



# 2021臺灣 銀行業報告

2021 Taiwan Banking Report

[home.kpmg/tw](http://home.kpmg/tw)



# 關於KPMG

KPMG是一個全球性的專業諮詢服務組織，KPMG擁有超過227,000名跨領域、服務與國界的專家，於146個國家提供專業化的服務。為客戶提供一致且高品質的審計及確信、稅務、顧問諮詢等專業服務。KPMG將知識轉化為價值，協助客戶在快速變遷的商業環境中，達成目標迎接挑戰。

KPMG在臺灣，擁有超過120位聯合執業會計師及企管顧問負責人，以及近2,500位同仁，服務據點遍及台北、新竹、台中、台南、高雄五大城市，為目前國內最具規模的會計師事務所及專業諮詢服務組織之一。

## KPMG在臺灣的轄下組織：

- 安侯建業聯合會計師事務所
- 安侯企業管理股份有限公司
- 安侯國際財務顧問股份有限公司
- 安侯永續發展顧問股份有限公司
- 安侯數位智能風險顧問股份有限公司
- 畢馬威財務諮詢股份有限公司
- 安侯生技顧問股份有限公司
- 安侯資訊管理顧問股份有限公司



于紀隆  
Winston Yu  
主席  
KPMG臺灣所

KPMG臺灣所很榮幸於2021連續第三年推出臺灣市場發行的銀行業報告，持續貫徹以「作為客戶明確的選擇(Clear Choice)」為KPMG全球的服務宗旨。臺灣所匯集所內各項專業人才對客戶的服務經驗及國內外市場趨勢的觀察，再度嚴選數個於2020年內兼具影響力及重要性的議題作為闡述主軸，希冀本報告能繼續帶領各企業先進從不同角度了解臺灣銀行業的發展。

2020年對全球企業和民眾來說，是充滿震撼衝擊的一年，新冠肺炎疫情造成整體經濟和產業活動受創的程度不亞於2008年金融海嘯。身為國際一份子的臺灣難以置身事外，但在政府防疫得當且積極紓困之下，國內經濟環境得以維持相對正常活動。不過，本國銀行業者因肩負協助政府紓困企業的責任，且邊境封鎖令民眾消費減弱，使其營運獲利成長動能受到拖累，但疫情帶動的零接觸商機需求，則推助銀行數位金融服務獲得進一步加速發展機會。

金融業的數位轉型在國內各大產業中可謂已處於領先地位，去年則呈現更明顯地進展。2020年本國銀行數位帳戶大幅成長九成以上，行動支付金額年增長超過一倍，顯示民眾接受數位金融服務的意願更高，對銀行發展金融創新及普惠金融相關業務更加有利。數位金融與過去傳統金融最大差異在於透過新興科技與生活場景結合，以提供便利且良好的服務體驗。對銀行來說，金融與數位科技結合有望協助其未來成長獲得突破，並隨著更多數位金融應用場景實現，生態圈經營應會是重要營運策略之一，而跨領域人才及顧客資訊安全則是營運面向需持續重視的關鍵議題。

過去一年ESG和綠色金融等相關議題，在政府及金融業內亦更為受到重視。2020年金管會發布「綠色行動方案2.0」，期望能透過公部門與民營企業合作建構永續金融生態圈，同時國內簽署赤道原則的銀行持續增加，責任授信的推展繼續往前邁進。另外，銀行是信用的事業，遵循監理制度提供安心服務是營運主要重點之一。因此，在洗錢防制、反貪腐、理專誠信等面向確實執行監理措施，型塑誠信文化事業亦是主管機關相當重視的環節。

研究機構普遍預期2021年整體景氣有望更為好轉，對國內銀行機構來說，除關注國際動向與數位金融等業務發展前景外，亦需留意疫情影響逐漸消退後，政府紓困措施緩步退場與授信企業營運風險變化的情況。接下來將針對本次精選的各主題進行探討，對於各章節的內容，如有疑問或意見，本報告最後有列示各部門的主要聯絡人，歡迎您進一步與我們聯繫。



**曾國揚 Tim Tzang**  
執行長  
KPMG臺灣所



**吳麟 Lin Wu**  
副執行長  
金融服務產業主持會計師  
KPMG臺灣所

# 目錄

5	●	臺灣銀行業概況
16	●	數位金融有望帶動銀行業未來成長動能
20	●	數位金融服務的發展進行式 — 生態圈
26	●	跨領域人才為數位金融時代營運關鍵
30	●	資安為數位金融穩健發展必經之路
37	●	電子化支付體現銀行業普惠金融的發展
42	●	後疫情時代的供應鏈金融發展
48	●	從赤道原則談銀行業ESG盡職調查
52	●	金融業大內控整合之趨勢
55	●	金融犯罪遵法趨勢
59	●	我國銀行業近年來併購趨勢概述
68	●	2019-2020臺灣銀行財務表現概況
72	●	2019-2020外國及大陸地區在臺分行財務表現概況
76	●	KPMG金融服務產業新知
77	●	KPMG臺灣金融服務核心團隊

# 臺灣銀行業概況

疫情令營運面臨挑戰，而數位金融為未來展望重點



**吳麟 Lin Wu**

副執行長  
金融服務產業主持會計師  
KPMG臺灣所

2020年第一季全球大爆發的新冠肺炎疫情，令國際經濟環境繼2008年金融風暴之後再次面臨新一波黑天鵝的巨大衝擊，兩者差異在於新冠肺炎疫情並非是金融交易為主要風暴起源，但此次的影響層面和衝擊程度可謂遠甚於金融海嘯。各國政府不僅全力紓困受創的企業與人民，國際大型藥廠和生技公司也積極投入研發疫苗與治療方式，希望在支持經濟運作同時，也能盡快找到合適方法結束此一災難。

屬於國際一份子的臺灣，亦無法置身全球之外，但在政府單位、金融機構、民眾配合等各方面齊心協力合作之下，國內展現相較於世界先進國家更優異的防疫成效，使得大部份產業活動依然可維持正常運作，整體經濟發展受拖累的情況較輕微些。不過，對於本國銀行業來說，營運層面確實面臨一定壓力，然而積極防疫令民眾盡量減少接觸性消費，意外推促金融機構加快數位轉型的步伐，使得數位金融服務得以進一步深入一般大眾生活。

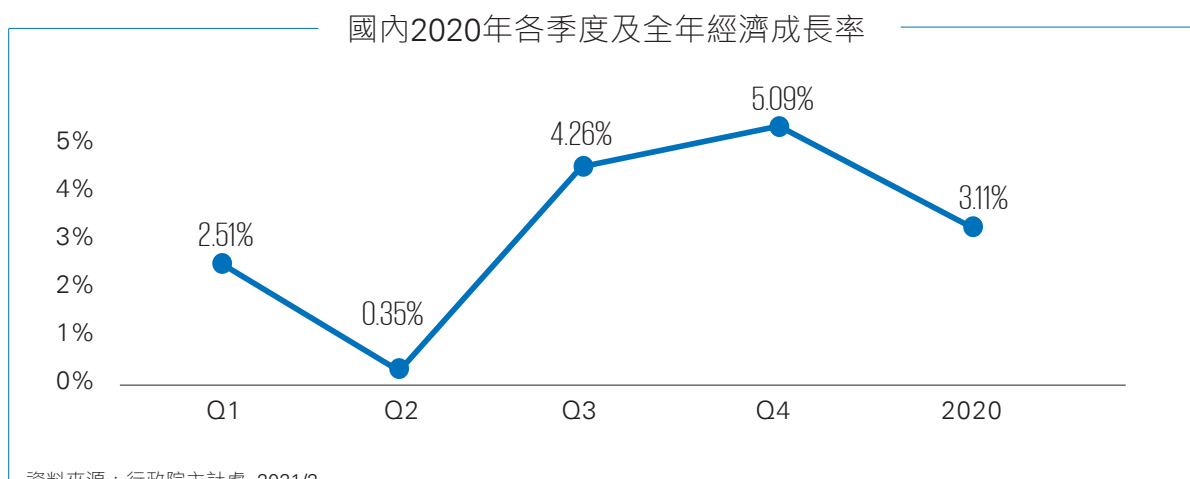
## 國內外經濟環境

由於新冠肺炎疫情爆發後，許多國家被迫執行嚴格社交距離限制與大規模封鎖商業經濟活動，致使全球與各主要國家於第二季度皆面臨較嚴重的經濟萎縮情況，加上第四季冬天時期新一波疫情再起，最終全球及歐美主要國家的2020年經濟多為負成長，而疫情爆發較早的中國，在疫情穩健控制和振興政策支持之下，2020年則得以維持經濟正成長。根據經濟合作暨發展組織(OECD)，2020年成熟經濟體美國和歐元區分別負成長3.5%及6.8%，而新興市場兩大經濟體中國和印度則表現迥異，中國全年經濟正成長2.3%，續為領航全球發展的火車頭，但印度在疫情拖累下則經濟負成長超過7%。

國內防疫成效較全球大多數地區良好，商業活動受影響程度相對較輕，加上政府積極紓困和執行振興方案，使得國際普遍受創最嚴重的第

二季經濟，國內仍較2019年同期小幅增長，最終2020年取得全年正成長的穩健表現，在亞洲四小龍之中相對亮眼。根據行政院主計處資

料，2020年四個季度的GDP皆較2019年同期正成長，促使2020全年經濟增長3.11%。



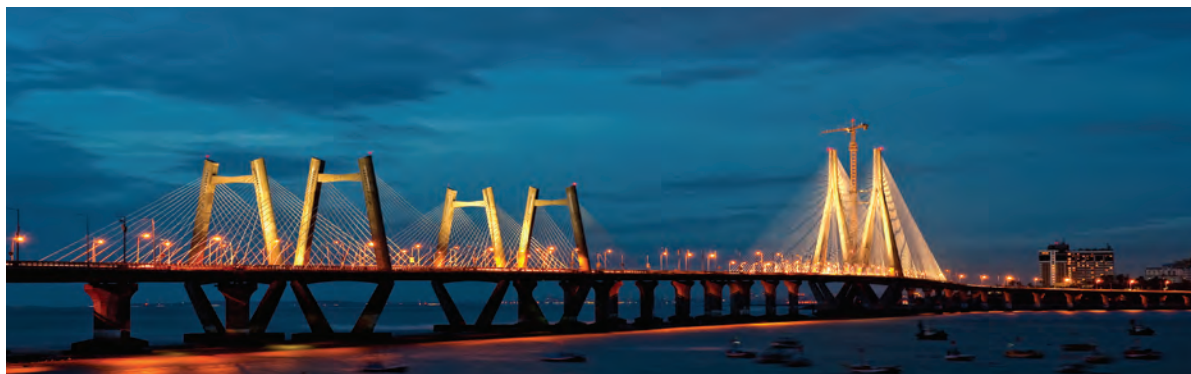
## 本國銀行業營運效益

### 營業收入

在新冠肺炎疫情衝擊下，金融機構肩負配合政府紓困政策，協助貸放支持企業度過難關的使命，同時中央銀行必須採取降息寬鬆措施，加上民眾消費意願降低且市場動盪較明顯，所以對本國銀行營運層面產生一定程度負面影響。本國銀行整體營業收入普遍較去年衰退，其中雖然主要收入之一的按公允價值衡量之金融資產及負債利益正成長，但利息及手續費等二項

皆較2019年負成長。

利息收入、手續費收入、按公允價值衡量之金融資產及負債利益等三項為本國銀行主要營業收入來源，依據金管會截至2020年12月資料，三項收入合計占全體國銀總收入的84.4%，較2019年的85.6%小幅縮減。本國銀行整體收入較2019年減少4.5%，以利息收入衰減16.3%的幅度最大，手續費收入則小幅下滑1.5%，而按公允價值衡量之金融資產及負債利益則較2019年增長6.6%。

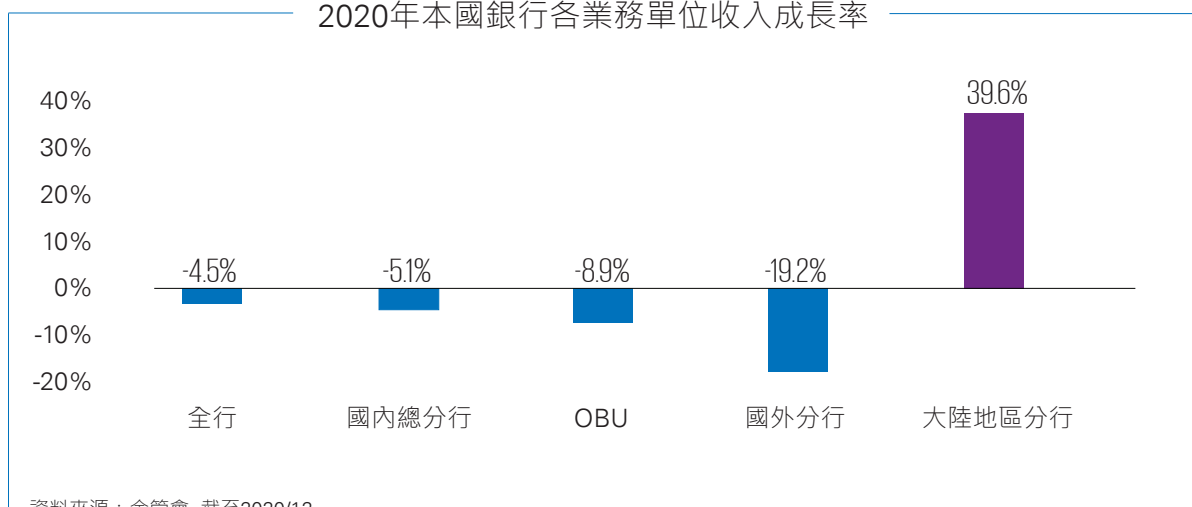




在各業務單位收入方面，國內分行、國外分行、國際金融業務分行(OBU)等皆較去年同期下滑，其中國外分行較2019年大幅減少19.2%，OBU也縮減8.9%，而2019年國外分行及OBU則分別正成長1.8%與8.9%，可見疫

情衝擊令本國銀行海外業務的拓展面臨極高難度。不過，大陸地區分行的2020年收入則大幅成長39.6%，應與中國疫情較快穩定控管有關。

2020年本國銀行各業務單位收入成長率

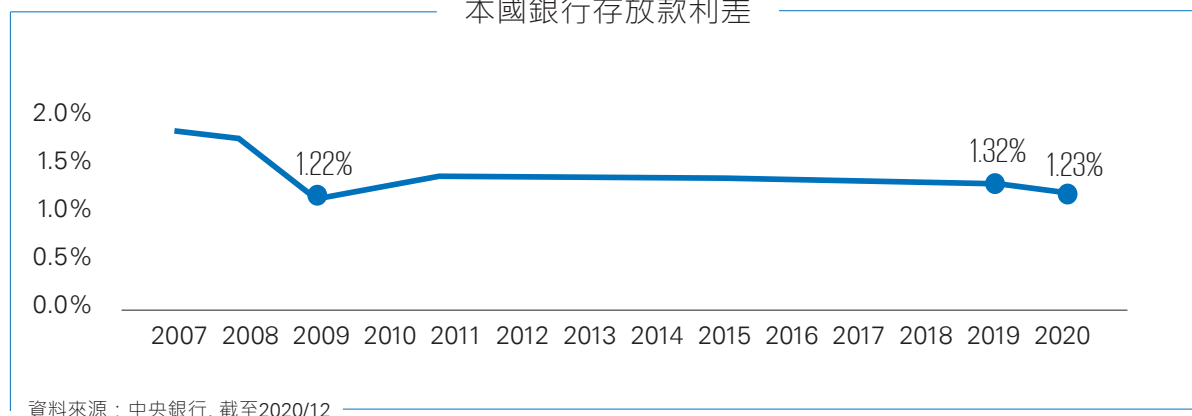


### 獲利能力

2019年本國銀行稅前盈餘為新臺幣3,607.3億元(以下單位同)，不僅年增長將近8%且連續三年正成長，但2020年受到新冠肺炎疫情的黑天鵝衝擊，本國銀行稅前盈餘僅達3,126.8億元，較2019年衰退13.3%，而存放款利差明顯縮減應是影響銀行業獲利很重要的原因之一。根據中央銀行統計，2020年本國銀行存放款利差由

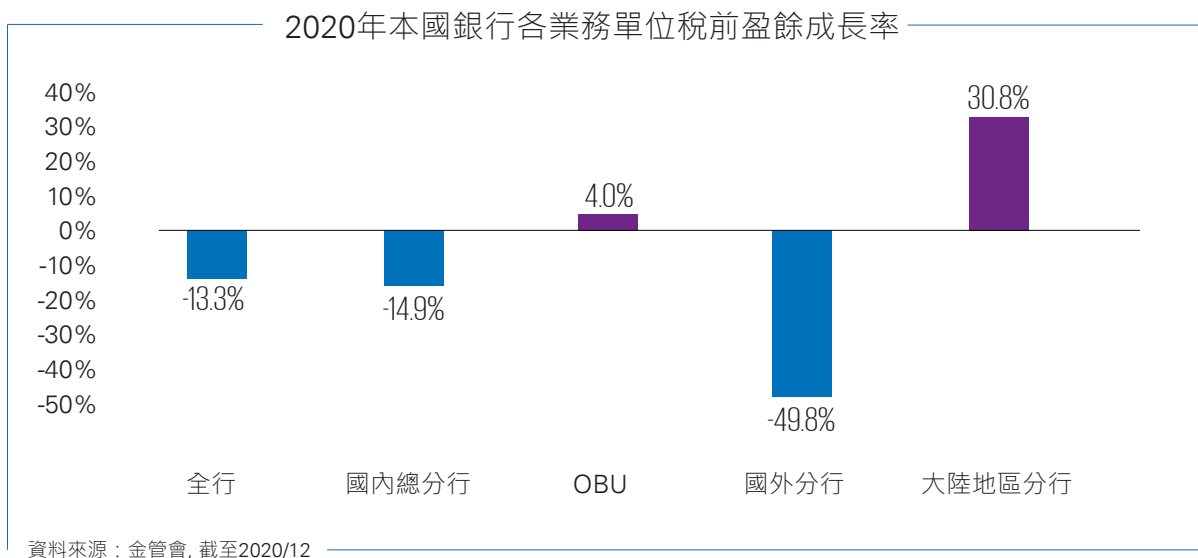
2019年的1.32%縮減至1.23%。同時，由金管會截至2020年底的統計來看，國外分行稅前盈餘較前一年度呈現49.8%的巨幅衰退，疫情拖累全球產業營運與經濟發展，國際環境風險大幅提高，海外業務獲利因此受到明顯衝擊。不過，大陸地區分行稅前盈餘較2019年大幅成長30.8%，為海外地區主要的營運亮點。

本國銀行存放款利差



以資產(ROA)和股東權益(ROE)兩大報酬率來看，2020年的數據結果不僅較前一年下滑，同時也較過去十年(2010至2019年)的平均值低，疫情令本國銀行獲利較明顯縮減之下，資產和股東權益的回報自然受到負面影響。依據金管會資料，截至2020年12月本國銀行資產和股東權益報酬率分別為0.6%及7.7%，低於2019年的0.7%與9.4%，同時也不如過去十年(2010至2019年)平均的0.7%和9.8%。

另外，本國銀行的獲利以金控旗下子銀行所創造的為主，過去兩年金控子銀行的稅前損益占全體國銀的比率皆達七成以上，2020年由71.8%小幅上升至73%，非金控子銀行的獲利占比由28.2%小幅降至27%。由於國銀整體獲利下滑，金控子銀行稅前盈餘較2019年同期縮減11.9%，非金控子銀行則減少17%，兩者營運獲利受影響程度具有一定差距。



## 本國銀行業主要業務指標

### 放款

新冠肺炎的衝擊令2020年各行各業普遍承受一定負面影響，政府積極執行紓困企業和民眾的政策，本國金融機構也極力配合協助，成為促使銀行的放款餘額較2019年增長的關鍵因素之一。同時，政府亦相當積極吸引臺商資金回流，加上疫情影響推助，廠商資金回臺的意願大幅增加，使國內資金環境相對寬鬆，也成為令銀行業者提高放款意願的重要理由之一。

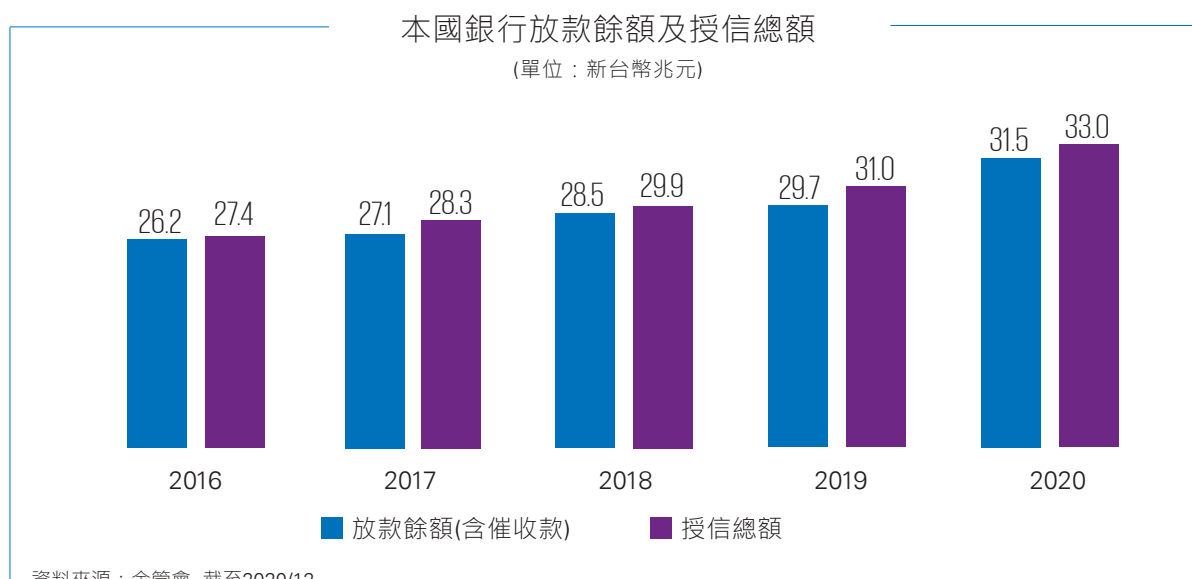
根據金管會截至2020年12月統計，本國銀行的放款餘額及授信總額較2019年分別增加6.0%與6.2%。以放款餘額來看，中長期放款占77.1%最高，較2019年的74.8%小幅上升。放款往來對象方面，企業占36.5%最高，個人消費者占30%次之。在企業貸款之中，對中小企業放款占68.1%，較2019年新增9,144.9億元，不僅遠高於主管機關設定的全年新增三千億元目標<sup>1</sup>，也大幅超過2019年的新增4,599.3億元。

<sup>1</sup> 參閱 <https://www.chinatimes.com/newspapers/20201118000218-260205?chdtv>



另外，由於疫情衝擊關係，政府推出兆元振興計畫與紓困方案協助企業營運，使得八大行庫的中小企業放款在戶數及金額等兩方面動能皆獲得明顯推升。依照財政部對八大行庫中小企

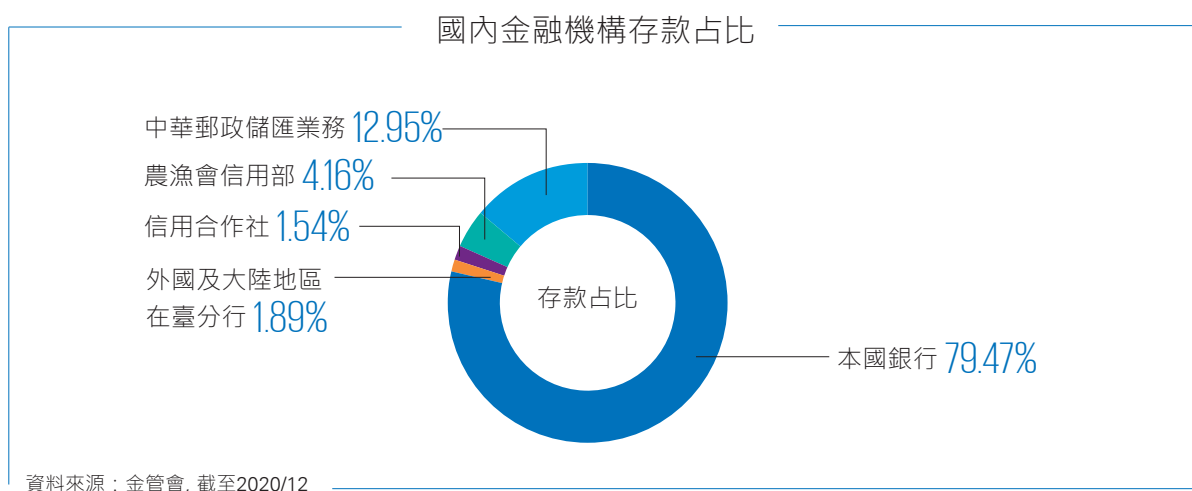
業放款的統計，截至2020年12月中小企業放款戶數來到27.3萬戶，放款總餘額達4.7兆元<sup>2</sup>，較2019年底的17.2萬戶及放款總餘額4.2兆元皆大幅增加<sup>3</sup>。



### 存款

依照金管會統計資料，截至2020年12月，國內全體金融機構的存款餘額為48.5兆元，較2019年12月底的44.4兆元增加9.3%。其中，

最主要的存款機構依然為本國銀行，在全體金融機構中的存款占比由2019年的78.7%上升至79.5%，外國及大陸地區在臺分行的存款占比亦由1.6%升至1.9%。

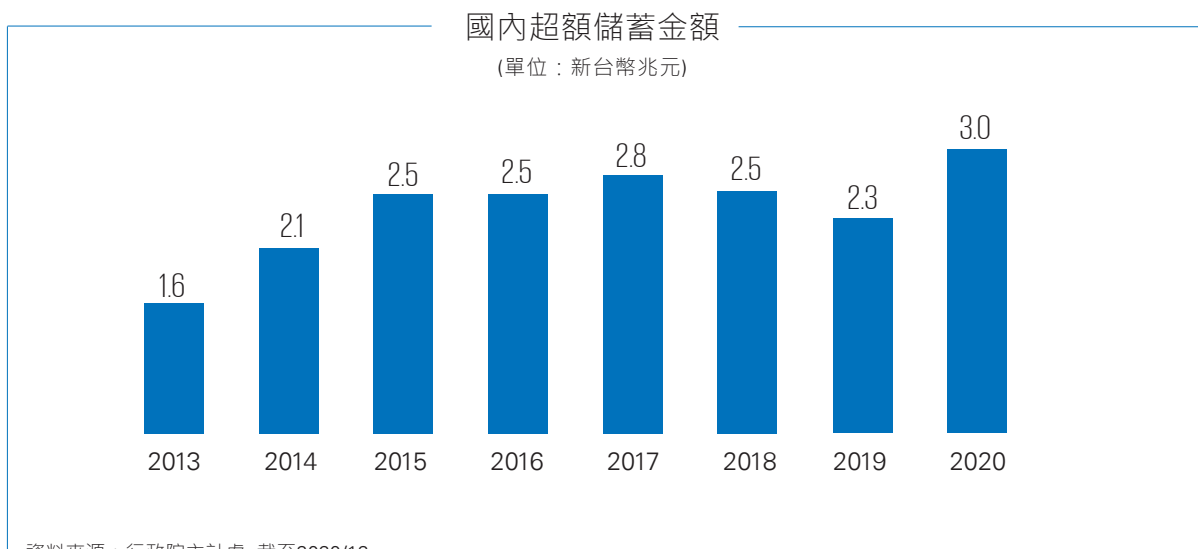


<sup>2</sup> 參閱 <https://www.chinatimes.com/newspapers/20210115000125-260202?chdtv>

<sup>3</sup> 參閱 <https://www.chinatimes.com/newspapers/20200116000305-260205?chdtv>

在存款對象與種類方面，根據中央銀行截至2020年12月統計，全體銀行存款主要來源對象為企業及個人，占比高達97.6%。在企業及個人存款中，活期相關存款占46.8%排名首位，較2019年的43.7%明顯上升，定期相關存款占34.2%次之，外匯相關存款為17.9%排名第三。另外，主計處統計顯示2014至2019年的超額儲

蓄金額連續六年皆超過2兆元，2020年爆發來到3兆元水平，不僅較2019年底的2.3兆元大幅增加且連續第七年超過2兆元，可見新冠肺炎疫情的衝擊使消費減少，同時政府的資金回臺政策吸引大量資金回國，而疫情期間引導轉向投資較不容易，致使國內閒置資金呈現過度充裕的情況。



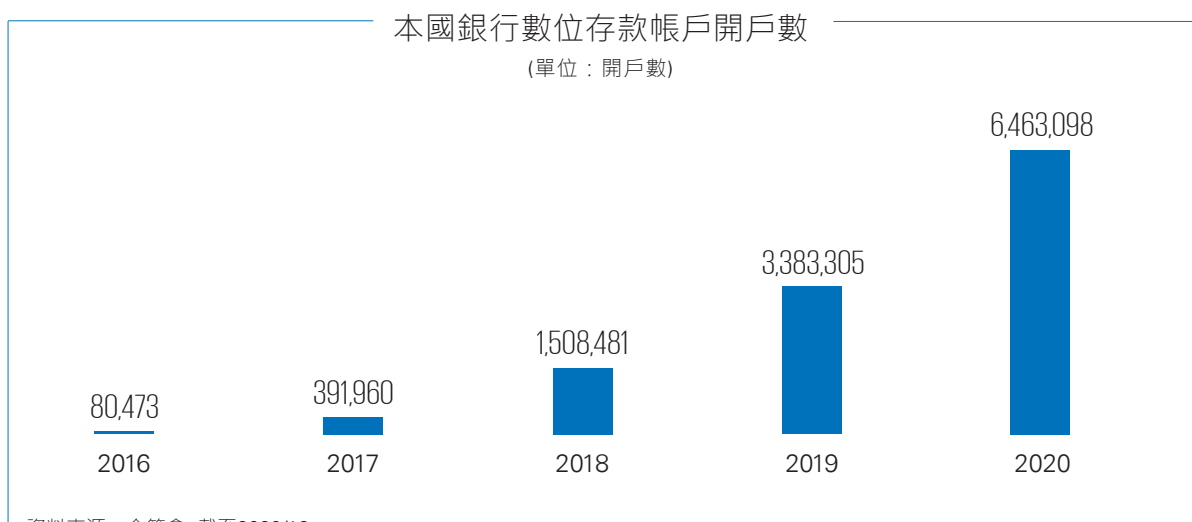
### 數位存款帳戶

新冠肺炎疫情令民眾接受數位金融服務的意願大幅提高，為本國銀行數位帳戶大幅成長的重要推手。根據金管會統計，2016年底時國內具有數位帳戶的銀行為17間，總開戶數為8萬戶。隨著數位化的推展，疫情爆發前的2019年底具數位存款帳戶的銀行增加至30間，總開戶數已大幅成長至338.3萬戶。

然而，疫情在2020年首季大爆發，嚴格社交距離令民眾尋求零接觸數位服務的需求大幅上升，至2020年底數位存款帳戶數已增加至646萬戶，較2019年底大幅成長91%，開辦的銀行也增加至35間。以個別銀行開戶數來看，數位存款帳戶超過10萬戶的銀行共12間。其中，前

五大開戶數銀行皆達45萬戶以上，台新銀行以超過236萬戶排首位，國泰世華銀行以96萬戶居次，永豐、王道、第一等銀行則分居三至五位。

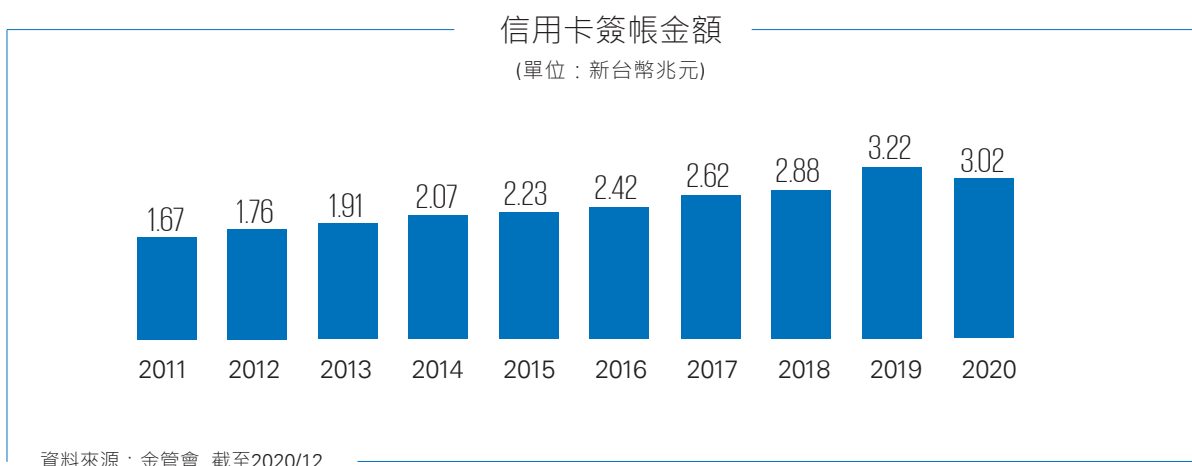




### 信用卡

信用卡是本國銀行重要的發展業務之一，國內共有33間發卡機構，其中31間為銀行，2間為信用卡公司。根據金管會截至2020年12月統計，全臺流通卡數和有效卡數為5,011.6萬及3,300.4萬張，較2019年12月分別增加5.7%與3.4%。其中，銀行的流通卡數和有效卡數為4,934.7萬及3,265.5萬張，較2019年12月分別上升5.8%與3.7%。以流通卡數來看，中國信託728萬張續排首位，國泰世華的711萬張居次，玉山、台新、台北富邦分居三至五名，而以有效卡數來看，國泰世華的513萬張續居榜首，第二為中國信託的472萬張，玉山、台新、台北富邦同居三至五名。

雖然有效卡數呈現增長，但疫情讓民眾無法出國旅遊且消費意願有所受限，致使信用卡簽帳金額縮減，進而令銀行信用卡業務相關收入出現負成長。2020全年信用卡簽帳金額再度來到3兆元，較2019年減少6.3%，其中國內信用卡簽帳金額為2.8兆元，較2019年下滑2.3%，國外信用卡簽帳金額僅1,793.1億元，較2019年大減43.4%。簽帳金額衰減使本國銀行信用卡的簽帳手續費、循環信用利息、預借現金手續費等三項收入較2019年分別負成長11.2%、4.4%、11%，而三項收入合計則年減9.3%。

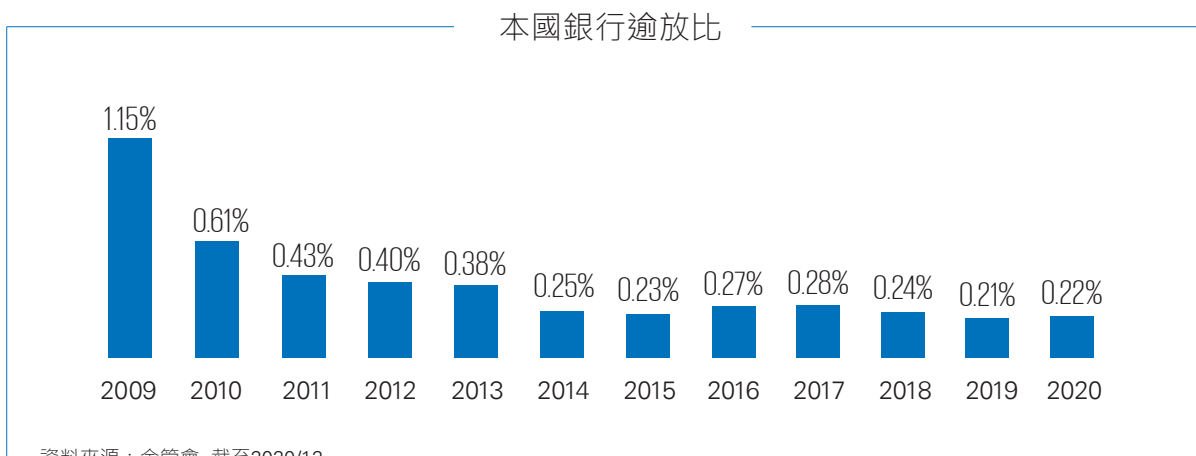




### 資產品質

由於疫情衝擊使得政府需大力執行紓困措施支持企業營運，而各大專業機構也普遍認為大環境令企業營運風險上升之際，銀行面臨授信違約風險也將提高。不過，由統計資料來看，國內防疫成效較佳之下，本國銀行逾放比並未大幅提高。

金管會截至2020年底統計顯示，本國銀行放款逾放比為0.22%，雖然較2019年底的0.21%小幅上升，但此數值為過去10年內第二低的水平。同時，信用卡帳款的逾期比率僅0.15%，較2019年底的0.21%低。結果說明在防疫成效與各金融機構努力控管之下，面對風險偏高的環境，本國銀行資產品質依然維持良好且穩健的狀態。



### 綠色金融發展情況

在國際ESG的浪潮之下，本國金融主管機關金管會對於相關議題的推動相當積極。在2017年金管會提出「綠色金融行動方案」並由行政院核定實行，而隨著此波疫情促使大眾對企業永續和綠色環保相關意識更為抬頭，為接軌國際推動永續金融趨勢，並發揮金融體系在促進整體社會追求永續發展的角色及功能，2020年8月金管會發布「綠色金融行動方案2.0」，期望政府部門與民營企業能共同合作建構永續金融生態圈。

根據中華民國企業永續發展協會的首份國內永

續金融調查<sup>4</sup>，結果顯示九成受訪金融機構已將ESG和決策流程結合，而最主要的應用面向以投資占比77.8%最高，再者為授信的33.3%。以本國銀行角度來看，綠色金融或責任授信與其業務營運具有高度直接關聯。依照金管會截至2020年底的「綠色金融行動方案2.0重要措施及成效」，本國銀行對綠能科技產業的放款餘額達1.2兆元，較2016年實施獎勵前增加2,300億元，可見綠色金融的推展逐漸顯現成效。

2020年臺灣企業入選道瓊永續指數世界指數或新興市場指數的企業共計26間，較2019年的23間進一步增加。國內金融服務業機構共9間入選，其中4間行業組別屬於銀行業，分別為中國

<sup>4</sup> 參閱<https://www.gvm.com.tw/article/76815>

信託、玉山、第一、台新等四家金控。受到國際肯定非常值得歡喜，不過以導入赤道原則將ESG融入專案融資過程來看，截至2020年底的

37間本國銀行中，僅8間正式簽署赤道原則。因此，在綠色及永續金融的發展上，本國銀行業仍需一段時間持續努力。

### 本國已簽署赤道原則、進行綠色金融發展之金融機構概覽

機構名稱	赤道原則簽署、綠色金融授信/投資、責任授信 (單位：新台幣)
國泰金控	<p>國泰世華銀行赤道原則簽署：2015年</p> <p>2019年綠色金融授信/投資與責任授信：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 責任投資/放貸總金額達1.2兆元，與綠色金融相關的主題性投資/放貸、挹注再生能源產業、提倡綠色交通轉型、支持環保初創企業的商品或服務計約9,160億元。</li> <li>- 達赤道原則規範須揭露狀態(簽約可撥貸)共有2件。</li> <li>- 該年企金授信案已結案共9,043件，因客戶涉及ESG要點檢核事項，呈報擬承作或維持往來理由的計320件，因負責人誠信問題婉拒往來1件，現有案戶覆審3,148件，發現涉及ESG檢核事項，敘明維持往來理由持續貸後管理計88件。</li> </ul>
玉山金控	<p>玉山銀行赤道原則簽署：2015年</p> <p>2019年綠色金融授信/投資與責任授信：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 綠能專案融資餘額68.81億元，較2018年成長104%。</li> <li>- 綠色債券已發行金額59.15億元。</li> <li>- 玉山銀行債券投資部位屬於道瓊永續指數約46億美元，較2018年成長9.8%。</li> <li>- 玉山銀行股權投資部位屬於道瓊永續指數約28億元，較2018年成長2.4%。</li> <li>- 2019年責任授信餘額429.9億元。</li> <li>- 2019年共通過10件適用赤道原則之專案融資案件，3件予以婉拒。</li> </ul>
富邦金控	<p>台北富邦銀行赤道原則簽署：2017年</p> <p>2019年綠色金融授信/投資與責任授信：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 綠色授信餘額1,090億元。</li> <li>- 綠色債券投資金額123億元。</li> <li>- 綠色債券已發行金額10億元。</li> <li>- 責任授信金額共為1兆3,382億元。</li> </ul>
中國信託金控	<p>中國信託銀行赤道原則簽署：2019年</p> <p>2019年綠色金融授信/投資與責任授信：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 再生能源融資金額約860億元。</li> <li>- 累計承銷綠色及永續債券金額為85.2億元。</li> </ul>
台新金控	<p>台新銀行赤道原則簽署：2019年</p> <p>2019年綠色金融授信/投資與責任授信：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 綠色與環保產業授信餘額903.1億元。</li> <li>- 參考赤道原則審核49件，計核准18件、有條件核准23件、拒絕8件，總申貸金額631.3億元。</li> </ul>
永豐金控	<p>永豐銀行赤道原則簽署：2020年</p> <p>2019年綠色金融授信/投資與責任授信：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 綠色融資餘額297.15億元，較2018年成長51%。</li> <li>- 發行綠色債券30億元。</li> <li>- 所有授信案皆進行ESG風險因子檢核，2019年授信餘額2,901.59億元。</li> </ul>

資料來源：各金控2019年企業社會責任報告書

## 本國已簽署赤道原則、進行綠色金融發展之金融機構概覽(續)

機構名稱	赤道原則簽署、綠色金融授信/投資、責任授信 (單位：新台幣)
元大金控	<p>元大銀行赤道原則簽署：2020年</p> <p>2019年綠色金融授信/投資與責任授信：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 「五加二」創新、永續相關、大眾運輸、醫療與教育相關等產業企金貸放1,653.9億元。</li> <li>- 永續基礎建設相關貸放金額67.48億元。</li> <li>- 參與6檔綠色債券承銷，共計72.36億元。</li> <li>- 投資綠色債券、綠色永續之權證、ESG績優篩選、永續相關基金共計460億元。</li> </ul>
第一金控	<p>第一銀行赤道原則簽署：2020年</p> <p>2019年綠色金融授信/投資與責任授信：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 綠色企業融資餘額681.37億元。</li> <li>- 綠色消費金融貸放4.77億元。</li> <li>- 發行綠色債券10億元。</li> <li>- 綠色債券投資餘額48億元。</li> <li>- 依據「綠色融資審查原則」審查之件數共53,353件(國內51,613件、海外1,740件)，占企業總融資案件之100%，其中審核核准之件數為48,698件(國內47,305件、海外1,393件)。</li> </ul>

資料來源：各金控2019年企業社會責任報告書

## 本國銀行業後疫情時代展望

經過2020年底冬季新一波疫情的挑戰之後，從2021年開始之後民眾對「黑暗總會過去，黎明終將到來」的期待更加明顯。對國內金融服務產業而言，除需密切注意國際疫情動態之外，金融科技、場域應用、數位金融生態圈、資安與監理、開放銀行等皆是備受關注的發展重點。

**首先，金融科技投資仍會持續增長。**依據金管會，國內整體金融業2019年對金融科技的投資金額為165.2億元，較2018年117.3億元成長40.8%，預估2020年可成長14.3%至188.8億元。同時，金管會也公布「金融科技發展路徑圖」作為未來三年推動的依據。在政府具有更明確發展藍圖之下，預期業者對金融科技相關發展的投入應會持續增長。

**再者，增加服務應用場域將為數位金融發展焦點。**在數位金融時代內，金融業者欲將過去面對面服務的習慣順利大幅改變成透過冷冰冰的電腦或手機螢幕，重點在於必須創造與面對面服務一樣有溫度的顧客體驗。然而，若數位金融可使用的場域不夠多，將難以創造令消費者滿意的體驗並提高願意使用的客戶數。所以，經過幾年應用技術的探索落地後，接下來金融機構應會更加著眼於場景應用的發展，讓數位金融能更全面地融入民眾生活。

**第三，金融機構對生態圈營運或將投入更多。**2020年已有大型金融機構建立與經營生態圈，而隨著純網銀正式加入戰局，生態圈應會成為各大金融業者更為重視的營運重點策略。在高度競爭的數位金融時代，金融機構應拋開過去單打獨鬥的方式，進行跨業和跨虛實的整合，並透過異業結盟找出合適的生態圈模式，如此則有望於數位服務戰局中脫穎而出。



**第四，資安與監理將備受重視。**金管會於2020年8月發布「金融科技發展路徑圖」和「金融資安行動方案」，不僅給予推動金融科技明確方向，亦強調資安和監理發展的重要性。隨著數位金融更融入大眾生活，提供安心、便利、不中斷的金融服務將是主管機關和金融機構更重視的目標。

**第五，開放銀行將持續邁進。**邁向開放金融應是大勢所趨，而開放銀行為此一趨勢的發展重點，政府和業者也將持續推進開放銀行。目前國內已進入開放銀行的第二階段，未來隨著逐步將資料開放的權利交還給消費者，過程中金融機構如何在創造更多金融創新運用及個資安全做到極佳的平衡，則是發展能否進一步突破的重點。

多數研究機構預期2021年經濟會較去年進一步回升，整體環境可望更為穩健。同時，國內純網銀已加入市場競爭行列，大多金融業者應會提供更多元的數位金融服務，除提高自身競爭力外，亦努力掌握未來新商機。因此，受疫情

帶動的數位金融，依然會帶領金融服務業繼續向前邁進。

國際信評機構惠譽於2021年2月發布報告表示<sup>5</sup>，預期臺灣經濟未來12個月可持續復甦成長，有望幫助本國銀行業營運和評等改善。不過，惠譽於今年初也針對未來政府援助措施逐漸退場，可能帶給企業營運的潛在風險提出警示，而銀行業應對相關風險較謹慎看待。因此，對國內銀行業者來說，除關注經濟復甦帶來的成長及產業發展重點之外，亦需留意疫情影響漸漸消退後，對於政府紓困政策退場可能帶給授信企業營運風險的影響情況。

雖然市場普遍預期2021年國內經濟可望維持良好的經濟成長，而且本國銀行在資產品質控管維持嚴謹且優秀的水平，但在未來紓困政策逐漸退場與各產業復甦情況可能不平衡等因素影響之下，部份企業或許依然會具有潛在較高營運風險的可能。因此，銀行機構對相關的授信違約風險仍應有所注意。



<sup>5</sup> <https://www.fitchratings.com/research/banks/taiwan-improving-operating-environment-to-ease-pressure-on-bank-ratings-26-02-2021>

# 數位金融有望帶動銀行業 未來成長動能



**陳世雄 Sean Chen**

銀行業主持人

財務風險管理服務 執行副總經理暨亞太地區負責人  
KPMG臺灣所

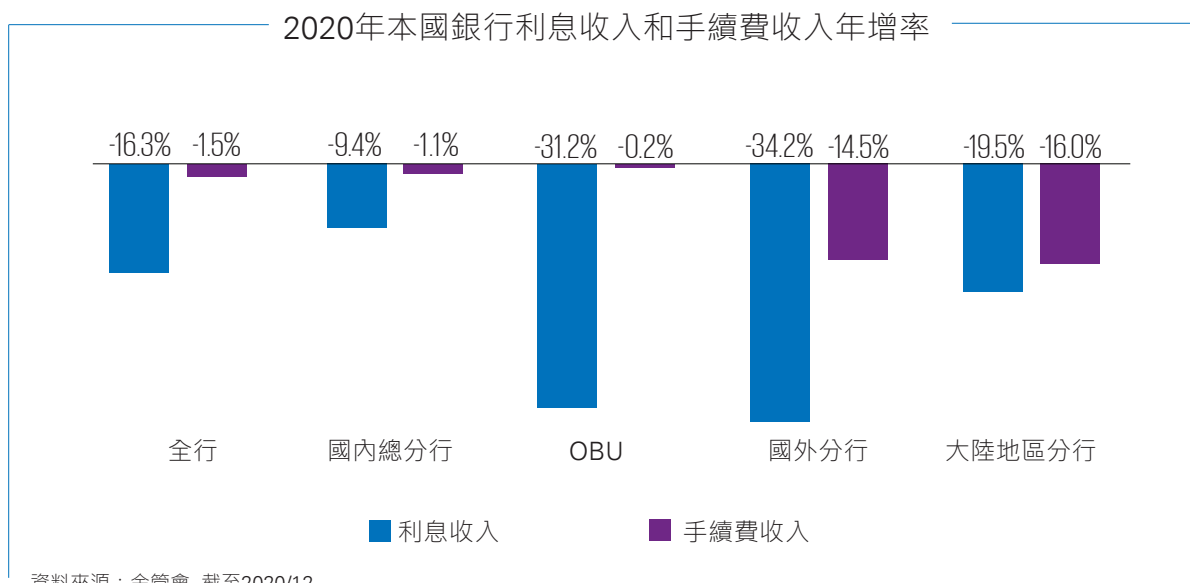
過去兩年國際局勢並不穩定，但在貿易戰轉單效益與政府推動資金回臺等因素支持下，2019年國內經濟表現相對穩健且本國銀行業的獲利創下新高。同時，數位金融的發展在該年也準備邁入新的里程碑，主管機關發出三張純網銀執照並啟動開放銀行第一階段運行。然而，2020年第一季爆發的新冠肺炎疫情，則嚴重衝擊國內外總體環境，令整體產業面臨巨大考驗。

此波疫情形成的影響目前看來是大於2008年金融海嘯，而此次風暴的源頭雖然並非金融交易，但對銀行業也造成明顯的營運拖累。不過，疫情使得全球各產業運用數位方式協助持續營運的需求提高，等同於加速企業數位轉型的發展。對於銀行業來說，提供數位化服務的腳步也跟隨加快，而數位金融於帶動銀行未來成長機會上將扮演更重要角色。

## 疫情令本國銀行業營運面臨考驗

2020年4月國際信評機構惠譽出具報告表示<sup>1</sup>，以出口導向為主的臺灣經濟恐因新冠肺炎疫情衝擊，預期面臨的信貸損失會增加，進而將國內銀行業的產業及評等展望由穩定調降至負向。不過，以2020年國內經濟和產業狀態來看，疫情所帶動的新興科技和遠距應用等商機，反而幫助出口表現耀眼並支持全年經濟正成長，但疫情所帶來的負面影響確實令本國銀行業的獲利成長動能受到削減。2020年本國銀行的利息收入和手續費收入皆出現負成長，使得銀行整體獲利成長受到拖累。根據金管會統計，2020年本國銀行的利息收入較2019年同期減少16.3%，手續費收入也下滑1.5%，稅前盈餘則較一年前同期衰減13.3%。與2019年利息收入、手續費收入、稅前盈餘皆較前一年同期正成長相比，疫情的確令國內銀行的營運受到一定負面影響。

<sup>1</sup> Fitch Ratings, 惠譽: 臺灣銀行業展望因新冠病毒疫情而調整為負向, 2020/4



## 數位轉型有助於提高國家和產業經濟價值

世界經濟論壇(WEF)於2016年1月的報告中指出<sup>2</sup>，預估由人工智慧、物聯網、大數據分析等新興數位科技所帶來的產業價值，到2025年將累積超過10兆美元的產值。新興科技帶來的產業變動在過去幾年更為明顯，企業對結合運用科技進而改變現行產業營運模式並設法創造更高價值的新創科技追求越來越熱烈，致使全球對相關技術的創業投資金額於2016至2019年皆超過千億美元<sup>3</sup>。

2019年2月WEF再度發布報告指出<sup>4</sup>，雖然仍有45%的民眾不相信科技將可改善他們的生活，但預期至2022年全球60%的GDP將來自數位轉型的成果。另外，以地區和國家來看，透過數位轉型有機會促進產業升級並

提高經濟價值。2018年麥肯錫國際顧問公司(McKinsey&Company)針對中歐和東歐10個國家的觀察，認為至2025年前數位轉型可為中東歐地區帶來每年額外1%的GDP成長<sup>5</sup>。

微軟及國際數據公司(IDC)於2018年共同發布研究報告<sup>6</sup>，預測亞太地區的數位轉型將會大幅加速，至2021年該地區至少60%的GDP來自於數位產品與服務，而且數位轉型預估可增加臺灣每年150億美元的產值。同時，亞太地區中被視為深具經濟發展潛力的東南亞，其數位經濟規模成長則令人驚艷。根據Google、淡馬錫控股(Temasek)、貝恩管理顧問(Bain&Company)的研究<sup>7</sup>，2019年東南亞數位經濟規模已突破1,000億美元，預估成長將會更加快速，至2025年有望達3,000億美元，而且預計2025年時數位支付的消費金額將會超過1兆美元，幾乎等同於每兩元消費就有一元是透過數位支付完成。

<sup>2</sup> World Economic Forum, Digital Transformation of Industries, 2016/1

<sup>3</sup> KPMG, Venture Pulse Q1 2020, 2020/4

<sup>4</sup> World Economic Forum, Our Shared Digital-Responsible Digital Transformation-Board Briefing, 2019/2

<sup>5</sup> McKinsey&Company, The Rise of Digital Challengers, 2018/11

<sup>6</sup> 參閱<https://news.microsoft.com/zh-tw/2021-digital-transformation-gdp/>

<sup>7</sup> Google, Temasek, Bain&Company, e-Conomy SEA 2019, 2019/10



## 國內銀行業務成長機會

此波疫情促使全球各產業的數位轉型步伐加快，銀行業也是其中重要的一員，而數位金融則成為危機中受益的發展項目之一。另外，受到近年美中貿易戰、香港反送中、疫情衝擊等因素影響，促使資金回台意願提高，高階財富管理亦為主管機關重視的發展業務。2020年5月金管會提出四大金融目標，其中推動金融創新和落實普惠金融兩項與數位金融息息相關，可見金融結合科技已是金融服務產業發展政策的重要主軸之一。同時，主管機關也將發展臺灣成為亞洲企業資金調度及高資產財富管理中心列為重要的年度施政策略。

2020年7月中華信評的報告指出<sup>8</sup>，國內監理法規所形成的屏障讓銀行業暫時免受金融科技的顛覆挑戰，但缺乏創新終將使銀行失去競爭力。不過，因疫情被迫採取的社交距離措施，正在加速國內銀行業的數位轉型過程。以目前發展來看，數位銀行服務及行動支付相關業務已逐漸有所成效。根據財經雜誌的調查<sup>9</sup>，「數位帳戶」及「行動支付」為消費者評比最受歡迎的兩項數位金融服務。

此外，在高階財富管理方面，依據瑞士信貸(Credit Suisse)於2019年度出版的全球財富管理報告中顯示，在金管會所定義下高資產客戶，臺灣高資產客戶族群估計有41.17 萬人達此標準，並以平均每年9%的速度成長，預估在2024年將達到76萬人，資產規模總值在2019年達新臺幣25.85 兆元，未來將以年均13%快

速成長，數據顯示出臺灣新興富裕階層已臻成熟，相關業務更具發展機會。

## 數位金融發展將備受關注

依照金管會統計，截至2020年12月底，銀行數位存款帳戶的開戶數已達646萬戶，較2019年底大幅成長91%，顯示民眾對接受銀行數位服務的意願更高。在行動支付方面，2019年交易金額較2018年大幅成長282%來到1,824億元，而2020年行動支付的金額進一步上升來到4,200億元以上，較2019全年成長超過一倍<sup>10</sup>。同時，資策會的調查報告<sup>11</sup>指出2020年了解行動支付的民眾比率約98%，比起2016年的83.6%明顯成長且從2017年以來皆超過9成，而有使用行動支付的用戶中，77%以上扣款方式為綁定信用卡，可見不僅越來越多民眾知道行動支付，同時採用信用卡作為主要付款方式的接受度也相當高，對銀行的數位金融業務發展具一定幫助。

2021年第一季國內純網銀已開始營運，傳統銀行和純網銀之間的數位服務競爭，隨著三間純網銀全面正式加入市場營運後將會更加明顯。信任、便利與創新等元素，將在未來銀行業的服務發展中扮演相當關鍵角色。在數位化時代內，如何運用數位設備創造和客戶面對面同樣具有溫度的服務並維持一定的信賴感，將是純網銀和傳統銀行數位化後，在未來營運過程中比起過去更需要不停去思考如何進化及擬定適當執行策略的重點。

<sup>8</sup> 參閱<https://udn.com/news/story/7239/4746538>

<sup>9</sup> 參閱<https://www.wealth.com.tw/home/articles/27903>

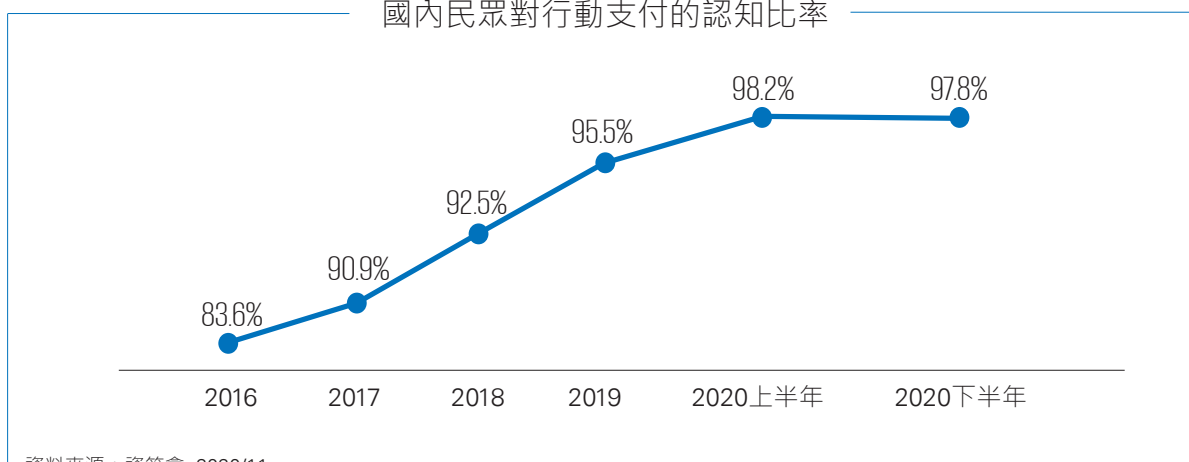
<sup>10</sup> 參閱<https://www.chinatimes.com/newspapers/20210313000189-260205?chdtv>

<sup>11</sup> 資策會，行動支付2500大調查-2020下半年，2020/11

2020年7月政府開放資料平台MyData開始試營運，初期先有七間本國銀行加入且陸續有銀行跟進，同時2020年底在臺灣集中保管結算所(簡稱集保)領軍之下，開放銀行也進入第二階段運行。在開放資料共享可能逐漸成為趨勢主流之際，後續本國銀行對金融科技相關技術應用的投入應會更多，如人工智慧、大數據分析、區

塊鏈、生物辨識、資訊安全等。然而，除技術的應用發展之外，對銀行來說，設法提高客戶體驗的各式服務場景應用，可能更是數位金融創造商機的重要關鍵。因此，服務創新並結合生態圈營運應會是各家銀行於數位化時代的重點營運策略之一。

國內民眾對行動支付的認知比率



# 數位金融服務的發展進行式 —— 生態圈



**賴偉晏 Wayne Lai**

數位創新服務營運長

企業績效服務 執行副總經理  
KPMG臺灣所

金融服務業在疫情前已是各產業中數位轉型走在前端者，而疫情的衝擊則加快數位化的步伐。創新科技的運用使未來金融服務將會逐漸走向金融生活化的型態，讓消費者使用金融服務就如同日常中使用水電或一般購物一樣便利安全且具有溫度。對金融機構來說，要逐步實現此一目標，初期需積極尋求各行各業中志同道合的企業夥伴共同合作，讓金融服務能進入大眾的生活場景，企業間運用開放應用程式介面(Open API)進行串聯，提供消費者能在各種生活場景享受端到端的服務體驗，並藉此創造出各種服務新典範的金融生態圈。

對國內銀行業來說，生態圈的建立應是未來數位金融發展的關鍵戰略。許多的研究報告皆曾闡述，認為本國銀行業存在供給過多、競爭激烈的現象，而若以自動提款機的設置來看，國內銀行機構確實是處於一個服務密度和競爭力極高的市場。根據金管會資料，目前全台裝設的自動提款機超過三萬台，相當於平均每10

萬成年人約有160臺提款機服務，明顯高於全球平均每10萬成年人約50臺。因此，銀行業者在數位時代中若要突破高度競爭並增加可觸及的客群，生態圈應會是重要的營運執行策略。

## 純網銀帶給傳統銀行業者經營生態圈壓力

由於純網銀的運營模式與傳統金融稍有不同，側重於生活金融與場景金融的發展，將會帶給傳統銀行業者需發展生態圈的壓力。從觀察國際發展的情況來看，可以發現許多純網銀並非由純金融業者組成，大多數申請者是以跨領域產業為主，如電信、即時通訊、網路電商、大型科技等業者與金融機構跨業合作。例如，南韓最早先成立的兩家純網銀K Bank和Kakao Bank，則分別由南韓電信(KT)、即時通訊商Kakao與資產管理公司等股東成立，而日本第一間純網銀Japan Net Bank (JNB)，成立時的主要股東除銀行和保險公司外，亦包含電信商

NTT East和NTT Docomo，及東京電力公司等，而後續日本大型電商集團樂天也進軍純網銀，成為目前在日本國內營運極為成功的樂天銀行(Rakuten Bank)。

國內三間純網銀的股東組成也是多以跨領域行業為主，將來銀行以電信、銀行、保險、連鎖零售、保全等企業為主；連線銀行以即時通訊、銀行、電信等企業為主；樂天銀行則以銀行和金控等組成為主。跨領域企業家涉足銀行業，其經營思維可能會與傳統銀行家有很大的不同。對純網銀業者來說，由於並不具有傳統銀行的實體通路，主要透過網路等虛擬通路發展業務，所以運用創新科技將金融服務與不同消費串聯，成為純網銀與傳統銀行競爭的重要模式，而發展生態圈則為純網銀在傳統金融服務市場中突圍的重點方式。因此，在高度飽和競爭的市場內，純網銀加入戰局會帶給國內傳統銀行業者在數位發展的動作必須更為積極的壓力，建立與經營生態圈或將成為能否在數位金融時代中脫穎而出的關鍵。

## 銀行金融生態圈模式

依照目前國際發展情況及金融業界的看法，歸納出銀行和非銀行業者合作建立生態圈的模式大致可分為三種，「銀行即服務(Banking-as-a-Service, BaaS)」、「銀行即平台(Banking-as-a-Platform, BaaP)」、「開放銀行(Open Banking)」<sup>1</sup>。

在「銀行即服務」模式下，銀行為金融商品提供者，透過Open API與商家連結並藉此提供

服務給予消費者，意謂金融服務的結構並未改變，但銀行把自身變成一個可在各種生活場景內提供的服務。「銀行即平台」則與銀行即服務的運作相反，此時銀行變身為提供生活各種交易的市集平台。在平台內，銀行除了提供自身金融服務外，同時，也透過Open API協助商家能快速將其商品上架至平台，讓顧客有機會能一站式滿足其消費需求。

最後，「開放銀行」為銀行與第三方業者合作的模式。銀行將顧客資料的所有權交還給顧客，在顧客同意或合法規定的前提下，透過Open API提供資料給第三方服務提供者進行產品開發，有望達到客製化、個人化的服務。銀行即服務或銀行即平台兩模式目前皆有國內銀行機構採用，而開放銀行在政府的推動下，已順利進入第二階段的消費者資訊查詢。

全球最大金融科技獨角獸螞蟻集團，提供「銀行即服務」模式發展很好的借鏡，而2004年由淘寶網分拆成立的支付寶，為此一金融科技巨頭蓬勃發展的起點。支付寶成立後開始成為阿里巴巴相關電商及其他境外電商網站的支付合作商，2008年開通水、電、煤、通訊等公共事業繳費服務。後續進入智慧手機時代，2010年起支付寶陸續與銀行合作助學貸款及信用卡的快捷支付服務；2013年與基金公司合作可線上購買貨幣基金產品的餘額寶服務<sup>2</sup>；2015年與麥當勞合作，上海地區麥當勞門市可使用支付寶付款，後續進一步推廣至全中國門市<sup>3</sup>。

2014年螞蟻金服成立，旗下除支付寶和餘額寶外，也擁有純網銀MyBank，逐漸發展成一個具

<sup>1</sup> 天下雜誌, 金融生態圈來了！銀行結盟電商，能買房子、訂機票, 2020/6

<sup>2</sup> 參閱<https://www.antgroup.com/about/history>

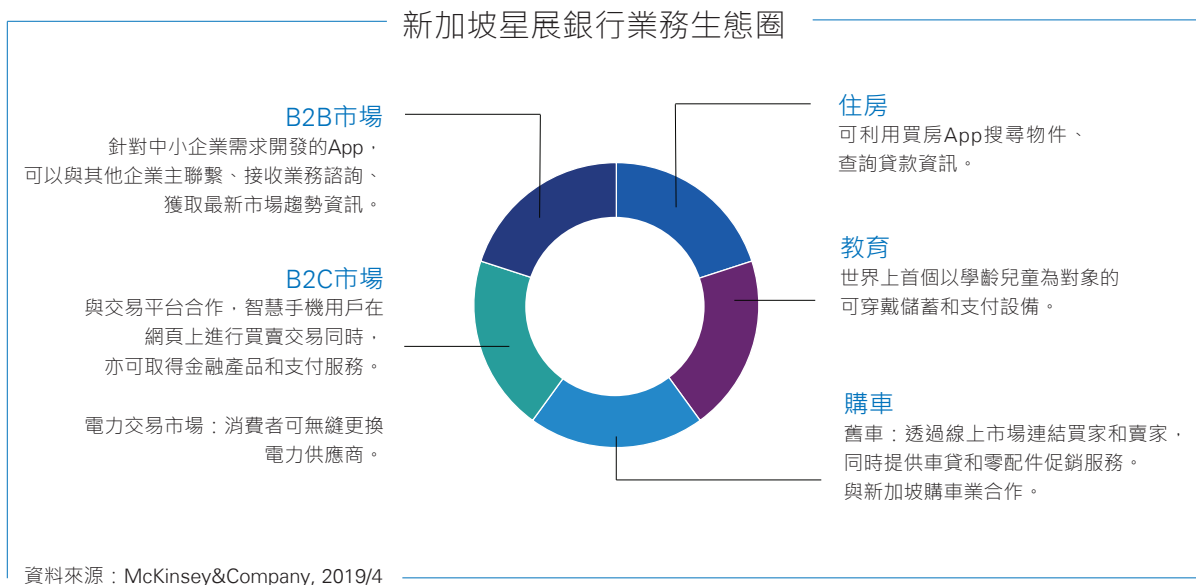
<sup>3</sup> 參閱<https://news.cnyes.com/news/id/220113>



有支付、財富管理、保險、消費放款等多功能的金融服務平台。然而，由支付寶的發展歷程來看，與電商、銀行、基金公司、麥當勞等不同類型第三方業者合作，將自身主要金融產品融入合作對象場景並提供服務給予消費者的方式，提供銀行機構建立數位金融生態圈很好的啟發。

東南亞大型銀行之一的新加坡星展銀行(DBS, 以下簡稱星展銀行)，近幾年在數位金融的發展也相當積極，而其金融生態圈主要是採用平台

方式，已順利打通數個業務生態圈，為「銀行即平台」模式極佳的參考實例。根據研究，過去幾年積極發展數位金融的星展銀行，運用其龐大的服務客群及與企業緊密連結等優勢，在購屋、購車、教育、B2C消費市場、中小企業B2B等面向成功地進行合適的生態圈營運。例如，在購屋方面，星展銀行開發一款買賣房屋及房貸評估相關的App，與大型房屋經紀商異業結盟，讓有購屋需求的顧客可在App內搜尋房產物件，同時顧客也可使用該App進行房貸條件的即時評估。



## 國內銀行機構正積極建立及發展生態圈

金融機構經過近幾年於金融科技和數位轉型等應用領域的探索後，2020年數位金融在疫情推動而加速發展之下，本國銀行業者也逐步推出適合自身營運策略的金融生態圈。其中，國泰金控和台新銀行相當受矚目。

### (一)「銀行即服務」與「銀行即平台」的落實

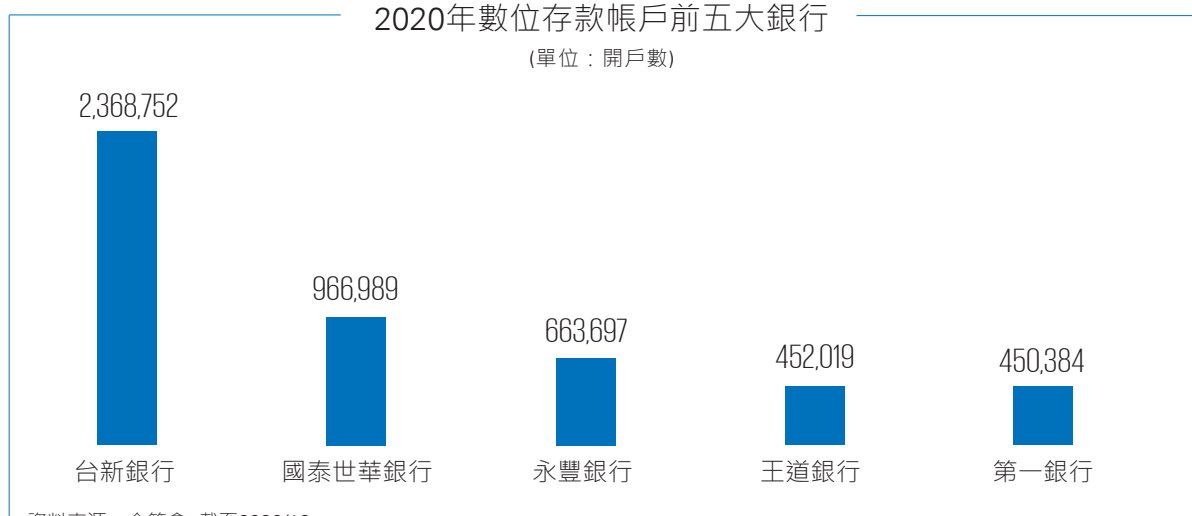
國泰金控於2020年7月公開展示以「銀行即服務」模式為核心所建構的服務生態圈，主要場景應用為交通、旅遊、電商、保險、電信、生活、金融等七大領域，發展生態圈的方式主要是以數位數據技術為基礎，並與各領域異業夥伴合作創造新商業模式。2016年國泰金控成立數位數據科技發展中心(簡稱數數發中心)，建置大數據基礎建設並深化對數據分析的掌握度，以資料即服務為架構串聯各種場景金融，進而建立獨特的數位數據生態圈。

經過幾年的大數據基礎建設及數位數據技術發展後，國泰金控逐漸在生態圈的營運出現成果。2019年中與電信商臺灣之星推出門號及優惠貸款結合的合作案，2019年底與電商旅遊平台易遊網共同推出首宗保險監理沙盒，讓易遊網消費者能在公司網站或App一站式投保旅平險。2020年初則與電商蝦皮購物推出信貸合作，運用電商數據作為顧客信用評估依據，提供電商賣家合適的貸款額度與利率。除上述七大場景之外，在醫療、社區、物聯網(IoT)等領域也進行場景金融深耕，預期未來服務生態圈將會更完整豐富。

台新銀行在數位金融的發展則令人感到相當地驚艷，其數位銀行Richart擁有236萬的開戶人數，位居本國銀行數位存款帳戶的首位，占比達36.7%。2020年在生態圈的建構跨出重要的一步，8月宣布攜手22個異業品牌通路，推出名為「Richart Life」的App，為一個結合支付、點數、優惠資訊的平台，而台新銀行的生態圈營運應屬於「銀行即平台」的模式。Richart Life平台主要涵蓋百貨、零售、電信、交通、網購等貼近民眾生活的產業，並透過API與合作夥伴串接會員點數，讓使用者能在App內就可一目了然知道本身擁有多少會員點數。

2020年數位存款帳戶前五大銀行

(單位：開戶數)



點數與支付是本國銀行維繫顧客忠誠度的重要工具，目前國內尚未有金融機構能成功地做到不同商家間的點數互換，台新銀行預定下一步就是希望能建立點數互換機制。對本國銀行來說，與信用卡緊密結合的點數經濟對其營運相當重要。從洽談開始就需要與許多商家合作，實際上已是初見的生態圈模型。除了擴大消費者獲取點數的方式，也需要消化點數的管道。因此，透過跨品牌、跨平台的點數兌換，使點數可以使用的場景越來越多，讓顧客能越來越

習慣在同一平台上兌換點數，則有望掌握更多顧客行為，藉此增加主動接觸客戶與拓展新業務的機會。

## (二)更多生態圈運作模式

除國泰和台新之外，中國信託、玉山、遠東等三間銀行的生態圈發展也相當令人印象深刻。中國信託以虛實整合、場景結合、服務融合打造生活與金融交疊的環景金融，並運用人工智慧及大數據分析建構跨界的場景金融服務，讓

數位服務能嵌入各個客戶服務節點，例如與中油合作的交通生態圈、與LINE Pay創建的社群支付生態圈、消費與理財兩種生活場景結合的「嵐山豬豬」訂閱式理財服務等。

玉山銀行的生態圈發展分為內部與外部兩面向建立，內部先將產品數位化，建構一套完整的e指系列的數位產品，包含數位帳戶、信貸、房貸、外匯、信用卡、基金等，透過會員經營模式培養顧客忠誠度，組成一個內部數位生態圈。同時，也與外部的電商平台PChome合推聯名信用卡Pi錢包，合作發展「點數生態圈」，卡友可用刷卡消費所得的回饋P幣折抵消費，亦可繳水電費、網購、公益捐款等。2019年玉山銀行將數位貸款服務整合進入Pi錢包內，將融資與新零售場景結合，為銀行未來的新金融服務創造更多潛在商機。

遠東商銀在2018年推出社群銀行Bankee，銀行作為平台讓客戶可透過社群銀行經營自己社群，成為國內銀行業界數位金融創新的典範之一。2020年底遠東商銀的Bankee社群銀行與人力資源專業管理的科技公司合作，以人資金融服務角度切入，建立協助中小企業數位轉型的「HR Fintech生態圈」，不僅縮減中小企業開戶作業時間與簡化撥薪流程，並提供上萬間特約商店的福利平台。遠銀所屬的遠東集團屬於產業控股公司，跨足的產業眾多，因此銀行本身具有發展生態圈的充足條件，電信、零售、交通皆是未來極具著力點的重大領域。

另外，公股銀行主導的支付平臺「臺灣Pay」，成為八大行庫運用點數經濟發展生態圈的重要方式。根據統計<sup>9</sup>，截至2020年11月，八大行庫

超過550萬金融卡和73萬張信用卡用戶綁定臺灣Pay，比起2019年底的金融卡和信用卡分別280萬與39萬張大幅成長不少，年度交易金額也從新臺幣269億元增長至457億元以上。在規模和消費金額皆達到一定規模之下，八大行庫開始大舉提供用戶在臺灣Pay的16萬間合作店家消費的紅利點數或刷卡金回饋。除期望能吸引更多民眾使用外，也希望能吸引更多商家與臺灣Pay策略結盟，達成消費者、店家、銀行三方共贏的生態圈。

## 夥伴關係及顧客體驗為生態圈營運重點要素

全球知名金融觀察家以及銀行創新教父布萊特·金(Brett King)提出「Bank 4.0」，未來金融服務必定無所不在，但不一定在銀行裡(Banking Everywhere, Never at a bank)，而數位發展促使金融生態圈的建立應是此一趨勢思維於實際環境中相當合適的詮釋。

近幾年在科技驅動的數位化浪潮下，智慧手機功能的迅速發展使得金融服務產生巨大變化，行動銀行或行動支付已逐漸受到消費大眾所接受，同時創新科技持續不斷推陳出新，以網路數位化模式提供金融服務幾乎已是全球趨勢主流。在此波趨勢前進過程中，金融機構的經營將需打破過去獨自奮鬥、單點突破的模式，並進行跨界、跨業、跨虛實的整合，透過異業結盟的合作，建立適合自身營運發展的生態圈。

隨著數位化的發展進程，生態圈的合作應會更加積極。數位金融產品將會不斷創新，願意接受數位服務的顧客也會越來越多，而顧客行為

<sup>9</sup> 參閱<https://money.udn.com/money/story/5613/5147474>



的改變應會促進生態圈更為蓬勃發展，有望帶動更多場景金融的實現。不過，在生態圈和數位環境中，與商家夥伴的信任關係及顧客體驗等應是金融機構需重視的營運要素。發展與商家夥伴堅實的信賴關係應有助於提供顧客良好體驗，而良好的顧客體驗則可望提升顧客黏著度，將會更有利於金融機構打造一個生生不息的生態圈。





# 跨領域人才為數位金融時代 營運關鍵



**陳俊光 Jeff Chen**

審計部 營運長  
KPMG臺灣所

金融科技已是金融業發展的主流趨勢，產業界線在此股浪潮中將會越來越模糊。轉變過程中，傳統金融機構的人力資源需隨著數位時代潮流演變進行選材政策調整。過去科技對金融機構而言，大多以輔助或改善營運效能為主，並不會在業務營運或管理作業等方面具有深度的連動影響。然而，隨著數位金融發展加快，數位場景的顧客體驗逐漸成為消費者挑選金融服務提供者的重要篩選方式，同時金融機構的管理作業也積極進行自動化和人機協作等轉型。如此之下，科技與金融業前端業務營運及中後端管理作業形成深度連結，因此所需人才不再以傳統金融技能的人力為主，具跨界、跨領域能力者將是數位金融時代內各金融機構人力培養與求才重點。

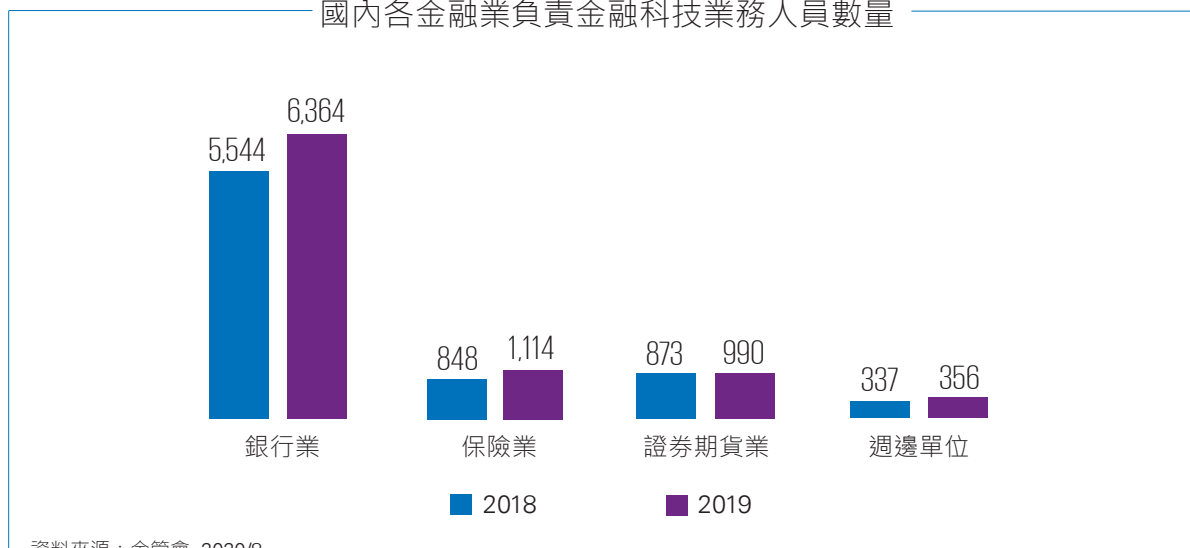
## 銀行業於金融科技人才具高度需求

依照2020年8月金管會的統計資料，國內整體

金融業2019年對金融科技的投資金額為165.2億元新台幣(以下單位同)，較2018年117.3億元成長40.8%。同時，2019年負責金融科技業務的相關員工為8,824人，也較2018年7,602人增加16.1%。其中，2019年銀行業投入118.9億元並較前一年成長49.9%，為金融產業中投資占比與成長最高者。同時，銀行業負責金融科技業務的員工則由2018年5,544人成長14.8%至2019年的6,364人。在國內金融科技的發展上，銀行業不論是投入金額或人才需求皆在產業中扮演重要領導角色。



國內各金融業負責金融科技業務人員數量

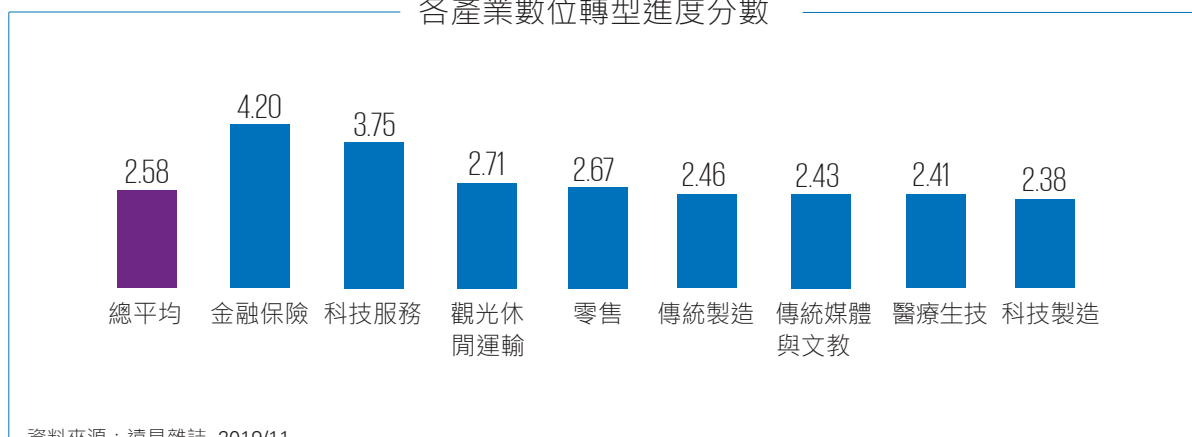


## 金融業數位技能職位逐漸增加

在疫情影響的推助之下，零接觸經濟更加快速發展，而數位金融為其中備受注目的一項。根據金管會統計，截至2020年底本國銀行數位帳戶已來到646萬戶，較2019年底大幅增長91%。同時，本國銀行內部統計顯示<sup>1</sup>，疫情帶動該銀行六成客戶開始或更多使用數位金融服務。除年輕世代比較喜愛選擇運用網路進行金融服務外，疫情令民眾前往分行的意願降低，

促使更多消費者願意使用數位金融服務。另外，2019年企業數位轉型調查顯示<sup>2</sup>，88.2%的受訪企業有數位轉型想法，其中金融業的數位轉型進度為國內各產業最快。此波新冠肺炎疫情令消費端數位服務需求上升，成為金融數位化加速的重要推手。然而，企業在轉型過程中通常會遭遇不少困難，調查結果指出缺乏專業人才被列為首位，缺乏規劃與投資成本過高亦為主要痛點。

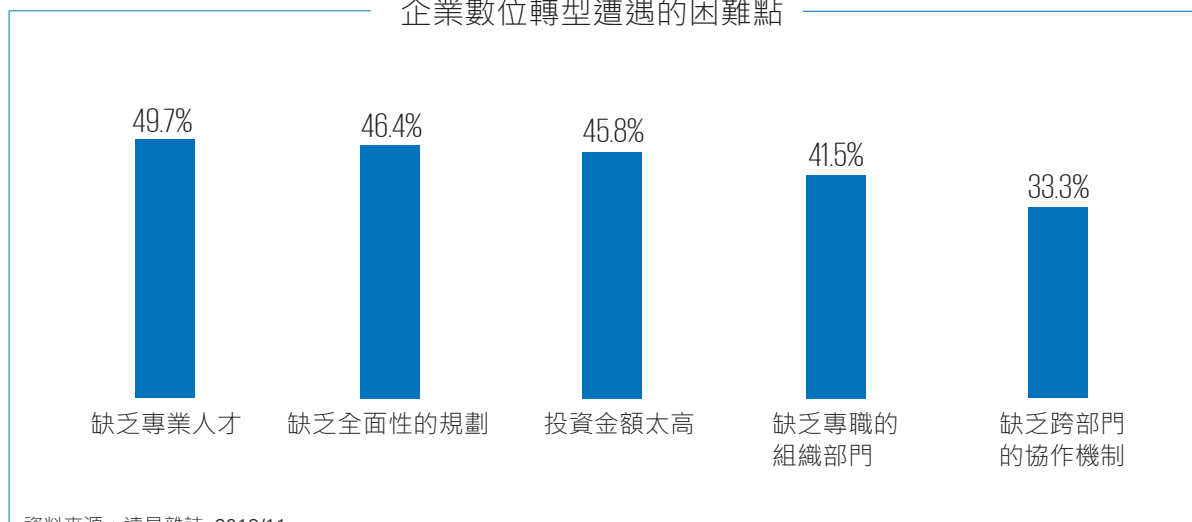
各產業數位轉型進度分數



<sup>1</sup> 參閱<https://udn.com/news/story/7239/4950212>

<sup>2</sup> 參閱<https://gvsr.cwgv.com.tw/articles/index/14825>

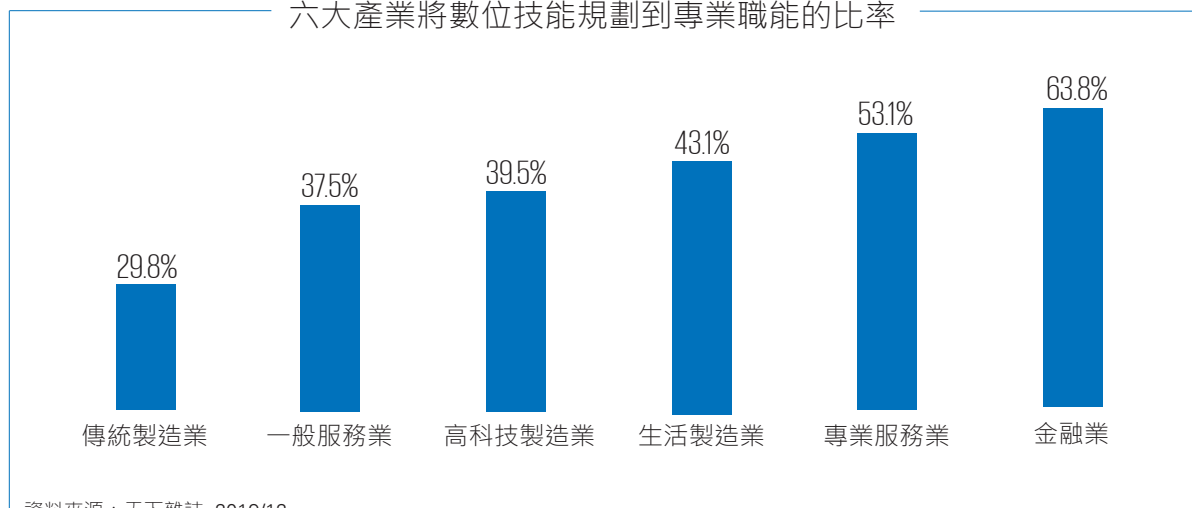
企業數位轉型遭遇的困難點



產業趨勢帶動人才需求變化，而人才技能培養則牽動企業營運的未來發展。依照2019年國內2,000大企業的人才調查<sup>3</sup>，在受訪的金融業者中，超過63%已將數位技能規劃到專業職能

內，25%已將社群經營、數位行銷、電子商務三大項目落實到日常營運流程內。此調查結果顯示目前金融業數位轉型的步伐較其他產業來得快，使得需要數位技能的工作職位也新增不少。

六大產業將數位技能規劃到專業職能的比率



根據媒體調查，金控及公民營銀行等金融機構在最近幾年的徵才規劃上，數位金融相關人才已逐漸成為人力資源的需求重點，而經過2020年疫情推助的數位轉型大躍進後，今年金控及

銀行等金融機構的徵才著重於與數位金融相關的跨界人才，需求的情況更為明顯。基本上，隨著過去幾年金融科技的發展，金融業者對數位相關人才的招募也漸漸更為明確，大數據分

<sup>3</sup> 天下雜誌, 2019年2000大企業數位轉型與人才大調查白皮書, 2019/12

析、社群經營、AI開發、資安、數位應用、法遵等應是幾大主要需求類型，而這些具橫跨不同領域工作能力的員工，亦將是各金融機構完善數位金融營運並進一步提升效益的關鍵。

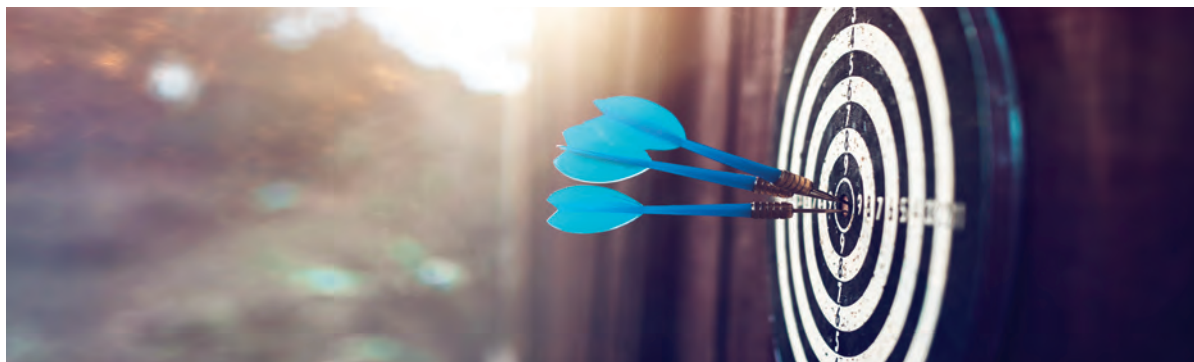
## 跨界新金融人才為營運發展關鍵

依據國際管理顧問公司的預估，金融服務業勞動力至2025年將有7%至10%自動化，43%至48%將需與數位科技協作<sup>4</sup>。過去傳統金融機構的數位化大多是金融業務e化、網路化，使用者大多為通路既有客戶，在定位上較像是增值服務，而數位金融則是一個獨立的服務通路，不只提供客戶傳統金融服務，也會有創新的金融業務，同時金融機構的競爭對手將不再僅是同業，更會有新興的網路金融服務業者。因此，對傳統金融業者來說，尋找合適的數位金融人才將是一大挑戰。在金融與科技越來越緊密結合之下，產業的界線趨向模糊，具跨領域技能的人力成為需求趨勢，金融機構也必須比過去更加擁抱具理工、科技、資安、法令、風險管理等背景且對金融服務有創新見解的新金融人才。

由美國學者Stuart Kauffman提出的理論「紅皇

后效應」，其涵義意指商業的動態競爭引發一連串的組織學習與自然淘汰，使得競爭不斷加劇，企業若想要超越對手前進，就必須付出更多心力並不斷變革與創新。對金融業者來說，數位金融就是一個必須變革傳統業務並結合科技創新的新時代，而在營運發展過程中，合適的金融科技人才將是關鍵。優秀人才的養成對任何企業來說皆是非常重要營運任務，國內多家金融機構早已認知此一要項，近年來已陸續與大學院校進行長期產學合作，向下紮根培養未來具潛力的金融科技人才。

除建立面對數位時代競爭所需的人才隊伍之外，金融機構也應持續塑造公司內部的創新文化，並更加重視在職員工的技能提升訓練。經過近幾年金融科技發展，多數金融機構皆建立創新的思維，但要能在數位金融發展中脫穎而出，創新的細胞需能更全面地滲入企業各部門及員工之中，讓創新成為組織文化和日常營運的一部份。同時，跨界人才尋覓不易，能良好融入不同產業文化者更不易找到，因此提高對現職員工數位技能訓練的重視，不僅有機會發掘員工潛能，同時有望降低人力尋找與文化融入的時間成本，而企業可運用的人才來源亦能更多元。



<sup>4</sup> Accenture, Workforce 2025: Financial Services skills and roles, 2019/12



# 資安為數位金融穩健發展 必經之路



**謝昀澤 Jason Hsieh**  
顧問部 副營運長  
KPMG臺灣所

2021年疫後的金融發展全新進程中，資安與監理更將備受重視。金管會於2020年8月發布「金融科技發展路徑圖」和「金融資安行動方案」，不僅揭櫫推動金融科技的明確方向，亦強調資安和監理發展的重要性。隨著數位金融更融入大眾生活，提供安心、便利、不中斷的金融服務將是主管機關和金融機構更重視的目標。

在2020年初新冠肺炎疫情大爆發前，世界經濟論壇(WEF)的報告指出<sup>1</sup>，以風險衝擊度來看，資訊基礎服務中斷及網路攻擊分別為全球前十大風險中第6與第8位，而以風險可能程度來看，資料欺詐與盜竊和網路攻擊則名列全球風險的第6和第7位。綜合兩者，在正常總體環境發展之下，資安相關的風險越來越受重視，網路攻擊則為非常重要的風險類型，而資訊服務中斷和資料外洩也不容忽視。



<sup>1</sup> World Economic Forum(WEF), The Global Risks Report 2020, 2020/1

## 全球主要風險類型

Top 10 risks in terms of

**Likelihood**

- 1 Extreme weather
- 2 Climate action failure
- 3 Natural disasters
- 4 Biodiversity loss
- 5 Human-made environmental disasters
- 6 Data fraud or theft
- 7 Cyberattacks
- 8 Water crises
- 9 Global governance failure
- 10 Asset bubbles

Top 10 risks in terms of

**Impact**

- 1 Climate action failure
- 2 Weapons of mass destruction
- 3 Biodiversity loss
- 4 Extreme weather
- 5 Water crises
- 6 Information infrastructure breakdown
- 7 Natural disasters
- 8 Cyberattacks
- 9 Human-made environmental disasters
- 10 Infectious diseases

資料來源：WEF，2020/1

然而，疫情的衝擊令產業數位化發展進一步加快，資訊安全的風險也更加提高。世界經濟論壇(WEF)於2021年1月發布的報告顯示<sup>2</sup>，未來短期兩年內全球最需注意的前十大風險中，資訊安全失敗及數位落差分別名列第4和第5位，而中期3至5年內，資訊科技基礎服務中斷高居第2位，資訊安全和科技治理兩項失敗風險也名列第8及第9位，可見經過疫情帶動高速數位轉型後，國際間對資安及科技相關的風險意識更為抬頭，預期亦將更加矚目其風險管理作為。

另外，對於數位資訊安全風險可能對金融機構造成的衝擊，在國際貨幣基金(IMF)2020年2月的報告顯示<sup>3</sup>，採用作業風險資料交換協會(ORX)的資料進行研究評估，網路資安事件或令全球金融機構一年出現達千億美元以上的潛在

損失風險。由此可見，數位資安風險已經從以往質化的風險，轉變為可以量化的損失，金融機構必須以審慎的態度因應，才能有效管控。

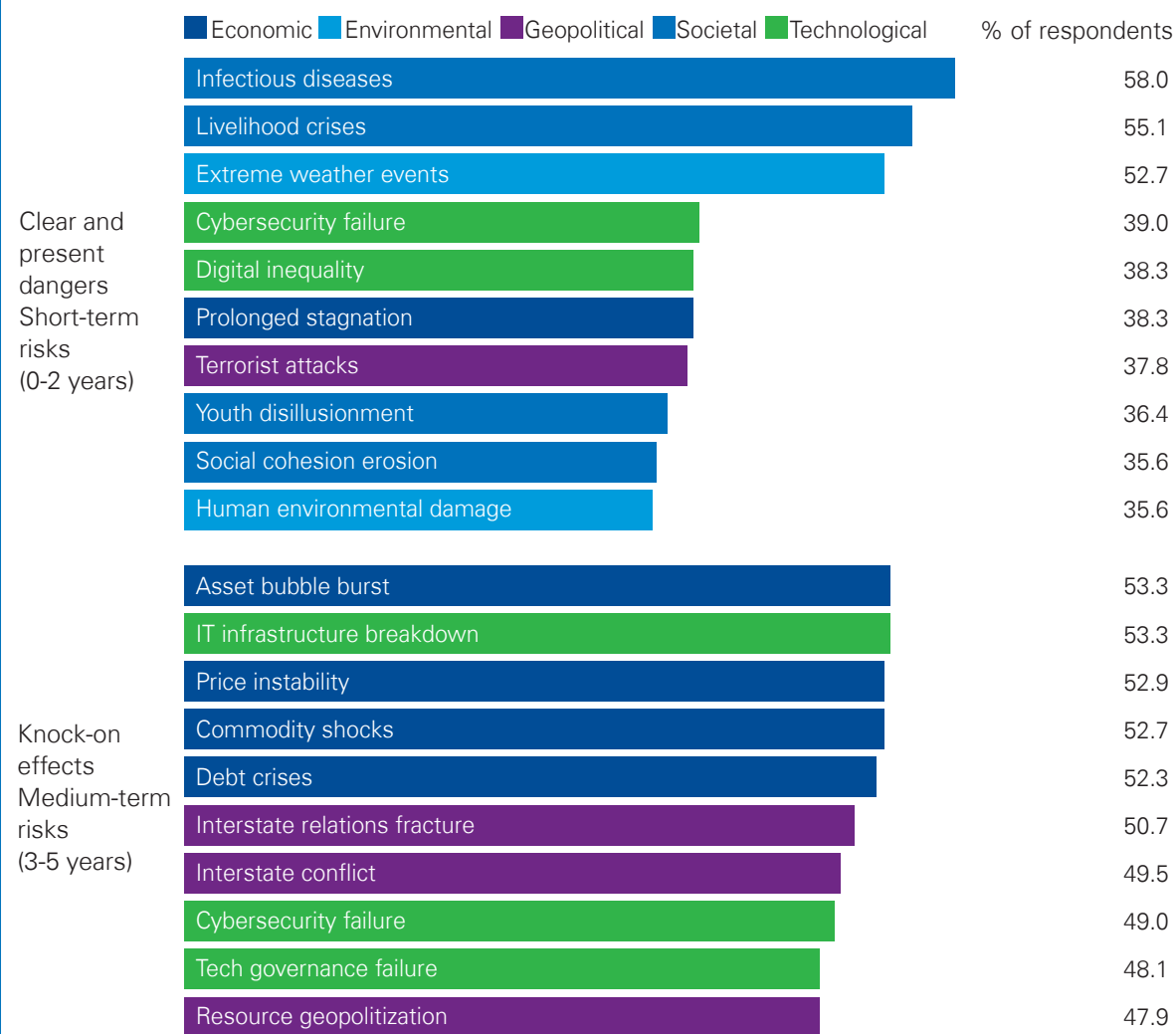


<sup>2</sup> World Economic Forum(WEF), The Global Risks Report 2021, 2021/1

<sup>3</sup> IMF Cyber Risk Surveillance: A Case Study of Singapore, 2020/2

## 全球風險調查結果

When do respondents forecast risks will become a critical threat to the world?



資料來源：WEF, 2021/1

新冠肺炎疫情在2020年大幅加速數位轉型速度，也大幅帶動全球網路攻擊數量。根據《2020年KPMG全球CIO調查》，83%受訪者表示新冠肺炎疫情令網路釣魚攻擊明顯上升，63%則認為惡意軟體的攻擊也有增加。國際防毒軟體大廠的資安報告顯示<sup>4</sup>，2020年上半年共攔截超過278億次威脅活動，較2019年同期增

加10億次，93%經由電子郵件散佈，其中變臉詐騙(Business Email Compromise, BEC)較2019下半年增加19%。同時，由於新冠疫情影響全球並受到高度注目，2020年前6個月內與新冠肺炎相關的單一威脅活動即高達880萬次，其中將近92%透過垃圾郵件散佈。預期隨著數位轉型加速，未來產業面臨資安的隱憂亦將提高。

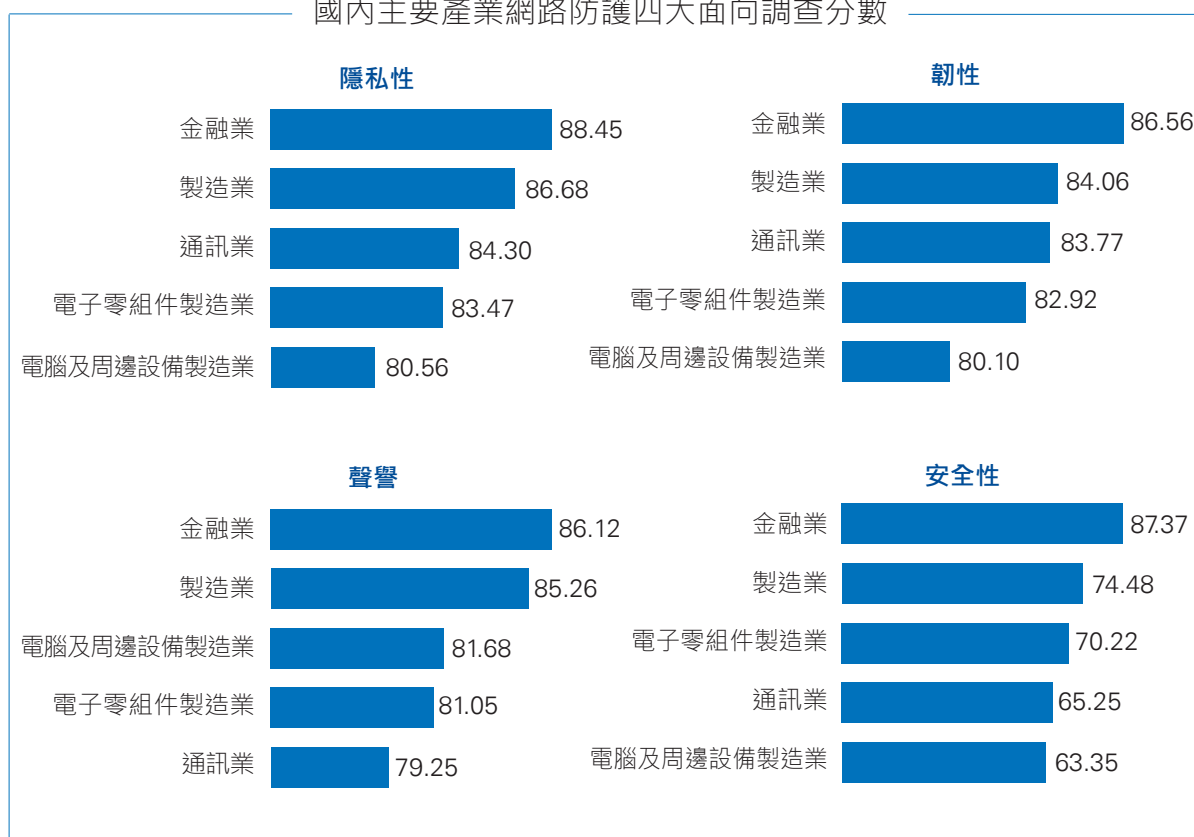
<sup>4</sup> 參閱<https://blog.trendmicro.com.tw/?p=65601#more-65601>

## 國內金融業網路防護表現佳，但依然具改善空間

值得慶幸的是，依據2021年1月KPMG公布《臺灣企業資安曝險報告》，調查結果顯示在網路防護的隱私性、韌性、聲譽、安全性等四大面

向內，金融業在受訪的臺灣五大產業中皆為表現最佳，平均分數達87分，遠勝於整體調查平均的78.68分。主要因金融業為資訊防護紮根最久的產業，同時主管機關近年高度重視資安監理之緣故。

國內主要產業網路防護四大面向調查分數



資料來源：KPMG, 2021/1

然而金融網路犯罪利益龐大，金融業受網路攻擊的可能性為其他行業的300倍，所以至今仍飽受相關的威脅與挑戰，因此網路防護必須與時俱進。另在2020年KPMG全球CIO調查報告指出，在後疫情的新常態時期內，企業最可能的主要科技投資項目中，資訊的隱私安全以47%高居首位，明顯發現疫情促使企業將科技和營運進行結合，使得營運者必須更加重視資訊方面的隱私安全。雖然國內金融業網路資訊安全

的防護幾乎獨佔鰲頭，但數位時代的消費者對隱私安全會更加重視，銀行等金融機構在相關風險防範的要求亦必需進一步提升。

從金融資安管理實務面進一步分析，臺灣金融業的整體資安防護，也並非完全無懈可擊。依照《臺灣企業資安曝險報告》結果，所調查的國內50間產業大型指標企業中，有13間為金融機構，在由四大面向及其合計二十項檢測項目



所組成的整體評測中，金融業在「聲譽」面向內的「品牌監控」及「網頁排名」兩項目分數落在產業最後一名，此為需特別注意改善之目標。另外，其中11間金融機構的整體網路防護分數名列本次調查的前20名，但有2間卻落至30名之後，顯示金融業中，仍有防護力落差極大的機構，而弱者極可能成為駭客優先攻擊的目標。最後，金融業在韌性面向中的「網域名稱系統(Domain Name System, DNS)健康度」分數僅有76.46分，排名五大產業中倒數第二位，代表仍有許多精進的空間。金融業若能強化DNS控管，可透過資料比對、安全認證與架構調整等作業避免用戶連結至詐騙網站與提升其可用性。

## 優秀人才是金融資安固本的關鍵

金管會為強化國內金融業者的資安控管，近年持續推動相關措施，尤其在資安組織與人力的要求。2018年開始陸續要求銀行、保險、券商、票券公司等大型金融機構，需設置資安專責單位及資安長進行管理。2020年5月金管會宣布的6大興利方案內，金融資安亦名列其中，後

續並於同年8月時公布「金融資安行動方案」，以追求安全、便利、不中斷的金融資訊服務目標為願景。金管會預定以四年時間從強化資安監理、深化資安治理、精實金融韌性、發揮資安聯防等四大構面，分階段推動設定的各項資安措施，期望能提升國內金融業者的資安防護能量，建構一個安全的金融服務發展環境。

在加速發展的數位化環境，金融資安事件難以完全避免，且擁有百分之百資訊安全環境的難度也相當高，但民眾仍會期待安心、便利、不中斷的金融服務。因此，主管機關期望能塑造金融機構高階管理階層重視資安的組織文化，讓資安管理能成為金融機構的重要營運策略之一。因此，專業和充足的人力是完善資安發展的重要基礎，合適的資安人才也是金融機構強化與落實資安管理的一大重點。

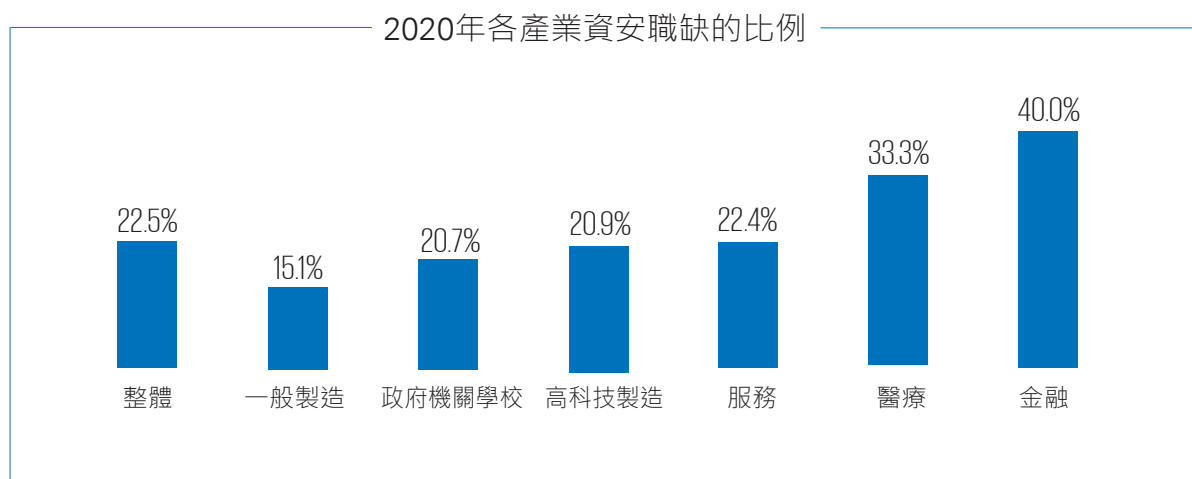
2020年KPMG全球資訊長(CIO)報告指出，受訪企業認為最缺乏的五大技能中，網路資安相關的技能排名首位。同時，根據2020年國內企業資安大調查<sup>5</sup>，國內大型企業的平均資安人力規模是6.2人，與2018年的平均4.7人相比則於兩



<sup>5</sup> 參閱<https://www.ithome.com.tw/article/136637>

年間成長三成，專責資安的人力占比也由2018年的48.9%大幅上升至2020年的82.2%。同時，22.5%的受訪企業於2020年皆有招募資安

人力需求，其中4成的金融業者有開相關職缺，為主要產業中比例最高者。種種調查數據都顯示資安人才需求孔急，資安人才供不應求。



## 聚焦疫後金融資安新風險

金融科技要能發揮預期效益，金融業還須排除各種的數位應用危機與風險，常見的疫後新興風險如下：

**金融智慧化的風險：**裝載各類金融應用的智慧裝置普遍受到使用者接受，同時代表人工智慧與演算法，對於人類生活的影響力越大。但從各種智慧理財系統導致投資誤判事件，或其他因演算法學習、設計，而導致人工智慧遭誤用或導致錯誤決策的事故頻傳，金融業必須正視人工智慧帶來的風險。

**遠距與雲應用的風險：**隨著疫後無接觸經濟所帶動的遠距工具與雲應用的爆發性成長，雲端服務的使用對金融業而言，已經從過去的「新興科技」變成「基礎建設」。但伴隨雲端空間大、生態系與應用豐富的優勢，雲端資料存取控制的風險、資料可用性風險均大幅增加，儲存於雲端的機密或隱私資料外洩、及因雲服務

無預期停止而產生的商業損失事件，更是金融業必須加以考量的營運風險。

**金融開放潮流下的風險：**對於個人資料應用的自主掌握趨勢，例如Open Banking、Open Finance等政策，是數位金融應用中長期的願景與目標，也是金融業轉型的趨勢，使數位化過程，真正轉型為以使用者為中心，發揮資料最高的價值。所有的金融數位生態圈的使用者可以期待，未來可以很直觀的在同一個平台，查詢到自己的即時資產負債，並完成轉帳與支付，而不會受到不同金融機構、異質平台的束縛，或需要極高的成本。但不可諱言，相關的平台是否能抵禦外來的資安攻擊、及對使用者隱私與個資保護的能力，令人高度擔憂。

## 洞悉金融發展的新資安趨勢與利器

詳細分析各國近期對於數位科技應用與產業監管法規或政策可以發現，過去靠著金融科技

與營運模式，輕易將「流量變現」的「重創新、輕風險」、「重數據、輕隱私」、「重效能、輕安全」時代已經過去了。未來各國金融監理，都將經由各類數據治理、金融監管、資安與隱私保護的新法規，建立新的數位經濟世界規範，金融業者也必須在創新與風險的天平上，求得平衡點。

以金融行動應用及身分認證需求為例，金管會在2020年8月發布「金融科技發展路徑圖」，其中針對數位基礎建設將研究發展金融行動身分識別標準化機制，規劃由金融機構籌組金融行動身分識別F-FIDO聯盟。在主管機關的政策支持下，近期金融機構已積極研議導入國際FIDO標準，預計在2021年8月組成國內的金融行動身分識別F-FIDO聯盟。根據了解，在導入初期，將由金融機構向金管會申請業務試辦，驗證低風險業務採用FIDO作為身

分驗證方式的可行性，並以中低風險的金融服務提供行動身分識別（identification）與簽署（authorization）服務為目標，再視推動成效逐步推廣應用在跨機構的身分驗證及其他線上申辦與快速登入等服務。

在數位化應用越來越多的今天，數位身分識別的應用已逐漸普遍，傳統金融機構考慮到風險控管，要求多數服務必須要臨櫃申請，但面臨到純網銀即將開行與數位金融發展的浪潮，未來勢必要提供更為便捷的數位身分識別方式。只要在擁抱新技術應用時，留意個資保護議題與有效管控個資外洩風險，藉由數份身分的確實驗證與確認，可以推動更多的數位應用、提供消費者更好的數位體驗。相信在主管機關、金融機構共同努力下，2021年將成為臺灣數位身分識別的啟動年，也期待臺灣能更快速的跨入嶄新的數位金融服務世代。



# 電子化支付體現銀行業普惠金融的發展



**陳俊光 Jeff Chen**

審計部 營運長  
KPMG臺灣所

電子化或非現金支付主要為卡式消費，相較於現金實體支付來說，付款效率明顯提高，且金融機構處理成本低，同時也利於執行洗錢防制。因此，近幾年在政府與企業極力推動數位轉型之下，科技和生活逐漸緊密結合，民眾和商家使用電子支付的意願提高，對於銀行的整體營運發展具有一定正面幫助。不過，與亞洲其它國家相比，國人對現金相對信賴的觀念，以及取得現金的便利性，讓電子化支付的比重



無法快速拉升。未來臺灣走向無現金社會仍需一段長時間，而政府和企業努力進一步推高電子支付於民眾消費付款的比率，發展數位經濟與推動普惠金融應是主要共識。

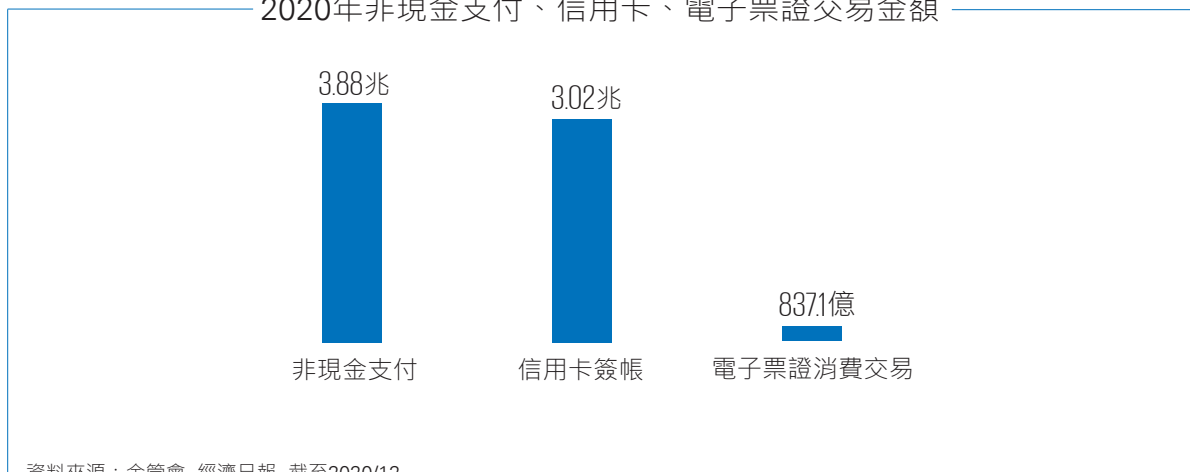
## 信用卡為重要支付工具，電子支付機構使用者人數達千萬

非現金支付一般多為採用信用卡、金融卡或電子票證，並透過電子支付系統進行付款的卡式消費，而由消費金額統計數據可以看出信用卡扮演相當重要角色。根據金管會資料，2020年非現金支付(不含ATM轉帳)總額為3.88兆元新臺幣(以下單位同)，若將ATM轉帳金額納入則總額來到4.95兆元<sup>1</sup>。2020年信用卡簽帳金額為3.02兆元，而電子票證消費交易金額為837.1億元，在不含ATM轉帳的非現金支付內的占比分別為77.8%及2.2%左右。

<sup>1</sup> 參閱<https://money.udn.com/money/story/5613/5295590>



2020年非現金支付、信用卡、電子票證交易金額



資料來源：金管會，經濟日報，截至2020/12

國內信用卡主要發行機構為銀行及信用卡公司，目前共有33間發卡機構，其中31間為銀行，信用卡公司僅2間。截至2020年12月，銀行的信用卡流通卡數為4,935萬張，有效卡數為3,265萬張，而兩間信用卡公司合計僅77萬張流通卡和35萬張有效卡。電子票證共有5間發行機構，至2020年12月止的流通卡數為1.35億張，較2019年底的1.26億張成長約7.1%。其中，兩大發行機構悠遊卡和一卡通分別為8,504萬與2,542萬張流通卡，而第三名的愛金卡(icash)也有2,291萬張流通卡。

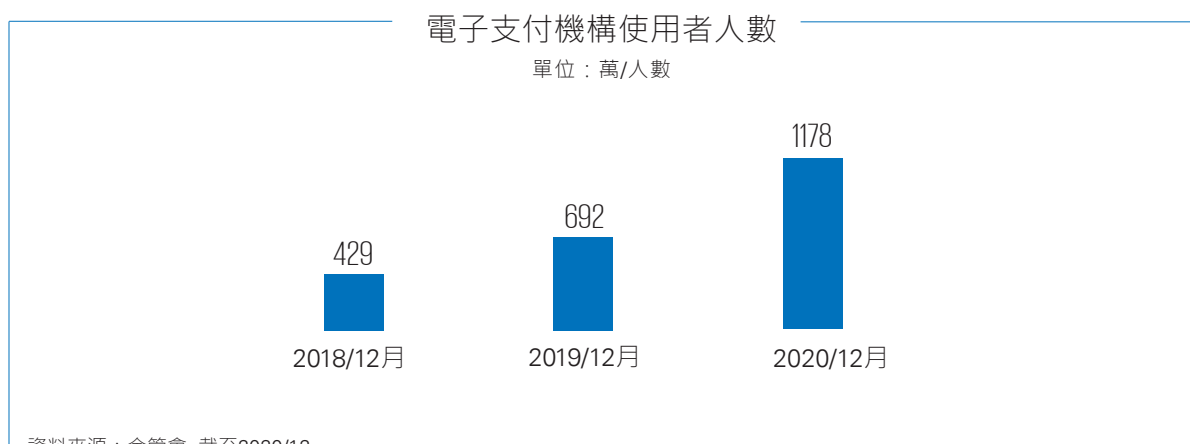
隨著近幾年政府與企業對電子支付的積極推動與參與，推助電子支付機構使用者人數於2020下半年正式突破千萬大關。根據金管會統計，2018年12月電子支付機構(專營及兼營)合計26間，使用人數為429萬人，2019年12月電子支付機構合計增加至28間，使用人數成長61.3%至692萬人。2020年12月電子支付機構維持合計28間，使用人數則來到突破千萬的新里程碑，由692萬增長70%至1,178萬人。其中，使用者人數排名首位為街口支付的400萬人，其次為一

卡通的305萬人，第三為玉山銀行的128萬人。

2015年時「電子支付機構管理條例」已正式施行，同年金管會成立金融科技辦公室，並在2016年發布的「金融科技發展策略白皮書」內，制定2020年非現金支付占民間消費支出比例從26%倍增至52%的目標。2015年臺灣僅26%的非現金支付率明顯低於鄰近的亞洲國家，如南韓、香港、中國、新加坡等。根據金管會統計，2019年底非現金支付比率為40.91%，而2020年僅為40.37%<sup>2</sup>，若納入ATM轉帳交易，則該比率可升至51.7%，但仍未達2020年52%的目標。



<sup>2</sup> 金管會，金管會訂定我國非現金支付交易新衡量指標，2021/3



## 行動支付普及對普惠金融及銀行業務發展有正向助益

在政府和企業努力的推動之下，行動支付金額從2017起年年倍速增長，疫情更是推動其發展的重要助手。2016年推動初期的行動支付金額僅14.9億元，2017年大幅成長至148億元，2018年再擴大增長至478億元，2019年繼續倍速成長並破千億來到1,824億元。新冠肺炎疫情令民眾減少使用現金等需接觸的支付方式，促使2020年五大態樣行動支付交易金額超過4,200億元，較2019年的合計總金額翻倍成長<sup>3</sup>。

2017年政府設定2020年行動支付普及率達60%，2025年衝破90%的階段性目標。根據國家發展委員會(以下簡稱國發會)統計，2019年行動支付普及率已來到62.2%，較2018年增加11.9%，預計達成2025年普及率90%的機會相當高。其中，46至55歲的中高齡族群普及率從2018年的46.4%成長至77.6%，大增三成，而56至65歲也由41.4%上升至52.9%<sup>4</sup>，為推升行動支付普及率的重要關鍵。

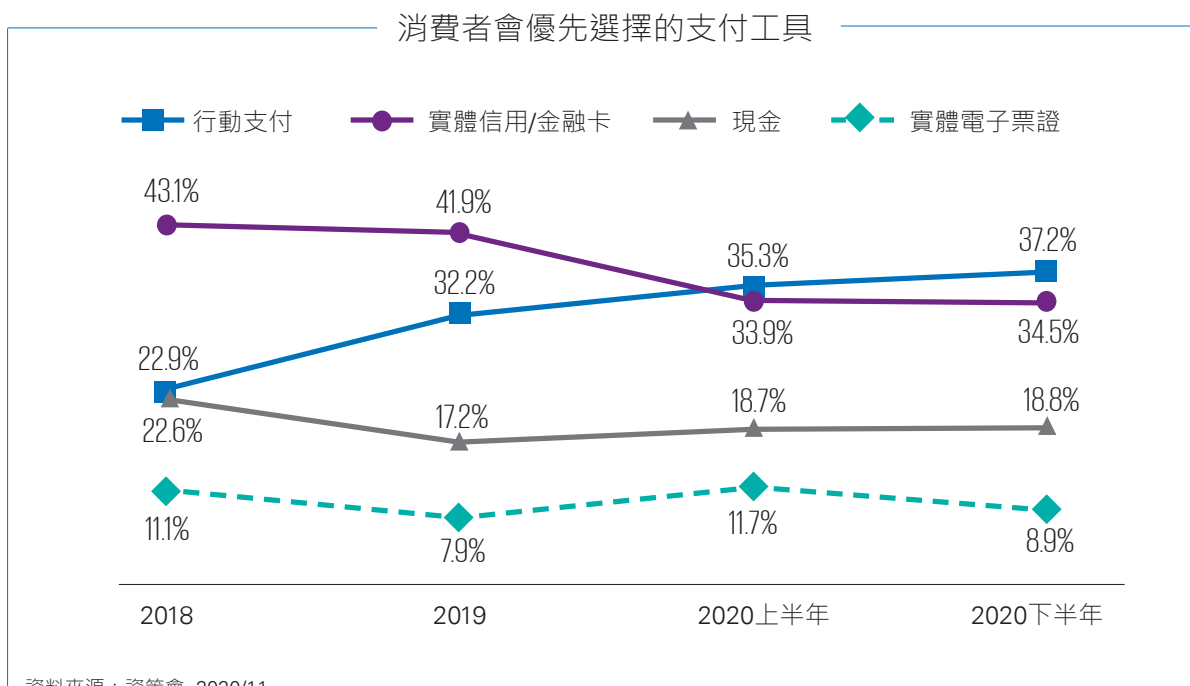
根據資策會行動支付用戶調查<sup>5</sup>，消費者對行動支付的認知度由2016年的83.6%已升至2020下半年的97.8%，而常用行動支付的用戶從2019年的52.8%成長至60.3%。其中，77.2%的行動支付用戶扣款主要是綁定信用卡，92.8%的行動支付用戶則有使用網路銀行，可見行動支付的發展對銀行業務有極佳的正面助益，也是幫助金融服務更加普及的重要方式。

在支付工具多元後，2020下半年偏好行動支付為主要付款工具者占37.2%，略高於實體信用/金融卡的34.5%，優先選擇行動支付比率超過實體卡則延續2020上半年的趨勢，而現金付款為18.8%。以消費金額來看，97.2%行動支付用戶的每次平均消費金額在1,000元以下，目前仍是以小額支付為主，但每次支付交易金額超過1,000元的比例已由2019年的0.9%小幅升至2.8%。另外，受訪的整體消費者中，超過88%願意繼續或開始使用行動支付。由此來看，行動支付在國內幾乎已逐漸成為民眾生活不可或缺的重要消費付款模式。

<sup>3</sup> 參閱<https://www.chinatimes.com/newspapers/20210313000189-260205?chdtv>

<sup>4</sup> 參閱<https://money.udn.com/money/story/5613/4284019>

<sup>5</sup> 資策會，行動支付2500大調查-2020下半年(上)(下)，2020/11



## 未來可能發展

基本上，國內民眾對電子化支付的接受度已經越來越高，但非現金支付比率卻難以明顯拉升，大概與文化民情、鈔票安全度、便利性等幾個因素有關。首先，在普遍的觀念裡，現金依然是較被信賴的交易方式。若短期內無法明顯改變文化觀念，要大幅推高非現金支付的比重自然會較困難些。再者，國內偽鈔比率極低。目前本國新臺幣偽鈔的比率幾乎為全球最低，讓民眾與商家對現金支付感到相對安全，使用習慣要大幅轉變較不容易。第三，現金取得極為便利。依照金管會統計，至2020年12月全臺ATM共超過3.1萬台，每10萬位成年人擁有約160台ATM，為全球平均49.6台<sup>6</sup>的三倍多。民眾在銀行分行、四大超商、捷運站、車站等皆可輕易找到ATM取得現金。高度的提款便利性，成為推動非現金支付的阻礙之一。

支付是與大眾生活最息息相關的金融業務，也是普惠金融的重要體現，政府、銀行和金融科技公司皆相當重視其未來發展。過去幾年電支和電票機構皆相當積極推動相關業務，使國內電子支付系統的建置逐漸完善。然而，電支和電票分屬不同法規規範之時，兩者系統屬於各自封閉體系，在無法互通的情形之下，業者多推出自有的App。民眾為符合需求，可能需綁定多個App，使用不算方便。為提高民眾使用電子支付的便利性並協助業者發展，2020年7月行政院通過「電子支付機構管理條例」修正草案並於同年12月立法院三讀通過，將現行「電子支付」和「電子票證」的二元法制管理統合為一，協助支付工具的虛實整合潮流，並因應支付生態圈發展的擴大業務需求，開放跨機構間互通金流服務。

<sup>6</sup> 參閱<https://data.worldbank.org/indicator/FB.ATM.TOTL.P5>



政府將持續推升行動支付普及率，同時拉高電子支付在個人消費支出的占比也會是主要重點，而擴大使用場域並加強體驗與行銷應會是執行面的關鍵。電子支付的比重要提高，則必須讓過去多以現金交易為主的場所，也能多數接受使用電子支付，如夜市商圈、小型店家、傳統市場等。政府已將減稅政策作為推廣的誘因之一，小型規模營業商家若導入行動支付，營業稅僅課徵1%，申請核准店家超過3,000間。若能大幅提高小型商家參與電子支付的數量，消費者體會到合作的店家更為普及，使用的意願也會隨之增加。

修正後經三讀通過的「電子支付機構管理條例」預計2021年7月會正式上路實行，電子支付業者在金流與資訊流可望互聯互通，用戶有機會僅需使用單一App，可任選不同支付品牌與有簽約的商家進行電子支付交易，且非銀行支付機構可接受其它支付業者的轉帳。開放電子支付跨機構應將有利於支付生態圈的推展，加上可使用的交易場景越來越多，對於電子支付的普及和國內普惠金融服務的發展應具相當正面的助益。





# 後疫情時代的供應鏈金融發展



**賴偉晏 Wayne Lai**

數位創新服務營運長  
企業績效服務 執行副總經理  
KPMG臺灣所

1990年代供應鏈管理理論日益風行，隨著全球化經濟的發展，貿易的競爭越來越激烈，企業希望運用供應鏈管理展現營運效益，金融與供應鏈管理出現更密切結合的契機。隨著全球化市場的發展，貿易環境變化更為快速，傳統金融模式無法滿足企業的需求，同時金融機構也希望竭盡所能開拓新的商機，因此將融資注入供應鏈管理之中，進而演變出當時新型態的供應鏈金融服務，亦是貿易金融的創新。

供應鏈金融對銀行來說，應是價值相對高而風險相對低的業務。根據標準普爾全球市場情報(S&P Global Market Intelligence)的報告<sup>1</sup>，與貿易金融相關的每筆信用交易，其平均違約率僅約0.03%至0.25%。供應鏈金融並非是近幾年才興起的金融創新業務，在國際經過數十年的發展後已是一項相當成熟的信用放款業務。

然而，現行的作業模式之下，銀行依然會面臨中小企業徵信不易、重複放款且收回不順利等風險，而金融科技的區塊鏈技術應用有機會協助解決此一痛點。另外，因新冠肺炎疫情對全球供應鏈的衝擊極大，迫使各產業加速數位化的轉型，結合科技應用的供應鏈金融或許在後疫情時代會出現更令人值得期待的發展。

## 供應鏈金融

對於供應鏈的定義，美國供應鏈管理專業協會(Council of Supply Chain Management Professional, CSCMP)解釋為「由上游供應商、製造商到下游顧客，其從生產產品到配送等相關活動流程」，本國經濟部界定為「產品由最初原料至銷售商品給消費者間所有活動之環節，亦即包含原料、設備、生產、庫存、銷

<sup>1</sup> 參閱<https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/55001061>

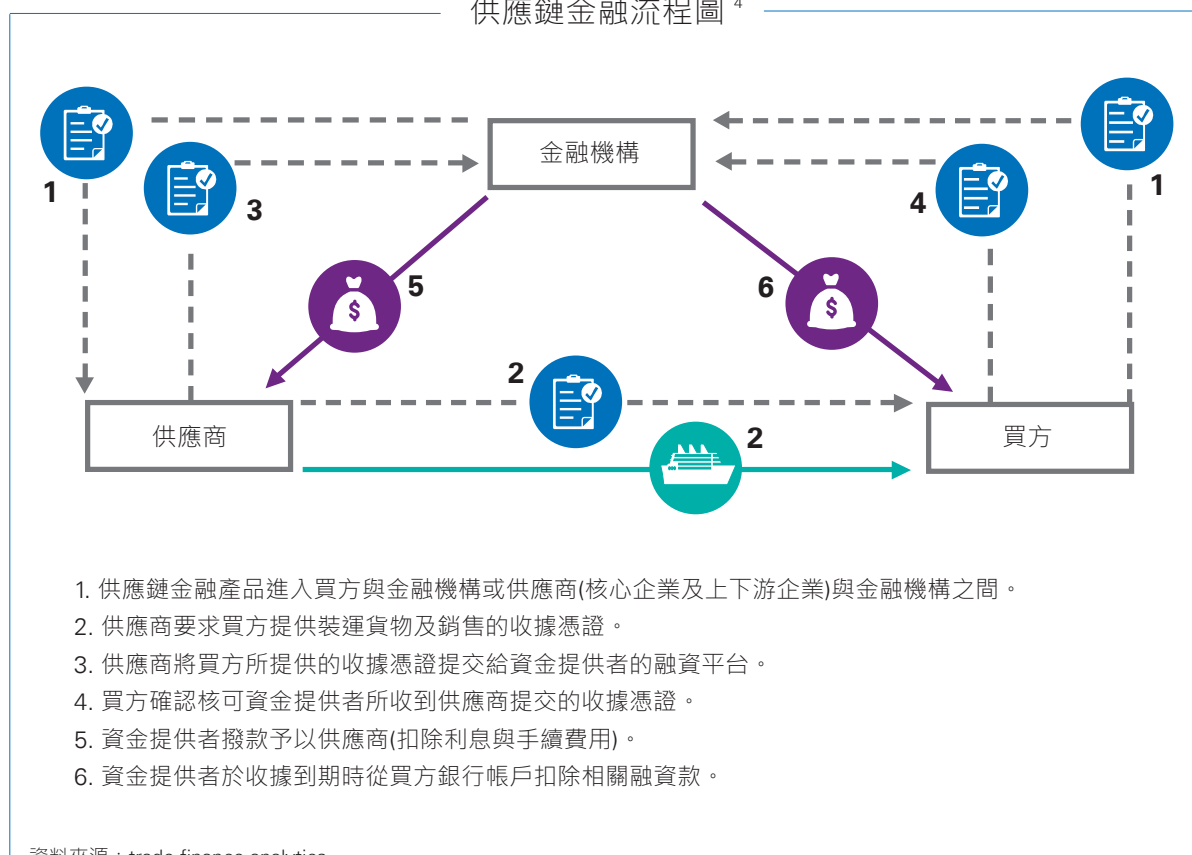
售、售後服務等事項」<sup>2</sup>。為發揮供應鏈的營運效益與價值，企業衍生出供應鏈管理。除整合生產與物流兩大類活動之外，也納入市場行銷、產品銷售與研發、財務管理等活動共同結合<sup>3</sup>，而財務管理則包含從金融機構取得融資。

融資放款是銀行最主要的業務之一，傳統業務模式大多針對單一企業的融資申請進行評估與放款，而如此的模式，對在供應鏈中扮演核心主體的產業領先群企業來說，因資本和營運皆較佳，授信評估的風險相對偏低，可順利獲得銀行青睞並取得資金。然而，整條供應鏈中，除核心企業外，大多供應商屬於中小型企業，

在資本、營收和擔保品提供皆較弱勢之下，取得銀行融資的難度相當高。

不過，銀行的放款業務需要擴張，而隨著利率走低，競爭更為激烈，因此銀行融資與供應鏈管理結合的金融服務模式逐漸產生，形成所謂的供應鏈金融。在供應鏈金融中，主要融合金融機構、產業核心企業、上下游中小企業的資金流、物流和資訊流等，由核心企業協助提高供應鏈內的中小企業的信用能力，降低銀行放貸的風險，讓供應鏈廠商可取得資金並確保銀行能順利回收本金與利息。

供應鏈金融流程圖<sup>4</sup>



<sup>2</sup> 經濟部標準檢驗局，ISO 28000 供應鏈安全管理系統標準簡介，2001/9/11

<sup>3</sup> CSCMP, Supply Chain Management Terms and Glossary, 2013/8

<sup>4</sup> 參閱 <https://tradefinanceanalytics.com/what-is-supply-chain-finance>

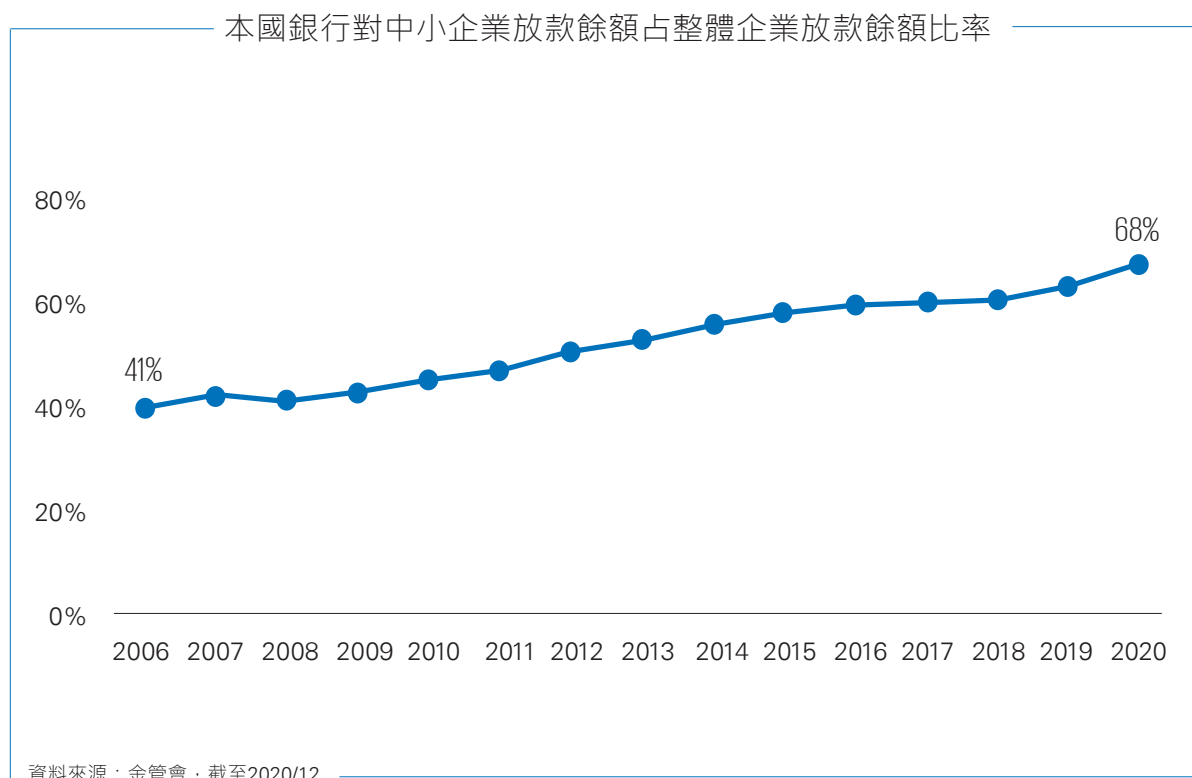
## 供應鏈金融推助中小企業融資發展

分別從中心廠商的上游供應商和下游經銷商角度來看，供應鏈的貿易融資模式應可分為應收帳款、預付款、庫存(存貨)、訂單等四種。在進行貿易融資合作過程，銀行會要求企業提供應收帳款清單、訂貨單、發票、海運提單、保險單等交易單據。與無擔保融資相比，貿易融資對銀行來說應可較佳掌握資金用途、還款時程、還款來源等，所以銀行面臨的信用風險也相對較低。

在供應鏈金融體系中，獲得幫助最明顯的應是依附整條價值鏈內的中小企業。對銀行來說，中小企業普遍資訊較不透明，使得風險較難完

整評估，授信判斷容易受到影響，因此大多數中小企業較不容易從銀行取得資金融通的機會。不過，隨著供應鏈金融的發展，價值鏈內的中小企業供應商有機會可以較順利解決融資需求。

根據金管會統計，2006年時本國銀行對中小企業的放款餘額約占整體企業放款餘額的41%，而2020年時該比重已提高至68%。雖然供應鏈金融的發展可能不會完全是國內銀行增加中小企業放款的絕對因素，但它應是推助銀行提高對中小企業融資意願的重要因素之一。對於創造國內78%以上就業人口的中小企業來說<sup>5</sup>，供應鏈金融對整體產業的穩定發展具有極大貢獻。



<sup>5</sup> 參閱<https://www.moeasmea.gov.tw/article-tw-2344-5369>

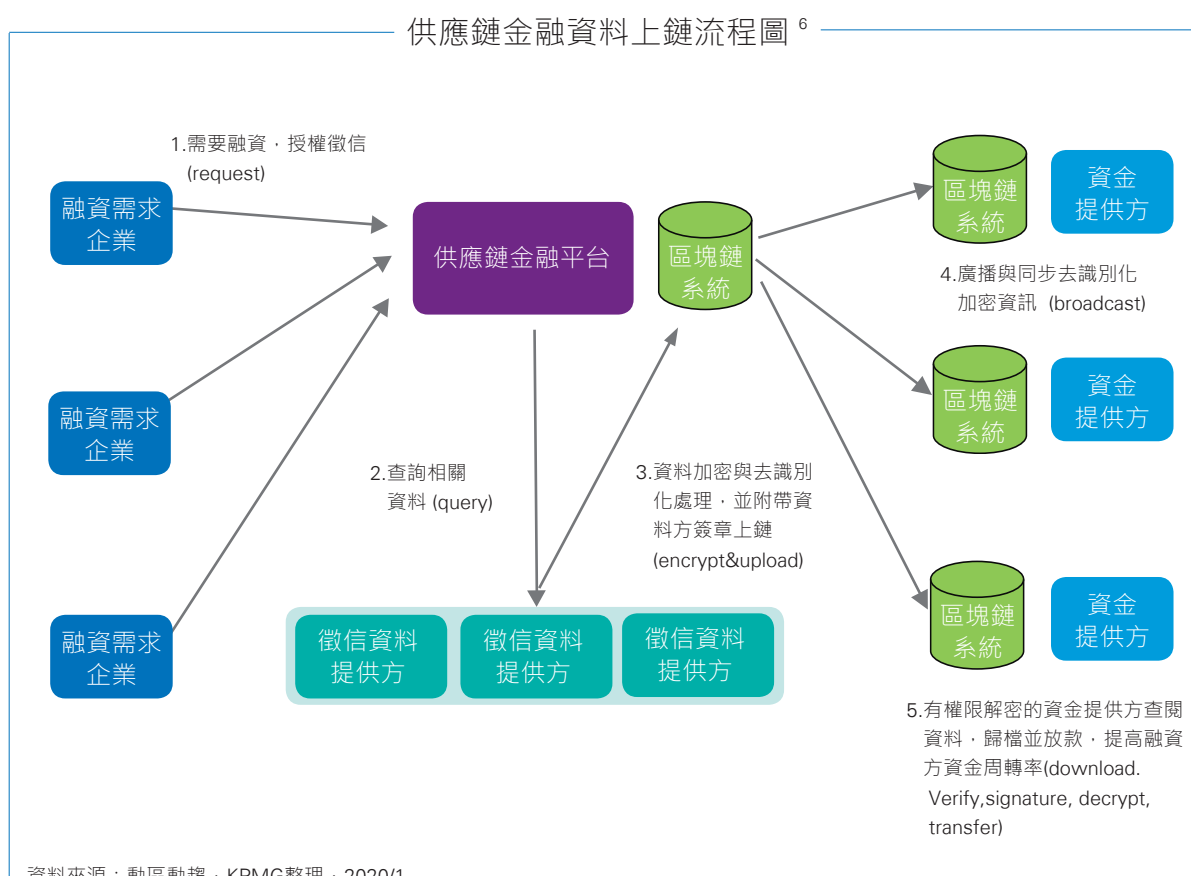
## 金融科技與供應鏈金融

對於傳統的供應鏈金融來說，即使經過多年的發展，依然面臨透明度差、憑據真實性難以完全驗證、交易追溯不易、容易存在交易爭議等問題，為降低問題可能帶來的影響，使得人工審核流程較為複雜，實時風險控管需相當謹慎執行。不過，近幾年金融科技的應用，讓相關金融服務過往所受困擾獲得明顯改善。

金融科技與供應鏈金融的結合並非僅是將流程由線下移轉至線上，實際應用情況則是整合大數據分析、人工智慧、區塊鏈及雲端運算等技術，從審核、數據分析、風險控管等面向導入

新的數據、風險控管流程和定價模型。在各項應用技術的整合上，區塊鏈對於解決傳統供應鏈金融的痛點起到關鍵作用。

區塊鏈的分散式帳本技術可降低集中記帳儲存的風險，並藉由資訊共享互通，能減少審核資料所需人力與時間，達到審核流程精簡的效益。同時，區塊鏈的不易竄改特性，應可有效防止供應鏈金融交易的各環節資訊被竄改，並提高實時資訊監控的透明度，亦可增加交易的可追溯性。如此一來，過去因各銀行不易整合企業整體資訊，使不法企業有機會提供假帳務資料向銀行詐貸的情況，在區塊鏈應用與供應鏈金融結合後，或許有望逐漸消失於無形。



<sup>6</sup> 參閱<https://www.blocktempo.com/bitoe-bitopro-supply-chain-finance/>



## 國內供應鏈金融科技發展

金融科技深入運用和數位轉型的推進，使國內供應鏈金融與科技的結合呈現進一步發展。中國信託銀行在區塊鏈技術應用的積極布局，使其於2019年完成全球第一筆橫跨歐亞的區塊鏈信用狀交易。2020下半年國泰金控發佈環球共享區塊鏈，打破過去金融業普遍單打獨鬥的模式。除旗下的國泰世華銀行外，並與上海、新光、陽信、永豐等四間本國銀行簽署合作意向書，籌組跨行聯盟，亦與環球航運物流管理平台(CargoSmart)、長榮和陽明海運等國際航運商規劃介接航運相關數據，為國內首創以區塊鏈推動企業金融資料交換的金融同業平台。

除由金融業角度發展供應鏈金融科技以外，國內非金融產業亦積極投入新興科技與供應鏈金融結合的推動。已經將近有百年歷史的永豐餘在2020年12月邀集兆豐、中國信託、台新等多家銀行成立「永豐餘區塊鏈供應鏈金融平台聯

盟」，以區塊鏈技術串聯物流、商流、金流、資訊流，解決傳統供應鏈互動不足、統合不易、較難以驗證交易真實性等問題，協助縮短核貸作業時間，期望創造企業、銀行、供應商三贏的局面。

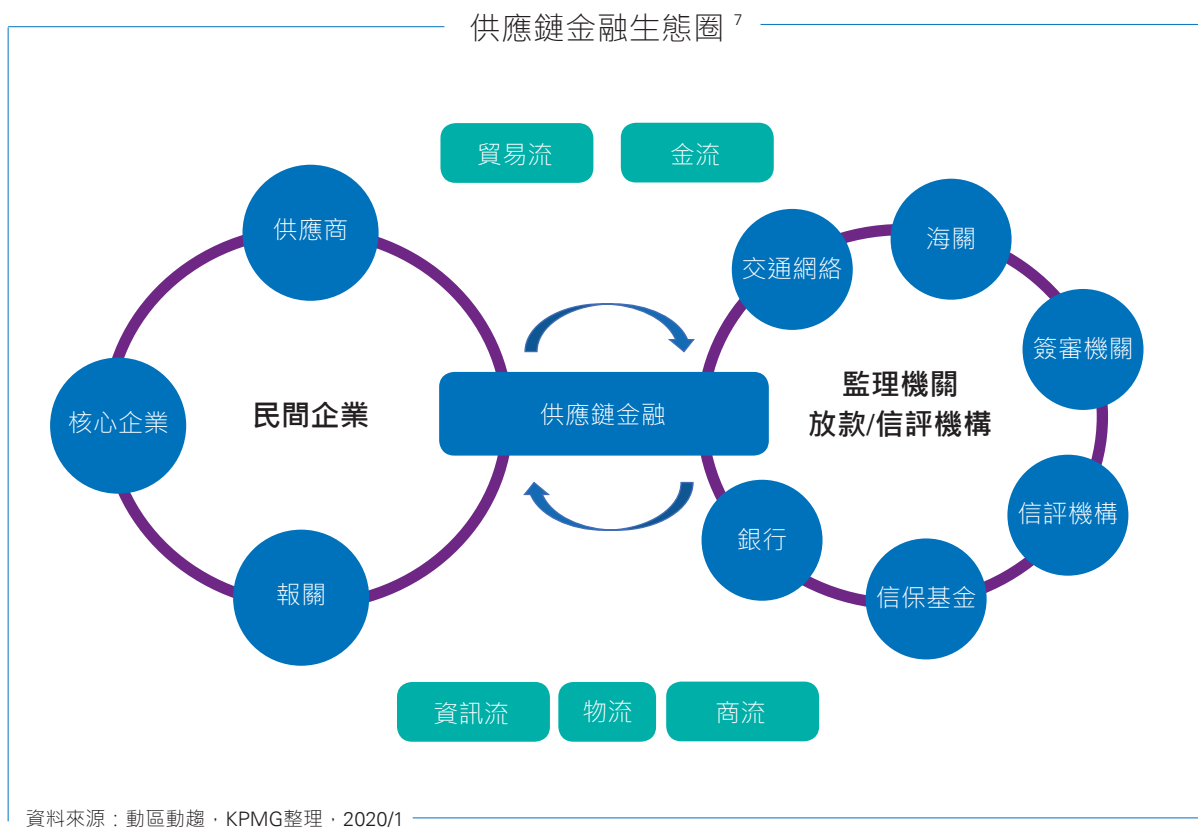
## 疫情助科技與供應鏈金融結合更具發展前景

新冠肺炎疫情迫使許多國家採取封鎖管控，令全球供應鏈遭受極大衝擊，也使企業的資金鏈嚴重受阻。隨著疫情漸漸趨緩和經濟活動的回復，企業不僅努力設法重回疫情前的營運狀態，同時也思考找出一套方式協助未來營運能更有效抵抗類似的突發狀況。數位化成為許多公司和產業進行升級的主要選項，而此波疫情促使營運者需更廣泛接受數位作業模式，此舉有望加速科技於供應鏈金融的應用發展，而區塊鏈應會是協助相關升級與發展的重要技術。



在供應鏈金融與金融科技結合的過程中，人們對於如何確保上鏈資料與數據的正確及真實性，並杜絕假交易等相關弊端或許會產生些許疑慮，但區塊鏈及智能合約的應用，則有機會發揮不易被竄改的特色，讓任何惡意欺騙行為難以受到掩蓋。儲存於區塊鏈系統內的正確資訊較不易因疫情對環境的衝擊而出現改變，此應可協助解決疫情造成供應鏈內核心企業及與中小企業供應商接觸溝通不便而產生的融資問題，而在疫情趨緩後，逐漸回復穩定的供應鏈，於強調數位化的後疫情環境裡，應可繼續從結合新興科技的供應鏈金融服務內獲得正面效益。

供應鏈金融本身為一個互相協作的商業體系，在體系中可串聯貿易流、金流、物流、商流、資訊流，如同一個生態圈般的運作著。除核心企業和上下游供應商外，還包含產品買賣方、物流業者、銀行、信保基金、監理機關(如海關、簽審機關等)、信評機構、海陸空交通網絡等。疫情前，由於環境並未出現重大改變，體系的串聯並未具有應更緊密結合的迫切需求。然而，疫情的衝擊，使企業與政府單位在重建過程中，需更重視未來應具備的可能因應方式，迫使數位轉型的時程大幅加快；或許，也將加快供應鏈金融生態圈的完整建立，不僅各面向的串聯有望較疫情前更密切與完整，也促使供應鏈金融發展亦將再次出現更具創新的變革。



<sup>7</sup> 參閱<https://www.blocktempo.com/bitoeX-bitopro-supply-chain-finance/>

# 從赤道原則談銀行業 ESG盡職調查



**林泉興 Sam Lin**

氣候變遷及企業永續發展 執行副總經理  
KPMG臺灣所

自2003年花旗銀行、巴克萊銀行、瑞士信貸集團等十餘家國際領先銀行共同建立赤道原則 (Equator Principles, 本文簡稱EP) 以來, 銀行授信流程中關於環境、社會與治理 (ESG) 相關風險的考量已逐漸成為銀行業風險管理的國際最佳實務。

觀察世界經濟論壇 (World Economic Forum, 簡稱WEF) 每年出版的全球風險報告, 近幾年最重大的新興風險議題皆與ESG有關, 以最新的2021年報告為例, 極端氣候、氣候行動失敗、人為環境災害、傳染性疾病傳播、生物多樣性損失名列為最可能發生的五項系統性風險。本文擬從赤道原則基本要求出發, 探討ESG之於銀行授信風險管理的重要性, 以及國內外銀行業現況與建議。

## 赤道原則基本要求及我國銀行簽署概況

EP係針對銀行從事專案融資業務時, 就其潛在環境與社會衝擊進行評估與管理的一套自願性遵循準則。根據EP規範, 銀行須根據其所融資專案的潛在環境與社會風險大小, 區分為不同風險等級, 並對客戶進行不同程度的盡職調查。自2003年出台至今EP經歷多次改版, 目前已推出第四版 (簡稱EP4), 除擴大適用範圍於專案相關再融資與併購融資外, 更強調銀行必須將人權、生物多樣性與氣候變遷議題納入必須評估之風險項目, 與本文前述之全球新興風險趨勢相符。

截至2021年三月, 臺灣目前在超過三十家的本地銀行中, 共有八間自願簽署赤道原則 (表一), 數量與日本並列亞洲第一。除民營銀行帶頭響應外, 2021年12月第一銀行成為首家導入赤道原則的公股銀行, 而金管會更以公股銀行全面簽署為目標, 顯示無論是金融業者及其監管機構, 皆高度重視授信戶的ESG風險管理。

表一、我國簽署赤道原則銀行綜覽

簽署時間	簽署銀行
2015/03	國泰世華銀行
2015/12	玉山銀行
2017/12	台北富邦銀行
2019/01	中國信託商業銀行
2019/11	台新銀行
2020/02	永豐銀行
2020/10	元大銀行
2020/12	第一銀行 ( 首家公股銀行簽署赤道原則 )

## 從專案融資ESG風險管理擴大到所有授信業務

赤道原則規範的業務範疇之所以鎖定在專案融資業務，主要原因在於大型融資專案通常涉及較高的資金需求、大規模的開發與多面向利害關係人，例如：礦產開採、土地開發、電力與交通基礎建設等，對環境與社會的衝擊最為直接。然而除了專案融資外，所有授信業務及投資活動皆可能產生環境與社會衝擊；隨著經驗累積，國際領先業者紛紛援引EP的環境與社會風險管理框架，將ESG風險管理的適用範疇擴大到其他金融業務活動，而我國首家導入EP的國泰世華銀行，亦已建立全面的授信ESG風險管理機制。

2019年聯合國環境金融倡議 ( UNEP FI ) 及近30家銀行共同發起「責任銀行原則」 ( Principles for Responsible Banking, 簡稱PRB )，強調ESG風險管理及永續金融精神應體現於銀行業所有業務層面，以發揮銀行做為資金提供者的核心影響力，與客戶共同實現全球永續發展目標。此趨勢亦與我國金管會綠色金融行動方案2.0之精神相符。

圖一、EP與PRI核心意涵

### 赤道原則 (EP)

#### The Equator Principles

針對大型專案融資之環境與社會風險管理框架，為一自願性之國際準則，2020年演進至第四版赤道原則 ( EP4 )。要求銀行充分考量之風險包括國際金融公司八項績效標準、人權、氣候變遷與生物多樣性

### 責任銀行原則 (PRB)

#### Principles for Responsible Banking

- ◆ 將業務發展策略與國際永續目標保持一致
- ◆ 強化影響力並設定目標
- ◆ 與顧客合作，鼓勵實踐永續
- ◆ 與利害關係人議合
- ◆ 建立治理機制及責任銀行的企業文化
- ◆ 公開揭露及當責

## 我國銀行授信部位環境與社會暴險分析

那麼總體而言我國銀行在授信部位的環境與社會暴險情形有何變化？KPMG以EP援引的國際金融公司 ( International Finance Corporation, 簡稱IFC ) 《環境和社會永續績效標準》作為銀行授信對象ESG暴險分析的基礎。

根據分析，2020年我國前15大銀行對其排名前10大授信對象之授信總金額達1.496兆新台幣，其中約78%屬IFC定義之ESG中高風險，相較2018年的81%微幅降低3%。

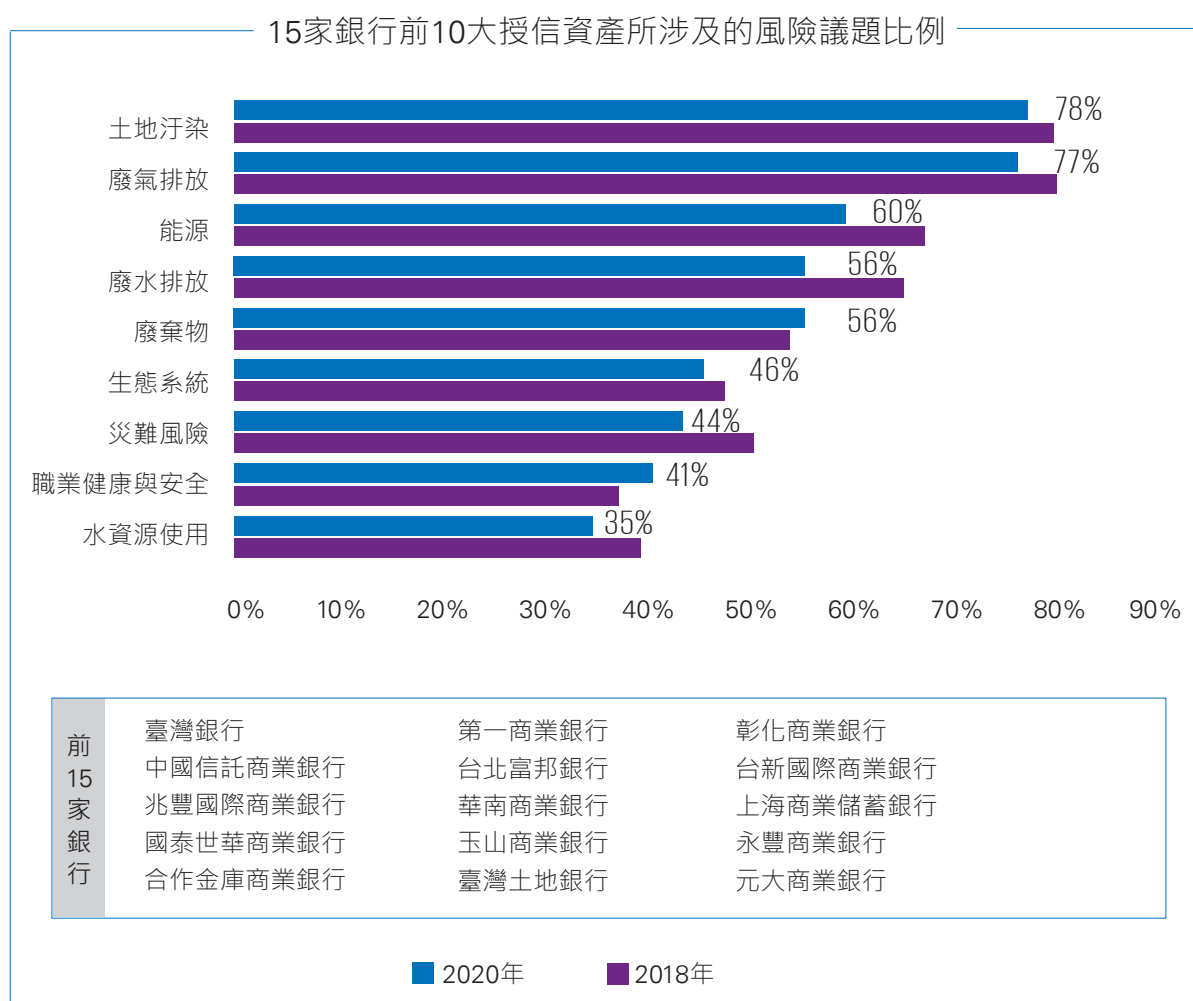
授信資產涉及之ESG風險議題，以土地污染 ( 78% )、廢氣排放 ( 77% )、能源 ( 60% )



為最大宗。比對2018年數據(圖二)，銀行業ESG暴險比例在前述三個議題皆有下降，其中能源風險的降幅明顯，與我國能源結構低碳轉型的政策相符。然而廢棄物及職業健康安全的暴險比例卻反而升高。雖然國內已有8家銀行透

過簽署EP強化專案融資ESG管理，然而畢竟專案融資僅佔法金業務一小部分，整體而言於所有的授信業務上落實ESG風險管理仍是多數銀行未來必須面臨的課題。

圖二、2018及2020年授信資產涉及之ESG風險議題比較



除IFC定義的風險議題外，如何評估及管理氣候風險對授信戶的潛在衝擊，也是銀行業迫切面臨的挑戰。隨著歐盟開啟碳關稅 ( carbon border tax ) 的討論，以及各國陸續導入碳交易市場，以往財報不納入的碳費碳稅將強制內部化，成為高碳排授信戶不可忽視的額外成本。

另一方面，銀行業亦須評估實體氣候風險對授信戶可能造成的損失，如極端氣候帶來的淹水、缺乏用水導致被迫停工等風險，皆是可能致使授信戶蒙受損失，進而影響其還款能力的氣候風險事件。

## 建立授信戶ESG盡職調查機制

援引國際標竿銀行的實務經驗，KPMG建議業者可參考EP的環境與社會風險管理體系及IFC《環境和社會永續績效標準》，建立適用於全行的ESG盡職調查機制（ESG Due Diligence），透過充分考量產業重大風險議題，建立授信戶ESG評分機制，以此檢閱授信重大環境及社會風險及客戶的永續績效，逐步改善銀行授信資產的ESG曝險情形。

以圖二授信資產暴險比例最高的土地污染風險為例，IFC辨識出與此風險議題相關產業，可能包括紡織和服飾製造、水泥製造、化學工業、金屬工業、電子製造業等。銀行可進一步根據IFC績效標準的細部要求建立評分問卷，了解授信戶在土地污染防治管理的作為與績效。如發現重大風險缺失，銀行亦可要求企業提出說明及後續改善與強化管理的行動方案，並納入授信條件及後續審查項目，透過持續管控降低潛在風險。



# 金融業大內控整合之趨勢



**陳世雄 Sean Chen**

銀行業主持人

財務風險管理服務 執行副總經理暨亞太地區負責人  
KPMG臺灣所

金融業的第二道防線法令遵循以及風險管理、第三道防線稽核雖然在職掌上可能分屬不同單位，但其所負責的工作皆與金融監管單位重視的金融業內部控制息息相關。然隨著金融業自身對內部控制需求以及監管機關要求的增加，金融機構內部控制部門成立也有其先後順序，一般營運多年的金融機構係先有稽核單位負責公司之內部控制、風管單位次之，而法遵則是近年成立的新單位。然而，三大內控單位之職責執掌應如何分工、相關管理訊息應該如何整合，皆是各金融機構所面對的棘手問題。

## 內控資源運用效益不佳之痛點

近年來金融業深深感受大內控整合的必要性，對經營者來說，每份資源都有成本。若大內控相關部門彼此工作重疊甚至抵觸，從資源投入的角度上來看則形同浪費，也會對內控落實的有效性大打折扣。目前金融業為因應監

管要求，必須投入大量資源去執行大內控的檢視工作，包括必須定期執行的自行查核、法遵自評、法遵風險評估（Compliance Risk Assessment, CRA）、洗錢及資恐風險評估、風險與控制自我評估（Risk and Control Self-Assessment, RCSA）、資安風險評鑑等。

雖然大內控的檢視與自評是必要的，但不可否認上述這些工作重疊性很高。以原理來看，這些自評其實大都皆相同，主要為執行辨識風險並進而評估風險暴險程度與控制有效性。重複執行的加乘效果有限，而金融業最大痛處之一為自評過多，最後許多實際執行同仁也多轉變為應付的流於形式心態，很難達到自評原始設定的目的。

## 大內控整合的基本執行要項

然金融業要談大內控整合並不容易，若沒有金



融業者高層（例如銀行總經理）主導，金融業內部往往缺乏一個強而有力的主導單位去推動大內控的整合。因此，大多時候總是事與願違，多數金融機構的法遵、稽核、風管、資訊等單位在各自本位主義之下，仍是各自推動以自身部門為主的控管風險方法論或體制。

此外，所謂內控整合並非將二、三道防線部門整合成一個部門，畢竟這些單位不論監管要求或實務管理皆是必須實質存在的，但在控管風險的方法論或執行手法上，就必須朝向整合的方向走，而整合的第一步，就必須從金融業風險管理最基礎的元素進行重新盤點與設計，包含業務流程、法規、內規、風險以及控制措施等範圍。其中，以業務流程來說，必須打破金融業者組織單位的概念，完全從業務或產品的角度出發。將業務流程重新盤點好後，未來二、三道防線的大內控管理必須從盤點完成的業務為出發點，完整地進行監控整個生命週期內所有可能的斷點。

大內控整合的第二件工作，必須重新辨識並整理公司內可共用的內控底層所需元素，如法規資料庫、內規、風險態樣以及控制類型等，而進行大內控的底層元素整合則必須尋找並彙整與自評能共用的所需物件。以KPMG在金融業推行的法遵風險評估體制為例，法令遵循重要的並不只是法令條文本本身，而是金融業在從事特定業務當下，必須符合的所有金融法令要求，而法規資料庫必須與業務流程相互連結才能找出彼此的關連性，透過共同的業務流程定義以及對應金融法令的連結，此即為大內控機制中能共用的底層元素；風險與控制亦是一樣的道理，如果公司每個人對風險與控制的認知都不同，自評裡面有關風險與控制的題目也都



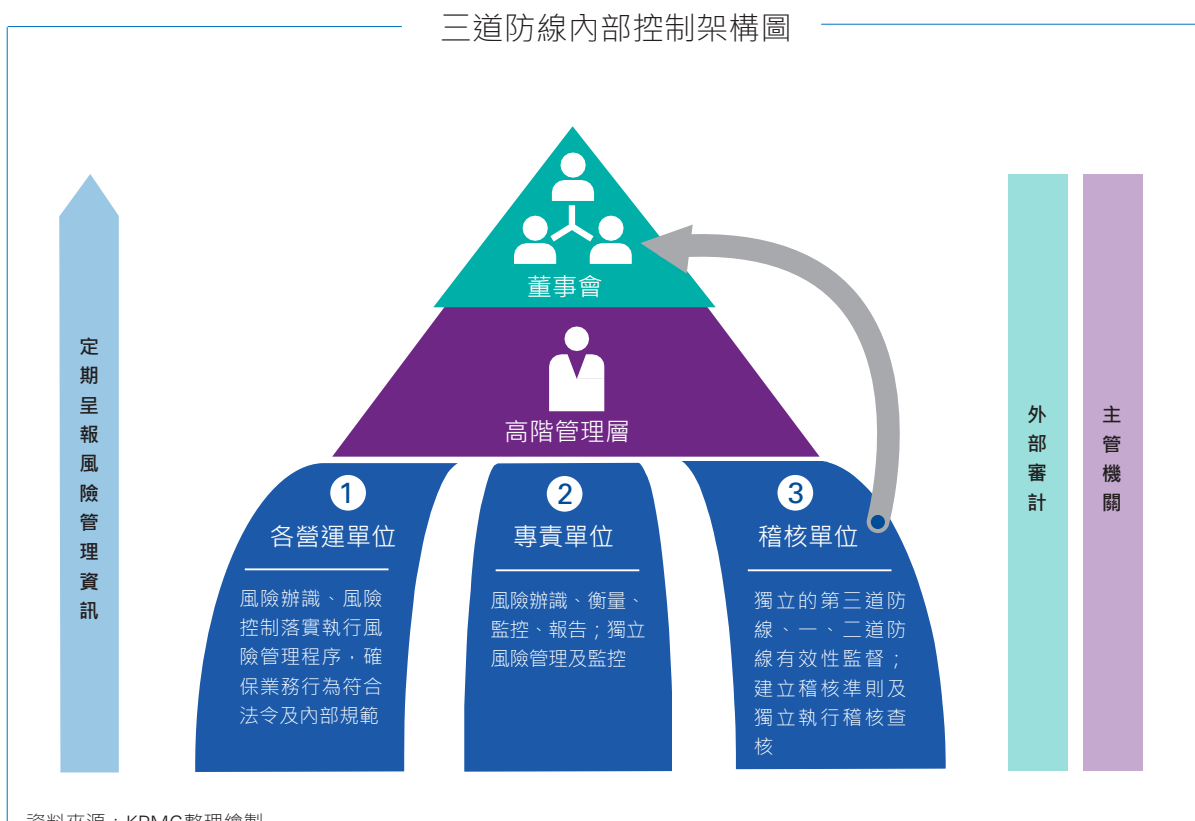


是各自撰寫，那對於二、三道防線、甚至高階長官來說，如何瞭解公司的風險點或控制缺口在哪裡就很難辨視了。

## 監理科技協助提升大內控整合效益

大內控整合再往下走則必須靠科技協助才能看到更佳成效，因為整合的前提是要去盤點所有底層架構，而業務流程、法規、內規、風險、控制等元素的連結至少高達數百萬條。KPMG為能解決金融業在大內控整合所面臨的痛點，多年前已著手研發符合臺灣實務應用的GRC大內控產品（Governance, Risk and Compliance）。

此監理科技(RegTech)產品的研發關鍵技術不僅是在IT，更是對於銀行業務與大內控的理解能力，而此項產品也獲選為Regulation Asia於2018年度所頒發的監管更新最佳解決方案（2018 Best Solution for Regulation Change）。在GRC系統所推動的金融機構大內控整合，亦是促使KPMG受到Risk Asia青睞，首次獲選為2020年最佳諮詢公司的主要原因之一。相信藉由KPMG協助臺灣金融機構將其大內控向下扎根的努力，可以協助金融業落實監管單位冀望業者做到的良好公司治理與內部控制，進而以負責任的方式承辦更多新種金融業務，讓臺灣整體金融市場向上提升。



# 金融犯罪遵法趨勢



**朱成光 Rex Chu**

鑑識會計服務 執行副總經理  
KPMG臺灣所

金融犯罪法遵風險管理議題已於國際上蔚為風潮趨勢，金融機構面對越來越多的法遵議題，如何有效因應？而金融犯罪議題涵蓋層面廣泛，本文將參考國際發展最新趨勢，分成三大區塊，從舞弊防制、洗錢防制及打擊資恐與反貪腐及反賄賂管理分享遵法作業落實重點。

## 舞弊防制暨理專十誡

民國108年6月14號金管會頒佈銀行防範理財專員挪用客戶款項相關內控作業原則，亦即俗稱「理專十誡」。從相關管理規範建置重點上，首重的要點是設置專責單位與人員，因為理專的業務橫跨機構中多個部門，如果沒有專責單位負責協調、溝通與推動，理專十誡相關的標準作業流程將無法有效建置。

### 行為風險管理

當前金融機構面對理專風險管理議題中，與過

去傳統諸多風險態樣中最大不同點在於，當前金融業面對快速成長的風險態樣主要是行為風險。所謂的行為風險係於2011年，英國金融監督管理局(FSA·Financial Supervision Authority)於發佈《零售行為風險展望》(Retail Conduct Risk Outlook)報告書中指出，所謂的行為風險(Conduct Risk)是金融機構在零售業務銷售過程中給消費者帶來不良後果的風險，例如：拐騙投資、隱瞞產品資訊、銷售誤導/欺詐客戶、挪用或盜用客戶資金等等。

### 消弭資訊不對稱之作業流程

從過去躍上媒體的弊案觀察，鑒於近來社會經濟環境快速變遷基於許多主客觀因素，導致越來越多金融機構面臨行為風險的衝擊。行為風險的產生，在個案中可以視為見縫插針的個案行為，也有可能因為貪腐文化蔓延變成廣泛存在於組織內部的不當行為。行為風險管理的重點須特別於盤點及辨認作業流程中的風險時，

要特別著重於資訊不對稱之處。

所謂的資訊不對稱係指整個作業流程中，可能因為資訊不一致導致存在不當行為的機會，例如：存在機會能夠偽造對帳單交給客戶，但是真正的對帳單正本寄發到理專個人地址。建議金融機構要將財富管理相關作業流程中的資訊不對稱點盡可能盤點出來並設計相對應之控制點以管控相關風險。

### 引進新興科技

金融機構交易量頻繁因此於風險偵測的角度上可思考借助新興科技之人工智慧與機器學習技術以即時、有效協助管理單位發現潛在異常與不當行為，然而引進新興科技時，仍需要考量科技系統的學習曲線以及模型調適所需時間。另外，需提醒讀者留意，在應用科技分析的方法上，資料來源的梳理與資訊集中化處理，是多數機構應用科技時所面對的最大挑戰。

### 洗錢防制暨打擊資恐

自民國108年我國成功取得國家評鑑綠燈等級後，國內洗錢防制相關作業朝向更完善落實的方向前進，然而新興科技環境變遷，虛擬資產議題隨著名人加持爆紅，隨著虛擬資產議題帶來潛在的洗錢風險亦水漲船高，國際上金融特別工作行動小組（FATF）亦於108年頒佈虛擬資產洗錢防制相關指引，為此我國政府於今年四月正式劃定洗錢防制法第五條「虛擬通貨平台及交易業務事業之範圍」，正式將虛擬資產產業納入洗錢防制適用範圍，依據適用範圍，業者需依照洗錢防制法第5條以下，落實KYC（認識客戶）及洗錢防制相關，包括實地評鑑、交易監控、異常交易通報等義務，並於110

年7月1日起正式生效實施。

此次新增適用範圍的業者涵蓋五大類：

1. 平台業者（俗稱交易所）：係指透過法幣交換虛擬資產的組織都納入適用範圍。
2. 虛擬通貨間交換業者：涵蓋幣幣交易也需納入適用範圍；
3. 虛擬通貨間移轉服務提供者：例如：場外交易平台、虛擬資產錢包服務提供者均涵蓋在適用範圍；
4. 保管、管理工具提供者：虛擬資產託管業者，例如，提供託管技術工具等服務公司均涵蓋在適用範圍。
5. 參與及提供虛擬通貨發行或銷售相關金融服務業者、承辦初次代幣發行業者。

此次相關規範主要目的在於保護投資人權益，亦同時規範了虛擬資產市場秩序，避免衍生洗錢與資恐等風險外，也持續的將臺灣洗錢防制法令遵循規格提升至國際等級的標準；然對上述業者未來的挑戰是，如何在短時間內準備相關洗錢防制管控措施以符合法令遵循規範之四大作業目標：客戶背景審查、交易監控、異常交易通報及保留交易紀錄外，反觀金融業者，則需在既有的風險評估範圍中將前述五大類交易對象納入風險評估範疇外賦予相對應的風險等級外，亦須思考於客戶名稱檢核、交易監控及記錄保存上的積極作為，以達到持續滿足法令遵循的目標。

### 誠信經營與貪腐、賄賂風險管理

行政院於107年11月「中央廉政委員會」會議決議，後續將參考「ISO 37001反賄賂管理系統（Anti-Bribery Management System，簡

稱ABMS)」內容作為根據，積極推動提倡私部門企業誠信，強化法律教育與反貪倡廉觀念，以求公私協力共同建立防弊機制以防範貪腐事件發生；為此，108年5月23日證交所發布之「上市上櫃公司誠信經營守則」修正條文亦參考ISO 37001反賄賂管理系統規章作為參考依據，並同步參酌國際透明組織、國際商會、香港廉政公署針對反貪腐暨反賄賂之相關報告與規範，作為國內修法及相關反貪腐暨反賄賂機制架構建置之參考，以期與國際發展趨勢接軌。

另一方面，行政院洗錢防制辦公室107年公佈之「國家洗錢及資恐風險評估報告」顯示，臺灣深受洗錢非常高威脅的前置犯罪共有八大態樣，其中「貪污賄賂」亦為前置犯罪態樣之一。貪腐暨賄賂對公、私部門而言不但蒙受商業風險，更會因商譽、企業形象被玷汙導致無法以金錢衡量的長期損害。因此，如何建置一套完善的反貪腐暨反賄賂風險管理機制實應為公、私部門短期內需重點思考的任務與目標。

從國際法令遵循趨勢來看，與銀行產業中國際通匯業務息息相關的沃夫斯堡協議問卷(CBDDQ V1.3 2019年版本)第四章中，亦提及金融機構是否建置反貪腐及反賄賂相關管理程序。讀者應思考如何建置一套內部控制制度同時滿足國內外之管理需求。

依據上述「上市上櫃公司誠信經營守則」、國際標準ISO 37001反賄賂管理系統之要求，與國際反貪腐暨反賄賂發展趨勢下，我們建議一套好的反賄賂暨反貪腐的遵循計畫應參考ISO 37001反賄賂管理系統六大指引原則進行建置，並至少包含以下要點：

1. **治理與監督**：金融機構需建立健全治理結構，首重高階管理人員與公司治理單位(如董事會或功能性委員會等)支持及積極參與管理機制的建置、監督及控管落實程度，並對貪腐及賄賂表達零容忍的治理態度，以形塑企業的反貪腐和反賄賂文化。
2. **政策程序與內部控制機制**：依據法規要求、組織型態規模與產業型態，以及組織所面臨的貪腐賄賂風險，金融機構應訂定適當的反賄賂和反貪腐政策及相關的作業程序，且政策應至少包含反貪腐賄賂的承諾、實施策略以及風險抵減的方法。
3. **風險評估**：機構應辨識及評估貪腐和賄賂的風險，並從單位、業務或營業活動等構面去發展風險評估的架構，以進一步評估各風險發生的可能性及影響，風險評估結果應與高階管理人員及公司治理單位報告與共享。
4. **盡職調查**：對第三方應進行盡職調查(Due Diligence)，審慎評估其所可能造成的貪腐賄賂風險。此外，往來簽署合約亦應包含反貪腐及反賄賂治理條款，確保第三方瞭解及遵循公司的反貪腐及反賄賂政策規範。
5. **訓練及溝通**：員工應定期接受培訓，使其了解與辨認貪腐及賄賂相關風險，且機構的反貪腐及反賄賂政策必須清楚地佈達給員工及外部第三方(例如企業的供應商及客戶等)，以作為業務往來遵循之依據。
6. **檢舉管道**：機構應建立與處理可疑活動和舉報事件的機制，例如：設置匿名熱線電話或其它秘密舉報的管道，以供機構員工在安全保護原則下提出貪腐或賄賂相關疑慮的舉報情資。對於舉報事件應由獨立單位執行調查程序，詳實記錄調查的結果，並向高階管理階層與公司治理單位報告舉報案件的調查及處理情形。



7. **監控及查核**：機構應定期評估員工和第三方遵守反貪腐及反賄賂義務的落實情形，並針對違規情形提出改善管控措施。
8. **記錄及保存**：機構應適當記錄公司已實施反貪腐及反賄賂的相關控制，包括盡職調查、審核、監控或付款控制等的佐證資訊。此外，機構亦應保存所有記錄財務往來的會計帳冊及紀錄，包含相關費用支出的交易憑證，以作為日後稽核的軌跡。

最後，從內部控制、企業風險管理與內部稽核的角度，分析貪腐暨賄賂風險，並彙整相關執行重點臚列如下：

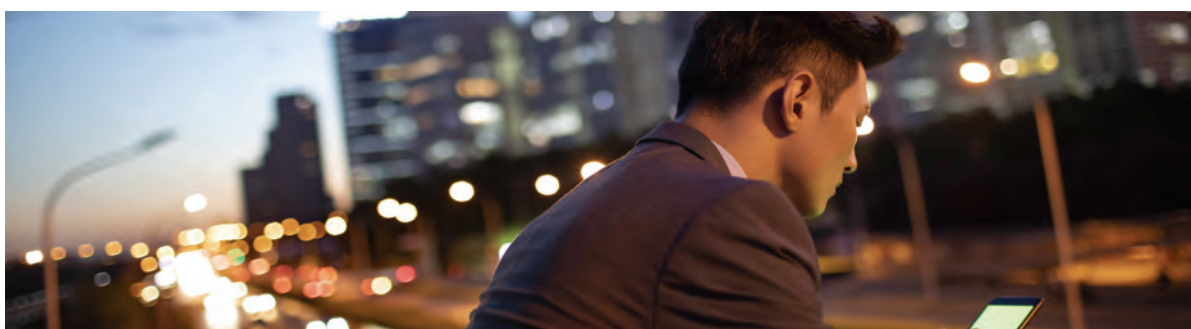
1. 制定政策與樹立企業文化；
2. 管理商業關係與往來活動，辨認、評估組織相關的賄賂風險，並盤點相關風險是否設置對應的內部控制制度；
3. 確認貪腐及賄賂風險管理所適用的業務範圍與內外部對象；
4. 認識你的第三方，並建立第三方背景清冊，進行第三方廉潔管理；
5. 建立政治獻金、公益活動、慈善捐款和贊助的管理；
6. 會計帳冊與記錄詳實記錄與保存；
7. 建置內部舉報、調查與揭弊者保護機制；
8. 持續進行內部稽核，就發現事項立即進行矯正與優化調整。
9. 企業之內部稽核人員於規劃反貪腐與反賄賂

之相關稽核範圍與項目時，可將下列項目納入考量：

- 針對公司現行與反貪腐與反賄賂相關控制機制之設計與執行有效性進行評估，並提出改善建議；
- 將賄賂風險納入年度內部稽核計畫風險評估之評估因子，並規劃相關稽核項目；
- 針對賄賂風險較高的費用科目進行持續性稽核，包含：勞務費、交際費、差旅費、零用金、快單費(或稱疏通費)、捐贈等，並確認其餘非例行性費用之態樣與支付管理機制是否完善。

## 結論

綜上三大法遵區塊趨勢，我們分別說明了反舞弊、反洗錢、反貪腐及反賄賂的發展重點方向，然而要跟讀者分享的是，此三大法遵區塊間是存在關聯並可能互相影響的，例如：貪腐文化蔓延可能衍生舞弊活動，亦可能導致洗錢的行為；舞弊的產生可能係因貪腐文化並可能採用洗錢的手段漂白不當利益；因為洗錢行為產生貪腐文化，亦可能引發內部舞弊活動。因此，金融機構如何有效降低金融犯罪帶來的風險議題，不僅是為了遵法的目的，更是為了打擊金融犯罪風險而值得超前部屬防範於未然的。



# 我國銀行業併購趨勢概述



**張維夫 Vincent Chang**

顧問部 營運長  
KPMG臺灣所

## 金控公司成立所帶動的國內銀行業併購

我國銀行業近20年來歷經數次整併，2001年金控公司先後設立時，掀起了第一波銀行合併風潮。然而，這一波的合併，未如預期解決銀行數量（over-banking）問題。其原因有二：首先，當銀行被納入金控旗下時，除少數案例（如兆豐商銀與中國國際商銀合併）外，僅是成為集團內的子公司，實際上銀行家數並無改變；再者，政策使分行執照如同有價證券，金控在併購後自然不會裁撤分行。因此，影響實屬有限。在成立金控公司之浪潮退去後，往後數年間，各金控公司及銀行業的併購行為明顯趨於沉寂。主要係因未併入金控公司之銀行所剩不多，故併購方更加謹慎，而出售方亦待價而沽。

[ 附表1 16家金控公司及主要子公司 ]

[ 附表2 金控公司成立後併購之金融機構 ]

較值得一提的是，2006至2007年期間有多家私募基金看好臺灣銀行業整併機會，向原銀行大股東購入具有控制力的股份，甚至取得經營權，企圖以提升營運規模藉機整併其他銀行，作為其投資之主軸。計有新生銀行（背後有私募基金背景）入資日盛金控、奇異資融（GE Capital）連袂SAC取得萬泰銀行、隆力（Longreach）取得安泰銀行、凱雷（The Carlyle Group）取得大眾銀行等多家私募基金入主臺灣銀行的投資。

其後受到2007至2008年金融危機影響，在經營策略普遍轉趨保守下，銀行業併購更是寥寥可數。然而隨著全球經濟逐步復甦，金控公司再度開始重新檢視其競爭態勢，並試圖補強其營運版圖，加上私募基金陸續退場，業界陸續展開另一波的併購。如：2014年開發金控合併萬泰商銀（私募基金奇異資融退場），並藉由獲取萬泰商銀之商業銀行執照及業務，補足其商

業銀行面之不足；2016年元大金控收購大眾銀行（私募基金凱雷退場），則主要係藉透過收購大眾銀行強化其既有銀行業務。

## 海外銀行併購

近年政府積極推展南向政策，鼓勵銀行業在東南亞各國設立分行或辦事處；然而，我國銀行普遍將其東南亞據點僅定位為服務台商，在經營策略保守下，亦無法貼近東南亞各國日益提升之消費能力及內需市場，因此格局及規模普遍有限。在面臨韓國、日本等積極搶進東南亞新興市場，並以深耕當地市場為其主要策略目標時，我國的南向政策亦做出適當修正，轉為鼓勵銀行業參股或併購海外銀行。而我國銀行在政府的鼓勵下，亦有所斬獲，在東南亞的菲律賓、馬來西亞、柬埔寨，及東北亞的日本、韓國、甚至於歐美都有所成功。惟較可惜的是，截止至今，仍未有官股銀行成功參股或併購海外銀行。

[ 附表3 臺灣銀行海外併購參股表 ]

## 近年臺灣銀行業併購現況

因銀行業為資本密集的行業，故資產規模大的銀行有競爭上的優勢，而獲利能力與資產規模往往成正相關。若要提升營運績效，業界進一步的整併勢不可免；因此，金管會在2018年9月公告明確列出了幾項符合併購條件的指標，希望藉由體質較好的銀行或金控公司進行整併，提升我國銀行打國際盃的能力。

[ 附表4金管會併購指標 ]

隨後在2020年底，臺灣金融圈史上首宗「金金併」在富邦金控宣布公開收購日盛金控過半股權後正式出現。富邦金控併購背後的動機除了呼應政府「金金併」政策，規模經濟更是主要考量，併購後富邦金控除了銀行分行數將成為全國第一、證券經紀市佔更有機會挑戰全國第二。另外，國票金控也在2021年2月宣布授權董事長針對「投資業務」進行洽談交易條件，而外界普遍認為該投資業務指的是安泰銀行。併購動機無外乎是因為國票金控為所有金控中唯一一間尚未有銀行業務的公司，有需要透過併購銀行來補強營運版圖及提高競爭力的急迫性。雖然金融業界間的整併無法避免，但值得注意的是，近年來銀行併購案的標的公司（如：萬泰商銀、大眾銀行及日盛金控等），普遍皆有私募基金背景；在私募資金先後出場後，後續國內金融業若無法擺脫「寧為雞首，不為牛後」的心態，預計國內金融業界間的整併仍將有一定的難度。

## 銀行業的挑戰

近年金融科技公司（FinTechs）與大型科技公司（BigTechs）逐步切入金融服務領域，侵蝕傳統銀行業務，如新型支付工具、網路借貸平臺等。其中新型支付工具（如：Paypal及Square），更是因疫情影響致電商交易遽增下，順勢崛起並嚴重挑戰既有的電子支付系統（如：VISA及MasterCard等），故如何將新技術與既有服務結合，以因應瞬息萬變的市場，儼然成為金融業經營最重要的課題。事實上，2019下半年三家純網路銀行的獲准申設，即是金管會希望導引傳統銀行加速金融創新。

## 銀行業的未來併購趨勢

隨著疫情逐漸趨緩，臺灣金融業除了持續強化並改善營運績效，預計將持續透過國內外併購來擴大市場規模綜效及快速取得技術，以提升競爭優勢。國內併購部分，在銀行業務同質性過高且開發新業務不易的狀況下，勢必需透過擴大規模經濟來降低營運成本；而透過金融控股公司的整併，某種程度亦提升了金控公司的競爭力，因此非金控體系的銀行不可諱言的在「金金併」態勢持續及缺乏金控資源奧援下，經營上將會日顯困難。而海外併購部分，若國內銀行業能克服海外併購常見的問題（如：對併購交易流程及法規不熟悉、缺乏全面性的盡職調查、併購後整合缺乏計畫），預計仍將持續有併購案發生。





附表1 16大金控及其子公司

成立年度	金融控股公司	旗下主要子公司
1999	華南金融控股公司	華南銀行 華南永昌綜合證券
2001	富邦金融控股公司	富邦產物保險 富邦人壽 台北富邦銀行 富邦綜合證券
2001	中華開發金融控股公司	中華開發資本 凱基證券 凱基商業銀行 中國人壽
2001	國泰金融控股公司	國泰人壽 國泰世華商業銀行
2002	中國信託金融控股公司	中國信託商業銀行 臺灣人壽
2002	永豐金融控股公司	永豐商業銀行 永豐金證券
2002	玉山金融控股公司	玉山商業銀行
2002	元大金融控股公司	元大證券 元大商業銀行 元大證券金融 元大期貨 元大人壽
2002	台新金融控股公司	台新國際商業銀行 台新綜合證券
2002	新光金融控股公司	新光人壽 臺灣新光商業銀行 元富證券
2002	兆豐金融控股公司	兆豐國際商業銀行 兆豐證券 兆豐票券金融
2002	日盛金融控股公司	日盛證券 日盛國際商業銀行
2002	國票金融控股公司	國際票券金融 國票綜合證券 國票創業投資
2003	第一金融控股公司	第一商業銀行 第一金人壽
2008	臺灣金融控股公司	臺灣銀行 臺銀人壽
2011	合庫金融控股公司	合作金庫銀行 合作金庫票券 合作金庫人壽

註：本表僅列示截至2020年第三季佔合併總資產1%以上子公司  
資料來源：公開資訊觀測站及各金控官方網站

附表2 金控公司成立後併購之金融機構

金融控股公司	成立年度	金控公司成立後併購之金融機構	金控子公司參股、併購之金融機構
華南金融控股公司	1999	N/A	N/A
富邦金融控股公司	2001	2002-富邦投信 2002-台北銀行 2004-香港基國際銀行 2009-安泰人壽(2009年與富邦人壽合併) 2013-中國華一銀行 2021-日盛金	2008-富邦銀行(香港)對廈門銀行參股 2015-富邦人壽取得韓國現代人壽48%股權、取得中信資本控股有限公司20%股權、取得中華聯合保險集團股份有限公司6.53%股權；富邦資產管理公司投資大陸地區中信富通融資租賃公司25%股權；富邦綜合證券取得徽商期貨40%股權 2016-富邦資產管理公司投資基富通證券股份有限公司 2017-富邦產物保險對WeSure Internet Insurance Limited Company參股 2018-台北富邦銀行對Line Pay Taiwan Limited參股 2019-富邦人壽取得Woori Financial Group Inc. 4.2%股權、台北富邦銀行取得純網銀Line Bank 25.1%股權
中華開發金融控股公司	2001	2002-大華證券 2002-菁英證券 2013-凱基證券 2014-萬泰商業銀行 2017-中國人壽 25.33% 2020-中國人壽 21.13%	2014-凱基證券收購AmFraser Securities Pte. Ltd. (n.k.a. KGI Securities (Singapore) Pte. Ltd.) 2019-凱基銀行取得將來商業銀行7%股權、投資合資公司JiangSu Suyin KGI Consumer Finance Co. Ltd. 人民幣200.4百萬
國泰金融控股公司	2001	2002-東泰產險 (n.k.a. 國泰產物保險) 2002-世華銀行 2005-第七商銀 2011-與Conning Holdings Corp.於香港合資設立國泰康利資產管理有限公司	2014-國泰人壽收購美國康利資產管理公司 (Conning& Company Inc.) 2014-菲律賓中華商業銀行(RCBC)-21.57% 2015-國泰人壽參股Bank Mayapada-40%；國泰證券取得宏遠證券(香港) 2017-國泰世華銀行及國泰人壽收購加拿大豐業銀行馬來西亞子行(The Bank of Nova Scotia Berhad)
中國信託金融控股公司	2002	2002-中信保經、中國信託證券、中信保全 2011-美商大都會國際人壽保險 2012-富鼎證券投資信託 98.6% 2015-中信銀行國際(中國)有限公司、臺灣人壽	2003-中信銀收購萬通商業銀行 2004-中信銀收購高雄縣鳳山信用合作社 2007-中信銀收購花蓮區中小企業銀行 2013-中信人壽取得宏利人壽臺灣分公司 2014-中信銀收購日本東京之星銀行(The Tokyo Star Bank, Ltd.) 2016-泰國LH Financial Group Public Company Limited「LHFG金融集團」35.6%·並於2021年增持至46.6%；臺灣人壽與中信人壽整併，以臺灣人壽為存續公司 2020-中信銀參股純網銀LINE Bank
永豐金融控股公司	2002	2003-華信安泰信用卡公司 2005-台北國際商業銀行	2009-永豐金租賃參股Yangzhou Scientific Innovation Guarantee Limited Company 2012-永豐金證券收購太平洋證券

附表2 金控公司成立後併購之金融機構(續)

金融控股公司	成立年度	金控公司成立後併購之金融機構	金控子公司參股、併購之金融機構
			2015-永豐金證券收購BEA Wealth Management (Taiwan) Ltd. 2016-永豐金證券取得臺灣工銀證券股份有限公司之資產與業務
玉山金融控股公司	2002	2003-玉山投信 (2006年出售)、玉山保險經紀人 (2016年與玉山銀行合併)	2003-換股購入玉山投信 2004-玉山銀行概括承受高雄區中小企業銀行資產、負債及營業事項 2008-玉山投信賣給施羅德投資管理集團 2011-玉山銀行概括承受竹南信用合作社資產、負債及營業事項 2012-玉山銀行概括承受嘉義第四信用合作社資產、負債及營業事項 2013-玉山銀行參股東埔寨聯合商業銀行70%，並於2015年增加持股至75%，並於2017年增加持股至100% 2016-玉山銀行投資金財通商務科技服務股份有限公司58.34%流通在外普通股，加計原有股份，合計持有61.67%
元大金融控股公司	2002	2011-寶來證券 2014-國際紐約人壽 2016-大眾商業銀行、泰國券商KKTrade Securities Company Limited	2014-元大寶來證券取得韓國東洋證券控制性股權；元大銀行取得東洋儲蓄銀行 (菲律賓) 2015-元大寶來證券取得印尼PT AmCapital Indonesia 2016-元大銀行取得韓國Hanshin Savings Bank 2017-元大證券金融與元大證券收購越南第一證券聯營公司99.95%，並於2018年增加持股至100% 2018-完成元大銀行與大眾銀行的合併
台新金融控股公司	2002	2002-台証證券 (2009年出售)、台新票券 2005-彰化銀行 22.55% (2014年出售) 2010-東興證券、臺灣工銀投信 2011-富蘭克林保險經紀人 2020-保德信人壽	2004-台新銀行概括承受有限責任新竹第十信用合作社 2010-台新票券併入台新銀行；台新投信完成與臺灣工銀證券投信之合併案 2017-台新證券與大眾證券合併
新光金融控股公司	2002	2004-聯信商業銀行 2005-誠泰商業銀行 2006-元富證券 (2018年正式成為100%持股子公司)	2020-新光人壽投資鼎誠人壽
兆豐金融控股公司	2002	2002-中興票券、倍利證券、中國國際商銀、中國產物保險 2003-中央國際證券投信 2005-中銀保險代理人股份有限公司；臺灣中小企業銀行5%-26% (2019年全數出售) 2006-國際證券投信	2006-中國國際商銀吸收交通銀行，更名為兆豐國際商銀 2007-國際投信吸收合併兆豐國際投信，更名為兆豐國際證券投資信託 2019-兆豐銀行參與發起設立將來商業銀行 25.1%

附表2 金控公司成立後併購之金融機構(續)

金融控股公司	成立年度	金控公司成立後併購之金融機構	金控子公司參股、併購之金融機構
日盛金融控股公司	2002	N/A	2002-日盛證券併購元信證券、和美證券、頭份證券 2005-日盛銀行收購臺灣土地開發信託投資信託部
國票金融控股公司	2002	2002-國票聯合證券、協和證券、大東證券 2019-與日本樂天集團合資成立純網銀樂天國際商業銀行 49%	2010-國票證券投資華頓證券20%，並於2011年增加持股至100%，而後於2019年處分80%持股
第一金融控股公司	2003	2003-一銀證券、明台產物保險(2005年出售)、建弘投信 2007-與英商英傑華集團簽署成立合資人壽保險公司之合資合約，成立第一英傑華人壽保險(股)公司 51% (2017年正式成為100%持股子公司)	2004-第一金證券併購第一金和昇證券 2011-第一銀行參股華南金控
臺灣金融控股公司	2008	N/A	N/A
合庫金融控股公司	2011	N/A	N/A

資料來源：各金控官方網站、Capital IQ

附表3 臺灣銀行海外併購參股表

時間	本國銀行	當地銀行/合作機構	新合資銀行
合資			
2000	國泰世華銀行	越南國營銀行—工商銀行	世越銀行(越南第一家聯營銀行)
2018	中國信託銀行	國美控股、金圓金控	廈門金美信消費金融有限責任公司
時間	臺資銀行(主體)	投資標的	投資比例
參股			
2008	富邦金控 (香港富邦銀行)	中國大陸·廈門銀行	19.95%
2014	國泰金控 (國泰人壽)	菲律賓·中華銀行 (Rizal Commercial Banking Corp, RCBC)	20%
2015	國泰金控 (國泰人壽)	印尼·PT Bank Mayapada Internasional (Bank Mayapada)	40%



附表3 臺灣銀行海外併購參股表(續)

時間	臺資銀行(主體)	投資標的	投資比例
參股			
2016	中信金控 (中國信託銀行)	泰國·LH金融集團	35.62%
時間	主併銀行(主體)	被併標的	收購比例
併購			
2004	富邦金控 (富邦人壽)	香港港基國際銀行 (International Bank of Asia·簡稱IB)· 其後改名為富邦銀行(香港)	100%
2007	臺灣工銀	美國·華信商業銀行 (EverTrust Bank)	100%
2009	富邦金控	越南·慶豐商業銀行 (Chinfon Commercial Bank)	100%
2014	富邦金控	中國大陸·華一銀行	100%
2013	玉山金控	柬埔寨·聯合商業銀行 (Union Commercial Bank PLC, 簡稱 UCB)	100%
2014	國泰金控 (國泰世華銀行)	柬埔寨·新加坡銀行 (Singapore Banking Corp Ltd, 簡稱 SBC)	100%
2014	中國信託銀行	日本·東京之星 (The Tokyo Star Bank, Limited)	100%
2015	中國信託銀行	中國大陸·信銀國際 Citic Bk Intl(China) Ltd	100%
2015	元大銀行	菲律賓·東洋儲蓄銀行 (Tong Yang Savings Bank)	100%
2016	元大銀行	韓國·漢新儲蓄銀行 (Hanshin Saving Bank)	100%

資料來源：金融研訓院：我國金融機構海外合資、參股與併購之趨勢及策略

## 附表4 金管會併購指標

條件	說明
資本充實	取得控制性持股後，金控之資本適足率需符合法定標準且雙重槓桿比率不得超過125%；銀行之資本適足率則需符合申設海外分支機構法定標準且其投資總額不得超過投資時銀行淨值40%。
經營能力佳	最近三個年度經會計師查核之合併報表均無累積虧損，且稅前資產報酬率(ROA)及淨值報酬率(ROE)平均數均不低於同業前三分之二水準。
國際佈局	金控旗下子公司需於三個以上國家或地區設有營業據點(不含辦事處)，且其中一處營業據點經營業務超過五年；銀行需於三個以上國家或地區設有分行或子行，且其中一家分行或子行經營業務超過五年。
社會企業責任	金控或銀行最近三個年度之公司治理評鑑均屬前35%，並能提出深耕社會責任具體事蹟，如積極參與社會或公益活動、消費者保護、勞資關係與員工福利、環境永續等、企業社會責任政策等事項。

資料來源：金管會-107.9.11新聞稿-為增加金融機構整併誘因，預告「金融控股公司投資管理辦法」等草案

符合非合意併購資格之金融機構	2018年	2020年
金控	國泰金控、富邦金控、玉山金控、 中信金控、台新金控	元大金控、富邦金控、玉山金控、 中信金控、台新金控
銀行	國泰世華、台北富邦、玉山銀行、 中國信託、台新銀行、上海商銀	國泰世華、台北富邦、中國信託、 玉山銀行、台新銀行、元大銀行

資料來源：<https://ctee.com.tw/news/finance/387116.html>



# 臺灣銀行財務表現概況

銀行	損益表									
	利息淨收益		手續費淨收益		其他收益		其他費損		稅前損益	
	2019年	2020年	2019年	2020年	2019年	2020年	2019年	2020年	2019年	2020年
1 臺灣銀行	26,675	27,481	4,844	4,633	265,228	257,005	283,690	276,845	13,057	12,274
2 臺灣土地銀行	28,113	26,395	2,621	2,529	7,345	10,254	25,078	28,250	13,001	10,929
3 合作金庫銀行	34,155	33,740	6,546	6,240	19,231	22,533	41,033	45,275	18,900	17,238
4 第一商業銀行	27,832	28,534	7,858	7,328	78,200	107,714	91,184	125,220	22,706	18,356
5 華南商業銀行	25,131	24,326	7,581	7,213	19,688	22,627	34,726	39,688	17,675	14,479
6 彰化商業銀行	22,071	18,442	4,615	4,514	17,877	24,980	31,055	39,623	13,508	8,312
7 上海商業儲蓄銀行	12,738	11,424	3,123	3,079	12,237	14,629	11,540	14,555	16,559	14,576
8 台北富邦商業銀行	23,325	25,466	12,672	12,298	59,270	53,687	71,724	70,223	23,542	21,226
9 國泰世華商業銀行	32,649	32,109	16,927	16,162	67,382	91,486	91,656	114,736	25,303	25,022
10 中國輸出銀行 <sup>註1</sup>	1,467	1,468	57	64	522	584	1,341	1,372	706	746
11 高雄銀行	2,764	2,606	488	432	943	1,408	3,308	3,560	887	888
12 兆豐國際商業銀行	33,434	29,324	6,536	6,461	17,785	14,674	29,440	27,161	28,316	23,298
13 花旗(臺灣)商業銀行	14,023	11,132	9,553	8,576	7,366	6,355	16,271	16,304	14,672	9,759
14 王道商業銀行	1,958	1,915	809	584	7,669	8,104	9,224	9,370	1,210	1,233
15 臺灣中小企業銀行	16,887	16,070	3,014	2,815	6,006	5,875	17,926	19,402	7,980	5,358
16 渣打國際商業銀行	4,302	4,985	4,864	4,565	6,503	5,754	12,344	12,525	3,324	2,780
17 台中商業銀行	7,838	7,781	1,921	2,116	2,204	2,474	6,904	7,691	5,060	4,681
18 京城商業銀行	4,604	5,017	1,647	1,858	2,373	3,378	4,778	4,021	3,846	6,231
19 匯豐(臺灣)商業銀行	-36	3,017	4,671	4,119	10,155	4,600	10,142	8,060	4,647	3,676
20 瑞興商業銀行	822	948	107	120	178	114	872	930	237	251
21 華泰商業銀行	1,461	1,337	274	235	278	361	1,712	1,592	302	342
22 臺灣新光商業銀行	11,720	11,246	3,446	3,275	9,985	13,613	18,462	21,463	6,688	6,670
23 陽信商業銀行	5,563	5,750	1,165	1,099	989	1,116	4,986	5,189	2,731	2,777
24 板信商業銀行	2,466	2,550	917	896	552	699	2,924	3,022	1,012	1,125
25 三信商業銀行	2,537	2,458	274	226	205	74	2,094	1,903	922	855
26 聯邦商業銀行	6,532	7,667	2,777	2,869	4,325	4,013	9,689	10,662	3,945	3,887
27 遠東國際商業銀行	5,401	5,979	3,031	2,802	12,595	8,932	16,799	14,879	4,229	2,834
28 元大商業銀行	12,999	12,171	5,672	4,867	14,266	20,928	21,457	29,948	11,481	8,019
29 永豐商業銀行	14,258	16,391	4,665	6,598	40,332	43,429	47,554	55,374	11,699	11,044
30 玉山商業銀行	18,240	19,560	17,506	17,895	41,248	47,375	54,263	66,020	22,732	18,810
31 凱基商業銀行	6,745	7,609	1,771	1,832	64,677	60,089	68,470	64,807	4,723	4,724
32 星辰(臺灣)商業銀行	5,095	5,273	2,899	3,223	2,080	962	9,547	8,516	527	941
33 台新國際商業銀行	18,318	20,280	11,458	11,846	59,040	52,664	75,436	70,734	13,381	14,056
34 日盛國際商業銀行	2,748	2,574	1,113	1,140	1,331	1,334	4,053	3,964	1,139	1,083
35 安泰商業銀行	3,661	3,426	1,774	1,680	2,164	2,266	5,141	4,811	2,458	2,561
36 中國信託商業銀行	39,893	41,341	31,942	32,904	101,348	102,110	135,556	144,444	37,628	31,910
37 樂天國際商業銀行 <sup>註2</sup>	-	51	-	-	-	-	-	324	-	-274

註1：中國輸出銀行為本國專業信用銀行，並未具有收受存款與消費放款等業務。

註2：樂天國際商業銀行於2020年12月取得國內純網銀營業執照並進行小規模試營運。

單位：新臺幣百萬元

資產負債表										
總資產		放款		放款之備抵呆帳		存款		權益		
2019年	2020年	2019年	2020年	2019年	2020年	2019年	2020年	2019年	2020年	
5,125,565	5,399,031	2,721,288	2,913,875	45,143	44,666	3,971,769	4,172,465	378,548	383,048	
3,003,509	3,115,808	2,018,222	2,114,413	31,727	34,550	2,591,896	2,688,353	168,163	175,350	
3,504,565	3,898,350	2,210,012	2,293,946	27,201	29,001	2,898,552	3,271,646	226,871	241,389	
3,095,754	3,422,034	1,772,896	1,914,353	22,414	23,728	2,386,594	2,694,803	218,948	219,313	
2,678,195	3,068,786	1,690,497	1,805,616	20,394	21,318	2,225,703	2,528,365	197,650	201,984	
2,125,981	2,303,458	1,429,938	1,481,728	17,296	18,703	1,756,125	1,909,148	162,232	165,064	
1,291,074	1,355,487	731,826	769,199	9,558	9,757	989,724	1,039,397	153,295	154,469	
2,637,171	2,809,453	1,297,254	1,427,906	17,193	17,992	1,951,888	2,131,853	199,680	219,121	
2,882,974	3,124,395	1,513,902	1,620,594	25,983	26,846	2,292,920	2,575,542	227,563	242,297	
142,295	150,750	134,065	143,027	1,721	1,972	-	-	34,194	34,789	
270,718	276,223	177,241	178,203	2,089	2,044	225,805	230,223	15,506	16,294	
3,313,408	3,435,439	1,882,687	1,899,057	29,282	28,857	2,438,395	2,593,118	291,795	294,640	
808,655	849,485	319,284	305,879	5,770	5,662	629,736	631,773	105,970	104,723	
335,251	328,853	176,407	166,100	2,426	2,183	250,581	253,374	33,257	35,556	
1,747,071	1,791,909	1,146,091	1,224,295	13,341	14,326	1,503,902	1,486,552	95,489	98,857	
621,672	715,772	286,861	290,523	4,719	4,632	514,146	620,847	45,916	46,498	
675,484	728,239	441,016	461,753	6,573	6,335	585,030	638,511	51,292	57,367	
279,534	321,018	157,618	187,843	2,268	2,941	191,815	227,153	40,932	46,581	
723,885	683,325	282,504	257,018	3,702	3,330	465,806	465,143	50,297	49,094	
92,616	89,463	50,232	51,182	573	588	71,463	71,134	5,585	5,595	
142,412	153,904	87,933	88,695	1,368	1,193	126,871	138,008	9,938	10,387	
940,684	1,040,507	604,874	652,823	7,568	8,481	815,251	910,400	65,112	69,698	
524,545	605,696	344,307	388,494	4,246	4,834	460,350	525,314	32,939	36,443	
252,088	270,705	167,955	181,269	2,033	2,117	219,429	241,404	16,445	17,669	
170,073	179,930	113,045	121,414	1,593	1,712	153,572	162,045	11,498	12,527	
691,435	748,178	390,683	429,083	4,239	4,778	539,207	613,803	56,059	60,267	
656,702	681,519	390,200	388,857	5,552	5,664	537,695	582,614	47,282	48,744	
1,330,367	1,434,281	750,049	772,152	12,414	11,620	1,132,988	1,241,712	121,861	123,943	
1,696,270	1,983,297	991,884	1,125,822	13,513	14,607	1,377,653	1,637,211	133,623	139,695	
2,430,733	2,885,979	1,428,300	1,602,852	17,050	19,985	2,045,522	2,442,181	170,974	177,692	
662,361	780,258	347,076	379,955	4,465	4,996	421,424	513,574	64,172	66,986	
420,827	415,638	254,994	256,040	3,562	3,395	363,133	350,736	35,064	35,682	
1,954,022	2,140,384	1,155,330	1,260,733	16,253	16,425	1,461,890	1,635,916	153,353	162,188	
260,840	273,365	167,649	167,712	2,120	2,146	225,858	239,631	22,416	22,976	
306,180	311,555	203,625	203,474	3,527	3,173	261,125	263,365	33,694	34,519	
3,475,317	3,763,490	1,848,038	1,939,815	25,774	26,565	2,744,125	3,068,834	309,985	312,300	
-	9,850	-	-	-	-	-	-	-	9,781	



## 臺灣銀行財務表現概況(續)

銀行	關鍵財務指標							
	存放比		淨利息收入占平均總資產比率		ROA(稅前)		ROE(稅前)	
	2019年	2020年	2019年	2020年	2019年	2020年	2019年	2020年
1 臺灣銀行	67.38%	68.77%	0.52%	0.52%	0.26%	0.23%	3.79%	3.22%
2 臺灣土地銀行	76.64%	77.37%	0.94%	0.86%	0.43%	0.36%	7.99%	6.36%
3 合作金庫銀行	75.31%	69.23%	1.01%	0.91%	0.56%	0.47%	8.65%	7.36%
4 第一商業銀行	73.35%	70.16%	0.94%	0.88%	0.76%	0.56%	10.71%	8.38%
5 華南商業銀行	75.04%	70.57%	0.94%	0.85%	0.66%	0.50%	9.25%	7.25%
6 彰化商業銀行	80.44%	76.63%	1.05%	0.83%	0.64%	0.38%	8.47%	5.08%
7 上海商業儲蓄銀行	72.98%	73.07%	1.03%	0.86%	1.33%	1.10%	11.64%	9.47%
8 台北富邦商業銀行	65.58%	66.14%	0.92%	0.94%	0.93%	0.78%	12.21%	10.14%
9 國泰世華商業銀行	64.89%	61.88%	1.15%	1.07%	0.90%	0.83%	11.79%	10.65%
10 中國輸出輸入銀行 <sup>註1</sup>	-	-	1.11%	1.00%	0.53%	0.51%	2.13%	2.16%
11 高雄銀行	77.57%	76.52%	1.03%	0.95%	0.33%	0.32%	5.93%	5.58%
12 兆豐國際商業銀行	76.01%	72.12%	1.03%	0.87%	0.87%	0.69%	9.85%	7.95%
13 花旗(臺灣)商業銀行	49.78%	47.52%	1.77%	1.34%	1.85%	1.18%	14.01%	9.26%
14 王道商業銀行	69.43%	64.69%	0.58%	0.58%	0.36%	0.37%	3.71%	3.58%
15 臺灣中小企業銀行	75.32%	81.39%	1.00%	0.91%	0.47%	0.30%	8.84%	5.51%
16 渣打國際商業銀行	54.88%	46.05%	0.69%	0.75%	0.53%	0.42%	7.30%	6.02%
17 台中商業銀行	74.26%	71.33%	1.15%	1.11%	0.74%	0.67%	10.21%	8.62%
18 京城商業銀行	80.99%	81.40%	1.65%	1.67%	1.38%	2.08%	10.11%	14.24%
19 匯豐(臺灣)商業銀行	59.85%	54.54%	0.00%	0.43%	0.62%	0.52%	9.18%	7.40%
20 瑞興商業銀行	69.49%	71.12%	0.92%	1.04%	0.26%	0.28%	4.32%	4.49%
21 華泰商業銀行	68.23%	63.40%	1.04%	0.90%	0.21%	0.23%	3.10%	3.37%
22 臺灣新光商業銀行	73.27%	70.78%	1.29%	1.14%	0.74%	0.67%	10.73%	9.90%
23 陽信商業銀行	73.87%	73.03%	1.11%	1.02%	0.55%	0.49%	8.65%	8.00%
24 板信商業銀行	75.62%	74.21%	0.99%	0.98%	0.41%	0.43%	6.35%	6.60%
25 三信商業銀行	72.57%	73.87%	1.51%	1.40%	0.55%	0.49%	8.25%	7.12%
26 聯邦商業銀行	71.67%	69.13%	0.98%	1.07%	0.59%	0.54%	7.46%	6.68%
27 遠東國際商業銀行	71.54%	65.77%	0.84%	0.89%	0.66%	0.42%	9.19%	5.90%
28 元大商業銀行	65.11%	61.25%	1.00%	0.88%	0.88%	0.58%	9.67%	6.52%
29 永豐商業銀行	71.02%	67.87%	0.89%	0.89%	0.73%	0.60%	8.91%	8.08%
30 玉山商業銀行	68.99%	64.81%	0.78%	0.74%	0.98%	0.71%	13.81%	10.79%
31 凱基商業銀行	81.30%	73.01%	1.01%	1.05%	0.70%	0.65%	7.71%	7.20%
32 星辰(臺灣)商業銀行	69.24%	72.03%	1.17%	1.26%	0.12%	0.22%	1.56%	2.66%
33 台新國際商業銀行	77.92%	76.06%	0.99%	0.99%	0.73%	0.69%	9.11%	8.91%
34 日盛國際商業銀行	73.29%	69.09%	1.09%	0.96%	0.45%	0.41%	5.19%	4.77%
35 安泰商業銀行	76.63%	76.05%	1.19%	1.11%	0.80%	0.83%	7.34%	7.51%
36 中國信託商業銀行	66.41%	62.34%	1.20%	1.14%	1.13%	0.88%	12.42%	10.26%
37 樂天國際商業銀行 <sup>註2</sup>	-	-	-	0.52%	-	-2.78%	-	-2.80%

註1：中國輸出輸入銀行為本國專業信用銀行，並未具有收受存款與消費放款等業務。

註2：樂天國際商業銀行於2020年12月取得國內純網銀營業執照並進行小規模試營運。

單位：新臺幣百萬元

放款資產品質				
逾期放款		逾放比		
2019年	2020年	2019年	2020年	
4,946	4,479	0.18%	0.15%	
3,558	3,244	0.18%	0.15%	
5,453	6,745	0.25%	0.29%	
4,249	4,500	0.24%	0.24%	
1,977	2,682	0.12%	0.15%	
4,913	5,589	0.34%	0.38%	
1,491	1,652	0.20%	0.21%	
2,424	2,317	0.19%	0.16%	
2,286	2,274	0.15%	0.14%	
2	51	0.00%	0.04%	
851	534	0.48%	0.30%	
2,614	3,977	0.14%	0.21%	
1,446	1,223	0.45%	0.40%	
1,325	705	0.75%	0.42%	
3,628	6,133	0.32%	0.50%	
399	307	0.14%	0.11%	
1,382	983	0.31%	0.21%	
23	25	0.01%	0.01%	
111	85	0.04%	0.03%	
86	69	0.17%	0.14%	
421	68	0.48%	0.08%	
1,190	1,261	0.20%	0.19%	
964	870	0.28%	0.22%	
541	479	0.32%	0.26%	
492	243	0.44%	0.20%	
573	606	0.15%	0.14%	
1,088	1,978	0.28%	0.51%	
1,107	943	0.15%	0.12%	
2,116	1,558	0.21%	0.14%	
2,662	3,045	0.19%	0.19%	
605	593	0.17%	0.16%	
1,514	1,177	0.59%	0.46%	
1,995	1,920	0.17%	0.15%	
252	418	0.15%	0.25%	
1,847	1,972	0.91%	0.97%	
3,086	4,470	0.17%	0.23%	
-	-	-	-	



## 外國及大陸地區在臺分行財務表現概況

銀行	損益表									
	利息淨收益		手續費淨收益		其他收益		其他費損		稅前損益	
	2019年	2020年	2019年	2020年	2019年	2020年	2019年	2020年	2019年	2020年
1 日商瑞穗銀行	-3,254	-81	327	340	14,197	8,430	9,286	3,989	1,984	4,700
2 美商美國銀行	510	359	129	116	2,765	1,246	2,250	1,484	1,154	237
3 泰國盤谷銀行	77	213	81	78	475	251	558	488	74	54
4 菲律賓首都銀行	47	93	21	22	70	-	-	112	43	50
5 美商美國紐約 梅隆銀行	.4	2	-	-	934	753	941	688	39	109
6 新加坡大華銀行	-1,533	277	39	38	2,813	-	-	5,881	945	816
7 美商道富銀行	-58	-8	-	-	2,088	2,067	1,826	-	395	474
8 法國興業銀行	-365	4	163	114	14,608	13,465	14,104	13,286	304	296
9 澳盛銀行在台分行	-378	281	28	35	2,012	1,317	1,501	-	160	755
10 德商德意志銀行	-310	63	235	476	3,934	8,436	3,516	7,742	345	1,233
11 香港東亞銀行	344	304	87	86	-	-	-	-	243	157
12 美商摩根大通銀行	185	149	1,045	1,127	3,989	3,883	3,411	-	1,807	3,148
13 新加坡商星展銀行	-305	1,007	76	134	2,547	2,127	1,565	2,377	754	891
14 法商法國巴黎銀行	-1,185	406	953	1,371	3,943	3,380	-	2,077	1,655	3,080
15 英商渣打銀行	170	238	115	81	-	-	-	-	-67	230
16 新加坡商新加坡 華僑銀行	-1,473	52	67	71	3,152	2,261	1,296	1,854	450	530
17 法國東方匯理銀行	-624	104	237	259	30,005	32,172	29,293	31,556	325	979
18 瑞士商瑞士銀行	1,221	1,128	662	953	3,066	3,726	3,090	3,243	1,861	2,564
19 荷蘭商業安智銀行	-602	264	18	40	2,321	2,145	1,490	2,022	247	426
20 美商富國銀行	3	0	6	4	-	-	-	-	83	44
21 日商三菱日聯銀行	-999	358	189	257	11,340	16,473	8,946	15,585	1,586	1,504
22 日商三井住友銀行	-1,538	119	304	259	5,710	3,120	3,676	-	799	1,098
23 美商花旗銀行	246	226	2	90	-	-	185	173	71	144
24 香港上海匯豐銀行	316	271	10	59	-	-	-	-	122	240
25 西班牙商西班牙 對外銀行	-464	-61	10	16	1,346	438	967	356	-75	38
26 法商法國外貿銀行	-251	-21	83	79	720	449	401	456	151	52
27 大陸商中國銀行股份 有限公司	743	1,048	138	55	18,979	39,356	18,422	38,549	1,438	1,909
28 大陸商交通銀行	-277	972	523	81	2,087	2,028	2,142	2,251	191	829
29 大陸商中國建設銀行	-377	4,206	-70	-66	6,716	5,734	4,068	7,550	2,201	2,325

單位：新臺幣百萬元

資產負債表										
總資產		放款		放款之備抵呆帳		存款		權益		
2019年	2020年	2019年	2020年	2019年	2020年	2019年	2020年	2019年	2020年	
623,194	624,839	305,981	286,259	3,060	2,863	345,744	227,708	14,560	17,460	
86,168	182,470	43,985	25,966	376	260	35,995	118,913	8,958	8,703	
37,530	30,379	22,271	19,246	1,769	1,852	12,337	13,455	4,723	4,718	
11,031	10,992	8,599	8,021	90	84	500	508	782	826	
3,592	2,147	52	134	40	1	8	8	1,360	1,390	
211,653	209,797	35,193	49,906	261	416	11,650	7,911	5,645	6,282	
10,334	12,400	-	-	-	-	-	-	2,807	2,953	
47,301	33,117	3,550	7,338	37	111	1,960	3,404	2,153	2,393	
181,791	203,329	42,428	46,787	466	481	50,780	81,854	20,237	17,700	
83,746	95,279	5,913	6,262	59	63	32,713	32,696	1,936	2,664	
28,428	25,500	24,529	21,650	245	305	18,768	15,437	2,243	2,284	
57,551	76,288	6,006	1,576	60	16	38,102	47,210	2,916	3,961	
206,485	253,732	92,106	138,573	921	1,386	40,633	29,983	5,002	5,799	
151,140	157,894	45,577	43,492	278	266	58,305	67,204	3,699	6,391	
51,058	35,388	33,395	20,587	334	207	7,828	8,538	1,532	1,682	
102,854	159,558	12,820	13,360	128	134	148	503	1,820	2,277	
183,686	140,866	84,623	49,695	801	454	46,858	79,926	4,587	5,420	
227,447	220,307	102,395	92,781	479	539	133,488	141,161	3,633	4,265	
96,610	108,883	25,697	43,201	213	403	3,584	13,099	4,045	4,364	
704	724	-	-	-	-	-	-	249	292	
233,781	276,387	183,246	158,747	1,761	1,587	131,751	138,388	11,649	13,007	
398,560	330,375	222,331	145,644	2,192	1,920	144,412	170,830	7,377	8,318	
42,492	45,862	37,341	40,428	373	404	-	-	2,695	2,797	
67,495	72,121	64,190	63,456	599	581	4,500	1,000	2,426	2,476	
42,726	52,939	34,916	36,024	285	236	183	3	1,048	1,755	
13,924	12,580	1,116	3,210	11	32	456	-	551	594	
758,036	818,339	58,763	65,446	588	654	70,363	62,107	8,651	10,169	
368,407	339,385	37,389	29,414	374	294	66,177	47,482	3,103	3,729	
682,958	613,517	41,382	56,375	414	721	54,820	56,539	7,907	9,806	



## 外國及大陸地區在臺分行財務表現概況(續)

銀行	關鍵財務指標					
	存放比		淨利息收入占平均總資產比率		ROA(稅前)	
	2019年	2020年	2019年	2020年	2019年	2020年
1 日商瑞穗銀行	87.61%	124.46%	-0.53%	-0.01%	0.33%	0.75%
2 美商美國銀行	121.15%	21.62%	0.42%	0.27%	0.96%	0.18%
3 泰國盤谷銀行	166.18%	129.28%	0.20%	0.63%	0.19%	0.16%
4 菲律賓首都銀行	1701.80%	1562.40%	0.46%	0.84%	0.42%	0.45%
5 美商美國紐約梅隆銀行	150.00%	1662.50%	-0.12%	0.07%	1.18%	3.80%
6 新加坡大華銀行	299.85%	625.58%	-0.69%	0.13%	0.43%	0.39%
7 美商道富銀行	-	-	-0.41%	-0.07%	2.80%	4.17%
8 法國興業銀行	179.23%	212.31%	-0.66%	0.01%	0.55%	0.74%
9 澳盛銀行在台分行	82.63%	56.57%	-0.25%	0.15%	0.10%	0.39%
10 德商德意志銀行	17.90%	18.96%	-0.24%	0.07%	0.27%	1.38%
11 香港東亞銀行	129.39%	138.27%	1.12%	1.13%	0.79%	0.58%
12 美商摩根大通銀行	15.61%	3.30%	0.32%	0.22%	3.16%	4.70%
13 新加坡商星展銀行	224.41%	457.55%	-0.15%	0.44%	0.38%	0.39%
14 法商法國巴黎銀行	77.69%	64.32%	-0.71%	0.26%	0.99%	1.99%
15 英商渣打銀行	422.34%	238.70%	0.37%	0.55%	-0.15%	0.53%
16 新加坡商新加坡華僑銀行	8575.68%	2629.42%	-1.23%	0.04%	0.37%	0.40%
17 法國東方匯理銀行	178.89%	61.61%	-0.35%	0.06%	0.18%	0.60%
18 瑞士商瑞士銀行	76.35%	65.35%	0.57%	0.50%	0.87%	1.15%
19 荷蘭商業安智銀行	711.05%	326.73%	-0.60%	0.26%	0.25%	0.41%
20 美商富國銀行	-	-	0.24%	0.00%	6.59%	6.16%
21 日商三菱日聯銀行	137.75%	113.56%	-0.41%	0.14%	0.65%	0.59%
22 日商三井住友銀行	152.44%	84.13%	-0.43%	0.03%	0.22%	0.30%
23 美商花旗銀行	-	-	0.62%	0.51%	0.18%	0.33%
24 香港上海匯豐銀行	1413.13%	6287.50%	0.49%	0.39%	0.19%	0.34%
25 西班牙商西班牙對外銀行	18924.04%	1192933.33%	-1.38%	-0.13%	-0.22%	0.08%
26 法商法國外貿銀行	242.32%	-	-1.66%	-0.16%	1.00%	0.39%
27 大陸商中國銀行股份有限公司	82.68%	104.32%	0.09%	0.13%	0.18%	0.24%
28 大陸商交通銀行	55.93%	61.33%	-0.09%	0.27%	0.06%	0.23%
29 大陸商中國建設銀行	74.73%	98.43%	-0.06%	0.65%	0.35%	0.36%



## KPMG 金融服務產業新知





## KPMG臺灣金融服務核心團隊



陳世雄 Sean Chen

財務風險管理服務執行副總經理暨亞太地區負責人  
銀行業主持人

吳麟 Lin Wu

副執行長  
金融服務產業主持會計師

李逢暉 Dannie Lee

金融服務產業協同主持會計師  
保險業主持會計師

## 我們提供的服務

## 審計及確信服務

- 財務資訊審計及確信
- 資本市場服務
- 內部控制(稽核)服務
- 會計專案諮詢服務
- 其他確信及認證

## 稅務投資服務

- 稅務爭議預防與解決
- 國際稅務諮詢服務
- 全球移轉訂價
- 全球人力資源服務
- 稅務管理與諮詢
- BEPS與價值鏈稅負優化管理(VCM)諮詢
- 外國機構在台投資證券專戶之稅務代理人服務
- 家族稅務及傳承規劃
- 中國稅務諮詢
- 日商稅務服務
- 投資法規諮詢及工商登記服務
- 會計、稅務及薪資委外服務
- 金融業稅務諮詢
- 稅務數位及科技服務

## 顧問諮詢服務

## 管理顧問服務

## 企業績效服務

- 策略與經營績效服務
- 財務功能服務
- 人力資源與變革管理服務
- 人力資源資訊系統服務

## 客戶成長與創新科技

- 客戶成長與數位創新
- 智慧製造(工業4.0)
- 機器人流程自動化 (RPA)

## 資訊科技與商用軟體





## 風險顧問服務

- 財務風險管理
- 風險管理、內部稽核與遵循
- 會計諮詢
- 鑑識會計
- 氣候變遷及企業永續發展
- 社會企業服務

## 財務諮詢服務

- 收購業務
- 出售業務
- 融資
- 合資與聯盟
- 重組

## 特定行業別及其他顧問服務

-  數位金融與資料分析服務
-  科技、媒體與電信業顧問服務
-  政府與基礎建設顧問服務
-  健康照護產業發展策略服務



## 聯絡我們

KPMG 金融服務產業團隊

### 曾國揚 Tim Tzang

執行長

T +886 2 8101 6666 # 03788

E ttzang@kpmg.com.tw

### 吳麟 Lin Wu

副執行長

金融服務產業主持會計師

T +886 2 8101 6666 # 07368

E lwu@kpmg.com.tw

### 李逢暉 Dannie Lee

金融服務產業協同主持會計師

保險業主持會計師

T +886 2 8101 6666 # 04204

E daniellee@kpmg.com.tw

### 陳世雄 Sean Chen

銀行業主持人

財務風險管理服務執行副總經理

暨亞太地區負責人

T +886 2 8101 6666 # 10940

E schen26@kpmg.com.tw

### 陳俊光 Jeff Chen

審計部營運長

T +886 2 8101 6666 # 05979

E jchen8@kpmg.com.tw

### 陳彩凰 Hazel Chen

稅務部營運長

T +886 2 8101 6666 # 08995

E hazelchen@kpmg.com.tw

### 張維夫 Vincent Chang

顧問部營運長

T +886 2 8101 6666 # 05185

E vwchang@kpmg.com.tw

### 謝昀澤 Jason Hsieh

顧問部副營運長

資訊科技諮詢服務執行副總經理

T +886 2 8101 6666 # 07989

E jasonhsieh@kpmg.com.tw

### 賴偉晏 Wayne Lai

數位創新服務營運長

企業績效服務執行副總經理

T +8101 6666 # 16208

E wlai1@kpmg.com.tw

### 朱成光 Rex Chu

鑑識會計服務執行副總經理

T +886 2 8101 6666 # 07100

E rexchu@kpmg.com.tw

### 林泉興 Sam Lin

氣候變遷及企業永續發展

執行副總經理

T +886 2 8101 6666 # 13974

E samlin2@kpmg.com.tw

### 鍾丹丹 Phoebe Chung

審計部執業會計師

T +886 2 8101 6666 # 03578

E phoebechung@kpmg.com.tw

### 周寶蓮 Sandra Chou

風控長

審計部執業會計師

T +886 2 8101 6666 # 02195

E schou@kpmg.com.tw

### 梅元貞 Charming Mei

審計部執業會計師

T +886 2 8101 6666 # 00888

E cymeimei@kpmg.com.tw

### 王勇勝 Victor Wang

審計部執業會計師

T +886 2 8101 6666 # 10733

E vwwang@kpmg.com.tw

### 謝秋華 Eponine Hsieh

審計部執業會計師

T +886 2 8101 6666 # 06477

E ehsieh@kpmg.com.tw

### 尹元聖 Jason Yin

審計部執業會計師

T +886 2 8101 6666 # 11139

E jasonyin@kpmg.com.tw

### 胡元森 Sam Hu

稅務部執業會計師

T +886 2 8101 6666 # 03712

E samhu@kpmg.com.tw

### 游雅潔 Rita Yu

稅務部執業會計師

T +886 2 8101 6666 # 14139

E ryu17@kpmg.com.tw

### 林倚聰 Eason Lin

稅務部會計師

T +886 2 8101 6666 # 10941

E easonlin@kpmg.com.tw

[home.kpmg/tw](http://home.kpmg/tw)



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after thorough examination of the particular situation.

© 2021 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.



歡迎下載  
2021 臺灣銀行業報告