

出國報告 (出國類別:其他)

參訪北美信託銀行全球保管服務 心得報告

服務機關：臺灣銀行信託部
姓名職稱：吳靜如/副理
 莊玉蓮/高級襄理兼科長
派赴國家：新加坡
出國期間：民國 104 年 11 月 17 日至
 民國 104 年 11 月 19 日
報告日期：民國 105 年 1 月 11 日

內容摘要：

本行擔任美國北美信託銀行客戶投資台灣證券市場之次保管銀行，雙方在僑外資保管業務方面的合作已逾 22 年。為維繫並鞏固與北美信託銀行之業務往來關係，104 年 5 月雙方簽署合作備忘錄（MOU），期望經由業務合作方式，結合彼此在國內保管與全球保管市場上的利基與優勢，共同開拓國內客戶投資境外的資產保管業務。

北美信託是全球知名的專業資產管理與保管銀行，自西元 1889 年成立至今已有超過 125 年以上的歷史。該行以提供創新的投資管理、資產與資金管理、信託及銀行服務予各類型企業、法人機構與高資產個人而知名於全球。在全球保管銀行產業追求大者恆大的趨勢下，北美信託銀行以其明確的市場定位策略及相對優異的競爭優勢，長期耕耘其深具利基的客戶群，而能在全球保管產業中保有其重要的產業地位。本行與該行合作，將可為國內潛在機構投資者帶來世界級的全球保管服務，讓客戶享受到該行的全球多元化市場網絡及一流的技術及資產服務優勢。

北美信託銀行為讓本行更了解該行全球保管服務組織與系統的管理流程與架構，以應未來雙方合作拓展國內客戶投資境外資產保管業務需要，爰邀請本行國內保管業務團隊人員至該行新加坡分行作實地參訪，藉此增進雙方之互動與瞭解，並強化未來合作信心。

北美信託銀行新加坡分行係該行全球保管業務體系之亞太地區作業及管理總部，負責該行投資資產於臺灣市場之保管業務與相關次保管銀行之作業執行與業務管理等事宜。藉由此次參訪，觀摩學習全球保管銀行在保管業務上之服務、技術資源、組織架構及資訊設備等各方面之優缺點，期可作為本行現行業務執行之參考及未來業務發展規劃之藍本。

目次

	頁次
壹、 參訪目的	4
貳、 北美信託銀行簡介	5
參、 訪問過程與心得	6
肆、 結語與建議	11

壹、參訪目的

本次前往新加坡拜訪全球保管銀行美國北美信託銀行之動機與目的涵蓋下列項目：

一、維繫並鞏固與北美信託銀行之業務往來關係

本行(前中央信託局)於民國 80 年政府開放外資直接投資國內證券市場，首開先河辦理僑外資保管業務，提供外資在臺投資資產保管服務，迄今仍為本國業者中提供國際保管機構在臺次保管服務最大之非外資銀行。

本行辦理僑外資保管業務，係以擔任全球保管銀行(Global Custodian)在臺次保管銀行(Sub-Custodian Bank)為主，截至 104 年 9 月底止，本行僑外資保管業務規模約新臺幣 3,430 億元，其中北美信託銀行客戶所屬資產達 93%，雙方在僑外資保管業務方面的合作已逾 22 年。

為強化雙方合作關係，本行與北美信託於 104 年 5 月共同簽署合作備忘錄(MOU)，期望經由業務合作模式，結合彼此在國內保管與全球保管市場上的利基與優勢，共同開拓國內客戶投資境外的資產保管業務。

二、藉實地參訪機會，了解北美信託銀行全球保管服務組織與系統的管理流程與架構，提供國內客戶更優質的保管服務

在國內保管業務方面，本行為國內領先開辦保管業務之銀行，民國 72 年政府為健全臺灣股市、開放證券投資信託公司之設立及募集發行證券投資信託基金，本行即擔任國際證券投資信託公司募集發行之國內第一檔證券投資信託基金「中華民國台灣基金」之保管銀行。多年來，深厚之保管業務經驗及國家行局之穩健經營背景，讓本行的保管業務因此無論是證券投資信託基金、全權委託或有價證券之資產保管服務，均獲好評，整體保管規模亦於業界名列前茅。

截至 104 年 9 月底止，全權委託資產保管規模約新臺幣 3,848 億元，市占率 33.28%，於 24 家同業中排名第一；證券投資信託基金保管規模約新臺幣 600 億元，市占率 2.91%，於 24 家同業中排名第 12；有價證券保管規模約新臺幣 2,684 億元，市占率 9.90%，於 14 家同業中排名第 3。

目前與本行合作保管國內客戶資產投資國外業務之全球保管銀行，包括匯豐銀行（HSBC）、道富銀行（STATE STREET）、摩根大通銀行（JPMORGAN）及 EUROCLEAR BANK 等 4 家。鑒於本行與北美信託銀行之長久合作關係及為國內潛在機構投資者帶來世界級的全球保管服務，爰於雙方簽署合作備忘錄後，在北美信託銀行的邀請下，前往新加坡作實地參訪，希冀本行能了解北美信託銀行的全球保管服務及資訊系統作業平台，強化未來雙方在資產保管合作流程的信心。

北美信託銀行新加坡分行係美國北美信託銀行全球保管業務體系之亞太地區作業及管理總部，負責該行投資資產於臺灣市場之保管業務與相關次保管銀行之作業執行與業務管理等事宜。

貳、北美信託銀行簡介

美國北美信託銀行成立於 1889 年，總行設於美國芝加哥市，係一個全球保管銀行，為全球機構與高淨值個人客戶提供全球保管、基金行政服務、投資管理及其他銀行服務。經營據點除涵蓋美國本土 18 州之國內分行外，亦在加拿大、歐洲及亞太地區等設有 22 個分支機構，全球聘用員工達 15,000 多人。

依據該行網站於 2015 年 9 月所公佈最新資料顯示，該行所擁有之銀行資產達 1,075 億美元，而全球所保管資產總額約 5.96 兆美元，依資產規模計算，為名列全球第 8 大之保管銀行，另有直接管理資產金額達 8,870 億美元。

保管業務是該行的核心及旗艦業務，占該行信託及保管服務非利息收入的 76.6%。該行客戶包括全球主權財富基金(前 15 名中的 7 名)及中央銀

行(前 10 名中的 4 名)、政府機構及跨國機構等，其中超過 50% 的客戶已與該行維持 10 年以上的合作關係；保管網路覆蓋全球 105 個市場，且編列於資訊技術之 3 年預算高達 23 億美元。此外，該行擁有優良的信用評等，其中短期存款、債務信評，標準普爾為 A-1+、穆迪為 P-1、惠譽為 F1+；長期存款、債務信評，標準普爾為 AA-、穆迪為 A2（存款為 Aa2）、惠譽為 AA（存款為 AA）。

北美信託銀行為客戶提供全方位的金融資產解決方案，包括資產保管、基金行政管理、資產報告、資產增值及資產管理等服務，並連續於 2013 及 2015 年獲得亞太地區最佳專業保管行、歐洲最佳交易所買賣基金服務商；2013 年另類資產管理、全球保管和資產轉換管理獎；2012 年年度保管和證券服務提供商；2012-2014 年最佳客戶服務及最佳對沖基金行政管理人等獎項肯定。

北美信託銀行的品牌和企業文化自 1889 年成立以來，沒有受到任何收購或合併的影響，長期顯著的競爭優勢，源自於該行持續的內生增長，優質服務、專業技術及誠信為本，是該行的經營理念。該行強調的特質是高度專注的業務模式、穩健的財務表現和雄厚的資本實力、一體化的全球營運平臺、以客戶為中心的服務理念。

參、 訪問過程與心得

本次出國至新加坡考察 3 天行程中，扣除首日及末日的移動時間外，僅剩中間 11 月 18 日一整天的時間可供安排。由於此次訪問的主要目的是應北美信託銀行邀請參訪新加坡分行，與該分行服務團隊互相認識，並初步瞭解該行全球保管客戶服務管理模式及資訊系統功能，以利未來雙方合作之進行，因此當天該分行密集安排了 5 場簡報行程（如附件），而大中華區的執行長 Michael Wu、北亞區銷售總監 Maggie Fan 及客戶經理 Elmen Lo 亦透過視訊及三方通話等方式，從香港與我們一起進行討論。此外，因出國前夕中華郵政股份有限公司甫於網站公告該公司將辦理 104 年度國外自營投資委任保管公開評選保管機構標案，爰行程中亦臨時安排了雙方對本標案的合作分工、保管契約等相關問題進行初步討論。

11 月 18 日的簡報及討論，主要包括下列內容：

一、北美信託全球保管服務－客戶服務管理：

由該行全球保管服務客戶關係經理介紹其全球保管服務概覽及客戶服務模式：

（一）全球保管服務概覽：

- 1、證券結算流程：說明交易指示由客戶端發送至北美信託銀行後，北美信託銀行如何透過當地市場的次保管銀行與券商進行結算交割之流程、發生指令不符之處理及結算失敗原因等。
- 2、全球保管服務產品方案：介紹該行提供之有效率、具彈性及自動化的全面資產保管服務內容。該行強調提供自動化、直通化處理、準確性及即時性服務，以減少風險、提高效率、降低成本和確保透明度。

（二）客戶服務模式：

介紹該行全面性的客戶服務關係、客戶關係經理角色及全球保管客戶服務準則：

1、客戶服務關係之角色與責任：

- （1）領導管理層：包括亞太地區領導人、大中華地區負責人及香港之客戶服務負責人。
- （2）客戶服務代表：包括關係經理人與帳戶經理人。
- （3）專業服務單位：包括投資經理聯絡組、會計與估值、投資績效分析與風險監控、外匯交易、證券借貸及移轉管理等單位。
- （4）保管服務後台營運：包括次保管網絡管理、收益處理、公司股權行使、稅務處理、買賣交割、現金撥付等等作業。

2、客戶關係經理的角色：

客戶關係經理為保管客戶之主要聯繫負責人，需詳細了解機構投資者客戶所需服務並代聯繫個別服務單位訂立及執行服務方案以滿足客戶需求。

3、客戶服務準則：

北美信託銀行依據其制定的服務準則來處理客戶關係與需求，其服務準則包括：

- (1) 了解客戶服務需要。
- (2) 執行客戶服務要求。
- (3) 分享市場趨勢及產品資訊。
- (4) 與客戶之溝通與交流。
- (5) 服務滿意度之反響。

二、北美信託銀行資訊系統介紹：

由該行通訊系統顧問介紹其機構投資者護照、資金移動系統及另類投資、基金投資系統：

- (一) 機構投資者護照 (Institutional Investor Passport)：為北美信託銀行提供其全球保管業務機構投資客戶使用之網站。使用者必須使用該行所發的特製密碼器(token)，且透過使用者級別控制才能使用該網站，進行指令發送、帳戶資料查詢、報表產製、現金管理、風險分析及取得市場資訊等。由於北美信託銀行是採用單一性全球資產服務平台，所有的數據都儲存於一個統一的資料庫，故能提供便捷及準確的數據傳輸。
- (二) 資金移動系統 (Global Cash Movement)：該系統是透過機構投資者護照，提供電子方式進行資金調動，由客戶端傳送電子現金調動、轉帳、付款等交易指令。
- (三) 另類投資、基金投資系統 (Trade Order Entry)：該系統是提供客戶針對另類投資、成套基金 (unitized fund) 及對沖基金等交易使用，透過電子方式傳送，能達到及時快捷、節省

人物力資源及降低人為失誤等優點。

三、投資管理人聯繫組介紹：

投資管理人聯繫組包括客戶關係經理、客戶服務團隊及通訊系統顧問，係客戶與投資經理人之單一聯繫點，提供客戶與投資經理人諮詢與科技產品服務，且全球團隊（亞太區、歐洲區、北美區）提供全天候支援，例如：新加坡時間早上七點由印度班加羅爾、新加坡提供服務，新加坡時間下午五點可聯絡英國倫敦、愛爾蘭利莫瑞克，新加坡時間下午九點可聯絡美國芝加哥等。

四、客戶會計估值部門介紹：

（一）北美信託銀行透過一個單一全球資產服務平台，在 5 個國家，大約有 420 個工作夥伴提供保管客戶會計與報告的需求。為確保數據的質量與管製，該行設計之管控機制如下：

- 1、 預防：前端處理的管制。
- 2、 檢測：會計審計、合規性監視、投資風險分析審計。
- 3、 核對：保管帳目核對、經理核對。
- 4、 獨立監督：內部審計、外部審計。

（二）會計流程方面，包括回報率、異常報告及績效審查之日常及月度檢查。系統不僅能分析帳戶層面，還能進一步分析到資產層面的回報率，識別出導致帳戶回報率異常的資產。其日常的異常檢查包括：

- 1、 價格檢查。
- 2、 交易價格檢查。
- 3、 市場價格與成本合理檢查。
- 4、 股利檢查。
- 5、 重複交易檢查。
- 6、 期貨檢查。
- 7、 交易檢查。
- 8、 現金匯率檢查。

9、現金流動檢查。

10、遠期外匯買賣檢查。

五、有關本行擬與北美信託銀行合作參與「中華郵政股份有限公司 104 年度國外自營投資委任保管公開評選保管機構」投標案，恰藉由此次機會當面就相關問題予以討論，尤其是得標後，中華郵政股份有限公司之保管契約書中提及之服務項目、建立一套有效方法及程序定期監督各次保管機構保存委任資產之妥適性、提供委任保資產存放於各證券集中保管機構之相關保管風險分析以及建立一套有效方法及程序定期評估保管風險、投標銀行說明書內容之相關資料、表報及帳務處理等議題。而鑒於投標時程壓力，北美信託銀行與本行之全球保管合約亦需儘速簽訂。

因為北美信託銀行對臺灣的保管銀行、共同基金及勞工退休基金市場的發展與現況並不了解，於是安排了一個小時的時間，希望本行能作經驗的交流分享。本行首先就臺灣銀行的國營行庫背景、歷史沿革、海內外總分行的分布與家數及行員人數等予以介紹，強調客戶對本行誠信可託的形象、提供專業服務能力的讚賞與肯定，其次概述本行保管業務的種類與各項業務的規模。另外，更新臺灣四大基金退撫基金、勞退基金、勞保基金及郵政資金，目前委外投資保管的現況資料。雖北美信託銀行目前才規劃進入臺灣市場，時間點似乎有點晚，但前述的中華郵政標案或許正好是一個合適的切入點。

此次新加坡之行參加外商銀行的業務會談，首先感受到的是專業與效率。譬如業務會談議題之擬定，討論內容的表達與溝通，以及每個人言談之中背後的思考邏輯等，在在都是我可以學習的地方，尤其該行人員多是負責全球性或區域性市場及業務的管理人員，平日業務處理盡是全球性或區域性市場的高度與視野，因此在其業務簡報中，專業能力展露無遺。簡報業務時間安排緊湊有效率，某一業務項目簡報完畢後即退場，不佔用同仁時間，讓同仁能專注於自身負責的工作。另為提供全球客戶更快、更有效率的服務，編列高額預算在系統功能的提昇上，也讓人了解到北美信託銀行對技術、系統軟硬體設備及客戶服務的重視與用心。

肆、結語與建議

北美信託是全球知名的專業資產管理與保管銀行，自西元 1889 年成立至今已超過 125 年以上的歷史。該行以提供創新的投資管理、資產與資金管理、信託及銀行服務予各類型企業、法人機構與高資產個人而知名於全球。在全球保管銀行產業追求大者恆大的趨勢下，北美信託銀行以其明確的市場定位策略及相對優異的競爭優勢，長期耕耘其深具利基的客戶群，而能在全球保管產業中保有其重要的產業地位。

北美信託銀行在亞洲據點包括有北京、香港、首爾、東京、馬尼拉、吉隆坡、新加坡，105 年進軍臺灣市場為該行首要目標，強烈企圖心顯露無遺，而因本行與北美信託在外資保管業務上的合作已有超過 22 年的長遠業務關係，於是該行企盼藉由多年來二家銀行業務合作利基，達成策略聯盟，進入臺灣市場。

正如同本行拓展海外市場之企圖心，區域經濟整合已是當前發展趨勢，順應全球經濟情勢之變化，本行除再深化現有據點業務外，並應積極亞洲地區之布局。目前臺灣金融產業正面臨前所未有的好機會，不論是亞洲經濟的崛起、大陸市場的逐步開放，或是人民幣的國際化都非常有利於國際業務的拓展，本行應該積極掌握商機。

本行近年來持續致力於信託保管業務之發展，合併中央信託局並承繼所有業務及經營團隊，提供更極為有利的發展基礎。目前本行保管服務項目種類多元，尤以僑外資及全權委託投資資產保管規模最大。歷經 30 餘年之努力經營，奠定穩固之發展基礎，專業與服務品質深獲市場肯定，並獲遴選為政府基金保管銀行。

目前本行涉及海外資產保管之業務為國內募集投資國內外之證券投資信託基金保管及一般有價證券保管業務。有價證券保管業務又以保險業投資國外之資產規模為最大，為扶植國內金融機構，配合金融進口替代政策，雖金管會於 104 年 6 月 23 日宣布，採取軟硬兼施措施要求保險業將國外投資的資產，移回由國內金融機構保管，問題保險公司半年內須全部移回，其他公司投資國際板債券二年內須移回。惟目前保險業投資國外之資產仍大部分存放於外商銀行。

保險業選擇保管機構之評估重點，在於保管機構之信用評等、資本適足率、保管費率、國內外相關法規之熟悉度、解決問題的能力、客製化服務的提供能力、新興投資市場之政府政策與法規熟悉度、資訊支援能力、在地化情形、服務時間是否配合保險公司需求、借券收益、次保管機構的連結、款券撥付能力、會計資訊的提供等。

就國內的保管機構而言，要符合保險業的要求，尚有很大的努力空間，需要投入大量人力與相關資源，建置全球資訊系統平台，故現階段本行只能努力朝提供競爭力之保管費率及相關服務等方向規劃發展。本行目前已承作某些保險公司資產之保管業務，且有合作之全球保管銀行，未來可朝向「提供整合性報表，以利客戶整合其國內外資產」等方向持續努力。

本次參訪北美信託銀行，除為維繫並鞏固與北美信託銀行之業務往來關係外，另一方面，可了解北美信託銀行全球保管服務組織與系統的管理流程與架構，未來透過與北美信託銀行的合作，為潛在機構投資者帶來世界級的全球保管服務，讓客戶享受到該行的全球多元化市場網絡及一流的技術及資產服務優勢。另外，藉由觀摩、學習各全球保管銀行在保管業務上之服務項目、技術資源、組織架構及資訊設備等各方面之優缺點，可作為本行現行業務執行之參考及未來業務發展規劃之藍本。