

金融產業文摘

2025年7-9月號

編輯群的話

新臺幣匯率近期的大幅升值，對於擁有大量外幣資產的保險業者造成了不小的匯損衝擊。本期將揭示近期匯率波動對臺灣保險業的影響、常見匯率避險工具及其成本分析，以及近期監理機關提出的各項外匯價格變動準備金新制。

而隨著近期臺灣金融機構積極擁抱雲端和 AI 技術，本期將介紹相關監理體系的演進，並提供金融機構務實的建議，以期讓讀者能將法令遵循轉化為創新的驅動力。

此外，隨著去年正式生效的臺美21世紀貿易倡議首批協定，國內反貪腐法令環境亦將同步強化，本期將分別說明臺、美兩國反貪腐法令環境之發展與異動，並提出企業為因應上述異動可採取之行動。

稅務新知方面，近期美國政府陸續頒布的關稅政策和相關對話，為全世界經貿體系帶來各項衝擊。為此，赴美設立長期據點、頻繁派遣人員出差成了有效的因應策略之一。本期將聚焦臺灣企業於赴美安排時可能產生的稅務義務，並為讀者們提供清晰的思考框架。另外，針對最低稅負制修正草案，本期將提出此項法令更新對金融業者帶來之影響並列舉計算釋例，以期幫助讀者們找到最佳的租稅策略。

最後，本期亦收錄《2025年全球金融服務監理展望》以及《安永與國際金融協會第14屆全球銀行風險管理年度調查》，介紹因地緣政治變化、經濟壓力、科技進步和社會變遷等各項因素，進而隨之改變的全球監理和風險控制環境，俾供各位讀者能以積極主動的風險管理策略，有效預判並避開潛在風險，以更靈活的方式因應未來多變的挑戰。

金融產業文摘

2025年7-9月號

編輯群



傅文芳 所長



審計服務
黃建澤 營運長



稅務服務
林志翔 營運長



策略與交易諮詢服務
何淑芬 總經理



諮詢服務
萬幼筠 總經理



審計服務
金融服務產業
張正道 執業會計師



審計服務
金融服務產業
徐榮煌 執業會計師



審計服務
金融服務產業
謝勝安 執業會計師



審計服務
金融服務產業
馬君廷 執業會計師



審計服務
金融服務產業
楊弘斌 執業會計師



金融產業文摘

本期目錄

專文

- ▶ 保險業在匯率變動中的挑戰與機遇
- ▶ 雲端服務監理新浪潮：臺灣金融業監理演變與未來展望
- ▶ 地緣政治對反貪腐議題及企業之影響

稅務新知

- ▶ 面對變動國際趨勢，掌握赴美安排原則
- ▶ 114年實施最低稅負制草案上路，金融業稅務策略及思維

附件

- ▶ 2025年全球金融服務監理展望
- ▶ 安永與國際金融協會第14次全球銀行風險管理年度調查

保險業在匯率變動中的挑戰與機遇

王沛 財務管理諮詢服務 執行副總經理
楊琮揮 財務管理諮詢服務 資深協理
薛仲廷 財務管理諮詢服務 經理



王沛
執行副總經理



楊琮揮
資深協理



薛仲廷
經理

一、前言

新臺幣匯率自2025年第二季開始大幅升值，兌美元匯率在單季內上升高達10.97%。對於臺灣保險業而言，臺幣的劇烈升值帶來了不小的衝擊。本文將探討近期匯率波動對臺灣保險業的影響，以及保險業者在面對匯兌風險時所面臨的挑戰與因應措施。內容將包括監理機關提出的外匯價格變動準備金新制，以及今年6月份的暫行措施等相關措施的介紹，並分析匯率變動對未來接軌二制度下壽險業的影響。

二、保險業匯率損失現況與原因

對於持有大量海外資產的壽險業而言，臺幣升值帶來了顯著的匯損壓力。根據金管會的統計，受到臺幣短暫且強力升值的影響，壽險業在5月的單月虧損高達新臺幣1,066億元，而截至5月底，壽險業的淨值單月大幅減少了新臺幣1,831億元。此外，整體壽險業的外匯價格變動準備金累積餘額也因為吸收匯損而僅剩新臺幣188億元，較去年底減少了新臺幣2,008億元。究竟為何壽險業對匯率變動如此敏感？主要原因有以下兩點：

■ 資產負債幣別錯配

長期以來，臺灣的壽險公司一直面臨資產負債幣別錯配的問題。在負債方面，未來預期提供給保戶的給付項目大多以臺幣計價；

而在資產方面，由於臺幣市場的低利率環境，大多數公司會將資金投資於收益較高的美元債券，以賺取利差來提升投資效益。在臺幣兌美元匯率穩定的情況下，這並不會造成太大問題。然而，當臺幣升值（美元貶值）時，若公司持有大量美元資產，則在評價時將美元資產依匯率兌回臺幣會導致資產帳面價值縮水。雖然以美元計價的負債部分的帳面價值也會縮水，但由於負債大多數仍以臺幣計價，因此在臺幣升值的情況下，資產的縮水幅度較大，而負債的縮水幅度較小，這使得公司面臨巨大的匯兌損失。據《金融時報》今年1月份報導，臺灣保險公司資產與負債的幣別錯配程度已超過其投資組合的40%，約4,600億美元，占了臺灣GDP的60%以上。

■ 避險成本居高不下

臺灣壽險業近年來在避險成本上的支出不斷攀升，主要受到臺美利差擴大的影響。避險成本的上升不僅直接影響公司的獲利，還會影響保險公司在避險比例上的決策。觀察近期臺灣壽險業的情況，避險成本的上升削減了投資報酬率，而當公司為了節省成本亦或是提升投資效益而降低避險部位時，外幣曝險部分卻隨之擴大，這使得匯損的風險增加。根據金管會的統計，2024年壽險業在避險工具的換匯成本上共支出了新臺幣3,851億元，創下歷史新高。

三、避險工具與避險成本

壽險業的避險成本是指公司為降低匯率風險而在海外投資時使用避險工具所支付的交易成本。針對匯率風險，臺灣壽險業主要採用的避險工具包括傳統換匯（Currency Swap；CS）和無本金遠期外匯（Non-Delivery Forward；NDF）。以下將介紹並分析這兩種常用避險工具近期避險成本上升的原因：

■ 換匯 (CS)

在進行CS時，除了考量雙方交換的本金額與互換期限外，兩種不同幣別的利率也會被納入考量，這些利率包括固定利率和浮動利率。近年來，美元利率維持在高檔，臺美利差的擴大導致CS避險成本上升，因為市場利率的變動會影響浮動利率，進而影響避險成本。

■ 無本金遠期外匯(NDF)

NDF的優勢在於雙方在到期日時僅需根據市場匯率與約定價格之間的差額進行交割，而無需交割本金。NDF的價格會隨著市場需求變動，近期因5月臺幣迅速升值的影響，短期內的避險需求增加，導致使用NDF的避險成本上升。

四、外匯價格變動準備金

監理機關為了強化壽險公司對匯率風險的管理，自2012年3月起實施外匯準備機制，即外匯價格變動準備金。根據【人身保險業外匯價格變動準備金應注意事項】的規定，公司需在負債項下提列外匯價格變動準備金。當出現匯兌損失時，損失金額可按規定比例用此準備金沖銷；而當出現匯兌收益時，也必須依規定增提外匯價格變動準備金。透過這一機制，公司能夠避免因匯率波動而影響損益表，實現損益的穩定，猶如農民的蓄水池，在資源充足時做好準備，資源匱乏時則能提供支援。

■ 公司如何運用外匯價格變動準備金

壽險業者運用外匯價格變動準備金，主要體現在三個方面。首先，此機制為公司提供了另一種匯率避險方案，使得避險策略更加靈活。其次，該機制能為公司節省避險成本，不僅減少了其他一般避險工具的操作成本，還降低了市場上避險工具的供需，從而有效使價格下降，讓公司能以更合理的價格進行避險。最後，除了有效減緩損益表上匯兌波動的影響外，該準備金對於提升清償能力也有所幫助，因為外匯價格變動準備金屬於公司的自有資本，而當年度的稅後盈餘及節省的避險成本也會反映在特別盈餘公積中，進一步增加淨值。

■ 新制外匯價格變動準備金

視壽險業在避險成本上的支出不斷攀升，金管會為協助壽險業增加匯率避險策略的運作彈性以及強化壽險業資本，於2024年9月增訂外匯價格變動準備金新制之相關規範。新制重點包括：

1. 調整外匯價格變動準備金累計上限及沖抵下限
2. 外匯價格變動準備金之提存與沖抵機制變更：
 - 未避險外幣資產及負債兌換損益之額外提存沖抵比率，由現行50%(或60%)提高至100%
 - 固定提存之提存比率提高至1.2%(現行為0.6%或0.72%)
 - 刪除現行傳統避險成本提存/沖抵機制
3. 可申請將特定負債項下準備金轉列至外匯價格變動準備金：公司可自行選擇申請轉列特定負債項下的五項準備金至外匯價格變動準備金，包含：不動產增值特別準備、營業損失準備、重大事故準備金收回、自願強化提存準備以及其他強化提存準備。

整體來說，新制與舊制最大的差異在於公司可以將匯兌損益百分之百提存並沖抵外匯價格變動準備金，這使得公司能透過外匯價格變動準備金來吸收更大的匯率衝擊。換句話說，當新臺幣升值導致匯損時，適用新制的公司可以使用準備金進行100%的沖抵；而當新臺幣貶值時，兌換利益也必須全數提存。此外，新制調整了外匯價格變動準備金的上限，並開放了五個準備金項目的轉列，這進一步提高了外匯價格變動準備金的水位，預期壽險業將下降避險比率以節省避險成本，使公司在因應匯率波動方面具備更強的實力。

截至2025年上半年，臺灣已有八家申請通過適用新制外匯價格變動準備金。需要注意的是，新制是選擇性而非強制適用，若公司希望適用，必須先經董事會通過，然後再向金管會申請。一旦選擇了新制，就無法再回頭使用舊制。新制外匯價格變動準備金的出現為各家業者提供了更多管理匯率風險的選擇，但是否適用仍需根據自身狀況進行考量。例如，如果公司認為在舊制下的準備金水位已經充足，或者可轉列的準備金項目無法顯著提升外匯價格變動的準備金水位，那麼對於申請新制的意願可能就不會太高。

五、監理機關暫行措施

因應今年5月份新臺幣的劇烈升值，許多壽險公司的外匯價格變動準備金已消耗殆盡。為了幫助業者減輕匯損壓力，金管會於6月份提出了暫行措施，相關措施的重點如下：。

■ 資本適足率匯率均價制度：

將資本適足率的匯率採用均價制度，類似於現行股票的半年均價評價方式。採匯率均價基礎計算自有資本及風險資本，適用範圍以受匯市短期波動導致壽險業未及調整避險策略之既有金融資產為原則，排除外幣現金及外幣存款等資產。

■ 責任準備金計提基礎調整：

依下列調整方式，提高特定保險商品種類的責任準備金計算彈性：

1. 計算利率調整：提高責任準備金的計算利率，基於現行的計算說明書，最高可加一碼。
2. 生命表的使用：在計算責任準備金時，允許使用更貼近當前國人生命經驗的「臺灣壽險業第六回經驗生命表」的100%。
3. 最低準備金要求：調整後的責任準備金不得低於該保單的價值準備金，以確保保戶權益。

根據【人身保險業責任準備金計提基礎調整】的規定，公司可依該規定對各保險商品的規範，選擇性適用責任準備金利率或/和生命表。若帳列責任準備金高於調整後責任準備金之差額，得以最近一次負債公允價值與帳載責任準備金差額之百分之四十範圍內釋出，並得以該釋出金額於負債項下提存外匯價格變動準備金。也就是說：

[A] 釋出金額 = 帳列責任準備金 - 調整後責任準備金

[B] 釋出金額上限 = (帳載責任準備金 - 最近一次負債公允價值)* 40%

須注意**[A] 釋出金額**不可超過**[B] 釋出金額上限**

其中，公司可自行評估釋出金額將全部或部分提存外匯價格變動準備金，若僅將部分釋出金額提列者，其餘釋出金額則認列為當期盈餘。並規範僅得於選定之適用時點一次釋出，無法以逐月分期方式釋出，且須於財報中揭露此影響數。

若適用責任準備金計提基礎調整暫行措施，應同時採行下列強化經營體質配套措施：

1. 強制增提外匯價格變動準備金：除應將114年底稅前盈餘之30%提存外匯價格變動準備金外，每月固定提存比率調整如下：

- 舊制業者：每月固定提存比率由0.06%調整為0.085%（年固定提存1.02%）
- 新制業者：每月固定提存比率由0.1%調整為0.125%（年固定提存1.5%）

2. 提出強化經營韌性調整方案：公司需於釋出責任準備金的兩個月內提出強化經營韌性調整方案，內容主要包含：一、資產負債幣別與存續期錯配調整；二、商品結構調整；三、匯率、利率與流動性風險管理計畫。金管會要求公司每年二月底函報執行情形，若未達成原計畫應說明原因。

■ 新一代清償能力制度過渡措施申請標準採差異化監理要求：

金管會已發布四階段的過渡措施，其中部分措施為統一適用，其他則為選擇性過渡措施。保險業者可於114年9月30日前，根據114年6月30日的現時資訊向金管會提出申請，並於114年12月31日前完成審核。若114年6月30日的資本適足率未達法定標準，金管會將考量公司在114年9月30日的資本適足率，決定是否核准過渡措施的申請。

以上暫行措施有助於公司未來接軌二制度，並充實外匯價格變動準備金的水位。

然而，關於責任準備金計提基礎的調整措施，存在一些限制條件。首先，利率調整並不適用所有保險商品，投資型商品、自由分紅保單、年金保險以及責任準備金高於4%的保險商品將被排除在外。其次，生命表的使用也不適用於投資型商品、自由分紅保單和年金保險。第三，調整後的責任準備金不得低於該保單的價值準備金限制。各公司需在這些限制條件下評估調整後的影響效果，以決定是否申請責任準備金相關的暫行措施。

舉例來說，對於以銷售自由分紅保單為主的公司，由於保險商品的限制，可以預期不會採行此措施。再例如，如果公司有效保單中存在大量保單預定利率高於責任準備金利率的商品，採行暫行措施後將有助於顯著提升外匯價格變動準備金。

除了上述的適用限制之外，公司還應考慮適用後對後續財報的影響及作業，例如：年底一次性強制提存稅前盈餘30%至外匯價格準備金的影響、認列當期盈餘部分增加所需繳納的稅款，以及額外要求的強化方案與說明等。

六、匯率波動對未來接軌二制度的影響

在面臨接軌IFRS 17與新一代清償能力制度（TW-ICS）之際，近期臺幣的強勢升值對保險業帶來的衝擊提醒我們，在新的制度下如何審視與處理匯率變動及匯率風險。此外，監理機關近期為充實壽險業的外匯價格變動準備金提供了許多措施，因此預期未來接軌後，外匯價格變動準備金將持續對匯率波動的調節扮演重要的角色。

對於IFRS 17的保險合約負債而言，匯率波動僅會影響以外幣計價的保險合約，因為在衡量時主要是以外幣計算各項數值，例如CSM的釋放，然後再兌換回新臺幣，從而產生匯兌影響。在損益表中，兌換損益(包含未實現的期末外幣資產與負債評價產生的部分)與外匯價格變動準備金的淨變動（考量了外匯價格變動準備金的提存與沖銷）會有互抵的效果。其中，IFRS 17在計算上主要使用的匯率為年初至今的平均匯率，而外匯價格變動準備金則是逐月滾存計算。因此，在IFRS 17下保險合約負債相較於外匯價格變動準備金，匯率波動可能因平均效果而顯得較小。

在ICS框架下，匯率主要影響的是自有資本。雖然風險資本也會受到資產增減的影響，但相較於自有資本，其影響並不顯著。此外，外匯價格變動所產生的準備金可以轉移至淨值，這部分屬於ICS的自有資本。因此，在預估ICS時，也必須考慮外匯價格準備金未來的影響。

整體來說，匯率的變動主要影響期末外幣資產與負債的評價，並進而影響淨值，與ICS自有資本。

七、結語

匯率風暴的來襲，使保險業在面臨接軌二制度的壓力下雪上加霜，突顯了臺灣保險公司資產負債幣別錯配的問題。業者應藉此機會檢視自身對於匯率風險的管理，包括避險策略和避險成本的考量。此外，還需強化資產負債管理的工具與能力，以便在市場劇烈變化時能夠及時應對。監理機關的各項措施旨在減緩公司的壓力並穩定財務，業者應考量自身的業務性質與策略規劃，分析和試算選擇性措施是否對公司有所助益。■



雲端服務監理新浪潮：臺灣金融業監理演變與未來展望

曾韵 諮詢服務 執行副總經理
白鎮璋 諮詢服務 副總經理
吳秉奇 諮詢服務 資深經理



曾韵
執行副總經理

白鎮璋
副總經理

吳秉奇
資深經理

一、前言

臺灣金融業在雲端服務監理的發展歷程，展現了從早期強調風險防控的保守審查模式，逐步轉型為兼顧彈性與創新的監理架構。這一轉變不僅促使金融機構重新思考科技導入策略，也推動跨部門協作機制的建立，涵蓋風險評估、資安控管、法遵要求與業務需求的整合規劃。隨著監理機關與業界持續對話、調整規範，臺灣在數位監理與雲端治理的平衡實踐上，已逐漸形成具參考價值的經驗模型，對其他面臨類似轉型挑戰的市場亦具有啟發意義。

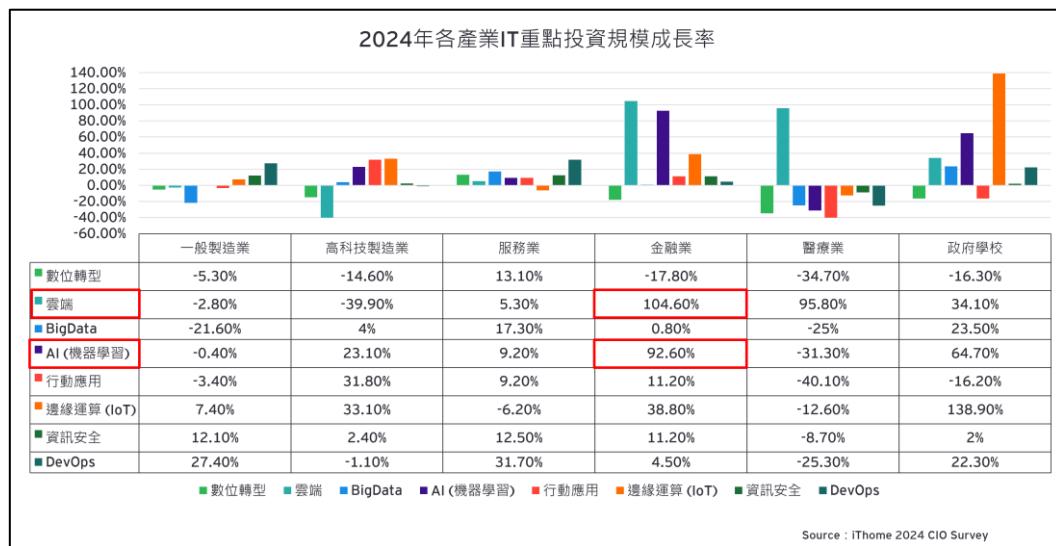
二、金融業為何積極擁抱雲端？

在臺灣，金融機構長期面臨在嚴格監理框架下推動數位創新的挑戰。雲端科技無疑為金融業開啟了關鍵的轉型契機，其帶來的核心優勢包括：

- 彈性與擴展性：銀行可依據需求彈性調整資源，支援遠端作業、應對促銷高峰，甚至拓展海外業務。
- 聚焦核心業務與創新：藉由雲端開發工具，銀行能更快推出創新产品，如行動貸款、智能客服等，提升顧客體驗。

- 資源共享與敏捷開發：雲端平臺支援快速部署與測試，大幅加速數位轉型週期。

根據iThome 2024 CIO大調查統計資料，「上雲」與「人工智慧（AI）」已成為金融業最受關注的兩大數位轉型主軸。資料顯示，金融業對雲端技術的年度投資成長率高達 104.6%，AI 預算也較去年提升了 92.6%，雙雙接近倍增，顯示業界對這兩項技術的高度重視與迫切需求。



「我國銀行業2024金融科技創新與數位轉型大調查」報告內容亦指出，銀行業的領先者在這波科技演進中扮演關鍵角色。普遍認為在未來三年內，對金融業影響最深遠的技術將是生成式 AI 與雲端環境系統。這些領先者不僅在生成式 AI 技術於 2023 年爆發後即快速採用，更將其視為關鍵的數位戰略核心，善用深度學習與自然語言處理等能力，優化客戶互動、風險控管與產品開發等環節。

2022年及2024年未來三年會更積極投入在各項金融科技技術研發

金融科技 技術研發項目	2022		2024	
	銀行 %	排序	銀行 %	排序
資訊安全技術	67%	4	94%	1
生成式 AI 技術 ◎	-		90%	2
雲端環境系統	67%	4	87%	3
即時支付技術 ◎	-		87%	3
傳統AI技術(分析型AI)	80%	1	84%	5
API開發者環境 ◎	-		84%	5
生物辨識技術	50%	7	81%	7
組合式銀行核心系統架構	57%	6	77%	8
數據即時自動化分析 ※	70%	2	-	
前後台系統數據整合 ※	70%	2	-	

※：2024 年調查未納入該選項
◎：2022 年調查未納入該選項

資料來源:台灣金融研訓院・我國銀行業
2024金融科技創新與數位轉型大調查

這波投資熱潮的背後，除了反映科技驅動下的金融創新趨勢，也與監理政策的鬆綁密切相關。自 2023 年金融主管機關進一步簡化上雲規範，大幅降低了制度門檻，不僅加快了金融業導入雲端服務的腳步，也進一步推動生成式 AI 技術的實際應用。

三、雲端服務監理的三階段演進

金管會對金融產業採用雲端服務的態度逐步開放，其演進歷程可分為三個階段：

■ 第一階段（2013-2019）：保守審查

發展初期雖未有明文禁止金融產業導入雲端服務，但需逐案申請並取得主管機關核可。當時相關規定或審查標準不夠明確，加上流程及準備文件繁瑣，導致多數銀行僅採用私有雲技術，並運用於非關鍵系統，對金融產業的創新發展構成實質障礙。

■ 第二階段（2020-2022）：逐步開放

金管會於2020年提出「金融科技發展路徑圖(1.0)」，正式在發展路徑規劃上納入雲端服務。接著在2022 年的「金融資安行動方案(2.0)」中，進一步支持金融產業運用雲端備援與災難復原。這兩項政策標誌著政府的態度開始轉變，雲端服務逐漸被視為可管可控的技術工具。

■ 第三階段（2023-迄今）：支持創新與自主管理

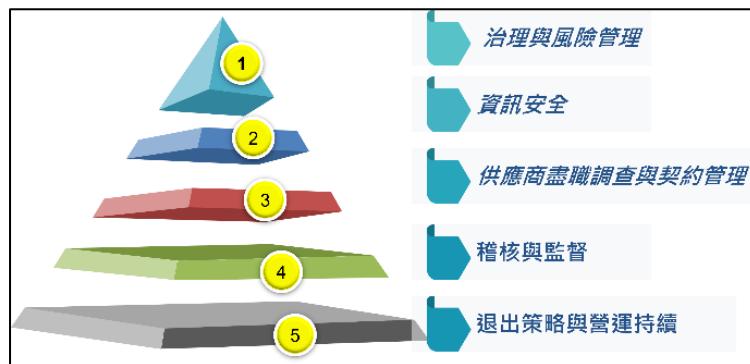
金管會於2023年修正發布「金融機構作業委託他人處理內部作業制度及程序辦法」，放寬了對雲端服務的使用審查規定，僅餘跨境關鍵系統需事前取得主管機關核准，其餘得以由金融產業內部採風險基礎方法自行評估、管理並向董事會報備。銀行公會接著於2024年發布與國際接軌的「金融機構作業使用雲端服務自律規範」，為金融業界提供具體治理與資安作法。整體而言，監理環境正朝向「遵循法令、自主管理」的模式邁進。



四、金融機構導入雲端的現行要求

為強化金融機構採用雲端服務的管理，金管會要求金融產業建立完善的治理架構與風險控管機制，以下採五個面向說明之。

- 治理與風險管理：金融產業應制定雲端服務使用政策，進行風險評估、明確分工，並定期培訓員工。
- 資訊安全：須落實資料加密、存取控管、行為監控與系統弱點管理。
- 供應商盡職調查與契約管理：機構須執行盡職調查，審查是否符合相關法令規範，並於契約中明確規範服務水準協議（SLA）、資料權利、再分包等條款，以落實監督與責任歸屬。
- 稽核與監督：為落實稽核與監督，對於跨境雲端資源的關鍵項目應每年稽核，其他項目則依風險彈性調整頻率，且稽核人員應具備雲端服務專業知識。
- 退出策略與營運持續：為確保業務持續與資料安全，應規劃備份與復原機制，並明訂退出程序與資料刪除流程。



五、金融機構的因應策略

因應監理政策轉變，金融機構也同步強化雲端服務治理與風險控管，具體措施包括以下：

- 設立雲端管理組織：

跨部門團隊應整合 IT、資安、業務與法遵等單位，共同規劃並協調雲端服務策略與實務落地，確保技術導入與法令規範要求一致。



- 採用三道防線架構：
 - 第一線（業務與 IT 團隊）執行日常風險管理。
 - 第二線（法遵與風控）設計制度與監督。
 - 第三線（內部稽核）提供獨立保證，檢查是否落實控制機制。
- 建構雲端治理流程：

自風險評估、供應商管理到資安與成本控管，應建立一套涵蓋雲端服務全生命週期的完整治理機制。



六、面對未來的三大挑戰

雲端服務與 AI 的快速發展，為金融業帶來前所未有的創新契機，同時也伴隨全新的監理與營運挑戰，包括：如何確保資料安全並妥善管理隱私風險、如何防範對雲端資源的過度依賴，以及如何在擴展技術應用的同時，維持合理的成本控管。

- 挑戰 1. 資料安全與隱私風險：

生成式 AI 高度依賴大量資料進行訓練與應用，進一步放大了客戶資訊外洩、資料誤用與隱私侵害的潛在風險。金融機構在導入此類技術時，須同步強化資料加密、防止未授權存取、落實使用者權限控管與稽核機制，並面對雲端架構中日益複雜的資料責任分工與法遵要求。為因應上述挑戰，應確保金融機構及雲端服務供應商具備資訊安全、資料保護與隱私標準，例如 ISO 27001、ISO 27017 及 GDPR，以健全資料治理機制，提升資訊安全與法規遵循的整體韌性。

- 挑戰 2. 對雲端服務資源過度依賴：

特別是在 AI 的訓練與推論階段，高效能 GPU 資源幾乎完全仰賴公有雲供應。這使得一旦主要供應商發生故障，可能對業務營運造成重大

衝擊。因此，採行多雲策略與建立完善的容錯機制，已成為確保營運韌性的關鍵措施。

■ 挑戰 3. 成本不可預測性：

AI 應用常伴隨突發性的雲端費用支出，若缺乏有效的預算控管與資源監控機制，將可能對營運成本帶來顯著壓力。

七、稽核與主權雲的新挑戰

傳統 IT 架構具備穩定性與可預測性，稽核方式相對明確且簡單；然而在雲原生架構下，應用系統由多個容器與微服務組成，部署流程高度自動化且更新頻繁，稽核模式也必須轉型為更具持續性、技術性與即時性的作法。

同時，隨著各國對資料主權與法令遵循的要求日益提高，「主權式 AI」強調模型與資料必須在本地可控環境中運行，確保法遵、安全與技術自主，逐漸成為金融機構發展 AI 的新趨勢。主權雲（Sovereign Cloud）的興起亦同步推動金融業採取更複雜的雲端策略。為因應資料在地化規範，銀行需靈活運用公有雲、私有雲與主權雲，打造符合規範且高效的混合雲架構。這不僅要求金融機構在法令遵循與成本間取得平衡，更挑戰其雲治理能力、架構整合與跨平臺管理能力。主權式 AI 結合主權雲的佈局，正驅動金融科技走向更高層次的自主、安全與信任。

八、三項務實建議

建議金融業導入雲端服務時採三項策略：一是採漸進式導入，優先遷移低敏感度系統以降低風險；二是全程符合法規要求，落實資安與跨境資料管理要求；三是兼顧成本與效益，審慎評估雲端在效率、成本與創新上的整體價值。

1 漸進式導入	分階段導入，以降低風險並確保穩定運行： ● 先導入雲端備援或測試環境，驗證雲端穩定性 ● 逐步遷移關鍵業務，避免一次性轉移造成營運風險 ● 提供培訓與技術支援，確保相關人員具備相對應之專業能力
2 符合法規要求	確保使用符合資安與資料保護法規： ● 若採用境外資料儲存地，其資料保護法規強度應不低於我國 ● 確保雲端供應商符合相關法規（如 ISO 27001、GDPR、金管會指引） ● 加強雲端資安措施，如：零信任架構、多層次加密、存取控制
3 成本效益平衡	透過雲端優勢提升效益，並優化成本支出： ● 避免前期過度投資；先小規模試行再逐步擴大，減少不必要的開支 ● 靈活的付費模式：「按需付費」可避免閒置資源浪費 ● 衡量長期投資報酬率：比較雲端 vs. 自建機房的營運成本

九、結語：法令遵循不只是門檻，更是創新的助力

臺灣金融業的雲端監理轉型歷程顯示，當政策從限制走向引導、從審查轉向自主，法令遵循不再只是制度性的束縛，而能轉化為推動創新的關鍵動能。在風險可控的前提下，金融機構得以更積極地擁抱雲端與 AI 技術，加速數位轉型進程。未來隨著生成式 AI、主權雲、混合雲與多雲架構日益普及，雲端治理與監理體系也將不斷演進。而臺灣的實踐經驗，正是一項以制度引導創新、平衡監理與發展的參考典範。

法令遵循已不再只是「被迫遵守」，而是成為推動數位轉型的戰略槓桿。將法遵內化為創新驅動力，邁向智慧金融未來，不僅是一項策略選擇，更是金融業面對數位新時代的必要回應，金融業唯有持續強化雲端治理能力、提升法規敏感度，善用監理與遵循法令作為策略工具，方能在變動快速的科技浪潮中穩健前行。■



地緣政治對反貪腐議題及企業之影響

高旭宏 企業管理諮詢服務 執行副總經理
吳仁芳 企業管理諮詢服務 協理



高旭宏
執行副總經理

吳仁芳
協理

前言

隨著近年地緣政治議題升溫，各國經貿相關政策方向發生明顯轉變，其中包括反貪腐議題。對本國而言，反貪腐法令環境將因應去年生效的臺美21世紀貿易倡議首批協定而調整強化。對美國而言，反貪腐法令環境則因應川普總統第二任期強調國家安全及公平競爭機會而修正調查及執法重點。為協助本國企業了解貪腐議題對經營之影響，本文將介紹貪腐概念，並分別說明臺、美兩國反貪腐法令環境之發展與異動，最後提出企業因應上述異動可採取之行動。



一、什麼是貪腐 (Corruption) ?

貪腐一般而言指對公職人員或其相關人員以各種形式直接或間接提供利益，使公職人員於執行公務時作為或不作為。換言之，對公職人員之行賄，及公職人員之收賄，皆屬貪腐範圍。

鑑於公職人員一旦涉及貪腐，將基於私人利益行使其職權，此將妨礙公部門及私部門之正常運作，並有可能扭曲市場規則，使相關各方需付出更多代價取得相同成果，造成市場效率低落。若一經濟體之貪腐情形普遍，其經濟發展勢必受到影響，因此經濟發展良好之國家多設有反貪腐相關法規。

二、「臺美21世紀貿易倡議」首批生效協定包括第五章「反貪腐」

「臺美21世紀貿易倡議」首批協定，包括其第五章「反貪腐」，已於2024年12月10日正式生效。「臺美21世紀貿易倡議」的部分目的為維持經商環境的透明化及可預測性、減少不必要的法規差異、提升法規及標準的相容性，以達公平競爭的基本原則。

為使現在及未來即將跨臺美兩地營運之本國企業瞭解反貪腐要求對營運之影響，以下將分別說明兩國反貪腐規範之重要發展，及「臺美21世紀貿易倡議」對本國法令環境之衝擊，俾供跨國營運之本國業者參考。

三、美國反賄賂貪腐法令發展

(一) 海外反腐敗法 (FCPA)

美國於1977年首次制定「海外反腐敗法」(Foreign Corrupt Practices Act, FCPA)，其立法目的為禁止在美國發行證券之企業及其相關人員，向外國公職人員提供「任何有價值之物」以取得或維持商業機會或不當利益。因此，FCPA的義務主體並不限於美國企業及其相關人員，亦包含在美國發行證券之外國企業及其相關人員。

(二) 防止外國勒索法 (FEPA)

鑑於FCPA僅約束賄賂外國公職人員之行為人(即賄賂之供給方)，美國於2023年底由拜登總統公布「防止外國勒索法」(Foreign Extortion Prevention Act, FEPA)，該法案將「外國公職人員向美國發行證券之企業、任何美國人或任何美國公司索賄」(即賄賂之需求方)罪刑化，不論該行為是否發生於美國境內，以彌補FCPA之不足。

(三) 第14209號總統行政命令 (E.O. 14209)

川普總統第二任期開始後，基於MAGA (Make America Great Again)立場，於今年2月發布第14209號總統行政命令。該命令主要內容為，某些國家的例行性商業實務，使美國政府將原本可用於保護美國人民自由的有限檢察資源被浪費在過度擴張及不可預測的FCPA執法，這損害了美國經濟競爭力及國家安全，故請美國司法部於180日內，重新審視FCPA及FEPA的調查及執法原則，並發布更新版本。其目的為在法案內容不變的情況下，藉由調整調查及執法原則並將其明文化，使美國企業於特定關鍵基礎建設或其他資產，例如重要礦物、深水港等，得以保持全球經濟競爭力。

(四) 美國司法部FCPA調查及執法準則

為遵循第14209號總統行政命令，美國司法部於今年6月發布FCPA調查及執法準則 (Guidelines for Investigations and Enforcement of the Foreign Corrupt Practices Act)。該準則確立以下調查及執法原則：

1. 完全消除跨國犯罪組織

符合下列任一描述之不當行為，屬FCPA調查之首要考量：

- 1) 涉及跨國犯罪組織。
- 2) 為跨國犯罪組織洗錢。
- 3) 外國公職人員或國營事業員工收受跨國犯罪組織之賄賂。

2. 保護美國企業的公平機會

反賄賂貪腐調查之另一考量包括：

- 1) 在FCPA方面，被指控之不當行為，是否剝奪特定及可辨識之美國企業參與公平競爭之機會，或是否造成特定及可辨識之美國企業或個人之經濟損失。
- 2) 在FEPA方面，則聚焦於特定及可辨識之美國企業或個人是否因外國公職人員之索賄行為而遭受損害。

3. 促進美國國家安全

FCPA之執法將聚焦於向涉及關鍵基礎設施或資產之外國公職人員行賄。關鍵基礎設施或資產，除包括第14209號總統行政命令本身提及之重要礦物、深水港，尚涵蓋國防及智慧 (Intelligence) 等產業。

4. 優先調查嚴重不當行為

若外國商業實務涉及微小金額，且一般而言在當地係屬可接受之行為，則FCPA調查不應聚焦於此類實務。在判斷案件優先性時，FCPA檢察官應考量外國政府對於相同不當行為作出調查及起訴之可能性。

四、臺灣反貪腐法令發展

目前本國對於公職人員貪腐行為之罪刑化要求，主要設於貪汙治罪條例及刑法，並透過貪汙治罪條例第11條第3項規定，禁止「對外國公務員，就跨區貿易、投資或其他商業活動有關事項」行賄之行為，同時於同條第6項規定「在中華民國領域外犯第一項至第三項之罪者，不問犯罪地之法律有無處罰規定，均依本條例處罰」。

因此，現行法令規範對於公職人員之國籍及犯罪行為之發生地，皆包含外國，與美國是一致的。

關於公務員範圍，刑法第10條規定「稱公務員者，謂下列人員：一、依法令服務於國家、地方自治團體所屬機關而具有法定職務權限，以及其他依法令從事於公共事務，而具有法定職務權限者。二、受國家、地方自治團體所屬機關依法委託，從事與委託機關權限有關之公共事務者。」

去年底生效之臺美21世紀貿易倡議第五章「反貪腐」之第5.3條之1.(c)節規定，將反貪腐之適用範圍新增「公共國際組織人員」，並須將其罪刑化。依據第5.1條規定，「公共國際組織人員係指國際公職人員或經公共國際組織授權代表其行為之個人」，此與現行國內法令規範之反貪腐範圍限於「國內外公務員」有明顯差異。鑑於臺美21世紀貿易倡議生效不久，後續公部門將需透過立法或修法方式將其國內法化，因此可以預見本國反貪腐法令環境將會持續強化。

五、對企業之影響

川普總統第二任期開始後，即使美國公部門就既有反貪腐相關法案之調查及執法重點調整為關注美國國家安全及美國企業或個人是否獲得公平競爭機會，看似稍有放寬，鑑於國內法令環境對於執法強度仍有明顯落差，故對於未來計畫至美國拓展營運或至美國發行證券之企業而言，仍需強化反貪腐相關管控機制，這包括：

1. 了解企業營運活動涉及美國關鍵基礎設施或資產之情形。
2. 建立商業往來交易對象之盡職調查做法，並能評估其貪腐風險程度。
3. 建立潛在賄賂及貪腐行為態樣，並定義不恰當之商業往來行為，避免誤觸紅線。
4. 對內辦理反賄賂貪腐教育訓練，使人員對賄賂貪腐議題具備基本認知及敏感度。
5. 訂定相關稽核查核計畫，辦理定期或不定期之檢查及抽查，確認內部控管機制之實施情形及有效性。
6. 建立可供內部及外部使用之檢舉管道，並由獨立性較強之單位或人員受理或調查。
7. 具備了解及監控證券發行地及營運地法令異動之能力，並能正確評估證券發行地及營運地法令遵循風險程度，並適時因應法令異動更新內部相關規範。
8. 公司治理組織應確保企業內部具備執行上述事宜之適當資源。

結語

地緣政治發展實質影響各國經商及法令環境，本國重度仰賴國際經貿往來，原本即為地緣政治之重要環節。有鑑於此，本國企業應了解商業關係之建立、異動及營運之拓展，是否使企業承擔額外法令遵循義務及風險，並適時新建或調整內部機制予以因應。■



面對變動國際趨勢，掌握赴美安排原則

林宜賢 國際及併購重組稅務諮詢服務 執業會計師
李宜儒 國際及併購重組稅務諮詢服務 資深經理



林宜賢
執業會計師

李宜儒
資深經理

一、前言

近幾個月來，美國政府的新政策及相關對話，讓各國及企業繃緊神經。有些公司積極調整供應鏈和人事服務；有些則受惠於過往布局的遠見，前幾年的部署有效減輕了短期衝擊。儘管如此，部分企業選擇觀望，緊縮開支以保留儲備金。然而，即使採取較為被動的姿態，也無法避免增加與美國的互動，無論是設立長期據點、派遣人員進行中短期任務，或是頻繁赴美出差，都已成為其因應策略的一部分。

本文將針對金融機構、其客戶及策略夥伴，分享赴美安排的兩大關鍵考量因素。我們的目標是協助您將這些因素整合至多元的業務發展計畫中。



二、是否構成美國應稅所得？

作為經驗豐富的金融業者，對美國稅法中「貿易或業務（Trade or Business）」和「有效關聯所得（Effectively Connected Income，ECI）」這兩個概念想必不陌生。然而，這兩個關鍵的判斷標準，本質上偏向質性分析，並非單純透過客觀數值或公式就能量化決定。因此，實務操作中，我們大多仰賴專業的美國會計師，在全面審閱交易事實後，做出專業判斷。同時，對於不同種類、頻率和階段的金融交易安排，還需參照過往的司法判例，這些判例會提供不同的判斷增額因子。

貿易或業務（Trade or Business）

若外國公司或非居民外國人符合以下條件，則很有可能會被視為在美國境內從事貿易或業務，提請注意，判斷是否構成貿易或業務，最終會依據具體的事實和情況來決定。

- 在美國的活動大量、持續、經常且實質（Considerable, Continuous, Regular, and Substantial）。
- 在美國的活動必須促進企業的業務發展。
- 活動程度可能不足的例子包括：單一、偶發的活動；被動的投資活動。

此外，代理人在美國的活動也可能為其所代表的實體構成美國貿易或業務。而若合夥企業在美國境內從事貿易或業務，則該合夥企業中的任何外國公司或非居民外國人合夥人，亦會被視為在美國從事該貿易或業務。

有效關聯所得（Effectively Connected Income，ECI）

- 在美國以分公司形式經營業務或透過合夥企業從事美國業務的外國公司。
- 在美國從事業務的非居民外國人。

以上是主要概念，而有效關聯所得的類別包括：

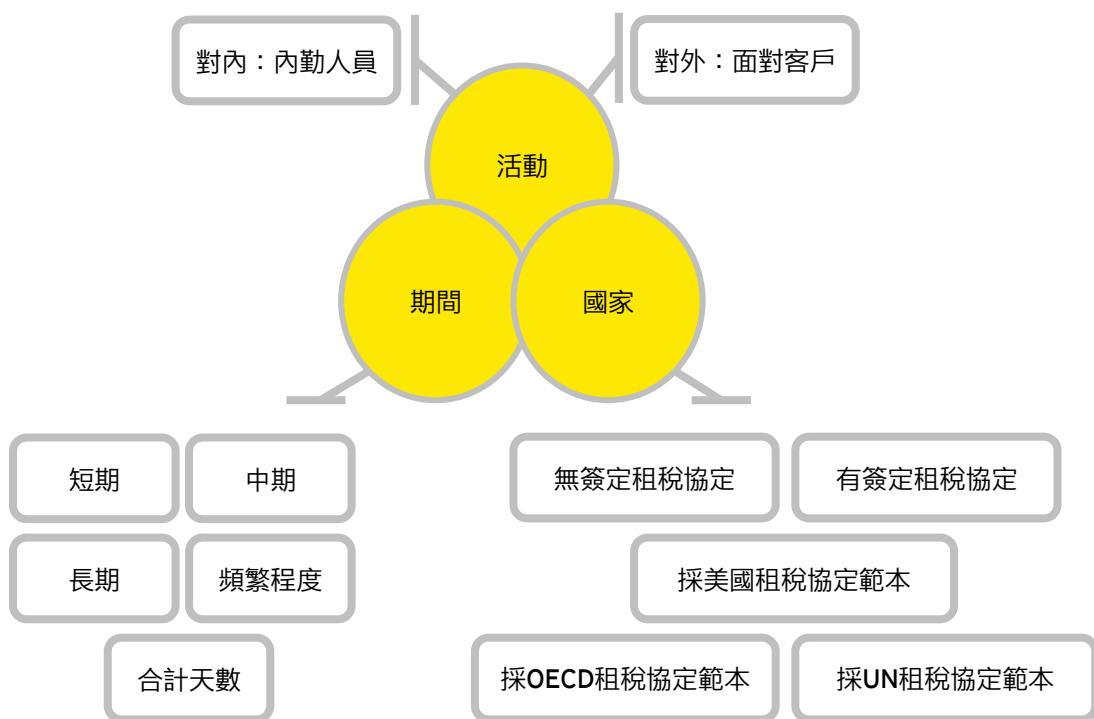
- 非固定、可確定、年度或定期的美國來源所得（Fixed, Determinable, Annual and Periodic Income，FDAP），此項多採用扣繳機制完稅。
- 與美國具有實際關聯（如與不動產有實際關聯）的前項所得和資本利得。
- 某些外國來源所得亦可被視為有效關聯所得。
- 視同有效關聯所得（Deemed ECI），某些情況下，即使不完全符合上述定義，也將被視為有效關聯所得。

鑑於前文提及的稅務複雜性與不確定性，我們建議金融業者、其客戶及策略夥伴在任何規劃初期都應抱持謹慎態度，宜預先深入了解潛在的稅務風險及相關遵循事項，這不僅能有助於精確評估每項交易的潛在獲利能力，也能在商業談判中取得更有利的地位。

三、規劃海外派遣：掌握雇主義務與稅務原則

當企業考量安排員工進行頻繁的商務差旅或長期駐外派遣時，除了聚焦於員工個人的薪酬規劃、工作簽證等直接相關事宜外，公司本身應如何履行雇主義務，以及在已簽訂租稅協定的國家中，這些協定將帶來哪些額外且原則性的變因，都是企業在規劃階段需要事先釐清的關鍵事項。

一般而言，與雇主直接相關的判斷要素，主要環繞在員工預計執行的商業活動性質、駐外期間長短以及駐外地點。



首先，員工在海外執行的商業活動性質至關重要。這涉及到判斷該活動究竟是偏向內部支援性質，例如後勤協調、行政處理等，還是以外部活動為主，如直接面對客戶、提供客戶服務、或是開發新客戶等與公司創造營收息息相關的商業行為。活動性質的不同，將成為美國或其他當地稅務機關認定是否構成當地來源所得的重要判斷因素之一。若活動被認定為產生當地來源所得，將直接觸發相應的稅務義務。

其次，駐外期間的長短將直接影響雇主所需承擔的扣繳或申報義務，並將稅務遵循要求劃分成不同程度。這一點又與當地國內稅法及租稅協定的具體條款緊密關聯。不同的駐留時間門檻，可能會觸發當地國的個人所得稅、社會安全福利繳納義務，甚至影響公司是否被認定在當地設有常設機構（Permanent Establishment，PE），進而產生企業所得稅的納稅義務。

最後，在不同的租稅協定範本下，對於稅務居民的判定要件、構成服務常設機構（Service Permanent Establishment，Service PE）的期間門檻，以及個人受僱提供勞務的期間規範，都將存在差異。這些差異是金融業者、其客戶及策略夥伴進行整體規劃與整合時的關鍵考量因素。例如，某些租稅協定可能規定，員工在特定期間內於當地提供服務，即使公司本身未設立實體辦公室，也可能被視為構成服務常設機構，從而使公司在當地產生所得稅義務。因此，仔細研究目標國家的租稅協定細節，對於預防不必要的稅務風險至關重要。

四、我們的觀察與建議

在本文中，我們僅提供了概要性的原則思考方向，旨在為金融業者、其客戶及策略夥伴於進行相關規劃時，建立一個清晰的思考框架。這個框架能協助辨識出關鍵的考量點，並理解其相互之間的關聯。

然而，稅務規劃的複雜性與其專業性，絕非單靠概述就能完全掌握。因此，我們強烈建議您務必與專業的稅務顧問進一步討論。透過他們的專業知識與實務經驗，您可以將這個框架下的各個區塊逐一填補，無論是針對貿易或業務的認定、有效關聯所得的判斷、雇主義務的履行，或是租稅協定下的具體條款應用，都能獲得更精確的分析與建議。

實務中，我們觀察到若業務活動確實產生了有效關聯所得，進而產生美國稅務申報義務，金融業者、其客戶及策略夥伴可能會基於美國稅務遵循的複雜性而面臨挑戰。這種複雜性不僅限於聯邦稅，還包括州稅、甚至可能觸及分公司利潤稅（Branch Profit Tax，BPT）等多重稅項。面對這些情況，部分業者可能會考慮透過變更交易屬性、加強商業談判，或進行額外的交易安排來降低被視為產生有效關聯所得的風險。

然而，值得注意的是，若選擇在美國當地履行申報義務，金融業者、其客戶及策略夥伴便可以採用淨額申報方式，這意味著所有與有效關聯所得相關的合理成本和費用，都能適時地在稅務申報中得到反映，從而降低實際應稅所得。更重要的是，在美國當地所繳納的稅款，依據我國的稅法規定，若相關憑證齊全，通常有機會在匯回我國後，作為國外稅額扣抵，這有助於避免雙重課稅，進一步優化整體稅務負擔。簡言之，積極了解並妥善規劃美國稅務事項，對於金融業者及其策略夥伴來說至關重要，這不僅是合規性的要求，更是影響交易效益與商業策略的關鍵環節。

另一方面，我們也觀察到在後疫情時代，隨著居家辦公、數位遊牧民族、自由接案者以及聘僱兼職人員比例增加等全新的人力資源配置模式興起，各國稅務機關對於跨境駐外人員的稅務議題，已展現出明顯的調查力度加強趨勢與實際效果。這種趨勢並非空穴來風，例如印度和日本等國家，就已陸續發生多起針對企業跨境派遣員工稅務問題的調查案件。隨著工作模式日益彈性和全球化，企業在享受人力資源配置靈活性的同時，也必須警惕這些稅務風險的演變。

我們建議金融業者、其客戶及策略夥伴主動檢視其全球人力資源策略，並與稅務專業人士緊密合作，確保在後疫情時代的跨境營運中，能充分因應不斷變化的稅務挑戰，期望達到全面且高效的稅務整合效果。這不僅能幫助金融業者、其客戶及策略夥伴合法地減輕稅務負擔，更能有效規避潛在的稅務風險，以使金融業者、其客戶及策略夥伴的海外業務拓展或人才派遣計畫在合規的前提下，實現最大的商業效益。



114年實施最低稅負制草案上路，金融業稅務策略及思維

蔡雅萍 公司稅務依規服務 執業會計師
蔡旼芯 公司稅務依規服務 經理



蔡雅萍
執業會計師



蔡旼芯
經理

一、前言

本篇將探討我國最低稅負制（Alternative Minimum Tax，下稱AMT）修正草案對金融業符合全球最低稅負制（Global Minimum Tax，下稱GMT）適用門檻之跨國企業集團的影響，並列舉計算釋例，以供業者申報營利事業所得稅時參考。

二、修法背景

財政部參酌OECD第二支柱規範及外界意見，擬具「營利事業所得基本稅額之徵收率」草案如下：

1. 自民國114年度起，符合GMT適用門檻之跨國企業集團，其在我國境內之營利事業適用之AMT徵收率為15%。而GMT適用門檻，原則指跨國企業集團前4個財務會計年度中任2個年度合併財務報表之全年度收入達7.5億歐元。
2. 非屬前點規定之營利事業，其AMT徵收率維持12%。

適用跨國企業集團/AMT稅率	現行規定	本次草案修正內容
合併年營收≥7.5億歐元	12%	15%
合併年營收<7.5億歐元	12%	12%

三、法令更新之影響

當我國將營利事業所得基本稅額從12%提高至15%時，金融業者將面臨一系列的挑戰和調整。

金融業相較一般產業之免稅收入（例：證券、期貨交易所得、國際金融業務分行（OBU、OSU、OIU）之所得）占比通常較高，亦適用許多租稅優惠或投資抵減，故在申報營利事業所得稅時，需要評估當年度自身之免稅所得與應適用何種投資抵減後，進行基本所得額與營利事業一般所得稅額（Corporate Income Tax，下稱CIT）之設算，以達到租稅效益最大化的效果。

根據現行AMT課稅草案的修正，那些過去因免稅所得較高而享有稅收優惠、導致有效稅率低於15%的企業將會受到較大的影響，其中CIT費用加成與加倍減除項目須特別注意，並非所有項目皆計入AMT計算基本所得額。

1. CIT費用加成與加倍減除項目

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	Yes
產業創新條例第12條之1第1項	研發費用	Yes
運動產業發展條例第26條之2	捐贈費用	Yes
後備軍人召集優待條例第8條	薪資費用	No
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	No

註1：此條例已於民國112年6月30日廢止，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。



申報費用加成與加倍減除項目時，應留意僅部分申請項目會於計算AMT時加計基本所得額。

四、基本稅額徵收率上調對租稅優惠之影響

本文將提供兩個範例供金融業者參考。第一個範例，從適用單一調節項目「薪資加成減除」進行概念介紹，此調節項目由《中小企業發展條例》修法所致的衡量項目為簡易範例。其次，第二個範例將承前篇範例，本篇再加入投資抵減項目，以模擬對所得稅之影響，進一步探討稅務最適申報策略。

1. 範例一：薪資加成減除

為促進中小企業增僱多元人才、並鼓勵企業為員工加薪，《中小企業發展條例》於民國 113 年 8 月 7 日通過修正，其中第三十六條之二薪資加成減除主要修正內容如下：第一，增僱24歲以下或65歲以上基層員工薪資費用之200%，得自當年度營利事業所得額中減除。第二，增加支付基層員工薪資費用之175%，得自當年度營利事業所得額中減除。

	一般稅額
公司全年所得額	3,600,000
免稅所得 (-)	(2,600,000)
課稅所得額	1,000,000
稅率 (*)	20%
應納稅額	200,000

此處指需計入基本所得額之免稅所得，如：證券及期貨交易所得及國際金融業務分行之所得

情境A：未申請薪資加成減除 情境B：有申請薪資加成減除

	一般稅額	基本稅額	一般稅額	基本稅額
加成減除前課稅所得額	1,000,000		1,000,000	
薪資加成減除 (-)			(400,000)	
課稅所得額	1,000,000	1,000,000	600,000	600,000
最低稅負項目 (+) (註4)		2,000,000		2,400,000
基本所得額		3,000,000		3,000,000
稅率 (*)	20%	12% (註3)	20%	12%
一般稅額/基本稅額	200,000	360,000	120,000	360,000
應納稅額 (取高者)		360,000		360,000

註3：目前基本稅額適用之計算比率係12%，惟財政部於113年8月發布「營利事業所得基本稅額徵收率」修正草案，自114年起，針對符合全球最低稅負制門檻的大型跨國企業集團，其在臺灣境內的營利事業所得基本稅額徵收率將上調至15%。

註4：最低稅負項目已包含基本所得扣除額 600,000。

2. 範例二：費用加成與加倍減除及投資抵減

此處以甲公司（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，模擬設算並比較應納稅額之情況，假設以下A、B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）	300,000	300,000
應計入基本所得計算之免稅所得	60,000	30,000
費用加成與加倍減除	4,000	4,000
投資抵減稅額	9,000	9,000

■ 情境A：僅申報投資抵減

情境A為未申報費用加成與加倍減除之情況，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。

	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	240,000	240,000	270,000	270,000
最低稅負項目（+） (註2)		59,400		29,400
基本所得額（=）		299,400		299,400
稅率	20%	15%	20%	15%
稅額A	48,000	44,910	54,000	44,910
投抵限額(A*50%) (註3)	24,000	0	27,000	0
本期申報投抵稅額	9,000	0	9,000	0
應納稅額	39,000	44,910	45,000	44,910
應納稅額擇高者		V	V	

註2：最低稅負項目為各項免稅所得+費用加成與加倍減除項目，並包含最低稅負制基本扣除額600千元。

註3：此處假設申報兩個以上的投資抵減項目，抵減總額不超過當年度應納營利事業所得稅額50%。

■ 情境B：申報費用加成與加倍減除及投資抵減

情境B為模擬同時申報費用加成與加倍減除及投資抵減後之情況，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。

	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	236,000	236,000	266,000	266,000
最低稅負項目（+）		63,400		33,400
基本所得額（=）		299,400		299,400
稅率	20%	15%	20%	15%
稅額A	47,200	44,910	53,200	44,910
投抵限額(A*50%)	23,600	0	26,600	0
本期申報投抵稅額	9,000	0	9,000	0
應納稅額	38,200	44,910	44,200	44,910
應納稅額擇高者		V		V

如上述情境A、B所示，乙公司同時申報費用加成與加倍減除及投資抵減後，使得一般稅額更容易低於基本稅額，最終導致申請相關租稅抵減但卻無法全數抵減的情形，由此可見，租稅優惠並非是使用越多越好。

因申報費用加成與加倍減除會使課稅所得額減少，直接影響以應納稅額為基礎計算之限額，故金融業者在申報費用加倍減除或投資抵減時，亦需要考慮虧損扣抵與海外所得之可扣抵稅額的使用等，並依實際狀況評估一般稅額與基本稅額的應納稅額計算，以避免投入資金與人力準備申報文件後，不僅無法達到預期的租稅效益，更浪費了僅限於當年度可扣抵之稅額。



投資抵減及海外所得之可扣抵稅額均僅能於當年度抵減，兩者使用之限額均取決於應納稅額，故金融業者可以思考該如何分配並使用相關租稅優惠、十年核定虧損扣抵等影響應納稅額之因素，以達到最佳節稅效益。

五、我們的觀察與建議

最低稅負制草案正式實施後，對於過去因享受各項租稅優惠或免稅所得占比較高的金融業者而言，將直接導致其在臺灣的稅負增加。而申報投資抵減、費用加倍減除、海外稅額之策略更需要依情況適時調整，並非一味使用越多的租稅優惠，就可享受其稅負效益，因為在AMT稅率提高的情況下，除了大幅增加企業落入最低稅負制的可能性外，企業若申報費用加成或加倍減除，將會減少課稅所得額及一般稅負制的應納稅額，同時亦會降低當年度可使用的投資抵減限額與可扣抵的海外稅額，使企業投入大量資金與人力申報租稅優惠，但可能無法達到預期的節稅效益。因此在各項租稅優惠及稅額抵減如何衡平，如何有效規劃租稅優惠之使用，找出最佳化的抵減策略，是金融業者未來面臨的挑戰。

營所稅的申報、各項租稅優惠及稅額抵減的使用，是非常複雜的稅務議題，此涉及多方面的稅務法規及判斷，建議金融業者適時與國稅局與稅務專業人士討論，以合理選擇並列報租稅優惠項目。前述內容，若金融業者有任何疑問或需要進一步的建議，歡迎隨時與我們聯繫。



附件

- ▶ 2025年全球金融服務監理展望
- ▶ 安永與國際金融協會第14次全球銀行風險管理年度調查



2025年全球金融 服務監理展望



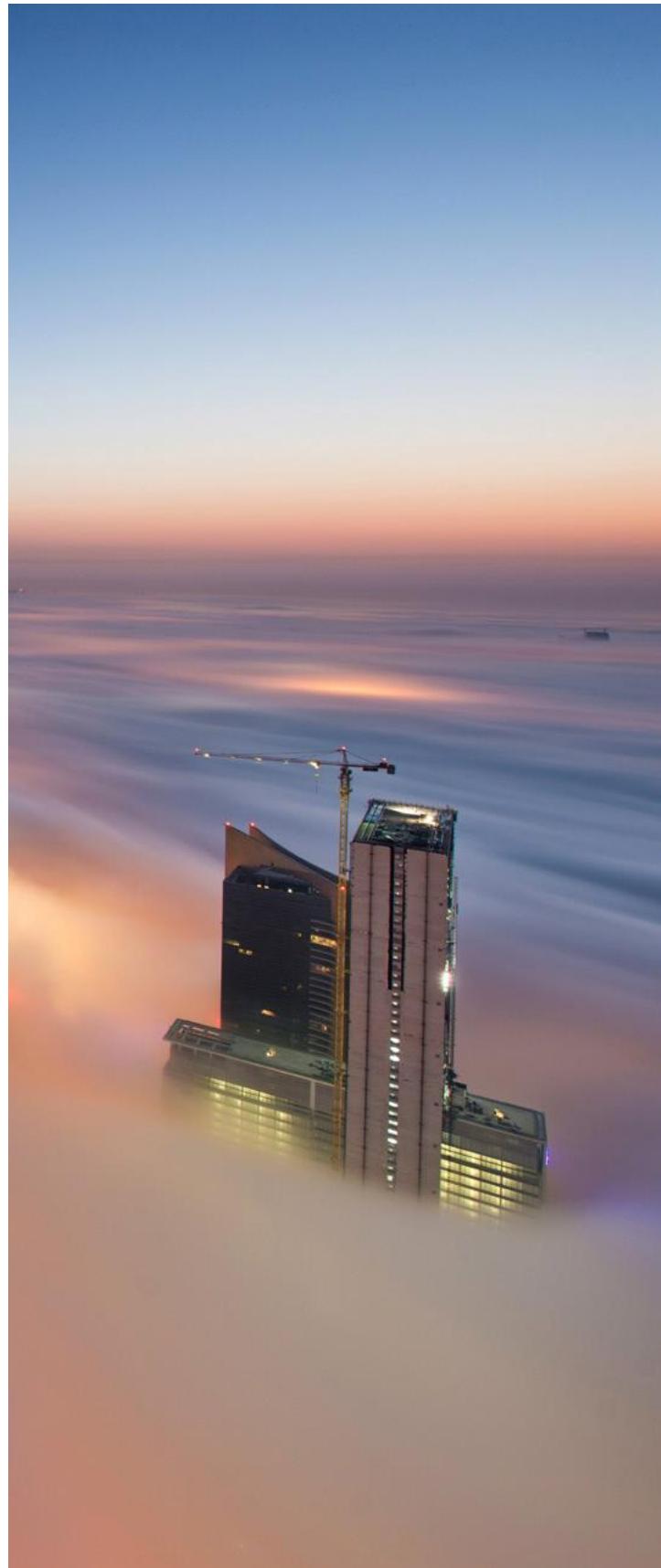
...

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

EY安永
Shape the future
with confidence

目錄

背景	02
2025年全球金融服務監理展望	03
1. 監理碎片化加劇	04
■ 審慎監理	04
■ 數位資產和中央銀行數位貨幣 (CBDC)	05
■ 人工智能 (AI)	06
■ 資料保護、隱私和在地化	08
2. 加強韌性，因應外部威脅	09
■ 營運韌性	09
■ 永續金融	11
■ 非銀行金融業	11
■ 金融犯罪和制裁	12
3. 讓消費者受益	13
■ 對待消費者	13
■ 普惠金融與現金可得性	14
■ 舞弊與詐騙	15
4. 變動環境中的風險管理	16
■ 風險管理	16
■ 治理與問責	17
關於安永全球監理網絡	18
全球監理網絡連絡人	18
安永全球監理網絡管理團隊	19
參考文獻	21
聯繫安永	26



背景

全球格局瞬息萬變、日益分化，地緣策略壓力、政治變革、經濟壓力、科技進步和社會變遷不斷加劇不確定性，監理環境也隨之變化和發展。

監理並非憑空而來。在許多情況下，監理正在改變，以因應日益不確定的世界對金融體系造成的壓力。

在過去一年中，金融服務機構和監理機構面臨許多重大問題。地緣政治局勢，特別是歐洲和中東局勢依然緊張。中美之間仍存在諸多挑戰，導致經濟制裁和出口管制力道加大，增加全球公司業務中斷的風險。監管部門對於關鍵基礎設施可能遭受潛在網路攻擊以及企業能否抵禦市場波動的擔憂也與日俱增。

隨著50多個國家（包括五個G7成員國^a）舉行選舉，政治格局持續演變。在某些情況下，這些選舉標誌著國家優先考量的變化，部分政府重新思考金融在促進成長、提高國際競爭力和發展未來產業方面的作用。監理機構一直在密切關注選舉後的市場波動，一些存在流動性錯配（Liquidity Mismatch）且槓桿率較高的金融機構可能暴露出問題。

總體經濟處於脆弱的平衡狀態。儘管通貨膨脹有所緩解，但消費者和企業仍面臨財務困難。許多國家在監管方法上存在明顯的政治和哲學矛盾。在鼓勵提升國際競爭力，放寬管制的同時，政府亦推出退休儲蓄、保障金融服務可及性及提高金融業競爭力，以此提升公民的金融福祉。

全球各國央行也將關注私人貸款的快速增長，以及公共債務的水準，到2024年底，公共債務可能超過全球國內生產總值（GDP）的93%¹。

金融業去年面臨的更大挑戰在於，如何在支持科技創新與保護消費者和市場免受相關風險之間找到平衡點。雖然金融機構正在加快應用人工智慧（AI），但在2024年7月CrowdStrike大規模當機事件後，業界提出加強對支撐起金融業營運模式的第三方科技公司進行更嚴格監督的呼聲²。該事件也再次強調有效的營運持續計畫的重要性。

最後，儘管2023年春季銀行倒閉事件的影響已得到遏制，但監理機構仍然密切關注金融穩定性以及銀行體系因應存款擠兌的能力，因為數位化可能加劇擠兌危機。由於全球金融體系相互連結日益加深，使中央銀行遏制此類事件更為困難。2025年，這些問題必將成為重點關注領域。雖然監理機構仍然專注於現有的優先事項，但上述因素已勾勒出未來監管的重點方向。

^a 2024年，法國、英國、美國、歐盟和日本都舉行了選舉。





2025年全球金融 服務監理展望

2025 年，金融機構應關注以下趨勢：

- 監理制度碎片化加劇，因為政策制定機構在因應全球問題時優先考量各自所在地的利益，而不是以國際合作為出發點。由於缺少全球合作，各地的標準將持續增多並日益多樣化。（第一部分）
- 隨著AI應用加速，監理機構對金融機構的營運和金融韌性的審查將日益嚴格，重點關注依賴關鍵第三方（包括科技供應商）導致的風險。同時也將關注非銀行金融機構的蔓延風險。（第二部分）
- 金融機構仍將面臨改善個人金融客戶利益的壓力，譬如，部分地區需要再度關注普惠金融並防範舞弊。（第三部分）
- 密切關注風險管理和治理框架之間的一致性，以及金融機構的策略和成長目標。儘管 2023 年 3 月的銀行倒閉事件並非新事物，但監理機構仍將重點放在整治、風險文化以及有效的風險管理和治理實踐方面（第四部分）

為因應政策制定機構和監理機構帶來的此類壓力，金融機構應：

- 在成本不受較大影響的前提下，開發和建立營運模型，以因應跨境業務中涉及的當地規則和風險。
- 考慮不同市場的具體風險，以及在這些市場提供服務時所涉及的端到端流程相關的風險。確保高階管理層提出管理此類風險的要求有效執行。使用情境規劃為重大營運中斷事件做好準備。
- 證明客戶是企業策略核心，並願意向監理機構展示優秀的客戶服務。
- 調整風險管理、變更管理和治理框架，以確保其反映業務策略和未來目標，並準備好因應不斷變化的環境。
- 把握機會參與塑造監管政策，尤其是在各國政府考量如何動員金融業以實現經濟目標之際。



監理碎片化 加劇

在金融穩定、數位資產、AI和資料治理等領域，監理制度碎片化日益嚴重。部分原因在於監理議題的政治化以及全球化趨勢退潮。

政策制定機構日益意識到風險在其司法管轄區的具體表現，開始制定因地制宜的因應措施。結果，在銀行審慎監理和淨零排放目標等領域，多邊承諾的推動進展正在放緩。隨著各國政府尋求在新興科技中獲取經濟效益並降低風險，其監管方式也日益出現分歧。

實際上，這一趨勢使全球營運的管理變得更加複雜，甚至帶來更高的成本。對於在地業者而言，這可能會成為優勢。即便在當下，跨多個司法管轄區營運國際業務的模式已越來越難實現；金融機構需要更深入地瞭解各地監管制度的細微差異。

審慎監理

旨在確保銀行穩定的《巴塞爾資本協定3.1》改革正面臨採納不一致的情況，導致資本標準出現分歧，對跨國經營的銀行造成挑戰。美國在改革實施上的不確定性也導致其他司法管轄區相應延遲改革。例如，歐盟執委會已將改革中的一項關鍵內容，即交易簿基礎原則審視（Fundamental Review of the

成功要素

- 投資於政治與監管監測能力，以預測未來變化並制定因應策略，保障業務營運。
- 關注政治動態變化，透過情境規劃分析不同結果帶來的潛在影響。
- 追蹤並瞭解各司法管轄區間監管要求的差異，提高因應能力，以高效、可控的方式滿足各種規定。

Trading Book, FRTB）延至 2026 年 1 月實施，理由是擔心歐洲銀行的能力不足以與美國同業進行競爭。此類延遲又會產生相應影響，因為部分改革措施是相互依存的，例如交易對手信用評價調整（Credit Valuation Adjustment, CVA）和 FRTB 風險權重。

除了在銀行資本標準上更仰賴壓力測試的做法外，美國政策制定機構也對跨國經營的保險集團採取量身訂做的資本標準方式。儘管許多國家已經實施國際保險監理官協會（IAIS）制定

的保險資本標準(Insurance Capital Standard, ICS)，而美國則選擇推行彙總法（Aggregation Method），將在2024年底之前接受全球保險監理機構的等效評估³。

巴塞爾協議3.1改革現狀

		現狀								
		草案法規尚未發布	草案法規已發布	最終版規則已發布 (銀行尚未實施)		最終版規則生效 (已發布，銀行已實施)				
		加拿大	美國	澳洲	香港	日本	新加坡	瑞士	英國	歐盟
		北美		亞太				歐洲、中東、印度和非洲		
修訂版信用風險標準法 (SA)										
修訂版信用風險內部評等法 (IRB)			不適用							
修訂版信用評價調整 (CVA) 框架										
交易簿基礎原則審視 (FRTB) /市場風險										
資本產出下限(Output Floor)										
修訂版作業風險框架										

資料來源：國際清算銀行，監理一致性評估計畫（RCAP）：《巴塞爾協議III》實施情況一覽表 [RCAP及時性評估：《巴塞爾協議III》實施情況一覽表](#)

金融機構可採取的行動：

- 確保貴機構瞭解其業務管轄區之間存在的規則差異。
- 在政策制定機構制定、實施和修訂其初步提案時，積極參與其中。
- 考慮資本要求的差異如何影響貴機構的策略和經營環境。

數位資產和中央銀行數位貨幣（CBDC）

雖然某些類型的數位資產正被廣泛地接受作為資產移轉、支付現代化和加強普惠金融的工具，但全球情況仍然不一致^{4,b}。缺乏國際間協調行動的案例，使得各地採取地方性措施的做法日益增多，且進展速度不一。

在監理機構認定合法的市場領域中，大多數市場參與者都認為相關標準仍有待提高。經歷 2022 年的兩起重大倒閉事件後，監理機構持續推動資本標準的提升⁵。新加坡⁶、香港⁷、歐盟⁸、日本⁹、英國¹⁰和阿拉伯聯合大公國¹¹等地區的監理機構處於實

施穩定幣監管的不同階段。隨著近年來倒閉事件和對客戶資產保護問題的關注，數位資產交易場所逐漸受到監管¹²。杜拜設立專門的監理機構「虛擬資產監管局」，其他國家和地區則將監管責任交給現有機構¹³。然而對於美國，許多人預計數位資產監管將會放寬，原因包括川普在 2024 年競選期間的公開聲明，以及新任證券交易委員會（SEC）主席的提名，將在資本市場中數位資產的監督上扮演關鍵角色。

^b 例如，中國已經禁止加密貨幣挖礦、交易所營運和交易活動。

各國在發展 CBDC 方面，包括批發型和零售型 CBDC，是另一個監管分化領域，主要源自於政策目標和應用範圍的差異。這些差異影響到 CBDC 的設計方式，以及其在跨境支付等應用場景中的可行性，因為此類應用依賴不同 CBDC 與支付系統之間的互操作性。許多機構正在進行實驗來探索可行的解決方案¹⁴。

金融機構可採取的行動：

- 關注國際、國家和地方層級的政治動態發展，這些動態發展可能會影響監理政策走向。
- 確保高階管理層在制定數位資產業務策略和風險偏好、評估業務模式固有風險和內部控制有效性方面發揮積極的領導作用。
- 關注趨勢，以識別和降低舞弊和洗錢防制等風險，並實施旅遊規則。

儘管已有一些國際協調的嘗試，但仍無法保證一致性。防制洗錢金融行動工作組織（FATF）於 2024 年 7 月報告指出，儘管在針對虛擬資產的洗錢防制（AML）和打擊資恐（CFT）方面取得進展，但全球對相關標準的採用仍參差不齊。

人工智能（AI）

目前，AI 監管尚無全球統一的規範。各地的監管措施通常會根據AI的使用情境與可能產生的影響來制定相關規則。各立法機構採取不同的方法，盡可能制定適用於整個AI價值鏈的規則。例如，在所謂「風險導向」AI 監管方法下，AI 所用於的具體活動會決定其必須符合的合規標準。鑑於這種分化趨勢，中國主張建立一套全球性的AI治理機制¹⁵。

一些國家正在推動適用於各行各業的 AI 立法方案，但進展速度不一。歐盟將實施歐盟《人工智能法》的主要條款，2025 年 2 月開始不可再使用被禁 AI，關於「附件三」中列為高風險系統的規定將於 2026 年 8 月生效。澳洲監理機構提議針對高風險環境中的AI應用採用強制性防護措施¹⁶，韓國則計畫提出自己的人工智能法案。儘管細節尚不清楚，但英國的監管方式可能會更針對「致力於開發最強大AI模型的開發者」¹⁷。中國對大型語言模型的開發提出安全要求，包括禁止使用含有5%以上有害內容的數據集¹⁸。與此同時，加拿大《人工智能和數據法案》（AIDA）目前仍不確定具體時間表，該法案能否在下一屆聯邦大選前通過仍存在疑問。

其他國家或地區則因為認識到立法提案可能很快就會過時，或者擔心過度監管會抑制創新，選擇發布指引或原則。新加坡金融管理局（MAS）已制定有關生成式 AI 風險和機會的原則，政府還為處於早期發展階段的公司推出生成式 AI 沙盒¹⁹。同樣地，香港金融管理局（HKMA）也發布監管原則，並建立沙盒機制，以促進負責任的創新²⁰。日本 AI 安全研究所（Japan AI Safety Institute）已發布一系列 AI 安全指南²¹。

針對金融服務的政策措施發展較為緩慢。在英國，部分是因為監理機構認為現行的大多數與技術中立的監管規範已可適用於 AI 的使用。不過，仍有一些專門針對金融領域的 AI 措施正在推動中。在歐洲，歐盟執委會正在審查AI在金融領域的部署情況²²。美國相關監理機構已發布若干文件，表明整體行動方向，包括美國財政部 2024 年 3 月的報告，探討 AI 在金融領域的資安風險²³，以及美國證券交易委員會（SEC）的2024 年度報告，探討新興技術中的AI和更廣泛的技術治理問題²⁴。

進展情況：全球 AI 監管進展情況如何？

	澳洲	加拿大	中國	歐盟	香港	日本	新加坡	韓國	英國	美國	
法律	《歐盟人工智慧法案》或類似法律	—	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	✓	—	—	—	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	—
原則	指導原則/道德框架/行為準則	✓	✓	✓	—	✓	✓	✓	✓	✓	✓
數位政策	數位政策中需考慮的 AI 相關風險（即數據、網路、營運韌性）	✓	—	✓	✓	✓	✓	✓	—	✓	✓
專屬倡議	金融服務專屬指引/倡議	—	—	—	<input type="checkbox"/>	✓	—	✓	—	✓	<input type="checkbox"/>

圖解：✓ 有 — 無 已提案/徵求意見中

金融機構可採取的行動：

- 建立並維護 AI 系統和應用案例的清單，確保在當前法律背景下充分瞭解其風險狀況。
- 考慮根據現有標準的治理和控制框架，例如美國國家標準暨技術研究院（NIST）AI 風險管理框架。
- 保護公司與客戶資料的機密性，避免透過訓練於敏感查詢或回饋的公開 AI 工具導致資訊外洩。
- 採取風險導向方法，重點關注關鍵 AI 基礎設施及 AI 應用的實際產出與影響。

資料保護、隱私和在地化

2025年，隨著新法規的推出與現有框架制度並行，資料監理將更加複雜。美國聯邦層級幾次立法嘗試失敗後，多個州級的資料保護法即將生效，其中大部分以《加州消費者隱私保護法》(CCPA)為藍本^c。此外，針對特定技術的法規（如AI與金融科技）將使局勢更加複雜。美國²⁵、加拿大²⁶、歐洲²⁷和英國²⁸擴大或引入開放銀行政策，雖將為客戶帶來便利，但也將增加資料共享和使用相關的風險。隨著歐盟《人工智慧法》的實施，歐洲資料保護局(DPA)預計將在執法方面扮演關鍵角色²⁹。

地緣政治不穩定性加劇對國家安全的擔憂，進而影響各國在資料傳輸和在地化政策的制定。美國將根據第14117號行政命令(Executive Order 14117)推出新法規，限制大宗資料傳輸至「受關注國家」，以防範間諜活動和網路犯罪風險³⁰。澳洲將考慮採取措施，限制來自其國家數位身分計畫的資料被存儲、處理或傳輸到國外³¹。歐盟執委會對英國資料保護適足性決定將於2025年6月到期，然而，歐盟執委會將決定是否將適足性決定再延長至多四年³²。金融機構應緊密關注相關動態。

金融機構可採取的行動：

- 關注特定資料立法以及特定技術法規的發展情況，以全面瞭解與資料有關的法規。
- 善用在地專業知識，確保充分理解要求。跨國機構亦應樹立跨境觀念，以識別不同司法管轄區間的差異。
- 吸取前例的經驗教訓，建立因應新資料在地化措施的流程。

^c例如，德拉瓦州、愛荷華州、明尼蘇達州、紐澤西州、內布拉斯加州和新罕布夏州的新法律將於2025年生效。





加強韌性， 因應外部威脅

監理機構關切金融業在因應漏洞以及外部威脅時的韌性不足，而這通常和金融機構與其客戶或供應商的關係有關。

金融業依賴科技，金融機構與未受監管的第三方建立合作增加營運中斷隱患。網路犯罪分子可能利用這類漏洞實施違法活動，如 2024 年 7 月的大規模當機事件。而即使這些漏洞沒有被惡意利用，也會帶來意想不到的風險。另外，金融服務機構中部分或完全不受監管的比例持續增加，監理機構擔心，非銀行金融機構（NBFI）會對系統性重要金融機構的穩定性帶來風險。對此，監理機構一般會要求金融機構自行因應這類合作關係帶來的風險，而沒有採取行動直接監管第三方。

全球地緣政治緊張局勢加劇，部分國家政府為阻止對立國家進入金融體系，增加制裁手段和資產凍結措施。一些司法管轄區正逐步更新其金融犯罪防制框架，提高標準和監理預期，範圍涵蓋新的金融機構類別，如加密資產服務商。

營運韌性

近年來發生的事件，包括持續不斷的國際衝突、自然災害和全球性 IT 系統故障，使監理機構對金融機構抵禦重大營運中斷的能力更加關注。一些司法管轄區推出新法規以強化金融

成功要素

- 將供應商、變更管理和營運持續計畫納入考慮，明確跨市場的服務交付方式。
- 處理對關鍵第三方技術服務供應商的依賴問題，建立因應重大顛覆性事件的穩健流程。
- 瞭解並管理與非銀行金融機構的業務關係而產生的風險，尤其是槓桿水準。
- 評估並降低洗錢防制和反打擊資恐風險，如源自加密資產和新興支付平臺供應商。

機構的風險管理能力³³。金融機構需要充分瞭解其端到端服務交付的流程，以及該流程可能如何發生中斷。

新的營運韌性標準時間表



隨著金融業對第三方科技公司的依賴日益增加，監理機構對此帶來的額外風險（例如供應商風險和資安風險）尤為關注。2024年7月的重大系統當機事件之後，關注程度又有所提高。儘管該事件影響迅速被排除，但它重新點燃了監理機構對相關法規的興趣，尤其是針對那些源自受監管體系之外的風險來源。例如，巴塞爾銀行監理委員會正在就國際銀行第三方風險管理的共同標準徵詢意見，擬議標準呼籲對關鍵第三方服務供應商實施更加全面和嚴格的監管³⁴。

英國和歐盟的監理機構正擴大對金融業關鍵服務供應商的監督範圍，以降低第三方服務中斷或失誤可能對金融穩定性帶來的影響，並採取措施提高產業整體的資安韌性。如果金融機構在《數位運營韌性法》（DORA）的適用範圍內，就必須確保能夠預防、抵禦並從重大資訊通信技術（ICT）相關中斷中恢復。不僅規範金融機構自身的數位韌性管理，DORA也建立起針對「關鍵ICT第三方供應商」的監管框架，實現對雲端服務、資安技術等外部供應者的直接監督。該法案已於2024年10月生效³⁵。

英格蘭銀行及英國審慎監理署（PRA）和金融行為監理總署（FCA）於2024年第四季度發布其對關鍵第三方制度（CTP）的規則和監理預期。該制度適用於英國財政部指定屬於CTP的第三方供應商，目的是管理少數同時服務多家金融機構、並可能對金融穩定構成風險的技術供應商。

金融機構可採取的行動：

- 重新審視業務連續性安排，為新的監管重點做好準備。
- 預期監理機構將在壓力測試中納入技術中斷情境，務必提前模擬相關衝擊。
- 識別交付服務中端到端流程的潛在風險，包括來自第三方服務供應商的風險，並採取措施降低服務中斷風險。跨國集團應瞭解其在當地、地區和全球層面的風險曝險程度。

永續金融

出具涵蓋碳排放、氣候風險和永續性揭露的環境、社會和治理（ESG）報告已成為大型企業的慣例。例如，歐盟修訂《企業永續報導指令》（CSRD），自2025年1月1日起，該法規的適用範圍將擴大。美國證券交易委員會（SEC）延後推動相關法規，但州級的氣候報告制度正穩步推動，如加州《氣候企業資料課責法》（Climate Corporate Data Accountability Act），紐約州³⁶和華盛頓州也在提出類似措施³⁷。對於其他國家和地區，澳洲、瑞士和香港自2025年起逐步實行IFRS永續揭露準則，另有超過20個國家表示有意願遵循國際永續準則委員會（ISSB）的標準。

監理機構對與自然相關的風險和生物多樣性也給予更多關注，但相關風險的監管策略尚處早期階段³⁸。綠色金融體系網絡（NGFS）在籌備制定與自然相關金融風險的法規³⁹、自然相關財務揭露工作小組（TNFD）與全球報告倡議組織（GRI）的對接⁴⁰、歐洲財務報導諮詢小組（EFRAG）的相關工作持續進行中⁴¹，ISSB將生物多樣性風險納入其2024-2026年的工作計畫中⁴²，以上皆顯示監理機構越來越關注氣候之外的「環境」面向，以更加瞭解金融穩定性受到的影響，並確

定未來的監管對策。但是，企業實際面對生物多樣性與自然相關風險的具體義務，可能還需要一段時間。

自願性碳市場作為達成淨零轉型目標的替代機制，正受到越來越多的關注。雖然該市場存在監管缺口，也帶來聲譽與營運風險，但隨著《核心碳原則》⁴³以及國際證券管理機構組織（IOSCO）即將發布的最終指引等倡議，碳信用的品質和透明度有望改善。

金融機構可採取的行動：

- 隨著對生物多樣性和自然資本的監管漸漸嚴格，金融機構應積極瞭解相關風險和機會，並評估對其業務策略的潛在影響。
- 考慮如何運用AI等創新技術，準確、即時完成財務報告，以滿足監管要求。

非銀行金融

金融穩定委員會（FSB）估計，2022年非銀行金融機構（又稱「影子銀行」）在全球金融體系中的資產占比由2008年的42%增長至47%以上。非銀行金融機構包括可以提供「類似銀行」的產品和服務（包括信貸和支付）但不受與銀行相同的審慎監管要求。在美國，大多數住宅房屋貸款來自非銀行

金融機構並由其提供相關服務⁴⁴。儘管這類機構對資本市場運作的貢獻得到認可，但監理機構近年來越來越擔心，但監理機構近來愈加關注非金融機構所造成的風險集中問題，擔心其可能波及受監管的機構，進而威脅到系統重要性機構的穩定性。

近年來推動加強審查非金融機構的事件

• 2020年3月

新冠疫情催生全球「現金搶購潮」（Dash for Cash）。大量投資者集中拋售證券引發市場不穩定性。

• 2022年3月

烏俄衝突後，全球鎳需求增加，導致倫敦金屬交易所鎳交易混亂，鎳交易被暫停，部分訂單取消。

2021年3月

Archegos資本管理公司無法滿足追加保證金的要求，導致銀行匆忙拋售該基金倉位，致該公司
• 破產。

2022年9月

英國政府9月公布預算案後，退休基金負債驅動投資導向產品出現危機。

美國與歐洲的私人信貸市場正受到高度關注，該市場在槓桿運用與風險管理方面帶來諸多挑戰，引發監理機構的密切關切。此市場規模已擴大至全球約 2.1 兆美元⁴⁵（含資產與承諾資本），主要由投資基金向企業借款人提供貸款。

儘管私人信貸為無法進入公開債券市場或傳統銀行融資的企業（例如規模較小或風險評級不足）提供了重要資金來源，但此市場的透明度相對較低，監理機構難以掌握其可能對整體金融系統產生的潛在系統性風險。

雖然超國家組織與各國監理機構長期關注金融穩定議題，但在國際層級上推動合作依然面臨諸多挑戰。金融穩定委員會（FSB）呼籲各國推動改革，以因應非銀行金融機構（NBFIs）對金融穩定構成的潛在威脅，並計畫於 2024 年底前提出針對「槓桿相關漏洞」的政策建議⁴⁶。歐盟執委會近期也就現行非銀行金融機構監管架構的有效性展開意見徵詢，並在下一階段將強化 NBFIs 的總體審慎監管作為重點工作之一⁴⁷。

針對私人金融領域，英國與歐盟的審慎監理機構也指出，部分銀行對其涉入私人金融業務的曝險程度缺乏足夠了解與管理能力⁴⁸。

金融機構可採取的行動：

- 鑑於監理機構目前正聚焦於銀行與其他受監管機構對其非銀行金融機構（NBFIs）市場風險暴露的理解程度，金融機構應預作準備，因應日益嚴格的監管審查，特別是在風險管理程序與對透明度較低市場（如私人金融）風險的評估方面。針對該領域，監理機構普遍關切交易對手風險、集中度風險與流動性風險。
- 投資於資料分析與彙總技術，以強化對重大風險與集中度風險的識別與持續監控能力。

金融犯罪和制裁

全球監理機構正持續強化當地的「洗錢防制（AML）」與「打擊資恐（CTF）」制度，以防止惡意行為對金融體系造成侵害。面對地緣政治緊張局勢升溫與科技快速發展，監理單位正補強制度漏洞，特別聚焦於高風險機構與高風險活動，尤其是利用加密資產與替代支付服務業者規避制裁的情形。

澳洲政府近期通過一項法案，更新並擴大其 AML/CTF 制度範圍，將涵蓋範圍擴及至數位貨幣與虛擬資產服務業者等高風險服務⁴⁹。歐盟亦推出更加嚴格的洗錢防制法規，並設立一個新監管機構，直接監督高風險金融機構。預期此舉將顯著提高對在歐盟營運機構的審查強度⁵⁰。

美國財政部金融犯罪執法網絡（FinCEN）則提出新規則草案，要求金融機構納入全國性 AML/CTF 優先事項，以進一步強化控管。2024 年初，FinCEN 與美國證券交易委員會（SEC）共同提案，將投資顧問業務納入 AML/CTF 管理架構⁵¹。美國監理機構也指出，部分金融機構在防制金融犯罪的專業能力與內部訓練方面存在不足。

在國際層面，防制洗錢金融行動工作組織（FATF）於墨西哥擔任主席國期間，將推動新的重點項目，包括有效實施加強對資產追回、實質受益人資訊、虛擬資產與金融包容性相關的 FATF 標準⁵²。

金融機構可採取的行動：

- 建立完善的金融犯罪防制機制，確保有明確的管理責任分工與監督架構。
- 檢視人力配置與員工訓練，找出在打擊金融犯罪知識與技能上的落差。
- 回顧過往將制裁規範納入控制架構的經驗，歸納可行做法，並確保未來面對制度更新時可有效延用。

讓消費者受益

消費者待遇將持續被監管機構列為優先事項。

許多金融機構正在進行改革，以提升服務品質和因應更高的風險。

許多消費者仍因嚴峻的經濟局勢而備感壓力。建立財務上的韌性，特別是在晚年生活階段，已然成為首要事項。ESG議程正在推動各方加強對普惠金融的關注，且各國紛紛重新調整策略以支持處於弱勢或被邊緣化的消費者。與此同時，科技正在改變消費者與金融服務供應商的互動方式。隨著舞弊與詐騙手段變得日益複雜，監管機構明確表示金融業應履行保護消費者的責任。

對待消費者

提升消費者的財務福祉被監管機構視作優先關注事項。

英國金融行為監理總署（FCA）於 2023 年推出的《消費者責任（Consumer Duty）》，明確界定金融服務機構對其個人金融客戶所負有的關懷義務。此一規範已引起全球監管機構的關注，許多國家與地區的監理單位正積極籌備並推動類似的政策措施。例如，新加坡金融管理局（MAS）已擴大《公平交易指南》的適用範圍，涵蓋產品設計、條款說明與解釋，以及申訴處理等相關要求，這些要求與英國《消費者責任》的相關規定相符⁵³。日本即將實施的新產品治理規範，亦將正式適用於其國內的金融機構⁵⁴。

至於其他著重強化消費者保障的司法管轄區，紐西蘭的《金融機構行為準則》於 2025 年 3 月 31 日正式上路，旨在加強銀行與保險機構內部制度與流程，以確保公平對待客戶⁵⁵。

成功要素

- 不應僅限於符合法規要求，更要主動評估自家產品與服務是否真正帶來正面影響，並將此視為提升競爭力的契機。
- 分析財務壓力大或缺乏服務資源客群的實際需求，採取具體措施，確保產品與服務能真正為客戶帶來效益。積極配合政策倡導，共同推動更廣泛的普惠金融與數位包容（Digital Inclusion）。
- 檢視貴機構在提高客戶對舞弊與金融詐騙的警覺性方面可以扮演的角色。評估可為客戶提供的警示提示與控制機制，協助客戶保障自身權益。

愛爾蘭也正針對其消費者保護法 Consumer Protection Code 的現代化改革進行廣泛諮詢，修訂後的版本預計將於 2025 年第一季正式生效⁵⁶。中東地區多個監理機構則正全面更新其行為準則與消費者保護制度。

金融機構可採取的行動：

- 確保「以客戶為中心」的理念成為機構策略的核心。從客戶角度出發，善用其回饋與洞察來優化產品與服務設計。
- 關注消費者申訴與社會輿論，以辨識潛在的客戶影響與問題領域。
- 徹底檢視整體客戶體驗流程，排除不公平做法、簡化複雜資訊，並使收費結構更加透明，從源頭預防潛在的監管風險。
- 了解監理機構對「公平原則」的詮釋，做好準備，清楚展現貴機構如何保障客戶權益。
- 明確掌握合作夥伴與附屬機構對消費者影響的責任。

普惠金融與現金可得性

展望 2025 年，隨著監管單位日益強調道德經營，金融機構應提早部署，準備承擔更多推動「普惠金融」的責任。這在英國與美國等已著手或即將制定「全國普惠金融策略」的國家尤為明顯⁵⁷。

這些策略的核心在於要求金融機構確保其產品與服務能切實滿足中低收入家庭的需求。其中，「信用評分」將成為普惠金融推動的重點之一。針對信用紀錄薄弱的客戶，應發展更便捷的貸款與金融產品獲取方式。這包括歐盟提出的金融資料近用（Financial Data Access, FiDA）草案，預計將於 2027 年生效；美國聯準會也計畫推出有關「替代數據」（Alternative Data）應用的新資源⁵⁸。美國聯邦存款保險公

司亦已發布計畫，強化銀行服務的可及性，並推廣安全且價格合理的貸款、儲蓄與投資商品⁵⁹。

截至 2024 年底或 2025 年初，歐盟、英國、愛爾蘭、加拿大、美國與澳洲等地的監管機構，可能將頒布相關規定，要求銀行維持基本的現金基礎建設，確保現金服務不被邊緣化，並彌補金融服務涵蓋範圍不足的地區⁶⁰。自 2024 年 9 月 18 日起，英國政府指定的銀行與建屋互助協會，須評估並填補消費者與企業在現金服務上存在的重大缺口，例如因分行關閉或提款機撤除所造成的影響。與此同時，加拿大已暫停推動數位貨幣，以保障現金支付可持續使用。

金融機構可採取的行動：

- 預作準備，因應因裁撤實體據點（如銀行分行）而可能引發的政治與監理層面審視與壓力。
- 清楚說明貴機構如何透過產品與服務，滿足特定客群，特別是弱勢族群的實際需求。

舞弊與詐騙

全球監管機構正加緊腳步，加強保護消費者免受手法日益高明、難以察覺的舞弊與金融詐騙侵害。在歐洲，隨著社交工程攻擊（Social Engineering Attacks）與授權支付（Authorized Push Payment，簡稱 APP）詐騙日漸猖獗，政策制定者已準備簽署新一輪支付法規，以進一步強化消費者保護措施^d。例如，受監管的金融機構將被強制要求核對收款人姓名是否與其國際銀行帳號（IBAN）上的登記姓名一致。支付服務業者則有義務主動向客戶提醒詐騙風險⁶¹。在新加坡，主要零售銀行將以更新技術取代一次性密碼，防範網路釣魚攻擊，措施包括使用行動裝置上的數位憑證登入網銀帳戶⁶²。

不過，在許多國家，關於詐騙受害者應如何獲得賠償、由誰負責賠償的討論仍在持續進行。澳洲的監理機構已明確指出，銀行、電信公司與線上平臺在防詐過程中都扮演關鍵角色。根據澳洲防詐騙框架（Scams Prevention Framework）法案，未遵守強制準則的業者，可能將面臨高額罰鍰⁶³。

在英國，新規定要求支付服務供應商（Payment Service Providers, PSPs）須向 APP 詐騙受害者提供最高英鎊 8.5 萬的賠償。賠償上限最初設為英鎊 41.5 萬，但支付系統監管機構（The Payment Systems Regulator, PSR）在審慎評估包括支付業者資本穩健性等考量後，決定下修金額。為促進雙方 PSP 強化防詐控管，賠償責任將由付款方與收款方的 PSP 平均分擔。在美國，已有多起針對大型銀行的訴訟，要求其對遭遇授權付款詐騙的客戶進行賠償⁶⁴。

金融機構可採取的行動：

- 協助客戶認識常見的詐騙手法與防範方式。在使用者體驗中適度引入保護性機制，可降低錯誤發生的風險。
- 善用科技工具監控交易，強化安全防護，並驗證客戶身分。
- 確保機構具備即時應變能力，能迅速支援遭遇詐騙的客戶。

d 根據英國金融行為監理總署（FCA）的定義，授權支付（APP）詐騙是指「個人被誘騙授權向其認為屬於合法收款人的帳戶進行付款，而該帳戶實際上由詐騙者控制；或者他們認為是合法交易的事項付款，但該交易實際上具有詐欺性質」。[GC24/5：授權支付詐騙：推動以風險為基礎的支付處理方法 | 英國金融行為監理總署（FCA）](#)



變動環境中的風險管理

雖然 2023 年的銀行業危機並非前所未見，卻突顯了導致金融機構倒閉的兩個密切相關問題。

長期存在的風險管理缺失未獲妥善改善，部分機構亦未能依據自身的營運策略與未來發展目標，適時更新風險管理與公司治理架構。因此，監理機構再次強調，金融機構必須徹底且及時修正已知弱點，落實董事會的有效監督、培養穩健的風險文化，並在特定地區執行高階管理人員的責任機制。若未能達到監管預期，可能面臨執法處分，包括鉅額罰款。

儘管有效的風險管理與治理架構向來是關注重點，展望 2025 年，監理機構的審查預計將更加嚴格，特別著重金融機構在面對快速變化的營運環境時，是否具備足夠的監測與因應能力。監理機構對董事會與高階管理層的要求也日益明確，並已清楚列出希望其納入考量的重點議題。

風險管理

2023 年銀行業危機後的評估結果，進一步突顯出針對既有風險管理與法遵弱點進行改善的迫切性與重要性。監理機構將持續對金融機構施加壓力，要求其積極解決長期未處理的問題，否則可能面臨處罰。以美國為例，監管單位對於未能加速處理既有缺失的銀行機構，已提出嚴正質疑。

成功要素

- 持續完善治理結構與風險管理機制，以確保貴機構能有效監控並因應當前與未來的風險環境。
- 密切留意監理互動與跨機構審查的回饋意見，確保相關改善行動確實執行，並即時向主管機關更新進展。
- 優先投資於系統與數據能力，以主動識別潛在問題，並在風險尚未顯現前即時建立控制措施。

英國審慎監理署（PRA）則預計於 2025 年首次實施保險業動態壓力測試，其中一項重點是評估保險公司在不利情境發生後的風險管理效能與因應措施⁶⁵。

監理機構一向期待金融機構能有效管理其風險環境，而在快速變動的市場中，這項能力更顯重要。金融機構應能向監理機構清楚展示其控制環境的有效性，並應依據內部政策、作業程序及法規要求，持續進行監測與測試，以識別跨業務線出現的新興風險與系統性問題。

此外，監理機構也將測試企業的風險管理能力，確保其與現有業務運作及未來發展目標相符。這也包括審視第三方合作夥伴關係及其在金融服務生態系統中所扮演角色。金融機構應重新檢視其「三道防線」架構是否有效運作。若長期問題遲遲未獲解決，監理機構可能會對董事會與高階管理層施加更大壓力。

金融機構可採取的行動：

- 探討如何運用資料分析與人工智慧等先進技術，預測潛在的未來風險與問題。
- 定期進行風險測試與演練，提升對新興風險的攔截與因應能力。
- 評估「三道防線」架構的設計與實施成效，確認其是否能發揮預期效能。

治理與問責

除了要求金融機構積極改善已知問題外，監理機構亦加強對董事會的審查，確保其能有效監督風險管理與整治工作，並能有效追究高層管理人員的責任。在美國聯準會針對 2023 年 3 月某家銀行倒閉的監管檢討報告中，特別指出該銀行董事會在風險監督方面的失職⁶⁷。

自 2008 年金融危機以來，許多司法管轄區已建立問責制度，如今更進一步擴大與強化，涵蓋氣候風險與加密資產曝險等新興領域。澳洲的金融問責制度將自 2025 年 3 月起擴大適用至保險公司與退休基金機構，此制度原本僅適用於銀行業⁶⁸。

在歐洲，受《資本要求指令》（CRD6）約束的銀行與投資機構，須遵守針對高階管理人員適任性的新規範，並負擔與氣候風險及加密資產相關的新責任⁶⁹。英國方面，原先適用於銀行與投資機構的「資深經理人問責制度」（Senior Managers and Certification Regime, SM&CR）正研議擴大適用範圍，

涵蓋中央交易對手、中央證券託管機構、受監管的交易所以及信用評等機構。英國金融行為監理總署（FCA）亦持續探討是否將該制度擴及至支付機構與電子貨幣機構⁷⁰，英國政府亦預告將推出進一步政策。

“

良好的治理始終至關重要，在充滿不確定性與劇烈變化的時代更是如此。

英國金融行為監理總署⁶⁶

金融機構可採取的行動：

- 確保治理制度下董事會成員能有效監督風險環境。
- 有系統地處理監管關係。持續追蹤和定期複查所有反饋，確保問題得到有效的解決。
- 確保資深管理人員，特別是受問責制度規範的人員，對其角色和職責有明確的了解。這些職責應已正式文件的形式予以明確規定，並定期覆核更新。

關於安永全球監理網絡

安永全球監理網絡由多位具備監理背景的專業人士組成，協助企業高階經營團隊與董事會層級領導人，因應持續變動的監管與監督要求。

我們提供金融機構、政府單位與監理機構專業諮詢服務，協助其更有效地因應不斷演變的風險環境。

全球監理網絡聯絡人



Christopher Woolard CBE

安永全球監理網絡主席
安永歐洲、中東、印度及非洲
監理主管合夥人
Ernst & Young LLP
+44 207 760 8166

christopher.woolard@uk.ey.com



Marc Saidenberg

安永美洲金融服務
監理主管合夥人
Ernst & Young LLP
+1 212 773 9361
marc.saidenberg@ey.com



Eugène Goyne (江宇行)

安永亞太地區金融服務
監理主管合夥人
Ernst & Young LLP
+852 9666 3434
eugene.goyne@hk.ey.com



Fran Clausen

安永全球監理網絡和
安永歐洲、中東、印度及非洲
公共政策資深經理
Ernst & Young LLP
+44 20 7980 9496

fran.clausen@uk.ey.com



Danielle Grennan

安永歐洲、中東、印度及非洲
金融服務監理和公共政策主管
Ernst & Young LLP
+44 20 7197 9245
dgrennan@uk.ey.com

安永全球監理網絡 管理團隊

Adeline Cheng

Adeline.cheng@ca.ey.com

超過20年於加拿大當地系統重要性銀行（D-SIB）的服務經驗。曾任職一家全球系統重要性銀行（G-SIB），擔任高階主管，負責監督零售銀行業務、財富管理及保險業務的法遵職能。曾擔任企業風險和操作風險管理方面的職務。目前為資深客戶提供有關監管及營運風險事項的各類諮詢服務，涵蓋風險治理、法規變化與法遵管理、消費者權益保護以及監理危機因應等。

Mario Delgado

mario.delgadofalfaro@es.ey.com

過去曾任職西班牙銀行重組基金（FROB）國際合作部主管，駐歐洲銀行業管理局和金融穩定委員會代表、西班牙經濟部國務卿經濟辦公室經濟事務總監、巴黎俱樂部西班牙代表團主管，以及國際貨幣基金組織事務關係副主管。

Eugène Goyne

eugene.goyne@hk.ey.com

擁有20年以上的政府和監理機構資深職務經驗。之前曾任香港證券及期貨事務監察委員會（香港證監會）執行副主管。在任職香港證監會之前，曾在澳洲證券和投資委員會以及澳洲總檢察長辦公室任職。

Alina Humphreys

alina.humphreys@au.ey.com

加入安永之前，曾在金融服務和法律領域工作了20年。曾在澳洲證券和投資委員會擔任資深領導層職務，涉足領域包括監理執法和監督、公司財務和策略政策。在此期間，她領導提倡幾項關鍵政策及後續制定，包括與產品治理、投訴和監理機構資金和權力有關的政策。

Raghu Kakumanu

raghu.kakamanu@ey.com

擁有20年以上的個人金融和金融監理經驗。曾任紐澤西州代理銀行總監，並擔任該州最高銀行官員，負責監管州特許銀行、信用合作社、消費金融公司和房地產專業人士，亦領導該州因應新冠病毒疫情經濟救援工作。在此之前，曾任富國銀行高階主管，領導抵押貸款部門的公共政策和消費者監管實踐小組。

Corinne Kaufman

corinne.kaufman@uk.ey.com

曾任歐洲銀行監理機構的政策分析和協調主管，代表歐洲銀行監理機構參與各類歐盟銀行立法（資本要求指令/法規、金融集團指令、支付服務指令、反洗錢指令）和監理政策談判。在此之前，曾任英國銀行/金融服務局的銀行業主管，負責監管包括英國、EMEIA（歐洲、中東、印度、非洲）、日本和澳洲銀行在內的多家銀行集團。

Alejandro Latorre

alejandro.latorre@ey.com

曾在紐約聯邦準備銀行工作20多年，擁有貨幣政策、資本市場和金融監理方面的經驗。曾擔任資深監察，負責監督美國的大型系統重要性外國銀行組織。擔任資深主管之前，曾多次參與聯準會的金融危機管理工作。

Joe Meinhardt

joe.meinhardt@ey.com

曾於美國貨幣監理署（OCC）任職34年，專長於大型銀行及社區銀行的監理業務，涵蓋安全和穩定性、公司治理、問題銀行監管及許可證業務等方面。職責包括制定該機構用於銀行監管活動的企業治理品質保證計畫、失敗銀行經驗教訓檢討計畫，以及銀行申訴職能的設計與執行。

Kristy von Ohlen

kristy.vonohlen@ey.com

擁有逾20年的金融服務業經驗，專注於財富與資產管理領域。目前擔任財富與資產管理審計諮詢主管。加入安永之前，曾在美國證券交易委員會（SEC）擔任投資管理部門的助理首席會計師。在此期間曾協助SEC制定針對投資經理的規則、法規及政策建議。

Kentaro Ogata

kentaro.ogata@jp.ey.com

在日本及其他地區的公共與私營部門擁有超過二十年的專業經驗。定期與日本金融廳及日本銀行就政策議題進行深入交流。目前負責日本的金融服務風險和監理業務，涵蓋金融和非金融風險以及新興風險管理等領域。

Keith Pogson

keith.pogson@hk.ey.com

曾在亞洲工作超過25年，擁有超過30年的專業經驗。曾在安永擔任多個地區和全球領導職務。曾任聯交所上市委員會副主席、交易所政策小組委員會成員，以及ESG和公司治理常務委員會主席。還擔任安永在全球公共政策委員會銀行工作組的代表。

Alex Roy

alex.roy@uk.ey.com

擁有25年公共和監理部門工作經驗。曾在英國金融行為監理總署工作八年，其間負責制定消費者和零售企業的監管政策。在零售投資、揭露、銀行業務、支付、加密資產、一般保險、抵押貸款、殯葬計畫、資產管理和理賠管理公司的政策制定方面具有監管經驗。作為策略隊的一員以及之後擔任策略主管，曾領導負責金融行為監理總署任務開發的團隊，制定監管金融服務的策略方法。在從事監管政策之前曾是一名經濟學家。

Marc Saidenberg

marc.saidenberg@ey.com

曾擔任紐約聯邦準備銀行資深副總裁和監管政策董事、巴塞爾委員會成員和巴塞爾委員會流動性工作組共同主席。曾積極參與針對資本規劃、流動性風險管理和清理計畫的監管預期制定工作。

Ed Sibley

ed.sibley@ie.ey.com

在愛爾蘭和英國有14年金融監管工作經驗。曾擔任愛爾蘭中央銀行副行長五年，負責愛爾蘭境內外金融服務機構的審慎監管和監督，包括零售和投資銀行、保險公司、投資公司和資產管理公司以及支付和電子貨幣機構。曾任歐洲中央銀行（SSM）銀行監管部門的監事會成員，以及歐洲銀行監理機、歐洲保險和職業退休金管理局以及各種國內和歐洲高階團體和網絡的監事會成員。

Ajay Sirikonda

ajay.sirikonda@in.ey.com

在銀行監理框架方面擁有豐富的經驗，如《巴塞爾資本協定II》／《巴塞爾資本協定III》、《國際財務報導準則第9號》、綜合資本分析及檢視（CCAR）、《有效風險資料聚合及風險報告原則》（BCBS 239）等，這些框架涉及信貸風險管理（量化模型、流程和技術）、企業風險管理、壓力測試和資本管理等領域。近期領導氣候風險建模能力，改善中小企業借款人和金字塔底層客戶的融資管道。具有財金風險管理分析師（FRM）、國際風險管理師（PRM）及永續和氣候風險（SCR）證照。

Bryan Stirewalt

bryan.stirewalt@ae.ey.com

在公共服務與私營領域擁有逾35年從業經驗，服務經歷遍及全球已開發及開發中市場。曾在杜拜金融服務管理局（DFSA）工作長達14年，並於近期擔任該機構的執行長。於2023年加入安永，擔任中東及北非地區的金融服務監理主管。

Christopher Woolard CBE

christopher.woolard@uk.ey.com

加入安永之前，曾在公共服務領域就職長達25年。於2013年加入英國金融行為監理總署，擔任策略與競爭執行總監、金融行為監理總署成員，最後於2020年擔任臨時執行長官。創立了英國金融科技創新計畫（Project Innovate）和金融行為監理總署監理沙盒。曾擔任英格蘭銀行金融政策委員會、國際證券管理機構組織和金融穩定委員會策略風險委員會成員。



參考文獻

1. Dabla-Norris Era, Furceri Davide et al., "Global public debt is probably worse than it looks," IMF Blog, <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2024/10/15/global-public-debt-is-probably-worse-than-it-looks>, 15 October, 2024; Cohen Charles, Ferreira Caio et al., "Fast-growing \$2 trillion private credit market warrants closer watch", *IMF Blog*, 8 April, 2024.
2. "CrowdStrike outage: lessons for operational resilience", Financial Conduct Authority (FCA), 31 October, 2024.
3. "International Association of Insurance Supervisors next steps on the insurance capital standard and the aggregation method comparability", Federal Insurance Office, 4 June, 2024.
4. Shine Ian, "Cryptocurrency regulations are changing across the globe. Here's what you need to know", World Economic Forum, <https://www.weforum.org/stories/2024/05/global-cryptocurrency-regulations-changing>, 2 May, 2024.
5. "Statement of Commissioner Kristin N. Johnson: Prioritizing customer protection and combatting fraud by FTX and Alameda", Commodity Futures Trading Commission (CFTC), <https://www.cftc.gov/PressRoom/SpeechesTestimony/johnsonstatement080824>, 8 August, 2024; "SEC Charges Terraform and CEO Do Kwon with Defrauding Investors in Crypto Schemes", U.S. Securities and Exchange Commission (SEC), 16 February, 2023.
6. "MAS Finalises Stablecoin Regulatory Framework", Monetary Authority of Singapore (MAS), <https://www.mas.gov.sg/news/media-releases/2023/mas-finalises-stablecoin-regulatory-framework>, 15 August, 2023.
7. "Legislative Proposal to Implement the Regulatory Regime for Stablecoin Issuers in Hong Kong: Consultation Conclusions", Hong Kong Monetary Authority (HKMA), July, 2024.
8. "Markets in Crypto-Assets Regulation (MiCA)", European Supervisory and Markets Authority (ESMA), <https://www.esma.europa.eu/esmas-activities/digital-finance-and-innovation/markets-crypto-assets-regulation-mica>.
9. "Regulatory Framework for Crypto-assets and Stablecoins", Financial Services Agency, <https://www.fsa.go.jp/inter/etc/20220914-2/02.pdf>.
10. "DP23/4 Regulating cryptoassets. Phase 1: Stablecoins", Financial Conduct Authority (FCA), <https://www.fca.org.uk/publication/discussion/dp23-4.pdf>, November, 2023.
11. "Payment Token Services Regulation", Central Bank of the United Arab Emirates, <https://rulebook.centralbank.ae/en/rulebook/payment-token-services-regulation>.
12. "Lists of virtual asset trading platforms", Securities and Futures Commission (SFC), <https://www.sfc.hk/en/Welcome-to-the-Fintech-Contact-Point/Virtual-assets/Virtual-asset-trading-platforms-operators/Lists-of-virtual-asset-trading-platforms>; "Crypto and digital assets: policy, regulation and innovation", Australian Securities and Investments Commission (ASIC), <https://asic.gov.au/about-asic/newscentre/speeches/crypto-and-digital-assets-policy-regulation-and-innovation/>, 20 March, 2024; "Future financial services regulatory regime for cryptoassets: response to the consultation and call for evidence", HM Treasury, https://assets.publishing.service.gov.uk/media/653bd1a180884d0013f71cca/Future_financial_services_regulatory_regime_for_cryptoassets_RESPONSE.pdf, October, 2023.
13. "About VARA", Virtual Assets Regulatory Authority, <https://www.vara.ae/en/about-vara/>.
14. "Interoperability between Central Bank Digital Currency Systems and Fast Payment Systems: A Technical Perspective", World Bank Group, <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099607406262426195/idi18726d4e913edd14b8a1adcf1671ab7d8ebac>; "BIS Innovation Hub work on central bank digital currency (CBDC)", Bank of International Settlements (BIS), <https://www.bis.org/about/bisih/topics/cbdc.htm>.
15. "Full text: Shanghai Declaration on Global AI Governance", Ministry of Foreign Affairs, The People's Republic of China, https://www.mfa.gov.cn/eng/xw/zxw/202407/t20240704_11448351.html, 4 July, 2024.
16. "Introducing mandatory guardrails for AI in high-risk settings: proposals paper", Australian Government, Department of Industry, Science and Resources, <https://consult.industry.gov.au/ai-mandatory-guardrails>.

17. "The King's Speech 2024", UK Government, <https://www.gov.uk/government/speeches/the-kings-speech-2024>, 17 July, 2024.
18. "Basic Safety Requirements for Generative Artificial Intelligence Services", National Technical Committee 260 on Cybersecurity of Standardization Administration of China, 29 February, 2024.
19. "Project MindForge", Monetary Authority of Singapore, <https://www.mas.gov.sg/schemes-and-initiatives/project-mindforge>, 27 May, 2024.
20. "Research Paper on Generative Artificial Intelligence in the Financial Services Sector", Hong Kong Monetary Authority (HKMA), https://www.hkma.gov.hk/media/eng/doc/key-information/guidelines-and-circular/2024/GenAI_research_paper.pdf, 27 September, 2024; "HKMA and Cyberport Launch GenAI. Sandbox to Bolster A.I. Adoption in Financial Sector", Hong Kong Monetary Authority (HKMA), <https://www.hkma.gov.hk/eng/news-and-media/press-releases/2024/08/20240813-6/>, 13 August, 2024.
21. "National Assembly Subcommittee 2 Subcommittee on National Defence Bill, "Metaverse Act" and "Artificial Intelligence Act""", National Assembly of the Republic of Korea, https://www.assembly.go.kr/portal/bbs/B0000051/vie_w.do?nttId=2095056&menuNo=600101&sdate=&edate=&pageUnit=10&pageIndex=1, 14 February, 2023; "Guide to Red Teaming Methodology on AI Safety", Japan AI Safety Institute, https://aisi.go.jp/assets/pdf/ai_safety_RT_summary_v1_00_en.pdf, 25 September, 2024.
22. "Mission Letter to Maria Luis Alburquerque, Commissioner-designate for Financial Services and the Savings and Investments Union", European Commission, https://commission.europa.eu/document/download/ac_06a896-2645-4857-9958-467d2ce6f221_en?filename=Mission%20letter%20-%20ALBUQUERQUE.pdf, 17 September, 2024.
23. "U.S. Department of the Treasury Releases Report on Managing Artificial Intelligence-Specific Cybersecurity Risks in the Financial Sector", U.S. Department of the Treasury, [U.S. Department of the Treasury Releases Report on Managing Artificial Intelligence-Specific Cybersecurity Risks in the Financial Sector | U.S. Department of the Treasury](https://www.treasury.gov/resource-center/treasury-reports/Documents/Managing-Artificial-Intelligence-Specific-Cybersecurity-Risks-in-the-Financial-Sector.pdf), 27 March, 2024.
24. "Chair Gary Gensler on AI Washing", U.S. Securities and Exchange Commission, <https://www.sec.gov/newsroom/speeches-statements/sec-chair-gary-gensler-ai-washing>, 18 March, 2024.
25. "CFPB Finalizes Personal Financial Data Rights Rule to Boost Competition, Protect Privacy, and Give Families More Choice in Financial Services", Consumer Financial Protection Bureau (CFPB), <https://www.consumerfinance.gov/about-us/newsroom/cfpb-finalizes-personal-financial-data-rights-rule-to-boost-competition-protect-privacy-and-give-families-more-choice-in-financial-services/>, 22 October, 2024.
26. "FCAC welcomes new mandate to oversee Canada's Consumer-Driven Banking Frameworks", Government of Canada, <https://www.canada.ca/en/financial-consumer-agency/news/2024/06/fcac-welcomes-new-mandate-to-oversee-canadas-consumer-driven-banking-framework.html>, 3 July, 2024.
27. "Framework for financial data access", European Commission, https://finance.ec.europa.eu/digital-finance/framework-financial-data-access_en.
28. "Data (Use and Access) Bill", UK Parliament, <https://bills.parliament.uk/bills/3825>.
29. "EDPB adopts statement on DPAs role in AI Act framework, EU-U.S. Data Privacy Framework FAQ and new European Data Protection Seal", European Data Protection Board, https://www.edpb.europa.eu/news/news/2024/edpb-adopts-statement-dpas-role-ai-act-framework-eu-us-data-privacy-framework-faq_en, 17 July, 2024.
30. "Executive Order on Preventing Access to Americans' Bulk Sensitive Personal Data and United States Government-Related Data by Countries of Concern", The White House, 28 February 2024.
31. "Digital ID Bill 2024", The Parliament of the Commonwealth of Australia, https://parlinfo.aph.gov.au/parlinfo/download/legislation/bills/s1404_aspassed/toc_pdf/2316120.pdf;fileType=application%2Fpdf#search=%22legislation/bills/s1404_aspassed/0000%22.

32. "Data protection and the EU in detail", Information Commissioners' Office (ICO), <https://ico.org.uk/for-organisations/data-protection-and-the-eu/data-protection-and-the-eu-in-detail/#:~:text=On%2028%20June%202021%20the,th%20UK%20to%20be%20adequate>.

33. "Digital Operational Resilience Act (DORA)" Regulation (EU) 2022/2554, European Union,

34. "Principles for the sound management of third-party risk", Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), <https://www.bis.org/bcbs/publ/d577.pdf>, July 2024.

35. "Directive on measures for a high common level of cybersecurity across the Union (NIS2 Directive)", European Commission, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/nis2-directive>.

36. "Senate Bill S897A Climate Corporate Data Accountability Act", The New York State Senate, <https://www.nysenate.gov/legislation/bills/2023/S897/amendment/A#:~:text=This%20legislation%20would%20require%20US,reports%20will%20be%20made%20public.>

37. "SB 6092 - 2023-4 Concerning disclosure of greenhouse gas emissions", Washington State Legislature, <https://app.leg.wa.gov/billsummary?BillNumber=6092&Year=2023&Initiative=false>.

38. "Stocktake on Nature-related Risks", Financial Stability Board (FSB), Stocktake on Nature-related Risks: Supervisory and regulatory approaches and perspectives on financial risk, 18 July 2024.

39. "Nature-related Financial Risks: a Conceptual Framework to guide Action by Central Banks and Supervisors", Network for Greening the Financial System, <https://www.ngfs.net/sites/default/files/medias/documents/ngfs-conceptual-framework-nature-risks.pdf>, July, 2024.

40. "Interoperability mapping between the GRI Standards and the TNFD Recommended Disclosures and metrics", Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD), <https://tnfd.global/publication/interoperability-mapping-between-the-gri-standards-and-the-tnfd-recommended-disclosures-and-metrics/>, July, 2024.

41. "TNFD and EFRAG publish correspondence mapping", TNFD, <https://tnfd.global/tnfd-and-efrag-publish-correspondence-mapping/>, 20 June, 2024.

42. "Human capital", IFRS, <https://www.ifrs.org/projects/work-plan/human-capital/#:~:text=As%20part%20of%20its%202024,the%20information%20needs%20of%20investors>.

43. "The Core Carbon Principles", Integrity Council for the Voluntary Carbon Market (ICVCM), <https://icvcm.org/core-carbon-principles/>

44. "Remarks by Secretary of the Treasury Janet L. Yellen at the Open Session of the Meeting of the Financial Stability Oversight Council", <https://home.treasury.gov/news/press-releases/jy2329>, 10 May, 2024.

45. Cohen Charles, Ferreira Caio et al., "Fast-growing \$2 trillion private credit market warrants closer watch", IMF Blog, <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2024/04/08/fast-growing-USD2-trillion-private-credit-market-warrants-closer-watch>, 8 April, 2024.

46. "FSB Chair calls for further progress implementing non-bank financial intermediation reforms", Financial Stability Board (FSB), <https://www.fsb.org/2024/07/fsb-chair-calls-for-further-progress-implementing-non-bank-financial-intermediation-reforms/>, 22 July 2024.

47. "Thematic review of private equity related financing activities", Prudential Regulation Authority (PRA), <https://www.bankofengland.co.uk-/media/boe/files/prudential-regulation/letter/2024/thematic-review-of-private-equity-related-financing-activities.pdf>, 23 April, 2024; "Mission Letter to Maria Luis Alburquerque, Commissioner-designate for Financial Services and the Savings and Investments Union", European Commission, https://commission.europa.eu/document/download/ac06a896-2645-4857-9958-467d2ce6f221_en?filename=Mission%20letter%20-%20ALBUQUERQUE.pdf, 17 September, 2024.

48. "Beyond the spotlight: using peripheral vision for better supervision", the European Central Bank (ECB), <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2024/html/ssm.sp241008~55f0d2d2d6.en.html>, 8 October, 2024.

49. "Overview of the AML/CTF Amendment Bill", Australian Government, Attorney-General's <https://www.ag.gov.au/crime/anti-money-laundering-and-counter-terrorism-financing/anti-money-laundering-and-counter-terrorism-financing-amendment-act/overview-amlctf-amendment-act#:~:text=The%20Bill%20would%20update%20the%20existing%20requirement%20for%20an%20AML,financing%20and%20proliferation%20financing%20risk>.

50. "AMLA", European Commission, https://www.aml.europa.eu/index_en.

51. "Anti-Money Laundering and Countering the Financing of Terrorism Program Requirements", Federal Register, <https://www.federalregister.gov/documents/2024/08/09/2024-16546/anti-money-laundering-and-countering-the-financing-of-terrorism-program-requirements>.

52. "Public Consultation on AML/CTF and Financial Inclusion – proposed changes to FATF Standards", FATF, <https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Fatfrecommendations/R1-INR1-INR10-INR15-Public-Consultation-Oct-24.html>, 28 October, 2024; "Priorities for the Financial Action Task Force Under the Mexican Presidency", FATF, <https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/FATF/Mexico-Presidency-Priorities.pdf.coredownload.inline.pdf>.

53. "MAS Expands Application of Fair Dealing Guidelines to All Financial Institutions and All Products and Services", Monetary Authority of Singapore (MAS), <https://www.mas.gov.sg/news/media-releases/2024/mas-expands-application-of-fair-dealing-guidelines#:~:text=Singapore%2C%2030%20May%202024%20they%20offer%20to%20their%20customers>, 30 May, 2024.

54. "FSA Weekly Review No.605", Financial Services Agency, <https://www.fsa.go.jp/en/newsletter/weekly2024/605.html#e01>, 3 October, 2024.

55. "Conduct of Financial Institutions (CoFI) legislation", Financial Markets Authority, <https://www.fma.govt.nz/business/legislation/conduct-of-financial-institutions-cofi-legislation/>, 14 June, 2024.

56. "Consumer Protection Code Review", Central Bank of Ireland, <https://www.centralbank.ie/regulation/consumer-protection/consumer-protection-codes-regulations/consumer-protection-code-review>.

57. "Financing Growth: Labour's plan for financial services", The Labour Party, <https://labour.org.uk/updates/stories/financing-growth-labours-plan-for-financial-services/>, 31 January, 2024.

58. "Framework for financial data access", European Commission, https://finance.ec.europa.eu/digital-finance/framework-financial-data-access_en; "Financial Inclusion: Past, Present, and Hopes for the Future", Board of Governors of the Federal Reserve System, <https://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/barr20240709a.htm>, 9 July, 2024.

59. "Economic Inclusion Strategic Plan 2024", FDIC, <https://www.fdic.gov/consumers/community/documents/eisp.pdf>.

60. "Opinion of the European Central Bank of 07 March 2024 on requiring credit institutions to provide a minimum cash infrastructure", European Central Bank (ECB), 7 March, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52024AB0008&qid=1596103872603#>, 2024; "PS24/8: Access to cash", Financial Conduct Authority (FCA), <https://www.fca.org.uk/publications/policy-statements/ps24-8-access-cash>, 7 December, 2023; "Minister Chambers welcomes the publication of the Finance (Provision of Access to Cash Infrastructure) Bill 2024", Irish Government, Department of Finance, <https://www.gov.ie/en/press-release/afb68-minister-chambers-welcomes-the-publication-of-the-finance-provision-of-access-to-cash-infrastructure-bill-2024/>, 31 July, 2024; "Bill C-400", Parliament of Canada, <https://www.parl.ca/DocumentViewer/en/44-1/bill/C-400/first-reading>; "H.R.4128 - Payment Choice Act of 2023", Library of Congress, <https://www.congress.gov/bill/118th-congress/house-bill/4128>; "Keeping Cash Transactions in Australia Bill 2024", Parliament of Australia, https://www.aph.gov.au/Parliamentary_Business/Bills_Legislation/Bills_Search_Results/Result?bId=r7202.

61. "How PSD3 and PSR will shape trends in EU financial services", EY, https://www.ey.com/en_gl/insights/financial-services/emeia/how-psd3-and-psr-will-shape-trends-in-eu-financial-services, 23 April, 2024.

62. "Banks in Singapore to Strengthen Resilience Against Phishing Scams", MAS, <https://www.mas.gov.sg/news/media-releases/2024/banks-in-singapore-to-strengthen-resilience-against-phishing-scams>, 9 July, 2024.

63. "Scams Prevention Framework – exposure draft legislation", Department of the Treasury, <https://treasury.gov.au/consultation/c2024-573813>.

64. "Attorney General James Sues Citibank for Failing to Protect and Reimburse Victims of Electronic Fraud", New York State Attorney General, <https://ag.ny.gov/press-release/2024/attorney-general-james-sues-citibank-failing-protect-and-reimburse-victims>, 30 January, 2024.

65. "Prudential Regulation Authority statement on the design of the dynamic general insurance stress test (DyGIST) 2025", Bank of England, <https://www.bankofengland.co.uk/prudential-regulation/publication/2024/july/general-insurance-stress-test-2025>, 15 July, 2024.

66. "Our Asset Management & Alternatives Supervisory Strategy – interim update", FCA, <https://www.fca.org.uk/publication/correspondence/portfolio-letter-asset-management-alternatives-supervisory-strategy-interim-update.pdf>, 1 March, 2024.

67. "Review of the Federal Reserve's Supervision and Regulation of Silicon Valley Bank", Board of Governors of the Federal Reserve System, <https://www.federalreserve.gov/publications/files/svb-review-20230428.pdf>, 28 April, 2023.

68. "Financial Accountability Regime", ASIC, <https://asic.gov.au/regulatory-resources/financial-services/financial-accountability-regime/>.

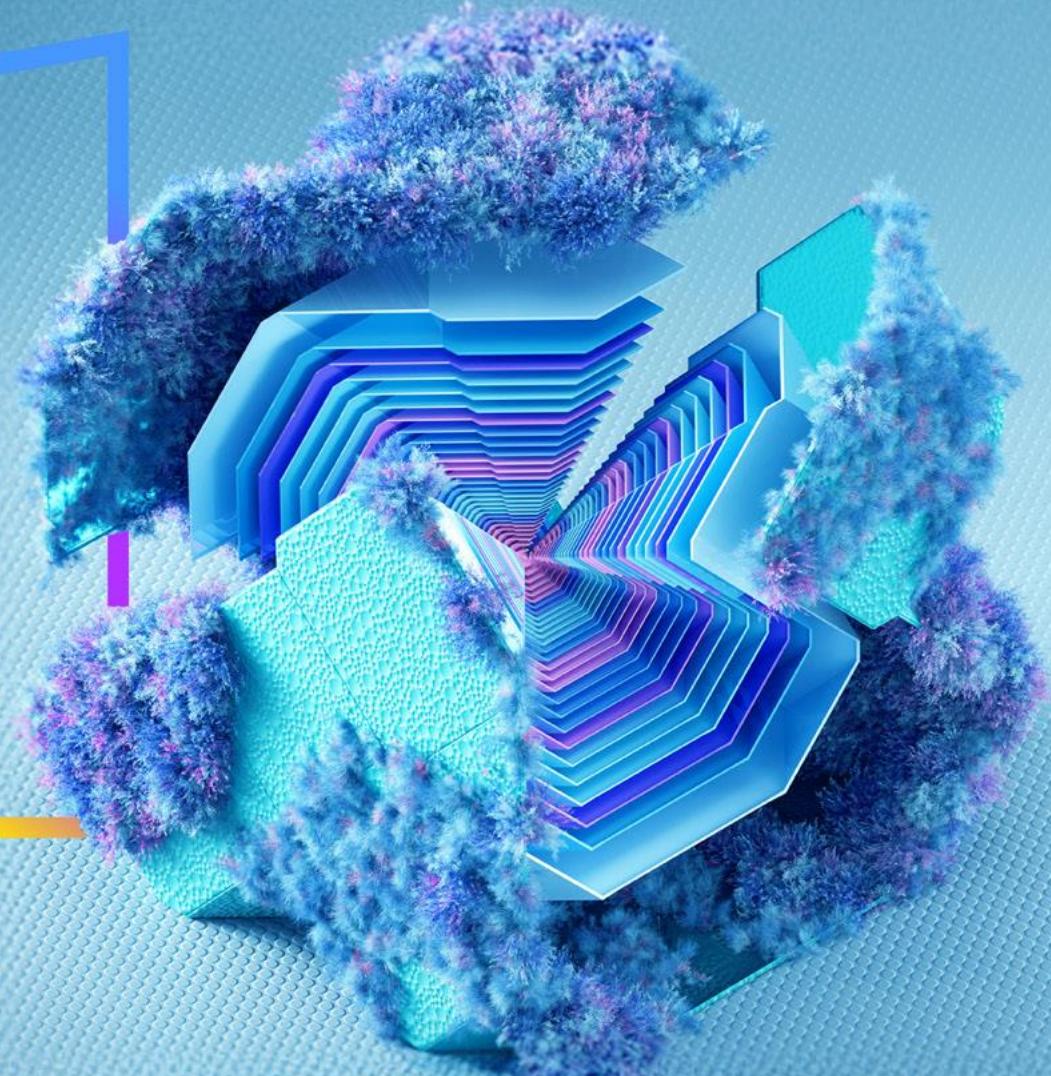
69. "Directive (EU) 2024/1619", Official Journal of the European Union, <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1619/oj>, 19 June, 2024.

70. "Our Perimeter Report", FCA, <https://www.fca.org.uk/publications/annual-reports/perimeter-report#If-chapter-id-harm-linked-to-the-perimeter>.



靈活因應變局： 重新平衡風險管理 優先順序

安永與國際金融協會第十四屆全球銀行風險管理年度調查



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

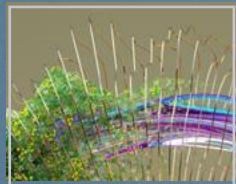
EY安永
Shape the future
with confidence

IIF
INSTITUTE OF
INTERNATIONAL
FINANCE

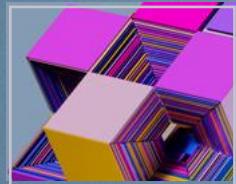
目錄



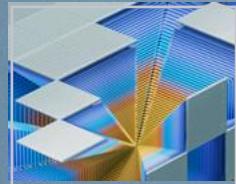
02
摘要



06
第一章
風險優先事項：
風控長議程



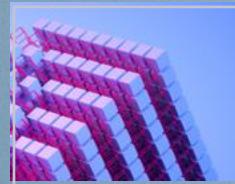
11
第二章
地緣政治風險



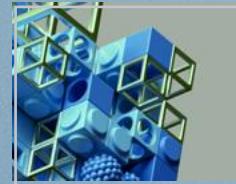
13
第三章
金融風險展望



17
第四章
氣候與
永續發展



20
第五章
監理風險



22
第六章
營運韌性



24
第七章
風險管理轉型與
創新



27
第八章
內部控制



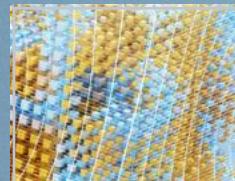
29
第九章
風險管理組織及
營運模式



33
展望未來



33
研究方法和
受訪對象



34
聯繫安永

摘要

安永與國際金融協會（IIF）過去幾年針對風控長（CRO）所進行的全球銀行風險管理年度調查發現，全球銀行業正處於一個波動劇烈、不確定性升高，且風險日益複雜的環境中。這樣的趨勢在今年的調查結果中依然持續，而風控長所面對的風險類型也持續擴增。風險不僅變得更加嚴峻，新的風險也持續浮現，甚至出現的速度快於銀行風險管理策略與手段的調整與部署。

風控長在確保風險管理效能與效率方面承受的壓力，與過往相比並無減輕。為達成這項任務，他們不僅需要精準帶領團隊、強化自身風險判斷與因應能力，更須在企業內部各層面積極培養風險意識與風險文化。風控長也應與各部門密切合作，深度參與企業的轉型、創新與成長策略，這樣的需求比以往任何時刻都更加迫切。

今年的調查結果指出，因應網路安全威脅仍是風控長的首要工作項目，且重要性持續上升。同時，地緣政治風險的重要程度大幅提高，主要金融風險的排序也隨之重新調整。調查發現，地緣政治相關議題受到高度關注，是因為其可能帶來廣泛連鎖效應，進一步衝擊銀行體系，從通膨壓力加劇到營運韌性下降等影響皆可能出現。

儘管傳統風險分類的界線日漸模糊且相互重疊，營運韌性仍被視為橫跨各類風險的核心關注焦點。整體而言，調查結果呈現出風控長必須同時監控並因應的風險範圍愈趨多元與複雜。

因此，我們建議銀行業應更加積極採取主動的風險管理策略，強化營運的敏捷度，才能更有效預判並避開潛在風險，並以更靈活的方式因應多變的挑戰。

最後，我們的調查結果也揭示不同地區、不同類型與規模的銀行，以及全球系統重要性銀行（G-SIBs）與非系統重要性銀行，在風險管理與轉型優先事項上的差異。部分差異相當明顯，反映出各市場運作邏輯與實際狀況的不同。換句話說，全球系統重要性銀行的風控長所面對的，不僅是「相同類型但規模更大」的問題，而是來自其龐大跨境業務所衍生的獨特挑戰與議題。

我們去年的報告指出，風控長在當前環境中扮演著多重角色，從「危機守門人」與前瞻預警者，到科技與資料專家，再到組織轉型的推動者及風險文化的塑造者。根據今年的調查結果，短期內風控長不太可能卸下任何一項責任，尤其在當今這個充滿變數與機會的時代，更需要以前瞻性與整合性的視角積極因應各項挑戰。



關鍵要點

1

外部力量主導風險管理議程

今年的調查結果顯示，風控長與董事會所關注的多項風險優先事項有一項共通點：多數議題皆由外部力量驅動。這些外部因素包括：網路安全威脅（目前仍為最重要的風險項目）與營運韌性，兩者皆列為風控長在未來一年中的前兩大工作重點，同時也是董事會所認定的五大關注項目之一。

地緣政治風險的排名則在今年大幅上升，躍升為風控長的第三大優先事項，以及董事會的第二大關注項目。相較之下，該項風險在去年僅排名第12位。此外，環境、社會與公司治理（ESG）風險、第三方風險與金融犯罪風險也都名列前十，同樣受到風控長難以控制的外部環境所影響。

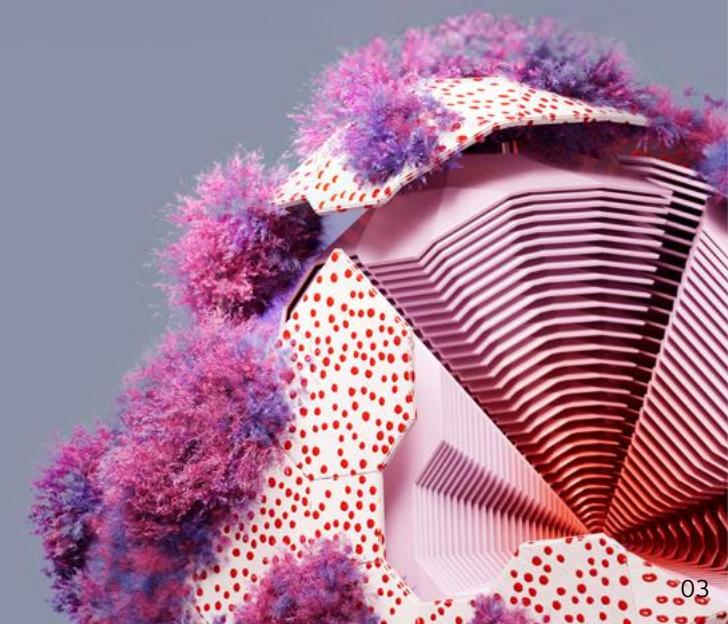
金融風險的變化也反映出市場動態。例如，今年企業金融信用風險在風控長關注焦點的排名為第11位，而流動性風險則從去年的第4位下滑至第13位。去年排名第9的個人金融信用風險，今年已降至第14位。有趣的是，今年沒有任何金融風險項目進入前十名，而去年則有四項。

儘管如此，這些風險依舊存在於整體產業及多數機構中，且可能造成重大衝擊。相較於新興或不熟悉的威脅，風控長對這些「傳統風險」的掌握與因應，似乎更具信心。

對監理風險以及銀行能否落實法遵所需變革的擔憂，也反映外部情勢的發展。自去年多國選舉後，財政與外交政策走向、監理機構的監督方向等均充滿變數。加上全球貿易局勢緊張、營運環境日趨分散、區域整合程度下降，對跨國機構帶來挑戰。風控長同時也須評估更多額外的監理要求與監管預期（如永續揭露規定）所帶來的影響。銀行不僅需因應這些要求，還必須思考如何維持其市場競爭力。

總結來說，此次調查結果與當前總體經濟與地緣政治局勢的持續變化密切相關。風控長的優先事項反映了現今銀行業務的特性：高度活躍、波動劇烈。因此，銀行風險管理團隊必須密切掌握全球外部趨勢與市場動向。

除了維持持續學習的心態，風控長更需展現堅定的領導力，提升組織敏捷度，迅速因應環境變化。同時，他們也必須投入更多心力思考未來的策略方向，以及如何引領整個組織與風險管理團隊，在這個持續變動、充滿挑戰的時代中穩健前行。



關鍵要點

2

風控長須同時掌握轉型機會與潛在風險

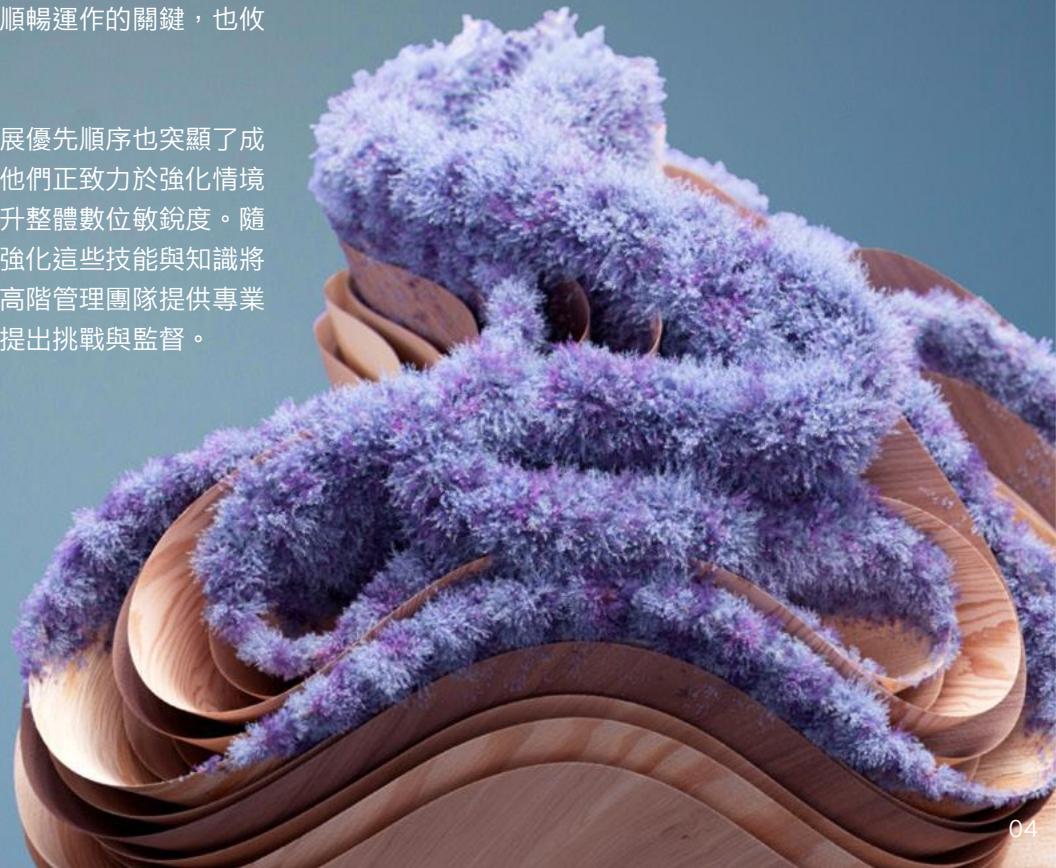
銀行業正大舉投資於各項大型轉型計畫，其中多數計畫由科技驅動。也因此，風控長自然將轉型與創新策略所帶來的風險列為優先關注項目。人工智慧（AI）雖具備高度顛覆潛力，但隨著應用範圍日益擴大，其潛在風險也與創造價值的能力同樣不容忽視，促使風控長更加重視科技現代化與資料優化所引發的風險議題。

機器學習（ML）、雲端運算、量子運算與其他新興技術，以及這些技術間的高度相依性，未來都可能帶來類似的風險與挑戰。值得注意的是，風控長正積極將 AI 與 ML 技術應用於風險團隊與日常營運當中，其中最常見的應用情境包括資料分析與文件自動化處理。

儘管人才已不再被視為導入 AI 與 ML 的主要瓶頸，但在方法論與程式開發方面（例如模型建置、執行模型與風險管理），技能落差仍然是風控長所擔憂的核心議題之一。

對風控長而言，資料品質與來源的可靠性仍是資料運用過程中最關鍵的風險。企業領導階層普遍也持相同觀點：資料若要真正為業務帶來效益，必須具備完整性、準確性，且能即時更新，這不僅是維持前臺與後臺流程順暢運作的關鍵，也攸關新技術導入的成功率。

同樣地，風控長的人才發展優先順序也突顯了成長與創新策略的重要性。他們正致力於強化情境建模與分析能力，同時提升整體數位敏銳度。隨著銀行業務持續數位化，強化這些技能與知識將有助於風控長更有效地向高階管理團隊提供專業建議，或在必要時對決策提出挑戰與監督。



關鍵要點

3

人才、關係和策略的一致性是優化風險管理架構的關鍵

在去年的報告中，我們曾強調風控長扮演著多重角色，包括「預言家」（負責模擬可能對未來業務產生重大影響的情境）與「文化塑造者」（透過卓越的人際互動與領導能力，吸引並留住高績效團隊）。而在今年，這些角色依然是風控長的核心任務，此外，他們也更加積極地扮演「關係經營者」與「策略顧問」的角色。事實上，有 50% 的風控長表示，他們比以往更加重視跨部門合作，這一比例已較去年的 35% 顯著上升。

組織架構設計亦是風控長的關注重點之一。銀行業對於「最佳營運模式」的討論日益熱烈，究竟是應集中管理關鍵核心服務，還是將更多風險管理能力嵌入第一線業務單位中？與此同時，也有部分銀行設立區域風險中心，以利統一推動全球風險管理策略的執行。

在風險管理的關鍵職能中，「營運韌性」依舊是首要任務。要達成這一目標，風控長需在多個層面取得平衡，包括網路安全、資料治理、科技風險以及第三方風險（特別是在去年數起 IT 中斷事件引發的連鎖效應之後，第三方風險更被廣泛關注）。這些風險交錯存在也進一步突顯出傳統風險分類的界線正逐漸模糊、彼此重疊。在內部控制方面，多數風控長認為，目前的內控設計與執行仍有進一步成熟與優化的空間。

招募與留才仍是風險管理職能的長期挑戰。風控長普遍表示，在招募具備關鍵技能（如網路資安、資料分析、AI 與 ML）的人才時明顯面臨困難。數位敏銳度，特別是生成式人工智慧相關能力，被視為最具需求的技能組合之一。今年有高達 63% 的風控長表示，這是他們在招募新進人員時的首要考量，較去年的 52% 明顯增加。雖然「人才風險」在整體風險排序中的位置與去年相當，但仍被列為關鍵關注項目之一。

63%

的風控長關注數位敏銳度，特別強調生成式人工智慧是聘用新員工時最優先考慮的技能。



第一章

風險優先事項：風控長議程

從今年風控長與董事會所設定的風險優先事項來看，有部分風險的排序延續了去年的趨勢，但也有一些過去排名較低的風險項目，在今年顯著升高，成為風險管理工作的重點。

網路安全依然是風控長與董事會最優先關注的議題，這反映出資安漏洞日益增加、攻擊範圍擴大、發生頻率更高，且攻擊手法日趨複雜。此外，營運韌性與監理風險仍然名列前茅，持續受到高度關注。

與去年相比，風控長對地緣政治風險的關切程度顯著提升。今年有 36% 的受訪者將其列為最重要的五大優先事項之一，而去年與前年的比例分別為 16% 與 28%。對地緣政治風險關注度增加的主因，為歐洲與中東地區的武裝衝突，以及全球貿易局勢日益緊張。（※如欲了解更多地緣政治風險的相關分析，請見第11頁）

金融犯罪在去年的風險優先事項中甚至未進入前15名，但今年已躍升為風控長的第六大關注議題。同時，金融風險的排序也隨市場動態而有所調整。流動性風險已跌出風控長前十優先事項（去年仍為第4名），而企業金融信用風險則上升為風控長最重視的金融風險項目，目前排名第11位。（※更多關於金融風險的分析，請見第13頁）

整體而言，風控長表示其風險議程與董事會的優先事項大致一致。不過仍有部分項目排序略有不同：金融犯罪與舞弊風險在風控長心中更具優先性；而董事會更加關注 ESG（環境、社會與公司治理）風險，以及策略與商業模式風險。



圖 1：

未來12個月，風控長最需關注的五大風險管理問題是什麼？

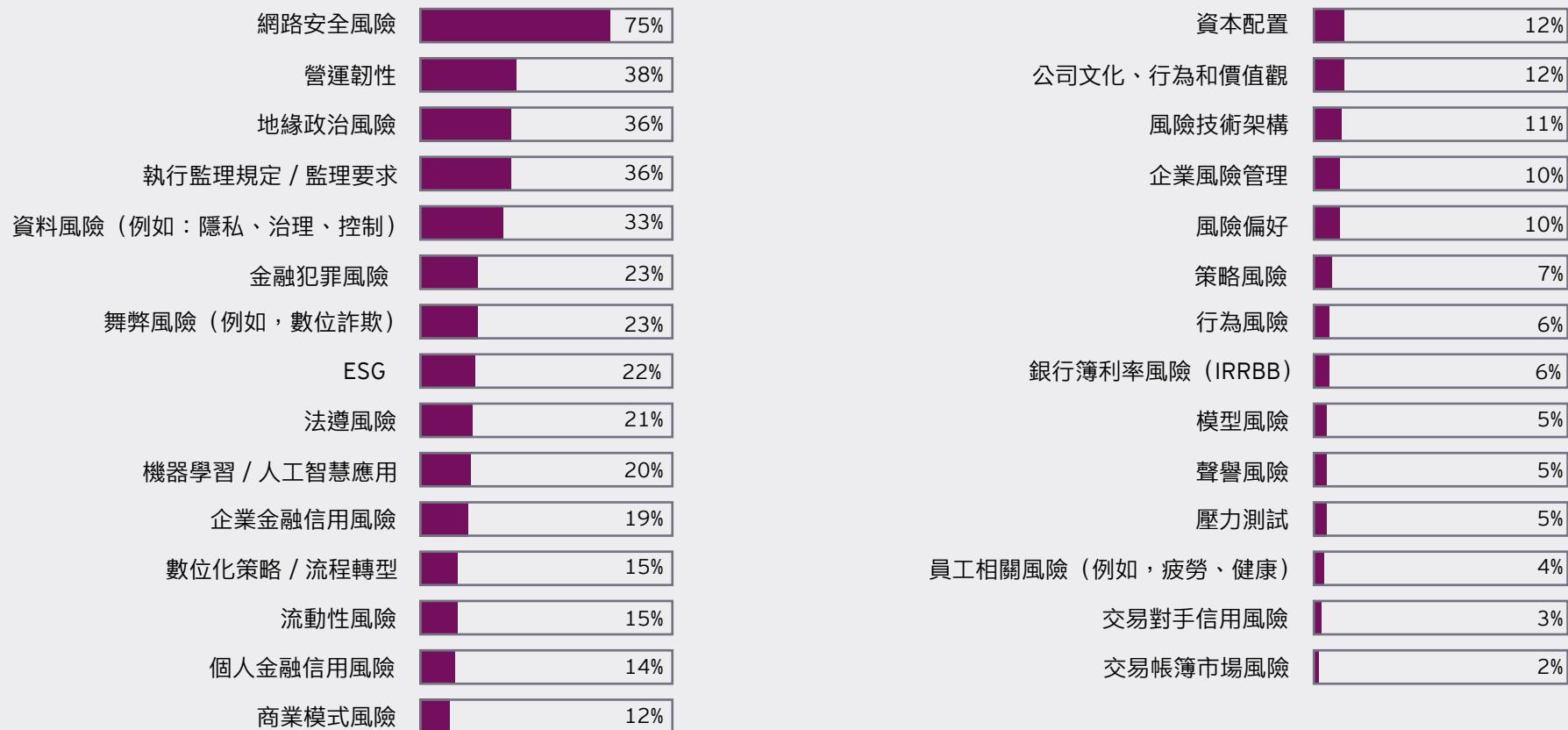
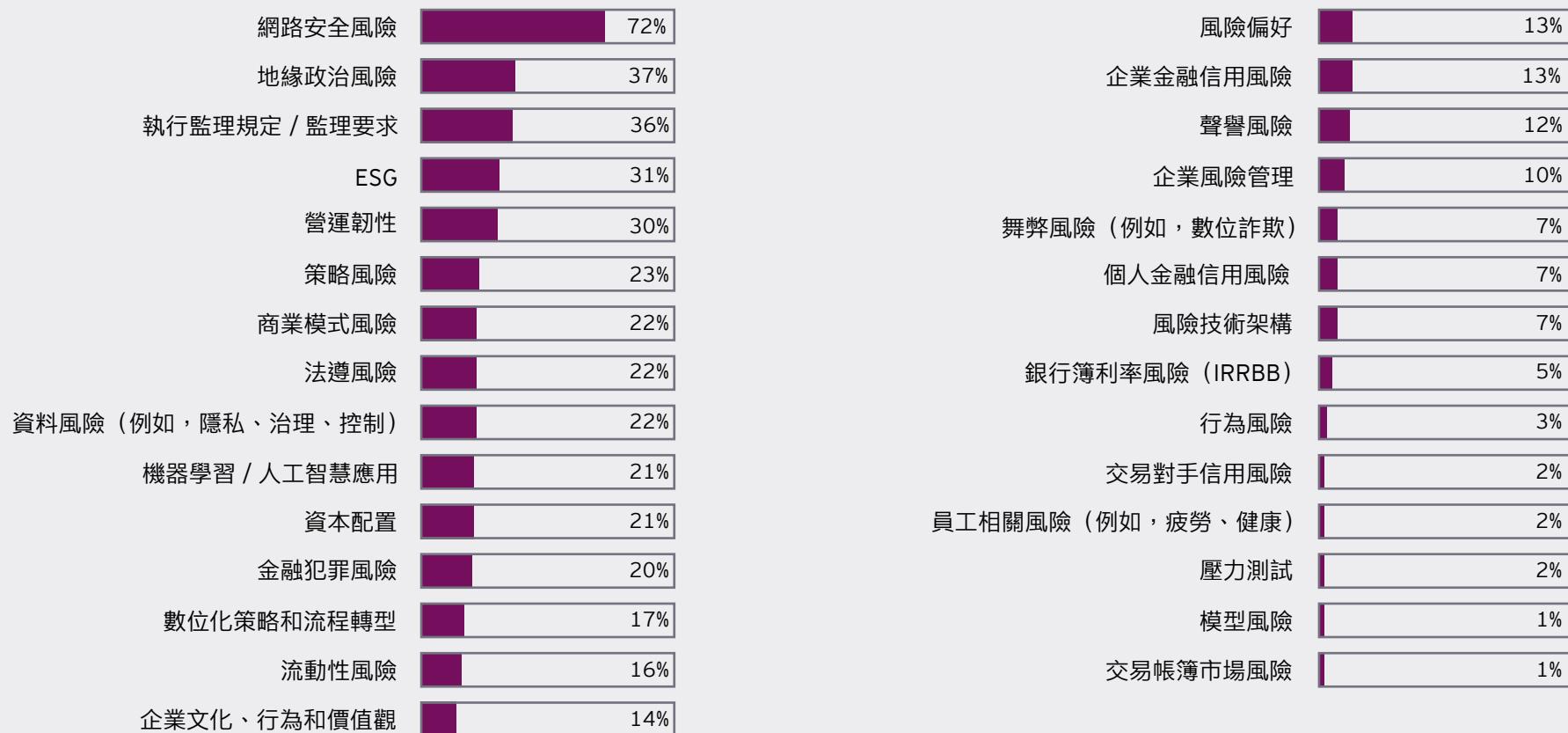


圖 2：

未來12個月，董事會最需關注的五大風險管理問題是什麼？



全球系統重要性銀行的風控長更傾向將執行監理規定/監理要求列為優先事項。有 55% 的全球系統重要性銀行風控長表示，這是前五大風險之一，而在所有受訪的風控長中，此比例為 36%；資產規模介於 5,000 億至 1 兆美元的銀行中，這一比例則僅為 14%。由於全球系統重要性銀行的業務涵蓋範圍更廣，需遵循更多監理要求，且在多數法域中，《巴塞爾資本協定 III》僅適用於大型銀行，因此這樣的結果並不令人意外。

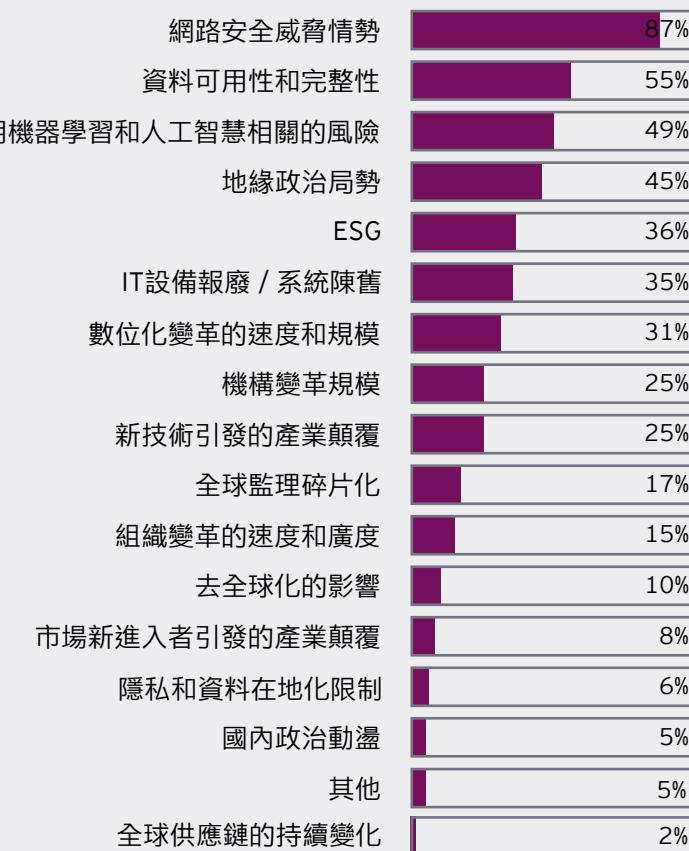
風控長預期，在未來三年內，網路安全仍將是最關鍵的風險關注焦點。其次是資料可用性與 AI 等技術相關風險，這與整個產業的轉型趨勢一致。事實上，風控長對於既有系統、轉型速度與範圍，以及新興技術可能帶來的產業顛覆等議題的擔憂，也顯示銀行正處於持續的數位轉型過程中。

地緣政治風險與 ESG 風險亦雙雙進入前五大風險項目。有高達 91% 全球系統重要性銀行的風控長將地緣政治局勢列為未來三年內最重要的五大風險之一，這一比例甚至高於將網路安全列為首要風險的比例。在面對這兩類風險時，風控長應密切關注外部局勢，規劃風險減輕與因應計畫，並隨時做好靈活調整的準備。



圖 3：

您認為未來三年對貴行而言最重要的新型風險是什麼？

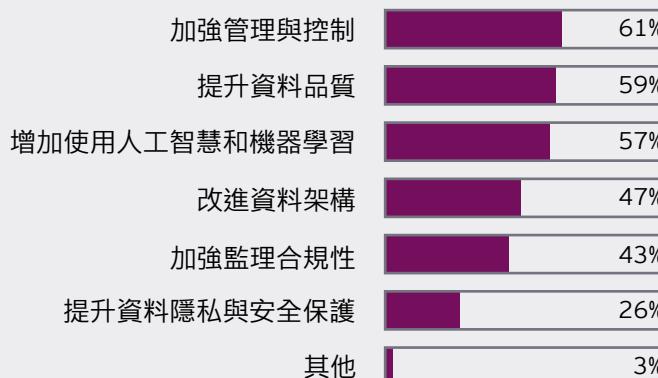


來自大型銀行（資產規模至少 1 兆美元）的風控長中，有 71% 將網路威脅列為重要風險，略低於整體受訪者的比例 86%。相較之下，中東或非洲（73%）以及歐洲（61%）的風控長比北美（27%）與拉丁美洲（24%）更認為地緣政治風險將在未來三年內持續成為重大議題。此外，銀行資產規模越大，愈有可能將地緣政治列為主要風險：資產規模低於 500 億美元的銀行中，僅 28% 的風控長將地緣政治視為最重要風險之一；而資產規模超過 5,000 億美元的銀行中，則有高達 71% 的比例。

面對多元且交錯的風險類型，風險管理的因應策略也須涵蓋多個層面。儘管多數風控長對於資料與 AI 仍存疑慮，但他們普遍認為，到 2027 年為止，資料與 AI 對於因應快速變化的風險議程發揮關鍵作用。傳統策略仍具基礎地位，包括強化治理結構、優化內控制度及重視法遵流程。其中，全球系統重要性銀行與大型銀行更偏好透過治理、控制與 AI 技術進行風險管理：82% 的全球系統重要性銀行，以及 86% 資產規模超過 1 兆美元的銀行，皆將其列為前三大因應措施。值得注意的是，有 76% 的拉丁美洲地區風控長表示，擴大 AI 的應用是其風險管理的優先事項，而這一比例在所有受訪者中僅為 57%。

圖 4：

您認為貴行將透過哪些關鍵措施來管理未來三年不斷變化的優先事項？



76%

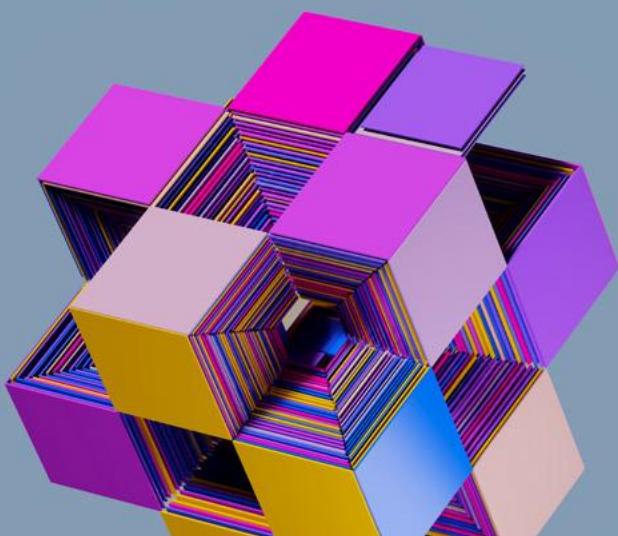
拉丁美洲銀行的風控長將增加使用 AI 作為優先事項，而在所有受訪者中，該比例僅為 57%。



第二章

地緣政治風險

近年來，風控長花費更多時間監控各類地緣政治動態，包括武裝衝突、選舉結果、貿易政策變化以及制裁機制的調整等。國際事件的監控在其工作中所占比重日益升高，因為這類事件往往會帶來廣泛且深遠的負面影響。此外，去年多場選舉導致的政權更替，亦可能引發政策或監理環境的劇烈變動，為整個金融業帶來明顯的不確定性。



地緣政治風險的關注程度因地區與銀行資產規模而異。全球系統重要性銀行對此尤為關注：64% 的該類銀行受訪者將地緣政治列為未來一年內的前五大風險之一，而在所有受訪者中，這一比例為 37%。同樣地，71% 的大型銀行風控長，以及 60% 的中東與非洲地區銀行風控長，均表示地緣政治風險將是優先關注項目。相較之下，僅有 12% 的拉丁美洲地區銀行風控長將其列為首要議題。

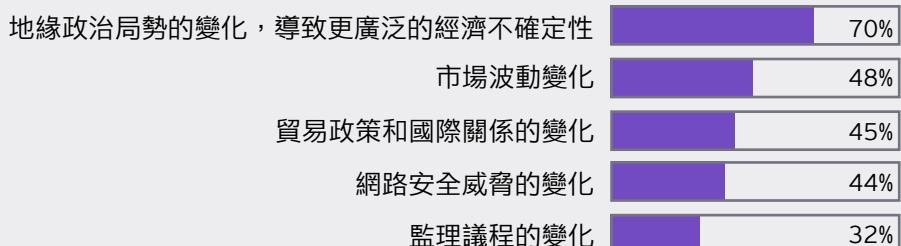
地緣政治的變化可能透過不同風險形式對金融機構造成影響，包括由國家主導的網路攻擊，或難以預測的政府突發行動等。

不過，相較於地緣政治風險本身，風控長普遍更憂慮的是更廣泛的經濟不確定性與市場波動，特別是在資產規模介於 5,000 億至 1 兆美元的銀行（93%）、全球系統重要性銀行（91%）與亞太地區的銀行（89%）。同樣地，拉丁美洲地區有 82% 的風控長對市場波動表示擔憂，而整體受訪者中此比例為 48%；大型銀行與北美地區銀行的風控長中，該比例則僅為 29% 與 27%。

此外，對於由地緣政治衝突引發的監理議程轉變，對大型銀行的風控長（57%）來說是更大的擔憂，高於整體風控長調查結果（32%）。

圖 5：

鑑於全球近期和未來選舉的趨勢，您預計政治和經濟格局將如何演變？可能為貴行帶來哪些潛在風險？



在因應地緣政治風險方面，風控長正規劃採取更全面的因應措施。化解未來政治風險的主要作法包括：強化資安防護、擴大風險評估與情境模擬範圍，以及優化法遵制度架構。有 82% 全球系統重要性銀行、83% 亞太地區銀行與 86% 大型金融機構的風控長表示，將優先強化政治風險評估（在所有受訪者中，此比例為 56%）。

在拉丁美洲，約 65% 的風控長預計將調整其利率風險管理策略，而整體受訪者中此比例僅為 37%。儘管當前地緣政治局勢持續動盪，帶來高度不確定性，但本次調查顯示一個越來越明確的訊號：多數風控長不再期待國際情勢回歸 1990 年代以來的常態化穩定與經濟全球化。

圖 6：

您正在考慮採取哪些策略來降低地緣政治風險？



風控長不指望國際情勢在短期內會回到 1990 年代以來的常態化的穩定與經濟全球化狀態。



第三章

金融風險展望

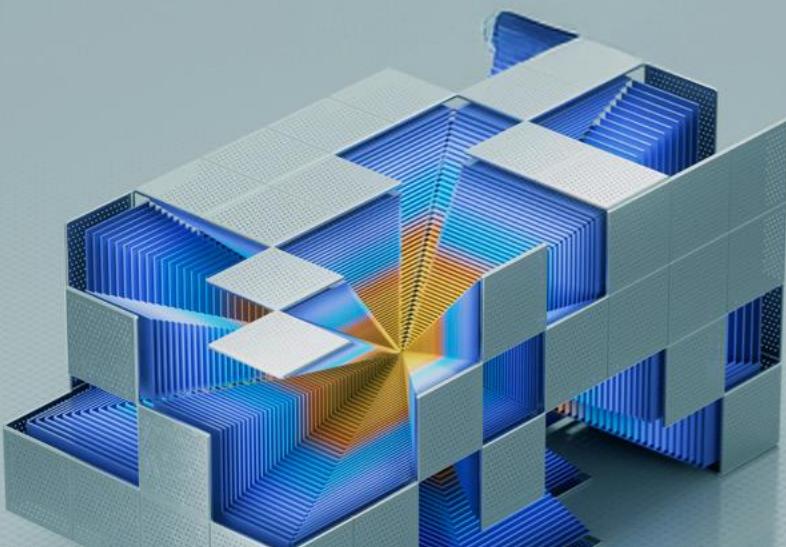
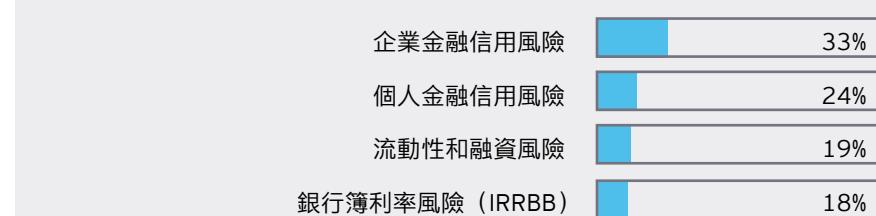
未來利率可能進一步調整，國際貿易緊張情勢也可能升溫，這些因素將持續帶來總體經濟上的不確定性。在此背景下，風控長對銀行所面臨的金融風險進行評估。除總體環境外，私募信貸市場的擴張，以及銀行與非銀行金融機構之間的資金傳遞管道，也是影響銀行業前景的重要變數，這些領域不僅包括市場競爭，也潛藏潛在的系統性風險，是風控長必須持續監控的重點。

儘管金融風險仍被視為重大風險類型，調查結果顯示，風控長對其所掌握的風險管理工具與風控能力的信心有所提升。畢竟銀行本質上就是以承擔並管理金融風險為其核心能力。今年，金融風險並未進入風控長的前十項優先關注事項，可見其風險已基本處於可控制範圍。這樣的結果，無疑得益於過去十年銀行對風險管理能力的大量投入，以及更為嚴格的監理機制。



圖 7：

未來12個月，貴行面臨的最大金融風險是什麼？



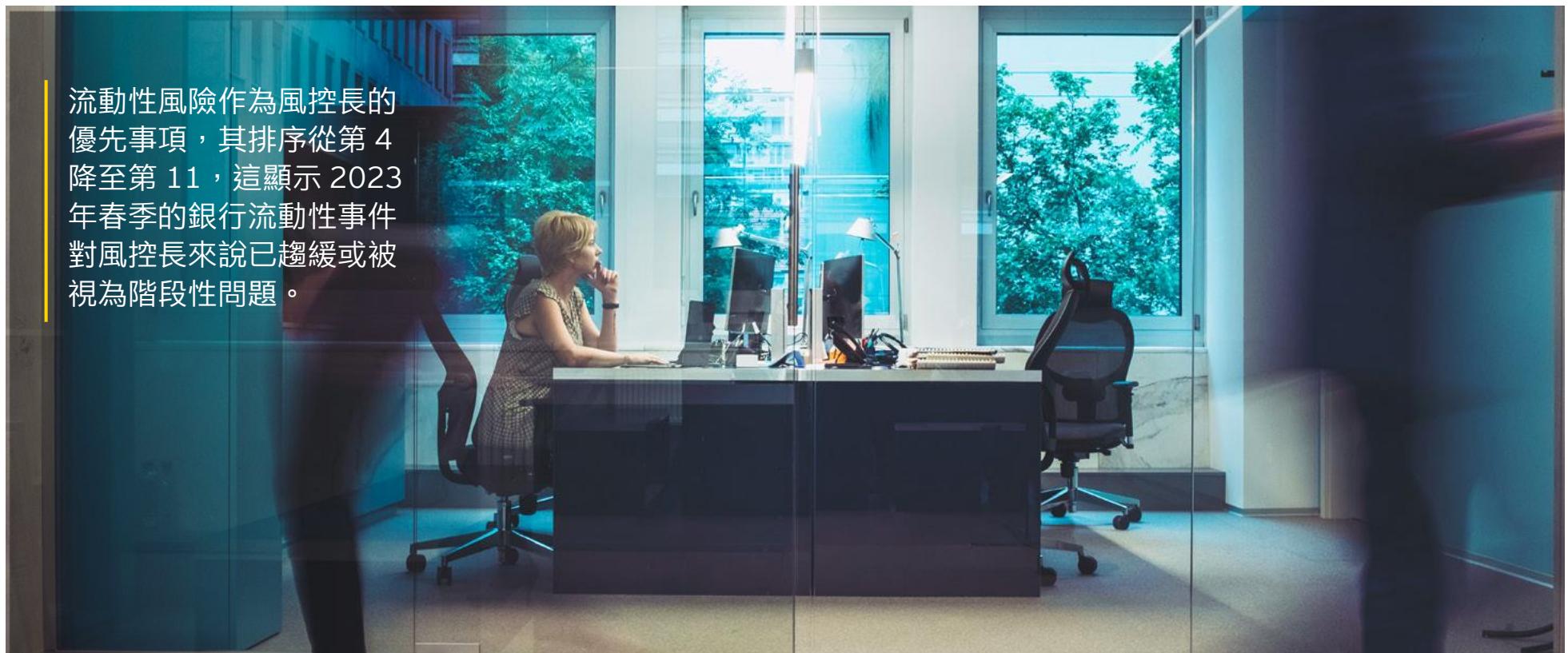
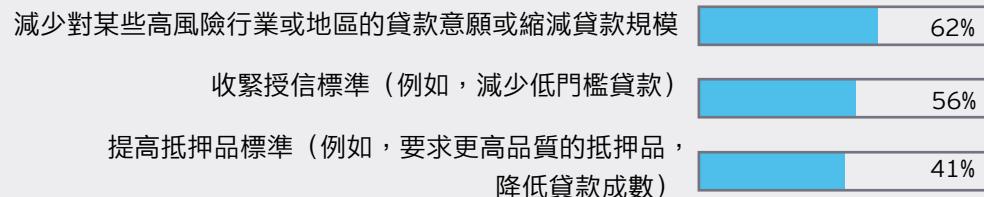
然而，2023 年資本市場與金融服務業仍經歷諸多事件，突顯金融機構仍需保持高度警覺性。流動性風險從去年的第 4 位下滑至今年的第 11 位，顯示 2023 年春季爆發的銀行流動性事件對多數風控長而言已趨緩或被視為階段性問題。但在資產規模超過 1 兆美元的銀行中，仍有 50% 的風控長將流動性風險列為最重要的金融風險之一，而整體平均僅為 19%。受到通膨利率下降的影響，個人金融信用風險也從去年的第 9 位降至今年的第 14 位。

在我們對信用風險的調查中，有三分之二的風控長認為「商用不動產」將是未來 12 個月投資組合中最具挑戰性的資產類別。考量當前美國經濟局勢與全球主要地區房地產市場的放緩趨勢，此結果並不令人意外。此外，46% 的風險長指出「個人非住宅型不動產」、45% 提及「槓桿貸款」、29% 則關注「住宅不動產」的潛在風險。

流動性風險作為風控長的優先事項，其排序從第 4 降至第 11，這顯示 2023 年春季的銀行流動性事件對風控長來說已趨緩或被視為階段性問題。

圖 8：

為因應經濟衰退的可能性，貴行正在採取哪些措施來降低信用風險？





對於私募信貸市場的擴張，風控長普遍認為其帶來諸多挑戰。他們最主要的顧慮是，銀行雖審核標準較嚴格，卻因透明度不足而導致風險難以掌握，進而削弱市場競爭力。相較於整體受訪者中有 35% 表達對審核標準鬆動的擔憂，僅有 13% 的大型銀行風險長提及此點；然而，對「缺乏透明度」的擔憂，大型銀行風險長比例則達 50%，高於整體平均的 33%。拉丁美洲地區銀行的風控長（41%）尤其關注流動性與集中度風險，而此比例在整體調查結果僅為 24%。

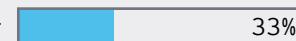
圖 9：

您認為在因應與私募信貸市場擴張相關的風險時，最大挑戰是什麼？

更低的審核標準：非銀行貸款機構的監理要求較低，導致審核標準降低，可能迫使銀行為保持競爭力而降低標準



缺乏透明度：資訊透明度低且難以獲取，對於識別與監控相互關聯的風險帶來挑戰（例如：對投資組合公司之風險暴露，而這些公司由與你有直接關係的私募股權機構持有）。



流動性和集中度風險：非銀行貸款機構在某些行業、領域或地區放貸過度集中，可能導致銀行在困境時期受到影響



短期內的市場混亂：非銀行貸款機構更快地撤出或清算不良貸款，可能導致大規模市場混亂



大多數風控長表示，他們目前的金融風險管理框架「令人滿意」(67%)，或「已達到業界領先實務水準」(25%)。即使如此，許多風控長仍計畫透過多項措施來強化金融風險管理能力，包括：減少對高風險市場的授信、收緊放款標準、提高抵押品要求等。去年，多數風控長的首要強化方向為：風險計量、壓力測試與情境分析(74%)，以及風險資料、整合與報告能力(67%)。

目前仍有過半數的風控長表示，將持續聚焦於風險計量與壓力測試(52%，其中亞太地區高達72%)，以及風險科技與系統現代化(51%，其中歐洲銀行為68%)。大型銀行更可能針對風險偏好與限額制度進行強化(63%，高於整體的40%)。

在所有受訪者中，77%的風控長(其中全球系統重要性銀行為83%)認為「壓力測試」(包含極端但合理的假設情境)是管理流動性風險的最重要工具；其次為「早期預警指標」(54%，而在全球系統重要性銀行中此比例更高達67%)。

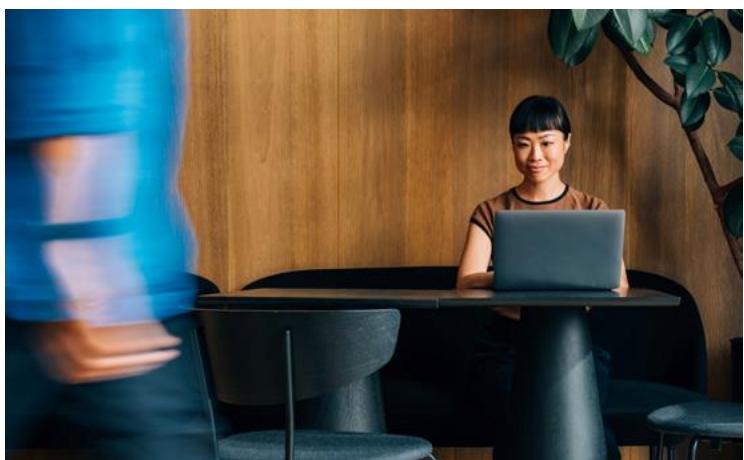


圖 10：

您如何評價貴行在一系列壓力情境下管理金融風險（如利率、流動性和資本等）綜合影響的風險管理框架？

整體滿意，但在治理、方法、資料和技術等方面有改進空間



領先實踐，僅需小幅度改進治理、方法、資料和技術



在治理、方法、資料和技術等極需關注的薄弱環節進行改進



圖 11：

未來12個月內，貴行計畫在常規風險管理中對金融風險管理能力進行哪些關鍵改進？

風險計量、壓力測試或情境分析（包括氣候風險）



風險技術和資料現代化基礎設施



風險偏好和限額制度

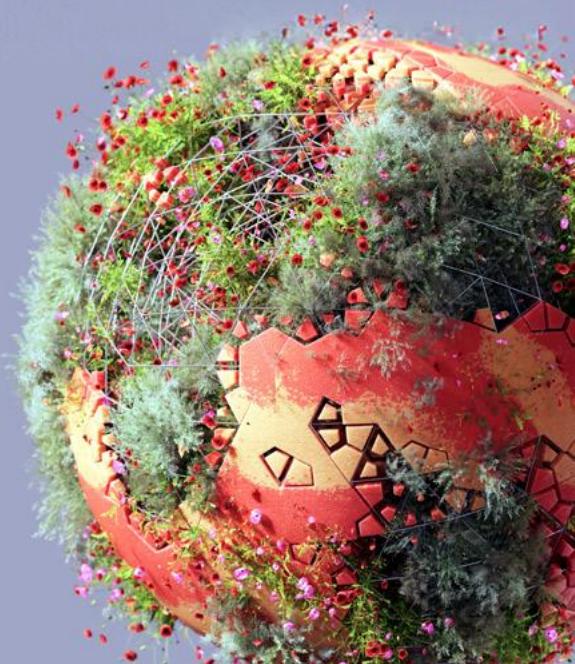


第四章

氣候與永續發展

相較於過去幾年，ESG 議題在風控長的風險議程中的重要性略有下降，但全球系統重要性銀行的風控長仍高度重視此一領域。

鑑於近年各國選舉結果，預期未來監理規範將出現分歧走向，部分司法管轄區可能放寬相關規定，另一些地區則將制定並實施新的標準。雖然不少分析師認為某些司法管轄區原先擬定的法規可能不會如期推動，但永續揭露仍為焦點議題，其中以歐盟的《企業永續發展報告指令》（CSRD）為代表。

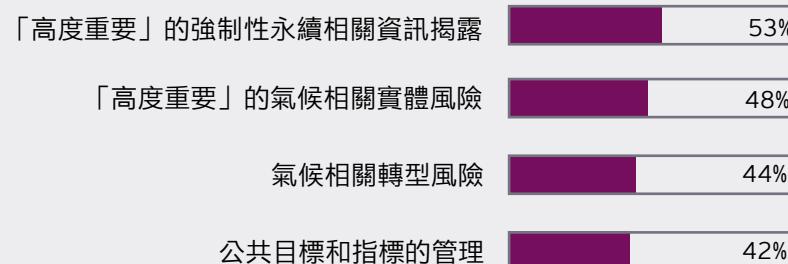


今年的調查新增多項與氣候相關的問題，以進一步掌握風控長在氣候風險管理及 ESG 法遵因應方面的重點行動。有超過一半（53%）的風控長指出，與資訊揭露相關的風險為主要關注點；

48% 的受訪者提及氣候相關的實體風險；而 44% 關注氣候轉型風險，42% 則指出公共政策目標與指標的管理是其希望風險管理團隊加強投入的領域。

圖 12：

您認為是什麼因素催生永續發展相關風險，或極需實行加大風險管理的領域是什麼？



風控長表示，他們透過以下方式來管理氣候變遷風險：第一，將氣候風險納入風險辨識與評估流程（整體佔比 75%，其中全球系統重要性銀行與大型銀行達 100%）；第二，進行情境分析與/或壓力測試（整體占比 58%，其中全球系統重要性銀行為 92%，大型銀行為 89%，但資產規模低於 500 億美元的銀行僅為 34%）

此外，情境分析結果也被用於評估資本適足性，包括美國聯準會的綜合資本分析與審查（CCAR），以及《巴塞爾協議》架構下的內部資本適足性評估程序（ICAAP）；亦用於內部資訊揭露及風險偏好設定。

圖 13：

以下哪一項是支援氣候變遷風險管理的最重要機制？



風控長預期，在未來 12 個月內，氣候風險將主要衝擊信用風險（63%）與聲譽風險（53%）。不過，全球系統重要性銀行與其他銀行間出現顯著差異：前者更關注聲譽風險，後者則更擔心信用風險帶來的影響。在樣本中，拉丁美洲地區與資產規模最小的銀行對聲譽風險的擔憂最少，而 100% 的大型銀行則預期氣候驅動因子將在短期內帶來聲譽層面的衝擊。

展望未來三年，風控長預期，氣候因素驅動的信用風險將略有上升，聲譽風險則不若短期內來得顯著。

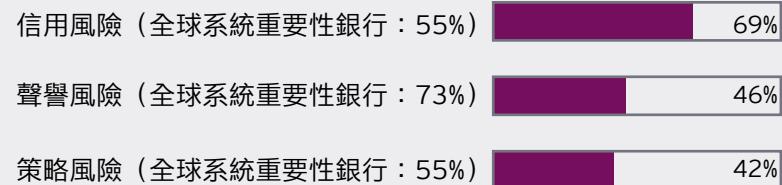
圖 14：

貴行預計氣候變遷風險驅動因素會在哪些風險類別中最為顯著？

未來12個月：



未來3年：



在實現淨零承諾的推動過程中，風控長指出多項工作涵蓋第二道防線的責任，這包括建立融資專案的碳排放計算方法與模型（以全球系統重要性銀行與中東地區的銀行最為積極）、發展可量化的治理措施，以及評估未實現減碳目標所帶來的風險。整體而言，全球系統重要性銀行在上述 ESG 相關工作項目上的投入與優先排序，皆高於非全球系統重要性銀行。

圖 15：

在貴行的減碳承諾相關監控與監督工作中，第二道防線發揮什麼作用？

對融資專案碳排放的計算方法與模型進行審查與質疑



制定量化治理措施，使各項工作與減碳目標維持一致



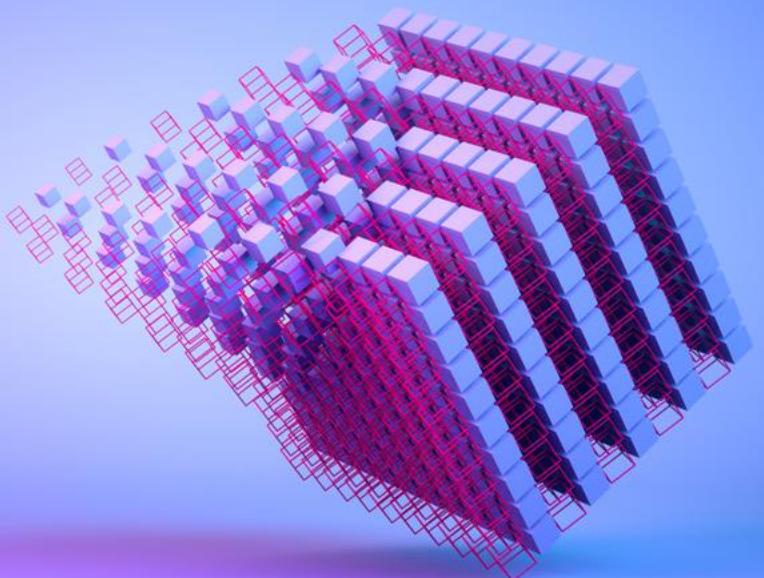
評估因未能達成減碳目標，以及排放資料和財務資料在品質、準確性與完整性方面存在問題而引發的相關風險



第五章

監理風險

自本項調查展開以來，「日益嚴格的監理審查」始終是重複出現的核心議題。今年，在風控長對未來 12 個月預計投入最多時間與關注的優先事項中，監理規則的實施與監理機構的預期回應位居第三位。消費者隱私與資料保護也依然是全球監管機關的重點關注領域。



在多數司法管轄區中，監理政策仍存在高度重疊與差異：部分地區在「保障消費者安全」與「鼓勵創新發展」之間搖擺不定，導致監理環境日趨複雜，並加劇市場碎片化現象。風控長與銀行業高階管理層特別關注那些近期舉行選舉的司法轄區監管走向，以及美國各州層級的監理動態，這些都可能進一步影響整體監理格局的一致性。

超過半數（58%）的風控長認為，一旦監管重點發生變化，新的審慎監管動態將產生最為顯著的影響。其次，營運和網路韌性（46%）的影響次之。全球系統重要性銀行以及大型銀行的風控長，對這些領域的潛在影響更為關注。超過三分之一（37%）的受訪者將 ESG 納入關注範圍（歐洲地區的風控長在這一比例為 61%），超過四分之一（28%）的受訪者則關注 AI。

圖 16：

在過去12個月裡，若監管重點發生變化，您認為哪些領域會對貴行產生最大的影響？



針對《巴塞爾資本協定 III》的準備情況，大多數銀行仍處於準備階段，僅有不到四成的銀行表示已「接近完成準備」（21%）或「已做好充分準備」（18%）。全球系統重要性銀行的風控長普遍認為，其所屬機構的準備進度相對領先。值得注意的是，各地區在實施標準上可能仍存在落差，尤其是美國與歐盟，為另一項需持續關注的重點。在澳洲、加拿大與日本等司法管轄區，該協定已全面落實。

大型銀行普遍關注《巴塞爾資本協定 III》對其資本要求提高所造成的競爭壓力，同時也擔憂其所帶來的法遵成本上升。

圖 17：

在貴行營運所在司法管轄區內，為因應《巴塞爾資本協定 III》資本要求在規則制定和時間安排方面可能出現的變化，貴行的準備情況如何？



相較於其他潛在影響，風控長對協議所引發的競爭層面變化最為關切。

圖 18：

如果貴行在營運所在不同司法管轄區實施《巴塞爾資本協定 III》要求方面存在差異，您認為最重大的影響會是什麼？

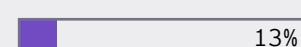
對於面臨更高資金要求的銀行，他們會處於競爭劣勢，因為更嚴格的監管規定可能會增加法遵成本



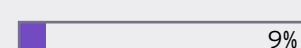
資金流動受到干擾，包括監管負擔加重會導致資金配置和投資決策改變



出現監管套利，例如銀行採取策略利用不同司法管轄區之間的監管差異



投資人觀感與市場反應，對於在較寬鬆監管環境下營運的銀行，投資人可能會因應監管趨嚴而產生更高的風險或營運挑戰做出反應

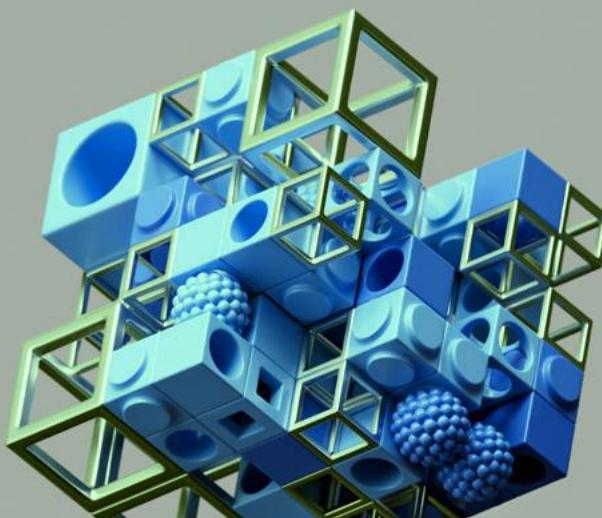


第六章

營運韌性

營運韌性一直是風險管理團隊長期關注的重點，而近期發生的多起事件更突顯此議題的迫切性。風控長普遍預期，在未來需投入時間與資源的工作項目中，營運韌性將成為第二大優先事項，僅次於網路安全。

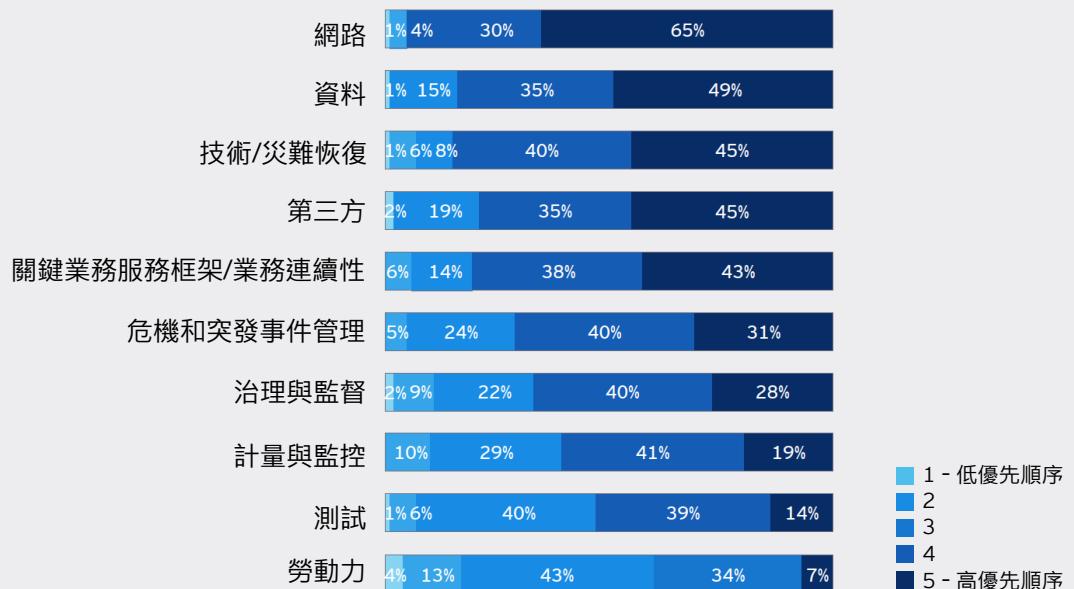
整體而言，38% 的受訪者表示將營運韌性列為前五大風險之一；然而，在資產規模介於 1,000 億至 5,000 億美元的銀行中，這一比例升高至 58%，亞太地區的銀行則為 53%。值得注意的是，僅有 14% 的大型銀行風控長將營運韌性列為明年五大風險之一，顯示其風險感受存在規模與地區差異。



2024 年夏季備受關注的資訊系統中斷事件清楚說明將韌性策略全面整合至業務各個環節的重要性。風控長指出，在未來三年中，強化營運韌性的首要重點將聚焦於網路風險、資料風險與科技風險。

圖 19：

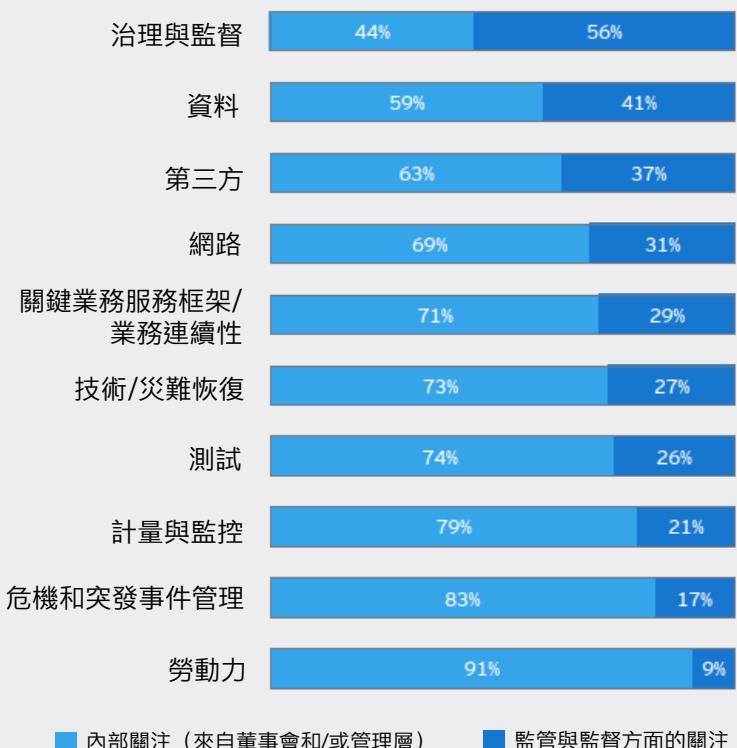
在未來三年裡，您會如何為下列各項營運韌性領域的強化工作分配優先順序？



董事會與高層管理團隊的關注正推動銀行各業務部門將營運韌性列為策略優先事項，但在治理與監督領域，推動力主要來自監理機構的壓力與外部監督。

圖 20：

在上一個問題中，針對以下各個營運韌性領域，選擇優先順序的主要驅動因素是什麼？



銀行現已採用多元化的手法（包括直接與間接、量化與質化指標），將營運韌性正式納入風險偏好架構中。與去年相比，董事會與管理層使用專門針對韌性的風險指標的情況已有明顯提升。

圖 21：

營運韌性在實行的風險胃納框架中是如何被納入與處理的？

間接納入，例如透過涵蓋相關非財務量化指標（如第三方風險、資訊安全、技術等）的董事會風險偏好指標，進一步向管理階層層層下達相關管理指標



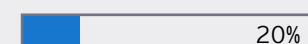
直接納入，透過在風險偏好聲明中明確認可和/或提及營運韌性，並納入以韌性為核心的具體量化董事會風險偏好指標，且進一步向管理層層層下達相關管理指標



直接納入，透過納入以營運韌性為重點的具體量化董事會風險偏好指標，並向管理階層層層下達相關管理指標



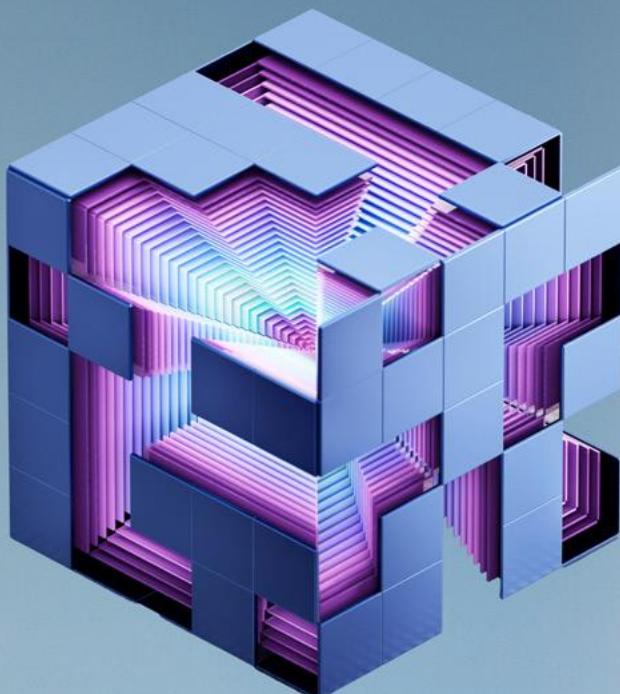
間接納入，透過在風險偏好相關報告中進行的質化分析及補充說明來反映營運韌性



第七章

風險管理轉型和創新

風控長為其團隊所擘劃的轉型計畫，充分展現了AI 對銀行各業務領域帶來的深遠影響。他們在導入 AI 的方式上與銀行其他部門類似，主要聚焦於生成洞察與簡化日常作業。



目前在風險管理領域中，AI 的三大應用場景依序為：資料分析、操作任務自動化，以及文件分析自動化。值得注意的是，資料分析去年僅排名第三，如今已成為最常見的應用之一。

地區差異亦十分明顯：拉丁美洲有高達 59% 的銀行將「操作任務自動化」列為 AI 應用的優先事項，明顯高於歐洲（21%）與全球平均（41%）。在「文件分析自動化」方面，亞太地區的銀行（61%）與全球系統重要性銀行（58%）的採用率也遠高於整體平均（40%）。

圖22：

貴行主要在哪些領域使用機器學習和/或人工智慧（包括生成式人工智慧）來改革風險管理實務？

資料分析（包括異常檢測） 45%

操作任務自動化
(例如，新客戶引導) 41%

文件分析自動化（例如，利用光學字元辨識和自然語言處理技術） 40%

AI 被廣泛應用於多種風險情境中，其中營運舞弊風險最為常見（59% 的受訪者提及），但其重視程度在不同地區與機構類型中落差極大：僅 13% 的全球系統重要性銀行風控長關注此項風險，但在拉丁美洲，此比例高達 80%。44% 的受訪者提及法遵風險則為第二常見的 AI 應用場景，其中大型銀行為 63%，歐洲銀行則為 62%。信用風險則有 40% 的受訪者提及，在拉丁美洲的銀行中，此比例更高達 60%。

整體來看，全球系統重要性銀行在導入 AI 技術時，對法遵風險（83%）與信用風險（58%）的關注程度遠高於非系統性銀行；但對於營運舞弊風險的重視則相對較低（僅 25%）。

圖 23：

貴行針對下列哪些風險使用機器學習和/或人工智能（包括生成式人工智能），以更有效地識別、管理、監控和報告當前或新興的關注領域？

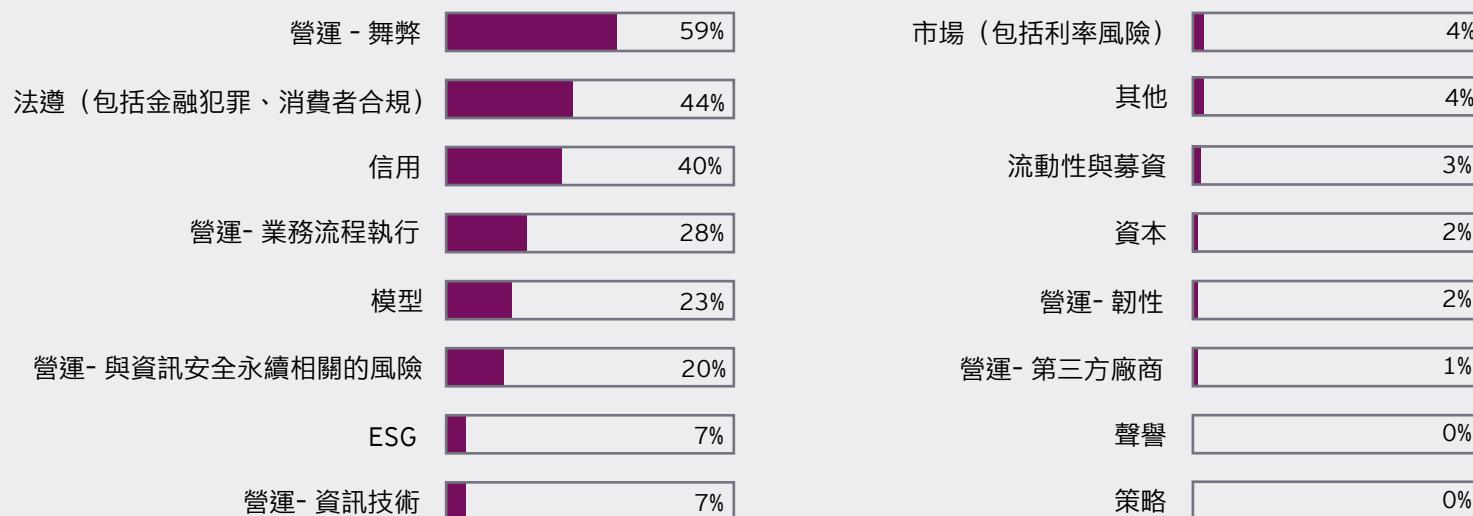
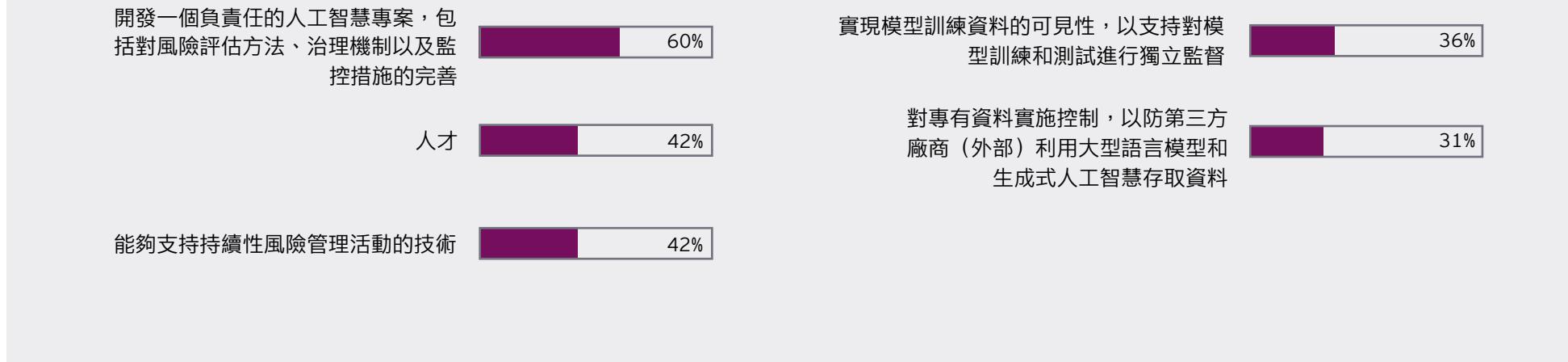


圖 24：

對於您的風險管理團隊而言，在建立與機器學習和/或人工智能（包括生成式人工智能）使用相關的監督能力方面，最主要的制約因素有哪些？



有 41% 的受訪者（其中 67% 為全球系統重要性銀行的風控長）表示，預算限制是推動 AI 的最大障礙。另有 33% 的受訪者指出，轉型幅度過大也是廣泛部署 AI 的一大挑戰。

現今業界對風控長的期待已不僅限於管理部門內部風險，亦延伸至監督各業務單位在 AI 應用中的風險控管。但在這方面，風控長也面臨諸多挑戰。首先，是難以建立可執行的責任型 AI 管理框架，其次則是人才缺口與技術瓶頸所帶來的限制。相較於整體平均比例 42%，大型銀行（75%）與全球系統重要性銀行（58%）有更高比例的受訪者認為，缺乏能支持持續風險管理的技術基礎是實現 AI 大規模應用的主要限制因素之一。

亞太地區有三分之二（67%）的風控長表示，理解模型訓練資料以支援獨立監督是 AI 應用中的一大限制因素，而在所有受訪者中，這一比例僅為 36%。

資料管理能力對於 AI 在風險管理及其他業務領域的成功應用而言，皆具有關鍵性地位。高達 71% 的風控長指出，從風險管理角度來看，監理機構對風險資料管理的要求與預期，是影響其資料管理優先順序的首要因素。另有 58% 的風控長認為，即時風險回報與強化風險資料整合能力將帶來同等程度的重要影響。而有 53% 的風控長（其中全球系統重要性銀行達 75%）提到，能否更高頻率地運用資料提供深度洞察（例如每日更新）亦是關鍵挑戰之一。

在被問及未來 12 個月內最需關注的資料使用風險時，64% 的風控長選擇了資料品質（涵蓋準確性、完整性、即時性、有效性、一致性與唯一性）。相比之下，模型風險（10%）、網路安全風險（9%）與法遵風險（7%）的排序則明顯低於資料品質風險。

第八章

內部控制

內部控制是有效風險管理的根基。今年的調查顯示，多數風控長認為，其所在銀行的內控文化整體穩定，現行控制框架的大多數組成部分已建立並趨於成熟。高達 85% 的受訪者表示，整體機構對內控概念已有充分或基本理解。

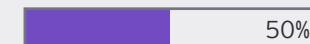
然而，內控制度仍有優化空間。僅有 35% 的風控長認為控制框架在各業務單位間運作良好，有 50% 表示不同部門的控制品質存在落差。



圖 25：

貴行在控制相關文化方面的健全程度如何？

控制概念：全行基本瞭解；控制品質：不同職能部門和團隊有所不同



控制概念：對控制職能以外部門的瞭解有限；內部控制框架往往事後才考慮



控制概念：全行充分瞭解；內部控制框架管理在各個業務條線（LOB）中都設計合理且有效地運行

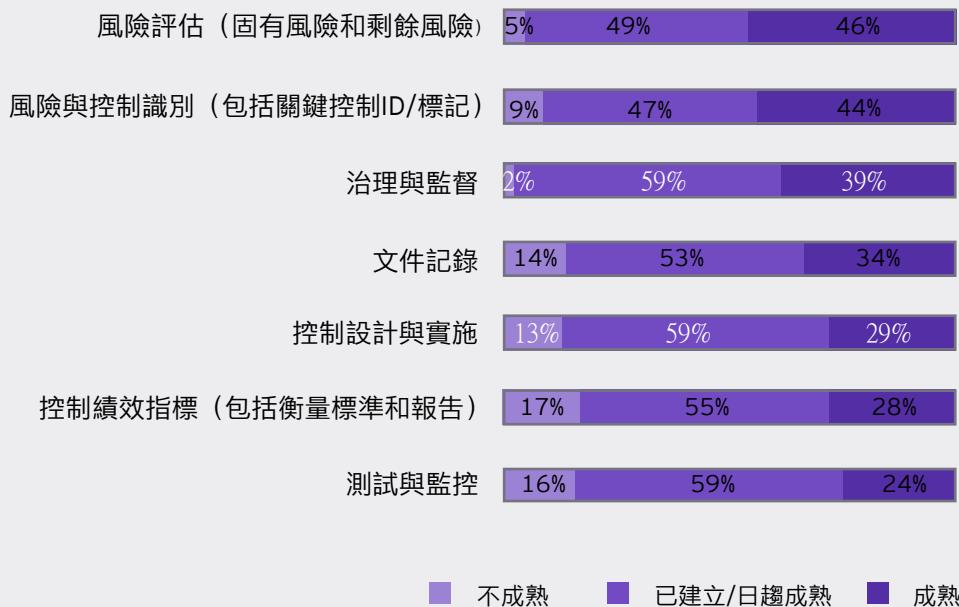


50%
全行基本瞭解控制概念；不同職能部門和團隊的控制品質有所不同

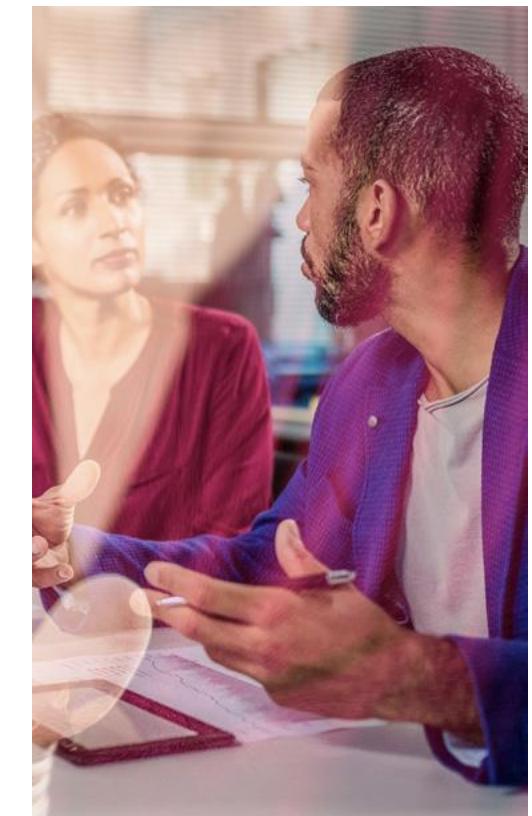


圖 26：

就以下內部控制框架組成部分在第二道防線的開發與實施，以及在第一道防線的採用情況而言，它們的成熟度如何？



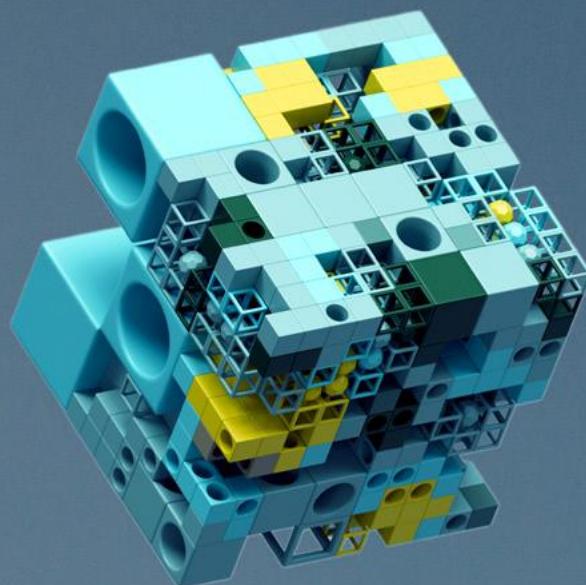
為強化整體內控環境，48% 的風控長表示，將優先推動內控制度的優化，包括完善控制設計與導入技術能力（如實現控制自動化）。在全球系統重要性銀行中，這項優先行動的比例高達 75%。



第九章

風險管理組織及營運模式

與往年一致，今年調查結果顯示，風控長持續聚焦於營運優化，涵蓋人才與文化、資料與技術、以及採購流程。他們也必須精準管理有限資源，投入於能兼顧短期成效與長期價值的領域。



在被問及未來三年角色如何演變時，55% 的風控長選擇「培養下一代領導人」，此選項略高於「擔任銀行內部顧問」（50%，在歐洲與拉丁美洲則分別高達 71% 和 65%）。

第三大轉型方向為「建立嚴謹的風險文化」，有 38% 的風控長提及此項目，其中大型銀行的風控長中達 63% 將此列為關注重點。

圖 27：

您預計未來三年風控長的角色將在哪些領域發生變化？

培養壯大下一代風險領導者，
深耕第二道防線 55%

成為銀行顧問，預防風險發生 50%

擔任風險「瞭望塔」角色，協助董事會與高階管理層識別與交叉分析多重風險，並提供建議 45%

培養嚴密的三道防線風險文化 38%

從人才需求來看，風控長明確偏好「全方位專才」，不僅需具備數位科技能力，還要能靈活因應快速變化的風險環境，並兼備商業與專業知識。相較整體受訪者（54%），高達 83% 的全球系統重要性銀行風控長表示，他們尋找的風險管理人才需具備處理地緣政治不確定性等複雜風險的能力。

有半數受訪者認為，從長期來看，銀行業將愈來愈難吸引與留住優秀人才，雖然此比例已低於去年的 66%。另有三分之一表示，招聘挑戰與以往差異不大。如同去年，網路資安人才仍是最難招募的技能類別，全球系統重要性銀行中有 83% 的風控長指出此挑戰，在所有受訪者中也有 52% 認同此觀點。此外，75% 的大型銀行與 71% 的拉丁美洲地區銀行的風控長也表示網路安全人才最為稀缺。

而原本在去年排名較低的 AI 技能，在今年明顯攀升，預期將與網路安全並列為未來三年最迫切需求的兩大技能。

圖 28：

您認為未來三年風險管理人員最需要哪些技能來提升風險管理水準？



圖 29：

在吸引和保留人才方面，您目前在哪個技能領域面臨的挑戰最大？



圖 30：

您認為未來三年需要的最重要技能有哪些？



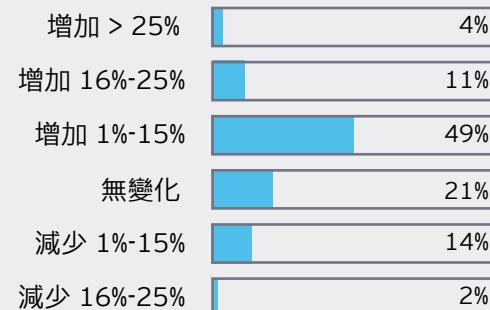
在人力配置方面，64% 的受訪者表示，其所屬銀行預計在未來三年內增加第一道防線的人員配置，其中 49% 預估增幅落在 1%-15%。另有 68% 表示第二道防線的人力也將擴編，其中 51% 的預估增幅亦為 1%-15%。



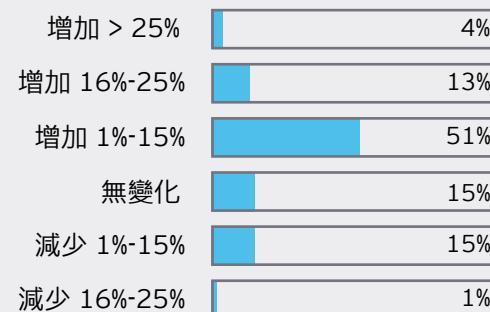
圖 31：

您預計（第一道和第二道防線）全職（FTE）風險管理專業人員的數量在未來三年將如何變化？

第一道防線：49% 受訪者認為將增加 1%-15%



第二道防線：51% 受訪者認為將增加1%-15%



近半數的風控長表示，造成風險管理人力需求上升的主要原因為業務成長（48%），其次為監管重點與監理回饋（36%）。而在計畫縮減風險人員的 16% 銀行中，主要驅動因素為提升效率，包括強化自動化與導入 AI 技術，71% 的受訪者提及這項原因，明顯高於去年的 54%。

目前大多數風控長尚未大規模採用外包或離岸外包策略以取得人才或壓低勞動力成本，但調查結果顯示，這類外包方式在未來三年內可能將更普遍。

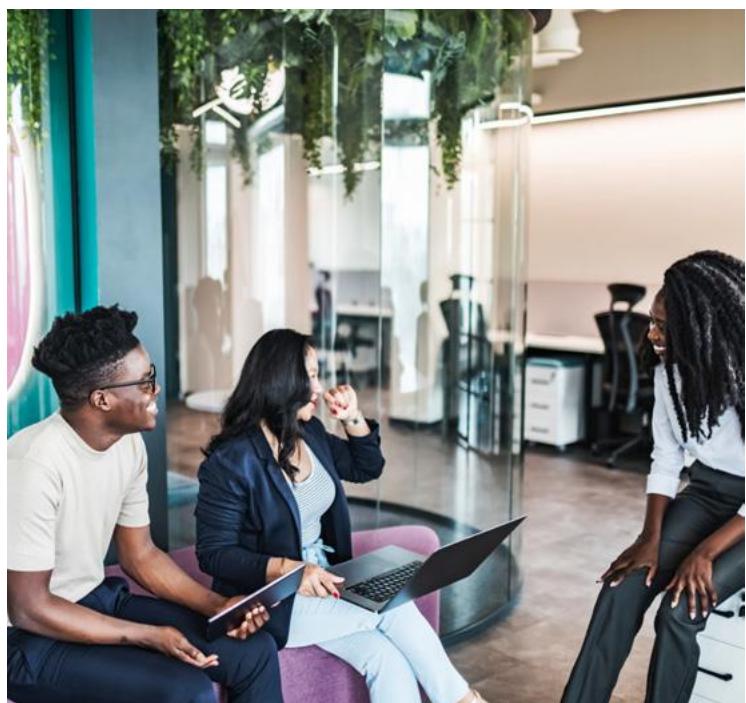


圖 32：

目前，在第二道防線風險部門整體人才策略中，最佳離岸外包（即，根據成本和技能組合情況，將一項業務營運安排在最具效率的地區）以及外包或共同外部資源合作（Co-source）的比重如何？

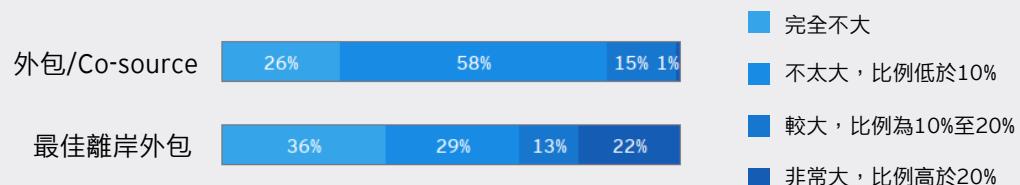
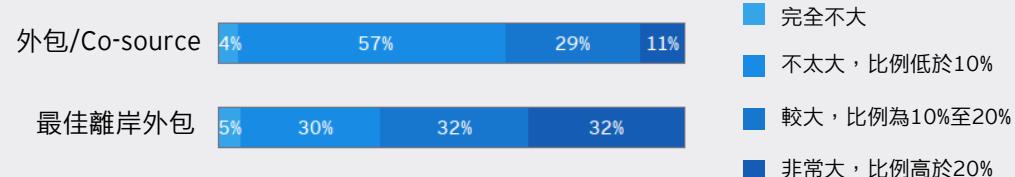


圖 33：

未來三年，在第二道防線整體人才策略中，您預計最佳離岸外包以及外包或共同外部資源合作（Co-source）的比重如何？



展望未來

有效的風險管理，特別是在金融風險控管方面，始終是銀行業務的核心。然而，當前的趨勢顯示，能夠有效識別、管理並減輕非金融風險

（如網路風險、氣候風險以及其他影響營運韌性的挑戰）的銀行，正逐漸在競爭中取得領先地位。這是因為它們能避免導致業務受阻的高額成本、聲譽損害、訴訟風險及監管處分。

但要達成這樣的成果並不容易。隨著風險持續擴散、多樣化與加劇，以及不同風險類型之間的交錯與連動，風控長已成為銀行高層中變動性最大、壓力最高的職位之一。可以預見，未來一年將帶來前所未有的挑戰與層出不窮的新型威脅，甚至可能引發更劇烈的市場波動。

為有效管理手上多項風險優先事項，風控長積極仰賴現代化技術、豐富的資料資源與全新的技能組合。風險管理團隊除了需要具備堅實的專業能力，更迫切需要能掌握科技、熟悉資料處理的複合型人才。與此同時，總體策略視野、敏銳的商業判斷、創新與批判性思維，以及全局掌握能力亦同樣不可或缺。

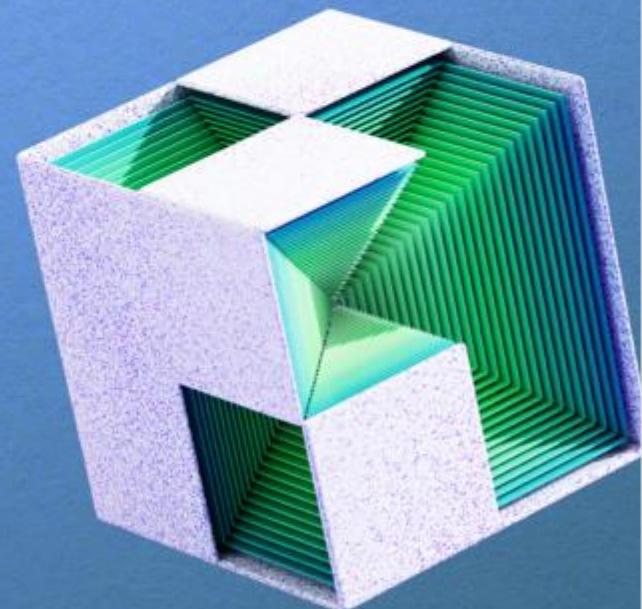
如今外界對風控長的期待不斷提高，期望他們能預測潛在威脅、掌握產業脈動與監管方向，真正發揮領導風險管理的關鍵角色。我們的調查結果也印證：這些能力將成為高效風險管理職能的關鍵標誌。風控長的角色將持續趨於策略化，並最終為銀行創造更大的業務價值。

研究方法與受訪對象

本次調查由安永與國際金融協會合作進行，調查期間為 2024 年 9 月至 2024 年 11 月，對象為來自全球各地的國際金融協會成員機構與其他銀行（包括少數幾家重大子公司，它們在其國家是位列前五的大銀行）。

受訪對象包含銀行的風控長或其他高階風險主管，受訪形式包括深入訪談與問卷調查。共計有 115 家金融機構參與，來自 45 個國家與地區，包含不同的資產規模、地理分布與銀行類型。

從地區分布來看，總部位於亞太地區的銀行占 16%，歐洲 25%，拉丁美洲 15%，中東與非洲 13%，北美則為 31%。其中，10% 的銀行為全球系統重要性銀行（G-SIBs）。



安永聯合會計師事務所

審計服務



傅文芳
所長
電話: 02-2728-8866
電郵: Andrew.Fuh@tw.ey.com



黃建澤
審計服務部
營運長
電話: 02-2728-8886
電郵: James.C.Huang@tw.ey.com



馬君廷
審計服務部
執業會計師
電話: 02-2728-8809
電郵: Spencer.Ma@tw.ey.com



張正道
審計服務部
執業會計師
電話: 02-2728-8881
電郵: Bob.Chang@tw.ey.com



徐榮煌
審計服務部
執業會計師
電話: 02-2728-8887
電郵: Daniel.Hsu@tw.ey.com



謝勝安
審計服務部
執業會計師
電話: 02-2728-8857
電郵: Charlie.Hsieh@tw.ey.com



楊弘斌
審計服務部
執業會計師
電話: 02-2728-8836
電郵: HungBin.Yang@tw.ey.com



林世豪
審計服務部
執業會計師
電話: 02-2728-8889
電郵: Tim.Lin@tw.ey.com

稅務服務



林志翔
稅務服務部
營運長
電話: 02-2728-8876
電郵: Michael.Lin@tw.ey.com



沈碧琴
工商法令及公司稅務依規服務
執業會計師
電話: 02-2728-8877
電郵: Ann.Shen@tw.ey.com



蔡雅萍
公司稅務諮詢服務
執業會計師
電話: 02-2728-8873
電郵: Anna.Tsai@tw.ey.com



林宜賢
國際及併購重組稅務諮詢服務
執業會計師
電話: 02-2728-8870
電郵: Yishian.Lin@tw.ey.com



周黎芳
國際及併購重組稅務諮詢服務
執業會計師
電話: 02-2728-8872
電郵: Sophie.Chou@tw.ey.com



林志仁
移轉訂價服務
執業會計師
電話: 02-2728-8812
電郵: Sean.Lin@tw.ey.com



詹大緯
稅務科技服務
副總經理
電話: 02-2757-8888
分機: 67217
電郵: David.Jan@tw.ey.com

安永諮詢服務股份有限公司



萬幼筠
諮詢服務
總經理
電話 : 02-2728-8801
電郵 : Thomas.wan@tw.ey.com



謝佳男
諮詢服務-資訊服務
執行副總經理
電話 : 02-2728-8850
電郵 : Joseph.Hsieh@tw.ey.com

安永企業管理諮詢服務股份有限公司



黃昶勳
企業諮詢服務-策略績效
總經理
電話 : 02-2728-8862
電郵 : Jon.Huang@tw.ey.com



高旭宏
企業諮詢服務-風險管理
執行副總經理
電話 : 02-2728-8811
電郵 : Charlie.Kao@tw.ey.com

安永財務管理諮詢服務股份有限公司



何淑芬
策略與交易諮詢服務
總經理
電話 : 02-2728-8898
電郵 : Audry.Ho@tw.ey.com



劉安凱
策略與交易諮詢服務
執行副總經理
電話 : 02-2728-8806
電郵 : Ankai.Liu@tw.ey.com



楊小慧
策略與交易諮詢服務
執行副總經理
電話 : 02-2728-8838
電郵 : Jessica.Yang@tw.ey.com



馮熾燁
策略與交易諮詢服務
執行副總經理
電話 : 02-2728-8528
電郵 : ChihWei.Feng@tw.ey.com



王沛
策略與交易諮詢服務-精算服務
執行副總經理
電話 : 02-2728-8828
電郵 : Angelo.Wang@tw.ey.com

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.

加入安永LINE@好友

掃描二維碼，獲取最新資訊。



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。

© 2025 安永台灣
版權所有。

APAC NO.14008816
ED None

本材料是為提供一般信息的用途編製，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