國立臺灣師範大學管理學院

高階經理人企業管理碩士在職專班

碩士論文

Executive Master of Business Administration

College of Management

National Taiwan Normal University

Master's Thesis

選擇新加坡系銀行為台商前進東協之金融夥伴之可行性分析

The Feasibility Analysis of Choosing a Singaporean Bank as the Financial Partner of ASEAN Market

黃于真

Huang, Yu-Chen

指導教授：施人英 博士

Advisor：Shih, Jen-Ying Ph.D.

中華民國 109 年 5 月

May 2020

致謝

感謝主，讓我能完成這一次論文的撰寫，每當我想放棄時，藉著聖經上的話及禱告，都使我重新得力，如聖經以賽亞書四十章三十一節:「但那等候耶和華的必重新得力；他們必如鷹展翅上騰；他們奔跑卻不困倦，行走卻不疲乏。」

我非常謝謝施人英教授細心及專業的指導，每當遇到撞牆期，藉著和老師一次又一次的討論，終於找到方向，也使論文能漸漸成型。誠如之前教授研究方法的涂敏芬老師所言，寫論文就是撰寫好的人生作品，也因為這樣，除了碩士學位需要繳交論文，寫一篇和工作相關的作品就成為我主要的動機，也為自己多年外商銀行工作的經驗，寫下美好的回顧和展望。

在寫論文時，原本只選取銀行年報之歷史財務數據加以分析比較，因受惠於台師大精心安排的 EMBA 課程，如公司治理及企業社會責任、大數據決策分析、資訊科技與經營管理及卓越企業專題，開闊了我的視野，因而試著從金融科技及社會企業責任方面來審視這三家新加坡系銀行。衷心感謝台師大 EMBA 為我們精心設計規劃的課程。

能堅持到現在，我特別要感謝林舒柔老師，也是我的高中同學，在不是很了解要找誰當指導教授時，給我建議適合的指導教授，也常鼓勵我要堅持下去。謝謝 107 級第六組及施家班的學長姐，在過程中給予的幫助和打氣，感謝 106 級的學長，從我來台師大就讀時，就常常和我分享讀書及寫論文的收獲，也因而給我很多勇氣和鼓勵。

最後，感謝我的妹妹在我寫論文時常常給我打氣，我的爸媽也常在我沮喪時鼓勵安慰我，謝謝我先生在我周末努力尋找及撰寫資料的同時，擔下大部分的家事，每當遇到低潮想放棄時，為了做青少年期孩子的好榜樣，也只有硬著頭皮繼續走下去。

希望這篇資料的整理和分析，除了使台商到東協發展可以找到適合的金融合作夥伴，也可以使國人更認識新加坡系銀行，台灣也能吸取其成為金融中心的美好經驗，使台灣金融業也能走向全球。最後，也為我在 EMBA 的學習及在外商銀行的工作經驗留下美好的回憶。

中文摘要

隨著世界局勢的改變，美中貿易戰加上在中國投資成本逐年提高，部分台商已將產能轉回臺灣或是轉到第三地投資，有些台商趁機布局國際市場，擴大營運版圖，將危機變成轉機。由於臺灣是高度倚重外需市場，台商必須將分散其供應鏈，重新設廠或移轉到相對具競爭力的地區如東協或印度等地。

新加坡系的銀行是台商企業轉戰東協市場可加以善用的金融投資伙伴，雖然配合政府新南向政策，國內銀行業亦積極往東協拓展，因為設立時間及規模未及新加坡銀行完善，加上東協國家民情風俗差異頗大，因此前往東協發展必須在當地找一個合適的銀行。新加坡三大銀行均在台設立分行並主要提供企業金融服務，台商可選擇其中的新加坡系銀行，與其建立良好的往來及夥伴關係，成為其前往東協市場發展時有利的幫助。

亞洲金融風暴後，新加坡政府促進國內銀行合併，因此 2001 年後，新加坡的銀行就整併為星展銀行（DBS）、華僑銀行（OCBC）和大華銀行（UOB）三家本地銀行。星展銀行原為新加坡政府主要投資的銀行，華僑銀行及大華銀行則為華資銀行。後因銀行競爭加劇，新加坡政府大力支持國內銀行向外擴張。因此，在新加坡政府及金融管理機構支持新加坡本地銀行積極海外擴張發展之下，新加坡銀行也成為台灣本地銀行前進東協國家之學習對象。

台灣三家新加坡系銀行之母公司均為亞洲最安全的銀行，在歷年財務績效表現、金融科技的投資創新及企業永續發展均為亞洲金融業之翹楚。因此，本研究從歷年財務數據、金融科技之投資發展現況及企業社會責任來檢視新加坡三大銀行集團及其在台分行之綜合表現，以期提供台商前往東協市場尋找金融夥伴之參考。

關鍵字: 新加坡銀行、南向、東協、企業社會責任、數位銀行、合作夥伴

Abstract

As the world situation changes, the U.S.-China trade war and investment costs in China have made Taiwan companies shift their production capacity back to Taiwan or third places. Some Taiwan companies have also taken advantage of this situation to diversify their international market, expand the operation territory to turn crisis into opportunity. As Taiwan is highly dependent on the external demand market, Taiwan companies must divert their supply chains and relocate their production lines to the US or to relatively competitive regions such as ASEAN or India.

Singapore-based banks are financial partners that Taiwan companies could make use of in the ASEAN market. With government 's new southward policy, the domestic banking industry is actively expanding into the ASEAN but the customs of ASEAN countries are quite different. Therefore, to find an appropriate bank there is important. The three major banks in Singapore all have branches in Taiwan and mainly provide corporate financial services. Taiwanese businessmen can choose one of the Singapore-based banks to establish good contacts and partnerships with them, which will be a great help when they develop in the ASEAN market.

After the Asian financial turmoil, the Singapore government promoted the consolidation of domestic banks. After 2001, Singapore's banks were consolidated into three local banks, DBS, OCBC, and UOB. DBS Bank was originally a major investment bank of the Singapore government, while OCBC Bank and UOB were Chinese banks. Later, due to banking competition, the Singapore government strongly supported the expansion of domestic banks. Therefore, with the support of the Singaporean government and financial management institutions for the active expansion of overseas banks, the Bank of Singapore has also become a learning target for Taiwanese banks in the ASEAN countries.

The parent companies of the three Singapore-based banks in Taiwan are the safest banks in Asia and the leaders in the Asian financial industries on good financial performance, Fintech innovation, and corporate sustainable development. Therefore, this study reviews the comprehensive performance of the three major banking groups in Singapore and their branches in Taiwan from historical financial data, investment and development status of Fintech, and corporate social responsibility, with a view to providing a reference for Taiwanese businessmen to seek financial partners in the ASEAN market.

Keywords: Singapore Bank, Southbound, ASEAN, Corporate Social Responsibility, Digital Bank, Partners.

目次

圖次

表次

第一章、 緒論

第一節研究背景與動機

因中美貿易戰影響，加上在中國投資成本逐漸提高，台商轉至東協國家的貿易和投資日趨興盛，企業如何在南向時選擇好的金融業夥伴也是一個重要課題，除了近年來我國政府大力鼓勵本國銀行往東協布局發展外，新加坡本地三家最大銀行，星展銀行（DBS）、華僑銀行（OCBC）和大華銀行（UOB）也是值得被台商關注的銀行。新加坡三家銀行為亞洲前三大最安全的銀行[1]，均取得 AA- (by both Standard & Poor's and Fitch ratings) 和 Aa1 (by Moody's) 之銀行業最高評價等級。三大銀行也在其新加坡政府支持下，長期致力於東協銀行版圖擴張。除此之外，這三家新加坡銀行在台均設立外國銀行在台分行，經營企業金融服務，包括貿易金融、融資服務、外匯服務等，由於跨國企業往來的銀行除了本地大型銀行，還會根據其海外擴張之市場，尋找適合的外商銀行在台分行建立好的金融交易關係，以期在未來發展上有好的海外合作夥伴，因此，在台商轉往東協發展時，本研究聚焦於新加坡三大銀行集團在財務績效表現、金融科技創新及發展以及企業社會責任的比較分析，以期提供台商南向時另一個有利的選擇。

在亞洲金融風暴後，新加坡政府決定開放金融市場，解除海外投資者對本國銀行的投資限制，並允許外國銀行在新加坡進行更多業務，於是銀行競爭加劇，新加坡政府也大力促進國內銀行合併，因此 2001 年後，新加坡的銀行就整併為星展銀行（DBS）、華僑銀行（OCBC）和大華銀行（UOB）三家本地銀行。之後，新加坡政府也大力支持國內銀行向外擴張。由於新加坡為多種族國家，已習慣東協不同文化，因此把海外擴張重心多放在亞洲。新加坡對外貿易及直接投資以馬來西亞、印尼、香港及中國為主，又因為考慮當地市場發展的可能性，新加坡銀行在當地則是採取強併弱之收購，以取得較大獲利空間。因此，在新加坡政府及金融管理機構支持新加坡本地銀行積極海外擴張發展之下，新加坡銀行也成為台灣本地銀行前進東協國家之學習對象。

---

[1] 亞洲最安全銀行: 係依據美國紐約雜誌－環球金融（Global Finance）於 2019 年 9 月 17 日發表本年全球和區域最安全銀行排行榜，新加坡三大銀行名列亞洲最安全銀行前三名，其中星展銀行（DBS Bank）連續 11 年蟬聯榜首，華僑銀行（OCBC）和大華銀行（UOB）則分列第 2 名與第 3 名。第 4 名至第 10 名則依序為：韓國產業銀行（Korea Development Bank）、韓國進出口銀行（Export-Import Bank of Korea）、韓國中小企業銀行（Industrial Bank of Korea）、恒生銀行、臺灣銀行、中國國家開發銀行以及中國農業發展銀行。

星展銀行 (DBS) 在 1997 年併購三菱銀行在印尼之股權，1998 年購入泰國興業銀行、接著在菲律賓(1998-2001 年)、印度(2002 年)、香港(1998-2003 年)、中國(2007 年)及台灣(2008-2012 年)等地取得據點。大華銀行（UOB）在 (1970 年) 透過國內整合併購取得其馬來西亞及香港之據點，接著在 1999 年收購菲律賓威士茂銀行、泰國(199-2004 年)、印尼(2004-2010 年)、越南(2007 年)、中國(2007 年)等。華僑銀行（OCBC）於 2001 年在新加坡完成最大併購後，2004 年開始收購印尼銀行(Bank NISP/大東方控股)，越南(2006 年)、馬來西亞及中國(2007 年)之股份。由上述整合併購之歷史可見，新加坡三大銀行集團早在東協搶先立足，拔得頭籌。

第二節 研究目的

由於目前大型台商跨國企業前往東協國家發展取得資金之主要金融合作夥伴大部分仍多為台灣本地銀行及國內外商大型銀行(如花旗、渣打、滙豐)，直到在當地設廠時發展趨於穩定，才會考慮設廠國家之本地銀行，目前台灣本地銀行在東協國家之據點較新加坡系銀行少，進入時間也較新加坡系銀行晚，加上新加坡系銀行早期向海外擴張均採併購當地銀行之方式取得多數據點且營運良好，因此，台商前往當地發展之主要營運銀行，可以考慮新加坡系銀行在東協當地之銀行。本研究主要的目的是使有意願往東協國家發展的台商跨國企業，認識並了解新加坡系銀行並進一步與之合作，使台商企業在評估東協經濟的機會和風險時，能把新加坡系銀行納入考量，使台商多一個優質的金融合作夥伴。

本研究著重於蒐集、整理新加坡三大銀行之公開年報及財務資料，以目前取得最新 2018 年公布的年報、財務報告、金融科技發展現況及企業社會責任報告書進行比較分析，並詳閱公司重大資訊之發布及新聞，輔以台商南向發展之重點國家及發展之行業，進行交叉比對，同時加入新加坡外商銀行在台分行之介紹及比較，為台商找出最適合前進東協的銀行夥伴。

第三節 研究方法與流程

本研究採用之次級資料包括銀行官網公布之年報、金融科技報導、社會企業責任報告書、市場研究報告、我國政府及央行相關研究報告和新聞報章媒體之相關報導。目的是藉由公開資料之收集及比較，加上對銀行產業之分析，找出新加坡銀行特有的優勢，以供台灣企業南向選擇合作金融夥伴的參考，也能讓新加坡銀行的運作及經營模式，使國人能有更進一步的認識。

研究步驟流程如下圖:

第二章、 新南向: 政府、企業及金融機構

第一節 政府南向政策之發展

1994 年開始，我國與東南亞國家進行經貿合作，推動「加強對東南亞地區經貿工作綱領」，一般稱之為「南向政策」。在 1997 及 2002 年，我國繼續推動台商赴東南亞投資，則被視為另一波南向政策。自 1990 年代開始，台商由於中國大陸經濟崛起，便轉往中國大陸投資，因此就減少在東南亞投資。直到 2010 年後，由於在台商在中國的成本及風險提高，加上東協[2]國家經濟的快速成長並與其他國家簽自由貿易協定，台商也漸漸重返東協投資。2016 年後，政府也制定「新南向政策」，期盼台灣能與東協、南亞及紐澳能進一步合作，在互惠的原則下，增進經濟成長。金管會為配合政府新南向政策，亦提供各種資金管道支援產業南向發展，以期創造產業與金融雙贏。詳參圖二-1 之新南向 18 國。

圖 二-1 新南向 18 國
資料來源: 金管會新南向專區

[2] 東協，全名是東協國家協會（The Association of Southeast Asian Nations, ASEAN），包括馬來西亞、印度尼西亞、泰國、菲律賓、新加坡、汶萊、越南、寮國、緬甸和柬埔寨十個國家。1967 年 8 月 8 日在曼谷成立，印尼、馬來西亞、菲律賓、新加坡及泰國為五個創始會員國，汶萊於 1984 年加入、越南於 1995 年加入、寮國和緬甸於 1997 年加入，柬埔寨於加入，形成東協 10 國。其宗旨為加速該地區經濟成長、社會進步與文化發展，並尊重該地區各國法律規範及固守聯合國憲章原則下，促進區域和平與穩定。資料來源:台灣東南亞國家協會研究中心。

台商之所以選擇東協地區，除了因美中貿易戰影響代工業，加速台商轉移生產線至中國以外的鄰近區域，主要是因為東協土地取得、人力成本、基礎設施興建相對便宜，與美國關係友好及政府大幅鼓勵外資進入的激勵，加上東協的人口紅利，人口結構佳，尤其印尼、菲律賓、越南、馬來西亞的年輕人口占比較高，可帶來年輕的勞動力，2018 年東協之平均經濟成長率均超過 4.5%，詳圖二-2，中產階級快速興起，帶動消費成長，因此許多台商提前卡位，也同時爭取內需市場機會。

東協國家的崛起，台灣企業如電子電機、紡織、製鞋、農業等勞力密集產業因而前往東協投資布局，因為東協市場規模大且成長快速，加上區域內產業升級需求，企業因應南向政策的發展所需求的銀行服務也隨之增加，例如農業轉型可能需政策性貸款與信用保證機制；科技業升級需透過聯貸或資本市場，籌資管道進行融資；民間消費的成長，也進一步帶動信用卡業務及金融科技等，因此，企業確實需要好的金融業合作夥伴提供後端跨國金融服務以完成南向擴張的目標。

圖 二-2 東協十國經濟發展概況
資料來源: 行政院主計處，經濟日報整理

第二節 台灣企業在東協的布局

根據新南向政策專網所揭露，截至 2013 年，東協已取代中國成為全球最大外國人直接投資（FDI）區域。到 2015 年，東協經濟共同體成立後，人口數僅次於中國及印度，成為全球第三大市場及全球第六大經濟體。根據 2019 中華徵信所針對東協台商所做的調查顯示，前 1000 大的總營收達 3 兆 5795 億元，獲利也超過千億元。詳參表二-1。

表 二-1 東協台商營運績效概況

東協台商1000大營運成績單

項目	
營收總額（億元）	35,795
稅後淨利總額　（億元）	1,093
純益率（%）	3.05%
營收成長家數	394家
占1000大比重　（%）	39.4%
獲利家數	706家
獲利家數占1000大比重（%）	70.6%
獲利1億元以上家數	165家
獲利1億元以上家數占1000大比重（%）	16.5%
獲利1億元以上家數占獲利總家數比重	23.37%

東協台商1000大投資家數前10國營收概況

國家別	投資家數	總營收（億元）
越南	235	3,925
泰國	195	3,376
新加坡	189	18,039
馬來西亞	164	4,663
印尼	55	585
印度	49	3,464
澳洲	33	817
菲律賓	31	456
柬埔寨	21	231
汶萊	16	140

資料來源: CRIF 中華徵信所 2019 年版東協台商千大調查

前 1000 大台商中，以國家總營收來看，新加坡為最高，馬來西亞、越南、印度、泰國次之。詳參表二-1；其中投資家數最多之國家依序為越南、泰國、新加坡、馬來西亞及印尼。雖然新加坡國土相對其他東協國家小，卻是亞洲轉運和東協十國之金融中心，其貫徹金融法令及開放的金融市場受到台商和外商青睞。除了新加坡之外，在總營收、市場發展、投資家數及法治成熟度方面，越南、泰國、馬來西亞、印尼對台商投資較有吸引力；由地理位置來看，越南、泰國及馬來西亞則是最佳選擇。詳參圖二-3 及二-4。印尼與印度相對需要較多時間好好經營，因為印尼島嶼多且國土範圍大，物流的成本也相對較高；印度的投資情況目前尚未趕上前述國家，原因可能是台商較不熟悉印度的政經環境，然而還是有些大型企業前往設廠，例如鴻海到印度設廠(預計 2020 年設 12 座工廠)；輪胎廠正新 2018 年投資的印度廠開幕，也是為了打入當地內需市場，提早熟悉印度的商業環境取得先機。

圖 二-3 台商東協投資金額及經營產業
資料來源:各國金融機構統計、中華民國經濟投審會、中華徵信所 2019 年東協 1000 大調查

東協30強明星榜——純益率達10%，營收、稅後純益成長逾10%

排名	公司	集團	投資國	營業項目	2017營收淨額	2017稅後淨利
1	MEDIATEK INVESTMENT	聯發科	新加坡	投資控股及積體電路銷售	138.38	145.53
2	CDIB GLOBAL MARKETS	中華開發	馬來西亞	創業投資	7.51	6.31
3	FUGIANG	鴻 海	越 南	工程及綠化建設	4.23	3.02
4	UNIVATION MOTOR	裕 隆	菲律賓	汽車製造	3.33	2.35
5	EVERGREEN SHIPPING	長 榮	澳 洲	船務代理業務	2.06	0.82
6	PT. MULTI BINA PURA INTERNATIONAL	長 榮	印 尼	櫃場、內陸運輸	2.34	0.87
7	ASUS TECHNOLOGY	華 碩	印 度	印度行銷維修服務中心	2.07	0.70
8	HAMAGAWA INDUSTRIAL	濱 川	馬來西亞	電腦、家用電器等配件製造	1.53	0.50
9	INDOVINA BANK LIMITED	霖 園	越 南	銀行業務	22.86	7.22
10	鉅祥（泰）有限公司	鉅 祥	泰 國	精密連續沖模及五金製品	1.68	0.52
11	EVERGREEN SHIPPING	長 榮	泰 國	船務代理業務	2.88	0.86
12	萬海航運（印度）有限公司	萬海士紙	印 度	貨運及船務代理	1.23	0.36
13	仲利國際租賃（越南）公司	中 租	越 南	機器設備及車輛租賃業務	5.07	1.39
14	EVERGREEN SHIPPING	長 榮	印 度	船務代理業務	1.67	0.41
15	REALTEK	瑞 昱	新加坡	積體電路設計、電子材料製造	116.03	28.32
16	越南百和有限公司	百 和	越 南	黏扣帶及織帶之生產加工	34.02	8.19
17	全宇工業有限公司	–	馬來西亞	生化複合肥料之研發製造	14.22	3.13
18	SABAH SOFTWOODS HYBRID FERTILISER	–	馬來西亞	生化複合肥料之研發製造	8.54	1.59
19	NEW POINT GROUP	聖 暉	汶 萊	無塵室及空調設備之買賣	2.29	0.39
20	MEDIATEK BANGALORE	聯發科	印 度	研發	8.39	1.42
21	REDWOOD PROJECTS	–	馬來西亞	全球精品名牌店之裝潢	3.78	0.63
22	泰國南僑有限公司	南 僑	泰 國	速食麵、米果等之代加工	24.33	3.67
23	VHQ POST	–	馬來西亞	廣告、電影、動漫等媒體服務	1.00	0.15
24	PHU HUNG SECURITIES	鎰 新	越 南	股票自營經紀業務	1.19	0.17
25	美琪瑪印尼公司	–	印 尼	PTA氧化觸媒之生產製造	1.87	0.26
26	QUINTA SYSTEMS	振樺電	印 度	點銷售系統主機及周邊設備	1.06	0.15
27	ACI COMMUNICATIONS	–	泰 國	通訊器材之銷售及維修	5.06	0.67
28	MEDIATEK INDIA TECHNOLOGY	聯發科	印 度	IC研發設計	5.29	0.65
29	CHAILEASE BERJAYA CREDIT	中 租	馬來西亞	車輛及消費品分期付款	2.80	0.34
30	CASTLES TECHNOLOGY	–	新加坡	晶片讀卡機之銷售	4.35	0.53

圖 二-4 東協 30 強

資料來源: 中華徵信所 2019 年東協 1000 大調查

第三節 企業和銀行的關係

一個公司從開始成立到漸漸穩定成長，都需要有足夠的資金才能繼續成長茁壯，從未成立需要天使基金、初成立需要創投資金、設廠需要工業銀行、營運需要商業銀行，直到成熟期需要資本市場(股票或債券)，其中和金融機構關係匪淺，尤其是銀行，更是企業成立和擴張不可或缺的好夥伴。有些企業資本雄厚，可能不需要和銀行融資，但是仍和銀行保持穩定及良好的交易關係，以便應付不時之需。以前的銀行主要是銷售單一產品(例如存款、授信、聯貸及其他企業金融服務) 給需要的企業，但隨著時代的演變，國際化的領先銀行更著重深入了解客戶行業趨勢，並深入瞭解他們的企業策略，從而提供企業解決方案及客製化的需求。甚至有些企業會轉往新興市場投資並擴張，也需要銀行夥伴給予適切的支援，因為新興市場的民族文化、政經環境、民俗禁忌等都是企業所不熟悉的地區，很多公司偏向採用區域銀行模式，藉由所往來的銀行在各地區的核心優勢，並利用創新技術來進行交易、優化內部流程及財務相關的處理。另外，企業也不可能與每一間銀行都建立諮詢關係，因此他們將所有往來的銀行聚攏一起，創建整合的解決方案，以支援他們達到全球性營運和財務目標。因此，企業新南向佈局成功的第一個關鍵因素就是要找到適合的銀行合作夥伴。

銀行如何評估企業呢? 一般而言，銀行經營模式是跟著企業走，當企業拓展海外市場，銀行也跟著客戶，提供完善的金融服務。首先，銀行評估企業，會先考慮其是否為銀行策略中的目標企業或產業，條件符合後會進行「KYC」，也就是「Know Your Customer」，KYC 的中文名字是「瞭解你的客戶」，目的是為了打擊反洗錢，防止恐怖主義融資，全面瞭解客戶的身份背景、信用狀況，防範欺詐。尤其在互聯網時代，確認企業真實身份及對其風險的判斷更是重要。因為銀行主要的業務乃是授信放款融資，對銀行而言，就是要確保貸放出去的資產能夠順利收回並且避免產生壞帳，因此如何評估企業的風險就是銀行最重要的工作。授信風險分析包括產業分析、財務分析、經營團隊分析、授信商品分析、銷售策略、法規及國家分析等內容。銀行授信之基本原則是安全性、流動性、收益性、公益性、成長性。銀行也會參考相關法令規範、對企業之徵信調查資料，以及有無明確的資金用途，有無足夠之償還來源，以授信 5P (People、Purpose、Payment、Protection、Perspective) 之審查原則綜合判斷企業信用情形及授信風險程度，以決定是否核貸、如何核貸、授信金額、授信期間、授信條件、償還方式。一旦取得銀行信任及無債信不良紀錄，與銀行保持良好業務往來關係，一方面可善用銀行資源，另一面，當企業有需要時也能獲得銀行支援。

第四節 台灣銀行業在東協的布局

台灣銀行業在亞洲地區的分支機構(包含分行、子銀行、分行及子行設立之支行及代表人辦事處)當中，分佈以大陸地區 84 家為主，香港 71 家次之；詳參圖二-5。東協地區的分支機構當中，分佈越南 55 家為主，柬埔寨 50 家次之；詳參圖二-6。分布東協地區之主要銀行，以國泰世華銀行 60 家分行 (主要位於越南 36 家) 為最多，中國信託銀行 46 家分行 (主要 26 家位於菲律賓) 次之。詳參圖二-7 及圖二-8。

台灣金融業進軍東協市場，對許多前往東協投資的台商而言無疑為一大福音，因為原本就是台商企業長期的金融合作夥伴，銀行業對其公司也較為熟悉，融資及其他金融服務管道也相對暢通。因此，若是台灣銀行業在台商投資當地亦設有分行，台商取得當地金融服務相對方便很多。但是，因為台灣金融業進入東協市場的規模、家數及據點均不及新加坡系銀行，進入當地市場時間也相對較新加坡系銀行晚，台商在選擇當地主要營運銀行時，宜將新加坡系銀行納入金融夥伴考量，以彌補台灣銀行業不足之處，加上新加坡系銀行均在台灣設有分行，前進東協市場時，在金融服務方面，可選擇新加坡系銀行為其主要金融合作夥伴。

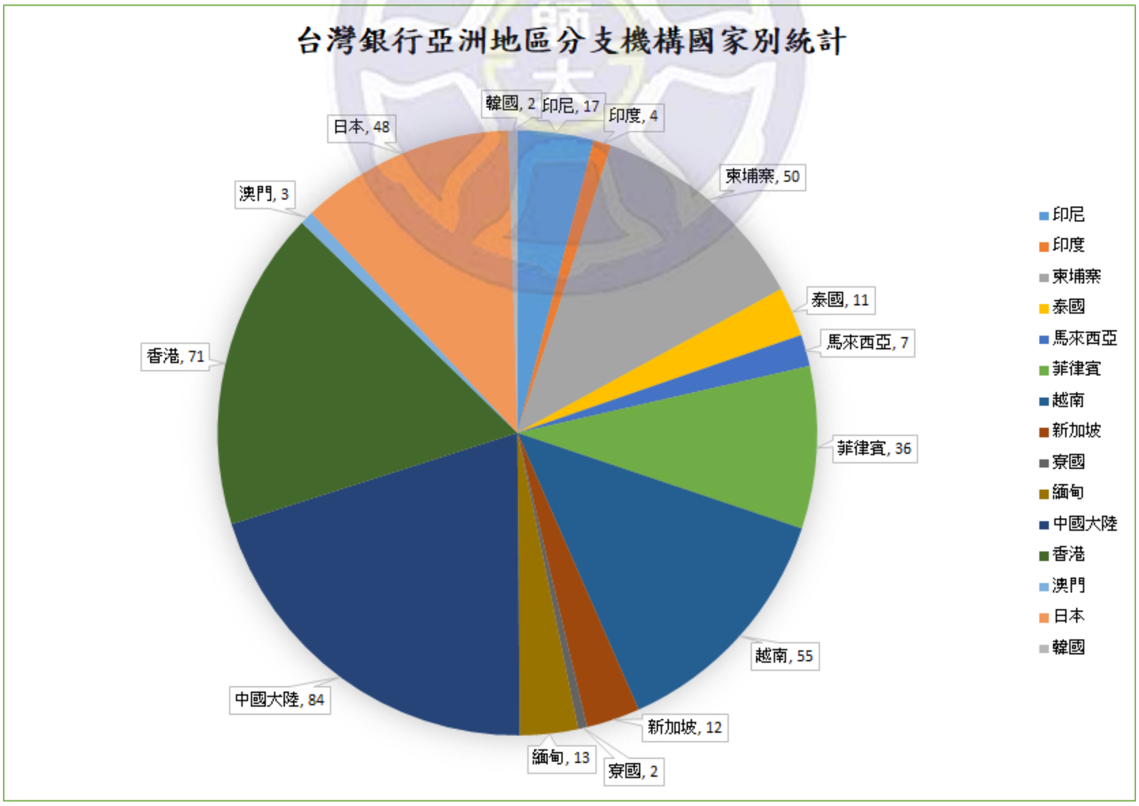


圖 二-5 台灣銀行亞洲分支機構國家別
資料來源: 金管會銀行局統計資料 2019 年 9 月，本研究自行整理

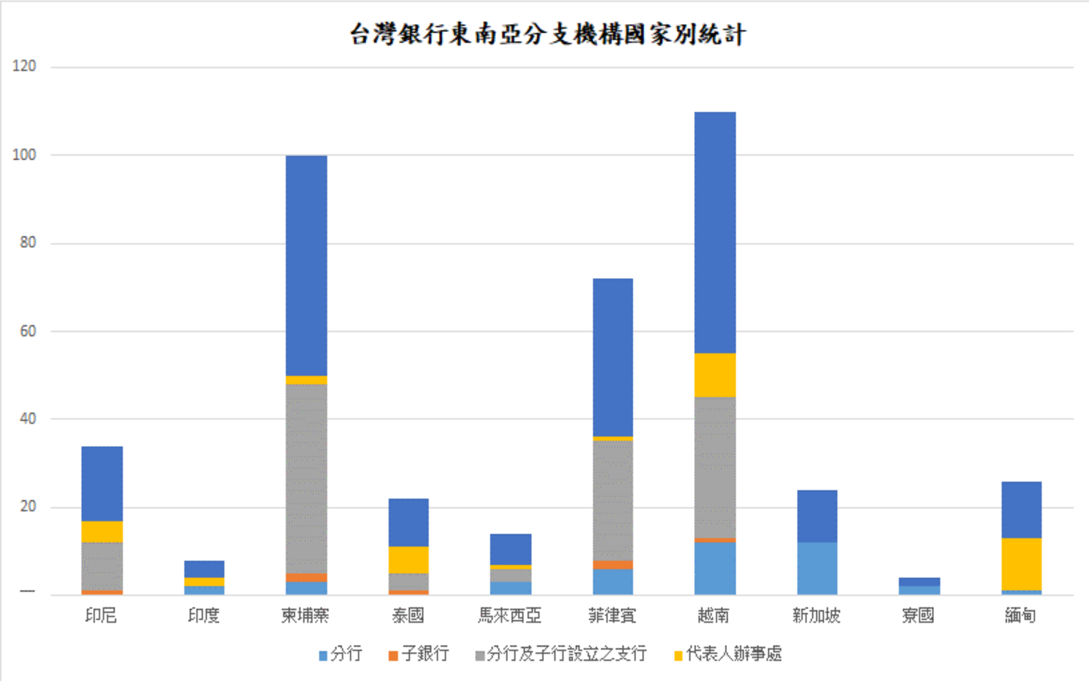


圖 二-6 台灣銀行東協分支機構國家別
資料來源: 金管會銀行局統計資料 2019 年 9 月，本研究自行整理

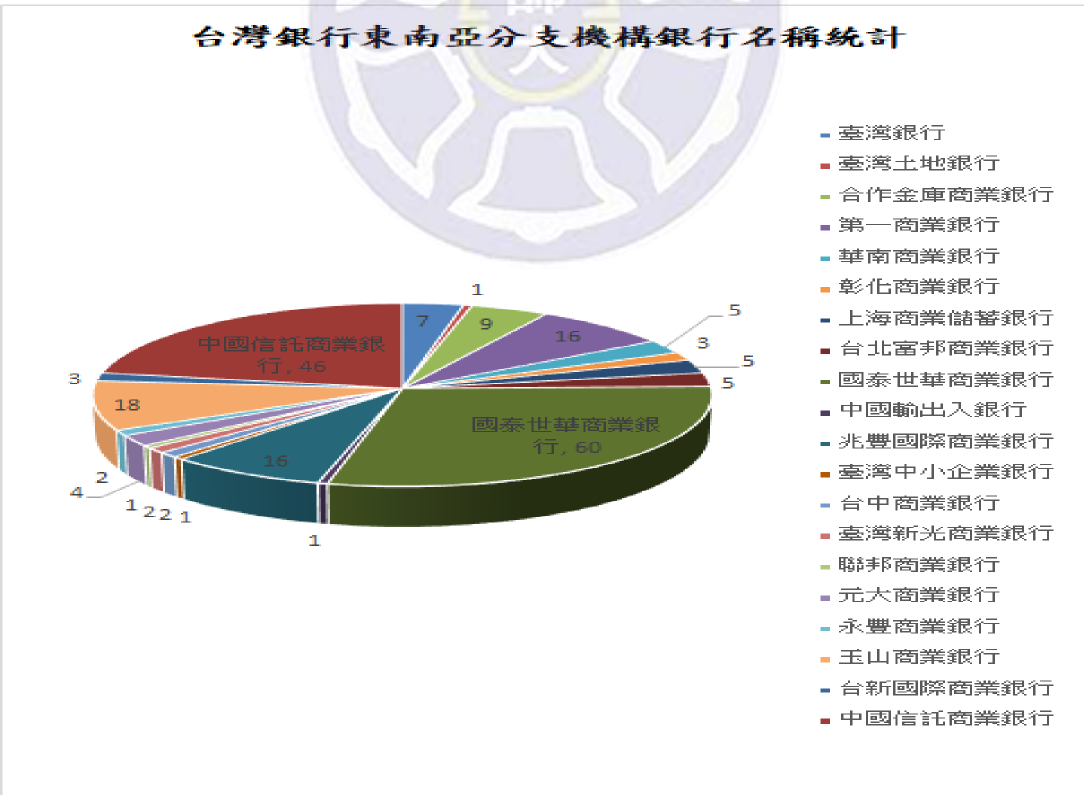


圖 二-7 台灣銀行東協分支機構銀行名稱
資料來源: 金管會銀行局統計資料 2019 年 9 月，本研究自行整理

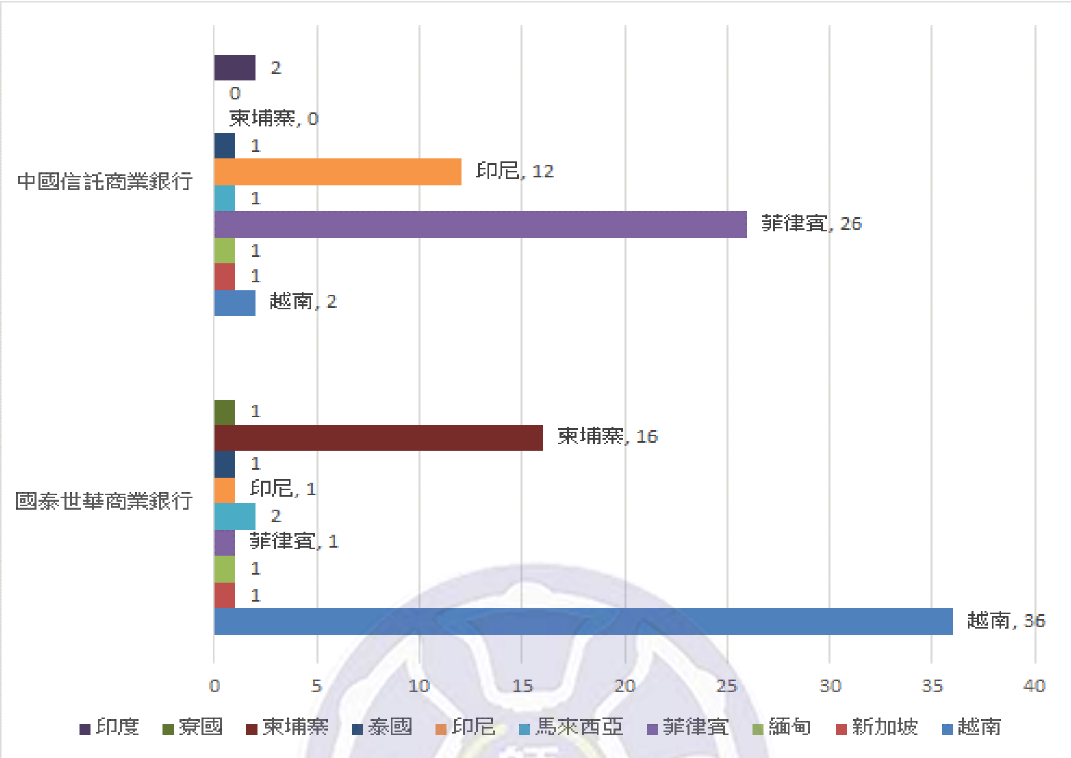


圖 二-8 中國信託及國泰銀行東協分支機構
資料來源: 金管會銀行局統計資料 2019 年 9 月，本研究自行整理

第三章、 新加坡三大銀行集團簡介

第一節 新加坡三大銀行集團歷史沿革

根據 2018 星展銀行集團年報，星展銀行 (DBS) 之前身為 1968 年成立之新加坡發展銀行，其中新加坡政府持股 48.7%，從 1970 開始，將股份轉移至淡馬錫控股及國家發展部控股公司，1999 年正式改為金融控股集團，依據 1999 年年報，新加坡政府為 DBSH 最大股東，其中國家發展部控股公司持有 DBSH 股份的 17.09%，淡馬錫則持有 15.49%，共 32.58%。2014 年，淡馬錫與旗下子公司持有星展銀行之股權共 28.76%之股權，國家發展部控股公司則漸漸淡出，因此淡馬錫成為代表新加坡政府之最大股東，握有星展銀行董事會與經營權。星展銀行集團擁有超過 280 間分行，業務遍及 18 個市場。總部設於新加坡，積極開拓亞洲三大成長區域 (大中華、東協和南亞地區)。星展銀行集團資本充裕，取得的 AA- (穆迪)和 Aa1(標準普爾和惠譽) 評價等級乃為全球銀行業最高評級。星展銀行於全球金融業的領導地位屢獲肯定，獲《銀行家雜誌》「年度全球最佳銀行」與《環球金融雜誌》「全球最佳銀行」肯定。星展銀行作為數位金融的創新先驅，率先以數位科技形塑未來銀行的營運模式，榮獲《歐元雜誌》二度評選為「全球最佳數位銀行」。除此之外，星展銀行也連續十年榮獲《環球金融雜誌》評選為亞洲最安全的銀行。現有員工人數約為 22,000 人。

根據 2018 大華銀行集團年報，大華銀行(UOB)創立於 1935 年，在跨越不同市場發展永續業務的過程中，致力為客戶、員工及社區創造長期價值。大華銀行在全球有超過 500 間分行及辦事處，包含亞太、歐洲與北美的 19 個國家和地區。1935 年經濟大蕭條後，大華銀行開始提供銀行服務，也透過系列性的戰略併購行動而擴大。目前大華銀行已獲評為世界頂尖銀行之一，其中穆迪給予“Aa1”評級， 標準普爾和惠譽分別給予“AA-”評級。現有員工人數約為 25,000 人。

根據 2018 華僑銀行集團年報，華僑銀行(OCBC) 成立於 1932 年，是最早成立的新加坡本土銀行，由當時三大華資銀行合併而成立，其中最早的成立於 1912 年。以資產規模來說，華僑銀行目前是東協第二大的金融服務集團，也是世界上高度評價的銀行之一，取得 AA- (穆迪)和 Aa1(標準普爾和惠譽)評級。憑藉金融實力和穩定性，華僑銀行連續數年蟬聯由《環球金融》雜誌頒布的“全球最安全的 50 家銀行”，也在《亞洲銀行家》雜誌的評選中榮膺“新加坡最佳管理銀行”榮譽。華僑銀行的主要市場包括新加坡、馬來西亞、印尼和大中華。華僑銀行在 19 個國家和地區擁有超過 570 個分行和代表處。這其中包括華僑銀行在印尼的公司 Bank OCBC NISP 的超過 300 家分行和辦事處，以及華僑永亨銀行在香港、中國大陸和澳門的超過 100 個分行和辦事處。現有員工人數約為 29,000 人。

綜上所述，新加坡三大銀行集團，如表三-1 所整理，三家銀行集團都有悠久的歷史，布局全球市場且獲得 AA- (穆迪)和 Aa1(標準普爾和惠譽) 評價等為全球銀行業最高評級，且因為重視風險，更是亞洲前三大最安全的銀行。

表 三-1 新加坡三大銀行集團歷史沿革

銀行名稱	成立時間	分行及辦事處	市場分佈	評價等級	主要獲獎紀錄
星展銀行	1968	> 280	18 個市場	Aa1 &AA-	*全球最佳銀行 *全球最佳數位銀行 *亞洲最安全的銀行
大華銀行	1935	> 500	19個國家和地區	Aa1 &AA-	*亞洲最安全的銀行
華僑銀行	1932	> 570	19個國家和地區	Aa1 &AA-	*亞洲最安全的銀行 *新加坡最佳管理銀行

第二節 新加坡三大銀行在東協的布局

由於東協國家經濟提升，除了台商加速投資及貿易的腳步，鄰近的日本、韓國及中國大陸也積極進軍東協市場。日韓系銀行及保險業，一面追隨日商、韓商製造業在東協的投資，一面也積極爭取擴展其國內市場。新加坡政府除了促成國內金融業者之合併，更大力促進其國內銀行業對外擴張，由於新加坡本身是由多種民族組成(華人、馬來西亞人、印度人、印尼人等)，到東協猶如返鄉，因此新加坡三大銀行多集中投資亞洲地區，在東協更是廣設分行，其策略主要是以多次購買的方式，循序取得控制權，接著以併購當地銀行的方式進入到當地發展。合併後也會將其改名為其銀行的子公司。

新加坡銀行對外擴展之地點，主要是跟海外直接投資、海外貿易及當地市場發展性有關，由於和馬來西亞、印尼、香港、中國和新加坡之企業貿易往來較密切，三大銀行海外併購重點也追隨其企業金融客戶的腳步，以期提供完善的金融服務。由於東協國家當地金融發展可能未如新加坡銀行，因而提供新加坡銀行海外投資併購後有較大獲利及成長的機會，因此，相較其他國家銀行後來前進東協拓展新市場，新加坡三大銀行已經先馳得點。以下就新加坡三大銀行主要據點進一步說明分析:

一、 星展銀行:

星展銀行主要發展亞洲三大成長區域，即大中華、東協和南亞地區，歐美地區只有在美國與英國。截至 2018 年止，星展銀行擁有超過 280 間分行，業務遍及 18 個市場，在海外的據點以香港最多，其次是印尼、台灣、中國及印度。

圖 三-1 星展銀行全球據點
資料來源: 2018 星展年報

二、 大華銀行:

大華銀行主要據點在亞太地區，其中又以東協最多，歐美相對較少。截至 2018 年止，大華銀行在海外的據點以印尼 181 個據點為最多，其次是泰國 155 個據點，再來是馬來西亞 48 個據點及中國大陸 22 個據點。美加有 4 處據點，台灣、澳洲及汶萊各有 3 處據點，日本有 2 處，法國及英國各有 1 處據點。

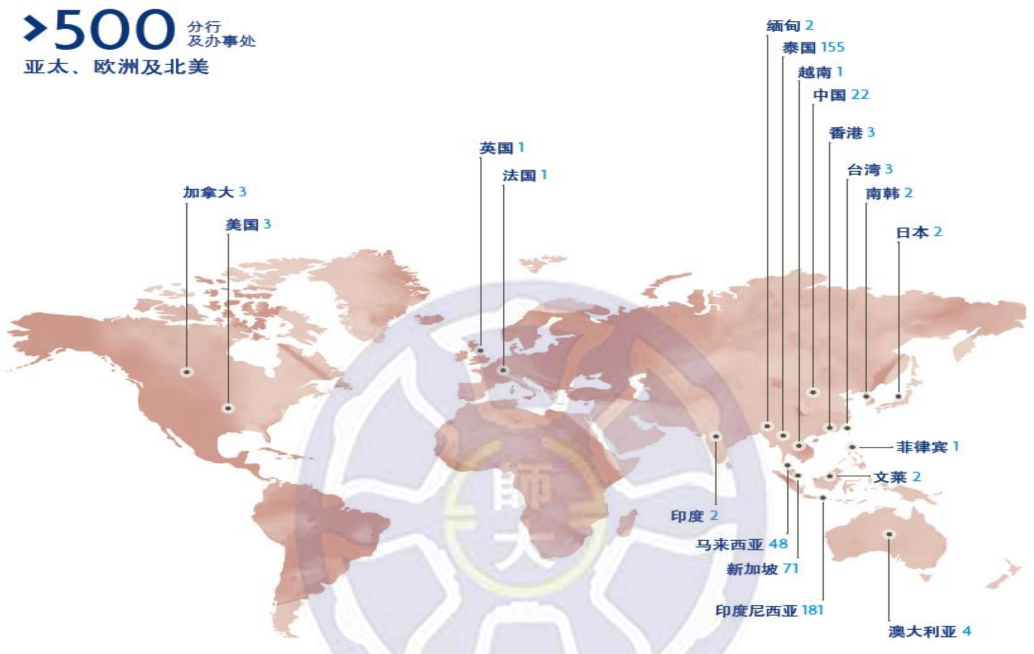


圖 三-2 大華銀行全球據點
資料來源: 2018 大華年報

三、 華僑銀行:

華僑銀行主要核心市場，除了新加坡，主要聚焦在大中華、印尼和馬來西亞。截至 2018 年止，華僑銀行在全球 19 個國家或地區擁有超過 570 個分支行及代表處，當中超過 337 家分支行以該行在印尼的子公司 OCBC NISP 之名運作，超過 100 家分支行以該行在香港、中國及澳門的子公司 OCBC Wing Hang 之名運作。

綜上所述，根據表三-2，新加坡三家銀行集團全球佈局主要在亞洲地區，如大中華、東協和南亞，歐美據點相對較少。其中大華銀行及華僑銀行在印尼因併購數次，取得較多分行及辦事處。

表 三-2 三家銀行集團全球據點

Key countries		International branches and offices		
		DBS	UOB	OCBC
Australia	澳大利亞	◎	◎	◎
Brunei	汶萊		◎	◎
Canada	加拿大		◎	
China	中國	◎	◎	◎
France	法國		◎	
Hong Kong	香港	◎	◎	◎
India	印度	◎	◎	◎
Indonesia	印尼	◎	◎	◎
Japan	日本	◎	◎	◎
Macau	澳門	◎		◎
Malaysia	馬來西亞	◎	◎	◎
Myanmar	緬甸	◎	◎	◎
Philippines	菲律賓	◎	◎	◎
Singapore	新加坡	◎	◎	◎
South Korea	韓國	◎	◎	◎
Taiwan	臺灣	◎	◎	◎
Thailand	泰國	◎	◎	◎
United Kingdom	英國	◎	◎	◎
United States of America	美國	◎	◎	◎
Vietnam	越南	◎	◎	◎

資料來源: 三家銀行集團年報，本研究自行整理

第三節 新加坡三大銀行在台分行

目前共有三家新加坡銀行在台設立分行，依設立時間先後依序為新加坡商星展銀行(DBS Bank Ltd.)，新加坡大華銀行(United Overseas Bank)及新加坡商新加坡新加坡大華銀行(Oversea-Chinese Banking Corporation Ltd.)。三家新加坡銀行在台營業據點均集中在台北市信義區。詳表三-3。除星展銀行另設有星展銀行在台分公司(子行)提供消費金融服務外，星展銀行、大華銀行及華僑銀行之在台分行之營業項目以提供企業金融服務、貿易融資、外匯及金融衍生性產品服務為主。三家新加坡在台分行均設有國際金融業務分行(OBU) 提供中華民國境外客戶境外金融服務。

表 三-3 新加坡三大銀行在台分行基本資料

總行代號 Code	在臺分行名稱 Institutions	經理人 Manager	電話 Tel. No.	地 址 Address	原始開業日期 Date of Opening
078	新加坡商星展銀行台北分行	凌珠蕙 LING,CHU-TSUNG	02-27209558	臺北市信義區松仁路32號15樓、36號17樓	072/05/30
029	新加坡商大華銀行台北分行	王植華 Grace WANG Chih-Hua	02-27223838	110台北市忠孝東路五段68號國泰置地廣場30樓	084/07/22
085	新加坡商新加坡華僑銀行台北分行	吳智明 Wu Chi Ming David	02-87268100	110台北市信義區忠孝東路五段68號41樓B室及A3室	087/07/02

資料來源: 金管會銀行局金融機構基本資料，本研究自行整理

根據星展銀行官網資料所述，星展銀行 1983 年開始進入台灣市場，這些年來，藉著持續提供多元金融產品服務及擴大客戶規模已深耕台灣市場。2008 年，由於新加坡總行發展大中華市場的策略，星展銀行收購寶華銀行的資產拓展台灣的市場。星展集團在台子行也於 2012 年開始營運，2015 年以私募增資發行特別股(新台幣 80 億元)，顯示其長期發展台灣市場的決心。2017 年 12 月受讓澳盛台灣銀行之個人金融及財富管理業務，擴大消費金融版圖。同時也獲得惠譽信用國內長期評等「AAA(twn)」及國內短期評等「F1+(twn)」之肯定。此外，星展銀行（台灣）也致力扶持社會企業，以創新的商業模式解決社會或環境的問題，重視永續發展。例如，星展銀行（台灣）長期協助推廣社會企業，對社會企業夥伴提供輔導及贊助，另一面也投入社會企業志工服務，採購社會企業之產品，全力扶持社會企業。截至目前為止，已與超過百家社會企業合作，協助社會企業成長和發展。現有子行及分行員工人數約為 2,500 人。

根據大華銀行官網資料所述，大華銀行集團於 1992 年在台灣成立辦事處，1995 年 8 月正式成為分行。2001 年開始辦理國際境外金融（OBU）的業務。大華銀行台北分行主要是提供跨國企業客戶多元的金融服務，如匯款、貿易服務、企業授信、商業融資、即期及遠期外匯等財務金融交易。台北分行在與其他分支機構的合作下，致力發展為亞洲之主要銀行，為客戶提供優質產品與最完善的服務。現有員工人數約為 80 人。

新加坡華僑銀行台北分行成立於 1998 年。台北分行目前提供客戶多樣化之金融服務包括企業金融服務、貿易融資、外匯及金融衍生性產品服務，並致力提供台商在大中華區及東協地區全方位之企業金融業務、金融平台和完善的金融解決方案。現有員工人數約為 40 人。

第四章、 新加坡三大銀行集團之分析

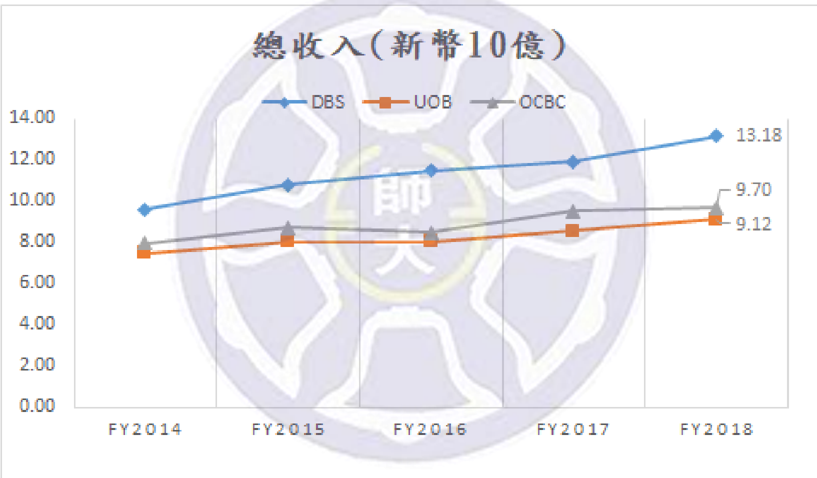
第一節 2014 年到 2018 年之財務報表趨勢分析

一、 2014 年到 2018 年損益表科目:總收入、淨利息收入、淨利潤及其年年複合成長率(CAGR)比較

(一) 在總收入(新幣十億)及其年年複合成長率，星展集團大幅領先大華集團及華僑集團。詳參圖四-1。

(二) 在淨利息收入(新幣十億)及年複合成長率，星展集團較為領先，大華集團的年複合成長率高於華僑集團。詳參圖四-2。

(三) 在稅後淨利潤(新幣十億)及年複合成長率，星展集團排名第一，大華集團的年複合成長率高於華僑集團。詳參圖四-3。



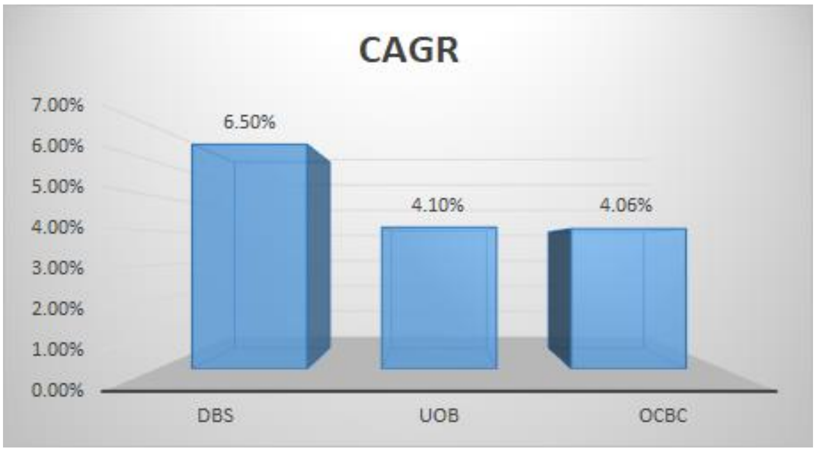
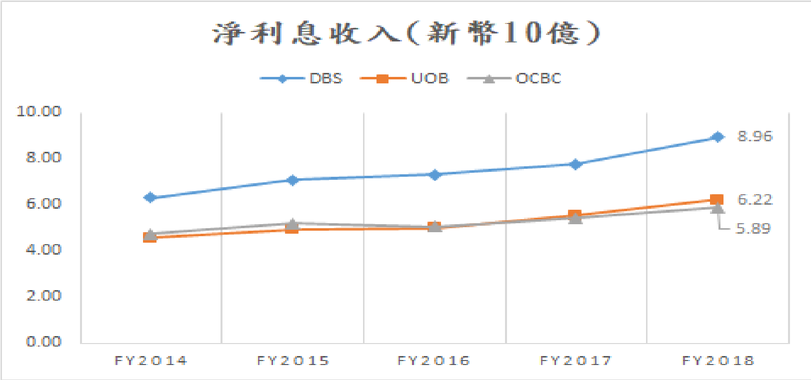


圖 四-1 總收入及其年複合成長率
資料來源: 三家銀行 2018 年年報，本研究自行整理。



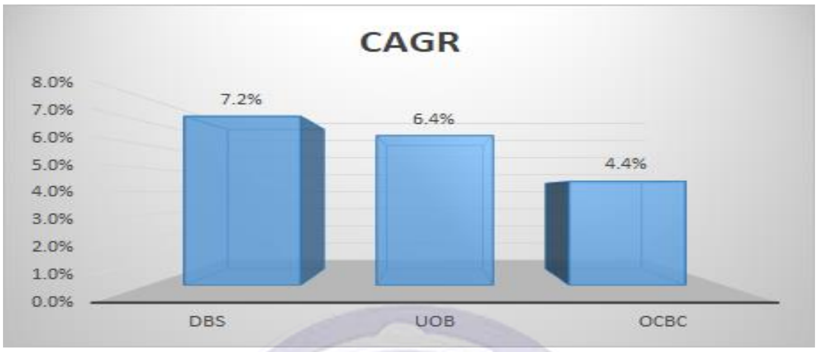
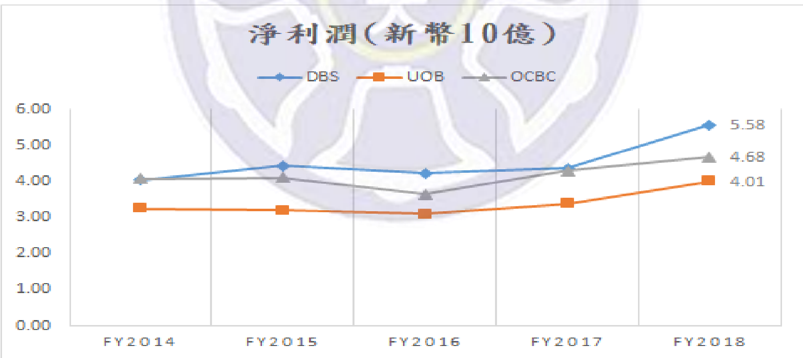


圖 四-2 淨利息收入及其年複合成長率
資料來源: 三家銀行 2018 年年報，本研究自行整理。



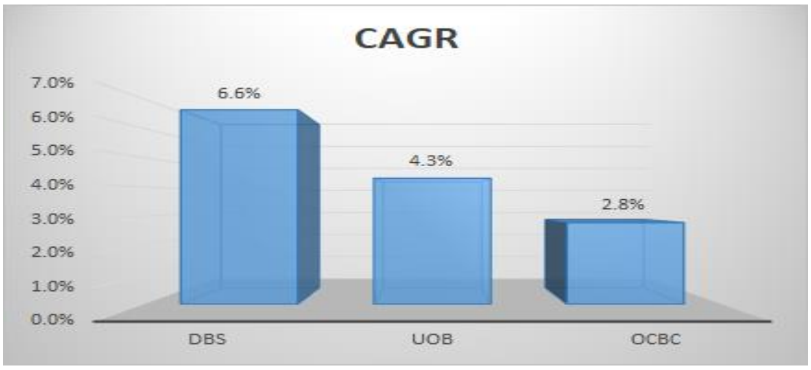


圖 四-3 淨利潤及其年複合成長率
資料來源: 三家銀行 2018 年年報，本研究自行整理。

二、 2014 年到 2018 年資產負債表科目:總資產、總負債、股東權益及其年複合成長率(CAGR)比較:

(一) 在總資產(新幣十億)及年複合成長率，星展集團總資產金額最大，但是大華集團的年複合成長率卻位居最高。詳參圖四-4。

(二) 在總負債(新幣十億)及年複合成長率，星展集團總負債金額最大，但是大華集團的年複合成長率卻位居最高。詳參圖四-5。

(三) 在股東權益(新幣十億)及年複合成長率，華僑集團的年複合成長率卻位居最高。詳參圖四-6。

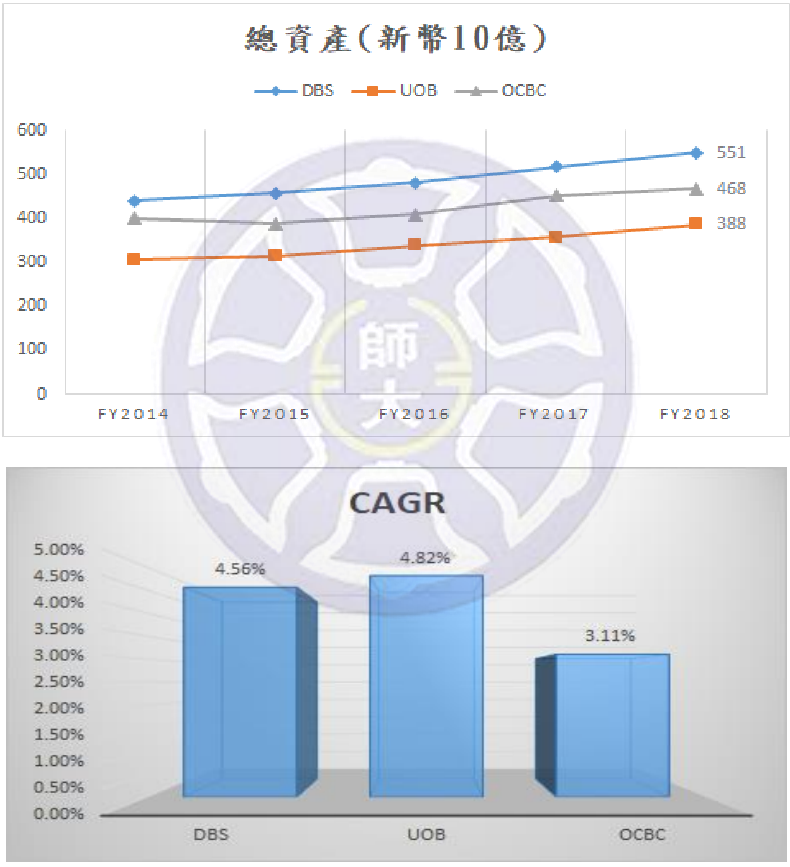
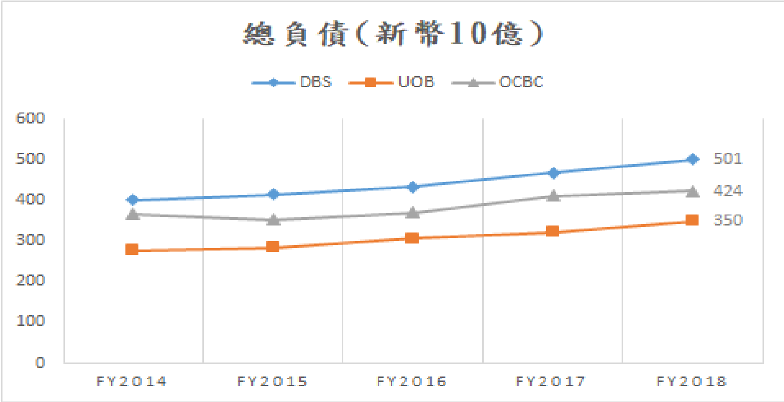


圖 四-4 總資產及其年複合成長率
資料來源: 三家銀行 2018 年年報，本研究自行整理。



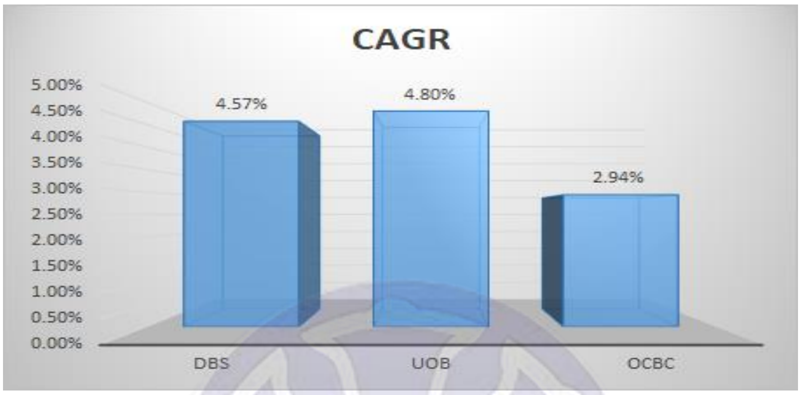
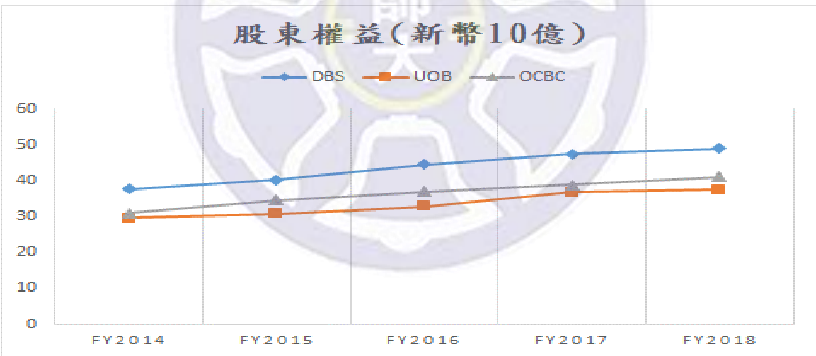


圖 四-5 總負債及其年複合成長率

資料來源: 三家銀行 2018 年年報，本研究自行整理。



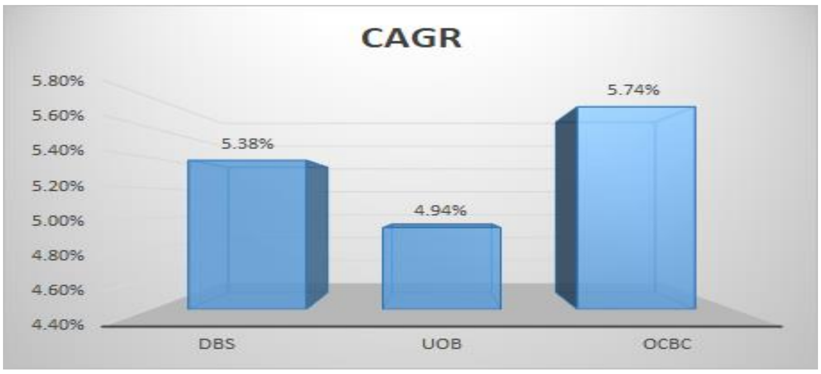


圖 四-6 股東權益及其年複合成長率

資料來源: 三家銀行 2018 年年報，本研究自行整理。

三、 2014 年到 2018 年 放款、存款及其年複合成長率(CAGR)比較:

(一) 在放款(新幣十億)及年複合成長率，星展集團總資產金額最大，但是大華集團的年複合成長率卻位居最高。詳參圖四-7。

(二) 在存款(新幣十億)及年複合成長率，星展集團總資產金額最大，但是大華集團的年複合成長率卻位居最高。詳參圖四-8。

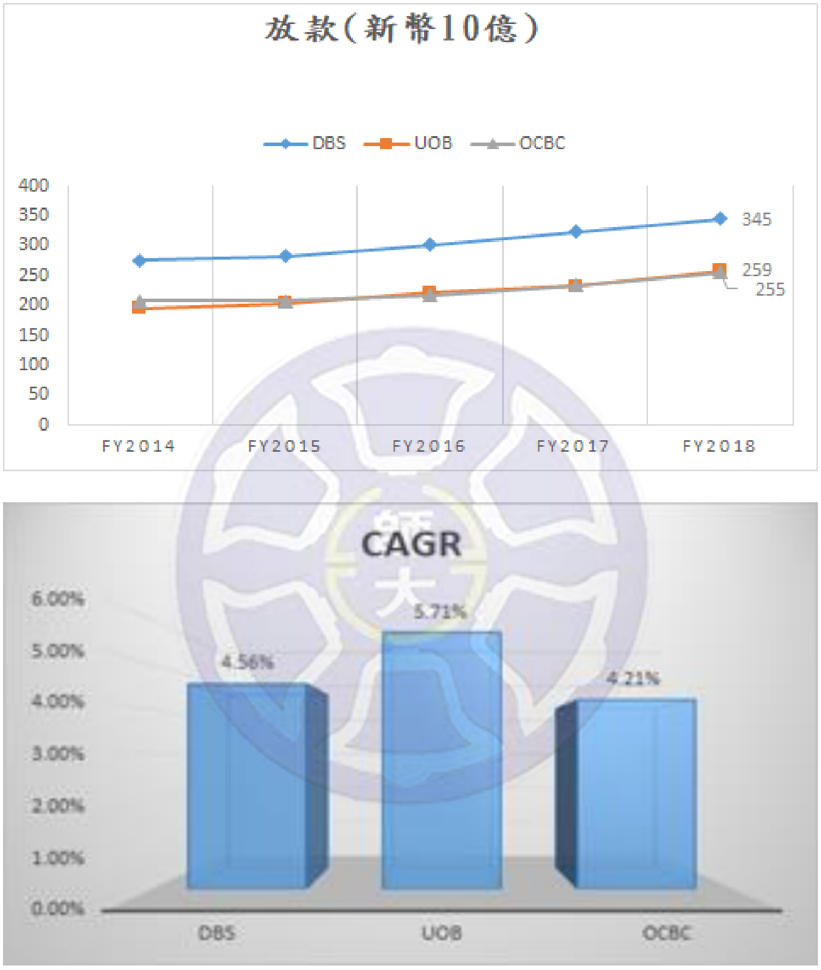


圖 四-7 放款及其年複合成長率
資料來源: 三家銀行 2018 年年報，本研究自行整理。

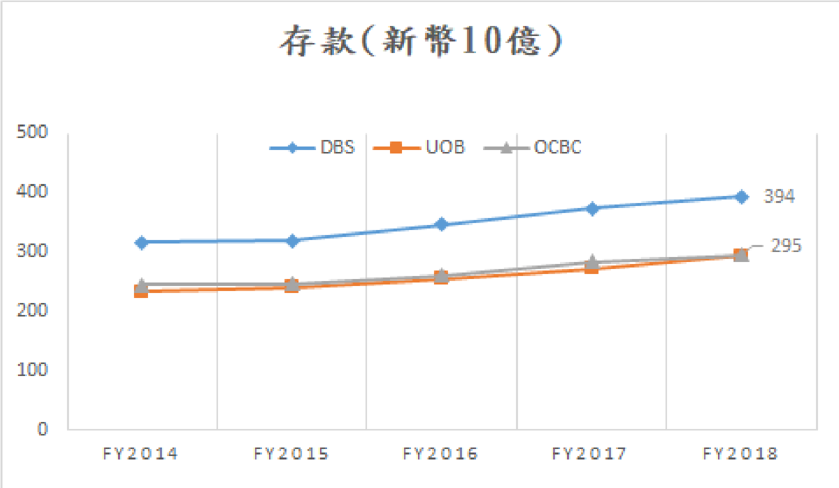


圖 四-8 存款及其年複合成長率
資料來源: 三家銀行 2018 年年報，本研究自行整理。

四、 2014 年到 2018 年重要財務指標比較:

(一) 支出收入比率: 三家集團 2018 年之支出收入比均維持在 43-44%;就長期趨勢而言，星展集團逐年降低，大華銀行及華僑銀行緩步增加，顯示星展集團整體收入面成長的幅度相對領先。詳參圖四-9。

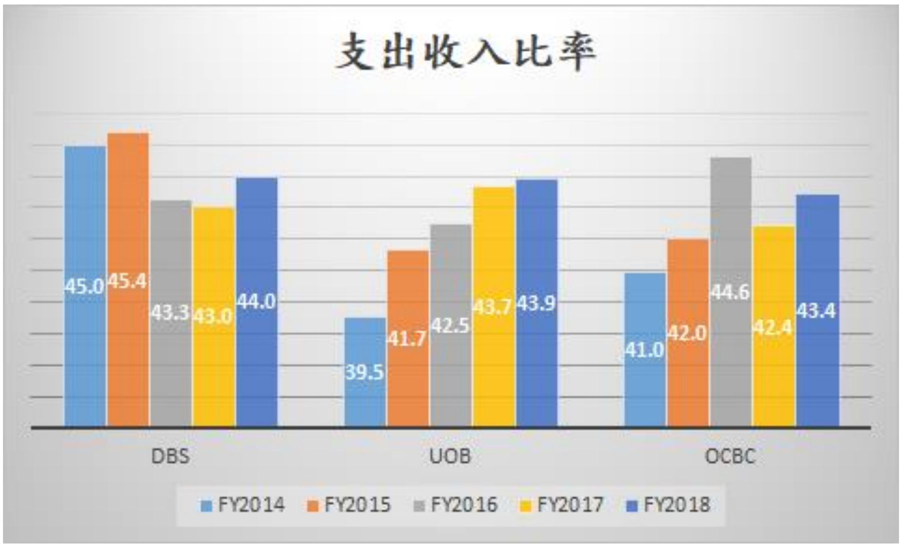


圖 四-9 支出收入比率
資料來源: 三家銀行 2018 年年報，本研究自行整理。

(二) 資產報酬率: 三家集團 2018 年之資產報酬率均維持在 1.1-1.2%，就長期趨勢而言，星展集團資產報酬率逐年增加，大華集團及華僑集團則持平，顯示星展集團資產投資報酬有較明顯的成長趨勢，華僑集團則領先其他二家，達到 1.2%。詳參圖四-10。

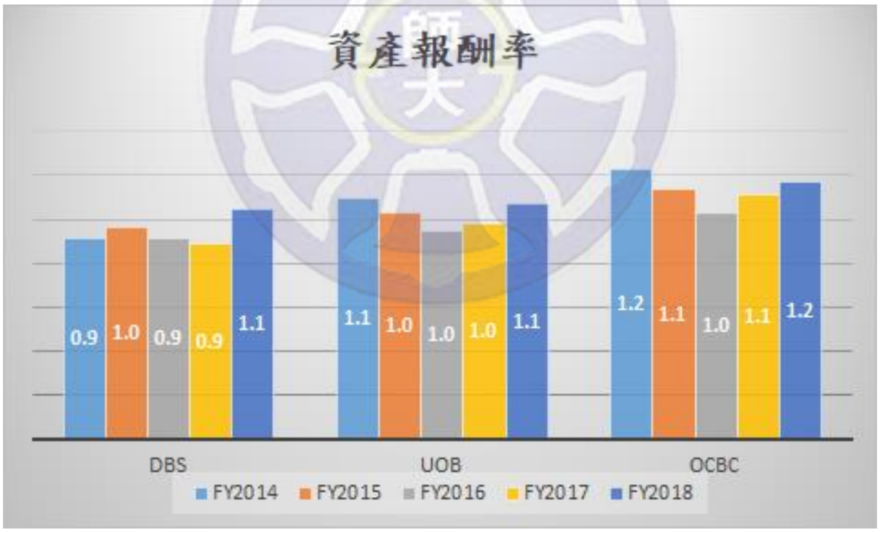


圖 四-10 資產報酬率
資料來源: 三家銀行 2018 年年報，本研究自行整理。

(三) 股東權益報酬率: 三家集團 2018 年之資產報酬率均維持在 11.3-12.1%，就長期趨勢而言，三家銀行股東權益報酬率自 2015 年向下減少，但截至 2018 年則止跌回升，其中以星展集團股東權益報酬率成長幅度最大。詳參圖四-11。

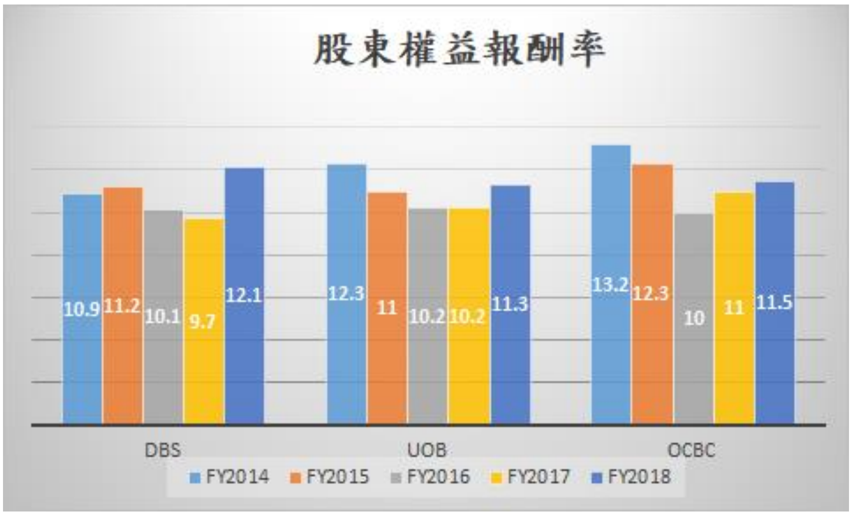


圖 四-11 股東權益報酬率
資料來源: 三家銀行 2018 年年報，本研究自行整理。

(四) 不良貸款比率: 三家集團 2018 年之不良貸款比率均維持在 1.5%，就長期趨勢而言，三家銀行不良貸款比率自 2016-2017 年大幅增加，但截至 2018 年則維持在 1.5%。顯示三家集團均重視放款的資產品質及風險控管，使不良貸款比率維持在可接受的範圍。詳參圖四-12。

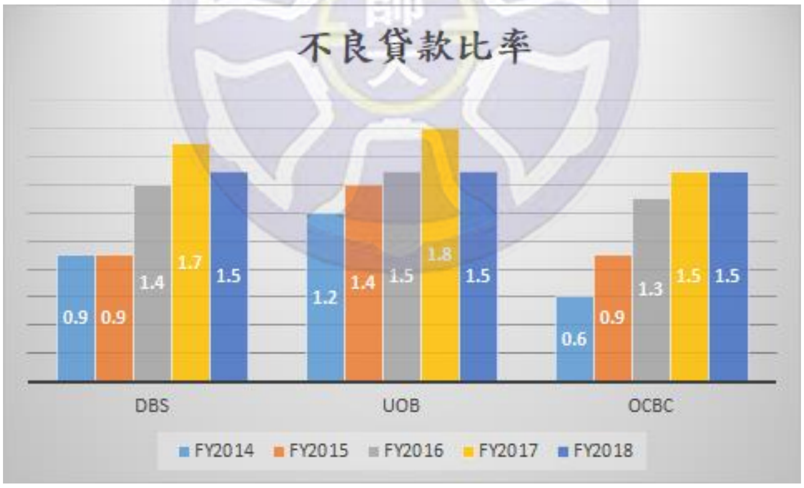
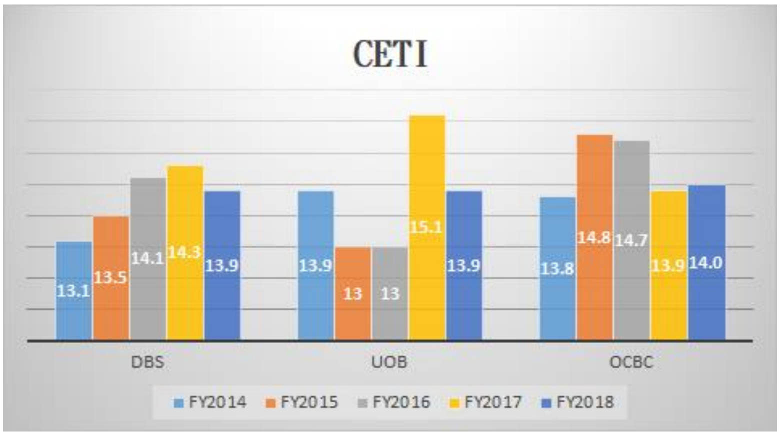


圖 四-12 不良貸款比率
資料來源: 三家銀行 2018 年年報，本研究自行整理。

(五) 資本充足比率: 三家集團資本充足比率均保持高於新加坡金融管理局規定之最低要求。截至 2018 年為止，一級普通股資本充足率(CET1)以華僑集團位居首先，其次是大華集團，最後是星展集團。總資本充足率(Total) 以大華集團位居首先，其次是華僑集團，最後是星展集團。詳參圖四-13。



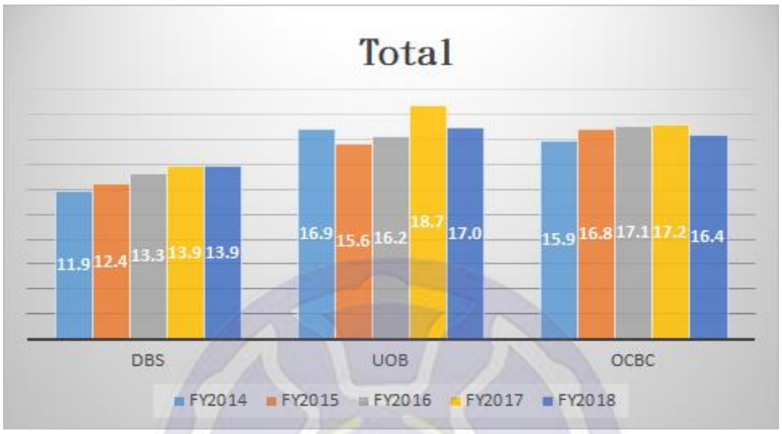


圖 四-13 資本充足比率
資料來源: 三家銀行 2018 年年報，本研究自行整理。

綜上所述，如表四-1，根據三家銀行 2018 年年報顯示，就資產規模、稅後淨利及股東權益報酬率而言，以星展銀行集團居首，華僑銀行集團的支出收入比及資產報酬率相對較佳，大華銀行集團則在資本適足率較佔上風。三家銀行集團均維持不良貸款率在可接受的範圍內(1.5%)，可見新加坡銀行在追求獲利之餘，仍在風險上有極好的管理。

表 四-1 三家銀行集團基本財務指標

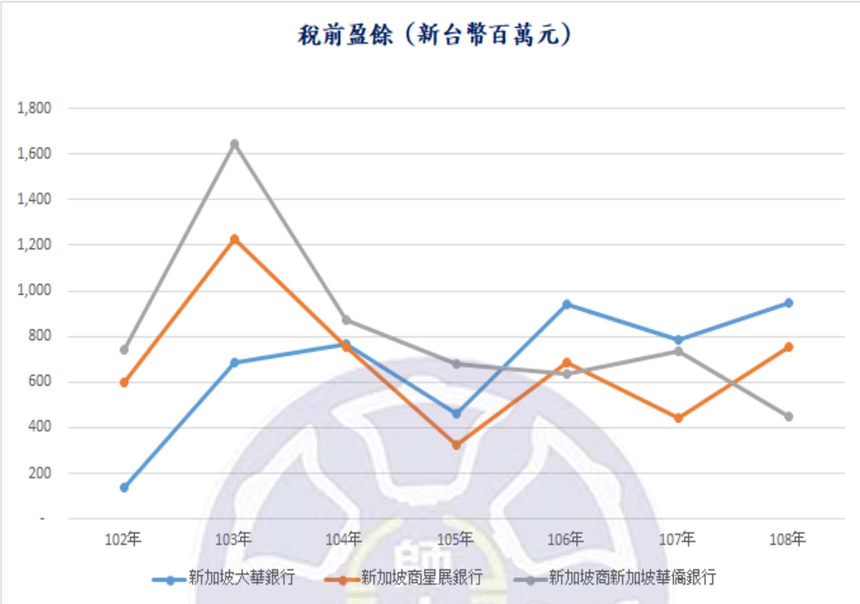
單位：新幣十億 (%)

銀行名稱	總資產	淨值	稅後淨利	支出收入比率	不良貸款率	資本適足率	資產報酬率	股東權益報酬率
星展銀行	551	49	5.58	44.0	1.50	13.9	1.05	12.10
大華銀行	388	38	4.01	43.9	1.50	17.0	1.07	11.30
華僑銀行	468	41	4.68	43.4	1.50	16.4	1.17	11.50

資料來源:三家銀行 2018 年年報，本研究自行整理。

五、 新加坡三大銀行在台分行業務及財務績效比較:

(一) 稅前盈餘: 三家新加坡商在台分行之稅前盈餘佔外銀在台分行比例逐漸提升，其中星展銀行及大華銀行趨勢向上而華僑銀行有遞減趨勢。詳參圖四-14。



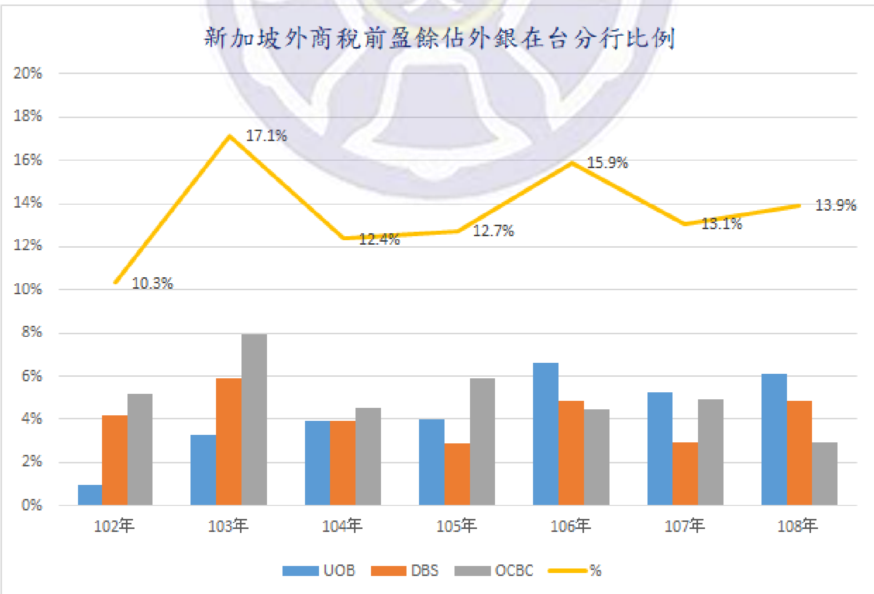
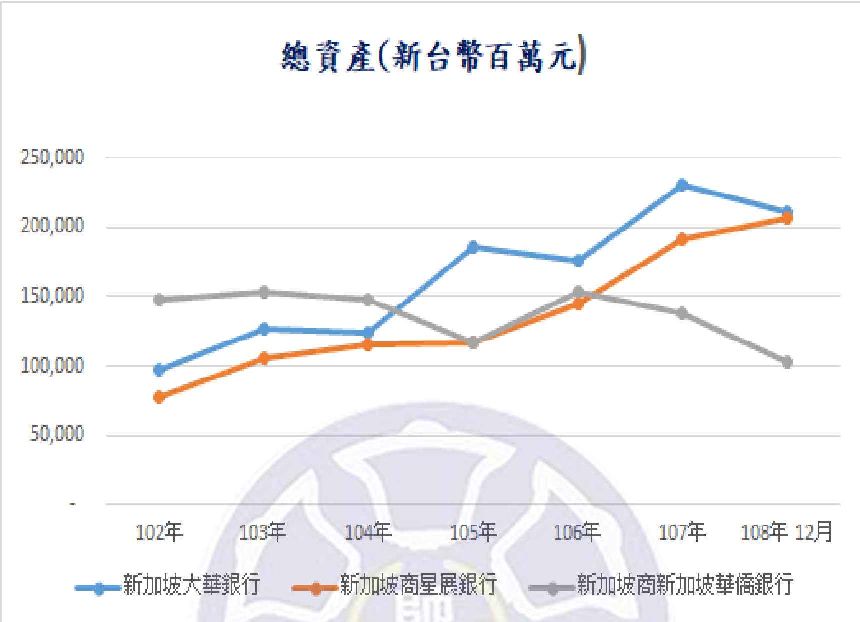


圖 四-14 稅前盈餘及其比例
資料來源: 金管會銀行局統計資料(2019 年 12 月)，本研究自行整理

(二) 總資產: 三家新加坡商在台分行之總資產佔外銀在台分行比例逐漸提升，其中以大華銀行增加最快，星展銀行次之，華僑銀行則趨勢向下。詳參圖四-15。



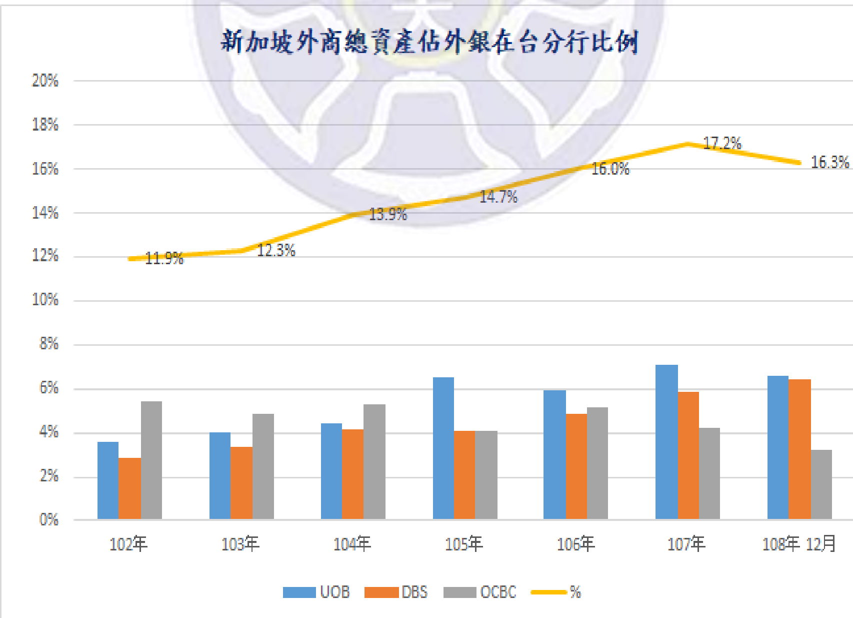
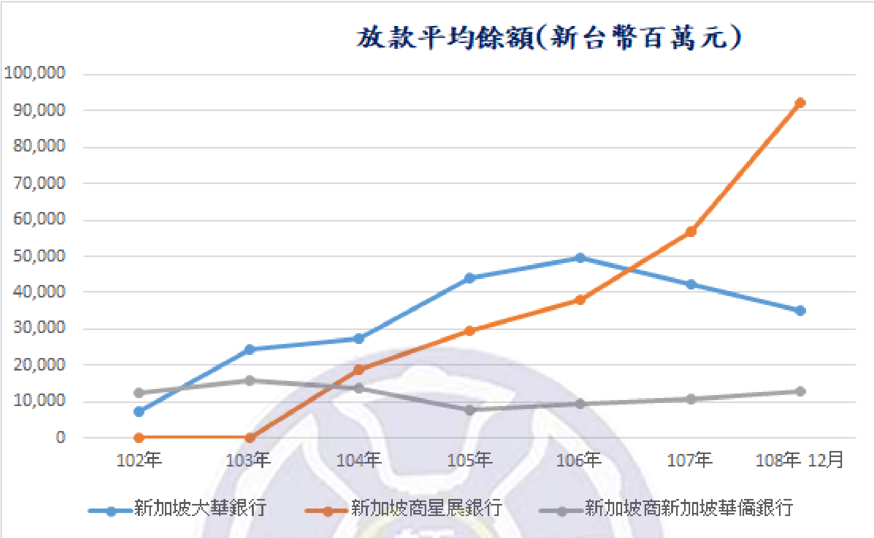


圖 四-15 總資產及其比例
資料來源: 金管會銀行局統計資料(2019 年 12 月)，本研究自行整理

(三) 放款平均餘額: 三家新加坡商在台分行之放款佔外銀在台分行比例逐漸提升，其中以星展銀行增加最快，大華銀行次之，華僑銀行持平。詳參圖四-16。



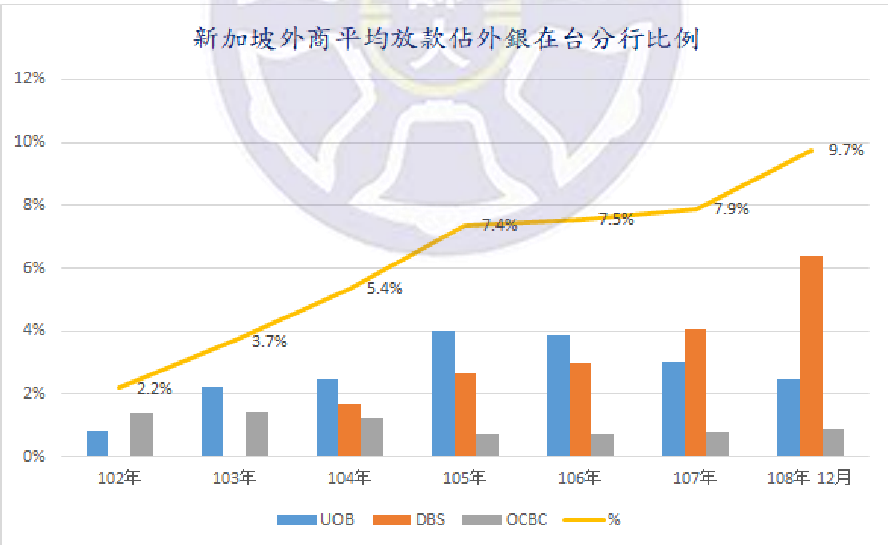


圖 四-16 放款平均餘額及其比例
資料來源: 金管會銀行局統計資料(2019 年 12 月)，本研究自行整理

(四) 根據三家新加坡商在台分行之基本財務資料可看出(詳表四-3),就銀行對企業放款及銀行本身稅前盈餘而言,以星展銀行在台分行居首,大華銀行在台分行總資產較佔上風,因為其銀行業務承作較多的附賣回債券投資。相較之下,華僑銀行不論是獲利能力或資產規模都較其他二家外銀小。

表 四-2 三家新加坡商在台分行財務績效
資料來源: 金管會銀行局統計資料(2019 年 12 月),本研究自行整理

單位:台幣百萬元

銀行名稱	稅前盈餘	放款	總資產
新加坡商星展銀行	754	92,106	206,485
新加坡大華銀行	945	35,193	211,653
新加坡商新加坡華僑銀行	450	12,820	102,854

根據以上一至五項,比較分析三家新加坡銀行之歷年財務數據,包含資產品質、獲利能力、流動能力及資本適足性,同時考慮新加坡銀行在台分行的規模及經營狀況,本研究建議在選擇新加坡系銀行做為合作夥伴,首選在台設立子行及分行的星展銀行,其次由於大華銀行在台分行規模及獲利逐漸成長,台商也可納入考慮合作的對象。

第二節 銀行金融科技進展

根據中央銀行 2019 年 6 月 20 日發布「金融科技[3]發展與銀行經營型態的演變」報告，金融科技之發展階段，已由 1.0 電腦化進展到 2.0 網路化，目前來到 3.0 金融服務創新的階段，銀行經營型態隨著科技的進步，也從 Bank1.0 實體銀行階段，逐漸演變到 4.0 銀行服務無所不在的階段。詳參圖四-17。非金融業之科技公司進入市場，加上雲端運算、電子商務、大數據、物聯網、區塊鏈、人工智慧、AR[4]及 VR[5]等技術日趨成熟，銀行業無不積極參與並投入資源以發展本身金融科技服務，主要應用由多元的電子支付到開放銀行 (Open Banking) 及區塊鏈 (Blockchain) 之發展。

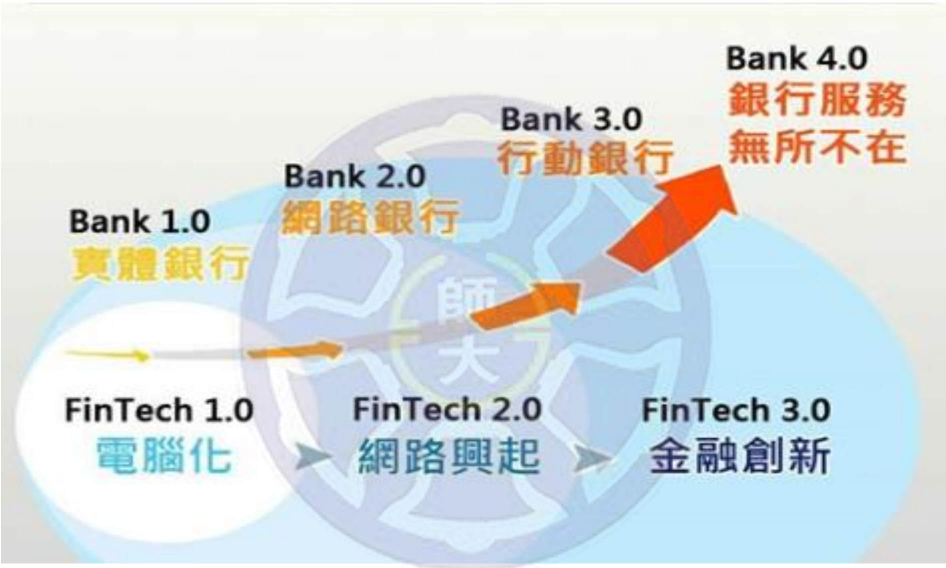


圖 四-17 金融科技發展及銀行經營演變
資料來源: 中央銀行臉書(https://www.facebook.com/cbc.gov.tw/posts/2313305638753673/)

---

[3] 金融科技: Financial technology，簡稱 FinTech。根據國際權威機構金融穩定理事會（FSB）的定義，金融科技是指科技帶來的金融創新，它能創造新的模式、業務、流程與產品，既可以包括前端產業也包含後臺技術。資料來源： MBA 智庫百科。

[4] AR: 擴增實境（Augmented Reality），是指透過攝影機影像的位置及角度精算並加上圖像分析技術，讓螢幕上的虛擬世界能夠與現實世界場景進行結合與互動的技術。資料來源：維基百科。

[5] VR: 虛擬實境（英語：Virtual Reality），簡稱虛擬技術或虛擬環境，是利用電腦類比產生一個三維空間的虛擬世界，提供使用者關於視覺等感官的類比，讓使用者感覺彷彿身歷其境，可以即時、沒有限制地觀察三維空間內的事物。使用者進行位置移動時，電腦可以立即進行複雜的運算，將精確的三維世界影像傳回產生臨場感。該技術整合了電腦圖形、電腦仿真、人工智慧、感應、顯示及網路並列處理等技術的最新發展成果，是一種由電腦技術輔助生成的高技術類比系統。資料來源：維基百科。

開放銀行 (Open Banking)，是指銀行藉由開放 API (Application Programming Interface，應用程式界面) 將資料分享與第三方業者並與之合作，邁向利潤共享、資源共用、風險共擔的新模式。一方面可開發新客戶，也可從現有客戶使用新服務的行為，作為改善和創新的基礎，或藉由跨業合作、各類服務串接，接觸更多市場及客群，第三方業者也藉由新商業模式且在合法合規的架構下，串接銀行金流，並透過分潤的型態獲利。根據 2019 年 6 月台灣銀行家月刊研究指出，「過去在銀行資料庫被層層保護的大數據，經由策略性的開放銀行與產業間連結合作，對整體產業帶來可持續發展的藍圖與利益，由於產業間合作的規模效益，銀行可以服務更多以往未被銀行照顧到的客戶，也可透過 API 與資料平台的連結，創造更多產業與銀行合作的全新服務，共享金融創新。透過結合政府資訊的開放，建立無縫接軌的客戶體驗與便利，打造無所不在的金融服務，提升金融產業的核心競爭力。」

金融資訊API常見的開放類別

產品資訊	提供金融產品細節，如利率、貸款計算、分行／ATM等
進行交易	用於執行交易，如轉帳、基金下單、繳費稅、紅利兌換等
行銷銷售	產品申請表單、線上申辦流程等
客戶服務	查詢客戶資料，如帳戶餘額、代繳帳單、資產配置情況等
其　他	如身份認證、API資訊、網際網路連線環境設定檢查等

圖 四-18 金融資訊 API 常見的開放類別。
資料來源: 2019 年 6 月台灣銀行家月刊整理。

區塊鏈是金融科技的關鍵技術，特色是去中心化且不可逆，使得支付的過程可直接由一方發起，並支付給另一方，不再需要透過第三方機構，交易及時且同步完成清算，大幅縮短跨境匯款時間，節省金融交易成本。傳統的供應鏈金融主要因為資訊不透明、單據驗證困難及交易追溯不易等，金融機構必須依靠人工驗證融資資料的真實性，加上貸款詐騙案之盛行，因而無法降低業務成本，然而區塊鏈技術的應用，利用其不可竄改的特性，可以建立供應鏈之區塊鏈數據平台，把供應鏈參與廠商之資產數據加密存證後上鏈，配合會計師及物流業者驗證每個數據節點以產生可追溯、不可竄改且具真實性的資產歷程紀錄。往後供應商申請融資時，金融機構可藉由區塊鏈平台所提供完整真實可信的資產履歷紀錄，降低風險及妥善控制成本，提升供應鏈金融的效率。

藉由銀行開放客戶資料給第三方業者，並注重客戶體驗，加上區塊鏈技術的引進，銀行可針對客戶需求提出有效的應用方案，例如幫台商重建供應鏈及金流等。銀行提供的金融科技服務主要包括存放款與籌資服務、支付與結清算及投資管理服務。新加坡系銀行由於在東協的據點多及深耕的時間較久，藉著其在當地的業務和專業知識，加上對亞洲市場的敏銳洞察，能夠幫助台商前往東協時一臂之力。除此以外，隨著網際網路的發達及普及化，當台商前進東協市場時，也需考慮其金融合作夥伴在金融服務上科技的應用及進展。例如金融科技能協助銀行提升企業融資業務的徵信與放款效率，降低呆帳風險，進而協助更多體質良好的企業得以順利取得短期週轉資金來爭取新訂單與面對市場競爭。另外，新加坡外銀在台分行之數位系統和金融服務，也導入中小企業和中大型企業的金流管理、供應鏈金融及貿易解決方案。有鑑於此趨勢，台商應將其金融夥伴在金融科技的進展納入考量。本節就新加坡金融科技發展及新加坡系銀行在金融科技發展現況及其數位布局深入了解，以提供台商前進東協國家選擇合作的金融夥伴進一步的面向考量。

一、 新加坡金融科技發展簡述

新加坡金融管理局之金融服務業轉型藍圖，鼓勵科技促進金融業的整體創新，包括金融科技、開放 API (Application Programming Interface) 銀行業務、數位銀行及支付。新加坡金融管理局積極打造一個智慧金融中心，也就是充滿活力的金融科技生態系統，完成新加坡「智慧國家」計畫的一部分。從 2013 年，金融管理局開始制定資料分享原則，2015 年成立金融科技與創新團隊，2016 年新加坡政府建立 Myinfo 資料庫，用戶有資料使用權，當需要身份驗證時，只要授權第三方存取 My Info，資料可即時傳輸進行有效身分驗證，大大提升業務申辦效率。金融管理局也與新加坡銀行協會發布 API 指導手冊，制定金融業 API 發展策略，並鼓勵銀行參與開放 API。截至 2018 年，金融管理局開放 42 支 APIs 供查詢金融業公開資訊，新加坡銀行(星展、華僑、花旗、渣打銀行等)也開放共 313 支 APIs，以改善客戶體驗。關於「數位銀行」，在新加坡註冊成立的銀行可以設立採用純數位業務模式的子公司。新加坡金融管理局也發出數位執照給非銀行業者，使新加坡本地銀行業良性競爭，並同時推動銀行業者更多金融創新，對消費者和中小企業有益處且在國際上更有競爭力。在「支付」方面，新加坡金融管理局精簡支付服務的監理規定，通用 QR 碼同時接受國內和國際支付計畫並鼓勵採用數位支付科技。銀行採用 PayNow 支付工具後，客戶可透過新加坡的快速安全轉帳電子資金轉帳網絡，藉由手機號碼或政府識別碼即時收發資金。因此，新加坡監理環境及政府政策都大力支持金融科技業。根據安永(2019)亞太區銀行業報告，新加坡銀行的金融科技發展及數位化競爭力排名為首，是亞太區銀行業觀摩學習的對象。

二、 新加坡三大銀行之金融科技進展

面對金融科技公司與大型科技公司崛起，新加坡三大銀行之主要金融改革包括數位化轉型、和互聯網企業結盟合作，以及發展人工智慧。新加坡三大銀行在當地之金融科技進展發展簡述於下:

(一) **星展銀行 (DBS):**在 2014 年就計畫轉型為「提供銀行服務的科技公司」，並規劃了三個目標階段，從核心業務的數位化，到與客戶融為一體並讓銀行隱形，最後轉變成一家擁有 2.2 萬人的初創企業。星展集團在 2017 年推出銀行 API 開發平台「DBS Developers」，可以提供資金轉帳、手機支付、卡友紅利等服務。藉著使用銀行 API，企業可即時支付零售客戶；保險公司可向客戶直接支付保險費賠償；證券公司可即時在銀行和證券帳戶之間轉帳。在 2018 年，DBS 參與二手物品交易平台 Carousell 的融資，提供金融產品和支付服務，也啟用東協第一個虛擬銀行招募官 Jim，來增加招募效率並減少成本。發佈線上零售聊天機器人 Foodster，客戶可通過 Foodster 訂購食物，並用 DBS 銀行卡支付。DBS 和 GO-JEKU 也成為區域合作夥伴關係並在付款服務上合作。2019 年為軟體、互聯網和新興科技領域新創公司提供免費銀行專業服務。根據台灣銀行家月刊(2019 年 6 月)之調查，星展銀行透過開放銀行及數位生態圈等差異化策略，積極經營新興市場核心業務並取得目標客群。以經營印度市場為例，星展銀行於印度僅有 12 家分行，經由 digibank 品牌連結數位產品，且與 500 多家咖啡店合作，開戶過程利用印度 Aadhaar Card 進行身分驗證，已全部數位化、無紙化，目前星展銀行在印度分行已擁有超過 200 萬客戶。在企業金融上，也與當地雲端 ERP 廠商 Tally 合作，藉由星展銀行企業帳戶資訊和 Tally 系統互相連接，客戶可查詢帳戶資訊、即時付款、傳送發票等，將金融服務融合於企業會計流程中，以數位化解決繁瑣流程。

(二) **大華銀行 (UOB):**在 2018 年與東協「滴滴」Grab 在展開策略性合作，UOB 也成為 Grab 在新加坡的首選銀行夥伴，同時也是在印尼、馬來西亞、泰國和越南的信用卡夥伴，Grab 也採用銀行的現金管理服務，讓客戶從銀行戶頭直接儲值電子錢包。另外，UOB 也正在進行與一系列新興 FinTech 公司的合作及投資計畫，例如宣佈與以色列 FinTech 公司 Personetics 聯手，利用機器學習和資料分析，從大量交易資料中挖掘出交易模式，進一步推動銀行人工智慧的解決方案。UOB 也持有設立在北京的一家 FinTech 公司(Avatec) 60%的股份，計畫在未來投資 1200 萬新幣以部署其在東協的信用評估工具。另外，UOB 也推出上門送貨 QR 碼付款服務(mCollect)，企業可以在送貨時候讓買家通過 PayNow 付款，減少現金交易風險，改善現金流和生產力。

(三) **華僑銀行 (OCBC) :**於 2016 年在金融科技和創新部門組建了人工智慧 AI Lab@TOV，同年，OCBC 推出了“住房和裝修貸款”人工智慧諮詢機器人“Emma”，帶來了超過 1 億新幣的住房貸款。2017 年，OCBC 突破性地利用人工智慧識別潛在的可疑交易。同時，OCBC 還將在銀行內部開展“程式設計駭客松”，在全行範圍內徵集人工智慧應用的新想法，以提升員工對人工智慧的瞭解。2019 年宣佈，新創公司可於成立後立刻開設企業銀行戶頭(在新加坡設立新公司通常需一天後才能申請開戶)；OCBC 和全球資訊服務業者 Experian 合作推出的應用程式介面（API），當公司成立時，銀行可經由 Experian 認證會計與企業管制局（ACRA）公佈的新創公司資料，有效縮短企業開戶時間。

本研究以台商選擇新加坡系銀行為前進東協市場之金融夥伴，根據中華郵政股份有限公司(2018)及中央存款保險股份有限公司(2019)有關新加坡金融科技發展參訪報告，簡述新加坡三大銀行近年來金融科技在東協的發展敘述如下，以供參考。

(一) **星展銀行 (DBS) :** 星展銀行於 2016 及 2018 年獲獎為「全球最佳數位銀行」(World's Best Digital Bank)，可見其在發展數位金融大受肯定。星展銀行也將數位銀行推及人口多且高度使用手機但銀行帳戶比例偏低的印尼及印度市場，藉由智慧手機以提供當地居民完整的銀行服務。數位銀行目前已可提供存放款、支付、保險、投資、匯款及信用卡等金融商品服務。

(二) **大華銀行 (UOB):** 大華銀行自 2014 年開始推動數位銀行策略，期許成為最佳夥伴的銀行，從 2018 年起，大華銀行主要在馬來西亞、泰國、越南、柬埔寨等國發展數位銀行，目標是提供服務給無存款帳戶，以擴大該區域分行客戶的成長，並藉由了解客戶特性發展產品，並結合客戶生活需要之金融服務，提供完行動金融服務，目的是要爭取客戶黏著度。

(三) **華僑銀行 (OCBC) :** 華僑銀行於 2016 年 2 月推出金融科技創新部門 (The Open Vault) ，並與 FinTech 生態系統建立聯繫，以發展金融解決方案，為客戶和員工創造新價值。2018 年初設置 AI Lab @ TOV 推動人工智能在財富諮詢和貸款融資等銀行服務中的應用。同年 4 月在馬來西亞推行安全聊天手機銀行應用程式的試驗計畫，9 月與金融科技新創企業合作，認證馬來西亞客戶身分並加入優質生活消費習慣中已擴大客戶體驗及服務。

根據以上三家新加坡系銀行在金融科技的進展可知，在新加坡政府及金融監理機關的推動下，三家新加坡系銀行在新加坡本地已有重大轉型及改革，藉由推動數位化銀行，開放客戶資料共享與異業結盟，協助企業利用區塊鏈技術重建供應鏈及金流並優化其內部流程，增加金融服務效率和減低風險及成本，使銀行在金融科技業迅速發展的衝擊下，仍能佔有一席之地。除此之外，隨著東協網路及智慧型手機使用普及化，加上當地金融科技的快速發展，星展銀行主要重點發展的區域是印尼及印度，大華銀行主要在泰國、馬來西亞及越南，華僑銀行則在馬來西亞及印尼。新加坡三大銀行均致力將數位金融擴展到其主要發展的東協國家，除了重視客戶體驗，也藉由科技帶來的金融創新，擴大其客群並提供更好的金融服務，搶攻市場。

星展銀行集團積極投資星展銀行台灣子行之金融科技創新，目前星展銀行(台灣) IDEAL ™ 3.0 企業網路銀行平台已能提供多種金融服務，例如即時取得帳戶資訊，提供貿易融資交易指示功能，線上即可查詢及發起指示進、出口融資及外幣保證等產品之交易，匯入匯出資金、付款給供應商及薪資付款，幫助企業管理其營運資金，更可享受 DBS IDEAL Mobile 行動網路銀行帶來的便捷、及時及安全的金融服務，其他二大新加坡系銀行(大華銀行台北分行或華僑銀行台北分行)，因其在台分行尚未積極進行數位轉型，目前企業網路銀行僅供查詢，尚無提供其他線上金融服務。

因應金融科技迅速發展的情勢下，當台商前進東協市場，除了考慮新加坡系銀行投資東協國家之數位金融現況，也需了解新加坡總行在台灣分行之數位金融之投資發展情形。綜上所述，因為星展銀行台灣子行之企業網路銀行平台已能提供多種金融服務，台商可以選擇星展銀行作為前進東協的合作夥伴，使新加坡台北分行銀行及新加坡東協分行之金融服務更無縫接軌，享受數位化帶來的便利。

第三節 企業社會責任之比較

近年來由於大量使用石化燃料加上過度開發土地，已造成許多極端氣候及天然災害的產生，隨著全球化趨勢，國際間貿易往來及投資頻繁，因而致使營運地區產生衝擊，資源配置、人權及賄賂貪污等社會問題也隨之產生。因此，企業除了績效及獲利能力，對社會及環境也必須開始承擔企業社會責任[6](Corporate Social Responsibility，CSR)。詳參圖四-19 及圖四-20。根據世界企業永續發展協會指出「所謂的企業社會責任係指企業承諾持續遵守道德規範，為經濟發展做出貢獻，並且改善員工及其家庭、當地整體社區、社會的生活品質」。近年來，國際間漸漸興起永續經營與社會責任型投資（Sustainable & Responsible Investment 或 Socially Responsible Investment，簡稱 SRI），亦即在投資的選擇上，考量其對環境及社會的影響，選擇具有永續發展前景的企業進行投資，使個人、社會、環境與經濟領域皆得益處。對於跨國企業，根據經濟部投資業務處台灣企業社會責任網站資料，企業社會責任相關的國際規範與準則也陸續出現。詳參表四-3。這些規範和標準使社會責任能更具體被執行，同時也是企業實行社會責任重要的參考工具。目前不論是政府或資本市場經營者都朝鼓勵支持企業善盡社會責任，有些國家還規範企業必須出具企業責任報告書。多數大型跨國企業也將企業社會責任納入其經營策略及營運活動，進一步連結其核心價值，奠定永續經營的基礎。

圖 四-19 國際間對企業社會責任之定義
資料來源: 優樂地永續服務公司內部整理之資料

---

[6] 企業社會責任: Corporate Social Responsibility，簡稱 CSR，泛指企業在創造利潤、對股東利益負責的同時，同時需擔負對利害關係人的責任，以達成經濟繁榮、社會公益及環保永續之理念。資料來源: 優樂地永續服務公司內部整理之資料。

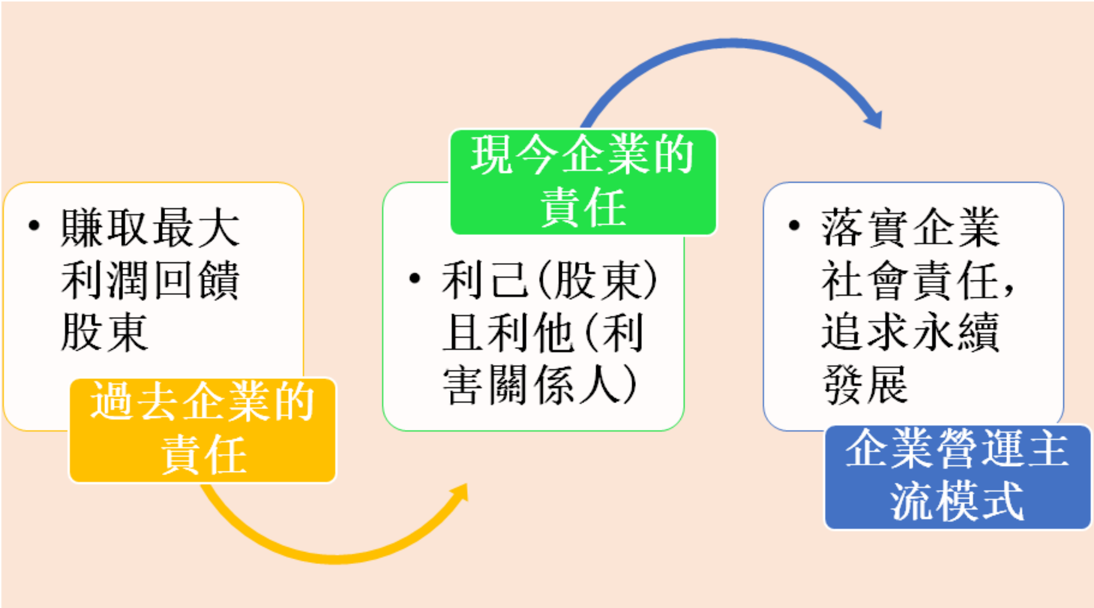


圖 四-20 企業責任之之轉變
資料來源: 優樂地永續服務公司內部整理之資料

表 四-3 企業社會責任之倡議與國際規範

規範名稱	全球蘇利文原則	OECD 多國企業指導綱領	聯合國全球盟約
環境	◆維護人體健康及環境保護	◆適當保護環境 ◆致力永續發展目標	◆預防環境挑戰之措施 ◆善盡企業環境責任 ◆鼓勵研發環保科技
社會	◆維護人權 ◆就業機會平等，消除勞動剝削 ◆尊重員工結社的意願 ◆提升員工技術及能力 ◆建立良好職場環境 ◆提倡公平交易、杜絕賄賂 ◆尊重智慧財產 ◆提升社區的生活品質	◆遵守勞動基本原則與權利 ◆消除童工 ◆強迫勞動與就業歧視 ◆打擊賄賂 ◆尊重消費者權益	◆尊重人權 ◆保障勞工結社自由 ◆消除強迫性勞動 ◆廢除童工 ◆消除職業上的歧視
經濟	◆資訊透明化	◆揭露財務與非財務資訊 ◆散播科技成果，促進經濟發展 ◆企業應遵守競爭法則 ◆履行納稅義務	

資料來源：經濟部投資業務處台灣企業社會責任網站

民國 102 年，金融監督管理委員會（簡稱金管會）發布「2013 強化我國公司治理藍圖」，提出五大項目及具體措施，包括公司治理文化及資訊揭露、股東行動正義、強化董事會職能及法制遵循等，同時設立「公司治理中心」推廣重大公司治理業務，以期提高資本市場的公司治理水平，可分為公司治理及企業社會責任二部分，公司治理方面為統一規劃公司治理評鑑系統，參考國外主要市場公司治理之相關規範與實務，針對上市規則與公司治理相關之規章及公司治理守則進行修改研議，蒐集合適案例並製作教材向上市櫃公司及其董事說明。在企業社會責任方面，重在揭露非財務性資訊、盡職治理守則及公司治理與永續指數，2017 年推出臺灣永續指數，成為台灣首檔結合環境、社會、公司治理及財務指標的投資型 ESG 指數，藉由提供相關之指數商品，導引資金投入重視永續發展的企業，使企業及資本市場朝永續發展目標邁進。詳參圖四-21。

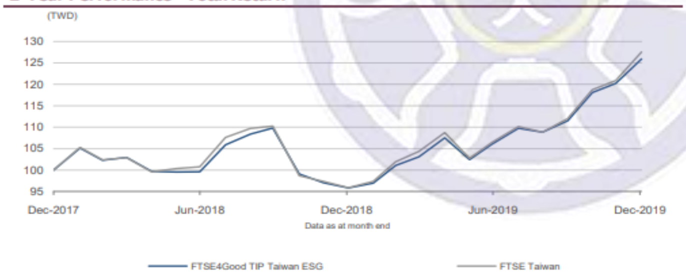
FTSE4Good TIP Taiwan ESG Index

Data as at: 31 December 2019

FTSE Russell has partnered with Taiwan Index Plus (TIP) Corporation on the FTSE4Good TIP Taiwan ESG Index. Taiwan Index Plus Corporation is a subsidiary of the Taiwan Stock Exchange (TWSE).

The FTSE4Good TIP Taiwan ESG Index is designed to measure the performance of companies on the Taiwan Stock Exchange that meet the globally recognised ESG standards used by the FTSE4Good Index Series.

2-Year Performance - Total Return



Note: FTSE Taiwan Index, which is displayed in the time-series chart above and in tables below, is part of the FTSE Global Equity Index Series. See www.ftserussell.com for more information.

Performance and Volatility - Total Return

Index (TWD)	Return %						Return pa %*		Volatility %**		
	3M	6M	YTD	12M	3YR	5YR	3YR	5YR	1YR	3YR	5YR
FTSE4Good TIP Taiwan ESG	13.0	18.8	31.4	31.4	47.3	-	13.8	-	11.7	11.7	-
FTSE Taiwan	13.9	19.8	33.0	33.0	51.6	65.1	14.9	10.5	12.1	12.3	11.9

* Compound annual returns measured over 3 and 5 years respectively
** Volatility – 1YR based on 12 months daily data. 3YR based on weekly data (Wednesday to Wednesday). 5YR based on monthly data

Year-on-Year Performance - Total Return

Index % (TWD)	2015	2016	2017	2018	2019
FTSE4Good TIP Taiwan ESG	-	17.0	17.0	-4.2	31.4
FTSE Taiwan	-7.4	17.6	18.9	-4.1	33.0

Return/Risk Ratio and Drawdown - Total Return

Index (TWD)	Return/Risk Ratio				Drawdown (%)			
	1YR	3YR	5YR	10YR	1YR	3YR	5YR	10YR
FTSE4Good TIP Taiwan ESG	3.0	1.2	-	-	-8.1	-16.5	-	-
FTSE Taiwan	2.6	1.2	0.9	0.7	-8.7	-17.3	-22.6	-23.8

FEATURES

Transparency
Index governance is overseen by the independent FTSE Russell ESG Advisory Committee, made up of leading global sustainable investment market practitioners and experts on global Environmental, Social and Governance (ESG) factors.

Criteria
Companies need to meet a variety of environmental, social and governance as well as financial performance criteria in order to be included. Please see www.ftserussell.com for details

Objective
The indexes are designed for use in the creation of index tracking funds, derivatives and as performance benchmarks.

Investability
Stocks are selected and weighted to ensure that the indexes are investable.

Liquidity
Stocks are screened to ensure that the indexes are tradable.

Capping
Individual company weights are capped at 30% on a semi-annual basis to avoid over-concentration.

Availability
The indexes are calculated based on price and total return methodologies, end-of-day.

Industry Classification Benchmark (ICB)
Index constituents are categorized in accordance with the Industry Classification Benchmark (ICB), the global standard for industry sector analysis.

圖 四-21 臺灣永續指數
資料來源: 台灣證券交易所公司治理中心網站之企業社會責任型指數

2018 年以來，數位化和永續發展是未來銀行發展的二大關鍵議題，面對科技的快速進步，人類享受便利的金融服務，銀行如何在發展數位金融之外，兼顧永續目標，落實公司治理、環境保護、責任金融、客戶服務、公平交易、員工照護、人才管理及社會參與關懷，除了是銀行關注的重點議題，更是企業選擇主要營運銀行夥伴需要審慎考慮的，試想若是企業選擇的金融夥伴不重視企業永續的議題或沒有共識，此金融夥伴很快就會被其他競爭者取代，原本的合作關係也必須重新建立，即便短期可從其銀行拿到資金，長期而言，並不是好的選擇，也會影響企業聲譽及投資者對此公司的評價。另一方面，金融產業在全球企業永續發展中也扮演關鍵的角色，銀行選擇是否和企業建立合作關係時，也會將企業在永續發展的重視和發展上，列入評估項目，同時也傾向支持並投資對社會環境有正面影響的企業。由此可見，不論是企業選擇銀行或是銀行選擇企業，隨著永續議題的持續被重視，將永續議題納入企業或銀行的策略並持續關注其發展將是未來企業營運的主流模式，目前許多跨國企業也發布永續報告書，將企業社會責任融入其營運活動並結合至核心策略，也唯有同樣重視永續發展的銀行才會是企業長期合作的最佳金融夥伴。

根據 KPMG 2019 臺灣銀行業報告指出，「金融海嘯之後，全球領先銀行已經意識到融資部位之環境、社會及治理面的風險有可能造成銀行實質的財務損失，加上綠色金融及相關金融工具的興起，銀行業將核心業務與永續發展相結合以期降低 ESG 風險」。企業在永續發展的投入已逐漸影響其營收成長，從經濟、環境與社會發展階段中所發掘的機會也可以創造出長期價值吸引全球投資，因此企業邁向永續之主要目標就是如何為利害關係人創造長期價值，並藉由企業管理方式及經營策略以控制永續發展產生的成本及風險。

指數公司也發展對企業永續評比之方法，發行永續指數如道瓊永續指數（Dow Jones Sustainability Indexes，DJSI）、富時永續指數（FTSE4Good IndexSeries）與摩根史坦利 ESG 領導者指數（MSCI ESG Leaders Indexes）等。臺灣指數公司於 2017 年底與富時永續指數共同發行臺灣永續指數（FTSE4Good TIP Taiwan ESG Index），此為勞動基金指定的投資標的，國內投信公司於 2018 年底取得臺灣永續指數的授權，顯示國內投資市場也重視企業永續表現。

許多投資人都相當重視永續報告議題，全球投資人亦傾向投資誠實揭露相關資訊的公司。因此，永續報告書將不只影響國內市場，更會影響該國家在國際金融環境的地位。目前新加坡政府已宣布強制所有上市公司需發布永續報告書。詳參圖四-22。因此，本研究對三家新加坡系銀行之永續報告現況及企業永續評比進行分析比較。

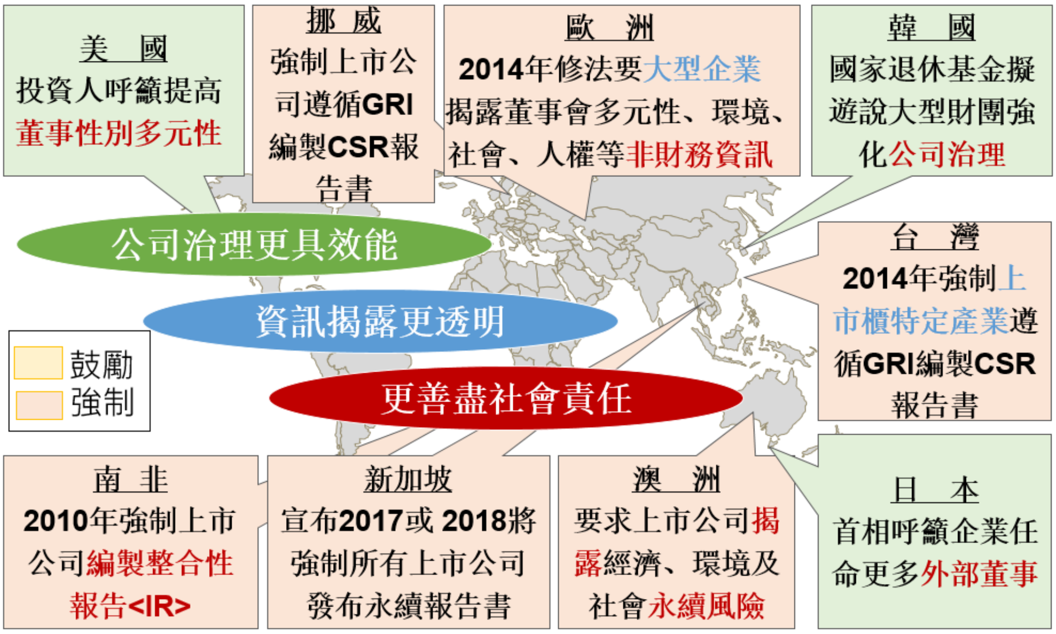


圖 四-22 全球主要地區 CSR 之發展狀況
資料來源: 優樂地永續服務公司內部整理之資料

一、 永續發展現況

星展集團是三大新加坡銀行集團中最早致力於將企業永續發展帶入核心經營策略的銀行，也是最早揭露企業永續報告的銀行，2017 年起，大華集團及華僑集團也開始關注永續發展目標，並在年報及永續報告書中加以揭露。以下說明三大銀行之永續發展現況。

(一) 星展集團: 從 2012 年，星展集團是首家參與國際整合性報告協會(The International Integrated Reporting Council, the “IIRC”) 計劃的新加坡銀行和東協上市公司，該計劃主要是強調公司對許多利害關係人之重要資訊揭露。2015 年以來，該集團根據以整合性報告書（Integrated Report, IR）和全球永續性報告協會（Global Reporting Initiatives，GRI）標準發布永續報告。截至 2018 年，該集團發布首次經過外部獨立驗證的永續發展報告。另外，星展集團也在其核心市場，如台灣、香港、中國、印度、印尼致力於貫徹永續發展策略並陸續發布永續報告。例如星展銀行（台灣）也在 2018 年成立永續發展委員會，由全行各部門代表組成，定期舉辦環境保育及節能等永續講座，發布電子報，以提昇全行同仁永續意識，並透過競賽、種子訓練及永續志工等活動，鼓勵同仁在日常生活中落實永續行動。星展集團致力於成為良好的企業公民，奠基在三大永續方針（負責任銀行、負責任的企業營運及創造社會影響力），積極響應聯合國永續發展目標 (Sustainable Development Goals，簡稱 SDGs)，發揮金融核心本業的影響力，為利害關係人、社會與環境創造正面效益，實現「永續發展，星展隨行（Live more Sustainably）」的願景。

(二) 大華集團: 大華集團從 2017 年年報中也開始揭露重大永續發展項目，該集團透過與全行各團隊的廣泛討論和研討會，不斷強化永續發展戰略，從內部因素如強大的治理，員工的健康，安全和福祉，多元化和包容性以及吸引，發展和保留人才，也包括影響全球企業永續發展趨勢，例如負責任的融資，對綠色產品和服務的增加以及不斷變化的監管格局。該集團也積極和聯合國永續發展目標（UN SDGs）和巴黎氣候協定維持一致標準。該集團也於 2018 年成立專門的 ESG (Environment、Social Responsibility、Corporate Governance，簡稱 SDGs)委員會，直接向管理層執行委員會（MEC）報告集團的永續發展事宜，以確保在營運的各個方面都適當考慮 ESG 因素。ESG 委員會成員代表銀行的業務和後台部門，解決其業務在經濟，環境和社會方面的潛在風險和影響。 ESG 委員會也審查重要的 ESG 主題，辨識風險和機會，評估新出現的問題，整理和評估相關數據，並監控與永續性相關的計劃和舉措的進度。大華集團在 2018 年新加坡永續企業獎中也獲得表揚。大華集團的永續發展報告符合新加坡交易所（SGX）永續發展報告指南和全球永續性報告協會（Global Reporting Initiatives，GRI）標準。2018 年年報中也繼續擴大報導永續報告內容，因而在 2018 年亞洲永續發展報告獎中獲獎。

(三) 華僑集團: 華僑集團從 2017 年開始編製永續報告書，揭露其永續發展五大支柱（以客為先、重視誠信、珍惜人員、融入社區、環保責任）並積極配合聯合國之永續發展目標，包括為市場提供金融產品與服務，以永續與負責任的方式管理業務，以及成為永續發展的宣導者。

(四) 三大銀行集團目前均致力於聯合國永續發展目標（UN SDGs）。詳參圖四-23。其中以大華集團包含的目標最多（11 個），星展集團次之（6 個），華僑集團(5 個)；其中又以 7（乾淨能源）、8（經濟和工作發展）、9（創新和基礎建設）、13（氣候行動）四項均為銀行集團列為永續發展指標。詳參表四-4。

表 四-4 DBS/UOB/OCBC 之 UN SDGs
資料來源: 三大銀行集團永續報告及官網；本研究自行整理

No.	SDGs	DBS	UOB	OCBC
1	在全世界消除一切形式的貧困			
2	消除飢餓，實現糧食安全，改善營養狀況和促進可持續農業			
3	確保健康的生活方式，促進各年齡段人群的福祉		V	V
4	確保包容和公平的優質教育，讓全民終身享有學習機會		V	
5	實現性別平等，增強所有婦女和女童的權能	V	V	
6	為所有人提供水和環境衛生並對其進行可持續管理			
7	確保人人獲得負擔得起的、可靠和可持續的現代能源	V	V	V
8	促進持久、包容和可持續經濟增長，促進充分的生產性就業和人人獲得體面工作	V	V	V
9	建造具備抵御災害能力的基礎設施，促進具有包容性的可持續工業化，推動創新	V	V	V
10	減少國家內部和國家之間的不平等			
11	建設包容、安全、有抵御災害能力和可持續的城市和人類住區		V	
12	採用可持續的消費和生產模式	V	V	
13	採取緊急行動應對氣候變化及其影響	V	V	V
14	保護和可持續利用海洋和海洋資源以促進可持續發展			
15	保護、恢復和促進可持續利用陸地生態系統，可持續管理森林，防治荒漠化，制止和扭轉土地退化，遏制生物多樣性的喪失			
16	創建和平、包容的社會以促進可持續發展，讓所有人都能訴諸司法，在各級建立有效、負責和包容的機構		V	
17	加強執行手段，重振可持續發展全球夥伴關係		V	

圖 四-23 17 個永續發展目標 SDGs
資料來源: CSRone 永續報告平台翻譯及製作

二、 企業永續評比

永續評比雖然使用不同的方法學，卻都涵蓋環境、社會、治理或經濟四大面向，並根據企業的公開揭露資料或問卷回覆內容，進行各項評量。永續評比的項目有一部分根據各產業特性設計，以反映各產業特有的永續主題。例如道瓊永續指數與摩根史坦利 ESG 領導者指數，針對銀行業設置了責任投融資相關評比項目，如投融資流程是否整合 EGS 因子、是否提供 ESG 相關之金融產品或服務、是否針對 ESG 議題進行合議、是否簽署赤道原則（Equator Principles, EPs）或責任投資原則(The Principles for Responsible Investment, PRI）、是否發行特定金融產品或服務以改善弱勢族群的生活等。不同之永續指數或許有不同之篩選成分股方式，惟之所以具備相當之公信力，皆係投入相當之人力、物力，並透過嚴謹之方式而得。不同永續指數間究竟何者較能充分彰顯企業社會責任之價值，因屬於「質」的比較，恐難分高下。

(一) 道瓊永續指數系列(Dow Jones Sustainability Index Family)：由道瓊指數編製公司與瑞士蘇黎世永續資產管理公司（SAM）於 1999 年 9 月合作創立之全球第一個永續性指數系列，以經濟（Economic）、環境（Environment）及社會（Social）三個面向為篩選成份股之標準，並就各項標準依據各產業之特殊性設計不同之權重。篩選標準包含公司治理、財務狀況、環境管理、績效、人權、供應鏈管理、風險管理及勞工實務。並另就各產業於經濟、環境及社會三個面向之永續性發展趨勢設計不同標準。詳參表四-5。

表 四-5 道瓊永續指數篩選準則

經濟	法令指引與遵循
	公司治理
	風險與危機管理
	產業特殊指標
環境	環境績效
	環境報告書
	產業特殊指標
社會	企業公民
	勞工實務
	人力資本開發
	社會報告書
	人才吸引與保持
	產業特殊指標

資料來源: 勞動部勞動基金運用局網站

(二) FTSE4Good 全球指數: 富時指數公司於 2001 年開始編製，編製目的是希望成為社會責任型投資商品的基礎，及追蹤社會責任型投資商品績效之標竿指數，同時鼓勵並促使企業揭露更多相關資訊。該指數係將從事煙草、武器、核能電廠及鈾礦開採等企業予以排除。詳參表四-6。

表 四-6 富時永續指數篩選準則

面向	內涵
環境準則(積極推動環境的永續性)	• 從事於預防、減少及控制在營運過程對環境所產生的衝擊 • 持續地尋找改善環境績效的方法、採取對環境友善的技術 • 降低及處置廢棄物、生產具安全性的產品或服務 • 資訊公開與稽核
社會及利害關係人準則(與利害關係人發展良好的關係)	• 發展出有效的自我控制實務及管理 • 確定所有的員工都保有其職場上的權力 • 防止意外的產生與降低對人體健康的危害 • 無強迫工作及童工問題 • 透過員工及廠區的訓練，促進人力資本的形成 • 經營、行銷、廣告符合公正原則，且經由合理的步驟確認產品品質 • 提供利害相關者在社會議題上可靠及相關的資料，並主動與其對話 • 積極披露其透明度 • 支持及提倡好的公司治理原則
人權準則(支持全球人權的保障)	• 確保勞工的標準必須符合國際勞工組織的要求 • 公司的行為應尊重人權 • 阻止當地政府或政治團體侵犯人權

資料來源: 勞動部勞動基金運用局網站

截至 2019 年，三家新加坡銀行集團中，星展集團連續第二年被納入 2019 年道瓊斯永續指數亞太地區（DJSI Asia Pacific），連續第三年入選 FTSE4Good 全球指數，也是東協唯一的一家銀行享此殊榮，顯示星展集團在永續績效(ESG)的重視和發展，均較大華集團及華僑集團領先。詳參圖四-24。

圖 四-24　DBS listed in DJSI Asia Pacific & FTSE4Good
資料來源: 星展集團 2018 年企業永續報告

三、 Yahoo Finance ESG 評比

從 Yahoo Finance 關於新加坡銀行集團之 ESG 評比，可評估企業減輕 ESG 風險的能力及衡量企業管理對其業務最重要的環境，社會和治理問題的能力， ESG 評分是基於平衡計分卡系統的 1-100 範圍內的定量評分。

(一) 星展集團 ESG Ratings: 從 2014 到 2019，星展集團在治理和環境方面在平均水準之上，但在社會方面則略低於平均水準。詳參圖四-25、26。

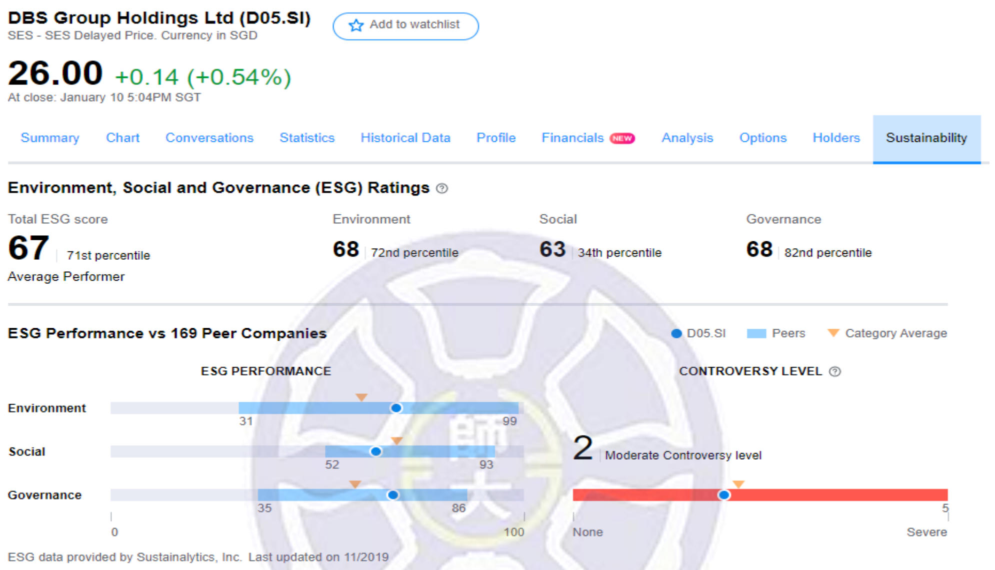


圖 四-25 2019 星展集團 ESG ratings
資料來源: Yahoo Finance

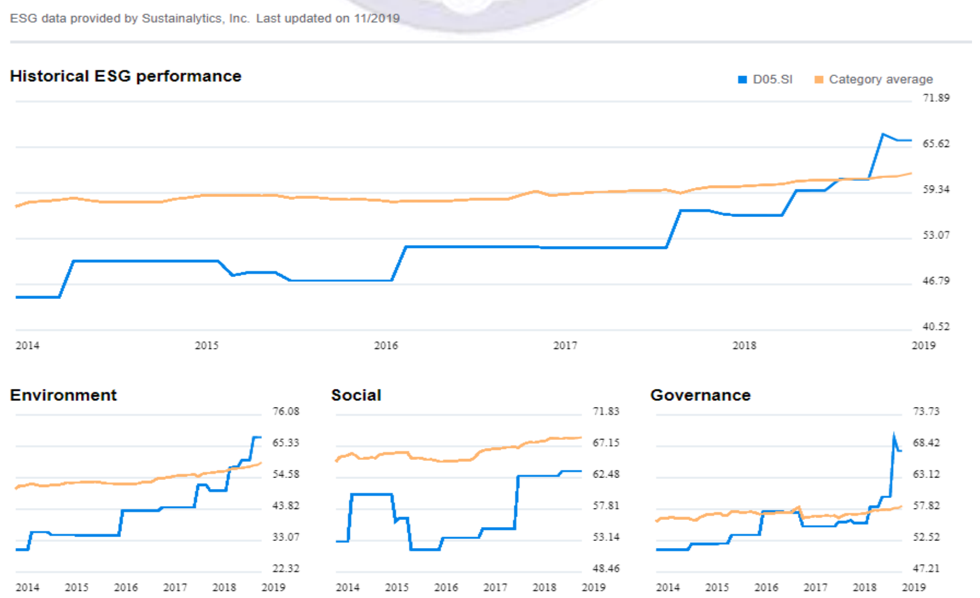


圖 四-26 2014-2019 星展集團 ESG ratings
資料來源: Yahoo Finance

(二) 大華集團 ESG Ratings: 從 2014 到 2019，大華集團在治理和社會方面在平均水準之下，只有在環境方面則高於平均水準。詳參圖四-27、28。

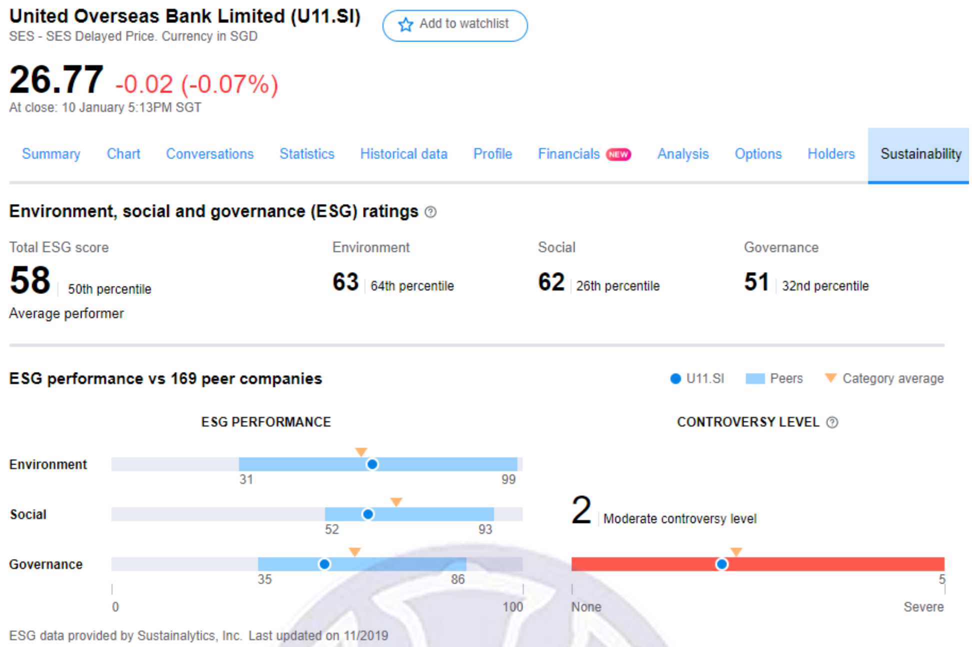


圖 四-27　2019 大華集團 ESG ratings
資料來源: Yahoo Finance

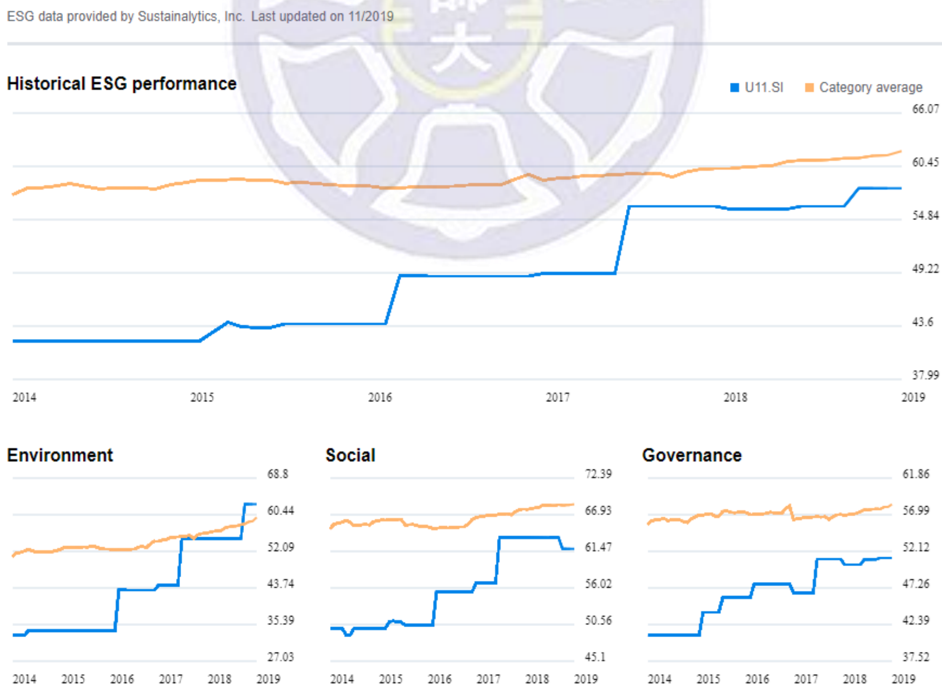


圖 四-28　2014-2019 大華集團 ESG ratings
資料來源: Yahoo Finance

(三) 華僑集團 ESG Ratings: 從 2014 到 2019，華僑集團在治理、社會和環境方面均在平均水準之下。詳參圖四-29、30。

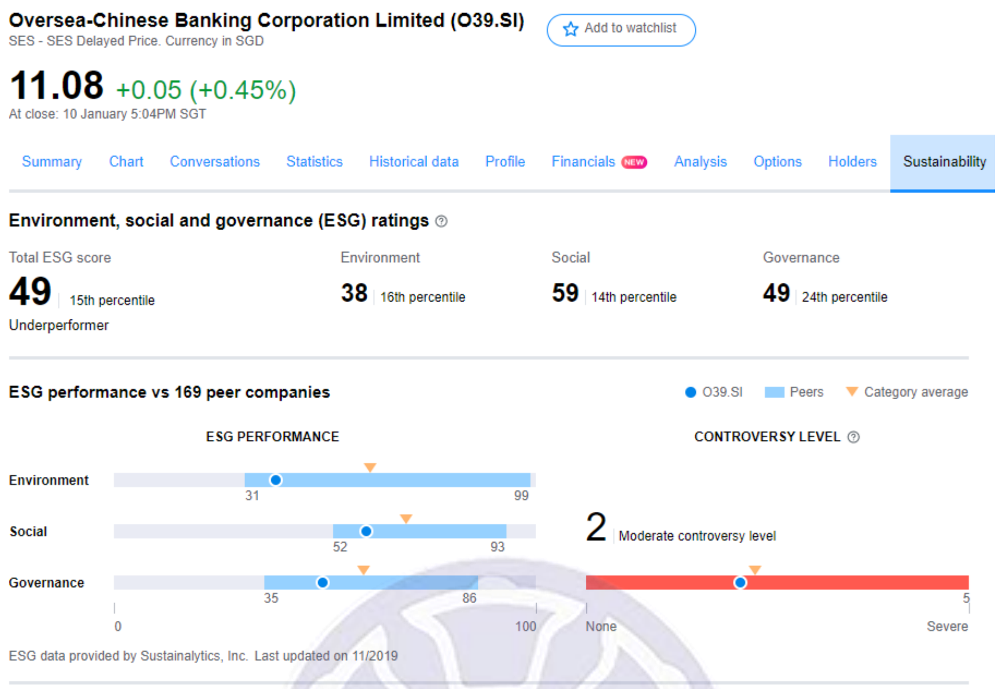


圖 四-29 2019 華僑集團 ESG ratings
資料來源: Yahoo Finance

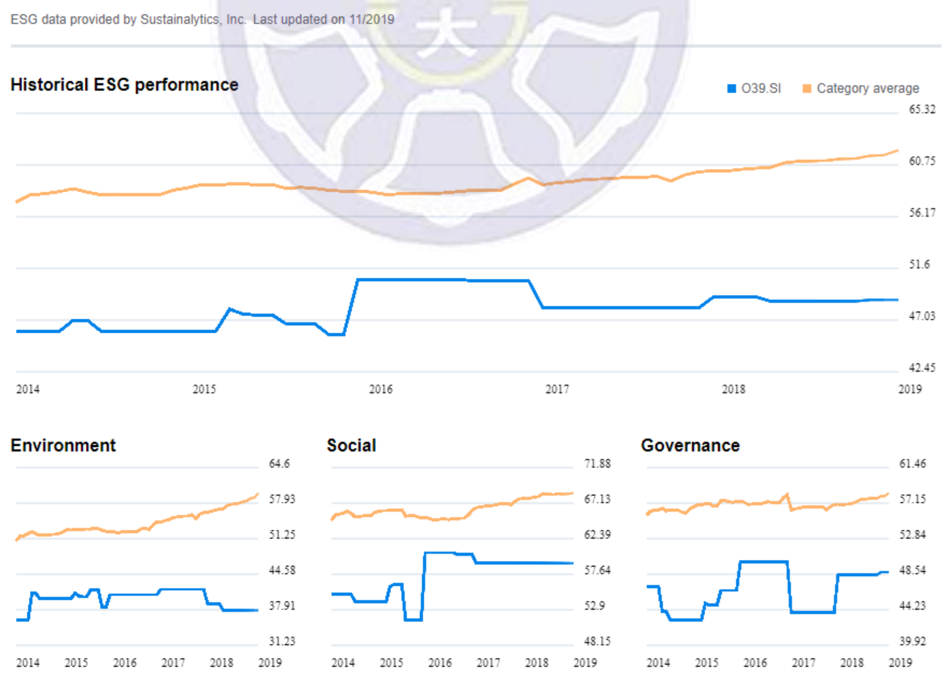


圖 四-30 2014-2019 華僑集團 ESG ratings
資料來源: Yahoo Finance

(四) 根據 Yahoo Finance 的 ESG ratings 之統計資料，星展集團以 67 (Average performer) 領先，大華集團以 63 (Average performer) 次之，華僑集團以 49 (Underperformer)居末。詳參表四-7。另外從 Yahoo Finance 之歷年股價，也可看出星展集團及大華集團均高於華僑集團。詳參圖四-31。

表 四-7 2019 三家銀行集團 ESG ratings 及參考股價
資料來源: Yahoo Finance；本研究自行整理

ESG score: Jan 10, 2020

Names	Stock Price (SGD)	Total ESG score	E	S	G
DBS Group Holdings Ltd (D05.SI)	26.0	67	68	63	68
United Overseas Bank Limited (U11.SI)	26.8	63	63	62	51
Oversea-Chinese Banking Corporation Limited (O39.SI)	11.1	49	38	59	49

資料來源: Yahoo Finance；本研究自行整理

圖 四-31 DBS/UOB/OCBC 歷年股價資料
資料來源: Yahoo Finance

第五章、 結論與建議

第一節 結論

美中貿易戰從 2018 年起，已促使台商必須思考如何布局其生產模式，持續推動產業升級，以期取得供應鏈中的關鍵地位。另一方面，由於有些台商已將產能轉回臺灣或是轉到第三地投資，他們期待的是完善國內投資環境，解決對生產要素(土地、勞動力、用水、用電)的需求。因此除了返台投資的選擇外，廠商亦可趁此變局，多元化布局國際市場，拓展營運版圖。由於臺灣是高度倚重外需市場，在美中市場持續分歧趨勢下，台商必須將其供應鏈分流，輸美產線重新設廠或移轉到相對具競爭力的地區如東協或印度等地。

由於中美貿易戰及台商轉戰東協市場，新加坡系的銀行是台商企業可考慮合作的金融投資伙伴，國內銀行業雖也積極往東協拓展，但畢竟設立時間及深耕規模未及新加坡銀行完善，加上東協國家民情風俗差異頗大，因此，想前往東協發展，在當地找一個合適的銀行甚為重要。新加坡三大銀行都在台灣設立分行，且主攻企業金融，因此，在台商的金融伙伴選擇上，和其建立良好的往來關係是不可或缺的一環。

由於國人對新加坡系的銀行相對較陌生，因此本研究針對此三大銀行在集團上的財務表現、數位金融的進步及企業永續的比較，這三家銀行集團均為亞洲最安全的銀行，但星展集團在數位金融的進步及企業永續方面均優於大華集團及華僑銀行，並且星展集團在台灣合併寶華銀行及澳盛銀行之消費金融，已大幅提升其市場能見度，並有子行及分行服務本地企業及私人金融，至於大華銀行及華僑銀行則在東協擁有較多據點，雖然在台規模較星展小，但是獲利及企業金融服務的範圍並不亞於星展銀行。因此，從歷年財務數據、金融科技之投資及發展及企業社會責任來檢視新加坡三大銀行集團，台商前往東協市場的金融夥伴首選是星展銀行集團。另一方面，從銀行據點及海外投資重點而言，星展銀行主力發展大中華區域，而大華銀行之主力則放在東協國家，加上大華銀行歷年的財務績效穩健成長，對金融科技投資及社會企業責任的逐漸重視，台商前往東協之金融合作夥伴也可選擇大華銀行。

第二節 建議

隨著時代的變遷及科技的進步，銀行業除了為股東謀取最大利益外，必須注重同時注重數位化和永續發展，金融發展也是國家強盛的要素之一，新加坡銀行過去幾年在新加坡政府及金融主管當局的全力支持下，在獲利、數位金融服務及永續經營上都有明顯的進步。以下，基於對新加坡系銀行的發展及分析，提供下列建議及方向以供參考。

一、 台灣銀行業可效法新加坡銀行業往外擴張

台灣和新加坡一樣都是對外貿易依存度較高的小型國家，新加坡政府藉著鼓勵整併國內銀行擴大規模，並開放外銀競爭，同時也支持其國內銀行往海外擴張，目前已在東協主要國家收購其主要銀行，因此，東協國家對新加坡三大銀行並不陌生，隨著企業從中國到東協設廠及東協國家本身內需市場，這些海外分行已漸漸獲利，證明其往外擴張的策略是有效的。反觀國內大型金控銀行，由於法令限制及管理相對嚴謹，加上國內銀行業家數過多，導致利差太小及獲利過低，銀行資產規模相對也較小。藉著政府新南向政策的推動，促使國內銀行跟著台商的腳步，前進東協設分行或辦事處，但相較新加坡系銀行提早布局東協，已晚了一步。台灣整體金融業還是以台灣當地市場導向為主，國際化程度較低，然而新加坡政府並不禁止新加坡銀行協助其客戶到新加坡銀行之海外子分行開戶，反之，台灣因憂心資金外移，目前尚未開放本國銀行或外銀在台分行協助在台客戶於其海外據點開戶，限制了台灣銀行業全球的營運和發展，因此，台灣銀行業若能在政府效法新加坡政府開放政策就能使台灣銀行業走出去，邁向全球市場，成為亞洲金融中心。

二、 台商可評估和新加坡在台分行合作前進東協

台商若欲發展跨國企業或擴大營運規模，通常都需要良好及暢通的資金來源，最常見的籌資方式就是找金融機構融資發行公司債或股票，若其產業特質是大量勞力密集，就仍需考慮勞工及建廠成本較低的國家或區域已進行投資。近年來由於台商在中國的勞力成本相對提高，加上中美貿易戰的影響，台商紛紛轉向東協國家尋找合適的人力及場地，但由於東協國家法令、種族、語言及文化的差異，往往需要專業顧問公司的協助及評估，並且需要尋找合適的主要營運往來銀行，雖然目前國內銀行也有在東協設分行，但畢竟時間及據點均不如新加坡銀行之海外分行，而且新加坡銀行在台也設有分行或子行，台商可積極和新加坡在台分行多有往來並建立良好的關係，也可藉由新加坡在台分行的協助，了解其欲投資之東協國家之金融環境，建立順暢的資金管道。

三、 新加坡銀行集團可擴大在台分行發展規模

目前新加坡三大銀行在台灣均設有分行，其中以星展銀行發展之規模為最大，除了有設分行服務企業金融，也設有子行，原本主要服務企業金融，後來也併購澳盛銀行消費金融之部分，截至 2018 年底，全台有 45 家據點，員工人數約 2,500 人。至於大華銀行台北分行員工約有 80 人，華僑銀行台北分行員工約有 40 人左右。中美貿易戰之後，台商回到台灣投資設廠及全球科技大廠在台設立研發基地，加上台灣的政治民主、法令嚴謹及人才的國際化，台灣未來十年的發展機會較香港及中國具有優勢。由於新加坡銀行的大中華區域發展規模在香港及中國相對台灣是大很多，因此新加坡銀行集團可以藉此機會擴大在台分行的企業金融服務，投資技術及資源以擴大海外資產規模及取得獲利契機，尤其是目前規模對較小的大華銀行及華僑銀行。目前新加坡系銀行在台規模及全球化布局仍不及花旗銀行、滙豐銀行及渣打銀行，以致目前台商在選擇與之合作之外商銀行，並不會首先考慮新加坡系銀行，因為台商對其認知大多為亞洲區域銀行。因此，要使台商在選擇金融夥伴時考慮新加坡系銀行，新加坡系銀行就要有全球化眼光，布局大中華及東協國家之外的區域，並藉由金融科技帶動銀行的創新服務，加上數位銀行的蓬勃發展，使新加坡系銀行不只是亞洲最安全、最佳的銀行，也能朝全球最佳銀行邁進，使台商在選擇合作之外商銀行時也能納入為全球化銀行而加以考量進一步之合作關係。

四、 新加坡集團銀行總行與其各地分行之間的合作

當新加坡在台分行的客戶，欲往東協國家開戶時，通常必須直接飛往當地，和當地銀行直接接洽，但因為其母公司為台灣公司，通常當地新加坡之海外分行並不熟悉台灣的公司，因此在開戶上常會遇到需要補足更多文件才得以開戶而造成困擾之事。台商需要的金融服務，當地新加坡之海外分行通常因為不甚了解，需要花更多時間處理及決定，容易造成台商企業客戶的不滿及不諒解，這也是台商評估是否與新加坡系銀行合作可能會遇到的考量及缺點。因此，新加坡系銀行若能妥善處理這類問題，使不同海外分行之權責能明確劃分，消弭因跨國分行不同處理方式帶來的不便，及時提供台商所需之金融服務，將會大大提高台商選擇新加坡系銀行為合作夥伴的機會。因此，新加坡總行在不同海外分行之間客戶的開戶及金融服務之決定權應該建立明確的規範和原則，使銀行海外分行能爭取到好的跨國企業，提供完善及時及全球化的金融服務，使海外分行因而擴張並獲利。

參考文獻

大華銀行官網 (2019)。取自: https://www.uobgroup.com/tw/about-us/index.page。(2019 年 12 月 20 日讀取)。

大華集團永續報告書。取自: https://www.uobgroup.com/investor-relations/sustainability/index.html。(2020 年 1 月 20 日讀取)。

中華徵信所 CCIS 新聞報 (2019)。東協台商 1000 強。4 月 9 日。取自: http://www.credit.com.tw/NewCreditOnline/Epaper/EpaperDetail.aspx?unit=460。(2019 年 12 月 20 日讀取)。

中央銀行(2019)。金融科技發展與銀行經營型態的演變。6 月 20 日。中央銀行臉書。取自: https://www.facebook.com/cbc.gov.tw/posts/2313305638753673/。(2020 年 1 月 20 日讀取)。

中華郵政股份有限公司(2018)。參訪新加坡各銀行金融科技發展報告書。10 月 4 日。取自: https://report.nat.gov.tw/ReportFront/PageSystem/reportFileDownload/C10702255/001。(2019 年 12 月 20 日讀取)。

中央存款保險股份有限公司(2019)。參訪新加坡金融管理局、銀行及科技業者之數位銀行及金融科技發展。3 月 14 日。取自: https://report.nat.gov.tw/ReportFront/ReportDetail/detail?sysId=C10800161 (2019 年 12 月 20 日讀取)。

台灣銀行家(2019 年 6 月)。新加坡星展銀行從 Open Data 到 Open Banking。取自: https://ec.ltn.com.tw/article/breakingnews/2812657 (2020 年 2 月 20 日讀取)。

台灣證券交易所公司治理中心官網。公司治理、企業社會責任及台灣永續指數。取自 https://cgc.twse.com.tw/front/responsibility。(2020 年 2 月 10 日讀取)。

史上最全整理: 新加坡三大行 DBS, OCBC, UOB 的那些事！(2018)。取自: https://zhuanlan.zhihu.com/p/52112290。(2019 年 12 月 20 日讀取)。

安永 (2019)。亞太區銀行業報告。取自: https://www.ey.com/tw/zh_tw/industries/financial-services/banking---capital-markets/ey-banking-in-asia-pacific-2019。(2020 年 1 月 20 日讀取)。

沈中華、王儷容 (2014)。台灣銀行業走向全球關鍵–與星澳之比較分析。財團法人台灣金融研訓院出版。

金管會新南向專區。取自: https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=570&parentpath=0%2C7)。(2020 年 3 月 23 日讀取)。

金融監督管理委員會銀行局金融統計 (2019)。統計資料庫動態查詢系統、金融統計指標及金融機構基本資料。取自: https://www.banking.gov.tw/ch/home.jsp?id=157&parentpath=0,40。(2020 年 2 月 20 日讀取)。

星展銀行官網 (2019)。取自: https://www.dbs.com/livemore/tw-zh/about-dbs.html。(2019 年 12 月 20 日讀取)。

星集團永續報告書。取自: https://www.dbs.com/sustainability/reporting/sustainability-report。(2020 年 1 月 20 日讀取)。

財訊 5G 贏家關鍵報告第 576 期 (2019)。2019 年東協台商 100 強 美中貿易戰下的東協新面貌。3 月 7 日。

洪崇文 (2016)。金融科技在台灣發展現況及未來。國立政治大學金融學系為出版之碩士論文。

華僑銀行官網 (2019)。取自: https://www.ocbc.com/business-banking/large-corporates/international-presence-taiwan.html。(2019 年 12 月 20 日讀取)。

華僑集團永續報告書。取自: https://www.ocbc.com/group/who-we-are/sustainability-approach.html。(2020 年 1 月 20 日讀取)。

勞動基金運用局網站。企業社會責任與社會責任投資。取自 https://www.blf.gov.tw/media/21043/company_social.pdf。(2020 年 1 月 10 日讀取)。

數位時代 (2019)。 開放銀行...怎麼全世界都在熱？圖解全新金融生態系帶來的大變革。10 月 16 日。取自: https://www.bnext.com.tw/article/55095/global-open-banking-taiwan (2020 年 1 月 31 日讀取)。

數位時代 (2019)。 開貸款詐騙案層出不窮，區塊鏈能修補「信任」？這家新創讓金控大戶、純網銀搶合作。12 月 2 日。取自: https://www.bnext.com.tw/article/55723/bsos-bridgex-use-blockchain-slove-supply-chain-finance (2020 年 2 月 20 日讀取)。

DBS Group Annual Report (2018)。取自: https://www.dbs.com/investors/financials/group-annual-reports。(2019 年 12 月 20 日讀取)。

ESG Ratings。取自 Yahoo Finance。(2020 年 1 月 10 日讀取)。

OCBC Group Annual Report (2018)。取自: https://www.ocbc.com/group/investors/annual-reports.html。(2019 年 12 月 20 日讀取)。

UOB Group Annual Report (2018)。取自: https://www.uobgroup.com/investor-relations/financial/group-annual-reports.html。(2019 年 12 月 20 日讀取)。