圓、甚至 10 萬日圓

<sup>5</sup> 目前規定為 9 億日圓。

<sup>6</sup> 其社員數 1952 年 1,780 人、1971 年 26,102 人、1983 年 46,546 人、1989 年 56,404 人。

的情形也有<sup>7</sup>。

至於社員退出方面，法定退出<sup>8</sup>一年一次。如果要中途退出，股金必須透過金庫找到承受者才可，以面值成交，社員間無法直接交易買賣；目前每股分配股利為4%。

由表 4-1-3 可知，2004 年淨值 66,805 百萬日圓，股金佔其自有資本 4.26%、保留盈餘 4.30%、特別公積 81.28%。所以該金庫提高自有資本的主要方法還是依賴盈餘分配中提撥特別公積。

表 4-1-3 巢鴨信用金庫自有資本概況

單位：百萬日圓

項 目	2002 年		2003 年		2004 年	
	金額	比率	金額	比率	金額	比率
淨值	63,125	100.00%	64,182	100.00%	66,805	100.00%
基本項目	56,189	89.01%	57,379	89.40%	60,339	90.32%
股金	2,846	4.51%	2,849	4.44%	2,843	4.26%
保留盈餘	2,874	4.55%	2,874	4.48%	2,874	4.30%
特別公積	50,300	79.68%	51,464	80.18%	54,300	81.28%
轉入下期	174	0.28%	199	0.31%	334	0.50%
未處分持股	4	0.01%	7	0.01%	11	0.02%
補全項目	6,935	10.99%	6,803	10.60%	6,465	9.68%
土地重估差額之 45%	3,382	5.36%	3,382	5.27%	3,131	4.69%
備抵呆帳	3,553	5.63%	3,421	5.33%	3,334	4.99%

註：係指該年底資料。

資料來源：すがもの通信簿 2005。

表 4-1-4 巢鴨信用金庫盈餘分配

單位：日圓

	2002 年	2003 年	2004 年
本期盈餘	1,387,942,945	1,913,912,462	2,848,253,368
本期盈餘處分	1,213,809,133	1,713,922,722	2,513,624,407
股息分配	113,809,133	113,922,722	113,624,407
(股利)	(4.0%)	(4.0%)	(4.0%)
特別公積	1,100,000,000	1,600,000,000	2,400,000,000
轉入下期	174,133,812	199,989,740	334,628,961

資料來源：すがもの通信簿 2005。

<sup>7</sup> 由於股金列為第一類資本，有些信用金庫為提高自有資本，積極鼓勵社員出資的個案也有。

<sup>8</sup> 法定退出：1.喪失社員資格，2.死亡或解散，3.破產，4.除名，5.喪失全部持股。上述之外，若因每一股金額的減少或其他不得抗拒之理由，導致出資金未達「信用金庫法」第 11 條規定，一年內又未補足，逾規定期限則予以退出。



## (二)加強風險承擔能力之機制

巢鴨信用金庫除依賴特別公積強化其自有資本外，在風險性資產方面，由於送信用保證協會之風險權數為 10%，從其放款分析中可知，無擔保放款送信用保證機構之比例相當高，一方面確保其債權，另一方面降低風險性資產權數，提高自有資本比例。

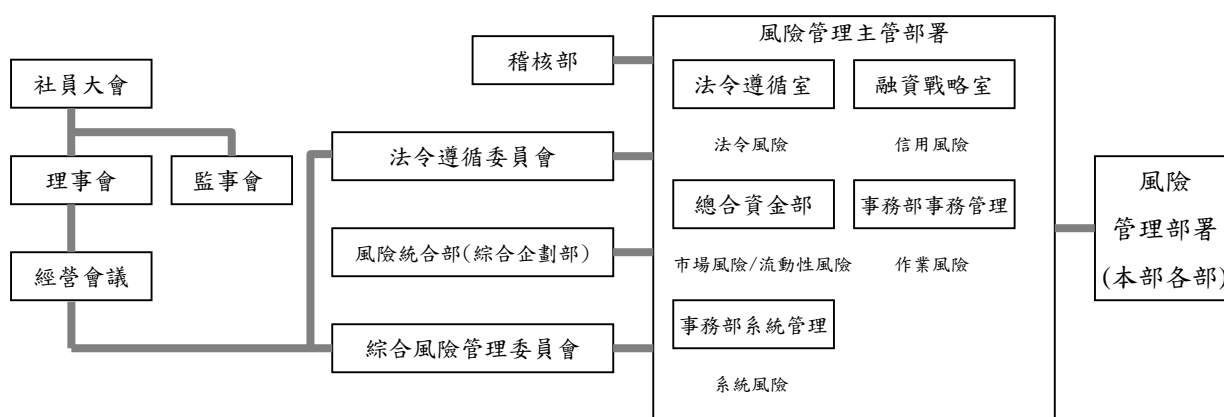
表 4-1-5 巢鴨信用金庫風險性資產

單位：百萬日圓

	2003 年		2004 年	
	帳面價格	風險性資產	帳面價格	風險性資產
總額		725,587		734,369
表內資產項目小計	權數	717,239		727,116
國債、存款擔保貸款等	0%	119,941	0	104,559
信用保證協會保證貸款等	10%	158,948	15,894	169,047
金融機構貸款	20%	423,563	84,712	465,121
附抵押權住宅貸款	50%	96,279	48,139	73,126
一般貸款、股票	100%	568,492	568,492	580,624
表外交易項目		8,347		7,252

資料來源：すがもの通信簿 2005。

其次，3 年前導入風險管理體制，設立風險管理部，統合法令風險(Legal Risk)、信用風險、市場風險(流動性風險)、作業風險、系統風險等。其架構圖詳見圖 4-1-2。



資料來源：すがもの通信簿 2005, p.16。

圖 4-1-2 巢鴨信用金庫之風險管理體制

再者，強化其經營戰略措施。包括：

#### 1.業務便民措施

營業時間提早五分鐘。ATM 即使是在營業時間過後提款，仍免收手續費。若是從他行的 ATM 提領本行存款，1 年 6 次的手續費由金庫自行吸收負擔。

#### 2.和區公所合作

為達便民目的，在本店(豐島區)及西日基里分行(荒川區)內設置機器，可以直接領取住民票和印鑑證明。

#### 3.和學校合作

2004 年持續豐島區、立教大學及巢鴨信用金庫產官學合作，在地區內之立教大學開設「豐島公開業務講座」，廣受當地事業經營者之歡迎；另 2005 年由金庫提供經費，請立教大學教授開課，免費提供學生學習課程，貢獻地區發展。

#### 4.深化地方的關係

在當地每年著名的「緣日」時期，開放本店三樓當作休息場所，每日約有 3,000 人來此，免費提供每人約 100 日圓的茶點，一天雖花費 30 萬日圓，卻引發媒體高度關注，一次的活動電視報導約 20 次左右，達到良好宣傳效果。

## 五、小結

巢鴨信用金庫以服務親切著稱，面對金融環境激烈競爭，該金庫強調不斷地加強深根地方之在地服務。在發行的通信簿上登載各部門主管的電話及問卷調查，歡迎顧客直接電話諮詢、建議、或有任何抱怨直接溝通，以建立彼此信賴關係，並了解顧客需求。其次，設立中小企業專業諮詢人員，協助當地中小企業再造。再者，透過與地方公所、學校的合作，深化與當地居民關係；並利用地方節慶活動，提供免費服務，達到建立企業形象及宣傳效果。此外，加強無擔保放款送信保協會，以確保債權並降低風險性資產權數。

## 第二節 日本信用組合之個案分析 - 大東京信用組合

### 一、大東京信用組合概況

大東京信用組合係根據 1952 年設立之「中小企業等協同組合法」，當時稱為東京蓄產信用，以肉品業者為主。1955 年吸收合併日東信用組合，藉此以東京都作為營業區域(離島除外)，並改以中小企業及勞動者作為往來對象，轉型為地域信用組合。1959 年改稱為大東京信用組合。1998 年又概括承受品川信用合作社；2001 年併購振興信用合作社；2002 年合併三榮及第三信用組合，陸續擴張其經營區域及增加分支機構。其發展沿革詳見表 4-2-1。

2005 年 3 月之社員數為 85,325 人，存款為 4,251 億日圓、放款為 2,858 億日圓，逾放比例 7.59%，自有資本適足率 6.25%。

表 4-2-1 大東京信用組合之沿革

1952 年	8 月	在港區芝高浜町設立東京蓄產信用協同組合(以食肉業者為社員的職能信用組合)，並完成登記
	9 月	開始營運
1955 年	8 月	吸收合併日東信用組合，藉此以東京都作為營業區域(離島除外)，並轉為以中小企業及勞動者作為往來對象，成為地域信用組合
1959 年	10 月	改名為大東京信用組合
1962 年	9 月	創立 10 週年，創設「財團法人翌檜會」
1970 年	4 月	延長營業時間，平日到晚上 7 點、週六到下午 3 點
1972 年	11 月	創立 20 週年紀念，新建並遷移新總社至港區東新橋 2 丁目
1973 年	9 月	第一次線上(on line)作業
1975 年	2 月	首任理事長森下長平過世，關水誠就任第二任理事長
1983 年	2 月	完成新線上系統(on line system)
	3 月	設置 ATM(自動櫃員機)
1992 年	4 月	日本銀行歲入業務之代理店
	5 月	關水理事長就任全國信用協同組合連合會理事長
	9 月	接受勞動大臣表揚「雇用身體障礙者優良企業」
1994 年	3 月	獲得大藏大臣認可銷售國債業務
	3 月	日本銀行同意 24 家分社代理其歲入業務
	5 月	關水理事長連任全國信用協同組合連合會理事長

續表 4-2-1 大東信用組合之沿革

1995 年	5 月	第 43 次社員代表大會通過實施會長制，開始關水會長及平井理事長制度
1997 年	4 月	營業時間由「至晚上 7 點」改為「至下午 4 點」
	5 月	將線上系統從自營移轉為 SKC
	5 月	關水前理事長受「勳 4 等」「旭日小綬章」表揚
1998 年	5 月	與品川信用組合締結事業讓與契約
	6 月	第 46 次社員代表大會通過承受品川信用組合。平井會長、石井理事長的新體制開始
	11 月	完成品川信用組合的事業概括承受(6 家分支機構)
2000 年	6 月	與振興信用組合締結事業讓與契約
	6 月	第 48 次社員代表大會承認振興信用組合的事業讓與
2001 年	2 月	大井町車站前分社改名為大井分社、東大井辦事處併於大井分社、平塚辦事處併於戶越分社
	5 月	完成振興信用組合的事業概括承受(6 家分支機構)
	6 月	石井理事長就任關東信用組合健康保險組合理事長
2002 年	2 月	與三榮信用組合及第三信用組合締結事業讓與契約
	4 月	臨時社員代表大會通過三榮、第三信用組合的事業讓與
	5 月	完成三榮信用組合的事業概括承受(7 家分支機構)
	7 月	完成第三信用組合的事業概括承受(1 家分支機構)
	10 月	飯倉分社併於青山分社、上北台辦事處併於東大和分社、南品川辦事處與平塚橋辦事處改為無人銀行之 ATM 櫃檯
	11 月	與財團法人翌檜會共同舉辦「第一屆合同時局演講會」
2003 年	3 月	以多摩地區為對象之異業交流會—「經營研究會」開始
	12 月	田町車站前分社遷移到鄰近芝稅務署之「矢花大樓」
2004 年	2 月	府中分社因道路拓寬工程暫時移到府中車站前
2005 年	3 月	府中分社新營場所開始營業

資料來源：大東京信用組合の現況(2005)，大東京信用組合。

由於日本信用組合在泡沫經濟後，經營失敗家數急增，加諸經濟不景氣，許多小型信用組合經營困難，因此政府鼓勵信用組合積極進行合併。從表 4-2-2 可知，大東京信用組合分別於 1998 年、2001 年及 2002 年概括承受品川、振興、三榮及第三信用組合。在合併過程中，也獲得存款保險機構之資金援助。

隨著合併，大東京信用組合存、放款規模隨之增加，分支機構數也因合併增加，經過重整後，2002 年 10 月有 39 社，含括東京都許多區域，對

其業務擴展也產生相當大的助益。

表 4-2-2 大東京信用組合合併其他信用組合概要

	品川信組 (1998.11.9)	振興信組 (2001.5.15)	三榮信組 (2002.5.27)	第三信組 (2002.7.15)	大信合計 (2002.7.15)	大信合計 (2002.10.1)
存款、 定期存款	32,110 百萬日圓	23,914 百萬日圓	44,735 百萬日圓	8,115 百萬日圓	396,931 百萬日圓	400,730 百萬日圓
顧客人數	39,818 人	27,650 人	46,850 人	8,376 人	325,030 人	-
放款	10,459 百萬日圓	13,381 百萬日圓	29,674 百萬日圓	5,372 百萬日圓	295,574 百萬日圓	291,690 百萬日圓
顧客人數	4,875 人	1,840 人	3,767 人	883 人	31,155 人	-
分支機構	6 社	5 社 1 辦事處	7 社	1 社	41 社 5 有人辦事處、 3 無人辦事處	39 社 5 有人辦事處、 3 無人辦事處
讓與價格 (鑑定評價)	1,429 百萬日圓	927 百萬日圓	1,597 百萬日圓	148 百萬日圓	-	-
職員雇用	40 人 男 25 女 15	32 人 男 17 女 15	57 人 (其他工讀 5 人) 男 38 女 19	14 人 (其他工讀 1 人) 男 10 女 4	755 人 (其他工讀 12 人) 男 612 女 143	753 人 (其他工讀 12 人) 男 611 女 142
存款保險機構 資金援助	27,063 百萬日圓	13,102 百萬日圓	23,843 百萬日圓	2,633 百萬日圓	26,476 百萬日圓	-
備抵呆帳	0 百萬日圓	646 百萬日圓	4,920 百萬日圓	539 百萬日圓	5,46 百萬日圓	-
事業承受成本	404 百萬日圓	381 百萬日圓	431 百萬日圓	55 百萬日圓	486 百萬日圓	-
每一分支機構	5,351 百萬日圓	4,782 百萬日圓	6,390 百萬日圓	8,115 百萬日圓	9,681 百萬日圓	10,275 百萬日圓
每一職員 (生產力)	802 百萬日圓	724 百萬日圓	784 百萬日圓	579 百萬日圓	525 百萬日圓	532 百萬日圓

資料來源：大東京信用組合提供。

## 二、社務運作與選舉制度

### (一)社員大會

社員大會通常在事業年度終了後 3 個月內召集，得以社員代表大會代替社員大會，社員代表的規定名額為 110 人以上、150 人以下，任期 3 年。共分 24 選區，各選區選舉人數最少 1 人、最多 10 人，各區間人數之調整由理事會決議，平均而言，每一選區選出 7~8 名代表。

### (二)理事及監事

理事員額為 11 至 13 人，監事員額為 2 至 3 人，監事不得兼任理事或信用組合經理人。選任人員在社員大會採無記名投票選舉。儘管有無記名

投票規定，如果社員大會出席者無異議，可採指名推薦方式進行，出席者全員同意則為當選人。若同一選舉，有 2 人(以上)理事或監事選舉時，上述指定推薦規定則不適用<sup>9</sup>。

信用組合設理事長 1 人、專務理事 1 人及常務理事 3 人<sup>10</sup>。理事長、專務理事及常務理事根據理事會議決，由理事中選任，理事長及專務理事代表信用組合。理事長統管業務，專務理事輔佐理事長執行業務，常務理事輔佐理事長及專務理事處理業務。

理事會得決議設置顧問、諮詢員及評議員協助相關事項或提供建議，但是顧問、諮詢員及評議員並不代表信用組合。理事選舉通常由信用組合推薦適任職員擔任。其組織架構圖詳見圖 4-2-1。

### 三、經營概況與業務項目

大東京信用組合以東京都(離島部分除外)為事業所在地。主管機關自 2000 年 4 月由原本東京都移轉為金融廳。實際上，由金融廳委託財務局進行金融檢查及監督。

#### (一)經營概況

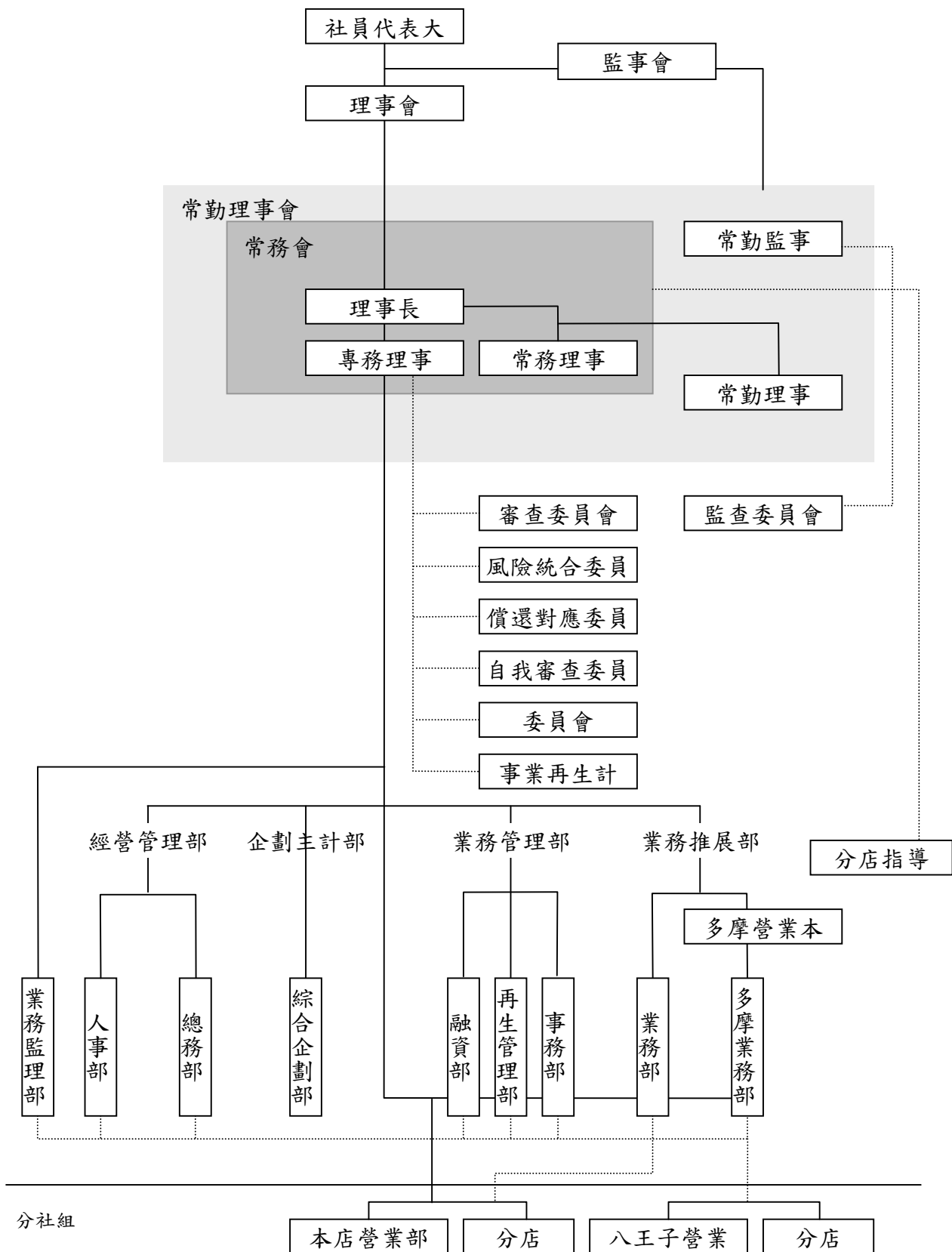
從表 4-2-3 可知，大東京信用組合因泡沫經濟、房地產價格下跌及日本經濟不景氣等因素，1999 年至 2001 年本期盈虧為負，2002 年合併三榮、第三信用組合，經過組織再造，2003 年經營逐漸好轉。

存款則穩定成長，1998 年為 316,105 百萬日圓，2004 年增加為 425,160 百萬日圓。放款方面，2002 年為 289,047 百萬日圓，2004 略降為 285,850 百萬日圓。1998 年存放比率高達 80% 以上，2004 年則降至 67.23%。

總資產 1998 年為 340,274 百萬日圓，2004 年增至 442,768 百萬日圓。自有資本比率也呈增加趨勢，由 1998 年 5.15% 提高到 2004 年 6.25%。為提升其經營效率、降低成本，職員數反呈減少趨勢，從 1998 年 741 人降至 2004 年 634 人。

<sup>9</sup> 「大東京信用組合章程規定」第 20 條。

<sup>10</sup> 「大東京信用組合章程規定」第 21 條。



註：實線代表關係，虛線代表部屬的指示關係。

圖 4-2-1 大東京信用組合組織圖

表 4-2-3 大東信用組合經營概況

單位：獲利項目千日圓；餘額項目百萬日圓

		1998 年	1999 年	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年
獲 利	經常收益	10,263,546	10,821,623	10,344,003	9,368,486	9,946,469	10,335,856	10,365,796
	經常損失	-43,975	-1,991,538	-3,464,982	-3,935,643	-2,680,373	517,022	1,057,982
	本期盈虧	603,916	-1,846,541	-2,191,394	-1,742,264	290,019	843,362	804,903
	(配息率) 股利	(3%) 68,295	(3%) 92,673	(2%) 92,630	(0%) -	(0%) -	(4.1%) 139,089	(4.4%) 162,406
餘 額	存款餘額	316,105	324,274	327,005	340,622	402,327	413,695	425,160
	放款餘額	261,070	266,144	260,914	266,197	289,047	287,617	285,850
	有價證券餘額	33,331	23,960	24,106	35,148	42,080	58,591	52,025
	總資產	340,274	338,105	343,575	358,023	416,909	430,330	442,768
	淨資產	10,271	10,032	8,641	8,777	10,007	12,128	13,005
	自有資本比率(%)	5.15	5.39	5.86	6.04	5.57	6.10	6.25
	普通出資	2,509	4,184	5,078	6,193	6,389	6,605	6,920
	股數	2,509,357	4,184,441	5,078,060	6,193,577	6,389,559	6,605,060	6,920,531
	特別出資	-	-	-	1,050	1,050	1,050	1,050
	股數	-	-	-	700,000	700,000	700,000	700,000
	職員數	741	717	685	669	705	662	634

資料來源：大東京信用組年年報 2003、2005。

## (二)業務項目

依其章程規範，業務種類包括：

- 1.收受存款或定期存款；
- 2.貸款及票據貼現；
- 3.國內匯兌；
- 4.債務保證或票據承兌；
- 5.有價證券(第 8 項規定持有保證金錢債權除外)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)；
- 6.有價證券融資；
- 7.國債證券、地方債證券或政府保證債券(以下簡稱國債證券)之承兌(以出售為目的者除外)，及承兌之國債證券募集及附買回；
- 8.金錢債券之取得或讓與；



- 9.代理業務；
- 10.國家、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；
- 11.有價證券、貴金屬、其他物品保管；
- 12.轉帳；
- 13.兌換；
- 14.黃金買賣；
- 15.辦理以下業務：國債證券等承兌、募集或賣出交易；國債證券等買賣(上述第5項除外)；
- 11.「保險業法」規範下保險契約之代理業務或仲介；
- 12.根據確保高齡者居住安定法律，對高齡者居住中心委託之債務保證申請及債務履行相關事務等。

### (三)相關法規

對同一關係人之放款不得超過自有資本 40%，對同一人之放款不得超過 25%。社員以外之放款及票據貼現不得超過社員放款及票據貼現 20%。自有資本比率不得低於 4%，若低於 4%，則有下列處罰措施：

情況 1 (2%~4%)：確保經營之健全性，提出合理並被認可之改善計劃(包括強化資本的相關措施)要求及實施命令。

情況 2 (1%~2%)：以下為充實自有資本措施之相關命令。

- 1.提出合理並被認可之改善計劃(包括強化資本的相關措施)要求及實施命令；
- 2.禁止或限制分紅、理監事報酬額度；
- 3.壓縮或限制增加總資產；
- 4.因交易一般條件遭致損失時，禁止或限制存款或定期存款之收受；
- 5.縮小部分事務所業務；
- 6.廢止部分事務所；
- 7.縮小子公司業務；
- 8.處分子公司之股票或持分；
- 9.縮小依相關規定業務或禁止新種業務；
- 10.金融長官認定之必要措施。

情況 3 (1%~0%)：充實自有資本，大幅縮小業務，合併或解散等措施。

情況 4 (0%以下)：命令停止全部或部分業務。

## 四、強化資本措施

### (一) 股金制度

預定 2007 年 4 月實施新制自有資本比率，因此第 11 次信金運動業界設定自有資本比率目標為 10%，大東京信用組合目前以 7% 為目標，中長期為 8%。至於強化自有資本措施包括：1. 增加普通出資；2. 增加優先出資；3. 增加內部保留；4. 抑制有價證券之評價損失。

普通出資方面，依據章程第 8 條規定，普通出資一股金額 1,000 日圓，並不徵收加入費，目前新加入社員之最低出資金為 1 萬日圓，對零售業或小企業要求 10 萬日圓，100 萬日圓出資案例也有，目前普通出資之股利為 1.5%。從表 4-2-4 可知，社員數穩定成長中，特別是 2002 年合併三榮及第三信用組合後，社員數增加近 8 千人，2004 年個人社員數為 71,178 人 (83.4%)、法人社員為 14,147 人 (16.6%)；普通出資 6,920.5 百萬日圓，其中個人佔 64.2%、法人佔 35.8%，法人出資有略增傾向。整體而言，普通出資呈穩定增加趨勢。

表 4-2-4 社員數及普通出資變化

單位：人、千日圓

	2001 年		2002 年		2003 年		2004 年	
	社員數	普通出資	社員數	普通出資	社員數	普通出資	社員數	普通出資
個人	60,224 (82.8%)	4,050,043 (65.4%)	68,032 (83.2%)	4,118,676 (64.5%)	70,636 (83.3%)	4,215,745 (63.8%)	71,178 (83.4%)	4,441,968 (64.2%)
法人	12,471 (17.2%)	2,143,534 (34.6%)	13,777 (6.8%)	2,270,883 (35.5%)	14,119 (16.7%)	2,389,315 (36.2%)	14,147 (16.6%)	2,478,563 (35.8%)
合計	72,695	6,193,577	81,809	6,389,559	84,755	6,605,060	85,325	6,920,531

註：普通出資一單位金額為 1,000 日圓。

資料：大東京信用組今年報 2003、2005。

至於特別出資，依據章程第 30 條，大東京信用組合可發行特別出資股，面額同普通出資，一股 1,000 日圓，特別出資之股數最高為 200 萬股，對於特別出資者，較社員得優先盈餘分紅，其股利需經理事會決議，主管機關同意。

目前大東京信用組合之自有資本比率為 6.25%，雖高於政府訂定標準

4%，但為強化經營資本，因應政府預定於 2007 年實施之新 BIS 規範，在信用組合安全網體制(Safety-Net)下，被信用組合中央會要求發行特別出資股 1,050 百萬日圓，期限 10 年，股利為 2.9%。

其資本結構詳見表 4-2-5，可知其保留盈餘微增中，2004 年自有資本比率為 6.25%，相較全國信用組合及全信連合併計算之 11.17%，仍然偏低。因此，持續強化自有資本，仍為其當前努力課題之一。

表 4-2-5 大東京信用組合自有資本狀況

單位：百萬日圓

項目	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年	
基本項目	股金(出資金)	7,243	7,439	7,655	7,970
	(非累積永久特別股)	(1,050)	(1,050)	(1,050)	(1,050)
	資本準備金	1,050	1,050	1,050	1,050
	保留盈餘	1,272	1,302	1,420	1,543
	特別公積	-	30	530	1,080
	前期轉入餘額	-	230	418	387
	其他有價證券評價損失	-1,242	-498	-	-
	合計(A)	8,323	9,554	11,073	12,031
補充項目	土地再評價價值與再評價前帳面價值差額的 45%	297	297	230	230
	一般備抵呆帳	1,727	414	334	345
	負債性資本籌措工具等	1,540	1,540	1,540	1,540
	補充項目不計入金額	-555	-	-	-
	合計(B)	3,008	2,251	2,105	2,116
扣除項目	合計(C)	-	-	-	-
自有資本	(A) + (B) - (C)=(D)	11,332	11,805	13,178	14,148
總資產 (風險資產)	資產(On Balance)項目	183,664	207,490	212,008	222,667
	資產負債表外交易項目	3,757	4,299	3,832	3,465
	合計(E)	187,421	211,789	215,841	226,133
自有資本比率	(D)/(E)×100	6.04%	5.57%	6.10%	6.25%

資料：大東京信用組合同年報 2003、2005。

## (二)加強風險承擔能力之機制

社員退股必須在該事業年度終了前 6 個月提出，避免任意提出造成股金不穩定。如果年度中有不得不退出之情由，得經事務部長判斷後、理事長同意讓與<sup>11</sup>。社員持股不得超過出資股數 10%，除非在社員大會同意許

<sup>11</sup> 參考大東京信用組合「出資事務交易規則」第 23 條。

可下，能保有出資股數 35%。

大東京信用組合增強自有資本比率措施，在分子方面，增加普通出資、優先出資、累積內部保留、及加強補充性資本、損失準備、負債性資本(次順位貸款—Subordinated Loan)；分母方面，壓縮風險性資產，例如：運用風險權數低之資產(降低信用風險、保證融資、其他)、資產壓縮(資產效率化等)、表外資產(代理放款的活用、流動化、證券化)、新 BIS 對應(風險管理)等，致力提升其自有資本比率。

此外，3 年前即已建立風險管理體制，強化資本承擔風險能力，其組織架構圖詳見圖 4-2-2。

## 五、小結

大東京信用組合在歷經泡沫經濟、房地產價格下跌、經濟不景氣等因素，於 1999 年至 2001 年本期損益為負，2002 年合併另兩家信用組合，經組織再造後，2003 年起經營狀況逐漸好轉。在其組織重整當中採取主要措施包括：(一)減少職員數，降低成本；(二)發行特別股，挹注資本；(三)建立風險管理體制；(四)頒布獎勵措施，鼓勵各分社業績競賽，提升經營績效。

大東京信用組合，雖然一度經營不佳，但因採取同業合併及存款保險基金資金挹注，合併後經過組織重整，目前經營狀況逐漸改善。與台灣在重建基金資金挹注後，信合社概括讓與商業銀行之處理手法，迥然不同。日本不只透過合併擴大規模，也透過合併機制處理問題信用組合，其作法相當值得參考。

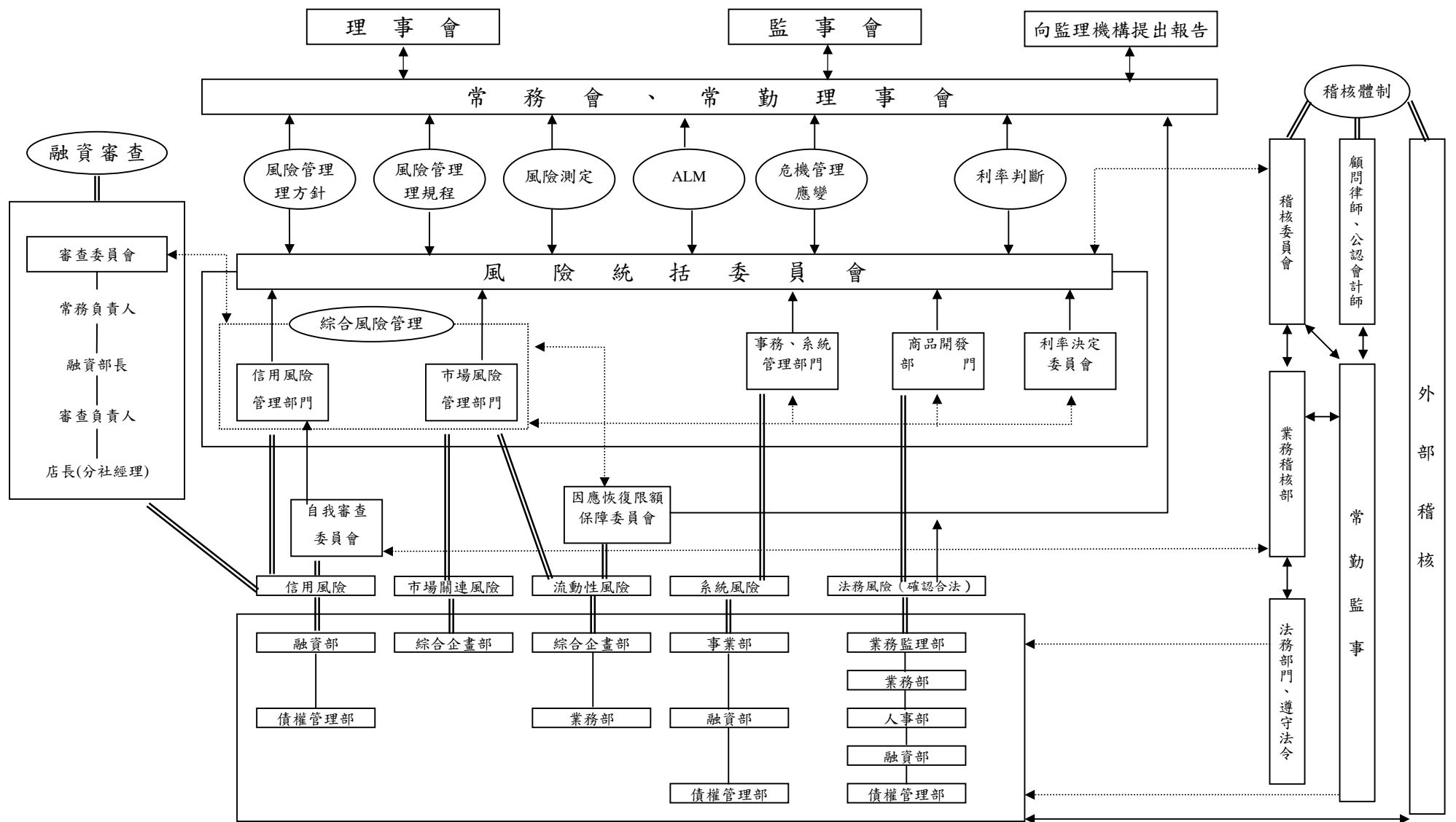


圖 4-2-2 大東京信用組合風險管理體制

## 第三節 荷蘭合作銀行之個案分析 - Rabobank

### Neede en Omstreken

#### 一、銀行概況

Neede 為一鄉村小鎮，距離 Rabobank 集團總行所在地烏特勒支(Utrecht) 車程約兩個小時，區域面積約 46km<sup>2</sup>，住民 11,000 人，其中成人約 5,600 人，成人中約 63% 為銀行顧客。當地居民從事商業者 810 人，其中有 540 人為銀行顧客，佔 67%；農業者 150 人，其中 110 人為顧客，佔 73%。社員數 2,700 人，佔顧客比例 30% 以上。

依據章程第 51 條規定，若有盈餘，應分配至一般準備金項下，而社員大會有權提撥部分金額，最高不得超過盈餘四分之一，且不得超過一般準備金 4%，作為地方或共同利益用途。因此，該銀行每年會從盈餘提撥約 5 萬歐元，支持地方經濟活動的經營，其提撥方式遵循 Rabobank 集團所定規範，即由經營委員會規劃 3~4 個計畫案，提交社員大會說明，再由監事會決定。此外，並提供社員銀行雜誌、年報、相關資訊等，以保持與社員緊密關係。

#### 二、地方銀行公司治理

##### (一)選任人員

選任人員是扮演地方銀行「人際網絡」重要角色，互選所產生的理事或顧客代表，是地方銀行主根幹，且社員及顧客是當地地方環境之眼目，充分反映銀行經營政策重要訊息。

##### 1.理事會

理事會負責當地銀行之經營管理及政策擬定與實施<sup>12</sup>，開發區域內的

<sup>12</sup> 依照章程第 31 條規定，理事會職權包括：一、理事會應負責合作銀行的管理，惟仍應受本章程規定限制。二、執行理事在不影響其理事職責下，應特別負責合作銀行營運之管理及合作銀行政策的擬定與實施；其更詳細的職責明載於行政規則和準則，該行政規則和準則應由理事會訂定與修訂，惟須事先與中央合作銀行商議，並取得監事會之同意。三、執行理事在不影響到其理事職責下，應有權將其職責委派給其他合作銀行職員，其委派人選將於日後提出，委派方式應以書面為之，並載明委派職責內容。該委派授權得在任何時間被修改或取消；並且職責之

顧客，或回應顧客需求，決定社員及顧客利益，負有對社員的關心及擴大影響力之責任。此外，理事會應立即提供監事會所有與其履行職責所需訊息。

理事應由 4 位以上自然人組成，其中包括執行理事一名。執行理事並無指定任期，監事會應取得中央合作銀行的同意，並參酌理事會意見，給予執行理事任期。執行理事在其職務任期內，應以總經理為職銜<sup>13</sup>，且其任用應經監事會核准，理事會在授予該職位時應與中央合作銀行商議，並應獲中央合作銀行及主管機關同意。此外，每年理事會議至少應舉行 12 次。

總經理負責日常業務經營，基本上策略之決定在理事會(熟悉銀行當地社會經濟狀況)，然而策略之執行為總經理所率領的經營委員會(熟悉金融理論、銀行經營且經主管當局認定之專門經營者)。

## 2. 監事會

監事會職責包括：

- (1) 監事會應監督由理事會督導的一般政策和程序及合作銀行和其營運上的一般日常程序。監事會應表達對一般政策和程序的看法及提供建議以協助理事會，並應協助合作銀行維持其社交聯繫。監事會成員在執行職權時，應促進合作銀行及其營運的利益<sup>14</sup>。
- (2) 由監事會責成一位監事專為核對合作銀行會計帳目及其他文件的正確性，該監事應有權在任何時間為之。
- (3) 為執行監督，監事會應有權獲得中央合作銀行一專家之協助，其所衍生費用由合作銀行負擔。
- (4) 在決定理事候選人(向社員大會提名)之同意與否，監事會應特別考量獲提名的候選人是否符合本章程條件及行政能力與可信賴度是否

---

委派與修改，應與中央合作銀行商議，並取得理事會同意後方得為之。

<sup>13</sup> 參考章程第 34 條。

<sup>14</sup> 依章程第 24 條，監事會主要職權包括：(1) 監督是否遵循法律、本章程及章程細則，以及中央合作銀行的規定與規則；(2) 依第 42 條規定，需取得監事會同意事項；(3) 裁決被開除社員的任何上訴(該社員依第 11 條第 4 項規定被開除)；(4) 執行理事職位之任命、停職及解雇及理事職務的停職；(5) 依本章程規定或符合合作銀行之利益而召集社員大會；(6) 若一理事會成員缺席或無法出席，依第 36 條規定，監事會應確保指派一代理人代表；(7) 確保中央合作銀行所要求的報表及資訊能快速提供；(8) 查核每年由理事會依第 49 條規定編纂的年度報表，並在社員大會中提出其查核結果；(9) 與負責稽核人員合作，確保合作銀行會計帳目的保存，尤其是年度報表的編纂應遵循中央合作銀行依第 50 條所公布的規定與命令；(10) 依第 38 條規定，為社員大會任命之理事會成員訂定酬勞。

達到所有合理的要求。此外，監事會亦應考量任何被提名為執行理事職位候選人之專長。

因此，監事會除監督經營狀況，須評價地方銀行經營政策，監查法令遵循情形，必要時回應理事會的詢問。與日本的制度可說有相當大的差異，日本監事會主要工作為會計的監查，荷蘭的合作銀行並非如此，其會計監查、風險管理的監督機能由主管機關或集團內的稽核人員擔任，因此對地方銀行監查的期待角色，除業務監查外，並扮演著回應經營者意見陳述之審議單位。地方合作銀行監事的人數約多出理事 30%。

至於監事會的人數應至少由 3 位自然人所組成，監事候選人應由監事會<sup>15</sup>提名，由社員大會從合作銀行社員中委派，受任命之監事會成員每屆任期不應超過 4 年。監事職位之總任期年限不應超過 12 年，但此年限不適用在 2007 年 1 月 1 日以前，任期年限已超過此最長年限之監事。然而得在 2006 年依章程細則規定再度被任命為監事(此為最後一次連任)，且不應該以監事任期年限已超過最長年限而要求該監事卸任<sup>16</sup>。

監事會議每年應至少舉行 4 次，並由監事會主席召集，監事會議應有一位或多位理事出席包括執行理事。

選任人員不必然擅長擔任金融機構之經營管理，同時透過教育訓練以提昇專業能力。例如：2001 年新任命之選任人員，提供 4 天入門講座課程，之後也舉辦特別研討會以提供經驗分享。

## (二)組織成員形成、權利及義務

### 1.社員之資格

依照章程第 5 條規定，申請人必須符合下列條件，始能獲得合作銀行社員資格：

- (1)應具履行合約義務能力；
- (2)不應具中央合作銀行或其他合作銀行之另一社員身份；
- (3)應在合作銀行的營運範圍內定居(或打算定居)或從業(或打算從業)

<sup>15</sup> 依章程第 25 條第 5 項規定，「在決定候選人提名時，監事會應引用第 24 條第 4 項第 1 款所規定之相同標準。候選人亦得由「章程細則」規定之特定監事人數提名。監事會提名之候選人名單，應在社員大會召開日 14 天前至社員大會結束為止，放置於合作銀行總社以供社員查核。如社員提名之候選人名單在大會召開前七天才遞出，理事會若認為適當，則應有權接受名單上之提名人選為候選人」。

<sup>16</sup> 參考章程第 25 條。



或經營公司；

(4)不應宣告破產，若為法人，不應宣告清算；

(5)應使用合作銀行一項或多項服務；

(6)不應任職於合作銀行。合作銀行應有權同意申請人免除第 1 項第 1 至 3 款所述條件；若申請人不符合第 1 項第 1 款條件，則只要申請人已依法取得履行合約義務能力之核准或同意即可。社員資格應由合作銀行之理事會決定。

## 2. 社員權利及義務

社員主要權利為<sup>17</sup>：

(1)參加社員大會；

(2)有權自由取閱社員大會的會議紀錄及年度報表；

(3)應有權查核社籍登錄資料；

(4)有權提名監事會及理事會候選人。

主要義務方面，由於已停止社員出資義務，因此清算當時之社員或已終止社籍之社員皆不負法律責任<sup>18</sup>。

## 三、業務推展與經營概況

### (一)業務方面

在業務上，分為 7 大櫃檯(service-groups)來服務客戶，平均 1 客戶會接受 3.45 櫃檯的服務。該行提供 30 種關鍵產品，平均每一客戶擁有 9.17 產品。主要金融商品包括：保險、年金等(Interpolis/Achmea-Eureko 子公司)；租賃(DLL 子公司)；不動產(Rabo Vastgoed, FGH Bank)；創投(Gilde)；不動產抵押(Obvion)。其代理銷售商品主要透過 Rabobank 集團內之子公司或策略聯盟之公司，以提供全方位產品，賺取手續費。

地方銀行如果認為有需要提供某公司產品，例如：Obvion 不動產抵押

<sup>17</sup>依照章程第 13 條規定：一、社員應有資格參加社員大會；他們應有權召集社員大會，惟應依照第十八條第三項明列之情事及規定召集。二、社員應有權自由取閱社員大會的會議紀錄及年度報表，該年度報表乃根據第四十九條規定將送交社員大會討論；社員應有權更進一步要求索取前述文件之副本。三、社員依本章程行使其權力，應有權查核會籍登錄資料，查核方式應由理事會決定之。四、除執行理事外，社員應有權提名監事會及理事會候選人，惟須遵守第 25 條第 5 項及第 34 條第 3 項明列之規定。

<sup>18</sup>依照章程第 14 條規定：如合作銀行被法院勒令或其他因素執行清算，其資產應不足以因應負債，則有關合作銀行債務部分，在清算當時之社員或已終止會籍的社員皆不負法律責任。

公司在荷蘭具領導地位，地方銀行向中央合作銀行反應對該商品需求，經過討論評估，最後中央合作銀行收購為其子公司，並銷售其產品。因此地方銀行可針對其業務需要，要求中央合作銀行提供該項產品，由中央合作銀行決策評估後進行併購或策略聯盟，一旦集團內決定銷售此項產品，地方銀行就必須遵守規則。對於集團內所提供之產品，地方銀行可自由選擇銷售與否。

社員本身是銀行成長的泉源及活力，鼓勵社員提供銀行經營方針等意見以提高服務品質。此外，1995 年引進統一「店面規格」，所有分支機構都規格化，且主要處理顧客存款、匯兌等業務之分行轉換為金融商品銷售商店。

## (二)經營概況

目前該行總資產為 2.92 億歐元，私人部門借貸為 2.51 億歐元，其中不動產抵押貸款 1.54 億歐元，商業貸款 0.92 億歐元，農業貸款 0.24 億歐元<sup>19</sup>；存款 1.33 億歐元(2005 年 8 月)<sup>20</sup>。收益方面，總收入 750 萬歐元，營業支出 430 萬歐元，價值調整 57 億歐元，稅前盈餘為 240 萬歐元，淨利為 150 萬歐元，收益報酬率為 10.2% (2005 年 8 月)。

為保持流動性，會員銀行須依規定轉存於中央合作銀行 Rabobank Nederland 存款帳戶中，此項措施係由中央合作銀行接受荷蘭央行委託進行流動性管理。其規範視社員放款金額而定，一般規定為存款 15%，資金不足時可向集團融資，故其資產負債表上表現出集團存款及集團借款(詳見表 4-3-1、表 4-3-2)。目前已停止社員出資，故原先社員出資部份大多同意捐贈給社員銀行。另外，受 1992 年「金融體系監督法」規範，提撥一筆金額作為相互保證基金，一旦社員銀行有虧損，由其他社員銀行共同承擔。

## 四、合併

Neede 銀行自去年與鄰近 M-A、A-W 進行合併，合併理由為：1.網際網路及 ATM 之普及；2.增加交易量；3.提升專業化；4.遵循法規；5.永續經營；6.降低風險。合併後規模如表 4-3-3 及表 4-3-4。此外，該銀行願意

<sup>19</sup> 農業貸款屬長期貸款，約 20~25 年。

<sup>20</sup> 2005 年 9 月調查時簡報資料。

表 4-3-1 資產負債表(2004/12/31)

	單位：千歐元	
	2004	2003
<b>資 產</b>		
現金	646	700
集團存款	21,549	19,686
放款	243,905	230,694
集團補助	1,080	1,051
不動產及公司資產	3,022	3,044
其他資產	401	500
<b>資產總額</b>	<b>270,603</b>	<b>255,675</b>
<b>負 債</b>		
集團借款	117,685	111,329
存款	82,092	77,952
對社員其他負債	45,958	42,785
其他負債	3,342	3,587
再評價準備	229	226
淨值	21,297	19,796
<b>負債及淨值總額</b>	<b>270,603</b>	<b>255,675</b>

註：集團借款中包括：1.中央合作銀行目前帳戶(Current account Rabobank Nederland)1,689；2. 中央合作銀行貸款(take-out loan Rabobank Nederland)；3.Interpoils NV 資產管理公司貸款。

資料：Rabobank Neede en Omstreken 2004 年報(荷蘭文)。

表 4-3-2 損益表(2004/12/31)

	單位：千歐元	
	2004	2003
<b>收益(Profit)</b>		
利息收入	13,922	13,911
利息支出	-7,727	-7,973
淨利息收入	6,195	5,938
補貼	34	16
手續費	1,198	1,042
<b>總收入</b>	<b>7,427</b>	<b>6,996</b>
員工薪資	2,308	2,236
其他費用	1,818	1,794
攤銷	173	132
總成本	-4,299	-4,162
<b>純益</b>	<b>3,128</b>	<b>2,834</b>
應收帳款再評價	-566	-534
<b>稅前淨利</b>	<b>2,562</b>	<b>2,300</b>
租稅	-1,023	-771
<b>稅後淨利</b>	<b>1,539</b>	<b>1,529</b>

資料：Rabobank Neede en Omstreken 2004 年報。

積極配合合併政策，希冀能成為地方銀行前十大銀行，與顧客有更緊密的關係，並提供更專業化金融服務。

合併之推動，首先分為 20 個區域，進行社員大會討論，會後再交集團的中央合作銀行審議，2003 年開始推動，2004 年達成合併協議。由表 4-3-4 可知，合併後社員人數達 22,250 人，員工人數 242 人，資產規模達 2,243 百萬歐元。此外，合併後之組織架構為監事會 6 人，每一銀行 2 人，理事會 4 人，每一銀行 1 人另加總經理。從其合併後選任人員分配可知，不論原先銀行規模大小，以均分為原則來配置。合併後組織調整詳見圖 4-3-1 及圖 4-3-2。由其理監事之分配可知，無論資產規模大小，均採公平原則，監事會之員額每家為 2 人，共 6 人組成。

表 4-3-3 3 家地方銀行合併之市場規模

單位：人

	Neede	M-A	A-W	合計
人口	11,000	46,000	48,000	105,000
業務市場	810	3,360	3,530	7,700
業務顧客	540	2,390	2,170	5,100
農業市場	150	870	740	1,760
農業顧客	110	800	490	1,400
社員	2,700	9,050	10,500	22,250

資料：Rabobank Neede en Omstreken 提供。

表 4-3-4 3 家地方銀行合併之資產規模

單位：百萬歐元

	Neede	M-A	A-W	合計
總資產(百萬歐元)	292	959	992	2,243
全職員工數(人)	34	111	107	242
地區(Km <sup>2</sup> )	46	206	222	475
辦公室	2	6	3	11
服務據點	1	3	2	6

資料：Rabobank Neede en Omstreken 提供。

## 五、強化資本措施

由於地方銀行已取消社員出資規定，所以其資本累積來自盈餘提撥。在其章程第 51 條規定：「損益表所呈現之任何盈餘，應分配至一般準備金，以彌補任何產生之虧損」。第 52 條中亦規定，準備金不應分配給社員。因

此將大部分收益以公積型態累積，此為其資本強化主要措施。

另外，自有資本之計算係以集團整體為計算標準，對於個別會員銀行並無要求須符合 BIS 規定。然為便於監理，亦有設定與資本相關指標要求地方銀行提報上層中央合作銀行。

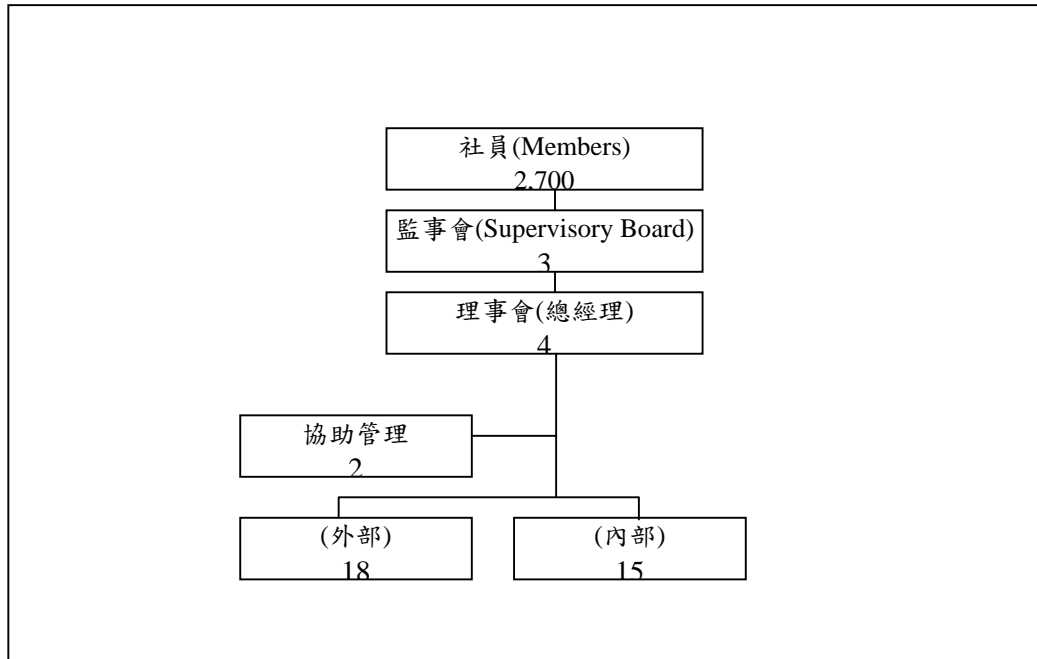


圖 4-3-1 Neede 合作銀行組織圖(合併前)

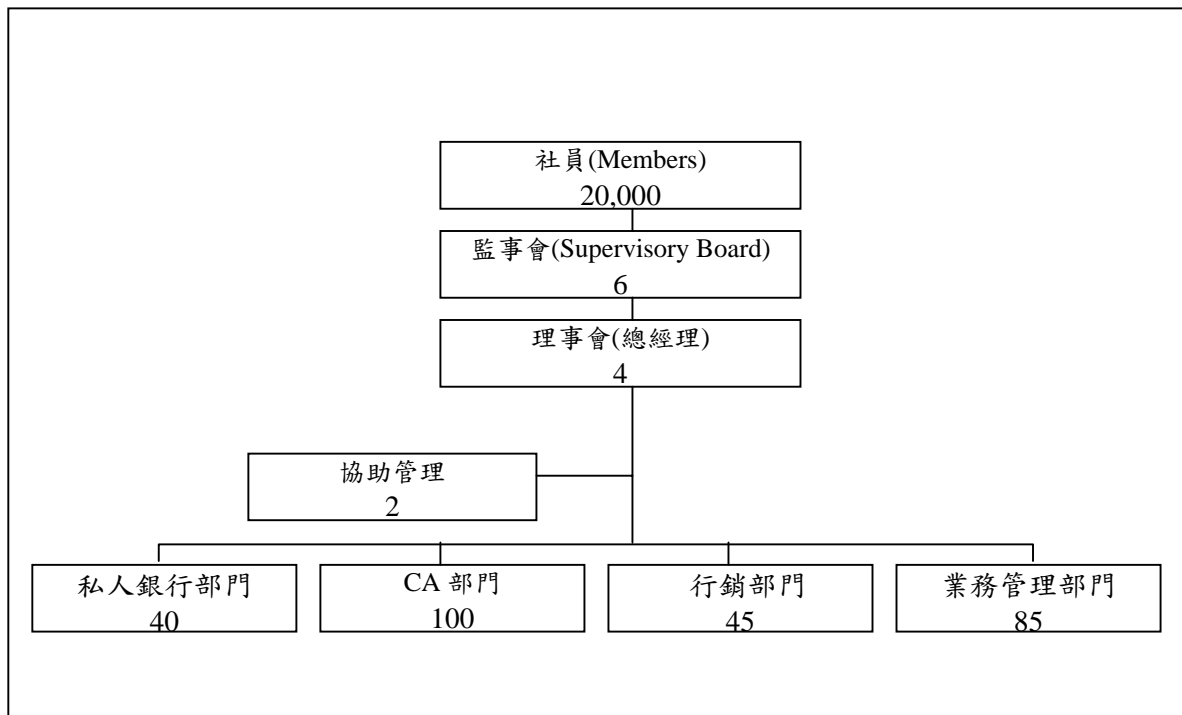


圖 4-3-2 Achterhoek-Oost 合作銀行組織圖(合併後)

## 五、小結

Neede 地方合作銀行為擴大規模亦積極進行合併，惟其合併乃是在彼此充分溝通後自願性進行。地方銀行每年提撥一定經費貢獻地方發展，並積極邀請社員參與銀行經營。銀行提供網際網路銀行服務及先進自動化設備以降低營業成本，存提款多以自動化服務為主；櫃檯主要是銷售金融商品。銀行本身也提供相關雜誌、產品資訊等供社員參考，協助充分取得資訊。另外，也設計系列商品作為社員及其家屬、小孩之贈品，以保持銀行與社員間緊密關係，提供多樣化機能窗口，使社區居民可以享受永續服務。



Rabobank Neede en Omstreken



地方銀行櫃檯 1



地方銀行櫃檯 2



設計可愛紀念品、刊物提供社員及其小孩



社區化經營之地方合作銀行內，設有寬敞舒適區，供客戶利用



地方銀行利率牌告資訊及自動櫃員機

## 第四節 德國合作銀行之個案分析 - Raiffeisen

### Volksbank eG Gewerbebank

#### 一、Gewerbebank 概況

Raiffeisen Volksbank eG Gewerbebank (簡稱 Gewerbebank<sup>21</sup>)位於德國 Bayern 州 Mittelfranken 的西部，是一較具規模之合作銀行，起初設立乃是根據德國「合作社法」，因從事金融業務，同時受德國「銀行法」(Kreditwesengesetz)規範；該合作銀行 2004 年底社員數為 28,281 人，較前年增加 312 人，社員微幅穩定成長中。

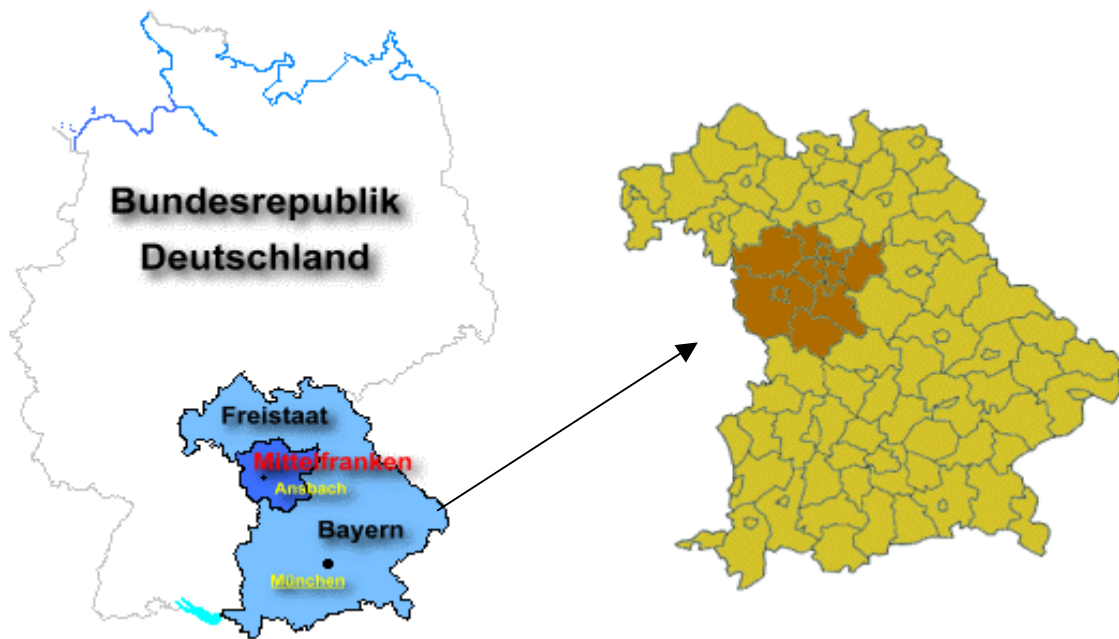


圖 4-4-1 Gewerbebank 位置圖

2004 年 Gewerbebank 的資產規模為 693,784 千歐元，較前年增加 12,859 千歐元(表 4-4-1)；放款為 399,478 千歐元、存款 501,047 千歐元，均略較 2002 年微減。但以近 10 年資料觀之，無論存、放款均呈增加趨勢(圖 4-4-2)。

<sup>21</sup> 本節主要內容乃是根據訪談合作銀行 Gewerbebank 企劃、金融部門經理 Erwin Einzinger 之內容彙整而成。

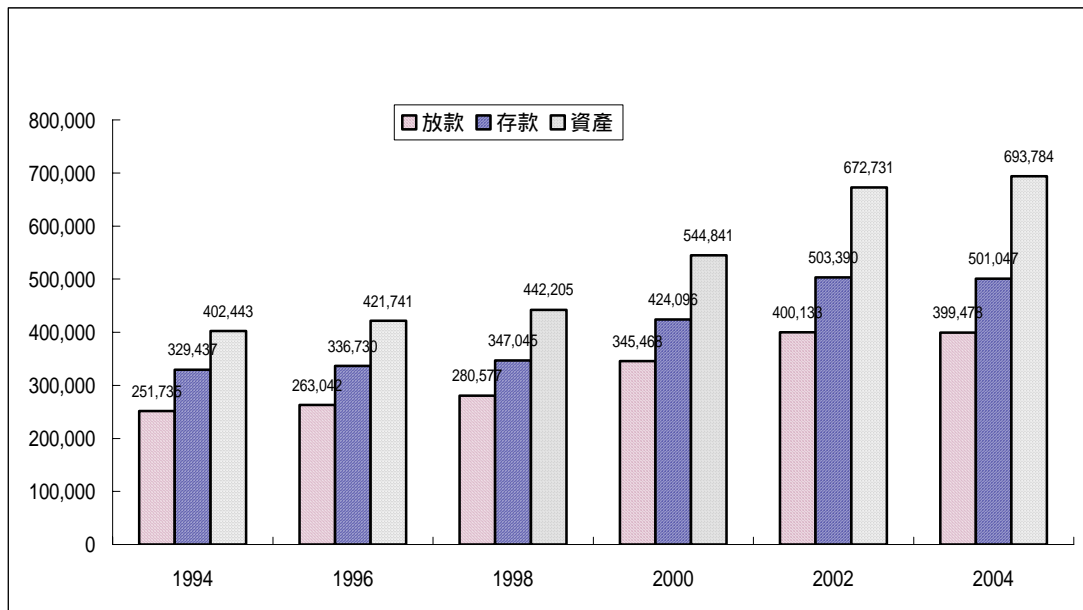


表 4-4-1 Gewerbebank 資產負債表(2004 年)

單位：千歐元

資產	金額	負債及淨值	金額
現金準備	14,642	對金融機構負債	85,402
金融機構存款	101,730	儲蓄存款	267,413
個人放款	399,478	即期及定期存款	233,634
有價證券	153,417	債券	46,032
股票及投資	6,029	準備金(股利分配)	9,873
固定資產	13,680	其他負債	3,701
其他債券	2,695	共益證券	6,188
其他資產	2,113	股金	14,897
		風險用準備	24,942
		保留盈餘	1,702
合計	693,784	合計	693,784

資料來源：Jahresbericht 2004 Kurzbericht, RaiffeisenVolksbank Gewerbebank.



資料來源：Jahresbericht 2004 Kurzbericht, RaiffeisenVolksbank Gewerbebank.

圖 4-4-2 近十年 Gewerbebank 經營概況

## 二、Gewerbebank 組織運作

### (一)社員的加入與退出

基本上，只要充分理解與認知合作組織的利益與目的，並願意提供協助，任何人都可加入成為社員。依據 Gewerbebank 章程第 3 條規範，申請者提出申請文件後，通過該行理事的審查，即可獲得加入許可。

至於社員退出方面，則依據章程第 4 條規定可辦理退出，退出規範包括：1.退出手續(章程第 5 條)；2.社員持股轉讓(章程第 6 條)；3.死亡(章程第 7 條)；4.法人社員或公司解散(定款第 8 條)；5.罷免(被迫退出) (章程第 9 條)。

依章程第 5 條規定，所有的社員都擁有退出合作組織的權利，於章程中或該合作組織並未另外訂定特別協定的情況下，即使一位社員持有多位社員的股份，該社員仍可自由退出。在 Gewerbebank，社員退出手續必須提出書面申請，且至少應於會計年度結束前 9 個月提出。

有關社員的持股轉讓(章程第 6 條)，1.社員即使於事業年度中，也可透過書面作成的契約書，轉讓社員持股。此時，對於承受者成為社員之事宜，Gewerbebank 不得提出異議。社員持股轉讓，必須由承受者與轉讓者提出持股轉讓同意說明書。2.社員持股轉讓必須獲得 Gewerbebank 的認可。

社員因死亡自動退出(章程第 7 條)，其持分得被繼承；因繼承擬退出者，得於事業年度終了時提出退出申請。當法人或公司社員其組織解散時，該社員得於事業年度終了時，退出該組織(章程第 8 條)。

### (二)社員(代表)大會及選舉

每年至少召開一次社員大會或社員代表大會，提供社員發揮其權利；主要規範在章程第 26 至 36 條中。

基本上，社員得於社員大會或社員代表大會中執行其權利，若社員超過 1,500 名，則應召開社員代表大會(章程第 26 條)。

至於社員代表大會的組成及表決權(章程第 26a 條)包括：

- 1.社員代表大會由被選舉出來的代表所組成。
- 2.社員代表各自擁有一票表決權，社員代表不得將其選舉權委任予代

理人。

3. 社員代表不受選舉社員代表之支持者的意志拘束。
4. 選舉權遭剝奪、喪失，或遭合作組織採取與此類似的處置者，該社員代表不得行使選舉權。但在意思決定的過程中，可以列席聽取討論。
5. 擔任理事、監事參加社員代表大會，不持有選舉權。

對被選舉為社員代表大會的條件為(章程第 26 條 b)：

1. 可以成為社員代表者，但不擔任理事、監事，且僅限自然人或無責任(未負一定責任)的法人。
2. 決定從合作組織中退出的社員不得擔任社員代表(章程第 9 條第 5 項)。

有關社員代表的任期與人數規範為(章程第 26 條 c)：

1. 社員代表的選舉每 4 年舉行 1 次。根據章程第 26 條 e2 規定，每 50 名社員中選出一名社員代表。於事業年度的最終日，舉行下一任社員代表的選舉；另可選舉 5 名社員副代表。
2. 即使加計社員副代表，也不足法定最低人數的 50 名時，得提前舉辦選舉。

而社員代表選舉權及法定代理人相關規範為(章程第 26 條 d)：

1. 社員代表候選人必須登錄於社員名單，並且向其他社員闡明候選社員代表，退出(被迫退出)的社員不具選舉權。
2. 所有的社員於社員代表選舉時皆持有一票選舉權。
3. 缺乏經濟能力，或是經濟能力受到限制的社員，或相同情況的法人，應將其選舉權委任予法定代表、公司中可以擔任法定代表的法人。
4. 社員執行社員權利時，得委任予法定社員代表或社員代表法人之代理人。死亡社員(章程第 7 條)的繼承人，僅可以透過聯合代理人，行使該項選舉權。一位代理人不得同時擔任二位社員代表。代理人必須為該社成員的配偶(夫妻)、父母、兒女及兄弟姊妹，或法人營運負責人，被剝奪社員權利或退出社員不得擔任代理人。

有關社員代表選舉方面的規範包括(章程第 26 條 e)：

1. 社員代表及副社員代表必須以平等、直接、公平、匿名(不記名)的選

舉選出。

- 2.選舉的程序必須包含選舉結果的認證，並且由理事及監查負責管理。選舉結果須於社員代表大會、社員大會中獲得承認。
- 3.於社員代表任職期間，社員代表不能執行該當任務時，由副社員代表繼承其身分(繼承社員代表)。因此，該社員代表即喪失社員代表的身分。
- 4.須將被選出的社員代表及副社員代表列製名單，於兩週內在合作組織營業區域內，通知其他社員。此方法必須根據章程第46條中訂定的格式書寫。期限與此通知期間同時開始，所有的社員必須在該當選名單上確認簽章。

社員代表<sup>22</sup>的任期為4年，得連選連任。社員代表任期，從選出至少50名的社員代表起開始計算。被推選出的社員，負有社員代表的義務，而且必須說明是否接受被推選為社員代表的結果。被推選出的社員，於被通知當選結果起兩週內可以拒絕接受。若不表示拒絕，則視同願意擔任社員代表之意思。

至於社員代表大會的召開：

- 1.定期的參與社員代表大會，於事業年度開始的最初6個月內召開。
- 2.臨時社員代表大會，於有召開要求時召開。
- 3.社員代表大會，作為合作組織的最高意思決定單位而召開，理事、監事不得推翻該決定。

社員代表大會由理事召開。當有符合「合作社法」及章程等理由，以及關係到合作社的利益時，監事擁有召開社員代表大會的權利和義務。至於臨時社員代表大會的召開，社員代表或社員須將其目的與理由記載於申請書中並提出。此時，需要至少10名，最多20名社員的連署。

社員代表大會，可以藉由向全部的社員代表直接連絡，或者透過章程中所訂定的書面通知召開。該期限為召開聯絡開始日至社員代表大會召開日之間，至少須相隔7天。於召集時，必須說明社員代表大會召開的決定

---

<sup>22</sup> 社員代表的身分，於下任新的社員代表選出50名以上起結束。最遲為理事、監事於社員代表大會中認定結束4年任期的會期之間。此種情況下，選出社員代表的事業年度不列入計算。作為社員代表的任期，於社員代表退出、退休於合作組織，或者參加理事、監事選舉、死亡、喪失經濟能力、經濟能力受限等情況下，得提早結束。

與目的有關之現況(背景)議題，並非與臨時社員代表大會的召開通知同時，而是必須在通知與召開日間相隔3天。對於社員大會的決定及臨時社員代表大會的召開，則以例外處理。未做意思決定的社員代表大會，不負有報告該召集及該議題內容的義務。

社員代表大會，對於「合作社法」及章程中所訂定的既定事項，謀求意思決定之作成。其中包括：

- 1.章程的變更；
- 2.合作社業務的變更；
- 3.稽核聯盟作成報告的發布；
- 4.年度事業報告、年度損益及短期投資利益的公布；
- 5.理事、監事罷免；
- 6.監事選舉以及其待遇的決定；
- 7.關於理事、監事決定的反對；
- 8.涉及理事、監事罷免；
- 9.追查理事、監事以及社員代表等特別職務者的職務透明度(該項職務是否妥當，或者是否追求個人利益)；
- 10.「合作社法」第49條授信規定與限制；
- 11.退出聯合會；
- 12.合併；
- 13.解散；
- 14.已達成共識之解散行動計畫；
- 15.法律型態的變更；
- 16.選舉結果(社員代表選舉等)的承認。

此外，社員代表大會中為作成決議，須有符合既定數量的票差。但於下列議題的情況下，須有四分之三的票數差距。包括：(1)章程的變更；(2)反對理事、監事的決議；(3)涉及理事、監事的罷免；(4)退出聯合會；(5)

---

<sup>23</sup> 關於社員代表大會的議題，以提出召集的想法為主題。社員代表或社員，關於臨時社員代表大會的召集，須將其理由記載於申請書，根據此申請書，全部的社員可以掌握與社員代表大會目的相關的現況(背景)。此時，需要至少10名，最多200名社員的連署。

合併；(6)解散；(7)已達成共識解散的行動計畫。

牽涉到法制型態的變更，必須要有十分之九的票數贊成。關於解散及法制型態的變更，即使於該社員代表大會召開之際，也須獲得全部社員代表三分之二的連署。若社員大會中未達到這些票數時，可於同一事業年度中再次召開社員大會。此時，不考慮上次票數結果。

關於合併之意思決定、合作組織的解散與其行動計畫及法制型態的變更，有義務通知稽核聯盟。根據聯盟觀察、了解該合作組織，理事並將該要旨通知社員，於社員代表大會中報告。

有關退出與罷免之權利義務(章程第 32 條)：已決定退出合作社的社員，不得行使該選舉權。關於理事、監事的罷免，則不在此限；與選舉權分開考慮。總之，即使理事被罷免，也保有作為社員應該擁有的選舉權。

至於投票與選舉(章程第 33 條)，係以填入式或圈選式兩種方法進行(填入姓名或事項，或是選擇型)<sup>24</sup>；勝選人必須對於投票的結果，作出接受或拒絕的宣誓。

### (三)資訊公開

有關資訊公開(章程第 34 條)相關規範，包括：

- 1.所有社員代表，於社員代表大會中，擁有要求社員代表大會專門資料相關資訊公開的權利<sup>25</sup>。此項資訊公開，係由理事、監事執行。
- 2.在下列情況下，可以拒絕資訊公開。

(1)作為商業交易時，該資訊具整合性，合作組織可以不必將其弱點揭露給無關係者。

---

<sup>24</sup> 投票與選舉，於意思決定的過程中，當理事、監察要求時，須以無記名、匿名、圈選方式進行。投票的結果，僅依據投入選票的票數計算結果。未投票、廢票不列入考慮。票數相同時，則該項議題視為否決。選舉的情況，則視為無效。以圈選方式進行投票時，需要對應必要數的票數。圈選式係為選擇候選人姓名的方式，以獲得最高票數者為勝選人。填入式(非選擇式)可以表達多方面的意見。獲得全部有效票的半數者為勝選人。當所有的候選人皆未獲得過半的票數時，必須進行決選投票(第二次投票)，在此情況下，獲得最多票數者為勝選人。

<sup>25</sup> 有關社員代表大會會議紀錄(章程第 35 條)包括：

- 1.關於社員代表大會之會議紀錄，必須以可以證明的書面加以保存。
- 2.會議紀錄必須於兩週內作成。必須記載召開地點與召開日期、社員代表大會代表的姓名、議題的內容與決議結果及由社員代表大會代表作出決議的承諾。會議紀錄必須由社員代表大會代表、會議紀錄者及參加社員代表大會的聯合會代表連署簽名。
- 3.關於章程之變更，若其為重大事項情況，依照「合作社法」第 16 條中規定事項，必須追加與變更相關之代表宣言。
- 4.會議紀錄以規定方式加以保存，所有的社員皆可以閱覽。

- (2)當該問題與需要課稅的財務或是該項稅務本身相關時。
- (3)當資訊公開為與罰金相關的內容，或是會傷害法律、章程及交易契約的內容的情況。
- (4)資訊公開與沒有關係的自然人或法人第三者有關之內容情況。
- (5)專職理事或合作組織從業人員之雇用契約內容。
- (6)與社員代表大會內容無關的情況。

稽核聯盟會(州層級)與聯合會(全國層級)的代表，可以參加社員代表大會，並且將其內容加以記錄。

### 三、業務範圍與監理機關

#### (一)業務範圍

合作組織之目的乃是為服務社員，協助其經濟並給予適當諮詢，也提供非社員交易。Gewerbebank 業務包括：

- 1.存款；
- 2.放款；
- 3.國內、國外匯兌；
- 4.國際金融商品；
- 5.有價證券投資及其他商品投資；
- 6.購屋存款契約、保險商品、不動產及觀光業；
- 7.農產品批發業；
- 8.農產品市場；
- 9.其他商品交易。

#### (二)監理單位

德國最高監理機構為「聯邦金融服務監督管理局」(Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht)，合作銀行亦須受到其規範。

根據「聯邦金融服務監督管理局」之要求，須加入該區域之稽核聯盟，因此 Gewerbebank 加入 der Genossenschaftsverband Bayern 稽核聯盟，接受其監查。

## 四、強化資本措施

### (一)出資規範

Gewerbebank 對於新加入社員的出資金每股訂為 100 歐元，此為企業自有資本基礎(合作社創立於 1913 年)，社員出資部份，可定期發放股息。每位社員都有持股限制，以避免股金集中化，也使股利的分配較平均。

社員的持股，係為最低自有資本，乃是根據「合作社法」第 10 條所要求之自有資本核心。2005 年 10 月的主要資本有：股金 1 億 4,900 萬歐元；法定公積中包括資本公積(Kapitalruecklagen)6,800 萬歐元，保留盈餘(Ergebnis-Ruecklagen)1 億 5,700 萬歐元，風險用準備 2,500 萬歐元。

### (二)自有資本結構

自有資本主要來源有三，包括社員出資(即股金)、盈餘提撥之準備金及類似優先股之共益證券(Covered Bond)。2004 年時，社員股金為 14,532 千歐元，佔自有資本 31.3%；公積金依然居大部分為 25,760 千歐元，佔 55.4%；共益證券 46,422 千歐元，佔 13.3%。自 1994 年迄 2004 年資料分析，公積金佔自有資本比率有逐漸上升趨勢，從 1994 年 43.6% 上升至 2004 年 55.4%，共益證券部份反呈減少趨勢，股金約維持在 34.0%~31.3%。

表 4-4-2 Gewerbebank 自有資本結構

單位：千歐元

年	股金	比率	公積金	比率	共益證券	比率	合計
1994	6,879	34.0	8,835	43.6	4,536	22.4	20,250
1996	8,325	30.5	9,783	35.8	9,202	33.7	27,310
1998	9,899	33.8	10,378	35.4	9,031	30.8	29,308
2000	13,796	35.3	15,716	40.2	9,625	24.6	39,137
2002	15,014	32.3	21,557	46.4	9,851	21.2	46,422
2004	14,532	31.3	25,760	55.4	6,188	13.3	46,480

資料來源：Jahresbericht 2004 Kurzbericht, RaffeisenVolksbank Gewerbebank.



### (三)強化資本策略

Gewerbebank 採取強化資本的策略包括：

- 1.富戰略性之長期計畫(Softfacts and Hardfacts)；
- 2.可能實行之顧客管理與經營；
- 3.可能實行之企業評估及情報回饋；
- 4.風險管理與增強風險=報酬關係；
- 5.可能持續的實施計畫；於事業年度中的經營，避免風險增加；
- 6.藉由保留盈餘增強自有資本。

至於如何保有地方合作銀行之競爭力及市場利基，所採取的措施包括：

- 1.明確且獨立的企業戰略定義及溝通；
- 2.提高職員的素質(加強人力資本)；
- 3.有效銷售與有效客戶之方針設定；
- 4.加強與客戶的直接接觸及往來；
- 5.誠實、確實、取得顧客的信賴。

面對風險的承擔，包括信用風險、市場價格風險及操作風險的管理。一方面要求加強營運的方法與責任，另一方面強化銀行監督及進行自 2007 年起實施 Basel II 所導致之風險評估。

## 五、小結

德國金融市場的競爭可說是相當激烈，經常可看到國外金融機構加入銀行業務市場，因而破壞原本利基型潛力市場。由於這些國外金融機構為綜合銀行與其分行，採取合作組織的企業型態，進行集中型態(Intensive)的雇用，常造成本國合作銀行陷入經營危機。另外，由於合作銀行的高成本，在價格競爭中不容易打贏勝戰。只好藉由提升多元化金融商品及高品質的金融諮詢，以期在市場競爭中存活，也藉此與顧客建立信賴關係；同時不斷集中優勢並加入擴大，進行金融服務革新，提高生產力，因應社員需要，相信此為合作組織之最大特色與利基。

(小田志保執筆)