

出國報告（出國類別：其他）

臺灣金融研訓院
「2017年國際化金融人才培育計畫」
海外出國報告

服務機關：土地銀行

姓名職稱：張嘉純債管部科長

王舒蓉國外部副科長

派赴國家：印尼

出國期間：106.10.22 - 106.10.28

報告日期：106年12月18日

目錄

壹、前言.....	3
貳、印尼基本環境與政經概況	4
一、印尼基本環境概況.....	4
二、印尼政經情勢.....	5
三、印尼的銀行業發展概況	6
參、主要參訪機構簡介.....	9
一、行程簡介.....	9
二、參訪機構簡介.....	10
肆、本國銀行投資印尼的機會與挑戰	15
伍、心得與建議	18
一、參訪心得.....	18
二、建議.....	19
參考資料.....	20

壹、前言

「國際化金融人才培育計畫 (ITDP)」培訓計畫自 2009 年開辦，由中華民國銀行公會主辦，台灣金融研訓院負責執行。2017 年海外考察活動安排參訪印尼金融主管機關及銀行業者，透過簡報與相互討論交流，實地瞭解當地金融監理制度、外資准入規範及投資機會，有助學員認識當地政治、經濟與市場環境，以及瞭解台商經營情況與金融需求，不僅可作為國內各銀行規劃開拓當地市場之參考，亦有助降低未來潛在的經營風險。

「印尼」不僅是全球最新的投資寵兒，更是東南亞人口最多的國家，也是世界第四大人口國，鑒於印尼為東協最大經濟體，人口約 2.61 億，其中產階級占全國總人口數 1/3，且以每年 700 萬人的速度增加，內需市潛力雄厚，除了消費市場潛力大，經濟成長和龐大的人口更讓人無法忽視，近 5 年平均經濟成長率達 5.5%，且依 IMF 預測印尼 2017 年的經濟成長率也將達 5.3%，極具發展潛力。

印尼經濟發展及金融市場前景雖然可期，惟金融普及率 (Financial Inclusion) 僅 36.1%，目前仍存在一些挑戰，包括尚欠缺完備及持續性之金融規範及相關制度、對印尼本國的保護、人才養成不易、工作簽證限制、NPL 日益升高及 NIM 下降等等，臺資金融機構欲進入印尼市場前須多方加強評估並確實找到自己的利基市場。

藉由本次海外考察，參訪具代表性之當地及跨國金融機構、印尼銀行 (Bank Rakyat Indonesia, BRI)、印尼當地主管機關 (OJK)、銀行協會 (PERBANAS)、各家銀行同業及產業界面對面交流，了解國營銀行、私人銀行、外資銀行在印尼市場展業不同的營運思維，對於拓展本國銀行之國際視野及文化交流具有相當助益，並加深學員對於印尼市場之瞭解與設立營運據點之相關規範，且就相關投資議題交換意見，有助降低未來臺資銀行於印尼之經營風險。

貳、印尼基本環境與政經概況

一、印尼基本環境概況

(一)自然環境

印度尼西亞約由 17,508 個島嶼組成，是全世界最大的群島國家，疆域橫跨亞洲及大洋洲，有「千島之國」之稱，在全球戰略上居重要地位。其中約 6,000 個島嶼有人居住，較大的島嶼有爪哇島、蘇門答臘島、婆羅洲（印尼稱加里曼丹島，島上有部分地區屬馬來西亞及汶萊）、新幾內亞島（島上有部分地區屬巴布亞紐幾內亞）及蘇拉威西島。印度尼西亞全國面積為 1,919,440 平方公里（741,100 平方英里），為世界上面積第 16 大的國家，其中全國有 60% 的人口居於爪哇島，為世界上人口最多的島嶼。

(二)人文環境

1.人口：

2016 年印尼人口數為 2.61 億人，為世界第四大國，僅次於中國、印度及美國，約有 300 個民族所組成，主要族群為爪哇人（Javanese），占比約為 40%，在政治上扮演主導地位；巽他族人（Sundanese），占比約為 16%；馬都拉人（Madurese）及馬來人（Malays），占比約為 7%；華裔印尼人約占 2%，人口數不多但卻控制大部分印尼經濟，但此情況也造成許多負面觀感，並發生排華運動（1998 年印尼排華事件，又稱黑色五月暴動，自 1998 年 5 月 13 日至 16 日發生在印尼棉蘭、雅加達、梭羅等城市的由暴徒發動的一系列針對華裔社群之暴動）。目前社會整體尚屬和諧，惟社會、宗教及族群上的緊張偶有引起暴力行為。

2.宗教：

雖然印尼憲法明定宗教自由，但政府僅承認 6 種宗教：伊斯蘭教、基督新教、天主教、印度教、佛教及儒教。印尼雖然不是伊斯蘭國家，

但為世界上穆斯林人口最多的國家，全國人民 87%信奉伊斯蘭教、7%信奉基督新教、3%信奉天主教，其他 3%人口信仰印度教、佛教、儒教及地方信仰等。

二、印尼政經情勢

(一) 政治概況

印尼為多黨民主政治的總統制政體，總統為國家元首及最高行政首長，總統、副總統 2004 年起由直接民選產生，任期 5 年，得連選連任一次。人民協商會議(People's Consultative Assembly, MPR)為印尼立法機關，由國會(House of People's Representatives, DPR)及地方代表會議(Regional Representatives' Council, DPD)組成，分別有 560 名及 132 名議員，任期均為 5 年，得連選連任。最近一任國會議員及總統，分別於 2014 年 4 月及 7 月大選後產生，任期至 2019 年 10 月。

現任總統佐科威(Joko Widodo)為前任雅加達省長，2014 年 7 月代表民主奮鬥黨(Indonesian Democratic Party-Struggle, PDIP)以 53.2%得票率贏得總統選舉。目前執政團隊在國會議員 560 席次中占 247 席；在野聯盟「紅白聯盟」(Red and White Coalition, KMP)占 313 席，顯示朝野國會角力的可能性及政府施政困難度增加，然印尼小黨政治的特性，使佐科威政府可採取逐案各別與在野諸黨結盟之方式推展議程。印尼下屆總統大選將於 2019 年首次與國會選舉同時舉行。

佐科威總統之施政目標著重於提升印尼的基礎建設、製造業結構與出口能力，並藉由自給自足與稅制改革，減少對食品進口之依賴。鑒於印尼經濟持續低迷，佐科威總統於 2015 年 8 月改組內閣，惟閣員間理念相左，將考驗佐科威總統的統御能力。

(二) 經濟概況及展望

1. 經濟成長

印尼 2012~2016 經濟成長率均較東南亞各國之平均值為高，且近五年都維持 5.5%以上之成長，未來兩年 ADB 對該國經濟成長率上看 5.1%

及 5.3%，較泰國及馬來西亞為高。印尼 2016 年 GDP 規模為 9,323 億美元，人均 GDP 為 3,400 美元，其 GDP 組成以製造業 21.27% 為最高，其次分別為農林漁業及零售批發業，分別為 13.95% 及 13.67%，金融保險業僅占 4.35%。

2. 國家競爭力：

根據 2015-2016 世界經濟論壇所公布之全球競爭力排名顯示，印尼於全球 140 個國家或地區中排名 37 名，評比之 12 項指標除勞動市場效率指標較差外，其他多優於亞洲開發中國家平均表現，其中市場規模(第 10 名)與總體經濟環境(第 33 名)為印尼表現較佳之指標，顯見其市場潛力及經濟發展為該國主要競爭優勢。

三、印尼的銀行業發展概況

(一) 印尼銀行業概況

2017 年 4 月印尼全體銀行家數為 115 家，營業據點約 3.3 萬家，ROA 及淨利差分別為 2.48% 及 5.35%，均較臺灣之 0.23% 及 1.35% 高出許多，惟逾放比率為 2.72%，較臺灣之 0.28% 為高。印尼銀行業依業務種類及股權特性，主要可區分為國有銀行、具有外匯業務執照之外匯兌換銀行、無外匯執照銀行、區域發展銀行、合資銀行及外商銀行，其中國有銀行雖僅有四家，惟營業據點占全體銀行一半以上，ROA 及淨利差等經營績效指標均較全體平均出色，其中 Bank Mandiri 為印尼資產規模最大之銀行，擁有 2,599 家分行及 17,461 台 ATM，目標於 2020 年以前成為東南亞前三大銀行，而 Bank Rakyat Indonesia (BRI) 則為印尼最早成立之國營銀行，亦為獲利最高之銀行。

(二) 外資銀行概況

Citibank N.A., Indonesia 於 1968 年雅加達設立分行，為第一家引進電子銀行、ATM 及信用卡之銀行，目前為資產規模最大之外商銀行。印尼主管機關已暫停核發新銀行執照並積極推動銀行整併，擬於 2020

年前，將現行國有銀行由 4 家整併為 2 家，並於未來十年內透過整併將資本額小於 1 兆印尼盾(7,900 萬美元)之銀行家數減半，以提升監理效率並改善監理成本，故併購將成為外資銀行進入印尼的主要管道。

(三)台資銀行現況

現有中國信託銀行所投資的 PT Bank CTCB Indonesia，該行於 1997 年併購當地銀行所設立且持有 99% 股權，總行設於雅加達及下轄 6 個支行，另於泗水及萬隆則各有 1 家分行及支行。

依據中國信託印尼子行近 5 年之營運狀況，近年獲利能力有下降趨勢，唯 2016 年略微提升，前 4 年逾期放款比率則維持於 1.8%~2.8%，唯 2016 年上升至 4.9%，利差亦由 7.3% 降至 5.0%，顯見印尼市場呈現有價格競爭的情況，或許與當地銀行家數甚多有關，惟與臺灣市場比較仍存在相對較佳之利差空間，且印尼管理當局政策仍鼓勵金融整併，相信未來印尼銀行業市場仍值得期待。

臺灣金管會已於 2016 年 3 月 11 日與印尼 OJK 簽署 MOU，遂國泰人壽於 2016 年底已將 Bank Mayapada 的持股增加至 40%，達到單一外資持有印尼銀行之持股上限且為該行單一最大股東。Bank Mayapada 成立於 1989 年，2016 年 12 月之總資產約 60.8 兆印尼盾(約新臺幣 1,383.8 億元)且 ROE 及 ROA 分別為 19.0% 及 2.03%，依資產規模排名為第 22 位(全體為 115 家)。該行總部設於印尼首都雅加達，有 212 個營業據點(其中包括 37 家分行、84 家支行、5 家 Cash office、86 家 Functional office)，超過 7 成的據點位於印尼的經濟重心-爪哇島。

依據 Bank Mayapada 近 5 年之營運狀況，近年獲利能力持續提升且資本報酬率維持在 20% 上下，逾放比率維持於 1.04%~3.02%，利差維持在 5% 左右，整體經營情況尚佳。

另外尚有國泰金控旗下國泰世華銀行及上海商銀於雅加達設有辦事處，2016 年及 2017 年則分別有玉山商銀及臺灣銀行獲得金管會核准於雅加達設立辦事處。

台資銀行印尼設點概況

銀行	布局	開業(核准)時間
中國信託商業銀行	子行	1997.05.19
國泰金控/ 國泰世華銀行	由國泰人壽投資印尼 Bank Mayapada 40%股權	2015.1.5
	雅加達辦事處	2015.5.26
上海商業銀行	雅加達辦事處	2015.12.11
玉山商業銀行	雅加達辦事處	2016.04.28 (金管會核准)
臺灣銀行	雅加達辦事處	2017.04.25 (金管會核准)

資料來源：銀行公會及金管會新聞稿

參、簡介主要參訪機構

一、行程簡介

行程規劃：10月22日(星期日)至10月28日(星期六)

日期	時間	內容/參訪機構	說明/參訪主題
第1天 10月22日	09:00-13:20	BR237 台北→雅加達	
第2天 10月23日	上午	飯店休憩	
	下午	1. Bank Central Asia (BCA)	Outlook of Consumer Banking market and business models in Indonesia
第3天 10月24日	上午	2. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) (Financial Services Authority (Indonesia))	Financial supervision of banks in Indonesia and latest update on foreign banking regulation
	下午	3. In-house seminar : From 駐印尼台北經濟貿易代表處、中國信託商業銀行、印尼臺灣工商聯誼總會	Investment environment and the development of Taiwanese entrepreneurs in Indonesia (印尼投資環境及台商經營概況)
第4天 10月25日	上午	4. Perhimpunan Bank Nasional (Perbanas)	Outlook of Indonesia banking industry and financial industry
	下午	5. Citibank Indonesia	Sharing successful experiences of foreign bank in Indonesia
第5天 10月26日	上午	6. Bank Rakyat Indonesia (BRI)	Overview of Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) development and management practices
	下午	7. Fintech Indonesia	Latest Trend for FinTech Development in Indonesia
第6天 10月27日	上午	8. PT. Indocement	Overview of Indonesia industry and its financing needs
	下午	文化考察	
第7天 10月28日	14:20-20:45	BR238 雅加達→台北	

二、參訪機構簡介

(一)印尼銀行(Bank Rakyat Indonesia, BRI)

根據資料顯示，印尼 4 家國營銀行（Bank Mandiri、BNI、BRI、BTN），其資產約占全部印尼銀行之 40%。印尼銀行（BRI）是印尼主要的國有商業銀行之一，是印尼歷史最悠久，規模最大的支付銀行，成立於 1895 年，已經有 100 多年的歷史。在荷蘭統治時期，BRI 已經是 100 年殖民時期最大的機構之一。1942 年至 1945 年，當印尼被日本人佔領時，該銀行被關閉。在印尼於 1945 年 8 月 17 日宣布獨立之前，該銀行已被新政府正式國有化，並更名為印尼銀行（Bank Rakyat Indonesia）。

為了成為一家始終把客戶滿意度放在第一位的領先商業銀行，BRI 一直賦予自己一個使命，即通過優先服務於中小企業來實施最佳銀行業務，以支持社區的經濟。BRI 是世界上第一家真正推出小額信貸的金融機構。在 1997 年的東亞金融危機中，BRI 業務基本上不受影響，這是因為該銀行幾乎沒有外幣貸款，也沒有大量借貸到海外的大公司。作為小額融資的先驅，BRI 在最壞的情況下證明是最好的。此後，BRI 一直致力於增加核心業務，改善風險管理。

2003 年 11 月，BRI 在印尼上市，並同時在美國證券櫃臺交易市場 (OTC) 掛牌交易，被《亞洲貨幣》評為當年最佳上市公司。2003 年以來，BRI 的資產回報率、股本回報率超過商業銀行的平均水平，分別達到 2.7% 和 38%。

(二)Bank Central Asia (BCA)

印尼國土幅員廣大，BCA 自 1957 年成立以來，早期即將營運策略聚焦在消費金融領域，除在全國廣設 ATM 外，另在偏鄉有授權代理商、行動銀行車等通路以補設立成本較高之分行通路，挾此先行者優勢，BCA 擁全印尼最低成本的存款資金，在合理控制 NPL 的情況下，造就

其相對較優異的營運績效，成為印尼最大的銀行。

印尼的金融滲透率大約為 36%，BCA 正積極發展 Fintech 技術及產品，以利迅速吸收新客戶擴大業務基盤，其積極的腳步，值得臺灣的銀行學習。參觀 BCA Gallery 很佩服 BCA 將精準、嚴謹的銀行業盛裝成巧思+創新的新金融業-儼然成為銀行業的觀光工廠！電視牆上跳動各種金融交易數據(ATM、 EDC、網路行動電子銀行、語音交易、信用卡等等)顯示出銀行家的數字金頭腦是紮實的、是累積具體而微而且隨時一目了然，一切數字領航，可見經營者的用心。

BCA 不僅消費金融業務發展出色，新金融商品 (FINTECH) 發展領先同業，最讓人印象深刻的事是，人力發展重視，其對於員工訓練的投入，可從位於茂物 (Bogor) 訓練中心看出，不僅環境優，課程設計生動活潑，學生熱衷學習，從入行職前訓練即清楚傳達公司經營理念，發展策方向，定位清楚明瞭...，獲參訪同行者一致贊揚，令人印象深刻。

(三) Otoritas Jasa Keuangan (印尼金融服務管理委員會，簡稱 OJK)

OJK 成立於 2011 年，印尼政府將原屬財政部之資本市場、非銀行機構之監理業務以及將原屬印尼中央銀行 (Bank Indonesia) 之銀行監理業務，逐步劃歸予 OJK，成為監理銀行、證券、保險、退保基金及財務公司等金融機構之監理機關，查 OJK 之職能相當於臺灣的金融監督管理委員會。三年前 ITDP 亦曾至印尼進行海外考察活動，惟此次是第一次得以參訪 OJK。

OJK 有幾個任務：(1)實現金融業各項活動的召開，定期，公正，透明，負責任地進行管理。(2)實現可持續，穩定的金融體系。(3)保護消費者和公眾的利益。印尼全體商業銀行家數為 115 家，資產總計達 5,280 億美元，包含 4 家國有銀行(資產占全體銀行比率達 38.96%)、43 家民營銀行(21.74%)、27 家地區發展銀行(8.78%)、32 家外資合資銀行(24.72%) 及 9 家外資分行(5.80%)。因為銀行家數過多，OJK 表示目前已不再核發

銀行執照，且為改善商業銀行資本結構，計劃在未來十到十五年內達到下列目標：

- (1) 2~3 家具有國際業務能力和經營能力，有潛力成為國際性銀行，資本超過 50 萬億盧比；
- (2) 3~5 家國家銀行，以國內範圍業務為主，資本介於 10 萬億盧比至 50 萬億盧比；
- (3) 30~50 家資本介於 1000 億盧比至 10 萬億盧比之銀行；
- (4) 農村銀行（BPR）和業務範圍有限的銀行，資本低於 1000 億盧比。

有鑑於全球金融危機，銀行的風險管理及公司治理成為重要課題，OJK 期許銀行管理階層應該透過定期的自評及早發現風險所在並執行改善方案俾健全經營體質，同時 OJK 發展出一套名為 "Risk Based Bank Rating" (RBBR) 之方法藉以評量各銀行的健全性，該評級將銀行分為 5 種等級，由高到低分別為 Strong、Satisfactory、Fair、Marginal 及 Unsatisfactory。

(四)Perhimpunan Bank National (PERBANAS)

1.PERBANAS 歷史背景

時間	重大沿革
1952 年	印尼全國銀行協會成立（Perhimpunan Bank-Bank National Indonesia, PERBANA）
1953 年	PERBANA 成立 Yayasan Pendidikan Kadar 銀行，培育銀行員工
1964 年	組織更名為 Organisasi Perusahaan Sejenis Perbankan Nasional Swasta (OPS PERBANAS)
1967 年	組織更名為 Perbankan Nasional Swasta (PERBANAS)
1968 年	成立 PERBANAS 教育基金會，並以學術形式開展正式教育，即 PERBANAS 銀行學院
1976 年	組織更名為 Perhimpunan Bank-Bank Nasional Swasta (PERBANAS 縮寫不變)
1994 年	組織更名為 Perhimpunan Bank-Bank Umum Nasional Swasta (PERBANAS 縮寫不變)
2003 年	組織更名為 Perhimpunan Bank-Bank Umum Nasional (PERBANAS 縮寫不變)

2012 年	組織更名為 Perhimpunan Bank-Bank Nasional (PERBANAS 縮寫不變)
2014 年	組織更名為 Perhimpunan Bank Nasional (PERBANAS 縮寫不變)
備註：PERBANAS 會員原為私人(Swasta)銀行，嗣後因國營銀行加入，始成為全國性銀行協會	

2.PERBANAS 概況

身為全國銀行產業之主要組織，PERBANAS 協助會員銀行傳達意見予政府、眾議院及銀行主管機關（OJK 及 BI）。許多針對銀行產業發展的正面意見不僅來自於 OJK 及 BI，也同時來自於銀行實務工作者，PERBANAS 即扮演雙方橋樑。

截至 2017 年 8 月 28 日止，PERBANAS 一共有 77 家會員銀行：

以銀行規模分類		以股東性質分類	
BUKU 1	32	國營銀行	4
BUKU 2	26	合資銀行	8
BUKU 3	14	外匯銀行	35
BUKU 4	5	非外匯銀行	26
合計	77	地區發展銀行	4
		合計	77

臺灣的銀行公會係屬半官方角色，功能之一即協助政府推行金融政策，亦制訂各種準則及自律規範供會員銀行遵循。而 PERBANAS 主要透過與主管機關維繫良好關係及暢通的溝通管道，來替會員銀行發聲。例如 OJK 在發布法規之前通常會與 PERBANAS 商討，即使在法規發布後如有滯礙難行之處，亦可個案討論修正。例如 OJK 規定所有商業銀行須有 60%放款對象為生產部門(Productive sector)、20%放款對象為中小企業(SME)，但對於以消金為主的銀行（如 Bank BTPN），PERBANAS 會協助與 OJK 個別磋商預計達成目標時程。

本次亦參訪 PERBANAS 銀行學院，參觀實習銀行及交易室，其

運作方式均模擬實際作業流程，亦讓團員了解 PERBANAS 培育基層銀行員、促進全體銀行產業發展之苦心。

參訪活動照片：

PERBANAS 實習銀行



ITDP 與 PERBANAS 合影



肆、本國銀行投資印尼的機會與挑戰

臺灣面臨產業結構調整之挑戰，看重東協及南亞人口結構年輕，中產階級大量興起，內需消費潛力龐大，未來數年經濟成長率將遠高於全球，於焉推動新南向政策。

印尼國家競爭力整體排名在東南亞開發中國家(不包含新加坡)僅次於馬來西亞(第25名)與泰國(第34名)，但總體經濟環境與市場規模優於馬來西亞，而體制規範與市場規模則優於泰國，印尼市場規模指標排名為所有東南亞開發中國家中最佳，但金融市場發展指標僅名列中間，可見該國金融市場尚在發展中，或許也是本國銀行進入印尼市場的契機。

表 2-1：東南亞及鄰近各國全球競爭力指標排名

國家	整體排名	體制規範	基礎設施	總體經濟環境	教育訓練	金融市場發展	市場規模
臺灣	14	30	13	14	17	15	20
馬來西亞	25	26	24	35	41	13	24
泰國	34	84	49	13	62	39	18
印度	39	42	68	75	81	38	3
印尼	41	56	60	30	63	42	10
菲律賓	57	91	95	20	58	48	31
越南	60	82	79	77	83	78	32
柬埔寨	89	104	106	50	124	63	86
寮國	93	68	108	87	106	81	108

資料來源：The Global Competitiveness Report 2016–2017(World Economic Forum)

相較於東南亞國家而言，印尼 GDP 規模、人口及國土面積為所有國家之最，惟金融滲透率僅有 36.1%，不僅與臺灣的 91.4% 相比，落差甚大，也較東南亞開發中國家之馬來西亞及泰國為低，甚至低於印度之 53.1%，推估印尼金融服務業可有相當的成長空間。

表 2-2：東南亞及鄰近各國總體概況(2016)

國家	人口 (百萬人)	面積 (千 KM2)	國民所得 (USD)	GDP (bio USD)	FDI (mio USD)	金融滲透率 (%)
----	-------------	---------------	---------------	------------------	---------------------	--------------

臺灣	24	36	23,284	529.91	11,037	91.4
馬來西亞	31	331	9,850	296.36	10,963	80.7
泰國	69	513	5,640	406.84	9,004	78.1
印度	1,324	3,287	1,680	2,263.52	44,009	53.1
印尼	261	1,911	3,400	932.26	3,762	36.1
菲律賓	103	300	3,580	304.91	7,933	31.3
越南	93	331	2,050	202.62	11,800	31.0
柬埔寨	16	181	1,140	20.02	1,701	22.0
寮國	7	237	2,150	15.90	1,079	27.0

資料來源：World Bank 2016 world development indicator，臺灣行政院主計總處、內政部統計處、經濟部投審會，EY-banking-in-Asia-pacific (2014 banking penetration ratio)

惟印尼主管機關計畫於十年內，將現有 115 家商業銀行減少為 60-70 家銀行，以提升監理效率，並改善監理成本。現行國有銀行將由 4 家整併為 2 家，資本額小於 1 兆印尼盾之銀行家數擬減半，小銀行將成為潛在購併標的。目前 OJK 已明確表示不再核發新銀行營業執照，亦不允許外資設立新分行，如以合資方式購買當地銀行之持股上限為 40%，這項限制使許多外資因無法取得控制權而卻步。

為加速印尼銀行業整併，印尼主管機關(OJK)鼓勵外資以採取合併方式收購兩家本土銀行，則其持股比例將不受現行外資持股門檻限制(40%)，近期主要案例包括：

- (1) 韓國新韓銀行收購美都快捷銀行(Bank Metro Express) 40%股權，其後再收購小型銀行森特拉塔瑪國民銀行 (Centratama Nasional Bank)，並於 2016 年 5 月成功將兩家銀行進一步完成合併。
- (2) 中國建設銀行於 2015 年 9 月 18 日購買印尼 PT Bank Windu 股權並成為控制股東，其後再收購 Bank Antardaerah 所有股權並併入 Windu 銀行。

於是購併成為外資銀行進入印尼的主要管道。

除了前揭進入障礙外，印尼群島分布於北緯 6 度、南緯 11 度，東經 95 度至 141 度之間，赤道貫穿全境，東西達 5,300 公里(臺灣約 395 公里)，南北約 2,100 公里(臺灣約 144 公里)，幅員廣闊對金融發展是另一項極大的挑

戰。非常幸運的，當前 FinTech 的興盛似乎能提供解決之道，印尼對於 Fintech 的規範尚在起步階段，臺灣的金融業或可考慮藉由 Fintech 的管道進入印尼金融市場參與該國經濟發展紅利。。

印尼的網路滲透率不高(僅約 34%)，與英國、日本、加拿大等開發國家(約 90%)相比落差很大，但是印尼的網民(多半為年輕族群)對網路的依存度與熟悉度遠高於其他國家的網民，例如平均每天花費在移動裝置的時間長達 3.5 小時(美國約 1.9 小時)，平均每天花在社群媒體時間約 2.9 小時(美國約 1.7 小時)，且有 78%之網民有網路購物經驗。

印尼有高達 64%的人民沒有與銀行往來，這些族群多半持有現金或是使用非銀行第三方支付系統 DFS(Digital Financial Services)來進行匯款。臺灣的金融業可以跟當地刻正蓬勃發展的金融科技新創產業合作，透過持續開發數位金融相關的產品與服務，為居於偏遠地區的顧客提供服務，期許自己能成為印尼當地數位金融服務的領導者。

伍、心得與建議

一、參訪心得

有道是：「讀萬卷書不如行萬里路」，實地海外考察有助於印證平日於課堂所學所感，2017年金融研訓院所舉辦「國際化金融人才培育計劃海外察活動」一周的行程，藉由實地參訪，與印尼當地主管機關、銀行高層、台灣駐印代表，以及在地台商進行經驗分享及意見交流，吸收其專業知識及業務經驗，令人眼界大開，可謂是收穫滿行囊，不至於讓學員於近半年的學習流於紙上談兵，參訪行程安排學員深入印尼實際感受當地經濟、社會及文化等各方面的特色，透過所見所聞，有助於提升參訪學員對於印尼經貿現況與未來發展的瞭解與後續設點之規劃。

二、建議

(一) 響應新南向政策，印尼可為本國銀行聚焦的目標市場

印尼是一個具有吸引力的市場，因為印尼有豐富的天然資源、高達 2.6 億的人口、年輕勞動力豐沛的人口結構、經濟成長率都有 5% 以上的水準，且亦為台商企業考量投資設廠的一個重要國家，適逢印尼政府主導希望銀行業者加速整併，是本國銀行爭取進入當地市場的一個良好時機。

印尼當地的利差雖有下降趨勢，但幅度減緩，平均 NIM 仍高達 5.3% 水準，對本國銀行仍相當具有吸引力。目前當地僅有中國信託一家台資銀行，在選擇有限之下，多數的台商客群仍無法獲得其期望的服務，本國銀行進入該市場不僅可提供台商客群更多的優質服務，更符合主管機關對於銀行業者南進的期待。

(二) 借鏡印尼花旗銀行經驗作為本國銀行規劃開拓當地市場之參考

印尼花旗銀行是印尼最大的外資銀行之一，多年來持續獲獎，包括 2017 年 Best Foreign Bank in Indonesia, Best Bank Indonesia Digital Bank Award 等，

以資產規模來看，印尼花旗銀行於印尼資產規模遠低於其他印尼本土銀行及其他以經營東南亞市場為主的區域型外資銀行(Reginal Bank)，然其獲利表現明顯優於同業。

印尼花旗銀行執行長 Batara Sianturi 表示銀行定位和業務發展潛力關連性極大，不同於其他金融同業以規模或擴點數量為主要 KPI，印尼花旗銀行強調專注利基比追求資產極大化重要，徹底執行”smaller and simple”，包括信用卡種由 17 種減少僅剩 5 種、一年內砍掉 10 家分行等，從了解自己之企業定位做起，才能有效提高效率 and 競爭力。對於國內同業一窩蜂發展特定業務或市場傾向，無法有效區隔競爭對手，印尼花旗銀行或可作為借鏡，作為本國銀行規劃開拓當地市場之參考，亦有助降低未來本國銀行之經營風險。

參考資料

1. 2017 年國際化金融人才培育計畫
 - 學員手冊
 - 課程講義
 - 海外考察活動講義
 - 海外考察活動手冊
 - 海外考察活動摘要報告
 - 學員報告
2. 新南向政策國家國情及金融分析報告(一)，中國輸出入銀行編印，
105 年 12 月
3. 外貿協會，貿協全球資訊網，印尼，國家基本資料