

111 年度自提研究計畫

「亞洲企業資金調度中心」及「亞洲高階資產管理中心」
之銀行業策略與商機探討

補助單位：中華民國銀行商業同業公會全國聯合會

計畫主持人：吳中書、林士傑

共同主持人：賴威仁

協同主持人：吳佩珊

研究員：陳滢渚

研究助理：吳靜宜

中華民國 111 年 11 月

財團法人台灣金融研訓院自提研究計畫

「亞洲企業資金調度中心」及「亞洲高階資產
管理中心」之銀行業策略與商機探討

補助單位：中華民國銀行商業同業公會全國聯合會

本報告內容純係研究團隊之觀點，不應引申為補助單位中華民國銀行

商業同業公會全國聯合會之意見。

計畫主持人：吳中書、林士傑

共同主持人：賴威仁

協同主持人：吳佩珊

研究員：陳澄浚

研究助理：吳靜宜

中華民國 111 年 11 月

摘要

本研究從臺灣成為「亞洲企業資金調度中心」及「亞洲高階資產管理中心」兩項政策目標出發，期望從吸引更多國際資金和人才來到臺灣，並探討發展此兩項目標的影響因素與未來方向，內容包括：1. 亞洲銀行業參與資金調度與資產管理業務之現況與趨勢；2. 臺灣發展企業資金調度中心之銀行業相關業務策略；3. 臺灣發展高階資產管理中心之銀行業相關業務策略；4. 臺灣銀行業發展資金調度及資產管理業務之商機與挑戰。

觀察香港及新加坡近年在發展金融服務業的政策上，除了發展綠色金融、防制洗錢、金融科技及網路安全等重要議題外，也加強檢討企業及個人所適用的所得稅及其他相關稅率，並輔以各種吸引外國高資產人士及金融專業人士前來工作、定居的稅務及移民政策，期能吸引各國資金前來進行資金調度與投資產管理。此外，兩地的主管機關也透過當地的金融中心特色，擴大吸引中國大陸內地企業或是國際大型企業前來設置營運管理中心，提升金融服務的層級。

全球金融海嘯之後，國際上對於資本移動也提出了管理措施，因此高資產人士更希望能將資金停留在具有運用便利、可從事多樣化投資行為的金融中心。對此，香港和新加坡也修改了發展企業理財中心及家族理財辦公室的各種法令規定，這些做法不僅有助於海外資金回流當地，更可以吸引具有資金實力的高資產人士及金融專業人才前來定居，長期而言有助於提升發展金融中心的條件，進一步帶動本地金融就業職缺更加熱絡，蓄積金融專業人才。

最後，從發展銀行業海外業務的角度來看，政府與業者可以積極相互配合，除了持續協助本國銀行拓展海外分支機構據點，強化跨境金融服務的便利性之外，也能在海外金融業務相關的 OBU 制度、人才發展及稅務規劃上思考如何借鏡其他金融中心的發展經驗，持續朝向發展「亞洲企業資金調度中心」及「亞洲高階資產管理中心」的目標前進。

目 錄

| | |
|---|------------|
| 第一章 研究目的與大綱 | 1 |
| 第一節 研究背景、目的..... | 1 |
| 第二節 研究架構與預期成果..... | 3 |
| 第二章 亞洲銀行業參與資金調度與資產管理業務之現況與趨勢 | 5 |
| 第一節 資金調度與資產管理業務之定義與範疇..... | 5 |
| 第二節 亞洲主要國家(地區)銀行業發展相關業務之現況..... | 11 |
| 第三節 臺灣與香港及新加坡相關業務之法規、稅負比較..... | 23 |
| 第三章 臺灣發展企業資金調度中心之銀行業相關業務策略 | 31 |
| 第一節 國際資金流向之探討..... | 31 |
| 第二節 跨境資金交易模式之探討..... | 36 |
| 第三節 資金調度模式及機制之探討..... | 43 |
| 第四節 臺灣現況彙整與問題分析..... | 52 |
| 第四章 臺灣發展高階資產管理中心之銀行業相關業務策略 | 57 |
| 第一節 高階資產族群理財需求分析..... | 60 |
| 第二節 高階理財商品設計分析..... | 68 |
| 第三節 高階資產管理人才運用與培養..... | 82 |
| 第四節 臺灣現況彙整與問題分析..... | 89 |
| 第五章 臺灣銀行業發展資金調度及資產管理業務之商機與挑戰 | 94 |
| 第一節 臺灣銀行業在資金調度之商機與發展方向..... | 94 |
| 第二節 臺灣銀行業在資產管理之商機與發展方向..... | 103 |
| 第三節 臺灣發展資金調度及資產管理中心之銀行業經營策略建議..... | 111 |
| 第六章 結論與建議 | 117 |
| 第一節 結論..... | 117 |
| 第二節 建議..... | 120 |
| 參考文獻..... | 123 |
| 訪談紀錄..... | 125 |

圖目錄

| | |
|------------------------------------|-----|
| 【圖 1】研究架構圖..... | 4 |
| 【圖 2】2022 年「綠色及可持續銀行業」工作重點..... | 12 |
| 【圖 3】資本移動管理措施與總體審慎政策措施之間關係..... | 34 |
| 【圖 4】DBU 與 OBU 之間的管理措施與業務區別..... | 49 |
| 【圖 5】亞洲國家銀行業股東權益報酬率(ROE)表現分布圖..... | 52 |
| 【圖 6】亞洲國家銀行業股東資產報酬率(ROA)分布圖..... | 53 |
| 【圖 7】近年全體本國銀行 ROA 與 ROE 變化..... | 54 |
| 【圖 8】高資產族群分層示意圖..... | 61 |
| 【圖 9】高資產族群諮詢步驟..... | 61 |
| 【圖 10】Wealth-X 高資產人數分層推估..... | 64 |
| 【圖 11】Wealth-X 全球高資產人數分布..... | 65 |
| 【圖 12】Wealth-X 高資產人士年齡及性別投資偏好..... | 66 |
| 【圖 13】公益剩餘信託及公益前導信託..... | 73 |
| 【圖 14】花旗集團交易與貿易服務解決方案..... | 97 |
| 【圖 15】FinnAxia 的流動性管理服務架構示意圖..... | 100 |
| 【圖 16】投資人 2022 年另類投資主要偏好類型..... | 110 |

表目錄

| | |
|--|----|
| 【表 1】香港銀行體系近年工作回顧..... | 11 |
| 【表 2】2021 年金管局氣候風險壓力測試試驗計劃..... | 13 |
| 【表 3】新加坡銀行體系許可執照家數..... | 14 |
| 【表 4】新加坡 13O/13U 年度業務開支及專業投資人數量規定..... | 18 |
| 【表 5】香港、新加坡、泰國及菲律賓重要金融數據..... | 22 |
| 【表 6】香港企業稅率..... | 25 |
| 【表 7】香港個人所得稅率..... | 26 |
| 【表 8】新加坡公司稅優惠辦法..... | 27 |
| 【表 9】新加坡居民稅率..... | 27 |
| 【表 10】新加坡非居民稅率..... | 28 |
| 【表 11】我國國際投資部位表..... | 33 |
| 【表 12】我國儲蓄率與投資率比較..... | 33 |
| 【表 13】臺灣採行之資本移動管理措施..... | 35 |
| 【表 14】金管會放寬信託業務及發行境外結構型商品 19 項措施表..... | 58 |
| 【表 15】傳統投資與另類投資比較..... | 70 |
| 【表 16】美國聯邦遺產及贈與稅級距表..... | 71 |
| 【表 17】遺產稅及贈與稅新舊制比較表..... | 72 |
| 【表 18】贈與稅新舊制稅率級距差額調整表..... | 72 |

| | |
|-------------------------|----|
| 【表 19】投資政策說明綱要(樣版)..... | 79 |
|-------------------------|----|

| | |
|---------------------------|----|
| 【表 20】政府引導境外資金回台政策比較..... | 95 |
|---------------------------|----|

第一章 研究目的與大綱

第一節 研究背景、目的

一、研究背景

蔡英文總統於 2020 年宣示，資本市場的活絡，是促進國家整體產業發展最根本的前提，維持資本市場健全及蓬勃發展，也是政府最重要的任務之一，政府將規劃打造臺灣成為「亞洲企業資金調度中心」及「亞洲高階資產管理中心」兩項重要目標，盼吸引更多國際機構和資金來到臺灣，為臺灣資本市場注入新活力。

企業投資不足除了對整體經濟及生產力帶來不利衝擊，亦影響資本市場發展及民間就業動能，我國在規劃整體資金運用戰略時，首要關鍵在於如何鼓勵企業持續投資，其次是將資金調度的需求留在國內，上述均需要提供有利於企業的誘因，包括法規環境、商業機制、金融商品、風險管理，才能具有實質效益，透過法規鬆綁開放更多元化的金融商品和服務，擴大財富管理的業務規模，吸引更多國際機構和資金來到國內，為資本市場注入新動能，逐步朝打造「亞洲企業資金調度中心」及「亞洲高階資產管理中心」。

此外，金管會於 2021 年第三季推動調整資本市場架構重要政策，包括證交所「臺灣創新板」及櫃買中心「戰略新板」，將全力扶植創新產業以及發展「資訊及數位、資安卓越、臺灣精準健康、綠電及再生能源、國防及戰略、民生及戰備」六大核心戰略產業，以更友善的途徑進入資本市場，便捷的交易方式、降低掛牌成本等特色，打造臺灣成為具有特色的資本市場，吸引多樣化的中小企業募資，亦為臺商布局全球之後盾，並進一步吸引亞洲重要企業及高資產人士來台。

基於上述政策方向，我國銀行業在配合資本市場發展及面對國際資金寬鬆環境之下，必須探討影響台資及跨國企業來台進行資金調度運行

的關鍵因子，同時借鏡國際經驗提出國際資金新情勢之下，具有前瞻性之資產管理方向，研析推動「亞洲企業資金調度中心」及「亞洲高階資產管理中心」兩項重要任務之發展策略。

基於上述國際政經情勢轉變及銀行業營運型態的調整，國際間不論企業或高資產人士都面臨到資金調度與資產管理的因應需求，臺灣銀行業基於服務國人客戶的使命與發展經濟的需求，更應在這兩個領域扮演重要的扶持角色，更重要的是，國內銀行業從業人員屬於各行業內平均薪資較高者，過去伴隨著國內廠商的外移投資、生產，在授信業務上獲得了不錯的獲利表現，展望未來，臺灣廠商可能面臨新一波的生產、營運模式的轉型，銀行業者更必須深入思考如何隨著國際情勢變動與政府產業政策，更好地扮演產業扶持者的角色，如此才能推動臺灣銀行業、甚至是廣大金融業因應未來的機會與挑戰，使產業能夠發展得更好，同時兼顧提升國民福祉的重要社會責任。

二、研究目的

本研究目的在於探討我國提出「亞洲企業資金調度中心」及「亞洲高階資產管理中心」的政策下，國內銀行業發展資金調度及資產管理相關金融服務的商機與業務建議。「資金調度」業務策略主軸為「錢放臺灣、全球運用」，主要探討國內、外一般產業業者之國際資金流向與跨境交易模式，且透過資金調度機制之設計，可在全球使用存放於臺灣的各種資金，提升資金使用的效率性。

「資產管理」業務策略主軸為「人在臺灣、全球投資」，透過探索高資產族群之理財需求，協助金融業者發展各種高階理財商品之設計，達成投資全球的理財目標，同時也培養國內高階資產管理人才所需之專業技能，使專業人才擁有良好的專業知識與發揮空間，進而擴大我國銀行業的發展範圍與獲利表現。

另外，透過本研究計畫的執行，研議銀行業可連結創投、資產管理

等開發新種理財服務業務，以及作為台灣金融研訓院未來結合國內銀行業共同發展高階資產管理專業人才培訓，與推動相關專業訓練課程研發設計推廣之重要發展方向參考。

本研究擬針對國內外銀行業在資金調度及資產管理的兩個議題，蒐集鄰近國家地區近期發展之相關資料，另外，在高階資產族群理財需求方面，將安排與研究主題相關之業務部門進行專家訪談或舉辦交流座談會，目的在於連結及檢視國內財富管理市場供需雙方資源，聚焦研究我國銀行業如何在上述兩項業務的發展趨勢中，尋求適當之發展策略並掌握商機。

第二節 研究架構與預期成果

一、研究架構

本計畫希望透過上述研究，以台灣金融研訓院研訓合一的智庫觀點，提出我國銀行業在政府推動「亞洲企業資金調度中心」及「亞洲高階資產管理中心」之政策之下，相關業務發展策略與人才培訓規劃方向，研擬相關措施與做法，提供予國內銀行業者作為後續研擬整體業務發展計畫之參考。本計畫研究架構參見下頁圖所示。

二、預期成果

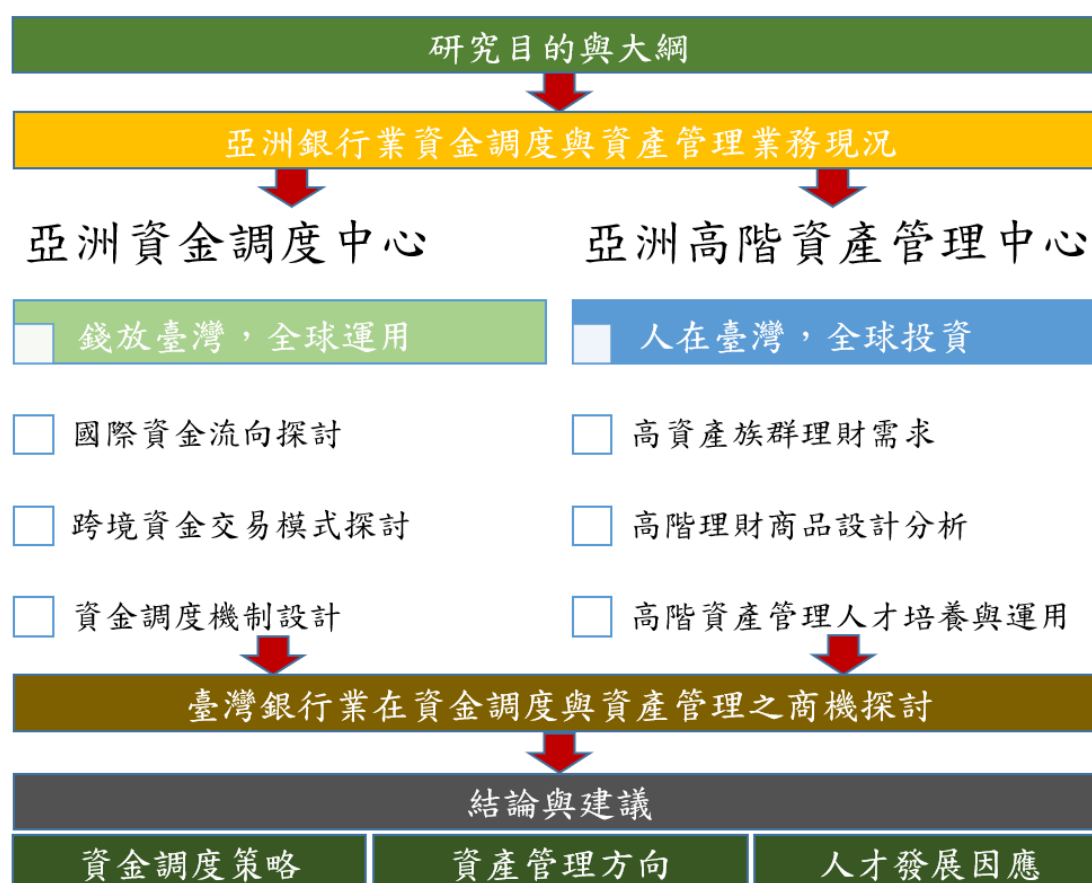
本研究計畫之預期成果臚列如下：

(一)依據國際政經情勢、客戶需要、產業前景及法令規範等因素，評估我國發展「亞洲企業資金調度中心」及「亞洲高階資產管理中心」之可行方案，供銀行業者未來從事發展策略與業務規劃方向之參考。

(二)配合國際上對於資金調度與資產管理等相關金融議題作深入瞭解、探討，搭配蒐集資訊之結果，分析各項議題之發展結果與背後成因，提供業者適當建議，同時預為判斷亞洲鄰近地區之產業與金融業發展趨勢，對我國銀行業發展之影響，並就所獲資訊提早辨識、分析未來

趨勢及業務發展走向，同時提出對我國銀行業發展相關商品與服務之因應策略。

(三)前述成果之達成，除了有助我國銀行業了解國際資金調度與資產管理趨勢之外，更可歸納出臺灣銀行業在未來如何參與發展「亞洲企業資金調度中心」及「亞洲高階資產管理中心」之進程，減少錯誤嘗試成本。另外，透過專家意見之提供與實務案例之訪查，可使我國銀行業在研擬相關業務與服務之過程中，整個執执行程序上能夠更為符合客戶需要，同時，亦有助於協助我國發展上述兩項中心時，能有來自政府與銀行業更堅實之後盾與支持，增強我國整體金融服務之效率、多面性與服務品質。



【圖 1】研究架構圖

資料來源：本研究繪製。

第二章 亞洲銀行業參與資金調度與資產管理業務之現況與趨勢

本章以探討資金調度及資產管理業務之定義與範疇做為開端，再以亞洲鄰近國家銀行業發展現況、趨勢進行研究，歸納出目前臺灣與亞洲其他國家(地區)發展主要差異，作為後續調整方向之參考。

第一節 資金調度與資產管理業務之定義與範疇

一、企業資金調度

在財務金融相關領域中，「資金調度」一詞經常出現各種融資活動中。資金可用於短期或長期用途。在經濟學中，貸款人將資金作為資本注入市場，而借款人則將其作為貸款。資金最終流向借款人的方式有兩種。貸方可以將資金借給金融中介機構以支付利息。然後這些金融中介機構將資金以更高的利率再投資。使用金融中介為營運融資稱為間接融資。貸款人也可以去金融市場直接貸款給借款人，這種方法則稱為直接融資。

資金調度所涵括的領域，若以調度的期間長短區分，可分作短期資金調度，主要包括：短期營運資金融通(包括銀行營運資金融通、商業本票等)、現金部位管理以及現金流量規劃與管理；若為長期，則為長期資本規劃，主要包括：長期融資借貸(包括銀行貸款、公司債發行等)、發行新股。

(一)短期資金調度

一般而言，短期資金調度的主要性質，從資金來源面來看，即是協助企業將資金「截長補短」，就是企業若存在短期資金剩餘，則協助投資至短期投資項目(多半為各種幣別定期存款或是貨幣市場工具)；若存在短

期資金短缺，則設法從現有銀行額度或是出售其他之前所投資的短期投資商品，以取得所需之短期資金以維持企業運作。另一方面，短期資金調度也要從資金需求或用途來看，舉例而言，一般短期資金，主要用在營運週轉或是貿易融資。前者是指應付日常營運週轉的支付所需，而為了預防資金運轉缺口，就要看企業短期資金調度的能力。若調度失靈，恐有對上游供應商交易違約或對銀行融資延滯的風險。另外，資金調度而進階的操作，則是包括如何控管資金有效運用，整體的考慮優先順序為：如何讓使用的資金成本更便宜、避免太多資金閒置，最後才是如何創造資金更大效益。因此，短期資金度調的主要性質，非僅協助投資至短期投資項目。簡單來說，就是調整長期資金的期間排列差異或是資金剩餘，來調度短期資金的金額。

以企業的規模來說，大型企業與小型企業因短期資金調度的金額不同，其調度行為可能存在相當大的差異。再者，更由於企業所處的位階不同，有些可能是具有發展潛力的明星企業(明日之星)，長期需要資金挹注，又或者是有些屬於長期具有穩定現金流入的企業(現金牛)，長期提供穩定的資金流入，這些不同類型的企業都存在各種不同的資金調度需求。因此，就銀行等金融業服務的角度來看，提供企業短期資金調度，並非僅是依據其營運狀況，對於資金需求者提供融資額度，更多的情況可能是協助具有資金剩餘者，如何協助規劃短期資金運用，使企業短期資金不至於閒置，並可賺取更多的收益。

(二)長期資金調度

長期資金調度通常是為了滿足資源需求、計劃或項目的籌資行為。雖然這通常以金錢的形式出現，但實際上廣義的資金來源，除了常見的銀行體系的間接融資與資本市場的直接融資之外，更詳細地說，還可以包括信貸、風險投資、儲蓄、捐贈(實物)、補貼、贈款(貨幣)和稅收。沒有直接要求投資回報的捐贈、補貼和贈款等資金被稱為「軟資金」或

「群眾募資」。根據美國 Jumpstart Our Business Startups Act（或稱「2012年就業法案」），透過在線融資門戶促進公司股權交換以進行資本投資的資金則被稱為股權群眾募資。

一般來看，長期資金調度的方式主要包括：

1. 發行股權

以發行股權的方式換取所需資金，從財務學上的角度來看，是屬於資金成本較高的募資方式，對於股東而言，採取發行股權進行長期資金調度，其成本要遠高於使用銀行借貸或發行公司債。因此，除了每年盈餘轉增資的發行股權外，倘若公司決定採取發行股權進行籌資，通常必須要是未來具有深刻發展潛力的專案或是資本支出，才會使用。而發行股權所獲得的資金，經常用於公司的研究發展與重要投資案上。

(1)研究發展

研究發展所需要的資金，最常出現在描述技術或社會科學領域的專案資金。資金的分配通常是根據研究或項目範圍的每個專案、部門或機構的基礎授予的。研究經費可分為商業和非商業撥款，公司的研發部門通常提供商業研究經費。鑑此，非商業研究資金來自慈善機構、研究委員會或政府機構，需要此類資金的組織通常必須通過競爭性選擇，只有那些最有潛力的案件才會被選中，資金對於確保某些項目的可持續性至關重要。

(2)重要投資案

具有商業理念的企業家希望積累所有必要的資源，包括進入市場的資本。資金僅僅是這個過程的一部分，因為一些企業需要大量的啟動資金，而個人則沒有，這些啟動資金對於實現企業家的商業理念非常重要，沒有這些資金，企業家將無法在商業世界中實施他們的理念。

除了一般企業投資活動的募資，基金管理公司也需要從眾多投資者募集資金，並用這些資金來投資於有價證券，這些基金由專業的投資經理管理，通過資產多元化可以降低風險，產生更高的回報。這些基金的規模可能少至幾百萬或多至數十億，這些資助活動的目的主要是為了追求個人或組織的利潤。

2. 銀行融資或發行公司債

公司或個人也可以通過貸款獲得資金，借款人通常必須使用以資產作為抵押品的擔保貸款。如果借款人違約，抵押品的所有權將歸還給貸方。有形資產和無形資產均可用於擔保貸款。在知識產權支持的金融交易中，使用知識產權作為抵押品，是世界知識產權組織一系列報告的主題。對於長期的資金調度而言，銀行融資所扮演的角色主要在專案融資上。這些專案融資通常以整個專案的資金來源，作為主要的還款來源評估。此外，一些具有固定資產的公司，也經常使用持有之不動產或土地，向銀行進行抵押融資，例如建設公司以其計畫興建之建案土地或建成之房屋，向銀行申請土地融資或建築融資。

至於發行公司債，對於公司而言，比較像是類似短期的資金調度，只是期間把它拉長至一年以上，於是變成了長期資金調度。因此，發行公司債的用途多半也具有長期循環的性質，例如購置機器設備，而這些機器設備在購置後的使用過程中，因每年攤提折舊而產生了現金流入，可作為償還公司債的現金來源。至於轉換公司債，則因其具有轉換為股權的可能，所以資金的運用目的，就變成了風險性質較高的重大投資案，當這些投資案發生營運效益時，可為公司帶來獲利、提升股價，債權人所持有之轉換公司債也就能轉換為股份，分享投資收益。

3. 政府補助

過去，當企業進行長期投資案的評估時，很少將政府補助列為評估的重點之一，其原因在於政府的補助金額多半有限，多半僅為一些稅費

的減免，或是聘僱人員的薪資補助，且規模對於企業的投資決策並無太大之影響力。現今，各國為了強化自身重點產業競爭力，同時維護國家安全利益，開始針對國際重點產業與龍頭公司，提供大規模的政府補助，對於臺灣民眾而言，近期此類案例最有名的，就是台積電到美國、日本設廠，當地政府所提供的政府補助。

龐大的政府補助資源，雖然可能是企業投資評估的重要條件之一，但也必須了解，很多政府補助的政策，有些並未經過詳盡立法程序，或是中央與地方政府看法並不相同，經常發生補助的方式變動，或是金額無法全額如期到位，而必須改採分期支付的方式，甚至是改用參股的方式提供資金，這些補助的方式不同，對於企業最大的影響就是投資成本可能產生巨大差異，因此企業自身的財務調度能力必須相當足夠，才能夠撐到政府將其承諾之補助具體實現。

二、資產管理業務

相較於資金調度，資產管理主要著重於管理扣除營業活動所需後，現有的「剩餘資產」，此外，這些資產多半具有增加財務收益或產生策略關聯價值在內。舉例來說，一家運輸公司擴大投資現有的車隊，此種類型的投資雖然屬於資產的增加，但其主要功能在於擴大現有的營業活動，故不屬於本次研究所欲討論之範疇。相對地，本次想要研究的內容，在於企業如何運用從營業活動產生的剩餘資產(主要可能是現金，或可能是閒置廠房、土地設備)。

此外，由於上述的資產管理活動類型相當多，我們將「高階」定義在符合一定資產規模(例如總資產是一億元新台幣或以上)的資產管理業務，或是這些資產管理活動具有類似的規模的財務投資或策略合作效益，我們才稱之為高階資產管理。

目前，金管會開放銀行可辦理高資產客戶的金融商品及服務共有 8 項，包括：一、銀行發行的外幣金融債券可連結衍生性金融商品或為結

構型債券；二、銀行可以信託或兼營證券自營的方式提供前項的商品；三、DBU 可以兼營證券自營業務的方式與高資產客戶買賣境外結構型債券；四、國銀或證券商的海外分支機構或轉投資公司可發行境外結構型商品；五、OBU 可對高資產客戶提供台股衍生性金融商品；六、高資產客戶投資外國債券可不受信評的限制；七、可依銀行自訂規範辦理境外結構型商品審查程序；八、依高資產客戶需求提供金融商品或顧問諮詢服務。

第二節 亞洲主要國家(地區)銀行業發展相關業務之現況

國際上主要國家(地區)銀行業發展資金調度或資產管理，大多都和綠色金融、防制洗錢、金融科技及網路安全等重要議題有關，以下主要就亞洲國家(地區)對上述議題的發展情況，進行相關的業務現況描述。

一、香港

根據香港金管局 2022 年 3 月發布的貨幣與金融穩定情況半年度報告指出¹，就 2021 年全年而言，香港零售銀行的整體稅前營業利潤較 2020 年減少 18.6%，而資產報酬率則由 0.77%下降至 0.59%。在穩健資本及流動性的狀況下，香港銀行業依然保持穩健，且為全球領先的國際金融中心之一，是許多金融機構的所在地，優勢包括健全的法律制度、低稅制、資金可自由進出、多元化的金融產品，及大量的金融人才。金管局為保障民眾存款的安全，要求銀行穩健經營、資本充足，並妥善管理信貸、流動性、科技、洗黑錢和其他風險，香港銀行體系的工作回顧如下：

【表 1】香港銀行體系近年工作回顧

| 年份 | 工作回顧 |
|------|--|
| 2017 | 銀行體系穩定、金融科技發展、實施國際標準、普及金融及消費者保障、銀行企業文化及從業員專業能力。 |
| 2018 | 銀行體系穩定、智慧銀行及網絡安全、實施國際標準、財務行動特別組織及亞洲/太平洋反清洗黑錢組織的評估、普及金融與消費者保障。 |
| 2019 | 銀行體系穩定、智慧銀行、實施國際標準、財務行動特別組織及亞洲/太平洋反清洗黑錢組織的評估、消費者及投資者保障、綠色/可持續銀行業、提升專業能力。 |
| 2020 | 應對疫情:支持經濟、貸款能力、運作穩健性。其他監管工作:保障客戶、打擊洗錢及恐怖分子資金籌集的措施、綠色及可持續銀行業。 |
| 2021 | 監管工作:信貸、運作穩健性及科技風險管理、打擊洗錢及恐怖分子資金籌集、保障消費者。發展工作:推廣合規科技跨境、跨境理財通、綠色及可持續銀行業。 |

資料來源:本研究整理。

¹<https://www.hkma.gov.hk/chi/data-publications-and-research/publications/half-yearly-monetary-financial-stability-report/>

關於近年香港銀行業的發展趨勢，金管局分為三個階段推動「綠色及可持續的銀行業」²，其目的在於建立銀行體系抵禦氣候風險之能力，並提升認可機構對氣候風險的關注。三個階段分別是：第一階段，與業界建立共同框架，評估銀行目前的「綠色」基準(Greenness Baseline)；第二階段，根據綠色及可持續銀行的監管期望訂立一套提升香港銀行業的綠色和可持續發展的具體目標；第三階段，確立目標後，落實、審視評估銀行之進度。今(2022)年的工作重點是落實監管規定、探討制訂綠色分類框架、修訂綠色基準評估、探討可行工具及技術。



資料來源: 香港金融管理局，香港銀行體系：2021 年回顧與 2022 年工作重點。

【圖 2】2022 年「綠色及可持續銀行業」工作重點

香港金管局在 2020 年完成對 47 間銀行的綠色基準評估，並發表白皮書及發出通告，就銀行管理氣候風險提供指引及分享經驗。金管局於去(2021)年 1 月推出試驗計劃，目的在評估銀行業整體應對氣候風險的韌性，並協助銀行建立量度氣候風險的能力，這次試驗計畫共有 20 間主要零售銀行及 7 間國際銀行集團的香港分行參與，這些參與銀行在極端天氣日益頻繁、有序轉型、失序轉型的三種情境下，評估它們對氣候風險的風險承擔，如下表所示：

² 香港金管局在 2019 年 5 月公布支持香港綠色金融發展的其中一項措施。

【表 2】2021 年金管局氣候風險壓力測試試驗計劃

| 氣候風險 | 情境 | 說明 |
|-------------------|--------------|---|
| 實體風險 ³ | 極端天氣 日益頻繁 | 自然災害可能使銀行自身和部份借款人受到損失，進而影響銀行的穩健經營。 |
| 轉型風險 ⁴ | 有序轉型 | 碳中和政策有序實施，經濟結構慢慢轉型，高排放行業逐步淡出，新能源技術漸興起。 |
| | 失序轉型 | 減排成果大幅落後碳中和路線圖，減排政策力度須加強，須在短時間內讓經濟結構轉型、淘汰高排放行業和投資新能源設備。 |

資料來源:本研究整理。

實體風險評估的情境例如氣溫上升、海平面上升等，轉型風險則反映要達到低碳排放經濟的兩種不同路徑，一個是政策當局提前採取循序漸進的措施以達到《巴黎協定》中氣候目標的有序轉型，檢視銀行在某些舊行業衰落過程中，如何影響信貸質素。另一個是政策當局突然改變氣候政策引致轉型失序，評估急促的轉型如何影響銀行。2021 年 12 月 30 金管局公布氣候風險壓力測試試驗計劃結果，結果顯示，極端情境會讓一些參與銀行受到氣候轉變影響的風險承擔，例如住宅按揭貸款與高排放行業貸款有關的預期信貸虧損在各壓力情境下大幅上升，進而影響利和資本。因此建議銀行應提早採取行動管理氣候風險以及策略性投放更多資源於有助應對氣候變化的業務，例如綠色融資。

關於私人財富管理行業，2020 年 7 月，香港金融發展局發表了一份名為《齊家有道：以香港為家族辦公室樞紐》的文章，建議為香港創造一個更有利的監管環境，這些建議主要聚焦在四大關鍵領域：監管要求、稅務考量、人才發展和跨界別合作。受訪者普遍支持有關立場，更有高階主管表示香港在設立家族辦公室的領域仍具有改進空間，尤其是在監管牌照要求和稅收優惠部分。

2020 年 9 月，香港證監會發布了有關家族信託或家族辦公室擁有的投資工具更新指引，更新的指引允許將更多由具備豐富經驗的專業人員

³ 氣候變化有關的自然災害所產生的風險。

⁴ 減排過程中經濟結構轉型所產生的風險。

打理的單一家族辦公室，視為企業專業投資者，可免受部分與銷售適當性、客戶協議及相關揭露規定的約束。該項指引也澄清了香港並無專為家族辦公室而設的發牌制度，家族辦公室如純粹向相關公司⁵提供資產管理服務，便無須就特定受規管活動(第9類)申請牌照。

二、新加坡

根據新加坡金融管理局(Monetary Authority of Singapore, MAS)統計，截至2022年4月底新加坡銀行體系計有：商業銀行131家，其中本國銀行4家，外資銀行分行127家，辦事處36家。外資銀行在新加坡分行依執照又分為已獲得資格的全執照銀行(Qualifying Full Bank)、全執照銀行(Full Bank)、批發銀行(Wholesale Bank)。另有，商人銀行(Merchant Bank)21家。

【表3】新加坡銀行體系許可執照家數

| All Licence Type/Status | | | | | |
|---|----|---------------------------------|----|-------------------------------------|----|
| <div> Banking Capital Markets Financial Advisory Insurance Payments </div> | | | | | |
| Local Bank | 4 | Qualifying Full Bank | 10 | Full Bank | 20 |
| Wholesale Bank | 97 | Merchant Bank | 21 | Finance Company | 3 |
| Money Broker | 7 | Representative Office (Banking) | 36 | Financial Holding Company (Banking) | 1 |

資料來源：新加坡 MAS。

早年新加坡為了保持國內金融穩定，將本國幣與其他亞洲貨幣分別設有會計獨立之境內金融單位(Domestic Banking Unit, DBU)，以及亞洲貨幣單位(Asian Currency Unit, ACU)。然而，新加坡金融監理機關 MAS 鑒於 DBU-ACU 監理架構已不能提升新加坡經濟發展動力，再加上兩者業務間彼此交疊的情況日益增加，並且因金融機構間的關聯性增加，必須對於銀行離岸及在岸進行一致性的金融監理以防範金融風險，新加坡於

⁵ 相關公司定義為全資子公司、持有其所有已發行股份的控股公司，或該子公司的其他全資子公司。

2015 年即已提出移除 DBU 與 ACU 區隔之構想，並於 2020 年 2 月 13 日公告「銀行法修正草案」，正式移除新加坡境內 DBU 與 ACU 的業務、稅務與監理區隔。

從新加坡 DBU-ACU 解除區隔的經驗來看，在解除之前已有許多業務存在重疊與管制鬆綁的情況，再加上原本 ACU 與 DBU 存在稅負差異，且 ACU 客戶對象不限必須為境外客戶，使得新加坡客戶採用 ACU 進行國際金融業務的情況相當普遍，而必須納入與 DBU 相同的一致性監理。

新加坡政府自 1998 年以來積極打造財富管理中心，運用許多做法(包括租稅、移民、金融創新及信託法規)吸引國際資金、金融機構及專業人才前來，使新加坡成為全球主要的財富管理中心之一。2001 年，新加坡更是推出大規模經濟再造計劃，立志讓新加坡成為全球財富管理、全球金融運營及風險管理三方面的中心。經過十多年發展，新加坡吸引了幾乎所有知名的財富管理機構進駐，目前已有六百多家資產管理公司在新開展業務。

據房地產諮詢公司萊坊（Knight Frank）發佈最新《2022 年財富報告》⁶，預測到 2026 年，亞洲將超越歐洲成為第二大財富地區，屆時預計新加坡的超高淨值人士(資產 3,000 萬美元)，預計比 2016 年要在增長 268%，可望達 6,007 人，增速僅次紐西蘭。新加坡的財富管理支援多種形式，以保護財富擁有者的隱私和資產安全，可分為：

(一)私人銀行及信託業務：銀行業者對客戶群體採分群方式，一般以受託管理資產 500 萬美元為一重要門檻，高過此一門檻的客戶，將以私人銀行方式提供服務，或是透過信託業務進行財富管理。不過信託業務之服務客群，就無特別以資產管理規模做分類，但可以依據年齡、家庭背景、資產規模去做規劃。

⁶ 2022 The Knight Frank City Wealth Index

(二)私人信託公司：由於新加坡擁有完善的信託法制，足以提供現金的信託服務，吸引大量高淨值人士在新加坡設立信託，進而提升新加坡為國際財富管理中心的地位。私人信託公司，是指專門為提供信託服務給特定信託而成立的公司。該公司至少要有一位股東是新加坡居民，且必須在公司設立登記六個月內指派一名公司秘書，其必須住在新加坡且不能是公司唯一的董事。在私人信託公司架構下，委託人可以自己活著指派親戚列席董事會，以保有對所有資產或投資的掌控權，董事會的組成也可以有專業人士，例如家族的律師或者會計師等。根據新加坡信託公司法的規定，私人信託公司是不需要持有信託執照的，但是必須聘僱一名有執照的信託人員來執行信託行政或服務，以便執行必要的審查，並確保遵守信託、反洗錢及反資助恐怖主義等相關法令。

(三)基金會：私人基金會作為民事司法管轄區的高淨值人士提供信託以外的其他選擇，為家庭、事務及慈善目的非公開地管理資產。

(四)投資基金：由最初策略制定開始，引導客戶決定基金在整個形成期間的最佳結構。在基金設立及發行階段，各關鍵因素的協調相當重要。一旦基金遲延發行，不僅嚴重影響基金公司的獲利，更重要的是影響投資人的信心。⁷

(五)家族辦公室：規劃和管理投資資產，以傳承家族財富。新加坡政府為發展該產業，對新加坡家族辦公室所管理的基金資產提供獎勵計劃，對通過新加坡家族辦公室架構進行投資的收益給予免稅。這樣的稅收優惠計劃加上新加坡現有的完善的金融體系、強有力的法律、穩定的政治環境和經濟、以及高質量的生

⁷ <https://sa123.cc/rvmull5ct2b2kbn031ua.html>

活水準將新加坡塑造為家族辦公室的首選地。⁸隨著亞洲高資產人士財富累積速度越來越快，各國也加緊腳步制定家族辦公室相關制度。早已佈局的新加坡，在利多政策和稅收優惠上已經佔據了一定的吸金優勢。

自 2022 年 4 月 18 日起，新加坡主要以 13O 及 13U 的架構，來進行家族辦公室的公司制度規範。13O 全名為「在岸基金稅負減免計劃」(Onshore Fund Tax Incentive Scheme)，主要以在新加坡成立本地公司進行相關業務；13U 全名為「加強版基金稅負減免計劃」，主要以新加坡或境外公司進行相關業務⁹。因此，各國高資產人士，可運用家族辦公室方式，將資產透過 BVI 控股公司，配合 13O/13U 的法令規範，在新加坡進行資產管理。

在新加坡設立家族辦公室的優點，主要在於相關人士或家庭成員可以透過擔任公司(家族辦公室)董事的身分，申請新加坡永久居民簽證(PR)或工作許可(EP)，往來新加坡就更為便利；缺點是公司必須租用辦公室進行服務，並依照資產規模滿足規定的年度業務開支需求¹⁰；此外，公司也必須在一定金額內進行本地投資，投資的類型包括：1.新加坡交易所上市股票、2.由新加坡投行負責發行的合格債券、3.由新加坡許可/註冊的基金經理機構所代理/分銷的基金、4.新加坡本地實體企業或者新創公司的私募股權投資。

⁸ <https://kknews.cc/n/432a94g.html>

⁹ 原文網址: 13O/13U - EIA Family Office Pte. Ltd. <https://www.cn.eia-gr.com/eia-singapore1.html>

¹⁰ 依照管理資產規模及申請 13O/13U 的不同，年度開支必須在 20 萬~100 萬新元以上。

【表 4】新加坡 13O/13U 年度業務開支及專業投資人數量規定

| 要求項目\依據制度 貨幣單位：新元 | 13O | 13U |
|----------------------|---|---|
| 最低管理資產(AUM) | 1.基金在申請時的最低基金規模為 1000 萬。 2.基金承諾在二年寬限期內，將其規模增加到 2000 萬。 | 基金在申請時的最低基金規模為 5000 萬。 |
| 年度業務開支 | 管理資產總額<5000 萬，至少 20 萬；5000 萬~1 億，至少 50 萬；大於 1 億，至少 100 萬。 | 管理資產總額 5000 萬~1 億，至少 50 萬；大於 1 億，至少 100 萬。 |
| 專業投資人數量 | 至少 2 名專業投資人士；如在申請時無法達到條件，辦公室將有一年寬限期聘請第二位專業投資人員。 | 至少 3 名專業投資人士，其中至少 1 名為非家族成員；如在申請時無法達到條件，辦公室將有一年寬限期聘請非家族成員的專業投資人員。 |
| 當地投資要求 | 1.家族辦公室管理的基金將再任一時間點將其資產管理規模的 10%或 1000 萬(以較低者為準)，投資於「本地投資」。 2.如果上述金額在申請時實現，基金將獲得一年的寬限期。 *「本地投資」包括：(i)在新加坡許可交易所上市的股票，(ii)合格債務證券，(iii)由新加坡許可/註冊基金經理分配的基金，(iv)對非上市新加坡的私募股權投資(在新加坡經營業務的註冊公司，例如初創公司) | |

資料來源：MAS-FAQs on the Updated Conditions for the section 13O/U Tax Incentive Schemes for Family Offices with effect.；楊淑清，高資產客群的金融服務趨勢，台灣金融研訓院、證基會課程講義。

三、泰國

泰國為東協十國第二大經濟體，地理位置優越，為中南半島最重要的物流中心及交通樞紐。儘管曾爆發政治示威及近期受新冠疫情影響，但近年來國內生產總值仍屬穩定成長，由於家戶可支配所得提升及中產階級人口增加等因素，對消費融資、財富管理、零售融資的服務需求提高。

在泰國政府積極發展經濟，持續推動改革計畫及訂定相關投資租稅優惠措施，以吸引外資企業投資佈局，同時受惠於東協區域整合及關稅優惠等優勢，未來在商業及經濟發展上具有相當的成長空間。在諸多振興經濟發展與產業轉型政策下，對人才需求也日益增長。

商業銀行為泰國的主要金融骨幹，2021年泰國央行統計，共有18家商業銀行，其中包含14家當地商業銀行（含外資持股小於50%的合資銀行）及4家外資銀行子行，另有11家外資銀行分行、2家財務公司、3家信貸公司。¹¹其中以泰京銀行（KTB）、盤谷銀行（BBL）、匯商銀行（SCB）、開泰銀行（KBANK）和大城銀行（BAY）規模最大，這五大銀行的資產約占商業銀行體系總資產的70%。外國銀行子銀行最多可設立40個營業點，而外國銀行分行在分行數量（最多可設立三家分行）、國內融資等方面有較多的限制。

2016年泰國政府推出新的20年國家建設計畫「泰國4.0」，其實就是泰國外資政策與產業規劃方案的整體統稱，於2017年2月由「泰國投資促進委員會（BOI, The Board of Investment of Thailand）」主導啟動，其中也包含推行「數位經濟」領域。在2020年，泰國使用手機銀行的用戶數位列全球第一，約有5,300萬互聯網用戶。也因為泰國主要銀行對金融科技行業的支持，才得以迅速發展，例如：泰國歷史最悠久的銀行暹羅商業銀行於2021年11月收購了領導市場的加密貨幣交易所Bitkub Online 51%

¹¹ <https://www.bot.or.th/English/Statistics/FinancialInstitutions/BLS/Pages/default.aspx>

的股份。這筆交易對 Bitkub 的估值為 350 億泰銖（10.5 億美元），使其成為獨角獸。¹²目前泰國尚未落實其數位銀行的規劃和核發牌照的規範，但其中央銀行數位貨幣（CBDC）試點專案 Inthanon¹³正處於開發後期，同時其電子支付系統 PromptPay 也得到了廣泛應用。國家政策計劃主導，再加上 Covid-19 大流行，導致民眾急於以前所未有的規模使用網路金融服務，因此業者必須應對此種不斷變化的消費者行為，及早做因應。

Knight Frank《2022 年財富報告》¹⁴顯示，泰國超高淨值人士(3,000 萬美元資產以上)於 2016-2021 年成長速度達 164%，為亞太地區首位。在此前意識到商機的財富管理公司，皆赴當地擴編人力，如聯昌集團(CIMB)、瑞士信貸集團(Credit Suisse)，或是當地銀行業者皆爭相延攬財富經理人。如此吸引私人銀行業者進駐泰國的另一原因，是當地政府鼓勵高資產人士投資海外市場。除可抵銷龐大的貿易順差，也能減輕泰銖的升值壓力。2015 年，泰國央行更是調高國人購置海外房地產上限，年總額上調至 5,000 萬美元，並調高國內銀行帳戶外幣持有金額上限。¹⁵

四、菲律賓

根據菲律賓中央銀行（BSP）數據資料顯示，截至 2021 年 12 月，菲律賓銀行體系由 46 家綜合及商業銀行（Universal and Commercial Banks）、47 家互助儲蓄銀行（Thrift Banks）、413 家鄉村及合作銀行（Rural and Cooperative Banks），合計 506 家銀行組成，共設立 12,644 家分支機構。根據菲律賓央行數據顯示，2021 年 12 月菲律賓銀行業不良貸款率為 3.97%，不良資產覆蓋率達 87.70%，整體銀行業淨利差平均為 3.47%，資產報酬率為 1.12%，股東權益報酬率為 8.98%。

¹² <https://www.uobgroup.com/techecosystem/news-insights-fintech-in-thailand-3q-2021-cn.html>

¹³ 泰國銀行將透過 Inthanon 專案，和 R3、8 家銀行合作，利用分類帳技術提昇泰國金融市場效率，並準備發行批發央行數位貨幣，此外，還將以分類帳技術進行無紙化的政府儲蓄債券銷售概念驗證。

¹⁴ 2022 The Knight Frank City Wealth Index

¹⁵ 「泰」有錢 銀行擴編搶商機，2017 年 12 月 5 日，世界日報。網址：
<http://www.udnbkk.com/article-245324-1.html>

菲律賓中央銀行為了提倡普惠金融，頒布相關法規，其中與銀行有關的法規，例如 2018 年 2 月 1 日 992 號通知，允許銀行提供基本存款帳戶 (BDA) 的框架，BDA 被視為普惠金融的基石，為帳戶持有人提供廣泛的金融服務，如儲蓄、信貸、保險、投資和匯款。2017 年 1 月 20 日 940 號通知，允許銀行通過現金代理人為客戶提供服務，現金代理人可以代表銀行接受和支付現金還可執行了解客戶的程序及收集和轉發貸款和開戶的申請文件。他們還可根據保險委員會的授權銷售和服務保險。這些現金代理通常是現金充裕的第三方實體，擁有許多在全國任何地方的固定地點，開展常規業務的網點，例如便利店、藥店和其他交通便利的零售網點。¹⁶

近期菲律賓中央銀行告訴銀行應加強防範網絡釣魚攻擊並加強警惕，避免網絡釣魚攻擊導致客戶受到損失。BSP 副行長 Chuchi G. Fonacier 在 2022 年 3 月 22 日簽署第 M-2022-015 號備忘錄，規定受監管金融機構可實施的補充控制措施，防止未經授權的交易。BSP 菲律賓中央銀行建議銀行應刪除發送給客戶的電子郵件和簡訊中可點擊的連結，並透過活動宣傳讓客戶知道將不再發送可點及的連結。每當客戶只要有更改手機號碼、電子郵件地址或帳戶憑據的請求時，應通過手機或電子郵件通知客戶。建議向客戶發送一次性個人識別碼(PIN)供設備註冊、資金轉帳和個人資料更新等服務，並限制任何官員或代表請求或獲取密碼和其他關鍵身份驗證，例如客戶密碼或一次性密碼。對超過預定金額的交易，強制通過 SMS 或電子郵件向客戶發出資金轉帳交易通知。銀行應建立專門的客服團隊，優先處理欺詐案件的反饋，並定期展開客戶教育宣導活動，討論詐騙和網絡釣魚計劃以及預防措施。

¹⁶ <https://www.bsp.gov.ph/Pages/InclusiveFinance/InitiativesAndRegulation.aspx>

【表 5】香港、新加坡、泰國及菲律賓重要金融數據

| 國家 | 香港 | 新加坡 | 泰國 | 菲律賓 |
|---------------------------|---|------------------------|---|---|
| 人均 GDP (美元) | 49,613 | 72,803 | 7,702 | 3,646 |
| GDP 長率 | 6.40% | 7.6 | 1.9 | 5.7 |
| 通膨率 | 2.4 | 4 | 2.17 | 3.1 |
| 利率 | | | | |
| 政策利率 | 0.19 | 0.43 | 0.5 | 2 |
| 貸款利率 | 5 | 5.25 | 5.36 | 貸款最高利率 10.317 貸款最低利率 5.545 |
| 存款利率 | 0.08 | 0.09 | 0.42 | 1.5% (2022.4.18，菲律賓央行) |
| 銀行家數 本土/外商 (含分行、子行) | 截至 2021 年年底，香港有 160 家持牌銀行、16 家有限制牌照銀行和 12 家接受存款公司，所有認可機構共計 188 家。 | 本土銀行 4 家，外商銀行分行 127 家。 | 18 家商業銀行，其中包含 14 家當地商業銀行（含外資持股小於 50% 的合資銀行）及 4 家外資銀行子行，另有 11 家外資銀行分行。 | 本土 506 家(46 家綜合及商業銀行+47 家互助儲蓄銀行+413 家鄉村及合作銀行) |
| 經營績效 | | | | |
| 淨利差 | 0.98 | 1.5(110Q3) | 2.58 | 3.47 |
| ROA | - | 1(110Q3) | 0.82 | 1.12 |
| ROE | - | 10.7(110Q3) | - | 8.98 |
| NPL | 0.42 | - | 3.15 | 3.97 |

資料來源: 彭博、新加坡 MAS、泰國央行、香港金融管理局、菲律賓央行(截至 2021 年底資料)

第三節 臺灣與香港及新加坡相關業務之法規、稅負比較

一、香港、新加坡資本市場及資產管理中心發展現況

從過去其他國家發展金融中心的經驗來看，發展高階資產中心也具備類似的重要條件，包括透明、迅速的資訊流通，以及開放的法規環境。以下簡短從香港、新加坡近期的發展情況觀察。

(一)香港

香港證券市場資金自由進出且交易活躍，吸引國際銀行和證券公司進駐，香港證券市場成為企業發行股票和債券的國際關鍵集資市場，是 2019 經濟自由度指數位居世界之首、2019 第四大外匯交易市場、2021 第三大黃金市場、2021 第四大金融中心、2019 第五大股票市場、2020 第六大貿易經濟體，香港是環球企業的理想集資平臺，是全球第二大生物科技公司的上市地，也是全球最大的離岸人民幣業務樞紐 SWIFT 統計佔全球 75.29% 及亞洲第二大的私募基金中心。

以香港近年金融表現來看，2020 年首次公開發行(IPO)市場位居全球第二名，僅次於紐約，管理的資產總額達 910 億美元，超越新加坡、日本、澳洲的總和，惟 2021 年已下滑至全球第三名，2022 年更可能繼續下滑¹⁷。以頂峰時期的 2020 年觀察，當年度有 145 家公司在香港上市，募資總額達 512 億美元。雖然 IPO 件數相較 2019 年的 164 家減少 12%，募資總金額卻增加 26%，而這些 2020 年在香港新申請上市的公司大多來自中國大陸，占了募資總金額的 98%，需觀察香港在政治情勢的轉變之下，未來可能逐漸轉型為中國大陸的離岸金融中心。

(二)新加坡

新加坡政府自 1998 年以來積極打造財富管理中心，運用許多做法(包

¹⁷ Investing.com，香港首季 IPO 集資額大跌九成，僅排全球第六，2022 年 5 月 20 日。
<https://hk.investing.com/news/stock-market-news/article-232744>

括租稅、移民、金融創新及信託法規)吸引國際資金、金融機構及專業人才前來，使新加坡成為全球主要的財富管理中心之一，同時也是全球投資風險最低國家之首、全球最具競爭力的經濟體之一，2020 年世界各國清廉印象指數位居第三、外資流入總額全球第四、全球第二安全城市、人才競爭力世界第三、創新力亞洲第一、數碼基礎設施亞洲第一、全球第三大外匯交易市場、亞洲最大場外衍生品交易中心、全球第二大離岸人民幣市場、亞洲最大私人銀行及資產管理中心、亞洲最大房地產投資信託基金市場，並曾被評為亞洲企業總部首選城市。

新加坡政府推動金融產業轉型路徑圖(Industry Transformation Map, ITM)，透過專業機構規劃政府、金融業與從業人員三方共同合作「職能轉換計畫」，針對國際資產管理、資本市場業務推動國銀加強預應人才培育養成及訓練。

以新加坡星展銀行為例，針對不同客群，擬定不同的服務計畫。在「富裕」族群部分，採取區域性服務計畫，即由客戶經理負責規劃客戶在不同區域(例如客戶的資產可能部分置於新加坡、部分置於香港)資產的運用狀況；在「高淨值人士」族群部分，500 萬美元以上者採取私人銀行的服務模式，500 萬美元以下者則兼採客戶經理及私人銀行的作法進行管理。該行的私人銀行提供之服務項目包括現金管理、投資組合管理、信用管理、保險規劃、退休規劃、市場分析等。

新加坡近年大力發展金融科技，未來新加坡成為跨國金融科技公司亞洲總部中心的優勢漸起，例如數位轉帳的 Transfer Wise 和純網路銀行 Revolut 二家世界級英國金融科技公司，都將總部設在新加坡，其次東協的金融科技正在快速成長當中，新加坡具有東協市場優勢，未來具有成為金融科技籌資中心的條件。

參考香港、新加坡近年發展國際金融的經驗，由於國際金融市場低利率環境衝擊，各國(地區)逐漸開始重視及發掘各種不同種類的客戶對於

理財服務的需求，也逐漸擴及到資產規模更大、金融商品需求更多元的高淨值個人族群，以及國內擁有龐大可投資資金，但卻缺少適合投資商品的企業族群。未來我國具有發展資產管理中心的潛力，若吸引境外資金回流，必須更重視這些資金是否在國內具有適當投資管道，甚至在稅負上並不亞於在境外投資，才能有效吸引以金融投資為目的資金回流。

二、香港、新加坡主要企業與個人稅率探討

(一)香港

1.企業所得稅

香港的企業所得稅繳稅對象分為法人企業與非法人企業，稅率亦分為 0-200 萬港幣與 201 萬港幣以上兩種，詳見下表。

【表 6】香港企業稅率

| 所得 | | 稅率 |
|-------|-----------|-------|
| 法人企業 | 0-200 萬港幣 | 8.25% |
| | 201 萬港幣以上 | 16.5% |
| 非法人企業 | 0-200 萬港幣 | 7.5% |
| | 201 萬港幣以上 | 15% |

資料來源：Hawksford

2.個人所得稅

香港依據屬地原則徵稅，只對來自香港的所得徵稅，不對來自香港以外的所得徵稅，意即在香港經營業務，但從其他地方獲取利潤的人無需在香港繳稅。香港也沒有資本利得稅、遺產稅、商品服務稅、進出口關稅（菸酒等除外）等。香港居民所得稅為累進稅率，最低稅率為 2%，最高 17%，或淨收入的 15%，以較低者為準，如下表所示。

【表 7】香港個人所得稅率

| 應稅所得（港幣） | 稅率 |
|------------------|-----|
| 1– 50,000 | 2% |
| 50,001– 100,000 | 6% |
| 100,001– 150,000 | 10% |
| 150,001– 200,000 | 14% |
| 200,001 以上 | 17% |

資料來源：Hawksford

非居民（稅務年度在香港停留不到 180 天的外國人）演藝人員或運動員在香港演出的薪酬需繳納 10% 的預扣稅，非居民專利權使用費、版權費等亦須繳納個人 15%、企業 16.5% 的預扣稅。

稅務期間為 4 月 1 日至隔年 3 月 31 日，每年 1 月繳納前一個納稅年的剩餘稅款與當年度 75% 的稅款，稅務年結束後的 4 月再繳納當年度 25% 的稅款。

(二)新加坡

1. 企業所得稅

新加坡企業稅率為 17%，另設有免稅額與稅務優惠，實際稅率通常低於 17%。譬如新公司成立的前三年，0-10 萬新元應稅收入享有 75% 的免稅優惠；10.1 萬-20 萬新元應稅收入享有 50% 的免稅優惠。其他公司同樣可享有 0-10 萬新元應稅收入享有 75% 的免稅優惠；10.1 萬-19 萬新元應稅收入享有 50% 的免稅優惠，如下表。報稅截止日期為每年的 11 月 30 日。

【表 8】新加坡公司稅優惠辦法

| 新成立公司免稅計畫 | | 公司部分免稅計畫 | |
|-----------------|-------|-----------------|-------|
| 應稅所得（新元） | 免稅百分比 | 應稅所得（新元） | 免稅百分比 |
| 0-100,000 | 75% | 0-100,000 | 75% |
| 101,000-200,000 | 50% | 101,000-190,000 | 50% |

資料來源：新加坡稅務局(IRAS)

2. 個人所得稅

新加坡居民（含永久居民及稅務年度在新加坡停留超過 183 天的外國人）所得稅為累進稅率，年收入兩萬新元以下免繳所得稅，2017-2023 年最高稅率層級為年收入 32 萬新元以上的 22%，2024 年起最高稅率層級為 1 百萬新元以上的 24%，所得層級適用的稅率如下表所示。個人海外收入免稅，也沒有資本利得稅、遺產稅。個人報稅截止日期為每年的 4 月 15 日。

【表 9】新加坡居民稅率

| 應稅所得（新元） | 2017-2023 所得稅率 | 應稅所得（新元） | 2024 以後所得稅率 |
|-------------------|----------------|-------------------|-------------|
| 1 - 20,000 | 0% | 1 - 20,000 | 0% |
| 20,001 - 30,000 | 2% | 20,001 - 30,000 | 2% |
| 30,001 - 40,000 | 3.5% | 30,001 - 40,000 | 3.5% |
| 40,001 - 80,000 | 7% | 40,001 - 80,000 | 7% |
| 80,001 - 120,000 | 11.5% | 80,001 - 120,000 | 11.5% |
| 120,001 - 160,000 | 15% | 120,001 - 160,000 | 15% |
| 160,001 - 200,000 | 18% | 160,001 - 200,000 | 18% |
| 200,001 - 240,000 | 19% | 200,001 - 240,000 | 19% |
| 240,001 - 280,000 | 19.5% | 240,001 - 280,000 | 19.5% |
| 280,001 - 320,000 | 20% | 280,001 - 320,000 | 20% |
| 320,001 以上 | 22% | 320,001-500,000 | 22% |
| | | 500,001-1,000,000 | 23% |
| | | 1,000,001 以上 | 24% |

資料來源：新加坡稅務局(IRAS)

非新加坡居民（稅務年度在新加坡停留超過 60 天但未滿 183 天的外國人）所得稅依照所得類別而定，2017-2023 年最高所得稅率 22%，2024 年以後 24%，如下表所示。除了董事與專業人員以外，在新加坡停留少於 60 天的收入不須繳稅。

【表 10】新加坡非居民稅率

| 所得類型 | 2017-2023 預扣稅率 | 2024 以後預扣稅率 |
|-------------------------|--|--|
| 董事薪酬 | 22% | 24% |
| 專業人員 | 總收入的 15% 或淨收入的 22% | 總收入的 15% 或淨收入的 24% |
| 演藝人員 | 15% | 15% |
| 非新加坡居民的 SRS (退休輔助帳戶) | 22% | 24% |
| 與貸款相關的利息、 費用等 | 最終預扣稅率降低 15% (視 情況而定) 或如果降低預扣 稅率不適用, 則 22% | 最終預扣稅率降低 15% (視 情況而定) 或如果降低預扣 稅率不適用, 則 24% |
| 專利權使用費或其他 一次性付款 | 最終預扣稅率降低 10% (視 情況而定) 或如果降低預扣 稅率不適用, 則 22% | 最終預扣稅率降低 10% (視 情況而定) 或如果降低預扣 稅率不適用, 則 24% |

資料來源：新加坡稅務局(IRAS)

三、香港、新加坡重要金融發展政策

由於全球最低稅負制即將於 2023 年施行，香港及新加坡於 2022 年起相繼公布對於大型跨國企業將施行最低稅負制，研擬以 15% 為法定稅率，並將香港或新加坡作為控股公司者列為納稅主體，因此，將影響企業於前述地點設置公司之實際稅負優惠效果¹⁸。以下以香港和新加坡近年重要之金融發展政策進行探討。

(一) 香港企業財資中心(Corporate Treasury Centre)¹⁹

香港於 2016 年推出企業財資中心稅務措施，主要是希望企業能夠運用此一政策協助企業運用香港為基地，進行企業的資金調度工作。簡單來說，企業財資中心相當於跨國企業的內部銀行，提供集團內部融資、現金、流動資金及風險管理等功能，同時提升營運效率。

依據修訂後的規範，合資格企業財資中心的特定財資活動，可享有現行利得稅率的 50% 減免（即由 16.5% 減至 8.25%）。要成為合資格企業財資中心，法人(香港稱為「法團」)必須在有關課稅年度，在香港進行一

¹⁸ 林宸誼，星港將實施當地最低稅負制 會計師提醒 3 重點助台商因應，聯合報，2022 年 3 月 1 日。

¹⁹ ONC Lawyers, 企業財資活動的稅務事宜，2017 年 7 月 1 日。

項或多於一項企業財資活動，而且除企業財資活動外，沒有任何其他活動（即專屬企業財資中心），或是在1年或多年符合國際避風港原則²⁰，或是由香港稅務局局長決定者，才能符合作為合資格企業財資中心。

然而，依據《稅務條例》第2條所界定的財務機構，包括《銀行業條例》下的認可機構及該等認可機構的任何獲豁免相聯法人，均沒有資格成為合資格企業財資中心，因此不可享有新修訂下的利得稅減免。除上述合資格企業財資中心條件外，法人還必須符合該法人的中央管理、控制及符合資格的營利活動，是在香港進行的，並以書面方式選擇減半稅率之適用。

即使法人符合成為合資格企業財資中心的資格，並已符合上述所有要求，但並非其所有利潤均可享有寬減稅率。根據新修訂，合資格企業財資中心只有符合資格的貸款交易、企業財資服務以及企業財資交易，才可按優惠稅率課稅。此外，在法規修訂前，對於與其非香港關聯法人進行集團內部融資的跨國企業而言，香港的利息扣除規則並無太大誘因，因為這些關聯法人在香港境外應付的利息開支是不可扣減的（除非該相聯法團的相應的利息收入須在香港繳納利得稅），但在在新法規下，如符合特定條件(例如集團內部融資業務)，法人向其非香港關聯法人支付的利息開支可扣減利息。

這項新規則不只適用於合資格企業財資中心。它旨在解決利息收入課稅與相關利息開支扣減錯配的問題，藉以吸引跨國企業在香港進行集團內部融資業務。新的企業財資中心政策有助合資格企業財資中心減低營運及融資成本，優化現金及風險管理，並提供更多激勵措施，吸引跨國企業考慮以香港為其企業財資中心地點。

²⁰ 維基百科：安全港原則（International Safe Harbor Privacy Principles; Safe Harbour Privacy Principles），又稱避風港原則，是允許歐洲聯盟和美國雙方企業與個人能流通個人可識別資料的原則，是為了滿足政府監管和立法目的而設立的私人自我調節的政策和機制，不包括政府法規和強制條令。

(二)新加坡全球貿易商計畫(Global Trader Programme, GTP)及營運總部優惠(International Headquarters Award)

新加坡全球貿易商計畫是由新加坡國際企業發展局於 2001 年 6 月啟動，主要目的是鼓勵國際貿易公司以新加坡作為全球貿易活動的基地，參與 GTP 的企業，其符合資格的貿易收入可以享有 5%或 10%的優惠稅率，並可獲得 3 年的入門獎勵期間，經過批准展期可達 5 年。目前新加坡政府已將該計畫施行期間延至 2026 年 12 月 31 日。

2003 年，新加坡政府宣布計畫將以新加坡最為區域營運中心的中型高成長貿易公司，可以享受 10%的優惠稅率，有效期為 3 年且不可展期。3 年之後如果能符合計畫要求且營運展望健康，可再申請 5 年(可展期)的全球貿易商計畫。²¹

在營運總部優惠部分，針對在海外由新加坡公司持有的子公司的跨國企業可以申請成為營運總部，可享有 5~10 年的低稅率優惠，新加坡營運總部所擁有的分公司或子公司每年所分配的股利，匯回新加坡可享有免稅優惠，另外新加坡營運總部將這些股利匯回總公司實現利得時，也不課徵任何稅賦。若是有一定的經營成果，也可以申請在新加坡證券交易市場（SGX）上市掛牌交易。²²

²¹ Kaizen CPA (HK)，新加坡全球貿易商計畫指南。

²² 商智，境外公司設立地-新加坡。

第三章 臺灣發展企業資金調度中心之銀行業相關業務策略

第一節 國際資金流向之探討

一、國際資金流向趨勢

2020 年至 2021 年，由於歐美國家採取資金寬鬆政策，再加上疫情紓困，國際資金氾濫而有流向新興國家的情況，臺灣則在政府鼓勵臺灣民眾資金回流的政策鼓勵下，有不少資金陸續回台投資房地產及股市，造就了一波房市、股市上漲的榮景。

然而，從 2022 年起，美國聯準會在通膨率上升的情況下，逐步預告採取升息措施，且聯邦資金利率(Fed fund rate)已由 2022 年初的 0.25%，至 11 月中已大幅調升至 3.75-4.00%，造成全球主要國家股市呈現一波下跌的走勢。此外，由於聯準會大幅升息後，形成其他國家央行升息的壓力來源，若無法跟隨適當幅度的升息，則可能發生資金流出、貨幣貶值的情況，因此各國央行莫不緊盯美國聯準會利率決策方向，以適當調整本國幣對美元的匯率走勢與利率差距。

在此背景下，目前國際資金最新流向趨勢可能有以下幾點：

- (一)美元資金大幅進駐的國家，可能面臨較大的資金流出壓力。
- (二)全球通膨在俄烏戰爭未停，原物料價格上漲，再加上全球政治情勢逐漸二元化發展、供應鏈運作難度加大的情況下，物價上漲趨勢將難以避免。
- (三)全球資金充沛時，部分資金流向風險性較高的加密貨幣及投機性較大的不動產炒作，升息面臨資產變現壓力。
- (四)物價高漲，民眾消費可能聚焦於一般民生需求，部分國家在疫情解封後迎來報復性出遊熱潮，後續休閒消費與旅遊需求能否持續，仍需密切觀察。

基於上述緣由，短期來看國際資金在美元逐步升息的情況下，資金似有朝向美元流動的情況，長期來看，必須觀察美國通膨幅度是否降溫，以及國際美元計價原物料價格是否回跌，以決定美元後續走勢。商品方面，由於國際央行多數可能開始收緊資金，風險性、投機性較大的商品價格將面臨較大壓力，資產將流入保值性較大的貴金屬或收益性穩定之不動產。整體來看，長期或先前資金寬鬆時期，美元資金流入較大的經濟體，將面臨較大的資金外流壓力，保持資金寬鬆的經濟體則可能面臨進口物價上漲，產生近似輸入性通膨之物價變動情況。

二、臺灣跨境資金流動狀況

臺灣在對外貿易蓬勃發展、經常帳長期處於順差的情況下，資金從資本帳與金融帳流出的情況，已成為一個難以避免的重要議題。然而，在資金長期流出的情況下，政府近年政策轉而思考以本國金融業者管理國人的錢，盼能將臺灣打造成一個讓企業、個人易於從事資金調度的中心，同時也能借助本地優秀人才，轉型成為一個在本地直接進行資產管理的中心。

我國對外貿易長期處於順差的情況，國人賺取的外匯收入通常藉由海外投資再投資於境外。根據我國央行針對我國國際投資部位統計顯示，2021 年底對外資產總額為 2 兆 7,180 億美元，較上年底增加約 1,997 億美元，年增率達 7.93%，主因是國內投信基金及保險公司投資國外債券增加。對外負債方面，2021 年底總額達 1 兆 1,206 億美元，較上年底增加約 1,867 億美元，年增率達 16.67%，主因是外資增持國內股票及其所持股票價格上揚所致。對外資產及負債兩相互抵後，對外淨債權(即國際投資部位淨資產，NIIP)達 1 兆 4,100 億美元，再創歷年新高。

我國國內長期存在超額儲蓄，也顯示國內有效需求不足，特別是國內投資動能相對疲弱，使得資源未能完全運用於國內，而透過投資或借貸予國外部門使用。根據主計總處統計，2012 到 2020 年臺灣平均儲蓄率

【表 11】我國國際投資部位表

單位：百萬美元

| | 101年底 | 102年底 | 103年底 | 104年底 | 105年底 | 106年底 | 107年底 | 108年底 | 109年底 | 110年底 |
|-------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 資產 | | | | | | | | | | |
| 直接投資 | 229,846 | 267,658 | 296,527 | 302,582 | 308,831 | 321,819 | 350,510 | 368,068 | 400,754 | 444,516 |
| 股權和投資基金 | 226,337 | 264,146 | 292,994 | 297,989 | 303,205 | 315,377 | 343,441 | 359,972 | 392,100 | 434,980 |
| 債務工具 | 3,509 | 3,512 | 3,533 | 4,593 | 5,626 | 6,442 | 7,069 | 8,096 | 8,654 | 9,536 |
| 證券投資 | 389,348 | 435,771 | 498,475 | 549,736 | 652,023 | 811,440 | 865,445 | 1,018,465 | 1,153,092 | 1,283,618 |
| 股權和投資基金 | 162,237 | 171,407 | 192,983 | 193,266 | 206,300 | 264,528 | 244,058 | 285,937 | 321,204 | 380,475 |
| 債務證券 | 227,111 | 264,364 | 305,492 | 356,470 | 445,723 | 546,912 | 621,387 | 732,528 | 831,888 | 903,143 |
| 衍生金融商品 | 8,351 | 5,305 | 6,598 | 7,334 | 5,901 | 4,067 | 3,840 | 5,949 | 8,957 | 4,658 |
| 其他投資 | 267,777 | 325,343 | 359,847 | 384,388 | 386,698 | 413,378 | 388,450 | 404,911 | 420,507 | 431,535 |
| 其他股本 | 89 | 89 | 84 | 80 | 78 | 82 | 80 | 80 | 83 | 81 |
| 債務工具 | 267,688 | 325,254 | 359,763 | 384,308 | 386,620 | 413,296 | 388,370 | 404,831 | 420,424 | 431,454 |
| 準備資產 | 408,452 | 421,941 | 423,851 | 430,711 | 438,984 | 456,658 | 466,792 | 483,240 | 535,327 | 553,984 |
| 資產合計 | 1,303,774 | 1,456,018 | 1,585,298 | 1,674,751 | 1,792,437 | 2,007,362 | 2,075,037 | 2,280,633 | 2,518,637 | 2,718,311 |
| 負債 | | | | | | | | | | |
| 直接投資 | 58,363 | 64,233 | 67,905 | 65,334 | 73,948 | 82,389 | 84,766 | 98,552 | 110,746 | 127,065 |
| 股權和投資基金 | 57,560 | 63,475 | 67,252 | 64,768 | 71,032 | 80,853 | 83,311 | 96,943 | 108,612 | 122,140 |
| 債務工具 | 803 | 758 | 653 | 566 | 2,916 | 1,536 | 1,455 | 1,609 | 2,134 | 4,925 |
| 證券投資 | 234,080 | 263,319 | 307,883 | 273,484 | 324,156 | 420,904 | 363,877 | 497,770 | 679,640 | 835,656 |
| 股權和投資基金 | 224,427 | 255,209 | 298,876 | 267,782 | 321,058 | 418,027 | 361,883 | 495,384 | 676,881 | 831,535 |
| 債務證券 | 9,653 | 8,110 | 9,007 | 5,702 | 3,098 | 2,877 | 1,994 | 2,386 | 2,759 | 4,121 |
| 衍生金融商品 | 8,300 | 6,482 | 2,200 | 10,178 | 7,917 | 3,517 | 5,708 | 5,627 | 7,963 | 4,093 |
| 其他投資 | 200,161 | 240,621 | 255,191 | 235,753 | 252,777 | 281,925 | 304,789 | 305,759 | 322,508 | 340,793 |
| 其他股本 | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — |
| 債務工具 | 200,161 | 240,621 | 255,191 | 235,753 | 252,777 | 281,925 | 304,789 | 305,759 | 322,508 | 340,793 |
| 負債合計 | 500,904 | 574,655 | 633,179 | 584,749 | 658,798 | 788,735 | 759,140 | 907,708 | 1,120,857 | 1,307,607 |
| 淨資產 | 802,870 | 881,363 | 952,119 | 1,090,002 | 1,133,639 | 1,218,627 | 1,315,897 | 1,372,925 | 1,397,780 | 1,410,704 |

資料來源：中央銀行金融統計資料，2022 年。

【表 12】我國儲蓄率與投資率比較

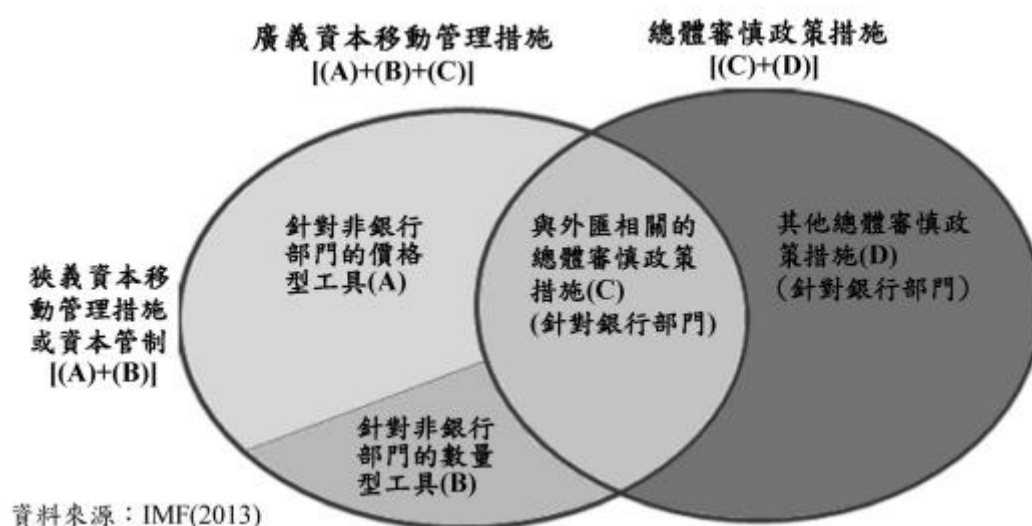
單位：新臺幣百萬元

| 年 別 | 國民儲蓄毛額 | | | 國民投資毛額 | | | | | |
|-----------|-----------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|---------|---------|-----------|
| | 合計 | 國民儲蓄 淨額 | 固定資本 消耗 | 合計 | 國內投資毛額 | | | | 國外投資淨額 |
| | | | | | 小計 | 民營企業 | 公營事業 | 政府 | |
| 民國 40 年 | 1,954 | 1,910 | 44 | 1,954 | 1,802 | 800 | 768 | 234 | 152 |
| 84 年 | 2,215,286 | 1,419,474 | 795,812 | 2,215,286 | 2,069,690 | 1,264,922 | 248,931 | 555,837 | 145,596 |
| 85 年 | 2,328,041 | 1,485,350 | 842,691 | 2,328,041 | 2,041,379 | 1,260,740 | 229,145 | 551,494 | 286,662 |
| 86 年 | 2,512,940 | 1,595,259 | 917,681 | 2,512,940 | 2,314,943 | 1,535,395 | 222,000 | 557,548 | 197,997 |
| 87 年 | 2,651,302 | 1,603,796 | 1,047,506 | 2,651,302 | 2,567,924 | 1,788,018 | 211,516 | 568,390 | 83,378 |
| 88 年 | 2,825,795 | 1,682,688 | 1,143,107 | 2,825,795 | 2,599,622 | 1,732,235 | 278,827 | 588,560 | 226,173 |
| 89 年 | 3,059,738 | 1,817,484 | 1,242,254 | 3,059,738 | 2,811,556 | 1,994,561 | 251,685 | 565,310 | 248,182 |
| 90 年 | 2,751,155 | 1,422,460 | 1,328,695 | 2,751,155 | 2,172,026 | 1,418,514 | 236,484 | 517,028 | 579,129 |
| 91 年 | 3,041,535 | 1,654,409 | 1,387,126 | 3,041,535 | 2,238,126 | 1,516,139 | 247,178 | 474,809 | 803,409 |
| 92 年 | 3,342,728 | 1,869,480 | 1,473,248 | 3,342,728 | 2,374,960 | 1,673,590 | 222,026 | 479,344 | 967,768 |
| 93 年 | 3,588,749 | 1,969,286 | 1,619,463 | 3,588,749 | 2,951,854 | 2,266,208 | 197,770 | 487,876 | 636,895 |
| 94 年 | 3,583,935 | 1,882,215 | 1,701,720 | 3,583,935 | 2,956,293 | 2,233,532 | 220,426 | 502,335 | 627,642 |
| 95 年 | 3,932,113 | 2,097,787 | 1,834,326 | 3,932,113 | 3,106,159 | 2,398,995 | 220,856 | 486,308 | 825,954 |
| 96 年 | 4,253,509 | 2,277,260 | 1,976,249 | 4,253,509 | 3,235,197 | 2,513,261 | 223,755 | 498,181 | 1,018,312 |
| 97 年 | 3,915,409 | 1,748,549 | 2,166,860 | 3,915,409 | 3,227,647 | 2,439,757 | 239,886 | 548,004 | 687,762 |
| 98 年 | 3,849,753 | 1,613,270 | 2,236,483 | 3,849,753 | 2,580,325 | 1,733,370 | 247,701 | 599,254 | 1,269,428 |
| 99 年 | 4,752,900 | 2,443,548 | 2,309,352 | 4,752,900 | 3,527,466 | 2,690,513 | 243,850 | 593,103 | 1,225,434 |
| 100 年 | 4,559,451 | 2,152,453 | 2,406,998 | 4,559,451 | 3,366,687 | 2,572,364 | 220,634 | 573,689 | 1,192,764 |
| 101 年 | 4,601,328 | 2,119,806 | 2,481,522 | 4,601,328 | 3,330,452 | 2,583,903 | 228,098 | 518,451 | 1,270,876 |
| 102 年 | 5,076,461 | 2,604,516 | 2,471,945 | 5,076,461 | 3,441,464 | 2,755,415 | 183,699 | 502,350 | 1,634,997 |
| 103 年 | 5,735,107 | 3,164,738 | 2,570,369 | 5,735,107 | 3,668,439 | 2,980,143 | 221,013 | 467,283 | 2,066,668 |
| 104 年 | 6,203,508 | 3,601,872 | 2,601,636 | 6,203,508 | 3,706,196 | 3,085,176 | 178,205 | 442,815 | 2,497,312 |
| 105 年 | 6,339,620 | 3,638,664 | 2,700,956 | 6,339,620 | 3,797,566 | 3,173,782 | 175,670 | 448,114 | 2,542,054 |
| 106 年 | 6,563,940 | 3,795,630 | 2,768,310 | 6,563,940 | 3,771,289 | 3,105,536 | 186,394 | 479,359 | 2,792,651 |
| 107 年 | 6,532,637 | 3,634,404 | 2,898,233 | 6,532,637 | 4,085,901 | 3,351,273 | 225,099 | 509,529 | 2,446,736 |
| 108 年 | 6,735,068 | 3,688,815 | 3,046,253 | 6,735,068 | 4,500,281 | 3,720,874 | 212,622 | 566,785 | 2,234,787 |
| 109 年 | 7,820,606 | 4,665,117 | 3,155,489 | 7,820,606 | 4,789,889 | 3,904,876 | 277,096 | 607,917 | 3,030,717 |
| 110 年 (r) | 9,394,379 | 6,006,451 | 3,387,928 | 9,394,379 | 5,846,601 | ... | ... | ... | 3,547,778 |

資料來源：國民所得統計摘要(表 10)，行政院主計總處，2022 年 5 月。

為 34.28%，投資率則僅 21.82%，超額儲蓄率平均達 12.46%，顯示國內儲蓄率偏高而投資率不足的現況。其中 2020 年由於新冠疫情影響，2020 年國內儲蓄率達 35.79%，創下逾 30 年新高，2020 年投資率則仍些微上升至 23.22%，超額儲蓄率平均為 12.51%略高於過去 8 年平均。

2008 年金融海嘯發生後，國際資本流入新興經濟體的主要管道，從銀行轉移至非銀行體系，使資本移動管理措施扮演重要角色，因此，IMF 推出資本移動管理框架，包括 1.狹義資本移動管理措施(資本管制)：主要係針對非銀行部門的價格、數量進行限制；2.與外匯相關的總體審慎政策措施：針對銀行部門之不同幣別(本幣/外幣)交易，採取不同的對待措施，例如外匯部位限制、外幣負債限制、本外幣存款差別準備率等。²³



【圖 3】資本移動管理措施與總體審慎政策措施之間關係

從國際的資本流動情況來看，對於銀行及非銀行的不穩定資本流入，必須透過資本移動管理措施與總體審慎政策措施加以管理，避免經濟體因資本的鉅額、快速移動而影響到經濟穩定。臺灣採行的資本移動管理措施亦依此原則進行，請參考下頁表。

²³ 朱美智，全球金融危機以來新興經濟體因應跨境資本流入之作法，國際金融參考資料第七十一輯，中央銀行，2019 年 7 月。

【表 13】臺灣採行之資本移動管理措施

| | | 針對非銀行管道措施 | | 針對銀行管道措施 | | |
|------------|--|-----------|----------------|---------------------|-----------------|----------------------|
| | | 價格型資本管制手段 | 行政管理或數量型資本管制手段 | 對銀行持有的外匯衍生性商品部位設定上限 | 對銀行的非核心外幣短期負債課稅 | 對銀行外幣或非居民存款實施邊際準備金規定 |
| 2009.11.10 | 取消外資匯入資金得投資於新台幣定期存款之規定。 | | v | | | |
| 2010.08.02 | 外資從事借券之保證金，由原來以新台幣交付，改以美元為之。 | | v | | | |
| 2010.11.11 | 將外資投資公債金額，恢復 1995 年規定，併入不得超過其淨匯入資金 30%限額內管理。 | | v | | | |
| 2010.12.27 | 將無本金交割新台幣遠期外匯及匯率選擇權二者合計之部位限額，由原先不得逾總部位之 1/3，修正為不得逾 1/5。 | | | v | | |
| 2011.01.01 | 將銀行之非居民的新台幣活期存款餘額超過 2010 年 12 月 30 日餘額的增加額，按準備率 90%計提準備金；未超過該目餘額部分，按 25%計提準備金。 | | | | | v |

資料來源：參考中央銀行（2015），理監事會後記者會參考資料，6 月 25 日

第二節 跨境資金交易模式之探討

一、SWIFT、CIPS 及 SPFS 模式²⁴

(一)SWIFT

SWIFT 成立於 1973 年，正式名稱為「環球銀行金融電信協會」(Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication, SWIFT)，為註冊於比利時之全球性金融同業合作組織，目前由 25 位成員組成董事會，G10 國家之央行及歐洲央行等共同監管。SWIFT 提供銀行迅速、安全之通訊系統，以傳輸金融訊息，但不持有資金亦不管理帳戶。

SWIFT 於 2012 年成立監督論壇(Oversight Forum)，與其他主要國家或經濟體之央行分享 SWIFT 監督活動資訊，監督目標包括風險辨識與管理、資訊安全、系統可靠性與韌性、技術規劃及使用者溝通等方面。使用者如違反歐盟或比利時之法規，經提報 SWIFT 董事會並採多數決通過後得予以制裁，違規情節嚴重者可斷絕其使用 SWIFT 系統。

SWIFT 系統提供安全、快速並經授權認證的金融訊息傳輸服務，係全球跨境支付最主要之金融訊息傳輸系統，並非支付清算系統，目前提供傳輸之金融訊息主要類別包括：1.交易確認(外匯交易、存放款交易、證券投資、貴金屬買賣)；2.支付通知(客戶匯款、銀行間資金調撥匯款、託收、旅行支票)；3.授信通知(聯合貸款、跟單信用狀及保證函開立或修改)；4.銀行帳務(對帳單、帳戶餘額通知)。

SWIFT 系統係國際資金訊息傳輸系統之骨幹，可處理多種幣別金融訊息傳輸，目前擁有約 1.1 萬家參加金融機構，遍及全球 200 多個國家。就各國參加機構家數，俄羅斯僅次於美國，排名第二；就國際支付使用幣別，2021 年前五名分別為美元(39.4%)、歐元(37.4%)、英鎊(6.1%)、日

²⁴ 中央銀行，歐美 SWIFT 制裁對俄羅斯國際支付之影響，理監事會議補充資料，2022 年 3 月 2 日。

圖(3.0%)及人民幣(2.2%)，合計約達 88%。

(二)CIPS

為提高人民幣跨境支付清算效率，2015 年中國大陸建置「人民幣跨境支付系統」(Cross-Border Inter-Bank Payments System, CIPS)，以滿足全球各主要時區人民幣業務發展之需要。CIPS 除可傳輸金融訊息，亦可辦理人民幣支付清算。

CIPS 採參加者制，主要區分為直接參加者與間接參加者，CIPS 第一期僅開放中國大陸境內銀行及香港人民幣清算行擔任直接參加者。CIPS 第二期則新增金融市場基礎設施類直接參加者(如：銀行間市場清算所、網聯清算公司、城銀清算公司)及中國大陸其他境外銀行(如：中國工商銀行(莫斯科)、中國建設銀行倫敦分行)擔任直接參加者。

CIPS 採用自建之金融訊息傳輸系統，其電文格式與 SWIFT 相似，金融機構以該系統傳送人民幣支付訊息，並進行相關款項之清算。至於中國大陸跨境非人民幣(如：美元、歐元)交易之金融訊息，仍須透過 SWIFT 傳送。此外，非直接參加 CIPS 之金融機構人民幣跨境支付訊息主要透過 SWIFT 傳送。

截至 2022 年 2 月底，CIPS 共有 1,288 家參加者，其中直接參加者 76 家(並無中國大陸境外之外資銀行)，間接參加者 1,212 家；間接參加者中，亞洲 936 家(中國大陸境內 540 家)、歐洲 164 家、非洲 43 家、北美洲 29 家、大洋洲 23 家、南美洲 17 家，覆蓋全球 104 個國家和地區。

(三)SPFS

俄羅斯央行於 2014 年建置 SPFS(羅馬拼音：Sistema peredachi finansovykh soobscheniy, SPFS)，其功能為一個金融訊息傳輸系統，而非支付清算系統，銀行以 SPFS 傳輸金融訊息後，仍須透過俄羅斯央行盧布支付系統，才能完成款項之移轉與清算。

據俄羅斯央行網站資料，截至 2020 年底，約有 400 家俄羅斯境內機構加入 SPFS，包括俄羅斯聯邦國庫局、俄羅斯各大銀行、俄羅斯天然氣石油公司等，亦包括來自中國大陸、亞美尼亞、白俄羅斯、德國、新加坡、哈薩克、吉爾吉斯和瑞士之 23 家外資銀行。但烏俄戰爭爆發後，俄羅斯中央銀行行長於 2022 年 4 月表示，大多數俄羅斯銀行和來自 12 個國家的 52 家外國組織，已經獲得了 SPFS 的使用權。

國際報導指出，2020 年 SPFS 訊息傳輸量約為 1,300 萬件，僅占俄羅斯境內訊息傳輸量之 20%，80% 金融訊息傳輸仍透過 SWIFT 辦理。與 SWIFT 相比，該系統面臨許多挑戰，尤其是更高的交易成本，儘管在 2018 年 3 月，交易費用從根本上降低到每筆交易約 0.012–0.015 美元，但該系統僅在俄羅斯境內運行，若要進行跨境支付仍需要透過其他跨境銀行間支付系統進行。

二、雙邊貨幣直接交換

雙邊貨幣直接交換(currency swaps)，主要是指雙邊政府間的貨幣交換和商業性的貨幣交換，由政府間簽訂的貨幣交換協議開始，並基於此協議來穩定雙邊貨幣的外匯與貨幣市場，促使市場能夠獲得流動性便利。基本上，雙邊貨幣直接交換是一項債務保值工具，主要用來控制中長期匯率風險，其作法是以一種外匯計價的債務或資產，轉換為以另一種外匯計價的債務或資產，達到規避匯率風險及降低換匯成本的目的。

貨幣交換包含三個基本步驟：交易雙方先以約定的協議匯率進行本金的交換，再按照原債務的利率進行利息支付的交換，最後在交換的到期日，雙方以約定匯率換回原本金。以此約定為基礎簽訂的協定，稱為雙邊貨幣交換協議，此類協議主要目的是保持雙方貿易正常發展，避免周邊金融不穩定帶來的不利影響。

回顧發展歷史，貨幣交換最初是在 1970 年代發想的，目的是規避英國的外匯管制。當時，英國公司必須支付溢價才能借入美元。為避免這

種情況，英國公司與希望借入英鎊的美國公司簽訂了背靠背貸款(back-to-back loan)協議。雖然這種對貨幣兌換的限制已經很少見，但由於比較優勢，背靠背貸款仍然可以獲得儲蓄。1990 年代，高盛和其他美國銀行向墨西哥提供貨幣交換和貸款，使用墨西哥石油儲備作為抵押和支付手段。墨西哥石油的抵押品價值為每桶 23.00 美元。

2008 年全球金融危機期間，貨幣交換交易結構開始被美國聯邦儲備系統用於建立央行流動性交換。在這些協議中，美聯儲和發達或穩定的新興經濟體的中央銀行，同意以當前的通行市場匯率兌換本國貨幣，並同意在固定的未來以相同的匯率逆轉交換日期。此時，美國聯邦儲備系統向他國央行提供流動性交換的目的，主要是在金融危機期間向海外市場提供美元流動性，避免海外企業發生美元資金調度困難。儘管如此，雖然央行流動性交換和貨幣交換在結構上是一樣的，但貨幣交換是比較優勢驅動的商業交易，而央行流動性交換是美元緊急向海外市場放貸，用於穩定金融市場。

其後，美國以外的其他國家，也開始運用自身央行和其他國家央行簽訂類似的流動性雙邊貨幣直接交換，用途雖然也是提供本國貨幣在海外金融市場的流動性，但更大的目的可能是促成本國貨幣在海外使用的便利性。以中國大陸為例，在 2010 年代起，逐漸與其他國家建構貨幣交換協議，目前已與阿根廷、白俄羅斯、巴西、香港、冰島、印尼、馬來西亞、俄羅斯、新加坡、南韓、英國和烏茲別克，簽訂了雙邊央行多年期人民幣貨幣交換協議。

其他國家，例如南韓，也於 2013 年 10 月和印尼簽署了價值 100 億美元的韓圓貨幣交換協議，明訂兩國可以在三年內兌換高達 10.7 萬億韓圓或 115 萬億印尼盾。如果雙方在到期時同意，可以續簽三年期貨幣交換，簽訂交換後將可促進雙邊貿易，加強金融合作，促進兩國經濟發展。此外，該協議還安排二國即使在金融壓力時期，也能確保以當地貨幣結算

兩國之間的貿易，以支持區域金融穩定。其他簽署類似協議的國家還有卡達和土耳其央行簽署貨幣交換協議，以及日本與印度於 2018 年 10 月簽署的價值 750 億美元的貨幣交換協議，這也是國際間二國簽訂的大型雙邊貨幣交換協議之一。

三、加密貨幣

對於加密貨幣(cryptocurrency)的跨境交易，過去大家都集中關注於去中心化的比特幣、以太幣、萊特幣等，但近期國際上逐漸興起一種特定類型的加密貨幣：穩定幣，相對於去中心化的加密貨幣，由於這些加密貨幣本身的價格不會波動，它的價格是聯繫於其他主要貨幣(例如美元)或資產(例如貴金屬)，所以它們是加密貨幣中，波動性最小的一種。

加密貨幣的興起，除了過去大家詬病的黑錢洗白的功能之外，事實上它們也提供了新興市場更好的匯款解決方案。從跨境匯款的歷史角度來看，國際轉帳或匯款主要都是透過居住在發達國家的企業或人民，向發展中國家的朋友和家人提供經濟支持的視角來看待的。但另一方面，雖然從發展中經濟體向發達經濟體，或是發展中經濟體彼此間的相互匯兌，雖然數量較少，但這些金額仍然是確切存在的，因為它們在數千億美元的範圍內。這些類型的國際轉移仍然需要更好的解決方案。

再者，由於發展中國家的用戶，其使用貨幣並非國際主要貨幣，因此在匯兌的過程中處於高度不利地位。首先是大約 10% 的巨額兌換費加成、高額轉帳費用和長達 5 天的延長結算時間。根據世界銀行的說法，依照目的地國家和所使用的服務類型，200 美元的匯款可能會產生 5% 到 9.3% 的成本。這樣的環境也造就了幣值穩定的主要貨幣在發展中國家的使用空間，以穩定幣 USD Coin (USDC)為例，目前已經與 Visa Inc.等全球支付網路平台達成共識，允許使用 USD Coin 進行交易結算。此外，根據麥肯錫的數據，以目前兩種流行的穩定幣 USDC 和 Tether，在 2021 年上半年已完成了價值約 3 萬億美元的交易。

除了發展中國家的使用，更重要的是，國際網路巨擘 Facebook 和 Coinbase 決定開發並將基於穩定幣的國際轉帳納入其服務範圍。但這些金流在許多安全考量下，仍處於單向金流，例如其資金流動僅能從發達國家到發展中國家，反之則否。例如，Facebook 的數字錢包 Novi 允許，從美國到瓜地馬拉的交易，但反之則不行，這也許就是目前穩定幣的國際流通需要積極改變的地方。

由於穩定幣相對於比特幣等傳統加密貨幣，其價格波動彈性較小，因此可以充當加密貨幣和法定貨幣之間的橋樑，特別是對於跨境支付或是小額支付的使用上。然而，這樣的中介性質可能導致各國央行對於貨幣的流通情況掌握度更低，貨幣政策將面臨更大的挑戰。在此情況下，各國開始研議，透過貨幣加密來限制第三方進行海外轉帳，易言之，即是穩定幣從本國轉出後，使用上可能會受到發行穩定幣機構(例如各國央行)的限制。

再從傳統國際匯款的程序來看，傳統國際匯款通常涉及多個中介機構。在這種傳統的結算過程中，會產生高昂的轉帳成本，因為涉及的每個提供商都會增加服務費，從而導致匯款成本增加且效率性降低。因此，許多發展中國家開始研究穩定幣的廣泛採用，並且希望透過穩定幣的國際結算，來降低國際匯兌成本，同時促進國際貿易與金流便利。以目前的情況來看，穩定幣的收款、出款的服務成本仍高，但隨著時間經過以及擴大使用範圍與客群，預期未來在跨境使用上將較傳統匯款更具競爭力。

儘管如此，這些轉帳的架構雖然可行，但私人發起、不受各國主管機關加強監管的加密貨幣交易所，其中各種的安全性以及人謀不臧等因素，卻是發展過程中的致命傷。2022 年 11 月初，加密貨幣交易所 FTX 發生倒閉破產事件，媒體推測其全球會員人數可能多達百萬人，損失金額高達 1 億美元以上，值得使用者深思使用加密貨幣進行匯款或是資金存放，

所必須面對的風險問題。然而，隨著全球各種加密貨幣的陸續採用，未來許多新興市場採用加密貨幣的國際匯款，將比傳統支付方式更快、更便宜。具體來說，隨著穩定幣在全球支付網路中用於結算的作用增強，這些加密貨幣集將為下一代國際匯款提供新的動力。

第三節 資金調度模式及機制之探討

資金調度過去常稱作「調度頭寸」，主要指機構從自身的短期現金流入與流出，來規劃資金的運用方式。從使用者的角度來看，資金調度可分為銀行和企業的資金調度，以銀行來說，由於每日資金的進出量較為龐大，資金調度的工具也比較多，經常使用的方式主要包括：同業拆借、短期證券回購及商業票據交易、中央銀行貼現窗口；然而，對於長期的資金需求，基本上比較不是歸類於短期資金調度，而是歸類於長期的財務規劃，這些資金調度管道則包括出售中長期持有證券、出售貸款及資產證券化等方式。

若以上述短期資金調度的方式來看，對於一般企業來說，所使用的方式就更加受限了，主要就是管理自身的應收帳款、銀行往來、投資證券管理及股東往來等方式。儘管如此，企業的規模大小仍會影響到資金調度的方式與規模，舉例來說，大型的集團企業由於資產規模龐大，可以使用的銀行額度較大，甚至可以採取更大規模的發行股票、債券等直接金融方式進行籌資方式，再將這些資金提供給往來的供應鏈廠商，幾乎已經成為了「融資公司」。在資金寬鬆時，大型企業採取這些方式，固然可以強化自身和上下游供應鏈體系的關係，但在資金緊縮時，大型企業基於本身的資金需求規劃，可能無法再充裕地供應資金時，便可能對中小型的供應鏈廠商帶來再融資問題。

臺灣無論發展資產管理中心或是資金調度中心，「境內關外」的國際金融業務分行(offshore banking unit, OBU)制度都扮演了極為重要之角色。雖然 OBU 制度已在臺灣已施行多年，業務範圍也經歷了多次調整，但開戶者身分必須為外國法人或自然人的基本要求皆未曾改變。2020 年初，金管會提出了開放以外幣授信為目的台資企業開戶的做法，引起了各界關注未來是否會配合國際資金回流母國的趨勢，在 OBU 進行更多的開放措施。

順此潮流，以下將從國際資金回流的趨勢以及 OBU 未來的轉型方向，探討如何在發展資產管理中心與資金調度中心的目標下，以「國際金融業務條例」持續穩定 OBU 運作，並探討如何從放寬開戶者身分等管理措施，讓 OBU 發揮更大的資金調度、理財及投資功能，盼能協助政府在新的稅制規劃下吸引資金回流、獲取合理稅收，達到企業與政府雙贏的目標。以下從國際資金與銀行業近年來二個重要的趨勢開始探討。

一、國際資金回流母國之趨勢正在形成

近年來，由於各國逐步推動含括納稅人/公司全球所得的共同申報準則(common reporting standard, CRS)，以及國際防制洗錢/資恐組織要求各國金融監理機關查核存放於紙上公司資金的來源等因素，國際資金逐漸有回流營運總部母國，或是其他具有實際營運行為國家的趨勢。再者，也由於此類紙上公司具有顯著的遞延繳稅行為，傷害所得來源國家的稅基，各國對於營利事業受控外國企業(controlled foreign company, CFC)的課稅要求，變得逐漸嚴格。

以我國為例，依據所得稅法第四十三條之三第五項²⁵及第八十條第五項訂定之「營利事業認列受控外國企業所得適用辦法」(以下簡稱「辦法」)即規定，「營利事業及其關係人直接或間接持有在中華民國境外低稅負國家或地區之關係企業股份或資本額合計達百分之五十以上或對該關係企業具有重大影響力者，該境外關係企業為受控外國企業。」(辦法第二條第一項)、「營利事業應依本辦法規定認列前項受控外國企業之投資收益，計入當年度所得額課稅。…」(辦法第二條第二項)。

然所得稅法第四十三條之三即將生效，但施行後我國企業設於避稅天堂的CFC，若符合上述辦法之規範，則相關所得亦必須依照持股比率納入申報。除了我國之外，美國、日本、韓國、中國大陸亦訂有相關法令

²⁵ 所得稅法第四十三之三條修正條文於民國 105 年 7 月 27 日公布，生效日期已公布自 2023 年施行。

規定，惟對於須納入所得申報的CFC持股比率及所在國家的最低門檻稅率要求略有差異，香港、新加坡則未訂有類似規定。

在資金回流的近況上，我國「境外資金匯回管理運用及課稅條例」(海外資金專法)於2019年8月15日上路，至2021年8月14日截止，已確定終止，2年期間總計引導3,548億元境外資金申請匯回；實施後第1年匯回資金，以8%課徵，第2年匯回，稅率提高至10%，若投入實質投資，稅率可各減半為4%及5%。

截至2021年8月16日止，申請匯回資金經國稅局核准並實際匯回2,704億元，另據經濟部統計，截至8月14日已核准960億元資金從事實質投資。依據截至2020年底的資金匯回資料觀察，估計大約有三分之一的匯回資金轉做實質投資，進一步觀察實質投資多為臺商企業回流擴廠、投資設備與技術，以電子資訊業占31.6%、219.3億元最多，其次為金屬機電業151億元(21.8%)，民生化工業148.8億元居第三(21.5%)，其他業別合計約174億元(約25.1%)，顯示資金匯回仍以上述三大重點產業類別為主，因此國內上述三大產業發展環境變化將影響台資及跨國企業來台進行資金調度之意願。

值此國際法令趨勢變動之際，各國對於其企業存放於海外的資金，大多鼓勵資金回流以利管理；對於企業而言，既然存放於海外紙上公司無法達到避稅目的，則資金逐步回流母公司，已變成一個既定的趨勢²⁶。然而，以臺灣為母國的企業，倘若資金回流馬上就會面臨到投資標的不足的問題，再加上目前新台幣供給仍屬於寬鬆的情況下，如何控管這些回流資金使其在臺灣能有更大的投資、理財空間，就變成了必須解決的一道難題。

²⁶ 依據辦法第四條規定，「關係企業所在國家(地區)之營利事業所得稅或類似租稅，其法定稅率未逾本法之70%」、「關係企業所在國家(地區)僅就境內來源所得課稅，對於境外來源所得不課稅或於實際匯回始計入所得課稅者」，仍須依照本辦法第二條課稅。

二、國際金融業務分行面臨業務調整需要

我國國際金融業務分行的開辦，始於1983年12月公布之國際金融業務條例，最初是希望在境內成立一個可以讓境外法人、自然人自由從事資金調度、管理的空間，同時也區隔銀行在境內分行(domestic banking unit, DBU)和OBU的客戶身分，以及可進行之金融業務範疇。因此，對於銀行而言，唯有具備外國人身分者，才可以在OBU開戶，已是牢不可破之觀念，因此，本國公司及自然人想在OBU開戶，就必須透過境外子公司或是持有外國護照才能做到，而本國公司及自然人在OBU開戶的用途，也大多用於存放境外所得來達到延遲課稅的效果，若是有理財或資金調度的需求，則是透過本國銀行OBU再將資金匯到其他外國銀行進行交易，客戶直接使用OBU進行理財的誘因並不多，大多用於存放短期閒置資金。

然而，隨著前述法令的改變，企業使用境外公司在OBU避稅的誘因逐漸降低，取而代之的是，這些資金將逐步回流母國，並且存放在母國進行各種理財活動。此外，這些資金在母國受限於金融環境無法提供足夠的理財商品、服務，這些資金可能也會流向其他利差較大，或是具有較好金融環境的國家(地區)，並且在當地支付營利事業所得稅。倘若發生這種情況，對於以我國為母國的企業而言，是一種很無奈的做法，因為公司的所得必須先於當地繳稅，抵扣在我國的應繳的所得稅，等於是我國稅務機關稅基流失。所以，對於匯入資金擴大放寬OBU的理財及資金調度功能，確實是留住回流資金、同時擴大稅收的必要之策。

從這個角度切入，就可以明白留住這些回流資金別無他法，即是兩大步驟：一、開放有跨境資金調度、理財需求的境內特定法人、自然人得於OBU開戶，進行理財與資金調度；二、盡可能提供上述法人、自然人在OBU能夠從事過去和其他國外銀行交易的商品，留住資金。這二個步驟一個是開戶資格問題，一個是商品服務的問題，以下分述之。

(一) OBU開戶資格：過去國銀OBU客戶身分，大多以國內企業設立之境

外子公司為主，還有少部分具有外國籍之自然人，這些客戶大多運用OBU帳戶進行資金調度為主；此外，為了放寬OBU業務，金管會針對也規劃以三個階段開放。第一階段是開放以外幣授信為目的台資企業開戶、第二階段是開放臺商外幣存款帳戶、第三階段則是參考新加坡亞洲美元(Asian Currency Unit, ACU)的制度改進現行境外金融的做法。大致上來說，未來我國OBU開戶資格，將逐漸由純粹外國法人、自然人，轉向境內的法人、自然人，其用意即在於吸納本國企業留存於境外子公司之資金，使其回歸到以境內母公司的名義進行調度。

然而，若採用境內母公司的名義在OBU開戶，馬上遇到的最大難題就是中華民國公司課徵所得課稅的問題，因此，對OBU的客戶而言，若沒有辦法以境內母公司的名義，在OBU交易並獲得稅負優惠，這些客戶將寧可繼續用境外子公司在OBU交易，雖然過去這些境外子公司對於我國稅收貢獻較少，但未來在所得稅法第43-3條上路後，這些境外CFC仍須負擔一定的所得稅負。由此推斷，未來企業透過境外子公司進行資金調度，並不能像過去一樣產生稅負遞延的效果，而在考量直接以母公司名義調度資金的便利性之後，境外子公司資金將持續回流臺灣，後續並將以母公司的名義直接在OBU進行理財或調度資金。

(二)OBU商品服務：商品服務部分，過去國內客戶運用OBU帳戶的資金，大多以資金調度為主，若有理財需求可能將子公司資金就地理財，或是再將資金轉到境外子公司的大型跨境銀行帳戶進行，國內銀行由於在OBU的商品相對不足，客戶直接運用國銀OBU帳戶進行理財的意願較低，因此，若想留住客戶在國銀的OBU進行理財，就必須先在OBU供應客戶需求的商品，這些商品就必須充分調查各種不同類型的OBU客戶的理財需求，才能決定，並非只是遠期外匯等涉及新台幣的匯率商品，引來從事炒作匯率的質疑，反而應該更著重在國際上具有良好

收益空間的外幣計價商品。

從上述分析來看，未來若國銀OBU客戶的理財需求能夠有效提升，將可進一步帶動OBU客戶的各種金融服務，從最基礎的固定收益商品、匯率商品，進一步到組合式商品、境外基金投資，再到私募基金、併購與參股等高階企業理財服務。整體來看，OBU未來的商品開拓，將必須深入了解不同類型客戶的需求，透過銀行甚至整個金控集團在各個產業、地區的不同觸角，發現可能滿足客戶的投資商品與需求，進而將之回報、媒合，如此才能擴大OBU的金融專業服務範疇。

三、國際金融業務條例的未來方向

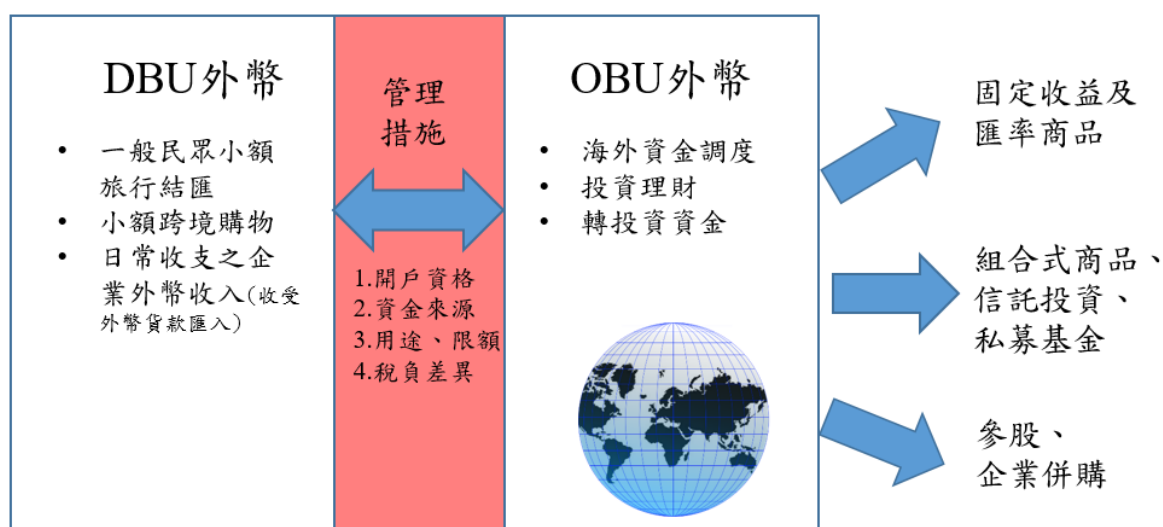
從前述金管會的OBU放寬業務的三個階段來看，第二、第三階段都必須牽涉到國際金融業務條例的修訂，或有論者質疑，既然金融要開放，何不整個取消國際金融業務條例，讓DBU、OBU融合為一，或許才是更全面的開放方式？否則區分DBU、OBU將帶來法令與租稅的套利空間。

就這一點，我們認為取消國際金融業務條例或許是一個長期目標，但絕非短期目標。最重要的原因在於目前新台幣並非國際流通主要貨幣，新台幣與其他國際主要貨幣仍需透過台北外匯市場來轉換。倘若取消條例，大額資金將遊走於新台幣和各主要外幣之間，對於匯率及整體金融環境的衝擊相當大，就猶如裝上電器設備但沒裝保險絲一樣，具有相當的危險性。

從新加坡DBU-ACU解除區隔的經驗來看，在解除之前已有許多業務存在重疊與管制鬆綁的情況，再加上原本ACU與DBU存在稅負差異，且ACU客戶對象不限必須為境外客戶，使得星國客戶採用ACU進行國際金融業務的情況相當普遍，而必須納入與DBU相同的一致性監理²⁷。回看臺

²⁷ 新加坡的ACU和臺灣的OBU有些差異之處，ACU比較像是同一地另一個帳戶，所以，法規與DBU差不多，而且星幣的收益和費用，也可以入帳ACU，不是只有外幣。臺灣的OBU，比較像是在另一境的帳戶，故和DBU有不同的規管。香港又更開放，同一個帳戶可存放各種幣別，也沒有不同的規則。

灣，目前OBU與DBU業務交疊情況並不明顯，且新台幣也尚未達到一定程度的國際流通，短期間現行的國際金融業務條例尚無馬上廢除之必要性。儘管如此，在現行的條例下，仍可考慮開放一定的空間，讓資金在DBU與OBU間流通，正有如為了強化電器運作空間，在總電流許可的範圍內加大保險絲安培數是一樣的道理，而在積極開放後，DBU與OBU之間也需要更多有效的管理措施(參見下圖)與詳細的配套措施，並就管理措施部分說明如下：



資料來源：2020 關鍵議題影響分析－國際資金趨勢對我國國際金融制度之影響分析，2020 年 8 月

【圖 4】DBU 與 OBU 之間的管理措施與業務區別

(一)開戶資格：過去OBU僅能由外國法人、自然人開戶，未來若能開放境內法人、自然人開戶，將可有效擴大OBU的業務範疇；儘管如此，這些能到OBU開戶的境內法人，應訂有適當的資格限制，例如原本已有境外公司進行資金調度，且具有營運實績之法人，或是原本薪資收入、工作室涉及以外幣發放，曾有納稅紀錄之高所得自然人。

(二)資金來源：OBU帳戶內的外幣資金，應以境外匯回或銀行貸放至OBU的資金為主，初期應盡可能不涉及以境內台幣資金轉換匯出；若資金須由客戶的DBU帳戶流向OBU帳戶，則須由政府及銀行控

管其金額與用途，此作法與現行規範方向尚屬一致。

(三)用途及限額：同樣是外幣帳戶，對於DBU與OBU的外幣帳戶其用途應有顯著區隔。舉例來說，DBU外幣帳戶主要應支援民眾旅行、遊學，或是企業短期內就會轉為新台幣支付營運費用的外幣貸款，若有剩餘才可轉至OBU進行理財，但應明確管理企業由國內借新台幣、外幣，轉匯至OBU進行理財之金額與數量。倘若廠商在OBU確有外幣調度需求，應由銀行直接放貸至客戶的OBU帳戶，以利控管資金流動數量不至於短時間失控。另一方面，OBU外幣帳戶的限制就比較少，主要就是進行海外的資金調度、理財與投資需求，當客戶DBU帳戶外幣數量不足時，而必須向海外支付款項時，也可採用OBU帳戶直接匯往海外來補足，具有更好的境外運用彈性。

(四)稅負差異：過去企業運用海外紙上公司在OBU開戶，進行資金調度與投融资，雖然所得不需要進行稅額預扣，但企業也必須花費少量支出去維繫紙上公司的合法性。另一方面，近年由於反洗錢/資恐的要求提高，維繫紙上公司的行政成本也跟著提高，再加上各國對於CFC課徵所得稅的趨勢逐漸加強，設立境外子公司的租稅誘因逐漸縮小，若是政府能夠把握此內外良機，吸引企業將資金移到國銀OBU進行業務，再配合所得稅部分以合理的稅率、簡便的扣繳方式進行，相信可以爭取到許多紙上公司資金的合法回流母公司，同時有望增加稅收。

由於美中貿易戰帶動臺商供應鏈重組，臺商紛以轉移生產基地因應，但由於新冠病毒疫情趨使遠距商機大增，晶圓代工、5G、電動車等新運用需求的產業需求依然暢旺，資金回流臺灣投資的速度比以前更加明顯，也帶給臺灣金融業各項業務良好的發展的契機。

另外金管會近年積極推動綠色金融發展，從綠色金融行動方案 1.0 強

調綠色金融發展，到 2.0 版我國金管會朝向發展永續金融來推動，針對提升 ESG 資訊揭露質量及透明度、公私協力引導市場機制合作建構永續金融生態系、ESG 金融資訊整合平台、建立綠色及永續發展產業定義及分類標準、強化金融業氣候變遷風險因應韌性及商機發展等作為推動的方向。因此未來引導國際資金的方向，可能從挹注特定產業，轉變為擴大現有產業的永續發展之方向。

此外，金管會近年來陸續規劃兩大開放措施，包括：「放寬 OBU 開戶條件」及「高階財富管理方案」，前者，針對許多在租稅天堂設立公司的臺商，若要將資金匯回，金管會允許在 OBU 開戶，讓企業全球資金調度更加靈活；後者，針對新台幣 1 億元以上高資產投資人推出高階投資人財富管理方案，以及大幅開放理財型金融商品，不僅有助臺灣在區域吸引資金，對臺灣打造臺商資金調度中心或高階財富管理中心等目標都有相當大的效益。

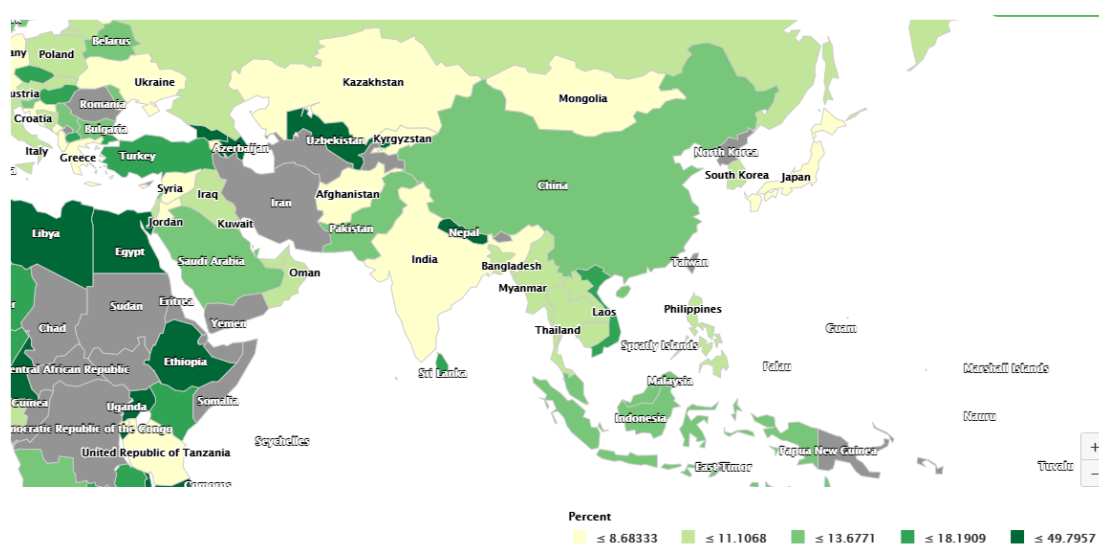
觀察方案實施後臺商企業的資金動向，許多業者確有出售中國大陸及新興國家地區廠房，而將資金匯出的重大案例，未來這些資金都是我國金融業，甚至是政府應積極爭取回台投資的重要來源，在此情況下，各家銀行 OBU 的服務能力，必將是能否爭取到業務的一大重點。再者，我國推動國際金融業務制度已超過 35 年，期間經歷過許多產業外銷、出走，再到近年的資金回流，制度上確實存在許多檢討及與時俱進的需要，未來強化我國國際金融制度，有助於我國發展區域性資產管理中心及資金調度中心的重要目標。

第四節 臺灣現況彙整與問題分析

此外，近年低利率環境的金融風險與金融體系脆弱的問題，成為各國政府及金融機構所需面對的重要議題。事實上，國際資金調度的順暢與否，仍然與各國自身銀行體系的國際化存在密切的關係。當前雖然我國金融業發展趨勢良好，然而在國際金融業者規模不斷擴大、資本需求提高的情況下，金融業規模不足到海外發展仍然面臨嚴峻的競爭情勢，進而影響客戶在本國銀行進行資金調度的意願。觀察主要經營環境問題包括：

(一)股東權益報酬率(ROE)、資產報酬率(ROA)較低，國銀獲利表現並不出色，發展低風險之資金調度及資產管理或成為提升獲利解方。

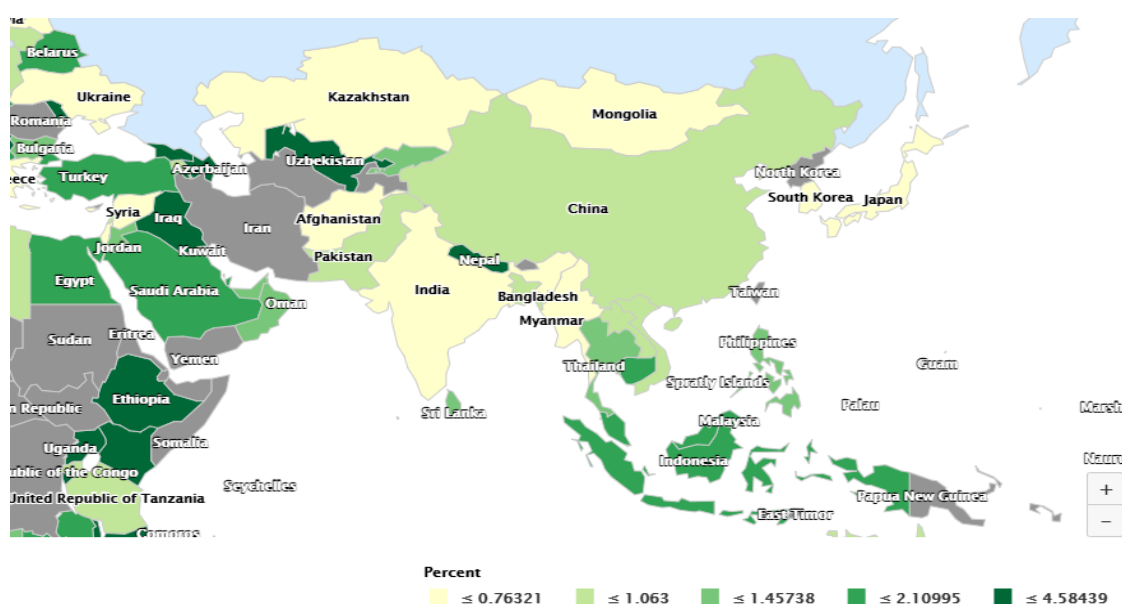
從2021年世界銀行及美國聯邦準備銀行聖路易分行分析亞洲國家銀行業股東權益報酬率(ROE)表現分布圖來看，目前亞洲鄰近國家與地區包括馬來西亞、新加坡、中國大陸，ROE都能達到超過13.67%的中階水平，而越南更是能夠達到超過18.19%的中上水準，都是值得開發的良好市場。而其他新興國家例如：泰國、緬甸、菲律賓、寮國及柬埔寨等，僅有高於11.10%的中下水準，顯見銀行業在部分新興亞洲國家競爭激烈。



資料來源：World Bank and Federal Reserve Bank of St. Louis (截至 2021 年 7 月止)

【圖 5】亞洲國家銀行業股東權益報酬率(ROE)表現分布圖

再從亞洲國家銀行業股東資產報酬率(ROA)表現分布圖來看，情況與ROE類似，其中寮國、越南、中國大陸ROA較低，僅達到中下水準的1.063%，但其他像印尼、柬埔寨，卻有中高水準的2.10%。其他值得注意的，像是緬甸、印度、蒙古，雖然同樣屬於開發中國家，但這些國家銀行業的ROA，卻只有低度水準的0.763%，顯見不同的國家，由於政府管制力道與經營環境的差異，部分國家必須投入更多的資本槓桿，才能提升偏低ROA水準。整體而言，雖然同屬開發中國家，但國家彼此間的ROA水準差異仍大。

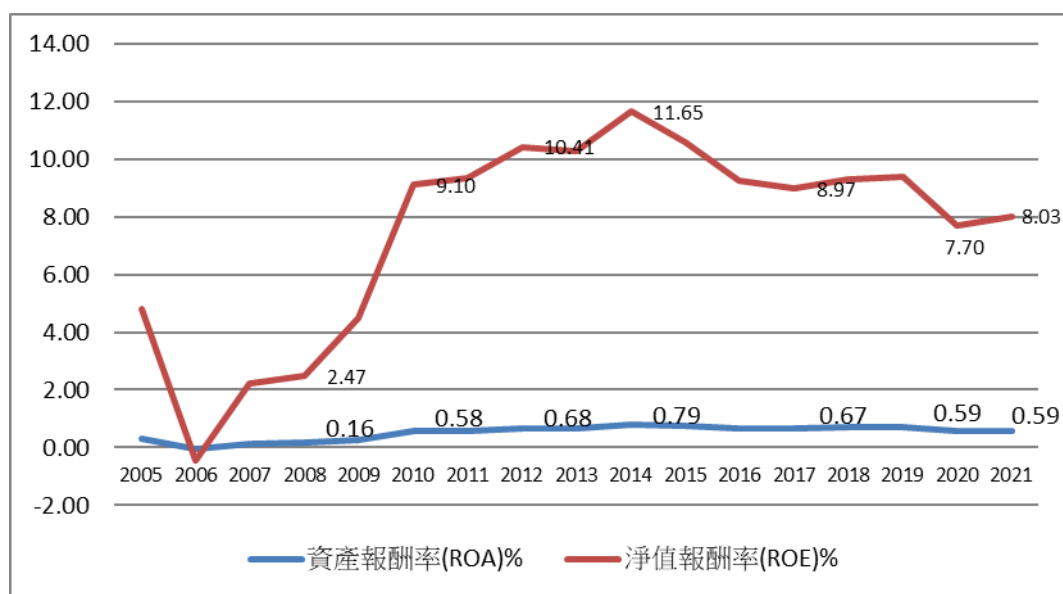


資料來源：World Bank and Federal Reserve Bank of St. Louis (截至 2021 年 7 月止)

【圖 6】亞洲國家銀行業股東資產報酬率(ROA)分布圖

再觀察國內銀行業ROA及ROE兩項報酬率，可以發現近年國內銀行業ROE雖曾一度回升至10%，但近年又持續下滑至8%左右，可能與近年國內外經濟情況影響獲利，以及預防風險情況增提資本有關；同時，ROA仍然偏低，僅約0.60%左右，也凸顯出國內銀行業低利差環境及市場競爭激烈的狀況。儘管如此，國內銀行業整體獲利仍能維持高檔，總資產也持續擴張，2021年底全體國銀總資產達57.4兆，較去年同期的53.4兆成長7.49%，顯示國銀整體經營規模仍在持續擴大。然而，2022年因俄烏戰爭與國際金融情勢變化漸趨擴大，我國金融業獲利有萎縮情況，未來

仍需觀察國際金融情勢變動是否持續影響金融業獲利，以目前情況來看，有待國際金融業經營狀況持穩後，資金較有回流本國金融業進行投融资之機會。



資料來源：金管會銀行局(2021年12月)

【圖 7】近年全體本國銀行 ROA 與 ROE 變化

(二)個別市占率規模不足，海外分支據點較少，資金調度便利性有待提升。

國內銀行業在 2008 年金融海嘯後，獲利已逐步提升，且已較 2000 年初期改善不少，但若進一步觀察各家銀行的 ROA，各家銀行差距仍大。整體來看，民營中小型銀行普遍高於公營或公股大型銀行，顯示出銀行業不僅應該求規模大，報酬也應適度提升，以求取適當的報酬來補償所承受的債權風險。

再從國內銀行總資產的市占率來看，以 2020 年底資料為例，前五大本國銀行的資產市占率為 35.86%、前十大本國銀行市占率為 62.87%，也沒有任何一家銀行市占率超過 10%(市值首位的臺灣銀行僅占 9.72%)，顯示整體銀行業仍屬於規模相近的業者同時競爭的情況，金融商品的價格競爭已經成為常態，對於提升行業的獲利、實現風險與報酬的均衡，呈

現較為不利的競爭態勢。雖然主管機關曾經鼓勵金融整併，但業者彼此間規模過於相近，無法放棄經營主導權以求取合併的可能性，激烈的競爭環境短期改善不易，也將妨礙國內銀行走向國際競爭的舞台。

在企金業務發展上，雖然近幾年來業務本質沒有太大的變化，惟趨勢上有所改變，即是海外業務逐漸擴展到過去未曾接觸的新興國家，這也是銀行開拓企金業務仍感到力有未逮的主要原因。一方面銀行在新興國家的人力資源相對有限，在網路上能找到的補充資源(例如：當地重要法令、監理法規)也不多，有時也變成需要客戶自己先去了解當地法規，或是請律師事務所做協助查詢。再者，還有語言的溝通障礙，例如接收授信文件都是當地語言文件，除需請翻譯社翻譯文件外，若語言不通也可能會造成翻譯的正確性遭到質疑，畢竟不是每個國家都會出英文版的相關文件證書。

也由於上述的各種隔閡，國銀過去在資金調度的現金管理(cash management)上，相較於外商銀行仍有一些不足之處，其主要原因仍在於國銀的分支據點較外商銀行少，且各地據點所使用的主機系統仍有待整合，跨國的網銀平台使用未若外商銀行便利、可提供的功能也比較狹窄，未來國銀若能逐步整合完成，再配合外匯法令的適度開放，國銀在新興國家的資金調度競爭力，將可大幅提升。

(三)放寬臺商回台資金使用及匯入與匯出之便利性。

國內為促進臺商境外資金匯回臺灣妥善管理及運用，自 2019 年 8 月 15 日起施行「境外資金匯回管理運用及課稅條例」(下稱境外資金匯回專法或專法)，施行期間 2 年，申請期限於 2021 年 8 月 16 日截止。此外，專法係引導資金回國投資促進產業發展所提供之限時租稅措施，在第 2 年期間提出申請且在核准之日起算 1 個月(得申請展延 1 個月，即最長 2 個月)內將境外資金匯回存入外匯存款專戶者，由受理銀行按 10%稅率扣取稅款，後續依規定管理運用，免依一般所得稅制按 20%稅率課稅。

此外，匯回資金經經濟部核准完成實質投資者，得向國稅局申請退還前已納稅額之 50%，以第 2 年申請匯回適用 10% 稅率者而言，實質稅率僅 5%，較一般所得稅制適用稅率 20% 優惠。依據財政部公告之統計資料，截至 2021 年 8 月 11 日，總計引導 1,528 件、新臺幣(下同)金額 3,315 億元境外資金申請匯回，已核准並實際匯回 1,270 件、金額 2,661 億元。根據專法，匯回的資金用途，5% 以內的資金可以自由運用，但不得購置不動產；25% 以內的資金可以從事金融投資，包括債券、股票、基金、期貨 ETF 等靈活運用；另外 70% 的資金若無實質投資，則需存放於專戶 5 年，第 6 年起分 3 年提取。

本次專法匯回之資金，雖已大多投入臺灣本地的投資，但使用上仍以用在回台重新創業的投資為主，其他金融投資與可自行運用之投資僅占 30%。若剩餘的 70% 資金無實質投資，則需存放於專戶長達 5 年，增加企業閒置資金成本。然而，從另一個角度來看，臺商若想要將臺灣視為其資金調度的重要中心，必須思考這些資金匯回後使用的效率性，例如可以在臺灣(透過本國銀行 OBU)投資海外的金融商品，拓展回台資金的各種使用機會，即便暫時沒有直接投資於臺灣，若以外幣匯回也可以投資於其他外幣商品，降低資金在外幣與台幣之間兌換所產生的衝擊，同時可以擴增臺商將資金匯回臺灣進行調度之意願與便利性。

第四章 臺灣發展高階資產管理中心之銀行業相關業務策略

金管會於 2020 年 8 月 7 日訂定發布「銀行辦理高資產客戶適用之金融商品及服務管理辦法」，獲准開辦之銀行需在配合政府重要政策情形，以及在人才培育與配置、商品研發、報價與評價能力、客戶投資風險管理等相關資源或資訊系統之投入，提出相關具體業務規畫，銀行業可提供高資產客戶客製化解決方案，引進投資組合管理方法及集中度管控機制，透過市場研究及商品研發團隊提供多元化金融商品諮詢服務。

我國政府目前刻正推動我國成為亞洲資金調度中心及高階資產管理中心，在政策推動方面有兩大開放措施，包括：「放寬 OBU 開戶條件」及「高階財富管理方案」，有二項重點：

一、放寬 OBU 開戶條件：對於有實質國際營運融資需求之境內公司，例如許多在租稅天堂設立公司的臺商，若將資金匯回，可以在 OBU 開立授信目的帳戶，讓企業全球資金調度更加靈活，有助於臺商在國際市場增加競爭力。

二、高階財富管理方案：金管會提出三大開放政策，第一、放寬總資產逾 1 億元之高端客戶可投資之金融商品，第二、進一步開放更多元化之金融商品及服務，以擴大我國財富管理業務規模，第三、培植財富管理人才，強化金融機構商品研發能力，提升我國金融機構之國際競爭力，並配合以下三大策略：

策略一：開放高資產客戶之財富管理業務，擬訂「銀行辦理高資產客戶適用之金融商品及服務管理辦法」，開放適格銀行辦理高資產客戶之財富管理業務，要求金融機構應建立審慎之客戶權益保護措施，並建立培育財富管理人才相關機制。

策略二：開放多元化金融商品及投資管道，除開放高資產客戶之財富管理業務外，亦同步開放各金融機構可辦理之投資理財相關金融商品

及服務，使我國金融機構所提供之金融商品及投資管道能更多元化，以吸引更多國內外投資人在台進行財富管理。

策略三：拓展金融機構業務範疇，為強化金融機構之國際競爭力，並提供客戶更多資金運用彈性，進一步開放金融機構可承作之相關業務項目，以協助金融機構擴大服務範疇，俾吸引更多國際資金來台投資。²⁸

【表 14】金管會放寬信託業務及發行境外結構型商品 19 項措施表

| 策略項目 | 開放措施 |
|----------------|--|
| 開放高資產客戶之財富管理業務 | 1. 放寬信託業務得受託投資外國債券商品之信用評等限制。 |
| | 2. 放寬銀行發行外幣金融債券連結標的及利率條款之限制。 |
| | 3. 開放銀行得以信託或兼營證券自營方式，提供高資產客戶投資銀行發行之外幣結構型金融債券。 |
| | 4. 開放證券自營業務(含銀行兼營)，得與高資產客戶買賣境外結構型債券。 |
| | 5. 開放本國銀行或證券商之海外分支機構或轉投資公司得發行境外結構型商品。 |
| | 6. 放寬國際金融業務分行(OBU)之高資產客戶，得比照 OSU 辦理連結標的涉及台股之外幣結構型商品及外幣股權衍生性金融商品。 |
| | 7. 境外結構型商品審查程序，得依自訂內部規範辦理。 |
| | 8. 開放辦理其他提供高資產客戶個人化或客製化需求之新金融商品業務或顧問諮詢服務。 |
| 開放多元化金融商品及投資管道 | 1. 放寬專業投資人透過證券商購買外國債券之信用評等規定。 |
| | 2. 開放 REITs 採基金架構發行。 |
| | 3. 開放槓桿交易商可提供一般自然人客戶以原油及黃金價格為標的之差價契約(CFD)交易服務。 |
| | 4. 開放槓桿交易商得提供不涉及新台幣之無本金交割遠期外匯(NDF)交易服務。 |

²⁸ 中技社，面對國際資金新情勢金融產業之挑戰與對策，2021 年 11 月。

| 策略項目 | 開放措施 |
|------------|--------------------------------------|
| | 5. 開放具一定資格之外資得以其持有之外幣為擔保品向證券商辦理資金融通。 |
| | 6. 放寬外幣投資型保單全權委託投資帳戶可投資投信所發行之台股基金。 |
| | 7. 簡化私募境外基金流程。 |
| 拓展金融機構業務範疇 | 1. 開放證券商辦理外國有價證券融資業務。 |
| | 2. 開放銀行/證券商得與海外關係企業進行交易。 |
| | 3. 開放證券商得受託管理私募股權基金。 |
| | 4. 開放國際證券業務分公司（OSU）得辦理不限用途款項借貸業務。 |

資料來源：金管會(2020)

發展高階資產管理中心是一項長遠的目標，其中有許多的環節需要各種資源、條件的配合，例如：政策法規、金融商品、專業人才等。本章將先就國際上對於需要高階資產管理的族群進行分析，並了解其需要的商品與服務，最後再就這些需求，提出臺灣在發展高階資產管理中心的目標上，可以逐步調整、進化的重點。

第一節 高階資產族群理財需求分析

高淨值個人是擁有價值 100 萬美元或以上流動資產的人。高淨值人士沒有官方或法律定義，高淨值人士的門檻通常被理解為僅包括流動資產——銀行或經紀帳戶中持有的資金——不包括主要住所、收藏品或耐用品等資產。金融專業人士將財富分為三類：²⁹

- 高淨值人士 (High-net-worth individuals, HNWI)：擁有價值在 100 萬美元至 500 萬美元之間的流動資產的個人或家庭。

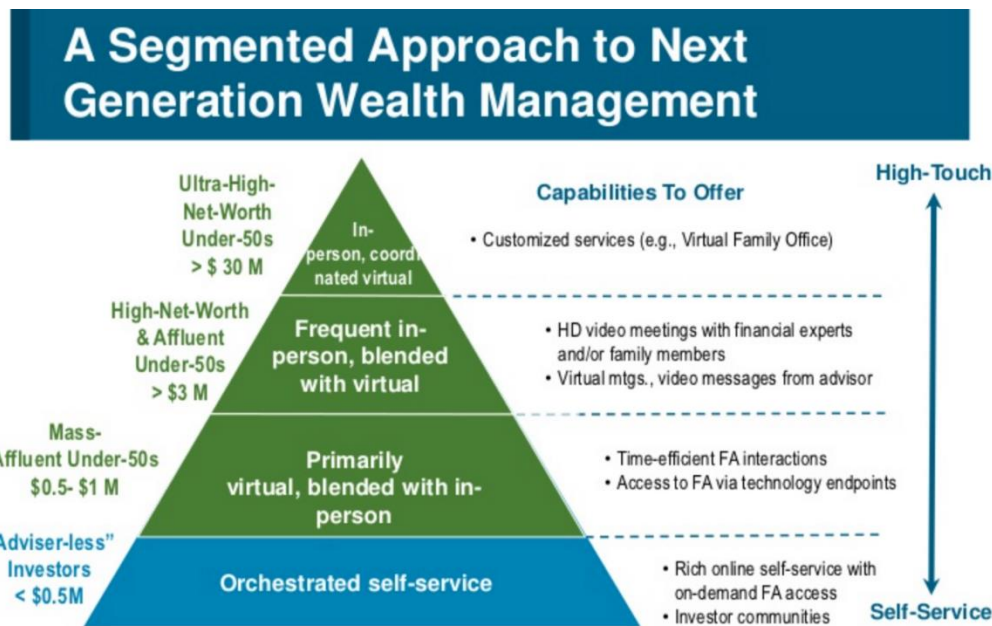
- 超高淨值人士 (Very-high-net-worth individuals, VHNWI)：持有價值在 500 萬美元至 3000 萬美元之間的流動資產的個人或家庭。

- 特高淨值人士 (Ultra-high-net-worth individuals, UHNWI)：擁有超過 3000 萬美元流動資產的個人或家庭。

鑑於其龐大的資產，高淨值家庭需要財務顧問和財富管理機構的額外服務。為高淨值人士提供的金融服務包括投資管理和稅務建議，以及幫助信託和不動產以及接觸對沖基金和私募股權公司。

個人或家庭持有的流動資產越多，高資產人士對財富管理機構的吸引力就越大，因為他們通常賺取相當於他們管理的總資產百分比的費用。此外，銀行和投資管理公司通常會指定使高資產人士有資格獲得更個性化、更專業的客戶服務的最低帳戶要求。

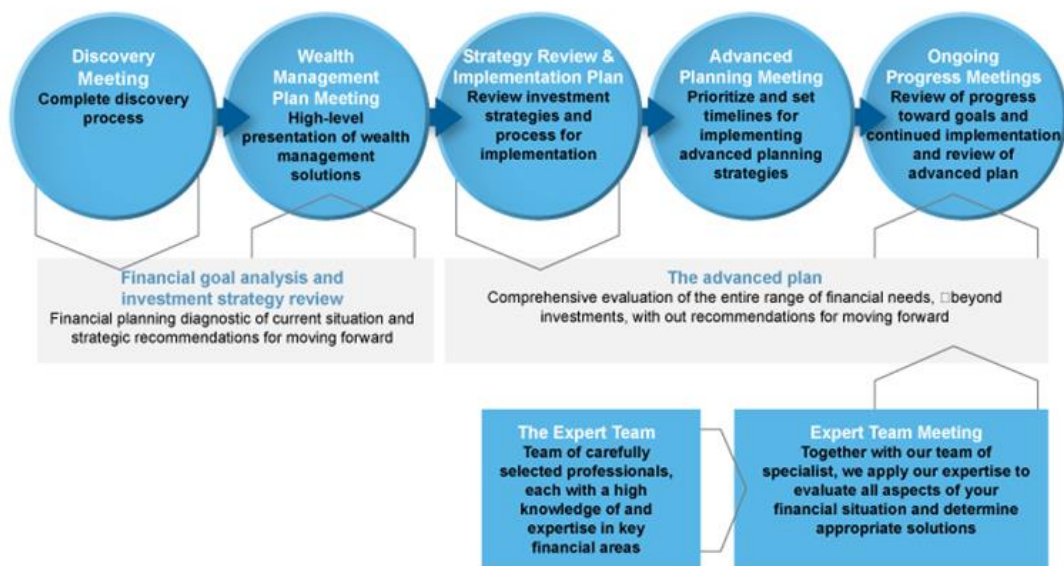
²⁹ Brian O'Connell & Benjamin Curry, HNWI: High-Net-Worth Individuals, Forbes, Feb.17 2022.



資料來源: Cisco IBSG, 2010

【圖 8】高資產族群分層示意圖

Five Step Consultative Process



資料來源：Penta Wealth Management

【圖 9】高資產族群諮詢步驟

參考紐約梅隆銀行(BNY Mellon)對於高階資產族群理財目標，可分為下列主要類別：

(一)財富成長 (Growing Wealth)

財富成長主要是以較為溫和、穩定的方式，採取較多傳統的債券、股票方式進行投資，主要目標為財富穩健成長，追求的年化報酬率則視客戶的風險偏好而定，較低風險偏好者報酬率約在 3~5%，中等風險偏好者報酬率約在 5~8%，較高風險偏好者報酬率則在 8~11% 或更高。

(二)保護財富 (Protecting Wealth)

保護財富的用意，在於讓客戶已經持有的財富，能妥善保存其價值，避免遭受通貨膨脹或是貨幣貶值而損失價值，所投資之商品應能提供良好的資產流動性，以備不時之需。一般而言，採取保護財富策略的客戶，其要求的年化報酬率較低，大約在 3% 以下。然而，近期由於國際主要經濟體面臨通貨膨脹壓力，年化通膨率已達到 5~8%，採取傳統保護財富的理財方式，例如採取定存、長期穩定報酬的債券，已經無法達到目的，故採取之保護財富的策略有朝向購買貴金屬商品移動的傾向。除此之外，部分銀行也提供保管箱服務，能夠幫助需要的客戶妥善保存具有價值或紀念意義之動產。

(三)利用財富 (Leveraging Wealth)

利用財富的目的，是指協助客戶運用現有的財富，進行調度、借款、放款，以達到其財務目的，其中最常見的就是對客戶的不動產進行抵押放款，其他較常見的還有證券設質放款或是動產(設備)抵押放款等。就利用財富這個類別而言，與其他類別的主要差異在於，客戶可以放大其自身財富，而非僅限於其自身的財富進行運用。通常會使用此類服務者，以自身為中小型企業主的客戶居多，其他類別的客戶由於財富情況較為穩定，多半已分配足夠的流動資產以備所需，採取槓桿投資的機會較少。儘管如此，本類服務為銀行為客戶提供資金調度流動性的重要一環，在關鍵時刻可協助客戶度過難關。

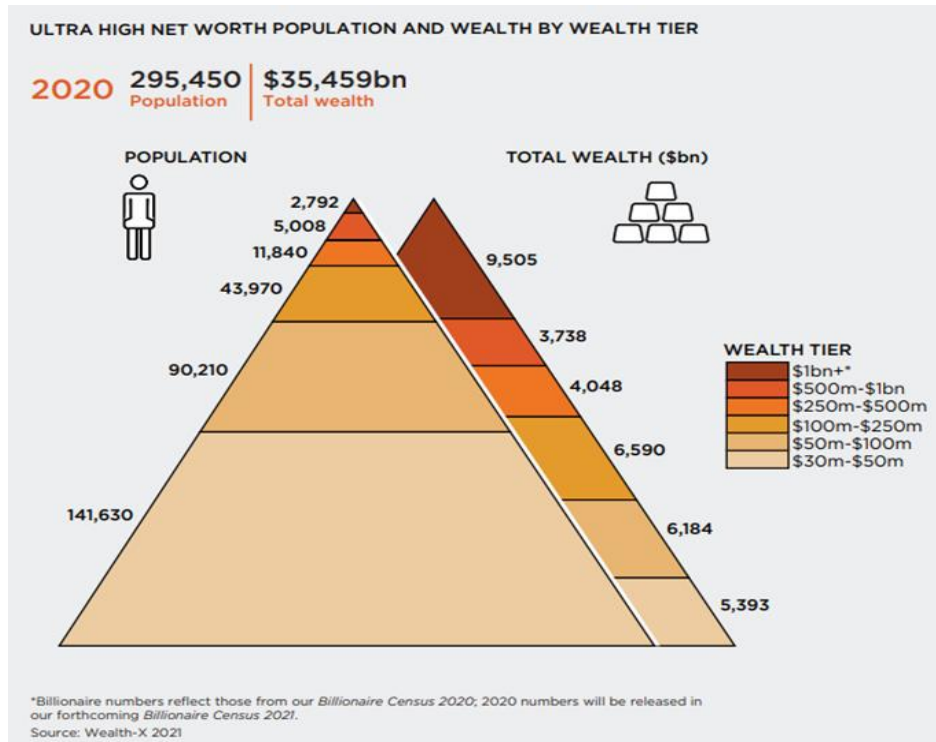
(四)轉移財富

轉移財富通常發生在年長的客戶，必須在生前妥善規劃其財富分配，避免晚輩發生爭產情事。事實上，銀行也會因轉移財富的服務，而在日後獲取因繼承或財產分配的新客戶，因此，對於銀行而言，如何避免年長客戶因身故而流失，就是銀行必須提早積極面對的課題。

以客戶的分類來說，通常特高、超高淨值人士可能因平時報稅需要，已經有長期接觸的會計師、律師或理財規劃師等專業人士進行規劃，對於銀行提供協助的需求較低。所以，銀行如何規劃適用於一般高淨值人士的轉移財富服務，對於銀行與客戶而言可能更具重要性；對於特高、超高淨值人士而言，反而應該著重在如何與這些人士的代表人進行有效溝通，提供其所需要的商品，而非提供過多的理財建議。

關於高資產客戶的現況，依據 WEALTH-X2 於 2021 年 6 月所發布的報告顯示，2020 年全球淨值高於 3,000 萬美元的極高淨值個人客戶(ultra high net worth)約 295,450 人，所在的國家前三名為美國、中國大陸及日本。以發展狀況而言，目前北美及亞洲是極高淨值個人客戶快速發展的地區，以加州聖荷西(矽谷)為例，約每 727 名居民就有一人是屬於極高淨值個人，依據這些高資產人士的興趣調查，這些人在慈善活動(philanthropy)及藝術(art)方面具有較高的興趣。

WEALTH-X 也針對的這些高資產人士的資產分布進行了調查(參見下圖)，發現大約有一半的高資產人士是位於分布的該等級最下層(淨值約 3,000-5,000 萬美元)，若以該等級最高層(淨值超過 10 億美元)來看，僅約不到 3,000 人，由此可以看出，即便針對已經屬於極高淨值的個人客戶，淨值差異仍然相當大，因此，從事高資產客戶的商品及服務規劃，也勢必將此一趨勢納入考量。



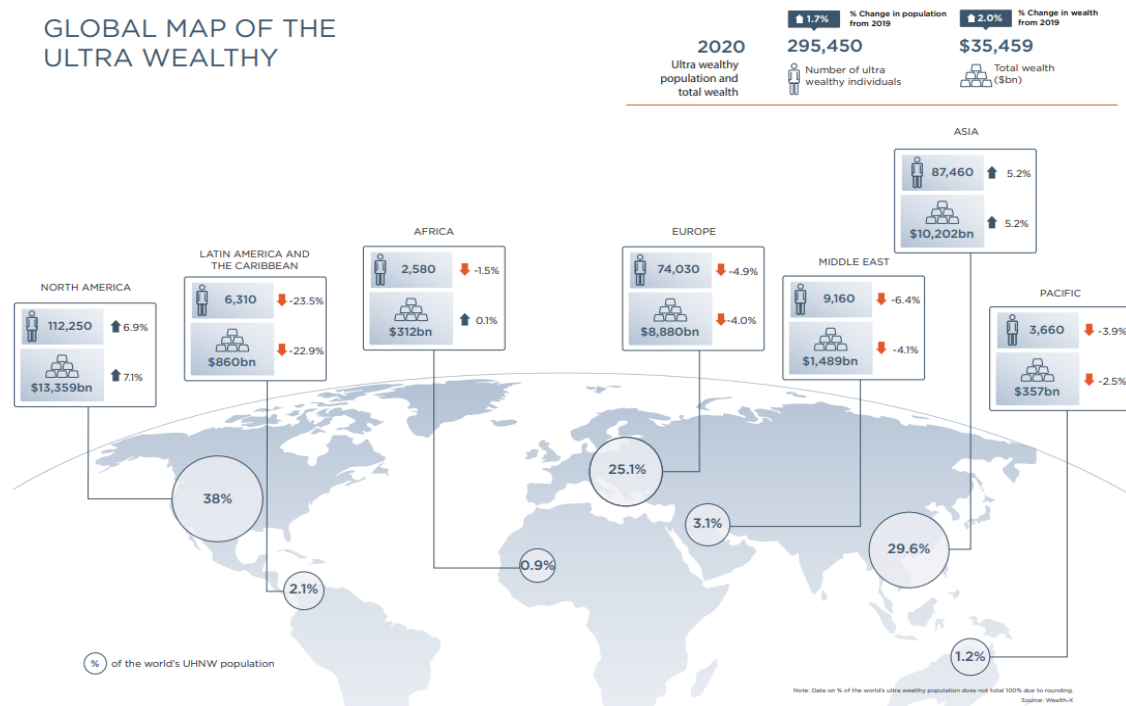
資料來源：Wealth-X

【圖 10】Wealth-X 高資產人數分層推估

另一方面，調查中也發現這些高資產人士的年成長幅度(1.7%)較前一年度有著雙位數字的成長幅度大幅下降，推測主要原因和 2020 年疫情爆發、旅遊禁令、貿易衝擊等因素有關。調查也發現了儘管在疫情發生後，全球的 GDP 呈現了 3.3%的負成長，但高資產人士的數量仍在持續上升中，儘管速度已大幅減緩，由此可見，全球可能邁向財富集中於少數的情況愈趨明顯，而這也可能引發部分社會問題，或是促使政府採取一些稅負改革措施來調整財富結構。

之前提到，全球高資產人士的增加集中在北美及亞洲地區，這樣的趨勢也和當地經濟發展的模式息息相關。其中，北美地區的高資產人士增加和美元採取貨幣寬鬆，股票價格大幅上升有關，亞洲地區雖然股票上升幅度不如北美地區大，但在過去一段期間亞洲國家貨幣普遍屬於升值狀態，有助於提高美元計價的財富數值，另外，亞洲當時在疫情爆發時控制普遍較歐美國家良好，這也有助於經濟的穩定發展，進而維繫高

資產人士人數持續上升。



資料來源：Wealth-X

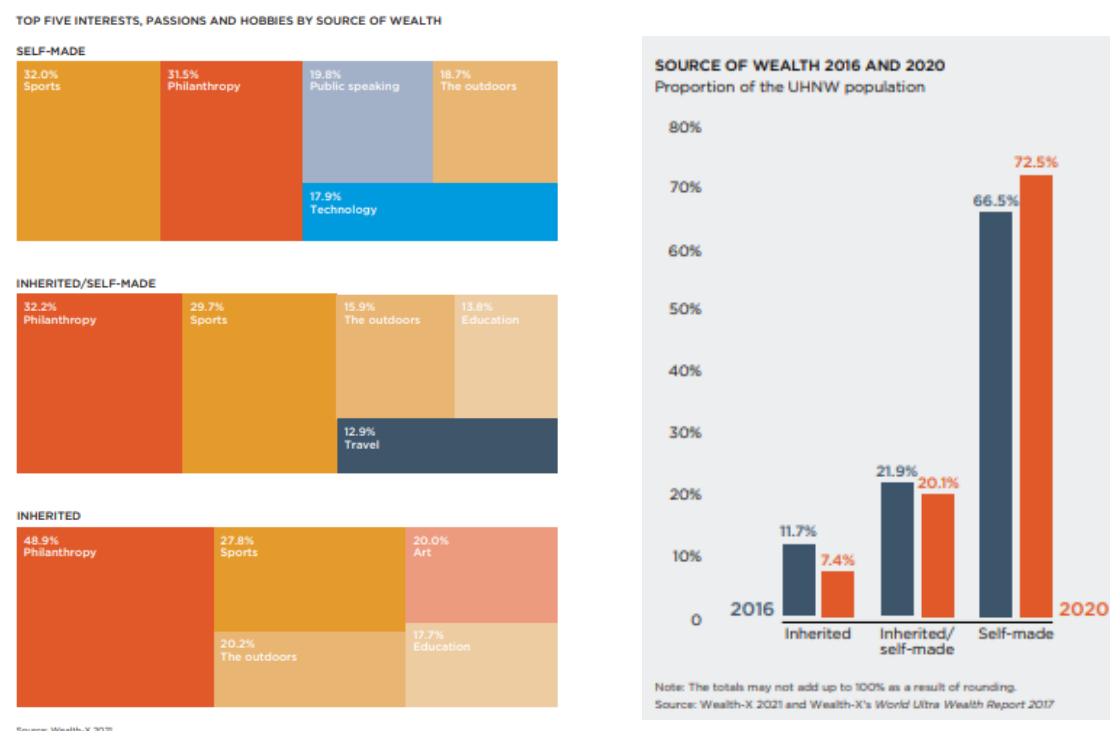
【圖 11】Wealth-X 全球高資產人數分布

再從這些高資產人士的資產配置情況觀察，資產約有 38.4% 配置於流動性資產(現金、固定收益型投資)、32.4% 配置於私有企業投資、23.8% 配置於公有企業投資、5.4% 配置於不動產及奢侈品投資。從高資產人士們的投資趨勢看來，並未過度投資於房地產，反而較為重視自有或合夥等私有企業的經營，值得注意的是，高資產人士們公有及私有企業投資合計占比達 56%，這個比例比其他不是高資產人士的一般民眾高出許多，也顯示出高資產人士們認為選擇好的私有企業進行經營，或是投資於良好的公有企業投資的相當程度的重要性。

在公有及私有的行業投資方面，高資產人士們投資在銀行與金融產業為 24.7%、商業與消費者服務產業為 10.1%，不動產行業為 6.8%、非營利社會組織為 6.5%、休閒及娛樂業為 5.1%。這些行業雖然是高資產人士們的主要投資行業，但實際上高資產人士們也可能透過間接投資，例如

從金融業或是基金會，再將資金投資到新創或是科技產業，因此投資的行業僅大致上提供方向參考，變化不大。

WEALTH-X 也針對了高資產人士財富來源進行調查，若與 2017 年發布的資料相比，2021 年自己賺得財富的比例為 72.5%，較 2017 年高出了 6 個百分點，其他透過繼承自賺綜合、純粹繼承則略有消退。另外，透過這三種類型的投資興趣調查，發現也有很大的不同，自賺者對於體育的興趣最高，其次是慈善活動、公開演講、戶外活動和科技；自賺繼承綜合者，對於慈善活動興趣最高，其他依序是體育、戶外活動、教育和旅遊；純粹繼承者，對於慈善活動的興趣也是最高，其他依序是體育戶外活動、藝術及教育。



資料來源：Wealth-X

【圖 12】Wealth-X 高資產人士年齡及性別投資偏好

最後，就年齡來看，若以人數區分，70 歲以上的高資產人士占比為 31.4%，50-70 歲的占比為 56.9%、50 歲以下則僅有 11.7%；若有以持有的財富來看，70 歲以上的高資產人士占比為 38.5%，50-70 歲的占比為

49.5%、50 歲以下則僅有 12.0%，差異並不大。再以性別來看，男性高資產人士占比為 89.8%，女性高資產人士占比則僅 10.2%，差異相當大，若以前述的自賺、自賺繼承綜合及純粹繼承等三種財富來源類型來看，男性比例分別為 75.5%、19.2%及 5.2%，女性則為 45%、28.2%及 26.8%，兩者也有不小差異。

第二節 高階理財商品設計分析

高淨值 (HNW) 投資者的族群規模較為廣泛，是理財商品重要的客戶群，不斷增長的受眾。他們正在尋找新的方式來增長、保護、利用和轉移他們的財富。因此，國際主要大型銀行都在思考如何納入這些客群的理財解決方案和相關基礎設施，並希望藉由提供一整套財富解決方案，讓客戶可以專注於發展業務並滿足理財需要。以下，我們從另類投資的角度，探討幾類高階理財商品的主要組成類別。

一、高階理財商品組成類別

另類投資(Alternative Investment)又稱為替代投資、非主流投資，是一種不同於股票、債券、現金的投資方式，這些投資標的可以投資有形資產(例如貴金屬或葡萄酒)，也可以投資無形資產(私募股權、私募信貸、對沖基金等)的金融資產。

此外，根據我國證券期貨市場發展基金會(證基會)的定義，另類投資具有非公開、非傳統(不從事普通股、債券與現金投資)、流動性低的特性。儘管多數資產沒有在公開交易市場上交易，且與傳統資產相較，投資報酬有較低的相關性，資產的流動性也相對較低，所以，另類投資也被視為資產配置選擇的一環，但基於低流動性的考量，因此僅有大型資產管理或者資金規模較大的個人，才適合納入這類投資標的。依照另類投資的類型區別，可以分為金融性質及非金融性質兩類：

(一)金融性質商品

這些類型的商品包括：私募股權、對沖基金、委託操作，大部分是提供給高資產、投資經驗豐富的投資者使用的工具。私募股權基金是此類最常見的商品，主要由基金發起人從少數高資產人士募集一定規模的資金，透過參股或信貸等方式，將資金提供給謀求合作機會或需要資金的企業。

近年來，私募股權基金的運作方式愈發活躍，過去主要從事前評估的角度進行投資評估，較少積極參與被投資企業的日常運作；但近年在

私募股權基金規模快速擴大之後，逐漸將國外大型私募股權基金取得大規模股權，並進行適度經營權控制的方式，作為私募股權基金的主要運作與獲利方式，這樣的方式的確替需要進行高階理財的客戶，開啟了另一個財務投資或是產業策略聯盟的重要管道。

自從 2008 年金融海嘯及之後的歐債危機後，國際金融市場逐漸走向穩定，對沖基金在 2020 年之前的聲量，有大幅降低的情況。然而，近年來從美中貿易衝突、新冠肺炎疫情、紓困寬鬆以及俄烏戰爭之後，引發金融市場對於物價及通膨走向的擔憂，對沖基金似乎又重新活躍了起來，因此，對沖基金也成為了市場反向投資商品以外，一個規避金融商品風險的重要方式，對於高資產的投資人而言，金融機構如何媒合具有良好投資績效的對沖基金給投資人做選擇，也變成了高資產客戶選擇金融機構的一個加分亮點。

委託操作雖然長久以來已是服務高資產客戶的一個做法，但事實上，對高資產客戶而言，除非金融機構過去在相關領域的委託操作績效具有良好紀錄，否則客戶很難純粹將資金提供給金融機構，直接從事風險較高的金融委託操作，反而是希望金融機構透過商品建議的方式，由高資產客戶自己妥善選擇，或是改由限制商品類別的方式，由被委託機構主要透過「擇時」(選擇商品投資時間點、數量)，而非「選股」(選擇投資商品)的方式，來擴大投資績效。

(二)非金融性質商品

常見的商品類型包括：地產及業務管理、收藏品或高財務價值的商品包含所有的有形資產(例如：葡萄酒、限量交易卡等)，這些商品無法用市場中的技術指標、基礎面分析來衡量，交易者是對這些資產有興趣的人，若這些商品擁有高價值，市場可能產生很大的波動。因此，這些非金融性質商品，適合具有較大資產規模、豐富投資經驗的投資者進行投資。

【表 15】傳統投資與另類投資比較

| 商品類別 | 傳統投資 | 另類投資 |
|------|--|---|
| 主要特色 | 主要以流動性高、公開市場交易的資產為主，商品價格可以依照市場交易資訊合理、公開評價。 | 主要投資傳統金融資產以外之資產，其主要性質為流動性低、甚至可能具有交易閉鎖期，與一般金融市場相關程度較低。 |
| 投資商品 | 股票、債券、貨幣或其相關衍生商品。 | 私募股權或信貸基金、對沖基金、藝術品、貴金屬、收藏品。 |
| 適合族群 | 適合一般投資大眾，且各種商品可依照風險程度推薦給不同風險偏好的投資者。 | 適合具有豐富投資經驗、資產規模較大的投資者，挪出部分資金進行長期投資。 |

資料來源：本研究整理

二、高階理財行動方向

從高資產客戶的角度來看，投資各種理財商品一定有其背後的目的，金融機構常見目的主要有：財富增長、保護財富、利用財富、轉移財富等目的，為了達到這些目的，採取的行動方向主要可能包括：

(一)遺產規劃

遺產規劃(estate planning)在東方人眼中，可能是一個諱莫如深的議題，一般理財顧問很少會想從這個議題切入，但這個議題卻是西方高資產人士最常見的理財需求，由於遺產是否透過妥善規劃，可能影響遺產價值甚鉅，對於高資產客戶而言，遺產規劃必須面對的問題包括：1.定義遺產：哪些資產是這些高資產人士想要留給後代或是整個社會的；2.建立完善機制來支持遺產執行，例如家族治理(family governance)；3.處理遺產的龐大稅務問題？如何才能有要執行而不至於被政府課徵過多的稅。

中外皆有云：「富不過三代」(shirtsleeves to shirtsleeves in three generations)，意即從第一代創業打下財富，第二代接手，但在第三代由於子孫逐漸眾多，發展情況有落差，財富逐漸分散、分家之後，便沒有了財富聚積的效果。從這個角度來看，當一個高資產人士他有相當大的事業規模，且有配偶和三位子女，他應該如何安排遺產分配？

比較可行的答案是：每位繼承者可以分配到足夠日常生活的財產，

其他的財富，尤其是核心事業的股權或財產所有權，應該以信託或其他方式將所有繼承者的部分聚集起來，才能達到財富不被分散，進而達到財富聚積的效果，這樣財富就能長久的傳承下去。同時，家族的成員也能更加清楚知道，許多財富雖然看似是屬於個人可以分配到的，但實際上是屬於整個家族共有的，這對整體家族成員的利益與和諧是有利的。

因此，這些高資產人士對於財富的傳承，經常使用的類型包括：設質信託(Intentionally Defective Grantor Trust, IDGT)、包含年金保留型信託(Grantor Retained Annuity Trust, GRAT)以及個人住宅信託(Qualified Personal Residence Trust, QPRT)等類型³⁰。至於採用的類型而言，則視每個家族的需要而定，特別注意的是，美國聯邦的贈與稅與遺產稅是一起看的，稅率從 0~40%，必須採取有效的節稅方式才能減少遺產及贈與稅支出。

【表 16】美國聯邦遺產及贈與稅級距表

| Taxable gift or estate | | Tentative tax | |
|---|---------------|---------------|--------------------|
| From | To | Tax | Rate on excess (%) |
| \$0 | \$10,000 | \$0 | 18 |
| 10,000 | 20,000 | 1800 | 20 |
| 20,000 | 40,000 | 3800 | 22 |
| 40,000 | 60,000 | 8200 | 24 |
| 60,000 | 80,000 | 13,000 | 26 |
| 80,000 | 100,000 | 18,200 | 28 |
| 100,000 | 150,000 | 23,800 | 30 |
| 150,000 | 250,000 | 38,800 | 32 |
| 250,000 | 500,000 | 70,800 | 34 |
| 500,000 | 750,000 | 155,800 | 37 |
| 750,000 | 1,000,000 | 248,300 | 39 |
| 1,000,000 | And above | 345,800 | 40 |
| Gift and estate exempt amount/credit ^a | | | |
| Credit | Exempt amount | | |
| \$1,945,800 | \$5,000,000 | | |

^aSubject to inflation adjustment. The Tax Cuts and Jobs Act of 2017 nearly doubled the 2018 inflation adjusted exemption amount to \$11.18 million (\$22.36 million per married couple), effective for years 2018–2025. Unless extended, the exemption reverts to inflation-adjusted amount per prior law

資料來源: R.P. Roject, Wealth.

³⁰ 梁鴻烈等，我國辦理特定目的信託可行性之研究－以美國為例，中華民國信託業商業同業公會，2017 年 12 月。

再觀察臺灣目前遺產稅及贈與稅課稅級距，政府在遺產稅、贈與稅部分的最低級距稅率維持舊制(2017 年 5 月 12 日以前)相同單一稅率 10%，但新制增加了不同級距的累進稅率，使高額遺產稅、贈與稅的應納稅金額提高，逐漸接近美國的課稅方式。

【表 17】遺產稅及贈與稅新舊制比較表

| 稅目 | 舊制 106 年 5 月 11 日 (含)以前適用 | 新制 106 年 5 月 12 日(含)以後適用 | | |
|-----|---------------------------------|-----------------------------|-----|--------|
| | 單一稅率 | 課稅級距 | 稅率 | 累進差額 |
| 遺產稅 | 10% | 5,000 萬元以下 | 10% | 0 |
| | | 超過 5,000 萬元~1 億元 | 15% | 250 萬元 |
| | | 超過 1 億元 | 20% | 750 萬元 |
| 贈與稅 | 10% | 2,500 萬元以下 | 10% | 0 |
| | | 超過 2,500 萬元~5,000 萬元 | 15% | 125 萬元 |
| | | 超過 5,000 萬元 | 20% | 375 萬元 |

資料來源：財政部高雄國稅局

【表 18】贈與稅新舊制稅率級距差額調整表

| 舊制累計課稅贈與淨額 | 「新舊制差額調整」金額 |
|----------------------|----------------------------------|
| 2,500 萬元以下 | 0 元 |
| 超過 2,500 萬元~5,000 萬元 | (舊制累計課稅贈與淨額-2,500 萬元)*5% |
| 超過 5,000 萬元 | (舊制累計課稅贈與淨額-5,000 萬元)*10%+125 萬元 |

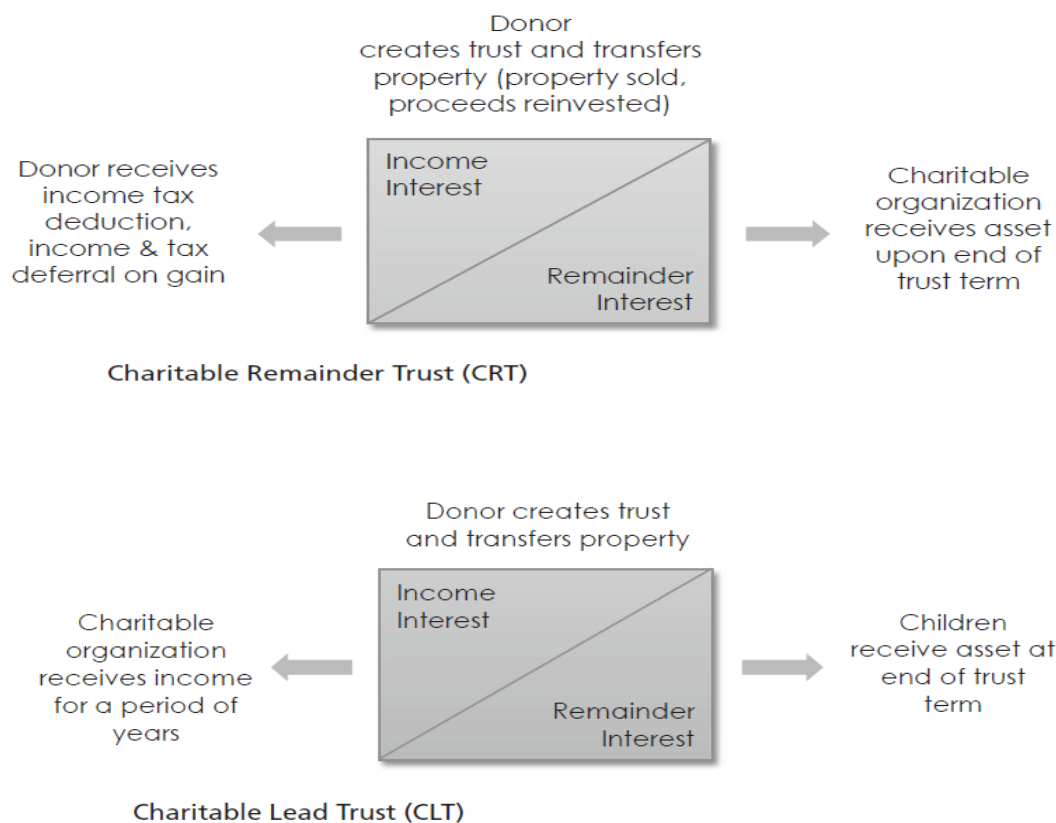
資料來源：財政部高雄國稅局

(二)公益規劃

對於高資產人士而言，採取公益規劃(charitable planning)來抵減其每年所繳的稅款，已經是非常普遍的行為，再加上若這些公益捐助可以好好規劃運用，就能將原本繳付給政府的稅款，做更有意義的使用，甚至可以提升家族的社會名聲，這也是大部分高資產人士所希望從事公益的目的。

就公益規劃的作法而言，較常見的是「公益剩餘年金信託」(charitable remainder annuity trust, CRAT)、「公益剩餘單位信託」(charitable

remainder unit trust, CRUT)，相反的信託型態的還有「公益前導年金信託」(charitable lead annuity trust, CLAT)、「公益前導單位信託」(charitable lead unit trust, CLUT)。事實上，這幾種信託彼此之間的差異在於公益資產的收益分配方式與分配時間點。



資料來源: R.P. Roject, Wealth.

【圖 13】公益剩餘信託及公益前導信託

以前兩類的公益剩餘信託模式而言，簡單來說，就是資產的孳息、收益，在捐助期間(可以信託長達20年或是直到捐助人死亡)歸給捐助人，當信託結束後資產則歸給公益機構；後兩類則是大致相反，在捐助期間將孳息、收益歸給公益機構，當信託結束後資產則歸給捐助者或其繼承人，至於年金信託與單位信託的差異，則是分期領取收益與一次領取收益的差別。一般來說，CRT(含 CRAT 與 CRUT)是收入免稅的，但 CLT(含 CLAT 與 CLUT)則否，但信託機構會將衍生的稅款扣除後，再分配給公益機構，所以不論 CRT 或是 CLT，都是對於捐助者友善的公益機制。

除了信託機制外，執行公益信託的私人基金會(private foundation)也是另一個規劃重點，捐助者以現金或是實物(例如：土地、證券)等不同方式捐助也會發生不同的稅負效果。此外，基金會對於捐助者捐助財產後，是否成為財產收入的分配者，也需要詳細規劃，或是另採其他支援組織(supporting organization)來進行公益行為，都會產生不同的執行方式與稅負效果。

(三)事業傳承

事業傳承(business succession)也是一個高資產人士進行理財規劃時，經常面對的頭痛問題。創業者在辛苦一輩子打下的業務基礎上，經常最後面臨事業傳承或是事業出售的抉擇。一般而言，創業者(高資產人士)面對這些問題的常見處理方式有以下幾種：

- 1.與非家族人員共同經營事業，並以在退休、失能或死亡後，最終出售所有權為目的之計畫。
- 2.家族人員接手事業，所有權維持不動。
- 3.將所有權全部或部分出售予公司高階主管或員工。
- 4.將所有權全部或部分出售予外部有志經營之第三者。

因此，在創業者決定將股權(經營權)釋出時，通常會依據創業時所約定的合約進行，若無特殊合約規範，在考量企業經營穩定的前提下，會考慮採取由公司買回股份(redemption)，或是由其他股東買下創業者股份(cross-purchase)。對於創業者來說，若出售時股份已有公平市場交易價格可供參考，則出售價格較能合理評斷，反之，若企業屬於私有企業，僅有少數股東持有股份，則出售價格可能會有溢價或折價的情況發生，視整個公司的營運狀況而定。

在第2種情況下，由家族成員接手事業，雖然表面上看起來經營權的問題較小，但卻會產生接手者是否適任的經營能力問題，或是接手者的經營志願問題，若有這些問題的疑慮，或許事業未必要由子孫接手，而是採取第3、4種方式，透過股份的移轉將股份移轉給有志經營的高階主

管、員工，或是外部第三人，而家族成員仍可選擇是否保有部份股份來參與未來的經營績效分配。目前，許多家族企業已經開始重視員工股權信託的重要性，且能和銀行信託服務相結合，帶給企業所有人和員工共同穩定的發展願景。

(四)資產保護

資產保護(asset protection)對於高資產客戶的意義在於，不僅可以減少財產的持有或處理可能衍生的稅費或成本，更可以保護財產避免受債權人或法律判決影響原先的使用規畫，以這些目的來看，常用的方式主要是各種受益人的信託規劃，以及各種保險方式的運用。

以美國聯邦法律來看，一般人的合格退休計畫資產(例如：401k 及其他合格的利潤分享和養老金計畫等)受到法律保護，而州法律對於房屋淨值、人壽保險和年金商品也提供保護。對於所有人而言，政府或其他債權人只有在所有人有名分的資產上進行催討，如果資產已經受到信託或其他法律規範保護，則可免於資產受到影響，而這些通常屬於不可撤銷之信託，並且在信託條文內加入對受益人的「節儉條款」(spendthrift clause)，才能對資產保護發生重要價值。

以信託為例，常見的資產保護目的有「配偶終身受益信託」(Spousal Lifetime Access Trust, SLAT)、「受益人缺損不可撤銷信託」(Beneficiary defective Irrevocable Trust, BDIT)以及「本地資產保護信託」(Domestic Asset Protection Trust, DAPT)。這些信託都是在幫助信託受益人在信託建立後，不會因受託人或其他財務問題發生時，影響受益人未來受到給付的約定，當然，如果委託人(grantor)在信託發起時，即已知該信託有阻礙、延遲、或欺騙預期債務的效果時，就有可能被法院擱置或不予生效。

保險方面，高資產人士為了增加保險效果、減少保費支出，用其支付之保費所成立的「自保公司」(captive insurance company)，也成為高資產人士進行資產保護的方式。通常設立此類保險公司，其用意可能在於

幫助其所面臨的一些奇特風險進行投保，且這些風險可能在一般商業保險公司沒有適合的保險商品，或是有保費過高等問題，所以才透過這類保險公司對於高資產人士所面對的特定風險進行投保，進而帶來節稅及節費的效果。

儘管如此，這類自保公司可能面臨一些其他保險公司比較不會面對的問題，例如：保險產品的精算設計、可行性分析、保險公司及所設計之契約，在被保險物所在地是否成立(被承認)等相關保險監理問題。從另一方面來看，由於高資產人士使用此類保險公司，可能產生巨大稅負優惠，以美國為例，對於總保費收入在 220 萬美元或以下的自保公司，該保費收入是免稅的，核保利潤也是免聯邦所得稅，只有投資準備部分的收入必須納稅，並且可以從公司所得稅中，扣除多達 70% 的股利收入。然而，近年來美國內地稅務局(IRS)對於此類自保公司進行許多嚴格的審查，從法院訴訟的案件也發現，稅務單位有質疑部分自保公司的保費過高、資金循環流動、不公平交易及支付賠償機率過低等，明顯成為避稅公司等情況。

(五)人壽保險

保險的基本觀念人人皆有，但事實上保險蘊含了許多複雜的概念在內，包括風險的估計、賠償金額的大小以及對所得稅的影響。有些人喜歡保險，因為風險發生時他不需要去理會可能的損失，他可以由保險公司獲得一筆資金的賠償，有時甚至會有一點中獎的感覺，但這些都不是保險真正的意涵。對於高資產人士來說，投保壽險是一種高尚的行為，因為在身故後他不會享用任何的保險金，但對於受益人來說，卻可以在稅務上享有很大的優惠，也是高資產人士的一種利他行為。

對於高資產人士而言，永久保險(permanent insurance)是其採用的主要商品類型，這類商品的主要特徵是，當支付完一定期間的保費後，就能獲得永久保障，並不需要在去管理年老後的保費支出；當然，如果在年長後才參加的壽險，這類型的保險對於醫療方面的保障就會比較少，主

要的功能仍在於所繳保費可以在身後移轉給受益人，進而節省遺贈稅。然而，對於永久保險而言，其連結的投資商品成長性、市場利率狀況、通貨膨脹情況，都會影響到長久以後的保險效果，也因為時間過長而難以估計其效果，所以也有人願意以每年支付固定保費的定期保險，來滿足保險需求。

採取保險作為資產的管理的一部分，主要原因還是在於多數人的保費具有免稅的性質，可以將當期收入減少，以減少所得稅支出；當被保險人身故後，在一定金額內屬於死亡撫卹金的部分，受益人也可以獲得免稅待遇。此外，由於身故後受益人所得到的保險金，是即刻可用的資金，不僅省卻了大部分的稅負，高資產人士也可避免身故後分產的狀況，甚至繼承人因無法繳納遺贈稅而被迫必須出售資產、分配資金的情況。

總之，對於高資產人士而言，保險並不一定是其自身所最必須的，但是卻能在身後對其有需要的配偶或後輩，提供最簡單、即時的保障，所以保險商品通常也常為了高資產人士，有必要配置一定比例資金的商品。

(六)投資管理

投資管理(investment management)是高淨值者資產管理的一個重要部分，雖然這些人資產規模龐大，但大多數也僅是布局一部分的資產在金融商品的投資上，且這些投資多半遵循馬可維茲(Henry Markowitz)的當代投資理論(Modern Portfolio Theory, 1952)進行。

馬可維茲的當代投資理論，其中重要的精華主要在於投資組合風險分散以及最大化單位風險投資報酬。簡單來說，對於每個投資組合的風險，都可以分為系統性和非系統性風險二大部份，且由於非系統性風險可以藉由分散投資組合來降低，因此，市場對於投資組合報酬，主要係針對系統性風險來給予。

再進一步來看，以股票型金融商品為例，其投資報酬主要來自於「選股」(stock picking)和「擇時」(time selection)。對於選股的部分，投

資人主要在於找到可以分散非系統性風險的市場投資組合(market portfolio)，然後，再透過資產配置(asset allocation)的概念，在不同的投資時點，選擇不同的風險性資產(市場投資組合)和無風險資產的配比，就可以獲得良好的投資報酬。因此，對於一般的投資人而言，市場投資組合的變動不會太大，然而資產的配比卻可以影響投資報酬甚鉅，所以從當代投資理論的訴求來看，對一般較不熟悉市場的投資人，應該著重在從「擇時」的角度，去研究調整金融資產配比的時間點，反而不是從「選股」的角度，去找飆股來提升投資報酬。

如果再將可分配的資產類別擴大，則可能包括：債券(國債、地方債、公司債、外國債券)、股票(大型上市、中小型股票)、貴金屬、現金及約當現金等主要類別。當然資產的類別擴大，資產配置的戰略與戰術也就更加複雜，無論如何，研究當代投資理論可以有助於了解投資組合與報酬及風險之間的相互關係。當然，除了上述這些金融資產外，投資人也可能會將資產放在其他較為不流動的不動產或動產上，甚至是一些藝術品、骨董投資，這些部分就比較屬於專業的另類投資。

對於投資組合的資產組成，除了各種商品的組成比例外，最重要的還是投資人的各種特質與考量點，這些因素包括：風險忍受度、投資年限、以目前收入為基礎的報酬目標、流動性需求、所得適用稅率、投資偏好、社會條件與監理考量等。因此，各種投資組合會隨著每個投資人的不同條件，進行有意義的調整，當然這些組合的成分資產，也必須由理財顧問和投資人進行有效、深入的溝通，才能決定。

在成分資產決定後，接下來必須採取行動進行投資，這些可能運用的商品可能包括追蹤各類型投資的指數連結資產(例如：指數型 ETF 或是客製化的各種投資標的績效連結商品)。以股票型資產為例，這些資產可能包括被動型投資(passive investment)及主動型(active investment)，被動型投資主要是指投資的標的與績效恆亮，與市場上特定的指數一致，好處是投資者不必再花心思去建構投資範圍，只需要將依分配到的資金投資

相關的指數連結資產即可，可節省許多投資精力。另一方面，壞處是對於投資報酬可能相對突出的資產，也許沒有納入指數之中，因此投資績效可能無法與指數維持有效連結，因為必須屏除於投資標的之外，而有遺珠之憾，因此，若將部分資產採取主動型的投資策略，則稍可彌補上述的投資缺憾。

【表 19】投資政策說明綱要(樣版)

| | |
|-------|---|
| I. | Purpose |
| II. | Statement of Objectives |
| | A. Background |
| | B. Time Horizon |
| | C. Tax Policy |
| | D. Liquidity Needs |
| | E. Constraints |
| | F. Risk Tolerance |
| III. | Asset Allocation and Modeled Return |
| | A. Updated Allocations |
| | B. Rebalancing Procedures |
| IV. | Duties and Responsibilities |
| | A. Investment Advisor |
| | B. The Custodian |
| | C. The Client |
| V. | Advisor Philosophy |
| VI. | Investment Selection |
| VII. | Investment Monitoring |
| | A. Benchmarks |
| | B. Performance Objectives |
| | C. Watch List Criteria |
| | D. Replacement of an Investment |
| VIII. | Identifying, Evaluating, and Containing Costs |
| IX. | Investment Policy Review |
| X. | Adoption |
| XI. | Appendix A: Asset Allocation |
| XII. | Appendix B: Asset Class Benchmarks |
| XIII. | Appendix C: Due Diligence Criteria |

資料來源：“Sample Investment Policy Statement- Retirement Plan 3(38)” by Fi360 Inc.

最後，也是最重要的一點，任何投資管理策略的執行，都必須有投資政策說明(investment policy statement，參見上頁表)，其中主要內容包括投資目標、資產配置與擬定報酬、管理人義務與責任、投資選擇、投資

監控、績效評估方式等。事實上，一般投資人在購買共同基金(mutual fund)時，各個基金的說明書裡也會有投資政策，但大多數投資者都是依照基金的名字去選擇，而不是仔細觀看其投資政策，這也很容易發生基金經理人的投資行為和投資人的想像存在落差的情況，這種情況對於高資產的投資者，更是必須絕對避免的情況。

(七)所得稅規劃

常見的所得稅規劃(income tax planning)包括幾種稅負效果：

- 1.遞延(deferral)：常見的效果是把應繳所得稅遞延到未來繳付，產生遞延所得稅負債，有些甚至可以遞延到資產處分時才繳納，或是因為經營事業虧損產生遞延所得稅資產，可以用於抵減未來發生所得時所需支付的稅款。
- 2.轉換(converting)：轉換通常發生在兩種不同的課稅方式，具有稅率或課稅時點的差異，故利用轉換的方式，將所得轉換為對自己有利的型態申報。
- 3.轉移(diverting)：轉移的意思是指轉換課稅的主體，例如將某些收入轉移給其他稅率較低的課稅主體認列，藉以減少稅負；這些主體的轉換可以是個人與個人，或是企業與個人之間。
- 4.抵減(deductions)：不論是個人或是企業，在獲得某些股利分配時常因股利屬於稅後所得分配(已向政府繳納所得稅)，對於投資人有抵減所得稅的效果。此外，還有部分抵減是屬於所得的扣減，例如一般勞工在提撥收入進入退休金帳戶時，通常在一定比例或金額可以獲得收入扣減待遇，亦即此部分收入不需納入個人所得計算。

以常見的遞延效果來看，由於稅負遞延之後，再加上利息和通膨的因素，稅務負擔可能會大幅減小。因此不論企業或個人，對於能產生遞延效果的稅務制度，通常會樂意使用，以減少當年度必須馬上繳付的稅負。其他常用的方式還有提撥收入進入退休金帳戶，或是公司發給的紅

利、獎金，也經常屬於可以產生遞延效果的收入項目。事實上，採取遞延的避稅方式，以高資產人士的角度來看，種類相當多，其他可能採取的方法主要還有下列幾種：收入分期認列、員工持股計畫(將持股售予員工)、投資符合減稅條件的中小型公司股票、提存健康儲蓄帳戶(health savings account)。

轉換效果也是常用的避稅方式，常見的有：小型公司以員工借款取代薪資給付、壽險保單提前折現、購買免稅地方政府債券、遷居至所得稅率較低的地區(州)、以住房租金補貼取代薪資給付等方式。轉移效果則是經常使用在對小孩的贈與上，因為小孩每年都有一定的免稅受贈額度，善用此額度可以長年累積小孩的資產規模，減少日後的遺產及贈與稅支出，其他方式還有個人獨資公司的薪資與股利分配的調整。

除了上述方式外，抵減也是一個很常用的稅負規劃方式，高資產人士通常透過公益捐贈、增加成本認列、申報房貸利息支出等方式，來降低課稅所得或是增加可抵減項目，進而達到節稅效果。儘管如此，目前各國逐漸導入最低稅負制，可抵減的項目與金額已變得更為複雜，所得稅的規劃方式也將隨之改變。

第三節 高階資產管理人才運用與培養

一、高階資產管理人才主要技能

對於銀行而言，高階資產管理所接觸的客戶都具有高額的資產，有些甚至具有更高的社會及經濟見識，因此，人員所扮演的角色，已經超脫了傳統的「客戶指示、行員照辦」的被動模式，而是必須採取「客戶需求、顧問滿足」的主動模式。簡單來說，高階資產管理人才，必須以財務顧問的身分，主動了解客戶的各種情況、需求，以規劃適當的金融服務。

由於財務顧問是幫助客戶管理其財務資源的專業人士，該職位需要各種軟「硬技能」(hard skills)，以及金融行業的知識，唯有具備了財務顧問所需的各種專業能力，才能勝任該工作並以自身的專業優勢勝出。「軟技能」(soft skills)，主要是指和個人特質、思維有關的技能，比如一個人是否積極向上、貼心負責等相關的一些內在技能；「硬技能」則是指可以透過後天訓練、學習，而逐漸養成的外在技能，比如財務、會計的知識，經濟情勢的判斷等。通常來說，軟技能的培養比較困難，需要較長的時間，但是可以針對不同特質的人員，逐漸「開發」其原有之內在技能(潛能)，來達到職位的要求；硬技能則較為容易培養，且通常學生從學校畢業時，如果所讀的科系與商學相關，都已經具備了一定的硬技能，甚至對於某些不是讀商學相關科系的同學(例如：資訊工程、數學物理)，也能透過後續的商學硬技能培養，反而成就出另一種思維的專業人員，進而運用在金融科技上。

以下就擔任銀行業財務顧問所需具備的一般技能進行探討，並說明這些技能應該如何適當地表現。從銀行的角度來看，在技能可以大略分為二類：

(一)客戶關係技巧

財務顧問需要客戶關係技巧來吸引新客戶並留住他們已有的客戶。

專業精神和積極的關係建設可以鼓勵人們將財務顧問推薦給他們網絡中的其他人，這有助於擴大顧問的業務並最終增加產品銷售。

顧問需要知道如何讓他們的客戶了解情況並與他們建立信任。這種關係可能還需要情商來保持對客戶財務狀況的關注。

(二)業務發展能力

精通業務發展使財務顧問能夠制定績效目標並跟踪他們的銷售數據。顧問可以與組織的其他成員密切合作，例如產品供應商和房地產經紀人。他們利用業務開發技能為管理層進行演示並協商產品價格。

(三)主要技能範例

1.研究

當客戶尋求財務援助時，顧問會對客戶的財務歷史進行廣泛的研究。他們檢查客戶以前的資金管理，對於他們目前財務狀況的影響。顧問還必須研究實現客戶財務目標的方法，其中可能包括對股票或財產進行戰略投資或商品投資，例如人壽保險單或退休帳戶。研究還有助於顧問隨時了解市場上出現的新產品。

2.財富管理

財務顧問了解如何獲得和維持財富，這是他們用來建議客戶賺錢和管理資金和技能。財富管理是行業知識的一個面向，顧問從研究的工作為基礎，知道哪些投資可以產生更高的收入，以及它們在市場上的可用性。他們還知道如何根據客戶擁有的資金，以及他們想要積累的財富規模，從而進行明智的投資。

3.分析思維

分析思維為財務顧問提供了適應不斷變化的環境，和設計問題解決方案的工具。例如，客戶表達了他們的財務目標，但他們實現該目標的金錢資源有限。顧問分析客戶的財務狀況，並提出可以在不浪費資金的情況下，產生積極結果的建議。隨著市場上出現新產品，顧問會進行分析思考，以決定哪些產品對客戶購買最有用。

4.人際交往

人際溝通是必不可少的客戶關係工具，財務顧問可以在一對一的環境中與客戶合作，並根據他們的對話夥伴或場合調整他們的溝通方式。它包括以下類別：

(1)口頭交流：顧問以客戶可以理解的方式，解釋他們的研究結果和財務指導。他們可能會使用較少的技術性語言，並以簡單的方式提供建議。

非語言交流：座席的肢體語言可以顯示他們對會話的關注，例如點頭和與客戶進行直接的眼神交流。它還可能包括在客戶解釋他們的需求時保持中性的面部表情。

(2)積極傾聽：積極傾聽技術向客戶展示顧問正在密切關注他們的會議。他們可能會轉述客戶的解釋或使用諸如「我瞭解」和「可以理解」之類的短語，強化對客戶表現出其意見可以被理解。

5.細節定位

密切關注細節使財務顧問在完成其職業職責時，保持井井有條，且能使財務顧問的研究更為全面。在收集客戶財務訊息時，顧問會詳細記錄客戶擁有的資產和當前市場趨勢。他們關注客戶的要求，以深入了解客戶可能進行的投資。在制定投資策略時，顧問會詳細解釋他們的做法，以確保客戶了解要採取的行動。此外，在財務報告中記錄數據時，顧問必須注重細節以減少爭議。

6.同理心

財務顧問必須具有同理心，可以與客戶建立有意義的聯繫。客戶可能對其財務資源狀況很敏感，而顧問可以透過可見的大量個人訊息，憑藉其高情商去設想客戶的可能需要與反應，藉以提供滿足客戶需求的建議並提供支持。

舉例來說，顧問在與客戶進行人際交流時會表現出同理心。例如，當客戶解釋失業如何影響他們的財務狀況時，顧問會通過他們的言語和

非語言暗示提供情感支持，其中可能包括積極的肯定和安慰的拍拍肩膀。

7.風險評估

分析思維可以幫助顧問評估他們的風險並確定避免風險的策略。他們分析風險影響客戶實現財務目標的可能性有多大。例如，如果客戶是一所高入學率的大型大學的終身教授，那麼突然失業是低風險的，而為沒有重大醫療問題的年輕夫婦投資人壽保險可能是高風險的。

財務顧問在向客戶提供建議之前評估和管理風險非常重要。風險評估通常發生在研究過程中，顧問預測客戶在努力實現財富時可能面臨的挑戰。風險的例子可能是波動的市場，這可能會影響投資的成功，或者缺乏工作保障，這可能會增加財務壓力並限制客戶未來的收入。

二、超高淨值及高淨值客戶的財務技能培訓重點

依據富比士(Forbes)雜誌資料，截至 2022 年 3 月 29 日，馬斯克(Elon Musk)以 2,700.1 億美元的淨資產規模，位居當期億萬富翁榜首，並估計 2021 年超高淨值人群增長 9.3%，整體財富總值約為 26.8 兆美元。雖然，高淨值人士和超高淨值人士的定義似乎很簡單，差距主要在於資產規模，但事實上，這些群體內部存在很多差異。兩者都擁有大量財富，通常具有高度的金融知識，並享有獲得複雜投資產品的機會，但每位高資產人士的需要可能存在差異，然而，共同的需求一定是理財顧問必須特別注意保護他們的資產，並確保他們的財務狀況良好。以下為對高淨值人士的一些財務技能培訓重點。

(一)高淨值人士的財務規劃技巧

財務規劃對於高淨值人士 (High Net Worth Individual, HNWI) 至關重要，以確保他們的財富得到妥善管理並隨著時間的推移而增長。高淨值人士在財務規劃方面有幾個關鍵考慮因素。

1.制定計劃：高淨值人士應制定綜合財務計劃，考慮其目標、風險承受能力和投資組合。該計劃將成為他們未來財務的路線圖，並幫助他們

就資金做出明智的決定。

2.多元化：高淨值人士應考慮多元化投資。多元化意味著投資於各種資產類別，例如股票、債券和房地產。通過分散投資，高資產人士可以減輕與任何特定資產類別相關的風險。

3.制定明確的目標：高淨值人士應該清楚地了解他們的投資目標。他們希望達到什麼目標？他們想隨著時間的推移增加財富還是從投資中獲得收入？一旦他們清楚地了解自己的目標，他們就可以制定財務計劃來幫助他們實現目標。

4.稅務規劃：高淨值人士需要了解其投資決策的稅務影響。在許多情況下，高淨值人士可以通過投資某些類型的資產或進行特定且及時的財務策略，來最大限度地減少其納稅義務。他們應該與合格的財務和稅務顧問合作，以確保他們利用所有可用的稅收減免和激勵措施。

5.遺產規劃：高淨值人士應考慮遺產規劃。對於任何擁有大量財富的人來說，這是一個重要的考慮因素，因為它有助於確保他們的資產以最有效和稅收優惠的方式傳遞給他們的繼承人。

6.風險管理：高淨值人士需要意識到與其投資相關的風險。這既包括投資虧損的風險，也包括無法實現財務目標的風險。高資產人士應與合格的財務顧問和保險專業人士合作，制定適合其獨特情況的風險管理策略。

7.退休計劃：高淨值人士的退休計劃看起來會有所不同。當有大量資產和高收入需要替換時，需要特別考慮。這包括節省足夠的錢來支付他們的生活費用，並計劃他們將如何在退休後產生足夠的收入。

8.創造世代財富：高淨值人士可以創造世代財富。這意味著將他們的財富傳給他們的繼承人，以幫助他們維持生活方式和財務安全。高淨值人士的財務規劃充滿了獨特的策略和考慮。高資產人士應與合格的財務顧問合作，制定如何將財富轉移給繼承人的計劃。

9.探索遺囑信託：遺囑信託是在委託人去世時創建的一種信託。這可

能是高淨值人士以節稅方式將資產轉讓給繼承人的有效方式。

10.傳授金融知識：擁有高淨值的個人應該花時間向他們的繼承人傳授金融知識。這將有助於確保下一代準備好負責任和有效地管理他們的財富。透過遵循上述各種財務規劃技巧，高淨值人士可以幫助確保他們的財富得到很好的保護並隨著時間的推移而增長。

三、超高淨值人士的財務技能培訓重點

對於超高淨值人士 (Ultra High Net Worth Individual, UHNWI) 而言，財務規劃更為重要。他們有更多的財富需要管理，並且可能有更複雜的財務目標。超高淨值人士應考慮以下財務技能培訓重點：

1.與值得信賴的財務顧問深入討論資產配置：當您擁有大量財富時，追蹤您的所有資產和整體表現可能具有挑戰性。通過與一位值得信賴的財務顧問整合資產，超高淨值人士將受益匪淺。通過與一位顧問合作，您將更好地處理您的整體財務狀況，並可以做出更明智的投資決策。

2.適度分拆家庭收入，進行合理稅負規劃：超高淨值人士通常可以通過分拆他們的家庭收入來減少他們的整體稅負。這意味著不同的家庭成員將對總收入的一部分納稅，而不是全部作為單個個人的收入計算和徵稅。對於有孩子或其他受撫養人的超高淨值人士來說，這個財務規劃提示可能特別有益。

3.將剩餘資產投入到節稅投資和慈善事業：超高淨值人士通常擁有剩餘資產。一個超高淨值人士的財務規劃技巧是投資於節稅投資或捐贈給慈善機構。這兩種選擇都可以幫助您減少總體納稅義務，同時還能透過這些機構支持對您有意義的事業。

4.企業繼任計劃：49%的超高淨值人士將其財富歸功於擁有自己的企業。對於這些人來說，制定業務繼任計劃非常重要。這確保了他們的業務將繼續順利運行，即使在他們不再參與之後也能取得成功。精心設計的企業繼任計劃可以最大限度地減少稅收並最大限度地轉移財富。適當的業務繼任計劃通常可以成為超高淨值人士財務規劃的基石。

5.善用跨世代家庭信託，將休閒財產傳給孩子：跨世代信託或生前信託是超高淨值人士在世時創建的信託。在過世後，超高淨值人士的受益人將收到您在信託中指定的任何財產或資產。許多超高淨值人士擁有休閒資產，例如：度假中心股權或使用權。通常這類型的休閒資產可以通過生前信託傳給孩子，而這樣的傳承規劃也為超高淨值人士提供資產保護和稅收優惠。

6.自行聘僱孩子：如果你是一個有孩子和生意的超高淨值人士，可以考慮自行聘僱孩子，這樣他們就可以賺取收入。同時，以美國為例，透過為孩子們開設具有特殊稅賦減免機制的帳戶(例如 Roth IRA 帳戶³¹)。他們在自家企業工作期間的收入，都可以存入孩子的帳戶，幫助孩子們的未來儲蓄並獲得金融教育，同時也為企業主獲得一些稅收優惠。

7.全面的財務規劃：隨著財富增長，超高淨值人士財務生活的複雜性也隨之增加。超高淨值人士應與在高淨值財務規劃策略方面經驗豐富的財務規劃師合作，以確保其財務規劃面面俱到。從投資管理和遺產規劃到保險和慈善事業，高淨值財務規劃的獨特策略無處不在。全面的財務計劃將可做出明智的財務決策，為自己和未來的繼承人獲取資產保護。

總而言之，由於高淨值人士和超高淨值人士有獨特的財務需求，需要專業知識和專業技能，而財務顧問可以幫助制定考慮客戶特定目標的制定計劃。顧問還可以指導投資策略、資產配置和風險管理，同時幫助駕馭複雜的稅法和法規。

另一方面，高資產人士透過財務顧問的協助，可以保持簡單生活，讓自己的時間專注於現有的事業上，更可以簡化高淨值財務規劃，並幫助您做出明智的理財決策，以及保護資產的重要目的。更長遠地看，透過理財可以保持高淨值人士的退休後生活方式，使得他們的生活方式可以一如既往，具有與其習慣的相同生活水平，同時最大化投資效益並最小化稅收負擔。

³¹ ROTH IRA 帳戶的特色是存款金額不可抵稅，存款需為稅後所得，而它最大的優點就是投資利潤免稅，常被美國高資產人士用於理財規劃。

第四節 臺灣現況彙整與問題分析

綜合上述高資產人士理財需求與商品現況，目前臺灣發展高階資產管理可能面對的問題有：

一、高資產人士資產較為分散，且部分資產可能不易變現

以國內高資產人士的情況而言，許多高資產人士的核心資產未必存放在臺灣，許多臺商在海外經營相當成功，但由於其主要資產均存放於海外，國內銀行業對這些客戶也許會覺得陌生，再者，這些高資產人士的海外資產類別也相對多元，主要可能包括海外的不動產、上市或未上市股票或其他外幣資金，目前國內銀行對於這些客戶，若非已經往來長久的時間，可能對這些客戶的財務狀況了解並不深刻，因而未必能列入高資產人士進行服務。

因此，國內銀行發展高資產人士的理財服務，除了行內所訂定的存放款、金融商品往來金額門檻之外，也可能需要參酌一些公開資料(例如大型公司的股東資料、國際著名財經雜誌的高資產人士排名)的評估、配合，甚至是往來多年的分支機構人員推薦，才能真正地列出合理評估的高資產人士表單。

除此之外，從前述有關高資產人士所需的理財服務，可以看出某些核心高資產人士之下，周邊的同公司高階主管、關聯親屬，甚至是這些核心高資產人士家族辦公室成員，都可能是銀行必須接觸的高資產人士潛在對象。從這些周邊人員對於理財的看法，或許更能反映出核心高資產人士對於服務需求以及理財看法。

二、總資產金額無法真正顯現財富現況，以高變現性資產來評斷或許更為客觀

不論國內或國外，總資產都是篩選高資產人士的一項重要參考指標，然而，這些總資產的組成，可能是一些流動性較低的不動產，或是一些上市櫃公司擔任董事會成員所必須持有的核心持股，不易變現，因此，銀行在考慮客戶的財富狀況時，除了參考總資產狀況外，也可以關注這

些客戶所持有的一些高變現性資產狀況，可能更加客觀，這些高變現性的資產，可能包括：銀行本國幣及外幣存款、上市櫃證券(財務型投資為主)、易變現之非自住不動產、高價值動產及具有市場關注度之個人收藏品等。

從上述判斷高資產人士的方式來看，這些具體的標準(總資產)可能是一個重要的參考方向，但卻不是絕對一刀切的門檻，更何況許多真正高資產人士並不容易直接接觸銀行人員，銀行人員所服務的更可能是這些高資產人士的密切關係者，因此，銀行對於高資產人士的理財服務，更應該從更專業的角度去切入服務，而不僅僅是舉辦商品說明、社交活動，從真正的服務績效來取得客戶信任，對客戶來說才是真正的金融業之核心價值。

三、重視投資運用規劃以外的其他服務(財富移轉、公益事業)

翻開國內主要銀行的高資產人士理財服務，有一大部分都是告訴你要投資在哪個區域？買什麼金融商品？但事實上，這些高資產人士真的會因為銀行理財人員的推薦，就撒下重金去投資嗎？這樣未免把高資產人士辛苦賺來的錢想得太簡單。更進一步來說，這些高資產人士甚至設有自己的理財辦公室，這些專業的人員可能具備比一般銀行人員更專業的投資知識與技能，因此，對於金字塔最頂端的高階高資產人士來說，這些理財服務可能就是比較不具備價值的項目。

從這些高資產人士的角度來看，什麼樣的服務會是他所需要的？很多可能在於一些理財規劃外的服務，例如財富移轉、公益事業的發展。試想，一個高資產人士他握有常人所不可及的財富數量，他會不會再拿這些龐大的財富再去重壓風險投資？我想這個機率是相對比較小的，這些高資產人士反而關切的，是下一代、甚至是下下一代的生活情況，希望它們能夠運用所傳承到的財富，去做些對社會有意義的事，同時能夠兼顧他們能保有良好的生活品質，這些可能才是一些白手起家的高資產人士，所真正覺得應該花心思關注的事。

從這個角度來看，高資產理財的服務好像已經超脫了銀行所能提供的服務範疇。從現在的發展趨勢來看，的確是如此，因為在銀行架構下所提供的理財服務，很容易被想成是「推銷金融商品」、「只是需要我的錢增加業績」，如果高資產人士對於銀行業的服務存在這樣的刻板印象，高資產人士的理財服務，就不易推展。長遠來看，金控下的高資產人士理財服務，應該走向「專業人士的綜合顧問服務」，而非「高階金融商品銷售服務」的概念。

四、高資產人士的理財規劃較為複雜，必須結合外部專業人士進行

接續上述綜合顧問服務的架構，可以想一下，銀行可以從哪個角度去切入高資產人士的理財服務？近年來，相信國內外大家都曾聽過，「家族辦公室」這個名詞的出現，深藏了許多重要意義：

(一)專業理財不需假手他人，親力親為

家族辦公室的成立，對於高資產人士來說肯定是一筆開銷，不僅是專業人員薪水，還有辦公室等事務性質的支出，規模較大的家族辦公室每年的開銷可能在千萬以上，成立這樣的辦公室，好處是高資產人士可以隨時和他的專業人員溝通，而這些專業人員在高資產人士親力親為的督導下，也能夠熟悉高資產人士處理資產的想法、概念，減少了很多和陌生人士重新溝通的時間成本。但是，若不是規模達到一定程度的高資產人士，可能也無法成立這樣的私人辦公室來處理事務，這就給了銀行業一個切入高階理財服務的機會。

(二)專業人士匯聚，以高資產人士的角度提供懇切建議

在一定規模家族辦公室中，一定會包含了許多專業人士，最常見的是包含了投資分析師、會計師、律師等專業資格人士，且這些專業人員通常必須有其他企業豐富的實務工作經驗，才能勝任這樣的專業工作。有些高資產人士也會從自己的企業中，去觀察適合的同仁來轉任這樣的職務，以長期的工作相處去觀察辦事能力，減少人謀不臧的事情發生。

從這個方向來看，銀行業的高階理財團隊若要能夠達到「家族共享辦公室」的成效，可能存在某些困難度。其原因主要在於資產的私密性，這些高資產人士要如何能夠相信他的資產狀況，不會被交流公開甚至可能攤在陽光下？所以理財人員之間的防火牆設計就變得格外重要。除了理財之外，許多高資產人士更有一些人際往來關係之間的事情要處理，這些事情的機密性可能比在哪裡買了房產，或是投資了哪個公司更具有私人機密性，高資產人士要如何相信這些事情可以掌握在外部人士手上而不被流出？這對任何辦理高階理財服務的團隊，都是一大考驗。

(三)匿名性質專業服務，可能是未來趨勢

雖然家族辦公室已經是高資產人士們理財的常見方式，但高資產人士及家族成員對於財富分配狀況，始終是一項機密的資訊，亦即，服務於家族辦公室的初級職員，也未必能夠知悉高資產人士們的財富分配情況，再加上這些財富通常掛名在投資公司或境外公司下，一般職員可能也不易得知高資產人士家族財富的分布全貌。

五、提供國際人才良好交流環境，促進薪資與國際接軌

國際新冠疫情在各國加強疫苗接種後，雖仍有人員感染變種病毒情況，但症狀已逐漸減輕，外國專業人士入境已較過去疫情期間便利，政府可考慮就具有資金調度及資產管理的外國專業人士，協助其在台安居樂業，同時檢討目前國內對外國專業人士的整體薪酬稅率，訂出較與其他亞洲金融中心城市接近或更有競爭力的整體薪酬稅率，以利我國在相關領域的人才競爭地位。

此外，疫情期間由於各國防控制度嚴格，金融專業人士已經習慣運用各種線上座談會、研討會的形式交流各種專業經驗，這也讓國內的金融專業人員擁有更多接觸國外專家的交流機會，同時改變了過去人員必須以海外出差才能參與國際研討會的交流型態，從促進金融人員專業知識交流的角度來看，確實為一大福音。儘管如此，在國門逐漸解封後，

人員的實體交流將恢復過往的型態，仍可以藉由邀請、聘僱良好的外籍專業顧問，針對其專業領域對臺灣金融產業發展提供良好的指導與建議。

在人員薪資部分，由於國內專業金融人才的薪資水準和鄰近國家比較，仍有不小的落差，未來國內在金融專業領域的薪資水準，不僅應隨著國內物價水準及產業情況適時調整，更應調查國內金融專業人才的薪酬和亞洲其他國家類似人員的競爭力，才能留住優秀的專業人才持續在國內服務，同時也為將來少子化的情況，各業員工減少必須提高單位員工貢獻度的競爭環境，預做準備。

第五章 臺灣銀行業發展資金調度及資產管理業務之商機與挑戰

本章將從銀行業的角度切入，探索發展資金調度及資產管理業務，有哪些較為可行之商機與發展方向；接著再從另一個面向，討論在發展前揭業務時，可能面臨之挑戰因素。

第一節 臺灣銀行業在資金調度之商機與發展方向

一、資金調度之商機與發展方向

(一) 臺商資金回台規劃

在全球啟動金融帳戶資金交換、美中貿易戰及境外反洗錢/資恐規定日趨嚴格的背景下，臺商近年逐漸啟動資金回台計畫，目前策略上以節稅為主、投資為輔。依據行政院所提出的政策規範，臺商資金回台主要可分為四個方案：1.歡迎臺商回台投資行動方案；2.國稅局專屬輔導窗口；3.核釋有關個人匯回海霧資金應否補報、計算及補繳基本稅額之認定原則及檢附文件相關規定(簡稱「個人資金回台解釋令」)；4.境外資金匯回管理運用及課稅條例(簡稱「境外資金匯回專法」)。

有關第1項的行動方案，其主要內容係為管制資金流向，必須使用於在台購地、投資設(擴)廠、招募本地勞工，此外，對於投資設(擴)廠部分，亦規定產線必須具備智慧技術元素或智慧化功能之企業，且符合屬於5+2產業創新領域等條件，或其他居於關鍵地位的相關產業。國稅局專屬輔導窗口則比較屬於諮詢性質，僅就詢問者的條件進行匯回的稅負進行評估，並承諾對相關資料進行保密，且不成為日後追稅之依據。解釋令部分主要是針對資金回來可能適用之稅率進行定義，並定義四種境外資金匯回不用課稅的情況。至於專法則是屬於比較全面整合的規範，並且重視設置專戶管制，且明定匯回資金的一般稅率及優惠稅率的課稅方式以及退稅方式，同時也規範匯回資金不得使用之用途。簡言之，臺商資金匯回，仍以「節稅」為最主要考量(各項政策請詳下頁表說明)。

【表 20】政府引導境外資金回台政策比較

| 政策 | 歡迎臺商回台投資行動方案 | 國稅局專屬輔導窗口 | 個人資金回台解釋令 | 境外資金匯回專法 |
|--------|---|---|--|--|
| 適用對象 | 已赴大陸投資2年以上，並受美中貿易戰衝擊之營利事業 | 個人、營利事業 | 個人 | 個人、營利事業 |
| 管制資金流向 | 須在臺灣購地、設廠投資、招募本國勞工 | 無 | 無 | 設專戶管制，優惠投資項目由經濟部擬訂後報請行政院核定。 |
| 課稅範圍 | 未提及 | 提供諮詢，協助企業明確引導資金回台，相關資料均「去識別化」，保證不做為追稅依據 | 1.以下四種境外資金匯回臺灣不用課稅： ①本金或借款性質；②所得性質但所得年度為非居住者；③所得性質但已逾課稅期間；④所得性質但已課過稅。 2.上述四種以外之境外資金匯回臺灣均須課稅。 | 對匯回境內的境外資金課徵一次性稅負 |
| 適用稅率 | 未提及 | 未提及 | 基本稅率 20% | 1.一般稅率：由銀行於資金匯入專戶時扣取稅款，第1年稅率8%；第2年稅率10%。 2.優惠稅率：於規定期限內完成實質投資，得向國稅局申請退還50%稅款。 |
| 適用限制 | 1.回台投資擴廠之部分產線須具備智慧技術元素或智慧化功能之企業。(共同資格) 2.下列特定資格至少須符合一項： (1)屬5+2產業創新領域。 (2)屬高附加價值產品及關鍵零組件相關產業。 (3)國際供應鏈居於關鍵地位。 (4)自有品牌國際行銷。 (5)經認定回台投資項目與國家重要產業政策相關。 | 無 | 無 | 1.匯回之資金應符合「洗錢防制法」、「資恐防制法」及相關法令規定。 2.匯回之資金應存入金融機構專戶控管，除經經濟部核准用於興建或購置供自行生產或營業用建築物外，不得用於購置不動產及不動產受益證券。 |

資料來源：史芳銘，臺商境外資金匯回管理運用全攻略，兩岸經貿，2019年8月號

臺商資金回台除了考量所得稅差異之外，也必須考量關稅協定、政治穩定度、金融與法律環境等因素，其中金融與法律環境包括外匯管制與操作等硬實力，亦包括金融機構的國際競爭力、國際人才的專業水平等軟實力，這些各種軟、硬實力必須均衡加強，才能有效吸引臺商資金回臺。

(二)跨國企業資金調度平台

跨國企業資金調度平台的設計是一項必須考量多種因素的機制設計，它牽涉到帳戶管理、產品報價、金融交易、資訊安全等多個層面的連結設計，因此，這個平台的功能主要是幫助銀行進行全球流動性管理，並全面了解其企業客戶的現金部位狀況。從客戶的角度來看，平台可以透過適當的短期銀行借款來降低短期借款利息成本，並控管安全的現金部位；對於銀行而言，平台更可以幫助銀行進行流動性管理，同時在平台上設置和管理複雜的現金集中和匯集結構，以實現銀行內的自動資金轉移和合併。

事實上，跨國資金調度早已是全球大型銀行的一項重要服務，它屬於財務與貿易服務部門的一環。以花旗銀行為例，資金調度主要為客戶提供現金管理(cash management)，提供客戶營運資金的調度服務，其中內含應收(付)帳款管理、企業商務信用卡、流動性與短期投資、各項通路服務等部分。



【圖 14】花旗集團交易與貿易服務解決方案

資料來源：Citi (Egypt)

企業型態雖然不斷轉變，但企業對於營運資金的需求永遠都在。然而一個好的資金調度平台可以協助企業了解自身的資金需求，降低不必要的資金成本。傳統銀行有著銀行帳戶，但近年來金融科技產業卻不斷嘗試以自身的科技優勢，試圖切入銀行的各種業務中，包括資金管理業務，所以，銀行必須強化自身的金融科技投資，掌握客戶習性，才能抵禦金融科技產業的競爭，而其中關鍵，就是如何提升金融服務對客戶所產生的附加價值。

(三) 跨國企業亞太籌資中心

在亞洲，近年發展較快且作為區域籌資性質的金融中心主要有三個：香港、新加坡、上海。³²這三個金融中心的形成，和亞太區域周邊國家的經濟發展，有相當密切的關係。以香港為例，香港在 2010 年以前曾是美國、日本和英國等外國企業，建立進入中國大陸的重要灘頭堡，但在 2010 年之後，由於上海的逐漸開放再加上中國大陸企業運用香港作為

³² Economist, A tale of three cities, July 2nd 2022.

進入西方的重要據點，在香港設立區域總部的中國大陸企業快速激增，到 2021 年為止，美中雙方在香港設立區域總部的數量已經相當接近，未來預期中方的數量將很快地超越美國，成為在香港設立區域營運總部的最重要來源地。從外商的角度來看，形成這樣的趨勢可能和香港近年政治情勢變化，以及中國內地企業運用香港成為對外營運的接觸窗口有關。

新加坡過去在 2000 年以前的金融中心競爭上並不強勢，聲勢大多落在香港之後，然而，新加坡在東南亞國家經濟逐漸發展後，開始成為各國前進東南亞國家的區域營運據點，再加上近 10 年來國際反洗錢/資恐的法令要求日趨嚴格，新加坡以對外資其法令開放的特點，吸引不少國際高資產人士將資金轉進新加坡進行資金調度與理財活動，提升了新加坡在亞太金融中心的地位，此外，也由於新加坡的地理位置特殊，部分伊斯蘭教國家也會運用新加坡進行伊斯蘭金融的籌資活動，使新加坡的區域籌資中心的地位逐漸穩固。

上海則是中國長久以來的金融中心，過去上海作為本地區域籌資中心的角色並不明顯，主要與人民幣外匯管制及外資法令並未全面開放有關。近年來，上海在自由貿易區逐漸開放下，再配合離岸人民幣與國際金融市場的逐步連結後，上海逐漸成為境外資金進入中國的重要孔道，另外，配合滬深京股市的逐步發展，上海的金融服務內容逐漸在內地形成一個完整的金融體系，也吸引想要進入中國的外資機構在上海成立區域營運中心，其功能似有逐漸取代香港之勢，在此情勢下，上海變成了中國最重要的對外大門，香港則成為了中國企業走向世界的重要跳板。

從上面三個亞太籌資中心的發展經驗來看，其發展過程多半和鄰近國家/地區的經濟快速發展有關，且須吸引的客戶應當以全球企業為範圍，而非以本地企業的籌資服務為主，才能逐漸將金融市場的規模做大。除此之外，成為籌資中心也必須和這些經濟快速發展的區域，有更

密切的金融往來，使資金的流動更為順暢、成本更低，這樣才能吸引外資機構進駐設立區域中心，進而帶動企業籌資、資金調度的需求，最後達到繁榮整個金融市場的最終目的。

因此，從發展區域金融中心的角度來看，建置、發展境外金融相關服務中心完善環境具有關鍵的重要性³³，其主要原因在於這些平台可以採取較為開放態度，在法治上也可以降低現有業務與環境的束縛，這樣境外平台在稅務上、資金進出各方面才能具有優勢，方能與香港或新加坡競爭。因此，創造並發展虛擬的境外金融平台，掌握資金自由度、商品多元化、稅務合規與優化等新局，才是臺灣發展區域金融中心的致勝的機會。

二、資金調度所面臨之挑戰

(一)提升國內外幣資金的運用空間與流動便利性

一個城市要成為國際資金調度中心，相關因素除了語言、文化因素適合國際人士居住外，最主要的因素還是資金流動的便利性，從這個角度來看，許多免稅天堂之所以能夠被各國企業的境外公司充分運用，就是它的資金流動便利性與低稅負等性質。

儘管如此，依據臺灣的國際金融業務分行(OBU)架構，這些合法設立於免稅天堂的紙上公司，就可以在 OBU 開戶並進行資金調度，因此以臺灣目前的金融制度來看，事實上是有利於發展國際資金調度中心的。然而，要成為一個資金調度中心，並不是只有開戶、存錢、提錢、匯款這麼單純的事，更重要的是要思考這些國際企業和臺商為何要將錢放在本國銀行的 OBU，這些因素可能和國際資金可否在當地獲得良好的運用管道，有非常密切的關連因素。

³³ 在臺灣，境外金融相關服務中心主要為「國際金融業務分行」(Offshore Banking Unit, OBU)、「國際證券業務分公司」(Offshore Securities Unit, OSU)、「國際保險業務分公司」(Offshore Insurance unit, OIU)等三大類。

因此，臺灣若要發展成為國際性的資金調度中心，除了目前金融市場的直接與間接管道外，更要強化外幣計價商品的提供、提升國內銀行間外幣匯款的效率與便利性，唯有將國內銀行的外幣資金池逐漸擴大，成為國際資金調度中心的目標才能實現。

(二)資訊科技的研發

在成為資金調度中心的背後，銀行必須具有強大的資訊系統，協助客戶進行有效率的資金調度、控管、查詢、檢核等多種功能的串聯，才能達成。以實際的案例來看，下圖是國外一家資訊公司所提出的企業資金流動性管理架構，它所涵括的不僅僅是銀行所具備的交易、查詢的基礎功能，它還包括了許多商品比價、報表提供、警示通知、交易安全等進階的金融功能，因此，透過金融機構的資訊科技研發，才能將銀行內屬於不同功能的各個系統串聯在一起，進而提供客戶需要的資金調度便利性與安全性。

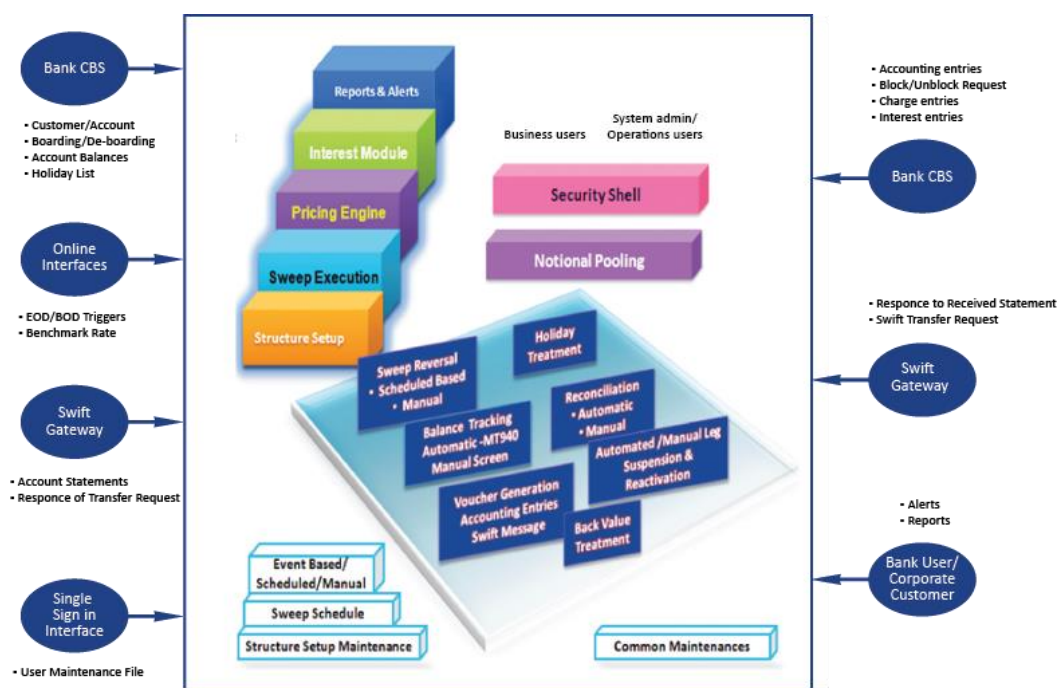


Fig: FinnAxia - Liquidity Management Service Delivery & Functional Architecture

資料來源：FinnAxia

【圖 15】FinnAxia 的流動性管理服務架構示意圖

因此，國內銀行不論是 OBU 或是國外分行，若要提升對客戶的資金調度服務品質，除了外幣商品的多元化之外，銀行的資訊系統串接也是其中的一項重要關鍵，唯有如此，大型企業客戶或是個人的高資產人士才能充分運用銀行所提供的資金調度服務，達成他們管理目標，同時減少他們自己投資開發資金管理系統的需求，無形之中增加了客戶對銀行服務需求的依賴性與向心力，進而增進客戶對銀行的黏著度。

(三)國際資金需求的來源、供給與銀行合作關係

國際資金調度，主要在於滿足資金需求地區與資金供給地區的資金流通。以目前國際發展情勢來看，資金需求地區長期位於新興國家，或是本地資金長期缺乏，需要外國資金匯入的國家，例如東南亞、拉丁美洲等地區。基本上，許多新興國家因為需要外國資本流入，以支撐當地經濟發展，所以國際主要貨幣的利率與當地匯率的情況常常左右這些新興國家的經濟發展趨勢。以近期來看，由於美元利率持續提升，影響許多新興國家的資金流入，甚至發生了明顯的資金淨流出的情況，這些新興國家就必須注意除了美元的其他國際資金，是否能適時匯入以減緩對當地經濟的衝擊。

再從銀行的角度來看，位處新興國家的企業，能否與當地銀行或是具有國際性、區域性的大型銀行維持銀行良好合作關係，常常決定了這家企業對於國際經濟情勢波動的抵禦能力，因此，對於客戶而言，若是能找到良好的大型銀行長期合作，不僅可以在金融市場波動的時候獲得奧援，銀行也可以因長期合作的因素下，對於客戶的營運情況更為熟悉，進而願意支持客戶營運活動的穩定，使企業的資金調度更為便利。長遠來看，國內銀行要如何放眼全球，配合台商的國際化，積極海外拓點，南向或新東進，確實非常重要，而國銀海外據點的拓展，除銀行業本身的企圖心，有時也須政府的海外協助。

最後，銀行對客戶資料進行妥善的資料管理與資訊安全，雖然可以

降低金融風險，但銀行的人力與系統維護成本逐年增加，導致許多銀行想要將上述工作委外執行，而這也必須考慮可能犧牲的資安成本。總之，對於銀行而言，良好的資金調度服務不僅體現在良好的客戶關係維護之上，更必須讓客戶充分信任銀行對於其營運資料的高度保密性，才能增加雙方對於彼此的信任度，增進雙方在資金調度業務上的相互依存度。

第二節 臺灣銀行業在資產管理之商機與發展方向

一、資產管理之商機與發展方向

(一)高資產人士客製化服務或商品

在前面章節內容提到了許多高資產客戶的理財服務及商品需求，但對於這些高資產客戶而言，比較需要的可能是這些客戶需要達成一些理財目標，但現有的商品或許無法滿足或是僅能部分滿足客戶的需求，所以銀行需要以客製化商品來達成這些目標。

對於高資產客戶的客製化服務，主要著重在客戶的資產與理財情況的評估，一般情況下，客戶在評估過後大多可以藉由金融機構現有的各項金融商品(例如：存放款、債券投資、股票投資、信託商品、保險商品等)，以組合的方式達成目標，如果客戶是屬於這一類型，可以稱客戶需要的是客製化服務。

倘若，在執行客製化服務的過程中，客戶所需要的可能是現有金融商品所無法達成的目標，這時候銀行可能就需要設計客製化商品來滿足客戶需求，一般常見的客製化商品主要可能是協助客戶對於某些資產進行「間接」的投資或管理，以避免稅負或是衍生其他問題。然而，在全球洗錢防制/反資恐的要求日趨嚴格下，銀行採取客製化商品的作法必須特別注意相關法令的規範要求，所以目前對於高資產客戶的這塊業務，多半由客戶自行委由私人財務顧問進行，銀行在考量法令要求的情況下，可能較難切入。

(二)跨境資產管理

對於本國銀行而言，跨境資產管理的困難度相當高，這主要和跨境分支機構的服務型態不足、跨境資產管理的便利性以及跨境金融商品的產品類型有關。

目前國內銀行在海外的分支機構以分行為主，僅少數重要區域有部分銀行設有子行，對於海外分行而言，多半僅能服務企業客戶或是高資產的個人客戶，且提供以當地幣別計價的商品種類較少，多半以存放款或是債券商品為主，無法滿足在當地的金融商品需求，以過去臺商和本國銀行的往來經驗觀察，本國銀行大多僅提供短期營運資金融通或長期資本融資的角色，較難將客戶資金留在海外分行。然而，對於可以提供客戶當地較為全面服務的子行而言，客戶理財服務卻是一個可以逐步發展的型態，惟必須投入較多人力進行客戶開發、評估，才能逐步讓客戶接受到與國內一樣的理財服務水平。

如果考量客戶在海外當地的資產管理服務不易拓展，或許可以考慮讓客戶以臺灣為中心，從臺灣去投資客戶所需要的當地金融商品，但這些商品不僅可能需以當地幣別或其他外幣計價，且商品設計後與標的資產的報酬連動性也必須合理評估，避免讓客戶覺得所投資的商品與其所希望的報酬型態連結度不高，產生感受上的落差。

(三)數位代幣帶動投資類型多樣化

隨著客戶資產規模的增加，客戶的投資需求可能跳脫傳統的金融商品型態，甚至增加了許多動產、藝術品、奢侈品的投資興趣。近年來，由於區塊鏈技術的逐漸發展，許多資產甚至以代幣的型態將所有權打散而存在，形成了許多「數位代幣」的投資型態。

從這些數位代幣的發展歷程，我們可以看出數位代幣的價值主要這些數位貨幣可兌換的「資產價值」而定，而這些資產主要則是某些國家的法定貨幣，才能維繫這些數位貨幣的價值。

依循上述概念，許多數位代幣的玩家，開始將腦筋動到擴大這些「可兌換的資產」，來創造出許多「創新的數位代幣」。然而，這些代幣需要透過各國金融監理機關所訂的程序發行，創始時稱為「首次代幣發行」(initial public offering, ICO)。簡單來說，ICO 是一個資金籌措的方

式，透過這樣的制度將代幣的價值連結到特定資產上，投資人透過持有 ICO 發行的代幣，在這個特定資產的價格上升之後，代幣價值也會上升，鼓舞了許多發行者將有價值上升可能的資產，拿出來做發行代幣的標的資產。

再進一步來看，上述這些代幣在發行量放大的情況下，更有可能將標的資產的價值，以證券化方式分散出去，這就是「證券型代幣」(securities token offering, STO)。從金融業的角度來看，這些標的資產可能是傳統的有價證券(例如：股票、債券)，再透過發行、託管和結算的證券化程序，來執行 STO 的整個過程。當然這些具有虛擬代幣與證券性質的發行過程，也會受到各國金融主管機關及防制洗錢金融行動工作組織(Financial Action Task Force, FATF)的交互監理，盡可能地防堵各種可能的洗錢活動。³⁴

亞太新興國家中，馬來西亞算是比較積極應對數位代幣的國家。依據馬新社 3 月 21 日的報導，馬來西亞通訊及多媒體部建議將非同質化代幣(NFT)和網路採礦活動合法化，以幫助那些在該領域活躍的年輕一代。不過馬來西亞政府依舊維持早前的決定，不準備推動加密貨幣為法定貨幣，而《The Edge Markets》3 月 2 日也報導幣安(Binance)將對馬來西亞 MX Global 進行股權投資，發展加密貨幣創新及區塊鏈社區³⁵。從這些發展軌跡來看，多數國家對於加密貨幣的使用仍持保留態度，但卻相當熱衷於以區塊鏈技術發展相關應用，未來可以預期，會有更多較為可靠的機構甚至政府單位，逐漸介入區塊鏈的各種應用，以提升投資者對於區塊鏈發展的信心。

³⁴ 賴威仁，數位貨幣的虛擬與現實，臺灣經濟研究月刊，2022 年 9 月號。

³⁵ 關鍵評論，馬來西亞不推動加密貨幣作為法定貨幣，但擬推動 NFT 和採礦活動合法化，2022/03/22。

二、資產管理所面臨之挑戰

(一)跨境投資商品供給成本提高

對於高資產客戶而言，商品需求的規模決定了銀行可以提供商品的價格，過去許多金融機構對於少數客戶的投資需求，可能以設立有限合夥企業在當地進行投資，後來這些企業在美國有部分逐漸轉為公開交易的合夥企業(Public Traded Partnership, PTP)，而美國國稅局(IRS)為了填補非美國交易人使用 PTP 在美國境內交易無法課稅的漏洞，要求在賣出交易時不論獲利或損失，即由券商先扣 10%所得稅，若交易人有發生損失，則可以在之後申請退稅，該稅務法規預計自 2023 年 1 月 1 日生效³⁶。

從美國對 PTP 的外國持有人課稅這件事，可以看出未來跨國服務高資產客戶的商品種類，可能會更為限縮，例如具有我國國籍的客戶，未來若採用券商複委託或是自己到美國當地券商交易 PTP 商品，就會被先預扣 10%所得稅。事實上，PTP 之所以盛行，即是目前國人若投資交易美股，可能面對美國(配息 30%預扣所得稅)和臺灣(海外收入所得稅)雙重課稅，故愈來愈多人採取 PTP 架構投資美國所致，甚至可能帶動其他國家採取類似方式課徵稅負。從美台這個稅務趨勢來看，未來雙邊若要增加相互投資誘因，勢必在稅負上必須有合理的雙邊協定才能解決，否則對於金融商品的需求規模與供給成本都會帶來一定的影響。

(二)跨國資產管理與洗錢防制³⁷

由於各國股市近年逐步走高，財富和資產管理部門受到金融監理機關越來越多的關注，金融機構也在尋找更有效的方法來防範洗錢(AML)和資恐行為。以目前而言，遵守 AML、了解客戶(KYC)和遵守國際制裁要求，仍然是國際金融機構管理層的重點關注領域，而這些金融機構也

³⁶ IRS, Publication 515 Cat. No. 15019L Withholding of Tax on Nonresident Aliens and Foreign Entities, p.46., 2022 ; <https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p515.pdf>.

³⁷ Trulioo, AML requirements for asset and wealth management firms: A global snapshot, January 27, 2021.

面臨各方壓力，要求它們證明具有健全的法遵框架來滿足區域和全球監理要求。

據估計，全球從事資產管理的總資產預計將從 2020 年的 110 兆美元增加到 2025 年的 145 兆美元，監理機關的審查動作可能會逐步增加，包括增加對違規行為的處罰和罰款、調查起訴時間拉長，以及針對 AML 的制裁違規行為。

與金融服務領域的任何其他類型的業務一樣，資產管理公司在洗錢和資恐方面受到嚴格的規定。現行法規雖然意義相近，但在不同的國家/地區仍有差異，以下為一些主要國家/地區有關資產管理的反洗錢/資恐監理要求內容。

1. 美國投資顧問的反洗錢/資恐要求

在美國，有關 AML 的金融監理由幾個不同的機構負責。在資產和財富管理方面，美國財政部的金融犯罪執法局(FinCEN)，於 2015 年為美國投資顧問業提出了一套反洗錢 (AML) 要求。根據擬議規則，在美國財政部註冊的顧問證券交易委員會(SEC)必須制定反洗錢計劃，並報告與洗錢和恐怖主義融資有關的可疑活動，這些業者還必須遵守銀行保密法(BSA)中要求他們協助政府機構偵查和防止洗錢的各種行為。

但到了 2020 年，這些提議仍然只是提議，並未達到法令上的要求。因此該行業截至當時仍不受任何聯邦反洗錢法遵要求的約束，包括客戶識別計劃和受益所有人的要求。儘管如此，雖然負責客戶服務的投資顧問可能沒有直接對監理機關的報告要求，但他們的許多活動都需要透過服務單位；例如，執行交易和持有證券需要透過經紀或自營商平台進行報告，並由這些平台確保與他們有業務往來的任何投資顧問，不會涉入洗錢行為或其他從非法活動獲得資金，使資金來源受到污染的帳戶，外國資產控制辦公室和美國證券交易委員會也考慮保護客戶資產和保護美國金融體系的完整性。

然而，正如全球商業諮詢公司 FTI Consulting 也提到，美國證券交易委員會的壓力越來越大，即使目前不需要，但未來投資顧問可能必須更加注意從 AML 的角度審查自己與客戶的關係，否則可能招致的嚴重後果已在眼前。

2. 加拿大註冊投資顧問反洗錢/資恐要求

加拿大政府對於註冊於當地的資產管理公司，有關 AML 的要求已經逐步完善，並由加拿大金融交易和報告分析中心 (FINTRAC) 監督。根據省級立法授權，提供投資組合管理或投資諮詢服務的任何個人或實體，都被視為《犯罪所得（洗錢）和恐怖主義融資法案》下的證券交易商。該法案要求所有證券交易商制定法遵計劃，並向 FINTRAC 報告任何可疑交易，保留詳細的帳戶記錄以驗證客戶身份。

此外，加拿大投資行業監管組織 (Investment Industry Regulatory Organization) 是一個監督所有加拿大投資交易商和交易活動的自律行業機構，已經實施了反洗錢法遵指引，並自 2020 年 6 月 1 日起生效，幫助當地投資行業在 AML 上有明確的行為指引可供遵循。

3. 歐盟資產和財富管理反洗錢/資恐要求

近年來，歐盟(EU)持續擴大其反洗錢法規的要求範圍。2020 年 1 月 10 日生效的第 5 號反洗錢指令(5AMLD)，新增了有關客戶盡職調查、國內和政治公眾人物反洗錢行為申報、最終受益人的登記機制，以及對歐盟以外的控股子公司進行 AML/KYC 檢查的法規要求。之後，歐盟再通過第 6 項反洗錢指令(6AMLD)，要求所有成員國內的組織在 2021 年 6 月 3 日之前實施新法規。

另一方面，歐盟對於反洗錢的查核，逐漸引導走向採用基於風險分析的法遵方法，然而隨著科技的進步和洗錢技術的快速變化，法令規定對於受規範的具體要求，可能存在落差。因此，歐盟的方法更多是關於

創建更有可能持續有效的系統和思維方式，來彈性執行反洗錢相關工作。

4. 澳大利亞資產和財富管理公司的反洗錢/資恐要求

澳大利亞由交易報告和分析中心(Australian Transaction Reports and Analysis Centre, AUSTRAC)負責監督資產管理公司的反洗錢法遵行為。根據 2006 年反洗錢和反恐怖主義融資法案，資產管理公司被指定為金融服務提供商，與其他金融機構一樣，澳大利亞的資產管理公司必須制定反洗錢計劃、報告可疑交易並保留詳細的帳戶紀錄，但其中主要區別是機構在進行客戶盡職調查或 KYC 流程中，使用的政府管理的在線文件，必須持續驗證系統的可用性，因此，澳大利亞資產管理公司所需遵從的反洗錢法遵行為，與國際上其他金融機構逐漸一致，但執行方式可能因機構規模大小而存在部分差異。

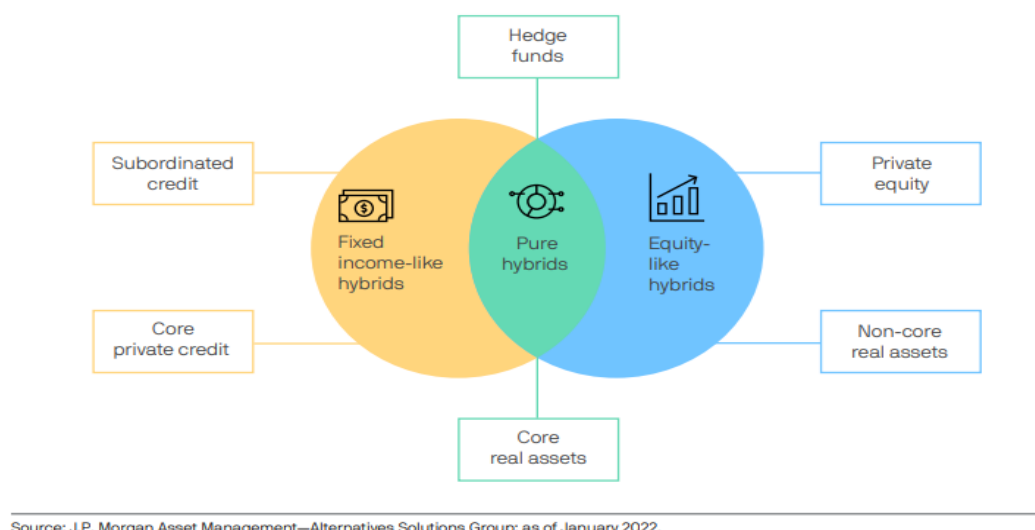
(三) 另類投資與私募基金的產業發展³⁸

另類投資(alternative investment)含括範圍廣泛，前面在第四章第二節已有說明，基本上，私募基金可以算是另類投資中的一種類型，且由於私募基金多半基於少數持有人之需求而協助其進行投資，在另類投資方面可以投資於非公開、非傳統、低流動性的投資部位，或是運用傳統投資人無法取得之技術、工具、市場及資本結構等方式，進行目標性之投資。

另類投資經常透過「另類投資基金」(Alternative Investment Fund, AIF)，進行運作，這些基金通常設於租稅天堂，向特定人以私募方式募集資金，再透過共有之資金池進行另類投資，而參與另類投資基金的機構，可能包括投資銀行、保險公司、資產與財富管理機構或經理人等。投資機構參與另類投資的目的，依據先鋒投資集團(Vanguard Group)的投

³⁸ 李存修等，發展我國另類投資基金之研究，證基會委託專題研究，2017 年 11 月。

資建議指南所述，其主要理由包括：1.提供與傳統投資不相關之預期投資收益與曝險態樣，投資組合更為多樣化；2 便利投資經理人運用該類基金來設計高收益商品之投資組合。另外，依據 J.P. Morgan 的研究調查，另類投資的三大類別相關最受青睞的投資領域如下圖所示。



【圖 16】投資人 2022 年另類投資主要偏好類型

目前，國內雖已開放具有槓桿性質或反向性質的交易所交易基金(ETF)掛牌，但對於透過私募方式進行的另類投資基金仍然持較為保留態度，其主要原因可能和此類基金的投資部位及風險控制方式較為不透明有關，若無法全然揭露可能對客戶帶來風險，但揭露過細可能又會影響投資標的價格與市場供需，面臨兩難的情況。因此，美國證管會(SEC)投資管理部透過網站的「私人基金統計」專區，揭露私人基金向 SEC 申報之一般資訊，例如：基本組織架構與運作方式、資金規模及受益人資訊等，目前 SEC 也持續針對此類私人基金進行申報資訊的改善，強化基金資訊的透明度。

第三節 臺灣發展資金調度及資產管理中心之銀行業經營策略建議

以下就前述研究內容，整理我國銀行業對於資金調度中心及資產管理中心之經營策略建議方向。

一、發展資金調度中心及資產管理中心綜合探討

發展資金調度中心及資產管理中心可從資金供給及資金需求面分別探討。資金供給面因素來自：1.台商資金回台投資、2.國際資金/外商投資、3.高資產客群全球資產配置。在此架構下，可藉由英美法架構發展離岸信託，以專業受託人管理信託資產並開發系統管理平台，便利管理者進行全球資金調度。

資金需求因素來自：1.跨國企業資金調度平台、2.跨國企業亞太籌資中心。目前的重點在於供給與需求的媒合，以「融資」創造價值，同時發展間接金融：投資理財商品之基礎則建立在「股」與「債」，臺灣本地的資本市場架構主要以「國際金融業務分行」(Offshore Banking Unit, OBU)、「國際證券業務分公司」(Offshore Securities Unit, OSU)、「國際保險業務分公司」(Offshore Insurance unit, OIU)為基礎較大幅調整，應該思考以上開架構進行調整強化，並配合國際市場上直接金融的需求，思考提供發行外幣計價的金融資產證券化、不動產證券化商品的良好環境架構，結合 OSU(發行與買賣流通)、OBU(創始與交易營銷)、OIU(投資連結與商品包裝)提供全面的境外金融服務，再依此創造金融周邊行業就業機會與發展，例如以系統便利債券市場議價、發展國際保管銀行業務與平台，甚至是參國際級保管銀行平台系統建置。

二、資金調度中心發展方向

(一)積極籌設海外分支機構，擴大國銀與國外銀行業務合作

就客戶的資金調度需求而言，通常希望銀行在其主要業務營運地區

設有營運據點，這樣銀行才能就近以客戶需要的當地貨幣，提供營運調度所需的資金。如果客戶所在的營運地區屬於偏遠國家，或是當地貨幣的國際交易並不順暢，銀行所能提供的資金多半也僅能以美元或其他國際主要貨幣方式提供，對於需要使用當地貨幣的客戶可能也有些許不便。

類似這種情況，過去銀行多半以擔保信用狀(stand-by L/C)的方式對客戶信用進行擔保，再由客戶持信用狀向當地銀行進行融資，查證需要一定程序且耗時較久，可能無法滿足客戶的臨時資金需求。時至今日，由於金融科技快速發展，採取加密貨幣、區塊鏈及創新的國際匯兌方式逐漸火熱發展，且大幅加快了資金跨境提供的速度，銀行必須拋開傳統觀念，就此部分投資更多資源研究、創新，才能加速對守法營運的客戶在跨境資金調度服務的品質，同時避免涉入國際反洗錢/資恐的犯罪陷阱中。

(二)健全總行與海外分支據點的帳務與客戶系統連結

從前面的內容我們可以發現，國內銀行積極籌設海外分支機構，有了海外開戶，才比較能有海外關係的建立及海外關係的往來，這是發展銀行國際業務的根本。之後，才有本錢學習多數國際大型銀行，發展資金調度或是現金管理業務，最大的需求條件就是總行(或是區域營運中心)與各分支據點的帳務與客戶系統連結，這些系統的妥善連結不僅能加速客戶資金查詢、調撥的執行速度，更能協助銀行在其他例如風險管理、反洗錢等方面的有效性，對於大型銀行發展資金調度具有相當大的助益。

然而，這樣龐大的系統，所需要的不僅是系統的整體規劃，後續進行上線、測試更需要投入龐大的人力進行，由於銀行海外據點所在地未必是屬於英語系國家，對於當地人員的教育、溝通可能存在問題，因此系統的升級、改良也變得更不容易。面對此情況，銀行可能必須考慮是

否在英語系或中文系國家的海外據點先推動系統連結，或是考慮在海外據點採取精簡型用戶端(thin client)的服務模式逐步推動，但採取此方式又可能與部分國家金融監管機關要求主機必須於當地設立的要旨發生衝突，導致許多銀行業產生更多的資訊系統委外需求，進而提升發生資安事件的可能性。

(三)境內銀行外幣帳戶流動便利性

在臺灣，過去本國銀行間的外幣流動，以 swift 系統進行外幣交易為主，向客戶收取的郵電費較高。因此，中央銀行在 102 年 3 月 1 日，結合財金公司完成了本國的「外幣結算平台」，結算貨幣包括美元、人民幣、日圓、歐元及澳幣，並且採用即時總額清算機制(real-time gross settlement, RTGS)，減少了跨行清算時間差所產生的風險，其後該平台並陸續導入新臺幣與外幣及不同外幣間的同步收付機制，以及各類外幣有價證券的款券同步交割機制，降低了參與者的作業成本同時符合國際清算機制要求。

對此，雖然外幣匯兌的成本已經降低了，但客戶在國銀之間的外幣匯兌費用，相對於新臺幣的成本仍然高出許多。再者，國內許多銀行在國外設有許多據點，對於同一客戶在不同國家間是否能使用此平台進行高效率的資金流通，也攸關國銀對於客戶使用此平台進行外幣結算的誘因，以及我國發展國際資金調度的競爭力。簡言之，國銀應該充分運用此一平台，盡可能排除現有的不當法令限制，擴大國銀客戶在海外帳戶的連結便利性。

更進一步言，還有銀行的外幣現鈔買入賣出服務，也是國際資金在當地是否流通的一項觀察指標。許多銀行仍採取賣出寬鬆，買入以原有客戶為主，雖然可以避免拿到國際偽鈔的風險，但如果銀行或是整個銀行業要走向國際化，對於一定金額的現鈔買入應該建立適當機制(例如：外幣查驗、銀行間流通)，或是檢討現行機制不足之處，才能有效促進國

際觀光客來台兌換的便利性。

三、資產管理中心發展方向

(一)從「顧問」角度提供服務

對於高資產客戶而言，金融商品與服務的存在，是為了達到其理財目的而生，所以，如果銀行的服務人員無法了解高資產客戶的理財目標，就無法就現有的商品與服務向其推介。這點和過去一般客戶的財富管理有很大的不同，因為一般客戶的財富管理，理財目標多半圍繞在人生階段的滿足，例如：結婚、買房、教育等同質性較高的目標進行，但對於高資產客戶而言，他們的人生可能已經達到了一般人的目標，所以他們的目標可能也會有些不同。可能變成：想在倫敦騎士橋買戶住宅、購買私人遊艇或是接手某個鄉村俱樂部及相關產業，這些理財目標的執行的難度，要明顯高於一般客戶的人生目標。

從這個角度看，銀行對於高資產客戶的服務，已經不是我有什麼商品可以賣給客戶，而是，客戶的目標可以如何達成。以倫敦買住宅的目標為例，客戶的需求可能只是向休假時去住？或是投資當地住宅房產？這兩種目標的滿足方式就有很大的差異，如果只是因業務或度假的短期住宿需求，可以考慮以共有資產或其他方式獲得當地住宿的權利，且花費也會比較少，轉手也會比較便利；倘若是看中當地房地產的增值空間，也可以採取投資當地連結不動產價格的金融商品的方式完成，這些都可能是直接購買當地不動產的其他替代方案，但這就是從「顧問」的角度去達成客戶目標的核心概念。

(二)提升客戶的信任度

從高資產客戶的角度來看，最難達成的就是如何建立對一個理財顧問的信任度，從另一個角度看，理財顧問也很難理解我應該如何做，才能建立客戶對我的信任度，這對雙方都是很難跨越的鴻溝。對於銀行業

來看，必須建立旗下顧問對客戶的重要服務觀念，避免過度干擾客戶生活或探聽過多隱私。

接觸客戶的初期，應該避免過多不必要的詢問，但可以主動介紹可提供給客戶的服務範疇，從一般談話中去了解客戶的生活環境以及潛在的理財需求，才能從中發掘合適的服務機會。當客戶已經接手一段期間，若客戶有主動來電尋求協助，可以從服務或解決問題的機會，更進一步去思考、探究客戶的理財需求，倘若客戶的目標較為複雜，但確實有商機存在，更可以結合銀行內其他部門同仁，一起思考如何尋求解決方案，一起去和客戶說明、溝通。此外，服務團隊也必須注意，這樣目標或需求，是否也存在於同類型客戶之間，如此就可以將解決方案擴大、適用到更多相同性質的高資產客戶。

當接觸客戶已有長期時間，這時理財顧問已經變成客戶的一個朋友，所交換的不僅是理財方面的需要，可能還有更多生活上的問題交流，這時候客戶將深刻體會到，滿足客戶的需求並不是顧問一個人可以達成的目標，而是一個團隊的服務成果，唯有與客戶建立這樣的長期信任關係，這樣才能達成客戶、理財顧問及銀行三贏的最高服務境界，同時也可以避免理財顧問離職就把客戶帶走的尷尬情況。

(三)妥善了解國際經濟情勢，提供客戶參考

只要有面對客戶的金融機構，多半都會有各式各樣的行內、行外、著名研究機構的報告可提供客戶參考，但這些客戶通常不會有時間去看，最常見的，都是客戶在與顧問的交流過程中，拋出一個問題然後問「你怎麼看？」。

在這個時候，身為一個高級理財顧問，不可能說我幫你找一下資訊，然後再告訴客戶。通常一個優秀的顧問，對於客戶較為一般、常見的金融問題，應該都必須有個簡短的看法評論，否則就會暴露出顧問專業領域的不足。因此，作為一個高資產客戶的理財顧問，必須隨時了解

國際經濟情勢，而且隨時對於國際重要財經議題，有一個自己的看法，若是客戶問到比較深入的問題，就可以請團隊提供更多的資料來參考。所以，大多數高資產客戶，對於一個信任的理財顧問，他所需要的是當下「你怎麼樣看待這樣的一個問題？」，而不一定是一個很多頁、很多天後提供的書面報告。

第六章 結論與建議

本章對於整體研究內容，對我國銀行業發展資金調度及資產管理兩項業務提出綜合結論與建議。

第一節 結論

一、增加國際主要貨幣在境內與境外金融市場的流通性

以新加坡為例，境內外幣主要掛帳於 ACU(類似我國的 OBU)，且一般民眾也可以在 ACU 開戶，因此在新加坡的國際外幣就整合集中在 ACU 帳戶內，各種貨幣的數量龐大，可獲得規模經濟效果，所以各種國際貨幣不論匯率或利率的報價都與國際市場報價接近。

反觀臺灣的 DBU 與 OBU，彼此之間不論開戶身分與報價存在區隔，OBU 市場雖可和國際市場自由流通，但規模仍不夠大，客戶資金調度存在許多不便。因此，若要發展臺灣銀行業的資金業務、便利客戶的資金流通，必須設法先將非新臺幣的其他主要國際貨幣整合到同一個體系之下，不論是 OBU 或是 DBU 帳戶皆可討論，如此才有可能提升國內金融市場的外幣交易量，增加國際主要貨幣在境內與境外金融市場的流通性。

二、配合行內業務及客戶屬性，找尋行內適合開發的高資產客戶

銀行業發展高資產客戶相關業務，在初始時最重要的一環是如何分辨、找尋或是吸引高資產客戶將資產轉至行內帳戶管理。事實上，對於一些歷史較為悠久的銀行，其實行內可能一直存在著許多符合高資產條件的客戶，所以，對於這些銀行而言，如何運用良好的資料庫與資料探勘技術，將適合的客戶辨識出來，便顯得非常重要。然而，特別注意的一點是，許多人可能認為，客戶的存款金額相當高，且沒有購買行內的理財商品，就是屬於潛在的高資產客戶，但這樣的想法，其實存在很多盲點，且有可能是錯的。

主要原因在於，有些客戶把高額的存款放在某些銀行，客戶內心的想法可能是：「這家銀行都不會叫我買理財商品，我喜歡這樣沒有壓力的環境，雖然我家財萬貫，但還是喜歡沒有壓力的銀行服務，報紙拿高高默默坐在一旁排隊等叫號...」。這樣的客戶如果真的需要理財服務，他可能會把錢轉到另一家理財服務活躍的銀行，或是請他的秘書來了解。在這樣的環境下，對於銀行反而形成一種「現金多的反而不理財，現金少的反而積極理財」的弔詭情況。

銀行要經營高資產客戶業務，首先必須讓客戶理解這家銀行是個具有全面金融服務能力的銀行，客戶所必須做的，就是盡可能把所有的資產放進來，這樣銀行才能幫客戶進行更全面的理財規劃。當然，客戶這樣的良好印象，銀行必須透過長時間的建立才能達成，客戶也會觀察一家銀行經營的風格與穩定性。透過這樣的相互信任、了解之後，銀行從客戶資料篩選出來的高資產客戶，才是真正適合開發的高資產客戶。對於客戶而言，也會慢慢發現「只要我需要的商品，這家銀行都能夠以最高品質的方式提供給我，就是我心目中的第一名！」所以，銀行必須先審視自己的服務及商品能力，才能決定什麼樣的客戶，才是行內適合開發的高資產客戶。

三、跨國投資成本增加，金融商品必須以更多元化方式服務客戶

由於金融國際化的趨勢近幾年逐漸增強，各國開始發現在本國投資的外國人(包括法人與個人)逐漸增多，過去許多國家對於外國人的稅負相對寬鬆，且多以固定比例的預扣稅款方式來處理外國人的投資稅負，然而，各國的預扣稅款的比例、方式大不相同，且這些外國人在其他國家投資後，資金回國所需負擔的所得稅可能也不同，這些客戶適用稅率、國籍身分以及被投資國預扣稅款的方式，都可能影響客戶跨國投資的實質成本，以及執行投資方式的便利與否。

再者，近幾年指數化的 ETF 投資方式盛行，國內外出現了許多一般

型或是槓桿型的ETF，對於大型企業客戶或是高資產個人客戶而言，單價較貴的一般型ETF可能是較好的投資選擇，因為此類ETF管理成本低、投資標的透明度大，且可平衡投資人在不同國家、地區的投資績效，為ETF投資的重要核心。然而，對於資金較小的客戶，可能就會採取具有槓桿型的ETF進行投資，當然資金管理機構因為提供了指數投資的槓桿服務，所以管理費會較高，連帶的投資人的跨國投資成本也會增加。

因此，若要成為良好的資產管理中心，多樣的跨國投資商品必不可少，外國市場的各種ETF只是相當初步、基本的商品，未來可能還會見到甚至以各種國際貨幣計價的外國金融商品，甚至引入外國的金融商品來台掛牌，但這些商品的成功推展，就會有賴國內外幣結算機制的順暢運作來配合，才能引導民眾的資產朝向多元貨幣組合邁進。

四、為平衡風險與投資報酬，另類投資重要性提升

近年來，許多大型投資管理機構，包括我國勞退基金在內，都將另類投資部分列為一個值得研究及發展的部分，然而，這些大型投資機構在初期接觸另類投資的項目時，多半以間接參與另類投資的基金為主，並不一定是直接參與另類投資的項目。雖然大型機構參與另類投資的原因，多半仍是以平衡風險與投資報酬為主，但由於另類投資的範圍廣泛、且部分投資的流動性或是價格可能呈現不透明的情況，這些另類投資基金對於旗下的投資活動管理，就變得十分重要。

以美國而言，有愈來愈多的機構對於另類投資機構或基金製作透明度報告，主要是針對管理者與獨立保管銀行共同確認的淨資產價值與投資比重、保管銀行所持有之投資部位、管理者對投資比重之估價，以及以公允價值法衡量之資產與責任等方式進行透明度評估。除了參考第三方機構的報告之外，投資機構也可能參考投資顧問對於另類投資及其經

理人執行額外的量化分析或風險管理措施。³⁹

第二節 建議

一、強化法規面管理架構，參考國際規範進行滾動式檢討

國際間洗錢防制的力道逐漸增強，過去從國內外流的資金逐漸體認到資金的來源與回流的方式，可能影響未來回流的正當性與課稅的高低。目前政府提供給資金回流的管道相當暢通，且對於課稅稅率的認定亦屬合理，所以近年也吸引了不少資金回流國內，帶動了一波投資的熱潮。

然而，從 2022 年開始，美國因通膨壓力步入快速的升息循環，國內外資金逐漸因存款利率差距而產生流動的誘因，而之前響應政策回流國內的資金，有部分也因為暫時缺乏良好的投資機會、或是投資的項目不符現有的節稅條件，僅能將資金存放在銀行的管理帳戶內而無法積極進行投資，甚為可惜。建議可以朝向對之前回流的資金的運用項目，再做一些更積極的思考，看看是否能以這些資金來帶動國內經濟的穩定甚至復甦，這樣也能增加國外資金回流臺灣長駐的誘因。

發展資金調度及資產管理既為我國金融業的重要政策方向，對於此類的有關金融發展的中心業務有關之各項法規，要能與國際隨時接軌滾動式檢討，方是根本解決之道。

二、改善臺灣發展金融業務之環境條件，吸引資金及人才流入並提升交流機會。

從過去臺灣對國際金融市場的資金流動方向來看，一直是一個賺取國際外匯，再將這些資金投資到海外的地區，而這個趨勢在未來並不會有太大的改變，原因在於國內的金融市場並未有足夠的商品能夠吸納這

³⁹ 李存修等，發展我國另類投資基金之研究，證基會委託專題研究，2017 年 11 月。

些資金，這些資金在投資收益率差異的考量之下，必然會呈現向外流出的態勢。

儘管這個態勢可能難以改變，但我們仍然可以思考這些以不同幣別呈現的資金，如何存放在國內銀行下進行有效的管理，才能提升客戶將資金留下的意願，而非轉到境外的銀行進行理財。這些誘因就有賴國內銀行的 DBU 與 OBU 的適度流通，增加企業與民眾在國銀持有外幣的意願，且這些資金可以在國銀的帳戶持有，如此一來，這些無論是本國幣或是外國幣的資金，都能留在廣義的國內促進金融業的發展，這樣才能擴大市場規模，創造有利於臺灣發展金融業務的環境條件。

此外，在金融人才部分，不僅可以在實務界增加國際金融合作的人脈，把握機會針對國內金融業發展的重要議題，適時安排專家來台分享、交流，更可拓展學術界與金融業界合作平台，網羅國際優秀人才，才能在國際金融領域擁有更好的競爭地位。

三、促進金融商品及服務多元化，便利資金進行海外投資

要成為區域資產管理業務的中心城市，擁有多元化的金融商品是不可或缺的前提條件。再者，要擁有多元化的金融商品，則必須有龐大的資金來支撐金融商品發展的需求，才能使金融商品具有存續的條件及發展的動力，同時吸引高資產及金融專業人士來台。以新加坡為例，2022年翻修原本的法令，新訂了家族辦公室相關的 13O/U 法令，不僅讓境外公司也可以在新加坡進行資產管理業務，放寬了高資產人士及相關專業人士往來新加坡的便利性，還要求管理資金進行一定金額的本地投資，有效吸引希望前往新加坡居留的國際高資產人士前往設立辦公室，也帶動了當地資產管理相關業務的蓬勃發展。

在這樣的思維與背景條件之下，國內近年已發展相當多連結海外金融市場或是特定投資主題的 ETF，這些商品都相當有助於國內資金進行海外的間接投資，然而這些商品大多仍是以新台幣計價，雖然有助於國內

的投資者直接投資，但對於外幣資金並沒有投資誘因，仍然以流向國外其他市場進行投資，或是以複委託方式在臺灣投資境外金融商品，整個過程存在許多不便或是缺乏效率之處。因此，臺灣若要發展區域資產管理業務，則必須加強國內外幣資金投資海外的效率性，才能讓這些外幣資金持續停泊於國銀境內或境外的帳戶之中，增加資產管理業務的競爭力。

四、集合銀行內部、外部及政府各項資源，共同合作克服海外業務發展困難點

延續上述的構想，若要使客戶的資金便利地投資全世界，若無法在臺灣進行，則退而求其次就必須協助客戶資金轉移至國外帳戶，此時，若國銀在主要金融中心都可以協助客戶開戶，且能在當地提供客戶所需要的投資商品或服務，那麼客戶的資金留在國銀帳戶下的意願將會提高，但前提條件是客戶的資金在國銀的國內與國外帳戶間的轉移是便利的，特別是能夠具備良好的資金調度平台來完成整個轉移的過程，這樣客戶才會有意願將資金留在國銀的帳戶之內。

為達成這樣的目標，除了強化銀行國內總行與國外分支據點的系統連結之外，更該注意前往全球各地設置分支機構，所必須深入了解的適法性及須符合當地規管等眾多複雜問題，包括跨境開戶及對保等的當地及臺灣相關遵法議題，才能達到成為區域資金調度中心的目標。總而言之，資金調度與資產管理兩者是相輔相成的業務性質，這兩項業務很難僅發展其中一項業務而暫緩另外一項，這兩項業務必須同時、穩步發展，才能有效地達成目標。

參考文獻

1. 中央銀行，2022 年，金融統計資料。
2. 中央銀行，歐美 SWIFT 制裁對俄羅斯國際支付之影響，理監事會議補充資料，2022 年 3 月 2 日。
3. 中技社，面對國際資金新情勢金融產業之挑戰與對策，2021 年 11 月。
4. 台灣金融服務業聯合總會，2020 年，109 年金融建言白皮書。
5. 李存修等，發展我國另類投資基金之研究，證基會委託專題研究，2017 年 11 月。
6. 行政院主計總處，2022 年，國民所得統計摘要，行政院主計總處，2022 年 5 月。
7. 世界日報，「泰」有錢 銀行擴編搶商機，2017 年 12 月 5 日。
8. 香港金融管理局，2022 年，香港銀行體系：2021 年回顧與 2022 年工作重點。
9. 金融監督管理委員會，2021 年，金融業務統計輯要，2021 年 12 月。
10. 楊淑清，2022 年，高資產客群的金融服務趨勢，台灣金融研訓院、證基會課程講義。
11. 董育伶，2021 年，從新加坡 ACU 制度變革試論我國 OBU 之未來與展望，台北外匯市場發展基金會委託計畫，2021 年 3 月。
12. 賴威仁，2020，「國際資金趨勢對我國國際金融制度之影響分析」，金融趨勢關鍵議題報告。
13. 賴威仁，2020，「國際資金趨勢對我國國際金融制度之影響分析」，金融趨勢關鍵議題報告。
14. 賴威仁，數位貨幣的虛擬與現實，臺灣經濟研究月刊，2022 年 9 月號。
15. 謝劍平、賴威仁，2014，臺灣金控業及銀行業併購及發展策略之研究，台灣金融研訓院自提研究計畫(中華民國銀行商業同業公會全國聯合會補助)。

16. Bank of Korea, 2021, Structure of the Market-Foreign Exchange Market.
<https://www.bok.or.kr/eng/main/contents.do?menuNo=400184>
17. Bangko Sentral Ng Pilipinas, 2021, publication data.
18. Bank of Thailand, 2021, publication data.
19. Brian O'Connell & Benjamin Curry, HNWI: High-Net-Worth Individuals, Forbes, Feb.17 2022.
20. Federal Reserve Bank of St. Louis (2021), FRED economic data.
21. HKMA, 2021, publication data.
22. Inland Revenue Authority of Singapore (IRAS), 2021, publication data.
23. MAS, 2021, publication data.
24. Richard P. Rojeck, Wealth : The Ultra-High Net Worth Guide to Growing and Protection, Springer, 2019.
25. World Economic Forum (2021). The Global Risks Report 2021. 16th Edition. Geneva: World Economic Forum.

訪談紀錄

訪談內容紀錄(一)

一、時 間：2022 年 6 月 22 日(星期三)下午 4：00-5：00

二、地 點：Cisco Webex 線上會議室

三、受訪者：L 處長(民營銀行法人金融主管)

四、出席者：張漪鐸副所長、賴威仁副研究員、洪靖雯專案經理、吳佩珊分析師、吳靜宜分析師、楊馥瑜專案助理

五、會議記錄：

企業金融授信流程創新管理：

- 近年來，金融科技逐漸擴大應用於分析國際經濟、產業概況及資料庫運用，可否談談銀行目前人工智慧(AI)、大數據及區塊鏈，運用在銀行企業金融業務發展的面向為何？
 1. 對國內企金業務人員而言，進入障礙在於金融科技的應用，對於人工智慧(AI)、大數據及區塊鏈或許較無基礎概念。如有實務課程可供企金業務人員在金融創新上，有一定基礎的了解，或許應用在業務推廣、與客戶交流上，會較有助益。
 2. 銀行都會想往區塊鏈應用去發展，但市場上仍無看到成功引用並為企金業務帶來收益之案例。
 3. 對 RM 而言，並不會實質去設計授信工具的使用，重點還是在於徵審流程，與管理 credit 人員較相關，業務人員反而不相關。現在國內銀行大部分審查人員都有此概念，但當現行法規無法配合，有在多技術也無用。如同先前也有討論，企業授信要做實地訪查徵信，探討在一定金額以下是否可用視訊取代，但仍不行。
 4. 針對企業授信，在銀行公會徵授信準則規範的較為嚴格，需增提文件，但相對在個人消費性貸款的要求較少些。所以在對小型或微型企業，每筆放款量不高，如每件都以人工審核，也非常耗費時間。所以很多銀行都移到零售去，不用遵循企金規範。
 5. 銀行可以利用 AI 人工智慧，可以改善 PD 模型以蒐集更多資料。已有成熟技術使用，但受限於金管會 BASEL 規範，對模型需要有解釋力，但 AI 就難以有解釋力。
- 有關上述新技術及新流程在企業金融授信方面的發展，貴單位如何培養從業人員的專業職能（或特殊技術）？在相關專業職能的培訓上，建議本院可提供哪些培訓內容？

1. 課程對象可著重於銀行法金徵信或審查人員，讓他們了解其他國家是如何使用金融科技協助他們做更好的判斷。銀行公會針對企業授信，也有討論一定金額以下的小型客戶，不一定要實地訪查，可以用視訊取代，但公會成員尚無共識。
2. 課程雖可增進知識的成長，但囿於現行法規，仍無法實際應用。不過藉由課程的了解，看銀行業者是否會積極爭取該需求，未來在法規鬆綁更增機會。

企金供應鏈金融創新管理

- 對於大型企業來說，供應鏈企業的金融服務已是重點項目，甚至有些大型企業已經實行了以自身為基礎的供應鏈平台，將訂單與金流、物流全部集中處理。從這個角度來看，銀行應該如何加強服務中小型客戶，使客戶可以運用銀行提供的供應鏈平台進行運用，來提升客戶對於銀行金融服務的忠誠度？
1. 區塊鏈的優點，包括智能合約、不可竄改性，都是我們在做供應鏈平台上希望可以達到的目的。不過，銀行也是能創設一般的平台，請企業經過認證，也是可行。
 2. 但困難點在於如何說服中心廠商，上鏈有何好處。對中心廠商的上游供應商而言，只有單一廠商的供應鏈，其幫助也不大。因為對於銀行而言，也是希望確認一些資訊後再做融資，如應收帳款、存貨是否成立，這些資訊都是需要中心廠商認證後，銀行才會放款。但對於上游供應商，並不是只供應給單一中心廠商，還有很多其他客戶，這部分的供應鏈只能提供一部份的資金需求，又有諸多限制。依臺灣環境，供應商可能會思考還不如去申請信保，就能解決營運上的問題。銀行想做供應鏈，但對客戶而言，如何以簡便方式取得資金，為主要之訴求。
 3. 做供應鏈融資如可以避開一般授信程序，並假設中心廠商願意加入，其上游廠商或許會覺得很便利。但現在是客戶仍須提供繁複徵信資料，所以並不會讓人認為有其加入的必要性。受制於法規，即便在供應鏈平台，提供資金放款，就是要做授信流程。
 4. 供應鏈平台可能可取得較便宜的資金，但中心廠商是否有意願進入，這是一個關鍵問題，中心廠商會認為對他的好處是什麼，畢竟系統需要花錢建置。在中國大陸行得通的原因是中國大陸的企業要在銀行拿到額度不是那麼容易，因此這具有吸引力，但是臺灣卻不是，取得資金相當容易，因此這些工具在臺灣沒有被盼望。

企業資金調度創新管理：

- 近年來，政府鼓勵臺商資金回流，這些鮭魚返鄉的臺商在資金調度的需求上主要有哪些？銀行業針對此一政策及客戶需求，可能採取的措

施主要有哪些？

關於臺商資金會不會回流，我認為他們考慮的點都是稅的問題，若不想回流可能是在國外有較好的投資機會，而回流到臺灣，銀行這邊可以做增值服務的地方可能不多。

企金授信戶減碳創新管理

➤ 企業節能減碳為近年熱門的議題，亦產生銀行業務永續轉型的需求，在此議題下，您建議金融研訓院可提供哪些主題的培訓內容？可與哪些外部單位合作或朝向哪些行業尋找適當的講師，以協助銀行業或企業提升人員在減碳創新議題的專業？

1. 永續與 ESG 範圍很廣，就企業金融這部分，我認為廣泛的知識，以及讓他們了解這個議題的重要性很重要，對於企業客戶來說，永續這個議題，例如台積電，台達電，他們面對的最終客戶，可能是蘋果，他們也有其壓力，就會去做這件事。但有些企業對於節能減碳可能會放緩腳步，關於碳淨零這件事其實是外部成本內部化，這需要多花錢，以臺灣的企業主來說，如果沒有其他壓力不易提前佈署去做這件事。
2. 對銀行的業務人員而言，需要知道到底做哪些事是對於減碳還有 ESG 是有幫助的，在這方面應該要建立基本常識，這能讓銀行業務人員去判斷客戶所提出的計畫中，是否有符合外部的要求，在我們銀行有一個種子團隊，外部機構會幫他們做訓練，要做減碳就必須先做碳盤查，我們會告訴客戶為什麼要符合 ESG 且未來的好處是什麼。至於我們的種子團隊上外部的課程，例如:BSI、SGS，主要內容是碳盤查、減碳這些。

訪談內容紀錄(二)

一、時間：2022 年 7 月 1 日(星期五)下午 3：00-4：00

二、地點：Cisco Webex 線上會議室

三、受訪者：L 資深協理(某民營銀行法人金融處主管)

四、出席者：林士傑所長、張漪鐔副所長、賴威仁副研究員、洪靖雯專案經理、吳佩珊分析師、吳靜宜分析師、楊馥瑜專案助理

五、會議紀錄

企業金融授信流程創新管理：

(一)就您的觀察，國內企業金融授信流程的架構與執行方法上，是否浮現重要的改革面向？(特別是針對政府積極扶持的 5+2 重點產業)，未來如何從金融扶植產業的重點上，協助客戶積極回台投資？此外，其中是否存在一些潛在的瓶頸問題需要突破或由政府提供協助？

1. 就銀行實務而言，銀行公會有徵信準則、授信準則，本行再內化成內規，原則上授信流程架構都有很多法規依據要遵循，像是徵信審核貸放流程，我們是無法作太多的突破，怕簡化流程會造成 KYC 的不足。
2. 銀行每年會有預期業務目標金額，行業別如何分配，也會依產業趨勢上升預作為目標，不一定都是以政府主力推行業務去做。但由於近兩年 COVID-19 的原因，再加上中國大陸營商經營成本越來越貴，環保要求越趨嚴格，兩岸關係等種種原因下，很多臺商回台營運，因此有買地、買設備、蓋廠之需求。做完客戶 KYC，符合相關審核，我們即會放貸給臺商。如果是過去沒合作過的客戶，如要一次貸到 5~7 年，可能難度稍高。
3. 有些政策性產業雖有政府支持，但銀行也沒辦法盲目的去做。過去兩兆雙星時代，像是茂德最終對銀行欠債金額飆破 500 億元，但實際回收約只有 20%左右的欠款。所以還是回到基本面，本身具創造現金流量能力或本身具有核心技術可以走下去的企業，本行才會考慮去放貸。
4. 知道同業目前做的最多的是太陽能發電融資，許多銀行也都有做，但目前因土地難尋，發展受到限制，未來可能朝向公家機關，如政府單位或學校去做，但又會有政府採購法的問題，租約最長約莫 10 年，超過 10 年期以上就需要走很多的程序，如果政府相關法規沒改，銀行會承受租約不確定因素的影響。
5. 漁電共生，過去漁電共存要有養殖的事實，銀行有養殖認定量的問題，如遭遇不能養殖，電業執照就會被取消，後期有針對養殖

認定量稍作放寬限制。如有蓋棚架，又受銀行法第 72-2 條文約束，此法條為不動產授信很重要的門檻，有的話資源又會被稀釋掉。

6. 風力發電，因為屬 15~20 年的長期貸款，無法預期現金流量，故有些銀行沒承辦。查看國外文獻，有些都會有國家保證或輸出入銀行去擔保現金流量，可是目前臺灣則無。重點是現在想導入國產化，據了解有些國產化的進程並不順利，在取得國產化的同時有些核心技術尚未引入。
7. 電子產業融資做很多，但看到的現象是很多產業都往外跑，因為市場都在海外。如要導回國內，像有些廠商覺得臺灣製程穩定想回台，我們是會考慮支援。
8. 循環經濟也做，這些大概都是經營特許權，BOT、ROT 的方式，重點是拿到執照後，對政府的承諾事項是我們必要去履行的。但有可能政策改變，以致後端原料進不來，造成還款困難。
9. 授信的流程架構，各銀行各有自己的 SOP。不過有些政府法令可以考慮適度鬆綁，如漁電的規範；而公家機關支持綠能，就不該簽約在融資期限內，銀行會有風險；興建廠房，資本計提 150%，也是銀行的痛，同業應該也在積極爭取中。希望 15 年以上的融資，政府必須適度地做擔保，這樣銀行也可以有風險抵減的效果。

(二)近年來，金融科技逐漸擴大應用於分析國際經濟、產業概況及資料庫運用，可否談談銀行目前人工智慧(AI)、大數據及區塊鏈，運用在銀行企業金融業務發展的面向為何？

1. 貸前 KYC 整合資料，我們會和外部 data bank 合作，臺灣有經濟部商業司，中國大陸方有國家企業信用信息資訊。像是重大負面訊息，會透過寫程式，將貸前和貸後相關訊息撈出，TEJ 亦提供相關訊息。
2. 徵信資料，做法金業務一定要編財務報表，所以會將公開發行公司的財報轉換成本行內部的財務分析介面，就可以完善我們的徵信流程。
3. 會計師函證，有些會由公股行庫主導，由會計師查核企業，或許是由線上進入放款系統查核，資料經過線上加密後回來，這樣會比較快速，減少文書作業時間，但不知成本為何。所有區塊鏈在線上交易都要設有結點，有獨立的建置系統，大家都會衡量投入的錢是否划算，才會考慮去做。假若中國大陸可以引進類似的系統，相信可以減少很多財報的問題。在中國大陸，我們也希望會計師事務所可以做函證，不過像是在香港會計師的簽核意見，都會寫這份報告不對任何人負責，不提供任何目的，也就是說根據審計準則做這件事情而已。假若區塊鏈也被惡意份子勾結，keyman 或 key-in 資料時被掌控住，只有是有人為因素，非電腦對

電腦，將很難排除惡意。

4. 如何控管真實交易風險，即便是利用區塊鏈，但畢竟資料是由客戶端提供，還是有風險。所以本行實際在做新客戶的應收帳款融資時，在實際入帳 1~2 次後，本行才會融資給客戶，以此方式控制風險。
5. 關稅保證、預售價金履約保證、會計師函證，以上可以觀察公股行庫所推行，大多信用風險和交易風險都比較不相干。

(三)有關上述新技術及新流程在企業金融授信方面的發展，貴單位如何培養從業人員的專業職能（或特殊技術）？在相關專業職能的培訓上，建議本院可提供哪些培訓內容？

1. 專案融資、併購融資以及經營交易額度的架構，上述較具有專業的技術性。銀行如主力想做聯貸、併購或專案融資，這些產品不會太複雜，重點是牽涉金流以及擔保品，未來金流要如何搭配，以及出問題後的執行力。
2. 過去研訓院所辦專案融資的課程，相關內容都已有含括。專案融資，技術上應該是由 special team 去做，並非每位行員都會。所以銀行應找懂這塊領域的人才來做，自然就會知道專案風險點，畢竟人力精簡，要有即戰力。
3. 講師建議找國際上做很多專案融資的專家，case by case 講解，已有基礎的學員一聽就知道重點，否則無基礎的學員上課，也可能較不易了解當中的技術點。
4. 法金 AO 養成，會訓練同事對產品面、風險面要熟稔，但導入區塊鏈去做，也就是變成電子化。對於區塊鏈系統這塊，會請 PM 或作業部門、風管部門、稽核部門、法遵部門一起商討，找 IT 或一組人員去做，法金人員實務訓練主要還是對於風險控管、商品知識和業務推廣為主。

企業資金調度創新管理：

(一)近年來，政府鼓勵臺商資金回流，這些鮭魚返鄉的臺商在資金調度的需求上主要有哪些？銀行業針對此一政策及客戶需求，可能採取的措施主要有哪些？

臺商回台會有買地或買公司需求，因此客戶有交易安全信託、中長期貸款等需求，本行也都有承辦此類業務。但客戶會有基本面的問題，如缺電、減碳，所以也要告知客戶此類永續議題，長期下來如不注意成本可能會增加。

(二)過去以來，國際金融市場資金充沛，企業很容易從往來銀行調度到所需資金，未來若出現資金緊縮的情況，銀行可以如何提早讓客戶熟悉較為創新、便利，且能增加客戶資金調度與運用效率的架構、平台？

目前檯面上的商品與服務來看，有哪些比較可行的方向？

一家企業通常不會集中跟某家銀行借款，企業會同時考慮額度與擔保品，銀行會借給他錢通常是那家公司是上市公司且要有資產，至少要有透明的資訊，這種銀行比較會承作，並且給較高的額度。通常我們建議金融機構額度安全額度，使用率不要超過 60%，否則未來可能會出現問題。如果企業的錢是放在銀行這裡存款，企業會考量我們銀行的信評、資金流動性和存款利率。

(三)對於跨國客戶來說，全球的資金調度必須盡可能集中，才能將分散於各國據點所需的資金進行有效分配。就本國銀行而言，應該集中於哪些與資金調度有關之商品與服務，才能有助於跨國客戶在臺灣進行資金調度，同時降低本國客戶在海外對於外商銀行的依賴性？

先回到基本點，資金調度必須盡可能集中，但這要看行業和銀行本身的實力，國內銀行來說，國外據點很多的公股行庫、金控底下的銀行也還可以，但沒辦法像是外商銀行，畢竟海外據點有限，在開戶文件、流程，網路銀行跨境整合比較有挑戰。

(四)在當前國際金融環境的變遷下，企業資金調度的地位將逐漸提升，對於金融機構而言，如何訓練、培養從業人員的專業技能，以服務客戶需求將變得更加重要。就您的觀點來看，金融研訓院可提供甚麼樣的培訓內容，來提升人員協助企業資金調度的專業意見，同時培養協助客戶進行資金調度創新管理的能力？

這是一個養成過程，具高管或外商背景的人，他們知道國外都是先以產品取勝，必須加入金融交易額度，加重之後才有辦法將客人調到這邊來。培訓的部分例如外匯、衍生性金融商品，從業人員要了解客戶會承擔到什麼風險。

企金供應鏈金融創新管理

(一)對於大型企業來說，供應鏈企業的金融服務已是重點項目，甚至有些大型企業已經實行了以自身為基礎的供應鏈平台，將訂單與金流、物流全部集中處理。從這個角度來看，銀行應該如何加強服務中小型客戶，使客戶可以運用銀行提供的供應鏈平台進行運用，來提升客戶對於銀行金融服務的忠誠度？

1. 通常分為大型企業與中小型企业，大型企業供應鏈平台，銀行對接，提供供應商線上訂單、應收帳款融資，及後續收款、對帳、銷帳服務，企業直接折扣給供應商。
2. 中小型企业建置供應商鏈融資平台，前提是往來多年客戶，這種要求的利率會比較高。無紙化、即時融資為趨勢，藉由銀行提供線上融資、交易文件系統文件、優化其內部流程，避免人工交易疏漏，精簡人力，降低作業成本為訴求。

(二)以目前廠商的跨國營運情況，上下游供應鏈廠商經常遇到跨國供應商的情況，當這些參與平台的廠商涉及跨國的情況時，銀行業應該如何加強這一塊客戶的服務能力，同時藉此商機開發當地業務？

1. 坦白說，問題回到原點，如果是東南亞那邊的供應商，會有一個問題，假設是做訂單前的因為還沒有銷貨發生，只是接到中心廠一個訂單，就必須融資給你，AR 沒成立，也無法去跟中心廠商求償，這種情況下，都要回過頭與外國求償。
2. 買方債信無虞→跨國客戶供應商→具 KYC 及債權求償難度(訂單、AR 無追→對供應商求償；AR 成立，商糾有追→對供應商求償。違約時處理考量、司法管轄、資產保全)。

(三)目前供應鏈金融涉及到許多金融科技的運用，例如：區塊鏈、人工智慧、雲端資料庫等，銀行業應該如何在這項趨勢上與其他產業相互合作，提升銀行自身供應鏈金融創新管理的能力？

趨勢的運用上，原則上產品面與風險面我們都懂，現在問題就是你願不願意去集結一群人將這個平台建立起來，其實問題回到原點就是做完之後效力能帶給你多少。

(四)在企業供應鏈管理的議題上，目前銀行有哪些主題比較需要外部培訓機構的協助，以培養相關人才？

IT 系統面的建置，但其實大家都已經建構好了，這銀行不會有太大問題。

企金授信戶減碳創新管理

(一)就您的經驗，目前企業(包含中小企業)對於節能減碳的認知是否足夠？是否體認到節能減碳的效益與「不」節能減碳所可能導致的影響？銀行可從哪些具體作為，來協助企業建立節能減碳的知識與探索自身可能面對之問題？

1. 所有的企業對這件事情的認知究竟夠不夠，假設真的去做這件事情，對我未來影響是什麼？現在金管會要銀行做責任銀行和責任授信，要由銀行這邊去發動讓客人能節能減碳，但銀行端這邊看的是企業到底有沒有在做這件事情。
2. 現階段上市櫃企業，大致皆有以下體認：1.受國際供應鏈要求、2.納入 ESG 投資標的、3.銀行提供永續績效連結降息誘因，降低融資成本、4.避免日後鉅額費用支出(碳費、碳稅、歐盟 CBAM(鋼鐵、塑化、水泥、造紙、肥料)、5.氣候變遷→實體與轉型風險辨識、6.碳盤查方法論導入及人員建置→環保署「溫室氣體排放量盤查作業指引」。
3. 中小企業現階段多數尚不了解節能、減碳可能對企業損益產生的影響，對節能減碳的看法仍停留在「這是大企業因為企業形象需求才需要關注並執行的議題」的陳舊觀念，所以在做案子的時候

要特別跟他們說明。

4. 銀行具體作為是 1.訂定落日目標→婉拒 DIRTY INDUSTRY、2.適度提高利費率、3.輔導作為→今日不作為，可見將來可能無法再納入大廠供應鏈，流失訂單(研討會型態→延聘顧問邀請客戶舉辦說明會)、4.開發供中小企業簡易的氣候風險評估方法論，完成氣候風險評估並填寫評估結果。

(二)由於企業所處的產業、規模不同，對於節能減碳的需求與執行方式也差異甚大，銀行如何透過協助探索客戶的需求，從過程中切入尋求良好的融資與其他業務服務商機?是否需要同時配合外部機構的培訓與課程規劃，來減低銀行人員向客戶進行解說、溝通的工作負擔？

大家會面臨如何計算碳，所以銀行端要更新主管機關的最新資訊才能向客戶解說。

- SBTi 科學基礎碳排→基礎方法論→轉介專業顧問輔導
- 主管機關(環保署、金管會、證期局)→更新法令、時程進度予企業
- 減碳→CAPEX 融資→永續連結減碼
- 碳中和→購買綠電、電廠專案融資需求(股權、設備設押、保險)
- 課程→永續經濟活動定義、碳排課程、綠電交易平台

(三)企業節能減碳為近年熱門的議題，亦產生銀行業務永續轉型的需求，在此議題下，您建議金融研訓院可提供哪些主題的培訓內容?可與哪些外部單位合作或朝向哪些行業尋找適當的講師，以協助銀行業或企業提升人員在減碳創新議題的專業？

如果要尋找講師，可以找 4 大會計事務所、氣候相關財務揭露工作小組 TCFD 或找業界的人當講師。銀行面臨永續轉型時，首先面臨的問題是「何謂永續？」，建議課程可開有關於永續經濟活動和碳盤查的課程。

訪談內容紀錄(三)

一、時間：2022 年 7 月 20 日(星期三)下午 14:00-15:00

二、地點：Cisco Webex 線上會議室

三、受訪者：X 協理(某民營銀行企業金融處)

四、出席者：張漪鐔副所長、賴威仁副研究員、洪靖雯專案經理、吳佩珊分析師、吳靜宜分析師、楊馥瑜專案助理

五、會議記錄

企業金融授信流程創新管理：

(一)就您的觀察，國內企業金融授信流程的架構與執行方法上，是否浮現重要的改革面向？(特別是針對政府積極扶持的 5+2 重點產業)，未來如何從金融扶植產業的重點上，協助客戶積極回台投資？此外，其中是否存在一些潛在的瓶頸問題需要突破或由政府提供協助？

1. 企金業務本質上沒有太大的變化，惟趨勢上有所改變，即是海外業務逐漸擴展到過去未曾接觸的國家，這也是銀行從事企金業務感到力有未逮的原因。一方面銀行這方面的資源相對有限，在網路上能找到的相關資源也不多，有時也變成需要客戶自己先去了解當地法規，或是請律師事務所做協助查詢。
2. 此外還有語言的溝通障礙，例如接收授信文件都是當地語言文件，除需請翻譯社翻譯文件外，若語言不通也可能會質疑翻譯的正確性，畢竟不是每個國家都會出英文版的相關文件證書。
3. 近年電子業遭受中國大陸的壓力，產業鏈外移，業者會比較依賴外資銀行，因為可以解決相關問題，臺灣的銀行花較少功夫在此做研究。如果台灣金融研訓院可以解決該問題，銀行應該很願意參與相關課程。
4. 回台投資的瓶頸問題都跟法令問題相關，例如臺商回台的租稅減免方案，由於國稅局對於用途有所限制，如果客戶依據此方案匯入一筆錢，銀行可能負有管理責任(例如：不能幫客戶開網路銀行，怕金錢被移轉海外造成違反規定的情況)。
5. 離岸風電產業授信，貸款期長約 18~20 年，所以會透過保險轉嫁風險。但過去限制我們不能向國外保險公司投保一年期以上保險，如果是外資公司投保，也要透過國內保險公司開立保單，不過後來政府已有放寬法令解決。

(二)近年來，金融科技逐漸擴大應用於分析國際經濟、產業概況及資料庫

運用，可否談談銀行目前人工智慧(AI)、大數據及區塊鏈，運用在銀行企業金融業務發展的面向為何？

1. AI 與企金交易相關，可在貿易交易文件的查核上節省時間，藉由人工智慧或大數據等相關技術，可以快速審單比對，減少人工判讀作業的人力。
2. 區塊鏈最可能運用在供應鏈融資，但不一定是從去中心化方向去發展，私有鏈的發展也是可行的，只要參與的金融機構彼此願意認同及確認交易的真實性，就可以執行，區塊鏈在文件徵提的真實性查核上，可以發揮很大的幫助。
3. 早期中國大陸商業本票若需轉讓他人，容易存在造假問題，但現在已發展為電子商業票據(電子商票)，就可以解決問題。若臺灣央行或是票交所出來主導電子商票，相信大家都會樂意加入，而可行的做法可以和區塊鏈做整合，例如確認本票或支票背書的連續性，對查核交易的真實性會有很大的幫助。

(三)有關上述新技術及新流程在企業金融授信方面的發展，貴單位如何培養從業人員的專業職能（或特殊技術）？在相關專業職能的培訓上，建議本院可提供哪些培訓內容？

1. 臺灣較缺乏專精 ESG 議題的人才，相關授課講師不易找尋。連企業本身都還在研究如何計算碳排放量，銀行更是不知道要從何協助，不過目前大家都請會計師事務所提供專業意見。
2. 現在的熱門議題-「儲能」設備融資，與過去太陽能的綠電融資模式，是完全不同的，且由於收益較不具規律性，難以用專案融資做評估，因而無法估算正常收益，最後變成都導向做企業的信用放款，這並不是好的融資方式。再者，儲能設備的釋放電力過程較為複雜，國外雖有相關法規，但國內金融機構也不一定完全都懂，這已不是單純的貸款，更何況還要看儲能設計安不安全，授信難度更加提升。

企業資金調度創新管理：

(一)過去以來，國際金融市場資金充沛，企業很容易從往來銀行調度到所需資金，未來若出現資金緊縮的情況，銀行可以如何提早讓客戶熟悉較為創新、便利，且能增加客戶資金調度與運用效率的架構、平台？目前檯面上的商品與服務來看，有哪些比較可行的方向？

臺灣網路銀行發展快速，沒特別問題，問題在於各國當地法令適應問題。像是外資銀行來台申請網銀，可就地合法，變成他們的競爭優勢。本國的法令有時候也會阻礙一些創新或是進步的方向，無法將國外現正流行應用技術拿來臺灣做應用。

(二)對於跨國客戶來說，全球的資金調度必須盡可能集中，才能將分散於

各國據點所需的資金進行有效分配。就本國銀行而言，應該集中於哪些與資金調度有關之商品與服務，才能有助於跨國客戶在臺灣進行資金調度，同時降低本國客戶在海外對於外商銀行的依賴性？

1. 臺商會找外資銀行做資金調度，就是因為看上外銀在當地有據點。倘若本國銀行在臺商在外國設點時，都剛好能符合企業在地的金融需求，或許企業就不會找外資銀行當作主要的合作夥伴，然而，這也要看本國銀行是否有心想擴大海外據點，服務更多的客戶。
2. 中國大陸針對大企業可申請資金池進行境內與境外的資金調度，而臺灣受限法律問題，無法隨機調度資金。尚須突破外匯管制等相關法令，然而，這些部分也並非創新的服務模式，只是資金調度仍有一些瓶頸問題尚待解決。

(三)在當前國際金融環境的變遷下，企業資金調度的地位將逐漸提升，對於金融機構而言，如何訓練、培養從業人員的專業技能，以服務客戶需求將變得更加重要。就您的觀點來看，金融研訓院可提供甚麼樣的培訓內容，來提升人員協助企業資金調度的專業意見，同時培養協助客戶進行資金調度創新管理的能力？

1. 研訓院可考慮提供法規、租稅資料上的分享，也可以邀請在有做資金調度的星展銀行(DBS)、中國信託銀行、兆豐銀行等業者來做交流，辦理座談會，其他銀行業者應該會樂於參加。
2. 臺商在其他新興國家(例如：印度)，也常需要當地銀行向政府申請外債登記，或許可以請當地已設點的台資銀行，協助其他未設點的台資銀行跑流程，資金也會在銀行間互相流通、達到互惠的效果，目前民營銀行都是靠自己的人脈在當地找資源，發展業務較為吃力。
3. 新興國家針對外資銀行授信法規是我們很需要的資源，目前大多請國際性的律師事務所、會計師事務所協助，外貿協會的資料也可提供部分法規上的協助。

企金供應鏈金融創新管理

(一)對於大型企業來說，供應鏈企業的金融服務已是重點項目，甚至有些大型企業已經實行了以自身為基礎的供應鏈平台，將訂單與金流、物流全部集中處理。從這個角度來看，銀行應該如何加強服務中小型客戶，使客戶可以運用銀行提供的供應鏈平台進行運用，來提升客戶對於銀行金融服務的忠誠度？

1. IBM 就有做供應鏈融資，如廠商想提前貼現，就直接在系統上申請墊款。中國大陸也發展的不錯，很多電商平台為了想多賺點錢，將大數據拿來賺錢，如京東、小米，也將業務觸角延伸至供應鏈金融。

2. 在臺灣對廠商而言，不會以利潤中心來看待這件事；中國大陸內部的競爭文化，會覺得做這件事可為公司帶來收益，所以也鼓勵做這件事。
3. 企業申請提前貼現，臺灣一直都有提供這塊服務，只是未做成完整系統化。中小企業也不覺得一定要加入平台，銀行也很難從中難著手，因為會傷害到企業本身利益。除非是企業的老闆會想做，否則大部分企業找融資管道並不困難。
4. ESG 當中 S 和社會服務面相關，照顧供應商是符合社會服務的一環，本來銀行就有在做貼現，現在只是改為系統化，這樣也能協助供應商能夠穩定的經營。或許搭上 ESG 的議題，銀行比較願意和企業談。現在遇到的困難，是小廠商希望申請就一併拿到錢，不論對核心企業的採購、法務、財務部門，都不希望承諾付款，但還是希望保留彈性，必要時可以不付。所以做供應鏈融資都是能接受承諾付款，或是過去有合作紀錄的商家，或是有評比機制的好公司，我們才接受墊款。

(二)以目前廠商的跨國營運情況，上下游供應鏈廠商經常遇到跨國供應商的情況，當這些參與平台的廠商涉及跨國的情況時，銀行業應該如何加強這一塊客戶的服務能力，同時藉此商機開發當地業務？

現在遇到企業希望鼓勵臺商一起去越南，為解決融資問題，需要找越南當地金融服務機構，還要和台資銀行系統對接。所以銀行如何加強這塊服務能力，最直接的就是要花錢和在當地有據點。

(三)目前供應鏈金融涉及到許多金融科技的運用，例如：區塊鏈、人工智慧、雲端資料庫等，銀行業應該如何在這項趨勢上與其他產業相互合作，提升銀行自身供應鏈金融創新管理的能力？

1. 在供應鏈平台上，由於臺灣的銀行太多家，在立場上反變為弱勢，要企業大廠想去做供應鏈金融，並認為對自身有好處，才有可能執行，但他們不做原因是怕資料被看光。區塊鏈雖有資料隱蔽性，也要大廠想做，才有號召力。不然銀行花錢建置供應鏈平台，卻沒有廠商願意加入，那銀行更不想著力於此。現況是大型企業想做供應鏈融資，是銀行配合不同的大型企業參與不同的供應鏈。中國大陸的京東為發展供應鏈融資，但只有幾家物流公司願意加入，如果銀行要加入供應鏈平台，也只能仰賴京東提供應付帳款明細，相信平台所提供的資訊是正確的。
2. 供應鏈平台不會是經營者想花成本投入的事，畢竟帶來的效益有限，或許可帶來多一些的放款量和利差，不過倒不如多做幾筆生意也可以達成目標。
3. 在技術上，巴克萊銀行已有用區塊鏈做貿易融資，採用區塊鏈傳遞開立信用狀資料，但規模似乎不大。

企金授信戶減碳創新管理

(一)就您的經驗，目前企業(包含中小企業)對於節能減碳的認知是否足夠？是否體認到節能減碳的效益與「不」節能減碳所可能導致的影響？銀行可從哪些具體作為，來協助企業建立節能減碳的知識與探索自身可能面對之問題？

1. 目前企業客戶對自身的排碳量計算，好像也不太了解。銀行端其實也很需要接受訓練的協助，目前也很難提供企業相應的知識與協助。初步大多是由會計師事務所透過顧問，提供業者相關專業諮詢。
2. 評估節能減碳的效益，目前已有銀行在做這件事，針對高耗能產業，例如水泥、半導體產業，如沒有相關政策，銀行還可能會對企業減貸。對企業而言，客戶可能會要求提供相關證明，企業才拿的到訂單，進一步也會影響到融資額度。
3. 我們也和很多企業(含中小企業)說明對節能減碳的認知，但企業目前尚未感受到立即的生存壓力，目前感知較深的是大企業，因為他們才有應對的能力。

(二)由於企業所處的產業、規模不同，對於節能減碳的需求與執行方式也差異甚大，銀行如何透過協助探索客戶的需求，從過程中切入尋求良好的融資與其他業務服務商機？是否需要同時配合外部機構的培訓與課程規劃，來減低銀行人員向客戶進行解說、溝通的工作負擔？

1. 商機可能是企業為了降碳排而買更多綠電，也許我們多半會去探詢 ESG 的相關投資，或是購買綠電的需求。現在政府有規定太陽能電站周遭都要配置儲能設備，也許會因法律的要求來探詢儲能設備的可行性。
2. 我們可以尋求哪些協助尚在摸索階段，所以目前很難透過外部機構來降低銀行對客戶的溝通及挖掘商機的能力。

(三)企業節能減碳為近年熱門的議題，亦產生銀行業務永續轉型的需求，在此議題下，您建議金融研訓院可提供哪些主題的培訓內容？可與哪些外部單位合作或朝向哪些行業尋找適當的講師，以協助銀行業或企業提升人員在減碳創新議題的專業？

現在針對綠能的專案融資，項目如下：

1. 離岸風電：早期都在做業主的融資，囿於施工技術，要了解水文調查的內容、要了解風機設計....等。再加上現在風電要國產化，要了解的東西太多，在專業知識上也是銀行所欠缺。如何確認未來發電是否有效，我們還是會依賴第三方查核報告。
2. 陸域風機：設計及施工的專業知識，也是銀行所欠缺。
3. 儲能設備：台電可能不想付錢開發儲能設備，所以想用競標模式，

來取得民間參與儲能設備的投資，但對銀行來講這樣的還款能力不穩定。如台電以租用方式來進行，或許可以針對設備的儲能效益，可做租金上的懲罰，但至少對廠商的投資會較為篤定，會有一定的收入來源。

4. 儲能設備跟一般專案融資有很大的差異，要從根本去評估設備融資案是否還得起錢。假若無大集團背書，設計的好壞將難以評估；若找保險公司分擔風險，當利潤不足時也就不會想做；假若企業找中小信保做擔保，或許發生事件也不夠賠款。所以如用既有機制去處理儲能設備推動，將會困難重重，這方面銀行也無太多的專業能力進行評估。

訪談內容紀錄(四)

一、時 間：2022 年 7 月 20 日(星期三)下午 16:30-17:30

二、地 點：Cisco Webex 線上會議室

三、受訪者：Y 協理 (某民營銀行企金審查部)

四、出席者：張漪鐔副所長、賴威仁副研究員、洪靖雯專案經理、吳佩珊分析師、吳靜宜分析師、楊馥瑜專案助理

五、會議記錄

企業金融授信流程創新管理：

(一)就您的觀察，國內企業金融授信流程的架構與執行方法上，是否浮現重要的改革面向？(特別是針對政府積極扶持的 5+2 重點產業)，未來如何從金融扶植產業的重點上，協助客戶積極回台投資？此外，其中是否存在一些潛在的瓶頸問題需要突破或由政府提供協助？

1. 我們銀行在做企金審查的做法非常多元，除了傳統的做法外，針對綠能、海洋風力發電、太陽能電廠、漁電共生、儲能設備等不同產業需求，我們培養不同的授信評估和貸後管理能力的人才，這對企金業務單位的同仁是一大挑戰。
2. 5+2 重點產業有些是創新、有些是產業升級，針對客戶業務發展上，例如工業用地的取得，這是業務推展較困難之處，因為臺灣很小。有關商業銀行的角色，若一個新興行業背後沒有集團背景的新創公司支持，這時銀行會思考究竟在這樣的金融環境裡，商業銀行該在哪個階段介入。新興行業的技術與專利價值的判斷也是銀行從業人員很大的挑戰。
3. 關於數位創新，這幾年對銀行發展的要求滿多的，數位科技會延伸許多狀況，一種是客人有數位創新，或綠電、綠能需求，另一種是銀行內部對本身授信流程跟執行上的數位創新，技術上可克服，但是實際執行上滿擔心的。例如供應鏈的往來，銀行在當中有商機，但很多都是數據的交換，數據交換是沒有問題，但如果產生授信或其他糾紛，科技律師在這方面扮演什麼樣的角色很重要，法院對數據交換這樣的新模式是否會接受，這是銀行會擔心的地方。
4. 關於區塊鏈，可以請客戶安裝區塊鏈軟體，銀行也可以，但金管單位會有疑慮這樣的軟體是否安全，這反而衍生更多挑戰。
5. 目前數位科技方面，我們銀行運用在行內，例如企金業務會當數位管理或數位行銷運用，這是我們銀行目前的型態。

(二)近年來，金融科技逐漸擴大應用於分析國際經濟、產業概況及資料庫

運用，可否談談銀行目前人工智慧(AI)、大數據及區塊鏈，運用在銀行企業金融業務發展的面向為何？

1. 科技不是運用在授信上，在企金的領域中，科技是運用在管理層面上。
2. 消金運用大數據較多會著重在行銷面，例如某間銀行運用區塊鏈做貿易融資，這中間就能省掉快遞文件的往返，技術上用的到，但實際運用的時候，監理機關會詢問如何確認跟客戶用了這軟體是否安全，過程中會有這個挑戰。貿易融資有糾紛時，法院對於數位文件的往返判定上會不會有什麼的考量，這也是我們擔心的部份。

(三)有關上述新技術及新流程在企業金融授信方面的發展，貴單位如何培養從業人員的專業職能（或特殊技術）？在相關專業職能的培訓上，建議本院可提供哪些培訓內容？

我們銀行培養一個科技數位人才的小組，這組人員的確需要特別栽培，我們採分工制，數位管理的這群人不一定有豐富企金經驗的人，但對企金業務不陌生，通常下決策或評估判斷的時候，需要資深經驗的同仁決定。

企業資金調度創新管理：

近年來，政府鼓勵臺商資金回流，這些鮭魚返鄉的臺商在資金調度的需求上主要有哪些？銀行業針對此一政策及客戶需求，可能採取的措施主要有哪些？

1. 資金調度這塊，有些臺商背景的公司在做供應鏈的調整，現在比較強調區域型的供應鏈，或短鏈的方式，例如：東南亞。
2. 資金調度上，如果客戶有資金的需求，我們會注重客戶本身的籌資能力，但目前臺商幾乎全數資金找銀行借款，我們很重視客戶是否願意自行投入及投入金額。
3. 臺商怕被查稅，這變成銀行作業上的困難，銀行在授信時，稱這為架構性的次順位，它有一個擴廠在臺灣，我們不知他的籌資能力和財富在哪，資金調度上會有困難，有一種做法是如果外部的財富或不動產在不同國家，我們可簽多方合約，例如在台北的分行加上東南亞的分行，再加上客戶在當地的資產，我們做三方合約，讓他在當地的資產活化，這是較常見的作法。

企金供應鏈金融創新管理

(一)對於大型企業來說，供應鏈企業的金融服務已是重點項目，甚至有些大型企業已經實行了以自身為基礎的供應鏈平台，將訂單與金流、物流全部集中處理。從這個角度來看，銀行應該如何加強服務中小型客戶，使客戶可以運用銀行提供的供應鏈平台進行運用，來提升客戶對

於銀行金融服務的忠誠度？

例如家樂福有自己的供應鏈平台，這樣的銀行業務與家樂福是競爭的關係，如果銀行要承作，這樣的競爭關係導致不容易承做，即使是技術上可行。

(二)目前供應鏈金融涉及到許多金融科技的運用，例如：區塊鏈、人工智慧、雲端資料庫等，銀行業應該如何在這項趨勢上與其他產業相互合作，提升銀行自身供應鏈金融創新管理的能力？

實務的貿易融資要確定的是交易的真實存在，不外乎我們要確定有第三方的單據，例如空運提單、海運提單，這是大家較能接受的單據，因此在發展區塊鏈的時候，要納入航空業者、航運業，這樣發展更為完整。

企金授信戶減碳創新管理

(一)就您的經驗，目前企業(包含中小企業)對於節能減碳的認知是否足夠？是否體認到節能減碳的效益與「不」節能減碳所可能導致的影響？銀行可從哪些具體作為，來協助企業建立節能減碳的知識與探索自身可能面對之問題？

1. 我們銀行在節能減碳這部分做了許多 SBT(科學基礎減量目標 (Science based target))，目的是為了將借戶達減碳的目標。減碳的客戶群會分類，例如中長期的借款、商業不動產的借款或土地開發案，這背後都有碳排的計算。
2. 綠能借款、永續連結貸款，客人要的是降利率等讓利作為，銀行要做這些不是不行，但銀行需要獲利對股東負責，因此對銀行來說能從中獲得什麼好處呢？除非做了這些事情能讓風險加權性資產 (risk-weighted assets, 簡稱 RWA) 權數抵減，且技術上會有些問題，例如，做這樣的業務要有第三方認證，在 ESG 的精神底下，不管 ESG 的哪一塊，是否有到達綠能借款、永續連結貸款的精神。
3. 如果撇除讓利和 RWA 這一塊，反而是創新的業務機會，例如某工廠願意投入新的設備來達到碳降、碳排或水污染防治，這是新的業務機會，而不是由讓利的方式來達成。

(二)企業節能減碳為近年熱門的議題，亦產生銀行業務永續轉型的需求，在此議題下，您建議金融研訓院可提供哪些主題的培訓內容？可與哪些外部單位合作或朝向哪些行業尋找適當的講師，以協助銀行業或企業提升人員在減碳創新議題的專業？

1. 我們銀行花了非常多精神和資源在轉型，我的感想是轉型過程非常吃力，這是很大的學問，轉型內部需要調整什麼、如何調整科技發展、心態、管理模式等。

2. 人才或技術上我們銀行有很多挑戰，銀行內部對計量、衍生性商品等計量模型找不到人才，許多理工的學生，學的是理工計量而不是衍生性商品，所以我們只能去買外國的東西，但評價模型上固定了，我們沒有彈性調整的空間。這方面我們會去學校博士班或者碩士班尋找，但最後發現不是金融業要的方向，這方面的人才在臺灣滿缺少的。

訪談內容紀錄(五)

一、時間：2022 年 9 月 14 日(星期三)上午 10：00-11：00

二、地點：Cisco Webex 線上會議室

三、受訪者：某公股銀行分行 L 經理

四、出席者：張漪鐔副所長、賴威仁副研究員、洪靖雯專案經理、吳佩珊分析師、吳靜宜分析師、楊馥瑜專案助理

五、會議記錄

企業金融授信流程創新管理：

(一)就您的觀察，國內企業金融授信流程的架構與執行方法上，是否浮現重要的改革面向？(特別是針對政府積極扶持的 5+2 重點產業)，未來如何從金融扶植產業的重點上，協助客戶積極回台投資？此外，其中是否存在一些潛在的瓶頸問題需要突破或由政府提供協助？

1. 就今年來說已經沒有 5+2 重點產業了，政府強調六大核心戰略產業(資訊及數位、資安卓越、臺灣精準健康、國防及戰略、綠電及再生能源、民生及戰備)，六大核心戰略產業是由 5+2 重點產業的基礎再做延伸，金管會目前針對這方面的授信推出獎勵措施，這部分有相當多資訊。
2. 銀行在內部推出專案貸款鼓勵各單位承作並配合政府，關於扶植產業的重點，除了傳統貸款外，銀行會配合政府政策來做，舉例說明，資訊及數位，如果客戶與數位有關，例如客戶是做遠端監視、數位資訊整合，銀行會優先拜訪。我們拜訪過托嬰中心是做數位智能的，床能偵測孩童，娃娃車裝數位監控，進教室後做雲端資訊收集，這就是智能教學，像這種客戶是銀行會極力爭取的對象。如果客戶是在做有關資訊安全的項目或為提升資安的客戶，銀行也會去爭取，但問題出在授信的時候，行員不一定能懂那個產業，也不懂需要多少資金，所以授信人員需要有一些概念，並需要判斷方案不可行以及建置成本需要多少資金。
3. 中小企業在承作的時候會搭配中小信保基金，信保基金會提供專案融資的保證方案。國發基金也有提供一些保證，兆豐承作的滿多的，像是青創產業的保證。
4. 六大核心戰略產業銀行都有在承作，但是困難點是這其中涉及專業知識，所以訓練課程是非常需要的，例如我在分行當經理，目前遇到的困境是總公司管理單位的人很懂，因為他們都去受訓，大案子在他們那邊承作，但有些中小企業金額不是很大的案子會是在分行做，我們分行的同事能接受到教育訓練的機會很低，人員不足的情況下，他們每天都在工作無法受訓，所以詢問他們的

時候都能感覺到他們對這方面的知識很薄弱。問題出在基層人員受訓不足，所以我認為研訓院在培訓這方面是有機會的。建議課程不要講述理論，因為幫助不大，且內容對學員來說很枯燥，我認為可先簡單介紹架構，接著舉例說明，運用案例研讀，對基層人員來說能較快學習，我們總行會做範本讓分行使用和修改，讓基層人員可瞭解可以問什麼，多做了幾個案件之後就能從中慢慢學習經驗，我認為可分門別類，挑選一些產業由講師舉例有哪些案子，帶大家了解如何徵信且需要注意哪些事項、以及資金流向和風險在哪，這是有幫助的，如果採數位的課程進行，這樣行員就願意去聽。

企業資金調度創新管理：

(一)近年來，政府鼓勵臺商資金回流，這些鮭魚返鄉的臺商在資金調度的需求上主要有哪些？銀行業針對此一政策及客戶需求，可能採取的措施主要有哪些？

鮭魚返鄉是有的，政府規定這些資金回流只能用於投資，政府的規定是要導引他們做真正的生產事業，例如買企業總部、買土地、買機器設備等。企業回流的資金是被控管並限制用途的。

(二)對於跨國客戶來說，全球的資金調度必須盡可能集中，才能將分散於各國據點所需的資金進行有效分配。就本國銀行而言，應該集中於哪些與資金調度有關之商品與服務，才能有助於跨國客戶在臺灣進行資金調度，同時降低本國客戶在海外對於外商銀行的依賴性？

1. 針對跨國集團的資金運用我們有提供，如果 A 公司到美國要設廠，但美國子公司剛成立，沒有人會借他錢，如果他的母公司在臺灣很大，我們的作法是母公司來借錢，用母公司來跟我們申請額度，同時附上子公司的資料，這就等同母公司擔保子公司，我們會給一個專用額度，掛在這個集團之下，例如銀行借他 5 億元，而你申請 1 億元的額度，這個 1 億元可以轉給美國那家子公司或母公司來使用，當臺商回流但要到海外發展的情況下，我們銀行就會提供這樣的服務。
2. 第二個方式是我們利用我們海外的分行轉介客戶，由我們海外分行直接授信給他，但是我們內部有一個轉介評估的作業，至於績效的部分，放款的績效算海外分行，而推介的分數我們就用拆帳的。這方面的授信較為專業，我們會歸類在外幣貸款，這需要同時評估兩家公司，徵信也較為複雜，因為有一定難度，建議研訓院可以針對這樣的貸款做一些案例的分享課程，不過這種貸款頻率不高但是很專業。
3. 目前很多市場在東南亞，資金需求都用在南向，政府有提供南向政府保證基金，其中裡面有提及股權投資的貸款，可用信用保證基金。例如要在柬埔寨投資六千萬，可以向我們申請股權投資南

向的資金，這個項目不一定是存錢，可用機器設備代替，在臺灣買機器設備輸出到那的項目是用股權。

企金供應鏈金融創新管理

- (一)對於大型企業來說，供應鏈企業的金融服務已是重點項目，甚至有些大型企業已經實行了以自身為基礎的供應鏈平台，將訂單與金流、物流全部集中處理。從這個角度來看，銀行應該如何加強服務中小型客戶，使客戶可以運用銀行提供的供應鏈平台進行運用，來提升客戶對於銀行金融服務的忠誠度？

關於供應鏈的部分，客戶進來之後，我們銀行會請他填寫他的上下游廠商，我們將這些交易對手建進系統中，並詢問關係，目前銀行大都皆有建立資料庫，這部分資料後續會做人工智慧分析，並就近提供給當地的分行去拜訪。

- (二)以目前廠商的跨國營運情況，上下游供應鏈廠商經常遇到跨國供應商的情況，當這些參與平台的廠商涉及跨國的情況時，銀行業應該如何加強這一塊客戶的服務能力，同時藉此商機開發當地業務？

關於上、下游供應鏈，在我們銀行的策略上是希望提供上下游整體的服務，單純授信除了應收帳款、融資以外，大部分的貸款都可以切開做，我們會透過其他金流服務，例如網路銀行搭配貨款的交付，例如運用 EDI 貨款的給付做金流的管理，這會讓客戶覺得我們提供這樣的服務能將上下游廠商串接起來，進而提高客戶忠誠度的誘因。

企金授信戶減碳創新管理

- (一)就您的經驗，目前企業(包含中小企業)對於節能減碳的認知是否足夠？是否體認到節能減碳的效益與「不」節能減碳所可能導致的影響？銀行可從哪些具體作為，來協助企業建立節能減碳的知識與探索自身可能面對之問題？

業者普遍對節能減碳認知不足，即便了解，也囿於中小企業營業規模負擔不起相關節能減碳措施的成本。銀行是可以依客戶需求給予貸款，不過這部分銀行並無像紓困貸款，除重大故意外被予以免責。不然授信還是用一般 5P 原則去檢視，因為節能減碳措施為業者的額外支出，在原本的營收上是無法承擔的。如政府有急迫性要求業者進行節能減碳，想請銀行支持此類貸款，則需要信用保證基金出面，提出專案保證、提高貸款成數、審查標準降低、優惠利率，這樣企業與銀行才有對接的可能。

- (二)企業節能減碳為近年熱門的議題，亦產生銀行業務永續轉型的需求，在此議題下，您建議金融研訓院可提供哪些主題的培訓內容？可與哪

些外部單位合作或朝向哪些行業尋找適當的講師，以協助銀行業或企業提升人員在減碳創新議題的專業？

1. 不同產業別節能減碳措施不同，有時中小企業也對自身可做哪些節能減碳措施不夠了解。建議研訓院可以針對常見的高污染產業在節能減碳做法上做分享，並提供循序漸進的建議作法。讓銀行從業人員了解概念，進而協助業者。銀行從業人員學習相關知識，之後在提報相關專案給信用保證基金審核，這樣也會比較容易通過。
2. 針對課程設計，先對某一產業做概括式節能減碳介紹，並分享成功的案例參考，對銀行實務上非常有幫助。
3. 私人銀行企金單位是集中審查制，可尋找過去擔任企金審查員現已退休的人士擔任講師，去識別化做經驗分享。如是涉及企業要做哪些節能減碳措施，現在公部門也有專門輔導人員，也可從此方向尋找講師。