

出國報告（出國類別：其他）

參加  
Helaba Landesbank  
Hessen-Thuringen Girozentrale  
舉辦之  
「國際金融研討會」

服務機關：臺灣銀行企業金融部

姓名職稱：宋東榮 領組

派赴國家：德國

出國期間：2015.9.4-2015.9.13

報告日期：2015.11.20

## 摘 要

Helaba Landesbank Hessen-Thuringen Girozentrale 為拓展其於新興國家與地區之業務，於本(2015)年 9 月舉辦國際金融研討會(International Banking Seminar 2015)。與會者共 25 人來自 14 個國家，這樣的多元性使得此研討會每一位與會者感受到混合各種文化與地區所產生的文化衝擊(Culture Shock)，也使研討會時時散發出絢爛多彩的光譜。

本報告先以 Helaba Landesbank Hessen-Thuringen Girozentrale 背景為切入點，再帶入 International Banking Seminar 2015 主要內容之介紹，最後再以個人之心得及建議作結，希望能在有限之篇幅中將此行見聞與感想供閱者參考。

# 目次

摘要	1
目次	2
壹、目的	3
貳、內容	4
一、Helaba Landesbank Hessen-Thuringen Girozentrale 簡介	4
二、研討會內容摘要	8
1. Helaba 首席經濟學家談德國與全球經濟觀察	8
2. 當地特殊金融商品介紹 — “Schuldschein”	11
3. 飛機融資業務	13
參、參訪行程	16
肆、心得及建議	17
一、銀行之管理與發展策略	17
二、行銷公關企圖	18
三、文化交流	19
四、金融業務發展方向	20

## 壹、目的

此次奉派出國參加 Helaba Landesbank Hessen-Thuringen Girozentrale 所舉辦之 2015 年國際金融研討會(International Banking Seminar 2015)，主要有以下目的：

1. 增進對 Helaba Landesbank Hessen-Thuringen Girozentrale 之認識
2. 與參加研討會成員分享最新金融產業動態
3. 於短暫的停留時間內盡力瞭解德國社經狀況
4. 向與會之其他國家同業推廣臺灣銀行之形象

## 貳、內容

### 一、Helaba Landesbank Hessen-Thuringen Girozentrale 簡介

Helaba Landesbank Hessen-Thuringen Girozentrale 成立於 1953 年，集團業務涵蓋商業銀行、發展銀行及儲蓄銀行等範圍，總部位於德國法蘭克福(附圖一)，目前有員工約 6,300 人。



附圖一 Helaba Landesbank Hessen-Thuringen Girozentrale 總部

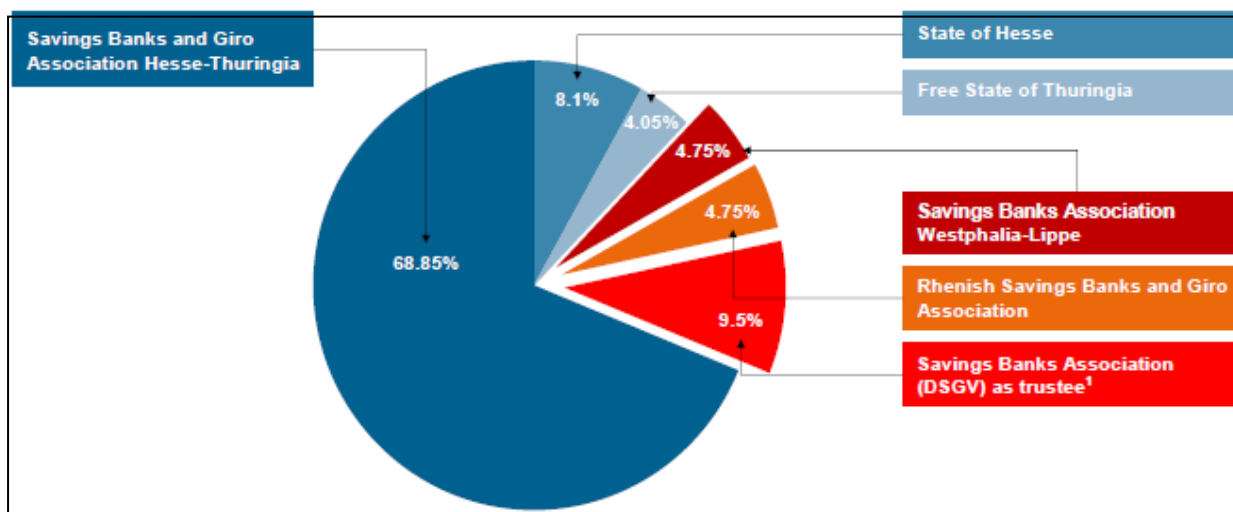
依據今(2015)年 7 月版 The Banker 雜誌報導，截至 2014 年 12 月底止，該行第一類資本為美金 9,348 佰萬元，全球排名第 131 名，於德國則排名第 8(如附表一)。

附表一 The Banker 雜誌 2015 發表之德國前 10 大銀行排名

GERMANY		
1	16	Deutsche Bank
2	55	Commerzbank
3	FOS	HypoVereinsbank
4	64	NRW Bank
5	84	DZ Bank
6	86	Landesbank Baden Wurttemberg (LBBW)
7	109	Bayerische Landesbank
8	131	Helaba Bank
9	140	Norddeutsche Landesbank (Nord LB)
10	168	HSH Nordbank

該行截至 2014 年底，集團合併之資產為歐元 179,489 佰萬元，負債歐元 172,139 佰萬元，股東權益歐元 7,350 佰萬元，資本適足率為 18.5%；2014 全年利息收益為歐元 1,293 佰萬元，獲利歐元 397 佰萬元。

該行由於股東成份主要為儲蓄銀行與地方政府（詳附圖二），行事作風一般傾向傳統保守，對於投資銀行業務涉入不多，因此在信用評等方面反而獲得各評等機構之青睞，在長、短期信評及未來展望(詳附表二)，普遍較德國排名第一大之德意志銀行 (Deutsche Bank，詳附表三)更為優良。



附圖二 Helaba Landesbank Hessen-Thuringen Girozentrale 之股東結構

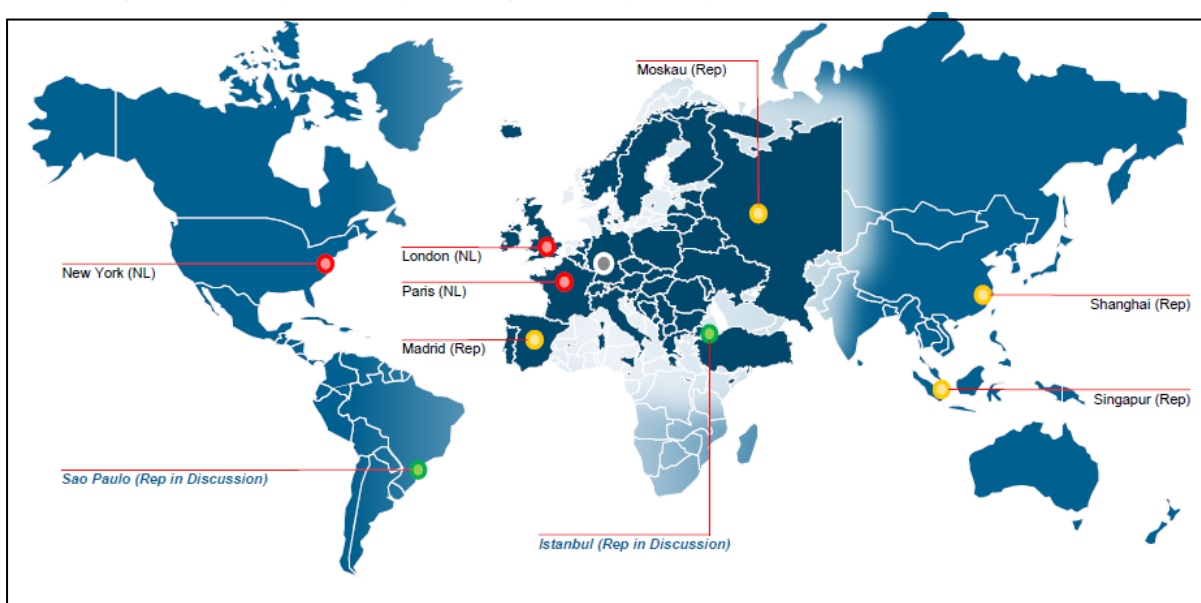
附表二 Helaba Landesbank Hessen-Thuringen Girozentrale 之信用評等與展望

Ratings			
The overview shows Helaba's current ratings from the rating agencies Moody's Investors Service, FitchRatings and Standard & Poor's.			
The following unguaranteed ratings apply to Helaba			
Status: 22 June 2015			
	Moody's	Fitch	Standard & Poor's
Long-term ratings	A1	A+*)	A*)
Short-term ratings	P-1	F1+*)	A-1*)
Outlook	stable	stable	stable

附表三 德意志銀行之信用評等與展望

Ratings of Deutsche Bank	Long term rating	Outlook	Short term rating
Moody's Investors Service	A3	negative	P-2
Standard & Poor's	BBB+	stable	A-2
Fitch Ratings	A	negative	F1

目前 Helaba Landesbank Hessen-Thuringen Girozentrale 之全球佈局有紐約、倫敦及巴黎三家分行，並於馬德里、莫斯科、上海與新加坡設有代表處，聖保羅與伊斯坦堡的辦事處則在申設中，分行與辦事處相對位置詳如附圖三。



附圖三 Helaba Landesbank Hessen-Thuringen Girozentrale 之全球佈局

本行與 Helaba Landesbank Hessen-Thuringen Girozentrale 於 1970 年 6 月開始建立通匯關係，2011~2014 各年度雙邊之往來交易詳如下附表四所示：

附表四 本行與 Helaba Landesbank Hessen-Thuringen Girozentrale 往來交易統計

金額單位：千美元

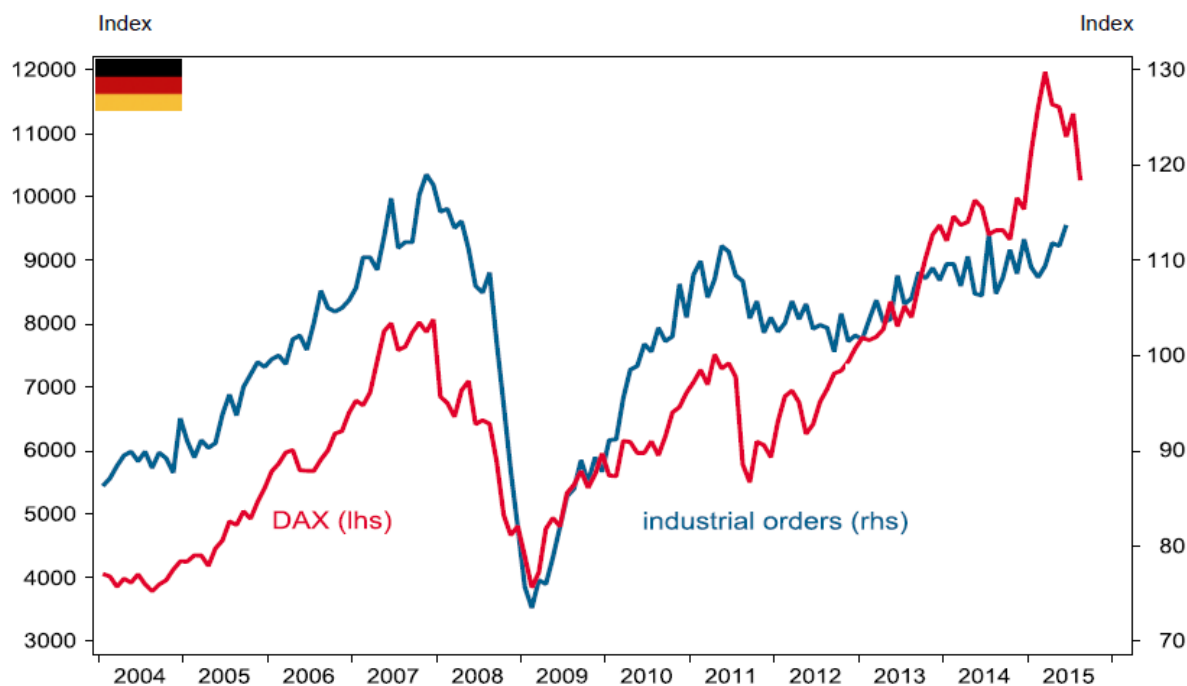
年度	進口		出口		匯出匯款		匯入匯款	
	筆數	金額	筆數	金額	筆數	金額	筆數	金額
2011	4	1,523	4	160	4	79	1	3
2012	30	5,849	3	227	44	427	15	111
2013	11	2,963	2	124	8	19	10	135
2014	5	700	4	172	50	268	20	662



## 二、研討會內容摘要

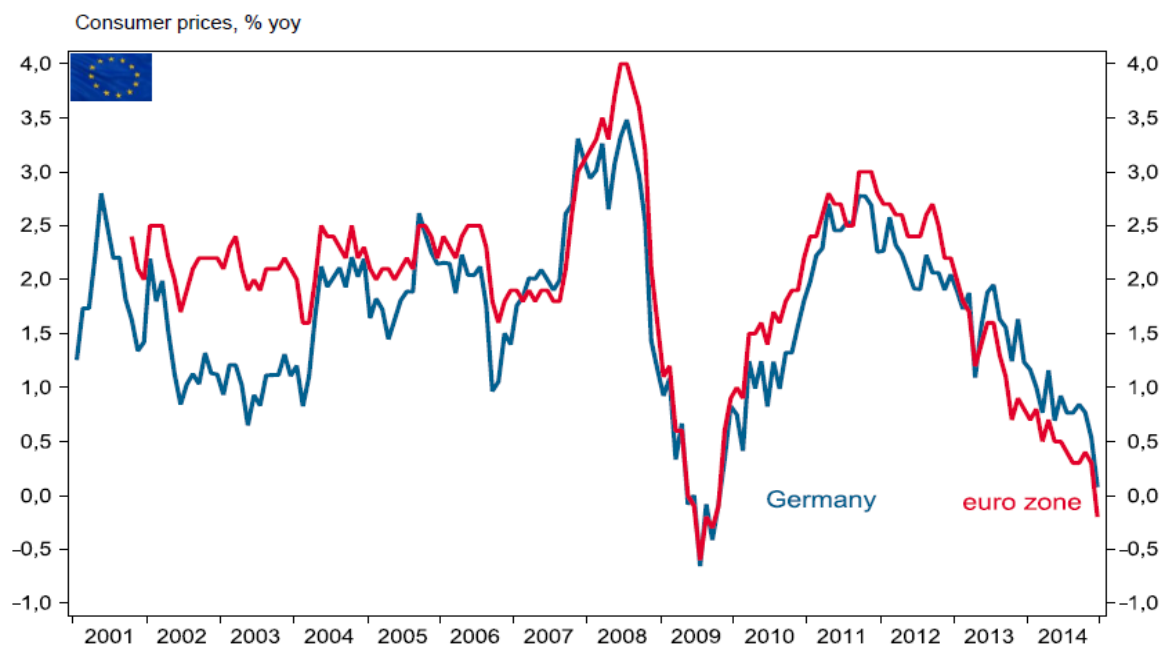
### 1. Helaba 首席經濟學家談德國與全球經濟觀察

2014 年德國出口前五大國家為法國、美國、英國、中國大陸與荷蘭，主要出口品項為汽車與零件、機器設備及化工產品，進口前五大國家則為荷蘭、中國大陸、法國、美國及義大利，主要進口品項為電腦與電子產品、汽車與零件、其它產品。出口衰退主要的原因來自新興市場成長之減弱。德國股市自 2012 年以來持續的漲勢已有超越基本面的情形(詳附圖四)，若去除其他如預期心理之干擾，較合理之股價指數應該在 9 千點左右。



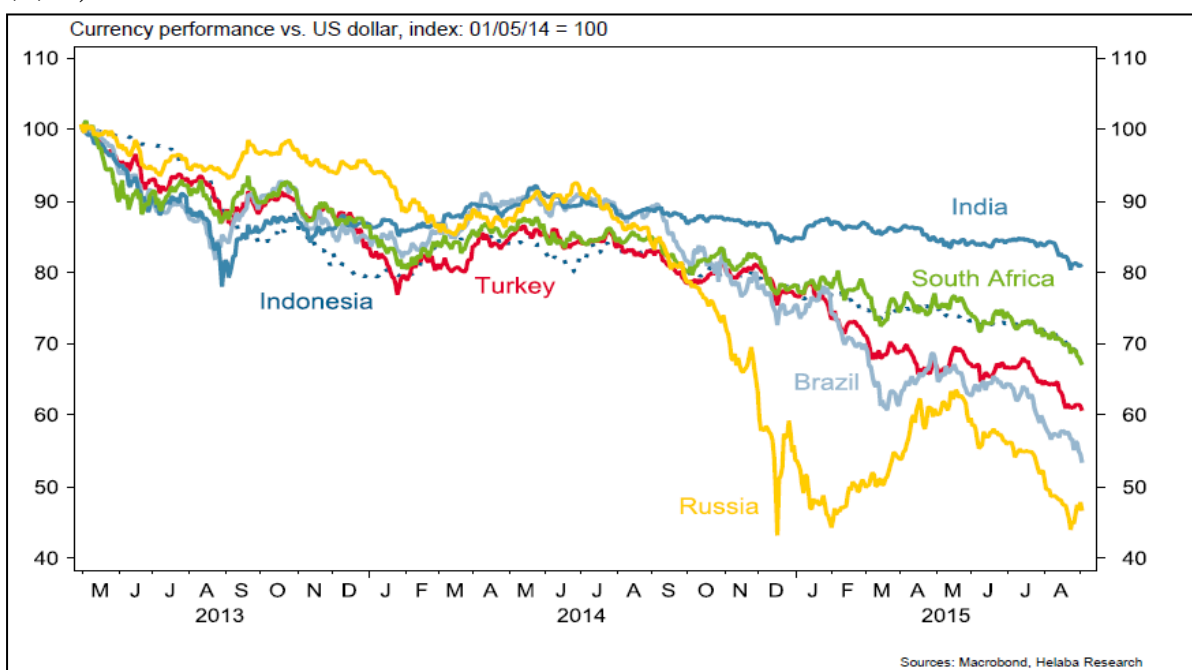
附圖四 德國與歐元區消費者物價指數趨勢圖

由 2000 年起，德國與歐元區的消費者物價指數走勢如附圖五，圖中最明顯的下滑乃由 2008 年的金融海嘯所造成，在歷經 2010 與 2011 兩年連續的上升後，2012 年又開始下滑的趨勢，惟 2014 下半年之後的下滑為全球油價市場的下跌所造成，與之前兩年因景氣不振所造成的下滑並非同樣因素。目前全球油價的下跌應該已近尾聲，預期油價不會持續維持在低檔盤旋太久，2016 年起將重新回到上升軌道。



附圖五 德國與歐元區消費者物價指數趨勢圖

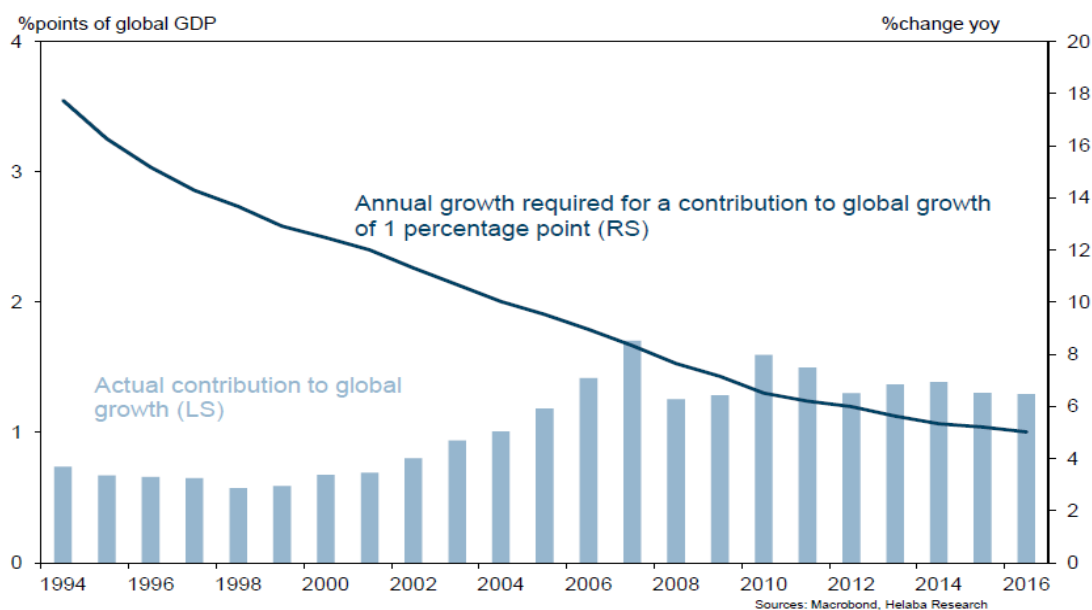
該行的研究並且觀察到新興市場的貨幣(蘇俄、巴西、土耳其、印尼、南非及印度)相對於美元，於 2014 年中起就開始了貶值的趨勢，且該趨勢尚未見結束之跡象（如附圖六）。



附圖六 新興市場貨幣匯率趨勢圖

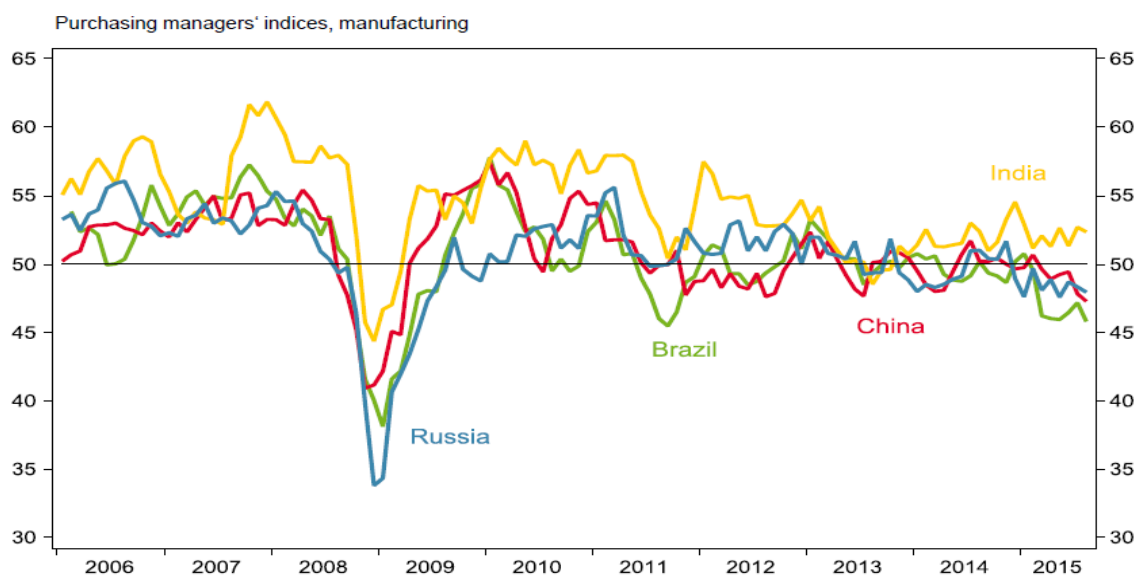
此外，該行首席經濟學家認為中國大陸的 GDP 成長在未來幾年將持續減緩，這樣的

減緩乃因中國大陸經濟規模擴大至現今程度後之正常狀況，至 2016 都仍將保有 6%以上之成長，且仍將貢獻每年全球 GDP 成長數超過 1%(詳附圖七)。



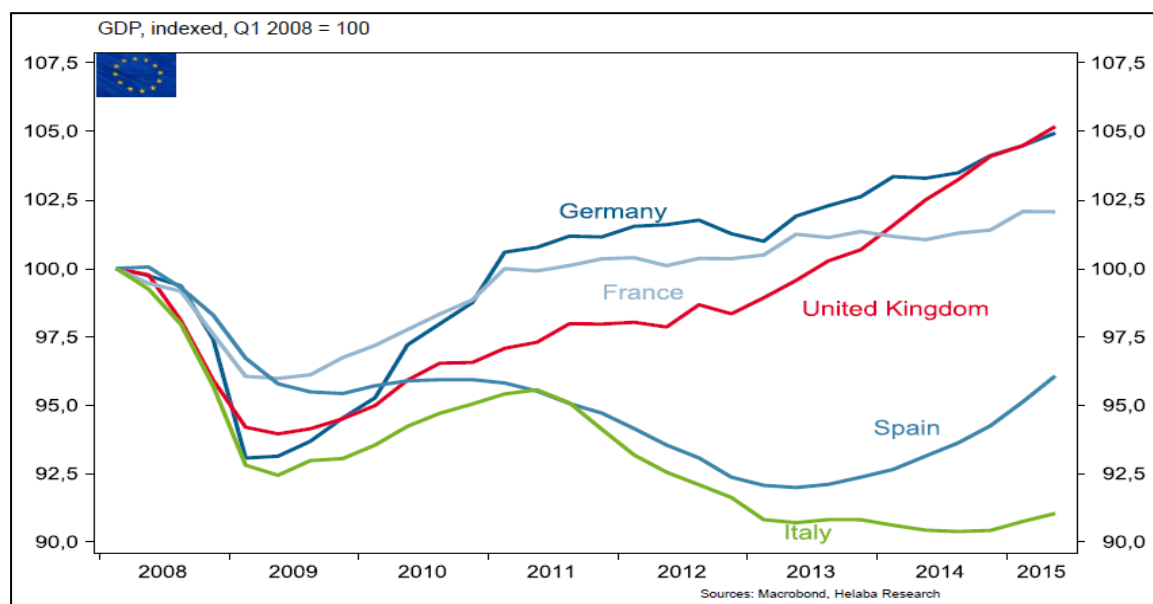
附圖七 中國大陸 GDP 成長對全球 GDP 成長占比

對於全球投資，預測到 2020 年止來自於新興市場的投資將維持盤整的狀態，以最典型的新興市場—所謂的金磚四國：巴西、俄羅斯、印度與中國大陸為例，除印度以外，其製造業之採購經理人指數(Purchasing Managers' Indices, PMI)自 2013 年起就在 50 榮枯值邊緣徘徊，2014 年則明顯呈下滑之趨勢(如附圖八)。



附圖八 金磚四國 PMI 趨勢圖

相較於新興市場的停滯，未來幾年推動全球投資成長的動能反而會來自已開發經濟體的投資。歐盟中的主要工業國家如英國、德國、法國、西班牙與義大利都已出現復甦徵兆，其中並以英國最為明顯與強勁（如附圖九）。



附圖九 歐盟主要工業國家經濟趨勢圖

## 2. 當地特殊金融商品介紹—“Schuldschein”

Schuldschein 為德國起源之金融商品，全名為 Schuldscheindarlehen，德文原意為本票 (Promissary Notes) 或借款憑證 (Certificate of Indebtness)，至今已有 300 年歷史，依據德國法律規定，本身即為債權。其籌組方式及性質皆與聯貸案相似，惟另具有類似債券之制式內容與規格，市場流動性佳。法律上，Schuldschein 屬自貸案型式 (Bilateral) 貸款，若借款人違約時，各貸款銀行可自行出面向借款人主張債權。

對比以英、美法為依據而成立的國際聯貸案或債券，其合約及公開說明書動輒上百頁之繁瑣，德國屬成文法之大陸法系國家，故 Schuldschein 合約本身受德國民法及相關法律規範，無須像英美不成文法之契約詳載所有支節內容，Schuldschein 於籌資者相對快速、行政費用相對低，可作為一般國際聯貸案外，另一簡便、有效且靈活之籌資管道。其他特色包括可接觸一般聯貸案以外之不同國際知名借款客戶、投資級募集者眾、籌組方式與分行熟悉之聯貸/自貸近似，以及市場發展及流通性尚佳，契約法律效

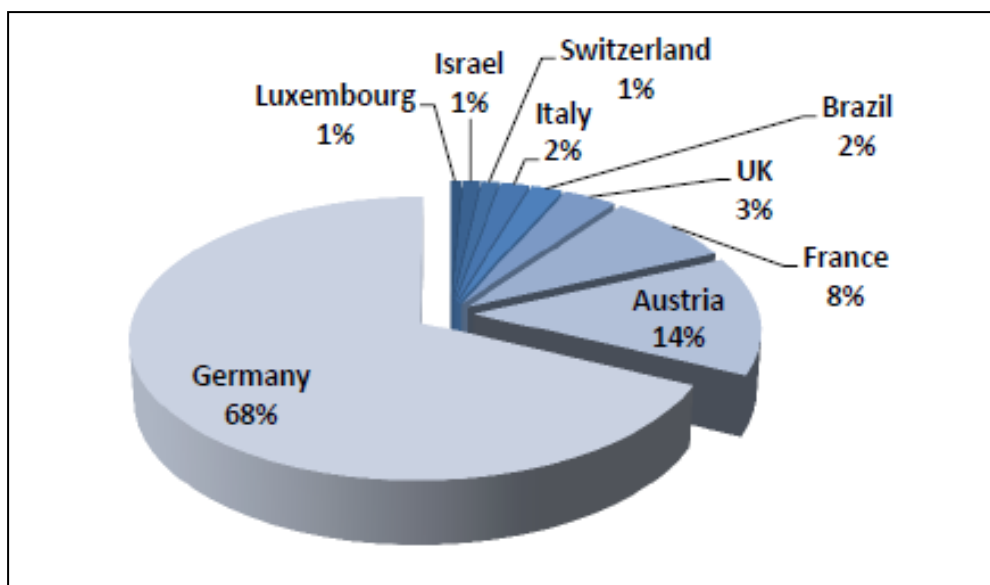
力及債權人之地位均受德國法承認及保障等等。

每個 Schuldschein 貸款人債權各自獨立，可視同自貸案各自決定債權處理。此一彈性，使 Schuldschein 參貸行得自行決定是否同意條件變更、或展延等，不須像聯貸案若有變更展延等要求皆須等多數決或全體決之決定。目前已成為歐洲金融市場之融通工具之一，其流通性已為歐洲市場所接受，尤其歐洲中央銀行 (European Central Bank, ECB) 已認可 Schuldschein 係屬可提供之合格擔保品。Schuldschein 與聯貸案一樣，可設計『抵押品』或『設質』。在此狀況下，因多家債權人可主張此抵押品之權利，故該類 Schuldschein 通常會成立保管行 (Security Agent/Trustee)，由保管行統籌管理，並於必要時處置抵押品。保管行於扣除必要之法律等費用後，餘額將依債權優先順序 (Senior 優先、mezzanine 次之、之後才是其他債權人)，一一並分配各債權人之應得比例。以上處理方式與一般有抵押品之聯貸案極為相似。

Schuldschein 歷史悠久且受德國成文法規範，故有一定延用之格式，相關契約簽署文件包含：

1. Schuldschein Loan Agreement：由借款人與主辦行簽約，規範雙方權利義務關係。Schuldschein Loan Agreement 之附件均檢附由債務人所簽立之債權憑證 (Certificate of indebtedness)。
2. Assignment Agreement：由主辦行與被轉讓行簽定，可部份或全額轉讓。性質與聯貸合約之 Transfer Certificate 同。制式轉讓契約通常會檢附在 Schuldschein Loan Agreement 後。轉讓契約簽定後，須通知管理行。
3. Paying Agency Agreement：由借款人與管理行簽約，近似與聯貸案之管理行。除付款代理外，管理行亦負責傳遞借款人提供之資訊予各貸款銀行。
4. 法律意見書。

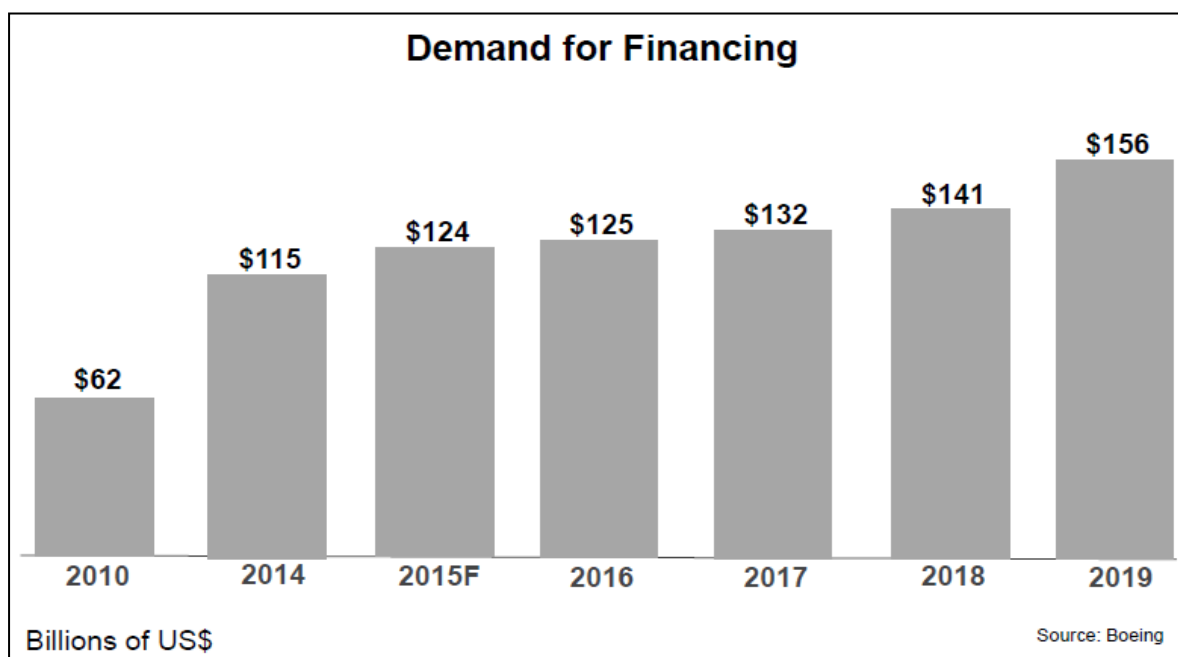
主講人表示，由於 Schuldschein 具備上述的優點與便利，歐洲地區有許多在各產業中的「隱型冠軍」公司，都喜愛利用 Schuldschein 為其經常性的籌資工具。以發行國家而言，德國占 68%、奧地利占 14%、法國占 8%，各發行國家比率詳如附圖十。本行倫敦分行也曾於次級市場購入此類產品。



附圖十 Schuldschein 發行國家占比

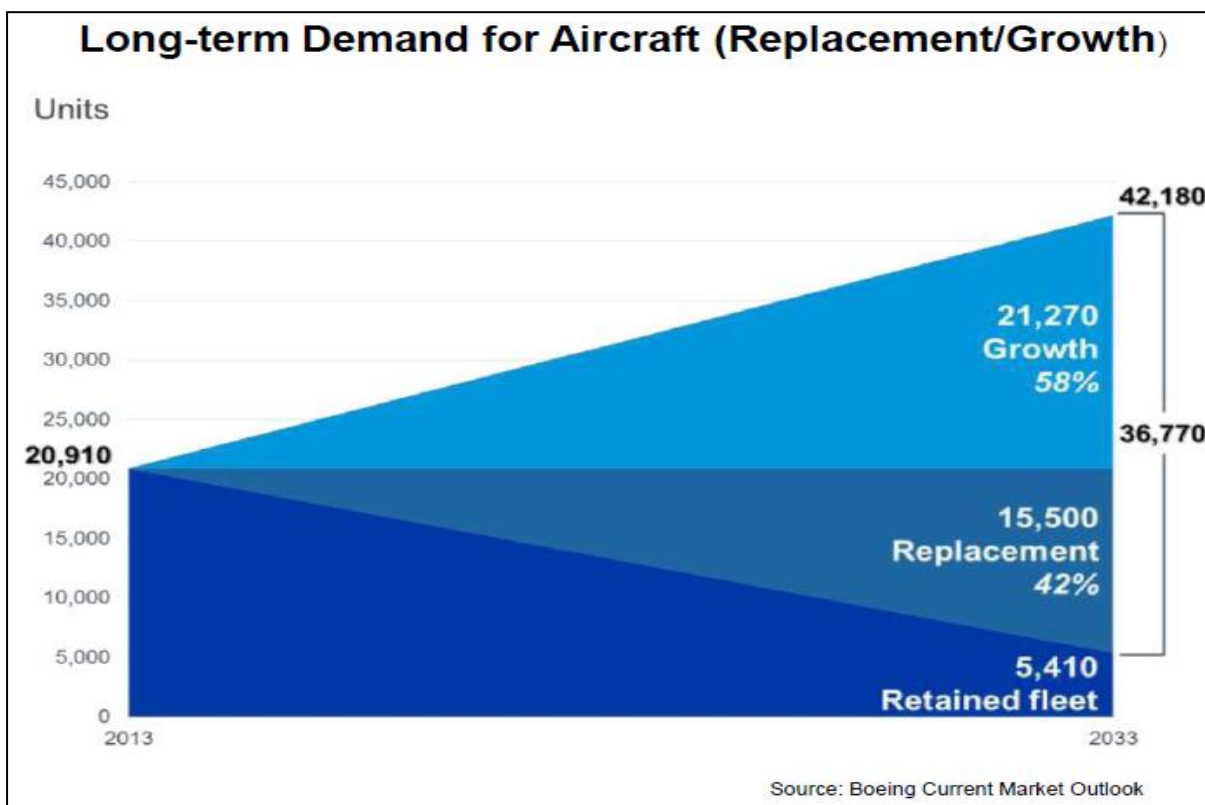
### 3. 飛機融資業務

依據美國波音公司的預估，未來 5 年(2015 至 2019 年)的飛機融資需求預估為美金 1,240 億元、1,250 億元、1,320 億元、1,410 億元及 1,560 億元(附圖十一)。



附圖十一 2015 至 2019 年的飛機融資需求

同樣依據美國波音公司的預估，由 2013 年起到未來 20 年期間，飛機需求預估總共將增加 36,70 架，其中有 21,270 架為新增之需求，因汰舊換新而來的需求有 15,500 架（附圖十二）。



附圖十二 未來 20 年(2013~2033 年)之飛機需求架數預估

在未來 20 年的期間，Helaba Landesbank Hessen-Thuringen Girozentrale 預估亞洲會是飛機融資業務成長潛力最大的市場，成長率將達 40%，成長的需求中 34%為雙走道機型，66%為單走道機型；其次為歐洲 20%的成長，北美 18%的成長。目前該行在飛機融資業務(Aircraft Finance)方面所提供的服務包括直接放款(Direct Loan)、融資租賃(Finance Lease)、營運租賃(Operating Lease)、跨境租賃(Cross Border Leasing)及飛機預付款融資(PDP Financing)等，客戶群則涵蓋全方位航空公司、廉價航空公司、混合型航空公司、包機服務公司、貨機公司以及機構型投資人，擔保品之內容包含客機、貨機、引擎與備用零件(詳如附表五)。

附表五 Helaba Landesbank Hessen-Thuringen Girozentrale 飛機租賃相關業務

Products	Clients	Assets
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direct Loan</li> <li>• Finance Lease</li> <li>• Operating Lease</li> <li>• Cross Border Leasing</li> <li>• (German) KG Structure</li> <li>• ECA-Financing</li> <li>• EETC-Liquidity Facility</li> <li>• Aircraft Secured Namensschuldverschreibung (ACNSV)</li> <li>• Multi-Airline Debt Facility</li> <li>• PDP Financing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Airlines                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Full Service Carrier</li> <li>• Low Cost Carrier</li> <li>• Hybrides</li> <li>• Charter</li> <li>• Cargo</li> </ul> </li> <li>• Lessors</li> <li>• Institutional and other professional Investors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passenger Aircraft                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Widebody</li> <li>• Narrowbody</li> <li>• Regional Jets</li> <li>• Turboprops</li> </ul> </li> <li>• Freighter Aircraft</li> <li>• Engines</li> <li>• Spare Parts</li> </ul>

Helaba Landesbank Hessen-Thuringen Girozentrale 目前的策略是全力發展機構型投資人的市場，並積極尋求其他地區之金融機構為其合作夥伴(尤其在成長潛力最大的亞洲)，將飛機融資業務擴展至全球；可想而知，此亦為該行舉辦此次國際金融研討會之主要目的之一。



## 參、參訪行程

日期	時間	行程
9/4	23:30	於桃園機場起飛前往法蘭克福
9/5	7:10	抵達法蘭克福機場
9/6	18:00	Welcome Dinner
9/7	9:15~11:30	World Economic Outlook
	13:30~17:00	Key Elements of International Banking
9/8	9:15~11:30	The Banking Union in Euroland
	13:15~16:30	Departure to Helaba Erfurt
9/9	9:15~11:30	Trade Finance Workshop Part I
	14:00~17:00	Trade Finance Workshop Part II
9/10	8:15~9:30	Long Term Export Finance
	9:45~10:15	Global Aircraft Finance
	10:30~12:30	Site Visit-N3 Engine Overhaul Services GmbH & Co. KG
	13:30	Departure to Wartburg Castle, Eisenach
	15:30~17:00	Site Visit-Wartburg
	18:00~21:30	Official Farewell Dinner
9/11	9:00~10:30	Site Visit-Point Alpha Memorial
	10:30~13:00	Departure to Frankfurt
	14:30~15:00	Final Farewell Speech.
9/12	12:30	於法蘭克福機場起飛返台
9/13	6:30	抵達桃園機場

## 肆、心得及建議

為期一週的研討會展現了主辦行 Helaba Landesbank Hessen-Thuringen Girozentrale 積極的公關企圖，透過研討會各與會者之參與及互動，主辦行達到了展現自我成就之目的，而參與者也吸收到該行難能可貴的銀行實務經驗。參與研討會感想總結整理如下：

### 一、銀行之管理與發展策略

Helaba Landesbank Hessen-Thuringen Girozentrale 大股東含數個德國地方政府及地區儲蓄銀行，因此在經營管理以及發展策略上，比相同等級的 Deutsche Bank 及 Commerzbank 相對保守，也因此臺灣僅極少數人曾聽說過此家銀行。然而較為保守的態度，在金融業的經營上並非完全負面，反而讓 Helaba Landesbank Hessen-Thuringen Girozentrale 在 2008 年的金融海嘯受到的衝擊較少，並且其信用評等反倒高於銀行排名較前面的 Deutsche Bank 以及 Commerzbank。

這對於目前處於過度競爭的臺灣金融業應該有些啟示，臺灣太多產業通常採取一窩蜂策略(或者可說是「Me too!」策略)，金融業一向也不例外，只要市場上出現稍有利潤之新金融商品，不久之後就不難見到後面群聚之模仿者，例如殷鑑不遠的現金卡、信用卡所造成的臺灣本土雙卡金融風暴即是金融業互相抄襲而致引起金融市場動亂的歷史案例。

Helaba Landesbank Hessen-Thuringen Girozentrale 這種緊守自身發展步伐而不隨波逐流的穩健經營策略，雖然較難期待其經營成果有爆發性之成長數字，但長期而言，或許反而是展現出金融業所更應具備的穩定、令人信賴的特質，這對於臺灣的金融業應該是一個極好的啟示。

反省臺灣的銀行業現有的狀態，其中主要可分為政府實質控制與財團實質控制兩大銀行類型：政府控制型的銀行通常負擔太多的政策任務並且有公務體系所帶來的繁複作業程序，而財團控制型銀行普遍富於人治色彩，同時又需要服務各自財團的利益，兩者

類型的銀行都受到許多看得見的手於其中左右經營之方向，因此也都難有專業而超然的金融專業表現。他山之石可以攻錯，Helaba Landesbank Hessen-Thuringen Girozentrale 背後也多有地方政府的股東，但其長期秉持穩健、專業的經營方式並不受太多外力干擾，實在值得學習。

## 二、行銷公關企圖

舉辦各種金融研討會為國際大型銀行常見之公關手法。Helaba Landesbank Hessen-Thuringen Girozentrale 本次 International Banking Seminar 2015 所邀請之對象主要為東南亞國家(泰國、越南、中國大陸、印尼、韓國與印度)及與德國鄰近之發展中國家(土耳其、約旦、埃及、俄羅斯、白俄羅斯、哈薩克斯坦及肯亞)之銀行成員(附圖十二)，由此可知該行未來所欲發展之方向，將由原先僅注重穩定發展與已開發國家之關係，逐漸轉向開發中國家充滿潛力之新興市場前進。



附圖十二 研討會成員合照

對於 Helaba Landesbank Hessen-Thuringen Girozentrale 而言，舉辦此次活動可以對於所邀請而來的銀行成員與國家有最基本的認識，並且讓每位參加研討會的成員對其金融專業留下深刻的印象；由另一個角度來看，也等同於 Helaba Landesbank Hessen-Thuringen Girozentrale 在這 13 個國家之中以最短的時間之內建立了暢通的聯絡管道；對比於舉辦類似討會所花費的人力與物力，該行所獲得的效益肯定遠多於其

付出。

就本行而言，本行亦可把握該行目前之策略方向，在外匯與聯貸業務方面加強與該行之聯繫與合作，透過該行厚實一個參與歐洲金融市場之主要管道，更加深化本行「深耕臺灣金融，邁向國際市場」之策略目標，並且也為台商拓展歐洲聯盟國家的貿易往來增強後盾。

除此之外，參與此次研討會的各國成員，也藉著這樣的機會將各自的國家與銀行背景與其他成員進行交流，不但在短短一週的時間增加了 13 家銀行的聯絡管道，也相對增加未來彼此業務往來與合作之契機。

### 三、文化交流

本次造訪法蘭克福為筆者初次踏上歐洲大陸，除了臺灣人較為熟悉的泰國、越南、中國大陸、印尼、韓國與印度，更有來自於臺灣較少接觸到的地區：土耳其、約旦、埃及、俄羅斯、白俄羅斯、哈薩克斯坦、肯亞等國。

就筆者有限之生活經歷，在臺灣日常極少接觸到美、日以外的訊息，對於其他的國家與地區(甚至包括主辦行所在的德國)的政經現況與生活文化實在感到陌生。此次有機會在研討會中接觸到與個人之前的自身經驗較為陌生的埃及、哈薩克斯坦及肯亞等人員，對於個人而言是極大收獲，同時也是極大的提醒：提醒自己必須時時跨越臺灣主流新聞媒體狹隘之世界觀，重新以更大更高的視野觀看及瞭解這個世界。這是在研討會的主題之外更可貴的收獲。

在研討會舉辦期間，正是大量來自敘利亞、阿富汗、巴基斯坦等國的難民潮湧入歐洲先進國家之高峰期間。由於歐洲聯盟各國家對於難民採取不同的處理態度與措施，使得對於難民相對包容的德國成了眾多難民的目的地。德國對於不同文化與國家的難民所展現的人道精神與包容態度，充份顯現出其作為全球文化與經濟大國的氣勢，恰好也成為本次研討會中文化交流精神的最好呼應。

#### 四、金融業務發展方向

依據經濟部國際貿易局的統計，2014 年 1 至 7 月我國對於德國的出口佔我國同期間貿易總額的 2.1%，對其進口佔我國同期間貿易總額的 3.8%，進出口總額佔我國同期間貿易總額的 2.8%。目前德國為歐洲聯盟國家中最大的經濟體，因此前述的數字隱約透露出我國對於這個地區仍有台商與台資金融業可以開發的極大商貿空間。

猶記得筆者於法蘭克福機場甫下飛機看到的第一面大型廣告招牌，居然是寫著簡體中文的中國交通銀行廣告，心中別有一番滋味。雖然之前已經聽聞中國大陸挾其對於全球之政治與經濟影響力，以快速的步伐走向國際市場，但親眼所見到的感覺，更加強烈。相對於近年來政府主管機關全力推動臺灣的金融業者打亞洲盃的熱鬧滾滾，或許也應思考分散一些風險，將部分資源用以加強對德國甚至於歐洲聯盟中其他經濟體的貿易與金融往來。