

出國報告(出國類別：開會)

## 「2023 國際化金融人才培育計畫」海外訪查活動

服務機關：臺灣土地銀行

姓名職稱：企業金融部 科長 黃瓊慧

國外部 高級辦事員 葉孟瑜

派赴國家：越南

出國期間：民國 112 年 10 月 15 日至 10 月 21 日

報告日期：民國 112 年 12 月 05 日

## 摘要

中華民國銀行公會及台灣金融研訓院共同主辦的 2023 年國際化金融人才培育計畫(ITDP)以培育具國際觀、策略思考與跨文化團隊管理及溝通能力之人才為目標，特別於民國 112 年 10 月 15~21 日至越南舉辦機構參訪及海外研習活動，強化銀行業務拓展海外市場所需之策略規劃與營運管理人才。

此次活動赴越南胡志明市、河內市參訪及舉辦研討會，邀請參與機構包括：駐胡志明市台北經濟文化辦事處經濟組、安永會計事務所、第一商業銀行胡志明市分行、兆豐國際商業銀行胡志明市分行、台北富邦商業銀行胡志明市/平陽分行、Tan Thuan Corporation (TTC) 新順責任有限公司、Indovina Bank Ltd. (IVB) 世越銀行、Pegatron Vietnam Company Limited 和碩聯合科技、State Bank of Vietnam (SBV)、Vietnam Banks Association (VNBA) & BIDV Training and Research Institute、Banking academy Vietnam (BAV)。透過本次 7 天 6 夜之海外研習活動，進一步了解越南金融市場現況及台商於越南之發展商機。

## 目 錄

壹、研習目的 .....	4
貳、研習過程 .....	5
一、訪查國家越南簡介 .....	5
1. 政經情勢 .....	5
2. 越南近期重要事件及統計數據 .....	6
二、參訪及研討會內容 .....	9
1. 駐胡志明市台北經濟文化辦事處、安永(越南)及胡志明市台資銀行經驗分享 .....	9
2. Tan Thuan Corporation (TTC) 新順責任有限公司.....	11
3. Indovina Bank Ltd. (IVB) 世越銀行.....	12
4. Pegatron Vietnam Company Limited 和碩聯合科技 .....	13
5. State Bank of Vietnam (SBV) .....	14
6. Vietnam Banks Association (VNBA) & BIDV Training and Research Institute.....	16
7. Banking academy , Vietnam (BAV) .....	19
參、心得與建議 .....	21
肆、參考資料 .....	22

## 壹、研習目的

此次出國研習係參加中華民國銀行公會及台灣金融研訓院共同主辦的 2023 年國際化金融人才培育計畫(ITDP)海外研習移地培訓及機構參訪研習活動，為強化銀行業拓展海外市場所需之策略規劃與營運管理人才，今年度本計畫以培育具國際觀、策略思考與跨文化團隊管理及溝通能力之「即戰力之海外分行負責人(行長)」為目標，並依據業界專家建議及綜合考量國銀於當地市場之發展，將課程內容聚焦於「越南」市場。

本次海外參訪安排學員參訪越南最具代表性之台越合資金融機構及跨國企業，並邀請駐胡志明市台北經濟文化辦事處代表及台資銀行高階主管分享當地市場金融環境與業務發展趨勢，與學員進行雙向交流，提高對當地市場了解掌握市場商機。

參訪行程如下表：

日期	參訪機構
Day 1 10/15 (星期日)	台北→胡志明市
Day 2 10/16 (星期一)	1.駐胡志明市台北經濟文化辦事處、安永會計事務所 2.第一商業銀行胡志明市分行、兆豐國際商業銀行胡志明市分行、台北富邦商業銀行胡志明市/平陽分行
Day 3 10/17 (星期二)	1.Tan Thuan Corporation (TTC) 新順責任有限公司 2.Indovina Bank Ltd. (IVB) 世越銀行 3.駐胡志明市台北經濟文化辦事處、胡志明市台資銀行、外貿協會、台商會交流餐敘
Day 4 10/18 (星期三)	胡志明市→海防市 Pegatron Vietnam Company Limited 和碩聯合科技
Day 5 10/19 (星期四)	1.State Bank of Vietnam (SBV) 2.Vietnam Banks Association (VNBA)+BIDV
Day 6 10/20 (星期五)	1.Banking academy, Vietnam (BAV) 2.駐越南台北經濟文化辦事處、河內台資銀行、台商會交流餐敘
Day 7 10/21 (星期六)	河內→台北

## 貳、研習過程

### 一、訪查國家越南簡介

#### 1. 政經情勢

越南是位於東南亞的中南半島東端的社會主義國家，擁有超過 9,800 萬人口，位居世界第 15 名，東南亞排名第 3，且人口結構年輕，中位數為 30.5 歲。首都是河內市，最大城市是胡志明市。政治上採一黨專政，越南共產黨是目前唯一的合法政黨。越南共產黨創立於 1930 年，依現行憲法，規定越南為一無產階級專政，國家政權屬於人民，越南共產黨以馬列主義與胡志明思想為指導。憲法雖規定國會為最高權力機關，惟實際上越南共黨中央政治局為最高政治權力機關。國會任期 5 年，通常每年舉行兩次例會，2021 年 5 月 26 日舉行第 15 屆國會選舉，選出 500 名國會代表及各省市地方議會代表，投票率高達 99.16%，下屆國會大選將於 2026 年舉行。2021 年 1 月越共第 13 屆全國黨代表大會確認阮富仲(Nguyen Phu Trong)續任越共總書記。2021 年 4 月第 14 屆國會通過阮春福(Nguyen Xuan Phuc)擔任國家主席、范明政(Pham Minh Chinh)出任政府總理。阮富仲於 2021 年第三次擔任總書記，為越南共產黨歷史第一人，將確保政策之高度連續性，且任命親密盟友范明政擔任總理一職，兩者為加強政治穩定之積極因素。

越南自 1986 年開始施行革新開放，2001 年確定建立社會主義主導的市場經濟之後，國民經濟發展迅速，成為全球經濟增長速度最快的經濟體之一，國內生產總值年均增長率一直保持在 6%以上。2023 年政府政策重點為支持農業原材料之國內價格，特別是稻米和玉米種植。政府財政重點將藉由削減燃油稅等措施，以抑制 2023 年通膨壓力。越南經濟自由化，以新國際貿易協定為基礎，包括 2020 年 8 月與歐盟之自由貿易協定 (EVFTA)，2022 年 1 月區域全面經濟夥伴關係協定於生效，以及自 2018 年開始逐步實施的跨太平洋貿易夥伴關係協定 (CPTPP)；亦將使國有企業 (SOE) 持續“股權化”(部分私有化)，

根據第 126 號法令，允許單一投資者持有更多股份以鼓勵投資。

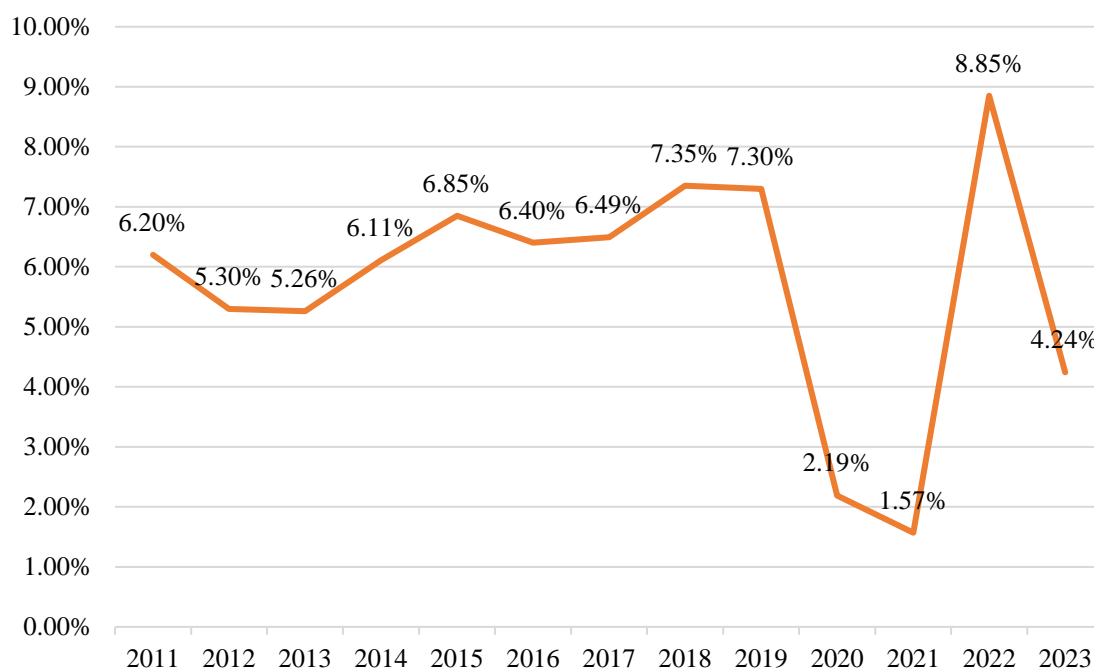
越南從川普政府時期的貿易衝突到拜登政府的制裁和監管政策，受惠於美中貿易戰及地緣政治關係，越來越多中國的勞動密集型產業紛紛尋求南下，而越南由於其獨特優勢，已經成為許多企業「中國加一」的最佳選擇。

## 2.越南近期重要事件及統計數據

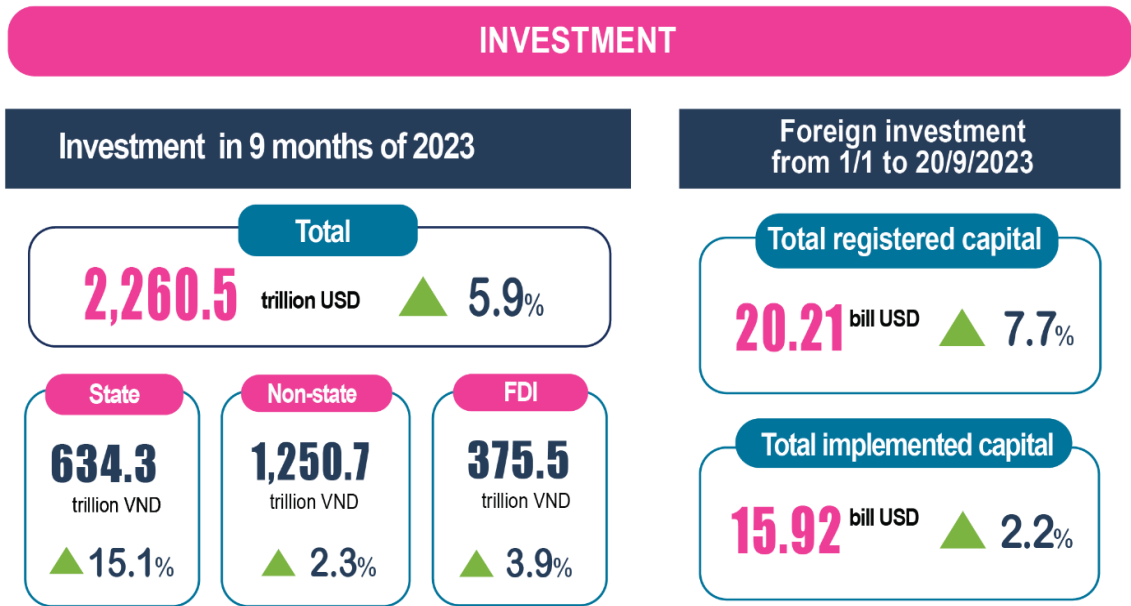
### (1)越南央行降息

越南央行於 2023 年 6 月 16 日宣布當年第四度降息，再融資利率、貼現率、隔夜銀行拆款利率均調降 2 碼，分別降至 4.5%、3%和 5%，以「協助穩定總體經濟、貨幣市場，並降低企業和人民的貸款利率」。

### (2)越南 2011 至 2023 年前 9 個月 GDP 成長率



(3) 越南 2023 年前 9 個月經濟數據-投資面



(4) 越南 2023 年前 9 個月經濟數據-生產面



#### (5)近期於越南具代表性之外來投資

- 1.三星在河內設立研發中心，2022 年 12 月，三星耗資 2.2 億美元，在河內設立研發中心，該中心專注於信息處理和無線通信安全等行動軟體科技業務。
2. 日經新聞報導，台灣鴻海集團(2317)計劃投資約 2.5 億美元(約新台幣 77.7 億元)，在越南北部興建兩座新的零組件工廠，其中一座工廠將生產電動車零組件。越南官員表示，鴻海集團的工廠將坐落在廣寧省(Quang Ninh)的工業區，此舉是鴻海集團努力降低對組裝蘋果 iPhone 依賴的一環。報導指出，鴻海集團一座規劃 2 億美元的工廠將製造電動車充電設備，預定 2025 年 1 月完工，將擁有約 1,200 名員工。另一座廠規劃投資 4,600 萬美元，將生產晶粒(die)與通訊零組件，預定 2024 年完工，將聘用超過 700 名員工。



## 二、參訪及研討會內容

### 1. 駐胡志明市台北經濟文化辦事處、安永(越南)及胡志明市台資銀行經驗分享

本次越南海外調訓首日上午課程，由駐胡志明市辦事處經濟組張文忠組長分享「疫後越南政經發展及臺商投資概況」，以及四大會計師事務所之一的安永(越南)交流越南金融業經營發展概況。

首先，張組長藉由長期駐外經驗分享在越南駐地觀察心得，相較東協主要國家，越南有其先天發展優勢條件，無論是在推動國家發展計畫上，有許多具體的實踐，或者是對於美中 2 大強權國家的對外關係處理上，亦展現出靈活獨到的外交手段與立場，特別是借力培植自身半導體發展策略，未來對於台灣的關鍵供應鏈地位牽動影響，值得持續關注。另外在產業經濟發展方面，除致力於接軌國際趨勢，如永續投資、ESG、再生能源及低碳經濟的政策計畫等，均為台商在當地經營投資重要議題，也是台資銀行同樣值得關注及適時掌握潛在商機脈動。

在安永(越南)所交流的議題方面，現況來說，由銀行、非銀行及其他所組成的信用機構系統，似乎有 OVER-BANKING 現象，惟越南在金融服務占 GDP 比重 4.76%，尚較東協主要國家仍有成長空間，儘管房地產及出口放緩、通貨膨脹及流動性限制，但授信增長仍有相對的經濟潛力支撐動能。在監理實施方面，如導入巴賽爾協定強化資本結構要求，則朝接軌國際標準持續強化。另外在 2023 年上半年，則有透過財政措施、貨幣政策及放寬監理等，促進整體經濟復甦，而受惠於中產階級崛起及收入水準上升，除了持續支撐金融服務商機發展外，從併購市場方面來看，除了似有內資取代外資趨勢外，從獲利能力、信用增長、零售/中小企業融資、手續費增長及壞帳維持等方面，則反映著相當水準的基本面。

誠如張組長所述「越南是重中之重，沒有之一」，對於台資銀行及企業而言，越南都是應積極掌握的重點商機區域，惟值得省思的是，畢竟越南是社會經濟計畫發展國家，在推動產業經濟轉型過程中，諸如朝高附加價值、電力發展、內需消費、循環經濟、半導體及 2050 淨零排放等商機與挑戰共存下，在在考驗著自身的經營

韌性。總結而言，相較於以往在台灣透過媒體獲知越南綜合資訊，本次能夠與第一線人員分享交流，對於海外深耕經營的重要性，更加有著強烈臨場感受。

下午研討會由台北富邦銀行趙協理、兆豐銀行黃行長、第一銀行陳副理等先進作經驗分享，可以瞭解到越南政經情勢的現況，充滿了成長前景的未來，例如：2022年經濟成長率約 8.02%，東協國家中排名第二，且預測 2023 年經濟成長率約可達到 4.7%。40 歲以下人口約 5,954 萬人，占比約 60.6%，識字率約 94.5%，基礎教育普及率約 88.2%，人口紅利將持續發酵。營運中的工業區有 292 個，集中在海防、北寧、平陽、同奈等省分；而興建中的工業區有 106 個，金融商機及潛在動能龐大。

雖然目前越南在逾放情形尚未能像台灣控制的這麼好，但越南平均 NPL 約 1.6%，以開發中國家角色搭配其經濟成長動能，未來經濟發展仍頗具前景，惟仍需要留意 ESG 政策推動下，電力供應是否能接續產業需求，逾放比率是否會持續攀升，以免扼傷銀行獲利。

另外從兆豐銀行黃行長的法規分享中，也可以概略體認到越南分行經營發展的趨勢，如企業放款的淨值限額規定、美元及越南盾的利率水準，並也收穫了很好的同業用人理念，例如像是派外實習制度，派外人員及當地主管建立適應期，如果理念契合的話，未來工作及生活也會相當合拍，如果無法契合，也可以及早派回台灣，避免造成後續的困擾。

## 2. Tan Thuan Corporation (TTC) 新順責任有限公司

新順加工出口區是越南第一個加工出口區，該園區主要是與政府合作取得土地使用權，並享有多項稅賦優惠，該土地使用權至 2041 年，且旁邊擁有一個港口，可容納兩萬噸的船，目前廠商主要招商對象為高附加價值的輕工業產業才能進駐設廠，投資行業類別前五項為：高科技軟體、電子零件、精密機械、紡織成衣、塑膠，而目前園區所能提供的產品包含倉庫、廠房、辦公室及客製化產品，且正在經歷投資轉型。

新順加工出口區於 1991 年成立，佔地 300 公頃，總共有 22 個國家，249 家企業投資於此，也是越南目前最成功的加工出口區，在此加工出口區擁有四大投資優勢：

- (1) 人力資源充沛：越南的人口紅利，帶動整個園區的人力發展。
- (2) 基礎建設完善：擁有穩定的供電、供水、網路我、消防、汙水處理、保安、防洪、宿舍、幼兒園、銀行、活動中心等等，猶如一個小型生活圈。
- (3) 單一窗口服務：HEPZA 提供各國專屬的服務，無需面對過多的窗口，有利溝通。
- (4) 理想生活環境：位在胡志明地區，生活便利有助於外商快速適應生活。

坐著遊覽車參訪園區，廠區內的廠房看起來有點歷史，有些土地還在招商，猶如早期台灣的加工出口區，彷彿越南正在經歷台灣經濟起飛的年代，目前園區也持續招商、擴張，為更多的外資企業服務，越南未來商機無限。

### 3. Indovina Bank Ltd. (IVB) 世越銀行

世越銀行(IVB)是越南第一家合資銀行，成立於 1990 年 11 月 21 日，由越南工商股份商業銀行(Vietinbank)和台灣國泰世華銀行 (CUB)合資成立，雙方各持股 50%，提供廣泛的金融產品和服務，包括存款、貸款、支付服務、信用卡和其他金融解決方案。作為越南金融體系的一員，世越銀行致力於支持個人和企業和金融需求，並在越南國內及國際間建立了良好的業務聲譽。而 Vietinbank 是當地最大的商業銀行，在越南有很多的網絡、人脈等，使國泰世華擁有豐沛的當地資源，惟因為是持股 50%，因此在銀行的決策上均須考慮兩位股東的利益。

本次參訪實際蒞臨世越銀行的分行，越南的銀行很有趣，都會把存款利貼個告示牌在大門口，世越銀行目前的存款利率為 5.9%，這存款利率看似很高，但以越南當地金融發展來看，現階段為偏低利率，以前存款利率甚至可達 20%，因此據說很多外派當地的台商都一定會在越南存大筆錢，以賺取這個無風險的被動收入，此外在越南存美元是 0 利率的。

參觀完一樓營業大廳後，便與世越銀行劉俊豪總經理及 IVB 通路運營處處長賴慧珊 Michelle 進行交流，目前 IVB 員工大約有 850 名上下，其中台幹有 9 位，均為國泰世華選派的員工，而學員們對於合資經營的策略有非常多的疑問，尤其是股權的問題，因為對 IVB 來說，如同有兩個媽媽，在做決策時必須顧及公平，因此就算台幹身上流著的是國泰世華的血，但是在決策時還是要以 IVB 銀行的最大利益著想，不能偏頗任何一方，合資經營的經營哲學不如想像中的簡單，必須具有更全面的思維。

最後劉俊豪總經理送給我們一句話「成功不能複製，有的只是不一樣的成功。」，台灣成功的銀行經營經驗，搬來越南不一定受用，都得打掉重來，以摸索出自己的成功方程式，而劉總也是 ITDP 的大學長，期勉各位學員思考為什麼金融研訓院要開辦此計畫，並將所學及經驗好好的帶回實務方面，為經營海外分行做好萬全的準備。

#### 4. Pegatron Vietnam Company Limited 和碩聯合科技越南廠 (PVN)

這次參訪由和碩越南陳總經理分享 PVN 發展現況，會中談及因中美貿易摩擦供應鏈移轉，越南政府把握商機非常積極在招商，各大型電子廠因受越南政府鼓勵紛而至北越設廠，目前韓國及台灣是比較積極的國家。另 10/16 越南總理范明政和來自全球的外商投資企業碰面，表達越南政府非常重視經濟發展，強調越南政府不會主動擴張政治及經濟勢力，主張”Reliable、peace and safe”，將繼續創造有利條件，創建安全、透明、極具競爭力的經商和投資環境，讓外國投資者能安心地在越南長期穩定投資發展。

和碩全球佈局，同時以 China+1 的政策，提供客戶更有彈性的選擇，而非只是中美供應鏈脫鈎的角度思考。PVN 2019 年決定至越南海防設廠，2020 年開始啟動，是海防省最大的台商，目前座落的園區是跟比利時開發商合作，投入資金約 1.9 億美元，後續尚有第二波的擴大投資 Deep C 產業園區佔地面積將高達 346,330 平方米。工廠建置共 11 個廠房，分為 4 期開發，目前已完成一二期的開發。2022 年 9 月量產，產品主要以消費型電子為主。

PVN 定位為 5G 傳輸+AI 檢測+智能製造，是和碩集團第 2 個垂直整合、智能運用之智慧工廠（第 1 個在新店），對於提昇生產效率及品質檢測有很大的幫助，工廠自動化程度高，可大幅節省人力，公司本身導入後，日後亦可推導到外部廠商的運用。提到廠商在越南遇到的困難與挑戰，主要集中在關於基礎建設電力、綠能規劃。有關如何因應 ESG 議題及 CBAM 因應策略，PVN 目前來自品牌客戶的 ESG 要求，主要為 2030 年前全面使用綠電，至於減碳措施則配合集團的 policy 已陸續在做。PVN 關注綠電，目前五座廠房屋頂都建置太陽能發電板，預計年底完成年發電量 370 萬瓦，也研議買入綠電以及備足發電機以因應特殊狀況，集團內部亦目標於 2030 年達到綠電 100%，集團內部碳排放都須申報與被列管，但推動供應鏈減碳並不容易，達成零碳排是世界趨勢，不管是越南還是台灣都還有很多有待耕耘突破的瓶頸。

## 5. State Bank of Vietnam (SBV)

State Bank of Vietnam 是越南的中央銀行，成立於 1951 年，負責管理和監督該國的貨幣政策、金融體系穩定以及金融機構的運作，在越南金融體系中扮演著關鍵的角色，其職責包括發行貨幣、維護通脹穩定、監管金融機構以及制定和執行國家的金融政策。

本次參訪越南中央銀行，越南央行的建築可以回溯至法國統治越南時期，該棟建築 1928 年由法國人興建，融合了西方的圓頂造型及伊斯蘭的裝飾，同時依在地的天候，具有防風及遮雨的功能，當初興建時主要為法國 Indochina Bank 的總部所使用，建立以法國殖民中南半島的金融中心，目前越南央行行長及主要主管仍在該棟建，但在河內及胡志明市亦有其他辦公室供行員使用。

進入越南的央行後由身穿奧黛的解說員為我們講解越南貨幣發展的歷史，該總部裡面的一樓大廳為一個小型貨幣博物館，收藏著越南各時期的貨幣，法國殖民以前，銅製貨幣為越南主要流通的貨幣，而越南語的「Đồng」的本意是銅、青銅，久而久之人們便慣於以「盾」來當作越南貨幣單位名稱，二次世界大戰後，越南脫離法國獨立，越南並於 1951 年成立央行並於隔年首次發行越南盾。

越盾發展至今，目前越南皆使用紙鈔，其材料為聚合物，易於保存及防偽，銅板目前已無人使用。這次的越南參訪行程也仔細地端詳了越盾，1 越盾大約是 0.0013 新台幣，而越盾換台幣最快的計算方式便是越盾去尾數三個零乘以 1.3。

另外，SBV 有安排一堂「金融數位支付趨勢分析」課程，由 Ms. Le Phuong Linh 擔任講師，介紹越南目前的數位支付以及相關法規；數位轉型是全世界的趨勢，特別在疫情期間，更需要非接觸式交易，在疫情逐漸過去或許消費者也開始習慣使用電子支付方式。該行提到越南的電子支付帳戶資料於 2020 時為 100.42 萬至 2022 年已成長至 150.2 萬戶。非現金支付的主要管道為電子錢包(E-WALLET)31%，與資金轉帳(21%)，如果是透過 POS 機的零售交易紀錄顯示目前有 42%的交易透過現金，29%為電子錢包，19%是信用卡，顯示越南民眾越來越習慣電子支付交易。

公部門也透過電子交易來收入海關手續費用、註冊公司稅，醫療與教育方面的費用也以電子支付形式交易，目前醫療體系的費用有 63.8%是透過非現金交易，若是公立醫院或是大學已達 88%是透過非現金交易支付費用。

**Q&A** 時間有人提問目前的數位支付可以為純網銀嗎?或是外國數位支付的競爭對手如何進入越南市場?或是虛擬貨幣問題，講師回答相對保守；講師提及普惠金融才是目前越南政府推廣數位支付主要的目標，目前透過手機數位支付帳戶的成長速度遠高於銀行帳戶，透過推廣數位支付能使偏鄉的人享受到金融交易的便利性才是目前越南政府所預期達成的目標。

本次考察也趁機觀察越南目前數位支付的發展現況，發現目前普及率確實不高，還有很多都是使用現金交易，尤其是觀光客所在區，通常要殺價的商品或是在夜市裡，還是都只能現金支付。

## 6. Vietnam Banks Association (VNBA) & BIDV Training and Research Institute

BIDV Training and Research Institute 是越南投資發展商業銀行(BIDV)的培訓機構，其主要使命是提供高質量的培訓和研究，以支持銀行內部人員的專業發展和知識更新。機構致力於提供各種培訓課程，包括金融、銀行業務、風險管理等，以確保銀行員工保持在不斷變化的金融環境中所需的技能和知識。通過 BIDV 培訓研究所。BIDV 能夠積極推建員工的專業發展，以應對現代金融業的挑戰。

繼參觀國家銀行瞭解越南盾的發展歷程及未來數位支付的發展藍圖後，我們前往越南投資發展商業銀行位於河內的培訓研究院，由越南銀行公會會長接見學員，並邀請在金融界具有 30 多年經歷的越南投資發展商業銀行首席經濟學家 Dr. Can Van Luc 與學員分享越南金融概況與企金業務要點，重點如下。

- 越南銀行體系：
  - (1) 越南金融體系以 Banking(銀行)及 non-Banking(財務公司、信用基金及租賃公司)體系為主要，佔總金融體系之資產規模(銀行、證券、債券、保險及其他非正式金融體系)的 68.7%，證券體系占 24%、債券占 6.5%、保險占 0.8%。
  - (2) 除了主要的四大銀行(BIDV、VietcomBank、VietingBank 及 AgriBank)外，尚有 31 家商業銀行、2 家政策性銀行、50 家外商銀行分行、66 家外商銀行辦事處、1,180 家信用基金、16 家財務公司、10 家租賃公司等。
  - (3) 受限於越南當地法規，外資持有越南銀行股權上限為 30%。
  - (4) 越南銀行業挑戰：NPLs 增加、CAR 仍須提升、風險控管仍須改進(目前仍為 Basel II)及公司治理尚須提升。
  - (5) 越南銀行業之企業金融主要商品為：現金收付、一般營運週轉目的之貸款、保證業務、外匯及資本市場服務、供應鏈融資等。
  - (6) 越南企業存款佔總存款比率為 41%(由 28 間上市銀行之數據計算)。
  - (7) 企業貸款佔總貸款之 60%，個人貸款佔總貸款之 40%。
  - (8) 房屋貸款佔總貸款之 21.7%，其中 67%為一般房屋貸款，33%為土建融。



(9) 越南銀行降低 NPL 的方式：將 NPL 賣給 VAMC(越南資產管理公司)、債務重組、擔保品處分、法院訴追(通常為冗長的審理過程)等。

(10) 擔保品種類包含土地使用權、存款證明、黃金、船舶、飛機、股票債券等，其中房屋(不含土地)佔總擔保品的 65%。

● 越南保險體系：

(1) 保險公司及再保險公司共有 69 家。

(2) 截至 2021 年保險市場規模約佔越南 GDP 之 2.3%。

(3) 2005 年至 2022 年的平均保費年成長率為 20.5%。

● 越南證券體系：

(1) 越南的股票市場佔整體金融體系總資產的 24%，目前在越南有兩個股票交易所，分別為胡志明市的證券交易所及河內市的證券交易所

(2) 88 家證券公司、44 家基金管理公司、19 家保管銀行、90 家投資基金公司等。

(3) 截至 2023 年 9 月底，越南證券市場規模約為越南 GDP 的 63.1%。

(4) 越南證券投資戶約為 780 萬戶，其中 4.5 萬戶為國外投資戶。

Dr. Luc 不僅對越南金融現狀瞭若指掌，也有多次拜訪台灣經驗，並熟悉 ITDP 培訓要旨，因此在解說過程中經常融入台灣金融資訊加以說明；此外，Dr. Luc 也不吝分享其對目前越南金融體系優缺點的想法並鼓勵學員思考，如政府要求銀行對特定產業客群的放款利率上限之利弊、50-50 合資銀行的優劣點等，同時也透過交流台灣金融現況，讓學員能透過比較，更了解台灣與越南金融業的雷同與差異之處。因為股票等資本市場尚未發展成熟，企業資金高度倚賴銀行借款，銀行對整個越南經濟發展佔有舉足輕重之地位，四大國有銀行市佔率為 40%，其餘由當地商業銀行、外國全資銀行、外資銀行在越分行、金融公司分佔。近年來越南保險市場成長相當快速，壽險保費收入年成長率約有 20.5%，而產險則為 17.4%。2021 年越南保費收入佔整體 GDP 為 2.3%，低於泰國 4.8%、馬來西亞 3.9%；台灣保費收入則佔 GDP 約為 12.8%；顯示越南保險市場仍有發展空間。

經由 Dr. Can Van Luc 深入淺出的講解，讓我們能從法規面、實務面、經營面，全方面去了解越南金融業的發展現況，尤其是銀行業在金融產業所扮演的角色。雖然對台資行來說看似競爭激烈，但越南具有政治相對穩定、中產階級人口比重增加、尚具市場規模、人力成本低廉、FTA 等優勢，未來台資行要如何運用自身的特點搭配越南的優勢乘風而行是海外分行的首要課題，雖然銀行業在越南仍面臨借款人財務透明度較低、著重 Cash-flow based lending、產業競爭加大、法規不完善、缺乏技術性人才、不良債權處分時間太長等諸多挑戰，但以大方向而言，仍具有相當多優勢與機會。

## 7. Banking academy, Vietnam (BAV)

Banking Academy of Vietnam 是所專注於培養和培訓越南金融領域專業人才的學術機構，成立於 1963 年，該學院的使命包括提供高質量的教育和培訓，以支持越南金融體系的發展和現代化。越南銀行學院的課程範疇涵蓋金融、銀行業務、風險管理等領域。致力於培養學生在金融職業中取得成功所需的知識和技能。透過持續的學術研究和產業合作，該學院致力於培育具有國際視野的金融專業人才，就像是台灣的金融研訓院。

BAV 為我們安排「越南企業金融的品牌行銷策略」課程，由 Dr. Pham Thu Thuy 擔任講師，首先，課程開始前，先舉辦越南及台灣的金融研訓院雙方簽署合作備忘錄儀式，以持續拓展雙方交流機會，身為 ITDP 的學員能夠見證到這一刻可說是非常的榮幸，感謝 BAV 的課程安排。

Pham Thu Thuy 博士為我們介紹越南企金市場及其中的品牌、行銷定位。截至 2020 年度，越南有 47.9 萬家微型企業、16.4 萬家小型企業、2.4 萬家中型企業、1.8 萬家大型企業。其中微型企業有 45% 是虧損的，小型企業中則有 34% 虧損。這麼多虧損，是否還適合銀行進入呢？由於這些資料來源是稅務機關，而許多企業為了避稅，所以報表會做成虧損或少賺，是故銀行要與之往來的話，要能掌握其內帳。有趣的是，越南對於中小企業的定義與台灣顯著不同：在越南，微型企業的年營收約是 200 億越盾(約 0.26 億台幣)，小型企業則是 200~1,000 億越盾(約 0.26 億~1.32 億台幣)。所以要經營越南市場，顯然也須對其企業區分的定義有足夠的了解。另外，越南的企金業務，有一塊是提供融資給女性經營的企業。為什麼要特別以性別作為區隔呢？一來是要鼓勵女性在工作上發揮，二來則是女性通常還款紀錄較佳，也是參考之一，參訪的當日(10/20)適逢越南的婦女節，可見他們對於女性的權利也相當重視。另外也可以依據企業規模提供差異化的網路銀行服務，提供各式各樣的專案融資，如：太陽能、建築業、醫療業等等，不同的銀行有不同的經營策略，鎖定的客群可能也不同，也因這明確的客群分類，或許可以減少金融市場的紅海利率之戰，

開拓每間銀行自己的藍海市場。

越南銀行業組織架構以客戶群分類，消費金融、企業金融(中小企業)、批發金融(大企業)，再以 VIP 及非客戶分類，由資深 RM 或非資深 RM 專責服務。越南各家銀行近年逐漸發展個人金融業務，企金放款佔總放款部分的比重呈現逐漸減少，以大型銀行為例，企金放款的占比已從 2018 年的 68%，到了 2022 年已經降至 55%，個人金融業務隨著越南經濟起飛，也逐漸成為兵家必爭之地，像是越南新韓銀行買入越南澳盛銀行的零售業務，將消金業務推展至韓國企業及當地越資員工，並推出市場罕見的固定利率房貸業務。

越南企業雖然有著快速成長的國內市場、正在接軌國際市場為基礎，並吸引著眾多國外投資、具競爭力的人口結構、快速的數位轉型等優勢，但同時也面臨著一些威脅及弱勢，像是激烈的競爭、不穩定的經濟情勢、繁瑣的行政程序、企業規模太小、企業缺乏資本、較弱的產品研發能力、較弱的管理效能等。

### 參、心得與建議

越南國有銀行占比已從 2005 年的 60% 下降至 40%，顯示越南政府鼓勵公有企業私有化，朝自由經濟市場邁進。越南市場目前還是處於高速成長的階段，這個餅很大，但目前越南銀行引進外資，仍有 30% 持股之限制，不利銀行引進更多外資以增進資本適足率，仍待政府進一步放寬限制。因此受限於法規，台資銀行及金融業要擴大市占率或增設據點都較為困難，購併似乎成為了較快速的方法；但從 2022 年以來，越南央行以 0 元收購了 3 家越南中小型銀行，加上目前越南當地銀行的資本適足率較低，NPL 比率亦逐漸升高，收購後會不會發生踩雷等問題，都是台資銀行必須權衡的地方。

談到台資銀行擅長的企金業務，在越南推展信貸活動仍面臨一些障礙和困難。具體來說，借款人在可行的商業計劃和抵押資產方面仍然缺乏透明度，公司治理需要改進。對於貸款人來說，由於缺乏可靠的資訊和數據，包括經過審計的財務報表，基於現金流的貸款並不容易。銀行工作人員對供應鏈金融、綠色金融、證券化等新產品的技能、知識和經驗不高；缺乏系統化、清晰的資訊和數據來更新借款人和抵押資產；由於監管執行和合規薄弱，貸款程序複雜，壞帳解決時間長。這些都是在越南當地的台資銀行會面臨到的問題。另外，由於接受到來自報章雜誌的資訊或是聽聞媒體報導，台灣總行審查單位在評估東南亞的案件時，有時會放大檢視可能造成風險的環節，因此，有必要增加實地到海外訪廠，透過直接與當地台商溝通、交流，不只是有助於銀行 KYC 之落實，對於評估客戶信用風險的結果也會更加精準，有助於業務推展。

相較於越南銀行的 E 化加速發展，當地台資銀行的數位金融發展反較為落後，台資銀行須審慎評估是否切入 Retail 市場，要不要做消金業務？要不要在地化建置網銀及 APP？或是繼續深耕利基市場（外資企業及 FI），To be or not to be！都是需要深入考量的問題。

另外，台資銀行在針對越南市場的開發，需要仰賴越南當地人才，尤其是中小

企業市場的客戶關係維護與開發，必需要透過當地 RM 來掌握，爰應長期持續晉用及培養適合的當地員工，才能真正打入當地的市場。在越南經營成功關鍵因素為「In Rome do what Romans do!」，入境要隨俗，要有長期經營管理的決心，以及聘用當地主管及高階主管較能發揮最大管理效能。

越南未來發展之重點包括持續完善法律體系與制度、改善不良放款狀況及銀行整併、強化銀行金融服務量能、風險管理與公司治理等，接軌國際並推動數位銀行。對台資銀行而言，越南金融市場仍有發展潛力，但需多加注意相關業務發展上的風險與挑戰。另外，具備良好的公司文化、公司治理與風險管控是必要的。目前市場上 HSBC 與新韓銀行在越南的表現皆相當亮眼，值得我們從其成功經驗中學習。

越南充滿了商機與機會，但是風險與機會並存，期許台資銀行能在有限的資源下，尋找對自己最有利的方案，伴隨著下一個世界工廠的崛起與成長!

#### 肆、參考資料

1. 2023 年 ITDP 各小組之海外訪查活動摘要報告
2. 2023 年 ITDP 第 4 組之越南市場五年事業發展計畫