

通訊

Newsletter
2025

VOL 01.

2025 Deloitte Future Talk

鏈結創新 驅動未來



Deloitte.

**MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS**
since 1845

2025 Deloitte Future Talk 高峰會

▶ 鏈結創新 驅動未來

時間: 2/13 Thu.13:30-17:30 地點:W Hotel 8樓風尚廳

13:30-13:40 ▶ 開幕式

貴賓致詞 中華民國經濟部 部長 郭智輝 (邀約中)
勤業眾信聯合會計師事務所 總裁 柯志賢

13:40-13:55 ▶ 2025全球經濟與市場展望

專題演講 台灣經濟研究院 院長 張建一

13:55-14:10 ▶ 2025 CxO前瞻展望

勤業眾信聯合會計師事務所 永續長暨市場發展營運長 姚勝雄

14:10-15:10 ▶ 數位想像:AI引領產業新格局

主持人 勤業眾信聯合會計師事務所 數位轉型服務負責人 溫紹群
與談人 研華股份有限公司 總經理 陳清熙
國立清華大學 執行副校長 簡禎富
遠傳電信股份有限公司 總經理 井琪

15:10-15:30 ▶ Tea Break

15:30-16:30 ▶ 未來能源 :加速實踐綠色轉型

主持人 勤業眾信聯合會計師事務所
電力、公用事業與再生能源產業負責人 林孟衛
與談人 永豐餘投資控股股份有限公司 董事長 葉惠青
行政院能源及減碳辦公室 副執行長 林子倫
哥本哈根基礎建設基金(CIP) 董事總經理 許乃文

16:30-17:30 ▶ 再全球化:台企策略調整與布局

主持人 勤業眾信聯合會計師事務所 董事暨資深會計師 廖哲莉
與談人 台達電子工業股份有限公司 全球事業營運執行副總裁 尹毓博
和碩聯合科技股份有限公司 總經理暨執行長 鄧國彥
知名企業 邀約中



▲ 2024 Deloitte Future Talk 盛況

《2025 CxO前瞻展望》AI價值實踐 企業決勝關鍵

「2025 Deloitte Future Talk」高峰會將同步發表勤業眾信聯合會計師事務所與財團法人人工智慧科技基金會合作之研究報告《2025 CxO前瞻展望：AI 價值實踐 企業決勝關鍵》。本報告將重點分析國際 AI 趨勢與台灣 AI 發展現況，並透過深度訪談超過10位台灣企業領袖及領域專家，整合各方對AI的見解與經驗，解鎖AI價值實踐的成功關鍵，並提供企業面對未來階段的AI策略框架參考，期望助力台灣企業在AI浪潮中立足尖端。

免費報名，席次有限，額滿為止

報名須知：本活動為免費報名參與，惟主辦單位保留變更議程與受理報名之權益，若有未盡事宜，將依主辦單位公告為準。



發行人:柯志賢

編輯顧問:李東峰

張宗銘

吳佳翰

殷勝雄

潘家涓

林鴻鵬

莊瑜敏

鄭旭然

黃于峻

邱盟捷

林政治

曾棟崑

郭麗園

法律顧問:陳盈蓁

總編輯:姚勝雄

責任編輯:張至誼

張雅雯

吳品儀

鄭嘉慧

美編:張綺凌

胡爾珈

編輯組:范麗君

郭怡秀

李書瑄

杜嘉珮

李佳蓉

魏奕欣

洪莉婷

吳家瑄

勤業眾信通訊 (January - February)

勤業眾信聯合會計師事務所為提供更新更即時的國際議題、產業趨勢、財會稅務及相關法令予各界參閱。每月底出刊,版權所有,非經同意不得轉載。

編輯聯絡人

吳品儀小姐

(02)2725-9988#2691, elawu@deloitte.com.tw

張芝瑄小姐

(02)2725-9988#2662, glchang@deloitte.com.tw

鄭嘉慧小姐

(02)2725-9988#2645, hacheng@deloitte.com.tw



接收所有財稅、產業、活動
訊息,歡迎加入勤業眾信官
方Facebook粉絲團(搜尋
Deloitte (TW))



一手掌握最新財會、稅務、產業
消息,歡迎加入勤業眾信LINE
好友(@deloittetw)

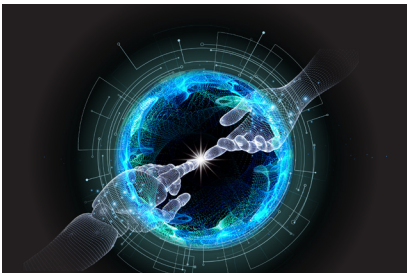


人才招聘、節慶活動及員工福
利等軟性議題,歡迎追蹤勤業
眾信Instagram 官方帳號



持續針對關鍵議題推出數位影
音內容及線上研討會,歡迎訂
閱勤業眾信YouTube 頻道

目錄



封面故事



審計與確信服務



稅務服務

07

總裁的話

09

封面故事

2025年趨勢解析《審計與確信篇》
審計創新思維與流程—
您準備好了嗎？

13

封面故事

2025年趨勢解析《審計與確信篇》
統計上市櫃重大訊息 看資安對於
內部控制制度革新之必要

19

封面故事

2025年趨勢解析《稅務篇》
營利事業重要稅務議題回顧與展望

23

封面故事

2025年趨勢解析《稅務篇》
一次掌握申報盈虧互抵之重要眉角

26

封面故事

2025年趨勢解析《稅務篇》
高度透明與日趨整合的國際租稅
新時代

30

封面故事

2025年趨勢解析《稅務篇》
跨國企業資金貸與稅務全攻略

32

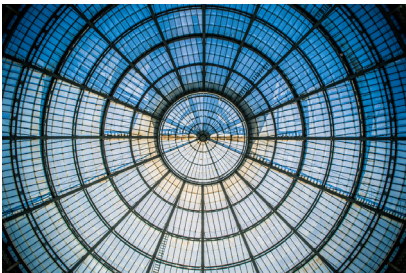
封面故事

2025年趨勢解析《稅務篇》
以國別報告為起點—
建構最適的稅務資料分析方法論

36

封面故事

2025年趨勢解析《稅務篇》
中國大陸將徵收「海外富人稅」？
中國大陸共同富裕政策深化與趨勢洞察



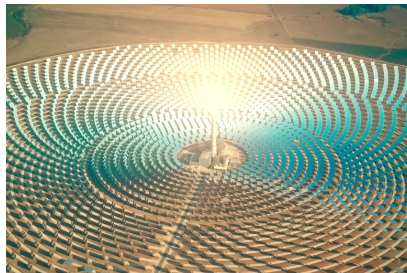
科技與轉型服務

39

封面故事

2025年趨勢解析《稅務篇》

關注稅務改革與電子發票標準化趨勢以鞏固貿易競爭優勢



策略、風險與交易服務

42

封面故事

2025年趨勢解析《稅務篇》

「薪資運營服務」及「契約人力委外服務」如何為企業帶來價值



法律諮詢服務

46

封面故事

2025年趨勢解析《稅務篇》

全民稅改減稅，展望2025年不可不知的稅法要點更新

50

封面故事

2025年趨勢解析《稅務篇》

透視稅務科技的現在與將來：
OECD稅務管理2024報告之稅務科技大解密

53

封面故事

2025年趨勢解析《稅務篇》

生成式 AI 在法律部門的應用與未來展望

59

封面故事

2025年趨勢解析《法令遵循篇》

投資勝利新法-M&A&D資產組合再平衡、資產活化再更新

64

封面故事

2025年趨勢解析《顧問業務服務篇》

2025年趨勢與展望

80

封面故事

2025年趨勢解析《產業觀點》

2025台灣產業趨勢展望

83

退場不等於結束：私募基金如何為
家族企業創造新起點？

目錄



私人暨家族企業服務

86

碳有價時代倒數計時中，
金融業因應之道



驅動永續新視界

88

永續金融評鑑第三屆指標公布！
86家金融機構迎接新挑戰



產業觀點

90

IFRS S2要求揭露範疇三，
價值鏈減碳你準備好了嗎？

93

勤業眾信榮獲「台北市職場性別平等認證」金質獎

95

2025年1月份專題講座

97

聯絡我們

2025 Deloitte Future Talk

鏈結創新 · 驅動未來



總裁的話



柯志賢

總裁
勤業眾信聯合會計師事務所

各位勤業眾信《通訊》的讀者們，大家好！

儘管面臨地緣政治及通膨等多變局勢，憑藉半導體先進技術與完整產業鏈優勢，受惠於人工智慧需求強勁帶動，今年台灣經濟表現亮眼，展現穩定成長的實力。

展望2025年，隨著主要國家大選之後的財經政策走向，全球市場可能面臨板塊重組與動盪，但也充滿了變革和創新潛力，建議台灣企業與產業須密切關注國際市場脈動與稅制法令改革，即時靈活調整布局與策略，以謹慎應對潛在風險並把握成長契機，並善用科技與能源轉型持續打造競爭力與永續力。

勤業眾信《通訊》始終秉持「成為卓越的標竿」的願景為讀者提供最新國際趨勢及專業洞見，協助企業在瞬息萬變的市場中脫穎而出，達成數位與永續雙軌轉型目標，實踐價值成長的長期願景。

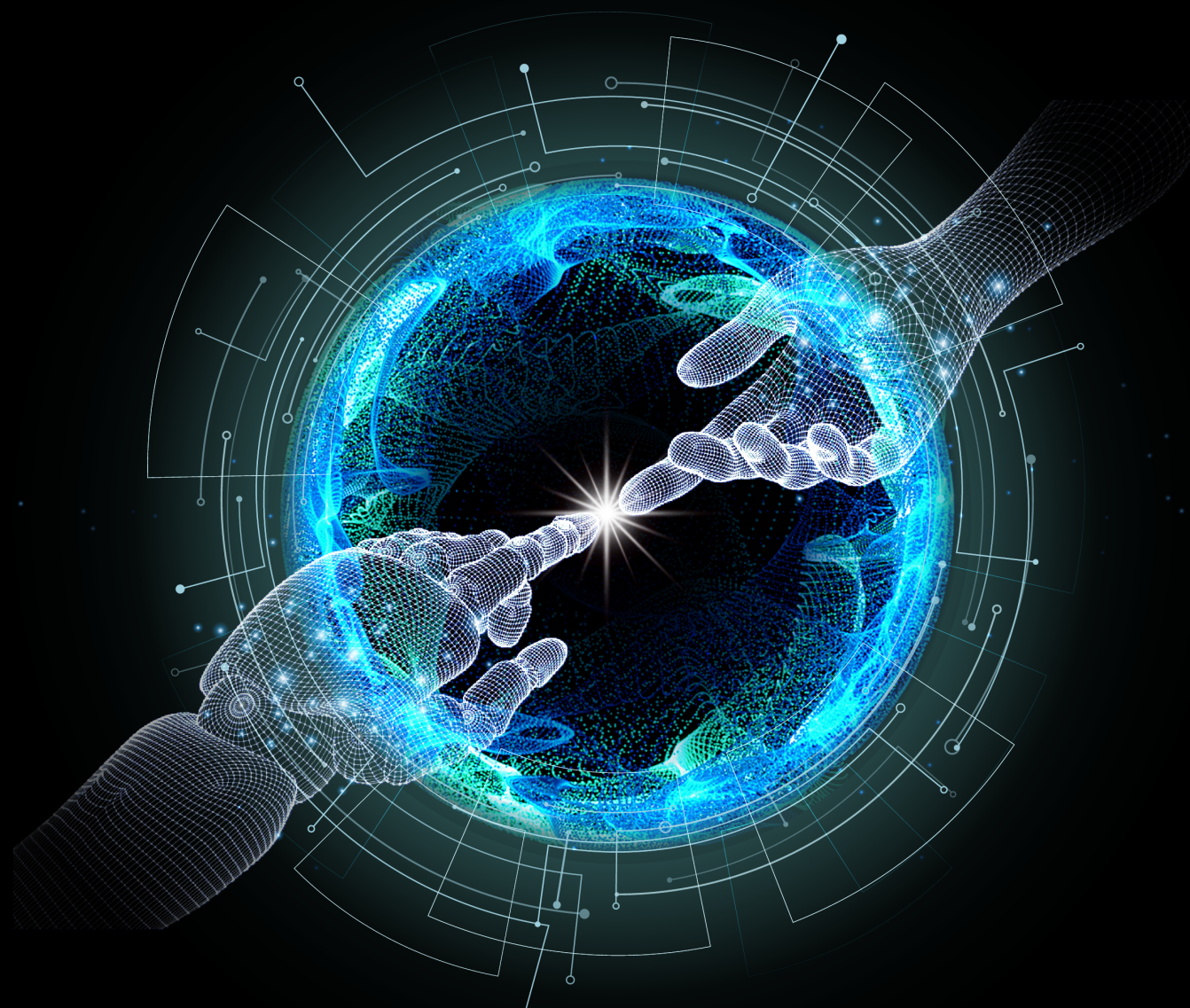
玉宇呈祥蛇獻瑞，春風送暖福盈門，謹代表勤業眾信表達對各位讀者朋友長期支持的誠摯感謝，期望各位讀者朋友能繼續不吝給予支持與建議，也祝福各位新年開泰，鴻圖大展，萬事如意！

勤業眾信 總裁

柯志賢

封面故事

2025年趨勢解析《審計與確信篇》



封面故事



李東峰

審計與確信服務營運長
勤業眾信聯合會計師事務所



王曉琪

審計與確信服務資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



審計轉型團隊

審計轉型團隊
勤業眾信聯合會計師事務所

審計創新思維與流程— 您準備好了嗎？

審計創新

在當今瞬息萬變的商業環境中，創新與技術可行性備受期望，同樣的，審計人員的專業也備受期望。審計工作須更能隨時因應變化、具備多層次面向及洞悉能力。對於及時且攸關資訊之需求更甚以往的前提下，審計人員須隨著客戶不斷創新的業務和流程優化審計方法。利用不斷進步的技術及數據，憑藉更具洞悉力之見解，為投資人提供更透明且一致的審計服務。

將標準化、一致化及效率注入審計工作的核心，從而提升審計品質為會計師事務所轉型的主要目的：透過自動化之方式改善日常繁複的例行性工作，並藉由分析技術協助審計工作的執行，得以對數據具有更深入且精闢的見解。因此，於提升審計品質之同時，也為審計人員及受查客戶創造更豐富的人才體驗。

會計師事務所採用審計雲端平台，將審計方法和先進技術做結合，而數位審計的發展主要奠基於雲端運算技術，

透過採用雲端架構，建置雲端審計平台，使會計師事務所能在全球各分所與駐點採行一致化之審計方法論以確保審計品質，更有效率地執行跨國或集團審計，即時更新全球法令規範，有助於落實全球標準化管理。採用雲端效益如下：

- 透過全球雲端審計平台實現標準化審計方法論、一致化的審計程序與數據化分析，並使用審計系統達到判斷審計方法差異的情況，為受查公司提供高品質的審計以及深入的見解。
- 審計團隊可在同一張底稿協作，減少彼此等待的時間，並可隨時取得、即時看到最新的審計作業情況，另可藉由視覺化的專案管理工具，掌握審計進度和需與受查公司進一步溝通之議題。審計系統使用結構化數據進行操作，也就是數據僅需在平台輸入一次，就可在整個平台裡有效率地重複使用，並將過往人工程度較高的底稿轉為以自動化方式串流到其他相關審計底稿，大幅提升底稿的連續性及一致性。

- 透過雲端服務，讓受查公司端能夠在安全的環境下進行資料傳輸，受查公司跟查核團隊可以即時更新、使用相同的數據跟資訊，利於掌握最新動態，提升審計工作狀態的透明度。
- 透過執行數據驅動審計增加審計的品質與效率，利用數據和分析來發現趨勢、驗證判斷為風險評估和審計方法提供資訊，藉由分析技術協助審計工作的執行，得以對數據具有更深入且精闢的見解。

GenAI在審計的應用

在當今數位化時代，會計師事務所已開始運用人工智慧 (AI) 提供高效且風險導向的審計服務。生成式人工智慧 (GenAI) 是會計師事務所與機器協同合作的下一步，在風險管理、數據分析等方面提供更精準的洞察。

· 什麼是GenAI?

GenAI是一種先進的人工智慧技術，旨在自動創建原創內容，涵蓋文字、圖像、音頻、程式碼、語音、視頻等多種形式。這些內容過去通常需要人類專業技能和創造力來完成，而如今，GenAI通過強大的運算能力能夠自動生成這些內容，從而提高生產力並減少人工干預。

· GenAI如何運作?

GenAI由一系列強大的基礎模型驅動，經過大規模數據訓練，具備處理複雜數據和執行廣泛任務的能力，能生成文本、圖像、音頻等多種格式的內容。這些模型的高計算能力和數據處理能力使其能夠理解並創建高度複雜的內容，為企業提供更加靈活和高效的解決方案。

· 為什麼是現在?

生成式AI的快速崛起，源於機器學習和雲端技術的創新，以及公開應用程式的廣泛普及。這些技術的突破讓生成式AI成為當前的技術熱點，並快速進入大眾視野。

如今，生成式AI已成為企業數位轉型的核心驅動力，幫助企業提升效率、加強風險管理、以及改善數據分析。因此，會計師事務所積極探索並應用這項技術，致力於提供更高效、更精確的查核工作。AI技術演進過程和我們目前所看見GenAI在審計的應用進程如下：



圖一：AI技術演進過程

第一階段：協助者 (現在)

在當前階段，GenAI作為審計人員的協助者，通過自動化數據整理和描述，幫助審計人員高效提取關鍵信息，提升工作效率。AI能快速處理大量數據，減少人工操作，讓審計人員能專注於更具挑戰性的分析任務。

第二階段：合作者 (即將來臨)

接下來，AI將成為審計人員的合作者，預測結果並提供風險建議。AI將識別業務模式，協助審計人員進行風險評估，並能自動化的對文件做初步審查，減少審計時間，提升精準度。此外，AI能一鍵擷取文件中的關鍵數據及資訊，進一步提高審計效率。

第三階段：整合者 (未來)

最終，AI將成為審計過程的整合者，深入感知風險並自動化部分工作流程。AI可即時檢測異常，提前發現問題，並自動收集和匹配證據，提升審計準確性與效率。這將使審計過程更加精準高效，實現高度自動化的風險管理。

隨著AI在審計領域的角色逐步升級，從數據整理到風險評估，再到全面整合，AI將深度融入審計過程。

GenAI對審計工作的影響

通過將GenAI的強大能力應用於數據，審計團隊可以加速信息的查詢、理解和編寫，從而提供更高品質和更高效率的審計服務。無論是當前還是未來，這些突破性的GenAI技術將在審計平台創造更大價值。

具體內容包括：

節省人力時間：透過自動化資料轉換等功能，GenAI可以減少人工處理數據的時間。

更快地提供相關訊息：虛擬助理與聊天機器人提供即時的回應，幫助審計人員利用多年累積的會計與審計經驗來快速解答問題。

聚焦重要事項：GenAI能夠在資料初步檢查階段辨識潛在問題，使審計人員將更多精力專注於關鍵議題上。

數據科學見解：GenAI促進了自然語言探索，如同有數據科學家參與審計，幫助審計人員進行複雜的數據分析。

加速流程與溝通：GenAI快速總結文件內容，幫助審計團隊更迅速地達成結論並與客戶溝通。

相關資訊更快速傳達：基於輸入的數據生成審計相關溝通的初稿，減少人工繁瑣造成的工作負擔，提供審計決策之建議，使審計人員可以專注於實質內容，進而提升整體效率，專注於重要事項。

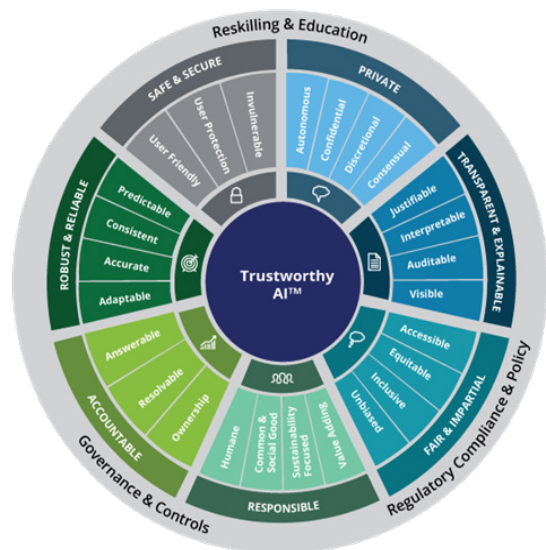


圖二：GenAI 能夠讓常見的審計任務變得更容易

可信AI框架 (Trustworthy AI Framework)：

可信AI框架 (Trustworthy AI Framework) 是一套 Deloitte 用來確保人工智慧 (AI) 系統在開發和使用過程中符合倫理標準、法律規範以及安全要求的指導原則和實踐。這一框架的目的是保證AI技術在實際應用中既能提供價值，又不會對社會、企業或個人帶來不必要的風險。可信AI框架通常包括透明性、公平性、可解釋性、隱私與安全、問責制、可持續性。

基於這些原則，Deloitte 的可信AI框架旨在確保其AI解決方案在提升效率和創新的同時，符合道德標準並保障風險管理。該框架幫助Deloitte在開發數位審計工具和其他AI解決方案時，維護高標準的倫理、透明度和安全性，增強客戶的信任與信心。



圖三：Trustworthy AI™

結語

審計雲端平台、工具及生成式人工智能 (GenAI) 正在成為會計師事務所數位審計轉型的核心要件，預期能顯著提升審計工作效率、精準度及風險管理能力。透過不斷進化的AI技術，會計師事務所不僅能實現自動化數據處理與風險預測，還能深入挖掘數據中的潛在價值，提供受查客戶更深入且精闢的見解。從最初的文件智能到如今的GenAI，會計師事務所在審計領域的AI應用持續拓展，從協助審計團隊完成繁瑣的數據整理工作，到成為其業務決策和風險管理的得力夥伴。

在此過程中，會計師事務所集全球之力積極投資於跨領域的資源，解鎖新興的GenAI生態系統，將審計與AI專才、合作夥伴和生態系統緊密結合。會計師事務所不僅在設計創新的GenAI策略和應用，還在加速審計流程的效率、推動商業創新的步伐，並預見AI技術未來的發展方向。

隨著GenAI技術的成熟，未來它將更加深度融入審計工作流程，從數據處理到風險評估，再到全面自動化的審計流程，為企業提供更加精確、靈活的解決方案。此外，會計師事務所也須確保AI技術的應用符合倫理標準和法律規範，並保障數據安全和透明度，進一步增強客戶對審計服務的信任，並為未來的技術應用奠定堅實基礎。

在這追求審計創新思維與顛覆傳統審計流程的時代裡—您準備好了嗎？

封面故事



陳盈州

確信服務資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



周哲賢

確信服務協理
勤業眾信聯合會計師事務所



洪玉珊

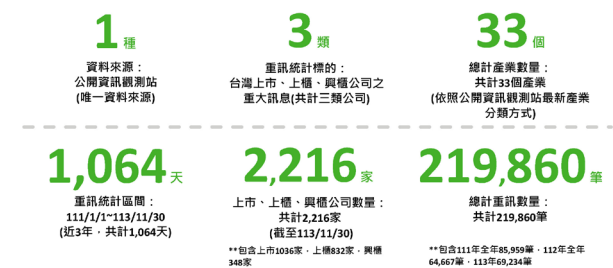
確信服務經理
勤業眾信聯合會計師事務所

統計上市櫃重大訊息 看資安對於內部控制制度革新 之必要

一、前言

證交所與櫃買中心在2021年8月公告更新上市(櫃)公司重大訊息之查證暨公開處理程序，將資通安全事件納入重訊發布的條件。2024年5月及7月，證交所與櫃買中心前後針對何謂資通安全事件之重大訊息於問答集中更新說明，資安重訊發布的條件：「...公司之資通系統、官方網站或內部文件檔案資料等，遭入侵、破壞、竄改、刪除、加密、竊取、服務阻斷攻擊(DDoS)等，致無法營運或正常提供服務，或有個資、內部文件檔案資料外洩之虞等情事等」。2024年9月修訂「上市上櫃公司資通安全管控指引」，新增遠端存取資通系統之管控機制、公眾活動場地之電子看板設備管理、年報應敘明資安政策、管理方案、投入資源、重大資安事件之損失與可能影響及因應措施等，並鼓勵導入與驗證ISO 27001標準、評估通過美國註冊會計師協會(AICPA)SOC 2之Type 2合規報告等。

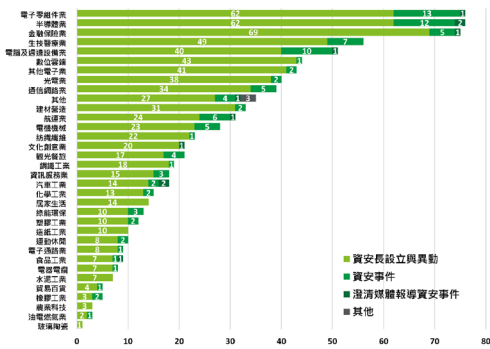
基於重大訊息發布資安事件條件之變更，勤業眾信團隊分析近三年的所有重大訊息內容，供企業在公司內部控制資訊治理上之參考。



圖一：統計2022年1月至2024年11月近三年上市櫃重大訊息
(資料來源：公開資訊觀測站；整理者：勤業眾信)

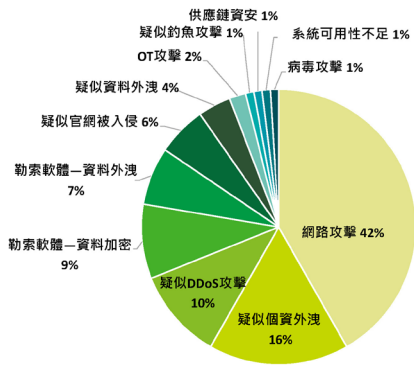
二、重大訊息統計分析

勤業眾信團隊透過數位工具抓取臺灣證券交易所的公開資訊觀測站在統計區間內全部上市、上櫃、興櫃公司的重大訊息，分析從2022年1月1日~2024年11月30日 共1,064天、2,216家上市/上櫃/興櫃公司、219,860筆重訊資料，下列為分析結果：



圖二：各產業資安重訊發布統計 (資料來源：公開資訊觀測站；整理者：勤業眾信)

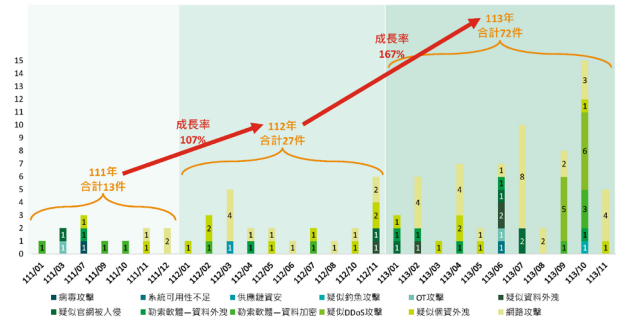
重大訊息內跟資安事件相關共871筆，「電子零組件業」發布的資安重大訊息最多，雖仍以資安長設立與異動之重大訊息為主，但其與「半導體業」所發生的資安事件重大訊息最多，顯示資安事件對於電子零組件業和半導體業的影響較大。



圖三：近三年重大訊息揭露的資安事件共計112件，以網路攻擊占比最大宗，個資外洩次之 (資料來源：公開資訊觀測站；整理者：勤業眾信)

近三年重大訊息揭露的資安事件共計112件，屬於網路攻擊的資安事件占最大宗42%，但由於重大訊息或相關報導中並未揭露更多的資訊了解其產生之原因，以致無法進行更細緻的分析，但可確定是外部駭客攻擊所致。而資料侵害事件(疑似個資外洩、勒索軟體—資料加密、勒索軟體—資料外洩、疑似資料外洩等)合計達36%，顯示企業需在內部控制制度革新，強化對資料保護已是當務之急。

值得注意的事，從2024年5月證交所修改重大訊息發布條件，首次將DDoS分散式服務阻斷攻擊納入後，2024年9至10月因親俄駭客團體NoName057對台灣發動大規模DDoS攻擊，疑似DDoS攻擊比例在急遽上升，佔整體資安事件的10%。



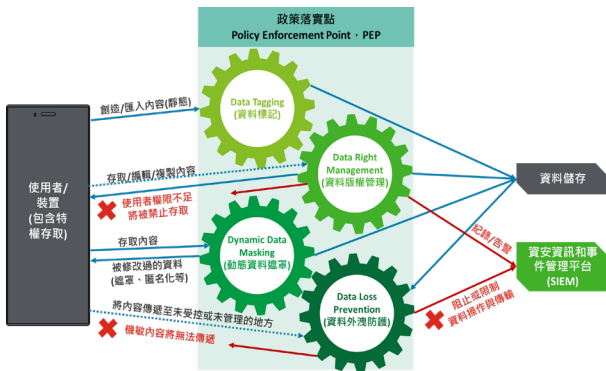
圖四：2024年資安事件重大訊息數量已超過2022年與2023年兩年的總合 (資料來源：勤業眾信)

以發生資安事件重大訊息的時間軸來看，2024年資安事件重大訊息數量已超過2022年與2023年兩年的總合，且資安事件數量從2023年11月時就已開始上升，在2024年3月及5月證交所擴大重大訊息發布條件後更顯著呈現上升趨勢；綜合近三年的資安事件重訊統計，每年資安事件的成長率皆翻倍式成長，其可能原因包含(1)上市櫃公司對於揭露資安重大訊息的意願上升；(2)整體上市櫃遭受攻擊的比率增加。

三、風險緩解

美國國家安全局(NSA)、網宇安全和基礎設施安全局(CISA)在2023年10月5日聯合發布旗下紅藍隊分享資訊架構、系統、網路的十大錯誤設定，這些設定配置不當容易讓駭客利用而展開攻擊，勤業眾信列舉一些重點同時也提出實務做法供企業參考：

- (1) 軟體及應用程式的預設配置(Default configurations of software and applications): 系統、服務和應用程式的預設配置可能允許未經授權的存取或其他惡意活動，如：預設密碼、預設權限設定、預設設定，這些應該在部署到正式環境前進行修改。
- (2) 使用者與管理員權限的分離不當(Improper separation of user/administrator privilege): 實施嚴謹的身分驗證、授權與可被歸責性，並配合有效的職務區隔，實施變更管理，避免舞弊或未經授權的活動。
- (3) 內網監控不足(Insufficient internal network monitoring): 駭客入侵後會在企業內橫向移動以尋找更有價值的系統或資料，因此強化偵測內網的異常活動將有助於提早發現受駭跡象，如：內網部署入侵防禦(IPS)、網路偵測與回應(NDR)、代管式偵測與回應(MDR)。
- (4) 缺乏網路區隔(Lack of network segmentation): 正式環境、測試環境、開發環境應在網路層分段隔離以外，OT生產線、各部門之間亦是，考量引入零信任網路架構，透過次世代防火牆進行微分段(Micro-segment)更精確保護企業重要資產。
- (5) 補丁程序管理不善(Poor patch management): 缺乏定期修補、使用不支援的作業系統和過時的軟(韌)體是常見被駭客入侵的主因，近期常見漏洞與暴露(CVE)高風險漏洞發布到駭客實際攻擊往往不到幾週，企業如何在日常維運及補丁時效取得平衡，正考驗資訊長及資安長的決策。
- (6) 繞過系統存取控制(Bypass of system access controls): 身分驗證機制應該伺服器端執行，登入正式環境系統應限制僅授權設備(如：跳板機/堡壘機)，並禁止同網段內的橫向登入。
- (7) 薄弱或設定錯誤的多因子認證方式(Weak or misconfigured multifactor authentication (MFA) methods): 普遍實施多因子認證(MFA)，避免網路釣魚存取權限、機敏資料，逐步汰換過舊的驗證機制(如：LAN Manager (NTLM))。
- (8) 進行服務與分享時，缺乏對網路ACL管控(Insufficient access control lists (ACLs) on network shares and services): 對所有儲存設備僅向授權使用者授予存取，對重要資訊資源採用最小權限原則，如：來源、目的地網段或連接埠開放過大者、ACL開放卻沒有封包都應避免、對於Server Farm網段所有開放連線都應審查與限制。
- (9) 憑證衛生不良(明文密碼洩露)(Poor credential hygiene): 不要跨系統重複使用同樣的本機帳戶密碼、有足夠的密碼長度與複雜度、非密碼式的身分驗證，如：憑證檔案宜定期更新，建議考量使用特權帳號託管服務或第三方軟體來實施安全的密碼儲存。
- (10) 程式碼執行未受到管制(Unrestricted code execution): 企業實施白名單軟體清單，啟用系統設置，以阻止安裝從不受信任的來源下載的應用程式，並清查系統上執行的腳本(Script)避免執行未知或非法的指令，最後應強化邊界的進出安控，如：電子郵件過濾機制、上網內容的危險過濾。



圖五：美國國防部零信任框架，資安七大支柱(The 7 Pillars of Zero Trust)對資料保護的建議作法

有鑑於資安事件重大訊息中資料侵害事件(疑似個資外洩、勒索軟體—資料加密、勒索軟體—資料外洩、疑似資料外洩等)合計達36%，資料保護已刻不容緩，建議可以參考美國國防部零信任框架，從使用者、裝置、應用程式、資料、網路、自動化、可視化這七大支柱(pillar)相關規範，其中資料保護作法如下：

- **資料分級、標示(tagging)**：將企業的文件分級分類，並針對機密文件進行標示或加標籤，以利標示與後續加強控管。
- **資料外洩防護(DLP)**：透過關鍵字、次數閾值在所有進出閘門進行過濾與阻擋，如：裝置儲存硬碟、USB、藍牙、電子郵件、IM(Line/Teams)、雲端儲存空間(OneDrive、Dropbox、Google硬碟)、網路Webmail等。
- **資料存取控管**：可透過數位版權管理(DRM)實作，如：微軟O365對於AIM的運用。DLP在邊界進行過濾，但萬一未成功攔阻，資料就外洩出去，而DRM則補齊這不足，它透過自動化或人工標示、分類文件等級後，透過僅授權的帳號方可存取或列印，若非授權就算被外傳或洩漏亦無法開啟該文件(或郵件)。
- **資料加密和權限管理**：可透過資料庫加密或遮罩進行機敏資料的保護。

- **資料監控和感測**：透過上述工具所產生的日誌彙整，再透過SIEM資安事件管理平台進行關聯性分析，以監控、追蹤文件被存取的情況。

四、結語：翻新內部控制制度，強化資訊循環與時俱進

2023年COSO委員會(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)出版最新的內部控制相關文件，將永續性納入內部控制的一環，不再只是財務、法遵面，應從企業整體來考量永續發展，因此除了公司治理外，環境、社會影響也應納入，並透過跨部門合作與內外部利害關係人的持續溝通，來達成永續的目標。此外，在COSO五大要素17項原則中，個體要關注新興議題，以達成永續目標，善用新興科技(比如：AI、雲端服務、區塊鏈、綠能)時，也應評估這些新興科技所帶來的風險。

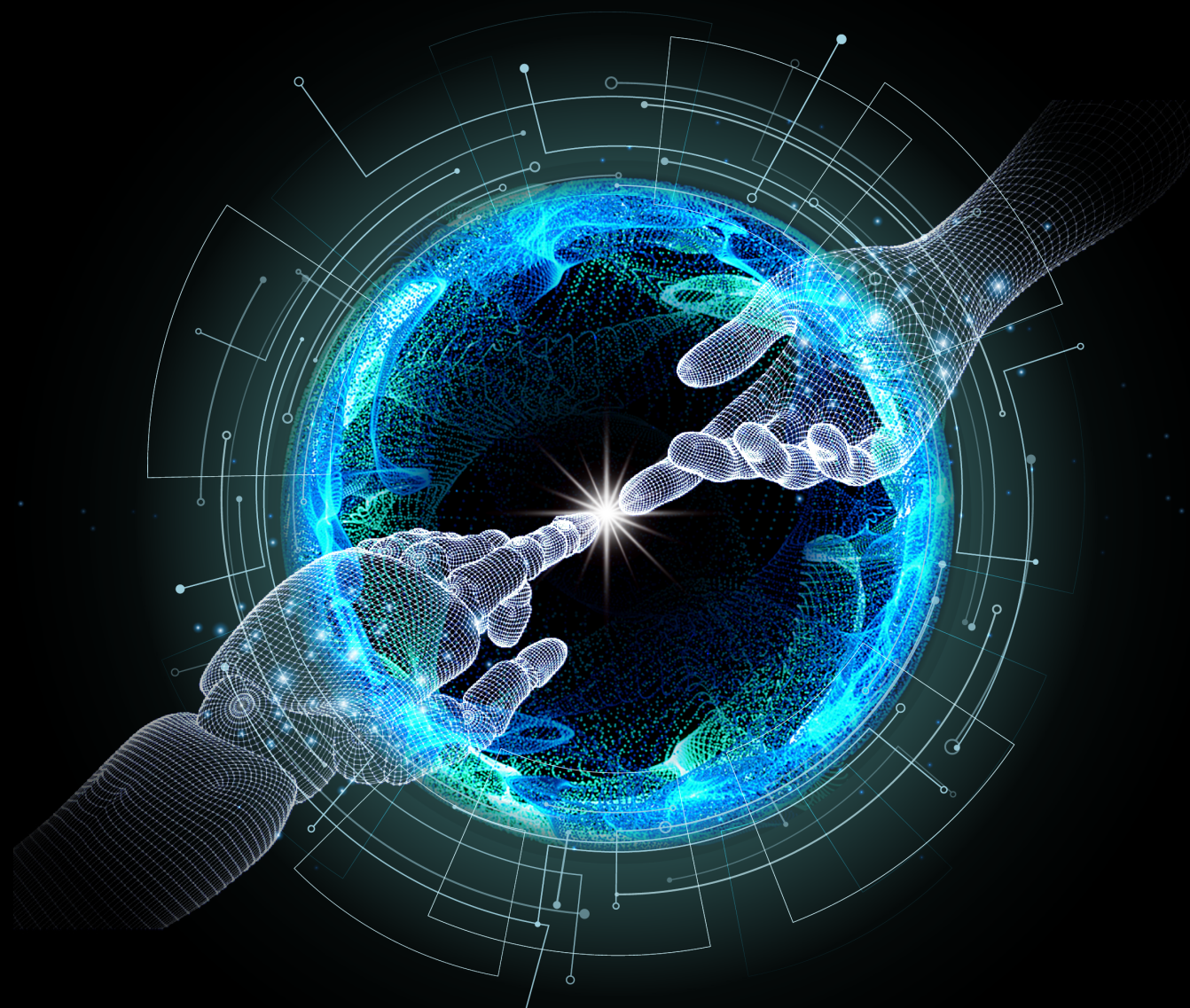
透過統計分析台灣上市櫃公司所發布的資安重大訊息，勤業眾信觀察到幾個現象：

- 2024年到11月底重大訊息揭露的資安事件達72件，已超過2022、2023兩年共40件的總合。
- 在2024年9、10月親俄駭客團體NoName057對台灣發動大規模DDoS攻擊造成資安事件有顯著的上升。
- 資料外洩的越見頻繁，已有實際案例因而造成訂單被取消。
- 資安重大訊息的發布僅有事件的受害方被要求發布資安重大訊息，但產品或系統的供應商卻未有發布重大訊息之義務，2024年7月CrowdStrike大規模藍白畫面事件造成全球眾多企業系統停擺就是一例。

近期資安重大訊息的數量大增，台灣儼然已進入無煙硝的網路攻防時代，企業持續更新與強化內部控制制度的資訊治理已是當務之急，勤業眾信在過去有豐富的輔導及諮詢經驗，相信可以協助企業進行內部控制制度的健康檢查，診斷問題並提出改善建議，納入永續與數位韌性的設計，使內部控制制度能與時俱進，以因應新時代的挑戰。

封面故事

2025年趨勢解析《稅務篇》



封面故事



李惠先

稅務部資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



王昭悌

稅務部協理
勤業眾信聯合會計師事務所

營利事業重要稅務議題回顧與展望

近年稅務環境與法規變化快速，於一年之始開春之際，讓我們來回顧2024年營利事業在台灣稅務法規的重要變化與議題，並展望2025年將上路生效之法規變動，提醒讀者留意並妥為規劃因應。

回顧2024

與韓國之租稅協定自2024年1月1日起開始適用

台灣與韓國避免所得稅雙重課稅及防杜逃稅協定(以下簡稱台韓租稅協定) 於2023年12月27日生效，而自2024年1月1日開始適用，為台灣第35個生效之所得稅協定。台韓租稅協定生效後，股利、利息與權利金之上限稅率10%；台商源於韓國的營業利潤，如果在韓國未構成本租稅協定下之常設機構者，可以免納韓國所得稅(在韓國包括農漁村特別稅及地方所得稅)；而韓國公司取自台灣之營業利潤，若在台灣境內無本租稅協定之常設機構或未經由該常設機構從事營業者，亦可檢具相關文件向台灣稅務機關申請核准適用營業利潤免稅；而台灣或韓國居住者轉讓股份之利得，除例外情形外原則僅由轉讓人居住地國課稅。

適用租稅協定時應留意相關所得之時點，依台韓租稅協定第28條規定，就源扣繳稅款，為本協定生效所屬年度之次一曆年1月1日(即2024年1月1日)以後應付之金額；其他稅款，為其課稅年度始於本協定生效所屬年度之次一曆年1月1日(即2024年1月1日)以後者，換言之，於2024年1月1日以後應付之股利、利息及權利金始能適用該租稅協定之上限稅率扣繳稅款，之前發生的股利、利息及權利金則無法適用上限扣繳率。在此也要一併提醒各位讀者，「適用所得稅協定查核準則」第36條規定，屬於租稅協定中免予課稅之所得，或訂有上限稅率之所得，若因未適用租稅協定而溢繳之國外稅額，不得申報扣抵台灣應納稅額。例如，台商企業源自韓國2024年的權利金，因未申請適用台韓租稅協定之上限稅率，被扣繳韓國稅款22%，此台商在申報台灣營利事業所得稅時，不得就該22%稅款超過上限稅率10%的部分，於申報時主張扣抵境外已納稅款，否則該超過部分將被稅務機關予以否准扣抵，因此台商企業應積極評估並適用台韓租稅協定，以避免增加稅負。另外除租稅減免利益之外，台韓租稅協議亦訂有相互協議機制，可進行爭議解決、移轉訂價相對應調整需求、或申請雙邊預先訂價協議機制，以減少關係企業交易遭查核調整之風險並增加稅負確定性。

CFC開始申報

為避免透過在低稅負國家或地區設立之受控外國企業(以下簡稱CFC)，保留盈餘不分配而減少台灣稅負，自2023年起施行營利事業及個人之CFC制度。未有實質營運及全部CFC當年度盈餘合計數超過新台幣700萬之CFC公司，縱然不分配盈餘至台灣營利事業，台灣營利事業仍需將CFC應計所得於2024年5月申報營利事業所得稅時，納入計算申報。而營利事業除了應依營利事業所得結算申報書上之相關格式申報CFC所得明細表外，尚應於申報時檢附下列相關文件：

1. 營利事業及其關係人之結構圖、年度決算日持有股份或資本額及持有比率
2. CFC財務報表：報導期間應與營利事業依規定辦理結算申報所屬會計期間相同，並經其所在國家或地區或中華民國合格會計師查核簽證。但營利事業有其他文據足資證明 CFC 財務報表之真實性並經營利事業所在地稽徵機關確認者，得以該文據取代會計師查核簽證之財務報表。營利事業未能依限檢附CFC相關文據者，應於所得稅結算申報期間屆滿前敘明理由向稽徵機關申請延期提供，或於所得稅申報書內勾選併同申報案件申請延期提示，文據延長之期間最長不得超過6個月，並以1次為限
3. CFC前10年虧損扣除表
4. 認列CFC投資收益表(包含實際獲配CFC股利或盈餘減除數、按處分比率計算之累積至處分日認列CFC投資收益餘額減除數)
5. 營利事業實際獲配CFC股利或盈餘中所包含之股利或盈餘所得稅境外已納稅款憑證；屬大陸地區之已納稅款憑證，並應公認證
6. CFC的轉投資事業股東同意書或股東會議事錄
7. CFC的轉投資事業減資彌補虧損、合併、破產或清算證明文件；惟大陸地區之證明文件應公認證

此外，營利事業應於稽徵機關書面調查函送達之日起1個月內提示以下文件，或敘明理由申請延長1個月提示：

1. 營利事業及其關係人持股變動明細
2. 非低稅負區轉投資事業財務報表
3. CFC符合有實質營運之證明文件，如：會計師出具意見書、固定營業場所之所有權狀、租賃契約及給付租金之原始憑證、CFC給付於當地實際經營業務之員工薪資支出原始憑證、CFC於當地實際經營業務之相關證明文件等
4. 選擇CFC持有透過損益按公允價值衡量之金融工具評價損益，遞延至實現時始計入CFC當年度盈餘者，應提示CFC所在國家或地區或中華民國合格會計師查核受控外國企業持有(包含數量及原始取得成本)、衡量(包含當年度未實現評價損益及其歷年累計數)及處分(包含處分價格、處分日之帳面價值)金融工具情形之查核報告

中小企業相關租稅優惠更加優化，自2024年1月1日起適用

由於中小企業發展條例之修正業於2024年8月7日經總統公布，經濟部乃配合相關條文之修正於11月27日發布「中小企業認定標準」，另與財政部於12月4日會銜發布修正「中小企業研究發展支出適用投資抵減辦法」、「中小企業增僱員工薪資費用加成減除辦法」、「中小企業員工加薪薪資費用加成減除辦法」，優化租稅優惠措施之適用對象及範圍、申請期限及程序等事項，以配合營利事業所得稅申報作業時程。以下謹彙整列示相關重點供參：

1. 就增僱員工薪資費用加成減除的增僱對象，除維持現行24歲以下青年外，亦增加納入65歲以上本國籍員工也得適用本項租稅優惠，並提高薪資費用的加成減除率至200%。

2. 中小企業員工加薪薪資費用加成減除辦法，刪除「經濟景氣指數達一定情形」的啟動門檻，並將營利事業所得額加成減除之比率由130%提高至175%。
3. 中小企業研發投資抵減之適用對象擴大至包括「有限合夥」事業；另為鼓勵中小企業投入資源培訓全職研發人員，新增參與研究發展專業知識之教育訓練支出得適用研發投資抵減。
4. 有關研發投資抵減、智慧財產權作價入股緩課及增僱基層員工及為基層員工加薪等稅租優惠條文將自2024年1月1日起適用，施行至2033年12月31日止。針對非歷年制之中小企業2023稅務年度涵蓋2024年部分期間者，相關辦法訂有過渡性期間申請規定，可於辦法發布日起算6個月內申請適用相關稅租優惠。

展望2025

扣繳義務人由自然人改為事業、機關或團體等本身

立法院於2024年7月15日三讀通過所得稅法修正案，優化所得稅扣繳制度，行政院已核定自2025年1月1日施行，自該日起，給付應扣繳所得時，扣繳義務人從給付所得之事業其負責人、機關或團體其責應扣繳單位主管等自然人，改為事業、機關或團體等本身，如有違反扣繳規定之情形，處罰也由變更後的扣繳義務人承擔。此一修法解決了過去長久以來，以公司負責人等自然人為扣繳義務人，承擔扣繳責任及違反規定之罰鍰、甚而作為扣繳相關行政救濟主體，惟實際扣繳事務卻係由營利事業處理之不合理現象，使扣繳規定達到事責一致。本次修法針對信託行為受託人因管理或處分信託財產所為支出，導致有給付扣繳範圍所得，亦明訂由受託人擔任扣繳義務人。此外，對於給付非居住者所得的扣繳義務，給予時限彈性，若遇連續3日以上國定假日，繳納期限可延長5日；也針對扣繳及填報憑單等相關處罰修正得依違章情節輕重而定。

財政部規劃針對特定企業自2025年起將所得基本稅額增收率自12%調高至15%

在「全球企業最低稅負制 (Global Minimum Tax, GMT)」已獲得國際支持與共識之情況下，要求跨國企業集團於成員所在各租稅管轄區之有效稅率應達15%，歐盟、日、韓、越等多國皆陸續立法實施，財政部為與國際接軌並因應，已預告並規劃自2025年起，針對符合GMT門檻的大型跨國企業集團（原則指跨國企業集團前4個財務會計年度中任2個年度合併財務報表之全年度收入達7.5億歐元者），其在我國境內之營利事業適用之營利事業所得基本稅額（簡稱AMT）徵收率將由現行的12%上調至15%，如非屬前述規定之營利事業，其AMT徵收率則維持12%。此一AMT徵收率之調整，無須經立法院三讀修法，建議讀者應密切關注正式規定之發布。而此一稅率調整為財政部接軌與因應GMT浪潮之第一步，跨國企業須持續關注財政部對於導入符合國際標準之合格當地最低稅負制之動向及時點，以即時規劃因應。

產業創新條例可望因應產業政策進行修法而有多項調整

經濟部於113年10月5日起預告「產業創新條例」部分條文修正草案，主要重點如下：

1. 第10條之1投資抵減租稅優惠，除保留現行智慧機械、5G系統及資通安全產品或服務等項目，更增加人工智慧、節能減碳項目；此外，配合項目增加，也將現行適用投資支出金額上限新臺幣10億元提高至18億元。
2. 第22條有關從事國外投資申請核准或備查等規定，為避免關鍵技術外流，修正特定國外投資應事前申請核准之規定，並於第67條之3增訂相關罰則。
3. 第23條之1有關依有限合夥法新創創業投資事業之獎勵，修正創投有限合夥穿透稅制之出資額門檻及投資新創事業門檻。

4. 第23條之2有關個人現金投資國內高風險新創事業公司之抵減，放寬個人投資高風險新創事業公司定義。
5. 於第72條將第10條之1、第23條之1及第23條之2施行期間延長至2029年12月31日。

本預告修正草案中涉及多項租稅優惠措施，建議企業密切留意產業創新條例修法進度、實際修法內容及其相關辦法之發布，俾利即時評估並進行相關申請，善用相關稅務優惠與機制。

封面故事



盧再龍
稅務部副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所



林宜薇
稅務部協理
勤業眾信聯合會計師事務所

一次掌握申報盈虧互抵之重要眉角

所得稅法第39條規定，公司組織之營利事業，若符合會計帳冊簿據完備，虧損及申報扣除年度均採用藍色申報或經會計師簽證申報並如期申報者，其虧損金額可在以後10年之課稅所得中申報扣除，以減輕以後年度之稅負。惟稅捐稽徵實務上常見營利事業因不諳相關計算或申報規定，而被國稅局調整甚至被否准適用盈虧互抵，影響甚大。因此，本文彙整有關申報盈虧互抵之最新法令及重點攻略，包括適用主體、計算規定及申報程序等，供營利事業洞悉申報盈虧互抵之重要眉角，以避免因申報錯誤而發生需補繳稅款及加計利息之情形。

適用主體及適用要件

· 適用主體

依所得稅法第39條及財政部相關解釋函令規定，得申報盈虧互抵之適用主體如下，另提醒留意，若係屬於「有限合夥創投事業且經主管機關核准適用透視課稅規定者」，則適用透視課稅優惠期間內之虧損，於未來年度不得申報扣除：

適用主體	法令依據
公司組織之營利事業	所得稅法第39條
外商在臺分公司單獨設帳者	財政部64年4月10日台財稅第32565號函
合作社	財政部68年6月28日台財稅字第34331號函
教育、文化、公益、慈善機關或團體銷售貨物或勞務部分	財政部84年3月1日台財稅第841607554號函
醫療社團法人	財政部95年7月13日台稅一發字第09504526550號函
有限合夥	財政部108年5月16日台財稅字第10804535120號函
非以公益為目的之長期照顧服務機構社團法人	財政部113年8月5日台財稅字第11300570850號令

· 適用要件-會計帳冊簿據完備

營利事業依所得稅法第39條規定適用以前年度虧損扣除者，其虧損及申報扣除年度均應符合「會計帳冊簿據完備」之要件。所稱「會計帳冊簿據完備」，應依照所得稅法第3章第2節、稅捐稽徵機關管理營利事業會計帳簿憑證辦法、財政部對帳簿憑證有關解釋令、商業會計法及商業會計處理準則規定設置帳簿，並依法取得憑證為要件。

除上述須依規定設置帳簿並依法取得憑證外，另應留意公司所得稅結算申報如有短漏報所得超過一定比率，將會被認定其會計帳冊簿據不完備，而被取消盈虧互抵的資格；惟若非以詐術或其他不正當方法逃漏稅捐且違章情節不重大者，得視為短漏報情節輕微，免按會計帳冊簿據不完備認定。茲彙總財政部發布相關放寬認定之解釋函令如下：

放寬免按會計帳冊簿據不完備認定之情況	法令依據
短漏所得稅稅額不超過10萬元，或短漏報課稅所得額占全年所得額之比例不超過5%	財政部83年7月13日台財稅第831601175號函
短漏所得稅稅額不超過20萬元或短漏報課稅所得額占全年所得額之比例不超過10%，並已依稅捐稽徵法第48條之1規定自動補報者	財政部83年7月13日台財稅第831601183號函
虧損年度經稽徵機關查獲短漏之所得額不超過10萬元，或短漏之所得額占全年核定可供以後年度扣除之虧損金額之比例不超過5%	財政部85年10月2日台財稅第851918086號函
營利事業之進貨、費用及損失，如取得非實際交易對象出具之憑證，其符合下列規定，並能提示交易相關文件及支付款項資料證明其有實際交易之事實者： 1. 已誠實入帳，且於稽徵機關發現前由會計師簽證揭露或自行於申報書揭露。 2. 不符合前款規定，經稽徵機關查得應自交易相對人取得憑證而未取得，但當年度進貨、費用及損失依帳簿憑證相關法令規定應自交易相對人取得憑證而未取得之總金額不超過120萬元，或占同年度進貨、費用及損失依帳簿憑證相關法令規定應自交易相對人取得憑證(含應取得而未取得憑證部分)總金額之比例不超過10%。	財政部101年1月30日台財稅字第10000457660號令

· 適用要件-如期申報及繳納稅款

營利事業應留意，若未如期申報、未如期繳納、短繳結算申報自繳稅款，或未如期檢送會計師簽證報告書至稅捐稽徵機關，則會被視為普通申報案件，無盈虧互抵之適用。應注意之申報程序包括：

1、如期申報及繳納稅款

所謂如期申報不僅係虧損及申報扣除年度均須在法定申報期間內辦理所得稅申報，申報扣除年度亦須在申報截止日前繳清應納稅款，才算完成申報程序。因此，常見有實務案例於申報截止日次日繳納應納稅款，雖不加徵滯納金，但因屬逾期繳納，故仍被稅局視為普通申報案件而核定剔除虧損扣除，影響租稅權益甚大。

因此，財政部乃於113年11月1日發布台財稅字第11304553700號令，核釋營利事業逾期繳納應納稅額若未符合稅捐稽徵法第20條第1項應加徵滯納金規定者(每

逾3日按滯納數額加徵1%滯納金)，得視為情節輕微，仍符合如期申報之規定。惟若超過法定期限4日以上始繳清稅款，仍會被視為不符合如期申報而無法適用盈虧互抵。

2、應如期提出會計師查核簽證報告書

營利事業虧損及申報扣除年度均須委託會計師辦理營所稅簽證申報，除應如期申報及繳納稅款外，亦應按期限內檢送查核簽證報告書。以113年度營利事業所得稅申報為例，營利事業委託會計師查核簽證並採用網際網路申報者，其查核簽證報告書應於114年6月30日前送交所在地國稅局所轄分局、稽徵所或服務處。另提醒留意，若已及時上傳但該檔案內容不符或有缺漏等情形，亦會被認定屬於會計師查核簽證報告書檔案未如期完成上傳之情況，而會被視為普通申報案件處理，無法適用盈虧互抵之規定。

計算規定

· 申報扣除前10年內經核定各期虧損之計算方式

營利事業申報扣除前10年內各期虧損時，應注意須以稅捐稽徵機關「核定數」為準，因此應留意各年度經稅捐稽徵機關「核定」情形，避免因不符規定發生需調整補稅及加計利息之情形。此外，財政部於112年12月11日修正營利事業所得稅查核準則部分條文，其中針對所得稅法第39條第1項有關稽徵機關核定前10年內之各期虧損，明定下列各項所得對可扣抵虧損金額之計算規定。

下表左列屬於所得不計入課稅惟損失得自課稅所得額減除之性質，故應先將該所得抵減各該期核定虧損後，始得就虧損餘額申報自本年度純益額中扣除；而下表右列則屬於所得不計入課稅，且損失亦自課稅所得額排除之性質，因此，所得免先抵減各該期核定虧損數，但如為損失，亦不得計入各該期核定虧損數：

所得項目不計入課稅， 惟損失得自課稅所得額減除之性質		所得項目不計入課稅， 且損失亦自課稅所得額排除之性質	
項目	計算方式：應先抵減核定虧損	項目	計算方式：無須抵減核定虧損(若為 損失亦不得計入)
1	依同法第42條規定不計入所得額 之投資收益	1	出售免稅土地及土地改良物之 損益
2	依獎勵民間參與交通建設條例第 28條規定免納營利事業所得稅之 所得額規定	2	停徵所得稅之證券及期貨損益
3	依促進民間參與公共建設法第36 條規定免納營利事業所得稅之所 得額規定	3	企業併購法第44條讓與營業或財 產取得股份產生之損益
4	其他依相關法律規定免徵或免納營 利事業所得稅之所得，且損失自課 稅所得額減除者，該免徵或免納營 利事業所得稅之所得額	4	依國際金融業務條例規定之國際 金融業務分行、國際證券業務分公 司及國際保險業務分公司之損益
		5	依其他法律規定，於計算課稅所得 額時減除免徵或免納營利事業所 得稅之所得額，惟損失不得自課稅 所得額減除者，該免徵或免納營利 事業所得稅之所得額

·符合企業併購法規定辦理公司合併或分割者申 報虧損扣除之計算方式

考量公司併購前之虧損如一概不准扣除，將造成併購之租稅障礙，如完全許其扣除而不予限制，則又難以防杜專以享受虧損扣除而進行之併購。因此，為配合公司藉併購提升經營績效之趨勢，與考量公司之盈虧係由各股東依其持有股份比例承受，財政部於92年8月13日發布0920454432號令，核釋公司進行合併或分割後應如何適用企業併購法第43條規定計算得申報扣除之虧損金額，茲彙總如下表：

態樣	申報主體	得申報虧損扣除金額之計 算方式
公司合併	合併存續公司/新設公司	按各該公司股東因合併而持有合併後存續或新設公司股權之比例*合併前尚未扣除各期虧損之合計數
公司與外國公司合併	1.合併存續公司/新設公司 2.外國公司在中華民國境內設立之分公司	同上計算方式
公司分割	既存公司/新設公司	按各參與公司股權分割比例*持有既存或新設公司股權之比例*分割前尚未扣除各期虧損之合計數

封面故事



徐有德

稅務部資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



韓承皓

稅務部協理
勤業眾信聯合會計師事務所

高度透明與日趨整合的國際租稅 新時代

隨著全球化與數位經濟的快速發展，國際租稅環境正邁向更透明化與一致性的整合時代。跨國企業的營運模式不斷演變，各國政府與國際組織意識到傳統稅務架構已無法應對當代跨國企業利用稅基侵蝕與利潤轉移 (Base Erosion and Profit Shifting, BEPS) 所帶來的挑戰，在過去十多年中，OECD (經濟合作與發展組織) 和G20提出並實施多項措施，希望藉此提高租稅透明度和稅務架構一致性，以確保稅務公平並促進全球經濟合作。

國際租稅透明化的推進

首先，OECD (經濟合作與發展組織) 於2014年制定CRS (Common Reporting Standard)，旨在促進稅務資訊的自動交換 (Automatic Exchange of Information)。CRS是首個全球多邊自動資訊交換標準，要求金融機構向稅務機關報告非本國居民的財務帳戶資訊，並透過自動交換協議將資料傳遞至其他簽約國家，以打擊跨境避稅，是推動全球稅務透明化的重要基石。

接著，國別報告 (Country-by-Country Reporting, CbC) 是OECD針對跨國企業推動的另一項重要透明化措施。自2016年起，CbC規定年營收超過7.5億歐元的跨國企業必須向母公司所在地的稅務機關提交報告，揭露其在各國的利潤、收入、稅金與員工數量等資訊。這些數據隨後在各國稅務機關間進行交換，用於分析潛在稅基侵蝕與利潤轉移之行為。2021年，歐盟更通過公開國別報告之規定，要求上述規模的跨國企業需在其網站公開各國利潤、稅金與員工數量等國別報告申報資訊，並主要適用於2024下半年後開始之會計年度。此舉更進一步提高稅務透明度，讓公眾和投資者也能一窺跨國企業的稅務策略。

另外，隨著數位經濟的發展，稅務透明化也拓展到了加密貨幣和數位資產等新興交易。由於加密資產性質多樣且模糊，價格波動劇烈，導致稅基計算複雜且易引起爭議，再者此類交易的去中心化和匿名性特點，傳統的稅務監管方法難以適用，也因未能及早納入國際共識框架，致使各國對其課稅方式的解讀差異極大，因而發展出不同的課稅

政策，現要統一標準變得更加困難，而缺乏一致性規定也導致跨境交易的稅務漏洞，為稅務規避提供了空間。因此OECD於2022年發布了《加密資產申報框架》(Crypto-Asset Reporting Framework, CARF)，設立統一的跨境資訊交換標準，確保加密貨幣持有者和交易者的稅務資訊能在國際間透明流通，協助各國稅務機關掌握課稅交易，也藉此打擊跨境逃稅行為。歐盟隨後也通過其稅務合作指令(Directive on Administrative Cooperation)第八次修訂(DAC8)規範加密資產的申報與課稅，要求加密資產服務提供商(如交易所和電子錢包供應商)向稅務機關提供客戶的交易資料。此規定也進一步拓展了CRS涵蓋範圍。

透過以上種種措施可以見得稅務資訊揭露與交換已是國際租稅透明化的重要支柱，其涵蓋的範圍和複雜性正隨著技術進步和政策推動不斷擴展。即使需揭露和交換的數據量激增也帶來數據安全性與保密的挑戰，然為打擊稅基侵蝕與利潤移轉，確保租稅公平，稅務資訊揭露與交換仍舊是國際租稅持續透明化的重要推手。

國際稅制日趨整合

過去，傳統課稅模式係基於實體經濟活動所在地，強調當地的營業利潤與稅收，並透過租稅協定來降低跨境交易之稅負。然而，隨著數位經濟的興起，傳統稅制和租稅協定逐漸無法應對日新月異的交易模式。為因應這一挑戰，OECD於2017年推出的多邊工具(Multilateral Instrument, MLI)是國際租稅整合的重要里程碑，其旨在簡化和加速更新現有的雙邊租稅協定，藉此達到整合BEPS行動計劃的核心內容。MLI透過提供一個標準化框架，允許各國在不重新談判雙邊租稅協定的情況下，直接在現有的協定中加入反避稅條款，且開放簽署國根據自身需求選擇具體適用條款，從而提高執行效率。MLI加速了BEPS措施在全球的落地，使得各國能夠更加高效地應對國際稅務挑戰，同時加強了多邊合作在租稅領域的作用。

隨後OECD於2021年推出雙支柱框架，擬在各國稅法之上更進一步推動國際稅務體系的整合與一致性。支柱一主要針對數位經濟的挑戰，要求全球收入超過200億歐元且利潤率超過10%的大型跨國企業透過重新分配其剩餘利潤，確保企業在其實際產生經濟活動的市場所在地繳稅，藉此提高稅務公平性。而支柱二則透過制定全球最低稅率(15%)，確保跨國企業無論在哪一國家營運，均需繳納至少15%的稅負，藉以防止企業利用低稅率國家避稅。若企業在某地區有效稅率低於15%，則其母公司所在地可針對差額稅款進行課徵。在支柱二的推行下，過去以低稅率和租稅優惠吸引跨國企業的地區，例如愛爾蘭、越南等，為保持其稅務吸引力和保全其稅收不受支柱二影響，也紛紛推動稅改政策。若進一步對比支柱二-全球最低稅負制與加密資產課稅方式，也凸顯了從一開始設計一致性規定的重要性。全球最低稅負制透過多邊協商(包括OECD和G20)達成了主要經濟體的一致共識。OECD制定統一的規則，明確利潤如何計算以及如何適用稅率，自上而下的規則設計確保了一致性，使跨國企業能更容易適應，並減少國際間的稅務競爭與重複課稅問題。

除此之外，歐盟作為全球經濟的重要區域之一，在提升稅制區域性整合方面亦採取了多項措施。例如反避稅指令(Anti-Tax Avoidance Directive, ATAD)即因應稅基侵蝕與利潤轉移的關鍵措施。該指令包含多項條款，如利息扣除限制、控制外國公司規則以及防止混合錯配等，目的在防範企業利用不合理的稅務安排降低稅負。歐盟各成員國原則上均需將該指令各項措施導入國內法，以配合落實反避稅政策。這些措施有效減少了稅務套利的空間，提升了歐盟內部稅務的一致性。另外，隨著數位經濟的迅速發展，歐盟也在探討對網路科技巨擘課徵數位服務稅(Digital Services Tax, DST)，確保科技巨頭在其實際創造價值的市場國家繳稅。而除間接稅，歐盟亦於2023年發布歐洲商業活動所得稅框架(Business in Europe: Framework for Income Taxation, BEFIT)草案，擬推動成員國間更一致的公司所得稅制度，希望能消除跨境投資的障礙，也降低稅務複雜性和遵循成本。

國際租稅政策趨勢與挑戰

稅務資訊交換不僅促進了各國之間的合作，也提升了整體稅務公平性。OECD的多邊主管機關協議 (Multilateral Competent Authority Agreement, MCAA) 即是CRS與國別報告的重要平台，透過自動資訊交換與國別報告，各國稅務機關得以更精確地打擊稅基侵蝕與避稅行為。而區域性稅務合作也在不斷深化，歐盟即是最佳案例，其稅務合作指令已實施多個修訂版本，也涵蓋了如加密資產和共享經濟平台等新興稅務領域，進一步提升了稅務資訊交換的廣度與深度。

而隨著國際租稅透明度和一致性的提升，除深化國際間合作，卻也導致稅務爭議可能隨之增加。例如，各國在利潤分配和最低稅負實施細節上的分歧可能導致跨境稅務糾紛。OECD和歐盟已採取措施，建立多邊爭端解決機制 (Multilateral Dispute Resolution Mechanism)，以減少爭議並促進合作。

跨國企業的挑戰與機會

高度透明化與日趨整合的國際租稅環境，亦使得跨國企業面臨之挑戰與日俱增。當各國政府採取更透明化的稅務政策，也表示跨國企業需要提供更多詳細的企業資訊 (如投資架構、營運地區、收入、利潤、員工、資產、移轉訂價政策和文件、所得稅費用等)，而為了蒐集這些詳細資訊以完成相關申報，企業勢必需投入更多人力、資源和成本來完成有增無減的稅務遵循工作；若未遵循資訊揭露規定或申報不實資訊，亦有相關罰則。再者，當企業資訊揭露越多，現有利潤安排不合理的曝光程度也隨之增加，集團稅務安排更容易被稅務機關檢視，增加潛在課稅風險和爭議。隨著ESG (環境、社會與治理) 理念的普及，稅務治理與稅務報導透明度也成為衡量企業治理水平的重要指標之一。投資者和大眾將越來越關注企業是否做到永續稅務治理，並進一步審視跨國企業的稅務政策與稅務安排，若被認為有避稅、不合規行為，導致高額罰鍰或進而引起法律訴訟，恐損害企業品牌與形象，甚至與投資者的關係。

OECD提出的整合措施(如雙支柱)，在各地區原本稅制之上提供了全新、一致性的課稅標準和框架，但其規則的複雜程度同樣也提高了跨國企業稅務合規的門檻和困難度。此外，資訊揭露尚不涉及繳稅，而一致性課稅規則將涉及剩餘利潤與補充稅款的分配，各國政府為保全其稅收，難保不會錙銖必較、謹慎檢視，預期在新規則上路初期，潛在跨境稅務爭議不會少，而受苦的仍舊是跨國企業。再者，整合性新興稅制迫使企業須重新考量全球業務、營收、利潤佈局，但也使得稅務規劃空間受限，傳統利用低稅國家或租稅天堂進行稅務優化的策略已不再可行，進行集團重組或移轉訂價調整時，亦需考量各租稅管轄區的有效稅率計算，避免因調整不當導致雙重課稅或雙重免稅的情況，促使企業在規劃相關交易或制定移轉訂價政策時，需更加注重並回歸交易的經濟實質面、合理性與合規性。

為應對以上因持續高度透明化和日益整合的國際租稅環境所帶來的新挑戰，跨國企業亦需要採取更加全方位的策略，結合科技工具、人才培育與政策調整，才能確保合規並降低風險，又同時保持競爭力和穩定發展。具體說明如下：

- 強化全球稅務合規管理能力：**檢視現有的營運模式、交易安排和稅務架構，確保符合各國稅務法規和OECD的準則，確認收入利潤配置與經濟實質一致。建立全面的稅務政策與標準化遵循流程，提升稅務申報資訊與文件的一致性，包括稅務申報、移轉訂價文件編製、國別報告以及剛上路的全球最低稅負制等相關帳簿憑證和底稿，以備應對潛在的稅務爭議。另外透過跨部門合作機制，促進財務、稅務、法務及營運部門間之溝通與協作，確保能全方位應對挑戰；財務與稅務部門間數據亦應保持流暢互通，避免資訊不對稱導致的合規風險，並經由中央管理系統或平台，確保所有稅務相關數據的準確和一致性，定期檢查以及時修正可能的錯誤，優化數據管理流程。

- **提升員工能力與科技的應用**：整合的國際新稅制設計通常會考量產業、交易型態、各地稅制與會計準則等各面向，因此規則複雜不易理解，企業應為財會/稅務人員定期提供進修與培訓，例如與專業機構合作安排相關教育訓練、參與研討會等，以了解最新的國際稅務規範。而在人力有限的情况下，作為成本中心的財務/稅務部門如何更有效率處理只增無減的稅務遵循事項，則勢必要評估是否投資和借助科技力量來實現數據和申報書表的自動化與合規化，例如透過稅務科技系統/軟體自動生成CRS與國別報告，並經數據分析識別潛在風險，減少人工操作導致的手動錯誤，優化稅務管理以提升準確性與效率。
- **持續關注國際稅務發展動態**：各地對於國際租稅新規範的實施進程不盡相同，進而影響跨國企業各年度稅務風險評估與稅務遵循流程，再加上各地區因應新制度所衍生的稅務改革推陳出新，亦將影響企業在全球各地的投資營運策略，故跨國企業亦應密切關注國際租稅動態，並及時調整營運、稅務策略，採取積極的合規態度，以避免因政策變動而面臨罰鍰或聲譽損害。
- **預防與管理稅務爭議**：在集團內部配置相關團隊，以監控和預測可能的稅務爭議，利用爭議預防機制，例如透過預先訂價協議與稅務機關協商確定未來利潤分配標準，減少爭議發生的可能性；於爭議發生時，得快速應對突發的稅務調查且提供充分文件支持，遇跨境稅務爭議則善用雙邊或多邊協商程序以解決雙重課稅問題。
- **與專業機構和稅務機關合作**：交易日新月異，稅務法規也與日俱進，與國際稅務專家、律師和會計師事務所合作，以獲得最新的稅務建議，亦借助其專業減少內部成本；同時與稅務機關建立良好關係，保持定期溝通，確保彼此理解，以預防爭議產生。

結語

國際租稅正進入一個高度透明與日益整合的新時代。OECD與歐盟的政策改革，如CRS、國別報告、雙支柱框架及公開國別報告等，不僅提升跨國企業的財務與稅務資訊公開透明度和確保企業在不同國家地區間利潤分配合理，以進一步強化稅務監管，防範稅基侵蝕與避稅行為，同時也提高稅務公平性與國際合作。這些措施對跨國企業提出了更高的合規要求，同時也為稅務主管機關提供了更多工具來打擊稅基侵蝕與利潤轉移。對於跨國企業而言，這不僅是挑戰，也是調整集團稅務策略與政策的機會。在這場租稅變革中，跨國企業需在確保合規的基礎上，採取主動、靈活及創新的方式應對挑戰，透過加強內部管理、合理規劃稅務策略、善用科技工具以及建立透明與信任的外部關係，企業可在合規與經營效率間取得平衡，同時降低風險並維持全球競爭力。唯有適應這波變革浪潮，才能在全球化的租稅環境中立於不敗之地。

封面故事



廖哲莉

稅務部資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所

跨國企業資金貸與稅務全攻略

美國聯準會日前宣布2024年12月再降息一碼，進一步觀察點陣圖，降息週期延至2027年底，隱含2025年全年降息碼數為2碼、2026年則維持降息2碼、2027年降息1碼。雖然各國央行未必全然跟隨其腳步，然勢必影響債券市場及融資之企業活動成本。企業之融資或借貸活動，相較於資本之投入，不僅可以增加資金運用之靈活性，並且可以增加利息費用，降低稅基，可作為跨國投資之重要選項之一。

傳統企業依循現金為王之原則，較少融資或借貸之活動。然近年來企業赴海外設廠、抑或進行併購，如可搭配適當地融資或借貸，可讓整體投資有加乘效果，促進產業升級。然融資或借貸之運用，尤其是關係人之資金貸與，各國均有嚴格規範。我國公司法之第15條規定，公司之資金，不得貸與股東或任何他人。例外情況包含1)公司間或與行號間有業務往來者；2)公司間或與行號間有短期融通資金之必要者。但融資金額不得超過貸與企業淨值的40%。除此之外，跨國企業應於投資或併購時，將下列事項列入財務及稅務成本之考量：

1. 各國政府針對投資之債股比，尤其是特殊產業，往往有自有資金之要求或債股比之限制。各國政府為防範資本弱化，也常常規範超過債股比之利息費用不得於稅上抵減。以我國資本弱化之規定為例，關係人借貸金額超過債股比3:1之利息費用不得抵減；
2. 資金借貸之目的如為支應企業產生免稅所得之活動，例如併購股份，則其相關之利息費用亦不得減除。因股份相關之所得為免稅之資本利得及股利所得，則相關利息費用於稅務上亦不得減除；
3. 貸款支付之利息如與購置或建造之資產有關，則各國可能有資本化之規定。例如依據我國營利事業所得稅查核準則之規定，該貸款利息則應列入該項資產之成本；
4. 實務上在借款期間將應付利息轉入本金，實為常見之情形，此項利息，當滾入為本金時即可能已構成給付之事實，在借款期間將應付利息轉入本金，則應注意利息所得扣繳之議題。

5. 全球最低稅負制之影響也在資金貸與時造成影響。集團內部規劃跨國資金貸與時，尚應考量債權人利息收入之課稅情況及債務人所在地之有效稅率是否未達15%，以避免造成位於低稅負地區債務人支付之利息費用在計算當地有效稅率分母時被剔除需額外加回。

另外資金貸與有時會發生原貸款方因資金需求將原債權折價轉出，此時折價金額，會視為債權購買方之利息收入。又有時集團內關係人間之資金貸與，如因故不再收回原貸與之金額，則原債務人可能會被稅捐機關認定有其他所得，而被徵稅之虞。

總而言之，資金貸與或許為企業投資或併購不可避免之商業活動，但在後BEPS(OECD之稅基侵蝕與利潤移轉之行動計畫) 時代，因利息費用之認列可能造成稅基之侵蝕，尤其在關係人之資金貸與之交易，稅捐機關除了前述面向之審查，其移轉訂價查核之力道亦與日俱增，跨國企業不可不知。

封面故事



林淑怡

稅務部資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



周宗慶

稅務部副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所



盧國正

稅務部協理
勤業眾信聯合會計師事務所

以國別報告為起點 – 建構最適的稅務資料分析方法論

自經濟合作與發展組織 (The Organization for Economic Co-operation and Development; 簡稱OECD) 在2013年7月發布稅基侵蝕與利潤移轉 (簡稱BEPS) 行動計畫報告以來, 引領全世界經歷了一波巨大的國際稅務變革, OECD除了完成15項行動計畫報告外亦持續在2020年第一季進行部份行動計畫的推動及指引。這包含在2015年被列為BEPS頭號議題的數位化經濟, 以及自2019年底被進一步釋義的國別報告指引。其中對國別報告發布了進一步釋義指南使稅務管理部門和跨國企業集團在執行國別報告時更具確定性。另外, OECD自2019年提出二大支柱的稅改計畫, 為全球稅務變革帶來高峰。其中, 第二支柱即為所謂全球最低稅負制 (簡稱GloBE, 將於2024年展開序幕, 首批適用推行的國家包含荷蘭、英國、日本、韓國、越南等國家。未來估計全球大部分的主要國家或租稅管轄區均會修改本地法以加入GloBE的框架。

由於GloBE與過往世界主要國家的稅制均有很大的差異, 為方便跨國企業集團與各國稅局能更順利的銜接到GloBE

的框架, OECD於2022年12月發布過渡期間避風港條款, 允許跨國企業集團在過渡期間 (即GloBE實施的首三個年度) 得利用其當年度國別報告及財務報告的既有數據, 來評估各稅務管轄區是否符合避風港測試。若通過測試, 則該稅務管轄區當年度將無需繳納補充稅款, 亦免除需按OECD立法範本進行繁複調整之計算要求, 將可大幅減少跨國企業集團於過渡期間不論時間或金錢上的合規成本。

基於前述全球跨國稅務變革的發展, 國別報告愈發顯得重要。對跨國企業集團而言, 該變革對稅務部門和整個企業來說是一項巨大的挑戰。除了確保數據收集的效率和準確外, 跨國企業集團為因應GloBE也應思考借助數位科技之力, 對相關的資料做更有意義的分類和分析。特別當GloBE規定下就國別報告的部分要求與之前OECD第13項行動計畫不一致時, 跨國企業集團需要就國別報告中部份數據進行更細部的分類以進行分析和判斷。惟若依過往以Excel等舊式的方式, 除數據收集效率的壓力外, 加上準確度透過人工方式擷取, 對管理數據人員的負擔與傳承亦是

不小的挑戰，再加上各國的法令逐年更迭，財會人員是否能夠及時更新資料也是需要考量的面向。尤其當人員變動時是否能有效的傳承和交接，相信是不少跨國企業集團均將面對與思考的課題。本文將以國別報告為引，數位科技為軸，論述資料分析的重要性，同時以相關釋例供各位讀者參考。

從數據分析到商業智能之建立

企業營運策略管理近年來愈發重要，尤其在面對多變的環境中。基本上，企業營運策略經過多年的發展，一般指企業為謀求長期生存和發展，對外部環境和內部資源條件分析研究的基礎上，對企業的長短期目標、經營方針、願景等實施步驟作出宏觀的規劃。最終企業針對該規畫實施策略以達成前述的目標和願景。

隨著科技發展，商業分析成為各大企業重視的主流能力。其價值除了透過大數據(big data)與生成式人工智慧(Gen AI)進行分析外，更重要的是將數據轉化為有用的資訊以協助企業找出問題所在，同時發現機會並強化決策的過程，使決策者可以更清晰的了解目前所處的環境並基於此做出相應的決策，即所謂的商業智能(Business Intelligence; BI)。核心的概念不是收集到甚麼數據，而是使所收集到的數據變得與企業本身攸關，並加以處理變成有用的策略參考資料。

同理，雖然國別報告如前所述是跨國集團其中一個重要的稅務合規數據，其所在的價值並非僅止於將資料收集完成並執行合規的申報，更重要的在於數據背後對跨國企業集團有關的意義和價值。是以，由國別報告為起始點，短期內連結GloBE過渡期間避風港條款的適用和分析，以及因為相關稅務目的所收集或建立的資料庫，未來對集團營運之規劃與管理皆為重要的指標之一，企業可利用上述相關資料，建立以數位工具進行數據的收集和分析。

國別報告之深化

全球(含台灣)一開始對國別報告之填寫規範皆參考BEPS的第13項行動計劃，其中針對國別報告各欄位的定義僅有原則性說明，各欄位間之交互或潛在影響尚未明確定義，因此各國在參照使用時，可能會產生適用不一致的效果；又考量跨國台資企業多數採用多層次的投資架構模式進行營運布局，加上各國財務會計處理原則不同之因素，可能造成跨國企業於因應BEPS第13項行動計劃及GloBE同步適用時產生困擾，進而提升相關稅務遵循成本。因此，如何應用數位工具對國別報告及GloBE之數據進行更細緻分析，將會是多數跨國企業集團稅務管理者最迫切所需之功能。

首先，針對因應GloBE與BEPS第13項行動計劃不一致的幾個問題點，可以數位科技抓取相對應的數據進行細部分析，具體說明常見問題如下：

1. 投資收益是否排除？

依據國際財務報導準則(IFRS)係為合併報告之處理發布之會計準則，針對併入合併報表之個體是依IFRS 10合併財務報表之規定判斷控制力進行編製，僅發布集團合併報表，故以合併財務報表之編製資料填寫國別報告之收入及稅前損益時，並不會重複計算子公司淨利。

反觀台灣財務會計準則對於應納入編製合併財務報表之長期股權投資個體採權益法處理，因此台資企業將持股之子公司淨利按權益法認列之投資收益計入稅前所得，而後於填表時，又與子公司的稅前損益合併加總，將造成國別報告中揭露集團中歸屬於台灣之稅前損益有重複計算之情況產生。因此，可能產生兩種影響：

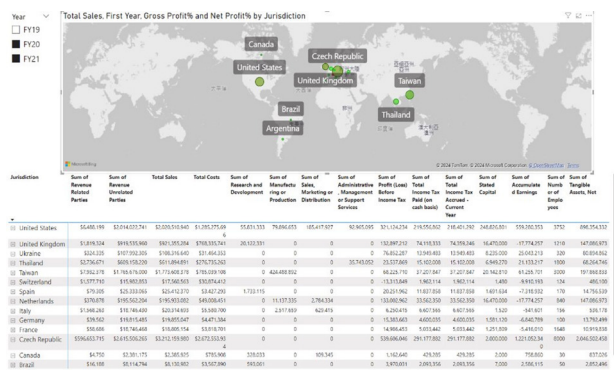
- (1) 所得稅前損益在沒有排除的情況下，將造成所得稅前損益重複計算的子公司的投資收益，簡易版有效稅率將會被低估，而有較高的可能性無法符合安全港規定之情事發生。

(2) 若自行排除時，則會因為各集團間當年度或前後年度作法上的不一致，造成各方解讀國別報告因基準不一而徒增困擾。

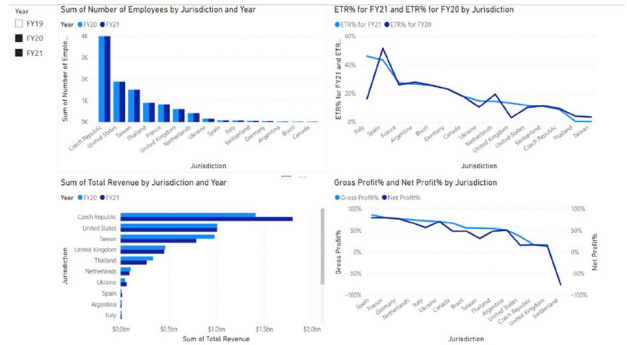
2. 有形資產認定不同處理方式差異大

比較GloBE國別報告避風港之有形資產與OECD發布之第13項行動計劃有關國別報告中有形資產之規定有明顯之差異。OECD針對有形資產是以負面表列方式，即國別報告所有成員於其居住地國(地區)之有形資產帳面淨值合計數，不包括現金、約當現金、無形資產或金融資產。惟GloBE中有關有形資產之規定係以正面表列之方式，即指位於其所在租稅管轄區的不動產、廠房及設備、天然資源、有形資產使用權以及政府頒發的使用不動產或開採天然資源的許可證或類似安排，且成員實體需對此進行大量投資。以實務上觀察，前述二者的差異排除投資收益後，可能存在最高差異超過30%。基於此可知跨國企業集團在收集相關資料因應GloBE時將因此產生一定程度的挑戰。

上述問題皆可應用數位科技快速取得相關資訊、分析不同情境下對國別報告及GloBE之影響，將可達成國別報告至GloBE無縫銜接與GloBE之整體有效稅負最佳化之目標。以下為國別報告模組之釋例，包括國別報告圖像化的呈現(如圖1)及重要指標分析(如圖2)。



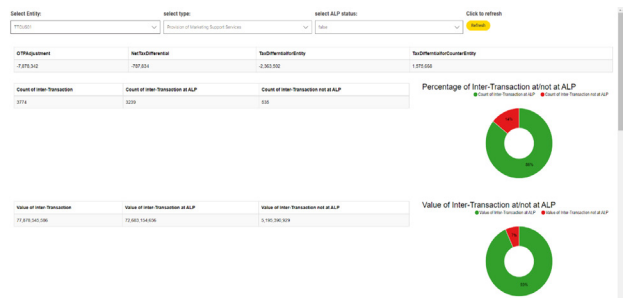
圖一：國別報告表1資訊(例) – 可快速整併國別報告資料並以視覺化呈現，方便管理層即時監控國別報告數據，同時可快速比對多年度資料以察覺潛在風險點



圖二：國別報告重要指標分析(例) – 透過跨年度資料比較分析，從不同維度分析趨勢，協助提升管理效率

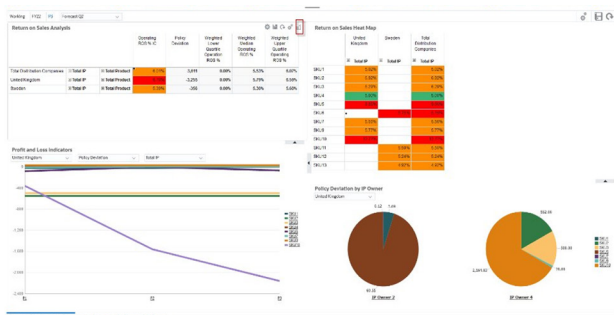
集團價值鏈稅務管理

數位工具除了可較佳的應對前述所提因應GloBE之數據收集和分析問題外，其亦可引申至集團價值鏈稅務管理。如以下圖3所示，藉由收集更細部的跨國企業集團關係人交易數據，以視覺化方式讓管理層掌握最即時的集團內關係人交易執行情況，可更直觀、更方便進行重點問題的捕捉和分析。



圖三：價值鏈分析模組(1) – 即時監控集團內關係人交易執行情況以確保均能符合獨立交易原則或集團所設定之目標

此外，該數據可進一步延伸至跨國企業集團的價值鏈中。比如可針對不同稅務管轄地中的個別實體進行展開，包含可加入適用個別實體的利潤率區間以進行個別實體利潤率之監控。另外亦可依照產品別或功能別進行不同維度之分析，除可對比現階段的利潤率和所設定目標利潤率之差異，亦可透過敏感度分析強化數據的管理功能。請詳下圖4所示內容。



圖四: 價值鏈分析模組(2) – 針對個別實體關係人交易應保留目標利潤率之模擬計算

簡言之，在數據量大且龐雜的今日，數位工具可賦予國別報告新使命。除可建構不同情境的數據以進行比對和分析外，亦可延伸至跨國集團企業的價值鏈上進行稅務管理，不論是以可視化、商業分析甚至商業智能之視角，均可使國別報告等相關稅務資訊更有價值。

結語

根據Deloitte發表之Tax Transformation Trends 2023報告，透過訪問300位跨國集團之高階財務及稅務主管，有接近4成受訪者將整合集團稅務相關資料視為第一優先要務，然目前僅有37%受訪者表示該集團充分透過客製化ERP系統處理相關稅務事項。此外，約有3/4受訪者表示公司會將稅務活動的某些部分進行外包，不論是透過傳統外包或整段服務外包，有超過5成受訪者表示透過外包將可取得最新科技能力之好處。

在全球稅務巨大變革下，企業正面臨前所未有的挑戰和機遇。未來，國別報告與GloBE不單單僅是稅務合規遵循的一環，亦可藉由數位科技賦予新的使命和功能，以因應越趨複雜之數據管理和稅務挑戰。

封面故事



林志偉

稅務部會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



李祐頤

稅務部協理
勤業眾信聯合會計師事務所

中國大陸將徵收「海外富人稅」？ 中國大陸共同富裕政策深化與趨勢洞察

一、項莊為何舞劍？海外富人稅因何而起？

中國大陸海外富人稅終於要來了？近期有國際權威媒體指出，部分高資產人士被中國大陸當局要求，針對其自身海外收益主動評估是否已於中國大陸申報納稅，讓沉寂已久的海外富人稅議題又開始甚囂塵上。究其根本原因，與近年中國大陸不動產產業蕭條以及經濟成長困境息息相關，不論是從實質境內生產毛額(GDP)、消費者物價指數(CPI)及出口量變動趨勢來看，或是中國大陸面對全球市場的外部國際局勢因素到內部經濟結構議題，中國大陸政府都急需尋求擴大財政收入的解方。而海外富人稅議題雖看似針對中國大陸本地富商而來，但許多台商高資產人士也擔心是否將因長期在中國大陸居住或活動，一同落入當地稅務居民行列，進而被要求提交其境外所得資料。故此次高資產人士的自查行動，對許多長期在中國大陸耕耘的台商而言將是一種警訊。

外部國際局勢因素

中國大陸在經歷了新冠疫情後，許多企業暴露了過度依賴單一國家的供應鏈的脆弱性，促使其加速採取「中國+1」策略（即在中國大陸生產的同時，增加一個替代生產基地）。在其他新興市場競爭下，部分企業選擇降低或撤出在中國大陸的投資，進而轉向越南、柬埔寨、印尼等東協國家，這些國家以廉價勞動力、政策激勵和對外開放的態度，吸引了大量外國直接投資(FDI)。東協國家在通過《區域全面經濟夥伴關係協定》(RCEP)等機制與更多國家形成更緊密的經濟合作，除了深化經濟一體化的目標，也加劇了中國大陸FDI的流失。另一方面中美關係的貿易摩擦和技術封鎖日益加劇，美國加強對中國大陸高科技產品出口的管控，例如對半導體、高端晶片等技術的封鎖，導致美國及其盟友的企業迫於政策壓力，必須重新評估對中國大陸的投資策略。反觀中國大陸企業因為相關的經濟封鎖而加大

了對外投資力度，截至2024年前三季統計，中國大陸對外投資達到約8800億元人民幣，除了同比增長10.6%外，已有兩季呈現淨流出，充分顯示資本外流加劇。

內部經濟結構議題

對比疫情後中國大陸經濟趨勢，內部經濟結構議題仍以房地產、人口結構以及政府債務與收入為重點。2024年中國大陸房地產市場體現出顯著的降溫，無論是銷售量或是價格均呈現斷崖式下滑，這點與外資撤出亦有相當的連結，從許多併購交易來看，外企撤出所留的廠房，願意接手的外資已寥寥可數，買方大多是逢低布局的陸企。人口結構方面，疫後持續性低迷的青年就業率、人口老齡化趨勢加劇，皆對勞動力市場、社會保障體系和醫療系統都帶來了巨大壓力。地方政府債務方面，為挽救瀕臨失控的城投債，國務院已於2024年11月提請增加人民幣6萬億元地方政府債務限額，以化解地方政府隱性債務風險。政府收入方面對比以往也不如預期，截至2024年上半年統計，全國一般公共預算收入人民幣11.6萬億元，同比下降2.8%，一方面是疫後緩稅在2023年入庫抬高了基數，以及2023出臺的減稅政策拉低了今年財政收入所致。顯示中國大陸政府必須在收入減少的情況下，同步面臨債務整理的急迫性。

綜觀上述因素，中國大陸擴大稅源的財政需求已勢在必行，「海外富人稅」的議題故隨之而起。另外推動該政策的動機也可追溯至經濟結構轉型和縮小貧富差距的宏觀目標，隨著中國大陸經濟的發展，境內財富分配不均日益加劇，尤其高淨值個人持有大量海外資產的現象已屢見不鮮。而針對個人海外所得進行課稅的議題雖然源自於全球反避稅之趨勢，但以目前國際現狀下，實務上仍難以有效打擊此類跨境避稅行為，而中國式的稅收自查方式則常有立竿見影之效，是故將此稽查方式應用到個人海外所得並不意外。

二、意在沛公是誰？富人稅與共同富裕的連結

富人稅為共同富裕政策的一環

「共同富裕」是中國大陸政府近年來推行的經濟與社會政策核心，旨在縮小貧富差距，實現更均衡的收入分配，這不僅關乎個人所得的再分配，還涉及到政府在社會福利、教育、醫療等領域的投資。共同富裕政策的推進顯示了中國大陸政府希望構建一個更具包容性、持續性的經濟模式。而至今為期多年的政策施行下，消費互聯網、金融和房地產等行業首當其衝，許多相關產業的高管處於聚光燈下受到強烈注目，雖大多數已宣示公益捐贈來響應共同富裕政策，但其海外資產揭露與稅務申報仍受到高度檢視，高收入個人的稅收政策和監管將更加嚴格，個人海外資產及收益的稽查，更可視為是共同富裕理念下的政策之一。

高資產個人之稅務稽查趨勢

中國大陸海外富人稅的稽查進度，則與2018年《共同申報準則》(CRS)的實施密不可分，該準則旨在建構防止逃稅的全球訊息共享系統。過去六年來在CRS框架下，中國大陸已經與近150個司法管轄區自動交換有關納稅人帳戶的訊息。根據相關權威機構研究指出，儘管中國大陸法規中，一直以來皆明確規範稅收居民需針對投資收益等全球收入納稅，但直到最近才開始有實務稽查的案例出現，而目前尚未明確此次執行範圍之廣度，以及往後是否會成為例行性的稽查方式亦值得關注。部分被鎖定的中國大陸富裕人士擁有至少1,000萬美元以上的離岸資產，另一些則是香港或美國上市公司的股東，被通知自查的高資產人士除了可能面臨高達20%的稅款，還可能因逾期支付而受到罰款。藉此可以推測，未來擁有高資產的中國大陸稅務居民，其離岸收入將逐步成為稅務機關的重點關注目標。

三、海外富人稅之稅收政策脈絡

海外個人稅收政策的深化：三號公告與個人CFC制度

因應全球反避稅趨勢，中國大陸政府近年來也出台了多項政策以加強對個人海外資產的監管。其中在2020年發佈了《關於境外所得有關個人所得稅政策的公告》（財政部、稅務總局公告2020年第3號，以下簡稱「三號公告」），以及引入了個人CFC制度概括性原則之重要舉措。三號公告主要解決了過往中國大陸《個人所得稅法實施條例》中三大方面的問題：一、完善所得來源地規定；二、修改及明確境外所得抵免計算方法；三、改善徵管配套規定。三號公告中明定何謂來源於境外的所得，以及境外的綜合所得應當與境內合併計算應納稅額，並補足過去個人稅收抵免規定的缺失。而在另一重點政策CFC方面，2018年公布的個人所得稅法徵求意見稿，起初對於個人CFC有明確提出控制的定義，惟當年最終版本未將控制的規範入法，而僅訂定了第8條第二項中關於個人CFC的框架性條文：「居民個人控制的，或者居民個人和居民企業共同控制的設立在實際稅負明顯偏低的國家（地區）的企業，無合理經營需要，對應當歸屬於居民個人的利潤不作分配或者減少分配，稅務機關有權按照合理方法進行納稅調整。」綜上所述可知，中國大陸對於個人直接的海外所得已有相當監管稽徵之規範，但對於個人間接透過CFC的海外所得，仍尚待進一步的作業辦法頒布方有明確之規則可循。

個人全球最低稅負制度的探討

在個人全球最低稅負制度方面，G20於2024年已針對巴西提出之全球富豪稅方案展開相關工作，根據該提案之研究結果，最終建議對總資產超過10億美元的富豪課徵相當於個人財富2%的最低稅負。該提案雖獲得西班牙、法國、南非等國的支持，但亦有許多大國表示反對或持懷疑態度。此提案目前尚在非常初期階段，要在各國之間取得共識尚未成氣候，惟參照企業現已有全球最低稅負制Pillar Two，未來是否為依循類似模式進展出針對個人之全球最低稅負制，尚有大量討論空間。

四、海外富人稅徵與不徵，台商因應之道

外籍個人股利政策與CFC隱憂

過去中國大陸鼓勵外國個人直接持有中國大陸企業，並提供股息紅利免扣繳的優惠政策以吸引外資，且港澳台個人亦可比照適用。然而隨著中國大陸稅務政策的變化，這些優惠政策或將面臨挑戰，台商可能需要重新評估其投資策略。2013年國務院批准發改委等部門《關於深化收入分配制度改革若干意見》，提出了取消外籍個人從外商投資企業取得的股息紅利所得免徵個人所得稅的意向，雖財政部和國家稅務總局至今未有正式發文取消此項稅收優惠，然在當前經濟環境以及地方稅收下滑財政收入減少的背景下，該優惠政策於實務執行上極可能產生解讀上的爭議。另一方面自2019年新個人所得稅法施行後，居住滿六年的外籍個人將面臨全球課稅議題，在實務上台商個人大多透過CFC架構持有中國大陸公司股權，已少有個人直接持股，是故外籍個人股息紅利免稅政策對於整體台商之影響已然甚微。更重要的是，未來待中國大陸個人CFC政策完善，屆時台商若同時構成個人CFC與全球課稅雙重課稅條件，其影響才是無法想像。

面對變革因應之道

對於台商個人和家族企業來說，全球化背景下的監管變革，乃是重新審視其資產配置和稅務策略的契機，全球追稅的概念已逐漸從企業層面轉移到個人層面，對於擁有跨境資產的個人來說，必須及早進行稅務風險管理。另外鑒於近年國際間頻傳地緣政治緊張局勢，資產多元化配置以分散風險議題逐漸受到重視，不僅要考慮稅務問題，還要評估地緣風險對其資產的潛在影響。台商係以跨境交易為營運基礎，則需更加關注現行趨勢中的資產保護和傳承規劃，尋求專業機構的協助，不僅能夠優化稅務策略及思考可能風險，還能幫助實現跨世代的財富傳承，確保家族資產的穩定和安全。

封面故事



洪于婷

稅務部資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



盧國正

稅務部協理
勤業眾信聯合會計師事務所

關注稅務改革與電子發票標準化 趨勢以鞏固貿易競爭優勢

2024年全球稅務環境變化顯著，各國陸續推動類似歐盟碳邊境調整機制CBAM等稅務改革，雖各國進展不一，但貿易朝向減碳及數位化之進展更加明確，關稅及碳稅重要性與日俱增。此外，貿易牽涉到買賣雙方之金流，而開立/收到發票則為金流安排的第一步，賣方能正確及快速開立發票，且買方能正確而且快速接收發票，並安排付款，將影響雙方對現金流的掌握，及企業運營的成本。紙本發票依賴人力物力，亦容易出錯，買賣雙方傳送接收亦需要多層人工或行政流程，在現今各國缺工及數位經濟環境下深受限制，同時也不利減碳，效率效果不彰，電子發票逐漸取代紙本發票成為主流。同時，伴隨著減碳潮流及對稅務資訊的掌握，各國對於稅務資訊申報之數位化要求與電子發票標準化有志一同，企業除須了解自身產品的市場定位外、更須關注是否未來可能碳排值或跨國數位發票之開立作為買賣雙方之交易條件、各國進口關稅及產地國或進口國CBAM的推動時程，預做準備，並配合永續發展，採取積極應對策略，以順利贏戰。

目前由歐盟推動國際間電子發票資訊標準「泛歐線上政府採購體系」(Pan-European Public Procurement On-Line; 簡稱Peppol)，冀望先由各國境內電子發票標準傳輸之一致化，進展到各國稅局可應用於企業相關申報程序，如增值稅、報關及永續資訊報告等，甚至未來跨國交換資訊，將可減少企業之行政負擔。而此發展亦為各國政府所樂見，不只協助達到國家淨零目標、亦收掌握稅收資訊之利、更能精準進行稅務查核及打擊犯罪。

這一變革無疑對稅務部門和整個企業帶來挑戰。稅務相關的資訊需要反映在所有財務系統和交易流程中，企業將需要合理配置資源，提高稅務數據品質以符合稅務機關之要求。隨著電子申報和電子發票逐漸普及，企業需要採取更全面和集中之方法應對，稅務合規的變化不再只是稅務部門的責任，而對企業全體產生深遠影響。鑒於稅務科技化的變革，本文彙整2025年間接稅發展重點議題，以協助企業應對稅務機關要求即時稅務資料之挑戰以及稅收數位與透明化之趨勢。

間接稅因交易行為模式改變，更趨電子化及透明化

間接稅是指預期可以轉嫁的租稅，納稅者透過交易行為，將稅負移轉給最後購買方或消費者負擔，一般而言間接稅是對商品和服務徵收，包括營業稅(或稱增值稅)、關稅、貨物稅、菸酒稅、娛樂稅、印花稅、使用牌照稅。相較於直接稅針對所得或利潤課稅，以企業或個人為基礎。間接稅針對商品及服務課稅，以交易為基礎，每次申報期間較短，稅務申報頻率較高，關稅是每次進出口都要申報，台灣營業稅是每兩個月申報一次，而所得稅則以一年為期，每年申報一次。因此，相對而言，間接稅將更依賴正確之交易資料及發票作為稅收資訊收集之第一步。而數位經濟下，交易行為更加數位化，更趨使間接稅朝向電子化及藉由數位工具及系統申報而得以實現稅收資訊透明化，讓徵納雙方可以即時取得或提供相關資訊。

就稅務監管而言，稅務資訊的日益複雜及國際間稅收管理制度差異，使得靈活的IT基礎設施對企業而言更加重要，以應對不斷變化的稅務規定及要求。考量未來稅務機關可能直接透過稅務申報雲端平台取得企業之客戶、產品及供應商等數據，企業應確保相關稅務資訊準確無誤且由系統自動生成，並應投入較以往更多資源、採取更全面的方式來管理應對。

隨著科技發展與稅務揭露規範日益加強，稅務資料的透明度與報告揭露需求的深度和廣度均有所增加，間接稅之稅務數據及電子發票管理也逐漸成為各國政府關注及企業發展的重要議題。例如在拉丁美洲，墨西哥及巴西的稅務機關利用電子申報制度，有效減少了預期增值稅收入與實際徵收額間之差距，使稅務數位化監管的成效顯著。歐盟亦提出「增值稅數位化」(VAT in the Digital Age; 簡稱ViDA)，其中包含報告數位化、登記單一化及平臺經濟等措施，以推動區域內增值稅機制之調和，促進電子商務的稅務透明度，並強化稅收的即時合規性。

隨著科技之進步，加速簡化稅收工作流程，稅務流程之數位化將變得更加普遍，例如未來在電子貿易及海關要求合規方面，生成式人工智能 (GenAI) 之利用將可能使稅務合規流程簡化為更有效率的模式。此外，氣候與永續將帶動新的稅務機制與挑戰，例如：未來，更多地區可能會引入碳邊境調整機制 (CBAM) 或類似的碳稅課徵機制，以推動企業採用更乾淨的科技，減少排放，轉型低碳經濟。因此，在稅收數位化及環境、社會和治理 (ESG) 議題的發展趨勢下，間接稅稅務數據(不論是增值稅或關稅)將被更廣泛地納入企業永續活動，企業亦將面臨更高的稅務合規成本及複雜性。

間接稅數位思維：稅務合規的新策略

其次，就企業而言，當遭遇數位化衝擊時，將面對整體結構環境下之改變，特別是買方交易行為之改變。例如，線上線下零售界線模糊、跨境網購盛行。

稅務領域通常在數位化方面相對較為落後，舉例而言，它可能是一個仍存在紙本申報、Excel電子表格和多個需要手動操作的系統環境。稅務通常較不易跟上技術變革步伐，原因可能是稅務機關本身在要求數位化稅務合規方面進展緩慢，亦可能因稅收收入指標的持續增長使得數位化領域的變革對政府而言非優先考量。然而，近期地緣政治壓力及日益增長的預算控制使得加強數位化變得更加重要，以幫助稅務機關應對逃稅及稅務詐騙等情事。

通過電子申報及電子發票制度，稅務機關正在創造一個網絡化的數位環境，藉由新方式審查稅收。這改變了稅務及法律合規管理方式。繁瑣的人工審計、隨機抽樣方法及大量文件的審查將成為過去式。

在數據導向的環境中，稅務機關可以即時地比對各種數據來源，並隨時存取數據，例如透過企業的ERP系統直接讀取真實數據。當稅務機關發現數據有異常時，將直接評估額外稅款或拒絕退稅，並在出現爭議時將舉證責任轉移給納稅義務人。

為因應此一變化，企業應該採取全新的稅務合規策略—數位思維。數位環境中的合規無法僅通過人工流程來管理，並且稅務合規之數位化應被視為一項發展契機，過去其他領域中的數位化經驗同樣適用於此。稅務數位轉型將需要企業進行許多投入，包含相關技術軟體等解決方案之使用。

間接稅的數位化需要新思維，稅務流程亦需從上游進行管理：企業需要從稅務數據初始輸入階段即著手處理，嵌入核心業務和財務流程，而非僅為了合規目的而在流程後端進行處理。

企業需要將稅務相關數據從財務流程初始端開始輸入，並通過ERP系統嵌入財務功能，其中將涵蓋稅務關鍵領域，包含數位稅務行政、即時報告和透明化。企業針對稅務數據之管理需要在稅務機關查核之前即達到預防性、前瞻性及自動化之效果。當稅務機關擁有進入企業ERP系統或數據資料庫之權限時，這些資訊應透過企業的IT及財務部門進行更為全面性的檢查，包含使用客製化的資料分析工具及自動化檢查等測試。

未來自動化流程將取代大多數現有的稅務申報運作模式。隨著間接稅的數位轉型發展，稅務數據品質之提升將顯得至關重要，數位審計亦將成為常態。

全球行動：跨國合規

隨著稅務機關擴大監管範圍和增加跨境合作，稅務數據之跨境查核將會愈趨頻繁，電子發票和電子申報合規不應僅由本地財務和稅務團隊處理，企業朝向集中化的稅務管理趨勢將會更加顯著。

為了提高效率、降低成本及集中稅務管理，企業應採取全球化的思維模式。當企業能夠建立全球一致性的系統時，其中所產生的規模經濟、標準化及自動化將帶來許多效益及機會。電子申報及電子發票制度，亦將促使企業朝向其ERP系統的一致性和整合發展，並持續改善系統之使用。

儘管電子申報和電子發票的全球標準化和一致性尚不明確，但企業應積極審查各運營地區的間接稅方案，尋找適用於多地區解決方案，選擇瞭解不同地區要求並具全球影響力的供應商，將為企業帶來優勢。在數據層面上，各地區的法規要求和結構並無太大差異。選擇瞭解不同地區法規要求並具全球影響力的供應商，將為企業帶來優勢。

歐盟Peppol電子發票傳輸標準近年已逐步推行至澳洲、紐西蘭、日本、新加坡、及馬來西亞等非歐盟地區以作為各國可採用之電子發票資料傳輸標準。如同Peppol說的「Future is open」，屬於新時代發票電子化的康莊大道已在腳下，在此趨勢下，跨國企業將更需要運用稅務科技來管理複雜的數據，以提升資訊揭露之透明度。

結語

在全球間接稅稅收管理逐步走向數位化、透明化的發展變革之下，企業正面臨前所未有的挑戰和機遇。未來，稅務領導者應樂觀面對數位化帶來的好處並保持謹慎的態度應對新技術，稅務工作者應持續培養多元能力，以接受稅務科技帶來越趨複雜之管理數據。企業必須採取數位思維、全球行動，並強化跨部門合作，以確保合規性和提高運營效率，才能在日益數位化的稅務環境中保持競爭優勢，成功應對未來挑戰。

封面故事



李惠先

企業商務運營服務資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



胡雅如

企業商務運營服務會計師
勤業眾信聯合會計師事務所

「薪資運營服務」及「契約人力委外服務」如何為企業帶來價值

在產業環境變動迅速的情況下，企業如何隨時調整工作流程及資源配置，確保其競爭力，一直是個重要的課題。企業商務運營服務的目的與價值，便是透過各項服務，協助企業達到這個目標。勤業眾信的企業商務運營服務所包含之服務項目甚多，亦可按企業或集團之需求量身打造，在人力短缺已成為普遍現象的今日，我們想跟各位分享勤業眾信企業商務運營服務中的兩項服務--「薪資運營服務」及「契約人力委外服務」，具體說明如何提供協助並為企業帶來價值。

1. 薪資運營服務

我們服務內容及特色

有鑒於現今的工作環境快速變遷、勞工權利意識高漲、法令變動頻繁、人才培育困難等多重因素，一般企業之人

力資源部門多已逐漸無法負荷全方位工作要求。因此，透過薪資運營服務，可為企業解決以下繁瑣耗時的行政工作，大幅降低企業的薪酬計算、人才培育、作業時間、人事管理等有形及無形成本，亦能使企業人資更能專注於核心策略規劃，提升組織發展效益。

勤業眾信的薪資運營服務包含以下面向：

1. 薪資資料建置及異動維護，除了建檔員工資料、設定計薪規則等基本設定及維護外，我們也可配合個別客戶需求進行薪資系統及相關軟體的客製化、並針對客戶特殊需求是否符合當地法令規定提出初步的看法，必要時建議作適法性的修正。
2. 社會保險相關異動作業，包含成立及維護投保單位、勞健保及退休金加退保申請、依法定期調整投保級距及二代健保補充保費計算等工作。



劉昇鑫

企業商務運營服務協理
勤業眾信聯合會計師事務所



林佑蓁

企業商務運營服務資深經理
勤業眾信聯合會計師事務所

3. 薪資計算及報表編製，我們會依照企業所訂定之辦法計算績效、加班費、未休假給薪應免稅試算、請假扣款、舊制退休金及資遣費計算、代扣薪資所得稅等項目。計算完畢後協助銀行發放作業及提供員工薪資單，俾便公司人事及員工查詢薪資計算及入帳等情形。
4. 協助企業於申報期限內完成各項稅務申報工作，主要有年度的各類所得扣繳申報、非居住者所得中途扣繳申報、二代健保補充保費扣費憑單申報等作業。我們也會依企業相關人事薪資福利政策，提醒人事及財會人員可能會有其他所得需要併同年度扣繳憑單列單申報情形，以免公司因漏扣繳申報而遭致稅務及其他主管機關的處罰。
5. 此外我們也會不定期地提供各項法令更新，如：勞動基準法、勞工請假規則、勞工保險條例、全民健康保險法、勞工退休金條例、所得稅法等，隨時注意主管機關發布的規則或是各項解釋及命令，甚至協助企業舉辦內部訓練課程，讓相關單位或其從業人員能具備正確的法令知識及概念，有助於控制其違反法令規定的風險。

協助企業因應主管機關之勞動檢查

除了以上例行的服務項目，現今企業被勞動主管機關要求執行勞動檢查的機會也日益增加，此外隨著勞動意識的抬頭，企業也不可避免有被勞工檢舉或要求第三方調解的可

能。在這些檢查及調解中，完整的薪資計算基礎與記錄，以及適當的解釋說明都是讓企業得以在勞動檢查中全身而退的重要關鍵。勤業眾信本著相關從業人員自身的專業能力及經驗，加上完整的薪資計算相關基礎資料與記錄，必要時亦可以整合內部其他資源(例如稅務及法律專業團隊)，提供客戶更完善的支援，以協助應對主管機關日益嚴格的要求及檢查。例如：過去曾有企業於勞動檢查中，遭主管機關要求除提供員工出勤記錄外，尚應針對計算加班費時所使用的時薪，提出已將其「因工作而取得」之工資(包含績效獎金在內)完整且正確納入計算之佐證資料；另有案例係專櫃人員於週年慶期間被當地勞動主管機關要求檢查加班時數是否有超過勞基法規定，上開案例均在本事務所的協助之下，於提供薪資服務時即提醒客戶適用正確的法令計算方式，且透過系統及本事務所服務流程中留存完整之紀錄及計算公式等資料，順利協助客戶提供相關佐證資料及說明而通過勞動檢查。

運用最新科技與管理模式協助跨國集團之全球薪資運營

跨國企業因集團據點遍布各地，員工亦於各地據點間調派，常見集團總部對於各地薪資計算發放及相關稅務遵循與申報是否即時及正確，難以有效並全面性的掌握，除在管理上的效果與效率不理想外，更可能遭致主管機關處罰或是衍生勞資糾紛等問題；人事薪資資料也因為其性質敏感且具保密性，在資料收集、傳輸與保存上，如何確保機

敏資料之安全性，影響至鉅，也是跨國企業需要正視的議題。

Deloitte Global為了解決跨國客戶上述痛點，結合全球資源並運用最新科技，發展出可由Deloitte與客戶於各地同時協作之系統平台，可連結個別客戶或客戶集團不同據點公司之不同的薪資模組，搭配Deloitte的全球薪資運營管理服務模式、方法與經驗，可協助跨國集團客戶即時有效的掌握各地薪資計算及發放、稅務申報的進度及結果等各項必要資訊，進行相關追蹤與管理，確保正確性、合規性與即時性，以及相關機敏資料收集及傳輸之安全性，員工亦可透過該平台找到自己需要的資訊，提昇員工滿意度及向心力。

薪資法令遵循健檢服務(wage tax compliance review)

不論企業之員工薪資處理係由內部自行處理或是外包予專業服務提供者，為了確保企業處理員工薪資在勞工法規、稅務、勞健保等各面向上之合規性，並掌握潛在的風險、機會及可進一步優化及改善之處，建議企業可考慮定期規劃執行薪資法令遵循健檢服務(wage tax compliance review)。我們可依據企業之需求(包括預算、資源、時程、在意的範圍及優先順序等)與其討論並量身訂作薪資法令遵循健檢規劃(包含項目、範圍、程序、抽樣方法等)，例如：透過雙方同意的抽樣方式，檢查各月計薪資料、人事異動資料、暨提供給委外服務提供者之程序是否符合公司規範、審視公司薪酬政策及員工合約薪酬約定是否符合勞動基準法規定、審視薪資計算結果是否符合勞動法規、所得稅法及勞健保相關法令之規範(包括各項目對於員工作為應稅所得之處理、扣繳計算、勞健保扣費計算等)、審視扣繳憑單金額是否與薪資報表相符及其申報期限是否符合所得稅法之規定等，並於執行各該健檢程序後，針對執行結果提出報告，該報告中會將所發現之議題，依據風險程度劃分，說明其可能曝險情形及後果、以及本事務所針對各議題之改善建議，以利客戶進一步擬具改善行動方案並予追蹤。透過定期執行薪資法令遵循健檢服務，可在被

稅務機關或勞動主管機關稽查或發現相關議題之前，自行發現問題並即時改善，可收預防勝於治療之效，避免不合規遭受調整、裁罰及聲譽受損之風險；透過勤業眾信企業商務運營團隊與稅務團隊之合作，設計並執行該等健檢服務，更可協助企業辨認是否有可進一步把握之稅務機會及規劃調整空間。另外，跨國集團進行相關內部稽核時，我們亦可於薪資方面提供相關計算與法令諮詢之協助。

II. 契約人力委外服務

隨著後疫情時代的來臨，全球經濟逐漸復甦，但缺工潮卻在各行各業持續蔓延。台灣因應高齡化、少子化及低薪等挑戰，已進入一個大規模缺工的時代。根據知名人力銀行最新數據顯示，至2024年6月，全台職缺數已達114.4萬；而截至2023年6月8日，財會相關工作的職缺接近25,000筆。在此背景下，勤業眾信企業商務運營服務近幾年來，因應各產業之客戶財會、稅務或人資人員離職或請產假、育嬰假等情況，接獲了許多企業關於人力支援委外服務的詢問與需求，期望能在短期內填補職缺，解決人力不足、甚至因故無法開缺增加聘用正職人力的困境。因此我們自2019年起，開始提供契約人力委外服務(Contracted Personnel Service或稱loan staff)，為客戶提供短期、中期及長期的人力支援，幫助客戶因應人力不足之情況，及時完成日常作業或特殊專案，並可為客戶在尋找適任繼任人員的過程中提供緩衝。

契約人力委外服務的獨特性

本所契約人力委外服務看似與一般人力派遣相似，均由他企業聘僱外派人力並由用人企業進行指揮與管理，然而在本質上卻有重大差異。首先，我們在契約人力委外服務中所提供之人才，係事務所本身在職之員工，並經過相關專業訓練，與一般派遣人員需由用人企業自行培訓不同。在該等人員在正式外派支援客戶前，已在事務所實務案件中累積了相關的專業知識與經驗，因此，當客戶同意接受該人選做為企業人力委外服務之外派支援後，該等人員通常能在較短時間內熟悉工作內容，減少客戶在專業知識技能

上的培訓成本，並高效協助客戶完成日常業務，解決人力短缺或因繼任人員於培訓期不熟悉而導致的工作低效問題。此外，契約人力委外服務可依服務需求方之實際需支援工作及情境，雙方共同討論並合議訂定需要外派人員服務之期間與時段，未必一定是全時段(早上九點至下午六點)，亦可議定係採取現場實地或者遠端工作的方式，深具彈性。此外，雖然本所的契約人力外派至客戶企業，但他們仍為本事務所之員工，並可運用其所屬團隊及事務所資源，提供各種專業服務，這也與一般派遣公司提供的人力資源大相逕庭。

成功案例分享

我們的契約委外人員曾在知名金融業和跨國企業台灣公司人力短缺的情況下，成功提供支援：

1. 金融業

某金融業客戶在更換系統後，出現了帳單重複開立與寄送的問題，而須以人工追查相關系統資料，我們提供契約人力委外服務，以協助客戶因應此一突發狀況及特殊專案之工作需求。憑藉著我們所提供人員過往的審計經驗，協助客戶迅速定位問題並完成稽查任務。

2. 跨國企業之台灣子公司

某跨國企業台灣子公司已將諸多工作交由集團內之共享服務公司(shared service center)執行，台灣僅留相當有限之後勤人員，稅務高階主管亦位在亞太其他國家而非台灣。當台灣負責各項稅務遵循之主辦員工即將離職時，客戶因一時無法找到合適接任人選，因此急需一名具實務經驗可立即上手之專業人員與其交接，並接手其工作。本所提供的契約人力委外人員擁有超過十年的實務經驗，不僅即時完成工作交接，透過每月部分工時(而非每月全部工時)之契約人力委外服務，便協助客戶在各項稅務申報截止日前順利完成相關工作，甚至能於工作中協助客戶發現錯誤漏報的項目，進一步協助修正系統。

這些案例不僅解決客戶的問題與燃眉之急，在我們定期與客戶的互動中均獲得正面反饋，也讓我們投入該等契約人力委外服務之同事獲得豐富的成就感，更累積了多樣化的工作經驗，未來更能投入運用於專業服務中。

對用人企業的價值

通過運用契約人力委外服務，在人力日益短缺的情況下，能協助企業在有臨時專案需求、突發狀況或員工異動無法即時覓得合適繼任人選、抑或因為各項因素而無法開立缺額增聘人才的情況下，維持相關工作正常運作，並兼顧工作流程效率及工作品質，能有效減輕企業短時間內尋求合適人才到位的壓力，並減少客戶在專業知識技能上的培訓投入。未來當用人企業有繼任人員到位時，契約委外人員也可以協助交接與知識傳承，實現無縫銜接；用人企業若有其他專業服務之需求，亦可透過本所之契約委外人員協助與事務所各部門溝通聯繫，由本事務所各部門相關專業團隊提供專案服務。總結來說，面對後疫情時代的缺工挑戰，契約人力委外服務能提供企業穩定的支持，成為企業在尋求持續發展過程中的重要夥伴。

總結

人力是企業最重要的資本。將例行性的薪資工作全部或部分委外，以更有效率及效果之方式，達成薪資運營之執行與管理，或是在大缺工時代，隨時依據實際需求，將相關工作透由本事務所具備相關專業知識及技能的契約人力支援服務來補足，將會是企業發展其核心事業的最佳助力及選擇，勤業眾信深耕相關領域多年，相信會成為企業成長的堅實後盾。

封面故事



王瑞鴻

稅務部資深會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



葉芷英

稅務部協理
勤業眾信聯合會計師事務所

全民稅改減稅，展望2025年不可不知的稅法要點更新

前言

回顧2024年以至開啟2025年度的重要稅務變革，政府除了力拼全民有感降稅，更積極推動稅務改革，以與國際反避稅浪潮接軌。本文將針對個人及其家族成員之傳承議題，彙整說明相關的稅務政策與其重要變革，包含：

- ① 遺產稅及贈與稅減稅之要點整理，以及「有計畫的贈與」之於傳承的重要性；
- ② 個人綜合所得稅各項指標全面調高，提醒納稅義務人申報時留意自身權益；
- ③ 台灣受控外國企業(Controlled Foreign Company，以下簡稱CFC)首次申報後的選案查核樣態與關鍵提醒。

在此歲末年終之際，希望透過本文簡明扼要的說明，讓讀者在與家庭成員相聚的同時，可以進一步思考「傳」與「承」的重要性，期望能藉由新一代的主導下，將世代打拼積攢的財富資產，世世代代永續傳承，並避免家族成員間不必要的紛爭。

遺產贈與稅變革與影響

台灣遺產贈稅法在近二十年間，經歷三次大幅修訂，2008年(含)以前遺產贈稅最高邊際稅率為50%(分十級累進稅率，遺產稅率2%~50%；贈與稅率則為4%~50%)；然自2009年1月23日起，全面修改為單一稅率10%，並同時拉高免稅額(遺產稅免稅額新台幣(以下同)1,200萬，贈與稅免稅額220萬)；再至2017年，考量與國際社會接軌，並因應高齡化社會以提撥長照基金等需求，大幅改以遺產淨額、贈與淨額之數為依據，適用不同的級距稅率10%、15%、20%，正式再從單一稅率改為三級累進稅率結構。

另近年來因應消費者物價指數之累計漲幅已達到調整門檻，先在2024年針對「遺產稅6大扣除額」及「不計入遺產總額之金額」調高適用，又於2024年11月28日經財政部公告，依遺產及贈與稅法第12條之1規定，針對「遺產稅及贈與稅課稅級距金額」，2025年適用的消費者物價指數已較前次調整的2017年上漲12.42%，達應調整標準，爰依規定調整並適用於2025年發生之繼承或贈與案件。

以下即針對發生繼承或贈與案件適用免稅額、課稅級距金額、不計入遺產總額及各項扣除額之金額，彙整2024年至2025年間之重要變動：

遺產稅				
項目		調整前(2023)	2024案件適用	2025案件適用
免稅額		1,333萬		
不計入遺產總額之金額	被繼承人日常生活必需之器具及用具	89萬	100萬	
	被繼承人職業上工具	50萬	56萬	
扣除額	配偶扣除額	493萬	553萬	
	直系血親卑親屬扣除額	50萬	56萬	
	父母扣除額	123萬	138萬	
	重度以上身心障礙特別扣除額	618萬	693萬	
	受被繼承人扶養之兄弟姊妹、祖父母扣除額	50萬	56萬	
喪葬費扣除額		123萬	138萬	
項目		調整前(2023)	2024案件適用	2025案件適用
課稅級距	10%	遺產淨額5,000萬以下		遺產淨額5,621萬以下
	15%	遺產淨額超過5,000萬~1億		遺產淨額超過5,621萬~1億1,242萬
	20%	遺產淨額超過1億		遺產淨額超過1億1,242萬

參照上述遺產稅扣除額以及課稅級距之調高，若為2025年發生的繼承案件，被繼承人離世後遺有配偶、已成年子女2人，假設遺產總額1億元，扣除免稅額及遺產扣除額共2,136萬元(即免稅額1,333萬元+配偶扣除額553萬元+直系血親卑親屬扣除額56萬元*2+喪葬費扣除額138萬元)後，遺產淨額為7,864萬，計算遺產稅金額為898.55萬。

贈與稅				
項目		調整前(2023)	2024案件適用	2025案件適用
免稅額		244萬		
課稅級距	10%	贈與淨額2,500萬以下		贈與淨額2,811萬以下
	15%	贈與淨額超過2,500萬~5,000萬		贈與淨額超過2,811萬~5,621萬
	20%	贈與淨額超過5,000萬		贈與淨額超過5,621萬

參照上述贈與稅課稅級距之調高，假設贈與淨額1億元，當適用2025年贈與稅課稅級距，相較於調整前課稅級距，可節省贈與稅約46.6萬元。

站在資產財富傳承的角度，建議透過有計畫性的贈與，例如：運用贈與人每年免稅額度與較低級距的贈與稅率、夫妻間贈與免稅、子女婚嫁贈與節稅、隔代贈與以及善用附有負擔的贈與等方式，不僅兼具傳承及能有效降低未來遺產稅之級距負擔，更能藉由生前的主控權，更能減少未來遺產糾紛等爭議。

此外特別提醒，依遺產及贈與稅法第5條第6款規定，二親等以內親屬間財產之買賣，應以贈與論，仍應填寫贈與稅申報書辦理贈與稅申報。除非能提出支付價款的確實證明，而且所支付的價款不是由出賣人借給買受人，或是由出賣人提供擔保向他人借得，則可認定為買賣，否則仍須以贈與論，課徵贈與稅。而依遺產及贈與稅法第44條規定，納稅義務人如果沒有在規定期限內辦理贈與稅申報，除補徵稅款外，還要按核定的應納稅額處2倍以下的罰款。

另外值得持續關注的是，2024年10月28日憲法法庭【擬制遺產課稅案】中，判決遺產稅制度部分條文違憲，並指出立法機關應於判決公告之日起2年內，檢討修正遺產及贈與稅法第15條第1項第1款等相關規定。可預期未來遺產贈與稅法將有重大修正，影響可能包括：

- ① 死亡前兩年贈與配偶的財產，未來應按比率由配偶負擔遺產稅；
- ② 死亡前兩年贈與給生存配偶的財產，仍可計入遺產稅有關生存配偶剩餘財產差額分配請求權扣除額的計算等層面。

雖然截至目前尚未發布修正，建議仍應密切觀察修法進度，提早規劃因應。

減稅有感－全面調高所得稅免稅額、標準扣除額、薪資特別扣除額、基本生活費

財政部於2024年11月28日公告2024年度每人基本生活所需之費用金額為21萬元(相較2023年增加8,000元)，民眾於2025年5月申報2024年度綜合所得稅時即可適用。若申報戶之基本生活所需費用總額(即以21萬元*申報戶成員人數)，超過依所得稅法規定可減除之免稅額及扣除額(含標準或列舉扣除額、儲蓄投資、身心障礙、教育學費、幼兒學前、長期照顧及房屋租金支出特別扣除額)合計數，則該差額部分得自申報戶當年度綜合所得總額中減除。

以五口之家(納稅者及配偶、1名就讀大學子女、未滿70歲父母)舉例，基本生活費總額為105萬，當減除免稅額及扣除額合計數95.2萬(即免稅額48.5萬+標準扣除額26.2萬+教育學費特別扣除額2.5萬+房屋租金支出18萬)後之差額9.8萬，即得自申報戶當年度綜合所得總額中減除。又假設該申報戶適用稅率5%，則可產生節稅效益約4,900元(即9.8萬*5%)。因應此基本生活所需費用之調整，若家庭報稅戶人數愈多，愈有機會享受到節稅效益。

此外，除了調高上述基本生活費，因應消費者物價指數(CPI)漲幅已達調整門檻，財政部早於2023年11月23日公告調高2024年度適用之綜合所得稅及所得基本稅額相關免稅額、扣除額、課稅級距及計算退職所得定額免稅之金額，同樣能於2025年5月申報2024年度綜合所得稅時一併適用。

以下彙整2024年度綜合所得稅及所得基本稅額相關免稅額、扣除額及課稅級距金額：

項目		2024年度	
免稅額	一般	97,000	
	年滿70歲之納稅義務人、配偶及受納稅義務人扶養之直系尊親屬免稅額增加50%	145,500	
標準扣除額	單身	131,000	
	有配偶者	262,000	
薪資所得特別扣除額		218,000	
身心障礙特別扣除額		218,000	
課稅級距	5%	0~590,000	
	12%	590,001~1,330,000	
	20%	1,330,001~2,660,000	
	30%	2,660,001~4,980,000	
退職所得	40%	4,980,001以上	
	一次領取	退職所得額為0	198,000元乘以退職服務年資之金額以內
		半數為所得額	超過198,000元乘以退職服務年資之金額，未達398,000元乘以退職服務年資之金額部分
		全數為所得額	超過398,000元乘以退職服務年資之金額
分期領取退職所得減除金額		859,000	
所得基本稅額條例	基本所得額免稅額度(個人)	7,500,000	
	基本所得額免稅額度(營利事業)	600,000	
	保險死亡給付免稅額度	37,400,000	

2024年5月CFC首次申報—注意選案查核四大態樣

台灣自2023年1月1日起實施受控外國企業(Controlled Foreign Company, 以下簡稱「CFC」)制度, 居住者個人及其關係人直接或間接持有低稅負區關係企業合計達50%, 或具有重大影響力者, 而個人或其與配偶及二親等以內親屬當年度12月31日合計直接持有CFC股權達10%, 且無符合豁免規定者, 皆應於CFC盈餘發生當年度, 按持股比例及持有期間計算營利所得, 依所得基本稅額條例第12條之1規定, 計入基本所得額。

當符合上述適用條件者, 2024年5月應已進行首次CFC申報計稅, 根據財政部近期新聞稿中指出, 在2023年CFC申報案件中將針對四大態樣進行選案查核, 其中包括:

- ① 個人及其關係人持有境外低稅負區符合CFC構成要件, 應申報而未申報CFC營利所得案件;
- ② 申報CFC適用豁免規定案件, 其CFC是否符合實質營運活動構成要件, 以及當年度盈餘是否符合微量盈餘(NTD 700萬)豁免門檻;
- ③ 申報CFC當年度虧損案件, 其虧損之計算是否正確;
- ④ 申報CFC營利所得案件, 其CFC當年度盈餘及營利所得計算是否正確。

針對2024年5月才首次申報的CFC制度, 鑒於許多申報戶對CFC相關適用法令、申報要求、計算依據, 以及相關提示文件準備或提交要求等可能都不熟悉。本文建議納稅義務人應積極尋求專業機構意見, 重新檢視評估持有境外低稅負區的適用情形(是否符合CFC構成要件? 是否確實符合豁免規定?)、申報內容(當年度盈餘/虧損計算是否正確?), 以及相應的佐證文件是否已備妥並於期限內完成提交等遵循規定。

如確有未依規定申報或短漏報CFC營利所得者, 在稽徵機關進行調查前, 若主動向所轄稽徵機關辦理申報並補繳所漏稅款, 仍有機會適用稅捐稽徵法第48條之1規定加計利息免罰。

結語

展望新的一年, 除了上述遺產稅及贈與稅減稅修訂、個人綜合所得稅申報要點提醒暨CFC選案查核樣態說明之外, 本文站在家族應首重傳承暨永續的角度, 建議家族成員及企業應同時並重「傳」與「承」的重要性。

而必要時應諮詢專業機構與團隊, 從個人以至家族成員的綜合面向, 以稅負優化與合規遵循為起點, 進而檢視家族集團的投資架構與整體有效稅率的優化; 再至家族層面的財富傳承規劃, 妥善結合家族治理機制, 依據每一家族不同的成員生長背景與發展目標, 客製化並隨時因應不同局勢與需求調整; 以確保家族在傳承的短、中長期計畫中, 都能順利避開稅負地雷, 也能讓世代辛苦經營的成果能順利搭上永續治理的機制, 讓世世代代的家族成員除了能有穩定的利潤分配, 更能專心致志於企業之經營, 財富永續傳承。

封面故事



楊淑芳

副總經理

勤業眾信商務數位科技顧問股份有限公司

透視稅務科技的現在與將來： OECD稅務管理2024報告之稅務 科技大解密

甫於2024年11月中由OECD發佈了2024年的稅務管理報告中，解析且比較了58個不同經濟體的資料，旨在協助各國共享資訊，以促進對稅收制度設計和管理的分析和對話；而其中與數位化相關持續出現的關鍵字詞不外乎科技與資料，除描述各國在納稅義務人與政府組織間，如何運用各類科技提升法令遵循品質，亦強調如何透過資料來提升納稅資訊透明度、降低稅務風險與爭議，以及簡化納稅義務人取得關聯稅務資訊取得等作業，全面地提升稅務生態系連結的廣度與深度。在與國際接軌並提升稅務法令遵循的目標之下，企業應如何妥善運用新興科技，有效提供高品質的稅務資料，已成為企業在稅務治理中防弊興利的重要關鍵；依據此報告，我們將從不同的構面出發，詳細解析科技與資料帶來的改變，並提供企業可如何更加靈活快速的運用上述稅務科技，以及企業應當進行的事前準備與相應項目，完整且全面的進行有效的稅務治理。

• 稅務法令遵循透過資料與技術，識別並管理稅務風險幫助納稅義務人降低法令遵循成本

自稅務法令遵循的章節中，我們可以看出下列幾項與科技及資料的關聯：

1. 稅務法遵的數位轉型趨勢

隨著全球化和新興科技的發展，稅務管理的要求日益複雜；數位化技術在稅務法遵作業中扮演了極為重要的角色，如提高了資料的正確性與細緻度，也同步加速整體作業所需準備時間；透過流程自動化與電子資料處理，稅務相關的資料可透過標準化的方法系統性地整合，使稅務部門能更有效地取得、追蹤、報告和分析相關的稅務資訊。

2. 資料是稅務法遵的基礎

高品質的資料是良善的稅務法令遵循的基石，稅務機關通過大數據分析以及人工智慧等技術，能夠有效地識別如稅務欺詐、可能的稅務延遲等稅務風險管理，並提供更加精準的執行稅收作業；企業亦可運用數位科技，有效地生成稅務申報資訊與稅務報告，確保滿足法令要求之餘，同時進行更加細緻的稅務規劃，以作為內部決策的支援資訊。

3. 技術提升稅務透明度

雲端技術和區塊鏈等新興技術在稅務法令遵循作業中，可大幅提升資料的透明度與安全性。這些技術將有助於構建稅務法令遵循的信任基礎，減少稅收爭議，並促進企業與政府間的協作。

數位化的稅務法令遵循將帶來稅務申報作業的新紀元，可更有效地提升政府與企業間的對話與溝通協調；然而在法令遵循的過程中，企業也將碰到諸多的挑戰，如技術系統或資料規格間的相容性，資料產出的細緻度與完整度與可追溯性等，企業皆須審慎評估如何因應此類變化；如部分的國家將海關、社會保險以及不動產銷售紀錄，讓企業可透過與第三方平台的串聯自動申報如電子發票等相應資料，以穩定、可信賴的方式提供納稅義務人更加彈性的選項；而在可追溯性與細緻度方面，部分政府亦積極使用第三方的解決方案或稅務代理人增強稅務平台的可追溯性，而這也更加強化了數位化在稅務稽核的應用，促成整體的稅務管理生命週期全面性的進展；部分國家的稅務機關甚至會直接稽查企業ERP系統內的交易資料，進而要求在這些會計資訊系統內預先建立符合認證的稅務規則(Tax Rules)，結合複雜的演算法或遠端的程序校閱相關資訊以提升整體稽核效力與效率。

• 稅務科技應用同步提升稅務申報相關服務的質與量，提升整體稅務申報生命週期正向循環

各國稅務機關皆致力於提供更好的稅務申報使用者體驗，以提升納稅義務人可透過自助式的服務完成高品質的稅務

法令遵循，自本章節中我們可以看出幾項要點，透過技術的應用鼓勵更多的納稅義務人願意自主合規，透過無縫的資料整合降低稅務管理的門檻與成本。

1. 提升稅務申報的效率與精確性

稅務申報運用了如自動化的技術將資料整合，減少人工介入可能導致的風險，並大量的運用人工智慧進行原始資料的識別與提取，蒐集更加精準、可信賴的申報資料之餘，亦可提高資料的透明度與一致性；而在稅務機關合作運用的第三方解決方案中，可在交易發生當下自交易資料內提取稅務申報所需的資訊，以幾近實時的方法同時完成交易和稅務申報的作業，政府機關亦可透過這些申報資訊即時監控交易資訊是符合法令規範的。

2. 強化稅務風險的檢測與防範

當稅務機關有大量且高品質的資料時，即可採用資料科學的分析方式對於潛在的稅務風險建立對應模型並盡早介入以免產生稅額流失，如新加坡政府運用人工智慧建立了預防失蹤交易(Missing Trading Fraud, MTF) 稅務詐欺，在供應鏈中及早於上游偵查出此類型的欺詐，相較於傳統的稽查方式效率提升三倍；法國的公共財政總局 (DGFiP) 則運用人工智慧偵測出房地產所得稅詐欺，透過機器學習建立模型，將房屋所在社區及相關社會經濟資料如收入中位數、社會住宅數量等，比對稅務申報的租金金額合理性以識別潛在的短少申報，在運用該模型完成的稽核案件，有近半數被偵測出應支付額外的稅款。

3. 稅務服務的個人化與便捷化提高稅務申報作業效率

各國稅務機關已大量運用線上申報與數位助理的方式來提升納稅義務人申報的便利性，最顯而易見的部分在於這打破了傳統稅務申報僅能在辦公時間進行，成為7*24小時不受營業時間限制的作業模式；而各式各樣的服務如稅務試算、稅務資訊彙整、延長申報截止日或提交稅

務爭議項目等服務，皆有超過七成的比例是透過線上提供予納稅義務人；時至2022年底已有超過八成的稅務機關已採用或正在開發聊天機器人這類型的數位助理來為納稅義務人解惑，而提供便捷服務串聯的應用程式介面 (Application Programming Interface, API)則更為普及，納稅義務人可自行或透過第三方解決方案來呼叫服務，提升整體作業流程效率與品質。

綜上所述，提供便捷且完整的服務對於稅務機關與納稅義務人顯然是雙贏的局面，然而當各類服務提供日益成熟，同時一些跨地域性的要求如全球對低稅負制等法令遵循需求，也使稅務遵循的規範與申報在各國的要求日漸相近，而如電子發票、國別報告等申報方式也使申報格式趨向一致以利國與國之間的交換；企業也應當時刻檢視相關的稅務作業流程，是否可運用各類便捷服務來提升作業效率與品質，應如何藉助自動化技術或第三方的解決方案快速地與此類服務互相串連；同時運用新型態的稅務科技工具進行資料檢查，提早識別出資料可能有不一致或闕漏之部分，避免額外的稅務風險產生；透過此類稅務科技的應用亦可提升企業內部的稅務作業效率與彈性，讓企業在複雜的稅務申報環境中仍可快速完成，強化企業的稅務治理以保有更高的競爭力。

• 主管機關運用科技評估稅收缺口並處理未繳稅款及爭議處理，企業宜注重申報資料品質

各國的稅務主管機關皆非常注重如何找出稅收缺口，以及相關的未繳稅款與稅務爭議處理，除增加稅收以投入公共支出外，建立納稅義務人與主管機關的互信亦為其至關重要的原因；透過科技與資料的輔助，稅務機關能運用自下而上的資料分析找出稅收缺口主要的來源及可能的成因，進而推敲出如何縮減稅收缺口；而未繳稅款或爭議處理皆可透過資料分析與審計進行追查，如加拿大稅務機關運用之收款驗證工作負載管理系統 (CVWMS)，透過對資料的分析與管理，可以有效減少資訊蒐集與分派的時間，並更加快速的產製報告供稅務人員使用，以加速整體未繳稅款的催繳與收回，並使用線上服務進行分期償還債務的協

商；而對於稅務爭議案件，稅務機關亦可透過人工智慧對案件進行分類與貼標，將分類結果更加快速的分派予法官進行審判，巴西稅局即已透過人工智慧分類貼標的協助，在不增加法官人數的前提下，在一年內提升訴訟案件的處理效率達94%。

當各國稅局都已採用申報資料交叉比對分析更多的稅收來源之際，企業也應當對所申報的資料進行更加全面的資料治理，如提升資料的透明度，保留資料蒐集與計算的軌跡，最小化人工介入比例避免人為疏誤，並透過完整且細緻的檢核方式校驗資料的合理性，當確認資料品質無虞時，亦應將過往申報資料標準且有系統地存放於安全且易於查找的資料中心內，當有任何需要進一步檢視過往申報資訊相關的明細時，能夠快速且完整的舉證將成為企業自我保護的不二法門。

綜合上述案例，數位化的稅務管理已是不可逆的趨勢，而資料與科技更扮演著不可或缺的角色；業應重新檢視當前稅務相關作業流程，從現有的流程與資料開始，釐清在現有的環境下與未來數位化稅務管理的差距為何，擬定出應如何運用稅務科技產製出所需的資料細度與廣度，以終為始的評估如何結合科技來填補差距，重新思考如何藉助數位化來重塑稅務部門職掌及稅務作業流程的未來面貌，將稅務治理自法令遵循之餘，再向前提升至下一個層次，成為公司經營管理、策略擬定、提升競爭力與韌性的最佳利器。

封面故事



張馨云

法律科技諮詢服務副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所

生成式 AI 在法律部門的應用與未來展望

法律服務的技術革命

在當代數位轉型的浪潮中，生成式AI(GenAI)正以前所未有的速度重塑法律服務生態系統。這不僅是一種趨勢，更代表了法律專業實踐的根本轉變。傳統的法律工作模式正預期會漸漸被智能化、高效化的新工作模式所取代，而這一轉變將徹底重新建構法律服務工作的運作方式。

法律服務數位轉型的策略意義

生成式AI在法律領域的應用遠超過簡單的數位工具替代。它代表了一種全新的工作模式，能夠將繁瑣、耗時的法律工作轉變為高效、精準的智能化流程。這一技術革命的核心在於，透過正確的應用，其能夠處理和分析大量非結構化資料，提供前所未有的洞察和效率。

生成式 AI 對法律工作帶來的關鍵價值

生成式AI具有革新性技術優勢，特別是在法律工作流程的自動化、數據分析及策略輔助等方面提供了前所未有的支援。其高效且智能的運作模式讓法律工作人員能夠應對日益複雜的挑戰，重塑法律服務的核心價值。

1. 效率提升：

生成式AI的自然語言處理(NLP)技術在適當地應用下，能夠快速識別法律文本中的細微差異，甚或提供即時建議。此外，隨著機器學習模型持續優化，能根據不同企業需求自動學習最佳實踐，提供更貼合業務的審核結果。

透過生成式AI快速處理和分析大量法律文件的能力，可以減少人工反覆檢查的時間，特別在合約審核、盡職調查和法規檢索等環節展現卓越優勢。例如，一個傳統需要大量人力時間的文件審查工作，透過生成式AI往往所需時間大幅降低亦同時增加準確性。根據德勤法律2024年6月出版的一份調查報告 (The Future of Legal Work, the use of GenAI by legal departments)^{註1}，透過生成式AI的應用，相關工作效率可提高 25%-50%。

依據Legitt AI的案例研究，就發現一家製造業者在部署 AI 合約審核系統後，面對1,000份供應鏈合約，AI在48小時內完成合約風險分析，標記出120個潛在風險條款，並自动生成修訂建議，成功將文件處理時間減少75%，而準確率提升至 96%^{註1}。

另外依據EdgeVerve的案例研究，某高科技製造業者透過 AI 工具處理超過30,000份合約，工作生產力提升70%。這些數據顯示，生成式AI的應用大幅縮短合約文件議約過程所需時間，並顯著提高準確性和效率。

透過生成式AI技術的應用，法務團隊在工作處理上的效率提升讓團隊得以專注於更高價值的策略性任務，例如風險管理、合規優化和法律諮詢，減少因重複性工作所造成的資源浪費，同時加速企業業務推進，提升競爭力。

註1: Legitt AI 合約審核白皮書

2. 風險管理強化

透過科技與法律領域的結合，AI技術能夠在法律文件中快速識別潛在風險，例如不合理條款、責任歸屬不明確或違反法規的內容。透過機器學習技術，AI能不斷學習過去案例，預測風險並提出優化建議。生成式AI能夠透過文件比對快速識別隱性風險，透過精確的數據分析和機器學習模型，提供風險預測並提出優化建議，進一步提升企業合規性和風險控制能力。除此之外，AI能夠主動偵測不合理條款、識別違規風險與責任歸屬不清的部分，並依據歷史案例資料庫進行比對，提出具體修訂建議。

AI 透過自然語言處理技術，能快速掃描大量合約和法規文件，並標記高風險內容，例如未明確的付款條款、管轄權歧異及隱含的法規違反風險。AI能夠根據企業過往的風險資料和案例學習，預測可能產生風險的領域，並量化風險發生的概率，提供具體的應對措施。

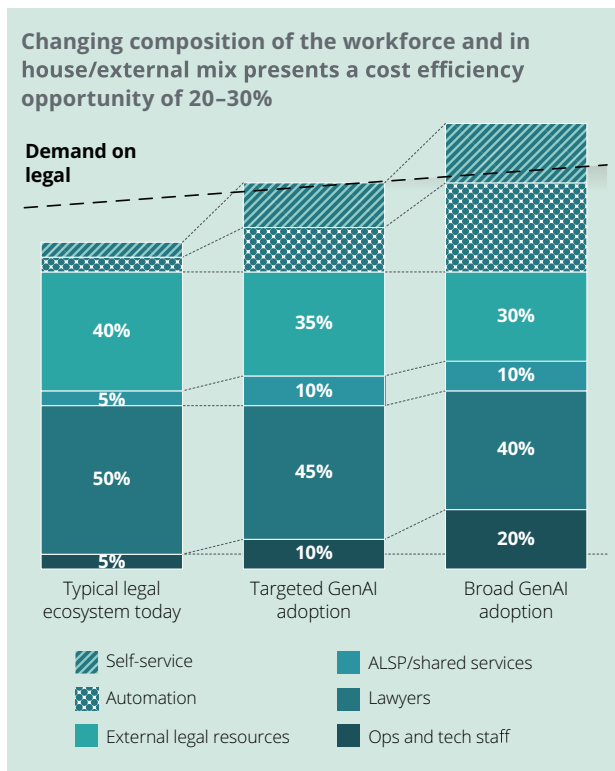
除了以上，類似的技術亦可應用在合規文件處理。舉例來說，一般而言國際金融機構通受到高度規管，也因此多有大量合規文件需要處理。在此過程中，機構得以透過AI 識別隱性風險的能力，偵測潛在的合規問題，並在短時間內生成自動化修正建議報告。這樣的應用有望大幅降低企業遭受法律罰款的風險，同時生成即時風險分析報告，幫助法務部門預先掌握高風險領域，實現主動式的風險管理。這樣的技術應用展示了AI在處理大量法律文件和風險預測中的潛力，成為法務團隊高效合規管理的重要工具。

透過 AI 技術的強化，企業能更有效地進行法律風險管理，不僅降低了因違規而產生的財務損失，還提升了整體的風險控制和法律合規能力，讓企業在高度監管的市場中具備更強的競爭力。在企業合規管理中，生成式 AI 可自動將全球法規與公司內部政策進行比對，快速識別不符合之處，並提出具體整改建議，主動降低法規違反風險。

3. 成本控制

AI技術的導入能顯著減少法律作業的時間和人力成本。透過自動化工具，企業法務部門不再需要投入大量資源進行重複性任務，並能優化預算使用。

根據德勤的調查，生成式AI的應用可能節省企業在法務工作上約 20%-30% 的成本，包含人事成本、時間成本、以及外部顧問成本。例如，合約審查時間縮短、法律文件生成速度加快等工作，都確實體現了效率提高的效益。

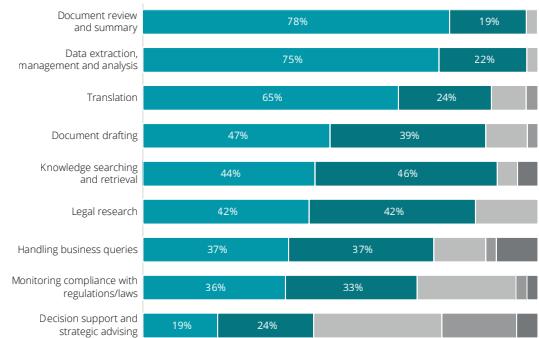


透過企業內外法務服務人員的重新配置，將有機會提高20-30%的成本效率

4. 智能決策支持

生成式AI結合大數據分析和機器學習模型，能夠為法務部門提供數據資料驅動的決策支援。它可以從大量案例中找到趨勢和關聯，協助律師快速做出具有依據的法律建議。

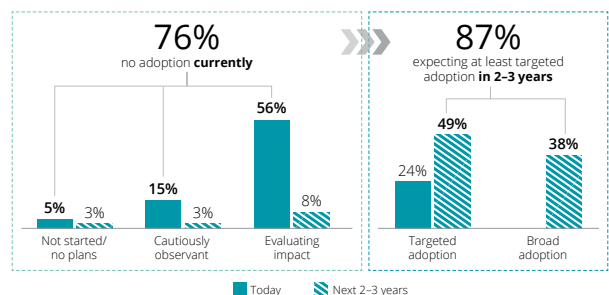
在併購交易中，AI透過分析過去的法律案例、企業合規記錄和財務文件，生成具體的風險評估報告，幫助決策者在最短時間內掌握關鍵風險，推動交易順利完成。



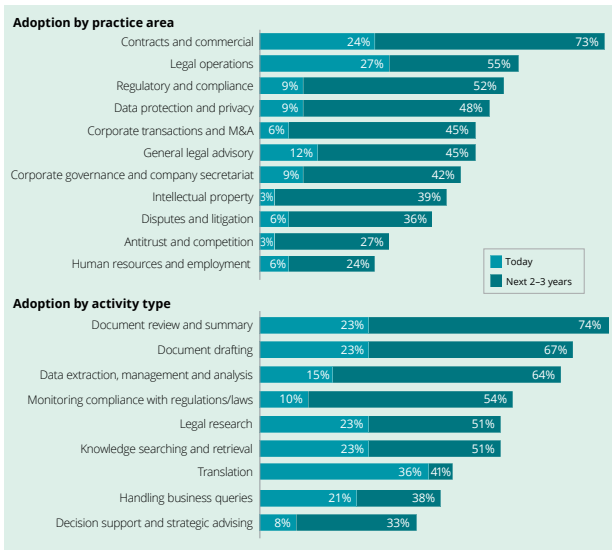
生成式AI對企業法務部門工作或活動的影響

技術變革的全球趨勢

根據德勤法律的調查，生成式AI正在迅速改變法律服務市場。調查指出，79%的資深法律領導者認為生成式AI將在未來對法律工作產生顯著影響，且87%的受訪者預計在未來2至3年內會有一定程度的應用。其中，接近40%的人認為生成式AI將在同一時期內獲得廣泛應用。



目前與預期生成式AI的應用程度



依據法律工作領域與工作內容辨識現有與預期未來2-3年的生成式AI應用程度

主要市場趨勢與預測

- 企業法務部門需求加速：**隨著生成式AI的成熟，企業法務部門對AI工具的需求正在快速增長，特別是在合約管理、併購交易和合規監控等關鍵領域。企業應該正視此需求，以確保企業能夠透過此技術的正確應用得到上述的效益。
- 企業法務運營的全面革新：**生成式AI技術的正確應用將使企業內部知識管理、文件審查和支出分析更加高效，進一步降低運營成本，提升協同工作能力。
- 市場規模擴展：**根據Gartner預測，生成式AI市場規模將在未來五年內實現數百億美元增長，推動法律科技產業進入新一輪的投資高峰。

法律科技發展的歷史脈絡

法律科技的演進歷程中，每個十年都見證了重要的技術突破，持續改變法律專業人員的工作方式，而2020-2030預計將會是生成式AI在法律領域應用的重要10年。

1990年代：法律檢索數位化

數位法律資料庫如LexisNexis和Westlaw問世，律師從紙本資料過渡到數位檢索工具，搜尋速度大幅提升，但閱讀、解析資訊的工作仍依賴人力。

2000-2010年：電子文件管理與資料分析

法務部門開始引入電子文件管理系統，進行文件分類、儲存及檢索。簡單的資料分析工具協助律師高效處理大量文件，但功能仍然局限於輔助性作業。

2010-2020年：大數據與機器學習應用

大數據應用與機器學習模型使法律服務邁向智能化。AI協助案情預測、風險分析和法律文件審查，提升了法律建議的精確性和數據支持力，惟因自然語言辨析技術的發展在非英語系國家開發的速度較緩，導致非英語系國家將此技術利用在法律相關工作仍為少數。

2020年代：生成式AI引領智能化革命

結合自然語言處理（NLP）與大型語言模型（LLM），生成式AI在自然語言上的了解與生成能力使得此技術正好符合法律相關工作的應用，一方面緩解過往法律工作必須大量依靠人力情形，另一方面也預期會帶來法律服務工作的轉變。

未來展望：法律科技的下一個二十年

展望未來，科技將持續推動法律服務工作範疇的變革：

2030年代：生成式AI將轉趨成熟，實現全面自動化的法律文件管理與高度個性化的法律建議。法律部門將依賴AI提供即時風險預測、數據支持的決策建議，顯著減少人力負擔。

2040年代：隨著通用人工智慧（Artificial General Intelligence, AGI）的發展，法律工作流程將被完全重塑。AGI將能主動識別潛在的法律問題並提供解決方案，律師將更多專注於倫理判斷、複雜訴訟和戰略性規劃。

2050年代：法律技術將與企業營運無縫整合，智慧法務系統將實現風險主動預防、法規即時追蹤及合規自動化，法務部門將成為企業決策的重要驅動力。

隨著科技持續演進，法律專業人員必須保持適應力，主動擁抱科技變革，才能在未來的法律生態系統中保持競爭優勢。

結論：技術驅動的 legal 服務變革

生成式AI並非用於取代法律專業人士，而是成為其AI助手和策略夥伴。企業法務部門與律所必須主動擁抱這場科技變革，確保法律服務能夠適應現代商業環境的高度需求和快速變化。

擴展與落實策略

1. 人才再造與技能升級：

- 建立專屬的AI培訓計畫，確保法務團隊具備基礎AI概念與實際应用能力。
- 招聘跨領域人才，包括資料科學家、AI工程師與法律技術專家甚或法律工程師，共同推動AI專案落地。
- 結合實際案例，培訓法務人員如何使用AI工具進行合約審查、風險分析與合規監控。

2. 靈活的資料治理框架：

- 設計嚴格的資料保護和合規管理政策，確保敏感資料在AI運算中的安全性。
- 建立資料管理標準化流程，提升AI對非結構化數據的處理效率與準確度。

3. 創新文化的培養：

- 鼓勵跨部門合作，將AI技術應用擴展至法律、合規、風控與運營等多個領域。
- 建立「技術實驗室」或AI創新小組，定期進行技術概念驗證 (PoC)，探索生成式 AI 的新應用場景。

4. 企業的支持與投資：效益的關鍵

如今，企業若想在競爭激烈的市場中保持領先，必須積極投資生成式AI技術，並持續進行優化。這不僅能幫助法務部門實現效率和風險管理的效益，更能推動企業整體業務的數位轉型和長期成長。

現在開始投資生成式AI，不僅是對企業法務部門的革新，更是企業未來成功的戰略佈局。隨著技術成熟與應用擴展，企業將在合規、風險預測、營運效率等多方面取得突破，形成跨部門的數位化協同效益，實現全面的業務提升與競爭力增強。

總結：迎接未來，塑造法律智能化時代

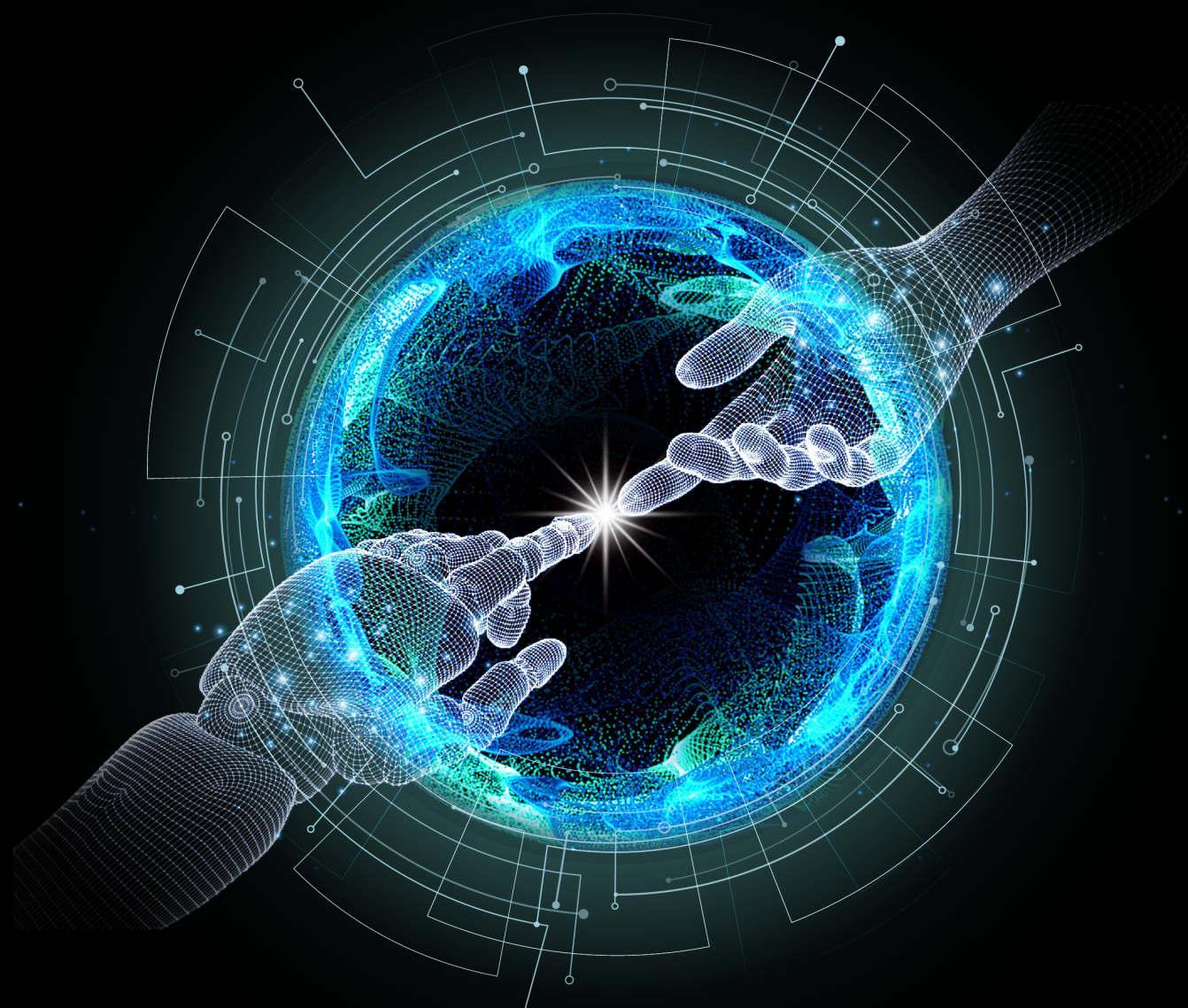
生成式AI的崛起為法律服務帶來了前所未有的機遇和挑戰。唯有持續技術投資、提升人才能力、健全資料治理機制，並培養創新文化，才能有效應對未來變革，塑造高效、智能且具競爭力的法律服務生態。

總體而言，生成式AI不僅是法律專業人士的輔助工具，更是推動法律產業邁向智能化、數據化未來的重要引擎。在這場技術革命中，主動擁抱變革的組織將能夠在激烈競爭中脫穎而出，成為法律服務的未來領航者。

註：本文使用之所有圖表均來自此調查報告

封面故事

2025年趨勢解析《法令遵循篇》



封面故事



陳盈蓁

主持律師
德勤商務法律事務所



林孟衛

合夥律師
德勤商務法律事務所



林光彥

合夥律師
德勤商務法律事務所

投資勝利新法—M&A&D資產組合再平衡、資產活化再更新

一、對外投資風潮

(一) 留意各地適法性議題

依據經濟部投資審議司之統計，2024年1月至10月核准之對外投資較去年同期增加31.69%，另關於新南向國家投資件數，則較去年同期增加39.01%。顯見近年來台灣對外投資顯著成長，其中，更有不少台灣上市櫃公司憑藉其卓越經營績效及健全財務能力，同時基於地緣政經局勢考量，積極向歐美及日本等已開發國家企業進行收購或擴大投資。近年來收購海外企業之指標案例包括瑞儀光電以約新臺幣100億元收購丹麥NILT，友達以約新臺幣200億元收購德國BHTC，以及文晔以美金38億元收購加拿大Future Electronics等鉅額海外併購交易。

海外併購交易往往涉及不同國家法律規範與當地交易實務，買方需遵循各國證券金融法規及投資主管機關監管規定，契約談判溝通亦需考量不同語言、時區、政治與文化因素。因此，台灣企業進行海外併購交易以前，宜審慎評估

專案之進行及選擇具備豐富跨國併購交易實務經驗及語言能力之台灣法律顧問，以地利及時效之便充分協助順暢統籌及管理海外併購案件。

(二) 善用專業顧問協助備妥併購法律文件、取得主管機關核准

隨著海外併購交易協商進展，於買賣雙方確認意向後，通常買方宜在磋商與簽署股份或資產買賣契約、合併或收購契約等併購法律文件前，委任專業顧問對標的公司及其位於各地之子公司進行法律、財務及稅務盡職調查，以瞭解標的公司之實際價值及潛在風險。代表台灣買方公司之統籌律師將協助客戶辨識價值與風險較高之標的公司子公司所在地，協調當地法律顧問執行法律盡職調查，將調查結果向買方報告，再以此撰擬及談判併購法律文件。如果標的公司同時於多個國家設有子公司，統籌律師將協調不同國家之律師團隊提供支援，以控管台灣買方公司盡職調查程序中繁複之工程、節省時間成本。

最後，海外併購交易中，常見買方須向標的公司當地政府提交結合申報及外國人直接投資 (Foreign Direct Investment, 下稱「FDI」) 審議之挑戰。除併購交易是否能順利交割將繫諸於當地政府許可，導致交割時程不確定外，如未依法取得當地政府許可，買方可能面臨當地政府之鉅額罰鍰及命令終止交易。因此，代表買方之法律顧問需熟知標的公司及其子公司所在地之FDI規定與雙方相關市場之結合申報規則，與當地法律顧問密切合作，評估併購交易與買賣雙方之銷售金額及市占率是否達各市場當地法規之結合申報門檻，及標的公司子公司所在國家當地法規是否也要求買方取得FDI核准，以協助台灣企業盡早實現跨國併購之目標及海外策略之佈局。

二、資產組合再平衡：去蕪存菁，轉型才能永續傳承

(一) 傳統併購搭配分割，掌握交易架構選擇

伴隨海外投資併購風潮，加速台灣企業與國際永續議題接軌，催生綠色資產重組趨勢。過往企業透過併購 (Merger & Acquisition) 實現成長目標、策略布局，現在亦須同步評估適度拆分處分，將非核心或不符主流策略目標的業務分割 (Divestiture) 出去，以達去蕪存菁、再平衡 (Rebalancing) 資產及投資組合。業務拆分處分可以透過「老股買賣」方式出售經營相關業務之子公司股權，或以「股份轉換」、「分割」、「重大資產或營業讓與」或「股份交換」等法定方式進行。

「老股買賣」屬於個別股東間之買賣行為，原則上不須被收購公司股東會決議，程序較為簡便；然而「股份轉換」、「分割」、「重大資產或營業讓與」或「股份交換」涉及收購公司與被收購公司間之行為，需經董事會及股東會決議後再進行。

「股份轉換」是台灣企業併購法下較特殊之交易架構，即可以股東會多數決取代個別股東同意，而將百分之百持股轉讓予另一公司，對價可為股份、甚至現金或其他財產，而

異議股東可以請求被併購公司依公平價格買回其股份。此便宜措施幾乎未見於其他地區，相關法律競合議題應由台灣律師事前向外國律師說明、詢問及確認當地適法及可執行性，以順利交割。股份轉換交易完成後，被收購公司主體仍可存續，保留日後再拆分處分之便利性，亦提供台灣企業併購更彈性之架構規劃選擇。但適用台灣企業併購法之前提為至少一方交易當事人為台灣公司。

此外，台灣經濟部投資審議司就跨國併購亦有其特別規範，例如要求外國投資人需符合特定資格，須有實際營業活動、已在大陸地區以外之證券市場掛牌交易，或與進行併購之國內事業屬同一集團公司等，須於啟動專案前確認符合，以免徒勞無功。

業務拆分處分可以一步到位，亦可由買方先購再併，即買方先取得一部分股權或業務、與原經營團隊合資共治經營一段時間後，再取得業務或股權之百分之百控制權。此時，建議應先簽署股東協議，就股東間如何共治經營之重要議題預先協商約定、降低日後爭議，包含董事席次安排、高階經理人指派、保留事項、增資計畫、反稀釋、最惠國待遇、競業禁止、出場機制及僵局爭端解決機制等。

(二) 兼顧環境、社會、治理永續傳承

M&A&D新時代，成功的資產組合再平衡，仰仗董事會兼顧環境、社會、治理三個面向之關注及採取因應之道。當企業能有良好之公司治理 (Governance)，在環境面 (Environment)、社會面 (Social) 之永續行動亦能水到渠成。

依金管會2023年上市櫃公司永續發展行動方案，自2025年起適用者包含但不限於：

1. 實收資本額100億元以上、鋼鐵業及水泥業之上市櫃公司，應揭露以完成合併財務報告公司盤查資訊為基準年，所設定之次一年度減碳目標、策略及具體行動計畫。

2. 實收資本額20億元以下之上市櫃公司應編製永續報告書。
3. 證交所將獨立董事任期不逾3屆納入公司治理評鑑指標（惟2024年已修訂上市櫃公司董事會設置及行使職權應遵循事項要點第4條第3項，獨立董事半數以上連續任期不得超過3屆；且自2027年起，獨立董事全體連續任期均不得超過3屆。故獨立董事任期不逾3屆將成為強制規定，不再納入公司治理評鑑指標）。
4. 上市櫃公司任一性別董事席次未達1/3者，須於年報具體揭露原因與採行之措施。
5. 全體上市櫃公司應揭露其所屬產業別之永續指標資訊。
6. 興櫃公司董事選舉應採候選人提名制（惟金管會已於2023年12月29日金管證交字第1120386116號令規定，上市櫃公司及興櫃公司之董事及監察人選舉均應採候選人提名制度）。
7. 永續報告書數位平台第二階段「輔助產製永續報告書功能」上線。
8. 證交所視國際發展情形，推動ESG評鑑（預計於2026年將公司治理評鑑指標轉型為ESG評鑑）。

台灣企業多為家族企業，董事會包含家族成員，亦可藉此資產再平衡之契機重新檢視集團組織、股權架構，及接班人計劃，以凝聚家族成員共識。進行併購或分割交易尤應著重股東及其他利害關係人權益保障，強化與員工、客戶及供應商之溝通，確認經營權變動或限制轉讓條款之應對措施，必要時安排過渡期支援協助，務求以人為本。亦可規劃閉鎖性股份有限公司、設計黃金否決權或複數表決權等限制股權轉讓，鞏固經營權以利永續傳承。

三、資產活化再更新：善用容積優惠，搭上老屋都更列車

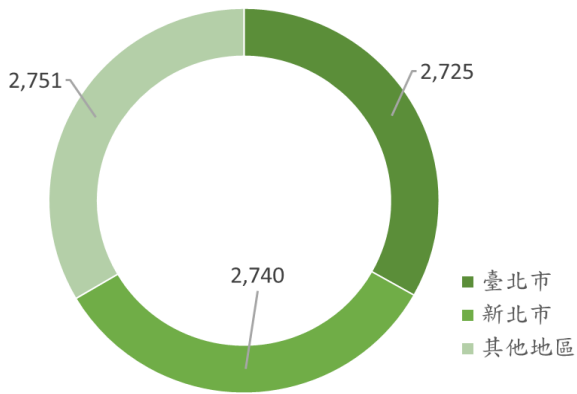
（一）都市更新條例修正及政策走向

除以併購或分割方式重新平衡資產及投資組合外，企業亦可盤點既有不動產、評估進一步活化、增值之可行性。立法院2024年10月25日三讀通過「都市更新條例」第65條規定之修正法案，放寬適用以原建築容積計算建築容積規定範圍，使實施容積管制前「已申請建造執照」之合法建築物，得比照實施容積管制前「已興建完成」之合法建築物，於原建築容積高於基準容積時，享有較為優惠之容積獎勵。且於本次修正條文施行前已提出申請、尚在審議中之都市更新事業計畫案件，亦得一併適用。上述修正，放寬原建築物容積規範之適用範圍，旨在提供所有權人更多誘因參與都更，進一步提升建築物之耐震能力，強化民眾之居住安全。

回顧「都市更新條例」自2018年12月28日全文修正以來，立法者已經進行3次修正，密集之修法歷程，從簡化地方政府代拆高風險建築之程序、依據建築物致災風險放寬容積獎勵額度上限及核給方式，到如今放寬實施容積管制前已申請建造執照之建築物得適用較為優惠之容積規定，皆是考量近期頻繁發生之地震風險，期望加快民間都更重建之腳步，以降低天然災害對於民眾生命財產之威脅。且由行政院2024年7月通過草案，立法院於同年10月即三讀通過之時程觀察，亦可見危老都更之迫切與震災防範之概念已深入社會，並成為各界共識。接下來，勢必可預期此風潮將進一步擴展、持續推動都市更新進程。

（二）都更改建潮之優勢與障礙

根據行政院提供之統計資料，於實施容積管制前申請建造執照，而於管制後始興建完成而取得使用執照之6層樓以上合法建築物，全國共有8,216棟。其中，有近三分之二之建築物集中於雙北地區，分別為臺北市2,725棟、新北市2,740棟，顯示雙北地區在都市更新與改建方面實有極為龐大之潛在商機（見圖一）。



圖一：因都更條例修正而受惠之6層樓以上合法建築物數量
(單位：棟)
資料來源：作者自製

以新北市為例，其於1997年全面實施建築容積管制，故為獲得更高之建築容積，眾多建築業者選擇於1996年及1997年間即實施容積管制前申請建造執照。然隨著時間之推移，前述建築物之屋齡即將屆滿30年，而屬於「老屋」之範疇，故政府為加速推動老屋重建之週期，亦持續更新並提供相關容積獎勵等政策優惠，提高所有權人參與都市更新之意願。另外，考量前述建築物所在地區多為都市發展成熟、地價高昂之區段，所有權人應可積極評估參與都更之可能性，於提升土地使用效益、活化資產之同時，搭上都更重建、提升生活品質及居住安全之列車。

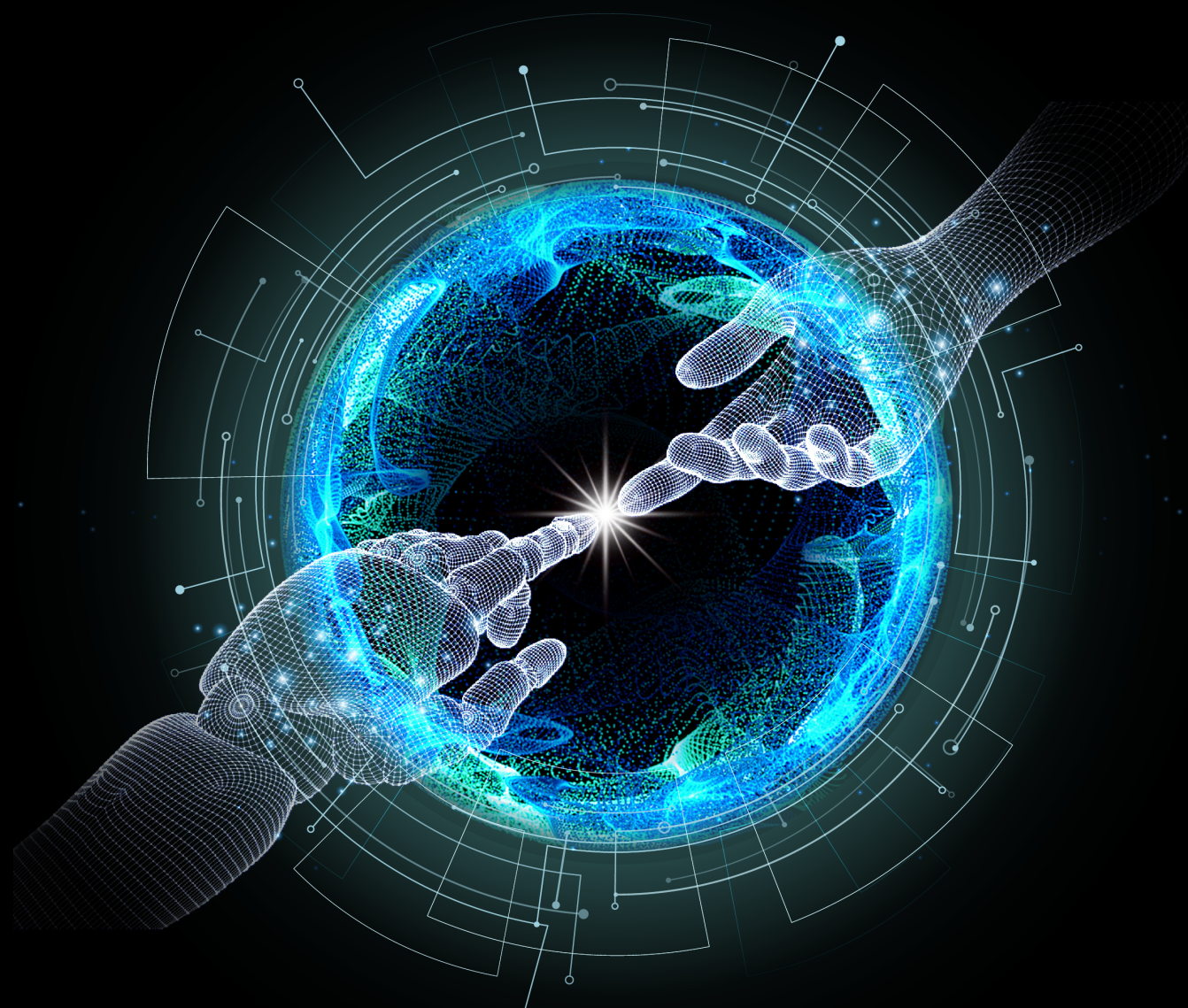
惟應注意，縱使有種種政策利多加持，都市更新之推動上仍然有諸多挑戰尚待克服，例如：地主及建商間之利益協調、所有權人間之意見整合、對於都更法定程序之不熟悉、都更權益保障等難題。都更事業宜委任專業顧問團隊，協助解決前述問題之關鍵節點、輔助協調各方利益、協助釐清及消弭參與者疑慮等，順利推動都市更新大業。

封面故事

2025年趨勢解析《顧問業務服務篇》

策略、風險與交易服務

科技與轉型服務



封面故事



吳佳翰

顧問業務服務營運長
勤業眾信聯合會計師事務所



潘家涓

策略風險與交易服務負責人
勤業眾信聯合會計師事務所



殷勝雄

科技與轉型服務負責人
勤業眾信聯合會計師事務所

2025年趨勢與展望

2025年，企業面臨的環境正經歷前所未有的深刻轉型。推動企業持續成長、AI新興科技轉型、提高營運效率以及確保組織韌性，這些關鍵議題都將成為未來競爭的焦點。此外，企業必須面對永續發展與法遵安全的雙重壓力，並且加強網路安全防護，確保在數位化過程中不失去對資訊的控制與信任。隨著這些議題的交織與融合，企業將需要更精細的策略規劃與靈活的應對能力，以迎接未來的挑戰，開創新的成長機會。勤業眾信顧問業務服務團隊將針對這些關鍵議題，提供深入的洞察與專業觀點，協助企業在複雜變革中把握機遇，實現長遠的可持續發展。

I. 企業持續成長策略：內部與外部增長的協同效應

在國際地緣政治、保護主義以及碳費、碳稅等議題的影響下，持續調整經營模式及策略以因應外在環境變化已成為企業經營的常態。其中，併購、設新廠、找尋減碳材料與技術及尋求新的合作伙伴以追求營運成本的控制以及未來持續性的成長為常見且必要的策略手段。此外，產業供

應鏈於地區間的移轉，於過去幾年也在不同產業間持續發生。在此背景下，企業如何有效地分配資源，制定併購策略以及評估相關策略的成本及效益，成為了許多企業在擬定中長期發展策略時首要面對的難題。以下是一些具體的策略和案例，展示了如何通過優化資本分配來達到持續成長與構築競爭優勢的目標。

內部增長與外部併購

內部增長與外部併購的戰略投資是實現企業擴張的重要手段。內部增長方面，企業可以通過提升生產效率、優化供應鏈管理和加強研發投入等方式來提升競爭力。外部併購方面，則可以通過收購具有互補性或協同效應的企業，迅速擴大市場份額和技術能力。

在半導體行業，NVIDIA在2020年就以69億美元收購了Mellanox Technologies。因為他們看到在AI時代巨浪來臨下，資料中心內伺服器與伺服器之間的資料傳輸呈現指數型成長，也會改變資料中心的建置法則。該公司為了因應這個巨大的變化，決定在硬體加速與連網必須同時精

進，也是他們併購Mellanox的主因。此舉不僅讓NVIDIA提供更全面的數據中心解決方案，更可加強其在AI和高性能計算(HPC)市場的地位。

企業併購的優勢

併購能促進資源整合、創造綜效，為企業與產業帶來更多價值。以下兩個案例說明併購帶來的具體效益：

1. 日本半導體通路集團收購台灣同業：該日本集團透過公開收購取得台灣上市同業的控制權，成功切入台灣市場，強化其海外佈局。雙方透過交叉銷售 (cross-selling) 共享客戶資源，進一步提升營收並加速全球市場拓展。
2. 台灣家用設備製造商併購同業優化產品組合：台灣一家家用設備製造商收購同業後，成功優化公司產品組合，提升商品競爭力與營收。同時，也取得新客戶並擴大市場版圖，實現雙方客群互補，創造資源共享與營運效益。

透過併購，企業能迅速擴大市場版圖，強化產品組合及競爭力並開拓新客群，為客戶提供更優質的產品與服務。此外，策略性併購有助於提升營運效率與市場佔有率，實現企業的雙贏局面。

策略聯盟和生態系統

另外，企業在進行資本分配時，應注重策略聯盟(strategic alliance)和生態系統(ecosystem)中的夥伴整合。高通(Qualcomm) 在今年的Solution Day上展示了其最新的生態系統策略。不僅宣布與Google達成多年的跨業策略合作，開發生成式AI數位座艙解決方案，推動汽車創新。這次合作將高通的Snapdragon Digital Chassis與Google的車載技術相結合，形成一個標準化的參考框架，提升了整個生態系統的競爭力。

適當的策略選擇協助企業升級，並持續成長

但以中小企業為主的台灣，該如何制訂兼顧內部與外部成長目的的策略?我們的Strategy Choice Cascade提供企業一個思考轉型與成長策略的思考框架，幫助企業在資本分配和策略制定過程中做出關鍵選擇。這個框架包括五個核心問題：我們的勝利願景是什麼？我們將在哪裡競爭？我們將如何取勝？我們需要具備哪些能力？我們需要哪些管理系統來支持這些策略？通過回答這些問題，企業可以更清晰地制定和實施其策略，確保資本分配與長期目標一致。而台灣的中小企業也可以應用這些策略來提升競爭力。例如，工具機業者過去的客戶以製造業為主，近年來切入半導體關鍵零組件，並在先進封裝與封測設備上，選擇與境內或國際半導體業者跨業合作，共同提升其研發實力與產品競爭力，進而找到讓企業持續成長的新產品、新客戶與新市場。

Deloitte顧問團隊是由不同背景、跨領域其具有深厚經驗的專家所組成的跨專業團隊，不僅在併購交易方面可提供一站式的全套服務，亦可就經營策略以及產業趨勢等方面提供諮詢建議。其中，評價與模型團隊基於其建模專業及產業知識，透過提供客製化的財務模組建置、投資效益評估、併購交易價值分析、資金成本分析等各項服務，成為企業客戶於策略規劃及決策過程中強而有力的後盾。2025年預期將為巨幅波動的一年，國際情勢以及產業間的變化皆可能對企業的營運及發展造成劇烈的影響。評價及模型團隊可透過建模及價值分析技術，協助企業針對內外環境的變化，探討潛在可行的策略應對方案，並進一步量化策略選項的效益，以協助企業在充分瞭解風險及效益的情況下進行決策。

總結來說，透過優化資本分配(內部增長與外部併購)與適當的策略思考與分析框架，企業應可在成長與競爭優勢方面取得顯著成效。

II. 透過AI實現企業轉型: 重塑運營模式與創新場景

從ROI到戰略投資

在企業數位化浪潮中，人工智慧 (AI) 正迅速成為企業轉型的核心驅動力。AI不僅是技術創新的代名詞，更是企業重新定義價值創造與營運效率的關鍵工具。傳統上，企業更關注投資的回報 (ROI)，但在AI的應用中，許多企業開始將其視為一種戰略性的風險投資。

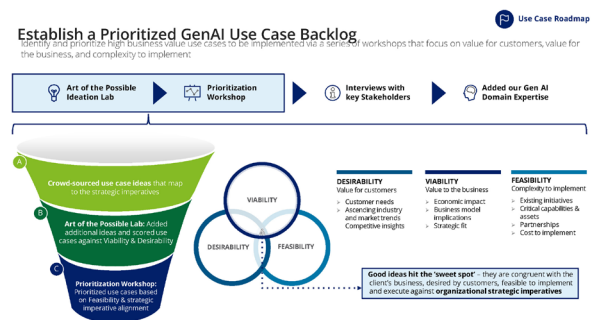
AI技術的應用場景豐富且極具顛覆性。從自動化生產到智慧客戶服務，從供應鏈優化到即時資料分析，AI正在改變企業的運營方式。例如，通過生成式AI預測需求波動，生成供應鏈優化建議，像是庫存管理、運輸路線規劃和供應商績效分析，提升整體效率。通過生成式AI技術，企業能夠快速從海量的檔資料中萃取關鍵資訊，提高FAE工程師查找資訊能力，也能透過線上AI客服快速回答客戶問題，並提供個性化產品推薦，大幅提升客戶滿意度和服務效率；透過過電腦視覺，製造業可以實現瑕疵檢測，提高良率；使用Vision-LLM處理財務檔與數據，自動完成費用報銷報告，銀行水單對帳作業，除提高合規率與減少人工錯誤外，甚至能自動生成管理報告，並進一步自動化預算預測與風險分析。這些技術不僅提升了營運效率，還為企業帶來了新的業務成長機會。

然而，與傳統技術投資不同，AI的價值難以用短期回報來衡量。許多成功的AI專案往往需要長時間的資料積累和模型優化，而初期投入成本可能顯得巨大甚至難以量化回報。這使得企業在部署AI時，需要從ROI (投資回報率) 思維轉向風險投資的視角 - 將AI視為一個未來成長的戰略性資產，而非短期的利潤工具。

這種轉變背後隱藏著極深層的邏輯與洞見：AI的真正價值體現在長期影響、系統性變革與模型反覆運算上。以零售行業為例，AI驅動的個人化推薦不僅增加了客戶粘性與提高客單價外，還為企業建立了資料驅動的商業模式；在產

品設計與原型開發上，利用GenAI生成產品設計方案，快速創建原型或數位元模型，縮短研發週期並降低成本；在人才資本上，AI面試可以自動篩選履歷，消彌主觀意識與成見，生成個人化的職業發展路徑和培訓計畫，同時提升企業的人才保留率。在醫療行業，AI輔助診斷大幅提升了準確率和速度，這種技術帶來的社會價值遠超直接經濟收益。

當然，推動AI應用並非易事。成功的AI戰略需要強力的策略顧問、技術夥伴與領域專家的深度結合，同時對資料品質、團隊能力和系統整合提出了更高要求。透過Deloitte的成功案分享，企業需要在早期建立試驗和反覆迭帶機制，鼓勵創新文化，找出建立的優先順序，並持續監控AI專案的長期長期規劃與影響。



「AI正顛覆百業生產流程、重塑運營模式，並打破市場規則，迫使企業重新思考究竟是「成本導向」亦或是「風險投資」？抓住這個機會---或者被市場淘汰」。在這個不斷變化的時代，能夠有效擁抱AI的企業，不僅會在競爭中佔據優勢，還將塑造未來的商業格局。

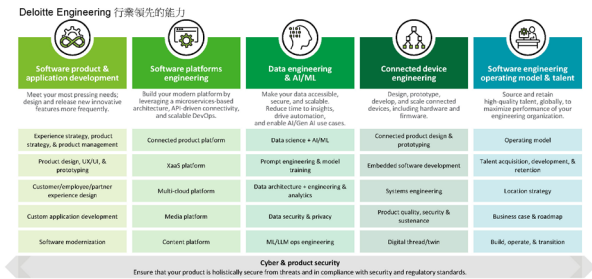
金融業新興科技應用場景

近幾年因應不斷變化的市場和客戶需求，加上區塊鏈、5G、雲端生態系統、GenAI等各種多元新興技術的崛起，金融業正蔓延著一波波數位轉型的浪潮。各大銀行、保險業者轉型之激烈程度如戰場上的廝殺，這不僅是一場金融科技的角力，更將金融服務帶入一個前所未有的嶄新

時代。其中核心 (CORE-Centralized Online Real-time Exchange) 系統轉型更是扮演著關鍵角色，以銀行為例，核心系統是用以處理存款、放款、交易和支付等銀行業務，這個系統支援了銀行的日常運作，包括客戶帳戶管理、資金轉帳、存提款以及其他各種核心業務的處理，進行核心系統轉型就像進行一場換心手術，不論是自建或套裝加客製，都會伴隨著大量程式的設計、開發測試、上版及維運，如果沒有完善的軟體工程 (Software Engineering) 方法、框架、平台與工具，除了可能會重蹈過去技術債 (Technical Debt) 的覆轍，更可能對業務營運及客戶信任及體驗帶來極大的風險。

Deloitte觀察到上述Brownfield Engineering是未來數年在企業的重大挑戰，其中成功的關鍵除了要有最高負責人的支持外，企業需要建立核心轉型管理團隊(PMO)，有經驗的轉型團隊協助選擇轉型路徑，與制定轉型計畫；另外，執行上需要做好變革管理、風險管理與品質管理，確保有經驗的Business Analyst翻譯原系統的邏輯與新需求的設計，最後也最常見的誤區是沒有專業的測試團隊，忽視整合測試的重要性。

許多業務系統在二十多年前的自動化與網路化風潮下，目前都面臨核心轉型的高峰，Deloitte建議紮實掌握上述的轉型關鍵才是Brownfield Engineering的成功之道。



創新思維為轉型之關鍵

在全球快速變遷的環境下，新興科技正以前所未有的速度改變市場與企業經營模式，為有效應對這股變革，企業在轉型策略上可著重聚焦以下創新關鍵：

商模創新：多變時局下的整合力

企業所面臨的不僅技術升級，更須結合全球地緣政治、跨業競爭、信任建構與永續發展等多重目標。透過商模創新，驅動企業重新整合發展方向、凝聚共識，在當前多變的環境中取得平衡、創造企業成長動能。

應用創新：深度結合產業場景

應用創新的核心在於將科技與產業場景緊密融合。如：零售業透過數據驅動優化決策流程，提升市場響應效率；製造業因應全球化佈局，打造數位供應鏈以支持端到端的全流程應用；金融業借助AI代理助手，實現客戶體驗優化與服務個性化。透過技術與場景的深度結合，企業得以在動態市場中持續鞏固競爭優勢。

營運創新：建構敏捷的組織與治理機制

轉型過程中的營運模式革新亦不可或缺。透過靈活的組織架構，企業能快速適應市場與技術變化，提升協作效率。同時，數位營運能力與數據治理亦是應對新挑戰的關鍵，為企業奠定AI準備度 (Readiness) 的堅實基礎。

綜上所述，商模創新拓展企業目標，應用創新聚焦技術落地，營運創新強化組織韌性。這三者相輔相成，助力企業在新興科技驅動的浪潮中保持穩健成長動能，實現長遠競爭力。

III.提升運營效率與韌性：財務、ERP、供應鏈及營運的新思維

從數位的角度看企業的運營效率與韌性

近年來外在環境劇烈變動，2019年突如其來的疫情影響、後疫情時代的新常態、地緣政治的持續變化、Generative AI新科技崛起；都為企業帶來本業經營與產業內競爭之外更多的挑戰。使得運營效率與韌性的議題，上升到了不只需要從內部運作思考，更需要同時考慮外部因素一體運作的彈性與流暢度，企業組織才能具備比以往更高的效率與韌性，面對未知的不斷變動，持續乘風破浪。

營運與韌性

企業營運希望達到的是：經營目標與各部門運作都能如期如質的內部高效率互動，一致性向外界提供產品或服務；韌性則是無論外界環境如何變動，企業能夠於從行銷、銷售、服務、內部流程、製造、供應鏈管理等，高彈性維持業務運作與產出。而企業數位化在其中則扮演了關鍵的角色，透過流程數位化破除辦公地域性限制，並引入Generative AI將過去人工密集與繁雜的「環節」自動化，減少人力，運用人力與數位力的組合，達到組織流程簡化且彈性的目標。

在此分別從流程數位化與AI自動化，提出近期內常與業界探討的案例：一為客戶服務4.0,二則為實際運用成熟的AI科技進入企業運作實務。

客戶服務4.0看見新營運概念

客戶服務4.0強調端到端無縫的服務流程，這裡的端到端指的是服務的起點需考慮客戶詢問，客服接收訊息，一路帶至企業內部為其提供解答所必要之流程，並且促使相關之部門均在同一層級資訊上互動與接棒。這與過去所不同的是：解答客戶問題，不再僅僅是客服窗口的責任。

客服窗口所代表的是企業面對客戶的第一線，那麼我們使否從整個企業的維度上考量窗口所需要的資源與資訊？

客戶提出一個有關產品的詢問，有可能從簡易的產品基本資訊、產品操作，到產品設定服務，或是相關產品研發問題，甚或探查至製造流程之瑕疵可能性。

由此可見，如何打造一個內部員工體驗能對外部客戶案件了解的標準化透明化之流程數位化與資訊平台是企業韌性的基本來源，而這在企業規模愈大時，成為愈發重要的議題。

企業流程+Generative AI

Generative AI的議題從最近一兩年橫空出世後，如何運用AI協助營運，是每間企業由上而下不斷被詢問的問題，有相當多的企業亦已經在進行內部遍地開花的發想。AI之於現在，同等於電腦與網際網路發明後之資訊化議題，是勢在必行之企業轉型契機。然而與過去談論企業資訊化不同之處在於，AI會出現在每個企業流程，甚至是每個流程中的環節。如產品透過物流商出貨後的物流單與企業出貨紀錄之比對，如員工執行業務產生之費用之報銷流程，如產品零售商於平台上架後之費用歸納，如銷售人員在探索業務機會之聯絡人管理；這些從企業高層的角度來看，都是小型議題，不足以提及在企業策略中，但這次的AI浪潮便確切發生在這些過去認為微小但高度人工成本的業務，進而帶動企業的效率跟人工替代。

面對新的外在環境挑戰，需要新型態的流程數位化，在現今時代若能抓到新數位技術關鍵，建立運維與數位的新關係，找出應用提升企業體質，便可預備好前瞻性的企業韌性與營運效率，迎接外在挑戰。歡迎一同探索數位與AI浪潮，建構新的企業運作模式。

新興企業資源規劃

現今企業面臨的挑戰是快速且多變的，新科技應用不斷推陳出新，如何支持企業保持作業效率與高績效表現，在目前資訊應用規劃的議題上也是一個難題，新興企業資源規劃系統(Enterprise Resource Planning)多採用雲端平台，相較於傳統地端解決方案具高彈性、高擴展性以及快速建置的特性，可有效的協助企業在未來競爭環境獲得優勢，特別可以展現在下述的層面：

1. 藉由雲端環境達成硬體的高擴充性，企業將不再受硬體運算能力的限制，可快速完成佈建與規模調整，也可用較低成本取得高資訊安全等級的保障。
2. 得益於雲端無所不在的連結能力，雲端ERP可在所有的裝置使用，更好的支援現行彈性的辦公環境，並可輕鬆的快速擴展至不同國家的據點。
3. 由於雲端ERP軟體可持續更新的特性，在軟體設計與流程應用上具備更大的彈性，可支援更大範圍不同規模的企業，達到更量身訂作的應用。
4. 在未來人工智慧(AI)的持續應用推展下，ERP系統的應用也必然會受到影響與轉變，雲端ERP持續更新及雲端化提供算力的特性，將能讓企業最快最低成本的使用人工智慧的相關應用。

綜合上述，新興ERP解決方案將能提供成長期的企業更好的未來發展潛力與適合度，有助於企業在複雜的競爭環境中獲得優勢。

企業財務轉型

在高度敏捷的世界中，若沒有持續反覆思考工作方法、場域和勞動力的運作方式，就不算在轉型。相信這也是許多財務主管時常思考的問題：在數位時代，如何善用這些新興科技，提升財會作業效率及效果？

勤業眾信建議，企業思考財務轉型時，可以由四大面向切入，包含：

1. 財務單位對企業營運的支持：舉凡銷售報價、收款、生產決策、採購時機等，甚至董監內外部關係人的資金與投資決策，企業營運無一不涉及財務單位的支持，運用各種雲端整合方案、RPA、AI等科技，加速資訊的處理、傳遞與完整正確，將有機會能夠進一步提升財務部門的營運支持能力。
2. 財務相關決策支援的效益提升：高階管理者往往需要蒐集各種財務指標甚至外部資訊支援決策，還需透過持續的監控來管理決策後的變化跟影響，透過適當的數據分析與AI應用，將進一步提升財務決策支援質量與監管效率。
3. 加強企業內外部的風險管理：財務單位往往必須承擔企業營運產生的結果，促使財務單位成為重要的企業風險防線，透過認知技術與分析科技，企業能夠進行自動內外部風險辨識與分析，以最少人力達成最大化風險管理效果。
4. 提升財務作業的效率：藉由適當數位整合與先進運算環境，企業將逐步縮短財務結算的時間，部分資訊達成近乎即時的試算回饋，甚至輔助預測，徹底強化財務單位作為重要營運資訊傳遞角色的價值。

不遠的將來，藉由各種科技轉型，財務工作者將能夠進一步發揮財務單位的價值，替企業創造更多成長的動能與契機。

地緣政治下的供應鏈韌性轉型

川普今年將重返白宮出任第47任美國總統，他的「美國優先」戰略與「關稅威脅」談判手段再次引發供應鏈布局的熱議。自他首個任期以來，全球供應鏈已歷經美中貿易戰、新冠疫情、烏俄戰爭、中國大陸對台軍演升級及紅海危機等多重衝擊，國際貿易格局逐漸從全球化導向，轉變為以「國家安全」、「經濟韌性」與「科技主導」為核心的重塑過程。

在此一變革下，企業開始採用近岸外包 (near-shoring) 與友岸外包 (friend-shoring) 等「中國+1」策略。然而，部分地區的生產活動可能因關稅壓力而面臨挑戰，企業需根據實際需求，彈性調整生產布局，包括考慮在美國設廠或其他方案，以降低潛在風險並適應新秩序。

地緣政治的不確定性進一步突顯出供應鏈合作的重要性。企業需與上游供應商、下游客戶及當地政府緊密溝通，了解其需求與考量，規劃兼顧多方利益的布局策略，增強合作信任。在海外設點的過程中，應全面評估當地的營運成本、政治環境、法律規範、基礎建設及社會文化等條件，並納入綜合成本效益與風險管理的分析，確保經營穩定。在高度不確定的環境中，靈活調整供應鏈布局，作為企業維持競爭力的關鍵策略。

顛覆傳統外包與託管服務的新思維:從根本上重塑業務運營

以往由於資訊技術和業務創新的進展相對緩慢，企業通常要隔15至20年才需要徹底檢修其技術架構和業務流程，而且通常只需進行小幅修改或更新。然而，隨著變化步伐的加速，更新周期已經大大縮短。顛覆性科技持續不斷地湧現，迫使企業必須不斷創新才能跟上社經環境的進步。

現代企業在快速變化的環境中的營運，同時面臨著其他重大挑戰，例如風險合規要求的不斷演變以及專業技能的短缺。要在高速競爭中生存並取得成功，企業運作比以往任何時候都需要更高的敏捷性，而如何運用優秀的外部第三方服務者來協助提升企業的敏捷性，已經是企業創新議題中的評估重點。

根據哈佛商業評論-分析服務近期發布的報告《下一代託管服務：從成本到價值的旅程》，外包與託管服務 (Outsourcing and Managed Service)市場正在經歷一場根本性轉變。傳統的外包模式主要針對非核心業務流程以降低成本，而如今這些模式正轉型為更具成果導向和創新驅動的商業模式，專注於關鍵業務領域，以增強業務敏捷性與控制力。這種新型託管服務模式被Deloitte稱為 Operate Services。

從非戰略性到動態、關鍵任務型的轉變

傳統外包通常僅僅局限於狹窄的非戰略性活動和流程。例如，透過離岸中心處理員工薪資，其主要目的是降低成本和提升效率。但現今企業需要以更大的格局重新審視哪些業務環節對企業成功至關重要，並確保這些環節的執行不容有失。這是一種顛覆性的思維模式，以下是一個實例 - 重新定義業務目標：

1. 確定業務挑戰	請大膽思考，例如「如何最大化業務收入？」
2. 識別關鍵因素與手法	要實現收入最大化可能涉及以下要點： <ul style="list-style-type: none"> · 收入獲取方式：設計更高效的盈利模式。 · 資料分析能力：洞察潛在客戶行為並提升交易成功率。 · 客戶體驗旅程：透過客戶體驗，從潛水看客轉化為忠實客戶。 · 設計留客策略：創造客戶回購的動機。 · 安全與欺詐管理：減少財務犯罪帶來的收入損失。

一般我們很容易只考慮到其中幾種手法，而忽略了其他可能，造成難以彌補的損失。優秀的 Operate 服務提供者應能協助您全面識別，並具備能力持續執行與管理，以達成您的業務目標。

如何選擇適合的場景

根據Deloitte 2022年全球服務外包(Outsourcing)調查，51%的企業已使用或正積極尋求託管服務(Managed Service)支持。哈佛商業評論的報告也指出，傳統託管服務模式與創新型Operate服務模式在當前市場中並存。考慮是否引入Operate服務時，請思考以下問題：

1. 這項業務功能是否屬於關鍵任務？
2. 所使用的技術或環境會否快速變化？
3. 是否面臨人才短缺或需要大規模技能提升？

如果這些問題的答案是肯定的，便應考慮引入Operate服務模式。

評估Operate服務供應商

隨著企業逐漸將關鍵業務功能交由第三方管理，對Operate服務供應商交付能力的要求也隨之增加。畢竟，這些業務領域對業務的可持續性至關重要。在評估Operate服務時，應關注其是否具備以下三種重要能力：

1. 諮詢與解決方案設計能力：能否根據業務需求提供定制化的規劃？
2. 執行能力：是否具備卓越的實施與運營能力？
3. 持續運營支持：是否能提供多領域、深度支援，滿足企業長期需求？

此外，領導者應選擇那些既能協助企業實現策略，又不會影響主控權的服務供應商。

綜此，企業經營若能運用這種全新視角規劃運營，就能更好地應對市場挑戰，並創造可長可久的競爭優勢。

IV. 永續趨勢展望與強化能源韌性

2025永續趨勢展望

受國際政經情勢、法規發展、新技術研發等，讓2025年永續議題更顯複雜多元。以下提出五大面向議題，提醒企業從多個維度規畫與管理永續影響：

地緣政治因素對永續影響加劇。關稅政策調整與貿易限制導致供應鏈重組，改變了碳排放分布，使企業需重新審視採購策略與減碳目標。在出口導向產業中，如何平衡企業成長、地緣政治風險與減碳要求等，是重點課題。

資金流向減碳與能源轉型。隨著碳有價的明確化，氣候科技、再生能源、碳捕捉與儲存(CCS)及氫能技術成為投資焦點。企業也同時透過合作與創新，減少供應鏈上下游的碳足跡。此外，因COP29對國際碳權交易架構有相關討論，預期可推動碳權市場發展，以提供更多工具來應對氣候目標。

供應鏈聚焦人權、環境與自然風險。全球關注人權與自然風險，要求企業在供應鏈管理中展現更強的風險應對能力。從杜絕強迫勞動、減碳、保護生物多樣性與水資源管理...等，企業需建立全面的管理框架以回應市場期待，並提升供應鏈韌性。

結合財務績效的永續資訊揭露。持續要求與財報結合的永續揭露趨勢，讓企業必須認真看待永續投資、費用等對於企業價值的影響；企業亦需強化資訊系統應用，以及治理、環境與社會等永續數據的全面管理，滿足效率與誠信的雙重期待。

人力資本與社會不平等議題的交叉發酵。Taskforce on Inequality and Social-related Financial Disclosures (TISFD) 提倡企業應揭露由於不平等或社會議題導致的財務影響，將驅動投資人從另外一個角度檢視企業在人力資本以及社會相關風險的管理與因應能力，企業需及早準備。

氣候變遷使台灣愈需強化電網韌性，企業應對政府能源轉型的解方

近年台灣在電力能源的供需上，不論是天災還是人為疏失的原因，正面對著嚴峻的挑戰，若企業對電力穩定的期待，仍只仰賴台電維護電網穩定的前提下，顯然已不復穩健合宜。

不論是設備老舊原因，或是小動物等外力造成斷電事故，政府已明確表示台灣的電力輸配電網路需要升級及強化，並編列了10年5,645億的「強化電網韌性建設計畫」預算，來持續更新電網設備以強化台電的電網韌性。希望可降低全國性停電事故發生機率及縮小停電影響範圍，力求杜絕大規模停電再發生。^{註1}

另一方面，2024年凱米、山陀兒及康芮颱風侵台，突顯了極端氣候著實考驗台灣電力供應的應變能力。康芮颱風期間，火力發電一度達到94%^{註2}，而在2024年農曆大年初二當天，再生能源滲透率更突破五成，達52.37%的新高^{註3}。實實在在考驗著台灣中長期電力容量規劃及短期調度電能的能力，企業在經營韌性上，也敲響把電力供應無虞、電網穩定等要求放到檯面上檢討關注的警鐘。因此民間企業在期待台電公司在電網穩定供輸上發揮專業能力的同時，仍需兢兢業業，避免一旦遭遇天災或是意外事故產生嚴重的營運損失。

企業本身亦應自主強化能源韌性

在許多製造業的生產運營活動中，會使用到大量電力或蒸汽，如製程所需設備電力、高溫製程加熱爐、高壓製程蒸汽鍋爐等，皆對充足且穩定的燃料源及電力供應有著嚴格的要求。因此企業正逐漸增加或提供自發自用電力或是蒸汽的投資。如果是燃煤設備，則需因應煤改氣的脫煤政策要求，自主更換低碳能源的製程設備，如天然氣汽電共生系統等，並可降低碳費支出。如果是尋求製程穩定，則將建置自用發電設備、燃氣發電機系統、製程電氣化等等，可提高能源自主比例，或是減低外購電力或蒸汽的成本。

政府正積極推動進行「多元綠能」及「深度節能」，並且透過加強「科技儲能」以及「強韌電網」的工作來穩定供電。企業應進行「深度節能」降低能源耗用，「增加綠能」以採用再生能源來增加綠電使用比例，企業也同時需要在電網安全的觀點下，提高企業自建的能源供應設施，一方面可以降低依賴台電公司集中式電網投資的困難及電網傳輸的風險，同時也強化了自身企業營運的韌性。

1. 經濟部新聞稿 https://www.moea.gov.tw/Mns/populace/news/News.aspx?kind=1&menu_id=40&news_id=102711
2. 能源署新聞稿 https://www.moeaea.gov.tw/ECW/populace/news/News.aspx?kind=1&menu_id=41&news_id=33896
3. 中央社新聞稿 <https://www.cna.com.tw/news/afe/202402110095.aspx>

V. 金融業風險管理創新變革進行式

人工智慧(AI)、ESG與內部評等

金融從業人員對於人工智慧、ESG與內部評等這些工具均不陌生，但以往這幾個領域均獨立發展，交互應用與整合並未多見。而隨著新科技的蓬勃發展，金融業也逐步與趨勢與日俱進。而對於金融業核心的管理機制「風險管理」，也逐步隨著這些新科技的應用而逐漸產生新的議題與應用。筆者發現金融業現況針對三大議題的交互整合應用，有以下的使用情境：

人工智慧(AI)與推論統計(Inference Statistics)模型方法與機制整合

根據「金融業運用人工智慧(AI)指引」對於AI的定義：係指透過大量資料學習，利用相關模型之演算法，進行預測、推理之系統。而對於風險管理經常使用的各類迴歸模型，也均為利用大量資料集進行模型開發，進而達到預測與推理的目的。二者對於風險管理的意義上只是發展的技術與

學派的不同，然在可得資料相同的狀態下，模型效度也十分相近，因此實質上也無需深入區分是AI演算法還是推論統計。因此AI演算法目前也廣泛擴展為包含推論統計的廣義AI。再從管理面的特性來說，AI模型雖具有開發假設限制較少的特性，但針對於透明度與可解釋性需求高的風險模型，則推論統計的迴歸系列模型則更勝一籌。因此針對於風險模型管理機制，已朝向相互整合發展。而銀行業發展多年的「巴塞爾資本協定」「內部評等法IRB」最低作業要求的模型生命週期管理機制，也將會成為廣義AI模型管理制度設計的主要參考依據。

人工智慧增進評等與預警模型開發效率

信用評等模型與預警模型，通常是銀行針對借款人次年度債信或是極短期財務危機預測的重要工具。針對效度而言，當模型投入的資料越攸關，參考的資料越豐富，對於模型的效度提升正面的影響。

模型開發對於資料變數的選取，需要人為逐一鑑別個變數的效度，而藉助於AI的方法，則可以提升變數選取的效率。雖因模型特性，擬合仍須要使用迴歸方式，但已經能大量提升模型開發的效率。針對於預警事件，往往需要人工分析新聞內容來衍生模型可使用的變數，而藉由AI語言模型的方式，則可將新聞內容進行情感的量化，產生模型可使用的各類變數，進而更精準提升預警模型的效度。

生成式人工智慧(GenAI)於法遵與作業風險應用

金融業是高度監管的行業，法規與函令之變動將逐一影響內部政策與程序的修訂。生成式人工智慧，以語言模型的特質，可協助法規與內部政策程序的自動比對，協助辨識在法規變動時，對於內部規範的影響程度，以降低法令遵循風險。又如作業風險報告或是針對於重大偶發新聞事件均為文字描述，過去常需要人工介入將風險事件分類與判別其損失金額，GenAI的語言模型判斷，可以進行對應的風險事件分類與損失金額的辨認，大幅降低人為介入的成本。

ESG量化風險衡量(如氣候變遷風險與自然風險)逐步成熟

有關投融资部位氣候變遷風險與自然風險，一直金融業ESG等量化風險的主要部分，但也是衡量上棘手的議題。藉由災損、裁罰資料的資料庫日益累積；廣義AI的分析工具的深度發展：如蒙地卡羅模擬法進行損失金額的分配模擬、VAR向量自我迴歸取得災害傳導至經濟因素的合理性等。已經促使目前銀行投融资部位有關於氣候變遷風險與自然風險均可以量化分析而得到情境分析下的可能損失金額。使的銀行ESG範疇三的議題能夠具體的獲得評估進而能夠發監控策略。

AI 應用促使ESG普惠金融的社會議題得以表彰

金管會宣布，銀行申請財力評估模型(又稱所得代理模型)試辦第一案，最快8月底上路。因此薪資證明將不是唯一檢核所得的必要形式，銀行可以藉由廣義AI模型的應用，建立財力評估模型，作為月薪的標竿，以控管無擔保貸款以22倍月薪額度為上限的法規規範。這也使得非固定薪資族群能獲得銀行普惠金融的利益，不會因為提不出薪資證明因而無法借款。這也是AI的應用結合信用風險的一大應用，而普惠金融也是ESG社會議題的具體表現。

金融業授信除信用評等，逐漸結合ESG因子或評分

永續的議題主要將企業經營的外部性逐一辨識，而這些外部性因素如碳排放、氣候變遷影響長期之下會透過如碳費課徵、氣候變遷影響的營業損失等等因素反映在企業的財務風險上。國際三大信評公司早已將ESG因子(ESG Factor)納入其評等條件(Rating Criteria)中。或有機構形成ESG評分。台灣金融機構過去的授信或投資多考慮信用評等，而也形成政策將ESG因子或評分納入徵授信考量，以捕捉更多企業外部性的資訊，作為借款人或投資的長期實質債信衡量。

依上述的使用情境，整合性的應用已經成為金融業風險管理重要趨勢。而且這些使用情境也並非想像，均有實際的應用方式。金融業者要如何因應這些趨勢，而發展出更多的管理機制以防止金融機構遭受風險，歸納可有以下兩大建議方向：

新興科技運用的企業文化與建設

利用新興科技：AI人工智慧、大數據分析、計量模型等工具，來辨識與衡量銀行固有財務風險(信用風險、市場風險與作業風險)，並能延伸至新興風險，以全面以科學化並且合理的方式了解並管理風險。而對於新興科技並非只是技術的研發創新與利用，內部對於新興科技的接受程度、IT基礎設施的建設(如資料倉儲與資料市集等)，對數據分析的決策模式，也都是影響新興科技導入風險管理機制的重要影響力。

金融犯罪與科技合規新興風險

地緣政治、人工智慧技術演進所造成的數位衝擊，都加劇了現有的金融犯罪樣貌，也造成企業需要面對的法規環境越來越多樣化與複雜化，例如近期的晶片戰爭、出口管制合規遵循、詐欺犯罪、內部舞弊與政治人物貪腐問題等，企業都需要在2025年持續採取主動的風險管理思維，並且形成公司治理上的一項關鍵任務。

企業可以開始透過建立全球的法規監控機制，同時結合新興科技與數位分析技巧，來強化自身對於合規與金融犯罪風險的掌握程度，包含整合人工智慧技術，讓眾多的法令法規與管控措施能夠以更效率的整合，同時強化問責機制，讓合規文化能夠更落地。

此外，同時借鏡近期職場不法侵害的案例，企業應該要積極透過舉報與主動鑑識活動來強化企業品牌的維持，也展現出企業對於合規文化的重視；許多大型企業在面對金融犯罪與內部舞弊的風險時，往往落入積弊難以快速發現的窘境，在新的一年中，也應該可以結合行為風險監控平台與行為風險探勘技術來強化合規落實。

新興風險議題的掌握

除了銀行固有的財務風險，法遵風險，延伸至相關新興風險的議題：如氣候變遷風險、自然風險、資安風險、地緣政治風險等，將會是目前銀行風險管理更大的創新與變革。新興風險的管理對於金融機構的風險認知來說，不會是恐懼的增加，而是經營環境變化產生的風險議題，以及剩餘風險的細緻掌握。

VI. 2025網絡安全熱點:數位營運韌性法案

淺談「數位營運韌性法案」因應之道

DORA是什麼？

為促進金融業數位化並鼓勵創新，歐盟於2022年11月通過《數位營運韌性法案》(Digital Operational Resilience Act, DORA)已進入最後實施倒數階段，預定於2025年生效。該法案旨在強化金融機構的資通安全，並要求銀行、保險業、投信投顧等金融業者應建立資安事件的標準與通報流程。DORA的五大核心支柱要求如下：

- 1.資通安全風險管理機制(支柱一)：建立涵蓋技術、組織及物理層面的風險管理框架，作為其他要求的基礎。
- 2.建立事件分類與報告程序(支柱二)：統一事件的分類、管理與報告流程，應對資通安全事故。
- 3.營運韌性測試(支柱三)：進行以威脅為導向的滲透測試作業，評估並加強系統韌性。
- 4.第三方風險管理(支柱四)：加強對第三方供應商，尤其是資通訊服務供應商的風險管理。
- 5.監督關鍵第三方供應商(支柱五)：監控關鍵資通訊服務供應商，確保其遵循合規要求。

目前，除DORA法案本身外，與DORA相關的次級立法（Level 2，包含委託法規、法規技術標準、執行技術標準，類似於台灣法規中的執行細則）仍在制訂中。這些次級立法將進一步細化和解釋DORA的具體要求，並為其實施提供指導。根據DORA，歐洲監管機構（ESAs）和歐盟委員會被授權制定以下具有法律約束力的技術標準（Technical Standards）和執行細則（Delegated Acts, DAs），以推動DORA的實施。具體的次級立法說明如下表：

項目	法規技術標準 (RTS)	執行技術標準 (ITS)	執行細則 (DAs)
制訂機構	歐洲監管機構 (ESAs)	歐盟委員會	歐盟委員會
目的	詳細規範DORA法案中的具體技術要求，主要涉及技術操作層面的標準，確保法律的技术性要求得到有效執行。	根據ESAs的草案制定，具體規範如何執行DORA的條文和程序，通常與行政和監管過程有關，確保法律的有效落實。	具體化法律的要求和標準，進一步規範法律授權範圍內的具體細節，專門針對法律中未具體規定的細節部分，主其涉及對法律執行細節的補充和補充標準。
授權過程	歐洲監管機構 (ESAs) 在法案框架內制定。	由歐洲監管機構 (ESAs) 草擬，經歐盟委員會批准後實施。	根據歐洲議會和歐盟理事會的授權由歐盟委員會主導草擬和最終定稿。

技術標準立法旨在提升風險管理的系統性、可操作性與合規性，分為二階段訂定，第一階段涵蓋項目包含風險管理框架、重大事件及網路威脅分類，以及資通訊服務政策與資訊登錄要求等基礎框架要求，第二階段則進一步深化，強調事件通報、重大事件的成本及損失評估、以威脅為導向的滲透測試技術標準、委外管理以及監督之標準，未來這些次級立法將提供企業DORA具體的操作指南和要求。

DORA的合規要求與因應重點

隨著DORA在2025年1月合規期限的依法確定且不可延長，次級立法作為DORA實施的關鍵部分，其制定過程仍貫穿整個DORA的實施期。部分草案尚處於諮詢階段，這使得企業在推進合規時面臨更多的不確定性與挑戰。相比英國的《金融服務業營運韌性框架》（Operational Resilience Framework），DORA對企業的合規要求具有更高的規範性與技術性。為有效推動DORA，歐盟正逐步明確執行細則。然而，隨著實施日期臨近，金融機構需應對更大的合規壓力，特別是在合規要求不斷變化的過程中。

為協助企業在資源有限的情況下順利實現DORA合規目標，勤業眾信建議金融機構可採取以下四項關鍵原則建立數位營運韌性：

一、優先建立資通安全風險管理機制

DORA的合規要求雖具法律約束力，但未明確規定實施順序。建議企業優先建立支柱一「資通安全風險管理機制」，作為其他支柱的基礎，並考慮各項目間的相互依存性及技術標準最終定稿的時間點。企業可根據自身資源和能力調整計劃，從熟悉且資源充足的領域著手，並在次級立法尚未確定的部分保持彈性。

二、設定優先順序

企業應優先處理時間長且影響大的項目，特別是第三方風險管理中的合同重新談判和韌性測試。DORA的廣泛要求下，一些大型第三方供應商可能被納入關鍵ICT供應商範疇，進一步增加合規工作的複雜性。儘早排序並合理分配資源，可避免後期因時間緊迫導致的高昂成本和執行壓力。

三、整體考量DORA與執行細則的要求

由於技術標準並未完全涵蓋所有要求，企業需從整體上理解DORA的規範要求，準確識別當前可著手的工作。對於未明確領域，應及時向監管機構尋求指導，避免偏重於部分要求而忽視整體合規目標。

四、整合現有管理程序

具備成熟管理體系的金融機構已部分符合DORA之要求。因此，企業在推進合規時應充分利用現有控管能力，避免重複性投入，通過高效的內部報告流程整合跨部門運作，將新舊能力融合於共享韌性框架下，以提高應對效率並降低成本。

金融機構應對建議與行動步驟

針對DORA次級立法尚在制定中的情況，企業應密切關注最新立法動態，並採取以下三點建議：

- 一、優化資源分配：聚焦於優先處理的領域，特別是第三方風險管理及ICT風險管理，以有效應對關鍵挑戰。
- 二、提前準備合規工作：儘早部署資源，尤其對於時間跨度長且影響重大的項目，以降低後續合規壓力。
- 三、整合執行實務：結合現有控管能力，避免冗餘投入，提升整體合規效率及資源使用效益。

隨著DORA合規期限日益臨近，時間與資源的限制要求企業採取策略性步驟，例如提前部署資源、精準識別優先事項，並與監管機構保持緊密對話。這將幫助企業在既定期限內實現全面合規，為長期營運韌性奠定基礎。

VII. 工作模式轉型: Future of Work-

Future of Work - 數位時代的轉型

在過去數年中，Deloitte在未來工作 (Future of Work) 這一主題上分享了许多前瞻性觀點，而這些觀點如今已成為目前商業界的現實。因為技術演進以及新一代年輕工作者加入職場，工作場域的觀念、文化、與工作型態不斷發生演變。根據世界經濟論壇的報告(World Economic Forum)，許多年輕員工表示他們希望在靈活的工作環境中工作，並且更傾向選擇能夠實現這一點的雇主。在這個快速變遷的數位時代，工作場域正經歷前所未有的轉變。許多企業正在積極推動數位轉型計劃，試圖在未來的工作模式中取得競爭優勢。這種轉變不僅僅是技術層面的升級，更代表了工作文化的深刻重塑。

隨著千禧世代與Z世代逐漸成為職場的主力，他們的新價值觀與工作期待正促使企業進行更深入的改變，重新設計工作模式，以滿足更靈活、高效的需求。同時，報告指出，在未來五年內，全球企業平均預計將有23%的工作職位發生結構性變動，包括新職位的創造以及現有職位的消失。這一數字說明，雖然某些國家或行業在淨職位數量上的變化可能看似溫和，但實際上可能隱藏了勞動市場內部的大規模重組與調整。這些現象突顯了勞動市場的高度動態性，也提醒企業必須加快適應這一快速變化的環境。^{註1}

價值導向的組織文化轉型

現代企業管理最顯著的轉變，莫過於從傳統利潤導向，轉向強調價值與使命的管理模式。根據Deloitte 2024年人力資本趨勢報告^{註2}，高達89%年輕員工將企業社會責任和價值觀視為選擇工作的關鍵考量。這個數據清楚說明了：企業若要在人才市場中保持競爭力，必須重新思考其價值主張。

舉例而言：領先企業將永續發展理念深植於企業文化中，他們透過透明的碳足跡追蹤系統，不僅實現了環境責任，還提升了員工參與度。員工能夠清楚看到自己的工作對環境產生的正面影響，這種使命感增強了他們的工作投入度。

另外，跨國企業施耐德電氣透過其「永續發展影響力計劃」，將環境、社會和治理目標融入員工的績效評估體系。這種創新的管理模式不僅有效提高了員工的留任率，還進一步增強了企業在市場中的競爭力，展現出可持續發展與人力資源策略相結合的深遠影響。Deloitte本身也在這方面積極探索，透過內部社會責任計劃，促進員工參與社會志工服務，鼓勵員工在其工作中融入可持續性目標。這些案例表明，當企業能夠提供超越薪資的價值主張時，往往能贏得員工更深層的認同與投入。

靈活工作模式的實踐與挑戰

近期斯坦福大學的研究指出^{註3}，採用混合工作模式的企業可以在多方面受益，不僅提升員工的工作效率，還有效降低了離職率。研究顯示，員工每週有兩天在家工作的安排，不但能讓生產力保持在與全職在辦公室工作相同的水準，還大幅降低了三分之一的離職率。混合工作模式的靈活性，讓員工能在需要集中精力時選擇遠程工作，並在團隊協作時返回辦公室，實現了個人專注與團隊互動的最佳平衡。同時，這種模式還能減少通勤所帶來的壓力，提升員工的生活品質，進一步增強他們對企業的滿意度與忠誠度。

然而，實施靈活工作模式並非易事，特別對於中小企業而言需要更謹慎的規劃與執行。成功關鍵在於建立清晰的遠程工作指南，並採用任務導向的績效評估系統。許多企業開始實施諸如MBO,OKR的目標管理方式，將重點轉移到工作成果的評估上。

例如，微軟透過「數位社交中心」，成功維持遠距團隊的凝聚力，同時確保工作效率。他們還推出靈活的工作選擇，員工能根據自身需求調整工作方式，提升了整體工作滿意度。國際化程度較高的企業所面臨的挑戰則更為複雜。除了要建立有效跨時區協作機制，還需要注意資訊安全與法規遵循問題。企業應考慮採用有效的溝通和協作工具，來促進團隊協調合作。

數位協作工具的策略性應用

在數位協作領域，企業面臨的首要挑戰在於如何選擇數位工具並整合協作。數位協作範疇涵蓋了即時通訊、專案管理、文件共享、知識管理等多重功能，這些工具若運用得當，將能提高工作效率和整體生產力。有效的數位協作工具能顯著提升團隊生產力^{註4}。對於大型企業而言，選擇具備高度整合性和可擴展性的解決方案至關重要。這些平台不僅能連結多部門的工作流程，還可支援客製化的協作需求，確保各部門之間的無縫協作，從而提升整體運營效率。

然而，數位工具的有效應用需要完善的導入流程與系統性培訓。研究顯示^{註5}，數位工具導入失敗的案例中，許多與培訓不足和流程規劃缺陷有關。因此，企業應定期評估工具的實施效果，並根據使用者回饋進行調整，確保數位工具真正發揮效益。

塑造數據驅動決策的新思維

數據驅動決策已成為現代企業提升效能與創新的核心策略。對企業而言，是否能打破數據孤島、整合不同系統的數據、並利用AI進行預測分析，至關重要。例如在人力資源方面，可以根據員工數據設計個性化職涯發展與福利方案，有助提升員工滿意度與留任率。同時，強化數據倫理與合規至關重要，使員工都能參與並支持數據決策，推動企業數位創新。

AI技術的整合與人機互動的重塑

隨著AI技術提升與普及，企業必須考量如何在日常營運中有效整合這些技術，以增強工作效率及員工體驗。有效的人機互動不僅能提高工作效率，還能改善員工滿意度。企業需要投資於員工的數位素養培訓，確保他們能夠熟練使用AI工具來提升工作成果。例如，利用AI技術來優化其招聘過程，使HR團隊能夠高效地篩選候選人，提升選才質量。同時，企業可以通過建立智能助理來協助員工處理日常任務，從而將精力集中於更具策略性的工作上。

全方位的員工體驗設計

現代工作場域中，員工體驗已經成為企業競爭力的關鍵指標。現有研究顯示，優化員工體驗對於降低人才招聘成本和提高員工留任率具有積極影響。例如，Deloitte的研究指出，當組織滿足員工對工作體驗的期望時，員工的努力、生產力和留任率全都會提升。

此外，哈佛商業評論強調，當員工感受到被認可和重視時，他們的士氣和留任意願會顯著提高。^{註6}這種全方位的體驗設計應該包含身心健康、職涯發展、工作環境等多個層面。

在員工身心健康方面，企業應超越提供基本醫療保險，進一步增加心理健康諮詢和壓力管理課程。例如，Google 推行的「正念計劃」，透過冥想課程和心理健康假期，幫助員工紓解壓力，提升專注力，進而增強工作效率。^{註7}這種全方位的支持措施，不僅有助於員工的身心健康，還能提升整體生產力，為企業帶來實質效益。

在職涯發展方面，客製化的學習路徑和跨部門輪調機會，能有效提升員工技能廣度和深度。企業可選擇將人才管理系統搭配學習平台，讓員工根據個人興趣和職涯規劃，自主選擇學習內容，這種做法大大提升了員工的學習動機。

跨文化融合與包容性領導

在企業全球化經營的背景下，跨文化管理能力變得越來越重要。企業需要建立能夠DEI多元、平等、共融的工作環境，並培養領導者的跨文化溝通能力。根據Deloitte的研究^{註8}，具有高度包容性文化的企業，其創新能力比同業高出兩倍，員工留任率也有顯著提升。

企業可以舉辦文化交流活動，讓員工了解彼此的背景與價值觀，促進多元融合與協作。此外，企業還應該重視對領導者的培訓，幫助他們發展包容性領導風格，以更好地引導團隊面對挑戰。

現代工作環境的變革

現代工作環境的改變不僅是技術層面的革新，更是企業文化與價值觀的重塑。建立包容性文化、推動靈活的工作模式，以及以數據為基礎來驅動決策，將是提升員工參與度和企業競爭力的重要舉措。企業需要保持彈性和適應力，積極面對未來的挑戰。期待我們共同努力，推動工作環境的進步與轉型。

未來展望

展望未來，工作場域的變革仍將持續。企業領導者需要持續關注新興趨勢，並靈活調整管理策略。未來的工作環境將更加以員工為中心，企業需要更加關注員工的需求與發展，以提升工作滿意度和生產力，從而在市場中保持競爭力。

Deloitte的Future of Work服務

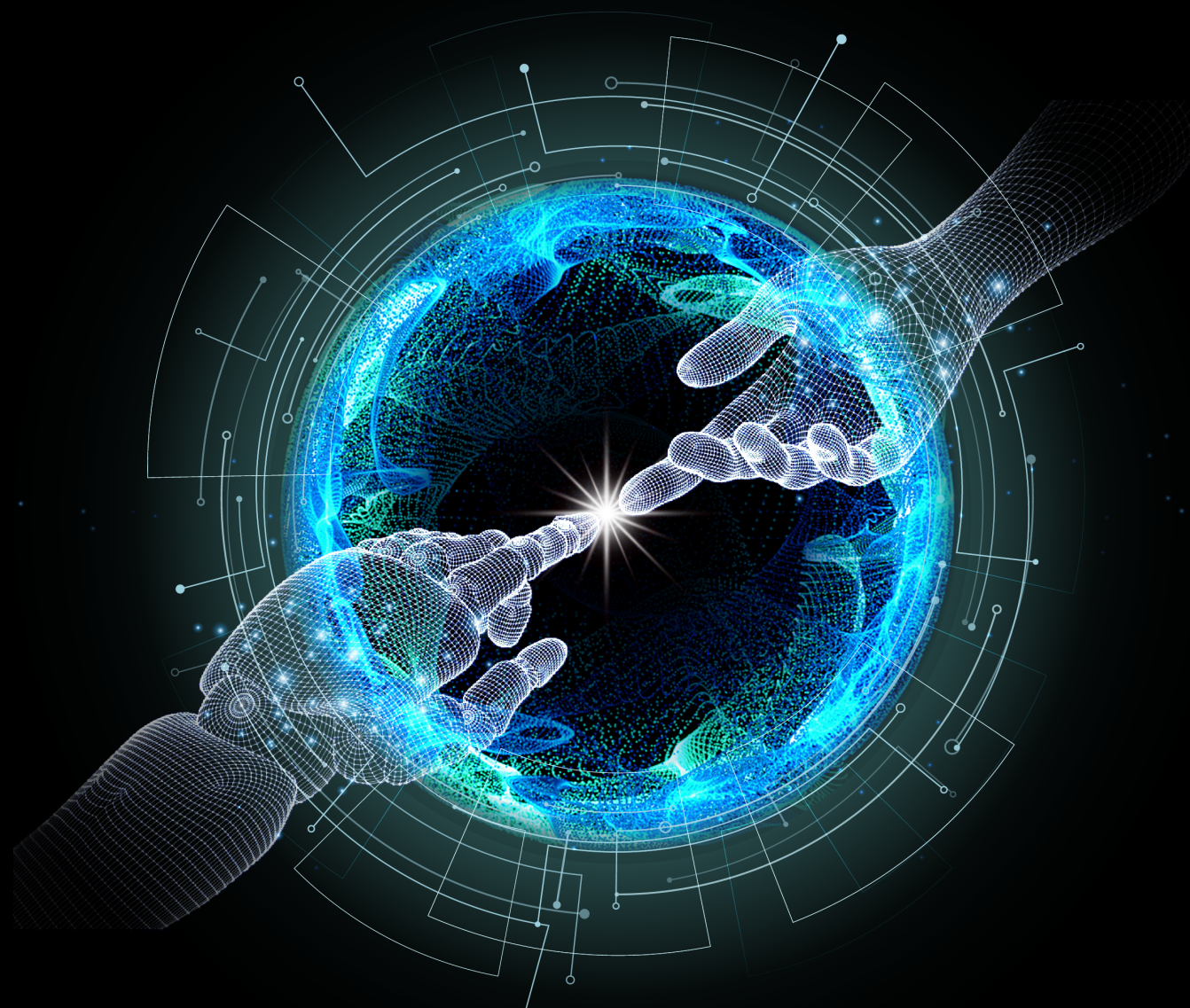
在快速變化的環境中，Deloitte提供專業的Future of Work相關服務，協助企業重塑人力資本策略、數位化工作流程，並營造以員工為中心的組織文化，助力企業應對未來的挑戰。

資料來源

1. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf
2. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tw/Documents/human-capital/2024-global-human-capital-trends.pdf>
3. <https://news.stanford.edu/stories/2024/06/hybrid-work-is-a-win-win-win-for-companies-workers>
4. <https://www.managertoday.com.tw/articles/view/69198>
5. <https://www.managertoday.com.tw/articles/view/67742>
6. <https://www.hbrtaiwan.com/article/19664/why-employee-experience-initiatives-fall-short>
7. <https://xmedia.com.tw/%E6%AD%A3%E5%BF%B5%E5%B0%8D%E5%80%8B%E4%BA%BA%E5%92%8C%E4%BC%81%E6%A5%AD%E9%83%BD%E8%83%BD%E5%B8%B6%E4%BE%86%E5%A5%BD%E8%99%95%EF%BC%81google%E7%9A%84%E6%AD%A3%E5%BF%B5%E9%9D%A9%E5%91%BD/>
8. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tw/Documents/human-capital/2024-global-human-capital-trends.pdf>

封面故事

2025年趨勢解析《產業觀點》



產業觀點



姚勝雄

市場發展營運長

勤業眾信聯合會計師事務所

2025台灣產業趨勢展望

隨著全球通膨逐步緩解，各國貨幣政策預期將趨於寬鬆，有助於提振全球經濟與貿易活力，根據經濟合作暨發展組織 (OECD) 12月初發布的《Economic Outlook》報告預測，2024年全球GDP成長率將達3.2%，並於2025年略微提升至3.3%。值得注意的是，新任美國總統川普帶來的政策不確定性，可能會為全球經濟前景增添變數，新政府政策走向將對稅制改革、綠能發展、外交關係以及國防策略為國際企業帶來深遠影響。

台灣企業與產業須密切關注總體經濟變化，尤其是在美中科技戰、貿易保護主義可能延續的情況下會對全球供應鏈帶來壓力。中經院、台經院最近預測台灣2024年經濟成長約為4%，但2025年可能趨緩，大約3%以上。面對全球局勢的不確定性和供應鏈重組，台灣各產業應積極評估及調整策略以降低潛在風險，並透過加強區域合作、技術創新與多樣化產品、服務，開拓新興市場與多元化機會，確保在新全球經濟格局中的競爭力與定位。

AI 技術推動高科技與半導體產業成長

AI技術的迅速發展正全面推動高科技產業的創新與成長，尤其在生成式AI、高效能運算 (HPC) 和電信應用領域需求提升下，小晶片 (Chiplet) 先進封裝技術受到關注，透過此技術整合，提供更靈活、可擴展且高效的系統方案，大幅提升晶片效能與良率。Deloitte全球 (Deloitte Global) 預測Chiplet技術的先進封裝市場收入，將從2021年的70億美元翻倍成長至2025年的160億美元。

然而，美中科技貿易競爭加劇，對半導體設備、技術出口與市場進入施加壓力，迫使企業更需加速優化供應鏈結構以降低風險。特別是對台灣企業而言，這既是挑戰也是機會，應加速技術升級與全球布局，以在競爭中保持優勢並推動產業永續發展。

把握地緣政治變動之機遇 拓展台灣汽車產業供應鏈

全球電動車市場雖持續發展，但仍面臨諸多挑戰。從總體經濟角度來看，地緣政治與貿易保護主義加劇了產業壓力。2024年美國、加拿大與歐盟相繼提高關稅，進一步限制中國大陸低價電動車的進口。2025年川普上任後可能計畫取消電動車補助，並對電池材料徵收關稅，旨在強化本土生產並減少對中國大陸汽車、零組件及電池材料的依賴。這些政策促使全球車廠加速調整供應鏈，特別是在關鍵零組件與車用軟體領域進行重新布局，以減少政策變動帶來的風險。

除了市場大環境外，消費者偏好也是企業需要注意的面向之一。根據《Deloitte 2024 Global Automotive Consumer Study》，消費者受高利率、偏高售價、電池續航力不足、充電時間過長及充電基礎設施不完善等因素，而影響購買電動車的意願。在購車選擇上，各國市場需求各異：德國、日本與美國消費者重視價格，南韓消費者則更加關注車輛性能，印度消費者則更注重產品品質。

綜合而言，全球供應鏈重組與消費者需求變動對台灣汽車產業帶來挑戰，但隨著國際企業逐步避開中國大陸供應鏈的趨勢，台灣具備堅強的技術實力與產業鏈優勢，能在電動車、半導體及關鍵零組件領域進行鏈結與合作，進一步提升在全球經濟中的競爭力。

科技與能源轉型 持續打造製造競爭力與永續力

全球地緣政治、經濟市場、氣候環境風險持續演化，AI數位科技於不同產業崛起，更深刻影響製造業供應鏈與營運模式，強化企業競爭力與韌性。根據《Deloitte 2025 Manufacturing Industry Outlook》，發現55%之受訪工業產品製造商已在企業營運使用生成式AI，且超過40%受訪者規畫在未來三年內增加對AI和機器學習的投資規模，展望2025年智慧營運與製造將更深度穿透製造業。

因應AI數位科技驅動產業升級與推助電力需求成長趨勢下，多元綠能作為二次能源轉型政策主軸之一，是因應電力成長和能源轉型迫切性的必經路徑，而氫能為多元綠能提供關鍵解決方案，勤業眾信發布《亞太地區的潔淨氫能：啟發思維的燃料》指出在達成淨零排放的情景下，估計屆時亞太地區氫能年度市場價值將達全球一半占比。政府支持偕同氫能產業鏈各方將有效打造氫能生態系，進階在亞太地區取得台灣專屬優勢，為能源轉型開創多元路徑、產生綠色經濟新機會，實現產業與環境永續目標。

金融業AI數據分析注入轉型新動能

2024年台灣金融業表現亮眼，創下歷年獲利新高，展現穩健成長的實力。展望2025年，隨著川普2.0政府上任，全球市場可能面臨板塊重組與動盪，台灣金融業需在不確定的環境中挖掘新機會。同時，在積極推進數位轉型的過程中，企業須謹慎應對潛在風險，確保穩健轉型。

AI數位轉型的核心挑戰主要集中於數據的合規性與可解釋性，尤其是透明度的要求。然而，目前台灣金融業的數據生態尚在發展階段，在實現資料共享與超級個人化服務的願景中，個資去識別化仍是主要阻力。此外，大型AI模型需要持續進行機器學習與人工校正，但隨著模型的複雜化，透明度可能下降，導致黑盒子問題和演算法偏見等風險。

為應對這些挑戰，建立完善的AI倫理機制成為解決之道，具體措施包括：採用版本控制和審查工具，清晰記錄模型建構過程並確保責任歸屬；推動數據來源多元化，確保樣本涵蓋不同背景；以及引入風險降低演算法，減少偏見風險與潛在影響。這些措施不僅能提升AI應用的透明性與可信度，還能促進數位轉型的成功落實。

此外，隨著數位身分認證技術的創新，2025年台灣金融業將迎來Fast-ID驗證轉接及數位皮夾等便民措施落地，加上金管會逐步放寬業務試辦限制，相關阻力將可能會減少。然而，在推廣這些創新服務的過程中，如何在便利與數據安全之間取得最佳平衡，將成為金融業者的核心挑戰。

RMN與AI共創台灣零售電商新時代

隨著消費模式的轉變，零售業邁入數位化時代，台灣電商市場的競爭將更加激烈。零售媒體網路 (RMN) 與生成式AI的結合，將成為推動零售業發展的重要動力。

RMN能協助品牌在多個平台上無縫投放廣告，精準觸及目標消費者，有效提升品牌曝光率與消費者黏著度。此外，品牌還能透過RMN，將實體店面及線上廣告版位進行商業化運營，創造額外收入來源。而生成式AI則能提供更具個性化的購物推薦與廣告內容，進一步提高銷售轉換率，優化顧客體驗。

目前台灣電商市場競爭日趨激烈，外資電商集團如韓國電商巨頭酷澎 (Coupang)、淘寶台灣，以及日本最大的二手電商平台Mercari等紛紛加速進駐並深化服務。同時，台灣本土零售商也積極建立線上商城，擴大品類、提供多元化服務，吸引更多品牌進駐，成為推動產業持續發展的重要因素。這些因素將持續推動產業發展，顯示電商市場的潛力可期。

數位與國際策略 引領台灣生醫產業創新轉型

除了全球經濟不確定性因素，法規變化、醫療支出壓力及數位科技應用擴大，也持續影響著台灣生醫產業發展。美國的《生物安全法案》限制其與中國大陸的生技公司合作，以及川普的市場導向定價、放鬆醫療監管和鼓勵醫藥創新之政策，將改變台灣生醫企業的海外發展策略。

2025年台灣將邁入超高齡社會，面臨醫療照護成本增加和人力短缺問題，AI智慧醫療科技成為關鍵解決方案。根據Deloitte《2024 生命科技產業展望》報告，指出超過九成的生醫公司預計AI將在未來一年內對其運營產生影響。台灣各界積極推動AI技術在生醫領域的應用，衛生福利部亦於2024年10月成立AI三中心，以促進相關發展。

總體來看，2025年台灣生醫產業將持續成長並創新轉型，在高齡化、數位化、國際化環境下，進入一個生技醫療與創新科技密切融合的時代。面對未來發展，生醫企業需善用數位工具、加強技術創新和國際合作，並及時調整產品開發和市場策略，提升國際競爭力。

資料來源

- OECD (2024), OECD Economic Outlook, Volume 2024 Issue 2: Preliminary version, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/d8814e8b-en>.
- 中經院 <https://www.cier.edu.tw/news/detail/112630?returnUrl=%2F>
- 台經院 https://www.tier.org.tw/forecast/macro_trends_annual.aspx
- Deloitte TMT Predictions 2025
- Deloitte 2025 Manufacturing Industry Outlook
- 經濟部 https://www.moea.gov.tw/MNS/populace/news/News.aspx?kind=1&menu_id=40&news_id=116168
- Deloitte 2024 Global Automotive Consumer Study
- 2024智慧零售的趨勢與應用 勤業眾信：運用數據與AI布局零售業智慧轉型藍圖
- Deloitte 2025 Global Insurance outlook
- 金融業投入逾 300 億推數位轉型！Fintech 風潮崛起，對消費者、銀行業者有什麼影響？| 經理人
- Deloitte 2024 生命科技產業展望

私人暨家族企業 服務專欄



賴柏勳

策略、風險與交易服務執行副總經理
勤業眾信Deloitte Private

退場不等於結束：私募基金如何 為家族企業創造新起點？

一、前言

根據台灣董事學會發佈之《2024華人家族企業關鍵報告》，截至2024年9月，台灣家族企業整體市值規模逾0.64兆美元，約佔台灣整體市場市值27%，顯示家族企業在台灣經濟中扮演著舉足輕重之角色。；然而，隨著全球市場高度競爭及瞬息萬變的經濟環境，台灣家族企業經營者面對長期策略規劃及接班傳承之安排均正面臨複雜且困難的挑戰。

家族企業近年之挑戰及趨勢

家族企業除要更有彈性之應對大環境變化外，更需考量接班傳承以及數位轉型之需求



二、私募股權基金於家族企業退場之角色

近年，台灣家族企業經營者於規劃接班傳承時，常因兩代理念分歧、溝通不足或接班人專注於自身熱衷的事業發展，而導致其對接掌家族企業意願低落，進而產生退場需求。

面臨退場需求時，引入私募股權基金可作為家族團隊的一項策略性選擇(潛在優勢彙整如下圖)。私募股權基金不僅能為家族團隊提供股權流動性，亦能注入資金與專業策略，以協助企業在家族經營團隊退場後，仍能靈活應對高度競爭及瞬息萬變之市場環境。

家族企業引進私募股權基金之優勢

引進私募股權基金後，家族團隊將能更靈活地制定企業接班、發展及轉型等決策



三、家族企業引進私募股權基金之合作案例

回顧過去幾年，台灣家族企業已有引進私募股權基金後成功轉型或退場之案例，包含：

1. 國際私募股權基金收購醫療器材大廠，協助家族成員退場，並加速企業拓展新領域市場

成立於1981年之醫療器材大廠—百略醫學科技股份有限公司（百略醫學），以血壓計及體溫計等醫材產品享譽全球，且擁有自有品牌Microlife，係一營運亮眼之上櫃公司。

經營近37年後，創辦人林金源先生決定交棒，於2018年由私募股權基金Morgan Stanley Private Equity Asia及Midas Fund，取得百略醫學100%股權並私有化下櫃。

透過私募股權基金之助力，百略醫學不僅實現家族成員之完全退場，亦引進專業經理人而強化內部管理及營運效率。

在新冠疫情期間，百略醫學成功應對供應鏈危機，提升產量確保顧客有充足的貨源並使專業醫用血壓計之營收達翻倍成長；同時，新的經營團隊也鎖定潛在專業領域市場，與管理團隊共同投入資源，達到提升毛利的目標。此外，藉由私募基金的全球網絡和資源整合幫助百略醫學拓展國際市場，於2023年成為台灣第一家通過SGS歐盟醫療器材MDR驗證及取得CE證書之醫材公司，使其血壓量測系統及額溫槍等相關產品成功進軍歐洲醫材市場，為企業發展立下重要里程碑。

2. 台灣隱形冠軍出售予國際私募股權基金，除實現股權流動性外，更促進企業國際化及提升價值

詠創精密股份有限公司（IDAH；宜大）成立於1974年，經歷了多年產業經驗之累積、創新研發技術及家族成員接班後，IDAH除已是全球第一之蝦飼料生產解決方案供應商外，其產品應用領域更包含寵物食品、畜產飼料及組織化植物蛋白（TVP）等項目。

2023年5月，私募股權American Securities透過旗下全球領先的工業設備和工程技術解決方案供應商—CPM Holdings Inc. (CPM Holdings)，收購IDAH 100%之股權。此次合作不僅使家族成員之股權增加流動性，更進一步鞏固IDAH及CPM Holdings在水產飼料、寵物食品和植物蛋白加工市場的全球地位，並透過兩家公司產品之互補性提供客戶更多創新解決方案。

四、擬透過釋出全部或部分股權引進私募股權基金，需考慮之事項

根據Deloitte Private於2023年1月發佈的《Pivotal moments for family enterprises The future of the business: How to prepare for a sale and other exit strategy options》，如家族團隊已決議釋出全部或部分股權以引進私募股權基金時，可透過下列四個步驟進行預先準備：

- 1. 採取買方視角：**經營團隊可嘗試透過買方視角來分析家族企業之優勢和弱點，以突顯價值增強的優勢並解決可改進的不足之處，也可考慮尋求企業外部人士之觀點以取得改進措施，進而取得更好之股權收購價金。
- 2. 聚焦盈餘品質：**企業盈餘品質係多數私募股權基金最為著重之項目，除可瞭解企業哪些財務表現具長期穩定及可持續性外；如屬一次性之財務表現，則可能降低企業之估值。此外，私募股權基金亦會要求提供企業成長預測之合理解釋；此時，經營團隊可考慮投資更為有效之會計系統或數位化工具，以提升財務報告和分析之能力。

3. **提前處理財務/稅務問題**：家族企業應充分了解並能清楚解釋企業之財務表現、稅務申報情況以及潛在的財務/稅務問題。例如，經營團隊可考慮委託顧問（例如 Deloitte）協助準備財務事實手冊（Financial fact book）以及稅務事實手冊（Tax fact book），除可全面描述企業的營運模式、財務表現、及稅務狀況外，更可促使企業採取措施以減輕潛在財務及稅務風險，並於交易協商時作為參考資料、以利買賣雙方確立對彼此均有利方案、並加速交易之推進。
4. **採取措施保護出售所得**：除了積極規劃準備股權出售並完成交易外，亦建議家族企業股東提前採取財富規劃措施，例如評估交易完成後是否需要設立家族辦公室以利後續出售所得之管理等。

五、總結

台灣家族企業在成長與轉型過程中，與私募基金合作提供了更多元的發展方向。透過引入私募基金，家族企業可獲得資金支持、專業管理資源，並提升公司治理與國際競爭力。此外，透過百略醫學與詠創精密之成功案例可見，私募股權基金亦能協助家族企業提供退場機制，並讓企業於退場後保持競爭優勢，甚至能開創更為廣闊之市場版圖。然而，家族經營團隊在決定引進私募股權基金前，仍需審慎規劃，以確保交易過程順利並最大化收益。

展望未來，若家族企業能秉持開放及前瞻之態度，將私募股權基金列為潛在引進之對象為其注入新的價值及活力，透過私募基金資源，家族企業將有機會迎來更具競爭力的未來。

驅動永續 新視界



林志煒

副總經理

勤業眾信風險管理諮詢股份有限公司

碳有價時代倒數計時中， 金融業因應之道

為配合全球減碳趨勢，各國紛紛制定法規以控管碳排放，並帶動碳交易、碳稅、碳費等推動政策作為。台灣政府亦通過《氣候變遷法》，並於2024年8月公告與碳費徵收及自主減量計畫等相關之三項子法，碳費費率則於2025年元旦正式生效。對於金融業而言，碳有價時代的來臨意謂其各產業的投融資對象將受到徵收碳費之轉型風險衝擊，也將促使金融業開始調整風險管理、投融資策略、商品設計及合規等方，以因應氣候變遷風險、進而爭取未來機會。

勤業眾信永續轉型服務團隊建議，對於扮演引領企業低碳轉型的金融業而言，即應將投融資對象的碳排放相關風險納入信用風險評估，透過了解整體投融資部位碳排放量情形(即金融機構範疇三財務碳排放量)，藉以進行後續策略規劃，確保自身於低碳轉型的潮流中保持競爭韌性。透過彙整財務碳排放量之情形，金融業可鑑別高碳排產業投融資對象優先進行氣候議合，如鎖定第一波碳費徵收對象，亦即溫室氣體年排放量超過2.5萬噸的電力、燃氣供應業及製造業者，協助其訂定自主減量目標，或可引導採用科學基礎減量目標(SBT)，確保減排計畫與全球氣溫控制目

標一致。以上推動作為不僅符合主管機關政策發展期待，如金管會所推行的永續金融評鑑，已將金融業是否引導企業制定轉型計畫列為評分項目之一；更是實質呼應政府鼓勵高碳排產業訂定自主減量計畫、爭取碳費優惠費率，期待金融業者能攜手企業制定淨零轉型計畫，以加速永續轉型。

在碳有價時代，金融業在面臨風險控管考驗的同時，也將迎來金融業務的發展機會。在政府政策及永續發展浪潮下，企業因應永續的融資需求與日俱增，金融業即可透過承作綠色授信、社會責任授信、永續績效連結授信等金融工具，為企業提供低碳轉型所需資金，如用於再生能源、節能或污染防治等有助於永續發展之項目，不僅能為轉型活動提供有力支持，並且能協助企業應對碳費徵收所帶來的營運挑戰；而金融機構自身亦可透過發行綠色或永續連結債券進行籌資，將資金運用於溫室氣體減量、生物多樣性保育等具實質改善環境之效益項目，除了滿足資金需求以外，也擴大金融業在永續發展中的影響力，加強實踐ESG目標之力道。

綜上所述，金融業作為低碳轉型的關鍵推手，除了須將碳費徵收對企業的營運成本衝擊納入風險管控，並藉了解自身範疇三財務碳排放量情況，進一步攜手企業制定減碳方案，或另透過提供綠色資金以助力企業創造低碳轉型動能。展望未來，為實現淨零發展目標，低碳轉型過程還須仰賴政府、金融業者與企業的多方通力合作，以持續邁向永續發展。

(本文已節錄刊登於2024/10/03 經濟日報 經營管理)

驅動永續 新視界



陳世婷

永續轉型服務團隊協理
勤業眾信聯合會計師事務所

永續金融評鑑第三屆指標公布！ 86家金融機構迎接新挑戰

第三屆永續金融評鑑指標已於113年10月11日公布

金管會於113年10月11日公布第三屆（114年）永續金融評鑑指標與作業方式，第三屆受評機構擴大為34家本國銀行、23家證券商及12家投信、9家產險及8家壽險公司，合計86家金融機構接受評鑑；配合永續報告書申報期限，評鑑資料申報截止日延至114年9月15日；另調整「特別扣分制」規則，若受評機構有重大違反內部控制，並經重大處分者，將予以扣分。在評鑑指標方面，今年工作小組召開專家閉門會議、公聽會，並參考國際永續發展趨勢及台灣政策規範，納入多項新興永續議題，如永續報告書採用雙重大性概念、永續金融證照取得情形、金融犯罪防治之推動作為等。

透過評鑑指標評估金融機構對政策趨勢發展之符合度

以今年共同題「防漂綠指標」為例，調整納入「金融機構防漂綠參考指引」引導金融機構制定防漂綠措施，建立相關內部業制或風險管理機制。此外，新增指標配合114年公平待客原則評核機制加強評核重點，希望金融機構參考國際制定申訴處理機制規範（如ISO 10002客戶申訴處理管理系統）；並鼓勵金融機構建置英文公司網站，提升資訊揭露透明度等。

勤業眾信整理本屆變動指標協助金融機構掌握最新重點

(資料來源:金管會及勤業眾信整理)

一、共同題

1. 永續報告書納入雙重重大性概念並提報董事會
2. 取得永續金融證照之人數占比
3. 引導企業客戶符合「永續經濟活動認定參考指引」之永續條件
4. 參考「金融機構防漂綠參考指引」訂定措施，以及建立內部控制或風險管理機制
5. 消費者保護作為：如針對洗錢防制及打擊資恐加強查核或人員培訓
6. 普惠金融實踐：如進行金融友善教育訓練、針對弱勢族群辦理金融宣導活動
7. 建置英文公司網站

二、銀行業

1. 永續績效連結授信金額占企金總授信餘額之比率
2. 消費者保護作為：如反詐騙內部預警、臨櫃關懷客戶及成功攔阻詐騙
3. 普惠金融實踐：如原住民保留地擔保貸款方案、於金融機構分支機構家數待增加地區設置分支機構及ATM

三、保險業

1. 取得聯合國永續相關原則(PRB/PRI/PSI)第三方確信或納入內部規範
2. 董事會監督永續內部稽核、法令遵循及風險管理措施並公開揭露
3. 運用「金融業氣候實體風險資訊整合平台」或其他資料庫進行氣候實體風險管理
4. 提供針對氣候變遷相關保障落差之保險或投資相關產品

四、證券投信業

1. 無重大修正

精進永續金融評鑑為台灣推動綠色及轉型金融、建造永續金融生態圈的重要策略

勤業眾信建議金融機構應重視自身之綠色及轉型金融發展策略，藉由強化內部控制及風險管理予以落實，並透過金融影響力，促進客戶提升氣候韌性。此外，公司治理現已邁向永續治理，不只金融機構，去年7月初證交所董事長林修銘亦預告公司治理評鑑將與時俱進，未來將參考ESG相關國際準則與趨勢，逐步增加環境、社會構面指標及權重，目標到2026年要轉型成為「ESG評鑑」。

(本文已節錄刊登於2024/11/29 經濟日報 經營管理)

驅動永續 新視界



李介文

永續轉型服務團隊執行副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所

IFRS S2要求揭露範疇三， 價值鏈減碳你準備好了嗎？

國際永續準則理事會 (ISSB) 於2023年發布了IFRS S1以及以TCFD框架為基礎的S2，金管會於同年發布「我國接軌IFRS永續揭露準則藍圖」，決議上市櫃公司須依照資本額規模分階段接軌IFRS，2024年起生效，2026年為適用元年，2028年起全面適用。此制度的發布不僅代表永續資訊揭露的方法更加透明、強度更高，也代表企業必須執行更多因應行動。IFRS S2要求企業須依照GHG Protocol盤查並揭露範疇一、二、三的排放量及管理成果，雖金管會開放台灣上市櫃公司仍可使用ISO 14064框架進行盤查與揭露，但此要求仍將對企業造成重大的衝擊，甚至面臨合規與管理失效的風險。

範疇三是什麼？為何將形成企業接軌IFRS S2的難題？

根據GHG Protocol (溫室氣體盤查議定書) 之分類，組織活動所產生的溫室氣體排放共分成三個範疇。其中範疇三意指使用電力以外的所有類型間接排放，可細分為15個類別，包含採購的商品與服務、資本財、員工差旅與通勤、上

下游運輸與配送、上下游租賃、關係企業、投資部位之排放等。而ISO 14064將溫室氣體的排放分成六個類別，非電力之其他間接排放屬於類別三至六，分別包括運輸相關排放、所使用產品之排放、產品供下游使用之排放與其他排放。換言之，範疇三的排放將涵蓋與組織活動相關的價值鏈上下游所有環節，且多數初級數據來自於組織營運邊界之外。

IFRS S2要求企業盤查並揭露完整的範疇三數據，將其納入治理與風險管理的對象，並鼓勵揭露目標以及管理指標。換句話說，企業除了盤查和揭露之外，也需將範疇三排放納入氣候風險治理與管理的框架內進行評估，才能符合最基本的法規要求。而這樣的要求將直接對企業造成以下四種難題：

1. 方法學的選擇與轉換

雖金管會允許適用IFRS的企業採用ISO 14064進行盤查與揭露，但若企業同時須回應國際評比及倡議，則仍須依循GHG Protocol進行盤查。GHG Protocol與ISO 14064之間大部分的排放類別可比對轉換，但仍存在少數盤項目差異。企業在選擇盤查方法學時，即須進行全面的需求評估才能做出合適的選擇。

若企業欲改採GHG Protocol進行盤查，可能因方法學轉換而導致盤查範圍無法符合GHG Protocol的要求，需增加更多人力且涉及更多內部單位。此外，GHG Protocol對於盤查方法的規範較ISO 14064更為具體，企業改採GHG Protocol時，可能會面臨過去未曾詳細解釋或者未曾盤查的資料須納入盤查對象的狀況，這些情形都會增加企業的負擔。

2. 範疇三數據的完整性與精準性

除了員工通勤與商務差旅之外，範疇三的數據絕大多數來自企業以外的價值鏈上下游，因此要精準盤查範疇三的排放量，前提是對於價值鏈上下游有充分的了解。由於IFRS S2要求全面揭露，將使企業是否能完整蒐集範疇三數據成為首要挑戰。其次，因企業需外取得外部的排放數據，價值鏈上下游的業者是否有能力提供自己的排放數據，也會影響數據的完整性。由於多數企業並未對每個產品或每項服務進行碳足跡計算，因此完整且真實的初級數據幾乎是不可得的。

因前述方法上的困難，目前範疇三的盤查大多採用次級數據計算，亦即以企業自身的活動數據搭配排放係數來換算碳排放量。這將使排放數據的精準度降低，進而提高管理與減碳的困難度。

3. 時程限制帶來合規風險

IFRS S2要求企業須於年報內揭露完整的排放數據，因此企業最晚必須在每年四月底之前完成三個範疇的排放計算；而對於範疇三的完整排放數據要求，將使緊迫的時間面臨更大的時程限制壓力。

如前所述，範疇三的數據多屬價值鏈上下游，因此企業需向上下游業者取得排放數據，或者需根據盤查框架分析活動數據後才能計算碳排放量。例如「上游採購之產品」的排放量計算，若要求初級數據，則須向供應商取得企業所採購之產品的碳足跡資訊；若採用次級數據計算，則需進行完整的採購分析後鑑別採購品項，再個別查找相應的排放係數。範疇三盤查所需的作業時間將成為企業的重大時程壓力，並造成合規風險。

4. 設定減量目標並追蹤的壓力

IFRS S2要求企業就範疇一、二完整揭露氣候風險的治理、策略、風險管理、指標與目標，而對範疇三則僅強制要求須揭露治理與策略，後兩者屬鼓勵性質。但以SBTi科學減量倡議等國際組織與趨勢來看，設定範疇三的減量目標並追蹤績效已逐漸成為必須的作為。然而範疇三排放量在計算上的困難與限制，易使減量目標的設定與績效追蹤流於形式；企業以次級數據進行盤查所得到的排放量，亦難以直接透過自身行動達到減碳的成果，使減量目標難以達成。

由於台灣已有不少上市櫃企業完成包含範疇三在內的SBTi減量目標設定，可預期這些企業將更有動機將範疇三的減量目標與成果揭露於年報當中以回應利害關係人，使得尚未制定範疇三目標的企業可能面臨同業競爭而不得不做的壓力。

合併財報所衍生的範疇三盤查困境

IFRS S2對範疇三揭露的要求，對於有合併財報的企業亦可能造成另一種衝擊：邊界設定的困難。IFRS S2要求企業須使財報與氣候管理的邊界一致，但常見關係企業之間互為彼此的上游與下游的現象，這將使得合併財報在盤查範疇三時產生邊界切割上的困難。

GHG Protocol以及ISO 14064兩者對於盤查均有「不重複計算」的原則，亦即對於某些可以歸類在兩種以上排放類別的排放源，透過合理的評估方法和論述將該筆排放量納入某一特定類別內，於邊界內沒有重複計算即可。但當企業的全範疇溫室氣體均須於合併財報內共同揭露，而合併財報內的相關企業彼此之間又有互為供應商及採購商的關聯性時，企業須將供給與採購進行明確的拆分，以避免於合併財報與溫室氣體排放量當中發生重複計算的狀況。

此為範疇三計算時特有的困境。若發生於合併財報邊界內的某個企業以提供製造或運輸轉售服務為主的業務時，將須連同其上下游的關聯企業同步鑑別該企業的製造或服務應拆分為哪一家公司的哪一類排放。此類排放可以被歸納為上游關聯企業的「下游運輸與配送」或者「產品加工」，或者企業本身的範疇一即範疇二，也可以被歸納為下游關聯企業的「上游運輸與配送」或「購買之商品或服務」。在同一邊界內不重複計算的大原則之下，母公司必須通盤考量所有關聯企業的排放源，以進行合理的拆分，也避免因重複計算導致邊界內的排放量膨脹而失準。

結語：提升價值鏈碳數據透明度的共同責任

範疇三的盤查對於多數企業而言都是一大難題，而IFRS S2的要求進一步使這些難題擴大且成為企業必須解決的困境。綜觀範疇三的盤查方法與實務，企業對於價值鏈的完整了解是妥善完成範疇三盤查與揭露的基礎，而更加透明且正確的價值鏈上下游排放數據，則是提高範疇三數據可信度、可管理性、盤查效率的解決方案。使用初級數據取代次級數據進行範疇三盤查已是可見的趨勢，而企業若能揭露正確的範疇一、二數據，將有助於整條價值鏈的範疇三數據強度提升。企業應了解自己在價值鏈當中的角色與定位，善盡提供正確數據的責任，並尋求合作夥伴，以全價值鏈的角度來思考範疇三盤查與減量管理的議題，才能夠使個別企業有效解決IFRS S2所帶來的挑戰。

專家觀點

勤業眾信榮獲

「台北市職場性別平等認證」金質獎

打造多元共融、友善包容的卓越職場

勤業眾信聯合會計師事務所致力營造多元、公平、共融的友善職場環境，日前於臺北市政府勞動局舉辦之「職場性別平等認證表揚記者會」接受表揚，勤業眾信今年首度參加即獲得金質獎殊榮。此獎項肯定了勤業眾信長期的持續努力，並彰顯了事務所在性別平權、消弭薪資差距、領導階層平衡、LGBTQ+友善、家庭友善及彈性工作制度上的卓越表現。

為確保薪資公平，勤業眾信採行同工同酬原則，定期檢視職級間的薪資結構並提出改善方案，以杜絕任何性別平等因素。透過「女性領導力培育」計畫與多元講座，積極賦能女性主管，協助她們在決策層展現所長，落實領導階層的性別平衡。伴隨定期提供的性別平等教育訓練與響應聯合國「16天反性別暴力」倡議，勤業眾信致力將尊重、安全、包容的價值根植於職場文化中。

在家庭友善政策上，勤業眾信提供新生兒生育禮金、好孕媽媽祝福禮及完善的哺（集）乳設施，並以每年「運動家庭日」活動促進同仁與家人間的情感凝聚。同時，勤業眾信

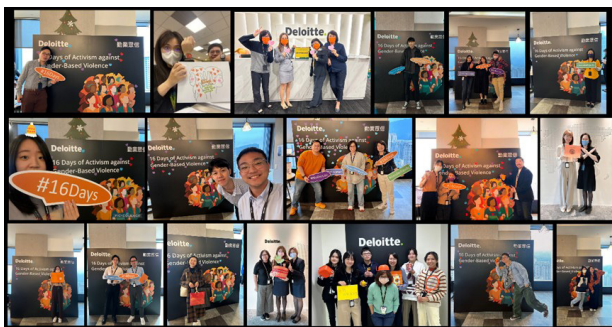
重視LGBTQ+社群的聲音與需求，在10月驕傲月期間邀請同志團體專家分享生命故事，鼓勵同仁及親友參與同志遊行，並成立「LGBT+ Network」作為安全、友善的交流平台，進一步將多元共融的理念落實於日常。

此外，勤業眾信推行彈性工時、遠距辦公、預給式休假及生日假等措施，讓同仁更靈活地調配工作與生活的節奏。同時，員工協助方案（EAP）透過心理諮詢、健檢補助、醫師諮詢及企業按摩等資源，支持同仁的身心健康。在防範職場不法侵害方面，勤業眾信建立公開透明的申訴管道與後續支援機制，確保每位同仁的權益與尊嚴皆受到完善保障。

此次榮獲金質獎，不僅是對勤業眾信長期努力的肯定，更展現事務所持續推動多元共融與性別平等的堅定信念。展望未來，勤業眾信將繼續透過完善政策與創新措施，為所有同仁打造更尊重、信任、包容的工作環境，並以實際行動落實“Together makes progress”的承諾，與同仁「齊心共進」迎向更美好的未來。



圖一、(右起)勤業眾信人資長黃于峻、
臺北市政府勞動局局長高寶華



圖二、勤業眾信響應聯合國16天反性別暴力計畫，
從11月25日國際消除對婦女暴力日開始，
至12月10日國際人權日結束，呼籲全球共同努力，
預防並消除對婦女與女童的各類暴力行為



圖三、勤業眾信同仁與親友參與台灣同志遊行，
與數十萬名盟友站在一起，共同支持多元性別，
為自由與平等發聲，攜手共創影響力

114年1月份專題講座

【線上課程】採ZOOM視訊軟體

代號	日期	時間	課程名稱	講師
NOV05	01/13(一)	09:30-16:30	資遣及解僱員工與離職管理實務	陳彥文
NOV04	01/15(三)	13:30-17:30	營業稅外銷零稅率及固定資產申報實務解析	詹老師
JAN03	01/15(三)	14:00-17:00	NEW~企業財務資訊之解析及決策運用	許晉銘
NOV11	01/17(五)	09:30-16:30	企業融資策略與營運資金管理實務	彭浩忠
JAN04	01/17(五)	09:30-16:30	NEW~財會及業務銷售人員必知的契約運作實務	姜正偉
NOV08	01/21(二)	14:00-17:00	HOT~員工(含外籍)薪資扣繳暨勞健保、二代健保計算申報實務	張淵智
NOV02	01/23(四)	09:30-16:30	NEW~進出口貿易業之稅賦規劃與申報應注意事項	張淵智

【實體課程】

代號	日期	時間	課程名稱	講師
JAN01	01/09(四)	09:30-16:30	存貨成本減量及盤點運作實務	李進成
JAN02	01/09(四)	09:30-17:30	*上課須帶電腦(Excel 2007以上版本)* NEW~輕鬆操作Excel檔案處理會計帳務 與編製財務報表及損益預算比較	彭浩忠
NOV06	01/14(二)	09:30-17:30	企業財務策略與資金調度實務	黃美玲
NOV10	01/16(四)	09:30-16:30	改善財務流程提升企業營運績效	侯秉忠
JAN05	01/20(一)	14:00-17:00	HOT~退休三寶：勞退新制、勞保年金、國民年金	葉崇琦
JAN06	01/21(二)	09:30-16:30	NEW~如何規劃一套進銷存作業及管理流程	李進成



《課程查詢及報名》

- 課程如有異動，主辦單位將以 E-Mail 通知，並請以網站公告為主
- 詳細課程及報名資訊請至【勤業眾信官網】>【人才招聘】最左邊選擇【講座與企業內訓】>【查詢最新課程列表】
- 勤業眾信課程洽詢電話：(02)2725-9988 分機 3980 杜小姐、1187 蔡小姐

連絡我們

勤業眾信聯合會計師事務所
Deloitte

柯志賢 Jason Ke
總裁
jasonke@deloitte.com.tw

審計與確信服務

李東峰 Titan Lee
審計與確信服務 營運長
titanlee@deloitte.com.tw

陳盈州 Joe Chen
審計與確信服務 資深會計師
joechen4@deloitte.com.tw

王曉琪 Sherrie Dobrow
審計與確信服務 資深會計師
sherridobrow@deloitte.com.tw

周哲賢 Voliron Chou
審計與確信服務 協理
vchou@deloitte.com.tw

洪玉珊 Shan Hong
審計與確信服務 經理
shhong@deloitte.com.tw

稅務服務

張宗銘 Ming Chang
稅務與法務服務 營運長
mingchang@deloitte.com.tw

廖哲莉 Cheli Liaw
稅務服務 資深會計師
chellilaw@deloitte.com.tw

林淑怡 Joy Lin
稅務服務 資深會計師
joylin@deloitte.com.tw

李惠先 Susan Lee
稅務服務 資深會計師
susanhlee@deloitte.com.tw

洪于婷 Christine Hung
稅務服務 資深會計師
christyhung@deloitte.com.tw

徐有德 Andy Hsu
稅務服務 資深會計師
andyhsu@deloitte.com.tw

王瑞鴻 Ryan Wang
稅務服務 資深會計師
ryanjwang@deloitte.com.tw

胡雅如 Kay Hu
稅務服務 會計師
kayhu@deloitte.com.tw

林志偉 Paul Lin
稅務服務 會計師
paulin@deloitte.com.tw

楊淑芳 Sylvie Yang
稅務科技諮詢服務 副總經理
sylvieyang@deloitte.com.tw

張馨云 Rebecca Chang
法律科技諮詢服務 副總經理
rebchang@deloitte.com.tw

周宗慶 Craig Chou
稅務服務 副總經理
craigcchou@deloitte.com.tw

盧再龍 Jerome Lu
稅務服務 副總經理
jeromelu@deloitte.com.tw

王昭悌 Kelly Wang
稅務服務 協理
chetwang@deloitte.com.tw

林宜薇 Iris Lin
稅務服務 協理
irilin@deloitte.com.tw

盧國正 Gordon Lu
稅務服務 協理
gorlu@deloitte.com.tw

韓承皓 Niki Han
稅務服務 協理
nikihan@deloitte.com.tw

李祐頤 Alvin Lee
稅務服務 協理
alvlee@deloitte.com.tw

劉昇鑫 Ethan Liu
稅務服務 協理
etliu@deloitte.com.tw

葉芷英 Elsie Yeh
稅務服務 協理
elsiecyeh@deloitte.com.tw

林佑蕻 Jane Lin
稅務服務 資深經理
janelin@deloitte.com.tw

法律諮詢服務

陳盈蕻 Ingrid Chen
法律諮詢服務 主持律師
ingridchen@deloitte.com.tw

林孟衛 David Lin
法律諮詢服務 合夥律師
davidmlin@deloitte.com.tw

林光彥 Jones Lin
法律諮詢服務 合夥律師
jonlin@deloitte.com.tw

顧問業務服務

吳佳翰 Chia-han Wu
顧問業務服務 營運長
chiahwu@deloitte.com.tw

策略風險與交易服務

潘家涓 Maggie Pan
策略風險與交易服務 負責人
mpan@deloitte.com.tw

策略與交易 Strategy & Transactions

龍小平 Wilson Lung
資深執行副總經理
wlung@deloitte.com.tw

李紹平 James Lee
資深執行副總經理
jamesslee@deloitte.com.tw

李介文 Cathy Lee
執行副總經理
cathycllee@deloitte.com.tw

風險、法令遵循和鑑識 Risk, Regulatory & Forensic

陳鴻棋 Chris Chen
資深執行副總經理
chrisachen@deloitte.com.tw

劉曉軒 Kelly Liu
資深執行副總經理
kellyliu@deloitte.com.tw

李介文 Cathy Lee
執行副總經理
cathycllee@deloitte.com.tw

科技與轉型服務

殷勝雄 Daniel Yin
科技與轉型服務 負責人
dayin@deloitte.com.tw

企業科技與績效 Enterprise Technology & Performance

溫紹群 Rick Wen
資深執行副總經理
rickswen@deloitte.com.tw

張益紳 Mike Chang
資深執行副總經理
mikeichang@deloitte.com.tw

陳明輝 Ming Chen
專案執行副總經理
minghchen@deloitte.com.tw

許梅君 Mavis Hsu
執行副總經理
mavismhsu@deloitte.com.tw

楊尚儒 Craig Yang
執行副總經理
crayang@deloitte.com.tw

系統整合、人工智慧與分析 Engineering, AI & Data

黃志豪 Casper Huang
資深執行副總經理
cashuang@deloitte.com.tw

林昱伶 Fiona Lin
執行副總經理
fiolin@deloitte.com.tw

網路安全 Cyber

林彥良 Max Lin
資深執行副總經理
maxyin@deloitte.com.tw

陳威棋 Ike Chen
資深執行副總經理
ikevchen@deloitte.com.tw

客戶 Customer

洪吉維 Nick Hung
執行副總經理
nickjhung@deloitte.com.tw

人才資本 Human Capital

黃于峻 Eugene Huang
資深執行副總經理
eugehuang@deloitte.com.tw

產業觀點

姚勝雄 Spencer Yao
市場發展營運長
speyao@deloitte.com.tw

私人暨家族企業

賴柏勳 Nash Lai
策略、風險與交易服務 執行副總經理
nashlai@deloitte.com.tw

驅動永續新視界

李介文 Cathy Lee
永續轉型服務團隊 執行副總經理
cathylee@deloitte.com.tw

林志煒 Alex Lin
策略、風險與交易服務 副總經理
allin@deloitte.com.tw

陳世婷 Gemma Chen
永續轉型服務團隊 協理
gemmaschen@deloitte.com.tw



台北

110016 台北市信義區松仁路100 號20 樓
Tel: +886(2)2725-9988
Fax: +886(2)4051-6888

台中

407555 台中市西屯區惠中路一段 88 號 22 樓
Tel: +886(4)3705-9988
Fax: +886(4)4055-9888

新竹

300091 新竹市科學園區展業一路2號6樓
Tel: +886(3)578-0899
Fax: +886(3)405-5999

台南

700019 台南市永福路一段189 號13 樓
Tel: +886(6)213-9988
Fax: +886(6)405-5699

高雄

806618 高雄市前鎮區成功二路88號3 樓
Tel: +886(7)530-1888
Fax: +886(7)405-5799

中國大陸台商(專業)服務團隊

Taiwanese Service Group
200002 上海市延安东路222号外滩中心30樓
Tel: 862161418888
Fax: 862163350003

Deloitte泛指Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱"DTTL"),以及其一家或多家會員所網絡及其相關實體(統稱為"Deloitte 組織")。DTTL(也稱為"Deloitte全球")每一個會員所及其相關實體均為具有獨立法律地位之個別法律實體,彼此之間不能就第三方承擔義務或進行約束。DTTL每一個會員所及其相關實體僅對其自身的作為和疏失負責,而不對其他行為承擔責任。DTTL並不向客戶提供服務。更多相關資訊www.deloitte.com/about了解更多。

Deloitte 亞太(Deloitte AP)是一家私人擔保有限公司,也是DTTL的一家會員所。Deloitte 亞太及其相關實體的成員,皆為具有獨立法律地位之個別法律實體,提供來自100多個城市的服務,包括:奧克蘭、曼谷、北京、邦加羅爾、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、孟買、新德里、大阪、首爾、上海、新加坡、雪梨、台北和東京。

本出版物係依一般性資訊編寫而成,僅供讀者參考之用。Deloitte及其會員所與關聯機構不因本出版物而被視為對任何人提供專業意見或服務。在做成任何決定或採取任何有可能影響企業財務或企業本身的行動前,請先諮詢專業顧問。對於本出版物中資料之正確性及完整性,不作任何(明示或暗示)陳述、保證或承諾。DTTL、會員所、關聯機構、雇員或代理人均不對任何直接或間接因任何人依賴本通訊而產生的任何損失或損害承擔責任或保證(明示或暗示)。DTTL和每一個會員所及相關實體是法律上獨立的實體。

