評估金融服務業參與新南向政策商機之研究

主持人 中經院研究員王儷容

協同主持人 實踐大學講座教授沈中華

2017/5/22

歷經次貸金融危機後，全球經濟重心曾自歐美移往亞洲。其中，東協表現尤其亮眼，儼然成為亞洲與全球經濟成長新引擎；而且東協各國擁有年輕勞動力的人口紅利，發展潛力備受期待。另一方面，亞洲第一大國中國大陸因經濟下行、產能過剩，導致銀行逾放高漲，再加上大陸近年投資環境改變，經營成本不斷增加，對於我金融業者在當地之營運，帶來強大壓力。因此，不論就風險分散或拓展市場之角度，我金融業必須尋找更多有潛力之市場，新南向政策商機即為其中相當重要之一環。

本文評估金融服務業參與新南向政策商機。新南向政策所包含的國家有 18 個，包含東協 10 國（新加坡、越南、馬來西亞、泰國、菲律賓、印尼、柬埔寨、寮國、緬甸、汶萊）、南亞六國（印度、孟加拉、斯里蘭卡、尼泊爾、不丹、巴基斯坦）、以及紐澳。不過，囿於研究期程限制，以下本文分析內容依照目前可取得資料，進行對東協、印度、澳洲等國家之探討。

（一） 研析我金融服務業在新南向目標國發展概況(包含主要業務成長率及獲利情形）

1. 新南向國整體金融服務業營運環境

對於不論是台商或是銀行、證券、保險等金融服務業而言，GDP 的規模與其成長率皆是選擇對外投資絡角地甚為重要之考量因素。根據吳中書林蒼祥吳明澤等(2016)，新加坡與馬來西亞是屬於發展較為成熟的國家，其整體 GDP 亦相對較高，雖然兩國之經濟成長雖然不是非常高，但相對而言相當穩定。而印尼、泰國則是整體市場規模大於東南亞其他國家，且經濟成長的表現亦略優於新加坡與馬來西亞，有龐大的市場。越南與菲律賓

的經濟發展恰介於新加坡等高所得國家與寮國等落後國家之間，其經濟規模雖不若印尼大，但經濟成長的表現卻較印尼為佳，亦是一個相當有潛力的市場。而緬甸、寮國與柬埔寨則雖是落後國家，但未來仍有相當大的發展潛力，不排除有後發國家的後發優勢。

在收入方面，一個國家的存放款利差大小，對於當地或外資銀行業及證券商融資融券的業務收入而言，相當重要。在東南亞國家中，2014 年新加坡的銀行業利差(5.21%)最大，而馬來西亞(1.54%)與越南(2.91%)則墊底；其餘國家的銀行業利差都超過 3%，依次為緬甸(5.00%)、泰國(4.81%)、菲律賓(4.30%) 與印尼(3.85%)。至於風險部分，銀行業不良貸款率低可以反映該國金融監理、風險管理與整體經濟環境的狀況。就 2015 年東南亞國家中可取得的銀行業不良貸款率來看，以新加坡(0.76%)最低，其次為馬來西亞(1.65%)、菲律賓(2.02%)、印尼(2.07%)、柬埔寨(2.20%)與泰國(2.31%)。

至於證券業相關概況，在 2014 年東南亞國家中，泰國(83.1%)、新加坡(65.2%)、馬來西亞(43.8%)的股票交易總額佔 GDP 比例皆超過 40%，顯示這三國的證券業發展活絡，其次為菲律賓（25.6％）、越南（11.7％）、印尼（10.2％）、寮國（0.2％）與柬埔寨（0.02％）。2014 年東南亞國家中上市公司家數，以馬來西亞(895 家)最多，其次為泰國(613 家)、印尼(506 家)、新加坡(484 家)，與上市公司的資本額交叉比較，顯示新加坡的上市公司平均資本額普遍較其他國家高。至於股票週轉率高代表該國的股票交易換手率高，亦代表股票交易較為熱絡，2014 年東南亞國家的股票週轉率以泰國(79.2%)最高，其次分別為越南(50.6%)、馬來西亞(29.9%)、新加坡(26.8%)、印尼(23.6%)、菲律賓(17.6%)

2. 我金融服務業於新南向國發展概況

根據金管會資料，國銀在東協地區的菲律賓、新加坡、越南、馬來西亞、泰國等 18 個國家地區皆設有據點，2015 年上半年國銀在東協地區獲利合計 35 億元，全年合計共 81 億元；到了 2016 年，上半年國銀在東協獲利合計約新台幣 50 億元，法人估計 2016 年全年獲利可突破 100 億元。

由於人民幣貶值，拖垮國銀大陸分行獲利，國銀開始將獲利重心寄望在北美地區與東協地區。如果進一步以區域來看，國銀在東協地區中，以新加坡地區獲利動能相對強勁，2016 年上半年合計約 25 億元，其次則是越南，2016 年上半年合計獲利約 9 億元。

至於我國金融服務業之海外佈局，王儷容(2016)指出，就我國銀行業而言，除了最熱門、據點最多的中國大陸及香港外，以東協為例，我銀行以分行形式設立據點部分，以新加坡及越南為最多；其次，在菲律賓及柬埔寨等國家，則分行與子行型式各有斬獲；近來頗受青睞之緬甸，則大多仍以辦事處型式呈現。相較銀行積極佈局海外市場，仔細觀察我國證券業及

保險業的對外發展，在東協國家中，證券業者僅有凱基證券於新加坡，以及元大寶證券來於泰國、印尼、越南、柬埔寨四國設有據點；而保險業者則於越南、馬來西亞、泰國、印尼、菲律賓五國設點，其中，越南據點最多，壽險(國泰、富邦、南山、新光)與產險(國泰、富邦)業者皆有，但在後四國僅見(富邦)產險業者布局。

(1)台資金融服務業在印度發展概況

我國銀行業者中，目前僅中國信託商業銀行在印度設有兩家分行，兆豐國際商業銀行及台灣銀行則設有代表人辦事處，詳如【表 1-1】。

1991 年印度推動經濟改革，採行開放政策，廣邀國際企業投資印度。中信銀考量印度市場人力充足、成本低廉，台商極有可能進駐，因此提早布局，於 1996 年 4 月即在新德里設立了分行。但沒想到台商不僅姍姍來遲，而且大多以銷售辦事處的形式切入印度市場，少有融資需求。因此，中信銀新德里分行成立以來，一直以印度當地企業為主要客戶，提供融資、存匯款等企業金融服務。但由於印度央行管制繁多，徵信制度不健全，且對授信有種種限制，所以該分行以提供中小企業融資為主，且要求徵提十足擔保品。

王儷容、王嘉緯、盧淑惠、與蘇秋惠(2015)指出，在耕耘 14 年後，中信銀決定進一步擴展當地金融市場，又於 2012 年 6 月在印度南部臨近清奈(Chennai)約 37.5 公里處的斯里伯魯德(Sriperumbudur)設立分行，結合位於印度北部的新德里分行，串聯印度南北營業據點，共同為台商及當地企業提供更完整之存款、放款、外匯、保證等各項金流服務及融資規劃。兆豐銀行亦看好印度經貿發展潛力，於 2008 年 12 月在孟買設立代表人辦事處，而台銀則於 2014 年 6 月設立孟買辦事處。

在聯貸案方面，舉例而言，中信銀曾於 2013 年 1 月成功統籌主辦中鋼旗下 100%持有股權的中鋼印度公司(China Steel Corporation India Pvt. Ltd.)6 年期 1.1 億美元聯合授信案，此聯貸案由中信銀主導，兆豐銀行、臺灣銀行、合作金庫、台新銀行等行庫共同主辦，並由中信銀擔任管理銀行，其他參貸金融機構包括彰化銀行、華南銀行、玉山銀行、上海商業儲蓄銀行及土地銀行。

【表 1-1】台灣銀行業者在印度之布局

銀行	布局現況	原始開業時間(YY/MM/DD)
中國信託	新德里分行	1996/04/04
	清奈(斯理伯魯德)分行	2012/06/06
兆豐	孟買代表處	2008/12/02
台銀	孟買代表處	2014/06/16

資料來源：本研究整理

(2)台資金融服務業在越南發展概況

王儷容、顏慧欣、李淳等(2011)指出，我銀至越南設點與台商至越南的投資有極大的相關性。我國對越南投資大致始於 1990 年，而我銀至越南設點亦是如此。越南是東協六國中，我銀最積極發展的區域，亦是東協六國中，我國銀行設點最多的國家，從 2005 年開始，我銀在越南的設點蓬勃發展，尤以國泰世華在越南之據點拓展快速，該行除了有茱萊分行，還有子行世越銀行，合計擁有 36 個據點，堪稱國銀「越南王」。國泰世華銀雖據點多，但為擴大服務網絡，仍與越南工商銀行合作，推出匯款專案，主打上午匯款、下午收款；此模式彰銀也複製，與越南農業銀行合作匯款業務，但客層鎖定勞工，匯款須隔日領取。至於較無法在據點上取得突破的台新、京城、大眾、元大、萬泰等銀行，則攜手國際匯款公司，承作匯款業務。

徐遵慈(2014)發現，台灣銀行業、保險業自 1990 年中期即追隨製造業前往越南布局，使得越南成為我銀行、保險業者在中國大陸以外最積極活躍之之市場。其中，繼慶豐銀行為我國第一家在越投資 100%之銀行，1993 年在河內市設立分行以後，其餘銀行陸續赴越設立分行或合資成立銀行，如世華銀行與越南工商銀行合資設立世越銀行等，迄今各台資銀行分行與代表處已遍布越南各主要省份與大型城市。在保險業方面，則包括國內主要產險公司與壽險公司多已在越南設立分公司或辦事處，提供台商保險服務。近年國內證券公司亦開始併購越南券商。國內的銀行、保險業在越南設立營業據點的數量更遙遙領先在東協其他國家市場的數量，詳如【表 1-2】。截至目前，我國銀行設立之子行（及其分行）、分行、代表處等家數合計超過 50 家，目前尚有 10 家銀行提出設立 12 家分行或代表處之申請案，因越南政府認為我業者設點已趨飽和，因此遲遲未核發證照。

【表 1-2】台灣金融服務業在越南之布局

機構類別	機構名稱	設立類型
銀行	第一商業銀行/河內，胡志明市	分行
銀行	華南商業銀行/胡志明市	分行
銀行	華南商業銀行/河內	代表辦事處
銀行	上海商業儲蓄銀行/同奈	分行
銀行	台北富邦商業銀行/平陽，河內，胡志明	分行
銀行	國泰世華商業銀行/茱萊	分行
銀行	國泰世華商業銀行(世越銀行)	子行
銀行	國泰世華商業銀行/胡志明，河內	代表辦事處
銀行	兆豐國際商業銀行/胡志明	分行
銀行	台灣新光商業銀行/胡志明市	代表辦事處
銀行	聯邦商業銀行/胡志明市	代表辦事處

銀行	永豐商業銀行	代表辦事處
銀行	永豐商業銀行/胡志明市	分行
銀行	玉山商業銀行/同奈	分行
銀行	玉山商業銀行/胡志明市	代表辦事處
銀行	中國信託商業銀行/越南	代表辦事處
銀行	中國信託商業銀行/河內	代表辦事處
證券	元大寶來證券（第一聯營證券）/越南	參股
證券	元大寶來證券/胡志明，河內	分行
保險	國泰人壽/河內，峴港，芹苴，同奈，海防	分公司
保險	國泰人壽/胡志明市	子公司
保險	國泰產險/河內	分公司
保險	國泰產險/胡志明市	子公司
保險	南山人壽/河內	辦事處
保險	新光人壽/河內	辦事處
保險	富邦人壽/胡志明市	分公司
保險	富邦人壽/河內	子公司
保險	富邦產險/胡志明市	子公司
保險	富邦產險/河內，平陽，同奈	分公司

資料來源：本研究整理

(3)台資金融服務業在印尼發展概況

中國輸出入銀行(2016)指出，根據國際信評機構 Moody's 報告，印尼銀行體系由 120 家商業銀行與 1,837 家農村銀行組成，以商業銀行為主體，包括 4 家國營銀行、79 家民營銀行、14 家合資銀行、8 家外商銀行及 26 家地區性開發銀行；2015 年底印尼銀行體系之總資產達印尼幣 6,133 兆元（約 4,450 億美元)，占該國 GDP 比重約為 52%。該國銀行法於 1998 年亞洲金融危機後重新修訂，並由金融服務管理委員會(Ototitas Jasa Keuangan；OJK)加強相關監理措施，如限制銀行單一股東持股比率、增加外國專業金融機構投資以改善民營銀行之管理，及依國際金融市場實務逐步訂定相關金融監理規範等。

印尼商業銀行家數眾多，根據 Moody's 報告，前 5 大銀行占銀行體系總資產比重為 50%，相對於為數眾多之中小型銀行，在利率競爭及獲利表現方面占有較大優勢；另 Bank Mandiri、Bank Rakyat Indonesia、Bank Negara Indonesia 以及 Bank Tabungan Negara 等 4 家國營銀行資產市占率亦高達 40%；若以存款與放款而言，前 5 大銀行之存、放款市占率分別高達 51%與 48%（4 家國營銀行存、放款市占率亦分別達 40%與 38%），銀行體系集中度偏高。

目前台灣僅有中國信託在印尼設立子行，國內的第一銀行與兆豐銀行則由於印尼不開放外資設立新據點，而評估是否透過併購或參股投資方式布局印尼，如【表 1-3】所示。由於目前印尼外資持股上限限定為 40%，台資銀行若在印尼併購，不一定能取得控制性股權，近來已有兩家國際銀行因此而中斷印尼銀行併購案。

王儷容、王嘉緯、盧淑惠、與蘇秋惠(2015)指出，考量東協及印尼經濟成長穩定、存放款利差空間接近 5%，加上印尼人口眾多、存放款規模成長速度快等因素，2015 年 1 月 6 日國泰金控宣布透過旗下國泰人壽投資印尼 PT Bank Mayapada 40%股權。國泰金控已與 Bank Mayapada 既有股東簽訂股權買賣合約，交易總價金共約 3.52 兆印尼盾(約合 87 億新台幣)。由於國泰金控該次參股已達印尼外資參股最高 40%之限額，因此無法進一步增加持股並取得 Bank Mayapada 的控制權，但透過該次投資，不僅可為集團貢獻穩定的投資報酬率，也為後續進一步深入經營及投資印尼與東南亞市場尋得強力的合作夥伴。

另外，上海商業儲蓄銀行亦已於雅加達設立代表人辦事處。至於證券，則由元大寶來設有子公司及分公司；而保險則是富邦產險於雅加達設立辦事處。

【表 1-3】台灣金融服務業在印尼之布局

機構類別	機構名稱	設立類型
銀行	上海商業儲蓄銀行/雅加達	代表辦事處
銀行	國泰世華商業銀行/雅加達	代表辦事處
銀行	國泰世華商業銀行/投資印尼 PT Bank Mayapada（TBK）40%股權	參股
銀行	中國信託商業銀行(印尼)	子行
證券	元大寶來證券/印尼	子公司
證券	元大寶來證券/PIK，泗水	分公司
保險	富邦產險/雅加達	辦事處

資料來源：本研究整理

(4)台資金融服務業在泰國發展概況

中國輸出入銀行(2016)指出，根據國際信評機構 Moody’s 報告，泰國銀行體系由 39 家銀行組成，銀行類型包括 31 家商業銀行(含 16 家外商銀行)及 8 家專業金融機構（Specialized financial institutions；簡稱 SFIs）組成，SFIs 均屬泰國政府設立之專業銀行，包括泰國輸出入銀行、泰國中小企業發展銀行、儲蓄銀行、農業銀行、住宅銀行等，主要任務係配合政府政策，促進產業及經濟發展。截至 2016 年 2 月底止泰國商業銀行

及國營 SFIs 之資產市占率分別為 74%及 26%。泰國銀行體系存有高度集中現象，以資產規模而論，前 5 大銀行依序為 Bangkok Bank、Krung ThaiBank、Siam Commercial Bank、Kaslkornbank 及 Bank of Ayudhya，根據 Moody's 報告，前 5 大銀行資產合計占銀行體系總資產之 55%；另若以放款及存款而言，前 5 大銀行之放款及存款市占率合計亦分別高達 51%及 55%，形成明顯寡占市場。

目前台資銀行在泰國僅有兆豐銀行設立子行，如【表 1-4】所示，其他第一銀行、國泰世華、中國信託與上海商銀等則在曼谷設有辦事處，比較特殊的是，中國輸出入銀行（以下簡稱輸出銀）在曼谷亦設有辦事處，由於目前泰國收緊銀行管控，暫不核發辦事處與分行執照，因此其他銀行仍處觀望狀態。

兆豐銀行為國內最早前往泰國布局的金融機構，1947 年便以「中國銀行」之名設立曼谷分行，2005 年曼谷分行改制為在泰國 100%投資之子公司，並更名為「中國商銀大眾股份有限公司」，其後 2006 年再更名為「兆豐國際商業銀行大眾股份有限公司」。回顧兆豐在泰國之發展，由於設立當時二戰甫結束，國民政府與泰國政府關係良好，加諸當時國內較無具備實力能於海外設立分行之銀行，因此兆豐當時在泰國設立分行較為順利，目前是泰國二家外銀子行之一，也是最早在泰國設立子行的外商銀行。相較而言，一銀、國泰、上海商銀與中信等銀行在設立時須面對較為嚴謹的金融法規與較激烈的市場競爭，其難度與門檻皆已大幅攀升。由於兆豐泰國子行為依據泰國財政部核發之全功能營業執照銀行(Full Banking Business License)，因此其可從事之業務與服務範圍甚廣，包含所有本外幣的存放款與匯兌業務，憑藉在泰國多年耕耘累積的基礎，兆豐在泰國已發展出獨特服務，詳如【表 1-4-1】所示。

在輸出銀方面，為配合政府「商品出口轉型行動方案」下之「軸心市場輻射」策略，分散海外貿易市場，選定以泰國作為軸心服務之據點，在曼谷成立代表人辦事處，並於 2015 年 12 月 21 日開幕。事實上，輸出銀深耕東南亞地區多年，過去曾分別在印尼雅加達及馬來西亞吉隆坡設有代表人辦事處，惟於階段性任務完成後予以裁撤。但鑒於目前東協市場重要性日漸增加，以及配合政府帶領金融業者打「亞洲盃」之政策，決定從泰國曼谷重新出發，主要是考量泰國地處中南半島中心地帶，是整個東協的心臟。未來泰國曼谷代表人辦事處除蒐集當地國法令規章、金融相關商情與資訊，提供台商客戶服務外，亦將積極拜訪在地廠商，推介該行輸出貸款、保證及輸出保險業務。

至於國內另一優良券商凱基證券，則選擇於曼谷設立子公司，開拓當地業務。保險部分，則有富邦產險設立辦事處。

【表 1-4】台灣金融服務業在泰國之布局

機構類別	機構名稱	設立類型
銀行	第一商業銀行/曼谷	代表辦事處
銀行	上海商業儲蓄銀行/曼谷	代表辦事處
銀行	國泰世華商業銀行/曼谷	代表辦事處
銀行	中國輸出入商業銀行/曼谷	代表辦事處
銀行	中國信託商業銀行/曼谷	代表辦事處
銀行	兆豐國際商業銀行/曼谷	子行
證券	凱基證券/曼谷	子公司
保險	富邦產險/曼谷	辦事處

資料來源：本研究整理

【表 1-4-1】兆豐泰國子行之業務項目與服務特點

項目	業務	內容
業務範圍	放款	包括透支、貼現、周轉放款、外銷放款、購料放款、開發保證函、開發 Stand-by L/C 及應收帳款承購業務。
	存款	包括泰幣、美元活存、支票存款、定存及薪資轉帳業務。
	外匯	包括進口開狀、託收、出口押匯及託收業務。
	匯兌	包括匯出匯款業務(含美元、日幣、歐元等)、匯入匯款業務(含匯入美元及其他外幣，或向台灣國內分行以新台幣買泰幣後直接匯入泰幣)、外幣現金及旅行支票兌換等
服務特點	1. 授信方面：可承做應收帳款線上融資、泰勞貸款、個人房屋貸款，授信項下擔保品可在台提供。 2. 匯款業務：可辦理泰勞匯款。 3. 可提供網路銀行服務，可查詢利率、匯率、帳戶餘額、銀行內轉帳功能。 4. 員工通曉中文，業務溝通無障礙， Home Staff 主導業務，方便台商往來。 5. 作業具彈性，服務內容台商熟悉瞭解，溝通無障礙。 6. 作業處理效率高，可為客戶爭取時效，增進客戶利益。 7. 對台商來泰投資應注意事項，銀行可為諮詢單位，提供建議等。	

資料來源：中華民國對外貿易發展協會及台灣金融研訓院(2013)，前進東協拓展新興市場─台灣金融業新商機、兆豐銀行網站；王儷容、王嘉緯、盧淑惠、與蘇秋惠(2015)整理。

(5)台資金融服務業在馬來西亞發展概況

我銀在馬國設有分支機構的亦僅有國泰世華、兆豐商銀以及中國信託銀行，據點極少；另外，我國之富邦產險在吉隆坡檳城則設有辦事處，詳如【表 1-5】所示。王儷容（2011）提及，馬國央行官員認為國內經濟規模不大，所需銀行已經足夠，故新增之執照數目有限，我國銀行爭取較為不易。加以我國若欲發展回教銀行，即伊斯蘭金融業務，因其門檻很多，如需為國際性大銀行、需有專業、需持續注資等，我國銀行難以符合全部要求。再加上須以子行方式營業，銀行須投入較高的成本，故至今仍無我國業者大肆投入。事實上，馬國乃回教世界之西方世界，許多地方不符回教律法之規定，銀行擔心屆時若銀行與客戶產生債權債務等爭端，而需進行仲裁時，銀行可能無法收回不良放款。

在馬國，納閩島上之外資銀行(如我國國泰世華及兆豐銀行之分行)屬於境外銀行，歸 Labuan Financial Services Authority 監管；境外銀行若要做實務操作，只能在該島上進行；至於在馬國其他境內，則僅能從事行銷活動(如洽談等非實務操作)。由於納閩島係地處搭船需達兩小時之外島，可做境外銀行業務之對象相當有限；可見，馬國對其本地銀行仍是不遺餘力地進行保護。此外，有關當地銀行經營之障礙尚包括：蘇比克分行規定，銀行聘僱當地人為銀行員工需達一定比例等。

【表 1-5】台灣金融服務業在馬來西亞之布局

機構類別	機構名稱	設立類型
銀行	國泰世華商業銀行/納閩島	分行
銀行	國泰世華商業銀行/吉隆坡	行銷服務處
銀行	兆豐國際商業銀行/納閩	分行
銀行	兆豐國際商業銀行/吉隆坡	行銷辦事處
銀行	中國信託商業銀行/吉隆坡	代表辦事處
保險	富邦產險/吉隆坡，檳城	辦事處

資料來源：本研究整理

(6)台資金融服務業在菲律賓發展概況

台商對菲律賓的投資鼎盛期在於 1990 年，1990 年當年度高達 158 件，1991 年仍有 109 件之規模，但自 1991 年之後，投資件數急遽減少，往後每年之投資件數皆不及 50 件，不過根據王儷容（2011）文中提及，根據經濟部投資事業處報告顯示，實際投資應略高於統計。其中主因台灣業者若投資會受到外資比例限制之行業，此時便會使用菲人的名義來進行投資；其二因若干大企業為節稅，透過「租稅天堂」，再轉來菲國投資。

有關本土銀行在菲設立據點部份，除了國泰世華分別以參股(菲律賓中華銀行)及設立分行，以及中國信託以子行方式在此設立據點外，其他包括合作金庫兆豐銀行皆為分行型態。在保險部分，則有富邦產險分別設有分公司及辦事處，詳如【表 1-6】所示。

【表 1-6】台灣金融服務業在菲律賓之布局

機構類別	機構名稱	設立類型
銀行	合作金庫商業銀行/馬尼拉	分行
銀行	國泰世華商業銀行/馬尼拉	分行
銀行	國泰世華商業銀行(菲律賓中華銀行)	參股
銀行	兆豐國際商業銀行/馬尼拉	分行

銀行	元大銀行(併購菲律賓東洋儲蓄銀行)/菲律賓	子行
銀行	中國信託商業銀行/菲律賓	子行
保險	富邦產險/馬卡迪	分公司
保險	富邦產險/馬尼拉	辦事處

資料來源：本研究整理

(7)台資金融服務業在柬埔寨發展概況

我國銀行業者中，目前已有第一銀行、兆豐銀行與合作金庫銀行在柬埔寨的金邊設立分行，對台商提供各項存款、放款、換匯及貿易融資等服務，另外上海商銀也已在金邊設立辦事處。其中第一商業銀行除在金邊設有分行，還有四個支行；兆豐國際商業銀行亦有金邊分行及一個金邊機場支行，另外，奧林匹克支行也獲准在 2015 年初開業。此外，本國銀行已有兩家透過併購方式布局柬埔寨，玉山銀行在 2013 年 3 月 22 日以 69.3 百萬美元，購買柬埔寨聯合商業銀行(Union Commercial Bank Plc.) 70%的股權，後來持續加碼拉高參股比例，於 2016 年 6 月收購剩餘股權取得 UCB 百分之百股權及經營。一旦年底完成股權買賣，玉山銀在柬埔寨將成台資銀行中，銀行規模最大、員工數最多、分行家數最密集的銀行。

國泰金控則在 2013 年 9 月 16 日透過旗下國泰世華商業銀行，買下原本轉投資七成的柬埔寨 SBC 銀行(Singapore Banking Corporation Limited) 剩餘的 30%股權，投資金額約為 1,141.8 萬美元，因此 SBC 銀行成為國泰世華銀行百分之百持股的子銀行。2013 年 11 月 19 日，金管會銀行局已核准國泰世華銀申請將 SBC 銀行更名為國泰世華(柬埔寨)股份有限公司。合計國銀目前在柬埔寨當地已有 30 多處據點。除了設立商業銀行據點，瞄準柬埔寨廣大而金融服務未被完善滿足的小微企業，台灣中小企銀也預計在柬埔寨設立微型金融機構。詳如【表 1-7】所示。

【表 1-7】台灣金融服務業在柬埔寨之布局

機構類別	機構名稱	設立類型
銀行	第一商業銀行/金邊	分行
銀行	合作金庫商業銀行/金邊	分行
銀行	上海商業儲蓄銀行/金邊	代表辦事處
銀行	國泰世華商業銀行(收購柬埔寨的 SBC 銀行 100%的股權，總計有 16 處據點)/金邊	子行
銀行	兆豐國際商業銀行/金邊	分行
銀行	玉山商業銀行(收購 UCB 的 100%股權) /金邊	子行
證券	元大寶來證券/柬埔寨	子公司

資料來源：本研究整理

(8)台資金融服務業在緬甸發展概況

緬甸剛開放時，本國銀行到緬甸設置辦事處主要目的為蒐集資料、瞭解當地的金融情況，以評估未來發展策略，目前我國已有兆豐、中國信託、新光、台灣、台新、合作金庫、第一、國泰世華、台企銀、元大十家銀行在緬甸設立辦事處；而玉山銀行則透過積極與當地金融機構交流、擔任顧問、從總行派員到緬甸傳授銀行經營的 know-how 等方式，於 2015 年成為國銀第一家拿下緬甸分行執照之銀行。如【表 1-8】所示。事實上，因緬甸政府政策考量，在其第一波核准外資銀行設立分行之清單中，我國國內三家當時在當地設有辦事處之銀行，並未列於其中。

【表 1-8】台灣金融服務業在緬甸之布局

機構類別	機構名稱	設立類型
銀行	台灣銀行/仰光	代表辦事處
銀行	合作金庫商業銀行/仰光	代表辦事處
銀行	第一商業銀行/仰光	代表辦事處
銀行	國泰世華商業銀行/仰光	代表辦事處
銀行	台灣新光商業銀行/仰光	代表辦事處
銀行	台灣中小企業銀行/仰光	代表辦事處
銀行	元大銀行/仰光	代表辦事處
銀行	中國信託商業銀行/仰光	代表辦事處
銀行	兆豐國際商業銀行/仰光	代表辦事處
銀行	台新國際商業銀行/仰光	代表辦事處
銀行	玉山商業銀行/仰光	分行

資料來源：本研究整理

(9)台資金融服務業在寮國發展概況

近年來寮國積極吸引外資企業進駐當地，且當地金融業尚處於發展階段，放款利差相較國內市場高，而寮國金融主管機關對外資銀行持正面開放態度，希望引進外國金融機構以促進寮國金融業的發展，有利於金融業者入駐。寮國央行態度對台資銀行頗為友善，我國目前有國泰世華銀行於 2014 年 12 月 16 日在當地設立分行；第一銀行寮國永珍分行業已獲當地政府核發永久性執照，並於 2015 年 3 月 31 日正式開業上路。如【表 1-9】所示。

須注意的是，由於寮國央行為健全金融體系，並扶持國內銀行業，已宣布在 2016 年前要暫緩發放新銀行執照，但現有的國內銀行和外國銀行仍然允許申請在寮國設立辦事處或分支機構，但本次宣告以彰顯寮國

央行對整頓銀行體系之決心，後續對外資銀行開放的程度是否有所調整，仍需持續觀察。

【表 1-9】台灣金融服務業在寮國之佈局

機構類別	機構名稱	設立類型
銀行	第一商業銀行/永珍	分行
銀行	國泰世華商業銀行/永珍	分行

資料來源：本研究整理

(10)台資金融服務業在澳洲發展概況

迄今，我國八家銀行共計在澳洲設立了十個據點，包括九個分行及一個辦事處。台灣銀行業者 2016 年在澳洲的所有貸款份額提高到了 2.54%，2015 年為 0.60%；日本銀行業者份額提高了 3 個百分點至 14.83%。與此同時，澳洲銀行業者 2016 年的份額減少近 10 個百分點，成為 42.9%。

機構類別	機構名稱	設立類型
銀行	合作金庫商業銀行/雪梨	分行
銀行	華南商業銀行/雪梨	分行
銀行	臺灣中小企業銀行/雪梨	分行
銀行	玉山商業銀行/雪梨	分行
銀行	兆豐國際商業銀行/雪梨/布里斯本/墨爾本	分行
	第一商業銀行/布里斯本	分行
銀行	臺灣中小企業銀行布里斯本分行	分行
銀行	中國信託商業銀行雪梨	代表人辦事處

資料來源：本研究整理

（二） 研析已開發國及中國大陸(包含香港)金融服務業在新南向國發展概況

1. 外資金融機構在各國之發展[1]

(1)外資金融服務業在印度發展概況

目前印度外資銀行皆為分行或辦事處。2013 年外國銀行包含分行及辦事處共有 43 家，在印度設有 334 個據點，總存款額占全部銀行存款總額僅有 3.88%，主打對象為都會區的高資產客戶。

目前在印度設立分行數目以渣打銀行的 100 餘處，花旗銀行的 60 餘處，匯豐銀行的 40 餘處及荷蘭銀行(ABN Amro Bank)的 20 餘處居多，我中國信託銀行現有新德里及清奈 2 個分行，另外兆豐銀行及臺灣銀行亦於孟買設立辦事處。

以匯豐銀行為例，為了拓展業務匯豐銀行在印度 25 個城市設有 46 家分行，投資達 10 億美元。礙於印度法規，每年僅能於印度新設 2 至 3 家分行，對業務拓展形成一定阻力。匯豐銀行表示，以往於印度主要經營商業銀行業務，未來將會積極拓展中小企業及零售銀行市場。

(2)外資金融服務業在越南發展概況

根據越南中央銀行報告，越南金融體系銀行體系由 93 家商業銀行、2 家政策性銀行以及 1 家合作銀行組成，以商業銀行為主體，其中包括 7 家國營銀行、28 家民營銀行、5 家外資銀行、49 家外銀分行以及 4 家合資銀行，詳圖 1；2016 年 6 月底銀行體系總資產約 7,684 兆越南盾（約折合 3,445 億美元），占該國 GDP 比重約 180%。

中國輸出入銀行(2016)指出，越南國營銀行占銀行體系總資產比重 46%，民營銀行占比 41%，外資銀行、外商銀行及合資銀行合計占 11%；以個別銀行而言，根據 Moody’s 報告，前 4 大銀行總資產及放款市占率分別高達 43%及 35%，銀行體系存有高度集中現象。

越南政府對銀行體系之支持度有限，據 Moody’s 報告，越南政府對國

[1] 本小節內容除了越南、馬來西亞、及菲律賓之外，針對印度、柬埔寨、緬甸、泰國、印尼及寮國部分，大多引用自王儷容、王嘉緯、盧淑惠、與蘇秋惠(2015)。

營銀行及大型民營會提供援助，對小型銀行則允許其倒閉，例如 2012 年間對 Asia Commercial Bank 以及 Saigon Thuong Tin Commercial Joint Stock Bank 兩家面臨存款流失之大型銀行提供流動性援助，此外越南央行亦透過國內或國外機構以收購或整併方式來整頓無法繼續經營且被歸類為體質特別薄弱之銀行，2015 年間越南央行接管 3 家體質薄弱之銀行，將其資本額歸零，但且未造成任何債權人有所損失。整體而言，越南政府對銀行體系之支持能力較其他新加坡、馬來西亞、泰國、菲律賓及印尼等亞太鄰國仍相對偏低。

(3)外資銀行業在印尼發展概況

除越南以外，在東協國家中，印尼銀行亦為外資銀行積極收購的對象，包括韓國 Woori 銀行、日本三井住友集團等，均積極物色收購對象。

目前外資銀行共有 10 家以分行方式在印尼運作，包括 The Royal Bank of Scotland (RBS Indonesia) 、Bank of America、Bank of China Limited (Bank of China Indonesia) 、Citibank N.A. (Citibank Indonesia)、Deutsche Bank AG.、JP. Morgan Chase Bank、Standard Chartered Bank、The Bangkok Bank Comp. Ltd、The Bank of Tokyo Mitsubishi UFJ LTD. 及 The Hongkong & Shanghai B.C. (HSBC Indonesia)。外資銀行以子行形式在印尼運作，並非歸列為”外國銀行”，而是依據股權與業務分類，例如中國信託印尼子行(PT Bank CTBC Indonesia)被歸為「合資銀行」，而中國工商銀行印尼子行(PT Bank ICBC Indonesia)則是「外匯兌換銀行」等。【表 2-1】顯示 2014 年 8 月印尼各類型銀行之經營表現。

銀行業在印尼屬於負面表列項目，因此外資銀行業在印尼家數並不多。目前印尼前四大銀行皆為當地銀行，但近年來馬來西亞與新加坡銀行對購買印尼金融機構之動作頻仍，基於保護印尼政府對金融業的主導性，因此從大幅限縮外資持股上限來著手。但是，印尼政府對提高上限的可行性保留但書與附帶條件，若外資銀行欲持有該國銀行 40%以上股權，須由其母國與政府談判。該次規範施行後，新加坡星展銀行原訂收購印尼金融銀行 100%股權，以及馬來西亞 Affin(愛芬銀行)原定收購印尼 Ina Perdana 銀行 80%股權之計畫，皆暫時終止2。

印尼欲對外資銀行持股祭出持股上限之修正，雖有助於扶持當地金融產業，促進金融穩定，但股權結構調整將使外資機構之持股複雜化，進而影響決策權，恐將降低印尼金融業對外資金融機構之吸引力，對於經濟發展與基礎建設融資都高度仰賴外資的印尼形成隱憂，因此目前修法草案戰備駁回。儘管修正法案並未通過，但從泰國與印尼陸續對外資持股祭出上

[2] 游明德(2014)，「以投資、併購或策略聯盟布局東協市場之探討」，台灣金融研訓院—金融雙十趨勢論壇。

限之作法可知，對於有意赴印尼發展之金融機構，需特別關注政策變動風險，並評估可能衍生之成本。

【表 2-1】2014 年 8 月印尼各類型銀行經營表現

2014 年 8 月		國有銀行	外匯兌換銀行	不具有外匯業務執照銀行	區域性發展銀行	合資銀行	外資銀行	商業銀行總平均
Capital Adequacy Ratio (%)	資本適足率(%)	17.58	16.82	23.35	17.59	19.79	41.31	19.70
Return On Assets Ratio (%)	資產報酬率(ROA, %)	3.67	2.34	2.35	2.69	2.00	3.15	2.90
Operating Expenses/Operating Income (%)	營業費用占營業收入比率(%)	70.80	79.00	84.80	77.87	81.59	80.23	76.37
Net Interest Margin Ratio (%)	淨利差(%)	5.12	3.76	6.73	6.62	2.40	2.08	4.21
Loan to Deposits Ratio (%)	存貸比(%)	87.73	85.03	90.14	82.07	132.62	143.85	90.63
Liquid Assets Ratio (%)	流動比率(%)	13.02	13.83	12.98	18.91	12.73	17.91	14.21

資料來源：Indonesia Bank, Indonesia Banking Statistic Aug 2014；王儷容、王嘉緯、盧淑惠、與蘇秋惠(2015)整理。

(4)外資銀行在泰國發展概況

目前外商在泰國共有兩家子行，除了我國之兆豐商業銀行外，2014 年 8 月 26 日，中國銀行曼谷分行也獲准轉制為子行，其餘外資銀皆為分行及辦事處。此外，ANZ 及 Sumitomo Mitsui Trust Bank 已於 2014 年 5 月取得泰國財政部核准子行執照，預計一年後可設立完成。目前在泰國之外資銀行分行共計有 13 家，從國籍來看，以美國及日本籍銀行最多，如【表 2-2】所示。

【表 2-2】泰國外資銀行分行列表

No.	機構名稱	中文名稱	國籍
1	BANK OF AMERICA, NATIONAL ASSOCIATION	美國銀行	美國
2	BNP PARIBAS	法國巴黎銀行	法國
3	CITIBANK, N.A.	花旗銀行	美國
4	DEUTSCHE BANK AG.	德意志銀行	德國
5	INDIAN OVERSEA BANK	印度海外銀行	印度
6	JPMORGAN CHASE BANK, NATIONAL ASSOCIATION	摩根大通銀行	美國
7	MIZUHO BANK, LTD.	瑞穗銀行	日本
8	OVER SEA-CHINESE BANKING CORPORATION LIMITED	華僑銀行	新加坡
9	RHB BANK BERHAD	興業銀行	馬來西亞
10	SUMITOMO MITSUI BANKING CORPORATION	三井住友銀行	日本
11	THE BANK OF TOKYO-MITSUBISHI UFJ, LTD	東京三菱日聯銀行	日本
12	THE HONGKONG AND SHANGHAI BANKING CORPORATION LTD.	匯豐銀行	香港

No.	機構名稱	中文名稱	國籍
13	THE ROYAL BANK OF SCOTLAND N.V.	蘇格蘭皇家銀行	英國

資料來源：Bank of Thailand, 王儷容、王嘉緯、盧淑惠、與蘇秋惠(2015)整理。

目前外資銀行機構進入泰國，除了直接設立據點外，併購也是可行途徑之一，近期最大的併購案例是 2013 年東京三菱日聯銀行(THE BANK OF TOKYO-MITSUBISHI UFJ) 收購泰國第五大商業銀行(Bank of Ayudhya)約 75%股權，三菱日聯的收購方式包括協議買下美國通用電氣(GE)金融子公司所擁有大城銀行約 25%的股份，同時透過要約收購取得泰國大城銀行約 51%的股份，收購資金約 3,800 億日圓(約 37 億美元)，若合計協議收購 GE 旗下大城銀行之股權，總金額約達 5,600 億日圓(約 54 億美元)。2013 年 12 月 18 日三菱日聯銀行完成要約收購作業，並宣布大城銀行正式成為其子公司。本次收購案不僅總金額創下日本銀行收購東南亞銀行之首，三菱日聯銀行也因此取得大城銀行近 600 個營運據點。由此可見，儘管泰國在外商持股上有 49%之限制，但仍有彈性空間，以三菱日聯銀行收購案來說，日本不僅早與泰國簽訂夥伴協議(partnership agreement)，更是泰國主要投資國，而三菱日聯金融集團本身也在泰國擁有龐大業務，也因此促成此次收購案(王儷容、王嘉緯、盧淑惠、與蘇秋惠，2015)。

(5)外資銀行在馬來西亞發展概況

根據馬來西亞中央銀行(Bank Negara Malaysia)報告，馬來西亞銀行體系由 27 家商業銀行、16 家伊斯蘭銀行、3 家國際伊斯蘭銀行以及 11 家投資銀行所組成；根據馬來西亞中央銀行統計報告，截至 2016 年 4 月底止，銀行體系之總資產達馬幣 2.35 兆(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%。商業銀行為銀行體系之主體，2016 年 4 月底資產市占率達 75%，其次為伊斯蘭銀行，市占率為 23%，至於投資銀行之資產市占率僅 2%。

根據中國輸出入銀行(2016)，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。另外，王儷容(2011)指出，馬國依據 1989 年銀行及金融機構法令核發 5 張外資商業銀行執照予法國巴黎銀行（BNP Paribas SA）、日本瑞穗實業銀行（Mizuho Corp. Bank）及三井住友銀行(Sumitomo Mitsui Banking Corp.)、阿拉伯聯合大公國阿布扎比國家銀行(National Bank of Abu Dhabi)，以及印尼萬自立（PT　Bank Mandiri）銀行。新外商銀行預計可讓馬國金融服務業更多元化，提供特殊專業知識，包括金融基礎設施與綠色科技，並促進馬國經濟轉型計畫，以期達成高附加價值及高所得國家之目標。與此同時，

透過跨境投資，新外商銀行可協助加強馬國與全球各地之貿易與投資聯繫。馬國外資商業銀行當時已增為 19 家，除前開 5 家外，其他尚包括盤谷銀行、美國銀行、中國大陸工商銀行、東京三菱銀行、花旗銀行、德意志銀行、匯豐銀行、JP 摩根大通、大華銀行、渣打銀行、加拿大豐業銀行、蘇格蘭皇家銀行以及華僑銀行等。

為進一步促進金融發展，馬國於 2009 年 4 月 27 日宣布放寬金融管制，內容包括：1.核發 9 張新的金融機構執照—回教銀行 2 張、商業銀行 3 張、專業銀行 2 張、家庭回教保險 2 張； 2.提高金融機構外資比率—即放寬外資在金融業資本比率之限制，包括回教銀行、投資銀行、回教保險及保險業之外資股權可由現行之 49%提高至 70%； 3.增設分行—已在本地註冊之外商銀行將獲准於 2009 年及 2011 年分別設立 10 家新微型分行及 4 家新分行。由於本次措施並未放寬外資商業銀行持股比率（維持上限 30%），僅可謂局部開放，且新增之執照數目有限。

馬國央行官員認為，馬國經濟規模並不大，所需之銀行已經足夠；甚且，由於擔心銀行過多，故相關單位在核准新設銀行方面，是很小心的。目前並不確定未來是否將更進一步推動金融自由化，惟較確定的是：其將著重於推動若干特殊專業之銀行，如微觀金融、中小企業銀行、農業銀行(如荷蘭 Robo Bank)、開發銀行(包括創業投資等)。

(6)外資銀行在菲律賓發展概況

根據菲律賓「外國銀行准入自由化」條例(Republic Act 7721, Liberalization of Entry of Foreign Banks)，菲國提供外國銀行擁有與同一分類下之當地菲律賓銀行在相同的法律下，適用相同的功能並享有相同的權益及限制。換言之，在菲國之外銀應享有國民待遇。不過，依據世界銀行世界發展指標之報告顯示，雖然菲律賓政府已在經商手續方面力求精簡，但菲律賓仍是東南亞經商成本中最高、對投資者保護最少的國家之一。世界銀行在衡量各國經商環境的指標中，包含企業法規完善度、保護財產周延性、僱傭法規彈性及企業稅捐負擔輕重等項目。因此，世界銀行建議菲國，必須進行更多改革方案來吸引外國投資者。

(7)外資銀行在柬埔寨發展概況

由於柬埔寨對外商銀行抱持開放之態度，因此外商銀行在柬國相當活躍，除了【表 2-3】所示，其第二大的由馬來西亞出資的柬埔寨大眾銀行(Cambodian Public Bank Limited)，以及第四大的澳盛銀行(柬埔寨) (ANZ Royal Bank (Cambodia) Limited)外，尚有來自台灣、馬來西亞、泰國、越南、中國大陸、南韓及印度所設立之當地註冊的外資子銀行。在目標市場與經營業務部份，大型的外商銀行如柬埔寨大眾銀行，除了服務外資企業外，也深耕柬埔寨當地市場。

【表 2-3】東埔寨重要銀行業務及營運說明

銀行名稱	ACLEDA Bank Plc	ANZ Royal Bank (Cambodia) Limited	Bank for Investment and Development of Cambodia	Cambodian Public Bank Limited	Canadia Bank Plc
成立時間	1993	2004	2009	1992	1991
沿革	國家的非政府組織，助於微型和小型企業的發展和信貸。前身為 ACLEDA Bank Ltd。	成立於2004年。其註冊總部地理位置優越，在東埔寨金邊。	越南四大國有商業銀行之一的越南投資發展銀行(BIDV)的一家子公司。	註冊總部位於東埔寨首都金邊開展業務。擁有12個分行。	是東埔寨最大的本地銀行，擁有13家分行。
屬性	本地商業銀行	外資商業銀行	本地商業銀行	外資商業銀行	本地商業銀行
主營產品及服務	貸款，如微型，小型和中型貸款，透支，循環信用額度和住房貸款，活期存款，定期存款，企業存款，外匯服務，貿易融資，託收，銀行擔保，國際匯款，現金管理	企業貸款，住房貸款，預支薪金，提款卡，開立帳戶，定期存款，網上銀行，國際匯票，國際匯款，銀行支票，現金管理帳戶，儲蓄帳戶，外幣現金，電匯和銀行匯票。	提供貨幣，信貸，銀行和非銀行業務，儲蓄存款，儲蓄利息，帳戶服務，貸款給信貸機構，企業融資，個人貸款，資金管理，定期支付的需求，發票/帳單結算，國內匯款，貿易融資和國際支付，以及為企業和個人客戶的擔保服務。	提供傳統的商業銀行服務，包括支票和儲蓄帳戶，貸款，投資和保險。此外，它還提供24小時的全天帳戶開立和 ATM 服務以及產品，如個人退休帳戶。	儲蓄銀行，商業銀行，私人和零售銀行業務（個人和商業銀行業務，信用卡預借現金，兌現旅行支票，外匯兌換，國際匯款）
非利息收入比率(%)	16.79	39.24	36.80	20.40	22.16
營業狀況	營業中	營業中	營業中	營業中	營業中
員工人數	10,397	549	271	729	1,638
股東人數	8	3	1	1	1
第一大股東	ACLEDA NGO	ANZ FUNDS PTY,LTD	CAMBODIA INVESTMENT AND DEVELOPMEN T CO,LTD	PUBLIC BANK BERHAD	CANADIA INVESTMENT LOLDING PLC
第一大股東持股比例(%)	32	100	100	100	100
第一大股東類別	產業公司(C)	共同&退休基金/信託(E)	金融公司(F)	銀行(B)	金融公司(F)
第一大股東來源國	東埔寨(KH)	澳大利亞(AU)	東埔寨(KH)	馬來西亞(MY)	東埔寨(KH)
第二大股東	ASA PLC				
第二大股東持股比例(%)	19				
第二大股東類別	金融公司(F)				
第二大股東來源國	東埔寨(KH)				
分行家數	1	0	0	2	2
上市/非上市/除牌	非上市	非上市	非上市	非上市	非上市
市值	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
資本					
資本適足率 (%)	n.a	22.59	34.35	n.a	n.a
第一類資本比率(%)	n.a	21.77	34.41	n.a	n.a
第二類資本比率(%)	n.a	0.83	(0.06)	n.a	n.a
股東權益佔總資產比率 (%)	13.15	12.06	25.32	20.53	12.89

銀行名稱	ACLEDA Bank Plc	ANZ Royal Bank (Cambodia) Limited	Bank for Investment and Development of Cambodia	Cambodian Public Bank Limited	Canadia Bank Plc
資產品質					
逾期放款比率 (%)	0.49	4.02	0.30	4.05	5.49
涵蓋比率 (%)	308.64	86.67	220.00	73.11	70.66
備抵呆帳準備佔總放款比率 (%)	1.28	3.46	1.00	2.69	3.88
成本佔收入比率 (%)	61.64	60.46	64.79	26.87	36.07
利息支出占年平均存款餘額比率 (%)	2.74	0.71	6.60	2.84	3.07
員工平均收益額 (千美元)	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
員工平均獲利額 (千美元)	5343.16	22.32	29.57	41.15	23.81
資產報酬率 (%)	2.89	1.73	0.37	1.98	2.09
股東權益報酬率 (%)	22.28	14.17	3.25	9.75	16.34
淨利差 (%)	11.51	4.99	2.73	5.08	5.64
每股盈餘 (美元)	0.43	n.a	n.a	n.a	n.a
流動資產佔總資產比率 (%)	25.85	40.59	29.76	27.93	34.32
存放比率 (%)	90.07	53.79	357.25	81.43	75.66
存款成長率 (%)	27.78	19.91	277.09	26.50	20.24
放款成長率 (%)	27.63	9.10	64.24	1.62	28.19
資產成長率 (%)	28.35	18.90	44.49	4.81	19.73
淨利息收入比率 (%)	83.21	60.77	63.20	79.61	77.85
非利息收入比率 (%)	16.79	39.24	36.80	20.40	22.16
存款比率 (%)	91.38	99.67	32.16	95.48	90.29
總資產 (百萬美元)	1,606	731	345	1,024	1,404
資產市占率 (%)	25.73	9.55	5.80	18.74	19.71
淨值市占率 (%)	19.21	6.93	7.88	21.38	14.63
存款市占率 (%)	26.93	11.88	2.01	19.85	21.46
放款市占率 (%)	29.30	9.63	n.a	27.95	24.59
存款佔總負債比率 (%)	82.46	98.27	31.72	92.78	86.30
活期存款佔定期存款比率 (%)	118.99	441.59	116.70	96.74	69.55
借入款項佔總負債比率 (%)	7.80	0.33	67.08	4.42	9.29
放款佔總資產比率 (%)	64.26	46.48	60.19	59.94	56.87
投資佔總資產比率 (%)	0.01	n.a	3.24	1.17	0.25

註 1：表內的財務數字是 2009-2013 之平均資料，定義詳見附錄一。

註 2：以上資料來源皆由各銀行及政府網站。

儘管柬埔寨對金融投資抱持開放態度，但核發新銀行執照的數量已大幅下降，其原因在於 2012 年 2 月國際貨幣基金組織(IMF)提醒柬埔寨國家銀行應停止核發新銀行執照，加強對現有銀行的管制以確保金融穩定並建立更深度的金融系統。由於新執照核發不易，近來國際銀行進入柬埔寨主

要採取併購或入股之方式，例如台灣國泰世華銀行新入股後收購柬埔寨 Singapore Banking Corporation Limited，玉山銀行併購 Union Commercial Bank Plc.。除此之外，新加坡淡馬錫控股公司近期也透過合資方式布局柬埔寨市場。2013 年 9 月，由淡馬錫旗下富登金融控股私人有限公司(Fullerton Financial Holdings Pte Ltd)持股 45%、柬埔寨加華投資控股有限公司(CIH)持股 50%以及柬埔寨郵政局持股 5%聯合投資成立的柬埔寨郵政銀行正式在金邊開業，初步投資為 3,800 萬美元。柬埔寨郵政銀行共設有 11 家分行，其中 5 家分行位於金邊市，另 6 家分行則在其它省份，主要營運目標鎖定為柬埔寨中小型企業、微型企業提供金融服務。

此外，2013 年 5 月，東京三菱日聯銀行(BTMU)也透過與柬埔寨加華銀行簽署金融商業聯盟合作備忘錄，透過合作協定以分享銀行網絡與資源，使東京三菱日聯銀行(BTMU)能透過加華銀行為柬國境內日本企業提供建議、銀行服務，包括投資、貸款、薪資等服務，增進雙方客戶之間關係。

(8)外資銀行在緬甸發展概況

為履行對東協金融服務業之開放承諾，2014 年 5 月緬甸央行就開放分行執照事宜發函各外資辦事處，並於 10 月 1 日公布獲准設立分行的 9 家外資銀行名單，包括：日本的三菱東京日聯銀行、瑞穗銀行與三井住友銀行、新加坡的華僑銀行與大華銀行、泰國的曼谷銀行、中國工商銀行、馬來西亞大馬銀行以及澳洲的澳盛銀行，各家外資銀行將有 12 個月時間準備開業事宜，每家外銀將能開設 1 家分行，在業務部份，緬甸央行傾向以外商在緬直接投資所需的金融支付為優先，不能從事零售銀行業務，而融資也僅限於外幣部位，不能是緬幣。【表 2-4】列示迄 2014 年年中緬甸外商銀行辦事處概況。

【表 2-4】緬甸外商銀行辦事處列表

(日期格式為 DD/MM/YY)

	銀行名稱	發照日期	營運日期
1.	DBS Bank Limited	10/11/1993	29/3/1994
2.	United Overseas Bank Limited	10/11/1993	2/8/1994
3.	Oversea-Chinese Banking Corporation Limited	8/2/1994	15/11/1994
4.	Malayan Banking Berhad (MAYBANK), Malaysia	12/8/1994	11/4/1995
5.	Bangkok Bank Public Company Limited	24/10/1994	18/8/1995
6.	National Bank Limited	6/7/1995	16/7/1996
7.	Brunei Investment Bank (BIB)	18/9/1995	1/7/1996
8.	First Overseas Bank Limited	30/4/1996	15/5/1996
9.	CIMB Bank Berhad (New Licence for Name of Change)	19/2/2008	19/2/2008
10.	Sumitomo Mitsui Banking Corporation(New Licence for Merger)	18/4/2001	18/4/2001
11.	The Bank of Tokyo -Mitsubishi UFJ, Limited	17/3/2006	17/3/2006
12.	Bank for Investment and Development of Vietnam	1/3/2010	3/4/2010
13.	Arab Bangladesh (AB)Bank Limited	10/12/2010	6/6/2012

	銀行名稱	發照日期	營運日期
14.	Industrial and Commercial Bank of China Limited	16/9/2011	2/12/2011
15.	Siam Commercial Bank Public Company Limited	23/4/2012	23/12/2012
16.	Maruhan Japan Bank PLC	7/5/2012	28/7/2012
17.	Krung Thai Bank Public Company Limited	14/6/2012	20/12/2012
18.	United Bank of India	19/6/2012	5/12/2012
19.	Kasikornbank Public Company Limited	18/7/2012	9/1/2013
20.	Hana Bank	20/9/2012	5/2/2013
21.	Woori Bank	25/10/2012	15/11/2012
22.	Australia and Newzealand Banking Group Limited (ANZ Bank)	6/12/2012	5/4/2013
23.	Vietin Bank	12/12/2012	1/3/2013
24.	Korea Development Bank	27/12/2012	12/6/2013
25.	Standard Chartered Bank	27/12/2012	5/2/2013
26.	Shinhan Bank	13/3/2013	9/4/2013
27.	Industrial Bank of Korea	14/3/2013	23/4/2013
28.	First Commercial Bank (New Licence for Change of Management Office)	18/3/2013	30/4/2013
29.	E.SUN Commercial Bank, Singapore Branch	1/4/2013	17/7/2013
30.	Bank of India (BOI)	7/5/2013	-
31.	Kookmin Bank	4/6/2013	19/12/2013
32.	Export-Import Bank of India	14/6/2013	9/9/2013
33.	Mizuho Corporate Bank Limited (New Licence for Merger)	12/11/2013	12/11/2013
34.	The Export-Import Bank of Korea	16/12/2013	20/1/2014
35.	Eastern Bank Limited	26/3/2014	-
36.	Bank of Ayudhya Public Company Limited	26/3/2014	-
37.	RHB Bank Berhad	26/3/2014	-
38.	Commercial Bank of Ceylon PLC	26/3/2014	-
39.	State Bank of India	26/3/2014	-
40.	Cathay United Bank	11/4/2014	-
41.	State Bank of Mauritius	11/4/2014	-
42.	BRED Banque Populaire	11/6/2014	-
43.	AEON Credit Service Company	20/7/2012	21/9/2012

資料來源：Central Bank of Myanmar；王儷容、王嘉緯、盧淑惠、與蘇秋惠(2015)整理。

(9)外資銀行在寮國發展概況

在經濟與金融改革初期，寮國對外資銀行抱持開放態度，目前寮國累積有 3 家外資子行與 16 家外資銀行分行，在金融領域扮演重要角色。其中中國工商銀行已成為當地唯一人民幣清算行。外資銀行來源國包括澳洲、柬埔寨、泰國、越南、中國大陸、香港及馬來西亞等，與外商直接投資國家一樣，皆以東協國家為主，顯示外資銀行跟隨企業前往寮國布局以提供金融服務，參照【表 2-5】(王儷容、王嘉緯、盧淑惠、與蘇秋惠，2015)。

2014 年上半年，央行仍陸續核准外資銀行在寮國設立新據點，2014 年 1 月，寮國外貿銀行(BCEL)宣布與中國雲南富滇銀行設立合資銀行—老中銀行(Sino-Laos Bank)，其中 BCEL 持股為 49%；由中國富滇銀行持股 51%，

寮國外貿大眾銀行持股 49%。該銀行之董事長由寮國方出任，副董事長、行長和副行長則由富滇銀行委派。老中銀行持有寮國央行頒發的永久金融許可證，可以按照寮國《商業銀行法》規定的業務範圍開展各項經營活動。另外，2014 年 5 月馬來西亞 RHB 銀行取得分行設立執照，2014 年 6 月馬來西亞聯昌銀行(CIMB Group)宣布 2 個月內將在寮國開立新分行，

王儷容(2011)指出，在永珍除當地國營銀行及少數私人銀行外，泰國銀行在永珍的分行具重要角色，泰國、中國、越南近年來與寮國投資及貿易逐漸增加，尤其是中國大陸商人相當積極，在永珍已成立兩個中國城，新中國城為永珍主要商業活動區。

【表 2-5】寮國銀行列表

類別	銀行列表
國有銀行 (4 家) State-Owned Commercial Banks	1. Banque pour le Commerce Extrieur Lao (寮國外貿銀行，簡稱 BCEL，為寮國兩家上市公司之一) 2. Lao Development Bank 3. Agricultural Promotion Bank 4. Nayoby Bank
合資銀行 (3 家) Joint Venture Banks	1. Lao-Viet Bank 2. Barque Franco-Lao 3. 老中銀行
民營銀行 (7 家) Private Banks	1. Joint Development Bank 2. Phongsavanh Bank 3. ST Bank 4. Indochina Bank 5. Booyong Lao Bank 6. Lao Construction Bank 7. Maruhan Japan Bank Lao
外資子行 (3 家) Affiliated Banks	1. ANZ Lao Bank (澳洲，澳盛銀行) 2. Acleda Bank Lao Ltd (柬埔寨，愛喜利達銀行) 3. International Commercial Bank
外資銀行分行 (16 家) Foreign Branchs	1. Bangkok Bank (泰國，盤谷銀行) 2. Krung Thai Bank (泰國，泰京銀行) 3. Ayudhya Bank (泰國，大成銀行) 4. Thai Military Bank (泰國，泰國軍人銀行) 5. Siam Commercial Bank (泰國，泰國商業銀行) 6. Public Bank (香港，大眾銀行) 7. Public Bank Sikhai Branch 8. Public Bank Savanakheht Branch 9. Ayudhya Bank Savanakheht Branch 10. Sacom Bank (越南，西貢商業信用銀行) 11. Military Commercial Joint Stock Bank (越南，軍事商業聯合股權銀行) 12. ICBC Bank (中國，中國工商銀行) 13. Vietin Bank Lao Branch (越南，越南工商銀行) 14. Saigon-Honoi Commercial Joint Stock Bank Branch (越南，西貢河內商業股份制銀行) 15. Public Bank Pakse Branch 16. May Bank (馬來西亞，馬來亞銀行)

資料來源：Bank of Lao P.D.R., Monetary Statistic Quarter I&II/2013；王儷容、王嘉緯、盧淑惠、與蘇秋惠(2015)整理。

(10) 外資銀行在澳洲發展概況

根據湯森路透(2017)的報告顯示，亞洲銀行業者擴大在澳洲的貸款業務，從當地業者手中搶奪市場份額。當地業者正在努力應對升高的監管成本、維持充足資本來防範信貸違約風險。不過，澳洲銀行業者樂觀看待外資競爭加劇，認為這是參與銀團貸款同時滿足嚴厲監管規定的必經之路。澳洲銀行高層表示，對借款人而言銀行流動性增加是好事，因其促使人們增加有效資本使用和支持客戶的資本。

中國大陸銀行業者積極配合大陸企業在澳洲進行之收購活動，舉例而言，北京一家大型中資銀行的資深貸款銀行家表示，繼大宗商品價格反彈之後，大陸企業正在瞄準對澳洲礦業的投資。此外，。大陸銀行業者 2016 年在澳洲銀行團和俱樂部貸款市場的份額提高了逾一倍至 10.05%，2015 年為 3.9%。

另外，在 2016 年，AustralianSuper 和 IFM Investors 出售了新南威爾士州能源企業 AusGrid，該交易獲得一筆有 21 家銀行參貸、規模 127.7 億澳元的收購貸款支持，其中有 10 家銀行是亞洲銀行，共計提供了 57.1 億澳元貸款。

2. 日、韓、澳、星、中金融服務業在新南向國之發展

東協國家經濟地位漸升，不僅近年台商加速投資腳步，中國大陸、日本、韓國企業也絡繹不絕於途。雖說台商在東協國家已有相當重要之投資案與新的投資模式與經驗，不過，如觀察日、韓的腳步，則可發現其積極程度猶勝於我國(徐遵慈，2014)。

在 2003~2012 年間，在我國與中國大陸、日本及韓國中，主要由日本穩居四國中對東協投資最為積極之國家，投資金額領先其他國家。2008 年面對日本人口不斷減少以及通縮壓力不減的趨勢，日本銀行（央行）端出負利率政策上路後，銀行業者的利潤也變薄。加上中國的經濟展望面臨變數，日本國內中小企業的感受特別深，因此積極布局海外，押寶經濟持續成長的東南亞國家。2016 年出爐的日本中小企業白皮書顯示，2004 年日本中小企業旗下中國大陸部門占所有海外部門的比重高達 67%，東南亞國家的比率僅占 13%，近年來時移勢易，東南亞的比率在 2013 年大幅攀升至 43%，大陸反而縮小至 27%。韓國對東協投資則相對消極，雖在金融危機後有所成長，但大體來說大致居四國之末。我國多年來大致排名四國中之第二~三位；不過，不同年份排名略有變化，如 2008 年金融風暴發生時，我對東協投資金額大幅飆升至 124.24 億美元，居四國之冠。

(1) 日韓[3]

日、韓銀行、保險業者近年積極進軍東協市場，一方面係追隨日商、韓商製造業在東協國家之投資，另一方面則爭取東協國家國內市場。

A. 三菱東京日聯銀行(BTMU)

許和鈞、鍾銘泰、盧淑惠、賴威仁等(2016)認為，BTMU 在東南亞布局，除了追隨原本客戶至東南亞發展，以提供金融服務外，也一部分扮演協助日本企業東南亞政策推行及輔導日本企業至東南亞發展的任務，故日本銀行、政府及企業在東南亞可稱得上是「三位一體」的合作模式。截至 2016 年 3 月底，BTMU 除了日本國內的 755 家分行外，在海外有 116 家分行。此外，尚有中國大陸的三菱東京日聯銀行(中國)、泰國大城銀行、美國的 MUFG Union Bank 等子行可提供各種金融服務。就亞太地區而言，據點包含同屬東亞的中國大陸、香港、南韓、蒙古與臺灣，亞洲的新加坡、孟加拉、柬埔寨、印度、印尼、馬來西亞、緬甸、巴基斯坦、菲律賓、泰國與越南，以及地處大洋洲的澳洲與紐西蘭。歸納後，可發現 BTMU 的海外布局亦以中國大陸與東南亞為主。

以印度為例，自 1947 年該國獨立以來，日本始終與印度維持良好關係，近年來在日本推行新安保與「中國加一」等政策下，兩國關係更為緊密，日本政府除提供貸款、協助印度興建鐵路外，雙方更於 2015 年簽訂 FTP，預計五年內使兩國雙邊貿易額加倍成長，此外，日本企業也積極投資印度，目前日本已是印度第四大外資來源國。在日本政府與企業在印度發展的緊密關係下，BTMU 早於 1953 年便在孟買開始營業，是印度第一家日資銀行，至今已超過 60 年。目前 BTMU 在印度擁有五個分行，成為在印度資產最大的日資銀行。

除設立分行直接投資外，日本近年更以收購或併購方式，購買東協金融企業。最近之重要收購案為，2012 年 12 月間 BTMU 通過收購越南國營工商銀行（Vietinbank）股份之 20%，成為越南工商銀行之戰略性投資商，收購金額約 7.43 億美元，為越南銀行業發展史上最大規模之併購案。越南工商銀行成立於 1988 年 3 月 26 日，

[3]本小節有關日韓各銀行在東協各國之布局概況，大多引用自許和鈞、鍾銘泰、盧淑惠、賴威仁等(2016)。

2009 年 7 月 16 日於胡志明證券交易所上市。另外，BTMU 亦入股越南工商銀行，也持有菲律賓信安銀行（Security Bank）以及泰國大城銀行（Bank of Ayudhya）的股份。

B. 瑞穗銀行(MHBK)

MHBK 是日本的全國性銀行，為瑞穗金融集團成員之一，同時也是日本三大商業銀行(其他兩家分別為 BTMU 與三井住友銀行)。瑞穗銀行之發展類似於 BTMU，同樣是經過多次銀行之併購而來。

根據許和鈞、鍾銘泰、盧淑惠、賴威仁等(2016)，截至 2016 年 6 月底，瑞穗銀行國內分支機構共有 462 家；海外發展據點方面，瑞穗銀行亞太地區據點包含中國大陸、臺灣、越南、印尼、柬埔寨、香港、菲律賓、泰國、印度、澳洲、南韓、馬來西亞、新加坡與緬甸等國；在美洲、歐洲、中東及非洲等地區皆有布局。海外分支據點網路，包括分行 25 家、相關辦公室 17 家、辦事處 6 家以及 39 家子公司。該行臺北分行是早期成立的海外分行，成立至今已經超過五十年。子行瑞穗銀行(中國)在當地擁有 16 家分(支)行與 2 個辦事處。吾人可發現 MHBK 的海外布局亦以中國大陸與東南亞為主。

C. 韓國韓亞銀行

韓亞銀行是南韓韓亞金融集團的全資子公司，成立於 1991 年 7 月，目前為南韓第一大商業銀行。截至 2016 年 3 月，在南韓境內有 934 家分支機構，並在美國、日本、澳洲、菲律賓、新加坡、中國大陸及香港、印尼、越南、印度與緬甸等 24 個國家，設有 138 個海外分支據點。該行海外營業重點在亞洲市場，尤其是中國大陸(34 家)與印尼(58 家)。韓亞銀行旗下的韓亞銀行(中國)總部位於北京，除北京外，在上海、青島、煙臺、瀋陽、長春、哈爾濱、廣州與南京等城市都有設立分支機構。

韓亞銀行於 2009 年 7 月接管印尼 PT Bank Bintang Manunggal，擁有約 75.1%股權，後將其更名為 PT Bank Hana，其在印尼約有 30 家分支機構。此外，韓亞銀行也控有 PT Bank KEB Indonesia 的股份，在印尼擁有 3 家分支機構，主要業務為企業金融業務。截至 2015 年底，韓亞銀行總資產達 408 兆韓元(合併報表)，在 2015 年世界 1000 大銀行排名 82 名。

D. 韓國友利銀行

友利銀行目前是南韓第二大全國性商業銀行，現為南韓的國有銀行，成立於 1899 年已有 116 年發展歷史。截至 2015 年底，友利銀行在

南韓國內擁有 993 家分行，同時在美國、日本、香港、新加坡、中國大陸及印度等 23 個國家設有 205 個海外營業據點，並預計 2016 年底前開設 300 家海外據點。友利銀行總資產達 308 兆韓元(約合 2,752 億美元)。

為了擴展海外市場，友利集團以 2.4 億美元收購了 Hanmi Financial。2013 年友利在印尼、澳洲、中國與孟加拉等地設置分行，準備以東南亞作為跳板進軍海外市場，為客戶提供先進的銀行服務，擴大網路規模，並於 2013 年年底收購印尼 Saudara 銀行，完成泛亞洲帶布局，範圍涵蓋從中國到東南亞的區域，並由有潛力的東南亞地區擴張帶動，進一步發展成為南韓第一家綜合性的金融集團。業務發展上提供多元化服務，並專業化經營的每一個海外分公司，擴大本地化產品和手續費業務的發展。

順帶一提，印尼最大之銀行 PT Bank Mandiri (Persero) Tbk 於 2015 年 11 月成立創投公司 PT Mandiri Capital，其原始資本為 5,000 億印尼盾(約 36.90 百萬美元)，初期將投資於推動與金融科技(Fintech)相關之創新支付服務之新創公司，並與南韓的 BC Card 成立合資公司，PT Mandiri Capital 出資 51%，而 BC Card 則持有其他的 49%，主要負責開發與銀行業務相關之電子數據採集(electronic data capture)。由此例可知，東南亞各國亦積極投資與佈局 Fintech 之相關業務，並引進國外先進技術以提升其國內電子支付相關業務之發展。

(2) 澳洲[4]

金融目前為澳洲最重要的產業之一，若以 GDP 產值計算，整個金融與保險業貢獻 GDP 約 10%，排名第一。沈中華與王儷容(2014)指出，在銀行業的市場結構方面，歷史上澳洲對銀行業維持較嚴格的管控，故與美國、香港等地相比澳洲的銀行家數是較少的。目前澳洲銀行產業主要由四家大型銀行佔有市場，此四大銀行分別為：聯邦銀行 (Commonwealth Bank of Australia)、西太平洋銀行 (Westpac Banking Corporation)、澳盛銀行 (Australia and New Zealand Banking Group，ANZ)、國民銀行 (National Australia Bank Limited)。此四大銀行規模遠高於其他小型銀行，而澳洲政府自二十世紀後半起即一直採取”Four Pillars”政策，即維持四大銀行並避免其相互併購。

[4]本小節有關澳洲各銀行在新南向國之布局概況，大多引用自沈中華與王儷容(2014)。

A. 澳盛銀行

2008 年，澳盛銀行為了使其成為能提供整合性金融服務、客戶導向經營模式，推出全新的商業模式與組織結構改造計畫”Super Regional Bank”。澳盛之所以有此計畫，一方面是預期在已開發國家難再有顯著的實質成長，另一方面則因預期亞洲之 GDP 及對金融服務的需求將快速成長：不僅亞洲與紐澳之間的貿易持續增加、亞洲商人願至紐澳投資，同時亞洲各國之間貿易量亦快速成長。另外，亞洲富裕階級快速增加也是商機之一，因此財富管理業務也將是發展重點。

上述計畫核心即是建立“Connectivity”。澳盛將持續合併與收購以拓展其在亞洲重點國家之業務，並做為各地進一步內生發展或持續收購的平台。而以客戶導向的經營方式不僅強調金融商品與服務的整合，還包括簡化公司組織、降低由客戶端至公司高層中間的層級 (客戶端至 CEO 的層級數，由 12 層降至 7 層左右) 等，並整合為集中式、標準式的作業與技術管理系統以控制成本，提高獲利。另外，澳盛也增加各國當地雇員以延攬更多具亞洲經驗之管理人才，並在香港與新加坡打造整個澳盛銀行網路的中心。一個明顯的例子是，澳盛銀行於 2009 年底宣布收購 RBS (蘇格蘭皇家銀行) 在台灣、香港、新加坡、印尼之零售銀行業務，以及台灣、菲律賓及越南企業銀行業務。共取得 54 家分行、32 億美元貸款、71 億美元存款，以及 200 萬名富裕客戶。

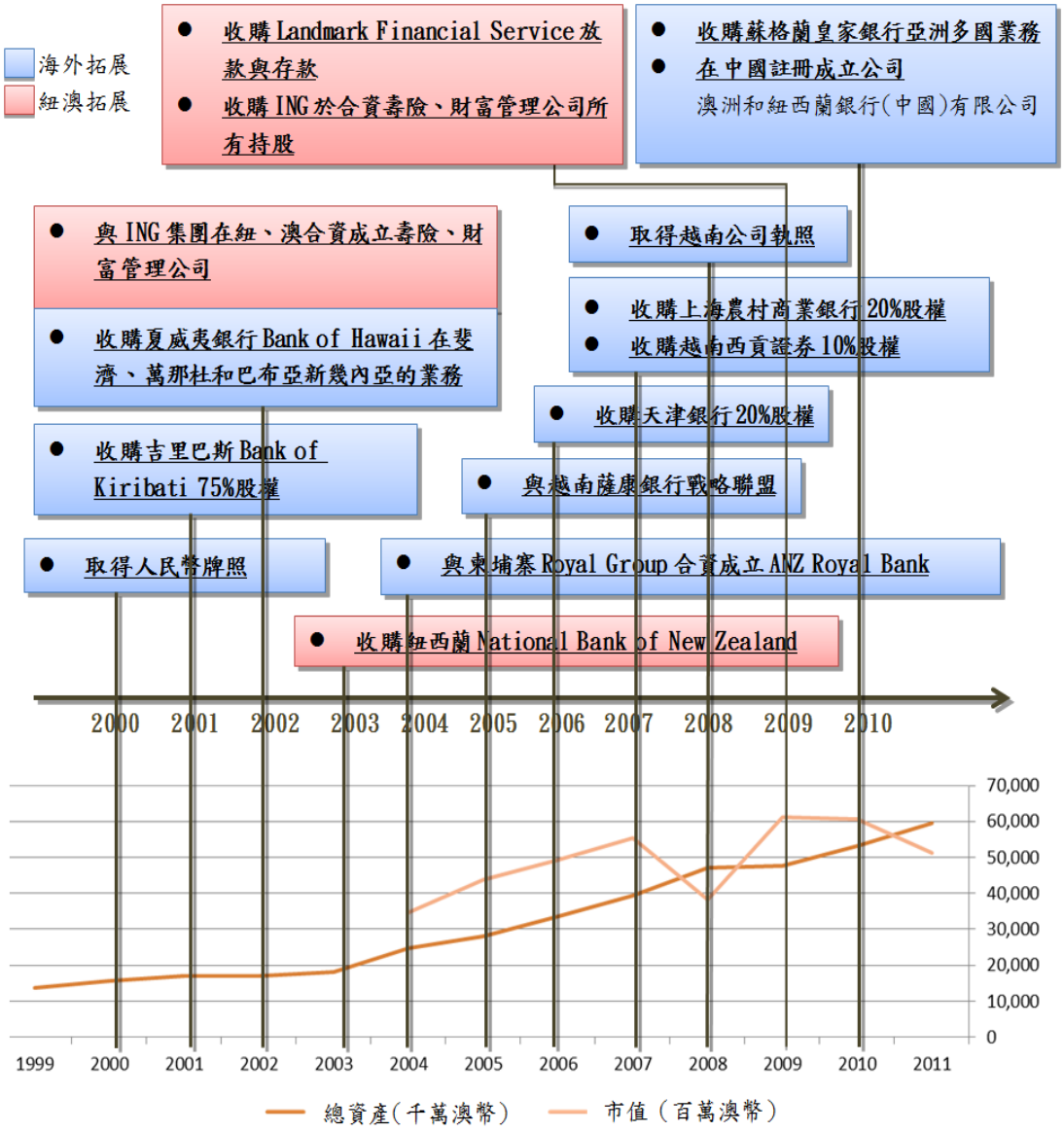

圖 1-1　澳盛銀行近年拓展

B. 聯邦銀行

聯邦銀行原為公營銀行同時執行中央銀行的職責，直到 90 年代才完全私有化，目前在零售銀行業務上是澳洲第一，擁有最多的分行與 ATM。2005 年起確認其專注於亞太地區的區域性拓展策略，特別是中國、印度、印尼與越南，此策略著眼於這些國家快速成長中的金融服務需求。目前聯邦銀行海外據點主要在亞洲，包括中國、印度、印尼、越南、紐西蘭、新加坡、香港及東京，歐美則有倫敦與紐約。

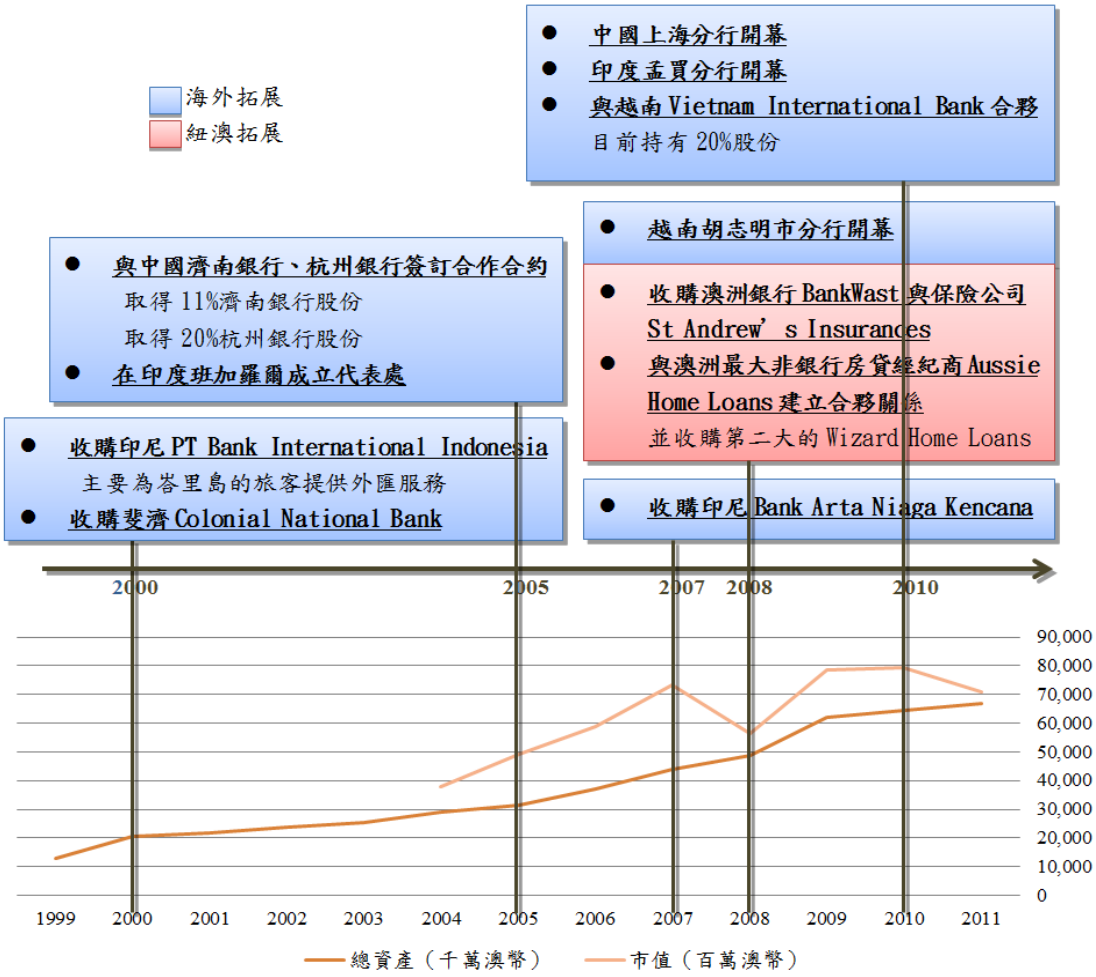

圖 1-2　聯邦銀行近年重要拓展

(3) 新加坡[5]

新加坡政府在銀行業對外投資中扮演著重要角色。星國政府擁有 2 大控股公司，即新加坡政府投資公司 (GIC) 和淡馬錫控股公司 (Temasek Holdings Private Limited)，其中淡馬錫控股公司代表星國財政部監管大部分政府關聯公司，包括星展、大華及華僑銀行。星展銀行在政府大力促成下，成為星國公股及民股企業之對外投資融資管道。大華銀行集團及華僑銀行集團亦積極在亞洲設點。

沈中華與王儷容(2014)指出，在銀行對外擴張方面，由於星國本身是

[5]本小節有關新加坡各銀行在新南向國之布局概況，大多引用自沈中華與王儷容(2014)。

多種民族組成 (華人、馬來西亞人、印尼人、印度人等)，已習慣東南亞不同文化。到東南亞有如回到自己家，故星國銀行認為自己的利基在亞洲，多把焦點集中於亞洲地區，故分行擴張主要在東南亞，在歐美據點較少。目前三銀行的重點發展國家大致上都聚集於香港、中國大陸，東南亞；尤其在印尼，三家銀行在印尼皆有不少設點，其他則還有台灣、馬來西亞、泰國。對東南亞的擴張方面，多以併購的方式至當地發展，併購方式上，多以透過分次購買股權的方式，循序取得其控制權。星國三大銀之對外整併皆屬非敵意併購，且整併後多數名稱都改為銀行之子公司，不留原名稱。

A. 星展銀行

星展銀早年係星國政府 100%擁有之開發銀行，雖然其目前之最大股東為淡馬錫，惟已非星國政府 100%所控制之銀行，目前乃一上市公司。星展銀行亦為新加坡第一大零售銀行。迄 2014 年，星展銀行主要發展區域為新加坡 (80 家分行)、香港 (63 家分行)、中國 (19 家分行)、台灣 (40 家分行)、印度 (12 家分行)、印尼 (45 家分行)，歐美地區僅有美國與英國設點，目標著重於大中華區，即中、港、台。

在印尼，1997 年星展銀行併購三菱銀行在印尼 PT Bank Mitsubishi Buana 之股權進入，2000 年獲 99%股權，同年更名為 PT Bank DBS Indonesia。以國別而言，屬強國併弱國實例，但就實質而言，因最初 DBS 是由三菱銀行手底買下股份，故併購實質上誰強誰弱較難論斷。在泰國，星展銀行於 1998 年購入泰國興業銀行 (Thai Danu Bank) 50.3%股權 (保留原名)，此併購為先進國家併購落後國家例子，DBS 談到此次併購為亞洲金融風暴之時，趁勢進入泰國市場，故剛併購後的營運是屬虧損，幾年後才轉虧為盈。2004 年與泰國軍人銀行、泰國工業金融公司合併，使用泰國軍人銀行名稱 (星展擁有 16.1%)，此次合併，以當地市場而言，泰國軍人銀行有較大之資產與名聲，且泰國軍人銀行背後最大之支持者為泰國政府，此次合併後泰國軍人銀行成為泰國第五大銀行，但星展對其股權減少，小於 20%，理論上已不具有重大影響力。

至於在菲律賓，星展銀行於 1998 年購入東南亞銀行 (Bank of Southeast Asia) 60%股權 (更名為 DBS Bank Philippine，2001 年賣)，並更名為 DBS Bank Philippine，屬強國併弱國之例。在印度，其於 2005 年與印度朱拉曼達南投資與金融公司合資，搶攻印度零售市場。屬強國併弱國案例。因星國與印度簽署 FTA，故 DBS 得以以較快之速度進軍印度。在星印 FTA 中，印度給予星國銀行在印度境內設立高達 16 各分行之額度；而新加坡則給予印度銀行 QFA 之優惠地位。

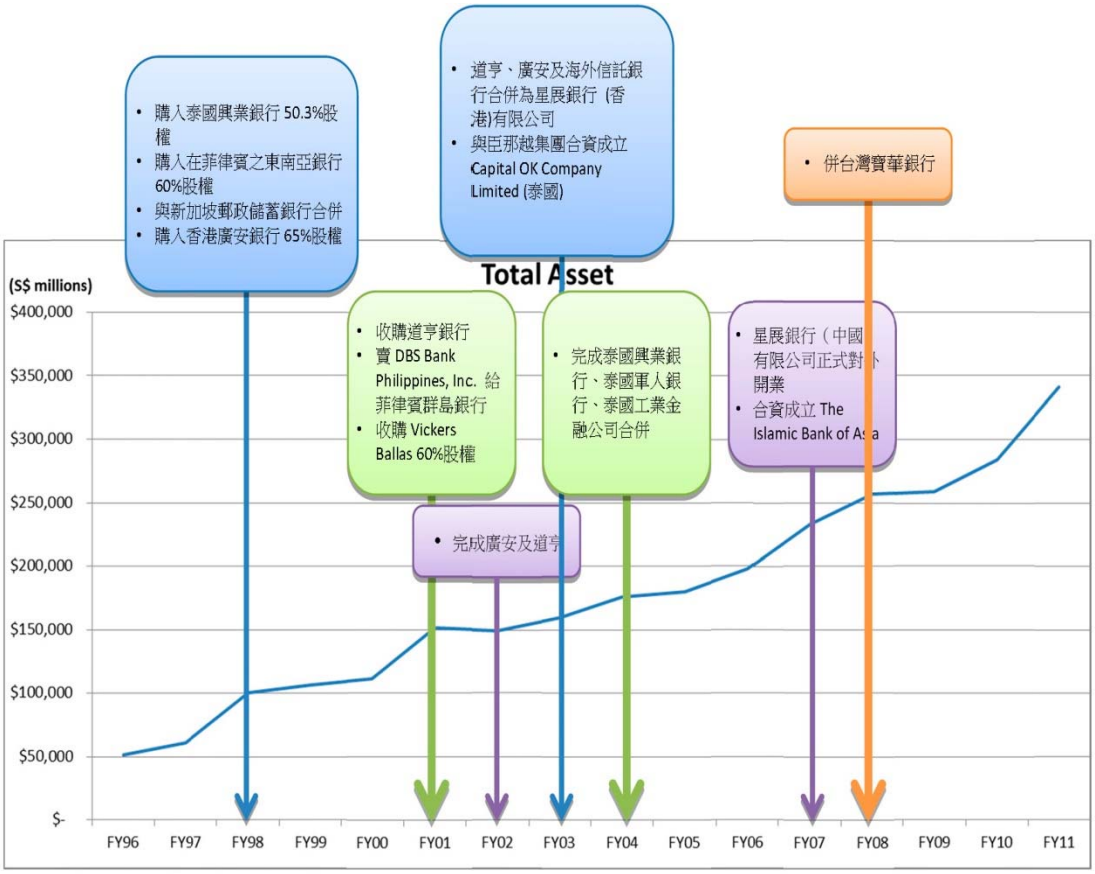

圖 1-3　星展集團規模演進圖

在市場定位上，星展銀行於企金方面原先著重於中小企業業務，建立領先地位。惟迄今個人貸款亦已有相當貢獻。而在消金方面，特別針對富人之服務，強化在區域內之財富管理地位。財富管理以星展豐盛理財為主軸，在東南亞各地設豐盛理財。除配合豐盛理財外，海外消金策略亦與當地銀行或金融機構做合資或策略聯盟，合力從事消金相關業務，例如：2003 年與臣那越集團合資成立 Capital OK，提供泰國消費信貸。2005 年與朱拉曼達南投資與金融公司合資，搶印度零售市場。

B. 大華銀行

大華銀行據點集中在亞太地區，尤以東南亞為主，歐美據點較少，美加有 4 個據點，法國及英國各有一據點。除新加坡的遠東銀行外，大華銀行在亞太地區的附屬銀行還包括大華銀行 (馬來西亞)、大華銀行 (泰國)、大華銀行 (印尼) 和大華銀行 (中國)。大華銀行集團據點已經遍及亞太、西歐及北美的 19 個國家和地區。

大華銀行在海外的據點以印尼為最多，共有 214 個據點，其次是泰國 (156 個據點)，再來則是馬來西亞 (47 個據點) 及中國大陸 (14 個據點)。澳洲、汶萊及台灣皆各有 3 據點，日本則有 2 個。南韓、印度、菲律賓、越南及 Myanmar 則各有 1 個據點。

大華集團之擴張大多經由併購方式，且早期經由其國內併購，獲得部分海外分支據點。以下大致為大華集團進入各重點市場之併購：首先，1970~80 年代在新加坡，先後併購其國內的崇僑銀行、利華銀行、遠東銀行、工商銀行，並在 2001 年併購華聯銀行，次年完成整併及購得 100%工商銀行股權，新加坡國內併購部分告一段落。在馬來西亞及香港，透過國內之整併，獲得被併購銀行在馬來西亞及香港之據點。1999 年收購菲律賓威士茂銀行 (Westmont Bank) 60%股權，成為大華銀行菲律賓 (United Overseas Bank Philippines)，而 2004 年將大華銀行菲律賓轉為儲蓄銀行。在泰國，1999 年收購泰國匯寶銀行 (Radanasin Bank) 多數股權，成為大華匯寶銀行 (UOB Radanasin Bank Public Company Limited.)。而 2004 年強制收購 96.1%泰國亞洲銀行。次年完成兩者整合作業。在印尼，2004 年購得印尼宇宙銀行 (PT Bank Buana Indonesia) 23%股權，次年增加持有印尼宇宙銀行股權至 61.1%，2007 年印尼宇宙銀行更名為大華宇宙銀行，2008 年增持 UOB Buana 至幾近 99%股權，2010 年 PT Bank UOB Indonesia 併入 PT Bank UOB Buana。在越南，2007 年購得 10%越南南方銀行股權 (The Southern Commercial Joint Stock Bank)，次年增持越南南方銀行股權至 15%。

(4) 中國大陸

近十年來，中國大陸對東協國家投資金額亦快速成長，多次超過臺灣對東協之投資金額，2011 年中國大陸更突破歷年紀錄，投資金額達 60.34 億，雖然 2012 年投資金額衰退，惟如從長期趨勢來看，未來中國大陸擴大在東協投資已成定局，投資金額與範圍均將持續擴大。中國大陸向東協投資的主要產業集中在電力、煤氣和水的生產和供應業、採礦業、批發和零售業、租賃和商務服務業和製造業等產業。

王儷容與鍾富國(2013)指出，中資銀行海外佈局的地域拓展最早由港澳起步，從市場開放程度、雙邊貿易與直接投資量、距離等方面考量，港澳確實為中資銀行從事初期境外投資的首選地區。港澳以及後續的東協國家，不僅是中國大陸主要貿易、投資夥伴，亦是中資企業聚集之處，進而成為大陸銀行業海外投資的重要區域。上述區域的文化背景與大陸差距較小，使得中資銀行發展、整合業務的成本相對小於其他地區，降低在海外市拓展客戶資源的困難。

中國大陸銀行業在境外的設立機構和資產擴張十分快速，迄 2012 年，大陸境外網點約有 1,400 多家，和 2003 年相比成長一倍之多，覆蓋亞洲、歐洲、美洲、非洲和大洋洲的 49 個國家和地區。

中資銀行的海外布局歷程可分為以下三階段（涂夢雲，2011）：

A. 第一階段：1978 年以前

大陸銀行業的境外投資可追溯至 1917 年中國銀行（Bank of China）設立香港分行，開始早期的海外投資活動。此階段的海外投資要角即是中國銀行，其在國際金融中心（倫敦、紐約）、亞洲鄰國（新加坡、日本東京）擁有分支機構；隨後，交通銀行（Bank of Communication）也逐步在港澳、亞洲（新加坡）、北美洲開設海外分支機構。

B. 第二階段：1978～2001 年

1978 年中國實施改革開放，讓受政府高度控制的銀行體系蛻變為專業性銀行6。此階段，中國主要商業銀行開始從事海外投資活動。中國工商銀行（Industrial and Commercial Bank of China）以收購的方式在香港成立全資子公司－ 中國工商銀行（亞洲）；其他股份制銀行也開始仿效國有銀行運用收購開拓海外市場。例如，中信銀行（China CITIC Bank）收購香港嘉華銀行（Ka Wah Bank）61.38%股份、民生銀行（China Minsheng Bank）參股美國聯合銀行（United Commercial Bank）、招商銀行收購香港永隆銀行（Wing Lung Bank）。

C. 第三階段：2001 年至今

2001 年中國加入世界貿易組織，經濟、貿易與投資的對外開放程度加深。遲至 2006 年中國才兌現承諾開放金融市場，給予外資銀行國民待遇，引發外資企業與銀行紛紛強化在中國的投資佈局。中國的商業銀行在面對境內金融市場競爭白熱化與自身體質提高的情況下，更進一步思考境內業務與海外投資的平衡發展，加速海外擴張進程（表 2-6）。

表 2-6　2007~2012 年中國大陸主要銀行的海外併購情況

時間	收購方	被收購方	被收購方所屬國家	金額（百萬美元）	收購股權比例（%）
2007年10月	中國民生銀行	美國聯合銀行	美國	200	9.9
2008年6月	中國招商銀行	永隆銀行	香港	2,473	53.1
2008年7月	中國銀行	和瑞達基金	瑞士	9	30.0
2009年8月	中國建設銀行	AIG Finance (Hong Kong)	香港	70	100.0
2009年10月	中信銀行	中信國金	香港	1,900	70.3
2010年4月	中國工商銀行	加拿大東亞銀行	加拿大	73	70.0
2010年4月	中國工商銀行	ACL銀行大眾有限公司	泰國	550	97.0
2011年8月	中國工商銀行	標準銀行	阿根廷	600	80.0
2012年5月	中國工商銀行/中國投資有限公司/中央匯金投資有限公司	美國東亞銀行	美國	140	80.0

資料來源：王儷容與鍾富國(2013)整理。

2006 年起，中國工商銀行連續利用收購進行海外擴張，例如 2007 年收購 90%的印尼哈利姆銀行（PT Bank Halim）股權並更名為「中國工商銀行（印尼）有限公司」；2008 年收購澳門誠興銀行（Seng Heng Bank）79.93%的股權並於次年改名為「中國工商銀行（澳門）股份有限公司」；2009 年收購香港東亞銀行（Bank of East Asia）所持有的 70%加拿大東亞銀行股權。中國建設銀行則收購美國銀行（Bank of America）在香港的全資子公司「美國銀行(亞洲)股份有限公司」100%的股權；中國銀行先後收購新加坡飛機租賃公司（Singapore Aircraft Leasing Enterprise）100%的股份並改名為「中銀航空租賃（BOA Aviation）」。

此階段中國銀行業所收購的境外金融機構，業務範圍從傳統的商業銀行業務拓展到投資銀行、證券、基金管理、租賃等不同領域，通過新設海外分支機構、海外併購等多元化方式快速跨足境外市場。從地域分佈來看，迄 2012 年，商業銀行海外分支機構主要集中在港澳地區和亞太地區，隨著中國銀行業海外擴張步伐的加快，歐洲地區占比也不少，目前美洲地區和非洲則最少。港澳地區和亞太地區占總數 66%，歐洲地區占 21%，分支機構最少的非洲地區僅占 2%。

總之，中國銀行業的國際化競爭策略各有特點，中國銀行主要依靠增設海外分支機構的方式；中國工商銀行偏愛以海外資本併購為主，增設海外分支機構為輔；中國建設銀行的國際化腳步相對顯得保守和謹慎，海外分支機構的拓展速度較慢且仍以深耕香港市場為主；中國農業銀行、交通銀行則以大陸國內市場為主要經營重心，國際化剛剛起步。

（三） 研析我國企業在新南向國主要投融資需求及相關產業商機

徐遵慈(2014)發現，在早期南向政策期間受到台商歡迎的印尼、泰國、馬來西亞、菲律賓等國家，在近年吸收台商新增投資案件卻十分有限；自 2000 年中期以後，台商至越南投資金額大幅成長，使得越南現今成為台商在東南亞投資重鎮，對印尼投資亦在 2014 年上半年創下新高。另外，台商近幾年對柬埔寨、緬甸兩個東協後進國家的投資興趣極高，雖然截至目前兩國累計投資金額十分有限，但未來幾年應會出現較明顯之成長。

以下，本小節主要引用徐遵慈(2014/12)及王儷容、王嘉緯、盧淑惠、與蘇秋惠(2015)之研究，以說明我金融業投融資之相關產業商機。

整體而言，我國對東協國家投資仍以製造業為主，惟對東協國家之批發零售業及金融服務業投資逐漸增加；隨著東協國家經濟快速發展，內需市場日益龐大，內需市場扮演角色日益重要。以馬來西亞為例，早期臺商對馬國投資以勞力密集之紡織業等產業為主，近年金融服務業等投資比例大幅上升，在 2008 年至 2013 年間，金融服務業占我國對馬來西亞投資比率約 70%；而連鎖加盟業者如鼎泰豐、日出茶太、COMEBUY 等餐飲業者，則藉由連鎖加盟等方式，鎖定馬國內需市場。印尼之內需市場亦為臺商所看重，前述提及之正新橡膠及鴻海集團在印尼投資除加工出口外，亦鎖定印尼當地龐大之消費市場。

不過，雖然從絕對投資金額以及投資比率觀察，台灣在上述國家服務業投資之重要性遠低於製造業，但事實上台商在東協國家已有相當重要之投資案與新的投資模式與經驗，例如在越南方面，台灣製造業及營建業早率先各國，在 1990 年代即在越南成功開發大型投資案，包括知名之新順加工出口區、富美興公司造鎮計畫等。在印尼方面，如國內知名童裝公司麗嬰房以獨資直營方式進入印尼市場，迄今在印尼、泰國、新加坡零售通路超過 120 家。在菲律賓方面，則如台商在當地拓展電子商務與智慧手機應用服務平台等市場，以及併購 7-11 便利商店，在菲國成功拓展零售通路。

此外，我國營建業者目前在印尼、馬來西亞、泰國陸續取得參與其首都捷運或地鐵計畫之部分工程，而我國餐飲、茶飲、甜品等業者等亦以連鎖加盟或獨家授權方式進入東協場，展店速度與業績均表現出色。

目前，臺灣對東協國家之投資雖不如 1990 年代積極，但自 2009 年大多呈現回升之趨勢。以個別國家觀察，越南長期以來為我國對東南亞投資之主要目的地，2012 年時我國對越南投資金額雖落後於新加坡、印尼及泰國，2013 年時即重返我國最主要投資國。其餘國家中，菲律賓與新加坡投資波動明顯，馬來西亞、泰國、印尼相對較為平穩。

(1) 越南

整體來說，臺商自 1990 年代初期即開始在越南投資，遍及越南多省，截至目前，臺商在越南投資或從事經營活動累計約有 3,500 家，其中在傳統製造業方面，包括成衣紡織、鞋類、木製品及腳踏車等，此類台商主要集中於越南南部地區，包括胡志明市及鄰近之同奈省、平陽省等，合計約占臺商總投資金額近四成，亦為 513 排華事件爆發的地點。由於南部地區漸趨飽和，大致自 2006 年起，臺商逐漸轉往北部地區投資，同時投資領域擴及資本密集與技術密集的產業，包括資通訊產業、電子零組件等，近年最引人側目之大型投資案件則是台塑集團在越南中部之河靜省投資煉鋼廠，第一期投資金額高達 78 億美元，第二期投資金額預計將達 170 億美元，號稱為截至目前我國在越南最大規模之單一投資案件。

事實上，由於越南在東協國家同時擁有製造業優勢及相對低廉之勞動力，因此 513 事件後大多數臺商仍選擇持續留在越南，其中更不乏計畫增資擴廠，或擴展新的投資領域的大型投資計畫，顯示臺商仍然看好未來越南經濟發展前景。例如，已在越南投資生產紙箱的正隆公司頃宣布將在巴地頭頓省，投資興建工業及家用的紙材廠，擴展至造紙上游產業，投資金額估計約 10 億美元，另亦計畫興建使用生物質發電廠。此外，幸福水泥集團繼在越南投資水泥廠後，決定延伸至服務業，在今年 10 月間宣布，將在越南廣寧省鄰近雲騰經濟特區之廣安鎮黃新（Hoang Tan）島投資 10 億美元興建生態觀光區，預計 2015 年開始動工，受到越南政府高度關注。

儘管越南投資環境未若過去理想，然而近年台商在越南投資仍然持續加碼，其中，隨著越南宣布加入跨太平洋夥伴協議（Trans PacificPartnership, TPP），以及韓國三星公司在越南北部的生產基地啟用，我國紡織、製鞋等勞力密集產業與電子科技產業蓄勢待發，醞釀擴大對越南投資。不過，隨著川普當選美國總統並宣稱退出 TPP 後，TPP 後續發展仍待其他十一國繼續努力尋求最有利之解決方案，並待情勢明朗後，方可能帶動另一波新的投資熱潮。

以紡織成衣業為例，我國紡織業於越南投資主要集中在胡志明市及河內市近郊的工業區，並逐漸形成群聚的效應。過去以來，我國紡織成衣與製鞋業赴越南投資趨之若鶩，其原因包括：2001 年越南政府制定「越南紡織及成衣業加速發展戰略」，提出紡織及成衣業十年發展計畫，及扶植紡織及成衣業成為出口創匯的主力產業；其他因素尚包括中國大陸近年工資與生產成本攀升、分散投資風險、越南加入 WTO、以及取得對美、歐出口優惠等等。更重要者，越南申請加入 TPP，未來將可以零關稅或極低關稅對美出口，更是近一年來直接促成我國紡織成衣中、上游業者摩拳擦掌，準備赴越投資的一項關鍵因素。

(2) 印尼

在近年台商重返東南亞的投資行動中，除越南以外，另一個被廣為看好的國家則是印尼。印尼擁有近約 2.5 億人口，為東協最大經濟體，自然資源豐富，近年吸引不同產業前往考察投資環境，2014 年 11 月我經濟部更籌組逾百人投資貿易訪問團，赴雅加達、三寶壠、泗水等不同地點考察市場與投資環境，為印尼新政府上任後台灣最大規模的經貿訪問團，受到印尼政府極高之重視。近來，包括正新輪胎、建大工業均已宣布將在印尼斥資興建輪胎生產基地，顯示台商對印尼投資環境與龐大市場的重視。

印尼國民所得逐漸提高，帶動國內消費市場快速成長，尤其因為印尼目前仍以油氣開採探勘、農業及礦產相關產業與部分輕工業如食品加工、紡織製鞋、家具等產業為主外，其餘製造業發展多屬起步階段，因此對於製造業產品需求甚殷，近年來服務業市場更快速成長，消費潛力龐大。印尼政府為吸引外資，陸續解除原先禁止或限制外人投資國內產業之項目，目前多數製造業已開放 100%外資，因此近年跨國企業紛紛進駐印尼，尤其以日本、韓國、及中國大陸投資行動最為積極。

1998 年印尼爆發排華事件，多數臺商自此遠離印尼，其後在印尼新增加的投資案件十分有限，且多以中小企業為主，直至近一兩年，才重新出現臺商重返印尼投資的現象。根據估計，印尼台商家數超過 2,000 家，臺商投資的主要行業依序為：家具業、紡織業、鞋業、非鐵礦石業、金屬製品業、貿易服務業及農業種植等，但近年食品工業、皮革與紙製品工業、電子與汽車零配件及相關產業、批發及零售業等投資金額漸增。此外，印尼的服務業對台商亦極具吸引力，舉例來說，近年台灣連鎖品牌前仆後繼至印尼拓展餐飲連鎖業市場，也紛紛開創佳績，在印尼較知名及成功案例計有鼎泰豐餐廳（9 家店）、丹堤咖啡（16 家店）、日出茶太泡沫紅茶（48 家店）、Comebuy 泡沫紅茶（10 家店）、歇腳亭（12 家店）等。台灣品牌餐飲業跨足印尼市場，帶動台灣餐飲文化與軟實力進入印尼，對於促進台灣在印尼的印象及增加好感甚有助益。

另外，要注意的是，近年印尼政府大力推動汽機車與相關零配件、電子等產業，投入大量資源，目前已逐漸展現成效，尤其汽機車與相關零配件產業更儼然成為印尼最重要的新興產業之一，不僅產業規模與供應鏈漸趨完備，更成為日商、臺商近年投資重點，值得我金融業尤其銀行業者予以密切觀察。

(3) 其他東協國家

除越南與印尼外，東協國家中另一深具市場潛力的國家為菲律賓，今年已突破 1 億人口大關。我國在菲律賓投資活動波動極大，惟近兩年來，多家在中國大陸沿海地區投資電子業的臺商，將生產基地移往或擴展至菲律賓，使得菲律賓正出現新的電子產業聚落，其未來發展趨勢值得關注。此類廠商多係以陸資企業身分，前往菲國投資，因此並未全然反映在前述

之菲律賓臺商投資統計中。

在投資項目方面，過去以來，臺商對菲國投資行業相當廣泛，涵蓋水泥、汽車、便利商店、紡織成衣、農漁業及水產品、電子及電器產品、房地產及營建業、金屬及非金屬產品、機械業、紙漿及紙製品、橡塑膠業、化學、食品、金融保險等。投資業者多為中小企業，目前在菲的臺商人數約為 6,000 人。

事實上，過去 10 餘年來，菲律賓因政治貪腐、治安不佳、基礎設施落後等因素，並不是臺商偏愛的投資目的國，惟近兩年來因臺商投資中國大陸與越南等遭遇生產成本增加或罷工、缺工等問題，再加上近年菲律賓經濟蓬勃發展，以致部分臺灣業者轉向於在菲律賓設廠生產或擴充生產規模，也出現臺商重返菲律賓的現象。除了臺灣業者對於增資菲律賓有所動作外，有鑑於 2012 年臺灣對菲律賓出口成長 25.8%，外貿協會亦於 2013 年在菲律賓設立「馬尼拉台灣貿易中心」，將菲律賓列為新興市場拓銷重點之一。

事實上，我國與東協後進國柬埔寨、寮國、緬甸之關係，亦隨著其逐步發展經濟而越趨緊密，此三個新興市場的前景已日漸受到台商重視。以緬甸為例，自緬甸於 2011 年開放以來，目前已有超過 200 家臺商在緬投資，11 家我國銀行在緬設立辦事處，其中玉山銀行更已獲緬甸中央銀行核准在緬設立分行，有助擴大服務在緬臺商。2013 年外貿協會在緬甸成立「臺灣貿易中心」；2014 年國合會在緬甸設立辦事處；2015 年緬甸政府在華成立「緬甸駐臺北貿易辦事處」；駐緬甸臺北經濟文化辦事處則自 2016 年 3 月 28 日起對外提供服務。隨著兩國相關機構之設立，臺緬雙邊關係日趨緊密。2013 年雙邊貿易額達 2.868 億美元，2014 年更增至 3.357 億美元，2015 年因全球經濟景氣衰弱，雙方貿易額為 2.765 億美元。此外，臺商已有超過 200 家紡織成衣廠在柬埔寨投資，不過相關駐館業務迄今係由我駐胡志明市辦事處兼轄。

(4)印度

台商在印度投資主要以製造業為主，服務業與金融業目前對印度市場的投入尚不積極。台商在印度主要集中在首都新德里、第一大工商中心孟買、製造業重鎮清奈等三大都會鄰近地區。在新德里地區之台商以市場開發、行銷及服務業為主，如：中華航空、中國信託銀行、聯發科、BENQ、Viewsonic、誠研科技、大陸工程、中鼎工程等。在孟買地區之台商則服務業、製造業、市場行銷皆有之，如：長榮海運、陽明海運、萬海航運、華碩電腦、三陽機車、光群雷射、農友種苗等。在清奈地區之台商，以從事製造業為大宗，如：鴻海富士康、勝華科技、萬邦鞋業、豐泰製鞋等。

（四） 研析我國銀行業者與主要外國銀行於新南向國進行合作(如參與聯貸、貿易融資、購併參股及策略合作)可行性與效益評估

究竟我金融服務業者要以分行、子行、合資、參股、併購、策略聯盟等何種方式進入新南向國家?不同策略之選取可能跟東南亞各國不同的開放政策有關(盧沛樺，2016)。譬如，有的國家鼓勵參股，但不給經營權，如印尼、菲律賓、泰國、馬來西亞；有的不給外資分行執照，但鼓勵併購，如柬埔寨。以國泰世華銀行為例，2013 年，國泰世華以約 10 億台幣併購柬埔寨新加坡銀行（SBC），切入零售業務市場；之後連續兩年，由國泰人壽各注資高達 125.5 億、87 億台幣，參股菲律賓第 6 大民營銀行中華銀行（RCBC）、印尼國信銀行（Bank Mayapada）。

由於篇幅限制，以下僅就併購、合資、策略聯盟之效益與應注意事項、參與當地基礎設施融資商機，以及輸出入銀之轉融資等，依次探討。

1. 併購之效益與應注意事項

許和鈞、鍾銘泰、盧淑惠、賴威仁等(2016)指出，銀行業追求成長及況大經營規模或市場的方式，通常可概括為兩種：其一是透過現有業務的礦展與生產力的提升等來達成，稱為有機成長(Organic Growth)，也就是內部成長；其二則為併購其他金融機構，稱為非有機成長(Inorganic Growth)。兩種成長方式各有特點，非有機成長的速度通常較有機成長的速度快，但也往往需要諸如主管機關等外力的協助。

台企過去對外部資源傾向進行策略聯盟或新設合資進行低度整合，並不熱衷進行外部併購，而是固守低成本的競爭力思維，故難以藉海外併購搶占市場資源，擴大營運格局。沈中華與王儷容(2014)亦認為，國銀業者如欲進一步布局海外市場，在資產規模、資本充足與國際據點仍有強化空間，且單靠策勵分行、子行之內生成長模式曠日廢時，參考星展銀行作法透過併購方式，或可較快速擷取新興市場商機與成長動能。不過，近年來，我金融機構如國泰世華銀行、臺北富邦銀行與中國信託銀行等，已皆曾採取併購方式擴大海外部門的規模。

根據資誠聯合會計師事務所與臺灣併購與私募股權協會共同公布之《2015 年海外併購白皮書》所示，2014 年全球併購金額高達 2.6 兆美元，創下次貸風暴後近七年來新高。在全球化經營策略下，亞洲主要國家如中國大陸、日本、南韓與新加坡之併購交易金額分別達到 569 億、515 億、55 億與 44 億美元，併購件數分別為 272、135、68 與 220 件。顯示上述國家皆積極以海外併購為主要戰略加速擴大市場規模與商機，故而創下近年

來海外併購新高。雖各家資料數據差異甚大，但仍不難看出海外併購確實是一項趨勢，令人難以忽視。反觀臺灣，2014 年併購金額為 15.63 億美元，共 18 件企業海外整併案，雖創下近 7 年新高，但相較前述各國，仍有段不小差距。其中以金融業整併之成交金額所占比重超過 4 成。

從目前國內金融機構海外佈局方式可知，併購、合資及參股的比例逐漸提高，然而跨國併購、投資及合作對象的選擇，都須經過縝密的評估程序，在標的確定後，也須在銀行內部建立相對應的執行團隊，才能讓交易順利發揮其效益。許和鈞、鍾銘泰、盧淑惠、賴威仁等(2016)提醒，故從海外整併的三種型態的程序來看，可概分為三個階段，包括整併前的規劃、整併中的評估，以及整併後的整合與管理，三種型態雖然流程差異不大，但在評估前的策略評估及對象選擇，以及評估後的整合與管理作業上，其標準及注意事項略有不同。在整併前規劃階段，不論何種類型皆須確認併購需求及動機、建立併購規劃小組、選擇併購對象、內部估計可行性及綜效。因此，該階段之重點議題為整併動機與策略發展之配合以及建立整併小組。由於併購涉及主併及被併機構之間的整合，特別是銀行業 IT 系統的架構與調整，關乎併購成敗與否的重要關鍵。專家建議，IT 系統的評估應在整併前便列入考量。

《2015 資誠台灣企業領袖調查報告》則認為，為順應無疆界世界即將到來，台灣企業在進行海外併購時亦需思考幾個議題：

a. 在企業的策略藍圖中，是否意識到數位科技的興起已重組產業價值鏈的結構，傳統的產業知識與經營思維可能將不敷使用，企業將須重新評估商業及營運模式?
b. 企業併購標的選擇上，是否應考量自身優勢與核心能力，以自有核心競爭能力向外延伸取得更多的資源與市場機會?
c. 為進入新市場、接近新消費者和取得新技術，是否尋求更廣泛且更多元的合作夥伴，甚至是與競爭同業合作?
d. 為打造新的企業思維，是否需重視多元化且具包容性的人才策略，運用不同的專業與思維方式，共同創新?
e. 企業併購時，亦應思考如何從公司治理、環境永續、企業承諾、社區參與和企業永續經營這五個面向來實踐企業社會責任?

2. 合資效益與應注意事項

合資是企業跨國發展常用的方式，當地企業透過與外資企業合資取得先進技術，而外資銀行藉由當地之經驗與資源快速開拓當地市場，並分散經營風險。林正寶與謝銘元(2015)提出合資對參與成員的好處，包括提升企業經營能力與競爭力、使企業的創新管理能力提升、降低企業行銷費用與風險、改進對資金來源的籌資障礙、具有經濟規模優勢以及獲得新生產技術與新顧客群等。惟合資的失敗機率不低，主要失敗原因：

a. 合資企業雙方的企業目標不同；
b. 合資企業雙方未誠實揭露必要資訊(如財務或企業經營)
c. 合資企業雙方之利潤分配問題；
d. 合資企業雙方之溝通問題。

合資雙方基於商業考量進行合資，在協議合作模式應注意以下幾點事項：

a. 合資企業雙方之營業目的之共同性與差異性；
b. 2. 合資企業雙方之相關權利義務關係；
c. 合資企業雙方合資的項目、金額及比例；
d. 合資企業雙方可獲得利益的比例；
e. 合資企業雙方在共同經營中，董事席次安排及掌控是否相當，以及主要
f. 經營方向由何者主導；
g. 合資企業雙方可否轉讓合資經營之利益；
h. 合資企業雙方在合資關係結束時，雙方權利義務關係之約定；
i. 合資雙方對於合資之期間共識；
j. 合資雙方對於合資企業之章程共識；
k. 合資企業雙方對於智慧財產權之授權約定共識。

綜上所述，臺資銀行透過合資開拓海外市場，除了考慮當地法規對合資企業的業務等相關限制外，合資對象的選擇是決定合資銀行能否順利運作的關鍵。

3. 策略聯盟/業務多元發展

金融服務業在進行不同業務、開發不同客戶時，各有其效益與應注意之處。

(1) 在銀行企金業務方面，短期內服務客戶仍將以台商為主，而由於我國銀行在台商間有較高知名度且較熟悉台商習性，在此領域具有優勢，與當地銀行的互補性較低，也較不用擔心競爭性問題。但中期若欲拓展業務，則須將發展重點放在當地中小企業上，此時則勢必與較熟悉當地情勢的當地銀行互相競爭或合作，此時便需審慎研究與各該銀行間互補性及競爭性的問題。舉例而言，盧沛樺(2016)指出，2000 年國泰世華和越南工商銀行合組子行世越銀行的經驗，讓國泰世華走出經營權迷思。透過參股、找當地伙伴，使得世越銀行增值 7.5 倍，成為台灣史上最成功的金融海外投資。之後在 2013 年，國泰人壽面對中國大陸和韓國業者之競爭，再度成功參股印尼國信銀行，其中原因為國信銀行只想引入有技術的股東，而不想賣給只想併購之中國大陸和韓國業者；當時國信銀行希望透過與國泰

合作，能夠讓當年排名印尼第 31 大之國信，變成前 10 名。另外，由於在海外設點成本高，只做台商生意無法創造收益，故須靠客戶在地化，維持先行者優勢。以第一銀行為例，其具體作法是總行自建資訊系統，落實客戶轉介機制；目前第一銀行在柬埔寨之分行，當地客戶比例已高達八成五，成為國銀不靠購併也能做當地生意的模範生。

(2) 而在消金業務方面，由於需直接與當地顧客接觸，在拓展業務之前，即須對於當地客戶狀況有十分透徹的瞭解，如當地民眾對於財富管理的態度、信用卡違約情形等皆須做更深入的研究，以防誤判情勢。

(3) 王嘉緯(2016)則認為，對國銀海外據點而言，企金、消金等傳統業務獲利回收期間較長，或可考慮鎖定國人海外資產之私人財富管理業務。惟此業務並非侷限於銀行端商品銷售，證券、保險可供選擇服務亦不在少數，如能與當地券商、保險業者成為策略聯盟夥伴，合作推廣、共同行銷應能收取綜效。例如星展銀行拓展海外市場即常採結盟模式 (包含收購、合資、業務合作等)，旨在彌補自身在當地市場仍有不足之處。

(4) 身處金融 3.0 階段，金融業致力於提供更為便利性的金融服務是未來的趨勢，國內金融業者無不積極投入相當的資源，以拓展相關的業務與技術，希望在新的金融服務模式佔得先機與關鍵性的位置。相對而言，東協十國中，除新加坡外，多數國家之金融業與我國同處摸索期，正積極擘畫與投入相當心力於金融科技(Fintech)。因此，我國金融業者仍有機會在此領域中持續精進，並對我國之物聯網、資通訊產業帶動牽引的效果與作用。東南亞國家因幅員廣闊，許多地方仍無法獲致良善的金融服務，故 Fintech 將有助於當地市場的金融普及化程度。包括國泰金、玉山金都把數位金融，納入打亞洲盃的策略之一。舉例而言，菲律賓大約有一億人口，屬海島國家，很多是偏鄉，民眾不易接觸銀行，因此網銀 App 具發展潛力。但現階段的挑戰是，當地手機滲透率雖高，行動通訊卻只有 2G，傳輸速度太慢，難以移植台灣的系統。另外印度亦因幅員大，使其政府對數位金融深感興趣。

(5) 另外，我金融業者亦可進軍非銀行金融機構。以柬埔寨為例，由於柬埔寨境內新銀行執照已不易取得，但仍可透過合資、入股、併購以及簽署合作備忘錄等方式，拓展柬埔寨金融業務。根據柬埔寨投資委員會(The Council for the Development of Cambodia，CDC)規範外國投資之金融產業(financial sector)包括銀行、租賃、證券及保險，其中非銀行金融機構主要為租賃公司，以下【表 4-1】即為柬埔寨開立租賃公司之相關法規。

【表 4-1】東埔寨租賃業設立相關法規

	法條名稱	法規出處
1	B7-04-205 December 29, 2004 PRAKAS On License Fees for Banks and Financial Institutions	Banking Code p.224
2	B7-00-06 January 11, 2000 Prakas on the Licensing of Microfinance Institutions	Banking Code p.401
3	B7-02-49 February 25, 2002 Prakas on Registration and Licensing of Microfinance	Banking Code p.410
4	B7-06-209 September 13, 2006 Prakas on Amendment to Prakas on Licensing of Microfinance Institutions	Banking Code p.412
5	B7-07-163 December 13, 2007 Prakas on Licensing of Microfinance Deposit Taking Institutions	Banking Code p.413
6	B7-011-242 December 27, 2011 Prakas on Licensing of Financial Lease Companies	

資料來源：王儷容、王嘉緯、盧淑惠、與蘇秋惠(2015)

4. 參與當地基礎設施融資商機

根據匯豐銀行預估(盧沛樺，2016)，未來 14 年，東協 6 國（印尼、馬來西亞、菲律賓、新加坡、泰國與越南）將需要總計 3.1 兆美元的基礎建設開支，主要是都市化的進程，將使 6 國的都市人口總數成長到超過 9000 萬人。由於東南亞國家之基礎設施不足，對資金需求殷切。我國相關產業若能切入當地市場，商機可期。一旦臺資企業參與東協國家之重大基礎建設，臺資銀行將扮演提供金援的角色，也擴展臺資銀行對外布局的機遇。

5. 政府相關配套政策與措施

在開拓新南向商機上，除了上述業者本身之努力外，政府部門可以著力之處意甚多，包括資訊揭露與提供，積極進行日、韓、中都在運用之政府開發援助（Official Development Assistance， ODA），協助台商較易借到錢之海外信保基金擔保，輸出入銀之轉融資、輸出貸款、保證及輸出保險業務，以及加強投資協議之簽訂等。惟基於本研究時間上之限制，以下僅就輸出入銀以及投資協議之簽訂兩者，進行進一步之分析。

中國輸出入銀行（以下簡稱輸出銀）配合政府「商品出口轉型行動方案」下之「軸心市場輻射」策略，分散海外貿易市場，並考量泰國地處中南半島中心地帶，是整個東協的心臟，故選定以泰國作為軸心服務之據點，於 2015 年在曼谷成立代表人辦事處。其將就近服務東南亞台資企業及當地客戶，並可協助我國廠商以泰國作為跳板，開拓 RCEP 地區市場，促進我國對外貿易之發展。實事上，輸出銀深耕東南亞地區多年，過去曾分別在印尼雅加達及馬來西亞吉隆坡設有代表人辦事處，惟於階段性任務完成後，皆已裁撤。惟有鑒於目前東協市場重要性日漸增加，以及配合政府帶領金融業者打「亞洲盃」之政策，決定從泰國曼谷重新出發。未來該辦事處

除蒐集當地國法令規章、金融相關商情與資訊，提供台商客戶服務外，亦將積極拜訪在地廠商，推介該行輸出貸款、保證及輸出保險業務。

此外，為積極鼓勵並拓展我國產品之出口，輸出銀亦與東南亞資信優良之銀行合作(見【表 4-2】，拓展轉融資業務。所謂轉融資業務，係授予國內外金融機構信用額度，轉貸其客戶向我國出口商購買產品，亦即該行透過前述融資方式，提供國外買主優惠之分期付款融資，以激發其購買我國產品之意願，並加強我國產品在國際市場上之競爭力。該融資有下列特點：

(1) 透過國內外金融機構，向其客戶推銷我國產品，以擴大我國產品的接觸面和市場機會。
(2) 國外買主在當地向本行簽約之轉融資銀行或其分支機構申請融資。
(3) 我國出口廠商於裝船押匯時即可收回全部貨款，融資風險由國外銀行承擔。
(4) 國外買主享受優惠及分期付款之便利。

至於融資項目則包括由台灣出口之各項產品，或我國廠商於台灣接單，由境外出口之貨物。

【表 4-2】中國輸出入銀行新南向政策所涵蓋國家之合作轉融資銀行名單

國家	銀行
印度	印度國家銀行 (STATE BANK OF INDIA)
	印度工業信貸投資銀行 (ICICI BANK)
	印度 HDFC BANK
	印度 YES BANK
印尼	中國信託商業銀行(印尼) (PT. BANK CTBC INDONESIA)
	印尼 BANK MEGA TBK
菲律賓	中國信託商業銀行(菲律賓). (CTBC Bank (Philippines))
	BANCO DE ORO UNIBANK, INC
泰國	開泰銀行 (KASIKORNBANK PUBLIC COMPANY LIMITED)
	泰京銀行(KRUNG THAI BANK PUBLIC COMPANY LIMITED)
	兆豐國際商業銀行(泰國) (MEGA INTERNATIONAL COMMERCIAL BANK PC)
越南	越南世越銀行(INDOVINA BANK LTD)
	越南投資發展銀行 (JOINT STOCK COMMERCIAL BANK FOR INVESTMENT AND DEVELOPMENT OF VIETNAM)
	越南 SAIGON COMMERCIAL BANK
	聯越郵政銀行 (LIEN VIET POST BANK)
柬埔寨	國泰世華銀行(柬埔寨)

其次，在政府與政府間之協議與連結方面，王嘉緯(2016)認為，考量我國外交地位特殊，洽簽跨國經貿協議或雙邊 FTA 非一蹴可及，至少應持續與重點布局國家簽訂相關經貿協定，以設法降低國銀的市場進入障礙。其中與銀行業最為緊密相關者，應屬金管會與其他國家金融監理機關所簽訂的合作備忘錄 (MoU)；以印尼為例，如欲參股當地金融機構逾 25%，雙邊監理機構必須簽有 MoU。而目前我國金管會已與諸多國家的金融監理機關簽署監理合作備忘錄或換函，對象遍及美洲、歐洲、亞洲等主要國家；亞洲合作對象包含中國大陸、香港、日本、新加坡、馬來西亞、菲律賓、印度、泰國以及澳洲等。

不過，徐遵慈(2014)指出，目前我國在印尼投資的廠商大多面臨法規透明度不足、缺乏基礎設施及勞動成本上升等投資障礙。印尼對於外資之規定近年來雖然已有相當改善，但限制仍多，法令規定的穩定度不夠，未來需要改進的空間仍大。我國目前與印尼之間既有的投資協定，由於內容上較為簡略，已不足以使臺商投資得到應有之保障，因此從加強保障、促進投資與投資自由化考量，雙方應重新檢討並加強投資協議之內涵。同樣地，類似的簽訂投資協定亦應普及於其他新南向國度，此必將有助於我金融業者之拓展與壯大。

參考文獻

1. 中國輸出入銀行(2016)，《新南向政策國家國情及金融分析報告系列（一）【印尼、泰國、馬來西亞、越南、斯里蘭卡】》，2016 年 12 月。
2. 王嘉緯(2016)，「國銀布局亞洲區域市場之挑戰與展望」，《兩岸金融季刊》，第四卷第二期，2016 年 6 月。
3. 王儷容(2011)，《東協國家銀行服務業進入障礙及洽簽 FTA 對我國銀行業者互惠利益分析》，中華民國銀行商業同業公會全國聯合會 99 年度委託研究計畫，2011 年 1 月。
4. 王儷容(2016)，「我國金融業布局亞洲市場之挑戰與展望」，台灣金融研訓院，2016 年 5 月。
5. 王儷容與鍾富國(2013)，「中國金融企業的海外佈局與人民幣國際化」，《陸企海外投資及其影響》，中國與世界系列叢書，國立臺灣大學社會科學院中國大陸研究中心，2013 年 12 月。
6. 王儷容、王嘉緯、盧淑惠、與蘇秋惠(2015)，《海外布局資料區-印度、柬埔寨、緬甸、泰國、印尼及寮國》，銀行公會委託，台灣金融研訓院，2015 年 2 月。
7. 沈中華與王儷容(2014)，《臺灣銀行業走向全球關鍵—與星澳之比較分析》，臺灣金融研訓院，2014年2月。
8. 吳中書林蒼祥吳明澤等(2016)，《我國證券商國際化的障礙與條件 —亞洲區域證券商之研究》，證券公會委託，中華經濟研究院，2016 年 4 月。
9. 林正寶與謝銘元(2015)，《企業併購：國際觀點》，二版，2015 年 10 月，新陸書局。
10. 徐遵慈(2014)，「台灣產業的『新南向政策』」，《貿易政策論叢》，第 22 期，工業總會，2014/12。
11. 涂夢雲(2011），《中國四大商業銀行海外投資布局研究》，湖南師範大學碩士學位論文。
12. PWC 資誠與 MAPECT，《2015 海外併購白皮書》，資誠聯合會計師事務所、普華國際財務顧問股份有限公司、與台灣併購與私募股權協會。
13. 許和鈞、鍾銘泰、盧淑惠、賴威仁等(2016)，「我國金融機構海外合資參股與併購之趨勢與策略」，中華民國銀行商業同業公會全國聯合會105年度補助研究計畫，臺灣金融研訓院，2016年11月。
14. 湯森路透(2017)，「亞洲銀行業者快速擴張 搶奪澳洲市場份額」，路透中文網，2016/3/6。
15. 盧沛樺(2016)，「台灣3大金控打亞洲盃各出奇招」，天下雜誌，

http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5078502#sthash.3RULbLRJ.dpuf，2016/9/23。