



2019臺灣 銀行業報告

2019 Taiwan Banking Report



目錄

4

臺灣銀行業概況

10

結合銀行核心本業的ESG風險與機會

16

利用科技創造嶄新客戶體驗

22

第三輪國家評鑑後的金融犯罪法遵管理趨勢

28

落實GRC基礎建設與體制整合

32

銀行併購趨勢

40

迎接純網路銀行的到來

44

金融科技帶動新興數位風險管理需求

50

後CRS時代的稅務新秩序

56

銀行主要財務表現數據

64

KPMG臺灣金融服務產業負責人

65

關於KPMG

KPMG臺灣所很榮幸在2019年推出了首次針對臺灣市場發行的銀行業報告。KPMG銀行業報告在全球主要城市已經推行數年，是KPMG原創刊物中，最為矚目及受重視的出版品之一。在亞洲，臺灣，香港與中國大陸，領先於其他地區，紛紛在近年推出了更深入本土市場，更貼近本土客戶語言的銀行業專題報告。貫徹以「作為客戶明確的選擇 (Clear Choice)」為KPMG全球服務宗旨，臺灣所評估所內各項專業人才對市場的服務經驗及對國內外趨勢的觀察探討，嚴選了數道具有影響力、重要性及急迫性的議題為本報告的主軸。

2018年，臺灣銀行業的整體表現主要受到經濟成長平穩，利率持低，人民幣匯率減弱與美金升息影響，本土及外國銀行整體存款總額皆較同期上升，外國銀行放款總數因金管會提高對外銀的放款上限而達近五年新高點。從收益面看，本國銀行在2018年持續成長，而數家外國銀行因對聯行拆借款費用大增及美金利息支出偏高而導致整體利息淨收益連續第二年負成長。本國銀行持續在資產品質維護上獲得成效，獲利能力也持續看好，資產報酬率與淨值報酬率各自達到自2016年以來的新高點。

國際新興科技帶動金融業主流發展，國內銀行在應用新科技上多有突破及創新。隨著即將開放的純網路銀行，可望進一步提升臺灣金融業的國際地位，提供更融合更多元的金融服務。在走出國界的政策趨使下，銀行透過改制、併購方式壯大，再積極將服務延伸至海外，服務對象大多是境外的臺灣企業，但也可預見深耕當地市場的趨勢。在推廣數位革新的浪潮中，傳統及非傳統銀行業者皆須配合，世界及國內監管單位追趕快速數位化而制定日趨完善的法令規範。在產品、服務不斷進化的過程中，金融犯罪有了新面具而更具挑戰，銀行業者在應付不暇的外部監管要求聲中，同時須加強內部控管及法令遵循，建立完整的偵測、通報、處理制度，增設專職部門，運用專業人員，為自身也為客戶打造一個嚴密的防護網。在這些努力下，追求的是更優化的產品及服務，再透過有效的預測客戶行為，以提供更精緻個人化的客戶體驗。共同申報準則的實行賦予銀行業新的稅務遵循及資訊提供者的角色。國內已有數家銀行躋身國際赤道銀行的隊伍，正視並應對資金對高污染企業的挹注引發的環境風險，朝永續經營的目標前進。

接下來是各主題的延伸討論。針對各章節的內容，如有疑問或意見，在本書最後有各部門主要聯絡人。歡迎您進一步與我們聯繫。



吳麟 Lin Wu

金融服務產業主持會計師
KPMG臺灣

臺灣銀行業概況



吳麟 Lin Wu
金融服務產業主持會計師
KPMG臺灣



王勇勝 Victor Wang
執業會計師
審計部
KPMG臺灣



林其侯 Curtis Lin
協理
審計部國際金融業務組
KPMG臺灣

2018年，臺灣全年經濟成長率為2.63%¹，雖較2017年3.08%的成長率下降，但是在全球經濟復甦與海外需求上升的影響下，臺灣在出口貿易及生產仍維持正向成長，連帶引導內需穩定發展。國內，在政府持續推動提升經濟成長的氛圍中，透過鬆綁法規、減稅、加強行政效率、及設立「加速投資臺灣專案」的多項舉措中，積極帶動各項產業革新發展。然而，美國貿易保護主義在2018年成形也擴大了對國際的影響力，導致美國與中國大陸的貿易爭端持續發展，都牽動著臺灣的經濟發展及未來走向。

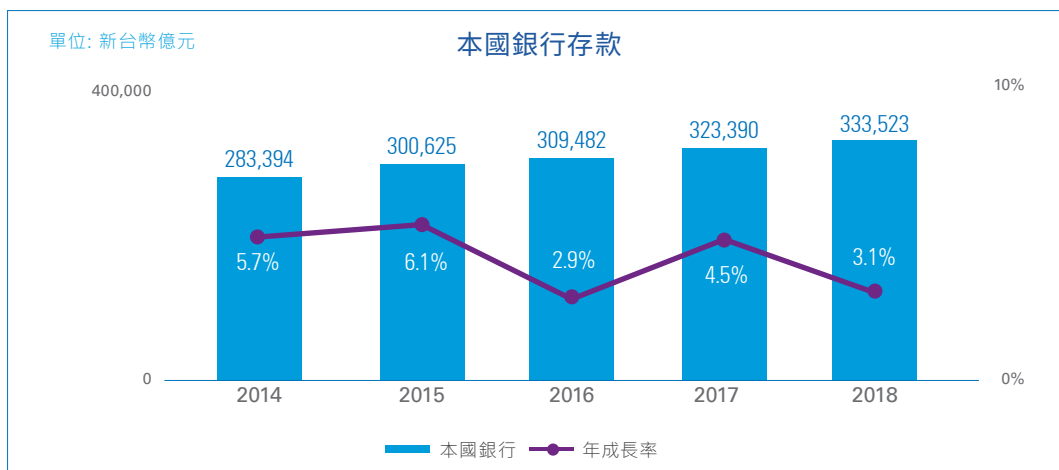
對銀行業來說，2018年是適應新法規，追趕科技創新快速腳步，投入法遵的成本攀升，積極向海外發展的一年。行政院在2018年6月提出的「金融發展行動方案」，則是借助金融產業的豐沛資源及支配市場資金調度的能力，幫助各產業發展與創新轉型，與推陳出新為高齡化設計的各项金融商品。行動方案中就是以銀行業為首，明定目標在整合擴大金融機構規模，打造有著高度科技化的國際理財平台。科技創新更被視為是帶領銀行業跨越邊界航向國際的重要推手。這樣的步伐，將持續帶領銀行業邁進2019年。2019年，金管會預計將至少開放2家無實體分行的純網路銀行，督促傳統銀行業者改革與持續在科技金融技術的創新，提供客戶更個人化、更優化的金融服務。

以下為對本國銀行、外國及大陸地區銀行在臺分行2018年的表現分析及整理。

存款

臺灣2018年金融機構存款餘額中，本國銀行佔了78.3%。外國及大陸地區銀行在臺分行存款自2016年後連續兩年下降，2018年存款額佔整體1.5%。其他金融機構包含中華郵政儲匯業務則為20.2%。單看大陸地區銀行在臺分行的存款餘額，受人民幣貶值、人民幣存款利率下降的影響，較去年減少達52.3%。

儘管存款利率持續偏低，存款餘額卻是年年攀升。在投資信心不足的情況下，超額儲蓄的情況仍在2018年持續發生。主要存款業務中，以活期存款比例最大，佔全體37%，定期存款占總體存款約33%，外匯存款



資料來源：KPMG整理自金管會網站

所占比例為13.5%。本國銀行與外國銀行分行的外匯存款，成長率分別有5%及5.9%，主因為美國升息及銀行提高外幣儲蓄利率吸引民眾換匯存款。銀行的外匯存款中，仍以美金為大宗。大陸地區銀行在臺分行定期、外匯存款月平均餘額，在人民幣匯率及利率雙重減弱下，在2018年則分別較去年同期下降16%及76.2%。

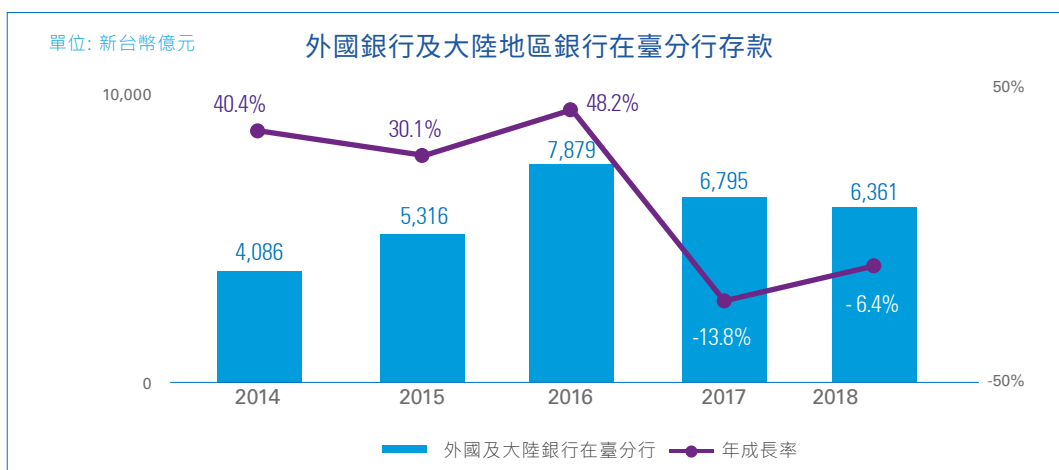
全臺灣前五大存款銀行依次為臺灣銀行、合作金庫銀行、中國信託商業銀行、臺灣土地銀行及兆豐國際商業銀行。五間銀行的存款總額佔了本國銀行存款總數的36.6%。前五名的外銀分行則分別為日商瑞穗銀行、日商三菱日聯銀行、日商三井住友銀行、瑞士商瑞士銀行及法商法國巴黎銀行。五間外銀分行的存款總數是全臺外國銀行在臺分行的76.6%。

放款

國際景氣復甦下，推動國內產業發展，全臺放款總額與去年同期相比上升了5.2%，將近1兆3,541億新臺幣的成長。銀行機構存放比76.6%也達到自2015年以來的新高點。

其中前五大放款銀行依授信總額分別為臺灣銀行、合作金庫銀行、兆豐國際商業銀行、臺灣土地銀行，以及中國信託商業銀行。五間銀行的授信總額佔了全臺銀行放款總數的41.6%。外國銀行在臺分行中，則以日

1. 行政院主計處於2019年2月公布的初步統計數字；<https://www.dgbas.gov.tw/pointlist.asp>

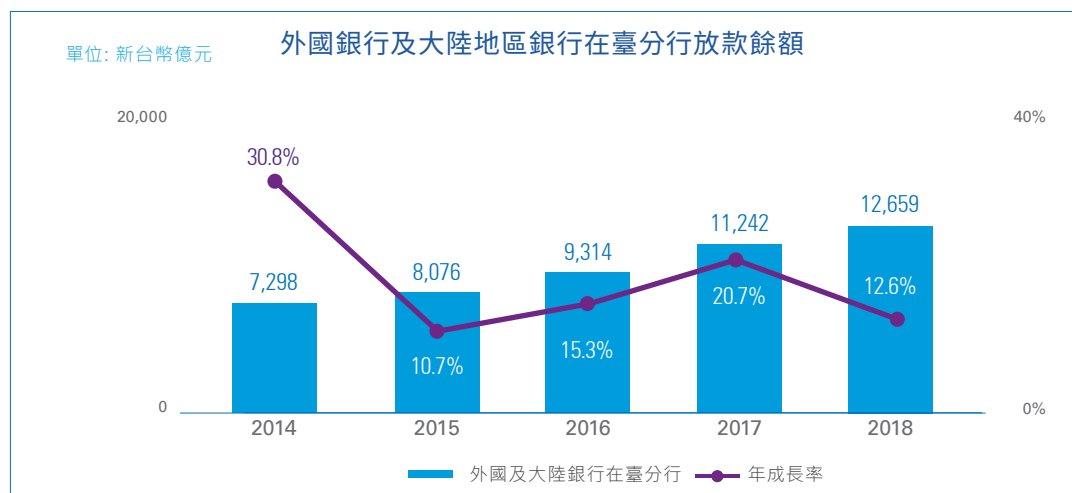
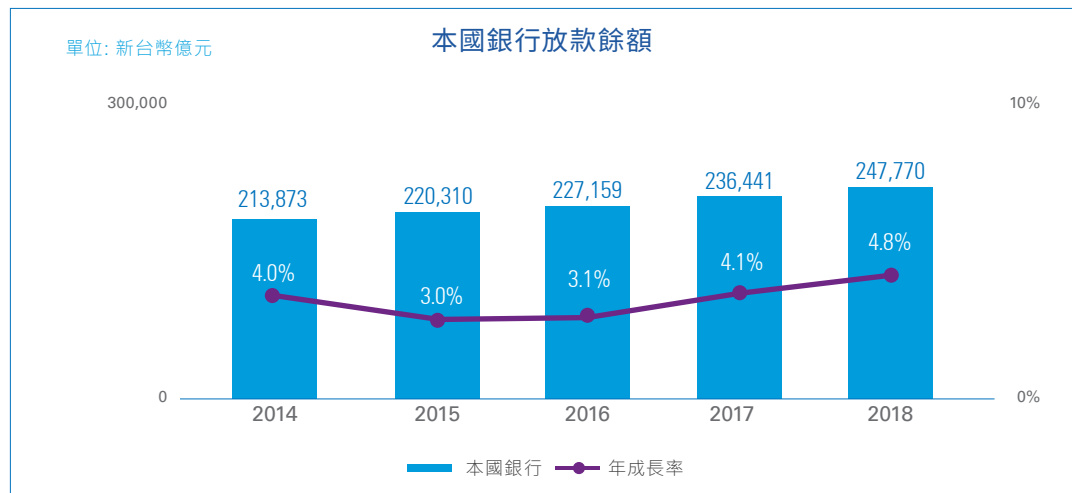


資料來源：KPMG整理自金管會網站

商瑞穗銀行、日商三井住友銀行、日商三菱日聯銀行、法國東方匯理銀行與新加坡商星展銀行依序為前五名，五家分行的授信總額達所有外國銀行在臺分行的61.1%。

全體銀行2018年對企業放款佔其授信總額36.1%，受到景氣轉好影響，企業資金調度需求提高，短期放款較2017年成長6.6%，佔銀行放款總額約28.1%；中長期放款金額則佔全銀行放款總數71.2%。在對企業放款中，中小企業放款佔企業放款56.6%，2018年銀行對中小企業放款比2017年增加了將近3,559億新臺幣，顯現金管會為支持中小企業發展而鼓勵銀行對其放款的措施已有成效。消費者貸款佔銀行授信總額25.7%，其中住宅貸款佔了消費者貸款的85.1%，較2017年上升近5%。

此外，外國銀行在臺分行的放款餘額有近8.9%的成長，可以見得金管會自2017年底，為鼓勵再生能源產業發展，而放寬外銀對單一客戶放款上限的措施獲得成效。外國銀行分行中放款總數前三名的都是日商銀行，放款金額佔全部外國銀行分行放款總額近51%。以成長率看，外國銀行分行中，日商瑞穗銀行、香港上海匯豐銀行、新加坡商星展銀行都有超過同期月平均餘額大於30%的成長，西班牙商西班牙對外銀行、法國興業銀行則是接近一倍的成長。

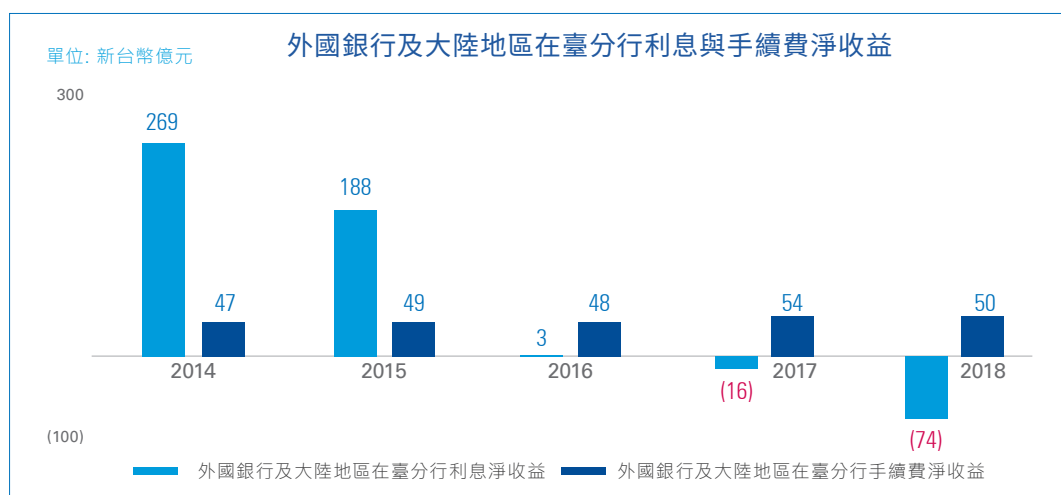
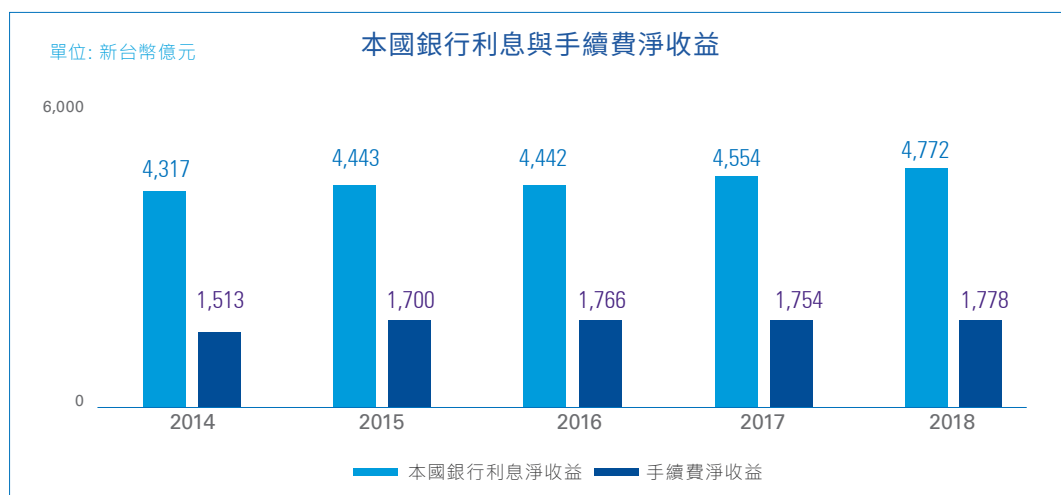


資料來源：KPMG整理自金管會網站

利息與手續費淨收益

2018年本國銀行利息與手續費淨收益皆比2017年增加，成長率分別為4.8%與1.3%。利息收入的來源仍以放款利息為主。手續費的收入隨著財富管理商品、信託商品及保險商品需求增加而逐年上升。中國信託商業銀行、國泰世華商業銀行、玉山商業銀行、台北富邦銀行及台新國際商業銀行都有新臺幣100億以上的手續費淨收益。

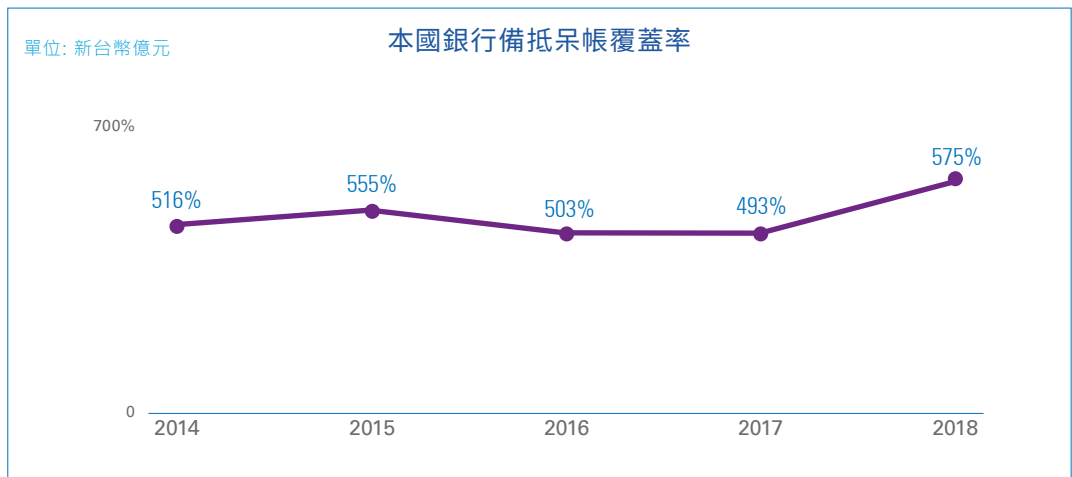
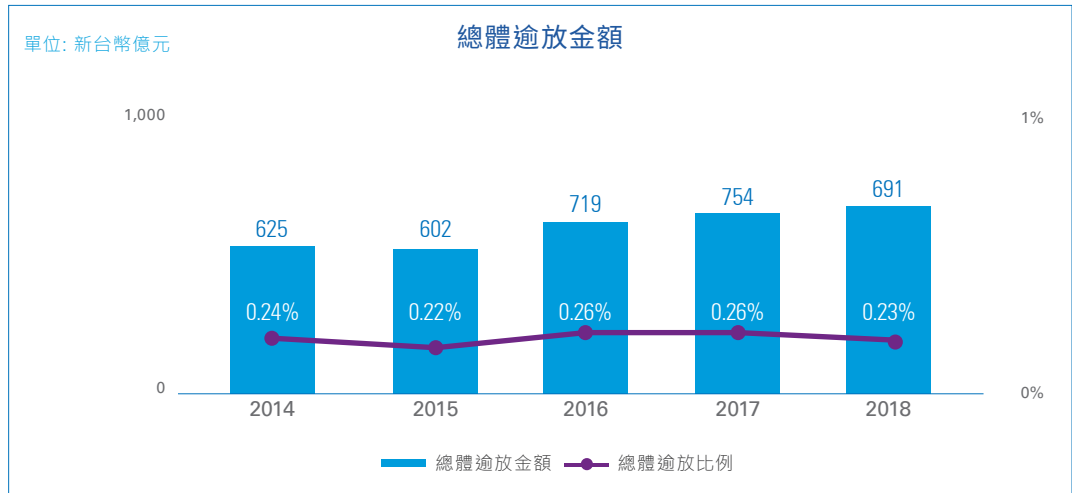
外國及大陸地區分行從2017年開始，利息淨收入皆為負數，在2018年利息收入與利息費用的差距繼續拉大。受到美金升息的影響，在外匯存款皆以美金為主，全行存款又以外匯為最大宗的外銀分行，利息費用支出上升快速；另一個使利息費用上升加劇的原因為外銀分行對總行及國外聯行的拆借款在2018上升幅度增大。外銀分行中，日商瑞穗銀行、法商法國巴黎銀行、新加坡商星展銀行、德商德意志銀行及日商三井住友銀行等，都在2018年拆借款利息費用上大幅增加。



資料來源：KPMG整理自金管會網站

資產品質

近五年來銀行逾放比維持穩定，2018年整體逾放比約0.23%，顯示全體銀行近幾年授信品質佳。本國銀行之備抵呆帳覆蓋率在2018達到新高點，有575%。兩者的比率皆顯現整體銀行資產品質良好。

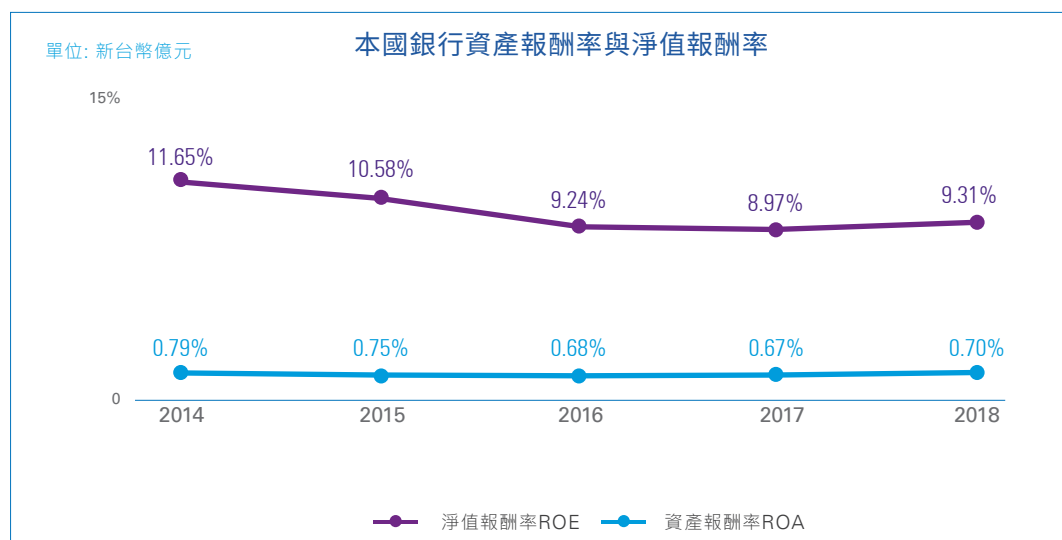


資料來源: KPMG整理自金管會網站



獲利能力

本國銀行整體稅前盈餘在2018年為3,342億新臺幣，資產報酬率與淨值報酬率各自達到自2016年以來的新高點，顯示本國銀行的獲利能力持續看好。



資料來源：KPMG整理自金管會網站





結合銀行核心本業的 ESG風險與機會



黃正忠 Niven Huang

董事總經理

安侯永續發展顧問股份有限公司
KPMG氣候變遷與企業永續服務
亞太區負責人



林泉興 Sam Lin

副總經理

安侯永續發展顧問股份有限公司

金融機構掌握資金流向，在驅動全球邁向永續轉型及低碳經濟，扮演關鍵角色。金融海嘯後，全球領先銀行逐步意識到融資部位潛在的環境、社會及治理面 (Environmental, Social and Governance, ESG) 風險，長期而言很可能轉變為銀行本身的實質財務損失。另一方面，綠色金融趨勢及相關金融工具的興起，更進一步推升銀行業結合核心業務，促進永續發展，降低ESG風險。在主管機關、資本市場、國際評比機構的要求及推動下，臺灣銀行業的ESG管理近年也大有進展，與國際接軌。

全球投資人對企業永續績效的重視度逐漸增加，越來越多的投資人認為企業的永續表現影響企業的長期價值與營收潛力。各指數公司也陸續發展出企業永續評比方法與發行永續指數。例如道瓊永續指數 (Dow Jones Sustainability Indexes, DJSI)、富時永續指數 (FTSE4Good Index Series) 與摩根史坦利ESG領導者指數 (MSCI ESG Leaders Indexes) 等。其中富時永續指數與臺灣指數公司於2017年底共同發行的臺灣永續指數 (FTSE4Good TIP Taiwan ESG Index)，成為勞動部勞動基金運用局新臺幣420億元指定的投資指標池，2018年底也開始有國內投信公司取得了臺灣永續指數授權，顯現國內投資市場越發關注企業永續表現。

各永續評比雖使用不同的方法學，但一般涵蓋環境、社會、治理或經濟幾大面向，並根據企業的公開揭露資料或問卷回覆內容，進行各項評量。永續評比的項目有一部分根據各產業特性設計，以反映各產業特有的永續主題。例如道瓊永續指數與摩根史坦利ESG領導者指數，針對銀行業設置了責任投融資相關評比項目，如投融資流程是否整合ESG因子、是否提供ESG相關之金融產品或服務、是否針對ESG議題進行議合、是否簽署赤道原則 (Equator Principles, EPs) 或責任投資原則 (The Principles for Responsible Investment, PRI)、是否發行特定金融產品或服務以改善弱勢族群的生活等。

臺灣銀行業在責任投融資相關之評比項目上，相對容易失分。以赤道原則為例，根據我們蒐集的資料顯示，國內37家銀行中，截至2019年1月底僅有國泰世華銀行、玉山銀行、台北富邦銀行、中國信託商業銀行等4家簽署；國內有發行責任投資基金產品，以及有公開揭露遵循責任投資原則之銀行或金控，也相當有限。於此，銀行業應多加借助國際責任投融資框架與工具，例如導入赤道原則以將ESG融入專案融資過程，或利用責任投資原則，選擇合適的ESG產品或服務進行開發。再者可以透過績效制度的建立，確保永續行動的推動效率。例如在設定永續目標的同時，建立質化與量化的績效衡量指標，以及指標績效與高階主管薪酬的連動機制，以驅動企業的永續績效。

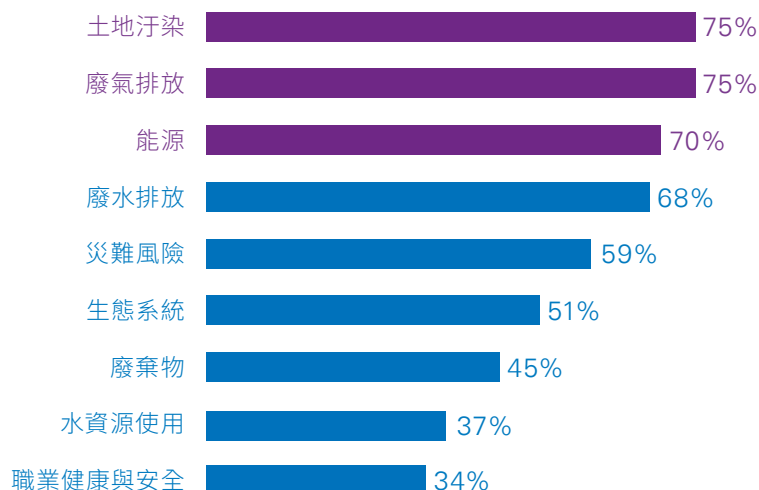
“ 銀行業應多加借助國際責任投融資框架與工具，再者可以透過績效制度的建立，確保永續行動的推動效率。 ”

國內15家銀行的ESG暴險分析

銀行業直接面臨環境風險(如排放超標廢水)及社會風險(如迫害人權)的可能性較低，相關的間接風險主要來自於其價值鏈，尤其是客戶端。例如客戶無法應付快速變化又嚴格的環境法規，造成成本急速增加影響其財務結構，甚至面臨關廠，為銀行帶來無預警的風險。ESG風險涵蓋面向廣，不同產業的風險面向與程度也不同，因此銀行業在評估客戶風險時，應將各產業特定的潛在環境與社會固有風險(Inherent Risk)納入考量。如電子製造業的廢污水排放可能危害土地與水源，所以應該了解其對廢水的處理；化學產業除了廢水、廢棄物及廢氣排放等環境議題，員工的職業安全也須納入衡量。

在我們調查的15家銀行中，各自的前10名授信對象裡，有近75%屬中、高ESG風險產業。這些授信資產所涉及各類中高環境風險中，與廢氣排放、土地汙染及能源有關的比例皆超過七成。

15家銀行前10大授信資產所涉及的風險議題比例



受調查的15家銀行

臺灣銀行	台北富邦銀行
兆豐國際商業銀行	彰化商業銀行
合作金庫商業銀行	玉山商業銀行
中國信託商業銀行	台新國際商業銀行
臺灣土地銀行	臺灣中小企業銀行
國泰世華商業銀行	永豐商業銀行
第一商業銀行	上海商業儲蓄銀行
華南商業銀行	

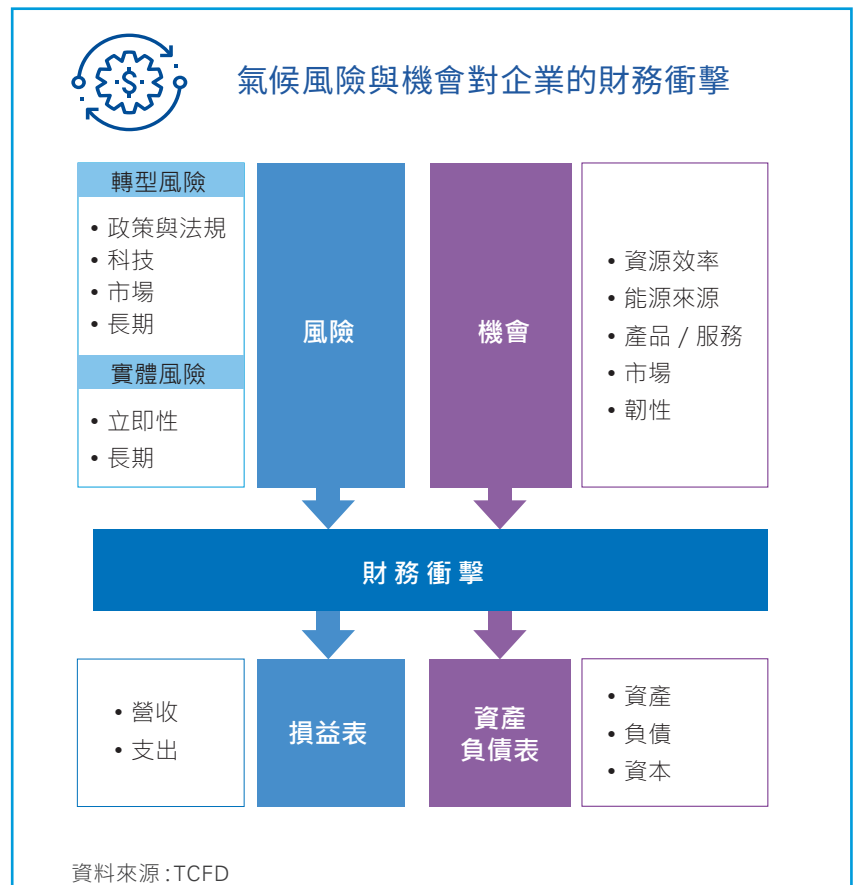
資料來源：KPMG整理自2016年15家銀行財報資訊

各類ESG風險中，氣候變遷議題備受重視，為達成巴黎協定(Paris Agreement)中全球升溫低於2°C目標，各地碳稅制度與碳交易市場陸續成立。臺灣前15大銀行的關鍵客戶中，近四成授信餘額屬於經濟部能源局指導的生產性能源查核年報中前六名的高耗能產業，即為高碳排產業，包含化工業、電機電子業、金屬基本工業、非金屬礦製品業、紡織業、造紙業六個產業。由於碳有價化後對高碳產業的財務產生衝擊，直接影響其財務結構與還款能力，進而增加銀行授信風險，值得銀行關注。因此，從投融資組合的盤點著手，銀行業可進一步建立管理政策與行動計畫降低自身潛在的財務風險，強化ESG資訊揭露，同時發揮產業影響力推動企業客戶永續轉型。

正視氣候變遷帶來的風險與機會

由於氣候變遷帶來的各種財務衝擊不容小覷，國際金融穩定理事會 (Financial Stability Board, FSB) 在2015年底巴黎協定發布後成立了「氣候相關財務揭露工作小組 (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD)」，彙整了企業需面對的氣候變遷風險與機會，作為金融業了解氣候變遷對標的公司潛在風險與機會的重要框架。

其中，轉型風險 (Transition Risk) 指的是世界經濟往低碳經濟轉型的過程中，企業將面臨的風險；而一般企業及民眾認知較多的與極端天氣相關的企業營運中斷或資產損壞，則歸類為實體風險 (Physical risk)。





氣候變遷相關財務揭露框架

揭露公司氣候風險與機會的治理機制

Governance

- 描述董事會對於氣候相關風險與機會的監管
- 描述管理階層評估與管理氣候相關風險與機會的權責

揭露氣候風險與機會帶來的實際與潛在衝擊，以及其對公司營運、策略、財務規劃之影響

Strategy

- 描述組織鑑別的短、中、長期的氣候相關風險與機會
- 描述氣候相關風險與機會如何影響組織的營運、策略及財務規劃
- 描述在不同情境下，組織營運、策略及財務規劃之影響 (需包含2°C情境)

揭露組織如何鑑別、評估與管理氣候變遷風險

Risk Management

- 描述組織鑑別與評估氣候相關風險的程序
- 描述組織管理氣候相關風險的程序
- 描述鑑別、評估與管理氣候相關風險的程序是如何被整合在組織整體的風險管理架構中

揭露用以評估、管理氣候風險與機會之目標與指標

Metrics and Targets

- 揭露組織在訂定策略及風險管理過程中，運用哪些指標評估氣候相關風險與機會
- 揭露範疇1,2,及3溫室氣體排放及相關風險
- 描述組織管理氣候相關風險與機會時的目標，以及績效與目標的差異

資料來源：TCFD

為協助金融業有效評估企業客戶面臨的氣候風險與機會，TCFD提出氣候變遷財務揭露框架，推出至今，已獲得超過400家以上大型企業的支持，承諾將以TCFD之框架進行氣候變遷財務資訊的管理與揭露。

針對銀行業，聯合國環境署金融倡議 (UN Environment Finance Initiative, UNEP FI) 與銀行業代表企業，攜手提出了一套協助銀行業了解氣候變遷實體風險與機會對於放款組合影響之全新方法¹，評估實體氣候風險、機會對違約機率 (Probability of Default, PD) 與放款成數 (Loan-to-Value, LTV) 這兩個關鍵信用風險指標的衝擊，提升銀行對未來風險的掌握程度。

在銀行業制定氣候策略時，了解氣候變遷現象及其如何轉化為金融上的風險至關重要，採取有系統、有科學依據的作法得以評估對其客戶和貸款的風險，並提升產業之於氣候變遷的應對能力。而就積極的機會層面而言，銀行亦可鑑別並投資在低碳經濟下，相對具有發展潛力的工程和技術供應商，發展出新獲利的機會。

“ 在銀行業制定氣候策略時，了解氣候變遷現象及其如何轉化為金融上的風險至關重要。 ”

成為赤道銀行的挑戰與契機

赤道原則是一套適用於金融機構的自願性風險管理框架，用於評估、分析和處理大型專案融資的潛在環境與社會風險，應落實在銀行貸放管理機制中。2003年問世的赤道原則，目前正在審閱第四版本（EP IV）。赤道原則協會（The Equator Principles Association），將參考巴黎協定、國際人權議題等強化永續相關要求。截至2019年1月底止，全球已有分布在37個國家共94個金融機構簽署赤道原則。

國內在金融監督管理委員會要求下，中華民國銀行商業同業公會於2014年參考「赤道原則」精神增訂授信準則，建議銀行在辦理企業授信審核時，宜審酌借款戶是否善盡環境保護、企業誠信經營及社會責任。而行政院於2017年底核定之「綠色金融行動方案」，亦明確規劃未來將以循序漸進方式，鼓勵銀行簽署赤道原則，提升銀行爭取國際聯貸案件的利基。目前國內共有國泰世華銀行、玉山銀行、台北富邦銀行、中國信託商業銀行，已正式簽署了赤道原則。

赤道原則是銀行業金融業務的ESG風險管理中，最具挑戰性的標準之一。由徵信作業、信用風險審核、合約簽訂，至貸後定期審查與管理等，銀行徵授信流程各個環節都必須遵照赤道原則的要求，進行調整。由於赤道原則著重的環境與社會風險領域，非傳統金融從業人員之專業，因此在政策修訂、流程調整到資訊系統建置，就專案融資全面建構整合性環境和社會風險管理體系的過程中，富有挑戰性。就我們輔導的客戶案例中，欲導入赤道原則的銀行一定要確保高階管理階層的支持，與其他赤道銀行積極交流學習，業務及風險單位全員能力建置，加上專業顧問團隊，才能克服導入赤道原則過程中非傳統挑戰；而銀行內環境和社會議題專業人才的需求，乃至於更深化管理各融資部位環境和社會風險，都需要及早安排以應付導入後的延續性。

國內銀行在評估是否導入赤道原則，除了成本外，環境和社會風險審查對客戶造成的影響，往往使銀行對導入赤道原則有所保留。然而我們從與赤道銀行客戶的交流中看到，其更了解導入並內化赤道原則下的ESG風險管理對企業永續經營的意涵，以及全面涵蓋至各企金業務的必要性。在參與國際聯貸案時，合作銀行多是赤道銀行，對於風險要求具有共識及共同語言，無形間增加了同為赤道銀行的參與機會。

“ 就我們輔導的客戶案例中，欲導入赤道原則的銀行一定要確保高階管理階層的支持，與其他赤道銀行積極交流學習，業務及風險單位全員能力建置，加上專業顧問團隊，才能克服導入赤道原則過程中非傳統挑戰。

”

綠色金融的新要角：綠色債券

綠色金融是ESG永續金融大傘下的一個項目，指的是可提升環境效益的資金挹注。近年來金管會大力鼓勵國內金融業發展綠色金融，期望銀行業增加對綠能產業授信，擴大赤道原則適用範圍，透過鬆綁銀行授信及籌資規範，以協助綠能產業取得銀行融資。

綠色債券(green bond)則是這十年間新興崛起的金融工具，不計債券種類，限制資金應用於新成立或既有被認可綠色專案項目之部分或全部融資，或再融資。涵蓋的項目包含再生能源開發、能源效率改善、污染防治以及綠建築等。據統計²，全球綠色債券發行量在2017年逾1,600億美元，2018年則可望突破2,000億美元³。雖其規模與全球債券市場比較起來相對有限，但其發展快速，超額認購或溢價發行的情形屢見不鮮。以綠色債券為標的的指數與評估的方法學隨之出現，健全了綠色債券的生態系，也提供市場更多的參考資訊與選擇依據。臺灣的證券櫃檯買賣中心在2017年4月份公布了「綠色債券作業要點」，明定綠色投資計畫之範圍及認定方式、認證機構之資格條件、綠債發行人的各項義務等，以供在國內發債的發行機構遵循。至2018年底，已有23檔綠色債券在國內發行，總額近新臺幣540億元。發行群體則包含國內銀行(由8家發行共9檔)、外國銀行、國營事業(台灣中油、台灣電力)以及國內民營企業。

我們觀察發行綠色債券的優點，包含可吸引潛在責任投資人、加強與投資人在企業永續議題的溝通、債券潛在的溢價、塑造及提升聲譽、提升內部對於企業永續發展目標的認知，以及政府支持。相對地，發行綠色債券有額外的追蹤、監控、報告流程，制定綠色標準、第三方確信等的發行成本，在全球尚未有一致標準化定義下潛在的「漂綠」(green wash)指控以及違反既定綠色條款時須支付債券違約金等。就銀行而言，不論是本身發行綠色債券，提供客戶資金使用於綠色環保項目，或是承銷綠色債券的發行，皆可提升本身ESG績效與形象，以及響應政府綠色金融政策。而若在特定國家(如新加坡)發行，則有機會獲得第三方確信等發行費用上的補助。

除了綠色債券以外，因應資金運用標的專案的領域，「社會債券」(social bond)與「永續債券」(sustainability bond)³ 應運而生，國際知名企業也開始陸續發行相關債券。可以預期的是繼綠色債券之後，銀行業將可透過更廣泛的金融工具，擴大結合本身核心業務的ESG影響力。



就銀行而言，不論是本身發行綠色債券，提供客戶資金使用於綠色環保項目，或是承銷綠色債券的發行，皆可提升本身ESG績效與形象，以及響應政府綠色金融政策。



1. 《拓展視野》(Extending our horizons)以及《新氣候導航》(Navigating a new climate)報告。
2. 氣候債券倡議組織(Climate Bond Initiative)。
3. 社會債券原則(The Social Bond Principles) 2018年版、永續債券原則(The Sustainability Bond Guidelines) 2018年版。



利用科技創造 嶄新客戶體驗



李育英 Tracy Li
金融行業顧問服務執行副總經理
數位產業主持人
KPMG臺灣



簡均儒 Ian Chien
協理
金融行業顧問服務
KPMG臺灣



林大中 Jon Lin
協理
金融行業顧問服務
KPMG臺灣

在創新顛覆科技下持續成長的關鍵因素

面對日新月異的金融科技發展，世界正以超越我們預期的速度革新變化，金融機構需要顛覆傳統的商業思考邏輯來面對明日的客戶。根據2018年KPMG台灣CEO前瞻研究調查中，從受訪的國內CEO有88%樂觀看待新興科技帶來的衝擊，但僅有54%受訪CEO認為已準備好帶領企業轉型，據此可以看出台灣企業對於創新科技大致抱持樂觀及開放的態度，並已經從探索顛覆性科技轉型時機，切實地在困境中尋求企業成長。以下是我們觀察到金融行業服務，如何以客戶體驗為核心，重塑金融與跨領域夥伴或創新科技合作，擴增金融服務場景的三個值得關注的主題：

1. 以數據資料驅動的客戶體驗分析，提供更完整的金融服務體驗
2. 導入數位勞動力，提升企業服務作業效能亦增加客戶體驗
3. 人工智慧科技逐漸成熟，應用範圍進程加快且效益廣泛

先從客戶體驗為核心開始談起

客戶體驗 (Customer Experience, CX) 是客戶與一家公司所有互動點接觸後所感受到的滿意度之總和，這包括從意識到公司品牌與產品、諮詢、購買、使用、並體驗售後服務等客戶旅程。

想像一下您的一天是如何開始呢？

早上7:30，陳先生收到叫車APP的上班族優惠通知，於是他利用APP叫車後，螢幕顯示預計於5分鐘後抵達。搭車的15分鐘內，他先以銀行APP匯款至幼兒園繳費，又點開星巴克APP預約點餐。下車後他透過預設帳戶完成扣款，手機信箱立即收到充滿溫度的感謝搭乘明細。抵達星巴克後，服務人員送錯他的餐點，經過現場反應後，除了收到原本的餐點，還在APP多了一張免費招待券。最後，陳先生開始他的日常工作。

這段客戶旅程中，客戶體驗如何影響陳先生所感受到的品牌價值？

從這些體驗支柱來反思陳先生的客戶旅程。我們可以這樣分析：

因為重視正直感，陳先生將某家最信賴的信用卡綁定常用的APP

因為重視解決力，陳先生從糟糕的點餐體驗，取得塞翁失馬般的優惠券。

因為重視期望值，陳先生透過叫車APP建立良好的生活規劃與預期。

因為重視簡易性，陳先生在15分鐘內可完成多筆交易。

因為重視個人化，陳先生能感受到收到的優惠訊息是為他客製的。

因為重視同理心，陳先生總是收到即時且有溫度的數位訊息，讓他掌握最新狀況。

在陳先生的旅程中，因為各企業的交互協作，讓他經歷了完整的服務體驗。身為連結消費者生活的金融產業，該如何搭配KPMG六大客戶體驗支柱，打造有感的客戶旅程？



KPMG 六大客戶體驗支柱

基於KPMG近十多年的研究和跨多個市場200多萬次的評估，我們發現了每段卓越的客戶體驗旅程由六大關鍵體驗所構成。

正直感 Integrity - 在互動中讓客戶感到值得信賴與產生信任

讓客戶感受到正直，並產生信賴感，且讓客戶相信我們是以他的利益為優先。

解決力 Resolution - 把糟糕的經歷變成良好的體驗。

讓客戶感受到我們致力解決問題，讓客戶相信與我們互動，即使有不如預期的意外，也必定轉為良好體驗。

期望值 Expectations - 理解客戶的期望，思考如何滿足與超越期望。

為客戶設定好正確期望，且在不預期的狀況超越既有的期望，創造驚喜時刻。

簡易性 Time and Effort - 讓客戶感到不費力並創造無摩擦的流程。

讓客戶在最短時間內，用他能理解的方式，簡單不費力的完成一個任務。

個人化 Personalization - 利用個人化的注意力促動情緒上的連結。

讓客戶感受到他是獨特的，透過往來的經驗，提供客製化服務，使客戶與我們往來時，感受到被重視。

同理心 Empathy - 站在客戶立場思考，建立起深厚的關係。

透過同理客戶，在需要時，讓他感受我們的情感，從溝通中創造有記憶點的情感共鳴。

資料來源：KPMG整理

“ 我們發現國內大部分的金融機構，在數位轉型的過程中，最大困境是難以打造貼近客戶生活的情境。

我們發現國內大部分的金融機構，在數位轉型的過程中，最大困境是難以打造貼近客戶生活的情境，即使翻新了網站與APP，卻未重新審視客戶體驗與服務場景，導致整體看似換了新裝，但沒想到不僅鞋子與帽子不搭，而且新裝穿起來也渾身不對勁，持續被客戶抨擊老舊、跟不上時代。因此可以從以下三個不同主題面向，思考如何從體驗出發帶來轉變和效益。

以數據資料驅動的客戶體驗分析

國內金融業界歷來重視科技對於信用卡業務發展的驅動作用，近年來發展出結合大數據資料分析產生的客戶旅程分析，朝向以數據驅動、更隨時隨地的旅程互動，由單一客戶全視角理解客戶於各個通路的行為，通過即時資料分析，彙總、發現最重要的客戶旅程，優先考慮提升顯著影響業務目標的機會和改善客戶體驗。

結合資料分析是如何具體應用在信用卡客戶旅程體驗呢？

辦卡前：精準行銷，帶給客戶全新價值體驗

面對競爭激烈的信用卡市場，在此一階段，對客戶而言，若選擇產品時要花費大量時間比較資訊，又接收到許多不感興趣的行銷活動，使客戶留下壞印象。透過「精準行銷」大數據分析技術，為客戶找尋合適產品，且在對的通路進行溝通，更進一步能從客戶的消費行為挖掘客戶偏好，



深入分析客戶行為特徵，以信用卡產品推薦模型，展現大數據個人化優勢，同時蒐集與分析數位軌跡，即時、主動向客戶提供行銷資訊，打造更精準服務。

辦卡中：預審機制，打造細緻貼心的服務體驗

此階段所關注的目標是客戶申辦信用卡流程的簡易性、即時性、明確性。目前國內銀行響應數位金融政策開通「信用卡驗證辦卡」服務，除了透過友善的使用者介面(UI, User Interface)與使用者經驗(UX, User Experience)設計達成申辦流程的簡易性，更進一步藉由大數據於信用資料探勘並建置評分模組，進行信用卡「預審機制」，讓客戶線上填完資料後，即時得知卡片申辦初步審核結果，並在流程客戶可明確理解整個流程資訊與即時掌握進度。

辦卡後：聆聽客戶心聲，了解客戶偏好

於此階段，客戶使用卡片後產生的消費問題，例如紅利優惠、信用卡繳款、額度等，通常第一時間會打電話至銀行客服反映，因此客服系統的即時性與功能尤為重要。然而傳統使用互動語音回覆系統(IVR, Interactive Voice Response)或智能客服，常為人垢病的是無法正確的回應客戶需求，因此IVR可結合資料包含各個通路客戶的回應，以完整上下文進行語意與情緒分析，進而優化客服系統，使客戶在溝通上不會感受到與機器互動的距離感。

“ 傳統使用 IVR (Interactive Voice Response) 或智能客服，常為人垢病的是無法正確的回應客戶需求。 ”



辦卡中

我申辦信用卡

5

我找到潛在符合需求的信用卡，希望進一步確認自己的申辦資格，進而從線上、線下進行辦卡。

6

我已於線上或線下進行辦卡，進入等待核卡之程序。

精準行銷，帶給客戶全新價值體驗

藉由大數據於信用卡資料探勘並建置評分模組，進行信用卡「預審機制」讓客戶線上填完資料後，即時得知卡片申辦初步審核結果，並在流程客戶可明確理解整個流程資訊與即時掌握進度。



辦卡後

我使用信用卡消費 產生回饋

7

我使用信用卡消費。

8

我向客服人員反映問題。

9

我推薦朋友某銀行信用卡。

客戶消費樣態與行銷分析

IVR可結合資料包含各個通路客戶的回應，以完整上下文進行語意與情緒分析，進而優化客服系統，使客戶在溝通上不會感受到與機器互動的距離感。

導入數位勞動力，提升企業服務作業效能亦增加客戶體驗

隨著數位金融服務與所用科技日漸多元豐富，我們看到客戶對於企業內部中後台營運作業的服務品質要求也日漸攀升，服務人員要滿足越來越高的作業服務要求，必須能快速且正確無誤地到不同的內外部系統平台，完成各種數據和資料比對等作業，有鑑於此，機器人流程自動化（Robotic Process Automation，RPA）技術，將協助金融業解決處理時間、作業效率與人力的困難瓶頸，進而達到快速回應服務需求。

簡單來說，RPA將具有標準化、制式化、重複性的作業流程，透過流程梳理的邏輯腳本設定，讓RPA機器人自動運行，達到節省時間、提升效率的目標。同時導入過程，讓企業重新檢視目前作業流程，結合流程診斷與優化，了解改善的精進空間，以提供給客戶更好的服務體驗。

創造新的金融服務體驗：即時回應與7x24全時服務

以最令客戶等待時間過長的開立金融帳戶作業來說，服務人員須至內部不同系統進行紀錄與比對資料，導入RPA後將大幅提升工作效率，讓員工從原先重複枯燥的制式作業中釋放出來，運用在更有價值的客戶互動溝通、客戶關係等高附加價值工作。另外，受限於每天工時固定，造成金融服務斷點，例如數位貸款申請處理需一定的作業時間，有了RPA可提供7x24小時的金融服務，打破服務時間限制。只要事前的邏輯設定完善，搭配穩定的系統，甚至減少人工作業風險及錯誤倦怠等問題，也避免人為干預，提升作業風險的控管能力。



RPA (Robotic Process Automation) 的五大優點

1. 7x24增加產出

機器人可以在晚上、週末工作，不用休息。

2. 效益減少成本

機器人的成本大約為全職員工的 1/5。

3. 完美避免錯誤

正確設定下，機器人將大幅降低錯誤率。

4. 快速減少工作時程

機器人處理速度比人工快4-5倍。

5. 專注增加員工績效

讓員工專注於更有價值的業務。

資料來源：KPMG整理

人工智慧科技逐漸成熟·應用範圍進程加快且效益廣泛

除了數據驅動的分析技術、機器人流程自動化創造不同內外部效益的體驗之外，我們也看到國內金融業者積極投入人工智慧的應用。人工智慧 (Artificial Intelligence, AI) 使機器具備與人類相似的思考邏輯與行為模式，透過「智能」接受資訊後，「自動化」判斷資訊使用方式，並做出結論與提供服務；隨著科技進步與硬體費用下降刺激人工智慧邁向成熟，自然語言處理、影像與文字辨識、語音辨識等高階人工智能演算，可整合應用於客戶服務流程，展現個人化與深厚互動關係，並創造低摩擦或無摩擦的客戶體驗。

人工智慧減輕重複性作業、降低客戶體驗摩擦

像是客戶時常遇到金融服務的重複作業，例如行動銀行規範客戶以帳號與密碼登入，輸入耗時及密碼記憶問題易中斷流程，形成體驗痛點；由影像辨識衍生的人臉辨識，使客戶利用臉部照片便可登入，融入客戶日常利用行動裝置自拍行為習慣，我們過往服務發現可解決80%客戶忘記或重新設定密碼的痛點，透過簡化往來流程的方式，降低客戶流失。另外，因金融數位化服務仍未完全擺脫紙本的填寫作業，重複填寫同樣的基本資料極度容易耗損客戶耐心也造成痛點，可透過應用文字辨識技術辨析數位化檔案文字，自動化將顧客資料帶入表單，我們過往服務經驗發現可縮短業務辦理時間，提高近70%效率。

人工智慧催化新型態服務、創造嶄新客戶體驗

日漸成熟發展人工智慧應用也催化不同於過往的服務場景，如自然語言處理及語音辨識的聯袂應用，創造聽懂人類語言並可回應的對話機器人，搭配客戶對於即時通訊軟體、社群平台頻繁使用，提供線上即時客服的嶄新選項，與電話客服、線下分行服務形成一個完整網絡；先由對話機器人於線上解決客戶基本詢問，再導引客戶轉入電話客服或進入分行洽詢，我們調查發現，線上對話機器人可於社群平台分流高達90%之金融產品詢問服務；結合大數據資料分析，對話機器人進階轉變為理財機器人，提供個人化理財建議、投資診斷，降低客戶投資門檻與吸引新資金投入。

隨著機器人流程自動化、數據驅動資料分析、人工智慧的興起大幅增加自動化程序的可應用範圍，我們樂觀的預期這會促使金融機構於客戶體驗創造無限服務機會與可能，更即時隨取的服務與釋放金融機構的勞動負荷，不僅是減少作業人力成本，而是協助金融產業提升業務競爭力的工具；與此同時，我們也提醒金融業者，為了回應數位科技帶來的變化和永續經營，下一世代的企業必須走出會議室，踏入客戶生活的視野，重新認識這群最熟悉的陌生人，從他們的行為脈絡，尋找優化客戶體驗的組織策略，唯有完整理解客戶體驗流程，與設計出符合客戶生活情境下，方能採用合適的創新技術，以及發揮其最大的效益。

“ 為了回應數位科技帶來的變化和永續經營，下一世代的企業必須走出會議室，踏入客戶生活的視野，重新認識這群最熟悉的陌生人。 ”

第三輪國家評鑑後的金融犯罪法遵管理趨勢



朱成光 Rex Chu

執行副總經理
風險顧問暨鑑識會計服務
KPMG臺灣

我國於2018年底完成洗錢防制暨打擊資恐之第三輪國家評鑑¹，初評結果顯示過去幾年主管機關與金融機構重視與努力已有成效。我們從【中華民國國家洗錢及資恐風險評估報告書】²中看到，對於洗錢威脅類型之評估，非常高度洗錢威脅有八大類，包含毒品販運、詐欺、組織犯罪、貪污、走私、證券犯罪、第三方洗錢、稅務犯罪等。在高度威脅犯罪類型中，則有智慧財產犯罪。非常高與高風險威脅類型併稱為洗錢之「前置犯罪」。

金融犯罪 (Financial Crime, Fincrime) 一詞在我國尚未有明確的法令定義，且產、官、學者各有所見³。我們參考國際上常見的金融犯罪類型與前置犯罪類型後，可以歸納出金融犯罪防制議題上的發展趨勢，包含了洗錢防制、舞弊防制、反貪腐與反賄賂、反避稅及加密貨幣/資產監管等主要方向。

洗錢防制

除了正式立法將非金融事業及人員 (DNFBPs) 納入洗錢防制必要對象外，銀行業者可針對以下幾點進行改善：

客戶資訊徵提與實質受益人辨認：銀行對既有客戶之資訊補充與徵提，雖需一段期間方可完成，然而在資訊徵提方面，業者可將已評估為非常高或高風險客戶優先列入各分支機構，向客戶徵提資訊優先管控。另外，客戶臨櫃辦理業務時，隨即向其徵提相關基礎資訊，縮短整體徵提作業時程。針對實質受益人辨識，2018年底起，門檻降低至10%。我們建議向法人客戶取得實質受益人資訊並追認至對於法人具有最終實質掌控權之自然人。國際大型金融機構亦普遍使用此原則。

認識你的客戶 (KnowYourClient, KYC)：執行客戶盡職調查 (Client Due Diligence, CDD) 作業時，除基本資訊取得，使用商業名單資料庫，透過資訊科技執行名稱檢核外，可思考額外的客戶資訊來源，如網際網路、網路社群、負面新聞、司法判決、票據交換資訊與商工登記等。甚至



徐瑋懋 Emile Hsu

協理
風險顧問暨鑑識會計服務
KPMG臺灣

可引進大數據及人工智慧科技，以協助取得額外資訊以分析並提高辨識效率、準確性與廣泛性，目前已有國際金融機構率先採用。

交易監控精準度：臺灣多數金融機構已採資訊科技系統協助交易監控，然而實務上的挑戰在於系統假警報發生率極高，導致金融機構必須投入更多人力再次檢核。因此，有效降低科技系統中的假警報為提高交易監控精準度的重要一環。

風險評估報告：金融機構雖已有風險評估方法論及產出風險評估報告書，然而部分客戶資訊以及過去累積之交易資訊量，可能無法完整準確地反應風險評估報告書中的統計資訊。因此金融機構應持續完善風險評估作業，並依據風險導向之作業方法調整與持續改善內部控制作為，並投入適當人力資源或考量引進新興科技（如人工智慧、機器人、專用反洗錢系統平台等），避免作業缺陷。

舞弊 (Fraud) 與不當行為 (Misconduct)

金融產業中主要的舞弊風險來自於內部或外部人員的威脅及弱點。常見如外部客戶以虛假文件詐貸（企金詐騙），外部客戶以虛假資訊欺詐機構（保險詐欺、信用卡詐欺），內部員工侵占公司資金（挪用金庫/ATM現金），內部員工侵占客戶資金（理專挪用客戶資金），內部員工勾串外部人員欺詐機構資金（勾串授信人員）等。我們提醒業者，內部舞弊不會單純以侵占現金或資產為主，通常會伴隨著賄賂、貪腐甚至洗錢。例如在採購過程中，圖利供應商，或是收取供應商的賄賂款項，甚至於舞弊者在收取不當利益後，透過洗錢將資金進行快速移轉、漂白甚至於移轉至海外帳戶（離境帳戶）。

近來因全球經濟動盪不安，物價及生活痛苦指數逐年攀升的種種影響下，潛在舞弊者在壓力或誘因⁴的因子上受到刺激，引發層出不窮的舞弊行為。而舞弊活動經常無法在當下及時地被內外部稽核人員偵測，往往到了舞弊者無法繼續隱瞞而自首，或是透過黑函檢舉，才被發現。多數公司因過於信任現有治理與內控制度，而未落實覆核與檢核機制，內控制度淪於形式、落實執行程度不足，造成管理上的漏洞，使得舞弊者得以利用。甚至將舞弊活動解釋成合理的營運活動，導致舞弊活動長時間存在而不被注意。

常年存在的舞弊活動將造成巨大財務缺口，甚至於構成內外部勾結的集體舞弊。跨單位的集體舞弊，事前偵測更加困難，若加上龐大營運交易量，管理制度未適時更新並嚴格執行的情形下，將使舞弊者有機會在交易活動中大量竊取公司資產，造成損失金額逐年攀升。

“ 內部舞弊不會單純以侵占現金或資產為主，通常會伴隨著賄賂、貪腐甚至洗錢。 ”

1. <https://www.ey.gov.tw/Page/5A8A0CB5B41DA11E/bdf44d9a-f4f0-43aa-99f2-771f612983ac>
2. <https://www.moj.gov.tw/dl-33127-3e0ba18d52c74b9897e1a4a283efc11c.html>
3. 金融犯罪司法實踐力之建構與實務。編著譯者：施茂林，2012.04。出處：台灣/刑事法雜誌/第56卷第2期/31-84頁第54頁
4. 美國犯罪學家Donald R. Cressey提出的舞弊三角(Fraud Tri-Angle)理論指出，潛在舞弊活動與不當行為的發生，來於機會、壓力或誘因及合理化的理由等三大因子。

KPMG建議在舞弊風險管理的策略上可從三方面進行：預防·偵測·回應。

預防性策略：

- 建立誠信正直的行為準則供員工遵循。
- 持續強化與監督內部控制實行。
- 提供舞弊風險警覺意識與反貪腐教育訓練。
- 落實內部控制與風險管理之三道防線，以風險導向為基礎 (Risk Based Approach) 發展、建置與執行內部控制環境。

偵測性策略：企業透過不定期的例行性業務檢查或是遵循檢查，不僅僅偵測潛在舞弊風險，還能達到恫嚇 (Deterrence) 的效果。

- 資訊系統於內部控制遵循的基本檢查
 1. 使用者於系統中存取權限與工作職掌間的職能分工檢查
 2. 營運報表資料來源與正確性的檢查
 3. 前、後台資訊系統資訊拋轉間的完整性檢查 (適用於核心資訊系統透過前台與後台系統組成)
- 內部稽核作業與報告
 1. 對於內部稽核作業發現異常事項，除立即尋求改善，亦須延伸檢查歷史交易，以釐清該內控缺失涉及之交易事項是否存在已久。
 2. 對於存在已久的內控缺失而未能改善的單位，應向管理當局報告以提高警覺。
 3. 內部稽核作業應定期分析交易對象與交易趨勢，例如：銷售金額或銷售條件、採購金額或採購條件。
 4. 管理例外性交易：對於無可避免地例外性交易，除了應建立適度開放的監督機制，亦可透過觀察交易對象是否存在異常的活動。一味地禁止例外性交易可能迫使衍生正常交易地下化的風險。
 5. 關注特別的交易對象 (經常性取得公司提供優惠條件的交易對象)：是否經常性取得未經授權的「優惠」，潛藏圖利特別交易對象的不當行為。

“ 發現內部舞弊活動後，務必儘快矯正，以免該漏洞再次遭到利用。 ”

回應策略：發現內部舞弊活動後，務必儘快矯正，以免該漏洞再次遭到利用。對於發現從事不當行為的人員，建議採取內部懲處或是尋求法律協助。因此，設置專責單位，強化內控環境，是金融機構可以致力的方向。

反貪腐與反賄賂 (Anti-Bribery and Corruption)

臺灣於2015年制定並頒佈聯合國反貪腐公約(United Nations Convention Against Corruption, UNCAC)施行法。反貪腐與反賄賂之法遵重點在於，公私部門於提供服務或經營事業過程中，是否透過賄賂行為，獲取市場中的競爭優勢，以換取更多利益，即衍生貪腐與賄賂行為。

從內部控制與風險管理的角度而言，我們整理反貪腐與反賄賂風險管理的重點如下：

- 公私部門於交易活動中是否訂有相關反貪腐及反賄賂政策。
- 收受或給予禮物(或任何有價值的東西)時是否與關鍵交易有關聯；機構是否有對收受與餽贈訂定相關內部控制規範。
- 費用性支出(例如：交際費、差旅費、慈善捐款、特定捐獻)中，以及零用金之管理其支用理由是否合理。管理階層應就前述費用支出定期檢核，以了解該些費用支出之適當性，預防被用來支付賄賂款項。
- 會計帳上是否詳實記載慈善捐獻等交易內容，而非透過零用金之現金支付方式於會計帳上隱匿慈善捐獻等費用支出記錄。

國際標準組織(International Organization for Standardization, ISO)於2016年針對反賄賂管理系統發佈了第一套國際標準ISO 37001反賄賂管理系統(Anti-Bribery Management System, ABMS)。獲取國際認證除了幫助提升企業形象與商譽，還可在既有內部控制環境中，建立一套有效管理貪腐風險的程序與內部規範。金融機構參考ISO 37001建立反賄賂機制，可以選擇取得國際標準認證，強化反賄賂形象，或僅建立反賄賂機制而不取得國際認證，逐步推動內部反賄賂管理系統。反賄賂機制建立後，在公司治理評鑑項目中，也可獲得加分，一舉數得。

反避稅浪潮

國際記者聯盟(International Federation of Journalists, IFJ)於2016年巴拿馬文件(Panama Papers)事件中，揭露了透過免稅天堂設立之境外公司(Offshore Business Unit, OBU)遂行避稅，甚至逃稅的不當行為。隨後於2017年再次公開天堂文件(Paradise Papers)，掀開了法人避稅的議題，各國政府紛紛築起反避稅的壁壘。在反避稅壁壘中，稅收情報交換的法令要求也陸續在國際間展開。

我國財政部於2017年發佈【金融機構執行共同申報及盡職審查作業辦法】，於2019年實施共同申報準則(Common Reporting Standard, CRS)，並將於2020年第一次與其它國家或地區進行資訊交換，屆時納稅義務人的海外帳戶資訊將更透明。銀行於客戶盡職審查上，將依據國際標準，分階段自2019年起陸續就新開立帳戶及既有個人資產帳戶進行審查。我們建議銀行業者，藉由執行洗錢防制KYC作業程序時，將CRS法遵機制融入洗錢防制管理框架中，以回應審查要求。

“金融機構參考ISO 37001建立反賄賂機制，可以選擇取得國際標準認證，強化反賄賂形象，或僅建立反賄賂機制而不取得國際認證。”

加密貨幣 (Cryptocurrency)

當世界各國強化洗錢防制，洗錢方法亦能產生變化。我們觀察到，意圖洗錢人士除了透過專業洗錢者 (Professional Money Launderer)，也透過新興科技區塊鏈、加密貨幣等進行洗錢，已成國際關注焦點。

加密貨幣，主要基於「信任」因素在市場上流通。加密貨幣建構在區塊鏈網路 (加密網路) 上，使用了分散式帳本技術 (Distributed Ledger Technology, DLT)，使得加密貨幣無法偽冒。加上無法追蹤的隱密性質，令使用者信任感大增，流通率提升，也因此增加洗錢風險。在2017年9月之前，全球最大的加密貨幣交易所與加密貨幣礦場均位於中國大陸境內，而加密貨幣之流通卻也形成新興洗錢管道。在2017年9月中國接受洗錢防制國家評鑑時，不得已頒佈停止所有加密貨幣交易。

此外，透過區塊鏈及分散式帳本技術，新創者陸續發展出通證 (Token)、證券型代幣 (Security Token) 與功能型代幣 (Utility Token) 的應用，如智能合約 (Smart Contract) 與智能票證 (Smart Ticket)。在無法偽造的資訊技術前提下，成功的吸引使用者。然而背後風險，在於惡意發行者是否透過STO (Security Token Offering) 創造出表面集資、背後吸金詐欺的劇本。這樣的風險不在新興科技上，而在於惡意人士利用新興科技難以深入瞭解，資訊不對稱的機會，讓投資者僅看到利益而無法意識到潛在風險。業者需留意與評估新形態業務 (如數位商品交易所、P2P借貸平台、P2P換匯平台、智能合約等) 中是否可能被利用作為洗錢管道或是避稅方法。對於新興科技與新業務型態，除了需評估既有法令的遵法性外，尚需額外評估洗錢防制法令遵循的議題，在新業務型態中增列KYC程序、交易監控程序與異常交易通報程序。

國際防制洗錢金融行動工作組織 (Financial Action Task Force, FATF) 與歐盟在2018年頒佈的洗錢防制相關指引文件中，對於加密貨幣交易所與加密貨幣強化的管控建議，我們觀察到主要趨勢有：

- 強調司法機關於洗錢防制與打擊資恐的重要關鍵角色。
- 提醒世界各國於國家角度對於洗錢及資恐風險的評估與國家報告。
- 提供實質受益人資訊揭露作為的強化方向。
- 首次關注專業洗錢者透過各種方法，如貿易資融洗錢 (Trade Based Money Laundering)、地下金融系統、新型態金融平台等商業交易模式，或採購專業服務 (如律師或會計師服務) 所衍生的進階洗錢行為。該些行為亦可能被職業犯罪組織所利用。

金融犯罪風險，隨著金融機構業務與產品多樣化以及科技普及的環境變化下，已經攀升到不可忽視的風險管理議題，現階段金融機構除了積極引進金融科技等應用於業務發展範疇中，風險管理與法令遵循亦為當前金融機構需審慎面對的挑戰之一。



GRC整合： 風險管理的新趨勢



陳世雄 Sean Chen

執行副總經理
財務風險管理服務
KPMG臺灣



薛崑立 Weili Hsueh

副總經理
財務風險管理服務
KPMG臺灣

近年臺灣金融弊案頻傳，裁罰案與日俱增，金融業因此開始重視事前偵測與風險預警。然而，目前的控管機制，多流於形式，無法真正達效，尤其二、三道防線的工作，風管、法遵、稽核等各有各的方法論與管理工具，各自獨立，資源上無法整合造成浪費，實施作法差異也造成風險預警與控管的成效不彰。我們認為國內金融業應開始落實公司治理、風險管理與法令遵循(Governance, Risk, and Compliance, GRC)的基礎建設與體制整合。GRC是企業經營中重要的一環，在國際間已行之有年，在臺灣則是較新穎的觀念。

過去的風險與控制自評(Risk Control Self Assessment, RCSA)、法遵自評、自行查核、資安風險評鑑、風險導向稽核等，業界大多將監管要求一字不差地寫進政策辦法裡，就當作執行完畢。長期下來，無法杜絕或偵測到任何的風險，更鮮少聽說有單位願意自評或自查風險或內控相關問題。銀行在過去並不鼓勵轄下單位正視己身問題，不少銀行甚至擔心在未發生弊案前若評估出風險，或是評量出其他同業沒有的風險，反而替自己帶來麻煩，觀念與國際銀行恰恰相反。在風險事件發生前，提出預警的單位不只無法得到獎勵，反而會被視為問題來源，加以懲處甚至要求重新評估，直到所有答案都是安全穩健為止。

此外，我們看到的銀行中與GRC相關的單位，大多屬於風險控管的第二、三道防線，包括稽核單位、風管與資安單位，以及法遵單位，各自獨立運作，鮮少溝通合作。簡言之都只是為了監管要求而存在。目前監管新公布的內控內稽辦法中34-1條(針對銀行業)或32-1條(針對保險業)，已要求法遵單位應將法遵風險情形與其他防線溝通。但我們觀察到多數業者作法是僅將相關要求寫入政策辦法中，再送進高階委員會或董事會討論，就算完成。實際上，防線間還是缺乏共通的語言，無法整合。

GRC體制在臺灣還是停留在應付監管單位即可，將所有議題都寫入手冊中，確保所有相關用語都出現就算交差，實務上的施行辦法仍無明顯成效。就風險警訊而言，應該要有良好的偵測與預警制度，政策辦法人

人可寫，但對銀行來說，定義何謂風險警訊就是一門學問。多數銀行現行作法，不予以風險警訊定義就表示銀行無風險警訊發生，也就不需要後續偵測或預警措施。換句話說，若沒產生風險警訊就隱喻該銀行風控措施沒問題。近兩年，金融業開始設計風險導向稽核或法遵風險評估體制。前者理應辨識出業務執行或管理可能遭遇的風險與對應的方法，才能以「風險」為導向去執行控制與查核。後者則需先盤點出執行業務的過程中應遵循的法令要求，才能做到之後的風險評估。如果前述的基本前置作業無法做到，即使報告或政策辦法涵蓋「風險」的各類名詞，實際上難達預防的效果。

整合GRC需透過共同語言

我們認為，整合GRC體制，首先須透過共同的語言溝通，就是「風險」與「控制」。若稽核、風管、法遵對於風險與控制的定義、想法都不同，相關單位在共同防範金融犯罪上無法有效合作。因此GRC體制整合的第一步，就是構建全公司共用的底層架構，而這架構必須包含單位組織、業務流程、風險、控制、法規、內規等要素，且這些架構間必須定義好彼此的連結關係。

綜觀國際間大型GRC系統廠商的設計，都只會有一套底層架構，不會因為使用單位之不同，產生不同的控制架構或風險架構。以風險為例，在辨識過程中，各單位如對某類風險定義不同，用字遣詞也不同，導致同一種類的風險有著不同名稱，將會影響後續的評估效力以及風險評估報告之撰寫。不管是風管、法遵、稽核甚至資安、業務執行單位，在論風險時就必須遵循同一套定義。假使針對不當取得客戶資料的個資風險，風管認為屬於「未經客戶同意即取得客戶資料的風險」，資安認為這該簡單定義為「個資風險」，而法遵卻認為應該描述成「違反個資法之風險」，無法統一對同一個風險的定義，如何針對特定的風險去協同防護？

另外，風險辨識的工作過去往往交由各業務單位去執行，但他們所辨識出來的風險，多半不完整。尤其銀行實務上許多的風險都是工作在不同部門中移轉的過程中所造成的，例如利用理財業務協助客戶洗錢的風險，理財中心會認為理專只負責銷售不負責KYC (Know Your Customer) 以及開戶、匯款、結清等工作，而前台單位也認為他們不負理財業務管理之職，所以若交由各業務單位去執行風險辨識，這個風險必定會被忽略。因此，就風險來說，全公司應進行完整的盤點，定義出工作與執行業務時可能遭逢何種風險。而這些風險在定義上，必須全公司一致，成為可以共用的架構。未來GRC相關工具，例如作業風險三大工具或風險導向稽核與法遵等，都應該從共用的風險架構中出發，結果也才能相互溝通，或進行比對與勾稽。這也是為何國際系統商鮮少有單獨的作業風險或法遵、稽核系統，而都是以整合性的GRC概念去設計。這些系統的特性，就是享有同樣的底層架構。

透過完整底層架構的構建，才能達成GRC體制整合的目的。但底層架構也至少一年需重新檢視一次，以確認各架構以及架構間的連結關係是否需要更新調整。

“ GRC體制整合的第一步，就是構建全公司共用的底層架構，而這架構必須包含單位組織、業務流程、風險、控制、法規、內規等要素。 ”

“ 底層架構也至少一年需重新檢視一次，以確認各架構以及架構間的連結關係是否需要更新調整。 ”

GRC應用於金融犯罪防制

GRC體制更可進一步應用於金融犯罪防制。GRC對應的處理程序，包括了與金融犯罪防制相關風險的辨識、評估、監控與因應等措施。現行金融實務中，GRC所涵蓋的第二、三道防線，都有相對應工具，可以協助進行相關防制工作。

在金融犯罪相關的風險辨識上，我們首先要定義何種風險行為會導致金融犯罪發生。傳統上，台灣慣用巴塞爾銀行監管委員會(Basel Committee for Banking Supervision)或銀行公會所定義的損失事件類型，但這些定義與金融業的實務關聯較小。以金融業常用的七大損失事件類型(內部詐欺、外部詐欺、員工作業場所安全、客戶產品營運慣例、人員或資產損失、營運中斷、系統當機、及執行流程管理)為例，當金融業發生實際風險案例時，往往很難將其歸成七大損失事件的某一類，畢竟這些國際性的風險定義過於高空，更遑論能針對這些風險類型去進行分析或控管。

因此金融業者應進行通盤檢視，以辨識出哪些可能的風險行為會導致金融犯罪發生，並將辨識成果整理成全行共用的風險架構。這個架構必須定義明確、且與金融實務相關，例如「人員未經客戶同意使用客戶資料」、「行員竊取企業財物」等具體的風險態樣。但風險架構定義上的細微程度，我們認為則需視企業的資源與文化而定。越精細的風險行為分類，將增加評估與監控的成本。此外，風險行為辨識得越多、或分類得越細，也會增加該架構未來的管理與維護成本。

在金融犯罪的風險評估方面，仍可利用風控自評(RCSA)、法遵自評(CRA)、法遵評核與自行查核等方式進行評估。這些工具與以往執行最大的不同點，在於未來不應再由評估單位自行決定題目，而是必須由共用的底層架構中，去針對辨識出來的風險，以及相對應的控制措施，來執行自評或自查工作。以現在各金融機構都在推廣的法遵風險評估為例，過去的自評僅就各法條是否有宣導、是否納入手冊辦法、是否有口試、筆試或教育訓練等進行自評。這種作法沒有任何法遵風險成分在裡面，當然也無法瞄準金融犯罪相關的風險行為去進行評估。我們認為在以風險為導向的法遵自評裡，必須依據內外規的要求，由底層架構中找出相關的風險，以及對應的內控措施，再針對這些風險與控制去進行風險評估，以產生最終的風險值或曝險結果。若沿襲舊有的自評問卷架構，僅在最後自評結果中加入一個風險分數，此種作法不具意義。此外亦有許多銀行仍保持著舊有的法遵自評體制，但為應付監管，對於法遵風險管理的要求就採行了便宜的措施，亦即僅針對高風險的對象才去執行所謂的法遵風險評估機制。如果未能就全業務、全單位甚至全產品去做完整性的法遵風險評估，如何能知道銀行高風險的對象為誰？另一方面，如果已經知道某業務在法遵上存在著高風險，那接下來該著重要的事情應該是風險的控制與沖抵，而非法遵風險評估的工作了。

“
風險架構定義上的細微程度，我們認為則需視企業的資源與文化而定。
”

風險評估完成後，GRC相關單位就需進行監控，這包含指標與模型的監控，以及第二與第三道防線的測試工作。我們看到臺灣針對GRC領域鮮少有任何建模行為，但現代的金融犯罪手法，往往不是只靠內控就能預防，因為這些案件僅從單一交易去看都沒問題，若集合多筆交易並透過計量分析技術，就能看出「行為」上的不尋常。例如，保險理賠可能單筆申請都是沒問題的，但若把近期理賠案件透過計量模型（例如社會網路分析，Social Network Analysis）進行分析，就有可能發現某個業務員或某個醫生的行為是不合理的，因此與他們有關的理賠案件，就必須列入灰名單並經人工審查。

還有一種監控方式就是透過測試。金融業能防範金融犯罪的重要武器就是內控，藉由風管、法遵、資安或稽核單位針對內控措施的測試，藉以監控這些為防堵金融犯罪所設計的控制措施是否得當。

金融犯罪風險不可能被完全清除，但一套完整的GRC體制，將可幫助金融業降低所面臨的風險，尤其現代的金融犯罪風險，多發生在未知之處，要應對這種情況，首先就得找出藏在暗處的未知風險，並對其威脅進行評估，才能去監控並減少風險。

“

現代的金融犯罪手法，往往不是只靠內控就能預防，因為這些案件僅從單一交易去看都沒問題，若集合多筆交易並透過計量分析技術，就能看出「行為」上的不尋常。

”



銀行併購趨勢



張維夫 Vincent Chang
董事總經理
KPMG畢馬威財務諮詢

臺灣銀行業近20年來歷經數次大規模整併，從金融控股公司成立開始，陸續將銀行、保險、證券、期貨、票券等不同性質之金融機構納入旗下，統整其資源並透過交叉銷售方式，達到規模經濟及提升獲利。自2001年金融控股法施行以來，共有16家金控公司設立。而少數未被納入金控公司體系內的金融機構，則成為次一波併購標的。除了讓版圖不完全的金控公司藉由併購補足金融事業版圖的不足，也讓部分金控公司藉由併購得以強化市場地位。

國內第一波銀行合併風潮始於2001年金控公司開始設立時。銀行業務相較於其他產業，具有同質性高、替代性強、高度監管且資本密集的特性。當時，實體銀行仍是銀行交易的主要平台，銀行之間的併購主要著眼於分行布局與雙方客戶的互補性。因此，除了資產品質及獲利能力外，分行數和分行的可遷移性，成為評價上的重點。當時，銀行局暫停通過設立新分行之設立核准，使得分行執照成為銀行資產負債表的帳外有價證券。

政府當時推動金融控股法的目的，即是期許能藉由整併手段解決長久以來銀行過多的問題，進而擴大規模、改善營運績效，以提高金融體系的穩定度。然而，這一波的合併，未如預期解決銀行數量問題。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；其次，暫停設立新分行的政策使分行執照形同有價證券，金控在併購後自然不會輕易裁撤分行。

企業併購有各種不同策略目的，而最終之體現是藉由併購綜效的實現而增加股東價值。以我國銀行業之特性，在業務同質性過高且開發新業務不易的狀況下，若無法擴大營業規模來降低營運成本，同時併購時又多以溢價併購，除無法立即產生綜效外，亦可能造成股東報酬率及資產報酬率下降。而且，因併購後雙方團隊之磨合、整合所需投入之資源、成本及各種營運必要調整等因素，往往使費用增加，進一步侵蝕股東權益。然而，透過金融控股公司的整併，可將金控旗下的各事業體進行客戶交換及交叉銷售，藉由深耕客戶來提升營業規模，亦某種程度提升了整體金融業的發展。

臺灣16大金控公司 - 子公司及其併購機構

成立年度	金融控股公司	主要子公司 (截至2018年第二季佔合併總資產1%以上)	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
1999	華南金融控股公司	<ul style="list-style-type: none"> 華南銀行 華南永昌綜合證券 華南永昌投信 		
2001	富邦金融控股公司	<ul style="list-style-type: none"> 富邦產物保險 富邦人壽保險 台北富邦銀行 富邦綜合證券富邦銀行(香港) 	2002-富邦投信 2002-台北銀行 2004-香港港基國際銀行 2009-安泰人壽(2009年與富邦人壽合併) 2013-中國華一銀行	2008-富邦銀行(香港)對廈門銀行參股·取得19.99%股權 2015-富邦人壽取得韓國現代人壽48%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
	中華開發金融控股公司	<ul style="list-style-type: none"> 中華開發資本 凱基證券 凱基商業銀行 中國人壽保險 	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%
	國泰金融控股公司	<ul style="list-style-type: none"> 國泰人壽 國泰世華商業銀行 	2002-國泰世紀產物保險 2002-世華銀行 2014-美國康利資產管理公司(Conning) 2015-宏遠證券(香港) 2017-加拿大豐業銀行馬來西亞子行	2014-菲律賓中華商業銀行(RCBC)-21.57% 2015-Bank Mayapada-40%
2002	中國信託金融控股公司	<ul style="list-style-type: none"> 中國信託商業銀行 台灣人壽 	2002-中信保經、中國信託證券、中信保全 2003-萬通商業銀行 2011-美商大都會國際人壽保險 2012-富鼎證券投資信託 2013-宏利人壽台灣分公司、東京之星銀行 2015-中信銀行國際(中國)有限公司、台灣人壽	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%
	永豐金融控股公司	<ul style="list-style-type: none"> 永豐商業銀行 永豐金證券 	2003-安信信用卡 2005-台北國際商業銀行	
	玉山金融控股公司	<ul style="list-style-type: none"> 玉山商業銀行 	2003-玉山投資信託(2006年出售)、玉山保險經紀人(2016年與玉山銀行合併) 2013-柬埔寨聯合商業銀行(70%)	2003-換股購入玉山投信 2006-玉山投信賣給施羅德投資管理集團
	元大金控公司	<ul style="list-style-type: none"> 元大證券 元大商業銀行 元大證券金融 元大期貨 元大人壽保險 	2011-寶來證券 2014-國際紐約人壽 2016-大眾商業銀行、泰國券商KKTrade	
	台新金融控股公司	<ul style="list-style-type: none"> 台新國際商業銀行 台新綜合證券 	2002-台証證券、台新票券 2004-新竹十信 2010-東興證券、台灣工銀投信 2011-富蘭克林保險經紀人	2002-台新票券納為子公司 2005-取得彰化銀行 2010-台新票券併入台新銀行 2014-喪失對彰化銀行控制 2017-台新證券與大眾證券合併
	新光金融控股公司	<ul style="list-style-type: none"> 新光人壽保險 臺灣新光商業銀行 	2004-聯信商業銀行 2005-誠泰商業銀行 2006-新光證券投資信託 2018-元富證券	
	兆豐金融控股公司	<ul style="list-style-type: none"> 兆豐國際商業銀行 兆豐證券 兆豐票券金融 	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 2006-國際證券投信	
	日盛金融控股公司	<ul style="list-style-type: none"> 日盛證券 日盛國際商業銀行 		
	國票金融控股公司	<ul style="list-style-type: none"> 國際票券金融 國票綜合證券 		
	2003	第一金融控股公司	<ul style="list-style-type: none"> 第一商業銀行 第一人壽 	2003-一銀證券、明台產物保險、建弘投信 2005-出售明台產物保險予三井住友
2008	臺灣金融控股公司	<ul style="list-style-type: none"> 臺灣銀行 臺銀人壽 		
2011	合庫金融控股公司	<ul style="list-style-type: none"> 合作金庫銀行 合作金庫票券 合作金庫人壽 		

資料來源：KPMG整理

“綜觀歐美及其他亞洲先進國家之銀行赴海外設立據點時，並不僅以服務本國企業於海外據點為主要戰略目標，更加希望將本國較具優勢之金融商品及服務帶到海外，在各國經營當地市場。

至今，金控公司成立之浪潮退去，各金控公司經過數年的整併，開始重新檢視競爭條件，對於所缺乏或需補強之營運版圖更明確了解，而展開另一波的併購。此一波之併購行為，對整體金控公司或旗下銀行更具有針對性及互補性。且業界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。如元大金控收購大眾銀行，即是藉由收購大眾銀行消金業務，以強化原本其於復華金控年代在2001年合併亞太商銀的銀行業務。另外如開發金控合併萬泰商銀，更是藉由獲取萬泰商銀之商業銀行執照及業務，以補足其商業銀行面之不足，使其金融業務版塊得以完整。

除了金控公司對銀行採取了併購整合外，2007年間開始，有數家私募基金，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來取得經營權，企圖以提升營運規模並藉機整併其他銀行，作為其投資之主軸。計有奇異資融 (GE Capital) 連袂 SAC Capital 取得萬泰銀行，隆力集團 (The Longreach Group) 取得安泰銀行，凱雷集團 (The Carlyle Group) 取得大眾銀行等三家私募基金入主銀行的投資。然而，至今隆力集團尚未出脫安泰銀行之持股外，另兩家私募基金已將其先前取得之銀行股權出售。凱雷集團及奇異資融 / SAC Capital 不但未賺取其預想的獲利，甚至發生虧損，繳羽而歸。

海外併購面臨的挑戰

我國銀行業因國內業務漸趨飽和、規模擴展不易，同時台商於海外布局漸漸由專注於中國大陸轉而往東南亞各國建立據點。因此，政府鼓勵銀行業在東南亞各國設立分行或辦事處為就近服務台商，即為南向政策。

南向政策，立意在藉由銀行業透過海外設立據點，以便貼近台商客戶、了解其需求，進而能直接提供融資及其他銀行服務，使台商海外布局與本國金融體系接軌，讓物流、金流與商業模式密切結合。然而，此一政策在我國銀行面臨全球化競爭態勢時，並未發揮十足功效，也同時未考量東南亞各國日益提升之消費能力及內需市場。綜觀歐美及其他亞洲先進國家之銀行赴海外設立據點時，並不僅以服務本國企業於海外據點為主要戰略目標，更加希望將本國較具優勢之金融商品及服務帶到海外，在各國經營當地市場。如花旗銀行、匯豐銀行、星展銀行等進入臺灣市場時莫不以深耕臺灣市場為其主要策略目標。

因此，在面臨韓國、日本、中國大陸等積極搶佔東南亞新興市場發展機會時，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、甚至於歐美都有所斬獲。只是直至2018年底，仍未有官股銀行成功參股或併購海外銀行。

盡職調查重點		
調查領域	重點項目	潛在風險/關鍵
財務	資產品質	有心人士利用IFRS9導入下新的授信放款/應收帳款評價模式，操作備抵呆帳提列數等其他放款風險的計算。其他國家是否已導入IFRS 9，亦成為評價重點。
	逾放比(NPL ratio)	逾放指貸款本金逾清償期限三個月的放款。部分業界作法可能導致逾放比失真，如：借戶若協議清償，則視為正常還款，不列入逾放計算，但其呆帳風險已增加
	資本適足率(銀行自有資本/風險性資產 $\geq 10.5\%$)	為主管機關最關注之一。保留盈餘亦在自有資本下，倘若呆帳備抵提列不足，而需另外提列，也會影響資本適足率。
	淨利率(net interest margin)	存、放款利率多取決於央行，如何透過不同資產負債組合取得較高的淨利率則能顯示該銀行的競爭力。
	成本收入比率(cost to income ratio)	不同銀行有不同的規模及產品組合，而基準化(benchmarking)分析法即是透過不同銀行間成本收入比率的比較，以瞭解該銀行的績效。
	存放比(Loan to deposit ratio)	新的巴塞爾協定III 導入流動性比率(高品質流動性資/未來30天淨現金流出總額 $\geq 100\%$)，存放比相形重要。高存放比通常代表流動性比率偏低。
	金融資產評價	IFRS 9要求所有金融資產皆以市價進行評價，然而市價認定採決於主觀判斷。即使由第三方提供，有時亦為交易方，所提供的市價參考性仍難保客觀。
稅務	商譽攤銷	稅務上，允許商譽分年攤銷作為費用。我國稅局審核商譽攤銷數非常嚴格，許多個案在稅局核定營所稅時遭到調整，或是僅認列部分攤銷金額。
	連結稅制	標的若是金控旗下銀行，其有效稅率(effective tax rate)可能受到連結稅制的影響而失真。由於各國稅制不同，過去產生之虧損是否能於收購或投資後繼續抵用，需個案評估。
	所得稅	銀行所得類別較其他產業更容易涉及免稅所得。必須釐清相關歸屬機制及分攤方式，並判斷是否有費用扣抵高低估之情事。
	營業稅	金融業的本業營業稅屬於非加值型營業稅，沒有所謂的代收代付，其營業稅帳列稅捐費用項下並直接反映在損益表。
	稅務爭議	除了先前爭論多時的前手息問題(業已修法解決，但不溯及既往，仍有部分案件訴訟中)，尚有債券溢折價攤銷、認購權證等議題，仍待法院判決或修法。
法務	法遵議題	銀行為法規高度規範的產業，銀行自身相關規章及制度必須符合各地法遵及內控要求(如：洗錢防制規範是否有缺失)。
	交易合規議題	瞭解銀行與客戶間或第三方簽屬的交易合約是否合法及合規(如：放款利率是否偏高而不慎觸法、投資理專是否於出售理財商品時充份揭露其風險)。
	未決/或有訴訟或爭議	除了銀行自身的未決訴訟或爭議，整體銀行產業可能面臨的或有訴訟跟爭議也是必要關注的項目。
其他 (資訊/人事/ 商務/營業)	核心銀行系統	了解系統架構及作業系統時，同步注意整合狀況，及未來需投入的相關成本。系統升級費用高昂，過程耗時，往往為交易成敗的最後關鍵。
	資安議題	駭客入侵事件頻傳，各國資料保護法的制訂越加嚴謹，資安系統需符合各地法遵要求，亦應評估是否需要進一步加強。
	退休金議題	我國銀行員工流動性低，平均年資高。外加許多員工仍適用舊制退休金制度-確定給付制(defined benefits)，退休金負債的精算相形重要。
	商務及營業盡職調查(commercial and operational due diligence)	買賣雙方之綜效(synergy)評估。商業盡職調查多從市場面(收入面)切入，營運盡職調查則是從營運面(成本面)切入。台灣銀行過度競爭，市場近飽和及產品重疊性高，收入面切入難度偏高，近年來調查著重在如何由營運成本面發揮綜效，跨國併購尤是。

資料來源：金融研訓院

在執行海外參股或併購時，我國銀行所面臨的挑戰往往並非資金不足。就我們曾協助數家銀行進行海外投資的經驗，常見的挑戰有以下幾點：

對併購交易流程不熟悉

許多海外銀行釋股往往藉由標售 (Auction) 方式進行，而這與我國一般併購常見的一對一洽談不同。在一對一洽談時，併購雙方有較長的時間對雙方誠意、財務情形、對價格的期許進行磋商，自然併購成功的機率較高。然而，在標售的情形下，眾多參與投標的對手必須根據有限的資料，提出價格及交易條件提案書。而我國銀行業者在擔心買貴的情形下，對於出價相對保守，因而喪失進入第二輪或是最後投標的機會。一般而言，標售如同古時的比武招親，當被標售公司體質較好時，賣方為了提高投資人出價意願、增加競爭度，才會使用標售的方式。因此，在參與投標時，配合值得信賴的財務顧問，做足功課及充分沙盤推演，並對可能競爭對手進行了解，方能提高成功機率。

對法規的不瞭解

銀行業為高度監管行業，各國主管機關對於銀行業皆訂有許多法規，同時對於外人投資亦有很多要求及限制。在進行海外併購時，除了對法規並須多加注意外，也必須與當地主管機關進行充分且實質的溝通。即是明確了解法規要求，並與主管機關就其疑慮、內部控制制度建立之合規性、相關缺失之具體改進方案、員工保障等等議題提出具體可行方案。除此之外，對於我國的主管機關，也必須進行適切溝通。

對盡職調查(Due Diligence)僅專注於財務面、稅務面及法律面

對投資案或併購案的評估應該是全方位的。可是許多企業在進行併購案時，往往認為對財務、稅務及法律面進行盡職調查就足夠。事實上，盡職調查應該要包括商業面 (Commercial)、營運面 (Operational)、人力資源面、資訊系統面等構面。而跨國併購案更會使得整個交易複雜度提高，甚至對於所投資國家的政經情勢都必須進行盡職調查。同時，所謂的盡職調查往往會被誤解為僅僅專注於風險的掌握。一個完整的盡職調查，除了要釐清相關的風險、了解對價金可能的影響、詳列對合約撰寫上必須注意事項、對整合相關議題確認外，亦必須將併購後可能達成之綜效予以量化，訂定可行之步驟，方能於併購後具體實現各項綜效。

對於併購後整合缺乏計畫

併購過程繁瑣，跨國併購更甚，而併購的成功與否並不僅僅在於雙方簽訂買賣契約，併購後的整合更是左右一個併購案成功與否的關鍵因素。許多企業在進行併購時都了解整合的重要性，但實際在執行時卻不見得確實準備並投入整合所需的資源。跨國併購中最常被提及的整合挑戰即是文化差異，但是文化差異卻也是跨國併購得以成功的原因之一。透過妥善運用當地員工及現有管理階層，更能了解當地市場及客戶需求。

此外，對於是否要外派員工到海外併購標的，許多銀行往往以財會人員為優先考量，認為只要掌握財務，自然就可以控制公司。然而，銀行中有許多業務部門及專責單位，若從實際介入未來銀行營運及深耕當地市場的角度，不宜忽略指派合適人員盡早參與併購交易，甚至在併購案尚未啟動前就應先行指派未來接手營運之人員。

銀行的海外併購參股表

	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 International (Bank Mayapada)	40%
	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%
	2013	玉山金控	柬埔寨·聯合商業銀行 (Union Commercial Bank PLC, 簡稱UCB)	100%
	2014	富邦金控	中國大陸·華一銀行	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



隨著銀行規模日愈壯大，潛在的問題也浮上檯面，需要被正視及探討。



越大越好？

銀行業是資本密集的行業，對於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。若要使我國銀行業提升營運績效，再一波整併是不可避免的。根據金管會於2018年9月所公告之金融控股公司投資管理辦法，其中列出了幾項符合併購條件的指標，可以很明確地看出金管會是希望藉由體質較好的銀行或金控公司進行整併，使得我國銀行業更具備打國際盃的能力。

然而，隨著銀行規模日愈壯大，潛在的問題也浮上檯面，需要被正視及探討。根據澳洲金融主管機關對銀行及金融業於2017年底開始所做的調查 (Banking Royal Commission)，在過度整合、利潤導向的金融市場中，金融業為了短期獲利，忽視甚至縱容部分從業人員以不正當的行為獲利。而此種行為更遍及於澳洲的四大銀行，也間接迫使這些銀行將部份業務切割出售。

目前，全球銀行業正面臨著新科技帶來的挑戰，如新型支付工具與傳統銀行業務的競爭等。如何將新技術與既有服務結合儼然成為重要的課題，故銀行對分行數的專注度自然下降。如此的新發展策略，仍要配合當地市場需求。舉例來說，在東南亞部分國家如柬埔寨、印尼的微型金融機構，是以2至3人編制的微型分行配合行動分行來增加銀行服務的覆蓋率，與我國常見的銀行體系有很大的差距。

我國銀行業未來的發展，就國內併購而言，非金控體系銀行進一步整併將會成為趨勢。非金控體系銀行現有股東之態度及對價格的堅持將會左右併購案能否成就，也可能使銀行經營陷入困局。至於金控公司間的整併，亦有相當程度的困難，金控公司旗下各事業的營業整合也將加速。海外布局上，東南亞國家仍是臺灣銀行業的首選。我們預期臺灣的銀行除了自行設立東南亞據點外，尋求當地合作夥伴的案例會持續增加。另外已經可預見的是，銀行業將越來越積極參與投資金融科技公司，藉由新金融科技的發展來強化並改善營運績效。

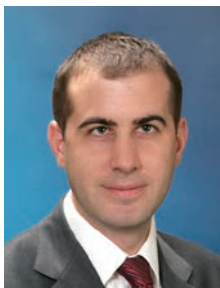
金管會併購指標

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、企業社會責任政策等事項。

資料來源：KPMG整理



迎接純網路銀行的到來



Tom Jenkins
Partner
Head of Financial Risk Management
KPMG China



陳世雄 Sean Chen
執行副總經理
財務風險管理服務
KPMG臺灣



謝昀澤 Jason Hsieh
執行副總經理
資訊科技諮詢服務
KPMG臺灣

自2018年開始，臺灣金管會與香港金融管理局(香港金管局)雙雙開放純網路銀行(純網銀)的申請與設立。此舉促使兩地金融科技(Fintech)進一步的發展及開拓嶄新科技，為金融客戶帶來耳目一新的體驗。

純網銀的設立是通過網際網路或其他電子渠道取代傳統實體分行來提供零售業務。香港金管局認為，成功的設立純網銀是推動香港進入智能銀行新紀元的重要開端，更是促進香港銀行業長久成功的幕後推手。在臺灣，金管會為協助銀行因應數位化發展的商機，鼓勵金融創新及深化金融普及，而建立全國性的數位經濟策略，純網銀的開通將進一步的提升臺灣金融業的國際地位。

2018年2月，香港金管局就2000年發布的純網銀授權準則召開了一次協商會議，擬議修訂更新的版本，並在2018年的5月底公佈實行。其中一項重要的修改推翻了原先設立純網銀必須由金融機構來申請，且要由有聲望的銀行或金融機構超過50%持股的規定。修改後的準則，開放讓非金融機構也可以申請設立，並由有實力的母公司提供管理、財務和技術支持。母公司可以是金融或非金融機構。

臺灣金管會在2018年4月底，公布開放純網路銀行設立原則草案，預計開放家數以2家為上限，純網銀最低實收資本額比照一般商業銀行的標準為新臺幣100億元。純網銀的發起人必須至少有1家銀行或金融控股公司，且銀行或金控持股比率應達50%以上，或承諾在一定期間內達成50%持股，以確保建立之純網銀具有金融專業能力。

“ 純網銀的特性不僅可以從成本的考量上得到優勢，透過看準零售(包括中小型企業)業務，助於推動金融包容性，進而提升金融普及率，讓現代金融服務更加惠及各個消費者和原本經濟社會發展的薄弱環節，更有力地支持經濟發展。 ”

增強以客戶為中心的數位服務

兩地修訂後的準則為新的市場玩家打開了申請的大門。香港金管局在2018年5月30日的新聞稿中表示，從申請者中看到，不乏金融科技初創公司(Fintech Startups)、大型科技公司和其他大型企業。行動通訊、社群媒體、雲端科技等進步技術，及客戶使用銀行的習慣改變，給純網路銀行更大的發展空間。

純網銀的特性不僅可以從成本的考量上得到優勢，透過看準零售(包括中小型企業)業務，助於推動金融包容性，進而提升金融普及率，讓現代金融服務更加惠及各個消費者和原本經濟社會發展的薄弱環節，更有力地支持經濟發展。

臺灣在純網銀設立的法規上並無要求實體地點的限制，使金融服務更能拓展到傳統分行無法觸及的客戶，讓不同需求的顧客都能透過純網銀提供的平台，得到合適的金融服務。臺灣金管會對有關純網銀發展的法令，保持開放的態度，給予純網銀更寬更有彈性的發展空間。開放設立的主要目的，是提供更合適金融客戶需求的服務與產品，透過不同運營模式的非傳統金融業者的加入，提供民眾更有效率更多元的服務，提升客戶忠誠度。

儘管許多傳統銀行已經擁有完善的行動和網路平台，但隨著科技公司利用純網銀的開放參與金融行業，純網銀的設立可望大幅提升行業標準及科技運用的細膩程度。另外，對於電信、社群平台業者的加入，將有助開發新型態金融數位產品。我們目前在臺灣協助申請純網銀執照的案例中，即是由社群通訊平台發起，銀行金融機構為輔，再加入本地通信業者的助力，匯集各產業資源，響應金管會號召純網銀設立以推動金融科技創新，發展以客戶優先的目的。

諸如此例的新進非金融業者，將加速推動傳統銀行的革新，使得傳統銀行與一樣有革新精神的新創公司合作的機會增加。連帶的，透過加強戰略合作夥伴關係以及採用最新的金融科技技術，傳統銀行的服務及提供的客戶體驗也會更上一層樓。深圳，緊鄰亞洲金融中心香港且擁有許多世界級創新性金融科技，更名為現有企業及新進者提供研究及利用的機會，粵港澳大灣區的持續發展更增強了深圳的優勢。大灣區的發展重點正是將該區轉變為全球創新科技中心。

許多金融科技公司已經開發出優化整體客戶體驗的新技術，間接降低金融產品的成本，也使得對沒有信用記錄的高風險客戶提供貸款成為可能，這樣的高風險客戶在以往根本無法從傳統銀行獲得貸款。隨著潛在客戶增加，金融包容性也提高，並激發傳統銀行進一步發展自己的平台和提供以客戶為中心的數位服務，因此帶動銀行業的素質跟著提高。

“純網銀的設立可望大幅提升行業標準及科技運用的細膩程度。”

“透過加強戰略合作夥伴關係以及採用最新的金融科技技術，傳統銀行的服務及提供的客戶體驗也會更上一層樓。”

KPMG認為，依據臺灣監理法規、民眾數位生活與金融應用習慣，純網銀未來在臺灣的關鍵成功因素，包含：

純網銀的關鍵成功因素	常見傳統的方法	創新的純網銀標竿
豐富的線上應用場景	獨立且功能單一的金融服務APP	在單一入口的數位平台，整合消費者數位生活、社交等需求，完善多元的金融應用場景
成熟的數位市場推廣經驗	開戶送贈品	運用先進科技發揮數位影響力，擴大整體數位市場，以「體驗」取代「補貼」
能擴大金融消費層的渠道	仰賴傳統信用分數，特定消費族群難以與傳統銀行往來	綜合數據分析、人工智慧與生態系，應用科技於金融服務，更加認識客戶樣貌，也讓多元族群均能享受優質服務
兼具國際化與在地化的創新科技能力	模仿或引進國外系統	純網銀本身的科技血統，能引入國際技術資源，同時落地於台灣客製化開發，滿足市場與合規需求
整合性傳統與新興風險的方法	傳統風險管理分別控管作業、市場與流動性風險	純網銀以數位通路為唯一服務管道，因此各項作業均需高度整合並運用數位工具將傳統金融風險，與反洗錢、反資恐、反擴武、舞弊、網路攻擊、隱私保護等多元新興風險綜合控管
兼顧開放銀行與隱私保護的平衡	加強資訊安全、要求客戶簽定個資同意書或放棄共同行銷	明確客戶同意授權、採用多層次的彈性權限控管，以應用程式介面(API)開放銀行資料，並運用隱私工程技術保護消費者資料
強大的生態圈經營發展平台	簽署MOU進行線上、線下異業結盟	綜合集團資源打造統一技術平台，高度整合金流、資訊流與商流，在合規的前提下能讓客戶享受真正跨業、全路路的數位經濟生態圈

資料來源：KPMG整理

運用新的風險管理方法

兩地金管局雖皆大力推動純網銀的擴大發展，但仍嚴格執行資格審核，純網銀新進者申請條件仍須符合現行銀行法規，特別是在資本、風險管理和公司治理方面。根據我們與中國大陸、歐洲、美國和澳大利亞的眾多非實體銀行、挑戰者銀行(Challenger Bank)合作的經驗裡發現，在他們強調技術創新、快速開發以及重視簡單和專注的產品同時，更需要一種新的全方位行為風險管理辦法。

科技是純網銀運作的核心，所以純網銀承擔的風險與傳統銀行並不相同。例如，一次網絡攻擊對於一家成熟的傳統銀行來說僅可稱一次嚴重事故，卻可導致純網銀的聲譽一夕崩潰。此外，純網銀大量使用開放式應用程式接口以及常態性第三方合作，所以數據保護是另一個需要高度重視的領域。在一個所有客戶很快就能在線即時取款（並且已經習慣這樣做）的環境中，任何問題都是加倍加速的擴散及影響。

此外，純網銀若由科技業主導，可能對落實法令不完整，須仰賴資深人

員或資深法遵人員，去確保法令的落實，基於純網銀的科技優勢，可使用人工智慧導入法令遵循。運用客服機器人，回應在非平常上班時間發生的服務問題，及縮減客戶等候電話客服的時間，提升客戶滿意度及服務體驗。

另外，由於部份客戶對於交易風險的認知不足或對於網路使用風險的不了解，往往將交易紀錄暴露在極大的風險下。以網咖為例，很多人喜歡於網咖中上網，但是網咖中每台電腦的使用者不定，若未能清除快取檔的資料，或是確實登出系統，往往將個人資料暴露而不自覺，所以需加強使用者網路安全概念。純網銀有著比一般銀行更高的資安風險，因此需要對於資安有更高的標準。由於單純透過網路蒐集、處理銀行客戶的資料及進行交易，必須設計有更高規格要求純網銀建置內部的資訊安全風險評估機制、與對外包廠商的資訊安全管控機制。

同時，從行為風險的角度來看，接納這些曾經被傳統金融機構拒絕往來的高風險客戶群，新的風險問題可能接踵而來。

因此，採用新的風險管理方法可以為純網銀和傳統銀行及其客戶同時都帶來好處。純網銀在資訊的提供，雖提升了方便性，但在對客戶契約重要條約，是否能單純透過網路文字的傳遞兼顧消費者資訊權，仍需多加注意。例如，開戶和認識你的客戶 (Know Your Customer, KYC) 與反洗錢規定可以有效地整合在同一平台上，以便加速審核的速度。如此一來，純網銀能夠安全運作，傳統銀行也可從中受益。傳統銀行可從整合後的電子平台上降低風險管理及查核的成本。

對於新的純網銀來說，監管機構還需要調整一些現有的監管要求來應對為此而生的新的風險管理方式，藉以在維持銀行系統安全及迫切創新的要求中取得平衡，為提高客戶服務和金融包容性的目的紮下穩定的根基。

臺灣方面另外考量，純網銀若由未完整了解金融專業的非金融業者主導，可能付出高額社會成本，引發第三方投資危機，因此限定純網銀至少一定要有一間金融機構持股超過25%，其他25%可由多間金融機構分持，並限制非金融業者的持股比率不超過50%。另外一部分風險為金融機構的股東若剛好也是純網銀的董事，可能會產生將純網銀的營業祕密外洩的風險，例如在董事會決策時，做出不利純網銀、而有利自家銀行的決策，做出不公平的競爭。

香港修訂後的申請準則如預期地引起市場的高度興趣，其中需要注意的是，欲申請純網銀牌照的公司必須確保他們有完善的業務計劃，以便落實香港金管局對系統、內控和程序的要求。臺灣金管會在純網銀法令層面則持續保持開放態度，期望能加快數位化轉型，追上國際步伐。現有的金融機構亦應將純網銀的出現視為督促其創新，採納新科技，改善其網路及行動平台的催化劑，使得提升客戶體驗及銀行業的整體競爭力有所實現。

總體而言，我們樂見純網銀的形成，將為銀行業帶來重大新機運。十年後，我們可能會看到一個截然不同的競爭格局，新業者和傳統銀行的良性競爭，將提供新型態且更至善的客戶體驗。

“純網銀若由科技業主導，可能對落實法令不完整，須仰賴資深人員或資深法遵人員，確保法令的落實。”

金融科技帶動 新興數位風險管理需求



張允洸 Stanley Chang

執行副總經理
管理顧問服務負責人
KPMG臺灣



謝昀澤 Jason Hsieh

執行副總經理
資訊科技諮詢服務
KPMG臺灣



陳奕甫 Daniel Chen

經理
資訊科技諮詢服務
KPMG臺灣

臺灣金融業在全球的大數據與各種新興科技(人工智慧、區塊鏈、雲端運算)的浪潮下,正在迎接巨大變革。各種先進多元的金融科技技術,例如理財機器人、智慧風控、智慧支付,與智慧客服等,將隨著科技持續進步革新而逐步改進優化,更普及的出現在民眾的日常生活中。

在金融科技主導臺灣金融產業發展的趨勢下,我們參考了全球金融科技發展,依次將臺灣的金融科技技術發展根據不同應用層次與結構歸類,分別為「金融數據層」、「技術層」及「使用者體驗層」。金融數據層的特性在採集使用者資料,再透過技術層內高智慧的演算分析,進而預測消費者行為,在使用者體驗層面提供更客製化的服務,提高業者的效率,也提升金融服務的品質與滿意度。而使用者的經驗及反應會再次回到數據層中儲存,再次被應用。如此的循環之下,使得金融科技與金融產品的發展創新相輔相成,消費者也因此更信任依賴金融科技。在這樣的結構中,我們可以看到的是越來越密不可分的關係。就以智慧支付為例,是目前臺灣市場在應用金融科技下發展的最快速,最多元,最能融入消費者日常生活中的金融科技產品。顯示新興科技在這三層次緊密作用下,將能幫助金融業者更有效地提供符合消費者預期及特性的服務,有方向性的增加強化業務範圍與服務。

“

就以智慧支付為例,是目前臺灣市場在應用金融科技下發展的最快速,最多元,最能融入消費者日常生活中的金融科技產品。

”

風險控管面臨變化與轉型

在金融科技越來越普及，技術越發創新下，銀行的風險結構也隨之產生變化。我們在訪查多家國內金融機構後發現，多數的管理高層已高度認同對於「金融科技」有迫切的發展需求，也承認「新興科技應用安全」是金融業迫切面臨的風險。然而令人驚訝的是，僅有少數機構自認已完成準備。光是在2018年，上半年就有國內銀行未經過完整測試將其系統上線運行，導致交易服務中斷，下半年也有電子支付平台傳出用戶真實姓名與用戶頭像遭到撈取。種種浮上檯面的國內外資安問題，動搖著消費者對金融業的信心，對金融科技存有疑慮。在消費者對個資保護的意識抬頭，國際如GDPR法規的上路，金融業對新興科技應用風險控管的需求增加。然而實際投入風險管控的程度與深度，卻還不足以應付金融科技發展的速度與多變性，此現象必須予以正視與面對。

風險的轉型亦是在金融科技促使下的另一個值得金融業者下功夫了解及應對的課題。臺灣金融市場除了金融科技與數位經濟生態圈下「數位化服務」的蓬勃發展外，也即將迎來兩家新的純網路銀行。在提供高度數位化服務的背後，大量依賴應用程式介面(API)交換資料，帶給客戶隨時、隨地、如影隨形的金融服務。



金融科技發展應用層次及存在風險

技術層

- 客戶交易紀錄大數據
- 客戶基本資料參數
- 外在環境參數
- 機器學習訓練數據的偏差，如使用過時或不完整的訓練數據母體
- 因資料保護不當，使得客戶隱私遭到破壞

金融數據層

- 人工智慧相關演算法、工具、模型與感知器
- 金融運用場域與營運/獲利模式
- 使用者未瞭解演算法的限制，而產生的過度依賴與誤用情境
- 決策者對分析結果的錯誤解讀或誤用

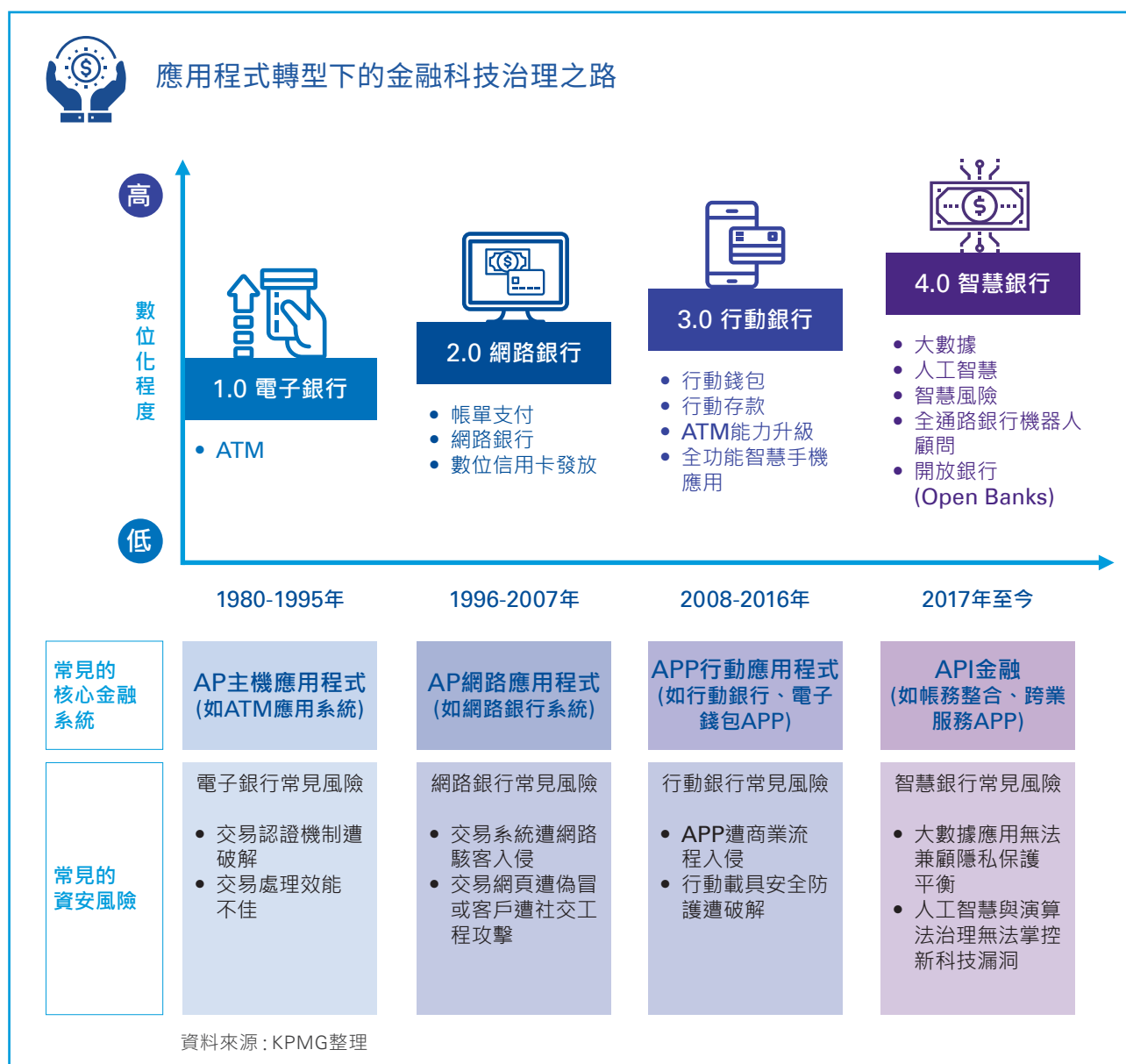
使用者體驗層

- 財富管理：理財機器人、智慧投資研究
- 風險管理：智慧風控
- 客戶體驗：智慧客服、智慧行銷
- 行動銀行：智慧支付
- 包含設計者或使用者，對於演算法專業疏失，或其他人為道德與管理問題
- 如設計者於演算法開發過程中，缺乏對使用者情境與安全性的完整設計與測試，而產生演算法程式錯誤(Bugs)
- 演算法遭內外部攻擊者惡意破壞
- 演算法運算與決策效率不足，導致結果錯誤或延誤

“ 在沒有完善的安全性網絡保護下，金融機構將隱私資料暴露於風險之下，資安缺口增加。 ”

這與過去要依靠核心應用系統(AP，如帳務主機)提供有效的金融交易功能，或透過手機應用程式(APP，如行動銀行)提供使用者方便的互動式數位交易，在資訊風險的控制上有很大的不同。例如，最新的智慧金融應用將透過各種聯網裝置蒐集，再自動串聯API傳輸資料，但這些裝置卻可能在設計或製造的源頭就被植入惡意程式，也未能即時進行安全性升級。在數位金融快速發展的過程中，客戶或銀行的資料被不斷交換與傳播，在沒有完善的安全性網絡保護下，金融機構將隱私資料暴露於風險之下，資安缺口增加。

在我們深入觀察臺灣各種數位金融應用時發現，金融機構建構新的數位經濟生態圈的同時，多數僅簡單採取了傳統權限與連線控管來防護，並沒有全面透過不同夥伴與合作的實質去細緻處理不同資料與API安全，以落實「對的人、對的時間、看到對的資料」的控制目標。



同時，最新流行的「流程自動化 (Intelligent Automation)」，也把傳統的人工作業轉換成高速執行的程式碼，如此的超高效率也讓原本可供偵測或因應的時間跟著被壓縮。值得金融業加強的，是要防止自動化工具不致失控暴衝，造成覆水難收的後果。對此應該落實對自動化程式的開發測試外，還需透過「流程上的斷點」與「即時監控」，打造出可能有效降低自動化風險的多重控管。

整體而言，當API、雲端運算、流程自動化或萬物聯網結合成為新一代全球金融體系的必備的基礎，金融機構已經無法置外於這波數位化浪潮。如何安全的去運用新興科技，已是迫在眉梢的管理議題，金融機構應該打破「太新無法管」及「外部不用管」的迷思，才能有效踏出辨識新興科技風險的第一步，也才能採用「風險基礎」的方式投入資源，因應數位浪潮下的新挑戰。

成為值得信賴的高科技金融服務提供者

臺灣的金融消費者，普遍對於數位金融的新興服務期待很高，也常以金融服務的信賴性、優惠性、簡易性及客製性，來評估是否使用新服務。因此，未來金融科技的發展如要獲得「破壞式創新後的大成功」，發揮主管機關所期待的「鯰魚效應」，刺激現在金融市場的革新，除科技的潮感外，能獲消費安心與信賴的創新服務，才是能永續發展且於金融應用場景可以穩定獲利的大趨勢。

以普遍受到臺灣金融業重視的未來人工智慧金融相關應用為例，未來應用，仍有中長期的道德、法律與社會規範議題待討論與約制。短期內，數位技術風險控制的發展，將會立即影響金融消費者的信心，與產業持續投資發展的意願。

“金融機構應該打破「太新無法管」及「外部不用管」的迷思。”



人工智慧應用於金融科技的關鍵挑戰

短期(技術風險)

AI技術風險仍難以掌握

解決方向

- 人工智慧演算法治理
- 大數據應用隱私保護方法
- 人工智慧系統安全防禦

中期(產業與經濟)

全球AI產業融資餘額屢創新高，惟實質財務收益仍相當有限

解決方向

- 尋找與金融禮遇兼具獲利模式之成熟技術
- 持續推動監理沙盒

長期(法律與社會規範)

人工智慧使用、規範與社會約制尚未成熟，並可能產生勞動力與社會衝擊疑慮

解決方向

- 形成產業規範與社會制約立法規定
- 提升數位勞動力

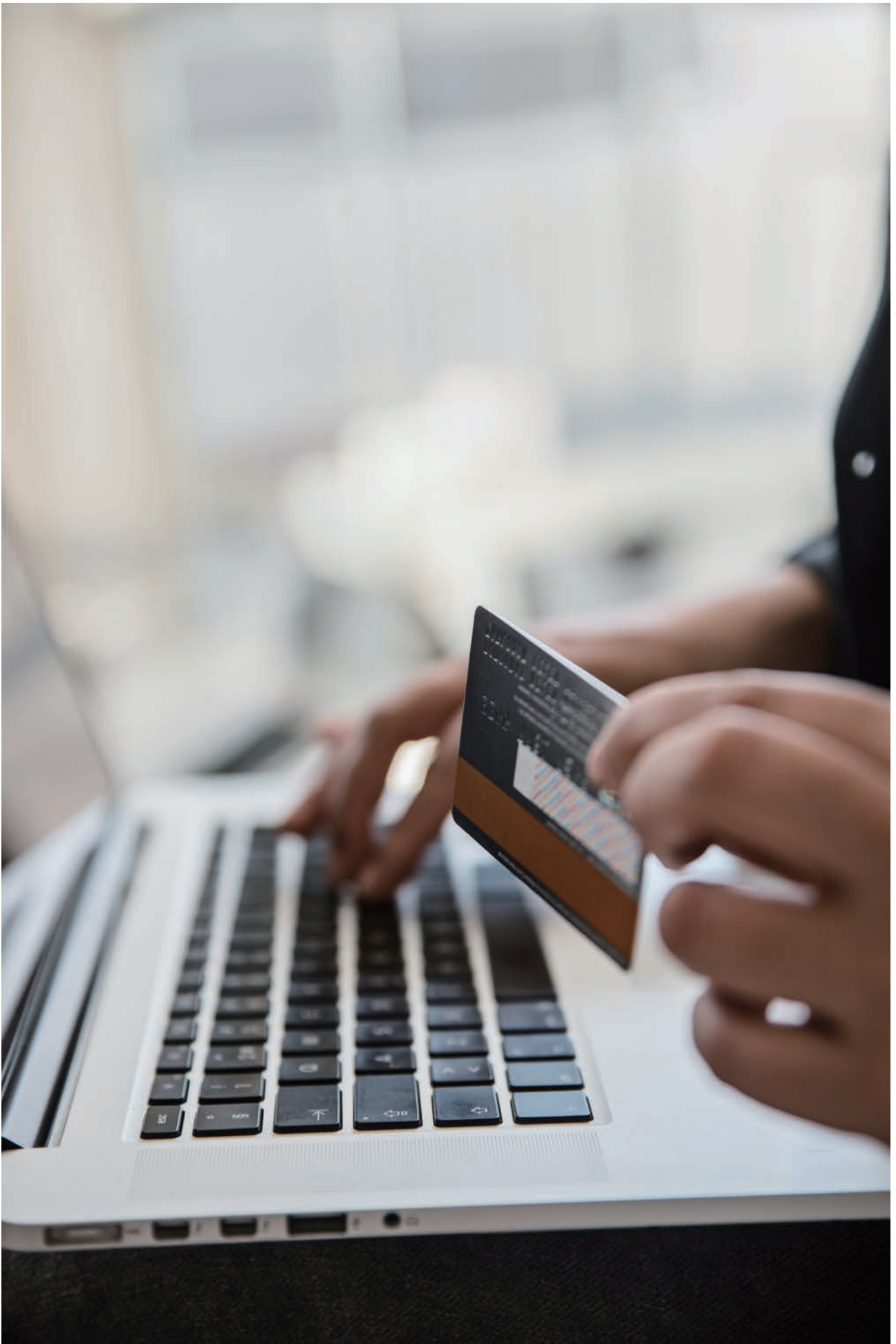
資料來源：KPMG整理



六大金融科技風險控管重點

- 1 **平衡金融科技創新與資安治理** - 如「雲應用彈性 v.s. 資料傳輸與存取安全」、「消費者大數據分析 v.s. 隱私保護」, 或「人工智慧自動化決策 v.s. 消費者權利」等議題。透過應用法規與技術, 在創新、風險治理中取得平衡。
- 2 **確保金融科技應用合規** - 因應國際金融資安監理趨勢與金融科技風險控管需求, 臺灣主管機關近年發布許多新規範, 如資安內控聲明、監理沙盒等, 金融機構需有效連結現有控制措施, 並針對新興風險進行有效控制, 以符合法令規範。
- 3 **整合數位金融風險監控指標(Key Risk Indicator)** - 臺灣金融業普遍存在作業風險與資安風險無法整合的現象, 將作業、傳統資安與金融科技風險, 融合為整合式的風險指標必須是整頓重點之一。
- 4 **建構數位金融風險組織與績效** - 透過建立明確的新數位風險管理組織目標、分工與績效, 促進新組織的營運效率。
- 5 **盤點並培養數位金融風險管理人才** - 未來金融業的數位風險管理人才, 必須具備傳統資安技術、風險與法遵基礎能力, 並同時可掌握新興科技應用與風險。盤點現有人力相關專業、擬定人才發展需求, 並設計短、中、長期人力培養、訓練、職涯或聘用計畫不容忽視。
- 6 **有效管控影子 IT (Shadow IT) 應用風險** - 有鑑於大數據、雲端等數位工具與使用門檻的降低, 非資訊專業跨入新興科技應用的「影子 IT」現象, 已經普遍存在。金融業的數位風險管理組織關注的風險焦點, 需從機房與網路, 延伸到使用者的科技應用。

資料來源: KPMG整理



後CRS時代的 稅務新秩序



林倚聰 Eason Lin
會計師
稅務投資服務
KPMG臺灣

2019年1月1日起，臺灣正式開始實行共同申報準則 (Common Reporting Standard, CRS)，銀行業需依照「金融機構執行共同申報及盡職審查作業辦法」之規定，執行Know Your Customer (KYC) 作業來蒐集客戶稅務資訊，並針對特定稅務居民國家之客戶，將其資訊予以申報，也就是說CRS之發展主軸係透過國際間稅務資訊交換機制，以達到防堵跨國逃漏稅之目的，也因此其成為銀行業稅務遵循之一環。雖然CRS是稅務遵循中的一部分，但其遵循之相關流程或風險控制等，卻與業務及營運單位息息相關。而與傳統稅務遵循重點截然不同，自然也衝擊著稅務單位之現有思維邏輯、作業流程以及溝通模式等。若稅務單位未能即時調整因應，嚴重者則將導致稅務遵循失敗及業務發展受阻之雙重傷害。



連若伶 Grace Lian
經理
稅務投資服務
KPMG臺灣

從CRS法規所要求之相關遵循期限及罰則規定中，我們發現銀行業未履行盡職審查義務之裁罰水準係比未履行申報義務為高，最高罰至新臺幣1,000萬元。而更具體之未履行盡職審查義務處罰金額決定，財政部則於「稅務違章案件裁罰金額或倍數參考表」中予以明確說明。

過往之稅務裁罰計算，除了違規行為為必要要件外，再以該違規行為之影響範圍作為罰款計算依據，因此多以所影響稅額作為計算基礎。然CRS下之裁罰計算方式，卻以未審查的件數作為罰款計算基礎，則若發生應執行範圍認定上的見解與主管機關者有落差，而遭主管機關判定未執行盡職審查，又在依件數決定罰款金額情況下，恐將導致鉅額之罰鍰。

我們於法規所規定之既有個人客戶盡職審查方式中發現，其並未要求銀行業向既有個人客戶取得稅籍身分自我聲明書，而係以銀行業內部所留存之該客戶既有資料，直接作為判斷依據，且無須進一步在與該客戶確認或取得其同意。然而，由於客戶端並不了解銀行何時要去執行此部分之盡職審查，倘該客戶過往所留存之資訊相對混亂，留下了許多外國指標，而銀行又未主動聯繫客戶，則將導致該客戶被誤認屬他國或多國之稅務居民身分，後續恐將引起客戶關係之緊張，甚至集體性的業務萎縮。

在新的客戶盡職審查要求與業務開發中取得平衡

依CRS法規規定，銀行開戶前應取得新客戶之稅籍身分自我聲明書，否則將予以婉拒開戶。然現行銀行開戶文件已多如牛毛，不同文件所要求之資訊欄位重複性又極高，如「戶籍地址」或「通訊地址」等。因此在對系統影響最小情況下，最佳可行方式係與美國海外帳戶稅收遵從法 (Foreign Account Tax Compliance Act, FATCA) 之表單予以整合。我國已與美國正式簽立跨政府協議 (Inter-Government Agreement, IGA)，銀行若已依IGA之相關規定執行FATCA遵循流程，並履行FATCA所要求之遵循義務，則在進一步整合CRS規定，後續向客戶取得整合版之稅籍身分自我聲明書，即已符合FATCA或CRS之規定，且無須再向客戶取得W9、W8-BEN或W8-BENE等美國稅法扣繳文件，大幅縮減開戶文件繕寫之時間。

CRS法規所要求之相關遵循期限及罰則規定

法規遵循重點	法定日期	罰則
執行日 (即開始適用新帳戶開戶流程)	2019.01.01	稅捐稽徵法第46-1條，明訂罰責如下： <ul style="list-style-type: none"> 違反第5-1條第3項，規避、妨礙或拒絕財政部或其授權之機關調查或備詢，或未應要求或未配合提供有關資訊者，處新臺幣3千元以上30萬以下罰鍰，並通知限期配合辦理；屆期未配合辦理者，得按次處罰。 未依第5-1條第3項第2款後段規定進行金融帳戶盡職審查或其他審查者，處新臺幣20萬元以上1000萬元以下罰鍰。
完成既有個人高淨值帳戶之盡職調查 (高淨值帳戶係指既有個人帳戶於2018.12.31總餘額或價值逾100萬美元。)	2019.12.31	
首次申報期間 (往後每年皆應於6.30前完成申報。)	2020.06	
完成其他既有帳戶之盡職調查 (往後每年皆應於12.31前完成後續餘額達門檻客戶之盡職調查。)	2020.12.31	

稅務違章案件裁罰金額或倍數參考表

應申報帳戶屬較低資產帳戶，當年度未依規定審查件數：		應申報帳戶屬高資產帳戶、新個人帳戶、既有實體帳戶或新實體帳戶，當年度未依規定審查件數：	
五件以下	處新臺幣二十萬元罰鍰	五件以下	處新臺幣一百萬元罰鍰
超過五件，在十件以下	處新臺幣八十萬元罰鍰	超過五件，在十件以下	處新臺幣二百萬元罰鍰
超過十件，在二十件以下	處新臺幣二百萬元罰鍰	超過十件，在二十件以下	處新臺幣四百萬元罰鍰
超過二十件	處新臺幣三百萬元罰鍰	超過二十件	處新臺幣六百萬元罰鍰
有前四款情形之一且連續三年度合計超過五十件	處新臺幣四百萬元罰鍰	有前四款情形之一且連續三年度合計超過五十件	處新臺幣八百萬元罰鍰
故意未依規定進行金融帳戶盡職審查或其他審查者處新臺幣一千萬元罰鍰			

資料來源：KPMG整理

“ 針對既有客戶盡職審查方式，我們建議銀行還可以在就執行之時間點及應執行之客戶範圍，進一步考量與FATCA作業或洗錢防制之定期審查作業整合。

CRS法規中又規定，銀行於取得自我聲明書同時，亦須對該聲明書之內容執行合理性確認，因此銀行內部應設計相關執行流程以符合法令要求。只是，各國之稅務居民定義不盡相同，且大多數國家都是以「居住天數」或者其「經濟生活重心」作為稅務居民判斷之依據，在銀行不具調查權或者根本無法取得出入境天數資料情況下，則此項合理性確認究竟要做到多深多廣，同樣影響著與客戶間之溝通成本。

銀行開戶前應取得新客戶之稅籍身分自我聲明書，據此判斷客戶之身分並完成盡職審查。CRS法規更進一步指出，若後續銀行明知或可得而知當初所取得之自我聲明書已不正確或不合理時，則不得採用該文件。亦即該客戶之身分情況已變更，而須重啟盡職審查流程，向該客戶取得更新之自我聲明書。然而，觸發條件為何，才會衍生自我聲明書不正確或不合理之結論，則是此流程中關鍵之決定判斷。如果條件設定較為廣泛，則將導致自我聲明書不正確之機率增加，例如變更電子信箱地址，在我們所輔導之經驗中，則不建議設為判斷之條件，因其與稅務居民判斷較不攸關。

針對既有客戶盡職審查方式，我們建議銀行還可以在就執行之時間點及應執行之客戶範圍，進一步考量與FATCA作業或洗錢防制 (Anti-Money Laundry, AML) 之定期審查作業整合。以與FATCA作業整合為例，由於CRS針對後續盡職審查之期限為次年年底，FATCA之規定則為次年上半年底，倘未將執行作業及時間點予以整合，則將發生面對同一客戶，一年中進行二次同性質審查，占用客戶時間。又或者在CRS下，既有實體客戶之後續年度盡職審查門檻為美金25萬元，而FATCA之規定則為美金100萬元。未整合的話，則將發生觸發兩者門檻時，分次要求客戶額外提供相關審查文件，同樣造成持續打擾客戶之情況。

除了以上流程之概要說明外，CRS法規文字也使用了許多法律不確定概念之用語，如存款機構之定義為「經常以銀行業或類似行業之通常營業方式收受存款」，或者保管帳戶之定義為「為他人利益持有金融資產之帳戶」，其中的「經常」、「通常」或「持有」，其確切之定義或範圍則未進一步解釋。因此，我們認為在整體遵循過程中，稅務單位應建立新的稅務管理思維，並與相關業務及營運甚至資訊單位，密切配合及積極溝通，以在達到遵循合規前提下，同時兼顧客戶關係維繫及降低作業風險之發生。

“ 在整體遵循過程中，稅務單位應建立新的稅務管理思維，並與相關業務及營運甚至資訊單位，密切配合及積極溝通，以在達到遵循合規前提下，同時兼顧客戶關係維繫及降低作業風險之發生。

”

後CRS時代的稅務新秩序

過往，銀行業的角色為「資訊保護者」，而在CRS實施後，銀行業角色卻轉變為「資訊提供者」。面對如此轉變，衝擊著銀行業之業務開發、稅務遵循以及兩者之間的平衡與串接已如前述。此外，在與世界接軌、邁向全球化目標的同時，還須承受全球布局而被各國要求應「公平配置利潤」之外在壓力。組織內部之財務、稅務或其他職能之集中化管理可能面臨的必要調整，銀行業稅務相關單位從「稅務遵循」目標，被要求應達到「稅務管理」應如何面對？根據我們的經驗，可以分為內部治理、合規遵循及技術協助三方面著手。

內部治理

隨著美國FATCA，又稱「肥咖條款」，第一次之負責主管(Responsible Officer, RO)聲明提交，我們觀察到銀行業之管理階層甚至董事會對於稅務管理的態度正在改變，管理稅務風險以及維護遵循聲譽成為了議事之討論重點。這樣的改變反映在稅務單位負責人之作為上，亦即須在合規、有效率且有效果之前提下，針對稅務管理能與業務單位充分合作及溝通，為最基本之要求。而欲達到這樣之目標，依據我們的經驗，可參考下列做法：

1. 充分了解業務目標，制定明確的稅務願景與策略，並將稅務單位如何實現價值目標具體化。
2. 明確判斷出各項風險屬性，除傳統認知之作業風險或市場風險外，尚應考量聲譽受損之風險。
3. 確實執行流程及設立有效控制點來管理稅務風險。
4. 有效且即時掌握全球稅務資料，此部分應訂定相關傳達及溝通作業流程。
5. 創建正確之運作模式並即時修正，以確保相關人員、流程和技術皆為達成策略目標所需。
6. 於整體內部治理及控制框架下，明確定義出稅務單位所應負責之稅務議題或目標。
7. 就稅務單位各成員制定相關關鍵績效指標 (Key Performance Indicators, KPI)，以確保各成員之執行作為朝目標邁進。

“ 過往，銀行業的角色為「資訊保護者」，而在CRS實施後，銀行業角色卻轉變為「資訊提供者」。

”

合規遵循

在持續要求應提高效率及節省成本的經濟環境下，財務單位以及稅務單位往往首當其衝被須調整或轉換相關職能，以達到資源集中或資源共享。儘管如此，亦不能忽略掉稅務或法定之相關責任，更別忘了日益嚴格之稅務查核手段。因此，在擬定管理方法上，可思考以下幾點：

1. 要求稅務單位參與各項新專案、新業務或新產品之推動，以確保稅務議題已充分在推動過程中予以釐清。
2. 評估可委外之職能工作且執行後予以控管，以兼顧效率及效果來管理稅務或法定之相關責任。
3. 運用「六標準差 (Six Sigma)」之管理方法，透過定義問題、衡量關鍵項目、數據分析、改善流程以及有效控制等五步驟，進一步將流程簡單化、標準化和自動化。
4. 於各項業務中確實估算並包含相關稅務遵循成本，以確保適當之投資報酬。
5. 獲得專業稅法顧問之協助跟進全球稅務需求及掌握稅務風險之全貌。
6. 管理編制稅務報告之相關流程，包含報告產出之軟體技術以及一般公認會計原則 (Generally Accepted Accounting Principles, GAAP) 轉換之差異分析等，以確保稅務報告之品質。
7. 管理和經營與稅務主管機關之關係，遇有爭議應積極且充分溝通，以消除稅務不確定性。



稅務管理

內部治理

- 建立績效指標
- 控管與監督
- 願景及策略
- 風險屬性
- 稅務營運模式
- 相關單位之溝通
- 治理框架

合規遵循

- 委外
- 稅務申報
- 流程設計
- 與稅務主管機關之互動
- 法令遵循提供模式
- 商業案例
- 爭議解決
- 財務轉型

技術協助

- 企業主稅務遵循
- 帳戶盤點
- 企業資源規劃系統優化
- 數據分析
- 稅務申報
- 稅負計算
- 整體稅務資訊掌握及流程

資料來源：KPMG整理

技術協助

銀行業一天即產生數百萬筆數據，技術協助是能否有效達成稅務管理最重要關鍵之一。但是，往往卻因無法將現有稅務功能予以有效利用，或者在策略目標不明確下而投資了錯誤技術工具，以致事倍功半甚至無法達成目標。因此，如何評估技術協助工具的適合性，可以下列我們的建議為方向：

1. 確認現有之企業資源規劃系統 (Enterprise Resource Planning, ERP) 具有適當之稅務功能，以適時提供標準化之稅務決策或稅務報表。
2. 技術協助工具應盡可能提供所有管理上之必要資訊，如交易過程中之稅務金額申報、扣繳或稅款繳納等資訊。
3. 針對業務或稅務相關流程中較弱之環節，建立數據分析工具以作為補償性控制。
4. 透過系統自動化，不但降低相關數據分析、整合之時間，亦降低人為錯誤發生之機率，從而節省潛在之成本和資源。

後CRS時代，銀行業之稅務遵循議題將著重在包含客戶端之稅務資訊，也從原本僅需關注內部稅務議題而轉為亦須留意外部稅務議題，進而影響整體業務之推廣及遵循管理。



本國銀行財務表現概況

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	
	2017年	2018年	2017年	2018年	2017年	2018年	2017年	2018年	2017年	2018年
1 臺灣銀行	25,521	25,625	4,817	4,929	239,350	242,820	258,532	262,021	11,156	11,352
2 臺灣土地銀行	24,738	26,622	2,655	2,777	3,554	5,682	19,087	22,933	11,861	12,149
3 合作金庫銀行	32,298	33,827	5,922	6,187	17,088	21,408	40,424	44,478	14,884	16,943
4 第一商業銀行	28,843	28,669	7,457	7,563	80,755	88,357	99,445	103,925	17,609	20,665
5 華南商業銀行	26,447	26,120	6,367	7,090	20,897	24,186	40,677	41,392	13,034	16,005
6 彰化商業銀行	22,657	23,126	4,798	4,863	19,140	20,533	32,411	33,815	14,184	14,707
7 上海商業儲蓄銀行	11,623	12,711	2,370	2,551	13,120	12,440	12,613	12,027	14,499	15,676
8 台北富邦銀行	19,356	21,642	10,859	10,935	283,880	62,555	295,359	73,487	18,736	21,646
9 國泰世華商業銀行	27,686	30,826	14,731	16,528	64,939	81,189	85,491	104,519	21,865	24,024
10 中國輸出輸入銀行	1,216	1,333	50	58	513	522	1,088	1,243	692	670
11 高雄銀行	2,534	2,627	416	500	557	995	3,014	3,634	492	488
12 兆豐國際商業銀行	33,555	36,001	6,876	6,888	10,986	11,171	26,301	27,376	25,116	26,683
13 花旗(台灣)商業銀行	12,313	13,871	10,303	9,047	8,938	8,952	19,020	18,913	12,534	12,958
14 澳盛(台灣)商業銀行	1,703	(333)	1,437	48	1,987	1,697	4,454	1,141	672	85
15 王道商業銀行	1,976	2,182	656	619	10,321	8,235	11,728	9,899	1,225	1,138
16 匯豐(台灣)商業銀行	2,583	1,030	3,989	4,782	5,964	11,803	7,391	11,528	5,146	6,086
17 瑞興商業銀行	678	733	81	81	214	115	756	706	217	221
18 華泰商業銀行	1,661	1,523	280	248	1,288	349	4,442	2,056	(1,213)	63
19 臺灣新光商業銀行	11,191	11,824	3,096	3,120	10,912	9,882	20,330	18,594	4,869	6,233
20 陽信商業銀行	4,712	5,346	1,146	1,086	900	1,018	4,524	4,359	2,232	3,091
21 板信商業銀行	2,144	2,284	753	775	910	779	3,536	3,391	271	449
22 三信商業銀行	2,506	2,576	231	249	357	91	2,033	2,016	1,062	900
23 聯邦商業銀行	6,657	6,763	2,324	2,444	2,403	3,348	8,055	9,254	3,329	3,300
24 遠東國際商業銀行	5,383	5,652	2,894	2,859	13,091	11,240	18,078	15,705	3,289	4,047
25 元大商業銀行	8,895	13,517	3,086	5,361	10,957	19,638	15,493	28,512	7,446	10,005
27 永豐商業銀行	13,682	14,238	3,679	3,610	27,722	40,188	36,382	47,120	8,700	10,917
28 玉山商業銀行	19,002	18,694	14,813	15,213	41,051	46,886	57,744	60,696	17,121	20,098
29 萬泰商業銀行	6,244	7,045	1,686	1,782	108,315	47,225	111,223	53,172	5,022	2,881
30 星展(台灣)商業銀行	3,809	5,410	1,896	2,658	2,547	1,958	7,554	8,870	697	1,155
31 台新國際商業銀行	17,729	18,241	10,667	10,753	55,659	73,343	71,809	90,686	12,245	11,651
32 大眾商業銀行	3,151	-	2,268	-	5,942	-	11,082	-	109	-
33 日盛國際商業銀行	2,423	2,823	883	812	3,979	2,462	6,233	5,036	1,053	1,061
34 安泰商業銀行	4,041	3,796	1,632	1,759	2,069	2,172	5,042	4,883	2,700	2,845
35 中國信託商業銀行	33,276	36,911	29,715	28,725	84,118	123,031	113,021	154,640	34,088	34,026
36 臺灣中小企業銀行	15,320	17,074	3,139	3,013	3,879	4,396	16,621	15,425	5,716	9,059
37 渣打國際商業銀行	5,327	4,056	4,458	4,475	3,713	7,225	10,911	12,947	2,587	2,808
38 台中商業銀行	7,753	7,892	1,554	1,792	2,219	2,528	7,248	7,580	4,279	4,633
39 京城商業銀行	4,739	4,894	1,445	1,581	3,052	1,468	2,837	4,438	6,400	3,505

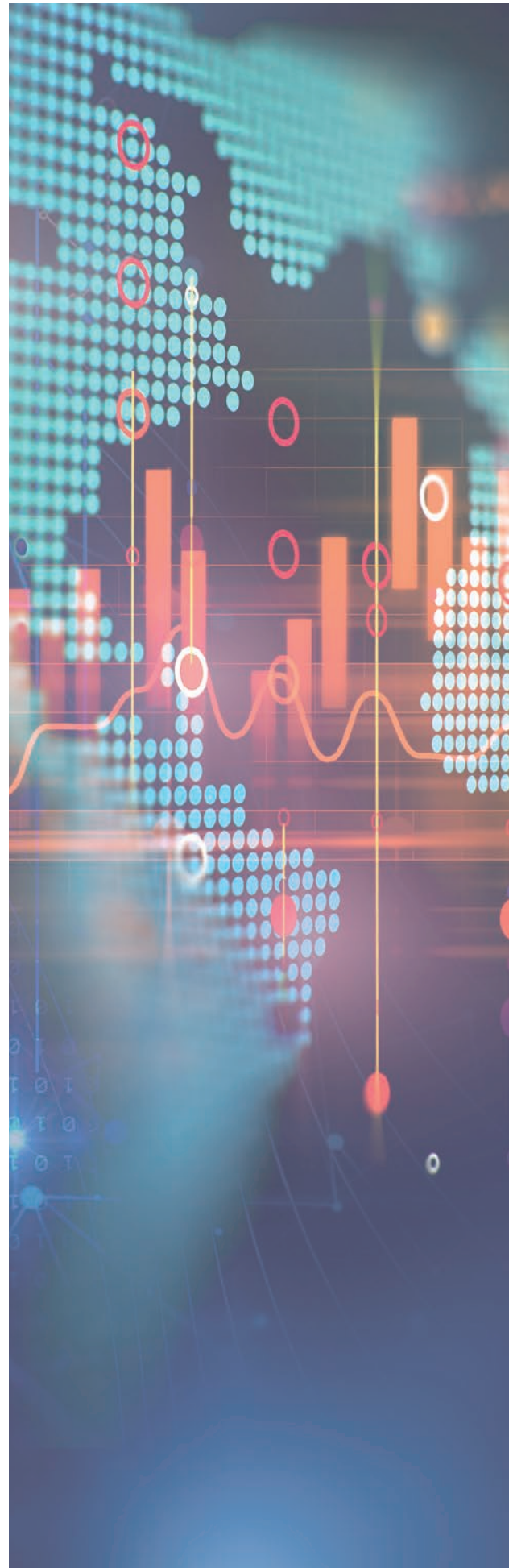
資產負債表

總資產		放款		放款之備抵呆帳		存款		權益	
2017年	2018年	2017年	2018年	2017年	2018年	2017年	2018年	2017年	2018年
4,928,596	5,046,659	2,318,081	2,596,415	33,042	39,387	3,941,445	4,025,532	288,500	310,204
2,884,360	3,006,925	1,906,947	1,996,007	27,846	30,206	2,518,012	2,618,160	144,677	157,193
3,190,227	3,290,559	2,019,276	2,076,767	25,041	26,231	2,627,673	2,729,888	200,102	209,930
2,554,288	2,842,875	1,589,811	1,703,155	21,922	21,229	2,005,349	2,163,827	192,259	205,160
2,525,363	2,643,976	1,601,280	1,643,503	19,314	20,512	2,113,832	2,158,202	174,801	184,624
2,035,396	2,070,624	1,393,408	1,336,393	16,367	16,263	1,671,525	1,678,832	145,227	156,815
1,114,973	1,192,755	639,450	691,524	9,320	9,456	853,078	913,385	122,528	131,288
2,392,534	2,443,596	1,214,271	1,250,729	16,142	16,632	1,842,773	1,798,179	179,831	185,799
2,682,269	2,770,714	1,421,731	1,557,421	22,553	23,879	2,073,049	2,190,533	178,160	201,764
114,358	122,368	105,872	113,350	1,121	1,339	-	-	29,023	32,060
263,401	267,983	178,322	183,455	2,351	2,211	229,984	223,387	14,171	14,416
3,153,509	3,178,515	1,774,215	1,877,301	28,015	29,910	2,371,159	2,297,688	264,817	282,992
781,796	778,862	309,291	323,784	5,671	6,126	567,705	592,152	101,784	103,417
125,678	137,865	31,329	23,080	900	356	55,505	56,025	26,080	25,644
294,993	334,359	165,173	182,059	2,416	2,658	183,010	240,461	29,270	32,019
710,080	770,951	256,202	298,240	3,354	3,897	462,967	482,413	48,236	50,927
87,190	86,893	46,989	47,958	576	562	68,717	69,292	5,296	5,396
140,879	139,450	82,858	89,087	1,550	1,288	127,105	124,299	9,407	9,519
813,064	871,878	533,927	566,160	6,357	7,297	712,704	741,944	52,474	59,538
438,805	473,628	289,802	314,519	3,520	3,770	377,961	414,352	26,518	30,196
238,957	244,845	145,854	154,477	1,812	1,915	212,353	215,526	14,344	15,437
159,692	165,266	116,661	116,698	1,859	1,716	144,343	149,642	10,285	10,842
560,510	640,095	322,026	330,691	3,392	3,853	450,553	519,727	48,058	49,767
578,161	629,513	355,941	384,923	4,881	5,235	472,289	508,597	42,783	44,743
872,622	1,278,662	483,241	732,420	6,358	11,732	733,481	1,058,278	62,808	115,640
1,441,300	1,524,570	865,273	917,692	12,264	12,766	1,138,551	1,181,557	124,918	129,065
2,031,782	2,229,972	1,203,976	1,324,560	14,503	16,137	1,694,745	1,859,800	147,083	158,293
585,449	679,132	297,675	340,214	3,925	4,334	377,396	421,867	61,214	58,366
446,258	453,536	267,227	259,794	3,728	3,570	380,155	398,038	31,863	32,554
1,614,224	1,736,198	972,870	1,032,486	12,633	13,723	1,221,099	1,289,422	124,495	140,547
431,711	-	245,485	-	3,646	-	350,990	-	42,483	-
235,981	245,668	152,748	159,467	2,058	2,058	194,087	199,508	20,660	21,504
306,896	311,581	185,973	193,871	2,654	2,761	264,870	264,362	31,931	33,310
2,972,782	3,170,793	1,590,443	1,738,225	21,715	24,049	2,356,151	2,493,360	279,633	295,739
1,585,105	1,619,195	1,123,976	1,087,923	12,158	13,034	1,372,838	1,367,190	75,823	85,010
649,911	626,583	267,509	282,253	4,708	4,821	505,978	510,634	43,834	45,146
656,973	684,480	435,953	458,216	6,345	6,532	567,751	589,718	43,405	47,810
270,171	279,174	145,186	154,597	2,238	2,367	180,723	188,715	36,961	35,184

本國銀行財務表現概況(續)

銀行	關鍵財務指標									
	存放比		淨利息收入佔平均總資產比率		ROA(稅前)		ROE(稅前)		資本適足率	
	2017年	2018年	2017年	2018年	2017年	2018年	2017年	2018年	2017年	2018年
1 臺灣銀行	58.0%	63.5%	0.53%	0.51%	0.23%	0.23%	3.96%	3.79%	13.13	12.55
2 臺灣土地銀行	74.6%	75.1%	0.89%	0.90%	0.43%	0.41%	8.49%	8.05%	12.33	12.09
3 合作金庫銀行	75.9%	75.1%	1.02%	1.04%	0.47%	0.52%	7.63%	8.26%	13.44	13.59
4 第一商業銀行	78.2%	77.7%	1.15%	1.06%	0.70%	0.77%	9.20%	10.40%	13.42	13.57
5 華南商業銀行	74.8%	75.2%	1.05%	1.01%	0.52%	0.62%	7.72%	8.91%	14.25	13.75
6 彰化商業銀行	82.4%	78.6%	1.11%	1.13%	0.70%	0.72%	10.04%	9.74%	13.56	14.11
7 上海商業儲蓄銀行	73.9%	74.7%	1.08%	1.10%	1.34%	1.36%	11.91%	12.35%	14.15	14.41
8 台北富邦銀行	65.0%	68.6%	0.85%	0.90%	0.83%	0.90%	10.57%	11.84%	13.93	13.98
9 國泰世華商業銀行	67.5%	70.0%	1.07%	1.13%	0.84%	0.88%	13.09%	12.65%	15.89	14.99
10 中國輸出輸入銀行	NA	NA	1.08%	1.13%	0.61%	0.57%	2.60%	2.19%	36.25	33.83
11 高雄銀行	76.5%	81.1%	0.98%	0.99%	0.19%	0.18%	3.70%	3.41%	10.61	11.04
12 兆豐國際商業銀行	73.6%	80.4%	1.10%	1.14%	0.82%	0.84%	9.62%	9.74%	14.30	13.87
13 花旗(台灣)商業銀行	53.5%	53.6%	1.55%	1.78%	1.58%	1.66%	12.65%	12.63%	16.49	15.59
14 澳盛(台灣)商業銀行	54.8%	40.6%	1.01%	-0.25%	0.40%	0.06%	2.58%	0.33%	35.70	29.57
15 王道商業銀行	88.9%	74.6%	0.71%	0.69%	0.44%	0.36%	4.18%	3.71%	13.71	13.69
16 匯豐(台灣)商業銀行	54.6%	61.0%	0.37%	0.14%	0.73%	0.82%	10.50%	12.27%	14.90	14.75
17 瑞興商業銀行	67.5%	68.4%	0.81%	0.84%	0.26%	0.25%	4.13%	4.13%	12.53	13.08
18 華泰商業銀行	64.0%	70.6%	1.16%	1.09%	-0.84%	0.04%	-12.83%	0.67%	12.95	12.26
19 臺灣新光商業銀行	74.0%	75.3%	1.40%	1.40%	0.61%	0.74%	9.58%	11.13%	13.06	14.38
20 陽信商業銀行	75.7%	75.0%	1.13%	1.17%	0.53%	0.68%	8.85%	10.90%	12.70	12.20
21 板信商業銀行	67.8%	70.8%	0.91%	0.94%	0.12%	0.19%	1.96%	3.02%	11.59	11.48
22 三信商業銀行	79.5%	76.8%	1.60%	1.59%	0.68%	0.55%	11.30%	8.52%	12.07	12.91
23 聯邦商業銀行	70.7%	62.9%	1.23%	1.13%	0.61%	0.55%	7.91%	6.75%	15.70	14.33
24 遠東國際商業銀行	74.3%	74.7%	0.94%	0.94%	0.58%	0.67%	7.86%	9.25%	14.35	13.29
25 元大商業銀行	65.0%	68.1%	1.02%	1.26%	0.86%	0.93%	12.30%	11.21%	14.45	15.39
27 永豐商業銀行	74.9%	76.6%	0.93%	0.96%	0.59%	0.74%	7.11%	8.60%	14.51	13.87
28 玉山商業銀行	70.2%	70.4%	0.98%	0.88%	0.88%	0.94%	12.52%	13.16%	15.01	15.19
29 萬泰商業銀行	77.8%	79.6%	1.08%	1.11%	0.87%	0.46%	8.37%	4.82%	14.18	13.39
30 星展(台灣)商業銀行	69.3%	64.4%	0.95%	1.20%	0.17%	0.26%	2.19%	3.59%	11.67	12.73
31 台新國際商業銀行	78.6%	79.0%	1.12%	1.09%	0.78%	0.70%	10.02%	8.79%	14.23	14.70
32 大眾商業銀行	68.9%	NA	0.70%	NA	0.02%	NA	0.25%	NA	16.23	NA
33 日盛國際商業銀行	77.6%	78.9%	1.04%	1.17%	0.45%	0.44%	5.32%	5.03%	15.05	14.33
34 安泰商業銀行	69.2%	72.3%	1.32%	1.23%	0.88%	0.92%	8.65%	8.72%	13.49	14.13
35 中國信託商業銀行	66.6%	68.7%	1.17%	1.20%	1.20%	1.11%	12.80%	11.83%	16.18	15.16
36 臺灣中小企業銀行	81.0%	78.6%	0.99%	1.07%	0.37%	0.57%	7.79%	11.27%	12.27	12.72
37 渣打國際商業銀行	51.9%	54.3%	0.84%	0.64%	0.41%	0.44%	6.05%	6.31%	16.19	15.80
38 台中商業銀行	75.7%	76.6%	1.21%	1.18%	0.67%	0.69%	10.09%	10.16%	12.01	12.35
39 京城商業銀行	79.1%	80.7%	1.84%	1.78%	2.49%	1.28%	18.35%	9.72%	15.57	14.04

	放款資產品質			
	逾期放款		逾放比	
	2017年	2018年	2017年	2018年
	6,638	5,507	0.29%	0.21%
	3,538	3,784	0.19%	0.19%
	6,834	5,850	0.34%	0.28%
	6,114	5,449	0.38%	0.32%
	5,443	2,403	0.34%	0.15%
	4,192	4,316	0.30%	0.32%
	2,065	1,754	0.32%	0.25%
	2,112	2,120	0.17%	0.17%
	2,982	2,563	0.21%	0.16%
	132	6	0.12%	0.01%
	908	1,495	0.51%	0.81%
	2,099	2,670	0.12%	0.14%
	1,291	1,351	0.42%	0.42%
	190	135	0.61%	0.59%
	415	27	0.25%	0.02%
	207	172	0.08%	0.06%
	65	143	0.14%	0.30%
	1,495	1,105	1.80%	1.24%
	1,302	1,280	0.24%	0.23%
	336	571	0.12%	0.18%
	1,169	1,318	0.80%	0.85%
	280	580	0.24%	0.50%
	383	401	0.12%	0.12%
	1,020	912	0.29%	0.24%
	1,065	1,540	0.22%	0.21%
	2,454	2,275	0.28%	0.25%
	2,821	3,080	0.23%	0.23%
	625	574	0.21%	0.17%
	1,967	1,449	0.74%	0.56%
	2,183	1,809	0.22%	0.18%
	655	NA	0.27%	0.00%
	681	413	0.45%	0.26%
	1,156	1,483	0.62%	0.77%
	3,318	3,846	0.21%	0.22%
	3,712	3,308	0.33%	0.30%
	981	657	0.37%	0.23%
	1,845	2,054	0.42%	0.45%
	34	34	0.02%	0.02%



外國銀行及大陸地區銀行在台分行 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	
	2017年	2018年	2017年	2018年	2017年	2018年	2017年	2018年	2017年	2018年
1 日商瑞穗銀行	131	(2553)	153	266	3607	8989	3066	5750	824	950
2 美商美國銀行	717	405	198	190	5729	2485	5682	2126	962	954
3 泰國盤谷銀行	129	(31)	73	86	377	539	478	488	101	108
4 菲律賓首都銀行	40	33	21	27	49	73	97	90	13	42
5 美商美國紐約梅隆銀行	7	(15)	44	51	405	924	421	868	35	90
6 新加坡大華銀行	(260)	(1435)	82	74	1551	2560	435	413	939	786
7 美商道富銀行	(15)	(70)	126	159	1819	1787	1468	1433	462	444
8 法國興業銀行	(193)	(315)	31	52	8635	12237	8156	11696	318	278
9 澳商澳盛銀行	53	(164)	10	3	1133	699	1146	255	48	282
10 德商德意志銀行	(168)	(418)	754	347	4189	4479	4385	3886	389	521
11 香港東亞銀行	413	414	53	59	6	1	182	143	291	332
12 美商摩根大通銀行	242	190	901	1046	4210	2169	3359	2297	1994	1107
13 新加坡星展銀行	26	(521)	14	66	3914	4549	3266	3651	688	442
14 法商法國巴黎銀行	(285)	(1414)	1157	917	1919	4021	1407	1759	1385	1765
15 英商渣打銀行	82	146	2	13	-	2	48	165	35	(5)
16 新加坡商新加坡華僑銀行	(547)	(1657)	(11)	7	3620	3339	2427	953	635	737
17 法國東方匯理銀行	13	(450)	149	114	2402	32102	2368	31361	195	405
18 瑞士商瑞士銀行	1642	1489	818	720	3950	3800	2855	3304	3555	2705
19 荷蘭商業安智銀行	6	(583)	(2)	(1)	2617	2790	2750	1524	(129)	682
20 美商富國銀行	17	12	55	42	461	494	510	487	22	60
21 日商三菱日聯銀行	41	(659)	32	69	7872	15865	7318	13781	629	1494
22 日商三井住友銀行	(9)	(568)	85	131	2316	2663	1757	1477	635	749
23 美商花旗銀行	160	222	-	68	51	5	91	174	120	123
24 香港上海匯豐銀行	186	297	53	6	1	2	(31)	326	271	(22)
25 西班牙商西班牙對外銀行	205	(235)	4	5	610	446	962	293	(143)	(77)
27 法商法國外貿銀行	(46)	(286)	-	-	381	773	378	398	(45)	89
28 大陸商中國銀行股份有限公司	(2438)	1280	78	94	40562	19390	35407	19417	2796	1347
29 大陸商交通銀行	(362)	(190)	489	354	3275	3554	3220	3035	182	683
30 大陸商中國建設銀行	(1367)	(310)	(2)	4	13555	8321	10514	5931	1673	2086

資產負債表

總資產		放款		放款之備抵呆帳		存款		權益	
2017年	2018年	2017年	2018年	2017年	2018年	2017年	2018年	2017年	2018年
491,734	595,134	298,398	356,253	2,489	2,898	264,322	323,456	11,696	12,493
146,616	155,249	79,018	64,076	419	507	34,528	37,519	7,325	8,289
44,608	40,227	21,431	22,567	1,511	1,673	9,858	11,622	4,535	4,511
7,387	9,612	5,131	7,289	73	77	469	421	675	716
3,518	3,032	1,158	449	40	40	8	7	1,332	1,425
176,043	230,365	39,396	38,798	394	375	9,683	5,774	3,875	4,715
7,073	17,885	-	-	-	-	-	-	2,866	2,847
47,701	62,573	575	1,390	7	15	1,579	1,748	1,956	1,918
127,761	123,208	26,799	30,039	250	299	-	-	4,109	4,197
148,169	173,174	20,517	11,134	205	111	28,020	27,972	1,363	1,973
35,902	33,071	27,721	25,799	300	278	20,832	20,115	1,735	2,057
65,217	56,778	19,799	19,754	198	198	34,038	29,024	2,823	2,097
145,226	191,025	38,595	66,665	386	667	-	4,213	4,074	4,422
186,555	184,043	43,986	47,226	194	226	50,902	45,346	3,325	3,580
29,618	40,032	19,545	19,808	195	198	10	6,790	1,605	1,605
153,686	137,542	8,722	13,870	87	139	500	405	5,738	2,974
130,276	174,445	55,669	62,872	518	587	47,277	50,350	3,427	4,364
203,429	202,285	106,146	104,334	463	461	102,566	104,426	5,128	4,402
140,193	102,608	35,824	19,130	295	94	490	5,317	3,192	3,896
1,631	1,815	20	1	3	2	-	-	217	250
260,841	254,463	168,641	175,688	1,756	2,011	139,863	115,846	8,759	10,097
309,873	325,060	139,312	135,913	1,358	1,790	115,695	115,095	5,842	6,584
28,715	36,387	22,627	29,970	260	300	-	-	2,513	2,642
40,825	61,251	37,737	58,713	323	521	-	6,100	1,760	1,564
14,830	24,582	9,502	18,115	95	181	3,958	1,289	640	570
14,894	16,302	-	-	-	-	-	153	359	419
866,955	861,299	44,993	49,627	450	496	111,546	68,563	9,830	8,494
350,475	279,394	30,635	14,705	306	147	77,732	19,296	2,670	3,008
653,615	589,804	59,492	53,829	595	538	77,269	22,666	5,668	6,442

外國銀行及大陸地區銀行在台分行 財務表現概況(續)

銀行	關鍵財務指標					
	存放比		淨利息收入佔平均總資產比率		ROA(稅前)	
	2017年	2018年	2017年	2018年	2017年	2018年
1 日商瑞穗銀行	112.0%	109.2%	0.03%	-0.47%	0.17%	0.17%
2 美商美國銀行	227.6%	169.4%	0.47%	0.27%	0.64%	0.63%
3 泰國盤谷銀行	202.1%	179.8%	0.29%	-0.07%	0.23%	0.25%
4 菲律賓首都銀行	1078.5%	1713.1%	0.60%	0.39%	0.20%	0.49%
5 美商美國紐約梅隆銀行	13975.0%	5842.9%	0.21%	-0.46%	1.06%	2.75%
6 新加坡大華銀行	402.8%	665.4%	-0.14%	-0.71%	0.52%	0.39%
7 美商道富銀行	NA	NA	-0.20%	-0.56%	6.28%	3.56%
8 法國興業銀行	36.0%	78.7%	-0.26%	-0.57%	0.42%	0.50%
9 澳商澳盛銀行	NA	NA	0.05%	-0.13%	0.04%	0.22%
10 德商德意志銀行	72.5%	39.4%	-0.13%	-0.26%	0.30%	0.32%
11 香港東亞銀行	131.6%	126.9%	1.19%	1.20%	0.84%	0.96%
12 美商摩根大通銀行	57.6%	67.4%	0.38%	0.31%	3.14%	1.81%
13 新加坡商星展銀行	NA	1566.5%	0.02%	-0.31%	0.52%	0.26%
14 法商法國巴黎銀行	86.0%	103.6%	-0.16%	-0.76%	0.78%	0.95%
15 英商渣打銀行	193500.0%	288.8%	0.21%	0.42%	0.09%	-0.01%
16 新加坡商新加坡華僑銀行	1727.0%	3390.4%	-0.40%	-1.14%	0.47%	0.51%
17 法國東方匯理銀行	116.7%	123.7%	0.01%	-0.30%	0.13%	0.27%
18 瑞士商瑞士銀行	103.0%	99.5%	0.81%	0.73%	1.75%	1.33%
19 荷蘭商業安智銀行	7250.8%	358.0%	0.01%	-0.48%	-0.11%	0.56%
20 美商富國銀行	NA	NA	0.79%	0.70%	1.02%	3.48%
21 日商三菱日聯銀行	119.3%	149.9%	0.02%	-0.26%	0.25%	0.58%
22 日商三井住友銀行	119.2%	116.5%	0.00%	-0.18%	0.24%	0.24%
23 美商花旗銀行	NA	NA	0.49%	0.68%	0.37%	0.38%
24 香港上海匯豐銀行	NA	954.0%	0.37%	0.58%	0.53%	-0.04%
25 西班牙商西班牙對外銀行	237.7%	1391.3%	0.52%	-1.19%	-0.37%	-0.39%
27 法商法國外貿銀行	NA	NA	-0.62%	-1.83%	-0.60%	0.57%
28 大陸商中國銀行股份有限公司	39.9%	71.7%	-0.30%	0.15%	0.34%	0.16%
29 大陸商交通銀行	39.0%	75.4%	-0.11%	-0.06%	0.06%	0.22%
30 大陸商中國建設銀行	76.2%	235.1%	-0.21%	-0.05%	0.26%	0.34%

	放款資產品質			
	逾期放款		逾放比	
	2017年	2018年	2017年	2018年
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	161	161	0.75%	0.71%
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-



KPMG臺灣金融服務核心團隊



陳俊光 Jeff Chen
銀行業主持會計師

吳麟 Lin Wu
金融服務產業主持會計師

周寶蓮 Sandra Chu
保險業主持會計師

我們提供的服務

 審計服務	 稅務服務	 顧問服務		
<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 	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 • 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服務 <ul style="list-style-type: none"> • 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服務	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 	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
 特定行業別及其他顧問服務				
<ul style="list-style-type: none"> • 數位金融與資料分析服務 • 科技、媒體與電信業顧問服務 		<ul style="list-style-type: none"> • 政府與基礎建設顧問服務 • 健康照護產業發展策略服務 		

關於KPMG

KPMG是一個全球性的專業諮詢服務組織，擁有超過二十萬名專業人員，在一百五十多個國家為客戶提供全球一致高品質的審計、稅務以及資本市場諮詢等專業服務。我們的服務對象涵括了商業機構、政府、公共部門及非營利組織等。KPMG的專業人員將知識轉化為價值，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、屏東六大城市，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
- 安侯資訊顧問股份有限公司
- 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



于紀隆 Winston Yu
主席

林琬琬 Charlotte Lin
執行長

與我們聯繫

吳麟 Lin Wu

金融服務產業主持會計師
E +886 2 8101 6666 # 07368
T lwu@kpmg.com.tw

周寶蓮 Sandra Chou

保險業主持會計師
E +886 2 8101 6666 # 02195
T schou@kpmg.com.tw

陳俊光 Jeff Chen

銀行業主持會計師
E +886 2 8101 6666 # 05979
T jchen8@kpmg.com.tw

曾國揚 Tim Tzang

審計部營運長
E +886 2 8101 6666 # 03788
T ttzang@kpmg.com.tw

張芷 Sherry Chang

稅務部營運長
E +886 2 8101 6666 # 04590
T schang1@kpmg.com.tw

曹坤榮 Eric Tsao

顧問部營運長
E +886 2 8101 6666 # 02272
T erictsao@kpmg.com.tw

黃正忠 Niven Huang

董事總經理
安侯永續發展顧問(股)公司
E +886 2 8101 6666 # 14200
T nivenhuang@kpmg.com.tw

李育英 Tracy Li

金融行業執行副總經理
數位產業主持人
E +886 2 8101 6666 # 04087
T trac yli@kpmg.com.tw

張維夫 Vincent Chang

執行副總經理
畢馬威財務諮詢
E +886 2 8101 6666 # 05185
T vwchang@kpmg.com.tw

陳世雄 Sean Chen

財務風險管理服務執行副總經理
E +886 2 8101 6666 # 10940
T schen26@kpmg.com.tw

朱成光 Rex Chu

鑑識會計服務執行副總經理
E +886 2 8101 6666 # 07100
T rexchu@kpmg.com.tw

張允洸 Stanley Chang

資訊科技諮詢服務執行副總經理
E +886 2 8101 6666 # 07070
T schang@kpmg.com.tw

謝昀澤 Jason Hsieh

資訊科技諮詢服務執行副總經理
E +886 2 8101 6666 # 07989
T jasonhsieh@kpmg.com.tw

林倚聰 Eason Lin

稅務部會計師
E +886 2 8101 6666 # 10941
T easonlin@kpmg.com.tw

孫欣 Sonia Sun

執行顧問
安侯法律事務所
E +886 2 8101 6666 # 14736
T soniasun@kpmg.com.tw

王勇勝 Victor Wang

審計部執業會計師
E +886 2 8101 6666 # 10733
T vwang@kpmg.com.tw

陳富煒 Charles Chen

審計部執業會計師
E +886 2 8101 6666 # 03568
T charleschen@kpmg.com.tw

李達暉 Dannie Lee

審計部執業會計師
E +886 2 8101 6666 # 04024
T dannielee@kpmg.com.tw

鍾丹丹 Phoebe Chung

審計部執業會計師
E +886 2 8101 6666 # 03578
T phoebechung@kpmg.com.tw

謝秋華 Eponine Hsieh

審計部執業會計師
E +886 2 8101 6666 # 06477
T ehsieh@kpmg.com.tw

梅元貞 Charming Mei

審計部執業會計師
E +886 2 8101 6666 # 00888
T cymei@kpmg.com.tw

蕭佩如 Grinni Hsiao

審計部執業會計師
E +886 2 8101 6666 # 04173
T grinnihsiao@kpmg.com.tw

尹元聖 Jason Yin

審計部執業會計師
E +886 2 8101 6666 # 11139
T jasonyin@kpmg.com.tw

林其侯 Curtis Lin

審計部金融業務組協理
E +886 2 8101 6666 # 12548
T curtislin@kpmg.com.tw

簡均儒 Ian Chien

金融行業顧問服務協理
E +886 2 8101 6666 # 15148
T ianchien@kpmg.com.tw

林大中 Jon Lin

金融行業顧問服務協理
E +886 2 8101 6666 # 16842
T jonlin@kpmg.com.tw

薛崑立 Weili Hsueh

財務風險管理服務副總經理
E +886 2 8101 6666 # 15903
T weilihsueh@kpmg.com.tw

林泉興 Sam Lin

副總經理
安侯永續發展顧問(股)公司
E +886 2 8101 6666 # 13974
T samlin2@kpmg.com.tw

徐璋懋 Emile Hsu

鑑識會計服務協理
E +886 2 8101 6666 # 04483
T milehsu@kpmg.com.tw

陳奕甫 Daniel Chen

資訊科技諮詢服務經理
E +886 2 8101 6666 # 15821
T danielchen2@kpmg.com.tw

kpmg.com/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.

©2019 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Taiwan.

The KPMG name, logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.



歡迎下載
2019臺灣銀行業報告