

集保三十
永續前行

30

 臺灣集中保管結算所
TDCC Taiwan Depository & Clearing Corporation

30週年特刊

緣起

1989年是臺灣資本市場特別的一年，股市首次破萬點，股票週轉率全球第一，達590.14%，是紐約股市的十倍、東京股市的八倍，成交股數僅次於東京，為世界第二。就在股市交易熱絡的這一年，臺灣集中保管結算所成立，並於隔年開始推動帳簿劃撥服務，臺灣證券新紀元就此揭開序幕。

往後30年，證券市場經歷國際化、科技化、市場開放、多次的國內外金融風暴等重大變遷，集保也在主管機關前瞻的指導，以及證券暨期貨業界的全力支持和全體同仁努力下，配合政府重要金融政策，協助推動資本市場發展並順應國際潮流，提供全方位的後台優質服務。

近年來，國際政經局勢快速變遷，全球金融市場面臨多重風險。面對國內外的財經局勢與金融科技崛起，集保把數位化與智能化作為創新主軸，持續精進業務發展，建立多項資訊平台，協助政府監理市場，發揮穩定金融影響力。

發展至今，集保的資本額由成立之時的實收新臺幣5億元，增至2019年的37億餘元。截至2019年9月止，集保的參加人家數達6,222家，管理約2,108餘萬個帳戶，各類有價證券及短期票券等金融資產保管總市值更高達新臺幣50.5兆餘元。

不僅業務面成績亮眼，集保也長期致力於多元社會關懷，透過扶植金融人才、推動偏鄉教育與體育活動、幫助社會弱勢團體、資助藝文活動等多元面向，以實際行動實踐企業關懷理念。

無論在有價證券交易後台建立、科技創新優化、社會關懷或環境保護等方面，集保皆交出了漂亮的成績單。在30週年別具意義的時刻，集保特別策劃本特刊，讓投資人一起回顧過去30年的點點滴滴，燃起大家對臺灣證券市場的記憶，並讓年輕世代認識集保的輝煌歷史，同時展望未來，以遠大的夢想展現集保的新視野繼續前行，一起為臺灣金融市場打拚，開創下一個30年的榮景。



臺灣金融市場重要推手之一 透過數位集保 加速科技監理進程

金融監督管理委員會主任委員 顧立雄

金融是經濟發展的血脈，國家各項經濟發展，背後所需要的就是充沛的資金，企業需要資金方能發展壯大；另一方面，投資人為提升生活福祉，也需透過直接與間接金融的管道，尋找適合的投資來提高資產價值。資本市場是直接媒合資金供需雙方最主要的場所，企業透過資本市場籌資來擴大營運規模，增加社會就業機會，民眾則透過投資有價證券取得股利或資本利得，來分享企業經營成果，而證交所、櫃檯買賣中心、集保結算所等證券周邊單位，以及證券商、投信、投顧、律師、會計師等相關產業與專家，共同的責任與目標就是協助企業發展同時保護投資者，在良性循環下帶動資本市場健全發展，蓬勃國家經濟。

強化我國資本市場功能 提升整體競爭力

世界各國都相當重視以金融為基礎，來支援一般產業的發展，臺灣現階段產業發展趨勢以高科技、創新產業與重要策略性產業為主，這些產業的發展必須仰賴資本市場的支持。因此，我國致力推動資本市場之多元發展，透過建構多層次資本市場（如上市櫃、興櫃股票市場、創櫃板、群眾募資平

台），提供企業選擇適合自身的籌資管道，除讓營運成熟的上市（櫃）企業能透過募資持續發展，也協助新創企業透過資本市場取得資金，培養具發展潛力的產業。

全球資本市場來到新時代，AI、區塊鏈、物聯網、雲端運算等新科技快速發展，各國政府都致力促進資本流通，我國也積極強化資本市場功能，以促進產業升級，提升臺灣競爭力。面對國際資本市場的競爭，包括近期香港、新加坡及中國大陸等鄰近市場都推出新創企業掛牌相關新制，為進一步提升我國證券市場的競爭力，金管會、證交所及櫃買中心除因應新創企業掛牌需求修改相關掛牌規定之外，也持續透過檢討上市（櫃）及募資條件、加強市場資訊揭露、改善交易機制等措施，使市場商品更多元化、交易更有效率，並透過公司治理的落實，提升資本市場整體競爭力。

配合政策協助新制推行 集保扮演關鍵角色

集保結算所是我國資本市場唯一的後台機構，在促進國內資本市場發展扮演關鍵角色，證券市場推動的相關新制度，須仰賴集保結算所後台的配合，才能順利推動，例如明（2020）年證券市場將與國際接軌正式實施逐筆交易制度，大幅提高交易效率與交易資訊的透明度；又為便利年輕人及小資族群投資台股，活絡零股交易市場，預計明年第三季將實施盤中零股交易制度，這些交易新制都需要集保結算所全力配合，才能讓新制順利運行。而在開放證券型虛擬代幣公開發行（Security Token Offering, STO）方面，依規劃集保結算所將就平台業者每日傳輸之異動資料及餘額明細資料等交易資

訊予以備份，並提供投資人查詢STO餘額的服務，有助國內開放STO交易及建置管理機制。

此外，集保結算所配合主管機關推動電子投票政策，運用雲端科技推出的「股東e票通」App，讓國內投資人可以利用行動裝置，不受時間、地點及距離的限制，隨時隨地便利地進行電子投票，並成功與全球二大國際投票平台合作，讓外資法人也能跨國行使股東表決權，對於促進外資投資我國資本市場，與提高我國公開發行公司國際能見度有很大的貢獻。

期許集保持續優化金融服務 打造讓投資人更信賴的資本市場

30年前，集保結算所基於推動有價證券集中保管與帳簿劃撥交割制度而成立，多年來集保結算所服務範圍愈來愈多元，除為股票、債券、票券、基金、期貨等多樣商品，提供保管、結算、交割、款項收付、電子投票等各項加值服務，也建置防制洗錢及打擊資恐查詢平台、公司負責人及主要股東資訊申報查詢平臺，全力協助政府推動重要金融政策。

今年欣逢集保結算所成立30週年，展望未來，期許集保結算所持續強化數位化帳簿劃撥作業環境、推動商業本票無實體化、推廣跨境保管業務、優化基金平台功能等服務，並維持資本市場後台運作的穩定與便利性，讓社會不同族群都能更容易獲得金融服務，協助政府推動普惠金融。也希望藉由集保結算所相關業務的推展，讓金融服務更多元、市場資訊更透明、交易更有效率、公司治理更落實，協助本會打造讓全體投資人更信賴的資本市場。



祝福集保和臺灣市場 天長地久永續成長

推動市場繁榮的幕後關鍵角色

金融監督管理委員會證券期貨局局長 王詠心

資本市場要能蓬勃成長，背後一定有一個高效率的後台機構。集中保管結算所成立之前，股票買賣雙方以實體股票交割，係由前復華證券金融公司辦理證券集中保管工作，以解決證券商代客戶保管股票弊端，並降低證券遺失或被竊（盜）風險。但在當時買賣交割仍須交付實體股票，交割人員須驗證股票真假，相當耗費人力與物力。

30年來提供多元化服務 集保成果值得肯定

1989年集保結算所成立，對於我國資本市場的成長是一個劃時代的關鍵點，首先是採取股票集中保管制度，股票開始可以「不移動化」，取代傳統的實物（現券）交割，繼而是1995年上市（櫃）公司全面採取帳簿劃撥制度，1996年之後公司發行新股時改以大面額發行，舊票也換發成大面額股票，這些都是證券市場很重大的突破，減輕了很多後台作業的人力時間，提升了市場效率。從股票的不移動化之後，集保結算所更主動積極推動股票的「無實體化」。

集保結算所30年來陸續提供多元化的服務，業務範圍不只股票，還包括固定收益的債票券、基金、期貨的結算、交割、保管，集保結算所還建置多個平台提供加值服務，增加市場效

能，如股東會電子投票平台、跨國投票直通處理服務機制（Straight Through Process, STP）、基金公告申報交易平台。近期，集保結算所及子公司基富通證券並積極配合政府政策，藉由基富通基金銷售通路與資訊平台，推動「全民退休自主投資實驗專案」，透過專業資產管理經理的基金，協助民眾定期定額分散投資，建立及早準備退休金的觀念。

值得一提的是，當初規劃設立集保時，集保帳簿劃撥的特色是兩段式法律架構、一段式帳務處理。兩段式法律架構是指採取B2B的服務，參加人以證券商、發行公司等法人為主，一段式帳務處理是指集保結算所直接擁有所有投資人的帳務明細資料，這是國際上很特殊的設計。如今集保成為一個資訊中心，很多資料儲存到集保，也可以到集保來查詢。集保結算所運用其擁有的大數據，直接福澤投資大眾，提供的B2C的服務，投資人不用到證券商刷摺，即可透過集保e存摺直接查詢所持有的股票、基金等投資明細，甚至有加值的統整及分析資產功能，此外，集保也協助有價證券持有人的家屬查詢當事人遺產資料。因此，集保在推動普惠金融及便民服務方面的成果值得肯定。

提升公司治理 完成政策使命 集保貢獻卓著

在提升公司治理方面，集保結算所建置股東會電子投票平台、跨國投票直通處理服務機制，便利國內外股東行使股東權，促成上市（櫃）公司100%採行電子投票，對於提升我國公司治理水準，吸引外資來臺投資，扮演關鍵角色。另集保結算所2019年進一步於「股東e票通」增建中英文版「公司投資人關係整合平台」，提供公司治理新聞、投資人服務窗口等資訊，提供機構投資人及發行公司溝通管道，也對國外資金投資台股進一步增加吸引力。

除了資本市場的服務，集保結算所也協助政府完成很多重要使命，例如建置「防制洗錢及打擊資恐查詢系統」、「公司負責人及主要股東資訊申報查詢平臺」，彰顯我國善盡防制洗錢及打擊資恐國際義務，獲亞太洗錢防制組織（APG）肯定，2018年第三輪相互評鑑，將臺灣從「加強追蹤」躍升為「一般追蹤」，提升臺灣國際形象，集保結算所也有卓著的貢獻。

集保實為我國資本市場 不可或缺的一環

外界以為集保結算所只是一個後台，但我認為它是一家很有創意的公司，在業務推動上創造附加價值；集保像是魔術師，將原本實體的股票變成無實體的帳簿劃撥、紙本的證券存摺變成電子的e存摺、股東會的投票因e-Voting都變成無實體了，乃至於行動化，所以我認為現在的集保是一個「無實體化」、「國際化」、「行動化」、「雲端化」的資訊中心。

初期我們覺得「集保，有你真好」，迄今集保已成為資本市場「不能沒有你」的重要機構，因為投資人的資產都在集保這裡，集保公司已是資本市場不可或缺的一環。

過去的30年，我國資本市場繁榮成長，集保結算所扮演幕後最佳推手；未來的30年，隨著金融科技的浪潮，期許集保結算所扮演更積極的角色，協助主管機關把臺灣資本市場推向國際舞台，成為亞太地區的佼佼者。

最後，我就借用二句廣告詞來祝福集保結算所：股票恆久遠，集保永流傳；珍惜曾經擁有，期待天長地久。祝福集保結算所和臺灣資本市場，天長地久永續成長。



與時俱進 共創臺灣資本市場未來

回歸信任初衷 用科技再造集保價值

臺灣集中保管結算所董事長 林修銘

資本市場的繁榮興盛與國計民生緊密相依，而集保結算所的穩定營運則是資本市場正常運作的其一支柱，因此「永續經營」是集保結算所自開業以來一直追求的重要目標。

30年來，我們與時俱進地進行業務轉型與創新，在不同的階段，持續自我挑戰，拓展服務範疇；唯一不變的是「與資本市場共好的服務精神」，我們積極協助主管機關推行政策，滿足參加人業務需求，與金融市場服務提供者共同推升我國資本市場繁盛發展。

多元發展 集保勇於拓展服務範疇

集保結算所從成立初期接辦證交所及復華公司上市股票實體交割保管業務，配合政策指導，因應時勢所趨，一步步拓展業務範疇及服務對象。迄今，我們的業務範圍已經遍及權益證券、基金、股務、固定收益商品及資訊等五大主軸業務，往來對象涵蓋中央銀行、財政部、法務部、經濟部等政府機構，證交所、期交所等前台機構，及證券商、票券商、銀行、保險公司、發行人、投信公司等廣大金融市場參與者，是資本市場中處理標的範圍最廣及客戶種類最多的機構。近年，集保結算所也配合政府政策，發展出「公司治理」、

「防制洗錢及打擊資恐」等多元服務，積極與國際相關機構交流合作、建立股票博物館、將營運成果與大眾分享，善盡企業社會責任。

捍衛資安 集保轉行資訊服務業

集保結算所秉持本身的資源條件與核心能力，透過瞭解參加人的需求，推動無實體化、數位金融，健全金融市場發展，逐漸轉型為「資訊服務業」。因為集保結算所資訊系統的穩定運作，與我國證券期貨市場整體營運息息相關，所以集保結算所的主要資訊系統被列入「國家關鍵基礎設施」，也因此我們更加重視資訊安全，整合不同網路安全技術，建構多層次防禦機制，並設有「資訊安全監控中心（SOC）」，即時掌控資訊安全狀態，以降低來自網際網路及內部網路的安全威脅。

挹注新血 多元思維融入集保DNA

集保結算所成立初期，整批進用復華證金員工，因員工流動率低且年資相近，隨著時間推移，逐漸面臨人力斷層現象。近年，集保結算所重新構建人力資源版圖，全面提升員工素質，調整資訊人力配置，迄今新進員工已達員工總數五分之一，原本以保管人力為主之結構，逐步因應業務轉型，進行組織調整，增加資訊人力，使資訊專業相關人員佔全公司員工比重提升至四成。透過挹注新血，也為集保結算所注入新思維，資深同仁與新進同仁交流激盪出的火花，有助於集保業務更加豐富多彩，並促進業務營運效能。

另外，在集保結算所積極納入債票券、基金、跨境保管等多元化業務發展後，股票相關收入佔總收入已從公司成立初期的九成逐步降至六成以下，股市成交量表現對集保結算所營收影響更降至四成不到，讓集保結算所營收狀況及獲利能力持續穩定成長，並有能力協助主管機

關及其他政府單位推動各項國家重大政策，建構我國金融市場基礎設施。

擁抱Fintech的集保3.0 帶領金融基礎建設走向數位創新

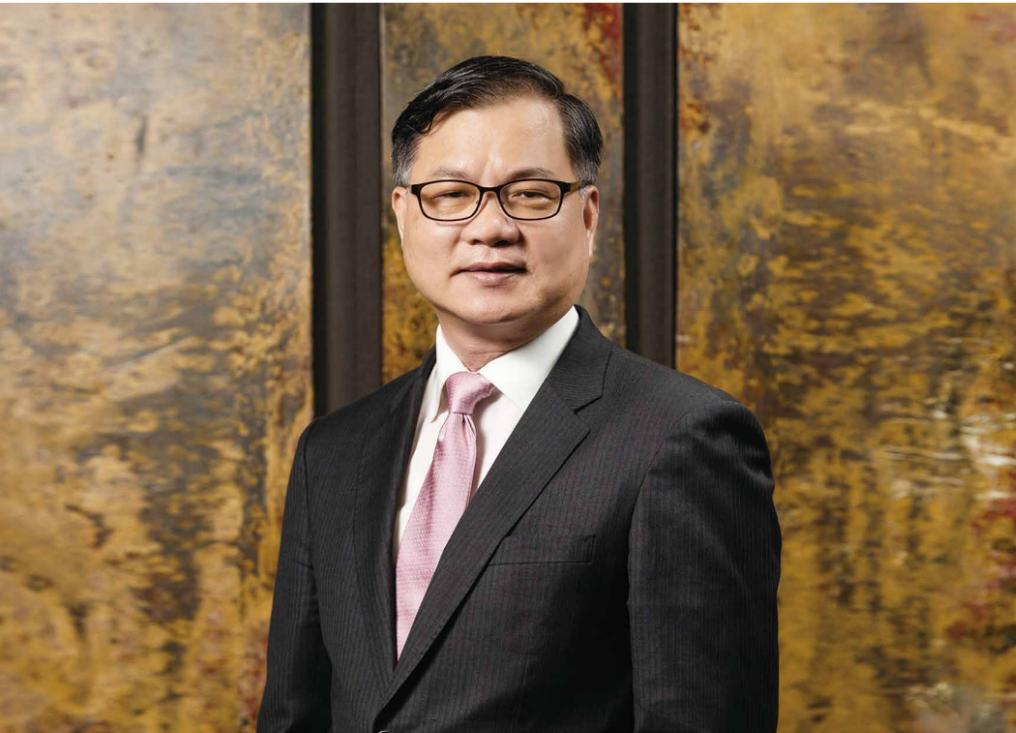
集保結算所從相對單純的B2B業務型態成功轉型至B2B2C，甚至是直接面對投資人的B2C，並非一蹴可幾。一路走來，相信同仁都能體會到，在集保結算所，沒有簡單的事，只有辛苦的事。

展望未來，面對市場改變，集保結算所除了將持續傾聽使用者的聲音，優化「集保e存摺」、「股東e票通」等既有業務外，也將積極透過大數據、區塊鏈、雲服務等先進資訊技術來推動數位金融服務，並加強身分認證等資訊安全，以確保投資人的財產安全及信賴，並將以此為基石，透過利潤共享的分潤機制與其他單位共同合作，成為主管機關能信賴的大後台，擔任政府單位推動建置我國數位化金融基礎設施的推手。

老子曰：「生而不有，為而不恃，功成而弗居。」集保的業務範圍從B2B延伸到B2B2C及B2C，來自於與其他金融服務業者的跨領域合作，因此我認為最終成功光環不一定要在集保結算所身上，重點是在合作的過程中，我們與合作對象能不斷嘗試新的營運模式，透過金融科技來為各自業務尋求新的定義。

不論對內或對外，我們都努力讓集保結算所的業務被賦予更多可能性，以「平台經濟」、「顧客導向」及「開放創新」的核心理念，服務投資人、參加人，乃至整個資本市場，成為我國金融市場走向國際舞台最強而有力的後盾。

面對下一個30年，集保準備好了！



臺灣競爭力的燃料庫 創建多元大後台 推動市場共生共榮

臺灣集中保管結算所總經理 朱漢強

臺灣集中保管結算所30年了，三十而立，集保結算所
在主管機關長期的指導跟支持、歷任首長一棒接一
棒的帶領、經理人團隊與同仁共同合作下，我們已經建構出
一個安全、高效率、低成本的金大後台，提供股票、債
券、票券、期貨、基金以及跨境的服務，涵蓋結算、交割、
帳簿劃撥、保管、股務等作業，促進金融市場券流、金流、
資訊之流通，簡單地說，集保的金融服務已無所不在！

感謝過去

在集保成立初期，我們承接復華證金公司集中保管業務，保
管之有價證券僅含證券集中市場交易之股票及受益憑證，後
來，配合證券市場發展，有價證券種類陸續增加，債券、零
股、跨國發行有價證券及資產證券化商品也陸續成為保管標
的；我們建構了臺灣股票帳簿劃撥交割保管制度，提供資本
市場完善的「券流」服務。

鑑於我國金融市場參與者邁向跨業經營之趨勢，證券業及
票券業者同時經營股票、債券及票券商品之交易量逐年增
加，2006年，我們與票保公司完成合併，業務範疇除拓展
至短期票券集中保管外，也與中央銀行同資系統連線，提供

短期票券款券兩訖之結算交割機制，正式跨足
「金流」服務領域，成為國內跨資本市場與貨
幣市場唯一的後台機構，並透過後台結算交割
保管平台的整合，有效提高市場運作效率，促
進市場發展。

在主管機關支持及指導下，集保結算所一步一
腳印，業務範疇不斷拓展，服務對象也不斷增
加，集保結算所的業務已自「國內股票集中保
管」，發展為股票、債票券、基金、期貨及跨
境保管等各項業務的大後台，現在的集保已經
成為市場「資訊」匯流的大平台，並提供各項
加值數據予市場參與者及政府機關運用。

經營現在

30年來，集保已然蛻變成提供國內金融市場
券流、金流、資訊流全面性服務的整合平台，
近年更積極發展多元化業務，服務對象並延伸
至「投資人服務」及「協助政府政策推動」。

在「投資人服務」方面，我們提供了「股東e
票通」股東會電子投票平台，「用網路取代馬
路」，國內外股東可以不用親臨股東會就可
以完成投票，並在2018年達到了上市櫃公司採
行股東會電子投票百分之百之目標，呼應主管機
關推動「新版公司治理藍圖」政策，協助發行
公司踐行「股東行動主義」；此外，我們也提
供了「集保e存摺」App，投資人不用到證券
商去刷摺，直接在手機上一滑，就可以即時查
詢個人帳戶股票及基金異動紀錄與庫存餘額，
並接收到客製化的權益相關資訊；此外，我們
也建置基金資訊統一入口平台「基金資訊觀
測站」，以視覺化圖示統計資訊提供投資人易
懂、直覺的整合信息，協助投資人即時掌握基
金市場動態，提升資產管理產業資訊透明度。

在「協助政府政策推動」方面，由於集保30年
來累積了非常多金融資產資料，我們已經轉化

其中部份資料成為線上即時互動式資訊，滿
足主管機關監理需求，未來將建置大數據平
台，將更多資料轉換為具市場價值之資訊。
此外，我們建置「防制洗錢及打擊資恐查詢
系統」及「公司負責人及主要股東資訊申報
平臺」，提高公司資訊透明度，強化防制洗
錢作為，協助相關單位踐履防制洗錢及打擊
資恐之國際義務，對國家經貿發展及投資環
境提升有重大貢獻。

在「社會與環境關懷」方面，集保身為這個社
會的一份子，持續積極回應社會的需要，呼
應聯合國永續發展目標。集保透過深化數位金
融環境，推動低碳高效的綠色營運，藉由發
展股票全面無實體發行、商業本票發行無實
體化、提供公務機關電子專線查詢等服務，
降低商業活動中帶給環境的衝擊；並長期推
動偏鄉教育、關懷弱勢族群，贊助基層學校
課輔才藝計畫及體育團隊，舉辦愛心捐血等
各式公益活動，建置臺灣股票博物館推廣金
融教育，以實際行動實踐企業關懷理念。

放眼未來

走過30年，集保結算所積極發展金融基礎
建設，在股票、債票券、基金、跨境保管等
多元業務並行發展後，營收狀況及獲利能力
持續穩定成長，已有能力協助金融主管機
關及其他政府單位推動各項國家重大政策。

邁向「數位集保」新時代，集保結算所將
秉持科技、創新、服務的信念，朝向「全
通路」拓展，以集保「智核心」，服務金
融市場「大周邊」，透過「雲服務」介
接整合來自四面八方的資料，往「跨平
台」的方向前進，以達優化金融交易流
程、提升投資人體驗的目標，進而推
動金融市場生態圈的共生共榮。

服務找集保、安心免煩惱！

集保三十 精采有成



▲ 臺灣證券集中保管公司 1989 年 10 月 17 日成立，首任董事長陳思明於開幕酒會致詞。

1980年代，對臺灣而言極具意義，在十大建設完工後，海外資金湧入，國內產業迅速發展，臺灣締造了舉世稱羨的「經濟奇蹟」，與香港、南韓、新加坡並列為「亞洲四小龍」。經濟自由發展，國與國之間的往來也頻繁了起來，但不論是人流、物流還是資訊流，一切都離不開「資金流」，企業對金融的需求也加速成長，資本市場應運而生，並且成為了企業成長、經濟繁榮的後盾。

1980年代的最後一年——1989年，對臺灣資本市場來說是尤其值得紀錄的一年，因為作為穩定市場的重要後盾，臺灣證券集中保管公司（臺灣集中保管結算所之前身）在這一年的10月17日正式成立。

接下來的30年，集保結算所緊密參與了臺灣的經濟成長歷史，協助我國資本市場效率運作、穩健發展，也推進市場加速走向自由及國際化。集保結算所不僅改寫了臺灣資本市

場的命運，也讓自己躍升為世界舞台上的重要角色。

集保的第一個十年： 草創扎根 奠下紮實基礎

伴隨經濟成長，證券集中交易市場的需求應運而生，在政府國策推動下，1962年，臺灣證券交易所正式開業；在政府與民間的共同努力下，1980年代，臺灣出口迅速擴張，資

訊科技產業蓬勃發展，經濟成長迅速，民眾收入也大幅提升，股票市場所扮演的角色更形重要，而成為了國人財富流通的重要場域。

經濟成長的養份，雖然連帶豐潤了臺灣的股市，卻也帶來前所未有的挑戰。1985年，證交所導入電腦輔助股票撮合作業，兩年後，臺股一飛沖天，越過1,000點大關，接下來三年間，臺股又從1,000點一路飆升到12,600點，整整漲了12倍，國人喜迎「臺灣錢淹腳目」榮景，外資也湧入臺灣，大幅推升美元兌新臺幣匯率，由原本的1比40持續升值，最高一度來到1比25。

當時的主管機關財政部證券管理委員會（金管會前身）指定復華證券金融公司（元大證券金融公司前身）辦理證券集中保管業務，並開放證券商執照，大量熱錢因而湧入臺灣股市，大批散戶也爭相入市，股票交易需求激增，證券商如雨後春筍般出現。但當時證券集中保管並不盛行，投資人多半需自行負擔保管股票之責，並承受股票遺失或遭竊的風險，雖有少數投資人已將股票送存集中保管，然而辦理交割時，仍需繳交「保管憑證」，手續上相當繁瑣。此外，為了完成每天的交割作業，證券商每天在證交所及復華證金公司之間疲於奔命，尤其是證券商南部分公司，往往須花個兩、三天，才能將股票運送至位在臺北的證交所，既費時又費力，甚至曾發生證券商運送股票途中遭劫的新聞。

隨著股市交易熱絡，現股交割結算業務大增，證交所、證券商工作人員挑燈夜戰，成



▲ 2006年3月27日臺灣證券集中保管公司與台灣票券集中保管結算公司合併揭牌典禮。

為家常便飯。臺灣市場持續對外開放，證券市場的效率卻如此低落，解決股票保管及交割問題，成為燃眉之急。當時的證管會主委張昌邦，率同仁赴日本考察，1989年1月開始推動股票集中保管制度，8月又發布「證券集中保管事業管理規則」，10月份，證券集中保管公司（集保結算所前身）在經濟部核准下正式設立。

1990年1月，證券集中保管公司正式營運，接手證交所及復華證金公司原先負責的股票實體交割保管業務，並推動「有價證券集中保管帳簿劃撥制度」相關業務。起初，元大、永興、聯合、仁信及大展五家券商率先

完成連線作業，並於七個月後完成全國證券商的連線作業，效率極高；不過為了不讓新制對市場帶來過大的衝擊，當時仍採取紙本及帳簿劃撥雙軌制，直到1994年10月，爆發華隆股票逾72億違約案後，為了維護投資人的權益，隔年2月，證管會毅然宣布，全面實施帳簿劃撥制。帳簿劃撥制全面上路後，上市（櫃）公司家數急遽增加，集中市場的日均成交值也從1995年的354億元，飛快成長到1997年的1,302億元，臺股的交割結算運作效率加倍提高，眾人有目共睹。

除了業務作業面的轉型，集保結算所積極扮演好市場後台機構的角色，隨著中華民國證

券櫃檯買賣中心、臺灣期貨交易所成立，配合辦理上櫃股票交割、保管業務，接受委託辦理期貨結算電腦事務。此外，為促使臺灣資本市場邁向國際化，集保結算所也開始在國外集保機構開戶，並建置連線，辦理外國有價證券買賣帳簿劃撥服務，提供安全有效率的跨國作業後台，讓臺灣走向全世界，也讓全世界走進臺灣。

集保的第二個十年： 合併票保 拓展多元服務

早期外資申請進入臺灣證券市場時，必須按照外國專業投資機構（QFII）許可制的規範，因而影響其參與意願；21世紀初，主管機關取消行之多年的QFII制，改為「一次登記，永久有效」制，大幅簡化外國人及華僑投資臺灣證券市場的申請程序，而後當局更開放不具有專業投資機構資格的一般境外投資人（NON-QFII）也可以直接投資臺灣的證券。踏上資本市場自由化之路，種種挑戰隨之而來，但在這段與國際接軌的路途中，我們都可以看見集保結算所積極配合政策、推動多項創新服務的身影，讓臺灣資本市場對外開放的過程得以更順遂。

以「有價證券無實體化發行」為例，在帳簿劃撥制的基礎下，2001年12月，集保開辦無實體發行有價證券作業流程，2002年，宏碁公司成為全臺第一家以無實體登錄方式發行股票的公司，為臺灣有價證券無實體化的時代揭開序幕；2005年，第一檔無實體共同

基金正式推出，其後集保結算所配合主管機關頒布境外基金管理辦法，與投信投顧公會共同建置「境外基金資訊觀測站」，每日揭示經主管機關核准或申報生效的境外基金資訊，並建置境外基金款券收付平台，為投資人提供完整境外基金服務。證券與基金的無紙化之路，進一步提升了臺灣資本市場的交易效率。

隨著金融市場逐漸走向跨業經營，為了配合業者經營綜效，臺灣證券集中保管公司在2006年與台灣票券集中保管結算公司合併，並更名為「臺灣集中保管結算所」，藉由這兩家公司業務的互補性，不僅讓集保結算所的業務範疇拓展至短期票券集中保管，也與央行同資系統連線，提供短票款券兩訖的結算交割機制。此後，集保正式跨足「金流」服務領域，成為橫跨資本市場與貨幣市場的平台，也確立了「資本市場最強後台」的角色。

集保的第三個十年： 數位創新 用科技實現普惠金融

全球爆發金融海嘯後，國際政經局勢快速變遷，金融市場也更加詭譎難料，加上金融科技革命性的發展，顛覆全世界既有的商業模式，一再改變金融業的產品交易形式及服務需求。面對海內外險峻的政經局勢，集保結算所將「數位化」與「智能化」作為創新主軸，針對股票、債券、票券、基金、期貨及跨境保管等業務，推動深化及優化工程，進而建立多項資訊平台，成為金融市場資訊匯

流的中心，協助政府有效監督及管理資本市場，發揮穩定的影響力。

受傳統習俗影響，國內企業喜歡挑選黃道吉日開會，造成股東會召開有集中化趨勢。2007年，上市（櫃）及興櫃公司股東會集中在6月15日召開者已達337家，2008年，選在6月13日召開股東會的公司更增至637家，佔整體上市（櫃）及興櫃公司比例達四成以上，臺灣散戶買兩家以上公司股票是常態，若有多家公司「撞期」，只能擇一參加，嚴重影響股東權之行使。為了進一步解決股東會過於集中的問題，集保結算所建置電子投票平台「股東e票通」，並於2009年3月正式運作，有效保障股東權益，促進股東行動主義，提升我國公司治理績效。

集中保管制度建立後，有價證券的交易、設質及移轉等作業，已由帳簿登載、轉帳方式取代實體證券的交付，市場上流通的實體證券銳減，接著集保結算所進一步推動臺灣建

立有價證券無實體發行。2011年7月29日，集保結算所交出一張傲人的成績單：臺灣證券市場「無實體百分百」達標，成為全球市值前25大市場中，第13個全面無實體化的國家，不僅大幅提升交易效率，同時充份達到節能減碳的正面效益，且讓臺灣成為唯一一個沒有啟動修法程序，即促成股票全面無實體的國家，在全球證券史寫下一頁新猷，吸引多個亞鄰國家來取經。

2015年12月，因應金管會的創新政策及投資人的需求，集保結算所跟櫃買中心共同成立「基富通證券」，集結市場業者力量，打造兼具智能與人性化的基金網路交易平台，讓投資大眾能以更低廉的手續費，運用智能工具選購符合自己需求的基金商品。集保結算所不僅致力強化基金相關系統服務及作業流程，也宣導退休基金商品及理財教育，提升國人自主理財規劃能力，推動基金產業正向發展。

在網路與智慧型手機日益普及的趨勢下，集保結算所為了讓股票投資人更便利，2017年3月推出「集保e存摺」App，提供「一機多摺」綜整各帳戶資產服務，客製化推播包括股利分派、現金增資等投資人權益相關資訊，深受投資人倚賴，成為獲取資本市場整合資訊及管理個人金融資產的重要管道。

集保結算所身為我國資本市場後台機構，除了透過各種公共平台的建立，協助證券商、股務單位法令遵循及內控執行，投資人權益保障提升公司治理成效外，也協助政府在健全金融市場、防制洗錢、落實公司負責人及重要股東之監理上發揮重要功能，陸續建置「防制洗錢及打擊資恐查詢系統」、「公司負責人及主要股東資訊申報平臺」，有效提高我國善盡洗錢防制及打擊資恐之國際義務。

集保結算所積極打造券流、金流、資訊流的整合服務平台之際，也孜孜不倦地向外學習，藉由參加國際會議、加強國際合作，提

高臺灣的能見度，讓世界都看見臺灣的光芒。2018年在亞太地區集保組織（ACG）成員熱烈支持下，集保結算所吸引23個會員機構參與（佔ACG成員近七成），成功申設亞太地區集保組織「投資人服務」工作小組，在ACG有六個工作小組擁有最多成員，並成為ACG當然執行委員，充份展現集保結算所在亞太同業的領導力與競爭力。2019年集保結算所林修銘董事長高票當選ACG副主席一職，並擔任世界集保組織董事會成員，參與世界集保組織重要決策，再次彰顯集保結算所積極參與國際組織活動，提升臺灣地位的用心。

取之於社會，用之於社會，集保結算所除了持續優化業務、拓展服務外，更是優秀的企業公民，長期多面向關懷社會，持續推動偏鄉教育、關懷弱勢族群，贊助基層學校課輔才藝計畫及體育團隊，連續多年舉辦愛心捐血等各式公益活動，攜手企業夥伴，以實際行動落實企業關懷理念，並率先編製證券期貨周邊單位第一份經由國際知名機構驗證通過的CSR報告書，更獲「天下企業公民獎」及「TCSA企業永續報告金獎」的殊榮，持續追求卓越，希冀成為典範。

回首來時路，過去30年內，集保結算所用行動參與了臺灣的經濟成長史，在政府與集保全體同仁的努力下，集保為臺灣建立安全、效率、便捷的後台制度，不斷與金融業者攜手創造更先進、健全的金融生態圈，達成與社會共好的使命。

如今，集保已躍升為世界舞台上的要角，更讓臺灣與世界緊密接軌，集保各項豐碩的成果，讓30歲生日顯得意義非凡。



祝福與勉勵

關鍵人物



證券管理委員會 前主任委員

張昌邦

30年前，證券市場蓬勃發展，為提升市場效率，解決證券市場現券交割及實券過戶的工作負荷及杜絕假股票的問題，由證券業一時之選組成了集保籌備小組，從胼手胝足的草創階段，一步一腳印發展迄今，集保結算所已由股票的倉儲公司，蛻變茁壯為我國金融市場全方位數位服務大後台。期許集保結算所在下一個30年，仍可與時俱進，以創新的思維，為金融大市場及政府相關監理機關，打造具前瞻性的基礎建設大後台，協助提升我國長遠國際競爭力。



第二任

董事長

趙孝風

(任期1991.10.22~1995.9.10)

走過30年，集保結算所除圓滿達成設立初期「有價證券集中保管」之目的，也深化基礎建設工程，發揮穩定金融的影響力，為我國金融市場創造多元價值。展望未來30年，可以預期集保結算所將在資本市場扮演更加重要的角色，也將承擔更為重大的責任，期許集保結算所持續以高標準自勉，配合政策規劃及市場需求，精進創新，為我國資本市場增添永續動能。



第三任

董事長

高抗德

(任期1995.9.11~2000.7.25)

臺灣產業多次轉型、經濟起飛，本人參與集保公司初創期，經歷集保的筆路藍縷，也看到蛻變與成長。這30年來，在參加人的支持下，集保結算所積極推動資本市場制度運作，不僅創造了輝煌的成績，更為金融產業籌資服務和投資人財富管理，充份發揮了市場後台服務的角色。感謝集保結算所為臺灣資本市場所作的貢獻，也感謝同仁多年來的努力奉獻，讓證券市場可以推動產業發展與經濟成長。值此集保30歡慶時刻，特申誠摯賀忱。



第四任

董事長

林維義

(任期2000.7.26~2001.9.10)

集保結算所30年來，在主管機關的指導及歷任董事長、總經理，以及全體同仁的努力下，業務發展不斷與時俱進，市場服務日趨完善。惟衡盱今日，產業模式、科技與人口結構變化劇烈，金融業經營也面對巨大的挑戰。集保結算所未來除了兼顧歷史傳承，更須在各項業務持續精進創新，期許集保結算所持續多元創新，為金融產業及社會大眾創造更大價值。



第五任

董事長

葉景成

(任期2001.9.11~2007.7.3)

1989年10月17日成立臺灣證券集中保管公司，2006年3月27日合併台灣票券集中保管結算公司，更名為臺灣集中保管結算所，30年來，集保結算所在主管機關與市場參與者共同努力下已成為具國際地位的保管結算所。本人在臺灣集保結算所服務近12年，陪伴同仁打了許多美好的仗，看到公司業務上的蛻變，也看到同仁在專業領域的卓越成長，這段期間建立多項內部制度，也推動、完成集保與票保合併，奠下集保轉型基礎，於此表達對集保結算所誠摯的祝福，尤感謝各位同仁辛勤的付出，並期許集保結算所持續提供安全、效率、便捷、多元化的跨國服務，增進國家金融競爭力。



合併前台灣票券集中保管結算公司
董事長

郭慧玉

(票保任期2003.8.5~2006.3.26)

臺灣集中保管結算所成立迄今30年，自2006年3月27日與台灣票券集中保管結算公司順利完成合併以來，充份體現了一加一大於二的效益，不單業務主軸由過去權益證券保管交割的單一型態，逐步加入固定收益證券等多元化業務發展，財務收入方面也更多元穩健，並奠定日後財務業務穩定成長的基礎，也期許臺灣集中保管結算所在下一個30年，再創佳績。



第六任

董事長

朱富春

(任期2007.7.4~2008.8.20)

經歷30年發展，集保結算所卓然有成，在主管機關的指導下，持續拓展服務範疇，獲市場參與者一致肯定。多年來，集保結算所多元擴展市場，提升市場作業效率，並協助政府推行政策及市場監理。此外，也積極實踐社會責任，關懷偏鄉與弱勢，投入公益，嘉惠社會。衷心祝福集保結算所基業永固，持續貢獻國家，邁向下一個更精采的30年。



第七任

董事長

呂志強

(任期2008.8.21~2010.7.12)

集保結算所創立於股市榮景之際，然面對2008年全球金融風暴嚴峻的經濟情勢下，集保同仁們不惟透過有效控管運作成本的方式，強化經營體質與健全營運實力，更積極開創多項服務業務，對市場提供多元化、更優化的服務，不僅與全市場共度難關，更進一步提升我國資本市場的國際競爭力。在公司成立屆滿30週年之際，除感念所有夥伴的辛勞奉獻外，同時期盼集保結算所能持續為我國資本市場創造價值，推動臺灣金融產業發展。



第八任

董事長

丁克華

(任期2010.7.13~2016.1.3)

轉眼集保結算所已屆三十而立之年，本人2010年7月到集保公司服務了6年，期間與全體同仁攜手努力，順利推動了有價證券全面無實體、電子投票到金融知識普及的推廣等，使臺灣證券市場晉升為全球第13個有價證券全面無實體發行的國家、更創建了臺灣唯一的股票博物館、推動大專生金融就業公益專班，凡此總總都是克華職涯的一大樂事。「安全、效率、低成本」是集保結算所業務發展不變的初心，謹祝集保結算所百尺竿頭，更進一步。

每一哩路

千里之行，始於足下；

願景之行，始於每一哩路。

1989 年臺灣集中保管結算所成立，

30 年來配合政府金融政策，

提供全方位後台服務，

成為維繫我國資本市場運作的重要基石。

回首集保來時路，每一步都謹懷初心，

不負使命。

我們永遠在路上，與臺灣同行。

集保的第一哩路 集中保管暨帳簿劃撥 提升效率與安全 為活絡市場奠定基石

為解決證券市場因現券交割及實券過戶產生的人工作業負擔等問題，30年前成立的臺灣證券集中保管公司，一開始主要業務是股票的集中保管，接著實施全面款券帳簿劃撥。這第一哩路，不僅提升市場效率與安全，亦是奠下現今資本市場活絡的基石。



▲ 已成為珍貴歷史的實體股票。

實體現券交易作業 成龐大負擔

現在買賣股票，只要透過網路下單，彈指之間，不消幾分鐘即完成交易。將時光拉回30多年前，可非如此輕而易舉。

國內證券市場在建立初期，採取實體有價證券交付方式進行交割，小股民要抱著股票親自辦理交割，接著到發行公司的股務單位進行過戶。

將場景移往當時證金單位林立的一級戰區，可見位於南海路的復華證金公司前的排隊人潮，一路延伸到一公里外的南昌路，位於重慶南路的股務單位辦理過戶的人龍，可以綿延到隔幾個街廓的公園路上，股民花上半天到一天的時間完成交割跟過戶，算是家常便飯。

除股民揮汗東奔西跑，證券商亦需到證交所，辦理實體股票買賣交割收付作業，而證券商現券的點收及搬運成為結算交割作業中最繁複的部份，現場有如菜市場般熱鬧，同仁在公司不眠不休趕工，也因此建立起革命情感。

更嚴重的後患是，股票在搬運中發生被竊，或因人工作業未能及時發現偽（變）造或瑕疵證



▲ 90年代臺灣股市交易熱絡，健全的股票集保制度更顯重要。

券的風險，往往造成參與者直接損失，影響交易秩序。

集中保管 提升效率杜絕假股票

直至1987年後，國內游資充沛，證券交易空前熱絡，上市公司及證券商家數與日俱增，證券商從原本約30家暴增至逾300家，大盤指數從千點衝至上萬點，股務單位辦理過戶作業大量集中，加上事件頻傳，證券商更須加強股票檢視，人工作業負擔愈益吃重，促使主管機關於1990年實施證券集中保管制度，臺灣證券集中保管公司應運而生。

原本分散在投資人手上的股票，採取集中保管，集保公司就像是「股票的銀行」。

集保結算所業務部協理陳光輝指出，集中保管指的是投資人委託證券商送存的有價證券，主要採「混藏」方式集中保管，即集保對於客戶委託參加人（例如證券商）送存的有價證券，不分客戶別及送存日期先後，與庫存同種類的有價證券混合保管。

「混藏保管像是存款戶拿紙鈔去銀行存款，每張紙鈔序號都不一樣；存戶提款時，不能要求銀行拿回存款時同樣序號的紙鈔。」陳光輝比喻。

然而，陸續實施有價證券資料建檔管理，讓集保發揮的功能不單是存放股票的倉儲，多道措施讓集中保管更臻完善。

首先是保障投資人權益，減少瑕疵股票產生，初次申請上市（櫃）、已上市（櫃）新發行的股票應符合印製規格，並送集保測試。

更重要的是，為維護市場交易秩序及建立完整

的資料，每張首次進入集中保管的有價證券，必先黏貼條碼，逐張登錄條碼及證券號碼。

為有效防止偽（變）造、掛失股票流通，建置完整的股票發行資料檔、掛失資料檔及設計股票號碼檢查程式等三道防線，凡經由集保入庫建檔的股票，若屬掛失或偽變造者，均能立即發現。

另外，銷除前手作業也是重要的一環。證券商將投資人的股票送到集保後，由集保送至發行公司鑑定真偽，確認無誤後轉記集保開立的專戶。

在集保結算所服務30年的陳光輝回憶，曾發生南部證券商運送股票至集保途中，被歹徒攔截，所幸股票資料已建檔，一經報掛失，該批股票形同廢紙，歹徒等於是做白工。

集保結算所藉由多道防線，在2011年7月29日股票全面無實體化前，光筆一掃條碼，發現的瑕疵、掛失股票逾68萬張，企圖擾亂資本市場的黑手難逃集保建構完整的法眼。

一段式帳務處理 投資人權益更有保障

1995年進一步實施全面款券帳簿劃撥交割，也就是股票不移動化，投資人持有的實體有價證券改以帳簿登載，無須交付實體證券，對於交割作業的簡化與安全的提升，往前邁進一大步。

參考國際先進國家的制度，集中保管帳簿劃撥制度在法律架構上為二段式，辦理投資人有價證券送存、領回、交割、匯撥、轉帳、設質交付、公開收購等帳簿劃撥業務。

第一階段是投資人與參加人（證券商）訂立契約，由證券商設置客戶帳簿（例如證券存摺）



▲ 1995年開始實施的「全面款券劃撥交割制度」為臺灣證券市場重要的里程碑。



▲ 集保於 1996 年推動送存股票「快速送銷前手」機制，「當日送存、次日送銷」使偽（變）造股票於市場絕跡。

摺）；第二階段是集保與證券商訂立契約，由集保設置參加人帳簿，並管理參加人帳戶。

不過，集保帳簿劃撥的二段式架構是青出於藍而更勝藍，怎麼說呢？

集保結算所業務部副理王浩宇解釋，集保帳簿劃撥制採二段式法律架構，實則一段式帳務處理的設計，集保結算所受證券商等參加人委託處理近1,800萬戶、總歸戶約1,004萬筆投資人的帳戶資料，帳戶管理、帳簿劃撥及股務資訊的提供，較其他國家的集保機構更為周延。

以2008年9月雷曼兄弟證券公司破產案來說，因沒有像臺灣的集保結算所一樣具公信力的第三方機構擁有投資人完整帳戶資料，致雙方官司纏訟多年，投資人方能取回資產。

反觀國內集保的一段式帳務處理方式，一旦證券商停業或終止營業，集保可依受委任證券商或受讓證券商的通知，辦理客戶帳戶的移轉，甚至如證券商發生違約交割，集保有投資人帳簿明細，其權益不受損。不僅維護市場安全運作，對投資人權益更有保障。

自2006年3月與台灣票券集中保管結算公司合併後，集保結算所保管標的範圍涵蓋證券及金融市場的各種商品，包括股票、受益憑證、存託憑證、轉換公司債、交換公司債、金融債、分割債券、國際債券、銀行可轉讓定期存單等。

走過30個年頭，集保結算所不只是股票的銀行，其保管的有價證券等金融資產包羅萬象，總市值更高達新臺幣50兆元以上，在國內的資本市場佔有舉足輕重的地位。



▲ 集保於 1995 年、2000 年、2007 年進行三次庫存股票全面大盤點，核點結果正確無誤，在證券保管業務方面達到零缺點目標。



▲ 業務部協理陳光輝（左三）與業務部同仁。

有價證券 全面無實體發行

迎接無紙化時代 創下證券新紀錄

有價證券全面無實體發行是集保發展重要的一哩路。對投資人而言，可免除證券遺失、遭竊風險；對股務單位而言，可免除實體證券產生的繁瑣作業程序與成本；對發行公司而言，則有降低發行及管理成本等優點，因此一直是政府主管機關與集保公司努力的目標。



▲ 隨著集中保管帳簿劃撥制度的推展，集保奠定了臺灣市場有價證券全面無實體化的基礎。



◀ 股務部經理汪明琇（中）及工作團隊。

臺灣推動有價證券全面無實體化的過程，在歷經全面款券帳簿劃撥交割、修訂法規確立有價證券無實體法制基礎、強制IPO與SPO採無實體發行等重要變革之後，到了2009年，金融監督管理委員會宣示推動有價證券全面無實體發行，並由集保結算所成立推動小組，原訂2012年底達標，最後在2011年7月底便完成，較原定時間提前17個月，在全球市值前25大市場中，成為第13個股票全面無實體發行國家，也是繼中國、澳洲、日本後的亞洲第四國。

紙本證券風險成為股市交易阻力

在股票還是實體紙張的時代，投資人或許很難想像台股交易的光景。早年，投資人不論是買股或賣股，皆要赴證券商處交割實體股票，交易時還需要驗明印鑑，待交割完成後，由證券商將一袋袋被賣掉的股票親送至證交所營業廳，隔天再由買進這些股票的證券商領走，領走前，雙方必須先清點股票數目是否正確無誤。

當時證交所營業廳內，每天都會湧入動輒一、兩百人，為了擔心股票在點收過程中不慎掉進垃圾桶內，廳內索性連垃圾桶都不擺。在種種繁瑣與冗長的程序下，營業廳員工經常要晚上10點過後才能下班，若在點收

過程中發現股數有誤，就要做好加班到半夜12點、1點的心理準備了。

如此需要大量人工作業辦理股票結算、交割，任何一個環節出現瓶頸，都會是股市交易的阻力；再者投資人手上的股票萬一遺失了，想申請補發的話，也得經過繁複的程序：先去警察局報案，再到法院聲請公示催告，等所有流程都跑完，約莫六到九個月以後，才能拿到補發的股票，這段期間的股價漲跌行情，又是投資人自己要承受的風險。

建立帳簿劃撥制度 循序推動無實體

為解決股市交易熱絡的結算交割瓶頸，1989年集保公司成立，象徵著我國有價證券集中保管帳簿劃撥制度開始正式實施，以帳簿劃



▲ 早期紙本股票從結算、交割到集中保管皆需要大量人工作業。



◀ 2002年3月28日宏碁成為臺灣第一家以無實體登錄方式發行股票的公司。

撥方式取代實體有價證券的交割移轉，提供證券市場安全、效率及便捷的作業環境，使得前台交易市場無後顧之憂。

接著我國證券市場在1995年推動實施全面款券帳簿劃撥交割，進一步提高集保比率、使得大部份實體證券集中保管在集保結算所的庫房內，市場流通量已大幅減少，呈現所謂「不移動化」之現象，而有價證券不移動化其實也是推動我國有價證券「無實體化」最重要的關鍵。

有價證券無實體已經是國際證券市場主要的發展趨勢，像是國際證券管理機構組織（IOSCO）、國際清算銀行（BIS）及世界集保組織（CSD）等國際組織基於考量安全及效率等作業原則，紛紛提出不移動化及無實體化的相關建議，很多先進國家也將推動無實體化視為資本市場發展的重要政策。因此，我國政府也把推動有價證券無實體列為強化資本市場的重要政策之一。

為建立有價證券無實體的法源，主管機關積極著手進行法規的修正，並於2000年及2001年先後完成《證券交易法》及《公司法》相關條文增修訂，明訂股票及公司債得採無實體發行，並應洽證券集中保管事業登錄，確立了我國有價證券無實體法制基礎。

為加速達成有價證券全面無實體化，主管機關規定自2006年7月1日起，針對初次掛牌上

市（櫃）、興櫃公司之股票（IPO）及上市（櫃）、興櫃公司增資發行之新股（SPO）一律採帳簿劃撥交付、不印製實體，使得有價證券無實體發行比率更因此大幅提高。經過長期的發展與經驗累積，國內有價證券無實體制度已日趨完備，相關實務作業亦運作順暢。

克服萬難達成使命

為了跟上時代潮流，提升證券交易的效率，主管機關於2009年12月考量前述國內有價證券無實體制度已日趨完備，相關實務作業亦運作順暢，推動有價證券全面無實體時機已然成熟，爰正式宣示推動政策，以三年為期，責成集保結算所於2012年底前完成。

為了克服障礙，集保結算所在正式提報股票無實體發行計畫前，與所有股務單位開會多次，發現業界最擔心兩件事：一是公司的實體股票皆已印製完成，轉換為無實體發行，需額外付費，徒增成本；二是作業流程冗長，轉換措施的時程長達一到兩個月。集保結算所於是決定針對這兩大痛點提出配套措施。

首先，集保結算所推出優惠方案，在規定期限前，若發行公司將股票全面轉換為無實體發行，該次登錄費用不予計收，大幅節省發行公司成本。

其次，推出「股務代理機構推動全面無實體獎勵活動辦法」，2010年期間，若股務代理單位推動發行公司股票無實體的比例達70%者，每推動一家便獎勵1,000元郵政禮券；超過70%者，就超過部份來計算，每家公司核發1,500元禮券，發揮激勵作用。

集保結算所還與證交所、櫃買中心討論，決定免去轉換無實體發行的停止過戶等階段，

簡化作業流程，將轉換措施的時程濃縮至15個工作天。

集保結算所的紙本股票保管量最巔峰時期，全臺灣超過90%、近8,000萬張實體股票皆存放在其位於臺北市南港區的庫房內。當發行公司採行無實體發行後，必須將紙本股票截角並作廢，按照規定，這些股票必須保管一年後方可註銷，因此註銷前的保管成為一大問題，原本應當由發行公司自行保管，集保結算所為了降低其負擔，主動扛下保管之責。為減少實體股票在外流通，及方便投資人繳回實體股票，於2010年3月至2015年3月，更進一步與證券商攜手提供「舊票代收」服務，所謂「舊票」係指實體股票換發為無實體後，投資人手上的實體股票就是舊票，投資人可以將手上的舊票，透過其開戶的證券商送到集保結算所轉送給發行公司的股務單位，免除投資人因繳回舊票的舟車勞頓或是寄送遺失風險。當然，這些人力、作業成本皆由集保結算所自行吸收，根據估算，這五年內，集保結算所就吸收了共計超過1億元的成本。

成功經驗享譽國際

集保結算所成立的宗旨，就是為了提升證券商處理股票的效率及降低實體證券作業風險，尤其辦理全面款券劃撥作業以來，落實不移動化的作業模式，大幅節省證券商的作業成本，但股票尚未全面無實體化的情況下，仍有股票偽（變）造的問題發生。有價證券全面無實體化後，即可完全消弭實體股票作業的風險。

另外，有價證券改採無實體發行後，除了大幅提升交易效率外，同時也充份發揮節能減碳的效益。根據集保結算所統計，無實體上路後，共計減少近7,960萬張實體股票，這些股票統統堆疊起來後，等於44座臺北101大樓的高度，若把每張股票串連後，足可環繞臺灣14圈，整體市場每年起碼可節省約2.3億元。

臺灣實施有價證券全面無實體化的成功經驗享譽國際，吸引香港、南韓、泰國、越南等亞洲鄰近國家紛紛前來取經。而且，目前臺灣是唯一未修法即促成股票全面轉換為無實體的國家，此舉也在世界證券史寫下新的一頁。



◀ 2011年9月1日集保結算所舉辦「精彩100無實體百分百-有價證券全面無實體成果發表會」，時任副總統蕭萬長（中）等機關首長、各公會代表、發行公司、證券商及周邊單位等共500餘人與會。

短期票券 集中保管結算交割 活絡企業籌資管道

電子化翻轉票券市場 規模創歷史新高

1995年發生的國際票券員工偽造商業本票盜領案，讓當時已有20年歷史的短期票券市場脆弱面被凸顯出來，當時台灣票券集中保管結算公司因此建立短期票券集中保管結算交割服務，促使市場脫胎換骨，不僅制度如鋼鐵般健全，目前每日結算交割金額更達3,000~4,000億元，成為臺灣金融市場重要一環。



▲ 台灣票券集保結算公司開啟我國短期票券集中結算保管制度。圖為時任臺北市長馬英九（前排右五）參觀票保留影。



▲ 2004年4月台灣票券集中保管結算公司正式成立，主要推動短期票券無實體化及集中結算交割制度。



▲ 2006年3月27日集保及票保合併，改名為臺灣集中保管結算所股份有限公司。左起時任：集保總經理朱富春、集保董事長葉景成、票保董事長郭蕙玉、票保總經理嚴和平。

防堵交割弊端 票券集保因應而生

現在穿梭在臺北市迪化街，看到的只是過去繁華城市的痕跡，但老一輩的人都知道，迪化街是早期臺北的商業中心，深諳經商門道的迪化街商人個個財力雄厚，加上經濟大幅成長，而企業籌資卻不容易，迪化街反而扮演起地下經濟融資金主的角色，直至1976年臺灣出現專業票券公司，有制度的票券市場開始推展，並呈現跳躍性成長。

1995年，當時的國際票券金融公司員工楊瑞仁藉職務之便，利用票券採人工交割方式，偽造商業本票，盜取逾百億元現金，事件爆發震驚臺灣金融市場。為了防堵交割弊端再度發生，財政部1998年開始推動，由票券業者於2003年出資成立台灣票券集中保管結算公司，2006年台灣票券集中保管結算公司再與臺灣證券集中保管公司合併，票券市場交割制度才導向正常管道。

台灣票券集中保管結算公司成立後，票券市場走出重要的一哩路，徹底落實時效性、安全性及效率性。2004年4月開始實施T+0即時總額、款券同步的交割制度，也就是今天交易，今天就款券同步交割，不像股票是T+2交

割。另外，交割方式也從過去人工交割，直接改用電腦取代。

集保結算所金融業務部經理王銘祥回憶，在台灣票券集中保管結算公司成立前，確實經歷過一段筆路藍縷的過程。當時因為是實體交割，票券被搶、被盜、遺失的狀況經常發生，摩托車被吊、被開罰單也都有。有票券商員工帶一包票券出門交割、吃個飯，掉了1億元價值的票券，被不相干的路人撿到後，還被要求10%的報酬。

另外，實體交割也有風險，錢以臺支（臺灣銀行開出的支票）付款，要到銀行存入才能入帳，還有在交割過程中，票券先給還是錢先給等交割不對等的問題層出不窮，根本無法同步處理；有的是高雄分公司的票，還要搭飛機送到臺北總公司去做交割，曠日費時。

臺灣重要短期資金流通管道 結算交割金額比股市還大

短期票券市場發展至今40多年，已是臺灣貨幣市場特有的資金流通管道。首先，短期票券屬於議價市場，而不是集中市場，交易當下就知道對方是誰，透過雙方建立的信用

額進行交易；因為天期短，利率變動相對低，商品風險低、流動性高。

此外，短期票券交易金額龐大，屬於批發市場，初級市場一筆的金額約2億元，次級市場每筆也有1億元，每日結算交割量高達3,000~4,000億元，比股市成交值還大。另外，市場參與者也很多，而且多元，不像國外市場只限制在金融機構之間。

目前初級市場約有7,000戶，包括國營事業、上市（櫃）公司、公發及未公開發行公司等，每年約有3,000戶會發行票券。次級市場的對象基本上沒有限制，現在會在市場買賣交易的除了票券商外，還有銀行、政府基金、投信基金、保險業者、證券商、一般民間企業及個人等。

為了因應各種籌資需求，主要票券標的約有六至七種，包括交易性商業本票（CP1）、

可轉讓銀行定期存單（NCD）、融資性商業本票（CP2）、國庫券（TB）、市庫券（MN）、資產擔保商業本票（ABCP）等。以市場來看，CP2規模約佔整體市場的87%最大，第二大的是國庫券約7%，再來是NCD約5%~6%。

款券同步交割上路 交易市場交割機制更健全

票券集保結算交割制度建立後，全臺第一個款券同步交割（Delivery Versus Payment, DVP）機制，也在2004年正式上路，這是國內第一個與中央銀行同資系統連結，採用DVP及即時總額清算（Real-Time Gross Settlement, RTGS）的交割機制，符合國際清算銀行大額交易的結算交割作業標準。票券市場因此有了分水嶺，也就是說，買賣收付都由集保處理，款券收付同步，而且直接用電腦取代人工交割。



◀ 金融業務部經理王銘祥（前）及工作團隊。

這種即時總額清算的交割方式，解決票券商在高資金調度上的壓力，有別於以前人工交割時會有時間差。除了在制度上設計雙邊淨額交割外，同時因為透過系統即時交割，且全數透過中央銀行帳戶辦理清算，票券商可運用資金出入帳順序，做好資金調撥，即使有幾分鐘資金缺口，也可透過日中透支取得融通。

集保在2006年還提供債券的DVP服務，2015年更進一步提供多幣別的外幣票（債）券DVP服務，擴大國內貨幣市場多樣化的資金需求。

有別於證券市場的款券交割採T+2，票（債）券款券採同步交割有那些好處？

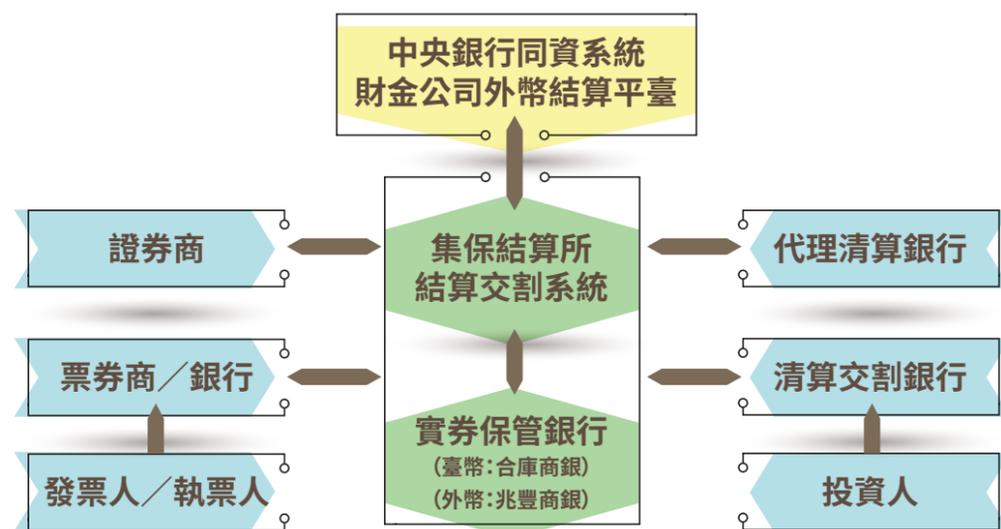
集保結算所金融資訊部經理王文政指出，有價證券與款項透過DVP系統移轉，也就是「一手交錢、一手交貨」，使賣方不會有已交付證券而無法收到價款的風險，買方也不會有交付價款卻無法收到證券的風險。

另外的好處是，買賣雙方透過自動化系統傳輸資料，除了可以提高交割速率外，也會避免傳統有價證券交付途中遭受遺失或搶劫的風險。

更特別的是，日本、韓國、美國及歐洲等地，雖然都有短期票券市場，但各國都把短期票券當作附屬資金調度的功能來兼營，沒有造市者功能，只有臺灣把短期票券當一個市場在經營，並有專營票券商制度，這個部份也是中國大陸一直想效法的地方。

短期票券現在市場規模已突破2兆元，達到歷史最高峰，一年的次級市場交易量更達50~60兆元。因為參與者很多，交易流程的節點也很多，只要有一個環節出事就會出問題。集保結算所比照飛機起降塔台概念，成立專責部門線上監看，即時處理問題，即便參與者系統當掉，也可使用集保結算所提供的備援機制辦理，讓整個市場可以順利運作。王銘祥也強調，票券市場沒有前台交易所，只有集保結算所這個後台，目前除了會持續推動建置市場數位化環境外，未來仍會配合市場需要，不斷創新邁向下一哩路。

集保結算所短期票券服務架構圖



推行市場變革 活絡臺灣基金產業

運用平台經濟解決痛點 抓住客戶的心

臺灣投資人所喜愛的金融商品，除了股票之外，再來就是基金了。根據統計，國人投資基金的資產管理規模近新臺幣7兆元（包括境外基金3.5兆元、境內基金3.4兆元），以全臺2,300萬人口數估算，每人平均持有基金規模約30萬元；若以投資人數來看，截至2019年上半年，國內定期定額扣款投資基金的人數超過44.6萬人，也就是每100人當中，約有兩人是定期定額投資人。



▲ 2008年7月11日，時任集保結算所總經理林修銘（中）帶領同仁舉辦基金產業發展及自動化趨勢研討會，期使我國基金產業發展更貼近國際發展趨勢。



◀ 2015年8月31日，時任集保總經理林修銘（前排左六）率領同仁赴韓國基金平台（FOK）進行考察。

集保結算所作為境內基金受益憑證的登錄機構，臺灣的基金產業能有現在的活絡度，背後有它默默耕耘的身影。

一步一腳印 提供全方位服務

自2000年起，集保結算所便陸續規劃提供基金市場的各项服務，如今相關服務已橫跨發行、登錄、交易、投資等領域，使用對象囊括國內投信、投顧、境外基金機構及其總代理人，以及銀行、證券商等銷售機構，直接提供一般投資大眾的服務也不可勝數。

集保結算所在基金方面最具代表性的變革，包括2011年1月達到國內投信發行的公募基金百分之百無實體發行的目標，以及2018年3月主動整合多個平台，推出「基金資訊觀測站」，讓投資人可以透過單一網站得到完整的基金資訊，2019年基金公告平台超過100萬點閱人次，人氣之旺可見一斑。

這些成績都是集保結算所一步一腳印走出來的，而且箇中不少不足為外人道的辛酸。

基金無實體化面臨的挑戰

在推行基金無實體化之前，投資人購買基金必須登記在一張紙本憑證上，標記其所有權。正常情況下，該憑證不會在投資人手中，而是委

由銀行保管，投資人如果自己保管憑證，不論是申請買回或轉換基金時，投信業者皆要取回該憑證，若不慎遺失了，投資人必須依照掛失程序申請補發，整個過程至少需要半年時間，不僅曠日廢時，也耗費金錢。

早在2000年，政府便為此修訂法規，准許國內基金可以不印製實體，而以帳簿劃撥方式交付，並由集保結算所協助完成相關作業，2005年底，當時投信界龍頭寶來投信（已被元大投信併購）也推出了第一檔無實體發行基金。

不過，由於政府並未強制要求業者採取無紙化，業者取消實體憑證後，需登錄集保結算所內部系統，為此公司作業系統必須全面更新，並支付集保結算所「登錄作業服務費」，故參與的業者不多。曾有集保結算所同仁拜訪勸說業者加入無紙化行列，對方的資訊部主管一聽到要投入如此多的心力更改系統，當場便下了逐客令，可見當時推行之不易。

找出痛點 解決客戶問題

為了提升投信業者選擇無紙化的意願，集保結算所馬不停蹄地努力推廣。同時，有鑑於集保結算所內部熟稔基金業務的人才較少，便積極招兵買馬，除了在投信、銀行業界挖角懂基金產品與產業的新血外，考量到未來



▲ 2015年11月4日，集保主辦亞太地區集保組織第19屆年會，其參與發起的亞洲基金標準化論壇(Asia Fund Standardization Forum, AFSF)也在此會期正式成立。



▲ 集保為成立亞洲基金標準化論壇(AFSF)之重要推手，2017年曾派員至印度孟買參加AFSF盛會。

必須設置可供業者及投資人使用的交易及公告平台，亦從科技業引入擅長網站設計的人才，成立「基金服務組」。

當時集保結算所推動股票無紙化的成績頗為亮眼，但基金服務組同仁發現，推行基金無紙化不能完全套用股票無紙化的邏輯。以登錄費的收費方式為例，原則上，股票以1,000股（一張）為一計價單位。正常情況下，股票的總配發數量約一年更新一次，但基金每天都有人申購、贖回，每一次新的申購數量，形同一次股票的重新配發，若按股票的模式來收取登錄費的話，對業者的成本過高，且難以估算。

另外，以往投信業者每年付一次簽證費給保管銀行，一年6萬元。集保結算所審慎評估後，決定配合業者的付費習慣來收取登錄年費每年5萬元，低於業界行情，讓業者能以更低的價格享受到更全面的服務。

在種種滴水穿石的努力下，集保結算所終於在未啟動修法程序的情況下，成功讓投信業者主動將紙本均轉換為無實體發行。

境內外基金投資訊息 一站搞定

至於集保結算所直接提供一般投資人的服務，人氣最高的莫過於「基金資訊觀測站」，完全解決了投資人的痛點。

對不少投資人而言，基金公開說明書、財務報告等資訊，跟「有字天書」沒有兩樣。對理財專員的話術無招架之力，在勸誘下買入某檔產品，卻因為資訊不對稱而血本無歸的悲劇，時有所聞。

即便是有心勤做功課的投資人，卻苦於沒有一個類似台股「公開資訊觀測站」的平台，若想查詢境外基金各項資料時，必須到集保結算所的境外基金公告平台，查詢境內基金的話，又必須到投信投顧公會官網，無法透過單一平台查詢所有基金的完整資訊，相當不便。

2005年及2007年，集保結算所分別完成「境外基金資訊公告平台」及「期信基金資訊公告平台」，之後在這些網站的基礎上，於2018年納入境內基金的資訊，投資人來此網站後，只要輸入關鍵字，便可查詢並下載所有境內外基金的淨值、報酬率、配息率、總費用率等相關資料，不論是投資前進行評估，或是買入後想持續追蹤，皆可一站搞定。

2019年起，基金資訊觀測站又新增更多人性化服務，像是以視覺化圖形或多樣趨勢線的方式呈現市場統計訊息，提供投資人即時、淺顯易懂的整合圖表。在金融科技浪潮席捲全球之際，若說基金資訊觀測站是國內提供金融服務最全面而優質的共享平台，足以作為金融科技典範，一點都不為過。

打造金融科技共享平台

在近期機器人理財、大數據行銷、開放式智能平台等Fintech概念出現前，集保結算所早自2016年即以串聯基金產業鏈上下游，整合業者與基金公司間多對多資訊匯流的「平台經濟」經營理念，陸續提供基金申報公告、基金交易及跨國基金資訊傳輸等各項基礎設施服務。其中基金交易平台更結合銷售機構，直接向百萬名投資大眾提供安全便利的款項收付服務，已與主管機關、相關業者及社會大眾打造服務共享的金融生態圈。

集保結算所基金交易平台服務，不但與華南、第一、彰化、兆豐、國泰世華、台北富邦、中國信託、台新、永豐及中華郵政等10家金融機構以及負責全國性繳費（稅）之財

金公司合作，創造國內最大的基金金流服務體系，更與超過100家的總代理人、投信事業與銷售機構系統連線，為基金投資大眾每年提供無信託管理費、享有統一換匯優惠且買回款快速的帳務及款項服務，2018年透過集保結算所基金交易平台辦理基金申購之金額已超過470億元以上，並且逐年成長中。

集保結算所為進一步平台服務科技化，也推出線上約定扣款授權服務，投資人透過網路平台就能即時完成開戶及多樣化線上扣款帳戶約定服務，享有今天開戶、明日下單的Fintech便捷特色，逐步實現金融科技的平台服務。

集保結算所深耕基金產業10多年，不僅已建構完善、高效率、科技化的互利共享平台，更為業界將來朝向金融科技發展的堅實後盾。集保結算所基金暨國際部經理許傳昌表示，未來將持續以開放式創新平台的理念與平台業者合作，以使用者的角度思考持續創新，發揮平台經濟效益，持續為基金市場管理者、業者及投資大眾打造基金服務之金融科技共享平台。

集保基金服務市場定位圖



▲ 基金暨國際部經理許傳昌（後排左二）與工作團隊。

電子投票十年有成 保障投資人權益 有價證券資料查詢網上申請很便利

「用手机也可以投票！」集保結算所股東會電子投票平台於2009年上線，歷經10年，所有上市（櫃）公司2018年皆已採用電子投票作為股東會投票管道之一，投資人權益自此邁向新的里程碑。而有利於投資人權益的重要措施——建置投資人集保資料查詢系統，自2018年1月起亦開放投資人透過國際網路申請查詢集中保管有價證券資料，便民服務再添一樁。



▲ 2018年3月5日電子投票百分百啟動儀式，象徵我國公司治理達到新的里程碑。



◀ 集保結算所於2014年首創證券與文創結合，邀請霹靂布袋戲主角素還真為股東e票通App代言。左起時任集保結算所董事長丁克華、霹靂國際董事長黃文章。

推動電子投票 展現股東行動主義

臺灣股市的散戶高達六成，股東會旺季集中於4至6月，2008年甚至有超過600家股東會在同一天召開，場次之多，常讓股東分身乏術。以往小股民為了參加分別位在臺灣北中南各地的股東會，從南到北一路趕場。現在只要一根手指就可以搞定股東會，「省時又省力！」

股東會撞期嚴重影響股民權益，主管機關因此指示集保結算所建置電子投票平台，同時推動公司治理政策及維護股東權益任務。2009年集保結算所建置的股東會電子投票平台「股東e票通」上線，集保結算所股務部經理汪明琇將這一路走來的歷程分為三部曲。

首先，集保結算所一手建立中立而安全的「股東e票通」，初期法令未強制上市（櫃）公司使用電子投票，第一年僅有七家公司自願使用。平台上線初期，集保結算所一方面建立平台的口碑及公信力，另一方面則建請金管會證券期貨局及經濟部修法，從2012年始，循序漸

進強制一定規模的上市（櫃）公司採用電子投票，到2018年底所有上市（櫃）公司全面採用電子投票作為股東會投票管道之一，為投資人權益維護建立新的里程碑。截至2019年6月底，共有1,757家上市（櫃）及興櫃公司採用電子投票（其中51家興櫃公司為自願使用）。

跨國投票直通服務機制（STP） 外資大讚

接下來進入第二部曲：推動外資法人跨國接軌的「跨國投票直通處理服務機制（Straight Through Process, STP）」。

以往外資法人行使股東權益像跳板一樣，外資透過國際投票機構投票，國際投票機構將各外資投票指示通知國內保管銀行，國內保管銀行再依其外資客戶投票指示進行投票，此一過程使外資投票時間相對緊湊，以致無法充份了解公司股東會議案。此外，當時發行公司寄給保管銀行的開會通知單是用一個個麻袋裝，保管銀行必須動員相當多的人力一一拆封核對外資持有的表決權數，作業可說是曠日廢時。



◀ 2015年4月30日集保結算所股東e票通App暨跨國投票直通處理(STP)發表會。左起時任：Broadridge亞太區主管Chris Nixon、證期局局長李啓賢、集保董事長丁克華、金管會副主委黃天牧、證交所董事長李述德、霹靂國際董事長黃文章、集保總經理林修銘。

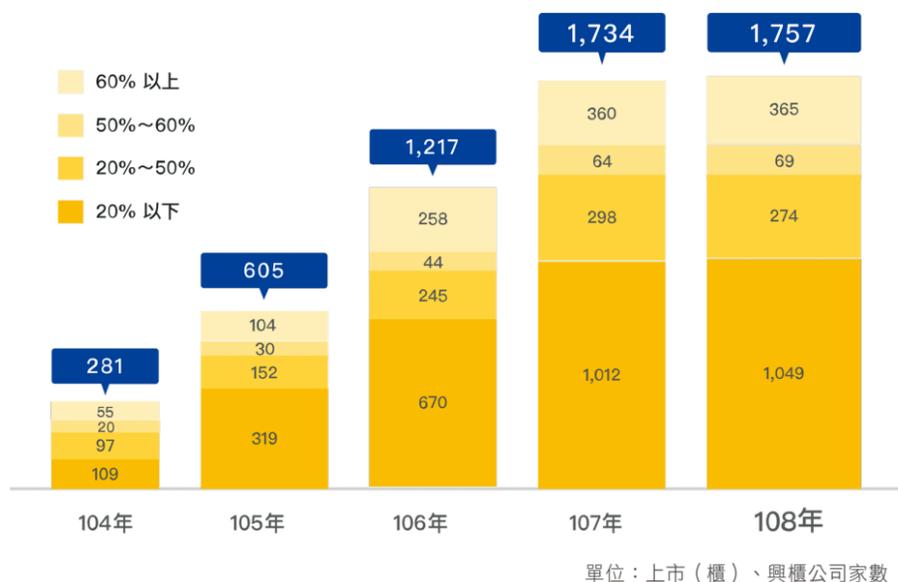
因此集保結算所與國際投票機構合作推出跨國投票STP服務，於2014年上線，替保管銀行省時省力，外資也全力支持電子投票，認為可以充份保障其表決的權益，並盛讚「臺灣的電子投票太棒了，其他國家應該看齊。」

最後的第三部曲是達到公司與股東溝通的目標。集保結算所陸續推出便利、多元的PC及App投票功能，並分別於2016、2017年將電

子投票平台與證券商下單App、集保e存摺結合以利用手機電子投票，並推出App抽獎活動，鼓勵散戶踴躍採取電子投票；同時為國內機構法人例如四大基金等，提供量身訂製的投票功能，讓公司與股東更便於溝通。

2019年集保結算所繳出一張漂亮的成績單，截至6月底電子投票佔出席權數的比例超過五成，顯示對股東會結果已具重大影響力。電

電子投票股數佔股東會出席股數比例圖



子投票照顧小股東、國內機構法人與外資，讓股東會效率提高，公司治理更透明，「對於股東跟公司而言，這是雙贏的結果！」汪明琇不禁露出笑容作此總結。

網路取代馬路 有價證券歸戶查詢愈來愈容易

許多投資人都有過這樣的經驗，開立不同的帳戶投資股票、債券等金融商品，經年累月後，要逐一向證券商查詢，耗時又費力。又或者，繼承人要查詢過世親人所有的投資狀況，以辦理遺產稅申報相關事宜時，卻連被繼承人開戶的證券商是那些都不得而知。

為了解決投資人的困擾，集保結算所自2006年起建置專屬查詢資料庫系統，提供歸戶的集中保管標的查詢，包括股票、債券、基金、黃金現貨等，投資人本人檢具身分證明文件，親自到集保結算所或透過開戶證券商辦理；繼承人因分布全臺各地，檢附相關文件證明，可採郵寄申請查詢。

2017年則開始用「網路取代馬路」，推出「投資人集保資料查詢系統」，投資人可隨時透過網路連結該系統申請查詢。「未來人人皆有憑證，線上使用率會大幅提升。」集保結算所法遵暨法務室副組長林上婷說明，網路查詢限投資人本人，採用自然人憑證、證券商下單憑證及網路銀行憑證等電子憑證識別身分，但並非每位投資人都具有上述憑證。不過到了2020年10月，如內政部全面換發數位身分識別證，屆時每位投資人皆可利用網路查詢。

不只如此，集保結算所還提供臨櫃查詢面對面的服務，讓投資人「就感心」。



▲集保結算所建置之「投資人查詢本人及被繼承人集中保管有價證券」系統，方便投資人查詢本人歸戶之集中保管標的資料。

最近一年受理投資人及繼承人查詢，共近7,000件，其中繼承人查詢佔三分之二為大宗，負責的同仁為服務投資人，提供上市(櫃)、興櫃有價證券收盤價的查詢管道資訊，以及如何申報遺產稅的全套服務，「我們直接面對投資人及繼承人提供服務，他們大多給予正面肯定。」林上婷說到。

集保結算所為服務廣大投資人，除提供臨櫃受理查詢服務，讓投資人於一小時內即可取得名下所有集中保管標的資料外，且因應網路之便利性及數位化之潮流，建置查詢系統，讓投資人透過網路即可查詢，與時俱進提升投資人權益，投資人不必出門，自身權益也可一手掌握。



▲法遵暨法務室經理蕭元華(中)及工作團隊。

輔導與查核雙管齊下 導正市場秩序

成功協助券商與股務機構建立內控制度

為維持市場秩序，集保結算所先後成立券商輔導組與股務查核組，作為主管機關監理證券市場的左右手，對市場安定與健全發揮一定的影響力。集保結算所為協助證券商建立集保作業的正確程序及內部控制制度，於1996年成立券商輔導組，輔導與查核雙管齊下，協助主管機關維持市場秩序。



▲ 集保結算所稽核室舉辦股務作業說明會及至發行公司辦理稽核作業。



▲ 集保結算所舉辦股務單位標準規範修訂說明會，同仁開心地將飲料罐排成集保的英文名稱縮寫：TSCD。

市場弊端頻傳 成立券商輔導與查核

為讓證券商內部控制制度有所規範，集保與各證券周邊單位編訂的「證券商內部控制制度標準規範」於1998年出爐，包括證券業內控三道防線：與客戶往來的業務執行面為第一道防線，第二道是法令遵循控管，第三道是內部稽核。

集保結算所稽核室副組長許志宏指出，自1995年10月起集保開始至證券商營業處所輔導，次年配合證交所對證券商進行查核，初期為分公司進行全面普查，近幾年來，證交所及櫃買中心將查核重點放在總公司與專案，而集保結算所持續進行全國走透透的輔導工作。

集保結算所針對國內約800家證券商分公司進行輔導，採差異化辦理，如年度輔導後經整體評估個別證券商內部控制與內部稽核表現良好，次年就降低輔導頻率；反之則增加，「集保結算所有如證券商第二及三道防線的延伸，證券商從業人員執行集保作業內控內稽相關問題也會洽詢集保結算所。」

「輔導分公司就像是協助證券商總公司進行健檢。」許志宏比喻，目前常見證券商作業上缺失，例如證券商從業人員有資格限制，登記擔任受託買賣職務不得執行集保作業；自行查核人員不能查核自己經辦業務；未確實核對客戶申請內容及印鑑式樣等。但在人力精簡或未落實作業規定的分公司，經常性出現上述缺失，須週期性前往實地輔導提醒注意改善。

輔導作業除了幫各證券商分公司預防性「健檢」，許志宏強調同時兼具「溝通與業務推展」作用，例如有新法規或業務上路，利用輔導過程中加以宣導與蒐集業務意見，一方面避免證券商從業人員因不瞭解而有違法之虞，另一方面蒐集證券商意見提供集保業務單位作為改善業務的參考，並推展各項新業務。

輔導與查核主要目的係為確認或協助各證券商集保作業內部控制制度及內部稽核作業是否落實執行情形，以確保投資人權益並維護市場安全，輔導作業透過柔性管理，以雙向溝通方式使得證券商依規定調整作業方式，而查核作業一旦發現缺失，後續違失處分恐影響到證券商



▲ 證券商集中保管帳簿劃撥作業內部控制制度標準規範。

的執行業務範圍及從業人員工作權，因此加強輔導證券商至今，累積已超過萬餘家次，對協助各證券商法令遵循及執行作業標準化、建立其內部控制制度極有助益。

制定股務內控規範 穩定市場秩序

1995至1996年間，上市（櫃）公司家數急遽增加，各公司自辦股務或股務代辦機構辦理股務作業流程不盡相同，法規認知也有所落差，偽（變）造股票案迭有所聞，嚴重影響金融秩序。主管機關衡酌當時在市場具公信力及辦理股務代理業務的經驗下，於是指定集保結算所作為股務單位股務業務之查核單位。

集保結算所即於1998年成立股務查核，並制定「股務單位內部控制制度標準規範」，建立周延之股務作業程序，提供予股務單位據以修訂其內部控制制度，整部標準規範涵蓋法令規範股務範疇的相關作業程序；另股東會為公司股務作業的一部份，因此於標準規範訂定召開股東會及使用委託書的相關作業規範，主管機關並於2006年指示集保結算所對部份發生經營權爭奪的公司召開股東會使用委託書作業進行查核，以遏止股東會亂象，並導正委託書之使用。目前辦理股務的單位共53家，包含20



▲ 稽核室經理陳子碇（前排中）及工作團隊。

家股務代辦機構、自辦股務的17家集團，以及16家自辦股務的公司，是集保結算所的查核對象。

歷年股東會期間均有部份公司爆發經營權爭奪戰，公司派及市場派透過徵求委託書、紀念品發放、不公平對待非公司派徵求人等方式，以收取委託書作為爭奪經營權手段。少數公司會利用股東會開會當日現場作業的優勢，以各種不當方式阻擋市場派股東出席股東會，造成諸多爭議。例如某公司股東會開會場所打造一條狹長曲折走道並設機關，藉由層層驗核身分的關卡，拖延報到時間，讓股東無法於開會前進入會場。股東會亂象千奇百怪，層出不窮，最後只好仰賴集保結算所稽核室的這支糾察隊，藉由股東會現場查看、回報，多方蒐集媒體報導資料，並訂定「股務單位內部控制制度標準規範」及協助提供建議資料作為主管機關修法的參考，來因應這些亂象。

此外，集保結算所也是扮演投資人及股務單位之間股務疑義解答角色，對投資人或股務單位

提出的股務疑義問題，如具有重要性或有需要使股務單位作業統一之必要時，集保結算所自2003年開始，即不定時召開股務業務疑義會議，邀集主管機關及各主要自、代辦股務單位代表與會共同討論，形成對於重要股務疑義的共識，陳報主管機關備查後，再公告予股務單位共同遵循，並作為日後股務查核作業的依據。另外，集保結算所也協助主管機關受理多項股務單位申報之審查作業，包括受理股務單位人員任職及異動申報、受理公司更換代辦股務機構及申請股務單位證明文件的審查等，以確保股務作業品質並保障股東權益，協助主管機關監理市場不遺餘力。

歷經20多年來的輔導與查核，證券商或股務機構對於內控已有一套標準可依循，市場不免有遊走灰色地帶的情事發生，集保結算所須適時出手，以撥亂反正。集保結算所稽核室經理陳子碇總結指出：「透過集保結算所成立券輔導與股務查核，幫助主管機關監理市場，對市場安定與健全具有實質的貢獻！」



▲ 集保結算所稽核室同仁辦理內控說明會。



開創國際化新局 讓全世界看見臺灣

建立跨國合作網絡 積極活躍於國際組織

在全球化的浪潮下，不同國家之間的金融市場打破了地理疆域限制，相互連結、交互作用，使得資金湧動的速度加快，市場變化更趨複雜，而臺灣作為全球金融市場的樞紐之一，集保結算所不僅位居要津，業務發展也漸趨多元化。



▲ 集保結算所於 2015 年主辦第 19 屆亞太地區集保組織年會，全體參與機構代表合影。

集保結算所發展多種國際化業務，最具指標性的項目之一便是國際債券跨境保管。在臺灣的國際債券發展史上，若說集保結算所扮演舉足輕重的角色，絲毫不為過。

啟動國際債券服務 奠定市場基礎

臺灣首度以外幣計價發行的債券，便是由集保結算所來處理與國際保管機構、承銷機構及發行人間之發行撥券事宜。1991年亞洲開發銀行（Asian Development Bank）為了籌集貸款給亞洲各會員國的資金，在臺灣、香港及新加坡三地募集「小龍債券」（Dragon Bond）。

當時小龍債券背負政策任務，初級市場買方多為金融機構，因此發行量不大，流通程度也不高，卻為集保結算所日後開辦國際債券業務奠定了基礎。

後來，金管會為了建立臺灣的外幣債券交易市場，加速與海外市場接軌，由集保結算所在原本提供小龍債券業務的基礎上，擴充規劃外幣計價債券的發行與登錄、保管、買賣交割、跨國匯撥、還本付息等服務。

2005年起，金管會開始推動「國際債券市場」的法規架構與交易機制，2006年11月1日第一檔外幣計價國際債券上櫃掛牌，隔年的同一天，集保結算所規劃建置的款項收付平台（Payment Services Platform）正式上線，透過該平台順利完成臺灣第一檔以外幣計價的國際債券付息作業。

在這之前，國際債券付息作業費時又花錢，以流通度最高的美元為例，跨行匯款必須透過美國當地清算機構辦理，跨行入帳需要兩天時間，每筆手續費最高可達25美元，這樣的開銷侵蝕了債券的收益，也降低報酬率。

但透過集保結算所的款項收付平台處理款項，將由集保結算所直接與各往來簽約銀行連線處理。若投資人款項帳戶開立於已簽約之款項收付銀行，不必再辦理跨國匯款，即可直接入帳，匯款作業費時又耗財的困擾迎刃而解。

2012年集保結算所提供境內、外基金資訊傳輸自動化服務，並完成與香港金管局債務工具中央結算系統（CMU）的連線，辦理臺灣、香港國際債券跨國劃撥交割服務，擴大了國際債券業務服務範圍。

接軌國際集保機制 強化市場競爭力

2013年2月，是臺灣金融業史上重大的里程碑：國內正式開放外匯指定銀行（DBU）承作人民幣存款業務。在臺灣可以投入人民幣存款、匯款及股票型指數基金等，且國內外金融業者得以在臺灣發行以人民幣計價的寶島債。

多年來，兩岸經貿往來頻繁，無數臺商赴中國發展，對人民幣有強勁需求，寶島債的發行更顯重要。對國內金融業者而言，透過寶島債能籌集人民幣，以人民幣放貸或匯到中國，供臺商客戶所用。再者，臺灣壽險業者持有來自保戶的大量資金，有很高的去化需求，寶島債是個合適的投資管道，許多國際機構嗅到這個商機，特意來臺發行寶島債。

在這些趨勢下，集保結算所肩上的責任也加重了。國際保管機構歐洲清算銀行（Euroclear）、明訊銀行（Clearstream）看好臺灣在人民幣國際化過程中所扮演的角色，2014年兩者相繼與集保結算所完成開戶，此後海外投資人可以透過這些平台買進寶島債，不僅是臺灣國際債券市場的利多，更讓臺灣有機會與世界其他金融中心站上同一個舞台。集保結算所基金暨國際部經理許傳昌指出，「臺灣的後



▲ 集保結算所於 2018 年 8 月 22 日至 23 日在臺北舉辦「機構及投資人服務國際研討會」。

◀ 2019 年集保董事長林修銘（右）當選亞太地區集保組織副主席並擔任世界集保組織董事會成員。圖左為時任亞太地區集保組織主席 Byunghae Lee。

台保管交割作業與國際保管機構相互接軌，國際化程度已提升到前所未有的新境界。」

這一切都得來不易，以集保結算所與全球最大的國際保管機構Euroclear合作為例，從雙方接觸到Euroclear正式登臺歷時一年之久，當中可以看到集保結算所不辭辛勞付出的身影。

Euroclear基於重重考量而不輕易在國外開戶，例如他們極度在意客戶的稅務問題，包括利息所得如何課稅、退稅機制為何等，但當時臺灣對於此部份的法規並不明確。

「我們雖然無權立法或修法，但很積極在財政部與Euroclear之間扮演溝通協調的角色，解決問題。」集保結算所高層指出，為了爭取Euroclear登臺，公司先逐一確認對方的相關疑問，並向財政部提出解釋，財政部了解後，便在臺舉辦聽證會，邀請Euroclear、集保結算所高層一同參加，由財政部官員親自解惑，雙方充份交流後，最後財政部特地發布解釋令，明確規範其稅務問題，Euroclear才決定與臺灣簽約。

Euroclear客戶遍佈全球近百個國家的央行、商業銀行、金融機構等，許多國際知名投資者都在Euroclear直接開戶。Euroclear與臺灣合作後，近百個國家的投資人皆能直接投資臺灣的債券，有利於提振臺灣的債券交易量。

有別於Euroclear採取間接開戶方式，Clearstream是集保結算所第一家採直接開戶的國際保管機構，為臺灣資本市場後台跨國合作邁向新的里程碑。

積極參與國際組織 提高臺灣能見度

不僅拓展國際化業務有成外，集保結算所也積極開展跨國合作、參與國際交流活動、加入國際重要組織，除了掌握國際最新脈動，分享各項業務的成功經驗，更藉此提升臺灣的國際能見度，並強化我國與國際市場之連結。

在跨國合作方面，集保結算所目前已與美國、德國、日本、韓國、巴西等國家22個機構簽訂合作備忘錄（MOU），其中包括15家亞太地區集保組織（Asia-Pacific Central Securities Depository Group, ACG）會員，以及7家集保相關機構。

在國際交流方面，集保結算所每年皆會派員參與國際會議與活動，例如國際證券管理機構（IOSCO）年會、SWIFT組織召開的金融業務會議（SIBOS）、世界集保組織論壇（WFC）等重要會議，同時於國內舉辦多場國際論壇與研討會，透過不同性質與主題的會談，與各國專業人士進行切磋。



▲ 集保推動跨國合作不遺餘力，截至 2019 年已與全球 22 個機構簽訂合作備忘錄。

集保結算所更積極參與多個國際重要組織，其中在ACG尤其活躍。ACG成立於1997年11月，是目前全球五大區域集保機構組織（美洲、歐洲、歐亞、亞太地區、非洲及中東）當中，會員數最多者，也是亞太地區各國集保機構最重要的交流平台。集保結算所為ACG創始會員之一，其成立宗旨為促進亞太地區集保機構的互動與合作，每年舉辦的年會為各會員機構經驗分享及業務交流最重要的活動。1999年在集保結算所號召下，ACG舉辦首屆中階幹部訓練，日後也成為ACG年會外另一個重要年度活動。

自2004年起，集保結算所受大會委託全額負擔建置並全權維護ACG官方網站，成為亞太集保機構資訊的重要平台，2004年、2015年還主辦ACG年會，深獲各國集保機構好評，有效提升臺灣資本市場的國際能見度。

2015年由集保結算所舉辦的ACG第19屆年會，在所有成員眼中，為歷屆年會活動設立了最高規格。首先，集保結算所讓整個活動成功「無紙化」，除了打破以往紙本報名的方式，成立

專網採線上報名外，與會人員皆獲贈一台臺灣知名企業製造之平板電腦，存放所有會議資料電子檔，省去拎著厚重紙本資料的麻煩，並成功宣傳臺灣自有品牌產品。此外，並結合臺灣文創及在地美食，讓外賓充份感受臺灣的多元文化及軟實力，整個年會過程可謂賓主盡歡，許傳昌經理回憶：「會議結束後，全體與會人員皆站起來鼓掌謝謝主辦單位的用心，這是參加年會這麼多次以來，第一次遇到這麼熱烈的ending。」

為在ACG扮演更積極的角色，集保結算所於2016年參選ACG執行委員會執委並高票當選，後又於2018年申設成立「投資人服務工作小組」，並擔任該工作小組之召集人，同時也成為ACG執行委員會「當然執行委員」，以參與ACG各項重大政策制定與推動。「投資人服務工作小組」成立之初即吸引近七成ACG會員機構參與，除於ACG年度重要會議主持座談會或分組討論會議，邀集會員分享發展投資人服務的經驗外，並於2019年推動「股東會e化服務」問卷調查及舉辦國際研討會等工作項目，促進與更多國家集保公司的交流與合作。集保結算所透過「投資人服務工作小組」的運作，建立各會員機構經驗分享學習合作的平台，擴大並強化國際間實質交流。2019年9月，集保結算所林修銘董事長於ACG第23屆年會高票當選ACG副主席，並擔任世界集保組織董事會成員，大幅提升公司國際形象與臺灣證券市場國際能見度。

回首集保結算所國際化的發展歷程，可以感受到與時俱進的企圖心，以及讓臺灣被全世界看見的使命感。近年來，集保結算所致力於從一個結算交割的交易後台單位，轉型為匯集多項金融業務關鍵數據的平台，正是憑藉著這樣的企圖心與使命感，才能不斷締造佳績。

創新優化

為了迎接嶄新的金融科技時代，
集保結算所勇於跨出原生領域，
積極進行數位轉型，
不僅持續優化核心業務，
並用創新思維推出多元業務，
成為以金融科技完善資本市場服務的典範。
面對變動的世界，
集保選擇少有人走的路，
這一切使得風景如此不同。

集保 e 存摺上線 打造最強資產管理平台

資本市場轉型幕後推手
股票基金服務同步行動化

集保結算所30年的發展歷程，從證券後台保管業務起步，一路協助臺灣股市穩定成長，外資持股比例已佔臺股四成，是臺灣資本市場推動國際化轉型幕後最大推手，全市場累計證券開戶數已近1,800萬戶，集保結算所現在並以「集保 e 存摺」App 2.0，打造出全臺最強資產管理服務平台。



▲ 2017年5月9日集保 e 存摺 App 發表會，象徵臺灣數位金融新里程。左起時任：集保總經理孟慶蒞、券商公會理事長簡鴻文、集保董事長林修銘、金管會副主委鄭貞茂、證期局副局長張振山、中華電信企業分公司總經理黃秀谷。

四大特色28項功能升級 用戶即時掌握訊息

以往投資人為了交易便利性，通常會開辦不只一個證券戶，在網路尚未普及的時代，如果想確認手中所有股票資產，只能親臨每一家證券商，刷完所有證券戶存摺才能知曉。而且保管多本存摺也是個問題，可能忘了放在哪裡，或是磁條不慎毀損，導致整本失效。為了解決廣大投資人的痛點，在網路與智慧型手機日益普及的趨勢下，集保結算所開發「集保 e 存摺」App，於2017年3月29日正式上線。透過該App「一機多摺」的功能，每位投資人的多本證券存摺皆可以集中於此，因而獲得極大迴響，集保結算所也從單純處理證券市場後台服務的角色，一舉站到前端服務投資人。

全新的業務通常伴隨前所未有的挑戰。集保結算所業務部副理王浩宇指出，同仁以往只需要面對證券商，雙方往來良久，合作也有默契，但集保 e 存摺上路後，他們必須直接面對投資人，從相對單純的B2B轉換至B2C模式，一旦產品有瑕疵，就要以最快的速度改善，方能滿足其需求。

後來集保結算所觀察到，投資人依賴手機交易的市場正在成長，加上很多投資人反映集保 e 存摺只有存摺功能太可惜，於是決定投入創新優化，以一年多的時間，積極蒐集用戶建議，規劃28項功能升級，搭配全新UI介面及UX設計，把集保 e 存摺從1.0升級到2.0版本。

2018年11月推出的2.0版本，主打整合資產分佈、雲端交易明細、客製推播訊息、股市

脈絡數據等四大特色。簡單來說，過去1.0版本是「一機多摺」，實現讓多本證券存摺集中於集保 e 存摺，藉此檢視各本存摺內的餘額及交易明細；在2.0版本裡，集保結算所進一步整合各本證券存摺內的資產，以圖表方式呈現整合資產；同時導入雲端交易明細，讓投資人不用再煩惱換手機後交易明細會遺失；另透過客製推播訊息功能，針對投資人有權參與的各項事件進行通知，讓用戶即時掌握所有訊息。

股權分散資料獲熱搜 瀏覽次數第一名

集保 e 存摺App2.0增加提供「e 搜股」功能，針對全市場及個股，提供重大訊息、股東會、電子投票及收購等資訊，並將股權分散資料以圖像化方式呈現，使投資人能夠輕鬆判讀趨勢，完整掌握股市資訊。

2.0版本同時也加強「股東權益」功能，凡投資人有權參與的股東會、除股息及新股發放，皆會呈現完整資訊，並搭配推播訊息，使公司股東不再錯過自身權益。舉例來說，若投資人向證券商申購股票並順利中籤，就會即時收到推播通知。

在眾多功能中，「股權分散數據」成為投資人分析籌碼、買賣操作的重要參考依據，政府資料開放平台的「投資理財」項目裡，股權分散表以超過11萬9千次的瀏覽次數（截至2019年9月）高居第一，可見其人氣。有鑑於該資訊實用且受歡迎，集保 e 存摺中也提供個股的股權分散級距、分散趨勢等圖表，用戶也可以自訂級距來查詢。



▲ 2018年1月31日集保e存摺安裝競賽頒獎典禮，時任證期局副局長周惠美（前排右四）、集保董事長林修銘（前排左四）、集保總經理孟慶蒞（前排右一）與證券商公會理事長簡鴻文（前排右三）等嘉賓一同出席此盛會。



▲ 2018年11月19日集保e存摺App 2.0發表會，由時任證券商公會理事長賀鳴珩（左四）、集保董事長林修銘（左五）、金管會證期局副局長蔡麗玲（中）、集保總經理孟慶蒞（右五）等貴賓共同啟動。

基金納入手機 e 存摺 投資訊息全掌握

原本只負責後台作業的集保結算所，能在短時間內，打造出兼具便利、環保及安全的平台，靠的不是運氣，而是同仁勇於站到第一線的打拚精神。隨著集保 e 存摺逐漸受到投資人肯定，截至2019年9月底止，已開通戶數已躍升逾76萬戶，2019年底更朝百萬戶大關衝刺。為了便利股東行使股東權利及運用科技達成環保目的，集保結算所也在規劃將除權息等發行公司對投資人的法定通知事項，透過集保 e 存摺來傳送訊息。集保結算所股務部汪明琇經理估算，若市場有50%投資人願意採用電子通知，單就股利發放通

知書就可以省下1,900萬份，相當於可推疊出10.5座臺北101大樓的高度，環保效益相當可觀。對於採取每季或每半年發放股利的公司來說，也可以大幅節約成本。

即使集保 e 存摺在股票提供資產整合、股務資訊等完整資訊，集保結算所仍不斷精進，打破只提供股票服務的限制，2019年3月開始推出投資人可透過集保 e 存摺查詢「基金資產」服務，只要投資人有證券戶頭，透過投信公司申購的所有境內基金，皆可彙整到 e 存摺裡，並以視覺化圖表呈現持有部位及基金市值，並同步提供基金推播服務，即時掌握動態訊息。

此外，亦新增「找基金」功能，投資人可利用App單一介面，查詢不同投信公司之境內基金資訊，包含基本資料、最新淨值、基金類型及配息等相關資訊，提供一站式的整合資訊服務。「這是集保結算所的優勢，一般證券商無法做到這樣。」王浩宇指出，2020年集保 e 存摺將升級至3.0版本，屆時將規劃納入更多資產資訊。集保結算所的期許是，這不只是一本存摺，而是協助民眾有效管理資產的平台。



▲ 集保 e 存摺 2.0 以整合資產分布、雲端交易明細、客製推播訊息、股市脈絡數據等四大特色服務抓住投資人的心。

數位化浪潮興起 商業本票走向無實體 作業平台e鍵化 交割流程全面簡化

商業本票在臺灣經濟發展史上，是工商企業籌資的重要管道，無實體更是票券市場劃時代的里程碑。一手推動票券業邁向電子化的集保結算所，建置票券發行作業平台，完成一站式的多元服務，讓票券業走在金融科技的前端。



▲ 2017年9月18日商業本票無實體發行上線典禮，左起時任：集保總經理孟慶蒞、票保董事長郭蕙玉、票券公會理事長楊豐彥、央行業務局局長陳一端、金管會副主委鄭貞茂、金管會主委顧立雄、集保董事長林修銘、銀行局局長邱淑貞、檢查局局長王麗娟、中鋼集團副總經理吳明憲。

實體商業本票交易 作業繁瑣易遺失

市場永遠走在法律的前面，商業本票更是如此，作為國內票券市場最大宗的商品，商業本票解決了無數企業的資金問題，也協助許多企業成長茁壯。但對比現在只要按下一個電腦鍵就能完成所有交易，商業本票從紙本走向無實體的轉變，短短一哩路卻走得不容易，幕後最大推手就是集保結算所及票券商公會。

很難想像，當商業本票還在利用紙本交易時，遺失是常有的事，有的是票券商走在路上掉了；有的是從公司大樓搭電梯，掉在電梯縫不見了；有的是被誤當一般文件放到碎紙機處理掉；有的郵寄快遞也會寄到不見。雖然每年件數不多，但因為票面金額都很大，衍生了很多麻煩。

依照《票券金融管理法》修法前的規定，商業本票是民法上的有價證券，丟掉後要先掛失，而且不是像身分證掛失就算了，還要辦理提存，一次掉了5,000萬元面額的票券，就要拿5,000萬元的債券或現金擔保提存，經過公示催告後，再進行法院除權判決，前後費時大約九個月時間。集保結算所金融業務部經理王銘祥形容，很多在票券業待得夠久的人都掉過本票，而失主也會生氣的抗議為何不推無實體。

不只如此，以前開了1億元或2億元的票券都只能賣給一個人，但有錢人沒有那麼多，票券商就會建議1億開成兩張5,000萬元，或十張各1,000萬元，分散面額才可以賣給更多人，結果作業面一樣麻煩。曾有一家企業一次發了50億元，票券商要求開100張，結果



◀ 2018年10月29日商業本票發行文件電子化上線，發行人在網路平台上只需一鍵即可完成商業本票發行作業。

發票人跟保證人各得蓋100次章，之後再進行核對，完成後若發現模糊或寫錯，又要補蓋重改，作業相當繁瑣。

《票據法》獲解套 四個月無實體化就上線

事實上，集保結算所早在2007年就開始研議商業本票走向無實體化，當時曾找資策會評估，認為可行，但本票有到期若無付款，要走本票裁定的程序。後來司法院認為，如果把商業本票弄成無實體，可能會產生本票退票裁定的疑義，計畫因此卡住。為了將商業本票無實體，解決長久以來的問題，2017年4月立法院三讀通過《票券金融管理法》修正，5月公布實施後，同年9月集保結算所就讓商業本票無實體化上線。

為了推動此服務，集保結算所全臺走透透，針對票券商舉辦近70場說明會，約有2,000人參加，透過仔細的溝通與說明，票券市場在2018年9月全部無實體，距離2017年9月推動



▲ 2017年為了推廣商業本票無實體化，集保結算所在全臺舉辦近70場說明會。

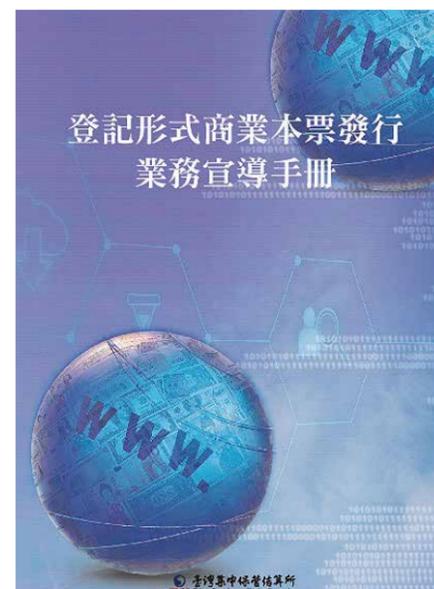
剛好一年，主要原因是集保結算所考量票券發行期最長就是一年，如在2017年9月上線前發行的商業本票要從實體改為無實體，必須動用極大人力從發票人、保證人及票券商一一同意，而票券商也必須耗盡力氣去調整系統，所以上線前已發行的實體商業本票，就讓它自然到期，無需調整，讓所有人力僅需辦理上線日起的無實體商業本票各項作業，也使得票券市場40餘年的實體與無實體商業本票發行的轉換得以無縫接軌。

集保結算所接著趁勝追擊，進一步推動電子化的發行作業平台。簡單來說，如果企業發了一筆20億元的商業本票，除了填寫一張書面申請書給集保結算所外，也可以選擇用電腦方式輸入發行資訊，類似網路銀行的概念，這兩種方式國外都各有採納，但集保結算所考量我國票券市場3,000多家發行人的規

模及頻率不一，且對電子化接受程度亦不相同，為避免因商業本票無實體化造成市場發行規模產生變化，因此決定直接採用電子及書面雙軌併行，以滿足不同發行人的需求，就像買股票時，可以選擇電子或臨櫃下單。但也由於電子化的便利性，讓無實體以電子登錄比例在短時間即衝到全部發行金額的三分之二。

CP2發票 e 鍵系統發威 籌資一鍵搞定

無實體化建置後，本來是一疊紙本的商業本票，改成一張申請書或一個電腦訊息，沒有遺失的風險。以前遺失商業本票若沒有掛失，撿到的人可以拿去賣，現在無實體後，申請書掉了都沒關係，再開一張就好。人工作業成本也變少，一疊商業本票現在只要核



▲ 登記形式商業本票發行不僅提升市場作業效率，也打破實體票券面額限制，有助票券市場發展。

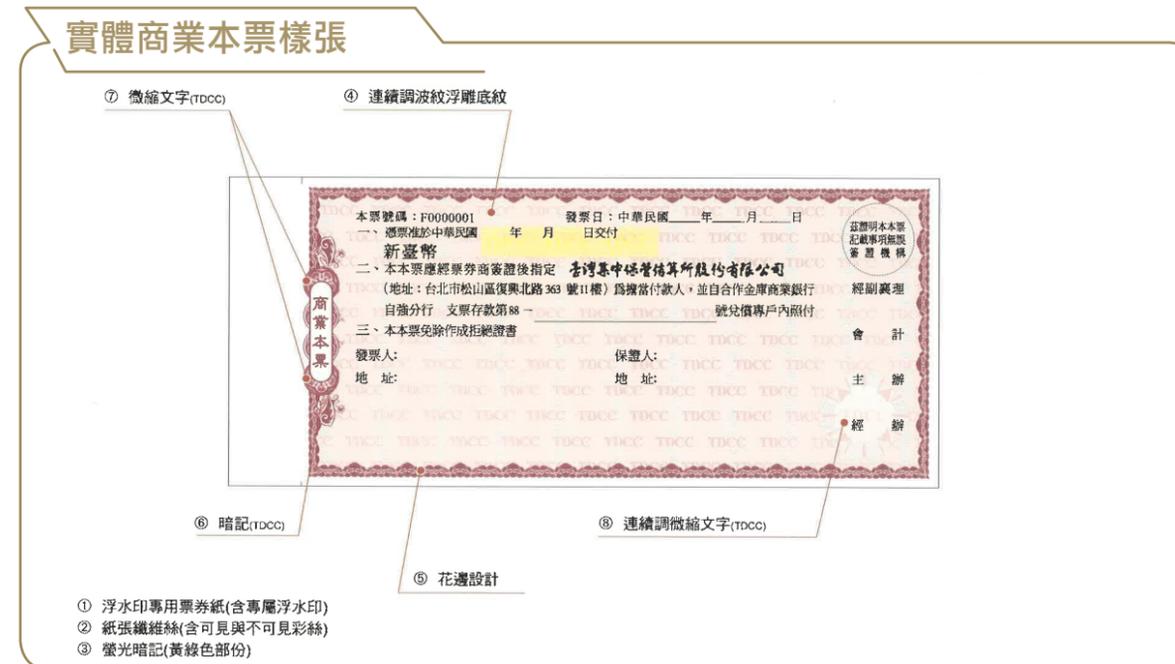
對一張，發行人、保證人及票券商的作業負擔也都變輕。

更厲害的是，票券次級市場也跟著受惠。以前一張2億元的票券，只能賣給一個人，無實體化後，2億元可以配券到最小面額一張只有10萬元，配券變簡單也比較好賣。未來利率

上漲後，次級市場小額投資也可以做，堪稱一般投資人的福音。

另外，集保結算所在2018年10月完成CP2發票 e 鍵系統，電子化再跨一大步。集保結算所把發行作業平台功能擴大，讓發行人、保證人及票券商三者之間發行的契約、成交單，承諾書及委託書等文件跟著電子化，這些文件雖然跟集保業務無關，但因為集保結算所掌握資料並協助提供服務，讓三者的作業簡化，發行人借10億元，只要打個電話、電腦敲一下，10億元就到手。

面對金融科技浪潮，王銘祥說，集保結算所建置票券發行作業平台後，能提供的服務都會盡量去做，讓集保結算所跟參加人的關係更緊密，成為業界的資料中心跟資訊中心，並導入新的金融科技，終極目標是建置票券市場全面數位化的環境，屆時交易遇到的問題，都能由AI主動發現處理。



開辦跨境保管 外國有價證券 落實金融進口替代 導引境外資金回流臺灣 培養國際業務人才

近年臺灣金融業赴境外投資比重不斷攀高，壽險資金海外投資金額已達17兆元，堪稱全球之冠。這些投資機構能與全世界連結，並落實金管會金融進口替代政策，將境外資金再導引回臺，背後的靠山，來自於集保結算所建立的跨境保管外國有價證券機制，讓金融業者可以邁開大步走向國際市場，創造脫胎換骨的新契機。



▲ 2014年4月3日集保結算所、歐洲清算銀行、花旗銀行共同服務債券市場啟動典禮。左起時任：集保董事長丁克華、財金公司董事長趙揚清、歐洲清算銀行執行董事Lieve Mostrey、中央銀行副總裁楊金龍、金管會委員林建智、花旗（臺灣）銀行董事長管國霖、櫃買中心總經理李啓賢、集保總經理林修銘。

建構跨境保管系統 提高金融就業率

2014年，集保結算所與Euroclear及Clearstream全球兩大國際保管機構，合作建構跨境基礎設施，正式開辦跨境保管外國有價證券業務後，2015年隨即在德國及比利時市場，順利完成第一筆壽險公司外國債券款券同步交制作業，創下集保結算所跨國業務新猷。這是集保結算所成立30年來成功的一大步，更是國內金融業者國際化的加速器，得來相當不容易。

當時金管會為了把資金導引回臺，擴大臺灣金融市場規模，自2014年3月起積極推動金融進口替代相關措施，並指定集保結算所為專業投資機構投資國外資產的保管機構。這道政策指令，讓集保結算所的角色從國內有價證券的集中保管，擴大到為國內投資機構邁向國際市場的推手。

過去國內投資機構購買國外標的時，必須在國外先開立帳戶，但包括擔任基金主保銀行之國內銀行，因投資規模不夠大，常常開戶都被國外保管機構拒絕，跨境投資也被限制。國內銀行腦筋一動，請集保結算所協助在集保結算所的項下開立個別基金款券帳戶，藉此達到申購外國有價證券的目的，集保結算所就此協助國內基金主保銀行開辦跨境保管外國有價證券的服務。

集保結算所也在金管會金融進口替代政策的指導下，開始創新優化各項跨境保管的服務。首

先，為了讓跨境保管專業能與國外保管機構接軌，集保結算所極力為臺灣培養國際業務人才，提高國內金融從業人員的就業率。

之後，包括保管餘額、報表分析等資訊於跨境保管系統中，集保結算所全部採用視覺化的方式呈現，而且還提供中文介面。更貼心的是，因應每家保險公司投資跨境金融商品的不同需求，在系統內，也客製化給予不同的呈現，為國內投資人提供因人制宜之管理及帳務報表，以達內控目的，並在跨境交割注入新的活力。

集保結算所主動出擊 讓壽險業從懷疑變肯定

只是，作為全臺最大的有價證券保管機構，面對壽險業這樣的大型投資機構，也得三顧茅廬主動出擊，才能讓他們加入集保結算所的服務行列。

一直以來，國內金融業投資國外有價證券的主要機構都是保險業，投資項目以債券為主，為了導引保險業投資國際債的資金移回臺灣，集保結算所在推動跨境保管業務時，積極鎖定壽險業為服務的對象，不過初期並不順利。

當時壽險公司跟一般投資人的想法一樣，以為集保結算所只負責股票保管，從來沒有跟集保結算所有特別的接觸，也不放心集保結算所提供的跨境保管服務。因此只願意把跨境保管的合作機會，交給國外保管銀行在臺



▲ 2014年4月15日集保結算所與德國明訊銀行簽約共同服務國際債券市場，Clearstream 成為第一家在集保直接開戶的國際保管機構。

分行負責。後來集保結算所不斷的拜訪壽險公司，還不停去簡報說明，以及配合壽險業需求全力調整資訊系統，最後才打動壽險業者。

2016年5月，集保結算所與壽險業龍頭國泰人壽完成簽約，國泰人壽開始透過集保結算所處理海外有價證券的交割、保管、股務通知等作業。集保結算所基金暨國際部經理許傳昌回憶：「當時推動的過程可說相當辛苦，而這一段進程也可看出集保30年來不斷創新演進，帶領臺灣金融市場更快速的跟國際接軌。」

集保結算所取得了跨境保管業務的灘頭堡後，對市場起了示範作用，之後開始吸引國內其他保險、銀行、票券及證券等金融機構加入集保結算所跨境保管。隨著更多業者加入所帶來的加乘效果，主管機關「推動金融體制與國際接軌，以深耕臺灣為基礎，布局海外市場」的政策成效，也產生大幅躍進。

落實國際接軌 跨境保管成果豐碩

除了債券投資，集保結算所已陸續提供國外股票的跨境保管服務，未來還會擴大到其他

權益證券等商品。集保結算所也積極跟美國摩根大通等大型保管銀行合作，讓國內專業投資人持有各種國外有價證券，都能交割與保管。對主管機關而言，監理上的資訊能完整的掌握；對於金融機構而言，外國有價證券投資也能獲得主管機關的支持，可說是一舉數得。

許傳昌經理分析，國內投資機構會選擇集保結算所提供的跨境保管服務，除了便宜的在地服務外，集保結算所提供的中文介面，也讓投資人更容易掌握所有訊息。更值得一提的是，學習成本也因為集保結算所而快速下降。

金融機構購買外國有價證券，都有學習相關投資作業的成本，如果各家都透過集保結算

所交易，就可以把投資的經驗快速交流，掌握更多資訊及作業技術後，業者就敢於投入更多資金在相關領域，此時也會需要更多的人才，進而達到進口替代的政策目的。

目前集保的跨境保管外國有價證券業務，已保管約50檔投資標的，保管範圍包括美元、歐元、澳幣等多種幣別債券，並已有保險、銀行、證券、票券及櫃買中心等25家法人機構簽約開戶，保管規模高達新臺幣4.2兆元，就規模與範圍而言，成果可謂豐碩。未來集保結算所將持續擴展服務對象與標的，提高有價證券流通性及收益性，透過與國際保管機構合作，積極發展全球保管業務。

跨境業務市場效益圖



打造公司投資人關係 整合平台

電子投票、ESG 資訊
實踐投資責任促進企業永續

當機構法人的投資規模逐年成長，外資投資近四成比例，專業機構投資人在投資市場扮演的角色日漸重要。如何維繫投資人關係、暢通溝通管道，成為發行公司的重要課題。集保結算所配合金管會「新版公司治理藍圖」（2018-2020），建置投資人關係整合平台，不僅協助公司與機構投資人的溝通，更讓臺灣企業接軌國際，厚植永續的競爭力。



▲ 為配合金管會「新版公司治理藍圖」推動，集保結算所建置公司投資人關係整合平台於2019年3月15日舉辦啟動儀式暨 ESG 論壇。左起時任：集保總經理孟慶蒞、證交所總經理簡立忠、證期局副局長蔡麗玲、金管會主委顧立雄、集保董事長林修銘、櫃買中心董事長陳永誠、亞洲公司治理協會 Neesha Wolf。

數位整合公司投資人關係 創造多贏

什麼是投資的完美關係？一般投資人，能找到對的投資標的；機構投資人能深入投資公司的長期營運策略，參與溝通並建立信任；龍頭企業不僅年年獲利，更能有方向地不斷精進，吸引更多外資參與投資。如此多贏互利的景況，誰能不嚮往！

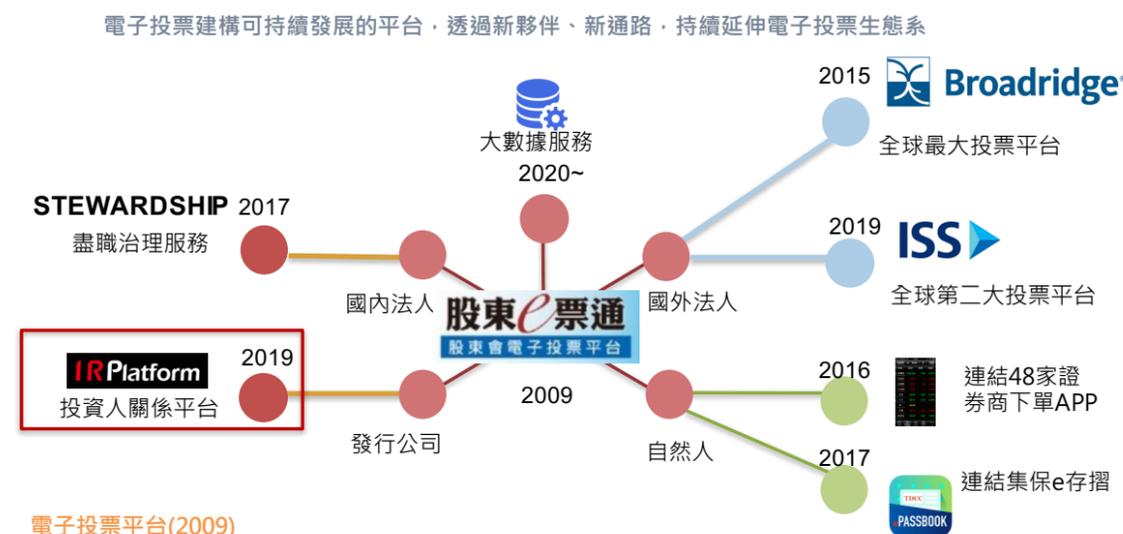
不過，隨著國際市場環境以及國人投資習慣的變化，臺灣企業的挑戰亦逐漸加劇。臺灣企業不僅要爭取有限的外資活水，還要因應外資愈來愈嚴格的公司治理標準；同時隨著國人投資選擇的增加，被動投資的興起，企業要吸引散戶資金也愈來愈困難。如何打破此一困局，再創臺灣資本市場的榮景，無疑是全體市場參與者最關心的議題與挑戰。

有鑑於此，集保結算所配合金管會「新版公司治理藍圖」（2018-2020），透過數位創新服務「投資人關係整合平台」的建立，積極促進企業與投資人的互動與溝通。「無論是協助國內投資人聯絡臺灣公司、協助國際投資人對公司傳達訊息或提出建議，或是協助臺灣公司了解國際趨勢，都是集保結算所建立平台期許發揮的功能。」集保結算所股務部經理汪明琇表示。

電子投票生態系 便利實踐投資責任

2009年，集保結算所首先推出「股東e票通」電子投票服務，解決投資人需舟車勞頓參加股東會的困境，更能保障投資人參與股東會的權利。此外，集保結算所陸續應用金融科技，推出「股東e票通」App、「證券商網路下單

電子投票生態圈圖



- 電子投票平台(2009)
- 跨境投票(2015)
- 行動投票(2016)
- 盡職治理服務(2017)
- 投資人關係平台(2019)
- 大數據服務(2020)

The screenshot shows the TDCC IR Platform website. At the top, there's a navigation bar with 'EN', '登入', and a settings icon. Below that, there are menu items: '公司治理新聞', '投資人服務資訊', and '策略夥伴連結'. The main banner features three columns representing Environmental, Social, and Governance (ESG) themes with corresponding icons. Below the banner is a '最新新聞' (Latest News) section with three articles:

- 公司治理**: 美國近200家公司執行長表示，股東價值不再... 股東價值不再是某些美國頂尖企業領導人的主要焦點了。
- 公司治理**: The CEOs of nearly 200 companies just said... Shareholder value is no longer the main focus of some of
- 責任投資**: Crafting and Reporting Decision-Useful ESG... As ESG initiatives and decision-useful reporting continue to gain

▲中英文版「公司投資人關係整合平台」以溝通、ESG及國際合作為發展主軸，提供投資人必要資訊，滿足與發行公司間互動需求，共同推動我國公司治理。

App」連結「股東e票通」，以及「集保e存摺」App連結「股東e票通」等創新功能，讓投資人運用手機即可進行投票，打破時空限制，更為友善便利。

集保結算所以「電子投票」為基礎，發展「電子投票生態系」，透過持續與國內外機構密切合作、不斷成長，並為參與者創造價值，正是落實平台經濟的概念。

「電子投票生態系」朝兩個方向前進，包括國際化與服務多元化。國際化部份，2014年起，集保結算所與全球最大的電子投票機構Broadridge公司合作，提供跨國投票直通處理服務，讓眾多外資股東進行投票更為便

利。2019年成功與全球第二大電子投票機構ISS公司（Institutional Shareholder Services）建立合作關係，擴大股東會外資股東的服務範圍，提供使用ISS公司投票平台之外資股東，亦可利用集保結算所跨國投票直通處理STP服務，獲得快速、便捷的跨國投票服務。

服務多元化部份，2016年，由證交所發布的「機構投資人盡職治理守則」，目的即鼓勵機構投資人簽署守則，積極參與公司治理，不僅有利提升臺灣資本市場品質，更能為客戶與受益人的價值把關。集保結算所的電子投票平台提供機構投資人投票統計功能，正是扮演推手角色功能。

2017年起，因應機構投資人基於「盡職治理守則」須揭露投票情形，集保結算所於電子投票平台開發投票統計功能，讓機構投資人可以方便下載及彙整揭露投票結果，有助增加機構投資人簽署的意願，以利提升公司治理。2018年，再推出結合機構投資人持股資訊與公司治理評鑑排名的投資組合分析，進一步滿足機構投資人實踐責任投資與遵循盡職治理的需求。

引進ESG資訊 指引企業永續之道

2019年3月，集保結算所創新服務再升級，正式啟動「投資人關係整合平台」，以「教育」、「資訊」及「溝通」作為發展主軸。

汪明琇表示，許多國際投資人不容易取得臺灣公司的投資人關係聯絡窗口，無法找到對的人，也就難以獲取即時而正確的資訊。經過集保結算所的努力，目前平台已可提供投資人超過1,700家臺灣上市（櫃）公司的投資人關係聯絡窗口與公司基本資訊，以滿足各種互動需求。此外，集保結算所正在推動臺灣公司揭露企業社會責任或企業永續的聯絡窗口，讓投資人與公司之間溝通再升級。

如何評估一家企業是否值得投資？集保結算所引進具全球投資指標意義的「環境、社會和治理」（Environment、Social、Governance, ESG）資訊，為臺灣企業指引永續發展的方向。近年全球興起一股責任投資的浪潮，汪明琇解釋，過去的機構投資人，多從財報的營收、獲利來判斷企業的投資價值，然而隨著責任投資觀念的普及，愈來愈多機構投資人開始將ESG指標納入投資決策，包括像是企業碳排放、能源使用效率，乃至於供應鏈生產線對環

境的衝擊等，都成為機構投資人的重要評估資訊，更是吸引外資的關鍵指標。

「比如，現今許多國際機構投資人關注碳排放議題，對高碳排放公司就是一個重大的挑戰；又像是機構投資人關注董事會的性別平衡，希望公司可以提名更多女性董事，這也會對公司帶來一定的改變壓力。」汪明琇認為，ESG是順應全球趨勢而生，代表企業是否具備永續經營的能力，對企業本身來說，從ESG發現自己的缺失，不斷改善，絕對有利企業升級，創造共好與多贏。

不只是資訊 教育企業升級更給力

集保結算所陸續和多個國際ESG研究機構與評分系統建立合作關係。歐洲著名的ESG評分機構Sustainalytics公司率先於2019年初便成為集保結算所的策略夥伴，而以股東會及公司治理研究聞名的國際電子投票機構ISS也與集保結算所在ESG領域擴大合作關係；國際兩大指數編製機構：美國明晟（MSCI）與英國富時（FTSE Russell），亦有望與集保結算所在ESG議題上發展合作關係。集保結算所期許透過與全球主要ESG研究機構的合作，成為臺灣企業一窺國際趨勢的可靠夥伴，以利接軌國際，增強國際競爭力。

集保結算所以電子投票為起點，逐步為投資人關係建立公開、透明、對等的互動平台；以ESG對應外資需求，為臺灣市場開啟國際能見度，集保結算所期許「投資人關係整合平台」透過引進趨勢、數據與洞察，不只是資訊，更是能為臺灣企業提供教育驅動力，發展數位溝通力，回歸公司治理的提升，為企業奠定永續競爭力。

以金融科技 帶動服務優化

開發科技創新應用 打造數位金融舞台

金融科技 (Fintech) 近年來蔚為顯學，被譽為金融業百年來的最大創新。一項好的金融科技應用，可以大幅簡化流程及加速服務創新，使金融服務更有效率。集保結算所深化數位金融發展，除了從技術與流程上優化使用者體驗，更藉由資訊部門與業務單位攜手合作，在行動應用、大數據、區塊鏈，以及跨系統的應用程式介面 (API) 發展等四大領域開發出多種應用，陸續推出許多叫好又叫座的服務，解決使用者痛點，同時也獲得國際專利，顯見集保結算所對金融科技的重視。

novation and Entrepreneurship

扶植創業生態系統 構建創新驅動經濟



▲集保結算所以「電子投票創新應用暨跨國投票 STP 服務專案」獲得 2019 年第 2 屆數位服務創新獎的「開放數位政府獎」類別之特優獎，由國家通訊傳播委員會時任主任委員詹婷怡 (左) 頒獎，集保結算所副總經理曹素燕代表領獎。



▲集保結算所於 2015 年 9 月 18 日舉辦「數位金融 3.0 創新與展望」座談會，由時任總經理林修銘 (左五) 主持，期能掌握未來數位化金融的發展，提出便捷的創新服務。

打造行動應用服務 優化使用者體驗

在行動應用方面，投資人最熟悉的莫過於「集保 e 存摺」與「股東 e 票通」。以往集保結算所服務對象是證券商等參加人 (B2B)，自從推出上述兩個 App 後，服務對象成為一般投資大眾 (B2C)，民眾最直接的反應，是集保資訊部門不斷精進的重要動力。

雖然集保 e 存摺 1.0 於 2017 年 3 月上線後不久，就有投資人在 App Store 評論區上留下負評。但是「大家的聲音和需求，我們聽到了！」集保結算所金融資訊部經理王文政表示，踏入 B2C 領域以後，資訊人員除了要懂得開發技術外，還要滿足使用者的體驗與需求，他們透過 App Store 評論區了解評語，儘可能在短時間內修正問題及改善使用者體驗。

有批評才有進步，集保結算所推出集保 e 存摺 2.0，增加投資人想看的股權分散表、提供一機多摺與連結電子投票等功能，「集保 e 存摺 2.0 推出後，使用者客訴大幅降低，也得到不錯的回應！」王文政展開笑容說道。

優化的設計不但更符合投資人需求，使用起來也更好上手，使得開通戶數一舉突破 76 萬戶。

2015 年 4 月 30 日上線的「股東 e 票通」則打破地域與空間的疆界，方便投資人在世界各地參與公司股東大會，行使表決權。王文政指出，早年投資人必須透過憑證登入電子投票平台，由於流程冗長，投資人使用率並不高。集保結算所資訊部門靈機一動，把「股東 e 票通」與投資人黏著度最高的證券商 App 結合。

由於投資人開戶時，證券商進行過憑證的身分識別，所以投資人投票時無須再利用憑證登入，此舉一出，立刻讓「投票率」增長數倍。集保結算所於 2018 年達成上市 (櫃) 公司全面採用電子投票制度之里程碑，計有 1,757 家上市 (櫃)、興櫃公司採用電子投票 (截至 2019 年 9 月底)，電子投票權數與筆數皆再創新高，電子投票權數比重達到 52.54%，總筆數 737 萬筆，更以此創新服務獲得第 2 屆「數位服務創新獎」(DTA Awards)，展現集保結算所的數位軟實力。

結合監理科技 協助市場監理

在大數據領域，集保結算所也有不少創新應用。集保結算所資訊規劃部協理張秀珍表示：「大數據的應用在國際間非常廣泛，目前科技愈來愈進步，傳統是做靜態分析，現在則做整體的交互分析。」

「在集保，大數據已經成為顯學。」王文政解釋，由於每個業務部門都跟大數據有關，應用非常靈活，高度運算及動態分析的報表可以非常即時地產出，而且視覺化的效果，如曲線圖、餅圖等都有助於進行分析，幾乎每個業務單位都在努力學習大數據。金融資訊部副理陳鳳中也說：「過去主管機關或業務單位跟我們要分析報表，從填調閱單到拿到報表可能要幾天時間，且是靜態的；現在按幾個鍵就可取得，且是視覺化動態的，對於加快內、外部的決策很有幫助。」

大數據最新的應用趨勢是朝監理科技（Regtech）發展，以集保結算所來說，即是利用科技工具發揮數據分析效益，協助主管機關更及時地進行監理工作。

集保結算所建置「保險業投資國外有價證券監理資訊系統」，提供保險局連線查詢即時、多面向交叉分析及視覺化之監理資訊，主管機關可利用該系統所提供資訊進行交叉分析與跨期比較，並進行壓力試算，使其有效掌握相關資訊，強化風險之監理。

另外，集保結算所也結合大數據及視覺化應用軟體，分階段提供線上即時互動式票券結算交易資訊，並按月陳報以圖形、多維度及視覺化圖表等方式製作之視覺化統計月報，不僅清晰易懂且具效率，更能快速挖掘辨異，方便監理工作之進行。



▲ 集保結算所同仁前往中國上海參加顧能公司（Gartner）大中華區 CIO 峰會。

隨時探索區塊鏈的應用

目前最夯的區塊鏈技術，強調匿名及去中心化，這些特性與集保結算所的「集中式管理」完全相反，不過集保結算所並沒有因此忽視區塊鏈，反而時時保持關注，以掌握國際區塊鏈的最新技術發展。雖然區塊鏈還牽涉到法規及參加人權利義務的問題，在實際應用上有很大的挑戰，但集保結算所不畏挑戰，2020年推出數項區塊鏈的實作運用。

跨系統API整合服務流程

在集保結算所推出的許多服務中，都能看見跨系統API的身影。舉例來說，透過API的串接，可以把證券業務系統中的債券部位撥到票券系統，反之亦然，不管是證券或是債券

的參加人，都能因此享受到線上款券同步交割的服務。在公司負責人及主要股東資訊申報平臺（CTP）與防制洗錢及打擊資恐查詢系統（AML/CFT）間也有運用API串接，例如連上CTP平臺查詢大股東資料時，就可以串接到AML系統查詢過濾，不用再登入登出，可以說是透過API串接提供優質服務的最佳實例。

此外像「股東 e 票通」舉辦抽獎，得獎人可以到7-11的ibon機台對獎，或是基富通證券開戶的線上核印，投資人不用跑銀行寫單子，直接透過API串接進行扣款授權，讓投資人保持熱度便完成開戶，或是如中鋼、中油登錄商業本票，都靠著好用的跨系統API串接在背後默默完成工作，加速整體執行的效率。



▶ 集保結算所於2016年8月22日舉辦「金融科技發展與資本市場服務新思維座談會」。

新一代證券存託系統 平行仿真測試長達一年

為因應政府推動證券集中保管劃撥制度，負責證券市場集中保管、帳簿劃撥及結算交割作業等核心業務的證券存託系統於1990年初上線，初期僅與五家證券商連線，同年8月底即與全部400家證券商完成連線作業，為證券交易帳簿劃撥制度的電腦連線作業寫下一紙新頁。

歷經多年發展，從股票保管結算交割的單一功能，陸續增加權證、債券、ETF、基金、黃金等商品，及設質、信託、收購、提存、無實體登錄等帳簿劃撥功能，整體系統規模已經是1990年開發的規模數十倍之多，系統負荷益形吃重，早已超過一般大型系統10至15年的生命週期。改善與優化勢在必行，這個重擔就落在資訊部門。

張秀珍指出，有別於其他國家的集保機構只有參加人的帳戶資料，集保結算所擁有1,800

萬戶投資人明細帳，再加上功能擴充愈來愈多，舊系統需要調整與優化。

系統改善的最大難度是，市場每天持續交易，無法停止運作，且過程中也不時出現新的需求，像是「穿著衣服改衣服」，稍有差池就會影響市場秩序，不可不慎。

為掌控風險，採分階段進行系統改造，第一階段是將批次報表的產製與派送作業獨立出來的報表產製派送系統，於2013年9月上線。

至於第二階段的核心存託系統改善，也就是最關鍵的部份，由時任副總經理朱漢強親自督導專案的進行，專案進行期間，除三個資訊部門外，各業務部門亦出動大批人力進行兩次長達5個月的品質測試，對系統品質的驗證有重大的幫助。

資訊部門同仁抱著「寧可晚一點上線，也不能出錯」的態度，原定30個月改善完成，最後多了將近一年半的時間。



◀ 2019年7月31日好享退全民退休投資專案申購啟動典禮。左起時任：證基會總經理張麗真、金管會證期局副局長蔡麗玲、金管會主委顧立雄，基富通董事長林修銘、投信投顧公會理事長張錫及基富通總經理黃致淵。



▲ 資訊規劃部協理張秀珍（右圖）、金融資訊部經理王文政（左二）與工作團隊一起討論專案事宜。

特別值得一提的是，集保結算所採取的「平行仿真」測試，就是新、舊系統採同步作業，並每天比對兩系統執行結果，前後超過一年的仿真測試是對耐性與毅力的考驗。直到100%確定新系統沒有問題後，「新一代證券存託系統」終於在2018年4月上線，其特色為開放平台設計，可因應平行處理的需求，而關聯資料庫可以讓系統變得更靈活、效率提高，並提升系統處理能力三倍以上。完成這項浩大工程後，下一步是中文內碼的改善工程。集保結算所擁有投資人帳戶資料，並提供發行公司過戶名冊，其中也包括投資人姓名與地址等資料。

不過問題來了，有些中文編碼系統無法呈現的罕用字會出現「？」或空格，但投資人的基本資料必須精確，不容缺漏。這時資訊同仁要像倉頡造字一樣，為罕用字描繪字型，再編碼儲存其字型。

即便如此，張秀珍指出，中文字高達數萬字，不像英文以26個字母拼音而成，姓名中若出現非常用字，不在使用大五碼（Big5）的中文系統常用字中，集保結算所只能自行造字，目前已累積5,000餘字，但大五碼的罕用字可用空間有限，將於兩年後用罄。

「只要身分證能出現的中文字，我們也要能用電腦呈現並列印出來，這是確保投資人的權益。」資訊規劃部正規劃中文內碼改善工程，將與戶政系統所採用的中文字國際編碼靠攏，未來可望一勞永逸，不必再自行造字。

追求創新 深化數位金融服務

金融科技來勢洶洶，令人無法忽視。數位崛起的時代，集保結算所Fintech也持續創新，一口氣取得九項專利，例如全世界第一個以智慧型手機及平板電腦等行動裝置作為投票系統的「股東 e 票通」，便榮獲新加坡及臺灣專利，「集保 e 存摺」也獲得新加坡專利核准，新穎的點子與創新的服務流程，獲得國際肯定。

國際間的專利壁壘，有時光產出一個觀念，技術還未成型，就可以申請專利，集保結算所卻往往是產品服務創新已經實際運作，才去申請國際專利。「我們會去了解業務單位希望的流程，資訊如何達成，以及服務的目的，才去申請該項功能。」從服務出發，連續奪得專利，可以看出集保結算所對金融服務的重視，而國際專利上的認可，除了是對資訊部門的一份肯定，也讓人看見集保結算所在追求數位深化與Fintech的實踐。

資安防護內外兼備 開創業界先鋒

透過堅實的防禦與演練 強化資安能量

集保結算所從傳統的集中保管業務，服務對象以證券商等參加人為主；歷經30年的多元化發展，已轉型成為提供資訊服務的產業，服務對象也擴及一般投資人。從主要的資訊系統開發，再到資安防護，這些是集保結算所業務的重中之重，從資訊部門員工數高達兩百多人，佔所有員工人數的五分之二，可見一斑。



▲ 集保結算所業務多元化機房監控中心。



◀ 2019年集保結算所進行關鍵基礎設施防護演習現場。

▲ 集保結算所資訊作業部經理許成。

成立資通安全組 事權統一提升效率

集保結算所的證券存託系統、期貨結算系統及票券保管結算交割系統，每天處理上百萬筆交易，攸關數百萬投資人權益及整體證券市場秩序，因此電腦作業系統是否正常運作至為關鍵。

每年兩次，集保結算所資訊三部同仁犧牲週末，開拔至位於竹北的異地備援中心進行模擬測試，他們預設的狀況是，臺北盆地不幸發生災難，導致集保結算所位於南港的機房無法正常運作，所幸南港機房癱瘓前的每筆交易資料，都同步複製至竹北的異地備援機房，資訊作業部同仁開啟竹北機房異地備援電腦系統，持續提供對外連線服務。證券商、期貨商及票券商也配合演練，由營業處所的電腦輸入交易資料，傳送到竹北機房異地備援環境電腦系統處理，驗證交易都可以持續進行。

除了這個一年兩次的演練，平常的資安防護則落在員工身上，例如資訊作業部設有一個裝設監視錄影的「作業專區」，主要是將營運環境與辦公環境的網路切開，同仁需要部門主管授權才能刷卡進入，專區內除了不能攜帶手機，涉及重要的個資查詢還須事先登記。

面對外敵，集保結算所另有一套因應之道。近年來，駭客採取組織化攻擊例如勒索軟體，金融機構也頻傳「受駭」事件，集保結算所為此於2017年底成立資通安全組，將原本分散

在三個資訊部門的資安工作，整合在資訊作業部資通安全組統一負責資訊安全防禦與監控、資安政策的制定與管理，以及辦理資安教育訓練等。

「面對組織化的駭客攻擊，我們也要有組織予以對抗，」集保結算所資訊作業部經理許成分析，以往分散在各資訊部門的工作，由於網路環境有很多設備，牽涉到不同管理單位，對防禦標準不一樣，警覺性也不同，現在整合起來做縱深的防禦並統一部署，可以提高資安防護的效率。

舉例來說，資安組統計，每天網路上的事件量約有7,000萬筆，偵測異常訊息量平均每秒約850筆。

就像是城堡抵禦外侮的防備是由外而內，會有護城河、城門等不同關卡。許成比喻，敵人進攻時，我軍的一道道防備，前後要有互相關聯與溝通，設備由同一個單位管理，可以做整體考量，發生警訊即時通知第一道、第二道的資安設備，「跨部室的話，時效就有差別。」

再者，集保結算所的資安監控中心（SOC）可以分析異常訊息的關聯性跟風險，有些設定警示條件與等級，由系統自動阻絕；有些則是事後開會討論，直接防堵某IP。

集保結算所也重視加強內部資安意識，以免「引狼入室」。每年從年初到年尾，採三不方式（不定期、不通知、不預警）統一內容發送釣魚信件給同仁測試，2019年電子郵件社交工程的資安演練，因應不同單位所關心的議題不同，特地將釣魚信件分為四個族群寄送，包括董總高層、業務單位、資訊部門，及財務等行政部門，測試大家對釣魚信的警覺度。



◀ 集保結算所內部查核室總稽核張紫薇。

委外進行紅隊演練 資安能量再升級

所謂「道高一尺，魔高一丈」，一般的資安檢測還不夠，近一、兩年的6月開始，集保結算所的資訊人員要特別繃緊神經一段期間。原來是集保結算所出奇招，找來國內外知名專業廠商進行「紅隊演練」，模擬真實駭客的思維與技術入侵資訊系統，藉此找出資訊系統防護上須再強化之處，同時提升同仁的資安意識。

這個發想來自於集保結算所內部查核室總稽核張紫薇，她指出內查室每年會負責資安健檢，就各大系統、網路做檢測，例如「滲透測試」、「社交工程」、「行動應用App檢測」、「釣魚事件」等，屬於「點」和「

線」的防護。從2018年開始，即委請知名專業廠商，進行所謂的「紅隊演練」，以白帽駭客的思維與技術，試圖入侵集保結算所資訊系統，並以取得系統控制權和客戶資料為任務目標。

張紫薇比喻，以往的資安檢測像是請警衛檢查家裡哪個門窗沒關好，但不確定警衛有沒有盡好職責，紅隊演練就像是請來厲害的小偷，給予他們一些特殊任務，以精準測試警衛有無嚴守把關，或者也可找出房子興建過程整體結構有無漏洞。

所幸，自2018年紅隊演練下來，集保結算所資訊系統未發現重大漏洞或關鍵問題，僅有一些小瑕疵已完成改進。特別的是，意外揪出委外開發系統程式的廠商，其使用之開發環境有資安漏洞，結果「就像是小偷會從鄰居家跳進來自己家偷東西一樣。」有鑑於此，集保結算所日後對供應商的資安標準有更嚴格的要求，並妥善建立第三方風險管理機制。

張紫薇透露，當初找外部廠商進行紅隊演練時，她內心也相當忐忑，深怕萬一不如預期，則結果攤開一翻兩瞪眼。好在首長相當支持「找出問題，面對問題，而不是覆蓋問題」的態度。2018年演練的結果，雙方「勢



◀ 行政院資通安全辦公室至集保結算所進行技術檢測及實地稽核。

均力敵」，廠商以「可敬的對手」稱許集保結算所的資安系統防護作業。

「紅隊演練用意是提醒大於糾正，讓內部員工有警覺，隨時戒備。」張紫薇認為，就像身體健檢一樣，檢查項目百百種，唯有提升自身（防衛）免疫力才是身體健康的根本之道，未來內查室會再以其他更先進的方式進行資安檢測作業，以確保集保結算所整體業務運作之安全，讓資安風險降至最低。

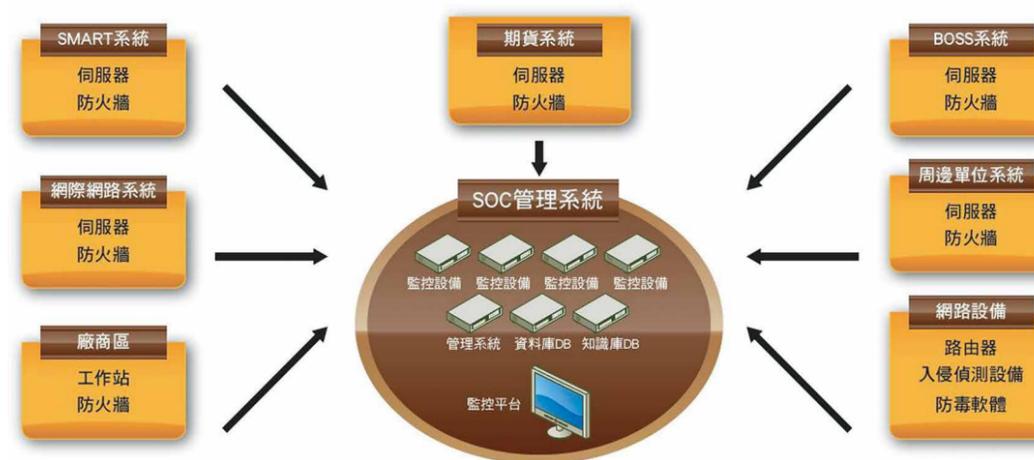
「毋恃敵之不來，恃吾有以待之；毋恃其不攻，恃吾有所不可攻也。」這是《孫子兵法》名言，意味不能存有僥倖心態，唯有做好堅強的防禦準備，才不會被敵人攻克。

集保結算所史無前例地找來專業廠商，為自家公司的資安系統「找碴」，藉以修補與防堵整體網路與系統之弱點，強化全面性的防護，已引起許多金融機構探詢，甚至中央層級的長官對此演練也深感興趣，這樣大膽的嘗試也讓集保結算所一舉成為資安防護的先鋒。

資通安全防禦措施系統圖



資通安全監控中心 (SOC) 系統圖



建置AML與CTP 協助打擊不法

提升公司資訊透明 落實國際義務

臺灣身為亞太洗錢防制組織（APG）創始會員，2018年底經APG第三輪相互評鑑，從「加強追蹤」躍為「一般追蹤」的最佳成績，代表洗錢防制效能極佳。這份成績單是對政府打擊不法的肯定，也是對負責建置AML與CTP幕後功臣——集保結算所極大的鼓舞。



▲ 由集保結算所建置的防制洗錢及打擊資恐查詢系統，以及公司負責人及主要股東資訊申報平臺。

建置AML系統責無旁貸 會員一度高達7,000

「認識你的客戶（Know Your Customer, KYC）」是金融機構與客戶往來的第一步，接著才能進行後續風險評鑑與交易監控。由於國際制裁、高風險地區、高知名度政治人物資料庫的建置成本高，並非每家金融機構都足以負荷。

如果欠缺完整資料庫名單，如何審查客戶？以往可能各憑本事，不過現在在集保結算所的努力下，為金融機構提供了一條解決之道。

在證券商公會及票券商公會的期待與主管機關樂觀其成下，集保結算所初步建置「防制洗錢及打擊資恐查詢系統（AML / CFT Screening Platform，下稱AML系統）」於2016年4月上線，提供證券商、票券商、投信公司或投顧公司等參加人查詢，初期約申請使用800餘組帳號數。然而，著眼於2018年11月APG對國內

進行第三輪風險評鑑，洗錢防制的專責單位法務部希望資源得以共享，就情商集保結算所將其所建置之名單資料庫系統開放給信用合作社、電子票證公司、信用卡公司等泛金融機構使用，之後更陸續加入律師事務所、會計師事務所、不動產仲介、地政士、民間公證人、記帳／報稅代理人及銀樓業等指定之非金融事業及人員，甚至連百貨公司、茶行、禮品店等可以兌換外幣的外幣收兌處都加入使用行列。使用單位申請的帳號數於2019年正式收費前，最多高達7,000組，其中指定之金融事業及人員的申請帳號數即有5,000餘組。

「陸續增加的會員高達幾千家，有如螞蟻雄兵！」集保結算所法遵暨法務室組長白蕙華回憶，為了讓各單位瞭解申請流程及系統操作，從上線初期對參加人的使用宣導，到泛金融事業與指定的非金融事業或人員加入，甚至最後對外幣收兌處的說明，當時在北中



▲ 2018年5月2日臺灣首部「國家洗錢及資恐風險評估報告」發表會，時任行政院長賴清德（前排左四）與相關單位展現防制洗錢決心。

南舉辦超過上百場說明會，上線後更是電話接不停，許多客戶對系統不熟，一有問題馬上call-in集保結算所，讓承辦人每天話筒不離手。

AML系統在上線前幾年採免費制，直到2019年1月起酌收費用，會員對收費多少有些雜音。即使如此，9月底繳費的會員亦高達5,700餘家，顯見絕大多數單位仍相當倚賴這套系統。

另外，白蕙華也說明，一開始AML系統為簡單版，包括國際制裁名單或知名政治人物約四萬多筆資料；2017年底，採用Dow Jones Risk & Compliance資料庫，涵蓋國際制裁的黑名單、海內外重要政治人物（PEPs）及其重要關係人名單（RCAs）、知名人物的負面新聞高達兩百多萬筆。

「集保結算所這套『防制洗錢及打擊資恐查詢系統』提供中小型的金融機構及指定的非金融事業或人員，查詢黑名單政治性人物及負面消息，對金融機構及指定的非金融事業或人員，在落實交易及客戶確認帶來非常大的協助。」這是APG對AML系統的高度評價，無疑也是對集保結算所同仁的肯定。

於CTP平臺高比例之申報及異常資料回報機制獲APG肯定

同樣因應洗錢防制而修改的《公司法》第22條之1於2018年11月上路，為提升公司資訊透明度，規定國內登記公司應於指定平台申報公司董事、監察人、經理人及持有已發行股份總數或資本額超過10%的股東資訊。然而，國內登記的公司近70萬家，建置系統與申報勢必是大工程。

看好集保結算所具有處理公司股務及證券事務的能力，再加上建置AML系統的經驗，《公司法》的主管機關經濟部於2017年找上集保結算所。

繼建置AML系統後，集保結算所雀屏中選，擔負起建立「公司負責人及主要股東資訊申報平臺（Company Transparency Platform，CTP）」的重責大任，CTP平臺應運而生。

為方便申報，經濟部特別洽健保署同意申報公司以負責人之健保卡卡號驗證身分並自行設定帳號密碼，讓申報公司得以手機等行動裝置完成申報，完全不受地域或設備之影響。

集保結算所配合政府防制洗錢的政策，及APG評鑑在即下，分毫未取的完成CTP平臺建置，並於2018年11月1日上線受理申報，至2019年9月底，62萬餘家公司完成申報，佔應申報的家數90%。

另為協助依《洗錢防制法》規定應辦理客戶盡職審查之金融機構及非金融事業或人員辨識公司實質受益人，CTP平臺自2019年2月25日開放該等單位於完成註冊後得登入平臺查詢公司申報資料，該等單位得透過CTP平臺查出股權結構較為複雜之公司實質受益人，部份查詢單位更能串接AML系統查詢該人員是否為黑名單、高知名度政治人物或負面新聞，對查詢單位助益甚大。

集保結算所稽核室組長林秀芳指出，跨國企業的公司控制權是層層疊疊，透過好幾層的關係才投資於國內，CTP平臺確實能讓辦理客戶盡職審查的金融機構與非金融事業或人員（例如法院公證人、地政士、律師或會計師等）於查詢公司申報資料後較易辨識及驗證實質受益人。

為防公司申報不實，CTP平臺2019年更提供申報公司異常資料回報機制，當查詢單位登入平台查詢某家公司申報資料，發現與其手上資料不一致或有所懷疑時，查詢單位可以在平台舉報，平台即會將異常資料舉報情形傳送經濟部。

林秀芳進一步說明，客戶與集保結算所建立業務往來時，集保結算所會進行客戶盡職審查，當客戶提供的資料不足以辨識實質受益人時，集保結算所會登入CTP平臺查詢客戶申報資料，再一一核對，如兩者不符發現異常，即會在平台上舉報，目前集保結算所是在平台舉報最多之查詢單位，真正落實洗錢防制之執行。

集保結算所能在短時間內完成申報與查詢平台建置，以及有極高比例的申報，獲得APG

肯定，另CTP平臺提供異常資料回報機制，跟串接AML系統名單資料庫比對的功能，亦獲得APG讚許。

由於CTP平臺攸關69萬家公司申報資料，為提高保護個資及資安的層次，預估2019年11月完成申報與查詢作業採取B2C及B2B分流。也就是，查詢者須先提供註冊好的IP位址，才能登入平台查詢。

另外，集保結算所也為主管機關進一步建置監理系統，例如未依規定申報或被舉報之公司、有異常查詢或被查詢者，均會提供篩選查核這些異常功能，減少主管機關查核成本與提高查核效率。



▲ 2019年10月3日行政院洗錢防制評鑑發表暨表揚大會，行政院長蘇貞昌（中）頒發「特別感謝獎」予集保結算所，由董事長林修銘（右三）代表領獎。

資本市場現場

前行的每一哩路，幸好有你。

回顧集保成立的 30 年歷程，
有賴眾多同伴相助合作與扶持，
才能朝著健全市場的目標共同邁進。
透過中央銀行、商業司、證交所、證券公會、
票券公會的現身說法，
不僅看見資本市場的重要性、集保的貢獻，
也深懷對集保未來的期許。

中央銀行業務局局長 陳一端

因放心產生信任 形成正向循環

肯定、感謝集保結算所的創新與努力

中央銀行對國家的經濟穩定有很大的影響，負責調節資金供需，並提供有利的貨幣環境，由於央行貨幣政策的傳導，除透過銀行外，金融市場也扮演很重要的角色，因此市場的活絡、效率與交易資訊的蒐集，均攸關貨幣政策執行的成效，集保結算所在這些方面對央行幫助很大。近年，作為臺灣金融「大後台」的集保結算所，投入數位金融的創新不遺餘力；未來，期許與集保結算所有更多的合作機會，為臺灣金融形塑出正向循環。



中央銀行為促進金融市場活絡、提升交易效率與蒐集金融資訊，必須與銀行及市場有緊密的互動，集保結算所因負責票債券的後台工作，對於市場實務運作狀況最能掌握，該公司每年都會到央行分享其業務發展情況。

近來，金融科技不斷創新使金融經營形態發生變化，各國金融主管機關也面臨新挑戰，對央行而言，主要包括金融基礎設施的安全與效率、貨幣穩定與金融穩定等。

積極轉型及多元化發展 成績有目共睹

身為臺灣金融最重要的關鍵後台，因股票集中保管而設立的集保結算所，在2011年7月全面無實體化，讓公司債、金融債等固定收益商品採無實體登錄發行，由集保結算所擔任登錄機構，並以票券保管結算交割系統（BCSS）連結中央銀行同業資金調撥清算作業系統後，積極轉型與多元化發展，建置出平台經濟的成績有目共睹。

無論是一般投資人都用得到的電子投票、短期票券無實體化，以及集中結算交割制度等，種種的創新皆可以看到集保結算所在數位金融的實力與努力。其中與央行直接有關的就是「款券同步交割（DVP）」服務，一方面可以有效控管款券交割風險，確保賣出票債券的一方，一定收到「款項」；同時，付款的一方，也一定收到「券項」，藉以消除違約交割風險，提高資金收付交易效率，大幅縮簡作業流程，降低買賣雙方交易風險，且票券交割業務改以中央銀行貨幣清算，並由央行提供日間透支的流動性，直接幫助票券交易能夠提早完成清算。

深獲大眾信任 齊心打造安全穩定的金融環境

金融科技及大數據進入金融服務領域，並非像其他產業那麼容易，除了必須提高法遵意識及風險管理機制外，落實「負責任的創新」更是必要的經營守則。在此，十分感謝集保結算所的努力與付出，透過他們過去積累的龐大資訊，以及深獲市場與大眾的信任，如今才能順利為臺灣架構起金融科技的發展基礎，協助政府監管市場交易並健全市場，對央行掌握市場資訊及相關風險幫助很大。

此外，集保結算所在接軌國際的成果豐碩，近年陸續與國際保管機構進行系統交接，提升外幣款券同步交割效率，對發展金融國際化的效益卓著。

由於集保結算所深獲業界及大眾信賴，藉由集保結算所，我們可以更了解業界需求，因放心而產生信任，形成正向循環，推動更多符合市場的政策。

資料是金融機構維運的命脈，如何有效管理及保存是相當重要的責任，一直以來，集保結算所任重而道遠，始終恪守本業；打造安全穩定的金融環境是中央銀行的責任，展望未來，市場若有任何新的金融商品需求及創新的機會，中央銀行也將繼續與集保結算所攜手，共同協助推動臺灣經濟金融發展。

經濟部商業司司長 李鏘

強化公司競爭力 邁向經濟新未來

發揮集保結算所「使命必達」信念

隨著新型態經濟模式興起，面對經濟轉型的挑戰，《公司法》也該與時俱進，以符合現今產業投資經營需求；為了強化臺灣企業的競爭力，《公司法》修法自2018年11月1日正式上路，變更的條文項目近150條，堪稱15年來最大修正。過程中，集保結算所就像是經濟部商業司的「貴人」，一路給予協助，如今隨著新版法規上路，不僅能夠激勵新創事業發展，更能推動臺灣邁向新經濟未來！



公司是永續經營的，在科技不斷的發展、創新推動下，公司組織是帶動一國經濟的重要引擎，為因應新型態經濟發展模式的興起，以及創新事業蓬勃發展和經濟轉型的挑戰需求，《公司法》新制在2018年7月三讀通過，並於11月1日正式施行。此次大幅度修正，有很多目的，第一個是讓臺灣的創新創業、營運環境能夠更有利基和彈性，第二個是股東以及公司治理有更完善的運作制度。

短時間內展現創紀錄效率 群策群力獲得國際肯定

過往商業司的業務與集保結算所並未有直接相關，這次在經濟部指定集保結算所建構「公司負責人及主要股東資訊申報平臺」，卻讓大眾看到集保結算所在資訊與創新所累積出的實力，短短時間內，展現出創紀錄的效率、團隊合作的向心力及「使命必達」的決心，不僅完成70萬家非公開發行公司申報資料的建置，另外還舉辦無數宣導說明會，讓企業主更了解，使政府的重大政策得以順利推行。

《公司法》22條之1所以重要，在於因應國際洗錢制度，防範公司成為他人利用作為洗錢工具的洗錢防治，也就是俗稱的透明條款。亞太防治洗錢組織（APG），於2018年11月5日來臺灣展開第三輪評鑑，在眾人群策群力下，2019年6月傳來捷報，臺灣確定達最佳「一般追蹤等級」，比以往評鑑「加強追蹤等級」更加進步，顯示臺灣積極打擊不法犯罪，杜絕洗錢的努力獲國際肯定，有此佳績，集保結算所功不可沒。也是公私協力最好的典範。

舉例來說，銀樓業在國家風險評估報告中，被評為洗錢高風險行業，然而過往銀樓是洗錢管道之一，許多銀樓業者屬於家族小型企業，不少是由年邁長輩經營，對洗錢防制、政府法規較不熟，為了讓全臺銀樓能夠配合，集保結算所不僅協助宣導，並向銀樓公會說明、溝通，加速作業進行。

高度品牌信任 期許開創臺灣新經濟

「公司負責人及主要股東資訊申報平臺」由集保結算所設置，財政部與經濟部現有資料也整合放在這個平台上，由於資料是向政府申報，並不會對外公開，只有限定特定的身分才能去看，在資訊安全範疇，集保結算所也提供了高信賴度。截至目前實施下來，幾近一致好評，不僅難得，也體現集保結算所予人的品牌信任。

對我及商業司而言，集保結算所就像是「貴人」，在這艱鉅的任務上，給了我們最實質的寶貴協助，在集保結算所邁入30年之際，除了祝福集保結算所今後業務能蒸蒸日上，也樂見彼此未來更多合作，為開創臺灣的新經濟而齊心努力！

資本市場的活絡與否，直接影響國家經濟發展程度，而臺灣資本市場之所以能在世界名列前茅，集保結算所的貢獻卓著，除了提供專業、安全、高效率的後台服務外，更應用科技延伸服務範圍，提升附加價值，在協助提升公司治理、強化金融監管機能上，功不可沒。

資本市場堅實後盾 穩健臺灣經濟發展

資本市場係企業籌措資金的重要管道，企業透過直接金融募集資金較為穩定，成本也相對較低。資本市場是國家經濟發展的櫥窗，也是國力的展現，在景氣變動循環中，可以預見景氣轉折的訊號，甚至是經濟結構改變的型態。臺灣GDP雖非全球前20大經濟體，然令人欣喜的是，就各



臺灣證券交易所董事長 許瑋瑤

資本市場堅實後盾 集保三十有成

與時俱進 追求卓越 集保前景無限

國證券市場的市值而言，臺灣證券交易所全球交易所排名17，足證臺灣為一小而美且富競爭力的資本市場。

1980年代以後，臺灣經濟結構正值技術密集及資本密集的高科技轉型階段，須仰賴充裕的資金持續進行各項投資，而我們資本市場適時提供企業資金至為關鍵。以台積電為例，自1994年上市以來，資本額成長了30幾倍，市值成長超過90倍，資本市場對其發展功不可沒，同時也讓長期投資者獲得豐厚利潤。

集保結算所是臺灣證券交易所的子公司，也是資本市場周邊單位的重要合作夥伴，成立30年來，提供專業、安全、高效率的後台服務，從無間斷，肩負我國資本市場得以健全穩定發展的堅強後盾！

打造平台 提升公司治理 配合國際政策提升臺灣國際形象

為維持臺灣資本市場的競爭力，證交所的責任除了擴大市場規模外，也積極吸引海外資金。而獲得國際投資人青睞的關鍵因素之一，即在於「公司治理」，集保結算所不遺餘力協助投資人參與市場各項機制。

「公司治理」為國際資本市場十分重視的議題，為提升投資人對於公司治理的參與，主管機關責成證交所設立「公司治理中心」，集保結算所針對推動公司治理的配套措施也具有卓越的貢獻，包括電子投票平台、跨國投票直通處理機制，讓國內、外投資人皆能跨越地理限制，直接參與股東會議案表決，並於2018年全面採行電子投票制度，目前實際透過電子投票參與投票股權比例已超過五成。這些措施的推動，不僅保障投資人權益行使，落實股東行動主義，並進一步提升臺灣公司治理水準及國際形象。

此外，集保結算所亦配合主管機關推動新版公司治理藍圖，建置「公司投資人關係整合平台」，顯著提升投資人與公司間資訊交流之品質與透明度，增進外資對臺灣的投資意願及黏著度。我國集中市場的外資持股比例高達四成，集保結算所配合推動的各項措施都有相當的助益。除了對資本市場之貢獻外，集保結算所對於配合國家政策推動亦有重大貢獻，例如在洗錢防制方面，集保結算所協助法務部建置洗錢防制查詢平台，同時協助經濟部建立未公開發行公司之「公司負責人及主要股東資訊申報平臺」，提高公司資訊透明度，受到亞太國際防制洗錢組織APG的肯定，將我國的評等提升到一般追蹤等級。

創新加值 打造發展新時代

30歲正值人生邁向青壯年，證交所一方面要對集保結算所過去30年的表現表達肯定與佩服，同時也期許集保結算所未來能善用所擁有「大數據」的核心競爭力，對資本市場作出更大的貢獻。未來金融科技的發展將席捲全球，藉由先進技術及創新模式，達到普惠金融的目標，並逐漸消弭國界的障礙。因此可預見未來各國資本市場的競爭將更加激烈，而競爭力的高低體現，除前述公司治理外，尚須仰賴交易系統的效率與商品發展的多元性，將來希望集保結算所除了繼續協助我國企業公司治理再升級外，也可重新思索如何藉由現有大數據資料分析，瞭解各類型投資人的需求，結合證券周邊單位共同創造出更多元的新商品及便捷服務，讓資本市場更加的興旺。

證交所與集保結算所是密不可分的重要合作夥伴，我們期許集保結算所持續追求卓越，利用金融科技及創新的商業模式創造更多加值服務，共同打造臺灣資本市場新時代。

證券公司的業務內容應該擴張為所有有價證券，而臺灣證券商拓展業務的關鍵，就在於能應用金融科技，強化證券商风控能力，並提供客戶更多元的服務，至於這些願景要能實現，都需要集保結算所的大數據（Big Data）支持！

串連證券市場參與者 引領市場成功e化

當初，證券商多是從小的經紀商開始成立的。1962年2月臺灣證券交易所正式營運後，依照證券商管理辦法規定，證券買賣業務必需在公開市場集中交易，而證券商非取得證交所經紀人資格者，不得參加集中買賣證券業務。中間經歷20多年，採證券商不得同時經營經紀、自營及承銷業務的分業制度，到1988年才開放設立綜合券商。

我們整個證券及期貨市場的架構，是很密切的B2B2C的關係，由證交所、期交所、櫃買中心三個交易所的前台及後台的集保結算所形成業界所稱的F4，客戶到證券商開戶提供

攜手集保創造臺灣特色 Fintech

與集保結算所齊心努力 再創證券業新藍海

證券商業同業公會理事長 賀鳴珩



客服，再由證券商把交易等相關資料傳輸給F4。其中集保結算所是我國證券市場唯一的後台，經過30年的發展，目前集保結算所的角色，比其他三個交易所綜合性更強，因為三個前端的交易所不會有彼此的資料，但卻最後都會將成交的資料匯流到集保結算所。所以，集保結算所是一個不斷累積客戶交易歷史資料的一個龐大資料庫，其重要性遠超過很多人的想像。

以整個金融市場來看，整體證券業2018年全年的稅前獲利只有346億，相較於銀行的3,777億、保險的991億，證券業仍有相當大的努力與成長空間，因此我建議必須重新思考證券商在資本市場的角色。我們的證券商，一直都被當作號子，只做股票交易。以往我國交割制度是錢到銀行、券交到集保（集保公司成立前為實物交割），都不留在證券商，這與國外市場對比後即知有很大的不同。其實「證券商」，應該是包含所有有價證券的相關業務，例如股票、債券、票券、基金、理財之衍生性金融產品等的「有價證券商」，只是過去的定義太狹窄，使我們證券商離國際上的標準太遠，我們有很多業務跟銀行、保險、期貨、投信等關連性十分緊密，都應該適度開放給證券商來承做。例如，現行有價證券款項融資借貸，銀行與證券商的承做比例為80：20，而證券商更具備對有價證券評價及證券客戶風險評估之能力，未來期望能結合集保結算所發揮大後台、大數據之核心價值，以總歸戶的方式幫助證券商以分戶形式，分析客戶之整體部位投資組合風險，以協助證券商發展為可以承作所有有價證券相關金融商品，且包含款與券業務之投資銀行，期待集保結算所能媲美國際保管機構如Euroclear、Clearstream等，提供資本市場完整的款、券清算交割與服務，也落實打造創新數位新金融環境。

強化證券基礎建設 邁進亞洲理財中心願景

更具體的說，為實現臺灣成為亞洲理財中心的願景，建議如前述在投資人權益得以獲得保全之機制下，主管機關可以放寬證券商投資人分戶帳資

金運用範圍，讓客戶留存於分戶帳交割餘額之一定比率，可作為證券商辦理各項融通業務之資金來源。並開放具公信力之第三方（如集保結算所），建置後台系統，管理分戶帳作業，以協助包含中小型的全體證券商得委託採用，辦理保管及款、券收付等事項。

未來資本市場發展勢必要與金融科技結合，引入數位科技、雲端運算、人工智慧，而這些金融科技的背後都必須要有「大數據」的加持，集保結算所是F4當中資料最多，綜合性最強的單位，所以也是最有能力協助證券商應用金融科技，發展出更多新形態的業務及商品的大後台。假如我們證券業，在資本市場上想做Fintech、想要進入AI，若是沒有集保結算所的大數據、大Fintech這個大後台的襄助，那我們各別券商只有小數據、小AI、小Fintech。期待集保結算所成為資本市場金融服務數位新渠道，緊密串連證券市場參與者，幫助臺灣資本市場加速邁向更數位化、科技化的作業環境。

臺灣證券業的未來 要靠集保成為燈塔指引資本市場之路

綜合上述，為了臺灣證券業的長遠未來，我希望國內與有價證券相關業務，都能回歸證券商，但這必須有集保結算所的協助，才有實現的可能。我常比喻證券商就像在資本市場汪洋上航行的船隻，如果沒有集保結算所這座燈塔導引，幫助我們把關風險，不但我們證券商掌舵心驚膽戰，客戶也不敢放心登上我們的甲板，更遑論政府管理單位願意開放更多的業務給我們。

當然，證券商的業務若能拓展，也代表集保結算所的未來發展也將更加無限寬廣，這其實是一個互利共生的雙贏局面，所以在這個珍貴的三十而立年，我期許集保結算所能以證券業大數據大後台之角色，強化證券相關基礎建設，作為寬廣證券商擴張業務領域的大後盾，創造集保結算所服務市場核心價值，邁向更精采的下個30年。

推動票券市場 進步的力量

集保創新金融科技 打造數位化籌資環境

票券金融商業同業公會理事長 楊豐彥

過去40餘年因為政府積極推動票券業務，臺灣有了活潑健全的貨幣市場，短期資金利用也更有效率。儘管票券市場不像證券市場，沒有前台支援，但目前票券市場規模已逾兩兆元，集保結算所提供的關鍵基礎設施功不可沒，期盼未來集保結算所能持續協助票券業者各項業務推動，共同提升票券市場競爭力。



票券公會與集保結算所之間，一直都維持著緊密夥伴關係，雙方合作順利愉快，本人首先代表票券公會祝福集保結算所30週年生日快樂，並向董事長及集保結算所全體同仁表達祝賀之意。

運用數位科技 完善票券市場基礎建設

對票券市場來說，因為短期票券具有發行天期短、成交金額大、交易當天交割及到期兌償作業繁瑣等特性，在票保結算交割制度實施後，集保結算所提供的款券同步交割及即時總額交割的機制，不僅提高款券交割的效率及安全性，也有效降低違約交割風險。

在公會的委託下，集保結算所編製的臺灣短期票券報價利率指標，簡稱「TAIBIR」，也是國內公正、公開且有效率的短期利率指標。集保結算所建置的防制洗錢及打擊資恐查詢系統，更是發揮市場綜效的重要服務，協助業者以最小的成本落實洗錢防制法規。

票券市場不像證券市場，沒有前台支援，集保結算所就是票券市場最重要的共用平台，透過與中央銀行同資系統及財金公司外幣結算系統

緊密連結，近兩年集保結算所更成功推動了商業本票全面無實體發行及發行文件電子化，大幅縮短商業本票發行時程，減輕票券商人作業成本，使目前票券市場規模逾2兆元，締造40餘年來歷史新高，除了票券商、發行人等市場參與者的努力外，集保結算所提供完善的關鍵基礎設施實在功不可沒。

持續推動金融創新 共同提升市場競爭力

未來期望能持續透過集保結算所充沛的人力及資源，協助建立票券市場數位化環境，例如持續推動電子化作業，除初級市場發行文件電子化外，次級市場成交單也能由紙本印製改以電子化處理，進一步提升節能減碳的目標。

另外，短期票券集中保管結算交割制度實施後，集保結算所擁有票券市場最即時、完整的交易資訊，期望集保結算所善用這些資訊進行大數據分析並分享給票券商，方便票券商精準掌握市場資訊，更瞭解自己及客戶，提高風險控管效率，共同提升票券市場競爭力，促進票券市場蓬勃發展。



◀ 票券公會委託集保結算所編製臺灣短期票券報價利率指標（TAIBIR），並於2009年10月21日正式上線。

薪火相傳

無論資訊科技如何更新換代，
人才永遠是企業最珍貴的資產。

集保 30 年累積的
誠信、正直、聆聽與信賴的團隊精神，
讓集保人得以用主動創造感動成功抓住客戶的心。
薪火相傳的信仰與價值，
凝聚集保人的向心力，
也讓集保人永遠求新求變，
不停與自己賽跑。

堅守誠信、正直的 團隊紀律

永遠充滿活力的集保人

投資人現在買賣股票，只要在家用一隻手指就能搞定一切，完全不用去管後面的股票交割與保管，這樣便捷的交易方式，其實是集保人從早期每天挑燈夜戰查核帳目開始，一點一滴累積而來。集保人誠信、正直、任勞任怨及善於打團體戰的特質，打造了現在穩定、方便而安全的資本市場，更是臺灣企業搶攻國際市場、壯大實力最堅強的後盾。



▲ 集保結算所 25 週年慶，同仁齊心群力邁向未來。



▲ 集保結算所管理部副理李炳輝（左起）、法遵暨法務室組長王秀芬、內部查核室副理呂秀娟、企劃部組長簡易賜。



▲ 對工作認真用心，同時堅持操守原則，成為集保人獲得客戶信賴的原因。

踏實工作 獲投資人信賴

在傳統實體股票交易時代，集保同仁對於投資人帳目的管理要求，可說相當嚴格，當時一天點收的股票動輒有數十萬張之多，無論多晚，一定要把帳對齊才可以結帳下班，因此加班到凌晨是常有的事。有些同仁若工作得太晚，會乾脆到附近飯店小睡一下，等天亮再趕回公司開始忙碌的一天。

由於需要點收的股票數量龐大，如果在進行股票清點裝袋時發現有股票短少，大家第一個動作就是先翻遍營業廳所有的垃圾桶，最後往往僅是虛驚一場，萬一遍尋不著，當時業務部洪志明經理就會馬上帶領所有同仁衝到大樓地下室垃圾集中場，把所有垃圾翻了又翻直到找到為止。若真的不幸遺失也會立即申報掛失，絕對不會讓證券商客戶的權益有絲毫的受損。這些作業上的辛苦面，對集保同仁而言，早已是家常便飯的例行公事，如此誠信與踏實的工作態度，也是集保結算所長期獲得投資人信賴的原因。

集保結算所發展至今，能掌握資本市場最大、最有系統的數位資料庫，背後的出發點，只是單純以服務為目的，站在客戶立場思考每個作業細節。集保結算所管理部副理李炳輝回憶，早期每張實體股票雖然都有號

碼，但因為是人工作業，一個庫房裡面存放了上千萬張股票，要從成堆的股票中找到想要的那一張，簡直就是大海撈針。

只是這樣的困難處，並不是每一位投資人都能清楚明白，由於股票是有價資產，初期經常會有投資人擔心購買的股票是否有存放在集保，因而跑到集保要求提供證明。為解決這樣的問題，當時的集保首長要求每一張股票都要登錄股票號碼，再貼上條碼，以便精準的掌握每張股票儲存的位置，並提高股票存放的安全性。

以集保的人力規模而言，這是何等巨大的工程，為了取得投資人的信任，集保首長展現勢在必行的決心。之後投資人有異議，只要講出股票號碼，集保同仁就可以在很快的時間內，進庫房把股票找出來。

操守成招牌 主管機關也信任

更難能可貴的是，無實體化的轉型過程，集保人不僅不擔心工作被電腦取代，而且還自我提升專業能力。當時投資人都認為實體股票鎖在自家保管箱裡比較放心，反倒是集保同仁為了讓投資人了解無實體的便利跟安全性，組成推動小組去拜訪所有上市（櫃）公司。從上市（櫃）公司與投資人由抗拒到接

受的過程，就可以看出集保員工以客戶為導向的企業文化。因為這份正直的堅持，投資人後來要知道自己的股票買賣狀況，只要一本存摺就能搞定。

很多人都會好奇的問集保員工，每天接觸那麼多股票，會不會有內線消息？答案是絕對沒有。原因在於處理股票是操守問題，集保對此要求特別嚴謹，相關法規也對員工操守訂定非常嚴格的規範，使得員工操守成為集保的招牌。集保結算所企劃部組長簡易賜就自豪的說：「集保員工30年來沒有發生過任何舞弊，也沒有投資人對自己集保帳戶上的股票正確性有任何質疑，完全放心交給集保保管。」

這樣的高度管理下，主管機關授權集保結算所去查核股務單位及搭配證交所查核證券商集保業務，了解其是否遵循集中保管作業程序或挪用客戶股票，而集保同仁在進行查核時，是絕對不會藉此接受證券商招待。如此操守跟專業，不僅獲得主管機關信任，外界對集保同仁的操守也給予肯定，遇到查核都樂意配合。

從作業細節練就團隊向心力

另外，集保結算所會依法配合司法院及法務部等機關調閱資料，集保結算所法遵暨法務室組長王秀芬強調，「如果執法單位未依法申請調閱，集保結算所也不會給資料，不會因為公務單位施壓就給資料。」這點凸顯集保結算所在作業流程上的嚴謹態度，不僅設有內部查核室訂定查核項目，還有像資策會科技法律所外部查核單位定期進行外部稽核，所有資訊相關作業都層層管制，達到國際的標準。



▲ 無論面對任何挑戰，集保人都能發揮團體協作的精神，圓滿達成任務。

因為集保結算所負責維護資本市場龐大的投資帳務資料，對作業流程的控管要求特別嚴格。內部查核室副理呂秀娟表示，畢竟「魔鬼藏在細節裡」，若要服務品質精確，流程細節的控管就相當重要。早期首長為使全公司重要業務程序落實於文件，推動ISO品質管理系統認證。除全體員工之基本認知課程外，由各單位共同推派約40名組級幹部，參加閉關五天的外部集中訓練，經通過考試後，擔任種子軍，組成推動工作小組，分頭帶動執行所屬業



▲ 集保結算所主辦 2015 年第 19 屆亞太地區集保機構組織 (ACG) 年會，集保同仁圓滿完成工作後合影。

務流程之盤點，過濾作業風險管控機制轉化為標準的書面管理程序，再經由內部核決程序通過後，由全體員工確實遵循。

這些過去全力投入的過程，確實將內控機制內化到作業流程，練就出集保結算所員工恪守規定的自律與團隊的向心力，不僅代表公司內部控制的落實，也成為集保不斷優化服務品質並順應時代潮流，實現持續創新與發展多元精緻服務的推動助力。長期以來，包括ISO、TPIPAS外部驗證機構、主管機關金管會、中央銀行，以及行政院資通安全辦公室等之查核，均無重大違失情事。

雖然從事後台工作，集保結算所員工都很自豪待在幸福企業，加上重視團隊紀律，即使工作到三更半夜很累，也沒有人因此離職，更不會爭功諉過。任勞任怨的工作態度慢慢地變成集保人的文化，歷任首長看在眼裡，都給予高度肯定，並適時向主管機關爭取員工教育訓練等預算，讓已經30歲的集保結算所，至今仍然充滿活力。

傾聽、信賴與支援 凝聚集保每一顆心

善用團隊合作打造高效率組織

作為臺灣證券市場最堅實的後台，從成立以來，集保結算所始終堅守後台核心價值，更隨著臺灣金融市場的演進，同心齊力，積極轉型升級；細究這股持續不斷的正向能量，重視「團隊合作」的企業文化功不可沒，而集保結算所也因為跨界與跨部門的合作，創新點亮前行路。



▲ 集保結算所股務部副理黃德平（左起）、金融業務部副理類成瑾、資訊作業部副理黃萬傳。



▲ 集保結算所2017年參加第16屆證券暨期貨周邊機構羽球聯誼賽並奪得冠軍。

團隊合作是企業經營的顯學，然而團隊合作向來也是極富挑戰的課題。

因股票集中保管制度而催生的集保結算所，隨著時代與金融環境的變遷，不僅跳脫舊有框架，也走上多元之路。進一步細究集保結算所不斷前行的背後驅動力，資深「集保人」股務部副理黃德平指出，「『使命必達』應該是集保人都具備的DNA吧！也因為有這樣的共識及信念，為了完成目標及任務，大家總是會齊心合作、排除萬難。」

隨著組織型態調整及因應市場需求，集保結算所開始踏上轉型之路，並朝向多元化發展，其中無實體作業更成為集中保管業務的一大里程碑。

目標明確一致 凝聚共識

為了在建國一百年的光輝時刻，完成有價證券全面無實體，黃德平回憶，集保結算所內部特別成立推動小組，「這段時間，我們積極實地拜訪全國各地1,000餘家發行公司，以座談會、並提供多項優惠方案及簡化轉換等配套措施積極推動無實體。經由集保結算所全體同仁齊心努力，在法規未強制轉換的情況下，提前於2011年7月29日達到『無實體百分百』目標，僅花了一年多的時間，較原定目標足足提前17個月！」他表示，「這項工程浩大，能夠提前完成，主要在於我們有共同清楚的目標，跨部門合作無間，每一位成員士氣高昂。」

除了完成有價證券全面無實體，近幾年三大前台機構（證交所、櫃買中心、期交所）積極推展新商品以及新業務，同樣在上一下一心的努力下，集保結算所都能配合完成系統程式修改，扮演好後台奧援角色。

效率溝通來自傾聽、信賴與支援

在金融科技概念興起前，集保結算所早在2006年即以「平台經濟」概念，陸續提供各項基金交易基礎設施服務，爾後，隨著科技的快速發展，也讓資訊作業部的工作愈來愈吃重，資訊作業部副理黃萬傳表示：「可以說，幾乎每個部門都是資訊作業部的『案主』。」金融業務部副理類成瑾說：「以前業務單位只要規劃出使用者UI操作介面給資訊單位就可以了，現在強調的卻是使用者體驗UX介面，業務單位站在服務參加人的角度，希望積極協助參加人拓展業務，並為一般投資人提供更便利又安全的交割作業環境，而資訊單位當然也希望透過新技術或新資訊的應用，來協助業務單位達成這個目標，但往往雙方都有工作上的時間壓力，所以資訊單位及業務單位之間常常需要彼此協調、溝通，共同找出能讓各專案分階段達成目標的可行性，使業務的推動更為順暢，這些都是彼此互信協同的結果，並信賴彼此的專業。」因為台灣票券集中保管結算公司與臺灣證券集中保管公司合併，由於具備銀行業務與IT技術開發的跨領域經驗，讓類成瑾與



▲ 配合金管會推動上市（櫃）公司全面採用電子投票，集保結算所同仁於2018年3月5日成功舉辦「電子投票百分百暨公司價值提升論壇」。



◀ 第7屆證券暨期貨相關機構籃球聯誼賽，由集保同仁組成的籃球隊奪得冠軍。

資訊部門溝通時有共同的語言，使得跨部門協作更為順利。

一如許多組織會遇到的問題，由於部門的立場、定位不同，被賦與的任務先後順序也不盡相同，若是彼此間欠缺有效的溝通，常會造成部門間因本位主義而無法順利合作。對此，黃萬傳表示，面對組織內四面八方紛沓而來的需求，「我們會討論所謂的優先順序，或是用數據佐證，找出彼此的最大公約數。」而他也補充，「重點是，每個部門都需要有像類成瑾這樣的溝通人才，不僅理解我們的作業流程，還願意傾聽、信賴、支援，才能一起順利達成目標。」

延攬跨界人才 提升凝聚力

針對愈來愈多的跨領域合作，黃萬傳指出，近年來，拚創新金融科技的集保結算所啟動獵才計畫，鎖定大數據、資安管理、程式開發、網路管理等資訊專長人才，以及業務菁英，就是希望擴大不同領域的人才，彼此交流，成為驅動集保結算所成長的推力。

同時，為了讓跨部門的協同合作順暢，也增加彼此的了解與共識。集保結算所內部除了打破部門界限，舉辦固定的offsite meeting、員工旅遊外，還讓員工自發籌組社團。目前已發展十幾個社團，包含瑜珈社、桌球社、羽球社、太極拳社等，員工利用午休、下班後時間，或是假日從事社團活動，每年還評比社團活動成效。

「科技工具的發展，的確為團隊協作帶來效率的提升，不過工具始終是輔助，重要的還是回到『人』的身上，特別是有同理心很重要。」三人不約而同地強調。

美國微軟執行長薩蒂亞·納德拉（Satya Nadella）曾說，同理心是感知別人的想法和感受，對於團隊合作和建立關係的能力至關重要。集保結算所就像是一個溫馨的大家庭，透過非正式及正式的方式拉近互動關係、建立同理心，讓不同單位的員工能在工作上有更好的默契，也讓工作團隊保持高效率運作，當不同部門團隊的凝聚力得到提升，公司一定會受益。

用主動創造更多感動 服務不斷轉型 用數位科技擁抱投資人

原本跟一般投資大眾沒有直接接觸的後台單位，從人工作業時期，投資人必須在街頭排隊過戶股票，到電腦連線作業及現在的「手機存摺」（集保e存摺App），集保結算所30年來，透過服務的不斷轉型，征服了資本市場所有投資人的心，也為後台作業留下了成功的典範。



▲ 在創新服務與服務轉型的過程中，集保團隊主動以開放的心胸與客戶互動，進而跟市場一起成長。

以服務為導向 滿足市場需求

科技發達的現在，很難想像早期股票買賣交易熱絡時，股務單位門口會擠滿排隊的投資人，隊伍從街頭排到街尾，為的只是辦理股票過戶。如果只買一檔，那還算省事，如果一次買了十檔，投資人得跑十個地方、排十次長龍，時間耗費相當驚人。這樣的場景，集保結算所資訊規劃部副理郭鴻儒回憶，「一直到集保成立後，辦理過戶的問題才徹底改變。」

郭鴻儒說，集保成立的宗旨就是服務整個資本市場，對客戶的要求幾乎是有求必應，在參加人的心中，集保也是一家以服務為導向的公司。為了解決排隊過戶的問題，集保成立後就改用帳簿劃撥的轉帳方式，完全解決投資人親自到發行公司辦理過戶的麻煩，提升股票過戶的效率，也大幅降低社會成本。

不僅如此，30年來資本市場從集中市場開始，到櫃買中心、興櫃及票券市場；標的從股票開始，到債券、短期票券、衍生性商品、外



▲ 集保結算所經常規劃金融與科技趨勢相關的員工訓練課程，讓同仁透過學習精進專業能力。

幣債、國際債、黃金、基金、ETF等，種類愈來愈多，現在市場的規模早已是集保成立時的十倍增長。相對的，集保結算所的人力並未同步增加十倍，關鍵在於善用人力結構的調整跟服務效能的提升，來滿足整個市場需求。

善用科技力度 提升服務溫度

為了提升證券商的效率跟服務品質，集保很早就開始研究利用科技的力量來減少人工的作業。儘管資訊建置成本很高，集保仍陸續開發出電腦連線介面、帳簿劃撥直通等服務，證券商接受投資人開戶資料後，也因此改由主機連線，減少人工建檔的相關成本，成就更便捷的市場服務環境。

近年來，金融科技的知識和應用蓬勃發展。集保在這個浪潮下，也積極思考如何運用金融科技的能量，為市場環境盡一份心力；除了持續升級對參加人的服務之外，也進一步著手研究可能的創新應用，讓投資人可以更簡單的參與市場和獲取服務。

2017年推出的手機存摺（集保e存摺App），即是集保運用金融科技力跨界創新的服務體現。負責手機存摺服務規劃的李媛組長表示，手機存摺是將過去已使用數十載的紙本存摺，結合國人人手一機的生活模式，發展為行動數位的金融服務，對用戶端來看，可能只是一個App，但是更深層的意義，其實是一個證券制

度的變革，涉及層面包括作業流程的改變、資訊系統的調整及服務的推廣等。

因此紙本存摺服務的數位轉型，不僅是發揮集保業務特性，為投資人提供跨證券帳戶資產彙總的數位平台，方便投資人一手掌握證券資產、投資權益和市場資訊，更因為存摺的數位化，完整介接了證券市場「線上開戶」的服務流程，健全證券開戶與帳戶資訊的數位服務網絡，為證券商營造了更友善的服務生態，同時也促進投資人能夠更加便捷的參與證券市場。

主動學習進步 不斷精進服務

然而，集保在創新服務與服務轉型的過程中，也非一帆風順。以集保e存摺服務來說，在過去，集保核心業務的營運主要為B2B或B2B2C的服務模式，然而，當集保打造一個App供市場投資人可直接透過手機使用時，即已跳脫過去的框架，為B2C的服務模式。

「市場就是我們最好的老師」李媛組長如是說；手機存摺上線之初的訴求，是以「比紙本更好的選擇」來跟投資人對話，但服務上線之後，接獲使用者提供了諸多的回饋與建議，顯見當把服務具象化於數位平台的使用場景後，投資人會有更豐富且差異化的期待。面對市場的反饋，集保的團隊也以開放的心胸，聆聽用戶的聲音，學習使用更敏捷的腳步與貼近使用者的服務開發模式，提升使用者體驗，從2017年服務上線迄今，已累積超過76萬的投資人註冊使用，不僅用戶數持續成長，集保團隊的知能與職能，也在這服務規劃、開發與精進的過程中，持續的成長。



▲ 集保結算所資訊規劃部副理郭鴻儒（中）、金融業務部組長敖先仙（左）、業務部組長李媛（右）。

「主動，才能創造更多的感動！」集保結算所金融業務部組長敖先仙也表示，集保結算所經常走在客戶的前面，提出新的服務內容，過程中，還主動透過不斷的宣導，讓客戶了解好處。以票券無實體為例，為了改變近40年的市場作法，集保結算所在全國北中南各地辦了近70場說明會，最後才順利的完成上線作業。

面對市場商品愈來愈多及數位化浪潮席捲而來，集保結算所清楚知道，改變，是追求進步唯一的不變，這是一條持續前進的道路，未來還要不斷精進服務的品質，才能滿足市場與投資人的多元需求。



▲ 透過服務的不斷轉型，集保成功以集保e存摺與股東e票通征服市場投資人。

年輕世代加入 集保展現新活力

由上而下帶動創新思維 成功轉型突破

懷抱新科技的老集保人，碰上一群充滿熱血活力的年輕人，讓經歷30年資本市場起伏洗禮的集保結算所，激發出澎湃的熱情與創新的火花，一點一滴改變集保結算所的文化，迎接大數據時代的來臨。



▲ 集保結算所近年來廣為招納年輕世代，藉由新舊世代的創意與合作，為公司帶來不一樣的樣貌。



▲ 集保結算所基金暨國際部陳慧儒（左起）、業務部邱柏儒、企劃部吳苡穎。

打破常規學習 擴大創新視野

正當中午用餐時間，如果在集保結算所附近的餐廳吃飯，經常會看到集保資深員工用行動支付結帳，還不時用社群媒體跟同事交換意見、傳遞最新貼圖，這樣新潮的利用新科技生活，連其新進員工也感到訝異，但這就是集保的新文化。

為了新陳代謝並迎向數位科技時代的挑戰，近幾年集保結算所大量招募年輕的新同仁，讓外界看到了很不一樣的集保。只是，與其說注入新血後，年輕人把新觀念帶到集保，不如說，老集保人樂意接納並嘗試新事物，雙方激盪出更多新的服務價值。

2014年加入集保結算所股務部的陳柔茜回憶，剛到集保時，原本以為工作就是保管股票、有價證券，即使進公司前有發現電子投票之類的業務，但並不清楚跟保管有什麼關係。

開始上班後，剛好公司正在規劃跨境保管服務，她被指派加入專案團隊，還獲派到香港等地研習。

參與跨境保管專案後，陳柔茜才知道集保結算所的視野遠大，新進年輕同仁的加入，就是播下新世代的種子，用新思維突破轉型，透過讓新進同仁參與跨部門專案去學習，希望從傳統金融業轉型到科技資訊業，成為金融業的亞馬遜（Amazon.com），為市場效力。

為了因應市場變化，集保結算所也樂於接納跨界人才與創新的方法論。在集保結算所業務部服務三年的邱柏儒本身是醫療衛生背景，他把學校所學的专业與金融連結，例如醫衛領域運用健保大數據分析的know how，就是他貢獻給集保結算所創新規劃的來源。

樂於溝通分享 勇於學習表現

本身念金融系的基金暨國際部陳慧儒也說，她被分派參與集保e存摺App建置時，對App推播等科技都不熟悉，最後是透過與廠商的專案合作，從外部學習，然後再自己查資料，因而對App有進一步的了解。

事實上，每家公司都有新人，即使是民營金融機構，也很少願意讓年輕人去刺激公司既有的文化。然而集保結算所的首長卻要求新人要有意見，報告時也要從使用者或商業模式的角度出發，是由上而下帶動創新的思維，這對新人的養成非常重要。

因此在發展集保e存摺App等新業務時，新進同仁都會主動提出想法，主管也都願意跟新同仁討論，若覺得想法不錯，就會予以採納。儘管集保結算所是半官方組織，有一定的組織階層，但新進同仁表達意見的對象不限於上級主

管，連董事長、總經理都是經常溝通的對象，這讓新進同仁感覺到集保結算所是一個大家庭，勇於學習跟創新。

讓新人印象特別深刻的是，董事長喜歡看書，看到很好的書或文章，都會跟新進同仁分享，鼓勵新人接受新知，而年輕人看到首長這麼努力，工作態度也變得正面。更難能可貴的是，董事長及總經理跟年輕新進同仁還有一個專屬的LINE群組，首長經常在群組討論事情，新進同仁也敢直接提出意見，首長看到後更會給心得評語，對新人產生很大的鼓勵作用。

後來新進同仁才發現，原來溝通也是學習的過程。遇到主管不採納建議時，新進同仁會問原因，透過長官的解釋趁機學習。幸虧集保人都不藏私，會很清楚告訴新進同仁問題所在，不讓他們去碰一鼻子灰。這樣的樂於分享經驗，讓新同仁敢於創新挑戰，並且虛心接受前輩指導，公司文化變得愈來愈活潑。

互相衝擊合作 縮小文化斷層

2015年加入集保結算所企劃部的吳宓穎發現，集保結算所的經驗傳承是很重要的分享，大部份同仁在集保結算所的資歷都有20至30年，老同仁有很多訣竅可以教新進同仁，新進同仁透過學習討論，再去優化實際作業流程，新、舊同仁甚至一起發想新的業務。

在年輕人的眼裡，集保結算所不只業務多元化，近幾年因首長的鼓勵，社會關懷的觸角也延伸到不同面向，像是舉辦藝術賞等不一樣的公益活動。這些正向的活動也激勵到新進員工，讓他們相信，自己在工作上的任何付出，那怕是一點小小的改變，最後都會擴散到整個市場或社會，那種成就感會支撐熱情跟動力。

集保結算所一向以後台作業的業務為主，年輕同仁知道，儘管有首長開放的支持，但集保結算所是受金融監理的機構，不可能完全跟民營

業者一樣，轉變仍需要時間跟經驗的累積。像集保e存摺App一開始推出訊息推播功能時，採較為制式化的訊息內容，接著也循序漸進的讓新進同仁以更貼近使用者角度的作法去跟用戶互動，效果都不錯。

新進同仁也不諱言，30年歷史的公司還是有一點文化斷層，這是公司的考驗，幸好主管有意識到這個議題，盡量在資深及新進年輕同仁之間取得平衡，讓雙方一起合作、互相衝擊，縮小彼此的差距。新進同仁也清楚公司的核心業務要靠資深同仁維運，因此願意虛心向前輩學習。

走過30年歷程，集保結算所正在接受數位化轉型的挑戰，加快腳步進行傳承，以及注入新的活力是必走的路。相信新人站在前輩巨人的肩膀上，一定能為集保結算所帶來更多創新優化的新動能。



◀ 集保結算所樂於接納跨界人才與創新的方法論。



▲ 2019年洗錢防制評鑑發表暨表揚大會，參與活動相關工作的集保同仁合影。

◀ 參與大型國際會議是集保訓練同仁的方式之一。圖為同仁前往摩洛哥馬拉喀什市參加世界集保組織論壇（WFC）2019會議。

有溫度的 人才培訓制度

招才、育才、留才
三步驟打造企業珍貴資產

30年來，集保結算所始終相信「人才」是企業永續經營的重要資產，迎接金融科技時代，集保結算所運用數位科技優化服務內涵，轉型成為具多元功能價值的資訊服務業。當企業經營主軸改變了，人才樣貌需與時俱進，才能強化企業競爭力，跟上世界腳步。



▲ 集保以熱忱及開放的態度尋找未來需要的人才。

危機意識來得快，早在2014年，「集保結算所就意識到配合企業轉型，人力結構也要跟著調整。」集保結算所管理部經理陳少燕指出。

首先要面對的是人力老化的問題，當年集保結算所員工的平均年齡為48歲，再過幾年將出現團塊退休潮，於是集保結算所決定啟動人力代謝計畫，連續6年每年招募10到20位新人才，至今已招募近百人，加上優退人數，新人力已佔全體員工16%。

經過6年，集保結算所員工的平均年齡僅小幅成長至49歲，且新招募也啟動另一項革新工程——員工學經歷背景跨出藩籬，不限年資與科系，只要有熱情態度與發展潛質皆有可能錄取。譬如2018年招募的人才，除了有資訊工程、財務金融本科系，還有來自文學與生物科學系，陳少燕表示：「因為集保結算所要提供有溫度的服務，系統開發不能只有寫好程式，還要有對多元領域的關注與熱情。」

招才：迎接金融科技時代廣納多元

人力代謝工程強化企業競爭力，成就企業永續經營關鍵，如同美國鋼鐵大王卡內基名言：「帶走我的員工，把工廠留下，不久後，工廠地板會長滿雜草；拿走我的工廠，把我的員工留下，不久後，我們會有個更好的工廠。」秉持相同理念，集保結算所30年來不遺餘力培養優質人力資源，更隨著業務轉型與多元化發展，嚴謹執行招才、育才與留才等三大工作。

以招才來看，有鑑於金融科技時代來臨，如何有效結合人才發展與金融科技服務核心需求，

打造數位金融環境是集保結算所面對轉型的首要挑戰，「簡言之，只要資本市場需要，集保結算所就去做，而新服務要靠新人才新專業執行。」陳少燕指出，時代變遷牽引了集保結算所對人才需求的不同樣貌變化。

目前集保結算所招才取向，包括：業務規劃、大數據與資料倉儲開發、資訊安全管理、COBOL程式開發及維護、JAVA程式開發及維護、系統管理、網路管理等，雖然職缺項目跟以往並無大不同，但對人才取向思維卻有了變化，專業能力不再是唯一取決點。

由於金融市場環境已有全新樣貌，從數位化走向智慧化，社群媒體成為消費市場主要溝通渠道。同時，區塊鏈在金融服務的運用愈來愈普及，金融行銷也愈來愈仰賴大數據分析，並強調情境式體驗。集保人才不能只具備資訊及金融專業，還要有好奇心與洞察市場能力，集保結算所近年招募時，秉持著人格特質與專業能力同等重要的原則，期能招募到跨資訊與財金領域的優秀人才。

育才：從五大主軸創造競爭力

招才後，育才是接續工作。過去30年，集保結算所面對產業環境變動快速，為讓員工跟上世界腳步，不斷透過各種方式鼓勵員工進修，包括補助國內外短期或學位進修學費等，促使員工平均學歷往上提升，2014年已有六成以上員工具大學學歷，如今再注入16%高學歷新血，比例已達七成以上。



◀ 管理部經理陳少燕（前排右一）及工作團隊。



▲ 集保結算所非常重視同仁的專業素養，規劃多元而紮實的訓練課程，以增進同仁所需的各項能力。

日期	時間	行程	講師人員
10月7日 (星期一)	08:20-09:00	報到	
	09:00-09:10	首長致詞	
	09:10-10:40	(一) 外賓講座	賴英財副總裁
	10:40-11:00	Coffee Break	
	11:00-11:50	(二) 公司業務專題 1. 匯票交割制度介紹 2. 商業本票發行文件電子化 3. 基金買賣及海外平台電腦化查詢服務介紹 4. 公司投資人關係整合平台介紹 5. 異議安全資訊關注事項	業務部 金融業務部 基金業務部 業務部 業務部
	11:50-13:50	午餐及自由活動	好萊人主辦 防疫及衛生 防疫及衛生
	13:50-15:30	(三) 外賓講座 乳癌防治及咖啡生活美學	賴英財副總裁 賴英財副總裁
	15:30-15:50	Coffee Break	
	15:50-17:30	(四) 外賓講座 綠於青春，職工中 王浩庭醫師的青春門診	賴英財副總裁 賴英財副總裁
	17:30-	散場	

重視人才成長，也重視業務經驗傳承，集保結算所提供不同職級員工，同樣完整的在職訓練，包括管理階層的領導統御、新進人員教育訓練、全體員工新知學習、語言訓練課程等課程五大主軸可分為：數位知能（含人工智慧、區塊鏈、雲端及大數據）、金融商品、證券金融法規、資通安全與軟性通識課程等。

因應數位時代來臨，這五項主軸都會依據資本市場與金融科技演進態勢調整課程內涵。陳少燕舉例，現今業務人員進行社群行銷時，需仰

賴大數據分析去理解客戶想法，並推測客戶使用痛點。於是集保結算所在五大主軸下，融合多元主題提供員工許多新創課程，如大數據分析應用、敏捷式開發、多媒體專業App、UI/UX 介面視覺設計等，期望藉此精進員工的數位能力，以符合市場需求。

留才：打造幸福企業留住員工

對一般企業而言，招才、育才之後，留才是門艱難工程，集保結算所致力打造幸福企

2019 幸福企業大賞 幸福/企業/典範

投資理財 TDCC 臺灣集中保管結算所

公司要能永續經營，人才是不可或缺的要素，集保結算所視員工為最珍貴的資產，持續投入資源進行員工培育，建立符合公司發展方向的福利政策，並提供完善輪調機制，關注員工職場安全，強化公司整體競爭力，打造幸福的集保大家庭。

集保結算所除依據法規為員工投保勞工保險及全民健康保險外，也為全體員工投保團體保險，提供多重保障。另規畫完善的健康檢查，設置健康室，辦理成菸宣導，提供醫師臨場、心理諮詢、流感疫苗注射等服務，持續協助員工進行健康管理。

當然，集保結算所也重視員工心理健康，規畫旅遊及社團補助，鼓勵員工參加相關活動，以社團活動為例，含括舞蹈、瑜珈、籃球、攝影等多元項目，透過活動與練習，增強員工間的情誼，更凝聚對公司的向心力。此外，集保結算所也提供各式家庭生活補助，減輕員工照顧家庭的精神負擔，並響應政策，鼓勵員工生育，提供生育、托兒、教育等補助或獎勵措施，自員工子女呱呱落地至成長求學，一路悉心關懷。

完善的福利是集保結算所將員工當作公司重要資產的承諾，集保結算所依據政府政策以及員工需要，建立多元且永續的留才與照顧制度，評估並積極實施可行的福利項目，集保結算所希望扮演領導者的角色，成就社會福祉的全面提升。



◀ 集保結算所以完善的福利，多元且永續的留才、育才制度，獲得 1111 人力銀行 2019 服務業幸福企業大賞。

業，讓員工能在此安身立命，並學習精進，成為優秀人才。

集保結算所打造幸福企業，從五方面著手：

- 一、制定公平合理的薪資制度，不因性別有所差異。
- 二、提供優渥多元的員工福利措施，如保險、醫療保障、退休計畫等。
- 三、訂定獎懲分明的升遷敘獎制度，積極拔擢培養優秀人才。
- 四、建立人員多元發展的輪調機制，每年進行局部跨部門或部門內輪調。

五、開創凝聚員工情誼暨休閒的社團活動。

經過30年淬鍊，集保結算所自我檢視培訓制度，發展好的員工發展與培育計畫，不但能持續吸引優秀人才，更是促使集保結算所能在瞬息萬變的時代中，保持進步動能的重要引擎。未來集保結算所將持續傾聽每位員工的聲音與意見，貫徹創新發展與永續經營的理念，成就企業、員工、社會三贏局面。

大量投入國外參訪活動 培養國際專業人才

海外取經有成後
集保樂於分享、創新傳承

作為臺灣證券交易市場的投資人，可以說是相當地幸福，隨時隨地拿起手機就能享受即時、安全又便利的投資服務，然而這樣一個早已被國人視為理所當然的交易環境，卻是集保結算所過去30年不斷向外取經，致力培養專業金融人才，一點一滴所累積下來的成果。



▲ 集保結算所推動有價證券無實體化有成，於2018年6月6日赴泰國「證券產業業務分享研討會」，分享成功經驗。



▲ 美國證券集中保管結算公司 (DTCC) 2013年舉辦 GREAT 訓練課程。

透過國外參訪交流 建構臺灣集保結算交割制度

走進集保結算所的辦公大樓，經常可以看見外國訪客，有說越語、韓語、印尼語，甚至連蒙古語都有，他們不只是參觀臺灣股票博物館，更是帶著重大任務，特地來觀摩學習集中保管制度，希望帶回有用經驗，強化他們國家的集中保管系統。我國集中保管制度之所以能成為外交尖兵，其實也是一路步履維艱的走過來。

集保設立之前，臺灣並沒有任何集中保管的經驗，為了建構系統，政府派員到韓國、日本等主要國家參訪，逐步了解國外集中保管的運作情形，而且一開始集保的任務不只集中保管，還要協助證券市場結算交割，這部份的業務，集保也直接向國外學習，大動員派了數十位員工，到全球14個主要市場參訪。

集保結算所基金暨國際部經理許傳昌回憶，當時他到過德國跟比利時，一待就是一個月，任務是了解國外的保管結算交割制度。14個國家分別參訪後，再把國外的後台作業制度整理起來，製作出臺灣第一本、也是唯一的一本集保結算交割完整手冊。之後，集保每年仍會派出近60名員工、20多團

出國參訪、受訓或參加國際會議，學習國際最新趨勢，來精進集保的服務。

擴大國際交流層面 跟上全球標準及潮流

把國外集中保管制度都整理出來後，為了讓公司全體同仁都能掌握了解，除了代表參訪的同仁業務報告分享外，公司也舉辦考試，藉此了解每位員工掌握國外制度的程度。許傳昌經



▲ 集保與德國交易所密切的交流合作。



▲ 亞太地區集保組織中階幹部教育訓練。

理說：「現在回想起來很有意思，但當時卻是相當辛苦，也很有挑戰性。」

集保設立後，世界上做得最好的還是美國，所以集保跟美國證券集中保管結算公司（DTCC）合作，每年定期派人赴美學習，除了提高人力素質外，後來推出的多項服務也參考美國集保經驗，像是基金服務一開始就是從美國觀摩帶回來的觀念，然後再建置在地化服務。

為培育跨國金融人才，參訪的活動跟課程十分多元化，除了業務相關會議，也有安排參訪個別公司。例如集保結算所建置跨境保管業務初期，就組了一個考察團到香港去了解跨境保管作業，之後還跟保管銀行交流分享相關作業機制。

目前集保結算所已高度資訊化，與顧能（Gartner）、IBM、CISCO等國際級機構也都有例行深入交流，讓整體資訊作業提升，跟得上全球的標準及潮流。

除了主動派員出訪外，集保在幾個國際集保組織機構也相當活躍，充份掌握國際發展趨勢，像亞太地區集保機構組織（ACG）、世界集保組織（WFC）、國際證券服務協會（ISSA），集保都扮演了重要角色。

創新服務驚豔國際 亞洲鄰國來臺學習

集保結算所過去10年做了很多創新服務，包括電子投票、手機e存摺，另外還有跨境保管服務、洗錢防制與打擊資恐查詢系統、公司負責人及主要股東資訊申報平臺等，都讓亞洲區域鄰國眼睛為之一亮。

這些國家看到集保結算所的創新業務後，紛紛來臺交流，集保結算所在國際的角色，從學習別人經驗，到樂意與他人分享的階段。例如印尼針對電子投票服務就多次來臺，還請集保結算所同仁赴印尼授課說明，協助他們建立自己的系統，代表臺灣推動電子投票的成功經驗受到國際的肯定。

另外，越南、蒙古證券市場發展較晚，很多後台作業制度需要建立，因為集保結算所願意分享，越南、蒙古經常派員來臺灣學習集保制度。許傳昌經理說：「就像過去美國對臺灣後台制度高度協助一樣，今天臺灣有能力，也應該多幫忙鄰國，當各國都好時，對集保結算所而言，也是一種成就感。」

這樣的分享也不限於個別國家，2018年經由集保結算所提案，在ACG成立了投資人服務工作小組並擔任召集人，有23個ACG會員參與該小組，是ACG轄下6個工作小組裡面，最

多會員的一個，會員數幾乎是其他小組的兩倍，充份展現各會員機構對集保結算所近年創新業務推動的高度興趣。

該小組主要是透過主題式交流，讓成員互相交換在投資人服務上的相關經驗，2019年的交流主題是股東會電子化服務，集保結算所就把電子投票如何建構、推廣及運用，以及未來電子投票要如何發展，與會員機構分享。未來集保結算所將持續透過投資人服務工作小組這個平台進行各種議題的交流，創造與國際間更多合作的機會。



◀ 集保與證期局局長王詠心（左三）赴牙買加出席2017年第42屆IOSCO年會。



▲ 集保結算所赴蒙古證券集保公司，無私分享自身經驗。

求新求變 與時俱進的集保精神

打造第二成長曲線
成功提升營運管理績效

營業收入是企業有形價值的表徵之一，而這份價值必須靠業務量長期累積形成，且業務拓展產生的盈餘未必發生在當下，有時要等待時機成熟才會完全展現。如同集保結算所近年轉型成為多元化資訊服務企業，爾後隨著金融科技浪潮不斷湧起，轉型後集保結算所創造的營運管理績效提升才逐漸開花結果。



▲ 穩健的經營與不斷推陳出新的業務，使得集保結算所營運績效不斷創新高。

所謂前人種樹，後人得以獲得庇佑，轉型帶來的績效提升也是薪火相傳典範。不可諱言，集保結算所雖屬特許獨佔事業，但企業精神一直強調求新求變，在員工持續傳承既有經驗同時，集保結算所仍不斷教育員工必須思索改變的可能性，並藉由尋找第二成長曲線以穩固企業成長基底。

譬如擴展服務範疇，增加收入來源就是企業精神傳承的實踐。成立初期，集保結算所超過99%收入來源為股票市場的結算交割業務，雖然有固定收入，「但以財務面來看，收入來源單一具有高營運風險，反倒是收入來源多元化，才能成為企業穩定成長的力量。」集保結算所財務室副理林斯瑜指出企業永續的關鍵。創立初期就察覺問題所在，加上企業傳承價值是不故步自封，要跟隨不同時代的市場需求改變，促使集保結算所在營收起飛之際，就開始思索新業務拓展空間，企圖朝多元化角色發展，以確保財務穩定性，並提升營運績效。

身為幕僚單位的財務人員，除亦步亦趨緊跟隨公司業務發展腳步，與時俱進地設計合宜的帳務及稅制處理機制，還需先探出水面先行研究觀察周遭環境變化趨勢。林斯瑜進一步舉例，近年來因應金融科技的發展，集保結算所為市場產業不斷推出創新服務之際，財務室即依據相關研究發展支出抵減稅項之規定，在證券期貨周邊單位中率先於2018年5月就「集保e存摺」、「透過銀行網銀介面辦理扣款授權服務」、「商業本票無實體發行服務」及「跨境保管業務科技人性化服務」等業務，提出稅項抵減申請，已獲主管

機關肯定，目前正由稅捐稽機關審理中。此舉不但展現出集保結算所金融創新成果，有利未來持續利用公司資源積極投入研發，提供產業更有效率之服務，更是響應主管機關鼓勵金融產業研發之證明。集保結算所作為產業領頭羊投入創新服務，自發性投入資源研發，提供產業多樣化、競爭力及有效率之服務的重要里程。

因應時代改變 走向跨市場經營

回溯歷史，有鑑於金融市場跨業經營趨勢，配合政府政策，2006年，原負責處理有價證券集中保管帳簿劃撥制度的臺灣證券集中保管公司，與台灣票券集中保管結算公司合併，更名為臺灣集中保管結算所，目標是期望藉由整合結算交割保管平台，有效達到降低投資成本、提高經營效率、擴大服務範圍、促進市場發展等整合綜效。

此後，跨市場經營與平台經濟概念在集保結算所發酵，如同堆積木般，集保結算所先建立提供證券、票券保管帳戶的大平台，再不斷因應金融市場變化與科技發展，延伸出新服務功能，但即使業務不斷拓展，仍都在同一個後台進行管理，並以標準化流程進行作業，如此一來，業務量、利潤與營運績效都同步成長。

以跨市場經營來看，證券集保合併票券集保是個好開端，讓集保結算所的固定收益除了原有的結算交割業務之外，還增加票券、債券、跨境保管等項目，尤其股票與債券彼此具有互補作用，當股票市場低迷時，投資

人會轉移部份資產到較為保守的債券市場替補，因而集保結算所營收少有大落景象，足見跨市場經營的互補作用，為集保結算所奠定了一股穩定成長力量。

金融科技時代體現平台經濟效益

平台經濟效益來自網路普及與金融科技技術發展。2000年後，全球網際網路高速發展，資訊流通愈來愈快，導致消費者需求改變的速度也加快，金融商品必須跟著持續推陳出新，才能不斷吸引消費者埋單。當金融商品走向多元化發展，具高信賴度的集中管理平台就成為新服務需求。

集保結算所從中掌握市場脈動，整合資源建置「集保e存摺」平台，這個平台除了提供最基本的帳戶功能，還能協助客戶進行資產整合、數據分析、市場研究等財務管理，是體現金融科技無紙化、線上操作的絕佳應用服務，目前手機存摺開通戶已超過76萬人次。

此外，因應科技進步與股東結構改變，外資逐漸成為臺灣股市大股東，金管會為落實公司治理新趨勢，鼓勵上市（櫃）企業採取電子投票制度，為此集保結算所也在2009年建置股東e票通平台，並在2018年達成上市（櫃）企業全面採用電子投票的里程碑，不僅大幅提升海外股東投票效率，這項新平台服務也成為集保結算所另一項穩定的收入來源。

如今這兩個平台已經互相串連功能，投資人只要登錄集保e存摺，不僅可以整合管理不同券商的帳簿，還能從中直接連線到股東e票通



▲ 財務室副理林斯瑜（後排左二）及工作團隊。

進行投票。這兩個服務系統的結合完美詮釋了平台經濟概念，林斯瑜指出：「前台提供多元服務選擇，後台進行單一管理的營運模式，最能達到降低成本與提升績效的目標。」

以數字來看，跨市場經營與平台經濟效益的雙重舉措，促使集保結算所的營收不斷往上攀升，2018年一舉突破50億元大關，營收佔比也跟創立起初差距極大，其實在2010年時，集保結算所與證券交易直接相關的業務營收佔比已降至40%以下，其它60%營收早已由其它創新服務所取代。

金融科技浪潮興起，加上金融市場朝向多元發展，激發了集保結算所開展新平台服務的無限可能性，並進而提升營運績效。集保結算所傳承企業精神30年有成，未來將繼續拓展新服務，讓一個平台展現無數功能，服務無所不在。

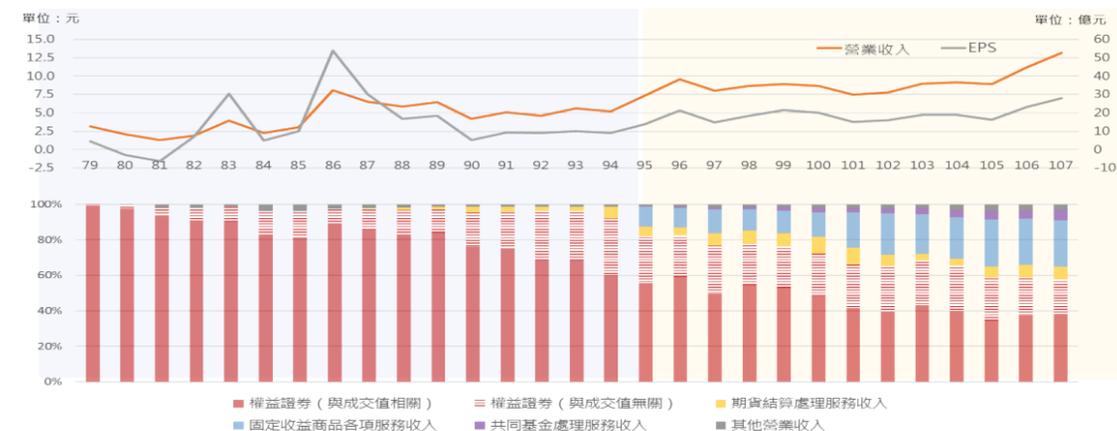


▲ 財務室副理林斯瑜展示財務室同仁工作標準配備。

多元化發展的營運模式

財務

- 免於單一收入來源之波動風險
- 更多資源可投入創新發展、協助主管機關推行政策、構築金融基礎建設



▲ 集保結算所自成立以來財務收入皆穩定成長。

社會關懷

企業社會責任是企業永續發展的核心。

集保結算所秉持

取之於社會、用之於社會的精神，

長期投入公益活動、推動偏鄉教育、

贊助基層學校課輔才藝計畫及體育團隊，

並成立臺灣第一座股票博物館，

積極推廣金融知識教育，

希望以行動為臺灣整體幸福盡一份力。

集保同時以社會公益的引路人自許，

未來將繼續陪伴需要關懷者一同前行。

邁出社會共融的第一步 帶動臺灣向上提升的力量

從偏鄉教育到公益贊助 照亮前路的一盞燈

身為有價證券集中保管的後台，集保結算所是維持資本市場運作的背後力量。同樣的，在金融教育的推廣，乃至於偏鄉教育及體育活動，幫助弱勢的小孩站上競技舞台，甚至是國際舞台，集保結算所每年默默投入數千萬元於社會關懷，拋磚引玉，帶動社會向上提升的力量。



▲ 2015年5月7日大專生金融就業公益專班在時任金管會主委曾銘宗（中）見證下正式啟動，期望藉由公益教育帶動金融人才培育。

翻轉人生 成立大專生金融就業公益專班

「我們家，只有阿嬤跟我。阿嬤每天沿著這條路，推著推車穿梭在車陣中，撿紙箱、寶特瓶，省吃儉用存起來的錢，供我吃飽穿暖，專心念書。」

為了幫忙分攤家裡的開銷，我努力念書拿獎學金，有空就偷偷去打工，因為只要多存一點錢，阿嬤就可以少走一點路。」

這是為大專生金融就業公益專班拍攝的微電影，影片中的男大生錄取就讀了，欣喜地說：「從現在開始，只要我好好努力，踏穩未來的第一步，阿嬤就能少走一哩路，而我們的家就能更加穩固！」

國內M型化社會愈益明顯，家庭經濟狀況不佳的青年多數在就學期間打工分擔家計或自籌學費，不僅影響學習，甚至未來職涯選擇。多數企業直接提供這些清寒學子獎助學金，而集保結算所為學子想的是更長遠的人生道路。

「給魚吃不如給一支釣竿，教他如何釣魚。」集保結算所主任秘書景廣俐指出，清寒獎學金是一次性的補助，但集保結算所想要結合金融教育知識及培育人才，如此更能幫助弱勢家庭學子的職業生涯，「只要能幫助到一位，就能帶動一個家庭的翻轉。」

2015年集保結算所邀集金融、證券及期貨等周邊單位成立「大專生金融就業公益專班」，針對經濟狀況需協助的大專生，免費提供一系列金融專業課程訓練，也提供學員午餐、書籍講義、生活津貼及證照考試報名費

等補助，「讓學員無後顧之憂，專心參與課程。」

不僅如此，輔導考取專業證照，結訓後提供就業媒合協助，投入金融服務事業，就業媒合率高達六成，也較一般媒合率高出許多。

其中在宜蘭就讀大學的學員，每週搭火車到花蓮的東華大學上課，當被問到：來回上課不會累嗎？這位學員分享，每次搭車回宜蘭時，看到遊客都是大包小包的買名產回北部，他也是大包小包的回宜蘭，「大包的是公益專班講師每週教導的財金知識；小包的是班導師下課時跟我們說的做人道理。」

景廣俐回想第1屆啟動典禮時，當電影播畢，現場燈光一亮，邀請時任金管會主委曾銘宗致詞時，主委一度哽咽。大專生金融就業公益專班今年邁入第5屆，每年平均約500名學生受惠，可見迴響熱烈。

一個起心動念，集保結算所透過證券周邊單位、金融業、學校等多方協力，真正幫助到弱勢的學生，讓他們憑藉所學，開啟「翻轉人生，金融圓夢」的那把鑰匙。

臺灣首座股票博物館 肩負推動金融知識

走進集保結算所大樓的三樓，往右手邊一探，映入眼簾的是牆上「一張股票，千百故事」幾個斗大字眼。這裡是國內第一座，也是唯一的股票博物館。

臺灣在2011年正式走入有價證券全面無實體化的里程碑，為保存珍貴股票文物史料作為歷史見證，由原本保管實體股票的庫房，

再加上其他空間，總共約百坪的面積，在集保結算所的精心規劃下，臺灣股票博物館於2012年底正式開幕，以推廣金融知識教育為宗旨，提供外界免費參觀。

其中介紹世界、中國大陸及臺灣的第一張股票的由來，藉由一張張花花綠綠的股票，探索千百種跟股票有關的故事。

例如世界第一張股票，起源是海權時代的荷蘭東印度公司。臺灣的第一張股票則可以追溯自1885年，清朝政府任命劉銘傳為首任巡撫，劉銘傳積極建設臺灣，1887年向民間招商募資，這是臺灣最早股票發行的由來。至於臺灣有史以來最珍貴的股票？答案是2000年交通部將中華電信28億股股票送存集保。

從這些小故事，可以看出集保結算所一路走來的點滴，也讓國人了解股務演進過程，金融創新的重要與便利，以及體會集保結算所成立的價值與意義。

除靜態的介紹外，2018年新增認識基金及投

資基金方式、模擬基金投資的互動遊戲，以數位金融科技潮流的先進趨勢，透過生動、活潑及結合AR的互動方式，讓參觀團體及民眾了解投資及風險報酬等理財觀念。

集保結算所企劃部經理，身兼臺灣股票博物館館長的黃素惇表示，博物館導覽員是甄選大專院校的學生，授予專業訓練及實地演練，一方面提供在校學生實務學習金融知識，一方面讓他們有工讀機會。

「曾經有導覽員因表現優秀，讓參觀的證券商主管印象深刻，畢業後就延攬至證券公司服務。」黃素惇笑著說。

藉由參觀股票博物館推廣金融知識，集保結算所結合高中以上學校課程，客製化提供教材由專人授課，已成為學校教育延伸學習的最佳場所。

股票博物館雖僅百坪大小，在寓教於樂中散播出去的金融教育種子，將隨著這些學子再傳播出去，影響力是無遠弗屆。



▲集保結算所長期以來積極推動並贊助偏鄉學校體育活動，2017年8月主辦「第3屆臺灣少年足球聯誼賽」，集保同仁與冠軍得主東港高中國中部足球隊合影。

集保結算所統計，近幾年來每年的參訪人次超過兩萬人，以學校師生佔近八成為最高，其次為證券相關專業人員、企業團體與社會人士，累計超過12萬人次參訪。

海外部份，為拓展股票博物館國際知名度與交流，2016年成為國際博物館協會會員。而亞洲第一家證券博物館的韓國證券博物館團隊，以及釜山股票博物館籌備小組一行人，

於2018年底參訪臺灣股票博物館進行交流，顯示臺灣股票博物館的經驗，也是鄰近國家取經的對象。

推動偏鄉教育、體育及藝術活動 讓孩子自信站上舞台

城鄉差距造成的資源與資訊落差，往往是經濟問題、社會事件發生的原因之一，以臺灣來說，城鄉的教育差距最為嚴重。



▲股票博物館不僅紀錄臺灣股票市場珍貴的歷史，也將金融知識傳給一代又一代的莘莘學子。左圖為金管會主委顧立雄參觀情景。



▲集保結算所自2011年起贊助新北市石碇國小辦理「小小文創家培育計畫」，於課後扶助照顧弱勢兒童。



▲集保結算所主辦2019年第2屆集保盃射箭聯誼賽，期望透過支援學校射箭運動，讓孩子有發揮體育潛能的機會。



◀ 2018年12月集保舉辦「寒冬送暖熱血情」活動，時任集保結算所副總經理朱漢強（左）代表公司捐贈1萬個血袋予台北捐血中心。



▲ 集保結算所長期贊助的花蓮縣國中、小學，在2019年6月2日舉辦「集保三十 永續前行 九校聯合音樂會」。

在「我們了解偏鄉孩子有無限潛能，只需提供資源幫他們一把」的理念下，集保結算所長期投入贊助偏鄉學校的教育發展，例如自2015年起舉辦的「一校一關懷」，扶助弱勢家庭、乏人照顧的學生，提供課後補救教學，協助趕上進度。

適才適所是教育的根本。集保結算所看見許多孩子相當有體育發展潛能，已經有企業贊助者就不再錦上添花，希望從學校開始培養體育長才，尤其是國人較適合的項目，於是自2014年開始陸續贊助偏鄉學校足球、射箭、競速滑輪、羽球等運動訓練學習計畫，讓這些有潛能的孩子，不要因為資源不足而埋沒他們的天賦，假以時日，可以站上競技的舞台，甚至遠赴國外，替臺灣爭取佳績。

就以射箭來說，「工欲善其事，必先利其器」，集保結算所於2016年開始資助花蓮吉安國小射箭隊，購置全新比賽器材，有了新

箭練習，小選手成績突飛猛進，在國內賽事有傑出表現，更代表臺灣前往美國參加國際邀請賽。

只是三位小選手都來自經濟弱勢家庭，無法負擔高額旅費，集保結算所董事長林修銘聞訊後，立即連絡學校並補足短缺經費，讓小選手在無後顧之憂的情況下出國比賽，最後小選手也不負眾望取得佳績。

贊助射箭隊的好名聲傳到同樣位於花蓮的見晴國小。萬榮鄉的見晴國小，長期處於偏鄉，經費更顯侷促，只能使用傳統弓，小朋友很可能失去以後在國際上發光發熱的機會。

「希望偏鄉小朋友有更多的機會，以後在射箭運動上有出人頭地的機會。」集保結算所得知見晴國小的窘境後，適時給予贊助，讓學校射箭訓練項目順利從傳統弓，轉換為國際比賽項目使用的反曲弓與複合弓。



▲ 集保結算所深信財金教育應該從小扎根，針對小學生舉辦「小豆子來學校」（左圖），以及「小小創業家」營隊（右圖），在校園普及基本理財知識。





▲ 集保結算所主任秘書景廣俐（前排左二）及企劃部團隊。



▲ 集保結算所於2018年12月舉辦「集思廣義·當代藝術賞」頒獎典禮。左起時任：集保總經理孟慶蒞、中華民國藝評人協會理事長林志明、金管會證期局局長王詠心、首獎得主謝佑承、集保董事長林修銘。

「我們不僅是出錢，也付出相當的力氣，希望將愛心真正地散播到需要幫助的地方。」景廣俐表示，不管是金融就業公益專班、贊助學校體育活動或與其他公益團體合作的活動，同仁都是實地去了解對方的需求，適時給予調整。

像是舉辦「集保盃射箭聯誼賽」、課輔才藝的音樂會，讓小朋友能站上舞台表演，他們從來沒想到有機會可以站上大舞台，台下家長也感動萬分。

集保結算所除長期推廣金融教育、推動偏鄉教育、支持體育人才培養，並連年舉辦愛心捐血等公益活動外，2018年更增加對藝術領域的關懷，支持傳統藝術布袋戲電影紀錄片

及舉辦「當代藝術賞」作品比賽，支持年輕藝術家創作，為臺灣注入人文關懷的能量。

集保結算所於2017年成立「企業社會責任委員會」，開始編製「企業社會責任報告書」，而過去多年來善盡的社會責任，或許沒有鎂光燈的聚焦，但集保人默默地點亮一盞燈，為這些有如處在漆黑隧道的大小朋友，照亮了他們人生的方向與未來。



▲ 集保結算所「幸福列車」定期舉辦義賣與公益捐贈活動，2018年至雲林北港高中辦理「溫馨送暖 有您同行」團遊會。

持續前進的集保結算所

資本市場是市場經濟發展到一定階段的必然結果，股市、債市、票券市場的發展，與一個國家的政治情勢、社會穩定度都密不可分，更是帶動經濟、活絡金流的重要管道。

因應有價證券保管而生的集保結算所，成立迄今已30年，歷經有價證券全面無實體化、組織轉型等階段，提供客戶更多元化、更前瞻的服務。其過程也通過時間的考驗，逐年皆繳出亮眼的成績單，2018年營收更突破50億元、稅後盈餘近26億元，每股純益也達到7.01元，均創近年新高。

亮麗成績的背後，除了集保同仁始終秉持著「沒有簡單的事，只有辛苦的事」之信念外，感謝主管機關的支持、各界對集保深厚、長期的信任感，加上集保知道如何順勢而為，都是成功關鍵所在。

如今，電子科技產業為人們的生活模式帶來劇烈的變化，網路通信時代來臨，智慧型手機日益普及，大數據、人工智慧（AI）、虛擬實境（VR）等新科技的應用範圍逐漸擴大，再者，Facebook、Instagram等社群媒體紛

紛出現，降低了資訊內容產製的門檻，可預見的是，人們對於資訊、數據的使用，將無所不在。

在這些趨勢下，企業主的智慧更是備受考驗，做任何決策時，不能只著眼於當下，而是以長遠的眼光來布局、規劃，以因應未來趨勢。所以，集保知道，不論過去的成績多麼值得自豪，都不能因此自滿，不斷思考著時代變遷的意義所在、思考著如何繼往開來，才是立足之道。

集保知道在日新月異的科技浪潮下，「內容」才是王道，若僅優化現有的業務，已不足因應大勢所趨，提升、培養自己的能力，轉型為資訊服務業，從市場變革中尋找機會，才能為我國資本市場打造嶄新契機。

於是，集保釐清自己的新定位，明白自己作為一個金融資料的中心後台，若能應用金融科技，集保所累積的大數據可以發揮許多價值。

隨著時代不斷變遷，消費者愈來愈傾向購買「服務」，取代硬體設備。對於許多企業來說，「賣服務取代產品」成為殺出紅海、拓

展藍海市場的策略方向。因此，這30年來，集保陸續提供多元創新的服務，也備受各界肯定。

這一路走來，除了股票外，集保也跨足固定收益的債票券、基金，以及期貨的結算、交割、保管，並建置股東會電子投票平台、跨國投票直通處理服務機制（STP）、基金公告申報交易平台，以及集保e存摺App、線上基金銷售平台（基富通證券）、跨境保管業務等服務，這些都是集保利用既有的大數據優勢，針對用戶的痛點推出新的資訊服務，甚至跨足洗錢防制領域，建置防制洗錢及打擊資恐查詢系統、公司負責人及主要股東資訊申報平臺，這些業務都跳脫了集保的窠臼，成為全球集保的翹楚，且吸引許多國家特地來臺灣取經。

作為全國資本市場的「服務提供者」，集保結算所不僅僅是一個資本市場後台，而是一家創意無限的公司，始終與時俱進，盤點、規劃各種新業務，嘗試各項金融科技帶來的創新內容，皆不落人後。

早年的集保，證明自己「硬實力」堅強，臺灣資本的蓬勃發展，背後有高效率的集保；隨著時代變遷，集保又再次證明自己「軟實力」無窮。

如今，集保來到30週年，30歲，往往被視為一個重要的轉捩點。孔子曰：「三十而立」，原意指孔子認為30歲時，已能達到言行妥當的境界。集保這一路走來，實屬不易，集保不只為資本市場貢獻良多，也以自己的轉型經驗，在臺灣的金融科技發展史中，樹立了不一樣的典範。

未來，集保還會與臺灣一同迎接下一個30年、60年，甚至百年，為了永續經營，繼續寫下新的歷史，集保會一直秉持著「沒有最好，只有更好」的態度，戰戰兢兢迎向每一個未知的挑戰，發揮金融影響力，讓自己與臺灣持續更好。

30週年重要紀事

1989

03.07

證管會針對證券集中保管事業之籌設，成立 5 人籌備小組。

05.01

由籌備小組舉行發起人會議，決議證交所總經理趙孝風為籌備處召集人，財政部參事高抗勝為籌備處主任，負責實際業務推動。

08.18

行政院頒訂「證券集中保管事業管理規則」。

09.11

本公司第 1 屆第 1 次董事、監察人會議決議通過，陳思明先生出任本公司董事長，高抗勝先生出任總經理。

10.17

經濟部核准「臺灣證券集中保管股份有限公司」之設立登記。

12.29

證管會頒布「有價證券集中保管帳簿劃撥作業辦法」，自 1990 年元月 1 日開始實施。

12.30

證管會核定「臺灣證券集中保管股份有限公司業務操作辦法」，自 1990 年元月 1 日開始實施。

1990

01.04

正式營業，第 1 梯次電腦連線作業，由元大、永興、聯合、仁信及大展等 5 家證券商參加。

07.01

因應業務擴充需要，部份營業場所，遷移至北市民權東路銓達大樓 1 至 5 樓新址辦公。

10.13

轉換公司債納入集保制度；實施證券商停業後，其投資人得向指定參加人辦理存券領回業務；發行公司停止過戶日起 3 個營業日內，暫停受理參加人領回證券。

11.06

與楠梓電子公司簽訂股務代理合約，正式開辦股務代理業務。

1991

03.20

完成第一次現金增資，資本額由新臺幣 5 億元增至 10 億元。

04.01

配合外國專業投資機構直接投資國內證券及保管機構之需求，開辦相關帳簿劃撥作業。

10.22

舉行新任董事長趙孝風與卸任董事長陳思明交接儀式，由常駐監察人沈柏齡監交。

11.18

與國際清算公司 CEDEL 簽約辦理國際清算交割業務。

11.22

債券納入集保制度，並取消交付證券號碼清單予參加人之規定。

12.06

亞洲開發銀行發行之「小龍債券」正式在臺上市，由本公司承辦跨國結算交割業務。

1992

06.01

開辦鉅額證券買賣帳簿劃撥作業。

09.22

與國際清算公司 Euroclear 簽約辦理國際清算交割業務。

10.05

零股納入集保制度。

10.21

開辦有價證券帳簿劃撥配發作業。

11.17

開辦債券換股權利證書相關帳簿劃撥作業。

1993

03.08

開辦新股權利證書及股款繳納憑證相關帳簿劃撥作業。

08.20

開辦臺灣存託憑證相關帳簿劃撥作業。

11.02

辦理臺北市證券商公會等殖自動成交系統債券及交易所中央公債鉅額買賣相關帳簿劃撥作業，並開辦債券還本付息作業。

1994

05.01

開辦有價證券設質交付相關帳簿劃撥作業。

08.12

開辦封閉型受益憑證買回相關帳簿劃撥作業。

12.27

配合店頭市場新交易制度之實施，開辦上櫃股票送存作業。

12.30

實施櫃檯買賣有價證券帳簿劃撥制度。

1995

02.04

實施證券市場全面款券帳簿劃撥交割作業。

03.01

開辦高雄市證券商業同業公會會員證券商郵寄收付有價證券作業。

09.18

1. 舉行新任董事長高抗勝與卸任董事長趙孝風暨新任總經理葉景成與卸任總經理高抗勝交接典禮，由常駐監察人沈柏齡擔任監交人。
2. 實施櫃檯買賣有價證券帳簿劃撥新制度（採餘額交割、取消款之圈存）。

11.23~11.24

完成庫存混藏保管有價證券 5,325 萬 8,085 張之全面盤點，並經本公司簽證會計師連續 2 日之抽驗，核點無誤。

1996

01.04

1. 開辦集保餘額語音查詢系統服務。
2. 配合證交所辦理對證券商集保業務之例行性查核作業。

01.06

受託辦理海外公司債轉換本國公司股票之國內代理人成為本公司參加入。

01.16

開辦臺北市證券商業同業公會會員證券商郵寄收付有價證券作業。

06.16

協辦亞洲證券分析師協會（ASII）、國際證券管理機構組織（IOSCO）、亞太區域委員會（APRC）及證交所聯合會（FIBV）等組織在臺舉行活動。

06.22

實施證券商送存股票應於客戶送存申請書輸入股票號碼規定。

09.02

1. 辦理有價證券借貸制度相關帳簿劃撥作業。
2. 實施送存股票「快速送銷前手」作業。

1997

01.10

完成庫存分戶保管股票 641 萬 6,357 張之全面盤點作業。

07.28

開辦認購（售）權證相關帳簿劃撥作業。

11.02~11.07

協辦國際證券管理機構組織（IOSCO）1997 年年會，並向與會貴賓展示集中保管帳簿劃撥制度在臺推行之成效。

12.10

主管機關指定本公司進行股務業務查核作業。

1998

07.21

受臺灣期貨交易所委託辦理期貨結算電腦資料處理作業。

09.10

召開 1998 年股東臨時會，改選第 4 屆董事及監察人，會後召開董事會，推選高抗勝為董事長，聘任葉景成為總經理。

1999

05.19

通過 ISO 9002 國際品質認證，並由台灣檢驗科技（股）公司（SGS）頒贈英國、荷蘭、加拿大、澳洲等國證書。

12.31

完成 2000 年 Y2K 電腦年序問題相關應變措施，確保證券市場的安全運作。

2000

03.30

與韓國證券集保公司（KSD）簽訂合作備忘錄（MOU）。

07.28

舉行新任董事長林維義與卸任董事長高抗勝交接儀式，由常駐監察人陳明泰擔任監交人。

09.04

開辦證券商透過本公司連線電腦系統，輸入錯帳、更正帳號、違約及瑕疵補正證券等申報資料。

2001

01.18

開辦全權委託投資相關帳簿劃撥作業。

02.19

完成混藏保管仟股、大面額、零股有價證券全面盤點，並加強檢核作業，總計盤點 4,681 萬 4,500 張股票。

02.24

於南港軟體工業園區建置現代化之金庫，並順利將 3,528 萬張股票，以 1 天的時間完成搬遷定位作業。

03.09

自 2 月 20 日至 3 月 9 日實施分戶保管股票全面盤點檢核作業，總計盤點 529 萬 7,575 張股票。

06.21

開辦庫藏股領回註銷及附認股權公司債（特別股）等帳簿劃撥作業。

09.10

召開 2001 年股東臨時會，改選第 5 屆董事、監察人，會後舉行董事會，推舉總經理葉景成擔任本公司第 5 任董事長。

11.19

本公司業務部喬遷至弘雅大樓辦公，期使證券商辦理清算交割業務能更臻一貫性及效率性。

12.20

實施有價證券無實體發行登錄帳及私人間讓受、繼承及贈與等帳簿劃撥作業。

2002

01.02

配合櫃檯買賣興櫃股票交易制度之實施，本公司負責辦理興櫃股票給付結算帳簿劃撥作業。

02.22

開辦發行公司集中保管相關報表網路接收暨查詢作業。

03.01

開辦發行公司以無實體發行有價證券成為參加人時，其董事、監察人及特定股東依規定，將有價證券提交集中保管一定期間者，得採帳簿劃撥方式辦理。

03.28

辦理全國第一家以全面無實體登錄方式發行股票之宏碁股份有限公司股權登錄及劃撥轉帳作業。

05.15

開辦公開收購有價證券相關帳簿劃撥作業。

07.01

開辦證券商透過本公司連線電腦系統，輸入第一手股票委託賣出申報資料。

12.06

開辦私募有價證券及設質質權移轉等帳簿劃撥作業。

2003

02.11

開辦股票選擇權契約履約採實物交割帳簿劃撥作業。

06.30

開辦指數股票型基金受益憑證相關帳簿劃撥作業及有價證券策略性交易借貸作業。

08.01

配合櫃買中心「公司債暨金融債券交易系統」之建置，本公司提供債券無實體發行登錄、交付及給付結算等相關帳簿劃撥作業。

08.25

與美國證券集中保管暨結算公司（DTCC）簽訂合作備忘錄（MOU）。

2004

01.09

開辦有價證券信託帳簿劃撥作業。

04.30

本公司成為國際清算機構 Euroclear 股東，推動跨國交易、保管、結算交割等作業。

05.10

實施興櫃股票逐筆交割款券同步收付作業。

07.02

舉行新任總經理朱富春與卸任總經理陳明泰交接。

07.07

提供證券商得以電子媒體方式傳送買賣相關交割資料予保管銀行，俾供其後續交割對帳使用。

09.08

召開 2004 年股東臨時會，改選第 6 屆董事、監察人，會後召開董事會，推選董事長葉景成續任本公司第 6 任董事長。

10.07

舉行通過資通安全管理系統 BS7799 驗證受證典禮。

10.18

實施股票選擇權契約買權賣方交易人得以標的證券繳交保證金帳簿劃撥作業。

11.02

與日本證券決算株式會社（JASDEC）及日本證券保管振替株式會社（JSSC）簽訂合作備忘錄（MOU）。

12.13

實施證券存摺登載信用交易資料作業，並提供語音及網路查詢信用餘額服務。

12.24

主辦「錢找人」活動，為已下市清算的光華鴻福、京華先鋒、萬國鑽石、元大中國等 4 檔封閉基金之 4,056 萬元清算價金，完成 1,028 位投資人（75%）領回清算價金。

2005

01.28

辦理公司債暨金融債券分割重組相關帳簿劃撥作業。

02.04

完成臺灣首筆分割金融債登錄作業（國泰世華可分割付息債券），計新臺幣 15 億元。

07.01

開辦有價證券逐戶配發零股歸戶相關帳簿劃撥作業。

09.12

建置「境外基金資訊觀測站－資訊申報平台及資訊公告平台」。

09.15

建置「參加人連線工作站 S.M.A.R.T. 系統」，提供本公司參加人連線作業。

10.19

1. 實施國際債券交易系統給付結算、證券商營業處所議價買賣、跨國匯撥、還本付息及私人間直接讓受、繼承／贈與、贖回／賣回等帳簿劃撥作業。
2. 證券集保公司與票保結算公司共同簽訂合併契約。證券集保公司為存續公司，並更名為「臺灣集中保管結算所股份有限公司」。

10.22

為防止公司遭遇重大災害造成主要營運業務中斷，本公司訂定「業務永續運作計畫（BCP）」，全體員工進行全面性之同地及異地演練。

10.26

本公司通過英國標準協會（BSI）B.C.D 級之 BS7799 驗證，並獲資產清冊級業務永續運作（BCP）兩項正面評價，為證券週邊單位第一家全公司 A.B.C.D 級資訊系統均取得 BS7799 認證之機構。

11.07

實施公債分割、重組、轉帳、利息所得稅款計繳等帳簿劃撥作業。

12.29

實施集中保管有價證券公務保證及繳存準備相關帳簿劃撥作業。

12.30

與巴西證券保管機構（CBLC）簽訂合作備忘錄（MOU）。

2006

01.23

實施帳簿劃撥設質之有價證券交付信託作業。

02.08

召開 2006 年股東臨時會，通過集保與票保兩家公司合併案，並更名為「臺灣集中保管結算所股份有限公司」。

03.27

1. 舉辦本公司合併揭牌典禮，臺灣集中保管結算所股份有限公司正式成立。
2. 推出短期受益證券及資產基礎證券（ABCP）無實體化發行作業。
3. 集保公司與票保公司合併辦理合併增資新臺幣 230,318,320 元，發行新股 23,031,832 股。

07.01

辦理初次上市（櫃）股票及已上市（櫃）增資發行新股、發行公司債，與銀行於國內發行新臺幣金融債券全面無實體發行之登錄作業。

08.21

固定收益證券款券同步交割正式上線。

09.01

開辦投資人透過其任一開戶證券商或親臨本公司，申請查詢集保帳戶資料。

10.23

開辦境外基金交易單筆申購及定期定額申購扣款作業，提供境外基金投資人多元化之申購款項付款作業服務。

11.01

第一檔外幣計價國際債券 - 「福爾摩莎債券」正式掛牌交易，由本公司辦理配發交付、跨國匯撥、帳簿劃撥交割及還本付息款項代收付等作業。

11.15

英國國際標準協會（BSI）至本公司進行 BS7799 合併暨改版驗證作業，本公司順利通過並取得 ISO：27001 驗證。

12.12

1. 委託台灣檢驗科技（股）公司（SGS）辦理固定收益商品事業群導入 ISO 9001:2000 延伸驗證作業，順利通過 ISO 9001 品質系統認證。
2. 與新加坡證券集中保管公司（CDP）簽訂合作備忘錄（MOU）。

2007

01.18

與印度全國證券保管公司 (NSDL) 簽訂合作備忘錄 (MOU)。

04.13

本公司與泰國證券集保公司 (TSD) 及蒙古集保結算公司 (MSCH&CD) 簽訂合作備忘錄 (MOU)。

05.29

本公司與德國交易所集團 (DBAG) 簽署合作備忘錄 (MOU)。

06.21

與日本證券結算機構 JSCC 簽訂合作備忘錄 (MOU)。

07.04

舉行新任董事長朱富春與卸任董事長葉景成暨新任總經理林修銘與卸任總經理朱富春交接儀式。

08.30

召開 2007 年股東臨時會，改選第 7 屆董事、監察人，會後召開董事會，推選朱富春續任董事長，並續聘林修銘為總經理。

12.07

本公司期貨結算系統順利通過 CMMI Level 2 正式評鑑，正式登錄於 SEI 全球網站。

12.31

建置「期信基金資訊觀測站－資訊申報平台及資訊公告平台」。

2008

01.02

提供期貨信託基金受益憑證無實體發行登錄及帳簿劃撥作業。

02.18

與印度集中保管服務股份有限公司 (CDSL) 簽訂合作備忘錄 (MOU)。

05.13

與越南證券集中保管公司 (VSD) 簽訂合作備忘錄 (MOU)。

06.04~06.09

舉辦「如何推動通訊投票以落實股東行動主義強化公司治理」及「探討如何建置公正與便利之通訊投票平台」座談會。

08.21

舉行新任董事長范志強與卸任董事長朱富春交接。

12.31

舉辦「股東會通訊投票平台」徵名暨票選活動，該平台經公開徵名為「股東 e 票通」。

2009

02.02

正式實施整體市場款券 T+2 日交割作業。

03.10

與韓國集保公司 (KSD) 簽訂雙邊開戶契約，有助於未來跨國商品在雙方市場相互掛牌交易後，相關結算交割作業的執行。

03.30

股東會通訊投票平台 (股東 e 票通) 正式上線。

07.01

全面辦理司法院及法務部「電子函查債務人/義務人集保相關資料作業」。

08.07

本公司與期貨業商業同業公會聯合推出「期信基金資訊觀測站」，每日揭示經金管會核准或申報生效的期貨信託基金相關資訊。

08.10

配合臺港 ETF 相互跨境掛牌，本公司於香港保管機構完成款券帳戶之開設，提供臺灣投資人 ETF 餘額登載、跨國帳簿劃撥及股務作業服務。

08.23

建置「境外結構型商品資訊觀測站」，每日揭示發行人或總代理人公告之境外結構型商品相關資訊。

10.21

與票券商業同業公會共同編製的「臺灣短期票券報價利率指標 (TAIBIR)」正式上線。

12.01

行政院稽核服務團至本公司查核，受稽項目為資訊安全管理系統及資安相關存取控制作業，稽核結果本公司資通安全總體評定為非常完整。

12.02

舉行 20 週年慶祝茶會活動，金管會主委陳冲蒞臨致詞，也正式宣佈我國有價證券全面無紙化的時代來臨。

2010

01.15

為順利推動股票全面無實體轉換作業，本公司專案辦理轉換作業簡化措施，轉換時程由原先約 60 天大幅縮短為 15 個營業日內即可完成。

02.20

境內基金資訊傳輸平台正式上線，便利信託業及投信業進行資訊傳輸。

03.23

通過能力成熟度整合模式第三級 (CMMI Level 3) 正式評鑑，成為國內第 44 家通過 CMMI Level 3 的機構。

07.13

舉行新任董事長丁克華與卸任董事長范志強交接。

08.25

召開2010年股東臨時會，改選第8屆董事、監察人，會後召開董事會，推選丁克華續任董事長，並續聘林修銘為總經理。

09.15

正式啟動國內基金作業自動化服務。

10.06

與馬來西亞集保機構 (Bursa Malaysia Depository Sdn.Bhd.) 簽訂合作備忘錄 (MOU)。

10.27~10.29

協助主管機關辦理2010年APRC Annual Conference 會議，邀集亞洲各主要市場之主管機關長官參加。

12.06

與兆豐銀行、財金公司及票券公會共同辦理「境內美元票券業務暨美元清算業務上線聯合記者會」，開啟投資新管道。

12.23

舉辦「有價證券全面無實體成果發表會」，高達96%的上市櫃公司採行全面無實體。

2011

03.30

行政院金融監督管理委員會舉辦「研商中小企業融資事宜及表揚典禮」，本公司獲頒為民國百年年序專案有功機構，由總經理林修銘代表領獎。

07.29

國內上市(櫃)、興櫃公司於2011年7月29日正式達到百分百全面無紙化目標。

09.01

舉辦「精彩100無實體百分百-有價證券全面無實體成果發表會」，邀請副總統蕭萬長等政府機關首長、各公會代表、發行公司、證券商及周邊單位等貴賓與會。

11.14

舉辦「臺灣集中保管結算所2011資訊年會」，資訊安全及技術創新服務等重大熱門議題，進行資訊新知識分享與交流。

11.17

與香港中央結算公司 (HKSCC) 簽訂合作與資訊備忘錄 (MOU)。

12.16

啟動「e-Training 數位學習平台」，提供集保從業人員豐富多樣的專業課程。

2012

09.21

與巴基斯坦集中保管公司 (CDC) 簽訂合作與資訊備忘錄 (MOU)。

11.05

舉辦「基金資訊傳輸服務上線典禮」，業者可透過本公司提供的平台，以標準自動化方式進行境內或境外基金交易資訊傳輸。

11.07

邀請各產、官、學界代表，舉辦「資訊安全座談會」，以金融資安之提升、挑戰與因應為議題進行研討。

12.24

臺灣股票博物館正式開幕，詳實記錄臺灣證券市場發展歷程，有效保存珍貴有價證券史料及推廣金融知識普及計畫。

2013

03.14

與韓國證券集中保管公司 (KSD) 簽訂股票博物館合作與資訊交換備忘錄 (MOU)。

06.05

台灣股票博物館參觀人數累計突破一萬人次，由總經理林修銘親自頒贈證書及紀念品予第一萬名入館參觀民眾。

06.24

召開2013年股東常會，改選第9屆董事、監察人，會後召開董事會，推選丁克華續任董事長，並續聘林修銘為總經理。

09.12

舉辦「巨量資料處理的挑戰與機會」研討會，邀請產、官、學界的專家學者就巨量資料的運用、機會及人才等議題進行討論與經驗分享。

12.24

臺灣股票博物館慶祝開幕一週年，特別策劃「愛國與救國」主題展。

12.27

舉辦「臺灣個人資料保護與管理制度 (TPIPAS) dp.mark 授證典禮暨茶會」，由經濟部商業司頒贈驗證合格證書予本公司，本公司成為國內證券期貨市場暨非電子商務業第一家優先導入TPIPAS之事業單位。

2014

02.06

舉行 2014 年股東臨時會，通過合併臺灣總合股務資料處理公司（臺總公司），合併案，本公司為存續公司。

04.03

舉行本公司、歐洲清算銀行（Euroclear）及花旗銀行共同服務國際債券市場啟動典禮。

04.15

舉行明訊銀行（Clearstream）向本公司開戶簽約典禮，其為第一家採直接開戶方式，與臺灣有價證券市場連結的國際保管機構。

05.19

本公司 App 及行動網頁正式上線，支援 iOS 及 Android 手機及平板電腦等行動裝置。

07.24

與美國 Broadridge 公司簽訂合作備忘錄（MOU），簽訂跨國投票直通處理資訊傳輸合作契約。

12.29

建置「跨國投票直通處理 STP（Straight Through Process）」處理機制，提供國內保管機構與發行人股務單位間之客戶持股部份之資料處理服務。

2015

03.10

為防止違法價購委託書，本公司公告實施「檢舉違法取得及使用股東會委託書案件獎勵辦法」。

05.18

與中國銀行（BOC）簽訂合作備忘錄（MOU）。

06.29

臺灣股票博物館推出線上數位出版品電子書 App-iStock Museum 行動學堂，並以「完成人生美夢 談個人投資理財」為主題出版臺灣股票博物館第一本電子書。

07.28

建置外幣債票券款券同步交割（DVP）機制。

08.31

外幣可轉讓銀行定存單相關結算交割服務上線。

09.03

與中國建設銀行（CCB）簽訂合作備忘錄（MOU）。

09.18

開辦跨境保管外國有價證券業務。

11.02

主辦第 19 屆亞太地區集保組織（ACG）年會。

12.15

轉投資成立「基富通證券股份有限公司」。

12.31

建置證券期貨市場虛擬博物館。

2016

01.04

舉行新任董事長林修銘與卸任董事長丁克華暨新任總經理孟慶蒞與卸任總經理林修銘交接儀式。

01.11

與印尼集中保管公司（KSEI）簽訂合作與資訊交換備忘錄（MOU）。

02.15

興櫃市場正式實施款券 T+2 日同日給付結算作業新制上線。

04.01

本公司建置完成「防制洗錢及打擊資恐查詢系統」以達資源共享效益。

05.14

本公司建置完成「境內基金交易平台」。

05.18

與中央國債登記結算有限責任公司（CCDC）簽訂合作備忘錄（MOU）。

06.24

召開 2016 年股東常會，改選第 10 屆董事、監察人，會後召開董事會，推選林修銘續任董事長，並續聘孟慶蒞為總經理。

09.22

本公司與資策會合作舉辦「集保結算所大數據創新服務共創營」。

12.05

與伊朗集保公司（CSDI）簽署合作備忘錄（MOU）。

12.28

建置「帳簿劃撥直通式服務」，提供參加人端系統與本公司系統間自動化資訊交換機制作業。

2017

02.21

本公司獲衛生福利部國民健康署頒發 2016 年度健康職場認證。

03.29

推出「集保 e 存摺」App 服務，投資人透過網路即可「一機多摺」隨時掌握各集保帳戶之資產部位。

06.02

持續強化集保 e 存摺功能，增加 App 登入保護與連結股東 e 票通。

07.31

基金交易平台納入期信基金暨扣款授權核印流程。

09.18

本公司配合政策全力推動商業本票無實體化發行上線，實施融資性商業本票及外幣商業本票以登記形式發行制度。

09.25

與蒙古證券集中保管公司 (MCSD) 簽訂合作備忘錄 (MOU)。

09.29

因應跨境參加機構全球多元化之投資需求，提供保險局即時連線查詢或定期取得監理資料服務。

2018

01.02

本公司建置「投資人集保資料查詢系統」，以提供投資人多元化查詢管道。

05.21

將境內外基金資訊整合成單一入口「基金資訊觀測站」。

06.20

本公司率先編製證券周邊單位第一份經由國際知名機構驗證通過的企業社會責任 (CSR) 報告書。

06.27

「新證券存託系統」正式上線。

06.29

全體上市 (櫃) 發行公司完成電子投票。

08.29

本公司榮獲 2018 年「天下 CSR 企業公民獎」。

08.31

協助經濟部建置「公司負責人及主要股東資訊申報平臺」。

11.19

推出新版「集保 e 存摺」2.0 App。

11.22

本公司榮獲「TCSA 企業永續報告金獎」之殊榮。

12.04

本公司成功申設亞太地區集保組織 (ACG)「投資人服務」工作小組。

2019

01.21

本公司以「電子投票創新應用暨跨國投票 STP 服務專案」報名參加數位經濟暨產業發展協會舉辦之「2018 DTA Award 數位服務創新獎」，榮獲「開放數位政府」類特優獎。

03.15

配合金管會「新版公司治理藍圖」(2018-2020)，本公司完成建置公司投資人關係整合平台。

04.11

為響應金管會提升國人自主投資準備退休金概念，投信投顧公會、證基會及本公司共同主辦「全民退休投資專案」。

06.24

召開 2019 年股東常會，改選第 11 屆董事、監察人，會後召開董事會，推選林修銘續任董事長，並聘朱漢強為總經理。

08.23

本公司榮獲 2019 年度「運動企業認證」。

08.27

本公司再次榮獲 2019 年「天下 CSR 企業公民獎」。

09.12

本公司董事長林修銘高票當選亞太地區集保組織 (ACG) 副主席，並擔任世界集保組織 (WFC) 董事會成員。

集保三十 永續前行
臺灣集中保管結算所 30 週年特刊

發行人／林修銘

出版單位／臺灣集中保管結算所股份有限公司

地址／臺北市復興北路 363 號 11 樓

電話／(02)27195805

傳真／(02)27195403

網址／<https://www.tdcc.com.tw>

編審委員／臺灣集中保管結算所股份有限公司

企劃製作／天下雜誌整合傳播部

圖片提供／臺灣集中保管結算所股份有限公司・天下雜誌・Shutterstock

出版日期／中華民國 108 年 11 月初版

ISBN / 978-986-92602-4-4

※ 臺灣集中保管結算所股份有限公司保有所有權利。欲利用本書全部或部份內容者，
須徵求出版單位同意或書面授權。

30

集保三十
永續前行

臺灣集中保管結算所

地址 | 台北市復興北路363號11樓 電話 | (02)2719-5805 網址 | <https://www.tdcc.com.tw>

ISBN 978-986-92602-4-4



9 789869 260244

刊物編號 | 04-10808004