

安永通訊

2026 June - July



The better the question.
The better the answer.
The better the world works.



所 長	傅文芳
專業服務	
審計服務 Assurance 臺北總所	黃建澤 營運長 林素雯 黃子評 陳智忠 張騰龍 許新民 王彥鈞 王瑄瑄 余倩如 呂倩雯 張巧穎 王慕凡 林群堯 張正道 張志銘 馬君廷 謝勝安 徐榮煌 劉榮進 曾于哲 楊弘斌 林世寰 林孟賢 王甯寬 林秀青 袁靖國 陶旭珉 陳樺 鄭清標 邱琬茹 郭紹彬 楊雨霓 陳國帥 胡慎縵 林政緯 羅筱靖 黃敏如 陳明宏 黃宇廷 羅文振 黃靖雅 柯雅婷 賴書晨 陳政初 黃世杰 胡子仁 李芳文 洪國森 姚世傑 洪福讚 橋本純也 川口容平 邱婉茹 李育儒 柯綉琴 林千惠 陳靜英
臺灣北區 - 桃園 / 新竹 臺灣中區 - 台中 臺灣南區 - 台南 / 高雄 日本業務服務 專業發展 PPG	
稅務服務 Tax 稅務諮詢 BTS 國際及併購重組稅務諮詢服務 ITTS 間接稅諮詢服務 Indirect Tax 工商法令及公司稅務依規服務 GCR 人力資本諮詢服務 PAS 稅務科技服務 TTT 法律服務 Law	林志翔 營運長 吳文賓 孫孝文 溫珮絃 林楷 張啓晉 林宜賢 林志仁 馮葦祺 陳怡凡 吳雅君 蔡雅萍 葉柏良 曹盛凱 周戎智 林鈺芳 陳人理 黃品棋 詹大緯 方文萱 關光威
諮詢 Consulting 管理諮詢 Business Consulting 科技諮詢 Technology Consulting	萬幼筠 營運長 高旭宏 吳欣倫 謝佳男 曾韵 許靖鴻 陳志明 黃誌緯 藍健銘
策略與交易 Strategy and Transactions	何淑芬 總經理 劉安凱 楊小慧 王沛 馮熾煒 吳培源 任孝穎 陳俞嘉
核心服務	
人力資源 Talent 風險管理 RM 業務拓展 BD 品牌溝通行銷 BMC 行政管理 ADM 財務管理 Finance 資訊管理 IT	沙德娟 金佩怡 許廷安 曹曉維 葉乃菁 吳曉嵐 陳宣貝 黃鈺晴 趙懷琮 張思慧 張淑珍 魏寶桂 邱怡蜜 許惠婷 林少鏞

發行人 傅文芳
執行編輯 品牌溝通行銷部
發行所 安永聯合會計師事務所
地址 台北市基隆路一段 333 號 9 樓
電話 +886 2 2757 8888
傳真 +886 2 2757 6059
行政院新聞局版局台誌第 4872 號

目錄

05 稅務新知

- 06 房地合一稅稅務爭議 從最高行政法院看連續繼承問題
- 11 財政部及經濟部修正 外國營利事業收取製造業技術服務業與發電業之權利金及技術服務報酬免納所得稅案件審查原則
- 13 全球貿易及供應鏈稅務諮詢服務季刊
- 17 移轉訂價洞悉
- 25 安永稅務科技新知（一）
信用管理為什麼總是慢半拍？AI 與流程自動化如何讓風險提早被看見
- 28 安永稅務科技新知（二）
從嘗試到實際應用：為何多數企業的 AI 財務應用仍卡在「最後一哩路」？
- 32 營所稅申報大小事（一）
後營所稅租稅優惠時代來臨？租稅優惠修法對企業稅務策略的啟示
- 42 營所稅申報大小事（二）
營利事業免稅所得相關成本費用損失分攤辦法概覽
- 50 安永家族辦公室（一）
傳承工具的進化與守護 善用人壽保單的十大戰略優勢
- 56 安永家族辦公室（二）
AI 革命時代，臺灣財富管理與家族辦公室服務邁入新紀元

- 60 安永家族辦公室（三）
家族企業引才留才新對策：活用特別股設計，打造傳承與激勵的雙贏之道
- 64 安永家族辦公室（四）
百年家族信託：臺灣邁向亞洲資產管理中心的重要契機
- 69 安永家族辦公室（五）
家族控股公司與實質營運公司董事會的分工與調和
- 74 安永家族辦公室（六）
房市政策趨穩定 AI 財富浪潮起 安永：高資產家族財富重組 4 策略因應

77 專文專論

- 78 永續新知（一）
- 82 永續新知（二）
- 86 OECD 加密資產申報框架
- 93 零售業的未來將由人類主導還是由人工智慧主導？
- 100 IFRS 17 時代面臨的問題以及可能的改善方案
- 107 金融產業移轉訂價方法及特殊因素考量 - 自保交易
- 112 2026 年全球保險業展望 - 在結構性變革與持續不確定性下取勝的關鍵行動
- 121 2026 年全球銀行業展望

126 最新法令報導

- 127 證交所及櫃買中心修正「上市上櫃公司治理實務守則」部分條文（115.05.29 臺證治理字第 1150009676 號 / 115.06.04 證櫃監字第 11500627931 號）
- 127 證交所修正「上市公司編製與申報永續報告書作業辦法」及櫃買中心修正「上櫃公司編製與申報永續報告書作業辦法」（115.05.18 臺證治理字第 1150008873 號 / 115.05.19 證櫃監字第 11500609881 號）
- 128 金管會配合國際財務報導準則第 18 號規定，修正發布「證券商財務報告編製準則」、「期貨商財務報告編製準則」（115.4.28 金管證券字第 1150381435 號 / 115.4.27 金管證期字第 1150381002 號）
- 128 證交所及櫃買中心發布「穩定幣交易會計處理之指引」及「持有加密貨幣內部控制制度指引」（115.05.29 / 115.06.02）



稅務新知

房地合一稅稅務爭議：從最高行政法院判決看連續繼承問題

稅務服務部 稅務爭端處理與行政救濟協助服務

葉柏良執業會計師 / 邱松霖經理

房地合一稅自民國（以下同）105年1月1日施行至今已屆滿十年。制度自初期的摸索與調整，逐步邁入穩定與成熟階段；相關法令與實務見解亦隨之持續累積與精進。財政部並於115年4月21日修正「房地合一課徵所得稅申報作業要點」，針對實務運作中較為模糊或爭議之處，予以進一步明確規範，期使申報實務更臻周延。

為協助讀者降低涉入房地合一稅稅務爭議之風險，本專刊特別選取近期最高行政法院判決為案例基礎，聚焦於個人土地買賣涉及「連續繼承」之稅務議題進行評析，並彙整最新實務見解，俾利讀者掌握課稅趨勢與適用原則。

重要法令參考

- 所得稅法第4條第1項第16款規定：（免稅規定）

下列各種所得，免納所得稅：…十六、個人及營利事業出售土地，…其交易之所得。

- 所得稅法第4條之4第1項規定：（房地合一稅制課稅範圍）

個人及營利事業交易中華民國105年1月1日以後取得之房屋、房屋及其坐落基地或依法得核發建造執照之土地（以下合稱房屋、土地），其交易所得應依第14條之4至第14條之8及第24條之5規定課徵所得稅。（以下簡稱房地合一稅）

- 所得稅法第14條之4第1項、第3項第1款及第4項規定：（房地合一稅制所得額或損失之計算及適用稅率）

第4條之4規定之個人房屋、土地交易所得或損失之計算，…，其為繼承…取得者，以交易時之成交價額減除繼承…時之房屋評定現值及公告土地現值按政府發布之消費者物價指數調整後之價值，與因取得、改良及移轉而支付之費用後之餘額為所得額。…

個人依前2項規定計算之房屋、土地交易所得，減除當次交易依土地稅法第30條第1項規定公告土地現值計算之土地漲價總數額後之餘額，不併計綜合所得總額，按下列規定稅率計算應納稅額：一、中華民國境內居住之個人：（一）持有房屋、土地之期間在2年以內者，稅率為45%。（二）持有房屋、土地之期間超過2年，未逾5年者，稅率為35%。

（三）持有房屋、土地之期間超過5年，未逾10年者，稅率為20%。（四）持有房屋、土地之期間超過10年者，稅率為15%。…

第4條之5第1項第1款及前項有關期間之規定，於繼承或受遺贈取得者，得將被繼承人或遺贈人持有期間合併計算。

重要解釋令參考

- 財政部104年8月19日台財稅字第10404620870號令（下簡稱財政部104年解釋令）

核釋個人105年1月1日以後交易因繼承取得之房屋、土地課徵所得稅規定

一、納稅義務人 105 年 1 月 1 日以後交易因繼承取得之房屋、土地，符合下列情形之一者，非屬所得稅法第 4 條之 4 第 1 項各款適用範圍，應依同法第 14 條第 1 項第 7 類規定計算房屋部分之財產交易所得併入綜合所得總額，於同法第 71 條規定期限內辦理結算申報：（一）交易之房屋、土地係納稅義務人於 103 年 1 月 1 日之次日至 104 年 12 月 31 日間繼承取得，且納稅義務人及被繼承人持有期間合計在 2 年以內。（二）交易之房屋、土地係被繼承人於 104 年 12 月 31 日以前取得，且納稅義務人於 105 年 1 月 1 日以後繼承取得。

二、以下略…。

- 財政部 112 年 11 月 2 日台財稅字第 11204619060 號令（下簡稱財政部 112 年解釋令）

個人交易因連續繼承或受遺贈取得之房地得合併計算持有期間

一、個人交易 105 年 1 月 1 日以後繼承或受遺贈取得之房屋、土地（以下簡稱房地），依所得稅法第 14 條之 4 第 4 項規定，計算同條第 3 項各款持有期間及同法第 4 條之 5 第 1 項第 1 款第 1 目及第 2 目期間時，如屬連續繼承或受遺贈取得之房地，得將連續各次繼承或受遺贈之被繼承人或遺贈人持有期間合併計算。…

二、前點所稱連續繼承或受遺贈取得之房地，指該房地連續發生 2 次以上（含當次）繼承或受遺贈而移轉所有權之情形。

三、以下略…。

連續繼承 - 最高行政法院 115 年度上字第 35 號判決

案件事實：

上訴人之三姐於民國 62 年年初因買賣而為某段地號土地（下稱系爭土地）之所有權人。嗣三姐於 108 年年初歿，上訴人與五姐、六姐於該日繼承取得系爭土地權利範圍各 1/3。後五姐於 108 年年尾歿，上訴人於同日再繼承取得五姐所有系爭土地權利範圍 1/3，連同前已繼承之土地權利範圍，上訴人持有系爭土地權利範圍 2/3。

嗣上訴人與六姐於 110 年年中以總價新臺幣（下同）9,000 萬元簽約出售系爭土地權利範圍全部，於同年年中以買賣為登記予買受人，並於同年次月辦理個人房屋土地交易所得稅申報。

上訴人原列報：

其於 108 年年尾自五姐繼承取得系爭土地權利範圍各 1/3，成交價額 3,000 萬元，課稅所得 0 元，應納稅額 0 元，並主張此部分係於 105 年房地合一所得稅後 2 次繼承取得，均屬非自願性移轉，且系爭土地係三姐於 62 年間買賣取得，應適用 105 年以前舊制。

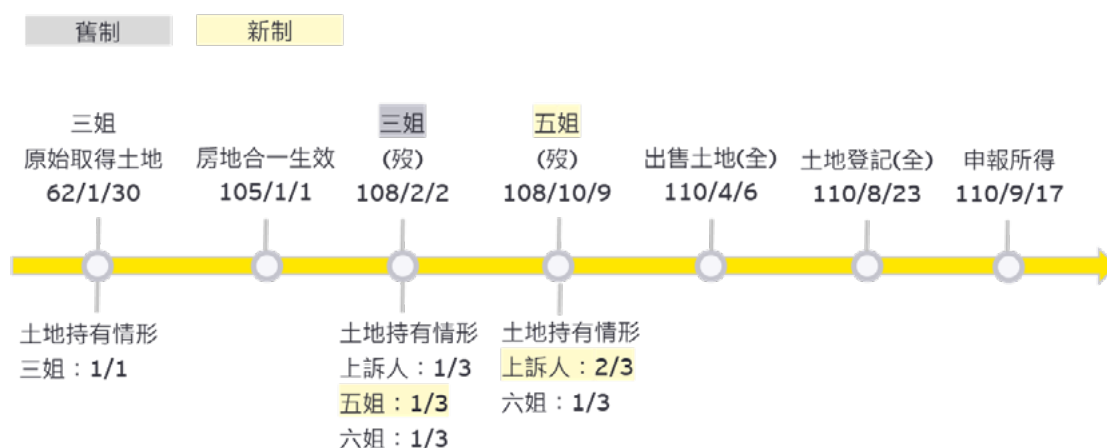
國稅局查核後認為：

系爭土地核定土地交易所得額 1,600 萬餘元，減除土地漲價總數額 1 萬餘元，核定課稅所得 1,600 萬餘元，按適用稅率 35%，核定應納稅額 580 萬餘元。

本文透過最高行政法院判決之評析，協助讀者理解相關爭議，為釐清本案納稅義務人的主要訴求，先將主要爭議整理如下：

- 上訴人（即納稅義務人）於連續繼承以後所出售的土地（即繼承五姐 1/3 系爭土地持份部分），是否應認屬 105 年 1 月 1 日後取得之土地，而應適用房地合一稅新制？或應否依財政部 104 年解釋令而適用舊制？

- 國稅局以上訴人於 108 年年中繼承五姐 1/3 系爭土地的持份，並於 110 年中出售該系爭土地為由，核定土地交易課稅所得額 1,600 萬餘元，按適用稅率 35%，核定應納稅額 580 萬餘元，是否有誤？



訴訟兩造主張

上訴人（納稅義務人）主張：依其繼承過程並無短期不當炒作

- 自三姐購入時並至上訴人出售簽約止，持有期間長達 48 年，本件課稅標的之持有及繼承過程，或出售時點，顯無短期不當炒作、套利之有，卻遭國稅局課以房地合一稅 2.0 新制之短期交易重稅，違反立法目的。
- 依財政部 104 年解釋令之適用，基於文義解釋及目的解釋之立場，並未特別排除再轉繼承之類型，「一次性繼承」及「再轉繼承」均應在其適用範圍內。
- 所得稅法第 14 條之 4 第 4 項有關持有期間合併計算規定，條文僅明定「被繼承

人」，並未設有其他限制，原處分無端限縮其適用範圍，不僅逾越法律授權範圍，亦與房地合一稅之立法意旨相悖，顯已違背租稅法律主義，故本件應合計計算三姐之持有期間。

- 原審既認為「再轉繼承」非人為所得控制，無短期炒作房地產的疑慮，則不僅持有期間應合併計算，更應適用舊制，方符立法意旨，原審卻認為上訴人應適用新制，形成「再轉繼承」可合併計算持有期間，但應適用新制的矛盾現象。

被上訴人（國稅局）主張：再轉繼承時點已落入房地合一稅課稅新制

- 國稅局則認為，上訴人繼承自被繼承人五姐之系爭土地權利範圍 1/3 部分，係被

繼承人五姐於 108 年初繼承取得，非於 104 年 12 月 31 日以前取得，核與財政部 104 年解釋令規定不符，自無適用。

- 依財政部 112 年解釋令，持有期間之計算應將連續各次繼承之被繼承人持有持間合併計算，即上訴人持有其繼承自被繼承人五姐之系爭土地權利範圍 1/3 期間計算，應為三姐買賣取得日 62 年間起至 110 年中上訴人買賣移轉登記與買受人止，持有期間超過 10 年，適用稅率應為 15%。

法院判決理由（主文：上訴駁回）

- 房地合一稅新制，並非僅為抑制房地炒作，尚有解決房地分開課稅缺失、健全不動產稅制、促使房屋及土地交易正常化的目的。

為維護法的安定性並避免影響新制施行前已取得房地者的權益，新制規定日出條款，原則以「取得日」及「交易日」在 105 年 1 月 1 日以後者，始納入新制適用範圍，即個人於 104 年 12 月 31 日以前取得的房地，不論於何時交易，均不適用新制。但新制漏未考慮個人於 104 年 12 月 31 日以前取得房地，如未及出售即死亡，因繼承的時點及原因並非其所能控制，基於符合新制日出原則及特種貨物及勞務稅轉型的立法意旨，應將被繼承人的取得時點納入考量。財政部本於同一意旨所為 104 年解釋令之情形，以目的性限縮解釋，排除適用房地合一稅新制，使其得適用舊制，以符合新、舊制適用時點

的規範意旨，並未逾越所得稅法等相關規範意旨，亦未增加法律所無的限制。

- 不符合財政部 104 年解釋令情形，無比照援引之適用。

其他於 105 年 1 月 1 日以後才取得房屋、土地的情形，不論其是否出於由部分繼承人繼承取得後，發生再繼承而取得該房屋、土地，因涉及納稅義務人或關係人辦理登記時的主觀選擇，與財政部 104 年解釋令情形本就不同，不致發生因不可預測須適用新制而有違信賴的情形，自不能比照援引。

- 因發生繼承的原因事實，非人為所得控制，尚無短期炒作房地產的疑慮，並基於繼承人原則上承受被繼承人財產上的一切權利義務及概括繼承的法理，所得稅法第 14 條之 4 第 4 項特別明定納稅義務人與其被繼承人持有房屋及土地的期間得合併計算。

依所得稅法第 14 條之 4 第 1 項及第 3 項第 1 款規定可知，房地合一稅是屬於財產交易所得稅，而非財產持有稅，為加強抑制個人短期炒作不動產，新制除給予自住最為優惠的稅率，並按其持有期間的長短，依序遞增其課徵的稅率。衡量所得稅法第 14 條之 4 第 4 項的立法意旨，應是考量發生繼承的原因事實，非人為所得控制，尚無短期炒作房地產的疑慮，並基於民法第 1148 條第 1 項關於繼承人原則上承受被繼承人財產上之一切權利義務的規定，以及概括繼承的法理，合併計算

納稅義務人與其被繼承人持有房屋及土地的期間，使納稅義務人得以承受其繼承人生前持有房屋及土地期間的利益。財政部 112 年解釋令也是基於相同意旨所為的闡釋。

我們的觀察

- 本案事實發生時，還未有財政部 112 年解釋令，可將連續繼承或受遺贈取得之房地，得將連續各次繼承或受遺贈之被繼承人或遺贈人持有期間合併計算。故國稅局於核定初期仍以第 2 次繼承取得日期作為持有期間計算，按照 35% 稅率計算房地合一稅。而到財政部 112 年 11 月 2 日解釋令發布時，改以新令連續繼承持有期間合併計算，以 15% 稅率計算房地合一稅。
- 財政部 115 年 4 月 21 日修正房地合一課徵所得稅申報作業要點，亦將前述財政部 112 年解釋令訂於作業要點第 5 點第 1 項第 2 款，杜絕爭議。

- 從最高行政法院的判決觀之，房地合一稅新制中「取得日」與「持有期間」之規範目的及法律概念並不相同，分屬不同制度設計。且就「持有期間」部分，法律有明文規定得合併計算納稅義務人與被繼承人之持有期間，此係「取得日」所未設之規範。

- 此一制度設計雖符合法律規範，然對一般大眾而言，可能因對繼承取得舊制不動產相關稅制理解不足，而忽略第一次繼承土地免稅，於再次繼承或移轉時，仍可能產生房地合一稅之課稅問題。因此，於規劃不動產之繼承、移轉或出售時，宜及早進行整體評估，並結合法律、稅務及估值等專業意見，以降低未來可能產生之稅務風險與爭議。

安永將會持續為您關注任何稅務法律及實務相關消息，如有任何想進一步了解之事項，歡迎隨時與我們聯繫。■

稅務爭端處理與行政救濟協助服務 聯絡人：

▶ 林志翔 稅務服務部營運長	02 2728 8876	▶ 吳文賓 執業會計師	07 968 8990
▶ 蔡雅萍 執業會計師	02 2728 8873	▶ 林 楷 執業會計師	03 621 2868
▶ 葉柏良 執業會計師	02 2728 8822	▶ 張啟晉 執業會計師	02 7756 9175
▶ 孫孝文 執業會計師	04 3608 8681	▶ 詹朝財 資深副總經理	02 7758 1066

財政部及經濟部修正《外國營利事業收取製造業技術服務業與發電業之權利金及技術服務報酬免納所得稅案件審查原則》

財政部會同經濟部於民國（下同）115年5月13日分別以台財稅字第11504513770號令及經產字第11551011270號令，修正《外國營利事業收取製造業技術服務業與發電業之權利金及技術服務報酬免納所得稅案件審查原則》（以下簡稱審查原則），除名稱修正外（原名為：《外國營利事業收取製造業技術服務業與發電業之權利金及技術服務報酬免稅案件審查原則》），亦對於適用產業範圍、條件及申請程序等進行了重大調整，並自115年5月13日生效。

本次修正整體方向係配合產業政策發展及國際租稅趨勢，重新界定適用範圍並強化反避稅機制，對跨國企業之技術授權及服務安排有一定程度之影響，安永為您摘要整理本審查原則修正重點如下：

審查原則修正重點

	主要修正項目	說明
1	適用產業範圍擴大（審查原則第5點註） 新增三大產業納入適用範圍，包括： ■ 氢能燃料電池產業 ■ 航空及無人機產業 ■ 船艦產業	本次擴大適用產業範圍，顯示政府持續導引重要產業之發展，並透過租稅優惠以促進並吸引企業將相關技術引進我國
2	新增低稅負國家或地區之限制（審查原則第11點） ■ 若外國營利事業所在國家或地區對該權利金或技術服務報酬適用之法定稅率未達15%，則不得適用本審查原則免稅之申請 ■ 設立過渡條款：115年5月13日修正生效前向產業發展署或能源署提出申請之案件不適用此新增低稅負國家限制之規定	避免企業透過低稅負國家或地區進行相關租稅規劃
3	申請程序及時程明確化（審查原則第12點） 企業須在以下時點依本審查原則向產業發展署或能源署申請免稅租稅優惠： ■ 契約簽訂後生效前，或； ■ 契約有效期間內 並應於產業發展署或能源署核准函發文日之次日起 2個月內檢具核准函及相關證明文件 ，向該管稽徵機關申請免稅適用	明訂申請程序及時程等程序制度，以避免事後補件或延後申請

審查原則修正重點

	主要修正項目	說明
4	免稅適用期間制度設立（審查原則第12點） 核准免稅適用期間： ■ 原則：自企業向產業發展署或能源署申請日起算3年 ■ 若於契約簽訂後生效前申請：自契約生效日起算3年 ■ 核准期間上限：不得逾契約有效期間（若申請授權或建廠期間較短者，則以該期間為準）	將申請適用免稅期間明確化並設立延續申請機制

註：修正後之審查原則將修正前適用產業項目移除「智慧生活產業」及「資訊服務產業」。

我們的觀察

綜觀本次審查原則之修正內容，我們提出以下幾點建議供企業參考：

1. 重新審視跨境交易架構：本次新增外國營利事業如就收取該權利金或技術服務報酬課徵所得稅之法定稅率未達 15% 時不得申請本租稅優惠之門檻，此對於設立於低稅負國家或地區之外國企業影響較為重大，故建議企業可著手盤點現有或即將進行之合約內容是否符合資格，以便即早調整因應修正後之規定。
2. 提前規劃申請時程：如企業擬申請適用本審查原則之權利金及技術服務報酬免稅之租稅優惠，需提醒企業應特別留意申請時程須在契約簽訂後生效前，或契約有效期間內向主管機關提出申請，以免喪失適用租稅優惠。
3. 新增適用之三大產業：本次新增三大產業類別，包括氫能燃料電池、航空及無人機以及船艦產業，建議符合相關產業之企業，得藉此契機重新檢視既有合約安排，並評估是否透過技術引進搭配本項免稅優惠之申請，以納入整體投資決策考量。

本次審查原則之修正包括擴大產業別適用、明確申請流程及核准制度並同時強化反避稅等面向進行調整，提醒企業如擬申請此免稅之租稅優惠，應及早進行相關評估及規劃，尤其此租稅優惠除了需先向產業發展署或能源署進行第一階段之申請外，尚需向該管稽徵機關進行第二階段之免稅申請，而就我們過去協助客戶申請之經驗觀察，各階段主管機關審查之面向較為不同且審查期間也可能要求提供不同之證明文件，故建議企業及早因應或也可與專業之稅務專家進行討論評估，以免錯失此免稅之租稅優惠申請。■

公司稅務依規及諮詢服務 聯絡人：

▶ 林志翔 稅務服務部營運長	02 2728 8876	▶ 孫孝文 執業會計師	04 3608 8681
▶ 林宜賢 執業會計師	02 2728 8870	▶ 吳文賓 執業會計師	07 968 8990
▶ 蔡雅萍 執業會計師	02 2728 8873	▶ 林 楷 執業會計師	03 621 2868
▶ 葉柏良 執業會計師	02 2728 8822		

全球貿易及供應鏈稅務諮詢服務季刊

美國海關原產地以及稅則號列預先審核案例分享

在全球供應鏈高度分工、跨境生產已成常態的時代，產品從研發、製造到最終組裝往往分散於多個國家與地區，也使企業在進出口流程中面臨的關務合規要求愈趨多元。若未及時掌握最新規範，便可能因誤分類或忽略加工行為對原產地的影響而產生申報不符，進而帶來補稅、罰鍰或通關延誤等風險。

各國海關在判定關稅稅率與審查通關文件時，通常會以產品的原產地（COO）及稅則號列（HS Code）作為關鍵依據，以確認適用關稅與相關貿易措施。本期安永將透過美國海關的原產地與稅則預審案例，帶您了解美國海關對稅則與原產地的判定邏輯，及臺灣在原產地申報進口貨物與稅則上的相關規範。

原產地預審

■ 案件背景：

某半導體晶圓製造業者（下稱「申請人甲」），其主要業務包含晶圓之製造、摻雜處理與磊晶加工等。申請人甲於臺灣完成晶圓之製造與摻雜處理，之後將晶圓運往中國大陸進行磊晶（Epitaxy）加工，再出口至美國。相關製程說明如下：

1. 臺灣製程：

臺灣負責整個晶圓的主要製程，從矽錠製造、晶圓切割到研磨與拋光等所有核心加工皆於臺灣完成。相關製程包括晶體生長、裁切、拋光、化學機械研磨（CMP）、清潔及外觀檢查等多道程序。此外，晶圓亦在臺灣進行摻雜處理（如加入硼、磷或砷），賦予晶圓P型或N型電性。綜合以上製程，晶圓在臺灣的製程中已具備其材料特性、電性屬性與最終用途，完成後即為具有固定特性與用途的半導體晶圓。

2. 中國大陸製程：

晶圓在臺灣完成所有主要製程後，會送到中國大陸進行同質磊晶加工（Homoepitaxy），即在晶圓表面生長一層與原本晶圓相同材質且使用相同摻雜元素的單晶薄膜，此加工不會改變晶圓原本的電性，也不會形成P/N型接面。因此，晶圓在此階段的用途與功能也維持不變，不會使晶圓產生任何新的特性。

綜上，申請人甲針對晶圓向美國海關申請原產地解釋函令。

■ 美國海關見解：

美國海關依循「實質轉型」（Substantial Transformation）原則判定原產地，核心在於商品是否因加工而產生新的名稱、特性或用途。於本案中，美國海關首先確認臺灣所進行的晶圓製程屬「具實質意義且複雜」的加工，並強調晶圓的特性主要由兩項因素所決定：其一為晶圓本身所使用的矽材料，其二為賦予晶圓電性的摻雜元素，而這兩項關鍵因素皆在臺灣完成。因此，晶圓在離開臺灣時已具備確定之材料特性、電性與既定用途。相較之下，中國大陸所進行的同質磊晶（Homoepitaxy）僅是在晶圓表面延伸相同晶體結構，且磊晶層使用的摻雜元素與基底完全相同，不會改變晶圓的電性，也不會形成新的功能結構。

綜上所述，因晶圓在中國大陸加工後仍保持原有特性與預定用途，顯示該加工並未使晶圓產生新的名稱、特性或用途，不足以構成實質轉型，美國海關因此裁定本案晶圓之原產地為臺灣。

稅則號列預審

■ 案件背景：

某從事光電測試設備之企業（下稱「申請人乙」）擬進口一款**LED**電氣特性測試儀，可模擬太陽光譜並量測太陽光電模組的輸出電氣特性，常用於太陽能產品的研發、品管與性能評估。該設備主要具備以下功能：

1. **太陽光模擬**：以高功率**LED**產生**AM1.5G**太陽光譜，並可透過軟體調整輻照度與波長，依需求改變溫度或輻照度，用於太陽光電模組的照光測試。
2. **電氣特性量測**：量測太陽光電模組的電氣特性，並進一步計算電流、電壓、功率與電阻等參數。亦可依照設定進行溫度與輻照度校正，換算出符合標準測試條件（**STC: 25°C、1,000 W/m²**）的電氣特性，協助模組功率分級、穩定性比較以及取得如溫度係數與低光效率等資料。

由於該設備採用可控光譜**LED**光源、具備高精度電氣特性測量與校正能力，申請人乙主張其技術構造與半導體設備相近，符合半導體製程相關設備的特性，因此認為應歸列於稅則 **8486.20.0000**（半導體製造設備）。

■ 美國海關見解：

美國海關判定稅則分類時，以產品的主要功能與實際用途作為主要判定核心，而非技術複雜度或所採用之零組件來判定稅則。美國海關指出，稅則**8486**節的適用範圍具有高度專屬性，僅限於「專供或主要用於半導體晶柱、晶圓、半導體裝置、積體電路或平面顯示器之製造、搬運或處理」的機器，且亦明確排除「測量、檢查、檢驗、化學分析等用途之設備」。

美國海關認為，本案**LED**電氣特性測試儀並未參與半導體晶圓或半導體器件的製造流程。其用途是模擬太陽光並量測太陽光電模組的輸出電氣特性，而太陽光電模組本身屬已製造完成之產品，並非處於半導體前段或後段製程中。換言之，它進行的是「產品性能測試」，而非「半導體製造」。因此依節註，該設備不得歸入**8486**節。

其次，海關進一步分析該儀器所涉及的多項量測功能。雖然其具備光源控制、輻照度測試（**9027**節）與溫度測試（**9025**節）等多功能性，但經審視設備操作流程與功能，美國海關判斷其最核心用途為「電氣測試（**Electrical Testing**）」（即量測電流、電壓、電阻及功率等）。因此該儀器應歸類至稅則分類**9030**節。

最終，美國海關將該設備歸類於**9030.39.0100**「其他供測量或檢查電壓、電流、電阻或功率之儀器（不含半導體晶圓或裝置測試儀器）」。此外，由於產品原產於中國大陸，需同時申報三項額外關稅：

1. **9903.01.24**：依據第**99**章第**3**分章註**2(u)**，自**2025/3/4**起所有中國大陸及香港貨品額外加徵**10%**關稅。
2. **9903.01.25**：依據行政命令對所有進口商品課徵對等關稅，自**2025/4/5**起中國大陸、香港及澳門適用**10%**關稅。
3. **9903.88.01**：依據第**99**章第**3**分章註**20**，稅則號列在**9030.39.0100**項下的中國大陸產品，需額外課徵**25%**關稅。

臺灣原產地及稅則號列相關規定

臺灣在制定關稅法及相關規範時，原產地判定原則係參考世界貿易組織（WTO）之《原產地規則協定》，而稅則分類則依循世界海關組織（WCO）所制定之國際商品統一分類制度（Harmonized System, HS Code）。

■ 原產地：

臺灣訂有《進口貨物原產地認定標準》，作為判定貨物來源之依據。若貨物係於單一國家完全生產，其原產地即為生產國；若涉及兩國或以上之加工或製造，則需判斷最終是否於某國完成「實質轉型」。實質轉型包括兩種情形：

- 原材料經加工或製造後所產生之貨物與原材料之海關進口稅則前6位碼號列相異者。
- 貨物之加工或製造雖未造成前款稅則號列改變，但已完成重要製程或附加價值率超過35%以上者。

■ 稅則號列：

臺灣訂有《海關進口稅則總則》規範了商品分類原則，需依商品之特性、用途與類章註解逐項比對，決定最終分類及所適用的關稅與進出口規定。HS Code 以六位碼為國際標準；臺灣在此基礎上延伸為八碼以編制關稅號別，再進一步延伸至十碼以提供貿易統計與貨品管理用途，並加上第十一碼電腦檢查碼，統稱為「中華民國貨品分類號列（CCC Code）」。

安永觀察

在全球供應鏈日益分工的環境下，企業往往將製程分散至多個國家，以提升效率與彈性。然而，此一營運模式也使原產地判定與稅則分類較以往更具挑戰性。一方面，多地加工易造成「哪一國的製程賦予貨品最終特性」的判斷難度；另一方面，產品用途日益多元與跨領域化，也使「主要功能」的認定更為複雜，是影響稅則號列的重要因素。本次美國海關兩則案例便反映上述現象：前者顯示原產地判定需回到製程內容，確認於何處的製程賦予貨品實質特性；後者則顯示稅則分類需聚焦於主要功能，而非企業主觀認定或產業背景。

基於此，企業在規劃產品跨國生產、委外加工或引進新設備時，宜提前釐清原產地與稅則的潛在影響，以降低通關不確定性。安永建議企業在進口貨物時可先留意以下重點：

- 檢視貨物「主要功能及特性」形成之所在地，並預先備妥相關佐證資料
- 若製程涉及兩國或以上，應確認是否符合進口國所要求之「實質轉型」標準，並能清楚說明各加工程序對產品特性、用途的影響
- 若貨物具備多項功能，須能合理界定何者為主要功能，並提供文件佐證稅則分類之依據
- 檢視擬申報之稅則號列是否存在排除條款，或是否需同時申報特別稅率（如附加關稅等）

由於全球稅則政策與貿易措施持續調整，原產地與稅則分類均可能直接影響貨品適用關稅與合規成本。針對該不確定性，如本次分享案例，美國設有原產地及稅則號列預審機制，協助企業於進口報關前取得海關見解。而臺灣亦有相同機制，企業可依關稅法第21條或第28條向財政部關務署申請稅則號列或原產地預先審核，讓有稅則號列或原產地申報疑慮之貨品，於進口前確認該貨品之稅則號列與原產地認定，降低進口後查核爭議風險。企業亦可諮詢稅務專家，協助檢視申報資料、佐證文件與供應鏈安排是否符合規範，確保進口貨物申報具一致性與合規性。■



全球貿易及供應鏈稅務諮詢服務 聯絡人：

- | | | | |
|----------------|--------------|------------|--------------|
| ▶ 林志翔 稅務服務部營運長 | 02 2728 8876 | ▶ 李渝秀 副總經理 | 02 7756 9130 |
| ▶ 林宜賢 執業會計師 | 02 2728 8870 | ▶ 許瑞琳 副總經理 | 02 7756 9118 |
| ▶ 吳雅君 執業會計師 | 02 2728 8833 | ▶ 楊雅筑 經理 | 02 7756 9119 |

移轉訂價洞悉

美國為全球重要之投資與營運市場，龐大的消費規模與成熟的商業制度環境，持續吸引跨國企業於當地布局，亦使得跨境關係人交易與利潤分配議題備受關注。

美國移轉訂價制度以實質審查與高額罰則為核心，形成與 OECD 三層文檔截然不同的合規環境。由於美國僅要求國別報告強制申報，而針對主動備妥移轉訂價文據，則提供滿足特定要件下的免罰保護，跨國企業於管理全球移轉訂價風險時更須審慎因應，避免因制度差異而在稅務查核中承擔額外風險。

本系列《移轉訂價洞悉》將分三期介紹美國移轉訂價文據規範與實務，並延伸說明應注意事項、查核重點及預先訂價協議（APA）申請要點。

安永聯合會計師事務所
稅務服務部 / 移轉訂價服務



林志仁
執業會計師



蔡佩倪
協理

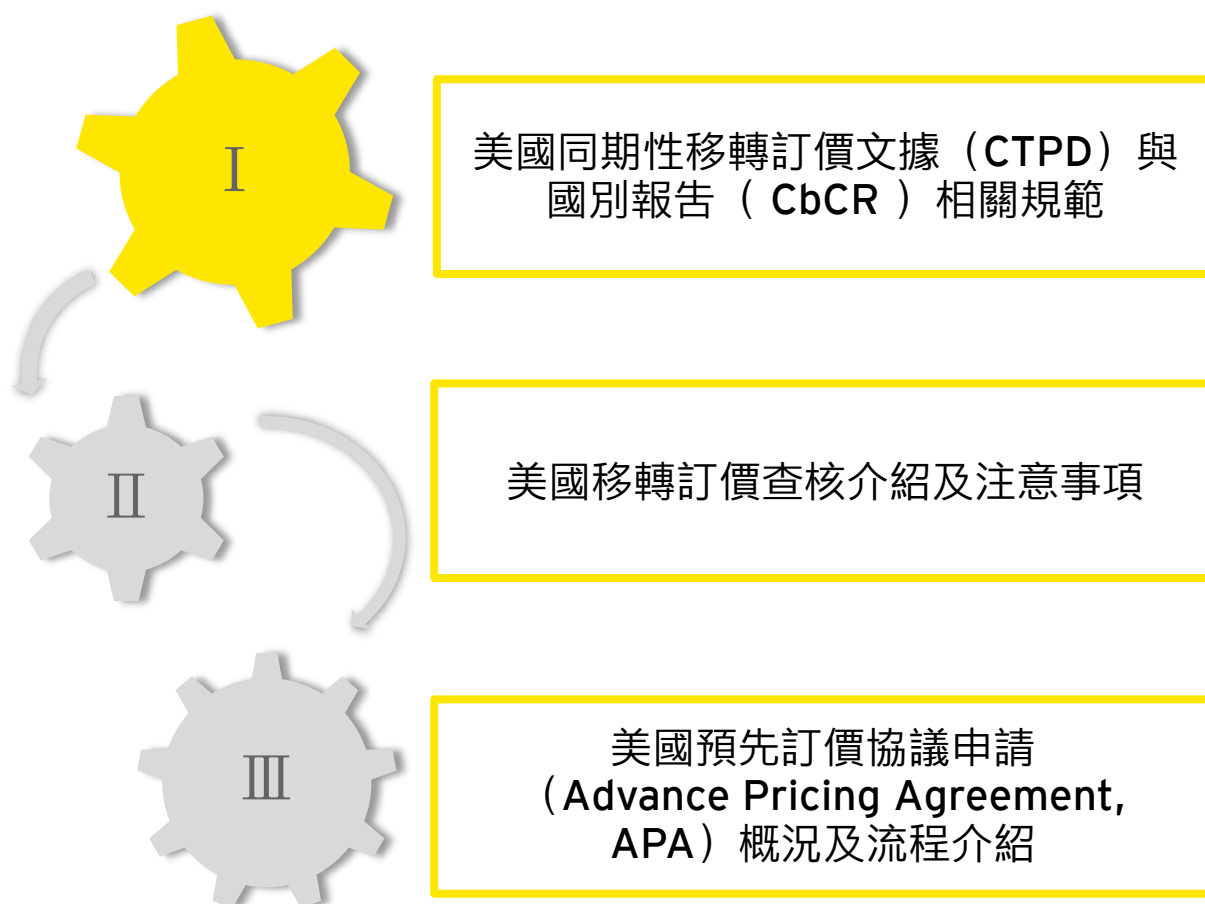


呂育陞
經理

美國國稅局（IRS）基於美國國內稅法（Internal Revenue Code，IRC），於西元2016年完成國別報告（CbCR）之具體規範及適用要求，並以罰則機制為核心，透過遵循同期性移轉訂價文據（CTPD）的相關指引，讓企業可藉由備妥移轉訂價文據取得免罰保護，作為強制申報制度的替代方式，此相較於其他國家採強制申報文據的制度有所不同。對於移轉訂價文據編製應遵循之原則及測試方法，係以IRC §482及其實施細則作為核心規範。美國整體文據架構雖與OECD BEPS 第13項行動計畫相近，但其採行與OECD不同制度，引導企業同樣建立完整且具同期性的移轉訂價文據。

本洞悉報告係基於對美國國內稅法第482及6662條、美國財政部發布之相關規定、以及IRS所發布之裁示與程序等權威資料之解讀。

本期移轉訂價洞悉將就美國之同期性移轉訂價文據及國別報告之規範進行說明，並將於次期移轉訂價洞悉，就美國移轉訂價查核介紹及注意事項進行分享，敬請期待！



美國同期性移轉訂價文據（CTPD）相關規範 - 免罰保護機制

美國移轉訂價文據制度雖未完全依照 OECD 建議，採行 Master File/Local File 強制申報文檔措施，但企業於實務上仍遵循移轉訂價相應細則規範（IRC §6662(e)(3)(B)）及文據要求（Treas. Reg. §1.6662-6）備妥移轉訂價文據，並用以防範稅局依照IRC §482進行移轉訂價調整時，若該調整金額觸及重大/嚴重評價不實表達（Substantial/ Gross Valuation Misstatements）之評估門檻（IRC §6662(e)(h)），將導致企業面臨重大罰款金額。

如前所述，企業預先備妥移轉訂價文據，其核心目的不在履行法定申報義務，而在於從事關係企業交易時，能以同期性且充分之文據，驗證所採用方法與應用之合理性，據以證明並降低或免除應承擔之罰則風險與金額。於此基礎上，本文接續就三個層面進行說明：

- 依IRC §482進行移轉訂價調整路徑要件：包含「交易價格偏離」與年度「淨額調整」門檻等實體判斷。
- 免罰（排除）制度之運作：說明在具備同時性、方法合理性與可取得性（IRS 要求後30日內提供）之文據條件下，得以避免罰則。
- 同期性文據具體要求：說明文據驗證方法使用合理且必須具備特定完整文件規定。



移轉訂價調整路徑觸發罰則要件解析：

落入罰則要件之情形

- 「交易價格偏離」：若交易之申報價格相較於依IRC §482 認定之正確常規價格出現偏差，且該偏差達 200% 以上或 50% 以下者，則構成重大評價不實表達；達 400% 以上或 25% 以下，則構成嚴重評價不實表達。
- 「淨額調整」：若當年度IRS依IRC §482認定全年淨調整金額超過500萬美元或該課稅年度總收入之 10%（取較低者），則構成重大評價不實表達；當超過 2,000 萬美元或該課稅年度總收入之 20%（取較低者）時，則構成嚴重評價不實表達。
- 評價不實表達之罰則：當依照IRC §482執行移轉訂價調整時構成上述重大/嚴重評價不實表達之要件時，將觸發準確性罰則（Accuracy-Related Penalty）之適用，額外針對因評價不實所致之繳納稅額不足部分加徵20%/40%之罰款。

註：1.淨調整金額=（當年度ΣIRC §482調增課稅所得額）－（當年度Treas. Reg. § 1.482-1(g)Σ相應調整認可之調減），其不含由其他課稅年度結轉入該年度之任何金額。
2.交易價格偏離所涉之調整，於計算淨額調整時仍要納入衡量。

美國同期性移轉訂價文據（CTPD）相關規範 - 免罰保護機制

移轉訂價調整路徑及罰則要件參照表

調整路徑	評價不實表達偏差幅度	偏差類型	罰則級距
交易價格偏離	關係人交易價格 ≥200% 或 ≤50%	重大	加徵20%
	關係人交易價格 ≥400% 或 ≤25%	嚴重	加徵40%
淨額調整	年度淨調整金額 >500萬美元或總收入 10%	重大	加徵20%
	年度淨調整金額 >2,000萬美元或總收入 20%	嚴重	加徵40%



免罰制度之適用與相應文據義務要求解析：

免罰保護應備要件

免罰制度建立於企業須能證明其具備合理原因及善意（**Reasonable Cause and Good Faith**），但若係判斷是否觸發淨額調整，則需同時符合下列要點，才得以確認是否有罰則風險，從而降低罰款金額或甚至免除準確性相關罰則之適用：

■ 選用合理的移轉訂價分析方法：

1. 指定方法（**Specified Method**） - 受控交易之訂價結果依據 **IRC §482** 所指定之方法進行評估，且遵循「最佳方法原則（**Best Method Rule**）」，執行選用指定測試方法及其應用最能可靠衡量常規交易結果。
2. 非指定方法（**Unspecified Method**） - 須證明無任何指定方法能明確反映所得之價格，且使用非指定方法更能清楚反映所得之價格。

■ 具備同期性文據：移轉訂價文據須在申報時已備妥，並於文據中清楚載明已依前述合理的移轉訂價方法決定受控交易價格，並進一步證明該方法之選用與應用具合理性。

■ 符合提交時限規範：文件須能於 **IRS** 就該課稅年度之查核發文要求之 **30** 日內提交。

註：1.合理原因及善意係指公司證明其已盡合理努力評估其正確稅負，如對事實或法律之誠實誤解、已適度依賴專業稅務顧問之意見等，而該誤解在整體事實與情況下屬合理者。

2.依**IRC §6662(e)(3)(B)(iii)**之規定，若有部分調整金額僅發生於非美國公司之間，且不影響任何美國來源所得或美國有效關聯所得（**ECI**），則亦可自淨額調整數中排除。

美國同期性移轉訂價文據（CTPD）相關規範 - 免罰保護機制



同期性移轉訂價文據具體要求及應涵蓋內容解析：

文據架構規範

- 1 業務概述：**主要業務敘述，包括主要產品/服務、營運模式、市場定位及影響訂價的經濟與法律因素。
- 2 組織架構：**涵蓋交易及訂價所涉及之關係企業之組織架構圖及相應說明。
- 3 法規要求之佐證文件：**用於確定受控交易常規交易價格的相關資訊、數據或文件，如市場占有策略、成本分攤協議等。
- 4 選定移轉訂價方法之說明：**說明所選定之方法係於可得資料與可用方法下最為可靠之理由。
- 5 未選定之方法說明：**說明其他可用方法及最終未選定採用其他可用方法的原因。
- 6 受控交易之描述：**受控交易描述（含銷售條款）與任何用於分析的內部資料。
- 7 可比較對象之描述：**可比較公司之說明、評估可比較性之依據以及是否進行相關調整。
- 8 經濟分析之說明：**對於經濟分析進行說明，並用以作為選定之移轉訂價方法之依據。
- 9 相關年度財務資料：**課稅年度終了後、申報前取得之相關資料彙總。
- 10 索引 / 目錄：**提供完整目錄與文據檢索方式。

美國國別報告 (CbCR) 規範

根據美國國別報告施行細則§1.6038-4，所有美國跨國企業集團之最終母公司，須每年提交Form 8975及相關附表，並應於進行所得稅申報時同步提交。以下針對CbCR應遵循規範及程序進行詳細說明：



CbCR 申報作業應注意之法規義務與程序規範

提交義務	
申報主體	美國跨國企業集團之最終母公司實體，係指一個於美國聯邦稅法下被承認之美國商業實體，且該實體係於美國設立或以美國為其稅務居住地，並同時符合下列條件： 1. 該實體直接或間接持有一個或多個其他商業實體，且其中至少有一個實體於美國以外之租稅管轄區設立，或為須將其納入其合併報表；及 2. 該實體並非由另一商業實體直接或間接持有，而該另一商業實體依其稅務居住地之一般公認會計原則，須將其納入其合併報表；或如該另一商業實體之股權於其稅務居住地之公開證券交易所交易時，亦須將其納入其合併報表。
申報門檻	跨國集團前一年度營收 ≥ 8.5億美元（係參照OECD以7.5億歐元作為申報門檻）。
提交時限	
美國CbCR須隨最終母公司的所得稅申報表依同一申報日期（含展延）一併提交。	
一般申報日	會計年度結束後第4個月第15天。 （若為12月31日截止，則為次年度4月15日）
展延期限	若所得稅申報申請6個月延期，CbCR 則可依循同一申報日期提交。
提交型式	
提交方式	1. 原則上以XML 格式之電子形式提交。 2. 特殊情況得以紙本形式提交。
提交格式	1. 8975主表封面：申報者基本資訊封面表。 2. 附表Schedule A：各租稅管轄區與集團成員明細。
相關罰則	
初始罰款	單一申報年度 10,000美元。
加罰措施	若於 IRS 發出通知後 90 天仍未補正，將每30日加罰10,000美元，上限為50,000美元（即罰款總額最高60,000美元）。

美國國別報告 (CbCR) 規範

美國 IRS 明確規範CbCR應遵照Form 8975進行提交，若資訊不完整，則可能視同未提交而引發相應罰則，以下分別針對8975主表封面及其附表Schedule A 所涵蓋之內容進行說明：

Form 8975 主表封面

所得年度
Form 8975 (包含Schedule A) 總頁數：
第一部分：申報個體資訊
(1) 申報個體名稱、申報個體角色代碼及稅務識別碼
(2) 及 (3) 地址資訊：包含城市、州、郵遞區號、街、號、室
(4) 集團名稱
第二部分：附加資訊
填寫與集團相關之任何其他資訊

附表 Schedule A

第一部分：租稅管轄區資訊

所得年度 (幣別：美元)									
租稅管轄區									
收入			稅前損益	已納所得稅 (現金收付制)	當期應付所得稅	實收資本額	累積盈餘	員工人數	有形資產 (現金及約當現金除外)
非關係企業	關係企業	合計							

第二部分：集團成員資訊

所得年度					
屬該租稅管轄區之成員	成員所屬角色	稅務識別碼	集團成員之設立登記地 (若與居住地不同)	主要營運活動	
				活動代碼	若活動代碼為「其他」，請描述該項業務活動

第三部分：附加資訊

所得年度

填寫與表1、表2相關之其他資訊

安永的觀察與建議

美國移轉訂價制度並未以 OECD 的三層文據架構作為核心遵循體系，其核心建立於 IRC §482 的常規交易原則、可比性分析與最佳方法原則，並以 IRC §6662(e)/(h) 所規範的交易別與淨調整罰則作為推動遵循的主要機制。IRS 的執法邏輯相較 OECD 更強調以罰則機制作為遵循誘因，而非以單純文據作為風險評估工具，是先明示偏離常規交易所帶來的重大罰則（20%/40%），再要求企業透過 Treas. Reg. §1.6662-6(d) 所定義的同期性且充分的移轉訂價文據，證明其訂價行為具備合理理由與善意原則，以取得免罰保護。

整體而言，美國移轉訂價制度係以罰則門檻為核心驅動遵循行為，透過嚴格之罰則機制促使納稅義務人於申報時即備妥高品質之同期文據，以支持其符合合理原因及善意之主張；此一制度設計使其與 OECD 雖於文據形式上具有一定連結，然在執法邏輯與政策核心上存在實質差異。

若跨國企業對美國移轉訂價文據之建置、更新或合規流程有任何需求，歡迎隨時聯繫安永移轉訂價服務團隊。■

移轉訂價服務 聯絡人：

▶ 林志翔 稅務服務部營運長	02 2728 8876	新竹所	
▶ 林宜賢 執業會計師	02 2728 8870	▶ 林 楷 執業會計師	03 621 2868
▶ 林志仁 執業會計師	02 2728 8812	▶ 魏珮軒 經理	03 621 1831
▶ 陳怡凡 執行總監	02 7756 5800	臺中所	
▶ 賴怡紋 協理	02 7756 1004	▶ 孫孝文 執業會計師	04 3608 8681
▶ 龔宣穎 協理	02 7756 9085	▶ 黃一琳 經理	04 3608 7227
▶ 譚聿婷 經理	02 7756 9090	▶ 張祐誠 經理	04 3608 7228
▶ 廖淑樺 經理	02 7756 9091		
▶ 陳彥霖 經理	02 7756 9092	高雄所	
▶ 諸恩琳 經理	02 7756 9096	▶ 吳文賓 執業會計師	07 968 8990
▶ 呂育陞 經理	02 7756 9097	▶ 蔡佩倪 協理	07 968 8998

安永稅務科技新知（一）

信用管理為什麼總是慢半拍？ AI 與流程自動化如何讓風險提早被看見



林志翔
稅務服務部
營運長



林宜賢
執業會計師



詹大緯
資深副總經理

在 **AI x Finance** 的趨勢下，企業財務管理正逐步從「提高作業效率」走向「支援判斷與決策」。在這樣的轉變中，**信用管理**成為一個關鍵但常被低估的環節。

信用管理不只影響應收帳款回收，更牽動企業「要不要做這筆生意、要怎麼做、風險能不能承擔」。它橫跨 **O2C (Order-to-Cash)** 流程，從客戶往來審核與信用額度設定，到履約監控、應收帳款回收與異常處置，幾乎每一個決策點，都直接影響企業的風險暴露與成長空間。

然而，在許多企業中，信用管理仍受限於資料分散、人工核對與靜態規則，實務運作多半停留在「事後補救」。等到問題浮現時，往往已經錯過最佳調整時機。本文將結合實務案例與導入經驗，說明企業如何透過 **AI 與流程自動化**，把零散資料轉化為可行動的洞察，讓信用管理真正**融入流程、跟著業務動態運作**，協助企業在風險控管與業務成長之間取得更好的平衡。

一、流程自動化是信用管理升級不可或缺的基礎工程

許多企業信用管理卡關的地方，並不是**判斷能力不足**，而是**資料來得慢、用得亂、對不起來**。在實務中，關鍵資訊分散於 **ERP、CRM、財務系統**與各類外部來源，往往需要人工跨系統查詢與比對。這樣的作業方式不僅耗時，也難以確保資料的一致性與可追溯性；當業務量放大或市場波動加劇，風險更容易被放大。

因此，在談 **AI 分析**或**風險預測**之前，企業必須先回答一個更根本的問題：

跨系統的資料整合流程，是否穩定、可控、且能每天重複運作？透過流程自動化，企業可以將資料的蒐集、整合、清理與紀錄留存交由系統處理。系統能自動對接內外部資料來源，持續擷取客戶基本資料、訂單履約狀況與收款紀錄，並依既定規則整理不一致的欄位，讓零散資訊轉化為一致、可用的資料基礎。

同時，每一個處理步驟都保留完整的時間印記與操作紀錄，回應審計與內控對**可追溯性與可解釋性**的要求。這樣的基礎建設不只釋放人力，更重要的是，它為後續 **AI 分析與判斷**奠定可靠前提，讓信用管理有機會從「事後補救」，真正做到**事前掌握與即時調整**。

二、AI 如何真正落實在信用管理：四個關鍵應用場景

當穩定的資料整合流程建立後，AI才具備進入信用管理核心作業的條件。企業真正需要的，並不是單一分析工具，而是一套能涵蓋資料蒐集、風險判斷到處置決策的完整運用方式，讓信用管理不再只依賴個人經驗，而是由資料與自動化共同支撐。

在實際導入中，AI 通常會在以下四個關鍵場景發揮作用：

1. 資訊主動辨識：從被動接收，走向主動掌握

透過流程自動化與 API 串接，系統可持續蒐集來自多個來源的關鍵資訊，包括內部業務與交易資料，以及外部的產業、政策、企業與評級資訊。針對政策文件、輿情或司法資訊等非結構化資料，AI 可先進行清理與解析，萃取關鍵訊號並轉為結構化信用資料。這使得企業不再等人「看到新聞才反應」，而是系統主動提醒「哪些變化值得注意」，讓風險變化能被及早掌握。

2. 自動化評估報告：讓判斷更快，也更一致

在資料與指標定義清楚的前提下，系統可依既定規則，自動產出信用評估結果與重點提示。對風險波動較大的對象，系統會著重說明潛在風險與建議行動；對信用狀況穩定的對象，則聚焦於合作價值與成長空間。這樣的設計，讓管理者不必每次從零判斷，而能在效率與判斷品質之間取得平衡。

3. 動態運算與權重調整：避免僵化的評分卡

相較於固定不變的評分卡，AI 能結合業務經驗與歷史數據，自動調整各項指標的重要性。當資料缺漏或環境變化時，模型也能重新計算，避免因情境改變而失真。這讓信用評分不再是「一套標準適用所有情況」，而能隨客戶特性與市場狀況持續修正。

4. 關聯風險分析：提前看到「風險組合」

實務經驗顯示，信用風險很少只來自單一指標異常，而是多個因素同時發生。透過建立風險事項與關鍵事件的關聯規則，AI 能識別不同指標之間的隱含關係，提前察覺高風險組合情境。在問題「還沒真的惡化之前」，就先看到異常的組合。

當上述場景形成一套連動機制，信用管理便能自然嵌入 O2C 流程，在日常營運中持續發揮作用。

三、信用管理的關鍵，不是算分數，而是把資料變成可用的判斷

如果只看評分結果，很容易誤以為信用管理只是「算分數」。實際上，真正的關鍵在三件事：資料怎麼進來、怎麼算、結果怎麼用。因此，實務上這類能力通常建立在三層結構之上：輸入、運算與輸出。

1. 輸入層：建立一致的客戶全貌

關鍵在於資料是否能反映實際往來狀況。除了訂單履約、收款紀錄與工商基本資料，也應納入由 AI 轉換後的輔助資訊，例如涉訟標示與外部風險訊號，避免判斷建立在零碎或過時的資訊上。

2. 運算層：重點不在模型名稱，而在調整能力

企業真正該關注的，不是模型採用何種技術，而是其是否具備彈性與可調整性。成熟的作法會結合業務經驗與歷史數據，依不同客戶行為與交易型態，動態調整指標權重，讓結果貼近實際風險水準。

3. 輸出層：讓判斷真正進入流程

當信用評估結果能在訂單與合約階段即時提供判斷參考，在履約過程中持續監控變化，並於收款與異常處理階段發出預警，信用管理才能真正成為日常營運的一部分，而非事後補充的檢核作業。

四、自動化信用管理帶來的實際價值與導入經驗

從企業實務來看，AI 與流程自動化帶來的最大改變不只在效率，而在**管理方式本身的轉型**。當資料能自動蒐集與整理、模型能即時更新，管理人員就能把時間從人工核對，轉回到風險判斷與策略調整。

在管理效果上，信用控管逐步從「事後處理」走向「事前預警與動態調整」。企業得以在風險擴大前及早介入，同時保留業務發展所需的彈性。

導入經驗顯示，較為成功的做法通常是：

先從資料驗證與訂單初步篩選高度標準化的流程著手，快速驗證價值；再善用 AI 處理大量初判，讓人員專注於例外與策略；並持續監控與調整，確保模型能隨環境變化保持適用性。

總結：信用管理的升級，本質是一場管理能力的進化

AI 與流程自動化的價值，不在於技術導入，而在於是否能形成**資料、判斷與流程協同運作**的管理機制。當資料能穩定蒐集、模型能反映情境、判斷結果又能實際用於訂單與收款流程，信用管理才能從被動因應，轉為主動掌握。

對企業而言，導入 AI 並非單一系統專案，而是一項**管理能力的升級**。當流程、治理與內控在設計初期即被納入考量，資料才能真正成為資產，信用管理也才能成為支撐企業營運穩定與成長的關鍵能力。■

稅務科技服務 聯絡人：

- ▶ 林志翔 稅務服務部營運長 02 2728 8876
- ▶ 林宜賢 執業會計師 02 2728 8870
- ▶ 詹大緯 資深副總經理 02 7756 9163

安永稅務科技新知（二）

從嘗試到實際應用：為何多數企業的 AI 財務應用仍卡在「最後一哩路」？



林志翔
稅務服務部
營運長



林宜賢
執業會計師



詹大緯
資深副總經理

隨著大型語言模型的快速發展，AI 正迅速進入企業核心營運場景。然而，對多數企業而言，AI 在財務部門的應用，仍普遍停留在「POC概念驗證」或「局部導入」階段，與其潛在價值之間存在明顯落差。

這並非因為技術不成熟，而是企業逐漸意識到：AI 的真正挑戰，不在於能否做得到，而在於能否穩定、可控地運作於日常財務流程中。

因此，問題已不再是「AI 能做什麼」，而是：

- AI 是否能融入既有財務流程，而非形成新的作業負擔
- AI 的輸出是否具備足夠的準確性與可追溯性
- AI 是否能真正提升決策品質，而不只是加快處理速度

這些問題，正是企業從「POC概念驗證」走向「大量應用」的關鍵。

一、AI 在財務中的價值，不在功能，而在三項核心能力

綜觀目前企業導入情況，AI 在財務領域的價值，並非來自單一工具或應用，而是體現在三項關鍵能力的提升。

1. 從「資料處理」進化為「流程運作能力」

在多數企業中，財務團隊仍投入大量時間於憑證整理、資料輸入與銀行對帳。即使已有部分自動化工具，這些流程仍高度依賴人工判斷與切換。AI 的導入，將這些活動從「單點自動化」，提升為「流程層級的整合運作」：

- 憑證自動辨識並擷取關鍵欄位資訊
- 協助判斷交易性質並對應會計科目
- 自動完成初步入帳與後續檢核
- 對異常項目進行提示並轉交人工處理

其關鍵改變不在於處理更快，而在於讓原本分散的作業，轉化為一條可持續運作、可被管理的流程。這使財務作業從依賴人員經驗，轉變為具備一致性與可追溯性的標準流程，也為企業後續分析與風險控管建立穩定基礎。

2. 從「文件查找」進化為「知識即時取得」

財務作業高度依賴制度與文件，例如合約條款、報帳規定與會計準則，但這些資訊往往分散於不同文件與系統中，使查找與判讀成本高昂。AI 改變了知識取得方式：

- 解析合約條款並標示付款條件與風險項目
- 整合內部制度與文件，建立知識庫
- 透過自然語言直接查詢規範與作業方式

更重要的是，當企業導入檢索結合 AI (RAG) 架構後：

- 系統回應將優先依據企業內部資料
- 提供可追溯的來源依據
- 降低錯誤解讀與資訊不一致

這讓知識從「被動查找」轉為「即時提供且可驗證」。對企業而言，價值不僅在於效率提升，更在於確保制度在跨部門與人員間的穩定落實。

3. 從「報表輸出」進化為「決策支援能力」

傳統財務分析流程通常需經歷資料整理、報表產出與人工解讀。隨著資料量成長，這一流程容易成為管理決策的瓶頸。AI 的導入，使分析過程產生兩項關鍵轉變：

- **資料到洞察的距離大幅縮短**
 - 自動完成差異分析、趨勢分析與異常偵測
 - 提供文字化說明，降低解讀門檻
 - 即時回應分析問題
- **使用方式從「閱讀報表」轉為「互動查詢」**
 - 透過自然語言提問（如差異原因、預測變動）
 - 能即時取得分析結果與解釋
 - 進一步深入查詢

在延伸應用上，AI 亦可支援：

- 財務預測與情境分析
- 供應商或市場風險評估
- 複雜制度（如獎酬）計算與解釋

AI 的價值不在於分析更快，而在於讓決策者能更頻繁且深入地使用資料。

二、為何企業難以從「POC概念驗證」走向「大量應用」？

儘管應用場景明確，多數企業仍面臨三大關鍵挑戰。

1. 可控性：AI 是否在可管理範圍內運作？

AI 可能產出看似合理但不完全正確的結果，對財務決策影響重大。成功的企業通常會採取：

- 優先以內部資料作為判斷依據
- 建立多層檢核與驗證機制
- 導入 Human-in-the-loop（人機協作）
- 保留作業歷程以利追溯

核心不在避免錯誤，而在確保錯誤可被發現與控制。

2. 資料治理：是否具備支撐 AI 的基礎？

AI 的成效，本質上取決於資料品質與管理能力。常見做法包括：

- 採用混合部署（內部 + 雲端）
- 使用去識別化資料
- 建立權限與存取控管機制

成功導入 AI 的企業，往往不是技術最先進，而是資料治理能力最成熟的。

3. 流程整合：AI 是否真正融入日常運作？

許多導入失敗的案例，其問題並不在 AI，而在於流程設計：

- AI 工具與既有系統未整合
- 結果無法直接用於後續流程
- 仍需額外人工處理

導致 AI 雖可用，卻無法產生持續價值。

成功企業則會：

- 將 AI 輸出直接嵌入流程
- 與 ERP 與財務系統整合
- 設計人機協作的作業模式

關鍵不在導入 AI，而在讓 AI 成為流程的一部分。

總結 | AI 不只是工具，而是財務運作模式的轉變

AI 在財務領域的價值，並不在於取代人，而在於重新定義

- 人與系統的分工
- 資料與流程的關係
- 決策與分析的方式

當企業能做到：

- 將 AI 嵌入日常作業流程
- 建立穩定的資料治理與控管機制
- 讓 AI 成為決策的支援而非風險來源

AI 才會從「效率工具」，轉變為支撐財務運作與企業決策的核心能力。而這正是企業從「試驗 AI」邁向「真正運用 AI」的分水嶺。■

稅務科技服務 聯絡人：

- | | |
|----------------|--------------|
| ▶ 林志翔 稅務服務部營運長 | 02 2728 8876 |
| ▶ 林宜賢 執業會計師 | 02 2728 8870 |
| ▶ 詹大緯 資深副總經理 | 02 7756 9163 |

營所稅申報大小事（一）

後營所稅租稅優惠時代來臨？租稅優惠修法對企業稅務策略的啟示

營所稅申報如火如荼的進行中，今年營所稅申報書係配合《產業創新條例》第 10 條之 1（下稱產創 10-1）及《運動產業發展條例》之修法內容進行調整。本次修法新增以「訂購日」作為新、舊法適用之判斷標準，並以民國（以下同）114 年 1 月 1 日為分界。由於新、舊法適用投資項目有所差異，實務上，部分於 114 年前訂購之設備，若屬新法新增項目，將無法適用相關租稅優惠，企業須審慎評估以避免影響優惠適用。

此外，配合運動產業發展趨勢，立法院亦於 114 年 7 月 8 日修正發布《運動產業發展條例》，進一步擴大相關租稅優惠措施。

在申報期限將屆之際，今年租稅優惠申請應留意哪些重點？又租稅優惠擴大後，有哪些策略層面的考量值得提前規劃？本篇將帶領讀者逐一解析。

安永聯合會計師事務所
稅務服務部 / 公司稅務依規服務



蔡雅萍
執業會計師



柳詠
經理



從營所稅申報實務談租稅優惠策略調整

因應產創10-1及《運動產業發展條例》修法，企業於申請租稅優惠時，須留意適用條件及過渡期間之調整。本期稅務專刊聚焦產業創新條例（簡稱產創）及重點租稅優惠，彙整營所稅申報實務重點，並結合我國最低稅負制（AMT）及全球最低稅負制（GMT）趨勢，說明租稅優惠之運用方向，供企業未來進行稅務策略規劃及最佳化配置之參考。



產創10-1投資抵減修正重點

□ 新舊法之規定

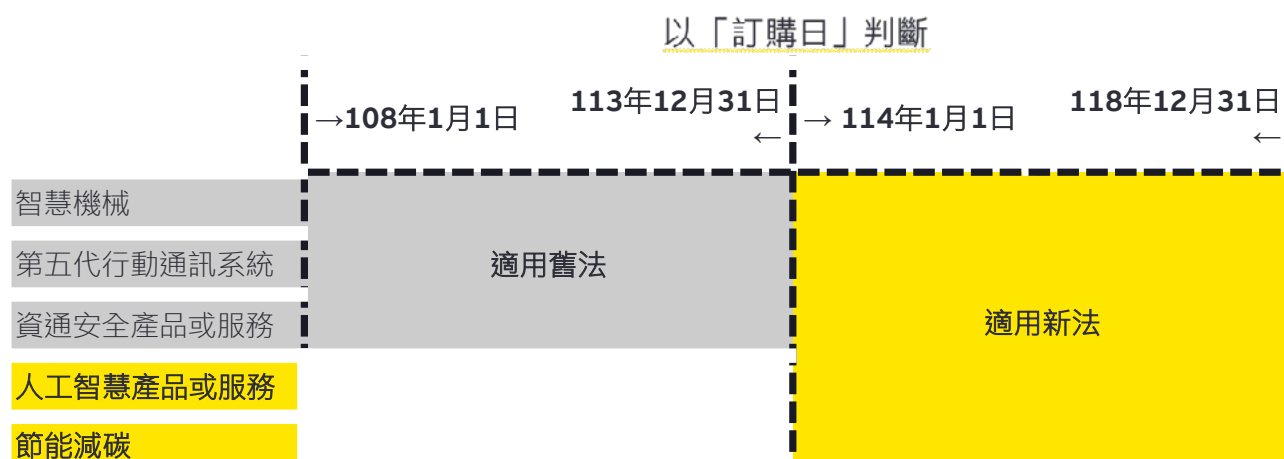


訂購日 2+2規定



規定須於訂購日次日起二年內完成交貨或技術服務提供

- 新法新增完成期限限制，須於訂購日次日起二年內完成交貨或技術服務提供，必要時得申請一次延期，最長再延二年（即「訂購日 2+2」）。
- 過渡期間內，訂購日於 113 年 12 月 31 日前，且於修正發布時已屆滿或即將於 6 個月內屆滿者，得於修正發布次日起 6 個月內申請延期。

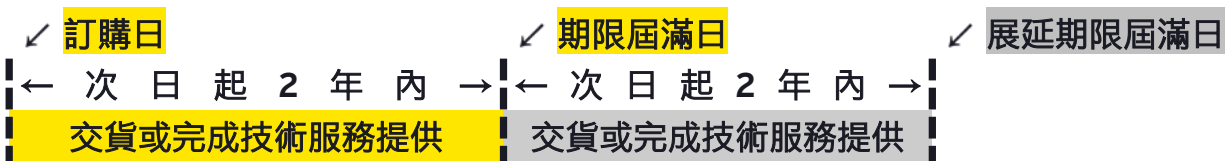


訂購日	向他人購買	以買賣契約之簽訂日期或訂購單之回覆日期為準。
	融資租賃取得	以融資租賃契約之簽訂日期為準。
	自行製造或委由他人製造	以董事會決議日或其他足資證明決定自行製造之日期、委託製造契約之簽訂日期為準。
	取得授權使用軟體	以軟體授權契約之簽訂日期或訂購單之回覆日期為準。



產創10-1投資抵減修正重點

- 適用要件 - 期限內交貨或完成技術服務提供



訂購日在113年12月31日以前，於114年1月1日以後交貨或完成技術服務提供之情形：

原則上得依產創10-1申請投資抵減；另對於修正發布時交貨或服務期限已屆滿或將於6個月內屆滿者，得於發布次日起6個月內申請延長期限。

交貨日	向他人購買之硬體及軟體	以 交貨日 為準；分批交貨者，以各批設備 交貨日期 為準。
	向他人購買之技術	以 取得日期 為準；其所購置技術屬系統整體設備不可分之一部分者，得依向他人購買之硬體及軟體規定認定之。
	融資租賃取得之硬體	以於我國境內之生產場所、營業處所或特定處所 完成安裝或布置之日期 為準。
	自行製造或委由他人製造之硬體、軟體或技術	以 製造完成轉供自用之日期 為準。
	取得授權使用軟體	以軟體 授權使用期間始日 為準。
	購置技術服務	勞務 提供完成日 。



- ✓ **適用範圍擴大：**產創10-1新增「人工智慧」及「節能減碳」投資項目，投資金額上限提高至新臺幣20億元，企業可善用AI及節能減碳相關資本支出進行稅額抵減。
- ✓ **優惠重疊需選擇：**若涉及研發活動，同一研發項目可能同時符合各項法規下之研發投資抵減及產創10-1，應審慎評估最有利之申報策略。
- ✓ **申請程序留意：**相關租稅優惠須於申報期限內，分別向**中央目的事業主管機關及國稅局**提出申請，實務上有公司誤以為僅須向其中之一提出申請，導致錯失此租稅優惠。



運動產業發展條例部分條文之修正

運動產業發展條例最新修正重點

政府為了創造更有利運動產業發展的環境，並擴大公司資金參與運動產業發展誘因，進而修正運動產業發展條例。本次修正對營所稅最直接影響有兩點：捐贈辦理經中央主管機關認可促進全民運動發展之賽事，支出得全數列為捐贈費用；另外在特定情況下提高加成減除額度至175%，詳細介紹如下。

■ 本次修正需特別注意如下修正前後過渡期間規定，避免列報錯誤的減除額度：

提高加成減除額度

- 對主管機關認可之職業（如：CPBL中華職棒大聯盟）或業餘運動業之捐贈，得在捐贈金額新臺幣1,000萬元額度內，按該金額之175%（原為150%），自當年度營利事業所得額中減除；但具有關係人身分者，僅得按前開限額之100%，自當年度營利事業所得額中減除。
- 對主管機關專案核准之重點職業或業餘運動業，及經主管機關公告之重點運動賽事主辦單位（如：舉辦世大運之國際大學運動總會）之捐贈，得於申報所得稅時，全數按捐贈金額之175%（原為150%），自其當年度營利事業所得額中減除。

加成減除額度之認定

- 依教育部114年7月21日台教授體字第1140101094號函，以教育部捐贈收據開立日：
 - 114年7月24日以前者，適用修正前之150%
 - 114年7月25日以後者，適用修正後之175%

延長受贈年限

- 自運動產業發展條例修正生效日起至120年12月23日止





其他租稅減免項目

可爭取之租稅減免項目

除運動產業相關租稅優惠外，企業於營所稅申報時，尚可依其產業別、營運型態及支出內容，評估適用其他相關租稅減免措施。為利企業快速掌握營所稅申報時可爭取之租稅優惠內容，下表彙整實務上常見之租稅減免項目，以供申報及稅務規劃時參考。

	生技醫藥業	製造業及其他	中小企業
研究發展費用	生醫條例 第5條 (RD投抵)	產創 第10條(RD投抵)	中小企業條例 第35-1條(RD投抵)
	產創 第12-1條 (讓與或授權智慧財產權抵減，加倍減除)		
	產創 第10-2條 (前瞻創新研究發展)		
	產創 第10-2條 (先進製程之全新機器設備支出)		
軟硬體支出	生醫條例 第6條 (機械/設備/系統)	產創 第10-1條 (硬、軟體、技術、技術服務:智慧機械/5G/資安/人工智慧/節能減碳)	
	產創 第23-3條 (軟硬體支出， 抵減未分配盈餘)		
	運動產業發展條例第26-2條 (捐贈支出)		
其他	後備軍人召集優待條例 第8條 (教召員工薪資)		
	中小企業條例 第36-2條 (加薪、增僱)		



以上租稅優惠原則上可於符合要件下併同評估申請，惟租稅優惠是否「用好用滿」，未必即代表整體稅負最有利。實際適用時，仍應綜合考量AMT、有效稅率及後續年度影響，相關運用策略將於後段進一步說明。

註：

- 1.生醫條例係生技醫藥產業發展條例
- 2.中小企業條例係中小企業發展條例



租稅優惠適用與AMT影響之案例解析

在我們經驗中，公司在規劃各項租稅優惠申請適用策略時，常忽略了AMT的影響，導致投入大量人力成本期待用好用滿各項租稅優惠，反而因為不小心落入AMT造成需補稅或租稅優惠效益降低，AMT如何影響租稅優惠策略，讓我們用下方簡易版案例跟計算，帶大家快速體驗 AMT 的影響有多大。

營利事業 AMT 計算簡介



AMT計算檢表

一般所得稅額	基本所得稅額
課稅所得額	課稅所得額 + 房地2.0所得 (C1-1 頁)
	+) 特定免稅所得 (證交、期交、OBU、OIU、OSU)
	+) 其他減免及不計入之所得額 - 費用加倍減除
	-) 扣除額60萬
	基本所得額
所得稅率 20%	基本稅率 12% or 15%
應納稅額 (註 1、註 2)	
+) 房地2.0稅額	
-) 投資抵減稅額	
應繳納稅額	基本稅額
← 取大者 →	
註 1 投資抵減限額：以 (本稅+ARE稅+房地2.0稅) 計算限額	
註 2 海外稅額限額：以本稅計算限額	
註 3 加倍減除項目	



租稅優惠適用與AMT影響之案例解析



費用加倍減除項目

法源依據	加成與加倍減除項目	是否計入AMT計算基本所得額
中小企業發展條例第36條之2	薪資費用	是
產業創新條例第12條之1第1項	研發費用	是
運動產業發展條例第26條之2	捐贈費用	是
後備軍人召集優待條例第8條	薪資費用	否
嚴重特殊傳染性肺炎防治及紓困振興特別條例第4條(註1)	薪資費用	否

註1：此條例已於112/6/30廢止，惟考慮以前年度可能須更正申報或補充說明之情況，故特別列出

□ 稅務申報影響及申報數計算 - 實例分享（以徵收率12%為例）

在規劃租稅優惠適用策略時，企業易忽略營利事業AMT對整體稅負的影響，致使優惠效益不如預期。以下透過簡化案例與計算加以說明。

■ 案例情境（假設無未分配盈餘稅）：

甲公司（較高免稅所得）與乙公司（較低免稅所得）皆適用費用加成與加倍減除及投資抵減的前提下，模擬設算並比較繳納應納稅額之情況，假設以下兩種情境：

單位：千元

	甲公司	乙公司
全年所得額(扣除免稅所得及費用加成與加倍減除前)	360,000	360,000
應計入基本所得計算之免稅所得	60,000	40,000
費用加成與加倍減除	6,000	6,000
投資抵減稅額	20,000	20,000



租稅優惠適用與AMT影響之案例解析

稅務申報影響及申報數計算 - 實例（以徵收率12%為例）（續）



情況一說明：僅申報投資抵減

甲公司因免稅所得較高，且申報較多投資抵減，導致需繳納基本稅額；
乙公司則無須繳納基本稅額

單位：千元

	甲公司		乙公司	
	一般稅額	基本稅額	一般稅額	基本稅額
課稅所得額	300,000	300,000	320,000	320,000
最低稅負項目（+）		59,400		39,400
基本所得額（=）		359,400		359,400
稅率	20%	12%	20%	12%
稅額 A	60,000	43,128	64,000	43,128
投抵限額(A*50%)	30,000	0	32,000	0
本期申報投抵稅額	20,000	0	20,000	0
應納稅額	40,000	43,128	44,000	43,128
應納稅額擇高者		V	V	



情況二說明：申報投資抵減及費用加成與加倍減除

甲、乙公司申報相關費用減除及投資抵減後，兩者依然會落入最低稅負制

單位：千元

	甲公司		乙公司	
	一般稅額	基本稅額	一般稅額	基本稅額
課稅所得額	294,000	294,000	314,000	314,000
最低稅負項目（+）		65,400		45,400
基本所得額（=）		359,400		359,400
稅率	20%	12%	20%	12%
稅額 A	58,800	43,128	62,800	43,128
投抵限額(A*50%)	29,400	0	31,400	0
本期申報投抵稅額	20,000	0	20,000	0
應納稅額	38,800	43,128	42,800	43,128
應納稅額擇高者		V		V



租稅優惠適用與AMT影響之案例解析

本年度配合產創10-1及《運動產業發展條例》修法，租稅優惠抵減幅度明顯大幅提高；惟由簡單案例可知，若同時適用費用加成、加倍減除及投資抵減，可能使一般所得稅額低於AMT，致部分抵減無法實際抵用，影響整體優惠效益，因為在AMT最終稅額不變下，有可能企業及專業稅務人員積極投入各項資源、資金及人力申請使用各項租稅優惠，但卻造成白忙一場。如再納入其他因子，租稅優惠抵減率、租稅優惠使用年限、虧損扣抵及海外所得可扣抵稅額，各項稅務資源之配置將更為複雜，企業於規劃租稅優惠時，可能需要採整體性評估，以兼顧合規性與整體稅負效率，避免投入大量人力申請相關租稅抵減，卻無法全數抵減，造成租稅優惠效益降低，也造成人力成本的浪費。



提醒：

財政部曾預告營利事業所得基本稅額徵收率修正草案，規劃自114年度起，符合GMT適用門檻之跨國企業集團，其我國境內營利事業之AMT徵收率將調整為15%，惟截至目前該修正尚未公告正式生效，114年度營所稅申報時AMT徵收率仍維持12%。

徵收率提高主要係因應GMT衝擊，惟受關稅戰及地緣政治衝突等國際政經情勢快速變化，而美國對GMT制度之政策立場持有不同意見，加上本國稅制與全球最低稅制度並行機制逐漸成形，綜合各種因素影響下，後續發展仍有待持續觀察。



租稅優惠適用與AMT影響下之稅務策略探討

GMT浪潮及未來租稅優惠使用策略思維

在AMT架構下，租稅優惠之實際減稅效果，未必能完全有效抵減，而AMT徵收率之調整方向，亦受到GMT之制度發展。倘未來徵收率提高至15%，費用加成、加倍減除及投資抵減等優惠之適用彈性，將更受制度限制，加上如果跨國企業在我國實質稅率較低，也會升級到GMT的議題，租稅優惠的利多用好用滿，真的對企業來說是最有利的選項嗎？因此，租稅優惠的配置，可能是企業及我國專業稅務人員在規劃租稅優惠策略時，需要一直思考的議題。

我們在協助客戶租稅優惠策略轉型的經驗中發現，企業宜就租稅優惠之適用範圍與時點進行資源及策略性配置，除了增強本業經營布局外，更可搭配政府補助及適當配比的租稅優惠，以面臨在多層次稅制環境下，取得各項複雜稅制下之平衡。

本期重點提醒與建議

在產業升級、數位轉型及全球稅制趨嚴的趨勢下，企業於營所稅申報階段如何妥善運用各項租稅優惠，已成為影響整體稅負結構與資金配置的重要課題。配合產創10-1及《運動產業發展條例》的修法，無論在投資抵減、費用加成減除或捐贈優惠方面，均提供企業更多元且彈性的適用空間，若能事前整體規劃，確實有助於降低營所稅負並引導資源投入重點發展領域。然而，從實務經驗觀察，相關租稅優惠往往涉及適用期間銜接、申報時點及制度設計等多項實務層面之考量，亦須同時留意AMT之影響，否則即使形式上適用多項優惠，實際稅負結果仍可能因基本稅額機制而受到限制。再加上GMT持續推進，未來整體稅制環境勢將更加複雜，企業在租稅優惠的規劃上，亦須逐步由短期節稅考量，轉向兼顧整體稅負結構與中長期經營布局的思維。因此，我們建議公司在評估適用相關租稅優惠時，採取整體性與策略性的評估方式，審慎衡量投資內容、優惠適用條件、AMT影響及中長期稅務布局，並可適時與相關專業人士討論，以提升申請作業之確定性並優化實質節稅效益。針對上述內容，若有不瞭解之處或欲進一步交流，歡迎隨時與我們聯繫。■

公司稅務依規服務 聯絡人：

▶ 林志翔 稅務服務部營運長	02 2728 8876	▶ 葉柏良 執業會計師	02 2728 8822
▶ 蔡雅萍 執業會計師	02 2728 8873	▶ 林 楷 執業會計師	03 621 2868
▶ 吳文賓 執業會計師	07 9688 8990	▶ 謝佳樺 副總經理	02 7756 9289
▶ 孫孝文 執業會計師	04 3608 8681	▶ 周士雅 協理	02 7756 9498

營所稅申報大小事（二）

營利事業免稅所得相關成本費用損失分攤辦法概覽

財政部依據所得稅法第 24 條第 1 項規定，制定《營利事業免稅所得相關成本費用損失分攤辦法》，用以規範營利事業取得免納或停徵營利事業所得稅，或不計入所得額課稅之免稅所得時，相關成本、費用或損失之歸屬及分攤方式。由於免稅所得相關成本費用之認列，將直接影響營利事業課稅所得額之計算，企業於辦理營利事業所得稅結算申報時，應特別留意相關成本費用之分攤規定，以避免申報錯誤或衍生稅務爭議。本篇謹為常見實務分享，如您對本篇說明有任何疑義，歡迎您隨時與公司稅務依規服務團隊聯絡，以獲得更完整的資訊。

安永聯合會計師事務所
稅務服務部 / 公司稅務依規服務



葉柏良
執業會計師



謝郁萱
經理



營利事業免稅所得相關成本費用損失分攤辦法簡介

□ 法源依據與立法目的

為防止免稅收入之成本費用歸由應稅收入吸收，有失平等原則並造成稅源侵蝕與課稅不合理現象，同時將收入與成本配合原則具象化，財政部依據所得稅法第24條第1項規定之意旨，訂定營利事業免稅所得相關成本費用損失分攤辦法（下簡稱「分攤辦法」）。

所得稅法第24條第1項

營利事業所得之計算，以其本年度收入總額減除各項成本費用、損失及稅捐後之純益額為所得額。所得額之計算，涉有應稅所得及免稅所得者，其相關之成本、費用或損失，除可直接合理明確歸屬者，得個別歸屬認列外，應作合理之分攤；其分攤辦法，由財政部訂之。

□ 分攤辦法之適用範圍

依據分攤辦法第2條規定，下列免納或停止課徵所得稅或不計入所得額課稅之免稅所得，應依本辦法規定分攤其相關之成本、費用或損失：

1. 依所得稅法第4條第1項第16款規定免納所得稅之土地交易所得。^{註1}
2. 依所得稅法第4條之5第1項第2款至第4款規定免納所得稅之土地、土地改良物交易所得。^{註2}
3. 依所得稅法第4條之1規定停止課徵所得稅之證券交易所得。
4. 依所得稅法第4條之2規定停止課徵所得稅之期貨交易所得。
5. 依所得稅法第42條規定不計入所得額課稅之股利或盈餘。^{註3}

前項各款規定以外之免稅所得，其相關成本費用或損失應分別辨認歸屬；無法分別辨認歸屬者，應以合理方式分攤之。

註1：係指營利事業出售於民國104年12月31日以前取得之土地（適用舊制所得稅）

註2：符合農業發展條例申請不課徵土增稅之土地、被徵收或徵收前協議價購之土地及土地改良物，以及公共設施保留地

註3：係指投資國內營利事業所獲配之股利或盈餘



需不需要分攤間接費用？看是否以房地或有價證券或期貨買賣為業

依據分攤辦法第3條及第4條之規定，營利事業免稅所得之成本費用分攤方式，係依據營利事業是否以「買賣房地或有價證券或期貨為業」而有不同規定。

是否符合以房地或有價證券或期貨買賣為業	符合	不符合
可直接明確歸屬之成本費用	應做個別歸屬認列，並自發生年度於各該款免稅收入項下減除	
無法直接明確歸屬之成本費用	應分攤間接費用 無法明確歸屬之營業費用及利息支出 應依分攤辦法計算免稅收入應分攤數 (詳後頁)	原則上免分攤間接費用 例外為營利事業持有非屬固定資產之土地、土地改良物，應依分攤辦法計算應分攤之利息支出 (詳後頁)

大法官解釋

一句話總結：依據大法官釋字第420號解釋之意旨，營利事業是否以買賣有價證券為業，非以公司登記或商業登記之營業項目為要件，而係以經濟實質，即實際營業情形核實認定。

釋字第420號

涉及租稅事項之法律，其解釋應本於租稅法律主義之精神：依各該法律之立法目的，衡酌經濟上之意義及實質課稅之公平原則為之。行政法院中華民國81年10月14日庭長、評事聯席會議所為：「獎勵投資條例第27條所指『非以有價證券買賣為專業者』，應就營利事業實際營業情形，核實認定。公司登記或商業登記之營業項目，雖未包括投資或其所登記投資範圍未包括有價證券買賣，然其實際上從事龐大有價證券買賣，其非營業收入遠超過營業收入時，足證其係以買賣有價證券為主要營業，即難謂非以有價證券買賣為專業。」不在停徵證券交易所得稅之範圍之決議，符合首開原則，與獎勵投資條例第27條之規定並無不符，尚難謂與憲法第19條租稅法律主義有何牴觸。



以房地、有價證券或期貨買賣為業者之分攤方式

營利事業如係以房地或有價證券或期貨買賣為業者，於計算應稅所得及前述各項免稅所得時，其可直接合理明確歸屬之成本、費用或損失，應作個別歸屬認列；其無法直接合理明確歸屬之營業費用及利息支出，例如：無法明確區分業務之後勤單位產生的間接成本費用，應依下列規定分別計算各該款免稅收入之應分攤數：

營業費用分攤方式

營利事業因目的事業主管機關規範而分設部門營運且作部門別損益計算者

- 間接成本費用分攤至部門**
得選擇按營業費用性質，以部門營業收入、薪資、員工人數或辦公室使用面積等作為基準，分攤計算之。其未經選定者，視為以部門營業收入為基準。其計算基準一經選定，不得變更。
- 部門間接成本費用區分應稅/免稅**
依第1點計算之待分攤部門間接成本費用 $\times \frac{\text{部門免稅收入}}{\text{部門應稅收入} + \text{免稅收入}}$

無須分設部門營運或未作部門別損益計算者

$$\frac{\text{各該款免稅收入淨額}}{\text{全部營業收入淨額} + \text{非營業收入}}$$

計算釋例

甲公司(以房地買賣為業，無部門別)出售舊制房屋土地，申報應稅房屋銷售收入新台幣(下同)300萬元、出售土地收入700萬元、土地成本100萬元、土地增值稅30萬元，不可直接歸屬營業費用200萬元，甲公司之免稅分攤比例與申報土地免稅所得為何？

$$1. \text{免稅分攤比例} = \frac{700 \text{萬 (免稅土地收入)}}{300 \text{萬 (應稅房屋銷售收入)} + 700 \text{萬 (免稅土地收入)}} = 70\%$$

$$2. \text{免稅土地所得} = 700 \text{萬 (出售土地收入)} - 100 \text{萬 (出售土地成本)} - 30 \text{萬 (可直接歸屬之土增稅)} - 200 \text{萬} \times 70\% (\text{分攤不可直接歸屬營業費用}) = 430 \text{萬元}$$



以房地、有價證券或期貨買賣為業者之分攤方式(續)

利息支出分攤方式

利息收入 ≥ 利息支出	利息收入 < 利息支出 (產生利息收支差額)
全部利息支出得在應稅所得項下減除	利息收支差額分別按購買： ■ 非屬固定資產之舊制土地、土地改良物 ■ 有價證券，或 ■ 期貨 之平均動用資金，占全體可運用資金之比例為基準，採月平均餘額計算分攤之。 計算公式： ■ 動用資金比 = $\frac{\text{月平均動用資金}}{\text{全體可運用資金}}$ ^{註1} ■ 應分攤利息支出 = 利息收支差額 ^{註2} x 動用資金比

註1：全體可運用資金，包含自有資金(即權益總額 - 固定資產淨額 - 存出保證金；若餘額為負數者，以零計)及借入資金(比如資金借貸、股東往來等)。

註2：所稱利息收支差額，其利息支出不包括可明確歸屬於購買固定資產土地、土地改良物之利息支出。

計算釋例

乙公司(以房地買賣為業，無部門別)於x1年1月1日購入舊制土地一筆，成本1,200萬元，並於同年11月1日將該筆土地全數出售。當年度乙公司自有資金500萬元，借入資金1,500萬元，利息支出200萬元，利息收入20萬元，該公司之動用資金比與應分攤免稅利息支出為何？

$$1. \text{動用資金比} = \frac{1,200 \text{萬} \times 10/12 (\text{購入資產之月平均動用資金})}{500 \text{萬} (\text{自有資金}) + 1,500 \text{萬} (\text{借入資金})} = 50\%$$

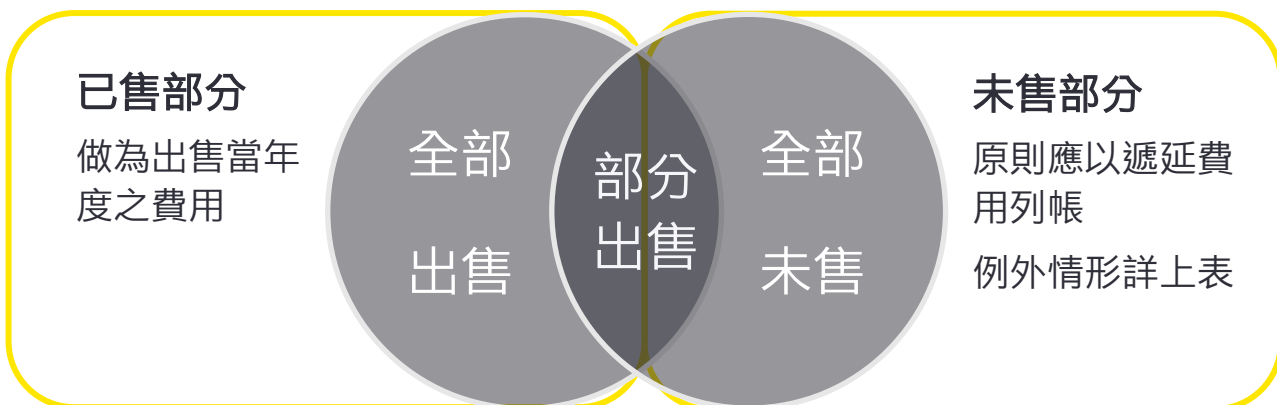
$$2. \text{應分攤免稅利息支出} = 180 \text{萬} (\text{利息收支差額}) \times 50\% (\text{動用資金比}) = 90 \text{萬}$$



以房地、有價證券或期貨買賣為業者之分攤方式(續)

營利事業購買前述非屬固定資產土地、土地改良物、有價證券或期貨並按照前頁規定動用資金比計算分攤免稅利息支出，將依以下各款出售態樣會有不一樣的稅上效果：

態樣	計算方式
全部出售	於出售當年度列為各該款免稅收入項下減除(參考前頁釋例)
部分出售	按出售及未售成本之比例計算 1. 已出售部分：出售年度之當期費用 2. 未出售部分：應以遞延費用列帳，配合出售各款免稅收入列為出售年度之費用； 例外 ：若有經運用後產生之應稅收入，可於各該產生應稅收入範圍內，列為當期費用，准自計算當年度課稅所得額中減除。
全部未售	應以遞延費用列帳，配合出售各款免稅收入列為出售年度之費用 例外 ：上述未出售之土地、土地改良物、有價證券或期貨，經運用後如有產生應稅收入者，可於各該產生應稅收入範圍內，列為當期費用，准自計算當年度課稅所得額中減除。



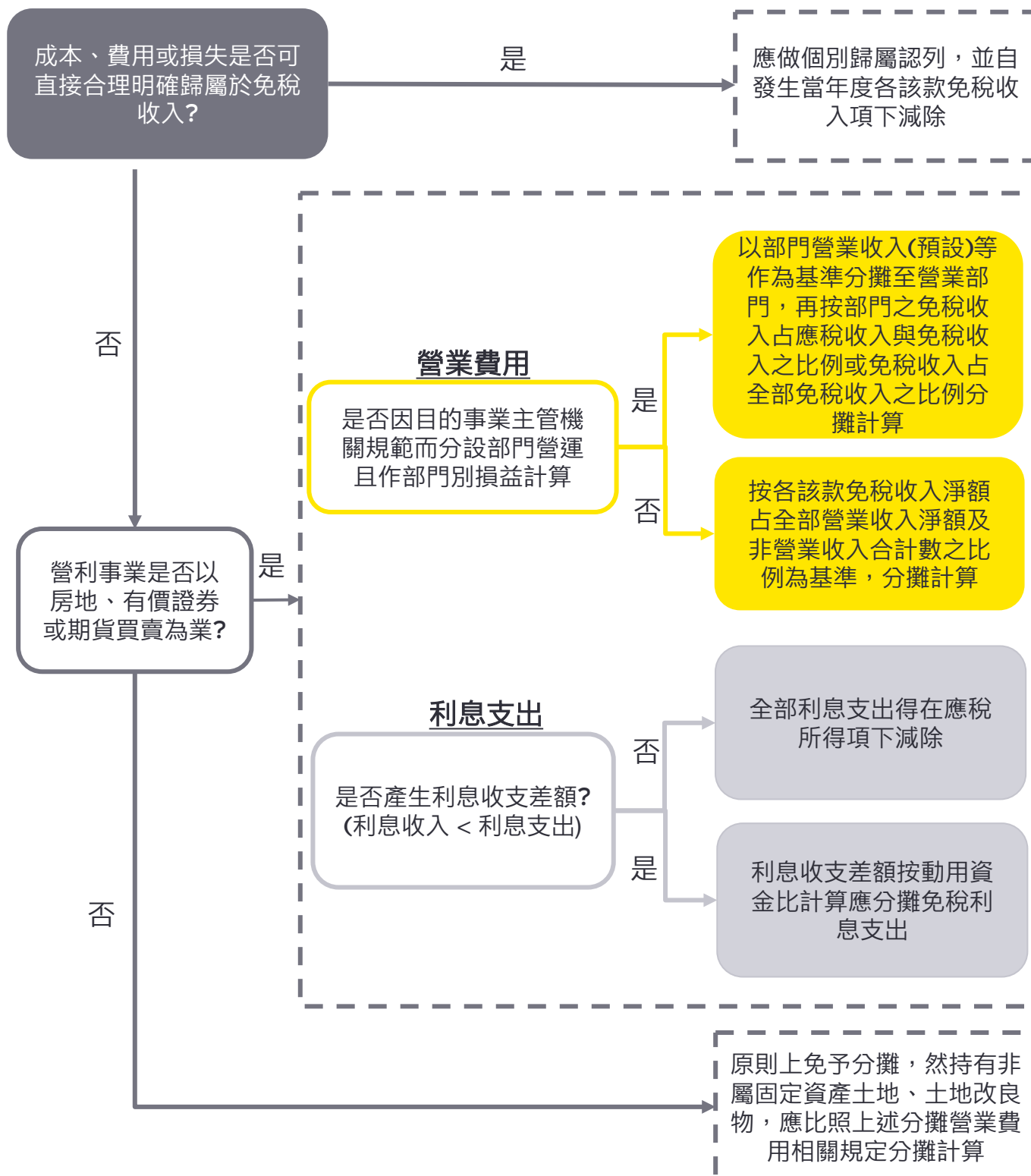
非以房地、有價證券或期貨買賣為業者之分攤方式

營利事業非以房地或有價證券或期貨買賣為業，而各項免稅所得者，應將可直接合理明確歸屬之成本、費用、利息或損失，自發生當年度各該款免稅收入項下減除，無法直接合理明確歸屬之營業費用及利息支出原則上免依分攤辦法進行分攤。

就「非以買賣房地、有價證券與期貨為業」之營利事業而言，雖原則上無需分攤無法明確歸屬之成本費用，惟仍應留意，若有買賣適用舊制所得稅法計算財產交易所得之非屬固定資產土地、土地改良物，仍需依分攤辦法規定合理分攤間接費用至免稅出售土地收入(轉列免稅收入減項)。



小結：成本、費用或損失應免稅分攤簡易判斷流程





我們的觀察

營利事業是否被認定為「以買賣房地、有價證券與期貨為業」，將很大程度的影響免稅費用分攤之計算方式，故除了明確應適用本分攤辦法之產業，如：證券業與金融業等等以外，實務上，營利事業如係頻繁大量買賣有價證券，致非營業收入遠大於營業收入者(常見於控股公司或創投事業等)，仍可能被主管機關認定為「以買賣房地、有價證券與期貨為業者」，並要求據以進行免稅費用之分攤，故上述營利事業亦應留意本分攤辦法之規定。

此外，相關成本費用是否屬於「無法明確歸屬」項目而須進行分攤，亦為實務上常見之審查重點。例如，營利事業自行認定屬於應稅之成本費用，遭稅局挑戰其兼具應稅與免稅性質，即無法明確分攤之成本費用，而要求依分攤辦法進行應免稅分攤，調減可列之應稅成本費用，進而影響營利事業課稅所得稅之計算結果。提醒營利事業於進行相關計算與申報時需多加留意。

本次稅務專刊僅為此分攤辦法的概覽與簡要說明，實務上，分攤方式之判斷涉及多重條件判斷，計算亦相對複雜，營利事業於申報時應審慎評估相關辦法及計算合理性，如有任何疑問，歡迎隨時與我們聯絡。 ■



公司稅務依規服務 聯絡人：

- | | | | |
|----------------|--------------|-------------|--------------|
| ▶ 林志翔 稅務服務部營運長 | 02 2728 8876 | ▶ 葉柏良 執業會計師 | 02 2728 8822 |
| ▶ 蔡雅萍 執業會計師 | 02 2728 8873 | ▶ 林 楷 執業會計師 | 03 621 2868 |
| ▶ 吳文賓 執業會計師 | 07 9688 8990 | ▶ 謝佳樺 副總經理 | 02 7756 9289 |
| ▶ 孫孝文 執業會計師 | 04 3608 8681 | ▶ 周士雅 協理 | 02 7756 9498 |

安永家族辦公室（一）

傳承工具的進化與守護 善用人壽保單的十大戰略優勢

當傳承不只是「身後分配」，而是家族能否安然跨越風險週期的關鍵設計。

在人生早期，人壽保險往往被視為一項務實而單純的風險管理安排：一旦主要經濟支柱不幸身故，家人仍能憑藉一筆理賠金，度過短期經濟衝擊。這樣的理解，並沒有錯，卻只涵蓋了壽險最基礎、也最表層的功能。

隨著資產規模擴大、家族結構日趨複雜，企業主與高淨值家庭逐漸發現，真正困難的從來不是「是否累積了足夠的財富」，而是——

當關鍵事件發生時，資產是否能在正確的時間、以正確的形式，交付到正確的人手中。

本文將以人壽保險為例，解析如何透過人壽保險的優勢，將其從風險移轉工具，進化為家族治理的核心防線，走向可長可久的家族傳承設計。

安永聯合會計師事務所

稅務服務部 / 安永家族辦公室



林志翔
稅務服務部
營運長



吳方永
經理

一、高資產家族傳承的難題

參考行政院主計處的統計資料，臺灣家族多數的核心資產價值高度集中於下列型態：

- 家族企業股權或合夥事業
- 長期持有的不動產（含自用及投資用）
- 公開市場交易的股票（含境內及境外）

這類資產在長期經營或報酬率上雖具備優勢，但傳承時仍伴隨著些缺點：

1. 除公開市場交易的股票外，流動性相對不足
2. 一旦發生繼承，短期內難以自由處分

當資產不斷成長，且再投入、置換並集中在這些核心資產時，一旦發生繼承情況，除遺產分配方式可能面臨挑戰外，更重要的是分配前的遺產稅繳納問題。在此背景下，往往會讓家族在痛失至親這個最脆弱的時期，同時承擔「情感衝擊」與「現金壓力」。針對人壽保險這項傳承工具安永家族辦公室認為，家族不應將其當作僅是一項提供保障的工具，應重新定位他在整體傳承規劃中所扮演的角色。

尤其在最高法院民事大法庭裁定出爐、稅捐機關對「實質課稅原則」採取更積極態度的今日，壽險規劃已正式進入「正確規劃架構，比商品本質更重要」的時代

二、從保險商品到家族防禦系統：壽險角色的昇華

過往談及人壽保險，多半聚焦在保障額度、保費負擔或投資報酬率。然而，站在家族傳承及治理的高度，壽險真正無可取代的價值，在於它同時具備以下特性：

- **現金給付形式且確定性高**：可做家族預先準備的現金防線
- **預先設定給付對象與方式**：可精準決定財富的傳承對象
- **不受完稅才可取得之限制**：避免冗長的稅務申報及繼承程序凍結財產
- **在符合稅法規定為前提下，具稅務優勢**：可達節稅、創富的雙重效果

正因如此，壽險逐漸被高資產家族納入傳承核心架構中，併同遺囑、信託或其他安排相互搭配，用以對抗資產傳承之「不確定性」。以下將依實務經驗與法制脈絡，解析人壽保險於傳承規劃中的十大戰略優勢。

優勢一：高倍數財務槓桿——透過長期、可預期的保費支出轉化為較高保額的確定金流

從資產傳承的角度而言，除了傳給誰、傳什麼這兩個議題外，同樣重要的是「傳多少」。在多數的國家裡，都訂有傳承相關的稅制，而臺灣亦不例外，遺產及贈與稅法規範我國境內經常居住之個人於繼承發生時，應就其在境內、境外全部遺產，課徵遺產稅之規定。

而當傳承的財富受到遺產稅的侵蝕時，透過較低現金保費換取較高的保額這種「創富」的槓桿操作，即可有效達成以小博大，避免財富越傳越少的情況發生。

此時，人壽保險所提供的，並非單純過往認知的「補貼」，而是一種以保費換取確定性現金的傳承規劃。

優勢二：即時緊急流動金——在遺產凍結期間，撐住家族或企業的正常運作

依現行實務，遺產自被繼承人過世起，即涉及冗長的法律、稅務及繼承程序，包含：

- 遺產範圍確認、遺產稅申報與核定
- 稅額繳納後的家族間分割協議
- 實際的財富移轉或主管機關繼承登記作業

在此期間，絕大多數資產處於「事實上凍結」狀態。然而，家族的生活與企業的營運，卻不會因此而暫停。實際上，繼承開始之初期往往伴隨著家庭生活費用支出、喪葬/醫療與行政費用、公司於營運上潛在的資金調度需求等。

而人壽保險理賠金給付無須等待上述程序的完成，於確定理賠要件發生時，即得以在短時間內撥付給保險契約所訂之受益人。此一特性，使壽險在實務上成為繼承制度正式啟動前，除個人自有資金外唯一可即時運作的現金來源之一。

優勢三：傳承規劃主導權的穩固——第一代仍能保有絕對的控制權

許多高資產人士在諮詢傳承規劃時，最常提出的顧慮之一是：「如果現在就安排好，以後還能不能調整？」

相較於直接的移轉財富，例如現金贈與、股權移轉或不動產變更登記等，人壽保險在制度設計上，賦予傳承者以要保人的身分握有極高的掌控彈性：

- 要保人可隨時變更或新增受益人
- 可依實際狀況調整受益比例
- 在保險存續期間，保單價值仍屬要保人之財產

這意味著，壽險有著「先建立框架，但保留修改權」的優勢，隨著家族成員的成熟度、關係變化或財務需求，得以持續調整更新。

優勢四：合規規劃下的節稅效果——以及必須正視的實質課稅風險

依遺產及贈與稅法，約定於被繼承人死亡時，給付予指定受益人的人壽保險金，原則上不計入遺產總額。這項規定，正是壽險長期被視為傳承利器的基礎。然而，隨著稅務實務演進，稅捐機關已明確強化「實質課稅原則」的適用，規劃時應特別關注八大高風險樣態，例如：高齡、重病、躉繳、鉅額投保等特徵。因此，壽險的免稅效果並非「自然發生」，而是取決於是否及早規劃、結構合理、風險與保障相稱。

優勢五：婚姻風險的隔離——讓家族財富不因情感關係變化而外流

婚姻是家族傳承的重要要素之一，但也往往是最難掌控、且又影響深遠的變數之一。即便第一代辛苦累積的資產，原意是希望成為子女長期穩定的依靠，一旦涉及離婚、再婚或繼承發生，若資產傳承方式不當，便可能在法律制度下產生非預期的財富移轉效果。

如婚姻時雙方未另訂有約定財產制，則在適用法定財產制的情況下，依民法第1030-1條規定，法定財產制關係消滅時（例如：離婚或繼承），雙方婚後財產須計算剩餘財產差額並進行均分，但「因繼承或其他無償取得」之財產，依法不在此限。換言之，若財產係在人壽保險下取得，於前述情況發生時，其法律性質屬於無償取得之財產，原則上可排除在剩餘財產差額分配請求權的計算範圍之內，是一項合乎現行法令框架且確保財富不應故外流的利器。

優勢六：防範揮霍與詐騙風險——以制度取代信任，讓照顧細水長流

在高資產家族中，及早進行資產傳承固然有稅負成本上的優勢，但除前面提到擔憂失去控制權外，另一則擔憂便是給得太快，以致富不過三代。實務經驗顯示，即便人本質良善，仍可能因以下因素，導致一次性取得大筆財富後，產生負面影響：

- 理財經驗不足投資失利
- 涉世未深誤信高風險或詐騙性投資
- 受家族或同儕壓力而過度揮霍

過去，若希望透過制度設計避免此類風險，往往需結合信託進行長期規劃。近年，主管機關已明確開放保險金「分期給付」條款，使身故保險金不再僅能一次性給付，而可依約定按月、按年或分階段給付，此一制度上的進化，使壽險得以扮演類似「家族俸祿」的角色，達到確保後代基本生活無虞的同時，也避免財富驟增後因錯誤決策而短時間喪失。

優勢七：資產有價無市的變現難題——在高遺產稅壓力下守住祖產

臺灣家族資產結構有一項高度共通的特徵：不動產與企業股權占比過高，而流動資產相對不足。在此情形下，一旦發生繼承，除前面提到的資產凍結問題外，繼承人往往面臨下列現實困境：

- 繳納遺產稅現金的短缺
- 無法即時處分核心資產
- 財產抵繳的申請困難及抵稅價值與市價的落差

現行法令下雖提供繼承人以遺產抵繳被繼承人遺產稅的管道，但仍需國稅局核准同意，且通常僅允許以不動產或流動性高的財產類型申請抵繳，如欲以未上市櫃家族企業股權抵繳原則上是不可行的。

人壽保險理賠金的「即時現金」特性，正是為此類困境所設計，它不取代核心資產，而是確保家族在關鍵時刻，不必犧牲長期價值來換取短期資金。從治理角度而言，壽險在此扮演了守門員，確保家族得以在傳承關卡中守住基業。

優勢八：定向分配與降低糾紛——避開特留分結構所帶來的傳承摩擦

在傳統遺產制度中，即便透過遺囑進行分配，仍須受限於《民法》特留分規定。當繼承人間對分配結果認知落差甚大時，往往成為爭議導火線。在人壽保險的合規架構下，指定受益人的保險金給付，原則上不列入遺產總額，使其得跳脫特留分結構，完成「點對點」的資產移轉。

對於希望明確照顧特定家庭成員、預防未來爭產風險的家族而言，這樣的制度設計，往往比事後調解或訴訟，更具前瞻性。

優勢九：大法庭裁定後的重新定位——由債務隔離轉為風險分散

最高法院108年度台抗大字第897號民事裁定已明確指出，在特定情況下，債權人得向法院聲請對要保人之保單價值準備金進行強制執行。宣告了過去坊間對「保險一定不可動」的認知正式終結，家族必須重新思考壽險的角色定位。

然而，該裁定並未否定壽險在傳承與風險管理中的價值，而是要求回歸其本質——壽險不是用來單點迴避責任的工具，而是用來分散複合風險的結構性安排。在合理安排、比例適當且未涉及濫用的前提下，壽險仍具備其不可取代的戰略功能。

優勢十：高度隱私性——為家族留下一條安靜而穩定的傳承路徑

相較於遺產申報與分割程序必須全面揭露財產清冊，壽險理賠過程高度隱密，保險公司僅對受益人負責，且在遺產稅申報上妥善規劃的壽險理賠為不計入遺產總額之財產。這樣特性雖不顯眼但實質上對家族長期和諧有正向影響，在避免成員間攀比、猜疑或對遺產分割的爭奪，壽險可降低非必要的摩擦，讓傳承回歸照護的本質。

然而家族仍須留意，壽險理賠雖為不計入遺產總額，但仍有被國稅局核定為應計入遺產總額之財產之風險（如前面所提及之「實質課稅原則」風險），建議於遺產稅申報時揭露，避免屬應列入遺產總額申報的保單價值因漏報而遭補稅受罰。



安永家族辦公室觀點：愛要給得有智慧，還須給得快

安永家族辦公室負責人林志翔執業會計師表示：「壽險最感人的價值，在於它能在家族最脆弱的時刻提供最及時的援助。然而在稅務嚴查與司法實務持續演進的今天，壽險規劃早已進入「精準架構」的時代。保單不只是保障，更具有財富槓桿、免稅傳承與婚姻防護等多重優點，應視為家族治理的重要一環，在架構設計上做到「控制權」與「法規合規性」並重。唯有將人壽保險納入整體傳承與治理思維，並與家族信託相互搭配、相輔相成達到雙重保護，才能讓這份「以小博大」的安排，真正成為關鍵時刻最可靠的守護力量。」

安永家族辦公室（EY Family Office）整合保險、信託、稅務與法律專業，為企業主與高資產家庭打造兼具槓桿力、掌控力與變現力的傳承架構，守護的不只是財富，更是家族的長遠穩定與價值延續。■

安永家族辦公室 聯絡人：

- ▶ 林志翔 稅務服務部營運長 02 2728 8876
- ▶ 吳方永 經理 02 7756 9174

安永家族辦公室（二）

AI 革命時代，臺灣財富管理與家族辦公室服務邁入新紀元

AI 浪潮正在深刻改寫臺灣的財富版圖。臺灣以完整的 AI 硬體供應鏈優勢站上全球科技革命的核心——2025 年經濟成長率在亞洲主要經濟體中名列前茅、人均 GDP 歷史性超越日韓、台股突破四萬點大關，是產業實力長期積累後的集中爆發。財富的快速積累，帶來的不只是數字增長，更是更複雜的財富結構與更迫切的傳承需求。

本文聚焦臺灣財富爆發的宏觀背景，並提醒高資產家族：財富的創造，往往快於傳承的準備。在財富成長最快速的當下，正是系統性布局資產保全與跨代傳承架構的關鍵時刻。

安永聯合會計師事務所
稅務服務部 / 安永家族辦公室



林志翔
稅務服務部
營運長



張啓晉
執業會計師

一、一場由AI驅動的財富革命

這不是一場普通的股市多頭，這是一場由技術革命驅動、深刻改變臺灣財富版圖的歷史性轉型。

當全球科技巨頭爭相布建AI基礎設施，臺灣站上了這場革命最關鍵的核心位置。全球最先進晶片的主要代工製造商引領半導體技術前沿；伺服器與電子製造服務領域的龍頭企業群，承接AI資料中心硬體的龐大訂單；專精於電源管理與能源解決方案的設備廠商，更成為全球AI資料中心電力系統不可或缺的合作夥伴。

臺灣，早已不只是「科技島」，而是全球AI硬體供應鏈中，無可取代的關鍵節點。這條完整的AI產業鏈，正在以驚人速度將外部需求轉化為臺灣的整體財富與企業獲利，並進一步反映在資本市場史無前例的表現之上。

二、台股從一萬二到突破四萬，財富倍增的歷史紀錄

回顧台股歷史座標，加權指數在2020年突破12,000點，僅僅數年之間，便乘著AI浪潮一路攀升，加權指數已正式突破四萬大關，完成歷史性里程碑。這段漲幅，代表的不只是數字，而是臺灣整體產業競爭力的全面躍升。

伴隨指數大漲，台股市值同步創下歷史新高。根據臺灣證交所公布的數據，台股總市值已晉升至全球第七大，超越法國，位居美國、中國、日本、印度、英國、加拿大之後。一個人口不過2,300萬的島嶼，股市市值躋身全球七強，這在臺灣資本市場的歷史中，是前所未有的成就。

更值得關注的是，這波漲幅並非虛胖。臺灣資本市場已成為全球AI供應鏈核心，漲勢由實質基本面與AI產業集群的獲利能力支撐，並非資金炒作；市場各界更普遍預期，台股下一步目標是挑戰全球第六大股市，打造「亞洲那斯達克」。

三、人均GDP超越日韓，臺灣財富地位全面提升

AI產業的爆發，同步拉抬了臺灣的整體經濟實力。根據行政院主計總處公布資料，臺灣2025年全年GDP成長率達8.63%，創15年新高，在亞洲主要經濟體中名列前茅，遠遠領先新加坡、香港及南韓。

最令各界矚目的里程碑，是人均GDP的歷史性突破。主計總處概估臺灣2025年人均GDP達到39,477美元，依據IMF同期預測，已超越日本及南韓，這是臺灣逾二十年來首次同時超越日韓兩大經濟體，標誌著臺灣在亞洲財富版圖中躍升至新的位階。在亞洲地區，臺灣人均GDP排名第四，僅次於新加坡、澳門和香港。

展望2026年，國發會及多家國際機構預估臺灣GDP成長率仍有4%至5%的強勁表現，人均GDP持續向四萬美元新里程碑邁進。若AI需求持續超級週期格局，成長動能將進一步強化，臺灣與日韓之間的人均GDP差距有望持續擴大。

四、高資產客戶人數與財富規模，雙雙創下歷史新高

股市大漲與GDP躍升，最直接的受益者，是臺灣的高資產客群。這個族群的人數與財富規模，正在以前所未有的速度擴張。

自2020年金管會推出「財管2.0」方案，開放銀行承作資產逾新臺幣1億元的高資產客戶業務，核准銀行的高資產客戶人數與管理資產規模，均已在短短幾年間實現跨越式成長，增速是臺灣金融業財富管理史上從未見過的新頁。

隨著AI科技股股價屢創新高，持股高度集中於半導體與AI供應鏈的企業主及高階主管，財富增值幅度遠超市場平均，「富者越富」效應在台股多頭格局下愈發顯著。

值得注意的是，金管會統計資訊僅涵蓋在單一銀行往來資產超過新臺幣1億元且已正式申請認定的客戶，實際擁有億元級以上資產的高資產人士，數量遠不止於此。無論以哪個標準衡量，臺灣高資產客群的人數與財富，都正在以罕見的速度向上攀升。這不是景氣循環帶來的短暫繁榮，而是AI產業結構性崛起所驅動的長期財富重分配。

五、財富管理與傳承需求進入剛性增長時代

財富的急速積累，帶來的不只是資產數字的增加，更是高資產客群對於「**財富如何保值、增值，乃至跨代傳承**」的深切需求。

當一個人的資產從數千萬躍升至數億，當企業主的股票財富因AI股大漲而倍增，財富結構的複雜性隨之大幅提升。稅務規劃、資產配置、信託架構、接班傳承、跨境資產管理——這些議題，過去或許只是少數超高資產客群的專屬需求，如今已成為數以萬計臺灣高資產家族必須正視的核心課題。

我們正處於一個財富管理服務需求前所未見的歷史性時刻。過去三十年，臺灣的高資產族群緩慢而穩定地成長；AI浪潮短短幾年間所創造的財富爆發，讓這個需求以加速度的方式躍升。更重要的是，這一趨勢不是曇花一現——只要AI的基礎建設需求持續，臺灣的供應鏈角色持續強化，高資產族群的人數與財富規模，預計將在未來數年持續倍增。需求，是剛性的。面對急速增長的高資產客群，金融機構所能提供的服務廣度與深度，正面臨前所未有的考驗。資產規模愈大、結構愈複雜，客戶對於稅務、法律、傳承規劃的需求就愈強烈。這是一個需要跨域專業整合的時代——單一機構的服務線，愈來愈難以全面滿足頂層財富客群的多元需要。



安永家族辦公室觀點：從財富守護到跨代傳承

安永家族辦公室在全球**150**餘個國家累積的稅務、法律、資產規劃、傳承架構專業，結合臺灣本地的深度市場理解，能夠為高資產家族提供從「**財富守護**」到「**跨代傳承**」的完整解決方案。

安永家族辦公室的服務涵蓋：家族信託架構設計、境內外稅務優化、家族憲法與治理架構、公益慈善規劃，以及接班安排與家族治理機制。在臺灣AI財富爆發的時代，這些服務不再是少數超級富豪的專屬，而是每一個正在快速積累財富的高資產家族，都應當提前布局的必要規劃。

臺灣的AI產業鏈優勢，短期內難以被複製或取代。最先進的半導體製程技術、供應鏈的完整性、工程人才的密度，構成了一道深不見底的護城河。這意味著，臺灣高資產族群財富持續成長的基本面，是一個長期、可預見的趨勢。

對於高資產家族而言，現在正是系統性思考財富傳承架構的關鍵時刻。財富的創造，往往快於傳承的準備。當台股帶來的財富增值超出預期，如何確保這份財富能夠穿越世代、延續家族精神，是每個高資產家族必須認真回答的問題。■

安永家族辦公室 聯絡人：

- ▶ 林志翔 稅務服務部營運長 02 2728 8876
- ▶ 張啓晉 執業會計師 02 7756 9175

安永家族辦公室（三）

家族企業引才留才新對策：活用特別股設計，打造傳承與激勵的雙贏之道

在人才流動加速、專業分工益發細緻的今日，家族企業面對的競爭不只是市場與技術，核心戰場更是「人才」。許多企業主常有感而發：即便薪資待遇不差、獎金紅利也給得大方，卻仍難以吸引高階經理人，或留住核心技術的關鍵戰力。原因往往不只是錢給得不夠，而是人才看不見「長期的共榮感」：股權高度集中於家族、治理與升遷的天花板明確，且公司成長的果實往往僅由家族成員享有。外部人才即便努力，其貢獻也難與企業價值的提升同步掛鉤。

然而，企業主內心亦有其權衡與顧慮：若直接發給普通股作為獎酬，恐稀釋家族的經營主導權，甚至引發日後接班與股權結構風險；若僅以現金獎金激勵，則容易形成固定成本，且未必能產生長期的留任效果。此時，公司法中的「特別股」工具便提供了更具彈性的對策，讓家族企業在保障經營權的前提下，將企業成長成果與關鍵員工利益連結，不僅能提升內部向心力，也能強化長期的引才優勢。本文將從經營者與人才兩造的角度出發，說明特別股如何成為家族企業達成永續經營與人才激勵的雙贏利器。

安永聯合會計師事務所

稅務服務部 / 安永家族辦公室



林志翔
稅務服務部
營運長



張啓晉
執業會計師

一、 家族企業引才留才的困境

在多年協助家族企業設計獎酬制度的過程中，我們觀察到企業主對於採取「發放普通股」作為獎酬工具時，通常會有所顧慮。這份猶豫背後，其實隱藏著三個關鍵的治理考量：

- **經營權稀釋風險：**員工持股後，若與外部勢力結盟，可能影響家族在股東會的決策權，甚至干擾企業長期發展的穩定。
- **缺乏有效的退場機制：**股權發放容易、回收難。若員工離職、退休、不幸發生繼承，甚至私自將股份轉售予他人，導致股權流散於外部人士手中，不僅容易引發未來的股權回購爭議，更可能成為家族治理的隱憂。
- **激勵效果的落差：**對於期待能分享經營成果的員工而言，非公開發行公司的普通股缺乏流通交易市場。若績效表現與現金股利的連結不夠明確，人才往往難以產生實質的獲得感，導致激勵效果打折扣。

二、 特別股的關鍵價值：將經濟利益與經營控制精準切分

特別股的核心價值，在於企業能於公司章程或發行條件，針對股利分派、表決權行使、轉讓限制及公司買回條件等權利義務，進行高度客製化的設計。

換言之，企業得以邀請關鍵人才參與公司成長的經濟實益，同時藉由限制表決權、設定轉讓限制或預設收回機制，確保家族對股權結構與經營主導權的絕對掌握。這種分利不分權的特性，正適合非公開發行之家族企業作為長期的獎酬對策。

三、企業主視角：打造留才與傳承的雙贏策略布局

- **提升人才吸引力與留任率：**特別股可作為長期獎酬工具，鎖定市場上的頂尖人才。企業能透過績效門檻與服務年限的連動設計，激勵人才為公司的長期價值投入，而非僅為一次性的獎金薪酬跳槽。
- **強化經營目標的一致性：**將特別股的收益權與公司經營成果掛鉤，能引導員工的個人利益與公司長遠策略趨於一致。當人才意識到企業獲利的提升將直接反映在其獎酬回報時，自然會更關注營運品質與獲利結構。
- **穩固股權結構的封閉性：**藉由特別股的轉讓限制與收回機制，企業能有效預防股權因人才異動而流向外部。這不僅維護了家族的控制權，更能降低外部不確定因素對治理的干預風險。
- **確保經營權的主導地位：**透過表決權的差異化配置，家族企業能在不稀釋決策主導權的前提下，達成激勵核心團隊的效果，使公司治理架構更趨穩健，家族主權更為明確。

四、員工視角：人才願與企業長跑的四大理由

要吸引頂尖人才，特別股不應只是法律文件，更必須是具備實質吸引力的財富工具。對員工而言，這套制度具備以下誘因：

- **績效與回報的透明連結：**特別股制度能將獎酬與個人績效目標（如關鍵指標達成、服務年資）進行透明化掛鉤。這讓人才清楚預見「達成什麼，就能得到什麼」，相較於不確定的口頭承諾，制度化的股權激勵更能建立深層的信任。
- **將專業貢獻轉化為長期資產：**對人才而言，持股代表參與公司成長的機會。雖然非公開發行公司缺乏交易市場，但透過特別股的設計，可提供明確的獲利路徑——例如在特定條件達成時，允許人才以約定價格購買股份，或在公司未來有 IPO（公開發行）計畫時，按約定比例轉換為普通股。這讓人才的努力不僅是薪資，更能轉化為具增值潛力的個人資產。
- **稅務負擔的緩衝與優化：**股權獎酬最常見的「體感」痛點在於領取股票時即產生高額稅負。目前透過《產業創新條例》提供的「員工獎酬所得緩課」優惠，能讓符合條件的人才遞延至未來實際處分股票時才課稅。這大幅減輕了人才在取得股份時的現金流壓力，讓激勵效果真正達到「無負擔感」。

- **長期財務安穩與退休布局：**對於願意長期服務的核心中堅份子，特別股可設計成具備穩定配息特性的退休福利，為人才及其家人提供更具安全感的經濟保障。

家族企業的永續經營，不只是守住控制權，更是要留住驅動成長的核心人才。運用公司法特別股工具的靈活性，企業得以在不稀釋經營主導權的前提下，為外部關鍵人才開闢一條共榮之路。

這套制度的建置，是家族企業從「傳統管理」邁向「專業化治理」的重要里程碑。當人才不再只是領薪資的受僱者，而是願意與企業共擔風險、共享成果的夥伴，家族事業才能在瞬息萬變的環境中，擁有一支同心合意的戰鬥團隊。透過特別股的制度化布局，家族企業定能在守護傳承初心的同時，開創跨世代的共榮新局。



安永家族辦公室觀點：魔鬼藏在執行的細節中

根據我們長期協助家族企業處理股權與傳承課題的經驗，特別股獎酬制度若要從「紙上談兵」轉化為「治理實效」，必須精準掌握以下三個關鍵點：

1. **法律基礎之確立與情境演練：**特別股的權利內容（如股利分派、轉讓限制、收回條件等）必須透過公司章程落實，才具備完整的法律效力。此外，制度設計不能僅考慮現況，更需針對各種可能的情境（如人才異動後的股權收回，或家族接班時的股權變動）進行深度的沙盤推演。單一條文的更動往往會牽動整體的治理平衡，若缺乏系統性的規劃，激勵工具反而可能成為未來的治理負擔。
2. **績效連動的公平與透明度：**特別股獎酬發放基準（如服務年資、公司營運目標或關鍵績效指標KPI）必須清晰、可量化。制度的成敗取決於員工是否能產生「努力即有回報」的共識。因此，如何設定一套具備公信力的連動機制，需要結合企業發展階段進行精準測算。
3. **治理底線的家族內部共識：**在推行制度前，家族內部應先達成「利益分享」與「經營底線」的共識。企業主需釐清：哪些權力是必須絕對集中於家族手中的「主權」？哪些利益是可以釋放給外部人才的「紅利」？唯有家族內部步調一致，特別股才能真正發揮激勵威力，避免因認知落差造成治理內耗。 ■

安永家族辦公室 聯絡人：

- ▶ 林志翔 稅務服務部營運長 02 2728 8876
- ▶ 張啓晉 執業會計師 02 7756 9175

安永家族辦公室（四）

百年家族信託：臺灣邁向亞洲資產管理中心的重要契機

近期金管會提出「百年家族信託」政策方向，引發高資產家族、金融機構及專業顧問高度關注。若未來制度能順利建立，這不僅將成為臺灣家族企業傳承的重要里程碑，更可能成為臺灣發展亞洲資產管理中心的重要基礎建設之一。本文謹就安永家族辦公室實務觀察，提出相關觀點與建言，希望藉此拋出若干值得深思的方向。

安永聯合會計師事務所
稅務服務部 / 安永家族辦公室



林志翔
稅務服務部
營運長



張啓晉
執業會計師



陳麒羽
經理



制度化傳承的基石：國際趨勢與政策契機

在全球成熟資本市場中，信託制度長期扮演家族財富傳承的重要角色。尤其英美法系國家中，許多百年家族企業之所以能突破「富不過三代」困境，其背後關鍵之一，便是透過長期家族信託制度，將企業控制權、家族治理與資產保全進行制度化安排。

相較之下，臺灣多數家族企業目前仍高度依賴個人持股與自然人繼承模式，容易在代際移轉過程中面臨股權分散、經營權衝突、遺產稅負擔及家族治理失衡等問題。因此，若臺灣能逐步建立具國際競爭力之百年家族信託制度，將有機會吸引更多高資產家族將資產留在臺灣進行管理與傳承，進一步提升臺灣資產管理產業的深度與國際能見度，並看齊新加坡與香港國際金融中心。

此次金管會新聞稿中特別提及，未來將由財政部以發布解釋令方式，協助處理百年家族信託於存續期間內之代際移轉課稅議題，使委託人於信託成立初期繳納贈與稅後，信託存續期間內不再因世代更替重複產生遺產稅問題。此一政策方向，若最終得以落實，對於家族長期治理與企業永續傳承將具有重大意義。

不過，由於目前仍屬政策方向與新聞稿階段，後續仍有待權責機關財政部正式解釋令內容公布為準，因此市場各界也高度關注制度最終適用範圍與法律效果。



實務議題與前瞻思考

安永家族辦公室對於臺灣推動百年家族信託政策方向抱持正面與期待態度，同時也認為，若希望制度未來能長期穩定發展，有六大面向值得主管機關後續進一步釐清與思考。

1 境外信託之用可能性

首先，未來若符合財政部所訂「信託存續期間無涉贈與或繼承」條件者，其適用範圍是否包含境外信託，將是高資產家族高度關注議題。

目前許多臺灣高資產家族已設立境外信託架構，尤其以新加坡、香港及部分離岸法域較為常見。若境外信託亦能在符合一定透明度、受託人獨立性，及必須跟國稅局申報信託資訊揭露條件下納入適用，將更有助於提升臺灣制度國際競爭力及國稅局取得國人海外信託資訊。

2 既有信託之銜接機制

其次，目前已成立之家族信託，若原始條件未完全符合新制度要求，是否得透過修改信託契約方式調整適用，亦為重要實務問題。

許多高資產家族早於數年前即已進行信託規劃，但當時制度設計未必以「百年家族信託」為目標。若未來允許透過契約修訂方式補正條件，將有助於既有信託架構平順接軌新制度，也可避免市場出現大量重複設立或重組成本。

3 信託終止時之稅務處理

新聞稿中提及「信託存續期間不超過一百年」作為可能條件之一，但信託終止時之稅務處理，仍有待更進一步明確化。

舉例而言，若家族於信託成立時移轉價值新臺幣十億元之上市公司股權，經百年經營後，信託終止時資產價值已增至一百億元，其中九十億元未實現資本利得，於返還受益人時究竟屬免稅或應稅，將直接影響制度設計與客戶長期規劃意願。

此部分涉及信託財產本質認定、未實現資本利得處理，以及代際移轉與資本利得間之稅法區分，未來若能建立明確規範，將有助於降低市場不確定性。

4 認定與監督機制之建立

誰來認定百年家族信託於成立時及存續期間均符合相關免稅要件，亦是制度核心之一。例如：

- 受託人是否具獨立性
- 委託人是否仍保有實質控制權
- 信託是否遭受不當干預
- 是否仍符合財政部所要求之實質移轉條件

未來究竟由會計師、律師、受託機構、主管機關或其他第三方專業機構負責認定與監督，值得進一步建立制度化機制。

此外，若信託於存續期間發現部分條件不符，例如受託人獨立性受影響，制度上是否允許於一定期間內進行輔導改善並維持原有資格；或一旦違反即全面喪失免稅資格並追補稅負與利息，亦將深刻影響市場對制度之信賴程度。

5 發展專營信託公司空間

依現行《信託業設立標準》規定，設立專營信託公司須符合最低實收資本額新臺幣二十億元之要求，且發起人中須有銀行、保險公司或證券商，其合計持股比例不得低於百分之四十。如此嚴格之門檻，使專營信託公司在臺灣實務上幾乎難以成形。

就受託機構的專業度與獨立性而言，專營信託公司具備若干值得關注的特質：其一，能針對複雜資產提供高度客製化設計；其二，以受託服務為核心，降低潛在利益衝突；其三，提供更具長期穩定性的服務關係。因此，研議放寬專營信託公司的設立門檻，並評估其發展空間以建立更完善的法制環境，為值得探討的方向。

6 強化法律明確性與制度安定性

高資產客戶、受託機構及家族辦公室角度觀察，市場最重視的，始終是法律明確性與制度安定性。唯有在法規具備可預測性前提下，高資產家族才敢進行跨世代、長期間之資產安排；金融機構與專業顧問亦才能長期投入相關產品設計、人才培育與市場推廣。

短期而言，若政策希望快速推動落實，由財政部以解釋令方式處理，確實具有行政效率與執行彈性優勢；但從長期制度發展角度觀察，市場仍期待未來能將相關免稅條件與適用規範，逐步明文化納入遺產及贈與稅法體系中，以提升制度穩定性與國際信賴度。



思考與展望

整體而言，臺灣若能成功建立具國際競爭力之百年家族信託制度，將不只是稅務制度調整，更代表臺灣正式從「財富累積時代」，邁向「家族治理與永續傳承時代」。而這樣的制度建立，也將是臺灣成為亞洲資產管理中心的重要一步。■

安永家族辦公室 聯絡人：

- | | |
|----------------|--------------|
| ▶ 林志翔 稅務服務部營運長 | 02 2728 8876 |
| ▶ 張啓晉 執業會計師 | 02 7756 9175 |
| ▶ 陳麒羽 經理 | 02 7756 9176 |

安永家族辦公室（五） 家族控股公司與實質營運公司董事會的分工與調和

隨著全球經濟環境劇烈變動，以及大量華人家族企業同步進入接班高峰期，「家族治理」已不再只是家族內部的倫理或默契，而是攸關資產保全、風險隔離與跨世代穩定發展的關鍵機制。

在成熟的家族治理架構中，由家族控股公司與實質營運公司所建構的「雙層董事會架構」，是兼顧家族願景與商業效率的關鍵設計。然而，若缺乏清楚的權責劃分與協同機制，雙層架構反而可能演變為決策遲滯與權責衝突的根源。

本文以雙層董事會運作的制度設計角度切入，探討家族控股公司與實質營運公司所建構之分工機制，如何在兼顧家族願景與商業營運之間取得平衡。

安永聯合會計師事務所
稅務服務部 / 公司稅務依規服務



林志翔
稅務服務部
營運長



林信行
副總經理



一、家族控股公司董事會



願景的守護者與資本的配置者

家族控股公司位居整體架構頂層，其董事會本質上並非「營運管理機構」，而是**家族價值、長期策略與資本配置的最高治理中樞**。其核心職能可歸納為三大面向：

1. 家族使命與長期戰略的確立

家族控股公司董事會的首要責任，是界定並守護家族的根本使命。其決策視角超越單一事業或年度績效，重點在於確保各營運事業的發展方向，始終與家族的核心價值、聲譽風險承受度及代際目標一致。

換言之，控股董事會關心的是：「家族為何而投資、為何而經營」，而非「如何執行日常管理」。

2. 資本配置與投資組合治理

作為家族整體資本的「調度中樞」，家族控股公司董事會需從投資人視角，對家族資產進行跨產業、跨地區與跨風險層級的配置。

當某一成熟營運公司持續產生穩定現金流時，家族控股董事會須判斷是否：

- 再投資於該產業以強化護城河，或
- 將盈餘轉撥至新興產業、創新投資或策略性金融配置，以分散風險並創造長期增長。

3. 接班規劃與關鍵人才治理

家族控股公司董事會亦負責建立制度化的接班與用人機制，包括：

- 家族成員任職營運管理階層的資格標準
- 專業經理人聘任與監督原則
- 家族成員的培訓、輪調與退場機制

目標在於避免「血緣作為取得經營權之依據」，以制度保障專業與公平性。



二、實質營運公司董事會



商業價值的創造者與市場競爭的執行者

相對於控股層的長期與宏觀視角，實質營運公司董事會的存在目的，在於專注企業價值創造、營運績效與合規經營。

1. 營運績效與執行治理

實質營運公司董事會需對年度預算、營運計畫、產品策略及市場布局負責，其決策邏輯以具體、可衡量的指標為核心，包括：

- 營收與獲利能力
- 市場占有率
- 成本結構與營運效率

2. 專業經理人與獨立董事的治理角色

為確保決策品質與外部視野，營運董事會通常需納入：

- 產業專家
- 財務或法遵專才
- 獨立董事

此舉有助於彌補家族成員在專業領域的落差，同時建立客觀評價體系，避免決策過度受情感或人際關係考量，進而侵蝕企業競爭力。

3. 風險管理與合規責任

實質營運公司直接面對主管機關、客戶、供應鏈與員工，其董事會須確保在營運擴張與效率提升的同時，符合勞動法規、稅務、環保與產業監管要求，避免法律與聲譽風險向上傳遞至控股層。



三、常見衝突根源：為何分工往往失靈？

實務中，雙層董事會最常見的摩擦，並非理念不同，而是權限邊界模糊所導致的經營理念「決策越位」：

1. 控股層過度介入營運細節：

在家族控股架構下，控股公司董事（尤其是家族長輩或主要股東）常因對企業擁有高度情感與所有權意識，傾向直接介入營運公司日常管理，使原本應由專業經理團隊負責的事項被頻繁干預。

2. 營運層偏離家族長期戰略：

強勢專業經理人若缺乏適當制衡，可能為短期績效承擔過高風險，與家族「穩健永續」背道而馳。

3. 資訊落差與溝通偏差：

控股公司董事會若僅透過簡化財報了解營運狀況，易在資本配置上做出與產業現實脫節的判斷。



四、調和之道：制度先行，而非情感主導

安永家族辦公室認為，健康的雙層董事會架構必須建立在「制度化、透明化與專業化」之上：

1. 制定明確的授權與決策機制

以書面方式界定：

- 營運公司可自主決策的投資與支出額度
- 需報請控股公司董事會核准的重大事項（如併購、處分核心資產、重大融資）

2. 設計策略性「交叉參與」機制

- 由家族核心成員擔任營運公司之董事（未兼任經營職務）或獨立董事，作為戰略聯絡窗口
- 營運公司專業經理人定期列席控股公司董事會，進行產業與風險報告
- 確保資訊雙向流動，而非單向監督



四、調和之道：制度先行，而非情感主導(續)

3. 設立家族理事會作為治理緩衝

將家族內部事務（如家族成員角色安排、權益或衝突）留在家族治理平臺中處理，避免干擾純粹的商業決策。

4. 從「控制者」走向「賦能者」

控股公司董事會應定位為營運公司的後盾，透過家族辦公室提供：

- 稅務與法務架構
- 全球資源整合
- 高階人才與接班培訓
- 讓營運團隊感受到控股層帶來的是「加值」而非「阻礙」



五、安永家族辦公室見解

家族控股公司董事會如同家族企業的「心臟」，掌握長期節奏與生命力；實質營運公司董事會則是「四肢」，在高度競爭的市場中不斷開疆闢土。

在高度複雜的國際稅務與商業環境中，兩者的和諧運作是家族傳承最關鍵的保險。安永家族辦公室致力於協助家族建構完善的治理架構，不僅是為了當下的財務績效，更是為了讓家族的榮耀與價值，能透過制度的保障，在代際更迭中歷久彌新。 ■

安永家族辦公室 聯絡人：

- | | |
|----------------|--------------|
| ▶ 林志翔 稅務服務部營運長 | 02 2728 8876 |
| ▶ 林信行 副總經理 | 02 7756 9173 |

安永家族辦公室（六）

房市政策趨穩定 AI 財富浪潮起 安永：高資產家族財富重組 4 策略因應

中央銀行於民國 115 年 6 月 18 日理監事會議決議維持選擇性信用管制措施及政策利率不變。整體市場反應平穩，顯示政策方向已逐步明確且趨於穩定。在此政策基調下，對高資產家族而言，其意涵不僅止於短期市場訊號，更是重新檢視資產配置策略與長期財富架構的重要契機。

同時，隨著 AI 驅動的財富創造浪潮持續擴展，資產成長與風險型態亦同步轉變。安永家族辦公室負責人林志翔指出，當前正處於高資產家族進行資產重整與策略調整的關鍵時點，建議可從「資產盤點」、「稅務規劃」、「傳承安排」及「架構優化」四大面向著手，掌握財富重組與長期布局的黃金契機。

安永聯合會計師事務所
稅務服務部 / 公司稅務依規服務



林志翔
稅務服務部
營運長



林信行
副總經理

一、政策約束與AI浪潮交織下的家族財富重配置趨勢

安永家族辦公室負責人林志翔指出，房市的政策演進與AI浪潮帶動的財富重構，是家族財富重新配置的二大趨力。在臺灣的不動產市場，不能只從純粹市場行為看待，政策也是關鍵變數之一。以目前情勢來看，即便政策管制力道未再加大，銀行對不動產融資的把關並沒有跟著放鬆，各銀行的不動產貸款總量自律管控仍在運作，靠高槓桿滾大不動產資產的時代，已經成為過去式。此外，過去只要房價持續上漲，流動性往往不成問題，但現在市場進入盤整，持有大量不動產的家族，一旦需要資金調度，往往緩不濟急，流動性的代價明顯提高。

無獨有偶，隨著AI時代來臨，科技股、主題ETF、私募股權基金，正在創造過去十年房市無法提供的成長動能，也造就了許多AI新貴。這讓資金過度集中不動產的家族，面對的不只是流動性風險，也面臨要不要跟進AI浪潮、如何重新架構家族財富結構的難題。

二、前瞻布局的四個實踐方向

面對資產配置重組的關鍵時刻，林志翔建議家族資產的管理者從四個策略面著手：

■ 系統性資產盤點：

以家族整體為單位，而非個別成員，重新評估持有的不動產組合：哪些是核心資產，哪些是歷史包袱，哪些具有傳承潛力。盤點動作應該與家族的繼承規劃同步進行，也應同步考量不動產以外的金融資產配置，而不是把不動產當作唯一的財富載體。

■ 稅務效率優化：

房地合一稅的持有年限門檻、贈與稅的免稅額運用、跨代移轉的時機選擇，在當前政策環境下，每一個節點的選擇，都可能造成數百萬至數千萬的稅務差異，需要持續動態規劃。

■ 主動掌握傳承時機：

資產傳承不應等到被動觸發，而應由家族主動設計時間軸。在不動產市場進入盤整、價格相對平穩的時期，可考慮進行移轉規劃，稅務負擔通常低於市場熱絡時期。

■ 引入專業架構，取代直覺決策：

臺灣高資產家族在財富管理上，仍有相當比例依賴家族內部的財務直覺或外部單一顧問。當資產規模擴大、跨資產類別的配置需求出現、跨代傳承啟動，這樣的決策模式風險極高。建議引入有系統的家族辦公室架構，整合不動產、金融資產、稅務與傳承規劃，升級財富管理效率。



安永家族辦公室觀點：新的檢視時機點來臨

臺灣房市的政策週期，本質上是一種「管制與鬆綁」之間的循環。然而，本輪週期的背景已出現結構性轉變 - AI浪潮所帶動的資產重組機會，與高槓桿時代的終結相互疊加，正同步推動家族財富結構進行更深層次的調整。

林志翔指出，在此環境下，家族財富管理所需的核心能力，已不僅止於解讀房市政策走向，更關鍵的是建立一套能跨越資產類別、並具備動態調整能力的整體配置框架。不動產依然是家族財富的重要構成要素，但不應再視為唯一依賴。安永家族辦公室致力協助的，正是在於協助家族進行全方位的資產結構盤點，並整合稅務規劃、跨代傳承安排及金融資產配置建議，讓家族在每一次外部環境轉變中，能夠主動調整、從容因應，而非被動追隨市場波動。

本次央行按兵不動，市場表面風平浪靜；然而，對於重視家族財富長期治理者而言，此刻反而是重新審視與盤點資產配置的關鍵時點。不動產政策邊界相對清晰，而AI時代下的資產重組窗口亦同步開啟；兩者的交錯出現，並非偶然，而是一個值得審慎把握的結構性契機。 ■

安永家族辦公室 聯絡人：

- ▶ 林志翔 稅務服務部營運長 02 2728 8876
- ▶ 林信行 副總經理 02 7756 9173

專文專論



永續新知（一）

安永聯合會計師事務所 氣候變遷與永續發展服務團隊

執業會計師曾于哲、林孟賢、協理胡佑寧、郭天傑、經理高于翔、高昱澤、林玳怡、楊秉勳

永續趨勢

氣候情境分析與風險管理： 升溫限制2°C可能不足以阻止全球極端氣候結果

根據發表於《自然（Nature）》期刊的研究，全球升溫2°C所帶來的氣候風險，可能遠高於過往預期。同一期刊的另一篇文章也呼籲，應展開辨識最壞情境（Worst-case Scenarios）的氣候風險評估，以幫助全球做好因應。

包括全球最具權威的氣候科學機構——聯合國政府間氣候變遷專門委員會（Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC）在內，於氣候情境分析中，普遍採用多模型平均（Multi-Model Mean）之結果，以利進行具備科學根據的溝通與政策傳達。然而，從風險管理角度而言，僅關注多模型平均值可能低估潛在衝擊，甚至產生誤導，因為特定區域所面臨的氣候變化幅度，可能顯著高於全球平均水準。

該《自然》期刊的研究中，針對下列關鍵氣候事件進行情境模擬：1. 人口稠密地區可能引發洪災的極端降雨；2. 全球關鍵糧食生產區同時發生威脅糧食安全的乾旱；3. 全球森林的極端火災。研究結果顯示，多數模型在全球升溫2°C情境下所對應的「最壞氣候結果」，其衝擊程度甚至可能超過升溫3°C或4°C情境下的多模型平均結果。雖然最壞的狀況未來不一定會發生，但即使是「最佳情境」，其風險程度亦可能隨全球暖化而持續惡化。

隨著全球暖化，洪水及乾旱等極端氣候事件的強度與頻率不斷提升；對於決策者而言，勢必應考量更極端的情境並全面了解相關事件的嚴重程度，才能針對氣候相關災害進行有效的事前規劃與調適。

欲進一步了解氣候變遷與氣候風險管理，請聯繫安永氣候變遷、永續發展與ESG諮詢服務。



產業趨勢 全球礦冶產業排放現況與轉型關鍵解析

2026年2月26日，國際採礦與金屬理事會（International Council on Mining and Metals, ICMM）發布《Global Mining & Metals Greenhouse Gas Emissions Dataset》報告，指出全球礦業與金屬產業在能源轉型中扮演關鍵原料供應者與高排放來源的雙重角色。2024年該產業溫室氣體排放約占全球總量11%，約達60億噸CO₂e，其中約93%為範疇一排放，主要包括來自治煉過程的能耗與採煤過程的逸散排放。從排放結構觀察，高度集中於鋼鐵生產（55%）、煤礦開採（23%）及鋁冶煉（15%）。

從趨勢面觀察，2020至2024年間礦業與金屬產業排放量增加約3%，主要受到燃料煤與鎳之產量與排放強度上升所導致。若進一步觀察區域分布，亞洲因同時具備主要採礦基地與金屬冶煉產能，貢獻全球約80%的礦業與金屬產業排放，使該區域相關產業之低碳轉型進程，對全球減碳成效產生關鍵影響。

在全球積極推動氣候行動與履行氣候承諾的背景下，礦業與金屬產業未來的減碳路徑將聚焦三大方向：

- 技術更新：推動鋼鐵製程轉向低碳的直接還原鐵（Direct Reduced Iron, DRI）與電弧爐（Electric Arc Furnace, EAF）技術。
- 能源脫碳：鋁冶煉高度依賴電力，轉向再生能源供電將成為減排關鍵。
- 作業優化：透過礦場載運設備電氣化及甲烷捕集技術，提升營運效率。

整體而言，建立一致且透明的排放數據基準將是產業轉型的重要起點，未來需透過跨區域技術協作、政策引導及綠色資本投入，協助產業在滿足關鍵礦物需求的同時，穩健邁向淨零目標。

欲進一步了解氣候變遷相關議題，請聯繫安永氣候變遷、永續發展與ESG諮詢服務。

安永洞悉 企業實踐公正轉型的三個面向

公正轉型（Just Transition）一詞源於1970年代的美國勞工運動，最初旨在平衡產業變革、環境保護和工人權益。隨著氣候變遷逐漸成為企業治理與全球經濟轉型的核心議題，其意涵也擴展為「邁向低碳與韌性經濟的同時兼具公平、包容且不遺落任何一個人」。儘管如何推動公正轉型尚未形成一致且可普遍適用之實務路徑，世界基準聯盟（World Benchmarking Alliance, WBA）透過其發布的方法學指出，企業應將公正轉型原則系統性地整合於氣候轉型策略中，辨識與管理轉型過程對勞工、社區及其他利害關係人所產生之影響。

為落實上述原則，企業可優先聚焦以下三大面向：

- 社會對話與利害關係人議合：

執行社會對話時確保勞工及其代表能有效參與協商，以對決策產生實質影響；並以透明且具包容性的方式推動議合，不將不同背景群體排除於決策過程外。

- 公正轉型規劃：

制定涵蓋企業所有經濟活動的轉型規劃，確保其具可衡量性，設定與氣候行動一致的短期與長期目標；並要求商業夥伴減輕轉型的社會影響。

- 體面的（Decent）工作與技能：

於公正轉型規劃中，識別受氣候轉型影響勞工的技能落差，提供轉型訓練，藉此創造或支持勞工取得體面工作，以降低轉型衝擊。

安永建議企業推動公正轉型時，可將公正轉型的內涵轉化為治理計畫，設立可追蹤的指標與目標，整合既有的減碳作為與投資決策，主動因應轉型風險。這將不再只是為了合規，而是能成為企業自身競爭力的驅動引擎。若企業欲進一步了解公正轉型議題，請聯繫安永氣候變遷、永續發展與ESG諮詢服務。

國際觀點

SBTi企業淨零標準V2.0新治理與確證機制重塑企業減碳規範

SBTi《Corporate Net Zero Standard V2.0》將於 2028 年 1 月 1 日起全面取代現行 V1.3 版本，企業自該年度起需依新版標準設定與更新目標。V2.0 引入循環式確證制度，並強化治理與透明度，包括淨零承諾須由董事會核准，企業也必須每年揭露目標進度、偏差原因及相應的修正行動。

在技術面納入多項重大更新：範疇一新增「資產去碳計畫」（Asset Decarbonization Plan）；範疇二要求最遲 2040 年達成 100% 低碳電力；範疇三則聚焦高排放來源並引入活動群組（Activity Pools）與高品質環境屬性憑證（Environmental Attribute Certificate, EAC）規範。

在此架構下，鋼鐵、水泥、化工、鋁業等高度依賴大型設備、製程壽命長且能源需求高的重資產製造業，由於排放集中且設備更新不易，將成為需以「資產去碳計畫」進行管理的關鍵產業。

對臺灣而言，這些多屬出口導向的核心產業，未來將成為國際供應鏈減碳要求的關鍵推動者。國內低碳電力取得難度較高，使設備投資與製程轉型承受更高的壓力，整體合規與轉型成本將顯著攀升。

主題	V1.3（現行版本）	V2.0（第二次諮詢稿）
執行規範與治理企圖心		
企業分類	全企業相同要求	依規模與國家收入引入企業分類： • A類：大型企業、高所得國家的中型企業； • B類：中上/中/低所得國家的中型、小型及微型企業
確證機制	一次性確證與追蹤報告	循環式驗證：提交檢核（Entry Check）→ 初次確證（Initial Validation）→ 重新確證（Renewal Validation）
減碳企圖心與治理	設定目標為主	淨零目標正式納入公司治理，要求董事會通過改該等淨零企圖心及指派責任給管理階層層級（例如：C-suite level），並公開其轉型計畫與所依賴的關鍵事物
資訊揭露	年度進度報告即可	必須揭露偏離原訂計畫之減量曲線的原因與修正行動，且SBTi期待在每一目標周期（Target Cycle）到期前或到期時更新已偏離的目標
溫室氣體排放減量與碳中和		
範疇一	線性減排/產業去碳化法（Sectoral Decarbonization Approach）	三選一：線性減排、低碳活動占比、資產去碳計畫（Asset Decarbonization Plan）
範疇二	無明確年份要求；較依賴 Market-based	2040 年達成 100% 低碳電力、強化 EAC 品質規範、地理/時間匹配
範疇三	覆蓋 67% 排放；	• 聚焦高排放來源、可排除低影響活動； • 新增範疇三某些類別的活動強度標準； • 範疇三目標設定更有彈性：可用強度、活動一致性（Alignment）、交易對手一致性（Alignment）等 • 限量使用EAC及其他多項修訂
持續排放責任	未有負擔較大減碳責任的分級制度	引入分級Recognized / Leadership；2035 起 A 類企業需逐步承擔責任
中和要求	淨零年度中和殘餘排放即可	殘餘排放量應以碳移除進行中和，並規範短期/長期移除比例

本次 SBTi 更新內容多且涉及面向廣泛，安永將以分期形式為大家逐步說明各項重點與影響，誠摯邀請您持續關注我們的電子報。

欲進一步了解氣候變遷轉型計畫，請聯繫安永氣候變遷、永續發展與ESG諮詢服務。■

永續新知（二）

安永聯合會計師事務所 氣候變遷與永續發展服務團隊

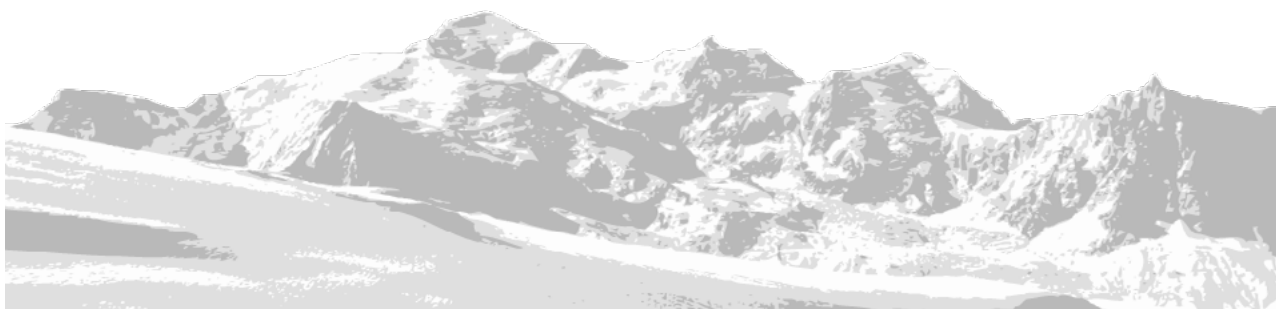
執業會計師曾于哲、林孟賢、協理胡佑寧、郭天傑、經理高于翔、高昱澤、林玳怡、楊秉勳

永續趨勢 影響力投資的特徵與效益

全球影響力投資聯盟（Global Impact Investing Network, GIIN）指出，目前全球已有超過 3,900 家機構參與影響力投資，相關資產管理規模約 1.57 兆美元，自 2019 年以來市場年複合成長率（CAGR）達 21%，顯示影響力投資市場持續快速成長。影響力投資將資金導入於指定的社會與環境成果，同時追求財務回報，並透過投資人與被投資企業的互動共同創造影響，其主要特徵包含：

-  1. 意向性：投資須以可以明確創造可衡量的社會與環境成果為目標，確保影響力意向具體落實。
-  2. 於投資設計中運用證據數據：投資人依據影響力數據設計與優化投資策略、提供資金，並與企業管理層互動；被投資企業則透過其營運活動實踐影響力成果，並與影響力目標對齊。
-  3. 影響力績效管理：投資人於投資生命週期中導入影響力衡量與管理機制，於投資設計階段運用相關證據與影響力數據，以精進目標設定與指標選擇；並於投資期間持續追蹤績效數據、評估影響力目標之達成進展，及早辨識可能影響成果達成的相關風險。同時可透過第三方驗證提升透明度。
-  4. 促進產業發展：投資人分享知識與經驗，並協助更多參與者理解影響力投資的運作方式。

安永建議導入影響力衡量與管理框架，辨識自身營運的環境與社會影響，並循序設定影響力目標，持續創造正面影響。欲進一步了解影響力投資、影響力衡量與管理諮詢服務，請聯繫安永氣候變遷、永續發展與ESG諮詢服務。



產業趨勢

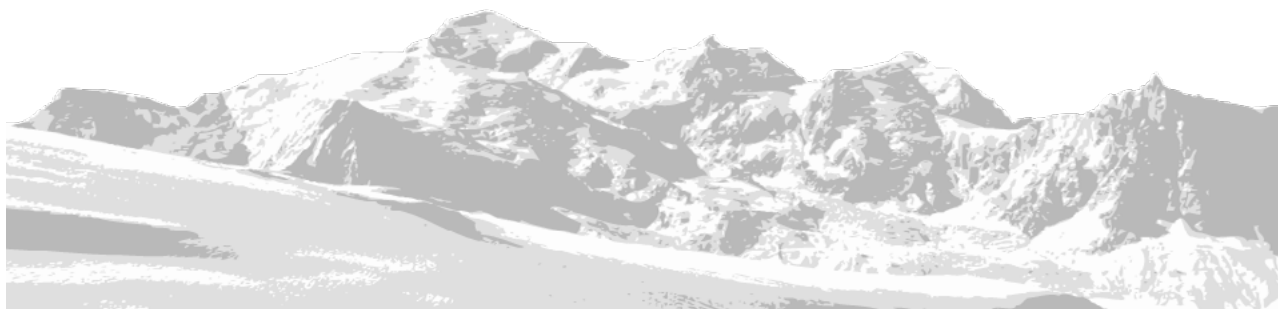
以產業路徑圖連結國家自訂貢獻、金融和實體經濟

為達成國家自訂貢獻（Nationally Determined Contributions, NDCs）並與《巴黎協定》目標保持一致，轉型計畫已逐漸成為歐盟、英國及北愛爾蘭等地區資訊揭露要求及監管措施的一部分。對金融機構而言，由於其轉型路徑高度仰賴各實體產業之減碳進程，因此各產業轉型策略與執行情形，亦成為金融機構制定氣候或自然相關轉型計畫之參考依據。

聯合國環境規劃署金融倡議（UNEP FI）於2025年底發布《銀行業轉型計畫指引（A Guide to Transition Plans for Banks）》，彙整提升銀行業轉型計畫執行力的四大重點面向，包括政策流程與文化的建立、投融資組合配置、客戶與被投資者議合以及利害關係人合作。UNEP FI並於2026年4月進一步指出，透過產業路徑圖（Sectoral Roadmap）將經濟目標轉化為特定產業的脫碳路徑，可協助政策制定者、金融機構和企業建立共同參考基礎，互相協調國家承諾以及實體經濟活動、投資決策、金融部門轉型計畫，支持方向一致的經濟轉型。目前，澳洲、歐盟及日本等地區均已發布並實行特定產業路徑圖。

產業路徑圖不僅可協助金融機構強化其資產組合策略、客戶議合和風險管理與實體經濟轉型路徑的連結，亦有助於提升轉型計畫檢視效率與情境分析模型之實用性；除此之外，也可進一步提升企業轉型計畫的完整性、可比性和有效性。隨著氣候與自然轉型之重點逐步由承諾轉向實踐，國家目標、產業路徑圖和金融業轉型計畫之間的協調與互動將變得越來越重要。

欲進一步了解氣候變遷相關轉型計畫，請聯繫安永氣候變遷、永續發展與ESG諮詢服務。



安永洞悉 自然相關財務風險

自然退化（Nature Degradation）可能對全球金融穩定造成重大影響。當關鍵生態系服務（如野生授粉、海洋漁業提供的食物、天然林提供的木材）發生崩潰時，預計將導致全球GDP在2030年前每年減少高達2.7兆美元。為因應此類風險，綠色金融網絡（Network for Greening the Financial System, NGFS）於2026年4月發布一系列指引與實用工具，旨在協助各國中央銀行與金融監理機構將自然相關財務風險納入風險評估與監理實務，並推動相關工作由概念轉向實踐。

該系列指引之重點如下：



- 自然相關資料（Nature-Related Data）

彙整可用於自然相關風險財務分析之指標與方法。考量自然相關風險具多維度之特性，其指標與衡量方式亦相對多元，因此NGFS提供以不同「應用情境（Use Case）」辨識相關指標之指引，以協助金融與監理機構依實際需求進行分析與評估。

- 自然情境模型工具（Modelling Tools for Nature Scenarios）

提出前瞻性的自然情境分析方法，結合不同的社會經濟發展路徑，以及考量生態系統完整性與功能，評估自然退化對經濟與金融體系的影響，並指出自然風險與氣候風險具有高度交互關聯性，強調發展整合氣候與自然情境分析的重要性。

- 自然相關財務風險監理（Supervision of Nature-Related Financial Risks）

指出金融機構已高度暴露於自然風險之中，並說明相關風險如何透過信用風險、市場風險及流動性風險等傳統金融風險傳導至金融體系。此外，NGFS亦提出四步驟監理方法，包括提升對自然相關財務風險之理解、設定監理期待、與金融機構議合，以及運用監理工具支持金融機構強化風險管理能力。

為因應自然損失相關風險評估與管理的挑戰，NGFS將繼續致力於該領域的研究，以支持建構一個能夠有效因應自然相關風險的穩健金融體系。欲進一步了解自然相關財務風險，請聯繫安永氣候變遷、永續發展與ESG諮詢服務。

國際觀點 SBTi 企業淨零標準 V2.0 循環式確證模型

延續上期的內容，SBTi於《Corporate Net Zero Standard V2.0》中導入「循環式驗證模型（Cyclical Validation Model）」，象徵企業淨零目標管理機制由過往的一次性驗證，轉為週期性、持續精進並強化當責（Accountability）的管理架構。相關更新內容請參考下表：

面向	V2.0 更新重點
核心階段	三大階段涵蓋提交初步審查（Entry Check）、初始驗證（Initial Validation）、再驗證（Renewal Validation）；另外隨機抽查機制（Spot Check）則可能於不合規或遭申訴時實施。
目標週期	以五年為一目標週期進行管理，每一新目標週期啟動時，目標基準年（Target Base Year）須依企業採用之目標方法重新界定，同時企業應於每一個目標週期結束前或結束時，設定下一階段的新目標。
績效評估與當責	目標週期結束須進行績效評估，未達標者須對外揭露落差原因，並提出因應內外部障礙的具體改善計畫。
重新驗證	發生重大組織變動（如併購、收購或剝離等）、營運活動調整（排放移轉至不同範疇）、方法學改動等情形，使排放量較基準年出現顯著變動（範疇一達 5%、範疇二達 5%、範疇三達 10%），須重新設定基準年與目標，並在期限內完成重新驗證。
核查指標	SBTi開發準則評估指標（Criteria Assessment Indicators, CAIs），作為核查企業是否符合標準的控制點；企業須依 CAIs 提供必要資訊，並同意於 SBTi 官網揭露關鍵資訊。
過渡時程	企業仍可於 2027 年 12 月 31 日前依 V1.3 版本設定新目標；自 2028 年起，所有新提交或更新之目標須全面符合 V2.0 要求。

隨著「循環式確證模型」的實施，SBTi 將由「目標設定工具」轉為「持續性精進框架」，不僅納入企業淨零轉型過程中的不確定性與結構性變化，更進一步強化透明揭露，要求企業於淨零路徑上不斷檢視與精進其目標。

本次 SBTi V2.0 更新內容較多且涉及面向廣泛，安永將以分期形式為大家逐步說明各項重點與影響，誠摯邀請您持續關注我們的電子報。欲進一步了解氣候變遷轉型計畫，請聯繫安永氣候變遷、永續發展與 ESG 諮詢服務。 ■

OECD 加密資產申報框架 (CARF) 上路，準備好迎接全球稅務透明新時代了嗎？

安永企業管理諮詢服務股份有限公司 高旭宏執行副總經理

觀察近年來加密資產（或稱虛擬資產）交易的狀況，可以發現其運用正在迅速擴張，而加密資產具備匿名、去中心化與跨境快速流動等特質，使稅務機關難以掌握交易資訊，正迅速侵蝕全球既有的稅務透明機制，形成逃漏稅與資金隱匿的黑箱。故 OECD 多次倡議，加密資產市場的快速成長若缺乏統一規範，將削弱過去 CRS 建立起的全球稅務透明成果；國際貨幣基金 IMF 也指出，由於加密資產的查核難度極高，提高了潛在逃漏稅動機的風險，進而造成恐達數百億美元的稅收損失。

另一方面，各國對交易所與加密資產服務提供者（Crypto-Assets Service Providers, CASPs）的監管標準不一致，使規避申報變得容易，造成監管套利問題。為了填補 CRS 在加密資產領域的缺口，OECD CARF（Crypto-Asset Reporting Framework，加密資產申報框架）擬透過建立起全球一致的申報義務，要求 CASPs 蒐集用戶稅務資訊並彙整加密資產的買賣、交換、轉帳等交易資料，以供各國自動交換，填補 CRS 無法涵蓋加密資產的缺口。OECD 亦透過 CARF MCAA (Multilateral Competent Authority Agreement) 建立跨國交換機制，使各國能正式共享加密資產資訊，防止某些司法管轄區成為避稅漏洞。

總體而言，CARF 是全球稅務治理邁向更穩健透明時代的必然產物，目的是落實稅務透明、公平課稅並維護各國稅基。

■ CARF 的主要具體規範

■ 什麼屬於應申報的加密資產 (Relevant Crypto-Assets)？

對於是否屬於應申報的加密資產，有許多判斷的細節，以下先做初步整理。

■ 從定義來觀察：即廣義「加密資產」¹ 本身 (Crypto-Assets)，排除以下特性的加密資產：

- 中央銀行數位貨幣 (CBDC)：視為法幣的數位形式，不屬 CARF，一般屬 CRS 規範。在我國既有對加密資產的定義上也排除此部分。
- 特定電子貨幣產品 (Specified Electronic Money Products)：須同時符合「單一法幣之數位表徵、收受資金發行、對發行人之相同幣別請求權、被第三方接受為支付工具、依法得隨時以相同幣別按面額贖回」等要件；不屬 CARF，由 CRS 處理。此部分雖然本國實務上尚未有先例，但如果有銀行運用其資產依特定法令發行類穩定幣，很可能會落入此種範圍。

1. 定義可參考 OECD 「International Standards for Automatic Exchange of Information in Tax Matters – CRYPTO-ASSET REPORTING FRAMEWORK AND 2023 UPDATE TO THE COMMON REPORTING STANDARD」(以下皆簡稱 OECD CARF) 中 Section IV(A)(1)

- 經充分判定「無法用於支付或投資」之加密資產：如僅於封閉網路（Closed-Loop）內可使用、不能在次級市場自由轉讓或按市價交換者；但如有疑義，則應視為需申報。有些加密資產可能僅在專屬的服務或生態系使用，如代表會員權益，或是具有特定消費運用場景的 Token，如消費折價券、優惠券等，可能會判斷屬於此類範圍。

簡言之，若是廣義的加密資產無法透過以上規範中的特定條件排除，原則上就屬需申報的「Relevant Crypto-Assets」²，一般市場上常見的加密貨幣，如比特幣 (Bitcoin, BTC)、以太幣 (Ethereum, ETH)、索拉納幣 (Solana, SOL)……等，都會在範圍內。

- 穩定幣 (Stablecoins)

雖然 OECD CARF 未使用正面表列明訂所有應申報的加密資產，但穩定幣顯然屬於應申報的加密資產範圍，OECD 在文件導論已明示 CARF 涵蓋穩定幣。但若符合「特定電子貨幣產品」之嚴格監理條件，則排除適用 CARF，應採用 CRS 機制分享。此部分應適用 OECD CARF 的穩定幣包含常見的 USDT(Tether 發行)、USDC(Circle 發行)等。

- 加密資產衍生性商品 (Crypto-asset derivatives)

加密資產的使用範圍相當廣泛，包含以特定加密資產為標的或以加密資產結算的衍生性商品，這些「以加密資產形式發行的衍生工具」³皆應納入 OECD CARF。

- 可用於投資或支付、且可交易的 NFT

NFT 雖常標示為收藏品，但只要在實務上可用於支付或投資、或在市場上可交易，即屬「Relevant Crypto-Assets」，應納申報；判斷應著重實際功能與常見用法而非行銷名詞。

- 誰有申報義務 (Reporting Crypto-Assets Service Providers, RCASP)？⁴

OECD CARF 已有相對明確定義 Reporting Crypto-Asset Service Provider (RCASP) 的範圍。簡言之，只要某個人或實體「以業務方式 (as a business)」提供「促成加密資產交換交易 (Exchange Transactions)」的服務，就會被視為 RCASP。也因此，在 OECD CARF 中提到提供下列業務將會視為是 RCASP。

2. 凡「以密碼學確保的分散式帳本或類似技術驗證 / 保全交易」之價值數位表徵，且可用於支付或投資、可數位轉移 / 交易者。定義可參考 OECD CARF 中 Section IV(A)(2)；

3. 可參考 OECD CARF 中 Commentary on Section IV(A)

4. 參考資料：OECD CARF Section IV(B)(1)

- 促成加密資產交換交易的服務提供者
服務涉及在客戶間、代表客戶、或與客戶作為交易對手進行加密資產交換，就屬 RCASP。包含：加密貨幣交易所（centralized exchanges）、OTC / 經紀商（acting as intermediary 或 counterparty）、代幣交易平臺（token trading platforms）等

- 提供交易平臺（Trading Platform）的經營者

OECD CARF 特別強調，「提供交易平臺」本身即構成 RCASP，不論是否同時提供託管服務⁵。具有交易撮合、前端介面、流動性安排等功能的平臺若能被某實體控制或影響，即屬 RCASP。

- 具有「控制或足夠影響力」的 DeFi / 非託管服務方

OECD CARF 明確表示：非託管（non-custodial）或 DeFi 服務「未自動排除」在 RCASP 之外。需判斷如果平臺方能夠做到：

- 控制交易流程
- 控制 / 影響智能合約
- 控制前端（frontend）
- 有能力執行 KYC/AML

符合以上條件者即被視為提供「平臺」，將被視為 RCASP。

- NFT、衍生品、跨鏈包裝等涉及「加密資產交換」的服務商

若服務商的工作促成下列任一條件，即被視為 RCASP：

- NFT 與加密貨幣的交換
- 加密衍生品的交易
- Wrapping / Liquid staking（皆被視為「Exchange Transaction」）

- 可被「排除」於 RCASP 的狀況

- 完全去中心化、無控制者的 DeFi 協議
若該等協議得以確保三條件，可以判斷此類協議「不存在可履行義務的主體」，排除在 RCASP 範圍外。

- 不具有可辨識的開發者 / 營運者
- 無人得以影響平臺運作
- 在此協議上無法履行 KYC/AML 義務

- 僅發行「非可投資 / 支付用途」的閉環代幣者

像是遊戲點數、封閉式系統內使用的虛擬資產，若不構成「Relevant Crypto-Asset」，則提供該系統之服務商就不構成 RCASP。

5. 參考資料：OECD CARF Commentary on Section IV(A)

- 要申報哪些資訊？
- CARF 的資訊欄位主要分為五大類：
 - 使用者身分資訊

欄位	說明
姓名 / 實體名稱	個人或實體的正式法律名稱。
地址	居住地或註冊地。
稅務居住地 (Tax Residency)	判斷向哪一國交換資料的依據。
TIN (納稅人識別號)	用於各國稅務機關比對身分。
出生日期、出生地 (個人)	當地法規要求時需提供。
控制人 (Controlling Persons) 資訊 (實體適用)	需申報其姓名、地址、TIN、稅籍等。

- 服務提供者資訊 (RCASP 自身)

欄位	說明
RCASP 名稱	執行申報義務的服務提供者。
RCASP 地址	認定 nexus 與法律管轄的重要依據。
識別碼 (LEI 或官方認可 ID)	供跨國交換精確識別申報者。

- 交易資訊 (須依加密資產種類逐項彙總，並非逐筆交易)

類型	CARF 說明	需申報欄位
1. 加密資產 ↔ 法幣 (Crypto ↔ Fiat)	買入 / 賣出皆需申報	資產種類、筆數、總額、總數量、公允價值(FMV)
2. 加密資產 ↔ 加密資產 (Crypto ↔ Crypto)	包含代幣交換、跨鏈包裝 (Wrapping)、Liquid Staking 等	資產 A/B 種類、筆數、交換總額 (兩側)、估值貨幣
3. 轉帳 (Transfers)	包含對外錢包 (Self-Custody Wallet)、跨平臺移轉	轉出/轉入資產、總量、轉帳類別 (loan / collateral / other)
4. 高零售支付 (Retail Payment > USD 50,000)	對商戶的加密支付累計超過 50,000 美元時需申報	年度累計支付總額 (依使用者)

■ 資產資訊 (Crypto-Asset Metadata)

欄位	說明
相關加密資產名稱 (Relevant Crypto-Asset Type)	必須使用 Digital Token Identifier (DTI)；若無 DTI，則用完整代幣名稱。
估值貨幣 (Reporting currency)	必須使用同一法幣呈報（如 USD、EUR、或當地貨幣）。
估值方法 (FMV)	以交易當下的公允價值；如無市場價，依替代估值規則。

■ 特殊交易分類⁶ (以下應該被歸類為 CARF 中的 Transfer 類型)

類別	說明
Crypto Loan	借入/ 歸還加密資產的移轉。
Collateral	抵押品的存入/ 返還。
Other	借貸補償、額外補償或其他不可歸類項目。

■ CARF 跨國交換機制

於司法管轄地間簽訂 MCAA 後，在交換地間法令環境措施完備後即可給予通知開始交換。其交換機制與既有 CRS 機制類同，皆使用 OECD 提供的標準格式，每期自動完成資訊交換 (Automatic Exchange of Information, AEOI)。

■ 未來國內 (財政部) 可能修法方向

OECD 並未強制單一全球生效日，而是透過「各國承諾 (commitment) + CARF MCAA 簽署 + 國內法令環境建立」三階段推動，因此全球導入呈現分批方式。一般司法管轄區在導入過程中，從初始承諾、簽署 CARF MCAA、完成技術與法律準備，到與其他國家互相列名為資料交換夥伴多半歷經三年以上準備期。

首批次的交換資料時點落在 2027 年，預計開始交換 2026 年的資料，此部分以歐盟⁷為標竿。其他參酌的標竿國家如新加坡⁸預定 2028 年開始交換 2027 年的資料，屬於第二批次。一般預期會加入的各個司法管轄區多數會在 2027-2029 間三個年

6. 此類判斷是否為 Transfer 的特殊交易可參考 OECD CARF FAQ Section IV。

7. 參考資料：歐盟 DAC8 https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/tax-transparency-cooperation/administrative-co-operation-and-mutual-assistance/directive-administrative-cooperation-dac/dac8_en

8. 參考資料：新加坡 IRAS <https://www.iras.gov.sg/taxes/international-tax/crypto-asset-reporting-framework-carf/carf-overview-and-latest-developments#CARFOverview>

度實施。需注意的是，承諾資訊交換並不表示交換時間點已定，因為尚有 MCAA 與各司法管轄地境內法令環境建立等因素需要顧及，故各地確定開始進行資料交換的時間點還有可能變動。

臺灣可能的修法方向與企業因應建議

我國目前對於 VASP 已有相關的管理措施，仍在陸續強化當中。然而針對加密資產的專法與相關子法仍在立法過程，而 OECD CARF 對於 RCASP、Relevant Crypto-Assets 等定義的適用也將與本國相關立法的實質內容有關。因此，應可推論我國 CARF 的實質發展與進程，將與本國加密資產專法的推動高度相關。從進程上觀察，並不易於第三批申報前完成，然可以推估在國際促進稅務透明度、維護稅基的理念下，我國導入相關措施應可合理期待。

■ 建議個人或相關業者之因應準備

■ VASPs 應判斷自身是否屬於 RCASP

我國對於在本國營運的 VASP 業者已經有登記制相關要求，故可推論已完成登記且開始營運的業者應皆屬於 RCASP 的範圍，需要在其運行機制中逐步落實 OECD CARF 中對於客戶盡職調查與申報的相關要求。倘非在我國已登記營運之其他司法管轄地 VASP 業者，不論自然人或非自然人，都應依照其真實業務特性，判斷是否屬於 RCASP。

■ 判斷申報的地點與個體

一般來說，通常一 RCASP 若屬於某一導入 OECD CARF 國家的稅務居民，可直觀判斷該國為其優先申報地。然而，VASPs 的營運模式非常多元，有些註冊地並非 OECD CARF 的導入國；有些則是主要營運地、註冊地與主要客群所在地並不相同；還有些業者內部的不同功能可能坐落於不同集團成員間，且可能位於不同司法管轄地。此部分必須參考 OECD CARF 規定與相關 FAQ 判斷，避免重複申報或未申報，也可進一步決定內部如何進行申報最有效率。

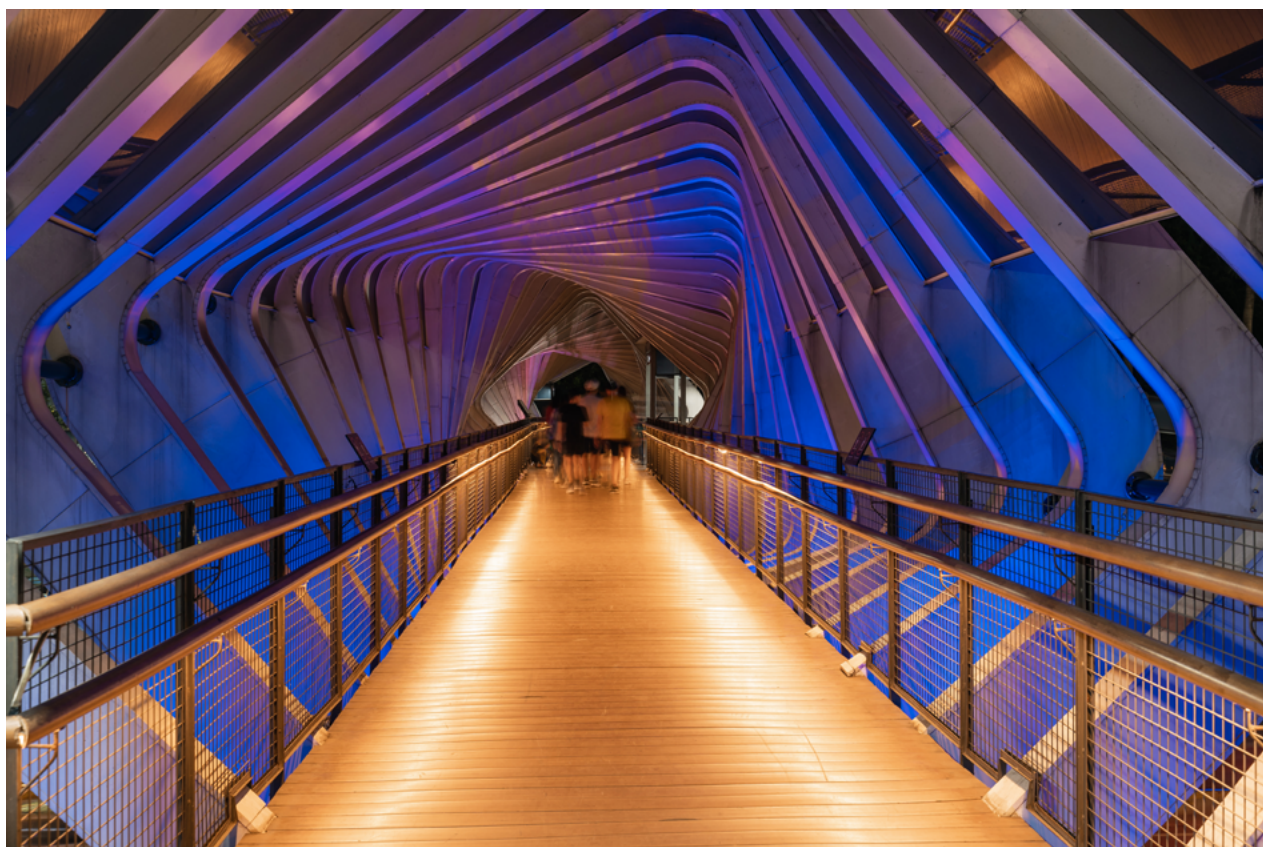
■ 落實額外客戶盡職調查的需求

雖然目前有登記營運的 VASP 業者皆應依照法令落實相關 KYC 要求，然而因應稅務目的須進行的 KYC 內容可能與目前執行流程不完全一致，不論是針對因應 CRS 或是 CARF，都將是 VASP 業者未來額外需要關注並進行運作調整。

■ 判斷交易的類型與除外 / 排除狀況

OECD CARF 對於申報的資料要求區分不同的交易類型，包含特殊交易分類，雖然在判斷交易本質上對於 RCASPs 並非主要挑戰，但要依此確實分類並完成申報，應會造成各個 VASPs 業者就其交易或帳務系統進行強化。有些 RCASPs 可能同時具有 Relevant Crypto-Assets 與其他種類的加密資產，在申報中也需要進行排除，皆是 RCASPs 需要妥善因應的事宜。

綜上所述，雖然我國目前尚未具體化 OECD CARF 的導入時程，但由於此影響是跨國境的，也涉及到許多 VASPs 業者本身營運或與其集團成員間的資訊交流需求，並牽涉到可能的作業流程與系統的調整，身為 VASPs 業者或是其他潛在受影響營運商，應該要提早審視影響範圍，於內部規畫因應時程。一般加密資產投資者也應該重新審視自身資產配置的狀況，因應越來越透明化的稅務環境，並減少法令調整對自身的衝擊。（本文已刊登於會計研究月刊 2026 年 4 月號）■



零售業的未來將由人類主導還是由人工智慧主導？

安永諮詢服務股份有限公司 吳欣倫執行副總經理

人工智慧可能會改變零售業，挑戰這個傳統上以人為本的行業。

簡要說明

- 隨著人工智慧快速發展，已逐漸成為零售策略的核心，應用範圍涵蓋整個價值鏈。
- 隨著人工智慧整合零售營運和客戶體驗，零售商可能需要更強調以人為主導的創新和服務來實現差異化。
- 未來能夠成功的零售商將為其業務規劃一條在充分運用 AI 的同時，仍保有人性化精神的發展道路。

近年來，人工智慧（AI）發展加速，特別是在生成式人工智慧（GenAI）和代理式人工智慧領域，意味著 AI 具備變革性的特質已不再是僅停留在概念上的想法。AI 是一種系統性力量，能夠觸及每一個客戶和商業互動：無論是線上、實體店面，還是整個價值鏈。

安永多項調查結果說明，AI 已同時在消費者端與企業端快速普及。從個性化互動到供應鏈管理，AI 迅速成為現代零售營運的支柱，不僅影響零售商的行為，也改變了顧客的購物方式。根據安永 AI 意見調查，全球有 82% 的人在過去六個月內有意識地使用過 AI，其中 67% 將其用於客戶體驗。零售領導者也認同此趨勢。根據安永 CEO 展望調查，76% 的零售商 CEO 對於部署能帶來實質投資回報（ROI）的 AI 解決方案充滿信心。

在零售與行銷面向，大型語言模型（LLMs）能夠大規模實現端到端的個性化，透過跨通路創建量身定制的訊息與體驗，降低客戶獲取成本並強化留存。在營運層面，AI 持續推動履約中心與供應鏈自動化，協調倉庫中的機器人流程自動化（RPA），並自動化採購與履約等功能性作業。

零售商已開始探索代理式 AI，以協調商品陳列、定價、促銷及供應鏈決策。科技平臺與領先零售商正著手開發並整合內部代理，協助員工、供應商，並最重要的——服務顧客。

不過，零售商在擁抱 AI 帶來機會的同時，仍需審慎看待相關風險。新 AI 工具雖然前景看好，但也引發炒作熱潮。零售商在試驗與試點新應用時，這些應用可能無法有效擴展，導致投資報酬率偏低。此外，政府可能因嚴格但不一致的監管帶來挑戰，而來自科技平臺的競爭代理工具，也可能讓零售商被邊緣化，而非因顧客採用而受益。

儘管線上業務成長迅速、科技角色日益擴大，全球零售活動仍主要仰賴實體店面，由人與人提供服務。購物作為社交或休閒活動依然存在。根據安永未來消費者指數，45% 的消費者仍透過店內陳列發現新產品，而僅 17% 透過線上推薦發現。在一個從製造到消費皆由演算法主導的世界，提供「人味」的面孔或體驗，可能成為零售商少數真正能做到的差異化方式之一。雖然零售領導者普遍對自身 AI 部署抱持樂觀態度，安永 CEO 展望調

查也顯示，36% 的零售商 CEO 認為，零售業面臨的 AI 顛覆風險與其帶來的機會同樣重大。

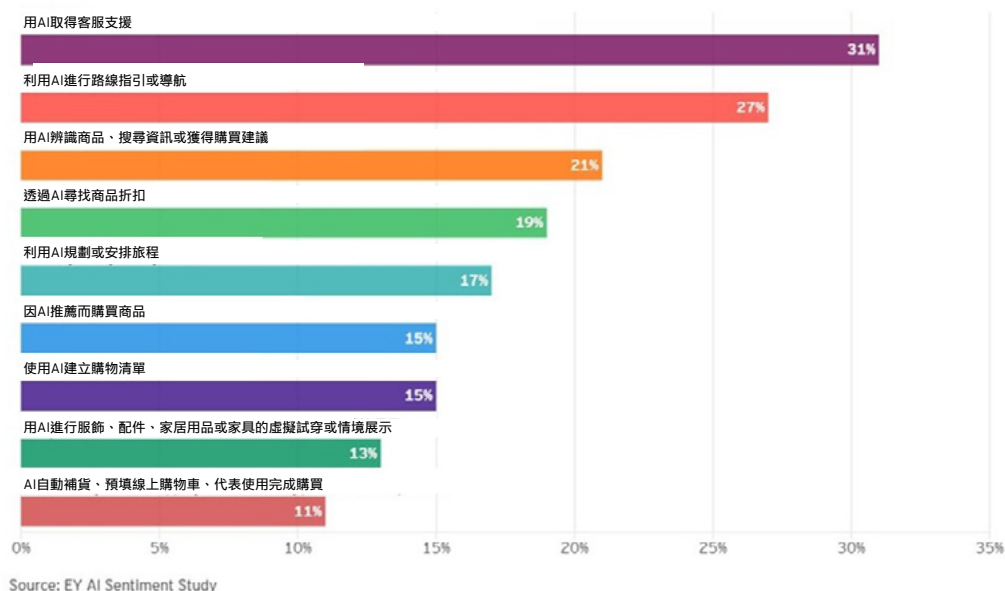
AI 能主導的領域與人類參與不可或缺的領域之間，正形成日益明顯的張力。為了說明這一點，我們進一步探討 AI 主導與人類主導零售的可能影響。

第一章 AI 主導的零售

AI 主導的零售模式下，其加速零售發展的潛力，主要來自於超個性化互動、營運流程自動化，以及代理式購物三大關鍵領域。隨著人工智慧整合零售營運和客戶體驗，零售商可能需要更強調以人為主導的創新和服務來實現差異化。

圖表顯示 AI 在客服、導航與商品搜尋領域的使用最為普及，反映消費者傾向將高頻、流程性任務交給 AI，而非情感或高風險的決策。

▼ 在過去六個月中，人們有意識地將 AI 作為顧客體驗一部分的使用情況（%）



上圖顯示在過去六個月中，人們如何在客戶體驗過程中「有意識地」使用 AI。其中最多的是 31% 的受訪者使用 AI 來取得客服支援。其他使用方式依比例從高到低如下：

- 27%：利用 AI 進行路線指引或導航
- 21%：用 AI 辨識商品、搜尋資訊或獲得購買建議
- 19%：透過 AI 尋找商品折扣
- 17%：利用 AI 規劃或安排旅程
- 15%：因 AI 推薦而購買商品
- 15%：使用 AI 建立購物清單
- 13%：用 AI 進行服飾、配件、家居用品或家具的虛擬試穿或情境展示
- 11%：讓 AI 自動補貨、預填線上購物車，甚至代表使用者完成購買

1. 超個性化互動

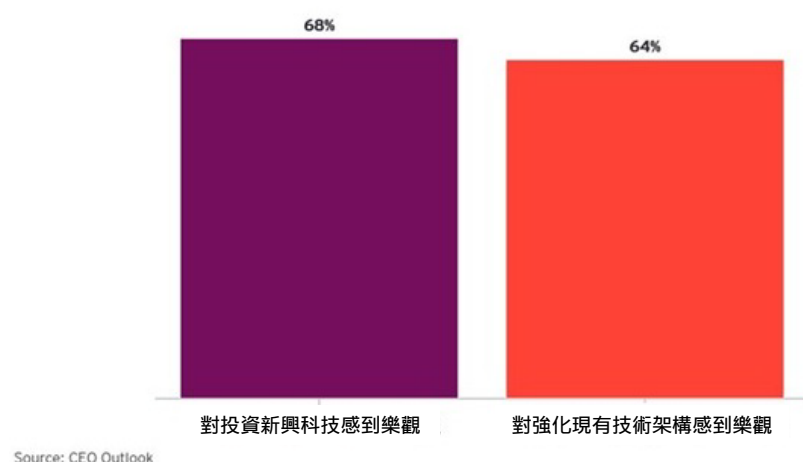
AI 驅動的個性化早已超越一般的商品推薦功能。生成式工具能即時動態調整內容與影像，既能規模化運作、成本也相對更具效率，將零散的顧客行為數據轉化為跨通路的個人化體驗。在服裝與個人護理等子行業，這體現在 AI 造型師、虛擬試穿，以及聊天式代理，提供更直覺且沉浸式的互動。在雜貨子行業，則可能是預填線上購物籃、精準商品推薦、自動補貨，甚至更細緻的自動化客服體驗。

流程自動化與營運效率

AI 正迅速改造店鋪營運、品類管理、倉儲、物流與採購。智慧購物車與無人收銀店已利用機器學習與電腦視覺簡化結帳流程，同時提升便利性與即時性。代理式 AI 也能深入品類與促銷管理，優化陳列圖、管理補貨、實現動態定價，並持續調整促銷設計，在多數情況下僅需極少人工介入。

倉儲、採購與物流也日益自動化，由演算法管理的機器人可確保營運準確、及時並能快速回應需求，進而加快決策循環、降低人力成本、改善庫存管理，並使品類表現更精準、更具彈性。

▼ 零售領導者對科技投資充滿信心——未來 12 個月展望抱持樂觀的零售業 CEO 比例 (%)



2. 自主代理購物

現有 AI 應用已能加速並優化零售業務，而代理系統的潛力更具變革性。

消費者若採用能執行複雜購物任務、策劃選項並在無需明確批准下完成購買的 AI 代理，將創造與傳統零售截然不同的競爭格局。零售商將不得不與科技平臺及其他業者競爭，發展自有代理解決方案。

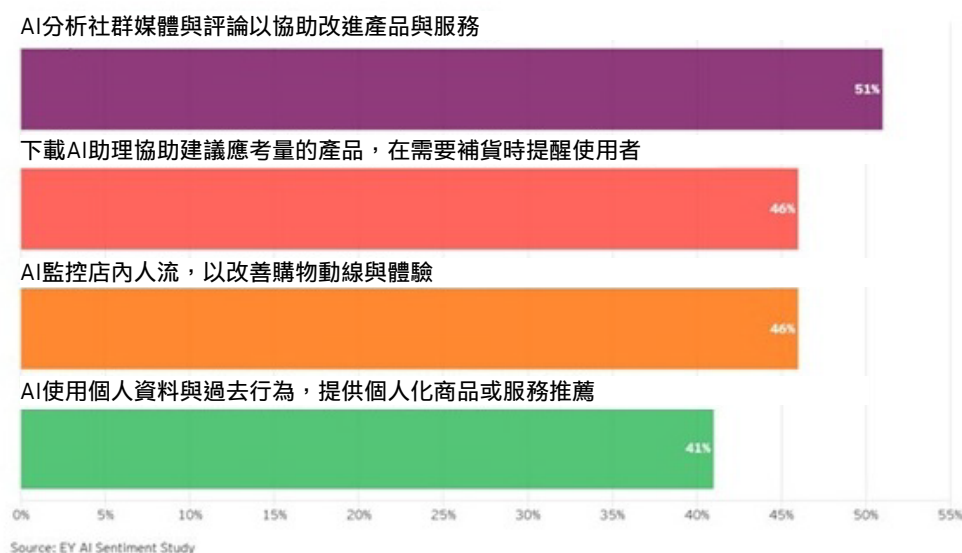
代理主導購物可能帶來的市場顛覆不容小覷。若消費者將選擇權委託給 AI，零售互動將繞過傳統參與模式。產品能見度、顧客旅程、選擇與購買決策，將更多由演算法邏輯，而非情感連結所塑造。隨著代理技術賦能家庭物聯網（IoT）生態系，這一趨勢可能持續深化。

未來家庭可能擁有多個代理，協調、管理家中不同大小事務，例如：

- 冰箱自動訂購牛奶
- 汽車自動預約保養

前述冰箱自動訂購牛奶、汽車自動預約保養，所有交易都可能在使用者不需察覺的情況下與零售商完成。這看似遙遠或成本過高，但許多家庭已擁有連網設備，可協調家務需求，甚至代表使用者完成購物。

▼ 不同客戶互動中，對企業使用人工智慧的平均舒適度（百分比）



此圖表顯示了人們對企業在不同客戶互動中使用人工智慧的平均舒適度：

1. 最多人對 AI 分析社群媒體與評論以協助改進產品與服務感到舒適，比例為 51%。
2. 有 46% 的受訪者對可下載的 AI「助理」感到舒適。此類助理能協助建議應考慮的產品，並在需要補貨時提醒使用者。
3. 同樣有 46% 的受訪者對 AI 監控店內人流，以改善購物動線與體驗感到舒適。
4. 41% 的受訪者對 AI 使用其個人資料與過去行為來提供個人化商品或服務推薦感到舒適。

推動 AI 主導零售未來的動力是速度、規模與可及性。AI 大幅降低營運成本與服務成本，為部署與維護整合 AI 系統所需的高額投資創造商業案例。AI 不需休息或薪資，機器人自動化可全天候運行，且干預極少。隨著消費者與小型零售商對 AI 工具的採用增加，加上平臺與基礎設施供應商願意打造可互動操作且開源的解決方案，將進一步帶動規模快速擴大。

AI 主導的零售未來將是精簡且高度自動化的企業，服務一群既不選擇、也不主動購買所需產品的顧客。顧客可能依賴自有代理，或

信任零售商或平臺代理管理購買需求。競爭將由價格與便利性驅動，雙方均因演算法介入而提升生產力。退貨與客服成本將大幅下降，因為 AI 代理能更精準掌握使用者的尺寸、偏好與需求，並替他們做出更適合的選擇。

基於情感故事的傳統行銷將保留給利基與高端零售活動，而一般性的消費者互動則將逐漸轉向 AI 主導。顧客若實體購物，仍將由 AI 引導與服務，AI 將導航他們穿越無人店鋪。人與人零售互動帶來的黏著度將讓位於完全無摩擦且高度個人化的商務體驗。

第二章 人類主導的零售

千年來，零售一直是人類主導的活動，深植於社區並推動全球經濟。

國際勞工組織估計全球零售業提供超過 4.2 億個工作機會，美國國家零售聯盟估計零售業是美國最大的私營部門雇主，占就業人口 26%。鑑於新興市場中非正式零售業的滲透率，尤其是自詡為「店主之國」的印度，這些數字很可能仍偏保守。如果零售完全由 AI 主導，對國家經濟的就業影響將是毀滅性的，需重大政策介入，以創造新職位或提供社會福利支撐。

零售文化傳統上以顧客為中心，這是一個非常人性化的概念，涉及理解顧客需求並提供合適的購物體驗。雖然 AI 能支援這種理解，但唯有人類主導的零售，才能真正將這些洞察轉化為可感知的服務體驗。未來推動人類主導零售的三大關鍵因素：

1. 情感智慧與人際互動

人類是社會性生物，零售依賴同理心與真

誠。顧客體驗常以零售商提供的人際互動品質衡量。即使是電子商務，也因影響者與直播購物對消費決策的影響而更具個性化。實體店仍是主流通路，預計未來可預見期間仍將如此。根據 Euromonitor，實體店到本世紀末仍將占零售收入 72%。

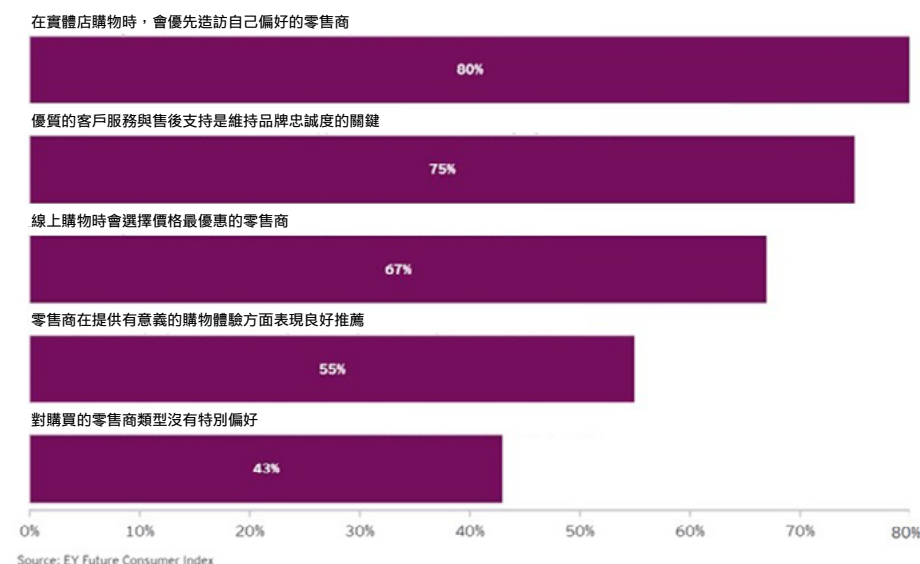
移除實體購物中的人性元素的嘗試，多半成效不彰。自助結帳推行屢受質疑，一些零售商因盜竊率上升與客戶體驗不佳而恢復人工收銀員。另有零售商設置專門結帳區，讓顧客與收銀員對話，提供更有人情味的體驗，也有助於緩解孤獨與隔離感。

數位與實體體驗的差異由安永未來消費者指數反映：

- 80% 的實體店顧客會嘗試在偏好零售商購物
- 67% 的線上購物者僅購買價格最低的零售商商品

顯然，對零售品牌的忠誠度在實體活動中比數位活動更明顯。

▼ 購物的原因與場所（% 同意）



此圖表探討受訪者的購物地點及其購物原因。

1. 最大比例 (80%) 的受訪者表示，當他們在實體店購物時，會優先造訪自己偏好的零售商。
2. 75% 的受訪者認為，優質的客戶服務與售後支持是維持品牌忠誠度的關鍵。
3. 然而，67% 的受訪者在線上購物時會選擇價格最優惠的零售商，另有 43% 表示對購買的零售商類型沒有特別偏好。
4. 此外，55% 的受訪者認為零售商在提供有意義的購物體驗方面表現良好。

2. 信任與治理

AI 的發展也帶來了隱私、偏見與信任等疑慮。儘管許多消費者對各式 AI 應用抱持相對高的接受度，但未來消費者指數顯示，目前只有 29% 的消費者會根據 AI 的推薦做出購買決策。調查也發現，消費者對不同機構的信任程度落差明顯：有 80% 的受訪者對超市與生鮮連鎖通路具有中度至高度的信任度，顯著高於純線上零售商（59%）與國家政府（52%）。

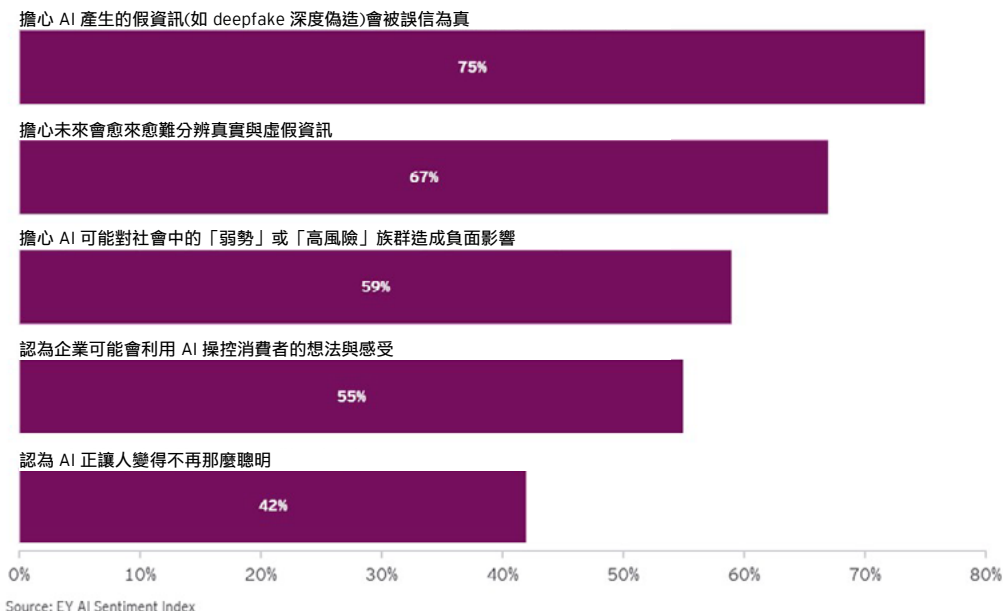
同時，安永《AI Sentiment Index》指出，雖然有 46% 的消費者對讓 AI 助理替自己整理購買建議感到舒適，但這同時代表仍有 54% 的人不願意將購買決策交由 AI 代理處理。

這再次凸顯了「人類監督」的重要性，以確保 AI 在使用過程中具備當責性、倫理性與情境理解。

隨著企業逐步探索以 AI 支援決策的做法，完善的內部控制設計在維護 AI 運作的完整性與可靠性上扮演關鍵角色。將控制點嵌入 AI 流程中，有助於監控演算法的表現、管理偏誤，並透過人類判斷來驗證 AI 產出的合理性。同時，強化資安框架也至關重要，不僅能防範深偽技術與身分竊用等惡意 AI 行為，更能提升消費者在數位互動中的信任程度。

最終，內部控制機制與 AI 治理的協作，再加上健全的資安措施，不僅能降低操作與倫理風險，也能強化 AI 相關計畫的完整性、安全性與可信度。在這樣的環境下，消費者的信任將愈來愈依賴企業能否在數位與實體接觸點中展現透明度與韌性。

▼ 對 AI 的信任仍相當有限（%）



此圖顯示，消費者對 AI 的信任仍然相當有限：

- 75% 的受訪者擔心 AI 產生的假資訊（如 deepfake 深度偽造）會被誤信為真。
- 67% 擔心未來會愈來愈難分辨真實與虛假資訊。
- 59% 擔心 AI 可能對社會中的「弱勢」或「高風險」族群造成負面影響。
- 55% 認為企業可能會利用 AI 操控消費者的想法與感受。
- 42% 的受訪者認為 AI 正在讓人變得不再那麼聰明，這是比例最低但仍值得注意的一項擔憂。

3. 社區、文化與創意

店鋪不僅是購物場所，更是承載社群連結與體驗價值的空間。人類主導的零售未來反映零售商需服務社區、創造新體驗，並以不同方式創新。AI 可協助客製化選擇、建議風格與優化空間，但真正理解社區需求、推動創意革新，仍然屬於人類無可取代的核心能力。

這促使零售商重新思考人力配置與角色定位，未來所需的關鍵技能將更加聚焦於適應力、分析思維與文化素養等軟技能。以人為本的零售模式，不僅追求交易流程的無縫順暢，更能透過服務、體驗與互動，提供超越 AI 所能提供的財務與非財務價值。

數位與實體空間也將被重新構想，目的不僅限於提升效率，更是支持有意義、以人為本，並促進社會連結的活動。

購物作為休閒活動仍是人們休閒與自我犒賞的方式，對人們的身心福祉具有重要意義。零售商在社會中扮演多重角色，如雇主、社區服務者、慈善機構與服務中心，這些角色的價值遠超出 AI 的能力範疇。

人類主導的零售未來將以實體互動、更具黏著性的零售體驗，以及消費者對 AI 承諾的審慎信任為特徵。在此情境下，人類主導的零售商將聚焦於人才帶來的差異化優勢，以及顧客對社交與社區互動的需求。這不一定意味著零售商的主要活動仍然受限於傳統「零售」定義，而是更著重如何從與顧客建立的關係及其能提供的服務與創新中創造更大價值。這不僅透過實體店網絡，也透過線上，由人與內容引導顧客選擇。

未來的店鋪本身可能更多作為社區中心，聚集人群並承擔多元功能。人才發展將聚焦於創意與適應力，以展現品牌優勢並與其他競爭業者拉開差距。

第三章 人類與 AI 共融的零售

零售商不太可能，也不應走向完全 AI 主導或完全人類主導的單一極端。

僅依賴人類主導的零售商可能在價格與便利性方面被邊緣化，最終僅服務小型、富裕且忠誠的顧客群。與此同時，預期走向 AI 主導的零售商則可能面臨利潤率下降的價格戰，且隨著產業整合加速，少數具備規模與量能的大型業者將更具競爭優勢。

對大多數零售商而言，未來的道路在於尋找 AI 效率與人類創意的平衡，這將由其自身戰略目標、子行業格局與顧客期望塑造。有些零售商將重度依賴 AI 以擴大營運效率、客戶個性化與流程自動化；另一些則將加強人類主導的差異化，將競爭優勢建立在情感互動、創意與信任上。

最成功的零售商將在兩者之間找到自己的路徑，善用 AI 放大價值，並在看到差異化機會時提升人類投入。真正的課題不在於零售的未來究竟屬於人類還是 AI，而是零售商能否有效整合兩者，為自己定義清晰的未來方向。

總結

真正的關鍵並不在於零售的未來究竟屬於人類或 AI，而是零售商是否能有效整合兩者，為自身定義清楚且可持續的發展方向。懂得在兩者間靈活切換的零售商，才是真正能在下一個十年中脫穎而出的引領者。■

IFRS 17 時代面臨的問題以及可能的改善方案

安永財務管理諮詢服務股份有限公司 王沛執行副總經理、林怡玟副理



王沛
執行副總經理



林怡玟
副理

背景

隨著國際財務報導準則第 17 號 (IFRS 17) 的正式上路，臺灣保險業進入了一個高度透明的新型財務管理時代。IFRS 17 在提升財務資訊一致性、可比性與揭露品質的同時，也對企業內部流程、系統架構、人才能力及跨部門整合帶來更高要求。

在實際導入過程中，多數保險公司普遍面臨流程繁瑣、資料品質不穩定、系統整合不足、問題無法即時發現以及人工作業過多等挑戰。本文將探討企業在 IFRS 17 時代下最常遇到的核心問題，並提出可行的改善方向。

本文依據金管會公開資料、臺灣保險業對外揭露內容及安永過往導入經驗綜整撰寫，整理臺灣保險業目前於 IFRS 17 時代面臨的問題以及可能的解決方案。

IFRS 17 實施下的主要問題

■ 結帳流程繁瑣、跨部門協作困難

IFRS 17 涉及精算、會計、風控及資訊等多部門的高度協作，結帳流程將透過收集前端各系統之資料，再進行加工轉換後提供給精算系統與子帳系統進行計算、帳務

及報表產出，以完成結帳作業。惟各系統（例如：投資系統、核心系統、費用系統）資料分散，且商品屬性與分類複雜，加上部分保單屬於特殊交易，需要人工處理，導致整體流程冗長且資訊整合困難，常見痛點如下：

■ 部分保單資料維度不足，影響資料品質與資料介接

部分舊商品或早期建置之保單系統缺乏 IFRS 17 所需的細部資料，導致資料在加工轉換時，需要額外補充資訊、比對或重建欄位，此過程不僅增加作業量，也提高資料失真或遺漏欄位的風險，影響後端計算之準確性。

■ 資料處理與系統介接仍需人工作業

在現行流程中，仍有部分資料需由人工進行整理。像是手動匯入匯出檔案、調整欄位格式等作業，或是各系統之間無法即時介接，不但耗時且容易出現作業錯誤，也使系統流程難以真正標準自動化。

- 不同系統間整合不足，提升對帳難度
前後端系統之間的資料規格標準不一，相同定義的欄位往往有不同的變數名稱，造成跨系統對帳檢查差異時相當耗時，經常需要資深人員依經驗判讀，缺乏透明性。

- 缺乏準則與流程理解導致作業風險上升
IFRS 17 涉及大量專業名詞、計算邏輯與複雜的系統資料流程，對於非專業或新進人員而言不易理解。若缺乏明確的指引文件，容易造成錯誤操作或判讀偏差，進而提高作業風險並影響結帳時程。

上述這些因素使各系統間流程與邏輯更加複雜冗長，不僅拉長整體結帳時程，也提高錯誤發生的可能性，增加公司在 IFRS 17 結帳作業上的風險與人力負荷，對營運效率造成影響。

- 系統與數據架構不足

IFRS 17 不僅提升了財務報表的透明度與資訊一致性，同時大幅提高了企業對於資料管理的標準，尤其是對於數據之可追溯性與完整性的控管要求更加嚴格。例如：當企業面臨內部機關（稽核單位）、外部機關（金管會、會計師）之檢查時，必須能清楚呈現各項數據的來源、轉換邏輯與運算依據，並確保從原始資料到最終報表的每一環節均可被完整驗證與重建。

然而，部分企業仍面臨資料架構不一致，且分散於不同系統的現況，使資料在介接與彙總的過程中，往往需要人工調整與處理。再加上企業內部缺乏整合數據平臺與完善的資料治理框架，導致從源頭資料到最終報表的資訊流缺乏一致性與標準化。

當資料介接流程無法自動化、缺乏稽核軌跡或無法確保各環節的品質時，就容易產生資料介接不完整的風險，此外，在對帳困難、資料或模型驗證不易之情況下，不僅增加人工作業負擔，也使企業在面對內外部稽核與監理檢查時，面臨更高的監理要求挑戰。

進一步而言，由於企業的系統與數據架構尚未完善，難以支援即時分析與情境模擬等管理需求，使得企業難以充分發揮 IFRS 17 帶來的決策與績效管理價值。例如：現行多數企業仍無法即時評估利率變動對於保險負債之影響、無法快速進行情境模擬判斷新投資金融工具的分類與其對負債及獲利指標的潛在影響等。

- 問題發現滯後

在 IFRS 17 接軌後，多數壽險公司的結帳時程均顯著拉長。除了須滿足主管機關在結帳中的各項要求（例如：折現率最佳估計假設），亦面臨須於限定時程內向金融控股公司提供該壽險個體報表的壓力或每月十五日前公告營運情形的時程壓力。

主要挑戰在於，IFRS 17 高度複雜的計算需求下，帳務結果多數仰賴精算系統、子帳系統的計算。檢核與分析往往集中於報表產出後進行，無法即早發現錯誤，導致結帳作業延後，提升跨部門溝通及修正成本。此外，亦造成決策所需關鍵資訊延遲，影響管理階層之判斷品質。

目前多數保險業者仍會遭遇前端資料異常、系統計算錯誤、人為失誤等狀況，而一再重新執行結帳的困境。例如：因為保單維度不一致造成程式判斷錯誤，像是錯誤貼標、錯誤判斷時態…等，而該錯誤資料進而被提供給精算系統、子帳系統運算，使帳務結果失真；又或是精算系統中的假設未正確更新，子帳系統操作錯誤等情況，皆可能造成整體結帳作業延宕，加劇企業重工成本。

■ 專業人才不足、內部教育成本高

IFRS 17 不僅邏輯計算高度複雜，保險業財務報告編製準則中要求揭露的報表內容亦大幅調整與增加，包括損益表、調節表、CSM 攤銷期間、重要財務比率分析等多項內容。隨著準則全面上路，多數企業普遍面臨以下挑戰：

■ 內部教育與制度建立之成本提升

IFRS 17 涵蓋精算、會計、系統與資料治理等多個領域，企業需要投入大量時間進行內部訓練、更新作業手冊

並建立跨部門流程。此外，這些工作也將因應主管機關或公司策略而持續調整，使教育與制度建立成為長期且高成本的投資。

■ 需要具備會計、精算、IT 跨領域能力之專業人才

IFRS 17 的實務運作遠超過傳統分工模式，精算需理解基礎會計與過帳邏輯，會計需理解精算假設與模型運作，IT 更需支援資料清理、介接流程、自動化測試與系統監控。具備這樣跨領域能力的人才相對稀少，市場需求又因整體產業同時轉換 IFRS 17 而急遽增加，導致企業在招募與留才上都面臨顯著挑戰。

■ 知識傳承不易，容易因人員異動而產生斷層

一旦企業內部作業之關鍵人員異動，往往會使知識理解與操作經驗出現斷層，影響結帳的穩定性與效率。甚至出現企業內部投入大量時間重新訓練新進人員，導致銜接週期延長，增加部門負擔與潛在的結帳風險。

整體而言，IFRS 17 導入後的挑戰已不僅侷限於專業技術，而是擴大成為「人才、流程、治理」的全方位壓力；若無法持續投入訓練、建立跨領域的作業能力與完整的知識傳承機制，企業將難以在制度維運與決策應用上，真正發揮 IFRS 17 所帶來的管理價值。

可能的改善方案

■ 流程優化與標準化

在 IFRS 17 的環境下，各部門的協作頻率比以往更高，流程也更為繁複。對多數企業而言，現行流程並非一開始就以 IFRS 17 為前提設計，而是逐步累積出來的作業歷程。因此，重新檢視流程並加以優化，不僅是必要，更是提升整體結帳效率的第一步。

■ 簡化不必要的流程步驟

許多既有的流程其實是沿用舊制或因應過去接軌的過程中而逐漸堆疊而成，未必仍真正適用於 IFRS 17 下的新作業模式。

透過逐步盤點錯綜複雜的系統資料流以及作業鏈，找出冗餘的處理、重複的比對邏輯、人工補位的作業環節等，可有效減少作業人員的負擔，讓團隊在壓力巨大的結帳期間能更專注於真正重要的判斷與分析。

■ 明確劃分各部門之職能分工

IFRS 17 的資訊鏈從前端到後端牽涉廣泛，若角色與責任未清楚劃分，常會出現資訊落差、溝通延遲或責任模糊的狀況。透過明確定義 RACI（Responsible, Accountable, Consulted, Informed），可讓每一個流程節點都有人負責、有人監督、有人知情。明確分工能減少推諉與重工，也能提升跨部門協作的效率與信任感。

■ 建立或更新標準化作業流程（SOP）

在多系統、多資料源、多角色參與的 IFRS 17 流程中，一份清楚、透明且具可追溯性的 SOP 是降低風險的關鍵。其中，SOP 應包含清楚的資料流向圖與系統間介接點描述、明確定義的欄位說明與處理邏輯、不同情境下的處理方式（例：特殊保單、異常資料補件）以及對應的風險點與必要控管。

完善的 SOP 能減少對部分關鍵人員的依賴，也降低人員異動時帶來的知識斷層，讓團隊在面對緊湊時程時仍能穩健運作。

流程重整優化不只是效率的提升，更是對團隊的支持。在初步接軌 IFRS 17 的時代環境中，作業人員本就承受著結帳期限、系統轉換、資料品質不一等多重壓力。透過流程優化、標準化與清晰分工，企業不只是提升效率，更是在為團隊打造一個更穩定、更可控、更具信心的工作環境。在這樣的基礎之上，後續的系統導入、自動化或資料治理才有機會真正發揮效益。

導入自動化與數位工具

為因應 IFRS 17 對資料一致性、可追溯性與流程透明度的高標準要求，利用現有科技工具減少人工介入，是解決 IFRS 17 時代所面臨到的問題的一大關鍵，企業必須加速導入自動化與數位化工具，作為強化資料治理與提升營運效率的核心策略。

透過建立統一的資料介接平臺與流程自動化機制，可有效改善現行資料架構分散、介面不一致、需仰賴人工校調的問題。其中，自動化工具亦能確保資料從源頭擷取、轉換邏輯至最終報表產製的每一節點均保留完整稽核軌跡，不僅提升資料品質，也降低因人工作業而產生錯誤或遺漏的風險。

■ 導入機器人流程自動化（Robotic Process Automation, RPA）

為提升 IFRS 17 作業的效率與準確性，企業可導入機器人流程自動化（RPA）來取代大量重複性且規則明確的人工操作，例如：跨系統資料下載、格式轉換、檔案整理、初步檢核與對帳比對等工作。

RPA 可協助企業建立一致、可重複且具稽核軌跡的自動化作業流程，確保資料介接與處理過程標準化執行，並降低因人工操作差異而導致的錯誤與落差。

透過自動化的流程軌跡，企業在面對內外部稽核與查核單位時，也能更快速回溯資料來源與執行步驟，降低查核準備時間。同時，RPA 的導入能大幅減少人力投入於繁瑣的資料處理作業，使專業人力得以專注於模型檢核、假設管理、情境模擬等更具價值的分析工作，從而強化企業在 IFRS 17 架構下的營運效率與管理能力。

■ 建置自動化資料整合及轉換機制（Extract, Transform and Load, ETL）

導入標準化 ETL 流程、資料品質檢核模組以及軌跡追蹤功能，能有效將原本分散於多個系統、格式各異的資料進行自動化整合與轉換，確保各項來源資料在進入 IFRS 17 計算前就已具備一致性與完整性。

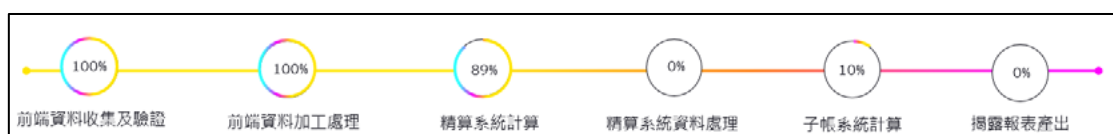
透過 ETL，不僅能降低人工負擔，也能避免因手動處理造成的資料遺漏、欄位誤用等風險。同時，在 ETL 過程中保留的轉換軌跡，有助於在面對稽核或外部查核時，快速回溯資料來源與運算邏輯，使整體資訊流更透明可控。

最終，藉由建立穩定的自動化資料基礎，企業得以提升後續模型計算、報表產製與管理分析的效率與可靠性。

■ 採用專業 IFRS 17 解決方案平臺或流程工具

採用專業 IFRS 17 解決方案平臺或流程工具，可加速對帳、模型驗證與關鍵指標計算，使企業更有效率地掌握 IFRS 17 所需之複雜作業流程。

更進一步，企業將能即時評估利率與市場變動對保險負債的影響，並快速模擬不同投資工具之分類方式、資產負債配適效果與對獲利指標的衝擊。



這類自動化與數位化工具的導入不僅補強了既有制度與資料架構的不足，更使企業邁向高速營運，提升競爭力與深化數據驅動決策的重要里程碑。

■ 建立前端檢核與即時監控之機制與數據管理強化

為改善 IFRS 17 結帳時程延宕與問題發現滯後的情況，企業需同時強化前端檢核機制與數據管理能力，將問題發現的時間點大幅前移。

企業可參考過往於系統整合測試（System Integration Testing, SIT）、使用者驗收測試（User Acceptance Testing, UAT）中所遇到的問題，在資料輸入、資料加工與模型運算階段導入透過系統設定自動檢核機制，並建立使用者介面（User Interface, UI），例如：使用儀表板監控關鍵指標與異常預警機制，可即時監控並提早攔截因保單維度不一致、貼標或時態判斷錯誤而產生的異常等錯誤，並避免錯誤資料進入精算系統或子帳系統後造成連鎖影響。使企業能夠從「事後修正」轉為「事前預防」，大幅降低結帳後期之修正成本。

同時，透過建置數據平臺強化資料的可追溯性及可比較性，有效避免因假設未更新、系統操作錯誤或資料混亂而導致的結果失真。藉由前端即時檢核與數據治理並行，企業可同時縮短結帳時程、提升資訊品質並強化決策效率，全面改善 IFRS 17 下的高強度作業挑戰。

■ 跨部門整合與人才培育

IFRS 17 不僅是會計議題，更是組織轉型的契機。透過建立跨部門專案團隊，形成具備精算、會計與 IT 人員整合作業模式，以降低單一單位或人員承擔過多責任的情況。

此外，針對內部教育與制度維護成本高的問題，可建置集中化的知識共享平臺，將作業手冊、系統規格、流程說明與教育訓練資料系統化管理，並導入版本控管機制，使制度更新與主管機關要求調整得以同步維護。

為解決跨領域人才不足的挑戰，企業可透過定期舉辦內部課程、跨部門輪調與內部案例交流研討，協助既有同仁補強會計、精算與 IT 之間的知識落差，培養多工能力。此外，透過建立標準作業流程（SOP）、自動化操作指引與錯誤情境範例集，能使新進人員快速適應，避免因人員異動造成作業斷層。同時，也可透過明確分工、制度化交接流程，提升團隊整體穩定度。

透過跨部門協作機制、扎實的知識管理架構與持續性的內部培訓體系，企業不僅能有效回應 IFRS 17 帶來的日常營運負荷，也能提升人員專業度與組織韌性，使結帳流程更加穩定、品質更高。

結語

整體而言，IFRS 17 的導入雖然在短期內明顯加劇了作業流程的複雜性，使企業在人力、系統與治理面臨更高的成本與營運壓力，但其深層意義並不僅止於符合準則規定。新準則所帶來的透明化揭露、高品質數據需求與跨部門流程整合，也同時為保險業開啟了推動數位轉型與提升管理效能的重要契機。

在面對新制度下的挑戰時，企業若能主動推動流程優化、導入機器人流程自動化（RPA）及人工智慧等科技工具，並同步強化資料治理與

建置高品質數據平臺，不僅能有效緩解現行的作業痛點，更能全面提升營運效率、風險控管能力與管理階層決策品質。這些提升將使企業逐步從「被動因應準則」轉向「主動運用準則帶來的管理價值」。

展望未來，IFRS 17 不應再被視為單純符合法規的框架，而應被視為推動保險企業升級、強化競爭力的重要工具。唯有將其融入企業策略與財務治理架構中，才能真正落實智慧財務管理、提升企業內部韌性，並最終實現永續經營的願景。■

縱觀IFRS 17的挑戰及改善方案

系統數據架構不足

- 人工作業
- 缺乏可溯性
- 維護能力有限
- 系統彈性不足



結帳流程繁瑣

- 系統整合不足
- 跨部門協作困難
- 人為錯誤

問題發現滯後

- 結帳延宕
- 重工成本
- 關鍵資訊延遲

專業人才不足

- 內部教育成本高
- 跨領域人才需求高
- 知識斷層



流程優化與標準化

- 簡化冗餘流程
- 明確劃分職能分工
- 建立可指引文件(SOP)

自動化與數位工具

- 導入機器人流程自動化(RPA)
- 建置自動化資料整合及轉換機制(ETL)
- 採用專業IFRS 17解決方案平臺或流程工具

建立即時監控、強化數據管理

- 建立自動檢核機制
- 利用儀表板監控
- 建置數據平臺

跨部門整合與人才培育

- 建立集中化知識平臺
- 補強跨部門知識落差
- 強化人員異動管理
- 提升組織穩定性與韌度



金融產業移轉訂價方法及特殊因素考量 - 自保交易

安永聯合會計師事務所 移轉訂價服務林志仁執業會計師、譚聿婷經理

前言

經濟合作暨發展組織（Organisation for Economic Co-operation and Development，OECD）於跨國企業及稅捐機關移轉訂價指導原則（OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations；以下簡稱為「OECD 移轉訂價指導原則」）第十章移轉訂價在金融交易中的應用，針對跨國企業於金融交易相關之交易模式以及移轉訂價分析方法，提供了一系列的指導性原則，包括資金調度活動與集團內部資金借貸、資金池的運用、背書保證與自保交易之討論。

跨國企業集團在經營活動中常需面臨諸多的營運風險，例如市場風險、產品責任風險，在評估其自行能承擔的特定風險之外，如還有多餘的風險部位，可能須透過其他方式或管道以管理並降低集團內的營運風險，如自行預先籌資、提列準備金以因應未來可能的損失、與第三方簽訂保險合約，或集團自行成立「自保」（Captive Insurance）公司。自保公司係指一種保險機構或實體，其保險業務幾乎全部用於為其所屬跨國企業集團內的其他成員所面臨的風險提供保險保障。本期金融專刊將就自保交易在移轉訂價上的應用進行介紹。

一、集團企業自保交易（Captive Insurance）的考量因素

- 自保公司係非保險業之集團為降低其集團內企業成員的營運風險，於該集團內所設

立之保險個體，藉以提供集團內成員保險服務。跨國企業集團之所以會採用自保公司，可能基於多項考量。例如：

1. 透過自保機制使集團內各成員所支付的保費得以維持穩定；
 2. 利用稅務與監管環境的差異取得優勢；
 3. 藉由自保公司作為管道進入再保險市場；
 4. 降低市場承保能力波動所帶來的不確定性；或是
 5. 集團認為將風險保留在內部比向外購買保險更具成本效益。
- 除前述因素外，跨國企業集團使用自保公司的另一個可能原因，在於某些特定風險在市場上難以或根本無法取得保險保障。不過，在這種情況下，若由自保公司承保該等風險，可能會引發相關疑問，例如：是否能針對該交易建立符合獨立交易原則的價格，及此類安排在商業上是否具備合理性。
 - 《OECD 移轉訂價指導原則》第一章所述的「準確描繪實際交易」原則與「風險分配」原則，同樣適用於自保公司（Captive Insurance），就如同適用於其他任何集團內交易一般。儘管對被保人及保險人而言，其風險報酬的多寡可能取決於同一事件是否發生，但雙方實際承受的報酬幅度可能大不相同。例如，若被保險的風險實際發生並提出理賠申請，被保人相較於其

所支付的保費，可能獲得相當可觀的利益；相對地，保險人的收益則受限於其所收取的保險費與相關投資收益，無論被保人從該事件中實際獲得的風險報酬為何，保險人的收入並不會因此增加。

- 保險人所承擔的，是針對被保人風險提供保險（亦即進行風險緩解）所衍生的承保風險。而此一承保風險，可能由保險人控制，或更常見於自保公司情境中，由跨國企業集團內另一個負責決定是否將風險移轉給保險人的成員控制。保險人（或其他相關實體）可就該承保風險作出應對決策，例如透過進一步分散其承保風險組合，或藉由再保險來管理風險。
- 自保公司可以由跨國企業集團內部自行管理，或交由不具關聯性的外部服務提供者（通常為大型保險經紀公司的專門部門）負責管理。此類管理工作通常包括：確保遵守當地法律規範、製作並發行保單文件、收取保費、處理理賠、編製相關報告以及提供當地董事等。如果自保公司是由集團內部進行管理，則有必要判定究竟是哪一個集團實體負責該管理職能（特別是在管理工作並非由自保公司本身的員工執行時），並確保該管理實體獲得適當的報酬。
- 在評估自保公司交易的移轉訂價時，一項常見的關鍵在於：該交易是否屬於真正的保險安排。也就是說，是否確實存在一項可保風險，以及在具體事實與情況下，該風險是否已妥適分配給自保公司。以下數項指標，若全部或絕大多數皆符合，通常可顯示自保公司確實從事真正的保險業務：

1. 自保公司能夠達成風險的分散與集結，即將多個不同來源的風險加以匯聚，以降低單一風險對整體的影響。
2. 由於風險的分散效果，跨國企業集團內各實體的經濟資本狀況獲得改善，使整個集團在經濟層面產生實質且正面的影響。
3. 自保公司及任何再保險人均受到監管，其監管制度大致相似，且監理機關要求其提供已承擔風險的證據並維持適當的資本水準。
4. 該被保風險在正常情況下可於集團外取得保險保障，並非市場上不可保的風險。
5. 自保公司本身具備必要的專業能力，包括投資管理能力與相關實務經驗。
6. 自保公司在經濟上確實可能承受損失，而非僅形式上進行承保。

- 在評估涉及自保公司的交易之移轉訂價影響前，必須先確定關聯企業間的商業或財務關係，以及與該等關係相關的條件與具經濟意義的情況，以便準確描繪實際交易內容。因此，首要問題在於判斷所審視的交易是否屬於前述定義下的保險交易。這項分析需要考量下列兩個面向：

1. 保險人是否真正承擔了相關風險；
2. 該安排是否已達成風險分散的效果。

- 保險人承擔相關風險

- 保險的本質在於保險人必須實際承擔保險風險。當理賠事件發生時，只要

保險人已承擔該項風險，被保人便不需承受原本可能發生的經濟損失，因為該損失將由保險給付所抵銷。

- 從自保公司的角度來看，若其必須承受被保風險可能帶來的不利結果，並面對發生重大損失的可能性，這將可視為自保公司已承擔該保險風險的指標。此外，自保公司僅在具備實際能力於風險發生時支付理賠的前提下，方能被認定為真正承擔保險風險，也就是說，自保公司必須能取得足夠資金以承受被保風險實現後的財務後果。因此，在判斷自保公司是否具備承擔風險的財務能力時，需要考量其可隨時動用的資本以及其實際可採行的資金來源選項。
- 風險分散效果
 - 風險分散是指透過將多項風險匯聚於同一風險組合，使保險人能更有效率地運用資本。大型商業保險公司通常依賴擁有大量保單，且這些保單具有相似的損失發生機率，使其能利用統計平均法則進行建模，並較為準確地預測理賠發生的可能性。同時，保險人也會維持一個風險組合，並依據監管規範與信用評等機構的要求提列資本準備金，以確保其有能力承受潛在損失。
 - 風險分散是保險業務的核心所在。透過結合彼此不相關的風險以及不同地理區域的曝險，保險人能更有效率地

運用資本，從而使其所需持有的資本水準低於若由被保人自行面對風險時所必須維持的資本量。換言之，風險分散使保險人能以較低的資本成本承擔風險，同時提升整體風險管理的效率。

- 自保公司可透過承保其跨國企業集團內部的風險，同時在其保險組合中納入相當比例的外部、非集團風險，以達成風險分散的效果。惟當自保公司因規模不足而無法實現顯著的風險分散，或因準備金不足以承擔跨國企業集團相對較低度分散之風險組合所代表的額外風險時，對實際交易的準確描繪可能顯示，自保公司所從事的業務實際上並不能被認定為保險業務。
- 值得注意的是，僅透過集團內部風險進行風險分散，其資本效率通常會低於透過承保外部非集團風險所能達成的分散效果。因此，專門承保集團內部風險的自保公司，其合理報酬可能低於能藉由承保外部風險或將集團內相當比例風險向集團外再保所實現風險分散之自保公司。
- 此外，若對實際交易的準確描繪顯示，自保公司因匯聚集團內部風險而提升的資本效率，係源自跨國企業集團透過有意識且協調的集體行動所產生的集團綜效，該綜效所帶來的利益通常應由對創造此等效益有所貢獻的集團成員共同分享。

二、自保交易（Captive Insurance）於集團內交易如何訂價：

採用可比較未受控價格法（CUP）

透過非關係企業間的類似交易以尋找可比較未受控價格。該可比較資料可以是內部可比較資料，如自保公司亦有對非關係企業客戶提供類似保險服務；或可比較資料可以來自外部市場資料。

應用 CUP 法時，實務上可能會遇到適用該方法時困難，如需判斷是否需要進行可比性調整及調整的金額。以下情況需要注意差異是否會影響可比性：

- 自保公司可能僅承保集團內部風險，不需從事銷售和行銷等活動，其功能較一般商業保險公司較為單純。
- 自保公司與非關係企業保險公司在業務規模、資本額規模上的差異，也可能需要進行可比性調整。

另一種選擇方法是採用精算分析以決定符合常規交易原則的保險費。一般在設定保險費時，保險公司會考量以下因素：

- 理賠預期損失；
- 保單銷售及管理費用；
- 提供資產報酬的利潤；以及
- 預期的投資收益。

但實務上，精算分析非常複雜且通常無法反映真實的市場交易，因此往往還需進一步的可比性調整。

三、代理銷售

在保險契約並非由保險人直接銷售給被保人時，負責促成原始銷售的當事人通常應獲得相應的報酬。若銷售代理人與保險人具有關聯關係，則在進行可比性分析以評估各方的獨立交易報酬水準時，必須審慎考量是否市場競爭會限制銷售代理人以及保險人在交易中可取得的利潤幅度。此外，是否存在替代服務提供者，也可能影響各方在整體交易中爭取較高利潤的能力。

釋例

A 公司是一家銷售高價值電動汽車的零售商。在產品銷售時，A 公司向第三方客戶提供一種保險，內容涵蓋三年期間的意外損壞與失竊保障。這些保單由 B 公司承保，而 B 是與 A 隸屬同一跨國企業集團的保險公司。A 公司可取得佣金，而保險契約的大部分利潤則由 B 公司獲得。經由功能分析顯示，這些保險契約具有高利潤水準，且保險市場上對此類風險的保險均存在活絡交易。進一步分析顯示，支付給 A 公司的佣金水準與獨立代理人銷售類似單獨保險商品時可獲得的報酬一致。然而，B 公司所賺取的利潤卻高於提供類似保障的其他保險公司之水準。

在分析 A 與 B 之間的交易條件如何不同於獨立企業間可能達成的安排時，必須特別考量該保險商品高額獲利來源，以及各方在價值創造中的實質貢獻。A 公司向第三方客戶銷售的保險商品，本質上與一般市場中其他保險公司可提供的產品並無重大差異；然而，A 在銷售保險時擁有一項關鍵優勢：於商品銷售的同時

向客戶提供保險，使 A 公司能創造高額利潤的機會，因為 A 公司完全可能改由其他獨立保險公司承保同類型保單，並將大部分利潤自行保留；反之，B 公司則無法找到具備與 A 公司相同銷售接觸優勢的其他代理人。因此，保險契約能產生高額利潤的主因，在於 A 的銷售接觸優勢，而非 B 的承保功能所帶來的價值。

因此，依據獨立交易原則，B 的報酬應與提供類似保障之獨立保險公司的基準利潤相符，其餘部分的利潤則應分配給具備價值創造關鍵角色的 A 公司。

四、我們的觀察與建議

- 在自保交易的移轉訂價分析中，核心在於對實際交易的準確描繪，特別是辨識各方在承保、風險控制與資本承擔上的實質功能。若自保公司缺乏承保決策能力、專業技能或財務承擔能力，則保險風險不應分配予該自保公司，而應由真正執行風險控制的集團成員承擔。

- 另外，集團銷售公司在銷售商品時利用優勢同時銷售保險，使保單具高利潤；若此高利潤主要源自銷售公司之銷售功能，而非自保公司的承保能力。雖然自保公司負責承保，但基準研究顯示其報酬超過獨立保險人的合理水準，因此依常規交易原則，高額利潤應主要分配給具有關鍵價值創造功能的銷售公司。
- 方法選擇上，在具可比資料時，可比較未受控價格法（CUP）仍為首選，但往往因功能差異或資本結構不同而需進行調整。若市場可比資料不足，則可採精算分析或以資本報酬與綜合成本率為基礎的兩階段利潤分析。整體而言，移轉訂價的重點在於將風險與報酬分配給真正創造價值並承擔經濟風險的實體，以確保結果符合獨立交易原則。

針對上述內容，若有進一步的需求，歡迎隨時與安永移轉訂價服務團隊聯繫。■



2026 年全球保險業展望

在結構性變革與持續不確定性下取勝的關鍵行動

背景

當前，保險業正處於新舊交替的特殊歷史時期。新標準和領先實務不斷湧現，涵蓋產業的各個領域。保險公司正在積極探索新的機會版圖。整個產業在歷經數十年的數位化轉型後，也已邁入新的發展階段。此外，非傳統保險公司與新興資本正大規模、長期性地布局保險領域，促使產業競爭格局發生變化。與此同時，地緣政治衝突、貿易摩擦、總體經濟波動以及愈加頻繁發生和嚴重的自然災害，加劇產業的持續不確定性與波動性。

然而，始終未變的是：仍需滿足快速變動的消費者需求、縮小保障與儲蓄的巨大缺口、提升營運效率，以及持續因應監管政策變化。這些因素正推動著保險業在產品設計、通路模式與資本管理領域不斷創新，也促使產業加大對人工智慧（AI）等顛覆性技術的投資，並大力推動勞動力轉型。

當前，保險業正處於新舊交替的特殊歷史時期。新標準和領先實務不斷湧現，涵蓋產業的各個領域。保險公司正在積極探索新的機會版圖。整個產業在歷經數十年的數位化轉型後，也已邁入新的發展階段。此外，非傳統保險公司與新興資本正大規模、長期性地布局保險領域，促使產業競爭格局發生變化。與此同時，地緣政治衝突、貿易摩擦、總體經濟波動以及愈加頻繁發生和嚴重的自然災害，加劇產業的持續不確定性與波動性。

然而，始終未變的是：仍需滿足快速變動的消費者需求、縮小保障與儲蓄的巨大缺口、

提升營運效率，以及持續因應監管政策變化。這些因素正推動著保險業在產品設計、通路模式與資本管理領域不斷創新，也促使產業加大對人工智慧（AI）等顛覆性技術的投資，並大力推動勞動力轉型。

一、市場波動性概覽

面對外部因素的持續影響，高階管理層與董事會需明確策略方向，提升營運靈活性。

1. 不確定性與波動性將長期存在

保險業的發展環境持續呈現出非線性、加速性、波動性、互聯性（安永定義為 NAVI）的變化特徵。美國聯準會數據顯示，當前經濟、政策與地緣政治不確定性指標已達到數十年來的最高水準。國際貨幣基金組織亦指出，全球關稅也已達到過去一百年來的最高點。貿易碎片化、關稅壁壘、通膨壓力以及監管機制持續改變，已成為產業的新常態。這不僅抑制了保費成長，還阻斷了大多數保險公司的成長路徑。在去全球化趨勢加速之下，企業策略日益區域化。部分公司開始退出特定市場，而有些公司則在具備未來成長潛力及穩定性的地區大舉投資（甚至將總部遷至這些地區）。

除了抑制成長，當前環境還會引發人們對 AI、房地產及私募信貸（Private Credit）等領域可能形成泡沫的猜測。然而，不確定性中亦蘊藏機會：世界越不穩定，就越能凸顯出保險的價值。當波動性成為一個市場的結構性特徵時，市場會高度重視有

效的週期管理，包括情境建模的速度和敏捷性、資源配置以及績效管理。面對種種不確定性，高階主管們需將精力投入到可控制的領域。

- **56%**

的保險公司風控長將地緣政治列為未來三年的三大風險之一。資料來源：《安永保險業風控長調查》

- **3,200 億美元**

2017 至 2024 年間因地緣政治波動造成的利潤下降。資料來源：EY-Parthenon

- **2.8%**

調降後的全球經濟成長預測（原預測 3.3%）。資料來源：國際貨幣基金組織

- **73%**

的執行長認為，由於外部衝擊的相互關聯性與不可預見的連鎖效應，重新思考轉型方式至關重要或非常重要。資料來源：EY-Parthenon CEO 展望調查報告

2. 保費下跌、利率壓力與市場環境不穩，讓成本最佳化成為焦點

保費成長疲弱、利率攀升、利差緊縮、關稅與通膨壓力加劇、競爭日益激烈，使提升成本效益成為保險公司的當務之急。達信（Marsh）資料顯示，2025 年第二季全球主要業務線的保費下跌：財產保險下降 8%，商業保險下降 4%。儘管全球意外險

保費成長 3%，但除美國成長 8% 之外，其他地區基本持平或略有下滑。

財產和意外保險公司正面臨成本上漲的壓力，主要是因舊有資訊系統成本與氣候相關理賠支付。壽險公司對利率變動更為敏感，其產品組合也更容易受到相關影響。儘管大型商業保險公司與再保險公司的近期整體業績良好、資本充足，但鑒於市場預期進入軟市場（Soft Market），高階管理層與董事會也已開始審視投資組合管理策略與其它周期管理手段。

企業再次需要加快建構精簡、靈活、低成本的營運模式。原因為何？因為此類模式不僅能提升營運韌性，還能釋放資金用於轉型與成長投資，並能根據投資組合壓力及未來市場動態，快速實現營運規模的擴張或收縮。

保險公司會採用不同的成本優化策略，但整體方案通常是結構性重塑，例如善用科技、委外服務與流程自動化，而非採取簡單的短期戰術性削減。衡量成本降低成效，不應僅看成本下降與人力縮減情況，更應關注能否在整個價值鏈中創造價值。思考一下，智慧自動化與智慧採購安排如何能：

- 在稅務與財務職能中，生成更加完善、即時的管理報告。
- 在推廣、銷售與客戶服務環節，提升客戶體驗。
- 釋放資金，用於員工再培訓計畫，提升員工生產力。

- **240 億美元**

美國對中國、加拿大與墨西哥課徵的關稅可能使汽車保險理賠成本增加的金額。資料來源：美國財產意外保險協會（APCIA）

- **10.3%**

2025 年全球平均醫療成本預測漲幅。資料來源：韋萊韜悅（Willis Towers Watson）

- **10.5%**

2024 年綜合保險公司總體費用率，高於 2023 年的 10.0%。資料來源：安永《Cost Benchmarking Survey》

3. 私募股權機構、「另類」資本與非傳統保險公司重塑競爭格局

私募股權（PE）機構、私人信貸機構及大型機構型基金正積極布局，搶占各業務線和各地區的市場機會。這些機構巧妙運用 Sidecars、投資工具、再保險架構及其他新型承保能力解決方案，改變產品設計、資產負債配置與風險轉移方式。他們為壽險與年金業務所打造的大型整合平臺顯示，已做好長期投入的準備。同時，這些機構還透過經紀商整合，重塑銷售通路市場。

非傳統保險公司帶來獨特的競爭挑戰。他們行動更敏捷，專注於追逐報酬，並在資本效率、業務開拓與資料管理方面擁有強大優勢。這使得以目標為導向的保險公司或相互保險公司面臨尤為嚴峻的挑戰。儘管由非保險機構承接更大規模保險業務（尤其是在壽險、退休金與年金領域）的

同時，監管審查將會更加嚴格，但部分監管機構為因應巨大的退休儲蓄缺口問題，也可能主動尋求這類機構的協助。

保險公司與「另類」資本提供者合作，可帶來明確收益，如釋放資本、降低長期風險曝險、強化資產負債管理能力。這也解釋了保險連結型證券發行量創下歷史新高的原因，以及資產密集型再保險模式為何能在全球被加速採用。

2018 至 2024 年美國私募股權控股保險公司成長情況

- 50%：私募股權控股保險公司數量從 90 家增至 137 家。
- 2 倍：私募股權控股保險公司現金持有量與投資資產規模成長翻倍，目前合計達 7,043 億美元。資料來源：美國保險監理官協會（NAIC）

再保險領域的另類資本成長情況

- 33% 自 2020 年以來的成長
- 68% 自 2015 年以來的成長
- 約 17%：在 2025 年全球再保險資本總額中的占比。資料來源：Aon、Artemis
- **90%**
的上市私募股權機構管理的資產（AUM）是由與保險公司建立合作關係的另類資產管理機構進行管理，相較 2014 年的 15% 顯著上升。資料來源：哈佛商學院 / 道富集團（轉引自 Risk Market News）

- **1,210 億美元**

2025 年上半年再保險公司所持有的另類資本金額，創下歷史新高，相較於 2024 年會計年度的 1,150 億美元和 2023 年會計年度的 1,080 億美元有所成長。資料來源：Aon

4. 強烈的轉型壓力迫使企業重新審視 AI 策略

除個別環節效率提升外，企業對 AI 的應用仍鮮有實質性應用成果。因此，高階管理層與董事會正在重新審視其 AI 策略，力求在簡單的自動化與有限的功能性應用場景之外，推動 AI 在其他領域的價值創造。面對當前的試點困境，許多利害關係人感覺進入到「幻滅期」（技術成熟度曲線的一個階段），迫切期待第一代 AI 部署能真正擴大規模。此外，在使用 AI 創造具體成效（尤其是客戶價值）、重構關鍵營運流程、釋放 AI 重塑業務模式的變革性潛力方面，企業面臨的壓力日益攀升。儘管透過 AI 提升短期生產力與效率是重要目標，但不應以犧牲長期策略願景為代價。當下，正是保險業高階主管們定義 AI 如何讓工作更有效、更有智慧、更有韌性與更具策略性的時刻。

資料仍是 AI 創新的主要障礙。客戶預期也在不斷攀升：消費者會利用 AI 購買保險，也期待保險公司提供特定的 AI 服務功能（如報價、理賠支援）。這些市場方面的考量必須納入企業 AI 策略之中。

在 AI 能力與工具的獲取方式上，靈活性至關重要，這意味著企業要綜合考慮採購現

成解決方案、內嵌工具至企業平臺，還是自主研發專屬應用程式。此外，董事會的審慎態度與監管環境的不確定性，也要求企業在 AI 布局上保持敏捷與應變能力。最後，隨著市場環境千變萬化、領先實務層出不窮以及技術工具不斷升級，企業必須做好準備，不斷地調整方案。代理式 AI（Agentic AI）已獲應用，而神經符號 AI（Neurosymbolic AI）也即將到來。率先行動的企業將獲得顯著競爭優勢，將其應用於商業模式轉型，更快識別隱藏的成長機會，將新機會迅速商品化並擴大規模。這正是董事會與高階管理層所期待的顛覆性應用。

- **55%-80%**

的消費者表示，他們曾使用 AI 工具購買保險，其中中國消費者占比最高，德國最低。資料來源：日內瓦協會

- **排名第一**

的挑戰是技術顛覆與 AI 整合，這是執行長預期未來 12 個月內實現財務目標情況的最大挑戰。

- **66%**

的執行長認為，加快轉型速度極為重要或非常重要。資料來源：EY-Parthenon《CEO 展望調查》

- **90%**

的保險公司計畫加大 AI 投資，其中 75% 的保險公司將核保與理賠作為優先應用領域。資料來源：日內瓦協會

5. 企業努力拓展成長途徑

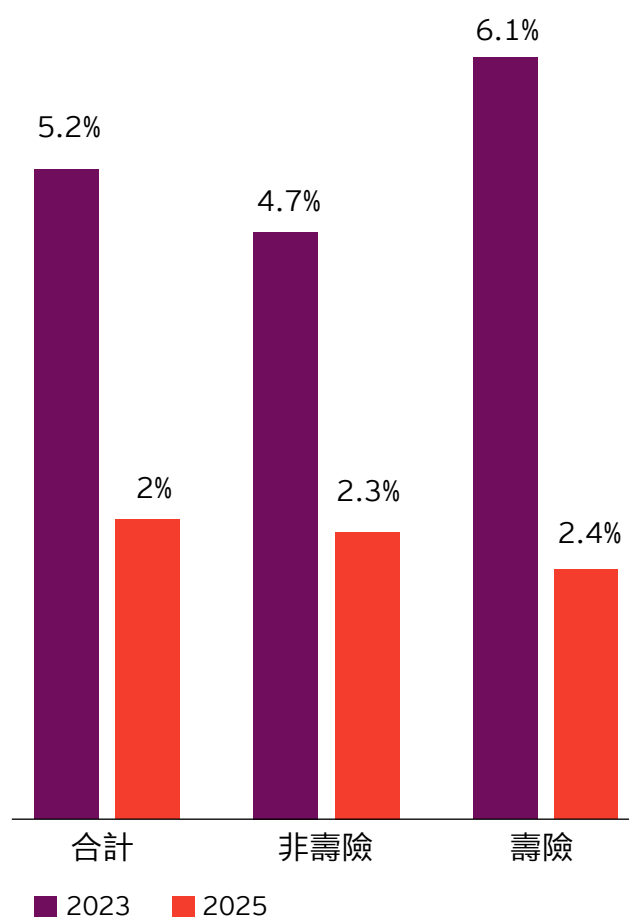
保險公司正積極探尋多元成長途徑，包括展開併購、進軍政治穩定且滲透率較低地區的市場、策略合作，以及組建合資企業（含經紀機構與管理總代理）。還有些保險公司則推出全新產品與服務，拓展新的業務領域，挖掘利基市場（如特殊風險財產和意外險）。企業需能識別自身最具競爭力的領域，並從策略角度配置資本以把握機會，這樣才最有可能掌握制勝法則。

產業大規模併購活動增加，凸顯在當前市場環境下，要單純靠有機成長變得愈來愈艱難。在競爭激烈的市場中，中小型保險公司難以獲得足夠的投資報酬來支撐必要的現代化轉型，產業整併趨勢或將持續。

例如，英國、加拿大及其他市場的財產和意外保險公司可能透過合併以取得規模經濟，因應利潤率持續縮小的挑戰。

大型保險公司或將採取買賣並行的策略：一方面出售表現不佳的業務板塊；另一方面透過收購強化核心投資組合。日本保險公司近年來則特別積極布局新區域市場。部分交易結構將兼顧成長、價值與週期性策略，並會依據利率週期與其他市場節奏來安排收購時機。

實際總保費成長率



資料來源：瑞士再保險發布的Sigma報告

企業還可能為實現特定目標完成其他交易：

- 人才收購旨在獲取或提升特定能力，通常指核保能力與技術能力。這一趨勢在特殊風險領域尤為明顯。
- 保險科技公司的收購常被視為引入新服務或重塑價值鏈關鍵環節的捷徑。
- 健康保險公司收購診所、治療機構，收購範圍甚至擴展至整個醫療體系，以及汽車

保險公司收購維修廠，都是為了長期控制成本和提升客戶體驗。

- 經紀機構的整合有助於提升購買力，加強對銷售路徑的影響力。

當今的不確定性顯示，全球經濟正在經歷幾年前還難以想像的結構性轉變。這意味著保險公司需要在未來幾年持續調整其成長策略。

併購活動穩定 - 歐洲和英國的交易數量減少但規模更大。

2023

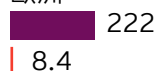
全球



美國



歐洲



亞太區



英國



2024

全球



美國



歐洲



亞太區



英國

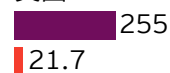


2025

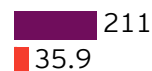
全球



美國



歐洲



亞太區



英國



■ 交易數量 ■ 交易金額（單位：10億美元）

資料來源：EY-Parthenon

二、2026 至 2027 年企業策略、戰術及競爭要務

高階管理層需重點關注的優先事項：技術與人才、客戶與成長，以及智慧資本策略

在推動多面向變革的過程中，高階主管可透過調整多個槓桿來實現目標。但要在不斷變動的市場中把握機會，關鍵在於策略清晰度，而這離不開靈活營運與敏捷決策的能力。無論哪個職能或業務領域，先進的資料管理、流程自動化和 AI 工具，都是實現卓越營運的必備條件。

另外，人的因素同樣至關重要。積極主動的人才、賦能型的企業文化以及自信堅定的領導力，均是企業取得長期成功的必要因素，在當前充滿不確定性的環境中尤為重要。在變革的時代，企業往往容易忽略「以客戶為中心」的理念，而這一理念恰恰應是長期策略規劃與日常資源配置的立足點。

優化資本、產品和成長策略

儘管市場持續動盪，高階主管仍可透過識別適當的成長機會，將不確定性轉化為策略機會。

- 明確具有競爭優勢且可持續成長的領域，審慎平衡不同時期下營收與利潤的關係
- 在資本配置過程中，評估不斷演變的風險格局（如關稅風險、供應鏈薄弱環節、監管要求變化），以及當下競爭態勢與稅務影響

- 強化投資組合管理中的原則性，明確剝離和退出低利潤率、高波動性業務時的決策依據
- 強化情境建模與壓力測試能力，識別未來趨勢，做好因應未來不確定性的準備
- 重新設計再保險與資產負債管理（ALM）計畫，以平衡自留風險、抵押安排與資本效率
- 尋找不同的資本提供者，包括私募股權機構和傳統資產管理公司，以推動創新合作模式，實現互惠共贏的投資布局
- 確保負責資料、AI、人才與員工的高階主管，能夠與董事會和最高管理層保持密切合作，以維持策略一致性，並確實執行變革計畫

以客戶為中心

由於不同客群的需求正在快速改變，企業需要透過新通路創造新價值，推出新產品和服務，打造優質的客戶體驗，契合總體目標（例如財務安全）和具體需求（例如對新購商品的保障）。滿足客戶需求，提供滿意的客戶體驗，仍是驅動長期成長與持續獲利的最可靠途徑。只有始終堅持「以客戶為中心」的理念，企業才能贏得客戶信任，而信任正迅速成為關鍵且高價值的戰略資產。

- 利用客戶洞察指引重大決策（如 AI 部署、外包）和局部優化（如新產品功能設計、個人化體驗提升）

- 識別 AI 在精簡和優化客戶旅程中的應用領域，並在技術轉型的業務案例中納入與客戶相關的衡量指標（如提升客戶滿意度、擴大荷包占有率（Share of Wallet）等）
- 在價值主張建構及每一次客戶互動中，系統融入「物有所值、公平對待與消費者保護」理念，從而實現增強客戶信任，並滿足法規要求
- 針對客戶不同人生階段設計差異化產品，並採用模組化管理機制，便於隨時間靈活調整。例如，壽險與儲蓄型產品，可在累積期與領取期間自由調整
- 考慮為服務不足的客戶族群提供解決方案。例如，入門型壽險與年金產品，吸引自助式投資（DIY Investing）的年輕客戶
- 與企業客戶合作，共同打造靈活的解決方案。例如，為專屬保險公司（Captives）提供風險防範與數據分析服務；設計可客製、滿足個人選擇的團體保險及員工福利方案
- 重構行銷、銷售與服務流程，導入 AI 聊天機器人客服策略
- 拓展嵌入式產品及其他能吸引不使用傳統通路之年輕族群的產品

重塑營運模式，以因應高成本、低成長的業務環境

成本最佳化計畫通常需要在短期陣痛與長期收益之間尋求平衡，但企業須警惕過度削減

成本導致客戶體驗下降或限制未來創新的空間。

- 將組織設計為精實而靈活的營運模式，使其成為未來成長與創新的平臺，兼具卓越營運與策略敏捷性
- 評估資源配置模式，借助專業技能和特定技術解決方案，實現效率最大化，提升創新能力
- 將成本降低目標與具體的轉型及創新投資相連結
- 在優化營運模式時考慮多種方案。例如，設立卓越中心、組織跨職能團隊、打造創新中心、建立合作夥伴關係、利用委外與託管服務
- 建立策略性合作夥伴關係，尋找可提高成本效益的平臺

運用先進技術創造價值

保險業的數位化轉型已走過 25 年，如今，我們是時候放眼未來，思考下一階段的發展路徑。除了推動當前營運的數位化工作外，企業領導者還可以重新思考審視業務的根本，探索創造價值與傳遞價值的新途徑。

- 構建 AI 應用的業務案例，不局限在成本與生產力上的優化成效，更要識別可利用 AI 來提升競爭力、促進創新的領域
- 明確採購方案，如採購現成套裝軟體、客製開發解決方案或建立合作拓展特定能力；主動調整方案組合，確保長期和短期的靈活性

- 關注保險科技公司及新創企業的動態，識別符合特定業務與 IT 需求的潛在合作對象
- 投資建設基礎系統、資料管理平臺及治理架構，推動發展可擴展的 AI 能力
- 重視資料品質、資料溯源、資料分類與資料治理，解決 AI 創造價值的主要障礙
- 優先推動能夠提升業務中「人」的價值的 AI 應用情境，幫助員工創造價值、服務客戶，並更有效率地完成工作
- 隨著 AI 技術（如神經符號應用）的發展以及量子運算等其他顛覆性技術日益普及，提前做好策略、營運和技術層面的轉型準備
- 明確轉型計畫的內容、動機及實施路徑，並確保清晰傳達
- 設定清晰的投資目標與關鍵里程碑，分階段提升相關能力
- 分階段進行自籌資金轉型，並確保在每個階段都能產生可衡量的價值
- 發展變革管理能力，統籌與協調不同的價值流，並讓企業文化隨著技術與組織運作方式演進
- 坦然承認在動盪環境中推動變革的艱辛，坦誠回應員工對 AI 部署可能導致裁員的顧慮

持續推動轉型，尤其是人才、勞動力及企業文化轉型

在當今保險業，高階領導者最關鍵的核心能力之一，就是能夠持續推動轉型。

卓越的領導力不僅需要遠見卓識與紀律，同時也需要體現人文關懷。將人才策略整合至整個轉型過程，有助於加快創造效益，加速能力建置，並讓新的工作方式能夠更長久地留存與深化。

- 透過在企業各個層面展開培訓和實施新的激勵措施，強化員工的批判性思維、技能發展以及創造性協作
- 在轉型規劃中保持靈活，並運用持續性的回饋進行方向修正、重新設定目標，並隨時調整優先順序
- 強調持續學習與跨職能合作的必要性及其價值 ■

2026 年全球銀行業展望

第一部分：2026年全球銀行業四大展望

全球銀行業在 2025 年末展現出韌性並重拾樂觀情緒。儘管利率下降、地緣政治動盪及總體經濟不確定性增加，銀行業仍有望再度交出穩健的獲利表現。

2025年，利率持續下降，市場曾普遍預期銀行獲利能力將隨之減弱。然而，銀行業的實際表現卻與之相反，整個產業全年平均股東權益報酬率（ROE）達到12.8%¹，較2024年增加0.7個百分點，遠高於疫情前水準。2026年，全球銀行業ROE有望進一步上升至13.0%，顯現出產業有結構性更強的獲利能力。

2026年獲利成長的核心驅動因素

1. 穩健的淨利息淨收入

儘管2025年全球利率持續走低，全球銀行業淨利息收入（Net interest income, NII）平均成長幅度仍超過5%。

主要得益於兩大核心因素：

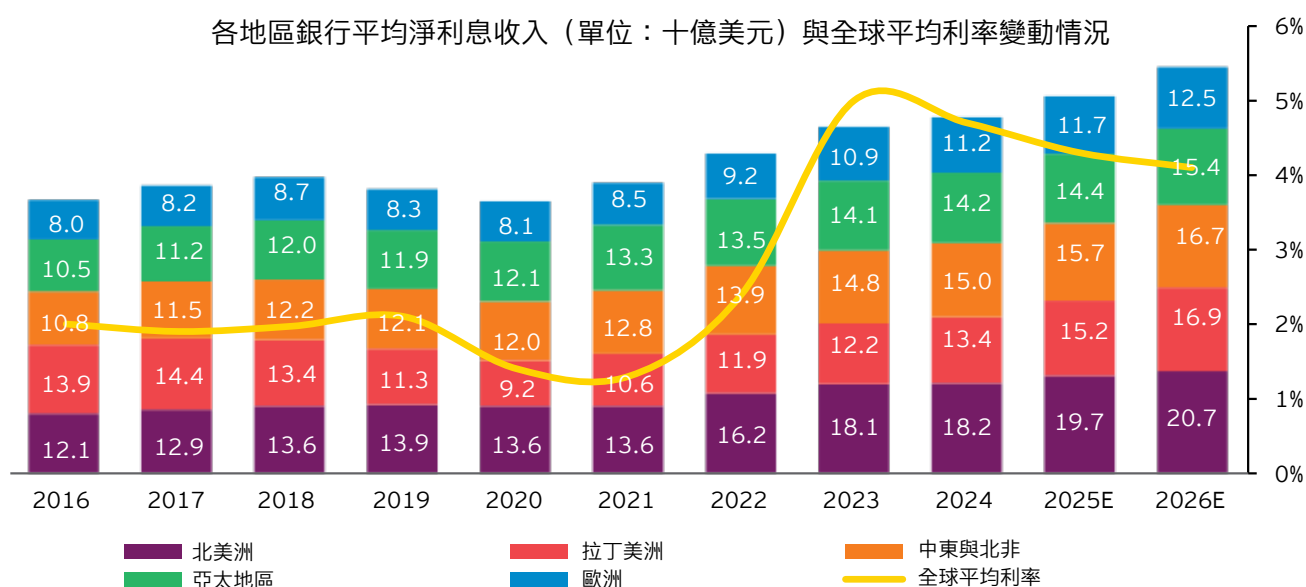
- 貸款平均成長接近10%，反映強勁的信貸需求
- 策略性的資產組合配置，銀行透過增加固定利率債券持有量，鎖定更高收益

受資產負債表重定價節奏、市場競爭格局及利率走勢等方面差異影響，各區域銀行淨利息收入表現不一。歐洲及亞洲部分市場如西班牙、義大利、北歐地區、香港及新加坡，資產端重定價速度快於負債端，擠壓利差，淨利息收入下降；中國的銀行業競爭壓力猶存，低政策利率導致信貸利差受到擠壓；而日本央行升息使得銀行淨利息收入獲得改善，緩解長期以來的獲利壓力。

展望2026年，雖然主要經濟體仍可能持續降息，但全球銀行業平均淨利息收入仍有望突破7%，顯示銀行管理資產負債表與運用避險工具的能力大幅提升。

圖1：儘管利率下降，各區域銀行淨利息收入仍預期成長

各地區銀行平均淨利息收入（單位：十億美元）與全球平均利率變動情況



資料來源：S&P Capital IQ、EY Insights分析。

註：各地區數據代表該地區銀行平均淨利息收入。

¹ 該數據代表100家全球大型銀行ROE的簡單平均值。除非另有說明，其他數據點均為相同方法計算，並使用截至2025年12月8日的共識預測值。

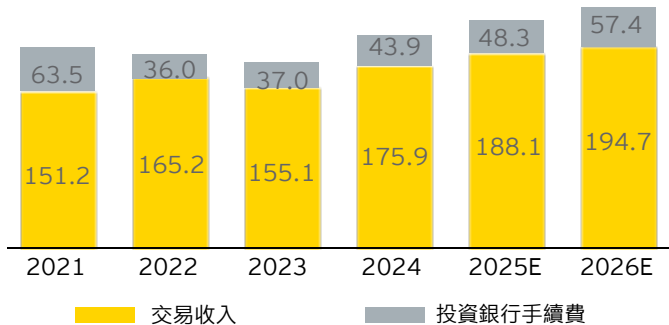
2. 結構性利好因素支撐費用收入

費用收入成長強勁是2025年全球銀行業一大亮點。在市場波動加劇之下，客戶積極調整交易策略，推動交易收入大幅增加。儘管在年底市場活動有所放緩，但整體水準仍高於近年歷史平均水準，在當前產業變革加速、市場波動加劇的總體經濟環境下，交易收入或將保持結構性高水準。安永預測，這一趨勢將延續至2026年。

投資銀行業務手續費（併購、債權與股權發行）年初受市場不確定性影響而低迷，但在下半年出現反彈。截至2025年第三季，全球併購交易規模已突破1兆美元，主要因執行長信心回升、策略決策重啟以及監管審核速度加快，尤其在美國市場，平均交易完成時間近乎減半。鑒於當前待執行交易規模達到近三年來最高水準，安永預計這一成長趨勢將延續至2026年，手續費收入最高可成長19%。

圖2：投資銀行業務手續費收入有望持續成長

全球主要投資銀行資本市場收入結構
(單位：十億美元)



資料來源：主要投資銀行財報、EY Insights分析與預測。

與此同時，財富管理業務延續表現亮眼。受央行降息政策影響，客戶持續將資金從存款轉移至投資產品，使得資金強勁流入，股市表現強勁，推動財富管理業務收入成長。

展望未來，銀行將優先發展財富管理業務這一輕資本收入來源，該領域的業務收入成長預計將會加速。其中，大眾富裕族群因具備較高的產品滲透率和更多的交叉銷售機會，而成為重點服務客群。

總體而言，2026年全球銀行平均費用收入預計成長略超過8%，並將繼續成為關鍵成長動能。

3. 穩健的信貸品質

2025年，信貸品質始終是投資者關注的核心問題。年初市場普遍擔憂美國政府的關稅政策可能引發連鎖反應，對銀行的企業借款客戶造成衝擊，所幸相關風險大多並未真正實現。

下半年，美國汽車產業發生兩起破產事件，導致市場關注點轉向銀行對「影子銀行」體系（即非銀行金融機構）的間接風險。據估算，美國與歐洲的銀行對非銀行金融機構的風險暴露高達4.5兆美元²，約占其總貸款金額的9%。對美國的銀行而言，這類放款是2025年貸款成長的重要來源。

目前，相關風險的損失似乎仍可控制。銀行強調，相關貸款具備充足的授信擔保，採取嚴格的承作標準，並建立在長期穩定的客戶關係基礎之上。儘管如此，非銀行金融機構的風險暴露仍可能是2026年投資者與監管機構的關注重點。

總體而言，2026年全球銀行業平均貸款減損率預計將與目前水準基本維持一致。

4. 產業創新變革措施

2025年，營運精簡，包括成本轉型，仍是全球銀行業的策略重點。儘管通膨壓力有所緩解，銀行仍持續尋求釋放投資能力。這不僅包含人力縮減，也包括審視其離岸與近岸業務布局，以評估如何從全球能力中心

(Global Capability Centers) 中創造更高價值。此外，銀行也加速投入次世代技術，以因應客戶需求的變化以及數位原生競爭者帶來的壓力。這些競爭對手加速創新，迫使傳統銀行進行大規模現代化轉型。

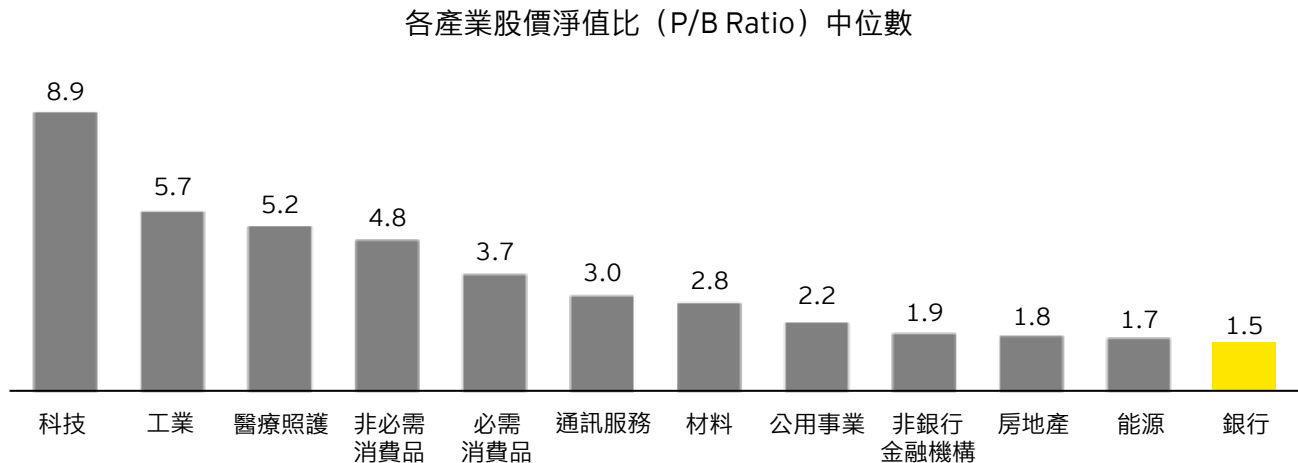
展望未來，代理式AI、進階分析工具及數位資產基礎設施等新興技術，越來越被視為未來維持競爭力的必要條件，而非可有可無的提升項目。

隨著科技支出持續增加，投資人更關注銀行如何最大化投資報酬。為了資助這些科技投資，銀行需持續識別更多效率提升空間、優化營運流程、重塑匹配AI營運模式的員工結構，並向市場清楚展現投資報酬成效。

預計產業平均營運成本將成長超過7%，反映銀行在技術、人才和營運模式調整方面持續投入的規模。

² <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2025/10/14/global-financial-stability-report-october-2025>

圖3：銀行業是估值折價最顯著的產業



資料來源：S&P Capital IQ、EY Insights分析。
註：根據各產業市值前100名的公司。

銀行業的矛盾：高報酬與低估值並存

全球銀行業邁入2026年時處於強勢位置。在信貸品質保持穩健以及美英等市場可能釋放大量資本以推動資產負債表擴張的背景下，產業獲利水準有望延續過去三年達到的高點。

然而，估值卻呈現另一番景象。儘管報酬率提高，銀行業的估值較大盤折價約60%，意味著該產業仍被低估。

管理階層行動對彌補這一估值差距的重要性將與日俱增。具體而言，管理階層需在保持成本控管、追求戰略性獲利成長的同時，與同業相較能展現出差異化的能力。

令人鼓舞的是，安永CEO信心指數調查顯示，相關措施正在推動中。儘管成本控制仍是首要任務，但具備變革意識的銀行領導者正逐步將重心轉向成長，即透過提高費用收入、加深與客戶的互動關係，並投資可擴展的數位化平臺，創造更持久的價值來源。

此估值低估現象反映三大現實挑戰：

- 首先，儘管報酬率有所提升，但仍僅略高於股權成本，對投資者抵禦未來衝擊的保護有限。
- 其次，儘管當前報酬率維持時間超出預期，但是否可持續保持仍尚且存疑。
- 第三，對於銀行能否在沒有總體經濟利多因素推動的情況下創造實質性、可獲利且可持續的營收成長，投資者仍持懷疑態度。

第二部分：縮小估值差距

隨著總體環境利多因素逐漸消退，外部環境的影響日漸式微，銀行業未來發展將更多取決於管理層行動，即銀行如何有效地將自身韌性轉化為可持續的差異化競爭優勢。

安永分析³顯示，雖然55%的銀行ROE受到貨幣政策和市場週期等外部結構性「β」因子的影響，但其餘45%「α」則是由管理決策、執行力和卓越營運所決定的。在這45%的「α」中，驅動卓越績效的兩大關鍵領域尤為突出：

1. 簡化：競爭優勢的基石

儘管成本控制仍是多數銀行的首要任務，但領先的金融機構已率先推動簡化計畫，建構靈活、可擴展且透明的成本基礎。安永分析顯示，實現這一目標的最佳方式是運用三大核心槓桿：

- **策略性簡化**：該措施複雜度高、週期長，透過重塑業務模式或投資組合，實現大規模、可持續的成本優化。銀行借此重新定義自身競爭領域和競爭方式，聚焦高價值客戶群，將資產配置轉向高成長市場，並精簡表現欠佳的產品。許多銀行也採用零基預算 (Zero-Based Budgeting, ZBB)，以確保每一分錢都物盡其用。
- **結構性簡化**：該措施複雜度和週期長度中等，旨在透過重塑組織架構、營運模式或業務布局，釋放長期效率及規模效益。具體措施包括簡化法人實體結構、優化團隊地域分布，以及將全球能力中心 (Global Capability Centres, GCC) 從成本套利中心升級為結合創新、分析與數位化於一體的卓越中心。對於難以內部優化的領域，銀行正越來越多地尋求外包服務，因為第三方可能提供更優、更快、更具成本效益的服務。與此同時，核心銀行系統替換、雲端遷移及DevOps採用日益增多，技術優化亦發揮關鍵作用，可有效降低系統複雜性，同時提升可擴展性。與金融科技公司及科技巨頭合作亦是銀行實現成本效益型創新的重要途徑。

- **營運簡化**：致力於透過智慧自動化、流程數位化和先進分析技術來持續提升生產力。對AI的投資正在改變銀行的潛力，使其能夠將這些生產力提升擴展到後臺職能之外的更多領域，向銀行法遵管理、信貸評估、客戶聯繫和開戶等核心領域延伸。然而，除了技術投資，銀行還需要重塑其員工團隊，確保員工技能得到提升，並被部署到能夠與「數位化同事」一起創造最大價值的職位。

多家銀行已在上述實踐中樹立典範，包括採用零基預算、強化全球能力中心、透過遷移至雲端節省成本，以及將AI應用場景投入規模化生產。

英國一家領先的銀行已將技術、營運、人力資源、稽核及資金管理部門約1.3萬個職位整合至位於印度的大型營運中心。該中心現已成為AI驅動營運與全球創新的核心引擎。

一家美國銀行現已部署逾450個AI驅動應用場景，將開發人員的效率提升10%-20%的同時，其舞弊防治、交易處理與營運環節的成本節省約15億美元。

銀行唯有以系統化方式並運用上述措施，以簡化轉型為核心槓桿，使銀行能夠自主投資技術，才能增強其長期競爭優勢。

2. 成長：創造可持續的價值

儘管簡化轉型有助於保障獲利能力，但真正提升估值仍依賴可持續的成長動能。安永分析顯示，領先的銀行正採取智慧成長策略，在最重要的領域進行擴張，並對成熟的業務模式進行規模化拓展，重點關注三大領域：

- **策略性成長**：重塑業務模式，突破傳統資產負債表信貸模式，並借助合作平臺將銀行業務融入客戶日常生活場景，從而釋放新需求並深化與客戶的關係。鑒於客戶對ESG相關貸款、投資與諮詢服務需求強勁，永續金融仍為銀行業的策略重點。同時，透過財富管理、支付、保險及諮詢業

³ 該分析採用安永專有的迴歸分析框架，旨在探討銀行獲利能力的真正驅動因素。該模型根據100家全球大型銀行的3萬多個數據點建立而成，數據涵蓋2012年至2024年共13年完整週期。透過對多個經濟週期和利率週期中的銀行績效表現進行研究，該分析釐清管理決策與市場力量如何共同塑造銀行報酬水準。

務實現費用收入多元化，正成為推動銀行實現更高ROE的關鍵引擎。

- **結構性成長：**銀行正運用數位化平臺與資料能力擴大服務範圍，並提供從差異化定價到動態推薦等個人化服務，進而開闢新的利潤來源。應用程式介面（API）與「開放銀行」模式正逐步擴大銀行業務通路，而次世代支付與數位錢包則持續擴大交易量並加深用戶參與度。
- **營運成長：**利用客戶區隔分類、AI驅動的客戶體驗以及財務健康平臺，銀行正在有效提升客戶留存率與參與度。此類措施的基礎包含穩健的數據管理架構、整合的績效衡量機制以及敏捷的交付模式。

針對上述措施，諸多例子可以借鏡。譬如，有的銀行推出以生活方式為中心的超級應用程式，也有機構運用行為與關係數據來更新定價引擎（Pricing Engine），更有透過財務健康平臺有效提升客戶忠誠度的成功案例。

一家美國中型銀行利用客戶行為與關係數據更新其定價引擎，使存款餘額增加了25%。

另一家銀行的財務健康平臺數據顯示，評分最高的客戶逾期還款的可能性相較於普通客戶低97%，且存款規模是普通客戶的11倍。這充分說明，將客戶福祉與行為金融相結合，能夠有效提升客戶忠誠度與績效表現。隨著銀行正逐步運用這些成長槓桿，他們正愈來愈多地導入數據驅動與輕資本業務的營運模式，以協助實現收入多元化並提升對客戶的相關性與價值感知。當成長持續轉化為更高的獲利能力時，也將有助於提升銀行估值。

付諸實踐，更需清楚傳達

銀行未來獲利能力將取決於其能否主動轉型。簡化與獲利成長不再互相衝突，而是相輔相成。能夠兼顧二者的銀行，即兼具結構靈活性、數位化創新與嚴謹執行力的銀行，將更有能力持續獲得可觀報酬，並重振投資人信心。

與投資人保持有效溝通同樣至關重要。能夠明確闡述策略、設定可衡量目標並持續報告進展的銀行，往往能建立更強的市場信心。當前市場環境下，投資人情緒已成為銀行估值提高的核心催化劑。因此，透明度與積極互動是將強勁的基本面轉化為市場長期認可的關鍵。 ■

* 本文作者為安永全球及歐洲銀行與資本市場主管Nigel Moden，本報告所反映的觀點系作者個人觀點，並不一定代表安永全球組織或其成員機構的觀點。



最新法令報導



證交所及櫃買中心修正「上市上櫃公司治理實務守則」部分條文（115.05.29 臺證治理字第 1150009676 號 /115.06.04 證櫃監字第 11500627931 號）

修正重點如下：

1. 參酌OECD 於 2023年發布新版公司治理原則，將原「尊重利害關係人權益」原則擴大為「永續發展與韌性」原則，增訂第2條。
2. 為強化對上市上櫃公司具控制能力之法人股東與公司之溝通，以增加透明度，並提升公司治理品質，爰參酌國內實務運作，增訂第18條第2項與第3項。
3. 建議董事會建立機制，鼓勵審計委員會召集人強化與股東等利害關係人之溝通與議合，增訂第28條第3項。■

證交所修正「上市公司編製與申報永續報告書作業辦法」及櫃買中心修正「上櫃公司編製與申報永續報告書作業辦法」（115.05.18 臺證治理字第 1150008873 號 /115.05.19 證櫃監字第 11500609881 號）

配合「公開發行公司年報應行記載事項準則」增訂永續相關財務資訊專章，將SASB準則行業指標與氣候相關資訊揭露納入規範，並涵蓋溫室氣體排放資訊確信要求，為利公司接軌國際準則並精簡永續報告書內容，爰修正「上市公司編製與申報永續報告書作業辦法」及「上櫃公司編製與申報永續報告書作業辦法」，修正重點如下：

1. 新增第4條第5項，明定上市櫃公司已適用永續揭露準則於年報揭露SASB準則行業指標資訊者，得不適用第4條第1項至第4項有關加強揭露產業別永續指標及取得確信報告之規定。
2. 新增第4條之1第6項，明定已適用永續揭露準則，於年報揭露永續相關財務資訊專章者，得不適用第4條之1第1項至第5項以專章揭露氣候相關資訊及溫室氣體確信之規定。■

金管會配合國際財務報導準則第 18 號規定，修正發布「證券商財務報告編製準則」、「期貨商財務報告編製準則」（115.4.28 金管證券字第 1150381435 號 / 115.4.27 金管證期字第 1150381002 號）

為配合我國將於一百十七會計年度適用國際財務報導準則第十八號「財務報表中之表達與揭露」（以下簡稱IFRS 18）規定，爰參酌證券發行人財務報告編製準則相關規定，修正「證券商財務報告編製準則」、「期貨商財務報告編製準則」。本次修正重點如下：

1. 綜合損益表之調整：

01. 調整損益表之結構：明定綜合損益表之收益及費損應按營業、投資、籌資、所得稅或停業單位等種類分別列報。
02. 證券商及期貨商應判斷其主要經營活動範圍，以將收益或費損分類至適當種類：證券商及期貨商應先評估其是否具特定主要經營活動，以將收益及費損分類至適當之種類。
03. 調整列報項目：依IFRS 18規定，新增「營業損益」及「籌資前稅前損益」等小計項目及刪除「財務成本」等單行項目。

2. 資產負債表及附註揭露：

01. 明定應於資產負債表單獨列報商譽。
02. 應於附註揭露管理階層自訂的績效衡量指標（MPM）相關資訊。■

證交所及櫃買中心發布「穩定幣交易會計處理之指引」及「持有加密貨幣內部控制制度指引」（115.05.29 / 115.06.02）

為協助公司對穩定幣進行適當之會計認列與衡量，證交所與櫃買中心共同委託會計研究發展基金會研議會計處理原則，並完成「穩定幣交易會計處理之指引」。前開會計處理指引指出，企業持有穩定幣時，應依當時法規以及穩定幣發行商最新公布之用戶條款，作為判斷穩定幣會計分類之基礎。並蒐集目前市場上最常見的 USDC 及 USDT 交易態樣，撰寫了四則實務案例。

另為強化上市櫃公司從事加密貨幣交易之風險管理及內部控制，亦發布「持有加密貨幣內部控制制度指引」，上市櫃公司應就「持有加密貨幣之管理」、「創建虛擬錢包及加密貨幣保管」、「取得、處分、轉換及移轉加密貨幣」及「加密貨幣收、付款交易」等面向，建立相關內部控制作業，並送交董事會核准通過。■



安永聯合會計師事務所
安永管理顧問股份有限公司
安永諮詢服務股份有限公司
安永企業管理諮詢服務股份有限公司
安永財務管理諮詢服務股份有限公司
安永圓方國際法律事務所
財團法人台北市安永文教基金會

臺北 Taipei

11012 臺北市信義區基隆路一段333號9樓
9F, No. 333, Sec. 1, Keelung Road, Xinyi District,
Taipei City, Taiwan, R.O.C.
Tel: 886 2 2757 8888
Fax: 886 2 2757 6050

桃園 Taoyuan

33045 桃園市桃園區中正路1088號27樓
27F, No. 1088, Zhongzheng Road, Taoyuan District,
Taoyuan City, Taiwan, R.O.C.
Tel: 886 3 319 8888
Fax: 886 3 319 8866

新竹 Hsinchu

30078 新竹市新竹科學園區力行一路1號E-3
E-3, NO. 1, Lixing 1st Road, Hsinchu Science Park,
Hsinchu City, Taiwan, R.O.C.
Tel: 886 3 688 5678
Fax: 886 3 688 6000

臺中 Taichung

40756 臺中市西屯區市政北七路186號26樓
26F, No.186 Shizheng N. 7th Road, Xitun District,
Taichung City, Taiwan, R.O.C.
Tel: 886 4 2259 8999
Fax: 886 4 2259 7999

臺南 Tainan

70051 臺南市中西區永福路一段189號11樓
11F, No. 189, Sec. 1, Yongfu Road, West Central District,
Tainan City, Taiwan, R.O.C.
Tel: 886 6 292 5888
Fax: 886 6 200 6888

高雄 Kaohsiung

80052 高雄市新興區中正三路2號17樓
17F, No. 2, Zhongzheng 3rd Road, Xinxing District,
Kaohsiung City, Taiwan, R.O.C.
Tel: 886 7 238 0011
Fax: 886 7 237 0198

安永 | 建設更美好的商業世界

安永致力於建設更美好的商業世界，為客戶、員工、社會各界及地球創造新價值，同時建立資本市場的信任。

在數據、人工智慧及先進科技的賦能下，安永團隊幫助客戶凝聚信心、形塑未來，並為當下和未來最迫切的挑戰提供解決方案。

安永團隊提供全方位的專業服務，涵蓋審計、諮詢、稅務、策略與交易。憑藉我們對產業的深入洞察、全球互聯的跨領域網絡及多元的業務生態合作夥伴，安永團隊能夠在150多個國家和地區提供服務。

All in to shape the future with confidence.

安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球組織，加盟該全球組織的各成員機構都是獨立的法律實體，各成員機構可單獨簡稱為「安永」。Ernst & Young Global Limited 是註冊於英國的一家保證（責任）有限公司，不對外提供任何服務，不擁有其成員機構的任何股權或控制權，亦不作為任何成員機構的總部。請登錄 ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用個人資料，以及個人資料法律保護下個人所擁有權利的描述。安永成員機構不從事當地法律禁止的法律業務。如欲進一步了解安永，請瀏覽 ey.com。

安永台灣是指按中華民國法律登記成立的機構，包括：安永聯合會計師事務所、安永管理顧問股份有限公司、安永諮詢服務股份有限公司、安永企業管理諮詢服務股份有限公司、安永財務管理諮詢服務股份有限公司、安永圓方國際法律事務所及財團法人台北市安永文教基金會。如要進一步了解，請參考安永台灣網站 ey.com/zh_tw。

© 2026 安永台灣
版權所有。

APAC NO.14009411
ED None

本資料是為提供一般資訊的用途編製，並非旨在成為可依賴的會計、稅務、法律或其他專業意見。請向您的顧問獲取具體意見。

ey.com/zh_tw

加入安永Line@生活圈
掃描QR code，獲取最新資訊

