

## 出國報告 (出國類別:其他)

# 拜訪往來全球保管銀行 及外資保管客戶報告

服務機關：臺灣銀行信託部  
姓名職稱：顏長春/高級襄理兼科長  
劉洪禎/中級辦事員  
派赴國家：新加坡  
出國期間：民國 105 年 11 月 16 日至  
民國 105 年 11 月 18 日  
報告日期：民國 105 年 12 月 23 日

## 內容摘要：

本行以本國銀行業者辦理僑外資保管業務，並以往來全球保管銀行委派擔任市場中次保管銀行之角色時，對於全球保管銀行而言，基本上除了在臺灣市場執行並提供各種保管作業與服務予全球保管銀行及其外資客戶外，依據雙方所簽次保管合約要求，派員前往國外對往來全球保管銀行及外資客戶進行年度拜訪，也是積極推展並鞏固雙方業務往來關係的重要作為與方法之一。藉由此類作業層級人員拜訪機會，親自面對面地與全球保管銀行及外資客戶端平日合作處理各項作業之工作伙伴見面及討論工作種種，除可增進雙方工作伙伴間的工作情誼外，亦進一步加強彼此之業務關係。此外，本次經由訪問主要往來全球保管銀行之美國北美信託銀行新加坡分行之機會，進一步了解該行在近兩年來將該行若干保管業務作業項目以委外辦理方式安排至印度及菲律賓的實際作業狀況，以及對相關市場中次保管銀行作業之影響。

## 目 次

	頁次
壹、 拜訪目的 .....	4
貳、 拜訪對象及訪問過程 .....	7
參、 學習內容與心得 .....	10
肆、 建議事項 .....	11

## 壹、 拜訪目的

本次奉派至新加坡拜訪往來全球保管銀行及外資保管客戶之動機與目的涵蓋下列四方面：

### 一、 拜訪全球保管銀行，履行合約義務並鞏固雙方業務往來關係

本行辦理僑外資保管業務，係以擔任往來全球保管銀行(Global Custodian)在臺次保管銀行(Sub-Custodian Bank)為主，而本行僑外資保管業務客源亦幾全部仰賴該等全球保管銀行。由於本行加計前中央信託局擔任該等全球保管銀行之在臺次保管銀行迄今，彼此業務往來均已逾 25 年。依據雙方次保管銀行合約之規定，次保管銀行有義務每年派員訪問全球保管銀行，簡報雙方業務往來狀況、市場法令與實務變動情形等。

此次訪問位於新加坡之往來全球保管銀行為美國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，其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及業務管理等事宜。近年來該全球保管銀行每年均曾派員至本行進行年度次保管銀行實地考察，而本行自兩行局合併至今九年以來，或為期該行對本行有更多認同與瞭解，並展現本行管理高層對保管業務之承諾與重視，以及業務之傳承；或為履行次保管銀行合約義務，向往來全球保管銀行報告臺灣市場情況，以鞏固雙方業務往來關係等目的，於過去數年來亦分別由本行高層長官或基層作業主管率員拜訪該等往來全球保管銀行亞太地區管理總部。本年度即循例由保管二科科長及經辦業務同仁至客戶端進行作業層級之訪問。

### 二、 親臨拜訪友好保管客戶，增進彼此業務合作關係及未來發展機會

本行在全球保管業界所扮演之角色主要為產業基層之次保管銀行，且在本國市場所提供予僑外資保管客戶之服務項目均為符合國際市場認可的一般保管作業項目。然而隨著全球保管業界業務競爭日趨激烈，次保管業務常有因全球保管銀行或因其自身發展策略之考量；或受其他次保管銀行競爭業務之原因，而導致該全球保管銀行變更改保

管銀行，並移轉所有保管業務予新的次保管銀行。因此，除非是與全球保管銀行為聯行關係，否則其與所往來全球保管銀行間之關係與業務難以完全確保。而即便雙方此業務關係雖處在情投意合階段，但全球保管銀行與次保管銀行間產業地位與競爭能力的不對等，常常導致前者對後者在各方面的予取予求，尤其是在彼此間保管費率重新議約或客戶糾紛之協調事項上更為明顯。因此對次保管銀行而言，總是要戰戰兢兢地謹慎細心地維護與全球保管銀行之間的關係。

有鑒於此，本行在專注發展次保管銀行業務之外，對非屬全球保管銀行客戶之自行直接保管客戶也很重視。本次訪問期間，即前往拜訪本行在新加坡經營證券公司之保管客戶，透過彼此當面會談溝通，我們不但讓保管客戶更清楚明瞭臺灣證券市場法規與實務作業，讓對方平日作業上的疑惑在瞬間完全得到明白的解釋與認同。同時也藉此讓彼此更加認識對方，在平常透過電話或電郵聯絡彼此的工作情誼上，藉見面三分情的加分效果下，對彼此業務關係之增進有著立竿見影的立即效果，而這也是本次訪問的目的與收穫。

### 三、藉參訪本行分行機會，推展僑外資保管銀行業務之經驗，以開發潛在保管客戶

就全球保管業務發展歷史與經驗而言，保管業務之形成與發展均以美國為發源地，後擴及與美國往來密切的加拿大與歐洲各國。而經歷超過百餘年的業務發展歷史後，現今全球保管銀行產業生態中，不但主要市場經營業者均是歐美地區知名之大型國際銀行機構，且保管客戶亦多是歐美各國市場中各類型之信託及基金專戶，以及各行各業中主要的公司企業等，其中間或有日本或近年來出現之中國大陸保管客戶活躍於全球保管業界，但都與美國籍全球保管銀行維持密切業務關係。因此，全球保管銀行之產業生態，不僅其市場業者與客源高度集中於美國及歐洲業者之現象十分極端而明確，且其位於全球投資產業之頂層，經由其組織綿密之全球證券投資及資產保管網絡，將觸角伸向全球各國之證券市場，遂使各國市場中從事保管業務之當地銀行業者，僅得受其委託在本國市場內從事該產業基層之次保管業務，此為歐美主要經貿大國以全球證券市場為其國際經濟殖民地之另一例證。

在此產業生態下，各國境內銀行業者多只能發展境內保管業務，並承接來自歐美市場之外資保管業務，因此必須與國際知名之全球保管銀行結盟簽約，成為該等全球保管銀行之當地次保管銀行，當全球保管銀行之客戶至當地投資證券市場時，各境內銀行以次保管銀行之結盟關係，成為該等客戶之當地保管銀行，代客辦理其在當地證券市場投資期間之各項資產保管事宜。

我國證券市場於民國八十年代開放之初，除了外商銀行的在臺分行直接接手母行的客源與業務而辦理保管業務者外，本國銀行中多半只有國、公營銀行較能獲得全球保管銀行青睞而被選任為其在臺次保管銀行。主要係因市場開放之初，國、公營銀行有較高的市場可信度，且與主管機關互動較為密切，可以擔任外資與主管機關溝通之橋樑；此外，我國證券市場使用之語言與貨幣具有地方性，再加上諸多主管機關要求之控管規定，外商銀行使用之全球性系統無法適用，使本國銀行在此項業務初期發展過程中具有相對競爭優勢。

惟我國政府為鼓勵僑外資投資臺灣股市，並使臺灣市場自「新興市場」晉升為「先進市場」，歷年來在外資管理方面陸續大幅放寬許多相關法令限制，積極使本國市場與國際市場接軌，使得本國銀行原有前述之市場競爭優勢喪失殆盡。加以近年來全球保管銀行業界實務發展趨勢傾向全球化/區域化，反而對僅能提供單一市場服務機制之次保管銀行形成反淘汰之威脅。反觀中國大陸在其開放外資進入其證券市場的進程中，雖在制度面等多全面採用臺灣經驗予以建置，但卻能從臺灣市場保管銀行業者「洋盛土衰」的情況記取教訓，而能從頭開始即採行扶植本國銀行之市場發展策略，讓工商銀行、建設銀行、交通銀行及中國銀行等國家級銀行能在中國大陸保管銀行市場中佔有舉足輕重的市場地位，而不致於將中國大陸保管市場拱手讓予外商銀行。

因此對在臺灣保管市場中成為本國保管銀行業者中「碩果僅存」的本行而言，於維繫目前往來全球保管銀行之外，藉由多方管道尋求業務客源，乃是本業務當務之急。而藉由本行國外分行網絡開發潛在保管客戶，則是其中之一。

#### 四、學習相關業務知識以增長智能及拓展業務視野

本行僑外資保管作業係由信託部保管二科辦理，由於業務性質特殊且迥異於傳統銀行業務，並對經辦同仁在英語說寫、證券實務及電腦操作等業務能力要求極高，因此需經長年業務歷練方能養成足擔重任之專業能力，故同仁均少有輪調機會。此雖為辦理特殊業務所必要，但同仁也因此缺乏對本行傳統銀行存放匯等業務之認識，甚至影響可能之升遷機會。而本行保管二科人事在長年人力緊縮的狀態下，近一年來逐漸有新進同仁的加入，雖然活化也年輕化本科的作業人力，但對高度重視服務品質與作業能力的本行而言，意味著年輕的作業人力需要加速與全面的訓練與培養，方能承擔起本行多年來在保管業務上所述建立的高品質聲譽。故藉此良機讓新進同仁偕同出國參訪，接觸全球保管銀行及保管客戶，見識與學習相關業務知識，並對本業務產生反思啟發的作用，不但有助於個人在業務能力的增長，同時對個人而言，也是各方面視野的擴大與提升。

#### 貳、 拜訪對象及訪問過程

本次出國至新加坡考察 3 天緊湊的行程中，主要拜訪對象原本為與保管業務相關之全球保管銀行及保管客戶外，另順道拜會本行新加坡分行，由於均係業務訪問性質之禮貌性拜會活動，只由受訪單位之接待人員與訪客於會客室就特定議題進行訪談及討論，部份內容因涉及雙方業務關係，實有不宜揭露之處。以下謹略述訪問對象背景資料及訪問過程：

##### 一、大華繼顯私人有限公司〈UOB Kay Hian Private Limited〉

大華繼顯私人有限公司是新加坡大華繼顯控股有限公司〈UOB Kay Hian〉所屬證券子公司，大華繼顯控股有限公司是新加坡最大的金融控股公司，而大華繼顯私人有限公司則是新加坡最大的證券公司，主要經營新加坡、香港、泰國、馬來西亞、印尼、菲律賓等地市場的股票經紀及投資銀行業務。該公司是在西元 2000 年時由繼顯控股及大華銀行集團的大華證券經紀公司合併而成，而在經歷一連串之合併後，其營業範圍已涵蓋東南亞各國、香港、倫敦、紐約及多倫多等區域。另在上海、可倫坡及菲律賓亦設有研究單位，以蒐集當地相關之經濟金融資訊。

新加坡大華繼顯私人有限公司係一提供區域性經紀業務及企業融資服務之公司，總部設於新加坡，員工約 2,000 多人。該公司的主要業務是提供不同客戶群證券交易的服務，其客戶群包括跨國公司、政府機構、退休基金、其他金融機構及個別投資人等。該公司亦透過其他國際證券商進行區域性或國際性下單交易服務。在新加坡國內經紀商中，該公司擁有最多之業務代表人。於企業融資方面，該公司則提供包括初級市場之承銷及次級市場交易等融資相關服務。

新加坡大華繼顯私人有限公司係於 2002 年 4 月間透過本行取得外資投資許可後，開始投資臺灣證券市場後與本行建立起往來關係，該公司是以自家公司名義取得投資臺股之外資資格，為其新加坡當地客戶代理進行臺股之交易，迄今雙方已往來逾 10 年以上，業務關係堪稱密切且良好。

本次前往拜訪該客戶，除獲得該公司財務長出面接待外，更邀集該公司交易及保管部門主管等多人參加面談。該財務長首先致詞歡迎本行人員到訪，並對本行多年來在臺灣市場提供優質保管服務予該公司乙節表示感謝。其後在約一個半小時的愉快交談後，圓滿完成這次對該公司的訪問。

- (一) 該財務長首先對本行再次派員訪問該公司表達熱烈歡迎之意，並對本行平日在雙方業務往來上所提供之協助表示誠摯的謝意。本人亦對該公司長年支持本行保管業務表示感謝，並對該公司十分滿意本行同仁所提供之保管服務感到欣慰。
- (二) 其後雙方除廣泛對臺灣市場各項概況與法令實務之變動等交換訊息，也討論彼此在日常業務往來所遇到之作業狀況；交割主管平日與本行有最密切的業務往來，除就其所負責業務對本行及相關同仁之優異服務表現表達感謝之意外，並無相關作業問題提出。
- (三) 其交易主管稱該公司思考如何以證券商角色，擴大為其客戶提供台股交易之服務，乃詢問在現行外資客戶申請規定下，該公司如何可以為其所屬客戶在該公司名下現有外資專戶另行開立客戶名義之分戶，以利其交易與帳務管理。經確認其詢問事項後即告以在現行交易所奉行之外資投資申請規定下，對證券商類之外資

投資人僅開放申請人所屬內部單位，如自營部門、經紀部門或分公司等得以申請名下分戶，屬於往來簽約客戶者則不在此例。經此說明後，該客戶表示了解。

- (四) 該交易主管另稱該公司與本行往來已久，所適用之交易費率係屬級距式遞減費率。這在早年該公司因業務尚未蓬勃發展而交易金額未達變換費率之門檻時，並未造成作業困擾。但在近年該公司交易金額大幅增長後，年度中即可適用到現行費率表的各級距費率，造成該公司一年之中不同期間的各筆交易所適用的交易成本即有所不同，這在該公司交易與帳務處理上造成困擾，因此希望本行考慮將其現行級距式遞減費率變更為單一固定費率。經當場了解該公司需求後，本行即表示將帶回處理。

## 二、美國北美信託銀行〈The Northern Trust Company〉

該行成立於 1889 年，總行設於美國芝加哥市，係一中型規模全球保管銀行。依據該公司網站資料顯示，該行主要業務項目為投資管理、資產/資金管理及信託銀行業務等。其經營據點除涵蓋美國本土 19 州之國內分行外，亦在加拿大、歐洲及亞太地區設有 25 個海外分行，全球聘用員工達 20,455 人。依據該行網站於 2016 年 9 月所公佈最新資料(附件一)顯示，該公司全球所保管資產總額約 6.7 兆美元，依資產規模計名列全球第 8 大之保管銀行，另有直接管理資產金額達 9,460 億美元。

該行自 1993 年指派前中央信託局擔任其在臺主要次保管銀行迄今，雙方業務往來已逾 20 年。該行包括臺灣市場所在亞太市場之網絡管理與作業處理中心均設在該行新加坡分行，與本行日常業務往來關係非常密切。而由於臺灣市場近年來逐漸受到國際矚目，故近年來該行主管人員均來臺至本行進行年度次保管銀行實地考察；而或為期該行對本行有更多認同與瞭解，並展現本行管理高層對保管業務之承諾與重視，以及業務之傳承；或為履行次保管銀行合約義務，向全球保管銀行報告市場情況，以鞏固雙方業務往來關係等目的，本行過去數年來亦分別由高層長官或基層作業主管率員拜訪該行新加坡分行亞太地區管理總部。本年度即循例由保管二科科長及主要業務同仁進行業務層級之訪問。

本次訪問係與該行負責亞太市場次保管銀行之管理部門主管及相關同事以面對面會談方式進行，經過雙方互相寒暄之後，該行主管先說明該行近況，再由本行以口頭簡報方式進行臺灣市場保管業務之介紹。之後雙方就彼此日場作業中所面臨到的問題互相提問並回答。會談之中，該行提到近年來該行致力於若干保管業務功能之委外作業，如在亞太地區將其證券保管與交割作業等移轉到設立於印度班加羅爾之作業中心處理，之後又在菲律賓馬尼拉設立另一作業中心處理各種開戶事宜。由於這些作業中心與次保管銀行間的業務往來將會越來越密切，該行也高度關切本行與其委外之作業中心往來的狀況如何？本行也當場提出面臨的各種問題，並經該行逐一說明或帶回檢討，得到滿意的結果後結束這次的訪問。

## 參、學習內容與心得

此次新加坡之行除安排全球保管銀行之禮貌性拜會行程外，並無另外安排業務學習行程，因此就業務面學習內容及心得而言較為欠缺。但是因為參加外商銀行的業務會談，透過與高階主管人員直接面對面接觸的機會，如果能細心觀察，則有很多事情，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，在在都是可以學習的地方，從而就能得出自己的心得。謹略述幾點如下：

### 一、從大處著眼，從小處著手

由於這次業務會談的與會人員很多都是高階主管，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，因此在業務規劃與執行上均由大處著眼，才能一目了然地鳥瞰全景，洞悉問題癥結所在，並構思出一針見血的業務解決方案，從而做出最好的業務規劃與決策，這就是「從大處著眼」。然而高層管理人員制定的業務規劃與決策，必然是基層作業人員來執行，因此執行面的規劃必須從基層作業人員的角度與立場來設計，才不會讓執行的人員無法發揮其作業能力，導致精心設計的業務規劃與決策無法發揮預期的效果，這就是「從小處著手」。

### 二、從異中求同，從同中求異

如前點所述，在處理全球性或區域性市場的業務具有高度與視野上特

性，但全球性或區域性市場的業務也具有跨市場業務差異的特性。而在這種情況下，進行業務規劃時就必須了解各市場差異特性之所在，進而從各規劃項目中取得相同相異之處以進行個別的差異設計，以符合因地制宜的原則。

### 三、完善規劃與試點執行，再全面複製成功經驗

在高度自動化作業的現代企業經營管理上，業務規劃與執行越來越有賴成功的三部曲—即完善的規劃，選擇性試行及全面性推動。正如同設計新電腦作業系統一般，先有功能規劃期間進行良好的軟體程式設計。再有新系統上線，進行雙軌測試作業，以知道規劃良窳及作業效果，作為改善的基礎。最後再逐步或全面上線，讓新系統按部就班地取代舊系統。

## 肆、建議事項

本行辦理僑外資保管業務迄今已有近 25 之歷史，而由於行業特性使然，各項保管作業均需具備長期作業經驗的同仁才能有效率地執行，目前多數從業同仁均有超過 10 年以上的保管業務工作資歷。在過往如此長期之工作經歷中，及本次與歷年來多次出國訪問之經驗中，我們均再一次驗證到下列心得對保管業務發展之重要。

### 一、為維繫業務往來關係，親訪客戶實屬必要

根據過去業務發展的經驗，讓我們認知基於保管業務發展需要，次保管銀行與全球保管銀行間的人員往訪在全球保管業界中是非常必要的業務活動，而這也可以從我們平日經常接待國外銀行或其在臺分行人員的訪問事例中得到應證。因此本行每年均編列預算拜訪往來之全球保管銀行，其主要目的是想透過積極訪問客戶以達成以下幾點目標：

(一) 藉由定期之人員參訪，尤其是高階管理人員，向各往來全球保管銀行之管理階層宣示本行對此一業務之重視與承諾，更希望藉機發展多層面之合作關係，使雙方合作關係更形鞏固。

(二) 藉由作業或業務層級人員之訪問，直接與主保管銀行之作業

部門當面溝通，解決或確認彼此間作業配合的困難與權責，期能精益求精，使雙方聯繫作業更臻完善，進而使主保管銀行樂於持續委請本行擔任其次保管機構。

(三) 觀摩、比較及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，以為本行做為現行業務執行之參考及未來業務發展規劃之藍本。

(四) 配合我國證券市場之發展及對外資開放政策之進展，一方面以國家行局立場代表政府宣導說明，另一方面聽取代表外資意見之各全球保管銀行對我國各項開放政策之針砭意見，經彙總後轉知有關主管機關以為施政之參考。

(五) 藉由實地觀察全球保管業務之發展趨勢，作為本行未來發展改進之參考。

本行此次訪問人員的層級雖非高階管理人員，但業務層級人員的訪問，往往能帶給全球保管銀行作業團隊一股「見面三分情」的熱誠，尤其在交換名片時認出原來彼此就是平日在電話兩端，或靠著電子郵件在聯繫處理平日各項作業之對方時，那股「原來就是你！」及跟著而來的相知相惜與互相感謝的情景，讓彼此間的工作情誼昇華到最高點，無形中更進一步擴展到與全球保管銀行業務往來關係，讓人深感一趟訪問甚有價值。

## 二、維持明顯競爭優勢，方能繼續保有次保管業務

保管銀行產業在臺灣的發展已有將近 25 年之歷史，但目前仍是一個僅有少數市場業者之寡占市場。國內目前以 5 家外商銀行在臺分行及本行—唯一本國銀行業者為業界領先業者群，6 家合計共有 9 成以上之市占率，相較於在臺灣市場目前(105 年 9 月)登記註冊之 67 家國內外銀行之數字而言，保管銀行產業因為作業能力、業務客源、資訊系統及專業人才各方面之需求與投資所造成之過高進入門檻，使得許多想要進入市場分一杯羹之後進業者紛紛打了退堂鼓。

而對於已辦理僑外資保管業務具悠久歷史的現有各家保管銀行而

言，基本上其保管服務的品質與作業效率均在一定水準以上，且彼此均在伯仲之間。因此，良好的服務品質於今在各全球保管銀行遴選委任次保管銀行的評鑑中，只是一個必備的基本要項，而非具決定性的因素。反之，具有全球保管銀行認為重要的明顯競爭優勢，包括彼此間策略聯盟關係、業務互惠回饋關係等有助於全球保管銀行業務發展之因素，往往成為全球保管銀行選用指定銀行擔任其在個別單一市場或區域行市場次保管銀行之最主要考量。而在我國證券主管機關多年來積極採取放寬外資管理政策，致外資投資人在本國市場享有幾乎與本國投資人相同待遇的現況下，本國銀行原先享有的良好政商關係及在地業者的競爭優勢，如今在近乎完全自由的市場上便顯得不具任何優勢。而這也驗證了近年來本國銀行業者在保管銀行市場節節敗退的事實。

### 三、加強提供全球保管銀行加值保管服務，有助鞏固雙方業務關係

近年來金融環境多變化，各全球保管銀行爭奪客戶競爭激烈，保管費率長期趨跌；而國際股市經常性地連番遭受各種天災人禍的影響而致股市崩跌，導致保管資產金額大幅縮水，在在均使全球保管銀行的營利明顯下降，因此積極採取各種方法以提高營收或減少支出等自利或減損行為；或透過次保管銀行主動或被動配合全球保管銀行各項加強服務其保管客戶的措施，以減少保管客戶之投資負擔等，藉此以拉攏或鞏固其與保管客戶間之業務關係。

就僑外資保管業務而言，本國銀行在國際知名度及市場行銷能力方面遠不如外商銀行，直接客戶有限，難以創造業務經濟規模，因此必須與國際知名之全球保管銀行結盟簽約，成為該等全球保管銀行之在臺次保管銀行，當其客戶來臺投資證券市場，本國銀行以次保管銀行之結盟關係，成為該等客戶得選擇之在臺保管銀行之一。

惟此種業務結盟關係，如只有單向業務合作，除業務貢獻相對較少外，其結盟基礎並不穩固。因此，研議與特定主保管銀行成為合作夥伴，以達業務互惠之目的，實為必要之策略。目前本行之保管業務來源中，本國證投信基金投資海外市場時，通常由投信公司建議次保管銀行名單，由本行考量費率、作業配合度後擇定對象。如能委請本行往來主要全球保管銀行擔任本行之次保管銀行，則更能鞏固雙方合作

關係，創造雙贏機會。惟目前本行此類業務之業務量實尚屬有限，加上由本行自行指定國外次保管銀行之機會不大，因此我們尚必須研議從其他業務關係中可能產生的業務互惠機會。

另就與往來全球保管銀行業務互動與作業配合方面，對於全球保管銀行所提各項新增作業要求，通常都包括相關費用的減省，並可能導致作業程序之改變與資訊系統功能之增修，此對次保管銀行將產生許多有形與無形之成本及作業負荷。然而如經考量配合與否之內在成本與業務關係存續與否有重大關係時，則從圖謀業務長久發展之立場著眼，必要的犧牲恐是在所難免。所幸長期而言，隨著經濟循環之輪動，只要業務關係能夠維持住，長期的營收與獲利總能達成，正所謂「留得青山在，不怕沒柴燒。」

#### 四、加強並借助本行海外分行網絡，成為海外客戶保管業務管道

本行乃國內龍頭銀行，海外分行設立遍佈歐亞美非各洲，具備發展為全球業務網絡之雛型，是本行發展僑外資保管業務，拓展海外客戶的絕佳管道與奧援。可惜目前海外分行營業據點的數量尚不足以形成綿密的分行網絡，且部份海外分行因所登記銀行執照之限制，影響其深耕所在國之金融市場及客戶群。致目前本行各海外分行在所在市場多只能單打獨鬥，無法發揮打團體戰之效用。在目前有限之人力資源下，只能接觸有限的客戶群體，尚無法開發保管業務之潛在客戶。如本行能著手加強佈建海外分行體系，假以時日之後，待本行有堅強的全球業務網絡環境，必然能對本行僑外資保管業務發展有所貢獻。