

出國報告

「出國類別：其他」

「2016 年金融業前進菲律賓研習考察團」

服務機關：臺灣土地銀行

姓名職稱：陳敦敏副理

派赴國家：菲律賓

出國期間：民國 105 年 9 月 25 日至

民國 105 年 10 月 1 日

報告日期：民國 105 年 11 月 8 日

目 錄

壹、前言.....	2
一、活動簡介.....	2
二、菲律賓簡介.....	3
貳、課程摘要重點.....	5
一、菲律賓總經概況.....	6
二、菲律賓中央銀行.....	8
三、菲律賓第一大銀行 BDO.....	13
四、中國信託(CTBC)菲律賓子行.....	15
五、SM 集團	17
六、菲律賓工商聯合會(PCCI).....	19
七、菲律賓銀行法令遵循協會(ABCOMP).....	20
八、宏基(菲律賓)公司.....	24
九、菲律賓銀行業產業現況.....	26
十、台資銀行在菲律賓經營之機會.....	30
十一、台資銀行在菲律賓經營之挑戰.....	32
參、心得.....	35

壹、前言：

一、活動簡介

本次研習考察活動係由銀行公會委託台灣金融研訓院辦理，由駐菲律賓經濟文化代表處、兆豐銀行及國泰世華銀行鼎力支持及熱情參與！駐菲律賓經濟文化代表處協助推動台灣與菲律賓雙邊經貿事務的發展、台商推廣菲律賓市場及菲商與台商企業聯繫等事項；兆豐銀行積極邁開進軍亞洲的步伐，以亞洲為起點，跨向國際布局；國泰世華金控則已在東協九國有據點，成為台灣在東協布局最完整的業者；此次台灣金融研訓院邀請台灣金融同業代表們前進菲國，分享菲律賓投資環境與金融產業發展，實在難能可貴。

台灣金融研訓院在金管會的委託與銀行公會的支持下，從去年開始籌劃推動「銀行業前進亞洲關鍵人才培訓計畫」，透過結合研習與海外考察活動之系統化的人才養成機制，為國內銀行界建立起拓展亞洲市場所必備之關鍵人才。

為了讓金融業者得以更近距離的瞭解東南亞市場脈動，本次活動拜訪及參加了菲律賓央行、本地銀行、外資銀行及廠商舉辦的研討會並邀請駐菲律賓經濟文化代表處、兆豐銀行及國泰世華銀行等主管依在地業務開發、實務管理經驗等議題做分享。能實地參訪和熟悉菲律賓市場的先進們請益交流，實屬難能可貴，相信透過參訪交流，必然能對菲律賓經濟、產業與金融情勢，以及在地台商企業金融需求有更深的體會。

二、菲律賓簡介：

菲律賓共和國(Republic of the Philippines)位於我國南方，全國共由 7,107 個島嶼組成(其中約 880 個島有人居住)，陸地總面積共 299,764 平方公里，由北而南分成呂宋(Luzon)、未獅耶(Visayas)及民答那峨(Mindanao)三大島系，首都馬尼拉位於呂宋島南端，為最繁榮城市。菲律賓最北端島嶼距台灣南端僅 52.8 公里，為距離我國最近之鄰國。

菲國靠近赤道，屬海洋性熱帶氣候，全年大致分乾、濕兩季，6 月至 10 月為雨季，11 月至次年 5 月為乾季。年平均溫度為攝氏 26.7 度，元月最涼，3 月至 5 月最熱。每年 7 月至 12 月間為颱風季節，且天氣變化極大。當地人戲稱菲律賓為颱風生產地，菲國人民對於颱風季經常大風、淹水，導致塞車、停電及停工頗習以為常。對在此之經營者來說，皆為提高其經營成本之因素。另該國因缺電故電費極高，電費每度 7.69 台幣是台灣每度 2.86 台幣的 2.7 倍，加上天氣炎熱必須全年使用冷氣，對經營者來說也是一大負擔，故當地之節電設施極為盛行。

菲律賓全國人口已經破億，約 1.03 億人。人種基本上以馬來人為主，加上移入之華人、西班牙人、美國人及印度人，以及馬來人與上述移民之混血種，構成今日菲國多種族之社會。菲律賓人性格開朗、熱情友善，樂天知命，服務態度親切有禮。菲律賓全國有 87 種語言，以菲

語 (Tagalog) 為國語，官方語言為英語及菲語，另以英語為教學語言。菲國衛生情況不佳，空氣品質亦不佳，大馬尼拉居全球城市空氣品質最差排名之一。在街道上常看到的大眾交通工具主要有吉普尼、嘟嘟車、計程車、巴士這四種。馬尼拉城市裏由於捷運不普及(僅有兩條鐵路)、街道狹窄、車輛眾多、行人任意穿梭，導致經常性塞車。上下班通勤時間很長。詢問當地菲律賓人街道上為何不見摩托車，回以路上太危險沒人敢騎，可見一般。

由於菲律賓貧富差異懸殊加上可合法持有槍械等因素，境內治安事件頻傳，曾被譽為全球治安最差的首都。許多建物大樓、公司或商場多有荷真槍實彈的保全站崗防守、警衛森嚴一片肅殺之氣。進出飯店、賣場或大樓，入口處亦有保全手持小木棍置於進入民眾之包包內檢視，本次進駐之旅館甚至配有緝毒犬，對本國人來說是全新的體驗。大馬尼拉市區如 Alaya、為最繁榮西化的區域、國泰世華位於該區的金融街上；Botanical Global City(簡稱 BGC)形同重劃區、為規劃完善街道筆直寬廣、無電線桿的新都會、中國信託便設立於 BGC; Makati 為發展較早、商場及餐廳林立的區域，在上述人來人往的大城市處，單獨外出似也頗為安全。

菲律賓曾歷經西班牙、美國及日本殖民統治。其中以受西班牙統治長達三百多年最久，其宗教文化深受影響，從建築和飲食可略窺一二。

天主教也就此在菲律賓萌芽，該國最重要的天主教教堂馬尼拉大聖堂 Manila Cathedral、黎剎紀念公園(Rizal Park)、聖地牙哥堡(Fort Santiago)、阿雅拉博物館(Ayala Museum)等都是馬尼拉市具有歷史意義的旅遊景點。另美國統治期間也長達 50 年，故菲律賓算是亞洲最西化的國家。

另菲律賓今年受到國際矚目的是甫於 5 月上任、高舉打擊犯罪旗號、採行鐵腕掃毒的總統杜特蒂(Rodrigo R. Duterte)。據聞掃蕩行動已導致超過 3600 人喪命。雖然總統行事風格誇張，屢出驚人之語，惟民眾支持率高達 90%以上。其實杜特蒂也是有學之士，曾任檢察官，7 次當選達沃市長，治理達沃市前後長達 22 年，把達沃市從「謀殺之城」改造成菲律賓最安全的城市之一。杜特蒂上任後交通與治安都有改善，多數民眾希望他能夠做滿 6 年的任期。一般普遍認為杜特蒂的持續執政及改善公共安全、基礎建設以提升投資環境，將使外資湧入有利菲律賓未來的發展。

貳、研習重點摘要：

本次行程自 9 月 25 日至 10 月 1 日止共計 7 日。主要行程為參訪銀行同業，包括菲律賓中央銀行(Bangko Sentral ng Pilipinas, BSP)、本地銀行的首都銀行(Metrobank)、菲律賓金融銀行(BDO Unibank Inc)、

外資銀行的匯豐(菲律賓)銀行(HSBC)、台資銀行的中國信託(菲律賓)商業銀行(CTBC Bank (Philippines) Corp.)、兆豐商業銀行(Mega International Commercial Bank Co. Ltd.)和國泰世華銀行(Cathay United Bank)、菲律賓銀行公會(Bankers Association of the Philippines, BAP)、菲律賓工商聯合會(Philippine Chamber of Commerce and Industry, PCCI)、菲律賓銀行法遵協會(Association of Bank Compliance Officers, Inc., ABCOMP)以及菲律賓的SM集團(SM Prime Holdings)及本國的宏基(菲律賓)公司(ACER)。茲歸納研習重點摘要如下：

一、菲律賓總經概況

菲律賓是東協國家中經濟成長最強勁的國家，2010-2015年的GDP平均成長率為6.2%，2016年第二季更高達7%，其中呂宋島區域即占其GDP70%，且超過一半來自大馬尼拉地區(National Capital Region)。經濟成長率已經超越中國大陸稱冠亞洲。尤其於2015年底與東協經濟共同體(ASEAN)正式簽約後，大幅降低關稅負擔，以菲律賓超過一億以上的人口，龐大內需市場加上當地政策及產業發展，使菲律賓成為東南亞國家中投資的亮點。

菲國投資的亮點尚包含：菲國由於基礎建設落後，電價昂貴，能源產業發展深具潛力；另菲國的人力年輕(平均年齡23.5歲)、人力資源

低廉(人均為 2932 美元)、英文普及，也帶領企業流程委外 (Business process outsourcing, BPO)產業於菲國相當興盛。菲律賓強勁的經濟成長有 70%來自消費支出，而消費者對收入具有高支配度的原因來自其海外菲勞 (Overseas Fillipine Workers, OFW)的匯入匯款多、通膨率低(1.8%)及經濟快速成長等因素。海外菲勞匯款(OFW)及企業流程委外 (BPO)產業是菲律賓經濟的兩大支柱，分別貢獻菲律賓國內生產毛額的 9%和 7.4%(2016 年 6 月)。據菲律賓國家統計局 2015 年的數據，菲律賓前三大進出口貿易夥伴為日本、中國和美國，占比分別為 15%、13.7%和 12.8%，接著是新加坡、香港、台灣、南韓、泰國、德國和馬來西亞。依出口貿易額依序為日本的 123.8 億美元、美國的 88 億美元和中國的 63.9 億美元；進口依序為中國的 107.2 億美元、美國的 73.1 億美元和日本的 62.2 億美元。

另菲律賓消費面持續改善，消費者信心指數(Confidence Index - CI)自 2015 年第四季的-8.1%上升至 2016 年第一季的-5.7%。消費者較為樂觀之原因為:1) 業者釋出之工作增加，2)商品價格穩定，通膨率 1.8%，3)對國家之投資增加，4)油價回穩，5)金融協助計畫 (4Ps-Pantawid Pamilyang Pilipino Program)之施行，及 6)選舉後新政府官員之貪腐可望減少等。另政府可能推行大規模改革如提高外資持股上限、稅制簡化改革及提高基礎建設支出從目前之 2.7%至 5.2%。

菲律賓幣值在今年總統選舉策出爐後走穩，HSBC 認為 USD/PHP 預期自目前的 48.4 年底看升至 45.0，主要理由為資本流入比之前預期的會更久成型。

二、菲律賓中央銀行

(一)概述

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: 菲律賓央行亦兼負金融監理之任務，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：菲律賓央行採雙軌監理模式，即年度實地查核與平日非實地查核；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 個月辦理一次、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。查核結果與銀行業者管理表現(如資本適足、內部管理表現、資產品質等)將納入銀行業者監理評等。

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。菲律賓央行對銀行業者所訂之法令遵循標準非常高，除須設置專職且獨立的法遵主管外，對於業者公司治理與內部管理程序亦比照國際標準規範。

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內提出改善措施，目前主管機關訂定之改善觀察期為一年。

(三)、外資銀行的金融監理

1. 外資銀行進入市場之模式

依據 1994 年 5 月 18 日頒布之 Foreign Bank Law Republic Act 7721

法案，宣布外國銀行之開放及營運範圍，此為菲律賓首次允許外國銀行在境內營運。本次開放訂有家數上限，即最多僅可允許 10 家外國銀行開設，且允許外國銀行擁有國內銀行股權上限為 60%。另一進入之方式為成立一家全資子行(Subsidiary)。因應東協經濟共同體(ASEAN)成立，菲律賓 2014 年 6 月 10 日發布 Republic Act 10641 法案，該法案對外國銀行之准入予以鬆綁(deregularization)，准許外國銀行完全進入該國營運，即 1)不再限制外國銀行在菲國之家數，2)進一步准許外國銀行設立分行或成立子行或可併購 100%菲國銀行股權，3)規範同時准許外國銀行對整個金融體系總資產占比可達 40%。並享有與當地銀行同等待遇。

外資銀行被允許進入當地市場之模式可選擇成立辦事處、OBU 及銀行(包含子行和分行)；銀行又分為全功能銀行(Universal Banks)及商業銀行(Commercial Banks)，全功能銀行執照除商業銀行業務外，尚包括投資、保險、租賃及信託業務等。外資銀行每家分行項下最多可設立 5 家支行(sub-branches)。菲律賓法規對在其境內營運的外資銀行在業務範圍及監理之要求，基本上與同樣執照的本地銀行並無差異，享有一樣的權利，亦受到一樣的限制。

2. 核准原則

核予外資銀行執業的資格要求主要包括：申請銀行在母國為公開上市銀行或國營銀行、具地理代表性及互補性、財務健全且名聲良好、願意充

份分享銀行業技能、其母國與菲律賓有策略性投資及貿易關係及母國願意提供菲律賓銀行同等互惠待遇之銀行。

3. 資本額要求

菲律賓政府對外資銀行最低資本要求與申請執照種類及分行家數有關；法規規範外資銀行的最低資本額要求和本地銀行一致。全功能銀行及商業銀行最低資本額要求分別為 30 億披索及 20 億披索；如業者於境內設立分行家數在 10 家以內者，全功能銀行及商業銀行最低資本額要求分別為 60 億披索及 40 億披索；如於境內設立分行家數在 11 家以上至 100 家以內者，全功能銀行及商業銀行最低資本額要求分別為 150 億披索及 100 億披索。設立分行家數在 100 家以上者，全功能銀行及商業銀行最低資本額要求分別為 200 億披索及 150 億披索。另 OBU 資本金為 1 百萬美元。

4. 資本適足性等管理

法規規範外資銀行的最低資本適足率的要求和本地銀行一致。境內全體銀行必須遵循 Basel III 資本規範，2014 年 1 月規範最低資本適足率 (Capital adequacy ratio, CAR) 為 10%、第一類資本比率 (Tier 1 capital ratio) 為 10%、普通股第一類資本比率 (Common equity tier 1 (CET1) ratio) 為 8.5%；並有流動比率 (Leverage ratio) 與流動覆蓋率 (Liquidity coverage ratio) 及內部資本適足性評估程序 (ICAAP) 等其他巴塞爾協定的監理指標。

5. 授信相關規範

(1) 對放款集中度及關係人的規範為：

- a. 同一人/集團集中度之上限(single borrowing limit): 為調整後資本的 25%。
- b. 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。

(2) 對農業及微中小型企業放款的規範為：

- a. 對農業相關放款占總放款(total loans to agricultural lending)的比例規定為 15%；
- b. 對農地相關放款占總放款(total loans to agrarian lending)的比例規定為 10%，以上放款簡稱 agri-agra。
- c. 對微型及小型企業放款占總放款(total loans to micro & small enterprises)的比例規定為 8%；
- d. 對中型企業放款占總放款(total loans to medium enterprises)的比例規定為 2%。

6. 風險管理規範

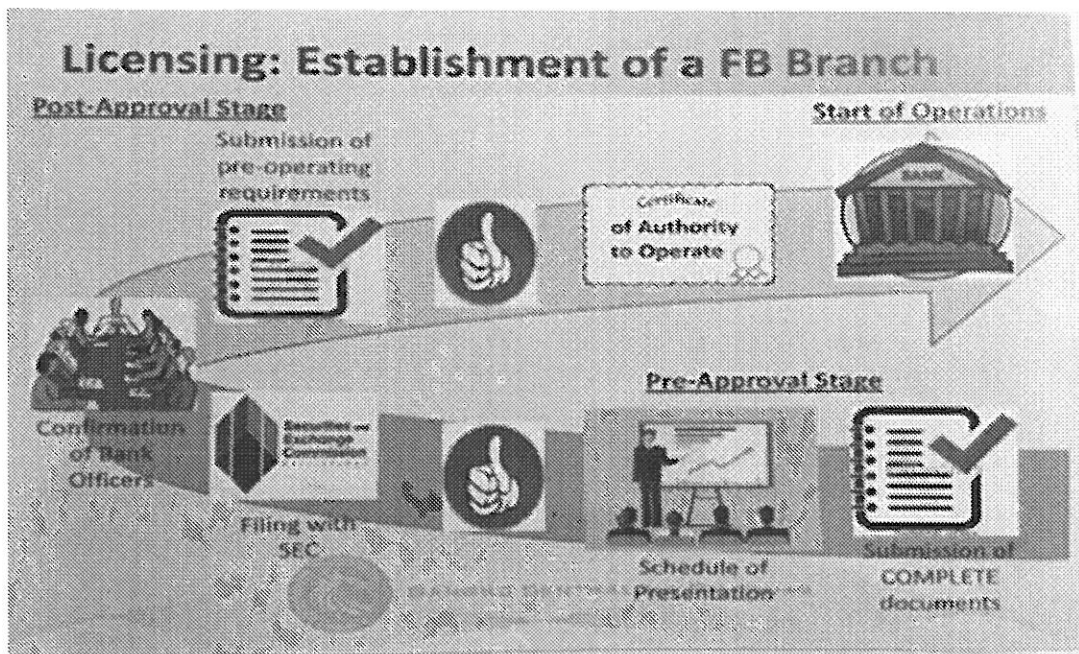
對風險管理之架構主要包括：信用風險、市場風險、流動性風險、營運風險、資訊風險及反洗錢風險等。

7. 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)申請流程由第一階段到正式開業原則上以一年為限。

(3)申請流程如下圖：



三、菲律賓第一大銀行 BDO

(一)、BDO 市場地位

BDO(Banco de Oro Universal Bank)是菲律賓最大的銀行，屬全功能(universal bank)銀行，2016年9月5日市值約90億美元。總資產約2兆1580億披索(約450億美元)，市占率18%；放款約1兆3610億披索(約283億美元)，市占率22%；存款約1兆7710億披索(約369億美元)，市占率19%；均排名第一。多數產品線如匯款、信用卡及投資銀行業務、私人銀行等業務均居市場龍頭地位。擁有1081個營運據點及全國超過

3300 台的 ATM。為菲律賓最大集團企業 SM 集團的投資事業。除菲律賓國內分行外，尚有位於台灣、中國、韓國、日本、歐洲及北美等 28 個國外據點。

(一)BDO 業務策略

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。

1、主要業務策略：

(1) 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及增加手續費收入等方式分散及穩定的收入來源。BDO 2016 年第二季放款成長率為 21%，高於產業平均 18%；2016 年第二季之活存比(Current account/Savings account ratio, CASA)為 69%，排名最高。2015 年淨利息收入(NII)約占總營業收入的 57%、手續費收入則約為 19.4%。

(2) 建立營運平台以支持未來成長並布建電子平台策略

透過全國目前 1081 個分行、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 3300 台 ATM 以及電子通路服務客戶。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 (Omni Channel)。

(3) 穩健的資產負債管理

採取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之資本適足率(CAR ratio)為 13.1%，第一類資本適足率(Tier 1 ratio)為 11.6%。

四、中國信託(CTBC)菲律賓子行概況

在菲律賓深耕 20 多年的中國信託(CTBC)菲律賓子行成立於 1995 年，為臺灣中信集團之全資子行。本次參訪的行程之一為中國信託的 Bonifacio Global City 分行，該行目前全國有 24 家分行，除馬尼拉地區(Metro Manila)有 14 家分行之外，在其他省分還有 10 家分行，預計於年底前再增加 2 家他省分行。中國信託員工人數逾 600 人，企金、消金及金融交易各占獲利之 1/3。除一般海外設點的台資銀行著重的企金(corp. banking)業務外，也深耕零售(retail)業務。為推展零售業務，目前分行同仁(含經理)均為當地雇用。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。也是菲律賓公債十大交易商之一。該行表示企金(corp. banking)業務以中、大型公司為主，零售(retail)業務則以本地菲律賓人為主要對象。因為菲律賓和泰國等若干東協國家不同，非同文同種華人，不能僅以台商為目標。

另菲律賓的以傳統產業為主，如紡織、成衣、漂染、鋼鐵、五金、食品、製糖、農漁水產、電子及電器產品、橡塑膠業、木材加工、建築材料、

百貨及金融等行業。約有 5 百多台商公司、台商人數 6 千多人：主要台商有 ACER、HCG、金寶、光陽、統一、東隆五金、敦南科技、穩贏、國產、臺安、飛雁成衣等。

中國信託主管表示菲律賓之法遵及洗錢防制的規範及監管甚嚴，銀行必須配置獨立專職之法遵人員，另須配置洗錢防制人員、風控人員(risk officer)及安控人員(security officer)。法遵人員身負行方須符合主管機關法規要求及和主管機關溝通的任務，頗富挑戰。法遵人員必須了解當地法規，若為台籍幹部則需要多年的養成，故以聘用當地人員為宜。主管機關(菲律賓央行)每年均蒞臨銀行專案金檢乙次，比較特別的是行方需要向主管機關作簡報(presentation)，內容包括經營策略、法務遵循、資產負債及董事會的運作等等面向，之後接受主管機關的垂詢，亦為每年一次的挑戰。

另菲律賓盛行以打高爾夫球行做生意之實，參與本地銀行業務最好學會打高爾夫球，並多參與如台商總會、工商聯合會等 business associations，以利與同業、客戶建立良好的聯繫管道，對於人脈及業務的拓展甚有助益。

關於當地雇用員工管理，中國信託提醒當地興訟風氣頗盛，加上新政府十分重視勞工權益，應避免違反當地勞動法規。此外，可依當地員工宗教信仰(辦天主教彌撒)、交通狀況(採彈性上下班時間)等提供員工福利，

以提高員工向心力。

CTBC 在台資同業心中，一直都是對區域性發展有規劃、中後台備援完善的優等生，也是許多台資銀行階段性的努力目標。CTBC 表示台資銀行擴張海外若要能有所斬獲，法規遵循和作業面的完備性僅是第一步，下一步尚須訂定明確的發展策略，不然恐會鎩羽而歸。法令遵循已成為銀行文化之一。台灣銀行業對法令遵循及洗錢防制制度之建立起步較晚，菲律賓銀行之法遵實務可供台灣銀行參考。

五、SM 集團

SM 集團為菲律賓目前最大的集團企業，為菲律賓房地產巨頭，最大的上市房地產開發商。也是擁有亞洲最大購物中心Mall of Asia的集團。該集團最初以製鞋(Shoe Maker)起家，故以 SM 為名。

SM 集團項下之 SM 投資公司 SMIC(SM Investments Corp.)投資零售市場(Retail)、銀行(Banking)及不動產(Property)等三大事業體系，零售事業為持有 SM Retail Inc. 77.3%股權，對金融機構的投資包含持有菲律賓第一大銀行 BDO 44%的股權以及 China Banking Corp. 20%的股權。China Banking Corp. 銀行前身為證券公司，主要係提供股權相關的交易服務。不動產業為持有 SM Prime 控股公司(SM Prime Holdings Inc.) 50%的股

權。SM 集團去年營收年增 8%至 715 億菲律賓披索(14.8 億美元)。

SM Prime 控股公司旗下共分為購物商場(Mall)、住宅(Residences)、商業不動產(Commercial properties)以及飯店與會議中心(Hotels and Convention centers)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%。SM Prime 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，其中以馬尼拉首都區(National Capital Region(NCR)，人口 1 千 3 百萬人)占 44%最多，呂宋島(Luzon，人口 4 千 5 百萬人)占 35%、未獅耶島(Visayas，人口 1 千 9 百萬人)占 14%及民答那峨島(Mindanao，人口 2 千 4 百萬人)占 7%。於中國則有 6 個購物商場，營收占整個集團的 5%。集團仍持續於菲律賓及中國開拓新的購物商場據點。菲律賓人假日多以逛商場吃美食之活動為主。商場的一樓為美食餐廳(Food court)，化妝品及名牌商店在二樓以上。

SM Prime 是東南亞地區市占率極高的房地產開發商之一，也是菲律賓上市公司中市值、總資產及淨利皆排名第一的房地產公司。SM Prime 是大馬尼拉地區公寓開發商的領導者，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。商用不動產事業主要係提供目前菲律賓正蓬勃發展的企業處理委外(Business Process Outsourcing, BPO)業務使用，將持續開發並增加新的建設。飯

店及會議中心事業群目前則擁有 6 間飯店超過 1500 個房間，以及四個會議中心。近年菲律賓房價起飛，城市中舉目皆是高樓大興土木中，一片欣欣向榮之景。SM Prime 控股公司目前總市值約 167.6 億美元，由於成長潛力看好，SM Prime 的股價今年來勁揚近 30%。

六、菲律賓工商聯合會(PCCI)

(一)、菲律賓工商聯合會(PCCI)概況：

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。

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、主席與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從業人員，故 PCCI 亦安排菲國金融業相關會員與會會談，提供台灣銀行同業在菲律賓營運之方向及應注意事項等寶貴意見，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，如台灣金融同業有需求者，可加入該協會並取得相關資源。

七、菲律賓銀行法令遵循協會(ABCOMP)

菲律賓銀行法令遵循協會(Association of Bank Compliance Officers, Inc. , ABCOMP)成立於 1998 年，為菲律賓銀行公會(Bankers Association of the Philippines)附屬組織，成員為菲律賓各銀行法遵主管，該等人員均具有豐富的法遵實務經驗。本次參訪以菲律賓國家銀行(Philippine National Bank，以下簡稱 PNB)之法遵實務為例，以高階主管監督、法遵架構、政策及規範、MIS 及管理報表、監控及評估、法遵訓練、法遵檢視及配合主管機關要求等八大層面說明該行如何落實法遵，並透過與協會成員交流，瞭解法遵人員在當地銀行所扮演之角色及法遵實務應注意之事項。茲將上述八大層面說明如下：

(一)、高階主管監督：

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。PNB 之法遵長隸屬於稽核及法遵董事委員會(Board of 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，更新內部政策及作業規定，如法遵作業手冊(Compliance Manuals)、法遵公告(Compliance Bulletins)及法遵警示(Compliance Alerts)等。(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，分由不同階層人員運用管理。

2. 菲律賓央報十分繁複且有相關罰則，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之議題為：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及其他項目(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。

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。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主動規劃之概念，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。菲律賓銀行業除依當地規定辦理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 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。

由於菲律賓為台灣銀行業海外布局重點地區，惟其菲律賓銀行業法遵規範繁複，於菲律賓設點之金融機構可多與菲律賓法令遵循協會間交流研討，以增進台灣銀行業對菲律賓法遵規範之瞭解。

八、宏碁（菲律賓）公司

（一）宏碁（菲律賓）公司概况：

宏碁（菲律賓）公司(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，大部分為菲律賓當地員工。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 年間亦居菲律賓個人電腦市場龍頭。

宏碁(菲律賓)之營運模式採 two-tiers 方式，宏碁係透過配銷商(distributors)銷售予零售商(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。主要的配銷商有 6 家，具有長達 8 年以上之合作關係。

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。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，透過持續的推出創新的產品、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。主要銷售地區為馬尼拉都會區、宿霧(Cebu)及達沃(Davao)。

(二) 菲律賓消費者之消費模式-依據宏基經驗：

1、菲律賓之零售市場概況：

依據 2016 年 Global Retail Development Index 研究報告，菲律賓零售業在開發中市場將繼續成長，主因為隨著外包產業(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。菲律賓人口超過 1 億人，使 2015 年零售業銷售金額達 1,340 億美元，且較前一年成長約 13%。零售業成長之主要原因為勞工階層的消費，約占 40%。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。此外，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。宏基表示主要促銷旺季為第 2 季及第 4 季。

2、菲律賓 IT 市場概況：

個人電腦整體市場於 2016 年上半年成長約 8%。預估 2016 年 IT 支出將達 71 億美元，較 2015 年成長約 8.8%。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 (企業流程外包)、中小企業及大型企業之拓展所致。菲律賓個人電腦(PC)銷售地區別，主要以馬尼拉都會區(約 54%)為主及呂宋島北部(約 12%)、民答那峨(約 11%)、呂宋島南部(約 8%)等。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：

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。

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等因素。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。

九、菲律賓銀行業產業現況

(一)、銀行業產業現況

1. 截至 2016 年上半年，菲律賓共有 622 家銀行，類銀行之鄉鎮體系(Rural banking system)中鄉村及合作銀行(Rural and Coop banks)共 515 家(占總資產比 1.7%)、儲蓄銀行(Thrift banks)66 家(8.3%)，全功能及商業銀行(Universal and commercial banks)中外資銀行 21 家(8%)、本國銀行 17 家及國營專業銀行 3 家(82%)。

2. 當地前三大銀行(BDO、Metrobank 及 Bank of the Philippine Islands)約有 50%市場占有率，21 家外資銀行則為 8%，顯見當地外資銀行經營不易。

3. 放款 5 年的平均成長率為 13.4%，存款 5 年的平均成長率為 12.5%，均呈持續成長態勢。

4. 商業銀行的壞帳比(NPL ratio) 從 2011 年的 2.6% 下降到 2016 年 6 月的 1.8%；2016 年 6 月的備呆覆蓋率則為 133%。
5. 當地銀行 2015 年平均表現 ROA 為 1.2%，ROE 為 10.6% 績效良好，雖壞帳比為 2.1%，但備呆覆蓋率為 144.7%、CAR 16.1%，仍屬穩健。淨利差(NIM) 約 3-4%，為相當具吸引力的市場。
6. 當地銀行之 Security Bank，不論 ROE(15.17%，2015 年)和 ROA(1.73%，2015 年)表現都在當地銀行中居冠。該行以策略結盟的方式擴張業務觸角，採 corp. banking 和 retail banking 並行，並加強跨售業務，營收呈現逐年成長的趨勢。

(二)、台資銀行的經營情況

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 1995 年的中國信託全資子行和兆豐銀行馬尼拉分行，台資銀行中以中國信託(菲律賓)規模最大。其次進入者為 1999 年的合庫馬尼拉分行，以上三家分屬的經營策略不同，分別為子行、分行，及 OBU 分行。2014 年菲國政府再次開放外資銀行進入菲國當地市場，此次國泰世華銀行馬尼拉分行和元大銀行子行東洋儲蓄銀行於 2015 年分別成立分行及子行。國泰人壽投資中華銀行(RCBC)亦加入市場，另第一銀行、華南銀行申設已獲核准，彰化銀行、台企銀、台銀、台新銀行等亦進行申設，準備投入市場。這也是本國銀行海外布局配合政府政策風向，今年以來積極轉向東南亞市場設立

據點的表現。

(三)、其他外資銀行經營情況

除上述台資銀行外，其他外資銀行現況概述如下：

1. Citibank 成立於 1902 年，屬商業銀行，為菲律賓最大的外資銀行(以資產、營收或獲益計)，擁有 6 家分行及 Citicorp Capital, Citicorp Financial Service 和 Citicorp Insurance Brokerage 等 3 家附屬公司。該行為當地之美元清算行。2014 年 Citibank 降低零售(retail)業務比重，將消金業務自 11 個國家撤出，部分原因為降低規模保留資本所需。在當地係將 Citibank Savings 業務出售予 BDO。目前主要業務著重於大型企業銀行業務、財務交易、交易處理業務及消金業務。
2. HSBC 成立於 1875 年，屬全功能銀行，擁有 7 家分行及 HSBC Savings Bank (8 家分行)及 HSBC Insurance Brokers Inc. 2 家附屬公司。該銀行提供個人、商店、公司及機構下列四大種類的綜合性金融服務:零售業務，財富管理、商業銀行業務和私人銀行業務。
3. Standard Chartered Bank(SCB)於 1873 年成立，於 2001 年轉型為全功能銀行，共擁有 4 家分行。該銀行於 2016 年五月售出消金(consumer banking)業務予當地銀行 Eastwest Bank，退出當地零售市場，似為拋售部分海外資產以提高資本適足率為考量。
4. 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。

5. 值得一提的是，近年來，在本地銀行蓬勃發展下，外資銀行的成長率漸趨緩。以 2011 年至 2015 年的 5 年放款平均成長率為例，整體銀行業平均成長率為 19%。Citibank 平均成長率為-8%、HSBC 平均成長率為 2%、SCB 平均成長率為-8%、Maybank 平均成長率為 25%(基期較低)、當地的 Security Bank 平均成長率為 27%。

(四)、外資銀行之資產排名

排名	銀行名稱	資產(10 億披索)
1	Citibank, N.A.	299.7
2	HSBC	197.7
3	Maybank Philippines, Inc.	92.0
4	The Bank of Tokyo, Mitsubishi UFJ Ltd.	66.7
5	Mizuho Bank, Ltd.	59.4
6	Standard Chartered Bank	58.3
7	Deutsche Bank AG	52.2
8	JP Morgan Chase Bank	45.1
9	ANZ Banking Group Ltd.	37.3
10	CTBC Bank (Philippines) Corp.	35.3
11	ING Bank N.V.	21.7
12	Sumitomo Mitsui Banking Corp.	16.1
13	Bank of America	14.6
14	Mega International Commercial Bank	13.0
15	Bank of China Ltd.	12.2
16	Bangkok Bank Public Co., Ltd.	10.4
17	KEB Hana Bank	6.8
18	United Overseas Bank Ltd.	4.3
19	Industrial Bank of Korea	3.2
20	Shinhan Bank	2.7
21	Cathay United Bank Co. Ltd.	2.3

十、台資銀行在菲律賓經營之機會

(一)、地理位置優良

菲律賓最北端島嶼距台灣南端僅52.8公里，為距離我國最近之鄰國，故於此設立據點有交通便利之優點。

(二)、經濟持續增長

菲國經濟持續成長係由於龐大的基礎建設支出及消費支出持續增長，對製造部門的投入也是經濟持續成長重要之一環。HSBC Global Research 預期在未來的40年若干新興國家經濟體是全球經濟增長之主要動能。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。菲律賓消費支出持續增長，將導致消費性放款快速成長，是吸引台資銀行進入的最大誘因。預期菲國在未來40年經濟將會走在成長的軌道上、持續蓬勃發展，實質GDP持續擴增到7%。另菲律賓也已被評為投資級等級國家，評等公司S&P、Moody's及Fitch目前給予該國國家評等分別為BBB、Baa2及BBB-，展望(outlook)則為Stable、Stable及Positive。

(三)、人口動能強

2016年菲律賓人口已達1.03億人，預估2035年將達1.35億人，成長33%。平均年齡23.5歲，是一個人口年輕、人口增加率高，深具人口紅利的國家。在經濟持續成長、人口眾多及個人收入增長快速等各方面發

展深具潛力之情形下，外國銀行藉由零售市場(Retail market)可達到快速成長。

(四)、金融業滲透率尚低

菲國 2014 年統計數據顯示：未借款(no borrowing)人口達總人口之 51%、未存款(no savings)人口達總人之口 50%，菲國仍有一半以上人口為 unbanked 人口，銀行之滲透率低，對銀行業來說菲律賓仍屬處女地，深具開發潛力。

(五)、中產階級的崛起

OECD 預測 2030 年 Asia Pacific 將成為全球中產階級人口最多的地區，中產階級的崛起驅使金融服務的需求增加，是金融服務部門成長的主要催化劑(catalyst)。目前新興市場的消費占全球金融服務的 18%，OECD 預測至 2050 年將成長至 56%。HSBC 全球研究部門預期菲律賓個人收入的成長將會令人驚艷，將有利於銀行業之發展。

(六)、存放利差高

國內銀行業轉攻東南亞海外市場原因之一，即為東南亞國家金融市場利差較國內市場高，目前平均存放利差約為 5%-7%。目前菲律賓銀行業平均淨利差約為 3%-4%。經詢一家本地銀行其放款利率區間告知為 6%-15%，顯見其放款利率隨信用風險程度呈現極大差異。銀行存款牌告利率一年期約僅 1.25%。惟台資銀行為風險考量，放款承作對象多為聯貸或優質企業，

以薄利多銷方式穩健經營。

(七)、金融業准入鬆綁

配合 ASEAN 東協國家整合發展，2014 年菲律賓政府准許外國銀行完全進入該國營運，對外資銀行持歡迎態度，其政策明確、制度透明度高。

十一、台資銀行在菲律賓經營之機會之挑戰

(一)、資本支出昂貴

進入菲國銀行市場的門票算是昂貴的。菲國銀行資本需求是亞洲最嚴格之一的國家，也是國際上很早實施 Basil III 的國家之一，對 Basil III 的要求也高於其他以亞洲國家。高資本和高流動要求增加了銀行風險性資本支出及營運挑戰，將持續壓縮 ROE。由於放款之成長超越資本之成長，預期菲國銀行之資本需求持續成長將需要大量增加資本。

(二)、群島國家/人民儲蓄習慣限制金融發展

雖然零售業務發展潛力大，但群島國家地型限制了金融的發展。菲國有 7,107 個島嶼，地形零碎分散，小島交通聯繫不易，阻礙的金融的發展。菲律賓 12% 的地區完全沒有金融服務，36% 的地區無設立銀行(unbanked)。這種多島的地形成為地理障礙也影響了菲國人民儲蓄的習慣。菲國人民儲蓄的習慣是金融發展極大的挑戰。存錢的方式仍相當傳統和保守，習慣將收入存在家中櫃子或罐子裡。統計約 43% 的菲國成年人有存錢，但其中

68%的人將錢存在家中。另 47%的菲律賓成年人會借錢，但 62%是向親友或放高利貸者(loan shark)、當舖(pawnshop)或 payday lender 借貸，地下金融興盛。是以提高非都會區的金融滲透率有相當難度。

(三)、外國銀行的分行網絡有限(limited branch network)

銀行零售業務需要據點，投入的人力、房租、設備等成本高、耗費時間也久，屬長期規劃、深耕當地的策略。故目前菲律賓之外國銀行仍對零售業務(Retail Banking)著墨少，以企金業務(Corporate Banking)和資本市場操作為主，多以服務母國之企業戶為主要策略。外國銀行的分行相對家數不多，如 Maybank 的 79 家、CTBC 的 24 家、HSBC 的 10 家、Citibank 的 6 家及 Standard Chartered Bank 的 4 家。大多數外國銀行分行集中在 National Capital Region (大馬尼拉區)、Cebu(宿霧)和 Davao(達沃)。

(四)、監理要求嚴格致成本增加

目前法規遵循及洗錢防制為銀行業者的第一要務。趨嚴的法規及業者競爭，不論本地或外資銀行均為需面對的挑戰。一家銀行必須配置獨立作業、不可兼任的法遵人員和洗錢防制、風管、安控人員，這些投入增加相關法遵人力、執行 Know-your-customer 及系統升級的相關支出，是銀行業持續增加的成本、收益則逐步降低。據統計近 5 年來，菲律賓銀行業的淨利差(NIM)巨幅減少 30%-40%，且外國銀行須受到母國和當地央行的雙重監理，造成結構僵化。

(五)、罰款多

菲律賓主管機關要求法報種類繁多，且要求嚴格，填列錯誤立即裁罰，收到罰單之頻率極高。另法規對農業和農地(agri-agra)相關放款占總放款的比例規定為 15%和 10%，若未達成需就未達成之數繳交千分之 5 的罰金，央行(BSP)每季開罰。具兆豐銀行表示一年四次罰金共約 2 百萬披索(約新台幣 140 萬元)。另對微型及小型企業放款占總放款的比例規定為 8%，對中型企業放款占總放款的比例規定為 2%，若未達標，央行(BSP)亦按季開罰，兆豐銀行表示罰金每年亦約 2 百萬披索。惟此項規定於 2008 年起實施 10 年，預計於 2018 年結束。

(六)、銀行業者極度競爭

銀行家數眾多，逐步增加的競爭亦是銀行需面對的挑戰，且前三大銀行(BDO、Metrobank、BPI)市占率已達 50%，外資銀行 24 家市占率則為 8%，相對市占率有限。台資銀行認為政府應站在輔導立場，對銀行家數有所限制，依市場狀況來規劃銀行家數。

(七)、政治與治安風險

一般普遍認為現任總統能持續執政及與其他國家邦交友好的政治穩定前提下，才有利菲國經濟發展的前景，惟目前總統掃毒行動引發民主爭議及對美的關係惡化之等政治不確定因素，恐影響雙方貿易及勞動市場。今年 6 月以來菲律賓境內外國人直接投資(FDI)已較去年同期萎縮 41%。

另穆斯林民兵盤據南方民答那峨島，大城市以外的地區治安問題是一大隱憂。

參、心得

本次研習活動主辦單位對課程的安排非常用心，經過這一個星期的課程及參訪，學員進一步了解菲律賓金融部門等產業狀況，深覺獲益良多。本次研習學員係以金融業管理海外業務之國際部門主管為主，主講者為菲律賓及台資銀行行長或高階主管，內容著重於菲律賓之經濟及金融之制度及現況、銀行業經營策略及法務遵循作業等，係以實際經營者的角度來分享銀行經營的經驗，使我們對於菲律賓金融業面臨之機會與挑戰及未來的發展有通盤的瞭解。

菲國經濟發展高度仰賴個人消費，台資銀行若希望在菲國穩健發展，對於零售業務(retail banking)的投入需多下功夫，其中包含 IT 系統、作業人力的投入等，這些並不是台資銀行在海外投資的強項。若銀行規劃以企金(corp. banking)和聯貸為主力業務，OBU 分行的設置可兼備試市場水溫，並有節省管理、規費及各項費用等優點，不失為一個好的投資策略。

儘管台灣的經濟發展較菲國領先，但台灣的銀行法規面尚須與國際接軌，以降低台資銀行在擴展海外市場時，需同時滿足兩國法規遵循、兩國

標準落差太大所面臨之成本。本次兆豐事件，亦為台資銀行的一記警鐘，表示外國的法規及監理制度亦不容輕忽，這也正是台灣政府機關及監理單位目前強化宣導的方向。惟金融機構於實施洗錢防制作業時也不宜採取與客戶風險水平不相稱的措施以免過與不及。健全台灣銀行業法遵制度，可參考菲律賓法令遵循協會模式，以協會作為法遵人員交流平台及提供銀行業法遵相關教育訓練，主管機關制定政策時，亦可請協會提供專業意見，使政策制定更為周全。