

出國報告（計畫類別：訓練）

「**2018 金融高階主管儲訓計畫**」
海外考察研習

服務機關：臺北市政府財政局

姓名職稱：林秀鳳專門委員

派赴國家：法國巴黎

出國期間：107年9月29日至10月6日

報告日期：107年12月28日

摘要

隨著全球化風潮，城市競爭已為未來發展趨勢，臺北市作為臺灣的政經及金融重鎮，基於首都職責，為提升本府金融人才之專業知能，學習相關金融科技（FinTech）結合運用在市政建設管理，爰配合財團法人台灣金融研訓院「2018 金融高階主管儲訓計畫」，參與此次法國巴黎海外考察研習活動。

本次考察研習除至巴黎高等商學院培訓國際金融發展趨勢及危機管理課程外，並安排參訪當地法國巴黎銀行、興業銀行及農業信貸銀行等指標性銀行、法國審慎監督管理局及達德能源集團等，以了解國際金融發展趨勢，學習危機管理的知能，交流法國巴黎相關銀行金融科技實務及綠色金融發展。

透過本次考察研習，了解美國及歐洲未來利率可能調升及全球經濟成長動能預期趨緩，為避免衝擊本府財政，本府應積極開創財源，提升財政收入，以支應未來市政建設。在金融實務上，參考國內外銀行，金融業在面對金融科技的挑戰時，均從「客戶需求」導向來進行業務、產品及服務的創新改革，政府在推動市政建設時，也應以民意需求為依歸，結合運用 IT(Information Technology)資訊科技服務，擘劃相關市政建設；加速推動「臺北卡」結合「悠遊卡」，整合政府服務及金流支付；善用金融企業社會責任及綠色金融，推廣臺北市綠能產業。同時，提供台北市第五信用合作社及本府投資之富邦金控參考，借鏡國外銀行策略結盟新創公司之做法，以開發金融科技創新產品及服務；並建立危機管理知識庫，訓練危機處理應變能力。

關鍵字：國際金融發展趨勢、危機管理、金融科技、企業社會責任、綠色金融

目錄

壹、 計畫緣起及目標	1
一、 計畫緣起	1
二、 目標	1
貳、 考察研習行程紀要	3
一、 出國人員	3
二、 考察研習行程	3
參、 考察研習單位簡介及內容	6
一、 巴黎高等商學院(HEC PARIS)	6
二、 法國農業信貸銀行(CREDIT AGRICOLE)	26
三、 法國巴黎銀行(BNP PARIBAS)	34
四、 法國興業銀行(SOCIETE GENERALE)	41
五、 法國審慎監督管理局(ACPR)	48
六、 達德能源集團 (WPD)	53
肆、 心得與建議	58
一、 心得	58
二、 建議	61
參考文獻.....	63

表目錄

表 1：考察研習行程表	3
表 2：臺灣本國銀行之資本適足率、第一類資本比率及普通股權益比率 規定一覽表	10
表 3：臺灣國內銀行不良債權一覽表	11
表 4：A、B 二家公司經營績效比較表.....	19
表 5：A、B 二家公司經營績效結果表.....	20
表 6：利害關係人分析表	24
表 7：危機管理時間表	25
表 8：SG 對主要國家經濟成長展望	43
表 9：SG 對主要國家利率展望	44
表 10：SG 對主要國家匯率展望.....	45

圖目錄

圖 1：巴黎高等商學院代表與 LEAP 考察研習團員合照	3
圖 2：巴黎高等商學院(HEC Paris)	6
圖 3：全球最大 200 家銀行之股東權益報酬率趨勢圖	7
圖 4：歐洲前 50 大銀行之股價淨值比較圖	8
圖 5：全球最大 200 家銀行第一類資本(Tier1)趨勢圖	9
圖 6：歐盟國家之不良債權比例圖	10
圖 7：法國銀行資本比較圖	12
圖 8：歐洲主要國家銀行之淨利比較圖	13
圖 9：歐美主要國家銀行之零售業務網絡密度比較圖	14
圖 10：歐美主要國家銀行去分行化比較圖	15
圖 11：歐美主要國家銀行業集中度及成本與收入比較圖	16
圖 12：銀行業購併主要因素示意圖	17
圖 13：危機模擬演練視頻示意圖	22
圖 14：利害關係人影響網絡圖	24
圖 15：法國農業信貸銀行代表與 LEAP 考察研習團員合照	26
圖 16：CSR 與 ESG 關係示意圖	27
圖 17：法國農業信貸銀行之 E-Immobilier 流程示意圖	31
圖 18：法國農業信貸銀行之 Green Botton 頁面示意圖	32

圖 19：法國巴黎銀行代表與 LEAP 考察研習團員合照	34
圖 20：法國巴黎銀行「2020 年轉型計畫」目標	35
圖 21：法國巴黎銀行「2020 年轉型計畫」業務部門策略	38
圖 22：法國興業銀行總部	41
圖 23：法國興業銀行代表與 LEAP 考察研習團員合照	42
圖 24：法國金融審慎監管局、駐法台北代表處及 LEAP 考察研習團員合照	49
圖 25：達德能源集團代表與 LEAP 考察研習團員合照	53
圖 26：全球能源發展概況	55
圖 27：全球主要再生能源產出國	56

壹、計畫緣起及目標

一、計畫緣起

財團法人台灣金融研訓院(以下簡稱金融研訓院)為培育臺灣金融業高階主管人才，自2011年起由該院與中華民國銀行公會共同辦理「金融高階主管儲訓計畫」(Leading Executive Apex Program，簡稱LEAP)，已圓滿辦理7期，共培育220名金融領導菁英。本(2018)年度該院賡續辦理2018年LEAP計畫，來函邀請本府遴派人員參訓，期透過高階經理人間共學交流、個案研討、實作演練及海外考察研習等多元活動，以提升臺灣金融市場競爭力。

隨著全球化風潮，城市競爭已為未來發展趨勢，本府基於臺北市為臺灣的政經及金融重鎮，為提升金融人才之專業知能，學習相關金融科技(Financial technology，簡稱FinTech)結合運用在市政建設管理，爰指派本人參加該計畫，並配合該計畫之海外考察研習活動。¹

二、目標

本計畫主要係因應金融科技的挑戰，配合本團36位銀行學員考察研習，研習內容以銀行業之「經營管理」及「金融實務」領域之策略議題為主軸，除至巴黎高等商學院移地培訓國際金融發展趨勢及危機管理外，並安排參訪當地法國巴黎銀行、興業銀行及農業信貸銀行等指標性銀行、法國審慎監督管理局及達德能源集團等，以了解金融業營運管理策略布局、企業責任永續經營、金融監理發展趨勢及法遵風控洗錢防制，計畫目標期協助臺灣銀行業掌握市場契機，以進行組織價值鏈及產品服務創新改革。

鑒於本團學員除本人隸屬公務機關外，其餘為中央銀行及相關公、民營銀行業界，在本府與銀行業之間存在組織文化、營運管理模式、業務性質及服務

¹「2018 金融高階主管儲訓計畫」之指導單位為金融監督管理委員會及財部；主辦單位為中華民國銀行公會及財團法人台灣金融研訓院。

對象等差異限制下，研習目標與其他學員迥異，本次考察研習，除期促進本府與金融業界交流外，擬達到下列目標：

- (一) 了解國際金融發展趨勢。
- (二) 學習危機管理的知能。
- (三) 交流法國巴黎相關銀行金融科技實務及綠色金融發展。

貳、考察研習行程紀要

一、出國人員

本團成員共計 41 位(圖 1)，包括：

(一) 團長：金融研訓院黃崇哲院長

(二) 團員：40 位

1. 臺北市政府財政局 1 位。

2. 銀行業 36 位(中央銀行 1 位、公股行庫 15 位、民營銀行 20 位)。

3. 金融研訓院金融訓練發展中心副所長及工作同仁 2 位。



圖 1：巴黎高等商學院代表與 LEAP 考察研習團員合照

二、考察研習行程

資料來源：財團法人台灣金融研訓院。

(一) 時間：2018 年 9 月 29 日(星期六) 至 10 月 6 日(星期六)

(二) 地點：法國巴黎

(三) 行程：詳表 1

表 1：考察研習行程表

日期	行程	主題	備註
9/29(六)~ 9/30(日)	啟程	臺北→法國巴黎	
10/1(一)全日 10/2(二)上午	巴黎高等商學院 (HEC Paris)移地培訓	<ul style="list-style-type: none">● 國際金融發展趨勢● 危機管理	<ul style="list-style-type: none">● 地址 HEC Parisian Site Champerret, 14 avenue de la porte de Champerret, Paris● 講授人

日期	行程	主題	備註
			<p>Mr. Patrick Legland (HEC Affiliate Professor of Finance)</p> <p>Mr. Alastair Giffin (Prendo Simulation co-founder &CEO)</p>
10/2(二)下午	拜會法國農業信貸銀行(Credit Agricole)	<ul style="list-style-type: none"> ● ESG 承諾與永續金融 ● 數位轉型與金融創新 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地址 Le Village by CA, 55 rue La Boétie 75008 Paris ● 與談人 Mr. Guillaume Finger(ESG Division, Crédit Agricole SA) Mr. Jerome Courcier (CSR Manager, Crédit Agricole SA) Ms. Nathalie Sarel(Sustainable Banking Department, Crédit Agricole CIB) Mr. Laurent Darmon (Head of Digital Development and Projects, Crédit Agricole SA)
10/3(三)上午	拜會法國巴黎銀行(BNP Paribas)	<ul style="list-style-type: none"> ● 金融科技創新與轉型 ● 消費金融與現金管理發展 ● ESG 承諾與永續金融 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地址 37, Place du Marché Saint-Honoré, 75001 Paris(Salons New York et San Francisco) ● 與談人 Mr. Livio Capece Galeota (Investor Relations & Financial Information) Ms. Liqiong Shen(Head of International Cash Management development, Greater China) Ms. Alexandra Basirov (Global Head of Sustainable Finance)
10/3(三)下午	拜會法國興業銀行(Societe Generale)	<ul style="list-style-type: none"> ● 歐洲經濟前景和固定收益概述 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地址 Tours Societe Generale, 17, Cours Valmy, 92987 Paris Ladeefense 7 Cedex

日期	行程	主題	備註
			<ul style="list-style-type: none"> ● 與談人 Mr. Yann Garnier (Head of Global Markets) Mr. Marc Saffon (Head of Engineering) Mr. Michel Martinez (Head of Engineering)
10/4(四)下午	拜會法國審慎監督管理局(ACPR)	<ul style="list-style-type: none"> ● 金融科技風險管理與法遵科技(RegTech) 最新發展 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地址 78 Rue de l'Université, 75007 Paris(駐法代表處) ● 與談人 Mr. Olivier Fliche (Director of FinTech Innovation Hub,ACPR) Mr. Su Yang (FinTech Innovation Hub, ACPR)
10/5(五)下午	拜會達德能源集團(WPD)	<ul style="list-style-type: none"> ● 法國離岸風電與綠色金融發展 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地址 78 Rue de l'Université, 75007 Paris(駐法代表處) ● 與談人 Mr. Pierre Peysson (Project Manager) Mr. Vincent Bales (Managing Director) Mr. Matthias Boll (Project Manager on Mergers & Acquisitions)
10/6(六)上午	返程	法國巴黎→臺北	

資料來源：財團法人台灣金融研訓院(2018)，《2018 金融高階主管儲訓計畫》海外研習手冊。

參、考察研習單位簡介及內容

一、 巴黎高等商學院(HEC Paris)

(一)單位簡介

本次海外考察研習第一站是至巴黎高等商學院(HEC Paris，圖 2)進行移地培訓，該學院係由巴黎工商會於 1881 年創立的百年名校，是法國最負盛名的高等商業管理學院，也是歐洲最著名的商學院之一，2018 年被英國《金融時報》(Financial Times)評為歐洲商學院第 2 名、英國《泰晤士高等教育》(Times Higher Education)評為全球 CEO 母校排名第三，其擁有諸多傑出校友，包含多位世界 500 強企業 CEO 及政界菁英，如法國前總統歐蘭德、萊雅集團 CEO 等。²在管理學碩士、國際 EMBA 及國際金融學碩士部分，也被 2018 年英國《金融時報》(Financial Times)評為排名第 1。



圖 2：巴黎高等商學院(HEC Paris)

資料來源：自攝。

(二)研習內容

本研習課程分別由 Mr. Patrick Legland 及 Mr. Alastair Giffin 講授國際金融發展趨勢及危機管理，分述如下：

²資料來源：HEC Paris(2018)，《HEC Paris Presentation for the LEAD StudyTour》簡報資料及 HEC Paris 網站<http://www.hec.edu/News-Room/Rankings>

1. 國際金融發展趨勢

Patrick 教授藉由股東權益報酬率(ROE)、股價淨值比(P/B 值)及逾期放款比例，通稱不良債權(NPL)等指標，介紹全球、歐洲及法國金融市場現況，並對未來金融業為了科技發展、數位策略、智慧財產、產品服務及消費市場等需求，正採取併購措施，積極發展金融科技(FinTech)及區塊鏈³(Blockchain)，展開與非典型金融機構競爭。重點摘述如下：

(1) 歐洲主要國家的銀行自 2008 年金融風暴後歷經 10 年，已逐漸從全球金融危機中恢復

① 2017 年全球最大 200 家銀行之股東權益報酬率(ROE)⁴為 11% > 10% 創新高(如圖 3)。

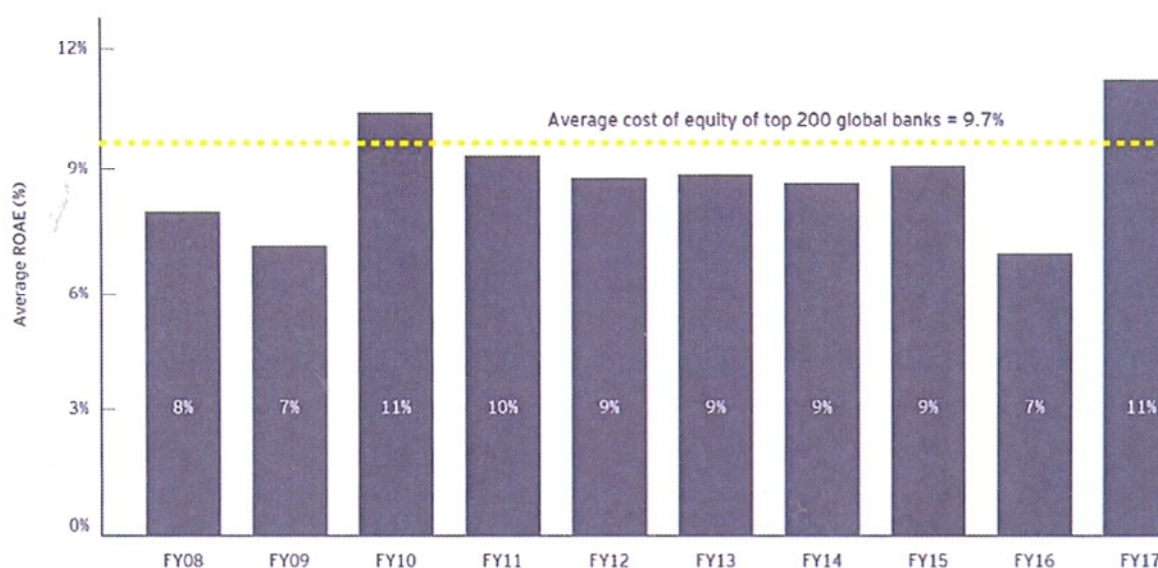


圖 3：全球最大 200 家銀行之股東權益報酬率趨勢圖

資料來源：HEC Paris(2018)，《European Banking Industry-The Case Of France》。

³參考維基百科，區塊鏈是指藉由密碼學串接並保護內容的串連交易記錄（又稱區段）。每一個區段包含了前一個區段的加密雜湊、相應時間戳記以及交易資料，這樣的設計使得區段內容具有難以篡改的特性。用區塊鏈所串接的分散式帳本能讓兩方有效紀錄交易，且可永久查驗此交易。

⁴參考維基百科，ROE 反映公司利用資產淨值產生純利的能力，用在相同產業的不同公司之間的比較。另參考日盛證券之基本分析介紹，利用 ROE 可以看出企業創造獲利的能力好不好。因此，ROE 數值愈高，獲利能力愈佳，公司能有效利用股東資金，股東可能享受到公司所給予的獲利愈多。

② 2018 年 1 月歐洲前 50 大銀行股價淨值比(P/B)中位數重回 1，但英、法、義、德仍低於 1，股價被低估(如圖 4)。⁵

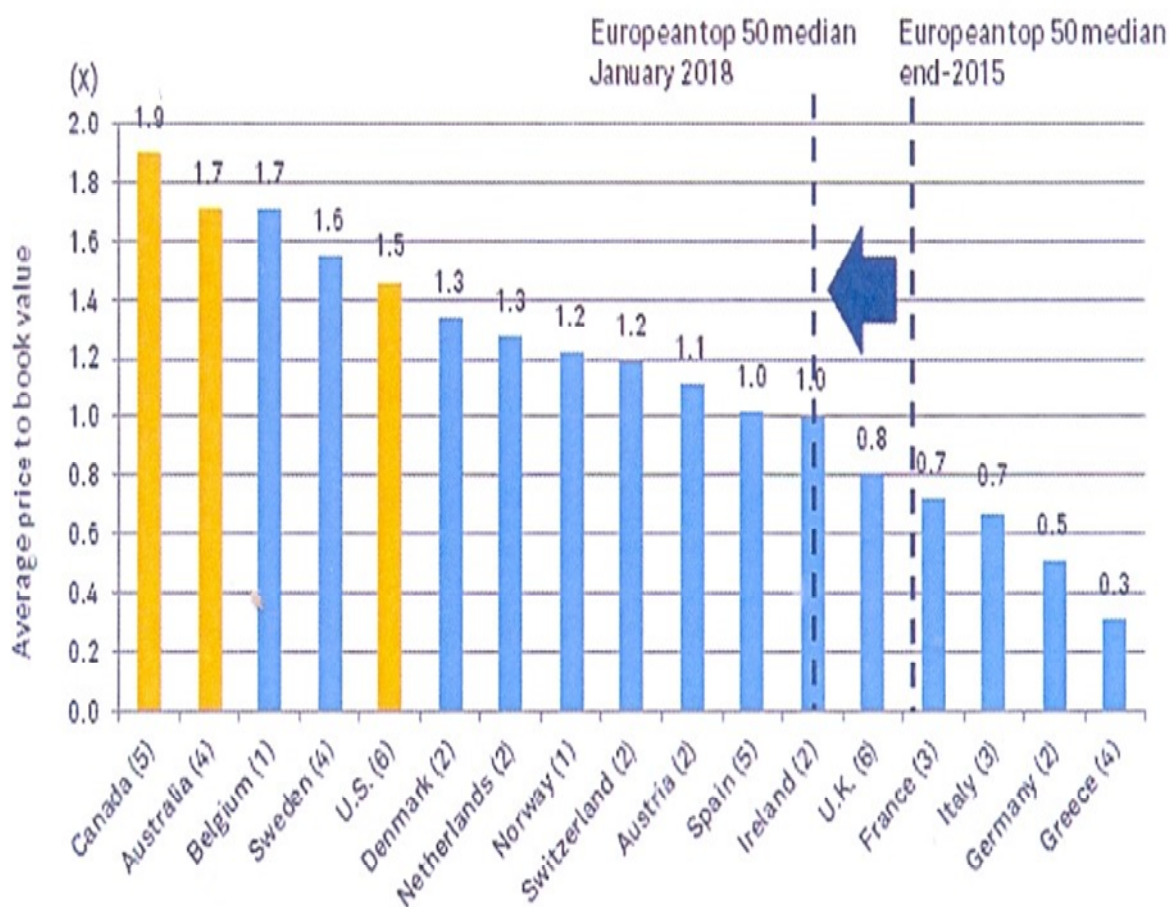


圖 4：歐洲前 50 大銀行之股價淨值比較圖

資料來源：HEC Paris(2018)，《European Banking Industry -The Case Of France》。

⁵參考日盛證券之基本分析介紹，股價淨值比(P/B)係指股價(每股市價)與股票的真正價值(每股淨值)之間的比率，即股價淨值比= 股價 / 淨值。

當股價淨值比>1 時，代表市價被高估，價格比較高；

股價淨值比<1 時，代表市價被低估，價格比較便宜。

③ 自 2008 後歷經 10 年增資，全球最大 200 家銀行之第 1 類資本(Tier1) 持續改善(如圖 5)⁶

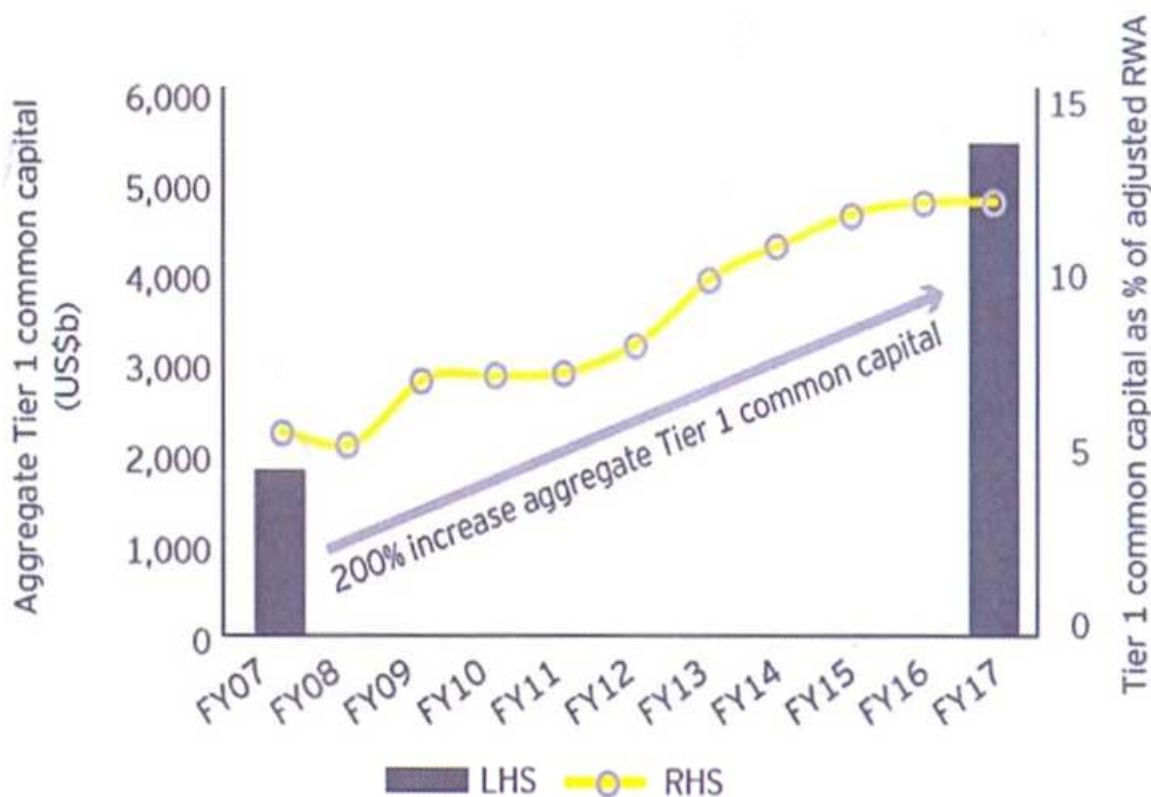


圖 5：全球最大 200 家銀行第一類資本(Tier1)趨勢圖

資料來源：HEC Paris(2018)，《European Banking Industry-The Case Of France》。

有關臺灣各年度本國銀行資本適足率、第一類資本比率及普通股權益比率，依銀行資本適足性及資本等級管理辦法規定，均不得低於表 2。

另參考金融監督委員會銀行局金融統計資料顯示，本國銀行 2018 年第 2 季資本適足比率申報結果，平均資本適足比率為 13.59 %、第一類資本比 11.35 %及普通股權益比率為 10.71 %。

⁶依銀行資本適足性及資本等級管理辦法，資本適足率：指第一類資本淨額及第二類資本淨額之合計數額除以風險性資產總額(Risk Weighted Assets, RWA)。

第一類資本淨額：指普通股權益第一類資本淨額及非普通股權益之其他第一類資本淨額之合計數。

表 2：臺灣本國銀行之資本適足率、第一類資本比率及普通股權益比率規定一覽表

項目	年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 年起
資本適足率(%)		8.0	8.0	8.0	8.625	9.25	9.875	10.5
第一類資本比率(%)		4.5	5.5	6.0	6.625	7.25	7.875	8.5
普通股權益比率(%)		3.5	4.0	4.5	5.125	5.75	6.375	7.0

資料來源：銀行資本適足性及資本等級管理辦法第 5 條之附件一。

- ④ 義大利、歐盟國家平均之不良債權(NPL)為 4.2%，法國為 3.2%；希臘、葡萄牙、西班牙則均高於平均值(如圖 6)。⁷

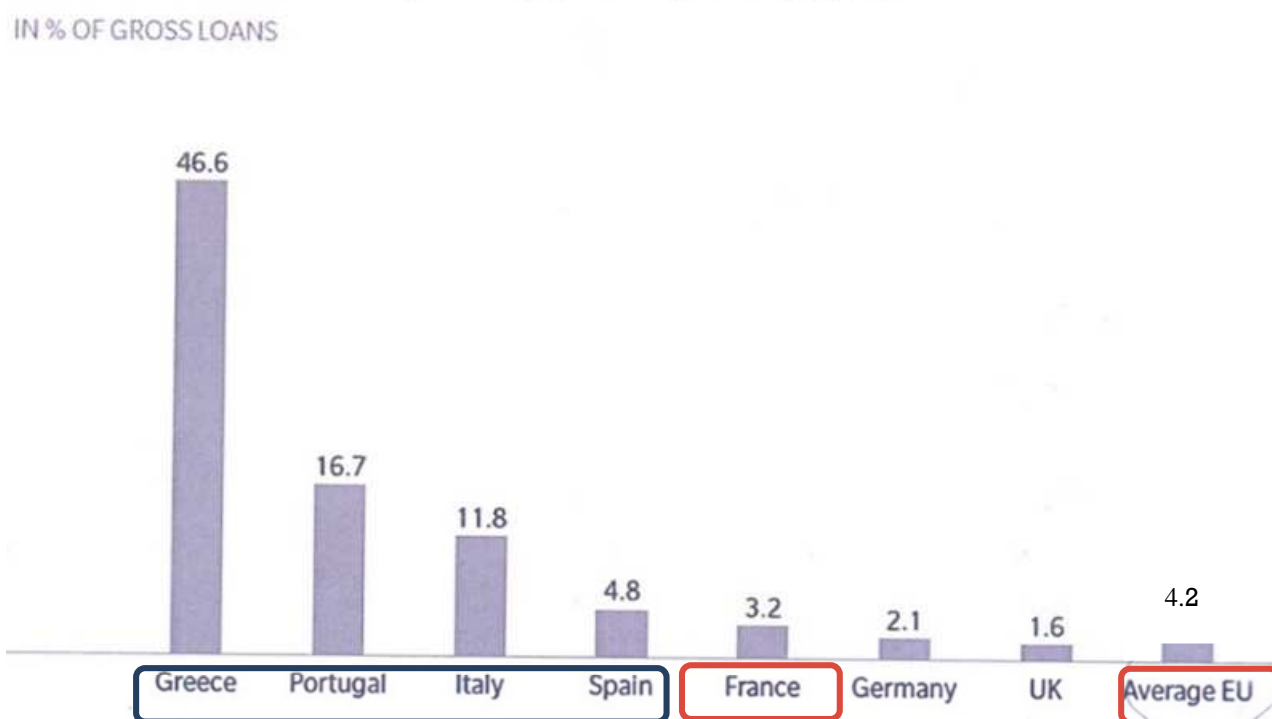


圖 6：歐盟國家之不良債權比例圖

資料來源：HEC Paris(2018)，《European Banking Industry-The Case Of France》。

⁷ 參考金融監督委員會銀行局金融小百科，逾期放款比率簡稱逾放比率，通稱不良債權（Non-Performing Loans Ratio, NPL），是指逾一定期限未正常繳納本息的放款占總放款的比率，用以顯示金融機構的放款中可能會面臨客戶無力償還本息的情況。逾放比率越高，表示銀行放款品質越差，存款戶的存款安全性越低，容易引發民眾恐慌性擠兌。一般而言，逾放比率在 3% 以下的金融機構，其授信品質亦較佳。

臺灣在 2000 年底通過了「金融機構合併法」第 15 條，建立資產管理公司處理金融機構不良債權的機制，使金融機構能提早收回現金，提高資產的流動性，以解決金融機構不良債權的問題。參考中央銀行統機資料顯示，臺灣國內銀行不良債權比例，自 2010 年起均低於 1%，詳表 3。

表 3：臺灣國內銀行不良債權一覽表

單位：NT\$ 百萬, %

年 (End of month)	逾期放款 (Non Performing Loans)	總放款 (Total Loans)	逾放款比例 (NPL Ratios)
2001	1,087,013	14,527,437	7.48
2002	864,350	14,130,749	6.12
2003	630,628	14,563,210	4.33
2004	436,991	15,558,302	2.81
2005	370,530	16,566,573	2.24
2006	366,093	17,195,956	2.13
2007	328,094	17,915,053	1.83
2008	285,880	18,600,396	1.54
2009	215,845	18,724,117	1.15
2010	122,981	20,126,525	0.61
2011	94,103	21,682,402	0.43
2012	92,689	22,604,691	0.41
2013	93,013	23,844,473	0.39
2014	64,042	25,158,003	0.25
2015	61,446	25,699,576	0.24
2016	71,588	26,372,159	0.27
2017	75,842	27,274,889	0.28

資料來源：中央銀行

(2) 法國經濟成長動能增強，銀行體系展望穩定

① 法國整體銀行之營運環境、資產風險與資本、資金期間配置缺口、獲利能力與經營效率、政府資金融通機制等指標，均呈穩定發展。本次參訪法國三大銀行(BNPP、SG 及 CA)，第一類資本均超逾銀行資本適足率(BIS)規範之最低需求，Moody's 信用評等介於 A1~A2，展望穩定(如圖 7)。

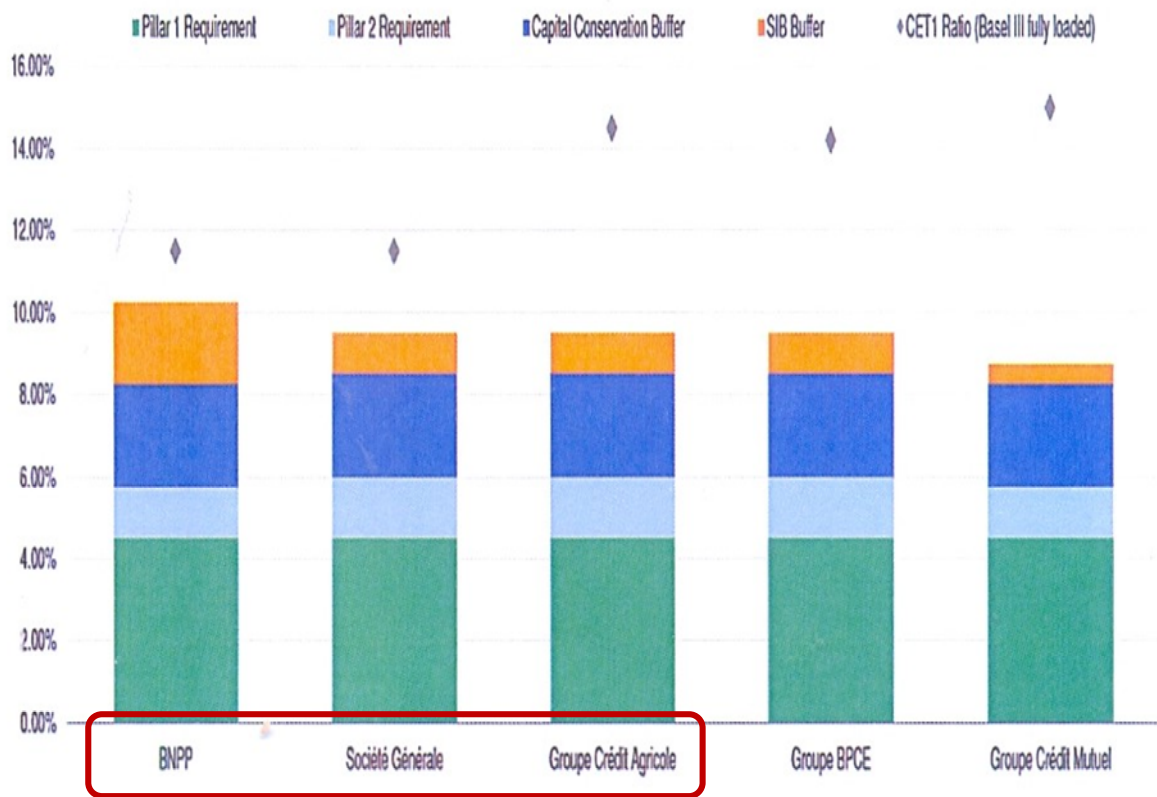


圖 7：法國銀行資本比較圖

資料來源：HEC Paris(2018)，《European Banking Industry-The Case Of France》。

② 法國銀行之獲利能力優於歐洲其他國家，且績效穩健

就 2007-2016 年間歐洲主要國家銀行之淨利(最高、最低、平均值)分析，法國銀行的獲利能力較佳，且績效穩健；英國則受金融風暴期間北岩銀行倒閉事件影響，獲利變動劇烈；德國獲利動能不足。(如圖 8)

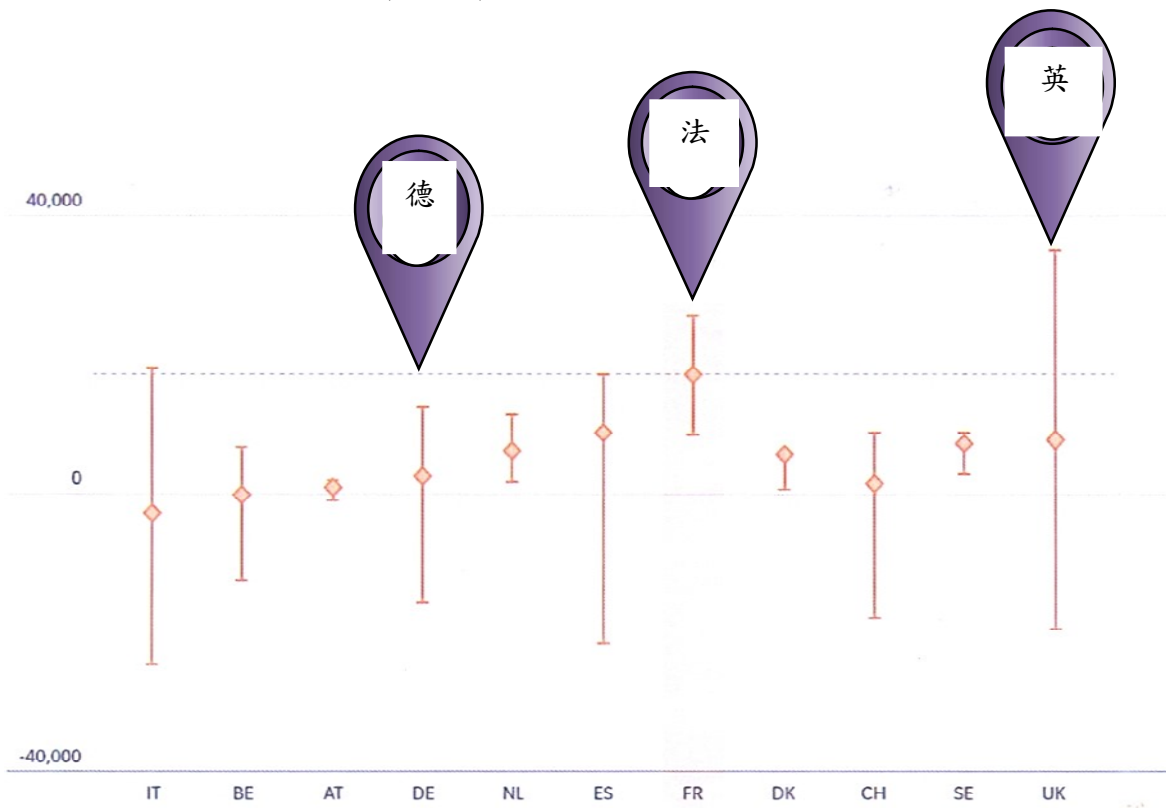


圖 8：歐洲主要國家銀行之淨利比較圖

資料來源：HEC Paris(2018)，《European Banking Industry-The Case Of France》。

③ 法國銀行之零售業務網絡密度高於多數歐美國家

由每 10 萬人口之銀行分行家數(零售業務網絡密集度)觀察，歐元區平均是 45 家分行，其中以西班牙 62 家最高，法國 56 家次高；美國僅 26 家 (如圖 9)。



圖 9：歐美主要國家銀行之零售業務網絡密度比較圖

資料來源：HEC Paris(2018)，《European Banking Industry -The Case Of France》。

④ 數位金融挑戰，法國銀行之分行縮減速度尚緩

銀行數位轉型帶動去分行化趨勢，2010 年至 2016 年間，歐元區的銀行分行家數縮減比率平均為 20%。其中，以西班牙縮減 33% 最為顯著；惟法國因企業文化及工會力量強大，僅縮減 7% (如圖 10)。



圖 10：歐美主要國家銀行去分行化比較圖

資料來源：HEC Paris(2018)，《European Banking Industry-The Case Of France》。

⑤ 就銀行業集中度觀察成本與收入比率指標，法、英經營效率優於德

就成本與收入比率分析，法國銀行(60~70%)高於多數歐洲國家。再就銀行業集中度觀察成本與收入比率指標，法、英之銀行業市場集中度高，經營效率較高(成本與收入比率較低)；而德國銀行業集中度較低，競爭較激烈，經營效率較低(成本與收入比率較高)(如圖11)。

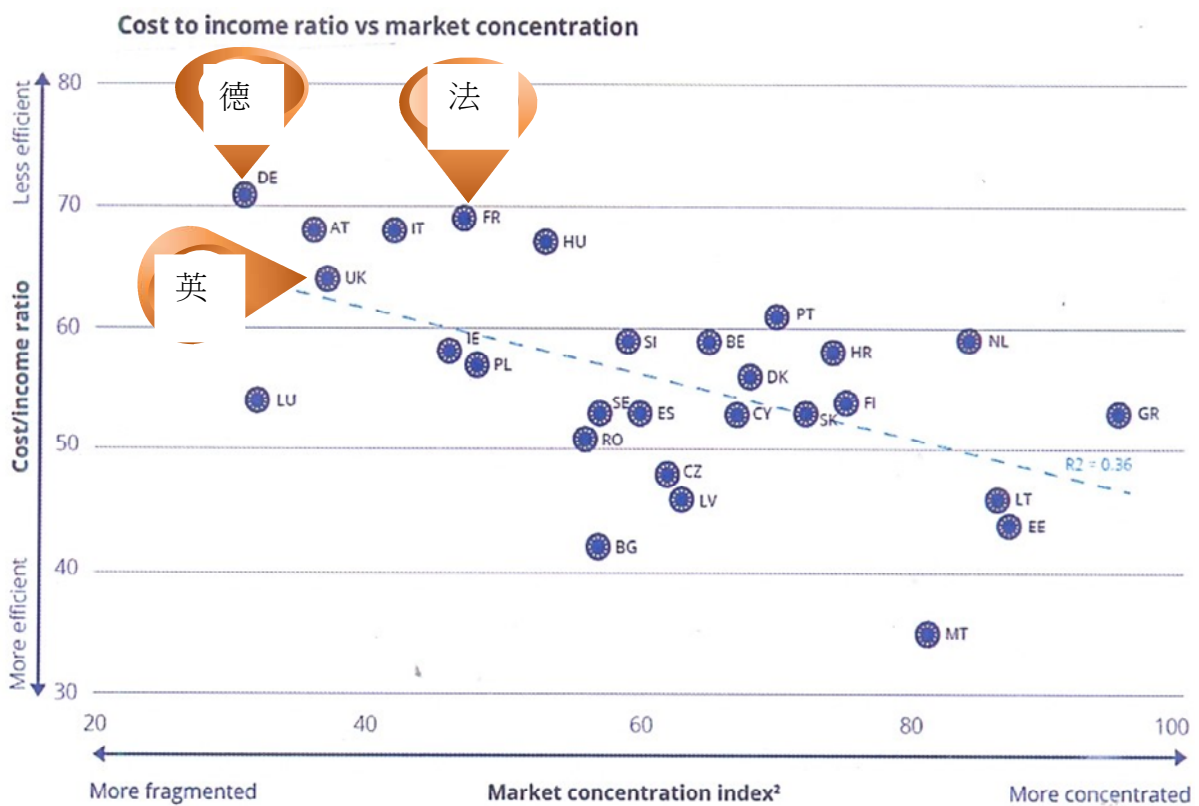


圖 11：歐美主要國家銀行業集中度及成本與收入比較圖

資料來源：HEC Paris(2018)，《European Banking Industry -The Case Of France》。

(3) 金融科技創新對銀行造成很大的挑戰，影響範疇包括：

- ① 存放款及籌資：如群眾募資興起、行動銀行、信用評分讓純網銀放款成真。
- ② 支付與清算機制：零售業務包含行動數位錢包、以電子商務平台幫助借貸雙方確立借貸關係的網路借貸 P2P、數位貨幣等。
- ③ 企金業務：如支付清算、外匯批發、數位交易平台。
- ④ 投資業務：如高頻交易、網路交易及機器人理財等。

(4) 因應金融科技創新衝擊，驅動銀行業購併

- ① 全球金融危機後，美國金融業購併交易漸增，惟歐元區漸減。驅動銀行業購併之 6 項主要因素：包括獲取金融科技技術、擴展客戶群、產品及服務多樣化、數位金融策略、進入新地域市場、獲取數位創新人才等(如圖 12)。
- ② 購併最大好處在於提升成本效率，且能符合客戶國際化，較能快速因應非金融科技公司帶來的破壞性挑戰。



圖 12：銀行業購併主要因素示意圖

資料來源：HEC Paris(2018)，《European Banking Industry--The Case Of France》。

(5) 銀行或企業經營績效及投資價值評估

① 利用股東權益報酬率(ROE)輔以杜邦分析綜合評估

Patrick 教授指出為檢視銀行或企業經營績效及投資價值，可透過財務指標「股東權益報酬率(Return On Equity，簡稱 ROE)」衡量，ROE 等於稅後淨利(Net Income)/平均股東權益(Equity)，代表公司運用自有資本的獲利能力，但透過此指標並無法知道企業財務槓桿，所以需輔以杜邦分析從各構面進行評估。

杜邦分析將股東報酬率(ROE)分解為淨利率(Net Margin)、資產週轉率(Asset Turnover)及權益乘數(Equity Multiplier)，而權益乘數表示企業的負債程度，當權益乘數越大，企業負債程度越高。這些正好分別代表來自公司相關的客戶、資產、負債及股東。

杜邦分析公式如下：

$$\begin{aligned} & \text{ROE} \left(\frac{\text{Net Income}}{\text{Equity}} \right) \\ & = \text{淨獲利率} * \text{資產週轉率} * \text{權益乘數(負債比率)} \\ & = \text{獲利能力} * \text{管理能力} * \text{財務結構(負債比率)} \\ & = \frac{\text{稅後淨利 Net Income}}{\text{營收 Sales}} * \frac{\text{營收 Sales}}{\text{總資產 Total Assets}} * \frac{\text{總資產 Total Assets}}{\text{股東權益 Equity}} \end{aligned}$$

綜上，獲利部分屬於損益表，而資產週轉率連結損益表和資產負債表，代表管理能力，管理階層運用總資產創造營收的能力；權益乘數代表財務結構，分析負債情形，分別屬於資產負債表的左側和右側。⁸

⁸由會計恆等式：資產 Total assets = 負債 Total liability + 股東權益 Equity
權益乘數 Total assets/Equity 是槓桿比率的一種，Liability/Equity 也是槓桿比率的一種，當 Total assets/Equity 上升，Liability/Equity 也上升，反向亦然。

② 案例解析

教授透過 A、B 二家公司 5 年基本資料案例（詳表 2），包含營收、獲利、資產及股東權益等資訊，請同學評估那家經營績效較佳？本團學員從營收及獲利狀況，選 A 的同學居多，後經教授利用杜邦分析解析，結果發現 B 公司的股東權益報酬率雖然逐年下跌，但淨獲利率呈現增加、資產週轉率改善及負債比率降低現象，相對 A 公司表現較佳，顯示股東報酬率的絕對高低不能直接連結為該公司的投資價值，應分項拆解分析後做出綜合趨勢判斷（詳表 3）。

表 4：A、B 二家公司經營績效比較表

Apply the DuPont Model to Company A and Company B: Which company do you prefer ?

Company A	2012	2013	2014	2015	2016
Sales (€m)	680	730	850	930	1 020
Net Income (€m)	28	30	33	35	36
Equity (€m)	250	250	250	250	250
Total Balance Sheet (€m)	250	300	380	440	520

Company B	2012	2013	2014	2015	2016
Sales (€m)	680	694	707	722	736
Net Income (€m)	28	29	30	31	33
Equity (€m)	250	263	276	289	304
Total Balance Sheet (€m)	600	600	600	600	600

Company A	2012	2013	2014	2015	2016
Return On Equity (%) - $NI / Equity$	11,2%	12,0%	13,2%	14,0%	14,4%
Net Margin (%) - $Net\ Income / Sales$	4,1%	4,1%	3,9%	3,8%	3,5%
Asset Turnover (x) - $Sales / Total\ Balance\ Sheet$	2,72	2,43	2,24	2,11	1,96
Equity Leverage (x) - $Total\ Balance\ Sheet / Equity$	1,00	1,20	1,52	1,75	2,08

Company B	2012	2013	2014	2015	2016
Return On Equity (%) - $NI / Equity$	11,2%	11,0%	10,9%	10,7%	10,9%
Net Margin (%) - $Net\ Income / Sales$	4,1%	4,2%	4,2%	4,3%	4,5%
Asset Turnover (x) - $Sales / Total\ Balance\ Sheet$	1,13	1,16	1,18	1,20	1,23
Equity Leverage (x) - $Total\ Balance\ Sheet / Equity$	2,40	2,28	2,17	2,03	1,97

11

資料來源：HEC Paris(2018)，《European Banking Industry-The Case Of France》。

表 5：A、B 二家公司經營績效結果表

Let's Compare Company A to Company B

Company A	2012	2013	2014	2015	2016
Return On Equity (%) - <i>NI / Equity</i>	11,2%	12,0%	13,2%	14,0%	14,4%
Net Margin (%) - <i>Net Income / Sales</i>	4,1%	4,1%	3,9%	3,8%	3,5%
Asset Turnover (x) - <i>Sales / Total Balance Sheet</i>	2,72	2,43	2,24	2,11	1,96
Equity Leverage (x) - <i>Total Balance Sheet / Equity</i>	1,00	1,20	1,52	1,75	2,08

Company A looks great: Return on Equity is increasing

But: ***Net Margin is decreasing***
Asset Turnover is declining
Equity Leverage is increasing

Company B	2012	2013	2014	2015	2016
Return On Equity (%) - <i>NI / Equity</i>	11,2%	11,0%	10,9%	10,7%	10,9%
Net Margin (%) - <i>Net Income / Sales</i>	4,1%	4,2%	4,2%	4,3%	4,5%
Asset Turnover (x) - <i>Sales / Total Balance Sheet</i>	1,13	1,16	1,18	1,20	1,23
Equity Leverage (x) - <i>Total Balance Sheet / Equity</i>	2,40	2,28	2,17	2,03	1,97

Company A looks having a poor performance: Return on Equity is declining

But: ***Net Margin is increasing***
Asset Turnover is improving
Equity Leverage is declining

12

資料來源：HEC Paris(2018) · 《European Banking Industry -The Case Of France》。

2. 危機管理

Alastair 教授在危機管理課程中，指出危機是常發生於突然並無預警的緊急事件，會導致個人、群體、社區或社會不穩定且危險狀態，造成人身安全、經濟、政治、社會及環境的負面影響。本課程模擬 SG 能源公司面臨水源污染危機案例，將本團學員以 4 人為一組分組作業，讓大家在 2 個小時內運用數位科技模擬情境系統，實際操作危機處理（如圖 13）。

(1) 模擬案例

SG 公司是家總部位於美國的全球性石油及瓦斯探勘及生產公司，其經營遍佈北美、歐洲，中亞及非洲，其中一個主要探勘點是在哈薩克南部的 Kerovka 鎮，某天該鎮發生飲用水被汙染，原因未明，但 SG 的探勘被視為應負責之對象，身為 SG 在哈薩克的領導，在企業面臨環境保護議題時，你應如何因應？面對記者、居民代表、公司 CEO、公司法務顧問、哈薩克能源部長、鎮長、環保組織 NEO 及大學教授等利害關係人(Stakeholder)，你應該如何溝通，並回應錯誤訊息的傳播？以確保企業的形象聲譽及經營發展，讓相關利害關係人獲得最大的滿意度，也維持公司的股價。

(2) 危機管理模擬學習目的

- ① 了解危機處理過程複雜的行為及動態資訊。
- ② 如何去影響或說服事件中多元的利害關係人。
- ③ 如何在危機事件中保護公司價值及信譽。
 - 勾勒重要且優先處理的利害關係人及其重視的事情。
 - 衡量各個利害關係人對事件或措施的反應。
 - 取得利害關係人的信任。
 - 善用新的資訊及新的事件。
 - 利用溝通策略影響利害關係人的心理感受。

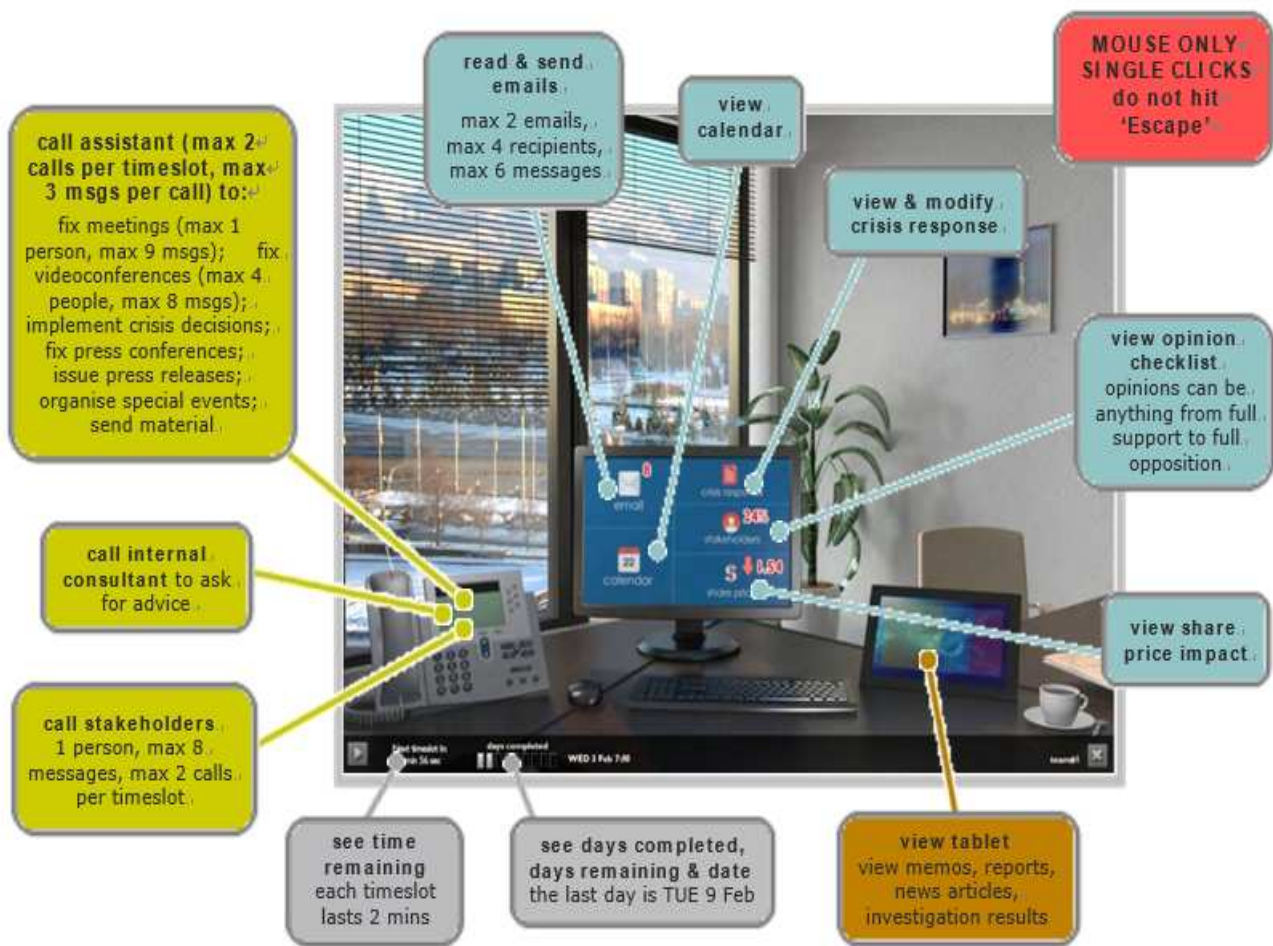


圖 13：危機模擬演練視頻示意圖

資料來源：HEC Paris(2018)，《Crisis Manager A Strategic Approach 》。

(3) 危機處理作法重點摘述

本團學員在高度時間壓力情境下，透過本課程學習團隊溝通與危機處理策略，誠如講師一再強調的，當危機出現時，追求事實真相固然必要，但取得利害關係人的信任更為重要，如何於事前先掌握各利害關係人的影響因子(如人際網路或關注重點)擬定處理策略，並在事情發生時，於第一時間內表態、立即回應是贏得信任的重要關鍵。若外界既定的負面印象已成事實後，應選擇以最低的成本來處理後續，降低對公司營運的傷害亦是應考量的重點。

① 預擬規劃危機策略及回應

危機事件發生時，決策群應及時掌握危機情況和動態資訊，規劃處理策略後再行動。同時，應迅速展開活動回應新信息，如回應虛假新聞報導，回答利害關係人的問題等，並透過策略溝通影響觀念，以保護危機中的價值和聲譽。

② 善用利害關係人網絡影響，控制災損

危機事件的內、外部利害關係人，其行為模式、對資訊瞭解程度及彼此間交互作用，會影響危機處理的結果，所以應利用 stakeholder analysis(如表 6)，衡量各個利害關係人對事件或措施的反應，分析量化其影響力及重要性，設法從 influence network(如圖 14)中尋求正面有效影響力的人物來說服其他人，降低災害控損。

③ 透過同理心、承諾、專業及資訊透明，建立與利害當事關係人互信

企業面臨危機時，最關鍵的處理決策因素是取得利害關係人的信任，而信任是由同理心（感同身受）、承諾（我們正在尋求解決方案）、專業（知道該如何做）、透明度（沒有欺隱）等四個要素(Factor)構成，針對利害關係人關心的議題，依序排列回應，避免耽誤獲得利害關係人信任的重要時機。

④ 善加利用多元管道溝通協調

如模擬演練中，除評估企業內部停損處理策略外，外部新聞媒體或利害關係人、主管機關的意見、黃金處理時間，也是相當重要，可參考 timeline(表 7)及時利用電郵、電話視訊會議、社交場合、會面、新聞稿及記者會等溝通協調重要人物。

表 6：利害關係人分析表

	WHAT AFFECTS THEIR TRUST?				WHAT AFFECTS THEIR OPINION?										HOW COULD THEY IMPACT THE SHARE PRICE?	
	EMPATHY	COMMITMENT	EXPERTISE	TRANSPARENCY	CRISIS RESPONSE (DECISIONS)					(IMPACTS)			OTHER STAKEHOLDERS	DOWN	UP	
	"we feel your pain" are you: responding quickly, paying visits, making an effort to understand them; have you said sorry	"we're looking for a solution" are you: being sensitive to local customs, acting quickly, taking the time to see people	"we know what we're doing" are you: explaining the issues, focusing on their priorities, sticking to your decisions	"we're not hiding anything" are you: keeping people regularly informed about your decisions and findings	Initial statement	cause of contamination	Investigation	drill or suspend: week 1	drill or suspend: week 2	waste water containment	local taxes & gas supply	Impact on NPV				locals employed
Henry Glanville CEO SG Energy														Eklodar Sagintov Rasulov Yilmaz		
Maria Bonetti General Counsel					✓			✓	✓							
Vlad Eklodar Energy Minister		acting quickly, meetings		keeping informed									✓	Sagintov Lopez	XXX suspend operations	✓ reduce tax rate
Alexei Sagintov Kerovka Mayor													✓	Eklodar Rasulov		
Raisa Rasulov Residents Assoc.	saying sorry, asking questions	meetings												Lopez	X occupy site	
Paula Lopez Una Tierra NGO			sending information		✓		✓								XX lawsuit	
Magnus Olsen StopFrack NGO				sending findings quickly	✓									Sagintov Rasulov Yilmaz		
Yusuf Yilmaz Professor	asking questions			keeping informed			✓				✓					

use this worksheet to note:

a) why each stakeholder might trust or mistrust you

b) what determines each stakeholder's opinion

c) what they might do

資料來源：HEC Paris(2018)，《Crisis Manager A Strategic Approach》。

INFLUENCE NETWORK

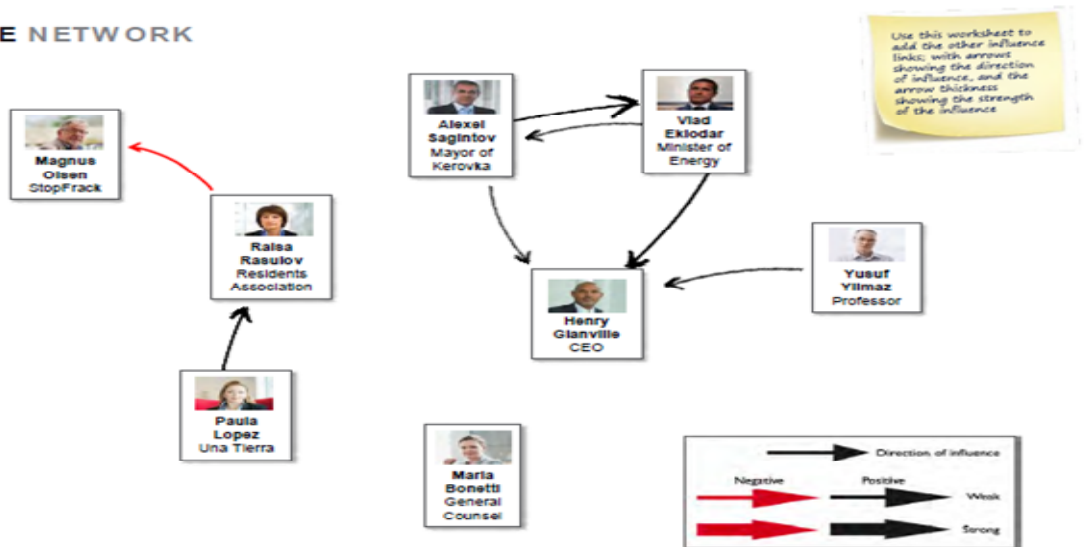


圖 14：利害關係人影響網絡圖

資料來源：HEC Paris(2018)，《Crisis Manager A Strategic Approach》。

表 7：危機管理時間表

	CRISIS RESPONSE KEY DATES	NEWS	press conf's video conf's	Henry Glanville CEO SG Energy	Maria Bonetti General Counsel	Vlad Ekhodar Energy Minister	Alexei Sagintov Karovka Mayor	Raisa Rasulov Residents Assoc.	Paula Lopez Una Tierra NGO	Magnus Olsen StopFrack NGO	Yusuf Yilmaz Professor
Mon 1 Feb											
Tue 2 Feb	initial statement deadline: 07.00 suspend (week 1) deadline: 17.00 investigation deadline: 20.00										
Wed 3 Feb											
Thu 4 Feb											
Fri 5 Feb											
Sat 6 Feb											
Sun 7 Feb											
Mon 8 Feb	suspend (week 2) deadline: 15.00 overall crisis response freeze: 20.00										
Tue 9 Feb											

資料來源：HEC Paris(2018)，《Crisis Manager A Strategic Approach 》。

二、 法國農業信貸銀行(Credit Agricole)

(一)單位簡介

法國農業信貸銀行（Credit Agricole，簡稱 CA）成立於 1926 年，它的前身是 1885 年法國政府為解決農民短期資金融通需求所建立的互助性農業信貸金庫，目前是僅次於法國巴黎銀行，排名在法國興業銀行之上，是法國第二大銀行，也是 SAS Rue La Boétie 的子公司。該行服務業務有銀行業務、資產管理和保險業務。在永續經營及綠色債券的經營，著有績效。現在積極推動數位金融，主要策略為以客戶為尊、維持顧客關係及數位化方法。

2017 年底 CA 淨利 39 億歐元(約新臺幣 1,400 億元)，全球員工 13 萬 9 千人，遍布 49 個國家，服務超過 5,200 萬名客戶，為歐洲第 1 名資產管理公司、歐洲前 3 大消金銀行，下設巴黎、倫敦、米蘭、香港、新加坡及東京 6 個地區管理中心，曾經為英吉利海峽跨海隧道工程及巴黎迪士尼樂園等大型專案提供融資服務。⁹

(二)考察內容

本次參訪地點位於香謝大道第八行政區，CA 集團支持新創業者之育成中心(Le Village)內，當天分由 Mr. Guillaume Finger、Ms. Nathalie Sarel 及 Mr. Laurent Darmon 分享該行 ESG 承諾與永續金融、數位轉型與金融創新經驗(圖 15)。重點分述如下：



圖 15：法國農業信貸銀行代表與 LEAP 考察研習團員合照

資料來源：財團法人台灣金融研訓院

⁹資料來源：法國農業信貸銀行網站
<https://www.credit-agricole.com/le-groupe/histoire-du-groupe-credit-agricole>

1. ESG 承諾

(1)落實 ESG 及企業社會責任已為全球共識

在全球資源有限情形下，企業刻面臨氣候變遷、糧食短缺、股東期望提升、生態危機及貧富不均等 5 大挑戰，企業社會責任(Corporate Social Responsibility, 簡稱 CSR)¹⁰係讓企業可以與環境及社會共生共存的方式經營，此已成為全球共識，目前要求上市櫃公司得依國際通用的「企業社會責任」報告書編製準則來揭露 ESG (Environmental, social and corporate governance) 績效資訊，美國證管會、歐盟、香港交易所、新加坡交易所等，均把 CSR 報告書視為是 ESG 揭露(如圖 16)。¹¹



圖 16：CSR 與 ESG 關係示意圖

資料來源：財團法人台灣金融研訓院(2018)，《2018金融高階主管儲訓計畫》海外研習簡報。

¹⁰參考中華民國企業永續發展協會，廣義「企業社會責任」係指企業對社會做出符合道德的行為，特別是指企業在經營上須對所有的利害關係人 (stakeholders) 負責，而不只是對股東 (stockholders) 負責。

根據世界企業永續發展協會 (World Business Council for Sustainability and Development, 簡稱 WBCSD) 的定義，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。」。

¹¹「ESG 原則」係指針對企業的環境(Environmental)、社會(Social)和治理 (Governance)三面向進行評估，強調公司決策機制必須考量這三方面因素。

(2)CA 集團執行管理層將 CSR 的發展視為該集團的戰略重點

從 2010 年開始 CA 集團執行管理層將 CSR 的發展視為該集團的戰略重點，規劃有助於實現聯合國永續發展目標（SDG）之行動，在氣候融資 (Climate finance)、道德態度(Ethical matters)及普惠金融(Inclusive finance)做出 ESG3 大重要承諾，如綠色債券投資到 2017 年達 20 億歐元、教育董監與執行者道德觀念、提供微型貸款給窮人跟社會企業等。

同時，建立下列 CSR 的 6 大儀表板，以落實企業社會責任戰略，確保決策均符合利害關係人的期望。包括

- ① 確保治理上完全符合道德及企業社會責任。
- ② 確定對顧客是有用的。
- ③ 開發提供符合支持 CSR 的業務。
- ④ 伴隨集團在兩性轉型上的挑戰。
- ⑤ 減少直接的環境足跡(減少碳排放)
- ⑥ 按照期限付款執行。

2. 永續金融

CA 為呼應聯合國 2015 年發表 17 項永續發展目標（Sustainable Development Goals; SDGs）及巴黎氣候協定(Paris Agreement)，讓地球氣溫的上升幅度，控制在最多攝氏 2°C 內的範圍，且應努力減至攝氏 1.5°C 內此一更艱難目標。各國以每五年為一週期檢視國家自訂的減排目標(Intended Nationally Determined Contributions; INDCs)推動永續金融（Sustainable Finance）。

(1) 設有「永續銀行團隊」(Sustainable Banking Team)專門辦理永續性融資

CA 永續性融資重點關注該行選擇的農業和食品加工、住房、健康和人口老齡化，以及節能和環境四個領域，以提供客戶可促成的社會責任和環境項

目，尤其致力綠色債券市場，並將綠色債券市場擴展到社會債券，涵蓋教育、健康及減少性別歧視等議題，新創「性別債券」，以促進性別平等的交易。

(2) 「綠色債券」發行四大原則：

綠色債券的運作方式與普通債券類似，籌集的資金專門用於具有環境、社會效益的項目或資產，透過金融產品的力量，鼓勵、促進並監督取得資金者的運用方向，尤其是有助於能源轉型相關的投資，如太陽能、風力發電等。

為促進綠色債券市場的透明度和完整性，釐清投資是否符合永續目的及落實 ESG 投資，制定「綠色債券」發行原則如下：

① 資金募集的運用配置

通過發行綠色債券籌集的資金，必須用於支持綠色貸款的組合，包括對企業和項目的貸款，這些貸款需彰顯穩固的環境和社會績效，使關鍵部門趨向更環保的經濟。

② 投資標的評估機制

根據其在該行業的相對表現予以環境、社會和治理（ESG）評級，如使用由獨立外部服務提供商提供的 ESG 評級來建立這些評級。有資格獲得綠色投資組合的企業，必須關鍵部門為過渡到更環保的經濟或應對氣候變化，在其領域內的績效可為榜樣。

③ 監測資金使用情況

確定綠色投資組合中包含的貸款及其金額納入監測，並由專門的內部團隊監督，確保綠色債券籌集的資金數額和綠色投資組合的數量始終保持相當。

④ 定期報告：定期發布關於資金使用情況的半年度報告。

3. 數位轉型與金融創新

本階段主要分享 CA 如何因應數位金融的浪潮，其主要推動策略、運作模式及解決方案如下：

(1) 推動策略

利用大數據及網路科技，深化對客戶的洞察，採取「以客為尊」、「多元管道的客戶接觸點」、「建立全面性銀行(實體+數位)持續開發新產品」及「運用數位科技加強與客戶間關係」等四種策略，讓傳統分行與數位網路併存，客戶分群，針對不同需求，採取差異化，全方位提供消費者各式服務。

(2) 數位創新運作模式

採集中協調方式進行，由公司內部先辨識各類專案的執行優先順序，佐以人工智慧、數位辨識、區塊鏈等新科技的搭配運用，建立平台讓集團人員分享數位經驗與知識，各項流程與產品的推出，必須好用、簡單、符合客戶需求。

同時，透過孵化器的合作，尋求找到下一個華爾街上市公司的投資價值。

(3) 解決方案

① 透過數位方式，降低接觸客戶的成本：

- 推出線上與實體服務併進的「EKO Offering」行動銀行

結合線上及實體分行的全新服務模式，透過 APP 提供簡單、便宜(手續費用為原來的 1/4)的銀行服務，內容包括活期存款帳戶、國際支付卡、支票本以及一些實用簡訊提醒等，吸引習慣使用數位銀行的客戶，如年輕客戶開戶與消費往來，俾使農業信貸銀行未來有機會繼續服務這些年輕客戶，如信用貸款的提

供。還特別允許網路銀行客戶，可以到實體分行接受理專的服務。

- 精準行銷的線上房貸產品-E-Immobilier

在眾多網站，如房仲、找房網站，加強 E- Immobilier 的可見度（如圖 17），提供相關房貸的模擬試算的新方法，吸引客戶往來後，再提供房貸，目前房貸業務有 15% 就是透過精準行銷而來，且其中一半皆為全新客戶。

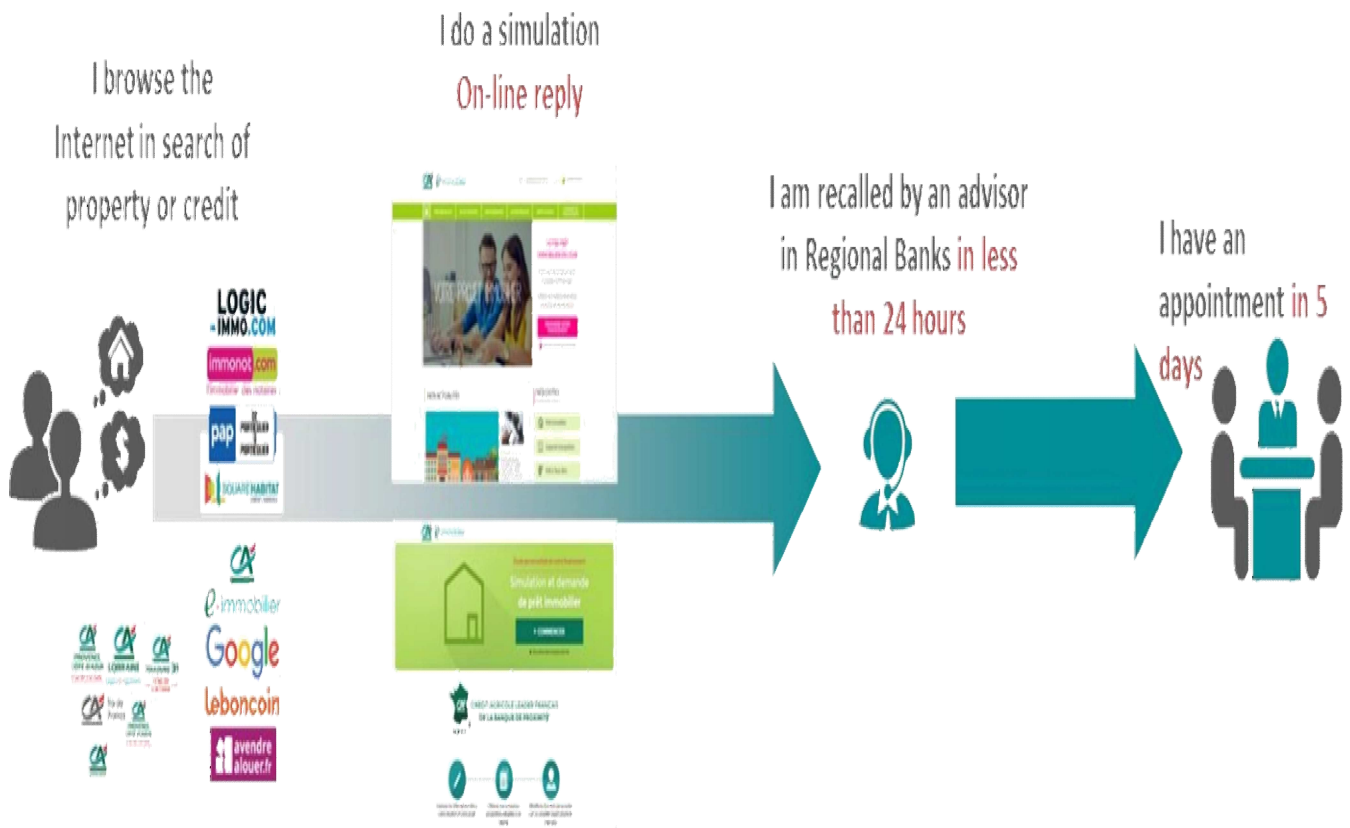


圖 17：法國農業信貸銀行之 E-Immobilier 流程示意圖

資料來源：Credit Agricole(2018)，《BANKING DIGITAL TRANSFORMATION CREDIT AGRICOLE GROUP》。

- 簡潔易懂的客戶引導設計-Green Botton

針對新客戶規劃 Green Botton(如圖 18)，可隨時、輕易地透過數位系統與客服、理專聯繫，討論業務需求規劃。



圖 18：法國農業信貸銀行之 Green Botton 頁面示意圖

資料來源：Credit Agricole(2018)，《BANKING DIGITAL TRANSFORMATION CREDIT AGRICOLE GROUP》。

- ② 以銀行既有優勢與各產業新創公司專業分工，鼓勵創新種子發芽：

- 廣設育成村，提供集團與新創公司交流互動的空間

CA 是法國第一家由銀行成立育成中心 Les Villages，目前法國境內共有 24 個 Village，計畫增加到 40 個，目標為長期輔導(非短期投資策略)，提供初創企業必要之融資、訓練及商業知識分享等協助。

- 提供新創公司專設的投資研究基金-FIRECA

根據不同的利益組合採取最理想的合作方式(如：策略合資或絕大股權佔有)；小額參與相關創新的計畫，並選擇以成果導向的企業家合作，過程中協助監督所採用的技術是否合適，及提供相關知識分享(如:資安議題)；針對仍在研發階段的專案，如果研發成功，對方可買回，CA 賺取 10%的利潤。

三、法國巴黎銀行(BNP Paribas)

(一)單位簡介

法國巴黎銀行 (簡稱 BNPP) 集團總部在法國巴黎,是法國最大的銀行,也是世界第四大銀行,是歐洲擁有國際佈局的銀行,在 74 個國家營運,擁有超過 19 萬名員工,其中約 14 萬 6 千人位於歐洲。該銀行集團主要核心業務為零售市場(含國內市場及國際金融服務)、企業及機構金融服務,採行業務多元化及地區普及化方式,分散風險,致有穩健的獲利能力及財務結構,2017 年底淨利 77.6 億歐元(約新臺幣 2,793 億元,以匯率 36 計算)。¹²

BNPP 的個人理財部門,在個人消費融資方面佔有領導地位,目前正在針對地中海周邊國家、土耳其、東歐和美國西岸推展整合性的零售銀行通路。國際金融、企業及機構金融服務部份,該行同樣在歐洲占有領導地位,在美國表現搶眼,並且在亞太地區快速發展。

(二)考察內容

BNPP 位於法國第一區,旁邊即是著名的的法國國家歌劇院,進入該行接待大廳,接待人員逐一檢視大家的護照,此次海外研習的 6 個參訪行程中,BNP 是唯一需出示護照,才能參訪的單位,顯見 BNPP 在安全措施的嚴謹與慎重。

本次參訪(圖 19)分別由 Mr. Livio Capece Galeota、Ms. Liqiong Shen 及 Ms. Alexandra Basirov 分享



圖 19：法國巴黎銀行代表與 LEAP 考察研習團員合照

資料來源：財團法人台灣金融研訓院

¹²BNPP 獲利能力：2017 年收益來自國內零售業務占 36%、國際金融業務占 37%及企業機構業務占 27%；財務結構：普通股權益資本 CET1 11.8%、槓桿比例 4.6%、流動覆蓋比例 121%。

金融科技創新與轉型、消費金融與現金管理及永續金融與 ESG 承諾等主題，重點分述如下：

1. 金融科技創新與轉型

BNNP 面對數位科技環境的挑戰，認為客戶的選擇才是最重要的，2017 年積極推動「2020 年轉型計畫」，啟動 150 項計畫，聚焦於零售金融與服務(包括國內市場業務及國際金融服務業務)、企業與機構金融兩大核心業務，期望與富有創意的 FinTech 公司結盟，在交易服務、現金管理及外匯等方面，有效解決客戶痛點，設計出無縫的 (seamless) 客戶體驗。

(1) 計畫目標

計畫自 2017 年至 2019 年投入 30 億元轉型成本於「客戶體驗」、「數位轉型」及「效率提升」，預計 2017 年至 2020 年內節省 61 億歐元，並於 2020 年複合年均增長率超越 2.5%、股東權益報酬率達 10% 以上目標(如圖 20)。

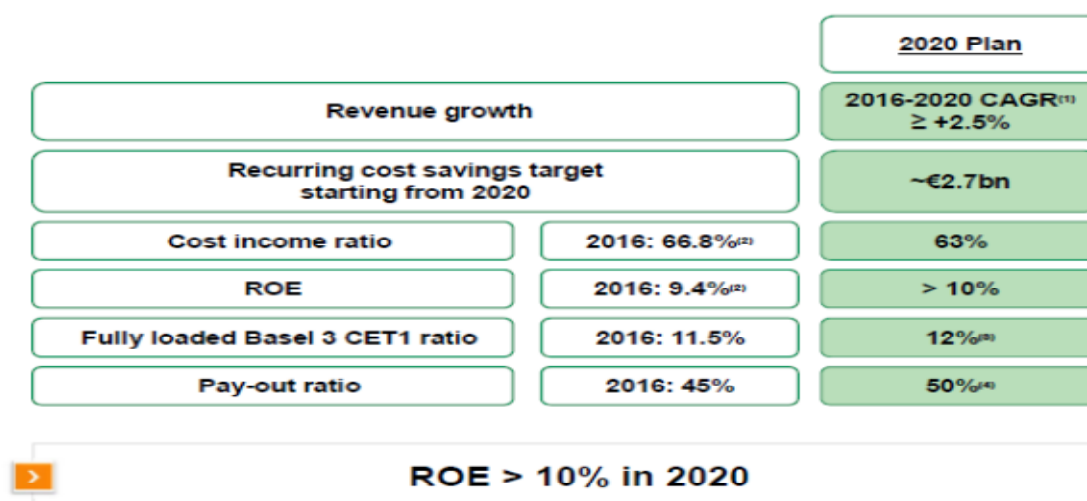


圖 20：法國巴黎銀行「2020 年轉型計畫」目標

資料來源：BNP Paribas(2018)，《BNP PARIBAS A EUROPEAN LEADER WITH AN INTERNATIONAL REACH》。

(2) 計畫核心

提供消費者全新體驗、企業數位轉型及樽節營運成本。其中消費者全新體驗可分為下列 5 類面向，包括：

- ① 新數位客戶體驗旅程：如純網銀 Hello bank、支付工具 LyFpay¹³ 等，以滿足年輕族群或愛好數位科技手機者的需求。
- ② 數位資訊系統：如銀行主機加上數位資訊平台協助。
- ③ 工作差異化：如數位化協作、數位工作環境。
- ④ 妥善運用數據資訊服務顧客：如 AI 科技、機器學習等。
- ⑤ 升級作業模式：如 Aladdin 共享平台資源等。

(3) 計畫架構

在數位與網路科技的基礎上，提供消費者全方位服務，以強化消費者與該行之黏著度；以簡便的線上服務，降低溝通障礙；策略夥伴的結盟，亦是發展的關鍵點。

(4) 推動策略：依據不同的業務採行不同的策略(如圖 21)

【國內市場】：以強化行銷動力，增加新商品及新服務吸引力為目標。

- ① 針對不同需求，提供差異化服務，客戶可依自我需求選擇不同形式的銀行服務管道，如純數位的支付服務工具 Nickel、客戶專業化或客製化服務的私人銀行(Private Banking)理財顧問(Advisory)，積極進行數位化轉型。

¹³Lyf Pay 是一種集所有客戶卡、優惠券和會員卡於一體的移動支付解決方案。客戶可以支付他們的購買、回報朋友或家人、捐贈給慈善組織或從他們喜歡的品牌收到獨家折扣訊息，每筆交易將產生唯一的 QR code，客戶透過 QR code 掃描輕鬆完成交易。

- ② 推動數位及行動銀行服務，以做到精準行銷，並加速行動銀行與支付工具(例如 Jiffy)吸引數位客群以及中小企業，在行動支付領域，預定在 5 年內成為歐洲地區前 5 大的領先者。
- ③ 發展創新產品(如 B2B 線上市集 Kintessia 設備租賃公司)，協助租賃業者媒合消費者，帶入多元化收入。
- ④ 縮減實體分行，強化全程數位化端對端(End to End)客戶服務。

【國際金融服務】：以追求成長，整合領先地位業務，持續選擇性發展零售業務為目標。

- ① 發展新的策略夥伴、強化客戶體驗：如與 Kia Motors (起亞汽車公司)合作個人金融、保險需求則與 Matmut 保險公司合作；另導入新型數位科技，讓將客戶多數需求得以於線上滿足。
- ② 持續投資 FinTech 技術，開發新技術與業務模式：包括推出機器人理財顧問 (Robo-Advisor) 以及與全球最大之新創企業公司 Plug and Play 合作。
- ③ 併購其他金融業者帶進成長動能。

【企業及機構金融服務】：以追求資源及收入成長最大化，企業和機構成長通路、強化歐洲特定市場發展、提升效率為目標。

- ① 持續強調 BNPP 優勢服務與市場領先及滲透。
- ② 鎖定成長產業締結策略夥伴，並推動數位資訊服務，例如:KYC(Know Your Customer)
- ③ 提升作業效率及最佳化資源，例如減持風險性資產貸放，以提升經營利潤。

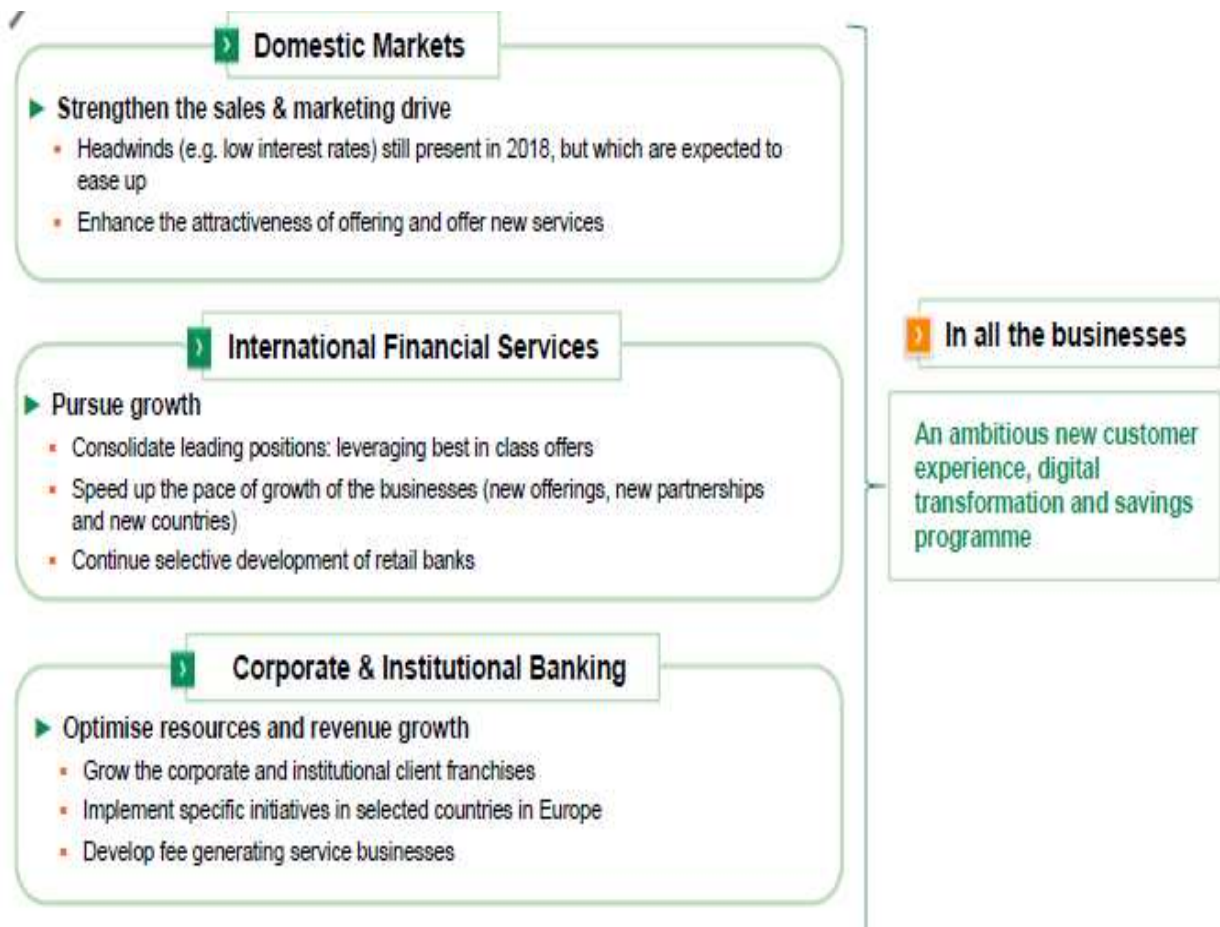


圖 21：法國巴黎銀行「2020 年轉型計畫」業務部門策略

資料來源：BNP Paribas(2018)，《BNP PARIBAS A EUROPEAN LEADER WITH AN INTERNATIONAL REACH》。

2. 消費金融與現金管理發展

法國巴黎銀行的強項在提供零售客戶全方位現金管理方案，然而近幾年伴隨著金融科技的創新，感受到消費金融世界的改變，因此傳統銀行的競爭著不在只是銀行，更多來自 FinTech 公司的競爭，因此面對這樣的競爭，BNPP 在現金管理業務上投入大量努力，發展 paylib 非接觸式服務、Hello Bank 純網路銀行、Lyf pay 行動支付等，預估到 2020 年，歐洲一半的支付將通過智慧型手機完成。2016 年起與中國大陸支付寶與微信支付系統合作，該行持續投資 FinTec 技術，縮減實體通路，以降低成本。同時，培訓員工學習數位化技能，俾能順利轉型。

由於現今客戶多在找尋架構在支付上的多種服務的方案，因此 BNPP 分析客戶的需求，以提供更創新的服務方案，利用 BNPP 在跨區域的優勢，提供客戶單一平台線上服務方案，以解決客戶跨區域的需求。同時，利用線上及手機設計單一登入的一站式服務方案，提供分析買方行為資料工具，以協助零售商找尋銷售機會，提供即時的表報功能，以減少管理及提報成本，滿足不同客戶的需求。

在競爭激烈產業環境下，提供具有增值服務的全方位解決之鑰如下：包含商業智能(Business Intelligence)、全方位渠道(Omnichannel)、打擊反詐騙(Fight against Fraud)、專門知識或技術(Expertise)、國際化(International)、敏捷式(Agility)系統開發。

該集團因應未來產業發展機會，著重創新解決重點面向如下：即時付款 (Instant payment)、電子商務 (Ecommerce)、國際化 (International)、行動式體驗(Mobile experience)、智能數據 360(Smart data 360)、積極與新創公司合作(Actively working with startups)。

3. 永續金融與 ESG 承諾

BNPP 永續金融組織運作模式，係在高層董事會的支持下，由專責永續經營的單位，與各業務單位串聯溝通，將永續金融成為各業務策略的樞紐，讓企業社會責任部門不只一個獨立的部門，而是嵌入整個組織每個業務線的業務策略，由業務單位落實產出永續金融與 ESG 承諾的產品或服務，讓永續經營不再只是遙不可及的口號。

BNPP 在設有業務的所有國家，皆高度重視社會責任、道德、多樣性和包容性，促進人權，同時尊重當地立法和文化，將企業社會責任定錨於經濟、社會、公民及環境責任四個支柱，不僅在財務管理及投資上將 ESG 納入投資決策中，或支持對抗環境氣候變遷及新乾淨能

源的綠色金融、債券，更在教育上與學校合作，以及創新商品，將 ESG 納入設計，以支持永續金融的目標。

同時，以提供多樣化的融資管道方式，及積極參與多項綠色倡議，與國際合作關係夥伴，致力永續金融。包括：

- (1) 提供社會責任投資(SRI)組合，使客戶能夠投資於活躍於特定社會和環境領域的公司。
- (2) 小額信貸資助。
- (3) 支持社會企業家精神。
- (4) 持續增加再生能源用途資金。
- (5) 為聯合國 17 個永續發展目標，提供 1,550 億歐元的資金。
- (6) 發行的多樣化綠色債券。
- (7) 2017 年底，與氣候變化和能源轉型三大國際活動合作：Climate Finance Day , Tech for Planet, One Planet Summit 。
- (8) 與聯合國環境規劃署於 2017 年 12 月簽署「諒解備忘錄」，以利在各個新興國家建立機制，為當地結合生態和消除貧困的重大項目提供投資人資金。

BNPP 將企業社會責任指標納入其最高管理層薪酬計畫的遞延計量部分，平衡財務業績與企業社會責任，以落實公司治理(ESG)。更訂定永續經營的目標值，在預算、ESG 風險及投資等方面承諾達成任務，榮獲 2018 世界永續金融最佳銀行。

四、法國興業銀行(Societe Generale)

(一)單位簡介

法國興業銀行 (Societe Generale, 簡稱 SG) 創建於 1864 年 5 月, 創立目的在促進法國的工業和貿易發展, 進而開始發展銀行業務, 總部設在巴黎, 是法國第三大銀行, 世界上最大的投資銀行, 在 40 個國家擁有近 12,000 名員工, 公司的股票分別在紐約及巴黎的證券市場上市交易。

該行經營的業務有各種存貸款業務、動產與不動產租賃業務, 為國家和公共部門發放債券, 以及為法國政府對外籌資、對外貿易融資和參加歐洲債券發行和貸款活動等。¹⁴

SG 臺北分行(長期信評 twAA+)為第一家獲准在臺灣發行以臺幣計價的綠色債券外商銀行, 雖然之前已有外商銀行在臺發行臺幣計價債券, 但是 SG 是第一個發行臺幣綠債, 募得款項將用於臺灣的可再生能源項目。

(二)考察內容

本次參訪 SG 位於巴黎西郊拉德芳斯區的總部交易部門, 現代化大樓外觀, 就像無敵鐵金剛, 藍天及其他建築同時投映在玻璃帷幕上, 非常雄偉壯觀, 跟在巴黎市區古典建築迥然不同(如圖 22)。

本團承蒙 SG 指派臺灣區新任總經理劉光卿先生陪同參訪, 負責接待與談人為 Mr.Yann Garnier(Head of Global Markets)、Mr.Marc Saffon(Head of Engineering) 及 Mr. Michel Martinez (Head of Engineering), 交流重點在 SG 對於全球及歐洲經濟前景的預期和固定收益商品

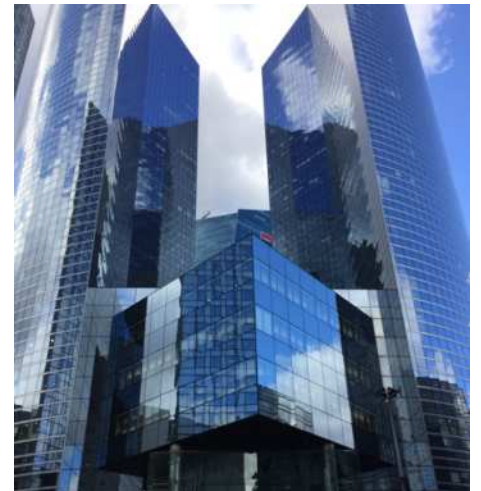


圖 22：法國興業銀行總部

資料來源：自攝

¹⁴資料來源：<https://zh.wikipedia.org/wiki/法國興業銀行>。

的分析，另 SG 亦特別安排進入其總部交易室參觀，令人感受到 SG 的熱誠(圖 23)。



圖 23：法國興業銀行代表與 LEAP 考察研習團員合照

資料來源：財團法人台灣金融研訓院

1. 全球及歐洲經濟前景的預期和固定收益商品的分析

(1) 全球經濟成長展望

依據 SG 首席經濟分析師 Michel Martinez 的說明及該行所提供的全球經濟展望資料顯示(如表 8)，全球 GDP 於 2018 年及 2019 年尚屬穩健，惟至 2020 年全球各國 GDP 將面臨下修，其中中國及歐洲地區下修幅度多達一個百分點，主要因素包括中美貿易戰爭、美國的升息政策、英國脫歐效應及 2020 年美國總統大選等衝擊。在全球景氣影響帶動下，臺灣 2020 年也面臨總統大選，政治的不穩定，預測經濟成長率將由 2018 年的 2.8% 降至 1.0%。

表 8：SG 對主要國家經濟成長展望

	Real GDP						Potential growth	
	2016	2017	2018F	2018F	2020F	2021F	2022F	per annum
World (Mkt FX weights)	2.7	3.3	3.4	3.1	2.6	3.2	3.2	
World (PPP weights)	3.4	3.8	3.9	3.7	3.4	3.8	3.8	
Developed countries (PPP)	1.7	2.4	2.3	1.8	1.0	1.9	1.9	
Emerging countries (PPP)	4.6	4.6	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	
North America								
US	1.6	2.2	2.8	1.6	0.6	2.5	2.2	1.7
Europe								
Euro area	1.8	2.5	2.1	1.9	0.7	1.0	1.5	1.2
Germany (nom)	2.2	2.2	1.8	2.0	0.9	1.6	1.6	1.2
Germany	2.2	2.5	1.9	1.9	0.6	1.6	1.6	
France	1.1	2.3	1.8	1.9	0.8	0.7	1.4	1.2
Italy	1.0	1.8	1.3	1.1	0.3	0.6	1.1	0.7
Spain	3.3	3.1	2.8	1.8	0.8	1.2	1.5	1.1
Slovakia	3.3	3.4	3.9	3.9	2.3	3.0	2.8	2.5
UK	1.8	1.7	1.3	0.9	0.9	1.0	1.1	1.6
Switzerland	1.4	1.1	2.3	2.0	1.0	1.6	1.6	1.9
Asia								
China	6.7	6.9	6.6	6.1	5.7	6.0	5.8	5.6
Japan	1.0	1.7	1.1	1.4	0.8	1.2	1.4	1.0
Australia	2.6	2.2	3.4	2.9	2.2	2.6	2.9	2.8
South Korea	2.9	3.1	2.7	2.4	2.3	2.7	2.5	2.5
Taiwan	1.4	2.9	2.8	2.2	1.0	2.6	2.7	2.6
India	7.9	6.2	7.5	7.3	7.8	7.8	7.9	7.6
Indonesia	5.0	5.1	5.2	5.4	5.6	5.9	6.0	5.8
Latin America								
Brazil	-3.4	1.0	1.3	2.0	1.6	2.1	2.2	1.6
Mexico	2.6	2.3	2.3	2.1	1.3	2.6	2.7	2.6
Chile	1.3	1.6	4.5	3.3	2.0	3.3	3.2	2.7
Colombia	2.0	1.8	2.5	2.6	2.2	2.8	3.0	2.8
Argentina	-1.8	2.9	-1.8	0.0	1.1	1.3	1.4	1.9
Russia & Eastern Europe								
Russia	-0.5	1.5	1.4	1.2	1.5	1.7	1.8	1.5
Poland	3.0	4.6	4.8	3.6	3.0	3.3	3.5	3.1
Czech Republic	2.4	4.6	3.0	2.9	1.6	2.3	2.3	2.6
Hungary	2.9	4.0	4.2	3.3	2.6	2.9	3.0	3.0

資料來源：Societe Generale(2018)，《EUROPEAN ECONOMICS OUTLOOK》。

(2) 貨幣政策展望

據 SG 觀察(如表 9)，預期英國及澳洲於 2019 年利率調升約一到兩碼，而美國聯邦基準利率於 2018 年 9 月已調升至 2%~2.25%，預估至 2019 年調升至 2.8%，但 2020 年因經濟成長下修，利率預估將調降至 2.3%。

另歐元區已逐漸走出歐債危機陰霾，歐洲中央銀行(ECB)規劃於2018年底結束量化寬鬆政策，預期利率將升息，似乎顯示目前投資歐洲正是時刻。

表 9：SG 對主要國家利率展望

	Sep 18	Dec 2018	Mar 2019	Jun 2019	Sep 2019	Neutral rate	2017	2018	2019	2020	2021	2022
North America												
US	2.00	2.38	2.63	2.88	2.88	2.50	1.1	1.9	2.8	2.3	2.1	2.9
Europe												
Euro area	0.00	0.00	0.00	0.05	0.25	1.50	0.0	0.0	0.1	0.1	0.6	1.5
UK	0.75	0.75	1.00	1.00	1.00	2.50	0.3	0.6	1.0	1.0	1.0	1.0
Switzerland	-0.75	-0.75	-0.50	-0.25	0.00	2.00	-0.7	-0.7	-0.3	-0.2	0.3	1.0
Asia												
China	2.55	2.45	2.40	2.40	2.35	3.00	2.4	2.5	2.4	2.0	2.4	2.5
Japan	-0.10	-0.10	-0.10	-0.10	-0.10	1.00	-0.1	-0.1	-0.1	-0.1	-0.1	-0.1
Australia	1.50	1.50	1.50	1.75	2.00	3.75	1.5	1.5	1.8	2.0	2.1	3.0
South Korea	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	2.00	1.3	1.5	1.5	1.3	1.4	2.0
Taiwan	1.38	1.38	1.38	1.38	1.25	2.50	1.4	1.4	1.3	1.0	1.0	1.4
India	6.50	6.75	6.75	6.75	6.75	5.30	6.1	6.3	6.7	6.4	6.1	5.8
Indonesia	5.50	5.75	5.75	5.75	6.00	4.50	-	5.1	5.9	5.8	5.3	5.3
Latin America												
Brazil	6.50	7.25	7.75	8.00	8.00	8.75	10.0	6.7	7.9	8.0	8.3	9.0
Mexico	7.75	7.75	7.75	7.50	7.00	5.50	6.8	7.6	7.3	5.7	5.8	6.5
Chile	2.50	3.00	3.50	4.00	4.25	4.00	2.7	2.6	3.9	3.9	4.1	4.7
Colombia	4.25	4.25	4.25	4.50	4.50	5.50	5.9	4.4	4.4	3.7	3.8	4.5
Argentina	60.00	60.00	60.00	55.00	48.00	20.00	26.2	44.2	52.6	31.8	22.9	18.8
Eastern Europe												
Russia	7.25	7.25	7.25	7.25	7.25	5.00	8.9	7.3	7.2	7.0	7.0	7.0
Poland	1.50	1.50	1.50	1.50	1.75	3.00	1.5	1.5	1.6	2.0	2.0	2.0
Czech Republic	1.25	1.75	2.00	2.25	2.50	3.50	0.2	1.1	2.3	2.5	2.5	2.5
Hungary	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90	1.30	0.9	0.9	0.9	1.4	2.0	2.0

資料來源：Societe Generale (2018)，《EUROPEAN ECONOMICS OUTLOOK》

(3) 對外匯展望

SG 觀察(如表 10)，由於美國對中國的貿易戰，引發新興發展地區貨幣競貶，2017 年美元兌人民幣(USD / CNY)匯率由 6.5 至 2018 年

6.58(即美元升值，人民幣貶值)，2019 年預估維持在 6.97 左右，需至 2020 年才會由貶轉升為 6.83。美元兌臺幣(USD/ TWD)匯率預估 2019 年匯率為 31.62，2020 年可望升至 32.5(即美元升值，臺幣貶值)。

反而歐洲地區國家因歐洲中央銀行將透過購入歐元，結束貨幣寬鬆 QE 政策，歐元兌美元(EUR/USD)匯率於 2018 年 1.19，預估 2019 年歐元兌美元(EUR/USD)匯率為 1.26，2020 年可望升至 1.36。

表 10：SG 對主要國家匯率展望

	Sep 19	Dec 2018	Mar 2019	Jun 2019	Sep 2019	Neutral rate	2017	2018	2019	2020	2021	2022
North America												
EURUSD	1.16	1.19	1.21	1.24	1.30	1.35	1.14	1.19	1.26	1.36	1.34	1.35
Europe												
EURGBP	0.89	0.92	0.94	0.94	0.95	0.82	0.88	0.89	0.94	0.95	0.96	0.97
GBPUSD	1.30	1.29	1.29	1.32	1.36	1.60	1.30	1.33	1.33	1.42	1.40	1.40
EURCHF	1.13	1.16	1.18	1.19	1.20	1.30	1.10	1.16	1.19	1.23	1.24	1.26
Asia												
USDCNY	6.87	6.85	6.92	6.98	7.02	6.50	6.77	6.58	6.97	6.83	6.60	6.43
USDJPY	111.1	109.0	108.0	106.0	102.0	110.0	111.9	109.7	105.6	112.7	118.8	117.3
AUDUSD	0.71	0.74	0.74	0.75	0.77	0.78	0.76	0.75	0.76	0.81	0.80	0.78
USDKRW	1128	1140	1150	1160	1170	1050	1135	1100	1162	1193	1168	1127
USDTWD	30.83	31.00	31.30	31.50	32.00	29.00	30.55	30.11	31.62	32.50	31.46	30.08
USDINR	72.41	71.50	72.00	72.50	73.00	65.00	65.21	68.42	72.54	73.75	73.78	73.38
USDIDR	14857	15100	15200	15400	15500	13500	13366	14316	15383	15817	15783	15325
Latin America												
USDBRL	4.10	4.40	4.40	4.50	4.50	3.50	3.21	3.84	4.44	4.07	3.94	4.02
USDMXN	19.31	18.50	18.70	19.10	19.40	18.00	19.04	19.32	19.04	18.90	19.21	19.22
USDCLP	695.4	687.0	682.0	683.0	684.0	610.0	658.6	658.3	682.9	666.0	664.2	666.9
USDCOP	3088.3	2880.0	2950.0	3000.0	3050.0	2900.0	2962.9	2942.9	2998.3	2984.5	2983.8	2924.3
Eastern Europe												
USDRUB	70.34	66.00	64.50	63.50	64.00	65.00	58.72	61.87	64.25	64.96	65.92	66.92
EURPLN	4.31	4.28	4.26	4.24	4.22	4.15	4.23	4.26	4.24	4.40	4.10	4.10
EURCZK	25.65	25.4	25.2	25.0	24.7	24.80	26.45	25.47	24.96	25.24	24.51	23.85
EURHUF	325.11	320.00	323.00	326.00	329.00	310.00	309.00	318.08	326.17	330.00	320.83	320.00

資料來源：Societe Generale (2018)，《EUROPEAN ECONOMICS OUTLOOK》

(4) 主要影響經濟成長下跌的風險要素

- ① 保護主義的貿易戰(25%)：泛指美國總統挑起對各國保護戰，尤其以中美貿易戰最為嚴重，目前持續上升中，也引起全球股市

動盪不安，國際貨幣基金組織(IMF)也預估，2019 年全球經濟成長率，將由原先預估的 3.9%調降為 3.7%。

- ② 歐洲政策不確定(20%)：英國脫歐已逐漸確立，歐盟國家將受影響，非歐盟國家不受影響，影響最大為德國、荷蘭、法國及比利時，因這些國家輸往英國比重占 5%~15%。
- ③ 中國硬著陸(20%)：中美貿易戰引發新興發展地區貨幣競貶，中國為解決貿易戰產生的影響，也採用強力財政、貨幣政策因應。
- ④ 市場重新定價(20%)：2018 年 4 月美元和美債殖利率出現了先同時漲後背離的走勢，美元升值、發展中國家貨幣貶值、油價大漲、國際利率縮緊，全球投資者對新興市場資產作出緊急評估，在美元及美債殖利率攀升之際，川普宣布退出伊核協議，引起市場擔憂原油中斷，油價大漲，意謂新興市場在股、匯、債市大跌及油價大漲的困境，因借貸成本增加影響經濟成長及投資吸引力，導致新興市場貨幣、債券、股市短時間捲入猛烈的拋售潮。
- ⑤ 韓國軍事衝突(5%)。

(5) SG 評論歐洲其他近期發展項目

- ① 由於歐元貶值，新興亞洲及拉丁美洲對歐洲進口量上升，因此對歐元的貶值應該被支持。
- ② 歐洲採購經理人指數 (PMI)已重回市場被重視。¹⁵
- ③ 新車登記暴漲。

¹⁵資料來源：國家發展委員會網站

https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=4FBEABE0ED28780E

採購經理人指數 (Purchasing Managers' Index, PMI) 為一綜合性指標，係每月對受訪企業的採購經理人進行調查，並依調查結果編製成的指數。調查範圍包括製造業與非製造業。採購經理人指數介於 0%~100%之間，若高於 50%表示製造業或非製造業景氣正處於擴張期 (Expansion)，若低於 50%表示處於緊縮期 (Contraction)。

- ④ 商業投資逐漸覆甦：非財務公司獲利及金流增加、生產力使用率恢復正常。
 - ⑤ **Super core** 和 **core (核心) inflation (通膨)** 兩項指數通膨趨緩。
 - ⑥ 歐洲中央銀行(CEB) 宣布 2018 年第四季將透過購入歐元 150 億結束貨幣寬鬆政策，預計 2019 年 6 月提高存款利率 0.15%，2019 年 9 月提高所有利率 0.25%。
 - ⑦ 英國脫歐趨近可能：**ARTICLE 50**(里斯本條款第 50 條)存在，則脫歐議題持續發生。
- (6) **SG** 積極推展金融服務業創新及數位化策略，提升效率，滿足顧客需求
- 2015 年，法國興業銀行的子公司 **Boursorama** 宣布收購法國在線個人理財公司 **Fiduceo**，使得法國興業銀行成為法國第一家收購金融科技公司的銀行，該銀行創新使用生物識別面部識別和動態自拍，提供在線開立賬戶，期在 2020 年實現在線開設新賬戶的 30%（目前為 10%），透過加強與 **SG** 內外的初創公司互動以及數位生態系統合作，將利用顛覆性的創新科技為客戶帶來領先的銀行服務。

2. 交易室導覽

Mr. Yann Garnier 是 **SG** 的法人及投資銀行負責人，負責全球市場的銷售業務，他特別開放帶領大家參觀 **SG** 的禁地「交易室」，兩個足球場大的辦公室，非常安靜，其強調交易室建材能吸收聲音，避免過於吵雜。每位交易員有 2 至 4 個螢幕，電腦設備齊全，幾乎呈無紙化現象。使用電子交易平台及即時對話的交易系統，交易模式進化提升，盡是 **SG** 軟硬體實力的展現，無處不展現其作為全球重要性銀行的格局，交易室旁備有舒服躺椅、簡單遊戲設施、飲料點心等，讓交易員可以放鬆及紓壓。

五、法國審慎監督管理局(ACPR)

(一)單位簡介

法國金融審慎監管局(Autorité de contrôle prudentiel et de resolution，簡稱 ACPR)是因應 2008 年國際金融危機之後對金融體系檢討改革，於 2010 年 1 月 21 日所成立的獨立行政機構。其主席由法國央行總裁出任，類似臺灣金管會，但是監督範圍僅限銀行與保險公司，肩負 3 大目標：維持金融市場穩定發展、保護消費者權益、防制洗錢及打擊資恐。¹⁶主要職掌如下：

(1)穩定金融體系

包括對法國境內之金融機構、保險公司、第三方支付及電子交易機構、與法國金融市場管理局(AMF)¹⁷共同監督證券基金等投資機構，發布許可執照與監督；確保保險機構能夠隨時履行對保單持有人、成員、受益人和再保險公司的承諾；監督預防和解決銀行業危機的措施準備和實施等。

(2)消費者保護

就特許金融業、其他金融、支付服務與保險中介機構，以及群眾募資平台，提供消費者保護。

(3)代表法國參與監督保險和銀行業的國際和歐洲機構

ACPR 與法蘭西銀行(法國的中央銀行)和相關政府機構密切合作，代表法國參與監督保險和銀行業的國際和歐洲機構。因此，它有助於實現歐洲經濟區內的金融穩定目標，並促進法國和歐洲監管實踐的融合。

¹⁶資料來源：<https://acpr.banque-france.fr/en/acpr/about-acpr/figures-acpr>

¹⁷法國金融市場管理局 (AMF)：證券投資機構的主管機關，負責監管金融交易和上市公司信息的披露、授權設立、法國金融市場參與者和金融服務產品，確保投資者能獲取有效資訊，並為投資者提供仲裁服務，協助解決經濟糾紛。維護金融市場秩序，保護投資者權益。

(二)考察內容

本團係在駐法臺北代表處會議廳進行 ACPR 與 LEAP 的考察活動，對於辦事處而言，是首創的變革外交活動，參訪學員在駐法公使及代表處人員熱情接待下與法國審慎監督管理局所屬金融科技創新小組（FinTech Innovation Unit）成員 Mr. Olivier Fliche 及 Mr. Su Yang 進行交流，交流重點包括金融機構面對 FinTech 挑戰後的數位轉型過程，監理機關如何做到審慎監理又不影響金融業創新，以及 RegTech 的運用(如圖 24)。

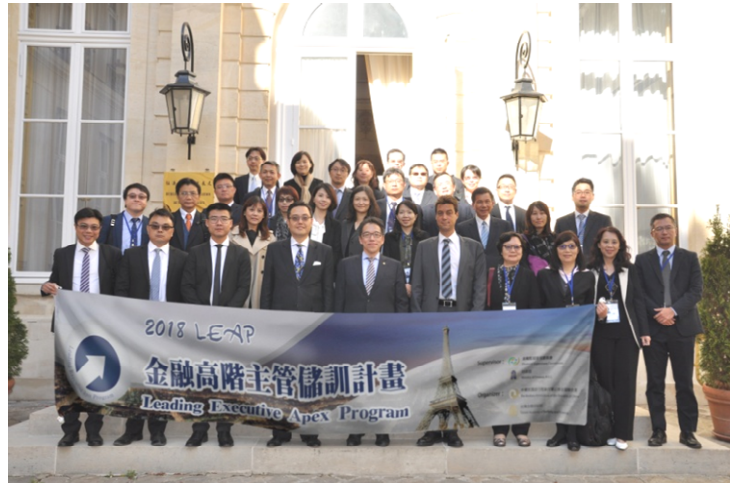


圖 24：法國金融審慎監督局、駐法台北代表處及 LEAP 考察研習團員合照

資料來源：財團法人台灣金融研訓院

1. 金融科技風險管理

(1) 成立「金融科技創新部門」，協助業者發展 FinTech

FinTech 除了衝擊金融機構的業務，對監理單位也是一樣極具挑戰，鑒於提交 ACPR 有關金融創新計畫的申請案大幅增加；金融創新計畫需要特別的協助，以了解相關法規如何適用於該計畫，並加速計畫審核或授權；協助 ACPR 及 AMF 有關 FinTech 的協調與聯繫，故 ACPR 於 2016 年 6 月 1 成立「金融科技創新部門」(FinTech Innovation Unit)，其隸屬 ACPR 秘書長，是政府與金融創新業者的聯絡窗口，目前有五位成員，小組功能包含：

- ① 擔任產、官之間的橋樑：與創新者交流及解釋金融監管措施，透過 E-Learning(線上教育影片系列)及 FinTech Morning (早報) 進行教育訓練與法規宣導。
- ② 多元管道跟創新人員交流：透過會議、研習或拜會、推動創新孵化器及加速器等方式，跟創新人員直接交流，掌握業者的需求，評估金融科技創新及數位轉型相關的機會與風險，傳達監管規範。
- ③ 參與國際組織或主管機關有關數位金融法規之制定：與 AMF FinTech 共同創建金融科技論壇(FinTech Forum)，透過觀察與對話，討論與金融科技創新有關之監管主題，以規範數位金融。

(2) 法國金融科技(FinTech)發展，擴大金融服務範疇，可分為四大領域，包括：

- ① 支付：電子錢包、市集、純網銀、即時支付。
- ② 財務：眾籌、替代貸款平台。
- ③ 投資：理財機器人、財務教練、交易平台及保管帳戶記帳員。
- ④ 保險：100%數位保險、P2P 保險及 Insurtech。

(3) 執行情形

據 ACPR 的金融科技創新部門觀察，FinTech 業務組成，其中：

- ① 支付及純數位銀行業者占 42%，比例最大；
- ② 群眾募資平台，占 20%；
- ③ 投資與壽險諮詢服務占 10%；
- ④ 區塊鏈占 10%；

- ⑤ 監理科技占 9%；
- ⑥ 產險占 7%；
- ⑦ 銀行占 2%。

未來發展趨勢，包括

- ① 銀行/保險數位有更好的轉型；
- ② 新設立的銀行/保險更依賴數位；
- ③ 因 P2P 的發展致銀行/保險機構中介角色降低；
- ④ 銀行/保險客戶關係轉移到新的中介機構的再仲介化等。

2. 加密資產 (crypto assets)

金融科技創新小組認為 crypto assets 是一種具潛力的技術。同時，在某些領域的應用上也是不可避免的；而 ICO（初次代幣發行）顯然也為新創公司提供另一種籌資模式。但金融科技創新小組也提醒注意 crypto assets 可能帶來的問題，例如：洗錢、弱化主管機關的監理、對消費者可能帶來包括作業、流動性、價格波動性、網路安全的風險。

比特幣以及更廣泛的加密資產的發展，促使 ACPR 在 2014 年澄清了有關貨幣法的比特幣交易的法律，此外在 2016 年 12 月，比特幣市值大幅上漲，ACPR 和 AMF 公開聲明向存戶和投資者發出關於加密資產相關風險的警告。

3. 法遵科技(RegTech)的發展與應用

由於 2008 年全球金融危機，促使國際組織及國家監管機構導入大量監管新措施，以及日漸加重的法遵要求，致金融機構因應監理需求的成本遽增，於是促成 Regtech 的發展。Regtech 係透過高度運用新科技強化監理，如 Big Data，以達到能快速及可靠的符合法規要求，減輕監管成本重擔，或優化法遵職能及其風險管理的解決方案。如果技術是供監理機關使

用的又稱作監理科技(SupTech)。

目前在法國，Regtech 應用的領域主要有 6 部分，包括認識你的客戶（Know your customer，簡稱 KYC）與首次接觸、客戶關係與契約管理、交易監控、風險管理、法規監理與新法規解釋、資料與報告管理等方面。新的改革大幅增加與法遵、報告和監督要求相關的金融部門的挑戰和成本。監理機關如何作到讓業者創新，又能維持市場穩定及保護消費者的平衡，在科技發展日新月異的未來是更大的挑戰。

六、 達德能源集團 (WPD)

(一)單位簡介

德商達德能源總部(WPD)位於德國布萊梅，營業據點遍布 18 國，成立已經超過 20 年，至 2017 年已設置近 2,180 部風力發電機組，總裝置容量超過 4,400MW(百萬瓦)，員工人數達 2,000 人。規劃開發目標為陸域風場 8,050MW、離岸風場 5,300MW 及太陽光電 650MW。

該公司在再生能源方面有全球專案計畫，主要業務為風力發電廠的規劃、投資以及興設。2016 年併購英華威能源公司進入臺灣市場，目前是臺灣最大民營再生能源營運商，營運超過 380MW 的陸域風電及太陽光電，業務擴展至離岸風力發電廠的領域，未來目標為陸域風場 500MW、離岸風場 1,000MW 及太陽光電 50MW。

鑒於綠色能源發展將是未來顯學，經濟部預估投入新臺幣 1.75 兆元，預計 2025 年達成我國太陽光電及風力發電等再生能源發電占比由 5% 提升到 20%，¹⁸該部於今(2018)年 4 月 30 日公布臺灣離岸風電風場遴選結果，WPD 為最大贏家，已取得桃園麗威 (350 MW) 及雲林允能 (708 MW) 風場，總共獲配 1,058MW 的開發量。¹⁹

(二)考察內容

由於 WPD 總部位在德國布萊梅，故此次參訪 (如圖 25) 仍由駐法國台北代表處提供場地，邀請該集團負責



法國離岸風電及太陽能 (Offshore & Solar France) 的董

圖 25：達德能源集團代表與 LEAP 考察研習團員合照
資料來源：金融研訓院

¹⁸資料來源：經濟部能源局(2018)，《106 年全國電力資源供需報告》。

¹⁹資料來源：科技新報 <https://technews.tw/2018/04/30/offshore-wind-power-taiwan-development/>

事總經理 Vincent Bales、法國離岸風電新發展(New developments for offshore France)的專案經理 Pierre Peysson 及併購業務(Mergers & Acquisitions)專案經理 Matthias Boll 說明 WPD 在全球的發展現況、全球能源與電力發展，以及離岸風力發電的發展。

1. WPD 發展現況

WPD 是德國再生能源開發商，經營範圍涵蓋泛風能價值鏈，核心市場包括德國、法國、芬蘭及臺灣，下設 3 子公司：

- (1) Deutsche Windtechnik AG：負責渦輪維修及一般營運管理。
- (2) WPD AG：風電場、陸上和海上的開發者和營運商。
- (3) WPD wind manger：負責風電場的商業技術管理。

上開 WPD AG 主要負責從事再生能源的開發及獨立再生能源生產商 (IRPP)，依產品及市場區分為四個部門，包括德國陸域風電、全球(德國除外)陸域風電、離岸風電以及太陽光電等，對客戶提供量身訂做的服務模式，依客戶需求規劃設計，一條龍式的經營管理，包括地點的選定與開發規劃、融資的安排、供應商選定與專案管理、電力銷售、風場的維護與管理。

2. 全球能源及電力發展

WPD 表示自 1973 年到 2015 年，雖然再生能源占總發電量比重已由 0.6% 提高到 7.1%，但燃煤發電占總發電量的比重由 38.3% 到 39.3% 不降反增(如圖 26)，由於燃煤發電被視為全球暖化的主因之一，因此未來如何加快再生能源的發展，以替代燃煤發電，將變得刻不容緩。

全世界五大再生能源產出國分別為中國、美國、巴西、加拿大及印度(如圖 27)，惟歐洲對再生能源的發展一直不遺餘力，近十年來使用再生能源成長超過 2 倍以上，雖然從全球數字來看，再生能源所占比重尚

不若燃煤發電及核電等，但在 2016 年歐盟區風力發電已取代燃煤發電，成為僅次於核能發電的第二大發電能源。

在法國，2015 年已通過「邁向綠色成長的能源轉型條例」(ENERGY TRANSITION FOR GREEN GROWTH ACT)，核能發電量配比將由目前的 75% 降至 2025 年的 50%，並提高再生能源發電量，預計 2030 年達到 40%。同時，法國也致力發展再生能源，將提升再生能源占總能源消耗的比例，預計 2020 年達 23%，2030 年至 32%。雖然目前國家能源仍以核能發電為主，但風力發電及太陽能發電均呈增加趨勢。

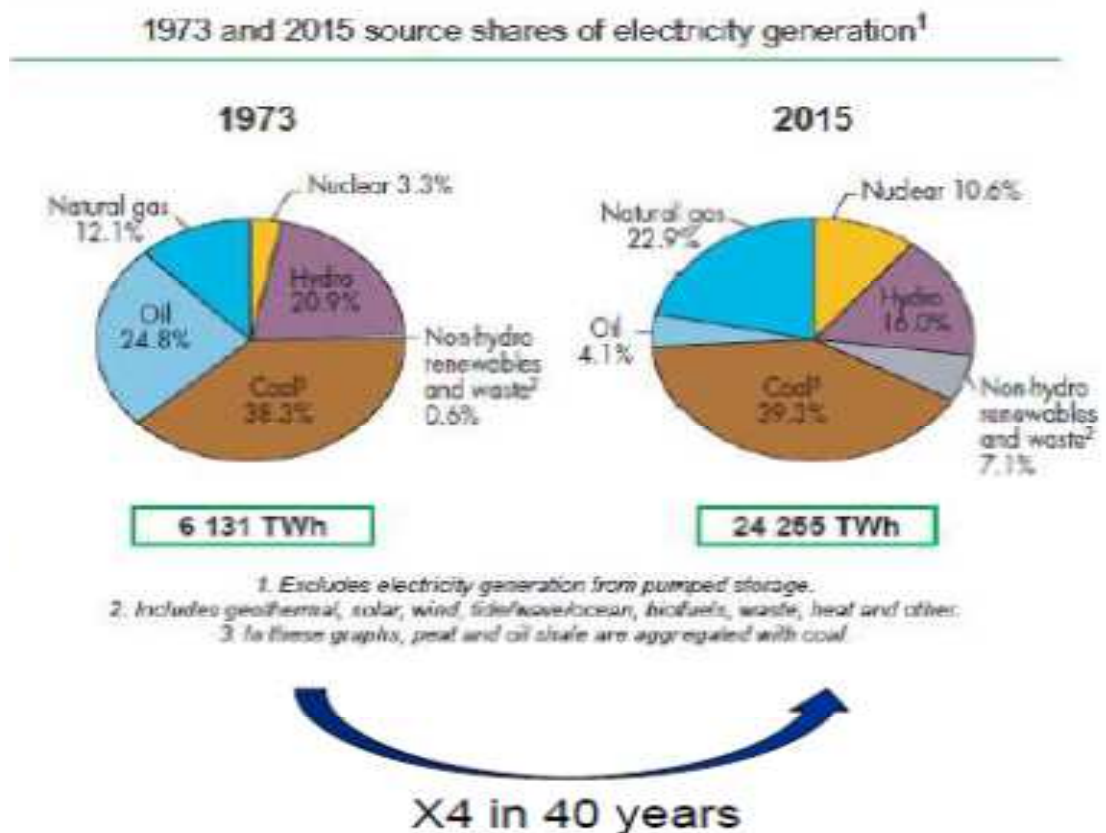


圖 26：全球能源發展概況

資料來源：WPD(2018)簡報。

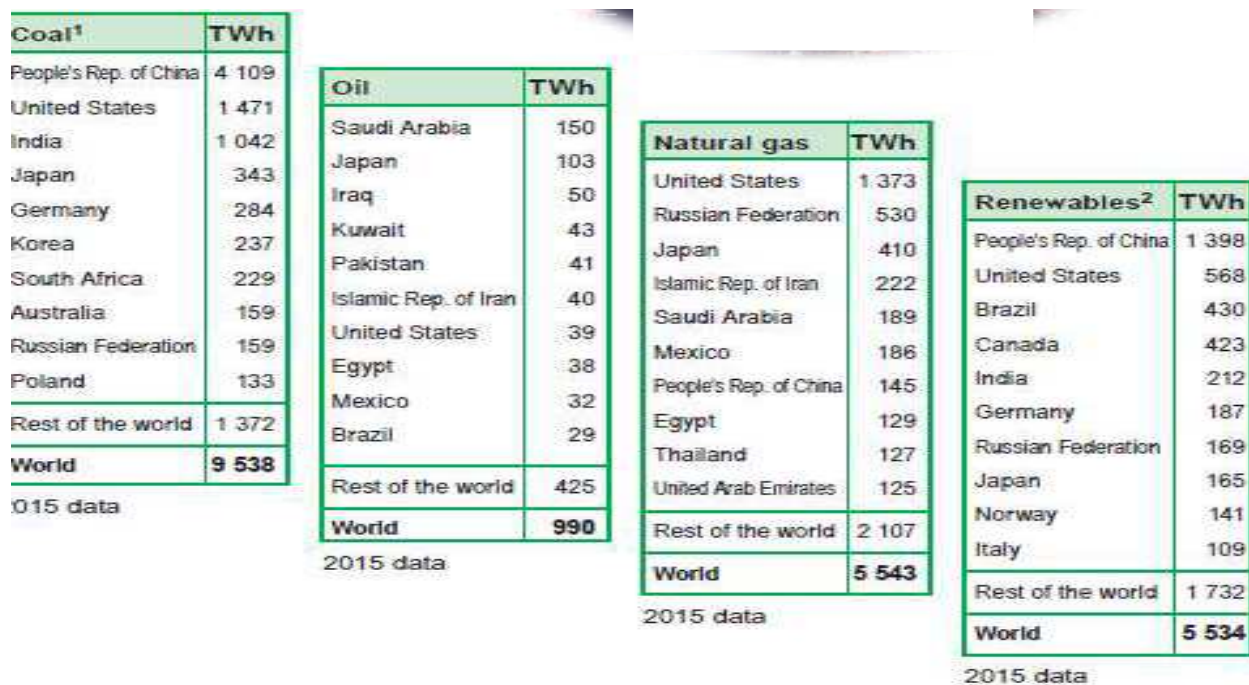


圖 27：全球主要再生能源產出國

資料來源：WPD(2018)簡報。

3. 離岸風電

WPD 集團從 2001 年開始推動離岸風電的開發，在德國曾經完成三個第一：第一座德國商業運轉的離岸風場、第一座德國如期完工運轉的風場及第一座德國百分之百在地化的風場。而歐洲之外地區，離岸風電市場也不斷擴增。

雖然離岸風場的複雜性、技術與開發成本均遠高於陸域風場，但由於離岸風場具有(1)增加 25%的風量，能夠增加 2 倍的電力；(2)風能較為穩定；(3)目前有更強大的風力渦輪機，發電效能更佳(>12MW)；(4)能夠有更多的電力，因此各國仍積極發展離岸風電。在 2017 年底在歐洲共安裝 4,200 台離岸風機，生產成本亦越來越低等優勢，故投資金額亦越

來越多。預期未來歐洲以外的市場將大幅成長，預估 2030 年全球離岸風電將達 300GW()，其中歐盟區僅 66GW。

WPD 認為發展離岸風電須評估多個面向，包括海洋場域規劃、海底建置技術等，法國有多的地區是發展離岸風電發展的區域之一，以大西洋及不列塔尼為例，蘊藏巨大風力發電能源。

臺灣政府預計於 2025 年達到再生能源發電量占比 20%的政策目標，現正積極推展離岸風電，WPD 以具國際開發實績及陸域風場開發經驗，成功取得桃園和雲林兩案。由於臺灣的銀行對專案計畫的贊助商或股東大多屬無追索權，因此對於離岸風電技術風險、興建期業務風險、營運期風險，財務風險評估等在融資前應審慎考量評估。

然而，值得一提的是法國興業銀行台北分行已於今(107)年 10 月發行 5 年、10 年和 15 年新臺幣金融債，金額共 16 億元，資金用途將用於臺灣境內離岸風力發電專案之放款，這是第一筆由外商銀行臺北分行發行跟離岸風電相關的臺幣主順位金融債券。

肆、心得與建議

巴黎是法國的首都，中央政府所在地，也是政治、經濟及文化中心，如同臺北市是臺灣的首都一樣，若從面積及人口相較，臺北市的面積及人口分別是巴黎市的 2.6 倍及 1.2 倍²⁰(若與巴黎大區²¹相較，巴黎大區的面積及人口分別是臺北市的 44.2 倍及 4.5 倍)。本次透過金融研訓院安排為期 5 天的參訪，除至巴黎高等商學院培訓國際金融發展趨勢及危機管理課程外，也參訪法國審慎監督管理局及當地排名前 3 大的巴黎銀行、興業銀行及農業信貸銀行等跨國性銀行，了解其如何因應金融科技創新及數位轉型的衝擊，落實企業社會責任 (CRS) 及 ESG 原則。同時也拜會達德能源集團，了解再生能源結構的發展。

本報告將從市政建設管理角度，就國際金融發展趨勢、金融科技創新、企業社會責任發展、危機管理及巴黎的城市文化等面向，提出下列心得與建議。

一、心得

(一)利率預期將調升，全球經濟成長動能將趨緩

從國際政經情勢解析，在 GDP 部分，預期 2019 年全球經濟成長尚屬穩健，惟因美中貿易大戰、美國的升息政策、英國脫歐效應及 2020 年美國總統大選等衝擊，預估 2020 年世界各國 GDP 將下修，臺灣受全球景氣影響及 2020 年也面臨總統大選，在政治的不穩定下，經濟成長率預測也將趨緩。

在利率部分，由於歐洲中央銀行將於今(2018)年底結束量化寬鬆政策，預期利率將上升，加上美國聯邦準備理事會 (Fed) 持續升息，預期 2019 年利率仍將調升。

²⁰巴黎市 2016 年的土地面積及人口分別為 105.4 平方公里及 220 萬人，轄區範圍大致為舊巴黎城牆內 (環城大道內側)，共分成 20 個區；臺北市土地面積及人口分別為 272 平方公里及 267 萬人。

²¹巴黎大區 2018 年的土地面積及人口分別為 12,012 平方公里及 1,210 萬人，範圍以巴黎為中心，包括巴黎省 (75 省)，上塞納省 (92 省)，塞納-聖但尼省 (93 省)，瓦勒德馬恩省 (94 省)，塞納-馬恩省 (77 省)，伊夫琳省 (78 省)，埃松省 (91 省) 和瓦勒德瓦茲省 (95 省)，共計 1276 個市鎮。

另依據臺灣經濟研究院今(108)年 11 月發布之 2019 年 GDP 成長率預測指出，世界各大預測機構幾乎都是下修明年景氣，2019 年臺灣經濟比今年差，主因是受到美中貿易戰影響，再加上美國持續升息，形同把世界的錢給吸過去，但沒有資金、就沒有動能，當利差過大，對臺灣經濟成長也會造成負面影響，因此預估中央銀行明年第 1 季也會跟進升息。

綜上，國內利率未來可能上揚，衝擊本府債息負擔，應及早因應。另全球經濟景氣預測將下修，其是否會影響未來本府招商吸引力及財產收入狀況，有待商榷。

(二)法國政府致力打造巴黎為歐洲金融中心

透過此次參訪，了解巴黎受到英國脫歐影響，將會有很多世界各地的金融機構入駐，另歐洲銀行管理局、歐洲證券和市場管理局也已選擇落戶巴黎，促使巴黎成為「歐洲重要的金融監管中心」，加之法國政府大力支持，致力打造巴黎為歐洲金融中心，以取代倫敦國際金融中心地位，未來巴黎在國際金融市場必定占有重要地位。

反觀臺灣，參考外資商仲高力國際公司今(2018)年 12 月初發布的「亞洲發展金融業首選地點」研究報告指出，香港、東京、新加坡依序奪下前 3 名，台北落後首爾，排名第 7，政府應立足亞洲，思考臺北市在國際金融上的布局。

(三)市政建設規劃應結合 IT 資訊科技，以民意需求為依歸

從參訪的 3 大銀行發現，隨著科技創新轉型，銀行在推動相關產品、銷售、服務均不是從企業獲利觀點著手，而是以客為尊，從「客戶需求」導向進行業務創新改革，以達永續經營。

同樣地，政府在推動市政建設時，也應以「民眾需求」為依歸，要跟「民眾滿意度」價值鏈做連結，結合運用 IT(Information Technology)資訊科技服務，制定接地氣的產業發展策略，藉由企業力量，創造就業機會，以帶動民眾所得成長；企業(包括金融業)則藉由洞察政府政策，早一步掌握先機訂定企業的策略，

提供民眾就業機會；民眾則會透過選票反應政策的滿意度，形成緊密相扣的共生體，以達國家、政治、經濟及社會的穩定。

(四)發展永續金融是落實企業社會責任和 ESG 承諾的體現

金融業透過多元化金融管道，落實企業社會責任和 ESG 承諾，發展永續金融，已是全球共識，也充分體現在這次拜會銀行的經營策略中，均藉由企業金融、消費金融、證券、保險、資產管理及私募基金等業務經營、產品設計及投資選擇推廣，落實企業對經濟、社會、公民及環境責任的關懷。與政府透過預算資源分配引導公共建設、產業發展、推廣教育及文化等，有異曲同工之妙。

(五)綠能發電已為全球發展主流趨勢

本次拜會達德能源集團，了解歐洲對再生能源的發展一直不遺餘力，近十年來使用再生能源成長超過 2 倍以上。同時，法國也已立法極力發展再生能源。無論基於環保、碳權或永續發展的考量，對於缺乏石油資源的臺灣來說，綠能發電已成為全球發展主流趨勢，臺灣應循序漸進的推動能源世代的轉換，除可解決核電爭端，亦符合國際推動再生能源趨勢，以多樣化的能源來降低對單一能源供應的依賴性，以達節能減碳的目的。

(六)獲悉及解決危機常在於關鍵人事物及黃金處理時間

組織平常就要做好準備，保持好奇心及懷疑心，以免危機突襲時措手不及。過去危機處理有 24 小時的黃金時間，隨著網路時代傳播，已縮短處理時間，第一時間立刻溝通，對外界觀感會產生相當大的影響。

(七)臺北市在交通、環境及行動支付的發展不遜於巴黎

本團學員利用餘暇時間藉由地鐵 Metro 及快鐵 RER 等交通工具穿梭巴黎市區，發現臺北市在捷運、高鐵、臺鐵的交通路網規劃及車站的整潔，市區道路的乾淨，其實不遜於巴黎。此次，也特別關注巴黎行動支付情形，發現當地居民的消費習慣，使用手機載具支付比例不高，主要以信用卡簽帳作為工具，市

場裏的菜販老闆，都會提供刷卡服務，只有外來的遊客會使用現金，所以在巴黎沿路一直聽到領隊要大家小心扒手，深覺臺北市的是個很友善安全的城市。

二、建議

(一)積極開創財源，提升財政收入

為避免美國及歐洲未來利率調升，可能帶動臺灣利率上揚，增加本府債息負擔，及全球經濟成長動能趨緩，衝擊本市招商狀況，影響本府財政收入，建議本府應積極開創財源，研議投資策略，以支應未來市政建設需求。

(二)加速推動「臺北卡」結合「悠遊卡」，整合政府服務及金流支付

在數位經濟時代，非現金支付已是國內、外發展趨勢，本府應善用悠遊卡普及率²²，以「顧客導向」的經營策略，加速推動「臺北卡」結合「悠遊卡」，整合政府服務及金流支付，並參考街口支付等數位營銷做法，拓展零售場域與生活通路、捷運沿線商圈店家之合作，營造與生活結合的支付商圈。

(三)提供台北市第五信用合作社及本府投資之富邦金控參考借鏡國外銀行策略結盟新創公司之做法，開發金融科技創新產品及服務

面對數位科技環境的挑戰，銀行必須加速金融科技創新與轉型，建議台北市第五信用合作社及本府投資之富邦金控參考借鏡國外銀行策略結盟新創公司之做法，開發金融科技創新產品及服務。如法國巴黎銀行與新創加速器 Plug and Play 公司合作；農業信貸銀行策略合資新創公司或由集團主導廣設育成村，提供集團與新創公司交流互動空間等。

(四)善用金融業的企業社會責任及綠色金融，推廣臺北市綠能產業

²²悠遊卡成立將近 20 年，發卡量超過 7 千萬張，流通卡也突破 6 千萬張，可以使用的支付點遍佈全台突破 5 萬 5 千處，據益普索市調公司公布台灣電子票證使用行為調查，悠遊卡在臺持有率 89%，在台北地區高達 95%。

本府應善用金融企業社會責任及永續金融的力量，推廣綠能產業，如太陽光電、智慧電表等，由政府政策宣導推動企業文化的改善，金融機構扮演綠色經濟的推手，提供多樣化的資金管道，對綠色產業給予業務發展的支持，以達到「永續」的目的。

(五)建立危機管理知識庫，訓練危機處理應變能力

真正面臨危機時，經營決策群的應對和解決困難的過程，是無法重頭來過，平時經驗累積及檢討是非常重要的。歷史和危機儘管不會用完全一致方式發生，但卻有其相似性，建議本府可以在 KM 資料庫中建立危機管理知識庫，以避免重蹈覆轍。

參考文獻

一、中文部分

- 中央銀行，《財務及營運比率定義說明》。
- 何偉光(2018)，《迎向金融科技(FinTech) 加速創業能量》。
- 金融監督委員會銀行局(2018)，《本國銀行體系資本適足率》。
- 財團法人台灣金融研訓院(2018)，《2018 金融高階主管儲訓計畫》海外研習手冊。
- 財團法人台灣金融研訓院(2018)，《2018 金融高階主管儲訓計畫》海外研習簡報。
- 葉卉軒(2018)，聯合新聞網《台經院預估明年 GDP 陷入保二戰》。
- 新華財經社(2018)，《法國經濟部長:巴黎將成為歐洲金融中心》。
- 鉅亨網(2018)，《高力評亞洲金融業首選地點台北落後首爾排名第 7》。
- 經濟部能源局(2018)，《106 年全國電力資源供需報告》。
- 環境資源中心(2016)，《核能大國風向轉！法國立法極力發展再生能源》。
- 蘋果日報(2015)，《悠遊卡持有率 89%冠全台》。
- Nownews(2017)，《國發會活絡行動支付 悠遊卡攜手電信商共建行動平台》。

二、英文部分

- BNP Paribas (2018)，《BNP (2018) 》，《BNP PARIBAS A EUROPEAN LEADER WITH AN INTERNATIONAL REACH》。
- Credit Agricole(2018)，《Green Finance Presentation》。
- Credit Agricole(2018)，《BANKING DIGITAL TRANSFORMATION CREDIT HEC AGRICOLE GROUP》。
- Credit Agricole(2018)，《ESG COMMITMENT OF CREDIT AGRICOLE GROUP》。
- HEC Paris(2018)，《European Banking Industry -The Case Of France》。
- HEC Paris(2018)，《Shale Gas Operation Kerovka, Tazakstan Briefing Document》。
- HEC Paris(2018)，《Crisis Manager A Strategic Approach 》。
- HEC Paris(2018)，《HEC PARIS PRESENTATION for the LEAD Study Tour》。

Societe Generale (2018) , 《EUROPEAN ECONOMICS OUTLOOK》。

WPD(2018) , 《WPD FRANCE》。

三、網站部分

中央銀行

<https://www.cbc.gov.tw/ct.asp?xItem=32760&ctNode=522&mp=1>

中華民國企業永續發展協會

http://www.bcsd.org.tw/domain_node/domainnode/23

科技新報

<https://technews.tw/2018/04/30/offshore-wind-power-taiwan-development/>

悠遊卡股份有限公司

<https://www.easycard.com.tw/about>

國家發展委員會

https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=4FBEABE0ED28780E

維基百科

<https://zh.wikipedia.org/wiki/法國興業銀行>

<https://zh.wikipedia.org/wiki/區塊鏈>

ACPR

<https://acpr.banque-france.fr/en/acpr/about-acpr/figures-acpr>

Credit Agricole

<https://www.credit-agricole.com/le-groupe/histoire-du-groupe-credit-agricole>

HEC Paris

<http://www.hec.edu/News-Room/Rankings>