

封面故事

- 金融新契機 – 證券型代幣發行(STO)機會與挑戰

稅務面面觀

- 因應中美貿易變局，中國大陸放寬哪些投資限制？

法律諮詢專欄

- 營業秘密保護與防範商業間諜之實務作法(上)

風險諮詢專欄

- 2019延伸性企業風險管理全球調查(上)



通訊

發行人：賴冠仲

編輯顧問：洪國田
林宜信
吳佳翰
鄭興
范有偉
林鴻鵬
劉水恩
洪惠玲
何瑞軒
吳美慧
許晉銘
林政治
曾棟望
郭麗園

法律顧問：林瑞彬

總編輯：姚勝雄

責任編輯：李紹平
黃之千儀
吳品儀
朱家齊
何品萱

美編：呂冠漢
張綺凌

編輯組：黃詩穎
范麗君
郭怡秀
陳萱凌
杜嘉珮
李佳蓉
祁靜芬

勤業眾信通訊

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。

歡迎各界投稿

勤業眾信通訊歡迎各界專家學者投稿，與讀者分享會計、稅務、法務、財務與企業管理等相關內容；投稿文章字數限5,000字以內，並在每月10號截稿前將文章回傳至勤業眾信編輯組。編輯組保留是否刊登之決定權。

編輯聯絡人



吳品儀小姐

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



朱家齊小姐

(02)2725-9988#2678, echu@deloitte.com.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)

金融新契機 - 證券型代幣 發行 (STO) 機會與挑戰

Deloitte
Monthly

目錄

■ 稅務面面觀

- 06 BEPS 深入解析
BEPS 國際動態
跨國稅務新動向
- 09 瑞典：伺服器構成常設機構
中國稅務與商務諮詢
- 10 中國大陸非居民企業所得稅源泉扣繳受匯率變動之影響
中國稅務與商務諮詢
- 12 因應中美貿易變局、中國大陸放寬哪些投資限制？

■ 法律諮詢服務專欄

- 14 營業秘密保護與防範商業間諜之實務作法(上)

■ 風險諮詢服務專欄

- 15 數位轉型的第一步 - 流程機器人 (RPA, Robotic Process Automation) 所能帶來的影響與效益
- 18 2019 延伸性企業風險管理全球調查 :All together now (上)
- 21 金融新契機 - 證券型代幣發行 (STO) 機會與挑戰

■ 專家觀點

- 23 及早因應超高齡社會
- 24 企業注入數位 DNA，擁抱數位轉型與創新
大成台灣法律專欄
- 25 公司法第 23 條第 2 項之消滅時效 - 評最高法院 107 年度台上字第 1498 號民事判決

■ 勤業眾信講座訊息

- 28 2019 年 8 月份專題講座

立即免費訂閱



填寫資料並選擇主題
『訂閱勤業眾信通訊
電子月刊』

稅務 面面觀



張宗銘
稅務部會計師
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

《BEPS 深入解析》

BEPS 國際動態

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 / 張宗銘會計師、周宗慶副總經理

行動計畫 5： 百慕達預計通過豁免非居民企業遵循之 經濟實質法規之修正法案

2019年6月21日，百慕達議院通過「2019年經濟實質修正法案」（「修正法案」），該法案建議對凡未列於歐盟不合作管轄區名單之其他管轄區稅收居民企業，得以豁免遵循經濟實質的要求。預計於2019年6月底全數通過該法案內容。

根據「修正法案」規定，凡非居民企業符合「為稅務目的而在百慕達以外之管轄區內作為稅收居民之企業，該管轄區亦須未列名於歐盟不合作稅收管轄區名單之附件一¹之中」之定義者，將不受原先於2018年12月通過之2018年經濟實質法案相關規範。

註：

- 截至2019年6月21日歐盟不合作稅收管轄區名單：
美屬薩摩亞、貝里斯、斐濟、關島、馬紹爾群島、阿曼、薩摩亞、千里達和托巴哥、阿拉伯聯合大公國、美屬維爾京群島及瓦努阿圖。

要符合豁免資格，依據經濟實質法下符合從事「相關活動」的企業，必須提供在每一個財務期間向百慕達公司註冊處提供登記文件或相關資訊或稅務證據，藉以支持該企業為了租稅目的在其他稅收管轄區具有稅收居民身分的聲明。

此修正法案的改變，將使百慕達之立法規範與其他地區如英屬維京群島和開曼群島之規定更趨於一致，前述二者亦對於非當地稅收居民企業亦提供豁免遵循經濟實質的規定。

關於前述豁免遵循百慕達經濟實質要求之相關指引法令，將會適時公布。

資料來源：

【內容由Deloitte Bermuda提供】。

行動計畫 1： OECD 提出工作綱要，期待在數位經濟 時代衍生稅收挑戰之解決方案上達成共識（上）

OECD 在持續拓展 BEPS 中包容性架構所涵蓋範圍過程中，先於2019年5月31日發布了一項工作綱要，一旦被成員國採納並實施，將徹底地改變過去長久以來適用於所有大型跨國企業徵收國際稅收的稅收規則，其影響不只限於那些可能自我認定屬於數位公司的集團企業。

這份工作綱要，如2019年1月29日所發布的工作註釋以及2019年2月13日發布的對公眾徵詢結果文件所述，在達成共識的基礎上，提出了二大基本方針：

方針 1：聚焦於下列規範的修訂，包含確認分配收入予市場管轄區的原則、針對超出常規交易區間利潤的處理以及常設機構 (PE) 之判定原則如何透過合約關係進行連結，例如 PE 判定原則將擴及於跨國集團一但與某國的簽約活動產生關聯時，可賦予該國對於簽約活動之所得核課所得稅。

方針 2：聚焦於建立一種以全球所得為基礎而繳納基本稅負的補償稅制，同時排除了稅前抵扣或透過扣繳方式完稅，藉以避免透過向低稅負稅收區域或國家扣繳方式規避稅負。

方針 1：修正之利潤分配規則與對於連結關係的認定

在 2 月對公眾徵詢結果文件中清楚說明，可透過三種關鍵作法認定連結利潤程度之高低。分別為評估使用者參與程度多寡；是否具有行銷價值無形資產以及是否存在顯著經濟事實等方式進行認定。

當使用上述方式認定利潤時，將造成顧客所在或使用上述資源者所處稅收區域能獲取更多課稅權。

此外，這三種作法都不再以實際處所作為課稅唯一考量，反而將跨國集團整體利潤列入考量，並非僅考量所屬課稅轄區所列示的利潤。當然，過去一貫用以區分利潤的簡易作法包括找出那些偏離常規區間的利潤，也保留於三種做法中藉以維持與現行利潤分配的原則一致。

5 月 31 日所發布工作綱要提及，將在修正之剩餘利潤分割 (RPS) 方法，部分分配法和以分配為基礎方法之中探討如何選擇和相關議題。值得一提，將特別仔細地考量如何將現行剩餘利潤分割法，無論是從全球、業務或地區角度，分別與現行移轉訂價法規、計算公式甚至部分分配法下分割因子的指標 (如銷售、員工、使用資產與使用人員) 進行結合，趨於一致。最新的作法是建議將在各國市場進行行銷活動設定給予一定基礎的報酬。該工作綱要也強調相關技術工作完善的必要性，包括當需要分配利潤至有權課稅國家過程中，如何決定關鍵地區；是否採用使用者所在地或銷售交易發生地作為某一市場管轄地取得足夠利潤的判定標準等。工作綱要預計在 2019 年底前完成確認採行何種作法並請 OECD 會員國於 2020 年提出報告。

一、修正之剩餘利潤分割 (Modified Residual Profit Split, MRPS) 方法

MRPS 方法類似在二月提出的市場無形資產作法，該作法有廣泛運用在美國限縮並單純用於數位化業務。MRPS 將跨國集團中屬於非常態利潤者，以市場管轄地方式採用一定比例分配，這種作法並非現行分配原則的做法。包括四個步驟：

1. 確定需要分配之總利潤；
2. 使用現行移轉訂價規則或簡化方法來消除常態利潤；
3. 使用現行移轉訂價規則或簡化方法確定在新的稅收權範圍內之非常態利潤部分；和
4. 使用收入等分配關鍵因子將範圍內之非常規利潤分配給相關市場管轄區。

二、比例分配法 (Fractional Apportionment Method)

比例分配法對於跨國企業集團的課稅方式，不再區分常態和非常態利潤。包括三個步驟：

1. 確定分配之利潤，
2. 選擇分配關鍵因子，和
3. 應用公式將一部分利潤分配給市場管轄區。

在這種方法下，需要按事業群或業務種類將集團獲利能力進行區分。

三、以銷售為基礎的方法 (Distribution-based Approaches)

除了上述二種方法之外，包容性框架協議將探討其他簡易方法。除了非常態利潤之外，以銷售為基礎的方法還可以解決來自於行銷和經銷例行性活動所產生之利潤。

一種可能性是在市場管轄區中為行銷、經銷及使用人員相關活動的基本利潤，還可以考慮其他選擇，例如根據跨國企業集團的整體獲利能力提高基本利潤水準。通過這種機制，一些跨國公司集團非常態利潤將重新分配給市場管轄區。


四、其他技術議題

在探討這三種作法時，包容性框架協議將探討其他技術議題，如：

- 在以業務和 / 或區域基礎上能確定新的課稅權利的可能性。

- 若透過以既有業務性質 (例如，採安全港方式篩選) 或營業規模 (例如，基於收入或其他相關因素的門檻篩選) 等方式來決定分配利潤原則時，用以分配利潤所依據的適用範圍將受到限制。
- 新的分配方式如何一致適用於同時存在獲利及虧損的情況。

五、對於實際聯繫之關係新的認定規則

包容性框架協議將尋求方法，藉以修正對於具有實際聯繫關係的認定原則，期以提供新的利潤分配規則，使其能較現行 PE 或實際聯繫關係方式，適用於更廣泛範圍。即使沒有傳統實體存在，新認定規則也可能就跨境不具實體的存在事實進行認定。(方針 2 待續) 



陳光宇
稅務部會計師
勤業眾信聯合會計師事務所



洪于婷
稅務部副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所

《跨國稅務新動向》

瑞典：伺服器構成常設機構

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 / 陳光宇會計師、洪于婷副總經理

根據瑞典稅法，外國公司僅在瑞典有常設機構 (Permanent Establishment) 之情況下，才會產生瑞典所得稅之納稅義務。瑞典稅務機關於 2018 年 11 月 23 日發布了一項解釋令，內容說明實際設置於瑞典境內之伺服器可被視為外國公司在瑞典之常設機構。稅務機關之解釋令係指該外國公司在瑞典境內擁有、或租用或以其他方式操作位於瑞典境內之伺服器，除了伺服器外，該外國公司在瑞典境內無其他營業活動或人員。該解釋令不包括外國公司僅持有伺服器上面之軟體，且位於境內之伺服器係由其他人所操作之情況；根據經濟合作發展組織 (OECD) 之評論，前述情況並不構成常設機構，先前於 2013 年預先稅務裁定委員會 (Board of Advance Tax Rulings) 發布之預先核釋亦已確認此情況不構成常設機構。

常設機構於瑞典稅法之定義為公司在瑞典境內以執行全部或部分營業活動之固定場所。根據稅務機關發布之解釋令，若外國公司之業務包括網站虛擬主機服務 (hosting websites) 或其他公司之應用程式 (例如：網際網路服務提供商)，因為伺服器之運作而得以提供客戶服務是公司營業活動不可或缺之成分，故位於瑞典境內之伺服器將被視為常設機構。根據稅務機關之見解 (且該項見解與經濟合作發展組織之評論一致)，此類服務非為準備性或輔助性之服務。即使營業活動僅包括位於瑞典境內之伺服器上進行儲存或處理信息之活動，而並未用於直接與客戶聯繫，該伺服器也可能構成常設機構。然而，如

果外國公司之營業活動包含將境內設置之全部伺服器出租給其他企業供其業務使用，則該伺服器不應被視為外國公司在瑞典之常設機構。

瑞典稅務機關也確認經濟合作發展組織評論之觀點，並認為如果外國公司之營業活動係為經由電子商務銷售產品，則將構成瑞典之常設機構。在此情況下，如果公司之伺服器位於瑞典境內，且該網站基本上是作為實體店面之運營使用，透過伺服器，客戶可以看到產品、下訂單、付款以及完成數位產品之交付。如果伺服器和網站用於電子商務之產品展示和訂單形成，即使產品實際上是從其他地點交付，並且採貨到付款方式完成價金支付，也會構成常設機構。但是，如果網站僅能展示可販售之產品，且客戶須在其他地方下訂單，則稅務機關不認為此項活動會構成常設機構。

如果實體伺服器被認為是常設機構，則瑞典稅務機關不接受僅將伺服器之成本分攤給常設機構之作法，也不認為應將透過伺服器進行業務活動之全部利潤歸屬給常設機構。那些被視為針對該伺服器擁有經濟所有權之實體，其利潤應就常規交易原則反映其報酬。D



陳文孝
稅務部執行副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所



關月玲
稅務部經理
勤業眾信聯合會計師事務所

《中國稅務與商務諮詢》

中國大陸非居民企業所得稅源泉扣繳 受匯率變動之影響

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 - 國際 / 中國稅務與商務諮詢 / 陳文孝執行副總經理、關月玲經理

國家稅務總局所出台《國家稅務總局關於非居民企業所得稅源泉扣繳有關問題的公告》(國家稅務總局公告 2017 年第 37 號, 以下簡稱 37 號公告) 主要針對源泉扣繳制度進行了相關整理, 此規定並不是一個新的規定, 然而近期受到中美貿易之影響, 人民幣對美金之匯率出現不確定性的變動, 故導致非居民企業及其扣繳義務人在此議題上產生了稅務風險, 以下將針對股權轉讓交易中忽視外幣匯兌時點之風險進行說明。

中國大陸地區對於非居民企業股權轉讓, 不論直接或間接持有境內居民企業股權的非居民企業股東, 將其全部或部分股權進行轉讓的行為, 其根據稅收協定、企業所得稅法及其實施條例以及相關規定, 轉讓所得需要按照 10% 的稅率由非居民企業自行申報, 或由支付人扣繳企業所得稅。非居民企業申報因轉讓其所持的中國居民企業股權所繳納的稅款時, 通常需要支付外幣。但是, 稅務機關計算稅款匯率與銀行換匯匯率規定的不一致, 產生外幣匯款金額不能準確核實, 導致非居民企業在繳納稅款時, 可能因匯率差異出現多匯或少匯稅款的情況。根據 37 號公告規定, 非居民企業納稅人在中國境內繳納稅款, 根據下列三種繳納情況對照不同的外幣匯兌時點。

納稅情況	適用匯率日期
扣繳義務人扣繳稅款	以扣繳義務發生當日 (即實際支付或到期支付之日) 的匯率
非居民自行申報	以填開稅收繳款書前一日的匯率
主管機關責令非居民納稅	以作出限期繳款決定前一日的匯率

由於扣繳義務人扣繳企業所得稅時, 非居民企業需按照扣繳義務發生之日人民幣平均匯率計算應納稅所得額; 取得收入的非居民企業在主管稅務機關責令限期繳納稅款前, 自行申報繳納應源泉扣繳稅款, 應當按照填開稅收繳款書之日前一日人民幣平均匯率計算應納稅所得額; 如果是主管稅務機關責令取得收入的非居民企業限期繳納應源泉扣繳稅款, 應當按照主管稅務機關作出限期繳稅決定之日前一日人民幣平均匯率計算應納稅所得額。但是, 根據《中國人民銀行、財政部、國家稅務總局關於採用國外匯款方式繳納稅款繳庫有關事項的通知》(銀發[2008] 379 號, 以下簡稱 379 號公告) 第三條規定, 指定銀行收到國外匯款方式繳納的稅款並根據當日外匯買入價辦理結匯後, 於當日、最遲次日上午通過「待結算財政款項」科目, 將稅款資金劃轉收款國庫「待繳庫稅款」專戶。

中國青島當地案例則說明了這一個現象，2017年境外某集團將其間接持有中國A公司的20%的股份，分別轉讓給中國境內集團旗下的幾家境外子公司，本次轉讓合同總金額為1.8億美元。境外某集團將採取自行申報方式從境外匯入外幣繳納此次股權轉讓稅款，根據37號公告之規定，應當按照填開稅收繳款書之日前一日人民幣匯率平均匯率折合成人民幣，計算非居民企業應納稅所得額。假設該日美元兌人民幣平均匯率為1:6.826，而中轉銀行根據銀行換匯規定，應按照稅款入庫當日外幣購入價匯率進行折算。假設該日美元兌人民幣購入匯率為1:6.821。實際辦理稅款申報入庫時，按照稅收相關規定，此次股權轉讓需要繳納稅款為： $1.8 \times 6.826 \times 10\% = 1.22868$ (億元)。但是，按照銀行換匯379號公告規定，此次股權轉讓稅款應折算人民幣為： $1.8 \times 6.821 \times 10\% = 1.22778$ (億元)，這就產生了人民幣9萬元的差異，導致稅款不足，進而影響後續的繳稅入庫事宜。

一般在非居民企業股權轉讓中，多數關注在間接股權轉讓商業目的的合理性議題，但因為近期中美國際情勢的影響，讓許多交易產生以往未注意到之稅務風險議題。綜上所述，若匯款當日買入價匯率與37號公告規定的匯兌時點匯率相等，稅款可以正常繳入國庫；但如果匯款當日買入價的匯率少於37號公告規定的匯兌時點的匯率，非居民企業就會存在稅款繳納不足的風險，可能需要再行補繳稅款。因此非居民企業納稅人在中國境內繳納稅款時，將需要額外多考慮匯率差異的影響因素，宜思考是否需要委託境內子公司或相關境內代理人，在中國境內開設一個銀行帳戶，以避免此繳納稅款之風險，或多方徵詢相關專業機構之意見將此一風險有效降低。





陳文孝
稅務部執行副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所



趙慶章
稅務部協理
勤業眾信聯合會計師事務所

《中國稅務與商務諮詢》

因應中美貿易變局、中國大陸放寬哪些投資限制？

勤業眾信聯合會計師事務所稅務部 - 國際 / 中國稅務與商務諮詢 / 陳文孝執行副總經理、趙慶章協理

2018 年中美貿易爭端浮上檯面後，中國政府同年底開始加快審議，於今年 3 月通過「外商投資法」，取代即有的「中外合資經營企業法」、「外資企業法」和「中外合作經營企業法」（外資三法）修正的重點即是對外商投資於負面清單（在特定領域）以外的行業，一律給予國民待遇以及承諾保護外國投資者的智財權、禁止強制技術轉讓等相關領域以及強化在涉及地方政府依法行政、完善外商投訴維權機制等方面。此舉，可視為中國大陸首次向美方表達以做為結束貿易戰所釋出的重大誠意，今年 6 月 29 日 G20 川習會面後，川普亦釋出善意對於全球所關注的中美貿易加徵關稅議題暫緩實施、採購問題（中國同意採購大量美國農產品）及華為問題（允許華為向美國供應商採購無重大國安問題的產品）後。中國政府隔日亦再釋出善意加大開放外資投資及落實「外商投資法」的承諾，發佈《外商投資准入特別管理措施（負面清單）（2019 年版）》和《自由貿易試驗區外商投資准入特別管理措施（負面清單）（2019 年版）》和《鼓勵外商投資產業目錄（2019 年版）》（鼓勵目錄）。外商投資准入特別管理措施負面清單由 48 條減至 40 條；自貿試驗區外資准入負面清單則由 45 條減至 37 條；鼓勵目錄 1108 條，其中全國目錄 415 條，與 2017 年版相比增加 67 條、修改 45 條；中西部目錄 693 條，與 2017 年版相比增加 54 條、修改 165 條。

本次負面清單修訂原則

2019 年修訂外資准入負面清單經觀察主要有三大原則：

- 一、各領域擴大對外開放。本次修訂在交通運輸、增值電信、基礎設施、文化等服務業領域，以及製造業、採礦業、農業領域均有新的開放措施，在更多產業領域允許由外資控股或獨資經營。
- 二、負面清單持續減少、不新增限制。2019 年版外資准入負面清單進一步縮短了清單長度，在各行業領域均沒有新增或加嚴限制。
- 三、通過內外資統一監管能夠防範風險的不列入負面清單。各項監管制度規定不斷完善，凡是實現內外資統一有效監管的領域，取消單獨針對外資的准入限制。

本次負面清單重點說明

2019 年版外資准入負面清單相較於 2018 年版的有哪些特點和變化？

- 一、服務業擴大對外開放。交通運輸領域，取消船舶代理須由中方控股的限制。基礎設施領域，

取消 50 萬人以上城市燃氣、熱力管網須由中方控股的限制。文化領域，取消電影院、演出經紀機構須由中方控股的限制。增值電信領域，取消國內多方通信、存儲轉發、呼叫中心 3 項業務對外資的限制。

二、放寬農業、採礦業、製造業准入。農業領域，取消禁止外商投資野生動植物資源開發的規定。採礦業領域，取消石油天然氣勘探開發限於合資、合作的限制，取消禁止外商投資鉛、錫、鎘、螢石勘查開採的規定。製造業領域，取消禁止外商投資宣紙、墨錠生產的規定。

三、繼續發揮自貿試驗區開放「試驗及試點」作用。2018 年版自貿試驗區外資准入負面清單試點的演出經紀機構、石油天然氣勘探開發等開放措施推向全國。本次修訂，在開放措施的基礎上，2019 年版自貿試驗區外資准入負面清單取消了水產品捕撈、出版物印刷等領域對外資的限制，繼續進行擴大開放先行先試。

負面清單之外的領域按照內外資一致原則管理，實行以屬地化備案為主要的管理方。此外，2019 年版外資准入負面清單將於 7 月 30 日實施，今年年底前，將全面取消外資准入負面清單之外的限制。

《鼓勵外商投資產業目錄》要點說明

除了上述修減負面清單降低投資障礙外，亦增加及修改鼓勵類項目，吸引外商投資以平衡區域及產業發展。主要增加及修改方向仍是配合中國政府近來環保、高新技術與現代化發展，在製造業上仍朝向高端製造、智慧製造、綠色製造等產業領域。在電子資訊產業，增加 5G 核心元元件、積體電路用刻蝕

機、晶片封裝設備等項目。在裝備製造業，新增或修改工業機器人、新能源汽車、智慧汽車關鍵零部件等項目。在現代醫藥產業，新增細胞治療藥物關鍵原材料、大規模細胞培養產品等項目。在新材料產業，新增或修改航空航太新材料、單晶矽、大矽片等項目。

在商務服務領域，新增或修改工程諮詢、會計、稅務、檢驗檢測認證服務等條目。在商貿流通領域，新增或修改冷鏈物流、電子商務、鐵路專用線等條目。在技術服務領域，新增人工智慧、清潔生產、迴圈經濟等條目。

在促進中西部地區區域發展上《中西部地區外商投資優勢產業目錄》依照各地區資源及產業特性增修，如江西新增鼓勵新型電子元器件覆銅板製造及半導體晶片上下游產品研發與生產；河南新增鼓勵物流業務相關的倉儲設施建設和商貿服務；重慶新增鼓勵顯示器、晶片製造用電子特氣、化合物半導體、電子化學品生產與應用等。

從習近平就任這幾年來每一年度所召開的中央經濟工作會議，幾乎每年都提到穩增長、調結構、穩外資，尤其這二年中美貿易緊張為了「穩外資」，更加大與加速改革開放吸引外資，於 2018 年 10 月國家發改委會同商務部等部門啟動了《外商投資產業指導目錄》鼓勵類和《中西部地區外商投資優勢產業目錄》修訂工作，並將兩個目錄合併為《鼓勵外商投資產業目錄》。中國大陸在這次的中美貿易戰，順應時勢相信會開放更多的外商投資政策，台商如何順勢在這波開放政策中取得先機，除了應瞭多解相關准入規定以及明年將實施的外商投資法，以作為投資、併購決策之依據。D



張惠璋
資深律師
德勤商務法律事務所

營業秘密保護與防範商業間諜之實務作法(上)

德勤商務法律事務所 / 張惠璋資深律師

近來因商業間諜案例頻傳，據報載法務部調查局表示，近六年偵辦 89 件商業間諜案，有 38 件是高科技產業機密遭竊取外洩他國。尤其在美中貿易戰下，智慧財產權保護已成為雙方角力的主要議題，台灣高科技公司身處其中，自然不可輕忽對於商業間諜的防範，以免身陷鉅額損失或民刑事法律訴訟的風險。

對於智慧財產權的保護，也許可以考慮透過智財治理與建立智慧財產權管理制度來進行，經濟部智慧財產局建議可分為三大面向來著手，亦即物的管理、人員管理及建立管理，具體而言，營業秘密外洩的主要威脅來源係在職員工、離職員工、交易對手及其他外部不當存取資料之第三人，故日本經濟產業省也建議可分別依相關威脅因子制訂因應對策。

首先對於在職員工的管理對策，應有存取權限的控管，亦即要基於內部規範給予適當的存取權限並加以管理，僅給予有必要知悉相關機密資訊的員工存取權限，以降低資料洩漏所造成的風險，例如設定存取權限前進行必要的調查，設定存取權限後，也要對相關人員之適當性進行調查確認，且對於人員在部門或專案承辦的異動，也要即時且適當地變更存取權限。就機密資料也應考慮與一般資料分離保管，對於機密資料的文件、檔案及儲存媒體，給予較高強度的實體安全管理機制，例如上鎖的檔案室、採取許可進入制度、保全系統或管理人員等控管機制，在數位檔案則宜考慮對未連結網路的 PC，也可考慮給予實體安全的控管機制。另可採取無紙化的作法，降低無權人員接觸到機密資料的機會，在機密資料僅有數位檔案的情況，也可再輔以檔案禁

止列印、隨身碟禁止使用的方式，避免資料被人員攜出的情形，會議上發放的會議資料也必須加以收回，進一步亦可考慮採取對人員離開公司時對紙本及儲存媒體的檢查措施。

其次，對於離職員工的控管對策，則宜考慮及時限制離職員工的存取資料的權限，包括已提出離職(退休)申請至正式離職(退休)的期間內，限制該等人員存取資料的權限，例如資料庫的存取或進入特定機密資料的存放場域，必要時可考慮先將該等人員使用的電腦收回，以全新且無任何機密資訊的電腦讓準備離職或退休的員工完成剩餘的工作。另日本經濟產業省也以汽車製造公司為例，該公司在員工申請離職或退休時，將全面性地檢視該等員工在網路及資訊系統所留下的軌跡，並限制該等員工將筆記型電腦攜出公司或透過公司電腦連接外部網路。另外也有日本企業採用離職同仁聯誼會的方式，掌控離職員工動向，或透過聯誼會會員瞭解其他離職同事的近況。當然離職後的保密義務與競業禁止義務，亦是企業可能會採用的控管措施，但企業應當注意，保密義務與競業禁止條款如要等到員工離職後，始提出給員工簽署，可能發生員工不簽署但離職程序是否完成的爭議，而在勞動基準法上，員工僅需遵守預告期間辦理離職，即足以產生離職之法律效果，與其在事後產生爭議，不如員工在到職時或在職期間內，即應完成適法合約條款的簽署。

以上乃就在職員工與離職員工在營業秘密與商業間諜預防的控管對策進行說明，有關交易對手及其他外部不當存取資料之第三人的控管對策，則留待下期文章再行分析。D



張益紳
執行副總經理
勤業眾信



韓世偉
經理
勤業眾信



羅巧怡
顧問
勤業眾信

數位轉型的第一步 – 流程機器人 (RPA, Robotic Process Automation) 所能帶來的影響與效益

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 張益紳執行副總經理、韓世偉經理、羅巧怡顧問

在現行數位化的潮流中，人人都在談 AI、流程機器人 (Robotic Process Automation, RPA) 與大數據的應用；科技新報在《個人 / 企業科技大趨勢調查》中，針對企業之數位化發展方向進行分析 (如圖 1)，顯示未來三年人工智慧 (86.4%) 會被大量導入，其次為大數據分析 (73.6%) 及商業流程自動化 (70.3%) 皆為應用的重點，種種跡象皆顯示未來人工智慧與自動化勢在必行，而在這樣的潮流之下，數位轉型究竟能為企業帶來多少效益，企業應如何規劃才能趕上這一波潮流，成為最重要的研究課題。

RPA 所趨動的流程轉型

企業應用 RPA 的效益，可以兩個不同的面向做分析，其一是以現在立即效益與後續未來效益的評估維度，另一則是以直接效益與間接效益的二個維度做分析。兩個面向交互分析所形成的四宮格 (如圖 2)。

一、立即產生之直接影響：降低人力成本、提高作業速度與準確度。

- RPA 做為能夠一天不間斷工作的人力，且能夠提高作業速度與準確率，尤其在需要跨系統、數個 Excel 表單間重複操作的流程中，能帶來非常顯著的效益。

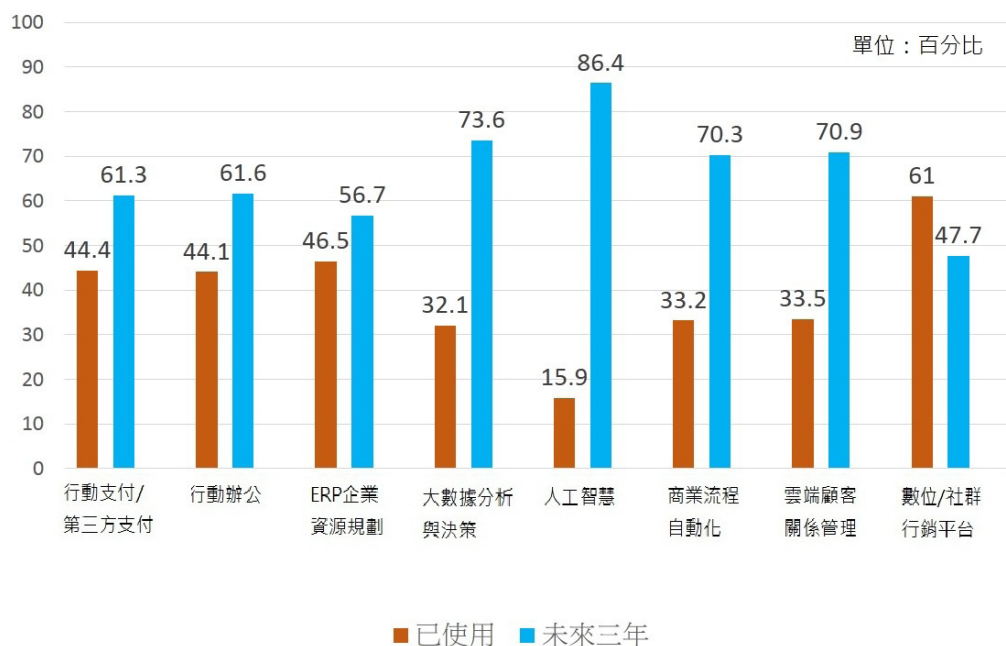


圖 1：企業之數位化發展方向 (資料來源：《個人 / 企業科技大趨勢調查》，科技新報，2017 年)

二、立即產生之間接影響：協助流程優化、流程標準化。

- 從多人操作到單一機器人執行的綜效：以門市眾多的消費性產業為例，過去負責人員各自下載門市營運資訊、整理資料，每在系統上操作一間門市就需花費不少時間；若改變流程執行方式，由 RPA 一次性的將所有門市的資料從系統下載下來，在 Excel 上做統一的整理，將大幅提高效率。
- 流程標準化帶來的綜效：過去不同負責人員在執行同一項業務時，常因個人習慣而有不同的操作介面、不同的作業方式、甚至有不同的作業原則，造成彼此間作業溝通上的不一致，在過去各公司的導入案例中，少則有 3 位人員負責執行各分公司的業務，多則有 16 位負責人員各司其責、完成作業。透過 RPA 導入的機會，可以重新梳理各人員的作業流程，進而進行統一，從而減少溝通成本並提升效率。
- 流程優化的契機：人員的操作常依據前人的 SOP、作業指導原則，然而隨著時間演進，部分作業可能有更好的執行方式，抑或此作業已經不需要存在，這些議題都能在機器人自動化導入的過程中被一一釐清。

三、持續性之直接影響：未來拓展業務，能節省人員薪資與訓練成本。

- 不論是公司主動性拓展業務，因應業務量的擴增而有更多人力需求，或是被動性因應大環境（如：法規的變化）有更大的作業量需要處理，都能夠透過自動化的優勢，由機器人負擔擴增的業務量，而不需要額外急迫性的人力支出與訓練成本。

四、持續性之間接影響：形成未來 RPA 與 AI 的合作模式。

- 人工智慧輔助 RPA 的發展：流程機器人只能處理規則性、邏輯性的作業，當遇到非規則性的作業流程，則需要由流程機器人另外呼叫 AI 介入，運用認知科技做輔助，協助流程機器人做判斷。
- RPA 輔助人工智慧的發展：AI 的學習基礎上需要大量的資料來提升辨識能力、判斷能力，這些大量資料的準備與倒入，若單靠日常人員的作業，發展速度慢且資訊量可能不足夠，若改由流程機器人協助，則有機會加快人工智慧的發展速度。

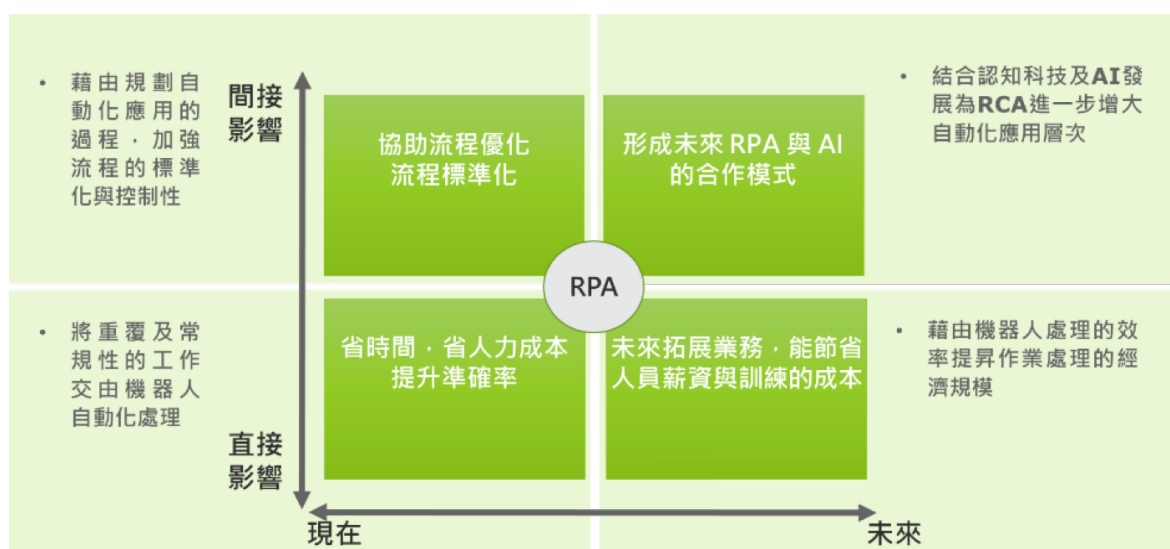


圖 2：企業應用 RPA 之效益分析

全力達陣 - RPA 導入的心法

RPA 能夠提供企業自動化的優勢與未來的競爭力，但要成功導入亦需要相對應公司內部角色的配合，主要參與者如經營者、IT 人員、使用者的思維與行動亦需要有相對應的改變。

一、經營者

- 清楚了解 RPA 與企業發展、組織願景間的連結：了解落實自動化後能夠為企業帶來的改變，後續如何規劃企業的數位轉型、如何與人工智慧結合、如何透過 RPA 蒐集資訊幫助企業決策，需要有策略性、全面性的遠見與思考，而非單單以取代人力、節省成本做為考量。
- 能夠為人員做後續的安排與規劃：當既有人員日常的重複性執行流程被自動化機器人取代，可能造成人員失業的恐慌與反彈，因此，除了經營者需要對自動化專案提供足夠的支持，更重要的是，企業要如何帶領人員邁向下一個階段，如何提供更進一步的訓練讓人員從事更有價值的作業活動，將是需要思考的議題。
- 能夠辨識 RPA 的運用範圍：首先，此流程的改善，RPA 的運用是否為問題的最佳解，需共同討論與釐清，再進一步去思考哪些流程有清楚邏輯可以自動化、對於無法自動化的部分則思考有無機會進一步做流程設計，使其足以自動化。

二、IT 人員

- 定位為公司自動化的重要推手：透過專業運用相關資訊知識發展 RPA 流程效益最大化的可能性，如：系統能否做部份功能上或權限上的更動，讓自動化機器人能夠更快速的執行；執行過程中能否透過技術上的優化，讓人工介入作業的比例降低。

- 釐清 user 需求並協助開發：釐清人員需求、協助規劃腳本、協助做排程管理，另外 RPA 與傳統開發的方式不同，是從前端模仿 user 在系統介面上的操作，故要能適應開發時間短、測試期間長的模式。

三、各部門使用者

- 須要適應作業習慣改變所帶來的衝擊：過去可能容易追隨前人作業的模式，但導入 RPA 後，首先應先思考此作業的必要性，接著應學習思考能夠如何讓作業流程加速，遍及範圍小至表單的設計、大至作業方式、作業邏輯的改變，如何與其他操作相同作業流程的人員一起去規劃統一，讓企業效益最大化，是重要的課題。
- 學習自主了解需求，並以 RPA 的工具實現：以後資訊的世界會更加以使用者為主軸，而 RPA 的設計比起傳統的程式開發更能貼近使用者對於程式的理解，故使用者未來可以自主了解自己的需求、自己撰寫腳本，簡單的日常生活操作不需要再透過 IT 溝通，進而減少溝通成本。

結語

RPA 多為人所知的部分，是其能夠提供企業自動化的能力，然而其所能帶來的影響，更長遠的是為企業的流程標準化、大數據分析、人工智慧做預先的鋪路，而在進行此企業轉型之前，更需要企業內部對焦未來數位化的目標，基於此目標訂定管理思考的模式，從經營者、IT、各部門使用者作為出發點執行，才能夠讓公司成功邁出數位化的一大步。D

吳志洋
執行副總經理
勤業眾信薛如倩
副總經理
勤業眾信高美惠
專案經理
勤業眾信

2019 延伸性企業風險管理全球調查： All together now (上)

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 吳志洋執行副總經理、薛如倩副總經理、高美惠專案經理

奠基於近幾年的延伸性企業風險管理 (Extended Enterprise Risk Management, 簡稱 EERM) 議題之興起, Deloitte 全球於六月底發布了「2019 延伸性企業風險管理全球調查」結果! 更勝於 2018 年, 此調查結果集結了來自 19 個不同國家、由各個產業的高階管理階層、超過 1,055 份受訪者之回應, 充分顯示了企業, 尤其是領導階層, 對於「延伸性企業風險管理」議題躍升之關心!

今年度的全球調查結果, 共提出六大各企業聚焦 EERM 議題之關鍵發現:

一、全球經濟的動盪與越趨險峻的營運環境持續影響投資 EERM 的驅動因素

過去四年, Deloitte 全球調查的結果再再地顯示企業組織傾向於與第三方組織合作來引導達成企業之策略性目標。2015 年時, 投資在 EERM 上的目標轉變

為管理下行風險 (Downside Risk), 例如監管風險、第三方意外事件 (Third-party incidents)。到了 2018 年, 有更多的董事會成員及高階管理階層建立了更強的認知, 並意識到 EERM 帶來的風險以及機會, 也更堅信在 EERM 上的投資能為他們帶來實質的利益。然而, 延續 2018 年直至 2019 年初 (本問卷截止之時), 全球經濟充滿的不確定性, 受訪的企業的董事會成員及高階管理階層表示較難投入鉅額資本來導入更加全面的、更高度整合的方法來管理延伸性企業風險。

全球經濟的動盪、越趨嚴格的監管制度、破壞性的市場變化, 這些不確定性影響了企業對於投資在 EERM 上的態度, 並驅使企業重新審視自身的營運架構, 轉向更著眼於「追求效率」以及「降低成本」。本次調查結果指出的四大驅動因素分別為: 降低成本、降低第三方的意外事故、內部遵循 / 稽核要求、監管審查制度 (詳圖 1), 且與 2018 年相比, 有更多

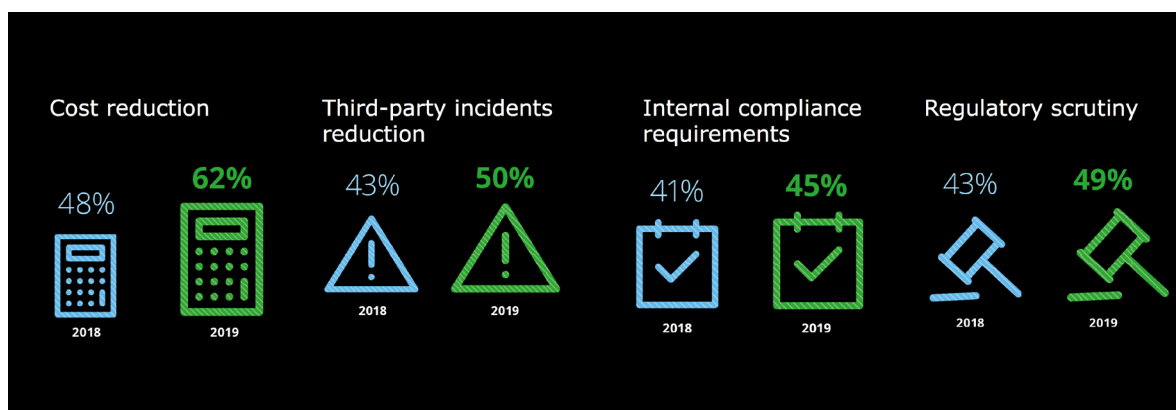


圖 1：四大驅動企業投資延伸性企業風險之因素

的企業表達重視這四項因素所帶來的效率、或降低成本之效果。

值得一提的是，此次調查結果也顯示過去三年中，有 83% 的企業組織受到第三方意外事件影響，其中有 11% 的企業表示其在客戶服務、財務狀況、聲譽或是法規遵循方面受到較為嚴重的影響。

二、零星的投資在 EERM 上反而削弱了 EERM 成熟度，從基礎面開始就有負面影響

有約半數的企業表示，「缺乏整合性及一致性的延伸性企業風險管理方式」和「擔憂無法從作業程序面、科技面、和即時的 (real-time) 資訊反饋來管理延伸性企業風險」是損害企業對 EERM 信心的兩大主因。從 2015 年的第一次全球調查，直到今年度的調查，勤業眾信發現 EERM 成熟度的發展是沒有跟上企業對第三方組織持續攀升的依賴程度的，且採取零星的投資態度更是拖累了企業在 EERM 成熟度上的腳步。相較於去年，認為自己已達「整合的 (Integrated)」或「最佳化的 (Optimized)」成熟度的企業僅從 20% 上升至 21%；而維持有超越半數的企業認為自己落在「受管理的 (Managed)」的成熟度等級 (僅從 50% 上升至 51%) (詳圖 2)。

今年，我們詢問了受訪企業關於對 EERM 的投資，有高達七成的企業組織認為其投資在 EERM 的支出

是不符理想的、或甚至不知道是否有此方面的支出。儘管普遍而言，大部分的企業自覺投資不足，但若從年均投資金額來看，企業之間的落差更為驚人。有 50% 的企業表示其投資在 EERM 的支出超過美金一百萬元。其中，前 11% 的企業投資了超過美金一千萬元，且雇用了超過一百名相當於全職投入 EERM 上的員工。

而從企業關心的風險來看，調查發現，企業將大部分地資源投入在：資訊安全 (68%)、資料隱私 (62%)、數位科技 / 網路風險 (58%)。反之，有兩大面向是企業過於不重視的：一是在「對重要的第三方夥伴之退場策略」，且有超過 60% 的企業表示其定期檢視之頻率長於一年；二是「管理集中性風險 (Concentration Risk)」方面則有 50% 的企業表示他們傾向於透過報表方式制定因應該風險之方式，而非主動將其納入 EERM 的一部分。

三、領導階層想要更積極地參與、提升與團隊的協調互動、以及更智慧地使用數據

今年調查也指出，有超過 37% 的受訪者認為如何提升內部團隊之間的協調互動，包含主管階層、各風險領域專家、營運單位、部門 (例如採購部門、法務部門、內部稽核部門) 等，是企業之首要任務。

而從管理數據層面來看，企業最普及使用之技術是

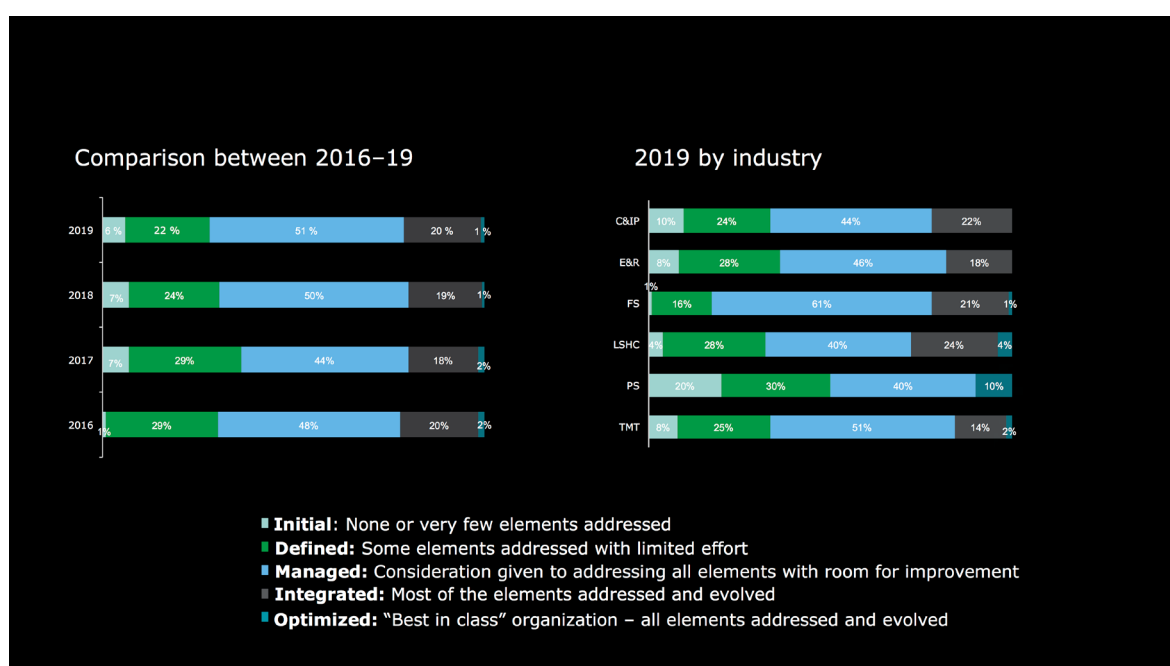


圖 2：企業自我評估延伸性企業風險管理成熟度

雲端科技 (cloud technologies)，次之為流程機器人 (Robotic Process Automation，簡稱 RPA)。其中，有三分之二的消費者產品及工業產品產業公司主要使用 / 計畫開始使用雲端科技技術及 RPA，而生命科技及醫療科技產業則較著重在視覺化技術 (Visualization technologies, 55%)。由此，勤業眾信也觀察到，企業的決策層級開始從定期獲取資料轉向更全面和即時的線上資訊查詢方式。而風險資訊工具的運用趨勢，則從吸收、統整及自動即時檢視企業所有面向的風險評估、並提供警示、趨勢分析、甚至情境分析，及整合至雲端服務平台、RPA、視覺化技術，進而創造更實用的資訊。

四、主流的 EERM 營運模式結合了去中央集權化與 CoE 或 SSC 之集中式控管

有近七成的企業是使用整合型的營運模式，這已經蔚為管理延伸性企業風險之主流模式 (詳圖 3)。它更強調在去中央集權化的體制下，各別面向 (例如負責範圍、組織架構或甚至是科技運用) 的集中式控管，使其有別於傳統的中央集權式管理。調查也指出，已經有 53% 的企業選擇建構 Centers of Excellence

(CoEs) 的方式，外加 21% 的企業未來會採納該方式。而有 38% 的企業選擇共享服務模式 (Shared Services Centers，簡稱 SSC)，並有 20% 的企業表示會朝該模式前進。

而整合型的營運模式有兩大特性：

- 建構在 Centers of Excellence (CoEs) 或共享服務模式之上、
- 引進管理服務 (Managed Service)，以同時可以降低人力及資本支出。且可再細分成引進風險智能 (Risk Intelligence)、在地配置人員 (On-premise staff)、或引進 EERM 科技這三種管理服務模式。

本期淺談了前四項今年度延伸性企業風險管理全球調查的發現，下期我們將繼續討論最後兩項發現，以及勤業眾信觀察歸納出來的預測觀點！如對調查結果有興趣，歡迎點選連結 ([EERM Global Survey Report: All together now](#)) 觀看原文及過去歷年的調查結果報告！**D**

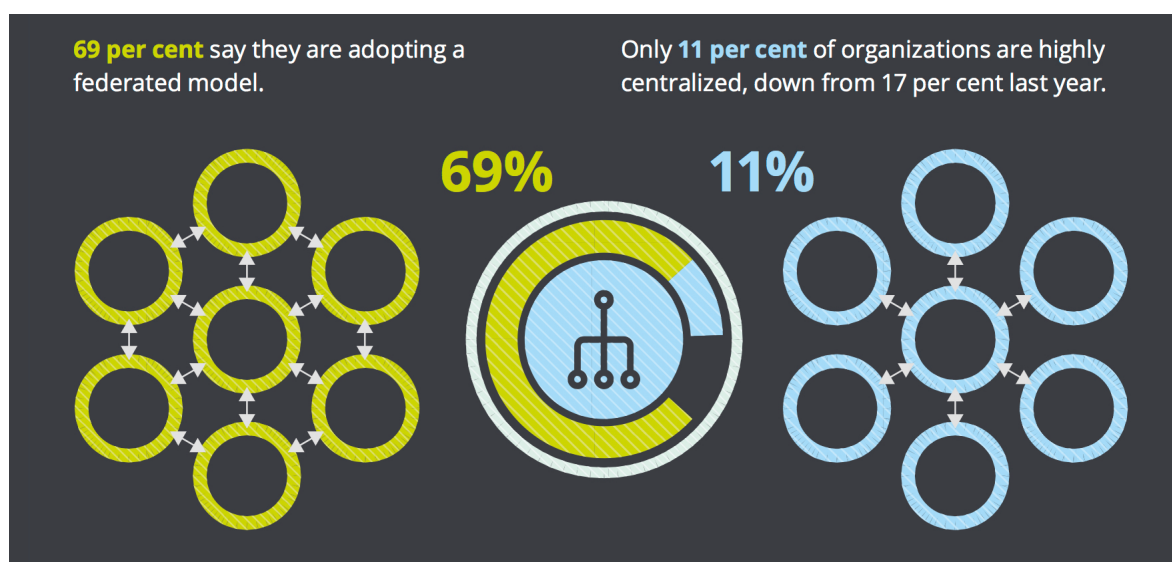


圖 3：主流管理模式示意



吳志洋
執行副總經理
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司



吳予謙
資深顧問
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司

金融新契機 - 證券型代幣發行 (STO) 機會與挑戰

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 吳志洋執行副總經理、吳予謙資深顧問

近年來區塊鏈(Blockchain)金融科技技術的興起，改變了傳統金融交易方式，金融業在此架構下不斷推陳出新金融商品，造就了金融科技的浪潮。其中運用區塊鏈技術將資產以虛擬代幣的形式證券化，將傳統有價證券(如股票、債券等)的發行、託管和結算等程序以智能合約的編程融合，並受證券法規而發行的證券型代幣(Securities Token Offering, 簡稱 STO) 成為企業募集資金的新寵兒。

STO 與傳統有價證券在本質上是相同的，兩者皆是用以表彰資產的所有權或是相對應的權益。STO 核心優勢主要在於利用區塊鏈開放、公開透明度的特性達到無國界、無時差的全新資本市場交易方式，規模較小的企業及新創公司有更多機透過 STO 募資之方式在短時間中從全球投資人募集到營運所需之資金並藉此提升公司知名度。此外 STO 透過區塊鏈技術中智能合約的編程，將利息、分紅等內容編入證券中且自動化執行，並具備全天候交易、T+0 同步完成清算等傳統證券所沒有的優勢。

針對 STO 兼具虛擬代幣及證券性質的資本市場交易，美國證券交易委員會(SEC)、防制洗錢金融行動工作組織(Financial Action Task Force, FATF) 相繼表態數位資產應受相關的監管要求。SEC 提出「數位資產證券發行與交易聲明」，強調 STO 發行與交易都必須符合相關現行證券法規規範，例如需符合 Regulation D 中私募人數上限、合格投資人與合格機構投資人、發行方式以及資訊揭露等監管要求。此外 FATF 指出恐怖組織濫用虛擬資產是非常嚴重且急迫性的議題，針對反洗錢和打擊恐怖主義融資，FATF 發布「虛擬資產監管方針」要求國家主管機關

需要監督、監管虛擬資產行業，並對於監管環境進行風險評估及制定相關監管政策，全面性的實施反洗錢措施、預防資助恐怖主義的措施，包括：客戶盡責調查、保存完整之交易紀錄、通報潛在可疑交易。在此國際監管方針下，平台交易所、STO 發行企業皆有義務符合反洗錢及打擊恐怖主義條例。

我國金管會發布 STO 監理規範架構草案指出，金管會將參酌美國的「替代交易系統(Alternative Trading System, ATS) 管理辦法針對 STO 性質、募資規模、募資對象、相關交易與平台業者等事項制訂管理辦法規範，並研擬以另類執照方式修改證交法且將不定期查核。而在發行流程上，由交易所確認發行企業符合發行條件，包含審查發行公司董事會運作、經營團隊、內部控制及會計制度，且投資用戶必須經過 KYC 和 AML 審核。金管會更指出我國「證券型代幣發行(STO) 監管規範」最快於今年 10 月可領先全球正式上路。STO 交易平台及發行企業必須提早因應並確保符合主管機關之監管要求，並審慎的考量技術風險、內部控制、風險控制等因素，特別在投資人保護、價格波動性、平台業者經營健全性方面都需要特別謹慎的評估。

對此，勤業眾信提出對於平台交易所、STO 發行企業及投資人等利害關係人應有一完整與全方位的角度及專業的技術提供，包含：輔導符合主管機關之政策規範及國際認證之取得；協助針對風險控制進行洗錢防制及資恐防制法令遵循；資安鑑識服務以確保所有的數位資產都具備最嚴密的交易授權。平台交易所則需依據技術風險機制建置與設計程式碼，除符合普遍的代幣規格(如：ERC-20 以及 ST-20 等)

外，並考量內部控制之設計，於系統中建立應用系統控制、例如：交易流程管理與紀錄、系統稽核軌跡設計。STO 發行企業則須依據法令，建置符合公認會計原則之財務報導及內部控制制度。

資本市場交易方式不斷地透過金融科技技術的應用推陳出新，也是許多產業的重點發展目標及趨勢所在。STO 發行企業、平台交易所及投資人應持續的關注反洗錢、資恐防制及資訊安全等金融監理規範議題，並同時審慎評估其相關風險，為企業創造最大的價值。D



Reference

[監管機關新聞稿]

- 金管會對「證券型代幣發行(Security Token Offering, STO)相關規範」之說明
https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=96&parentpath=0,2&mcustomize=news_view.jsp&dataserno=201906270004&aplistdn=ou=news,ou=multisite,ou=chinese,ou=ap_root,o=fsc,c=tw&dtable=News
- The FATF Recommendations
<http://www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/documents/public-statement-virtual-assets.html>
- SEC Statement on Digital Asset Securities Issuance and Trading
<https://www.sec.gov/news/public-statement/digital-asset-securities-issuance-and-trading>

[研究報告]

- 證券型代幣(STO)之監管研究
<http://nccur.lib.nccu.edu.tw/handle/140.119/122404>

[新聞報導]

- 證券型代幣發行(STO)會是新創募資活水？《會計研究月刊》2019.5月號
<https://udn.com/news/story/6877/3802739>
- 金管會研商證券型代幣發行監理規範 6月完成草案修正
<https://udn.com/news/story/7239/3752558>
- 台灣金管會、法務部，將於本月制定出反洗錢防制法「虛擬貨幣交易所業務範圍」
<https://www.blocktempo.com/the-range-of-exchange-from-regulators/>



劉承宗
精算諮詢服務副總經理
勤業眾信聯合會計師事務所

及早因應超高齡社會

勤業眾信聯合會計師事務所精算諮詢服務 / 劉承宗副總經理

隨著人口結構快速改變，行政院內政部 2018 年 3 月公布，台灣 65 歲以上老年人口已達 331 萬人，占總人口數的 14.1%，正式宣告台灣邁入高齡社會，循此趨勢，台灣可能僅需八年即邁入「超高齡社會」。

首先，全民未來第一個將面對的即是服務品質下降。回顧 1993 年至今，增加的 182 萬 65 歲退休人口數，其差異感對國人來說應該不大。

然而，隨著超高齡社會的來臨，預計最快八年後的今天將有重大改變。屆時年輕勞動力將嚴重缺乏，政府提供的基本民生、醫療服務將面臨挑戰。

此外，受到全球化影響，鄰近國家在受到同樣趨勢影響的情況下，如日本和韓國便以高薪吸引台灣的專業人才前往就業，進一步造就台灣就業市場供需不平衡，影響全民對整體服務品質與生活之感受。

第二個問題即是需求與供給的轉變造成企業經營策略改變。

在成為超高齡社會之後，企業需要重新分配資源，以滿足客戶需求變化，舉例而言，公共運輸的博愛座將供不應求，若業者因應社會的輿論而增加博愛座，支持社會勞動力的服務配額或將降低，企業若能透過分時段供需機制等創新應對措施，也將是迎戰超高齡社會之策略。

面對台灣人口變革趨勢，除等待政策改革外，個人與企業仍須靈活因應，積極面對隨之而來的挑戰。

以金融業者為例，近年積極推動安養信託及長照商品等退休後之財務及醫療照護規劃，可看出市場經濟已針對未來需求轉變。

第三個重要議題則是國家政策制定同時亦須因地制宜。

已列為超高齡社會的日本、義大利與德國，分別花了 11 年、20 年與 36 年從高齡成為超高齡社會。

根據佛羅倫斯大學對義大利人口健康研究建議，新的老人定義應改為 75 歲以上。

日本政府則在政策上鼓勵生育、提升高齡健康以及高齡人口繼續就業，以 OECD 統計資料顯示，日本由高齡進入超高齡社會期間，60 至 64 歲男性勞動力參與率由 2006 年的 70.9% 增加至 2018 年的 83.5%；相較之下，台灣 2018 年 60 至 64 歲男性勞動力參與率則不到四成。

具有最長準備時間和應對措施的德國，除了透過科技來支援醫療、運輸等服務外，也是世界少數國家擁有強制性長期護理保險的國家之一，同時積極為健康情況良好的高齡公民推動居家探訪與照顧。由此可見，各國因應超高齡社會之做法仍需持續適應與調整。

面對第一波超高齡社會所帶來的影響，台灣只有八年的時間準備，代表著政府的政策、各產業的應對能力，及個人退休規劃都須加緊協調與配合。

各國政府在推動相關政策與改革時，皆有其延續性與慣性的多方考量。但未來若能配合政策進而找出一條符合台灣超高齡社會之需求，並協助台灣產業迅速面對社會結構改變，透過三方合力爭取，受薪階層優先面對的退休議題將得到有效率的解決。D

(本文已刊登於 2019-06-28 經濟日報 B5 經營管理版)



溫紹群
執行副總經理
勤業眾信風險管理諮詢(股)公司

企業注入數位 DNA，擁抱數位轉型與創新

勤業眾信風險管理諮詢(股)公司 / 溫紹群執行副總經理暨電信媒體產業負責人

數位轉型浪潮正持續將各產業推向「一切皆服務」(XaaS)的趨勢，原本穩定的商業模式、商業生態，因科技的發展而造成巨大的破壞，不少新創科技公司搶攻傳統企業的地盤，打造生態圈戰略，如 airbnb 併購多家線上訂房平台及住宿服務公司，由平台轉型供應商；亞馬遜併購美國最大有機生鮮超市，運用數位化行銷管理及物流優勢，推出整合線上線下的全通路服務……至於傳統企業也不得不開始走向科技公司營運模式。然而，數位化並不只是導入新科技，更需要改變企業營運策略與組織運作。

依據勤業眾信與《MIT 史隆管理評論》合作的《2019 數位企業調查報告》指出，數位化成熟度愈高的組織，不僅投入更多的創新，還會以不同以往的方式創新。這些組織更重視與外部數位生態圈，以及與內部跨部門團隊的合作，因而提升組織敏捷度，但也在風險相對提高的同時，更重視組織治理與倫理議題。

在產業不斷快速變化的趨勢下，企業轉型趨勢慢慢朝向「混合新生」(Hybrid Newborn)，也就是科技與業務融合的共生協作模式。傳統企業在數位化轉型過程中，容易受制於組織、能力等內部要素造成創新難以落實，而數位轉型是企業由裡到外的代謝新生，透過科技與業務共生發展在組織運作的不同層面，帶來不同的創新模式。

勤業眾信調查發現，數位成熟度愈高的企業相對於成熟度較低企業，其財務表現與數位成熟度呈正相關，所以注入數位 DNA 於組織運作流程，長遠可帶來商業效益。

如何促進企業數位轉型？包含彈性且安全的基礎架

構、精通數據與重視數位能力發展、生態圈合作與商業模式的調適力、一致化的使用者體驗。除了這四大能力外，重要的是組織高層需要具備數位領導力。

此外，企業應在產品服務面，由核心客戶體驗創新，翻轉傳統思維，打造嶄新的服務體驗，例如近年來保險業開始打造「線上便捷服務，線下充滿溫度」的全新客戶服務體驗，透過年輕化的副品牌識別與個性化 IP 人物，將理念落實於整體客戶旅程中，同時把不同的互動科技融合實體服務，吸引潛在客戶。

在客戶的生命周期管理上，企業可透過數據驅動的客戶洞察與分眾行銷，將過去以獲取消費者為主要訴求的行銷活動，轉變為以數據資料為基礎，幫消費者量身打造個人化且完整的消費體驗。

透過科技與業務共生協作，並搭配與外部數位生態圈合作，組織將擁有「化身數位思維 (Being Digital)」與「創造數位價值 (Doing Digital)」兩股驅動力交互作用組成的數位 DNA，達成從內部創新驅動外部創新，提高服務品質、降低服務成本，最終產生快速適應市場變化的敏捷性與創新響應力，大大提升企業整體關鍵競爭力。D

(本文已刊登於 2019-07-17 工商時報 A6 政經八百版)

公司法第 23 條第 2 項之消滅時效

- 評最高法院 107 年度台上字第 1498 號民事判決

大成台灣律師事務所 / 謝文倩律師、楊朝淵律師



壹、前言

公司法第 23 條第 2 項規定：「公司負責人對於公司業務之執行，如有違反法令致他人受有損害時，對他人應與公司負連帶賠償之責。」此係公司法上公司負責人侵權責任的規定。對於本條規定的消滅時效，最高法院實務見解過往大都認為，由於本條是基於法律的特別規定，並不是侵權行為上的責任，所以其請求權的消滅時效，應適用民法第 125 條規定的 15 年消滅時效，而並不適用民法第 197 條第 1 項之 2 年短期消滅時效。然而，近期內最高法院針對本條規定消滅時效之適用，於最高法院 107 年度台上字第 1498 號民事判決此一案件中有所討論，所採的見解並與最高法院過往的見解有所出入。本文擬簡略說明此一案件的案例事實及法院的法律見解，並試評析如後。

貳、案件背景事實

時任被告即被上訴人甲股份有限公司（下稱「甲公司」）董事長的被告即被上訴人乙，擅自偽刻甲公司印章，而以甲公司的名義簽立借據，向原告即上訴人借款新臺幣（下同）1700 萬元，並以甲公司董事長的身分開具本票供擔保，使原告因此陷於錯誤，而先後匯款總計 1700 萬元予被上訴人乙。原告因此以被上訴人甲公司及被上訴人乙為被告，請求依民法第 28 條、第 184 條及公司法第 23 條第 2 項規定，就該 1700 萬元連帶負損害賠償責任。

參、高等法院判決

高等法院經審理後，認為被上訴人乙對上訴人的前開詐欺行為成立侵權行為，但認為上訴人對被上訴人甲公司依民法第 28 條的侵權行為損害賠償請求權，已經罹於民法第 197 條的 2 年短期時效，故而被上訴人甲公司無須就此賠償上訴人；而上訴人對被上訴人乙的損害賠償請求權，高等法院則認為，由於時效抗辯並不屬於民法第 277 條至第 278 條規定的事由，被上訴人乙既然沒有提出時效抗辯，就不能把被上訴人甲提出的時效抗辯，直接適用在被上訴人乙身上¹，其中 2,088,579 元則因為被上訴人甲公司，早已經依消費借貸（高等法院 103 年度重上字第 379 號民事判決曾於經審理後認定被上訴人甲與上訴人之間存在有 2,088,579 元的消費借貸關係）的法律關係，清償過原告 2,088,579 元，所以該部分也同歸消滅，因此被上訴人乙僅需就剩餘的 14,911,421 元以及自損害發生時起至清償日止按年息 5% 計算的利息，負損害賠償責任。

肆、最高法院判決

而案件經上訴到最高法院，最高法院則於 107 年度台上字第 1498 號民事判決中表示謂：「按公司法第 23 條第 2 項規定公司負責人執行公司業務，如有違反法令致他人受有損害時，應與公司對他人負連帶賠償之責。對公司負責人就其違反法令之行為課與應與公司負連帶賠償責任之義務，其立法目的係因公司負責人於執行業務時，有遵守法令之必要，苟違反法令，自應負責，**公司為業務上權利義務主體**，

既享權利，即應負其義務，故連帶負責，以予受害人相當保障。次按我國採民商法合一之立法政策，除就性質不宜合併者，另行制頒單行法，以為相關商事事件之優先適用外，特別商事法規未規定，而與商事法之性質相容者，仍有民法相關規定之適用。依上說明，若公司負責人執行公司業務，違反法令致他人受有損害，公司依民法第 28 條規定應負侵權行為損害賠償責任者，既應適用民法第 197 條第 1 項 2 年時效之規定，受害人併依公司法第 23 條第 2 項規定請求公司負責人與公司連帶賠償時，**因責任發生之原因事實乃侵權行為性質**，且公司法就此損害賠償請求權並無時效期間之特別規定，而民法第 197 條第 1 項侵權行為損害賠償請求權消滅時效 2 年之規定，復無違商事法之性質，自仍有該項規定之適用。」也就是說，最高法院在本則判決中明確認為公司法第 23 條第 2 項所規定的損害賠償責任，應該適用民法第 197 條第 1 項 2 年短期消滅時效的規定。不過，最高法院最終仍然認定高等法院判決的結論並沒有違法或不當的地方。

伍、評析

一、對於公司法第 23 條第 2 項規定的性質及消滅時效的適用，學說與實務過往或有不同的看法。最高法院實務見解或有認為，由於本條是基於法律的特別規定，並不是侵權行為上的責任，所以並不以公司負責人主觀上具有故意或過失為必要²，而且其請求權的消滅時效，應適用民法第 125 條規定的 15 年消滅時效，而並不適用民法第 197 條第 1 項之 2 年短期消滅時效³。然而，多數學說見解則認為本條應該是「特殊侵權行為」之規定⁴，並有實務背景的學者論述謂，公司法第 23 條第 2 項的法律性質應屬特殊侵權行為，故就公司侵權責任之法律適用，公司法第 23 條第 2 項為民法第 28 條之特別規定，應優先適用，至於其構成要件規定不完整之處，應依一般侵權行為要件（民法第 184 條第 1 項前段）予以補充。因此，公司的侵權行為仍應具備一般侵權行為的要件，亦即在主觀要件上，仍須公司負責人具有故意或過失為必要。又其損害賠償請求權的消滅時效期間，應適用民法第 197 條第 1 項有關侵權行為的 2 年短期消滅時效的規定⁵。

二、最高法院於本則判決前開節錄的後半段中論述僅謂「因責任發生之原因事實乃侵權行為性質」

一語，似乎難以看出目前最高法院所認定本條項規定之性質，畢竟「責任發生的原因事實」與「法規本身的性質」是兩碼子事。然而，從本則判決前開節錄的前半段，最高法院則論述謂「公司為業務上權利義務主體，既享權利，即應負其義務，故連帶負責，以予受害人相當保障」，似乎仍然認為公司法第 23 條第 2 項的責任是法律為了保障被害人所做出的特別規定。而且，本則最高法院判決競合適用了公司法第 23 條第 2 項和民法第 28 條的規定，依照最高法院過往實務見解，顯然是認為公司法第 23 條第 2 項的規定是法定的特別責任，才能如此適用⁶。

三、不過，就本條項消滅時效規定的適用部分，最高法院於本案中認為，公司如依民法第 28 條規定應負侵權行為損害賠償責任，則受害人併依公司法第 23 條第 2 項規定請求公司負責人與公司連帶賠償時，應可適用民法第 197 條第 1 項 2 年短期消滅時效之規定。此一結論似與前開學說闇合。也就是說，在本則判決中雖然將公司法第 23 條第 2 項認定係法律所規定的特別責任，而非特殊侵權行為責任，但卻認為能夠適用侵權行為的 2 年短期消滅時效，這或許是因為考慮到不能違背過往最高法院採「法定特別責任說」的多數見解，但又要同時避免因為消滅時效期間過長，而讓當事人之間的權利義務關係陷於長久的不安定狀態，最後所得出的折衷結論。

四、然而，由於被上訴人乙並沒有提出時效抗辯，最高法院在本案中依照過往實務見解⁷，仍然無法直接將民法第 197 條第 1 項所規定 2 年短期消滅時效適用在被上訴人乙身上，而讓其脫免於損害賠償責任，故前開法律見解或許有其新意，但對個案中的當事人而言，結論並無不同。

陸、結語

綜上所述，我們似乎可以推測，最高法院在本則判決中將公司法第 23 條第 2 項認定係法律所規定的特別責任，應該是出於對過往最高法院見解「法定特別責任說」的妥協，但又同時為了當事人權利義務法律關係的安定性，所做出的折衷之計，這樣的見解會否從此被實務所接受，而成為最高法院穩定見解，抑或只是曇花一現，未來還可以持續觀察。D

(本文之智慧財產權屬於大成台灣律師事務所所有，未經同意請勿轉載、引用。)

註：

1. 民法第276條規定：「(第1項)債權人向連帶債務人中之一人免除債務，而無消滅全部債務之意思表示者，除該債務人應分擔之部分外，他債務人仍不免其責任。(第2項)前項規定，於連帶債務人中之一人消滅時效已完成者準用之。」實務見解(例如最高法院104年度台上字第2219號民事判決)認為，連帶債務人中之一人所提出的時效抗辯，效力僅限於「該連帶債務人應分擔的部分」，而不及於其他連帶債務人應分擔的部分，而且未經其他連帶債務人主張的話，不能直接將它適用在其他連帶債務人身上，學理上又稱為「時效完成的限制絕對效力」。可參閱林誠二，連帶債務人時效完成之限制絕對效力，台灣本土法學雜誌，第89期，2006年12月，頁177-182。
2. 例如最高法院98年度台上字第1857號民事判決即謂：「按公司法第23條所定公司負責人對於第三人之責任，乃基於法律之特別規定，異於一般侵權行為，就其侵害第三人之權利，原不以該董事有故意或過失為成立條件。」
3. 例如最高法院96年度台上字第2517號民事判決即謂：「按公司法第二十三條第二項規定，公司負責人對於公司業務之執行，如有違反法令致他人受有損害時，對他人應與公司負連帶賠償之責。此所定連帶賠償責任，係基於法律之特別規定，並非侵權行為上之責任，故其請求權之消滅時效，應適用民法第一百二十五條之規定，原審就上訴人請求甲○○負連帶賠償部分，認應適用同法第一百九十七條二年時效之規定，已有違誤。」
4. 劉連煜，現代公司法，增訂8版，2012年9月，新學林，頁98-100。
5. 林大洋，公司侵權責任之法律適用－民法第28條與公司法第23條第2項之交錯與適用，台灣本土法學雜誌，第175期，2011年5月，頁81-84。
6. 例如最高法院97年度台上字第2210號民事裁定：「民法第28條係針對法人侵權行為責任之規定，而公司法第23條第2項則係以公司負責人為規範對象，二者規範對象既不相同，自無公司法第23條第2項優先於民法第28條適用之餘地。」
7. 例如最高法院104台上2219號民事判決、106年度台上字第759號民事判決。

2019年8月份專題講座

代號	日期	時間	課程名稱	講師
AUG01	8/8(四)	09:00-16:00	經營控管角度的毛利率實務解構與管理性損益表	彭浩忠
AUG02	8/9(五)	13:30-16:30	中國大陸增值稅介紹與最新改革解析	游浚璋
AUG03	8/9(五)	13:30-16:30	機關團體(含職工福利委員會)所得稅結算申報實務	官振進
JUN03	8/13(二)	13:30-16:30	境外電商的營業稅及營所稅介紹	戴群倫
AUG04	8/13(二)	09:00-16:00	年度策略推演與動態預算編製	李進成
JUN01	8/14(三)	13:30-16:30	企業面對公司法修正施行之因應暨實務運作解析	藍聰金
MAY09	8/14(三)	13:30-16:30	2019 年全球反避稅浪潮下台商布局因應解析	林信佑
JUN06	8/15(四)	13:30-17:30	IFRS9/15/16 重點解析	方涵妮
JUN08	8/15(四)	13:30-16:30	租稅天堂實質法案及海外資金回台專法之影響及因應對策	朱光輝
AUG05	8/16(五)	09:00-16:00	運用財報做決策與分析管理	彭浩忠
JUN07	8/16(五)	13:30-16:30	租稅協定與常設機構介紹暨相關議題解析	許嘉銘
JUN09	8/19(一)	09:00-16:00	企業徵信及呆帳預防有效留住營收利潤	李進成
AUG06	8/20(二)	09:00-16:00	非財務人員要懂的財會觀念	李進成
AUG07	8/20(二)	13:30-16:30	營所稅申報後就結束?! 你應該知道的補充說明	周正國
JUN11	8/20(二)	13:30-16:30	企業併購常見商譽及無形資產攤銷爭議解析	張瑞峰
AUG08	8/21(三)	09:00-16:00	資本支出暨企業價值評估實務運用	彭浩忠
AUG09	8/21(三)	13:30-16:30	如何利用大數據分析提升營運稽核績效	徐潔茹
AUG10	8/22(四)	13:30-16:30	員工福利暨股份基礎給付之財會處理解析	張青霞
AUG11	8/23(五)	13:30-16:30	我國移轉訂價趨勢及企業因應	黃微茹
AUG12	8/23(五)	13:30-16:30	合併報表編製概念暨相關會計處理	黃逸定

- 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：<https://deloi.tt/20Qqph6>
- 勤業眾信課程洽詢電話：(02)2725-9988 分機 3980 杜小姐、3631 蔡小姐

連絡 我們

台北

11073 台北市信義區松仁路 100 號 20 樓

Tel : +886(2)2725-9988

Fax : +886(2)4051-6888

新竹

30078 新竹市科學工業園區展業一路 2 號 6 樓

Tel : +886(3)578-0899

Fax : +886(3)405-5999

台中

40756 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

台南

70051 台南市永福路一段 189 號 13 樓

Tel : +886(6)213-9988

Fax : +886(6)405-5699

高雄

80661 高雄市前鎮區成功二路 88 號 3 樓

Tel : +886(7)530-1888

Fax : +886(7)405-5799

Taiwanese Service Group

大陸台商 (專業) 服務團隊

200002 上海市延安东路 222 号外滩中心 30 樓

Tel : 862161418888

Fax : 862163350003



About Deloitte

Deloitte泛指Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱"DTTL")，以及其一家或多家會員所。每一個會員所均為具有獨立法律地位之法律實體。Deloitte("DTTL")並不向客戶提供服務。請參閱 www.deloitte.com/about 了解更多。

Deloitte穩居業界領導者，為各行各業的上市及非上市提供審計、稅務、風險諮詢、財務顧問、管理顧問及其他相關服務。Fortune Global 500大中，超過80%的企業皆由Deloitte遍及全球逾150個國家的會員所，以世界級優質專業服務，為客戶提供因應複雜商業挑戰中所需的卓越見解。如欲進一步了解 Deloitte約286,000名專業人士如何致力於“因我不同，惟有更好”的卓越典範，請參閱 www.deloitte.com 了解更多。

About Deloitte Taiwan

勤業眾信(Deloitte&Touche)係指Deloitte Touche Tohmatsu Limited("DTTL")之會員，其成員包括勤業眾信聯合會計師事務所、勤業眾信管理顧問股份有限公司、勤業眾信財稅顧問股份有限公司、勤業眾信風險管理諮詢股份有限公司、德勤財務顧問股份有限公司、德勤不動產顧問股份有限公司、及德勤商務法律事務所。

勤業眾信以卓越的客戶服務、優秀的人才、完善的訓練及嚴謹的查核於業界享有良好聲譽。透過 Deloitte資源整合，提供客戶全球化的服務，包括赴海外上市或籌集資金、海外企業回台掛牌、中國大陸及東協投資等。

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(統稱“Deloitte聯盟”)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。對信賴本出版物而導致損失之任何人，Deloitte聯盟之任一個體均不對其損失負任何責任。