

# 出國報告

(出國類別：其他)

## 參加台灣金融研訓院 「『國際化金融人才培育計畫(ITDP)』 澳洲海外考察活動」出國報告

服務機關：臺灣土地銀行股份有限公司國外部

姓名職稱：領組廖怡鈞

領組楊菁菁

派赴國家：澳洲

出國期間：民國 108 年 9 月 21 日至

民國 108 年 9 月 28 日

報告日期：民國 108 年 11 月 14 日

## 摘要

隨著我國金融市場與國際接軌日益重要，培育國際化金融人才一直是主管機關長期推行的計畫，銀行公會自 98 年起委由臺灣金融研訓院辦理「國際化金融人才培育計畫」(International Talent Development Program (ITDP))，旨在協助主管機關落實「黃金十年-金融發展施政主軸」，藉由人才培育，擴大金融業經營範疇、經營彈性與國際競爭力。隨著大數據時代來臨，數位化資產配置時代也隨之而來，如何有效運用金融科技發展更多金融業務，成為首要議題。

在金融監督管理委員會指導及銀行公會支持下，ITDP 過去十年持續推出具有國際觀與前瞻視野的金融人才養成計畫，為銀行業培育具整合跨境業務資源並拓展海外市場之管理人才，108年有鑑於新南向國家業務已成為台灣銀行業切入海外跨境市場之重要基礎，特安排學員至澳洲實地參訪當地具代表性之金融機構及臺資企業，由其分享當地市場金融環境發展趨勢，幫助學員拓展策略視野、掌握海外市場最新商機，並邀集澳洲臺資銀行同業分享澳洲經營之甘苦談，以增進對新南向國家之認識。

本行由國外部廖怡鈞及楊菁菁參加 108 年 ITDP 培訓計畫，於 108 年 9 月 21 日至 108 年 9 月 28 日隨團赴澳洲雪梨參訪，透過本行程進一步瞭解澳洲金融監管機關之監理態度及當地金融同業經營實務，並提出參訪心得與建議作為行內推動相關業務之參考。

## 目錄

第一章 研習目的.....	3
第二章 參訪行程內容重點.....	5
第一節 安永會計師事務所 (EY Australia).....	5
第二節 三菱日聯銀行雪梨分行 (MUFG Sydney Branch ) .....	7
第三節 澳洲金融監理署(APRA) .....	9
第四節 澳洲聯邦銀行(CBA).....	12
第五節 澳洲儲備銀行(澳洲央行) (RBA) .....	14
第六節 澳洲國民銀行 (NAB).....	16
第七節 座談會 In-house seminar.....	18
第八節 Nature's Care .....	20
第三章 心得與建議.....	21

## 第一章 研習目的

銀行公會委由臺灣金融研訓院主辦之「國際化金融人才培育計畫」(International Talent Development Program, ITDP) 自98年開始辦理，旨於協助主管機關落實「黃金十年-金融發展施政主軸」，藉由人才培育，擴大金融業在市場、業務、商品及往來對象之經營範疇、提升經營彈性與國際競爭力。在金融監督管理委員會指導及銀行公會支持下，ITDP 過去十年跟隨台灣銀行業發展腳步，推出具國際觀與前瞻視野之金融人才養成計畫，為國內銀行業提供有能力整合跨境業務資源並拓展海外市場之優秀人才。

有鑑於新南向國家業務已成為台灣銀行業切入海外跨境市場之重要基礎，108年ITDP計畫主軸以「海外業務開拓管理人才」為培訓重點，透過高階決策主管經驗分享、分組個案模擬演練、海外機構考察活動及期末專題報告等多元學習模式，協助銀行業潛力人才建立國際視野，提升市場開發經營與產品服務之創新實力。

108年ITDP課程內容劃分為「研習課程」、「專題報告」及「海外考察」三大項目：

### 一、「研習課程」：

以「市場經營」、「策略管理」、「產品發展」及「跨國溝通」四大領域為骨幹，自市場宏觀面再循序漸進深入至海外市場各類核心產品與重要營運管理議題，提供全方位海外開拓業務人才養成訓練。

### 二、「專題報告」：

配合當前海外市場業務經營環境發展趨勢，規劃各類前瞻性學習主題，學員藉由對法令規範、市場動態與產品內容之深入瞭解，就跨國企業客群於不同區域之特殊需求，提供整合性解決方案。

### 三、「海外考察」：

為加深參訓者認識海外市場，安排於108年9月21日至108年9月28日赴澳洲參

訪Ernst & Young會計師事務所、日商MUFG Bank、Commonwealth Bank of Australia(CBA)、National Australia Bank(NAB)及臺資企業Nature's Care，並與主要金融監理機關澳洲金融監理署 (Australian Prudential Regulation Authority)、澳洲儲備銀行(Reserve Bank of Australia)及兆豐國際商業銀行等臺資銀行之高階主管進行交流，實屬難得經驗。

本研習報告得以順利完成，首先誠摯感謝金融研訓院對培訓課程及參訪行程之精心安排；其次亦感謝在本報告撰寫期間，金融同業學員提供相關補充資料並從旁協助解惑。本研習報告共計三章，第一章前言概略介紹108年ITDP培訓計畫及澳洲考察行程，第二章節錄各澳洲實地參訪機構交流內容，第三章即針對本次研習提出之心得與建議。

## 第二章 參訪行程內容重點

### 第一節 安永會計師事務所 (EY Australia)

#### 一、參訪簡報摘要：

- \* 接待人員：Megan Holt、Jim Chuang。
- \* 參訪日期：2019 年 9 月 23 日。
- \* 簡報主題：Sharing the process of applying the Australian bank license。

#### (一) 申設銀行程序

##### 1. 在澳洲申設銀行應依本身需求申請執照(ADI License)：

###### (1) 全方位執照(Direct)：

營業項目較不受限制，惟申設時程較長(約 12~24 個月)，且設立資本額、組織架構、授信政策、風險偏好、風險通報及稽核制度等均須符合澳洲金融監理署(APRA)要求。

###### (2) 限制性銀行執照(Restricted)：

申設條件較全方位執照寬鬆，審核時間較短，惟營業項目限制多，且銀行成立後如兩年內未符合 APRA 要求，將被取消資格。

##### 2. 所有銀行的營業活動須配置適當作業人員及資深管理主管以執行銀行風險管理政策。風險治理範圍涵蓋授信策略、資產品質、風險評估控管程序、靈活性、籌資風險及公司治理等。

#### (二) 澳洲銀行市場准入四階段

##### 1. 可行性分析(Feasibility study)：

對目標願景、營運計畫、管理策略、資訊技術、營運成本、資本要求、籌資來源、法令遵循及行銷通路等進行全面評估與專案管理。

##### 2. 營運模式(Operating model and bank design)：

包括執照種類選擇、風險管理、核心業務與客戶管理、稅務管理等。

##### 3. 授權及規範(Authorization and regulatory preparedness)：

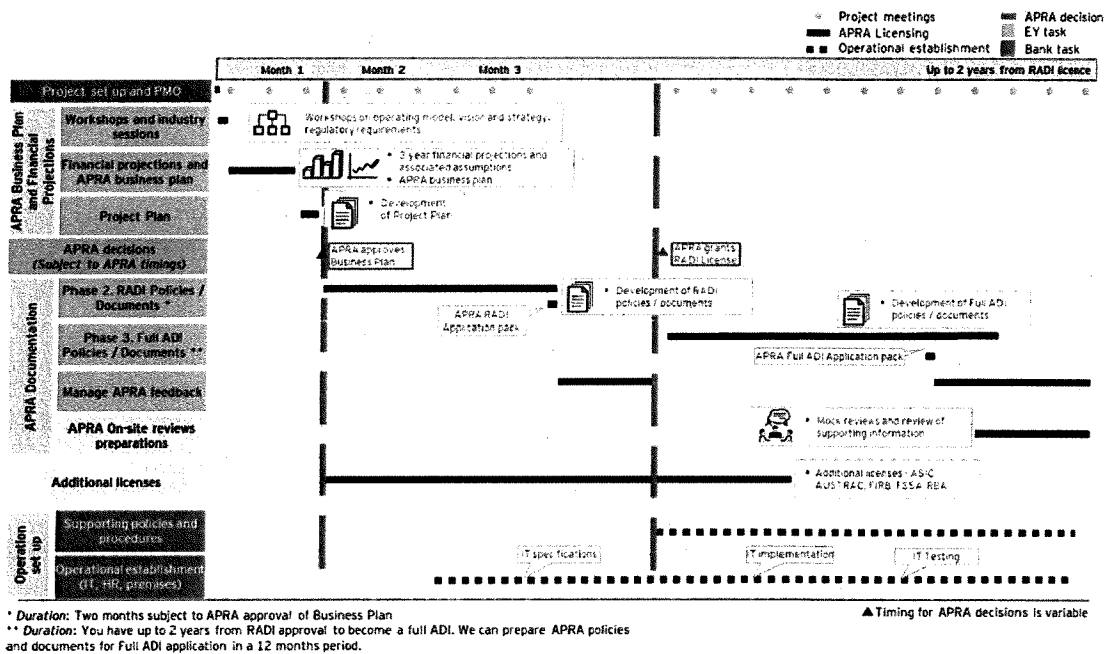
於申設過程與主管機關 APRA 進行意見交流及反饋、政策制定及文件準備。

#### 4. 設立及執行(Building and implementation)：

取得相關執照(如洗錢防制及法令遵循等執照)、執行營運政策、建置資訊系統、編製報表、人員配置及控管組織風險等須達主管機關要求，此階段歷時最長。

## License Roadmap

The below represents a generic timetable to achieve RADl authorisation through to ADl authorisation



## 二、提問與回應

(一)提問：臺資銀行如有意在澳洲設立分支機構，貴事務所建議設立分行或子行？

回應：一般而言，子行承作業務較有限，主要服務對象為當地中小企業或消費者；分行業務範圍較廣，可從事存放款、匯款或外匯等業務，端視各銀行營運規劃而定。澳洲臺資銀行大多為分行，主要營業項目為當地台商貸款及參加澳洲知名企業聯貸，營運績效良好。

(二)提問：澳洲金融監理署(APRA)對本國銀行與外資銀行監理要求有何不同？

回應：APRA 對澳洲所有銀行或其分支機構均採取同一套嚴謹的監理機制，力求金融秩序穩定。

## 第二節 三菱日聯銀行雪梨分行 (MUFG Sydney Branch)

### 一、MUFG 簡介

三菱日聯銀行(MUFG Bank, Ltd.)係 2006 年 1 月 1 日由「東京三菱銀行」與「日聯銀行」合併而成，為日本第一大金融集團「三菱日聯金融集團」旗下子公司。MUFG 不僅在日本服務網分布密集，於全球各地亦有眾多服務據點，於澳洲經營超過 30 年，擁有超過 330 名員工，為澳洲最大外資銀行之一，可為當地客戶提供跨國金融服務並向國際金融市場籌資。

### 二、參訪簡報摘要：

\* 接待人員：Joshua Witts、Drew Riethmuller、James Poulos、Matthew Churkovich、Stephen Dipsellas、Rodney Wallis、Arnab Sengupta、Grazia Zappia、Tim Sheather、Caitlin Knight-Smith。

\* 參訪日期：2019 年 9 月 23 日。

\* 簡報主題：Successfully Navigating the Australian Loan Market as an International Bank。

(一) MUFG 於全球國際聯貸市場具領導地位，授信資產分布於不同產業與型態，以專案融資為核心業務，自 2005 年起在大洋洲已參與超過 30 件基礎建設專案融資(Public-Private-Partnership, PPP)，近 5 年累計承作金額逾美元 300 億元，2018 年上半年於澳洲排名第一，相關資料如下表：

Largest Project Finance Lender in Oceania				
2018 Oceania League Table (PFI extracted)				
Rank	Bank	US\$m	#deals	Share
1	MUFG	2,760	30	8.4%
2	ANZ	2,564	30	7.9%
3	NAB	2,322	35	7.1%
4	Westpac	2,163	27	6.6%
5	CBA	2,007	27	6.1%
6	Mizuho	1,992	22	6.1%
7	SMBC	1,522	16	4.7%
8	Bank of China	1,287	11	3.9%
9	ICBC	1,247	12	3.8%
10	Societe General	1,232	15	3.8%
	Total (all banks)	32,356	364	100.0%

(二) 儘管 2019 年上半年澳洲金融市場貸款量較 2018 年同期衰退 31%(與亞太地區衰退 22%趨勢相同)，同業競爭亦加劇，惟預期在基礎建設(如 Sydney Metro、



Cross River Rail 等)專案融資資金需求帶動下,可望為澳洲貸款市場注入強勁成長動能。

(三)聯貸案籌組：

- 1.主辦行應深入了解客戶(KYC),協助參貸銀行瞭解借款戶;聯貸條件設計應滿足借款戶營運需要。
- 2.參貸行風險胃納、對借款戶之曝險限額及聯貸承諾金額應可支持借款戶現在及未來長期資金需求,即時回應聯貸變更需求,並熟稔產業及市場動態。
- 3.主辦行評估參貸行可靠度、透明度及保密性,參貸行是否接受聯貸利率水準、參貸金額可否達最低門檻,可否於募集截止日前回覆,決定邀請哪些參貸行加入。

## 第三節 澳洲金融監理署(APRA)

### 一、APRA 簡介：

澳洲金融監理署(Australian Prudential Regulation Authority, APRA)為澳洲獨立金融監理機構，監理之金融單位包括存款機構(Authorized deposit-taking institutions, ADIs)、保險及年金管理公司。APRA 透過建立和執行審慎的監理制度來確保澳金融體系之穩定、效率及競爭力。

### 二、參訪簡報摘要：

#### \* 接待人員：

Ms. Tracey Bragg, Senior Manager Banking, Specialized Institutions Division

Ms. Laura Jarvis, Senior Analyst Banking

\* 參訪日期：2019 年 9 月 24 日。

\* 簡報主題：Supervision of foreign banks in Australia。

(一)澳洲主要有三個金融監理機構，分別為 APRA、Reserve Bank of Australia(RBA，負責貨幣政策、金融系統穩定及支付系統)及 Australian Securities and Investments Commission (ASIC，負責市場誠信及消費者保護)，此外尚有 Australian Transaction Reports and Analysis Centre (AUSTRAC，負責洗錢防制與打擊資恐)及 Australian Competition and Consumer Commission (ACCC，負責市場競爭及公平交易)。上述監理機構透過緊密配合以達成監理目標。

(二) APRA 監理之金融機構資產合計共澳幣 6 兆 3,000 億元，其中 145 家 ADIs 資產總額共澳幣 4 兆 8,000 億元(澳洲當地四大銀行占 76%，外資銀行僅占 10%，而 8 家臺資銀行中以兆豐銀行之資產及放款規模居首)。APRA 身為主管機關，需不斷調整因應不同風險，2019 年 4 月完成 Enforcement Review 取得多項建議，以其執法權達成穩定金融之任務；2019 年 8 月發佈 2019 年~2023 年策略目標(2019-2023 Corporate Plan)，四個策略提案分別為「維持金融系統彈性」、「改善退休金會員成效」、「提高網絡強健性」及「改變金融機構公司

治理文化、薪酬及責任制」，上述提案旨在確保 APRA 能更有效地應對金融環境快速發展帶來的挑戰。為執行上述提案，APRA 內部在未來四年將重點提升下述能力：(1)資訊數據轉換(Program Athena)、(2)風險基礎監管、(3)問題解決能力、(4)領導風格、人員和文化轉型及(5)參與外部合作。

(三)APRA 的監理願景係於瞬息萬變的金融環境中營造一個活潑具彈性的監理框架供澳洲金融業遵循，創造金融與產業雙贏，促進整體經濟發展。

1.特性：

- (1)妥善運用監理資源於風險高且衝擊影響大的範疇。
- (2)確保監理理念清晰且及時傳遞。
- (3)預測目前及未來之潛在風險。

2.要素：

- (1)使用強制性工具即時達到成效。
- (2)對一般民眾、法人及產業界公開監理方式、重點及結果。
- (3)因應環境變化和新資訊做出適當反應。
- (4)提供一致的判斷和分析。
- (5)運用尖端科技工具與技術進行金融監理。

3.機制：

- (1)藉由日常監理發現風險事件，並分析問題，做成紀錄。
- (2)測定風險事件之發生機率及影響程度，將風險事件分等級管理。
- (3)對風險事件做出反應，制定監理策略及行動計畫。

三、提問回應：

(一) 純網銀：

APRA 鼓勵銀行良性競爭及創新，過去幾年間已有核發純網銀執照，現有 3 家純網銀開始營運，未來也會持續觀察其業務發展並更新相對應之監管模式。

(二) 市場競爭：

近年台灣及中國大陸等外資銀行進入澳洲金融市場，澳洲金融環境同樣有高度競爭及低利差問題，APRA 秉持審慎開放的態度審理外資申設分支機構並監理其營運。

(三) 美中貿易戰：

美中貿易衝突議題對全世界主要經濟體均造成影響，APRA 已對此要求澳洲各銀行進行壓力測試因應。

(四) 不動產授信：

考量銀行業特定放款資產比重高，APRA 於 2019 年仍持續加強監理金融機構特定種類不動產擔保抵押貸款。

(五) 系統性重要銀行(D-SIBs)：

為促進系統性重要銀行風險承擔能力，強化其資本適足並增強經營韌性，巴塞爾銀行監理委員會（BCBS）發展衡量「全球系統性重要銀行」方法論，並延伸要求各國辨識其國內系統性重要銀行（Domestic systemically important banks，D-SIBs），並採行相關強化監理措施，經參酌國際規範，臺灣依規模（Size）、關連性（Interconnectedness）、可替代性（Substitutability）及複雜程度（Complexity）等四大面向篩選中國信託、兆豐、合庫、國泰世華及台北富邦銀行等 5 家銀行為系統性重要銀行，入選銀行須額外提列緩衝資本 2%及內部管理資本 2%、申報經營危機應變措施、每年定期辦理二年期壓力測試。有關 D-SIBS 議題，APRA 已對澳洲大銀行(unquestionable big)進行資本額及資本適足率體檢，以確保其合乎規範。

(六) 年金制度：

澳洲超級年金(Super)制度成功係因 1992 年施行「確定提撥制」，要求雇主提撥員工薪資的 9.5%加上員工自願提撥比率 3%，整體實質提撥比率達 12.5%。因為超級年金的投資架構開放多元，帶動整體基金規模成長。

## 第四節 澳洲聯邦銀行(CBA)

### 一、CBA 簡介：

澳洲聯邦銀行(Commonwealth Bank of Australia, CBA)為澳洲四大銀行之首，總部位於雪梨，於全球前 50 大銀行排名第 13【全球前 3 大銀行依序為 JP Morgan Chase、Bank of America 及 Industrial & Commercial Bank of China】，三大信評機構分別給予該行 AA-(S&P)、Aa3(Moody's)及 AA-(Fitch)投資級信評。集團在全球 14 個國家擁有超過 1,200 家分行服務全球客戶，持有及管理資產總額約美元 4,287 億元，為澳洲企業融資領導品牌，客戶滿意度於澳洲銀行業排名第一。

### 二、參訪簡報摘要：

\* 接待人員：Sean Sykes / Tony Xu / Julita Hardjono

\* 參訪日期：2019 年 9 月 24 日。

\* 簡報主題：Sharing successful experiences in corporate banking-transaction financing in Australia。

#### (一) CBA 服務對象及產品範圍涵蓋企金、商品、外匯及貨幣市場

##### 1. 服務對象 & 範疇：

金融機構、天然資源、基礎建設、電信及媒體、娛樂、科技及零售業、健康、教育、公務機關、不動產、產業界。

##### 2. 產品種類：

外匯、固定收益及利率產品、原物料商品、資本市場、企業財務、金流服務及總經研究。

#### (二)澳洲放款市場概況

1. 回顧2019年上半年，澳洲企業放款量因大型企業缺席大幅下滑，高品質融資方持續於企業再融資市場取得優勢。
2. 目前企業放款前三大市場為基礎建設與公用事業(8.9%)、天然資源(7.2%)

及不動產市場(7.1%)三種類型，期限以 3 至 5 年中期放款為主，大於 7 年之長期放款交易包括 APLNG、Ausgrid Finance 再融資等。

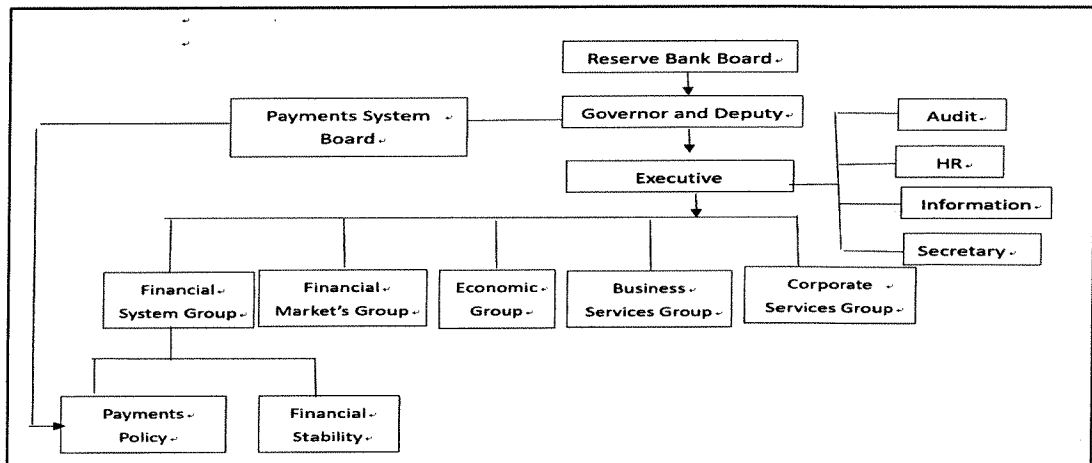
3. 現今澳洲企金市場均偏向以跨國性銀行、投資人、借方為主。儘管 2019 年澳洲境外市場大幅波動，澳洲聯貸市場仍持續提供銀行及投資人高品質授信產品，提供嚴謹的法律文件及具吸引力之投報率。
4. 澳洲央行(RBA)預期澳洲 2020 年 GDP 將由 2019 年之 2.6%成長至 2.8%，金融環境穩定，當澳幣兌美元匯率低於 0.70 時，CBA 認為將提升外資對澳洲的投資興趣。

## 第五節 澳洲儲備銀行(澳洲央行)(RBA)

### 一、RBA 簡介：

澳洲儲備銀行(Reserve Bank of Australia, CBA)為澳洲央行，總部位於雪梨，主要職責為制定和實施貨幣政策、發行紙鈔、維持金融市場穩定及營運與監管支付系統，為澳洲政府及其他國家中央銀行提供服務，促進經濟繁榮和增加社會福利。RBA 除原「準備銀行理事會」(Reserve Bank Board)外，另設「支付系統理事會」(Payments System Board, PSB)專責支付系統政策議題，並設立「支付政策部門」(Payments Policy Department)執行監管事宜，促進支付系統效率，提升支付服務競爭力，對領有營運結算及清算設施執照者，訂定金融穩定標準 (Financial Stability Standards, FSS)。

澳洲央行組織圖



### 二、參訪簡報摘要：

\* 接待人員：Tony Richards, Head of Payments Policy at the RBA

\* 參訪日期：2019年9月25日。

\* 簡報主題：Overview of the payment services and its challenge in Australia。

- (一) 儲備銀行信息和轉帳系統 (The Reserve Bank Information and Transfer System, RITS) 為澳洲支付清算總樞紐，採即時總額清算機制 (Real-Time Gross Settlement, RTGS)，除清算大額交易外，亦提供零售支付淨額清算。快速結算服務 (Fast Settlement Service, FSS) 係由 RBA 透過2018年上線之新支付平台 (NPP) 提供之逐筆即時跨行交易清算服務(無論單筆金額大小)。
- (二) 澳洲 New Payments Platform (NPP) 系統為一即時終端支付系統，連結澳洲央行(RBA)與 CBA、NAB 等13間大型金融機構，以 ISO20022標準及 SWIFT 協定為基礎，採開放存取覆蓋服務(overlay services)架構進行開發，提供 Fintech 創新伸展平台，為澳洲消費者、企業與政府提供全新附加價值服務。用戶可透過不同管道(如網路銀行或手機 APP)以 PayID(如手機號碼、email 帳號等)認證，實現全年全天24小時即時跨行收付款交易，免除鍵入銀行帳號等繁瑣流程，改善澳洲過往資金轉帳遲延問題。NPP 系統目前主要用於小額支付，便捷簡易之即時電子資金移轉支付服務可推升系統使用量，未來倘與大額支付系統 (High Value Payments system) 順利介接，且進一步與其他國家類似支付系統連結進行跨國即時交易，將更有助於推動澳洲無現金社會之發展。
- (三) 澳洲樂見金融創新(如應用區塊鏈技術於清算交易等)及金融商品多元發展，對金融創新產品亦有嚴謹之監理規範，惟金融業者提供相關服務時應同時兼顧網路資安防護，以降低駭客攻擊或詐欺交易衍生之損失。



## 第六節 澳洲國民銀行 (NAB)

### 一、NAB 簡介：

澳洲國民銀行(National Australia Bank, NAB)為澳洲四大銀行之一，在澳紐及世界各地約有 900 多個營業據點，超過 3 萬名員工，為 900 萬客戶提供服務。NAB 2008 年啟動創新項目，成立純網路銀行“UBANK”，目前有超過 53.5 萬客戶，管理超過澳幣 160 億元資金。

### 二、參訪簡報摘要：

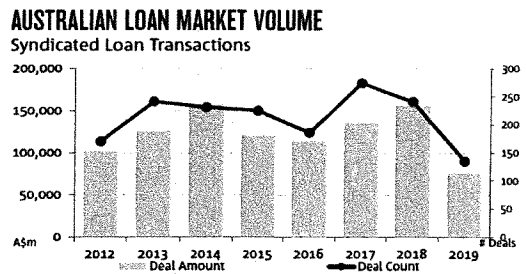
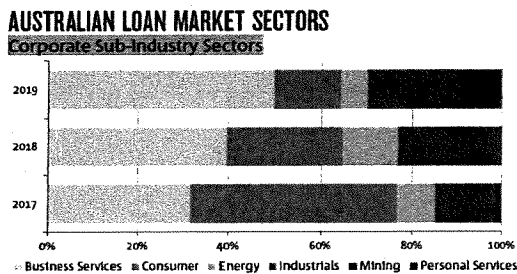
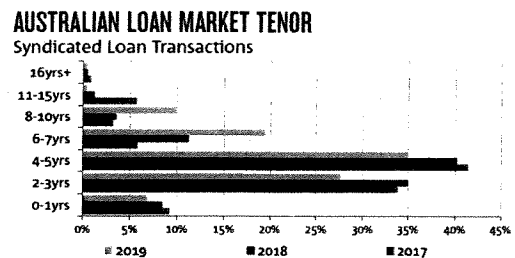
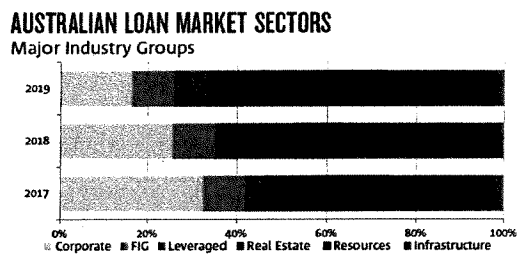
\* 參訪日期：2019 年 9 月 26 日。

\* 簡報主題：Australian Economic Outlook & Best Practice In Loan Distribution

#### (一)澳洲放款市場現況

澳洲貸款市場因離岸銀行及機構資金進入，表現穩健、流動性充裕，為「借款戶的市場」。NAB 貸款業務係以客戶為中心擬訂授信條款、條件、定價及承銷等事項，儘管來自外國銀行的競爭日益激烈，該行因客戶導向的交易策略在聯貸市場仍處領先群地位。

#### \* 澳洲放款數據統計



## (二) 臺資銀行參與情形

1. 目前臺資銀行澳洲分行承作企業、金融機構和政府貸款金額約澳幣 83 億元，約占當地外資銀行商業貸款總額 4%，落後來自歐洲(28%)、日本(26%)、中國大陸(18%)、北美(13%)、新加坡(9%)之外資銀行。
2. 臺資銀行在澳洲貸款市場尚處落後主係：
  - (1) 設立時間不長，風險偏好趨於保守，須持續深入強化當地市場分析。
  - (2) 仍以承作臺商貸款為主，尚未深入經營當地非臺商貸款市場。

## (三) 澳洲經濟數據預測

### Forecasts

Economics - annual %	2018	2019	2020	Markets	25 Sep	Dec 19	Mar 20	Jun 20	Sep 20
Household Consumption	2.6	1.4	1.7	RBA Cash	1.00	0.50	0.50	0.50	0.50
Business Investment	1.2	-2.1	0.2	3 Year Swap	0.76	0.70	0.70	0.85	0.95
Domestic demand	2.8	0.9	1.7	10 Year Swap	1.11	1.05	1.05	1.20	1.35
Net exports (a)	0.8	1.6	-0.1	10 Year ACGB	0.94	0.90	0.90	1.00	1.10
Real GDP	2.7	1.7	2.2	Fed Funds Rate	2.00	1.75	1.75	1.75	1.75
				US 10 Year Bond	1.64	1.50	1.50	1.60	1.70
CPI	1.9	1.5	1.8						
Underlying CPI	1.9	1.4	1.5	Brent	62.4	70	70	75	75
Wages	2.1	2.3	2.5						
				AUD	0.678	0.65	0.66	0.67	0.69
				AUD/NZD	1.07	1.05	1.06	1.06	1.06
Terms of Trade	2.0	3.2	-7.9	AUD/JPY	72.7	68	69	70	73
Unemployment rate (%)	5.3	5.2	5.4	AUD/EUR	0.62	0.58	0.59	0.59	0.61
Current Account (% GDP)	-2.1	0.3	-1.0	AUD/GBP	0.54	0.54	0.56	0.56	0.57
Fiscal Balance (b) (% GDP)	-0.5	-0.2	0.4	AUD/CNY	4.8	4.8	4.9	4.9	5.0

a. contribution to annual GDP b. Fiscal year  
Source: Bloomberg; NAB

## 第七節 座談會 In-house seminar

### 一、與會人員:

駐雪梨台北經濟文化辦事處王處長、兆豐銀行雪梨分行郭經理、澳洲台商會程副秘書長等人蒞會指導。

### 二、參訪簡報摘要：

\* 參訪日期：2019 年 9 月 26 日。

\* 簡報主題：Investment Environment and the Development of Taiwanese Banking、Enterprises in Australia

#### (一)澳洲投資環境及臺資銀行與臺商概況

##### 1. 澳洲簡介：

土地面積 769 萬平方公里(約臺灣之 214 倍)，首都坎培拉，前三大都市為雪梨、墨爾本、布里斯本，截至 2019 年 7 月止，總人口約 2,511 萬人，。

##### 2. 澳洲投資環境：

政經與社會環境穩定，金融體系規範嚴謹，天然資源豐富，經濟實力雄厚，對私有財產提供安全保護。2018 年經濟成長率 2.3%、失業率 5.2%、通膨率 1.38%重貼現率 1%、澳幣兌美元匯率約 0.6，Moody's 信用評等 Aaa，S&P 及 Fitch 均為 AAA。

##### 3.澳洲臺商發展現況與規模：

臺商早年移民澳洲多以雪梨及布里斯本兩地為主，主要從事購置自用住宅或商用不動產及部分製造業。

##### 4.本國銀行澳洲經營現況：

目前臺資銀行共 9 家，主要據點分布於雪梨、墨爾本及布里斯本，合計共 13 家分行、1 家辦事處，以兆豐銀行總資產澳幣 26.84 億元及放款量澳幣 21.91 億元居首位。

#### (二)提問與回應

1.提問：眾所周知，澳洲地廣人稀，臺商分布極廣，臺資銀行如何在有限人力

及據點下，拓展當地台商客源？

回應：臺資銀行目前據點大多集中在雪梨(7 家)、布里斯本(5 家)或墨爾本(2 家)，以雪梨為首選係因雪梨為澳洲第一大城，人口約 500 萬人，是商業重鎮及澳洲金融中心，45 家外資銀行大多聚集於此，主要國際聯貸多在雪梨籌辦。另布里斯本為臺資銀行第二多據點係因當地氣候與臺灣相近，移民多，不動產二十年來價格翻倍，近年寶佳建設在布里斯本投資 W Hotel 並興建豪宅出租，獲利豐厚，臺資銀行在此業務主要為土建融放款。此外，墨爾本為澳洲第二大城，人口近 500 萬人，近來中國大陸移民及中資企業大舉進駐該市，帶動當地工商業迅速發展。整體而言，臺資銀行兩大收入來源為對臺資企業之放款及參加聯貸，目前為止營運狀況都不錯。

2. 提問：臺資銀行在澳洲拓展業務遭遇困難為何，有何因應之道？

回應：臺資銀行主要客戶為臺商，而臺商又以營建或不動產開發商居多，目前各家銀行建築融資放款均已接近銀行法 72 條之 2 規範上限，故成長空間有限；又因臺資銀行彼此削價競爭，各銀行利潤現已受到壓縮。

3. 提問：澳洲電子支付業務或 Fintech 業務發展現況及臺資銀行拓展相關業務可行性？

回應：澳洲發展 Fintech 業務比臺灣早，當地年輕人大多經習慣將手機作為付款工具。臺資銀行要在澳洲開辦電子支付或 Fintech 業務需另向金融監理單位申請執照，雇用大批資訊作業人員，不敷成本，實務上有其困難。

## 第八節 Nature's Care

### 一、公司簡介：

(一)Nature' s Care 為澳洲第三大食品保健公司，由吳姓家族成立約 28 年，產品強調 Clean and Green，透過產業鏈垂直整合把關產品品質。

(二)Nature' s Care 三大品牌特色：

真誠(Authenticity)、家庭導向(Family- oriented)、天然(Natural)。

### 二、參訪簡報摘要：

\*參訪日期：2019 年 9 月 27 日。

#### (一) 營運概況：

Nature' s Care 市占率為澳洲第三大，透過產業鏈垂直整合，與主要競爭對手 Swisse 和 Blackmores 相較具有更強大的成長動能，依 Euromonitor 統計資料指出，Nature' s Care 近三年成長率約 30%，為澳洲成長最快的保健品牌，2017 年 EBITDA margin 達 32.7%，在前三大品牌中獲利能力最佳。除嚴格把關上游原物料，該公司透過擁有 TGA 執照澳洲工廠製造產品，每一樣產品都有 QR code 方便追蹤，並鋪陳下游通路加速市場能見度，打造多元子品牌攻佔不同客群，建立不同品牌忠誠度，以加速企業的成長。

#### (二) 經銷通路：

Nature' s Care 成長快速的重要因素之一係與下游通路經銷商的積極配合，因其為知名品牌，產品品質穩定，並提供相較同業較優惠的利潤，使得通路商更願意與之合作。Chemist Warehouse 係澳洲最大也是成長最快速的醫療保健通路商，在全澳洲擁有超過 300 家門市且積極的展店中，為 Nature' s Care 下游主要通路商(占 60%)，雙方簽訂 15 年長期供貨協議；另有 33%下游獨立通路商負責來自中國大陸的潛在客戶，近年中國大陸消費者對澳洲的保健食品需求增加，故由這些獨立通路商負責牽線並批發至中國大陸市場，透過跨國通路合作增加成長動能。

### 第三章 心得與建議

首先感謝各級長官、所屬單位及人力資源處對本計畫之支持，有幸得以參加 2019 年度金融研訓院舉辦之「國際化金融人才培育計畫(ITDP)」系列課程，銘感五內。本課程學員來自銀行同業各個領域菁英，透過每次課程互動及海外參訪過程分享彼此的工作經驗及人生歷練，實為難能可貴之人生體驗，茲彙整本次澳洲海外考察活動心得及建議如下：

#### 一、透過培訓計畫拓展國際視野及增進同業交流：

參加本訓練計畫可增進海內外同業交流機會，建立金融人脈網絡，未來可選派本行負責不同領域或有意前往海外分行服務同仁參加此研習計畫，可拓展國際觀，汲取海外金融市場最新發展趨勢，應有助本行日後相關業務推展。

#### 二、留意數位金融發展趨勢及當地金融法規變化：

澳洲為臺資銀行爭相設點之新南向國家，目前已有 8 家臺資銀行(13 家分行)及 1 家代表處設於雪梨、布里斯本及墨爾本三大城市設點，本次出國研習安排與澳洲金融主管機關 APRA 及 RBA 座談，可瞭解其監管態度及推行重點業務：

(一) 澳洲金融監理機關要求銀行須有內外部稽核制度，外資銀行內部需指派 SOOA(Senior Officer Outside Australia)負責澳洲業務經營及風險掌控，原則上每年透過訪談方式與外資銀行溝通，每二年進行例行查核。鑑於 2017 年下半年商用不動產市場過熱，APRA 發函要求各外資銀行(分行及總行)審慎評估相關授信額度，定期調查新承作相關授信案件，並透過訪談掌握各銀行辦理方式，積極控管房市。

(二) 面對時代變革及 Fintech 發展，澳洲金融監理機關對科技進步帶給民眾更優質的金融服務樂觀其成，同時修訂配套監理法規。

本次參訪就澳洲金融監理機關對外資銀行准入、開放純網銀、推動開放銀行(Open Banking)及退休年金制度發展均有更進一步的認識。臺灣金管會持續大力推動 Open Banking，也曾親至澳洲考察 Fintech 發展情形以作為臺灣推展相關業務之借鏡，本行為 100%國營銀行，自當全力配合政府政策，朝金融科技化發展。

隨著進入 Bank3.0 時代，金融業發展變化快速，各國法令修訂亦與時俱進，身為金融從業人員，應留意金融政策推動方向及法規變化，俾符合當地法令遵循要求，降低營運風險。

### 三、申設海外據點應切實掌握計畫執行進度，與當地主管機關意見交流：

經由 EY 會計師事務所分享申設澳洲銀行據點相關經驗可知，籌設階段申設計畫內容應通盤考量法遵、風控、稅務、人資、系統需求，切實掌握並追蹤申設計畫執行進度(依過往經驗 IT 系統之建置測試費時較長)，與金融主管機關溝通申設計畫內容，適時反饋意見，以利如期取得執照並控管成本。

### 四、汲取金融同業實務經驗：

(一) MUFG 金融集團參與專案融資經驗豐富，臺灣正值發展離岸風電等再生能源建設之際，此類工程本身具高技術性，業者投入資本高，籌資金額龐大，融資銀行亦須就案場之建造至營運維護等各階段進行盡職調查、環境評估、開發可行性、償還財源穩定度、法律文件等各層面風險評估，複雜性高，故國際金融市場對離岸風場開發案之融資多採專案融資之專款專用形式，學習如何評估及控管專案融資授信風險是國內銀行亟待學習之處。未來本行或可經由參與 MUFG 等大型銀行主辦的專案融資聯貸案件，研習主辦行提供之相關資料，累積承作經驗並分散授信風險。

(二) 澳洲聯邦銀行(CBA)業務遍布全球，業務控管實屬不易，有賴健全的風控及法令遵循制度，方能在兼顧業務推展及降低經營疏失。該行在澳洲穩健的金融環境下拓展企金放款業務，維持授信利差，輔以外匯、資本市場操作業務增加收益。臺資銀行海外分行經營資源有限，吸收存款不易，在澳洲大多只能經由同業拆借市場、發行外幣 NCD 或向總行調度資金供作營運資金來源，加上台資銀行彼此削價競爭，造成利差縮減。未來臺資銀行應儘量達成資金來源多元化，並充實在地客戶放款業務及資本市場操作、積極參加大型銀行主辦之聯貸案，方有機會提升利差。更重要的是應符合當地法令遵循制度，避免大額裁罰。

五、本次參訪臺資企業 Nature' s Care 為典型白手起家成功發展之家族企業，能成為對保健產品嚴格把關的澳洲前三大品牌，令人深感佩服，該品牌在「Our products must be good enough for our own families to use」的初衷下固守產品品質，讓消費者安心。金融產業同樣如此，唯有將客戶的每一分資金都看待成自己的資產，透過數據分析、市場評估等妥善運用，方能贏得客戶之信賴感與忠誠度，產生正向循環，創造雙贏。