

出國報告（出國類別：其他）

參加本行通匯行 Commerzbank AG
客戶培訓計畫「春季研討會」
出國報告書

服務機關：臺灣銀行 國際部
姓名職稱：許棋堯 初級辦事員
派赴國家：德國
出國期間：104.4.18 ~ 104.5.1
報告日期：104.7.1

目次

	頁次
一、 行程概要	2
二、 目的	3
三、 簡介	4
德國概況	
法蘭克福簡介	
德國商業銀行簡介	
四、 研討會流程	7
五、 德國商業銀行課程簡介	8
六、 心得與建議	19

一、 行程概要

本次參加 COMMERZBANK A.G. 四月份在法蘭克福總部舉辦的客戶訓練計畫「春季研討會」(CLIENT TRAINING ” SPRING SEMINAR”)，從 4 月 21 日至 29 日為期九天的行程。主要的課程有德國商業銀行簡介、世界經濟、國家與主權風險分析、參觀德國商業銀行交易室、外匯市場、貿易風險等。

二、 目的

利用這次參加研討會的機會了解德國商業銀行的組成、組織架構，以及像德國商業銀行這樣的國際跨區域性的銀行是如何運作。從安排的課程中學習並獲得新的知識和訊息，了解歐洲地區在貿易上的趨勢變化。同時與各國的銀行同業交流學習，並分享經驗，提升自身為銀行員工的素質及國際觀。

三、 簡介

德國簡介：

德意志聯邦共和國為中歐聯邦議會共和制國家，由 16 個邦組成，首都與最大城市為柏林。領土面積為 357,021 平方公里，氣候以溫帶氣候為主，人口約 8,180 萬人，係歐洲聯盟中人口最多之國家。亦是歐洲大陸主要的經濟與政治實體之一，按國際匯率計算為世界第 4 大經濟體，以購買力平價計算則為世界第 5 大經濟體，同時亦為世界第 2 大出口國及第 3 大進口國，國民生活水平在世界各國中名列前茅，並具備完整社會保障制度。

德國採行社會市場經濟，擁有高度技術的勞動力、龐大資本、罷工情形較少發生，且具高度創新能力。德國工業基礎雄厚，技術先進，境內蘊藏鐵、煤、鉀、銅、鈾、鎳、石油及天然氣等礦產，木材及水力資源亦豐沛。主要產業為汽車、機械、化工、電子及通訊等，國際市場以品質精良著稱。德國是歐洲最大經濟體，歐洲經濟的核心，在歐盟組織內扮演舉足輕重的地位，為主導歐元區整合的國家，政經實力強，居歐洲領導地位，目前為全球第四大經濟體，僅次於美國、中國大陸及日本。德國聯邦統計局（Federal Statistics Office）公布 2014 德國 GDP 成長率為 1.5%，其中民間消費增加了 1.1%、政府支出增加了 1%，進出口方面出口增加了 3.7%，進口增加了 3.3%。創下了三年來最好的表現。德國仍是歐元區裡最重要的經濟支柱。

法蘭克福簡介：

德國有兩個法蘭克福，一是奧得河畔法蘭克福(Frankfurt am Oder)，位於布蘭登堡州(Brandenburg)；另一為美茵河畔法蘭克福(Frankfurt am Main)，位於黑森州(Hessen)。德國商業銀行總部之所在法蘭克福，為位於黑森州之法蘭克福，歐洲央行亦在此，法蘭克福因美茵河(Main)一分為二，美茵河連結歐洲最重要兩條河流：萊茵河、多瑙河，使得貨物可從大西洋運至黑海。

法蘭克福為德國西部大城市，位於黑森邦美因河北岸，德國城市形式與其他國家不同，德國人熱愛自然，城市的發展只是小型的城市群，中間夾雜著綠地和

農田，在西部魯爾工業區，以埃森為中心的，包括多特蒙德、波鴻、杜伊斯堡等密集的城市群，可以算做一個世界上比較大的城市。

法蘭克福在德國排名第五位，其國際機場為世界最大的機場之一，亦是歐洲第二大機場，所有設有直通班機的地點到歐洲各國的航線，幾乎都是從法蘭克福中轉，故法蘭克福聚集世界各地的航空公司及旅館，當然也有來自世界各地的旅遊者。金融業為法蘭克福支柱產業，有 324 家銀行，歐洲中央銀行和德國聯邦銀行均座落在此；其證券交易所為世界最大證券交易所之一，經營德國 85% 的股票交易。根據歐洲城市觀察(European City Monitor)機構報告，自 20 世紀 90 年代後，法蘭克福常年次於倫敦與巴黎，在歐洲最重要城市的排名中位居第三。法蘭克福是歐洲少數幾個有摩天樓的城市之一，歐洲最高的十座建築有八座在法蘭克福。法蘭克福有三分之一的綠地，即使存在這麼多高樓大廈，環境依然優美，因地處高緯度，四月份直至晚上九點天才漸黑。

德國商業銀行簡介：

(1) 此次辦理課程之地主行為德國商業銀行(Commerzbank AG)，1870 年成立於漢堡市，1905 年與柏林人銀行合併並遷至柏林，二戰之後一度遷往杜塞道夫，1958 年再遷移法蘭克福。2008 年 8 月，雷曼兄弟破產——金融危機全面爆發前一個月，德國商業銀行宣佈以 98 億歐元收購歐洲頂尖投資銀行之一德勒斯登銀行全部股份，兩家銀行合併後，新德國商業銀行於客戶數量及德國國內網點數量上均超越德意志銀行。

德國商業銀行與德勒斯登銀行合併過程，因經歷金融危機倍感艱辛，該行原本圖案標誌為黃色太陽；德勒斯登銀行 Dresdner Bank 原本標誌為綠色，合併後銀行代表標誌為讓德勒斯登銀行的客戶熟悉新合併銀行，故商標改採德勒斯登銀行商標，而顏色則由綠色改為黃色，以增加合併後雙方客戶對德國商業銀行的認同感。該行行銷概念為讓消費者記得德國商業銀行，德國商業銀行希望給大家的概念是能夠讓大家記住的理念為「Die Bank an Ihrer Seite 永遠站在你那邊的銀行」。

該行主要客戶皆為德國的家族企業，傳統強項即貿易融資，並連續 2 年由德

國母市場被評為最佳中小企業銀行。兩家銀行合併後，縮減德勒斯登銀行投資銀行部，並與德國商業銀行相關部門整合，合併組成新投資銀行部門 Corporates & Markets，並於世界各大金融中心如倫敦，紐約，香港，東京，新加坡等處設有辦公室。該行自 1993 年設立上海分行，並在 2000 年就成為第一批獲得全面人民幣業務牌照的外資銀行。現上海分行辦公地點設於陸家嘴環球金融中心，並設有大陸北京和天津分行。另外在香港和新加坡保留了龐大的投資銀行隊伍。

(2) 財務機構團隊：德國商業銀行管理海外分行部門為財務機構團隊 Financial Institution Group，位於總部 28 樓(管理大中國、亞洲)、29 樓 (管理拉丁美洲、非洲、中東、東歐)。FI 團隊也是這次活動的主辦者，其安排活動的細膩程度及給予各國銀行代表的協助令人印象非常深刻。

(3) Mittelstandsbank Financial Institutions：中型企業銀行是德國商業銀行主要部門，類似我國一般性之商業銀行，主要業務包括：現金服務、貿易服務、銀行產品、市場產品。

(4) Corporate and Markets，類似投資銀行，主要業務包括：資本市場、股權交易、商品交易、外匯交易、企業合併與收購、客戶投資決策。

(5) 參觀德國商業銀行綠建築：Commerzbank Tower 的綠建築設計非常著名，是德國商業銀行總部大樓，於 1997 年 5 月竣工，共 56 層樓、高 298.74 公尺(不含天線 259 公尺)。這座三角形高塔是世界上第一座高層生態建築，也是全球最高的生態建築，總共有五座花園在大樓內部，不同樓層有著不同的主題和植物。

四、 研討會流程

4月19日(日) 抵達法蘭克福

4月21日(二) 德國商業銀行歡迎茶會

4月22日(三) 正式歡迎課程、組織介紹、世界經濟概要、國家風險與主權風險

4月23日(四) 德國商業銀行交易室、外匯市場及電子交易平台 Commander 介紹

4月24日(五) 企業責任、LTSB-領導貿易服務銀行、創新商品 BPO

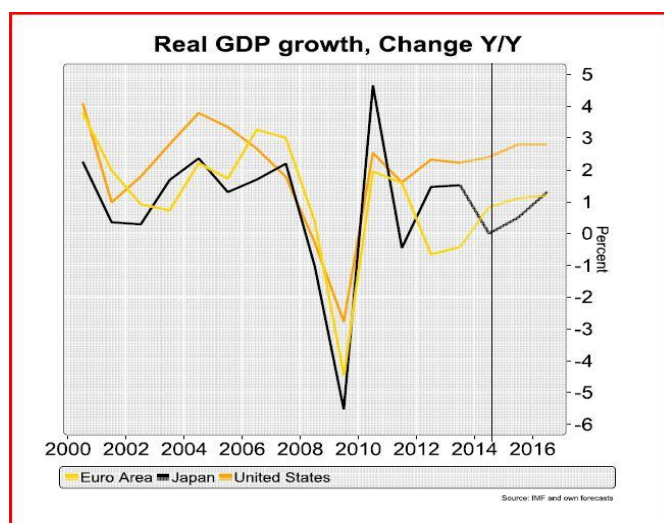
4月27日(一) 進口出口融資業務的挑戰、國際性銀行的信用分析

4月28日(二) FATCA(Foreign Account Tax Compliance Act)、德國商業銀行結業課程

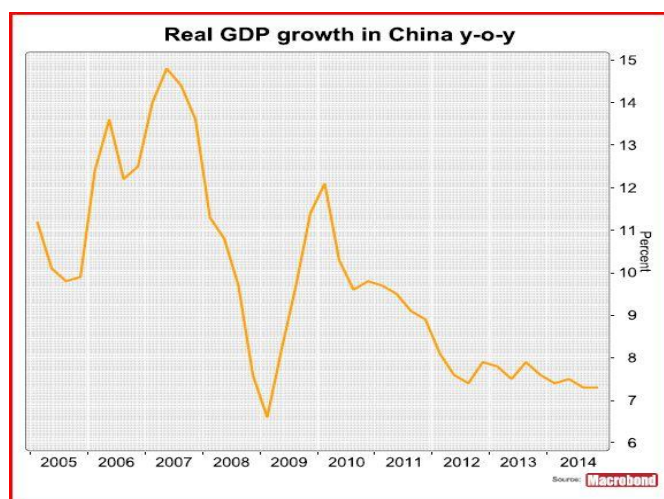
五、 德國商業銀行課程簡介

1. 世界經濟

這個主題演講者主要分成四個方向來討論。首先為世界經濟概要：不確定是否為正向成長。實質 GDP 成長率看似緩慢復甦，如圖一。歐美都是緩步成長，但日本在 2014 年卻是衰退的。有幾個可以討論的原因，如去年底崩跌的油價、以寬鬆的貨幣政策刺激出口引發貨幣競貶效應、國家債務增加等原因增加實質經濟成長的疑慮。第二個為新興市場及開發中國家的經濟成

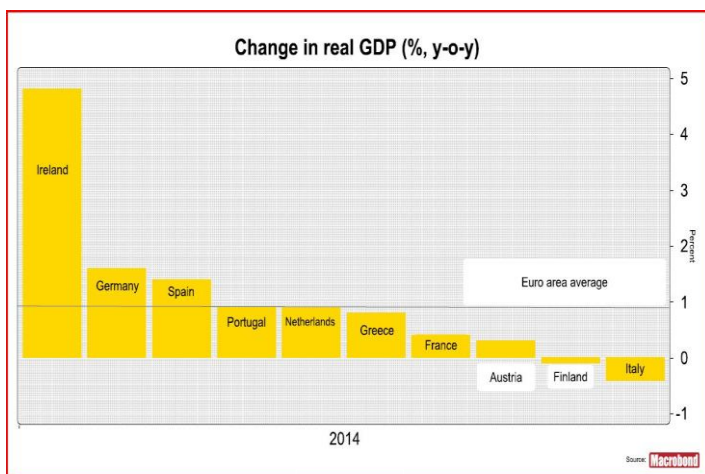


圖一

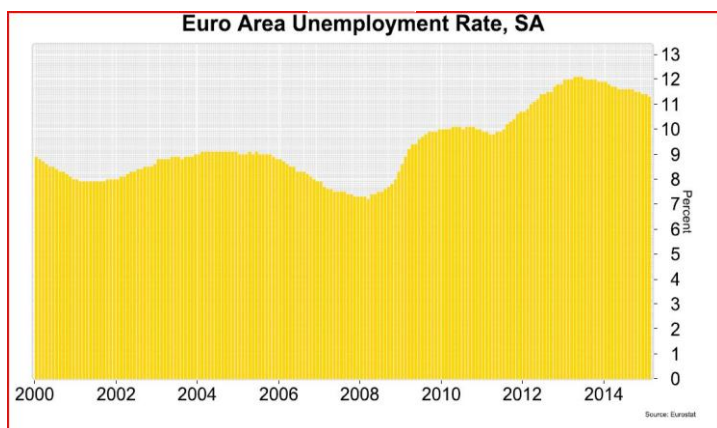


長放緩是否是無法避免的？中國大陸具新興市場的指標地位，過去幾年來中國大陸的實質 GDP 逐年下降如圖二。許多問題逐漸浮上檯面，基本工資的增加降低了中國大陸產品出口的競爭力，影子銀行體系的信用風險過高等等。同時，新興市場也面對了許多挑戰，像是在雷曼兄弟事件之後新興市場政府加強對於國際熱錢的監管、國際原物料價格大幅降低、弱勢的工業基礎及中東、烏克蘭的國際問題。這些都是新興市場在金融海嘯後遭遇的挑戰。

在 2008 年金融海嘯以前，扮演著全球經濟火車頭的新興市場國家，正面臨挑戰的同時，第三個全球經濟的觀察重點為已開發國家，如美國經濟



圖三



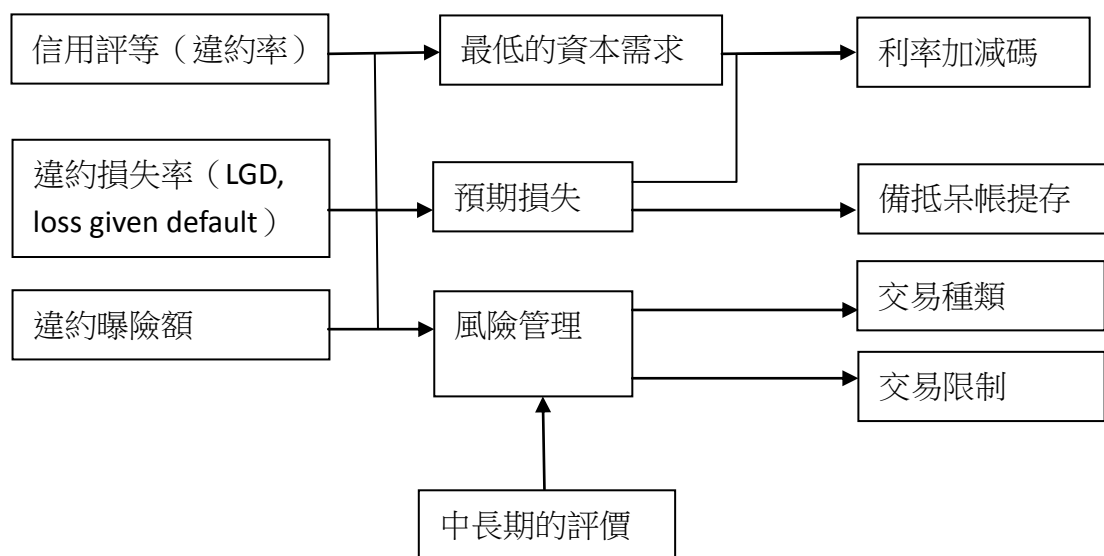
圖四

逐漸回到正軌。許多美國的經濟指標如失業率、CPI 等數據均高於預期水準。此外，較低的石油價格幫美國的經濟也帶來了正面的效益。美國的石油進口比率從 60% 下降到 40%，降低了企業相關產品生產成本。第四點是歐元區的量化寬鬆貨幣政策。為因應經濟可能面臨通貨緊縮，ECB 決議在今年開始實施大規模的量化寬鬆貨幣政策，降低通貨緊縮的可能性。歐元區仍有許多問題有待解決。如歐元區各國的 GDP 成長率高低不同(圖三)，失業

率仍居高不下(圖四)。但從經常帳的逆差減少來看，歐元的競爭力有逐漸提升的情況，QE 的實施將更有助於出口競爭力提升。此外希臘的債務問題還需成員國間討論，降低對歐元區整體的衝擊。

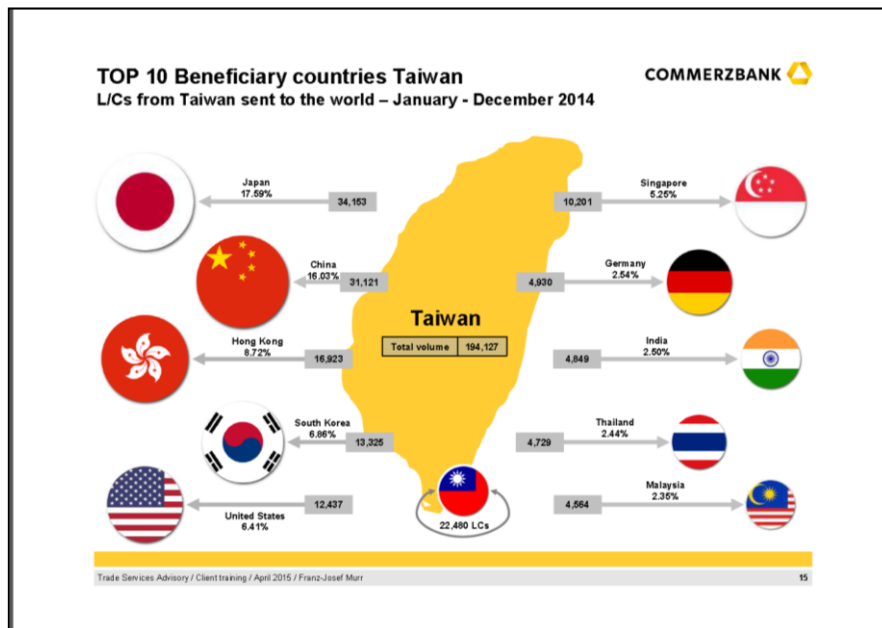
2. 國家風險（COUNTRY RISK）與主權風險（SOVEREIGN RISK）

國家風險：危機的發展過程，可能造成國家風險的原因如私人或公共債務的快速累積、經常帳赤字、金融體系或主權政府累積的外債或即將到期的債務結構。簡單說系統性金融危機就是因上述因素使得該國的貨幣缺乏流動性的情況。主權風險是主權政府的行為給貸款方造成的風險。主權政府因自身的利益考量而拒絕履行償付債務或拒絕承擔擔保責任，造成貸款銀行的損失。國家風險和主權風險雖然是不同的衡量基礎，卻有很高的相關性。因為國家經濟發展衰退將可能造成主權風險的產生。衡量國家風險可依據三個量化指標及四個質化指標。量化指標可依據流動性情形、景氣循環及國際債務來衡量。質化指標可根據經濟結構、政策穩定性、國內經濟管理及信用評等等。衡量主權風險可由兩個構面來探討，一個是由預算面來衡量，主要有四個預算的情形、收支結構、政府債務和財政情況。另一個是非預算面來衡量，國家風險的角度來衡量。風險衡量的實務操作可由下圖來顯示：



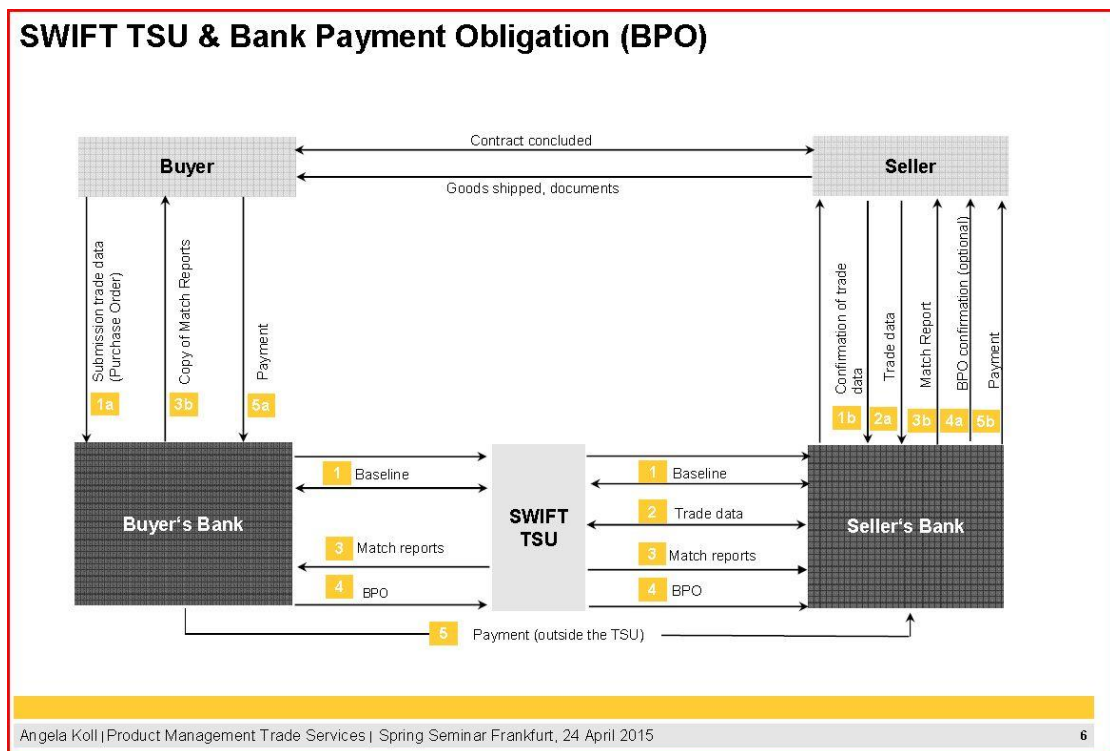
3.德國商業銀行的國際貿易業務介紹

德國商業銀行現在是歐洲地區提供國際貿易服務的領導者，具貿易融資領頭羊 43 年的歷史。尤其在 2008 金融海嘯之後，全球的貿易量減少下，德國商業銀行反而更加努力提升貿易融資等方面的服務，深耕國際貿易服務市場。德國商業銀行在這個領域保持穩定成長的兩個要素分別是法規遵循及人力資源，並花了很大的努力在提升建置穩定的機制，使其完備。而且在全世界設立了 20 個交易服務中心，提供即時服務並且是用當地語言與客戶溝通。以信用狀為例，德國商業銀行建立了 24 小時內回覆機制，在全球有超過 5,000 個往來銀行，涵蓋全球約 70%的貿易流。像臺灣是德國商業銀行重要的合作夥伴，2014 年經手的信用狀就有 194,127 筆。下圖為臺灣地區信用狀的統計數據。



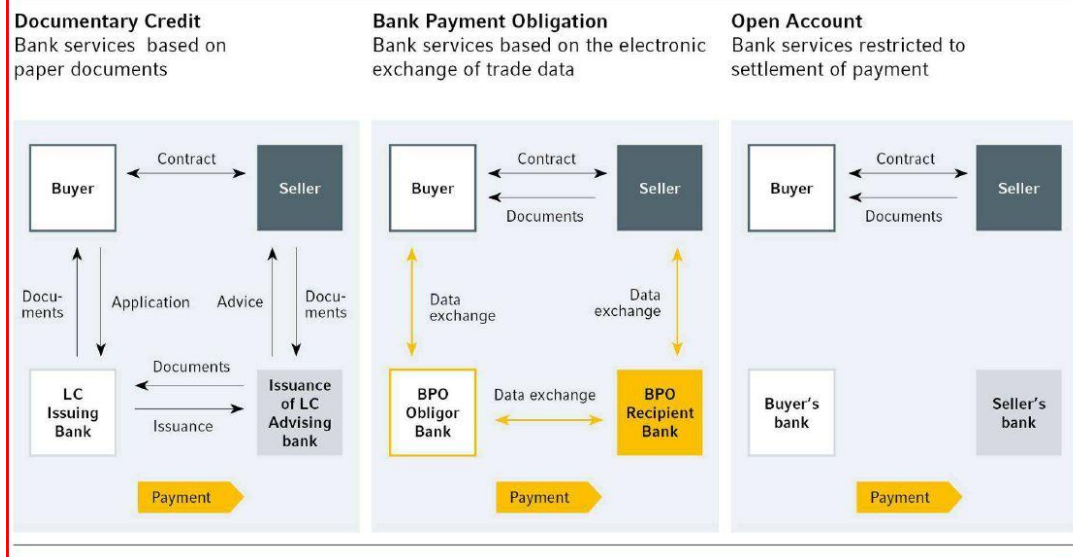
4.創新商品 – 銀行保證付款承諾

銀行保證付款承諾（Bank Payment Obligation BPO）是一種新型態的貿易結算工具。在貿易雙方訂立合約後，由買賣雙方委託銀行經由電子訊息交換平台 TSU 核對及確立交易架構，由買方銀行開出 BPO，為賣方提供有條件的不可撤銷付款承諾。等賣方出貨後，雙方銀行透過 TSU 系統核對相關單據無誤後，開立 BPO 的銀行就必須依承諾付款的機制。在 2013 年由 SWIFT 環球銀行金融電信協會和國際商會提出「BPO 統一規則（Uniform Rules for Bank Payment Obligations，簡稱 URBPO）」，做為相關業務的依據準則。BPO 這個新商品有著解決傳統信用狀以人工審單可能產生的弊端或錯誤，以及利用資料庫核對降低時效風險，提升了貿易融資的安全性與效率性。以下是 BPO 的交易流程圖：



Bank Payment Obligation

The new instrument between documentary credit and open account business



BPO 是四角交易結構模型，比傳統信用狀的處理上程序更簡潔，它是連結了信用狀和開票的原理所建立的。處理上透過的資料庫是符合 ISO 20022 TSMT 的標準建置的，有著嚴謹的規則及安全性。BPO 跟傳統信用狀比較來看，對買方的好處：

- <1>節省成本。因為不需要人工審單的過程。
- <2>快速且更穩定的處理流程。
- <3>優化營運資金。因處理案件的時效性提升，提高公司的營運資金流動性。

對賣方的好處有：

- <1>節省成本。
- <2>快速且更穩定的處理流程。
- <3>更早拿到貨款。
- <4>優化營運資金。因處理案件的時效性提升，提高公司的營運資金流動性。

5.進出口貿易融資的機會與挑戰 – 德國商業銀行的結構性進口和貿易融資（SETF）

Structured Export and Trade Finance（SETF）是現在歐洲最重要的進口市場中的主要金融服務。歐洲較大的區域性或國際性銀行如德意志銀行和德國商業銀行都有提供這樣的金融服務。在歐盟區，德國與歐洲各國有簽訂經濟合作協定 ECA，在貨物關稅上有各種不同的協議。德國商業銀行的 SETF 團隊就有提供客戶在進口時的相關貿易融資服務，並且幫助客戶完成整個貿易訂定及操作流程。下圖是德國商業銀行進行 SETF 服務的地區分佈圖。



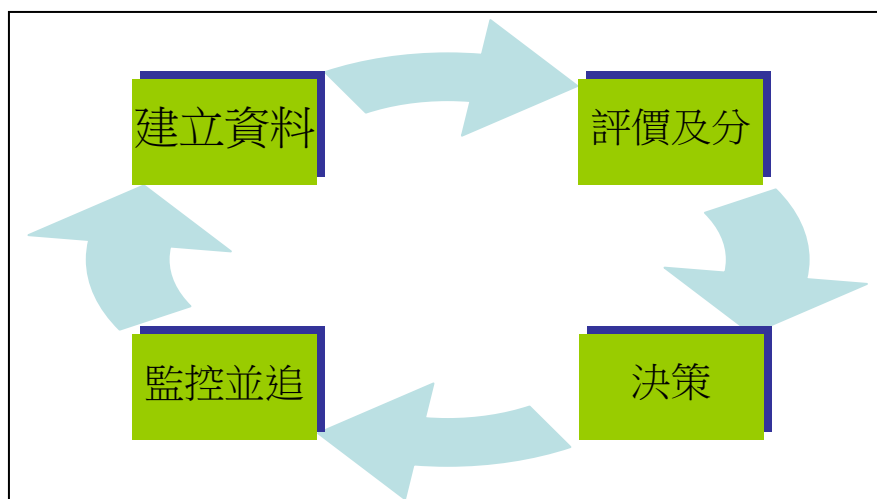
進口融資主要跟進口的貨物有很大的關係，比如說購料貸款，企業採購原料或物資的周轉金，就可以採取進口融資的方式。可選擇的商品像是進口即期信用狀、進口擔保函等等。融資的期限可由四個要件來衡量：

- <1>交易契約的價值多少
- <2>是否貨物已經到港
- <3>是否經濟貿易協定 ECA 的規範
- <4>是否為客戶所需要的

以 OECD 經濟合作暨發展組織成員國為例：根據 OECD 的共識來核定最大融資期限，高收入的 OECD 會員國可以給予還款期限 5 年。

6. 信用風險分析：

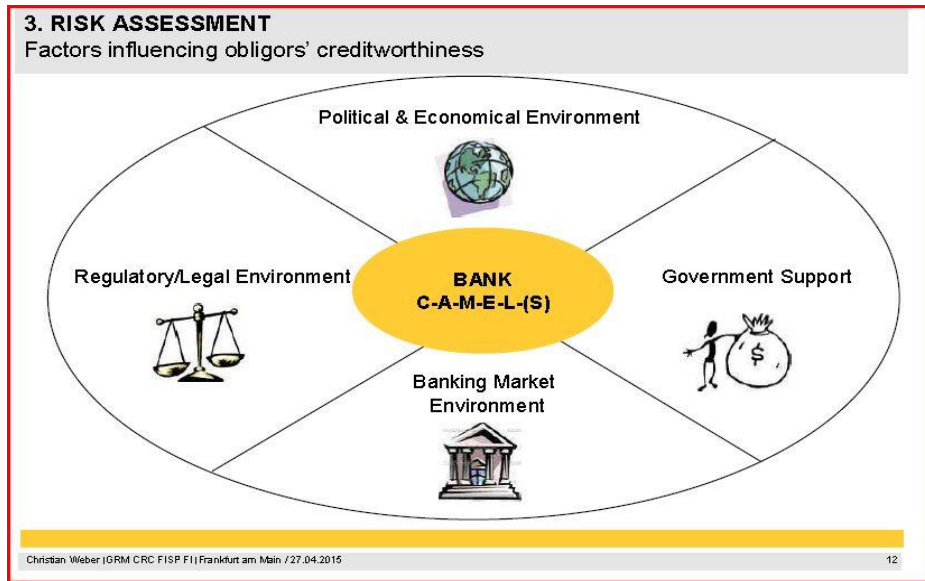
德國商業銀行是個分工十分細膩的公司，其實際負責信用風險分析的部門主要有兩個：管理單位的信用風險管理部門和作業單位的財務機構團隊。風險管理部門主要任務是在確認銀行的資產和流動性風險無虞的情況下，有效率做好長時間的風險控管。風險管理基本架構如下圖所示：



對風險管理部門來說，所要面臨的挑戰就像是預防勝於治療，在風險發生前就要發現問題並且快速提出解決方案。因為大部分的風險都是已知的，風險發生前能有透明且良好的聯絡管道是預防風險最好的方式。了解風險種類是風險管理的第一步，從前端的作業單位（第一道防線）到風險管理部門（第二道防線），最後是稽核部門（第三道防線）架構出一個堅固良好的風險管理體系。他們相信風險是可以靠人的測量和和管理來控制，而不是只靠數字模型而已。然而信用風險是世界上各大銀行都需要非常注意及小心的，其它還有市場風險、作業風險等。一般來說信用風險的定義是指借款人或交易對象因企業本身體質惡化，導致借款人或交易對象不履行契約義務而產生的違約損失風險。而信用風險管理的目標就是在銀行可承受的信用風險範圍內，維持資本適足率並創造收益最大化。

風險的評價模型最常用到的就是 CAMEL 評等系統，從資本、資產、管理、盈餘和流動性來評估銀行的風險。德國商業銀行是用下圖的概念來做風

險評估。

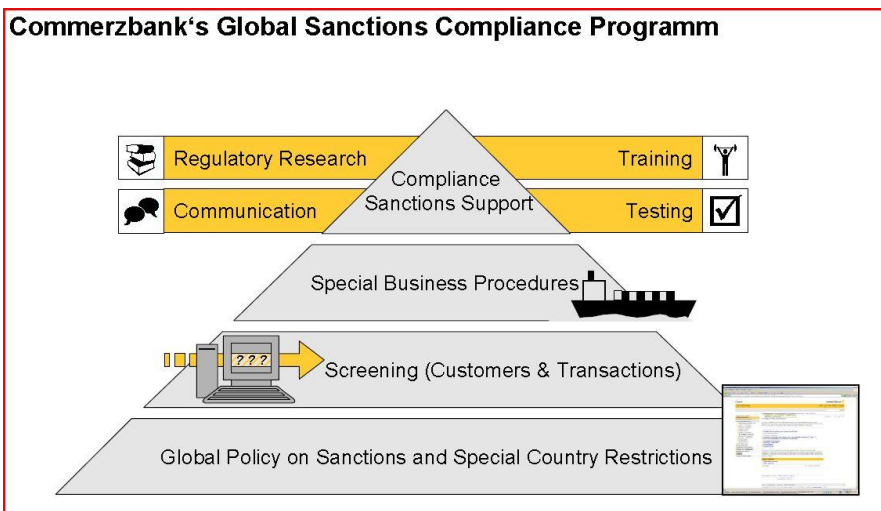
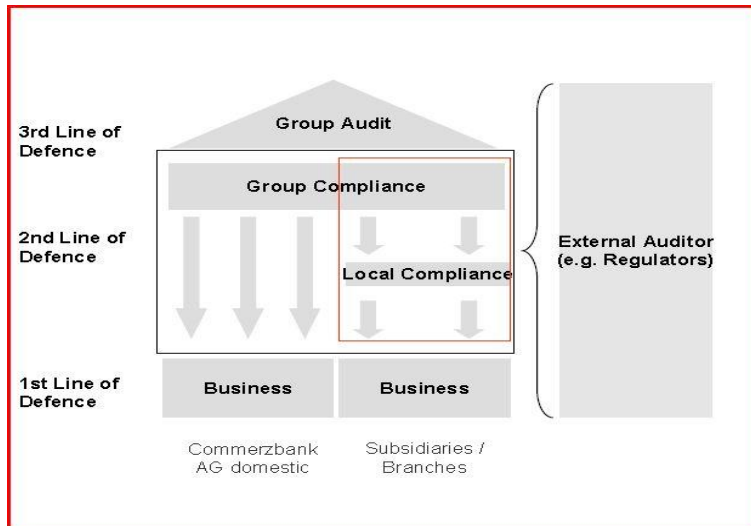


外部評等可分別從政策和經濟環境、政府支持、國內金融市場和法律四個因素做為評等的要素。內部評等就利用 CAMEL 系統來評估。

7.法規遵循

金融產業是一個非常特殊的產業，收益同時伴隨著法律規範。隨著金融市場趨於成熟化，整體環境的監控也越來越完備且嚴謹。當銀行業要追求獲利的同時需要配合整體監理體制的規範以及道德規範，才不會遭受監管機關的處罰。監控的環境可以從兩個方向來看，第一是消極面的強制規範，如金融制裁、貪汙等的犯罪風險問題，另一方面是道德風險的問題如公開資訊的揭露、產業結構性規範遵循等。在國際化的金融市場，有對特殊國家情勢的制裁。國際制裁及貿易限制包括各國政府對特定國家、政府、個人及企業之國際貿易及服務限制、對特定人士的金融制裁、特定貿易限制、武器禁運等。像是從 2014 年開始美國對俄羅斯及烏克蘭進行的貿易制裁。近年來美國針對非美系銀行因違反經濟制裁而罰款的金額也不斷增加，像德意志銀行在 2014 年就被罰了一億五千一百萬美金。

德國商業銀行法規遵循架構有三道防線。國內分行及海外分行是第一道防線，根據不同區域的當地法規來執行風險控管。第二個是銀行內部的規定，由風險管理部門從各地收集的資訊整合分析後，制訂出符合國內外現況的內部規定交由營業單位來執行。稽核部門是整個架構的第三條防線，稽核部門是一個獨立的部門，負責監控確認風險及整個流程是否有效率和效用。同時也要監控營業部門有確實執行相關規定。下圖是法律遵循的三道防線及全球制裁的專案架構圖。



六、心得與建議

此次奉派參加德國商業銀行舉辦的研討會，亦十分榮幸能代表臺灣銀行參與德國商業銀行客戶培訓計畫，有機會參觀與了解國際化銀行的相關業務範疇，同時能與各國的金融同業交流與認識，深感獲益匪淺。主要心得及建議如下：

1. 德國商業銀行對於人員運用以及靈活的調度

參加德國商業銀行本次的研討會從收到臺灣代表處通知開始就體認到這間銀行在辦理國際研討會的細膩度。雖然它們在臺灣的辦事處員工並不多，但從開始和我接洽，告知我如何到德國、法蘭克福的相關資訊，都給我極大的幫助。不論食衣住行都給我許多有用的資訊，讓人印象最深刻的就是在抵達法蘭克福的當天遇上德國鐵路公司的罷工活動，讓我得到非常即時且有用的資訊。在研討會的過程中，所有的講師都是德國商業銀行的員工，從各個部門過來支援，並提供他們的專業知識和所有與會者演講與討論。某些課程中有涵蓋比較廣泛的議題時，同時也有不同部門的代表一起參與討論。因為參加研討會的夥伴來自世界各地，FI 團隊派了各區域的代表來參與，並使用當地的語言溝通並推廣公司的服務及產品，這點也十分值得我們學習，德國商業銀行的國際化程度真的遠超過我的想像。

2. 加強與金融同業的交流並積極招攬業務

這次參加活動最讓我印象深刻的就是各家銀行代表，除了課堂上的熱烈討論以外，在其它休息時間或個人自由活動的時間都積極的想招攬業務。譬如說白俄羅斯 Belgazprombank 的 Mr.Khatenka 對於臺灣的銀行同業就非常有興趣，常常主動來攀談業務相關的訊息。或是像中東地區的幾間銀行也很主動的互相建立區域性的往來關係。在現在這個國際化的金融環境下，除了本國的利基市場外，努力拓展海外市場也是各家銀行的目標，就像財政部提出打亞洲盃的概念一樣。像本行對國外的銀行來說，從名字就覺得臺灣銀行是臺灣地區指標性的銀行，都很有意願和我們建立往來的業務關係，但我們提供的聯絡資訊十分有限。我記得有與會的夥伴曾跟我說：他有試著從本行

的網站上找相關業務的聯絡資訊，卻不得其門而入。我回國後看一下我們的英文網頁，對於一般客戶提供的資訊是十分清楚，但對於國外金融同業想得到本行的訊息卻十分有限。國際化一直是本行持續努力的方向，除了國際金融的人才培訓，多參加國外金融相關研討會提升國際視野外，軟硬體上的提升更是讓本行與國際接軌的重要橋樑，以因應現代快速變化的金融市場。