



2022臺灣 銀行業報告

Taiwan Banking Report 2022



kpmg.com/tw

前言



陳俊光 Jeff Chen

主席
KPMG臺灣所



吳麟 Lin Wu

執行長
KPMG臺灣所

自2019年起，KPMG臺灣所連續第四年推出於臺灣市場發行的銀行業報告。本報告匯集所內各項專業人才對國內外市場總體趨勢觀察及自身的客戶服務經驗，嚴選具影響力及重要性的年度議題作為報告的闡述主軸，希冀這份報告能給予各位對臺灣銀行業發展不同面向的了解。

2021年在疫情不斷擴散、各國相繼封城影響下，國際經濟與跨國供應鏈受到衝擊，但臺灣銀行業的表現卻相對突出。雖然利率走低，但整體而言，本國銀行的獲利持續成長且創下新高，除國內放款業務維持穩定，海外資金回流與政府鼓勵民眾消費成為獲利成長的主要助力。同時，財富管理等業務持續增長等因素，亦是幫助本國銀行營運表現再創佳績的重要推手。

地緣政治風險已是國際關注趨勢，從過去中美貿易戰延伸而來，加上今年俄烏開戰之後，相對而來的交易限制與金融制裁，使銀行業海外投資需格外小心，避免誤觸地雷，蒙受重大損失。然而，也因地緣政治發生變化，迫使供應鏈重組，可視為銀行業的新契機，透過協助籌資與移轉財產，並且持續協助台商拓點，從而壯大海外布局。

另外，為因應未來趨勢的發展，金融服務業的版圖正快速變革。傳統金融服務業者，逐漸開始發展「平台服務」經營，新

興市場參與者的加入，使金融產業的界線逐漸模糊，對於金融服務提供者而言，他們開始擬訂因應未來趨勢的策略及投資，以掌握市場利基。而現今的金融服務消費者，在意的是金融服務的價值、便利性及安全性，期望一個專門針對其特定需求打造的金融服務生態圈。

相較於國際標竿企業已明確針對高碳排產業導入相關准入限制及積極性溝通與管理作為，臺灣金融業的淨零承諾雖仍處於起步階段，並以自身營運範疇做起為主要行動，但隨著政府正式宣告2050年淨零排放入法，已有金融機構逐步提出具體的產業授信規範，針對煤礦開採、燃煤發電、煤炭買賣/運輸等商業活動制定不再承作及逐步撤資的期程。截至2022年4月止，臺灣已有8家金控宣示其淨零排放目標。

DeepFake利用人工智慧(AI)技術進行的偽造行為，揭示著隨著技術不斷進步，人們可以輕易地藉由網路蒐集到充足的人物影音素材，並偽造影片或聲音，而這種手法也對有意採用生物識別技術做為數位身分識別的FinTech發展帶來嚴峻的考驗，是金融產業必須正視的新型資安威脅之一。金融科技的風險管理，除了仰賴監管機關完善法令要求外，更重要的是業者資安防護的決心與落實能力，期望能塑造更為友善的金融科技生態，

並促進新興服務或商業模式的發展，提升金融服務之效率、可及性、使用性及品質。

風險態樣隨著經營環境變化而持續的演變，其中唯一不變的是，在組織流程中，詳細辨認新風險態樣，並針對新的風險態樣擬定對應的風險管理方法。只是需要提醒的是，引進新科技不代表不用投入人力資源，因為科技並非萬能，尤其是在當前金融犯罪議題中，行為風險的管理更是需要專業且具有經驗的人才投入，以回歸管理的基本面，落實執行內部控制，預防勝於治療。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，本報告最後有列示主要聯絡人，歡迎您與我們聯繫。

陳俊光
Jeff Chen
主席
KPMG臺灣所



關於KPMG

在日益全球化的市場中，企業必須面對新經濟中的諸多新挑戰。KPMG能協助客戶快速應對多變的市場，並隨時隨地提供客戶需要的專業服務。

我們為客戶提供量身打造的服務，包括審計及確信服務、稅務諮詢服務、管理顧問服務、財務顧問服務等專業領域，協助跨國客戶面對複雜的商業挑戰。透過KPMG的全球服務網絡，我們整合人才、產品與科技，並以產業知識與最佳典範來提升服務品質。

在全球會員組織中，KPMG擁有超過236,000名跨領域、服務與國界的專家，於144個國家提供專業化的服務。KPMG透過全球三大地區會員組織的聯盟緊密結合，並以最佳的彈性、更迅速的反應與全球一致性，將我們的地域性與全國性的資源整合為一。

KPMG台灣所主要包括：

- 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
- 安侯碳資源服務股份有限公司

KPMG台灣所歷經多年不斷的發展與成長，目前有超過120位執業會計師及企管顧問等負責人，及超過2,400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。

目錄

06	第一篇	臺灣銀行業概況
13	第二篇	地緣政治下的金融業 — 如何避開砲火影響獲利
16	第三篇	供應鏈重組下的金融業發展
18	第四篇	五大支付趨勢有望帶動銀行業未來成長動能
21	第五篇	金融業創新 — 平台與生態
26	第六篇	數位金融進行式 — 網銀、跨業結合帶來的鯨魚效應
28	第七篇	數位金融浪潮下的資安再造
31	第八篇	全球銀行業的去碳化趨勢與因應對策
35	第九篇	金融犯罪風險的管理機制
39	第十篇	從GMT到CFC，銀行業高端財富管理準備好了嗎？
43	第十一篇	我國銀行業近年來併購趨勢概述
45		我們的服務
46		KPMG金融服務產業新知

臺灣銀行業概況



陳世雄 Sean Chen

金融服務產業協同主持人
銀行業主持人
顧問部 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

全球經歷過兩年多新冠肺炎疫情，使各國經濟環境巨大衝擊，並且讓全球商品供應鏈陷入斷鏈危機。由於新冠肺炎疫情影響民眾生活，涵蓋了各行各業，比起過去金融海嘯更為巨大，衝擊可謂全方位。各國政府不僅全力防堵疫情擴散與增加公衛預算，購買快篩劑與疫苗，希望減低民眾生活上的干擾，但多變的病毒，不斷的突破封鎖，使各國疫情一波接一波，只能採用消極方法，以降低的移動方式來減少疫情擴散。然而，不幸的是，各項經濟活動也因此受到影響，原物料短缺，待料期間拉長，商品不是缺貨就是價格高漲，使經濟運行受到重大阻礙，總體經濟發展受到拖累。有鑒於此，政府推行各項振興經濟措施，試圖讓經濟損害減到最小。對本國銀行業來說，營運壓力沉重，但藉由防疫政策，民眾逐漸習慣無接觸消費與線上支付，金融機構加快了數位轉型的步伐，使得數位金融服務得以加速深入一般大眾生活。

國內外經濟環境

2021年受惠於疫苗研發成功，各國開始進行疫苗施打、防疫與隔離措施放寬及大規模貨幣政策支持，全球經貿、航運、供應鏈持續復甦，加上之前基期較低，全球經濟成長率大幅上升至5.8%，但先進及新興經濟體復甦步伐不一；尤其是受到疫情而停工之影響，全球原物料與大宗商品價格上漲，全球消費者物價指數(consumer price index, CPI)年增至3.9%。預期全球 CPI 年增率將明顯升溫至 6.7%。為抑制全球通膨漲勢，歐美主要經濟體央行逐步加快升息，各國貨幣政策開始步入升息階段。

展望 2022 下半年，全球疫情反覆及俄烏衝突未息將使全球經濟風險升高，S&P Global Market Intelligence 預估全球經濟成長率將放緩為 2.9%；另俄烏戰事更進一步推升原物料與大宗商品價格走高，

預期各發展中國家會先受到影響，這些國家會出現糧食短缺與民生物資價格居高不下，但各國政府卻無法用政策引導民眾有序購買物資，更可能因為這些國家貨幣貶值，更進一步引發該國銀行擠兌，引發一連串經濟風暴，而導致政局動盪，影響國際社會秩序，周邊國家也連帶受到影響，更怕演變成1998年亞洲金融風暴一樣，各國接連受到經濟重挫與失業率大增的情況出現。

2021年中國大陸受惠於疫情有效控制，經濟成長率大幅回升至8.1%，CPI年增率則下降至0.9%，但2022年中國大陸受政府「清零」措施持續壓抑服務業及消費動能，且俄烏戰事及近期主要城市(上海、北京)封城等因素影響，S&P Global

Market Intelligence 預測其經濟成長將大幅放緩至 4.3%，CPI年增率則回升至 2.3%。2021年中國大陸社會融資增量下滑，且商業銀行不良貸款比率續降，惟農村商業銀行等小型銀行體質仍相當脆弱；企業、家庭及政府等非金融部門整體債務成長減緩，但其中地方政府債務餘額急遽上升，加上地方政府融資平台累積巨額隱性債務，潛在風險仍高。

2021年我國出口創歷史新高，民間投資顯著成長且民間消費受惠於政府發放各式優惠券，讓民間消費與逐漸回溫，全年經濟成長率達 6.57%，創 11 年來新高；CPI年增率為1.96%，高於2020年之-0.23%，惟漲幅相對歐美溫和。展望 2022 年，



資料來源：行政院主計總處

我國出口及民間投資動能可望延續，但國內疫情升溫影響消費成長，且俄烏衝突及供應鏈瓶頸推升物價，預期經濟成長將下滑且通膨上升，主計總處預測2022年經濟成長率為 3.76%，CPI年增率預測值則上修為 2.92%。

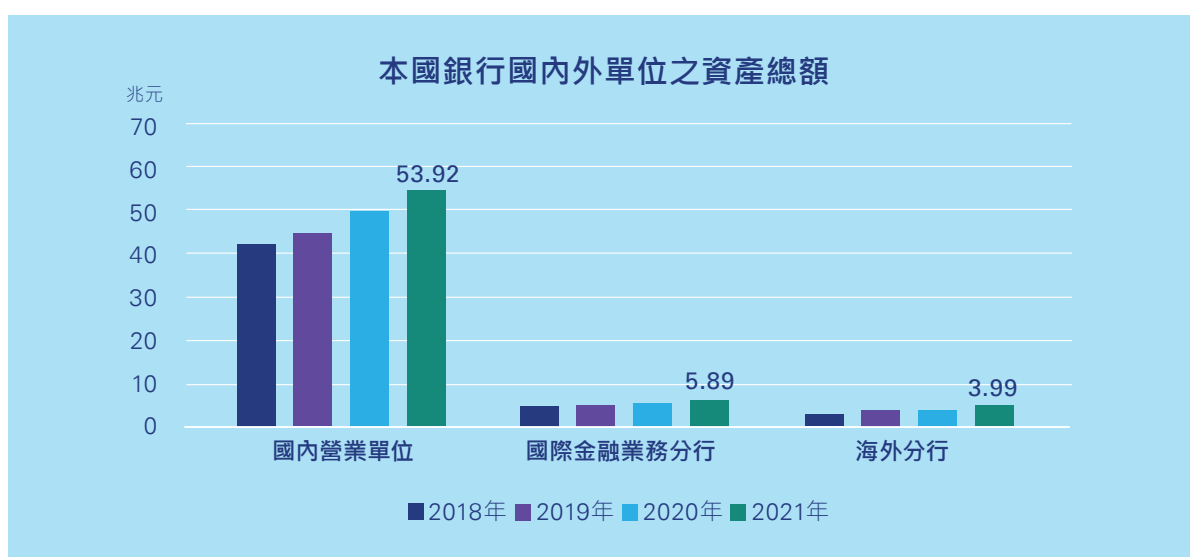
本國銀行業營運效益

在疫情持續衝擊下，各金融機構肩負配合政府紓困政策，協助貸放支持企業以及減緩民眾生活困難，度過失業與無薪假的生活，同時中央銀行必須採取升息與對不動產授信管制，以抑制通膨及房價上漲，加上民眾消費意願降低，國際市場各

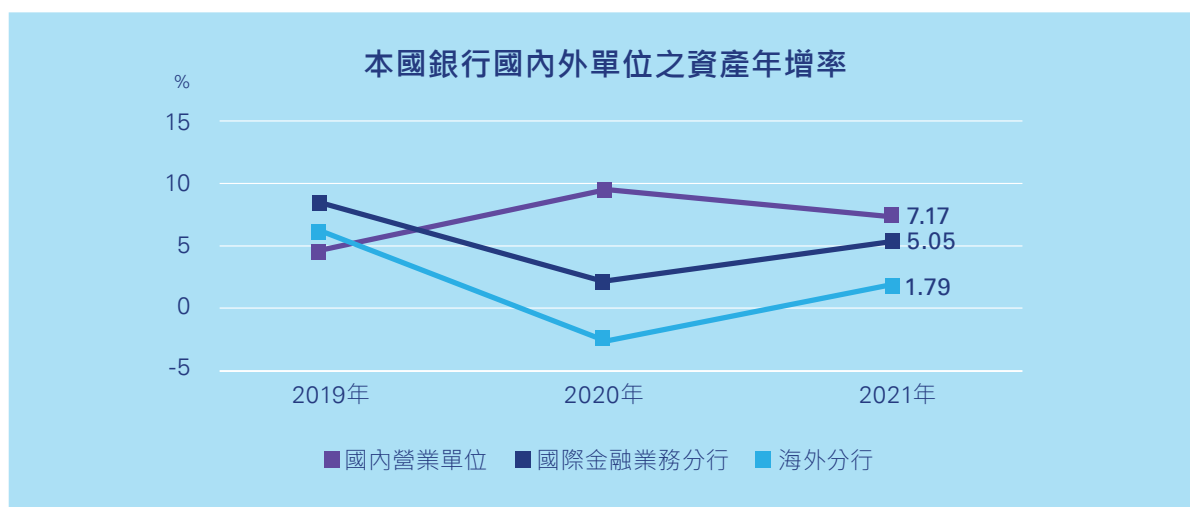
項不確定因素的干擾，對本國銀行營運層面產生一定程度影響。

2021年本國銀行資產規模持續成長，但增幅放緩；各相關資產品質提升，銀行授信不動產相關貸款比重略升，惟企業放款之產業集中度略降，

且對中國大陸暴險總額續減。整體市場風險值下降，故對資本適足率之影響有限；銀行體系資金充裕，流動性風險不高。2022年獲利回升，且資本適足比率多提升，承受損失能力仍佳。



資料來源：中央銀行金檢處



資料來源：中央銀行金檢處



本國銀行 2022年資產規模持續成長，惟增幅趨緩，年底資產總額 60.23 兆元，年增率由上年底之 8.35%降為6.78%；由於 GDP 增幅較大，資產總額對全年GDP 比率下滑至277.41%。就部門別而言，國際金融業務分行(OBU)及海外分行之資產年增率均回升，國內營業單位(DBU)則反轉下降，主要係因金融資產投資淨部位擴增幅度趨緩所致。

放款加速成長

本國銀行主要營業來源，2021年底國內營業單位放款餘額29.95 兆元，占資產總額之49.73%，第4季年增率 8.48%雖較上半年下滑，仍高於上年底之 7.96%，其中，個人放款年增率由上年底之 8.99%略降至8.68%；企業放款因疫情爆發期間

銀行承作紓困貸款，以及疫情趨緩後企業資金需求增加，年增率由上年底之6.38%升至8.92%；政府機關放款年增率則由上年底11.25%降至 2.90%，主要係因政府稅收增加及公債融通而減少銀行借款所致。

不動產為擔保之授信比重續攀高

2021年底本國銀行徵提不動產為擔保品之授信餘額為20.85 兆元，占授信總餘額之58.49%，較上年底增加0.55個百分點。2021年國內房市交易活絡且房價走高，惟考量新建餘屋賣壓仍在，且政府積極推動抑制炒作措施，不動產相關授信之信用風險仍高，宜持續注意相關授信風險。

企業放款之產業集中度下降

2021年底本國銀行國內營業單位承作企業放款餘額 12.85 兆元，其中以製造業放款 4.71 兆元占 36.63%為最大宗，而製造業放款又以對電子相關產業之放款占多數，2021年底餘額為 1.48 兆元，占製造業放款餘額之31.42%，比重較上年底微幅下滑。

主管機關加強金融業辦理不動產授信風險控管措施

為督促金融機構審慎控管不動產授信風險，中央銀行自2020年12月起四度調整「中央銀行對金融機構辦理不動產抵押貸款業務規定」(以下稱選擇性信用管制措施)外，金管會亦陸續採取下列措施，以加強金融業辦理不動產授信業務之風險控管：

對金融機構不動產授信或保證業務採行強化監理措施

- 2021年12月要求銀行辦理商業本票或公司債發行人為購置或興建不動產，而以不動產抵押發行商業本票或公司債所為之保證業務時，應比照中央銀行選擇性信用管制措施之相關條件、額度限制與其他控管事項，並要求建築貸款加計不動產保證後之集中度比率增加較多之銀行，自行提報改善計畫及研提控管措施。
- 2021年12月修法規範票券公司對不動產業保證餘額占保證總餘額之比率不得超過30%，逾限者須於六個月內調整至符合規定，並要求商業本票保證之業務規範及作業手冊，應比照納入中央銀行選擇性信用管制措施之相關保證條件、額度限制及其他控管措施。

- 2021年底啟動新一波不動產專案金融檢查，檢查對象包括銀行、信用合作社及票券公司等20家金融機構，並於2022年1月邀集金融機構說明不動產授信業務主要檢查缺失態樣，提醒加強注意改善，並將金融機構遵循中央銀行及金管會有關不動產授信相關規定情形，納入2022年度金融檢查重點。

調高銀行辦理不動產抵押貸款適用之風險權數

考量銀行適用中央銀行選擇性信用管制措施後，部分不動產抵押貸款在現行資本計提規範下將適用較低之風險權數，為強化銀行辦理該等貸款之風險承擔能力，金管會2022年2月發布令釋提高銀行新承作受限貸款所適用之風險權數。

金管會調整不動產授信風險權數

房貸項目	性質	現行權數	調整後權數
公司法人房貸	一般型住宅	20%	50%
	收益型住宅	30%	100%
自然人第三戶以上房貸	收益型住宅	30%	100%
購地貸款	ADC住宅區	100%	150%
	ADC商業區	150%	200%
餘屋貸款	收益型住宅用不動產	30%	100%
	ADC住宅區	100%	150%
工業區間置土地抵押貸款	非合格商用不動產-一般型	75%、85%、100%	
	非合格商用不動產-收益型	150%	200%
	ADC非住宅區	150%	

資料來源：金管會、工商時報

註：ADC即土地收購、開發及建築

影響未來獲利之因素

2021年銀行獲利回升，未來經營仍有不確定性，值得密切注意，包括：

1. 國際三大信評公司已陸續調降俄羅斯主權評等至垃圾等級，並且俄羅斯禁止外資賣俄羅斯股票與公債，俄烏戰爭拖延超過半年，對俄羅斯暴險較大之銀行可能增提資產減損而影響獲利；
2. 俄烏戰事引發原物料大漲及供應鏈受挫等問題，可能影響特定產業之營運及還款能力，提高信用損失；
3. 歐美主要經濟體央行加快貨幣政策正常化步調，並開始縮減購債規模，可能引發金融市場震盪加劇，可能影響未來投資收益。

銀行體系資金充裕

110 年本國銀行資產負債結構變動不大，資金來源仍以相對穩定之存款占 79.50% 為主，權益占 7.83% 次之，透過發行債務證券取得資金者僅占 2.44%；資金用途以放款占 56.13% 為主，債務及權益證券投資占 29.24%，現金及約當現金與存放銀行同業則占 6.81%。

外部信用評等

各觀察信用評等公司對銀行業之整體風險評估，標準普爾國際評等公司(Standard & Poors Rating Services)「銀行業國家風險評估」對我國銀行業評估結果維持於中低風險之第4組不變；與其他亞洲國家或地區比較，我國銀行業之風險與馬來西亞相當，低於菲律賓、中國大陸、泰國

金管會調整不動產授信風險權數

國家或地區別	標準普爾		惠譽國際	
	銀行業國家風險評估		銀行體系指標 / 總體審慎指標	
	2021年2月	2022年2月	2020年8月底	2021年8月底
新加坡	第 2 組	第 2 組	aa/1	aa/2
香港	第 2 組	第 2 組	a/2	a/2
日本	第 3 組	第 3 組	a/2	a/2
南韓	第 3 組	第 3 組	a/1	a/2
臺灣	第 4 組	第 4 組	bbb/2	bbb/2
馬來西亞	第 4 組	第 4 組	bbb/1	bbb/1
菲律賓	第 5 組	第 5 組	bb/1	bb/1
中國大陸	第 6 組	第 6 組	bb/1	bb/1
泰國	第 6 組	第 6 組	bbb/1	bbb/1
印尼	第 6 組	第 6 組	bb/1	bb/1

資料來源：中央銀行金融穩定報告

及印尼。另惠譽國際信用評等公司(Fitch Ratings)「銀行體系指標/總體審慎指標」對我國銀行業之評估結果，亦維持bbb/2等級不變。

傳統銀行發展策略的選項

因應數位環境的變化，傳統銀行面對數位環境的威脅與機會，以及內部競爭能力具備的優勢，針對經營方針，進行必要的業務轉型與開發新業務方向。多家本國銀行已積極運用金融科技推動服務創新，提供金融消費者更便捷的服務，包括行動支付、金融區塊鏈、物聯網、智能理財、ATM臉部辨識或指紋提款、第三方支付、社群行銷等，以滿足消費者需求。

本國銀行因應金融科技發展挑戰的策略

1. 靈活調整銀行經營策略與內部組織文化，目前疫情持續中，傳統銀行要開始改變經營策略，用多元方式吸引民眾，並開始對組織文化進行調整，要靈活因應未來升息、通膨、資金調度等各項考驗，讓銀行更有能力應對新型態的業內新任務。
2. 積極培育金融科技人才，銀行轉型，除了要積極補充金融科技相關人才，並有計畫地培育團隊外，同時也要將招募的範圍擴大至資訊系統、資料分析及介面設計、社群行銷等面向，以協助銀行順利轉型成功。
3. 銀行要快速因應金融消費者需求，銀行必須強化虛擬通路，並讓線上與實體通路相互配合，

提供及時與多元化服務，增加客戶信任與黏著度；可與線上支付或是金融科技業者進行策略合作，共同開發金融服務市場。

4. 銀行要強化風險控管與消費者保障，在開發各項新服務或是提升現有服務效率時，必須優先考慮風險管控及相關防火牆設立，並建立相應控管機制。必須將各項商品資訊揭露及消費者權益保障措施，公開讓所有人知道，建立以消費者為中心的保護者機制。
5. 積極提升銀行競爭力，利用既有品牌價值、客戶網路、與多元化通路，提升各項金融服務品質，提高客戶滿意度。同時面對實體分行業務縮減，銀行管理層要及早思考員工配置與在職訓練調整等相關問題。

(本篇資料參考中央銀行第16期金融穩定報告)

地緣政治下的金融業 —— 如何避開砲火影響獲利



吳麟 Lin Wu

執行長
KPMG臺灣所

2018年美中貿易戰開打後，製造業與科技業已經察覺到地緣政治與國際貿易各項限制下，跨國公司必須分散風險，且須費心重新尋找設廠地方與其他供應鏈廠商，避開政治上紛擾與各項貿易限制。全球地緣政治風險快速升溫，名列全球市值前十大公司的台積電，日前公開招募有政治經濟學背景的商业情報分析師，掀起市場上一陣討論，已讓各大跨國企業警覺到公司經營管理，也必須到注意到地緣政治與國際關係上的各國氛圍。

俄烏戰爭開打，重大衝擊金融業

今年二月開始的俄烏戰爭，更是徹底掀開跨國企業的壓力鍋，來不及走避戰火之際，製造與運輸管理各項問題，完全打中企業管理層的心，無法及時避險，產生重大損失（包含國際品牌未及時表態，而產生的消費者抵制效應）。

因戰爭爆發，也讓金融業產生重大損失，據金管會統計，2022年1月底統計，台灣金融業加計國人基金投資，在俄烏曝險額達2,179.05億元¹，並且俄羅斯央行補救盧布貶值與總體通貨膨脹風險上升，除了調高基準存款利率，同時從今年2月28日開始，禁止外資、實體或個人出售俄羅斯證券，直至命令解除為止。一時之間，金融業無法及時反應，除了按公允價值衡量之金融資產因市價下跌或流動性折價而遭受到重大損失外，目前已經有壽險公司因不確定俄羅斯能否如期支付即將到期的公債本金或利息，就預期信用風險提列26億的減損損失。²

¹ 參閱 <https://udn.com/news/story/7239/6122760>

² 參閱 <https://www.businesstoday.com.tw/article/category/183021/post/202203060010/>

除了金融業投資在俄羅斯股債項目受到影響外，歐美各國為制裁俄羅斯戰爭行為，將俄羅斯多家大型銀行逐出環球銀行金融電信協會(SWIFT)支付系統(內文下稱SWIFT系統)，當這系統被切斷以後，代表俄羅斯的國際金融交易都被凍結、暫停收付，不只歐美國家受到影響，現在連亞洲各國與俄羅斯主要往來國家間的金融交易都受到阻礙，且影響時間恐怕將拉長，其國內經濟衝擊程度也因此加重，尤其俄羅斯出口大宗為石油與天然氣，在無國際資金挹注影響下，更讓油氣價格呈現大幅度上漲，進而帶動各項原物料上漲連鎖效應。

地緣政治多變性挑戰，金融業需要具備宏觀視野

金融業面對動盪的地緣政治多變情勢，必須要建立宏觀視野，密切注意國際情勢發展，避免地緣摩擦或是各國紛爭帶來的負面影響，尤其是現在國際金融體系交易頻繁、往來密切，要抽離資金不是1、2個月可以處理的事，防止因無法應變國際情勢發展，致使損失出現，更顯重要。

金融業從事海外投資時，無論股市、債市，首先要具有多面向分散投資的觀念，從事海外投資不要大量投資同一地區與國家，也必須作好流動性控管，隨時因應國際情勢變化，作好申贖準備。同時應定期觀察國際情勢變化，除密切注意各項總體經濟數字變化外，也要注意大國政治動向。

關注各國經濟發展，金融業布局要積極尋找低風險地區避險

目前戰爭持續進行中，歐洲域內各國大幅度增加國防與緊急援助預算，致使財政支出增加，可以密

切觀察是否出現排擠到其他財政預算，並且同時通貨膨脹居高不下，歐洲經濟出現衰退，值得金融業觀察注意。

另外美國已經往升息的路上前進，利率逐步調升，同時又吸引國內半導體大廠前往投資，金融業可以在避開戰火的前提下，尋找適合的投資項目，尤其是美國債券可能會受益於國際政治緊張的「避險」需求，而成為今年地緣政治下的熱門投資產品。

全球在經歷COVID-19疫情的打擊後，現在又受到地緣政治影響，使國際政治情勢影響金融業，金融業要多費心思尋找獲利來源，穩定獲利且較不受政治影響的地區，將成為首選；尤其電子支付交易量日漸龐大，成為民眾支付工具之一，金融業也需要考慮在法律規範下，提供相關服務，但此類交易風險高(涉及跨國洗錢、大額跨國匯款與駭客入侵後端系統)，且大部分國家央行等監管機關還未有明確規則來讓金融業遵守。

數位貨幣交易量日漸龐大，並成為美國及英國等主要金融中心避險工具選項之一，金融業也不得不考慮是否加入相關交易體系，並提供相關服務，即使此類交易風險仍高，且尚未被大部分國家央行等監管機關所接受。

分散風險，多樣化配置為金融業未來首要任務

在金融業投資上，建議採多重配置策略，降低單一投資風險，選擇合適的資產並靈活調整配置將是投資重大關鍵，建議在選擇時可結合成熟及新興國家地區。



若經濟基本面遭破壞，各國升息腳步將放緩，但相對地，通膨受到油氣價格影響而加速，將會使各國不得不升息以對，故應密切觀察地緣衝擊帶來的金融市場波動，對於總體經濟成長周期與通膨的影響，而地緣政治變數將使得今年升息幅度、升息速度受到干擾，更加不易預測，應持續留意政治情勢的變化。

另外目前戰爭持續，各國疫情尚未平息下，金融業各經濟研究部門把地緣政治風險列為GDP與經濟成長預測重要因子之一，並有可能因此下修，但幅度多少則將視戰爭以及通貨膨脹的變化而定。

供應鏈重組下的金融業發展



李逢暉 Dannie Lee

金融服務產業主持會計師
保險業主持會計師
KPMG臺灣所

從美中貿易戰開始，中途出現了新冠肺炎疫情，攪亂了全世界的經濟環境。隨著疫苗及特效藥的上市，眼看被疫情打亂的生活逐漸回到原先軌道，2022年初爆發的俄烏戰爭迫使生產供應鏈重組，而過去各國為了紓困振興所開展的貨幣寬鬆政策，也開始反轉成升息周期，來壓低物價通膨，防止大宗原物料帶動民生物價暴漲，影響民眾生活。這些重大影響伴隨戰爭的不確定性拉長，預估將持續一陣子，短時間內看不到盡頭。

金融市場版圖移動

2018年美中貿易戰掀起，加上2020年初爆發新冠肺炎疫情，觸發全球供應鏈重組的新思維。加上資金回流台灣實質投資下的情勢下，金融業市場的面貌有巨大改變。台灣金融業向來緊跟台商發展腳步，金融業開展相關業務，服務台商，並持續開拓東南亞市場，設立分行，提供台式服務，滿足台商需求，尤其是在過去東方之珠香港受到政治紛擾與疫情夾擊下，香港金融業務陸續外移或是結束業務使人才外流，台灣金融業更應該把握契機，將金融業版圖持續擴張並深耕東南亞市場。

金融業可掌握爭取的新商機

在這波全球供應鏈重組及美、日爭相邀請台廠投資設廠下，並帶動周邊相關各供應鏈廠商一起設廠，台灣金融業要積極擴大各項業務，繼續作為台商開展業務最堅實的後盾。金融業可掌握爭取的新商機可分為三大項：

設廠融資 籌措資金

金融業第一個商機，把握住台商資金回流的契機，無論是回台投資擴廠所需要的資金管理、或是台商加速佈局新生產基地，如美國、日本，都需要金融業協助資金籌措到位，讓工廠順利投產，尤其是現在配合供應鏈資金需求，可以將應收帳款、訂單等金流串聯，並在金融業審核下，使相關交易更具保障。這是金融業可以提供服務的部分。

匯率避險 理財需求

台商不論是引導資金回台，或是海外設廠，進口機器設備、採購原物料，都會使用到外幣匯款或是押匯保證金業務，金融業可以提供台商像是外匯選擇權、換匯交易、換匯換利等匯率衍生性金融工具作為避險管道，讓進出口匯兌傷害降到最低，避免因近期政經重大事件，造成匯率波動，使台商蒙受大額匯兌損失。

而金融業開辦的財富管理業務，更可以提供台商全方位服務，無論是節省稅負需求、累積財富傳承後世，或回台定居投資房產，金融業均可提供專業意見，讓台商可以安心專注在本業上，將財富管理交給金融業來處理。

創投投資 籌資上市

金融業還可透過旗下的創投公司，積極扶植新創事業或是有意願上市的傳統台商。透過這項渠道，擴大投資有潛力事業與相關廠商，無論是國內上市或現金增資、發債或發行海外債(ECB)及

存託憑證(DR)，並擴大範圍，延伸觸角協助企業與國際接軌，並以提供專業服務為主所帶動的共享價值及金融、資金供應鏈合作的新契機。

在企業的成長過程中，資金安排及流動有其必要，但關鍵在於資金可交由專業人才協助管理，企業主不再是除了要打理本身事業外，還要再花時間來處理資金調度等問題。尤其是政府大力支持下提出「智慧機械」、「亞洲·矽谷」、「綠能科技」、「生醫產業」、「國防產業」、「新農業」及「循環經濟」等5+2產業創新計畫，作為驅動台灣下世代產業成長的核心，希冀能為經濟成長注入新動能，這些項目更需要金融業創投來引導資金投入，進一步打造台灣獨角獸上市企業，也讓新創事業不會僅因資金缺乏而無法繼續成長茁壯。

雖有外在的政經事件干擾，台灣金融業仍可以秉持專業能力與宏觀視野，持續的深耕客戶，讓金融業的發展有不一樣的面貌。其實台灣向來擁有優秀的金融人才，倘若能搭配多元化金融服務，可讓金融市場更百花齊放，錢潮自然會跟著進來，而事實上，台灣有許多利基點，但市場及心態上需要更開放，才能讓全世界的注意力轉移至台灣。

5大支付趨勢有望帶動銀行業未來成長動能



陳世雄 Sean Chen

金融服務產業協同主持人
銀行業主持人
顧問部 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

COVID-19疫情不只是企業數位轉型催化劑，也驅動許多消費大眾跨出使用數位服務的第一步，許多現代人都是因為疫情緣故，開始上網購物、學習知識、開會等。據金管會最新統計，2021年全年非現金支付筆數達47.26億筆、消費金額5.444兆元，各年減9.5%、及年增9.24%，出現「筆數減、金額卻反增」的情況¹，顯示疫情後，國人根本不想再拿鈔票或零錢消費了，讓非現金支付消費金額一路成長，金融服務的使用亦是如此。

5大支付工具，緊貼民眾生活

金管會銀行局定義的五大行動支付分別是：行動信用卡（如Apple Pay）、行動金融卡（如台灣Pay）、行動電子票證（如悠遊卡、一卡通）、電子支付機構實體通路支付服務（Online To Offline, O2O）（如街口支付、LINE Pay）、行動收單（指行動收單刷卡機）。銀行局指出，我國行動支付始於2016年，每年呈倍速成長。從五大交易工具分析，每年趨勢都有大變化，例如過去國人都直接用手機的支付功能綁信用卡交易占最大宗，但因為電子支付機構開始興起，並給予大量優惠吸引民眾使用，商家與使用場域也大增，民眾更願用行動電子支付，但因為各家廠商一直推出各項優惠，只有行動收單刷卡機市占率比較低，其他四類方式都是雙位數成長，排名隨時替換，沒有固定名次。目前電子支付為第一，行動金融卡第二，行動信用卡排第三，行動電子票證第四。

¹ (不想拿鈔票了！國人手機「擘」消費衝破5兆元 <https://udn.com/news/story/7239/6089528>)

2021年台灣人最愛使用的行動支付

名次	通用型	名次	限定型
1	Line Pay (28.1%)	1	PX Pay (11%)
2	街口支付 (15.5%)	2	Fami Pay (3.8%)
3	Apple Pay (9.7%)	3	Open 錢包 (1.7%)
4	Easy Wallet (6.2%)	4	Carrefour Pay (1%)
5	玉山 Wallet (5.1%)	5	Happy Go Pay (0.7%)

資料來源：資策會

疫情期間不出門，無接觸支付持續增加

民眾因疫情不出門、或整天在家刷卡收看各類影音平台、並持續增加網購及訂購美食外送平台所帶動的無接觸支付商機外，讓愈來愈多人願意不使用現金，同時因為振興五倍券以及各部會推出振興經濟的各式票券，加上各家銀行推出綁定電子票券有額外優惠，讓民眾願意放棄領取紙本票券轉而嘗試使用行動支付交易，讓新型態支付開始成為生活中一部份。而且值得關注的是，以往連鎖超商、百貨公司和交通運輸，是使用行動支付最多的場合，現在包含觀光夜市、連鎖超市、咖啡店、速食店、手搖飲店，都願意開始接受多元支付，並且持續透過點數回饋、優惠推播、即時訊息，來增加民眾消費意願，現在民眾手機當中，至少都有兩個以上的支付App，也讓行動支付App養成龐大的粉絲團。

情景金融成為兵家必爭之地

各項通路業者的行銷App，背後均有銀行扮演重要金流，它們所盤算的，是打造出能融入客戶生活日常的情景金融。對此，愈來愈多銀行拉群結盟，要求綁定信用卡或是帳戶，期望客戶賺點數賺折扣，銀行可以賺到客戶忠誠度，進而增加使用銀行

的次數，藉由創造多元生態圈，融入民眾的食衣住行育樂，透過用戶交易數據洞察需求，創造更多商機。

各類支付服務推陳出新，吸引民眾目光與增加使用頻率

儘管銀行扮演了背後重要的金流角色，但民眾最有印象的，還是銀行App各項服務，如有優惠換匯、投資訊息或刷卡高額回饋，確實能有效提高民眾使用意願，將移轉民眾關注度，讓民眾增加使用度。另一方面，以交易頻率和需求而言，金融產業投資在金融服務的前三名，分別是基礎服務（如數位帳戶、ATM智能化、轉帳繳費、換匯等）、智能理財與投資、數位支付（如行動支付、電子錢包等）。總體來說，為了滿足客戶需求，金融業也從善如流，不斷地優化並推出創新服務。

值得注意的是，分行較少的地區地區用戶或未持有信用卡的民眾，可以透過線上申請各銀行金融帳戶，簡單申請，核准快速，讓民眾方便使用，得以進行即時提款、轉帳、繳費、繳稅及消費等服務。這方面可以讓民眾更加享受到金融便利性，並讓銀行客戶數增加，尤其是銀行不用耗費成本設新分行，還是可以吸納新客戶，並在App提供相關金融服務。

金融發展契機在於「斜槓」

對已穩固營運基本盤之金融業者來說，「客戶服務」的斜槓之旅下一站攻占消費市場、搶食商機大餅。如今，金融業早已跳脫傳統金融服務框架，以全新發展之姿，複製資訊業與流通業DNA，大舉網羅跨界人才成為旗下人員，並推出嶄新金融服務，像是各項分年齡與消費傾向，提供完整的投資取向，以及全方位投資建議。金融業更以科技力作為創新後盾。未來有蛻變新面貌。

資安威脅是發展數位金融的關鍵

2020年之後金融業投入數位金融的預算逐年增加，其中在「技術面」投入最多資源的，莫過於資安與監理科技，因為金融業無法因客戶個資外洩或是防火牆被破解，而使公司或是客戶受到重大損失，且除了實際的金錢流出外，商譽也將受到負面評價。隨著線上交易次數暴增，金融業更需要加強資安防護，並確實執行主管機關各項指引，讓安全便利的金融服務不中斷。

三家純網銀正式登場，如何攪動金融業這池水

被視為鯨魚的三家純網銀—樂天國際商銀、連線銀行與將來銀行都已經開業，象徵我國的金融產業正式邁向數位金融的另一個階段，未來將會有更多跨業合作，與更多的金融優惠服務，有助於我國整體的金融產業升級。對於沒有實體據點的純網銀，要怎麼吸收新客戶，是外界的觀察重點，一開始可能吸引嘗鮮客群開戶使用，但未來如何發揮鯨魚效應，帶給民眾跳脫過去傳統金融的想法，並刺激整個金融業百花齊放，讓金融生態系

改頭換面，給民眾新的便利服務，也是主管機關開放網銀的主要目的之一。

限定型App崛起，其它電子支付陣營要注意

全聯PX Pay以婆媽大軍攻陷城池，衝上最常用支付第三，「限定型行動支付」逐漸分食「通用型支付」用戶滲透率。尤其是全家、玉山銀行與網家子公司拍付國際共同投資的「全盈支付」取得電子支付營業執照，宣告全聯、全家的「通路共享」策略正式成形，電子支付市場大戰一觸即發。

版圖即將重新洗牌，全家便利商店共有會員數，全聯則有1700萬會員數，這龐大會員數，將是這限定型支付App的強大後盾，以橫跨產業（全家便利商店與全聯購物）、跨虛實優勢（電商與實體店面），滿足消費者、商家的需求，打造便利商店暨金融支付生態圈，所涵蓋的場景支付業務，讓全盈支付將成為目前國內唯一主打場景支付的支付業者。

另外金管會也在3月1日宣布核發全聯100%投資「全支付（全支付電子支付股份有限公司）」電子支付營業執照，全支付開業後將以「獨立App」與「全新品牌形象」登場，未來將新增更多元及生活化服務功能於全支付App內，同時加強電子支付首重的資訊安全服務，並將目標設定為對各銀行開放平台為主。

電子支付各項服務越推越多，從金融業到零售業，從電商到實體店面，所有人最後爭奪的，都是民眾手機銀幕上的「支付」，誰能成為消費者日常生活中最常使用的支付、會員App，將能成為最後的贏家。

金融業創新——平台與生態圈



王勇勝 Victor Wang

審計部 執業會計師
KPMG臺灣所

因應未來趨勢的發展，金融服務業的版圖正快速變革。傳統金融服務業者，逐漸開始發展「平台服務」的經營；新興市場參與者其中亦不乏其他產業的品牌巨頭，加入金融市場的服務行列，「金融服務生態圈(Ecosystem)」隨之而生，以期整合客戶痛點並創造金融服務的價值。新興市場參與者的加入，使金融產業的界線逐漸模糊，對於金融服務業者而言，儘管未來充滿不確定性，但同時也令人感到振奮。許多金融服務業者致力於了解未來趨勢，他們擔心自己是否移動的夠快或是否夠勇敢以面對未來的競爭，進而擬訂因應未來趨勢的策略及投資，以掌握市場利基。



楊珮吟 Peggy Yang

審計部 協理
KPMG臺灣所

平台與生態圈

隨著許多傳統金融服務商品規格化，傳統商品也逐漸變得與消費者的生活不再攸關。現今的金融服務消費者，在意的是金融服務的價值、便利性及安全性，期望一個專門針對其特定需求打造的金融服務生態圈。

KPMG全球金融服務產業主持會計師Judd Caplain預言，未來15年內最成功的金融服務組織將會是「平台服務業者」。未來金融服務業的領導者，將由其所在的金融服務生態圈參與者來定義，取決於哪個金融業者可以提供具增額價值的服務、哪個金融業者更有能力滿足消費者的需求。

追求服務體驗與價值當道的今日，傳統與金融機構互動的方式不再，消費者需要的是個人化、量身訂製且具有附加價值的金融服務。回顧過去十年，我們看到金融科技業者分散金融服務，試圖找出金融服務系統的痛點並解決這些痛點；但是現在，我們看到消費者不再希望和各式各樣的應用程式及介面打交道，而是嚮往所有需求能

在同一個介面解決。消費者需要一個再次整合的金融服務。

平台服務與金融服務生態圈的效益來自於其所處網絡的影響力。當整個金融服務網絡有更多的使用者、更多的服務、更多的服務提供者及更多的資料時，該服務網絡將變得更有價值，同時，客戶的黏著度也將更加提升。一個缺少平台服務策略的傳統金融服務業者，將在不久的未來逐漸發現難以提供其消費者具競爭力或有價值的金融服務，甚而難以留住客戶。

在思考轉型或拓展平台服務時，首要應在對的時間選擇對的生態圈及平台夥伴，並符合客戶的需求。轉型的前提應奠基於各傳統金融服務業者既有的核心競爭力，了解自己能帶給客戶的價值為何，再逐步拓展與客戶的關係。由此漸進，金融服務業者將更能從客戶角度出發、掌握所需資料，進而預測客戶需求並且予以回應。

鑒於上述趨勢演變，驅使傳統金融業者重新思考展現其價值的方式，二大類新興的金融營運模式因而興起：「平台服務」及「金融服務生態圈」。平台和生態圈雖然不全然互斥，但是屬於不同的概念。平台藉由連結供應商及消費者，減少市場的摩擦；生態圈則是著眼於消費者的需求，將各種互補的價值主張組織化提供給消費者(表1)。

透過導入平台與生態圈的新興營運模式，銀行可以將其原有的銀行服務模式(如存放款、交易服務)及市場優勢(如客戶規模、銀行特許執照、資本優勢等)，結合新的價值主張，以深化與客戶的關係。無論是發展平台或生態圈，金融服務業的轉型應建立於下列三個主要的基石：

1. 價值結合

價值的結合包括建立、整合與管理夥伴關係，並衡量各項投入及參與可提供的價值。

2. 數據導向分析

係指將原始數據轉換成對客戶及營運有價值的分析能力。

3. 資料的互通性

係指安全地交換數據並使資料於參與者間有效被運用的能力。

根據KPMG相關專家的經驗，銀行在評估轉型的起始階段，可以思考的面向包括：

1. 評估能力的成熟度

銀行應評估本身是否已具備有效發展未來經營模式之基礎能力，如前述的三項主要基石？

2. 評估銀行所扮演的角色

銀行應評估既有之市場優勢，以決定合適之角色定位。

3. 找出適合商業模式

基於前二項之分析，銀行進而決定是否發展平台或生態圈。

表1 平台與生態圈之差異

	平台 *平台可於生態圈內運作	金融服務生態圈
功能	藉由連結供應商及消費者，減少市場的摩擦	著眼於消費者的需求，將各種互補的價值主張組織化提供給消費者
消費者	<ul style="list-style-type: none"> · 參與平台服務，以期解決特定問題 · 以平台作為市場互動，通常有各式選擇 · 消費者有時亦可能成為供應商 	<ul style="list-style-type: none"> · 在特定的需求循環中參與經組織的生態圈 · 在每個不同需求階段中，關注特定項目的商品或服務
供應商	<ul style="list-style-type: none"> · 通常以平台作為市場，提供商品或服務 · 和平台內的其他供應商相互競爭 · 可能基於非財務動機（如品質回饋） 	<ul style="list-style-type: none"> · 提供產品或服務作為體現生態圈價值主張的一部分 · 與生態圈整合者合作參與該生態圈 · 與生態圈中的其他參與者共同分享價值，卻也各自受益
資訊分享與科技	<ul style="list-style-type: none"> · 平台內的消費者與供應商間的資訊分享是有限的 · 透過科技整合消費者與供應商的配對，並產生特定偏好的組合 	<ul style="list-style-type: none"> · 參與者間互相分享資料並持續促進生態圈的價值主張 · 數位化能力促使各種客戶體驗的整合

資料來源：KPMG analysis, 2021

可以怎麼做

接下來，我們以澳洲聯邦銀行(Commonwealth Bank of Australia, 以下簡稱CBA)為例，進一步思考銀行在金融創新轉型的實務上是如何進行。

著重於價值創造

CBA近年來著重於澳洲房貸市場的拓展，目前已是澳洲最大的房貸供應商，服務超過1,590萬戶的房貸借款人。CBA運用此既有的優勢，創造新的服務價值。CBA開始思考，什麼是屋主真正需要且在意的。因此，在2022年初，CBA宣布與澳洲一家新興零售能源業者Amber合作，以極低利率(年利率0.99%)推出10年期固定利率綠色放款(green loan)，協助屋主設置綠色能源產品，吸引

同時希望省錢且關注環境保護的屋主。CBA消費金融事業群集團執行長Angus Sullivan認為，這項綠債的價值是雙面的，一方面節省屋主未來的花費--將未來電費帳單提前轉換為長期而言成本相對較低的綠色能源投資；另一方面，CBA亦投入綠化能源供應鏈的行列。

以科技為核心

此外，CBA投資與其客戶生活攸關的縱向產業，包括投資澳洲新興的電子商務業者Little Birdie，以最優惠價格提供客戶所需商品；入股澳洲二家高速寬頻網路服務業者More Telecom及Tangerine Telecom；加入專門記錄和抵銷碳足跡的應用程式設計公司Cogo；此外亦投資數個新興科技的發展。讓所有項目串聯在一起的是CBA持

續透過內部科技的變革，強化以科技為核心的價值，創造客戶體驗。

藉由上述二個例子，Angus Sullivan認為CBA轉型的成功有三個關鍵要素。第一，聆聽客戶的需求。CBA重視與客戶的聯繫，進而了解客戶真正的需求，使客戶的生活更加便利，並協助客戶達成目標。第二，創造動態的夥伴關係。不僅是銀行本身增加創新模式及服務，亦協助新創產業的發展與創造。最後，在創新轉型的同時，CBA亦強調保護客戶隱私及維持高度信任的重要性，確保所有資料僅在客戶同意的狀況下使用。

除了上述CBA的例子，我們也看到金融服務業者開始聚焦於特定項目，包括農業與食物、供應鏈、健康與福祉、電子商務等。各金融服務業者在其選定的領域中，逐步建立服務生態圈並培養其能力；抑或建立平台，促進特定領域交易的流通，為市場參與者創造效益；進而金融服務業者藉由所取得之資料、生態圈夥伴關係以及具備之科技能力，拉近消費者與生產者的距離，拓展金融服務業者的價值主張。

金融即服務

在平台服務與金融服務生態圈的發展之後，金融服務的下一步挑戰是什麼？

KPMG全球創新金融服務主持會計師Antony Ruddenklau認為，金融產業的終戰將會是建立「金融即服務(as-a-service)」的經營模式，國際上部分金融業者已依其優勢發展金融即服務。舉例而言，貝萊德(BlackRock)彙整客戶資料，提供各該客戶「風險分析服務(risk-analytics-as-a-service)」；高盛(Goldman Sachs)重新研發程

式，提供客戶受管制雲端服務(regulated-cloud-as-a-service)；匯豐(HSBC)透過思考如何使用該行每日流動性報導的程序，進而衍生出提供其他同業「流動性資料之服務(liquidity-data-as-a-service)」

許多金融服務業的領導者已經開始走向嵌入式金融(embedded finance)，藉由不同的服務層次，提供企業客戶多樣的解決方案。無論各金融服務業者選擇投入何項金融即服務，將產品導入市場的速度是關鍵。綜合已投入嵌入式金融業者的經驗，主要可歸納出四個關鍵要素，以增加產品導入市場的速度。第一，須具備將商業發展、銷售前置與夥伴關係等各面向整合並商業化之能力；第二，創造高績效架構，包括建構共同的資料模式、公開的資料標準、以及良好的大數據管理能力；第三，透過自動化服務等衍生架構，建立低成本的經營模式；最後，金融服務業者透過正確的技能與經驗，吸引並維持客戶關係。

除此之外，還有其他數據的應用。金融服務業者開始重新思考資料的價值，各類資料經排列組合後可能為客戶或第三方帶來的價值逐漸顯現，金融服務業者試圖尋找從資料數據組合中拓展新收入來源的可能，業者藉由各類分析技術的支援，建立被數據資料環繞的金融服務生態圈，並著眼於提供利基市場的觀點。

參考金融服務領導者尋求並創造資料價值的經驗，使數據資料得以轉換為具商業價值商品的關鍵在於：

建立多元的金融服務生態圈

業者須廣泛地思考各類資料整合的態樣、可能的資料來源及可衍生之價值，並藉由與消費者、銀行同業及非傳統市場參與者的合作，整合生態圈需求，拓展新的價值來源。

試著詢問有趣且有價值的問題

業者基於對自身優勢及客戶需求的了解，透過有價值的問與答，激盪出資料價值的可能性。

重視道德與隱私

業者應致力於確保資料的使用未有偏頗，且基於合理適切的目的而使用。

強化資料管理能力

業者亦著重於加強資料管理能力，以期資料動態得以符合市場趨勢及預期。

強調金融服務資料價值的創造，並非表示金融服務業者應以資料數據公司自處，而是讓金融業者在傳統以信任、安全及金融敏銳度的優勢上，透過資料數據的應用，拓展新的商業模式及服務價值。

結語

現今的金融機構著重於服務的效率、敏捷度及獲利能力，而隨著科技及客戶需求的演變，金融服務業者不得不重新思考經營模式。由平台業者主

導的金融服務體系，已是無可避免的未來趨勢。平台服務業者，抑或金融服務生態圈的參與者，利基於傳統金融服務業者的優勢，透過對客戶需求的了解、數據資料的組合運用，創造新的服務價值，使其得以提供更以客戶為中心、價值導向且更個人化的各類金融服務，以期同時提升效率、敏捷及獲利，並更能保持與客戶的生活圈息息相關。此外，面對金融即服務的業務發展機會，金融機構也需要重新思考數據所帶來的價值，如何將這些資訊加以分析及運用在新的範疇，或是與平台及生態圈結合。大型的參與者固然有其資料量及數據分析的優勢，而較小型的參與者也能拓展其利基市場。然而這一切最重要的還是要回到資料的安全和客戶的信任，以及客戶的體驗與價值。

註：本文彙整摘要自KPMG International: Frontiers in Finance, 2022/5

數位金融進行式—— 純網銀、跨業結合帶來的鯨魚效應



賴偉晏 Wayne Lai

數位長

顧問部 客戶成長與數位創新

執行副總經理

KPMG臺灣所

傳統銀行圈人士都有概念，現在多數的傳統金融機構就如同大象，龐然大物要短時間內轉身確實不容易，而Covid-19疫情來襲，讓疫情對全球金融產業帶來巨大衝擊，民眾不願意到實體分行、到商店買東西時零接觸支付需求成長快速，各家銀行必須要花更多時間來找尋並建立以客戶體驗為中心的金融生態圈，否則就進入新時代金融淘汰賽，尤其是中後段銀行必須找到屬於自己的利基點。

金融業積極布局開放銀行(Open Banking)，希望打造無所不在的金融服務，金融服務將融入更多的生態圈場景之中。透過開放式應用程式介面(Open API)，跨業、跨領域結合第三方服務業者(Third-Party Service Providers, TSP)，創造金融服務新商機、數位生態系，讓消費者體驗無縫接軌、無所不在的金融服務。¹

金融機構無所不在的「黏住」客戶

傳統銀行也擁有自身的數位通路來與消費者互動，例如官方網站、活動網頁，以及金融服務相關App，也能在網路上買賣金融商品或提供數位金融服務，不過，前提是客戶需要「主動」到該金融機構的相關數位通路或是數位金融服務網頁與App，才能取得所需要的金融服務。並且在純網銀加入競爭後，也讓傳統銀行陷入不得不轉變的新模式，要創造出銀行即服務(Banking-as-a-Service, BaaS)新型態商業模式與消費者互動。BaaS 就是希望主動讓客戶看見適合的商品，進而產生黏著度，創造金融場景(Financial scene)，在BaaS商業模式中，有三個主要成員：消費者、銀行、第三方機構。BaaS 沒有改變銀行的服務供給結構，但只是將產品「深入」民眾的生活中。銀行跟線上電商、社群網站等合作，透過這些平台接觸更多消費者，用戶

¹ <https://fc.bnext.com.tw/articles/view/1764>

在使用這些平台時，就會看見諸如：個人貸款、信用卡、投資申請等銀行服務，也更容易被吸引，使用這些金融服務，銀行端也可以藉此達成獲客獲利的商業目標。

跨領域人才為新金融時代營運關鍵

近年在疫情影響下，金融業勢必要轉型，方能具備差異化的產業競爭力，尤其是出現純網銀後。純網銀招募眾多跨界人才，讓傳統銀行開始感到壓力，因此銀行也開始尋找跨領域人才，尤其是電子商務、數位轉型、網路應用等跨領域的異業人才。未來金融業需要的專業人才有以下三類型：



電子商務類

銀行未來招募人才需要有APP技術經驗、或有APP跨裝置、B2C等行銷經驗，進入金融業後可以負責金融商品分類、各項產品資訊維護，並可以熟悉金流、資訊流及相關支付法令規定。另外也必須具備包含商品規劃、商品介面維護、網站控管、防火牆等相關工作職能。



數位轉型類

銀行所招募的人才，可以將金融業各項行銷數位化，並運用數位通路、相關社群與網路分析工具，建立網路推廣與宣傳，從事後台小編社群操作、行銷企劃或是數位廣告投放及優化等職務，想要獲得目標客群的青睞就必須靠數位轉型人才精準眼光。工作內容也包含行銷企劃、社群經營、數位投放製作等各項工作。



網路應用

銀行未來還需要招募能開發iOS / Android 程式人才，進入金融業後，人才才能從事網際網路系統軟硬體與各項程式語言的開發、測試及安裝、APP維護與功能更新、後端網頁系統開發、APP防火牆設置、資料庫程式開發及平台系統架構規劃及設計。工作內容也包含軟硬體操作、網頁設計、資料庫管理與統計分析的相關工作。

當然這三類跨領域人才，在金融業職場上不會只有單一職能角色，還是需要有商管專業能力(財金、經濟、管理、國貿)及能理解與處理新科技的整合能力，在未來職場中，能貢獻專業能力，發揮工作效果，替銀行增加新競爭力。

投入金融科技，增加競爭力

政府積極推動金融科技(Fintech)發展，根據金管會公布最新統計，前年金融三業(銀行業、證券期貨業、保險業)及周邊單位投入金融科技總經費達182.1億元，創下歷年統計新高；而今年預估將投入達300億元，續創新高。近年金融科技發展蓬勃快速，為業者(包含金融科技新創團隊)排除發展金融科技所面臨之困難，並提供必要協助。

過去銀行業者專注在大筆金額的支付、借貸，並不善於跟消費與網路產業合作；如今，網路技術的精進，讓金融科技可以進入各種生活情境，而消費者最終只需點選智慧型裝置中的數位支付，輕鬆且即時地完成各項支付行為，銀行業者應思考如何持續延伸產業價值鏈。

新興科技力量與創新商業模式，正不斷地顛覆銀行服務提供之通路與樣態，銀行業者須順應時代潮流、配合科技發展，適時改變與轉型，並在變局中找到勝出的策略。當然同時也要注意建立完備網路金融資料統計監測體系，採用全面、準確、即時之風險預警系統，並就金融科技可能衍生風險加強監控與管理，以因應數位發展趨勢，降低銀行營運風險。

當Fintech遇上DeepFake—— 科技金融浪潮下的資安再造



謝昀澤 Jason Hsieh

顧問部 營運長
KPMG臺灣所

2022年5月國外媒體Bleeping Computer揭露一起以深偽技術(DeepFake)偽造全球首富特斯拉執行長伊隆·馬斯克(Elon Musk)與幣安執行長趙長鵬等科技名人的影音檔，推銷一個加密貨幣交易的詐騙網站，駭客更利用YouTube等社群媒體頻道進行散布，並成功的吸引金融科技的愛好者，甚至詐騙投資人。DeepFake這種利用人工智慧(AI)技術進行的偽造行為，隨著技術不斷進步，在名流人士網路媒體曝光高，AI演算法學習樣本不虞匱乏的情況下，可以輕易地藉由網路蒐集到充足的人物影音素材加以深度剖析，輕易地偽造影片或聲音，而這種手法也對逐漸採用生物識別技術做為數位身分識別的FinTech發展帶來嚴峻的考驗，是金融產業必須正視的新型資安威脅之一。



林大樞 Toni Lin

顧問部 數位安全顧問
副總經理
KPMG臺灣所

金融科技轉型，資安風險也跟進

近年因Covid-19疫情影響，加速了全球的數位轉型與Fintech已發展，特別是可以用在遠距的技術，例如國內近期配合FinTech推動以各種生物識別方式(例如：視訊、刷臉、聲紋等)進行遠距識別，用以取代既有的臨櫃辦理，提供消費者更為便捷的體驗。另除了傳統的網路金融服務外，從區塊鏈(Blockchain)為基礎發展而來的衍生性數位泛金融服務，如加密貨幣(Cryptocurrency)、去中心化金融(Decentralized Finance, DeFi)與非同質代幣(Non-fungible tokens, NFT)等，這些帶著去中心化、共識決及匿名等特性的數位金融活動，雖然正經歷著明顯的波動階段，仍方興未艾。

然而伴隨創新應用，相對的資訊風險卻如影隨形，例如加密貨幣交易所、DeFi與NFT這種類型的衍生金融服務被駭，進而損失大量客戶加密數位資產。除了傳統的網路安全防護外，下列針對新興金融科技的攻擊特性，亦值得泛金融科技產業與金融消費者關注：

直接攻擊終端金融服務使用者

2022年初，著名NFT交易平台客戶遭到駭客冒名登入，並且成功交易。而此一事件，非屬NFT交易平台產生漏洞，而是客戶未能及時察覺已經遭受魚叉式社交工程(Spear Phishing)攻擊，進而點擊冒名信件中的連結，而導致個人帳戶資訊外洩。此類以金融交易使用者本身或其設備為破口的資安世界越來越多，除了消費者本身的風險意識與能力外，金融科技業者如何教育使用者，亦為風險控制的重要措施。

直取平台加密金鑰

無論是DeFi或是NFT，在區塊鏈的演算法機制下，擁有密碼即擁有全世界。無論何種公、私鏈加密機制，其加密金鑰都是重中之重，萬一外洩，即整個系統遭到破解。其最有名的案例是2021年底，著名DeFi跨鏈借貸平台因加密金鑰遭駭客竊取，損失5,500萬美金。

直接破解應用程式

基於急著實現駭客經濟的投資效益，相較於破解加密演算法、竊取加密金鑰等需要高階駭客技術之手法，攻擊者入侵新興金融科技的手法，仍常放在網頁應用程式、行動應用程式(App)及應用程式介面(API)與溝通協議(Protocol)等。因此，依據國外媒體統計過去2021至今的DeFi前十大遭駭事件，高達80%的資安事件，都是駭客利用了應用程式等平台弱點進行攻擊，也讓DeFi業者付出慘痛代價。

Fintech如何跨越DeepFake障礙？

Fintech必須透過主管機關適度監管、業者打造友善與安全交易環境、建立消費者信心後，才能逐步推動。過程中，金融業者與一般消費者都必須擔負起自己的責任，才能促進整體生態的正向循環。業者可透過「AI防護」與「零信任資訊架構」對抗DeepFake這類升級版的惡意攻擊；消費者更應建立自我防護正確認知，雙方攜手合作，共同對抗並跨越層出不窮的新興科技風險障礙。

金融網路防護技術的創新與架構改造

金融業者有能力應用AI建構「智慧型主動式」等防護能量，例如在公開影片中添加專屬的雜湊值或安全憑證，除確保來源的真實性並防止駭客暗中蒐集與惡意竄改，更可避免駭客用以對其他消費者進行金融欺詐；或擴大運用「MFA多因子認證」讓消費者透過兩種以上的認證機制，才能取得授權，如再搭配實體安全金鑰等控制技術與避免單一持有設備(例如：手機)取得所有認證資訊等方式，應可有效降低「深假技術」帶來的危害。此外，業者可以參考零信任(Zero Trust)資訊架構，避免以一次驗證後即可長時間與完全取用所有服務的傳統做法，改採依據不同的服務風險等級、搭配多次且不同方式之驗證，降低單一識別方法失效之災損程度，確保適當與匹配的風險控管。當然，走向「零信任」架構需要投入許多時間、資源，更需要能力/知識的培訓與建立，更要突破消費者以往只注重便利性的習慣，所以要採取「漸進」的方式部署，結合流程與科技，才能讓新興金融科技應用建立在更安全的基礎，在優化使用者體驗同時，打造一個「有信任感的沉浸式」新興金融服務。

「有圖不一定有真相」的消費者警覺

在DeepFake威脅漸趨擴大之際，金融消費者必須理解過去習慣的「有圖有真相」有可能會變成「看片都上當」。收到影片等外部連結或不明來源檔案時，應該先收起對主題、內容的好奇心，也要杜絕「先睹為快」的心態，更要盡量去除「呷好道相報」的習慣，除了選擇安全可靠的科技應用廠商或服務外，更應該避免於網路、社群媒體上過度揭露個人資料，對個人行動裝置的防護認知也要強化。部分大型影音平台已經開始使用真偽辨識技術來偵測經過變造的內容，但民眾在瀏覽相關影音時，仍必須有風險意識，並了解可以查證網路傳播內容真偽的可靠管道，才能免於遭受DeepFake的危害。最重要的是，消費者必須了解，傳統的單一登入(SSO)雖然方便，但是從資訊安全防護的角度上，其實並不是一項好的做法，當業者推出更為安全的防護機制時，可能會影響使用的便利性，但應該站在支持而非抵制的態度，才能共創兼顧安全與便利的消費環境。

信心不等於能力

依據國外資安廠商針對2021年上半年調查報告指出，臺灣企業所布署的入侵偵測系統(Intrusion Detection System, IDS)的規則觸發率為57%~63%之間，明顯高於亞太區20-35%及全球25-38%的平均觸發率。顯見臺灣相當容易遭受網際網路攻擊。然而再審視台灣企業的資安整備信心(Security readiness)，臺灣信心指數82%，卻明顯高於亞太區71%，及全球51%平均數值。交叉分析此二調查結果，即可得知臺灣身處全球網路攻擊高風險地區，但企業主對於企業本身的資安防護能力仍相當有信心，此一現象更

值得經常處於駭客風暴核心的金融業者進一步關注。

金融科技的風險管理，除了仰賴業者的信心外，更重要的是資安防護的決心與落實能力。以DeepFake等相關新型的金融科技威脅為例，金管會於2020年發布的金融科技發展路徑圖中，已納入金融行動身分識別機制(FIDO)之研究，近年亦逐步建立行動身分識別機制，推動消費者在不同金融機構開戶或辦理業務，用綁定裝置、生物特徵進行身分識別，無須再使用實體卡片或帳號密碼重複認證，期望能塑造更為友善的金融科技生態，並促進新興服務或商業模式的發展，提升金融服務之效率、可及性、使用性及品質。



全球銀行業的去碳化趨勢與因應對策



林泉興 Sam Lin

顧問部
氣候變遷及企業永續發展
執行副總經理
KPMG臺灣所



謝孟哲 Justin Hsieh

顧問部
氣候變遷及企業永續發展
協理
KPMG臺灣所

2021年底落幕的COP26聯合國氣候變遷峰會重申全球邁向2050年淨零排放的承諾，並達成史上首個超過20位國家領袖簽署之減煤協議，承諾於2022年底前終止政府資金對海外燃煤電廠開發的融資。此後，各國政府將加速削減燃煤發電比例且廢除化石燃料補貼，而銀行對相關產業訂定徵授信指引、承作上限，或將特定高碳排產業列入排除清單儼然成為全球共識。

為何金融業需要重視碳排放盤點？

明晟 (MSCI) 分析指出，金融業碳排放量超過99%來自不屬於自身營運的範疇三排放，其中又以投融资部位最為關鍵。全球淨零銀行聯盟 (Net-Zero Banking Alliance) 已要求其成員銀行必須為資產組合中碳排放最密集的高碳排產業設定中期目標 (2030年或更早)。因此針對高碳排產業之標的進行碳排放量盤查與管制已成為金融業需落實有效碳管理的首要步驟，也成為國際機構投資人評估金融業永續作為的重要標準。

KPMG彙整國內外對各產業碳排放盤點結果後發現，電力能源業、交通運輸業，及製造與營造業為目前主流標準判別的高碳排產業 (表一)。根據臺灣於2021年度發佈的溫室氣體排放清單報告，能源產業佔高達66.29% (約1.81億公噸)，交通運輸業佔12.96% (約0.35億公噸)，製造營造業11.93% (約0.33億公噸二氧化碳)。很顯然能源業是金融機構降低投融资碳暴險時須首要考量排除、逐步撤出，或透過溝通協助其達成低碳轉型之對象，特別是煤礦 / 燃煤產業鏈，以及特定高風險的油氣產業。

國內外定義來源與高碳排產業別

參考來源的最近公告/發布年度	定義之高碳排產業別
台灣溫室氣體排放清冊報告·2021	能源業、運輸業、製造業與營造業、服務業&住宅及農林漁牧業、工業製程及產品使用、廢棄物
碳邊境調整機制 (CBAM) ·2021	電力業、製造業 (包含鋼鐵、水泥、肥料、鋁)
全球碳計畫 ·2020	電力與熱能業、交通運輸業、製造業與營造業、建築業、土地利用與林業
赤道原則 (EP) ·2020	電力與能源業 (石油、天然氣、火力)、製造業 (水泥、石灰、煉鋼、金屬、鑄造、紙漿等)、農牧業
國際能源署 (IEA) 《Greenhouse Gas Emissions from Energy: Overview》·2019	電力與熱能業、交通運輸業、工業、建築營造業

我國銀行授信部位ESG暴險分析

KPMG每年定期就國際金融公司 (International Finance Corporation, 簡稱IFC) 《環境和社會永續績效標準》分析臺灣銀行授信對象ESG暴險情形。根據2021年分析結果,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1.57兆新台幣,其中約70%屬IFC定義之ESG中高風險,相較2020年78%降低8%。授信資產涉及之ESG風險議題 (圖一),以土地污染 (70%) 與廢氣排放 (69%) 為最大宗,其中銀行業ESG暴險比例在碳相關議題的廢氣排放及能源上具有顯著的比例下降。

然而高碳排產業的授信比例分析結果顯示 (圖二),雖然能源業僅占1.63%,運輸業則占16.43%且製造營造業更是高達51.78%。臺灣政府已研擬將2050年淨零排放入法,在此趨勢下銀

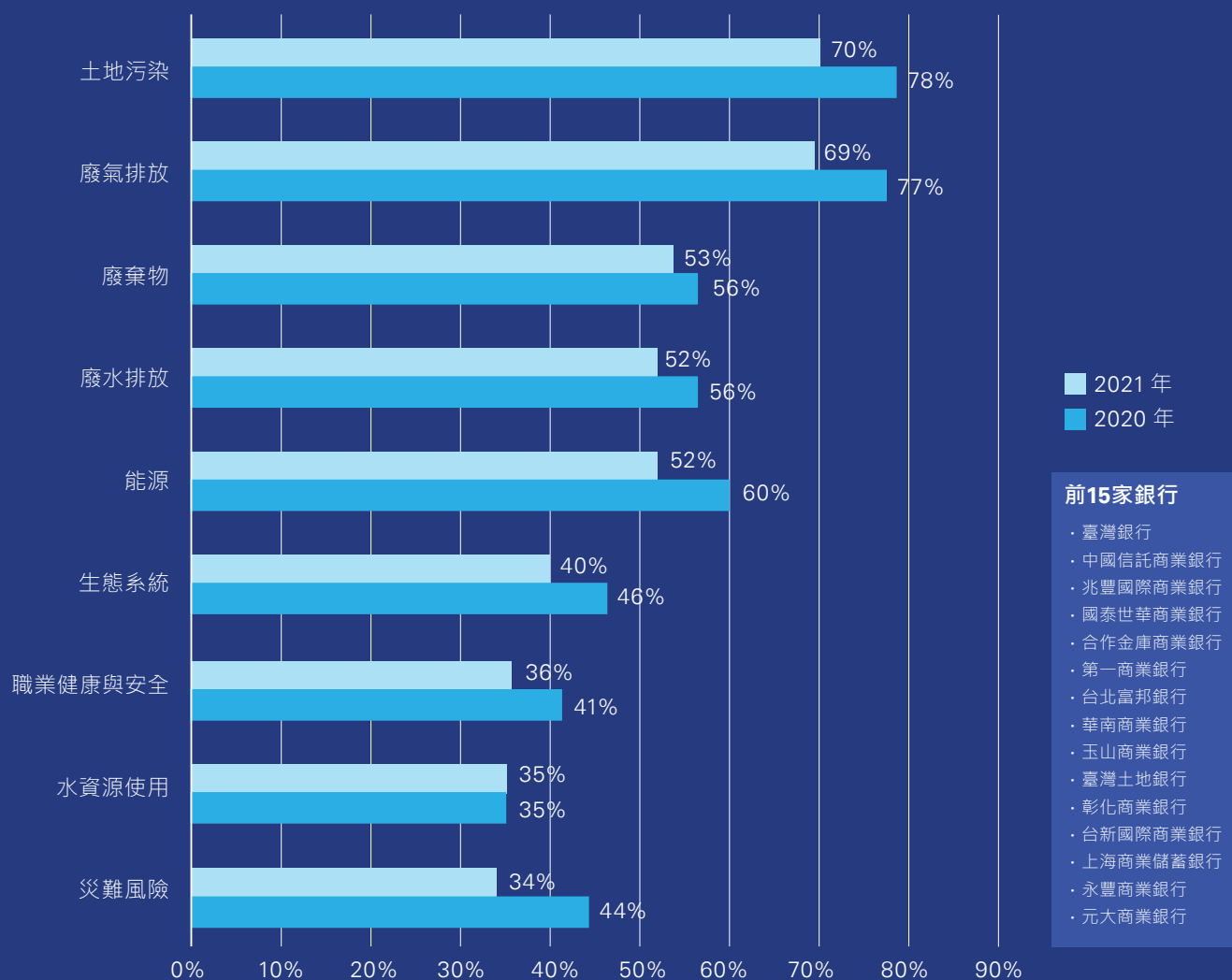
行融資業務比重勢必得進行調整,或透過資金挹注積極引導高碳排產業邁向低碳轉型。

去碳化：金融業實現淨零起手式

截至2022年4月止,臺灣已有6家金控宣示其淨零排放目標 (圖三)。相較於國際標竿企業已明確針對高碳排產業導入相關准入限制及積極性溝通與管理作為,臺灣金融業的淨零承諾雖仍處於起步階段,並以自身營運範疇做起,但隨著政府正式宣告2050年淨零排放入法,已有金融機構逐步提出具體的產業授信規範,針對煤礦開採、燃煤發電、煤炭買賣/運輸等商業活動提出不再承作及逐步撤資的期程。

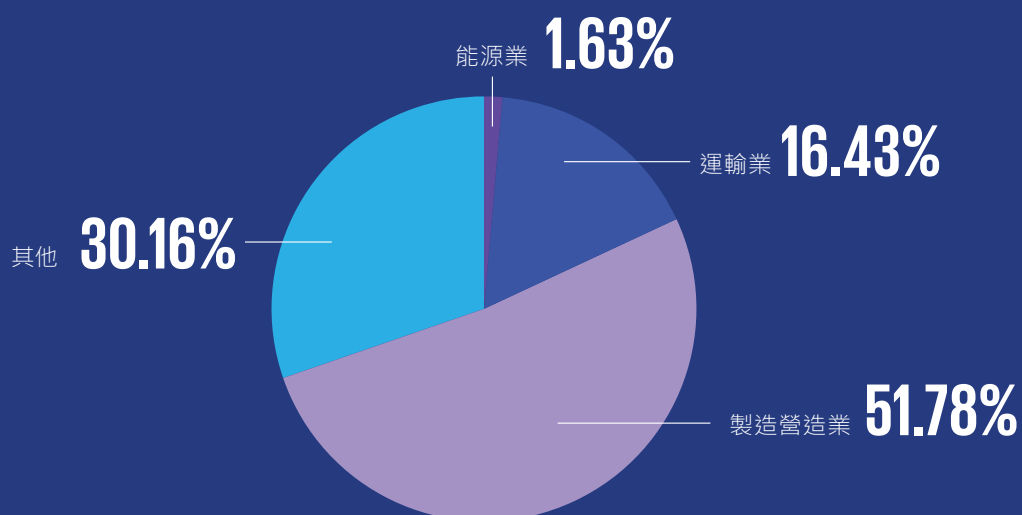
圖一 2021及2020年授信資產涉及之ESG風險議題比較

15家銀行前10大授信資產所涉及的風險議題比例



圖二 授信資產高碳排與其他產業比例分析

15家銀行前10大授信資產產業比例



針對高碳排產業採取管制措施，以及對授信標的導入碳盤查僅是落實投融資標的碳管理的第一步。KPMG認為，「溝通」是金融業落實責任投資及授信並發揮金融影響力的核心，我們建議銀行

可評估採取不同強度的溝通措施，透過鼓勵、提供輔導資源、或是納入盡職調查及授信審核條件等方式，與客戶創造良好的互動，加深雙方長遠合作關係，成為客戶低碳轉型中的商業夥伴。

臺灣金融業的淨零排放承諾

企業名稱	宣示	承諾內容
玉山金控	2050	<ul style="list-style-type: none"> ·2027年100%國內自有大樓綠建築、2030國內據點100%使用再生能源 ·2050年前成為淨零碳排銀行
國泰金控	2030	<ul style="list-style-type: none"> ·金控、人壽、銀行及產險總部，2025年之前達成100%使用綠電 ·國內所有營業據點於2030年全面使用綠電
台新金控(註)	2030	<ul style="list-style-type: none"> ·2030年組織總部與辦公室據點零碳排
新光金控	2030	<ul style="list-style-type: none"> ·2030年達成「辦公室據點」100%淨零排放
開發金控	2045	<ul style="list-style-type: none"> ·2030年達成自身營運淨零碳排 ·2045年達成全資產組合淨零碳排
永豐金控	2050	<ul style="list-style-type: none"> ·2030年達成自身營運淨零碳排 ·2050年達成全資產組合淨零排放

註：台新金控加入台灣淨零排放倡議，並未單獨對外宣示承諾

資料來源：

- 1.How the Net-Zero Banking Alliance Helps Banks Set Interim Emissions Targets - RMI
- 2.世界經濟論壇《2021全球風險報告》
- 3.國際金融公司 (IFC) 環境和社會永續績效標準
- 4.GreenBiz How smaller companies can catch up on sustainability reporting | Greenbiz

管理金融犯罪風險



朱成光 Rex Chu

顧問部
鑑識會計服務
執行副總經理
KPMG臺灣所

廣義金融犯罪的定義中涵蓋了洗錢犯罪之前置犯罪議題；且當前較常探討的狹義金融犯罪範疇則是關注於舞弊、貪腐賄賂及洗錢三種態樣。此三種態樣間，存在一定程度關聯性，例如：長久從事舞弊活動的人會形成貪腐心態，此外，亦可能透過洗錢手段漂白資金來源與去向；存在貪腐心態的人會嘗試遂行舞弊活動，亦會透過洗錢手段隱匿資金來源與資金流向；無論以各種理由從事洗錢之人，則可能會衍生貪腐的心態，進而沉淪遂行舞弊的活動。所以，管理金融犯罪風險議題時，需要額外留意將反貪腐賄賂(誠信經營原則)、反洗錢與反舞弊一併納入建置妥善管理機制。

金融機構是高度監理的產業，且內部控制環境與各項法令遵循作業成熟程度亦相當高。但是過去躍上新聞事件的舞弊案件使得金管會透過銀行公會於2019年頒佈「銀行防範理專挪用客戶款項內控作業原則」(金管會1080614備查，也是俗稱理專作業內控1.0)，期許銀行機構能夠重視相關舞弊風險管理議題；但是，接踵而來不斷爆發理專挪用與侵占客戶資產的事件，使得主管機關透過銀行公會於2021年再次修訂「銀行防範理財專員挪用客戶款項相關內控作業原則」，這也是俗稱理專作業內控2.0版本。主管機關為了呼籲銀行高層的意識與投入金融犯罪管理的有效性，除了理專2.0外，亦擬定配套諸多法令遵循規範涵蓋相關要求範圍，例如：公平待客原則政策、誠信經營原則及責任地圖規範等。在理專作業內控2.0中臚列了更多的內控要求細項注意事項，然而在整體理專作業中涉及新型態的行為風險態樣，逾越過去熟悉的風險管控方法，因此本文擬從舞弊發生根本原因、舞弊風險管理架構及如何引進新興科技輔助監控不當行為等向讀者說明。

舞弊與行為風險形成的原因

常見舞弊形成的原因中，常是因為組織中存在舞弊者可以利用的機會，加上舞弊者的無論是遭受的誘因或壓力，導致舞弊者終究說服自己遂行舞弊行為。

舞弊形成過程中最重要的一個元素是：組織中需要存在資訊不對稱情境。在組織中可以造成資訊不對稱的情境非常多，對內的不對稱情境(同仁與主管間溝通、作業流程與資訊流通的不對稱資訊)，對外的不對稱情境(客戶與銀行間的不對稱資訊)，透過資訊不對稱性，可以讓舞弊者操控資訊以實現隱匿潛在舞弊活動的動機。這可以從近來各銀行機構間都開始重視的行為風險管理議題中不難理解。所謂的行為風險，係指在執行業務的過程中，嘗試創造出資訊不對稱的情境，以遂行舞弊活動，例如：理專以方便作業為理由，請客戶先行簽屬空白表單後，濫用該表單進行不當行為。該空白表單讓顧客先簽名的作為，即是在正常的內控作業流程中，透過便宜行事的思維，形成的不當行為之一，該不當行為的初期，可以視為違反內部控制的規範，且該行為對銀行而言，是

很難提前預知的，也會造成銀行跟理專間存在不對稱資訊的情境(銀行不知道客戶事先簽名的狀況)在此資訊不對稱的情境下，理專自然而然會有舞弊的機會與空間。另外，少數理專為了隱匿顧客銀行帳戶的資金缺口，可能自行編製對帳單資訊提交給客戶，以隱匿侵占客戶資金的事實，這也是造成客戶與銀行間資訊不對稱的諸多情境之一。

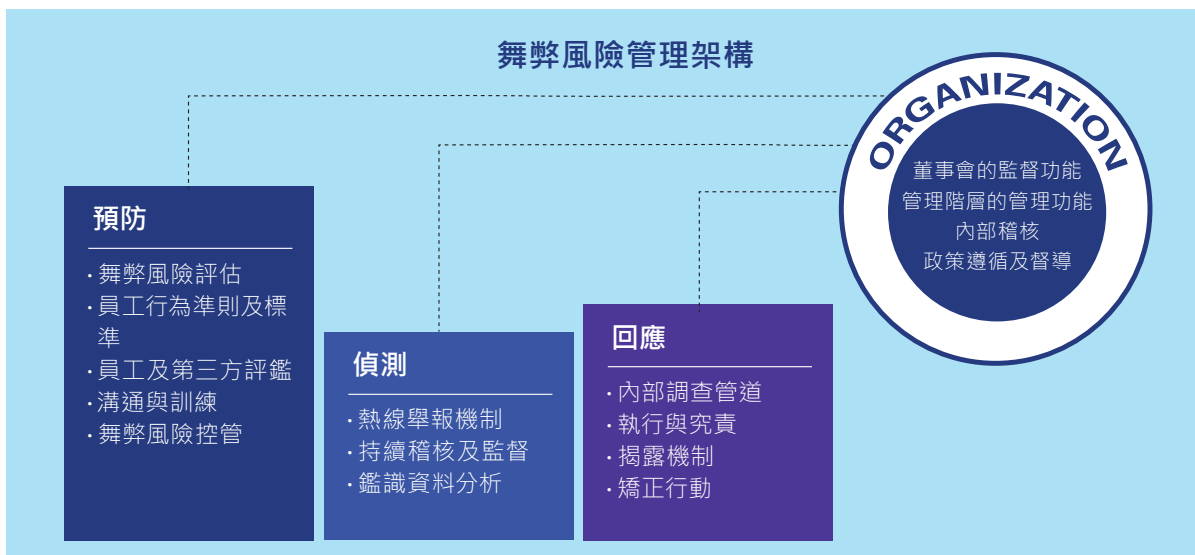
舞弊風險管理基礎框架

舞弊風險管理框架有三大主軸：預防、偵測與回應。實務作為上依據預防、偵測與回應的重點分別描述如下：

預防：建置舉報機制、建置反賄賂管理機制、落實職能分工(含資訊系統全縣有效劃分與區隔)。

偵測：科技應用於舞弊偵測流程(電腦封存與調查)、建置資料分析與發展監控偵測情境、建立電子郵件調查機制。

回應：緊急應變機制、事件調查機制、統一對外發言、與主管機關互動機制、媒體與公關形象消毒機制、司法追訴機制。



風險辨認與評估的重點

參考風險導向的管理原則，我們推薦銀行機構須先辨認機構中高風險的作業項目與單位人員。後續，再就這些高風險業務單位與人員去辨認流程、人員與服務內容的風險內容。有別於過去辨認的風險種類，需額外去思考是否存在行為風險的情境，亦可思考找出作業流程中是否存在可能的資訊不對稱情境。就辨認出來的風險點，擬定對應的管控機制。

此外在辨認資訊不對稱的重點項目上，可能留意與推薦採行的管理方法，例如：

- 檢查表單筆跡顏色，同表單是否存在不同筆跡的情事；
- 人員進行電話監聽評估是否存在異常的交易通聯；
- 人員進行郵件監視以評估是否存在異常的交易通聯；
- 對於重大金額交易，落實深度電話照會程序；
- 對於客戶資訊變更時，落實電話照會程序；
- 持續宣導顧客帳戶及交易安全原則；
- 以抽樣方式，針對對帳單內容照會客戶；
- 客戶帳戶資金流動對象異常時，執行照會程序（匯款對象為陌生帳戶時）

新興科技應用的重點

在科技發達的現代，不少組織思考數位轉型的方法以提升組織競爭能力，使用新興科技已是較佳的選擇方案。然而在金融犯罪風險管理的領域中，引用新興科技固然可以提升風險管理的意識程度與深度，然而面對前面所提到的行為風險，部分風險管理作業依舊需依賴專業人力資源進行判斷與執行，且亦非全面性流程均可以無縫接軌

的透過科技實行監控的目標，例如：部分質性的管理-人工覆核作業或是決策判斷的作業。

當前可以使用新興科技的主要應用方向，如下列舉例所示：

- 組織內部資料品質佳且能夠具備資料集中化管理能力；
- 作業流程中的內部控制點具有量化指標者；
- 組織中所擁有的數據種類能夠描繪出人類的行為模式；
- 內部控制點可以具體轉成關鍵風險指標者(key risk indicator, KRI)；

應用新興科技的策略可以區分成傳統規則式導向之監控以及新興科技中人工智慧與機器學習的監控模式等兩大分水嶺。

傳統規則式導向之監控模式，所需資源較便宜，但是需要較多人力資源介入以進行近一步的分析與監控，因為其監控結果的誤判率較高，所以會花費較多人力資源去做誤判結果的排除與確認；且因為是規則式導向監控的方法，在設定規則的時候，往往會涉及監控參數的設定與評估，此處監控參數設定的優劣與否會影響監控結果的品質，亦即誤判率高低以決定監控的品質；但是相關監控參數的產生亦會花費較多的人力資源進行統計分析與評估。

採行人工智慧與機器學習的方法，係透過新興科技的電腦系統建構與描繪出人類行為的基準模式，透過行為基準的分析比對，以實現動態的監控方式監督不當的行為，其好處是，監控結果較為精準，誤判率較低，系統建置後期需要人工介入程度較少，僅限於後續人工調查追蹤的資源投入，然而初期投入的資金成本較高，且機器學習會

需要學習時間，亦需要大量交易資料，當然資料品質會造成導入過程的資源耗費以及成本的提升。

總結

風險態樣隨著經營環境變化而持續的演變，其中唯一不變的是，在組織流程中，詳細辨認新風險態樣外，且針對新的風險態樣去擬定對應的風險管理方法，而風險管理的方法亦可以從傳統的人工控制進行數位轉型，改變並引進新興科技的方法。只是需要提醒留意的是，引進科技不代表不用投入人力資源，科技並非萬能，尤其是當前金融犯罪議題下的行為風險管理議題上更是需要專業且具有經驗的人力資源，回歸管理面基本議題，落實執行內部控制，預防勝於治療。



從GMT到CFC，銀行業高端財富管理準備好了嗎？



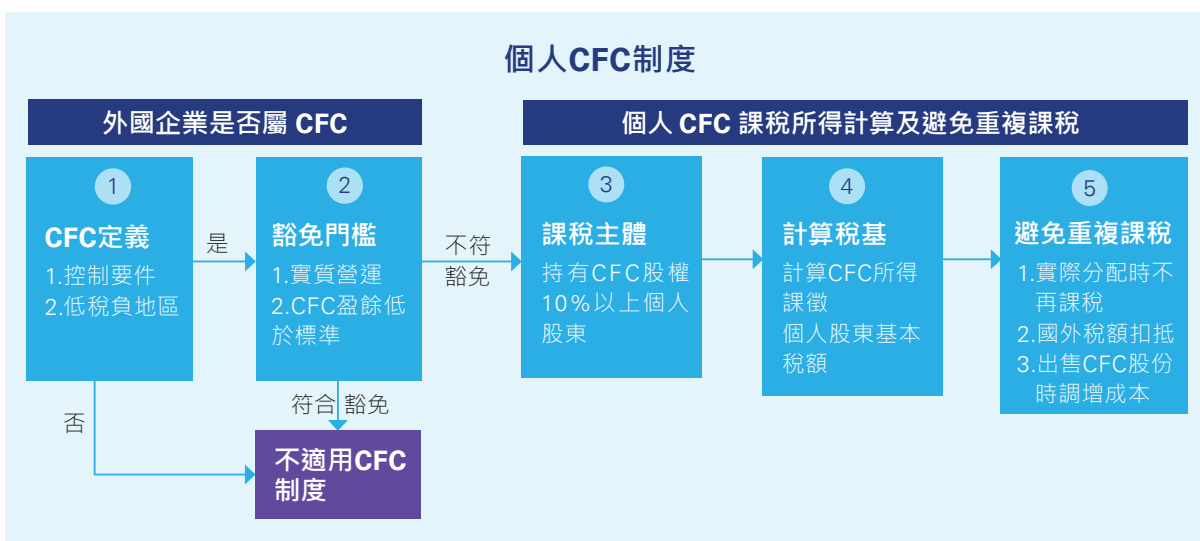
林倚聰 Eason Lin

稅務投資部 執業會計師
KPMG臺灣所

因應國際全球最低稅負制(以下簡稱GMT)將於2023年正式上路，我國亦加速受控外國公司法案(以下簡稱CFC)進程以跟上國際趨勢，此稅務變革預期將對海外打拼之台資企業帶來極大之衝擊，連帶使台資企業進一步思考資金或營運調整之可能性，而銀行業作為企業資金運用之最佳夥伴，更應了解這些稅務變革所帶來之影響，以調整相關經營策略進一步協助企業。

為了促使國際之間經貿往來有公平合理的租稅環境，OECD推動GMT制度，適用對象是前4個會計年度中，至少2個會計年度合併年收入達7.5億歐元(約新臺幣240億元)的跨國企業集團，符合此條件的跨國企業，以國內企業為例，大抵是諸如台積電、廣達等規模之集團企業，其集團各成員所在的租稅管轄區實質負擔稅率應該要達最低稅率15%，當某一個租稅管轄區集團成員的實質有效稅率低於15%時，原則上應由集團最終母公司向其所在地國政府補足差額稅款，於此制度下，將確保跨國企業集團負擔一定比率的稅負，相對的亦將影響集團營運安排。

「反避稅」一詞不但是趨勢也是國際間之共識，而呼應國際間已普遍執行之CFC制度，我國亦於2017年完成「營利事業認列受控外國企業所得適用辦法」及「個人計算受控外國企業所得適用辦法」立法，並由行政院於2022年1月14日以院臺財字第1100041879號令分別明定於2023年施行，此規定勢必對個人或營利事業持有境外資產產生衝擊及影響，境外公司是否符合CFC條件，以及相關稅負影響，請參閱以下圖示。



CFC定義

從上述圖示可知，CFC須同時符合控制要件及設立在低稅負國家或地區。其中控制要件指的是「個人或營利事業及其關係人直接或間接持股達50%以上或對其具有重大影響力」；而「低稅負國家或地區」的定義是該地的營利事業所得稅稅率未超過我國所得稅法的70%（以現行所得稅法稅率20%計算，即14%），或是對境外來源所得不課稅或於實際匯回始計入課稅（例如香港及新加坡）。然需注意的是在持股比例達50%以上的計

算，關係人的持股都要計入，以個人為例，其配偶及二親等內親屬，或是綜所稅同一申報戶之個人都會被認定是關係人。

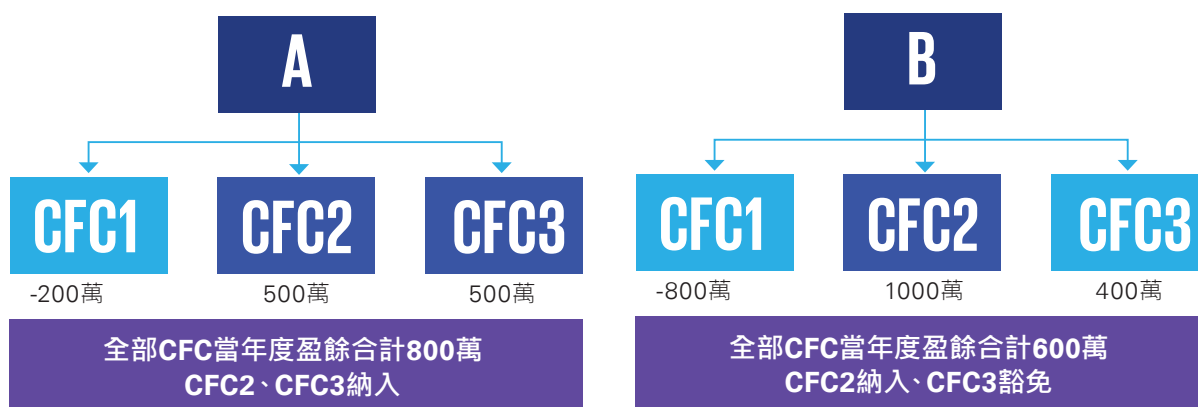
豁免門檻

倘若被認定為CFC但「有實質營運活動」或「當年度盈餘在新台幣700萬元以下」仍可豁免適用。「有實質營運活動」係指在設立登記地有固定營業場所所有僱用員工在當地有實際經營業務且消極性所得占比低於10%。「當年度盈餘在700萬元以

下」係指個別CFC當年度盈餘在700萬元以下。

但如果個人與其合併申報之配偶及受撫養親屬控制的全部CFC 當年度盈餘或虧損合計超過 700萬元，或境內同一營利事業持有之全部CFC當

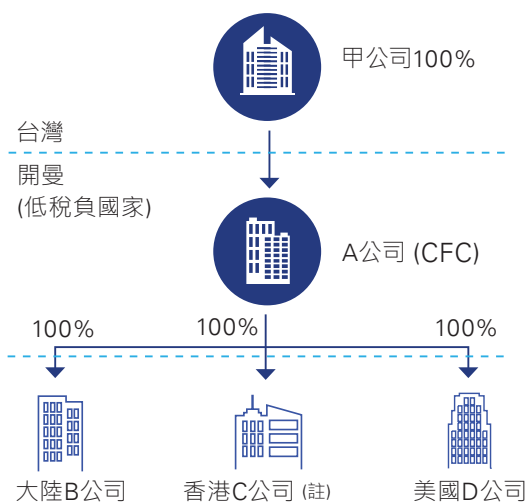
年度盈餘或虧損合計為正數且逾700萬元者，則不能豁免，以避免個人或營利事業藉由成立多家CFC分散盈餘而適用豁免規定，有關700萬的計算方式，以下圖兩例說明。



CFC所得額計算

CFC當年度盈餘之計算

原則上，係以我國認可財務會計準則計算之稅後淨利為基準，然考量位於非低稅負國家或地區轉投資事業並無避稅動機，且可能需要保留部分營運資金以作為再投資的需求，若屬源自非低稅負國家或地區之轉投資事業者，其CFC當年度盈餘係採權益法認列轉投資事業之投資收益，可以實際分配數計入當年度盈餘。有關CFC當年度盈餘計算，以下圖舉例說明。



案例背景

- A公司2023年度之稅後盈餘為1億元：銷貨利潤2,000萬元，權利金收入1,000萬元，利息收入1,000萬元，依權益法認列B公司、C公司、D公司之投資收益分別為1,000萬元、2,000萬元及3,000萬元。
- B公司及D公司2023年度決議分配股利1,000萬元及1,500萬元，C公司決議不分配。
- 大陸及美國之股利扣繳稅率分別為10%及30%。

註：香港係屬「低稅負國家」，故無需納入調整項中考量。

甲公司計算A公司當年度盈餘

法規	A公司	計算方式
以中華民國認可財務會計準則計算之當年度稅後淨利(損)	公司財務報表稅後盈餘	1億元
- (源自非低稅負國家或地區採權益法認列轉投資事業之投資收益/投資損失)	- 依權益法認列B公司之投資收益	- 1,000萬元
	- 依權益法認列D公司之投資收益	- 3,000萬元
+ 源自大陸地區採權益法認列轉投資事業決議盈餘分配數 × 分配日CFC持有轉投資事業之比率	+ B公司決議分配股利 × 持股比率	+ 1,000萬元 × 100%
+ (源自大陸地區以外之非低稅負國家或地區採權益法認列轉投資事業決議盈餘分配數 - 在該國家或地區已繳納之股利或盈餘所得稅) × 分配日CFC持有轉投資事業之比率	+ (D公司決議分配股利 - D國已繳納之股利受扣繳稅) × 持股比率	+ (1,500萬元 - 450萬元) × 100%
CFC當年度盈餘	A公司當年度盈餘	8050萬元

投資收益或營利所得計算

經認定為CFC的當年度起，各期虧損有經所在國家或地區或我國會計師查核簽證，並由營利事業依規定格式填報(或個人提示)CFC財務報表經稽徵機關核定之虧損，得於虧損發生年度之次年度起10年內自該CFC盈餘中扣除後，再計算我國營利事業之投資收益(或個人應認列之海外營利所得)，個別CFC之虧損僅得扣抵同一CFC之盈餘。

避免重複課稅措施

營利事業已依所得稅法認列CFC之投資收益，或個人已依基本稅額認定之海外營利所得，於實際獲配股利或盈餘時，不用再計入所得額課稅。

若營利事業及個人於獲配股利或盈餘時，已依據所得來源地稅法規定繳納當地的所得稅，可於認

列投資收益年度或計入基本所得額年度申報期間屆滿之翌日起5年內，取得符合法規要求的納稅憑證後，自認列投資收益年度或計入基本所得額年度之應納稅額或基本所得額中扣抵。

綜上所述，CFC之影響除導致課稅義務提前發生，衍生可能之資金調度需求以因應需繳付予政府之稅款外，更進一步因為申報之需要，導致投資架構或家族海外資產資訊，需進一步揭露出而讓稅捐稽徵機關掌握，面對全球反避稅風潮，營利事業或個人必須重新檢視全球營運布局、交易安排、資金存放與投資架構等，以決定是否調整或維持現狀，若有調整即涉及資金之移動及運用等需求，銀行業作為企業資金運用之最佳夥伴，自應提前做好準備，儲備相關服務量能，與客戶攜手降低反避稅措施帶來的衝擊。

我國銀行業近年來併購趨勢概述



張維夫 Vincent Chang

顧問部 副營運長
KPMG臺灣所

COVID-19 疫情持續，是否改變金融業者想法？2022年一開始，就傳重大消息，新加坡星展銀行最後打敗外商銀行及台灣本土各家金控，買下花旗（台灣）商業銀行消金暨財管業務，是否代表金融業新一輪併購與擴張又開始？

星展拿下花旗台灣消金

星展銀行（台灣）總經理林鑫川日前記者會說明，併購花旗台灣消金業務，星展集團將增資星展（台灣）新台幣451億元藉以取得花旗台灣之消金業務及相關資產。此增資款包括新台幣198億元之併購溢價。

花旗全球布局策略轉向，離開台灣市場

花旗從1985年在台推出消費金融業務以來，經過多次擴張與合併，目前擁有45家分行，大約270萬信用卡戶以及50萬名存款及財富管理客戶。現在的金融環境，因政府監管單位要求資本適足提高，法令遵循成本上升，加上新型態金融科技興起，都讓歐美大型銀行難以招架，獲利與市占率節節下降，因此決定刪減業務，大刀闊斧地轉向，改為只聚焦在新加坡、香港等區域金融中心的財富管理事業，來提高回報率。

市場過度競爭，小型銀行無法獲利

從花旗銀行撤出台灣消金市場來看，看出台灣銀行過度競爭，各家都積極衝刺消金業務，但利潤日趨薄弱，市場越來越被大型銀行壟斷，後段小銀行經營日趨困難。故此，規模較小之銀行經營團隊，都在思考下一步。以日盛金與富邦金之合併，未嘗不是對日盛金股東提供一

個適當的出場機會，此案預計在金管會審查後，今年年底會完成合併。

金融併購，今年還有劇情發展

除了已經確定的星展銀行合併花旗(台灣)銀行消金業務外、富邦金合併日盛金外，其他的個案仍然持續洽談中，包含之前破局的國票金控合併安泰銀行，因為大股東反對，最後未能成案。至於未來是否有機會起死回生，仍值得關注，尤其是國票金控旗下已經擁有樂天網銀，但依然嘗試併購安泰銀行。與日本樂天合資的純網銀，專注在金融科技發展及消費金融，而透過併購實體銀行能切入一般商業銀行擅長的企業金融及強化客戶關係經營，也能跨足信託及財富管理業務，並依其產業特性進行差異化經營，發揮共同行銷與規模經濟效果，以提升金控經營綜效。除了國票金控增強自身實力的態勢明顯，想持續補強自身金控銀行端的不足，另外還有新光金也計畫重啟與台新金合併案，期望打造1+1>2的金控規模，讓併購大戲尚未停止。

金融業獲利創新高，多元策略來併購

金融業2021年獲利也再創新高，各家金控手握大量銀彈，積極尋找併購標的，各家從自身發展與未來業務需求出發，尋找可以併購的保險、證券、銀行等多面向出發。

因應未來疫情變化與產業供應鏈轉移，金融業者會具體研擬多元策略，全方面檢視自身業務需求，再來尋找併購標的。具體會從如「金融核心業務再聚焦」、「產品服務差異化」及「併購標的互補性」等這些面向出發，期望能迅速找到併購標的，

讓公司業務擴張及營收成長，因此，併購手段可能會就此納為金融業的經營方略之一。從金融核心業務再聚焦這點來說，因應前述原因造成之供應鏈重組及消費習慣改變，金融業者要隨著國際及產業趨勢來佈局，能否具有國際視野來佈局海外業務，並搭配專注在核心業務發展，考驗金融業者策略想法。而如何藉由產品及服務之差異化拉大與眾多競爭對手之距離，以做為提升業務動能來源，則需要業者的創新思維，例如，金管會目前已開放網路保險公司之籌備申請亦吸引了許多金控公司之高度興趣。另外在與併購標的互補性來說，提供全方位之金融服務並再配合日趨成熟的網銀乃至於其他金融科技公司的技術資源，或許能提供金融業者成為下一個獲利秘方，也是一個方向。除此之外，對於ESG議題之發展，銀行業從業務發展、併購行為乃至於自身管理勢必都需要進行大規模調整，這也是值得觀察的面向。

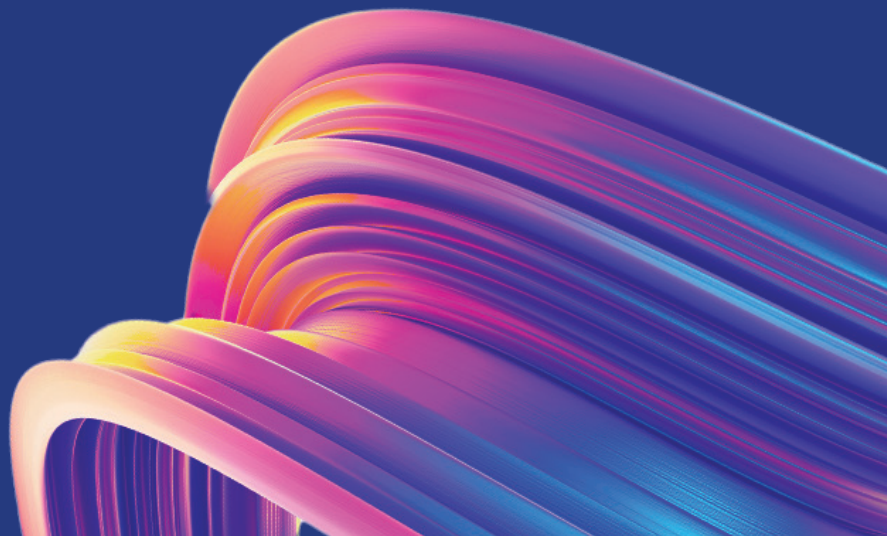
併購潮非終點，新金融時代起點

翻開國內的金融併購過往，可以發現，之前第一波併購風起因來自金控崛起，各大金控公司成立，以及主管機關積極處理當時台灣問題金融機構退場；接著第二波則是受到國際金融海嘯影響，外資金融機構為求自保，開始縮減海外分支機構；而2020年到2021年的第三波併購潮，主要是在COVID-19 疫情影響下，各國邊境阻絕、航班與船期延期、線上金融交易迅速發展，讓各家經營者策略改變，有些跨國金融集團要切割低獲利的市場，藉以節省管理成本，有些集團則是要趁疫情擴張金融版圖。加上疫情改變個人消費行為與企業運作模式，帶動線上購物熱潮興起，同時企業也大幅提高電子帳務及訂貨的意願，加快數位金融服務的發展。許多金融業者都嗅到這股轉變，積極布局金融科技產業。

我們的服務

KPMG長期關注金融行業相關議題，無論是在審計、稅務或風險管理等領域，提供最佳專業及建議。我們以瞭解構成影響市場的問題，從而制定解決方案，並同時與許多產業內卓越的集團及政府部門合作，協助他們瞭解及處理產業所面臨到的主要問題。服務範圍涵蓋：併購交易與企業重組、個人資料管理、稅務服務、數位金融服務及資料分析服務等。

審計及確信服務	稅務投資服務	顧問諮詢服務	
<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 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	管理顧問服務 企業績效服務 <ul style="list-style-type: none">• 策略與經營績效服務• 人力資源與變革管理服務(含HR資訊系統)• 財務功能服務 數位轉型服務 <ul style="list-style-type: none">• 客戶體驗與創新服務• 智能自動化服務• 數據分析服務 資訊科技與商用軟體	風險顧問服務 <ul style="list-style-type: none">• 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 <hr/> 財務諮詢服務 <ul style="list-style-type: none">• 收購業務• 出售業務• 融資• 合資與聯盟• 重組



KPMG金融服務產業新知



2021臺灣銀行業報告

嚴選於2020年內兼具影響力及重要性的議題作為闡述主軸，帶領各位從不同角度了解臺灣銀行業的發展。



2020臺灣銀行業報告

本報告彙整2019-2020年KPMG安侯建業不同領域專家於服務客戶的經驗及對國內外金融市場趨勢的觀察與見解。



2019臺灣銀行業報告

貫徹以「作為客戶明確的選擇」為全球服務宗旨，嚴選數道具有影響力、重要性及急迫性的議題為主軸，帶領各位從不同角度了解臺灣銀行業的發展。



2021臺灣保險業報告

嚴選於2021年內兼具影響力及重要性的議題作為闡述主軸，由專家帶領各位從不同角度了解臺灣保險業的發展及重點議題。



2020臺灣保險業報告

本報告中說明2019-2020年臺灣保險業整體概況及未來可能發展走向。



台灣金融科技發展100個關鍵問題

本篇報告蒐集來自政府單位、學界、消費者、金融業...等之意見，彙整出台灣金融科技發展100個關鍵問題。





金融前瞻報告 Frontiers in finance

金融前瞻報告是為全球金融服務組織內的領導者和決策者提供的市場洞察，其中發人深省的觀點和針對特定行業的討論都具前瞻性。



全球銀行業CEO前瞻大調查 Global banking CEO Outlook

嚴選於2020年內兼具影響力及重要性的議題作為闡述主軸，帶領各位從不同角度了解臺灣銀行業的發展。



2021下半年度金融科技脈動 Pulse of Fintech

本報告對全球及各區域的金融科技投資動向與數據進行全面性整理，並對金融科技與財務服務做出關鍵趨勢與發展分析。



New cost imperatives in banking

In our recent survey of more than 200 executives at some of the world's largest banks, a clear majority said they are looking to intensify and accelerate their cost transformation programs. This urgency derives from the downturn in bank profitability globally.



Pulse of Fintech H2 2020

This report analyzes global fintech investment trends and data in 2020 Q2, in this survey, words became action as the global pandemic made digitalization a critical priority for businesses of every shape and size. The same can be said for incumbent financial institutions, and most importantly, for consumers.



Banking in the new reality

In many ways, trust in banks is at an all-time high. The key now is to retain those gains and build on them as we move through what KPMG describes as the 4 phase framework: from reaction, to building resilience, followed by recovery, and then arrival in a new reality.



Future of retail banking

These are pivotal times for retail banking. As the industry adjusts to the effects of COVID-19 and looks towards the future, the landscape is very different. Banks must negotiate a multitude of shifting factors — from changing customer behaviors to economic headwinds, intensifying competition, regulatory pressures and technological disruption.



聯絡我們

KPMG金融服務產業團隊



李逢暉 Dannie Lee

金融服務產業主持會計師
保險業主持會計師

T +886 2 8101 6666 # 04204
E dannielee@kpmg.com.tw



陳世雄 Sean Chen

金融服務產業協同主持人
銀行業主持人

T +886 2 8101 6666 # 10940
E schen26@kpmg.com.tw

陳俊光 Jeff Chen

主席

T +886 2 8101 6666 # 05979
E jchen8@kpmg.com.tw

吳麟 Lin Wu

執行長

T +886 2 8101 6666 # 07368
E lwu@kpmg.com.tw

周寶蓮 Sandra Chou

審計部 營運長

T +886 2 8101 6666 # 02195
E schou@kpmg.com.tw

陳彩凰 Hazel Chen

稅務投資部 營運長

T +886 2 8101 6666 # 08995
E hazelchen@kpmg.com.tw

謝昀澤 Jason Hsieh

顧問部 營運長

T +886 2 8101 6666 # 07989
E jasonhsieh@kpmg.com.tw

王勇勝 Victor Wang

審計部 執業會計師

T +886 2 8101 6666 # 10733
E vwang@kpmg.com.tw

賴偉晏 Wayne Lai

數位長

T +8101 6666 # 16208
E wlai1@kpmg.com.tw

林泉興 Sam Lin

顧問部 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

朱成光 Rex Chu

顧問部 鑑識會計服務執行副總經理

T +886 2 8101 6666 # 07100
E rexchu@kpmg.com.tw

林倚聰 Eason Lin

稅務投資部 執業會計師

T +886 2 8101 6666 # 10941
E easonlin@kpmg.com.tw

張維夫 Vincent Chang

顧問部 副營運長

T +886 2 8101 6666 # 05185
E vwchang@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

梅元貞 Charming Mei

審計部 執業會計師

T +886 2 8101 6666 # 00888
E cymeimei@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

陳奕任 Ethan Chen

審計部 執業會計師

T +886 2 8101 6666 # 06282
E ethanchen@kpmg.com.tw

胡元森 Sam Hu

稅務投資部 執業會計師

T +886 2 8101 6666 # 03712
E samhu@kpmg.com.tw

游雅潔 Rita Yu

稅務投資部 執業會計師

T +886 2 8101 6666 # 14139
E ryu17@kpmg.com.tw

李威陞 Carson Lee

顧問部 資訊科技諮詢服務
執行副總經理

T +886 2 8101 6666 # 18227
E carsonlee@kpmg.com.tw

楊珮吟 Peggy Yang

審計部 協理

T +886 2 8101 6666 # 14816
E peggyyang1@kpmg.com.tw

謝孟哲 Justin Hsieh

顧問部 協理

T +886 2 8101 6666 # 14596
E justinhsieh@kpmg.com.tw

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 a thorough examination of the particular situation.

© 2022 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
2022臺灣銀行業報告