

國立臺灣師範大學管理學院
高階經理人企業管理碩士在職專班

碩士論文

Executive Master of Business Administration

College of Management

National Taiwan Normal University

Master's Thesis

台灣金融機構發展供應鏈金融之研析：以 C 銀行為例

Supply Chain Finance of Financial Institutions in Taiwan:

Case Study on C Bank



劉美慧

Liu, Mei-Hui

指導教授：施人英 博士

Advisor: Shih, Jen-Ying Ph.D.

中華民國 109 年 6 月

June 2020

謝辭

因緣際會讓我在 2018 年決定報考台師大 EMBA，承蒙教授垂青，順利進入了自己理想中的學術殿堂，開啟了這一段嶄新的學習歷程。轉眼間兩年過去了，經過台師大 EMBA 的千錘百鍊，讓我獲益良多。優秀的師資，及各界菁英同學交流，打開了自己的國際視野。

因工作忙碌一直難有時間與專注的精神來進行論文的研究，撰寫論文的辛酸深刻體會，壓力非常大，但在我的內心，一直告訴自己莫忘初衷。我非常珍惜與感恩，離開學校多年後，能再重拾書本，擁抱學習的機會，也期許自己能將統計、大數據、行銷、組織行為與策略管理、卓越企業人文領導等相關學問，有機會能學以致用。而將論文完成，是這段學習旅程的最後一哩路，我應該堅持到最後，努力完成。

首先要感謝恩師施人英教授，不辭辛苦的教導，在論文撰寫時以循序漸進方式，從論文整體架構、資料的蒐集、研究方法、及思考方向，給予莫大的啟發。雖然幾乎沒有時間與論文指導教授討論我的論文研究方向，但教授並沒有因此放棄我，讓我能朝著自己的工作領域與專長作發想，期能將我的工作專業與現今供應鏈金融環境趨勢作為一個研究方向。

我很感謝施教授，沒有因為學生未積極主動尋求他的指導協助，而放棄學生；在論文發展研究的過程中，教授以其廣博之學識、聰慧、專業、耐心的指導我，可以有正確的方向，讓我可以有效率及有正確的方法作研究。很感謝教授讓我可以完成我人生的第一篇論文。相信只要有心，就會有力量，可以完成任何的夢想。惟有自己走過、苦過、掙扎、努力付出過才知道，當我看到自己論文的誕生，雖然仍有許多待改進與加強之處，我仍充滿感激。

我很感謝在臺師大 EMBA 短短兩年的求學過程中，能在一群有愛、認真且專業的師長們的指導下學習且能有互相支持、鼓勵的學長姐們的相伴成長，及最愛家人們的體諒與包容，才能完成我的論文研究，達成我人生中重要的里程碑，謹此致上我最深的謝意。

劉美慧 謹誌於國立臺灣師範大學

中華民國一零九年五月

摘要

中小企業由於財務體質較弱，使其較難從銀行等傳統融資管道獲得融資，或必須承擔較高的融資成本，融資難、融資貴，形成中小企業發展的障礙。「供應鏈金融」將供應鏈上的核心企業及與其相關的上下游企業視為一整體，以核心企業的信用保證為依託，由該企業提供供應鏈交易資訊予銀行，為上下游的中小企業等供應鏈環節的任一節點企業，提供融資。此議題已發展多年，不但有助於讓資金在供應鏈中靈活地流動，更可降低規模較小的企業受到資金不足的限制。然而過往供應鏈金融在執行中都有一些問題存在，如今金融科技的進步帶動供應鏈金融發展得更好，例如區塊鏈等技術讓供應鏈金融的各個環節更加透明、易於管理，曾經無法定價的風險可被量化，有助於供應鏈中更多的中小企業能獲得融資機會。

供應鏈金融是資金、企業、商品與資訊整合而成的平臺，透過金融科技技術帶動供應鏈金融發展，由於銀行若能更加掌握上下游企業的資訊，銀行債務方面更有擔保，未來就可為供應鏈中更多的中小企業提供資金。對於中小企業而言，過去因自身財務條件不佳無法取得貸款的需求，透過供應鏈金融的進一步發展可得到滿足，提升營運周轉能力；對於銀行而言，透過供應鏈金融資訊的透明化及服務範圍的延伸，亦有助於爭取到更多信評優良的中心廠及供應商業務的商機。

所以本研究欲突破的問題為商業銀行在傳統供應鏈金融商業模式上能否結合金融科技進一步提升其價值創造能力，簡要介紹供應鏈金融的應用與發展，並說明個案銀行目前供應鏈金融業務的現況，及對台灣銀行業發展供應鏈金融提出改進及優化的建議。

關鍵字：供應鏈金融、金融科技、中小企業融資

Abstract

Due to the weak financial constitution of SMEs, it is difficult to obtain financing from traditional financing channels such as banks, or they must bear higher financing costs. Financing is difficult and expensive, which forms an obstacle to the development of SMEs. The core enterprises on the chain and related upstream and downstream enterprises consider that as a whole, relying on the credit guarantee of the core enterprise, the enterprise will provide the supply chain transaction information to the bank to replace any supply chain of upstream and downstream small and medium-sized enterprises and other supply chains. There are some problems in the implementation of the previous supply chain finance. Nowadays, the advancement of financial technology has driven the development of supply chain finance. For example, blockchain and other technologies have made all aspects of supply chain finance more transparent, easy to manage, and can never be priced. The risks can be quantified, which helps more SMEs in the supply chain to obtain financing opportunities.

Supply chain finance is a platform for the integration of funds, enterprises, commodities and information. The development of supply chain finance is driven by fintech technology. Since banks can better grasp the information of upstream and downstream enterprises and have more guarantees on bank debt, they can supply more SMEs in the chain with funds. For small and medium-sized enterprises, the need to obtain loans due to poor financial conditions in the past can be met through the further development of supply chain finance to improve operating turnover; for banks, through the transparency of supply chain financial information and the extension of service scope, it will also help to evolve into more business opportunities for central factories and supplier businesses with good credit ratings.

Therefore, the question that this research wants to break through is whether commercial banks can integrate financial technology in the traditional supply chain finance business model to further enhance their value creation capabilities, briefly introduce the application and development of supply chain finance, and explain the current supply chain finance business of case banks. The status quo, and put forward suggestions for improvement and optimization of Taiwan's banking industry to develop supply chain finance.

Keywords: Supply Chain Finance, Fintech, SME financing

目次

摘要.....	i
Abstract.....	ii
目次.....	iii
表次.....	iv
圖次.....	v
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景及動機.....	1
第二節 研究之目的.....	3
第三節 研究流程.....	5
第二章 文獻探討.....	6
第一節 供應鏈金融.....	6
第二節 金融科技.....	10
第三章 供應鏈金融的應用與發展.....	16
第一節 供應鏈金融的應用.....	16
第二節 供應鏈金融主要業務種類.....	18
第三節 供應鏈金融業務參與者.....	21
第四節 各國供應鏈金融.....	24
第四章 台灣供應鏈金融現況.....	27
第一節 銀行跨業結盟新融資模式.....	27
第二節 台灣中小企業面臨的困境與發展方向.....	33
第五章 個案銀行介紹與分析.....	37
第一節 個案銀行簡介.....	37
第二節 個案銀行供應鏈金融之現況.....	41
第六章 結論與建議.....	43
第一節 結論.....	43
第二節 建議.....	46
參考文獻.....	48

表次

表 1 供應鏈金融主要業務種類.....	19
表 2 供應鏈金融參與主體.....	21
表 3 各國供應鏈金融彙整.....	25
表 4 台灣各大銀行供應鏈金融佈局情況.....	29
表 5 台灣傳統金融機構與金融科技機構合作發展的情況.....	32
表 6 商業銀行 2020 全球趨勢.....	36
表 7 個案銀行信用評等.....	37
表 8 前十大信用卡發卡銀行重要業務及財務資訊(107 年 12 月).....	38



圖次

圖 1 研究架構流程圖.....	5
圖 2 現有供應鏈融資模式之市場概況分析.....	8
圖 3 現行金融科技的主流技術.....	10
圖 4 區塊鏈的好處.....	11
圖 5 傳統信用狀流程.....	31
圖 6 個案銀行 107 年各項業務比重.....	40



第一章 緒論

第一節 研究背景及動機

根據台灣經濟部中小企業處公告的2019年中小企業白皮書發布資料顯示，2018年臺灣中小企業家數為146萬家，占全體企業97.64%；中小企業就業人數達896萬人，占全國就業人數78.41%；以上彰顯中小企業對我國經濟穩定成長、永續發展及創造就業之重要性。

金融監督管理委員會表示，截至108年12月底止，本國銀行對中小企業放款餘額達新臺幣6兆8,979億元，較上月底增加1,031.87億元。民國108年12月底中小企業放款餘額占全體企業放款餘額比率為62.87%，占民營企業放款餘額比率為65.61%，均較上月底之比率增加1.13個百分點；另108年12月底中小企業放款之平均逾期放款比率為0.34%，較上月底減少0.02個百分點。

然據鉅亨網報導指出，約有87%中小企業沒和銀行往來，究其原因，許多中小企業主不重視財務報表、對稅務也不甚瞭解，銀行徵信不易，且營收少，擔保品欠缺；對銀行而言，中小企業融資筆數多、金額小，風險高，銀行融資作業成本相對較高，致中小企業在銀行貸款上困難重重，故台灣銀行業者，只好偏重和風險較小的大型企業往來。

民國108年7月底金管會通過三家純網銀的執照申請，造成了傳統銀行、數位銀行及網路銀行的衝擊，然而針對中小企業貸款業務也掀起轉型的契機，由於金融科技的快速演變，未來的銀行若轉型不成功，將失去競爭優勢，必會被市場淘汰。

近年來科技技術與電信網路的快速發展，電子商務也為日後重要的商業模式之一。台灣的電子商務起步並不算晚，在此時代潮流下，身為各行業資金需求與管理的銀行業者，如何在供應鏈金融領域，納入金融科技之應用，以因應當前業界之需求。

依筆者多年銀行從業人員的經驗，台灣中小企業放款的成長，除了政府政策支持以外，在金融市場條件上有兩大優勢：一是徵信功能的完善，包括金融聯合徵信中心、票據交換所等。二是信用保證基金的健全，包括中小企業信保基金、海外信保基金等。但近年來其他國家金融科技的發展與應用，大大促進了當地供應鏈金融的發展，而且大幅縮短了銀行徵信與授信業務過程及作業時間，台灣中小企業比重高，商機大，因此興起了筆者想研究金融科技於台灣供應鏈金融的發展機會。

在此金融業面臨市場的巨大變化，以及全新的競爭環境之下，金融科技改變了銀行業的新思維，若不創造新商業模式，將無法競爭，為順應潮流，銀行業也開啟跨業結盟供應鏈融資，因此為企業金融產生了新的局面。



第二節 研究之目的

早期並無供應鏈金融，企業若需周轉金，大多和銀行借，但中小企業的商業銀行信用評等通常較低，它們一般不能像大公司那麼容易獲得銀行的貸款，又要經過嚴格的徵信、審查，銀行作業成本太高，而且中小企業財報不透明，銀行授信風險相對較高，故不易從銀行取得資金。為解決此問題，產生了應收帳款融資，企業將交易產生的債權賣給銀行，頗適合台灣以出口為導向的國家，然應收帳款融資又易有詐欺不實的情形(如：潤寅)，為解決造假問題，銀行直接和核心企業取得資訊，故衍生出供應鏈金融的模式。

本研究主要目的是依前述之研究動機，茲將歸納為下列幾點：

首先，探討供應鏈金融發展的前因，早期台灣的銀行對中小企業的貸款限制較多，以致中小企業不容易取得資金，隨著國際市場貿易活絡，中小企業對融資的需求始終龐大。多家商業銀行開始效仿發展“供應鏈融資”、“貿易融資”等類似服務。

其次，探討解決中小型企業融資瓶頸，供應鏈金融與傳統的融資不同的地方在於過去是對單一企業的授信模式，現在則是圍繞核心企業，從上游企業到下游廠商，以及最後到消費者手中整條供應鏈產業，其客戶不僅包含核心企業，同時還包括供應鏈特性的上下游企業，並向這些企業提供貸款及融資等金融產品服務，中小企業信貸市場不再可望而不可及。

最後，探討為銀行業務開闢新通道，作為銀行業務發展的必然方向和趨勢，銀行要想脫離傳統的經營模式，在世界銀行業獲得較強的競爭力，發展新的金融營運模式是一條必經之路。供應鏈金融可以以較為新穎的模式，提高銀行的產品及創新能力，並由此衍生出一系列新的商業模式。同時，為了讓銀行與客戶的實際情況相匹配，就必需將銀行傳統的經營模式，進行挑選和調整，複製單一的金融業務，已經無法適應不同的供應鏈金融業務，由此逼著商業銀行進行業務創新、提高服務能力。

供應鏈金融是依靠核心企業信用，透過銀行信貸發放，有效地將資金注入中小企業，解決供應鏈上、下游融資難的問題，因此有效發揮多方協同效應，提升供應鏈水準，是值得每一家銀行持續深入研究的。而國際上的大型銀行紛紛將供應鏈金融納入自己的發展策略及重要方針中，隨著外部競爭激烈及金融科技技術引入，帶動新供應鏈金融產品的開發，下一步將如何發展供應鏈金融業務及控制相關風險，成為每家銀行必須面對的問題。

在本文中，將採用個案研究方法，簡要介紹金融科技於供應鏈金融的應用概況，並說明 C 銀行目前供應鏈金融業務的現狀，再結合國內外銀行及非銀行供應鏈金融發展作比較分析，進一步對台灣銀行業發展供應鏈金融提出進一步改進和優化的建議。



第三節 研究流程

本研究流程與架構，是以金融產業為範疇、金融資訊領域為研究背景。將現今最熱門的創新業務、個案銀行與金融產業的關聯影響，確立了本研究之研究動機與研究主題，再以金融產業中的銀行為主要的研究標的。本研究採用個案研究法，透過網路媒體、文獻、參與觀察及各管道來蒐集資料，結合市場實際，以個案銀行近年典型案例為素材進行質性分析，並通過具體分析、解剖，目的促使中小企業對現今新商業模式的營銷過程與貸款作結合，建立真實的營銷感受和尋求解決貸款問題的方案。將企業貸款流程導入供應鏈金融的之程序為範疇作討論。

經由搜集文獻資料、個案銀行資訊、相關報導，研讀此領域之書籍、將所有資料作深入之探討，研究供應鏈金融的應用、發展及影響、經由個案分析與探討銀行面對挑戰的可能因應措施；最後則得出此論文研究之結論與建議。

上述研究目的之架構參見圖 1 所示。

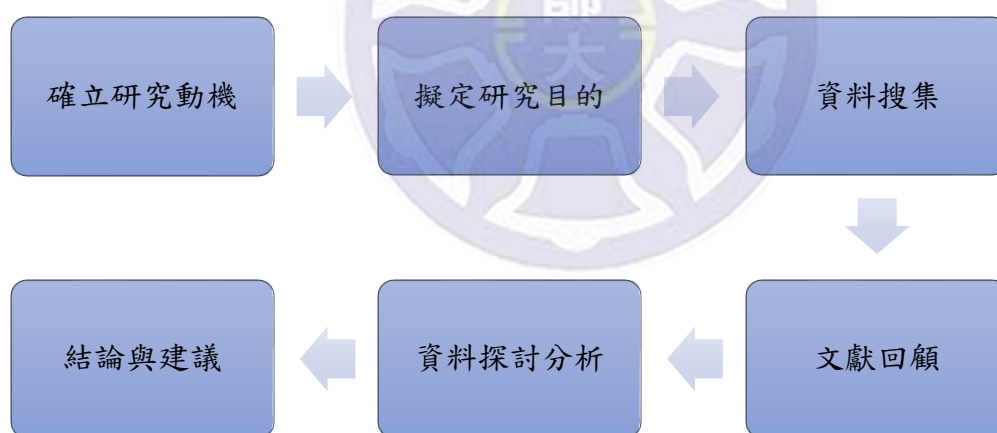


圖 1 研究架構流程圖

資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

第一節 供應鏈金融

一、供應鏈金融的定義

供應鏈金融，依維基百科定義是將核心企業和上下游廠商聯繫在一起，提供可靈活運用的金融產品和服務的一種授信業務融資模式。便是將資金當作供應鏈的潤滑劑，增加其流動性。所以我們也可以解釋供應鏈金融是以核心企業為中心，將其信用延伸至上下游企業，使其獲得資金支持，同時也使核心企業與中小企業之間形成長期合作的戰略關係，共同提升所處產業的核心競爭能力。

二、供應鏈管理

供應鏈管理透過跨企業公司資源的整合，將整個供應鏈視為一體，訂定共同目標和分享資訊來極大化利潤。Stevens(1989)則將供應鏈管理定義為規劃、協調、控制組件、物料和成品，由供應商到消費者手中的一連串活動。包含了管理供應與需求的平衡，原物料和零件的取得、製造及組裝、倉儲及存貨追蹤、訂單輸入及管理、實體配送的物流活動和運送至最終顧客的完整過程。短期目標是要提高生產力並減少存貨與循環時間，而其長期策略目標則是為了提高所有虛擬組織成員的顧客滿意度、市場佔有率、及利潤。在效益方面，供應鏈管理透過消除浪費及有效率地運用供應商的能力與科技來達成改進績效的目的。所以供應鏈管理是指在沒有浪費的情況下，將財貨由供應商移至顧客的整合運籌系統。

三、供應鏈金融的未來契機

(一)對商業銀行來說，開拓了新的資金去化管道，透過管理供應鏈相關商流、物流、資金流、資訊流，提高了交易真實性的把握度，也大大降低了授信風險，更與核心企業建立起穩定的長期合作關係。

(二)對供應鏈的中小企業來說，可克服營收規模不大、缺少抵押品等先天條件，透過核心企業的信用延伸，將中小企業本身資產負債表上的應收帳款、預付帳款和存貨等流動性資產做為抵押品來取得資金。

(三)對供應鏈的核心企業來說，供應鏈金融是以整個供應鏈上的相關企業，來做信用評估以及交易流程的管理與監督，並對他本身及上下游企業進行資金管理和提供財務解決方案，換句話說供應鏈金融是為核心企業相關的產業供應鏈上下游提供服務，尤其在資金融通上，不僅鞏固了供應鏈上下游企業間的合作關係，也間接降低了核心企業本身財務風險，提升了供應鏈的整體競爭力。

(四)對整體經濟發展而言，中小企業對於促進整體經濟發展佔有不可或缺的重要性，但在資金的取得上卻是相對弱勢，借助供應鏈金融發展可使得供應鏈上的中小企業獲得更大的信用及資金支持，中小企業貸款的成本收益比能進一步改善，對促進社會經濟穩定發展很有幫助。

綜上所述，供應鏈金融可說是一種實現多方共贏的融資方式，並且使得產業供應鏈的發展更加穩定、更具競爭力。但在目前供應鏈金融市場現狀仍存在著推行上的困難，如下圖 2，不過隨著金融環境及科技潮流的不斷變遷，除了服務越加便利、產品日益多元之外，提供整套供應鏈服務方案的主導機構也由傳統的商業銀行，逐步加入了一些新興機構，如供應鏈管理公司、P2P平台等，加上大數據技術、互聯網技術、區塊鏈、物聯網、人工智能等金融科技的實現，預期將可逐步克服這些困難。

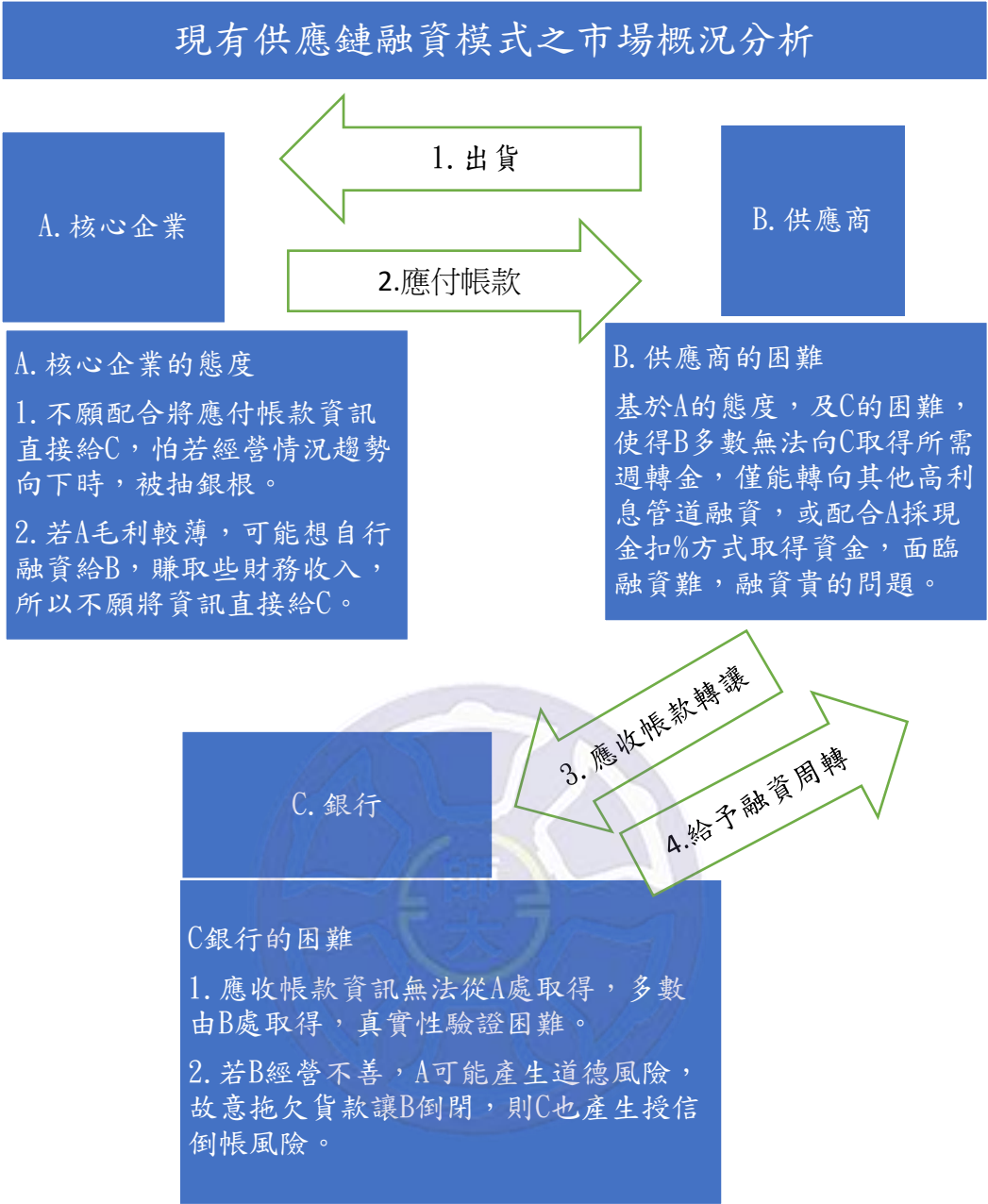


圖 2 現有供應鏈融資模式之市場概況分析

出處：本研究整理

四、供應鏈金融相關文獻

台灣供應鏈金融最早受到矚目的文獻應該是1999年，經濟部推動的「推動資訊電子及半導體產業之電子化體系C計畫」，也就是供應鏈金流的整合及延伸應用。主要是找出產業供應鏈中的核心企業，並以之為出發點，由銀行將核心企業廠商與其上下游廠商以電子化系統連

結在一起，除了可以解決核心企業與其上下游企業間的金流問題，並可延伸克服產業供應鏈的融資問題，增強整個產業鏈的競爭力。

透過文獻探討，康聖鴻(2017)以大陸供應鏈金融進行個案研究，探討商業銀行在傳統應鏈金融承作模式上能否結合金融科技進一步提升其價值創造能力。由於大陸近年來金融科技技術迅速提升，助長供應鏈金融業務蓬勃發展，研究內容顯示銀行營業據點及員工人數逐年減少，但獲利水準仍能保持正成長，顯見該行在金融科技及轉型策略的運作效益上成效顯著。劉宛姍(2018)應用情境分析法探討區塊鏈的應用，如何透過區塊鏈技術讓未來供應鏈服務更便利，透過情境分析法探討將智能合約應用在供應鏈金融的三種融資模式。在以區塊鏈技術為基礎的智能合約幫助下，能減少資訊不對稱、增加信任，並達到節省傳遞、驗證時間的效果。鄭晴(2014)分析在台灣、大陸市場中鋼鐵產業，供應鏈金融與供應鏈關係緊密程度與經營績效均成正向顯著，代表公司在供應鏈中的地位將會影響經營績效。

以上研究各有千秋，針對供應鏈上各種角色，均有相關參考文獻進行研究探討，但是探討方向各有側重。供應鏈金融的研究不管在台灣業界和學術界都處於剛開始的階段，這幾年在市場多變下，如何在風險可控下，獲取長久持續的穩定利益，本研究針對台灣商業銀行業者對於供應鏈金融發展的利基、創新及機會作研究與探討，以利在金融市場詭譎多變的時代下，永續發展。綜上所述，台灣銀行業者所面臨的困境之轉型策略，在供應鏈金融上的具體作法尚有待研究的空間。

第二節 金融科技

一、金融科技的定義

FinTech是由Financial（金融）和Technology（科技）的縮寫，中文直譯為「金融科技」，可說是以科技為輔助或核心，為金融業務加入科技服務，以提供更快速便捷的服務，當然金融科技並不是單純兩個字詞結合而已，也代表著兩個產業加快融合改變成新產業功能之意。另外以維基百科定義，其是指一種新興經濟產業，協助企業運用新興科技使得金融服務變得更有效率。

因此我們可以將金融科技視為以大數據、人工智慧、徵信、區塊鏈、雲計算、互聯網等金融科技技術，追求提升金融服務效率的新興技術產業，如下圖3，但金融科技並未改變傳統金融的本質-資金融通，只是在金融活動過程中利用技術改變了其運作流程，將資訊科技從過去的後台支援，推向主動開發拓展，彰顯資訊科技可做為驅動公司業務和個人業務產生的主要利器。

雖然這樣的產業新趨勢可能會縮小銀行現在的角色和相關性，但同時可幫助銀行創造更有效率及客戶體驗更佳的服務。面對此行業的變革，進而可能帶動起的客戶預期改變、成本上升以及技術環境的快速轉變等，將為傳統的銀行模式帶來挑戰，因此傳統銀行業需要加快適應此變化速度以及面對相應而來的風險管理方式改變，不斷創新。

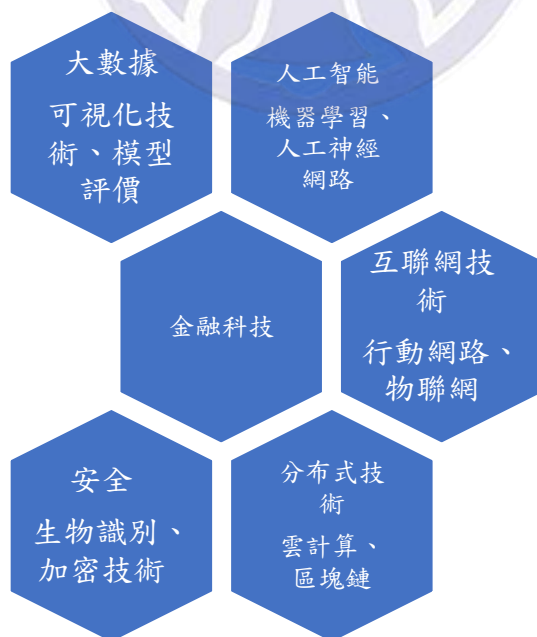


圖 3 現行金融科技的主流技術

出處：本研究整理

二、區塊鏈

區塊鏈技術利用公鑰與私鑰，即非對稱加密(asymmetric cryptography)方法，完成身分認證和授權，而具有信任機制的效果。基於區塊鏈的信任機制與不可被竄改、不可否認的特性，透過區塊鏈技術來設計之供應鏈金融平台，供應商、中心企業、分銷商與顧客之間的物流和金流得以被追蹤，企業間之金流和物流關係得以被確認，此優點有助於供應鏈金融的商業模式，包含應收帳款融資、存貨融資和預付類融資，透過區塊鏈技術，讓本來在產業供應鏈中因無法提供足以作為信用評等依據資料的小企業，得以透過此機制改善其融資困境。同時，倘若結合區塊鏈的供應鏈金融成功運作，將有利於數據蒐集，建立資料庫，甚至可用於新興信用評分模型。

未來的供應鏈金融所需要的數據不再單純是貸款企業的財務報表等靜態數據資料，而是能掌握貸款企業的動態經營數據。產業供應鏈結合區塊鏈技術，打造一個區塊鏈供應鏈金融平台，將有利於動態數據的蒐集，建立資料庫，就可以為貸款企業客戶量身定製全方位、多維度的分析報告，對貸款企業的信用狀況進行合理評估。

區塊鏈的精神是將帳本分散為多個節點，將所發生的交易紀錄到區塊中，並藉由帳本之參與者共同驗證的方式來確保交易完整性，公開、民主、透明、無法篡改。是故，區塊鏈具備以下好處，如圖4



圖 4 區塊鏈的好處

出處：本研究整理

三、金融科技的未來契機

(一)金融服務涵蓋度增加。使得更多的群體獲得金融服務的機會，尤其是現在全世界移動通訊的數量多，透過這一個近年興起的電子渠道，將可以讓金融服務以更快、更負責任和更有效率地方式提供給更多人。

(二)銀行服務將更好、更符合市場需要。各國銀行都是一個受到高度監管的產業，因此也只有銀行才是最懂得在符合監管要求下，在這個市場提供新產品，所以銀行仍是有其優勢存在，而金融科技公司可幫助銀行改善這些傳統產品及服務，如轉帳和支付速度更快，成本更低。

(三)提高金融穩定性。不可否認會有新金融科技公司的進入與現有銀行的競爭，使得原先單獨由銀行服務的市場產生分化，但也因此降低了具有系統性規模參與者的系統性風險。

(四)監管科技的興起。金融科技除了可以改善金融服務的業務流程，也可以用於改善金融機構的合規流程。隨著金融科技的產品日益多元，變化迅速，全球各地監管機關的監管範圍和難度也不斷增加和提高，因此監管科技的有效開發和應用，預計將可以創造並改善合規監管流程，進一步促進跨領域、跨轄區的合作機會，例如反洗錢。

四、金融科技相關文獻

金融科技在近年台灣金融領域成為各方積極研究的顯學，金融監督管理委員會有為了推動金融科技產業發展，促進金融創新服務，而於2016年5月完成「金融科技發展策略白皮書」，從基礎建設、人才培育、創新研發、金融服務、風險管理等五大構面之金融科技發展趨勢，提出11項應優先發展目標，並經行政院核定，指示全力推動，以2020年為期，提出「創新數位科技，打造智慧金融」之願景，推動資通訊業與金融業跨業合作，達成充分運用資通訊科技的發展藍圖，從應用面、管理面、資源面、基礎面等4大面向，提出11項重要施政目標。

2017年12月台灣立法院三讀通過「金融科技發展與創新實驗條例」草案，在兼顧金融市場秩序及消費者保護的前提下，給予金融業及相關產業進行金融科技研發試行的保障環境，為金融科技創新提供實驗機制，同時，落實責任創新之意旨，並期望本條例之施行搭配「金融科技創新園區」的建置與運作，可加速金融服務業與非金融服務業之協力合作，掌握金融科技商機。

2018年4月「金融科技發展與創新實驗條例」的三項授權子法「金融科技創新實驗審查會議及評估會議運作辦法」、「金融科技創新實驗管理辦法」、「金融科技創新實驗民事爭議處理收費辦法」同日施行，為我國發展台灣金融科技業務，共同提升金融市場之效率及品質，讓全體國人享有多元化之金融服務，深化我國普惠金融發展的脚步再邁進了一大步。

除了官方努力之外，學術界的相關研究在近年也是蓬勃發展。近期李正俊(2018)研究銀行業的金融科技，探討金融科技對於銀行業務的影響程度，如：數位銀行、行動支付、區塊鏈等愈來愈多金融科技，讓金融業備受挑戰。銀行能賺錢的業務，包括放款利差、手續費收入、消費者體驗，這三項是目前銀行會關注的業務，但銀行為了賺這些錢，需付出很大的成本，包括法規、資訊、人力成本等，該研究分析其影響程度並建議銀行未來的發展方向。這些方向包括打造金融體系符合 Fintech 生態、投資創新支付、互聯網金融等領域。許採翠(2017)，金融科技對我國銀行業衝擊之探討，該研究以國內銀行現況-以彰銀為例，做個案分析。藉由探討 FinTech 革命，為我國銀行業帶來之機會與威脅，提供可能策略作為業界參考。FinTech 來襲，開啟銀行新思維，銀行的價值不在據點，而是服務功能。數位轉型是銀行的趨勢，應用高科技，提供完善的金融服務體驗，設計符合年輕世代使用的創新服務，將是未來銀行致勝關鍵。

台灣針對金融科技相關參考文獻的研究對象都是以商業銀行為主，例如陳韻如(2016)，分析國內外銀行業 FinTech 的實際運用狀況，並藉由個案分析探討台灣銀行業 FinTech 的未來發展。少部分為近年國外流行的 P2P 平台，例如葉嘉文(2016)深入探討金融科技的實質意義，並藉由分析國外 P2P 線上融資平台營運模式、關鍵風險、發展原因及運用大數據信用風險評等模型效益。而研究方向都是以個案公司整體發展策略及規劃執行為主。

從前述參考文獻中可以瞭解到，「供應鏈金融」與「金融科技」是近年台灣產、官、學界都極力研究推動的議題，筆者觀察到金融科技相關參考文獻的研究範圍較廣，若能將研究範圍專注在銀行單一業務上，如供應鏈金融，或許能有更明確具體的研究成果，因此本研究將供應鏈金融與金融科技結合，並採用個案研究法，簡要介紹金融科技於供應鏈金融的應用發展概況，並說明個案銀行的供應鏈金融業務發展現狀，進一步對台灣銀行業發展供應鏈金融提出改進和優化的建議。

五、金融科技對供應鏈金融之影響

供應鏈金融不是一個新的話題，供應鏈金融發源於90年代的貿易金融，在經歷了多年的發展之後，已經形成了相對成熟的理論框架和業務模式。但是近年來，雲計算、大數據、物

聯網、區塊鏈、人工智能等新技術的不斷突破發展，大量金融科技公司的湧現，為銀行等金融機構、核心企業、物流公司等從事供應鏈金融業務的主體提供了新的視角和新的助力，也同時帶來了市場和業務層面的新的不確定性。

近年來，以大數據、雲計算、人工智能等為代表的金融科技的發展，改變了傳統金融的訊息蒐集、客戶接觸、風險控制的手段和方式。在新的形勢下，銀行業為了保持競爭力，一方面必須要加強數字化能力基礎，另一方面需要升級服務理念，積極主動推進金融服務與各產業鏈的融合，為企業客戶提供更優的服務體驗。

大數據、人工智能、5G（移動通信）、雲計算技術合稱“大、智、移、雲”共同構成了萬物互聯時代的新型建設體系。大數據、人工智能對供應鏈金融的風控和決策提供重要支撐，大數據建模可對借款人或借款企業事先篩選。由於與最初始的數據採集和流通直接相關，5G作為新型基建的底層技術，支撐整個訊息產業的未來發展。雲計算大大降低了供應鏈金融該體系內企業數字化線上化的成本，讓各類服務觸手可及。

傳統金融業的經營思維是「know your customer」，在FinTech環境下必須轉變為「know your data」；傳統金融業者重視「financial stability」，FinTech則希望建立「financial networks」；傳統金融主要在於防弊，需投入很多法遵成本，科技業則在倡議新點子，要給客戶更多便利。監理機構必須理解其中的差異，掌握科技用於金融服務的內涵，才能在金融科技業創新的同時、又能防範交易過程可能發生的道德風險。

六、金融機構發展供應鏈金融及金融科技的風險

金融監理尚有6大待解決的議題，分別是：金融穩定--新興科技增加金融交易速度與數量，大量依賴自動化交易，可能導致金融市場資產價格產生較大的波動性和不穩定性。網路安全--網路服務廣泛採用演算法和技術的解決方案，檢測難度高，可能會增加網路攻擊的弱點。風險集中--當市場結構調整及網路互聯更加緊密，可能會產生風險過度集中。隱私與透明的平衡--區塊鏈的分散式帳冊技術將資訊儲存在網路上，開放的網路節點均可取得透明的交易資料，如何保護消費者個資。重新檢視契約權利義務規則--分散式帳冊技術記錄「數位代幣(digital tokens)」的所有權轉讓，可具有像比特幣的內生價值，或是連結外部的實體資產或數位資產，但其法律地位及轉讓的法律效力尚不明確。跨國監理合作--隨著網路跨國界的無縫運作，國際合作對於確保有效的監理至關重要，但目前各國的監理方法尚未統合。

七、物聯網與供應鏈金融的影響

物聯網與供應鏈金融的結合主要是通過傳感技術、導航技術、定位技術等方式，在倉儲和貨運環節來控制交易過程，提高終端交易的真實性。

首先，物聯網的可視跟蹤技術極大提高了供應鏈金融的運營效率，並能有效控制風險。除了可視跟蹤之外，物聯網還有利於商業銀行加快數字化供應鏈金融平臺建設，從而提高IT系統服務水準。此外，物聯網能夠輔助金融機構對企業進行信用調查、加快貸款審批速度、提升貸後管理效率、監控質押物保管狀態，並進行動態管理。

在傳統的庫存融資的供應鏈金融業務模式中，銀行往往需要僱傭第三方監管公司對質押物（動產）進行監管，這首先會增加銀行成本；再者，監管的質量和準確性取決於監管公司的管理能力和現場監管人員的履責程度；最後，銀行還會同時面臨重複抵質押、押品不足值、貨權不清晰、監管過程不透明、預警不及時等一系列風險。綜合利用物聯網相關技術，能夠有效實現對動產的識別、定位、跟蹤、動態監控，有效解決全過程中的信息不對稱。當物聯網在供應鏈金融業務中普及運用時，首先銀行無需將動產質押物運送至指定倉庫進行第三方監管，動產的動態信息實時接入銀行的系統；再者，銀行可從時間、空間、物理狀態等維度全面感知和監控質押動產的存續狀態和變化，提高風控精細化水平；最後，對質押動產的任何未經許可的操作，銀行可以及時獲得預警信息，從而通知相關人員及時採取干預行動，降低可能的損失。

區塊鏈技術具有分佈式數據存儲、點對點傳輸、共識機制、加密算法等特點，為供應鏈金融核心企業應付帳款的快速確權提供了便利，同時減少了中間環節，交易數據可以作為存證，中間環節無法篡改和造假，並且可以追蹤溯源。區塊鏈技術的這些特點與供應鏈金融的業務環境天然契合。推動整個社會進入萬物互聯的產業互聯網時代，最終也推動供應鏈金融自身服務模式的智能化變革。

第三章 供應鏈金融的應用與發展

第一節 供應鏈金融的應用

一、提供新融資模式

資金融資順利與否是中小企業可持續營運的關鍵之一，藉由金融科技的進步，由核心企業的信用保證作為依據的「供應鏈金融」，讓產業更快速、成功的發展。

應收帳款融資業務最大的隱憂是詐欺不實。為提升供應鏈管理效率，我國經濟部在 1999 年曾推動「資訊業電子化計畫」，讓 15 家資訊大廠將其偕同上游 1,800 多家零組件供應商建立在電子化供應鏈系統，銀行業就可以跟大型製造業結合推行供應鏈金融，但 2009 年因金融海嘯，出現業務萎縮。然而這段時間中國卻急速發展，這群台灣供應鏈金融管理系統業者「天逸金融服務集團」，將此觀念帶到大陸，各製造業的上下游串在一起，而多家銀行都搶此商機，造成中國供應鏈金融在 2011 年就達到業務量全球第一。

在中國，傳統金融僅能為 15% 中小企業服務，透過新融資模式區塊鏈，讓供應鏈上每一筆交易更加透明和易於管理，就可以為 85% 的中小企業提供資金。因此鴻海集團也找上點融網來合作，從製造業的身分跳下來做供應鏈金融。鴻海集團旗下的「富金通」與中國 P2P 網貸平台「點融網」攜手合作，推出「Chained Finance」區塊鏈金融平台，目前此平台已在電子製造業的供應鏈試驗成功，並利用區塊鏈技術，線上撥貸成功，提供中小企業更多融資管道。

二、拓展新南向金融商機

政府積極支持新南向政策，提供多項融資管道支援，也可透過信保基金保證，以利中小企業取得所需資金。東協是全球第七大經濟體，台商也陸續到東南亞佈局，在整個供應鏈中找尋定位與商機，故能迅速調度資金是個大問題。

行政院配合新南向整體政策，推動「新南向政策-金融支援」亮點計劃。鼓勵國銀對國內企業或當地台商擴大授信。國內業者赴東協、南亞及紐澳投資或設廠，如有資金需求，均可透過信保基金保證。

三、開拓農業供應鏈金融

因應人口結構改變、貿易自由化跨領域科技整合，從過往偏重農業生產，提升為「新產業鏈農業」概念。而農委會為解決台灣農業當前面臨的問題，力推「新農業創新」政策。傳

統農業靠天吃飯，體系繁雜，管理不易，區塊鏈的出現，期盼能建立有系統的農業管理方式。政府也希望農業體系的金融機構能快速轉型，以因應時代趨勢。

然而農委會不能無視資訊進步，農產品電商平台興起，大型農企也力拼上市櫃，鼓勵農民栽培管理朝向智慧化、無紙化 AI 發展等新趨勢，及新契作生產模式，持續強化農場經營體質，創造新農業思維，導入區塊鏈建立新機制、資料庫建置成本高確立農業價值鏈、活絡農村金融吸引農業人參與，開拓台版農業供應鏈金融，農業與新科技結合，區塊鏈的「智能合約」，展現農業新價值。



第二節 供應鏈金融主要業務種類

企業在營運過程中，會隨著採購、生產的過程中產生資金缺口。例如在採購物料時，需要預付現金、生產階段需要機器設備、銷售階段即便貨物售出，也可能有大量應收帳款，且收款時間會比銷售訂單成立時間來得更晚。這一連串的活動都會使企業資金水位不斷的高低起伏，對於中小企業的影響更是明顯。由於供應鏈金融能協助企業提高資產運用的週轉效率，所以我們也可以將供應鏈金融的主要業務種類大致分為以下四種，預付、存貨、應收、訂單，如下表 1：

一、預付帳款融資模式

核心企業的下游經銷商在將核心企業的產品成功銷售出去前，時常需要事先支付核心企業貸款，這樣的模式使得這些中小企業在付款的時間點上產生了和銷售後拿回資金間的缺口，金融機構便是藉由此“未來提貨權”作為擔保，提供中小企業融資服務。

二、存貨融資模式

存貨融資是中小企業以原物料、半成品和完成品等存貨作為質押物，向金融機構申請貸款。此模式是利用核心企業與上下游企業的真实貿易依據作為質押保證。在此模式中，融資企業還可以使用同一批產品向其他金融機構申請借貸，故在這個模式下，容易發生重複質押的行為。若是日後企業經營狀況不佳，容易發生債權人搶貨的情形，對於金融機構形成潛在風險。

三、應收帳款融資模式

從出貨到核心企業尚未付款的這一段時間，利用未到期的應收帳款來作為籌措資金的依據。應收帳款將供應鏈上的中小企業和核心企業互相連結，作為信用基礎。此種融資模式主要是依賴付款人(核心企業)的信用評等，確保中小企業的借貸是能夠順利收回的。由於是依賴核心企業的信用，信用評等較高，回收款項也可以得到較高的保障，降低放款機構所承擔的風險。

在這個模式下，放款機構關注的是核心企業的還款能力以及中小企業和核心企業的交易狀態與整個供應鏈的營運狀況。依據核心企業和供應鏈廠商是否屬於同一個國家，還可以進一步因應帳務科目及境內外的不同區分為「國內應收帳款融資」與「國際應收帳款融資」。

四、訂單融資模式

訂單融資模式是以企業接到訂單到收回銷售款項的整個過程中，所存在的融資空間。與應收帳款融資模式相比較，風險較高，因為整個過程是以訂單作為基礎，提供借款企業較為寬鬆的借款標準。相對於應收帳款融資模式雖然承擔比較高的風險，但也可以收取更高的手續費與利率。過程中，需要特別注意對於企業訂單的審查與存貨監控，避免壞帳產生。

對中小企業來說，其對於供應鏈金融業務模式的喜好程度，由高至低分別為應收類業務、預付類業務、訂單及存貨類業務。應收類模式最受歡迎主要是因為企業可以透過應收帳款轉讓，減少應收帳款，縮短周轉天數，美化報表，還可進一步將商業信用風險轉嫁給銀行，另外對於銀行而言，承作應收帳款屬於企業銷售週期的後端融資，已完成商品銷售只剩最後的現金收回，風險性相對較小，符合銀行的風險偏好，因此實務上是以應收類產品較為受歡迎。

表 1 供應鏈金融主要業務種類

供應鏈金融主要業務種類	實務上
預付帳款融資模式 企業為擴大單次採購額，提高採購能力，將原先要即期支出的現金，委由銀行預先貸付，轉換為短期借款或應付票據，即是銀行給核心企業的下游廠商融資，代為預付採購款項給核心企業	缺少願意配合銀行指令進行發貨的倉儲物流業者，因此該類業務多是銀行徵提由借款方提供的訂單文件進行融資，等同純信用方式撥貸。
存貨融資模式 以企業已經有的存貨質押從而獲得貸款，存貨融資又可以分為以貨權為質押的授信和以貨物為質押的授信。	由於存貨價值難以判定，次級市場流通性不易掌握，質押後的保管成本高，所以一般銀行較少承作，多由租賃公司擔任融資角色。
應收帳款融資模式	

<p>係指應收帳款轉讓或融資業務，大陸稱為保理業務，主要為銀行受讓客戶(賣方)的應收帳款，為客戶提供應收帳款帳戶管理、融資、催帳，並且承擔呆帳風險的金融服務。</p>	<p>應收帳款業務由來已久，銀行業針對相關風險點及管控措施均能充分掌握，為台灣供應鏈金融業務中最被接受的。</p>
<p>訂單融資模式</p> <p>係指企業接到訂單到收回銷售款項的整個過程中，所存在的融資空間。與應收帳款融資模式相比較，風險較高。</p>	<p>此該類業務多是銀行徵提由借款方提供的訂單文件進行融資，等同純信用方式撥貸。</p>

出處：本研究整理



第三節 供應鏈金融業務參與者

供應鏈金融相關參與者可分為，資金需求方-中小企業，資金供給方-商業銀行，資訊關鍵方核心企業，三者組合而成，在供應鏈金融發展初期，商業銀行主導著整個供應鏈金融的運作，然而在金融科技快速發展潮流下，提供供應鏈金融服務和產品的絕對主體不再是銀行，包括電商平台、產業龍頭、倉儲物流公司等握有供應鏈上相關企業貿易真實性數據的相關參與者，陸續藉此優勢發展供應鏈金融服務。還有許多資訊科技業者，如區塊鏈技術服務提供者、交易系統服務提供者等資訊化服務商、行業組織，也利用將金融科技化的基礎建設能力，有效串接融資標的，連結資金的需求方和供給方，踏入此領域。

表 2 供應鏈金融參與主體

參與主體	主要內容	代表業者
商業銀行	銀行從事供應鏈金融的優勢，資金成本低、客源取得容易、可有效管控資金流向等，但基於銀行的資金成本優勢，其他企業想獲得更高的槓桿，仍需與銀行配合，因此目前銀行多採取與核心企業配合的供應鏈金融模式，承擔貸款審核和放款，並提供財務諮詢、結算、財務顧問等其他金融服務。核心企業則配合，以自身良好的信用為上下游企業提供信用支援。	中國信託、台北富邦、國泰世華等
非銀金融機構	在大陸以保理公司和小貸公司為核心。目前保理公司為了突破本身科技技術與風控能力的不足，多與一個具有較好風控技術的平台配合，同時加強交易真實性的控管來進行供應鏈金融服務。小額貸款公司則以其具優勢的催收能力、貸後管理來進行供應鏈金融服務。	富金通
核心企業	核心企業利用其所掌握的上下游物流和資金流資訊，以及長期的商業活動所掌握的上下游企業經營狀況資訊，通過配合或另成立的商業保理公司、融資租賃公司以及小額貸款公司向上下游企	鴻海

	業提供供應鏈金融相關服務。或與銀行配合提供其上下游廠商融資資金和相關服務。	
物流企業	一些大型物流企業以自身的物流能力及服務優勢，引入互聯網技術、供應鏈管理技術、物聯網應用、大數據分析、人工智能等金融科技，再透過配合或下設的商業保理公司、融資租賃公司、小額貸款公司展開供應鏈金融相關業務。或與銀行配合由其對接物流企業，提供資金和金融服務支援。	永聯物流
電商平台	電子商務平台透過建構供應鏈生態圈，將資金供給方、擔保方、物流倉儲、保險方等多方參與者集中起來。透過平台設計的交易/物流模式、風控措施等服務，協助平台貿易供應商解決資金融通的相關問題，有時平台本身也會扮演擔保角色或者通過自有資金借貸，或與包括銀行在內的資金方配合，協助其更全面更精準地控制風險。	Momo(台灣) 阿里巴巴 京東 蘇寧
P2P 平台	該運作模式分兩種：一是與擔保機構合作，以債權轉讓形式，來控制承做業務的風險；二是以核心企業為核心，對其供應商提供應收帳款短期融資。	點融網
供應鏈公司	供應鏈公司主要是在採購執行、銷售執行等供應鏈服務的基礎上提供墊資墊稅服務。主要包括供應鏈服務企業、外貿綜合服務平台。供應鏈公司的金融服務模式成熟、還款來源相對穩定、收益預期相對明確，風險多為作業風險。	亞馬遜
金融科技公司	金融科技公司隨著自有技術及研發能力的提升，使得其能夠搭建平台，將多個資金需求平台基金供給平台連結起來，負責內外部資料歸集、處理、傳輸、分析、協助風險識別與控制，如京東	京東金融、螞蟻金服

	金融、螞蟻金服等。資金需求平台大多是核心企業、電商平台等，資金供給平台則包括了銀行、保理、小貸等。	
--	---	--

出處：本研究整理



第四節 各國供應鏈金融

一、墨西哥提供應收帳款承購服務

最著名的例子是墨西哥國家發展銀行(Nacional Financiera, Nafin)在開發中國家推廣的生產力鏈結計畫(Cadenas Productivas)。Nafin和中小企業供應商簽定協議，允許將應收帳款轉讓，再透過保理服務，允許其他銀行加入。再簽訂買賣合約後，供應商提供發票，這時Nafin會顯示可轉讓應收帳款金額，供應商通過網路確認金額，平台上會顯示有意願受讓的保理商及利率報價，供應商再次確認後，即成功轉讓該筆應收帳款。扣除利息和手續費後，該筆應收帳款就會立刻轉到供應商的帳戶中。當發票到期時，買方直接將貨款給保理商的帳戶即可。都是通過電子交易平台完成，提高交易效率，降低交易成本，達到規模經濟效益。

二、美國

美國供應鏈金融產生於19世紀末，第一階段以銀行為主導，金融機構向產業滲透。由銀行向產業供應鏈上中下游企業提供融資服務。第二階段，核心企業接棒銀行，成為供應鏈金融主導。成立UPS Capital、GE Capital，產融結合切入供應鏈金融。到了第三階段，以服務核心企業為目標的供應鏈金融發展受限。進入21世紀後，出於資金來源和風險考量，核心企業逐漸收縮與自身不相關的金融服務，故帶動了區塊鏈的發展。

作為強勢的買方，沃爾瑪通常會要求東南亞供應商、出口商墊付全額貨款，貨到岸後30~90天才結清。這使得中小企業造成沈重的資金壓力。但UPS提供的供應鏈金融不僅保證沃爾瑪能夠繼續延長帳期，而且使供貨商利用沃爾瑪的信用獲得應收帳款融資。

大型機器設備製造的供應鏈(如GE)，金額大、次數少、融資難，由於金額大，訂貨方通常無法一次付清貨款。在企業集團合作供應鏈金融模式下，賣方企業為買方提供如融資租賃、設備租賃等服務，在替買方墊款時也取得融資利息。

UPS、GE率先跨入供應鏈金融，UPS從1993年起推出以全球物流為名的供應鏈管理服務，並於1998年成立UPS Capital金融公司，為客戶提供代理收取貨款、抵押貸款、設備租賃、國際貿易融資等物流金融服務。

三、中國

大陸銀行業開始專供一站式供應鏈金融服務解決方案，可說是從民營的股份制銀行為首開始發展，以平安銀行為例，在2003年推出的1+N供應鏈金融業務，隨後貿易量和客戶量都實現大幅增長，呆帳率也僅為0.4%，之後2008年和2012年又分別推出了贏動力系列和供應鏈金融2.0等供應鏈模式。接著招商銀行、浦發銀行等也開始加入戰局。2015年5月招商銀行專為中小企業設計的小企業E家專案推出了線上供應鏈金融解決方案，進一步開拓了網路金融產業鏈。2015年6月，平安銀行推出物聯網金融，全方面佈局產業金融鏈。2015年7月，浦發銀行推出線上互聯網金融服務平台，透過整合、串接旗下各子公司，如商業銀行、信託基金、資金託管等資源，創建集團統一的線上金融服務平台。由各民營股份制商業銀行領頭，大陸國有股份制銀行也在2016年起進軍供應鏈金融業務。

2017年以來，建行、工行、農行、中行、交行分別與阿里巴巴、京東、百度、騰訊、蘇寧互聯網企業簽署協議，五大行與互聯網巨頭基於金融科技的具體業務合作領域和內容各具特色。

從傳統銀行機構角度來看，在與金融科技公司合作的背後，蘊藏著銀行業轉型對於金融科技寄予厚望，極力想要在金融轉變趨勢下，設法增加獲客機會，利用金融科技技術延伸客戶覆蓋層面，來增加新的利潤成長來源，同時銀行擁有雄厚的資金規模、豐富的風控經驗，龐大的客戶群體等優勢，若能結合金融科技公司在大數據、人工智能、雲計算等方面的優勢，恰好優勢互補，更進一步建立起雙方合作基礎。

表 3 各國供應鏈金融彙整

國家	主要參與者	主要業務內容	成果
墨西哥	Nafin(墨西哥國家發展銀行)	生產力鏈結計畫，提供應收帳款融資服務	吸引455個大型買家和80,000供應商。延伸US\$90億融資，98%對象是中小企業。
美國	UPS、GE	代理收取貨款、抵押貸款、設備租賃、國際貿易融資等物流金融服	UPS與沃爾瑪簽訂多方合作協議。 GE Capital為美國第7大

	IBM、Walmart	<p>務；然後再將業務拓展至信用保險、中小企業貸款、貨物保險等其他衍生金融服務。</p> <p>食品供應鏈</p>	<p>金融機構，被列為系統重要性金融機構。</p> <p>以IBM協助沃爾瑪利用區塊鏈技術追蹤食品供應鏈，所需時間從原本6天降為13秒。</p>
中國	鴻海富金通、點融網	Chained Finance區塊鏈金融平台	鎖定三大產業電子製造業、汽車、服裝，解決約100,000家中小企業融資問題。

出處：本研究整理



第四章 台灣供應鏈金融現況

第一節 銀行跨業結盟新融資模式

一、中租迪和顯現服務價值，與國內產業共成長

相較於銀行傾向經營大客戶，中租迪和更專注於服務營收較小的中小企業和微型企業。中租曾經協助過眼鏡代理商、咖啡加盟主等，甚至新創公司，尚在起步無法有足夠的錢購買設備，這些銀行不承作，風險不易評估的客群，往往是中租的主要客群。中租在報表之外，更在意客戶證明信用。面對客戶的第一線業務人員，成了風險判斷者，在實際訪查客戶的營運狀況，和企業主訪談的過程，及事後蒐集到的財務資料，綜合評估，不再受限於擔保品，解決中小企業燃眉之急。

中租選擇以客戶公司的運作狀況來評估其還款能力，願意配合中小企業迅速審核、報價撥款。在台灣銀行家雜誌上有舉例，像是餐飲業的客戶，中租不只是放款，也提供顧問服務，協助提升客流量，像是店內動線、庫存管理，甚至是菜單的排版等；同時作為產業把關者，當景氣反轉，會向客戶示警；或是緊密追蹤、關注國際產業大咖的動態，適時地提供關鍵情報，打造更多商機，當客戶業績蒸蒸日上，也會帶來更多正面緊密的互動。2020年3月中租雲端再推出「中租，支票通-應收帳款融資平台」。

二、北富銀和MOMO電商開展新融資合作模式

北富銀和MOMO購物網合作，推出台灣第一個電商供應鏈線上融資產品，供應商銷貨後不用提供實體訂單、發票及動撥文件，就可即時動用額度。傳統流程裡，供應商動撥需經過實體交易文件，提供給銀行，銀行審核後才能動撥，現在透過此電商交易平台，無需經過冗長的作業程序，即可馬上動用資金，銀行也可透過此平台瞭解交易內容，不致重複融資。目前MOMO平台上匯集了數萬家小規模的賣家，都可透過此平台，來籌措資金。這些店家財資力已能做信貸，但尚不符信保的條件，而這些客戶將是此供應鏈融資的目標客群。

北富銀也會定期檢視電商業者過去的退貨比例，來決定給企業主的貸款成數。因為這些小電商，通常沒有擔保品，故此交易模式，剛好符合它們的需求。也為銀行擺脫以往過度依賴擔保品的處境，轉而透過很多過去的Data Reference，對於業者的貸款成數，作出更即時的動態調整。

所謂的動態調整，甚至也包括客戶出貨的「淡季、旺季」，也會成為銀行進行融資額度、成數等動態調整的重要指標，只要有客戶所提供的信用卡資料，即接單情況，銀行就可進行即時性的融資，在決定融資額度、成數等拿捏上，這種供應鏈融資將賦予更大的彈性，採用「大數據」的精神，透過供應鏈平台上所即時提供的數據，讓線上融資不用再檢討擔保品、財報等，借款人透過網銀，馬上就能知道可借多少，銀行也能進行妥適的金流管理，進行撥款。

這樣的供應鏈融資，放款的成數、範圍，從幾萬元到幾百萬元不等，最多未超過1,000萬元。此外，賣家更划算之處在於採取隨借隨還、按日計息，換言之，若不動用就不計息，可讓小店主在金融規劃上更精打細算，而且速度還比信貸更快。

這些電商平台上的賣家，通常不會只與一家電商往來，倘若銀行透過體系的資訊交流，越了解電商平台之上的賣家時，對於融資就會更具信心，融資彈性也將放得更大。

從供應商融資平台做為起點，北富銀也樂觀預期，後續的發展可說有無限的可能，也可望串起更多其他的服務。由於客戶在進行供應鏈融資時，一定得先來開戶，因此，對客戶的服務發展，將可從融資，再進而延伸到整合性的金流管理，諸如外匯、活存、理財、支付、甚至再開發出客戶的避險需求，包括北富銀現在正和產險公司洽談，例如淘寶網現在已有的「退貨險」，就是以後可一併發展的周邊服務。此外，像是以一般理財客戶作為服務對象的機器人理財，這些線上供應鏈融資的客戶，也正好可透過機器人理財來滿足其理財需求。

展望未來，北富銀則希望透過這個線上供應鏈的模式幫助小微、新創事業，然後把這些企業漸次養成為北富銀正式的企金客戶，把更多的小企業，養成為規模更大的企業。如此一來，也可說在扶植國內產業發展上作出更大的貢獻。北富銀與集團旗下電商事業MOMO平台合作的這個線上供應鏈融資新模式，將成為業界跟進風潮，成為金融圈一致矚目的焦點。

三、關貿創新融資服務

為協助海關解決企業進駐經濟特區資訊上的困擾，關貿網路提供海關及企業遠端查核帳冊服務，如自由貿易港區提供自貿港帳冊平台，讓海關可隨時隨地透過資訊平台瞭解廠商在自由貿易港區保稅帳進出倉的狀態，隨時進行實地勘查，達到遠端查核目的。此外，廠商也可以透過自貿港帳冊平台來查詢倉庫及工廠庫存帳，並完成各項貨物組裝及重整。年度盤點時，也提供盤點卡及盤點清冊等相關服務，讓企業輕鬆完成年度盤點作業，資訊平台整合同時滿足了海關及企業對資訊上的要求，為台灣打造更優質的投資軟硬體環境。

前述經濟特區及資訊整合方案，提出進口供應鏈融資方案，係由經濟特區(自貿港倉庫)透過官方管制及公正第三方資訊帳冊平台，藉由交易實際現況來決定貸款額度、還款的時機等。對於業者來說，有公平的融資機會，不受任何一方的掌控；再者，還能跟銀行及流通業(如大賣場)進行合作整合，在資金運用方面更加靈活有彈性。

以進口紅酒(高單價、可保存)為例，當業者由國外進口紅酒完成通關手續進儲於自由貿易港區倉庫時，業者即可進行融資申請，銀行收訖申請後，可以透過自貿港帳冊平台，查核紅酒是否確實存在倉內。在實質擔保品比信貸較有保障的情況下，銀行放款意願自然提高；再者，當紅酒銷售後，帳冊系統隨即通知銀行，要求業者進行還款作業，因其通透的資訊得以確實保障雙邊權益。

此模式更可進階為當業者銷售給通路商後，通路商較常以支票支付，票期3至6個月不等，業者於還款上亦會有資金周轉需求，如果能以通路商支票直接抵押給銀行，業者再資金周轉壓力上也能相對減輕，銀行亦可獲得一定利潤獲手續費，創造多贏。

四、運用金融科技，開創投資環境

政府為鼓勵台灣金融服務業及相關產能應用創新科技，在2017年12月29日於立法院三讀通過「金融科技創新實驗條例草案」，金融業、服務業可透過跨界整合以新科技為基礎，提供更具有靈活性的融資商品，突破以往的服務模式、創新業務發展。

五、台灣銀行業供應鏈金融發展方向

台灣銀行業雖然早就嗅到大陸供應鏈金融的快速發展，積極向大陸民營銀行學習，惟仍是以整合銀行內部各部門推出線下的一站式解決方案為主，即找出核心企業配合後，收集上下游廠商資訊，搭配銀行內部的流程簡化，逐一或整批爭取業務合作，但處理速度仍是不如運用金融科技的大陸銀行業。直到2016年開始，以中國信託銀行為首的民營銀行才陸續推出結合金融科技的供應鏈整合方案。台灣各大銀行供應鏈金融佈局情況如表4所示。

表 4 台灣各大銀行供應鏈金融佈局情況

商業銀行	項目名稱	主要內容
國泰世華銀行	物流金融	2017年11月，結合國泰金控旗下國泰產險及神坊資訊，量身訂製產業倉儲解決方案，更將提供園區進駐廠商

	<p>供應鏈金融</p> <p>電商供應鏈線上融資</p>	<p>「物流金融授信」及貨品運送產險服務，讓進駐企業品牌的存貨商品經由鑑價轉化為融資額度，倉儲物流配送全程安全保障。</p> <p>2018年起陸續完成亞太區全球企業網路銀行建置，除了提供客戶即時掌握收付款的金流工具，更致力整合企業銷售鏈到供應鏈上下游資源，提供最快線上30分鐘內可完成資金周轉的「Quick Cash服務」。</p> <p>2020年3月攜手蝦皮購物合作，推出大數據信貸「蝦米貸」，憑本身商戶資訊與過往交易紀錄等非傳統金融數據，即可線上申請，核貸後隨即撥款入戶。</p>
中國信託銀行	<p>供應鏈金融服務平台</p> <p>區塊鏈平台</p>	<p>2016年3月中國信託與iCHEF合作，架構一站式餐廳金融服務平台，功能涵蓋公司卡採購、禮票券銷售、行動支付、電子商務等，並提供融資、保險業務與水電繳費等供應鏈延伸的金融服務，等同針對餐廳所需的食材、耗材，架構一個「B2B食材電商平台」</p> <p>2019年10月Voltron區塊鏈平台試行成功，攜手奇美實業，創下全球首跨歐亞的區塊鏈信用狀交易。</p>
台北富邦銀行	電商供應鏈線上融資	2018年2月攜手momo率先推電商供應鏈線上融資，momo購物網供應商只要

		<p>透過momo供應商系統完成「富邦momo貸」申辦程式，北富銀將取得momo供應商銷貨訊息，依該供應商累計銷貨金額線上提供融資額度，供應商免提出任何書面申請，即可於台北富邦銀行「富邦新興商務網」上自行依需求隨時動用額度或進行還款。</p>
--	--	---

中國信託銀行宣布，已順利在區塊鏈信用狀平台上與奇美實業共同完成台灣首筆真實交易試行。鑑於傳統信用狀流程如圖 5 所示，需耗費許多作業時間及人力成本，又會有作業風險，故 Voltron 區塊鏈平台讓傳統的紙本系統數位化的效果顯著，優化作業流程，從五天以上的文件傳遞加速到一天內完成。

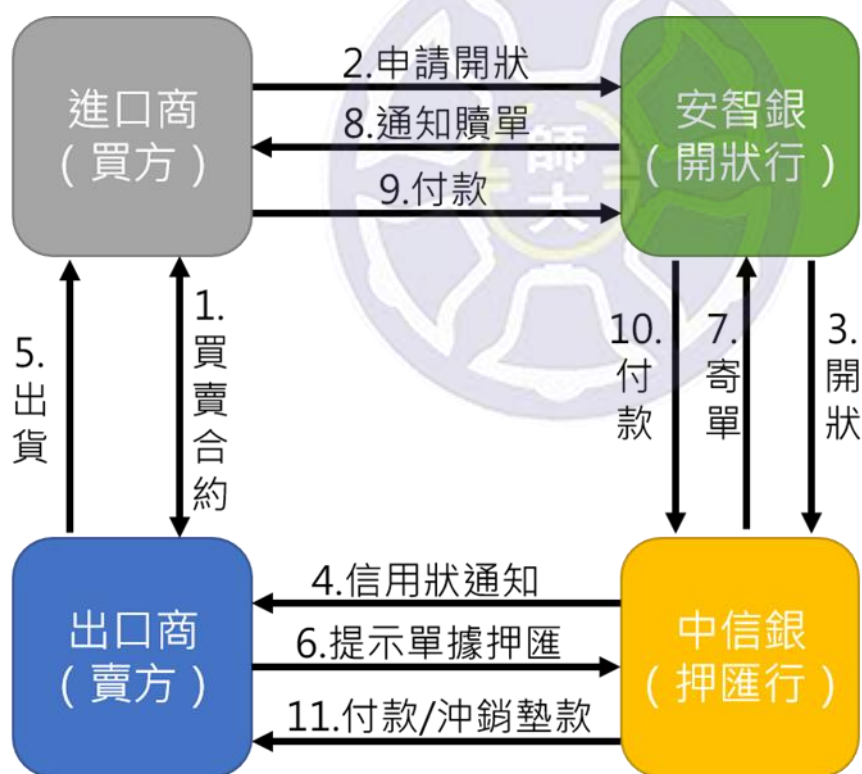


圖 5 傳統信用狀流程

此外，台灣銀行業者近幾年來也紛紛與金融科技業者合作，或投資或共同發展業務，惟台灣市場上的金融科技公司在技術能力、業務規模、產品創新等方面，仍遠不及大陸地區金融科技相關公司。近年來台灣傳統金融機構與金融科技機構合作發展情況如下表5。

表 5 台灣傳統金融機構與金融科技機構合作發展的情況

銀行	與科技企業的合作情況
中國信託	2016年中國信託將旗下創投、證券、保險等公司加以統整，設置獨立窗口及10億元基金，用途作為投資O2O平台、金融科技、行動支付、電子商務等範疇的新創公司。目前投資案例包括iCHEF等7家團隊。
玉山銀行	2016年加入阿里巴巴B2B自2015年起推動「台灣外貿生態圈」，該生態圈在貿易鏈中扮演串連資源、協助解決問題的角色，為廠商提供外貿下單、跟單、商家查核、驗收貨物、物流配套方案等一系列外貿服務。玉山銀行2016年加入，但合作範圍主要是提供外貿金流暨避險方案。
國泰世華銀行	2017年5月阿里巴巴國際交易市場(阿里巴巴B2B)簽署合作備忘錄(MOU)，成為阿里巴巴「台灣外貿生態圈」的合作夥伴，規劃以「物流金融授信」結合阿里巴巴B2B「大數據電子商務平台」，一同協助台灣企業拓展海外市場、縮短作業流程、增加融資管道，提高營運效率與競爭力，攜手為台灣企業提供完整供應鏈金融服務。

出處：本研究整理

第二節 台灣中小企業面臨的困境與發展方向

一、謹慎因應美中貿易戰，協助因美中貿易戰面臨困境之中小企業。

美中貿易戰爭愈演愈烈，原本「臺灣接单、中國生產、外銷美國」的三角生產模式面臨考驗。中小企業在國際貿易之美中紛爭的逆風情勢下，面臨匯率驟升貶的壓力，以及市場情勢不穩，金融及股市激烈震盪，影響投資者信心及消費者購買行為等；此外，貿易摩擦對於業務涉及較多中國大陸與美國進出口的國內產業，亦有相當影響。

據此，對於貿易關係與美國及中國大陸依存甚深的臺灣中小企業，更須思考因應策略，例如策略性調整全球供應鏈布局、加速自動化，以及加強跨國管理能力等，以降低貿易摩擦帶來的負面衝擊。政府亦應積極協助以中國大陸為出口主力市場之產業及中小企業，包括提供融資、協助回臺、第三地生產或開發新市場等；同時，對於可能伴隨貿易戰而來的匯兌及金融風險，也應協助蒐集及公開相關資訊，建構相關風險監控與管理機制，以利於國內中小企業之營運策略規劃。

二、美中貿易戰促成臺商返臺投資，可望創造臺灣就業機會。

在國際情勢方面，由於美中貿易戰的影響，對中國大陸之臺商產生重大影響，引發許多臺商返臺投資，為協助臺商順利返臺投資，行政院於2019年起推動「歡迎台商回台投資行動方案」及「歡迎台商回台2.0行動方案」，積極協助臺商回臺投資，帶動本土產業共同發展，此舉可望將創造勞動市場的人力需求，創造就業機會，為我國就業市場注入活水，亦可為我國中小企業發展提供助力。

三、中小企業人力資源仍持續呈高齡化與高教育程度化、勞動市場之勞動條件仍有成長的空間。

隨著少子化與高齡化的趨勢，中小企業之就業人數與受僱人數持續呈現高齡化的現象，而隨著大學錄取率逐年攀高，中小企業之就業人數與受僱人數亦持續呈現高教育程度化的現象。雖然人力資源的高教育程度化可能產生勞動市場高材低就或學非所用的問題，但隨著國內智慧化與數位化的發展，未來企業對高階人力資源的需求將逐漸提高，如何誘導高教育程度之就業者，配合企業科技發展的進程，優化其技術能力，以及高階人力的取得，皆為中小企業未來的挑戰。

除此之外，2018年我國中小企業共146.62萬家，中小企業雇主的年齡，50歲以上者占53.73%，60歲以上者占17.2%；根據《2018全球暨臺灣家族企業調查報告》指出，臺灣企

業主約有 74%者預計於 10 年內完成接班，但僅 6%的企業主有健全的接班計畫，顯見臺灣企業傳承接班的問題漸趨嚴峻，特別我國企業以中小企業為主，若中小企業傳承接班困難，將影響國內企業競爭力。

四、金融科技帶動供應鏈金融發展，提升中小企業融資機會。

相較於大公司，中小企業由於財務體質較弱，使其較難從銀行等傳統融資管道獲得融資，或必須承擔較高的融資成本，融資難、融資貴，形成中小企業發展的障礙。「供應鏈金融」將供應鏈上的核心企業及與其相關的上下游企業視為一整體，以核心企業的信用保證為依託，由該企業提供供應鏈交易資訊予銀行，為上下游的中小企業等供應鏈環節的任一節點企業，提供融資。此議題已發展多年，不但有助於讓資金在供應鏈中靈活地流動，更可降低規模較小的企業受到資金不足的限制。然而過往供應鏈金融在執行中都有一些問題存在，如今科技的進步帶動供應鏈金融發展得更好，例如區塊鏈等技術讓供應鏈金融的各個環節更加透明、易於管理，曾經無法定價的風險可被量化，有助於供應鏈中更多的中小企業能獲得融資機會。

供應鏈金融是資金、企業、商品與資訊整合而成的平臺，透過金融科技技術帶動供應鏈金融發展，由於銀行能更加掌握上下游企業的資訊，銀行債務方面更有擔保，未來就可為供應鏈中更多的中小企業提供資金。對於中小企業而言，過去因自身財務條件不佳無法取得貸款的需求，透過供應鏈金融的進一步發展可得到滿足，提升營運周轉能力；對於銀行而言，透過供應鏈金融資訊的透明化及服務範圍的延伸，亦有助於爭取到更多信評優良的中心廠及供應商業務的商機。

五、厚植臺灣創新創業生態系，轉動臺灣創新經濟引擎。

經濟學中經濟成長理論解析國家經濟成長因素，技術創新是當中極重要因素。而各國創新創業生態系即為當地創新技術重要孵化地，因此吸引各國政府積極投入創新創業生態系的營造，以找尋更多以創新技術驅動未來經濟發展、創造更多就業的機會。其中，優秀新創企業為生態系中的要角，透過發想新穎或破壞性創新的技術與商機模式，以滿足社會大眾生活需求，更成為推動未來經濟前進的關鍵力量。

六、配合網路科技興起及國內高齡化趨勢，鼓勵新設企業投入國內相關產業。

2018 年新設中小企業（經營年數未滿 1 年）家數有 10 萬 2,189 家，占整體新設企業家數比重約 99.84%，較 2017 年成長 0.62%。因臺灣持續走向高齡化，老年照護需求強勁成

長，而照護人力明顯缺乏，在外籍藍領工作之申請愈趨不易情形下，國內勢必要籌建以國人為主力之照護團隊；而照護日趨資訊化（即數據醫療、數據照護及智慧機械照護），長期照護亦趨向在地化及社區化，亦有利於中小企業加入長照產業生力軍。因此，建議整合國內長照人力資源之培訓，以及長照社區發展之企業成功案例分享與輔導等，鼓勵新設企業投入國內相關產業，優化國內長照產業之發展，除可滿足國內對於長照之需求外，同時也能促進相關產業之蓬勃發展，並兼具完善國家社會福利與社會安全。

尤其，近年因社會趨勢發展，男女平等的概念日益普遍，有越來越多的女性創業者投身創新事業。女性創業因兩性意識抬頭而蓬勃發展，而女性企業多以中小企業、內銷市場及服務業等為企業營運特色。雖然女性創業有部分可能來自於被動原因，如因財務困難及不確定性，或工作與家庭的平衡，故多以資金門檻較低、工時較有彈性之服務業，以及中小型規模企業為主，而缺乏行銷管道與人際脈絡是共通特色。近年來，隨著數位經濟的興起，網際網路之無遠弗屆，以及時間及資金上的彈性，提供了女性就業、創業與營運模式創新的大好機會，女性可望藉由網路，降低家庭與事業的衝突，並提高經濟地位與自主性。

七、掌握企業數位發展，提升小型企業數位管理能力。

透過物聯網、人工智慧及進階資料分析等急速發展，數位科技帶來的第 4 次工業革命使全球生產及消費行為改變，企業面臨前所未有的挑戰。市場調研機構 Gartner 在 2016 年末預測未來 5 年內的科技大趨勢，包含智慧、數位、網路及平臺服務等，不僅指出虛擬和實體將更彼此相融，也代表企業需要更具備策略性的科技發展。國際相關調查數據亦顯示，已有越來越多企業表示，若能有效提升企業數位化的成熟度，將有效提高企業的獲利。

據工商時報 2020 年 3 月 12 日的報導，台灣製造業有極成熟的產業供應鏈發展經驗和優勢，然而台灣過去都以代工為主，不重視自有品牌，台灣的企金及商業銀行過去也是以貿易融資為主，國際顧問業 Capgemini 分析的 2020 年商業銀行全球趨勢，如：表 6，就把「銀行接受區塊鏈技術建置跨境貿易效率」直接列為第一條。

金融科技所帶動的供應鏈金融，即是全球數位轉型下所產生的關鍵，特別適合沒有徵信條件的中小企業，解決中小企業融資缺口，發展出中小企業的普惠金融。

表 6 商業銀行 2020 全球趨勢

智能銀行	趨勢 1	銀行接受區塊鏈技術建置跨境貿易效率
	趨勢 2	即時支付所驅度的現金與流動性管理
	趨勢 3	接受雲端服務強化作業效率及規模化可能
	趨勢 4	虛擬帳戶協助企業自我管理金融交易
深刻客戶洞察力	趨勢 5	運用 AI 完善洗錢防制法遵
資料驅動法遵	趨勢 6	使用新興科技強化銀行資安
開放銀行	趨勢 7	銀行建構開發者平台並串接外部
	趨勢 8	強化金融科技整合提供中小企金服務

資料來源：工商時報



第五章 個案銀行介紹與分析

第一節 個案銀行簡介

一、個案銀行簡介

根據個案銀行 2018 年報資料顯示，個案銀行於 1975 年 5 月 20 日創立，目前共有 165 家國內分行，11 家海外分(支)行，5 家代表人辦事處、資本額新臺幣 786 億元，是台灣營運據點分佈最多的民營銀行。集團核心價值為「誠信、當責、創新」，在證券服務交割、信用卡和財富管理等業務具有市場領導地位。近年積極海外拓點。

個案銀行信用評等如表 7。

表 7 個案銀行信用評等

評等	最近評等日期 108.01		
	長期	短期	其他評等資訊
中華信用評等	twAA+	twA-1+	評等展望:穩定
標準普爾(Standard & Poor's)	A-	A-2	評等展望:穩定
穆迪(Moody's)	A2	P-1	評等展望:穩定

資料來源：個案銀行 107 年報

一、個案銀行業務發展概況

(一)消費金融業務

個案銀行截至 107 年底，總計房貸產品之授信餘額(含：淨值貸款)為 7,249 億元，相較 106 年底成長 524 億元，成長率 7.8%。小額信貸產品餘額為 713 億元，較 106 年底成長 116 億元，成長率 19.5%。

(二)金融支付業務

特店收單業務：107 年 7 月順利取得桃捷標案，截至 107 年 12 月，收單家數已達 52,406 家。106 年與全家便利商店及 85 度 C 合作會員行動支付，107 年超商龍頭 7-ELEVEN 的「OPEN 錢包」、連鎖藥妝龍頭屈臣氏「Watsons Pay」，以及新光影城、六角集團電子錢包等。

(三)信用卡業務

107 年流通卡數 635 萬卡，有效卡數 467 萬卡，總簽帳金額 4,924 億元，續創歷史新高。信用卡業務為民營金控獲客最大來源，也影響銀行各項業務的發展，故整理前十大信用卡發卡銀行的資訊，如表 6，期能了解未來大數據下的各種消費情形，及個案銀行未來業務發展方向及市場定位。

表 8 前十大信用卡發卡銀行重要業務及財務資訊(107 年 12 月)

單位：新臺幣千元，卡

金融機構名稱	流通卡數	佔比	有效卡數	佔比	循環信用	佔比	未到期	佔比	當月簽帳	佔比
中國信託商業銀行	6,835,717	15.52%	4,476,559	15.14%	17,723,902	15.56%	15,397,783	12.89%	47,163,999	19.47%
國泰世華商業銀行	6,351,621	14.43%	4,666,053	15.78%	17,790,523	15.62%	14,380,742	12.03%	37,244,706	15.38%
玉山商業銀行	4,869,490	11.06%	3,403,851	11.51%	12,817,345	11.25%	14,296,636	11.96%	28,768,491	11.88%
台新國際商業銀行	4,644,710	10.55%	3,261,631	11.03%	10,731,188	9.42%	18,904,583	15.82%	23,858,223	9.85%
花旗(台灣)商業銀行	2,902,421	6.59%	2,429,395	8.21%	15,831,722	13.90%	10,227,766	8.56%	19,249,445	7.95%
台北富邦商業銀行	2,483,835	5.64%	1,779,209	6.02%	5,349,378	4.70%	14,923,130	12.49%	18,412,117	7.60%
聯邦商業銀行	2,126,989	4.83%	1,174,896	3.97%	5,778,783	5.07%	3,186,519	2.67%	7,091,187	2.93%
永豐商業	1,826,196	4.15%	1,015,669	3.43%	4,484,116	3.94%	4,156,599	3.48%	6,363,244	2.63%

銀行										
遠東國際商業銀行	1,501,790	3.41%	1,017,995	3.44%	4,561,371	4.00%	5,844,864	4.89%	4,202,721	1.74%
元大商業銀行	1,334,410	3.03%	764,864	2.59%	1,623,322	1.43%	3,276,620	2.74%	6,109,937	2.52%
前10大發卡行小計	34,877,179	79.21%	23,990,122	81.12%	96,691,650	84.89%	104,595,242	87.53%	198,464,070	81.95%
總計	44,031,472		29,573,988		113,901,463		119,499,768		242,178,336	

資料來源：銀行局

註1. 流通卡數：發卡總數減停卡總數，且卡片狀況為正常者。

註2. 有效卡數：最近六個月有消費紀錄之卡，不含 Debit 卡，只有郵購分期交易亦算有效卡，不含只有循環繳款之卡片。

信用卡業務市場現況

截至 107 年 12 月底止，計有 34 家信用卡發卡機構，總流通卡數約 4,403 萬張（上月底約為 4,386 萬張），總有效卡數約 2,957 萬張（上月底約為 2,942 萬張）。循環信用餘額約新臺幣（以下同）1,139 億元（上月底約為 1,129 億元）；未到期分期付款餘額約 1,195 億元（上月底約為 1,218 億元）；當月簽帳金額約 2,422 億元，較上月份之 2,466 億元減少 44 億元。

銀行局：銀行資訊揭露

https://www.banking.gov.tw/ch/home.jsp?id=591&parentpath=0,590&mcustomize=multimessage_view.jsp&dataserno=21207&aplistdn=ou=disclosure,ou=multisite,ou=chinese,ou=ap_root,o=fsc,c=tw&dtable=Disclosure

(四) 企金業務

個案銀行截至 107 年 12 月 31 日止，企金授信(含海外)餘額 6,091 億元。業務發展將以落實客戶分群經營策略，增加產品維度，深化客戶關係；強化核心業務及產品創新能力，善用多元產品線發揮綜效，提供優質全方位金融服務。

(五) 數位銀行業務

在數位銀行業務成長方面，個案銀行截至 107 年度為止，數位平台註冊數成長 14%。全新設計新行動銀行 APP，以個案銀行品牌 KOKO 作為主力，在 FinTech、AI 投入人力和資源，推動數位轉型。KOKO 洞察年輕客群金融行為痛點，推出「KOKO 數位帳

戶」、「KOKO COMBO icash 聯名卡」、「KOKO Free's 貸」，打造流暢數位體驗。領先業界首創品牌贊助空間「KOKO LAB」。KOKO 數位存款用戶數成長 4 倍，年輕客戶佔總戶數 7 成。

綜上所述，個案銀行 107 年業務比重如下圖 6。

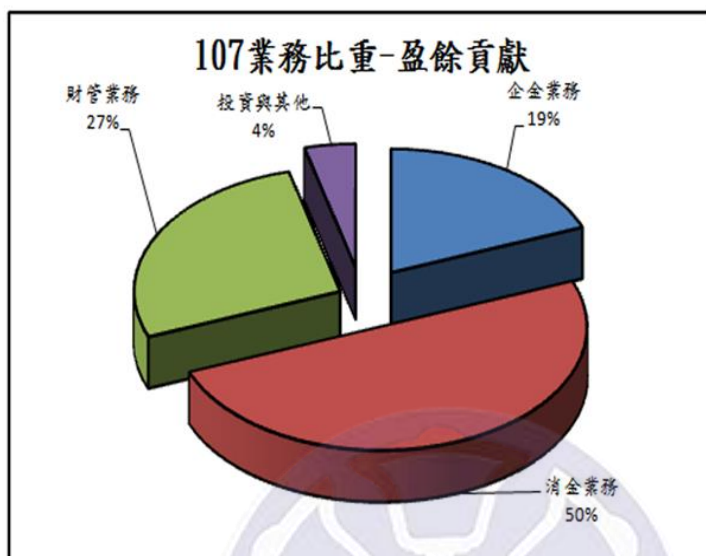


圖 6 個案銀行 107 年各項業務比重

資料來源：個案銀行 107 年報

本研究採用個案研究法，透過網路媒體、文獻、參與觀察及各管道來蒐集資料，結合市場實際，以個案銀行近 5 年典型案例為素材進行質性分析，並通過具體分析、解剖，目的促使中小企業對現今新商業模式的營銷過程與貸款作結合，建立真實的營銷感受和尋求解決貸款問題的方案。將企業貸款流程導入供應鏈金融的之程序為範疇作討論。

第二節 個案銀行供應鏈金融之現況

在全球化經濟的帶動下，現代企業若僅關注自己本身的競爭能力，已經不足以應付激烈變化的貿易環境，這使得企業不得不從供應鏈的高度來考慮整體效益，解決中小供應商資金薄弱的問題，同時以降低整體供應鏈融資成本，提高供應鏈體系效益為目的，並且在整個生產過程中尋求最佳的合作夥伴，以贏得全球市場並達成自身與上游供應商雙贏的局面。

一、供應商融資

「供應商融資」就是在供應鏈中尋找出一個大的核心企業，以核心企業(以下稱「買方」)為出發點，為供應商提供資金融通。其特點如下：

(一)買方承諾到期支付其已核准的帳款並委託將該到期之帳款支付給本業務的供應商或其指定之受讓人。

(二)在買方承諾到期支付帳款的前提下，供應商得約定將買方已核准並承諾到期支付的應收帳款全部或部分以無追索權的方式售予個案銀行，由承購供應商因買賣契約、勞務契約或其他債權契約得對買方請求於一定清償期間給付一定金額之應收帳款債權，承擔買方之信用風險，同時給予供應商資金融通。

(三)每筆交易資訊係以書面或經由個案銀行或第三方提供的交易系統以電子文件的型態傳送及/或整合，經由真實的交易數據的掌握，得以降低風險與成本。

(四)風險控管及異常管理

1. 風險及其控管：如果買方破產，(1)在供應商融資業務下，銀行承擔的是買方的信用風險，爰買方必須是優良授信戶，其長期信用評等須為(等同)美國標準普爾 BBB-(含)以上。(2)所承購的應收帳款必須是短期的(一年以內)。

2. 資金的流向：供應商融資業務的還款來源為買方支付的帳款，買方應開立一支付帳戶並授權直接扣款後，轉帳存入業務專戶，再轉付給供應商及其指定之受讓人，帳款的流向可控。惟如依當地法令規定，必須匯付至供應商帳戶時，個案銀行應取得該供應商帳戶之控制權及抵銷權。

3. 供應商破產：供應商融資業務下，銀行承擔的是買方的信用風險，在應收帳款債權轉讓程序完善下，供應商破產並不影響銀行債權。惟供應商係將對買方的應收帳款出售給銀行(True Sale)，並除列資產。爰有關應收帳款轉讓的程序必須同時符合買方以及供應商管轄權當地之法律規定。

4. 供應商的履約風險：銀行因已取得買方不可撤銷的付款承諾，可消除供應商的履約風險。

5. 供應商詐騙：供應商必須經過買方同意始得參加供應商融資專案；且因銀行只承購經過買方核准且承諾付款的應收帳款，爰可避免供應商詐騙之風險。

6. 國家風險：買方倘位於個案銀行未核准之國家不得承作；如位於有外匯管制或國家風險偏高國家，應避免承作跨境(Cross-border)交易，但境內(Domestic)交易則不在此限

二、「Quick Cash 服務」供應鏈融資

供應商需使用核心企業所提供之交易平台「供應商服務管理系統(SSMS)」，以無追索權方式承作。

(一) 供應商額度申請：承購及預支價金額度：依供應商與核心企業近一年交易淨額、付款天數、淡旺季需求，由總行推估適當額度。承購及預支價金成數：100%。

(二) 供應商應於「供應商服務管理系統(SSMS)」提出動撥申請並確定動撥金額，由核心企業傳送「撥款指示通知」電子訊息，進出口作業中心應每日於「應收帳款融資查詢系統」查詢是否有撥款資料，若有，應依「撥款指示通知」之金額全額(預支成數 100%)於核定額度內辦理應收帳款承購暨預支價金。

三、醫院供應商融資

承作對象為綜合醫院。供應商係綜合醫院的供應商。供應商須開立存款帳戶。承購價金，每筆應收帳款的承購價金為買方提交的「應付帳款明細表」中相對應的發票或應付帳款的金額。預支價金成數，在買方向銀行承諾到期支付帳款的前提下，每筆應收帳款預支價金的成數可達發票或應付帳款金額的 100%。

四、報關單簡易撥

(一) 為簡化台灣地區通關之貿融客戶提供動撥憑辦文件程序，加速撥款效率，便利客戶得提供報關單號碼取代紙本文件，並兼顧銀行加強核實交易之目的。(二) 與通關網路公司、汎宇電商股份有限公司合作，於客戶授權後經由通關網路公司取得客戶進出口報關單資訊，做為進出口融資業務之動撥憑辦文件。(三) 以報關單號碼做為憑辦文件之簡易動撥，無需向客戶徵提國外交易文件(發票)與相關貨運單據。

第六章 結論與建議

第一節 結論

台灣中小企業貸款大多停留在過去傳統銀行的做法，以信保基金保證擔保為主，然而未來的 10 年，銀行若沒改變商業模式將會被市場所淘汰，因應金融科技的興起，供應鏈金融將會是中小企業貸款發展的趨勢。因其可大幅降低人工成本，降低授信風險，縮短交易時間，透過網路交易即可完成。過去銀行不喜歡的小額交易，都可透過供應鏈金融來解決。且由於貿易型態的改變，中小企業也會配合核心企業的商業模式，改以供應鏈金融來取代既有的貸款方式。

藉由個案實際的分析與觀察，在一個大型的供應鏈生態圈裡，部分企業可以透過與供應商協議延後給付款項以達到調節資金的目的，稱為賒購(Trade credit)，此為供應鏈金融中的融資模式之一，也有少部分供應商因為與中心企業直接地往來，故能透過應收帳款融資的方式來調節資金。然而其餘第二層、第三層等供應鏈中議價能力較低的供應商，面對強勢廠商要求延後付款帶來的資金壓力，除了無法使用應收帳款來融資以外，同時有因擁有的固定資產、等值抵押擔保品較少，且銀行較難確認其與中心企業間之金流關係，被銀行評為信用評等較低的客戶，導致產業供應鏈中，議價能力低的小供應商難以透過銀行取得足夠的核貸金額、流動性資金不足。再加上 2007、2008 年金融海嘯後，由於銀行風險資本提高，資金成本相對上升，使得銀行減少較不符合成本效益的小額貸款。供應鏈中金流的失衡即為供應鏈的痛點，也是透過傳統金融服務較難以解決的問題，更是金融科技的貢獻所在。

台灣的商業銀行透過供應鏈金融，獲取更多的中小企業客戶資料，產生獲客名單，進而衍生其金控的各項業務拓展，如：房貸、理財、壽險、產險、證券、外匯等業務。我們從個案銀行實際案例觀察得知，讓銀行原先無法接觸到的供應商，能夠藉此機會開發供應廠商，並在對供應商授信時，也能對其企業主及員工等作各項金融業務行銷，對金控下各種金融商品的推廣，有相當大的助益。而且同時透過供應鏈金融，客戶的現金流及交易情形都會呈現在帳戶上，對授信的風險也大大可降低。所以在金融業巨大的變遷下，在企金放款部分，誰能創新供應鏈融資，誰就能取得最後的勝利。我們可以知道供應鏈金融不是只查看授信企業的靜態數據，如財務報表，而是推動「資訊流」、「資金流」、「物流」、「商流」四流合一，對授信企業的經營動態進行主動且適時地監控，將授信風險降低。

金融科技是圍繞金融業務本身持續發展新技術，來提高金融業務效能，降低金融交易成

本，隨著「互聯網」、「大數據」、「雲計算」、「人工智慧」、「物聯網」、「區塊鏈」引入供應鏈金融後，逐漸克服了傳統供應鏈金融無法控制的風險，也提升了運作效率。金融機構若能透過與外部數據分析機構合作，或是自建「大數據」蒐集分析平台，利用「互聯網」線上掌握即時資訊，並善用「人工智慧」依一定邏輯對業務流程做好多維度的自動化監測，提供數據變化預測，並及時做出融資方式的建議，為銀行目標客戶主動規劃因應其需要的產品分析報告。同時也依據「區塊鏈」技術確保大量交易數據的真實性，並利用「雲計算」技術來處理分析數據來源及數據內容，進而推算個數據的合理範圍或區間，再進行各相關企業的數據比對，就能對核心企業及其上下游廠商客戶進行合理的信用評估，加上「物聯網」技術的引進，做到對抵押品的遠端監控和及時警報。

金融科技結合供應鏈金融的發展應用，也使得商業銀行的供應鏈金融模式發生了巨大改變，具體可從以下三方面來做說明：

(一) 風險管理模式改變，風險防控全面化

一般來說信用風險、合規風險、作業風險等，是銀行主要面對的授信風險，但是在授信業務的受理、徵信、審查、對保、文件審核、撥貸、貸後控管等流程中，銀行總是偏重在合規風險及信用風險等貸前審核，對於與撥貸文件審核及與流程重要環節控管相關的作業風險則較不重視。

但對於供應鏈金融業務來說，核心企業訊息提供的檢核、授信合約及撥款文件的審核、應收應付款項的金流管理、貨物運輸時程的掌握、商品價值變化的觀察等環節管控對於授信風險的影響都是非常重要的，若能做好這些環節管控，便能進一步做好風險預警機制、降低詐欺風險，同時也能從各環節的真實交易訊息，進行準確的大數據分析，不斷優化既有業務流程，重新設計符合產業特性的供應鏈金融產品。

因此，隨著供應鏈金融業務逐漸受到重視，銀行也突破對單一客戶授信的格局，以綜觀全局的角度，規劃設計整體融資專案提供給核心企業所處產業上下游成員相應的融資產品及額度規劃，而在供應鏈專案的規劃設計中也會將作業風險納入重點規範要求，提升了銀行風險管理模式，進一步做到風險防控全面化。

(二) 客戶管理模式改變，營銷管道平台化

在供應鏈金融的業務模式中，目標客戶並不是單一企業本身，而是特定產業上的所有上下游企業，包括核心企業、上游製造商、上游供應商、下游分銷商、下游零售商、甚至是最

末端的消費者，但是由於每個產業特性、營運模式、企業經營方式的不同，銀行要同時針對這些產業關聯方做好貸前、中、後的掌控是非常困難的，所以加強跨領域及協力廠商平台合作成為近年銀行發展供應鏈金融業務的重要措施之一。

(三)業務營銷模式改變，產品創新多元化

如同前述，供應鏈金融的客戶管理模式由針對單一企業，改變為針對產業上的所有上下游企業來進行專案式整批行銷，因此需要因應處於產業供應鏈上各種不同環節的企業經營特性提供符合其需要的金融服務或產品，也由於各個產業特性相異，致使整體產業供應鏈流程長短不一，複雜程度不同，銀行不能僅僅依賴借貸授信產品、資金匯出入等傳統產品就能滿足產業供應鏈上的所有參與企業。



第二節 建議

雖然台灣金融機構也具備有集團多角化經營、徵信系統完備等優勢，但參考其他國家新興的網路金融機構的做法，並從中取得個人的相關訊息等，我們仍有很大的發展空間。

從金融的核心是信貸來看，最大的問題點是要能掌握客戶需求並落實風險防控，更要從金融本質出發，建立基礎數據，運用科技手段，主動發掘客戶需求，並強化風險防控能力，才能彌補不足，提高供應鏈金融業務領域的核心競爭力。

台灣金融機構發展供應鏈金融業務上，具體建議如下：

一、調整為創新驅動的組織制度，訂定相關創新獎勵措施

可效法個案銀行針對政府政策國家經營發展及本身轉型而設置的單位，並訂定相關的獎勵方案，營造全行創新氛圍，形成創新驅動的組織制度。

二、注重金融科技人才培養，著重在複合性、跨界性與創新性

由於金融科技尚屬於新發展的領域，人才缺乏，因此相關人才建設非常重要，而金融科技是由金融業務與新興科技兩者的緊密結合，因此人才的能力需要體現在複合性、跨界性與創新性上，才能從中發揮最大的業務創新可能。

三、發揮總行統籌功能，自上而下進行業務規劃並輔導開展

供應鏈融資的重要風控手段來源於核心企業的信用增強措施，通常需透過總行與核心企業簽訂供應鏈合作協定的方式明確權責，強調自上而下進行業務規劃佈局來拓展客戶，即由總行負責牽頭行銷，統一制定業務方案。

四、加強集團合作協銷，建構一站式購足的多元產品線

供應鏈金融作為目前市場上關注的熱點，勢必經歷行業、政策和市場的殘酷篩選。金融機構應該加強集團合作協銷，建構一站式物流供應鏈管理企業，即針對供應鏈需求，為客戶提供供應鏈金融，供應鏈管理服務，如代理採購、產品行銷支援、進出口通關、金流匯出入、資訊管理系統等全面服務，才是供應鏈金融未來發展之路。

五、積極與外部公司或第三方平台展開合作，拓展客戶接觸點

可效法個案銀行和阿里巴巴、螞蟻金服共同簽訂MOU的方式來拓展客戶接觸層面，除了瞭解客戶需求之外，更可以拓展風險資料的獲取管道，從而更全面掌握和預測客戶發展，形成風控體系的基礎。

六、充分運用金融科技，做好業務流程的全面性風險監控

金融核心的本質就是給風險做定價，所以風險管理可說是金融科技應用的重頭戲，針對目前金融機構普遍面臨的徵信資訊不完整、資料採集能力弱、模型評估能力差等制約情況，

可透過加強與外部廠商或第三方平台合作，取得更多徵信資訊，進一步完善風控資料體系，提升風控能力，可以透過招聘金融科技人才或與風險建模諮詢公司合作等方式，提升風險建模方面的評估能力，據此以更加精細、高效、節約的方式做好貸款前、中、後的全面性評估即監控工作。

對個案銀行供應鏈金融產品策略建議：在台灣，銀行可吸收存款，故可仿效核心企業供應鏈融資商業模式，加強通路商的策略聯盟，使其將供應鏈金融逐漸擴大，可透過收單商戶來分析大型通路商與其合作，將餅做大。



參考文獻

1. 工商時報(2018年10月2日)，新南向 銀行提供 500 億元信保融資。檢自：
<https://www.chinatimes.com/newspapers/20181002001266-260210?chdtv>
2. 中國現代物流雜誌社(2017年2月16日)，物聯網與供應鏈金融偕同運營的新商機，檢自：
<https://kknews.cc/zh-tw/tech/aeen55v.html>
3. 李正俊(2018)，金融科技革命-銀行業的金融科技之探討，銘傳大學財務金融研究所碩士論文。
4. 林瓊瀛(2020年1月2日)，金融科技 (FinTech) 浪潮來襲 金融服務力拚轉型，檢自：
<http://www.fttc.nccu.edu.tw/wordpresseng/?p=2349>
5. 金融研訓院(2018年4月)，探索供應鏈金融的應用與未來。
6. 金融監督管理委員會(2020年3月5日)，檢自：
<https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=478&parentpath=0,7>
7. 金融監督管理委員會，金融科技發展策略白皮書，金管會。
8. 科技新報(2017年01月08日)，2017 數位轉型預言：大數據分析x物聯網x人工智慧，徐知誼，檢自：
<http://technews.tw/2017/01/08/2017-it-trend-report/>
9. 國泰世華銀行 107 年年報(2020年3月15日)，檢自：
http://www.ir-cloud.com/taiwan/2882/annual/2018/CH/Bank_nn8If12biCA1.pdf
10. 康聖鴻(2017)，金融科技對銀行供應鏈金融發展的影響-以大陸 C 銀行為例，國立政治大學經營管理研究所碩士論文。
11. 許採翠(2017)，金融科技對我國銀行業衝擊之探討，元智大學管理研究所碩士論文。
12. 陳碧芬(2020年3月12日)，工商時報，台灣供應鏈金融-疫外現生機，檢自：
<https://ctee.com.tw/news/finance/234033.html>
13. 陳韻如(2016)，FINTECH 金融科技之發展與運用-以台灣銀行業為例，淡江大學國際行銷研究所碩士論文。
14. 新南向政策專網(2020年3月15日)，經濟部國際貿易局，檢自：
<https://newsouthboundpolicy.trade.gov.tw/>

15. 經濟日報(2020年3月6日)，中租首年業績拚10億元，檢自：
<https://money.udn.com/money/story/5613/4392776>
16. 經濟部(2019)，「2019年中小企業白皮書」，經濟部中小企業處。
17. 葉嘉文(2016)，金融科技對台灣金融業之影響以線上貸款為例，國立中央大學財務金融研究所碩士論文。
18. 資誠(2018年11月9日)，2018全球暨臺灣家族企業調查報告，檢自：
<https://www.pwc.tw/zh/news/press-release/press-20181109.html>
19. 鉅亨網(2019年10月29日)，中信完成台灣首筆區塊鏈信用狀交易、央行擬加入金融區塊鏈函證，檢自：<https://news.cnyes.com/news/id/4399608>
20. 鉅亨網(2020年4月12日)，87%中小企業沒與銀行往來 突顯金融風險抵抗力斷層，檢自：<https://news.cnyes.com/news/id/4464040>
21. 維基百科(2020年3月16日)，供應鏈金融，檢自：<https://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E4%BE%9B%E5%BA%94%E9%93%BE%E9%87%91%E8%9E%8D>
22. 維基百科(2020年3月16日)，金融科技，檢自：
<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E9%87%91%E8%9E%8D%E7%A7%91%E6%8A%80>
23. 劉宛姍(2018)，應用情境分析法探討區塊鏈於供應鏈金融的應用，國立高雄科技大學金融研究所碩士論文。
24. 鄭晴(2014)，供應鏈金融、供應鏈關係與經營績效關聯性之研究以鋼鐵產業為例，東吳大學會計研究所碩士論文。