

出國報告（出國類別：實習）

派赴臺灣銀行東京分行實習

服務機關：臺灣銀行

姓名職稱：穆淑媛 初級襄理

派赴國家：日本

出國期間：97.5.30~97.6.28

報告日期：97.9.12

摘 要

本行東京分行於 84 年 10 月 19 日開業，迄今營業已逾 12 年，目前員工 13 人，其中總行派駐人員 6 人，當地僱用 7 人，行址位於日本國東京都千代田區內幸町 2-2-2 富國生命大樓 7 樓，臨近東京都內最早西式花園之日比谷公園旁，對面為日本瑞穗銀行。

受限於單一之營業據點，無提款卡、國內匯款業務，以及人員配置精簡等因素，存款及外匯業務量不大，除台商企業、華僑之存放匯零售業務外、主要業務重心以聯貸及從事貨幣市場、資本市場投資之 Wholesale banking business 為主。

職有幸獲派至東京分行實習 30 天，承蒙施經理鷹艷、華副理科及同仁們熱心指導與協助，使職有機會了解東京分行各項業務，並對東京金融環境與現況有梗概之認識，對日後之工作有莫大助益，謹就實習所學及見聞，提出個人淺見，並請長官、先進不吝給予指正。

目 次

頁數

壹、實習目的與過程 1

- 一、實習目的
- 二、實習過程

貳、日本經濟金融現況概述 1

- 一、日本的經濟表現
- 二、日本金融業之現況
- 三、日本的金融檢查制度

叁、東京分行簡介及台資同業概述 9

- 一、東京分行簡介
- 二、東京分行業務現況
- 三、台資銀行同業概述

肆、實習心得 15

- 一、徵信
- 二、授信
- 三、存款
- 四、匯出匯入款
- 五、進出口押匯與託收
- 六、交易室
- 七、法令遵循
- 八、金融檢查意見之改善
- 九、電腦系統

伍、建議事項 19

- 一、國內外分行合作，提供客戶全球性服務
- 二、電腦系統儘速整合，俾利彈性調派人員
- 三、人員進用與培訓

陸、自我期許 21

柒、參考資料 22

壹、實習目的與過程

一、實習目的

職參與海外分行儲備人員之甄選，十分榮幸得到長官們給予寶貴的機會，選派職至東京分行實習 30 天，以了解東京分行各項業務及東京經濟金融現況，對海外分行之經營有初步的體會。職現服務於板橋分行擔任企金之徵信業務，能實際了解海外分行大型企業聯貸業務徵信工作之內涵，有助於補強國內偏向於中小企業授信業務徵信工作面向之不足，進而擴展眼界，吸收新知並了解各種業務之差異性。此次實習有機會實地瞭解東京分行實務運作情形及東京金融當局有關規定，並對東京經濟金融環境與現況有更深入的認識，對往後工作有莫大助益。

二、實習過程

於 2008 年 5 月 30 日至 6 月 28 日在東京分行徵信、授信、匯出入款及進出口業務、會計及交易室等部門實習，得以瞭解分行業務實務運作，並列席該分行「社内金融コンプライアンス勉強會」(即法令遵循)及每月例行之「東京支店定例經營管理會議」旁聽，對分行業務發展、拓展方向及海外分行管理重點有深刻認識。

貳、日本經濟金融現況概述

一、日本的經濟表現

日本央行業於今(2008)年 5 月 20 日決議繼續維持重貼現利率 0.75%不變，表示日本經濟正跟隨全球經濟放緩，主因能源及原物料價格上漲，影響日本公司盈餘和商業信心。再度於 7 月 15 日決議繼續維持重貼現利率 0.75%不變，並表示國際金融市場動盪還將持續，美國及全球經濟下挫的風險依然存在，原油等大宗商品價格飆升使國民收入成長更加困難。央行總裁白川方明表示，景氣成長速度將更趨緩，雖然同時面臨經濟成長放緩和通膨升高，但日本經濟並未落入 1970 年代的停滯型通膨。

日本第 1 季國內生產毛額(GDP)較前季成長率上修為 1.3%，用季增率換算的年成長率亦由初估的 3.3%上修為 4%；日本央行對 2008/09 年度經濟成長率預估為 1.2%，較 4 月預估 1.5%為低。日本央行總裁白川方明表示，日本經濟成長因能源和原物料成本升高而放

緩，出口以較為緩慢的速度增長，企業獲利則呈現減少。原油和原物料價格飆升，日本 5 月份 CPI 較上年同期上升 1.3%，6 月國內企業物價指數年增幅為 5.6%，創下 27 年最大增幅，且超出預期的 5.3%。日本央行預估，扣除生鮮食品價格的 2008 年核心消費者物價指數(CPI) 將上漲 1.8%，高於 4 月預估的上漲 1.1%。據日本央行公布數據，7 月國內企業物價指數(CGPI) 較上年同期上揚 7.1%，增幅遠高於分析師所預估的增加 5.8%，及 6 月上升年率 5.6%。主要受能源和食品價格上揚影響，日本 6 月 CPI 較上年同期成長 2.0%，較上月的 1.3%大幅上升，核心 CPI 則較上年同期成長 1.9%，與市場預期一致，此為 1998 年 1 月上揚 2.0%以來最大增幅，5 月核心 CPI 增幅為 1.5%。日本央行預估，扣除生鮮食品價格的 2008 年核心 CPI 將上漲 1.8%，高於 4 月預估的上漲 1.1%。

因受到通膨情勢及全球經濟成長前景低迷打擊，日本企業 4-6 月景氣信心跌至四年低點，此項數據加深市場預期央行今年將維持利率不變，日本 10 年期公債殖利率下滑，6 月 30 日降至 1.60%。其後日本股市反彈、終止逾 50 年來最長跌勢，日本公債價格下跌，日本 10 年期公債殖利率上揚，7 月 7 日升至 1.70%，惟日本經濟復甦步伐緩慢，日股反彈力道有限，債市呈來回震盪走跌，加上第 2 季經濟成長萎縮 0.6%，加深了投資人對日本經濟前景的疑慮，10 年期公債殖利率 8 月 20 日收於 1.44%，觸及 4 個月新低。

日本當前經濟狀況低迷，表明投資者對日本經濟狀況的看法持續惡化，使日圓漲升受阻。另，近期金融市場震盪不安，而投資人在避險情緒上升的影響下，紛紛將套利交易部位平倉，日圓兌美元匯價於 7 月 15 日升至 104.63。其後美國通膨數據大幅攀高、原油價格大幅拉回、日本央行維持指標利率於 0.75%不變，並預期日本經濟將放緩，升息之可能性升高，日圓漲升受阻，美元兌日圓匯價一路走高，7 月 31 日已跌至 107.82 兌 1 美元。日圓回貶至 107.00 附近。以 8 月 20 日與 2007 年底相較，日圓對美元升值 1.47%。

日本股市於 6 月初多於 14,000 點上下來回，其後因汽車出口股領跌，日圓走堅，且受美國經濟疲弱疑慮拖累，日股因而走跌，美國房貸危機緊急措施出爐，市場信心卻不易恢復，日股則受到經濟成長可能陷入衰退，且企業財報不如預期的影響，盤勢偏弱。以 8 月 20 日收盤指數和 2007 年底相較，日經 225 指數（20 日）下跌 16.04%。

日本總務省公布數據，6 月經季節調整後失業率升至 4.1%，創下 2006 年 9 月以來新高，市場原來預期失業率維持在 4.0%不變，失業人數較去年同期增加 24 萬人，總人數達 265 萬人。經濟財政專任大臣大田弘子表示，就業數據疲弱反映出經濟了無生氣，政府將密切

注意勞動市場的發展。6月零售銷售額較上年同月增加0.3%，但百貨公司和超級市場減少3.9%。分析師提醒，零售銷售額微增，只是食品和原油漲價的結果，並非需求出現實質成長。日本6月工業生產較上年同期上升0.2%，5月年率為上升1.1%；6月工業生產較上月下滑2.0%，跌幅高於預期的1.7%。經濟產業省預估未來2個月製造業產出，7月將續下滑0.2%，8月下滑0.6%。日本6月房屋開工較上年同期減少16.7%，但略優於市場預估的減少18.1%，為連續第12個月呈現萎縮，主要是受去年建築法規改變所重創。日本6月受薪者整體現金收入較上年同期減少0.6%，為12月以來首度下滑，主要因為企業主減少發放特別獎金。

6月份家庭支出連續第四個月減少，比去年同期下降1.8%，為連續第4個月滑落，確認民間消費的疲弱趨勢。家庭平均收入下滑2.1%。日本新任財務大臣伊吹文明表示，受到原物料價格高漲影響，日本經濟有落入停滯性通貨膨脹的風險，而央行可選擇的政策工具非常有限。日本新任經濟財政大臣與謝野馨(Kaoru Yosano)表示，日本政府應該採取適當措施提振經濟，因為日本經濟料將進一步惡化，且日本政府目前應該更重視經濟復甦，而不是財政平衡。

環球透視機構(Global Insight Inc.)5月發表經濟展望報告，預估2008年全球景氣將趨緩，GDP成長率由去年的3.9%降為3.1%，其中美國降至1.2%；歐元區1.4%；日本1.4%；中國10.2%。

截至2008年4月底，日本外匯存底較上月減少102億美元為9,775億美元，係11個月以來首次出現萎縮，主要是因為金價和美國政府公債下跌，歐元兌美元貶值，也對日本外匯存底中以歐元計價的資產造成減損，但仍排名全球第2，僅次於中國大陸。日本6月底外匯存底為9,738億美元，排名居全球第2。

日本政府正考慮新措施，以降低近期油價猛漲對日本經濟的衝擊，擬放寬小企業獲得貸款的條件，並向偏遠地區提供服務的輪船、巴士和航空營運商提供補貼，同時進一步降低高速公路夜間通行費。日本政府並已批准2,150億日圓特別預算，以幫助受到油價猛漲衝擊的個人和小企業。

日本經濟歷經近10年的衰退期，年來景氣復甦，日本銀行已不再維持寬鬆貨幣政策，

日幣利率已逐漸走高，本分行日幣資金成本將逐漸墊高。

二、日本金融業之現況

戰後日本有過兩位數的通貨膨脹，這對決策者與民眾而言，均係令人難以忍受的惡夢，故日本極重視金融體系的安定。其金融深化的程度，的確導致投資資金獲得更有效之利用，也因而加速經濟之發展。在結構上，日本的商業銀行過去與目前均係金融體系之重心，與英美不同。且早在 50 年代初期，傳統的金融機構即為現代金融機構所取代。日本准許外國銀行設立分行或辦事處之目的，在於讓出口商取得融資，但事實上外銀的市場占有率極少。日本的銀行可分為影響力大、規模大之全國性銀行，與規模小之地區性銀行。專業金融機構設立之目的，在於為小型企業與農業提供融資服務。另創設或輔導專門辦理長期信用之機構，初期主要對象為大型製造業。

日本金融主管機關一向最關切金融體系之安全性；達成金融體系安全的方法，其一為限制金融機構的競爭，其二為善盡對銀行的監督。前者可透過利率上限、區隔市場以及限制新經營者之加入而達成目標。此外，在日本要取得大型借款人以外之充分正確徵信資料相當困難，因此銀行均要求借款人提供高額之抵押品。在金融政策上則採取較大規模金融壓抑，包括許多為限制金融市場競爭之政策，如對外國銀行的限制、市場之分類、對金融工具創新之限制、以及對證券市場發展之限制…等。日本政府均透過行政指導採行此政策，亦均實施優惠融資輔導計劃，俾資金得以優先移充主要計劃之用。但與開發中國家相比，日本金融體系受壓抑之程度還算適中。

低利率與分配式之融資政策，使有辦法按該等條件借到款者蒙受其利，而間接受害者為提供資金者。但雖然利率低於市場平衡點，日本於經濟成長高峰期內，國民儲蓄率以及家庭所持有之金融資產比率，卻隨著經濟成長提高其百分比，其原因為實質收入快速成長、物價相對穩定、缺乏可資選擇的金融工具…等。日本的放款利率偏低，其低利貸款、外匯管理、進口簽證等係利差來源，其他管道包括政府公共建設與採購案等。

日本銀行業的經營權由管理者掌握；所有權則由銀行與主要客戶相互持股，使銀行的所有權與經營權分開。銀行員大致是終生雇用（近年來銀行的終身雇用政策已有所改

變)，並且離開銀行很難找到待遇相當或更好的工作，因此一般銀行員自然勤慎敬業，沒有銀行以選擇性加薪或獎金，來獎勵表現優異的個別員工，昇遷完全憑年資與考績，亦與其他國家不同。日本銀行高階主管幾乎全係內昇，例外情況才空降。就自由化所採行的步驟，起初範圍均相當小，循序漸進而是零星的，不敢邁開大步，政府的決策仍然欠缺衝勁；惟經長時間之推動，自由化仍有相當豐碩的成果。日本政府所以決定取消利率上限，放寬國內新銀行之設立，讓國際金融自由流通國內外，其中最重要的理由是經濟已大幅成長，也更複雜，私企業規模更大，而且更有自信，壓抑不若以往有效。

金融自由化三大要素為：(1)解除對利率之管制、(2)解除或放鬆創設新金融工具之限制、(3)允許新人加入原被分割之市場，准許既有金融機構越界經營，此外，在外國政府壓力下，允許外國金融機構有限度的進入其本國市場。日本的金融自由化大抵循序漸進為之，就金融自由化之先後順序而言，讓利率由市場決定可說是第一步驟，其次為鼓勵現有金融機構之競爭。對外國金融機構之開放，遠落後於資金出入自由化的腳步，外國金融機構之市場占有率，均屬相當微小。日本的銀行在國際金融市場曾扮演耀眼的角色，如今大多撤退。80年代日本少數幾家銀行曾發生經營危機，後均由主管機關出面解決。由於過度的貸款需求，銀行均不如美國銀行冒險。由於欠缺借款人之徵信資料，因此日本的銀行敘做放款也有銀行像當舖之問題。不動產具備容易變現，不易被破壞之條件，最常被用來作為擔保品，現今銀行仍受擔保品之高估價值所苦。日本未曾發生過銀行破產致存款人受害情形，監督機關的督導能力尚未歷經嚴格的考驗。日本政府在授信分配上扮演直接的角色，政策介入的程度在不同時間內各有不同。但將授信導入供國家基本建設及較有生產力之事業，固能造就較快速之經濟成長，卻犧牲了某些社會福利。日本政府曾積極介入授信之分配，並嚴密管制大部分的金融市場，其目的在於促進出口、進行基本建設，並實施特定工業政策。日本政府設立各種公營金融機構貸款給企業，並對基本建設以及發展策略性工業之長期投資提供融資上，扮演極重要的角色。日本的郵政儲金在個人存款中占顯著比率，亦是政府開發投資機構的主要資金來源。日本另有公營企業金融金庫，專門融通公營企業所需資金。日本政府自50年代中期後即不再指定優先放款對象，如有，亦是以負面限制方式為之。中央銀行之資金轉融通、重貼現、準備

率亦可影響資金流向，在日本，僅都市銀行可像央行以低利轉融通。日本有利率管理條例，適用於存、放款以及其他金融工具。為促進出口的補貼性融資計劃，透過央行以低利率辦理出口商業票據之重貼現，成功的以出口導向實現經濟發展策略。長期信用銀行發行金融債券募集資金，辦理長期放款業務，為台灣所無。日本的商業銀行也是長期融資的主要來源，日本銀行長期放款依客戶獲利率及信用程度而言定。

三、日本的金融檢查制度

日本的金融檢查機構有三，即金融廳、日本銀行及財務省。

金融政策及監理原由大藏省負責。由於1990年代初期受到泡沫經濟破滅之影響，過去數年日本銀行體系資產品質惡化，整體營運狀況欠佳。為強化金融監理，日本爰自1998年6月起推動金融監理機關改革。

日本政府配合2001年中央省廳組織再造，於2000年7月1日將金融廳與大藏省金融企畫局合併改組為金融廳，使得金融與財政完全分離，金融廳專責金融制度之企畫立案、金融機構（包括銀行、證券及保險業）之檢查及經常監督等事宜。復於2001年1月將金融再生委員會處理金融危機業務併入金融廳，正式完成一元化的金融改革工程。

而日本銀行之風險管理考查，在全球金融監理一元化之國家中，有其特殊之處，茲就其考查業務之功能、性質、理念及實務分別彙整如次：

（一）強調輔導功能

日本銀行考查作業目標之一，在於及早導正金融機構經營缺失，俾促進金融穩定。該行藉實地考查督促受檢單位落實風險管理，惟考查作業屬契約性質，不同於金融廳之行使公權力，不具處分權，且不計收考查費用。其考查業務以個體監督及總體監督並重，並強調輔導功能。

（二）調整年度考查方針

日本銀行於會計年度(4月制)結束前，定期檢討考查作業並公布未來一年之考查方針。該項考查政策之檢討，係因應當年度國內、外經濟與金融發展情勢，說明對金融機構之實地考查及報表稽核情形、整體經營問題及風險管理之考查重點。例如，在1999年

時，日本銀行考查作業著重金融機構授信業務管理及對公元2000年電腦年序問題之準備情形。最近一次公布之考查方針，則著重金融機構加速處理逾期放款措施，及檢核信用、市場及作業風險量化模型之妥適性。

（三）考查作業以風險管理為導向

日本銀行採行風險管理導向之考查作業，依據金融機構之財務狀況及風險管理能力，彈性調整實地考查範圍及計畫。歷年風險管理考查重點包括：信用風險、市場風險、清算與流動性風險、作業風險、資訊系統風險、經營體質與統合風險管理等項目。

（四）鼓勵金融機構業務創新

因應國際金融環境變遷，日本銀行為提昇金融業競爭力，以有效率之金融服務滿足企業與家計部門需要，在該行近年公布之考查方針中，提倡金融機構宜專業分工經營，透過不同管道發展多樣化之金融服務。配合新資本協定之規範，該行鼓勵金融機構發展內部統合風險管理模型，衡量應計提之自有資本水準，並於考查方針中強調支持金融機構業務之創新能力。

財務省的金檢業務則偏向於外匯業務，針對身份之確認及資金之轉移施予查核。

本行為外國銀行，必須接受日本政府金融廳、財務省、及日本銀行金融機構局的經常性或不定期之業務查核。本行在日本地區開業迄今，金融廳首次於今（97）年2月25日派員查核，金融廳之查核項目有五項，本次查核僅就法令遵守體制、信用風險管理體制、作業風險管理體制等三項對本行東京分行施予查核。以下就金融廳對於該三項查核的內涵及評等略作說明：

（一）法令遵守體制

等級A：對於法令遵守體制，經營管理階層已建構堅強穩固的法令遵守體制，雖存在有輕微弱點，但對金融機構的業務適切性影響甚微。

等級B：對於法令遵守體制，雖有發現輕微違反法令，但經營管理階層已建構充份的法令遵守體制。雖有輕微弱點，但未對該金融機構的業務適切性造成重大影響，且已自行適當因應，或預期能自行適當因應。

等級C：對於法令遵守體制，發現有並不輕微之違反法令等之狀況及法令遵守體制並不

健全。又經營管理階層對推進有關法令等遵守的建構並不健全，可能影響金融機構業務的適切性，而必需進行改善。

等級D：對於法令遵守體制，發現有涉及經營管理階層有關連之違反法令情形，釀成法令遵守體制有缺陷，或發現有重大缺陷。以致可能發生威脅金融機構存續之法令違規情況之慮，或已發生如上述違反法令之情況。

（二）信用風險管理體制

等級A：對於信用風險管理體制，經營管理階層已因應其規模或特性建構堅強穩固的管理體制。雖存在有輕微弱點，但對金融機構的健全性影響甚微。

等級B：對於信用風險管理體制，經營管理階層已因應其規模或特性建構充份的管理體制。雖在審查管理方面，存在有輕微弱點，但未對金融機構健全性造成重大影響，且已自行適當因應，或預期能自行適當因應。

等級C：對於信用風險管理體制，因應金融機關的規模或特性之風險管理體制並不十分健全。經營管理階層對風險管理能力不足，以致發現有審查管理面之問題或授信過度集中等情況，由於可能影響金融機構的健全性，必須進行改善。

等級D：對於信用風險管理體制，管理體制有缺陷，或發現有重大缺陷。以致發現因授信過度集中或授信集中客戶業績惡化，造成資產品質變差，可能發生威脅金融機構存續情況之慮，或已發生如上述情況。

（三）作業風險管理體制

等級A：有關作業風險管理體制，經營管理階層已因應其規模或特性建構堅強穩固的管理體制。雖存在有輕微弱點，但對金融機構的健全性影響甚微。

等級B：有關作業風險管理體制，經營管理階層，已因應金融機構之規模或特性，建構充份的管理體制。雖存在有輕微弱點，但未對金融機構的健全性造成重大影響，且已自行適當因應，或預期今後能自行適當因應。

等級C：有關作業風險管理體制，因應金融機構的規模或特性之風險管理體制並不健全。經營管理階層對風險管理能力不足，以致發現涉及影響客戶之系統故障或不輕微的業務過失，由於可能影響金融機構的健全性，必需進行改善。

等級D：有關作業風險管理體制，經營管理階層對本項風險管理體制有缺陷，或發現有重大缺陷。以致可能發生威脅金融機構存續重大的系統故障或業務過失情況之慮，或已發生如上述系統故障或業務過失之情況。

參、東京分行簡介及台資同業概述

一、東京分行簡介：

本分行前身爲設立於 1993 年 5 月 20 日之「東京駐在員事務所」，1995 年 10 月 19 日經日本政府大藏省（目前更名爲財務省）核准升格爲分行，持有執照爲 FULL LICENSE，原則上日本都市銀行可承做之業務均可敘做，辦理存款、放款、進出口貿易融資、匯款及國際金融等業務。行址設於東京都千代田區內幸町 2-2-2 富國生命大樓七樓，毗鄰日比谷公園，行舍使用面積約 233.38 坪，主要業務有存款、放款、匯兌、進出口貿易融資、貨幣市場拆放同業、外匯交易、資本市場債券投資買賣、參與國際聯合貸款以及提供金融諮詢服務等，主要客戶來源仍以本行國內分行業務延伸及當地大型企業聯貸案爲主。分行現有職員共 13 人，其中總行派駐 6 人，當地聘僱 7 人。

二、東京分行業務現況：

（一）、業務分析

1、財務狀況：

- （1）、96 年底總資產爲 79,579,990 千日圓，較上（95）年底總資產 72,110,294 千日圓成長 10.36%，主要營運項目爲放款、有價證券投資以及拆放銀行同業，合計佔 96 年底總資產 96.23%。
- （2）、96 年底總負債爲 76,003,161 千日圓，較上（95）年底總負債 68,414,480 日圓成長 11.09%，主要營運項目爲拆借銀行同業及存款，合計佔 96 年底總負債 96.40%。
- （3）、96 年底淨值 3,576,829 千日圓較上（95）年底之 3,695,814 減少 3.22%，主要係因含有價證券評估及避險部位評估損失 272,981 千日圓。

項 目	96 年底餘額（千日圓）		95 年底餘額（千日圓）	
總資產	79,579,990	佔總資產 比率	72,110,294	佔總資產 比率
放款	33,768,140	42.43%	33,143,338	45.96%
有價證券投資	31,965,223	40.17%	26,964,539	37.39%
拆放銀行同業	10,844,250	13.63%	8,933,250	12.39%
總負債	76,003,161	佔總負債 比率	68,414,480	佔總負債 比率
存放銀行同業	72,436,450	95.31%	64,228,351	93.88%
存款	824,686	1.09%	2,119,984	3.10%
淨值	3,576,829		3,695,814	

2、業務狀況：

（1）存款平均餘額為 1,680,206 千日圓，較上年度減少 52.50%，主要係公司戶因理財財務調度而減少定期存款量。

（2）放款平均餘額為 33,805,372 千日圓，較上年度增加 36.32%，主要係因隨景 氣復甦，增加聯貸承作案。

存、放款業務	96 年（千日圓）	95 年（千日圓）	較 95 年增減%
存款	1,680,206	3,537,158	-52.50%
放款	33,805,372	24,797,821	+36.32%

（3）、外匯業務：

(a)出口押匯託收交易量 13,047 千日圓，較上年度之 396,064 千日圓減少 96.71%。

(b)進口開狀託收交易量 268,030 千日圓，較上年度之 499,965 千日圓減少 46.39%。

(c)客戶間匯款交易量 5,595 筆，較上年度之 6,151 筆減少 9.04%。

(d)信用狀通知交易量 621 筆，較上年度之 736 筆減少 15.63%。

外匯業務	96 年	95 年	較 95 年增減%
出口押匯託收	13,047 千日圓	396,064 千日圓	-96.71%
進口開狀託收	268,030 千日圓	499,965 千日圓	-46.39%
客戶間匯款	5,595 筆	6,151 筆	-9.04%
信用狀通知	621 筆	736 筆	-15.63%

(4)、交易室業務：

(a)貨幣市場平均餘額 78,144,470 千日圓，較上年度之 56,281,578 千日圓增加 38.85%。

(b)外匯市場交易量 407,500 千日圓，較上年度之 1,161,950 千日圓減少 64.93%。

(c)資本市場平均餘額 29,601,961 千日圓，較上年度 23,958,058 千日圓增加 23.56%。

交易室業務	96 年（千日圓）	95 年（千日圓）	較 95 年增減%
貨幣市場	78,144,470	56,281,578	+38.85%
外匯交易量	407,500	1,161,950	-64.93%
資本市場	29,601,961	23,958,058	+23.56%

(二) 損益部分：

本分行本(96)年度盈餘目標日幣 440,000 千圓，1 月至 12 月帳列盈餘日幣 475,347 千圓，減備抵呆帳提存沖回日幣 160,791 千圓，減保證責任準備沖回日幣 809 千圓，加備抵呆帳提存日幣 202,872 千圓，加保證責任準備提存日幣 450 千圓，加所得稅日幣 42,567 千圓，減資本金成本日幣 21,759 千圓(資本金成本率以 0.58874%計算)，實質盈

餘為日幣 537,877 千圓，達成率 122.24%，較應達進度 100%，超前 22.24%。

損益	96 年（千日圓）	95 年（千日圓）	較 95 年增減%
帳列稅前盈餘	475,347	432,996	+9.78%
實質盈餘(註)	537,877	379,356	+41.79%

註：實質盈餘=「帳列稅前損益+備抵呆帳及金融資產/負債（不含遠匯）評價損失增提數-備抵呆帳及金融資產/負債評價利益（不含遠匯）減提數-收回呆帳損失-資本金成本」

（三）營運績效分析：

本期之資產報酬率(ROA)為 0.60%，與上年度相同；資本報酬率(ROE) 為 15.84%，較上年度 14.43%，增加 1.41%；員工獲利率為每人 39,612 千日圓，較上年度 36,083 千日圓，增加 3,529 千日圓或 9.78%，增加原因係撙節開支並拓展業務增加營收所致。

營運績效	96 年	95 年	較 95 年增減
資產報酬率 (帳列稅前淨利/總資產)	0.60%	0.60%	+0.00%
資本報酬率 (帳列稅前淨利/資本)	15.84%	14.43%	+1.41%
員工每人獲利率 (帳列稅前淨利/員工人數)	39,612 千日圓	36,083 千日圓	+3,529 千日圓 /+ 9.78%

（四）、未來營運規劃

1、業務方面

（1）放款

- (a)將積極尋找良好的聯貸案件報准總行後參貸，以擴大生利資產規模增益盈收。
- (b)篩選優良客戶，積極洽商，期以建立雙邊直接借貸關係，增加參與當地市場層面。
- (c)兼顧承受之授信風險與放款利率之平衡，強化與授信客戶充分之雙向溝通，以能

即早發現問題加以解決，並分散客戶產業別集中風險。

(d) 囿於資金來源多為拆自同業之短期資金，放款業務繼續以短期及中期為中心。

(2) 交易室

(a) 拆放同業利差微薄，但為維持往來關係及資金調度彈性，未來仍將持續操作。

(b) 投資有價證券之類別，將在兼顧收益性與安全性之原則下，適度調整公司債與金融債之比重，提升投資績效。

(3) 匯款及信用狀業務

(a) 外匯業務以來自國內分行的支援為主，仍將繼續聯合國內分行，拓展台商業務，並協助解決疑難問題。

(b) 仍請國內分行繼續支援匯款、信用狀通知、信用狀求償業務，以增裕手續費收入。

(4) 其他

(a) 配合資訊室海外分行資訊整合案之進行，以提高分行未來業務作業效率。

(b) 未來仍將不斷充實法規遵循之內容與員工訓練工作，加強內控及內部自行查核，以降低營運風險。

2、管理方面

(1) 委聘會計師事務所辦理法令遵循查核及財務簽證查核工作，健全分行法規管理以增強內控體制。

(2) 未來之人力規劃，將依業務需要，培訓專業能力含語文方面之人才，並增加招聘質優當地雇用人員，以朝永續經營目標發展。

3、未來三年資產組合與盈餘規劃

外匯係來自國內分行之支援，拆放同業利差微薄為維持資金調度彈性，該兩項佔盈收比重不高，本分行主要獲利來源仍以放款及票券投資為主，放款及票券投資為合計業務量約佔總資產之 80% 以上，鑑於本分行 94 年、95 年及 96 年實質盈餘在全體 12 名員工努力下，已分別巨幅成長 35.33%、49.16% 及 41.79%，未來大幅成長空間已不容易預見，惟仍將持續以穩健守成策略經營，對於 97、98 及 99 三年資產組合與盈餘規劃如下：

(1) 票券投資：債券投資目前平均餘額約日幣 290 億圓，已較往年大幅成長，未

來三年，日幣債券良好投資標的不易尋找，仍維持目前規模，美元債券則適度成長。

(2) 放款：本分行目前放款營運量約日幣 330 億圓，隨日本經濟好轉，將積極尋找良好的聯貸案件報准總行後參貸，以擴大生利資產規模增益盈收。

(3) 盈餘規劃：96 年度本分行實質盈餘為 537,877 千日圓，依據票券投資及放款規劃配置，除 97 年前半配合海外分行系統整合建置，業務人力資源投入，盈餘預計受影響衰退 14.02%外，未來二年盈將持續穩建成長。

單位：千日圓

	96年實績	97年預估	較96年度成長	98年預估	較97年度成長	99年預估	較98年度成長
票券投資	29,601,961	30,300,000	2.36%	33,300,000	9.90%	36,600,000	9.91%
放款	33,805,372	34,000,000	0.58%	38,000,000	11.76%	42,000,000	10.53%
實質盈餘	537,877	462,456	-14.02%	500,000	8.12%	550,000	10.00%

三、台資銀行同業概述

目前在日本之台資銀行共有台灣銀行、第一銀行、彰化銀行、兆豐金控及中國信託商銀等5家台資持牌銀行。經營業務除兆豐金控外其餘均以聯貸案為主要業務，兆豐銀行因深耕當地零售業已久，已發展出Wholesale banking business及Retail banking business並重之經營方向，有助於銀行資產配置之穩健；然此需增加員額支援方能漸次看見成果，依東京分行目前員額配置尚無法兼顧該部分業務。而東京分行在交易室的操作上獲致不錯盈餘，然因囿於該部分資產僅能占總資產餘額之50%，故如何在兼顧授信品質前提下提高本分行放款營運量，擴大資產BASE，以提高交易室之交易量增加本分行盈餘為東京分行目前之重要課題。

目前在日本的台資銀行經營項目大約歸類有：

- (一)、一般傳統業務之存款、授信、進出口融資、匯兌、保證、承兌等。
- (二)、參與國際聯貸。

(三)、貨幣市場之拆借。

(四)、資本市場之債票券投資買賣及利率互換。

(五)、其他。

以下僅就第一銀行、兆豐銀行東京分行之營運現況略述一二：

(一) 第一銀行：

該分行聯貸與一般貸款之比例原為 3：7，目前已調整為 5：5，未來預計調整為 7：3。為利用資金，將每日拆借後多餘資金購買日本公債，雖然利率很低，惟仍不無小補。又日本之銀行對客戶中途還款多訂有高額違約金，惟台灣之銀行通常不收違約金，因怕趕走客戶。銀行業加入日本之銀行通匯系統需 7 千萬日圓，費用太高，故台灣在日本之銀行通匯多透過日本之銀行，以致時間上會慢 1 至 2 小時。由於日本政府規定，於當地設立之銀行或子公司才可加入存保（存款保險金額為 1 千萬日圓），故台灣在日本之銀行通常未加入存款保險。一般而言，該行總行對海外分行經理之授權有限，在業務拓展上有時難免無法盡情施展。

(二) 兆豐銀行：

兆豐銀行前身為中國國際商業銀行，已設立 50 餘年，除宿舍自有外，辦公室係承租（因屋主不賣，且目前價格已太貴）。以往指定押匯銀行可賺取轉押手續費，惟此項特權已取消，只能以增加放款來拓展業務。該分行極力注意控管逾放比，致逾放比逐年下降，獲利則逐年遞增。早先日本銀行為降低逾放比，釋出若干客戶，該分行趁機爭取，頗有斬獲。該分行參加聯貸案首重安全，故適度控制參貸比率，俾不致太高。亦極力爭取國內大客戶來日投資之商機，例如：La New 公司。該行總行有意將東京分行本土化，減少台籍職員人數，增加僱用當地日人（含台籍留學生及華僑）。

肆、實習心得

實習期間於徵信、授信、匯出入款及進出口業務、存款、會計及交易室等部門學習，由於東京分行與國內分行業務不盡相同，茲就該分行業務因法令或實務而較特殊之處提出說明：

一、徵信

(一)、客戶公開徵信資料取得不易

在國內辦理徵信業務時，主要的信用查詢機構有聯合徵信中心及票據交換所，提供債信及票信查詢。在日本並無相關機構提供債信、票信查詢，故無法查詢客戶之信用狀況。大型聯貸案之徵信作業仍依照國內專案徵信格式，就公開資訊下載借款人之財報加以分析，呈報總行覆核後辦理，並就該借款人之外部信用評等與本行之信用評等參考對照。因本行所參與之聯貸案均係參貸性質，所有債務人資訊端賴主辦行提供，此為本分行聯貸案尚待補強之處。

(二)、私人信用調查機構

在日本當地可委託私人信用調查機構做客戶之信用調查，一般而言該等機構提供之資料包括公司設立登記基本資料、資本額、主要股東及持股、董事名單、營業場所及其分支機構、信用紀錄、(訴訟、破產、逾期及呆帳等)，該產業動向及市場消息，亦提供網路查詢委辦調查對象之最新消息等，一般而言尚具參考價值，東京分行刻正評估於初次往來時透過該等機構取得借款人進一步資訊之可行性，期以降低本行授信風險。

二、授信

東京分行承作之授信案件有極高比例為聯貸案，本行均以參貸銀行身分辦理，主辦銀行多為國際或日本當地知名銀行，如：MIZUHO BANK、MIZUHO CORPORATE BANK、三菱東京 UFJ 銀行、三井住友銀行、橫濱銀行、あおぞら銀行、新生銀行等銀行，授信對象以大型企業為主，融資項目為短、中期營運週轉金貸款及部分長期貸款。

分行辦理授信業務，作業流程大部份類似國內分行，如申貸前之晤談、資料蒐集、徵信調查、擔保品勘估、審核作業、分行經權准駁及核定、專案授信案件送請總行核准、准駁通知、簽約對保、擔保品抵押權及質權之設定、簽發撥貸文件完成貸款作業、定期追蹤考核及逾放催收等。

因為所承作之聯貸案均為中短期週轉金，分期償還本金均十分龐大，授信部門必須持續承作新案，方能維持原有資產部位，甚或擴大資產規模。

三、存款

由於東京分行並未加入日本之銀行通匯系統，日本當地居民除非有對台匯款之需求，否則不會在本分行開戶，因此本分行存款戶數不多，截至 2008 年五月底為止各類存款餘額分別為：支票存款日幣（以下同）242,375 千元、定期存款 184,573 千元、活期存款 312,624 千元，支票存款較上月減少 140,622 千元係因大同公司將其支票存款全數匯回台灣供購料支出之用所致。

四、匯出匯入款

外匯業務大都仰賴國內分行支援，日幣匯款部分：東京分行係透過日本瑞穗銀行【みずほ銀行】轉匯入受款人於日本其他銀行之帳戶；匯入金額在日幣四百萬元以下時，收取手續費日幣 2,000 元；超過四百萬元日幣時，收取匯款金額 0.05%之手續費（MAX ¥10,000，MIN ¥2,000），受款人為東京分行客戶時收取匯款金額 0.025 %之手續費（MAX ¥5,000，MIN ¥1,000）。美金匯款部分：東京分行則透過 BANK OF NEW YORK 轉入受款人於其他銀行帳戶，收取匯款金額 0.05%之手續費（MAX ¥10,000，MIN ¥2,000）以及郵電費（MAX ¥5,000），受款人為東京分行客戶時收取匯款金額 0.025 %之手續費（MAX ¥5,000，MIN ¥1,000）。

2008 年 5 月分行承辦之匯入匯款有 422 筆，金額為日幣（以下同）948,150 千元；匯出匯款計有 11 筆，金額為 5,403 千元，銀行間因資金調撥或買賣債券等之轉匯交易有 230 筆，金額為 314,411,084 千元。

五、進出口押匯與託收

一般而言，東京分行承作之進出口押匯業務量不多，進口開狀平均每月僅 1-2 筆，出口押匯亦甚少承作，大部分為國內分行光票託收及信用狀通知，2008 年五月份信用狀通知有 32 筆，所有外匯業務均依照本行相關規定及國際信用狀統一慣例等辦理。

六、交易室

交易室主要工作包括外匯市場、貨幣市場、資本市場、衍生性金融商品等，利用

Reuters、Bloomberg 等金融資訊終端機提供之行情資訊及銀行間提供之行情報導、預測，研判匯率走勢，決定操作策略。透過電話經由 BROKER 提供之標的商品，蒐集研讀各種行情分析資料，研判匯率走勢，評估本行之利潤及相關規定，決定是否承做。至於國家額度、交易對象額度及交易額度悉依據「臺灣銀行股份有限公司辦理國際金融業務作業準則」、「臺灣銀行股份有限公司辦理衍生性金融商品業務作業準則」、「臺灣銀行股份有限公司國家風險額度管理準則」及「臺灣銀行股份有限公司總行審核國際金融業務分層授權準則」辦理，並注意與各交易對象之交易金額，避免過度集中，以分散風險。

依據東京分行 2008 年五月底之統計資料，在貨幣市場拆借部分：借入部分承作 42 筆計日幣(以下同)176,837,246 千元，部位為 78,553,400 千元，借出承作 3 筆計 3,129,700 千元，部位為 9,517,500 千元，在資本市場操作上則承作 2 筆金額為 1,041,400 千元，部位為 34,529,739 千元。

七、 法令遵循：

東京分行目前為補足本國派遣人員或因對當地法令了解之不足、或對新法令公布後本行業務適法性缺乏專業之判斷，特聘請顧問就各項業務相關法令之宣導、解釋並隨堂測驗，每月舉行一次，協助同仁在忙碌工作中對於當地法令之了解，避免誤觸法令規章。

八、 金融檢查意見之改善：

東京分行開業迄今，金融廳首次於今年 2 月 25 日對本行施予金融檢查，檢查結果於 6 月 15 日出爐，對於本行法令遵守、信用風險管理及作業風險管理之評等皆為 B 等（各評等內涵如前述。據悉：現有台資銀行均獲 B 等）。東京分行在執行業務上已就該三方面採行相關措施，分述如下：有關法令遵循方面，東京分行為彌補對日本法令瞭解之不足，每年委請會計師事務所辦理財務報告查核，並對檢查建議事項努力改善，以適切地執行業務。此外，為因應本人確認與對可疑交易申報等規定，也定期舉行行內法令遵循研習課程。有關信用風險管理方面，依照銀行內部作業規定，由放款課對授信對象進行徵信調查等，且所有案件均須經分行內部授信審議小組之審議通過，經權以外案件並報請總行核可後撥貸。有關作業風險管理方面，副理依據日本法令訂定業務處理作業手冊並經

總行核可。此外，對於顧客之申訴案件或發生事務缺失時，除由各課主辦依序向經理報告外，副理也定期執行各項內部查核工作，以防止業務缺失之發生。

九、電腦系統

（一）電腦作業系統：

東京分行電腦作業系統係採用資通電腦公司之 ARESBANK 系統，另有 SWIFT 系統。

ARES BANK 操作者代碼共分二個控制等級，經辦員承作相關交易後送請主管人員 APPROVE 放行。

SWIFT 操作者代碼共分三個控制等級：輸入 (ENTRY)、確認 (VERIFY) 及放行 (APPROVE)。若為系統自行發動之交易則僅需經由主管人員 APPROVE 後放行。

（二）、電腦資料備援：

ARES BANK 及 SWIFT 的電腦硬碟 (Hard Disk) 內之各業務檔案及軟體資料作如下之週期性備份檔 (Before 及 After Batch Processing) 之儲存：

每日日終備份檔 (Daily Back Up) 處理分成 A、B、C、D 四組各五卷備份檔，作循環性的備份磁帶共二十卷磁帶。每月月終備份檔 (Monthly Back Up) 處理維持一年之備份檔，即隔年開始以上年度同一月份作循環性的備份磁帶。每日日終及月終備份檔均為二份，一份存放於電腦房小金庫，另一份寄放於みずほ銀行之保管箱內，以維資料安全。該銀行位於分行對街，可迅速復原電腦系統之運作。

（三）、異地備份作業：

東京分行每年一次與台資銀行同業（第一銀行或彰化銀行）辦理異地備份作業，將應用系統磁帶及備份資料帶 RESTORE 至 HARDDISK，模擬日常交易登錄及關帳程序，經刪除異地備援環境後即告完成；該項作業可在本分行電腦無法正常運作之時利用該同業設備處理相關業務。

伍、建議事項

一、國內外分行合作，提供客戶全球性之服務

因國情不同且競爭激烈，海外分行業務經營困難度遠比國內分行艱鉅，為爭取業務

主導權及培養長期往來具忠誠度之客戶，可請國內分行轉介跨國大型優質企業與海外分行往來，一則國內外共同提供整體金融服務，再則因國內分行對該客戶已具備相當熟稔度並經過相關徵信程序，本行可相對降低授信風險；亦可因而將本行海外分行之觸角衍生至該企業於世界各地之上下游企業，擴大海外分行之顧客群，增裕營收。

二、電腦系統儘速整合，俾利彈性調派人員

目前東京分行與其他海外分行之電腦系統不盡相同（且所有海外分行電腦系統均未與國內系統連線），帳務處理及 SWIFT 作業自成一格，檢送國內管理單位及當地金融管理當局報表須以人手填製，耗時費力，不符經濟效益。其他台資銀行如第一銀行已於 96 年與國內分行連線，而彰化銀行預定於本（97）年 7 月 1 日連線，值此業務競爭激烈之今日，軟硬體設備之完善迅速是業務拓展之基石，即使不能引領潮流，最低限度亦應急起直追，本行在這方面極需儘速完成規劃作業，俟各海外分行電腦系統作業整合完成，分行將可由電腦自動產生報表及各項經營管理可供參考之數據，外派人員在任一海外分行之電腦系統教育訓練可適用至海外其他分行，避免重複訓練，在人員調度上較具彈性。海外分行因人力精簡，若統計報表能由電腦自動產生，可避免有限人力耗費於可以機器代替之例行性庶務，提高工作效率，將人力集中於拓展業務，以期發揮人力資源運用最大值。

三、人員進用與培訓

東京分行在日本當地所有業務不僅須遵守國內總行相關規定，亦須接受當地政府之監督與查核，特別是法令遵守方面，可多向當地銀行請益，甚或派員參與當地銀行或外國銀行之研討會，藉以促進交流並且了解其他銀行業務拓展面向，截長補短。除了促進同業情誼之外，並可避免因國情不同而疏忽業務處理需注意事項，導致非故意性之觸法而不自知。據悉東京分行開行之初，みずほ 銀行曾派員進駐分行協助本行派外人員相關業務處理，目前已全數撤回，若本行可循此例聘用熟稔銀行業務且具獨立作業能力之銀行員，協助業務拓展及法令遵循制度之建立，假以時日應可逐步帶領本行派外人員打入當地市場，減少因銀行業法令規定之生疏而有處處掣肘無法全面拓展業務之窘境。該等

人員甚至可培養為東京分行之法令遵循專業人員，以消彌本國派遣人員或因對當地法令了解不足，或對新法令公布後本行業務適法性缺乏專業判斷之情況，應有助於同仁在衝刺業務之餘無後顧之憂。除了可大力拓展業務，擴大東京分行業務面的格局增裕營收外，面對當地政府金融廳、財務省及日本銀行之監督與查核亦較能泰然處之，此之於海外分行永續經營應有莫大助益。

在駐外人員之實習派遣作業上，可參考同業之作法，如兆豐銀行之東京分行每年均從國內選派二位行員來此實習，為期一年，一年當中每天上午至語言學校學習日語，下午則至分行上班，實習期滿後再依業務需求及該員之表現派任。通常而言，在語言學習及海外業務熟稔度上均能獲致不錯之成果（如日語稍具基礎者，一年以後多能通過日語二級檢定考試），對於日後派至當地服務時，在業務及語言溝通的銜接較為順暢。而對於海外分行當地聘僱之同仁亦應給予吸收新知及熟悉國內業務的機會，適時調訓參加各項新種或綜合性業務研習會，增加國內外同仁業務交流的機會，有助當地同仁於處理業務上更能符合總行對各項業務之規定，並能凝聚海外同仁之向心力。

對於已派外實習人員之後續相關業務訓練亦應有計劃性的嚴格執行，在實際派駐海外分行之前應施予和海外分行業務相關之行內、外訓練課程，做好派任前之預備工作，以期縮短實際任職海外分行之摸索期，提昇業務品質與效率。

陸、自我期許

職能有此寶貴機會到海外分行實習，雖僅短短30天，深感獲益匪淺。雖不夠深入卻讓職能具體了解海外分行實際作業情形及其中甘苦，亦讓職有『學然後知不足之慨』！特別在國際聯貸業務、衍生性金融商品及語文學習方面尚須格外加強，期能儘快熟稔海外分行業務，與客戶、同業及政府機關之洽談、協商等溝通上亦當大有助益。

柒、參考資料

- 一、 日本金融廳網站。
- 二、 中央銀行「金融監理與風險管理選輯」。
- 三、 臺灣銀行經濟研究室「國際經濟金融概況」。
- 四、 臺灣銀行東京分行行務會議業務報告。