

出國報告（出國類別：考察）

赴菲律賓參加
金融業前進東協研習考察團
報告書

服務機關：臺灣銀行股份有限公司

姓名職稱：楊志明 企業金融部中級襄理

施穎華 國際部領組

派赴國家：菲律賓

出國期間：105年9月25日至105年10月1日

報告日期：105年12月13日

摘要.....	2
壹、目的.....	3
貳、過程概要.....	4
一、拜訪菲律賓首都銀行(Metropolitan Bank & Trust Company).....	4
二、參訪中國信託(菲律賓)商業銀行(CTBC Bank Philippines).....	8
三、參訪菲律賓中央銀行(BSP).....	10
四、與兆豐銀、國泰世華及駐菲律賓文化代表處代表交流.....	12
五、參訪菲律賓銀行公會(BAP)、菲律賓金融銀行(BDO)、菲律賓 SM 集團.....	14
六、參訪宏碁(菲律賓)公司(Acer Philippines Incorporated).....	19
七、參訪滙豐(菲律賓)銀行(HSBC(Philippines)).....	21
八、參訪菲律賓銀行法令遵循協會(Association of Bank Compliance Officers, Inc., ABCOMP).....	25
九、參訪菲律賓工商聯合會.....	28
參、心得及建議.....	29
肆、附件.....	30

摘要

菲律賓近年為東南亞成長快速的經濟體之一，自從 2010 年以來 GDP 成長率平均高達 6% 以上，已成為我國銀行業者於海外布局的熱門地點，為助國內銀行業者加速海外布局，銀行公會爰委託金融研訓院辦理本次「金融業前進東協研習考察團-菲律賓」。

本次奉派參加金融研訓院主辦之「金融業前進東協研習考察團-菲律賓」，考察期間自 105 年 9 月 25 日至 105 年 10 月 1 日，團長為金融研訓院盧陽正副院長，團員共 18 名(名單詳附件一)，主要參訪當地主管機關、工商組織、台商企業及金融機構，如菲律賓中央銀行 (Bangko Sentral ng Pilipinas, BSP)、菲律賓銀行公會 (Bankers Association and the Philippines, BAP)、菲律賓銀行法遵協會 (Association of Bank Compliance Officers, Inc., ABCOMP)、宏碁(菲律賓)公司，以及當地金融機構和國內銀行本地分行等，相關考察行程詳附件二。

各參訪單位提供許多寶貴資訊，涵蓋菲律賓經濟、政策、法令及當地經營情況，並就各相關議題進行雙向交流。

壹、目的

菲律賓近年來經濟成長快速，在東南亞國家中政策較為開放，金融業商機備受矚目，銀行公會爰委託金融研訓院辦理本次「金融業前進東協研習考察團-菲律賓」，協助國內銀行業者掌握海外布局關鍵情資，並探尋菲律賓市場發展商機。

本次研討主題聚焦在菲律賓之經濟與金融概況、金融相關法規與外資准入規範，以及當地金融業經營概況及策略等議題，相關資訊可作為未來本行海外布局之參考。

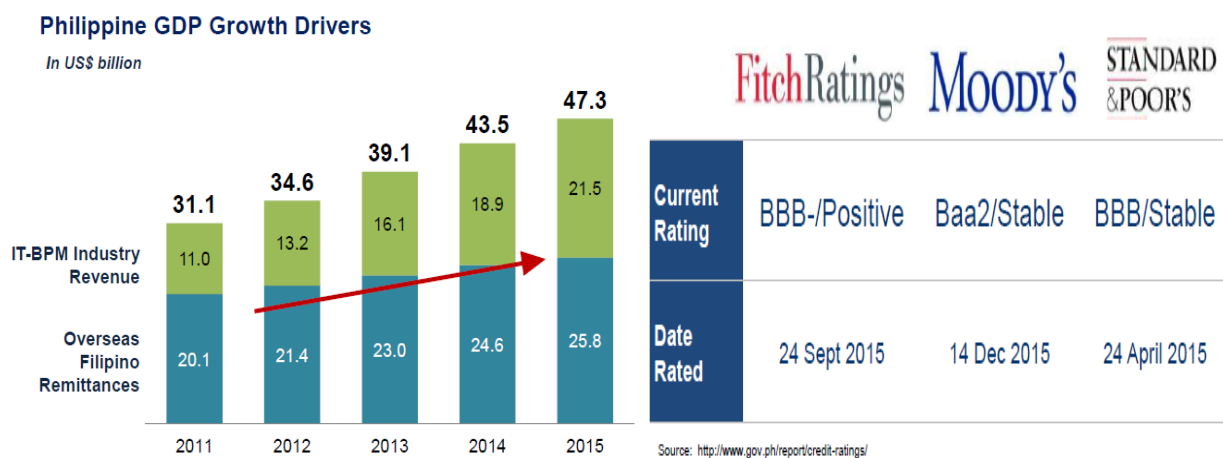
貳、過程

本次行程自 105 年 9 月 25 日至 10 月 1 日共計 8 天，行程紀要如下：

一、拜訪菲律賓首都銀行(Metropolitan Bank & Trust Company)

(一) 總體經濟概述(Macroeconomic Overview)

1. 經濟成長快速，人均年齡為東協區域最年輕，消費及基礎建設支出可望增加。
2. OFW(Overseas Filipino Remittance) 持續穩定成長，委外業務(BPM)收入將躍升為另一收入來源。
3. 菲律賓國家主權具投資等級評等。



(二) 菲律賓新政策(New Philippine Administration)

杜特蒂新政府立下 10 點社會經濟要點，希望從內政、經濟各方面促進菲律賓的進步。

1. 繼續維持當前的宏觀經濟政策，包括財政，貨幣和貿易政策。
2. 稅制改革和更有效的稅收徵管。
3. 提高競爭力和營商環境，以吸引外國直接投資。
4. 加快基礎設施建設的年度支出占國內生產總值的 5%，PPP 模式為關鍵。
5. 促進對農業和農村企業的生產率及鄉村旅遊價值鏈的發展。
6. 確保土地使用權的保障，以保障投資及土地管理和所有權人之權益。
7. 投資於人力資本的發展，包括衛生和教育系統，並匹配技能和培訓。
8. 促進科學，技術，藝術創作，加強創新和創造能力。

9. 完善社會保障方案，包括政府的有條件現金轉移計劃。

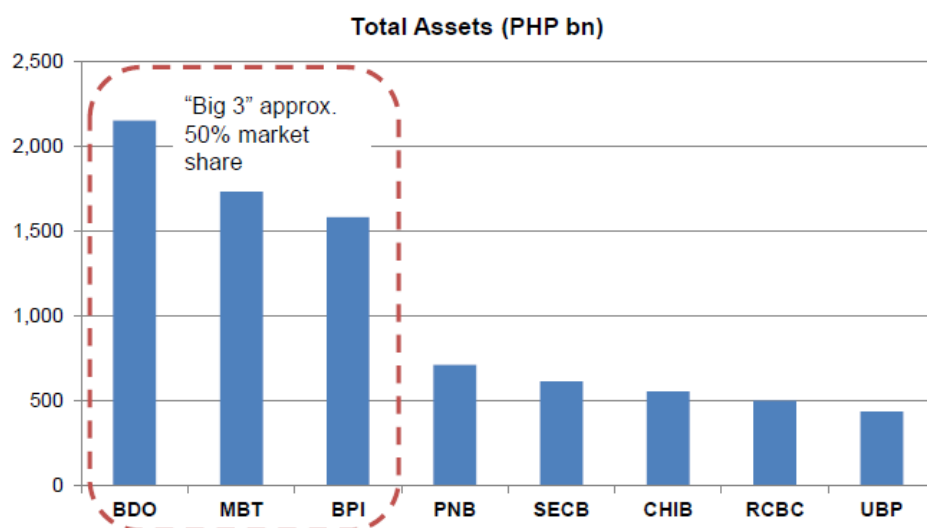
10. 加強執行負責任的生育和生殖健康法。

Duterte's 10-point socio-economic agenda

- Current macroeconomic policies
- Tax reform
- Competitiveness and ease of doing business
- Infrastructure spending
- Rural and value chain development
- Security of land tenure
- Human capital development
- Science, technology, and creative arts
- Social protection programs
- Responsible Parenthood and Reproductive Health Law

(三) 銀行產業現況(Banking Industry Updates)

1. 菲律賓銀行共有 600 多家，加計類金融機構共有約 6,000 多家，但前三大銀行 BDO(SM group)、Metro Bank 及 BPI(Ayala Group)，即占所有銀行約 50%以上之資產。但因其地形限制及人民消費習慣，城鄉銀行及類金融機構 (pawnshop) 有其存在之必要性，且國內消費持續增長，二線城市也逐漸開發，金融機構授信成長實屬可期。
2. 本地銀行資本結構相當穩健，平均資本適足率可達 16% 以上。



41 Universal and Commercial Banks

- 21 foreign banks
- 17 local banks
- 3 government banks with specialized functions

Rural banking system

- 66 Thrift Banks
- 515 Rural and Coop Banks
- 10 Non Bank FI with Quasi Banking Function
- 5,500+ Non Bank FI without Quasi Banking Function (Pawnshops = 5,460)

(四) 在菲外資銀行現況(Foreign Bank Presence in the Philippines)

1. 2014 年起開放外資銀行可成立 100% 持股之子行或分行(Act RA10641)，迄今已有 8 家外資銀行進入菲律賓。
2. 這 8 家銀行以台資、日資及韓資為主，日、韓兩國均為菲律賓主要外資投資國，菲律賓經濟的高速成長則吸引台資銀行設點尋求商機。
3. 外資銀行資產占總銀行資產約 8.7%，依央行規範最高可達 31.3%，成長空間仍大。

Foreign banks in the Philippines



No longer operating in PHL







Niche market opportunities for foreign banks

 TAIWAN	 JAPAN	 KOREA
  	 	 
<p>6th largest export destination Investments mostly in Subic and South Luzon; in electronics manufacturing & ICT</p> <p>Taiwan's regulators encourage FIs to expand in Asia given an overcrowded home market</p>	<p>Has the most fully-owned foreign enterprises in economic zones</p> <p>One of the country's major goods trading partners</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ largest export destination ▪ 3rd largest import source in 2014 	<p>High temporary migration of nationals to set-up businesses and avail of cheaper education</p> <p>100k+ Koreans residing in PH 1M Korean tourists yearly 5th largest trading partner</p> <p>Local banks servicing:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ BDO: Korean desk in 2010 ▪ BPI: Korean language staff under the Asian Desk

(五) 有關菲律賓首都銀行(About Metrobank)

菲律賓首都銀行(Metrobank)為菲律賓第二大銀行，其主要股東為 Ty 家族，為菲律賓第 5 大富豪，境內共有 954 間分行，2,285 台 ATM，海外共 32 間分支機構。截至 2015 年，H1 總資產約 USD354 億，總放款約 USD191 億。Moody' s 及 Fitch 分別給予 Baa2/BBB 投資級信用評等，與國家主權評等相同。

Leading market position in key business segments

Business segment	 Metrobank	 FIRST METRO BANK OF COLOMBIA Banco del Comercio	 PSBank PHILIPPINE SAVINGS BANK Savings Bank	 Metrobank Card A Metrobank Service	 AXA LIFE INSURANCE LIFE INSURANCE	 ORIX ORIX METRO Leasing and financing JV with ORIX Japan
	Treasury and Trust Banking	Investment Banking	Retail Banking		Life insurance	Leasing
Industry Standing	#1 PDEX Securities House #3 Trust Assets Under Management	Largest domestic investment bank #1 underwriter of PHP bonds	Second largest savings bank in the country #1 Auto Loan Portfolio #3 Home Mortgage Portfolio #1 Cards in Force ¹		JV with AXA #2 in Premium income ² #5 by total assets ²	Leasing and financing JV with ORIX Japan
Stake ³	-	99.2%	76.0%	60.0%	28.0%	59.9%

二、參訪中國信託(菲律賓)商業銀行(CTBC Bank Philippines)

(一) 台資銀行在菲律賓當地的經營情況

菲律賓現有 5 家台資銀行，以時間序列來看，最早進入市場的是中國信託 CTBC(1995)和兆豐商銀 Mega International Bank(1995)，其次為合庫 TCB(1999)，三家分屬的經營策略不同，分別為子行、分行、OBU 分行。之後菲國政府於 2014 年再次開放外資銀行進入菲國市場，國泰世華銀行和元大銀行於此次開放分別設立分行及購併當地銀行子行。

(二) 菲律賓市場對台資銀行的機會

1. 菲國政府最新公布之 GDP 數據，2016 年第 2 季 GDP 為 7%，全年 GDP 可望達 6.5% 以上，菲國快速的經濟成長率，是吸引台資銀行進入的最大誘因。
2. 菲國 2014 年統計數據顯示：無銀行借款(no borrowing)人口達總人口 51%、無銀行存款(no savings)人口達總人口 50%，菲國仍有一半以上人口為無銀行帳戶(unbanked)人口，銀行之滲透率低，對銀行業來說菲國仍屬處女地，深具開發潛力。

(三) 菲律賓國內生產總值分析(GDP Breakdown)

1. 分析對 GDP 的貢獻，主要貢獻為家計消費高、基礎建設基期尚低，不動產投資蓬勃等。
2. 主要進出口國貿易夥伴為日本、中國大陸、美國。
3. 菲國投資的亮點，尚包含：菲國由於基礎建設落後，電價(unit/per watt)為臺灣的 2-3 倍，能源產業發展具發展潛力；另，菲國的人力資源低廉、英文普及，也帶領業務流程外包產業(Business process outsourcing, BPO)於菲國相當興盛。

(四) 當地競爭者(Competitor)的經營情況

1. 外資銀行現況，如：花旗銀行(CitiBank)為當地美元清算行，2014 年已經將存款業務出售，降低零售金融(Retail Banking)業務比重；匯豐銀行(HSBC) 發展重心為貿易融資(Trade Finance)和私人銀行(Private Banking)等風險可控及高利潤業務；渣打銀行(Standard Chartered Bank)已售出消費金融(Consumer Banking)業務予當地銀行 Eastwest Bank(2016 May)，退出當地零售金融(Retail Banking)市場，馬來亞銀行(Maybank)為分行最多的外資銀行，近年來投入分行擴點，策略為在地化經營。近年來，在當地銀行蓬勃發展之下，外資銀行的成長率漸趨緩。
2. 當地銀行現況，以 Security Bank 為案例，不論 ROE 和 ROA 表現都在當地銀行中居冠。以策略結盟的方式擴張業務觸角，採企業金融(Corporate Banking)和零售金融(Retail Banking)業務並行發展，並加強跨售業務，營收呈現逐年成長的趨勢。

(五) 中國信託 (CTBC)菲律賓子行經營模式

1. 目前中國信託在菲律賓全國有 24 家分行，除呂宋島馬尼拉大都會區(Metro Manila)有 14 家分行之外，在其他省分還有 10 家分行，於年底前，預計再增加 2 家他省分行。除一般海外設點的台資銀行著重的企業金融(Corporate Banking)之外，中國信託於零售金融(Retail Banking)也較為深耕。另該行也從事債券自行買賣及債券仲介業務，後者對象為企業戶及個人。中國信託之企業金融(Corporate Banking)業務以中、大型公司為主，零售金融(Retail Banking)

則以本地菲律賓人為主要對象。中國信託認為菲律賓和泰國等若干東協國家不同，非同文同種華人，不能以台商為目標而是菲商。

2. 菲律賓盛行以打高爾夫球行做生意之實，參與當地銀行業務要學會打高爾夫球，並多參與如台商總會、工商聯合會等商業協會以利聯繫同業、客戶及拓展業務，

三、參訪菲律賓中央銀行(BSP)

(一) 菲律賓中央銀行係 1993 年 7 月 3 日依據菲律賓憲法及新中央銀行法所成立，並取代 1949 年 1 月 3 日成立之前央行。菲律賓央行為執行貨幣政策之主管機關，肩負國家賦予之財政及行政管理權責，最終目標在於發揮妥適的貨幣政策及有效監督金融機構。

(二) 菲律賓金融監理概況

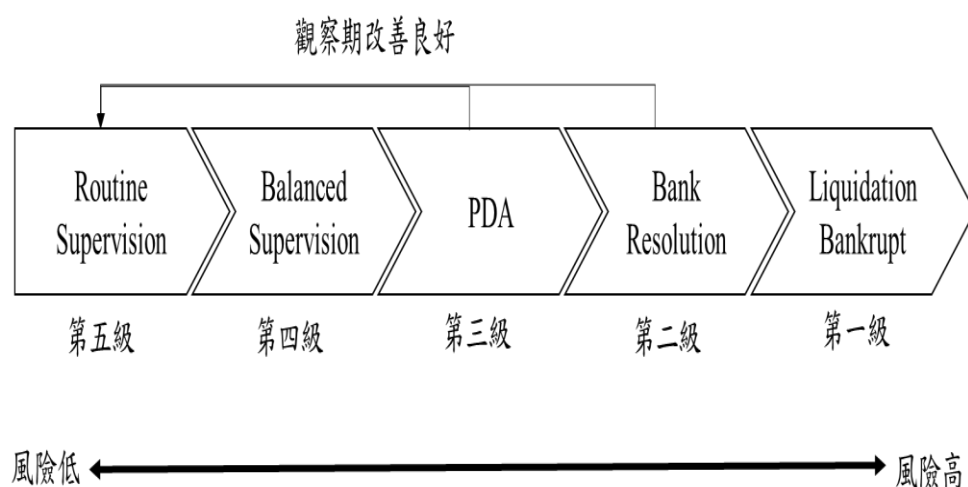
1. 菲律賓央行的角色

- (1) 政策使命:考量貨幣、銀行與信用三大面向，維持貨幣政策穩定性，尋求均衡且可持續的經濟成長。
- (2) 三大支柱:物價穩定、金融穩定與支付系統效率性。

2. 菲律賓央行金融監理

- (1) 監理原則:菲律賓央行以國際監理規範為標竿，要求銀行業者在考量自身營運規模與業務屬性，及施行良好的公司治理架構下，建立風險管理機制與保持妥適的資本規模。
 - (2) 金融監理:菲律賓央行主要透過實地(on-site)與非實地(off-site)檢查之手段，監測(督)銀行業者之營運狀況；原則上實地(on-site)檢查以每 12 個月、非實地(off-site)檢查於平時依實際需求辦理；此外，央行亦重視銀行的資本適足率與流動性強度，並極度注重業者的法令遵循。
3. 法令遵循:銀行業者必須聘雇全職且獨立的法遵長(Chief Compliance Officer)，且人選並須經菲律賓央行核准，而法遵長除經理法令遵循業務外，亦為平日與央行聯絡及業務溝通的窗口。
 4. 立即糾正措施(Prompt Corrective Action):菲律賓央行可根據銀行業者的資本適

足率(CAR<10%)、監理評等(外資銀行為 ROCA Rating<3)與內部管理機制等三大構面，要求問題金融機構限期提出改善措施，目前主管機關訂定之改善觀察期為一年(如下圖所示)。



(三) 外資銀行的金融監理

1. 外資銀行進入市場之模式

- (1) 外資銀行可選擇成立辦事處、分行(包含 OBU、商業銀行、全能銀行)或子行；主管機關對外資銀行在業務範圍及監理之要求，基本上與本地銀行並無差異。
- (2) 外資策略性投資上限為被投資標的資本額之 40%。
- (3) 菲律賓政府對外資銀行最低資本要求與總行挹注資本及分行家數有關；如業者於境內設立分行家數在 10 家以內者，其最低資本額要求為 60 億披索。

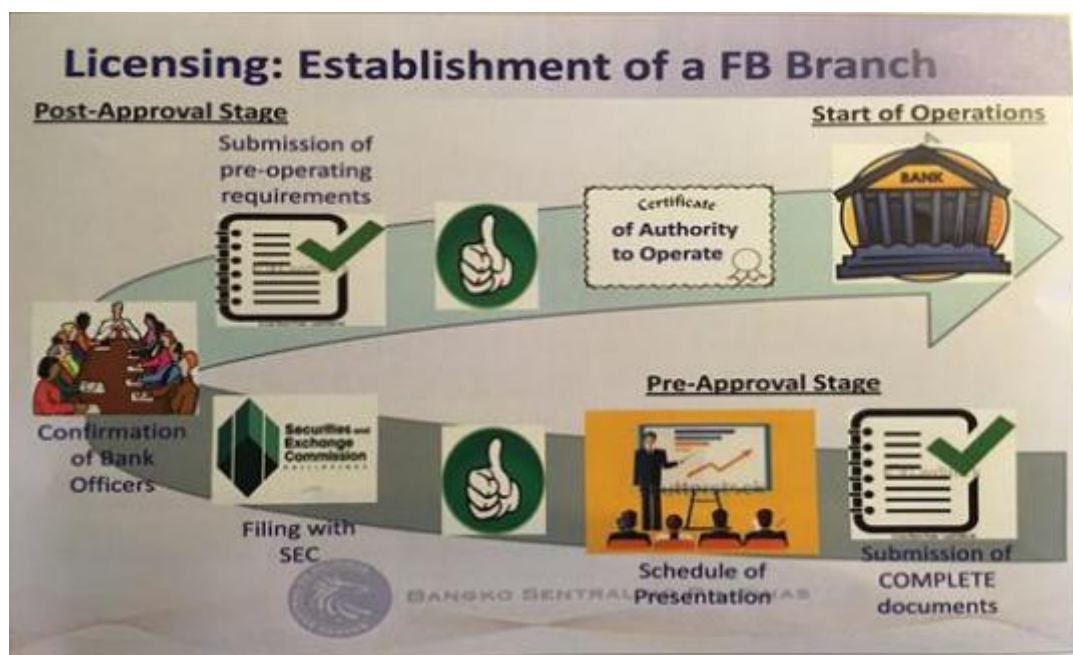
2. 資本適足性管理:境內全體銀行必須遵循 Basel III 資本規範，最低 CAR 為 10%、Tier 1 capital ratio 為 7.5%、Common equity tier 1 ratio 為 6%；並有 Leverage ratio 與 Liquidity coverage ratio 的監理指標。

3. 限額管理

- (1) 同一人/集團集中度:上限為調整後資本的 25%。
- (2) 利害關係人規範:菲律賓央行對於利害關係人管理規範嚴格，除法定限額之外，業者亦須自行制定內部管理限額。

4. 外資銀行申請流程

- (1) 採兩階段核准程序，菲律賓央行並不會到臺灣面試總行人員。
- (2) 第一階段菲律賓央行核准後向 Securities Exchange Commission(SEC)取得公司執照，並確認銀行主管人員。
- (3) 第二階段到正式開業原則上以一年為限，完成開業準備並取得營運執照。
- (4) 申請流程如下圖：



四、與兆豐銀、國泰世華及駐菲律賓文化代表處代表交流

(一) 菲律賓金融概況

1. 人才尋覓不易

- (1) 法令遵循主管須為當地人士且為專任，不得兼任，且須報經菲律賓央行核准。
- (2) 風控主管、洗錢防制主管、安全主管均須報經菲律賓央行核准。
- (3) 合適人才尋覓不易，成本高，須找能配合業務的人選。

2. 新設銀行的挑戰

- (1) 農業及土地改革相關貸款(Agricultural & Agrarian Reforms)訂有放款額度:

可貸資金的 25%須貸放給農漁牧業及鄉村合作社等相關產業，若未達成需就未達成之數繳交千分之 5 罰金，菲律賓央行(BSP)每季會開罰單，據兆豐銀表示一年四次罰金共約 200 萬披索(約折合新臺幣 140 萬元)。

- (2) 中小企業及微型企業放款(Micro, Small &Medium Enterprises, SME) 訂有放款額度:

披索放款總額的 8%須貸放給中小企業及其中 2%須貸給微型企業，若未達標，菲律賓央行(BSP)按季開罰，據兆豐銀表示一年四次罰金亦約合計 200 萬披索(約折合新臺幣 140 萬元)。惟此規定於 2008 年起實施 10 年，預訂於 2018 年結束。

- (3) 單一客戶借款限額(Single Borrowing Limit):

係按分行資本金計算，對單一客戶借款限額為資本金的 25%。

- (4) LCR(Liquidity Coverage Ratio):

2018 年起應達到 90%，2019 年 100%，現在是觀察期。

- (5) 菲律賓的企業和個人並沒有統一編號和身分證號碼，加上並無完善徵信系統，增加徵信困難度。

- (6) 預扣所得稅(Withholding tax):

因為台菲未簽署雙邊租稅協定，日本和菲律賓有簽協定，稅率為 10%，香港和新加坡 12%，臺灣是 20%。

- (7) 稅務機關(Bureau of Internal Revenue ,BIR)要求補稅:

菲律賓稅法規定滯納金為本稅的 25%，利息為本稅按年利率 20%計算，另外還須繳交作業手續費。

(二) 設立分行經驗分享

1. 設立商業銀行分行除資本金 20 億披索(約折合新臺幣 14 億元)，據國泰世華銀行表示尚需繳納一次性規費合計新臺幣 5,110 萬元，列舉如下:

- (1) 菲律賓央行 (Bangko Sentral NG Pilipinas ,BSP):繳交 2,500 萬披索(約折合新臺幣 1,750 萬元)。

- (2) 證券交易委員會 (Securities and Exchange Commission ,SEC):繳交資本金的 1%，以最低資本金要求 20 億披索計算，需繳 2,000 萬披索(約折合新臺幣 1,400 萬元)。
- (3) 市政府: 繳交 200 萬披索(約折合新臺幣 140 萬元)。
- (4) 菲律賓銀行公會:入會費 1,000 萬披索(約折合新臺幣 700 萬元)。
- (5) 票據清算系統:加入須買一股股份，一股約 1,600 萬披索(約折合新臺幣 1,120 萬元)。

2. 法報要求嚴格

菲律賓主管機關要求法報種類繁多，計有日報、週報、雙週報、月報、季報、半年報，年報，舉例來說，菲律賓央行(BSP)每日要求繳交日報就有 13 張，且有錯誤就會立即裁罰，收到罰單頻率極高，作業風險高。

(三) 菲律賓台商概況

1. 外商准入門檻很低，設立公司資本 25 萬美金，零售業較高為 250 萬美元。
2. 在菲台商約有 500 多家，約 6,000 人。
3. 在菲台商主要產業:
 - (1) 電子業:最大的台商是金寶。
 - (2) 節電業:菲律賓電價高昂，約為臺灣的 3 倍，故節電設備有商機，另外多家台商，例如:中美晶、碩禾在菲蓋發電廠。
 - (3) 消費品(服務業):7-11 在菲目前為超商占有率第一。
4. 台商主要銷售對象:外銷為主例如:金寶、東隆五金、飛雁成衣等，內銷為主例如:水龍頭大王。
5. 在菲台商主要分布地區:主要集中在大馬尼拉區域。

五、參訪菲律賓銀行公會(BAP)、菲律賓金融銀行(BDO)、菲律賓 SM 集團

(一) 菲律賓銀行公會(BAP) - 菲律賓銀行體系及金融產業展望

1. 堅實的發展基礎

- (1) 政府支出的增加
 - (2) 穩固的製造業活動
 - (3) 消費者可支配所得的增加：經濟快速成長、穩固的海外工作者(Overseas Filipino Workers, OFW)匯入款、低通貨膨脹率
 - (4) 企業信心的增強及消費者的正面預期
2. 銀行業的長期成長趨勢/財務表現及重要授信限額規定
- (1) 存放款呈雙位數的成長，並因基礎建設的需求、直接投資的機會以及消費者生產力的提升等因素而維持持續成長的趨勢
 - (2) 銀行產業為支持長期經濟成長的基礎
 - (3) 超額的流動性提供更多成長空間
 - (4) 重要績效指標：
 - i. 逾放比(NPL ratio)從亞洲金融風暴前 3.5%下降到目前的 2.2% (最近十年的平均逾放比為 3.5%)
 - ii. 最近十年的平均資產成長率為 10%，2015 年為 6%
 - iii. 最近十年的平均存款成長率為 12%，2015 年為 6%
 - iv. 最近十年的平均放款成長率為 13%，2015 年為 13%
 - v. 最近十年的平均存放比(Loan-to-Deposit Ratio)為 59%，2016 年 6 月為 70%
 - vi. 最近十年的平均逾放覆蓋率為 121.5%，2015 年為 144.7%
 - vii. 最近十年的 ROPA/Total Loans 為 4.3% (ROPA = Real and Other Property Acquired，指銀行承受擔保品)，2015 年為 0.4%
 - viii. 平均的資本適足率(CAR ratio)為 16.1%
 - ix. 重要的授信規定：為鼓勵農業及中小企業發展，訂定最低承作農業及中小企業授信之相關規定

AGRI-ARGA > 25% / MSME > 10%

- AGRI > 15% / MICRO & SMALL > 8%

- ARGA>10% / MEDIUM > 2%

(AGRI : agriculture-related projects ; AGRA : agrarian reform beneficiaries)

(二) 菲律賓金融銀行(BDO) - 銀行營運模式個案研討

1. 總體經濟環境

(1) 2010-2015 年 GDP 年複合成長率(CAGR)為 5.9%

(2) 海外 OFW 匯款及 BPO(Business Process Outsourcing , 產業外包中心)收入是支持 GDP 成長的動能 ; OFW 近五年的 CAGR 為 6.5% , BPO 收入近五年的 CAGR 為 16.3%。2016 年 6 月 , OFW 匯入款占 GDP 比重為 9% , BPO 為 7.4%。

(3) 總人口數為 1 億 200 萬人 , 平均年齡為 23.5 歲 , 2015 年人均 GDP 為美金 2,875 元。

(4) 新總統 Duterte 提出十大經濟成長政策 , 將加速經濟成長 :

i. 維持與持續現有的宏觀經濟政策

ii. 改革累進稅率及更有效的稅收徵管

iii. 提高競爭力、改善經商環境

iv. 提撥 5% GDP 的年度支出來加速基礎設施建設

v. 促進農村及其價值鍊發展

vi. 確保土地使用權

vii. 投資人力資源開發

viii. 促進科學、科技和創意美學

ix. 改善社會保障計畫

x.加強推動生育和健康生殖法

2. 產業現況

- (1) 菲律賓目前共有 622 家銀行，其中鄉村銀行 515 家(佔總資產比 1.7%)、儲蓄銀行 66 家(8.3%)、外商銀行 21 家(8%)、商業銀行(Universal /Commercial bank) 20 家(82%)。
- (2) 放款 5 年的 CAGR 為 13.4%，存款 5 年的 CAGR 為 12.5%，均呈持續成長態勢。
- (3) 市場中前三大銀行約有 50%市場占有率，外商銀行則為 6%。
- (4) 商業銀行的 NPL ratio 從 2011 年的 2.6%下降到 2016 年 6 月的 1.8%；2016 年 6 月的逾放覆蓋率則為 133%。
- (5) 菲律賓目前開放外國銀行可以併購並持有當地銀行最高至 100%的股權、或設立 100%全資子公司及設立全執照的分行。
- (6) Universal Banks 及 Commercial Banks 最低資本額分別為 49.5 億披索及 24 億披索，最低資本適足率的要求為 10%。

3. BDO 業務策略

- (1) BDO 是菲律賓最大的銀行，2016/9/5 市值約 90 億美金。
- (2) 全功能的 universal bank，擁有 1,081 個營運據點及全國超過 3,300 台的 ATM。
- (3) 為菲律賓最大集團企業 SM 集團的投資事業。
- (4) 1976 年 SM 集團透過併購方式持有 BDO，透過自然的成長及併購策略，BDO 從 1994 年市場的第 19 名到 2009 年躍身成為市場第一名。
- (5) 主要業務策略：

i. 分散及穩定的收入來源：

- 透過分行擴張取得客源。
- 提升鄉村的存放款需求
- 增加手續費收入

BDO 2016 年第二季放款成長率為 21%，高於產業平均 18%；最高的 CASA ratio (Current account/Savings account)，2016 年第二季 CASA ratio 為 69%。2015 年 NII 約占總營業收入的 57%、收續費收入則約為 19.4%。

ii. 建立營運平台以支持未來成長並布建電子平台策略

- 全國目前共有 1,081 個分行，透過特定商業區星期六營業及 150 個位於購物商場中的據點於周末營業，及全國超過 3,300 台 ATM 以及電子通路服務客戶。
- Omni Channel：不同通路(如網路銀行、ATM、行動銀行)使用一致性的顧客使用介面

iii. 穩健的資產負債管理

- 保守的授信及提存政策(2016 年第二季 NPL 1.3%、覆蓋率 153%)
- 2016 年第二季集團合併基礎 CAR ratio 為 13.1%，Tier 1 ratio 11.6%，CET1 ratio 11.3% (Basel III)。

4. BDO 市場地位

- (1) BDO 總資產約 2 兆 1,580 億披索(約 USD 450 億)，市占率 18%；放款約 1 兆 3,610 億披索(約 USD 283 億)，市占率 22%；存款約 1 兆 7,710 億披索(約 USD 369 億)，市占率 19%；均為菲律賓排名第一的銀行。幾乎在多數產品線如匯款、信用卡及投資銀行業務、私人銀行業務等亦居市場龍頭。
- (2) 除菲律賓國內擁有 1,081 個分行外，尚有位於臺灣、中國大陸、韓國、日本、歐洲及北美等 28 個國外據點。

(三) 菲律賓 SM 集團 - SM Prime 及 SMIC 公司介紹

1. SM Prime

- (1) SM Prime 總市值約美金 167 億元，是菲律賓最大的上市房地產開發商。旗下共分為購物商場、住宅、商業不動產以及飯店與會議中心四大事業體系，獲利主要來自於購物商場事業群，約占總營收的六成，其餘 34% 為住

宅事業，商業不動產及飯店則各約占 3%。

- (2) 占營收比重最大的購物商場事業群，目前在菲律賓有 58 個購物商場，於中國大陸則有 6 個，集團仍持續於菲律賓及中國大陸開拓新的購物商場據點。
- (3) 目前是大馬尼拉地區領導的公寓開發商，在馬尼拉及其他地區仍有大量的土地庫存以供開發。另有兩個大型的旅遊觀光開發計畫案進行中。
- (4) 商用不動產事業主要係提供目前菲律賓正蓬勃發展的 BPO 產業使用，將持續開發並增加新的建設。
- (5) 飯店及會議中心事業群目前則擁有 6 間飯店超過 1,500 個房間，以及四個會議中心。

2. SMIC

- (1) SM 集團為菲律賓目前最大的集團企業，集團總裁施至成先生為華人背景，主要投資於零售市場、銀行及不動產等三大事業體系，旗下的銀行共包含持有 BDO 44%的股權以及 China Banking Corp. 20%的股權。
- (2) 零售事業是集團主要獲利來源，分為食物及非食物兩大事業線。除了在大馬尼拉地區外，亦積極發展全國的其他據點，另透過與其他策略夥伴的合作及購物商場的綜效，提供大量且分散零售策略來提高營收成長率及獲利性。
- (3) 銀行事業除 BDO 外，SM 集團亦投資於 China Bank，這家銀行前身為證券公司，主要係提供股權相關的交易服務。
- (4) 不動產事業群主要成長動力在於購物商場及住宅不動產。

六、參訪宏碁(菲律賓)公司(Acer Philippines Incorporated)

(一) 宏碁（菲律賓）公司概況：

1. Acer Philippines, Inc.設立於 2003 年，主要營業項目為品牌資訊及產品行銷，目前員工人數約 200 人，大部份為菲律賓當地員工。
2. 宏碁在菲律賓經營 10 多年，其筆電(Notebook)市占率達 25-35%，長達 10 年穩居龍頭；另個人電腦(PC)市占率亦達 25-30 %，於 2009~2015 年間居個人電腦

市場龍頭。

3. 宏碁(菲律賓)之營運模式採 two-tiers，宏碁係透過 distributors 銷售予 reseller 後，再將產品賣給最終消費者，故宏碁並不直接銷售予一般消費者。主要 distributor 有 6 家，具有長達 8 年以上之合作關係。
4. 行銷策略主要藉由促銷活動、廣告、設立 concept stores 以及駐店人員(promoters) 促銷等。
5. 宏碁(菲律賓)董事總經理(Managing Director) Manuel Wong 表示，宏碁能在菲律賓有卓越的市占表現，主要來自於多年深耕地方市場和對當地消費者需求的了解。此外，透過持續地推出創新的產品、和打造符合當地需求的產品組合、加上深厚的通路夥伴合作默契與成功的行銷策略，成就宏碁各式產品在菲律賓市場的銷售成績。
6. 主要銷售地區為馬尼拉都會區、宿霧(Cebu)及達沃(Davao)。

(二) 菲律賓消費者財務模式-依據宏碁經驗：

1. 菲律賓之零售市場概況：

- (1) 依據 2016 年 Global Retail Development Index 研究報告，零售業在開發中市場將繼續成長，其中，菲律賓排名第 16 名，主因隨著外包產業(outsourcing industry)之發展將有利於菲律賓的經濟增長，亦使零售業的長期前景持續樂觀。
- (2) 菲律賓人口超過 1 億 100 萬人，使 2015 年零售業銷售金額達美金 1,340 億元，且較前一年成長約 13%。
- (3) 大型的零售業開發商計劃將於 2020 年前，投資約美金 1 億元。
- (4) 零售業成長之主要原因為勞工階層的消費，約占 40%。
- (5) 菲律賓之零售業網上購物比例僅占約 1%，主要係人們喜歡看到真實商品再購買，故電子商務或網路購物仍不流行。
- (6) 消費者喜歡購買小包裝的商品(Sachet pack)，主要係其單價低、負擔少。
- (7) 主要促銷旺季為第 2 季及第 4 季。

2. 菲律賓 I T 市場概況：

- (1) 個人電腦整體市場(Total Available Market)於 2016 年上半年成長約 8%。
- (2) 預估 2016 年 IT 支出將達美金 71 億元，較 2015 年成長約 8.8%。
- (3) IT 支出成長主係消費者支出、政府支出、雲端企業、大數據分析平台、IT BPO (商業流程外包)、中小企業及大型企業之拓展。
- (4) 菲律賓個人電腦(PC)銷售地區別，主要有馬尼拉都會區(約 54%)、呂宋島北部(約 12%)、民答那峨(約 11%)、呂宋島南部(約 8%)等。
- (5) 菲律賓個人電腦(PC)銷售通路，以實體店面(約占 84%)為主。

3. 消費者購物特性：

- (1) 消費者支付方式主要以現金為主，僅有 5%的菲律賓人擁有信用卡。
- (2) 較少信用卡之主要原因為：信任問題、高利率(1%/每月)、實體店面為主要銷售通路且電子商務並不普及。
- (3) 消費者購買 PC 之支出，60%以現金支付，40%以信用卡分期支付。另外，有些店家會提供購物者小額貸款，或由微型金融公司提供信貸。

七、參訪匯豐(菲律賓)銀行(HSBC(Philippines))

(一) 菲律賓經濟概述(Overview of the Philippine Economy)

菲律賓國土共有 7,000 多個島嶼，人口約 1 億人，近年 GDP 成長率約為 6%以上，2016 年 H1 平均達 6.9%，為亞洲地區最高。呂宋島區域占其 GDP70%，且超過一半以上來自大馬尼拉地區(NCR,National Capital Region)，就產業而言，政府支出及服務業之成長率最高，一般家戶消費更隨著 GDP 成長而逐漸增加。

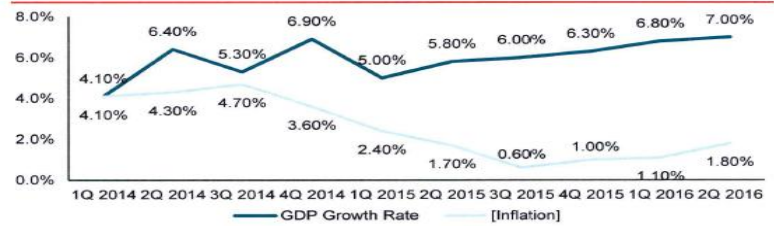
Forecast GDP growth across Asia¹

Real GDP growth rate (2010-2050f CAGR)



Notes:
1. Forecast GDP growth rate based on HSBC Global Research Report "The World in 2050".

GDP Growth and Inflation



PH GDP grows 7.0 percent in Q2 2016



Overall consumer spending has risen together with GDP output¹



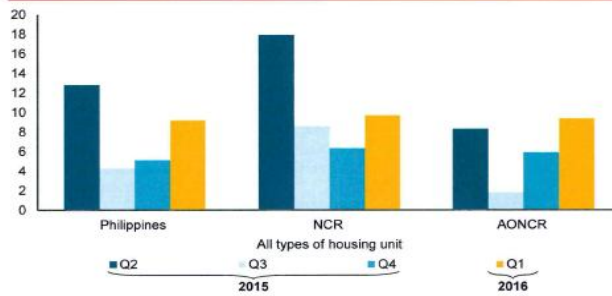
Note:
1. At 2000 constant prices

Source: Philippine Statistics Authority, SWS

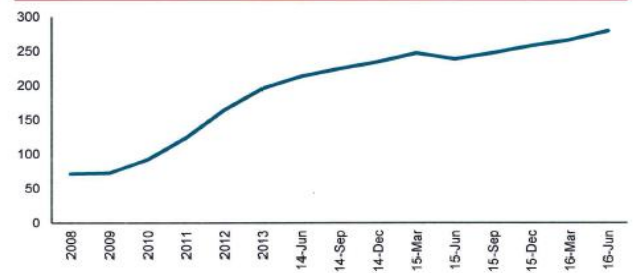
一般家戶對於耐久財如房屋、摩托車等之消費也逐漸增加，相對應之消費貸款餘額亦同步增加。

Growth on durables borrowing and spending has picked up significantly over the last few years

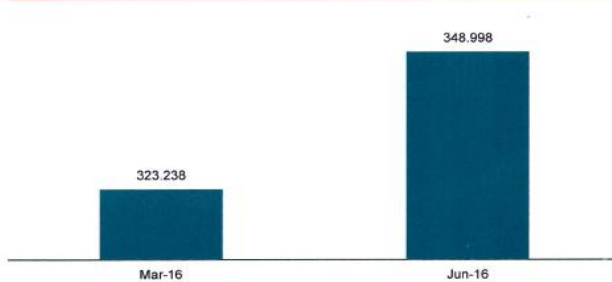
Residential Real Estate Price Index¹



Residential Real Estate Loans Outstanding (in PHPbn)



Motor Vehicle Loans Outstanding (in PHPbn)



Motor vehicle industry forecast



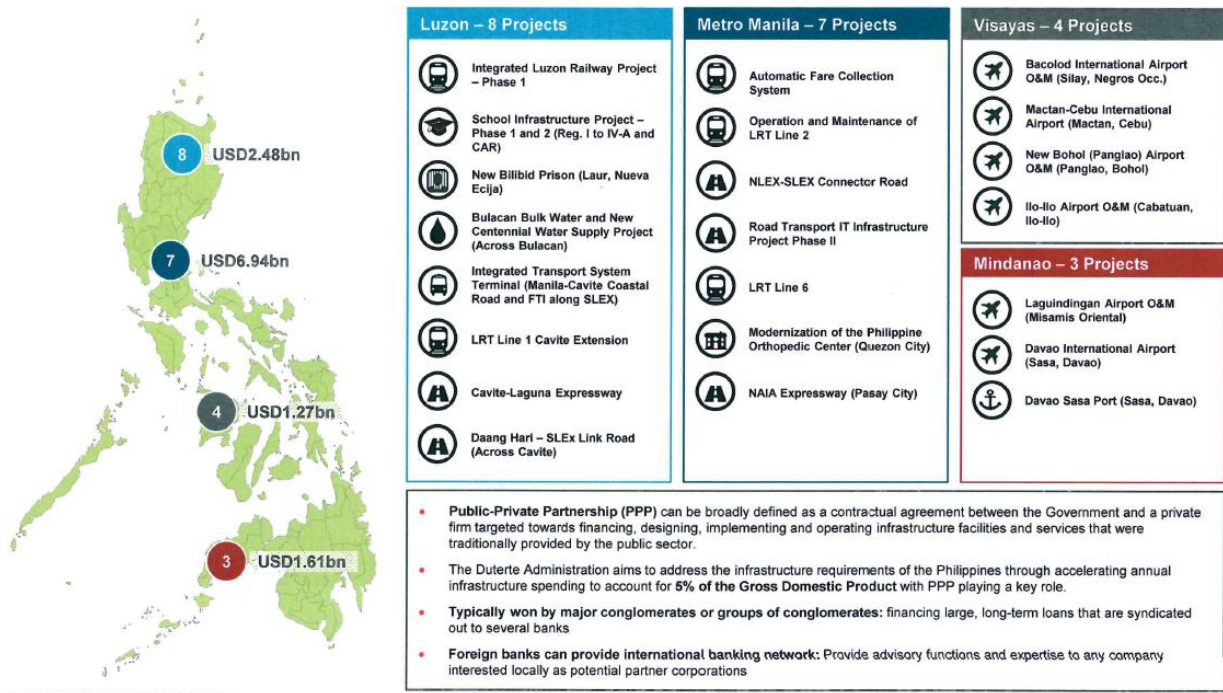
Note:
1. Based on bank reports on residential real estate loans granted per BSP Circular No. 892 dated 16 November 2015
2. Q1 2014 = 100

Source:
Philippine Statistics Authority
Bangko Sentral ng Pilipinas (BSP)

(二) 外資銀行在菲發展機會(Opportunities of Foreign Banks in the Philippines)

零售金融(Retail Banking)：菲律賓除了高 GDP 成長率，中產階級人口大幅增加，加上可支配所得也提高，對金融服務的需求勢必增加，外資銀行若能掌握發展零售業務，成長實屬可期。

企業金融(Corporate Banking)：新政府積極推動基礎建設，如鐵路、捷運、高速公路及機場等，並以 PPP(Public-Private Partnership)方式招標，估計總金額將占 GDP5%。一般而言 PPP 專案多由菲律賓主要大型集團承包，大金額及長天期的聯貸案件機會增加。

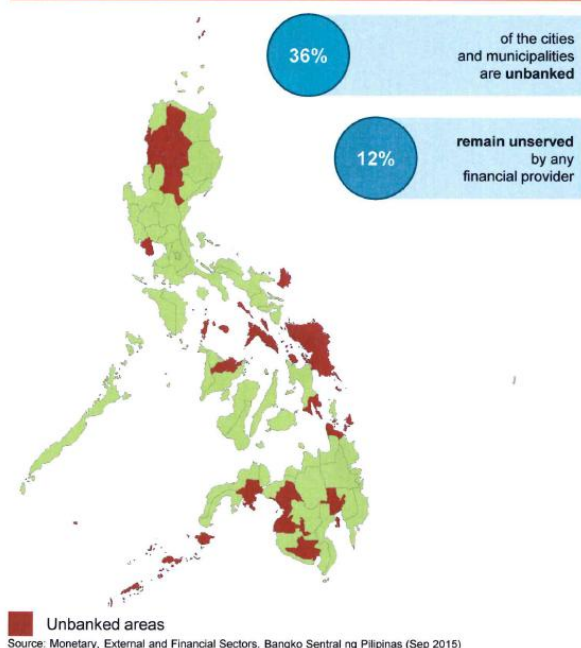


- Public-Private Partnership (PPP) can be broadly defined as a contractual agreement between the Government and a private firm targeted towards financing, designing, implementing and operating infrastructure facilities and services that were traditionally provided by the public sector.
- The Duterte Administration aims to address the infrastructure requirements of the Philippines through accelerating annual infrastructure spending to account for 5% of the Gross Domestic Product with PPP playing a key role.
- Typically won by major conglomerates or groups of conglomerates: financing large, long-term loans that are syndicated out to several banks
- Foreign banks can provide international banking network: Provide advisory functions and expertise to any company interested locally as potential partner corporations

(三) 外資銀行在菲挑戰(Challenges of Foreign Banks in the Philippines)

1. 菲律賓已提前適用 Basel III，資本金規範較其他國家高。
2. 雖然零售業務發展潛力大，但受限於群島地形限制，仍有超過 36%的地區沒有銀行服務；另外其存借款習慣仍以現金及親友間借貸為主，非都會區銀行滲透率提高有相當難度。

Significant number of areas remain unbanked



- 43% of Filipino adults save money
 - But 68% of saved money is kept at home
- 47% of Filipino adults borrow money
 - But 62% are borrowed from relatives and friends
- Filipinos being naturally conservative, prefer safekeeping their income at the comfort of their cupboards and cash vaults
- For funding requirements, Filipinos receive funding from family and friends which are often given as gifts. Informal lenders are also available such as loan sharks and payday lenders
- For fund transfer requirements, financial services companies that specialize in money transfer services are available (1) Online Transactions (2) Mobile Transactions (3) Business centers

3. 受限於群島地形限制，目前外資銀行仍以企金及資本市場為主要業務，其營業據點多集中於三大主要城市 NCR(大馬尼拉區)、 Cebu(宿霧)及 Davao(達沃，民答那峨島第一大城市)，不易跨入零售市場。

Ranking as to Total Assets		
Rank	Name of bank	PHP '000
11	CITIBANK, N.A.	295,516.01
14	HONGKONG & SHANGHAI BANKING CORP	186,761.50
18	THE BNK OF TOKYO-MITSUBISHI UFJ LTD	104,922.01
19	MAYBANK PHILIPPINES INC	89,776.92
22	STANDARD CHARTERED BANK	58,062.54
24	DEUTSCHE BANK AG	50,342.24
25	MIZUHO BANK LTD - MANILA BRANCH	50,099.91
27	JP MORGAN CHASE BANK NATIONAL ASSN.	46,414.31
28	ANZ BANKING GROUP LTD	33,874.99
29	CTBC BANK (PHILIPPINES) CORP	31,077.04
30	ING BANK N.V.	22,308.39
31	SUMITOMO MITSUI BANKING CORPORATION-MANILA BRANCH	16,402.71
32	BANK OF AMERICA N.A.	15,616.83
33	MEGA INT'L COMM'L BANK CO LTD	12,633.12
34	BANK OF CHINA LIMITED-MANILA BRANCH	12,624.14
35	BANGKOK BANK PUBLIC CO LTD	9,751.47
36	KOREA EXCHANGE BANK	7,429.31
37	UNITED OVERSEAS BANK LIMITED MANILA BRANCH	4,297.65
38	SHINHAN BANK - MANILA BRANCH	2,402.27
39	INDUSTRIAL BANK OF KOREA MANILA BRANCH	2,399.80
40	CATHAY UNITED BANK CO LTD - MANILA BRANCH	2,220.48
41	AL-AMANAH ISLAMIC INVESTMENT BANK OF THE PHILS	846.22

Limited Branch Network



4. 法令遵循及洗錢防制規範更趨嚴格，相關成本增加。

八、參訪菲律賓銀行法令遵循協會(Association of Bank Compliance Officers, Inc., ABCOMP)

由法令遵循協會會員銀行 Philippine National Bank(PNB)的法遵長以該銀行為例，說明如何落實法令遵循及配合主管機關的要求：

(一) 高階主管監督

1. 董事會須確認銀行訂有法遵計畫(Compliance Program)；高階主管須確保法遵計畫之執行；法遵長(Chief Compliance Officer)為法遵事務之負責人。
2. PNB 法遵長隸屬於稽核及法遵董事委員會(Board Audit Compliance Committee)，且具獨立性。

(二) 法遵架構

1. PNB 之法遵架構，由下而上分別為各單位法遵主管、高階經營團隊、高階經營團隊組成之各委員會、董事會成員所組成之各委員會、董事會、外部顧問及主管機關。
2. 關於洗錢防制執行之管理架構，PNB 依業務性質，由分行營運管理部門 AML 委員會、菲律賓 AML 委員會、全球 AML 委員會等負責管理。

(三) 政策及規範

銀行須依據主管機關公布之規定，如法遵作業手冊(Compliance Manuals)、法遵公告(Compliance Bulletins)及法遵警示(Compliance Alerts)等，更新內部政策及作業規定。(註：2015 年菲律賓央行共發布 136 項法遵公告及 29 項法遵警示)

(四) MIS 及管理報表

1. PNB 法遵相關報表分為日報、週報、半月報、月報、季報、半年報及年報，自由不同階層人員運用管理。
2. 菲律賓央報十分繁複，應避免延遲交付或報表錯誤情事發生，以免遭主管機關裁罰。

(五) 監控及評估

1. 銀行須持續監督及評估法遵計畫，並訂有明確的法遵策略計畫(Strategic Compliance Plan)，目的在於維持及更新既有作業規定，並對銀行重要法遵議題預先規劃行動方案(Proactive Action)。
2. PNB 之三年法遵策略計畫，內容包含每年應執行之法遵事項及預期達到之目標，以此計畫作為法遵執行之依據。

(六) 法遵訓練

1. 透過訓練，使員工瞭解其所經管業務之法規及銀行作業規定。

2. 新進員工須參加職前法遵及洗錢防制訓練；既有員工須定期參加法遵及洗錢防制訓練。
3. 實務上教育訓練以課堂訓練、測驗及問卷等方式為之。

(七) 法遵檢視

1. PNB 透過銀行內部之法遵部門、風控部門及內部稽核部門，對法遵風險進行獨立檢視，以辨識法遵風險。
2. 法遵獨立檢視主要包括以下議題：潛在裁罰風險、過去內外部稽核檢查報告、過去法遵檢視結果、是否配合新規定修訂作業規範、其他(如員工職務異動、作業流程、系統強化、新產品等)。
3. 法遵長之職責為降低企業營運風險，避免對銀行商譽造成損害；風控長(Chief Risk Officer)之職責為監控銀行資產負債表所產生之財務風險；內部稽核長(Chief Audit Executive)之職責為透過檢查，瞭解銀行作業是否符合規定。

(八) 配合主管機關要求

1. 按時提交各項報表。
2. 主動參與主管機關或相關組織關於法遵之活動。
3. 充分配合主管機關金融監理要求。

(九) 結論

2014~2015 年 PNB 在高階主管監督、法遵架構、政策及規範、監控及評估、MIS 及管理報表、法遵訓練、法遵檢視及配合主管機關要求等八大層面均訂有明確的計畫並落實執行。

九、參訪菲律賓工商聯合會

(一) 菲律賓工商聯合會(PCCI)概況：

1. 菲律賓工商聯合會(PCCI)最早之歷史可追溯至西班牙統治時期之 1800 年代初期，1978 年 7 月在合併菲律賓商業總會(Chamber of Commerce of the Philippines, CCP)及菲律賓工業總會(Philippine Chamber of Industries, PCI)後，PCCI 正式成立，於 1978 年 12 月 7 日舉行之第 4 屆菲律賓企業研討會時，菲律賓政府發布 780 號總統函，認定 PCCI 為代表菲律賓企業唯一之發聲團體。
2. 目前 PCCI 已是菲國最大的商業團體，擁有超過 2 萬多名的會員和 130 多個分會，任何在菲律賓註冊及營運之企業皆可申請加入並成為會員。

(二) 與 PCCI 理事長、主席及其金融業相關會員意見交流：

由於本團成員多為金融相關產業及從業人員，故 PCCI 亦安排菲國金融業相關會員與會會談，提供臺灣銀行同業在菲律賓營運方向及應注意事項等之寶貴意見，會中菲律賓銀行從業人員協會(BAIPHIL)理事長 MS. Liza L. Ortiz 亦表示該協會提供許多相關訓練課程，如臺灣金融同業有需求，可加入該協會並取得資源。

參、心得及建議

一、可留意基礎建設衍生的融資商機

杜特蒂新政府上任後所提出的新政策，表示將提撥 GDP 的 5% 來加速基礎設施建設，若未能於當地設立據點，可以 OBU 或其他海外分支機構參與當地授信案件，新政府對基礎建設之規劃將是外資銀行可參與之商機，可多關注相關專案衍生之融資機會。

二、法遵實務作業值得借鏡

(一)菲律賓銀行業自 1990 年代開始建立法令遵循及洗錢防制制度，目前大型銀行均有完整的法令遵循計畫，且法令遵循已成為銀行文化之一。菲律賓銀行之法遵實務可供台灣銀行參考。

(二)菲律賓銀行之法遵實務作業方式近似美國，銀行需制訂完整的法遵計畫及政策、作業規範，並定期進行風險評估(Risk Assessment)，輔以內部稽核及獨立之外部查核驗證法遵制度是否有效。此外，菲律賓銀行之法遵制度已有預先規劃(Proactive)之概念，將現在及未來之法遵規劃明訂於法遵策略計畫(Compliance Strategic Plan)，作為未來法遵事項執行之依據。

(三)菲律賓銀行業除依當地規定辦辦法遵及洗錢防制事宜外，對海外據點之法遵及洗錢防制作業亦十分重視。以菲律賓排名第四大 Philippine National Bank(PNB)為例，該銀行法遵部門下設有全球洗錢防制及法令遵循處(Global AML Compliance Division)，共有 23 名員工(占整體法遵部門 59 名員工之 39%)，由法遵長直接督導，該銀行 21 個海外分支機構之洗錢防制及法遵相關事宜係由該部門負責管理，透過總行直接監督管理降低海外分支機構法遵風險。

三、裁罰頻繁情況較難克服

農業及土地改革相關貸款(Agricultural & Agrarian Reforms)及中小企業及微型企業放款(Micro, Small & Medium Enterprises, SME) 訂有放款額度限制，若未達成，每季均會分別受到菲律賓央行裁罰。此兩項放款額度限制係當地政府政策性要求銀行配合辦理，銀行考量授信風險，難以達成其規定額度，是台資銀行較難克服的狀況，評估於菲律賓設點，須先考量此項因素。

肆、附件

附件一

團員名單

第一組

組長：永豐商業銀行／何怡萱／業務協理

組員：台灣銀行國際部／施穎華／領組

第一銀行馬尼拉分行／陳化明／經理

合作金庫商業銀行馬尼拉分行／蔡淑芬／經理

第二組

組長：土地銀行／陳敦敏／副理

組員：第一銀行／林書賢／經理

華南銀行／陳建宇／中級資深專員

國泰世華銀行／張灝／經理

台北富邦銀行／劉珮／資深協理

第三組

組長：臺灣銀行／楊志明／襄理

組員：第一銀行／王仁頌／副理

國泰世華銀行／花祺雅／經理

遠東商業銀行／陳柳芬／協理

彰化銀行／劉光武／經理

附件二

考察行程表

日期	時間	參訪機構	參訪主題
9月26日 (週一)	10:00-12:00	Institution Visit #1 : Metropolitan Bank & Trust Company (菲律賓首都銀行)	菲律賓銀行經營挑戰與 因應策略
	14:30-16:30	Institution Visit #2 : CTBC Bank (Philippines) Corp. (中國信託(菲律賓)商業銀行)	台資銀行於菲律賓之經 營策略
9月27日 (週二)	10:00-12:00	Institution Visit #3 : Bangko Sentral ng Pilipinas, BSP (菲律賓中央銀行)	金融監理制度與外資銀 行准入最新規範
	14:30-16:30	In-house Seminar : 邀請兆豐國際商業銀行、國泰世 華商業銀行及駐菲律賓經濟文化 代表處代表交流	菲律賓投資環境及業務 開發、實務管理經驗
9月28日 (週三)	09:00-12:30	Institution Visit #4 : Bankers Association of the Philippines, BAP (菲律賓銀行公會) & BDO Unibank Inc (菲律賓金融銀行) & SM Prime Holdings (菲律賓 SM 集團)	菲律賓銀行產業現況 & 菲律賓銀行經營模式案 例研究：BDO Unibank 經 驗分享 & 菲律賓零售產業市場環 境與金融需求發展

日期	時間	參訪機構	參訪主題
	15:00-17:00	Institution Visit #5 : Acer Philippines Incorporated (宏碁(菲律賓)公司)	菲律賓消金業務營運模式與環境研究：宏碁經驗分享
9月29日 (週四)	10:00-12:00	Institution Visit #6 : HSBC (Philippines) (匯豐(菲律賓)銀行)	外資銀行經營挑戰與因應策略
	14:30-17:00	Institution Visit #7 : Association of Bank Compliance Officers, Inc., ABCOMP (菲律賓銀行法遵協會)	菲律賓銀行業法遵概況
9月30日 (週五)	11:00-12:20	Institution Visit #8 : Philippine Chamber of Commerce and Industry, PCCI (菲律賓工商聯合會)	菲律賓工商產業環境概況及未來投資發展