

出國報告（出國類別：開會）

參加本行通匯行 Commerzbank AG
「夏季研討會」出國報告書

服務機關：臺灣銀行 董事會秘書室

姓名職稱：林忠毅 初級專員

派赴國家：德國

出國期間：107.7.7~107.7.15

報告日期：107.9.17

摘 要

奉派於 107.7.7~107.7.15 前往德國法蘭克福參加本行通匯行 Commerzbank A.G.(下稱「德國商業銀行」)夏季研討會，主要內容涵蓋貿易、現金業務、風險管理、電子化、市場概況、法令遵循等 6 大構面。參加成員共 22 位，僅筆者 1 人為華人，成員多來自蘇俄、中歐、南歐以及非洲等國，分屬 21 家國際性銀行。

目 次

一、目的	3
二、簡介	4
三、過程	6
四、德國商業銀行課程簡介	7
五、心得與建議	13

一、目的

德國商業銀行為拓展世界金融脈絡，自 1951 年以來即積極邀請其往來銀行至其總行參加該行舉辦之研討會或訓練，迄今已有約 4,000 位來自世界各地國際性銀行的金融從業人員參加，為該行國際化發展奠立良好且深厚的根基及穩健的關係網絡。

德國商業銀行為本行美元以及歐元設帳行，並有信用狀交易-保兌保證函等多項業務往來，互動良好，關係密切，爰本行自 2013 年起即派員參加此類研習活動，一方面與該行維持良好合作關係，另一方面則可藉此了解德國及歐洲市場，探尋商機並與來自不同區域之金融人員互動交流，建立日後業務聯繫管道。

二、簡介

1. 德國

德國源自於中歐的日耳曼民族，係中歐聯邦議會共和制國家，國土總面積達 357,000 平方公里，人口約 8,000 多萬人，該國除鐵、煤、鉀、銅、鈾、鎳、石油、天然氣、木材及水力等天然資源豐富外，更擁有高度技術的勞動力、充沛的資本以及優異的創新能力，以汽車、機械、化工、電子及通訊等產業引領國家經濟發展，並以品質精良揚名國際。

德國為世界第 4 大經濟體，僅次於美國、中國大陸及日本等國，依據德國聯邦統計局 2018 年 1 月 11 日公布數據，德國 2017 年 GDP 總值 32,634 億歐元，經濟成長率 (GDP 年增率) 為 2.2%，創下近 6 年來新高。德國政經實力堅強，長期穩健發展，又為歐盟創始成員國之一，主導歐元區整合，儼然位居歐洲領導地位，成為歐洲最大經濟體以及經濟核心，具有舉足輕重的地位。另依據世界經濟論壇公佈「2016-2017 全球競爭力報告」指出：德國的競爭力在全球 138 個經濟體中排名第 5 位，僅次於瑞士、新加坡、美國及荷蘭。

2. 法蘭克福

德國有兩個法蘭克福，一是位於布蘭登堡州(Brandenburg)奧得河畔的 Frankfurt am Oder，另一是位於黑森州(Hessen)美茵河畔法蘭克福 Frankfurt am Main，而世界各國所知、所稱之法蘭克福均指位於黑森州 Hessen 美茵河畔的法蘭克福。

法蘭克福係德國第 5 大城市，次於首都柏林、漢堡、慕尼黑以及科隆，法蘭克福機場航線縱貫連橫歐洲及世界各國，為歐洲航線重要之中繼站，受惠於此優異條件，法蘭克福成為跨國大型企業總部首選之地，加上歐洲中央銀行、德國聯邦銀行以及多數德資銀行總行均坐落於此，法蘭克福遂成為舉世聞名的金融重鎮之一，市區擁有 324 家銀行，另有約 470 家銀行在此設立辦事處。

3. 德國商業銀行 Commerzbank AG

德國商業銀行成立於 1870 年，原名 und-Disconto-Bank，總部設於漢堡，1905 年因與柏林人銀行合併並遷至柏林，二戰之後遷往杜塞道夫，1940 年更名為 Commerzbank，1958 年遷移至法蘭克福。該行 148 年以來主要大事紀如下：

International Bank with more than 140 Years of Tradition



A vertical timeline on the left side of the image lists key events in the bank's history. To the right is a photograph of a modern skyscraper with a glass facade, featuring the yellow hexagonal logo of Commerzbank. The timeline events are as follows:

- 2016 1 May: Martin Zielke new Chairman of the Board
- 2013 Final redemption of the silent participation of the Financial Market Stabilisation Fund (Finanzmarktstabilisierungsfonds, Soffin)
- 2011 Integration of Dresdner Bank completed
- 2009 Financial market crisis
- 2008 Announcement of the merger with Dresdner Bank
- 1995 Foundation of Comdirect: launch of Commerzbank's direct banking business
- 1940 New name: Commerzbank
- 1870 Foundation of Commerz- und Disconto-Bank in Hamburg, Germany

三、過程

- 7月9日(一) 介紹研討會內容以及成員、介紹德國商業銀行、世界經濟情勢、德國銀行體系、法蘭克福市區簡介
- 7月10日(二) 國際貿易的挑戰、動盪世界中的貿易商機、貿易風險抵減方法、德國商業銀行研發區塊鏈(blockchain)實務應用過程
- 7月11日(三) 現今法令遵循的挑戰、進出口貿易融資的挑戰與商機、現金業務
- 7月12日(四) 德國商業銀行交易室、電子交易平台 Commander 介紹、國際銀行間信用分析、網路犯罪、小測驗、國家及主權風險分析
- 7月13日(五) 銀行付款保證(BPO)的創新與電子化、德國商業銀行的企業金融發展

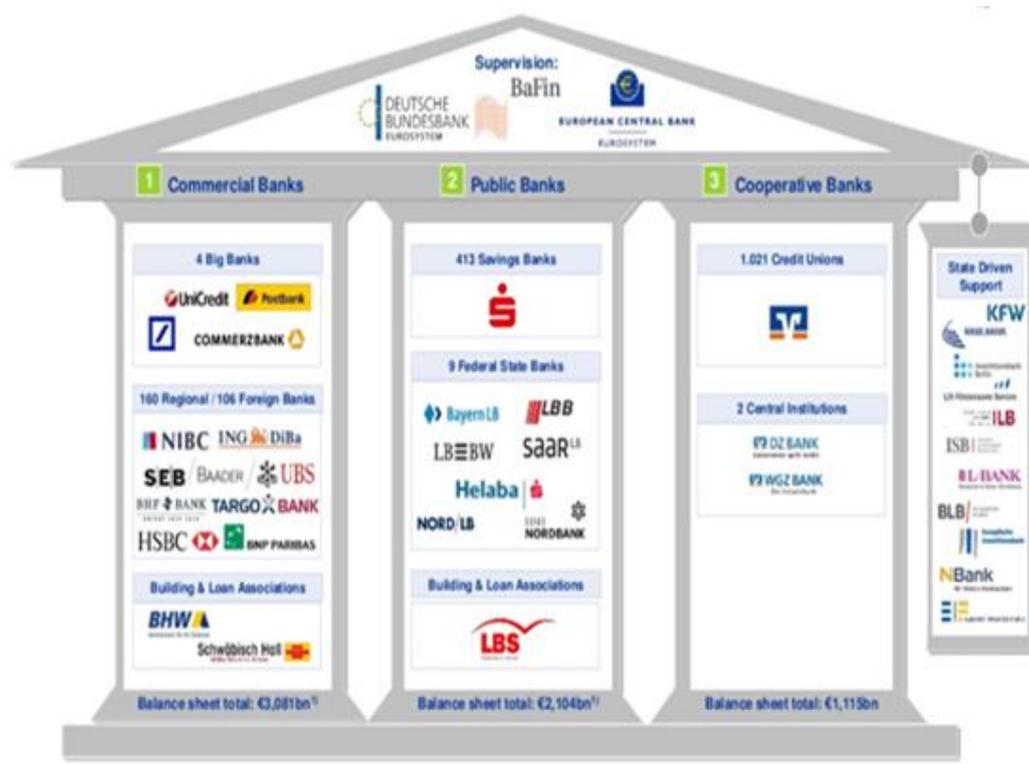
四、德國商業銀行課程簡介

主要內容涵蓋貿易、現金業務、風險管理、電子化、市場概況、法令遵循等 6 大構面，講師多數為德國商業銀行負責相關業務的高階主管，課程內容設計相當豐富扎實，更難能可貴的是部份課程內容涵蓋該行成功經驗、經營模式以及策略發展等寶貴的實務建議，相關課程整理後簡介如下：

(一)德國銀行體系

德國的銀行體系可分為 2 層，上層為監管單位，下層係由銀行體系所構成的三支柱(three-pillar banking system)，經查相關資料，以 Dr. Nicolaus Loos 於 2016 年 6 月 23 日發表的簡報內容所能展現此一架構(如下圖所示)。而三大支柱可分為：

- 1.商業銀行(Private Commercial Banks)
- 2.公(邦)銀行(Public Banks)-由 Landesbanken 以及 Savings Banks 組成
- 3.合作銀行(Cooperative Banks)



資料來源：Non-Bank Lending in Germany: How Investors can access Lending to the Mittelstand, Dr. Nicolaus Loos, 2016.6.23

本課程講師 Prof. Dr. Reinhard H. Schmidt 提到 2015 年間德國約有 1,830 家銀行，35,294 家分行，整體資產達 7.7 兆歐元，平均資產報酬率約莫 0.3%，大型商業銀行則更低；平均權益報酬率則約 3.2%，大型商業銀行則約 3.3%，德國銀行業平均獲利較低，這可能是因為德國企業向來以穩定為第一優先考量，不盲目追求高利潤而過度擴張、投資之因；雖然部份專家認為德國存在銀行過多 (Overbanking) 的問題，但不可否認的，3 大支柱架構確有穩定德國金融體系的功能，所以 2008 年金融危機發生，當大型商業銀行、公(邦)銀行以及合作銀行等支柱因次貸風暴蒙受鉅額損失時，仍有儲蓄銀行在體系內穩定整體金融，因 3 大支柱發揮作用，次貸風暴並未對德國金融形成巨大的連鎖衝擊；而 2010 年爆發歐債危機時，當大型商業銀行及公(邦)銀行持有大量歐債國家債權，致影響到德國國內企業及個人貸放時，國際化程度較低的儲蓄銀行、區域銀行及合作銀行等支柱便撐起整個德國境內的金融體系。

(二)德國商業銀行簡介

本課程除幫助研討會成員了解德國商業銀行外，內容亦深度剖析德國商業銀行目前的政策發展與策略。

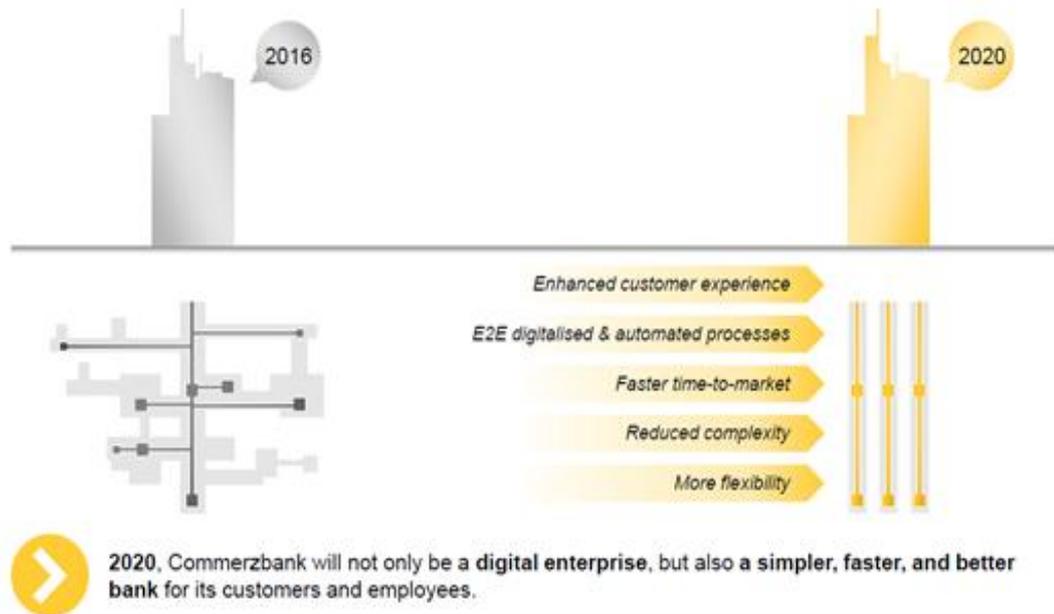
1. 品牌：

德國商業銀行將其品牌 Commerzbank 定義為公平 (Fair)、能力 (Competent)、創新 (Creating)、探索 (Discovering) 等 4 大屬性，而核心標語為” The Bank at Your Side” 則彰顯德國商業銀行秉持依照客戶立場提供服務、進行各項業務創新的基本理念。

2. Commerzbank 4.0 改造計劃

德國商業銀行正進行號稱 Commerzbank 4.0 的改造工程，預期在 2020 年成為更簡單 (Simpler)、更快速 (Faster)、更優異 (Better) 的銀行，特別的是這項改造工程不單是針對客戶服務而設計，亦將其員工涵蓋在內。而其精神更跳脫以往金融業的窠臼，將自己定義為電子產業，原因不光是因為追求電子化提升效率，更因為該行深度檢視所有業務流程後，該行 CEO 發現他們目前的業務多已高度電子化，與其說是銀行業，反倒比較像是電子業了。

Commerzbank 4.0: Simpler, faster and better



3. 企業社會責任

該行一向積極落實企業社會責任，曾獲 MSCI 評等為 ESG (Environmental, Social) A 級，除在其文化上深植自己為穩定經濟及社會發展的成員之一外，並訂立相關明確的規範或目標，如針對各項交易進行 ESG 風險檢視、發展再生能源相關專案融資、2020 年減碳 70% 目標以及贊助體育活動等。其總部大樓 Commerzbank Tower 更是著名的綠建築，1997 年 5 月竣工，共 56 層樓、高 298.74 公尺，多自然採光，整棟無空調，單以空氣與水管降溫，曾為世界上第一座高層生態建築，也是全球最高的生態建築，引領日後高層辦公樓走向綠建築風潮。

Sustainable corporate governance <ul style="list-style-type: none"> › Enhanced culture of integrity › Review of transactions on ESG* risks 	Markets and clients <ul style="list-style-type: none"> › Bank for energy transition › Sustainable investments 	Environment and society <ul style="list-style-type: none"> › Climate strategy: -70% CO₂ by 2020** › Support for popular sports
Targets: Enhance sustainability in the core business Sharpen the profile as active part of society		

4. 主要商業模式與顧客區隔

該行僅將顧客區隔為「私人及小型企業客戶」(Private and Small Business Customers)以及「企業客戶」(Corporate Clients)等 2 大類，於德國境內超過 100 個地區設立分行，全球 50 個國家的金融中心設有據點，藉由密集的網絡分布以及高效率電子化作流程為企業提供服務，並協助跨國企業進入新市場以及歐洲市場。

(三)世界經濟展望課程簡介

本課程講師 Dominik Thiesen 依據相關預測(如下圖)，評估全球經濟展望樂觀，惟因如美國川普政府如何兌現競選承諾、美國保護主義與貿易戰爭等特定事件對世界經濟的影響、英國脫歐過程的動盪以及中國大陸經濟硬著陸的疑慮等特定事件干擾，Thiesen 對於目前全球經濟局勢下的註解為 Brighter outlook but considerable event risks。

Growth rates in main economic regions				
- GDP, real % change over previous year -				
	2016	2017	2018 ¹⁾	2019 ¹⁾
Industrialized countries	1.7	2.3	2.5	2.2
Euro area	1.8	2.6	2.1	1.8
Germany	1.9	2.0	1.6	1.8
USA	1.5	2.3	2.7	2.0
Japan	1.0	1.7	0.8	1.2
Emerging markets	4.4	4.8	4.9	5.1
Asia	6.5	6.5	6.5	6.6
Latin America	-0.6	1.3	2.0	2.8
Central and Eastern Europe	3.2	5.8	4.3	3.7
World	3.0	3.7	3.7	3.6
1) forecast.				

(四)創新業務簡介

德國商業銀行在中歐、東歐、獨立國協及拉丁美洲地區的信用狀使用率為全球第一，該行十分重視貿易融資業務，舉凡是信用狀項下通知(Letter of Credit-Advising)、託收(Documentary Collection)、保兌(Letter of Credit-Confirmation)、讓購(Letter of Credit-Negotiation)、補償(Letter of Credit-Reimbursement)、保證/擔保信用狀(Guarantee/Standby Letter of Credit)、供應鏈融資(Supply Chain Financing)、買方信用(Buyers Credit)

與遠期信用狀賣斷(Forfaiting)等均有專業的一套審核標準，而且一直持續不斷地應用新科技進行相關流程的改善與強化，目前該行因應 IBM 系統以及 R3's DLT Framework Corda 系統分別進行名為 Batavia Project 以及 Marco Polo Project 2 大專案計劃發展貿易融資平台。2 大專案比較如下圖所示：

Batavia project is developing an open account trade platform together with IBM on the basis of blockchain technology



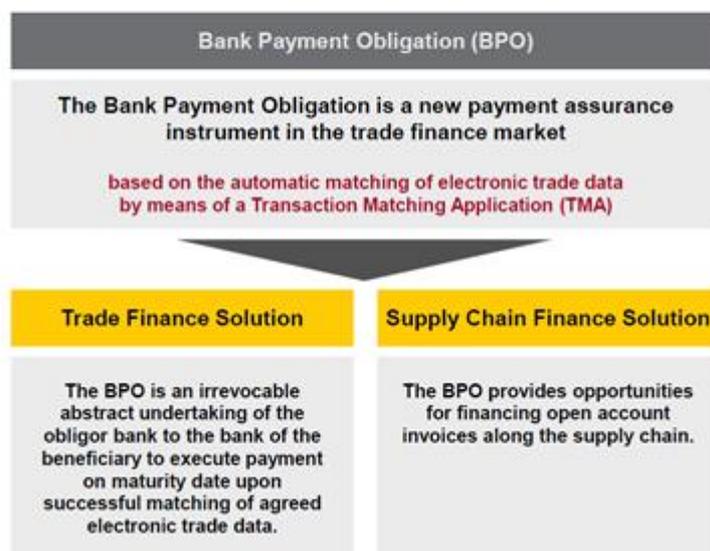
Marco Polo project has developed an open account trade network based on R3's DLT framework Corda



該行已將區塊鏈技術順利應用在「銀行付款保證」(Bank Payment Obligation, BPO)業務上，該業務係買賣雙方簽定貿易合約後，雙方往來銀行經由 TSU(Trade Service Utility)平台以及 TMA(Transaction Matching Application)自動檢核業經電子化之貿易文件，一經確認無誤後，買方銀行依照承諾付款之貿易融資付款機制，相較於傳統的交易模式，BPO 的運作係藉由電子化貿易資料，將貿易融資交易數位化，由平台進行傳輸資料即時核對，一方面減少人工審核錯誤以及作業時間，另一方面提升貿易融資效率。



The new instrument



德國商業銀行雖致力應用新興科技創新其產品與服務，但對於現今最熱門的虛擬貨幣，卻持保留態度，未加以研發新產品，主要原因並不是對該貨幣的波動性疑慮或對該業務不感興趣，而是該行產品研發政策：「在主管機關未訂有相關規範前，因無法分析該業務風險，相關部門不進行產品開發」。

五、心得與建議

相較於過往為期 2 周的研討，近年來德國商業銀行舉辦的活動已多調整為 4 天半，課程變得緊湊，但由於德國商業銀行辦理此類訓練的經驗豐富，課程規劃堪稱完善，理論與實務兼具，所有講師均在適當時機，透過類似經驗分享的方式推展該行業務；不可諱言，這樣的研訓課程，具有一定凝聚力，長此以往，無啻為德國商業銀行建立深厚的品牌認知與商機。臺銀歷史悠久，並擁有獨立的行員訓練所，抑或許可以參考國外大型金融機構小規模與新南向國家重量級銀行試辦此類活動，增進本行能見度，拓展國際金融業務，強化國際互動。

本次前往法蘭克福，深刻感受到當地金融發展的完善，無怪乎英國脫歐確定後，法蘭克福被世界公認最有可能接替倫敦，成為歐洲金融中心，本行向來積極推動國際化發展，今年更以「建構領導銀行、布局全球市場」為願景，陸續成立美國矽谷辦事處、澳洲雪梨分行、泰國曼谷辦事處，並為深入歐陸市場，於 2018 年 5 月 23 日成立法蘭克福代表人辦事處，為國內第一家對英國脫歐事件採行對策的銀行，未來法蘭克福代表人辦事處將採行「站在巨人的肩膀上」策略，與當地指標金融機構合作。此次研討會過程中，德國商業銀行亞太區關係經理亦相當重視及關心本行法蘭克福代表人辦事處，曾表達將擇日拜訪辦事處主任，未來可提供法蘭克福代表人辦事處必要之協助，展望未來，相信法蘭克福代表人辦事處定能發揮功用，與倫敦分行整合服務歐陸客戶或與國際金融業務分行相互合作，爭取在德國臺資企業於臺灣母公司之國際金融業務，發揮整合行銷之功能，增強本行國際化動能，拓展海外分行業務。

研討會前特別針對本國銀行業目前面臨的 2 大議題-資本適足率(BIS Ratio)以及歐盟新頒布的「一般資料保護規範」(General Data Protection Regulation, GDPR)與本次研討會課程稍加比對研究，發現德國銀行業在因應巴塞爾資本適足率的規定上，似乎較無困擾，而號稱史上最嚴格的歐盟個資法 GDPR，竟未被涵蓋到課程內。針對此二議題在相關課程中/課程後提問，分別獲致結論如下：

1. 德國因應資本適足率議題

Prof. Dr. Schmidt 認為德國銀行並不是沒有資本適足率的問題，而是他們很早就開始進行調整並長期關心巴塞爾規定的發展，得以預為因應，We are already in the game 是他給我的答案；而 Commerzbank 風險管理課程的 2 位講師 Claudia Duckwitz 以及 Sodart Melautra 則表示他們聽聞許多亞洲地區的銀行，都面臨到資本適足率不足的問題，該行因為善用各項合格的風險抵減工具，而且風險性資產調整速度十分快速、靈活，只要有更有利的案子進來，內部相關人員就會進行分析，所以多數案子不會走到到期，出售債權相當常見，該行資產運用具相當彈性。

我國銀行業高度國際化，勢必與國際規範接軌，受惠於網路發達，資訊公開且取得快速，業者得及早收集資料，進行分析並針對未來法規要求預為規劃因應。而外商銀行應用各項風險抵減工具，並適時出售債權，調節風險性資產的作法雖然異於本國銀行作業慣例/習性，但亦有值得參考學習之處。

2. 一般資料保護規範 GDPR 議題

法遵課程講師 Ewa Zetterer 表示，德國商業銀行十分重視 GDPR，但對他們而言，個人資料保護原就是德國聯邦金融監管局(Bafin)監理重點之一，多數銀行早已針對個人資料以及資通安全訂有嚴謹的作業規範，對銀行業而言只是法令化跟明訂罰鍰；就她的認知，因為 GDPR 剛公布，2018 年 5 月 25 日開始執行，現階段主要稽查對象應是因交易/服務取得歐盟顧客資料的網路業者，歐盟以外的國家以及金融業，如非有重大事件或被密告，稽查機率較低，但因罰金很重(情節較重者，以 2 千萬歐元或全球營業額 4%孰高者為罰款)，建議銀行業務仍須謹慎以對。

素聞德國人對於體育及休閒的重視，本次終於親身體驗，並留下深刻印象：研討會期間適逢世界盃足球賽，雖然德國隊表現失常，並未進入前 16 強之列，但並未澆熄德國人對於運動的支持，球賽轉播時間，露天的餐廳紛紛搬出電視，法蘭克福街頭巷尾都在觀看賽事，歡呼聲、驚嘆聲不斷，而另一件讓人訝異的是德國所有商店周日均不營業，而這項規定是來自 1956 年德國聯邦議院通過的商店營業時間法，雖然有人認為是因為宗教信仰，週日為安息日，是敬仰上帝，做禮拜的時間，但當然這樣的法律也有其實際上的意義，因為透過法令的規範，可以確保持競爭的公平性，避免店家為求獲利而競增營業時間，並保障商店員工的權益與家庭生活，本國近年勞資議題紛擾，或可借鏡德國以及其他歐洲對於例假日之規定與沿革。