

金融產業文摘

2026年7-9月號

編輯群的話

面對地緣政治變局、人工智慧快速發展、永續揭露要求提升，以及金融犯罪手法不斷演進，金融產業正處於風險與機會並存的關鍵轉折點。本期《金融產業文摘》聚焦於金融機構如何透過風險管理、科技創新與治理轉型，在高度不確定的環境中提升韌性與競爭力。

本期內容從多元角度探討產業重要議題，包括IFRS 17下保險業如何透過新世代KPI重新定義獲利管理，並結合Agentic AI提升管理效能；企業如何將IFRS S1及S2永續揭露要求整合至ERM架構，強化決策品質；以及金融機構如何因應數位化環境下快速升高的金融犯罪風險，重塑合規管理模式。

此外，我們也探討臺新租稅協定更新下，金融業跨境資金管理與資金池發展的新契機，以及全球銀行風控長對AI、私募信貸、金融犯罪與地緣政治風險等新興議題的最新觀察。

在快速變動的市場環境中，風險管理已不再只是防禦工具，更是支持企業創造長期價值的重要策略能力。期盼本期文摘能協助讀者掌握最新產業脈動，並以更前瞻的視角迎接金融產業的下一階段發展。



金融產業文摘

2026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

A background image showing two hands in business attire stacking white rectangular blocks. The blocks are being placed on top of each other, creating a small tower. The background is a blurred office setting with windows.

金融產業文摘

本期目錄

專文

- ▶ 從IFRS 17 KPI 看保險業的未來獲利管理
- ▶ 永續揭露時代來臨：企業如何以ERM整合風險管理、提升決策品質

稅務新知

- ▶ 從投資工具到資金池：金融業跨境資金管理策略之重塑與轉型

附件

- ▶ 當犯罪手法極速演進，金融犯罪法遵營運模式亟需變革
- ▶ 風控長優先事項的轉變：不確定性與創新並行時代下的風險管理議程

從 IFRS 17 KPI 看保險業的未來獲利管理

從報表自動化到 Agentic AI 的務實導入架構

王沛 策略與交易諮詢服務 執行副總經理
廖述驊 策略與交易諮詢服務 經理



王沛
執行副總經理



廖述驊
經理

一、前言

IFRS 17 的正式適用，不僅改變了保險公司衡量保險合約的方式，也改變了過去管理階層觀察經營績效的方式。過去，保費成長、損益表結果與傳統比率，是最常被用來判斷業務表現的指標；但在 IFRS 17 下，公司的成長品質、獲利能力、保險負債品質與財務波動，必須透過一組新的 KPI 共同解讀。

這些指標包括合約服務邊際（CSM）及其變動情形、淨保險服務比率（NISR）、風險調整（RA）、損失組成部分（LC），以及保險財務收益或費用（IFIE）。它們的價值不在於增加報表項目，而在於讓管理層更早看見保險業務背後的經濟意涵：新業務是否真正創造未來利潤、現有業務是否正在消耗未來獲利基礎、財務結果是否主要受到市場波動影響，以及哪些指標需要被納入對外溝通治理。

真正的挑戰，往往不在於理解這些 KPI，而在於能否在每次結帳時，以穩定、標準化且可追溯的方式產出這些 KPI。多數保險公司目前仍高度仰賴人工資料整理、試算表銜接與結帳後段對帳，導致原本應用於分析與管理判斷的時間被壓縮。隨著 IFRS 18 國際上自 2027 年起生效，且臺灣公開發行公司規劃自 117 會計年度（2028 年）接軌 IFRS 18，績效指標的定義、調節與對外溝通將面臨更高程度的治理要求。

因此，本文主張：保險公司不應把 IFRS 17 KPI 視為結帳後的附屬報表，而應將其作為財務流程導入 Agentic AI 的起點。第一步不是讓 AI 取代財務、精算或管理層判斷，而是先把 IFRS 17 KPI 報表穩定產出；在此基礎上，再逐步發展差異分析、智慧化說明與跨部門流程協調能力。

二、為何單看保費成長可能產生誤導

試想一份季度管理報表：簽單保費成長優於預期、綜合比率落於目標範圍內、股東權益報酬率也符合公司目標。單看這些數字，公司的營運表現似乎在正軌上。

然而，這份表面數字背後，可能隱藏著截然不同的經營現實。公司本季大量承作的新契約，未來利潤可能不足以補償其承擔的風險成本；為了搶佔市占率，公司可能放寬承保條件；部分商品也可能已經開始累積未來才會反映在損益上的壓力。在 IFRS 4 下，許多問題往往等到損益惡化後才被看見；但在 IFRS 17 下，只要 KPI 架構設計得當，管理層便可更早掌握這些訊號，並即時採取行動。

IFRS 17 的關鍵改變在於：當新契約被承作時，公司不只看到保費收入，也能透過 CSM 觀察該契約預期創造的未來利潤。換言之，IFRS 17 讓管理層重新定義「成長」：真正重要的不是賣了多少保費，而是這些保費是否創造了可持續的未來獲利。

衡量面向	傳統 KPI 呈現的資訊	IFRS 17 KPI 呈現的資訊
成長	承作了多少保費業務	創造多少未來利潤並以何種利潤率達成
獲利能力	本年度損益表結果	本年度損益表結果，加上有效業務的未來利潤
早期預警	準備金增提以及 KPI 比率惡化，通常出現時點較晚	損失組成部分浮現與 CSM 減少，出現時點更早，訊號也較為具體
投資結果	常與承保結果混合呈現	保險服務結果與保險財務結果獨立列示，可作為獨立 KPI 監測

三、正確解讀 CSM：未來獲利基礎的核心指標

在所有 IFRS 17 引入的概念中，CSM 對高階管理決策最為關鍵，卻也最常被誤解。CSM 可理解為保單已創造、但尚未認列的未來獲利，是衡量公司未來獲利基礎的重要指標。這些金額作為保險合約負債的一部分列於資產負債表，並隨著保險服務的提供，逐期釋放至損益表。

CSM 餘額成長，代表新契約所創造的未來利潤，多於有效契約正在釋放的利潤。CSM 餘額縮減，則代表公司消耗未來利潤的速度，快於創造利潤的速度。因此，能夠將 CSM 相關 KPI 納入日常管理的公司，將會比只關注保費成長率的同業，更早掌握成長品質與未來獲利基礎的變化。

新契約 CSM 代表新業務在考量預期理賠、費用與風險成本後，所能創造的未來利潤。兩家保險公司可能承作相同的保費量，卻創造截然不同的未來利潤；差異可能來自定價水準、商品設計、通路成本結構與風險選擇。新契約 CSM 讓這種差異得以被量化、跨期比較，並進一步協助管理層追蹤 CSM 變動的原因。

最具策略意義的比較，是新契約 CSM 與 CSM 釋放之間的關係：前者代表本期新增的未來利潤，後者代表有效契約中逐步實現的未來利潤。簡單說，就是看公司是在累積未來利潤，還是在消耗未來利潤。

情境	管理意涵	管理層應關注事項
新契約 CSM > CSM 釋放	未來盈餘存量持續成長，屬健康且可持續的動態。	確認成長品質未被業務量稀釋；持續監控假設穩定性。
新契約 CSM ≈ CSM 釋放	大致維持穩態：有效契約組合正在補回自身釋放的盈餘。	留意新契約利潤率壓縮；定價紀律的小幅偏移，即可能使狀態轉向耗損。
新契約 CSM 持續 < CSM 釋放	CSM 耗損：當期損益表可能仍看似正常，但未來獲利基礎正在縮減。這是未來盈餘惡化的領先指標。	在問題反映到報告結果之前，主動檢視定價、業務量策略與通路組合。
同時出現損失組成部分 (LC)	正在承作虧損業務，或有效契約經驗惡化；IFRS 17 要求立即認列損失，不能遞延。	立即啟動定價檢視與商品層級分析；不應等待年度精算循環。

四、IFRS 17 下管理層應追問的五個核心問題

一套有用的 KPI 架構，目的不是增加更多指標，而是幫助管理層回答更好的問題。這些問題不只是財務報表問題，而是關於成長品質、承保紀律、準備金品質、財務波動性與對外溝通治理的經營問題。

管理領域	核心策略問題	主要績效指標
A. 成長品質	我們的成長是在創造真正的未來價值，還是只是在增加業務量？	新契約 CSM；新業務 CSM 利潤率；新契約 CSM 佔期初 CSM 比率；CSM 成長率
B. 承保紀律	我們的定價是否充分反映風險，並能維持可持續的服務利潤率？	淨保險服務比率（NISR）；保險服務結果率；經驗差異分析；CSM 釋放率
C. 準備金品質	負債基礎是否校準良好？是否存在尚未浮現的經驗惡化？	風險調整（RA）比率；損失組成部分（LC）比率；CSM 佔非 PAA 負債比率；假設變動影響；LC 新增率
D. 財務波動性	財務結果對市場變動的曝險程度如何？這些曝險是否受到適當管理？	IFIE 貢獻率；其他綜合損益（OCI）波動；資產負債錯配指標；調整後營業利益（AOP）
E. 對外揭露治理	對外溝通的績效指標是否一致、具治理機制，且已為 IFRS 18 做好準備？	AOP 調節表；新契約 CSM（金額）；CSM 釋放（金額）；IFIE（金額）；核心每股盈餘（EPS）與調節表

在進入各項 KPI 前，有幾個指標值得先用較直覺的方式說明。RA、LC、IFIE 與 NISR 不只是精算或會計名詞，而是管理層判斷風險、獲利品質與財務波動的重要訊號。

► 風險調整 (Risk Adjustment, RA)

RA 反映保險公司對死亡率、失效率、費用與理賠波動等非財務風險所要求的不確定性補償。RA 比率穩定，通常代表風險量化較成熟且一致；若出現明顯變動，則需要進一步說明原因。

► 損失組成部分 (Loss Component, LC)

LC 是早期預警指標，代表部分業務預期將發生虧損。在 IFRS 17 下，這些虧損不得遞延，也無法被藏在未來利潤之中。任何持續增加的 LC，都代表定價或經驗表現可能惡化，需要及早關注。

► 保險財務收益或費用 (Insurance Finance Income or Expense, IFIE)

IFIE 將保險合約負債上的財務性與市場性影響，例如折現效果展開、利率變動與匯率影響，從保險服務績效中分離出來。支持這些負債的資產投資報酬，則是整體財務結果的一部分，應與 IFIE 一併解讀。當財務性與市場性影響主導整體結果時，代表利潤主要受市場因素影響，而非承保表現。

NISR：IFRS 17 版的綜合比率

NISR 比較淨保險服務費用與淨保險收入，是最接近傳統綜合比率的 IFRS 17 指標：低於 100% 通常代表保險服務收入足以覆蓋相關保險服務費用。需要注意的是，由於 IFRS 17 將理賠與費用合併為單一項目，NISR 本身無法告訴管理層惡化的主因是理賠、費用，還是業務組合變化；這需要進一步透過變動分析診斷。換言之，NISR 是訊號，變動分析才是診斷。

The Actuary Magazine 於 2026 年刊登由 Jesse Resnick 撰寫之「IFRS 17 KPIs: Interpreting Insurance Financial Results」一文中，說明 MSA Research 所成立之 Life & Health KPI Committee 以加拿大壽險法定財報資料示範 NISR 的應用。其 2024 年 benchmark 顯示，Total Life & Health 的 NISR 為 87%，Big 3 為 85%，Non-Big 3 與 Bank-owned insurers 均為 89%，Reinsurers 為 99%。該文亦提醒，相關 KPI 代表一種分析方法，並非業界標準或 SOA 背書^(註1)。

對臺灣保險業而言，這套管理視角不是抽象的國際趨勢，而是即將進入日常管理節奏的現實要求。隨著 IFRS 17、TW-ICS 及 IFRS 18 陸續導入，管理層需要的不只是符合準則要求的財報，而是一套能連結未來利潤、風險、資本效率與對外溝通的績效管理基礎。

五、IFRS 17 KPI產出的實務挑戰

然而，真正困難的不是理解這些 KPI，而是能否在每次結帳時穩定、標準化且可追溯地產出這些 KPI。對多數保險公司而言，IFRS 17 的準則導入已順利落地，但管理層真正可用的 KPI 產出能力，仍受到資料、流程與治理瓶頸限制。

結構性瓶頸	結帳期間的實際狀況	對管理層的代價
資料維度不足	精算引擎產出的結果所需細分程度，往往超過保單行政、子分類帳與總帳系統原有設計：合約群組、年度群組、通路與衡量模型等維度，在部分系統中存在，在其他系統中並不完整	CSM 與 NISR 無法細分至定價與配銷決策所需的商品或通路層次
仍仰賴人工銜接	試算表、人工分錄與個人專業知識填補了精算輸出與財務報表之間的落差。這種方式在多數情況下可行，但一旦失效，往往發生在結帳週期最關鍵的時刻	KPI 定義跨期漂移；版本控管失效；對帳作業耗用大量結帳人力與時間
對帳鏈條不透明	從 CSM 變動表經子分類帳至總帳（GL）的可追溯性，鮮少實現端對端自動化；稽核人員詢問數字異動原因時，往往需要數日的人工調查才能還原	NISR、IFIE 與管理指標每期都需人工重建；IFRS 18 將要求這種可追溯性具備系統性基礎
問題發現時點過晚	驗證作業通常在精算模型執行完成後才啟動；錯誤浮現時，修正成本最高，結帳計畫也最缺彈性	管理評論在資料問題尚未解決的情況下被迫完成，向董事會呈報的數字未經完整驗證

這些瓶頸並非單一報表問題，而是資料、流程、定義與治理尚未整合成一套穩定作業模式的結果。真正的解法，不是單純增加結帳人力，而是建立一套可重複、可追溯、可被稽核的 KPI 產出基礎。

這些營運瓶頸原本已足以影響管理決策品質；而 IFRS 18 的到來，將使績效指標的定義、調節與對外溝通受到更高程度的檢視。

六、IFRS 18：績效資訊治理與 2028 年時程催化因素

IFRS 18《財務報表之表達與揭露》於國際上自 2027 年 1 月 1 日或之後開始的年度報導期間生效，並允許提前適用。臺灣方面，金管會已宣布我國將於 117 會計年度接軌 IFRS 18，公開發行公司規劃自 117 會計年度（2028 年）適用；保險業實際適用仍應依主管機關正式接軌規定與各業財務報告編製準則為準。

需要先釐清的是，IFRS 18 的重點在於財務報表的表達與揭露，而不是改變 IFRS 17 下保險合約的衡量；CSM、RA、LC 與 IFIE 的衡量邏輯並不因此改變。對保險業而言，IFRS 18 的角色，是提高績效資訊治理門檻，並讓保險公司更有必要及早建立成熟的 KPI 產出與調節能力。

IFRS 18 強化了對管理層定義之績效衡量指標（MPMs）的治理要求。凡在對外溝通中使用、且非 IFRS 已明定的收益與費用小計，若符合 MPM 定義，未來須揭露其定義、計算方法、與最接近 IFRS 小計的調節及相關治理資訊。對保險業而言，特別需要注意的是：依 IFRS 18 第 64 段，依 IFRS 17 認列於損益表的保險財務收益或費用（IFIE）列入營業類別，而非籌資類別^{註2}。這代表保險公司的營運結果更需要被拆解與說明：哪些來自保險服務績效，哪些來自利率、匯率或其他市場因素造成的財務影響。

因此，Stage 1 的 IFRS 17 KPI 報表自動化，可透過受控的定義、資料溯源、對帳證據、異常紀錄與稽核軌跡，提供 IFRS 18/MPM 治理所需的部分控制基礎。但 IFRS 18 只是提高急迫性的因素之一；真正驅動保險公司建立這套能力的，仍是 IFRS 17 KPI 在經營判斷上的價值，以及目前在結帳流程中產出與解讀這些指標的營運挑戰。

換言之，問題不只是要不要多產出幾個 KPI，而是公司是否具備一套能被重複執行、被審查、被解釋的績效資訊作業模式。這正是 Agentic AI 可以切入的地方。

七、從自動化到智慧化：Agentic AI 的分階段導入規劃

面對 IFRS 17 KPI 的實務挑戰，保險公司不需要一開始就追求完全自動化或高度智慧化的財務流程。較務實的做法，是先建立一套分階段導入架構：先讓關鍵 IFRS 17 KPI 能穩定、標準化且可追溯地產出，再逐步加入差異分析、智慧化說明準備與跨部門流程協調。

階段	主要內容	管理價值
Stage 1 報表自動化 (Reporting Automation)	自動擷取核准資料、套用已定義的 KPI 計算公式、完成基礎驗證與對帳，並以可追溯方式產出 IFRS 17 KPI 報表。	降低人工整理與試算表依賴；建立一致、可追溯的 KPI 產出基礎；讓財務與精算團隊先取得可靠的報表產出能力。
Stage 2 差異比較與分析 (Variance Analysis)	比較本期與前期、實際與預期，分析主要 KPI 的差異，產生差異清單、異常項目與初步分析結果（可採規則式與資料分析）。	更早掌握異常項目與主要變動；將結帳資源從資料整理轉向差異分析；建立後續智慧化說明所需的分析基礎。
Stage 3 智慧化說明準備 (Intelligent Explanation)	在差異分析結果上建立智慧化說明流程；初期可透過具治理機制的規則、驅動因素歸因邏輯與結構化模板產生檢視素材，並在公司政策允許下導入經核准的 LLM 或 Agentic AI，協助草擬管理評論、問題清單與檢視重點交由財務與精算人員確認。	將 AI 定位於「說明準備與「檢視輔助」，而非直接決策；提高管理評論的效率與一致性；假設、方法論、會計政策與對外溝通判斷仍由相關人員負責
Stage 4 具治理機制的流程協調 (Governed Orchestration)	在保留人工核准的前提下，協調精算、財務、風險、資本與報導流程，形成整合的持續性作業，並維持治理與人工核准關卡。	將 IFRS 17 從準則遵循報導流程，逐步延伸為受治理的財務與績效管理作業模式；每個判斷節點均保留人工核准與責任歸屬

Stage 3 是整個導入規劃中的關鍵階段。與傳統規則式自動化透過預先設定好的「If-Then」邏輯不同，**Agentic AI** 可在明確治理架構下，依據 **Stage 2** 的差異分析結果，協助分派不同任務，針對不同面向整理可能的變動原因、問題清單與說明文件。

但這一階段的重點，仍不是讓 **AI** 做出最終判斷。**AI** 的角色，是協助準備判斷所需的資料、草擬說明文件、整理審查重點；最終判斷、核准與對外溝通責任，仍由財務、精算與管理層承擔。

在四個階段中，**Stage 1** 是最務實也最重要的起點。它優先處理目前結帳流程中最直接的限制：**IFRS 17 KPI** 報表能否穩定、標準化且可追溯地產出。若 **KPI** 報表本身不可靠，後續差異分析、智慧化說明與流程協調都缺乏可信賴的資料、定義、對帳與稽核基礎。

八、**Stage 1**將 IFRS 17 KPI 報表自動化納入結帳流程

Stage 1 的定位刻意保守：它不急著讓 **AI** 解釋數字，而是先確保數字本身能被穩定、標準化且可追溯地產出。這不是整個 **Agentic AI** 的終點，而是後續差異分析、智慧化說明與具治理機制的流程協調能夠成立的作業基礎。

此階段的重點在於「產出報表」以及「基礎驗證」，而非透過 **AI** 進行深入的分析、解釋與撰寫評論。系統自動擷取核准後的來源資料，套用已定義且受治理的 **KPI** 計算邏輯、完成必要的驗證與對帳，最後產出可追溯的 **IFRS 17 KPI** 報表。

因此，**Stage 1** 不涉及 **AI** 介入對結果做出判斷，亦不取代精算與財務相關的專業判斷。它的價值在於先建立可靠、一致、可被稽核的報表產出基礎，並將異常項目清楚標示，供後續分析與人員確認使用。

步驟	內容
01 核准來源資料擷取	擷取精算模型輸出、子分類帳資料、總帳（GL）餘額與揭露輸入並記錄來源版本、執行時間、資料負責人與核准狀態。未申報或未獲核准的來源不納入處理流程
02 執行前資料品質診斷	在計算啟動前執行自動檢查：缺漏欄位、合約群組與年度群組維度、利率曲線缺口、再保對應完整性、異常正負號等。問題依嚴重性分類為阻斷性（中止流程）或提示性（標記後繼續）。
03 受控且可追溯的 KPI 計算	依版本控管的公式庫計算 NISR（總額/分出/淨額）、CSM 成長率新契約 CSM 利潤率、CSM 釋放率、RA 比率、LC 比率及 IFIE 貢獻率等。每個計算所使用的參數均記錄於稽核日誌。
04 基礎對帳與資料溯源	將 KPI 輸入與 CSM 變動表、子分類帳、總帳或報表來源進行基礎對帳，保留資料溯源與調節資訊使每一項數字均可回溯至核准來源。
05 異常項目與例外項目清單	產生超出門檻、資料缺漏、對帳差異、異常項目與例外項目清單並附必要脈絡，作為 Stage 2 差異分析的輸入。 本階段不撰寫管理層評論或差異說明。
06 IFRS 17 KPI 報表產出	產出標準化的 IFRS 17 KPI 報表基礎報告包與可追溯資料來源，供財務與精算團隊使用，並作為後續分析的一致基礎。
07 MPM 證據與報表基礎	提供 IFRS 18 MPM 所需的資料來源、計算基礎、版本紀錄與調節底稿基礎，為後續對外揭露治理建立可追溯的證據。

九、Agentic AI 治理：AI 負責準備，人員負責核准與判斷

Agentic AI 能為保險財務作業創造價值，但前提是治理架構必須清楚。以下責任邊界應在流程設計時即被納入，而非事後補充：AI 可以協助準備資料、整理差異、草擬說明與標示異常；但涉及假設設定、會計政策、KPI 定義、財務報表簽核與對外溝通判斷，仍必須由相關人員負責。

判斷事項	AI 可以協助的工作	仍須由人員負責的判斷
精算假設	標示與前期假設的偏差；準備比較分析以及相關實際經驗資料導入	精算假設的設定、檢視與核准
會計政策與方法論	記錄方法論變更的影響；提供前後版本對比；標示MPM 意涵	所有會計政策解釋及方法論之核准
KPI 定義	執行版本控管公式；維護變更日誌；對偏離差異容許範圍的異常情況發出警示	各項 KPI 的初始定義；任何計算公式或適用範圍的變更；MPM 揭露決策
財務報表簽核	彙整每項 KPI 的稽核佐證與資料溯源文件	財務報表簽核仍須由相關人員完成；AI 不應參與簽核判斷。
對外溝通	追蹤指標的對外使用情形；自動填入調節表範本	所有關於對外溝通內容、管理指標描述與績效詮釋框架的決策

十、結語

IFRS 17 改變了保險公司如何報導績效。更關鍵的改變，是保險公司如何理解並管理績效。這個改變的結果，不是由準則本身決定，而是由每家公司選擇在準則基礎上建立什麼能力來決定。

新的 KPI 是管理訊號：哪些商品真正創造未來價值、假設在哪裡出現偏移、哪些業務線正在侵蝕未來利潤基礎，以及管理層的注意力應聚焦何處。能夠流暢解讀這些訊號的領導團隊，在定價、資本配置與投資人溝通上將更具主動性。

目前的限制來自執行面。Agentic AI 的務實導入架構，應從 Stage 1 受治理且可稽核的 IFRS 17 KPI 報表自動化起步，再逐步擴展至差異分析與智慧化說明。貫穿各階段的治理原則始終一致：AI 負責準備，人類負責判斷。

永續揭露時代來臨：企業如何以 ERM 整合風險管理、提升決策品質

高旭弘	企業管理諮詢服務	執行副總經理
吳欣倫	企業管理諮詢服務	執行副總經理
范沐恩	企業管理諮詢服務	經理
于成歡	企業管理諮詢服務	資深顧問
葉東碩	企業管理諮詢服務	顧問



高旭弘
執行副總經理



吳欣倫
執行副總經理



范沐恩
經理



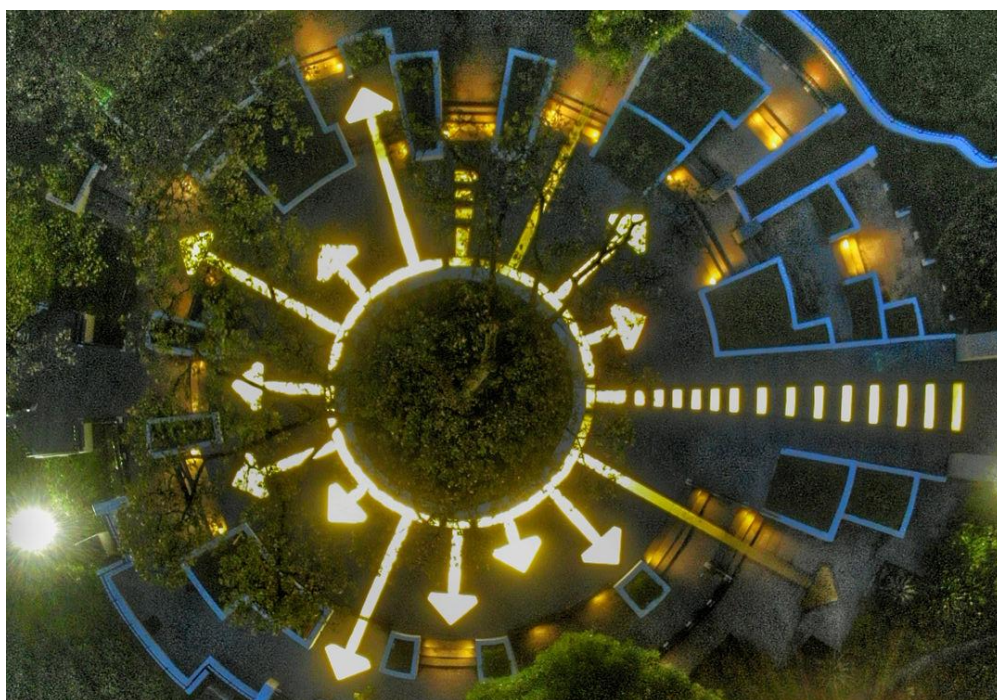
于成歡
資深顧問



葉東碩
顧問

前言

因應 IFRS S1 與 S2 上路，企業永續揭露將邁向風險管理導向。關鍵在於將永續與氣候風險整合進企業風險管理（Enterprise Risk Management, ERM）架構，而非僅符合法規揭露。企業需建立跨部門治理機制與一致評估標準，提升風險可比較性與決策品質，避免資訊碎片化與資源錯配，強化治理與競爭力。



一、永續揭露制度（IFRS S1 S2）與風險管理流程之整合

我國自西元（以下略）2027 年起分三階段推動上市櫃公司接軌 IFRS 永續準則，並預計於 2029 年完成全面導入。IFRS 永續準則包含 S1 與 S2 兩項，前者著重永續相關財務資訊的整體揭露，後者則聚焦氣候相關揭露。

IFRS S1 要求企業揭露所有可合理預期將影響現金流量、融資能力或資金成本之永續風險與機會，並涵蓋短、中、長期，以協助財務報告使用者進行資源配置決策^(註1)。IFRS S2 則要求企業自治理、策略、風險管理及指標與目標四大面向，揭露氣候相關風險與機會^(註2)。

此外，IFRS S1 第 44 段(c)^(註3)與 S2 第 24 段^(註4)皆明確要求企業說明永續與氣候風險^(註5)之辨識、評估、排序及監控流程，以及其如何整合至整體風險管理架構中，使外部使用者得以理解企業整體風險輪廓。

因此，企業在推動 IFRS 永續揭露時，必須同步思考永續與氣候相關風險與機會如何與既有風險管理制度的整合。

二、企業風險管理（ERM）與 IFRS S1 S2 之關係

實務上，企業在風險管理方面多有採用企業風險管理（Enterprise Risk Management, ERM）架構，將風險管理與策略規劃結合，並透過組織內部協同機制，提升組織韌性、強化風險控制能力與決策品質並支援策略執行^(註6)。我國於 2022 年已制定上市上櫃公司風險管理實務守則（下稱守則），鼓勵企業建立完整風險管理制度。

風險管理程序通常至少包含風險辨識、風險分析、風險評量、風險回應，及監督與審查機制五大要素。而風險來源主要包含：策略風險、營運風險、財務風險、資訊風險、法遵風險、誠信風險、其他新興風險（如：氣候變遷或傳染病相關風險）等。守則中更是規定風險管理推動與執行單位宜依據公司規模、業務特性、營運活動等，並考量企業永續（含氣候變遷）各面向規範重點進行全方位風險分析^(註7)。

整體而言，**IFRS S1、S2**與風險管理守則已形成一致方向，即要求企業將永續與氣候風險納入整體 **ERM** 架構，以建立整合性的風險管理機制。

三、若企業未將 **IFRS S1 S2** 與 **ERM** 整合，會發生什麼問題？

根據外國獨立分析公司的分析報告指出，**41%** 的受訪公司表示，**ESG**（**Environmental, Social and Governance**）與合規風險對其公司而言屬於「高度重大」，且有近 **70%** 的受訪者指出，這些風險是促使風險管理支出增加的「非常重要」或「最重要」因素。然而，僅有 **36%** 的受訪公司表示，其已將 **ESG** 與永續風險完全整合至核心的風險管理流程之中。顯見多數公司其實清楚 **ESG** 與永續風險對他們公司的重要性，但仍有困難控管此等風險，以致多數尚未將相關風險完整整合至該公司的核心風險管理流程之中^(註8)。當 **IFRS** 揭露要求與 **ERM** 未能有效連結時，可能出現以下問題：

1. 評估視角因分析粒度差異而未有效連結，造成風險情境涵蓋面落差

由於風險管理單位與永續單位的評估視角及分析顆粒度不同，前者通常以企業級風險類別進行管理，後者則傾向拆解至較細緻的風險情境。若雙方未建立由上而下及由下而上的風險對應機制，將容易造成風險涵蓋面落差。例如，永續單位辨識出的重要風險情境可能未被納入企業風險清單，而企業風險清單中的部分風險類別亦可能無法對應至永續揭露內容。此種脫節不僅可能造成風險重複或遺漏，更可能使 **IFRS** 永續揭露所反映的風險觀點與企業實際風險治理架構不一致，降低資訊揭露的可信度，並削弱管理階層對整體風險版圖的掌握能力。

2. 風險認定標準與評估方法不一致，導致同一風險情境結果與治理落差

在缺乏整合機制的情況下，不同單位可能依據各自的風險認定標準與評估方法進行風險管理。例如，風險管理單位可能著重於財務衝擊，而永續單位則著重於利害關係人影響程度。當針對同一風險情境採用不同的判斷標準時，即使面對的是相同風險事件，也可能得出不同的風險等級與重要性結論。由於風險評估結果是後續治理決策與風險回應的基礎，不一致的評估結果將導致資源配置、優先順序及因應措施產生差異，進而形成治理行動上的落差，削弱企業整體風險治理的一致性與有效性。

3. 風險評估尺度不一致，導致風險資訊缺乏可比較性

若企業未正式導入 **ERM** 架構，而僅由各單位各自辨識、評估與回應風險，往往會導致風險資訊高度碎裂且難以比較。不同單位基於專業背景、法規關注焦點或內部慣例，可能採用完全不同的風險評估尺度與判斷標準，即使面對性質相近或對企業整體影響程度懸殊的事件，最終呈現給管理階層的結果卻可能同樣被標示為「高風險」。在缺乏一致衡量基礎的情況下，企業將難以從整體角度理解風險的相對重要性，更無法有效配置有限的資源以決定風險回應的優先順序。

若永續單位基於報告慣例採用三刻度制進行風險評量（例如發生機率低於 30% 為低風險、30% 至 70% 為中風險、70% 以上為高風險），而資訊單位則依資安管理實務使用五刻度制（例如低於 20% 為低風險、20%-40% 為中低風險、40%-60% 為中風險、60%-80% 為中高風險、80% 以上為高風險），兩單位可能同時向管理階層回報其所面臨的事件為「高風險」。然而，在未揭露背後實際機率差異的情況下（例如永續單位評估為 73%，資訊單位實際為 85%），董事會或高階管理階層將難以判斷何者對企業價值的短中長期衝擊更為迫切，進而削弱風險決策的品質。

是以，將 IFRS 所要求的永續與氣候相關風險正式整合進 ERM，不僅是為了提升揭露一致性，更是為了確保所有重大風險能在「同一語言、同一尺度與同一風險胃納」下被比較與管理。

四、若企業將 IFRS S1 S2 與 ERM 整合，可以有什麼好處？

若 IFRS 與 ERM 整合時，可以為企業帶來以下好處：

1. 及早偵測新興風險，並得以採取主動的風險抵減策略

永續風險通常具備跨部門影響的特性，且可能隨時間演進，或迸發新興風險（**emerging risks**）^(註9)。而當企業將永續與氣候相關風險，系統性整合至 ERM 架構時，即得跨部門整合有關此等永續風險的相關數據，進而量化預測所辨識的永續風險，及時監控風險。透過統一的風險管理架構，企業可將非財務風險與傳統財務風險一併納入考量，提升整體風險管理的完整性與健全性。

在此情況下，氣候轉型風險、氣候實體風險，乃至於科技、法規或市場結構改變所帶來的新興風險，均有機會在早期被辨識，進而有助於管理階層及早評估潛在衝擊，也使企業得以主動採取風險抵減策略，例如調整投資策略、改善營運流程或強化供應鏈韌性等，從而降低未來損失發生的幅度與不確定性。

2. 促進營運效率、成本節約與長期價值創造

相較於僅將永續資料視為揭露義務，將永續相關風險與績效資訊整合至 ERM 可使資源使用效率、能源消耗與廢棄物管理所暴露的營運低效率，轉化為企業層級的風險與改善機會^(註10)。當永續議題被納入 ERM 的一致風險語言、評估尺度與風險胃納中，管理階層能更有效跨部門比較其對成本結構、營運穩定性與策略執行的影響，進而推動具體的流程優化與成本節約行動。

既有學術研究亦支持永續管理與企業績效之間的正向關係。實證證據已指出企業專注於能源、資源使用和廢棄物管理的可持續性措施，能揭示營運中的低效率並產生可衡量的成本節約。這些措施放進風險管理框架中時，能提升營運效率、組織韌性，並促進長期價值創造。

3. 保護聲譽、提升投資人信心與利害關係人信任

相關研究指出，非財務揭露，即 **IFRS** 永續揭露與 **ERM** 的整合，提升一致性，不僅可改善企業與利害關係人間的資訊不對稱，更有助於強化企業聲譽與投資人評價。特別是自願性揭露與量化資訊的提供，使投資人得以更準確評估企業狀況，進而提升投資信心與決策品質；同時，採取整合式揭露觀點亦能回應利害關係人需求，增進信任關係。此外，具備成熟 **ERM** 架構的企業，在非財務風險溝通上呈現更高品質與一致性，進一步強化其市場可信度與永續價值創造能力。

五、企業應如何整合 **IFRS S1 S2** 與 **ERM**？

企業在整合 **IFRS** 與 **ERM** 時，應依序建立具體且可執行的治理架構，安永建議參照以下步驟進行整合：

1. 建立清晰的風險管理治理架構與跨部門協作機制

首先，在規範方面，應由董事會明確制定整體風險管理與永續發展政策，並界定 **IFRS** 與 **ERM** 的權責分工與監督機制，作為整體整合的最高指導原則。

再來，執行層面上，企業宜由具跨部門職權的中樞單位（如風險管理部門或經營企劃室）統籌相關工作，或成立跨部門風險管理推動小組，確保資料蒐集、分析、評估與回應之責任分工明確。此外，透過制度化的溝通機制，如定期風險評估會議與重大風險通報流程，可避免資訊碎片化，並提升決策效率。

2. 建立可跨風險類型比較的客觀評估標準

實務上，不同風險議題往往因其發展背景、監理關注重點及專業領域差異，而採用不同的評估方法與指標，要求完全一致並不切實際。因此，企業應將重點放在建立「可比較性」，例如透過統一風險評估維度（如影響程度、發生可能性與回應能力），並將各類風險轉換為相同的衡量尺度，使其能在同一框架下排序與分析。

透過此一機制，企業可在資源有限的情況下，將管理重點聚焦於對企業價值影響最顯著的風險，提升整體風險管理的有效性與透明度。更重要的是，這樣的整合不僅提升內部治理品質，也有助於外部投資人與利害關係人理解企業如何因應不確定性。

六、從 IFRS S1 S2 反思企業風險管理的重要性

隨著 IFRS S1 S2 明訂要求企業將永續與氣候風險整合至整體風險管理架構，企業可以藉此檢視企業風險管理在不同領域中的重要性。舉例說明，以資訊安全、環境安全暨職場安全衛生等領域為例，雖然相關法規或準則未必明文要求企業必須將相關風險整合至企業整體的風險管理架構當中，但企業可以反思，若未將這些風險整合並進行管理，會不會發生上述文章所提及之問題。

因此，企業需要的已不再只是揭露風險，而是必須建立一套能夠整合不同風險來源、支持決策與資源配置的企業風險管理機制。若企業得以善用本次永續揭露的契機，進一步建置或強化系統性的 **ERM** 架構，將有助於管理階層更完整掌握企業整體風險輪廓，往後在面對其他風險時，將可以更快且更完善地面對相應的風險。而能夠成功完成此一轉型的企業，將不僅具備更高的風險韌性，也將在資本市場中展現更具說服力的長期競爭力。

（共同撰寫：于成歡資深顧問、葉東碩顧問）

註解：

1. IFRS S1 目的第 3 段規定，個體揭露其永續相關風險與機會之資訊，該資訊於一般用途財務報告之主要使用者作成有關提供資源予個體之決策時有用。
2. IFRS S2 目的第 2 段規定，個體揭露可合理預期將於短期、中期或長期影響個體之現金流量、其對籌資之可得性或資金成本之氣候相關風險與機會之資訊。就本準則之目的，此等風險與機會統稱為「可合理預期將影響個體展望之氣候相關風險與機會」。
3. IFRS S1 A 部份第 44 段 (c) 規定，為達成此目的，個體應揭露下列事項之資訊：(c) 永續相關風險與機會之辨認、評估、排序及監控流程，在何種程度上及如何整合至並影響個體之整體風險管理流程。
4. IFRS S2 A 部份第 24 段規定，風險管理面之氣候相關財務揭露之目的，係使一般用途財務報告之使用者能了解個體辨認、評估、排序及監控氣候相關風險與機會之流程，包括該等流程是否及如何整合至並影響個體之整體風險管理流程。
5. 礙於篇幅，本篇無意深究永續與氣候相關風險間之差異，且在下述企業風險管理與永續風險整合的相關研究中，幾乎將永續與氣候風險統稱為永續風險或涵蓋於 ESG (Environmental, Social and Governance) 之相關風險，是以下述本文除法規有明確規定其區別，否則永續風險、永續與氣候相關風險、ESG 風險皆得互相流通使用作為企業永續單位執掌、規管之永續相關風險。
6. 按美國 COSO 委員會於 2017 年發布之 Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance: Executive Summary，當中指出企業風險管理需要透過五大構面：治理與文化、策略與目標設定、績效、檢討與修正，以及資訊、溝通與揭露，以確保風險管理能與策略與績效有效整合。其他風險管理的方法論與架構尚包含如：整合式風險管理 (Integrated Risk Management, IRM)、持續性風險監控 (continuous risk monitoring)、兵棋推演 (tabletop exercises)、蒙地卡羅模擬 (Monte-Carlo simulations)、壓力測試 (stress testing)、行為經濟 (behavioral economics) 等，詳細風險管理類別舉例參照 [Reimagining risk for an unpredictable world | EY - Taiwan](#) (NAVI-aligned risk management methodologies)。
7. 守則第 18 條第 2 項規定，風險管理推動與執行單位宜依據公司規模、所屬產業、業務特性、營運活動，並考量企業永續 (含氣候變遷) 各面向規範重點進行全方位風險分析，分析與辨識公司適用之風險來源與類別，定義公司自身之風險類別，針對各風險類別展開相關細部風險情境辨識，並定期檢討其適用性。
8. Verdantix, Green Quadrant: Enterprise Risk Management Consulting Services (2025) p.8 (Ongoing ESG concerns driving services demand, as firms struggle to integrate these risks) [ey-verdantix-green-quadrant-enterprise-risk-management-consulting-services-03-2025.pdf](#)
9. 6 steps to build an ERM framework to encompass ESG risk | EY (US) https://www.ey.com/en_us/insights/consulting/6-steps-to-build-an-erm-framework-to-encompass-esg-risk
10. 6 steps to build an ERM framework to encompass ESG risk | EY (US) https://www.ey.com/en_us/insights/consulting/6-steps-to-build-an-erm-framework-to-encompass-esg-risk

從投資工具到資金池：金融業跨境資金管理策略之重塑與轉型

林宜賢 國際及併購重組稅務諮詢服務 執業會計師

劉 濤 國際及併購重組稅務諮詢服務 經理



林宜賢
執業會計師



劉濤
經理

一、前言

隨著全球經濟環境及地緣政治局勢持續變動，跨國金融機構與集團在進行海內外資產配置及資金融通時，租稅協定的運用已成為影響投資效益與遵循成本的重要關鍵。2026年2月13日正式生效的臺灣與新加坡消除所得稅雙重課稅與防杜逃稅及避稅協定（臺新租稅協定），為臺商及外商企業的跨國營運迎來重大進展。

新加坡長期以來為亞太地區重要的金融與財富管理中心，無論是臺灣金融機構或眾多臺資跨國企業，皆於當地擁有大量資金往來及資產布局。本次臺新租稅協定新約，參考雙邊經濟發展，及因應日益複雜的跨國交易型態，依經濟合作暨發展組織（OECD）及聯合國（UN）租稅協定範本修正原協定，提供更合宜雙邊經貿投資關係之賦稅環境。

本次除針對相關名詞定義進一步明確化（如新增：利息、財產交易所得及集合投資工具之條文），並調降部分所得類型之扣繳稅率外，本次修訂亦取消原股東扣繳稅與公司營利事業所得稅兩稅合一（Imputation System）下之「股利扣繳稅額」及「公司營利事業所得稅」合計上限不得超過該公司課稅所得額40%之限制，並進一步更新營業利潤之認定標準。

因此，此次修訂不僅調降雙邊扣繳稅率，更象徵臺新雙方在跨境利息課稅權劃分、防杜租稅濫用及國際租稅治理架構上，已進一步與國際標準全面接軌。

本文將針對本次協定更新內容，深入剖析其對金融業及臺商跨境利息安排所帶來之實質影響，並探討因應策略與潛在風險。

臺新租稅協定更新下金融業之效益與策略剖析

1. 集合投資工具（Collective Investment Vehicle, CIV）：

本次臺新租稅協定一大亮點為集合投資工具（CIV，如：公開募集之基金）之加入。此一變革無非是對雙方金融市場投資工具之流動注入一股活水，針對共同信託基金、證券投資基金等工具提供更佳之稅負優惠，以促進臺新雙邊之投資。

原協定下，股利所得稅負上限為該公司營利事業所得稅加股利分配扣繳稅額合計為40%公司課稅所得額之限制，利息則未有明確段落定義，因此須適用國內稅法依一般利息所得扣繳20%，僅部分特定債券利息所得可適用15%分離課稅；綜上所述，原協定下股利計算較複雜。倘若原協定有CIV條款之前提下，計算方式對於具有眾多投資標的之基金公司來說產生龐大遵循成本，而利息部分亦無適用之可能，以下將針對CIV容易取得之股利及利息所得進一步剖析。

- 集合投資工具：新版臺新租稅協定最重要之處為針對CIV提供明確定義。原臺新租稅協定，針對如信託或基金等架構很難被認定為具備稅務居民身分的「人（Person）」或「公司（Company）」。而在沒有協定明確定義之基礎下，集合投資工具之身分是申請租稅協定之申請瓶頸，惟新版臺新租稅協定有助於解決此一困境。

- 股利所得：向來為高股息、平衡型等基金之重要所得來源。依原臺新租稅協定，若一新加坡公司取得臺灣公司股利時之扣繳稅率為21%（被投資公司課稅所得：100、被投資公司營利事業所得稅：20、分配股利扣繳稅款：16.8、營利事業所得稅+ 扣繳稅額=36.8< 上限40）；新版臺新租稅協定下，新加坡公司或集合投資工具取得臺灣公司股利時之扣繳稅率則僅為10%（被投資公司課稅所得：100、被投資公司營利事業所得稅：20、分配股利扣繳稅款：8）。
- 利息所得：向來為對於重視穩定配息及基點（bps）績效表現的固定收益型基金（Fixed Income Funds），新版臺新租稅協定於2027年上路後，利息所得之扣繳稅率上限調降至 10%。

因此，若符合租稅協定適用條件，不論基金透過新加坡投資臺灣股票或債券市場，相關股利及利息扣繳負擔可望降低，將有助於在不改變既有投資組合風險配置的情況下，改善稅後報酬表現並提升基金淨值（NAV）。

此外，CIV在進行海外投資時，常透過新加坡金融機構或銀行安排跨境資金融通、運用財務槓桿融資，或參與結構型金融商品。於新版租稅協定架構下，若新加坡金融機構與臺灣金融同業或海外分行進行同業拆借及資金調度，且符合租稅協定所定條件，相關利息扣繳稅率可進一步降低，甚至有機會適用免稅待遇。此一安排可望降低銀行端之中介資金成本，並間接提升基金經理人在跨國財務操作、回購協議（Repo）及流動性管理上的成本效率與操作彈性。

結論：新版臺新租稅協定對CIV之意義，不僅降低單一股利或利息所得之扣繳成本，更活絡金融市場並促金臺新雙方資金調度之靈活性，企業可透過新加坡作為兼顧投資及資金中心。惟實際適用時，仍應一併檢視基金或投資工具之受益所有人身分、商業實質、投資架構配置及相關文件完整性，以確保協定優惠之適用具備足夠基礎。

2. 新版租稅協定下資金池（Cash Pooling）業務之拓展契機：

跨境利息課稅權向來是所得來源國（Source State）與居住地國（Residence State）之徵點，原臺新租稅協定傾向所得來源國具有較大之課稅權，且並未針對利息所得設立專門條款。放眼眾多金融業皆設有新加坡分行之下，新版租稅協定新增的第11條利息，對金融業是重大利多。臺商跨國集團面對日趨複雜的政經局勢下，逐步於世界各地建立適合的生產基地。因此金融業可搭配臺新租稅協定新約，思考提供跨國資金池服務並協助臺商跨國集團建立全球資金管理中心（Treasury Center）讓集團透過集中管理來靈活調度資金予關聯企業，亦可降低資金成本提高資金運用效率。

帶給銀行之好處：

- 11條第3款 扣繳率實質調降（聯行資金調度方便）：
 - 明定上限稅率由國內法的扣繳率20%降低至10%，惟，加入了OECD註釋中針對「由一方領域銀行給付予他方領域銀行之利息，應僅由他方領域課稅」，此意味著臺新兩地聯行、金融同業在承作跨境資金融通時，應僅他方領域（即收受方）有課稅權，所得來源國於給付利息時，扣繳稅率將實質歸 0%。

銀行須進一步關注之風險：

- 11條第1款 限縮受益所有人：
 - 利息必須是「源自（Arising in）一方領域並支付予（Paid to）他方領域之居住者」。在國際租稅實務中，「支付予（Paid to）」具有高度的排他性，其要求該款項必須直接且實質支付予對該項資金具備完全處分與支配權的最終「受益所有人（Beneficial Owner）」。

- **11條第6款 利息來源地之判斷：**

- 利息所得之來源地判定，原則上以債務人之居住地為依據。然而，若利息受益所有人如於一方領域內設有常設機構（**PE**）或固定處所，且該筆債務由該常設機構負擔該筆利息支出時，則該利息將被認定為「源自（**Arising in**）」該常設機構所在地國。金融機構在規劃跨國總分支機構資金融通時，若未能精準釐清利息費用的實際扣除與負擔歸屬，將面臨來源國課稅範圍認定錯誤的遵循風險，使其無法適用租稅協定。

應注意，若跨國企業及金融機構利用新加坡聯行進行背對背貸款（**Back-to-Back Loan**），但該金融機構之新加坡主體僅屬被動代收代付的「導管公司（**Conduit Company**）」，法律上與經濟上皆未實質承擔信用風險或對資產無控制權，則兩地稅局在查核時皆可主張其不符合受益所有人的要件，進而否定其享有協定待遇，將直接採用 20% 課稅。

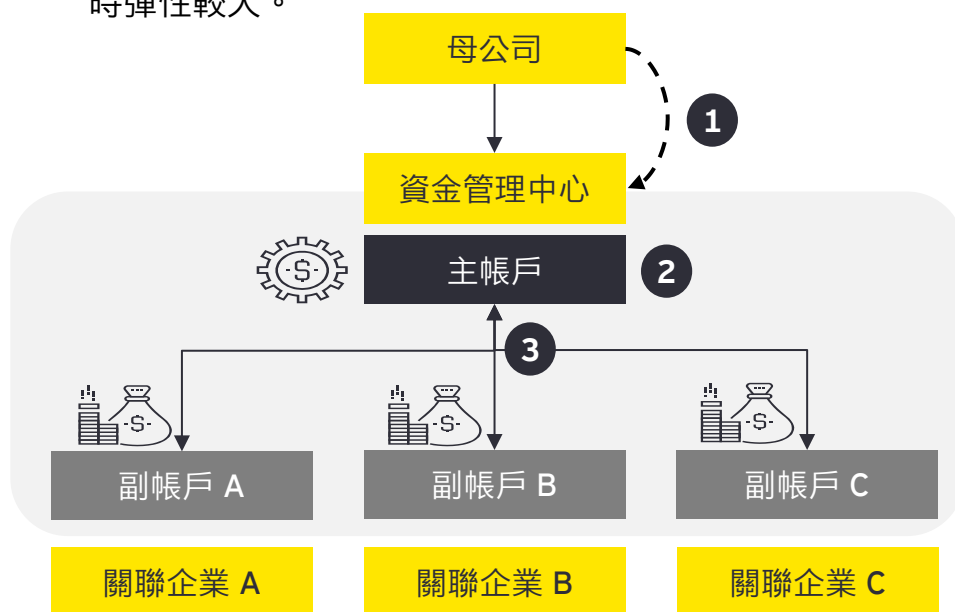
何謂資金池（**Cash Pooling**）？

所有主帳戶與副帳戶現金於銀行內部設定為單一總額，任一帳戶超額取現視為公司內部資金借貸而非銀行借貸。

企業設立資金池之優勢：

- 增加稅賦效率：分析實際資金需求並以融資代替增資，產生利息費用扣抵，平衡集團稅務成本，可達成降低集團**ETR**（有效稅率）及增加**EPS**（每股盈餘）創造最大效益。
- 降低融資成本：降低跨國銀行融資之成本，如海外關聯企業單獨與當地銀行申請帳戶透支時（**Overdraft**），因缺乏信用紀錄產生較高利率；反之，若與長期往來之臺資銀行申請帳戶（副帳戶）透支，則因過往信用良好，可取得合理之利率。

- 及時資金調度：以新加坡銀行資金較為充沛之銀行主帳戶沖抵海外關聯企業副帳戶之透支額度，企業實質上是關係人借貸，而能以較低之利息成本進行。
- 租稅協定與跨境利息扣繳：若將全球資金管理中心設置於新加坡，因新加坡租稅協定簽訂國較多，跨境關係人借款時彈性較大。



- 1 現金共同使用機制是資金管理中心最常採用的做法，必須派駐高階財務主管在當地監控現金共同使用的財務操作活動。
- 2 執行Cash Pooling最重要的是主帳戶與副帳戶的設立地點
- 3 所有主帳戶與副帳戶現金於銀行內部設定為單一總額，任一帳戶超額取現視為公司內部資金借貸而非銀行借貸

資金池管理模式：

- 帳戶零平衡資金模式（Zero Balancing Model）：銀行系統定時「自動」將副帳戶歸零，副帳戶為多退少補之概念，副帳戶有餘額時將餘額自動轉入主帳戶使副帳戶歸零，副帳戶為透支時自動由主帳戶轉入至透支帳戶使其歸零，會有實際資金移動。
- 名義資金池模式（Notional Pooling Model）：將各關聯企業之副帳戶設定歸屬於主帳戶項下，主帳戶同一擬制之名目帳戶，透支之副帳戶視為由具有餘額之副帳戶質押保證，不會有實際移動轉。

提醒：應注意資金池之相關風險

資金池本質仍為關係人間交易之工具，因此在進行資金池安排時請務必以關係人交易符合常規為基礎思考遵循需求，如在使用名義資金池時雖不會有實際現金流，惟仍有提供關係人質押保證之服務，又會回到關係人常規交易原則之議題如：「是否要收取擔保手續費或利息」。

因此，資金池之運用符合法律遵循，簽訂關係人借貸合約、建立移轉訂價政策、因金額流通及時應設立反資本稀釋條款之警示，並且考量常設機構等適用租稅協定下應關注之議題。

我們的觀察與建議

本次臺新租稅協定新約生效，不論對於金融業或任何產業之跨境交易安排皆具有重要影響。相較原協定，新版租稅協定新增集合投資工具（Collective Investment Vehicle, CIV）之明確規範，並針對股利、利息及財產交易所得等跨境所得類型，進一步釐清課稅權分配及調降部分扣繳稅率。而針對透過新加坡進行資產配置、基金投資或資金管理之金融機構及臺商集團而言，將有降低集團ETR增加EPS之正面效果。

就基金而言，新版協定對CIV身分之承認，有助於改善過往基金、信託等投資工具申請協定待遇之資格認定困難。尤其對高股息基金、平衡型基金及固定收益型基金而言，股利及利息所得通常為重要收益來源，若符合協定適用條件，將有機會透過較低扣繳稅率改善基金淨值表現及報酬。惟基金是否得適用協定，仍應進一步檢視受益所有人身分、投資決策實質、商業目的及文件支持，而非形式上檢視其法律型態。

而就金融機構及企業資金管理而言，新協定新增的利息條款，並對銀行間跨境資金往來產生之利息給付提供扣繳0%稅率之待遇，使新加坡作為區域資金中心或全球財務管理中心之功能更具吸引力。金融業者可思考結合臺新租稅協定，發展跨境資金池、同業拆借、回購交易及集團資金調度等業務，以協助臺商降低融資成本並提升資金運用效率。

惟仍須注意，若跨境融資涉及背對背貸款、導管公司、名目資金池或關係人擔保等安排，稅務機關可能檢視資金實際流向、風險承擔、利息負擔歸屬及移轉訂價合理性。若金融機構承作該服務時之新加坡主體僅具形式功能，未實質承擔信用風險或資金管理功能，相關安排即可能被挑戰不符合受益所有人或商業實質要求。

因此，建議金融機構及跨國企業於使用新協定前，應完整盤點投資架構、資金流向、法律要件及交易文件，並同步檢視租稅協定適用、移轉訂價、常設機構、反避稅及扣繳申報等議題。而實務運作上，仍存在諸多潛在要件需進一步審慎檢視與判斷，建議企業儘早規畫，必要時應諮詢專業人士。

附件

- ▶ 當犯罪手法極速演進，金融犯罪法遵營運模式亟需變革
- ▶ 風控長優先事項的轉變：不確定性與創新並行時代下的風險管理議程





當犯罪手法極速演進， 金融犯罪法遵營運 模式亟需變革

金融犯罪防制與法遵營運服務的必要性

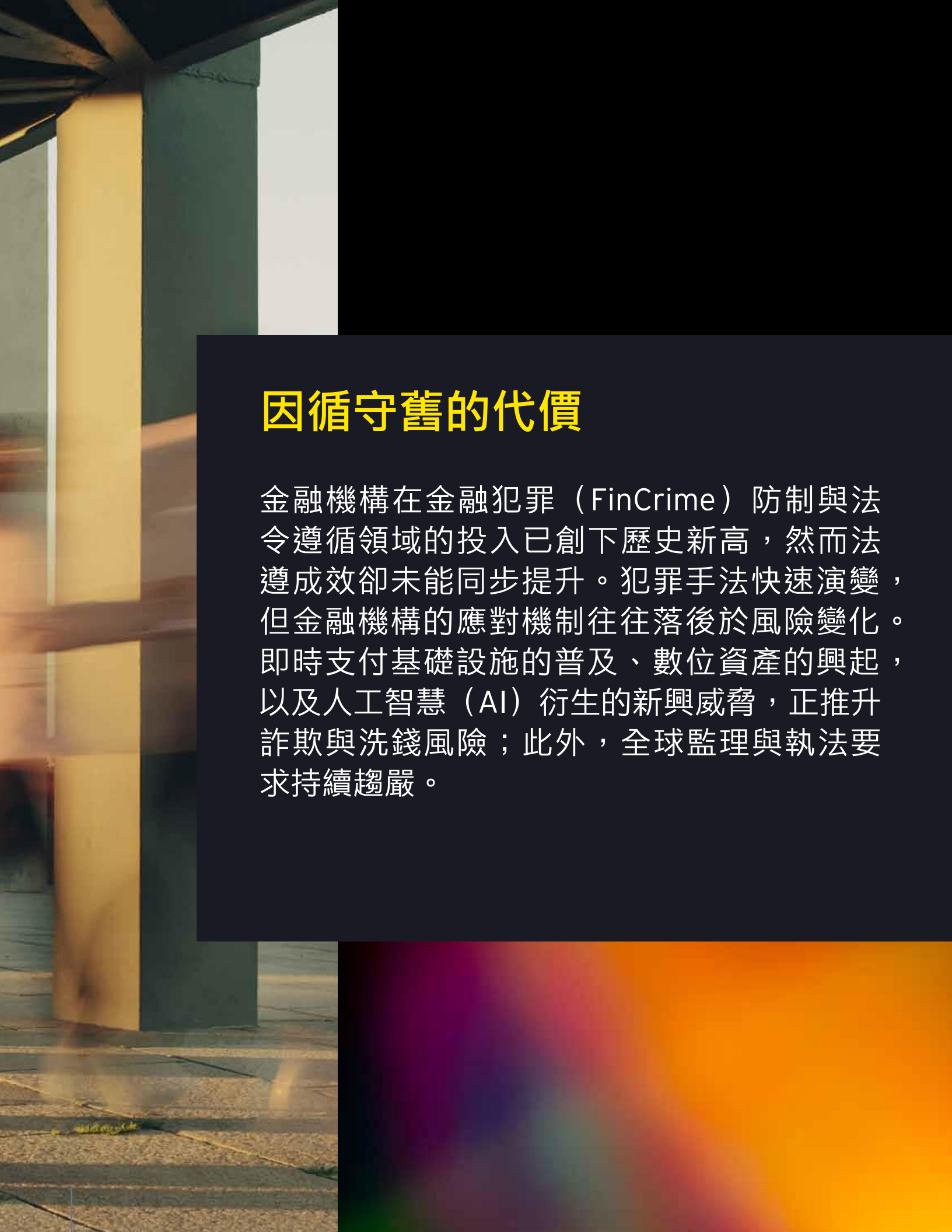


The better the question. The better the answer.
The better the world works.



EY 安永

Shape the future
with confidence



因循守舊的代價

金融機構在金融犯罪（FinCrime）防制與法令遵循領域的投入已創下歷史新高，然而法遵成效卻未能同步提升。犯罪手法快速演變，但金融機構的應對機制往往落後於風險變化。即時支付基礎設施的普及、數位資產的興起，以及人工智慧（AI）衍生的新興威脅，正推升詐欺與洗錢風險；此外，全球監理與執法要求持續趨嚴。

更多投入 ≠ 更優結果

2025年全球洗錢防制相關裁罰金額突破 100億美元

2025年全球洗錢防制相關裁罰金額突破100億美元，其中美國等主要經濟體監理機關的執法案件¹占相當比重。另一方面，以「預警」為核心的傳統法遵工作模式正逐漸暴露其侷限性，高達95%的誤報率²不僅增加調查團隊的作業負擔，也降低了機構辨識真正高風險案件的效率。

1. 「全球洗錢防制執法力道加大：2025年創下歷史罰款紀錄新高（Global AML Enforcement Surge in 2025）」，AML Network 網站，<https://amlnetwork.org/aml-news/global-aml-enforcement-surge-record-fines-hit-hsbc-binance-revolut-in-2025/>，2026年3月27日獲取。
2. 「消除干擾：降低交易監控中誤報的有效策略（Silencing the Noise: Effective Strategies for Reducing False Positives in Transaction Monitoring）」，NICE Actimize，<https://resources.niceactimize.com/wp-content/uploads/2024/11/aml-reducing-false-positives-in-transaction-monitoring-brochure.pdf>，2024年11月。

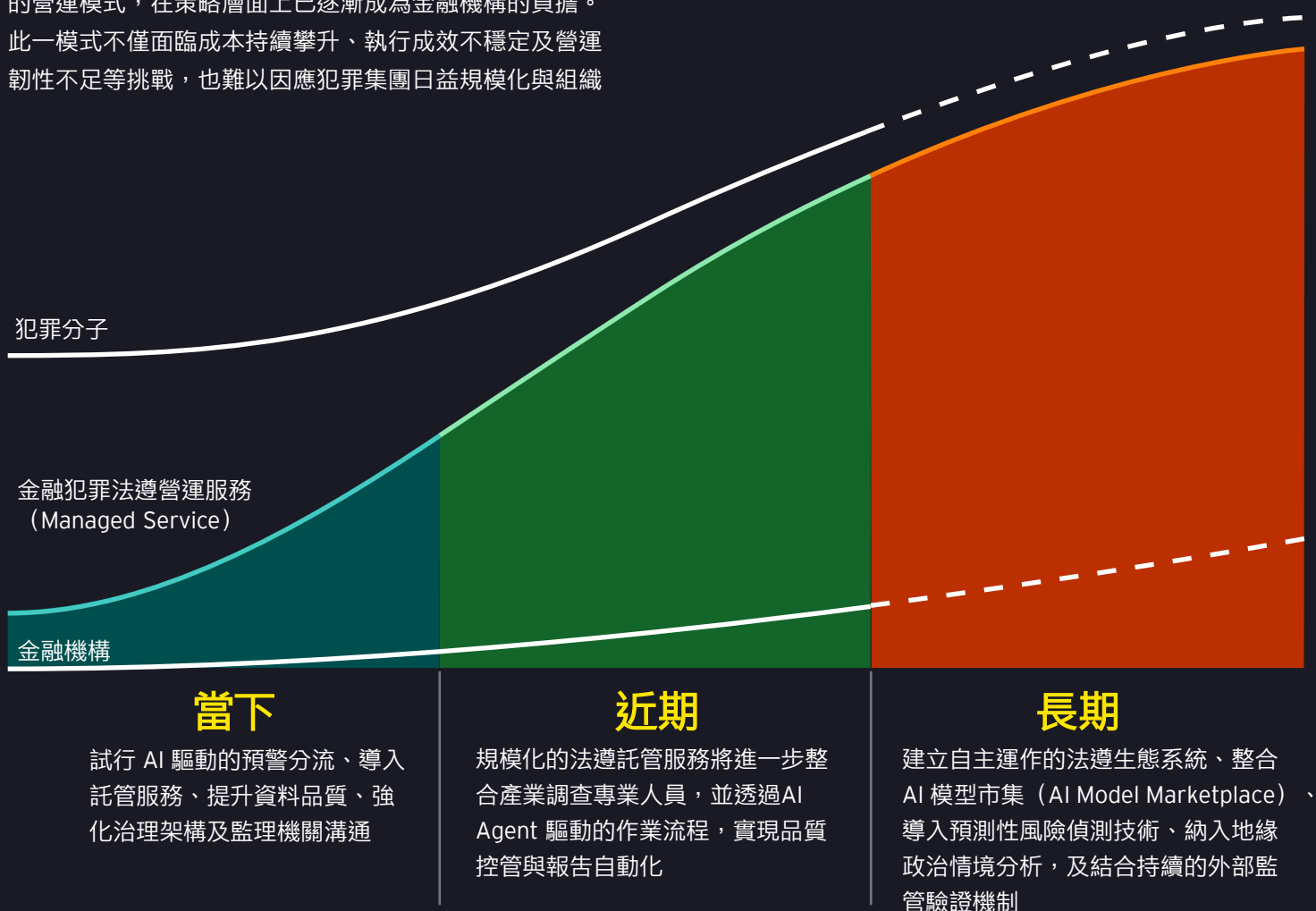
即時支付趨勢進一步推升風險

隨著 RTP、FedNow 等即時支付網路的交易量與交易金額大幅成長³，授權推播支付詐欺（Authorized Push Payment Fraud, APP Fraud）、人頭帳戶（Mule Activity）以及合成身份詐欺（Synthetic Identity Fraud）正快速蔓延。傳統以批次處理為基礎的金融犯罪風險管理與法遵機制，已難以因應日益加快的犯罪速度。與此同時，高度依賴人力投入的傳統營運模式亦面臨嚴峻挑戰。重複性高且工作強度大的第一線作業，導致人員流動率居高不下，造成持續性的產能缺口，並影響風險控管品質與作業一致性⁴。

結論相當明確：完全仰賴內部團隊執行金融犯罪防制作業的營運模式，在策略層面上已逐漸成為金融機構的負擔。此一模式不僅面臨成本持續攀升、執行成效不穩定及營運韌性不足等挑戰，也難以因應犯罪集團日益規模化與組織

化的運作模式。尤其在即時支付環境下，處理時效已成為關鍵，任何延誤或疏漏都可能帶來重大法遵風險與監理後果。

對金融服務機構的管理階層而言，當前的關鍵問題已不再是「委外」或「自行營運」之間的選擇，而是現行法遵營運模式是否足以有效防範現代金融犯罪。率先導入託管服務模式的機構，將能強化調查能力、有效降低風險、因應日趨嚴格的監理要求，並提升面對即時支付發展及地緣政治不確定性的營運韌性。相較之下，持續依循傳統模式或延遲轉型的機構，則可能面臨成本增加、競爭差距擴大，以及執法風險升高等挑戰。



³ 「2024年RTP即時支付交易量幾乎翻倍 (RTP's Instant Payment Volume Nearly Doubled in 2024)」，PaymentsJournal 網站，www.paymentsjournal.com/rtps-instant-payment-volume-nearly-doubled-in-2024/，2025年1月13日。

⁴ 「如何在增加員工人數、不引發職業倦怠的前提下，提升金融犯罪分析師的工作效能 (How to increase financial crime analyst capacity without increasing headcount or burnout)」，WorkFusion網站，www.workfusion.com/blog/how-to-increase-financial-crime-analyst-capacity-without-increasing-headcount-or-burnout/，2023年8月24日。



嚴峻的現實： 單一的內部營運模式 (In-house Model) 已難以持續

儘管各金融機構持續增加金融犯罪防制與法遵相關預算，但單一內部營運模式 (In-house Model) 的效能卻持續下降，內部法遵投入的邊際效益亦逐漸遞減。問題的核心不僅在於業務量成長或監理要求日趨嚴格，更在於傳統內部營運模式已難以因應現代金融犯罪快速擴張的速度、規模與複雜性，進而產生明顯的結構性落差。

即使投入大量法遵資源，資源充沛的跨國銀行仍未必能完全符合監理機關的期待。近年來，全球主要經濟體監理機關開出的裁罰金額屢創新高，也反映出即便傳統內部營運模式已相當成熟且具備充足資源，仍難以在日益嚴格的監理審查下持續證明其有效性。當資源過度集中於高度依賴人力的作業流程，而非實質提升監控與風險管理能力時，便容易造成法遵成本持續攀升，但整體成效卻未同步改善；同時，專業人才短缺與法遵投入持續增加之間的矛盾亦日益加劇，即使是大型金融機構也難以輕易克服。

營運效能受限的另一項關鍵因素，在於單一內部營運模式所仰賴的人力模式較為脆弱。法遵分析人員長期承擔重複性高且工作強度大的調查作業，而相當比例的工作來自大量誤報，而非真正的風險事件。部分機構第一線人員於任職十二個月內的流動率居高不下，導致長期人力缺口，使組織陷入持續招募、培訓與再培訓的循環⁵。產業每月約 2% 至 3% 的離職率，更進一步加劇人力不穩定性，對仰賴專業知識累積與經驗傳承的職能影響尤為明顯。最終，固定人力配置的營運模式在面對交易量快速成長、犯罪手法持續演變或監理要求趨嚴時，往往缺乏足夠的彈性與應變能力。

單一的內部營運為何難以持續？

規模與速度

交易量
攀升

支付等
即時業務

犯罪速度
加快

單一內部營運模式的侷限性

固定人員
編制

人工工作
流程

預警量過載/
誤報較多

結果

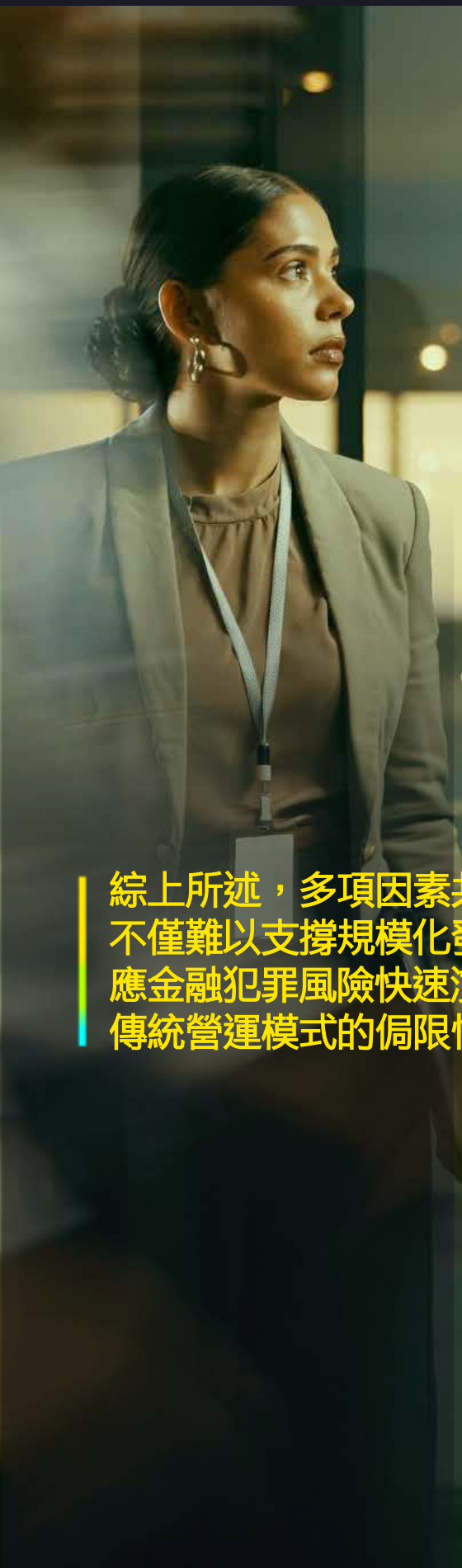
職業倦怠與
人員流失

回應時間
過長

工作品質
不穩定

監管認知
差距

⁵ 出處同前



更具挑戰的是，以預警為核心的傳統監控機制，已難以跟上當前風險快速演變的速度。許多金融機構的誤報率仍高達95%⁶。過時的監控規則會產生大量預警案件，導致調查人員將大量時間投入於低價值的案件檢視工作，而無法聚焦於真正具風險性的可疑活動。在即時支付環境下，犯罪集團可透過自動化工具快速執行詐欺與洗錢活動，但高度仰賴人工處理的作業流程，往往難以及時調整以因應風險變化。

與此同時，監理要求持續提高，逐漸超出金融機構內部團隊的負荷能力。全球監理機關正陸續明確要求建立健全且以風險為基礎的洗錢防制與打擊資恐（AML/CFT）管理架構，包括更完善的治理機制、更嚴謹的文件留存與管理，以及更即時且具彈性的風險回應能力^{7,8}。即使監理規範允許部分業務委外，歐洲銀行監理機關（EBA）及英國金融行為監理總署（FCA）等機構，仍對治理監督、問責機制及稽核追溯能力提出高度要求。這也意味著金融機構必須以更高標準證明法遵管理的有效性，而這往往已超出多數機構僅憑內部資源所能長期維持的水準⁹。

綜上所述，多項因素共同揭示了一項嚴峻現實：單一內部營運模式不僅難以支撐規模化發展，也難以維持營運穩定性，更無法有效因應金融犯罪風險快速演變的挑戰。隨著犯罪組織加速擴張的步伐時，傳統營運模式的侷限性正日益明顯。

6 「消除干擾：降低交易監控中誤報的有效策略（Silencing the Noise: Effective Strategies for Reducing False Positives in Transaction Monitoring）」，NICE Actimize，<https://resources.niceactimize.com/wp-content/uploads/2024/11/aml-reducing-false-positives-in-transaction-monitoring-brochure.pdf>，2024年11月。

7 「防制洗錢及打擊資恐計畫（Anti-Money Laundering and Countering the Financing of Terrorism Programs）」，聯邦公報（Federal Register），<https://www.federalregister.gov/documents/2024/07/03/2024-14414/anti-money-laundering-and-countering-the-financing-of-terrorism-programs>，2024年7月3日。

8 「美國財政部金融犯罪執法局發布擬議規則，要求金融機構維持『有效、風險導向』的洗錢防制計畫：六項須知（FinCEN Issues Proposed Rule Requiring Financial Institutions to Maintain 'Effective, Risk-Based' AML Programs: Six Things to Know）」，Covington & Burling LLP 網站，<https://www.cov.com/news-and-insights/insights/2024/07/fincen-issues-proposed-rule-requiring-financial-institutions-to-maintain-effective-risk-based-aml-programs-six-things-to-know>，2024年7月3日。

9 「外包安排指南（Guidelines on outsourcing arrangements）」，歐洲銀行監理機關，<https://www.eba.europa.eu/activities/single-rulebook/regulatory-activities/internal-governance/guidelines-outsourcing-arrangements>，2019年修訂版（現行）。



犯罪規模化速度已明顯超越 金融機構的因應能力

金融犯罪即服務 (FinCrime-as-a-Service)

金融犯罪正迅速朝向產業化發展。犯罪集團運用自動化工具、AI 及跨境犯罪網絡的速度不斷加快，對金融機構的風險管理能力構成前所未有的挑戰。合成身分詐欺及深度偽造開戶案件持續增加，2024 年合成身分相關案件數量較前一年成長 60%¹⁰。美國財政部金融犯罪執法局（FinCEN）亦因此發布有關深度偽造技術遭濫用的警示¹¹。市場分析指出，至 2026 年底，人頭帳戶網絡及合成身分詐欺仍將持續對金融體系造成大規模威脅¹²。

與此同時，自 2022 年以來，全球制裁措施持續擴大，制裁名單數量屢創新高，進一步提高金融機構在制裁篩檢及交易對手風險管理上的複雜度。美國財政部海外資產控制辦公室（OFAC）亦持續擴大制裁對象範圍。例如，2024 年 6 月 12 日發布的制裁措施更新，即要求金融機構必須更迅速地調整管控機制，以符合相關法遵要求。

上述挑戰又與即時支付的快速發展相互交織。2024 年 RTP 交易金額接近翻倍成長，達 2,460 億美元，平均每日交易筆數超過 100 萬筆；FedNow 的參與機構數量及交易量亦於 2025 年顯著增加。由於犯罪分子日益利用即時支付的「即時到帳且難以撤回」特性從事詐欺活動，多個監理機關已開始加強對即時支付詐欺風險的監督，並評估導入收款人確認機制（Confirmation of Payee, CoP）等防護措施。

對金融犯罪防制與法遵營運而言，這代表犯罪網絡如今已具備高度自動化、跨境化及智慧化特徵，其運作速度接近機器化水準。相較之下，傳統以批次處理及人工作業為主的內部法遵體系，正逐漸難以因應現代金融犯罪的規模、速度與複雜度。

如今犯罪網絡的運作速度如機器般迅速，跨越國界，並借助 AI 技術實現高度智慧化。

¹⁰ 「『合成欺詐』達到歷史新高（‘Synthetic fraud’ reaches record levels）」，Experian 網站，<https://www.experianplc.com/newsroom/press-releases/2025/-synthetic-fraud--reaches-record-levels>，2024年3月18日。

¹¹ 「美國財政部金融犯罪執法局（FinCEN）發布警報，表示有利用深度偽造媒體科技詐騙金融機構的計畫正在興起（FinCEN Alert on Fraud Schemes Involving Deepfake Media Targeting Financial Institutions）」，FinCEN Alert，<https://www.fincen.gov/sites/default/files/shared/FinCEN-Alert-DeepFakes-Alert508FINAL.pdf>，2024年11月13日。

¹² 「合成身份與人頭帳戶在2024年仍構成威脅（Synthetics, Mule Accounts Will Still Pose Threats in 2024）」，BankInfoSecurity網站，<https://www.bankinfosecurity.co.uk/synthetics-mule-accounts-will-still-pose-threats-in-2024-a-23913>，2023年12月18日。

¹³ 「2024年RTP即時支付交易量幾乎翻倍（RTP’s Instant Payment Volume Nearly Doubled in 2024）」，PaymentsJournal網站，www.paymentsjournal.com/rtps-instant-payment-volume-nearly-doubled-in-2024/，2025年1月13日。



為何金融犯罪防制與法遵營運服務（Managed Services）模式成為未來的主流選擇

金融機構的法遵能力已不再單純取決於資源投入多寡，營運模式本身也成為影響成效的關鍵因素。隨著金融犯罪演變為高度即時化、數據密集且持續變化的風險，許多金融機構仍依賴固定人力、分散的系統工具及相對封閉的作業流程來因應外部威脅，因而面臨日益嚴峻的挑戰。

金融犯罪防制與法遵營運服務模式的價值

單一的內部營運模式 (In-house Model)

固定人力配置

資訊孤島

人工作業調整

零散作業流程

固定編制團隊

法遵營運服務 (Managed services)

彈性資源配置

情報與資訊共享

技術驅動與自動化

標準化作業流程

彈性調度團隊

打造規模效益與營運彈性：金融犯罪防制與法遵營運服務以彈性資源配置取代固定且高度依賴人力的成本結構。過去，金融機構必須預先招募並培訓人員，以因應未來業務成長需求；然而，一旦交易量或案件量快速增加，仍可能面臨人力不足的問題。透過 Managed Services 模式，金融機構可依據業務需求，靈活調整法遵資源投入，並根據預警數量、開戶需求、監理要求變化或地緣政治事件等因素，適時擴增或調整作業量。此一模式有助於將固定成本轉化為較具彈性的變動成本，不僅提升成本效益，也能在充滿不確定性的經營環境中強化營運韌性。

共享情報優於資訊孤島：沒有任何單一機構能夠掌握當前所有金融犯罪的樣態。金融犯罪防制與法遵營運服務提供者透過跨客戶、跨產品與跨市場的營運經驗，得以更早發現新興風險特徵，並更迅速優化監控機制與調查流程。在確保資料安全與資訊隔離的前提下，整合性的風險視角可轉化為更精準的監測邏輯、更有效的調查判斷，以及更具說服力的調查結果，而這些正是當前監理機關評估法遵管理有效性的重要面向。

推動智慧化轉型，同時降低轉型風險：技術持續升級已成為提升法遵效能的必要條件。然而，全面更新內部系統往往耗時、成本高昂，且可能對既有業務運作造成影響。金融犯罪防制與法遵營運服務整合先進工具、AI 技術、自動化流程及持續優化機制，使金融機構無須承擔大規模系統轉型所帶來的風險與成本。例如，我們曾協助一家因反洗錢預警量大幅增加而面臨壓力的區域性銀行，導入可疑交易監控營運服務。在保留既有系統平台的前提下，導入自動化機制、AI 輔助案件分流及持續調整校對功能，於數週內有效降低誤報率，同時提升調查人員的工作效率，而無須投入高成本進行反洗錢系統汰換。

其成果在於，金融機構得以在不增加額外技術負擔的情況下，更快速降低誤報、提升作業量，並強化整體法遵管理效能。

將難以持續維持的作業流程標準化：金融犯罪防制與法遵營運服務透過標準化工作流程，使品質管理具備一致性與可衡量性，決策過程具備完整追溯能力，並能提供符合稽核與監理要求的佐證資料。這些標準化機制可直接融入金融機構的日常營運管理，協助提升法遵作業品質、降低重工成本，並依監理要求妥善留存相關文件與紀錄。同時，在服務提供過程中，機構仍可保有充分的透明度與監督能力，隨時掌握作業進度及所採用的技術工具。



讓內部專業人才聚焦於高價值核心職能：相較於前述效益，我們認為金融機構最重要的收穫之一，在於金融犯罪防制與法遵營運服務能協助重新配置珍貴的內部專業資源，使內部團隊得以專注於內部職責劃分、風險管理、模型風險管理、政策制定及監理機關溝通等關鍵事項。透過將重複性高且高度依賴人力的作業交由專業服務團隊執行，金融機構能進一步實現規模效益。

重新思考內部控制與營運模式：在我們看來，金融犯罪防制與法遵營運服務特別適用於可疑交易監控、客戶盡職調查等專案型的工作任務。在實務上，成熟託管服務模式能夠將標準化作業流程、穩定一致的品質管理，以及符合監理要求的透明化機制融入日常營運之中，在兼顧成本效益與內部控制要求的同時，進一步提升風險控制措施的有效性與整體營運效率。

金融犯罪防制與法遵營運服務不僅是提升成本效益的營運策略，更是金融機構因應金融犯罪規模持續擴大、風險快速演變，以及監理要求日益提高的重要策略性回應。面對日趨複雜的外部環境，推動金融犯罪防制與法遵營運模式轉型，將成為未來多數金融機構的重要發展方向。

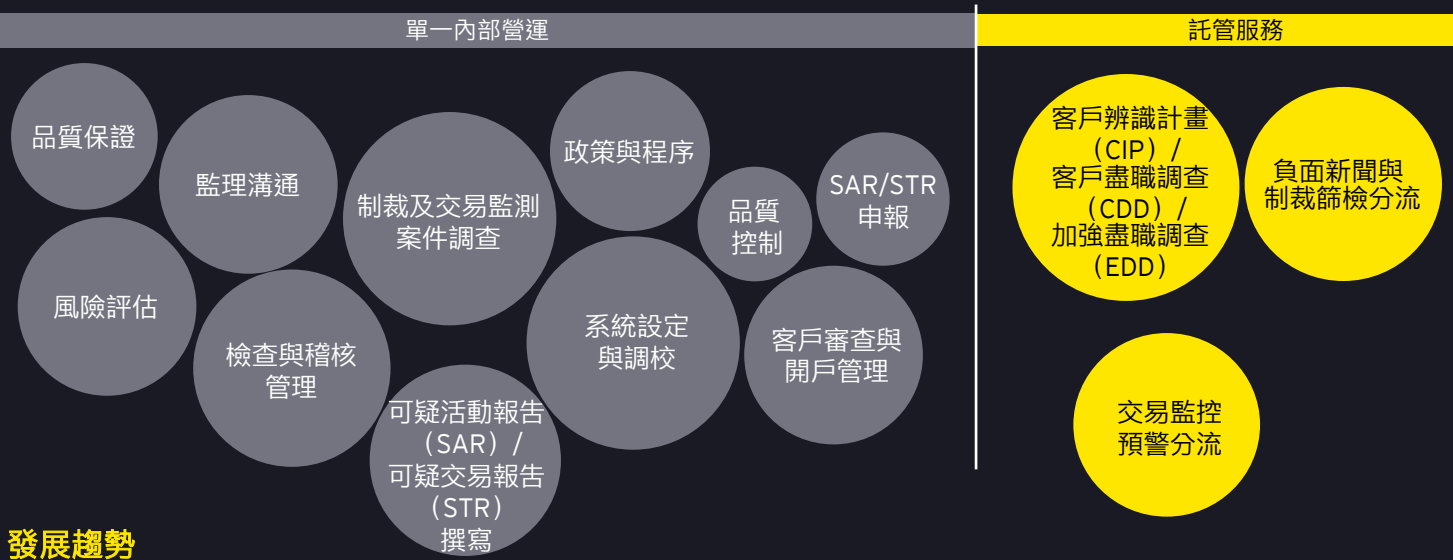
經濟效益為決策提供重要依據

綜合前述分析，不難看出金融犯罪防制與法遵營運服務不僅有助於因應金融犯罪規模化與產業化趨勢、提升法遵管理的有效性，同時也能為金融機構帶來顯著的經濟效益。傳統內部營運模式通常需要承擔較高的固定成本，包括人力流動成本，以及因案件量波動、業務成長或區域差異所產生的資源配置失衡等問題。相較之下，金融犯罪防制與法遵營運服務重新建構成本模式，使成本投入、作業量能與服務績效能夠隨實際風險水準及業務需求動態調整。

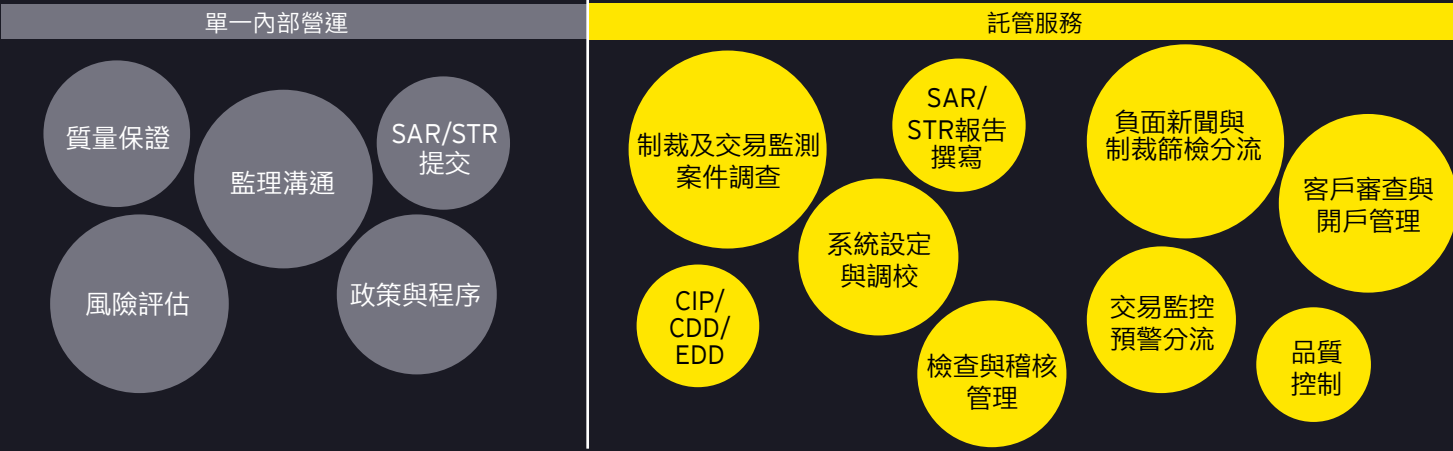
在規模化營運下，金融犯罪防制與法遵營運服務可將原本以固定成本為主的法遵支出，轉化為與實際需求連動的營運費用；同時，透過標準化作業流程、全球化交付模式及高度自動化能力，進一步降低日常營運成本。更重要的是，成本效益的提升並非來自減少控制措施，而是透過降低低價值與重複性作業、優化工作流程，以及導入 AI 與自動化技術等創新工具，提升風險管理與法遵作業的整體效能。

總體而言，金融犯罪防制與法遵營運服務能協助金融機構在降低單位作業成本的同時，提升控制措施的有效性，並強化組織面對風險變化與業務成長的營運彈性。

產業現狀



發展趨勢





結論： 營運模式即風險決策 —法遵資源配置亦反映 機構的風險偏好

即時支付、數位資產，以及 AI 驅動的詐欺與洗錢活動，加上監理要求與審查力道持續提高，推動法遵職能由傳統的後端控制，逐步轉變為結合持續監測與敏捷應變的風險管理模式。當前最主要的挑戰，已不再來自單一犯罪手法、特定監控規則或個別系統，而是既有營運模式是否足以因應現代金融犯罪快速演變的速度與營運模式。

金融犯罪防制與法遵營運服務代表著 一次結構性的重塑。

對金融機構管理階層及法遵團隊而言，更值得思考的問題是：現行的內部營運模式，是否仍能有效支撐機構的風險承受能力、成長目標及日益提升的監理要求。

透過整合彈性資源配置、共享風險情報、內嵌式技術能力，以及符合監理要求的標準化作業流程，金融犯罪防制與法遵營運服務能協助金融機構更有效因應外部風險環境的快速變化，同時將內部專業人才聚焦於最具策略價值的領域，包括職責劃分、風險歸屬、治理及監督。



風控長優先事項的轉變： 不確定性與創新並行時代下 的風險管理議程

安永與國際金融協會第十五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





03

執行摘要

11

第一章：
塑造風控長議
程的總體環境
力量

14

第二章：
金融風險與傳
統風險以新形
式再現

18

第三章：
AI 與顛覆性科技
在風險與機會
之間取得平衡

24

第四章：
監理展望 - 因
應碎片化帶來
的影響

28

第五章：
風險管理營運 -
新技術、人才
和團隊結構

32

展望未來與
延伸閱讀

33

研究方法與受
訪機構

34

聯繫安永

目錄

風控長優先事項的轉變：不確定性與創新並行時代下的風險管理議程

安永與國際金融協會第十五屆全球銀行風險管理年度調查

執行摘要



安永與國際金融協會（以下簡稱為 EY/IIF）第十五屆全球銀行風險管理調查結果顯示，風控長（Chief Risk Officer, CRO）的治理議題關注點出現轉變。如同我們以往的研究指出，銀行 CRO 的工作重點長期以來主要受到政策議程影響（包含監理與監督），並特別關注資安威脅、營運韌性及信用風險。即便 CRO 的角色逐步走向更具策略性的定位，監理相關事務，包括法令遵循、申報與缺失改善，仍長時間占據其大量心力與資源。

然而，今年的調查結果顯示，CRO 的工作重點正在被與創新及市場發展相關的新興風險重新排序，其中包括：

- 人工智慧（AI）的廣泛部署
- 數位資產、加密貨幣與代幣化（Tokenization）的加速採用
- 私募信貸（Private Credit）崛起，成為金融業的重要板塊

“

風控長說：

過去，風險管理會議主要討論監理與法遵事務。現在，會議內容變成了針對我們機構自身情況的策略討論，以及如何推動業務成長。

隨著上述趨勢在一個非線性、加速、波動且互聯（NAVI）的變動環境中同步發生，CRO 必須評估的商業與監理影響也變得更加廣泛。調查結果顯示，策略性風險管理思維正重新受到重視，越來越多 CRO 採取主動模式，提前設計風險管理策略並更新管理架構，以

在促進負責任創新的同時保護企業價值，而不再僅僅是從法遵要求出發去倒推風險管理措施。例如，私募信貸的快速成長與持續的經濟波動，而非監理規定的變動，已再次將金融風險推回至 CRO 最優先關注的議題之中，而在過去數年，金融風險一度未列入前十大關注事項。

鑒於多個地區地緣政治緊張局勢持續升溫，採取以策略與價值為導向的風險管理方法，顯得格外適合現今環境。各司法管轄區的監理目標出現顯著差異：察覺到部分市場的監管力道趨於寬鬆，而其他市場則持續收緊。即便在強調「競爭力」的司法管轄區內，金融機構的法定要求大致未有改變，儘管政治立場有所軟化及部分市場的監理態度趨於緩和。

我們還觀察到，許多司法管轄區的監理日益走向在地化，這反映了當前環境的不確定性，並強調營運韌性，以及避免過度依賴某些第三方。

從某一層面來看，這些發展進一步加劇不確定性，也引發對未來監理風險的擔憂；但從另一層面而言，它們也提高 CRO 深度參與關鍵策略性業務計畫（如 AI 導入與產品創新）的迫切性。

“

風控長說：

這個角色已不只是「風控長」，而是「不確定性管理長（Chief Uncertainty Officer）」。真正讓我們夜不能寐的，是那些未知的領域。

此外，這些趨勢也迫使 CRO 投資於同時能創造商業價值、又能滿足監理要求的風險管理強化措施。

不同金融機構將因其地理分布、營運模式、客群結構、成長策略與風險偏好的差異，而對政策、監理與市場變化有不同程度的感受。同樣地，不同市場的 CRO，以及區域型與中型銀行的 CRO，其關注重點與優先順序，也將與全球系統性重要銀行（G-SIBs）或資產規模更大的銀行的 CRO 有所不同，這一點在本報告後續各章節將進一步說明。

重點摘要

1 CRO 的優先事項和關注點不斷擴大、多樣化和重疊。

即便資安與科技風險（包含數位系統與基礎架構在設計、開發與部署過程中的相關風險）持續位居短期最優先關注事項，CRO 需要面對和規劃的潛在風險情境越來越廣。

與往年相同，2026 年調查結果揭示金融風險與非金融風險之間的動態相互關係，這些風險共同構成整體產業的風險雷達。其中，信用風險與策略風險相較去年顯著躍升至更高的優先順序；相對地，資料風險的重要性略為下降，主因在於其已深度嵌入多項其他風險類別之中。鑑於地緣政治風險的普遍性與廣泛影響，本年度調查將其獨立視為外部風險的一個子類別（詳見第 1 章）。

風險類別的重疊與界線模糊，使 CRO 的工作變得更加複雜、更具挑戰性，同時也更攸關整體業務績效。本年度調查結果呈現多項關鍵風險之間日益緊密的連動關係，其中尤以下列最為顯著：

- 隨著 AI 與數位資產使用快速增加，CRO 對金融犯罪與數位舞弊風險的關切亦同步升高。
- 地緣政治風險在短短幾年間，已從「高衝擊、短期風險」演變為更根深蒂固的結構性問題，並與資安威脅與監理風險高度相關。該風險極可能對金融產業帶來深遠的長期影響，但其具體後果目前仍難以預測與判斷。

- 許多風險（例如資安風險與科技風險）本質上皆包含資料風險的元素；同時，CRO 普遍認為，更有效地運用資料，對提升包括金融犯罪、第三方風險、法遵、模型風險管理等多項領域的風險管理表現至關重要。

如此複雜的風險矩陣需要全面的風險管理策略和多樣化的工具。CRO 正積極運用先進科技，特別是在因應金融犯罪與數位舞弊顯著攀升的領域。事實上，根據我們的研究結果，犯罪與舞弊行為的偵測，已成為目前 AI 在風險管理中最常見的應用。此外，CRO 亦一致認為，除了科技之外，更強健的控制、更精細的衡量機制、更豐富的資料，以及經過更新的人才與技能，皆是提升風險管理成效的關鍵要素。隨著職責持續擴展，具前瞻思維的風險領導者，將在上述各個面向上持續加速風險管理能力的成熟度。

信用風險與策略
風險躍升至更高
的優先順序

快速演變且彼此交錯的風險矩陣十分複雜，需要全面、整體的風險管理策略。

圖 1：未來 12 個月 CRO 的風險優先事項 - 需要 CRO 重點關注的五大風險

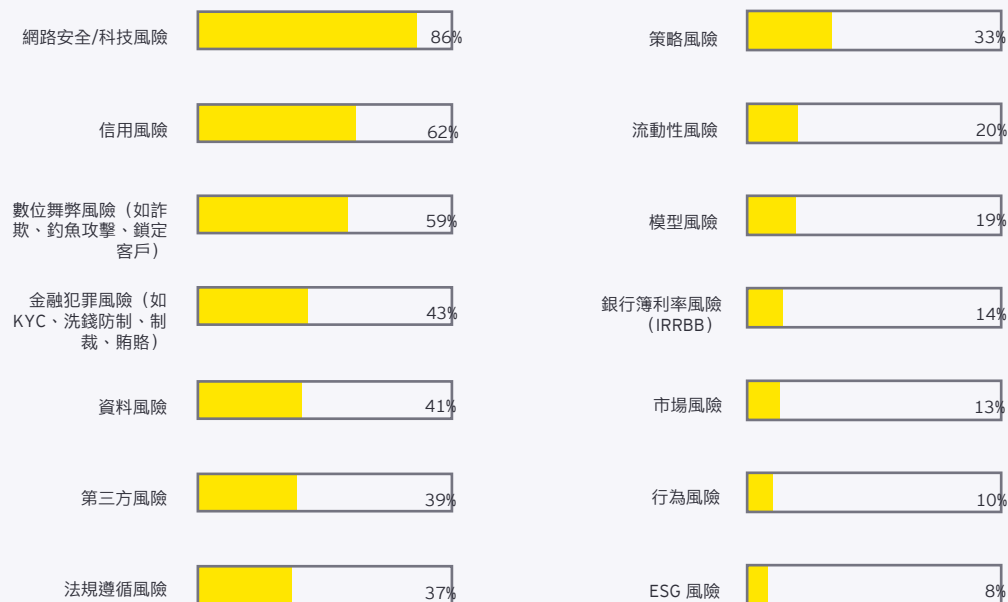
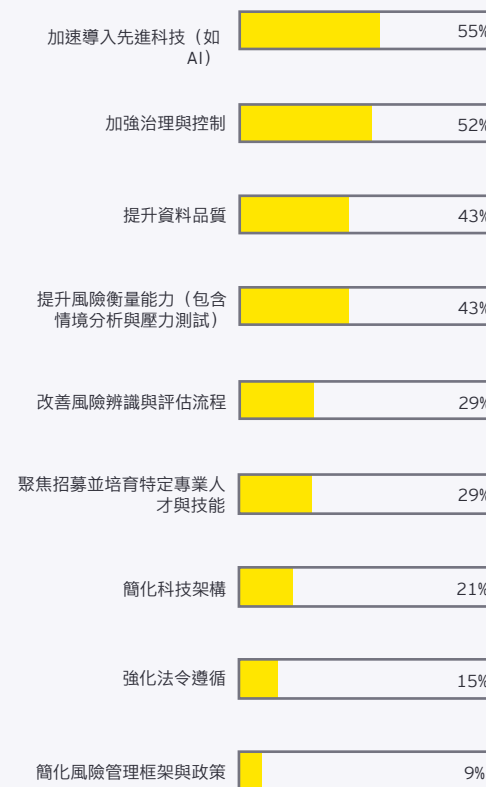


圖 2：管理高優先風險的關鍵行動方案



2

CRO 和企業領導者一樣，都非常關注 AI 和其他顛覆性技術。

顛覆性科技持續且快速地重塑銀行業務模式。調查結果顯示，CRO 對 AI 採取了全面且平衡的觀點，在評估創新機會的同時，也審慎看待在整個銀行導入 AI 所伴隨的風險。即使 CRO 持續關注 AI 如何加劇資安、資料、科技及人才風險，並致力於建立健全的監督與治理模式，但他們同時也希望將 AI 視為一項強大的風險管理工具。

對 AI 的擔憂，只會進一步讓資安與科技風險在未來 12 個月內仍處於最優先風險議題的地位；與此同時，CRO 也清楚認知，AI 與其他先進工具對於管理最迫切的風險（包含金融風險）具有關鍵作用。

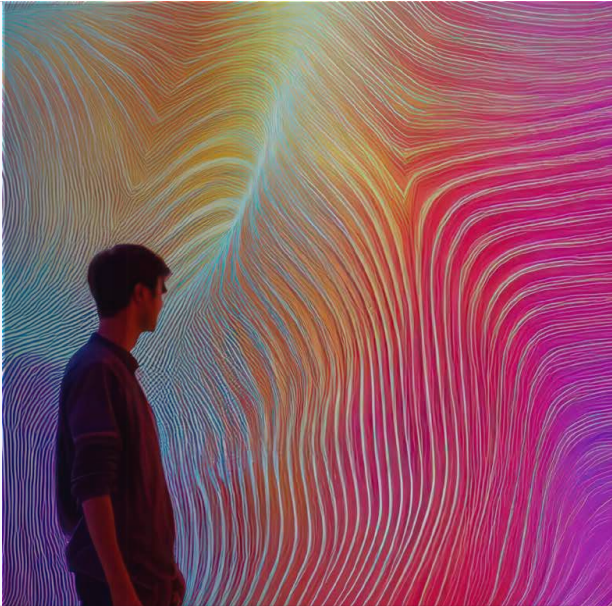
我們的調查結果證實，風險管理團隊已在多個面向實際運用 AI 工具；然而，相較於整體業務單位，風險管理領域的 AI 採用程度仍相對落後。儘管 CRO 們期望未來部署 AI 能顯著提高效率 and 生產力，但他們尚未看到 AI 帶來突破性的策略價值。

正如企業領導者開始重新檢視企業層級的 AI 策略，CRO 亦必須從最宏觀的角度評估 AI 的影響。此一整體性視角，需納入為支撐 AI 革命而提供融資資金所隱含的信用風險，包括龐大且複雜的金融機構（包含非銀行機構）可能帶來的系統性風險。此外，AI 大型資料中心建置潮所帶來的環境風險影響也正逐步浮現；同時，CRO 亦須顧及各地的在地化考量，例如，目前已有 40 多個國家發布與 AI 部署相關的法律、規範或指引。

AI 的廣泛影響使情境規劃的重要性大幅提升。雖然多數 CRO 已探討 AI 對模型風險的影響，但真正模擬下列情境的機構仍不多，例如：AI 建置熱潮導致大宗商品價格飆升，從而推高市場風險；或者過度依賴一至兩家具主導地位的 AI 供應廠商，顯著增加集中度風險和第三方風險。

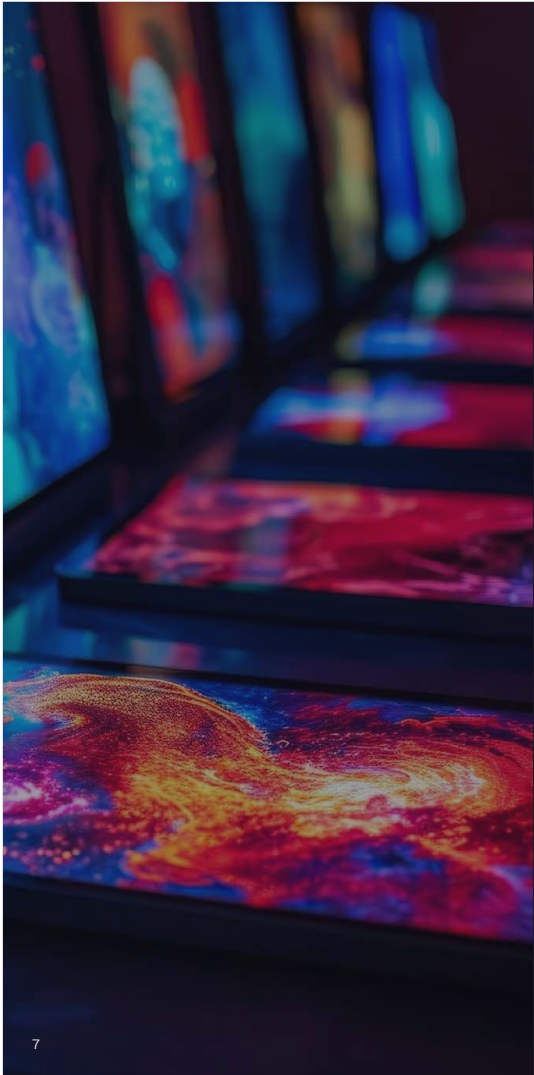
儘管 AI 的應用帶來獨特且嶄新的風險，其發展路徑仍可能與過往的革命性科技（如自動化、雲端運算）相似，只是進程更為快速。數位資產與量子運算亦已納入 CRO 的關注雷達，其中量子運算對於 G-SIBs 及資產規模超過 5,000 億美元的銀行尤為關鍵。其影響將橫跨多個風險領域，涵蓋法遵、金融犯罪、資安、科技與資料風險等。

[閱讀 IIF-EY 最新年度調查報告：
《金融服務業中的 AI 應用》](#)



55%

CRO 表示，加速導入先進科技（例如 AI）是管理關鍵風險的首要重點之一



3

由於總體經濟環境和私募信貸的影響，信用風險再次成為首要關注點。

信用風險已重新成為銀行 CRO 的核心優先事項。此趨勢同時反映了傳統金融面的擔憂（例如：負債程度偏高的消費者，其違約與逾期風險上升），以及市場結構的變化（私募信貸的崛起，既是競爭威脅，也是策略機會）。

隨著私募信貸在金融業中扮演愈來愈重要的角色，並快速成長為一項主要資產類別，CRO 普遍感受到一種結構性的轉變。儘管有相當比例的銀行目前對私募信貸並無直接或重大曝險，但近期的市場事件卻暴露出擔保品管理流程與系統的弱點，顯示實際潛在風險中的「未知的未知（Unknown unknowns）」可能遠高於多數利害關係人原先的認知。因此，可以合理預期，私募信貸將在未來多年持續影響 CRO 的風險管理議程。

從某種角度來看，私募信貸的成長，代表了市場對「影子銀行體系」長期關切的最新演進。對於全球系統性重要銀行（G-SIBs）與大型銀行的 CRO 而言，私募信貸與私募股權的擴張，無疑降低了整體金融體系的透明度。

若要真正掌握私募信貸所帶來的顯著成長潛力，根據我們的調查結果，CRO 已普遍認知此機會。整個產業必須正視並改善其高度不透明的問題。這種不透明性不僅使監理機關難以及早辨識預警訊號，也使其他金融機構難以評估自身風險。更清楚的監理護欄、標準化揭露、價格訊號、一致的估值方法，以及其他形式的市場紀律，將有助於提升私募信貸潛在風險的透明度。

4

人才和勞動需求依然迫切。

即便已進入 AI 時代，CRO 仍一致認為，人才是風險管理職能與整體業務成功的關鍵因素。然而，今年的調查顯示，愈來愈多 CRO 計畫縮減全職人力（FTE）或放緩招募速度。這主要反映了 AI 的崛起（預期將自動化大量行政性工作），同時也顯示風險管理組織正朝向人數更少、但專業度更高的角色結構演進，此一趨勢將於第 5 章進一步說明。

“

風控長說：

新科技快速出現、世界持續變化的同時，對技能持續進化的需求也隨之而來。人才必須站在最前線，才能讓我們有能力與客戶互動、提供客戶所需的產品，並確保風險與控制機制到位。



29%

CRO 表示，招募及/或培育特定專業人才與技能，是有效管理高優先風險的關鍵因素

71%

CRO 指出，數位能力（例如科技、資料、AI、程式設計）是提升風險管理成效的首要技能組合

調查受訪者普遍認為，風險管理職能同時需要高度專業的技術型人才（例如 AI、資料科學），以及更廣泛且具彈性的通用技能（例如商業知識、供應商管理、倫理、公司治理）。後者之所以受到高度重視，反映出當今銀行業環境快速且持續變動的特性。在此背景下，具備高度適應力的多功能風險管理「全方位人才」成為關鍵。他們不僅擁有核心能力（如批判性思考、商業敏銳度、溝通能力），亦能透過培養轉型為顧問型角色，或接受特定專業領域的進階訓練。隨著風險管理人員日益在混合式治理角色中運作，包括設計銀行政策，並與業務單位密切合作、共同落實政策，以促進負責任的創新，AI 相關技能與知識將成為不可或缺的基礎能力。

15 年來 CRO 關注重點的演變

在過去 15 年中，EY/IIF 全球銀行風險管理調查持續追蹤 CRO 角色的演進，其定位已從以法令遵循為核心，逐步轉型為以策略與業務導向為主。

2009年

風險管理的核心聚焦於法規遵循以及金融危機後的資本實力。

2019年

隨著數位轉型加速，營運韌性與資安威脅躍升為主要優先事項。

2014年

在多次高度關注的失誤事件及監理壓力推動下，行為風險與企業文化成為關注焦點。

2024年

舞弊、金融犯罪與地緣政治衝擊等非金融風險顯著上升，反映出風險環境日益高度互聯。

2026年

信用風險重新成為最重要的關切事項之一；同時，總體經濟情勢、地緣政治緊張、科技顛覆以及新型競爭者共同重塑 CRO 的風險管理議程。

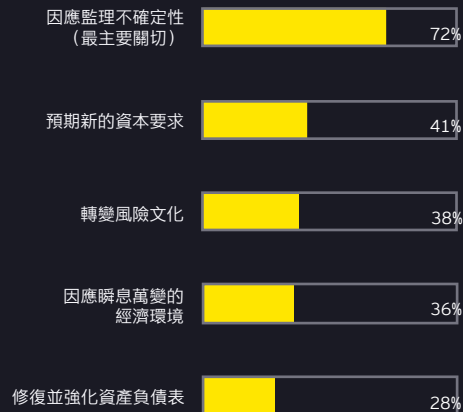
歷屆 EY/IIF 風險管理調查重點摘錄

第 1 屆

復甦、適應、發展：在充滿不確定性的世界中回歸正常營運

“

受訪者一致認為，企業普遍低估了人為因素在風險管理中的關鍵重要性。若要建立並強化健全的風險文化，風險必須成為所有人的責任，從董事會到第一線決策人員都應參與其中。



第 5 屆

重心轉移：風險文化成為銀行業的核心焦點

“

由於不斷有高度備受關注的違規行為事件，以及監理機關不斷要求風險行為控管的雙重驅動下，整個金融產業正致力於更有效地管理風險文化。



第 10 屆

耐力比拚：未來十年十大風險帶來生存與發展考驗

“

過去十年間，產業已取得顯著進展。如今，全球銀行在資本與流動性方面的體質明顯更為健全；同時，風險管理領導者及其團隊也持續創新，以因應新興或重新受到重視的非金融風險。然而，未來十年的風險管理挑戰，可能將更加嚴峻。

第 1 章

塑造風控長議程的總體環境力量

鑑於總體經濟不穩定性和地緣政治緊張局勢持續存在和帶來的廣泛影響，它們現在更像是被視為內嵌風險，而非獨立的威脅。我們的研究結果顯示，CRO 認識到這些風險如何與各種風險類別交互影響。某種程度上，這些風險已被內建於 CRO 的整體風險議程之中。然而，貿易緊張局勢、關稅、去全球化和軍事衝突對銀行業以及其他產業的長期影響仍然是一個懸而未決的問題。

儘管今年 CRO 在短期風險優先順序上，與去年結果存在顯著差異，但整體而言，CRO 普遍認為，2026 年的經營環境仍將維持高度不確定，與近年情勢相當。網路安全風險長期以來位居短期風險首位，更進一步顯示其已被視為一項貫穿整個銀行業務的結構性風險，並與多項其他風險類別密切相關。

地緣政治前景：在今年的調查中，地緣政治風險作為短期、單一風險項目的重要性有所下降；該項風險在去年仍是 CRO 的第三高優先事項，但今年已不在前 15 名內。這一變化部分可能因 2024 年全球選舉數量創下高峰後，2025 年選舉活動明顯減少，使其短期急迫性相對降低。

然而，地緣政治風險仍被視為塑造 CRO 議程的第二大外部力量，顯示受訪 CRO 意識到，武裝衝突（包含數位與網路空間的衝突）、貿易緊張局勢，以及去全球化趨勢，仍是必須納入風險管理考量的重要議題。其意涵在於，地緣政治議題或許不再需要每日高度監控，但卻需要更宏觀、更具策略性，且著眼於中長期的風險視角。具前瞻性的 CRO，已開始投入時間與資源，深入理解未來銀行業務將如何受到新興與持續中的軍事衝突、貿易與經濟聯盟重組，以及其他全球政經趨勢的影響。

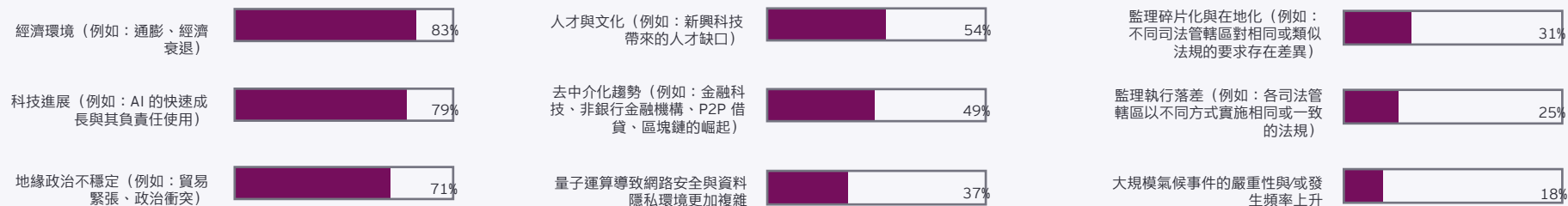
不同區域的 CRO，對塑造其策略議程的外部力量，有顯著不同的看法：95% 的歐洲 CRO，以及 90% 的中東與北非（MENA）地區 CRO，認為地緣政治議題是影響其策略議程的重要力量。相較之下，僅 57% 的拉丁美洲 CRO 持相同看法，該地區的 CRO 更傾向認為科技進展（76%）才是最具影響力的外部因素。

CRO 認為，地緣政治風險所可能帶來的最大潛在衝擊，主要來自於貿易政策、關稅與經濟制裁的變動（74%），其次為日益嚴重的資安威脅（68%），以及財政政策的調整（53%）。在不同類型銀行中，G-SIBs 的 CRO 對地緣政治風險的關注程度最高。為因應上述風險，82% 的 CRO 計畫加強營運韌性計畫（例如：情境規劃、沙盤推演），67% 則計畫進一步提升網路安全防護措施。從區域差異來看，近半數（48%）拉丁美洲地區的 CRO 表示，其所屬銀行正規劃分散投資組合；相較之下，76% 北美地區的 CRO 則計畫優先加強網路安全相關措施。



CRO 普遍預期，2026 年的整體環境不確定性，將與過去幾年同樣持續存在。

圖 3：形塑並影響 CRO 策略議程的外部力量與新興風險



具前瞻思維的 CRO，已開始積極評估外部力量在未來數年將如何影響銀行業務。

圖 4：潛在地緣政治風險對銀行業的主要影響與重大風險

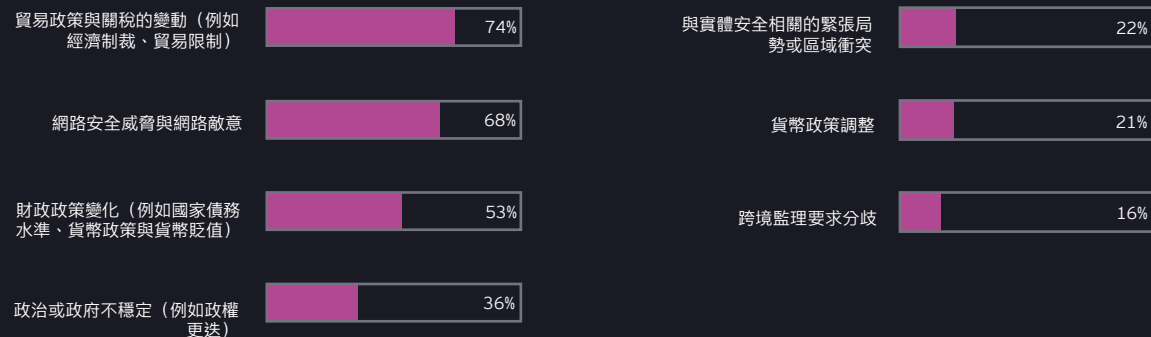
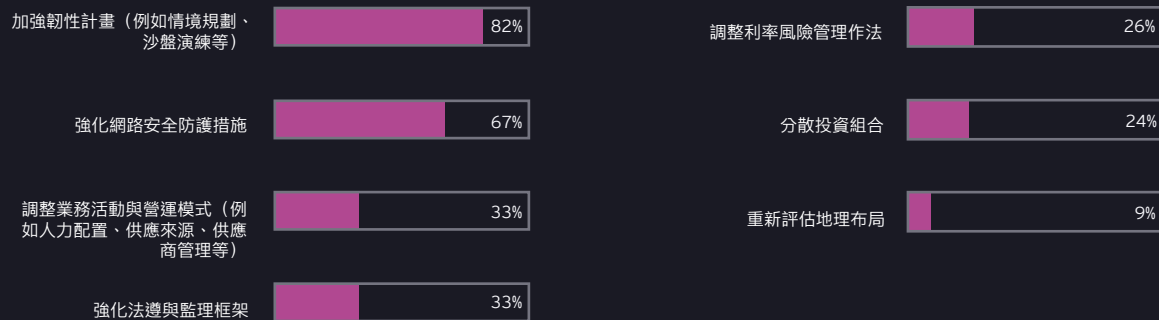


圖 5：因應地緣政治風險的主要策略與規劃



安永《2025 年全球風險轉型研究》指出，將風險管理與企業策略緊密整合的機構，在辨識與因應風險事件以及提升風險管理營運效率方面，明顯優於僅採傳統風險管理作法的同業。這些被稱為「風險策略家（Risk Strategists）」的企業，之所以能取得更佳成果，關鍵在於科技賦能，以及風控長在高階管理團隊（C-suite）中擁有明確的地位。

第 2 章

金融風險與傳統風險以新形式再現

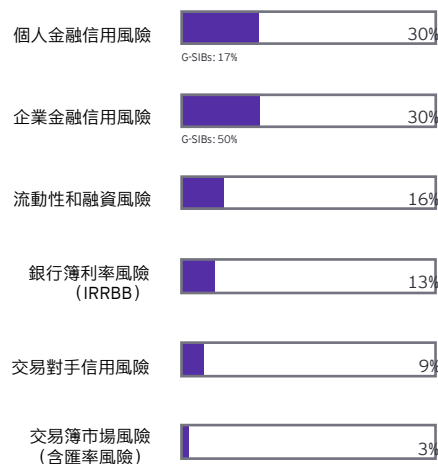
在去年的調查中，沒有任何金融風險列入短期風險前十名，這或許反映了 CRO 對過去十年間持續強化的風險管理能力，懷有高度信心。然而，今年的結果顯示，多種類型的金融風險已重新浮上檯面。

近三分之二（62%）的受訪者表示，信用風險是未來一年內需要 CRO 高度關注的前五大風險之一，其重要性僅次於資安威脅。就地區而言，歐洲地區銀行的 CRO 對信用風險的關切程度最高（75%），而中東與北非地區（MENA）銀行的關切程度最低（50%）。數位舞弊（59%）和金融犯罪風險（43%，高於去年的23%）緊追在後，流動性風險位居第六（20%）。銀行簿利率風險（IRRBB）排名第十（14%）。

當針對金融風險進一步詢問時，相同比例（各 30%）的受訪者選擇個人金融信用風險與企業金融信用風險，作為未來 12 個月內最重要的金融風險。在 2025 年的調查中，僅有 24% 的 CRO 將個人金融信用風險列為首要金融風險。在全球系統性重要銀行（G-SIBs）中，50% 的 CRO 認為企業金融信用風險是最主要的金融風險，而 17% 則認為是個人金融信用風險。

CRO 對信用風險與整體金融風險的關注再度升高，反映出總體經濟環境高度不確定性。同時，CRO 亦對通膨壓力、潛在經濟衰退及其對市場與消費者所產生的連鎖影響表達明確憂慮。

圖 6：未來 12 個月的主要金融風險



“

風控長說：

雖然目前我們的放款組合品質仍然非常良好，但從近期勞動力市場疲軟與消費支出數據來看，我們預期這些變化，最終將反映在風險與損失數字上。

私募信貸：私募信貸在市場中崛起，成為一股關鍵力量，亦是許多 CRO 高度關注的議題，特別是G-SIBs 以及資產規模較大的銀行，這些機構最有可能直接面臨私募信貸風險。大型金融機構的CRO，也往往對私募信貸放款與私募股權市場所存在的高度不透明性與市場紀律不足，有更深入的理解。

必須強調的是，銀行對私募信貸的風險曝險程度在整個產業中差異極大。事實上，近 40% 的受訪者表示，其銀行目前並未承擔任何重大私募信貸曝險，或預期不會受到實質影響。一位來自美國區域型銀行的 CRO 表示：「就我們的曝險狀況而言，私募信貸並非策略重點；但對於那些大力投入此領域的機構而言，它可能發展成系統性風險。」值得注意的是，包括英國與歐洲在內的部分監理機關，已開始檢視系統性風險，並與金融機構交流，以更深入瞭解其私募市場相關曝險。

近期的市場事件，似乎再次強化市場對未受充分監理、亦即「影子銀行體系」的疑慮，而這些疑慮，已逐漸轉化為對私募信貸與私募股權市場的擔憂。鑒於私募信貸對整體市場的策略性影響與實質影響力，它已無法被視為單純的金融風險。調查結果亦印證，CRO 正以整體、全面的角度看待私募信貸，不僅關注其下行風險（如分析與衡量複雜度提高、交易對手曝險增加），也同時看到其所帶來的策略機會（如客戶群擴大、新的投資機會）。

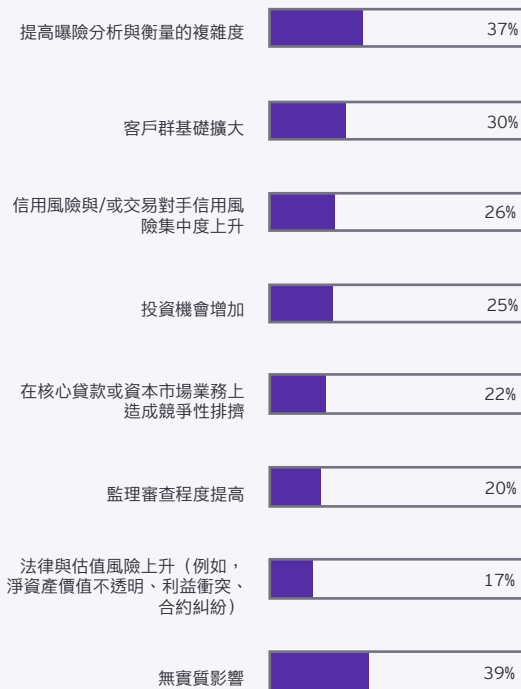
“

風控長說：

就我們的曝險狀況而言，私募信貸並非策略重點；但對於那些大力投入此領域的機構而言，它可能發展成系統性風險。

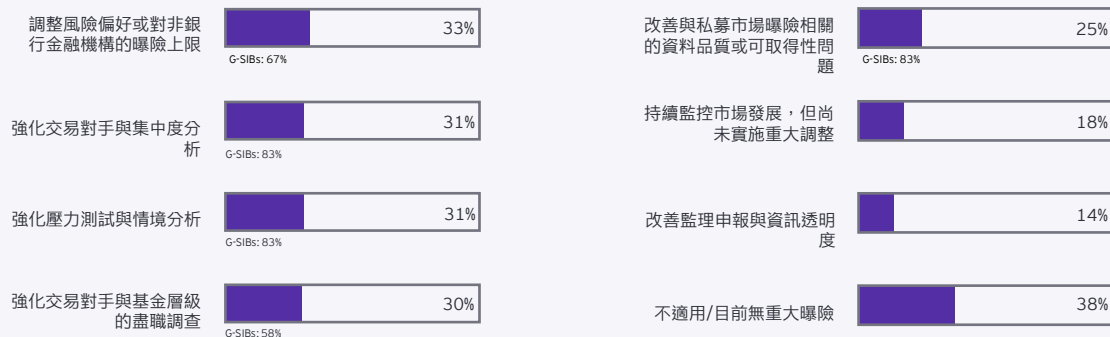
私募信貸本身存在風險，是因為該產業目前擁有的操作彈性；但同時，它們也正成為銀行的競爭對手。

圖 7：私募信貸對組織的影響



為因應私募信貸相關風險，CRO 正著手調整多項風險管理作法，包括調整對非銀行金融機構的曝險上限、更深入檢視交易對手風險與集中度風險，以及強化情境分析與壓力測試。在這些措施中，G-SIBs 的 CRO 採取行動的比例明顯較高，這也反映其在私募信貸領域承擔了更高程度的曝險。

圖 8：管理私募信貸曝險的調整措施



33%

CRO 已著手調整風險偏好設定，
以管理私募信貸相關曝險

金融犯罪：對舞弊與其他非法行為的關注再度升高 - 尤其是在 G-SIBs 中 - 亦可視為對當前經濟環境的直接反映。就在兩年前，金融犯罪風險甚至未列入 CRO 短期風險關注的前 15 名；而如今，該風險已躍升為前四大優先事項之一。

CRO 對金融犯罪的擔憂，體現在多項調查結果之中。例如，舞弊與犯罪行為的偵測，目前已成為風險管理作業中最常見的 AI 應用場景。此外，CRO 普遍預期，金融犯罪將成為未來監理機關加強關注的重點領域。整體而言，對舞弊與非法行為日益重視 - 特別是在 G-SIBs 中 - 也可被視為經濟與地緣政治環境變化的具體反映。

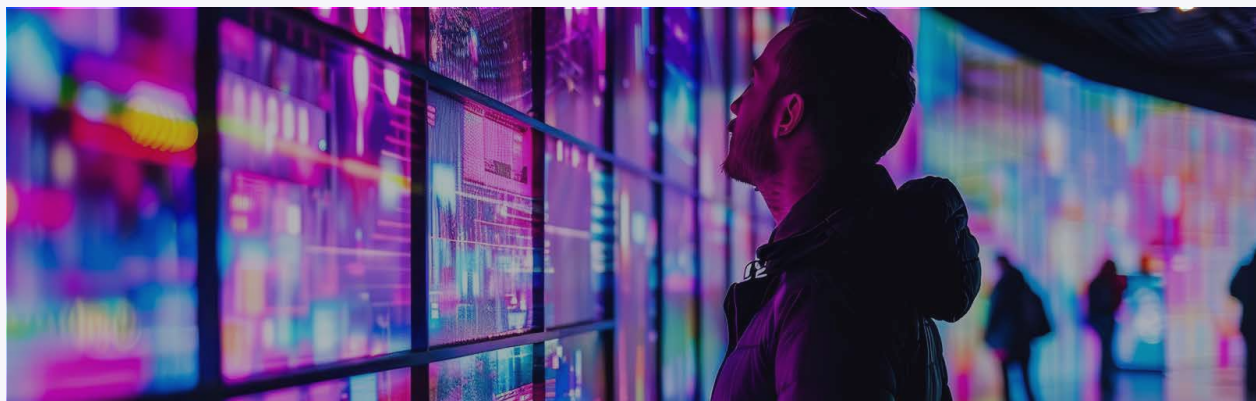
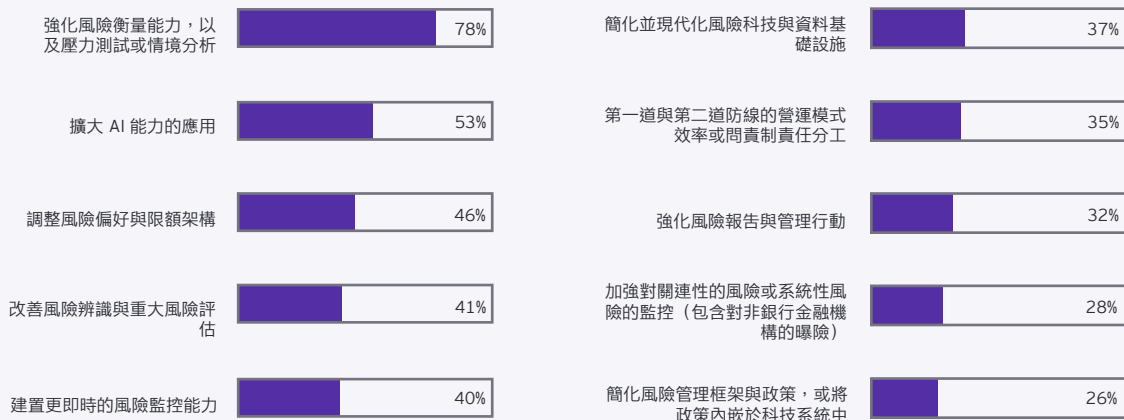
“

風控長說：

在金融犯罪領域，人往往是最大的弱點。最脆弱的環節往往就是問題所在。

為因應各種金融風險，CRO 採取的是一種「多管齊下」的管理策略。強化壓力測試與情境分析、調整風險偏好設定，以及導入 AI 技術，皆是金融風險管理策略中的關鍵組成要素。

圖 9：未來 12 個月內，金融風險日常營運（BAU）管理能力的強化重點



第 3 章

AI 與顛覆性科技 - 在風險與機會之間取得平衡

CRO 正在平衡 AI 與其他新興科技帶來的正向機會與下行風險。其中，代理式 AI（Agentic AI）具備顛覆風險管理流程與整體業務運作的潛力；隨著 AI 逐步導入，CRO 必須建立相應策略，以監控 AI 代理如何分析資料、產出結果並做出決策。這類能力，將是 AI 得以規模化部署、並在組織各層級實現負責任使用原則的關鍵。

從 AI 導入過程中累積的經驗，也可作為下一波顛覆性科技的參考基礎。就量子運算而言，CRO 在短期內的首要任務，可能仍是密切關注業務單位的採用情況。在銀行評估這些新科技如何為客戶、社會及自身財務表現創造價值的過程中，CRO 必須與業務主管保持緊密合作。

AI 的擴張與加速應用：相較於是否導入 AI，風險管理主管如今更加關注其商業可行性，亦即如何讓銀行在 AI 上的巨額投資，能夠產生具體且可衡量的報酬。調查顯示，近四分之三（72%）的 CRO 認為，目前 AI 在風險管理領域的實際應用仍相當有限，儘管在舞弊防制及其他應用情境中已有廣泛的實驗與測試。僅有 12% 的受訪者表示，其機構在風險管理中，已於導入 AI 策略、治理架構、政策與應用案例後，實際看見並量化其帶來的效益。這些表示已見成效的 CRO 指出，舞弊偵測能力（例如：降低誤判率）及交易監控方面得到改善。

G-SIBs 的 CRO 表示 AI 在風險管理中的應用程度更為廣泛，僅 50% 認為 AI 採用仍

屬有限（相較於整體受訪者的 72%），33% 的 G-SIBs CRO 則表示，AI 在風險管理中實際帶來效益（相較之下，所有受訪者中這一比例僅為 12%）。同樣地，資產規模超過 1 兆美元的大型銀行，也更傾向表示已看見 AI 的實質成效。

其他關於 AI 應用在金融服務業的研究，包括 EY/IIIF 每年發布的調查（見側欄）亦顯示，AI 在業務單位所創造的價值，普遍高於風險管理領域。由於本次 CRO 調查涵蓋較多中小型銀行，且僅聚焦於風險管理職能，因此，其結果顯示的 AI 採用程度與價值實現，低於涵蓋大型銀行與所有業務應用場景的 AI 專題調查，實屬合理。



“

風控長說：

我們目前將 AI 視為一項短期提升效率的工具，而真正強大的能力仍在後面。

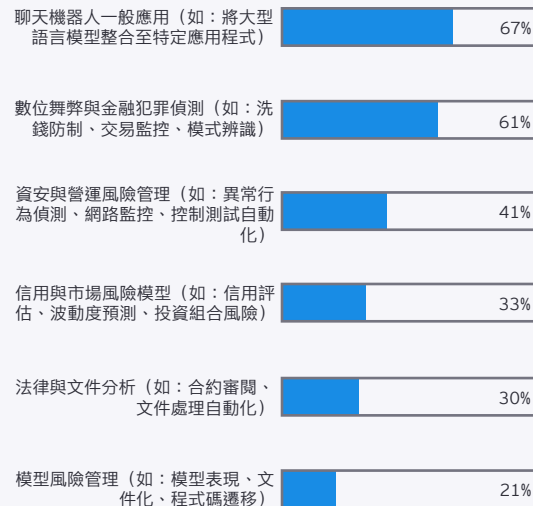
現在 AI 幾乎無所不在，唯獨尚未直接反映在損益表（P&L）上；但它確實大幅提升了生產力與營運效率。

在風險管理實務中，聊天機器人（67%）與數位舞弊/金融犯罪偵測（61%），是目前最常見的 AI 初期應用場景。此外，相當一部分銀行也部署了用於網路和營運風險管理（41%）、信用和市場風險建模（33%）以及法律和文件分析（30%）的 AI 工具。

圖 10：AI 在風險管理的應用現狀



圖 11：AI 在風險管理中的主要應用領域



國際金融協會與安永關於 AI 的研究：

最新一份國際金融協會與安永共同發布的《金融服務業 AI 應用年度調查報告》，說明銀行如何在各個業務環節中導入這項具革命性的科技，並與本次風險管理調查形成互補。研究清楚顯示，業務單位在 AI 的部署速度與深度，普遍快於風險管理職能。

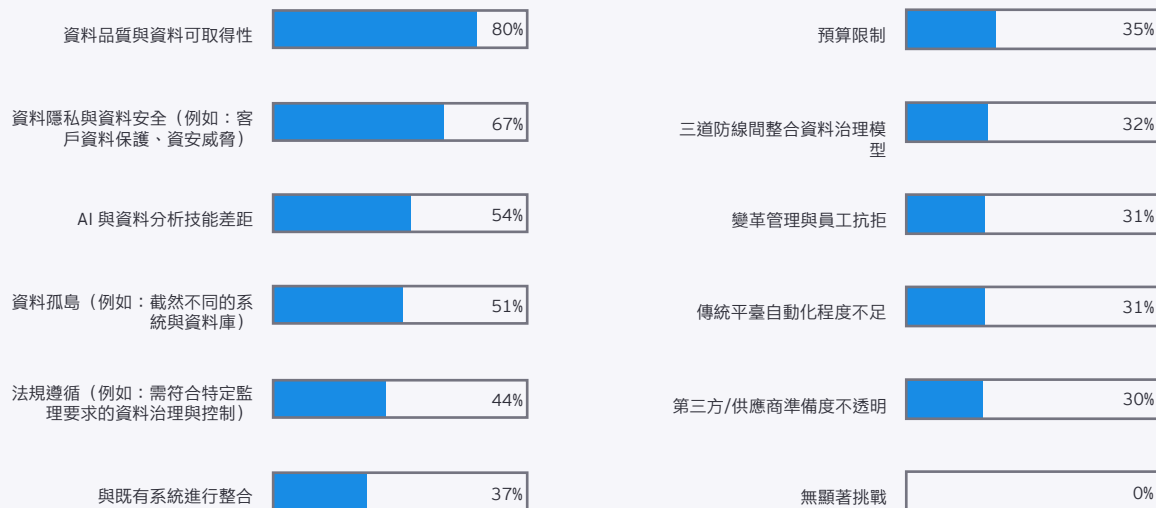
調查重點結果：

- 100% 計畫調整 AI 投資的機構，皆表示將增加投資金額；其中 36% 的 G-SIBs 規劃將投資額提高 100% 以上。
- 79% 的機構（G-SIBs 為 100%）指出，資料品質是 AI 發展的最大挑戰，資料可取得性緊隨其後。
- 83% 的機構已在某種程度上投入代理式 AI：23% 已正式上線，34% 正在試行，26% 仍處於規劃階段。
- 77% 使用第三方平臺來因應挑戰（如資料準備、訓練資料取得、AI 專業人才），並推動 AI 上線運作。

閱讀完整報告

AI 在風險管理領域應用所面臨的最大挑戰主要與資料相關，但技能落差同樣是不可忽視的關鍵因素。AI 被普遍視為可協助緩解人才短缺問題的工具，但其影響主要集中在以人工、重複性作業為主的角色（例如：資料蒐集、基礎分析）。與此同時，AI 也創造了對高度專業職務與技能的需求，例如：AI 治理負責人、AI 倫理專家、模型負責人、AI 代理主管等。關於 AI 對人才與職能結構的影響，第 5 章將進一步說明。因此，人才與角色轉型，是 CRO 在評估 AI 導入時，必須同時權衡其正向效益與潛在風險的重要面向。展望未來，即使對於監控 AI 代理以及防範 AI 幻覺的關切日益迫切，資料品質與資料安全議題，仍極可能持續成為 CRO 在 AI 相關議題上的最優先關注重點。

圖 12：在風險管理中導入 AI 的主要挑戰



80%

CRO 指出，資料品質與資料可取得性，
是 AI 導入於風險管理時的最大挑戰

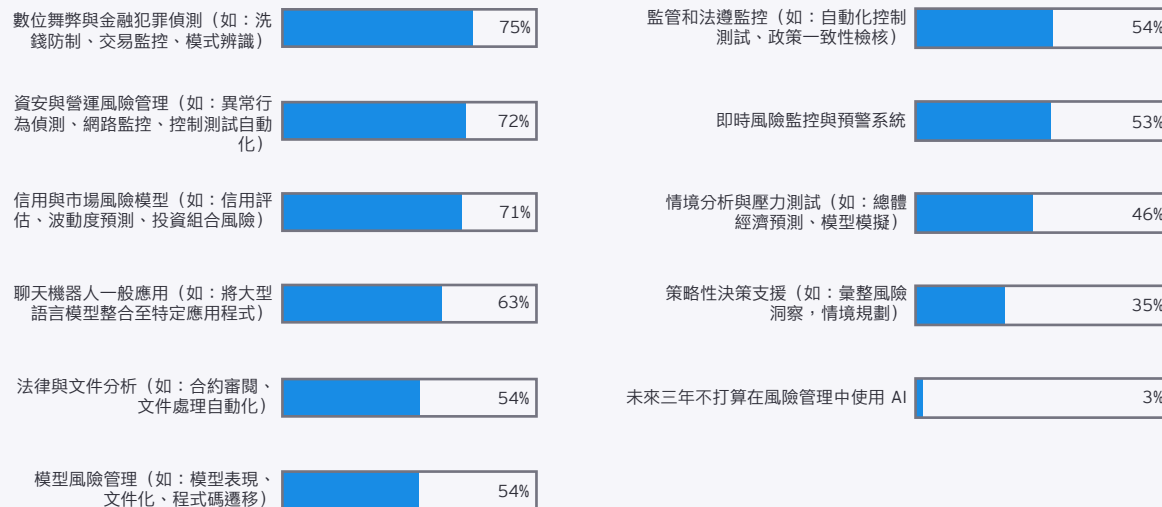
未來所有風險管理領域皆計畫大幅增加 AI 的應用，其中尤以以 AI 驅動的信用與市場風險模型，以及模型風險管理方面的成長幅度最為顯著。這些結果與前一年度的研究高度一致，當時，舞弊防制、法遵、金融犯罪、信用風險、營運風險與模型風險，便已被視為 AI 應用的主要優先領域。

“

風控長說：

我們認為善用 AI 具有極大的潛力，但要在內部全面升級並不容易。目前市場上充滿熱情，也很容易取得或購買大量工具；然而，真正的成本在於變革管理、底層基礎設施、人員能力，以及把事情做對所需要的時間。

圖 13：未來風險管理中，AI 應用的主要規劃方向



數位資產：代幣化、智慧合約與數位貨幣持續在市場中獲得關注，特別是在 G-SIBs 與大型銀行之間更為明顯。根據我們與產業內業務與科技領導者的交流，銀行業者預期將持續加速數位資產的策略規劃。目前已積極參與數位資產領域的銀行，其重點多放在為具有數位資產曝險的傳統客戶提供服務（29%）以及提供數位資產相關服務（16%）。

所有參與本次調查的 G-SIBs 均已制定數位資產策略，其中 83% 為具有數位資產曝險的客戶提供服務，58% 提供數位資產相關服務。在資產超過 1 兆美元的銀行中，70% 已制定數位資產策略，且回報數位資產相關活動顯著增加，包括數位資產服務產品增加 35%。然而，若以整體受訪者調查結果來看，60% 的 CRO 表示其銀行目前尚未制定數位資產策略。就地區而言，拉丁美洲的 CRO 最常表示其機構缺乏數位資產策略（86%），北美 CRO 的比例最低（48%）。

CRO 普遍認為，與數位資產相關的最大風險曝險集中於資安/科技風險（82%）以及金融犯罪風險（78%）。此一看法在不同地區與不同類型銀行間大致一致。值得注意的是，亞太地區 CRO 對金融風險的關切程度顯著高於整體受訪者（63% vs. 38%）。

圖 14：當前數位資產策略與/或活動狀況

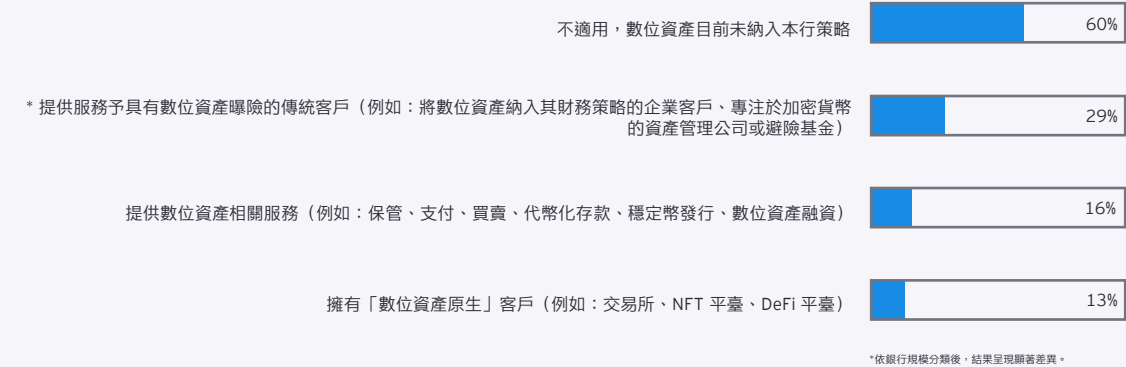
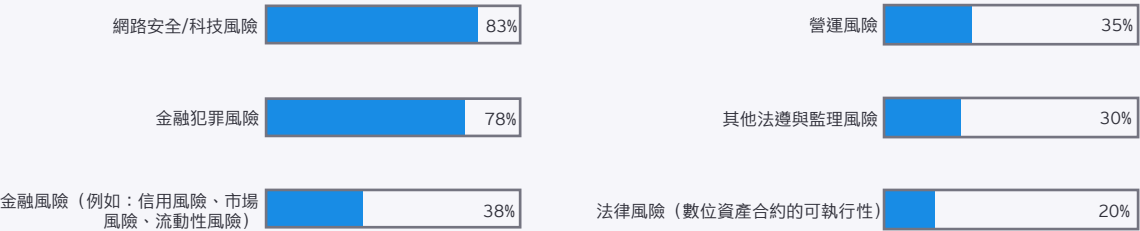


圖 15：管理數位資產風險時，最需要強化的風險類別

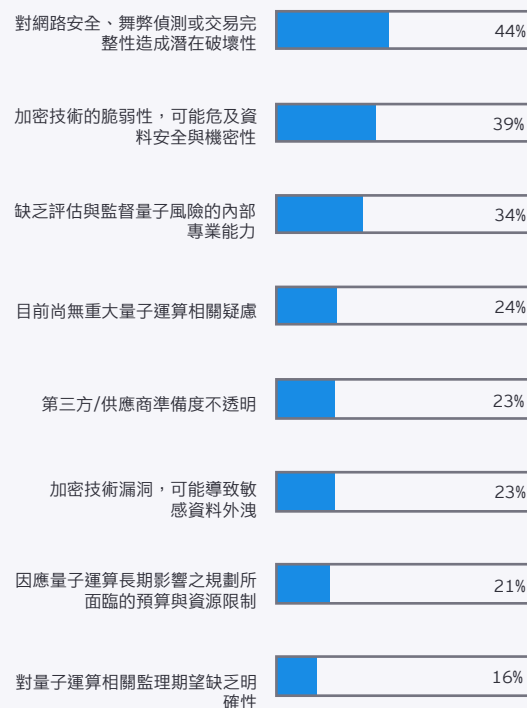


量子運算：儘管量子運算目前仍常被視為前瞻性的未來科技，但實際上，具企圖心的新創公司與具前瞻性的銀行已開始積極探索其潛在應用。部分分析預測，量子運算最快可能於2028年出現廣泛採用。因此，CRO若尚未開始評估其影響，勢必要立即著手行動；尤其對於G-SIBs及資產規模超過5,000億美元的銀行而言，這一議題更顯迫切，因其預期將面臨較高程度的量子運算相關挑戰。

就量子運算的風險面向而言，CRO普遍認為，最主要的威脅來自於量子運算可能對網路安全、舞弊偵測與交易完整性造成破壞性（44%），以及加密技術的脆弱性，可能危及資料安全與機密性（39%）。此外，有三分之一（34%）的CRO表示，其組織目前缺乏足夠的內部專業能力，以評估與監督量子運算相關風險；另有四分之一（24%）的CRO認為，在現階段尚未出現重大量子運算風險疑慮。

對於所有這些技術而言，CRO都必須密切追蹤產業標準與監理要求的發展，並持續了解其對業務的機會與風險。這將是協助金融機構對於這些技術在日常營運中普及的那一天做好準備的第一步。而這一天或許比目前預期更早期到來。

圖 16：未來 12 個月內，量子運算發展所帶來的主要風險挑戰



現在正是 CRO 開始思考量子運算風險的時候，並不算太早。

第 4 章

監理展望 - 因應碎片化帶來的影響

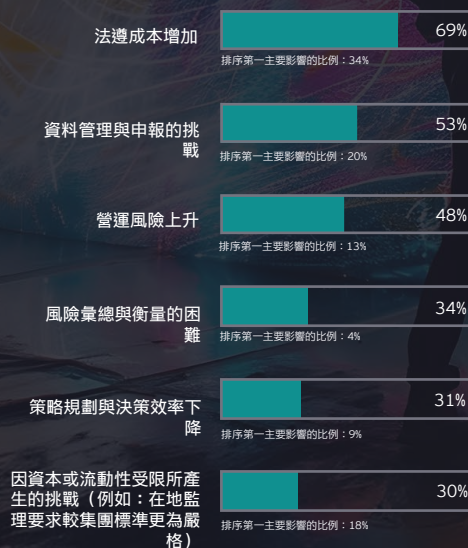
目前市場上存在一種觀感，認為部分市場的監理審查力道正在放鬆，其中以美國最為明顯。現行美國政府降低對永續與氣候議題的重視程度，推動放鬆監理管制政策，並在 AI 與數位資產領域展現出對創新的友善立場。英國、歐盟以及亞太地區的主要市場監理機關，正密切觀察這些發展，並在重新檢視自身監理優先事項時，同時納入地緣政治趨勢與在地議題。可以預期，對美國地緣政治與貿易政策的變化，各地可能會做出截然相反的反應：或是維護自身獨立性，或是維護在全球金融危機後所建立的金融穩定局面。

在中東與北非（MENA）地區，高達 80% 的 CRO 認為監理碎片化是形塑其策略議程的重要力量；相較之下，整體受訪者僅 31% 持相同看法。亞太地區（19%）與拉丁美洲（19%）的 CRO，對監理碎片化的關切程度則相對較低。

監理碎片化可能帶來多種影響，包括營運風險增加、法遵成本提高、資本/流動性受限以及資料管理挑戰加大。不同地區的擔憂各不相同：

- 43% 的亞太地區 CRO 認為，資本受限將是監理碎片化帶來的重大影響（整體受訪者比例為 30%，北美僅 21%）。
- 66% 北美地區的 CRO 認為，營運風險是主要影響（歐洲僅 25%）。

圖 17：監理碎片化所造成的主要影響面向



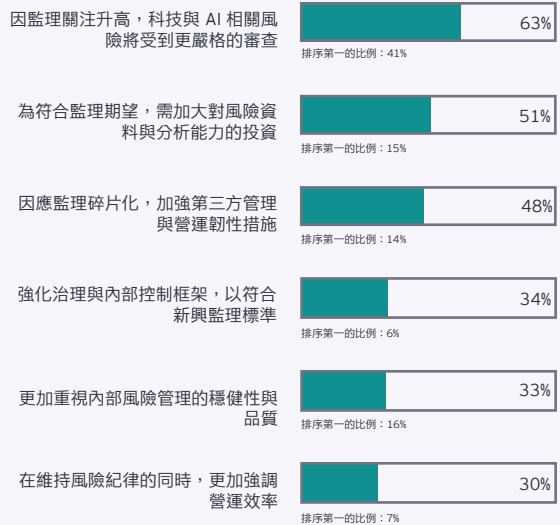
安永 2026 年全球金融服務監理展望報告指出，在高度不確定的環境下，銀行與其他金融機構若要取得成功，必須做到以下幾點：

- 敏銳意識到因各國或各區域監理分歧，所導致的營運成本上升與商業機會差異；
- 持續關注其營運所在市場的特定風險與監理變化；
- 運用情境規劃與分析，評估不同監理結果可能對自身業務造成的影響。

閱讀[完整報告](#)。

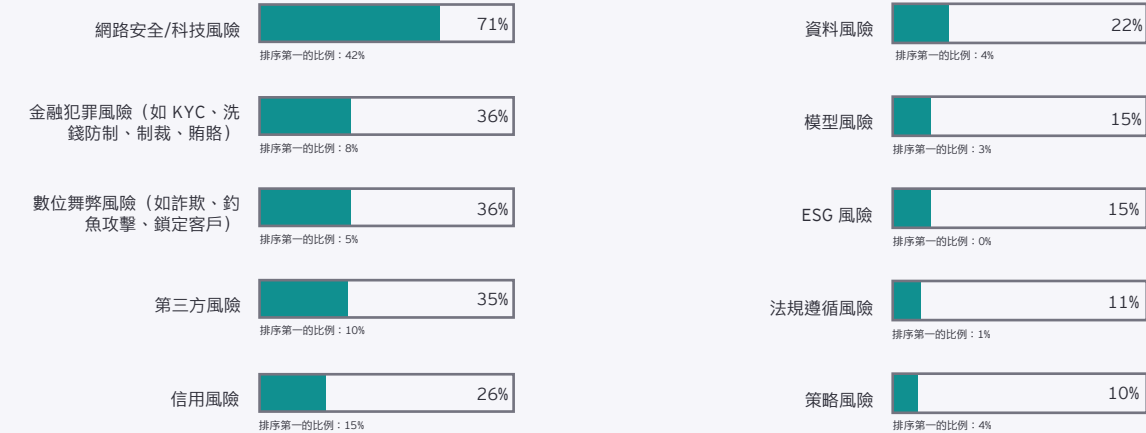
展望未來三年，CRO 預期，科技與 AI 相關風險將受到更嚴格的監理審視（63%），以及為符合監理期望而增加對風險資料與分析能力的投資（51%），將是變動中的監理環境對風險管理帶來的最主要影響。

圖 18：未來三年，全球監理變化對風險管理的前三大影響



未來監理關注重點：CRO 預期，監理機關最可能加強關注的風險領域包括網路安全和科技風險（71%），其次為數位舞弊（36%）、金融犯罪（36%）以及第三方風險（35%）。55% 的受訪者認為 ESG 將在未來受到較少的監理關注；此外，策略風險（46%）與行為風險（35%）亦被預期將在監理優先順序中下降。

圖 19：未來三年，監理關注度將上升的風險領域

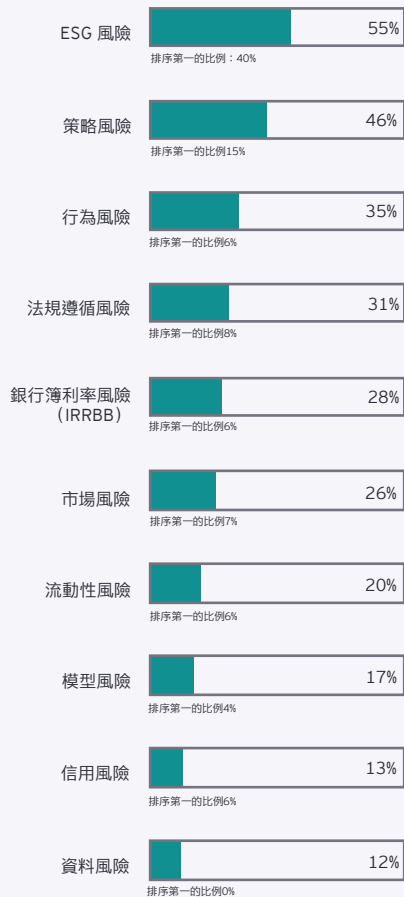




上述趨勢在不同地區呈現出高度差異化的結果：100% 北美地區的 CRO 預計對 ESG 的關注度會降低，而歐洲和拉丁美洲的 CRO 持相同觀點的比例分別只有 35% 和 33%。同樣，北美地區的 CRO 預計對法規遵循風險（55%）和行為風險（52%）的關注度也低於歐洲（15%、20%）和拉丁美洲（24%、33%）的同業。

亞太地區的 CRO 預計，未來的監管將更加關注網路和科技風險（86%，高於整體的 71%）、數位舞弊（57%，整體為 36%）以及第三方風險（52%，整體為 35%），遠高於其他地區的同業。歐洲地區的 CRO 則預計，監理機關將更加關注信用風險（40%，整體為 26%）和資料風險（40%，整體為 22%）。

圖 20：未來三年，監理關注度預期將下降的風險領域

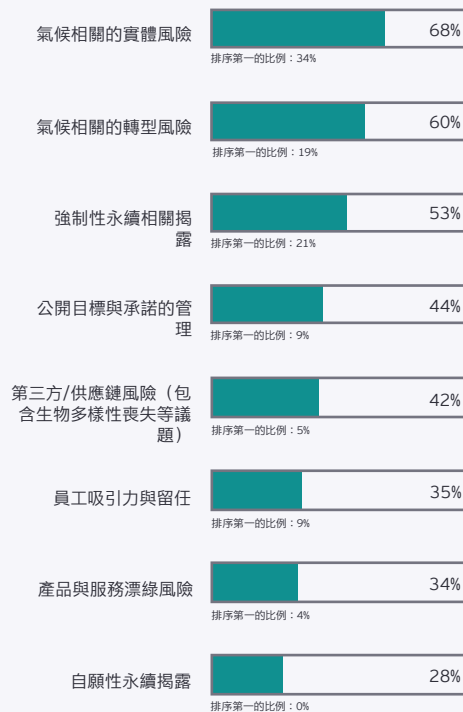


對永續議題的看法：儘管相較於前幾年，永續議題的急迫性已有所降低，但 CRO 並未忽視其重要性及短期內可能帶來的影響。超過三分之二（68%）的受訪者指出，氣候相關的實體風險是永續發展相關風險的主要驅動因素，其次為氣候相關的轉型風險（60%）和強制性永續揭露要求（21%）。在 CRO 眼中，風險本身的管理挑戰，往往比其監理面向更為關鍵，這一點在永續議題上亦同樣明顯。

提升法遵效率：CRO 持續推動精簡法遵流程，並積極運用資料與科技來提升整體效率。其主要優先事項包括：改善資料品質、準確性、彙總效率和時效性（30%）；實施法遵科技（RegTech）解決方案以降低人工作業負擔（16%）；實現流程自動化（15%）；以及解決傳統技術的限制和整合問題（13%）。

然而，非技術層面的行動同樣重要：15% 的 CRO 表示，正透過連結業務、風險、法務與 IT 部門來加強跨職能整合；15% 正在釐清不同司法管轄區間的監理解讀差異。此外，在 EY/IIF 共同進行的金融服務業 AI 應用的研究中，81% 的受訪者認為，最佳的監理/監督模式，應是由金融機構、AI 服務供應商以及其他第三方與監理機關合作，共同探索與界定責任。

圖 21：永續相關風險的主要驅動因素



CRO持續尋求簡化法遵流程，並愈來愈倚重資料與科技，以實現營運效率提升所帶來的實質效益。

第 5 章

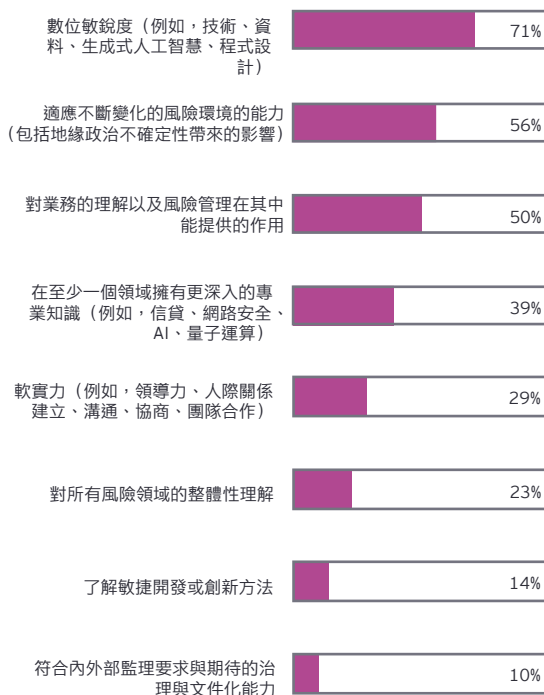
風險管理營運 - 新技術、人才和團隊結構

自本調查開始以來，風險管理團隊規模穩定成長，一直是調查結果中的一項重要趨勢。某種程度上，這反映了全球金融危機後，銀行業全面擴充風險管理能力的長期發展。然而，今年的調查結果顯示，風險管理人力成長速度明顯放緩。

聚焦少數關鍵核心技能：CRO 對其組織的實際人才需求已有相當清楚的認知，其中最重要的包括數位敏銳度（71%）和適應能力（56%）。這些技能被高度重視，顯示

風險管理職能正持續轉型為更具策略性與顧問諮詢性質的角色，同時也反映出自動化程度持續提升的趨勢。在北美地區，超過三分之二（69%）的 CRO，將優先聘僱懂業務且能理解風險管理賦能作用的員工，60% 則特別重視對所有風險領域具備整體性理解的人才。

圖 22：未來三年，風險管理團隊提升風險管理水準所需的關鍵技能



71%

CRO 表示，數位敏銳度是提升風險管理水準的關鍵

56%

CRO 認為，在員工規模穩定的前提下，AI 將提升工作效率

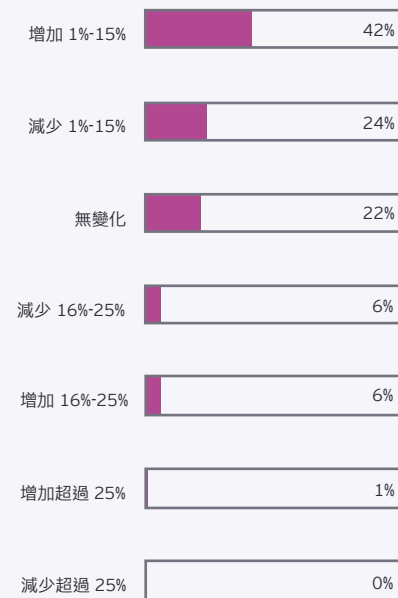
風險管理人力招募趨緩：與過往年度相較，CRO 預期未來風險管理人力招募將明顯放緩，甚至出現人力縮減。近一半（49%）的受訪者表示，未來三年將增加風險管理全職員工（FTE），但此比例已明顯低於去年的 68%；相對地，30% 的 CRO 表示，將減少 FTE 人數，高於去年的 16%。北美地區銀行的 CRO 最可能（31%）預計人員規模將小幅縮減（減少 1% 至 15%），而拉丁美洲銀行的 CRO 最不可能（14%）進行人力縮減。這也是本調查首次出現如此明確的人力成長趨緩訊號。

AI 是風險管理團隊人力縮減的原因之一，但並非唯一因素。事實上，AI 對風險管理人力與角色的影響，實際情況更為複雜：

- 16% 的受訪者預期，人力將顯著減少（例如：AI 實現資料蒐集、報告製作等重複性工作的自動化）
- 28% 表示，AI 對風險管理人力規模與組成的影響仍在評估中
- 56% 的 CRO 預期，在維持整體人力規模穩定的情況下，AI 將大幅提升工作效率

換言之，CRO 們已預見，可能很快會實現用更少（或至少相同人數）的員工做更多的工作。正如一位 CRO 所述：「AI 與數位化作業，使我們即使在客戶業務量增加的情況下，仍能維持人力規模穩定。」

圖 23：未來三年，風險管理（第二道防線）全職員工（FTE）人數的預期變化



隨著 AI 工具逐步滿足基礎分析需求，並處理更多與傳統風險相關的例行作業，風險管理團隊的組織結構，將由傳統的金字塔型（大量初階人力），逐步轉向鑽石型（以中高階專業人才為核心）。半數歐洲的 CRO 預計將風險管理團隊將轉為鑽石型結構，而 81% 拉丁美洲的 CRO 預計人工、手動作業的職位將減少。

“

風控長說：

AI 的應用案例正在逐步被採用，長期效率提升指日可待；但在建立這些長期能力的初期，仍需先增加一定的人力投入以支撐建置工作。

AI 將會成為一項必須學會的技能，就像試算表一樣。

圖 24：未來三年，AI 對風險管理人力規模與組成的預期影響



AI 有望徹底改變部分職務，特別是那些以人工操作為主的職務（例如，法遵測試、申報、內控與資料分析）。但是，正如我們調查的結果所示，AI 也將催生全新的職務，並重塑其他既有職能：

- 55% 的 CRO 表示，建立兼具 AI 技術與風險管理技能的複合型專業職位是重要優先事項
- 51% 的 CRO 預期將招募更多專業人才（例如，網路安全、氣候變遷、量子運算、AI 治理）
- 31% 認為，AI 將使風險管理資源配置出現結構性重組

為順利因應這些轉變，79% 的 CRO 表示，將優先推動 AI 與資料科學技術能力提升培訓，加強對資料分析、模型解讀與 AI 工具的實務訓練。

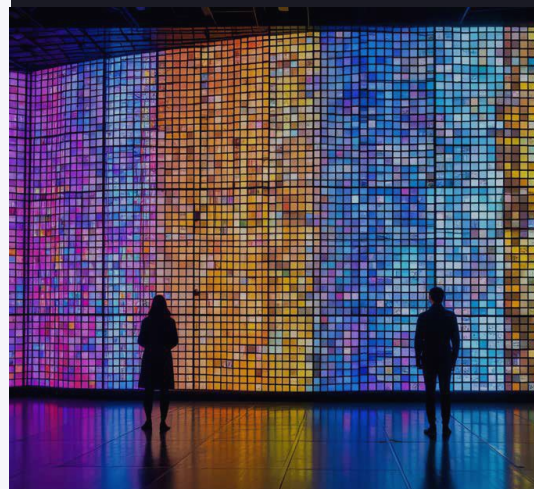
圖 25：未來三年，AI 對風險管理職務演進的預期影響



“

風控長說：

從人員配置的角度來看，未來的發展方向是：更多地依靠技能嫺熟、薪酬優渥的策略型專業人士，而減少一般員工的數量。



展望未來

銀行所面臨的風險範疇持續擴大，且各類風險之間高度相互連動、彼此交織，這些因素正驅動風險管理營運模式的快速演變，並影響從人才需求、能力建構到科技投資的各個層面。無論在銀行業或其他產業，風險管理方法轉型正逐漸成為必要任務。正如安永其他研究所指出，當前的風險環境具有非線性、加速變化、波動劇烈且互聯的特性。那些能夠採取更具策略性、非傳統作法因應風險的銀行，將更有可能在這個充滿不確定性與動盪的時代中脫穎而出、取得成功。

在風險領導者因應迅速蔓延和突如其來的威脅之際，那些看似最具潛力的解決方案（例如 AI 與策略性合作夥伴關係），也可能使其他風險類別變得更加複雜。或許正因如此，我們在 2008 年風險調查報告中的觀察，在今天仍然適用：「從金融動盪中汲取的經驗，清楚傳達了一項不可忽視的訊息：風險治理必須在決策桌上占有與營收成長同等重要的一席之地.....而要達成這樣的對等地位，則必須建立一套支援整合式風險管理的企業級框架。」

延伸閱讀



[2025 EY Global Risk Transformation Study](#)



[IIF/EY Annual Report on AI Use in Financial Services](#)



[EY Global Regulatory Outlook 2026](#)

研究方法與 受訪機構

2025年9月至2025年11月期間，安永與國際金融協會（IIF）合作，針對 IIF 會員機構及其他全球各地銀行進行調查，其中亦包括少數在其國家排名前五大銀行的重要子公司）。

受訪對象包含各銀行的風控長（CRO）或其他高階風險管理主管，受訪形式包括深度訪談、問卷調查或兩者並行。本次調查共計來自 31 個國家/地區的 101 家銀行參與，且在資產規模、地理分布與銀行類型方面具有高度多樣性。從地區分布來看，總部位於亞太地區的銀行占 20%，歐洲 20%，拉丁美洲 20%，中東與非洲 10%，北美則為 30%。其中，12% 的銀行為全球系統重要性銀行（G-SIBs）。



聯繫安永

安永聯合會計師事務所

審計服務

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

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

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

郭紹彬
審計服務部 執業會計師
電話：02-2728-8868
電子郵件：Eric.Kuo@tw.ey.com

曾于哲
氣候變遷、永續發展與ESG諮詢服務
負責人暨審計服務部 執業會計師
電話：02-2728-8852
電子郵件：Roger.Tseng@tw.ey.com

林群堯
ESG策略與永續發展諮詢服務
執行副總經理
電話：02-2728-8885
電子郵件：Brian.CY.Lin@tw.ey.com

稅務服務

林志翔
稅務服務部 營運長
電話：02-2728-8866
電子郵件：Michael.Lin@tw.ey.com

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

林鈺芳
稅務服務部 執業會計師
電話：02-2728-8831
電子郵件：Evelyn.Lin@tw.ey.com

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
電話：02-2728-8811
電子郵件：Charlie.Kao@tw.ey.com

安永諮詢服務股份有限公司

謝佳男
執行副總經理
電話：02-2728-8850
電子郵件：Joseph.Hsieh@tw.ey.com

曾昀
執行副總經理
電話：02-2728-8892
電子郵件：Christina.Tseng@tw.ey.com

陳志明
執行副總經理
電話：02-2728-8865
電子郵件：Jemmy.CM.Chen@tw.ey.com

安永財務管理諮詢服務股份有限公司

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
電子郵件：Angelo.Wang@parthenon.ey.com

安永聯合會計師事務所

審計服務



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



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



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



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



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



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



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



林世襄
審計服務部
執業會計師
電話: 02-2728-8889
電子郵件: 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
電子郵件: Michael.Lin@tw.ey.com



蔡雅萍
公司稅務諮詢服務
執業會計師
電話: 02-2728-8873
電子郵件: 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
電子郵件: Yishian.Lin@tw.ey.com



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



詹大緯
稅務科技服務
副總經理
電話: 02-7756-9163
電郵: David.Jan@tw.ey.com



張啟晉
安永家族辦公室
協同負責人
電話: 02-7756-9175
電子郵件: Harvey.Chang@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
電子郵件: 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
電子郵件: Joseph.Hsieh@tw.ey.com

安永企業管理諮詢服務股份有限公司



高旭宏
企業諮詢服務-風險管理
執行副總經理
電話：02-2728-8811
電子郵件: 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
電子郵件: Audry.Ho@parthenon.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
電子郵件: Ankai.Liu@parthenon.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
電子郵件: Jessica.Yang@parthenon.ey.com



馮熾煒
策略與交易諮詢服務
執行副總經理
電話：02-2728-8802
電子郵件: ChihWei.Feng@parthenon.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
電子郵件: Angelo.Wang@parthenon.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QR CODE，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。

© 2026 安永台灣
版權所有。

APAC NO. 14009499
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