

县域农村商业银行供给侧改革分析

作者：联合资信评估有限公司 胡健 孔宁 寇妙融

一、县域农村商业银行经营环境、自身优势及所面临的挑战

1、县域农村商业银行经营环境

➤ 主要客群为农村人口，近年来国家在“三农”领域关注度的持续提升，农业供给侧结构性改革稳步推进，为县域农村商业银行发展提供了良好的契机

县域农村商业银行主要根植于我国广大县域农村，近年来各项业务稳步发展。截至2016年末，我国农村商业银行1114家、农村合作银行40家、农村信用社1125家，农村金融机构资产总额44.05万亿元，同比增长18.77%，其中贷款余额13.95万亿元，同比增长11.52%。

由于县域农村商业银行主要服务于区域内农村客户，农业的发展对其具有深远影响。然而近年来我国农业问题较为凸出，主要表现在：一是因劳动力成本、土地成本等持续攀升等原因，当前国内粮价高出国际市场，竞争力缺乏。二是因消费结构升级、价格机制问题等原因，部分农产品供需结构矛盾突出，例如大豆供小于求、进口激增，玉米供大于求、库存高企。三是最近十几年我国粮食生产量、进口量和库存量“三量齐增”，广义粮食安全存在结构性隐患，粮食财政负担沉重。四是与发达国家相比，我国农业生产粗放，单位耕地化肥农药使用量偏高、利用率低，农业面源污染问题严重，优质绿色农产品供给不能满足需求，农业拼资源拼投入的传统老路难以为继。五是农民持续增收难度加大，如期实现全面建成小康社会任务艰巨。

为此，2004年以来，中央一号文件连续十四年以“农业、农村、农民”为主题，以解决农业发展过程中出现的农业机械化程度低、农业生产污染高、农产品价格形成机制不健全、农村居民收入低、农业劳动力素质参差不齐等问题。2017年，中央一号文件首次提出“深入推进农业供给侧结构性改革”的概念，将通过调整粮经饲种植结构、发展规模高效养殖业、优化农业区域布局、提升农产品质量和食品安全水平、建设现代农业产业园等一系列

措施推进农业规模经济的发展及农业清洁化生产，并结合发展乡村休闲旅游产业及落实农村电商发展等产业政策措施，全面促进农业产业的快速发展，农业经济及农村经济将会迎来高速发展的新时代，这也给县域农村商业银行的发展提供良好的契机。

随着国家对“三农”领域关注度的逐步提升，在一系列化解“三农”发展瓶颈的措施落地后，我国农业经济保持稳步增长。近年来，我国农业基础设施建设逐步加快，农业机械化水平不断提高，以农村公路为代表的农村交通运输环境得以显著改善，同时随着农村土地经营权与土地承包权分离制度的不断推进，土地顺畅流转所带来的农业规模经济效应不断体现，农业经济增加值不断提高，农民收入水平显著增长。2016年，我国第一产业实现增加值 63671 亿元，较上年增长 3.3%；农业机械总动力 11.44 亿千瓦，同比增长 2.4%；大中拖、联合收获机、插秧机、烘干机保有量增幅分别达到 7.4%、8.2%、6.0%、19.5%，装备结构持续优化。

► 农村客户对产业升级及资金需求逐步提高

近年来，随着国家对农村企业在税收优惠、产业扶持等方面支持力度的不断加大，农村企业在扩大生产规模的同时进一步拓宽营业范围，向政府重点支持的行业及领域拓展，对资金需求显著提高，但受限于农村企业规模整体相对较小，其通过资本市场进行直接融资的能力较弱，故其资金需求大部分通过银行业金融机构的间接融资来完成。

农村企业及农村客户对现代金融服务需求提高的另一层面体现在对跨区域、跨市场金融服务的需求上。随着产业技术的不断升级，部分农村企业发展不断专业化、规模化，而专业化、规模化的发展模式又进一步加速了上述企业的发展速度，企业实现跨越式发展，经营范围也在不断向域外延伸。一方面，随着上述农村企业规模的不断扩大，企业对信贷资金的需求也在不断攀升；另一方面，随着规模化农村企业分支结构逐步向域外延伸，其“总-子”或者“总-分”模式要求金融机构提供域外分支机构以满足其子公司或者分公司的资金结算及融资需要。

► 新型城镇化建设力度加大，对资金的需求旺盛

近年来，我国不断加快经济发展，持续推进新型城镇化建设。2014年3月份，《国家新型城镇化规划（2014—2020年）》正式发布，要求着重解决好农业转移人口落户城镇、城镇棚户区和城中村改造、中西部地区城镇化等问题，推进城镇化沿着正确方向发展。2016

年 2 月，国务院发布《关于深入推进新型城镇化建设的若干意见》，提出坚持走以人为本、四化同步、优化布局、生态文明、文化传承的特色新型城镇化道路，以人的城镇化为核心，以提高质量的关键，以体制机制改革为动力，紧紧围绕新型城镇化目标任务，加快推进户籍制度改革，提升城市综合承载能力，制定完善土地、财政、投融资等配套政策，充分释放新型城镇化蕴藏的巨大内需潜力，为经济持续健康发展提供持久强劲动力。

在新型城镇化建设过程中，国家在城镇基础设施建设、城乡公路开发、城乡居民生活配套设施建设等一系列领域逐步加大投入，各地区、特别是贵州等偏远地区基础设施建设速度显著提高，同时也产生了巨大的资金需求。面对上述资金缺口，国家鼓励政府通过以下方式满足：一是深化政府和社会资本合作，广泛吸引社会资本参与城市基础设施和市政公用设施建设和运营，加快城市基础设施和公共服务设施建设。二是加大政府投入力度，安排专项资金重点支持农业转移人口市民化相关配套设施建设，并允许有条件的地区通过发行地方政府债券等多种方式拓宽城市建设融资渠道。三是强化金融支持，鼓励商业银行开发面向新型城镇化的金融服务和产品；鼓励地方利用财政资金和社会资金设立城镇化发展基金，鼓励地方整合政府投资平台设立城镇化投资平台等。

2、县域农村商业银行自身优势

► 长期服务地方经济，客户基础好，营业网络较广，服务便利

农村商业银行发展的前身多为农村合作银行或者农村信用合作社，其发展历史相对较为久远。我国农村信用合作社创立之初目的在于利用金融机构的资金融通职能，有效协调农业及农村领域的资金流转，同时通过有侧重的信贷资金投向，加快农村地区经济建设。这一阶段，我国农村劳动力受限于劳动力转移的限制，其生产生活多集中在农村地区，获取金融服务的渠道也限于上述农村金融机构。随着农村金融机构服务时限的延长及服务产品的逐步完善，在地方客户特别是农村客户群体中形成了较高的品牌价值及品牌认可度，丰富的本土客户资源优势，能让农村金融机构充分发挥地缘人缘优势，提升农村居民对农村金融机构的粘性。

近年来，我国农村金融机构发展进入快速通道，大量农村信用合作社发展逐步商业化及市场化，并通过完善公司治理架构、构建现代风险管理体系等一系列措施逐步实现向农村股份制商业银行等现代公司架构改革。与此同时，随着我国农业及农村市场的加快发展，农村

金融机构也逐步确立了“服务三农”的市场定位与发展理念，并从网点布局、金融产品设计、营销服务方案等多个维度将大量人力、物力向农业及农村市场倾斜，不断强化三农金融市场发展。随着上述措施的不断推进，我国农村客户不断增长的金融服务需求得以满足，同时随着近年来部分发展较快的农村商业银行逐步推进上市进程，其完善的治理机制、富有竞争优势的产品类型以及相对较高的风险把控能力都进一步推高其品牌价值，客户基础进一步夯实。

➤ 信息比较完善，有利于风险控制，降低交易成本

受限于农村地区的经济发展水平相对城市存在一定差距，我国农村地区的信息化水平还处在发展初期。大量农村基础客户集中在村、乡一级，受经济发展水平及当地各类基础设施建设相对薄弱的影响，金融机构对上述客户的信贷资质调查缺乏有效信息。农村金融机构由于其长期扎根农村市场，依托其规模较为庞大且广泛分布在各个村、乡的信贷员，农村金融机构可以通过口口相传、实地调研等多种渠道搜集客户信息，同时依托其长期服务农村客户所形成的农户信用风险模型，农村金融机构可以在及时获取客户贷款需求的同时对客户的真实信用状况作出有效评估，风险控制水平相较于其他金融机构存在较为明显的经验及地域优势，有效地减少了在信用信息搜集及风险水平评估过程中的资源消耗，进一步降低了交易成本。

➤ 作为地方金融机构，和政府的关系较为密切，能够得到政府的支持

除传统的农业企业及农村客户外，各级政府也是农村商业银行的主要客户群之一。作为地方法人机构，农村商业银行天然就与当地政府关系密切。此外，随着农村基础设施建设力度的逐步加快，各地政府通过设立平台公司融资的方式逐步成为农村基础设施建设的重要渠道，而农村商业银行可以通过传统信贷业务、资产管理业务和通道业务等多种渠道参与到上述建设项目中，在获得信贷利息收益的同时进一步增加与政府合作的业务上的紧密程度，政企关系不断深化。另一方面，随着农村棚户区改造、农村专项补贴、农村养老保险等一系列惠民措施的不断推进，各级政府各类专项资金账户不断丰富，在农村商业银行与政府在业务上紧密程度的不断加深的背景下，政府有更大动力将专项资金户设立于当地农村商业银行，而这些低成本资金补充了农村商业银行的负债来源，同时也为其各项业务的发展提供了资金

支持。此外，农村商业银行往往是所在地政府重要的税收来源以及推动当地经济发展的重要组成部分，政府在资本金支持、不良资产催收及处置等方面也会给予支持。

3、县域农村商业银行所面临的挑战

➤ 农业供给侧结构性改革要求降低产能过剩、非优质安全等农产品数量，进行结构性调整，对所涉及地区农村商业银行资产质量及业务发展形成一定挑战

如前文所述，农业供给侧结构性改革的重点是要从供给入手，改善供给结构，解决结构性问题，推进种植业、畜牧业、渔业结构调整，重点调减玉米种植面积，调整生猪、牛羊、渔业生产布局，实现农产品由低水平供需平衡向高水平供需平衡跃升。另外过去通过施化肥、打农药、单纯追求产量增长的生产方式，已经不符合时代的潮流，农民要多生产绿色有机食品，满足消费者的需求，来提升经济效益。

对县域农村商业银行来讲，由于其主要面向区域内农村客户，如果当地农业涉及产能过剩、非优质安全等问题，那么在农业供给侧结构性改革的背景下，贷款农户将面临产业调整，这势必会对地域内农村商业银行资产质量及业务发展带来一定挑战。

➤ 竞争压力日趋激烈，跨区域经营较为困难

近年来，随着全国农商银行的快速发展，基于农商银行固有属性的发展挑战也逐步显现。近年来，随着四大国有商业银行及全国性股份制银行逐步调整其发展战略，重点向中小城市及农村的进行业务开拓，农村商业银行的市场竞争压力陡然增加。此外，2006年银监会出台了《关于调整放宽农村地区银行业金融机构准入政策，更好支持社会主义新农村建设的若干意见》，允许成立村镇银行，各地村镇银行快速发展。截至2016年末，全国已组建村镇银行1519家，资产规模达到12377亿元，各项贷款余额7021亿元。村镇银行的设立，增加了农村地区的金融支持力度，但也进一步加剧了农村金融市场间的竞争程度。另一方面，由于农村商业银行服务“三农”、服务当地的定位，其营业网点及业务范围主要集中在所在地，较难突破地域限制而实现跨区域经营，业务发展受当地经济影响较大；随着当地银行业金融机构的增多，其市场份额的保持面临一定的压力。

➤ 人口结构老龄化加剧，主要客群发生变化，消费升级需求加大

人口结构方面，作为农业人口占全国总人口达 54% 的农业人口大国，近年来在我国城市化及现代化建设逐步推进的过程中，随着农村劳动力向城镇迁徙，农村人口老龄化、人口结构向老年集中的趋势越发显现。在城镇化过程中，城市建设的逐步加快使得对劳动力的需求显著提高，东南沿海等经济发达地区甚至存在一定规模的劳动力缺口，这使得大量中青年农村劳动力自发地向城市转移，而 60 岁以上的老年农村劳动力受制于其体力下降、文化程度相对较低等不利因素，其不得不选择留在农村从事农业生产及传统种植业，收入水平也较中青年劳动力存在显著差距。截至 2016 年末，全国 60 岁及以上老年人口 23086 万人，占总人口的 16.7%。

消费需求及客群方面，随着时代的进步、经济的发展，中青年客户已成为银行拓展业务的主要目标。中青年客户群体相比老年客户群体，其年龄结构的降低一方面使得其知识水平与知识结构相对丰富，大部分青年客户接受过中高等教育，在互联网时代的背景下，其所获取的信息规模呈爆炸式上升，对电子银行、互联网信贷等各类现代金融服务产品的需求显著提高。与此同时，中青年客户群体拥有稳定的职业基础及收入来源，在满足日常生活消费需要的同时，其日益多元化的场景消费需求及消费金融服务需求不断显现，在出境旅行、教育、电子产品及汽车等多个消费金融领域需求尤为突出。相较于农村商业银行，国有大型商业银行及全国性股份制银行依托较为完备的信息科技及产品研发能力，已经将业务发展向上述领域拓展，这也对农村商业银行在推出符合新客户结构的金融产品方面提出更高要求。

➤ 现代服务手段不足，人员专业性有待提高

作为长期服务农村市场的金融机构，农村商业银行受限于经营地域集中在县域的问题，在工作环境及薪酬收入激励方面均存在明显劣势，在人才引进方面面临一定障碍。与此同时，部分农村商业银行由于改制时间较短，其大量工作人员来自改制前的农村信用合作社，其思想观念及服务意识均不同程度上有所匮乏，专业化能力有所欠缺，这也给农村商业银行的未来发展造成一定制约。

另一方面，由于农村商业银行将发展重心集中在当地，其创新开发的产品属性多仅局限于当地客户需求，其广泛适应能力较弱，在域外市场很难形成竞争优势，也无法有效满足当地客户日趋增长的需求，也就进一步造成农村商业银行的业务发展集中在较小的区域范围

内，这对农村商业银行的持续发展、风险分散把控及盈利水平提升均形成了较大挑战，其现代服务手段明显不足。

二、银行供给侧改革措施及方向

服务及产品升级

随着农业供给侧结构性改革的逐步推进，农村商业银行的发展也亟待进行供给侧改革。过去由于业务的高度同质化，银行提供的服务及产品也较为单一，无法深入了解地方、企业、居民对银行服务的需求，供给端和需求端存在不匹配。故作为供给侧改革的主要手段之一，提升综合实力、提升产品及服务质量，成为农村商业银行供给侧改革的重点。首先，农村商业银行应立足本土经济，迎合市场需求的变化，通过建立灵活完善的客户需求调研机制，对客户金融需求进行有效研究，并结合具有可行性的产品及服务措施，实现金融产品研发的动态循环模式，提高相关金融产品的及时性及现代化水平。其次，农村商业银行应不断优化业务及产品结构，进一步提高客户粘性，实现农村商业银行业务服务升级与经济效益提升的共赢。最后，农村商业银行应紧紧围绕农业供给侧结构性改革所提出的“提升农产品质量和食品安全水平”，在信贷选择 and 投放、产品设计等方面要主动向绿色有机产业、规模高效养殖业、高附加值加工业等倾斜。

流程管理升级

全流程管理是一项系统性工程，这对银行业金融机构的业务拓展与内控管理至关重要。作为由农村信用合作社改制而成的农村商业银行，其现代化公司治理水平较为薄弱，在公司权力制衡、内控合规建设、业务流程指引方面均存在或多或少的制度缺陷。在银行业供给侧改革的背景下，农村商业银行应该加强对流程管理的重视，系统地对全行流程制度进行梳理，不仅需要对包括传统金融产品及金融市场业务在内的业务流程上加强建设并完善相关制度，更应该在现代法人制度建设上加大改革力度，切实实现“授权经营”理念，强化各层级、各部门间的协同发展及约束机制，为农村商业银行的发展提供内生制度保证。

风险管理技术升级

银行业金融机构作为经营风险的企业，其内在就有着对风险的识别、测算、控制与管理水平不断提升的要求，这也是银行业金融机构的核心经营理念。随着经营规模的不断扩大以及金融市场复杂程度的不断加深，农村商业银行应该加快风险管理技术的升级，以应对业务不断复杂化所带来的经营风险上的不确定性。

具体而言，在信用风险管理方面，首先农村商业银行应该提高增量信用风险控制水平，通过对客户的行业特征、经营情况、风险抵御能力及履约历史等多维度信息进行大数据采集，并建立相对完备的信用风险识别模型，准确识别信用风险，减缓不良资产的形成速度；其次，农村商业银行应该强化存量信用风险的化解能力，借助各类清收措施及资产处置手段，并结合向资产管理公司出售不良资产包等多种形式化解其存量信用风险，降低其风险负担水平及相应的财务管理费用，实现农村商业银行的轻质高效运行。

在流动性风险管理方面，随着农村商业银行业务种类的逐步丰富，其资产负债多层嵌套的现象不断显现，流动性风险水平不断上升。因此，农村商业银行应该强化资产负债错配控制机制，逐步建立实时的流动性风险管理体系，同时适度降低资产负债结构的复杂程度，保证其流动性处在合理水平。此外，农村商业银行可以通过当地省联社牵头组织系统内成员成立“流动性互助基金”等类似流动性应急机制，以应对突发的流动性风险。

在市场风险管理方面，农村商业银行应当建立并完善内部资金转移定价机制，开展例如情景模拟分析、重定价缺口分析、久期分析、压力测试等定量分析，同时加强基础数据的管理和资产负债管理信息系统的运用，持续提升市场风险管理水平。

在操作风险管理方面，农村商业银行应当不断强化合规操作意识，配合内控合规建设、业务流程建设等流程银行体系，力争实现每一笔业务的合规操作，从而最大程度上降低操作风险水平，控制重大操作风险事件的发生几率。

在声誉风险方面，由于互联网技术的普及，信息尤其是负面信息的传播速度大幅提高、渠道较为丰富，对农村商业银行声誉风险的管控形成挑战。农村商业银行应当将声誉风险管理作为公司治理及全面风险管理体系的重要组成部分，通过建立和制定声誉风险管理相关制

度和要求，完善声誉风险前置管理和预警机制，提高舆情反应速度，主动、有效地防范声誉风险和应对声誉事件，最大程度地减少损失和负面影响。

资本规模及结构升级

资本是商业银行开展各项业务的基础。但一般来说，农村商业银行，特别是县域农村商业银行，资本规模相对较小，资本结构较为单一。在供给侧改革的背景下，农村商业银行一方面应不断提升资本实力，可以通过适当降低现金分红比例、采取送红股等方式来加强内生累积，此外应积极寻找契合自身发展的战略投资者，通过增资扩股等方式提高外源性资本补充，有条件的农村商业银行也可以采取上市等方式提高资本实力。另一方面，农村商业银行应在补充核心一级资本的基础上，通过发行二级资本债券等方式优化资本构成，建立多层次的、具有分级抵御风险能力资本结构，有条件的农村商业银行也可以采取发行优先股等方式补充一级资本。

信息管理系统升级

在互联网模式的不断冲击下，全社会信息化水平逐步提高，客户群体对农村商业银行所提供产品的种类及精细化要求也相应提高。而目前，大部分农村商业银行采取依托各省联社统一提供的核心银行系统及各类科技系统。由于省联社所开发的信息科技系统需要覆盖全省所辖全部农村银行业金融机构，无法体现不同地区经济及客户基础的特异性要求，就对农村商业银行的发展形成制约。

随着供给侧改革的逐步推进，农村商业银行应该加强对信息技术系统建设的重视程度，逐步提高对科技系统研发的投入力度，通过建立与其业务升级及产品创新要求相一致的科技研发系统，实现业务发展与后台系统支撑的契合发展，在满足客户金融需求的同时补齐自身的发展瓶颈，实现可持续发展。另一方面，随着信息系统的逐步完善，农村商业银行可以对业务开展过程中所形成的各类问题做到精准定位，通过有针对性的改革措施，实现经营的精细化管理。