

出國報告（類別：監督/參加會議）

「歐銀特別投資基金小企業帳戶」
計畫結案/監督任務
暨
參與聖多美普林西比
公私部門投資會議
返國報告

服務單位：國際合作發展基金會

姓名職稱：投融資處 蘇怡仲

出國期間：104年10月4日至10月17日

派赴國家：土耳其、英國

報告日期：104年11月4日

摘要

本次任務實地觀察本會「歐銀特別投資基金小企業帳戶計畫」與歐洲復興開發銀行(歐銀)於土耳其合作執行之微小中型企業融資計畫現況，發現藉由與當地金融中介機構-合作銀行在資金融通與能力建構緊密合作下，相關計畫已達成既定之目標並貢獻於合作銀行之獲利。在計畫期間土耳其微小中型企業融資市場亦逐步獲得帶動並發展成熟，當地銀行亦爭相加入競局並驅使競爭化，致使計畫達到預期之示範與市場擴充等轉型成效。目前合作銀行已可自行與其他國際金融機構(IFIs)合作、或運用國際商業資金或自有資金來源繼續進行或複製微小中型企業貸款計畫，此亦符合計畫原定之預期目標。展望未來，本會可尋求以設立特別基金提供當地金融中介機構計畫資金模式，續與歐銀於永續能源融資機制或其他議題進行合作，積極回應現今國際間所強調永續發展之倡議。

此外，我友邦聖多美普林西比政府於倫敦舉行公、私部門投資會議，於私部門投資會議中介紹聖國政府為吸引私部門投資迄今完成之改革與措施，並簡介投資機會；另於第二天以公部門夥伴為主題，雙邊與多邊合作夥伴均支持聖國最新之國家轉型綱要，未來將與聖國持續推動基礎建設與能力建構等計畫。

壹、 緣起

本會與歐洲復興開發銀行(以下簡稱歐銀)分別於 2005 年與 2008 年合作進行「歐銀特別投資基金小企業帳戶」(Financial Intermediary Investment Special Fund - Small Business Account, FIISF-SBA)與「第 2 階段計畫」(FIISF-SBA II)。因當時土耳其正快速成長，FIISF-SBA 與 FIISF-SBA II 資金皆有使用於土耳其，參與執行的銀行為土國 Garanti 銀行、Deniz 銀行與 Vakif 銀行。FIISF-SBA 計畫已於本年 6 月屆滿 10 年結束並進入結案階段，爰本次前往土耳其進行訪視子計畫之成果，觀察結果將作為 FIISF-SBA 結案報告撰擬之依據。

本會與歐銀之合作除前述特別基金相關計畫外，尚有「綠色能源特別基金」、以及近期推動之「歐銀特別基金-農企業帳戶計畫」。為能持續與歐銀凝聚雙方關注議題及深化對「環境永續」、「知識經濟」與「融合發展」等援助發展議題之合作，爰於此行併同前往歐銀倫敦總部，討論雙方在該等議題之實際合作機會。

另，我友邦聖多美普林西比政府於 10 月 14 日、15 日假倫敦舉辦公私部門夥伴/投資會議，爰順道出席會議以蒐集了解國際多邊/雙邊/公、私部門合作夥伴與聖國政府未來之合作方向，俾供本會未來研議合作之參考。

貳、 監督任務、合作洽商及議程紀要

第一部分 歐銀特別投資基金小企業帳戶計畫

歐銀於 1996 年推出以協助轉型中國家之金融機構為標的之「特別投資基金」(Financial Intermediary Investment Special Fund, FIISF)，提供國際發展夥伴合作平台，透過該行受惠國之金融中介機構，辦理企業投、融資計畫。本會於 1998 年先投入 1,200 萬美元與歐銀在該專案基金下展開合作，鑑於執行成效良好，故於 2005 年在該特別基金平台下，出資 1,000 萬美元針對小型企業推動

FIISF-SBA。

歐銀為 SBA 之計畫管理者，各項子計畫皆經本會同意後撥款。土耳其在 2008 年成為歐銀會員國，歐銀對土國之金融機構發展策略係運用該國既有之商業銀行網絡，介入發展尚未成熟之微小中型企業 (MSMEs) 貸款市場，協助當地銀行推廣業務至金融服務不普及區域以及特定產業部門，例如基礎農業。為強化當地金融體系，歐銀亦協助參貸銀行分散其資金來源並取得國際資金之挹注。

因 FIISF-SBA 於本年屆期，項下之 3 項子計畫皆位於土國，爰本會通知歐銀本會人員將前往監督子計畫，該行並派員從總部前往參團並安排土耳其辦公室協助安排，拜會 Garanti 銀行之總部及其 Nigde 分行中小企業客戶、Deniz 銀行總部及其 Nevsehir 分行中小企業客戶(詳細訪視紀錄請詳附件一)。

一、參貸銀行

(一) Garanti 銀行

Garanti 銀行為土國第 3 大銀行、第 2 大之私人銀行，為歐銀在土國的指標夥伴(anchor relationship)，除微小中型企業融資架構(MSME facility)外，歐銀尚與該銀行合作其他 5 項架構項目(facility)，例如婦女企業計畫(Woman in Business)與能源效率計畫 (energy efficiency)等。

1. 子計畫內容

FIISF-SBA 挹注之「Garanti 銀行微小中小型企業融資計畫」，為 A/B loan 聯貸案性質，計畫總金額 5,000 萬歐元，歐銀與本會為 A Loan 借款人，歐銀出資 2,000 萬歐元，本會由 FIISF-SBA 與 FIISF-SBA II I 各提供貸款 169 萬歐元。期間為 2009 年 11 月 4 日至 2014 年 11 月 6 日。

該項子計畫已全數執行完畢，截至 2014 年 6 月 30 日所執行之 MSMEs 子貸款 9,359 筆，總貸款額 347,212,911 歐元。平均逾期率僅 0.82%。截至 2014 年 Garanti 銀行有 992 家分

行，8 個國外分行，員工超過 19,000 人。歐銀評等該項子計畫之轉型效益表現為良好(good)。

2. 該銀行之看法

Garanti 銀行認為參與歐銀計畫除資金之外，受益最大為從中學習許多微額金融知能與技術，該行並據此已獲得 KfW、EIB 等機構之融資資金，具有自行從資本市場集資之能力。

(二) Deniz 銀行

Deniz 銀行為土國第 8 大銀行(第 5 大私人銀行)，貸款市佔率約 5.3%。因其股權 99.85%為俄國 Sberbank 擁有，自 2014 年 7 月因政治因素起被列為制裁名單，但在 2014 年 10 月該行已被美國排除於制裁外。惟歐銀與該行之關係目前仍待觀察，未有新的計畫討論。

1. 子計畫內容

FIISF-SBA 挹注之「Deniz 銀行微小中型企業融資計畫」亦為歐銀促成之聯貸案，總金額為 1 億歐元，歐銀出資 2,500 萬歐元，本會由 FIISF-SBA 出資 500 萬歐元，其他尚有來自德國 (DEG)、奧地利 (OeEB)、荷蘭 (FMO) 等國家之雙邊開發機構共同參與。該項子計畫於 2010 年 12 月 2 日簽署，目前為還本付息階段，將於本年 12 月 15 日到期。

本計畫已執行完畢，截至 2013 年底進度報告，Deniz 銀行 MSMEs 融資計畫總共執行 13,812 筆子貸款，總貸款額 106,191,265 歐元。(無當期逾放比資料)。另依據歐銀最新監督報表，本計畫所之轉型效益表現評等為滿意 (Satisfactory)。

2. 該銀行之看法

Deniz 銀行認為在歐銀計畫進入土國之金融市場後，根據其近 5 年間觀察，土國整體 MSME 融資市場逐漸成長並成熟，而各家銀行由原先忽略此區隔市場到目前紛紛加入角逐競爭

激烈，此結果對銀行的成長與獲利都有所貢獻。另外，MSME 客戶也熟悉認知或主動詢問此類貸款相關產品。

二、訪談歐銀 MSME facility 技術協助顧問

歐銀針對在土國的 MSME facility 另有技術協助配套計畫，目前由法蘭克福金融管理學院(Frankfurt School of Finance & Management)執行中。過去 5 年來，顧問駐紮當地並建立對銀行的了解、分析，了解當地銀行對專業能力之需求，進而設計課程與提供相關行員能力訓練；此外，在特定貸款領域也協助由行業變數分析¹以建立信用資料體系。截至目前為止，歐銀該項技術協助計畫共計有 7 個夥伴商業銀行與 1 個開發銀行。合作銀行自歐銀技協計畫中獲得 MSME 貸款的專業技術訓練、種子訓練人員培訓；銀行也在顧問協助下進行農業貸款商品發展與信用資料庫的建立；其他技術協助領域尚包括：銀行政策與信用程序的精修、風險監控制度的建立等。

依據顧問之觀察，土國之 MSME 貸款在 2005 年開始時，銀行普遍不嫻熟 MSME 貸款之技巧，但至今各家都推出 MSME 貸款商品，且市場競爭激烈。多數合作銀行例如 Garanti 與 Vakif 銀行會主動向歐銀申請相關計畫之配套技術協助，並藉由種子培訓師自行架構內部訓練系統。過去土耳其銀行普遍缺乏對於中小企業營運資金融資的需求評估技巧(例如現金流預測的技巧)，因此歐銀技術協助顧問藉由諮詢、與銀行共同進行客戶訪視(joint client visit)，以找出並建立客戶行業的現金流預測之資訊。顧問並認為，歐銀在土耳其金融產業的布局而言，由於進入的時機相當良好，因此可有效藉由知識的移轉提升整體金融產業內微小中型企業金融區塊的發展，約再經過 5 年左右即可見到良好的成效。

目前歐銀與顧問持續藉由整體貸款額是否提升、特定產品區塊的發展情形、低 NPI 與低人員流動率等指標之監控，掌握與強化

¹例：當蒐集農業貸款資訊或資料時需訪查土耳其各地農業生產資訊

技術協助計畫的執行成效。

三、計畫監督之觀察

綜合本次任務之幾點觀察如下：

- (一) 歐銀於土國之各個微小中型企業融資計畫，藉由在計畫設計階段與參貸銀行緊密合作，設計與調整符合當地為中小型企業需求之貸款資格(criteria)，在執行期間並透過合作銀行有效與主動宣傳，達成既定之計畫目標並對參貸銀行之獲利有貢獻。
- (二) 歐銀對土國之微小中型企業融資計畫所設定之目標：接觸偏遠地區微小中型企業或達到特定比率婦女企業貸款，該項目標已達成。
- (三) 在歐銀計畫介入(intervention)期間，土國金融產業之微小中型企業融資市場逐步獲得帶動與成長，當地銀行爭相加入競局並驅使競爭化，達到計畫所預期的示範與市場擴充等轉型成效。
- (四) 現在土國 MSMEs 已認識並接受正式之金融管道，效果相當顯著。因婦女創業家普遍遭遇提供抵押品之困難，而歐銀計畫搭配風險分攤機制(risk sharing /risk coverage) ，可以有效彌補抵押品之缺口。
- (五) 歐銀對土國 MSMEs 與其他貸款計畫搭配以技術協助，輔導銀行取得 MSMEs 融資之專業技術技能，並與建構相關之規範與資料庫，達到技術移轉之成效，此亦為歐銀所能提供之附加性(additionality)。
- (六) 目前合作銀行可以有效服務 MSMEs 客戶，且與其他國際金融機構(IFIs)合作、或運用國際商業資金及自有資金等來源，繼續進行或複製微小中型企業貸款計畫，達到歐銀所預計強化合作銀行取得國際資金能力之效益。

第二部分 歐銀合作計畫檢視與未來合作展望

一、 歐銀金融中介特別投資基金小企業帳戶計執行檢視

本次任務於 10 月 12-13 日轉赴歐銀位於英國倫敦總部，針對執行中之「特別投資基金-小企業帳戶計畫(第二與第三階段)」與「歐銀特別基金-農企業帳戶」與金融機構部門(Financial Institutions, FI)、農企業部門(Agribusiness)等部門人員進行會談。

(一) FIISF-SBA II 及 FIISF-SBA III 執行現況

FIISF-SBA II 項下共承諾於 2 項子計畫，即 Garanti 銀行貸款計畫(169 萬歐元)與 Vakif 銀行微小中型企業融資計畫 (630 萬美元)，目前兩項子計畫皆已完成還本付息。

FIISF-SBA III 已執行承諾於 5 項子計畫，總承諾金額為 900 萬美元與 640 萬歐元，其中羅馬尼亞 ProCredit 計畫已經完結；蒙古 Xac bank、亞塞拜然 TBC Credit 與亞塞拜然 Demir Bank 3 項子計畫在還本付息中，突尼西亞 Leasing 計畫則在動撥中。

FIISF-SBAIII 子計畫概況詳如下表。

國家	子計畫名稱	本會融資金額	佔計畫%	計畫階段
羅馬尼亞	ProCredit	340 萬歐元	30%	完結
蒙古	Xacbank	500 萬美元	13.16%	還本付息
亞塞拜然	TBC Kredit II	100 萬美元	28.57%	還本付息
突尼西亞	Tunisie Leasing	300 萬歐元	30%	動撥
亞塞拜然	Demirbank	300 萬美元	23.08%	還本付息

(二) 備選計畫更新

本次歐銀提出備選計畫之更新(如下表)，而其中除摩爾多瓦 Express Leasing 計畫外，多數計畫仍屬前期階段，不確定因素較高。

國家	合作銀行	計畫總額 (USD)	歐銀融資金 額(USD)	本會融資金 額 (USD)	備註
亞美尼亞	ACBA Leasing	3,000,000	2,100,000	900,000	已列入前次 備選計畫
摩爾多瓦	Express Leasing	4,000,000	3,000,000	1,000,000	本次新增； 待本會審核
亞美尼亞	待確認	3,000,000	2,250,000	750,000	計畫前期
哈薩克	待確認	3,000,000	2,250,000	750,000	計畫前期
塞爾維亞	待確認	60,000,000	56,000,000	4,000,000	計畫前期

(三)執行檢討

1. 面臨問題：目前歐銀 FI 部門在推動 FIISF-SBAII 與 III 相關融資計畫時，因面臨區域會員國整體金融環境對美元資金需求普遍不高影響，而本會資金僅限於承作歐元/美元貸款，因此影響 SBA II 與 SBA III 備選計畫的擇選與運用進度，依據歐銀估計此情況在未來 2-3 年間仍將持續。爰此，歐銀仍建議倘能提供捐贈資金源搭配相對應之風險分攤機制(risk sharing)，將有助於資金之運用效率。
2. 另有關本次新增摩爾多瓦 Express Leasing 備選計畫，將於返國後循本會子計畫核准程序審核後儘速通知歐銀辦理。另鑑於 FIISF-SBA II 項下子計畫都已完成還本付息，基金帳戶餘額評價尚有 10,081,014 美元且已步入基金之第 7 年，建議新增備選計畫例如本摩爾多瓦案宜優先運用 FIISF-SBA II 資金進行。

二、農企業帳戶計畫簽約議題

本次任務另與歐銀農企業部門、共同融資部門(Official Co-financing)人員以及我駐英國代表處派駐歐銀人員，對於本會與歐銀即將洽簽之「歐銀特別基金-農企業帳戶計畫」簽約儀式進行討

論。確定本案本會將於台北由秘書長代表我方簽字並將約本航空快遞寄送至歐銀，續由合作融資部門安排於 11 月 19 日捐助國會議(donor meeting)下午時段舉辦公開儀式，由歐銀高層完成合約簽署，另依據駐英國代表處黃秘書建議，屆時將由駐英國代表處派員進行見證。

由於本案預計於簽約後即可展開相關備選子計畫之運用，歐銀農企業部門 Zinchuk 官員表示，我方倘有屬意優先進行之國家，亦可先告知歐銀方面進行留意。

三、 未來合作展望

(一) 金融機構部門(FI)/SEFFs

本次任務目標之一為與歐銀相關部門洽商未來可行合作方向。經與歐銀 FI 與與能源效率/氣候變遷部門(E2C2)會商後發現此二單位所共同進行之永續能源融資機制 Sustainable Energy Financing Facilities (SEFFs)似為本會後續與歐銀可能合作方向之一。

1. 能源融資機制 Sustainable Energy Financing Facilities (SEFFs)

歐銀在 2006 年提出之能源永續倡議(SEI)以擴大其在會員國區域的永續能源投資，改善企業永續投資的環境並掃除相關市場發展之障礙，其中 SEFFs 即為其所運用的工具之一。

透過 SEFFs，歐銀提供轉貸資金予金融機構，作為發展其永續能源融資商品並成為常態之商業領域。主要涵蓋領域為能源效率改善 (energy efficiency improvement) 與再生能源 (renewable energy)，另外，包括供水與廢棄物減低計畫，亦為可能之融資範圍及項目。資金透過合作銀行(local financial institution)轉貸給小型、中型及大型企業客戶、家戶單位客戶 (residential borrowers) 與再生能源計畫開發商等，協助促進提升能源效率與運用再生能源之相關計畫。

SEFFs 為一種綜合型的工具應用，透過提供給金融機構間接

融資資金(indirect financing/credit line)與技術協助，並搭配激勵機制(incentives)或風險分擔機制(risk sharing)，同時並進行改善企業環境與融資管道之政策對話(policy dialogue)。適用 SEFFs 的貸款資格標準(loan eligibility criteria)如下：

<p>借款人資格</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 私人企業、公司、獨資企業、協會、合作組織、個人 ● 於歐銀會員國合法成立 ● 非歐銀排除清單(exclusion list)
<p>適用計畫</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 能源效率改善 ● 建築能源效率改善 ● 再生能源投資 <p>前述項目的設備或技術更新(technology modernization)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 供水與廢棄物減量

2. 目前執行情形

SEFFs 目前已運作 10 年，許多 SEFF 已進入第二階段或擴大階段，近年共計 110 家合作銀行參與合作，投資共計 96,614 項合作計畫，總金額約為 24 億歐元，其所達到能源節省效益計約 13 million MWh/每年，減排效益約為每年 5.1 million 單位。目前 SEFFs 的備案計畫清單請詳附件二。

3. 資金需求

SEFFs 對無償性之捐助資金需求區分為技術協助以及非技術協助(non TC)的激勵與風險分擔等。有關於融資資金需求，鑑於本案所提供之獎勵永續能源性質，所提供之融資資金將需具有折讓條件(concessionary)屬性的資金。由於各會員國所屬之 SEFFs 規模不同，少則數百萬美元，多則可達數千萬美元規模，因此融資需求資金規模將視我方有興趣的 SEFF 而定。

(二) 市政環境與基礎建設部門(MEI)/可能合作方向

本次與 MEI 之會談重點在於是否可能以特別基金或合作融資模式，進行歐銀市政環境基礎建設計畫有關於智慧城市(Smart City)的運用，包括在交通(電子收費、停車格管理)、教育與醫療等應用層面；對此 MEI 抱以正面看待與回應。然而有關智慧城市項目雖然可提升市政單位對管理之效率，並可能實際回饋於增加市府收入等，但因智慧城市觀念尚待有效溝通與說服市政單位接受，在此階段尚未能確認實際計畫需求，MEI 官員 Jane Terry 表示將會同內部技術主管共同研議後，續與本會就相關可行性進行討論。

(三) 其他

1. Property & Tourism：歐銀目前在 Property & Tourism 計畫開始強調融入歐銀目前重視的融合議題(Inclusion)，²例如投資於當地度假中心並提供就業訓練、創造青年就業等，以及結合在 E2C2 方面的效益，現階段對於技術協助所需資金之需求較為明確，惟對於本會合作融資資金需求較為有限。
2. 本次亦對於歐銀於知識經濟(knowledge Economy)的實際做法進行了解。參與會談的 Laura Campbell 執董顧問說明，知識經濟的概念定義廣泛，包括對於資訊基礎建設的佈建與發展、能源的效率與改善(此一部分與永續資源倡議 SRI 概念相重疊)或企業投資計畫中有關於創新技術使用的部分皆可為之範疇。在實際計畫上，在製造與生產部門的私部門投資/融資計畫，有可能透過創新技術之運用來達到與此議題之結合；另外在資通訊科技(ICT)目前則以進行創業型的投資計畫(start-up/venture capital investment)，或是進行法規建構的政策對話諮詢等。

² 歐銀日漸重視經濟融合(Economic inclusion)議題，也就是將經濟成長機會給予一些相當不受重視的社會族群，包括未就業青年、鄉村與未發達區域、婦女等。

四、 觀察與建議

(一) 潛在之合作計畫

1. 考量各會員國所屬之 SEFFs 有不同時程，倘本會有意願參與 SEFFs 計畫，依歐銀建議可於年底前先表達本會參與意願與優先考慮之 SEFF 範圍。並請 FI 續提供相關書面資料供我方審核。
2. 高加索地區之 SEFF(含亞美尼亞、亞塞拜然與喬治亞)目前已完成評估，有較為確定的推動時程，將於 2016 年推動。另本會可優先考慮為 SEFF 已執行第二階段之國家/區域，以及我駐有代表處之國家為優先推動區域(包括約旦、波蘭與土耳其)，適度降低風險。

(二) 由於 SEFFs 具有綜合工具(blending instrument)的性質，除本會可提供具折讓性質之融資資金進行合作外，可將本會未來欲推動之方向報告主管機關轉知我駐英代表處，俾於結合運用我國政府所捐助之技術協助基金資源時一併參考，應更能凸顯與歐銀合作之能見度。

(三) MEI 相關計畫因面臨借款人市政單位的屬性，根據過去推動綠能基金計畫之經驗，是需耗費較多時間準備與溝通，計畫時程亦較為緩慢，因此若在有意其他合作議題上再進行合作，宜於前期審慎確認需求。

(四) 其他歐銀部門之投資型(investment loan)計畫，已請共同融資部門再予以協調溝通並待相關部門提出案例計畫(case)，俾利了解計畫屬性與規模是否符合本會所需。此外，由於歐銀投資計畫對象以私部門計畫為主，經本會研析相關運作機制、風險及可分配資源後，則可進一步以探究以特別基金模式提供私部門融資之可行性。

第三部分聖多美普林西比公、私部門投資會議

一、背景

我友邦聖多美普林西比政府於本年10月14-15日假倫敦舉行公、私部門投資會議，會議分二天進行，第一天為私部門投資會議，旨在介紹聖國政府為吸引私部門投資迄今完成之改革與措施，並簡介投資機會；第二天為公部門夥伴會議，由聖國邀集各國政府、多邊與雙邊機構合作夥伴共同舉行。（會議議程詳如附件三）我國由我駐英國代表處劉大使志攻率領代表團，成員包括外交部亞西及非洲司鄭副司長維、駐英國代表處黃秘書正佳與駐英國代表處蔡秘書乙儂與本會人員共同組成，

二、私部門投資會議過程

- （一）聖多美政府以聖國位於幾內亞灣且面對薩哈拉沙漠以南 (Sub-Saharan Agrican) 西部海岸各國廣大之消費市場之優勢位置為著眼，向私部門投資人宣示現今執政黨為多數執政、政治穩定，多項經濟改革例如光纖網路佈置、投資環境與友善度改善與企業發照效率提升、旅遊簽證與貿易單一窗口等措施已陸續推動，且已刻正進行深水海港 (deep sea port) 與機場等建設、推動工業園區 (聖國稱為 new frontier park) 等計畫，盼吸引私部門共襄投資，其所推薦之投資機會包括觀光、精緻可可、漁撈、海運與空運相關設備與設施等。
- （二）聖國總理 Patice Trovoada 閣下於會場致詞表示：本次會議有來自 25 國的數十家企業共聚一堂，所代表的產值超過 6 千億美元；聖國位於幾內亞灣優越位置、貼近商品原物料的供給產地以及西部非洲之消費商品廣大市場，此市場內日益崛起之中產階級消費族群與網路購買力不容忽視。聖國原已具備美麗環境與自然生態之旅遊資源，同時也有尚待開發之

藍海資源。目前聖國政府刻正準備提供良好的金融與融資服務平台、有效率的傳送與物流服務的平台以及廠商服務平台，以讓全球投資者可以利用聖國接軌非洲廣大潛力市場。

Trovoada 總理特別介紹聖國 25 年的民主政治經驗，並且強調政府重視私部門投資，促進經濟的穩定與社會的融合，並與 IMF 以及國際組織持續促進財政健全與總體經濟穩健的計畫、運用 ICT 促進政府的透明度與效率。深切體會由私部門帶動經濟成長之重要性，政府目前以三項對策(3 pillars)來推動投資：第一是深水運輸港的籌建：已與私部門投資人洽簽備忘錄，預計在 2018 年完成第一階段，具有的容納量多達 110,000TEU；第二是國際級機場：可作為商業轉運的樞紐；第三是 New Frontier Par 工業園區的設置，提供企業服務與實體設廠的平台。聖國亟盼投資人可藉此投資會議檢視聖國政府的這些做法以及獨特的商機所在。

三、公部門夥伴會議過程

(一) 會議過程：

會議首先由 Trovoada 總理宣示聖國政府最新的 2030 轉型綱要(The Country Transformation Agenda 2030)，以打造、轉型聖國為穩定民主之現代化國家，並提供符合區域標準或國際標準之高品質之公部門服務。此 2030 轉型綱要並呼應國際社會於 2015 年 9 月 25 日凝聚的 2030 永續發展目標(SDG)並延續在 MDG 的努力成果。

在此綱要下數項改革正在進行，包括創造就業以加速與維持成長、多元化經濟與創造新財富、新的策略發展與財政管理、經濟與社會基礎建設的現代化、改善土地管理與環境保護、強化社會融合與外在信譽以及強化人力資產等。

展望 2030 年，聖國政府對公部門投資的優先領域將包括：鄉村發展、沿海地區的減貧、醫療品質、改善教育與技職訓練、

e-government 的管理、強化吸納投資與援助發展的能力建構與環境保護等。

(二) 合作夥伴之發言：

包括葡萄牙、英國、法國、土耳其、阿拉伯聯合公國與我國在內的雙邊夥伴以及包括 World Bank、UNDP、AfDB、EIB 等多邊夥伴輪流發言對聖國之 2030 轉型綱要表示支持。

EU/EIB 過去與聖國合作於農業部門與能源部門，未來將著重於融資基礎建設、供水與交通運輸；AfDB 除表示繼續支持政府自總體面與體系面改善以建立私部門信心之各項做法，機構能力的建構仍為未來與聖國發展之重點，並已著手準備的經濟基礎相關計畫以協助政府強化吸納私部門投資之能力。World Bank 仍將整合在減貧方面的目標，且協助發展中伙伴運用公、私部門資源、國內或全球資源，以永續發展態度促進經濟，並建議政府為了確保資源的流入需有人力發展策略(human development policy)；並且將持續協助聖國政府進行投資環境改善、金融部門改革等計畫。UNDP 亦將持續在減貧與鄉村發展之合作方向。

四、觀察與建議

(一) 於第一天之私部門投資會議觀察，來自各國之投資人對於能源與供水等投資機會表示興趣，對於政府積極布建港口與機場基礎建設決心有感，但就投資穩健的角度而言，仍需持續關注相關基礎建設的進度、以及聖國本身人力與素質的條件是否滿足問題。

(二) 雙邊與多邊合作夥伴未來對於聖國之主要合作方向仍在於基礎建設與能力建構等議題之勾勒，爰我方未來合作仍可以此為基礎，並續尋求與多、邊雙邊合作夥伴於聖國之合作機會。

附件一

SBA 參貸銀行訪視紀錄

一、Garanti 銀行總部訪談暨 Nigde 分行中小企業客戶訪視

(一) 拜會總部

本次行程拜會 Garanti 銀行總部，由 Structured Finance /Financial Institutions 之主管 Gencay Gedik 女士、Entrepreneurship Banking and Marketing Communication 主管 Selin Oz 女士等人接待。訪談紀要如下：

1. Garanti 銀行在過去 5 年與歐銀緊密合作，目前已合作相當多的計畫，包括 MSMEs 貸款、農業貸款、婦女貸款等。MSMEs 貸款與婦女貸款部分執行成效相當良好，符合歐銀計畫所設定之質與量目標。
2. Garanti 銀行認為與歐銀之合作經驗，自計畫設計之初期即透過緊密之協調，甚至計畫進入執行階段仍持續如往。雙方針對土耳其當地貸款需求進行產品的設計與調整，以符合當地中小企業、婦女企業之需求，因此計畫能成功達到效果。
3. 迄今在與歐銀合作的過程中，Garanti 銀行也了解到推動特定區隔對象的金融產品，不僅僅是一項貸款商品(loan product)而已，而是計畫的概念，因歐銀合作計畫所帶給銀行的不僅僅是融資資金的給予，配合相關的技術協助，協助銀行建立對 MSMEs 或婦女企業的融資模式。例如 Garanti 銀行與歐銀聯合進行客戶訪視與分析，以了解婦女創業家對融資資金的需求，並且尋求透過商會等網絡來接觸潛在婦女創業家、或是在共同的聚會場合或藉由研討會模式凝聚想法；在推動過程中則會以文宣或刊物進行宣傳，甚至針對土耳其婦女企業的特點也設計 mini MBA 等課程，主動敲門(“to their places”)把婦女金融觀念帶給她們。
4. 與歐銀合作關係使 Garanti 銀行受惠的部份不僅限於資金的協

助，更是對 MSMEs 貸款的專業技術能力(expertise)的建立，這也是歐銀特別之處。該行在計畫之初其 MSME 貸款業務幾乎為零，及至今日已占總貸放額(portfolio) 11%的比重；此外，目前許多微中小企業都已經深知可運用金融貸款工具，並會動詢問 MSME 貸款或相關計畫的協助，效果相當顯著。

5. 有關本會人員問及與 EBRD 的合作是否也促成與其他國際金融機構(IFIs)或國際資金市場的關係建立，Garanti 銀行對此表示予以肯定。目前 Garanti 銀行已獲得 KfW、EIB 等機構的融資資金，以及 World Bank 與 EU 等來源的無償性質資之捐贈資金用於技術合作。
6. Garanti 銀行特別提及由於婦女創業家(woman startup)等特定區隔除了在接觸融資管道(access to finance)上需要強化外，在提供抵押品上(access to the collateral)也普遍有困難，而歐銀計畫搭配結合融資資金與風險分攤機制(risk sharing /risk coverage)，可以有效彌補抵押品之缺口，幫助婦女企業或新創企業取得融資。當問及搭配有風險分攤機制之下是否產生具道德風險之貸款及品質管控等問題；Garanti 銀行則表示，此部分如同其他貸款一樣透過違約率指標(NPI)進行監控，而相較於其他貸款，並沒有逾放特別嚴重的問題。

(二) 訪視客戶

本會與歐銀人員共同前往 Garanti 銀行中部省區 Nigde 分行，並由分行經理陪同探視分行客戶，包括一家中型金飾加工製造零售企業家(負責人為一對姊妹)與一家農業資材批發商(負責人為家族企業中的第二代女性)。

經現場考察發現，為達到歐銀的 MSMEs 貸款計畫所推廣偏遠地區中小企業金融推展的目標，Garanti 分行策略是深耕分行所在地之特定產業(例如猶太族裔之金飾加工)與當地最常見之客戶族群(例如 Pharmacy)，並依據行業的需求，調整與強化銀行分行本身處

理作業效率，以積極回應客戶資金操作需求。例如身處原料價格波動劇烈的金飾加工業者，對於臨時資金周轉額度有即時的需求，對此，Garanti 分行的核准效率深獲客戶肯定。另外客戶亦受惠於其與銀行建立之信用關係，例如農業資材公司的女性負責人是家族中首倡運用銀行融資擴充企業營運者，其自述雖其為工程背景，但銀行能夠協助她了解企業營運之財務知識，強化其公司經營效率。

整體而言，微小中型企業融資計畫的客戶對此類融資機制能提供有利條件的資金及銀行整體的效率與服務。均表示感到滿意。

二、 Deniz 銀行總部訪談及 Nevsehir 分行中小企業客戶訪視

(一) 拜會總部

總部由 FI and Structured Finance 副總 Beril Oğuz 女士與 SME Banking 副總 Burak Koçak 等偕同其他主管接待。訪談摘要如下：

1. Deniz 銀行目前為土耳其第五大私人銀行，其銀行資產組合中，中小企業金融約佔 15%；另外該行於農業貸款銀行之業務在土耳其居於領先地位，佔總組合之 14%。
2. 微小中型企業在土耳其經濟中具相當重要地位，提供 78%的就業人口並貢獻 55%的經濟產值。依據 Deniz 銀行內部分析，屬於微型企業³的貸款量占總量的 85%，其貸款金額約佔總額的 18%(因平均金額較小)；屬於中小型企業的貸款金額則佔總額的 65%之多。
3. Deniz 銀行針對微小或中小企業之不同市場區隔，採取不同之策略，著重總貸款組合(portfolio) 的成長，並同時以行銷績效制度達到成本降低並著重服務品質導向之目標。
4. Deniz 銀行認為在歐銀計畫介入後此 5 年間觀察，土耳其整體 MSME 融資市場逐漸成長並成熟，而各家銀行由原先忽略此區隔市場到目前紛紛加入角逐競爭激烈，此結果對銀行的成長與獲利都有所

³雇用人數在 1-8 人之間且營業額小於 10 萬歐元。

- 貢獻。另外，MSME 客戶也熟悉認知或主動詢問此類貸款相關產品。
5. 由於認為 Deniz 銀行本身已具備 MSME 貸款之專業技能，因此 Deniz 銀行並沒有自歐銀要求 MSME 貸款相關訓練之技術協助，但在發展農業貸款商品時，曾尋求歐銀技術協助顧問之幫助，協助制定建立商品與流程，並加入歐銀顧問所建議之農貸信用資料庫之建立等。另外 Deniz 銀行目前也自其他國際金融機構或商業銀行取得資金，將於下一階段運用自有資金持續推廣 MSME 貸款計畫。

(二) 訪視客戶

此行訪問 Deniz 銀行 Nevsehir 分行並訪視兩家中小企業客戶。本次任務發現在推廣歐銀 MSMEs 計畫中，Deniz 銀行與其分行的作法是設定區域目標方式以促成 MSME facility 的目標。

依據受訪的中小企業客戶(包括一家披薩屋負責人、一家機器設備生產商)表示，Deniz 分行之客戶關係經理(Relationship Manager)會主動宣傳並告知此特定的計畫額度，並協助申請與取得貸款。企業客戶取得資金後，主要用於設備更新或廠房擴充，幫助其業務的成長，因而對此類融資機制可提供的資金條件及銀行服務效率感到滿意。