我國銀行業發展海外市場及國際業務之研究－以俄羅斯、波蘭、南非、印度、柬埔寨及緬甸為例

壹、隨亞洲經濟發展腳步，國銀應強力部署東南亞各國市場

台灣銀行業對外開放多年，國際大型銀行已藉由併購設立子行，深耕我國市場，但由於金融環境高度競爭(over banking)及利差太小，銀行在國內市場經營不易大幅獲利。據中央銀行及惠譽信評統計顯示，過去 10 年來，台灣銀行業「淨利差」平均 1%多（不到 2%），在亞洲地區（不含日本）最低[1]，因此我國銀行業者必須尋求向外發展的機會，不能侷限在國內發展，一定要進入國際市場布局。根據金管會統計，2012 年國銀分行、子行加上國際金融業務分行（OBU）的海外分支據點占稅前盈餘比重已至 32.2%[2]，銀行從海外獲利已是明確事實。

在經濟發展過程中，理論上愈不發達的國家對金融機構依存度愈高，目前以中國大陸及東南亞國家為主的亞太區域市場金融覆蓋率相對低，例如印度金融市場滲透率極低，只有 35%的印度成人擁有正式銀行帳戶，成長空間應該非常大，所以台灣業者更應進入發展以取得經營業務之機會。尤其隨著中國大陸工資水準逐漸提高、企業所得稅的增加，以及環保意識的抬頭，台商經營環境日漸艱難，東南亞及南亞，如越南、柬埔寨、緬甸與印度等土地、人力成本更為低廉的國家，已成為台商轉移陣地的首選。而國銀海外布局，多逐台商水草而居，因此近來掀起到這些國家設立分支機構的熱潮。

[1] 中央銀行指出，國銀平均淨利差不足 2%，最大民營銀行的中國信託銀行近 4 季淨利差「連 4 降」，2013 年第 3 季底只剩 1.51%；根據惠譽信評統計，印尼銀行淨利差近 6%，菲律賓超過 4%，大陸、越南各有 3%，泰國和韓國則是 2%以上。

[2] 不少海外布局較完整的銀行，如兆豐銀、中信銀、國泰世華銀等，海外獲利占比都已有 4 成左右。

況且，東協對台灣的經濟與區域經貿關係至關重要。2014 年的外銷訂單跟 2013 年相比，增加 6.7%，其中，對美國成長 7.2%，對日本成長 3.7%、對中國大陸及香港成章 4.1%，台灣對東協相較之下成長達 10.5%。綜觀台灣 2014 年對東協十國出口額，以對緬甸成長最多，與 2013 年相比增加 25.2%，接著就是越南，成長 11.8%。整體東協地區與台灣貿易關係僅次於中國大陸，成為台灣第二大貿易夥伴。依照亞洲開發銀行的預估，目前整體亞洲的國家生產總值的全球占有率約 31%；到了 2050 年，預估亞洲占比往上升到 52%。這意味著，過去由歐美主導的經濟發展重心將會轉移到亞洲。台灣銀行業若要進一步發展，就必須隨著亞洲經濟發展的腳步，強力部署東南亞各國。國銀在受限於國內市場過度競爭的困境、考量全球經濟東移、台商東協布局加速以及政府政策推動下，未來幾年將是國銀布局亞太市場（尤其是東南亞市場）之重要時期。

我國銀行業在海外設立分支機構統計表

國家別 \ 機構別		分行	代表人辦事處	其他分支機構	總計
亞太地區	中國大陸	18	3	26	47
	日本	6		35	41
	印尼			12	12
	印度	2	2		4
	柬埔寨	3	1	28	32
	香港	20	3	4	27
	泰國		4	5	9
	馬來西亞	2		2	4
	菲律賓	2	1	25	28
	越南	10	9	34	53
	新加坡	10			10
	寮國	2			2
	緬甸		3		3
	澳大利亞	8			8
	澳門	3			3
亞西地區	巴林		1		1
	阿拉伯聯合大公國		1		1

歐洲地區	比利時			1	1
	法國	1			1
	英國	5			5
	荷蘭	1			1
美洲地區	加拿大	2		9	11
	美國	23	1	39	63
	巴拿馬	2			2
非洲地區	南非	1			1
總　　計		121	29	220	370

資料來源：整理自金融監督管理委員會銀行局網站 2015 年 3 月底公布之資料

貳、針對各國不同規定，選擇合適的市場和相應之進入方式及策略

世界各國對外商銀行准入的開放程度差異頗大，對外商銀行設立分行、子行或透過參股併購進入之監理規定也大相徑庭。在進入市場前，一定要詳細瞭解當地准入規定，確認是否能得到該國政府與法規面的支持。例如，IMF 認為許多東南亞國家已過度發放銀行執照，藉由其影響力，要求當地政府將不具規模的銀行賣出，讓外商銀行採併購方式進入市場，以改變及整頓當地銀行之經營體質。針對相關訊息，我國銀行應進行深入之可行性調查和詳細比較，充分利用各國監理政策的差異，結合自身條件和發展計畫，選擇合適的國家和進入方式。

此外，國銀亦要確定該國市場的進入策略。建議先評估重點發展區域，選擇區域後，再來就是選擇重點發展的

城市；接下來評估要在當地發展的業務型態及特色、找到利基市場後發展利基業務、之後建立跨區域的管理制度。例如：管理資訊系統(MIS)平台，跨國經營需要好的科技平台，況且各國科技發展速度不一樣，但卻是區域銀行發展的關鍵。

參、持續追蹤研究各國監理態度及法規，以降低營運風險

各國對外商銀行之監理會依該國經濟暨金融發展情形，不斷進行調整。目前監理寬鬆的國家可能會逐步轉趨嚴格，如印尼正在考慮推出限制外資持股比例的法案。而現在監理較為嚴格的國家也有可能會逐步放鬆監理，如印度有放寬外商銀行進入印度市場及允許收購印度本地銀行的可能。我國銀行應持續追蹤研究各國監理態度及法規之相關轉變，並根據當地政治及經濟環境，考慮是否進入該國市場，以免造成不必要的損失。

此外，許多國家對外商銀行進入後的業務擴張有很多嚴格和詳細的要求，這對外商銀行的業務擴張具有一定影響。例如，俄羅斯與印度在董事會之成員組成或高階經理人選派方面有嚴格的本國國籍人員比例規定，而外商銀行占該國銀行總資本之比重亦有限制。又如南非強調黑人優先原則，許多法令明訂保障黑人權利條款，銀行業在南非經營其中的一個必要條件便是要雇用一定比例以上之黑人，以及在業務推動上給予當地黑人存、貸款之優惠。因此，我國銀行在進入市場前，應做好周密的可行性分析，以妥善安排人力，及規劃業務整合和拓展方針。

肆、選擇利基市場，發展核心業務

世界各國經濟發展程度不一，在進入不同市場時，可發展的業務一定不盡相同。除了考量銀行本身的核心業務外，必須確實瞭解當地市場，尋找適合發展的利基業務。尤其對當地市場的了解程度不足，可能會造成放款疑慮。雖然企業貸款多有抵押品，但銀行業者還是應深入瞭解當地市場環境，以利日後長期業務發展。而部分國銀在消費金融、信用卡等方面已發展相當成熟，若他國市場適合發展此業務，則可考慮將相關業務技術移植當地發展。務須注意業務經營應多參考當地專業人員的意見，勿將台灣之經營模式直接套用在他國市場，亦應避免在他國市場削價競爭。

伍、建立跨國的管理制度，並致力提升風險管理

跨國管理及風險議題為銀行業者海外擴張最重要的因素,銀行在海外成功與否取決於跨國管理制度及風險管理。各國的科技發展速度不一樣，如何建立一跨國之資訊及 MIS 系統平台，整合不同商品及各地資本，並促成各地經營團隊合作無間，以順利跨國運作至為重要。此外，經過金融危機的洗禮和 Basel Ⅲ的逐步實施，各國對外商銀行的監理中，更加關注風險管理和資訊揭露。為因應此一趨勢，我國銀行業者必須提前做好準備，採用較為先進和科學的風險評估系統，健全營運管理和資訊揭露機制，持續提升風險管理水準。

陸、除服務台商外，盡可能參與當地市場，以深化國際化程度

我國銀行早期海外拓點多半是跟隨台商腳步，提供台商在海外的相關金融服務，較少直接經營當地市場及客戶。而台商若在東南亞國家啟動大型投資案時，由於國銀在當地過小，僅有一家分行，資金有限，因此也不見得會和國銀合作，可能會轉為和當地更大型的外商銀行資金往來。反觀其他日、韓銀行業者，他們的目標都不只是支援他們的廠商而已。日、韓業者會以購併方式進入，承接原有客戶，將市場做大。今後我國銀行業者海外擴張也不應自我設限，對台灣銀行業較難打進之客群或業務，例如：對當地中小企業及消費者融資業務，因其須和當地企業維持良好關係，可嘗試以併購方式、透過合資(joint venture)和當地企業及銀行（local players）合作，以深耕當地市場，以強化國際化程度。

柒、併購恐成擴點主力

東南亞有些國家可能凍結新執照的發放，包括越南、柬埔寨、泰國等國，雖然並未對外言明不再發放新銀行執照，但從多家國銀的分行申請，一等就是數年，就可不言而喻，當然這些國家當地政府也擔心銀行執照開放過多反而不利。這些因素均突顯併購在未來海外布局上將扮演更重要的角色，或許直接透過併購來擴點，將成為我國銀行未來擴大海外布局的重要途徑。

目前在海外透過併購布局擴點的國銀，首推國泰世華及中國信託等兩家民營銀行最成功，尤其是在東南亞地區。

例如，國泰世華銀行在越南的世越銀行，及柬埔寨的子行，都是透過併購成為子行的模式，擴增東南亞據點，除了一步到位，更能在當地以現有的據點快速擴展。若參股或併購的銀行原先就有獲利，進駐並參與經營後，除有機會擴大獲利空間，更可將資源投入服務台商。不過，由於子行原先服務對象不是台商，所以一定必須熟悉當地法令，縝密規劃進入策略，而後再逐步將服務擴及台商。又以平台的角度來看，未來國銀若能把台灣、中國大陸、東南亞國家及其他地區等各據點，串成一個平台，滿足區域內客戶的需要，則將非常有機會發展成為區域性銀行。

捌、藉由銀行整併或彼此間合作，提升我國銀行進軍國際市場能力

相較於亞洲鄰近國家，我國銀行規模明顯偏小，不易向外擴張成為區域性銀行。銀行至海外擴張必須具相當規模，規模不夠大確實難與對手競爭。建議主管機關參酌其他國家之銀行整併經驗，營造國內銀行整併之有利環境，以提升台灣銀行業進軍國際市場的競爭能力。而銀行業者則可積極藉由併購提升資本及人才技術，以強化海外擴張基礎。此外，國銀至海外布局應盡可能互相協助，提供彼此有用資訊，各項訊息及資料相互整合、互通有無，避免單打獨鬥。

玖、藉由主管機關及相關單位之協助，使國銀海外擴張更為順利

台灣其他產業(如科技、農業、觀光、人力資源)的業者和東(南)亞國家的互動比金融業頻繁，可能的原因之一為主管機關有搭起橋樑。近年來，金管會積極與其他國家金融主管機關協商及洽簽金融監理合作備忘錄（MOU），透

過加強國際監理合作、鬆綁法規程序、培訓國際人才、建置海外布局資料庫等四大措施，希望幫助國銀進入當地市場，並相互開放市場。

外貿協會近年來積極在海外設立據點，協助台商在海外市場之拓展及布局，除在中國大陸主要城市，如北京、上海、青島、成都、南京、武漢、大連、廣州、南寧駐點外，也已在東協 10 國中設立完成 7 個據點，包括新加坡、馬來西亞吉隆坡、印尼雅加達、泰國曼谷、越南胡志明市、緬甸仰光、菲律賓馬尼拉等地。而印度的孟買、清奈與加爾各答，俄羅斯的莫斯科與聖彼得堡、孟加拉達卡、南非約翰尼斯堡、波蘭華沙及澳洲雪梨等新興市場，外貿協會亦皆有設立據點，協助我國廠商解決問題及爭取商機。

我們期待透過官方與民間的共同努力，使國銀能順利拓展海外市場。外貿協會、經濟部投資業務處等機關辦的投資說明會及考察團大部分是以製造業的觀點切入，銀行業能否從中獲得有用訊息有待商榷。台灣銀行業者若想赴海外設點，投資說明會的訊息顯然不夠。期待金融相關單位未來亦能參考外貿協會、經濟部投資業務處等機關作法，適時提供國銀有關海外設點訊息(如當地主管機關態度、法規及產業資訊等)，讓銀行不需再各自摸索。

拾、掌握時效，於洽簽 FTA 之前，先行與該國協商，相互開放金融市場；並於洽簽 FTA 時，納入金融服務業，以對我國銀行業者進入當地市場有所助益

東協 10 國自 2002 年起，陸續與中國大陸、韓國、日本、紐西蘭、澳洲、印度簽署自由貿易協定(FTA)，形成「東

協十加六」的態勢，FTA 簽署數更從 2000 年僅 5 個，增加到 2010 年 45 個。中國大陸 13 億人口就占了全球 20%，而印度人口也有 12 億，東協總人口 6 億，全部加總後更占全球 46%，其他數據包括 GDP 占全球 23%，貿易總量占全球的 19%，在在印證其驚人市場潛力。東協會員間可免稅自由進出口貨物，惟獨非會員的台灣必須被課稅，自然十分不利。長期以來，國銀的海外擴張策略是跟隨台商(follow your customer)，台商的外移相信必定會影響國銀海外設點，近年來，國銀爭相至越南、柬埔寨等國設立據點，即可佐證。

在台紐與台星協議後，下一波重點洽談區域就鎖定東南亞。據經濟部指出，與馬來西亞 FTA 可行性研究已經完成，此外也正在研究印尼、印度和菲律賓等對象。在台紐與台星協議完成之後，對其他貿易伙伴有很大指標性意義，況且東南亞國家因為和台灣企業有供應鏈關係，經濟誘因更大。因此，我國除應積極與世界各國洽簽 FTA，積極爭取加入「跨太平洋夥伴協定」（TPP）與「區域全面經濟夥伴關係」（RCEP）等經濟整合體，以及與美國與歐盟洽簽「貿易暨投資架構協定」（TIFA）及「經濟合作協議」（ECA），儘速加入區域經濟整合，打破經貿被邊緣化的危機外。為掌握時效，於洽簽 FTA 之前，我國主管機關可先和各國之主管機關個別接觸，協商相互開放金融市場；在洽簽 FTA 時，亦應廣徵金融業者意見，把金融服務業一併納入討論，以對我國銀行業者進入當地市場有所助益。

拾壹、培養國際金融人才

國銀本身必須先具備國際市場的能力，包括具備國際金融經驗、養成國際人才，才有機會獲得國際市場的接受，

成為成功的國際金融參與者。為加強培養國際金融專業人才，金管會已將培育國際人才列於 2014 年報行政院的計畫之一，並請銀行公會妥善運用「金融研究訓練發展基金」，銀行公會則委由台灣金融研訓院規劃「銀行業金融商品研發人才培育計畫」，藉以鼓勵國內銀行培育本土人才與加強金融商品與服務之研發投資。

銀行公會每年由金融研究訓練發展基金，提撥年度總預算支出 30%以上的經費（約新臺幣 2,500 萬元），協助訓練培植國際金融人才。台灣金融研訓院亦於 2009 年起舉辦「國際化金融人才培育計畫」，迄今已第五年，共已辦理七期，期借助具有豐富跨國金融實務及教學經驗之資深專家，協助我國銀行儲備國際金融人才，提升我國金融人才國際視野與專業能力。