

出國報告(出國類別：業務洽談)

參加「2017年馬來西亞Malayan
Banking Berhad短期參訪」出國報告

服務機關：中國輸出入銀行

姓名職稱：潘慧玲 科長

彭兆行 科長

派赴國家：馬來西亞

出國期間：106年1月17日至106年1月21日

報告日期：106年4月10日

摘 要

由亞洲銀行家協會（Asian Bankers Association；簡稱ABA）與馬來西亞第一大銀行Malayan Banking Berhad（簡稱Maybank）共同主辦之「2017年馬來西亞Malayan Banking Berhad短期參訪」課程，行程自民國106年1月17日起至民國106年1月21日止，共計5日。參與課程的學員共計14位，分別來自5個國家、6家ABA會員銀行，代表出席的銀行人員分別來自投資、財務、風險控管、客戶服務等部門，主辦銀行Maybank則由負責銀行策略、法令遵循、財務操作、財富管理、風險管理等高階人員講授。本次行程目的為了解馬來西亞第一大銀行Maybank在銀行管理及營運上的實務經驗，經由Maybank內部專業講師的講解與分析，進一步了解該行的經營理念、管理方針、伊期蘭金融操作，以及馬來西亞整體社會、經濟及金融市場現況，透過課堂上各國銀行代表的相互分享，亦可一窺國際金融、經濟情勢的不同面向。藉由此次海外參訪，除了能實地了解馬來西亞的金融情勢外，亦拜訪Maybank主管國際事業行政總裁Ms. Pollie Sim推介本行轉融資，以尋求建立轉融資合作關係，同時與本行蒙古轉融資銀行Trade and Development Bank of Mongolia國際事務主管Ms. B. Erkhembayar會談，就蒙古最新經濟發展情況交換意見，並在可能的範圍內促其多動用本行轉融資。

目 錄

頁數

壹、前言-----	3
貳、馬來西亞政經情勢-----	4
參、馬來西亞金融分析-----	9
肆、參訪Malayan Banking Berhad (Maybank) -----	15
伍、洽談轉融資合作關係情形-----	20
陸、心得與建議-----	22
附件一 參訪學員名單-----	24
附件二 參訪行程表-----	25
附件三 活動照片-----	26

壹、前言

一、參團緣由

亞洲銀行家協會（Asian Bankers Association，簡稱ABA）於1981年10月29日在台北成立，原名亞洲銀行委員會（Asian Bankers Council），為亞太商工總會所屬服務委員會之一，目前ABA會員涵蓋亞太地區25個經濟體超過70家銀行。ABA成立之宗旨為促進亞太地區金融業及經濟合作發展、亞太地區金融訊息之交流、會員間之合作，同時增進區域內銀行人士之友誼。除了每年固定舉辦的ABA年會暨研討會外，平時亦有各式主題論壇及課程，會員銀行可藉此機會交流互動，分享金融專業。本次「2017年馬來西亞Malayan Banking Berhad短期參訪」課程，即由ABA與馬來西亞第一大銀行Malayan Banking Berhad（簡稱Maybank）共同主辦。

二、行程簡介

本次行程於106年1月17日自台北出發，於1月21日返抵國內，行程如下：

1月17日（星期二）台北出發

1月18日（星期三）參訪Maybank

1月19日（星期四）參訪Maybank

1月20日（星期五）拜訪吉隆坡台灣貿易中心及台商帆宣集團

1月21日（星期六）返程

本次Maybank短期參訪課程分為七大議題，內容涵蓋市場經濟、銀行策略、防恐及防制洗錢暨法令遵循、風險管理、財富管理、客戶行銷與服務、資本市場展望等領域，主講人皆為Maybank部門主管，課程中亦安排學員實地走訪Maybank總部包括交易室、財富管理中心及分行營業櫃檯。此次參訪除了與各國學員面對面交流，分享課程上的意見與想法外，也藉此機會向各國銀行代表介紹本行及本行轉融資業務。

貳、馬來西亞政經情勢

一、基本資料



- 地理位置：由西馬（馬來半島）及東馬（沙巴及砂勞越）二部分組成。

西馬北部與泰國接壤，東馬與印尼及汶萊為鄰。

- 面積：33 萬 257 平方公里，約為台灣的 9 倍。
- 首都：吉隆坡 (Kuala Lumpur)。
- 人口：30,949,962 人 (2016 年 7 月，CIA 估計)
- 語言：馬來語為官方語言，英語與華語亦通行。
- 天然資源：錫、石油、木材、銅、鐵礦、天然氣、鐵鋁氧石。
- 農產品：馬來半島－橡膠、棕櫚油、可可、稻米；
沙巴－農作物、橡膠、木材、椰子、稻米；
砂勞越－橡膠、胡椒、木材。
- 宗教：伊斯蘭教（國教）。
- 幣制：Ringgit（馬幣）。
- 匯率：US \$1=4.46 Ringgit(2016 年 11 月 29 日)。
- 政治制度：君主立憲之聯邦。

- 經濟結構：農業、工業及服務業產值占 GDP 比例約為 8.5%、37.7%、53.8%。
- 主要輸出項目：半導體與電子產品、精煉石油產品、液化天然氣、化學暨化工製品、棕油、原油、木製品、紡織品、太陽能板。
- 主要出口國家：新加坡、中國大陸、日本、美國、泰國、香港、澳洲、印度、印尼、南韓。
- 主要輸入項目：電子與電器產品、精煉石油產品、化學暨化工製品、機械零附件、交通配備、金屬製品、鋼鐵製品、原油。
- 主要進口國家：中國大陸、新加坡、日本、美國、泰國、南韓、印尼。
- 雙邊貿易：我對該國輸出：71.34 億美元(2015 年)，自該國輸入：65.16 億美元(2015 年)

二、政治概況

2013年5月5日舉行之馬來西亞國會大選，由「巫統」(the United Malays National Organization；簡稱UMNO)所領導的國民陣線聯盟(Barisan Nasional；簡稱BN)雖獲勝，但未能取得三分之二以上絕對多數，席次由2008年的140席下降至133席；反對黨人民聯盟(Pakatan Rakyat；簡稱PR)之席次則由2008年的82席上升至89席。惟隨著馬國聯邦最高法院於2015年2月維持上訴法院判決，反對黨領袖安華(Anwar Ibrahim)因罪被判處5年徒刑，其特赦聲請亦於同年4月1日遭國家元首駁回，安華不僅失去國會議員資格，人民聯盟亦面臨群起爭權之挑戰。反對黨之分裂或可穩固執政黨之政權，但國民陣線聯盟內部存有嫌隙，尤其是總理兼巫統黨魁納吉·拉薩克(Najib Razak)深陷貪污醜聞，更加深巫統內鬥並影響政局穩定性。儘管巫統內部的保守勢力對總理納吉過去的市場改革計畫及貪腐醜聞表達不滿，民意調查亦顯示對國民陣線聯盟之施政滿意度不佳，由於馬國朝野

政治領袖與前首相馬哈地（Mahathir Mohamad）共同發布聲明，籲請國家元首罷黜身陷貪污醜聞的首相納吉，並指控納吉貪腐與濫用職權、違背誠信而提起訴訟請求賠償，納吉是否能做滿總理兼巫統黨魁任期則充滿不確定性。

三、經濟現況與展望

(一)總體經濟

2014年馬來西亞政府推動經改計畫，國內需求成為帶動經濟成長的主力；另一方面，積極推動國內基礎建設、擴大固定投資、增加民間消費、出口成長率走升等因素，致使2014年馬國實質經濟成長率升至6.0%。2015年因國際油價下滑及馬國政府實施消費稅，實質經濟成長率降至5.0%。展望未來，馬來西亞雖然是亞洲的石油與天然氣主要生產國之一，但受到全球貿易衰退與國際油價下跌的不利因素，加上馬國第二大出口市場中國大陸經濟成長減緩影響，IMF預測，2016年馬國實質經濟成長率將降至4.4%。2017年實質經濟成長率略升為4.8%。

(二)通貨膨脹

2014年因馬來西亞政府進行電費調漲及補貼合理化政策，消費者物價年增率升至3.1%。因國際原油與大宗商品價格持續下挫，將有助於減緩通膨升溫，2015年馬國消費者物價年增率降至2.1%。展望未來，由於進口物價上漲將是推升馬國物價上漲的主力，而近期馬國調高香菸稅率，並於2016年第1季實施新商品與服務稅率，對物價亦造成上漲壓力，IMF預測，2016年消費者物價年增率將升至3.1%，2017年略降為2.9%，物價尚屬穩定。

(三)財政情況

馬來西亞在10年經改計畫下，政府支出擴大雖讓財政負擔加重，但政府亦力求撙節與多方開源。依IMF數據顯示，馬國政府2013-2015年財政赤字占GDP比率分別為3.5%、2.4%及3.4%。根據世界銀行公布之「全球經濟展望」報告顯示，馬國之財政預算自2012年以來仍有龐大之財政赤字，致使該國政府削減能源補貼並調漲電費。展望未來，因該國政府財政仰賴石油相關收入，IMF預測，2016年財政赤字占GDP比率將升至3.5%。2017年因馬國政府將進行財政整頓與削減預算，財政赤字占GDP比率降至2.9%。

(四)對外貿易及國際收支

馬來西亞持續之商品貿易順差是經常帳得以長年維持盈餘的主因。2014年馬國經常帳順差占GDP比率達4.4%，2015年受主要出口地區中國大陸經濟成長放緩及歐元區經濟復甦緩慢影響，商品貿易順差減少，加以勞務帳逆差擴大，導致2015年經常帳順差占GDP比率降至3.0%。

馬來西亞為原油淨進口國，近期國際原油價格下跌雖使馬國之能源進口值減少，惟包括天然氣等礦物燃料之出口成長率亦因能源價格疲弱而放緩。IMF預測，馬國2016年經常帳盈餘占GDP比率為1.2%；由於對進口需求及投資支出等經濟結構之改變，預測2017年馬國經常帳盈餘占GDP比率為1.5%。

(五)匯率

由於馬國最大貿易夥伴中國大陸經濟成長放緩之影響，資金外流造成馬幣呈現貶值，2014年底馬幣兌美元匯率由2013年底3.28貶至3.50兌1美元。2015年底馬幣兌美元匯率續貶至4.29兌1美元。展望未來，預期美國聯準會升息將轉移全球投資人對新興市場的投資信心，由於馬國外債較其他

新興市場國家高，受影響程度相對較大，2016年11月29日馬幣兌美元匯率4.46兌1美元。

(六)外債情況及外匯存底

馬來西亞2014與2015年外債總額分別為2,123億美元及2,133億美元，2014-15年馬國貿易順差減少，加以勞務帳逆差擴大，2015年外匯存底較2014年減少206億美元，降至953億美元，外債總額高於外匯存底。2014、2015年外匯存底支付進口能力分別達7.4個月及6.4個月，債負比率為17.9%及21.6%；外債占GDP比率分別為63.1%及65.6%；短期債務占外債比率分別為69.1%及65.3%。整體而言，馬國外債占GDP比重略高，外債償付能力尚可。

(七)與我國雙邊貿易及外部評等

2015年我國對馬來西亞出口71.34億美元，進口65.16億美元，雙邊貿易我國順差6.18億美元，我國出口以電機設備及其零件（46.80%）、礦物燃料（7.59%）及鋼鐵（7.43%）為主；進口以電機與設備及其零件（38.92%）、礦物燃料、礦油及其蒸餾產品（22.94%）及機器及機械用具及其零件（5.29%）為主。

目前國際三大信評機構惠譽(Fitch)、標準普爾(S&P)及穆迪(Moody's)分別給予馬來西亞A-、A-及A3之主權債信評等，評等展望皆為穩定。穆迪於2016年1月11日調降馬來西亞A3主權信用評等展望，由正向降至穩定，主因為國際原油及大宗商品價格下跌，且全球經濟前景疲弱，導致馬來西亞政府的財政收入減少。

參、馬來西亞金融分析

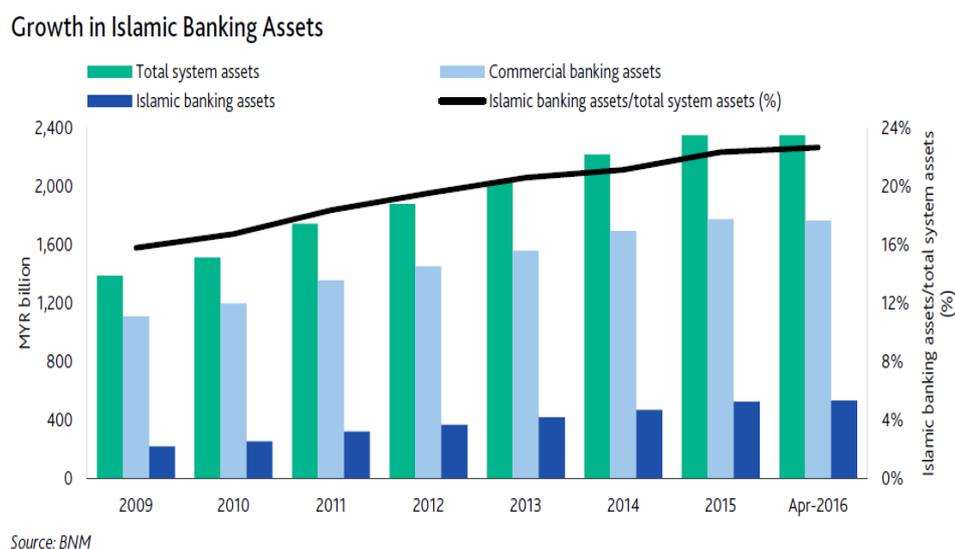
一、銀行體系結構

馬來西亞銀行體系由27家商業銀行、16家伊斯蘭銀行、3家國際伊斯蘭銀行及11家投資銀行所組成，計有4,254家分行，銀行體系從業人員119,612人；商業銀行為銀行體系之主體，2016年4月底資產市占率達75.1%，其次為伊斯蘭銀行，市占率為22.7%，至於投資銀行之資產市占率僅2.2%。截至2016年4月底止，銀行體系之總資產達2.35兆馬幣（Ringgit）（約合6,010億美元），占該國GDP之比重已由2009年之189%上升至2015年之203%。

二、伊斯蘭金融產業發展迅速

近幾年馬來西亞伊斯蘭金融產業發展迅速，主要歸因於馬來西亞政府有計畫之政策導引，自2009年底至2016年4月底伊斯蘭銀行之資產平均年增率達15%，較商業銀行之平均年增率8%為高，致其資產規模占馬來西亞全國銀行體系總資產之比重已超過兩成以上。

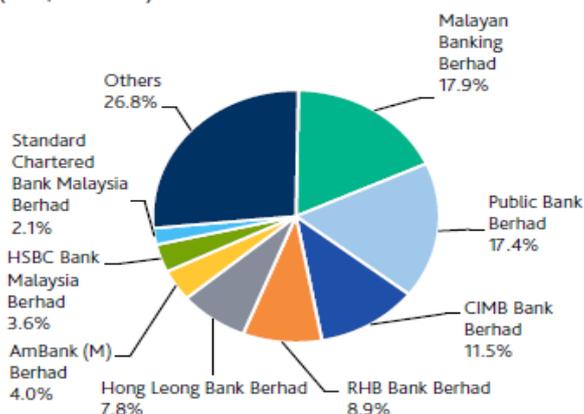
馬來西亞伊斯蘭銀行之資產規模及比重



三、銀行體系集中度偏高、放款行業別中以房貸比重偏高

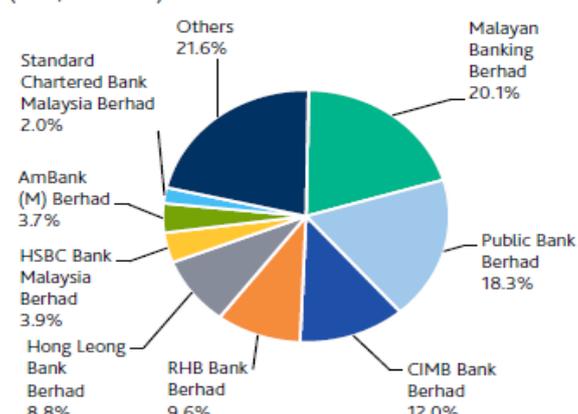
馬來西亞銀行體系存有高度集中現象，以資產規模而言，前8大銀行之資產合計占銀行體系總資產之88.5%；以存款與放款而言，前8大銀行之存、放款市占率亦分別高達78.4%與73.2%。

Domestic Loan Market Share
(in %, Dec 2015)



Source: Moody's Investors Service

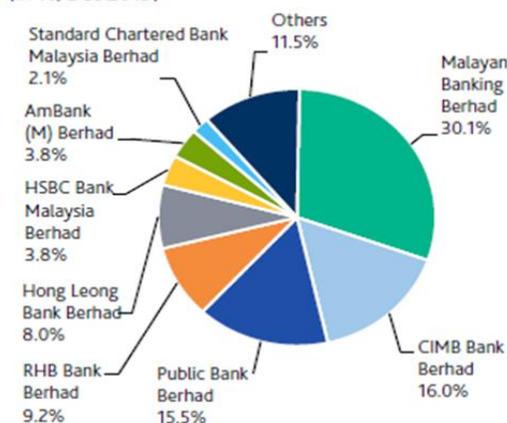
Domestic Deposit Market Share
(in %, Dec 2015)



Source: Moody's Investors Service

以個別銀行而言，前5大銀行分別為Malayan Banking Berhad(Maybank)、CIMB Bank Berhad、Public Bank Berhad、RHB Bank Berhad及Hong Leong Bank Berhad，資產市占率分別為30.1%、16.0%、15.5%、9.2%及8%，其餘銀行之資產市占率均在5%以下，屬寡占市場。

Banks' Share of Total Assets
(in %, Dec 2015)



Sources: Moody's Investors Service, BNM

銀行名稱	資產	放款	存款
Malayan Banking Berhad	30.1%	17.9%	20.1%
CIMB Bank Berhad	16.0%	11.5%	12.0%
Public Bank Berhad	15.5%	17.4%	18.3%
RHB Bank Berhad	9.2%	8.9%	9.6%
Hong Leong Bank Berhad	8.0%	7.8%	8.8%
HSBC Bank Malaysia Berhad	3.8%	3.6%	3.9%
AmBank Berhad	3.8%	4.0%	3.7%
Standard Chartered Bank Malaysia Berhad	2.1%	2.1%	2.0%
Others	11.5%	26.8%	21.6%
合計	100%	100%	100%

以放款行業別區分，對家計單位放款居首位，占銀行體系總放款之57.5%，其他依序為營建業放款占11.4%、批發零售業放款占7.4%、製造業放款占6.9%、對財務公司放款占6.8%、其餘放款占10.1%。

在家計單位放款中，以房貸居首位，占家計單位放款之45.5%，其他依序為其他資產放款占20.3%、汽車貸款占17%、有價證券放款占7.1%、信用放款占6.5%、信用卡放款占3.6%。整體而言，房貸比重偏高，占銀行體系總放款之26.2%，其他產業尚屬分散。

四、銀行業經營概況

近年受惠於總體經濟穩定成長，馬來西亞銀行業之資產品質改善，不良放款率下滑，獲利能力及流動性提升，資本適足性充裕，整體銀行業之經營

狀況尚屬良好；2016年5月Moody's對馬來西亞銀行體系展望進行定期評估，評估結果仍維持為穩定（Stable），主要係因該國銀行體系整體資本適足性仍佳、資金來源穩定以及政府支持度高，惟預期未來12~18個月因受到馬國經濟成長趨緩影響，整體銀行業之經營環境將面臨挑戰，故該國銀行體系之資產品質及獲利情況均有轉呈弱化趨勢。

(一)資產結構與資產品質

馬來西亞銀行體系總資產以放款為大宗，其他資產依序為證券投資、拆放同業等；截至2015年底放款總額為1.45兆馬幣（約合3,723億美元），約占銀行體系總資產之6成左右；另放款占GDP之比重已由2009年之106%逐年上升至2015年之125%，平均每年約維持11%之成長，高於該國經濟成長率。

馬來西亞銀行不良放款率由2011年之2.7%持續下滑，至2014年底一度降至1.4%低點，2015年以來受到該國經濟成長趨緩，整體經營環境不佳影響，不良放款率小升至2015年底之1.5%，2016年3月底再小升至1.6%。若以行業別區分，則一向以運輸業、製造業及營建暨不動產等行業之不良放款率較高；據Moody's認為，未來在油價不振、外需疲弱以及馬幣繼續貶值下，馬國銀行體系整體經營環境仍將面臨挑戰，故預期未來12~18個月之不良放款率將續呈弱化。至於該國銀行體系之風險涵蓋率則有逐年下降趨勢。

	2011	2012	2013	2014	2015
不良放款率	2.7	1.8	1.6	1.4	1.5
風險涵蓋率	87.0	98.0	105.0	100.4	96.2
淨值報酬率(ROE)	17.4	17.4	15.9	15.2	12.4
資產報酬率(ROA)	1.6	1.6	1.5	1.5	1.3
淨利差	1.8	1.9	1.8	1.8	1.7
資本適足率	-	-	14.9	15.9	16.1

(二)流動能力

馬來西亞銀行體系之資金來源約7成仰賴客戶存款，其中又以定期存款居多，資金來源相對穩定，其他資金來源依序為自有資本與各項提存準備、借入款以及其他負債等；據Moody's認為，由於放款成長減緩，加以來自資本市場之長期資金舉借，故未來該國銀行體系之資金來源仍將續呈穩定。

在流動性方面，近年因放款大幅成長，致該國銀行體系存放比率(Loan to Deposit Ratio)呈逐年上升趨勢，至2016年3月底約85%，惟仍在100%以下。

馬來西亞銀行業自2015年6月起適用Basel III對流動性覆蓋比率(Liquidity Coverage Ratio; LCR)相關規範，根據馬來西亞中央銀行(Bank Negara Malaysia)規定，馬國銀行業自2015年6月起流動性覆蓋比率最低須達60%，並自2016年1月起提高至70%，其後逐年提高10%至2019年之100%為止；截至2016年3月底馬國銀行體系之流動性覆蓋比率為126%，高於2016年70%之最低規定，據Moody's認為，短期內馬國銀行業在放款成長減緩以及為符合流動性覆蓋比率最低規定而將繼續持有高度流動性資產情況下，其資金來源及整體流動性尚能維持相對穩定。

(三)獲利能力

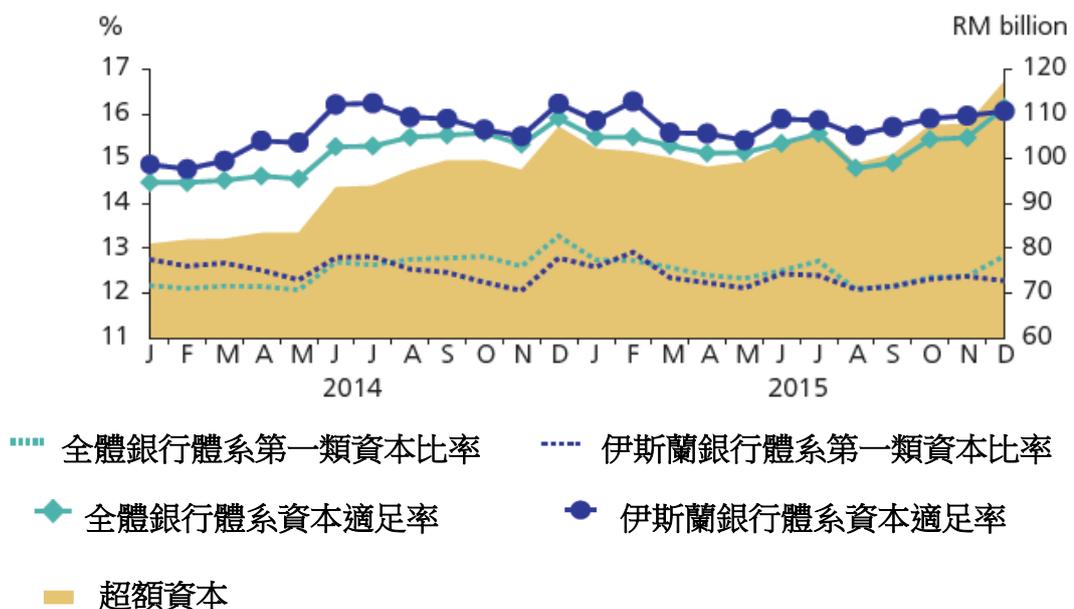
馬來西亞銀行業整體的獲利來源以利息收入為大宗，2011~2014年間由於不良放款率下滑，銀行減提呆帳準備，授信成本降低，獲利情況尚稱平穩，惟2015年以來受到淨利差縮小以及放款成長減緩影響，ROA及ROE分別下降至1.3%及12.4%；至於銀行業經營績效比率亦維持穩定，約介於45%~46%之間，經營績效尚可。據Moody's認為，未來銀行業之獲利能力及

經營績效將因淨利差縮小、授信成本上升以及資產品質轉趨弱化而有下行壓力。

(四)資本適足性

馬來西亞銀行體系自2013年1月起開始適用Basel III資本相關規範，依該國央行規定，銀行業2016年之資本適足率、第一類資本比率及普通股權益比率分別不得低於8%、6.0%及4.5%(2015年同)，另自2016年1月起須再增提0.625%之保留緩衝資本，其後每年提高0.625%，及至2019年之2.5%為止；依該國央行統計資料，近年馬來西亞銀行業之資本適足率均維持在14.9%以上，第一類資本比率均維持在13.5%以上，普通股權益比率亦維持在12.6%以上，均遠高於馬國央行之規定（詳下表）；今(2016)年第1季因放款成長減緩及資本增加，3月底資本適足率、第一類資本比率及普通股權益比率分別上升至16.5%、13.9%及13.0%，整體銀行業之資本適足性良好。據Moody's認為，馬來西亞銀行體系擁有充裕之自有資本足以緩衝不良放款突然暴增之衝擊

馬來西亞銀行體系之資本適足率走勢圖



(五)政府支持度

馬來西亞政府對銀行業之支持度一向維持高度水準，1997年東南亞金融危機爆發後，政府對銀行業挹注資金及協助問題銀行進行整併，使銀行業安然度過危機；2008年全球金融風暴發生後，馬來西亞政府則提供全面性的存款保險機制，以穩定金融體系與存戶信心，故自1959年中央銀行成立以來，馬來西亞未曾發生銀行倒閉事件，惟相對地，若馬來西亞總體政經情勢下滑，政府支持銀行之能力降低，亦將不利銀行之評等。

馬來西亞政府於2005年成立Perbadanan Insurans Deposit Malaysia (PIDM)，負責執行該國存款保險制度，目前27家商業銀行及16家伊斯蘭銀行均為該機構之會員銀行，每一存款帳戶之保障上限為25萬馬幣；另若比較亞太鄰國政府對銀行之支持度，馬來西亞僅次於新加坡及中國大陸，優於泰國、印尼、菲律賓、印度、越南等國。

肆、參訪Malayan Banking Berhad (Maybank)

本次短期參訪，參與課程的學員共計14位，分別來自5個國家、6家ABA會員銀行，代表出席的銀行人員分別來自投資、財務、風險控管、客戶服務等部門，主辦銀行Maybank則由負責銀行策略、法令遵循、財務操作、財富管理、風險管理等高階人員講授。本次行程目的為了解馬來西亞第一大銀行Maybank在銀行管理及營運上的實務經驗，經由Maybank內部專業講師的講解與分析，進一步了解該行的經營理念、管理方針、伊期蘭金融操作，以及馬來西亞整體社會、經濟及金融市場現況，透過課堂上各國銀行代表的相互分享，亦可一窺國際金融、經濟情勢的不同面向。

一、參訪行程概述

本次參訪行程共有7大議題（詳附件二），內容涵蓋市場經濟、銀行策略、

防恐及防制洗錢暨法令遵循、風險管理、財富管理、客戶行銷與服務、資本市場展望等領域，由Maybank之部門主管擔任主講人，與來自各銀行之代表分享該行寶貴經驗，與會者也把握機會進行交流。

第一日之主題包括「Maybank International's Journey, Mission and Aspirations; Maybank全球化之旅、使命及抱負」、「Overview of AML/CFT Regime in Malaysia; 馬來西亞之洗錢防制與打擊恐怖主義」、「Banking Hall Tour; 總部大樓導覽」及「Staying ahead of competition - Global Markets; 站在全球市場新浪潮」。Maybank為國營銀行，成立於1960年，馬來西亞政府為Maybank 最大股東，透過旗下基金合計持有該行56.21%股權，政府支持度高。該行總資產為1,724億美元，淨值163億美元，資產及淨值排名均為該國第1大銀行，在該國金融體系占有重要地位，全球排名分別為第148及133名，存、放款市占率各為20%左右，國內外共有超過2,400家分行，海外營運範圍遍及印尼、新加坡、菲律賓、越南、巴林及中國等20國，員工人數合計超過47,000人，其中又以馬來西亞、新加坡及印尼3國為該行主要業務地區及獲利來源；另旗下子公司有138家(其中持股百分之百有77家)，分別經營銀行、投資、證券、保險及資產管理等業務。

此外，在洗錢防制與打擊恐怖主義方面，Maybank提及現今銀行部門之監管法令極多，範圍自交易程序至財務暴險、洗錢防制至FATCA遵循，各作業層級均受到監控，該行並設立隸屬董事會層級之委員會，負責執行督導員工能夠遵循新的準則。由於該行海外分支機構極多，法令遵循所需成本極高，該行仍努力希望能在實務執行面上，能與成本及作業效率達成平衡。

另外，Maybank也安排了學員實地造訪該行的交易室、位於總部大樓一樓

的分行，以及財富管理中心。

第二日之主題包括「Maybank Group-Wealth Management Business; Maybank財富管理」、「Risk Culture; 風險管理」、「Malaysia Capital Market Outlook; 馬來西亞資本市場展望」。由於意識到銀行間的競爭日益激烈，Maybank由銀行傳統以放款及交易賺取利差的獲利模式，轉而尋求新的獲利契機，包括貿易融資(Trade Financing)、財富管理(Wealth Management)等，尤其以財富管理方面來說，由於亞洲經濟快速成長，逐漸增加的HNW(High Networth Wealth)人士成為銀行非常重視的客戶群，為了滿足客戶的需要，Maybank積極並持續進行市場與客戶需求的研究，目前Maybank在行動金融(Mobile Banking)的市占率達到45%。就風險管理方面，Maybank認為強調風險管理的目的與價值在於保護Maybank的「品牌(brand)」，組織內所有成員都必須清楚了解風險所在，因此，Maybank特別重視風險觀念的教育，從第一線接觸新客戶的員工，至內部作業的工作流程，每一個員工均認知到風險發生的可能性，希望達成的目標是即使沒被監督，員工也會做對的事。最後，該行就近期馬來西亞與東協市場之主要投資指標提出看法，由於該國政府財政仰賴石油相關收入，國際油價下滑，加上馬國最大貿易夥伴中國大陸經濟成長放緩，資金外流造成馬幣呈現貶值，但由於該國出口商品多元且有良好治理，仍看好該國經濟前景。

二、伊斯蘭金融

馬來西亞為回教國家，這次能有機會一訪Maybank，也順道一窺伊斯蘭金融基本操作。Maybank業務包括一般傳統商業銀行業務及伊斯蘭金融業務兩種，其中該行伊斯蘭金融業務占該國伊斯蘭金融業務比重達43.8%，因

傳統商業銀行業務與伊斯蘭金融二者內容及方式有相當差異，該行實際運作上是以二套系統營運操作，此可由其提款機亦分為伊斯蘭金融提款機與一般提款機看出端倪。

(一) 伊斯蘭金融體系基本框架是根植於 Shariah (伊斯蘭教法) 上

該教法是源自於可蘭經所傳授的規則，並由伊斯蘭法學學者進一步加以闡述。其基本核心在於禁止收取及支付利息(riba，在阿拉語上有生長、增長、滋生之意)、買賣(或借貸)雙方共享利益及損失、不允許合約中有不確定因子(這也是為何投機或賭博、Options 及 SWAP 合約不被 Shariah 允許)，而在每一伊斯蘭銀行中，必定有一個伊斯蘭教法理事會(Shariah Advisory Boards)以確定該行的行為合於 Shariah 的規定。

(二) 伊斯蘭金融市場中較為流行的工具包括：

1 Mudaraba (Partnership Financing)

操作方式類似合夥。mudaraba 合約當事人牽涉到借款人(亦即負責資金運用投資者，又稱 mudareb)及出資人(資金提供者，不負責資金運用，又稱 rab al amal)兩當事人，且 mudareb 及 rab al amal 在此投資上共同承擔投資之成敗。

2. Murabaha (Cost-plus Financing)

為伊斯蘭世界中，最廣為使用的一種工具。在 Murabaha 合約下，伊斯蘭銀行依客戶指示，利用自有資金或存戶存款，直接或透過代理商向供應商(supplier)購入特定商品，再將該特定商品以已約定的加成(獲利)加計原始購入成本後，再出售於客戶(purchaser，此時銀行為 seller)，客戶可以一次付清或以分期付款方式支付價

款，亦即客戶付給銀行的價款，必定高於原先商品的價格，而這中間的差額（已固定不會再變動）就是銀行的收益。

(三)活期存款之運用

Maybank 在伊斯蘭金融業務操作上，對客戶活期存款並不支付利息，其與存款客戶係以 Mudaraba 合約（Partnership Financing）之關係相聯結。Maybank 可利用自有資金進行對外投資(或放款)，但有更大比例是利用客戶存款資金進行操作(此時 Maybank 為 mudareb，存戶為 rab al amal)，當投資結算時，銀行取回獲利及原始投資金額後，再根據銀行與存戶之間之 mudaraba 合約，將獲利之一定比例分配予銀行存戶。當發生投資虧損時，虧損之分配亦同。易言之，Maybank 伊斯蘭金融端的收益直接與被投資者（或借款人）利用該筆款項之經營狀況相連結，而存戶收益之多寡，也取決於 Maybank 投資的效益，甚至可能會出現負數。

(四)伊斯蘭金融在國際聯貸案中之運用

主要係架構在 Mudaraba 及 Murabaha 二種伊斯蘭金融工具上，其操作上分二個階段：

1. 聯貸主辦行擔任聯貸案之 Mudareb（Investment Agent，負責資金運用投資者），各參貸銀行(Financiers) 以 sub-participation 方式與主辦行簽訂 Mudaraba Agreement。
2. 聯貸主辦行與聯貸借款人簽訂 Master Murabaha Agreement 及 Market Rate Agreement。
3. 聯貸案主要金流過程如下：

(1) 參貸行依合約將資金匯付主辦行(此時角色為 Mudareb)。

- (2)聯貸主辦行利用聯貸資金向某一 Commodity Supplier 購入商品（亦即名義上，參貸資金已流入 Commodity Supplier 帳戶，而聯貸主辦行擁有該批商品）。
- (3)借款人向聯貸主辦行（此時角色為 Seller）購入該批商品，（此時該批商品的所有權屬借款人），惟貨款將於 6 個月後支付（貨款=聯貸金額 + Sale Price Mark-up，Sale Price Mark-up 之計算係以 Benchmark 利率加 margin 換算）。
- (4)借款人透過主辦行安排，將該批商品以等同聯貸金額賣給某一 Commodity Buyer（Commodity Supplier 與 Commodity Buyer 為同一實體，亦即此時該批商品的所有權移再轉回原 Commodity Supplier，同時 Commodity Supplier 將貨款（即參貸資金）支付予借款人。
- (5)借款人於 6 個月後，依約將貨款（貨款=聯貸金額 + Sale Price Mark-up）支付聯貸主辦行，而聯貸主辦行於同天將加成部份（Sale Price Mark-up）依參貸行參貸金額比例分配，而成本部份（即為融資金額）由借款人與主辦行再依上述融資金額流程 (2)-(5)重新操作一次。
- (6)在前述金流過程中，聯貸資金並不會流入 Commodity Supplier（或 Buyer）帳戶，且商品亦僅是名義上擁有，並無運輸過程。

伍、洽談轉融資合作關係情形

參加本次短期參訪之銀行代表分別來自6家銀行代表，課餘時間除彼此分享心得，增進友誼，亦把握機會向馬來西亞Maybank、越南Viecombank、香港

The Bank of East Asia、蒙古Trade and Development Bank of Mongolia、伊朗Bank Pasargad等尚未建立轉融資合作之銀行代表介紹本行轉融資業務，期望日後能建立合作關係。

一、Malayan Banking Berhad (Maybank)

Maybank為此行之東道主，透過主辦單位ABA安排，與該行負責海外分行營運之國際事業行政總裁 (Chief Executive Officer International) Ms. Plille Sim碰面，除介紹本行轉融資業務架構外，並針對Ms. Plille Sim所提出之細節部分加以補充說明。該行表示由於美元資金成本甚低(美元定存年利率約在3%上下)，且其貿易融資均以短期融資為主，目前尚無轉融資資金需求，惟將留作紀錄，日後若有適合之交易再與本行接洽。

二、蒙古Trade and Development Bank of Mongolia

該行目前為本行轉融資銀行，本次代表恰好為該行主管轉融資之業務主管 Ms.Erkhembayar，由於蒙古近年之經濟情況並不理想，本次會談除回答Ms.Erkhembayar對轉融資動撥之疑問，並請其多加申請動撥外，並與Ms.Erkhembayar就目前蒙古政經現況及未來發展進行進一步交流。

三、吉隆坡台灣貿易中心

為順利推展本行轉融資業務，本次參訪之餘，順道拜會貿協駐馬來西亞代表蕭春雁主任及陳思雅經理，希望能更進一步了解馬來西亞政經及金融資金狀況外，並介紹轉融資業務，希望能經由我駐外單位協助，能更進一步在馬來西亞建立轉融資銀行。由於出發前已先行傳送轉融資業務簡介，因此蕭主任及陳經理已初步瞭解轉融資架構，會談時主

要針對細節部分補充說明。

四、台商帆宣集團

本次拜訪台貿中心時，恰逢台商帆宣集團曾烈煌總經理率該集團駐馬來西亞代表黃奕峰經理等一行，就該集團欲投標馬國部分高鐵統包案件(總金額約新臺幣450億)拜訪蕭主任。會中除向曾總經理介紹轉融資供該集團日後利用外，並告知本行尚有海外工程及海外投資融資等金融工具可供利用，並提供本行業務部聯絡同仁資訊予該集團。

陸、心得與建議

一、短期參訪有助開拓國際視野並建立溝通管道

本次參加亞洲銀行家協會主辦之短期參訪，實地拜訪馬來西亞第一大銀行Maybank，雖本行非商業銀行，但在客戶關係管理、業務政策擬定、風險管控、防制洗錢及法令遵循等方面，均有許多值得參考學習之處。同時可與來自不同國家之學員進行交流，進而提升彼此了解與增進友誼，並提高本行國際知名度。同時與Maybank等銀行面對面會談，有助了解當地對本行轉融資產品之看法及需求，做為日後業務推廣之參考。

二、東協經濟崛起，積極協助我國廠商拓展商機

隨著東協經濟共同體的建立，預料東協成員國可持續吸引外資投入，且目前外商投資目的已從「加工出口歐美市場」轉向「加工銷售內需市場」，並由初級製造業轉型為技術密集與資本密集製造業，馬來西亞近期雖受國際油價下跌及主要市場景氣趨緩影響，惟該國面對外部衝擊總體經濟依然穩定。我國為馬來西亞第七大貿易夥伴，且該國列為我新南向政策國家之一，往來十分密切，本行可與當地商會保持聯繫，以及參加貿訪團機會，適時提供我國廠商或當地台商金融支援。

三、轉融資為本行政策性融資業務，應利用機會廣為推廣

本行為國營政策性銀行，配合政府經貿政策提供各種金融服務以協助廠商拓展外貿市場，轉融資業務雖非直接提供融資予我國出口廠商，但因透過國外銀行轉貸進口商以促成交易，因此，間接協助我國廠商拓展對外貿易。因本行合作之轉融資銀行雖遍及全球二十餘國，但仍有成長空間，在開拓轉融資合作關係努力上，除以書信、電文聯絡推介外，若能有機會面對面溝通，應更能促成合作之目的。因此，希望未來本行能多派員參加此類型之短期參訪，除建立人脈，同時可將負責轉融資業務的年輕同仁納入考量，除有助轉融資合作關係之建立外，亦可增加其歷練。

四、培訓全方位人才

本次出訪，對Maybank各講師印象深刻，不論是臺風、內容深廣度，或是課堂上意見交流，渠等對本職業務之熟稔，讓人深深折服。由此連想到本行目前人員、經驗有斷層之隱憂，雖說本行新進員工相當優秀，但為能順利拓展本行業務，仍需多加培育，並在國際化之浪潮下，加強與各國同業間之交流訪問與訓練課程，以期在提升專業能力的同時，亦能增進語文及社交能力。

附件一、參訪學員名單

	Country	Bank Name	Delegate	Position
1	Singapore	The Bank of East Asia	Mr. Steve Lum Pui Poh	Head, Settlement Department
2	Hong Kong	The Bank of East Asia	Mr. Wong Yip Kan	Business Manager
3	Taiwan	Exim Bank, Taiwan	Ms. Whitney Pan	Manager, Department of Risk Management
4	Taiwan	Exim Bank, Taiwan	Mr. James Peng	Manager, Department of Finance
5	Mongolia	Trade and Development Bank of Mongolia	Ms. Erkhembayar	Director, International and Corporate Relations Department
6	Vietnam	Vietcombank	Ms. Nguyen Ngan Ha	Financial Institutions Group
7	Vietnam	Vietcombank	Ms. Nguyen Khanh Linh,	Foreign Direct Investment Department
8	Vietnam	Vietcombank	Ms. Nguyen Thi Thu Huong,	Credit Approval Department
9	Vietnam	Vietcombank	Ms. Vu Ha Tram	Business Planning Department
10	Singapore	SMBC	Ms. Geraldyn Chew	Relationship Manager, Institutional Client department
11	Iran	Bank Pasargad	Mrs. Saleki Rad	
12	Iran	Bank Pasargad	Mr. Pourgholamali	
13	Iran	Bank Pasargad	Mr. Naghli	
14	Taiwan	ABA	Mr. Mig Moreno	Deputy Secretary

附件二、參訪行程表(Agenda)

18 th January 2017	
Topic	Speaker
Maybank International' s journey, mission and aspirations	Lim Siow Yee Head STBE, International
Overview of AML/CFT Regime in Malaysia	Jans Lim Mei Lin Chief Compliance Ofiicer Msia Group Compliance
Banking Hall Tour	Nor Saadah Bt Abd Hamid Manager Operations Support KL Main Branch
Staying ahead of Competition - Global Markets	Lai Ngan Foong Director, Deputy Global Head of Sales, Group Global Banking
19 th January 2017	
Topic	Speaker
Maybank Group Wealth Management Business	Amily Mak Head, Premier Wealth Business, HNW & Affluent Banking
Risk Culture	Khushwant Singh Head Operational Risk Group Global Banking
Malaysia Capital Market Outlook	Mia Idors Bt Ismail Co-Head, M&A (M' sia) Maybank Investment
Market and Outlook of Renminbi	Joe M. K. Ng Director, Head of Renminbi Business Solutions, Group Global Banking

附件三、活動照片

