

创新风控赋能 三农普惠担保业务提质增效

北京市农业融资担保有限公司
2022年10月

一 北京农担转型情况

二 三农普惠业务风险管理实施路径

三 一些思考

Part 01

北京农担转型情况

1.成立背景与功能定位

- 2008年，北京市委、市政府《关于促进首都金融业发展的意见》(京发[2008]8号)“加大政策性农业投资和担保力度。北京市委市政府为建立健全首都农村金融服务体系，引导金融机构和社会资本投资“三农”，出资设立农业投资、农业担保、农业产业基金“三位一体”的投融资平台。2009年3月18日，北京农担成立，**是全国成立较早的省级政策性农业担保公司。**
- 2017年，财政部、农业部、银监会《关于做好全国农业信贷担保工作的通知》(财农[2017]40号)“在全国范围内建立政策性支持、市场化运作、专注农业、独立运营的农业信贷担保体系，**是财政撬动金融支农的一项重大机制创新。**各省要推进省级农担公司组建和运营，确保农业信贷担保贴农、为农、惠农、不脱农。”
- 愿景：让乡村与城市同美好!
- 使命：担政策性担保重任，促农业转型、助农民增收、谋农村发展
- 功能定位：首都三农普惠金融引领者
“引金融活水，润首都三农”
- 经营方式：“政策性资金、法人化管理、市场化运作”



应政策而生，应政策而调整，应政策而发展

成立

2010年，市财政《农业担保资金管理办法》，规定担保对象和业务范围，京郊14个区县注册企业均在涉农范围。

2015

2015年121号文，对从事粮食生产和农业适度规模经营的新型经营主体担保余额不得低于总担保规模的70%。提出建立健全全国农业信贷担保体系，建立农业信贷担保经营风险补助机制。

2017

2017年财农40号文严格界定政策性业务标准，实行“双控”标准。符合“双控”标准的担保额不得低于总担保额的70%。同时组建农业信贷担保工作指导委员会。坚持政策性定位，确保农业信贷担保为农、惠农，不脱农。

2021

市财政修订《资金管理办法》，落实业务范围、担保费补助、业务奖补内容；制定绩效考核标准。

2020

财农15号文：单户在保不超过1000万元，10万元-300万元不得低于70%；提出绩效评价指引；业务范围可根据各省实际适当放宽；完善财政“一补一奖”政策。

2019

北京市《实施意见》《资金管理办法》，提出建立北京市指导委员会，明确业务范围执行“双控”、非农及大额农业退出时间。

2018

2018年5月，三部召开推进全国信贷担保工作视频会议。强调建立健全财政支持的农业信贷担保体系，明确要求各级农业信贷担保机构严格执行财农【2017】40号文。

1. “双控”调整-业务范围

业务范围

主要支持京津冀地区

- 1.农业生产，设施农业、种植业、畜牧、渔业、林业；
- 2.农田建设；
- 3.农资、农技、农机服务；
- 4.农产品收购、仓储保鲜、销售、初加工服务，具体指：
 - 农副产品收购、初加工
 - 农产品检测、品质提升与追溯
 - 仓储保鲜冷链物流体系建设
 - 与农业初级产品直接相关的食品制造
 - 中医药加工制造
 - 农副产品批发和零售等农副产品加工流通服务
- 5.农业科技服务；
- 6.农业新业态服务，包括：
 - 休闲农业、乡村旅游、餐饮民宿、创意农业、农耕体验等产业服务；
 - 农业信息化，“互联网+农业”，农业电商等数字农业服务；
 - 本市政府部门主导的与农村生活设施建设、农业服务体系建设、农村改革相关的产业服务。

北京市农业农村局 北京市财政局

京财农〔2020〕139号

京政农文〔2020〕50号

签发人：李志军 吴素芳

北京市农业农村局 北京市财政局 关于对北京市农业融资担保有限公司 “双控”业务细化具体范围进行备案的请示

农业农村部、财政部：

按照财政部、农业农村部、银保监会、人民银行《关于进一步做好全国农业信贷担保工作的通知》（财农〔2020〕15号）中关于细化省级农担公司“双控”业务具体范围相关要求，经认真研究，现将北京市农业融资担保有限公司“双控”业务具体范围细化如下：

1. “双控”调整-额度调整



担保额度

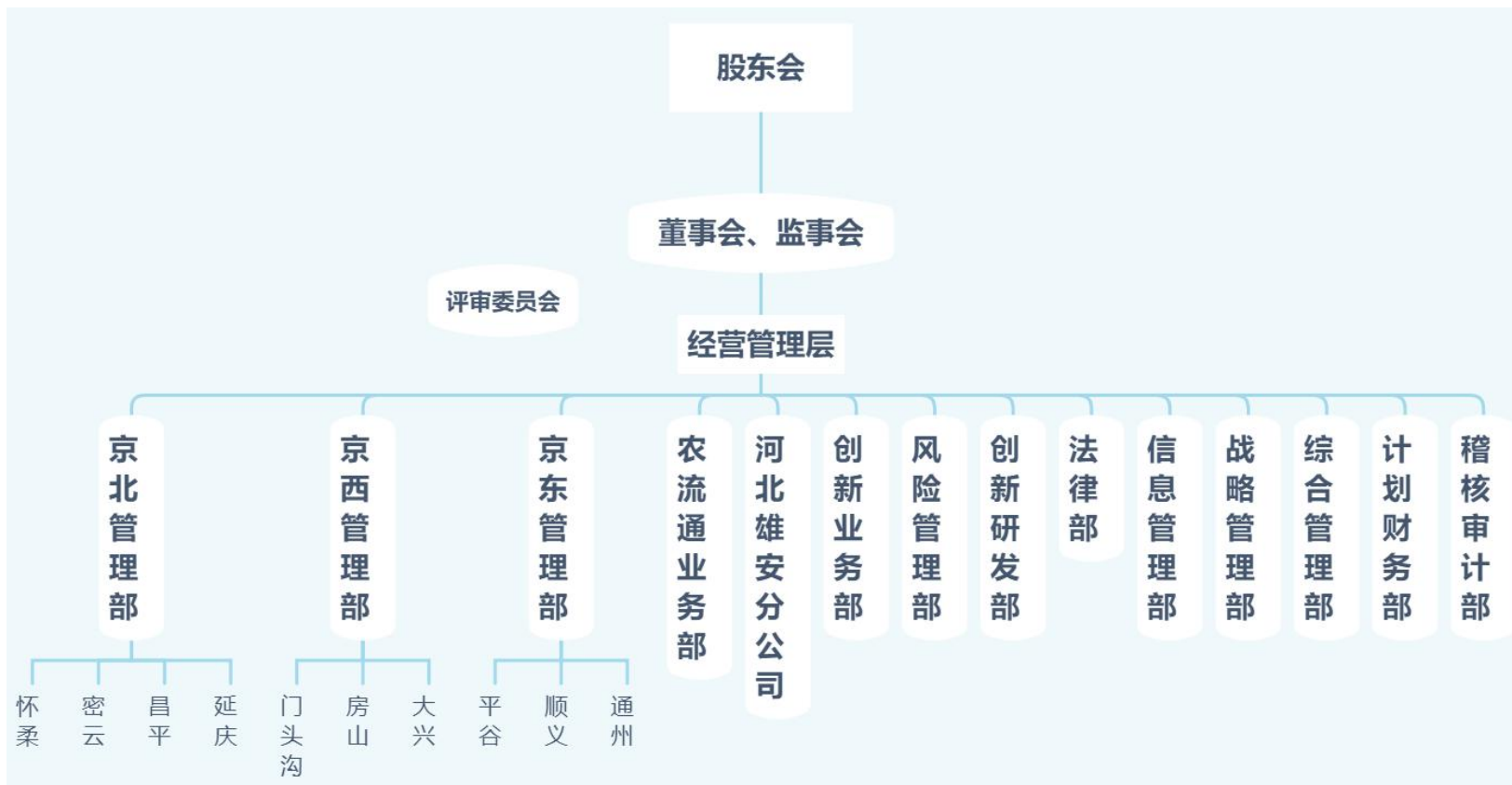
- 担保规模限定为单户在保余额不超过1000万元。
- 【10-300万】占比不低于70%



担保费率

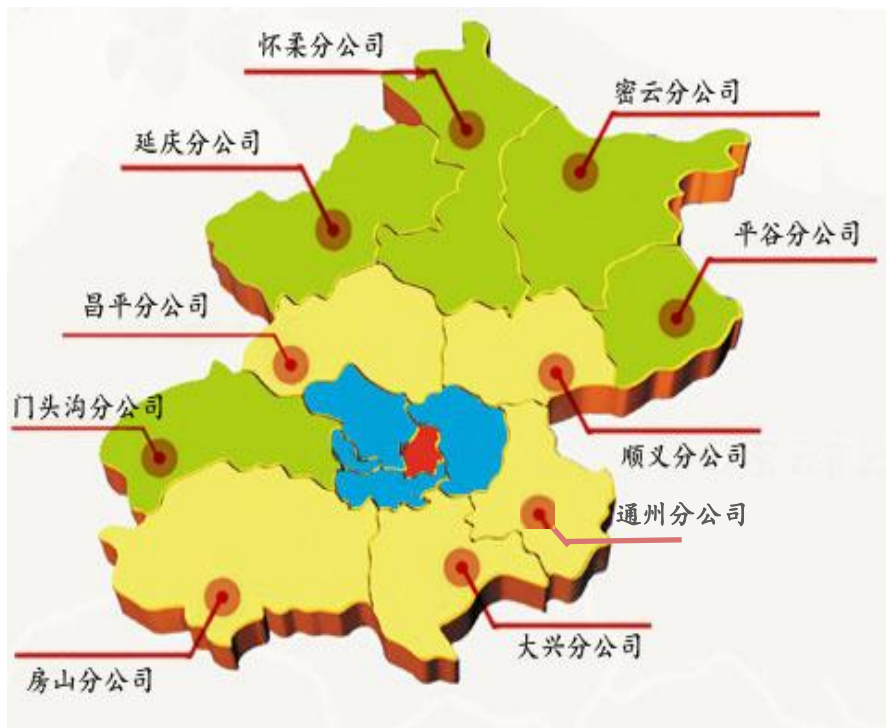
- 10-300万担保费率不超过0.8%（政策性扶贫项目不超过0.5%）。
- 300-1000万担保费率1.2%-2%。
- 无评审费。
- 同时按照北京市政策要求，针对部分行业降费

2.组织架构调整



- 撤一、二、三部建分公司;
- 成立创业研发部、创新业务部、信息管理部
- 正在筹备: 百村工程
- 部门融合: 打破、重建

3.业务体系调整



担保网络体系覆盖京郊、辐射津冀

2017年响应政策号召下沉，成立怀柔、平谷分公司；

2019年初实现全员下沉，主要郊区全覆盖，设立创新业务部；

2021年设立农流通业务部，通州、顺义团队设立，京郊十区全覆盖；注册雄安分公司试运营

目前已形成“321”担保网络体系

➤三大业务管理部：京东管理部、京西管理部、京北管理部

聚焦首都，结合各区产业特点及政策，服务区域特色产业发展。

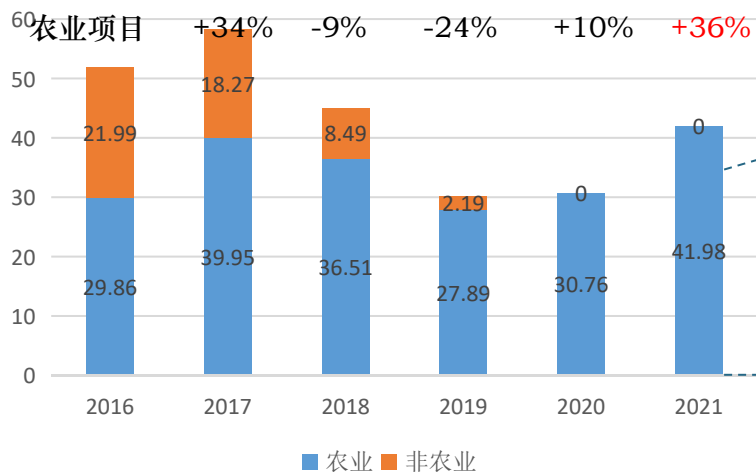
➤两个直营业务部门：农流通业务部、创新业务部

发力菜篮子保供和农产品流通；批量化、线上化、场景化为主的供应链和平台业务。

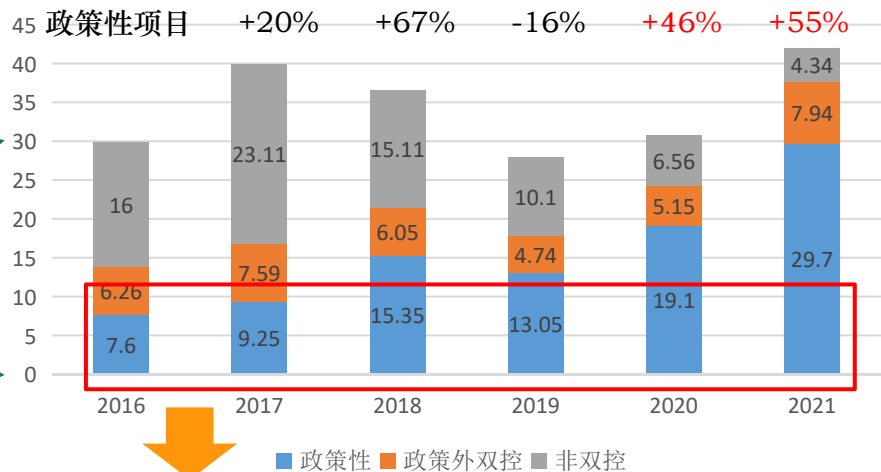
➤一个京外机构：雄安分公司根据政策要求围绕津冀产业开展涉农担保业务。

4. 业务结构对比

2016-2021 在保情况对比-农非

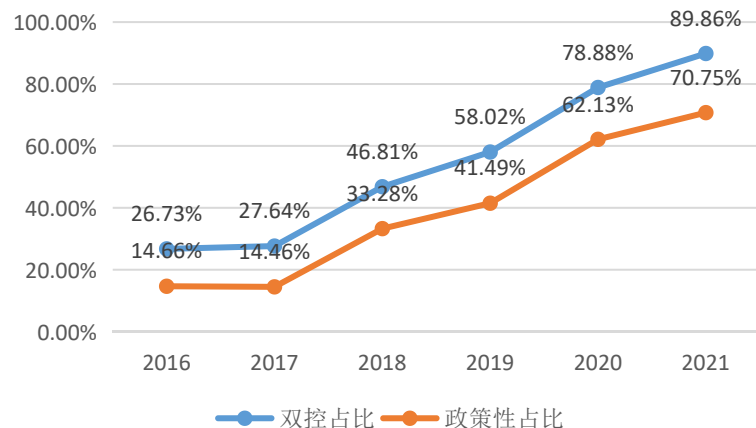


2016-2021 农业项目中政策性与双控情况

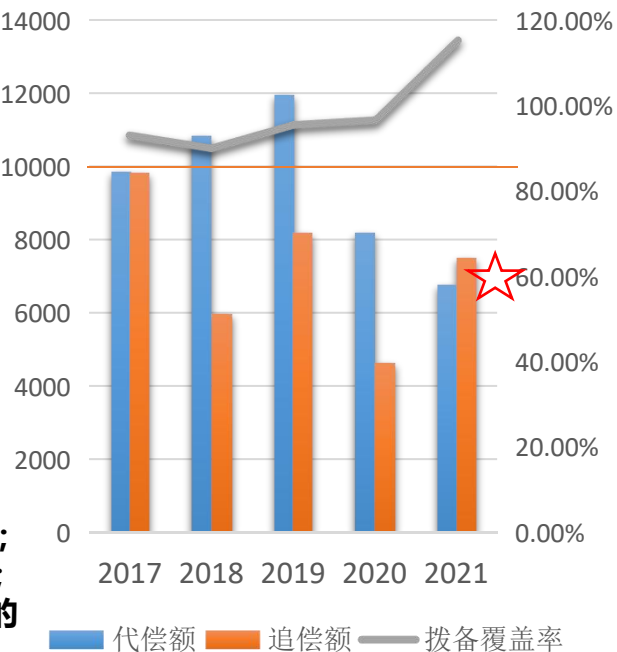


单位：亿元

2016-2021在保对比-业务结构



资产质量及拨备



1. 2017年至2020年，非农解除22亿元；
2. 2017年至2021年，双控外大农解除超过20亿元；
3. 2017年至2022年6月，户均由122.5万元降至36万元；
4. 2017年至2022年6月，项目经理人均管户由46户提升到70户；
5. 2017年到2022年6月，双控业务占比由不到30%调整到90%；
6. 2017年至2022年6月，在保规模由近60亿元下降到2019年的30亿元，逐步提升到48亿元。今年年底预计到52亿元；
7. 产品化率提升到80%；
8. 抵押类资产占比下降到28.81% (2022.09)。

Part 02

三农普惠业务 风险管理实施路径

转型期面临的问题：

- 1.大项目的安全退出问题
- 2.小项目的风险管理模式问题：传统方式的天花板已经出现，业务增长的可持续性面临挑战

走访多家省级农业担保公司，在农业担保体系框架下成立的省级担保公司，具有以下特点：

- 1.没有历史遗留问题，完全在新的体系下设立而成；
- 2.围绕“双控”展开业务，300万以下占比90%以上，大部分省户均都在50万以下，部分省户均10万左右；
- 3.政担优势明显，政府站台，政策补充，全面调动各方资源；（村、党建、政策、数据、银行）
- 4.产业基础优势明显。

山东农担（鲁科数据+银行深度捆绑）

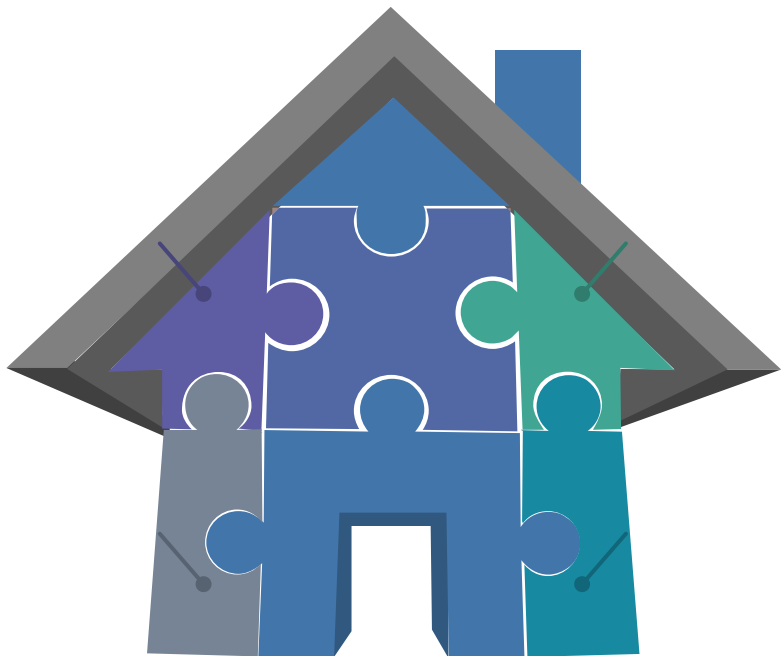
河南农担（数智平台+政银担错位互补）

浙江农担（数字农担）

安徽农担（党建引领码上办）

自我盘点，北京农担还需要走一条适合自己的转型之路

1.形成共识：大项目退出，聚焦首都三农普惠



- ◆ 集中解决历史遗留问题：退出方案、时间表和责任到人
- ◆ 风险化解机制：动态监测、预警化解，2021年化解风险项目超1亿元
- ◆ 坚定不移坚持“双控”政策，聚焦小微，破三农普惠信贷的题，制定“十四五”战略目标

2.第一步：产品引领

小、散造成了整体效能低下，客户满意度不高

- 建立标准化产品模型，易推广、好复制，适应普惠业务特点；
- “优农贷”产品体系包含五大类型，三十余个特色产品；
- 针对各区产业特点及政策，出台特色普惠产品（如西瓜贷、板栗贷、栗蘑贷、大桃贷）；
- 精准聚焦核心产业和群体，深入调研，挖掘需求，如菜篮子保供产品树、农惠保、民俗保。



- ◆ 与2017年相比，2021年传统业务产品化规模占比翻4倍，户数占比翻倍；
- ◆ 至2021年，近95%（笔数）业务通过产品化方式开展，为业务端人均效能提升，内部流程提速，业务规模上量提供有力支持。

“优农贷”产品体系，五大类二十余项

- 菜篮子保供
- 乡村旅游
- 特色农业主体
- 平台合作（银担合作、担担合作等）
- 供应链金融

以客户为中心，以数据为核心

重塑风控体系



目标:

- 1.经验判断转变为数据分析
- 2.单笔人工审批转变为批量自动化智能风控

特点

现状:

- 1.自主开发的普惠金融业务平台已上线
- 2.数据中台正在建设中，预计一期将于年底上线
- 3.模型现状：保前：预审模型（客户分级、反欺诈）
保中：决策模型（额度模型）
保后：监测预警模型（二维差异化监测模型）
- 4.三端：资产端：打开多方渠道（白名单预授信、百村工程、建档立卡……）
流程端：分产品提速、无纸化、纯线上模式
资金端：差异化合作
- 5.正在研究：**按照标准化产品“秒批秒贷”，少干预、线上化的思路，针对小额（如50万元以内）信用业务推出线上绿通模式。**

大数据

流程



4.第三步：新型银担合作，创新分险模式

模式一：单审单批业务模式

- 对单个项目进行独立审查，独立批准
- 重复审查、时间长、效率低
- 1+1=1

模式二：“总对总”限率业务模式

- 共建模型，见贷即保、见保即贷、信息对称
- 充分调动资金方资源，效率高，效能大幅提升

模式三：比例分担模式

- 模型共建，互信互通、风险共担
- 错位尽调、互补把关、白名单一揽子担保
- 资源共享，1+1>2，可持续、稳健的银担合作关系



4.第三步：新型银担合作，创新分险模式

模式四：线上对接模式

- 银担系统对接，建行北分、上海银行、邮储银行北分
- 农担作为主尽调方核实申请主体信息，授信高达300万元、随借随还
- 便利快捷、线上审批

模式五：供应链金融模式

- 核心企业供应链业务，银担企共同打造产品模型
- 以数据为核心
- 针对性建模，适用性强



5.第五步：风险职能转变：“管理+服务”

1



风险总控中心：
项目审批、产品
监控、保后管理、
风险化解，为业
务风险负责。

2



流程处理中心：
项目审批到放款
的流转、服务。

3



放款管理中心：
合规性审核、档
案管理。

4



制度建设、信
息提示、数据
风控等

5



外部合作：银
担合作、公证
处、国家农担
和再担保、农
投

5.第五步：风险职能转变：“管理+服务”



5.第五步：风险职能转变：“管理+服务”



管理职能-代偿率总控、全流程风险管理：全面保障公司整体风险，落实风险总控（复审下沉、部门融合）



服务职能-流程服务、业务指导：流程服务、效率监控、部分授权



以管理为目标，以服务为支撑，实现风险控制、有效支撑，业务高质量发展。



6.第六步：挖掘业务场景，创新风控技术



	传统	现状
业务结构变化	笔均额度高、反担保覆盖率高	笔均额度低、反担保覆盖率降低
行业范围	大涉农+非农	调存量、新增符合“双控”
风控逻辑	还款来源、房产抵押	小额普惠业务逻辑： 1. 注重真人真事； 2. 第一还款来源； 3. 小额分散。
风控实现方式	资产抵押为主	1. 批量化业务：限额、限率；数据风控 2. 标准化产品：场景化、产业链+数据化 3. 非批量业务： 产业逻辑：奶牛、肉羊、生猪、土豆等； 政策逻辑：龙头企业、合作社、民俗户等； 大数据逻辑：整理风险是可监测的； 反担保创新：成年子女连带、有资质的保证人、农村土地承包经营权抵押、农宅承租权质押、根据行业特点设定还款方式、披露相关资产信息等等。
风控技术	专家意见	数据风控+专家经验
保后管理	按季度保后	运用数据风控方式实现二维差异化保后

Part 03

一些认识和思考

技术层面



大数据风控：注重行业研究、适应场景差异化，不等于数据化风控



大数据风控：和传统风控的补位关系（人+科技、软信息+硬数据）



实施层面



实践证明：扎根农村、深耕市场，专心、专注才会专业



任何创新都不会突破经营规律和风险的底层逻辑



| 责任 | 进取 | 务实 | 创新 |

首都三农普惠金融引领者

2022年10月