

出國報告（出國類別：開會）

參加奈及利亞存款保險公司(NDIC)

30 週年慶系列活動出國報告

服務機關：中央存款保險公司

姓名職稱：董事長林銘寬

國際關係暨研究室

副科長周孟萱

中級辦事員許正鐸

出國地點：奈及利亞阿布札

出國期間：民國 108 年 10 月 19 日至 10 月 24 日

報告日期：民國 109 年 1 月 9 日

摘要

一、主辦單位：奈及利亞存款保險公司(Nigeria Deposit Insurance Corporation)

二、時間：108 年 10 月 19 日至 108 年 10 月 24 日

三、地點：奈及利亞阿布札

四、行程摘述：

中央存款保險公司董事長林銘寬於 108 年 10 月中旬率員赴奈及利亞參加奈及利亞存款保險公司(Nigeria Deposit Insurance Corporation, NDIC) 30 週年慶系列活動暨專書發表會，並獲邀擔任慶祝晚宴致詞貴賓。

NDIC 為慶祝該公司成立 30 週年，於 108 年 10 月 21 日舉行週年慶專題演講，主題為「銀行業新興風險與公司治理議題 (Emerging Risk and Corporate Governance Issues in Banking)」，並且發表「奈及利亞存款保險制度 30 年回顧」專書。與會者包含奈國副總統 Prof. Yemi Osinbajo、參議院議長 Dr. Ahmed Ibrahim Lawan，以及國際存款保險機構協會(IADI)代表 Mr. Nikolay Remchukov、烏干達存款保險基金(Uganda Deposit Protection Fund) 董事長 Mr. Ben Patrick Kagoro 和執行長 Ms. Julia Oyet 等國內外重要嘉賓。

五、心得與建議：

(一) 持續加強與各國存款保險機構進行國際合作與資訊交流，以強化我國存款保險制度與國際接軌。

(二) 繼續強化與金融安全網成員資訊交流及溝通管道，協助主管機關加強對銀行業風險監控。

目 錄

壹、序言	3
貳、奈及利亞存款保險公司及存款保險制度概況	4
一、 奈及利亞金融安全網(Financial Safety Net)簡介	4
二、 奈及利亞存款保險公司(NDIC)簡介	4
三、 奈及利亞存款保險制度概況	7
四、 奈及利亞存款保險公司金融監理權責	9
參、專題演講暨「奈及利亞存款保險制度 30 年回顧」專書發表	11
一、 開幕致詞	11
二、 專題演講－銀行業新興風險與公司治理議題(Emerging Risk and Corporate Governance Issues in Banking)	14
肆、心得與建議	19
附錄一、存保公司參加 NDIC 30 週年慶系列活動中英文訊息稿	
附錄二、存保公司林董事長致詞稿	

壹、序言

國際存款保險機構協會(International Association of Deposit Insurers, IADI)自 2002 年 5 月成立至今屆滿 17 年，目前計有 115 個會員，其中含 92 個正式會員、9 個準會員及 14 個夥伴會員，中央存款保險公司自加入 IADI 成為創始會員迄今，積極參與各項事務及活動。

此外，中央存款保險公司與奈及利亞存款保險公司(Nigeria Deposit Insurance Corporation, NDIC)同為 IADI 之正式會員暨執行理事，本公司蘇總經理為核心原則與研究委員會主席暨亞太區域委員會主席，NDIC 執行長 Mr. Umaru Ahmed Ibrahim 則為 IADI 非洲區域委員會主席，藉由 IADI 之交流平台，雙方業已建立友好之合作關係。

為促進與 NDIC 經驗分享與交流合作，中央存款保險公司甫於 2019 年 8 月 12 日與奈及利亞存款保險公司簽署合作備忘錄(Memorandum of Understanding, MOU)，開啟雙方正式合作關係。本次中央存款保險公司董事長林銘寬率員赴奈及利亞參加 NDIC 30 週年慶系列活動暨專書發表會，並獲邀擔任慶祝晚宴致詞貴賓。

NDIC 為慶祝該公司成立 30 週年，於 2019 年 10 月 21 日舉行週年慶專題演講，主題為「銀行業新興風險與公司治理議題 (Emerging Risk and Corporate Governance Issues in Banking)」，並且發表「奈及利亞存款保險制度 30 年回顧」專書，其他與會者包含奈國副總統 Prof. Yemi Osinbajo、參議院議長 Dr. Ahmed Ibrahim Lawan，以及國際存款保險機構協會(IADI)代表 Mr. Nikolay Remchukov、烏干達存款保險基金(Uganda Deposit Protection Fund) 董事長 Mr. Ben Patrick Kagoro 和執行長 Ms. Julia Oyet 等國內外重要嘉賓。

本次林董事長率員赴奈及利亞，不僅對雙方友好合作關係有所裨益，更有助於強化雙邊合作交流。

貳、奈及利亞存款保險公司及存款保險制度概況

一、奈及利亞金融安全網(Financial Safety Net)簡介

奈及利亞金融安全網包括奈及利亞中央銀行(Central Bank of Nigeria, CBN)、財政部(Federal Ministry of Finance)及奈及利亞存款保險公司(Nigeria Deposit Insurance Corporation, NDIC)，其中 CBN 負責金融監理、問題金融機構之處理及承平時最後融通者角色，NDIC 負責存款保險、金融監理及問題金融機構之處理，財政部依法負責監督 NDIC 及金融危機時期最後融通者角色。

NDIC 係依 1988 年 6 月通過之奈及利亞存款保險公司法(NDIC Act) No.22 法案於 1989 年正式成立，為非洲第 2 個設立存款保險制度的國家。鑒於奈國於 1986 年施行結構性調整計畫(Structural Adjustment Programme)，考量法規鬆綁及銀行設立許可開放，將造成 CBN 監理之銀行數量大幅提升。為強化銀行業安全網機制，並參考其他國家相關經驗，爰立法建制明確之存款保險計畫，並賦予其對要保機構之監理職權，以協助 CBN 金融監理之角色。

此外，NDIC 被賦予風險控管者(risk-minimizer)職責，包括保障要保機構存款人之存款、監理要保機構穩健經營，以及建立一套有效之問題金融機構處理機制，以發揮存款保險協助金融穩定之功能。

二、奈及利亞存款保險公司(NDIC)簡介¹

(一) 職權與職責：

1. 存款保障：

NDIC 最重要之法定職責，係確保存款人在要保機構倒閉之情況下，按其規定之最高保額獲得賠付。

2. 銀行監理：

NDIC 負責監理要保機構以保障存款人，並且促進金融市場穩定、有效率之支付系統以及銀行業之創新與良好競爭。

3. 問題金融機構清理：

NDIC 主要職責之一係確保能夠及時且有效率地清理問題金融機構。

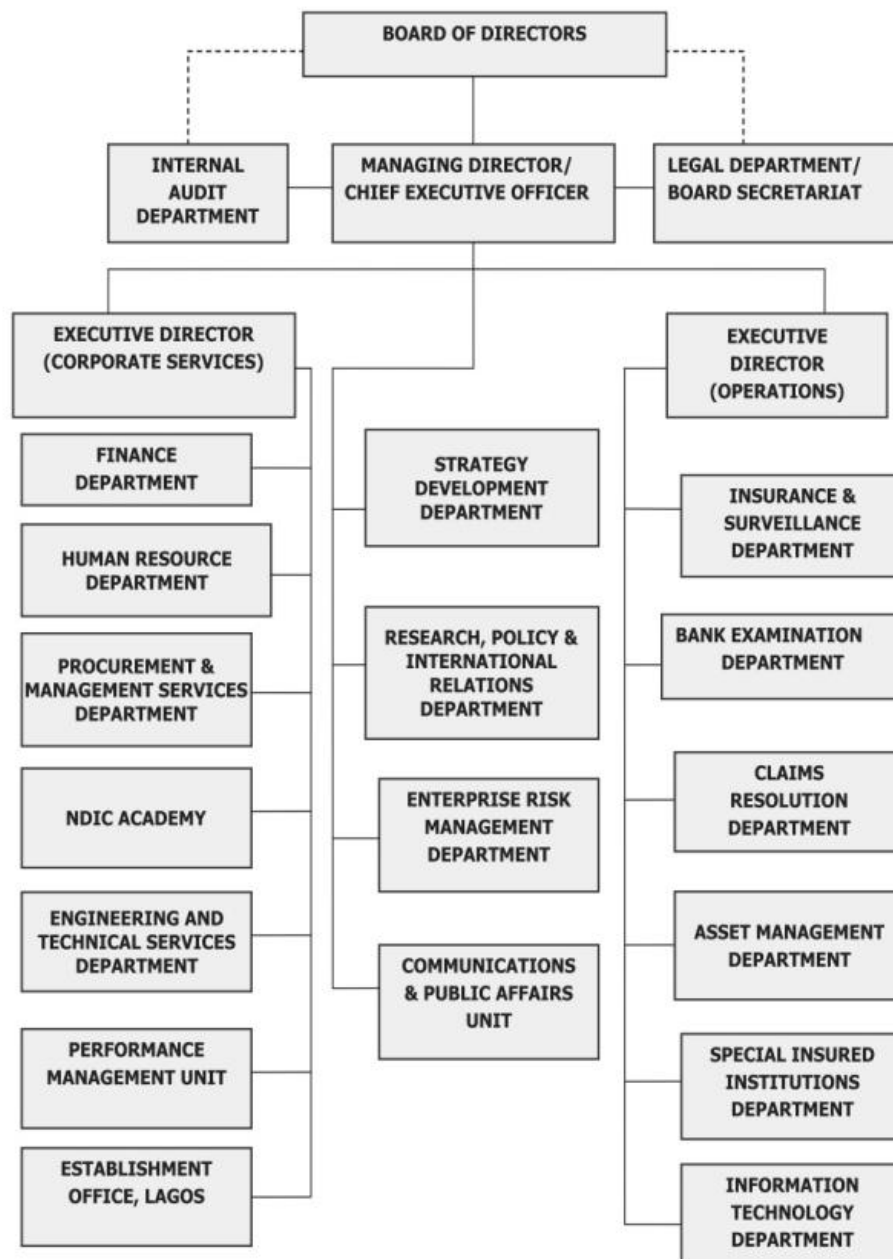
¹ 資料來源：NDIC 官方網站 <https://ndic.gov.ng/>

4. 銀行清算：

清算過程包含有序且有效率地關閉倒閉銀行，以維持金融市場穩定，並以具成本效率(cost-effective)之方式對資產結算，以及存款人、債權人或股東等之債權清算。

(二) 組織架構：

ORGANISATIONAL STRUCTURE



NDIC 為獨立法人個體，最高決策單位為董事會，計 12 位成員，分別來自 CBN、財政部及 6 個行政區代表，均由總統提名，經參議院同意後任命。董事會負責政策擬定並督導日常營運。NDIC 經營團隊包含 1 位執行長(具董事身分)，轄下有策略發展處、研究/政策暨國際關係處、企業風險管理處、傳播暨公共事務處等 4 個部門；另轄下設有營運長及行政長分別負責營運、行政相關部門。營運相關部門包含保險暨監控處、銀行檢查處、理賠處理處、資產管理處、特別要保機構處、資訊科技處等；行政相關部門包含財務處、人力資源處、工程技術服務處、研究處等。

組織架構圖：

(三) 重要首長簡介：

1. NDIC 董事長 Mrs. Josephine Sokefun

Mrs. Sokefun 於 1988 年取得奈及利亞法學院學位，於公營和民營部門都有數十年的卓越服務。職業初期為事務所律師，並擔任民營機構之法務長。

Sokefun 女士於 2011 年被任命為奈及利亞奧貢州(Ogun State)州長特別顧問，負責土地相關事務，自此進入公共服務之領域。另 2012 年至 2016 年任職於奧貢州農業部委員，期間傑出的表現使其 2016 年轉任奧貢州都市規劃部之主任委員(Honourable State Commissioner)，主要負責政策制定及策略規劃。

2018 年 11 月 7 日，Sokefun 女士被奈及利亞總統 Muhammadu Buhari 提名為 NDIC 董事長，並於 12 月經參議院同意後任命。Sokefun 女士為奈國存保公司成立 30 年以來首位女性董事長。

2. NDIC 執行長 Mr. Umaru Ibrahim

Mr. Umaru Ibrahim 畢業於奈國著名之艾哈邁杜·貝洛(Ahmadu Bello)大學，1977 年取得公共管理碩士學位。2001 年，進入國家政策與戰略研究所就讀。

Mr. Ibrahim 於 1989 年 5 月進入 NDIC 服務，擔任財務暨技術支援處處長。1995-1996 年間，其擔任第一非洲信託銀行執行董事，負責處理該銀行重建與出售。2010 年 12 月 8 日，Mr. Ibrahim 被任命為 NDIC 總經理/執行長(MD/CEO)，2015 年 12 月開始其第二屆任期，2020 年 12 月將任滿。

Ibrahim 執行長任職期間，致力於強化公司之能力與經營，著重風險基礎監理，遵循國際財務報告準則、企業風險管理及改進內部作業流程，並且強化存款人賠付流程等。其優異領導亦獲得國內外之認可，於 2013 年當選國際存款保險機構協會(IADI)執行理事會理事，並於 2018 年起擔任 IADI 非洲區域委員會(Africa Regional Committee)主席。

(四) 資本：

法定資本為 50 億奈拉(約 4.2 億新臺幣²)，由 CBN 及財政部依 60:40 之比例出資。

(五) 願景：

2020 年前成為世界最佳存款保險公司之一。

三、奈及利亞存款保險制度概況³

(一) 投保方式：強制投保。

(二) 最高保額：

一般存款銀行(Deposit Money Banks)、伊斯蘭銀行(Non-Interest (Islamic) Banks)及抵押貸款銀行(Primary Mortgage Banks)係每一存款人在同一要保金融機構最高保額為 50 萬奈拉(約 4.2 萬新臺幣);微型銀行(Microfinance Banks)則為 20 萬奈拉(約 1.7 萬新臺幣)。

(三) 要保機構：

截至 2018 年底止，要保機構共 953 家，包括：27 家一般存款銀行，38 家抵押貸款銀行及 888 家微型銀行。

(四) 總銀行存款及要保存款：

截至 2018 年底止，銀行總存款達 21.7 兆奈拉(約 1.8 兆新臺幣)，其中要保存款為 3.3 兆奈拉(約 0.3 兆新臺幣)。

(五) 存款保險費率：

² 匯率：1 奈拉=0.084 新臺幣，以下同。

³ 資料來源：NDIC 2018 年報

一般存款及伊斯蘭銀行採差別費率，依各要保機構之資本適足、資產品質、流動性及風險控管等要項計算，最低基準費率為 0.36%，最高為 0.59%，2018 年平均費率為 0.45%。抵押貸款銀行及微型銀行則採固定費率 0.5% 計算。

(六) 存保基金籌措：

係由下列三項基金組成，截至 2018 年 12 月底止累積餘額約為 1.2 兆奈拉(約 1,013 億新台幣)，其基金收入主要來自各要保機構之保費收入：

1. 存款保險基金(Deposit Insurance Fund, DIF)：

2018 年自一般存款銀行保費收入為 925 億奈拉(約 78 億新臺幣)，累積金額為 1 兆 952 億奈拉(約 920 億新臺幣)。

2. 特別要保機構基金(Special Insured Institutions Fund, SIIF)：

2018 年自抵押貸款銀行及微型銀行保費收入為 11 億奈拉(約 0.9 億新台幣)，累積金額為 1,099 億奈拉(約 92 億新台幣)。

3. 不具利息存款保險基金(Non-Interest Deposit Insurance Fund, NIDIF)：

2018 年自伊斯蘭銀行保費收入為 3 億奈拉(約 0.3 億新台幣)，累積金額為 10 億奈拉(約 0.8 億新台幣)。

(七) 存保基金目標規模 (Target Fund Ratio)：

要保存款之 31%-39% 或總存款之 4.3%-6.3%。2018 年底 NDIC 存保基金占要保存款為 36.3%。

(八) 風險控管機制：

1. 場外監控：

由保險暨監控部負責，透過一般存款及伊斯蘭銀行定期所填報之財務分析系統(Financial Analysis System)產出各項管理性報表(每月、每季、每年)，以確保銀行財務狀況健全及穩健經營。

另 NDIC 與 CBN 合作開發銀行監控系統(electronic-Financial Analysis and Surveillance System, e-FASS)，加強相關資訊之即時性及準確性。

2. 實地檢查：

由銀行檢查部、特別要保機構部負責一般檢查，另得與 CBN 共同辦理專案檢查。針對銀行資產健全、內部管理運作進行評估，並分析其主要財務因素，

如資本、收益、流動性及利率敏感性等。通常 NDIC 於金融機構開始營運後 6 個月內會對其辦理第一次檢查(maiden examination)，以確保該機構是否遵循核發執照所規範之各項要件。

3. 特殊金融機構監理：

如微型銀行和抵押貸款銀行，係由特別要保機構部負責監理，包含場外監控及實地檢查。

(九) 問題金融機構之處理：

處理方式包括購買與承受交易、銀行財務協助、成立過渡銀行、清算及直接賠付等。截至 2018 年 12 月底，NDIC 存款賠付情形：

	一般存款銀行	抵押貸款銀行	微型銀行
累計家數	53 家	51 家	325 家
累計受保障存款人	約 44 萬人	861 人	約 8 萬人
累計存款賠付金額	82.5 億奈拉 (約 6.9 億新台幣)	7,053 萬奈拉 (約 592 萬新台幣)	29.7 億奈拉 (約 2.5 億新台幣)

另有 11 家一般存款銀行係採購買與承受方式處理，其存款規模達 1,651 億奈拉(約 139 億新台幣)，並由 4 家銀行承受。

四、奈及利亞存款保險公司金融監理權責

(一) 以交易為基礎(Transaction Based)之監理：

著重個別銀行之監理，通常針對其資本適足率之量化評估。參考之監理準則包含巴塞爾資本協定、有效銀行監理核心原則、CBN 訂定之審慎監理指引、一致性之會計準則聲明，以及 CBN 訂定之銀行治理準則、奈及利亞風險管理架構等其他監理指令。

(二) 合併(Consolidated)監理：

考量金融集團整體之風險，包含旗下銀行及非銀行公司、分支機構及子公司，但非取代個別銀行之監理，須同時考量可能影響個別或集團之各項風險。合併監理可採取下列形式：

1. 量化合併監理：

基於會計合併報表所反映母公司及其所屬單位所顯示之綜合收益，並設定個別及整體特定資本比率。大額暴險及關聯企業貸款(**connected lending**)亦按個別及合併基礎進行監控。

2. 質化合併監理：

倘因集團特定資產或活動性質使會計合併報表無法反映成效，則可考量整體集團一般業務及其經營環境，及其控制、組織和管理，以評估母公司商譽或財務穩健性等可能造成之重大風險。

3. 合併會計報表：

合併監理涉及集團所有資產與負債，衡量時考慮相關的國際會計準則(IAS)，例如 IAS 27 之合併及單獨財務報表、IAS 28 之投資關聯企業，IAS 31、IAS 35 之合資權益和投資等。

(三) 以風險為基礎(Risk Based)之監理：

因應全球經濟發展採取靈活且迅速之監理方式，以降低金融業快速發展所帶來之風險，NDIC 著重監控金融機構之風險管理流程，以確定、衡量和控制風險，並對金融體系構成最大風險之活動或機構加強監理，避免引發系統性金融危機。

參、專題演講暨「奈及利亞存款保險制度 30 年回顧」專書發表

一、開幕致詞

(一) NDIC 董事長 Mrs. Josephine Sokefun 歡迎致詞

NDIC 董事長 Mrs. Sokefun 首先感謝奈及利亞副總統 Prof. Yemi Osinbajo 及各位嘉賓蒞臨，本次專題演講暨專書發表會及系列慶祝活動，係為慶祝 NDIC 成立 30 週年。自公司成立以來，30 週年對於奈國整體銀行體系而言，可謂歷史上重要之里程碑。

存款保險制度在維繫各國金融穩定皆發揮至關重要之作用，奈國存款保險制度最重要之公共政策目標係保護小額存款人，尤其是資訊缺乏之存款人。透過 NDIC 有效地執行其四項職權，即存款保障、銀行監理、倒閉金融機構清理和清算，存保制度可以有效降低銀行擠兌發生率，並改善要保機構之風險管理文化。

NDIC 依 1988 年 6 月頒布之 NDIC Act No.22 法案成立 (現由 2006 年 NDIC Act No.16 法案取代)，當時有 7 間無力清償之倒閉銀行，儘管 NDIC 剛成立時尚未有豐富之處理問題銀行經驗，但仍然肩負起法定監理職責，迅速且有序清理問題金融機構，維持金融穩定。在過去的 30 年中，NDIC 在奈及利亞金融安全網中扮演重要積極的角色，除將存款保障保額調升至法定最高限額之外，NDIC 與 CBN 共同履行其風險控管者(risk minimizer)的職權，共同監理要保機構，並且採取多種問題金融機構之清理工具，如購買與承受、過渡銀行等機制，已獲得非洲存保同業乃至於全世界之讚揚。

問題金融機構清算方面 NDIC 亦有所成就，截至目前為止，針對一般存款銀行之累積賠付已達 82.5 億奈拉(約 6.9 億新台幣)，計有約 44 萬存款人受到保障；微型銀行之累積賠付亦超過 29.7 億奈拉(約 2.5 億新台幣)，計有約 8 萬存款人受到保障。

國際交流方面，NDIC 學院(NDIC Academy)持續主辦存保制度及金融安全網相關議題專業課程，為非洲地區存保同業提供能力建構之資源管道。NDIC 為國際存款保險機構協會(IADI)創始會員，IADI 自 2002 年成立至今，

NDIC 除擔任其執行理事會(EXCO)理事外，NDIC 執行長 Mr. Umaru Ibrahim 更為現任 IADI 非洲區域委員會之主席。此外，2019 年 NDIC 甫與臺灣中央存保公司及韓國存款保險公司(Korea Deposit Insurance Corporation, KDIC)簽署合作備忘錄，皆可展現 NDIC 積極參與 IADI，並與存保同業密切合作等國際交流之豐碩成果。

展望未來，NDIC 將戮力履行身為奈及利亞金融安全網一員之角色，尤其是強化大眾信心及促進金融穩定方面，並將持續與存保同業及國際組織緊密合作。

(二) NDIC 執行長 Mr. Umaru Ibrahim 開幕致詞

NDIC 執行長 Mr. Umaru Ibrahim 歡迎大家參加本次活動，包含奈及利亞副總統 Prof. Yemi Osinbajo、參議院議長 Dr. Ahmed Ibrahim Lawan、眾議院代表 Hon. Victor Nwokolo 等國內重要人士，以及 IADI 秘書處代表 Mr. Nikolay Remchukov、中央存保公司林董事長銘寬、烏干達存款保險基金董事長 Mr. Ben Patrick Kagoro 和執行長 Ms. Julia Oyet 等國外嘉賓蒞臨。

「奈及利亞存款保險制度 30 年回顧」專書紀錄 NDIC 過去 30 年以來成功履行其職責，以及在此期間之重要成果。在 NDIC 成立之初前 10 年，公司即肩負管理問題金融機構之責任，並且採取相關措施，如提供財務協助、改善銀行管理及協助銀行合併等。另外針對 33 家已被 CBN 撤銷執照之問題銀行進行有序清理，並依 1994 年銀行法(Banks Act 1994)之破產銀行債務追回及金融不當行為相關規定，對經營不善金融機構涉及不法之人員進行法律責任追究。

NDIC 成立第 2 個 10 年，面對奈國 2005 年銀行合併政策產生之監理挑戰，NDIC 採取購買與承受交易方式，成功協助 13 家因資本未達要求而被撤銷執照金融機構之有序清理。NDIC Act 於 2006 年進行修訂，雖過程中面臨些許挑戰，最終賦予 NDIC 更完整之法定職權，以利有效率執行其職權。同時，NDIC 亦進行許多重大改革，例如採行企業風險管理(Enterprise Risk Management) 和 差別 費 率 評 等 系 統 (Differential Premium Assessment

Systems)，以及建立員工績效管理制度和風險基礎監理之能力建構。此外，NDIC 亦將微型銀行(Microfinance Banks)和抵押貸款銀行(Primary Mortgage Banks) 納入存款保險之保障範圍，並且重新評估各類收受存款金融機構之最高保額。

最近 10 年 NDIC 持續加速成長，除與金融安全網成員建立更緊密的策略合作外，並致力於推動民眾金融知識普及。例如為協助 CBN 推動普惠金融倡議，NDIC 針對行動支付存款人推出代管存款保險計畫(Pass-through Deposit Insurance Scheme)，以增強行動支付市場之安全與穩定性。2011 年 NDIC 成立 3 家過渡銀行，以承受 3 家倒閉銀行之債務，2018 年亦成立 1 家過渡銀行，協助問題銀行之清理。2013 年 6 月，為培養高階技術人才，NDIC 於阿布札成立 NDIC 學院，該學院已獲奈及利亞特許銀行家協會(Chartered Institute of Bankers of Nigeria, CIBN)認證為銀行業培訓中心，未來將持續發展並與鄰近國家交流，目標成為非洲地區存款保險研究中心。2017 年，NDIC 獲頒奈及利亞國家級最佳服務獎(SERVICOM)，並於 2018 年通過英國標準協會(BSI)之國際標準組織(ISO)資訊安全、營運持續及資訊技術管理 3 項認證，成為奈國首家通過 3 個 ISO 認證之政府機構。

最後，NDIC 執行長 Mr. Umaru Ibrahim 感謝奈國政府部門支持，特別是 CBN 歷任總裁及其董事會，以及感謝 NDIC 現任及前任董事會之貢獻。未來 NDIC 將持續肩負維護奈及利亞銀行體系安定之職責，並竭盡全力支持政府相關經濟政策與措施。

二、專題演講－銀行業新興風險與公司治理議題(Emerging Risk and Corporate Governance Issues in Banking)

自奈及利亞銀行業歷經金融危機之後，從歷史經驗可以得知，銀行倒閉之關鍵因素在於其公司治理不善或風險管理失敗。儘管 NDIC 之成立係為保障要保機構之存款人，並在銀行面臨臨時性財務困難時提供協助，但銀行自身的公司治理和風險管理成效，攸關整體銀行業之穩定，成效良好可降低金融監理機關對問題金融機構監理干預之發生。

(一) 如何確保存款人的存款受到保障

奈及利亞銀行業監理兩大法律支柱為奈及利亞中央銀行法(CBN Act)及 NDIC Act，銀行監理相關部門和 NDIC 的檢查人員依法授權為守護金融市場之第一線人員。過去以來，CBN 一直是奈國主要監理機關，負責金融機構營業執照核發、金融審慎監理與金融市場穩定，CBN 的法定職權促使其成為整體金融體系防禦第一道防線，NDIC 則為次要防線亦為最後一道防線，隨時監控銀行風險暴險情形，並預為準備處理問題金融機構倒閉。此外，依據 NDIC Act 第 53 條規定，NDIC 須與 CBN 保持密切合作，透過彼此間之金融機構相關資訊分享，確保奈國銀行穩健運作。

(二) 奈及利亞銀行監理評估項目

1. CBN/NDIC 風險基礎聯合監理檢查－每年度檢查一次

目的在確認銀行風險資產的曝險程度，確保 CBN 核准金融機構年度財報前已有適當的配置。檢查期間約 4-6 週。

2. CBN/NDIC 風險資產評估聯合檢查－每年度檢查一次

目的在於評估銀行各種風險情形，以歸納給予綜合風險等級。檢查期間亦為 4-6 週。倘銀行風險等級已列為低風險者，則可每 2 年進行本項檢查。

3. 外匯交易檢查－每半年度一次

審查銀行所有外匯交易情形與流程。檢查期間 4-5 週。

4. 洗錢防制與打擊資恐檢查－每年度一次

審查銀行洗錢防制與打擊資恐相關政策與執行情序。檢查期間 4-5 週。

5. 實地檢查或場外監控專案抽查－臨時性

檢查期間 1-2 天，視調查情形可能更長。

(三) 奈及利亞國內銀行公司治理

過去 10 年以來，在 CBN、NDIC 與其他監理機關共同監理下，奈國銀行業之公司治理有顯著的改善，並遵循相關法律或監理機關之指引，如 CBN Act、NDIC Act，以及財務申報委員會(Financial Reporting Council)和奈及利亞特許銀行家協會(CIBN)所公告的準則等。倘金融機構屬公開發行公司，則亦受到證券交易委員會(Securities & Exchange Commission)和奈及利亞證券交易所(Nigeria Stock Exchange)之監理。

隨著奈國經濟成長和金融市場逐漸對外開放，銀行業者認知到其內部經營需透明化及制度化，一致體認到公司治理之重要性，奈國監理機關制定相關公司治理規範，協助奈國銀行朝向最佳公司治理之目標實踐。1993 年銀行業危機時，當時 NDIC 之先驅 John Ebodage 執行長積極推動銀行復甦相關措施，導正銀行不良行為，並要求改善公司治理和風險管理；2009 年以來，CBN 推出許多監理創新措施，包含具爭議性之銀行執行長任期限制(最長 10 年)等，打破奈國銀行業過去的傳統。現今，奈國五大銀行中，有三家銀行皆由女性擔任董事長，更可反映在奈國性別平等之實踐成果。

(四) 奈及利亞銀行風險管理

過去 15 年以來，奈國銀行業歷經之金融危機和系統性風險，皆可與其內部風險管理之缺失聯結，儘管監理機關已採取若干監理干預措施，但從風險管理的質量來看，整體金融體系仍面臨相當的風險。以 2008 年金融危機為例，有下列幾項關鍵風險因素：

1. 與外幣借貸相關之匯率風險。
2. 以資本市場有價證券為擔保品之貸款違約風險。
3. 銀行貸款過度集中風險。
4. 石油價格暴跌等國際市場風險。
5. 流動性管理風險。
6. 市場發展過熱風險。

上述幾項風險雖非均屬銀行自身可控制因素，惟多數問題銀行未能對其營運採取適切的管理，最終導致破產倒閉，並由政府成立之奈及利亞資產管理公司(Asset Management Company of Nigeria, AMCON)予以紓困。為因應當時之挑戰，監理機關藉由取消綜合銀行(universal banking)業務，縮減銀行營業範圍，以及制定新的監理規定以遏止銀行風險過度集中及將銀行公司治理與風險管理連結，推展更積極的監理和更完善健全的監理程序。監理機關亦提升其對要保機構資料蒐集之能力，包含確保數據完整性及防範財報不實，最終可廣泛地使用整合之資訊，進而培養相關數據分析能力。

儘管近年來已採行各種風險管理政策，資本管制和複式匯率制度對於奈及利亞銀行之負面影響仍存在，加上新興風險之快速變化，亦對於監理機關總體審慎監理產生巨大挑戰。奈及利亞金融市場仍面臨之風險管理挑戰可歸納如下：

1. 2008 年金融危機以來尚未克服之金融風險因素。
2. 中大型製造商因匯率波動產生相關之外匯鉅額損失。
3. 未來經濟成長放緩或發生衰退之可能性。
4. 數位科技方面之經營風險以及人才缺乏問題。
5. 貨幣政策緊縮。
6. 奈國貨幣奈拉於外匯交易市場價格波動大。
7. 其他如英國脫歐、全球貿易保護主義抬頭等國際市場不確定性因素。

(五) 奈及利亞銀行大到不能倒(too big to fail, TBTF)之困境

2016 年奈及利亞央行取消奈拉釘住美元機制，奈拉大幅貶值產生最大影響之一，即是以奈拉計價之奈國銀行業資產規模大幅膨脹，加上通貨膨脹因素，預估至 2022 年銀行資產將膨脹兩倍，即奈國一家小型一般存款銀行(DMB)資產將達 1 兆奈拉(約 840 億新臺幣)，大型一般存款銀行(DMB)資產將達 10 兆奈拉(約 8,400 億新臺幣)。由下表可以得知，自 2011 年到 2018 年，DMBs 資產負債表平均值已成長近 50.3%。

	2011 年	2018 年
存款保障金額上限	50 萬奈拉 (約 4.2 萬新臺幣)	50 萬奈拉 (約 4.2 萬新臺幣)
DMBs 資產負債表平均值	9,698 億奈拉 (約 814.6 億新臺幣)	1 兆 4,573 億奈拉 (約 1,224.1 億新臺幣)
DMBs 平均存款基數	6,165 億奈拉 (約 517.9 億新臺幣)	8,358 億奈拉 (約 702.1 億新臺幣)
DMBs 存款人數	4,590 萬	1 億 1,201 萬
GDP	57.5 兆奈拉 (約 4.8 兆新臺幣)	69.8 兆奈拉 (約 5.9 兆新臺幣)

資料來源：NDIC、CBN、奈及利亞國家統計局

AMCON 目前有近 5 兆奈拉(約新臺幣 4,200 億)之負債，約當目前奈國銀行業規模之 30%，在整體銀行業規模已超越 AMCON 規模情況下，倘市場發生銀行倒閉危機，國家可否紓困救援，會是很大的問題，未來整體金融市場面臨相當高之風險，因此應提高對於銀行業風險管理的要求。銀行業務範圍近年沒有太多改變，但一些銀行擁有超過 2 千萬個存戶下，其所面臨之經營風險大幅提升。此外，現今社會越來越多透過電子交易轉移貨幣，過去傳統防範銀行擠兌之方式亦可能面臨挑戰。儘管監理機關已從 2008 年金融危機後建立風險管理之相關監理能力，但面對未來整體金融產業的快速發展，必須加速培養新的風險管理人才，以因應產業之快速變化。

(六) 奈及利亞銀行業之新興風險

隨著連續 5 季出現經濟負成長後，奈及利亞國內經濟於 2016 年第一季正式進入衰退期，2017 年第二季雖已逐漸擺脫衰退，但在政治、社會和經濟層面之交互影響下，經濟成長動力仍貧乏。銀行業之發展日趨成熟，監理機關的監理技術及能力有顯著進步，惟市場快速變化產生各種不同風險，金融服務之態樣轉向數位化，監理環境已有所改變，例如臉書(Facebook)提出之 Libra

加密貨幣，引發全球各監理機關關注，比特幣市場之監理可視為試行指標，但破壞式創新的蓬勃發展將成為監理機關政策施行的真正考驗。

銀行業未來發展核心是與數位化聯結，數位化使決策者更直接地接收到訊息和服務，促使其做出即時快速的決策，惟隱含著風險亦大幅增加。新技術之發展需要投入大量資金，銀行甚至整個金融體系亦須與時俱進，以確保具有相匹配之管理能力。

(七) 未來金融監理之建議

首先，監理機關應建立控管銀行經營風險之專責部門，過去因銀行帳戶數有限尚無迫切需要，目前奈國 DMBs 存款人數已超過 1.1 億，倘未來發生系統性銀行倒閉危機，該如何確保所有存款人之存款保障，對於傳統的賠付模式產生很大挑戰。

其次，隨著不同經營業別之結合，產業間的界限日趨模糊，各自不同監理機關可能產生金融監理黑洞，必須仰賴更多之內部監理合作，如同 NDIC 與 CBN 緊密合作一樣，跨部會合作將影響奈及利亞整體銀行業之監理有效性。

洗錢防制及金融犯罪亦為未來監理之挑戰，就金融科技某些層面而言，非洲地區之發展步伐可比其他開發中國家快速，在無前例可循之情況下，特別是負責金融服務等系統重要性之監理機關部門，面臨顛覆性商業模式和技術之新興風險，必須不斷強化自身對銀行風險監控的能力，並且建立完善之公司治理制度，以供奈國金融機構遵循。

肆、心得與建議

一、持續加強與各國存款保險機構進行國際合作與資訊交流，以強化我國存款保險制度與國際接軌

金融環境順息萬變，隨著金融創新及金融科技的蓬勃發展，新型態的銀行服務模式從手機行動支付到純網路銀行，擴大消費者取得金融服務的管道及提升金融交易的便利性，傳統存款保障是否須涵蓋新興數位化金融服務亦需被重新檢視；非洲在行動支付方面，因其傳統金融基礎建設不足，行動支付金融交易成本相較傳統銀行低廉，推動其迅速發展，發展速度高於其他成熟市場，其中奈及利亞在行動銀行方面亦有相當程度的發展，他山之石可以為錯，借鏡他人的長處可以強化自身的不足，未來有需要時，可推動本公司與 NDIC 於行動銀行存款保障或監理方面人員培訓、資訊交流及人員互訪等層面之合作。

IADI 等國際組織亦鼓勵會員彼此合作交流，吸取他國的經驗教訓，每一年 IADI 均有許多存保機構互訪、相互派員研習、資訊交流或簽訂合作備忘錄/交流意向書。截至 108 年 12 月底為止，本公司已與加拿大、瑞士、法國、德國、韓國、日本等 24 個存款保險同業及金融安全網成員簽署合作備忘錄(MOU)或交流意向書(LOE)，主管機關於 108 年中發行純網路銀行執照，本公司奉命規劃純網路銀行監理，基於早期與日本存款保險公司(DICJ) 簽訂交流意向書及近幾年所建立的友好關係，透過 DICJ 的安排得順利派員拜會該公司、日本金融廳及純網銀業者，考察日本純網路銀行流動性管理與監理實務，另有關詢問各國純網路銀行流動性不足的資金調撥機制，亦獲得合作夥伴機構協助，提供該國作法與相關資訊，係平時維持國際友好關係之功；現實國際外交環境拓展新合作夥伴機構不易，對於已簽訂合作協議之國際同業，亦須持續維護友好關係。有鑒於此，本公司宜持續與 MOU/LOE 夥伴機構舉行定期交流會議，維持良好合作關係。

二、繼續強化與金融安全網成員資訊交流及溝通管道，協助主管機關加強對銀行業風險監控

距離上一次全球金融風暴儘管已超過 10 年以上，惟金融自由化、國際化的影響，市場波動起伏甚大，投資人敏感度高，資金的移進移出對體質較弱的國家影響巨大，各國監理機關仍兢兢業業地持續密切監控市場狀況，防止黑天鵝事件突然發生造成因應不及；近年來國際經貿保護主義抬頭，影響各國經濟發展，本公司應持續密切追蹤國際重大財經事件如中、美貿易衝突、英國脫歐、香港反送中及中國問題銀行接管等對我國銀行業海外資產暴險部位的變化，以及對該銀行的影響衝擊，評估風險狀況並適時陳報主管機關，以協助金融監理並強化風險控管；另本公司亦參加每季召開之金融監理聯繫小組會議，應持續藉由會議資訊交流，對銀行經營風險交換意見及提出建議，做好本公司為風險控管者(Risk Minimizer)的角色。

本公司董事長林銘寬於 108 年 10 月中旬率員參加奈及利亞存款保險公司 30 週年慶系列活動並擔任致詞嘉賓

本公司董事長林銘寬於本(108)年 10 月中旬率員赴奈及利亞參加奈及利亞存款保險公司(NDIC) 30 週年慶系列活動暨專書發表會，並獲邀擔任慶祝晚宴致詞貴賓。

NDIC 為慶祝該公司成立 30 週年，於本年 10 月 21 日舉行週年慶專題演講，主題為「銀行業新興風險與公司治理議題 (Emerging Risk and Corporate Governance Issues in Banking)」，並且發表「奈及利亞存款保險制度 30 年回顧」專書。與會者包含奈國副總統 Prof. Yemi Osinbajo、參議院議長 Dr. Ahmed Ibrahim Lawan，以及國際存款保險機構協會(IADI)代表 Mr. Nikolay Remchukov、烏干達存款保險基金(Uganda Deposit Protection Fund) 董事長 Mr. Ben Patrick Kagoro 和執行長 Ms. Julia Oyet 等國內外重要嘉賓。

本公司與 NDIC 為促進雙方經驗與資訊交流，前於本年 8 月簽署合作備忘錄(Memorandum of Understanding, MOU)，建立正式合作關係。本次林董事長率員赴奈及利亞，不僅對雙方友好合作關係有所裨益，更有助於強化雙邊合作交流。

CDIC Chairman Michael Lin led a delegation to attend the 30th Anniversary of the Nigeria Deposit Insurance Corporation (NDIC) and delivered a remark in mid-October 2019

The CDIC Chairman Michael Lin led a delegation to attend the NDIC's 30th Anniversary and a Book Presentation in Nigeria in mid-October 2019, and was invited to deliver a celebration remark during the gala dinner.

On 21 October 2019, the NDIC was celebrating its 30th Anniversary by starting with a lecture on "Emerging Risk and Corporate Governance Issues in Banking", followed by a public presentation of the book: 30 Years of Deposit Insurance System in Nigeria. The event gathered important guests internationally and in the Nigerian Financial System, including Vice President of Federal Republic of Nigeria, Professor Yemi Osinbajo, Senate President, Dr. Ahmed Ibrahim Lawan, the representative of the International Association of Deposit Insurers (IADI), Mr. Nikolay Remchukov, as well as Chairman and CEO of Uganda Deposit Protection Fund, Mr. Ben Patrick Kagoro and Ms. Julia Oyet respectively.

To promote bilateral exchanges of experiences and information, the CDIC and the NDIC signed a Memorandum of Understanding (MOU) in August 2019, and have established formal cooperative relations. The CDIC delegation's visit led by Chairman Lin is beneficial not only to deepen the good relationships, but also to enhance the bilateral cooperation between the two organizations.



「奈及利亞存款保險制度 30 年回顧」專書發表嘉賓合照，包含奈國副總統 Prof. Yemi Osinbajo(左 2)、本公司董事長林銘寬(右 2)、NDIC 董事長 Ronke Sokefun(左 1)及其執行長 Umaru Ibrahim(左 3)

Photo of the presentation of the book: 30 Years of Deposit Insurance System in Nigeria—Vice President of Federal Republic of Nigeria, Prof. Yemi Osinbajo (2nd from the left), CDIC Chairman Michael Lin (2nd from the right), and NDIC Chairman Ronke Sokefun (1st from the left) and CEO Umaru Ibrahim (3rd from the left)



本公司董事長林銘寬獲邀擔任 NDIC 30 週年慶晚宴致詞貴賓

Photo of CDIC Chairman Michael Lin invited to deliver a remark during the gala dinner of the NDIC's 30th Anniversary.

Remarks by Mr. Michael Lin, Chairman of CDIC

International Conference Center, Abuja, Nigeria

Monday, 21st October, 2019

Mrs. Zainab Ahmed, Minister of Finance, Budget & National Planning of Nigeria,

Mrs. Josephine Sokefun, Chairman of the Nigeria Deposit Insurance Corporation (NDIC),

Mr. Umaru Ibrahim, NDIC Chief Executive Officer,

Distinguished Guests, Ladies and Gentlemen.

A very good evening!

I am very glad to join all of you this evening in the celebration to mark the 30th anniversary of the Nigeria Deposit Insurance Corporation. As Chairman of the Central Deposit Insurance Corporation (CDIC) of Taiwan, MOU partner of NDIC, allow me to extend my cordial congratulations on NDIC's great achievements in fulfilling its mandate to protect depositors, supervise insured institutions and orderly resolve bank failures in

the past 30 years as well as your significant contributions to the stability of the banking system in Nigeria. NDIC is now well recognized as one of the leading deposit insurers not only in Africa but across the world. This is because of the strong leadership of NDIC Board, management and the diligent work of NDIC staff to overcome the challenges of both domestic and international financial turmoil and strengthen your deposit insurance mechanism. I believe NDIC will continue to play a key role in maintaining financial stability for many more years to come.

CDIC Taiwan was established in 1985 with the objectives of protecting depositors and maintaining financial stability. Over the past 34 years, we have made every effort to fulfill our objectives and mandate. Our participation since 2002 in the International Association of Deposit Insurers (IADI), as a founding member, marks an important milestone in the development of Taiwan's deposit insurance system. As you may know, the IADI is an international standard setter and an international forum enabling deposit insurers around the world to share knowledge and expertise. The IADI currently has

92 members. Not only has this enabled CDIC to learn from the best practices and the experience of other deposit insurers including Nigeria, but has also kept the deposit insurance system in Taiwan in line with international standards. Currently, CDIC serves as one of the IADI Executive Council members and the chairperson of the Core Principles and Research Committee.

NDIC and CDIC are both active members of the IADI and its regional committees—Asia Pacific Regional Committee (APRC) and Africa Regional Committee (ARC)—holding key positions on the Executive Council, actively participating in several Council Committees and making all efforts for the enhancement of deposit insurance mechanisms. For example, CDIC was the first deposit insurer to implement a risk-based premium system in Asia, while NDIC was the first deposit insurer to use a differentiated premium system in Africa. On the IADI platform, CDIC has maintained a good relationship with NDIC which dates back to 2008. In August 2008, CDIC participated in the IADI Africa Regional Committee Workshop held by NDIC in Abuja, where we shared about CDIC’s experiences on promoting public

awareness of deposit insurance. In 2009, NDIC delegates paid a study visit to CDIC to exchange views about bank resolution practices. In August of this year, the relationship between our two organizations was fortified by the signing of a bilateral cooperative agreement MOU.

After the MOU signing ceremony, the delegation of NDIC visited our Financial Supervisory Commission and Financial Ombudsman Institution, sharing the mutually beneficial knowledge and experiences. In fostering further knowledge-sharing, a delegation from NDIC and Central Bank will attend the Fintech Taipei 2019, the biggest Fintech exhibition and conference in Taipei next month. It shows our strong will to further deepen collaboration with NDIC through a series of capacity-building and information-exchange programs. In closing, let me express my profound gratitude to NDIC for inviting the CDIC delegation to attend this special and meaningful occasion. I also want to express my deep appreciation for the warm reception and the hospitality we have received. Our stay has been eventful, memorable and rewarding, particularly with the highly

topical Public Lecture held earlier this morning and various types of activities celebrating the 30th anniversary of NDIC. I am very proud of the close relationship and friendship our two organizations have built together.

I believe this strong working relationship will endure for many years to come. And I strongly believe that together our two organizations will foster further development of our deposit insurance systems and promote stability in the rapidly evolving financial world.

Once again, I would like to congratulate the Board, Management and all of our friends at NDIC on this landmark achievement. Happy anniversary! I wish you all a delightful evening, good health and prosperity. Thank you very much.