

---

# 2015 年金融業前進東協研習考察團

---

## 研習內容摘要與心得報告

---



主辦單位：中華民國銀行商業同業公會全國聯合會

執行單位：財團法人台灣金融研訓院

## 前言

亞洲經濟成長快速，東協市場表現尤其亮眼，特別是緬甸、柬埔寨基礎建設與產業環境蓄勢待發，衍生龐大資金需求，金融業商機備受矚目。本院爰受中華民國銀行公會委託，辦理「金融業前進柬埔寨及緬甸研習考察團」安排台灣金融業組團赴柬埔寨及緬甸研習，與當地金融監理機關及具代表性之外資與本土金融集團高階主管進行交流，藉由雙邊經驗分享與反饋，協助台灣金融業者掌握海外布局之關鍵情資。

本考察由台灣金融研訓院黃博怡院長擔任團長乙職，率領 30 名學員於 2015 年 8 月 23 日(週日)至 8 月 29 日(週六)前往緬甸、柬埔寨海外考察，總共參訪了十個機構。

雖然拜會行程相當緊湊，但學員們均反映學習成果相當豐碩，不虛此行。謹將各組所繳交之考察活動心得彙整如後，提供各界參採。

**「金融業前進柬埔寨及緬甸研習考察團」團員名單**

組別	姓名	服務機構	職稱
團長	黃博怡	台灣金融研訓院	院長
一	*張國銘	金融聯合徵信中心	總經理
	陳進安	兆豐國際商銀	襄理
	葉琦音	中國輸出入銀行	襄理兼科長
	汪光遠	台灣工業銀行	資深經理
	吳郁芃	國泰世華銀行	經理
	許薰仁	合作金庫銀行	專員
二	*林寶惜	金融監督管理委員會銀行局	組長
	林佳亨	永豐商業銀行	副處長
	周朝崇	第一銀行金邊分行	經理
	彭德齡	台北富邦商業銀行胡志明市分行	行長
	鄭奕寬	中國信託銀行	襄理
三	*顏春蘭	財政部國庫署	組長
	蔣中川	臺灣銀行	副理
	朱昌綸	金融聯合徵信中心	副理
	賴育志	國泰世華銀行	經理
四	*陳娟娟	中央銀行	一等專員
	陳柏翰	台北富邦銀行	資深協理
	陳明傳	新光銀行越南辦事處	首席代表
	許俊萍	台新銀行	協理
	劉良泉	臺灣銀行	高級襄理
五	*黃忠銘	土地銀行	副總經理
	簡文政	第一銀行	處長
	洪祥洋	合作金庫銀行金邊分行	經理
	楊成業	永豐金控	資深經理
	陳芽梅	台中商業銀行	經理
	周珽好	國泰金控	襄理
工作人員	陳緹珍	台灣金融研訓院海外業務發展中心	副所長
工作人員	何肇榮	台灣金融研訓院海外業務發展中心	經理
工作人員	盧淑惠	台灣金融研訓院金融研究所	助理研究員

註：標示「\*」者為該組組長

## 目錄

### 第一組考察心得報告

- (一) 柬埔寨證券交易所 .....4
- (二) 國泰世華銀行(柬埔寨).....10

### 第二組考察心得報告

- (一) Prasac Microfinance Institution .....16
- (二) Sathapana Limited .....27

### 第三組考察心得報告

- (一) 柬埔寨國家銀行(NBC).....36
- (二) 緬甸仰光金融穩定局.....42

### 第四組考察心得報告

- (一) ACLEDA Bank.....47
- (二) C B Bank.....54

### 第五組考察心得報告

- (一) 加華銀行.....60
- (二) 第一銀行仰光代表辦事處 .....65

## 第一組考察心得報告－柬埔寨證券交易所

參訪單位	柬埔寨證券交易所	負責組別	第一組
參訪主題 (英文)	Overview of capital market and its future development in Cambodia	參訪主題 (中文)	柬埔寨證券市場概要及未來發展
研討日期	2015/08/26	研討時間	14:00-15:00
小組成員	組長：聯合徵信中心張國銘總經理 組員：中國輸出入銀行葉琦音襄理兼科長 兆豐商業銀行陳進安襄理 台灣工業銀行汪光遠資深經理 國泰世華銀行吳郁芄經理 合作金庫銀行許薰仁專員		

### 壹、參訪摘要

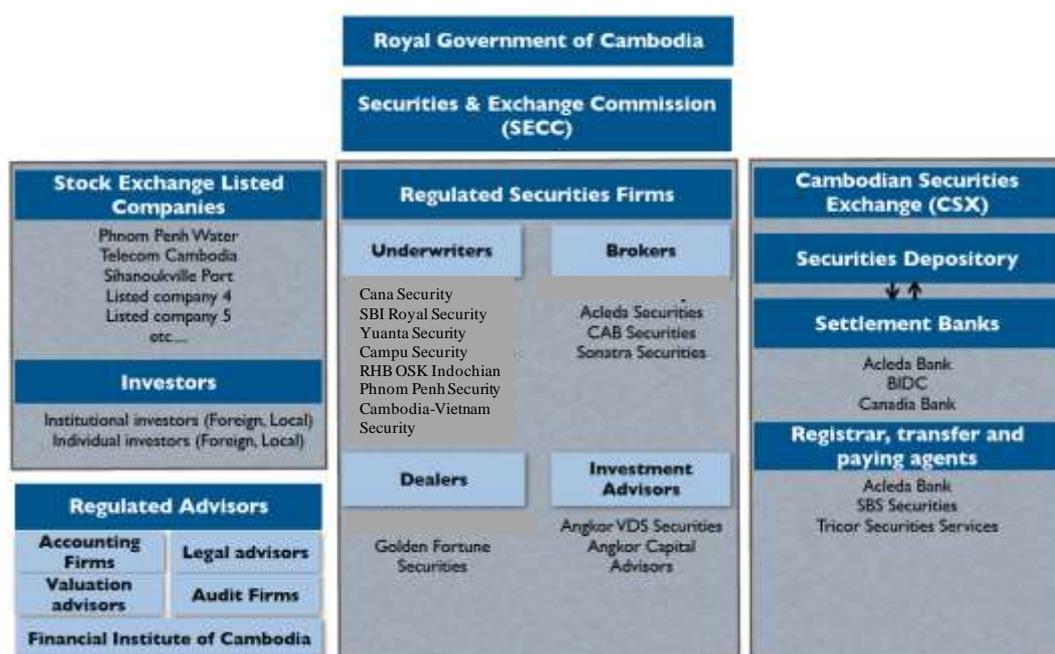
- 一、Cambodia Stock Exchange(簡稱 CSX)成立日期 July 11, 2011，是由 Cambodian Ministry of Economy and Finance 以及 Korea Exchange(KRX) 合資成立，二者持股比例分別為 55%、45%；主管機關為 SECC(Security and Exchange commission)。
- 二、自 CSX 成立以來，目前僅兩家上市公司，第一家 Phnom Penh Water Supply Authority(PPWSA)於 Apr 18, 2012 掛牌，為金邊自來水公司，第二家上市公司 Grand Twins International(GTI)，於 June 16, 2014 掛牌。為台灣崑洲實業之海外控股公司，崑洲實業位於新北市五股區，本業為紡織成衣製造買賣。

- 三、截至 Aug 24，CSX 市值約 USD 167 million，約佔 GDP 1.3%。
- (一)PPWSA：市值 USD 117.41 Million，8/24 收盤價 Riel 5000 比 IPO 承銷價下跌 21%。
- (二)GTI：市值 USD 50.2 Million，9/1 收盤價 Riel 5000 比 IPO 承銷價下跌 48%。
- 四、今年以來總成交量金額約美金 115 萬，平均每天成交金額僅 USD 75.4 萬元，交投相當清淡。
- 五、產品相當單純，僅有現股交易，尚無融資融券等信用交易。  
漲跌幅限制為 5%。交割日 T+2 8:30，每天營業時間 8:00-11:30，  
Transaction tax 0.25%-0.15%。

## 貳、參訪內容

### 一、柬埔寨證券市場介紹

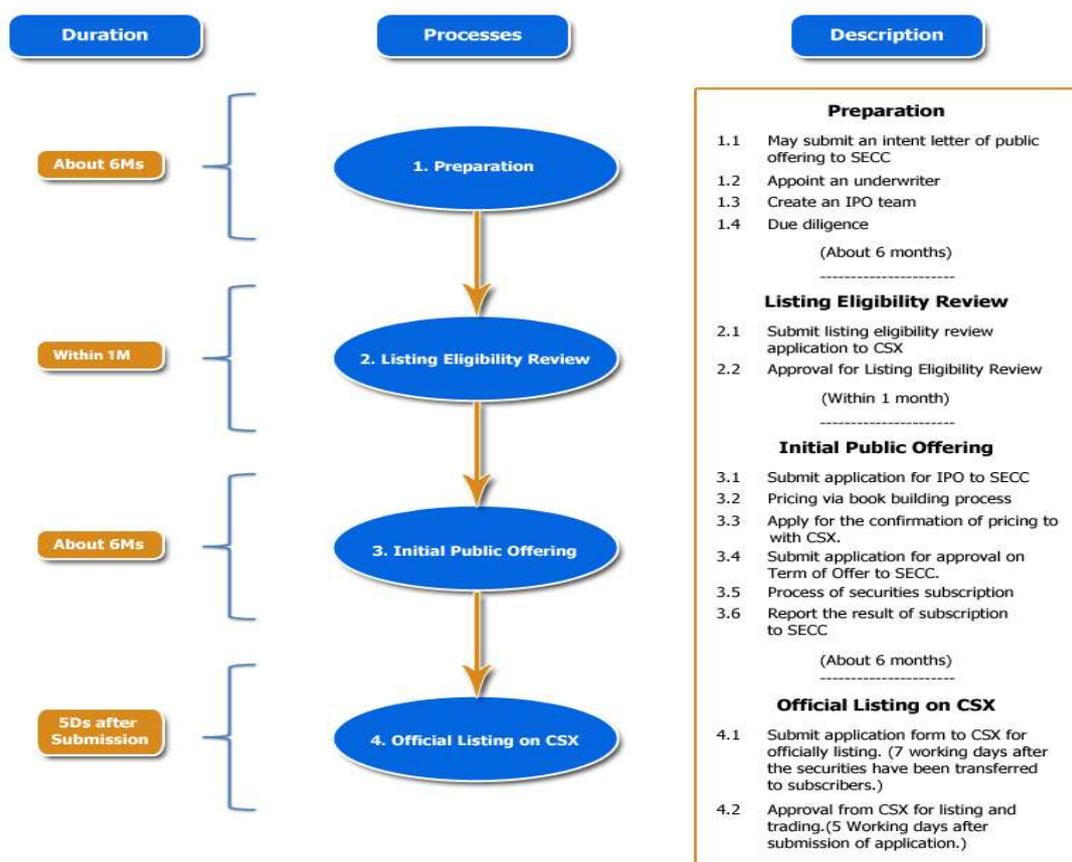
#### (一)柬埔寨證券市場架構。



(二)柬埔寨證券市場由 KRX 協助架構，結構尚稱完備，除了證券交易所外，目前持牌券商 11 家，其中承銷牌 7 家(2 家台資背景)、自營牌 1 家，經紀牌 3 家，以及投顧公司 3 家。另外尚有週邊機構包含證券集保公司、清算銀行、註冊支付代理人等。

## 二、柬埔寨證交所上市流程

- (一) 柬埔寨目前並無 OTC 市場，所有 IPO 都必須在 CSX 上市
- (二) IPO 過程須先指定承銷商，向 CSX 申請資格審訂(約須 1 個月)。獲得 CSX 核准後再向 SECC 遞交 IPO 申請並取得核准(約須 6 個月)。
- (三) 目前僅兩家上市公司，預計 2015 年底之前尚有三家在排隊等待上市審議。



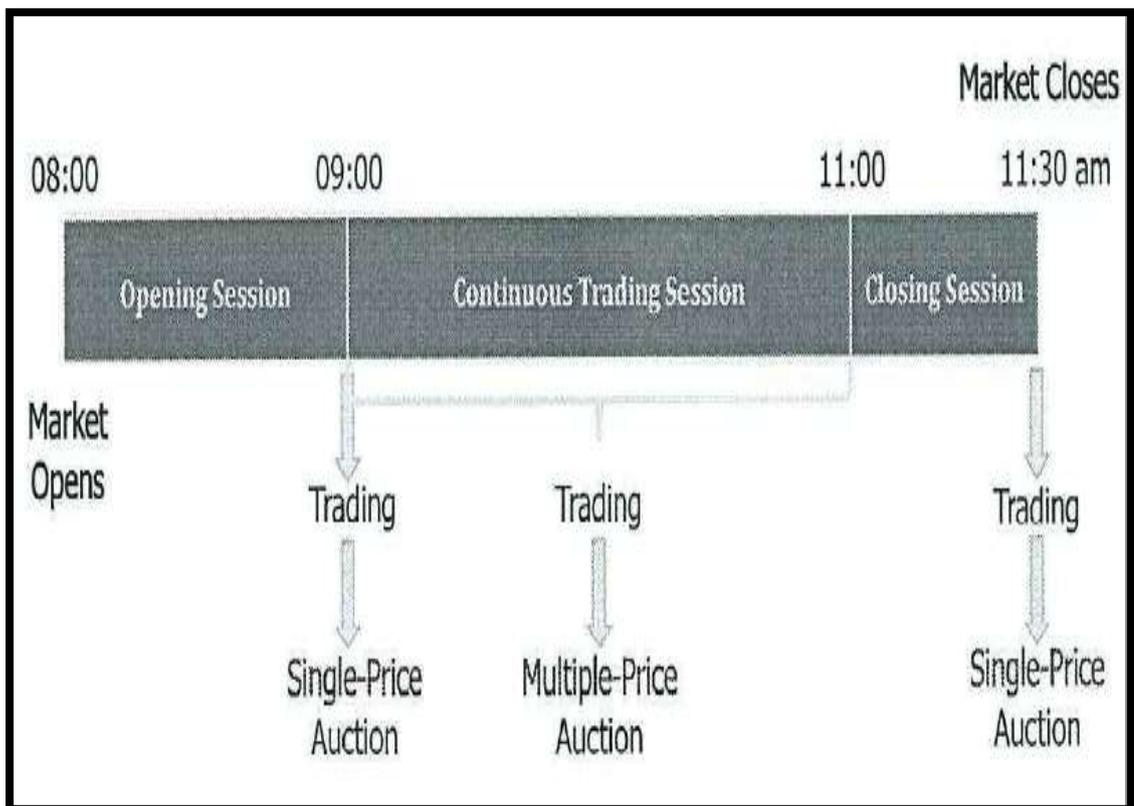
## 三、柬埔寨證交所交易概況(基準日：2015 年 Q1)

- (一) CSX 開戶數為 6,660 戶，其中當地投資人佔 65%，外國投資人 35%。
- (二) 近年來 CSX 交投清淡，市場發展遇到瓶頸。平均每日交易量逐年下滑，由 2012 年美金 83,215 元下滑至 2015 年 Q1 的美金 7,859 元。
- (三) 整體交易量中，當地投資人所佔比重由 2012 年 43% 下滑至 2015 年 Q1 的 16%，顯示柬埔寨證券市場缺乏機構投資人，散戶參與程度亦相當低。
- (四) 國際投資人中，以中國以及日本投資人為主。交易金額比例分別為 52% 以及 18%，台灣排名第四，約佔 6.4%。

#### 四、柬埔寨證交所交易規則

Type of Market	Order-Driven
Trading Method	Electronic Trading System
Method of Pricing	Single-Price and Multiple-Price Auction
Type of Order	Limit Order (only)
Daily Price Change Limit	± 5% of the base price (90%-150% of IPO price for initial listed securities)
Minimum Trading Unit	1 share
No margin trading	100% good faith deposit
Settlement Date	T +2
Trading before settlement	Yes

#### 五、柬埔寨證交所交易時間：為 8:00 am – 11:30 am



#### 六、Q&A

(一)股票交易使用的貨幣：投資人的資金可以美元的形式存入交割銀行，但實際在 CSX 交割使用的貨幣必須是 Riel。

(二)CSX 2012 成立以來，上市家數這麼少的原因：過去 3 年中有 10 家公司在 pipeline，但是上市準備效率確實比較落後。提升報表的透明度應該不是最主要企業不願掛牌的原因，有部分是因為符合 IFRS 以及柬埔寨會計準則，規模較小的公司需要花比較多的時間來提升內部會計制度。

- (三)對於 IPO 對象、國內外股市投資人，柬埔寨有提供什麼誘因：柬埔寨主要還是提供稅務上的優惠。柬埔寨企業一般所得稅率為 20%，2014 年以前，上市公司的優惠稅率為 18%，2015 年之後，已爭取到上市公司之優惠稅率為 10%。對於投資人，柬埔寨沒有證券交易所所得稅，對於外國投資人，股利 withholding tax 是 15%。
- (四)是否有什麼計畫擴大股票市場規模：今年底之前，預計還會有三家企業上市，包含一家台灣紡織公司。CSX 發現一些中小企業老闆年輕，比較開放，有在評估是否降低上市的門檻，以及成本，以吸引這些較小規模的公司來 IPO。

## 參、心得報告

### 一、感想與心得

- (一)柬埔寨資本市場尚不發達，基本上以銀行信貸為企業主要資金來源。資本市場的發展需要政府全力支持，特別是挑選一些大型銀行、電信公司、以及基礎建設推動上市，但以目前看來 CSX 在協調國有企業(SOE)上市過程上，似乎遇到一些困難。
- (二)CSX 過去 3 年發展不順利，其實可以從幾個地方觀察，(1) 第一批上市企業可鼓勵國有、全國性、或規模大之標的：金邊自來水公司是一個地區性公司，並非全國性公司。政府如全力支持並指定全國性、有國際股東、公司治理更佳的銀行、電信公司、或礦業等國有企業來上市會更佳，如此或許其資本市場的發展會較順利。(2)柬埔寨上市企業之國際化與公司治理仍待加強。從目前上市的 PPWSA 的公開說明書可以發現，即使是首家(唯二)上市公司，公司上市三年多來，官網重要資訊英文比例仍低，季報、年報僅有柬文版，錯別字亦多。如果要推動 IPO，企業應該至少要在 2 年以前開始準備各種內部制度、會計報表的調整改善，提升相關公司治理與國際接軌。(3)設立之初明顯低估了設立證券交易所的複雜性與難度。
- (三)分析世界主要交易所發展經驗，柬埔寨證券市場的發展有三項關鍵要素：(1)建立長期投資人梯隊，包含國家隊。(2)盡快加強資本市場的深度，鼓勵優質企業上市。(3)強化相關資本市場基礎建設的建置(包含會計制度、公司治理等)。
- (四)另外，CSX 雖然有韓國 KRX 作為合資方，但成立多年，柬埔寨資本市場仍是在相當初期的發展階段，建議 CSX 若有機會應該來台灣參訪考察台灣資本市場的發展經驗。

## 二、將研習所學應用於工作實務之具體計劃

### (一)組織與管理

鑒於柬埔寨證券市場發展仍處於相當早期，CSX 相關制度亦尚在建立之初，而台灣證交所設立於 1950 年，目前以市值排名為第 17 大，資本市場發展相對完善許多，故本題不適用。

### (二)業務發展

CSX 目前僅 2 家上市公司，而台灣證交所上市公司已超過 1500 家，相對在規模上、交易量上柬埔寨與我國尚有一定層次上的差異，故本題不適用。

### (三)其他

無。

## 三、建議事項

### (一)針對主管機關之建議事項

台商在柬埔寨證交所目前兩家上市公司中，其中一家為台商，而從 CSX 訪談中，目前 pipeline 中亦有多家台商為主要潛在上市對象，顯見台商在當地發展已累積一定地位與經濟實力；此外目前當地 7 家承銷商中，有兩家是台資背景(Yuanta Securities 以及 Phnom Penh Securities)，對於當地證券市場、承銷法令已有深入之熟悉程度。綜上所述，台商在當地資本市場的發展上，其實具有一定程度的角色與影響力，因此在柬埔寨證券市場之發展中，若對方有具體需求，或許我方可扮演較積極之角色協助當地資本市場發展。

### (二)從銀行公會觀點給予銀行同業之建議事項

無。

### (三)其他建議事項

無。

## 第一組考察心得報告－國泰世華銀行（柬埔寨）

參訪單位	國泰世華銀行（柬埔寨）	負責組別	第一組
參訪主題 (英文)	Cambodia Banking / MFI brief Prospect of Banking Opportunities in Cambodia	參訪主題 (中文)	柬埔寨銀行及微型財務公司 產業簡介 柬埔寨銀行商機的展望
研討日期	2015/08/24	研討時間	9:00 ~ 12:00
小組成員	組長：聯合徵信中心張國銘總經理 組員：中國輸出入銀行葉琦音襄理兼科長 兆豐商業銀行陳進安襄理 台灣工業銀行汪光遠資深經理 國泰世華銀行吳郁芄經理 合作金庫銀行許薰仁專員		

### 壹、參訪摘要

CUBC 國泰世華銀行（柬埔寨）前身為 SBC 銀行（Singapore Banking Corporation Limited），成立於 1993 年，目前在金邊、暹粒、西哈努克、馬得望、磅針、巴域等地設有 16 個分支機構，在全國各地設有 93 個 ATM，提供當地企業及個人完整的金融服務。

國泰世華銀行於 2014.1.16 宣布 100% 持有 SBC Bank，並正式更名為「國泰世華銀行（柬埔寨）股份有限公司」（Cathay United Bank (Cambodia) Corporation Limited (CUBC)），成為國泰世華銀行百分之百持股的子銀行。透過實地參訪及當地台商代表座談，充份瞭解柬埔寨銀行及微型財務公司產業概況，對於台資銀行在當地經營所面臨的機會與挑戰有更深刻認識，可作為未來本國銀行赴柬埔寨發展之借鏡。

## 貳、參訪內容

### 一、柬埔寨銀行及微型財務公司產業簡介

#### (一)柬埔寨銀行現況

- 1.柬埔寨目前有 35 家銀行；
- 2.前三大銀行為：

	資產(\$M)	佔比	淨利(\$M)	佔比
Acleda bank	3,084.2	19.28%	82.1	26.83%
加華銀行	2,328.8	14.56%	61.2	20.00%
柬埔寨大眾銀行	1,477.2	9.24%	40.2	13.14%

#### (二)柬埔寨微型財務公司現況

- 1.柬埔寨目前有 39 家微型財務公司；
- 2.前三大微型財務公司為：Prasac (總資產\$ 702.3M)、Sathapana (總資產\$ 362.6M)、Amret (總資產\$ 345.4M)

### 二、柬埔寨銀行商機的展望

#### (一)柬埔寨業務概況

- 1.柬埔寨當地企業向商業銀行融資不易，微型財務公司及專業銀行無法支應當地融資需求；
- 2.因為國家風險高，因此利率及利差亦相對較高；
- 3.近年來經濟成長率高，建設多，造就繁榮及持續成長，但基礎建設及交通建設仍不足，不利於企業發展成長；
- 4.缺乏足夠誘因，法令不完善、不明確，不利於吸引外資；
- 5.將近七成民生必需品靠進口，應儘快建立民生產業製造業，以降低對外國進口商品的依賴；
- 6.農業技術差，產能不足。應透過技術及流程的改良，提升農業產能；
- 7.赤東戰爭後，知識分子斷層，人才缺乏，勞工專業知識不足，需要透過訓練指導，以提高生產力；
- 8.西哈努克及暹粒（吳哥）適合發展旅遊業，但交通品質差；
- 9.2016 年 AEC（東協經濟共同體）成立後將大幅增加其貿易及投資金額，內部投資及貿易將增加三倍。

#### (二)柬埔寨銀行業發展的現在與未來

- 1.抵押貸款利目前為 7%~10%；
- 2.微型財務公司目前最高以 9%吸收存款，放款利率約 18~30%；
- 3.目前尚無銀行間拆款及外匯市場；

- 4.未來東協經濟共同體間貿易量將持續成長，貿易融資將是打亞洲盃重要的武器。
- 5.隨著經濟發展，民間消費增加，尤其是年輕人的部份，在消費金融方面將有很大的成長。
- 6.柬埔寨 1500 萬人口，持有手機卻超過 2300 萬支，行動金融潛力大。

### (三)台灣可以協助柬埔寨金融業發展的項目

- 1.目前柬埔寨徵信中心（Credit Bureau Cambodia）尚在草創階段，資料尚不完整，制度亦不健全。而台灣在 JCIC 信用資料的建立經驗豐富，作為銀行重要的徵信參考，可以提供相關建制的經驗。
- 2.因應潮流發展及業務所需，台灣金融研訓院為金融業者規劃並提供各項培訓課程，提升金融從業人員的專業，進而完成業務的發展。柬埔寨金融業者目前則多仰賴內訓或是私人機構訓練，亦可借鏡金融研訓院的培訓模式。
- 3.台灣經濟貿易依存度高，金融業者過去提供完善且專業的外匯和貿易融資服務，讓企業無後顧之憂。隨著東協經濟共同體的建立，區域內貿易量將大幅增加，台灣金融業者可以移植外匯和貿易相關經驗，協助柬埔寨企業發展。
- 4.聯貸在柬埔寨目前尚不興盛，經驗也不足，未來隨著產業發展，企業規模逐漸成長，台灣銀行業者可移轉聯貸的相關經驗，滿足大型客戶的需求並分散授信風險。

### (四)柬埔寨銀行業發展的阻礙和困難

- 1.企業及個人財務、信用等資訊透明度不足，徵信 KYC 面臨挑戰。如年營業額 50 萬美金以上應請會計師簽證財報，惟多數企業為省成本多不願意配合辦理；
- 2.擔保品的價格不確定，鑑價公司品質參差不齊，當不動產波動時，銀行恐面臨擔保品價值貶落的風險；
- 3.外國人無法持有土地，且無法承受；
- 4.目前興建中的大樓型物件，主要賣給外國投資客，但承租客可能沒有那麼大的需求，兩年後有將近兩、三萬戶完工釋放至市場，需求支撐弱，可能造成價格波動。而當地人主要購買排樓型物件，需求應該有支撐；
- 5.法律差異及模糊的風險，政府文書處理程序效率差；
- 6.當地主要流通貨幣為美元，仍面臨了美元及市場匯率變動的風險，且政府完全沒有貨幣政策操作的空間；

## (五)交流與討論

- 1.企業進行購併，主要就是買標的企業的人才及客戶，當地人比我們更了解當地，要信任並重用當地人才。為了企業的長遠發展，除了維繫既有員工，也要招募新的人才，留任好的人才，逐漸淘汰不合適員工。
- 2.當銀行打亞洲盃走向海外，面對不同國家的員工，文化上的差異和困難是需要嚴肅面對的議題。國泰世華（柬埔寨）的台籍幹部多擔任副主管，由當地人擔任主管，尊重當地人。
- 3.銀行間無拆款市場，若有臨時性資金需求，來源主要透過台資銀行間彼此合作。
- 4.台資銀行現在要進入柬埔寨市場，子行、分行執照目前已暫不核發，以購併或申設 MFI 公司是可以思考的方向。
- 5.授信案件發生逾期，依當地法令的規定，需要發出至少三次催告函，並由客戶親簽方得進行後續程序，增加催理的時間及成本。
- 6.當地金融從業人員的薪資水準，大學剛畢業新鮮人約美金 250 元左右，年薪 14 個月，隨著資歷和經驗的累積，每年約有 10~20%的薪資成長。招募人員的管道主要透過網路，登報及校園徵才。

## 參、心得報告

### 一、感想與心得

透過至國泰世華銀行實地的參訪，梁董事長及該行相關同仁的經驗分享，受益最大的部份，是對於人才的重視及信任。當銀行走出台灣，進入每一個全新且陌生的市場，惟有透過熟稔在地市場的當地人才，才能建構穩固的運作基礎，並深入當地客戶，了解需求提供服務。梁董事長分享，當國泰世華購併了 SBC，看重的是這家銀行的人才和客戶，在完成購併程序後，第一步就是全面提高當地員工的薪資水準，沒有任何主動的裁員，安定人心並賦予重任，台籍幹部除了擔任總經理外，在銀行內的各部室和分行，皆由當地人擔任主管，台籍幹部只擔任副主管輔助的角色，讓既有的和新加入的當地員工，都可以看到在銀行內發展的前景，有共識地彼此合作共同打拼，著實值得台資銀行前進海外市場經營的借鏡。

### 二、將研習所學應用於工作實務之具體計劃

#### (一)組織與管理

### 1. 重視當地人才，並善加培訓

銀行運作，不論在作業面的操作或是業務面的拓展，都需要專業且經驗堅實的人才去執行，而銀行走出台灣進入海外市場，不應該全數由台灣引入行員執行作業，因此，選、育、用、留當地人才將是重要的管理議題。透過國泰世華銀行（柬埔寨）的經驗交流，在組織管理上我們可以從幾個方面思考：

- (1) 由當地員工擔任部門和分行主管，台籍員工作為輔助及協調的副手；
- (2) 依市場水準提供合理薪資待遇，並依績效表現給予合理的調薪；
- (3) 將台灣市場累積的經驗，在地化融入海外市場特色，並傳承培育予當地人才；

### 2. 發展在地業務，不殺價競爭

進入海外市場，應該依當地市場經濟狀況及客戶需求發展在地業務，以合適的產品及服務爭取當地客戶的認同，而不是在價格上犧牲利潤。柬埔寨經濟正在發展的階段，製造業、旅遊業、農業、貿易等需要金融業者提供融資和现金流解決方案，正是台灣銀行業者可以充份服務的。

## (二) 業務發展

### 1. 貿易量持續成長，可發展貿易融資

過去幾十年，台灣銀行業者伴隨台商的成長，作為台商向全世界作生意最堅實的金融後盾，亦累積相當多的貿易融資業務經驗。隨著東協整合的腳步持續加快，區域內的貿易將持續擴增，柬埔寨企業貿易融資的需求將逐漸成長，可規劃貿易融資相關商品並提供完整的解決方案。

### 2. 民間消費持續增加，可發展消費金融業務

柬埔寨每年維持高經濟成長，民間財富逐漸累積，且東南亞民眾普遍樂於消費，就學、購車、購物、買房的需求規模日益擴大，除了信用卡及借記卡滿足消費支付的需求外，個人消費性貸款也具有相當大的潛力，可作為銀行業者業務成長的重要動能。

### 3. 行動裝置普及率高，可發展數位金融業務

柬埔寨手機持有率高，在重要都市如金邊網路覆蓋率廣，民眾手機上網普及率高，可建制並發展數位金融業務，擴大服務的觸角，彌補網點不足的缺陷，亦創造和當地銀行差異化的服務內容。

## (三) 其他

無。

### 三、建議事項

#### (一)針對主管機關之建議事項

目前外國法人及自然人不可持有柬埔寨當地含土地所有權之不動產，在實務運作時，包含行舍租售及逾期放款擔保品處理時限制了處理的彈性，因此建議主管機關協調柬埔寨主管機關：

- 1.銀行因總行、分行及其他分支機構營業所需的不動產物件（包含土地），得以銀行名義持有；
- 2.銀行逾期放款進入法院拍賣程序後，經過若干拍賣次數仍無人得標，銀行得承受作為營業行舍，或在一年之內尋找合適對象出售。

#### (二)從銀行公會觀點給予銀行同業之建議事項

目前柬埔寨已有五家台資銀行進入設立子行及分行，以及一家銀行設立微型財務公司，柬埔寨主管機關亦已暫停新執照的核發。目前仍有多家銀行業者期望進入柬埔寨市場，銀行業者之間可藉由合作、合資等方式，選擇當地合適的標的進行購併或參股，或是設立微型財務金融公司，如此可以整合銀行業者間的力量，以較大的規模和資源投入，或許可以產生更大的綜效，並達到進入柬埔寨市場的目的。

#### (三)其他建議事項

無。

## 第二組考察心得報告－Prasac Microfinance Institution

單位名稱	Prasac Microfinance Institution	負責組別	第二組
主題(英文)	Outlook of Prasac MFI business	主題(中文)	Prasac 微型財務公司的經營展望
研討日期	2015/08/26	研討時間	15:30~17:00
小組成員	組長：金融監督管理委員會銀行局林寶惜組長 組員：永豐商業銀行林佳亨副處長 第一銀行金邊分行周朝崇經理 台北富邦商業銀行胡志明市分行彭德齡行長 中國信託銀行鄭奕寬襄理		

### 壹、參訪摘要

- 一、柬埔寨整體金融環境簡介。
- 二、Prasac Microfinance Institution (Prasac 微型財務公司 MFI)經營展望。

### 貳、參訪內容

#### 一、柬埔寨整體金融環境簡介

##### (一)地域特點

- 1.柬埔寨的面積為 181,035 平方公里，人口有 14.5 百萬人。全國設有 23 個省，及首都金邊。
- 2.柬埔寨西鄰泰國，東鄰越南，北鄰寮國，西南邊鄰海地處東南亞的中心。
- 3.由於在 1980 年代東國經歷紅色高棉的恐怖統治，全國約有五分一以上人口死於饑荒、勞役、疾病或迫害；因此目前東國是屬於一個平均較低年齡的國家。
- 4.目前全國人口尚有 18% 係屬於貧困狀況(以每人每天收入低於美元 1 元 5 角為貧困定義)。貧困比率在近幾年已持續降低，而微型金融(microfinance)主要的使命也在於改善貧困的問題。

## (二)經濟指標重點(如附表一)

- 1.從 2011 年度起，GDP 成長率均能保持 7%以上。至 2013 年 GDP 人均值突破 1 仟美元至 1,043 元。
- 2.2014 年通貨膨脹率為 4.5%，今(2015)年度預估為 3.5%。
- 3.政府財政收入均小於財政支出；屬持續的財政赤字。  
進出口均為貿易逆差狀況，且有擴大趨勢。2014 貿易赤字為美元 29.08 億元。
- 4.2014 年底 1 美元等於柬埔寨貨幣 Riel 4,075 元。在東國美元與 Riel 可自由兌換使用，目前一般商店美元與 Riel 的兌換匯率約在 4,000 元~4,200 元間。

### 【附表一：經濟指標】

## CAMBODIA KEY ECONOMIC INDICATORS

INDICATORS	2010	2011	2012	2013	2014
Gross domestic product (GDP)					
Nominal GDP (bn USD)	11.2	12.8	14.1	15.2	16.9
Real GDP (% change)	6.0	7.1	7.3	7.4	7.0
GDP per capita (USD)	795	897	945	1,036	1,139
Government budget					
Revenues (%GDP)	17.0	15.6	14.4	14.9	15.4
Expenditures (%GDP)	19.9	19.6	19.7	20.3	19.0
Government balance (%GDP)	(7.5)	(7.4)	(5.3)	(5.4)	(5.5)
Foreign trade and BoP (bn USD)					
Trade balance	(1.5)	(1.4)	(1.9)	(1.9)	(3.1)
Exports	3.9	5.2	6.0	6.9	7.8
Imports	5.4	6.7	7.9	9.0	10.1
Foreign direct investment	0.76	1.33	1.41	1.45	1.62

## (三)柬埔寨的 MFI 機構(Microfinance Institution)

### 1.柬埔寨 MFI 的演進過程

#### (1)1990 年~1995 年。(開始階段 Start up)

多邊或雙邊的捐助機構 和 NGO (國際非政府組織 Non-Government Organization)在柬埔寨開始貧困戶的微型財務輔助專案。

#### (2)1995 年~ 1999 年 (機構化階段 Institutionalization)

為使財務輔助能持續維持，NGO 的微型財務角色逐漸轉換為成立微型財務機構來接續辦理。

#### (3)2000 年~(商業化階段 Commercialization)。

東國央行(NBC)正式發照給 MFI，並開始整合 MFIs 納入柬埔寨金融機構管理體系中。其他發展方式包括於 MFIs 機構中開放 MDI 執照的申請；並集資設立 Cambodia Credit Bureau (CBC) 蒐集並提供各金融機構客戶的資訊。

2. 東國目前金融機構包括 36 家商業銀行，11 家專業銀行(Specialized Bank)，40 家 MFI，6 家租賃公司及 7 家國外銀行代表人辦事處。
3. 40 家 MFI 系統可區分為 7 家 MDI(Microfinance Deposit Taking Institution) 及 33 家 MFI(Microfinance Institution)。依 National Bank of Cambodia (NBC) 統計，2014 年底全體 MFIs 的資產為美元 24.39 億，其中 7 家 MDIs 為美元 20.73 億，另 33 家 MFIs 為美元 3.66 億。本次參訪的 Prasac Microfinance Institution 屬於 7 家 MDIs 中資產最大的機構，2014 年資產為美元 7.01 億。
4. MDI 的業務項目為向大眾辦理放款及收取存款(Loan & Deposit Taking from Public)；而 MFI 的業務項目則是向窮人、低收入家庭及微型企業提供放款及存款(Loan and Deposit to the poor and low-income households, and to micro enterprise)。
5. 依 National Bank of Cambodia (NBC) 統計，2014 年底全 MFIs 的存款為美元 8.88 億，其中 7 家 MDIs 為美元 8.87 億，另 33 家 MFIs 僅 2 家有收存款為美元 0.01 億。本次參訪的 Prasac Microfinance Institution 屬存款量最大的機構，為美元 3.05 億。
6. 依 National Bank of Cambodia (NBC) 統計，2014 年底全 MFIs 的放款為美元 20.29 億，其中 7 家 MDIs 為美元 17.20 億，另 33 家 MFI 為美元 3.09 億。本次參訪的 Prasac Microfinance Institution 屬放款量最大的機構，為美元 5.81 億。

## 二、Prasac 微型財務公司經營展望

- **Prasac Vision** 經由微型財務機構改善農村生活水準及經濟發展

To improve the living standard of rural people and contribute to sustainable economic development by being a financially viable microfinance institution.

- **Prasac Mission** 針對農村社區及小型企業提供持續的財務服務

To provide sustainable access to financial services for rural communities and micro-enterprises.

### (一) Prasac Microfinance Institution 發展背景

從 1995 年起在歐盟 EU 資助柬埔寨鄉村發展下，陸續成立 Prasac I 及 Prasac II 專案，Prasac 援助項目旨在恢復金邊周圍 6 省農業發

展；後於 2000 年登記為 Prasac Credit Association 辦理 Credit Operator 的業務。至 2003 年 Prasac I 及 II 的鄉村發展專案到期停止。

至 2004 年 NBC(東國央行)與 MoC(東國商務部)核准 Prasac Credit Association 改為 Prasac Microfinance Institution。2010 年又獲核准存款業務執照(Deposit Taking from the public)。

## (二)股東結構

比利時投資公司對發展中國家(BIO)、龍資本集團(DCG)、荷蘭發展金融公司(FMO)及斯里蘭卡歐力士租賃公司(LOLC)各持有 22.25%，而 PRASAC 員工公司(PSCO)持有 11%。至 2015 年 6 月份 Prasac 實收資本額為美元 47 百萬元，股東權益為美元 135 百萬元。

## (三)經營規模及獲利狀況(詳如附表二)

1. Prasac 目前業務項目包括放、存款及其他銀行服務。放款項目有零售放款及中小企業放款；存款項目有儲蓄存款及定期存款；其他銀行服務則包括外幣兌換(美金、泰銖 THB、柬埔寨瑞爾 KHR 三種幣別)、國內匯款、薪資轉帳、ATM、電費繳款(目前限金邊 Phnom Penh 及 Kandal 省)。
2. Prasac 至 2015 年 6 月底共計 181 家分行分佈在東國 25 個省，另設置有 93 台 ATM，員工人數為 4,649 人，其中有 2,259 人屬於直接與顧客接洽服務的 credit officer。
3. Prasac 至 2015 年六月份，存款總額為美元 401 百萬，放款總額美元 685 百萬元。
4. 因存放比達 170%，為支應放款需求，其他負債項目也達美金 312 百萬元，其中 Prasac 主要是運用國外金融機構提供中長期借款來增加放款業務可拓展空間。如今(2015)年 4 月份，隸屬世界銀行的 International Finance Corporation(IFC)提供美元 10 百萬的貸款給 Prasac；接著在 6 月份 IFC 又為 Prasac 籌組完成美元 65 百萬的國際聯貸案。
5. 在東國經濟快速復甦，放款資金需求大下，充沛的存款及資金籌集是 Prasac 重要的策略。
5. Prasac 的存款戶至 6 月底有 407,388 戶，因該國有女性當家的習俗，女性存款戶為 327,161 戶，而男性存戶僅 80,227 戶。因 Prasac 屬微型金融機構，每戶存款平均餘額為 986 美元。
6. 放款戶方面，微型貸款(Micro-loan)計 466,167 個客戶，每戶平均放款餘額為 4,477 美元；另中小型貸款(SME-Loan)計 10,275 戶，每戶平均放款餘額為 67,966 美元。

7.存放利差相當大。Prasac 存款牌告一年期定期存款利率，美元 USD 為 8%，東幣里爾 KHR 為 9.75%，泰銖 THB 為 8.5%。而美元放款利率，Micro-loan 約 28~34%，SME-Loan 約 14~27%。

8.高存放利差下，Prasac 2014 年度稅後獲利美元 30 百萬元，ROA 為 5.21%，ROE 則達 44.97%。

【附表二：Prasac 重要財務數字】



## FINANCIAL HIGHLIGHTS

As at 30 June 2015  
Amount in USD

BALANCE SHEET	AUDITED 31 DEC 2014	UNAUDITED 30 JUN 2015	INCOME AND EXPENSES	AUDITED 31 DEC 2014	UNAUDITED 30 JUN 2015
<b>Assets</b>			Interest & Fee Income	108,440,081	72,330,095
Cash and Banks	111,469,118	143,434,833	Interest & Fee Expenses	(34,609,507)	(24,096,324)
Net Loan Portfolio	571,187,994	685,478,586	Operating Expenses	(33,042,503)	(22,041,162)
Other Assets	18,917,877	20,256,799	Non-Operating Expenses	(3,123,429)	(1,994,530)
<b>Total Assets</b>	<b>701,574,989</b>	<b>849,170,218</b>	Income Tax Expenses	(7,609,837)	(4,926,971)
<b>Liabilities</b>			<b>Profit After Tax</b>	<b>30,054,805</b>	<b>19,271,108</b>
Customers' Deposits	305,163,806	401,688,965	<b>ADDITIONAL HIGHLIGHTS FOR SEMESTER 1, 2015</b>		
Liabilities	282,345,789	312,233,114	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Total number of borrowers: 280,991</li> <li>◆ Total number of depositors: 407,388</li> <li>◆ Total network coverage: 25 cities and provinces, 181 branches</li> <li>◆ Total number of ATMs: 93</li> <li>◆ Total number of staff: 4,649</li> </ul>		
<b>Total Liabilities</b>	<b>587,509,595</b>	<b>713,902,079</b>			
<b>Equity</b>					
Registered Capital	47,000,000	47,000,000			
Reserves	5,482,607	5,482,607			
Retained Earnings	29,378,474	45,644,103			
Subordinated Debts	32,204,313	37,141,429			
<b>Total Equity</b>	<b>114,065,394</b>	<b>135,268,139</b>			
<b>Total Liabilities and Equity</b>	<b>701,574,989</b>	<b>849,170,218</b>			

9.信用延滯管理佳(詳如附表三)

在面對面徵信、農村社區、人際關係銀行等特性下，2014 年底延滯率僅為 0.21%。

雖在當地機構財務報表並不很透明下，惟據台資同業觀察當地的財務及延滯資料應另行再 Due Diligence 較妥。

【附表三：Prasac 信用延滯管理】



#### 10. Prasac 的信用評等

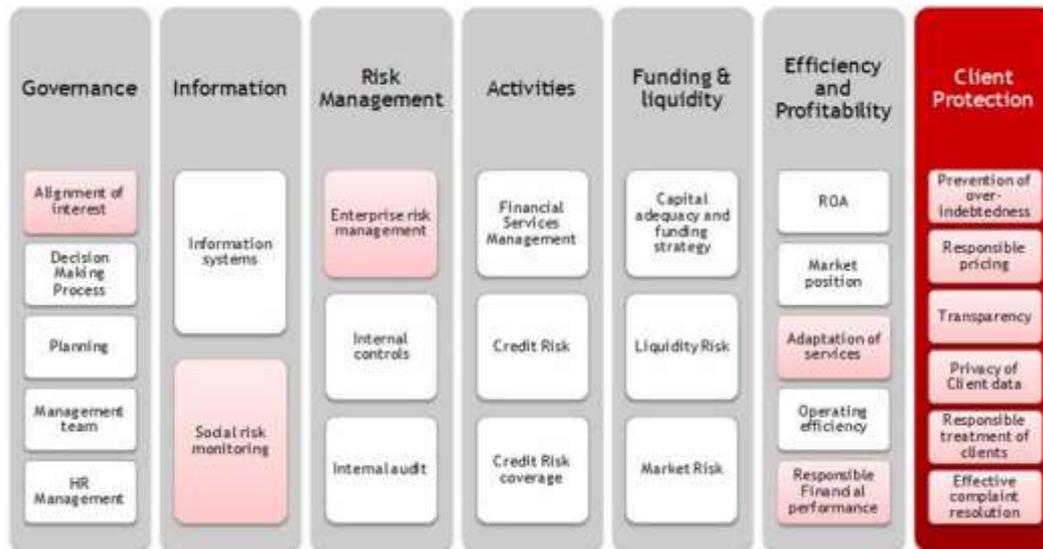
Prasac 是委託專門辦理國際微型金融機構信用評等的 Planet Rating (International NGO Planet Finance)所做的。

該公司採用的微型金融機構評等的模組稱為 GIRAFE 及客戶保護評估兩大部份(如附表四)；Smart GIRAFE 包括公司治理、資訊系統、風險管理、財務及信用風險管理、資金融通及流動性、及獲利和效率等六類。

另鑒於微型財務公司目標客戶大多屬較弱勢及較無財務知識的客群，因此客戶保護部份亦是微型金融重要的評估項目，包括客戶繳款能力的保護、機構責任感、透明度、客戶資料保護、對待客戶的責任感、及有效率的客訴處理等。Prasac 2015 年 2 月的信用評等為 A(Stable)，其中客戶保護(CP)評為 b。

A(Stable)的評等目前在 Planet Rating 十多個國家的微型財務公司中屬最好的 Rating。(如附表五)

【附表四：Planet Rating 微型金融機構評等模組】



【附表五：Prasac 信用評等報告 (FEB 2015)】

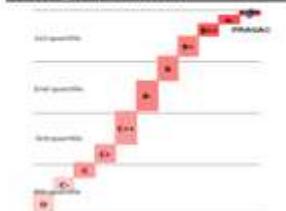


**PRASAC MFI Ltd., Cambodia**

PRASAC was established in 1995 as a development project funded by the European Union, to support the agricultural sector in several provinces of Cambodia. In 2002, the entity transformed into PRASAC Credit Association, a credit operator registered with the NBC. PRASAC MFI Ltd was established as a private limited liability company and was granted a NBC license to provide microfinance services in 2004, and a microfinance deposit-taking institution (MDI) license in 2010. Based in Phnom Penh, PRASAC operates throughout Cambodia thanks to a widespread branch network, including 175 branches and 7 regional offices. PRASAC offers both credit and savings services, as well as fee-based services such as money transfer. As of Dec. 2014, PRASAC had a 580.5 M USD total loan portfolio comprised of 251,112 active borrowers and 305.2 M USD in total savings from 360,349 active depositors.

Smart GIRAFE Rating									
Rating	Date of the rating	G	I	R	A	F	E	+CP	Previous rating:
<b>A</b>	<b>Feb. 2015</b>	<b>a</b>	<b>a</b>	<b>a</b>	<b>a</b>	<b>a</b>	<b>a</b>	<b>b</b>	A, July 2011
Stable	Valid until Jan. 2016								

**Rating distribution**



**Performance indicators**

M USD	Dec. 2013	Dec. 2014
Assets	451.9	701.4
Loan portfolio	569.6	580.5
Active borrowers	196,906	251,112
ROA	4.8%	5.2%
NPL 30 +	0.18%	0.21%
Portfolio yield	23.2%	22.6%

**Planet Rating Contact**

Antoine Navarro  
 anavarro@planetrating.com  
 +33149212630

**MFI Contact**

Sim Senecheert  
 senecheert@prasac.com.kh  
 +85516908508

REF: BR/15010

**Rating highlights**

- PRASAC is one of the leading microfinance institutions in Cambodia, with the largest loan and savings portfolio behind ACLEDA. The institution shows good profitability levels and maintains a strong ROA of 5.2% as of Dec. 2014.
- The decision-making process is clear and efficient, although reporting on social performance and monitoring of responsible practices is limited. Overall, the interests and incentives of main stakeholders are focused on profitability and sustainability.
- PRASAC's MIS is efficient and cost effective, and is planned to be upgraded in 2015.
- A comprehensive risk management framework is in place. However, monitoring of systemic risks could be improved, especially regarding risks of over-indebtedness given the potentially highly-saturated microfinance market in Cambodia. This risk has been partially mitigated by an analysis on market penetration during village assessments.
- PRASAC has an excellent portfolio quality, with NPL 30 representing 0.21% of its total loan portfolio. The launch of its future micro-insurance company subsidiary should enable the institution to mitigate particularly important risks, such as death of a client or natural disaster.
- PRASAC is sufficiently capitalized and its funding strategy is effective and well-diversified with a wide range of funding sources: savings, borrowings, syndicated loans, etc.
- Policies provide a satisfactory coverage of client protection principles. Some improvements can be made, especially regarding prevention of over-indebtedness: a debt level threshold has been defined to assess clients' repayment capacity, but the permitted threshold is high when compared to best practices.

**Outlook**

The outlook for PRASAC is stable, thanks to its advanced institutional system, its strong financial performance and its market position. Good performance and good management of risks are expected to maintain in the coming years. A transformation into a commercial bank will create new opportunities and risks in the medium-term.

## 參、心得報告

### 一、感想與心得

(一)柬埔寨境內城鄉差距大，許多偏遠的鄉村，由於缺乏正常金融的管道與合適的抵押品，因此需設置 MFI 與 MDI 等微型信貸的機構，由於其客群議價能力較差，使得業者得對還款期限、還款頻率等作出限制，同時要求透過團體互保 (Group Loan) 或農作收成物保證等方式做為信用保證以降低風險，並藉大量人力催討，因此雖屬高風險客群，但在妥善信用風險管理下，延遲繳款比率依然有良好的控制。

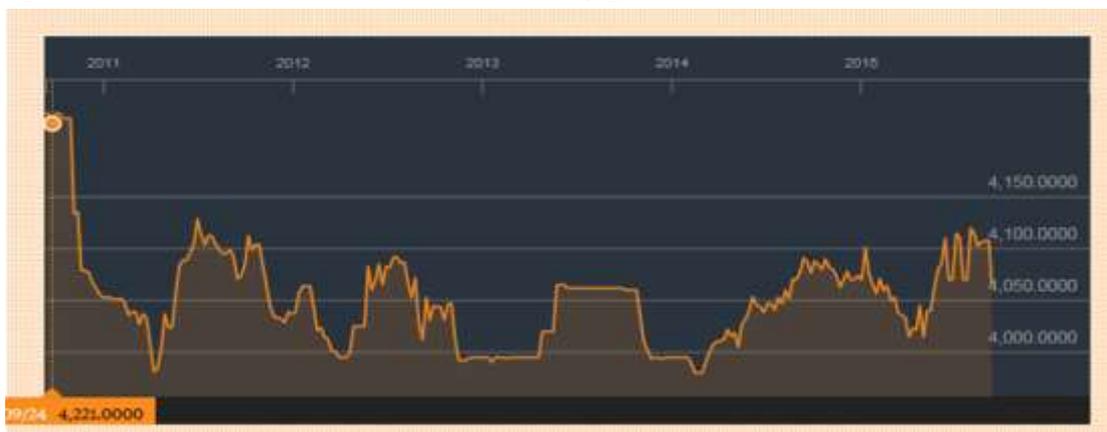
(二)東國央行(NBC)雖未明令禁止新台資銀行分行設立，但該國銀行間競爭日益擴大下在參訪時 NBC 已間接暗示其暫緩政策，台資銀行欲新設分行現階段也恐較難獲准。因此改申設或轉投資 MFI 成為台資銀進入東國金融市場的另一途徑。柬埔寨 MFI 設立門檻資本額要求很低(MFI 約美元 6 萬，MDI 約美元 250 萬)，但整體環境觀之，NBC 政策性係規畫 MFI 對窮人階級及小型企業放款，同時亦會檢討 MFI 其社會責任的執行成效；台資銀行欲透過投資 MFI 進而以後轉型成一般銀行，必需落實的進入 local market 且須持續檢討 NBC 政策的配合。

(三)為持續擴大放款業務規模、擴充分行 IT 及 ATM 各項軟硬體投入及增加外匯服務項目，如何增加國外金融機構借款、引進新投資機構資本及轉型為商業銀行已是 MFI 幾個重要的策略思考。本次另參訪的 Sathapana Microfinance Institution Limited 將已與東國境內一家日資銀行 Maruhan Japan Bank Plc 合併，預計合併後的新銀行將於明年年初開始營運。這次 Prasac Microfinance Institution Limited 高階幹部在與銀行公會參訪團座談中，也很明顯的表達歡迎外資能評估轉投資該機構。

(四)就台資金融機構進入柬埔寨金融市場的競爭力；近年柬埔寨貧困及農村民眾逐漸的增加個人所得，且運用金融機構開戶存借錢的客戶數成長加速；另小型企業客戶也隨著經濟成長逐漸增加，中長期而言這些 Micro Clients 和 SME 客戶群將成為潛力收入來源。且銀行產品相對單純，銀行間 FI interbank Business 及資本市場尚起步而已。以台資銀行美元資金尚充裕及過去數十年的累積的成長實務經驗及產品開發能力，台資銀行競爭能力是樂觀的。惟參訪 Prasac MFI 中討論到，女性客戶乃是微型金融的客戶主力，比例約在 80% 左右，主要因家庭主婦是掌控家中經濟角色與較好的信用。且放貸徵信往往倚賴社區鄰居、親人詢問方式評估，與台資銀行經驗有很大的不同。

(五)柬埔寨的 KHR 匯率風險。東國民間市場的交易以使用美金占約八成，其餘二成始為東幣。柬埔寨現為外匯開放國家，美金外幣均可自由進出。但是最近五年對美元的匯率僅在 4000KHR 到 4150KHR 間小幅波動(如附表六)。相對於東國近年來連續的財政赤字及貿易逆差且經濟成長須大量外匯挹注下；匯率維持長期穩定似為政策下管控且整體匯率風險相對很大；對經濟維持持續成長也是一個變數。東國將來的匯率政策及變化應屬該國的系統性風險(systematic risk)。

【附表六：USD:KHR 2011 年~2015 年匯率】



(六)房地產過熱，且大多為投資屋，金融機構的部位需注意。

近的房地產，惟近來已經呈現過熱趨勢。依國泰世華柬埔寨子行的分析，2016 年底落成的公寓量體將達到 5 萬單位，未來柬埔寨是否能持續開放外資產業，使外派經理人和公寓單位達到平衡將是未來是否泡沫化的關鍵。當地法令規定，外國人只能投資二樓以上的房地產，以台灣建商與房仲推的案子，多數為 Single house 或 Condo(Service Apartment)，單價皆高於當地人可購買的水準大多屬外國人投資屋，故國泰世華柬埔寨子行土建融多以當地人居住的”排屋”為主，以當地人為目標客戶群，降低違約風險。Prasac 的 loan Portfolio 這方面的比重及其不動產貸款政策亦需另深入了解。

## 二、將研習所學應用於工作實務之具體計劃

### (一)組織與管理

MFI 與 MDI 鎖定農村窮人客群，BANK 則為法金、SME 及較富有客群，兩者因客群不同，行銷手法需有不同方式。惟 MFI 與 MDI 善於控制低逾期的經營方式，似值得研究學習。

### (二)業務發展

柬埔寨當地美元利率相當的高，且屬外匯開放國家，如何在國家風險及個別機構風險適度控管下，來評估承辦東國境內外的 FI interbank business 增加資金運用收益，似值得評估研究。

### (三)其他

無。

## 三、建議事項

### (一)針對主管機關之建議事項

#### 台資金融機構東國當地人力資源管理

柬埔寨人多信仰佛教，天性和善易於管理，但仍存在著低度開發國家薪資每年持續高增幅的問題。台資當地銀行員工薪資往往較缺乏競爭力，並導致高流動率。然柬埔寨的員工勤奮好學似可提供台資銀行一個突破口，據兆豐與國泰世華表示，該行員工通常早上六點即上早課或補習班，下午五點後再上夜校，或假日自學，其昂貴的補習費或學雜費為員工一大負擔。台資銀行或可思考工作外，提供員工金融相關學習課程，如會計、金融產品、銀行實務、法規等訓練，不但可減少員工負擔，在薪資相對不利對手的情形下，提供員工留任的可能，增加員工對銀行的認同感及員工專業度。

## **(二)從銀行公會觀點給予銀行同業之建議事項**

因柬埔寨的國家風險仍高(S&P country risk 評等為 B)，在臺灣主管機關鼓勵打銀行亞洲盃之際，針對該國的國家風險的評估、業務潛力及風險管理等方面，期望主管機關、銀行公會或金融研訓院能定期提供相關研究報告以供各金融同業參考。另因應 2016 年東協單一市場來臨，其他東協市場亦可一併做區域戰略評估。

## **(三)其他建議事項**

本次東國央行代表表示,雖 IMF 已提出該國金融機構已屬偏多之警訊,惟該國放款利率過高,借款人負擔沉重,仍希有外資銀行之進入,引進市場競爭機制,(否認有 suspend 之說法),明確表示對外台資商業銀行執照核發仍持開放態度。惟亦提出如購併當地商業銀行 MFI 或設立 MFI，對於有志進軍東國市場的業者或為可評估之選項。

## 第二組考察心得報告－Sathapana Limited

參訪單位	Sathapana Limited	負責組別	第二組
參訪主題 (英文)	Cambodia Micro Finance	參訪主題 (中文)	柬埔寨微型金融
研討日期	2015/08/24	研討時間	14:00-16:30
小組成員	組長：金融監督管理委員會銀行局林寶惜組長 組員：永豐商業銀行林佳亨副處長 第一銀行金邊分行周朝崇經理 台北富邦商業銀行胡志明市分行彭德齡行長 中國信託銀行鄭奕寬襄理		

### 壹、參訪摘要

- 一、參訪柬埔寨第二大微型金融公司 - Sathapana，了解該國微型金融發展歷史與沿革。
- 二、深入了解柬埔寨微型金融成立要件、業務限制、產品特性、客群。
- 三、針對近年微型金融快速發展，探討相關資金成本、貨後控管、市場競爭等風險疑慮。
- 四、探討微型金融未來發展趨勢，尋求台資銀行合作的機會。

### 貳、參訪內容

#### 一、柬埔寨微型金融發展沿革：

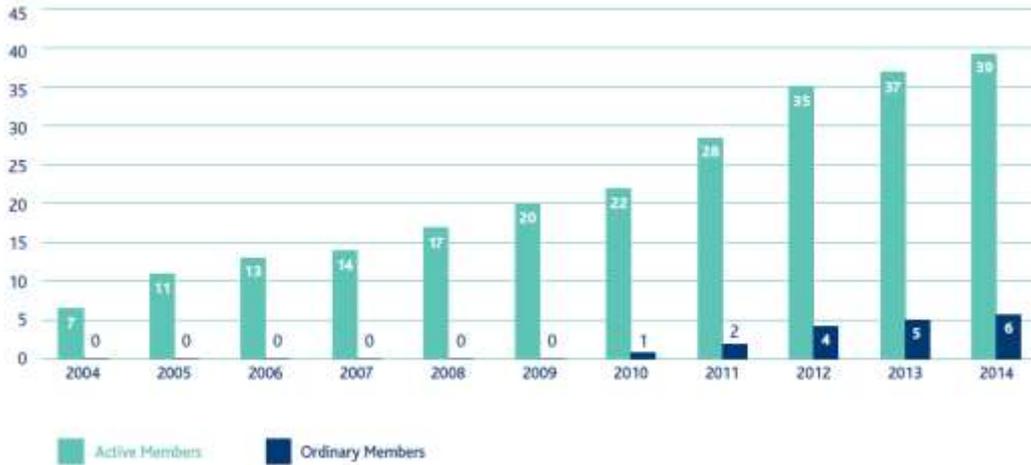
##### (一)柬埔寨國家環境介紹

1. 柬埔寨面積約台灣 5 倍大，人口數約一千五百萬人，該國貧富差距大，人均年收入約 USD 1,135。
2. 柬埔寨 80% 人口位於偏鄉地區，55% 勞力從事農業工作，該階層人民難以取得銀行貸款，使 MFI 在該國極具發展潛力。

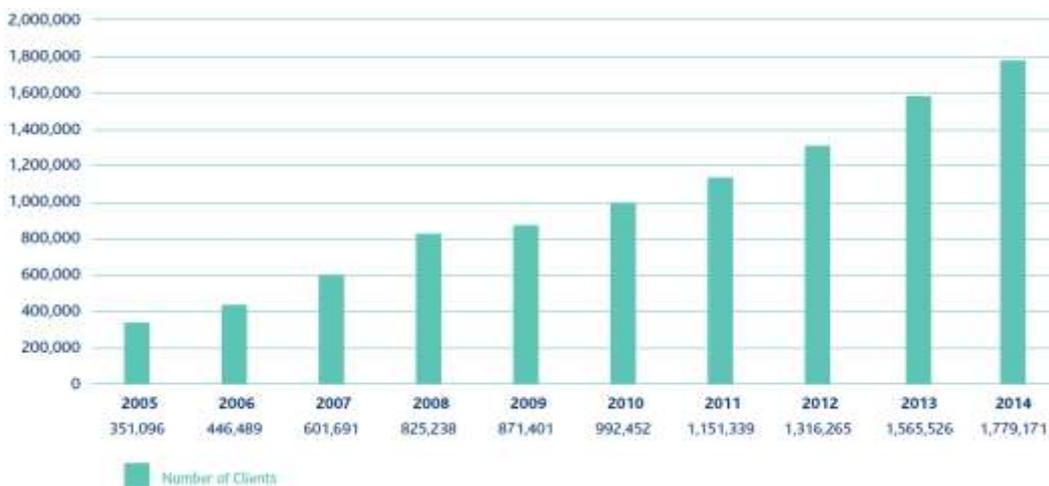
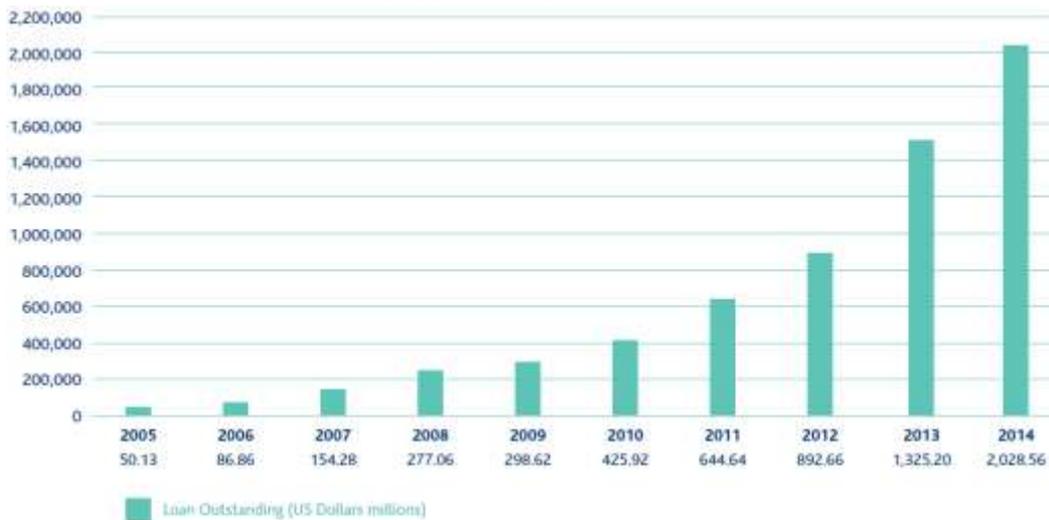
##### (二)柬埔寨微型金融發展歷史

1.1990 初期柬埔寨內戰後，外援協助成立 Non-Government Organization(NGO)，提供金融服務協助偏鄉發展。

2.1990 中期後，央行協助 NGO 轉型 MFI，近年 MFI 成長如下：



3.放款戶數與餘額成長如下圖所示：



(三)柬埔寨微型金融管理機關、法令遵循

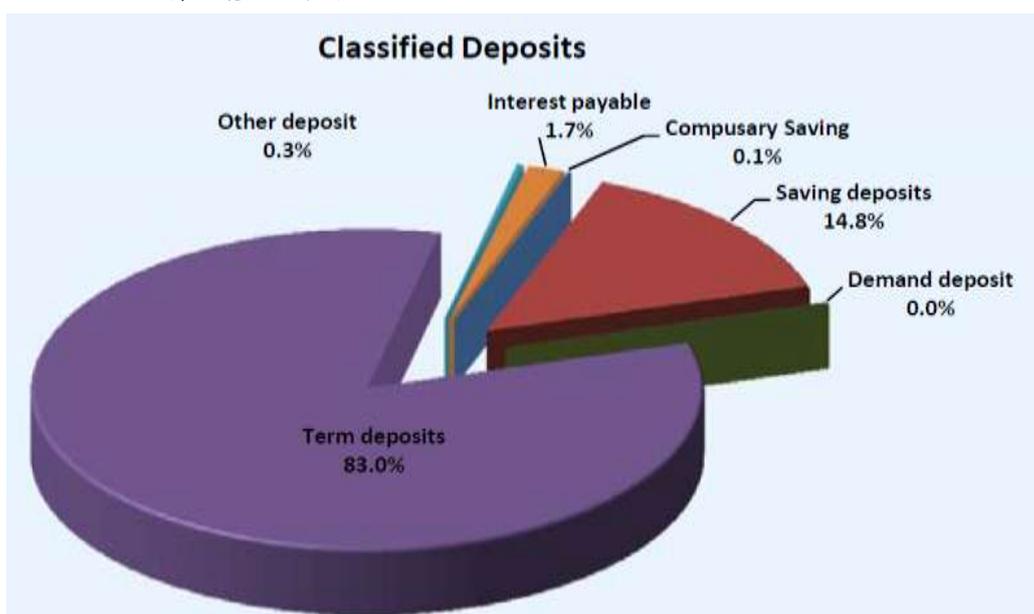
1.1990 中期，央行 Credit Committee for Rural Development (CCRD)定出微型金融政策與業務方向。

2.2000 後，央行制定各種銀行法規，協助 NGO 與 MFI 轉型，同時納入銀行系統監理。

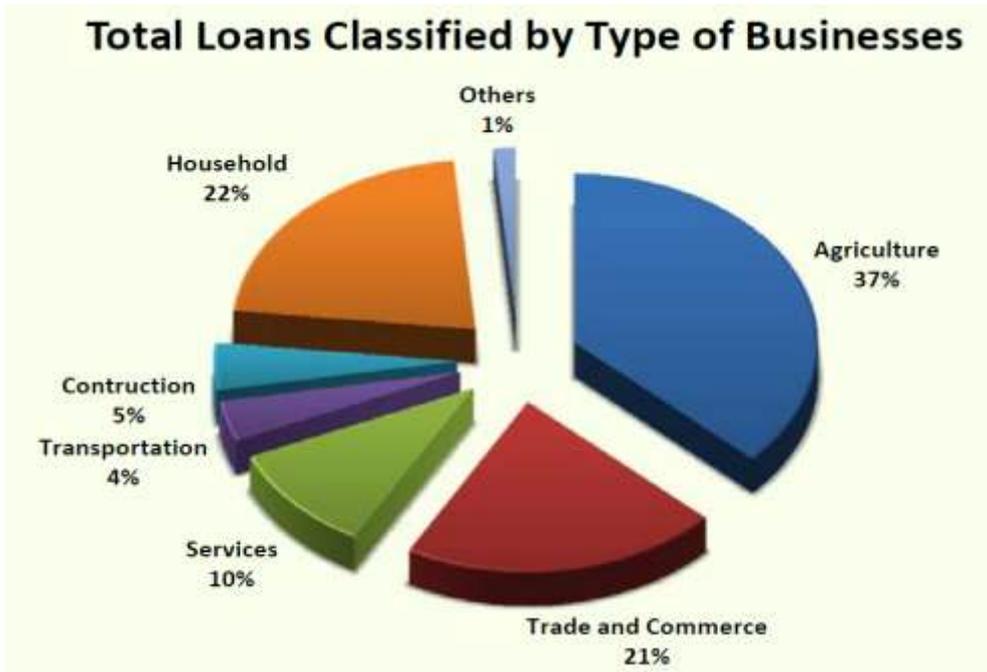
(四)柬埔寨 2014 年 MFI 資料統計

(含 7 間存款執照 MDI 與 39 間一般 MFI)

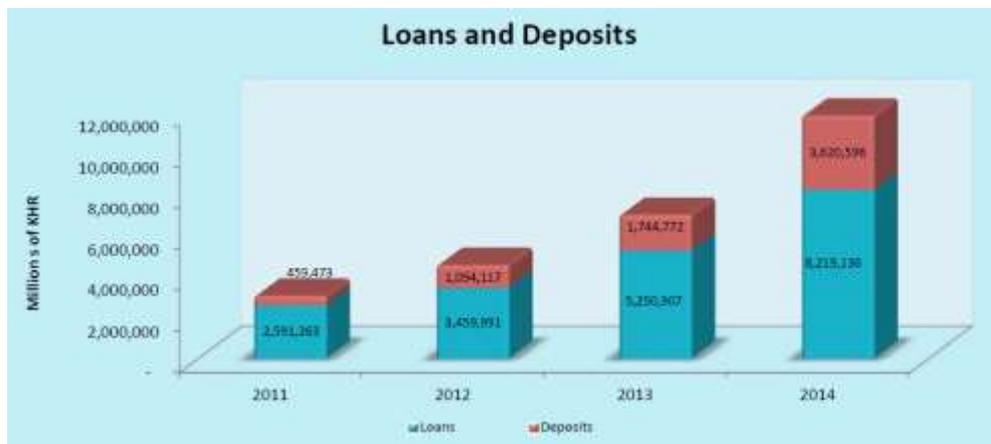
1.存款產品分類



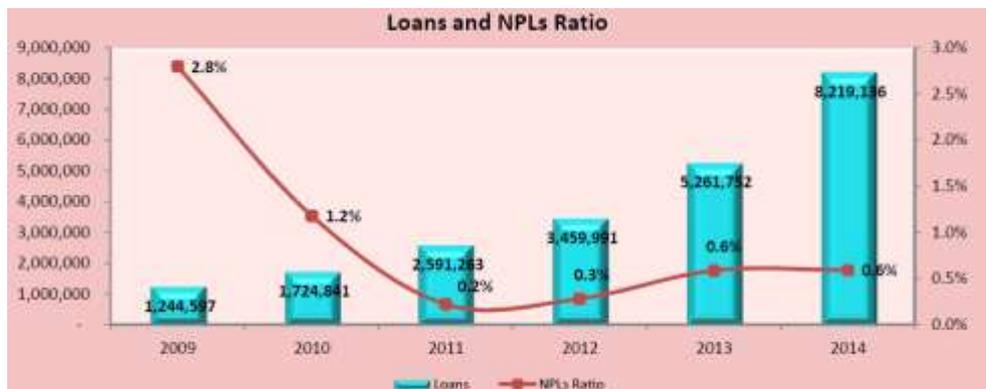
## 2. 放款客戶別



## 3. 存放比例



## 4.PAR



### 二、拜訪 Sathapana MFI，了解實務運作情形

#### (一)Sathapana 歷史沿革

- 1.1995 年以 Cambodia Community Building 為名成立 NGO。
- 2.2003 轉型為 MFI。
- 3.2009 年取得存款業務執照(MDI)。
- 4.2012 年 12 月，日本 Maruhan 集團以美金 39.3 million 併購 Sathapana，股權占比例 95.1%。

#### (二)Sathapana 業務發展現況

- 1.2015/7，Sathapana 有 149 間分行，分布在全國 25 省，總員工數 2,907 人。
- 2.2015/7 放款餘額 USD 406 million(成長 30%)，客戶數 106,774(成長 12.6%)，存款餘額 USD228 million(成長 37%)，存款戶數 110,204(成長 25.9%)，稅後淨利 USD 8.4 million。
- 3.2015/7 不良債權比率(PAR)0.15%。

### 三、台資銀行柬埔寨市場投資 MFI 之機會與挑戰

#### (一)MFI 設立

- 1.設立資本門檻低，MFI 約 USD 60,000，MDI 約 USD 2.5MM。
- 2.由央行執照審查部門核發營業執照。

#### (二)股權投資

- 1.以 Sathapana 為例，直接參與投資並取得經營權。
- 2.策略性投資，未取得多數，但分享經營成果。

### (三)台資銀行優勢與投資機會

- 1.台資銀行資金充足且成本低。
- 2.柬埔寨市場利差大。
- 3.產品單純，有利未來法、個金產品推廣。
- 4.銀行滲透率低、GDP 基期低，未來市場潛力大。

### (四)市場挑戰

- 1.在地化微型金融 know-how 不足，帳戶小且多，貸後管理不透明。
- 2.存放比普遍不足。
- 3.須大量資本投資，如人員訓練、IT、硬體設備，拉長投資回收期。
- 4.潛在競爭者如地下融資、民間互助會、大型銀行 SME 部門。
- 5.國家政治風險、潛在外匯管制風險。

## 參、心得報告

### 一、感想與心得

#### (一)金融環境

柬埔寨 MFI 過去多以 NGO(Non-Government Organization)轉型而成，在 NBC 規畫中，MFI 主要提供偏鄉融資，其股東結構(員工、NGO、及其他社會發展機構)，讓 MFI 成為政策扶值中低收入、農業、小型商業之金融機構。惟此次 Sathapana 增資與合併後，NGO 與社福機構的股權皆大大降低，融資上具有更大的彈性，此一發展可能型塑 MFI 未來轉型道路。

#### (二)MFI 經營現況

為符合央行政策，7 間 MDI 分行數皆超過 100，分散在該國 25 省，MFI 則規模較小，分行數從 1 到 160 間不等。柬埔寨銀行基礎設施普遍不足，IT 系統、清算機制、聯行&跨行機制、分行硬體、ATM 等都須要更多資金投入。

柬埔寨 MFI 從 2008 的 17 家成長至 2015/6 的 40 家，以本次拜訪的 Sathapana 和 Prasac 為例，其分行數各為 149 家與 181 家，因該國城市化較低，分布在各州的分行與管理小額信貸的 Know-how 為該 MFI 競爭最大利基。若以資產規模來看，該兩家 MFI 將可排名至第 9 大與第 5 大銀行。

### (三)銀行管理

柬埔寨的 MFI 成長速度極快，近三年 Loan Portfolio 成長幅度為 38%、48%、58%，本次參訪的 Sathapana 與 Prasac 的成長率甚至超過該國平均，然在快速成長的背後亦產生存放比不足，分行數快速成長，與貸後控管等相關問題。

依該國整體統計，NPL 平均約在 1.5%-2.5%之間，惟實際數字應較統計數字為高。

### (四)客群與產品

近年柬埔寨小型客戶數成長加速，當該小型客戶轉變成中產階級，該客戶群將成為潛力收入來源。銀行產品相對單純，貨幣交易占比為東幣 20%：美金 80%，以台資銀行產品開發經驗，未來產品間協銷能力看好。

實地拜訪 Sathapana & Prasac MFI，女性客戶乃是微型金融的客戶主力，比例約在 80%左右，主要因家庭主婦是掌控家中經濟角色與較好的信用。放貸徵信往往倚賴社區鄰居、親人詢問方式評估，與台資銀行經驗有很大的不同。

MFI 放款利率以月計息，約在 1.5%-3%/m 之間，存款利率活存約 4%，定存一年期美金約 8%，東幣約 9.5%，利差相對較高。

## 二、將研習所學應用於工作實務之具體計劃

### (一)組織與管理

#### 1.人力資源

柬埔寨人多信仰佛教，天性和善易於管理，但仍存在著開發中國家薪資增幅較高的問題。以國泰世華與兆豐為例，新進員工約在 USD250/m 左右，每年加薪幅度亦超過 10%。然柬埔寨的員工勤奮好學提供台資銀行一個突破口，據兆豐與國泰世華表示，該行員工通常早上六點即上早課或補習班，下午五點後再上夜校，或假日自學，其昂貴的補習費或學雜費為員工一大負擔。台資銀行或可思考工作外，提供員工金融相關學習課程，如會計、金融產品、銀行實務、法規等訓練，不但可節省員工時間與金錢，在薪資相對不利對手的情形下，提供員工留任的可能，增加員工對銀行的認同感。

#### 2.經營管理

柬埔寨銀行 penetration 仍低，除了人民對銀行信心未建立外，主要

原因為大部份勞動人口的可支配所得偏低，無存款須求。另因分行與 ATM 普及率不高，客戶的 Payroll 仍以現金為主，致使銀行人力多浪費在清點與辨識鈔票，客戶發薪日成為每月最忙碌的時刻，在人力與保全上產生很大的壓力。除銀行體系外，地下金融(如互助會)提供當地人民籌資管道，依國泰世華 RM 觀察，互助會行為普遍存在各社區，其借貸利息甚高於銀行，也讓部份人轉而將錢投入互助會活動中。但從另一層面看，也代表著潛在的客群與旺盛的民間商機。

## (二)業務發展

### 1.東埔寨市場觀察與未來切入機會

東埔寨經濟的四大支柱為旅遊業、加工業(製衣製鞋業)、建築業和農業，勞動力分布為農業: 55.8%、工業: 17%、服務業: 23%。輕工業低度發展的結果，民生用品多數為進口且價格高，中下階層人民的財富不易累積，此為銀行業發展的不利之處。未來銀行發展應觀察外國直接投資項目，農業人口是否能有效轉移至工業，進口數量與經常帳赤字減少，拉高人均 GDP&平均薪資，使中產階級人口上升，財富累積於民，俾能使經濟產生正向循環，創造對銀行有利的環境。

### 2.東埔寨房地產似有投資過熱問題

近來東埔寨建築業發達，從國外流入的熱錢大多投資在金邊附近的房地產，惟近來已經呈現過熱趨勢。依國泰世華東埔寨子行的分析，2016 年底落成的公寓量體將達到 5 萬單位，未來東埔寨是否能持續開放外資產業，使外派經理人和公寓單位達到平衡將是未來是否泡沫化的關鍵。當地法令規定，外國人只能投資二樓以上的房地產，以台灣建商與房仲推的案子，多數為 Single house 或 Serviced Apartment，單價皆高於當地人可購買的水準，故國泰世華東埔寨子行土建融多以”排樓”為主，以當地人為目標客戶群，降低違約風險。

## (三)其他

無。

## 三、建議事項

### (一)針對主管機關之建議事項

無。

### (二)從銀行公會觀點給予銀行同業之建議事項

柬埔寨因長期處於動亂之中，赤柬屠殺人民的暴行亦加深人民對政府的不信任感，使得人民對銀行體系及本國貨幣使用率較低。1993 聯合國金援柬埔寨 300 億美金，使得柬埔寨對美元的依賴更深，目前貨幣交易占比為柬幣 20% 美金 80%。然未來柬埔寨在經過發展後，該國勢必減少美元的流通與交易，屆時外匯管制將成必然，此亦為外資進入柬埔寨風險之一。又 S&P 對柬埔寨 country risk 評等為 B，國家風險須予注意。

整體觀之，5 家台資銀行短程目標皆以金邊為中心向外輻射，規模屬中小型銀行。然柬埔寨的大型銀行如加華銀行，Acleda 銀行，該等銀行 SME 產品益趨成熟，將會壓縮 MFI 成長空間。台資銀行豐沛資金，產品的開發能力，大型銀行的管理經驗，對 MFI 將具有互補效應，此優勢或提供台資銀行中長期合作或合併的機會。

### (三)其他建議事項

此行拜會柬埔寨央行，央行金融監理局接見之代表：場外監理組 (Off-site Supervision Dept.) 組長 NGET SOVANNARITH, Ph.D. 表示，雖 IMF 已提出該國金融機構已屬偏多之警訊，惟該國放款利率過高，借款人負擔沉重，仍希有外資銀行之進入，引進市場競爭機制，對外資銀行執照核發仍持開放態度(否認有 suspend 之說法)。惟渠亦提出如購併當地商業銀行、MFI 或設立 MFI，對於擬進入東國市場的業者或為可評估之選項。

## 第三組考察心得報告－柬埔寨國家銀行(NBC)

參訪單位	柬埔寨國家銀行(NBC)	負責組別	第三組
參訪主題(英文)	Risk-based supervision of banks in Cambodia	參訪主題(中文)	以風險為基礎之柬埔寨銀行監理
研討日期	2015/08/25	研討時間	09:00~11:00
小組成員	組長：財政部國庫署顏春蘭組長 組員：台灣銀行蔣中川副理 國泰世華銀行賴育志經理 金融聯合徵信中心朱昌綸副理		

### 壹、參訪摘要

#### 一、柬埔寨基本經濟情勢與銀行業發展近況

- (一)柬埔寨近年來經濟穩定成長，2015 年 GDP 成長率預估為 6.9%，高於 ASEAN5 各國，近年通貨膨脹率及匯率均呈現穩定之態勢。
- (二)柬埔寨之銀行體系包括商業銀行、專業銀行(specialized banks)、微型貸款機構(MFIs)及租賃公司。
- (三)銀行業之貸款產業尚稱分散，並無單一產業超過 20%，另截至 2015 年 6 月之 NPL ratio 為 2.72%。

#### 二、銀行法規架構及監理機制

- (一)NBC 透過 Off-Site 場外監控及 On-Site 實地檢查的方式進行銀行監理。
- (二)NBC 目前係透過重要的監理指標(Prudential Ratio)，如 Solvency ratio>15%、Liquidity ratio>50%、授信資產分類....等，來進行銀行之監管。

#### 三、外資銀行准入最新規範

目前 NBC 並未明文禁止外資商業銀行之申設，但現階段鼓勵外資銀行透過參股、購併本國銀行或設立微型貸款機構的方式進入柬埔寨。

#### 四、其他議題

針對不動產市場，NBC 表示以透過轄下之金融穩定小組持續監控，目前風險尚在可控的範圍，若未來有失控的狀況，可採取政策工具如要求 Loan to Value、Loan to Income 等方式來進行管控。

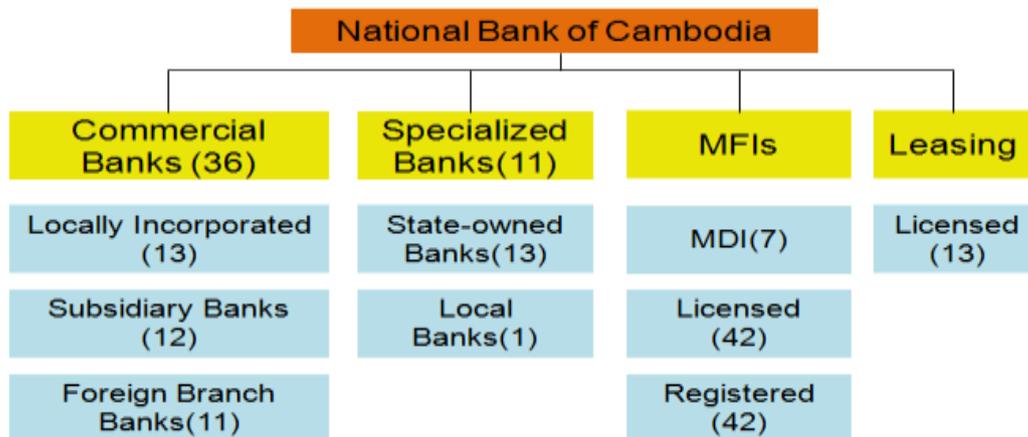
## 貳、參訪內容

### 一、柬埔寨基本經濟情勢與銀行業發展近況

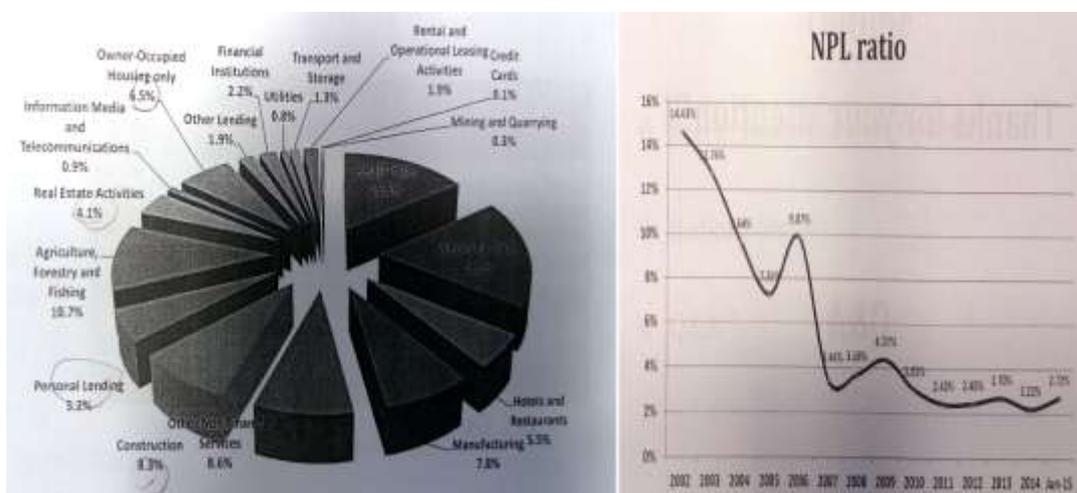
(一)柬埔寨近年來經濟穩定成長，2015 年 GDP 成長率預估為 6.9%，較 2014 年略為下降，但高於 ASEAN5 平均 4.7%。

(二)近年通貨膨脹率及匯率均呈現穩定之態勢。受惠油價下跌，今年各月之通貨膨脹率較去年同期均在 2% 以下，為近五年來新低；東幣 (Riel) 與過去四年相當隨季節性因素而波動，與印尼及馬來西亞相比，並未出現明顯的貶勢。

(三)柬埔寨之銀行體系包括商業銀行、專業銀行(specialized banks)、微型貸款機構(MFIs)及租賃公司。柬埔寨目前共有 36 家商業銀行，其中 5 家為台資的子行或分行，另微型貸款機構近年來成長快速，42 家取得正式執照的微型貸款機構中，有 7 家可合法吸收存款。



(四)銀行業之貸款產業尚稱分散，最高者為批發業與不動產相關產業，但佔比均在 20% 以下。NPL ratio 近年呈現穩定之態勢，自 2011 年後均維持在 3% 以下，截至 2015 年 6 月之 NPL ratio 為 2.72%。



## 二、銀行法規架構及監理機制

(一)NBC 透過 Off-Site 場外監控及 On-Site 實地檢查的方式進行銀行監理。

(二)柬埔寨之銀行業尚未採用 BASEL，目前係透過重要的監理指標 (Prudential Ratio)，來進行銀行之監管。

Selected Ratios	How to calculate?	Requirement
Solvency Ratio	Net Worth/RWA	> 15%
Net Worth	Tier 1 + Tier 2	> Minimum Capital
Liquidity	Liquid Assets/Weighted deposit	>50%
Assets classification	- Financial conditions - Pass due	5 classifications
Large Exposure	Total exposure/Net Worth	<20%; total <300%
Related Party Lending	Total exposure/Net worth	<10%
Fixed Assets Ratio	Total Fixed Assets/Net worth	<30%

(三)針對資本狀況之差異，NBC 會採取不同的監理頻率或額外的資本增提要求：

Categorize of capital	Solvency Ratio	Action to be taken
Well capitalized	≥20%	Normal supervision
Adequately Capitalized	≥15% but <20%	Close monitoring
Under Capitalized	≥10% but <15%	Submit capital restoration plan with 30days
Significant Under Capitalized	≥5% but <10%	Injunction to recapitalize or other discretionary measures including appoint provisional administrator (PA)
Critically Under Capitalized	<5%	Capital call meeting; appoint PA within 180 days.

## 三、外資銀行准入最新規範

(一)目前 NBC 並未明文禁止外資商業銀行之申設，商業銀行之設立規

範：

- 1.商業銀行最低資本要求至少為東幣 500 億元，約合 1,200~1,300 萬美元。
    - (1)商業銀行股東至少一位顯著股東(即持有具投票權股份 20%以上)為投資等級銀行或金融機構：最低資本要求為東幣 500 億元。
    - (2)商業銀行股東為個人或公司：最低資本要求為東幣 1,500 億元，約合 3,750 萬美元。
    - (3)專業銀行股東至少一位顯著股東(即持有具投票權股份 20%以上)為投資等級銀行或金融機構：最低資本要求為東幣 100 億元。
    - (4)專業銀行股東為個人或公司：最低資本要求為東幣 300 億元。
  - 2.不論是商業銀行或外資銀行分行必須維持總資產扣除潛在損失。
  - 3.商業銀行另須提存最低資本要求的 5% 存放於 NBC。
- (二)NBC 表示未明文凍結新商業銀行的申設，但現階段要獲得同意非常不容易，但鼓勵外資銀行透過參股、購併本國銀行或設立微型貸款機構的方式進入柬埔寨。

#### 四、其他議題-不動產市場

- (一)近年來柬埔寨不動產市場價格的快速上升，NBC 表示目前風險尚在可控的範圍：
- 1.不動產相關放款占總放款的比重，包含 construction, real estate activities, owner-occupied housing only 等類別合計僅約 19%，因此對不動產市場變動對整個金融體系的影響性有限。
  - 2.整體不動產市場的成長率由過去幾年超過 30%，去年已降為 25%，並無擴張過速的狀況。
  - 3.不動產有其實質需求，包括外國人可購買二樓以上的公寓，還有嬰兒潮世代成家買房的需求。
  - 4.目前購房仍有相當大的比重使用自有資金。
- (二)NBC 內設有一個金融穩定小組監控柬埔寨的金融情勢，包含不動產市場在內，若發現有過熱的狀態，NBC 也有許多工具可使用，例如限制 Loan to Value, Loan to Income 等等。

## 參、心得報告

### 一、感想與心得

- (一)本次參訪前，主要是透過書面或其他二手資訊來了解柬埔寨，經由此次參訪，更加了解柬埔寨的風土民情，當地銀行的經營實務，房地產市場的實際發展現況與主管機關的態度，有助於擬定未來進行深入研究的方向。
- (二)柬埔寨金融市場目前具有相當高之存放利差，且金融市場尚在初步的發展階段，對於台灣銀行業具有相當高之吸引力，目前共有五家台資銀行(第一銀行、國泰世華銀行、兆豐銀行、玉山銀行、合作金庫)，但由於柬埔寨金融市場的規模不大，人口約 1600 萬人亦低於台灣的人口 2100 萬人，但由於該國之國家風險仍高，未來台灣銀行業應思考如何避免在柬埔寨市場殺價競爭。
- (三)對於尚未進入柬埔寨市場的台灣銀行業者，以主管機關之態度，短期恐難以透過取得分行執照的方式進入柬埔寨，但可思考透過參股本國銀行或設立微型貸款機構、租賃公司等方式先進來熟悉市場。
- (四)經由本次參訪過程，我們可了解到當地的經營模式與台灣有非常大的差異，因此如各金融機構除應加速培養海外市場的經營管理人才，並同步建立培養或吸引當地優秀人才的機制，以提升競爭力。

## 二、將研習所學應用於工作實務之具體計劃

### (一)組織與管理

無。

### (二)業務發展

- 1.研究柬埔寨銀行業與擔保品設定相關法規，以降低銀行於當地之經營風險。
- 2.與柬埔寨之台灣同業保持聯繫，以追蹤柬埔寨市場的發展近況，或了解同業對該客戶之看法，以降低業務發展風險。

### (三)市場調研

- 1.定期收集柬埔寨央行公布的經濟數據與重大產經政策，了解柬埔寨的總體經濟、產業及銀行業發展狀況。
- 2.定期收集銀行業公布的資料，以追蹤銀行業的發展，特別是 NPL 的變化狀況，以提供內部業務拓展的參考。

## 三、建議事項

### (一)針對主管機關之建議事項

建議主管機關可以官方的力量協助業務與當地官方建立關係，銀行業打亞洲盃官方與業者一起合作可發揮事半功倍的效果。

### (二)從銀行公會觀點給予銀行同業之建議事項

建議銀行公會協助國內業者強化海外分支據點之管理機制，與海外人才培養及相關配套機制，如外派人員子女的教育規劃等。

### (三)其他建議事項

無。

## 第三組考察心得報告－緬甸仰光金融穩定局

參訪單位	緬甸仰光金融穩定局 (Central Bank of Myanmar)	負責組別	第三組
參訪主題 (英文)	Risk-based supervision of banks in Myanmar	參訪主題 (中文)	金融監理制度與外資銀行 准入最新規範
研討日期	2015/08/27	研討時間	14:00 ~15:00
小組成員	組長：財政部國庫署顏春蘭組長 組員：台灣銀行蔣中川副理 國泰世華銀行賴育志經理 金融聯合徵信中心朱昌綸副理		

### 壹、參訪摘要

- 一、緬甸基本經濟情勢。
- 二、緬甸台商生活指數。
- 三、緬甸金融相關法規及銀行業發展近況。

### 貳、參訪內容

- 一、緬甸基本經濟情勢：
  - (一)緬甸近年來經濟穩定，2015年觀光人口目標500萬，汽車市場超過10億美元，旅館、手機、餐飲等業者已開始搶佔通路市場。
  - (二)較缺乏國際品牌(如：連鎖速食店、便利商店、超市...等)，歐美市場已逐漸對緬甸開放，外國投資帶動緬甸內部需求，緬甸政府於醫療預算倍增，肯塔基KFC已於2015於緬甸開張。
  - (三)手機普及率每年20%成長，民間通訊SIM卡一張從5000美元降至1.5美元，預計2019訊號覆蓋率達98%，手機用戶達4000萬戶。
  - (四)戰爭造成教育空窗，基礎教育的補習文化盛行，技職教育的需求增大。
  - (五)勞力相對廉價(工資約為中國1/3)，一般非技工月薪60美元，一般非製造業100美元，店員或餐廳員工110美元，工程師技術員300美元，管理階層主管1400美元。

## 二、緬甸台商生活指數：

- (一)市區電梯華廈每月 3000 美元起，辦公室租金每平方公尺 60~80 美元，計程車喊價不跳表（市區平均 3~5 美元）。
- (二)台灣珍珠奶茶每杯 3 美元，吃到飽日式火鍋 15 美元，儂特利漢堡餐 5 美元。
- (三)市區電力不穩定，經常停電，需自備柴油發電機。

## 三、緬甸金融相關法規及銀行業發展近況：

- (一)緬甸金融相關法規計有：中央銀行法、金融機構法、中央銀行金融機構章程、儲蓄銀行業法，由於鎖國多年各類法規尚不健全。緬甸目前有五家國營銀行：緬甸中央銀行（前身為緬甸聯邦銀行）、緬甸農業銀行、緬甸經濟銀行、緬甸外貿銀行、緬甸投資與商業銀行。1992 年起開放私人開辦銀行，2014 年起允許外銀在緬甸設立分行或代表處。
- (二)2014 年 4 月至 7 月間緬甸央行批准 9 家外銀可在該國設立分行，包括：中國工商銀行、日本三菱東京日聯銀行、日本三井住友銀行、日本瑞穗銀行、新加坡華僑銀行、新加坡大華銀行、澳洲澳盛銀行、泰國曼谷銀行、大馬銀行等（台灣並無分行）。惟緬甸央行規定，此 9 家外銀初步核准有效期僅有 12 個月，銀行必須在此期限之內達到央行的規定，並於試驗營運合格後，方能正式獲得在緬甸開展銀行業務的執照。但是，若要融資給緬甸當地企業時則必須和緬甸本土銀行合作。
- (三)銀行業務現行運作情形：
  - 1.存款業務：存款帳戶僅供外資企業和合資企業(不包括外國個人)開立美元及緬幣帳戶，分行基本上有美元及緬幣兩種現鈔供應客戶領取及兌換今(2015)年 7 月以來緬幣大幅貶值，緬甸央行限制領取美元現鈔為每週兩次，每次最高 5,000 美元，轉帳則不受限制。美元存款利率亦很低，基本上跟著各檔期 LIBOR，惟已較外國人和公司在本地銀行存美元目前無利息尚具優勢，緬幣則受央行限制不得支付利息，存本國銀行緬幣利率為 8%。
  - 2.放款業務：最主要仍以與該行原有往來的客戶或其仰光關係企業為主，目前緬甸央行雖已開放外資銀行得承做緬幣、美元和新加坡幣放款，但外商銀行為避免匯率風險仍以承做美元為主，尚未承做緬幣，各銀行目前係以已與其總行或分行往來客戶為主在經營，經詢問目前外商銀行在仰光美元利率訂價約為 6-8%，視客戶往來情形

而定，緬幣利率則依央行規定在 13% 範圍內承做。

3. 外匯業務：緬甸尚無複雜的外匯市場操作，主要皆以即期匯率承作，主要承作對象為緬甸央行，在緬甸外資銀行仰光分行亦有與主要大銀行進行小金額的換匯業務，匯款業務因目前緬甸對匯出及匯入匯款皆有管制，金額在 10,000 美元以下匯入匯款原則上可以由受款人出具資金用途說明供銀行陳報央行，10,000 美元以上則須正式交易文件，方可辦理解款，匯出匯款如為進口貨款，須先申請商業部依核准進口金額匯出，如個人薪資或公司獲利匯出，則須提供完稅證明，才可匯出。
  4. 資本金運用：據 ICBC 表示，其資本金 7,500 萬美元匯入緬甸央行帳戶，其中，4,000 萬美元當保證金，另 3,500 萬美元則存入其新加坡 ICBC 帳戶，需支用或有承作業務才匯入緬甸，惟其表示緬甸央行規定單一客戶承作上限為資本金 20%，故其對單一客戶只能承作 1,500 萬美元，此金額需由其總行另行貸放。
  5. 人員聘用：緬甸金融業這十幾年來進步很慢，很多作業係人供進行，緬甸央行又特別規定這九家外商銀行不得挖角當地銀行得從業人員，故這幾家銀行皆是透過人力仲介或登報徵才，並派回總行訓練兩至三個月才正式上線。
- (四) 目前有 40 餘家外銀在緬甸設有代表辦事處，包括 1998 年 5 月獲核准設立 RO 的第一銀行、2014 年獲核准的玉山銀行及國泰世華銀行。今(2015)年 7 月又獲 8 家辦事處執照(新光、中信銀、合庫、兆豐、台銀、台新、元大、台灣中小企銀)，緬甸金融市場管制逐漸解禁，規範與制度正在建立當中。
- (五) 截至 2015 年 8 月緬甸金融環境現況：除前述商業銀行(總計有 9 家外國銀行; 11 家台資代表處; 40 多家外資代表處)外，尚有證券業(YNSE 仰光證券交易所; underwriting, trading, brokerage, consultancy)、保險業(15 家外國 RO; 本地 12 家)、Micro-finance (核發 234 張執照; 226 家營運、16-17 家外資)、融資租賃公司及財務諮詢服務等。

## 參、心得報告

### 一、感想與心得

台灣金融產業前進柬埔寨與緬甸效益綜合分析：

- (一)優勢：台灣精打細算的管理經驗、華僑語言溝通、中華文化思維、中小企業經營模式、客製化能力。
  - (二)弱點：台灣整體組織行銷與作戰能力、現金流量的管控與調度、國際仲裁能力與保障、產品的形象與品牌。
  - (三)機會：當地的工資仍較低廉、內需市場正發展中、規範與制度正建立中、品牌形象正建立中。
  - (四)威脅：東協區域經濟形成、來自國際大廠的競爭威脅、經營成本逐漸上揚、政治較不穩定、當地民族排華陰影。
- 綜上，台灣金融機構前進柬埔寨與緬甸，仍需就上述優勢、弱點、機會、威脅進行謹慎的綜合評估。

### 二、將研習所學應用於工作實務之具體計劃

#### (一)組織與管理

因緬甸今(2015)年第一次開放外國銀行成立分行，許多法令尚未有配套措施，如銀行法、公司法、土地登記法、外國人持有不動產相關法令，緬甸中央銀行與各家外資銀行亦是一邊做業務，一邊修正法令，各家銀行基本上仍以既有客戶群為主保守推展業務，台灣金融機構未來須視緬甸中央銀行開放程度及法令修改腳步，評估是否拓展服務當地客戶。

#### (二)業務發展

- 1.信用報告機構：緬甸現行尚無信用報告機構，因此緬甸國內沒有蒐集貸款方信用記錄，導致緬甸金融機構在放款時無依據可供參據，放款金額及筆數亦無法提高，無法滿足市場對資金的需求，世界銀行下屬機構 IFC (International Finance Corporation, 國際金融公司) 將協助緬甸中央銀行成立信用報告機構，預計 2016 年 7 月完成。聯徵中心代表於 8 月 27 日拜會緬甸中央銀行時，亦表達願意協助提供信用報告機構建置之經驗，並歡迎緬甸中央銀行官員日後率團參訪聯徵中心。
- 2.考察團各銀行代表與緬甸中央銀行高級官員 Mr. Win Thaw (Deputy Director General of Foreign Exchange Management Department) 、Mr.

Thida Myo Aung (Deputy Director General of Financial Institutions Supervision Department)、Ms. Min Han Soe Thaw (Director of Foreign Exchange Management Department)交換名片彼此認識，為日後聯繫溝通管道鋪路。

### (三)其他

秉承主關機關擴大國際交流、加強台灣於亞洲金融市場能見度之指示，分別與柬埔寨及緬甸之金融監理機構之重要人士維持密切友好關係，並積極參與銀行公會主辦之各類研習考察團，有益於未來相關業務之規劃與推動，強化台灣在全球金融業之地位。

## 三、建議事項

### (一)針對主管機關之建議事項

建議主管機關可運用官方的力量，協助並組織我國金融業者與緬甸當地官方建立更為密切之關係，保持非官方聯繫交流，豐厚雙方友誼，此外亦須建立與臺商情誼，俾建置臺資分行准入之有利環境，此將有助於曾主委號召我國銀行業打亞洲盃以落實具體成效，官方與業者一起合作將可發揮事半功倍的效果。

### (二)從銀行公會觀點給予銀行同業之建議事項

建議銀行公會協助國內業者強化海外分支據點之管理機制，與海外人才培養及相關配套機制，如外派人員子女的教育規劃等。

- 1.建議銀行公會敦請國內金融主管機關運用其政府官方的資源，協助金融業者共同參與亞洲盃以落實具體成效。
- 2.緬甸當地衛生條件欠佳，醫療設施缺乏，請予重視並給予適切配套機制。

### (三)其他建議事項

本次研習考察團參訪之機構涵蓋柬埔寨(金邊)及緬甸(仰光)當地金融主管機關與當地著名金融集團，係為瞭解當地金融市場發展之契機；研討主題深度聚焦柬埔寨及緬甸金融法規與外資准入規範、金融市場業務探討、金融業經營策略與實務操作等重要議題，富饒實用價值。

## 第四組考察心得報告－ACLEDA Bank

單位名稱	ACLEDA Bank	負責組別	第四組
主題(英文)	ACLEDA Bank Plc. and Banking Sector in Cambodia	主題(中文)	介紹柬埔寨銀行體系與 Acleda Bank 營運概況
活動日期	2015/08/25	研討時間	14:00-16:00
小組成員	組長：中央銀行陳娟娟一等專員 組員：新光銀行越南胡志明市辦事處陳明傳首席代表 台新銀行胡志明市辦事處許俊萍協理 臺灣銀行劉良泉高級襄理 台北富邦銀行陳柏翰資深協理		

### 壹、參訪摘要

介紹柬埔寨銀行體系與 ACLEDA Bank 營運概況。

### 貳、參訪內容

#### 一、柬埔寨金融現況

(一)金融體系：截至 2014 年底，柬埔寨商業銀行家數計 35 家、特殊政策性銀行計 14 家、微型金融機構計 39 家、註冊登記的非政府組織貸款機構(Registered NGO)計 35 家、未註冊登記的非政府組織貸款機構(Unregistered NGO)計 60 家及外幣兌換商計 1,659 家。總家數由 2010 年 1,132 家，大幅增加至 2014 年 1,842 家，計增加 710 家。

柬埔寨金融體系家數：

Year	2014	2013	2012	2011	2010
商業銀行	35	35	32	31	29
專業銀行	14	08	07	07	07
微型金融公司	39	36	35	32	25
Registered NGO	35	35	33	29	28
Unregistered NGO	60	60	60	60	60
Money Changers	1,659	1,676	1,605	1,627	983

(二)銀行業規模：銀行業存放款規模：存款金額占 GDP 比重由 2008 年 24.5% 逐期上升至 2014 年的 59.2%；放款金額占 GDP 比重由 2008 年 23.2% 逐期上升至 2014 年的 56.7%，隨著未來經濟持續增長，其成長空間尚屬可期。

Year	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
GDP	10,284	10,414	11,255	12,890	14,397	15,190	16,253
存款 /GDP	24.5%	31.2%	36.9%	41%	47.3%	49.1%	59.2%
放款 /GDP	23.2%	23.6%	27.7%	34.1%	41%	47.7%	56.7%

(三)據柬埔寨中央銀行公布的報告顯示，2014 年該國銀行業淨利高達 3.11 億美元，較 2013 年同期成長 30% 左右。其中，商業銀行的淨利潤總額為 3.05 億美元，而 ACLEDA Bank 銀行的淨利潤為 8,200 萬美元，排名第一，其次為加華銀行 6,120 萬美元及柬埔寨大眾銀行為 4,010 萬美元。

(四)法令及工會限制：

- 1.投資規定：柬埔寨目前並未針對外國投資訂定相關法令，僅設有投資法令，並規定外資可持有 100% 的股權。
- 2.國外金融機構(投資)新加入者：目前該國似已暫停其分支機構設立申請，惟可透過併購或入股模式，參與該國既有金融機構之營運，分享該國金融市場商機之利益。
- 3.外匯相關規定：柬埔寨對金融政策採開放態度，外資銀行在柬埔寨可以 100% 持股，且無外匯管制，採自由浮動匯率，廠商可自由匯出入，但對於現金因受到國際洗錢法約束，超過 1 萬美元都需要審查。另根據柬埔寨(外匯法)規定允許居民自由持有外匯。經由授權銀行進行外匯業務不受限制，但單筆轉帳金額在 1 萬美元(含)以上，授權銀行應向國家銀行報告。
- 4.工會：該國勞工法成立於 1997 年，目前為世界上工會最多的國家，可能一家公司就有 10-20 家工會。基本上，只要辦公室雇用 8 名員工就可組成工會，且罷工發生機率甚高。

(五)資本市場：該國目前僅有 2 檔股票上市可供交易，未來期待更多公司上市。該國證交所表示，已接觸部分業者(包含電信及銀行產業等)，

促請申辦股票上市業務，東國資本市場仍有待開發。

## 二、ACLEDA Bank 基本資料

- (一)主要股東持股比例：The Association of Cambodian Local Economic Development Agencies (ACLEDA) NGO 占 25.1061%、ASA Plc 占 25.8939%、COFIBRED S.A. 占 12.2500%、JSHAHL 占 12.2500%、SMBC 占 12.2500%。
- (二)員工數：11,543(2015.6.30)，占柬埔寨銀行從業人員的 52%。
- (三)分行據點：255 家(2015.6.30)。
- (四)貸款總客戶人數為 395,012 人，其中女性占 52%。
- (五)S&P 信評：B/展望穩定/B(2015.6.30)

## 三、ACLEDA Bank 營運概況

- (一)截至 2014 年 12 月底，存、放款及資產總金額及市占率（占柬埔寨全體金融體系之比重）：
  - 1.存款(市占率)：總金額為 2,202.4 百萬元(22.6%)。
  - 2.放款(市占率)：總金額為 2,006.8 百萬元(21.5%)。
  - 3.資產總金額(市占率)為 3,084.2 百萬元(19.0%)。
  - 4.存放比 91.1%。
- (二)2005~2014 年營運表現良好，為柬埔寨第一大商業銀行：
  - 1.存款：存款金額及存款戶數占柬埔寨全體金融體系之比重，由 2005 年 6.4%及 44.8%，大幅提升至 2014 年 22.6%及 63.0%。
  - 2.放款：放款金額占柬埔寨全體金融體系之比重由 2005 年 16.5%升至 2014 年 21.5%；放款戶數則由 97.1%降至 82.7%，主因銀行家數大幅增加所致。
  - 3.總資產：由 2005 年 9.1%，提高至 2014 年 19.0%。
  - 4.各項營運指標顯示營運績效尚佳，惟 2014 年表現較 2013 年略差。

營運指標	2015 年 6 月底	2014 年底	2013 年底
ROA	1.39%	2.56%	3.31%
ROE	10.37%	18.38%	21.51%
資本適足率	10.77%	21.08%	27.09%

- 5.ACLEDA Bank Plc.銀行總資產規模為柬埔寨最大之商業銀行，主要融資對象為農業及中小型企業。ACLEDA 銀行總經理 In Channy 表示，擴張貸款服務至微型與小型企業係該行成長與擴張策略之支柱。

(三)ACLEDA Bank 公布的 2014 年財務報告，其放款總額達 20 億 4,369 萬美元，較 2013 年增長 34%；存款總額為 22 億 6,989 萬美元，較 2013 年增長 33%；銀行稅後淨利 8,037 萬美元，較 2013 年微增 0.8%。

ACLEDA BANK 財務報告(金額單位：千美元)

	2015 年 6 月底	2014 年底	2013 年底
總資產	3,643,472	3,139,772	2,407,791
總負債	3,152,402	2,698,624	2,021,546
淨值	491,070	441,148	386,245
放款	2,305,124	2,043,688	1,527,600
存款	2,636,713	2,269,891	1,709,596
總收入	191,652	316,940	271,170
稅後淨利	50,533	80,369	79,717

四、ACLEDA Bank 營運特性：

(一)強化微型貸款：

- 1.具授信金額小、無須徵提擔保品及授信限制條件相對較少之優點，現為該行主力授信商品。此種貸款於東國之貸款總額，約占該國人均 GDP 之 2.5 倍，極具發展潛力。
- 2.目前客戶群以女性居多，係因柬埔寨生活習性，多由女性負擔家計，因此，女性為小生意創業所需申辦微型貸款。

(二)設計各項金融產品及提供服務廣度：

以柬埔寨來看，銀行服務範圍，以距離分行營業據點約 1.5 小時以內之車程為宜，所以，當地客戶會利用行動銀行(SMS)、ATM 或該行附近之分行。例如，透過 ATM 提領一次費用 15 美分，每日最高限額美金 1,000 元，並以提領 10 次為限。

## 參、心得報告

一、感想與心得

(一)柬埔寨暫緩核發外資銀行分行執照，對本國銀行進入造成阻力

IMF 對東國金融情況曾提建言，認為其銀行家數過多，未來可能衍生危機，因此，柬埔寨央行近期暫緩核發外資銀行之分行執照，

導致本國銀行暫時無法增設當地分行，為因應此等政策變化，國泰世華銀行與玉山銀行採併購當地銀行方式成立子行，台灣企銀則於當地成立微型融資機構以為因應，惟採併購方式可能必須慎選標的，另微型融資機構則於經營項目(例如無法吸收存款)及規模方面受到限制。

## **(二)柬埔寨央行對金融相關業務採開放態度，促使該國金融發展快速**

由於柬埔寨政府對金融產業之支持並給予相當程度之自由化(如外幣匯出/入)，促使金融業不斷改善服務品質，並提升民眾對金融機構之信任度，使金融相關業務發展甚速，其中尤以微型貸款最受歡迎，因其符合中小微企業與民眾之資金需求，並有效支持農村經濟發展。

## **(三)ACLEDA Bank 之成功模式在於因地制宜並發展個別優勢**

ACLEDA Bank Plc 在存款、放款市占率連續 10 年成長，在 2014 年底分別達 22.6% 及 21.5%，為柬埔寨境內經營績效極佳之民營銀行。主因在於：

1. 因地制宜：ACLEDA Bank 之經營形態仍偏重以不動產質押貸款之微型貸款。該行營運優勢在於業務端與客戶端之距離非常近且密切，完全掌握客戶資訊及需求，並即時提供所需服務。
2. 個別優勢：ACLEDA Bank 因規模較大，分支網絡遍布全國，配合當地政府政策支持，以及下列優勢，於近幾年業務發展迅速。
  - (1) 夠多之客戶數。
  - (2) 更貼近客戶市場。
  - (3) 重要策略夥伴及政府支持。
  - (4) 客戶關係經理人努力。
  - (5) 24Hr 客服中心。
  - (6) 全柬埔寨服務網域。
  - (7) 在地化策略及產品(如行動銀行服務)。
  - (8) 運用產品優勢及經驗轉投資其他國家。

## **(四)柬埔寨之行動銀行市場有待開發**

由於柬埔寨之金融滲透程度極低，主因所設立之分行家數有限，且多集中於都市地區，對於偏遠山區或鄉村地區之客戶，多透過行動電話進行存款之移轉支付。由於該國持有銀行帳戶者仍為少數，且分行設點有限，行動或網路銀行未來或可成為該等地區之發展重點項目之一。

## 二、建議事項

### (一)針對主管機關之建議事項

#### 1.結合各界力量，強化當地資訊蒐集能力，

建議主管機關在推動亞洲盃的同時，可強化政府派駐外國機構之資訊蒐集功能，以及當地臺灣業者之實務概況，加以整合並提供即時資訊，如當地金融規範及市場現況變化，供國內銀行業者進行充分並完整之風險評估及營運策略。

#### 2.根據國內銀行個別優勢，核准海外經營業務

由於國內各銀行之經營優勢各異，為避免銀行惡性競爭，且提升銀行海外經營優勢，建議主管機關經由協商或評估國內銀行之個別優勢，核准海外營運項目，以進行市場區隔，避免過多同質性之國內銀行於同一海外地區設點，降低同業競爭壓力，並避免引發相關風險。

### (二)從銀行公會觀點給予銀行同業之建議事項

#### 1.本國銀行面對跨國經營之阻力，建議彈性採取因應策略，發展個別優勢並共同合作

柬埔寨央行雖暫緩核准外資銀行申設分行，惟對於購併當地銀行或申設微型金融機構則未予以設限，本國銀行若欲至當地拓展金融業務，必須尋求併購，如玉山商銀收購柬埔寨聯合商業銀行 70% 股份及國泰世華 100% 收購柬埔寨 SBC 銀行(現已更名為 CUBC 銀行)，或採取類似台灣企銀之經營策略，申設微型金融機構或金融租賃公司。因此，建議各銀行宜配合當地法規，彈性調整跨國經營策略，並根據本身經營優勢，於審慎評估後採行因應策略。

另由於柬埔寨台商計約 200 餘家，規模有限，本國銀行當地分行之客戶群多為當地客戶(80%以上)，因此，相關業務勢必在地化。另各銀行之存放款客戶群因銀行個別優勢而略有不同，因此，目前本國銀行於經營業務時會視客戶特性相互轉介業務，由於目前存放款利差仍高(多達 7% 以上)，本國銀行於當地之經營狀況均屬良好。因此，有意跨國經營之銀行業者，宜多與其他同業溝通，或建立聯繫管道，並強化本身經營優勢，以互利方式與其他國內同業相互合作，方能有效經營跨國業務，並降低同業競爭壓力。

## **2.銀行應關注海外特定風險，並進行風險控管**

柬埔寨近年房地產開發盛行，有關建築、營造及不動產業蓬勃發展，房地產景氣極佳，相關業者多成為銀行放款對象，為避免因景氣泡沫化導致授信風險，本國銀行於經營該等行業相關業務時宜多加注意。

## **3.本國銀行或可考慮推廣行動銀行業務**

由於柬埔寨金融滲透程度不高，且實體分行或辦事處家數有限，針對鄉村地區之銀行業務拓展，行動銀行業務或可成為經營項目之一，尤其目前兩國銀行業務前景看好，傳統之存放款業務雖已可提供相當利差挹注利潤，惟考量長期發展，若銀行競爭日益激烈，利差縮小，未來電子銀行或可成為銀行之發展優勢。

### **(三)其他建議事項**

無。

## 第四組考察心得報告－C B Bank

單位名稱	C B Bank	負責組別	第四組
主題(英文)	Business mode and introduction of CB Bank	主題(中文)	CB Bank 營運模式與業務介紹
活動日期	2015/08/28	研討時間	10:00-12:00
小組成員	組長：中央銀行陳娟娟一等專員 組員：新光銀行越南胡志明市辦事處陳明傳首席代表 台新銀行胡志明市辦事處許俊萍協理 臺灣銀行劉良泉高級襄理 台北富邦銀行陳柏翰資深協理		

### 壹、參訪摘要

本次參訪 CB Bank，係由該行簡介其營運模式與業務概況，目前已有超過 130 家分行，300 台 ATM 及 1900 個 POS terminals，其營運模式重視創新及多元化經營，前景看好，為緬甸境內經營績效較佳之民營銀行。

### 貳、參訪內容

#### 一、緬甸金融概況

- (一)金融現況：金融機構主管機關為緬甸央行，負責監管 4 家國營銀行、23 家民營銀行、9 家外資銀行分行、40 多家外資代表處、234 家微型金融機構取得證照(已營運者 226 家)，以及融資租賃公司與財務諮詢服務等機構。
- (二)本國銀行當地發展概況：目前本國銀行尚無分行於當地設立，惟已設立 3 家代表處，並於 2015 年取得 8 家代表處之設立許可。
- (三)外資銀行相關規定：外資銀行僅得承作外資法人之外幣存放款業務。
- (四)利率現況：目前當地金融機構利率均受緬甸央行管轄。當地貨幣(kyat)存款利率為 8.25%(定存 9%)、借款利率為 13%；資金成本約為 9.5%-10%。而外資銀行現階段只能承作美元，利率則自己決定。
- (五)徵提擔保品種類：多需提供土地及建物作擔保。

## 二、C B Bank (Co-Operative Bank Ltd.)業務概況：

(一)CB Bank 屬緬甸第二大之非官方銀行(Semi-governmental Bank)，創立於 1992 年，後與 Co-operative Farmers Bank、Co-operative Promoters Bank 合併成目前之銀行。目前已有超過 130 家分行，300 台 ATM 及 1900 個 POS terminals.，為緬甸境內經營績效較佳之民營銀行。

(二)業務項目：包括存款、現金管理、技術服務(指網路、行動銀行及代理行等業務)、放款、信用卡、預付卡及特約商店、跨國匯款、進出口貿易融資及保管箱、國際匯票、支票等服務。

(三)新興業務：

1.代辦處網絡(Agent Banking Networks)：該行是第一家採用代辦處模式經營的銀行，為行動銀行業務之延伸，至少 5~10%銀行的服務是經由代辦處運作。

—目的：考量緬甸金融滲透率極低(僅 10%)，為服務鄉村偏遠地區的客户，並藉此擴大客户群。

—運作模式：係指派代辦處(經 DD 及 KYC 進行篩選之當地村長或該行存放款客户，並簽訂代理合約)，協助辦理存提款業務。此一模式於非洲、巴基斯坦、印度及菲律賓等地已運作多年，該行仍在學習其他國家的作法。

—規範：依據銀行與代辦處所簽訂之代理合約辦理，合約內容將載明所設定之存提餘額上限 (wallet size)，上限規模則視各地情況而定。

2.發卡業務：緬甸目前提款卡相關款項係經由 Myanmar Payment Union(以下簡稱 MPU)之清算系統進行清算作業，持卡人可藉由 MPU 提款卡，至各地設有 MPU 提款卡功能之 ATM，進行跨行提款。另 CB BANK 現正推行 MPU 信用卡，這將是第一張緬甸國內銀行推行之信用卡。

(四)業務規模：多項業務規模排名居前。

1.排名居首：ATM 台數、行動銀行交易量、信用卡發卡數及外匯交易結算量。

2.排名第二：資本額、分行數、資產規模及金融帳戶。

3.排名第三：存、放款規模。

### 三、營運模式

(一)重視創新：多項業務屬緬甸首次辦理，主要項目分述如下

- 1.1992 年辦理私人銀行業務。
- 2.2011 年引入 ATM。
- 3.2012 年發行 VISA、MASTERCARD、UNIONPAY 等儲值卡。
- 4.2014 年開辦行動銀行業務。
- 5.2015 年開辦網路銀行業務。

(二)通路多元化：

- 1.科技通路：透過現代科技協助，辦理企業網路銀行、個人網路銀行及個人行動銀行等業務。
- 2.實體通路：透過全國 130 家分行、300 台 ATM 及 81 家外幣兌換所等實體通路，供客戶接洽辦理銀行業務。
- 3.業務員通路：透過專案經理(Relationship Managers) 或代辦處直接與客戶接洽辦理銀行業務。

(三)與外資銀行共同合作：

目前大型貸款多屬專案融資或基礎建設融資，針對該等大型聯貸案，該行可與其他外資銀行共同合作，成為聯貸銀行團之擔保品管理行及交易中介帳戶管理行；或代為籌組當地的聯貸案。該行認為無論是擔任聯貸案之主辦還是參貸銀行，未來與其他外資銀行可以更深入進行跨國合作。

## 參、心得報告

### 一、感想與心得

**(一)CB Bank 逐漸脫離公營色彩，往商業銀行方向發展，並加強業務創新**

CB Bank 之股東涵蓋不動產經營、旅館業者、Golden Myanmar Airline 及微型金融業者等，已逐漸脫離公營色彩；且其業務範圍除較傳統之存放款業務外，亦較著重於電子銀行業務，該行是緬甸第一家推行 ATM 業務，也是第一家接受 VISA、MASTER 及 Union Pay 等卡片交易、開創行動銀行、代辦處業務及企業網路銀行業務之銀行，顯見該行業務已逐漸偏向商業銀行，並加強業務創新。

**(二)緬甸民營銀行多以傳統小額放款為主，近年開始發展電子銀行**

綜觀緬甸之民營銀行，均於近十年成立較多且於近五年開始接觸及大量發展電子銀行，整體緬甸人口中持有銀行帳戶比率不高，是促成快速發展之主因，大部分謹守傳統銀行存放款業務，尤以有徵提抵押品之境內放款業務及小額貸款之業務為主。

### **(三)緬甸核發外資分行執照，多考量該等國家政府對緬甸有所貢獻**

緬甸政府近年對外資銀行核發 9 張外資銀行分行執照，分別由日本(3)、新加坡(2)、中國(1)、泰國(1)、馬來西亞(1)、澳洲(1)取得。此次對外開放，被核准之外資銀行，多屬該等國家對緬甸有相當之貢獻，如免除緬甸外債、協助籌設證券交換所、建設相關基礎設施，如造橋、鋪設道路、建造發電廠等，即使遠在亞太地區之澳洲，亦早已針對東南亞幾個如印尼國家、緬甸、寮國等規劃相關之競合及投資策略，顯見上述各國政府具有遠見，相關投資有助於該國銀行業跨國經營。

### **(四)緬甸金融環境面臨之挑戰仍多**

緬甸金融環境雖已呈跳躍性成長，惟仍存在一些挑戰，例如：

- 1.尚欠缺完備及持續性之金融規範及相關制度。
- 2.銀行體系人才養成仍待發展。
- 3.資金缺乏，有賴外資投資注入資本。

### **(五)緬甸金融業務未來發展可期**

綜觀整體緬甸未來金融發展，仍應持正面態度，該國政府已修訂完整金融法規待國會審核通過，並協助大量宣傳及教導使用銀行轉帳及金融工具來取代現金使用，配合外資逐漸投入緬甸各項建設及生產，匯集各界力量共同扶植金融產業，相信緬甸市場是有朝向逐漸健全且有希望之潛力。

### **(六)其他**

秉承主關機關擴大國際交流、加強台灣於亞洲金融市場能見度之指示，分別與柬埔寨及緬甸之金融監理機構之重要人士維持密切友好關係，並積極參與銀行公會主辦之各類研習考察團，有益於未來相關業務之規劃與推動，強化台灣在全球金融業之地位。

## **二、建議事項**

### **(一)針對主管機關之建議事項**

#### **1.成立工作小組蒐集資訊情報，強化橫向聯繫**

國內政策積極鼓勵金融機構布局亞洲市場，並鬆綁相關跨國金

融法規，惟實際南進時多以個別銀行或金控公司為主體，似較缺乏以國家為整體，結合政府、金融業及其他業界力量，以減緩金融機構跨國經營所面臨之阻力，尤其在面對東南亞部分國家金融政策與法規相對不透明之情況下。因此，建議在國家政策方向確定後，面對國外較不穩定之國家政情，宜以主管機關為主體，於必要時尋求其他政府機關(如外交部、財政部及經濟部等)之協助，並建立橫向聯繫管道，充分蒐集即時資訊俾提供國內銀行業者評估風險。

## **2.與緬甸政府加強兩國合作，以協助本國銀行拓展跨國業務**

由於緬甸政府於核發外資銀行業相關業務執照時，多考量外資銀行母國政府對該國之貢獻，因此，為協助本國銀行拓展跨國業務，若能與緬甸政府加強合作，以合作、貸款及輔導等方式提供該國所需建設之實質協助，不僅有助於國家外交，亦有助於銀行業者拓展緬甸金融業務。

## **3.關注銀行之跨國暴險**

針對政府既定政策，推動本國銀行打亞洲盃時，應關注銀行是否已確實且充分評估及了解該國家之金融規範及市場現況，就相關風險加以衡量，並依據觀察所得於必要時訂定相關暴險要求，以避免因銀行跨國投資所衍生之跨境風險波及國內金融市場，進而影響國內金融穩定。

### **(二)從銀行公會觀點給予銀行同業之建議事項**

#### **1.宜以在地化及本身競爭優勢定位業務發展方向**

建議國內銀行應針對銀行本身之經營定位與功能，評估未來於當地之業務發展方向，如決定投入當地金融業務，因台商業務規模有其限制，宜以在地化經營之理念經營當地客戶，另應多與其他同業溝通，或建立聯繫管道，並強化本身經營優勢，以互利方式與其他國內同業相互合作，方能有效經營跨國業務，並降低同業競爭壓力。

#### **2.銀行應自行多方蒐集資訊並進行跨國風險控管**

由於緬甸金融政策與相關法規仍存在不確定性，本國銀行目前亦僅於當地設立代表處，尚無分行辦理實質銀行業務，目前宜多方蒐集相關資訊，據以評估當地金融概況及銀行發展優勢，並於未來經該國央行核准設立分行後，定期進行風險評估及控管，避免銀行因資訊不足蒙受損失。

### (三)其他建議事項

台灣金融長期蓬勃發展之際，金融研訓院一直扮演人才培訓及業務研究之重要角色。考量緬甸政府現正積極建置完備及具持續性之金融規範體制，以及對於培養金融人才之強烈需求，作為支應金融業持續發展之動力。鑒於我國已發展非常成熟之金融研訓制度及觀念，應可率先與緬甸政府合作，作為除新加坡、日本以外，對於協助該國金融發展具有實質貢獻國家之一。

## 第五組考察心得報告—加華銀行



參訪單位	加華銀行 Canadia Bank Plc.	負責組別	第五組
參訪主題 (英文)	Canadian Bank Corporate Presentation-Financial Strength and Solid Performance	參訪主題 (中文)	加華銀行企業簡介
研討日期	2015/08/26	研討時間	10:00~12:00
小組成員	組長：土地銀行黃忠銘副總經理 組員：第一銀行簡文政處長 永豐銀行楊成業業務協理 台中商銀陳芽梅經理 國泰金控周珮好襄理		

### 壹、參訪摘要

加華銀行為柬埔寨第二大商業銀行，透過與該行方僑生董事長對談瞭解其經營策略與提供台資銀行未來策略發展方向。

### 貳、參訪內容

#### 一、參訪機構簡介：加華銀行(Canadia Bank)

(一)加華銀行歷史：1991年11月11日，海外加拿大籍柬埔寨人與柬埔寨國家銀行(柬埔寨中央銀行)合資成立了“柬埔寨黃金與信託有限公司”，管理層由原柬埔寨國家銀行職員及加拿大籍柬埔寨人股東共同組成，其主要經營業務包括黃金交易、金幣製造及向本地商人提供信貸等。1993年4月19日，該金融機構更名為加華銀行有限公司，正式成為在商業部和柬埔寨國家銀行註冊的一家商業銀行。

(二)加華銀行為柬埔寨第二大商業銀行，2014年總資產達23億美元，資產市佔率達14.4%，僅次於Acleda Bank資產市佔率19.0%。2014年加華銀行分行據點為54家(其中45%集中於金邊)，金邊網點居全柬埔寨商業銀行之冠。

(三)加華投資控股公司於2013年9月與新加坡淡馬錫集團旗下富登金

融公司合資成立柬埔寨郵政銀行(股權比例一加華控股 50%、富登金融 45%、柬埔寨國營電信 5%)，主要業務為 SME 與微型金融貸款。

## 二、柬埔寨總體經濟環境簡介：

- (一)柬埔寨主要屬小型初期發展經濟體，2014 年人均所得達 1,084 美元。近年來 GDP 成長率已連續增長且皆達 7.0% 以上。根據最新 IMF 預測 2015 年 GDP 呈長率將可達 7.2%。
- (二)友善外資政策與環境，大型基礎建設與開發案接吸引外國資金進入。2014 年 FDI 達 1,450 百萬美元。FDI 高達 75% 投資於營建、基礎建設與旅遊。
- (三)柬埔寨仍為一個發展中經濟體，2014 年進口金額達 10,076 百萬美元且主要為機械與建築設備。出口金額達 7,979 百萬美元，出口比重最高品項皆與紡織品相關。
- (四)柬埔寨銀行業目前共有 35 家商業銀行、11 家專業銀行、39 家微型金融機構。商業銀行近年保持穩健成長，2014 年資產成長率達 29.6%、放款成長率 29.7%、存款成長率達 31.5%。

## 三、加華銀行財務績效表現：

(USDS\$'000)	2011	2012	2013	2014	1H2015
總資產	1,264,535	1,545,530	1,790,319	2,303,178	2,600,183
總放款	752,216	880,508	1,087,612	1,377,496	1,497,594
總存款	1,059,302	1,282,825	1,436,764	1,857,225	2,097,965
淨利	23,231	35,549	39,131	45,766	60,263
淨利息收入	36,880	56,103	67,354	76,043	94,593
NIM(%)	4.90%	6.37%	6.19%	5.52%	6.32%
Loans to Deposits Ratio (%)	71.01%	68.64%	75.70%	74.17%	71.38%
不良貸款率(%)	5.34%	5.63%	4.99%	3.81%	4.46%
ROE(%)	15.09%	17.65%	16.07%	15.82%	15.40%
資本適足率	20.39%	20.20%	20.10%	19.48%	18.38%

(一)加華銀行總放款穩健成長，2014 年放款成長率高達 26.65%，今年以來放款年增 8.72%。其中，放款主要產業為建築與房地產(25%)、零售銷售(18%)、批發(17%)、農業(12%)。惟不良貸款率較 2014 年攀升至 4.46%。經加華銀行說明，不良貸款主要多來自於國有財產私有化相關議題。

(二)總存款於 2015 年 H1 達 2,098 百萬美元，其中 52% 為定期存款、15%

為儲蓄存款、13%為活期存款。客戶群主要華人占 30%，服務據點或電話客服皆提供華語服務。

(三)受到柬埔寨政治局勢穩定，加華銀行 2015 上半年整體獲利狀況良好。資金成本部份，放款平均利率為 10%、存款平均利率為 3%，存放款利差達 7%。經營策略較為保守穩健，存貸比維持不超過 75%。因員工人事成本較低，Cost to income ratio 較低，惟受到近期華資或台資銀行成立，人員穩定性面臨挑戰。加華銀行維持穩健保守經營原則，使得其資本適足率、流動性比率皆高於柬埔寨央行監管之最低要求。

#### 四、其他(Q&A Session)

(一)金邊不動產市場是否有過熱情況？

依據柬埔寨《外國人不動產產權法》《外國人私有房屋所有權法》明文規定外國人可以在柬埔寨購買房屋並擁有大樓 2 樓以上房產的永久產權可合法投資購買二樓（含）以上的公寓（即不能持有土地，但可擁有公寓所有權）。金邊目前 Condo 建案蓬勃發展，投資客多半來自台灣與新加坡。目前 Condo 市場可能面臨供過於求，但未來仍有許多不確定性。而當地柬埔寨人偏好排屋(flat)，且排屋市場較為穩定。需留意金邊 Condo 市場情況。

(二)柬埔寨銀行承作房貸之產權憑證。

- 1.目前柬埔寨產權憑證可分為軟卡 Soft Title 、硬卡 Hard Title
  - 「硬卡」係指政府基於土地法所承認的產權持有形式；
  - 「軟卡」係指未經法律所認可，而實務上對於主張該項產權的某些證據，當持有人遭遇法律問題時，視為取得產權的階段性證明。
- 2.加華銀行目前僅承作硬卡房貸。但認為軟卡市場，若能夠充足做好客戶審查且貸款金額較小，承作軟卡風險也較小。
- 3.目前柬埔寨土地登記制度改善中，許多新區域已經慢慢將軟卡換發為硬卡。

## 參、心得報告

### 一、感想與心得

透過參訪柬埔寨加華銀行瞭解當地銀行業發展歷史並瞭解目前銀行產業概況。另外，透過與加華銀行深入對談，瞭解其業務發展與經營策略如何取得產業領先地位。

### 二、將研習所學應用於工作實務之具體計劃

#### (一)組織與管理

無。

#### (二)業務發展

##### 1.加華銀行方僑生董事長提供台資銀行未來三年至五年發展建議

##### (1)目前於柬埔寨設立據點之台資銀行如下：

第一銀行金邊分行	1998
兆豐銀行金邊分行	2011
合作金庫金邊分行	2013
國泰世華(柬埔寨)	2012
玉山銀行(參股 UCB 70%)	2013
台企銀(成立微型財務公司)	2015

##### (2)台資銀行可支持當地台商企業發展做為其利基市場。

##### 2.台資銀行准入方式建議

(1)2015年柬埔寨銀行家數概況：36家商業銀行、11家專業銀行、40家微型金融機構。2013年IMF向東國央行示警東國出現overbanking疑慮，故東國央行進而提高銀行業准入門檻。柬埔寨央行較傾向外資銀行收購當地銀行股份而取得經營權。

(2)經與加華銀行方僑生總裁對談，建議台資銀行若有意進入柬埔寨市場可透過成立專業銀行方式或參股當地銀行。惟專業銀行其業務範圍受限<sup>1</sup>。

#### (三)其他

無。

<sup>1</sup> 根據柬埔寨銀行與金融機構法第二條：銀行業務包括(一)以獲取有價約為目的的信貸業務，包括租賃、保證和承諾。(二)從公眾收取無指定用途之存款。(三)以本幣或外幣向顧客提供支付方式，或者處理這種支付。任何發展上述三項活動中任何一項之實體，都應當視為從事銀行業。任何從事這三項基本業務中一項的實體，或者從事這三項基本業務中每一項的一部分實體，應稱為“專業銀行”。

### 三、建議事項

#### (一)針對主管機關之建議事項

無。

#### (二)從銀行公會觀點給予銀行同業之建議事項

加華銀行希望未來能與台資銀行交流財富管理相關業務，建議銀行公會可考慮協助提供相關受訓機會與柬埔寨銀行，以建立良好的互動關係。

#### (三)其他建議事項

無。

## 第五組考察心得報告－第一銀行仰光代表辦事處

參訪單位	第一銀行仰光代表辦事處	負責組別	第五組
參訪主題 (英文)	Industrial Environment and Development of Taiwanese Company	參訪主題 (中文)	產業環境與台商發展
研討日期	2015/08/28	研討時間	14:00~16:00
小組成員	組長：土地銀行黃忠銘副總經理 組員：第一銀行簡文政處長 合作金庫金邊分行洪祥洋經理 永豐銀行楊成業業務協理 台中商銀陳芽梅經理 國泰金控周珮好襄理		

### 壹、參訪摘要

第一銀行仰光代表辦事處安排三個主題講座：

- 一、緬甸銀行業發展及擔保實務(新加坡謝凱文律師事務所)
- 二、轉型的緬甸：市場商機與投資機會(仰光台灣貿易中心)
- 三、緬甸外資銀行仰光分行經營概況(第一銀行仰光代表辦事處)

### 貳、參訪內容

一、緬甸銀行業發展及擔保實務(謝凱文律師事務所)

- (一)謝凱文律師事務所簡介：總部位於新加坡，仰光辦公室設立於 1995 年，為緬甸最早及規模最大的外國法律事務所。主要提供公司與商業發展相關法律服務，參與緬甸發展過程幾乎所有的重大項目。

## (二)緬甸金融環境現況：

- 1.緬甸自 2011 年以來開始推進金融改革，首先允許境外銀行開設代表處，作為融入國際和吸引外資的舉措，2014 年核准外國銀行開設分行。2014 年緬甸商業銀行共 27 家(包含 4 家國有銀行、23 家半官方與民營銀行)。目前有 9 家外國銀行分行設立，日本 3 家(東京三菱銀行、三井住友銀行、瑞穗銀行)、新加坡 2 家(華僑銀行、大華銀行)、馬來西亞 1 家(Maybank)、泰國 1 家(盤谷銀行)、中國(中國工商銀行)、澳洲 1 家(ANZ)。台灣目前於當地有 11 家銀行設立代表辦事處<sup>2</sup>。
- 2.其他金融機構，保險業，15 家外國保險公司代表處、本地保險公司有 12 家。微型金融機構，目前核有 234 張執照。證券業，預計 2015 年 12 月證券交易所將會成立。
- 3.緬甸央行為金融機構主管機關；在國際貨幣基金會(IMF)協助下，2014 年新版金融機構法草案出台，預計今年將於議會進行討論，然未來法規不確定性仍高。
- 4.緬甸因本地進行融資管道有限且融資成本極高。多半透過境外融資，境內代為持有質押物業。

## (三)擔保實務：

- 1.土地產權：緬甸目前有三大類土地，Freehold、Grant land(可延長土地使用權且可轉讓)、農地。惟目前因土地登記制度尚未良善與現實情況脫節，需進行土地調查。
- 2.用地問題：若使用緬甸代理人持有土地所有權可能會招致嚴重法律責任。超過一年租賃合約需經由緬甸投資委員會核准<sup>3</sup>。特別經濟特區土地租賃權可長達 50+25 年。惟土地性質一般較難互相轉換，如：水稻田用地轉換工業用地需經地方政府與中央主管機關以個案方式批准。
- 3.擔保設定：因目前登記程序規定仍欠缺，商務習慣多半採交付產權文件設定抵押權。

<sup>2</sup> 銀行代表處設立流程：台灣金管會申請(約 6 週)→取得緬甸央行核准(約 8~12 個月)→緬甸工商登記。

<sup>3</sup> 依據 1987 年公布不動產轉讓限制法規定，外國人不得擁有土地。外國人可租用土地，一般來說，外國人所簽署之租賃契約最長期限為一年。但依據 2012 年新公布的外國投資法，取得緬甸投資委員會許可而進行投資之外商公司，可簽署期限長達 50 年之租賃合約，並得展延二次，每次展延 10 年。

## 二、轉型的緬甸：市場商機與投資機會：

(一)緬甸的未來：主要仍為現金交易市場。雖近年來外資進入多，但許多資金並非真的到位。

- 1.東南亞最後一塊淨土。
- 2.進入門檻逐漸提高。
- 3.外資快速湧入(2015年已達54億美元)。
- 4.天然資源多且地理位置佳。
- 5.看好東盟經濟共同體(AEC)(目前緬甸、泰國14年免簽)。

(二)國家發展歷程：2010年成立新政府；2013年歐美陸續解除對緬甸經濟制裁，促使大量外人投資湧入緬甸；2014年緬甸政府調整公務員薪資、物價上揚；2015年受大選即將到來與外在經濟環境影響，預期今年成長會受到抑制。

(三)緬甸總體環境介紹：

- 1.人口約5,100萬人、國土面積達67萬平方公里(約台灣19倍大)。
- 2.地理劃分與主要城市：共分七個省、七個邦和一個聯邦特區(奈比多,2005.11遷都),仰光、曼德勒、奈比多及土瓦是主要發展城市。商業活動主要集中在仰光與曼德勒。仰光商業活動密集且人口約600萬人。
- 3.人均所得約1,200美元。仰光地區一般工人薪資約100~120美元,但一般文員則無一定標準。惟當地因技術人才缺乏,徵才困難。
- 4.出口產品以天然資源為主,包含農產品、水產、礦產。進口產品以鋼鐵、機械、建材、來料加工等。主要貿易國家集中東協各國(泰國40.5%)、印度(14.7%)、中國(14.2%)、日本(7.4%)、韓國(3.8%)。

(四)台商拓銷與投資商機：

1.緬甸市場商機：

- (1)基礎建設：大型主要為日中韓泰新國家援助專案、中小型案為電信、電力與營建工程。
- (2)民生工業：食衣住行育樂。

2.緬甸目前熱門行業：

- (1)通訊業：目前行動電話普及率以每年20%成長,國家主要業者MPT(國營),去年引進兩家外資業者—卡達 Ooredoo 與挪威 Telenor。MPT今年也與日本 KDDI 合作。
- (2)汽車業：因進口稅下調後,緬甸車輛大增,預計新車、保修市場超過10億美元。過去進口車輛主要為右駕車,2014年起左駕車

為用車主流。惟道路面積容量有限，因此交通壅塞嚴重。

(3)觀光業：目標觀光人口可達 500 萬，觀光業快速成長，但目前旅館家數有限，造成房價上漲。旅館缺乏國際品牌，仰光目前僅有新加坡香格里拉集團、法國 NOVOTEL 集團。旅館管理人才也缺乏。

(4)醫療產業：政府醫療預算倍增以及廣大海外就醫需求增加。

(5)教育業：緬甸人才不足，教育產業可提供人才培育機會，

(6)餐飲業：因市場開放，連鎖速食業者、餐飲業者搶占通路。國際餐飲連鎖店僅肯德基於 2015 年 7 月於仰光開幕，未來市場商機無限。

(7)來料加工出口商機佳：成衣、製鞋、名牌包、運動用品、文具用品。但因來料加工工廠帶動工業區發展，目前緬甸一地難求。

#### (五)台灣在緬甸 SWOT 分析：

- 1.優勢：精打細算的管理經驗、華人的思維與文化、中小企業經營模式、客製化能力強。
- 2.弱點：現金流量管控與調度、國家與產品形象的建立、整體組織行銷與作戰能力、國際仲裁能力與保障、缺乏形象與品牌。
- 3.機會：工資尚有競爭力、內需市場的發展、規範與制度建立中、品牌建立。
- 4.威脅：東盟市場的區域經濟成形、來自國際大廠競爭威脅、經營成本上揚的壓力。

#### (六)緬甸生活指數概況：

- 1.住—市區電梯華廈：3,000 美元。
- 2.食—漢堡 5 美元、珍珠奶茶 3 美元。
- 3.行—計程車 3~5 美元。

### 三、緬甸外資銀行仰光分行經營概況：

#### (一)緬甸九家外商銀行分行

Sr No.	Country	Bank Name
1.	JP	The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd
2.	SG	Oversea-Chinese Banking Corporation Ltd
3.	JP	Sumitomo Mitsui Banking Corporation
4.	SG	United Overseas Bank Limited
5.	TH	Bangkok Bank Public Company Limited
6.	CN	Industrial and Commercial Bank of China
7.	MY	Malayan Banking Berhad (Maybank)
8.	JP	Mizuho Bank Limited
9	AU	Australia and New Zealand Banking Group Limited

(二)資本金情形：外資銀行分行設立資本金最低要求為 7,500 萬美元。

- 1.美金 7500 萬元: ICBC、 UOB、 OCBC、 ANZ Bank。
- 2.美金 1 億元: Maybank、 Mizuho Bank、 Bank of Tokyo Mitsubishi UFJ。
- 3.美金 2 億元: Bangkok Bank、 SMBC。

(三)業務運作情形：因緬甸央行初期保護當地銀行，因此外銀分行業務範圍受限，僅可從事企業金融業務。

- 1.存款業務：存款帳戶僅供外資企業和合資公司(不包括外國個人)開立外幣及緬幣帳戶。美元存款利率很低，緬幣存款則受央行限制不得支付利息(存當地銀行緬幣利率為 8%)。
- 2.放款業務：僅能承作外資企業與當地銀行外幣放款，但允許與當地銀行連貸與當地企業。目前放款多數仍以美元為主。
- 3.外匯業務：尚無複雜的外匯市場操作，主要皆以即期匯率承作，主要承作對象為緬甸央行。在緬甸外資銀行仰光分行亦有與主要大銀行進行小金額的換匯業務，惟匯款業務因目前緬甸對匯出及匯入匯款皆有管制。

(四)人員聘用：因緬甸金融業人才不足<sup>4</sup>且央行規定九家外商銀行不得挖角當地從業人員，造成人員聘用有困難。

<sup>4</sup> GIZ(Myanmar's Financial Sector: A Challenging Environment for Banks)提及 2014 年緬甸金融業雇員約 50,000 人，預估每年需約 14,000 新雇員，然由教育機構每年僅能培訓 300 人。

## 參、心得報告

### 一、感想與心得

第一銀行仰光代表辦事處精心安排了三場座談，從律師事務所角度與同業分享當地銀行發展現況、申辦代表處流程與當地銀行實務。仰光台灣貿易中心介紹目前緬甸市場與投資機會，讓我們了解目前台商於緬甸市場優劣勢，並如何取得先機。最後，一銀仰光代表處與我們分享目前九家外商銀行業務情況。在一般緬甸金融資訊不易取得下，能夠得到如此深入與全面分享，相當感謝一銀仰光代表處的安排。

### 二、將研習所學應用於工作實務之具體計劃

#### (一)組織與管理

無。

#### (二)業務發展

台資銀行准入方式建議：目前緬甸央行僅開放9家外商銀行取得分行執照，且需視那首次開放9家外商銀行與當地銀行合作情況，才決定是否在進一步開放。另外，因目前9家外商分行因央行仍較保護當地銀行情況下，業務範圍較為受限。較惟需後續密切關注緬甸銀行業情況與法規狀況。在銀行業務承作上，因目前法令較不完善，仍有許多法令待修正—土地登記法、公司法、外國人持有不動產相關法令，承作業務前需與當地外國律師確認。

#### (三)其他

無。

### 三、建議事項

#### (一)針對主管機關之建議事項

近年來銀行積極往海外拓點，急需海外人才。然建議海外人才培訓與培育，可整合官方與銀行資源或透過與其他國家交流，了解國際如何培訓海外人才，推行一全面性海外人才培訓機制。另外，除了海外人才培訓，對於派駐在外之台籍幹部，是否有提供相關配套管理機制。

#### (二)從銀行公會觀點給予銀行同業之建議事項

台灣企業異於日韓採團體作戰方式，多半較喜好單打獨鬥。建

議銀行公會可提出東南亞資源整合平台，讓各銀行可進行分享當地經驗，進行良性競爭。

**(三)其他建議事項**

無。