

出國報告(出國類別：其他)

參加摩根大通銀行舉辦
「2019 年大中華區亞洲銀行業論壇」
心得報告

服務機關：臺灣銀行 國際部

姓名職稱：羅珮姍 領組

派赴地區：中國大陸

出國期間：108 年 5 月 22 日至 108 年 5 月 24 日

報告日期：108 年 7 月 10 日

摘要

本次奉派參加本行通匯業務合作夥伴「摩根大通銀行(JPMorgan Chase Bank)」於 2019 年 5 月 23 日至 24 日在中國雲南昆明主辦之「2019 年大中華區亞洲銀行業論壇(2019 ASIA BANKING FORUM — GREATER CHINA)」，與會者係來自中國各省、香港及臺灣等地，共 100 多位金融同業代表出席。

論壇講述內容主要圍繞重塑銀行業的趨勢及發展動態開展，包括：(1)充分利用新興技術與創新促進跨境支付體系的變革、(2)區塊鏈、機器人及其他促進效率提升的技術革新與實際應用、(3)關於 OFAC 制裁、AML/KYC 義務及其他金融犯罪防控方法的最新資訊。

此份報告內容先簡述摩根大通集團發展背景，其次介紹本次研討課程講述綱要，最後就專題所理解內容提出心得建議。

主辦方摩根大通銀行今年安排專題介紹內容相當充實，且均為目前金融業發展關切議題，此次有幸奉派參與其中各項課程，得以提升專業知能並增廣全球性視野，此行獲益匪淺，謹在此對本行長官致上由衷謝意。期間亦感謝主辦單位及各與會同業於業務及行程安排上給予多方指導與協助。

目次

壹、研習目的	4
貳、摩根大通公司(JP Morgan Chase & Co.)簡介	5
一、背景	5
二、摩根大通大事紀	6
參、論壇研討內容概述	7
一、課程安排與介紹	7
二、課程講述內容綱要	8
(一)全球及大中華區經濟展望—推動發展的關鍵因素	8
(二)從區塊鏈、到 API、再到下一次變革—充分利用顛覆性數字技術 ...	10
(三)全球支付行業的未來—創造無限機遇，引領未來之路	14
(四)金融機構運營風險和控制	14
(五)確保反洗錢／了解你的客戶(KYC)合規，打擊代理行的金融犯罪活動	15
(六)最新 OFAC 制裁措施及其對金融機構產生的影響	17
(七)邁向新模式：流動資金管理如何應對日新月異的挑戰	19
(八)下一代網路安全—在不斷演變的數字威脅中保持領先	20
(九)打擊貿易洗錢的最佳操作	21
肆、心得及建議	23
伍、參考資料來源	25

壹、研習目的

摩根大通銀行為提供更廣的平台與大中華區同業間建立聯繫與深入交流，並加深對銀行業近期趨勢和發展之見解，近幾年均舉辦「大中華區亞洲銀行業論壇 (ASIA BANKING FORUM – GREATER CHINA)」，本次論壇期間自2019年5月23日至24日，行程為期一天半，主要吸引來自臺灣、中國、香港等三地，共計100多位金融同業代表出席。

鑒於金融業目前面臨的經營環境日新月異，創新技術、顛覆性模式、新競爭成員和主管機關監管措施變化等因素推動著整個行業的效率持續提升。一系列變化正以前所未有的速度影響著行業格局，靈活、創新和協作將成為通往未來的必經之路。摩根大通銀行本年度論壇以圍繞「規模驅動創新」為主題展開討論。

論壇之主題涵蓋：(1)充分利用新興技術與創新促進跨境支付體系的變革(2)區塊鏈、機器人及其他促進效率提升的技術革新與實際應用(3)關於 OFAC 制裁、AML/KYC 義務及其他金融犯罪防控方法的最新資訊。

本次論壇目的旨在讓參加同業代表深入了解國際金融業未來發展趨勢及所面臨的經營風險，與摩根大通銀行於國際付款交易與科技金融產品之創新服務，並促進銀行同業間之業務交流，增廣全球性視野及建立廣泛的人際溝通網路，亦增強本行參與國際活動之能見度。

貳、摩根大通公司(JPMorgan Chase & Co.)簡介

一、背景

本行存匯行摩根大通銀行(JPMorgan Chase Bank)隸屬於摩根大通公司(JPMorgan Chase & Co.)，該公司為全球歷史最長、規模最大的金融服務集團之一(紐約證券交易所代碼：JPM)，在 2000 年由大通銀行、J.P.摩根公司及富林明集團完成合併。財經界稱「摩通」，總部位於美國紐約市，是全球領先的金融服務公司，目前公司集團總資產達 2.6 萬億美元，有超過 250,000 名員工，股票是道瓊斯工業平均指數的一部分。

摩根大通公司的歷史可追溯到紐約市的 1799 年，最早的前身機構是一家擁有銀行特權的自來水公司—曼哈頓公司。摩根大通建立在 1,200 多家前身機構的基礎上，其眾多知名傳統公司包括摩根大通公司、大通曼哈頓銀行、第一銀行、製造商漢諾威信託公司、化學銀行、芝加哥第一國民銀行、國家底特律銀行、貝爾斯登公司、羅伯特弗萊明控股公司、嘉誠集團以及在 WaMu 交易中收購的業務，經過一系列併購而發展壯大。

合併後的摩根大通集團業務遍及 50 多個國家，主要在兩大領域內運作：一是在摩根大通的名義下為企業、機構及富裕的個人提供全球金融批發業務；二是在美國以“大通銀行”的品牌為 3000 多萬名客戶提供零售銀行服務。其金融服務內容包括股票發行、併購諮詢、債券、私人銀行、資產管理、風險管理、私募、資金管理等，是投資銀行業務、金融服務、金融事務處理、投資管理、私人銀行業務和私募股權投資方面的領導者。

二、摩根大通公司(JP Morgan Chase & Co.)大事紀

2000年 摩根大通與大通曼哈頓公司合併，並被命名為摩根大通公司(JP Morgan Chase & Co.)。

2004年 與 Bank One 合併，成為全球金融服務領導者。

2008年 摩根大通收購了貝爾斯登公司(Bear Stearns Companies Inc.)，加強了其在廣泛業務中的能力，包括全球大宗經紀，現金結算和能源交易。

2009年11月 摩根大通以約10億英鎊(合16.7億美元)的價格購得與英國投資銀行 Cazenove 的合資企業餘下的50%股權，從而獲得對該公司的所有權和控制權，JP Morgan Cazenove 在2010年成為摩根大通的全資子公司，實現了歐洲地區業務的進一步擴張。

2010年2月 摩根大通以17億美元收購了蘇格蘭皇家銀行(RBS)旗下能源交易商 RBS Sempra。

2019年5月 摩根大通和微軟宣布，他們將以合作夥伴關係去加速企業區塊鏈的採用，並使 J.P. Morgan 和 Microsoft 客戶能夠在雲端中構建和擴展區塊鏈網絡。

參、論壇研討內容概述

一、課程安排與介紹

此次論壇研討活動安排於中國雲南省昆明市的昆明洲際酒店，摩根大通銀行安排旗下相關業務主管就所轄業務部分進行介紹，說明該行目前實際作業方式。另配發人手一台平板電腦，讓參加人員方便閱覽講者所準備的投影片資料，每段課程中演講者均會提出關聯性的議題，讓參加人員透過平板電腦進行投票與提問，這也大幅增加演講者與聽講人間的互動，讓人對每段議題主講內容留下更深刻的印象。為使與會人員能對感興趣的主題有更深入的瞭解，本次論壇該行也安排進行分組會議，分別就銀行業與科技、合規、運營風險和控制、支付與創新等四項主題，讓與會人員自由選擇主題做進一步交流與討論。為期一天半的論壇活動結束後，該行亦致贈全體合影照片予與會同業代表留念，為本次論壇行程畫下完美句點。

摩根大通銀行安排專題研討內容如下：

- (1) 全球及大中華區經濟展望—推動發展的關鍵因素(講者：朱海斌／中國首席經濟學家、JPM 大中華區經濟研究主管兼中國股票研究主管)
- (2) 從區塊鏈、到 API、再到下一次變革—充分利用顛覆性數字技術(講者：Naveen Mallela／JPM 資金管理部亞太區數字業務主管)
- (3) 全球支付行業的未來—創造無限機遇，引領未來之路(講者：Emma Loftus／JPM 資金管理部全球收付款主管)
- (4) 金融機構運營風險和控制(講者：胡智恒／JPM 亞太區運營控制管理部主管)

(5)確保反洗錢／了解你的客戶(KYC)合規，打擊代理行的金融犯罪活動(講者：陳德強／JPM 全球金融犯罪合規部亞太區銀行諮詢部主管)

(6)最新 OFAC 制裁措施及其對金融機構產生的影響(講者：翁志遠／JPM 全球金融犯罪合規部亞太區制裁合規主管)

(7)邁向新模式：流動資金管理如何應對日新月異的挑戰(講者：Martijn Stocker／JPM 資金管理部流動資金管理與第三方托管服務亞太區主管)

(8)下一代網路安全－在不斷演變的數字威脅中保持領先(講者：David Leach／JPM 亞太區網路安全與信息科技控制 CTC 主管)

(9)打擊貿易洗錢的最佳操作(余永堅／JPM 亞洲交易運營部主管)。

二、課程講述內容綱要

按專題研討課程進行順序，謹就各項主題講述內容摘要如下：

(一) 全球及大中華區經濟展望－推動發展的關鍵因素

今年已邁入全球經濟復甦第十年，全球經濟是否仍能持續成長，仍以全球資本支出、美國貿易政策、目前主要經濟體的政策選擇(如：FED、中國)為主要影響因素，其中又以中美貿易戰發展為極重要的觀測指標。

中國經濟在今天的關注重點有二：一是中國政府的逆週期宏觀經濟政策，二是中美貿易談判。中國去年經濟增速為28年來最弱，面對國內經濟成長趨緩的下行壓力，及市場對中國經濟衰退的憂慮，對外又有中美貿易糾紛問題，為緩和經濟下行速度，中國政府採取逆週期的宏觀經濟調控政策，自去年底便逐步放寬財政及貨幣政策，提出一連串擴大消費、穩定投資措施，並改善營商環境。

此次的逆周期措施會較少在基礎建設方面著墨，較偏向是一個托底的概念，並非大規模進行國內的基礎建設投資；今年更強調減稅，且無論是減稅規模、涉

及層面及減稅幅度都比以往較大。

中美貿易戰升溫對於全球貿易及經濟成長必然帶來負面影響，摩根大通內部評估美國及外部相關經濟數據、情勢，預測FED未來必將放緩升息，FED縮表可能性降低對全球經濟成長衝擊亦會降低，故仍預測2019年全球經濟成長率仍可維持約2.8%，美國約2.6%，中國約6.4%，而中國及印度以外的新興亞洲國家經濟成長率則約在3.3%左右。

JPM Global Economic Outlook 摩根大通全球經濟預測

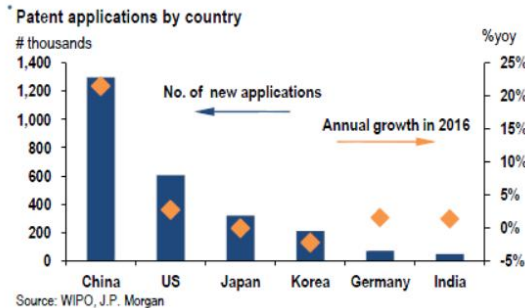
	2018	2019	4Q18	1Q19	2Q19	3Q19	4Q19
Global	3.2	2.8	2.5	2.8	3.0	3.1	2.7
DM	2.2	1.8	1.6	2.0	1.8	1.8	1.2
US	2.9	2.6	2.2	3.2	2.3	1.8	1.8
Euro area	1.8	1.3	0.9	1.5	1.5	1.5	1.8
Japan	0.8	0.2	1.9	-1.0	1.0	2.5	-3.5
EM	4.7	4.4	4.0	3.9	4.9	5.0	4.8
China	6.6	6.4	6.1	6.7	6.6	6.6	6.2
India	7.1	7.2	6.7	5.1	6.8	7.5	7.7
EM Asia (ex China/India)	3.7	3.3	3.7	2.4	4.2	3.8	3.8

Source: JPMorgan forecasts

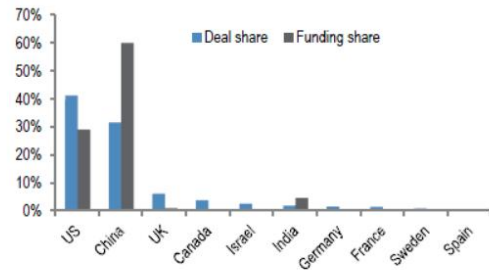
中美間貿易談判出乎意料的劇情發展，意味著中美技術領域競爭將長期化，下圖顯示中美雙方在申請專利及人工智能投資的變化，不難預測這世界兩大經濟體之間的競爭未來將朝著科技、金融方向發展。

Competition in technology 技术领域竞争

Patent application 专利申请数量



AI investment (2013-2018Q1) 人工智能投资



雖目前中美貿易間情勢險峻，但川普政府以提高關稅做為手段，並非僅將重挫中國出口產業，而是造成全球貿易間相互影響的連鎖效應，仍將對美國自身經濟造成重大影響。故多數學者專家仍傾向認為中、美雙方將持續進行相關協商，惟難以確定的是這場貿易角力戰將持續多長期間。

(二) 從區塊鏈、到API、再到下一次變革—充分利用顛覆性數字技術

創新的速度正在加快，科技賦予公司能夠以遠低於歷史水平的成本進入金融服務行業，金融業與科技業間的界限逐漸模糊消失中。強化客戶體驗的各項服務及創新，亦是開放式銀行發展的重點。

摩根大通銀行強調傾聽觀察客戶的體驗、需求，關注且投入金融科技的研發，運用設計性思維形成創新機會，經過一連串定義、設計、測試，開發新的產品、服務提供予客戶，同時反饋至金融科技的學習，繼續刺激團隊發想。藉由此不斷重複的流程，取得一系列創新成果及競爭優勢，且隨著時間增長，仍能持續創新將解決方案延伸至相鄰領域，以滿足客戶不斷變化的需求；甚至發展出顛覆性創新，快速嘗試新技術、金融科技和業務模式，以確保長期成功、提供業內的最佳體驗，繼續提升競爭優勢。

過去由於數據存儲成本昂貴、不易獲得，且用於分析的計算能力不足，沒有

基礎設施提供支持，數據資料的價值被視為負債。然而科技帶來的創新技術為數據的儲存、取得及分析運用開啟了另一扇大門，大數據(big data)成了與金融科技密不可分的一部分。原始數據存在的相互矛盾、不完整、不一致及分散性，經由各項大數據技術的大量抓取、清理修復、有效分析，重新粹煉出數據價值，運用在客戶需求、市場趨勢分析、流程簡化、風險及效率管理、戰略規劃決定等各項層面，數據已然成為企業未來發展的重要資產。

另一項與金融科技密不可分的是區塊鏈(blockchain)。前俄羅斯聯邦儲蓄銀行(Sberbank)副主席夏洛夫(Andrey Sharov)預言，區塊鏈技術會讓銀行在十年內消失。那麼究竟何謂區塊鏈呢？

1. **區塊鏈(blockchain)**：區塊鏈技術起源於中本聰的比特幣，它依靠密碼學和數學巧妙的分散式演算法，串接並保護內容的串連交易記錄(又稱區塊)，每一個區塊包含了前一個區塊的加密雜湊、相應時間戳記以及交易資料，這樣的設計使得區塊內容具有難以篡改的特性。被認為是互聯網發明以來最具顛覆性的技術創新，而用區塊鏈所串接的分散式帳本能讓兩方有效紀錄交易，且可永久查驗此交易。
2. 簡單說，是一種改變「記帳」方式的新技术，它讓交易過程中每個節點的每一筆帳，都能透明、省錢又安全地被紀錄下來。也因此，區塊鏈的正式名稱是「分散式帳本技術」(distributed ledger technology)，它的真正貢獻絕對不僅限於金融產業，而是有可能改變所有人類的交易行為。
3. 相較於傳統以銀行為金融中介的交易模式，區塊鏈技術提供了「去中心化」、「匿名性」、「不可竄改性」、「可追蹤性」以及「加密安全性」等特色，可以讓各參與者在互不相識的情況下建立信任機制，較以金融機構為媒介的中心化交易模式降低成本，並讓資訊真實透明可追溯，以及能

保護客戶的穩私權，同時按照時間順序來紀錄交易資料。

4. 由於上述區塊鏈的特色，它的應用範圍非常廣泛，從產品履歷追蹤、以及產品保護，避免遺失、被竊、偽造、調包，以及整個供應鏈的過程都可被完整記載，幾乎可以涵蓋所有的產業。

摩根大通應用區塊鏈技術，在以太坊(Ethereum)區塊鏈平台建立了一個私人區塊鏈「Quorum」。其功能是洗亂衍生性金融產品及其交易紀錄來保護交易者的隱私，但同時符合金融管制單位在資訊公開上的要求，以期在保障隱私和資訊公開之間找到平衡。並在區塊鏈「Quorum」開發了IIN、JPM Coin以及Dromaius的相關應用，簡介如下：

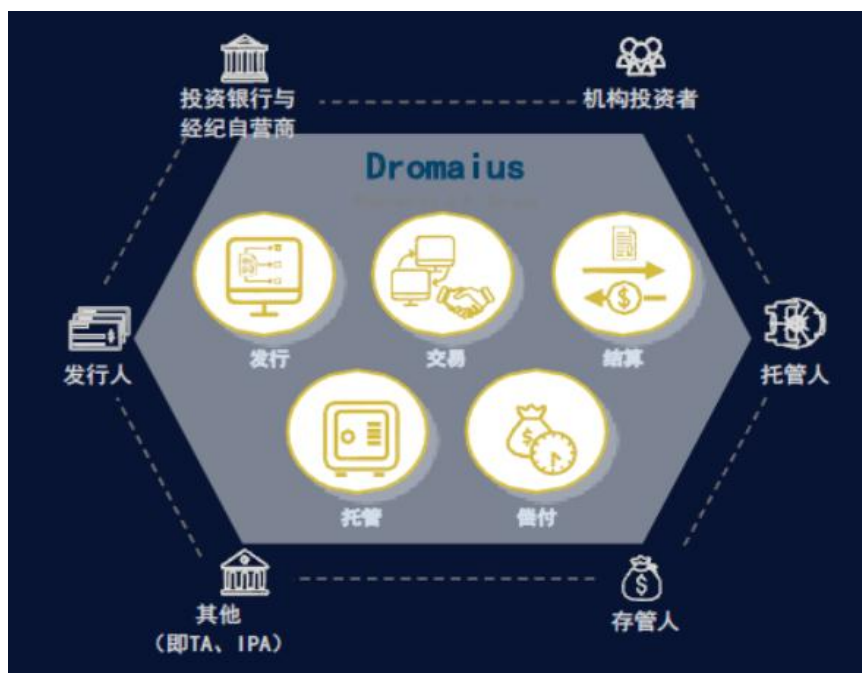
1. **IIN(Interbank Information Network)**：IIN是一個代理銀行的訊息網路，平台在2018年已正式營運，目前約有200多間銀行承諾簽署意向。最大限度地減少了全球支付流程中的摩擦，使款項能夠更快地到達受益人並且步驟更少。IIN減少了代理銀行目前用於響應合規性的時間以及延遲付款的其他數據相關查詢。未來將顯著提高跨境支付的效率，特別是隨著越來越多的銀行參與，亦將擴大適用銀行間訊息網路的應用程序範圍。IIN的長期願景是利用參與者開發的增值應用打造一個平台生態系統，以解決複雜的問題為目標。
2. **JPM Coin(摩根大通幣)**：JPM Coin是一種與美元等值的加密貨幣，代表在JPMorgan Chase NA指定帳戶中持有的美元數位加密貨幣，可實現全年全天候全球資金移轉，便利美元支付。JPM Coin具有相當於1美元的價值，當一個客戶通過區塊鏈向另一個客戶匯款時，JPM Coin被轉移並立即兌換等價的美元，從而減少了典型的結算時間。

(1) JPM Coin 在2019年所進行的測試已取得圓滿成功，將在Quorum Blockchain上發行，隨後擴展到其他平台，未來JPM Coin可在所

有標準區塊鏈網絡上運行，也將擴展到其他主要貨幣。但JPM Coin目前仍是一個原型，將與少數摩根大通的機構客戶進行測試，計劃在2019年底擴大試點。

(2) JPM Coin目前專為企業對企業資金流動而設計，由於仍處於測試階段，因此沒有計劃在此階段向個人提供此服務。過去，摩根大通機構客戶間的跨國匯款與交割皆需透過效率低落的 SWIFT 網路進行，除了手續費成本極高，交易款項往往也需耗時數天才能匯入；若能透過 JPM Coin 的區塊鏈平台進行記帳即可在數分鐘內完成交割。

3. **Dromaius**：這是一個未來將在Quorum Blockchain運行的債券發行平台，目標是簡化證券生命週期，使投資人與發行人間的連接提升到新的高度，還有可能改善低流動性市場(如：私募市場)的融資渠道。藉由減少交易處理時間和人工流程提升客戶體驗，深化與客戶(發行人與投資者)的直接連接，打造更高效率的市場及標準化客戶網路，進而提高營運效率並有機會獲得新的收入來源。



(三) 全球支付行業的未來—創造無限機遇，引領未來之路

科技已融入生活的各個層面，使用者體驗成為關鍵差別化因素，近年來，小額支付快速推陳出新，但大額支付創新的速度卻較為緩慢，因其所需的安全性與可能涉及的法規標準更高、客群亦與小額支付有所區隔，此處所隱藏的未來商機更是不容小覷。估計未來對於現有支付清算服務商70%的收入都將面臨更激烈的競爭及市場被瓜分的狀況。

摩根大通銀行的做法是：

1. 通過合作和創新改革代理銀行業務，以發掘新的營利點。
2. 藉由重新構建現有系統框架，支持新型收付業務。
3. 利用小額支付途徑，以挖掘交易價值和匯兌收入。

科技的一日千里使客戶預期更便宜、更快、更好、更安全的服務及產品，銀行需要變革傳統模式和開發新的收入流，除了持續創新發展現有市場外，更需要顛覆性創新開拓未開發市場。

(四) 金融機構運營風險和控制

業務必需結合風險管理原則，風險控制團隊如何配合業務部門，往往是企業內部的重要議題。有效的風險控制職能包含三道防線如下：

1. 業務控制專員負責運營控制管理，透過和業務部門合作識別風險並執行內控措施，保證內控措施執行的一貫性。而區域與職能控制人員，則以第三方監督(Third Party Oversight, TPO)、新業務審批(New Business Initiative Approval, NBIA)為主要控制方案，另備有業務連續性計劃與之配合。
2. 風險與合規—制定風險管理框架，有獨立的風險管理和評估，設計並監

督風險管理框架，覆蓋包括運營風險在內的所有風險。藉由執行全球性合規方案，以滿足監管單位的要求，同時監測並報告合規方案的落實情況。

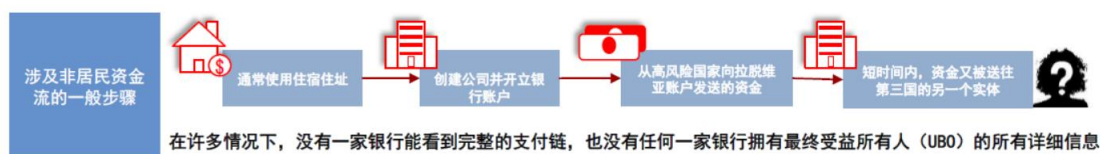
3. 審計—獨立並測試集團的流程和內控，透過評估公司治理、風險管理、內部控制與合規的有效性，以及識別改進空間等方式，提供獨立客觀的評估。

(五) 確保反洗錢／了解你的客戶(KYC)合規，打擊代理行的金融犯罪活動

在反洗錢／KYC法令遵循的議題上，全球監管的嚴格程度愈來愈高，除了澳洲、新加坡、南非、英國、香港、瑞士、馬爾他外，歐盟及其個別成員國監管機構甚至進行了額外審查。在促進法令遵循文化部分，美國監管機構提供了下列的指引：

1. 領導階層應積極參與—員工應能意識到管理階層致力確保遵守〈銀行保密法〉的控制措施得到理解／落實。
2. 法令遵循工作不應受到收入利潤的影響—法令遵循部門應獲得足夠的權力授權來實施有效的風險管理計劃，且所上報的問題應予重視和解決。
3. 制度應根據不斷變化的關注點和風險，予以清楚的闡述、便於獲取、適當實施和定期修訂。
4. 訊息應在整個組織內共享—相關數據應與法令遵循部門共享，以降低風險。
5. 領導階層應提供足夠的資源—不僅是員工人數，還應提供技術支援。
6. 管理階層應瞭解反洗錢／制裁數據點，並利用這些數據推動決策—這有助企業自我保護，避免承擔潛在詐欺、交易和監管風險。

目前各國監管機構對於「非居民帳戶(Non-Resident Account，下稱NRA)」資金相關風險的審查愈趨嚴格，特別是在幾乎沒有任何合理原因，卻仍在第二司法管轄地開設NRA的情況。因為單獨一家銀行很難看到完整的支付鏈或是擁有最終受益所有人的所有詳細訊息，所以，有組織的犯罪或尋求逃避制裁的個人，往往都會利用NRA進行交易。



銀行對於NRA的良好管理有下列幾點：

1. 審查銀行客戶群中NRA的比例，以及是否逐年增加。
2. 注意美元NRA在整個客戶群中所佔的比例。
3. 如業務專注於開展NRA業務，前台團隊是否意識到該業務的風險並採取相應的控制措施。
4. 了解NRA的地理風險敞口(eographical exposure of NRA accounts)，結合該國經濟狀況判斷其是否合理。
5. 對NRA客戶制定明確的盡職調查標準，並核實該帳戶在司法管轄區內的合法用途。

此外，海外治理亦是目前另一個關注的焦點，內部審計與法令遵循測試成為監管重點。監管機構愈來愈清楚認知到，全球性的金融機構必需擁有全球控制權，以便了解其在開展業務的不同地區的要求。因此內部審計做為獨立的有效風

險控制職能的第三道防線越來越受關注，以提供獨立的控制效力保證。

擁有一個強力的內部審計計劃已成為海外治理的一個關鍵要素，在這計劃中必須有足夠的人員對海外分支機構／子公司進行相關的審查；全球多家金融機構正在接受審查，原因是其總部對海外分支機構或子公司缺乏足夠的監督，導致監管審查不力，在某些情況下甚至受到了刑事起訴。

全球性的金融機構應當確保在公司治理中有暢通的上報渠道，保證業務、分支機構或其他法人實體的問題能夠及時上報管理階層。通過建立管理框架和清晰的角色與責任的界定，可以確認總部能夠對業務、分支機構所上報的問題和控制缺陷有適當的監督管理。當一個分支機構／子公司出現問題時，應審查整個公司範圍的計劃，以確定問題的普遍程度。在某些情況下，若內部沒有此類資源，可在必要時聘請獨立顧問，以提供有關最佳實踐做法的獨立審查與觀點。

而近期發生的美國財政部對一名首席法令遵循主管處以100萬美金的罰款，及英國法庭對於巴拿馬文件有關的律師和金融犯罪法令遵循人員處以4,500萬英鎊的罰款等案例，顯示監管機構執法亦包括對法令遵循人員的個人責任的追究，更多監管機構表示有意將繼續採取行動，要求法令遵循人員承擔法令遵循職責。

(六) 最新OFAC制裁措施及其對金融機構產生的影響

美國政府實施經濟制裁的對象包含：國家／地區／政府，個人，組織，實體；制裁會因外交政策的優先目標而隨時間推移發生變化。隸屬於美國財政部的海外資產控制辦公室(Office of Foreign Assets Control，簡稱OFAC)，負責管理和執行美國政府實施的貿易和經濟制裁措施。OFAC的「特定國民或禁止往來之人員名單」(Specially Designated Nationals Sanctions—簡稱SDN名單)列明了適用OFAC制裁的個人、事業體、組織以及船舶，任何SDN名單者持有超過50%股權的實體，其同樣被視作SDN的一部分(50%法則)。OFAC制裁計劃的架構如下：

1. 名單制裁—禁止美國人與被列入SDN名單的對象從事交易。
2. 全面／國家制裁—禁止美國人從事與被制裁國家及其政府的大部分活動。
3. 部門制裁—主要是限制美國人士進行無法實施凍結 (short of blocking) 的某些特定交易，如參與受制裁對象新發債券或股權的交易。
4. 二級制裁—係對與某些受制裁實體進行重大業務的非美國人進行的制裁。一旦認定，二級制裁可以禁止美國人與該類實體開展業務，或要求美國銀行限制提供美國境內的美元代理帳戶。

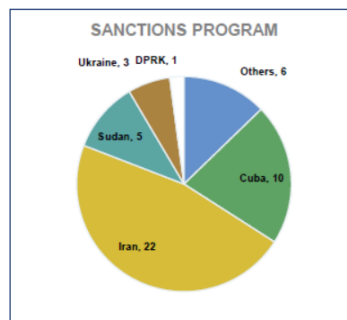
OFAC執法的美國司法管轄區定義為美國金融系統，美國貨物、服務和技術，美國人士。除非已獲得OFAC特定或一般許可授權，或者該筆交易得到豁免不受OFAC的禁止，否則所有人(包括非美國人)均禁止從事任何逃避或規避制裁交易，或以逃避或規避制裁為目的的交易，導致違反或企圖違反任何OFAC禁令(或有理由知道可能違反任何OFAC禁令)。

OFAC 2017年 - 2019年4月处罚概況

Year to date	Case Volume
2017	17
2018	7
2019	10

* Case Volume refers to the number of enforcement issued to the entity at group level.

Industry/ Type of Company	Case(s)
Automobile	1
Consulting	3
Cosmetics	1
Electronic / Technology	2
Energy	5
Financial Services	7
Luxury Retailer	1
Machinery	1
Manufactures	2
Materials	3
Medical Supply	2
Nonprofit	1
Telecommunications	2
Transportation	3
Total	34



*Others include FNKSR, IEEP, Belarus, Burma, WMDP, Zimbabwe sanctions programs.
*Multiple sanctions programs could be involved in a enforcement case.

Subject Party was a Non-US Company	Case(s)
NO	18
YES	16



*Multiple locations could be involved in an enforcement case.

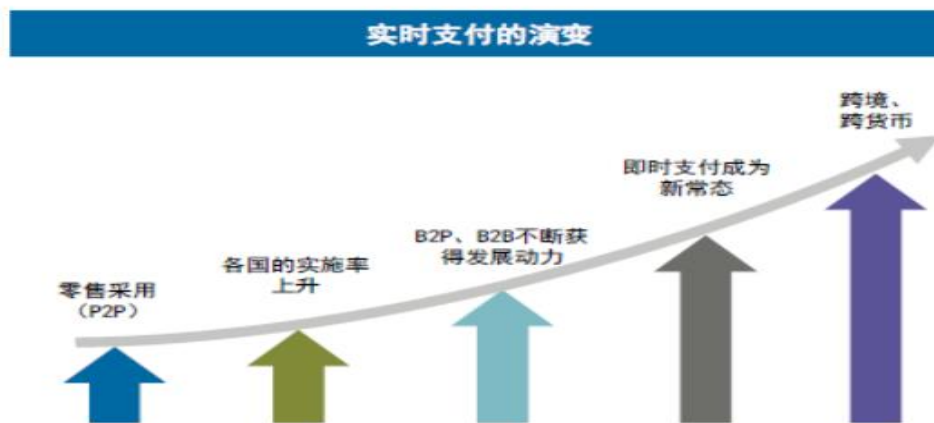
而OFAC在2018年3月份的更新中澄清，就制裁義務與SDN名單(包括OFAC的50%法則)而言，對虛擬貨幣與法定貨幣係採取相同的對待處理。相關義務的承擔者除了美國人(及接受OFAC司法管轄的人士)，也包括撮合或從事使用數位貨幣的線上商業活動，或處理使用數位貨幣交易的公司，科技公司，數位貨幣的管理者、交易所及使用者，與其他支付處理機構。這也使業者面臨了另一個新的管理挑戰。

2019年5月2日，OFAC發布旨在幫助公司遵守美國制裁的指南中，列出了與有效制裁法令遵循計劃五大關鍵要素：管理階層承諾、風險評估、內部管控、測試與審計、培訓。並明確表示制裁法令遵循應建立在全面評估公司風險的基礎上。

(七) 邁向新模式：流動資金管理如何應對日新月異的挑戰

保持適當的流動性對於每個企業的經營都是不可欠缺的。金融業在流動資金的管理上，維持足夠、可靠的資金有四個重點：

1. **質量**—部署經營餘額用於銀行資金的使用，也就是對於較可靠且能提升回報的經營性資金產品(如：貸款、證券)應增加關注，而不再只聚焦於僅能帶來有限回報的高品質流動性資產。
2. **一致性**—應確保穩定的資金數額，減少餘額波動。關注存款、支付的日中變化狀況，進行存款峰值管理，平衡經營業務的自然波動，並預測資金水平。
3. **及時性**—考量貨幣流動性及資本配置潛力等因素，減少對日間透支額度使用的依賴。
4. **市場動態**—流動性與支付流程需相互配合，同時考量本地的流動性需求及近年美元融資成本增加的影響。基於美元流動性需求增加及供應減少的趨勢仍在持續，支行在海外經營時，如何保持流動性需求，減少對母行的依賴，也是必需關注的部分。



革新的商業模式正朝「即時資金」和「永遠在線」的生態系統轉型，實時支付讓流動性從銀行向客戶移轉。銀行的資金部門可能需要準備在非營業時間客戶對資金支付的需求，增加了銀行需留用的準備資金，進而降低銀行整體的流動餘額，且需考量在非營業日是否支付給客戶利息的問題。

下一代銀行業務必須精通科技，以創新為核心滿足客戶的即時需求，藉跨業合作打造完整的金融生態系統。銀行的財務部門更不可閉門造車，宜透過跨業合作模式對虛擬帳戶進行管理，確保優化流動性，甚至應聘用顧問提供不同行業視角的觀點，才能提出更具前瞻性、預測性的資金優化管理(提升收益率，同時最大限度地降低流動性管理成本)。

(八) 下一代網路安全—在不斷演變的數字威脅中保持領先

科技的演進改變了人類生活與產業的發展型態，所有事物都已離不開電腦與網路的使用，不能立即看到的影響，往往容易被低估。金融業除了面臨生存轉型的挑戰外，如何在駭客的網路攻擊中確保交易進行的安全性、保護企業內部與客戶資料的隱密性及系統正常運行，已成為另一項重要議題。

在近年發生的多起駭客惡意攻擊事件中，駭客以植入電腦病毒方式將入侵的系統資料予以加密，全面癱瘓系統運作，並向受害單位勒索高額的比特幣贖金，以交換讓受害單位取回被加密上鎖的重要資料。從政府機關到民間企業，都成為

駭客的目標。而資安事件造成的直接損失雖顯而易見，卻僅是冰山一角，實際的經濟損失如：如因損及名聲導致顧客流失的間接損失，以及資安事件對整體生態系造成衝擊的延伸損失，卻往往被低估。

駭客如何滲透企業，大部分是經由暗藏釣魚軟體信件的攻擊，且以寄發攻擊的惡意郵件給企業內部員工開啟點閱最易成功。故提升員工對於資訊安全的風險意識，是極為重要的事前防範工作。然而金融機構一旦遭遇駭客勒索事件時，究竟應該屈服支付贖金還是堅持不妥協，或者是否應向大眾發表公開聲明，卻沒有真正的標準答案。因為支付贖金未必能讓一切恢復原狀，卻會助長勒索軟體的氣焰，讓更多單位受害；當數位普及度愈來愈高，制定資安事件相關的危機處理及應變措施亦是絕對不容忽視的重要工作。

(九) 打擊貿易洗錢(Trade Based Money Laundering)的最佳操作

根據防制洗錢金融行動工作組織(FATF)及沃爾夫斯堡集團(Wolfsberg Group)所做的定義，貿易洗錢指的是使用貿易融資來掩蓋資金的非法流動，將其融入正規經濟，也就是將犯罪所得及其非法來源合法化的過程；其方法包括扭曲商品的價格、質量、數量等。

對於一個國家來說，國際貿易是其增長的動能，能確保資源的最佳利用。國際貿易因具有龐大的貿易流量、外匯交易的複雜性、融資安排的多樣化、多數海關機構可用於檢測非法貿易的資源有限、各國間交換海關數據的查核程序與方案使用有限等多項特性，提供了充分的機會掩蓋個人交易與犯罪組織的跨境價值移轉。

貿易洗錢是犯罪活動的重要渠道，由於世界貿易的增長，它呈現出洗錢防制與恐怖主義融資上日益重要的漏洞。英國的金融行為監理總署(FCA)於2013年亦指出約有半數以上的銀行沒有明確的政策或作業流程來處理來自貿易洗錢的風險。因此，一些銀行未能實施適當的控制措施來識別與其他相關的潛在可疑交

易。許多銀行無法證明在處理特定貿易交易時已考慮到洗錢風險；特別是，大多數銀行的貿易作業人員尚未善用團隊所蒐集的客戶盡職調查的相關訊息。

有效打擊貿易洗錢的最佳作業包含下列幾點：

1. 公司治理—管理貿易融資相關的金融犯罪風險，有明確的職責劃分與文件紀錄。
2. 政策和程序—將針對貿易融資交易的金融犯罪風險納入考量，以識別在各階中風險最高的客戶與交易；掃瞄篩查貿易交易中所有的相關個體。
3. 盡職調查—銀行程序中明確表示哪些檢查是必要的，以及什麼情況下需對信用狀或進口託收的非客戶受益人進行檢查。
4. 培訓和意識提升—提供客製化訓練課程以提升員工對於貿易洗錢、制裁與恐怖份子融資的意識和理解。利用相關產業刊物提高對新興風險的意識與認知。
5. 辨識軍商兩用貨品—儘可能嘗試辨識交易中的軍商兩用貨品。確保員工瞭解軍商兩用貨品問題以及常見的此類商品。高風險情況下，應與出口商確認是否需要政府許可以進行交易，必要時尋求該許可的副本。
6. 反洗錢／調查程序。
7. 因應制裁的相關流程。

肆、心得及建議

本行自日據時期即成立營運至今，歷史悠久，做為國內的第一家銀行又是100%政府持股的國營行庫，長年配合政府政策辦理多項特殊政策性業務，資訊系統架構龐大且錯綜複雜。然銀行業務的變化發展快速，本行雖致力於相關資訊系統工程的提升，惟仍受限於國營事業的諸多規範，在資訊設備及軟體架構系統方面，始終無法同民營銀行一般，以重金打造進行大規模的升級與變革，以協助行員大幅提升業務處理效率及準確度。

但行動裝置的普及與區塊鏈技術的出現，已逐步打破銀行業與其他行業的界線，積極發展 FINTECH 成為未來銀行業的生存之道。如何計劃性地擴大延攬、培育、留住臺銀本身的資訊人才，亦是主導本行未來發展的主要關鍵。

FINTECH 強調業務創新、改變傳統經營模式與良好的使用者體驗。對外，除了從經濟、科技、生活、傾聽客戶需求等多方關注，亦可藉由(不)定期的跨業知識領域交流以及內部團隊的腦力激盪，開發新型金融商品或業務型態，挖掘、吸引潛在客群，並維繫與原有客戶的良好互動往來；在舊有業務的部分，則以尋求更好的使用者體驗為目標，改進本行業務辦理方式，打造對客戶更加友善的情境。

譬如台灣星展銀行的信用卡申請，客戶無需填寫任何紙本或寄送實體資料文件，只需透過該行官網或下載手機 APP 填寫申請資料及他行信用卡資料，完成身份證件及財歷證明上傳，系統透過簡訊與電子郵件進行驗證，客戶從申請到拿到卡片使用只需二週時間；日後繳費或查詢帳單，亦可透過手機 APP 完成，對於使用者來說，這就是一個良好的使用者體驗，也為銀行埋下未來拓展其他業務的種籽。

FINTECH 在對內部分，則可以是簡化內部工作流程，或讓銀行內部系統的操作介面更平易近人、介面文字更加淺顯易懂，便於員工操作上手。譬如行員直接

透過系統畫面點擊，便能由機器人完成後續大量卻單純的帳務處理作業(例如：收入、費用的出帳處理)，而員工只需檢視、點選、覆核，不但能有效減輕員工業務負擔及面對臨櫃客戶的壓力，也能大幅提高出帳的正確性，可為銀行帶來正面影響。

員工是企業的重要資產，這點也是摩根大通強調的企業文化之一。過去曾一味人力精簡的 cost down 模式，卻是把員工視為負債而非資產。本行員工近 10 年離退的狀況，非屆齡退休而申請提前離退比例似有升高趨勢，雖然有讓組織年輕化的優點，卻也因此造成經驗難以完整傳承、業務銜接困難、人力產生斷層，間接使業務流失、甚至新進行員離職率偏高的情形。

對於目前備受關注的反洗錢、KYC 法令遵循、打擊貿易洗錢等議題，仰賴的不僅是能不斷跟上並理解法規的更新與發展方向，更重要的還有相關執行業務人員對於辦理業務的熟稔度與經驗的累積所做出的判斷、決策；尤其在國際貿易洗錢的部分，更加明顯。國外監管機關動輒千萬美元起跳的罰款，更是銀行業經營海外分行的另一項潛在風險，而這些有效的都必需建立在銀行對基礎業務的重視，並循序落實對員工的實務訓練。

透過參加此次摩根大通銀行安排的論壇活動，不難看出該公司所展現欲積極領先業界成為龍頭的企圖心，而該公司透過與微軟公司的跨業合作，目前在區塊鏈技術應用發展上，確實也已大幅領先全球金融同業。臺灣銀行雖不若摩根大通為大型跨國企業集團，業務遍及全球，有雄厚財力領先同業開發如摩根大通幣 (JPM Coin)、IIN 等商品、系統，但我們內部要做的各項提升與業務革新還有很多，亦期待本行在接下來的變革中，能加快資訊建設更新的速度，補足各單位短缺的人力問題，讓臺銀在 FINTECH 的鴻流中站穩腳步，開創新局。

伍、參考資料來源

1. <https://www.jpmorganchase.com/corporate/About-JPMC/about-us.htm>，簡介
2. <https://www.jpmorgan.com/country/US/EN/company-history>，公司歷史
3. [維基百科，自由的百科全書]，摩根大通、區塊鏈，檢自 2019 年 6 月
4. [Money DJ 理財網]，摩根大通、區塊鏈，檢自 2019 年 6 月
5. [MBA 智庫百科]，摩根大通、區塊鏈，檢自 2019 年 6 月
6. [經理人]，<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/55486>，區塊鏈
7. <https://www.jpmorgan.com/country/US/en/detail/1320570135560>，IIN
8. <https://www.jpmorgan.com/global/news/digital-coin-payments>，JPM Coin
9. <https://www.jpmorgan.com/country/US/en/detail/1320567520828>，Dromaius
10. Banking 2025: Impact Of Transformative Technologies／Naveen Mallela，Head of Digital, Asia Pacific Treasury Services J.P. Morgan
11. OFAC Sanctions: Recent Developments And Implications For Financial Institutions／Richard Yung，Head of Sanctions Compliance, Asia Pacific Global Financial Crimes Compliance J.P. Morgan
12. Transitioning Towards A Real-Time Liquidity Ecosystem／Martijn Stoker，Head of Global Liquidity and Escrow Services, Asia Pacific Treasury Services J.P. Morgan
13. <https://home.treasury.gov/news/press-release/sm0286>
14. <https://www.fincen.gov/resources/advisories/fincen-advisory-fin-2014-a007>