

出國報告（類別：計畫監督）

赴薩爾瓦多及尼加拉瓜進行與美洲開發 銀行集團之多邊投資基金合作之「金融 機構發展基金」計畫監督任務返國報告

服務單位：國際合作發展基金會投融資處

姓名職稱：歐文凱組長、林志穎專員

派赴國家：薩爾瓦多及尼加拉瓜

出國期間：104年6月1日至6月14日

報告日期：104年6月22日

摘要

本會與美洲開發銀行(IDB)所屬多邊投資基金(MIF)於 2006 年共同設立「金融機構發展基金(SFIDF)」；另與中美洲經濟整合銀行(CABEI)分別於 2009 年及 2010 年合作執行「技職教育優惠助學貸款基金」及「微小中型企業轉融資第二階段貸款計畫」。為更進一步了解 MIF 與 CABEI 之執行成效以及各地分行與總部之分工效率，爰挑選薩爾瓦多及尼加拉瓜兩國進行監督任務，考量 SFIDF 將於明年結束，故此行以監督 SFIDF 之執行成效為主。

與 MIF 合作之「透過應收帳款融資擴大薩爾瓦多小企業金融服務」子計畫，目前本案執行正常，僅技術協助(TA)執行進度延遲。另 TA 撥款進度，本年度 7 月 Pentagono 預估將向本會申請動撥 5 萬美元，另本年 12 月預估將再申請動撥約 3~4 萬美元。

「提升尼加拉瓜微小型企業金融服務」子計畫，運作情況良好，均符合設定之目標，本會透過 MIF 持有之股權投資將於 2019 年屆期，依 CrediFactor(CF 公司)目前營運狀況，本會與 MIF 之股權投資應可順利以賣權(Put Option)方式出場。而此子計畫主要成功因素為選擇優質並俱創新能力之金融中介機構，讓偏鄉之微小企業取得所需貸款資金。

由此次任務可瞭解透過體質完善之金融中介機構轉貸服務可協助微中小企業取得營運資金並幫助其成長，而如何選擇體質完善之金融中介機構是在計畫評估時期之重要課題，本會因資源與人員有限與組織架構之設計，對駐地經濟、產業及趨勢難以貼近熟悉，倘欲自行執行此類融資、投資及技術協助計畫，成本將比目前合作方式高出許多。因此藉由與國際開發機構合作，利用其資源進行相關計畫為目前本會較可行之作法，但「促進私部門發展」現非本會優先領域，與當地發展需求似有落差。另外鑒於 SFIDF 將於明年到期，宜應透過各方努力與美洲開發銀行集團洽談新合作計畫。

壹、	緣起及任務目的.....	1
貳、	洽商情形.....	1
一、	金融機構發展基金(SFIDF).....	2
二、	拜訪 IDB/MIF 駐地辦公室.....	4
三、	拜會 CABEI 駐地辦公室.....	7
四、	其他.....	8
參、	駐館意見.....	9
一、	駐薩爾瓦多大使館.....	9
二、	駐尼加拉瓜大使館.....	10
肆、	結論與建議.....	10
一、	結論.....	10
二、	建議.....	12
附件一、	任務行程.....	14
附件二、	總結會議記錄.....	15
附件三、	SFIDF 執行中子計畫監督概況.....	30

壹、 緣起及任務目的

鑒於產業發展有助經濟成長，而產業發展包含 4 項重要因素：穩健的經濟環境、勞動力素質提昇、充足的資金及技術進步，因此「提供金融服務，促進私部門發展」以及「強化人才培育」為本會在 2010 年以前重要之發展領域。

為落實前述發展合作，本會分別於 2006 年與美洲開發銀行集團 (IDB Group) 所屬多邊投資基金 (MIF) 簽約於 1,500 萬美元額度內成立「金融機構發展基金 (以下簡稱本基金或 SFIDF)」、2009 年與中美洲經濟整合銀行 (CABEI) 簽約於 1,000 萬美元額度內合作辦理「技職教育優惠助學貸款基金」、於 2010 年簽約於 1,000 萬美元額度內合作辦理「微小中型企業轉融資第二階段貸款計畫」。

與 MIF 及 CABEI 之合作模式皆採於該多邊開發銀行成立專戶，由該多邊開發銀行擔任管理者，並透過該行各國駐地辦公室推動。該 2 家多邊開發機構依合約需定期提供本會執行進度報告，本會亦於年會期間拜會該行團隊時，從整體面洽談計畫合作狀況。

為更進一步了解 MIF 與 CABEI 之擔任合作案管理者之執行成效以及各地分行與總部之分工效率，爰挑選薩爾瓦多及尼加拉瓜兩國進行監督任務，考量 SFIDF 將於明年結束，故此行以監督 SFIDF 子計畫為主。另外，在駐薩爾瓦多大使館安排下，禮貌性拜會薩爾瓦多發展銀行 (Bandesal) 與微型家庭企業關懷基金 (Fosofamilia)，了解未來與本會合作之可能。(行程請詳附件一)

貳、 洽商情形

任務期間拜會 MIF 駐地辦公室及子計畫金融中介機構，洽談子計畫執行情形及其遭遇之困難，瞭解 MIF 駐地辦公室在 MIF 整體規劃與子計畫分工之情形，亦拜會 IDB 駐薩國及尼國代表，表達本會欲持續與 IDB 合作融資之意願。

與 CABEI 駐地辦公室洽商時，本會平日合作窗口 Norma Palma Milla

從總部前來尼加拉瓜參與，使本次蒐集、了解 CABI 業務分工、運作及計畫執行情形更為完整。為多樣化本會與 CABI 合作計畫之受惠國家，本會向 CABI 薩國駐地辦公室表達加強及尋求新合作計畫之意願。(總結會議紀錄請詳附件二、執行中子計畫監督狀況請詳附件三)。

謹將前述洽談情形彙整摘述如下：

一、 金融機構發展基金(SFIDF)

本基金由 MIF 擔任管理者，針對我中南美洲友邦及友好國家績效良好之微額貸款金融機構，以投資、融資及技術協助等方式，協助提升金融中介機構之金融服務或創新金融商品(financial product)，進以回應微小中型企業對資金之需求。子計畫由 MIF 提出經本會同意後執行，截至本年 6 月中旬，MIF 共向本會提出 10 項子計畫並獲本會同意，其中 3 項子計畫因遭遇金融風暴衝擊而取消，2 項已還款後結案、1 項貸款刻正洽商第 2 階段、3 項正在執行中，尚有 1 項進入計畫準備階段。本次監督之子計畫分別位於薩爾瓦多與尼加拉瓜，MIF 駐地辦公室皆派承辦人與本會同行。

(一). 「透過應收帳款融資擴大薩爾瓦多小企業金融服務」子計畫：本案執行正常，僅技術協助執行進度延遲。

1. 本案計畫總額為 375 萬美元，其中貸款為 300 萬美元、技術協助(TA)為 75 萬美元，受益之金融中介機構為薩國之應收帳款管理公司 Pentagono(P 公司)。本會參與包括為貸款(75 萬美元)及技術協助(25 萬美元)，貸款已進入還本付息階段，TA 尚在執行。
2. 強化機構能力：該行已完成人力盤點並據以進行人力訓練，資訊化部分則規劃逐步建立電子化應收帳款融資(E-factoring)與電子化銀行(E-banking)。目前刻正委請外部單位認證 P 公司信用評等，並由顧問公司規劃提升公司治理等工作。
3. 擴大應收帳款貸款業務：已舉辦 4 次推廣活動並向 277 家小企業說明與推廣。P 公司表示在獲得本案資金及技術協助後，其應收帳款融資量確實有增加，至於對於小企業產生之間接效果，如增加的銷售量、員工數及收入等，將搭配 TA 進度做完調查後，才可明確告知。

4. 技術協助(TA)進度落後及處理：因推動前期計畫協調人更換頻繁，且無與國際組織合作經驗，造成進度落後。現任第 3 位計畫協調人(Elena)俱相關經驗，TA 已逐漸步上軌道，預計可依使用進度於 7 月(5 萬美元)及 12 月(約 3-4 萬美元)將向本會申請撥款¹。
 5. 認知本會之參與：2012 年本會與 MIF 共同進行本案實地評估任務，嗣後並同意另無償出資援助 P 公司對 TA 之需求，TA 執行過程中，由本會直接與 P 公司聯繫、簽約與撥款，爰 P 公司甚為明瞭本會對本案之參與。
 6. 待辦事項：近期 P 公司擬調整 TA 之預算與採購時程，MIF 駐地辦公室在符合執行需要、未改變總金額及 TA 目標下，已同意該項調整建議，本監督團經瞭解亦認為可接受，但請 P 公司提供英文版文件以完成本會確認程序。另 P 公司可能提出展延 TA 執行時程，MIF 駐地辦公室希望如期進行故不主動詢問展延議題。對此，本考察團請 MIF 駐地辦公室加強督導 P 公司儘可能在原期限內(2016 年 9 月)完成，如果 TA 有展延需求，本會將依 MIF 相關規劃辦理。
- (二). 「提升尼加拉瓜微小型企業金融服務」子計畫：本案運作情況良好，業務範圍及目標均符合所設定之目標。
1. 執行過程：本案計畫總額為 245 萬美元，含貸款 150 萬美元、投資 50 萬美元、技術協助 45 萬美元，受益之金融中介機構為尼國之 CrediFactor(CF 公司)。本會參與包括為貸款(75 萬美元)及股權投資(25 萬美元)，貸款已於 2014 年還清，本會透過 MIF 持有之股權投資將於 2019 年屆期，依 CF 公司目前營運狀況，本會與 MIF 之股權投資應可順利以賣權(Put Option)方式由該公司買回或轉換成為公司普通股。目前報酬率設定為美國 Prime Rate + 4%。
 2. 金融創新及擴大金融服務：本案利用手機為中介，連結中盤商 DIINSA(D 公司)與金融機構 CF 公司，在 D 公司確認微小型企業(小

¹贈款請撥方式為 P 公司預先支應後，再將其收據憑證經 MIF 證明認可後，向本會申請撥款。

商店)在 CF 公司尚有足夠之信用餘額後，先提供貨品予小商店，依據交易收據 D 公司向 CF 公司申請貸款，小商店再付款(含利息)予 CF 公司。至 2013 年 TA 結束時全國共有 2,153 家小商店參加，每筆交易平均為 743 尼幣（約合 29.72 美元）。

3. 強化機構能力：共 12 名行員接受行銷、製作帳單、微額金融、顧客服務等訓練課程，另有 4 位行員接受拉丁美洲區域型應收帳款相關課程訓練。Fitch Rating 授予該行之信用評等為長期 BB+、短期 B。在資訊化方面，CF 公司整合資訊系統及行動裝置，提供行動應收帳融資(Mobile Factoring)服務，並建立符合「便利應收帳款貸款服務」營運管理和財務管理目標之技術平台。
4. 實地拜訪：CF 公司認為本案能成功推動，關鍵在於推廣教育，藉由介紹將應收帳款轉化為貸權憑證之金融服務，讓更多企業瞭解並願意使用此項金融產品。尼國政府於 2010 年及 2012 年分別通過應收帳款法與其規章，亦促使應收帳款業務開始扎根茁壯。平均為 743 尼幣之貸款交易實屬微額貸款，CF 公司認為納入當地人文及文化之考量，對審核與核定小商店之信用額度至為重要。
5. 所面臨之問題：(1) D 公司銷售業績成長不如預期；(2) D 公司收款效率不佳，小商店已準備好應繳金額，但 D 公司卻無人收款，導致逾期。
6. 認知本會之參與：CF 公司瞭解本會為貸款及股權投資之出資者，雖本會未派員實地參加前期準備任務，但曾因尼國小農貸款計畫拜訪過 CF 公司，洽詢該行擔任小農貸款承辦金融機構之意願，因此對本會之參與及業務範圍有所認知。CF 更於簡報中將我國國旗放置於投影片首頁。

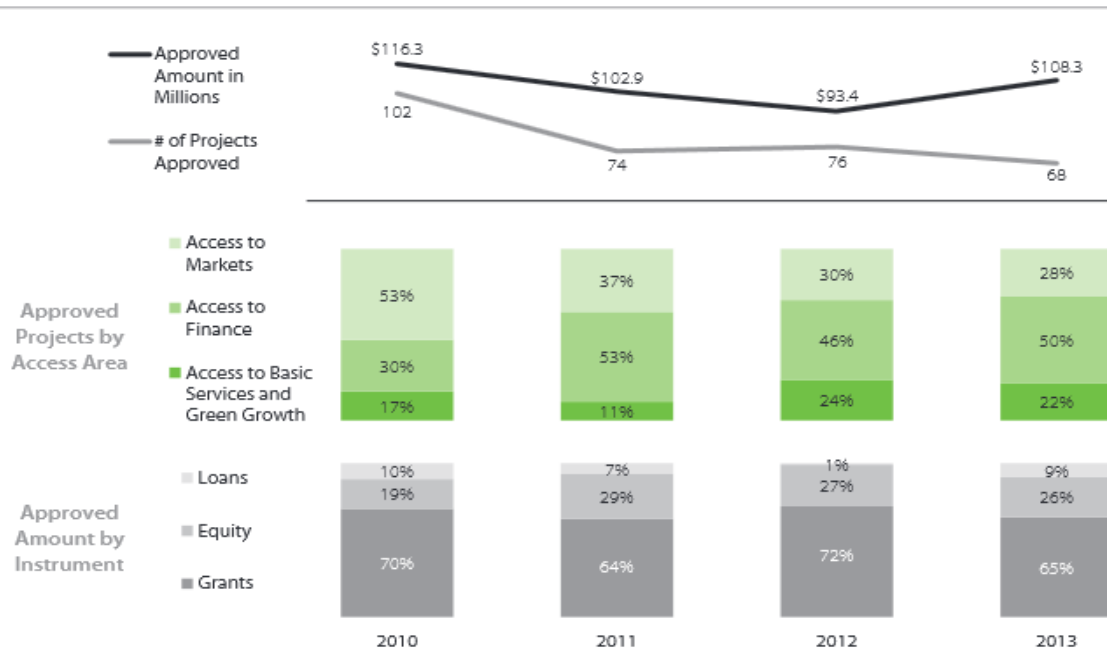
二、 拜訪 MIF 及 IDB 駐地辦公室

(一). MIF 駐地辦公室

1. MIF 業務：MIF 將成果目標分為 3 大項：Access to Finance(2013 年佔 50%)、Access to Markets and Capabilities 及 Access to Basic Service，其推動之計畫大都伴隨無償 TA，以強化金融機構體質及

支持創新金融產品。本會與 MIF 合作推動之 SFIDF 因著重金融中介機構對企業之資金支持，因此「透過應收帳款融資擴大薩爾瓦多小企業金融服務」以及「提升尼加拉瓜微小型企業金融服務」，皆屬於 Access to Finance。此次發現，MIF 使用工具主要分為 3 類，無償贈款(包含 TA)、貸款與股權投資，其中贈款佔 2013 年新計畫總額 65%，股權投資佔 26%，貸款部分僅佔 9%。

MIF APPROVALS 2010-2013



Source : MIF 2014 Development Effective Report

2. 總部與駐地辦公室之分工：貸款與投資之計畫準備、評估由總部派人執行，例如盡責調查、保護措施(Safeguards)或社會影響(Social Impact)等分析，案件簽約執行後，亦由總部負責撥款與監督，駐地辦公室多為輔助角色。TA 之執行規劃、方式及內容，則由金融中介機構依其需要自行提出，經 MIF 駐地辦公室同意後執行，並由駐地辦公室負責監督²。
3. 計畫案源：有由下而上及由下而上兩種方式，

² 根據 MIF 內部規範，同意 TA 展延之權限為 1. 展延 6 個月以內，同意權限於駐地承辦人；2. 展延 6~12 個月，同意權限於駐地辦公室代表；3. 展延 12~24 個月，同意權限於 MIF 總部。

- (1) 由下而上案源之運作，係金融中介機構備妥計畫書後向 MIF 總部或駐地辦公室申請，駐地辦公室將於審視後給予修改意見，再送總部展開盡職調查等計畫循環步驟。本次監督之兩項子計畫皆為由下而上之形式。
- (2) 由上而下之運作，主要由 MIF 公布其擬推廣之發展概念、方向與計畫涵蓋範圍，由金融中介機構撰寫計畫書後送交 MIF 駐地辦公室進行審視。公開方式例如透過 MIF 網站公開計畫徵選資訊。

(二). IDB 駐薩爾瓦多辦公室

1. IDB 為 IDB Group 提供主權貸款之機構，與薩國政府之合作係根據雙方共同擬訂之 2012 至 2015 年合作策略，主要發展部門為衛生、教育及物流基礎建設 (Logistic Infrastructure)。其遭遇最大之困難為薩國政治因素而導致計畫延宕，目前等待薩國國會同意需耗費 2 至 3 年。另外總體經濟成長趨緩，亦為計畫推行困難之一。
2. 與目前其他多邊開發銀行雷同，IDB 與發展夥伴多採用架構式合作 (Framework)。合作融資之權責單位為 Office of Outreach and Partnership (ORP)。
3. 倘欲合作，在個案基礎由薩國分別與 IDB 及本會簽署平行合作融資合約，應為目前較為可行之合作方式，但仍取決於薩國政府之申貸意願以及本會貸款條件之優惠度。
4. 駐地代表允諾提供 IDB 總部 ORP 及永續城市倡議主辦人員之聯繫方法，渠建議本會可與之聯繫或適時組團前往拜會，另允諾未來與薩國政府研議新合作計畫時，倘有符合本會優先領域之合作機會，將適時與本會或我駐館聯繫。

(三). IDB 駐尼加拉瓜辦公室

1. IDB 在尼國之主要發展領域為能源及醫療，例如在尼國第 2 大城 Leon 地區，刻正評估醫院興建案。
2. 本團主動向駐地代表表達本會未來與 IDB 在尼國發掘可能合作機會之意願，並向代表說明本會的 5 項優先領域。IDB 代表表示本

會可先將期待之合作領域相關資料提供予該辦公室，渠將於研議後再回覆雙方合作建議。

3. IDB 代表詢問未來與本會之聯繫方式，本團復以除可直接與本會進行聯繫外，亦可透過我駐尼國之大使館作為聯繫管道，本會將轉達此訊息予我國駐尼國大使館。

三、 拜會 CABEI 駐地辦公室

(一). CABEI 總部與駐地辦公室之分工

綜合對兩國駐地辦公室之訪談，CABEI 總部及駐地辦公室對計畫之推動與分工：總部原則上分權予駐地辦公室（Decentralize），總部負責對外爭取資源並進行分配及規劃，駐地辦公室負責計畫評估、執行監督以及還款管理，並與當地政府及當地金融機構聯繫協調。總部每月對駐地辦公室計畫文件及進度進行監督。另駐地辦公室內業務相關之人員，例如法務及財務部門，會從總部之單位直接派駐，除協助駐地辦公室業務推動，亦由總部指揮監督。

(二). 駐薩爾瓦多辦公室

1. 駐地辦公室了解本會與 CABEI 目前之重要合作計畫為技職教育優惠助學貸款基金(TVET)及中美洲微小中型企業轉融資計畫 (MSME)兩項。在 MSME 的運作上，該辦公室表示經 CABEI 轉貸後資金成本在當地資本市場具競爭力，執行上無大問題。但 TVET 的貸款條件及資金成本，在當地市場則不具吸引力，當地大學可以自其他金融機構或外國機構取得更有誘因及較低成本之資金。
2. 駐地辦公室現與薩國農牧部共同執行農業專案，主要項目包括糧食作物生產、生產價值鏈提升及知識創新，駐地辦公室專案負責人員認為該案與咖啡鏽病區域貸款，應具備互補關係。
3. 新計畫可由駐地辦公室或總部發起。駐地辦公室因與當地政府互動較為密切，較能掌握該國實際需求規劃相關計畫。總部主要負責資源整合、與合作國家建立架構式合作、取得及整合外部資源。渠認為自總部由上而下推動之專案，對於當地政府及駐地辦公室而言，與當地實際需求較易產生落差。

4. 駐地辦公室詢問是否可能對單一國家進行合作。對此本團復以此方式對於本會應屬可行，但技術面和相關規劃仍需與 CABEI 總部溝通後才能確定。
5. 駐地辦公室人員歡迎本會派員拜會以瞭解該辦公室之運作，並認為此方式除能加強國合會與 CABEI 的合作夥伴關係外，對於如何有效提升計畫執行效率，具實質幫助。

(三). 駐尼加拉瓜辦公室

1. TEVT 在尼加拉瓜運作情形與成效良好，在薩國及宏國則因貸款利率無競爭力，推展較不易。顧問服務基金進行之 Nueva Segovia 興建醫院評估，預計 2016 年 5 月將完成 Technical Report，倘順利於 7 月取得尼國衛生部同意可行性研究報告，並經 CABEI 審核貸款計畫之計畫流程後，應可於 2017 年完成競標並開始興建。
2. CABEI 總部聯絡官 Ms. Norman 也親自簡介 CABEI 之計畫循環流程，並透過視訊會議方式與總部人員說明本會之組織架構分工及計畫循環，以加強雙方機構運作及計畫成形之了解，進以提升雙方研提合作計畫之效率。

(四). CAIBEI 與其它國家合作概況

CABEI 與德國復興信貸銀行(KFW)及墨西哥政府皆有成立信託機基金(Trust Fund)，德國 Trust fund 受益國僅限為哥斯大黎加。指定領域為地熱、中小企業、能源等部門，以捐贈性質為主。墨西哥政府設立之 Trust Fund，除援贈款外，融資經費主要運用在基礎建設，如交通及醫療部門。為增加該 Trust Fund 之靈活度，CABEI 將墨西哥資金配置於美國長期公債 (Strips)，CABEI 先以自有資金代為支付貸款案之撥款，借款國償還之利息進入 Trust Fund 帳戶，而 CABEI 藉由於資金調度，即可由購買 Strips 產生額外收益。

四、 其他

本監督團亦配合我駐薩爾瓦多大使館安排，禮貌性拜會薩國開發銀行(Bandesal)及薩爾瓦多微型家庭企業關懷基金(Fosofamilia)。

(一). 薩爾瓦多發展銀行(Bandesal)

1. Bandesal 為薩國政府成立之開發銀行，使命³為協助薩國公私部門合作發展，主要業務為 3 類：1. 透過當地金融機構提供轉融資 2. 保證；3. 管理薩國經濟發展基金並提供直接融資。另也提供無償之能力建構或技術協助。
2. 該行 R 處長認為薩國之一鄉一特產計畫或許具有發展成微小型融資之潛力。本團復以本會與 CABEI 有長期合作關係，目前執行中計畫為 TVET 及 MSME，未來可以此為平台，增加合作機會。

(二). 薩爾瓦多微型家庭企業關懷基金(Fosofamilia)

1. 該機構表示希望能與本會進行直接貸款，並由薩國財政部或中央銀行提供保證。該機構資金需求約 150 萬至 200 萬美元間，預估受益人數約 1,000 人，子貸款擬為 24 個月、額度規劃 500~10,000 美元，受益對象為婦女組織、年輕創業者、政府協助者、年長者及返國之海外工作者，涵蓋薩國 14 個行政區。將於計畫申請文件完成後，送交駐薩國大使館完成提案程序。
2. 該機構目前辦理之微額貸款，條件為年利率 18%(月利率為 1.5%)⁴，期間為 6 至 12 個月，含 3 個月的寬限期。2014 年業務資金約 303 萬美元，其中 244 萬元為貸款。
3. IDB 為配合該組織之婦女城市專案 (Ciudad de Mujer)，於薩國 Solamaham 地區提供約 50 萬美元無償性之 TA 計畫。

參、 駐館意見

一、 駐薩爾瓦多大使館

- (一) 李大使期望在其任內協助本會與薩國促成與多邊機構如 IDB 及 CABEI 之合作新案，或採雙邊合作模式透過薩爾瓦多發展銀行 (Bandesal)或家庭微型基金(Fosofamilia)規劃新貸款案，以達到透過

³其任務為促進生產力部門成長及發展、促進商業從業人員發展及競爭力、促進微中小型企業的發展、促進國家的出口發展、促進創造就業機會、改善教育及衛生服務。

⁴ 根據諮詢薩國 MIF 及 CABEI 辦公室了解當地無擔保微額貸款產品之市場年利率約為 40~45%。

金融工具協助鞏固邦誼之效益。大使另建議可仿效 Global Alliance for banking on values 之概念，與薩國 Integral 微、小企業貸款銀行合作協助薩國社會企業發展。

- (二) 李大使表示瞭解本會投融資相關規定，期望本會投融資處能更主動積極發掘新合作契機與計畫，未來倘在發掘新計畫上如有需協助，駐館都將樂於提供協助與促成。

二、 駐尼加拉瓜大使館

- (一) 期望本會推動貸款計畫能更具彈性，建議可利用實物抵押，如以國有土地或資產作為擔保。另表示體認國際金融市場現在籌資成本低，國際組織亦不缺資金，本會貸款除非優惠程度夠高才能有競爭力，否則很難吸引或爭取合作融資。但高優惠程度之貸款，則帶來報酬率低的結果。
- (二) 技合計畫可考慮搭配貸款執行，但常面臨負責計畫執行之人員無財經相關背景及經驗問題。另建議提供尼國可能投入之貸款或投資額度並授權由大使館協助。
- (三) 另外，駐館提出由本會在駐地投資房地產轉租予駐外館處，或仿效中國輸出入銀行辦理進出口貸款之想法。本團復以投資房產案非為可行業務，並說明本會與中國輸出入銀行屬性不同，無法辦理進出口轉融資業務。

肆、 結論與建議

一、 結論

- (一) MIF 及 CABEI 皆為良好之計畫管理者

經此行檢視，雖平日本會聯繫與溝通窗口位於總部，從策略或部門發展層次協商出雙方合作案，但無論是 MIF 或 CABEI，在子計畫簽約付諸執行後，各駐地辦公室對於該等合作案的執行目標與原則，皆能盡職執行。

在轉融資架構下本會並非金融中介機構於當地第一線面對的援助機構，但受訪之金融中介機構還是能認知本會之參與。

(二) 金融中介機構對發展私部門甚為重要

MIF 自許為提供金融創新協助私部門發展之機構，以 CF 公司案為例，該金融中介機構與當地通路商 DIINSA 合作，藉由手機將信用額度延伸至微小企業，此金融服務解決大部分(尤其是位於偏鄉)小商店因無信用額度或紀錄而遭遇無法從金融機構取得資金之問題，對 D 公司而言，可藉此提升其銷售量，而 CF 則擴大其貸款能量。

此案例顯示，在國際合作發展領域，先選擇適當的金融中介機構協助其進行機構強化，再透過創新金融商品協助微小企業發展，仍為促進私部門發展之有效方法。藉由本次監督任務，本會實地體察中美洲國家私部門對資金需求之面貌，並更進一步了解 MIF 與 CABI 多年來一直將強化金融中介機構視為其機構先領域之策略思考。

(三) 創新金融商品的兩難

創新金融商品的設計與實施，如 SFIDF 推動之行動應收帳款融資 (Mobile Factoring) 以及 CABI 辦理之助學貸款，除如一般金融商品需調查評估當地信貸市場、小額信貸供需、貸款對象及潛在對象之特性外，創新金融商品尚須建構財務、運營、市場定位和技術可行性，於謀洽適當之合作伙伴後，建立該項創新商品之商業模式。因此於評估時期就必須投入大量資源及人力。

前述計畫皆於執行後面臨較高之財務及營運成本、須花費比原預計更長的時間讓供給者與需求者熟悉新機制等衝擊。以行動應收帳款融資案為例，尚涉及電子金融之法律困難度，而助學金貸款計畫卻在該金融商品開發並被金融市場接受後，面臨到當地國政府補貼性助學貸款之競爭。這些執行後才會展現之複雜性，通常無法在計畫界定、準備及評估階段就可被發現及預防。倘事後僅由貸款資金的使用快慢以及獲利性來檢視計畫，將失去「金融創新」對援助開發的重要性。

(四) 利用多邊開發銀行之人資及資源槓桿

本次子計畫之考察可瞭解透過體質完善之金融中介機構轉貸服務可協助微小中型企業取得營運資金並幫助其成長，而如何選擇體質完善之金融中介機構是在計畫評估時期之重要課題，本會因資源與人員

有限與組織架構之設計，對駐地經濟、產業及趨勢難以貼近熟悉，倘欲自行執行此類融資、投資及技術協助計畫，成本將比目前合作方式高出許多。因此藉由與多邊開發銀行，利用其總部、駐地辦公室及就地網絡資源，確實為本會在有限的資金及人力下，較可行之作法。

(五) 駐外館處對投融資業務較不熟悉

駐外館處對於本會之業務較為熟悉與瞭解的多為技術合作業務，對於投融資業務則較為陌生。由於投融資處的計畫案源大都需要透過駐外館處呈報外交部轉本會，如果駐外館處對投融業務不熟悉，則會降低此工具之使用，減少計畫來源。

二、 建議

(一) 多了解中南美洲友邦對以金融服務協助私部門發展之需求

透過強化金融中介機構發展私部門為 MIF 及 CABEI 在此區域之發展援助主流，惟「促進私部門發展」本會歷來僅有投融資工具涉及此領域，現亦已非優先領域。本會未來在準備與 MIF 及 CABEI 討論新合作融資業務時，「私部門發展」或「強化金融中介機構」是否為本會選項？將需多方聆聽受益國家的發展需求以為定論。

(二) 進一步增加與 MIF 共同出差之機會

本次監督行程原先洽 MIF 總部共同派員參與，但因故無法成行。本會與 IDB 以及 MIF 的關係自 2009 年中國大陸加入後漸趨冷淡，但從計畫面而言，因鼓勵支持創新金融商品為 MIF 重要業務範圍，為使本會同仁能即時與援助業務的新發展方向及實際運作接軌，仍建議多爭取計畫評估及共同參與任務的可能性。另外，倘本會欲持續對強化中美洲區域金融中介機構之參與，建議亦可參加多邊開發銀行舉辦之國際研討會，以提升本會同仁相關領域知識與能力。

(三) 逐步建立與駐地辦公室的合作

由此次任務發現，MIF 及 CABEI 駐地辦公室皆自認較總部更瞭解夥伴國之需求。本會除習慣上與總部窗口聯繫外，倘在其組織運作結構允許下，建立與駐地辦公室之溝通管道，同時從駐地辦公室與總部瞭解某國家之需求或潛力計畫，應較能全面掌握合作國家發展需求

之相關動態及趨勢，進以增加本會與 MIF 以及 CABI 之合作案源。

附件一、任務行程

日期/時間		活動內容	聯絡人員
6月2日	05:35	抵達機場	
	14:00	拜會薩國發展銀行	Geraldina Beltran TEL : (503)2592-1006
6月3日	11:00	拜會 MIF	Villacorta Gavidia, Ismael Guillermo Tel : (503) 2233-8903; cell: (503) 7873-3917
	14:30	拜會 Pentagono	Villacorta Gavidia, Ismael Guillermo Tel : (503) 2233-8903; cell: (503) 7873-3917
6月4日	10:00	拜會 CABIE 駐薩代表 Guillermo Funes	Antonio Noel Hernandez Cruz (503) 2267-6100, ext. 3214
	15:00	拜會微型家庭企業關懷 基金(Fosofamilia)	Haydee Romero Tel:2591-1044, Cel:7070-2048
6月5日	09:30	拜會 IDB 薩國辦事處代 表 Marco Carlo Nicola	Mejia De Novales TEL : (503)2233-8913
	12:30	李新穎大使工作餐敘	
	16:00	赴大使館工作成果報告	
6月6日	08:42	班機離開薩爾瓦多航空	
	13:30	整理資料及報告撰寫	
6月7日		整理資料及報告撰寫	
6月8日	09:00	拜會 CABIE	Deyanira Arguello (505) 22538660-63
6月9日	09:00	拜會 CrediFactor	Vilma Cristina GutiSuite No. 816. Rotonda
	11:30	拜會 MIF/IDB	Vilma Cristina Gutienie, 970 mts al Oeste
	14:30	拜會 IDB 駐尼代表	Vilma Cristina Gutienie, 970 mts al Oeste
6月10日		整理資料與撰寫報告	
6月11日	10:30	赴大使館工作成果報告	
	17:30	班機離開薩爾瓦多航空	

附件二、總結會議記錄

拜會薩國開發銀行(BANDESAL)會談記錄

日期：104 年 6 月 2 日下午 2 點

出席人員：

BANDESAL：Director Rodrigo Mendez、Director Carlos Mauricio

我方：許秘書秋煌、歐組長文凱、黃計畫經理天行、林專員志穎

會談重點摘要：

- 一、 Bandesal 簡介（略）
- 二、 該行為薩國政府出資成立之開發銀行，主要使命為協助薩國公部門及私部門之合作發展，主要任務為促進生產力相關部門之成長及發展、促進商業從業人員之發展及競爭力、促進微中小型企業的發展、促進國家的出口發展、促進創造就業機會、改善教育及衛生服務。
- 三、 該銀行設有理事會及董事會，理事會成員為財政部部長、經濟部部長、中央銀行總裁、總統府技術及規劃局秘書長；另董事會成員則由政府各相關部會代表擔任。
- 四、 主要業務可區分為三類，第一類為透過當地金融機構以轉貸方式提供當地微中小型企業所需之融資；第二類透過國家成立之保證基金提供中小業融資所需之保證業務；第三類則管理國家設立之經濟發展基金並提供直接融資。
- 五、 業務執行方式為：
 - (一) 直接融資：目前針對投資性計畫融資之額度以達 2,100 萬美元，並要求計畫受益人所需提出之配合款比例達 20%。該行也透過風險分攤機制與相關金融機構在獨立評量及核貸作業進行合作。
 - (二) 間接融資：目前透過 45 個金融中介機構執提供薩國當地微中小型企業中長期之貸款。融資業務範圍為農業、農產加工業、製造業、服務業、中小企業及策略性支持活動(如能源、出口及投資推廣等)。
- 六、 保證業務則透過國家之保證基金，向當地金融中介機構對於微中小

型企業所提出之貸款計畫提供保證，以利其協助取得貸款，並可將低金融中介機構在提供計畫融資之風險。該業務範圍包含生產力活動、創新、固定性支出、女性商業從業人員、衛生業、教育業、旅遊業、出口業等。

- 七、該銀行除提供貸款及保證服務外，另也根據計畫需要提撥部分比例經費作為提供無償性之能力建構或前提投資性質技術協助，以協助並確保貸款者相關所需能力提升，俾利貸款計畫有效執行並達成計畫之預定成果。
- 八、該銀行與外國之雙邊或多邊機構亦有建立合作夥伴關係，合作項目為資金融通及無償性技術協助等，多邊機構部分以美洲開發銀行及中美洲經濟整合銀行為主；雙邊部分則以西班牙、德國及美國開發援助相關機構。另與我國輸出入銀行有合作關係，主要為提供該銀行之資金融通。
- 九、該行R氏處長表示對於我國在薩國推動之OTOP計畫表示印象深刻，並認為該計畫未來可能具微中小型企業計畫融資之需求；復以表示本會與CABEI有長期合作關係，特別在TVET及MSME上，未來似可在此架構下，尋求多方參與融資計畫之機會。
- 十、最後向該行說明國合會的五大優先領域及投融资計畫之特性及流程，在透過多邊體系合作上，可透過CABEI或IDB之合作機制，尋求多方參與某項計畫之合作融資；另外雙邊合作模式，計畫需求之申請則須透過駐館提出，初步經由駐館篩選後陳報我國外交部，並轉由本會依據相關規範及作業程序後續辦理。

拜會多邊投資基金(MIF)薩國駐地辦公室會談記錄

日期：104 年 6 月 3 日上午 11 點

出席人員：

MIF 駐地辦公室：Specialist Villacorta Gavidia, Ismael Guillermo

我方：歐組長文凱、黃計畫經理天行、林專員志穎

會談重點摘要：

- 一、 技術協助(TA)進度落後主要有二個原因：
 - (一) 執行單位 Pentagono 之計畫協調人於前期更換頻繁，於一年九個月已更換第三位為人員，第三位(Elena)之後開始穩定。
 - (二) Pentagono 無與國際組織合作經驗，對於私人機構與 MIF 之合作方式、流程不熟悉。
 - (三) 前兩位計畫協調人也無與國際組織合作之經驗，第三位計畫協調人俱相關經驗，目前 TA 執行已逐漸步上軌道。
- 二、 MIF 駐薩人員表示 Pentagon 須自己提出 TA 執行規劃，MIF 在規劃與執行上給予 Pentagono 較大之空間與彈性以設計符合其需求之內容，因為真正瞭解需求的是他們；MIF 則主要站在輔導與監控之腳色，目前該技術協助中主要工作項目為：
 - ◆ MIS 系統之建置與採購
 - ◆ 委託外部公司進行信用評等
 - ◆ 聘僱人員負責強化與改善公司治理工作
 - ◆ 應收帳款市場調查：報告中說明 P 公司為目前第二大應收帳款貸款公司(P 公司原以為其為最大公司)，另外也提到 P 公司較大之客顧，對應收帳款貸款存在較負面之想法與感覺。
- 三、 有關近期 TA 預算與採購調整方面，MIF 認為最初規劃之預算與採購內容為僅為初步規劃，但因實際執行時之相關採購價格，以與規劃時有所落差，因此在沒有改變總金額與 TA 目標下，P 公司如能說明原因調整原因並經過 MIF 同意，是可以因 P 公司需要及時調整。另外 MIF 認為最近之調整申請是為符合執行現況需要，因此已正式回

覆 P 公司。

- 四、 TA 規劃產出內其中一項目為建構資料收集系統以利收集本子計畫之指標相關資料，係因 TA 執行進度延遲故該系統尚未建構完成，無法即時收集相關資料，故子計畫貸款雖已全數撥款，但迄今無法對於瞭解貸款子計畫之執行成效仍無法即時掌握，對此，MIF 表示這問題仍須時間解決，但就 TA 部分來說，可由每年三次之 Project Status Report(PSR)瞭解 TA 執行進度，另外也可由 MIF 總部每年對於貸款的監督報告瞭解貸款執行進度；爰向 MIF 駐地辦公室承辦人要求提供 PSR 供本會參考使用，MIF 表示將協助本會取得 PSR 呈報系統之使用權限；並請 P 公司於登錄報告之同時，提供一份予本會。
- 五、 TA 將於 2016 年 9 月到期，雖目前進度落後，但 MIF 駐地希望 P 公司能如期達成計畫目標，因此尚未與 P 公司談論 TA 展延之議題；根據 IDB-MIF 內部對於 TA 執行展延之相關規定所規範之權限為：
 - ◆ 展延 6 個月以內，同意權限於駐地承辦人
 - ◆ 展延 6~12 個月，同意權限於駐地辦公室代表
 - ◆ 展延 12~24 個月，同意權限於 MIF 總部
- 六、 本子計畫貸款部分由 MIF 總部負責監督，而 TA 部分則由駐地辦公室監督。
- 七、 子計畫貸款狀況，P 公司已按時於貸款撥付後第 18 個月第 1 次本金償還(註：本金共分三次償還，分別為 18 個月、21 個月及 24 個月)。
- 八、 MIF 駐地表示於 Donors Memorandum 中之子計畫 Final Evaluation Report 將在達 95% of MIF resource have been disbursed 後執行，其中 Resource 所涵蓋的範圍為 Loan 與 TA 兩部分。
- 九、 MIF 駐地共有 16 個計畫於薩國，其分為三類：(1). Access to finance (2). Access to market (3). Access to Business service；本子計畫協助 P 公司屬於第 1 類，另外其它計畫例如與 Oxfam 合作之促進婦女存款相關係畫、與商業銀行合作之促進 SME 計畫，也有與商業銀行合作促進婦女企業家精神之計畫。
- 十、 MIF 計畫之形成有兩種方式：

- (一) 需求單(本計畫為P公司)向MIF駐地辦公尋求協助與提出計畫書，經駐地公司初步審核後，送至MIF總部評估，倘MIF總部初步同意，就會繼續往下評估，例如執行Due Diligence。
- (二) 另為透過MIF網站公開徵選計畫，此方式MIF會公布其規劃協助與發展之內容與方向，由需求單位撰寫計畫書後，送由MIF駐地辦公室評估。例如最近薩國駐地辦公室將執行三個僑匯相關計畫，於徵選之初共有5家金融中介機構申請，最後選出三家公司參與。
- 十一、對於MIF與IIC合併之議題，MIF駐地承辦人說明僅瞭解總部目前仍正在評估及規劃中，其得到之資訊與我方差異不大，但可確定的是MIF總部將於本年10月份提出較為明確之方案。
- 十二、詢問有關IDB與薩國發展銀行Bandesal之合作關係狀況，渠表示IDB目前提供該銀行共計約10億美元之貸款。另IDB配合Fosofamilia之婦女城市專案(Ciudad de Mujer)，提供無償性之能力建構及機構功能提升TA(於Solamaham地區)，TA經費規模約計50萬美元。

拜會 CABEI 薩國國家辦公室會談記錄

日期：104年6月4日上午10點

出席人員：

CABEI：Director Guillermo Enrique、Asistente Ejecutivo Antonio Noel、Gerente Raul Castaneda、Ejecutivo Carlos Eduardo、Ejecutivo Max Cruz

我方：歐組長文凱、林專員志穎

會談重點摘要：

一、希望瞭解 CABEI 總部與國家辦公室的分工情形：

- (一) CABEI 總部及國家辦公室之運作，基本上是以地方授權 (Decentralize) 為主，總部主要負責資源的分配及規劃，國家

辦公室則負責計畫執行及還款管理，並負責與駐在國政府及當地金融機構聯繫協調，以利計畫執行。

- (二) 在新計畫的發掘部分，駐地辦公室和總部都可以提出，駐地辦公室因與駐在國政府之互動較為密切，也大多能掌握駐在國之實際需求，以協助規劃符合其需求之計畫。總部因在資源整合上需負責較重之工作，因此可能因考量合作夥伴之合作目的，所建構之架構式合作方式，有時對於當地國政府及駐地辦公室而言，可能會有並非符合實際需求及窒礙難行之處。

二、 希望瞭解 TaiwanICDF 與 CABI 之間合作計畫在薩國的運作情形：

- (一) TaiwanICDF 與 CABI 目前主要的合作計畫共計有 TVET 及 MSME 兩項，而目前正在研議中的計畫為咖啡葉鏽病，但目前薩國只有 MSME 的運作，對此薩國辦公室表示，在 MSME 部分上，沒有太大問題，主要因為需求及資金成本在當地資本市場上具競爭力，但 TVET 的貸款條件及資金成本，在當地市場上並不具吸引力，因為當地大學可以自其他金融機構取得更有誘因之資金。
- (二) 在咖啡葉鏽病部分，目前薩國國家辦公室配合薩國農牧部共同執行一農業專案，其中主要項目分別為糧食作物生產、生產價值鍊提升及知識創新協助，駐地辦公室認為咖啡葉鏽病之可能執行方式，應與原執行架構間具備互補關係。

三、 對於未來在薩國可能的合作方向或潛在之合作機會：

- (一) 會談中說明向駐地辦公室說明本會之五大優先領域，以及本次年會期間，本會施秘書長與 CABI 總裁會談時表達未來可能加強合作之領域，駐地辦公室表示國合會所重視的優先領域，前些時候薩國政府曾與之洽談相關重點發展領域，正與本會之優先領域不謀而合，因此表示未來應該有很多的合作機會。
- (二) 對於與本會之合作方式，駐地辦公室也詢問除透過 TaiwanICDF 與總部建立之架構式合作外，是否可能有針對單一國家之計畫進行合作，因架構式的合作方式對於駐地辦公室而言，相較於

單一國家計畫的方式進行會來得便利及切合實際。對此復以表示此方式對於國合會而言應該是可行的，但技術面和相關規劃應如何推動，仍應與 CABEI 總部溝通後才能確認。

四、結論：

- (一) 駐地辦公室人員對於本會派員拜會並瞭解該辦公室之運作表示歡迎，並認為此方式除能加強國合會與 CABEI 的合作夥伴關係外，對於如何有效提升計畫執行效率是有實質的幫助。
- (二) 有關國合會與駐地辦公室聯繫，復以表示此聯繫方式的運作，國合會將與 CABEI 總部及駐地辦公室以平行方式進行，以確保各方均能獲得足夠及對等之訊息，達到有效提升合作計畫執行效率之效果。

拜會薩國 Fosofamilia 會談記錄

日期：104 年 6 月 4 日下午 3 點

出席人員：

Fosofamilia：Presidenta Rosibel Paredes、Director Rene Alfredo

我方：許秘書秋煌、歐組長文凱、林專員志穎

會談重點摘要：

- 一、 Fosofamilia 簡介（略）
- 二、 Fosofamilia 之成立係因 16 年前墨西哥第一夫人訪薩期間，同意捐助經費下⁵，並由薩國政府另外籌資捐助共同成立之專責機構，主要任務為協助薩國偏鄉或城市地區婦女從事微小型企業之發展，主要協助工具為提供微額貸款及技術協助。
- 三、 該機構執行技術協助係透過薩國相關政府部會之專業人員，對於受

⁵ Fosofamilia 之設立資本額為 400 萬美元，其中由墨西哥政府捐助部分約 130 萬美元。

益者提供能力建構之技術協助，所需資源為接受薩國政府或其他國內外機構之捐助，目前該機構以取得美洲開發銀行（IDB）所提供捐助經費進行婦女組織內財務、行政等相關管理能力提升。

- 四、 主要協助的領域為商業、製造業、農業、手工藝、農產加工、服務業、文化及其他與提升生產力相關之活動，目前主要業務執行之比重為商業（74%）、製造業（13%）、服務業（11%）及農業（2%）。
- 五、 擬向本會提出貸款計畫需求 150 萬至 200 萬美元，受益人數預估約 1,000 人，貸款執行期間為 24 個月，貸款額度規劃 500、10,000 美元，目前提供之貸款對象為婦女組織、年輕創業者、政府協助者、年長者及返國之海外工作者；涵蓋區域薩國國內其中的 14 個行政區。
- 六、 該機構目前聘用總計人員 65 位，其中負責貸款核貸及管理作業人員總計 18 位；另人事、行政及管理費用支出每月約計 57,000 美元。目前該機構主要貸款資金來源為薩國國家開發銀行（Bandesal）提供之貸款或保證方式取得⁶。
- 七、 該機構之財務運作概況，目前該機構提供之微額貸款條件為年利率 18%（月利率為 1.5%），期間為 6 至 12 個月，其中包含 3 個月的寬限期；2014 年度的財務運作情形，年度業務資金運作共計 303 萬美元，其中提供貸款使用共計 244 萬美元，呆帳準備計約為 29 萬美元，能力提升部分為 13 萬美元。
- 八、 該機構主席表示，該機構主要配合薩國政府協助國內婦女能夠具備自主經濟能力，獲得穩定收入後則有能力照顧家庭，達到改善生活的目標，由於婦女之家庭觀念較重，因此大多會妥善運用貸款，還款情形也較佳，R 氏主席亦告知伊前往尼加拉瓜拜會期間，藉由尼國總統 Otegar 告知過去尼國與我國合作之「消弭飢餓」扶貧計畫，其執行模式及成果顯著，也是該機構希望能夠借鏡及努力的方向。
- 九、 本監督團說明本會貸款計畫之特性及流程，由於本會貸款性質為主

⁶ Bandesal 提供年利率 7.5% 之 150,000 美元直接貸款；另透過 Bandesal 提供保證方式向商業銀行取得融資。

權貸款，因此必須經由薩國政府財政部或央行之保證後才能進行；另進行貸款計畫之評估階段，對於執行機構之能力，其中包含財務、人力資源、風險管理等面向都必須進行確認，以避免同意貸款後卻造成未如預期之負面結果。

十、R 主席復以初步瞭解本會貸款計畫之相關資訊，並希望能進一步提供相關所需文件之撰擬範例，以利該機構進行準備；另伊亦表示希望該貸款能直接由該機構承貸，以降低透過其他金融中介機構所需支付的較高成本，對於由薩國政府提供保證部分，伊表示應該沒有問題，僅希望本會儘可能地提供較為優惠之貸款利率。

十一、對此復以說明本會貸款利率形式，利率核定必須依據貸款處理辦法之規定進行估算，依據固定利率部分依據規定是無法低於 3%，而浮動利率部分則以 LIBOR 作為基礎加碼，加碼值的計算則需依據計畫特性另行核定。

拜會 IDB 薩國國家辦公室會談記錄

日期：104 年 6 月 5 日上午 10 點

出席人員：

IDB：Country Representative Mr. Marco Nicola

我方：許秘書秋煌、歐組長文凱、林專員志穎

會談重點摘要：

一、希望瞭解 IDB 在薩國推動之合作計畫的運作情形：

(一) 目前 IDB 與薩國之合作計畫推動，係根據 IDB 與薩國政府共同擬訂之 2012 至 2015 年合作策略，主要在衛生(Health)、教育(Education) 及物流基礎建設(Logistic Infrastructure) 部門。

(二) 根據目前 IDB 於薩國的合作計畫在執行面上，所遭遇最大的困難為薩國政治因素而導致計畫進度的延宕；舉例而言，當計畫雖已

獲 IDB 董事會核准，但計畫亦需經薩國國會同意後才能完成簽約，以目前狀況此階段平均仍需耗費 2 至 3 年。

- (三) 目前薩國遭遇的重要挑戰為總體經濟成長的趨緩及對外負債比例的提升，又薩國政府對於其國家部門發展所需投資項目之優先程度及選擇，政治因素仍是影響決策之最大因素。

二、 希望瞭解 IDB 總部與國家辦公室的分工情形：

- (一) 在 IDB 的運作中，駐地辦公室主要負責與駐在國政府之國家策略擬訂對話及聯繫協調工作；另在計畫的設計準備過程，計畫團隊之籌組及運作會以駐地辦公室為中心，總部方面則負責期間所需專業人員之選派與相關支援協助，如 Safeguards 或 Social Impact 等專業人員。
- (二) 當計畫執行階段，貸款管理 (Loan Portfolios) 則將回歸總部控管。駐地辦公室主要則負責技術協助案之執行進度控管及成效管理。

三、 對於本會未來與 IDB 在薩國可能之合作方向或機會：

- (一) IDB 與相關合作夥伴在合作融資運作上，多採用架構協定 (Framework Agreement) 方式進行，其方式與目前其他多邊開發銀行所運作之方法及工具大致上差異不大，在 IDB 中主要的權責單位為 Office of Outreach and Partnership (ORP)，建議本會可以與之聯繫或適時組團前往拜會。
- (二) 有關本會與 IDB 間尋求在薩國之可能合作機會，渠表示在單一計畫之下採取平行融資方式，由薩國分別與 IDB 及國合會簽署貸款合約，應為目前較為可行之方式，但主要仍須視薩國政府之融資意願以及國合會可提供之貸款條件。
- (三) 另詢問本年 IDB 釜山年會期間曾提出永續城市發展倡議 (Sustainable City Initiation) 在薩國運作情形，該代表說明目前在薩國已有一項薩國 Santa Ana 地區推動之技術協助案，主要為協助當地文化資產保存及發展，已達到生活品質之提升。
- (四) 復向該代表說明在都市化發展所遭遇之困難及經驗，台灣在此倡議下應可貢獻及分享相關發展經驗與技術，如 Smart City、廢棄物回

收處理、交通管理等，以協助拉丁美洲之我國友邦或友好國家在此議題的發展。

四、結論：

- (一) 駐地代表允諾將提供 IDB 總部 ORP 及永續城市倡議相關主辦人員之聯繫方法，俾利本會與其進一步聯繫並諮商雙方可能合作事宜。
- (二) 駐地代表亦允諾倘未來 IDB 與薩國政府研議新合作計畫時，有符合本會優先領域相關之合作機會，將於適時聯繫及告知我駐館。

拜會 CABEI 駐尼加拉瓜辦公室會談記錄

日期：104 年 6 月 8 日上午 9 點

出席人員：

CABEI：Norma Palma Milla、Deyanira Arguello

我方：歐組長文凱、林專員志穎

會談重點摘要：

- 一、 CABEI 及該行計畫流程簡介（略）
- 二、 有關 CABEI 總部與國家辦公室的分工情形：貸款與 TA 從評估、執行到監督職責皆為駐地辦公室，總部主要負責與捐款國之關係、合約簽訂及資源資分配。總部每月對駐地辦公室計畫文件及進度進行監督；另駐地辦公室內業務相關之人員，會從總部之單位直接派駐，除協助駐地辦公室業務推動，亦由總部指揮監督，例如法務及財務部門。
- 三、 有關 TaiwanICDF 與 CABEI 之間合作計畫在尼國的運作情形：TEVT 在尼加拉瓜運作情形與成效良好，在薩國與宏國推展較不易之原因為計畫利率無競爭力；顧問服務基金進行之 Nueva Segovia 興建醫院評估，預計 2016 年 5 月將完成 Technical Report，倘順利於 7 月取得尼國衛生部同意可行性研究報告，並經 CABEI 審核貸

款計畫之計畫流程後，應可於 2017 年完成競標並開始興建。

四、 CAIBEI 與其它國家合作狀況：

- (一) 德國 KFW 提供一 Trust fund，此 Trust fund 為僅予哥斯大黎加相關計畫使用，使用領域為地熱、中小企業、能源....等。
- (二) 墨西哥提供之 Trust Fund 之動支方式，亦即將承諾同意挹注某國執行某項計畫之資金，透過購買美國長期公債（Strips）方式作為資產配置，於計畫到期後則轉為 CIBEI 收入，同時間為執行某國計畫之經費，則由 CIBEI 先行墊支，貸款所需清償之利息與本金仍由貸款國負責支應，而購買 Strips 所產生收益則為 CIBEI 之額外收益。

五、 結論：

- (一) 本次拜會 CIBEI 駐尼加拉瓜辦公室期間，總部與本會之聯絡官 Miss Norm 也隨行，並根據 CIBEI 之計畫循環流程，將總部與國家辦公室之分工作一完整說明及介紹，並表示增加各層面之溝通將有效提升雙方之合作計畫執行效率。
- (二) 有關 CSF 基金提供尼國 Nueva Segovia 醫院重建計畫之前期投資技術協助，預計將於明年 7 月完成結案，故在明年 5 月底本案之可行性研究初稿將會完成，CIBEI 屆時應將會根據其計畫循環啟動與尼國衛生部研議貸款計畫之相關工作。

拜會 MIF 駐尼加拉瓜辦公室會談記錄

日期：104 年 6 月 9 日上午 11 點 30 分

出席人員：

MIF 駐地辦公室：Operations Analyst Walquiria Soto

我方：歐組長文凱、林專員志穎

會談重點摘要：

一、MIF 簡介（略）

二、MIF 的業務可分為三大項目分別為 Access to Finance、Access to Markets and Capabilities 及 Access to Basic Service，目前 MIF 在尼國共有 41 個計畫，其中 13 個為 Access to Basic Services，14 個為 Access to Markets and Capabilities，14 個為 Access to Finance；本子計畫屬於 Access to Finance。其使用之財務工具為 Technical Assistance (Grants)、Loans 及 investments；至 2014 年累計承諾金額為約 2,625 萬美金。

三、有關子計畫執行期間總部、駐地辦公室、與 CrediFactor 之分工狀況

(一) TA 之監督由駐地辦公室負責，貸款部分之監督則由總部負責，CrediFactor 為執行機構；目前 TA 已經結束，可由 IDB 網站取得其最後一期 Project Status Report。另外，Loan 部分之報告與最後的 Final Evaluation Report 需要向總部承辦窗口要求提供。

(二) 計畫形成之方式有 Bottom up 及 Top down 兩種方式，Bottom up 的方式執行機構將向總部或駐地辦公室申請並提供計畫書，由駐地辦公室審視後給予執行單位意見進行修改，並經總部審查後，繼續往下步驟進行；本計畫開始的方式為 Bottom up，由 CrediFactor 向 MIF 駐地辦公室提出計畫書，經由 MIF 審核通過與本會同意出資後執行。

四、對於 MIF 與 IIC 合併之議題，MIF 駐地承辦人說明其得到之資訊與我方差不多，但於本年 10 月 MIF 總部應該會有較明確之方案。

五、子計畫執行情形：

(一) 共有 2,153 家微小企業參加，其中 1,286 家已批准其信用額度，並貸款予 867 家微小企業，其中大部分是以前從未被認為是信譽良好。

(二) 貸款金額共 7,647,151.45 尼幣，平均為 743 尼幣(約合 29.72 美元)。

(三) 在能力建構上，共培訓 2,109 家微小型企業有關商業及管理技能之課程與訓練；CrediFactor 共有 12 名人員接受行銷、製作帳單、微額金融、顧客服務等課程；另 4 位 Credifactor 人員接受拉丁美洲區域型應收帳款相關課程之訓練。

- (四) 使用之技術平台符合「便利應收帳款貸款服務」之營運管理和財務管理目標。
- (五) 達成資訊系統整合及行動裝置連結，實現 Mobile Factoring 服務。
- (六) 完成並發表本子計畫之成功案 (Mobile Factoring)。

六、MIF 之所學經驗

- (一) 本子計畫是希望利用基礎設施及行動電話技術的改善，讓微小企業能有機會得到金融服務，但此模式是昂貴的（財務和運營）且須花費比原本預計更長的時間，因為此計畫在法律層面上有困難度，並可能需要 CF 公司內部大規模的調整才能符合需求。這些複雜性通常無法在計畫規劃時發現與瞭解。
- (二) 目前 CF 公司平均的 Mobile Factoring 貸款金額為 30 美元，未達到損益平衡 MIF 認為 CrediFactor 需在科技上及通路上有更大的投資與投入，並財務預測預估 Mobile Factoring 約要到 2022 年才能達到獲利，因此 MIF 認為如為了讓這產品與產業在更加完善，應該有第二階段。
- (三) 創新計畫的實施，特別是本計畫 Mobile Factoring，需要事先的市場與背景調查，瞭解小額信貸狀況，客戶需求和潛在客戶，並在財務、運營、市場定位、技術和潛在的商業合作夥伴等條件下，建立與規劃商業模式。Credifactor 在開發 Mobile Factoring 時，主要是依據 DIINSA 所提供資客戶資料、結構及營運等資料建構而成，在實際操作時才發現與現實不符，影響了計畫最初的預測，限制產品之發展潛力。

七、根據 MIF 駐尼國辦公室及總部間之分工，有關 C 公司之貸款還款及股權投資退出規劃等現況，仍需由本會直接與總部計畫經理 Mr. Taturu 進行確認。

八、駐地辦公室計畫承辦人歡迎本會在案件執行階段有任何問題或需要確認之相關資訊，也可直接與伊進行聯繫。

拜會 IDB 駐尼加拉瓜辦公室會談記錄

日期：104 年 6 月 9 日下午 2 點 30 分

出席人員：

IDB 駐尼代表：Carlos N. Melo

MIF 駐地辦公室：Operations Analyst Walquiria Soto

我方：歐組長文凱、林專員志穎

會談重點摘要：

一、本團：

- (一) 首先向駐地代表表達對於 IDB 集團專業團隊協助本會與 MIF 合作架構下之子計畫都能順利運作之感謝，並期待未來與 IDB 能有更多的合作機會。
- (二) 主動向駐地代表表達本會未來與 IDB 在尼國發掘可能合作機會之意願，並向代表說明本會的五項優先領域。

二、代表：

- (一) 可先將本會目前在尼國之計畫及期待合作領域等相關資料提供給該辦公室，渠將初步研議後再提供相關之合作建議。
- (二) 有關 IDB 在薩國推動之合作計畫的運作情形，駐地代表表示目前 IDB 在尼國主要的工作領域為能源及醫療兩個部門。並告知在尼國的人口第二大城 Leon 地區，IDB 規劃協助尼國投資興建之醫院也正在評估階段。
- (三) 駐地代表亦詢問未來與本會之聯繫方式，復以告知除可直接與本處進行聯繫外，亦可透過我駐尼國之大使館作為聯繫管道，並將轉達此訊息予我國駐尼國大使館。

附件三、SFIDF 執行中子計畫監督概況

一、「透過應收帳款融資擴大薩爾瓦多小企業金融服務」子計畫

(一) 至 2015 年 9 月止子計畫設定目標為 Pentagono 撥款於小企業達 8,240 萬美元、Portfolio 達 1,160 萬美元、Active Clients 為 454 家、Clients with outstanding balance 為 321 家；至 2015 年 3 月止達成狀況為撥款 4,890 萬、Portfolio 為 860 萬、Active Clients 達 292 家、Clients with outstanding balance 為 221 家。

(二) 技術協助(Technical Assistance, TA)之規劃及執行，子計畫執行金融中介機構 Pentagon 須自行設定目標，提出 TA 執行規劃，MIF 在規劃與執行上給予 Pentagono 較大之空間與彈性以設計符合其需求之內容；MIF 則主要站在輔導與監控之角色，另外子計畫貸款部分由 MIF 總部負責監督，而 TA 部分則由駐地辦公室監督，目前該技術協助主要之工作項目與情形：

1. MIS 系統之建置與採購：E-banking 建置延遲之因是因目前尚在規劃 E-factoring，等 E-factoring 完成後，再續完成 E-banking。
2. 辦理員工訓練：已完成內部員工之人力資源盤點作業，並根據盤點結果進行訓練規劃，最後透過測驗瞭解訓練成果。
3. 評估及認證 Pentagono 公司信用評等：已委請外部單位協助執行。
4. 提升公司治理：已請外部顧問公司協助規劃評估，將於本年 7 月提供評估與規劃報告。
5. 薩國應收帳款市場調查報告：已完成報告初稿，報告中說明 P 公司為目前第二大應收帳款貸款公司(P 公司原以為其為最大公司)，另外也提到 P 公司較大之客顧，對應收帳款貸款存在較負面之想法與感覺。
6. 應收帳款貸款業務推廣：已舉辦四次推廣活動並向 277 家小企業說明與推廣 Factoring；另撰寫 Case study 並向 Central American Factoring Network 成員報告將於 2016 年執行。

(三) 技術協助(TA)進度落後主要原因如下：

1. 執行單位 Pentagono 之計畫協調人於前期更換頻繁，於一年九個月已更換第三位為人員，第三位(Elena)之後開始穩定。
 2. Pentagono 及計畫協調人無與國際組織合作經驗，對於私人機構與 MIF 之合作方式、流程不熟悉；第三位計畫協調人俱相關經驗，目前 TA 執行已逐漸步上軌道。
- (四) 截至 5 月目前 P 公司執行國合會承諾之贈款部分已累積達 61,247 美元，本會尚須匯款 40,771 美元；P 公司表示將於本年 7 月累計本會所須撥款金額至 5 萬美元後，再向本會申請餘款。本年度第二次申請撥款預計將於本年 12 月向本會提出。
- (五) 有關近期 P 公司提出 TA 預算與採購調整方面，MIF 表示原先規劃之預算與採購內容僅為初步規劃，但因進入實際執行階段，相關採購項目之市場價格已與原先規劃時有所落差，因此在沒有改變總金額與 TA 目標之前提下，P 公司如能說明調整原因，MIF 基於尊重私部門運作之靈活度及必要性將優予同意 P 公司及時調整。經 MIF 審查後認為最近之調整申請係為符合執行現況需要，爰已正式回覆 P 公司。本會亦向 P 公司說明其所提供之文件，需有英文翻譯版本以利本會審查，其餘應無太大問題。
- (六) TA 規劃產出之其中一項為建構資料收集系統以利收集本子計畫之指標相關資料，係因 TA 執行進度延遲故該系統尚未建構完成，無法即時收集並上載相關資料，故子計畫貸款雖已全數撥款，迄今無法對於貸款子計畫之執行成效即時掌握；對此，MIF 表示這問題仍須時間解決，但就 TA 部分來說，可由每年三次之 Project Status Report(PSR)瞭解 TA 執行進度，另外也可由 MIF 總部每年對於貸款的監督報告瞭解貸款執行進度；爰向 MIF 駐地辦公室承辦人要求提供 PSR 供本會參考使用，並請 P 公司未來於登錄報告時，同步提供本會。另 P 公司表示已藉由貸款提升其本身 Factoring 業務能量。
- (七) 子計畫貸款還款狀況，P 公司已按時於貸款撥付後第 18 個月完成第 1 次本金償還。
- (八) TA 時程原規劃至 2016 年 9 月，惟 P 公司認為由於計畫延遲，未來

有可能需要申請展延 TA 執行時間，MIF 則表示不會主動詢問 P 公司是否需要展延，期望 TA 的照原規劃於明年 9 月完成。

二、「提升尼加拉瓜微小型企業金融服務」子計畫

- (一) 本子計畫成功利用手機為媒介導入手機應收帳款系統，協助微小型企業取得營運資金，擴大微小型企業規模。TA 部分已經於 2013 年結束(本會無參與)，貸款部分則於 2014 年全數清償完畢，本會尚有出資 12.5 萬美元透過 MIF 持有之股權投資，MIF 與本會之股權投資目前的報酬率設定為美國 Prime Rate + 4%。
- (二) TA 之監督由駐地辦公室負責，貸款部分之監督則由總部負責，CrediFactor(CF)公司為執行機構；TA 成果可自 IDB 網站下載最新一期之 Project Status Report 參考。另外，貸款部分之成果則須向總部承辦窗口要求提供 Final Evaluation Report 才能確認。
- (三) 子計畫執成果與情形：
 1. 共有 2,153 家微小企業參加這項計畫，其中 1,286 家已批准其信用額度，並貸款予 867 家微小企業，其中大部分是以前從未被認為是信譽良好之企業。
 2. 貸款金額共 7,647,151.45 尼幣，平均為 743 尼幣(約合 29.72 美元)。
 3. 在能力建構上，共培訓 2,109 家微小型企業有關商業及管理技能之課程與訓練；CF 公司共有 12 名人員接受行銷、製作帳單、微額金融、顧客服務等課程；另 4 位 CF 公司人員接受拉丁美洲區域型應收帳款相關課程之訓練。
 4. 達成資訊系統整合及行動裝置連結，實現 Mobile Factoring 服務。使用之技術平台符合「便利應收帳款貸款服務」之營運管理和財務管理目標。
 5. 完成並發表本子計畫之成功案例 (Mobile Factoring)。CF 公司認為子計畫最成功關鍵在於應收帳款之推廣教育，藉由此計畫介紹應收帳款金融服務，讓更多企業瞭解並願意使用此項金融服務。
 6. 貸款的額度大約為銷貨憑證(Invoice)之 60%，最高可達 80%，而應收帳款的貸款利率約為每月 6%。

7. Fitch Rating 信用評比為長期 BB+、短期 B，而合作之會計公司為 PWC。
 8. 在 CF 公司負責人擔任尼國商會會長期間，尼加拉瓜政府於 2010 年及 2012 年分別通過應收帳款法與其規章，也是促使該產業於尼國可以扎根茁壯的開始。
- (四) 本子計畫的執行方式為 CF 公司與當地通路商 DIINSA(D 公司)合作並透過手機系統串聯微小企業(商店)，藉此提供應收帳款貸款服務予微小企業，D 公司可藉此提升其銷售量，而 CF 公司則能跨大其貸款能量；流程為小企業向 D 公司購買產品，當 D 公司交貨後即產生收據，D 公司利用收據向 CF 公司貸款，而微小企業最終需要繳交貨款予 CF 公司，三方間利用手機系統連結。
- (五) 子計畫所面臨之問題：(1). D 公司銷售業績成長並不如預期；(2).D 公司收款制度不佳，CF 公司需委託 D 公司至各地收取微小企業之欠款，但因 D 公司收款制度不完善，產生許多貸款逾期情形，這些逾期情形有部分是微小企業已經準備好應繳金額，但 D 公司卻無人來收款，導致逾期產生。
- (六) 在審核與核定微小企業的信用額度之流程與方法上，CF 公司認為文化分析(Cultural Analysis)至為重要，也進行很多的研究及管理制度建立；例如在核定額度時，會考量性別、是否結婚、有幾個小孩、商店的位子等。根據過去經驗，女性借款人會有較高信用額度，商店在交通便利的地點會有較高信用額度。
- (七) 有關 CF 公司之貸款還款及股權投資退出規劃等現況，雖仍需直接與總部計畫經理 Mr. Tasuro 進行確認。但依目前狀況，未來本會與 MIF 共同以股權投資的部位，應可順利根據特別股協議屆時以 Put Option 方式由該公司買回或轉換成為公司普通股。
- (八) MIF 之所學經驗
1. 本子計畫希望利用基礎設施及行動電話技術的改善，讓微小企業能有機會藉此得到金融服務，但此模式之營運成本高（財務和運營）且須花費比原本預計更長的時間，因為在法律層面上仍有其

困難度，並可能需要 CF 公司內部大規模的調整才能符合需求。這些執行面之複雜性通常無法在計畫設計規劃階段就被發現及瞭解。

2. 目前 CF 公司平均的 Mobile Factoring 貸款金額為 30 美元，未達到損益平衡，MIF 認為 CrediFactor 需在科技上及通路上有更大的投資與投入，並財務預測預估 Mobile Factoring 約要到 2022 年才能達到獲利，因此 MIF 認為如為了讓這產品與產業在更加完善，應該有第二階段參與之必要性。
3. 創新計畫的實施，特別是本計畫 Mobile Factoring，需要事先的市場與背景調查，瞭解小額信貸狀況，客戶需求和潛在客戶，並在財務、運營、市場定位、技術和潛在的商業合作夥伴等條件下，建立與規劃商業模式。
4. Crefactor 在開發 Mobile Factoring 時，主要是依據 DIINSA 所提供資客戶資料、結構及營運等資料建構而成，在實際操作時才發現與現實不符，影響了計畫最初的預測，限制產品之發展潛力。

三、 其他-後續追蹤辦理事項

計畫別	事項	完成時間
透過應收帳款融資擴大薩爾瓦多小企業金融服務子計畫	有關 TA 撥款，本年度 7 月預估將向本會申請動撥 5 萬美元，另本年 12 月預估將再申請動撥約 3~4 萬美元。 請 MIF 駐地辦公室提供 Pentagono 子計畫中已完成之薩國應收帳款市場調查報告。	1. 2015/07/31 2. 2015/12/31
提升尼加拉瓜微小型企業金融服務子計畫	需再與 MIF 總部確認本會出資由 MIF 所共同以股權投資的部分，是否根據特別股協議屆時以 Put Option 方式由該公司買回或轉換成為公司普通股。	2015/07/31