

出國報告（出國類別：開會）

參加 2025 年國際存款保險機構協會
非洲區域委員會「強化銀行清理架
構與存款保險制度於銀行倒閉時之
重要角色」國際研討會摘要報告

服務機關：中央存款保險股份有限公司

姓名職稱：副總經理 范以端

財務處副處長林清默

派赴國家/地區：肯亞蒙巴薩

出國期間：民國 114 年 6 月 14 日至 6 月 22 日

報告日期：民國 114 年 9 月 19 日

摘 要

一、主辦單位：國際存款保險機構協會（IADI）與肯亞存保公司（KDIC）。

二、出國期間：114 年 6 月 14 日至 6 月 22 日。

三、地點：肯亞,蒙巴薩。

四、出席人員：

本次研討會除主辦單位肯亞存保公司外，另來自台灣、烏干達、辛巴威、奈及利亞、克羅埃西亞、波蘭、印度及墨西哥等 29 國共 100 餘位存保機構及中央銀行之中高階主管與會，分享各代表國家的存保制度與清理實務經驗。

五、研討會主題：

「強化銀行清理架構與存款保險制度於銀行倒閉時之重要角色」(Enhanced bank resolution frameworks and the vital role of deposit insurance systems in bank failure)

六、研討會主要內容：

主要內容涵蓋強化銀行清理機制、清理基金與存保基金之設立及治理、危機社群媒體溝通、跨境協作、賠付系統建置及存款人歸戶資料等主題，透過實務分享與討論，提供各國在強化問題機構退場處理機制、提升賠付效率及建立公眾信任等方面之寶貴借鏡。我國由中央存款保險公司副總經理范以端及財務處副處長林清默參加，並分別擔任第一場次及第二場次講座，分享我國存保機構於金融安全網、備援資金機制及存保基金運用管理等穩定金融中扮演角色及功能，並與其他講座意見交流。

七、心得與建議：

(一)深化我國退場清理機制與多元化清理工具運用，並定期進行清理情境相關模擬訓練，增強危機應變能力

(二)基於存款賠付仍為保障存戶權益重要一環，本公司除應持續強化賠付系統功能與資訊安全外，並需透過制度化賠付的系統測試與跨機構模擬演練，達成及時賠付之目標

(三)鑒於當前社群媒體即時傳播與假訊息氾濫，致危機時訊息混亂與話語權爭奪引起存戶恐慌，宜參採國際案例之危機媒體溝通策略，透過危機溝

通標準作業程序與數位化監控工具等，持續強化存款人教育與市場信任
建立

目 次

壹、序言	1
貳、國際研討會	2
第一場次：促進金融穩定：2023 年金融危機後銀行清理 制度之強化	2
第二場次：建構金融安全網：設置清理基金與存保基金 之實務與經驗	11
第三場次：金融危機中公眾信心之建立	22
第四場次：中小型存款機構的清理實務：來自 IADI 會員 的觀察	35
第五場次：強化存戶資料管理、保護及安全	45
第六場次：活用過渡銀行：金融危機中的清理工具	50
第七場次：存保機構在跨境銀行清理中扮演的角色	56
第八場次：存保機構辦理賠付作業面臨之挑戰，及來自非洲 與其他地區的寶貴經驗	67
參、問答及延伸討論	81
肆、心得及建議	84
附錄一、國際研討會議程	
附錄二、存保公司講座簡報	

壹、序言

在國際金融市場變動快速、銀行業經營風險高度連動的情勢下，各國存保機構面臨前所未有的挑戰。如何適應銀行清理（bank resolution）機制日趨複雜、金融產品跨境流通加劇風險傳染效應，及存保制度功能由傳統「賠付者」（Pay-box），轉型為具「清理能力者」（Resolution-Capable），建構具前瞻性與可信賴的銀行清理架構，已成為全球存保機構所關注之重點。

國際存款保險機構協會(International Association of Deposit Insurers, IADI)非洲區域委員會(Africa Regional Committee, ARC)與肯亞存款保險公司(Kenya Deposit Insurance Corporation, KDIC)於114年6月中旬假肯亞蒙巴薩共同舉辦2025年ARC年會暨「強化銀行清理架構與存款保險制度於銀行倒閉時之重要角色」國際研討會，邀集來自非洲如：奈及利亞及烏干達等國；亞洲如：台灣、菲律賓及印度等國；歐洲如：克羅埃西亞、西班牙及波蘭等國；美洲如：墨西哥等國家存保機構及專業人士，共同探討及分享各國實務經驗與制度改革策略。與會者針對銀行清理制度法律基礎、清理基金機制設計與治理原則、風險監測科技化及跨境(機關)資訊互通等議題展開深度交流，展現制度演進與技術革新雙軌並進的全球趨勢。我國出席代表為中央存款保險公司范副總經理以端及財務處林副處長清默2人，並擔任講座。

本次國際研討會共計有八場次，議題涵蓋「促進金融穩定：2023年金融危機後銀行清理制度之強化」及「建構金融安全網-設置清理基金與存保基金之實務與經驗」等，每場次邀集3~4位存保機構或央行之中高階主管擔任主持人及講座。本文旨在整合研討會中各場次重點內容，從基金制度設計（如：混合型基金制度與共同治理架構）、早期風險管理及清理機制強化（如：預警監理與清理工具鏈結）、資訊透明化（如：存戶資料通報標準化與數位平台建置）及強化公眾認知與信賴機制等面向進行歸納，並對我國現行制度提供建議，以期強化我國存保機構於完整及早干預、清理要保機構及維護金融體系安定等方面之角色功能。

本報告共分四章，除第壹章為序言外，第貳章整合本次國際研討會各場次講座報告之重點內容，第參章彙整各場次講座及與會人員間問答及延伸討論供參，第肆章為心得及建議。另於附錄提供本次研討會議程及本公司講座之簡報資料。

貳、國際研討會

第一場次：促進金融穩定：2023 年金融危機後銀行清理制度之強化

一、非洲區域清理制度面臨挑戰

在全球金融環境高度不穩定的情勢下，高度不確定性已成為當今世界常態。自 2008 年全球金融危機以來，全球已歷經數波區域性乃至系統性之銀行倒閉事件，反映金融體系結構性之脆弱與制度性缺口尚未根本處理。特別是在 2023 年，美國矽谷銀行（SVB）與瑞士信貸等個案所引爆的信心危機，更進一步突顯當前金融機構清理機制應變能力不足與制度缺口。

歸納目前非洲區域清理制度面臨五項核心挑戰：

- (一)法律未賦予權限，導致存保機構在銀行瀕臨破產倒閉時，無法及時啟動清理行動；
- (二)欠缺「資產購買與承受(Purchase & Assumption)」、「過渡銀行(Bridge Bank)」等清理制度所需工具；
- (三)資訊共享與跨境協作等機制仍顯薄弱；
- (四)存保基金規模不足，影響清理能力；
- (五)清理模擬、情境演練與人才培育機制匱乏。

金融穩定的維繫需仰賴清楚明確制度設計、具前瞻性的跨機關清理機制，以及能夠快速部署的備援資金與清理工具，並將傳統「單純賠付」(Pay Box)存保模式，轉型為具備風險控管、清理策略擬定與法律賦權之具「清理能力」存保機構 (Resolution-Capable DIS)。

二、銀行清理制度及能力建構之觀點：國際法律學院非洲法律卓越中心 (ILI)

存保機構須建構並強化銀行破產清理制度與能力，始能於維持金融穩定中扮演關鍵的角色。面對全球與區域性金融壓力日益增加趨勢，非洲各國尤需強化清理能力及所應對制度的韌性，而要實現這個目標，首先要認清當前制度漏洞，並落實能力強化，包括：

(一)金融危機突顯清理制度重要性

近期非洲多國頻傳銀行倒閉案例，突顯治理能力不足與日益惡化的公眾信任危機。更嚴重的是，許多國家的銀行破產清算制度仍顯薄弱，

導致銀行一旦面臨倒閉，清算賠付過程不僅緩慢且缺乏條理，延伸出連鎖性的市場不穩與投資人恐慌。這些終將侵蝕金融體系的穩定性，並影響國家經濟的整體信心。

有效的清理制度(resolution mechanism)是避免市場恐慌的防線。它不僅是整體金融系統末端的安全網，更是公眾信任體系的核心機制。若此制度失能，將可能使危機擴大至整體金融體系。因此，非洲各國亟需正視制度缺口，並將「建構及強化破產清算能力」作為強化金融穩定的優先戰略。

(二)清理實務仍面臨多重制度挑戰

在清理實務操作中，依 ILI 之觀察，前述之非洲核心挑戰，亦普遍存在於多數非洲國家的破產清算制度當中：

1. **法律及清理架構限制**：許多國家的清算法規未能與國際標準接軌，導致清理權責不清、清理工具運用空間受限。
2. **清理工具匱乏**：如資產購買與承受(P&A)、過渡銀行(Bridge Bank)等未被納入清理制度或缺乏具體操作指引致執行困難。
3. **跨境協作薄弱**：對於跨國性銀行或集團的清理處置，缺乏法源依據與合作機制，無法及時啟動跨境聯合協作因應。
4. **賠付機制不足**：缺乏建置自動化賠付系統、存戶資料整合平台及緊急動員能力，導致危機處理反應遲緩。

上述反映清理制度尚未形成一套完整可運行的機制，將對市場信心與系統性風險控制構成長期威脅。

(三)存保機構應由「賠付者」轉型為「清理策略參與者」以因應挑戰

傳統上，存保機構被認為僅具「賠付者」職權，也就是在銀行倒閉後單純負責賠付存款人。然而，這個角色正在快速轉型。現代存保機構職權不僅限於參與風險監控，也在銀行倒閉前及時介入預警與評估，並在倒閉後主動參與清理策略規劃、危機後之政策協調。這種角色轉變，對存保機構本身能力與制度建構之要求更高。

因此，存保機構需轉型建構「倒閉前預防」到「倒閉後應變」之一條鞭式能力。這包含預先規劃緊急應變方案、參與清算賠付決策流程、

協調司法與金融監管機構，並能迅速啟動合適賦權之清理工具。唯有如此，才能真正成為維持市場信心的穩定力量。

(四) ILI 的訓練策略：混合式能力建構與模擬演練

面對這些清理挑戰，ILI 致力於提供一套針對非洲特色量身打造的能力建構模型，涵蓋法律、金融監理與治理等面向。其訓練策略包括：

1. 地區特色訓練設計：依據不同國家制度背景設計專屬課程，強化實務落地。
2. 混合式學習模式：採用密集實體訓練及模擬演練，協助學員從觀念、制度設計到情境應對全面掌握。
3. 模擬演練案例包括：
 - (1) 清理工具運用實作（如過渡銀行之設立與管理）；
 - (2) 系統性銀行倒閉處理流程；
 - (3) 跨境清理下的三方角色扮演（司法、金融監理、存保機構）；
 - (4) 法律與治理障礙情境推演。

ILI 除倡議以「混合式能力建構模式」協助各國強化清理應對體系外，並建議各國可循以下三階段模式發展制度能力：

- (1) 需求評估與制度盤點：審視當前法規與制度運作瓶頸；
- (2) 試辦訓練與模擬操作：小規模導入新工具與應變機制；
- (3) 建立區域卓越中心（Regional Centre of Excellence）：以地區為單位培育核心師資與制度資源，打造共享平台。

三、歐洲強化內部紓困(bail-in)與損失吸收能力之清理經驗分享： 波蘭銀行擔保機構(BFG)

(一) 從金融危機到改革契機之制度演進背景

2023 年一系列銀行倒閉事件，包括美國矽谷銀行（SVB）、第一共和銀行、Signature Bank，及瑞士信貸（Credit Suisse），其處理過程引發各界對現行銀行清理機制，是否足夠因應存戶信心危機與流動性衝擊的質疑。特別是對非屬全球系統重要性銀行（Non-G-SIBs）面臨市場信心快速流失及流動性枯竭時，亦可能引發系統性風險。

各國金融危機雖有其獨特背景，但仍存在共通特徵，例如：利率快速上升導致金融資產未實現損失、大額存款集中風險、存款人信心不足

引發流動性壓力及未充分配置損失吸收能力工具（如：MREL¹及 LAC）等。另中小型銀行清理準備明顯不足如：波蘭 Sanok(2019)、Idea Bank(2020) 及 GNB(2022)，即因資本不足及預先籌措的清理資金不足而陷入困境，顯示即使是中小型銀行，也需具備完整的清理應變架構，包括緊急流動性協助及損失吸收等關鍵機制。

(二)清理制度設計核心應以內部紓困優先且具明確順位

1.資源動用順序與理想損失承擔順序設計

在銀行清理過程中，資源動用順序設計攸關市場紀律與風險承擔公平性。理想的「損失承擔順序」依序先為「私部門資源（股東權益與可減記債務²）」，其次為「金融產業財源（清理基金／存保基金）」，最後才是「公共資金（政府支援）」。

故當銀行發生損失時，宜應採用內部紓困方式吸收損失，依序為減記股本、次順位債與非優先高級債（Senior Non-Preferred，SNP），最終透過「以債轉股」方式重建資本結構，恢復銀行正常營運。若未預先設置足額可減記債務工具或順位設計不清，將導致公共資源提早介入，違背市場紀律原則。

2.法制結構與債權清理順位明確性

銀行損失吸收制度的設計，須結合清楚明確的清理順位與法律保障。歐盟制定「銀行復原與清理指令（Bank Recovery and Resolution Directive, BRRD）」條文，將 SNP 債納入正式順位層級，其清理順序介於高級債與次順位債間，以強化法律可執行性。制度設計並落實下述原則：

- (1)預先配置可減記債務工具（如 MREL/TLAC³）並確保法律可執行；
- (2)清楚明確的債權順位結構，避免臨時性操作；
- (3)決策透明與可預測性，強化市場紀律並維護制度公平。

¹ MREL (Minimum Requirement for Own Funds and Eligible Liabilities)，係銀行在清理時，須可供減記或轉股吸收損失之最小資本與負債要求。

² 包括 AT1、Tier2 及 SNP 債等工具。其中 SNP 債 (Senior Non-Preferred)優先順位低於高級債，但高於次順位債的債務工具，設計供內部紓困(bail-in)用途。

³ TLAC (Total Loss Absorbing Capacity，全額損失吸收能力)，包括 CET1、AT1、Tier2 及合格長期債務，係針對所屬全球系統性重要銀行設計之損失吸收規範。其目的在於確保當大型銀行發生嚴重經營危機時，能透過「債轉股」或「內部紓困」方式吸收損失，而非依賴納稅人資金救助。

唯有在制度設計、法令架構明確與執行一致性三者兼備下，方能在未來金融危機中維持金融系統穩定與大眾信任。

(三)MREL 制度與 bail-in 操作機制

1.制度目標與組成

自 2008 年金融海嘯後，歐盟推動由「bailout（外部紓困）」轉向「bail-in（內部紓困）」，建立最小可承擔負債與資本要求（MREL）制度，強調銀行平時即須配置可被減記或轉股之債務工具（如 AT1、Tier2、次順位債），以便倒閉時由市場吸收虧損、減少對存保基金之依賴。

歐盟現行 MREL 架構，要求所有銀行依據其營運風險與系統重要性設定損失吸收緩衝。MREL 由兩部分構成：

- (1) LAA（Loss Absorbing Amount）：損失吸收層；
- (2) RCA（Recapitalization Amount）：資本重建層。

常用工具包括 CET1、AT1、Tier2、SNP 債、高級債等。波蘭實務提供高度彈性，可允許 100% RCA 由債務工具構成，有助金融監理機關針對不同銀行體質做個別化設計。

2.四階段損失吸收模型說明

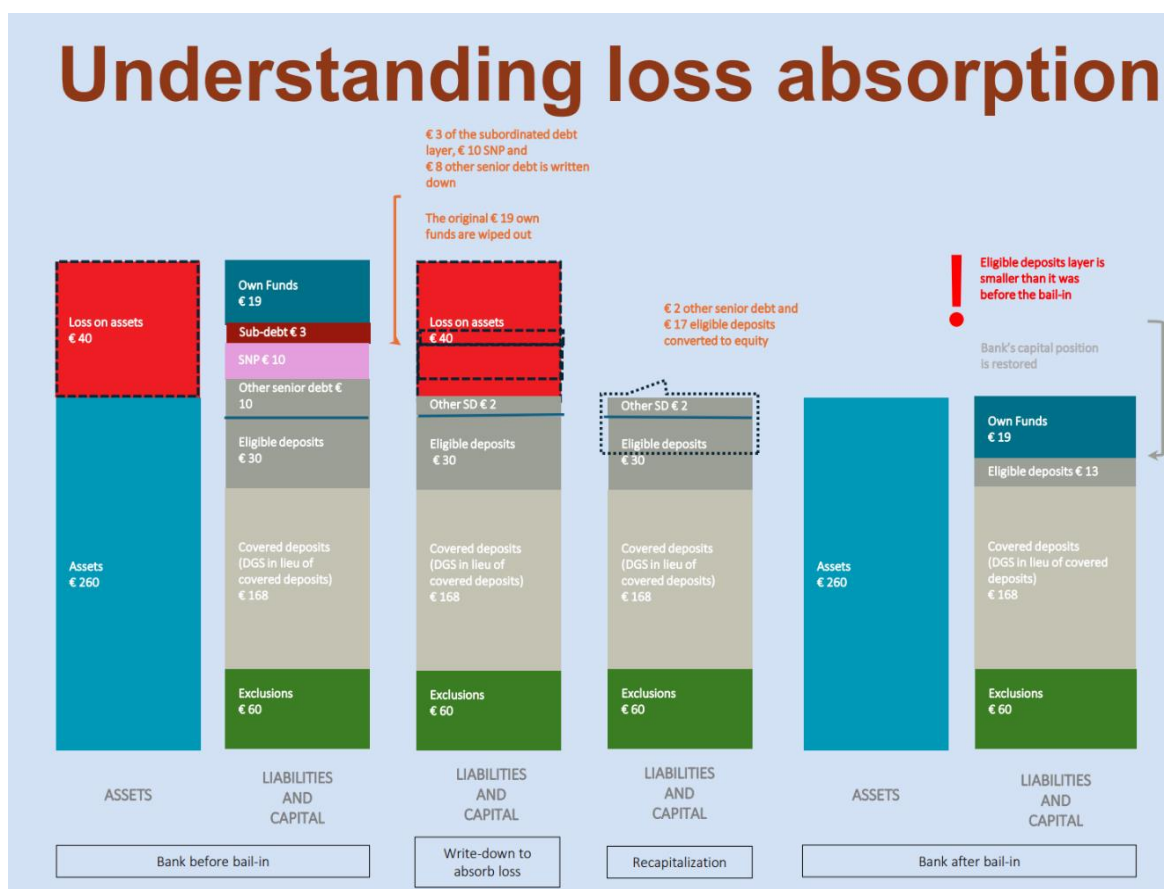
下頁圖 1 說明銀行在遭遇重大損失後，透過內部紓困機制重建資本的順序與方法，如：股東權益與 SNP 債等工具，如何透過債務減記與轉股以吸收銀行損失。

四階段損失吸收模型（從左至右）概述如下：

- (1)第一階段：清理前資產負債表（Bank before bail-in）
 - A.資產大於負債結構維持穩定；
 - B.各層債務依法律順位排列；
 - C.尚未進行減記及損失吸收。
- (2)第二階段：減記以吸收損失（Write-down to absorb loss）
 - A.發生重大損失（€40）；
 - B.依序減記：股東權益→次順位債（Sub-debt）→非優先高級債（SNP）→高級債（Other senior debt）；減記金額視損失規模而定。
- (3)第三階段：資本重建（Recapitalization）

- A. 將部分高級債及存款轉換為新資本（Equity），例如：將€2 高級債+€17 合格存款轉為資本；
- B. 形成新的股本結構，以恢復銀行資本適足率，目的為讓銀行得以持續營運，避免破產清算。
- (4) 第四階段：內部紓困後的重建結果（Bank after bail-in）
- A. 原本的債權人轉變為新股東；
- B. 銀行資產與資本結構重新調整；
- C. 合格存款人權益受到保護，金融穩定維持。

圖 1：損失吸收機制之設計



資料來源：摘自波蘭 BFG 於研討會提供簡報資料。

3. 政策意涵

- (1) bail-in 為清理首選工具：避免第一時間動用存保基金與納稅人資金；
- (2) 清楚明確之債權順位：是保障投資人信心、降低法律爭議的核心；
- (3) 制度預先設計與溝通透明：可避免像瑞信 AT1 事件引發之信心危機；
- (4) MREL 等法制安排：須在平時即配置可被減記之工具，以利危機應對。

(四)Bail-in 工具減記爭議與投資人保護機制

1.案例反思：瑞信 AT1 全額減記事件

瑞士當局清理 Credit Suisse 時，未先減記普通股，即全額減記 AT1，違反常規順位，引發國際投資人質疑與訴訟。AT1 案件反映 bail-in 工具若無清晰制度配套與市場溝通機制，將動搖投資信心並增加法律風險，影響未來制度施行正當性。

2.AT1 案件風險控管建議

波蘭 BFG 強調散戶投資人參與 bail-in 工具時所面臨的風險，並建議透過三種方式降低潛在傷害：

- (1)需設立明確的債權清理順序與可預測性之法律框架；
- (2)應限制 AT1 等工具宜由法人機構持有，以降低一般存款人損失風險；
- (3)散戶投資門檻應高於 10 萬歐元以上。

四、金融安全網與備援資金制度之經驗分享：台灣存保公司(CDIC)

我國 CDIC 分享台灣清理制度之三大關鍵支柱，分別係法定跨機關聯繫會議（金融監理聯繫會議）、多層次資訊共享架構及備援資金制度。各項制度重點說明如下：

(一)金融安全網架構與職責分工

台灣的金融安全網體系由四大主要機關共同組成，各負其責，涵蓋金融監理、存款保險、政策與儲備功能，以保護存款人權益並確保金融穩定：

- 1.中央銀行：負責貨幣政策與支付清算體系之穩定。
- 2.CDIC：負責提供存款保險保障、要保機構風險監控與金融危機處理。
- 3.金融監督管理委員會（FSC）：透過銀行局與檢查局執行銀行與信用合作社之監理職責。
- 4.農業部農業金融署：負責農業金融機構（如農會漁會信用部、農業金庫）之監理。

各機關透過「監理資訊共享機制」與「清理協調平台」確保風險管控與早期應變。

(二)金融監理協調機制與資訊整合流程

我國設有「金融監理聯繫會議」，分別由中央銀行、FSC、CDIC 及農業部共同參與，按季召開會議，會議討論重點為：

1. 重大金融監理政策與金檢結果。
2. 系統性危機或問題銀行發生時可召開緊急會議，優先處理流動性問題。
3. 資訊交流方面，各要保機構（如銀行、信用合作社）需：
 - (1) 透過「單一申報窗口報表系統(Single Window Financial Reporting System)」上傳資料；
 - (2) 監理機關之檢查報告分享各金融安全網成員；
 - (3) CDIC 就要保機構財務業務狀況、特定項目風險等提供整合性分析或評等，定期出具系統性觀測與異常指標監控等報告供主管機關參考。

(三)緊急與備援資金之建置

1. 緊急資金來源

依「存款保險條例」第 31 條規定，CDIC 履行保險責任時，若有資金不足時，於可提供擔保品範圍內，得報請金管會轉洽中央銀行核定給予特別融資。前項融資超過 CDIC 可提供擔保品範圍時，金管會得會同財政部及中央銀行報請行政院核定後，由國庫擔保。

如有緊急需要，CDIC 亦得向其他金融機構墊借。依過去 CDIC 向金融機構借款之經驗，係採公開競標融資利率方式，自得標之金融機構取得融資款。2025 年 4 月起，金管會核定 CDIC 對金融機構曝險，可適用「主權國家 0%風險權數」，以強化銀行參與融資誘因。

2. 備援資金來源

臺灣 2000 年代面臨系統性金融危機時，政府即以公共資金設立「金融重建基金」，用以處理問題金融機構退場事宜，其中 80%用於處理一般銀行，已於 2010 年處理殆盡，另 20%專款處理農會漁會信用部；目前該資金由農業部負責管理。嗣政府將 2011 年 1 月至 2024 年 12 月期間之金融業 2%營業稅，專款成立「金融業特別準備金」，由金管會統籌管理，備供處理問題金融各業之用；目前金管會將該金融業特別準備金委託由 CDIC 運用管理。

未來 CDIC 倘遇一般金融存保基金或農業金融存保基金不足以處理問題要保機構時，得分別向金管會或農業部申請動用該等專款來支

應，為一般金融存保基金及農業金融存保基金之備援資金。

(四)強化備援機制與國際接軌

CDIC 備援設計與國際制度接軌，特別在信用風險認列方面比照歐盟穩定機制（ESM）與美國 FDIC：

1. 曝險具主權擔保性質，不屬一般商業融資；
2. 金管會核准曝險可列 0% 風險權數，降低對銀行信用風險加權資本壓力；
3. 效法歐盟穩定機制（ESM）與美國 FDIC 框架，強化危機情境下事前協議與資金調度彈性。

(五)建構具韌性金融安全網的五大核心要素

根據國際最佳實務，健全的金融安全網需包含下列五大核心：

1. 強化協調與資訊共享：建立跨機關平台與即時通報機制。
2. 審慎監理與風險監控：落實定期與專案檢查、異常指標追蹤。
3. 有效的退場機制與清理工具：預先建構賠付及接管清理工具。
4. 穩健的備援資金來源：確保資金調度靈活與來源多元。
5. 法制與角色明確：各機關依授權行使其功能，避免角色重疊或混淆。

(六)小結

CDIC 依上開五大核心要素評鑑之制度優勢及政策建議如下：

1. 制度優勢：

- (1) 清理資金來源多元化，緊急應變能力靈活；
- (2) 金融安全網機構分工明確，跨機關聯繫穩健常態化；
- (3) 對接國際制度，有助維護市場信心。

2. 政策建議方向：

面對快速變動之金融環境，我國仍需透過法制、組織與機制三層保障，建立具彈性與前瞻性之金融安全網。具體建議如下：

- (1) 持續強化跨機關橫向聯繫平台；
- (2) 定期更新預警指標與流動性壓力測試；
- (3) 持續檢視強化備援資金籌措工具與法源彈性；
- (4) 強化對農漁會信用部等地區性金融機構風險控管；
- (5) 接軌最新國際準則，提升外界信心與比較優勢。

第二場次：建構金融安全網-設置清理基金與存保基金之實務與經驗

一、設立清理基金及雙基金協調機制之分享：奈及利亞存保公司(NDIC)

NDIC 面對境內銀行業潛藏的多重風險，近年積極擴展其功能，從傳統「賠付機構」角色邁向「清理參與型機構」。準此，NDIC 已建立一套完備的多元化清理工具組合，包括購買與承受、設立過渡銀行、強制清算及建置資產管理平台等，作為問題要保機構的清理策略。同時 NDIC 亦運用監理科技(SupTech)平台強化要保機構資料即時掌握與異常預警，使能在問題銀行出現早期徵兆時及時介入，爭取風險控制的黃金時間。這些措施尤其適用於監理資源相對有限的發展中國家情境，展現以科技輔助決策的價值。

在治理架構之制度面，NDIC 採取「三層防線」模式，成為非洲區域內領先導入該制度的存保機構。第一層為**持續性事前監控與風險預警機制**，整合來自中央銀行、金融監理機構與內部模型的風險評等；第二層則為**設立清理基金**(Resolution Fund)，提供即時緊急財務協助；第三層則由**中央銀行作為最終資金提供者**，在極端情境下介入支持金融穩定。NDIC 進一步指出，奈及利亞成功導入「混合型資金制度(hybrid funding model)」，結合事前累積(ex-ante)與事後徵收(ex-post)保費兩者優勢，既可保障流動性，又能依據實際事件調整保費收入結構，提升制度韌性。該模式也獲得 IMF 與 IADI 正面肯定，適合金融市場發展中但銀行數量眾多之國家參考。

下述係有關 NDIC 清理基金制度介紹及實務操作暨與存保基金間之協調與治理原則：

(一)制度架構與設置目的

奈及利亞清理基金制度建立於 2009 年金融危機後，政府意識到傳統依賴公共財政資源紓困銀行已不符現代治理標準，因此透過立法設立「銀行業清理基金(Banking Sector Resolution Fund, BSRF)」，由 NDIC 專責管理，並與中央銀行(CBN)共同協調運用事宜。

該制度設置目的在於建構一套「預備性清理架構」，能於銀行面臨倒閉風險時，立即啟動合適工具進行清理，降低納稅人負擔，維持金融體系穩定，並保護存戶與其他受影響利害關係人。

其設計亦考量國際準則，如 FSB 關鍵清理要素（KAs）及 IADI 核心原則，將存保基金與清理基金分別以帳戶區隔，並明確授權清理基金法定用途獨立運作，以避免角色重疊與資源誤用。整體架構呈現法源依據清楚明確、分層治理明確及與其他金融安全網機關協同互補等特色。

(二)資金來源與管理方式

奈及利亞清理基金採用多元化且漸進式之資金籌措與管理方式，並強調財務永續與遵循運用規範。

首先，主要來源為事前徵收保費（*ex-ante contributions*），由國內全體銀行依資產規模、風險程度及業務性質定期繳納費用。此一制度設計參考歐洲穩定機制與美國 FDIC 之資金預備方式，透過常態性徵收形成基金基礎規模。

其次，當清理案例超出基金原有規模時，得啟動事後徵收機制（*ex-post levy*），針對參與銀行比例分擔補充資金。此外，在極端金融情境中，NDIC 得申請中央銀行提供信用擔保與臨時資金融通，必要時亦可由財政部動用緊急儲備資金。

基金管理方面，依法律設有專責基金委員會進行資金配置、風險監控與績效評估，並強制性施行年度揭露與外部稽核。此設計強化基金公信力與操作透明度，有助於提高銀行業支持意願與市場信任基礎。

(三)與存保基金之協調與治理原則

1.雙基金獨立管理原則

奈及利亞清理基金強調與存保基金須能明確分工與有效協調，避免制度重疊或資金誤用。NDIC 為兩基金管理主體，但操作上採雙帳戶管理，並依基金用途分別設計資金運用條件。清理基金專責於問題金融機構清理、財務重整與市場穩定為主，而存保基金則專責於存戶賠付功能。

2.運作流程與決策標準

(1)啟動條件：

- A. 須由中央銀行認定符合「倒閉或可能倒閉」（*Failing or Likely to Fail*，FLTF）標準；
- B. 通過最小成本測試（*Least Cost Test*，LCT）。

(2)動用順序：

- A.優先啟用 bail-in 工具、私部門資源與內部資本吸收機制；
- B.清理基金僅在必要時介入，確保公共資源使用最小化與效率最大化。

(3)兩者透過簽署合作備忘錄（MoU），明訂資訊交換、聯合審議與危機情境應變流程，定期召開策略會議進行系統風險預測與基金壓力測試。

(四)清理工具之實務應用

NDIC 於實務上已發展多元彈性之清理工具組合，根據金融機構風險程度與清理時效進行選擇。其清理工具包括：

- 1.存款直接賠付（Payout），適用於中小型機構；
- 2.財務協助（Open Bank Assistance, OBA），係由 NDIC 向問題銀行提供資金挹注以維持短期營運穩定；
- 3.購買與承受（P&A），係將存款與優良資產轉移至穩健安全之金融機構；
- 4.過渡銀行策略，於銀行關閉後由 NDIC 設立臨時機構接管業務，維持基本金融服務；
- 5.協助性併購（Assisted Merger），為促成問題銀行被穩健銀行併購，NDIC 提供財務補貼或風險分擔。

上述清理工具均須透過 CBN 與 NDIC 聯合審查，並符合法定程序與財務審查。特別的是，奈及利亞於 2010 年後授權設立資產管理公司（AMCON）專責處理不良資產與資本重整任務，與 NDIC 進行角色分工。整體操作模式已接軌國際實務，並具有高度彈性與制度成熟度。

(五)清理制度創新

奈及利亞清理制度呈現逐步創新與韌性導向轉型趨勢，展現其制度前瞻性與可持續性，近年進行以下制度創新：

1.科技及風險模型導入

- (1)發展 SupTech 平台：強化要保機構資料掌握、異常預警及介入時效；

(2)建置數位清理模擬平台：可進行即時資金調度、存戶識別及轉帳模擬。

2.風險調整及 ESG 整合

(1)實施風險基礎保費制度（risk-based premium），依據銀行風險等級與資本結構實施差別費率徵收，導引機構風險自律；

(2)引入 ESG 與氣候風險監控指標，並納入清理決策模型。

3.國際參與及制度評鑑

(1)積極參與 IADI、FSB 測評與標準制定；

(2)接軌歐洲穩定機制（ESM）與美國 FDIC 模式，確保制度現代性與國際一致性。

二、金融安全網協作與清理基金制度之分享：肯亞存保公司（KDIC）

KDIC 在國內系統性風險防範與問題銀行清理方面，逐步建立起與中央銀行與金融監理機關的合作流程。在肯亞，KDIC 不僅負責國內 19 家存款機構的存款保險職責，更承擔全國性清理責任。為達成資訊對等與清理一致性，KDIC 與中央銀行共同設立「雙向資訊交換機制（bilateral data sharing mechanism）」，涵蓋每日財務指標交換、風險分級報表互通，及異常事件即時通報等。此舉除提升金融監理即時性，更為 KDIC 執行清理提供依據。

此外，KDIC 成立「聯合清理委員會（Joint Resolution Committee, JRC）」，納入財政部、中央銀行與其他重要金融機構，定期進行跨部門模擬演練。以 2022 年 Yugo Bank 案為例，KDIC 在該行發生流動性危機初期，即依模擬演練標準流程啟動危機應對程序。清理基金與存保基金雙方協同動員，採取「部分收購＋資產處分」方案，並由中央銀行暫時接管支付系統服務。該案最終達成存戶全額賠付，無任何存戶遭受損失，為東非區域清理成功典範。此一個案強調制度協調機制與實戰演練缺一不可，建議各國建立常態化跨機構演練規劃與回饋修正機制。

下述係 KDIC 針對該國金融安全網間協作機制之實務探討如下：

(一)強化金融安全網協作機制之重要性

肯亞金融安全網包括 KDIC、中央銀行、金融監理機構及財政部等，下述為 KDIC 針對金融安全網間「強韌合作（Robust Cooperation）」實

務所提出之四項理由，說明強韌合作對存保制度與清理工作不可或缺的重要性：

1.保障存戶權益

金融機構倒閉或流動性危機時，存保機構與相關單位必須快速聯合行動，才能及時啟動賠付、轉移存款或採取接管作業，避免存戶財產受損，並維持公眾信心。

2.防止危機擴散

單一機構無法獨立應對系統性風險。唯有跨機關合作，整合金融監理資訊、協調資金調度與溝通策略，方能避免危機擴散與市場恐慌。

3.回應金融科技變遷

隨著金融創新、數位資產、金融科技平台與跨境資金流動迅速發展，傳統機制面臨挑戰，需有「全體系」合作策略因應潛在系統風險。

4.新興風險挑戰

包括氣候風險、網路攻擊、ESG 違失、跨境倒閉等新型態金融事件，要求監理機關與清理機構持續強化聯防演練與資訊共享平台。

(二)金融安全網協調合作機制的十大關鍵實務要素(Best Practices for Robust Cooperation among Safety Net Players)

KDIC 針對存保機構、金融監理機關、中央銀行等金融安全網參與者的合作提出「十大最佳實務要素 (Key Ingredients)」，強調從制度建構、資訊分享、跨境協作到公共溝通、創新回應等多層面強化彼此間協同應變能力。以下將逐項分析其制度意涵與應用策略：

1.制度化資訊共享機制 (Formalized Information Frameworks)

透過立法、合作備忘錄 (MOU)、或法律協議等方式，建立正式而具約束力之資訊交換制度，避免臨時應變所造成的資訊斷層或權責模糊。KDIC 亦已與中央銀行、金融監理機關建立多項資訊通報與聯防協議，具體實踐此原則。

2.資訊保密規範 (Confidentiality)

資訊交換須兼顧透明與機敏性管理，避免市場動盪或不當洩露風險。

3.持續性資訊交流 (Continuous Sharing)

非僅於危機時，平時亦應有制度化之例行資訊交換，包括早期預警指標、監理報表等，建立「預防為主」之協作文化。

4. 危機應變協調機制 (Crisis Management Framework)

須建立明確且具可操作性的危機協調流程與層級，例如 KDIC 已推動之模擬演練、賠付 SOP 設計，即具體展現此一實務。

5. 跨境協作機制 (Cross-border Cooperation)

面對跨國金融集團或數位金融平台倒閉風險，須與鄰近國家或母公司所在司法轄區建立合作平台。可透過 IADI 平台參與國際模擬與技術交換，加強雙邊合作協議。

6. 協作架構定期檢討 (Review of Frameworks)

協作安排需隨環境與金融監理趨勢調整，建議建立每年檢討機制並由董事會或風控委員會定期稽核，確保協議有效性。

7. 存戶公眾意識建立 (Public Awareness)

透過定期宣導、模擬演練向公眾傳達存款保險保障範圍，避免危機發生時過度恐慌。KDIC 已多年舉辦金融教育推廣活動，成效良好。

8. 聯合培訓演練 (Joint Capacity Building)

各機關應聯合培訓，例如聯合辦理賠付模擬演習、跨部門桌上演練，確保關鍵人員對應變流程理解一致。

9. 明確責任分工 (Clear Role Definitions)

於任何危機場景中，確保每一單位的責任、資源調度與決策流程明確，以免推諉或重疊，強化問責機制。

10. 持續創新與回應能力 (Continuous Innovation)

面對金融科技、數位銀行、ESG 風險與資安挑戰，應動態調整合作工具，如引入 AI 監控、建構跨系統 API 共享平台等，確保協作機制不落後於實際需求。

(三) 清理基金 (Resolution Fund) 制度分析與功能定位

1. 雙基金架構：保障存戶與穩定金融之雙重目標

KDIC 除設有傳統的「存保基金」負責要保機構倒閉時的保額內存款賠付外，亦另設有「清理基金」，專責支持有序的問題機構清理作業。兩者雖功能不同，但彼此互補：

(1)**存保基金**：專注於保障存戶，當金融機構倒閉時負責賠付保險限額內的存款。

(2)**清理基金**：支援除破產清算以外的清理選項，協助執行過渡銀行、資產負債讓與等制度性工具，主要目標為維持系統穩定。

這種「雙基金互補架構」能同時兼顧個別保戶賠付與整體金融穩定，有助於建立多層次防禦機制，避免僅依賴公部門救助或中央銀行緊急融資。

2.清理基金功能：

清理基金設立目的應以提升金融危機應變靈活性為主，核心功能如下：

- (1)**加速存戶賠付**：避免行政延宕或等待資金挹注之風險。
- (2)**提供多元清理選項**：不限於清算，亦可執行過渡銀行、暫時接管或市場重組等等清理工具。
- (3)**減少政府干預與道德風險**：以自有基金處理風險，減少政府預算負擔與救助道德風險。
- (4)**緊急流動性支援**：如存款轉存、臨時經營資金挹注，維持支付系統與信心穩定。
- (5)**強化系統性風險應變能力**：面對多機構同時違約或金融傳染時，清理基金可作為即時應變工具。
- (6)**對應 IADI 及 FSB 國際標準**：強化制度現代化與跨國協作能力。
- (7)**承擔非存款損失吸收責任**：如債權人、股東與次順位債券之損失吸收，避免將所有壓力轉嫁予納稅人。

三、存保基金於金融穩定體系中扮演之功能及其管理機制之分享：台灣存保公司(CDIC)

中央存款保險公司(Central Deposit Insurance Corporation, CDIC)成立於 1985 年，為我國唯一專責辦理存款保險業務之機構。CDIC 由金管會及中央銀行共同出資成立，其中金管會亦為 CDIC 之主管機關。CDIC 屬風險控管型(Risk Minimizer)之存保公司，被賦予之功能與職責包括對要保機構執行法定事項查核、辦理場外監控、處理問題要保機構、對倒閉要保機構不法人員辦理民事責任求償等。

(一)存保基金之來源、用途、分類及制度效益

1.基金來源

CDIC 基金資金來源可區分為承平時期及系統性危機時期。承平時期主要資金來源有二：其一為要保機構繳付之一般存款保險費，採事前徵收制，保額內存款採風險差別費率，保額外存款採固定費率，此項來源約占每年存款保險基金收入之 86%；其二為資金運用收入，此項來源約占每年收入之 14%。

當遭遇系統性危機及處理退場處理事項而有保險賠款特別準備金不足時，CDIC 依存款保險條例規定，得向要保機構收取事後之特別保險費。

2.基金用途

在基金支出方面，CDIC 嚴格依循「最小成本原則」(Least-Cost Resolution Principle)，即當面臨金融機構危機時，須選擇對基金損失最小、同時維持金融穩定之應變方式。此一原則與 IADI 國際核心準則一致，已納入我國存款保險條例第 28 條明文規範。

依據存款保險條例規定，CDIC 基金用途主要為履行保險責任，其履行方式包括：

- (1)對存款人辦理現金賠付。
 - (2)將存款移轉至健全要保機構，並由該機構代理 CDIC 對存款人辦理賠付。
 - (3)對健全金融機構提供財務協助，以促其併購或承受經營不善要保機構。
- 迄今，CDIC均以本項方式處理經營不善要保機構，使其順利退出市場。
- (4)成立過渡銀行，承受經營不善要保機構之營業、資產與負債。
 - (5)銀行停業前之財務協助。

3.基金分類及現況

CDIC 採取「單一存保基金制度」，惟考量銀行、信用合作社之主管機關為金管會，而農漁會信用部主管機關為農業部，二者主管機關、業務經營特性及承保風險皆不同，故將存保基金分為「一般金融業(銀行及信用合作社)存款保險基金」(Banking Deposit Insurance Fund, BDIF) 與「農業金融(農會漁會信用部)存款保險基金」(Agricultural

Deposit Insurance Fund, ADIF) 二帳戶，前者資金主要來自一般金融機構繳交之存款保險費，用以處理銀行及信用合作社賠付事項；後者資金主要來自農會漁會信用部繳交之存款保險費，用以處理農會漁會信用部賠付事項，二個帳戶間不能流用。

CDIC 年底之盈餘按當年度二帳戶保費收入比例，分別撥入該二帳戶，截至 2025 年 4 月底止，一般金融及農業金融存保基金分別占其保額內存款比率為 0.6%及 0.5%。

4. 單一存保基金制度效益

CDIC 單一存保基金制度除具備制度面與財源設計之健全性外，更展現出多項效益，特別是在系統性危機發生時能有效整合決策資源、迅速動員基金應變。首先，CDIC 屬國營機構並設有董事會，法定地位明確，避免行政決策受限於單位間多重協調程序，可及時就要保機構清理方案（如：賠付、資產讓與）進行決議。此一「集中決策」架構，有效縮短從風險辨識到動用基金之反應時程，並及時穩定金融體系。

其次，在「行政效率與財務共構」上，CDIC 結合保費徵收、基金投資與風險控管於單一存保機構架構內，免去單位間壁壘，提高基金制度運作效率。

再者，CDIC 亦具備與其他金融安全網（如中央銀行、金管會、財政部）之協調平台與危機聯防協議，透過資訊共享、事前通報等機制，確保跨部門資訊即時流通與聯合應變。此舉特別重要於系統性風險擴散時，能將基金動用、財務援助與監理或清理作為一體化行動，強化整體政策協同性。

(二) 存保基金之投資運用

1. 投資政策、策略及架構

CDIC 存保基金之資金運用首重安全性與流動性，惟為加速存保基金之累積，及達成年度預算目標，爰亦將收益性納入投資決策之考量因素。為確保資金運用之安全穩健，CDIC 訂立嚴格投資風險控管標準與投資限額並落實風險管理政策、內部控制與內部稽核等制度。

CDIC 資金運用管理之執行單位為財務處，財務處分為投資科、風控科及調撥科，分別掌理投資之前、中、後台。資金運用管理之重大議題須

提經 CDIC「資金重大事項審議小組」審議，再提報 CDIC 董事會決議。

2.投資運用範疇

CDIC 目前負責運用管理「一般金融存保基金」、「農業金融存保基金」及金管會委託之「金融業特別準備金」。存保基金雖分為一般金融及農業金融二個獨立帳戶，有不同的財源與用途，惟投資運用時採統籌運用管理，復按當年度各獨立帳戶保費收入占比，分配投資收益及分攤各項費用，該制度有效增進資金運用管理效益。

依據存款保險條例規定，存保基金應存放在中央銀行、投資政府債券或依照董事會同意之方式運用。為兼顧資金運用之安全性、流動性及收益性，目前 CDIC 董事會同意之投資項目僅限國內金融商品，主要係包括金融債券、公營事業公司債、銀行擔保公司債、金控公司債、商業本票、短期結構型商品以及承作附買(賣)回條件交易等。

CDIC 亦導入 ESG (環境、社會與公司治理) 指標作為風控指標，並將永續發展債券納為投資標的，兼顧投資穩健與社會責任，及順應國際重視 ESG 之投資趨勢。

(三)存保基金之風險管理

1.風險管理架構

(1)CDIC 資金運用管理程序：

依據國內外總體經濟金融情勢，分析與研判市場利率趨勢，並綜合考量整體資金狀況、未來現金流量及投資標的之風險及報酬等因素後擬訂投資策略，審慎評估篩選具有高安全性與高流動性之投資標的、確認發行/擔保機構之信評、財業務資料是否符合風控指標、投資標的是否符合曝險額度規範，並適時機動調整投資組合之比重與存續期間。

(2)投資後之風險控管：

持續追蹤發行/擔保機構及投資商品是否仍續符合風控指標與限額規範，並評估投資組合之預期信用減損金額。

2.風險控管指標

CDIC 根據不同期限和類型的投資商品，制定不同的風控標準和曝險額度，主要風控指標包括下列四項：信用評等、資本適足率、財務指標及

ESG 指標等。

對發行(擔保)機構、發行(擔保)集團、標的類別之曝險額度規範則包括下列三項，並以孰低者為限：對單一機構投資總額與占比上限、對單一集團投資總額與占比上限、對單一標的類別投資總額與占比上限。

3. 內部控制與會計評價

(1) 日常投資組合管理：定期檢視發行/擔保機構之信評及財業務狀況是否符合風控指標、單一限額與總限額是否符合規定。

(2) 投資組合會計評價：CDIC 投資部位係以按攤銷後成本帳列於資產負債表中，並定期辦理預期信用減損評估。

第三場次：金融危機中公眾信心之建立

一、前言

在金融體系動盪、銀行倒閉風險升高的情況下，存保機構如何在短時間內穩定民眾信心、控管市場預期，是危機管理不可或缺之一環。尤其在當前社群媒體即時傳播與假訊息（misinformation）氾濫的環境中，單靠制度穩定性與傳統媒體已難以建立全面信任。若無法即時、精準、具同理心地傳達正確訊息，將可能導致恐慌蔓延與存款擠兌。因此，建構跨機關協作且具高度一致性的媒體溝通策略，已成為危機應變之核心要素。以下係各國分享銀行倒閉清算實際案例之媒體溝通實務。

二、危機溝通與強化公眾信心實務分享：烏干達存款保護基金(DPF)

(一)2024 年銀行倒閉案例回顧

DPF 分享 2024 年因應該國 EFC(U)Ltd 與 Mercantile Credit Bank 停業倒閉危機的具體行動。自 1 月與 6 月連續發生兩起關鍵事件，DPF 與烏干達央行及時召開記者會說明處理機制，並展開大規模賠付準備。另 DPF 為維持存戶信心與社會秩序，運用各類通訊管道發布賠付訊息，包括：官方公告、社群媒體互動、報紙廣告與地方語言版本。透過「同時傳遞訊息、多點接觸民意」，穩定社會觀感，展現制度韌性。歸納其因應危機之媒體溝通策略如下：

1. 危機初期清理：快速應變與媒體協調

DPF 迅速啟動危機處理流程，除與央行召開聯合記者會，統一發布賠付流程外，並透過社群媒體、主流媒體、多語言公告同步傳遞訊息，有效避免錯誤資訊蔓延。另 DPF 與央行建立「快速應變團隊」，每日監控市場與民意動向。運用具代表性存戶領袖及地方社區接觸平台，強化民眾回饋與解說功能。

2. 面對民意與假訊息：回應與澄清並進

DPF 強化社群平台之即時監測與輿情回應策略。針對民眾誤解賠付金額上限、專責機關混淆等議題，DPF 主動澄清回應，避免資訊被假訊息占據。此外，DPF 透過與網友互動、建立正確觀念話語權，減少情緒性言論影響。「網路輿情管理」不只是技術問題，更是制度信任延伸，唯有建立公開對話機制，方能化解不信任與誤解。

3. 賠付作業安排：效率與同理心並重

DPF 平均 6 日內完成大部分賠付作業，主要係以動員賠付點人員、採用行動支付與帳戶轉入等方式，兼顧安全性與便利性。賠付期間，DPF 與中央銀行通訊部門密切協作，針對社群平台、新聞頻道及通訊軟體，提供即時澄清回應。另為顧及特定個案與大額存款存戶，DPF 亦設立延伸聯絡機制與電話客服窗口，逐一協助處理，減少民怨與社會壓力。整體賠付流程設計展現高度應變與人性關懷。

(二)DPF「信任模型架構」：公眾信心的四大心理支柱

公眾信心是金融危機應變中最核心但也最脆弱的資產。當民眾在面對不確定情境時，是否仍相信金融制度之「穩定性、可靠性與效能」，將直接影響存戶行為與金融穩定。DPF 指出，建立公眾信心可從四個構面理解：其一為**對制度的信任**，即大眾需相信銀行、金融監理機關及存保機構皆會本於職責、保護民眾利益而行動。其二為**存款安全感**，即便面臨銀行停業倒閉，民眾亦須確信個人存款仍有賠付保障與公平對待。其三為**溝通明確度**，如能確保資訊的即時性、正確性與透明度，將有效消除謠言並穩定市場預期。其四為**行為穩定性**，意即若信心穩固，民眾將較不易產生恐慌提領或非理性決策，整體金融市場之系統性風險將大幅降低。這四大支柱相互交織構成一套「心理層級的金融穩定防線」，亦提醒政策制定機關須從行為經濟與認知層面設計制度應對策略，而非僅依賴工具面或法律機制。

(三)DPF「T.C.E.R.模型」：危機溝通之核心原則

DPF 所揭示的「危機溝通關鍵原則」，不僅是一套技術流程，更是對踐履社會責任的具體承諾。其溝通明確列舉四項核心原則：**透明 (Transparency)**、**一致性 (Consistency)**、**同理心 (Empathy)** 與 **即時反應 (Responsiveness)**。在「透明」面向上，必須堅持公開、誠實與完整揭露，而非隱瞞或修飾現況；此能有效降低「資訊不對稱」所引發的猜疑與誤解，特別是在社群媒體輿論蔓延快速的年代更為關鍵；「一致性」則要求所有溝通訊息在不同管道、不同時間與不同人員口中皆需具備高度協調與同步性，避免前後矛盾使公信力受損；「同理心」則是在溝通語調與內容設計上，能充分體諒受影響存戶

的情緒壓力與實際生活困境，傳遞出對等的理解與關懷，而非制式或冷漠的行政語言；「即時反應」則要求溝通行動不能等待內部程序走完，而需快速定調與對外發布聲明，搶佔議題主導權。此四原則不僅適用於存保機構，亦可擴展為整體金融安全網成員之共同準則。

(四)DPF 危機溝通之應對策略

1. 危機初期(掌握黃金 72 小時)：資訊主導與社會安撫

在金融危機發生時，最關鍵不僅在於資金調度或存戶賠付流程，更是如何在資訊爆炸與恐慌氛圍下維持民眾信心。DPF 強調「信心管理即是危機管理」的基本理念，指出儘管存保機構具備賠付能力與法定保障機制，若欠缺有效的溝通與社會信任，仍可能導致擠兌、傳染風險與政策抵制。

因此 DPF 在發生金融機構倒閉、擠兌或執行接管的初期階段，制定三項首要行動：

- (1)立即統整問題金融機構經營風險資訊及未來之賠付策略；
- (2)對外釋出初步回應聲明，明確揭示存戶受保障權益；
- (3)協調主要媒體、主管機關與地方政府進行統一說法。

這些「黃金 72 小時行動」重點在於建立第一印象與管控資訊主導權。DPF 指出，若在初期無法形成權威與可信的資訊來源，後續將陷入被動澄清，甚至讓謠言搶占話語權。另 DPF 也會同步發送簡訊給受影響存戶，明確告知後續賠付作業時程與連絡窗口，避免民眾自行前往銀行營業據點造成秩序混亂。這套初期應變架構已被納入烏干達金融穩定演練計畫中，成為制度性 SOP。

2. 中期應對：落實人本分眾溝通與多語言平台建構

DPF 強調，面對受影響存戶不應僅以公告形式回應，而應採取更具「情感溝通」與「分眾溝通」之策略。爰 DPF 採取下述因應：

- (1)設立專責聯絡中心，提供一對一查詢管道，並派駐接待人員前進社區與鄉村據點設置「行動金融服務站」、「地方賠付站」。
- (2)為照顧資訊較不對稱之族群（如鄉村存戶、銀髮族），亦透過地方廣播、教堂簡報與 WhatsApp 社群傳遞圖像式賠付說明。

此類「進場式溝通」(field-based communication)雖耗費較多人力，但對穩定信任、降低恐慌效果顯著，特別是在非洲多語族與低金融識字率地區，更形重要。

3. 假訊息之防制機制

在社群媒體快速傳播下，謠言與假訊息往往於金融危機中大量湧現，甚至先於官方資訊發酵。DPF 指出，曾有網民傳言存保基金已枯竭、接管只是掩蓋銀行弊案等，導致部分受影響存戶拒領賠付款項。為防此情況，DPF 成立「反假訊息小組」，負責監測 Twitter、Facebook 與地方群組動態，並同步與國安單位共享情資。所有回應訊息須經事前溝通撰擬並經法務人員核定，避免衝突或誤解。

DPF 亦建立「謠言澄清頁面」與多語言公告圖卡，用圖像與簡易語言闢謠，並透過具社群影響力人員進行「點對點回應」以抵禦不實資訊。這種資訊戰策略顯示：「信心不只是制度穩健的產物，更是訊息治理的延伸結果」。

4. 最後賠付階段之媒體溝通：制度落實與信任鞏固關鍵

在賠付作業階段，DPF 將「程序效率」與「信任維繫」視為同等重要。作業上，DPF 推動「無紙化賠付流程」，結合行動身份驗證與數位支付錢包(如 Mobile Money)加速資金入帳，並設計「即時進度查詢平台」供存戶追蹤個別款項進度。

同時，DPF 將所有通報作業透明化、標準化，例如每日公布存戶賠付比例、平均處理時間與案件爭議數，以具公信力數據增強外部信任。此外，DPF 亦於賠付現場設置問卷回饋與教育展板，進行存款保障機制宣導，實踐危機溝通的最後一哩路。

(五) 小結

DPF 於過去實務中面對銀行停業倒閉與部分賠付延遲等挑戰，初期因缺乏系統性危機傳播流程，導致存戶陷入混亂，媒體報導失真，甚至引發政治質疑。後續 DPF 逐步建立危機傳播小組，並制定標準應對手冊(Crisis Communication Protocol)。在實際操作中，DPF 發現影響信心的因素不僅為實質資金調度能力，更包含是否能於「第

一時間」發出聲明、澄清與主動出擊。例如，在某銀行停業案件中，DPF 即時召開記者會、發布 FAQ 手冊、與國家電視台合作滾動播報進度，顯著降低存款擠兌程度與錯誤訊息傳播。這些經驗讓 DPF 意識到，信心是需「預先設計」與「持續管理」的機制，而非危機發生後倉促應對的附帶作業。

總結而言，DPF 認為信心的建立來自於三大基礎：制度韌性、資訊透明與公民參與。其策略不僅在事件後危機溝通，而應推展為制度性 SOP 作業。建議每一個存保機構應預設信心危機情境，建立跨部門溝通 SOP(包含與媒體、政府、地方與社群平台等管道溝通)；建置「危機語言模組庫(crisis messaging toolkit)」(如：預建通稿、FAQ 與多語言版本等)；透過持續性金融教育機制強化民眾金融智能與培養信任基礎；將危機演練(如發言訓練、簡報模擬)納入溝通流程。

DPF 最後強調在當今地緣政治與科技風險疊加的年代，任何突發事件皆可能觸發信心擠兌或政策挑戰。未來，金融穩定機構必須將「公眾信任治理」視為金融安全網的核心任務之一，不僅守住資金，更要守住信念。

三、金融機構倒閉之社群媒體管理建議：辛巴威存保公司(DPCZ)

(一)社群媒體對存保機構之挑戰

在數位化與即時性日益強化的媒體環境中，社群媒體已成為民眾接收金融資訊的重要管道。然而，對存保機構而言，社群媒體並非單純的宣導平台，反而常是誤導資訊與信心危機的溫床。DPCZ 歸納社群媒體對存保機構構成之五大挑戰：

1. **假帳號與假訊息氾濫**：這些帳號可能散播虛假的倒閉銀行名單、賠付流程及保額，造成民眾恐慌與擠兌。
2. **傳統媒體對敘事主導權的掌控**：使得存保機構在危機初期難以主動掌控輿論走向，反而被動回應錯誤解讀。
3. **「速度與正確性」間難以取捨**：社群媒體的資訊傳遞迅速，一則未經證實的貼文，可能在數小時內達數十萬人閱聽，而官方資訊若無法即時澄清，極易使錯誤訊息混淆視聽。

4. **法律責任追究**：包含個資外洩、違法發布或誤導陳述的風險，使存保機構在貼文與回應中需保持高度謹慎。

5. **人力與預算資源受限**：許多存保機構因預算、人力與技術限制，無法全天候監控各大平台或建立即時反應機制，進而降低在社群危機中有效發聲的能力。

這些挑戰使社群平台成為高度脆弱的「金融信心場域」，若無妥善因應，將不僅削弱民眾對存保制度的信任，更可能擴大金融機構倒閉所帶來的系統性風險。因此，強化數位化應對能力、設置專責團隊與建構跨部門協作體系，已成為全球存保機構當務之急。

(二)數位時代中善用社群媒體之溝通策略

儘管社群媒體充滿風險及挑戰，但若能妥善運用，其即時性、滲透性與互動性反而可成為強化民眾信任的重要工具。存保機構在金融危機期間應透過系統化、主動性與同理性的社群溝通策略作為穩定民眾信心的重要手段，DPCZ 建議社群溝通策略如下：

1. 建立完整的社群危機溝通機制

存保機構應建構一套涵蓋危機事件初期、中期與復原期的社群溝通系統，包括：

- (1) 事件初期：「預揭露機制」(Pre-emptive Disclosure Mechanism)⁴及 FAQ 模板建立。
- (2) 危機期間：即時回應中心、聊天室 BOT、直播說明會。
- (3) 後續階段：輿情監控與信心修復，推動正向敘事。

所有發訊內容應「分眾包裝」、「品牌一致」，涵蓋 Facebook、X、YouTube、WhatsApp 等常見平台。

2. 主動式參與及公信力建立

⁴預揭露機制，係存保機構或金融監理機關在危機尚未正式爆發或風險尚未全面擴大時，即主動向社會公開關鍵應變措施、賠付機制、處理進度與保障內容，藉此達成搶先形塑輿論焦點、安撫市場情緒與存戶疑慮、強化制度信任感、阻斷假訊息的蔓延等目的。

在數位媒體主導公共認知的今日，存保機構若欲於危機中穩定社會情緒與金融信心，必須從平時即建立具公眾信賴的線上形象與穩健的主動溝通架構，作為金融危機應變之公眾信任管道：

(1)提前建立完整「數位足跡」(digital footprint)

具體做法包括註冊主要社群平台帳號（如：Facebook、X（原Twitter）、LinkedIn）、統一品牌識別設計（如：logo、配色、標語）。因此無論是X、Facebook、LinkedIn 或 YouTube，官方帳號應標示認證、採用一致的品牌語調、字型與色彩，讓民眾能在海量資訊中快速辨識官方聲音，進而增強熟悉感與依賴性。

(2)推動「主動式大眾參與」策略(Proactive public engagement campaign)

平時即須展開金融知識教育與多元化包容性訊息傳遞，建立具備理解力的社群基礎。實務上，機構可透過如：短影音、圖文懶人包、互動式問答(Q&A)、聊天機器人(Chatbot)等形式，進行分眾化設計與推播。例如針對青壯年用戶可強化行動介面互動設計；針對年長者則整合文字與語音資訊提供方式。危機發生時，這些已建立的「熟悉管道」將迅速成為穩定信心與抒解情緒的重要工具。

(3)培養「可信賴轉播人」作為危機時的傳聲筒

存保機構可邀請知名財經記者、社群專業人士協助轉傳資訊，並在必要時反駁不實訊息。這些「可信賴轉播人」（如媒體、網紅）對於非專業存款人具有高度說服力，有助於重塑資訊敘事權。

(三)危機溝通規劃與數位技術應用

有效的危機溝通，除了快速、透明地發送正確資訊，亦需建構制度化的危機應變計畫與數位風險預警機制，包括：

1.建立危機應變小組與標準作業程序(SOP)

建立橫跨法遵、公關、營運與 IT 的「社群風險應變小組」，明確定義每項角色職責、發言流程與媒體應對時程。當事件發

生時，可由董事長、執行長(總經理)或授權發言人親自透過直播或記者會對外說明，以展現高度責任感與溝通誠意。

另外危機爆發初期的「黃金一小時」(golden hour)亦至關重要，此時如能快速、準確發聲，不僅可穩定市場，也可在輿論場上占據主導地位。反之，若遲遲未能回應，則錯誤訊息將迅速擴散並形塑負面觀感，使後續溝通更加困難。

2.數位工具導入

(1)即時平台管理工具

結合專業工具如：Hootsuite、Zoho Desk、Freshdesk 等，可協助機構在不同平台即時接收訊息、分配任務與回覆群眾提問，確保社群回應的即時性與一致性。

(2)導入「數位聆聽」(Digital Listening)與「輿情情緒監測」(Sentiment Monitoring)工具

例如：Mention.com、Brandwatch 等系統可即時偵測關鍵字、分析討論熱度、判讀民眾情緒(正向、中立、負面)，並提早發現潛在謠言與錯誤資訊，達成預警與預防功能。

(3)建置「情緒預警模組」

「情緒偵測」與「誤解澄清」二者特別值得存保機構關注，當特定謠言在社群引發情緒爆點，如「政府不會全額賠付」或「保險制度崩潰」等誤傳，若未即時監測並發布解釋性回應，將迅速擴大為群體恐慌與銀行擠兌風險。

因此，危機溝通策略應結合「制度設計、技術應用與溝通素養」三者，打造一個主動、即時且具回應力的數位風險治理機制，才能有效在金融危機爆發時，守住制度信任與社會穩定的最後防線。

(四)建立跨機關一致且具權威的溝通體系

在金融危機與要保機構倒閉事件中，單一機構的聲明往往難以說服大眾。此時，來自多方利害關係人的一致聲音(Stakeholder Collaboration)不僅能提升政策正當性，更可穩定金融市場情緒。尤其在社群媒體極速傳播下，跨機關一致聲明與協調溝通已成不可或

缺之治理要素，下述係存保機構在承平或危機時應即建構良好溝通基礎，包括：

1.與金融監理機關、中央銀行、銀行公會、銀行業者及金融媒體進行聯合演練（simulation）、協作聲明（joint statements）與宣導活動

為強化上開機關(構)彼此間資訊流通與角色理解。透過平時演練累積默契，能在突發金融危機中迅速召開緊急應變會議、統一口徑與訊息內容，避免部會或跨單位間互相打臉、產生混亂訊號或錯誤引導。

2.銀行業本身之角色亦不可忽視

銀行作為第一線與存戶接觸之單位，若能同步轉發存保機構公告、在營業廳懸掛說明圖卡、透過語音撥放或客戶簡訊推播官方公告，將大幅提升政策訊息可及性。

3.與主流媒體建立合作關係亦是關鍵

無論是邀請記者參與演練、預備專責記者窗口，或於危機當下進行聯合直播與新聞專題製作，皆可強化「一元化官方聲音」的傳遞效果。

最後，當民眾在情緒激動或恐慌時，會傾向尋找具公信力、穩定性與一致性的訊息來源。若存保機構能與利害關係人共同建構一個「權威性傳播網絡」(Project a unified and authoritative voice)，則能有效壓制謠言擴散、引導輿論方向，並最終實現恢復信任與重建穩定的政策目標。

(五)小結

辛巴威案例凸顯，在金融危機發生時，制度韌性不再僅取決於賠付工具與資金調度，更取決於「訊息流動的品質與節奏」。存保機構不應僅是存款保障者，更需成為「信任的建構者」。建議如下：

1. 建立危機溝通標準作業程序與跨部門小組。
2. 導入數位監控與輿情情緒分析工具。
3. 建立主動式品牌形象與公民參與平台。
4. 建構「單一對外窗口」溝通策略，形成跨金融安全網發聲聯盟。

5.將社群信任治理納入政策設計中。

四、分享「金融危機準備計畫(Crisis Preparedness Programs)」： Toronto Centre⁵

(一)前言

Toronto Centre 分享自 2008 年起於發展中國家推動之「金融危機準備計畫」。計畫內容透過協助金融監理機關與存保機構強化危機溝通應變、模擬演練操作、跨機關協調與資訊共享機制及壓力測試方法等，以提升處理系統性風險及金融機構跨境倒閉的能力。

計畫強調以低成本、高效率、可本地化複製的方式協助會員機構建立標準化應對流程。透過結合理論訓練與案例實作，提升主管機關應對突發金融危機事件的決策品質與協作效率。計畫涵蓋三項重點：1.危機準備之必要性；2.Toronto Centre 推動的具體應對方案；3.歷來所實施之「金融危機模擬演練」經驗分享。

透過案例導入與演練分析，Toronto Centre 促進多國金融監理單位建立跨部門整合計畫、預設危機應變情境與即時資料傳遞機制。其培訓內容與實作工具已被多個中低收入國家採納並制度化，為提升金融系統韌性與縮短危機應變時間提供了標竿範例。

(二)為何需要危機準備

金融危機通常來得迅速且不可預測，未預作準備將導致混亂倒閉與系統性風險擴散。有效的危機準備不僅能加快賠付與清理速度，也能在第一時間降低信心危機所帶來的外溢衝擊。Toronto Centre 指出，當主管機關與存保機構具備清楚明確的危機應變流程與決策準則，即可在壓力情境下快速啟動行動，避免因指令遲疑或跨機關溝通不暢所造成的延誤。有效的危機準備可強化：

- 1.存款保障與即時賠付能力；
- 2.應對跨境金融事件之聯繫與通報能力；
- 3.防止錯誤資訊擴散所引發的信心崩潰。

⁵ Toronto Centre 是一個總部設於加拿大的國際非營利組織，專門從事提升全球金融監理機關與存保機構能力建構（capacity building）的機構，重點在於強化發展中國家與新興市場國家之金融體系穩定與韌性。

危機準備不僅是事後應變，更是一套完整的制度性安排。其內容涵蓋金融監理與預警制度、危機清理權限與工具、法令規章與協作架構等。Toronto Centre 強調，危機準備應建立於「法律明確、權責分明、流程可執行」三大基礎上，同時配置有訓練充足、具備法律保護的決策團隊。應對策略須涵蓋多種危機情境，並透過定期模擬演練強化反應熟練度與橫向協作能力，確保真正發生危機事件時能迅速應變，減少系統性損失與信心流失。

(三)危機管理與溝通策略

1.危機溝通的關鍵要件

在金融危機期間，資訊不確定性與恐慌情緒可能加劇危機事件擴散，因此有效的溝通策略是危機管理核心。Toronto Centre 指出，主管機關應與國內外其他機構建立合作機制，明確界定何時觸發通報、聯繫外部機構或國際單位。對外溝通應整合社群媒體與新聞發布流程，設置單一聯絡窗口，由授權單位以一致口徑對外發言。以下為危機溝通之關鍵要件：

(1)建立危機情境劇本（Scenario-based Templates）

預先準備不同危機情境的「擬真劇本」，並明確指引何時應通報哪一單位？哪個機關是主要發言窗口？如何以一致方式對社會大眾與金融業者說明？

(2)明確劃分責任與發言窗口

每個利害關係人都需明確知道在什麼時點、以什麼身分發聲，及以哪一種格式與語氣進行回應，且須預防多重訊息來源造成「資訊混亂」。

(3)建置跨部門危機應變框架與聯繫通報制度

建議所有金融安全網成員（如中央銀行、財政部、金融監理單位）在「平時」就要建立跨部門溝通協議，事先協調訊息發布格式、權責區分與聯合聲明流程等，以避免「多頭馬車」造成訊息混亂與民眾不安。不可等到危機發生後才急就章行動。

(4)設立社群媒體數據儀表板（Dashboard）

用以追蹤發文觸及人數、傳播熱度、負評與誤導內容的擴散指標。

2. 建議行動指引

構面	建議行動指引
架構建置	建立明確責任分工、演練制度、通報機制
社群策略	預先註冊帳號、建立品牌一致性、導入視覺化內容
能力建構	透過模擬演練、國際機構協助建立制度與訓練
發言窗口	指定專責單位並統一口徑，確保一致訊息之傳達

(四) 危機模擬演練計畫與制度建立

1. 執行成果與演練形式

Toronto Centre 自 2008 年起推動危機模擬演練計畫，至 2024 年已累計執行超過 160 場。此訓練方案已成為其能力建構計畫的核心組成部分，廣泛涵蓋銀行、保險、證券與退休金等監理領域，並可依國別情境客製化演練腳本。演練設計強調「實務導向、跨機關整合、即時回饋」，參與單位涵蓋決策核心機構：中央銀行、財政部、存保機構、金融監理機構與危機處理權責單位，並將媒體與跨境監理機關納入應對情境，提升整體應變協作效率。演練過程模擬包含金融機構資產負債變化、假新聞擴散、支付系統異常、監理通報延遲等實境要素。

2. 模擬演練三大目的

- (1) 強化應對能力與工具運用（如資訊發布、決策節奏）；
- (2) 明確利害關係人（包括存保機構、金融監理機關、中央銀行）之角色分工與責任歸屬；
- (3) 實戰導向，貼近真實危機情境。

3. 模擬演練實務

- (1) 實際情境模擬劇本（如：銀行倒閉、存款擠兌、接管等）；
- (2) 模擬角色扮演（如：向主管機關報告、與媒體記者簡報、召開跨部會協調會議）；
- (3) 涉及不同領域：銀行、資本市場、金融基礎設施。

4. 跨國(區域)模擬演練經驗

- (1) 不僅針對單一國家設計，也針對跨境機構進行系統性風險情境模擬；
- (2) 目的是提前設計好「溝通節點」、「誰發聲」及「何時共享資訊」。
- (3) 優點：
 - A. 增強金融安全網單位間協作能力；
 - B. 提升風險識別能力與快速回應能力；
 - C. 強化危機下的溝通協調流程設計。

(五) 完備的清理規劃為最後防線

危機應對的最後一道防線為具備完備的清理計畫。Toronto Centre 指出，清理規劃（Resolution Planning）核心須涵蓋：

1. 確認系統重要性之銀行名單；
2. 儲備多元清理工具（如：接管、過渡銀行、資產分離等）；
3. 設立可持續營運機制與賠付流程（如：RRP 等）。

此外，對問題金融機構可處理性（resolvability）的持續評估，亦是提升清理制度彈性的必要手段。上述規劃與模擬演練相結合，有助於事先設定倒閉風險應變選項，縮短決策時間與執行落差。

(六) 小結

Toronto Centre 強調，危機準備計畫並非事後補救工具，而是一種「預防性治理」的制度工程規劃，應涵蓋以下方向：

1. 制度整合：危機準備應為法制與實作並重之計畫。
2. 協同治理：應由中央銀行、存保機構、金融監理機構及財政部共同建構。
3. 模擬常態化：將演練制度常態化、情境在地化，以利快速反應與責任明確。
4. 清理準備：制度應同時涵蓋破產防範與清理工具，避免拖延致災。

第四場次：中小型存款機構的清理實務：來自 IADI 成員的觀察

一、菲律賓小型銀行清理實務之分享：菲律賓存保公司(PDIC)

(一)2010 年起之制度背景與挑戰

截至 2010 年底，菲律賓全國共有 758 家銀行總行，其中鄉村銀行(Rural Banks, RBs) 即佔 647 家，超過 85%。顯示其在整體銀行業中的高度占比，亦反映出小型銀行（特別是 RBs）在菲律賓基層金融體系中扮演重要角色。

然而，受到 2007 至 2008 年全球金融危機的波及，整體 RBs 陷入停滯甚至衰退。存戶對接連倒閉的 RBs 產生疑慮，信心嚴重動搖。大量 RBs 因資本結構薄弱、財務狀況不佳而面臨關閉風險。這不僅危及存款人權益，也對整體金融穩定構成系統性威脅。此情境對 PDIC 所帶來的挑戰極為嚴峻。PDIC 作為存保機構，不再只是被動的「賠付者」，而轉向主動扮演市場整併、風險管理與制度協調者之角色。這需要全方位的能力建構與制度改革配合。

(二)PDIC 的應對機制：強化與媒合計畫

面對如此嚴峻的挑戰，PDIC 主動提出「強化計畫（Strengthening Program）」與「媒合計畫（Matching Program）」作為因應策略。這兩項計畫概述如下：

1.強化計畫：為了清理大量鄉村與合作銀行因財務體質不佳、缺乏競爭力而逐步凋零的危機，菲律賓政府與 PDIC 共同推出「鄉村與合作銀行強化計畫(Strengthening Program for Rural & Cooperative Banks, SPRB)」。
其宗旨係透過鼓勵銀行間合併、整併與收購，活化鄉村與合作銀行體系。該政策並不限於鄉村銀行，也涵蓋儲蓄銀行等小型機構。計畫主要依賴兩項支援來源：

(1)PDIC 提供財務援助 (Financial Assistance)：為了促使合併或收購案順利進行，PDIC 可提供資金支援，受援銀行需在十年內償還。

(2)中央銀行提供監理寬鬆與政策誘因：包括提供資本緩衝放寬與併購案加速審查程序等行政誘因，協助銀行在整併過程克服法規障礙。

2.媒合計畫：為強化 SPRB 計畫的執行效能，PDIC 同步設立「投資與受投資人媒合平台」(Investor-Investee Help Desk)，此平台係提供一個「銀行買賣方配對的場域」，主動協助問題銀行與潛在買方接觸，積極促成

健全銀行與問題銀行間透過市場驅動的整併行為，藉以協助資本不足或經營不善的鄉村銀行尋求存續營運。

PDIC 設立投資媒合平台之具體措施，促成該平台扮演撮合窗口與制度性配對者角色，擴大政策效應。這不僅是制度創新，也為存保機構在市場介入之外提供「促進式」工具（facilitating instrument）。這種策略在不啟動破產清算的情況下，實現市場主導下的銀行整併，也能有效減少 PDIC 的賠付風險。PDIC 的這種「預防為主、處理為輔」的策略，展現出存保機構轉型為積極治理參與者的典範。

(三)整併案例績效

截至目前，PDIC 推動 SPRB 與媒合平台已取得下述具體成果：

- 1.申請案共計 53 件；
- 2.涉及銀行 107 間；
- 3.成功核准整併案達 48 件。

整體銀行總數自 2010 年底 758 家降至 2025 年底僅 471 家，RBs 亦從 647 家減至 380 家，顯示整併政策效益逐步發酵。

(四)PDIC 清理制度創新：建構 EPIC 平台

為加強數位轉型與提升媒合效率，PDIC 將於 2025 年第 3 季推出電子化媒合平台（Electronic PDIC Investor-Investee Connect, EPIC），相對於傳統媒合平台具有作業流程簡化及適用範圍較大等優勢，將成為中小銀行整併數位治理之基礎工具，可有效提升資訊公開化、市場效率及併購便利性，EPIC 系統與傳統媒合平台比較如下：

項目	傳統媒合平台（2010）	EPIC 系統（2025）
註冊方式	紙本申請	線上註冊、簡化流程
適用對象	銀行與金融機構	含非銀行金融機構
有效期間	最長 6 個月	永久有效

(五)未來展望與制度深化

未來 PDIC 對小型銀行清理工作之兩大主軸規劃：

1.持續建構清理能力及利害關係人參與

透過定期舉辦培訓課程、模擬演練與制度諮詢，強化銀行內部治理與整併準備，並與中央銀行、財政部、立法機關等建立政策對話平台。

2.推動立法改革擴大 PDIC 角色

PDIC 正積極倡議修法，強化其在銀行清理上的法定授權，包括暫時接管、直接處理不良資產、跨機構協調等，朝向與國際最佳實務接軌。

(六)小結

菲律賓存保機構的經驗顯示，小型銀行清理需仰賴多元清理工具整合與制度創新，從預警監控、政策誘因到市場媒合與法規支撐，形成一套完整可持續的治理機制。PDIC 在這過程中成功轉型為政策驅動者與整併推動者，為其他新興市場提供寶貴之參考。

二、中小型存款機構清理機制之經驗分享：克羅埃西亞存保機構(CDI)

(一)清理制度發展歷程及背景

1.2014 年，克羅埃西亞正式通過「國家清理法」(National Resolution Act)，旨在建立國家層級的清理法制，起初，此法主要針對系統重要性金融機構（如大型信貸機構）所設計，以管理「大而不能倒(Too Big to Fail)」的風險。

2.2015 年，克羅埃西亞存保機構，鑑於國內金融市場仍以中小型金融機構為主，著手發展一套針對中小型機構的清理制度，並命名為「SCI 清理計畫」(SCI Resolution Scheme)，專門處理非系統性金融機構的倒閉與重整程序。

3.2016 年 10 月 6 日，歐盟委員會正式批准「SCI 清理計畫」(註冊編號為 S.A.46066)，確認其已符合歐盟競爭政策與國際清理原則，為其在成員國內部推行奠定合法基礎。

4.2016 年 12 月，SCI 清理計畫首次正式應用於特定金融機構清理案，標示從制度建構邁向實務應用的重要里程碑。

(二)清理法制架構與實務做法

1.建立國家級清理法制架構：從零到不可或缺

該國建立國家級的清理制度，已非選項，而是絕對必要。銀行清理不應單純倚賴個案臨時應變，而應建置完整法規體系作為執行基礎。一套成熟的清理法制架構應包含以下核心條件：

- (1)適用範圍：清理制度應涵蓋金融機構類型、金融產品及觸發條件；
- (2)主管機關：明確指定清理專責機構主導與協調執行；
- (3)權責分明：賦予各權責單位實質決策與執行權，包括臨時接管、資產處分、資本重組等；清理工具與時間表，如：過渡銀行、資產收購、賠付流程啟動時間等；
- (4)原則指引：如存戶保護、公平性與效率、最小干預原則等。

2.清理主體整合及分工

在金融危機處理當下，清理權責機關間必須明確職責分工，避免交叉重疊或權責不清（No overlapping mandates）嚴重延誤行動與損害信心。克國制度一大特色為：

- (1)存保與清理職能合一：克羅埃西亞存保機構同時為清理專責機構，提高反應速度與執行一致性。
- (2)明確權責配置：與中央銀行或獨立清理機構（如歐盟 SRB：單一清理委員會）無重疊分工，防止政策混亂與資訊誤導。

3.資金來源安排：穩健執行的財務基礎

清理行動需要充足資金支撐，以維持市場秩序並保障存款人權益。資金來源應包含下述三個主要管道：

- (1)經營不善金融機構自有資產：優先動用機構內部資源進行自救；
- (2)清理基金：政府或金融市場累積之專門資金，用於緊急接管或重整；
- (3)存保基金：補足對存款人賠付時所需資金。

這三種資金來源共同構成「多層次防線」，確保清理制度不因單一財務來源枯竭而中斷。

(三)清理工具組合與操作原則：

1.制度化清理工具選項

當銀行面臨倒閉風險或已實質無法繼續營運時，克羅埃西亞清理機構可動用以下主要清理工具進行干預：

- (1)出售業務 (Sale of Business)：將部分或全部銀行資產負債售予第三方（如健全銀行），維持關鍵功能並儘速恢復市場信心。
- (2)設立特殊目的機構 (Special Purpose Vehicle, SPV)：設立暫時性實體接收問題資產，協助隔離風險與資產整合。
- (3)資產分離 (Asset Separation)：將不良資產與健全資產區隔，交由不同機構處理，例如設立「壞銀行」。
- (4)內部紓困 (Bail-in Tool)：透過削減股東與無擔保債權人的權益，轉為資本重組資源，以維持銀行存續。

上述工具應視危機嚴重程度、銀行體質與市場狀況靈活運用，強調「效率」、「充足性」與「應用次序」為核心原則，確保「最小成本原則」達成最大金融穩定效果。

2.時效性與存保基金支持

時間是清理程序中至關重要的因素。強調「Bank Failure → Resolution → Payout of Insured Deposits」這條鏈應以快速且有效率為原則，而非僅僅是拖延最終賠付。

換言之，清理成功與否將直接影響要保存款的保障品質與社會信任水準。若清理行動遲緩、決策模糊，將導致存款人恐慌、擠兌與金融市場波動加劇。

因此，存保基金在清理制度中應扮演積極角色，不僅限於傳統「賠付任務」，而應主導如下工作：

- (1)支援清理所需資金 (finance resolution)；
- (2)將清理視為優先於傳統賠付之選項，當其成本不高於直接賠付時應優先啟動 (at least for the minimum of estimated losses)；
- (3)發揮「以清理代替清算」的策略效果，以縮短賠付流程、減輕市場不安。亦即當清理成本與賠付成本相當時，應傾向啟動積極干預行動，進行銀行重組或市場轉售，最大化保護存款人與維持金融秩序。

(六)清理制度實施成果與政策啟示

1.實施成果

在歐盟指令推動下，克羅埃西亞自 2015 年起，由單純賠付機構轉型為具清理職能之存保機構。在此轉型過程中，該國明確區分破產倒閉

與清理兩種處理路徑，並針對具地區系統重要性之中小型金融機構（regional SIFIs）設計「小型信用機構清理架構」，透過資產與負債雙邊調整工具，靈活配置清理流程。

該國在歷經 30 家信貸機構倒閉處理後，逐步建立一套符合歐盟標準、兼顧地方特性的清理作業體系。並提供兩項重要策略原則，對各國設計金融機構清理制度極具啟發性：

- (1) **制度化工具組合不可或缺**：應建立法定化的干預工具清單，配合情境評估靈活運用，並訓練實務執行機關熟稔運作細節。
- (2) **存保基金功能擴展至清理前端**：當清理方案可望產生低於賠付的損失，存保基金應合理介入，主動資助重整與過渡安排。

2. 政策啟示

克羅埃西亞的 SCI 清理機制展現幾項關鍵政策特點：

- (1) **雙重角色整合**：將存保機構與清理機構角色合一，提升反應速度與制度連貫性；
- (2) **聚焦中小型銀行**：針對非系統性銀行設計專屬清理機制，避免以大型銀行的標準一體適用，造成效率低落；
- (3) **法規與國際接軌**：遵循歐盟法規指導，確保制度設計與區域金融穩定戰略一致；
- (4) **彈性因應的清理模式**：SCI 清理架構作為可擴充平台，可因應不同危機情境、銀行規模與風險類型，辦理客製化之清理。

三、中小型存款機構（SMDIs）清理挑戰與應對策略經驗分享：墨西哥銀行儲蓄保障機構（IPAB）

（一）SMDIs 之營運特性

儘管規模有限，但通常為墨西哥偏鄉、非都市地區金融服務的主力，是地區經濟與金融的支柱，營運上具有下述特性：

1. SMDIs 規模小，營運具脆弱性

中小型存款機構（SMDIs）資產負債表結構相對簡單，風險來源集中，容易受到擠兌與外部衝擊影響。由於資金來源侷限，依賴特定客群或地區，當面臨流動性緊張或信心危機時，無多元化資金來源管道以支

撐營運。此外，數位化支付普及使得提款速度大幅提升，一旦出現風險訊號，存戶可即時大規模提款，加劇流動性壓力，進一步引發破產風險。

2. 資金來源過度集中少數存款對象

多數 SMDIs 的資金來源集中於單一族群或地區性存戶，缺乏企業存款或長期穩定資金，造成其資產負債結構的脆弱性。相較大型銀行可透過同業資金調度或發行債券籌資，SMDIs 缺乏相同的流動性緩衝管道，一旦面臨存款擠兌，短時間內難以應對大量提款需求，進一步使流動性惡化。

3. 數位化提款風險迅速傳導，更易惡化流動性

儘管金融科技帶動普惠金融成長，但對 SMDIs 而言，也帶來更高風險傳導速度。數位轉帳與行動支付使得資金可瞬間流出，若營運風險訊息未經查證即在社群媒體擴散，可能在極短時間內造成大規模提款行為。鑒於 SMDIs 缺乏完善資金調度機制，往往在幾日內資金耗竭，直接導致倒閉。

(二) 賠付 SMDIs 之挑戰

因此當 SMDIs 發生倒閉，若未妥善清理其倒閉事件，可能造成金融排擠效應，讓弱勢族群失去唯一的金融接觸窗口。其中，存保機構扮演關鍵保障角色，相較大型銀行有更多政策性資源支持，SMDIs 的清理更仰賴存保機構具備實地賠付、資訊清查與社區溝通等能力，才能降低民眾恐慌、穩定金融信心。但存保機構對 SMDIs 之賠付常面臨下述挑戰：

1. 存戶資料品質不足，影響賠付效率

SMDIs 常面臨存款人資料建檔不完整、不即時的問題。由於其資源有限，無法維持準確且持續更新的客戶帳務紀錄，一旦進入接管及賠付階段，存保機構將難以迅速辨識保戶與要保存款，影響整體賠付效率與社會信任。因此強化數據品質是賠付機制之首要基礎。

2. 監理比例原則導致賠付與接管準備不完善

金融監理機關對 SMDIs 的監督管理普遍具寬容性，常因比例原則對其採低度監管，導致賠付計畫與接管準備不完善。一旦 SMDIs 發生財務惡化，監理行動往往延遲，錯失及早介入時機。此一監理落差顯示制度面仍需強化對 SMDIs 財業務風險之評估與預測、及早介入處理能力。

3. 倒閉處理成本之壓力衝擊基金永續性

SMDIs 倒閉頻率雖高、規模小，但累積清理成本對存保基金形成結構性壓力。其資產集中且變現性差，常導致高違約損失與低回收率。若無適當資金挹注與風險差別費率制度，長期將危及基金財務穩健性及賠付功能的持續性。

(三) 賠付 SMDIs 之應對策略

儘管 IPAB 對 SMDIs 之賠付作業面臨上述挑戰，但已透過下述四項策略全面提升其應變能力：

1. 強化存戶資料準確性

該國法律授權存保機構除可進行遠端審閱機制，定期檢視要保機構回報之帳務與存戶資料外，另可進入銀行內部實地查核檢視資料正確性，深入檢查 SCV 系統、作業流程與資料庫準確性，以確保資料真實、準確且即時可取得。這項措施讓存保機構在 SMDIs 倒閉後能於短時間內啟動賠付程序。

2. 強化失敗前準備 (Pre-Failure Preparedness)

有效的失敗前準備可減少倒閉造成的金融衝擊。透過模擬演練與壓力測試，存保機構可測試緊急流動性資金是否充足，並提早發現資料缺口與操作瓶頸。此策略要求存保機構建立不同層次的清理計畫，依據資源與風險程度分為基本型 (Basic)⁶、目標型 (Targeted)⁷ 與完整型 (Full)⁸，以確保不同類型金融機構皆具備應對機制與處理程序，並持續進行模擬演練。這不僅強化各層級應變能力，也促進金融機構自身風險管理意識。

3. 消除制度障礙與協作瓶頸

SMDIs 處理常受限於模糊的啟動條件與跨機關協作不順。為提升應變效率，應建立明確的行動觸發點，如資本適足率跌破法定門檻、SCV

⁶ 基本型計畫為最基礎版本，聚焦於資金調度與賠付執行，例如建立資源清單、確保資金可動用、完成 SCV 名冊整理。內容涵蓋機構財務結構基本概況、賠付流程初步規劃與基礎可處置性檢核，適用於規模極小或風險程度低的 SMDIs。雖簡易，卻為快速賠付的重要前置準備。

⁷ 目標型計畫著眼於擴大處理範圍，除基本賠付規劃外，進一步探討與其他機構的連動性、潛在轉售或資產處理策略。其內容將涵蓋部分關鍵功能地圖、處理啟動條件與治理結構等，並強調「賠付以外」的支援措施，如：客戶溝通與臨時接管安排，是介於實務與完整處理之間的過渡方案。

⁸ 完整型計畫涵蓋所有處理要素，包含功能識別、治理架構、關聯性分析、情境推演、障礙評估與處理策略。適用於系統性重要性高或治理結構複雜之要保機構。其核心在於確保該機構在倒閉情境下具備清晰明確的可解決性 (resolvability)，同時涵蓋所有受影響利害關係人之溝通與執行配套。

資料不合格等。同時，推動跨部門協作流程標準化，加快資訊傳遞與行動對接。法制面也應重新檢視現行規章，必要時推動立法修正，以賦予存保機構適當的清理與接管權限。

4. 建置賠付平台並定期演練

有效賠付與清理行動，需仰賴足夠人力、預算、IT 與資安機制。如缺乏數據上傳系統、災備資料中心或即時客戶識別模組，將導致操作延宕與風險擴散。因此，IPAB 定期盤點系統與基礎建設現況，強化流程自動化及賠付演練平台建置，確保資源與工具可支援任務需求。

(四) IPAB 賠付作業之發展歷程：由人工走向智慧賠付

IPAB 發展歷程歷經「學習、標準化、最佳化與前線應用」四階段，第一階段(2008 - 2010 年間)從資料報送自由格式與樣本抽查，第二階段(2011 - 2015 年間)逐步走向標準化報表、自動檢核、批次處理與 SCV 一致格式，第三階段(2015 - 2018 年間)進而發展高頻模擬測試與智慧賠付系統，及至第四階段(2024 年起)已進入「Vanguard 前線階段」，具備安全上傳平台、一日內啟動賠付能力與 AI 輔助資料檢測，累計超過 250 次現場訪查與五輪強化週期，展現穩健與創新的賠付能力演進。

(五) IPAB 清理計畫制度化：從起步到最佳化

在清理計畫方面，IPAB 同樣歷經「學習、標準化、最佳化與前線應用」四階段。從早期制度與法規規劃、初版計畫設計，邁向一年可制定 12 份計畫並導入最低成本原則(Least-Cost Rule)自動化。最新階段已開展第三、四版計畫與更新作業指引，累計完成 100 份清理計畫、歷經兩輪實施週期，展現制度成熟與彈性整備之成效。

(六) 小結

1. SMDIs 不容忽視，須強化制度韌性

SMDIs 雖非系統性重要銀行，但其於地區經濟、金融普惠與社區信任中扮演基礎角色，具有獨特且不容忽視的制度複雜性。正因其規模小、資源有限、資訊不完備，對存保制度提出更多挑戰。面對這類機構倒閉，存保機構不僅要儘速賠付，更需前瞻部署，克服監理、協作與技術障礙。

2. 存保機構建置穩定且信任之應對體系

IPAB 強調，「更高的準備程度+更佳的工具」，才能打造更聰明的保障制度，點出因應 SMDIs 倒閉不僅在於強化業務操作面，更關乎制度設計與科技應用。唯有透過完善法規、強化跨機關協作、提升資訊系統與實地應對能力，才能在面對脆弱要保機構風險時，展現迅速、穩定且具信任基礎的存保應對體系。

第五場次：強化存戶資料管理、保護及安全

一、前言

本場次主題聚焦「強化存戶資料管理、保護及安全」，充分顯示在數位化與高頻支付的時代背景下，正確且即時的存戶資料管理，已成為存保機構得以履行保險責任之關鍵基礎。

馬拉威存保機構強調：「我們不能談論金融體系韌性與賠付效率，卻忽略了背後的資料正確性與安全性」，並指出健全的資料管理架構必須包含三大核心支柱：

1. **單一客戶存款歸戶（SCV）⁹**：即整合所有帳戶與存款人資訊於同一身分識別下，以便於快速辨識、核對與分類賠付對象。
2. **全程資料品質驗證機制**：能即時檢查格式、內容與邏輯一致性。
3. **資訊安全機制**：涵蓋加密技術、權限控管、異常偵測及資安事件通報。

二、建置 SCV 數據平台與例外報表系統之分享：迦納存款保護公司 (GDPC)

GDPC 分享其在建立統一資料報送與系統驗證的關鍵轉型。指出早期以 Excel 或光碟形式接收 SCV 資料，不僅格式不一，錯誤頻繁，且不易統一儲存與查核。因此 GDPC 發展出一套涵蓋資料結構標準化、驗證模組化、例外報表管理平台（Exception Report System）¹⁰、即時回饋機制及實地查核等的完整架構，顯著提升存戶資料一致性與正確性：

1. **標準上傳模板（SCV Template）**：設定 SCV 統一格式，明確要求帳戶、身分、聯絡與賠付資料等欄位能具體識別。
2. **自動驗證機制**：系統在資料上傳時，即時檢測是否有缺漏、錯誤格式或重複紀錄。
3. **錯誤回報系統**：系統產出例外報告，資料錯誤者會收到即時通報，需在限期內修正並重新上傳。

⁹ 單一客戶存款歸戶（SCV）是一項數據整合與識別的技術與管理機制，其主要目的是將同一存款人於同一家金融機構內所有帳戶資訊整併為一筆完整資料記錄，使存保機構或金融監理機關能快速、正確辨識每一存款人的存款總額、身分資訊及帳戶細節。

¹⁰ 「例外報表管理平台（Exception Report System）」是一套專為存保機構開發的資料品質監控工具，目的是在接收金融機構提交之存款人資料時，及時辨識異常、錯誤或不符規範的項目，並協助導正資料品質，強化整體賠付作業的正確性與效率。

4.實地查核配套：針對高風險金融機構安排現場 SCV 資料查核，並與帳冊交叉驗證，確認資訊之有效性及完整性。

5.具備每日運作監控與賠付模擬功能：於賠付事件發生時能快速調用，提升營運持續性。

然而，GDPC 仍面臨數項挑戰，包括：

1.資料不一致與缺漏問題：儘管 SCV 欄位已標準化，但部分要保機構仍存在資料填寫不全、格式錯誤等現象，影響資料整合品質。

2.基礎設施差異：要保機構的系統成熟度不一，使 GDPC 難以統一部署標準報送平台與即時驗證工具。

3.身分驗證率偏低：約僅有 28%存款人資料具備完整國民身份號碼，限制理賠辨識效率。

4.數據傳輸與資安風險管理壓力大：雖採用加密與分段傳輸技術，但對於可能遭遇的駭客攻擊、資料外洩風險，仍需持續加強基礎建設與技術演練能力。

針對上述挑戰，GDPC 建議強化與國家身份局的資料整合，建立持續且自動化的資料核對流程。進一步技術因應策略如下：

1.實施模組式安全架構（Modular Security Network），支援雲端與本地混合系統。

2.建立防詐與終端控管（Endpoint Security），涵蓋權限管理、資料外洩防護與內外連線稽核。

3.採用分段（Segmentation）加密傳輸機制，增強系統隔離與彈性。

4.遵循國家資料保護法，制定完整資料存取政策與稽核報告程序。

5.SCV 資料治理流程全面對應 ISO 27001 資訊安全標準。

GDPC 透過上述整體性措施，並建置嚴謹內部控管審核流程及由專人控管，以確保敏感資料存取受到嚴格控管，逐步打造出兼顧防禦力、擴展性與合規性的現代化資料生態系統，有效支撐高效率賠付與預警監理作業。

三、SCV 驗證與資料保護策略之分享：奈及利亞存保公司(NDIC)

NDIC 分享如何透過法規導向與科技建設，推動 SCV 建置與資安強化策略。過去五年間 NDIC 面臨三項嚴峻挑戰：其一為 SCV 資料填報品質不

一致與格式錯誤頻繁，其二為要保機構資訊系統成熟度差異大，其三為國民身分證系統尚未全面普及，導致 SCV 中約有七成帳戶無法進行即時驗證。NDIC 推出多項技術改革，主要如下：

- (一)**驗證與標準化**：制定 SCV 欄位指南與格式規範，並與第三方技術廠商共同建置上傳平台與 API，杜絕紙本或外接媒體報送(如 USB、光碟)，改採安全 Web Portal 系統¹¹，確保資料安全。
- (二)**加密與分段傳輸**：導入靜態加密、傳輸層分段編碼與資料遮罩技術，即便資料傳輸中遭攔截，亦無法解碼完整內容。
- (三)**存取控管與匿名化**：使用者需經多因子驗證與角色授權才能操作系統，核心資料另以數據抽象化形式呈現，避免洩漏真實客戶資訊。
- (四)**導入 AI 模型分析資料異常模式**：結合交易頻率與金流樣態預測高風險存戶與潛在支付壓力。

NDIC 進一步說明，系統不僅執行驗證與分類，也具備即時錯誤回報機制，強化會員機構回報品質。為避免資料過度存留，實施資料分類政策與傳輸稽核機制，並配合個資法要求進行滲透測試與系統韌性評估，確保整體資料架構可因應未來金融科技演進所帶來的挑戰。

四、電子資料倉儲與即時監理平台之分享：肯亞存保公司(KDIC)

KDIC 分享自主研發之 EDW (Electronic Data Warehouse) 與 BI (Business Intelligence) 系統，說明其從資料蒐集、篩選、分析至視覺化呈現的全流程自動化。

KDIC 指出早期以 Excel 表單進行報送，導致資料儲存零散、格式錯誤頻繁，嚴重妨礙賠付效率與風險辨識。為解決此一問題，KDIC 建置 EDW 與 BI 平台，形成資料驅動治理的核心系統。其系統設計具有高度模組化與自動化特色，並與要保機構進行定期數據連線。系統架構包含：

- (一)**數據接收流程**：要保機構透過 API 或 Portal 上傳 SCV 報表，平台即時驗證欄位與身分資訊。

¹¹一個提供要保機構專屬帳號登入的線上資料報送平台，用於統一提交如：「單一客戶視圖 (SCV)」等核心資料。這個入口通常是網頁化介面，透過帳號密碼與多重認證執行安全登入，取代傳統的 Email、光碟、USB 或 Excel 手動傳送方式。

(二)**資料轉換與儲存 (ETL 模組)**：資料通過檢查後導入後台資料倉儲與分析流程，並支援跨機構資料整合與歷史查詢。

(三)**BI 分析介面應用**：系統監理儀表板即時產出風險預警報告、趨勢分析與賠付模擬結果。

另外在「資安防護」技術架構方面，KDIC 採用「設計即合規」原則，系統設計階段即納入「肯亞資料保護法」規定，並導入以下措施：

(一)點對點加密連線與全面資料加密技術；

(二)防火牆與「即時入侵監測 (SIEM) 系統」¹²，提升網路監控與異常回應之能力；

(三)實施角色分離控管與定期滲透測試與多因子認證，並設有自動備援與資料分區儲存，增強防禦深度與安全性層級。

KDIC 分享導入後成效明顯：

(一)資料錯誤率顯著降低，資料正確性提升；

(二)回報處理時間顯著縮短，提高資料可用性；

(三)BI 模組可即時產出趨勢預測報表，輔助管理決策。

整體而言，肯亞成功建構出一套高韌性、高整合度的資料與資安治理框架，為其他新興市場提供重要參考。

五、小結

本場次總結指出：「唯有資料準確、保護到位，賠付制度與金融穩定方可建立信任。」，綜整各國經驗，提出以下五項制度建議方向：

(一)**制度化 SCV 標準與上傳平台建置**：應由金融監理機關主導制訂欄位標準與資料傳輸協議，並與金融科技平台整合實現自動化報送。

(二)**資安治理制度化**：涵蓋靜態與動態加密、存取控管 (RBAC)、資安事件回應與稽核日誌管理等，建議全面導入 ISO27001 標準。

(三)**推動資料匿名化與分級分類制度**：確保風險監理與個資保護的雙重目標兼容，鼓勵導入資料遮罩技術與分類傳輸。

¹² 「即時異常監測 (SIEM, Security Information and Event Management)」是一項關鍵的資安工具，其核心目的是**即時監控、偵測、分析與回應資訊系統中的異常行為與潛在威脅**。這項機制已被多國存保機構納入其資料接收與處理平台中，強化資料安全與系統韌性。

- (四)促進身分識別系統普及與連結：強化金融帳戶與政府身分系統(如NID)之對接與驗證，確保 SCV 資料完整性。
- (五)跨部會資料整合平台與常設模擬機制：建立由金融監理機關、戶政、稅務與科技部門共同參與的 SCV 運作平台，並將模擬演練納入年度測試機制。

第六場次：活用過渡銀行：金融危機中的清理工具

一、前言

過渡銀行係由存保機構或清理機關於銀行倒閉時設立之臨時性機構，用以承接問題銀行的營運功能與資產，避免金融體系斷鏈與市場信心崩解，進而爭取時間推動重整、出售或清算等後續處置方案。其制度價值在於提供持續性金融服務、穩定市場信心減緩擠兌、維持支付體系與金融秩序。

二、過渡銀行作為有效清理工具應用分享：迦納央行清理與重整局

(一)法律基礎與制度架構

制度上，設立過渡銀行需具備以下法律基礎：

- 1.法律授權：必須由國家法規明定賦予清理機構有權設立臨時性金融機構。
- 2.資產與負債的轉移權利：授權清理機關可將問題銀行的關鍵資產、負債、業務功能移轉至過渡銀行，並對特定契約執行選擇性處理。
- 3.可注入臨時資本或流動性資金：例如由存保機構或中央銀行提供短期融資支援，以維持過渡銀行營運穩定。

(二)運作流程與執行階段

過渡銀行的實施流程大致可分為三階段，每階段須有相對應資源與制度支撐：

1.事前準備(Pre-resolution)

- (1)制定具體且可操作的「清理作業計畫」；
- (2)預先與核心供應商（如 IT 系統、支付清算平台及通訊廠商）簽署正式合作協議，確保技術與基礎設施支持；
- (3)定期進行可清理性評估（resolvability assessments）、壓力測試及模擬演練（simulation），確保快速反應能力。

2.清理後快速啟動(Swift Activation Post-Resolution)

- (1)在倒閉事件發生後 24 小時內完成對外公告；
- (2)保留並安置關鍵員工，維持日常營運；
- (3)確保 ATM、網路銀行、卡片與支付功能等即刻恢復；
- (4)啟動緊急流動性支援機制，維繫日常現金流。

3.運作與退出管理（Ongoing Operation & Exit Strategy）

- (1)設立臨時董事會與專責經營團隊；

- (2)每日監控客戶存取情形與資金動態；
- (3)定期發佈公開說明與財務報告；
- (4)擁有靈活退出策略（如 2~3 年內出售、併購或解散等）。

(三)過渡銀行的關鍵目標-維持「營運連續性」

- 1.持續提供關鍵金融服務（如存款、支付、貸款等）；
- 2.確保服務不中斷（如 ATM、網路銀行、支付系統等）；
- 3.維繫公眾信心，避免擠兌；
- 4.為最終出售、整併或結束作業創造時間窗口。

(四)制度挑戰與風險管理

儘管過渡銀行具備高度政策工具價值，但存在多項挑戰：

- 1.**高資本成本與營運負擔**：需迅速籌措營運資金與注入資本，設置臨時機構並維持營運成本高昂。
- 2.**法律執行與協調困難**：涉及資產重分類、合約重新簽署、跨部會職責劃分等程序，須高度法制支持。
- 3.**潛在延遲風險**：若過渡銀行無法於短期內處置完成，反可能變為系統性壓力來源。
- 4.**跨機關合作需求高**：成功執行仰賴清理機關、金融監理機關、中央銀行與財政部門高度協同與即時授權。

(五)實務案例：迦納 2018 年 5 家銀行整併「過渡銀行」經驗

迦納曾於 2018 年一次性清理 5 家問題銀行並設立過渡銀行，當時 5 家銀行幾乎同時出現嚴重資本不足問題，且其中一間屬於系統性銀行，情勢十分緊迫。然而，國內並無其他銀行能單獨承受全部資產與負債，加上市場信心低落、擠兌風險升高，當局決定立即撤銷五家銀行執照，並整併良好資產與存款，成立一間全新的過渡銀行（Bridge Bank）。操作重點包括：

- 1.整合 5 家銀行之良好資產與所有存款，統一移轉至新成立的過渡銀行；
- 2.員工、分行、ATM 與系統於週末進行整合，並於週一全面恢復營運，實現「Day-One Integration」；
- 3.政府透過發行「Bridge Bond」提供臨時營運資金，支持銀行穩定運作；
- 4.成立臨時治理團隊，導入專責經營管理與資訊整合架構。

迦納整併成單一過渡銀行之挑戰主要在於：

1. **系統差異大**：五家銀行使用不同 IT 系統、文化與會計流程各異，導致整合壓力大；
2. **法令不足**：雖有部分授權條文，但部分資產分類與接收流程面臨程序爭議，事前並無進行完整模擬與 SOP 設計，實務操作中需不斷動態調整流程與職責劃分；
3. **溝通壓力大**：員工安置、媒體溝通與存戶信心建立難度高。

然而，在多部門協調、積極媒體溝通與即時技術支援下，該過渡銀行成功穩定局勢，逐步發展為全功能商業銀行，並展開民營化程序，堪稱制度創新與應變能力的典範。

三、波蘭 Getin Noble Bank 成立過渡銀行案例分享：波蘭銀行擔保機構(BFG)

(一)制度面架構與治理設計：協調平台之關鍵作用

1. **法律授權的制度面平台**：波蘭的過渡銀行操作是建構在一個明確且法律授權的「金融穩定委員會（FSC）」下進行；
2. **委員會組成多元化**：涵蓋銀行保證基金(BFG，兼具清理機構與存保機構的角色)、中央銀行、財政部及金融監理機關；
3. **法定權限與保密資訊機制**：具備召開危機應變會議之法定授權(crisis management form)，允許即時資料共享與決策啟動。
4. **政策決策交叉治理機制**：委員會成員由三大主管機關分別提名：財政部提名 3 人、中央銀行提名 2 人、金融監理機構提名 1 人，確保政策決策時兼顧三方權責平衡與協作效率。
5. **妥適之清理決策**：當銀行面臨倒閉或可能倒閉的情境下，清理機關依銀行流動性或資本問題判斷如何介入，並由委員會決定不同案例的實際應用工具(如業務出售或過渡銀行)。

(二)案件轉折與清理決策：從出售業務到啟動過渡銀行

1. 歐洲地區之清理實務趨勢

包括波蘭、義大利、克羅埃西亞與斯洛維尼亞等銀行破產倒閉案例顯示，儘管歐盟清理法制優先推動「業務出售工具」，但因潛在買家難以估計風險或交易結構複雜，部分案件最終改採「過渡銀行模式」。

2. 波蘭 Getin Noble Bank（2022）案例回顧

(1) 問題起源

該銀行在 2016 年前營運表現尚可，但此後逐年惡化，關鍵原因包括：

- A. 高風險業務集中於瑞士法郎房貸；
- B. 資產品質惡化，資本逐年流失；
- C. 銷售具爭議性投資商品，引發集體訴訟與聲譽風險；
- D. 公司集團結構不透明、交叉投資複雜。

(2) 清理策略轉折：從業務出售轉向過渡銀行

A. 無法尋得合適買家：主要係法律與財務結構太複雜，控股母公司聲譽風險高、具訴訟歷史，金融監理機關與存保機構提早準備「過渡銀行備案」。

B. 2022 年 9 月，主管機關宣布銀行資本不足，宣告該行進入清理程序，啟動設立臨時機構-過渡銀行。

(三) 過渡銀行架構及執行機制：雙分割、共同出資、限期出售

1. 組織結構與功能分離-雙分割模式（Good Bank/Bad Bank）

(1) 壞銀行（Bad Bank）：保留問題資產，如：瑞郎房貸、待訴訟投資商品及應收帳款等。

(2) 過渡銀行：承接良好資產與存款，負責提供關鍵金融服務。

2. 資金與資本安排

(1) 私部門挹注資本近 6 億歐元，填補資產負債缺口；

(2) 國家與 BFG 提供擔保與增資支持；

(3) 依歐盟清理規範，須於 18 個月內完成過渡銀行出售。

3. 資產處置與補救機制

(1) 指派 JP Morgan 為交易顧問；

(2) 為處理「無法交割資產（Unsettled Receivables）」，設立資產管理公司（Asset Management Vehicle, AMV）先行接管；

(3) 經歐盟委員會審查與批准後完成出售程序。

(四) 關鍵啟示與制度建議：靈活配置與備案準備為核心

1. 協作平台不可或缺

- (1)BFG 與金融安全網機構之事前協調合作為成功條件；
- (2)FSC 提供即時危機應變決策與「法定資訊共享機制」平台，避免孤立決策與延遲反應。

2. 法制即時調整為必要支撐

財政部在案件啟動後迅速修法，賦予過渡銀行合法地位，解決資產分類與交易程序障礙。

3. 清理工具的優先原則與靈活性

- (1)過渡銀行為最後手段（Last Resort）；
- (2)優先推動市場解決方案，如 Sale of Business；
- (3)維持工具選項的彈性與應變空間是制度設計的關鍵。

4. 策略建議

- (1)制度設計應包含「過渡銀行、資產管理機構、部分業務出售」等多元工具選項；
- (2)建立跨部門法定協作平台以供危機應變決策；
- (3)強調事前備案不等於立即動用，但能大幅降低金融危機下之錯誤決策風險。

5. 歐盟法制限制提醒

- (1)國家介入須符合「市場解決失靈」前提，須證明市場機制無法處理後，方可動用公部門資金及過渡銀行；
- (2)顯示歐洲架構下的金融危機管理，既需市場導向，也需公權介入之適當平衡。

(五)小結

過渡銀行制度雖具高度技術與法律挑戰，但在無法藉由市場清理的緊急情況下，為維護系統穩定、保護存戶與維持信心的關鍵工具。具體制度建議如下：

- 1. 應於平時即明訂授權操作條文，賦予清理機構必要彈性與行動力；
- 2. 制定常態化的模擬演練與標準作業手冊（SOP），確保金融危機時有能力快速啟動因應；
- 3. 建構跨部門之金融安全網協作平台，整合資訊、人力與流動性支援，提升制度韌性與應變效能。

- 4.各國可多加利用 FSI Connect 提供之「Bridge Banking 線上模組」
進行延伸學習，並持續交流彼此制度演化經驗。

第七場次：存保機構在跨境銀行清理中扮演的角色

一、全球與非洲地區之跨境銀行營運現況

隨著全球金融整合的加劇，跨境銀行業務已成為當今金融體系不可忽視的一環。越來越多的銀行以分行、子公司或代表處的形式進駐他國市場，實現資本、資源與風險的全球配置。

跨境銀行業務已遍及全球，截至 2024 年底統計，全球銀行總資產逾 400 兆美元；年營收 7 兆美元，平均 ROE 達 11.7%；76% 成年人擁有銀行帳戶。銀行業已成為全球最大獲利產業之一，也是穩定經濟的核心。然而，全球各地亦面臨相同營運挑戰：流動性風險、資訊安全風險、資本適足率提高要求、以及金融科技（Fintech）、新型虛擬銀行（Neobanks）與數位貨幣的快速崛起，正在全面重塑傳統銀行業的商業模式與服務架構。

就非洲而言，依據非洲基礎建設報告（AFC' s 2025 State of Africa' s Infrastructure Report），截至 2024 年底該區銀行業資產已達 2.5 兆美元，多數大型銀行系統性滲透非洲多國市場，形成泛區域金融集團生態系，主要區域性跨境銀行包括：Ecobank 橫跨 33 國、UBA（United Bank for Africa）與 Attijariwafa Bank 佈局超過 20 國。與此同時，行動支付帳戶已達 8.56 億個，顯示出高度數位化趨勢。

這樣的金融結構使跨境協調不僅必要，也日益複雜外，特別是當子公司與母公司共享系統、依賴同一資金池時，一旦母公司發生問題，影響將迅速波及他國。故存款保險制度設計不可忽略這些現實結構，應納入更強的金融監理整合能力、即時資訊系統與危機應變流程。

二、國際準則基礎

國際清理機制的建構，必須依循既有規範與標準。其中最重要者為國際存款保險協會（IADI）提出的《核心原則》，及金融穩定理事會（FSB）所倡議的《關鍵要素》。重點如下：

（一）IADI 核心原則

1. CP6：與其他金融安全網機構關係（Relationships with Other Safety-Net Participants）

強調存保機構需與中央銀行、金融監理機關等建立制度性合作機制，共同處理金融危機。

2.CP7：跨境議題（Cross-Border Issues）

要求對跨境銀行清理建置制度規範，包括與外國主管機關建立資訊分享與行動協調模式。

3.CP12：復原與清理（Recoveries and Resolution）

要求存保機構參與清理計畫制定，並備妥適當工具以支援金融機構倒閉後之有序清理。

（二）金融穩定理事會（FSB）關鍵要素（Key Attributes of Effective Resolution Regimes）

1.KA7：跨境合作（Cross-Border Cooperation）

要求各國主管機關在金融機構出現危機時，進行法律授權下的資訊交換與清理協作。

2.KA6：機構別清理規劃（Institution-Specific Resolution Planning）

強調應為系統性重要機構(G-SIFI)制定個別化清理計畫(RRP)，包括資產移轉路徑與清理工具配置，以提升預防與應變能量。

3.KA12：清理資金籌措（Funding of Firms in Resolution）

建議預設制度或工具提供資金，協助維持清理期間金融機構運作穩定性。

這些國際標準目的在於協助母國與他國之間的清理機構落實下列工作，包括：建立跨國合作備忘錄，界定各方職責與程序性對接規則；推動清理模擬演練與 SOP 測試，強化制度可執行性；建構數位通報與危機協調平台，提升多國即時應變能力；整合開放數據與風險資料庫，強化資訊透明度與清理決策依據等重點，最終提升金融體系整體韌性。

三、跨境銀行清理機制的重要性與挑戰

（一）跨境清理定義與制度內涵

跨境清理係指在全球化金融架構下，對跨越多個司法管轄區的倒閉金融機構，透過具法律效力的制度安排，結合資訊即時共享與母國與他國主管機關之協作，以達成確保關鍵金融功能不中斷、保護存款人權益及維持跨境金融穩定性等多重目標。

以非洲為例，Ecobank、UBA 及 Standard Bank 等區域大型銀行，已在多國設立據點並發展跨國信貸與支付服務，顯示出非洲跨境銀行發展的規模與速度。然而，跨境業務的擴張也意味金融監理與清理機制需隨之進化，否則將無法應對一旦銀行跨境倒閉所帶來之法律與操作挑戰及可能引發的跨國金融震盪。

(二)跨境清理制度挑戰

1.地緣政治風險 (Geopolitical Risks)

跨境金融運作易受國際政治局勢牽動，特別是在經濟制裁、資本管制或外交關係緊張時，**金融機構面臨跨境資金流動受阻、資訊封鎖與清理協議中斷風險**，導致賠付與清理作業延遲或中止。

2.跨境資安威脅 (Cybersecurity Threats)

跨境數位平台雖提升支付與通報效率，但同時帶來**複雜的資安攻擊風險**，如跨國資料外洩、駭客入侵即時賠付系統，對於危機期間的信任建構與操作安全造成重大衝擊。

3.新興市場的貨幣風險 (Currency Mismatches & Volatility)

在經濟體系不穩定或高通膨國家，**匯率波動與幣別錯配問題**尤為明顯，影響基金清償能力與最終受償金額的確定性，特別是在清理機制需對多幣別存款進行轉換與估值時。

4.法規差異風險 (Divergent Regulatory Regimes)

各國清理程序、破產定義與金融監理授權程度差異甚大，導致**無法統一資產移轉、賠付順序與清理機關職權**，是目前清理制度無法實質銜接的關鍵制度障礙之一。

5.法律與操作複雜性 (Legal and Operational Complexities)

在金融機構倒閉情境下，同步處理股東權益、契約責任、跨機構結算與賠付時序，往往涉及大量訴訟爭議與手續流程，需建立**標準化操作手冊 (SOP) 與風險隔離工具 (ring-fencing)**。

6.多機關協調難度 (Coordination Difficulties)

清理涉及中央銀行、存保或清理機構、金融監理機關與財政部等，若缺乏常態性協商平台與危機演練程序，將導致職權重疊、資訊斷點與執行效率低落。

7.清理基金不足風險（Insufficient Resolution Funding）

部分存保機構或財政部門尚未建立危機資金機制（如：臨時融資安排或專款賠付基金），當危機發生時，清理與復原措施常因財力不足而受限，造成金融市場動盪延續。

8.公眾信任與危機溝通困難（Public Trust & Communication Hurdles）

危機情境下，若無法即時、透明傳遞正確資訊，容易造成民眾恐慌、擠兌行為與媒體失焦，影響整體清理操作與後續信心恢復。溝通策略應與清理計畫同步設計。

（三）可行因應機制（Key Mechanisms）

1.設置危機處理小組（Crisis Management Groups, CMGs）

由主要參與機關（如中央銀行、金融監理機構、存保機構）組成，於平時即進行風險預警、清理規劃及應變整合。

2.建立清理協調論壇（Resolution Colleges）

聚焦於協調「各地主金融主管機關」對單一集團之監理、清理與資訊交換政策，有助避免碎片化決策。

3.簽署主從機關合作備忘錄（MoUs）

針對資訊共享、清理啟動門檻、預先核可行動計畫（如復原與清理計畫）進行制度性規範。

4.舉辦跨境模擬演練（Cross-border Simulation Exercises）

強化彼此清理規劃熟悉度、即時通報及風險傳導測試，提升「共識型清理模式」成熟度。

四、存保機構在跨境清理機制中的角色定位

跨境銀行倒閉所涉及的法律爭議、資訊不對稱與賠付責任分配等問題，常導致清理延遲與信任崩潰，進而演變為區域性或系統性風險事件。因此，在此背景下，存保機構如何在跨境清理中擔任積極角色、配合其他監理與清理機關展協作，即成為重點。存保機構不僅應在危機前階段參與預警機制的設計與啟動，更應在清理流程中扮演關鍵協調者與執行者的角色。

有效的存保機構應與本國中央銀行、金融監理機關以及他國之清理機構建立制度化合作，透過定期會議、聯合模擬演練與資訊交換，提升整體應變能量。主要職責與功能包括：

(一)參與本國清理策略規劃與危機應變

存保機構應與金融機構及清理機關共同建立穩健的復原與清理計畫，其重點包括：

1. 確保各參與機構在發生金融危機時具備明確應對流程；
2. 明定清理機制、資產處置途徑與金融機構重整模式；
3. 與其他金融安全網成員協調清理演練計畫，提升整體協作反應能力。

此角色使存保機構不僅侷限於清理工具提供者，而是清理策略設計之參與者與監督者。

(二)具備跨境協調能力與國際認可程序

面對跨國性金融機構的潛在倒閉風險，存保機構應具備下述功能：

1. 積極與母國與地主國主管機關(home and host authorities)協作；
2. 參與外國清理措施認可程序，並擔任跨境清理中的資訊橋樑，與他國存保機構與金融監理機關保持即時聯繫，確保資訊透明；
3. 建立與他國存保機構與清理機構的合作備忘錄，推動法定合作平台。

此舉可避免因境外分(支)行政策不一致，而延遲清理或使制度摩擦，特別針對在多司法管轄區同時運作之銀行尤為重要。

(三)清理前風險監控與預警制度之建構

存保機構在清理前階段應發揮資訊交換與預警整合平台角色，其關鍵措施包括：

1. 與金融監理機關、央行等共享風險數據與監理資訊；
2. 建構聯合風險監測架構，識別潛在問題金融機構；
3. 建立指標式預警系統（如流動比率惡化、資產淨值變化等）以啟動事前準備作業。

透過預警機制的整合，可在尚未發生倒閉事件前就啟動清理工具（如：資本重整、資產轉讓、過渡銀行設立等）進行干預，實現更低成本與系統性穩定的解決方案。

(四)有效防範系統性風險

隨著銀行日益在全球化架構下運作，其失敗可能引發跨境連鎖效應。存保機構應成為金融穩定「防火牆」的一部分，具備協助封鎖潛在風險擴散的制度功能，清理策略必須：

1. 協助設計可隔離風險的清理與重整架構（risk ring-fencing resolution models）；
2. 確保倒閉金融機構與母行或關聯機構間的風險，不會外溢傳導至其他司法管轄區或系統核心；
3. 支援主管機關即時監測關鍵金融功能與跨境曝險，配合啟動緊急保全措施（如暫停交易、限制資金流動）以維持市場穩定。

(五)強化能力建構與制度支援

在新興市場或法制多元的區域，存保機構在清理作業常面臨技術、人力與法制執行力不足等挑戰，需要國際組織如 IADI、FSB 或世銀平台提供技術合作、制度健檢與危機模擬演練等資源支援。此外，國際機構應：

1. 協助培訓清理機關與金融監理人員，推動實務模擬、工具包設計與案例回顧；
2. 在地區層級推動建立「區域清理支援平台」，支援小型或資源有限國家的技術援助；
3. 鼓勵參與國際準則研擬與資料共享平台，提升制度一致性與技術可轉移性。

當前存保機構正面臨轉型挑戰，不再只是「最後一道防線」，而是系統性風險應對架構中的積極參與者。其專業能力與數據掌握應被有效整合於整體清理策略中，並朝向成為具備應變、談判與協調能力的跨境處理節點，方能在未來金融環境中發揮更大穩定作用。

五、建立順利跨境賠付與協作機制

「順利執行跨境賠付」是存保機構參與跨境清理的核心任務之一。由於不同國家在法律、語言、技術與流程上均存在差異，建立順暢的合作機制更顯重要。具體做法可從三方面切入：一是促進資訊共享與數據標準化；二是簽署跨國合作備忘錄；三是數位化支付系統的整合與協同。重點作法包括：

- (一) 建立資訊共享平台：各金融監理機關與存保機構應共同開發通用資料庫，確保清理時可即時取得存款人資料；

- (二)推動 SCV 資料格式與流程標準化，使其資料具可用性與一致性，降低清理執行障礙；
- (三)成立跨境危機管理小組（CMG），定期檢討並模擬跨國危機處理情境；
- (四)MOU 不僅為行政合作基礎，更應納入存保機構實質參與條款，確保在危機時可即刻啟動行動計畫；
- (五)數位支付整合亦須同步：不同司法管轄區若支付平台無法互通，將延遲賠付與觸發信心危機；
- (六)法律框架的協調與對齊，特別是釐清各國對存款保護優先順序的差異性，避免外國存款人權益受損。

六、跨境清理模擬演練之分享：西非經濟貨幣聯盟存款保險與銀行清理基金（FGDR-UMOA）

（一）FGDR-UMOA 的設立目的與任務

西非經濟貨幣聯盟（WAEMU）由八個成員國組成，具有共同貨幣（CFA 法郎）與統一中央銀行（BCEAO），使其成為跨境合作最佳實驗場域之一。FGDR-UMOA 於 2014 年正式設立，隸屬於西非經濟貨幣聯盟架構之下，其職責涵蓋三大面向：

1.存款保險

- (1)當會員國內的金融機構破產倒閉或經營失敗時，保障個別存款人的存款安全；
- (2)設有固定的賠付上限(類似 IADI 核心原則中的限額保障制度)。

2.銀行清理

- (1)根據 IADI 與 FSB 的準則，具備提前介入、參與銀行清理與資產處置的功能；
- (2)可依照不同案例運用如採取資產移轉、過渡銀行等清理策略。

3.系統穩定與區域協調

- (1)協助聯盟成員國間之清理協調與資訊通報；
- (2)作為 WAEMU 內跨境銀行倒閉的專責清理機構，發揮制度整合與效率提升的效果。

（二）首次參與跨境危機模擬演練（Crisis Simulation Exercises, CSE）

在 2025 年 2 月，FGDR-UMOA 首度參與由 IADI 與非洲區域金融安全網成員共同舉辦的危機模擬演練，模擬系統性銀行倒閉情境。此次演練包括危機通報與資訊交換、清理啟動程序與決策協調、涉及多國金融監理與賠付機構之行動接軌等。下述係歸納其演練目標及內涵：

1. 模擬演練之核心目標

此次 CSE 之主要目的為「測試並評估 FGDR-UMOA 現行跨境合作協議與制度架構，是否足以有效管理區域內系統性銀行倒閉風險。」這包括：

- (1) 驗證與其他國家機關之資訊共享與行動啟動時間；
- (2) 辨識法律與程序障礙（如外國措施是否受承認）；
- (3) 評估內部決策與跨機構協調能力。

2. 制度意涵與後續方向

此次 CSE 雖屬模擬性質，卻對於尚未有實戰經驗的存保機構（如 FGDR-UMOA）具有重要意涵：

- (1) 有助於找出清理制度漏洞與能力缺口；
- (2) 促進法規調整與跨機關溝通常態化；
- (3) 為後續參與跨境清理合作奠定制度基礎。

(三) 跨境協調合作機制與資訊共享之實務指引

1. 建立多方溝通協調合作機制

- (1) 強化主管機關、股東、金融監理單位間的資訊共享與協調管道；
- (2) 鼓勵定期會議與技術交流，以提升整體決策品質；
- (3) 股東參與機制應納入決策流程設計，特別在財務重整情境中尤為關鍵。

2. 評估清理工具的權衡與在地化優先考量

- (1) 在清理工具選擇上需考慮現實條件（如政治接受度、技術能量、法律空間等）；
- (2) 採用因地制宜策略設計，提升執行可行性與市場認同度；
- (3) 推動創新性清理工具組合，如混合型賠付/資產轉移架構。

3. 清理前期準備與媒體溝通應對

- (1) 須有組織地進入清理或破產程序，並預先模擬可能混亂場景；

- (2)特別關注銀行對外溝通、社群媒體及傳統媒體輿論等相關領域的風險訊號與應對策略。

4.快速達成多層級之危機應變協議

- (1)建立在地方與區域小組層級的行動協議，利於快速啟動；
- (2)建議在危機來臨前就具體情境（如資金斷鏈、重大擠兌等）建立預設應變策略；
- (3)推動行動前協議形成制度化決策流程。

5.強化常態性雙邊會議與資訊共享機制

- (1)應規劃與「姊妹機構」（如其他國家存保機構、金融監理機關等）舉行定期雙邊會議；
- (2)目的在於共享各自對同一跨境銀行或金融集團之本地觀察與監理資料；
- (3)同時進行情境模擬討論與方案預演，提升整體跨境協調韌性。

(四)國內機關協作機制之建議

1.可行時應簽署內部合作備忘錄

為避免職責重疊與責任推諉，應視制度可行性推動簽署內部合作備忘錄，涵蓋：

- (1)決策領域劃分（如清理啟動、流動性支援、媒體溝通主導單位等）；
- (2)機關責任界線釐清（如中央銀行、金融監理機關、存保機構等）；
- (3)行動啟動條件、流程與互通窗口安排。

MoU 雖非法定義務，但能制度化資訊通報與權責配置，提升清理決策效率與程序正當性。

2.建立符合法定授權之溝通機制

- (1)協作應符合各機關法定職掌與授權，但溝通方式可更具彈性；
- (2)建議建立單一協調平台與定期通報機制；
- (3)利用技術平台（如資訊儀表板、共享數據平台等）促進即時決策支援。

3.危機前階段即需啟動協調作業

- (1)在進入正式清理程序前（Pre-resolution phase），跨機關即應啟動接觸與策略協調；
- (2)否則一旦事件爆發，易發生訊息不對稱、責任模糊與行動延遲；
- (3)建議預設啟動條件與會議頻率，納入常設危機管理架構（如內部 CMG 等）。

4.定期戰略會議為制度運作之關鍵

- (1)不應只在危機時期才開會，平時也應定期召開策略檢討會議；
討論重點包括：系統性銀行預警指標、制度改進建議、媒體溝通與政策口徑等；
- (2)促進多方理解彼此觀點，達成「跨機關集體決策共識」。

5.強調存保機構之主張與制度自信

存保機構不應被動等待金融監理機關指示，而應主動參與清理決策與制度設計。特別是在非賠付型清理工具（如：P&A、Bridge Bank、流動性支援）中，應主動表明其技術建議、資源限制與風險評估立場。

七、小結

綜觀全球跨境銀行經驗與非洲地區的實務，存保機構未來的定位將更加積極與多元。不僅須參與事後賠付，更應具備資訊分析、風險識別、資安應變、社群溝通與法律交涉等多重能力。在跨境清理機制中，資訊對稱與法律可執行性為確保金融穩定之關鍵，總結四項核心重點：

(一)建置資訊共享與協調機制至為關鍵

跨境清理需仰賴明確且即時的資訊交換、決策機制與協調流程。各機關間若無制度化的協作平台，將無法有效因應快速演變的危機，特別是在集團結構複雜或跨境子行高度關聯的情況下。

(二)完備法律與操作準備是成功關鍵

有效跨境清理機制須以健全法律依據與高效執行能力為基礎，包括：跨境行動合法性、程序發動要件明確、資訊共享合法性與預先核可制度等，應透過日常演練與實務模擬強化操作性。

(三)清理工具的多元化與彈性設計

Bail-in 工具（如轉換型債券）與過渡銀行（Bridge Bank）機制已被驗證可有效降低直接清理壓力、保障關鍵金融服務之不中斷，是未來跨境清理策略設計中不可或缺之關鍵要素。

(四)強化跨境清理規劃協作架構

跨國金融集團之處理需各主從司法管轄區建立一致行動計畫，包括：常態性聯合監理論壇、分工協議（MoU）與資訊共享架構。預先共同規劃可顯著縮短反應時間，提升系統韌性。

第八場次：存保機構辦理賠付作業面臨之挑戰，及來自非洲與其他地區的寶貴經驗

一、前言

存保制度作為金融穩定機制的重要一環，肩負在銀行倒閉後迅速進行賠付、保障存戶權益及維繫市場信心的任務。然而，實務操作中各國普遍面臨賠付流程啟動延遲、存戶歸戶資料不全、識別困難、清理程序冗長與技術支援不足等挑戰。本場次透過實際案例與制度檢討，揭示發展中與已開發國家在賠付實施上的共通性與差異性。

根據 IADI 核心原則 15（Core Principle 15-Reimbursing Depositors），存保機構應確保其具備下列三項關鍵能力：

- 1.能於 7 個工作日內賠付存戶；
- 2.可持續性存取存戶資訊紀錄；
- 3.具備及時執行賠付作業之能力與資源。

該原則的關鍵評量標準在於是否能讓大多數存戶在維持信心與金融穩定時限內及時取得存款（不論為全部或部分）。若存保機構無法於 7 個工作日內完成賠付，且缺乏可行計畫達成此目標，即應被評為不符合該核心原則。此一評鑑依據，顯示「及時性」與「制度備援能力」並重，是衡量存保制度是否具備可信與可運行能力的基礎門檻。

二、IADI RTC 實際賠付調查面臨挑戰與因應對策之分享：西班牙存款保障基金（FGD）

（一）2023 年 IADI 實際賠付案例調查結果

根據 IADI Reimbursement Technical Committee（RTC）2023 年針對 32 家存保機構實際辦理賠付案例（該統計並不包含採取購併案例）所進行的調查顯示：

- 1.22%存保機構能於金融機構發生倒閉後 7 個工作日內完成全數（100%）賠付。
- 2.28%存保機構能在 7 個工作日內完成 50% - 75%賠付。
- 3.0%存保機構可在 7 個工作日內完成 25 - 50%賠付。
- 4.31%存保機構在 7 個工作日內完成賠付比例不足 25%。（意即約 1/3 受訪存保機構甚至尚未展開有效賠付流程，顯示初期作業啟動延宕問題嚴重）

(二)原因分析

RTC 進一步分析多數存保機構未能在 7 個工作天內完成賠付的原因，主要可歸納為三大類：

1. 缺乏事前存款帳戶資料檢視權限

雖有約七成受訪機構表示具有事前存取權限，仍有近三成（29%）完全無權限或僅能事後查閱，導致臨時取用存戶資料錯誤率高。

2. 資料品質欠佳與未審查

高達五成(49%)受訪機構未對 SCV 或其他賠付資料進行主動檢核（如格式一致性、欄位邏輯錯誤或無效帳號），即便具備存取權限，若無定期驗證、格式規範及模擬測試，實際賠付時仍會產生延遲風險。根據 RTC 分析，存戶資料不全或錯誤將導致：

- (1)延遲啟動賠付流程；
- (2)無法與存戶聯繫，影響公信力；
- (3)難以正確辨識要保戶，核賠作業延誤；
- (4)出現不符合賠付資格者誤領、或錯賠案件；
- (5)保費基數計算失真，連帶影響存保基金風險評估與提存。

3. 模擬測試執行未普遍制度化，嚴重影響賠付前置作業準備

雖然模擬測試可大幅提升賠付系統與人員應變能力，但仍有高達三成受訪存保機構從未進行模擬測試，更有半數在過去五年內完全未測試。雖部分存保機構曾於真實倒閉事件中取得實戰經驗，但欠缺制度化測試流程，將不利於發掘潛在問題及反覆驗證修正成效。而多數未測試原因並非因實際賠付經驗豐富，而是「人力或資源有限」。

RTC 認為透過模擬測試可達成目標包括：

- (1)統一存保機構內部角色之認知與決策流程；
- (2)提升實際賠付時之信心與效率；
- (3)提早發現問題（存戶歸戶資料錯誤、賠付流程延誤）；
- (4)建立與外部單位（銀行、主管機關）協作流程；
- (5)熟悉賠付工具、文件規格與應變方案；
- (6)壓力測試賠付系統極限，預估處理容量。

(三)三大優先改善領域

為有效提升賠付效率與信賴度，IADI 建議存保機構依據自身制度背景與資源狀況，優先從以下三大面向著手強化：

- 1.強化存戶資料品質管理。
- 2.建立常態化賠付測試與演練制度。
- 3.導入科技化與模組化工具。

(四)強化存戶資料品質之建議

根據 IADI 建議，提升存戶資料品質應從制度設計與操作層面同步強化，具體可採行以下措施：

1.賦予存保機構平時存取資訊之法源依據與實質權限

存戶資料若僅在銀行倒閉後才可取得，將導致格式不一、遲延、錯誤或缺漏情形。建議存保機構應具備「直接且持續性存取資訊之權限」，並可要求要保機構配合修正資料。若法制尚未允許，應由主管機關協助溝通並建構制度。

2.建立一致且明確的資料申報格式與欄位定義

應由存保機構規範存戶資料申報格式（如欄位、資料型態），並明確定義存戶身份、保障範圍、餘額區分等關鍵要素，以利日後進行歸戶清查與賠付。並應設有定期申報或即時更新機制。

3.落實線上與實地之資訊品質查核制度

除仰賴 IT 平台自動驗證外，建議定期（如每年）由專責團隊進行抽樣查核，針對存戶資料正確性、可讀性及格式一致性等提出改善要求，並可列為年度績效或要保機構自律審查項目。

4.授權修正錯誤資料並要求改善回報機制

存保機構應具備「主動要求修正」與「追蹤改善成效」之制度，例如設立回報時限、改善計畫與追蹤紀錄等，以避免相同錯誤反覆發生。

5.建立跨機關資料協作與監督平台

若存保機構未能直接掌握存戶資訊，可透過金融安全網成員（如央行或金管會）共同制定資訊共用原則與程序。

(五)建立常態化賠付測試制度與演練機制之建議

為強化存保機構實際處理賠付作業之能力，IADI 強調應定期進行「系統與程序測試」，並將其納入制度設計與組織治理核心。具體建議如下：

1. 制度性推動「定期測試」作業，涵蓋內部相關部門與其他機構

賠付測試不應限於資訊單位或單一窗口，應擴及內部所有參與部門（如法務、財務、存戶服務等），並納入金融安定網成員與外包單位，反映實務操作鏈的完整性。

2. 情境設計應涵蓋不同程度壓力測試與真實危機

測試情境應模擬真實危機，如支付工具故障、資訊缺漏、存戶身份爭議或地區通訊中斷等，並納入漸進式壓力測試，以評估在不利條件下仍能維持賠付作業效率之能力。

3. 落實缺失回饋與修正循環機制

測試後應明確列示發現之缺失，訂定改善時程與主責單位，並於下次測試中驗證改善成效。此「測試-修正-再測試」循環可確保組織持續學習與進化。

4. 制定完整測試計畫與成果評鑑架構

測試計畫應由主管機關或存保機構董事會核定，涵蓋目標、階段、資源分配、測試方法與評估準則等。評估面向應包含資訊正確性、處理時效、人員協同、外部溝通等指標，形成制度性衡量依據。

(六) 善用科技工具提升賠付效率與包容性之建議

為應對多元存戶結構與賠付情境，越來越多存保機構嘗試導入「科技輔助賠付工具（technology-based reimbursement solutions）」，以減少實體作業依賴、加速作業流程，並兼顧遠距或跨境存戶的需求。根據 IADI 分析，具體建議方向如下：

1. 導入「即時支付」系統以縮短支付時間

若存戶多已習慣使用即時支付平台（如：巴西Pix、歐盟SEPA Instant、奈及利亞NIP等），則存保機構可考慮將其納入賠付工具選項。此類工具有助於縮短由確認要保資格至賠付資金入帳的時間，並能延伸賠付覆蓋範圍。

2. 建構數位溝通與身份驗證平台，加快啟動作業與雙向確認

避免依賴實體公告與信函遞送，應發展數位平台供存戶主動查詢、確認身份與提交存款資料，甚至接受電子通知與簽章。部分存保機構透過App、簡訊OTP、電子郵件確認，使整體作業大幅提前，並降低資訊錯誤風險。

3. 優先確保資訊安全與資格審查精確性

科技工具應建立身份驗證機制，避免未具備賠付資格之對象冒領資金。

常見作法包括：

- (1)比對要保機構提供之身份資料（如國民身分證號或稅號）；
- (2)要求存戶提供一致資訊以啟動系統服務；
- (3)結合多因子驗證機制（如登入密碼＋手機簡訊驗證）。

透過此類科技工具之導入，將有助於提升整體賠付作業之時效性、彈性與包容性，亦符合 IADI 關於「風險導向管理」與「效率提升」之政策導向。

除前述原則性建議外，國際實務中亦有多項具體案例可資參考，顯示出存保機構與政府部門、金融基礎設施之間的合作，有助於建立高效率、可信賴且可擴展的數位賠付平台：

(1)烏克蘭：政府整合式平台

當地存保機構將線上賠付系統整合進入國家「統一政府服務入口」，使存戶可透過登入該平台取得包括身分證、護照、駕照等數位憑證與金融服務，實現存戶資訊驗證與服務整合，降低個別系統建置門檻。

(2)挪威：Bank ID 數位身份認證

挪威存保機構(NBFG)採用全國通用的 Bank ID 身分認證機制，作為存戶登入賠付系統的主要途徑。該機制由金融監理機關與金融業共同開發建置，並廣泛應用於各項金融與公共服務，具有高度信任與辨識效率。

(3)奈及利亞：跨銀行帳戶資訊串接

NDIC 可存取由央行管理之「全國銀行帳戶結算資料庫(Interbank Settlement System)」，得以識別並直接匯款至存戶於其他銀行之帳戶，免除實體開戶或手動驗證過程，大幅提升效率與自動化程度。

三、銀行賠付實例爭議與應對之分享：奈及利亞存保公司(NDIC)

(一)奈及利亞 Heritage 銀行賠付實例

奈及利亞對 Heritage 銀行之賠付經驗突顯，即便制度已具備基本法令規範與賠付機制，實務上仍會因法律程序、資訊不足與市場運作等因素而大幅延宕賠付效率。歸納本案例如下：

1. 背景概述

Heritage 最初為 Societe Generale Bank of Nigeria (SGBN)，自 1970 年代即為當地重要銀行；2006 年因未達法定資本要求遭央行撤照，由 NDIC 負責清理；SGBN 向法院提起訴訟成功延緩清理程序，遲至 2013 年由 Heritage 接手後方重新營運；2024 年 6 月，再度因經營不善遭撤照，NDIC 再次接管；其截至倒閉時擁有 106 間分行、逾 206 萬名存戶，總存款達 5,748 億奈拉，其中保額內存款為 682 億奈拉（涵蓋 205 萬餘名存戶），約占 11.9%。

2. 實務挑戰

(1) 法令延遲問題

因 SGBN 對撤照案提起行政訴訟，導致清理與賠付行動長期停滯超過 7 年，顯示法律架構未臻明確，對賠付速度將形成結構性延宕。

(2) KYC 規範與驗證問題

實務上多筆存款帳戶出現戶名錯誤、缺少 BVN（銀行識別碼）或帳戶遭凍結等問題，無法順利確認要保戶資格，導致賠付流程重複補件與拖延。

(3) 溝通與通知落差

許多存戶未收到賠款通知，原因包括存戶通訊地址不全、簡訊或電子郵件未更新等，影響賠付成功率。

(4) 資產清理困難

即使有完整帳冊與合規文件，實體資產處分與債權回收皆需耗時，非要保存款之回收率因此下降，信賴度亦受到挑戰。

3. 因應重點

NDIC 面對基礎建設、資料品質與公眾參與程度皆相對不足的情境，推動多項具體措施來克服賠付瓶頸，其重點包括：

(1) 存戶資料不足與戶名缺乏問題

透過與行動支付機構（MMO）合作，開設以手機號碼為帳號的專屬帳戶，用以轉入未領取賠付金額，並規劃導入電子貨幣系統，進一步拓展可及性。

(2)存戶參與意願低落

推出行動應用程式與網站線上申請功能，並大量運用社群媒體強化宣導與互動，降低未領賠付案件。

(3)賠付延誤與資料不全

推動 SCV 架構，確保可即時取得存戶歸戶後存款資訊，加快賠付款撥付處理。

(4)文件及檔案保存狀況不良

系統性將倒閉銀行之存戶資料與文件數位化，減少存取與遺失風險。

(5)民眾認知與信心不足

擴大與銀行、金融監理機構、社群媒體等利害關係人之溝通協作，提升政策透明度與服務覆蓋率。

(二)整體賠付政策回應與制度演進

根據 NDIC 最新實務經驗，奈及利亞近年面臨數家銀行相繼倒閉，在政策推動與系統建設方面已呈現若干進展，關鍵重點如下：

1.推動關鍵制度及系統之強化措施

(1)單一客戶存款歸戶（SCV）平臺建置

NDIC 建立 SCV 平台整合銀行存戶資料，提升資料及時存取與賠付前預整合效能。

(2)整合雲端付款工具與識別碼（BVN）應用

導入兩種雲端支付系統：Remit 與 NIBSS，並強化銀行識別碼（BVN）串聯，以簡化採取「非臨櫃」賠付作業流程。

(3)增加保障限額

倒閉前調升存款保障限額為 5 百萬奈拉（約 3,100 美元），以因應通膨與系統性風險疑慮。

(4)賠付資金架構明確區隔

各類銀行採取獨立賠付基金分類，包括商業銀行及小額信貸銀行等，確保賠付資金專款專用。

2. 法制進展（2023 年修法）

NDIC 依新法可直接向第三方銀行付款，並擁有要求資訊與資產追回之法律權限。

3. 強化公眾認知與信賴機制

持續透過簡訊、廣播與教育宣導行動，提升存戶對存款保障制度之理解與信賴。

根據 NDIC 統計，該國銀行倒閉後 4 日內即啟動賠付作業；76.98% 存戶在 90 日內完成賠付；未保存款之資產清算分配於 10 個月內展開，75% 存戶於清算後 30 日內領得資金。然而，仍有三大挑戰待解決：

1. 欠缺 BVN 或替代帳戶之存戶無法快速確認身份；
2. 存在帳戶限制（如「帳戶凍結令」）需人工介入處理；
3. 壞帳回收困難，抵押品品質不佳、缺乏訴追紀錄。

（三）未來展望：強化賠付制度韌性的策略方向

綜合非洲地區實證與制度觀察，針對 IADI「七日內賠付」核心原則，各國應在法制建構、資訊整合與治理能力上全面提升。具體建議如下：

1. 賠付系統數位化與統一身分認證

優先推動跨行業統一 KYC 制度與數位身分（如 BVN equivalents），使存保機構可即時驗證存款人資訊，縮短啟動與核發流程。

2. 調整賠付保額上限

應依據通膨與經濟現實，重新估算投保上限與覆蓋範圍，避免實質保障落後於民眾預期，削弱制度信心。

3. 改採事前準備金制度

逐步建立具風險分類之準備金制度，減少仰賴事後徵費的流動性風險，提升面對系統性倒閉事件之應變能力。

4. 強化公眾宣導與危機溝通

應定期更新賠付制度、保障範圍與作業時程，透過社群媒體、廣播、簡訊等多元渠道向存款人宣導。

5. 推動區域合作與標準化

建議於 ECOWAS、MENA 或非洲整體架構內，研擬共同的 DIS 技術標準與危機應對規範，促進跨境賠付協調。

6. 納入營運韌性與風險預備規劃

存保機構須將疫情、自然災害、資安事件納入營運持續計畫(BCP)與模擬演練設計，確保災情中亦可啟動賠付流程。

7. 強化人員訓練與資產處分能力

制度須補強危機管理、債權回收與電子支付操作等實務技能，建立常設訓練制度，提升內部能量與決策靈活性。

四、賠付制度重建的挑戰與創新實踐分享：辛巴威存款保護公司(DPCZ)

辛巴威存保機構從一個歷經多次金融危機、制度尚在建構中的國家視角，分享該國如何從早期幾乎無賠付能力的困境，逐步走向制度規劃、技術導入與法規強化。辛巴威自 2000 年以來經歷嚴重的高通膨與貨幣制度崩潰，在 2003 年及 2014 - 2015 年間爆發兩波銀行倒閉潮，DPCZ 面對的賠付環境可說是「資源有限、挑戰極大」。早期所有賠付作業皆仰賴手工處理，資訊以紙本儲存為主，既無標準化 SCV，也缺乏 ERP 系統，導致作業風險與爭議頻傳。

儘管 DPCZ 在賠付效率上面臨技術基礎薄弱、人力資源不足、行政流程繁複等挑戰，該機構自近年來已逐步推動一系列制度強化措施，聚焦在自動化流程、數位工具導入、資安防護與人員培訓四大方向。具體作法如下：

(一) 賠付作業流程數位化與自動化

1. **建置 SCV 自動驗證工具**：強化對銀行提供存戶資訊的自動比對與清理機制。
2. **賠付系統連結 ERP 核銷系統**：簡化內部帳務與付款程序，加速賠款支出與對帳流程。
3. **開發線上申請與追蹤系統 (Claim portals & mobile apps)**：讓存戶可透過線上平台遞件並查詢進度，提升便利性與透明度。

(二) 數位支付與基礎金融覆蓋

與電信業者合作發放要保存款，縮短賠付時程 (TAT) 由 30 日降為 14 日，目標進一步壓縮至 7 日。

(三)資訊安全與風險管理

導入整合性風險管理架構（ERM）：強化資安風險應對能力，降低在數位轉型過程中可能面臨的資安攻擊與個資洩露風險。

(四)能力建構與國際參與

1. **危機模擬與應變演練訓練**：定期派員參加 Toronto Centre 危機模擬課程、世銀主導的賠付演練，強化災後快速反應能力。

2. **國際參與與觀摩**：積極參與 IADI 年會、觀摩計畫與跨國合作，吸收先進機制經驗並對應本地實務。

不過，DPCZ 最大挑戰仍為法律制度不健全與制度面挑戰，在多數非洲國家，包括辛巴威、奈及利亞、莫三比克與肯亞等地，法律制度與機關間協調機制不健全，成為延誤保額賠付的主要原因。主要包含三大原因：

1. 司法瓶頸導致資產清算嚴重延誤

存保機構賠付作業往往仰賴法院主持之清算程序，但多數案件需時長達兩年以上才能進入資產變現階段，導致受償進度大幅延後。法院案件積壓、人力不足、程序僵化，皆為常見原因。

2. 股東糾紛與利益侵占爭議

部分清算銀行尚涉及原董事、股東之財產爭奪或「不當得利」訴訟，這類爭議易成為行政處分或資產凍結之障礙，影響清償與債權順位確認，特別是會牽涉政治敏感性與不透明交易紀錄之案件。

3. 欠缺法定的存戶資料存取權限

部分國家尚未賦予存保機構明確的資料調閱法源依據，使其無法即時自銀行調取存戶名冊、餘額、識別資料（如 KYC 或 BVN），增加驗證作業延遲風險。尤其當銀行進入破產或暫停營運狀態時，原 IT 系統與人員易失聯，嚴重影響第一階段快速賠付的執行能力。

(二)推動法制調整與跨機構協調

面對司法延宕、股東爭議與資訊存取權不足等挑戰，DPCZ 採取多項法制與制度改革手段，以提升賠付效率並強化清理程序的可控性：

1. 修法賦權與預先指定權責角色

DPCZ 積極推動修法以強化銀行清理階段之介入權，包括：指定清算人之法定權限；銀行倒閉時即時取得帳戶紀錄之權利；強制銀行須於規

定時限內提交 SCV 名冊，以利啟動快速賠付。此舉有效解決資料調閱無依據、流程曠日費時等情況。

2.強化跨機構合作機制（MoU）

DPCZ 與中央銀行、行動支付業者、司法單位與其他金融監理機構簽署合作備忘錄（MoU），建立聯合溝通與應變平台，涵蓋清理資產處置、資訊共享、身份驗證與付款機制等項目。

3.主動參與清算與法院協商

除簽署協議外，DPCZ 亦主動參與法院與清算人程序討論，藉由強化互動與溝通機制，縮短資訊傳遞與程序等待時間，進一步加快資金回收與賠付速度。

4.建立區域法制標準

為因應跨境銀行營運與資金移轉問題，DPCZ 亦參與東南非區域法規標準制定，以確保未來跨境賠付能具備一致法律基礎與合作機制，避免延遲或重複審核。

(三)強化公眾信任與金融教育

鑑於民眾對存保制度參與意願不高、認知不足與信任缺口，DPCZ 採取多元溝通與便民服務策略，積極推進賠付資訊普及與易得性，以縮小制度落差。主要作法如下：

1.建立多元宣導管道與語言包容性

DPCZ 透過廣播、行動裝置、數位媒體與社區外展計畫展開大規模宣導，採用多語言、簡化說明文件，並考量身心障礙者資訊可近性，有效提升普及度與弱勢參與度。

2.善用行動通訊與電子平台

引入 SMS 簡訊通知服務進行理賠資訊發送，不僅保證送達率，更提高回覆效率；並設立免付費客服中心，確保鄉村地區儲戶亦能獲取即時資訊與諮詢協助。

3.結合全球金融教育活動提升信任

DPCZ 積極參與如「全球金錢週（Global Money Week）」等國際金融教育活動，藉此增進民眾對存保制度的信心，並藉由實地活動拉近與存戶距離。

4.採用行動錢包精簡流程

對於低金額理賠案件，DPCZ 允許透過行動錢包直接撥付，免除傳統申請書流程，僅由行動電信商進行 KYC 核驗，降低申請門檻並提升領取率。

(四)推動 SCV 制度與系統整合

鑒於賠付過程中常面臨存戶資料不完整或不一致，特別是在缺乏 SCV 制度下，難以有效辨識合格存戶與整合多重帳戶，進而造成賠付遲緩與錯誤風險，採取下列數位轉型與系統化改革措施，提升資料可用性與賠付效率：

1.推動 SCV 標準格式並納入法定義務

要求所有成員機構依據統一格式定期提交更新後的 SCV 資料，確保即時掌握每一儲戶於不同帳戶的合併餘額與識別資訊，利於倒閉銀行時迅速完成合格名冊與應賠付金額審核。

2.賠付系統整合企業資源規劃平台（ERP）

賠付系統與財務/清算系統整合，讓 SCV 名冊資料可直接串接後續付款、轉帳與報表功能，實現資訊流與金流同步控管，並加速整體作業流程。

3.提升資料即時性與彈性擴充能力

藉由 SCV 數據規格標準化與系統模組化設計，DPCZ 得以依照不同賠付情境迅速篩選資料、偵測錯誤與執行分群處理，提升應變與交付能力。

五、賠付機制的雙軌策略與制度性協調機制之分享：印度存款保險與信用擔保公司(DICGC)

作為全球第二悠久的存保機構，印度的 DICGC 擁有深厚的制度歷史與廣泛的覆蓋範圍，負責全國所有受監理銀行的存款保險業務。儘管印度 DICGC 雖成立已久，在存保制度方面基礎完善，但在存戶資料管理與賠付流程仍有重大挑戰。目前主要挑戰包括：

1.存戶資料品質不一：銀行端人事異動頻繁，帳戶資訊常有格式錯誤與遺漏，增加 DICGC 彙整與驗證的負擔；

2. **人工審核流程過長**：涉及多層級人員與稽核機構審查，作業流程極為複雜，包含銀行提供賠付清單 → 內部審核 → 外部合約查核 → DICGC 審核小組覆核等多層把關流程，導致處理週期冗長、彈性不足。且正式賠付流程僅能在 RBI 宣布清算後才能啟動，正式賠付，加上清算人須完成帳務整理與資產審計，使整體反應速度難以符合國際標準；
3. **清算人延遲遞交最終存戶資料**：須等完成帳務結算與法定程序，造成資料遲延。

面對上述困境，DICGC 採取多項創新因應方式：

1. **開發專屬 App 與離線 SCV 編輯工具**：協助銀行端預先準備並驗證 SCV 資料，加速提交效率；
2. **強化訓練與跨機關協調**：與 RBI、法務部與清算人定期召開協調會議，統一賠付標準與處理邏輯；
3. **預研線上驗證機制整合 UID 系統**：結合印度國民識別系統 Aadhaar，建構數位驗證平台以降低冒領風險；
4. **推動雙軌賠付模式**：在推動數位化的同時，保留人工索賠與實體櫃檯機制，尊重不同存戶的技術使用習慣。

DICGC 對數位轉型有長遠規劃，擬導入 Aadhaar（印度 UID 身分認證系統）與賠付流程整合，未來可實現 App 登入、自動身分核驗、自動賠付指令下達等流程。同時升級官網功能，增設 AI 聊天機器人、FAQ 與 OTP 驗證查詢平台，讓存戶能即時追蹤賠付狀況。

「制度深厚不能取代效率，流程完備也需轉化為行動。」這一觀點道出傳統體制若不改革，即便法律完備也無法回應現代金融風險的即時性。同時強調未來賠付工作須兼顧科技效率與民眾包容，制度設計應尊重各類存戶需求，建立以「數位轉型與人本價值」為核心的現代化存保體系。

六、小結

本場次各國賠付制度挑戰彙整如下表 1。可歸納為三個層次：一是「資訊結構不完全」，即 SCV 資料缺乏統一格式、欄位不全、聯絡方式遺失等，導致賠付流程中斷或錯付風險提高；二是「技術導入不足」，如缺乏電子轉帳系統、線上身分核驗平台，或賠付代理銀行串接不完整；三是「制度機制

不成熟」，包含未建立模擬演練流程、法定存取權限模糊、無法即時啟動賠付作業等。

因此，各國應從制度面與技術面同步推進改革。制度面上，須修法明確賦予存保機構存取資料的法定權利，並建立央行與清算單位資料共享機制。技術面上，應導入 UID 系統整合賠付身分驗證、自動轉帳平台、模擬測試工具與 SCV 格式驗證引擎。同時，各國也逐步重視賠付演練與壓力測試機制，以提升組織應變力與實作效能。此場次所揭示之策略與挑戰，不僅有助深化我國存保制度的設計，也為全球存保機構提供可行性參照與制度演進方向。

表 1:各國賠付制度挑戰對照表

挑戰面向	奈及利亞	西班牙	辛巴威	印度
存戶識別與資訊取得	BVN(銀行驗證號碼)成功整合識別	部分機構缺乏資料存取權	清算爭議導致資料難取得	未完全整合 Aadhaar 資料
SCV 格式與資料品質	逐步導入 SCV 資料平台	SCV 結構不一、驗證責任不明	逐步建立 SCV 與 ERP 串接	開發 SCV 格式 App、逐步上線
技術基礎建設	具備手機賠付與數位查詢系統	電子賠付系統發展中	行動簡訊賠付系統已上線	賠付流程尚多人工環節
公眾宣導與信任	社群行銷與市場實地宣導並重	依賴媒體與網站，較缺互動性	大量投入社區與手機通訊管道	啟用新版官網、OTP 查詢
模擬演練制度	每年定期模擬測試	30% 未實施任何測試	與多倫多中心合作模擬訓練	尚未形成常態模擬制度
法規與清算機制	與央行協議資料共享，法源完整	法制完備但未強制模擬測試	法律修法審議中，釐清釋出權限	清算資料須待 RBI 通知啟動

資料來源:依西班牙等 4 個國家簡報資料整理。

參、問答及延伸討論

本章係依各場次問答順序與議題性質進行分類與摘述，彙整各講座針對資金調度、危機媒體溝通、跨境清理、資訊共享、資安防護及普惠金融等議題所提之核心觀點及可行建議，期能為未來清理制度優化、危機應對及跨境協作等提供各國參考。

一、存保機構資金調度與利益衝突防控

台灣 CDIC 為履行金融機構賠付責任，若面臨短期流動性壓力，可依存保條例規定向中央銀行或金融機構借款，作為第一線備援資金來源。平時小額需求採市場利率競標方式，確保透明與競爭性；在市場緊縮或金額龐大情況下，則可啟動央行特別融資機制，必要時由行政院提供擔保，以提升資金調度能力。為避免利益衝突，CDIC 制度上確保監理立場不受借貸關係影響，並針對借款對象同時為存款機構的情況，透過監理透明度與制度設計降低認知混淆與角色重疊風險，展現兼顧效率與正當性的治理模式。

二、Bail-in 工具在發展中國家的推動與配套

波蘭 BFG 回應在非洲等資本市場尚不成熟的地區，bail-in 工具之推動面臨金融工具定義不清、投資人信心不足等挑戰。策略上，首先需建立明確法律制度，對次順位債與非優先債的定義及清償順位予以規範，以確保執行合法性與投資人保護。其次，須加強與銀行業溝通，破除「懲罰性」印象，強調 bail-in 的核心是提升銀行吸收損失能力、減少系統性風險外部化。最後，透過政策誘因如：稅賦優惠、風險權數調整及限定法人投資等措施，降低工具發行成本並引導市場參與。配套上可借鑑歐盟經驗，確保工具存續期、限制投資人類型並維持市場穩定性，防止危機時功能失效。

三、資訊共享平台制度優先原則

台灣 CDIC 回應資訊共享平台的建置應先從制度層面著手，而非急於投資大型技術系統。首先，建立法定機制，明確規範各金融監理單位的資訊交換義務、內容與頻率，避免臨時協調困難與資訊孤島化。其次，推動 Single Reporting System，讓銀行僅需透過單一窗口定期報送資料，各金融監理機關共享資料以減少重複收集與矛盾。最後，

存保機構應率先建立內部早期預警系統與即時通報平台，以在風險事件發生時快速掌握動態並提升應對效率，為後續技術平台整合奠定堅實基礎。

四、清理基金與存保基金定位及功能

清理基金與存保基金在銀行危機處理中功能互補。存保基金旨在保障存戶信心，主要用於賠付保額範圍內的存款，屬於最低保護機制；清理基金可用於支援更積極的清理工具，如過渡銀行、購併、資產轉移等，在系統性風險發生時能快速投入處理，避免依賴公共資金。台灣 CDIC 採單一存保基金制度，自 2007 年起即透過雙帳戶制度，分別管理一般銀行與農業金融機構存保基金，雖無獨立清理基金，仍透過功能區隔達成風險隔離與財務穩健目標。

五、危機溝通與社群媒體策略

在金融危機中，單靠保額內存款賠付不足以穩定市場情緒，必須透過持續、真誠且透明的溝通，結合跨機關「單一對外窗口」策略，避免訊息混亂與話語權爭奪。社群媒體運用需依國情與受眾行為選擇平台，例如人口集中於 Facebook 的國家可將其作為主要渠道，並針對不同族群分眾傳播。為防止帳號冒用，官方帳號須完成驗證並保持視覺與語調一致。年輕族群可採 Instagram、TikTok 等平台進行教育與互動，並透過輿情監測儀表板追蹤熱點與回應成效。

六、中小型金融機構移轉策略與財務協助模式

處理地區性銀行清算時，可透過 bail-in 將股東權益與部分負債轉換為資本，由存保基金與清理基金共同支應資金缺口，確保商業功能延續。財務援助模式包括直接貸款與特別股投資兩種：直接貸款需專用於購買公債並確保還款來源，特別股投資則搭配政府債券收益贖回，兩者均設有收益監理與回收保障條件，以控制風險並確保資金使用效益。

七、SCV 落實推動與資安防護

面對日益嚴峻的資安威脅，多數存保機構已部署資料加密、網路分層、滲透測試、多重驗證及災難備援等防禦機制，並定期進行無資料模擬演練以檢驗系統韌性。推動 SCV 時，迦納經驗顯示，透過與中

央銀行合作、納入國民身分資料、行動支付綁定及高層負責追蹤，能有效提升合規率至八成以上，且以監理回饋取代罰則，有助長期落實。

八、過渡銀行壞帳處理與整合策略

波蘭與迦納在過渡銀行操作實務中皆面臨壞帳處理與流動性挑戰。波蘭案例偏好事前剝離壞資產，但實務中因資產複雜，部分風險須事後處理；私部門資金參與僅限小額持股，避免市場競爭疑慮。迦納案例則在無存保基金資源的情況下，由央行提供流動性支持，並於首日完成五家銀行的系統與品牌整合，維持存戶信心。成功關鍵在於快速協調、流動性確保及資訊整合的即時性。

九、跨境銀行清理與社群媒體戰略

跨境銀行危機處理需要整合的區域合作架構與法律指引，並建立資料共享協議、預先資金安排及仲裁機制，確保跨國合作不因制度差異而中斷。危機期間應採「聯合訊息框架」，由各國存保或清理機構協同一致對外發聲，搭配簡明易懂的信心訊息清單與視覺標示，在社群媒體上迅速回應公眾疑慮，避免沉默引發恐慌。

十、賠付策略與普惠金融溝通

即使是金額極小的休眠帳戶也屬存戶資產，各國應保留索賠管道，並根據行政效率採取主動或被動通知模式。對於非數位存戶，應保留廣播、報紙、社區宣導及郵政合作等傳統溝通方式。技術開發上，建議由國際組織統籌制定通用 IT 規格，以降低各國開發成本並提升互通性。印度經驗顯示，賠付須兼顧數位與人工管道，並透過基層行員、金融申訴專員制度與尊重存戶選擇的宣導策略，提升金融普惠與制度信任度。

肆、心得與建議

一、心得

本次 2025 年 IADI 非洲區域委員會研討會涵蓋八大議題，橫跨金融安全網協作、清理基金設立與治理、跨境清理機制、存戶資訊治理、數位轉型、金融教育與制度設計，並集結來自非洲、亞洲與歐洲等地區存保機構與中央銀行高階主管及專家等之實務經驗。從研討會內容可歸納出未來存保制度演進的幾項關鍵趨勢：

(一)存保機構由事後賠付轉向清理預防導向的制度思維

傳統存保機構多以金融危機後的賠付機制為職能重心，然本次會議強調，現今的金融風險需以「即時監測、預防性清理與公信強化」為導向，將 DIS 定位為整體金融安全網中的前線角色。多國正在推動建立單一存戶歸戶（SCV）與唯一識別碼（UID），定期進行壓力測試與全流程模擬演練，並與中央銀行、清理機構、金融監理機關建立橫向合作機制，以確保在風險剛發生時即可啟動預防措施，減少損失與維護市場信心。

(二)高度制度化之跨機構協調合作為清理與危機處理的核心基礎

研討會強調，有效的銀行清理與危機處理須建立在高度制度化的跨機構合作基礎之上。各國經驗顯示，透過設立常設清理委員會、落實跨部門模擬演練與資訊通報流程標準化，可顯著縮短危機反應時間並確保決策一致性。制度化的協調平台有助於在多方參與下避免資訊落差與權責模糊，提升清理行動的效率與透明度。

(三)存戶資訊整合的制度化與標準化為及時賠付之前提

多國代表指出，存戶資料的統一格式與即時傳輸機制，是快速啟動賠付與清理作業的前提。未來發展趨勢包括建立跨機構統一的存戶資料歸檔格式（SCV）、明確規範通報頻率與項目，並引入監理科技（SupTech）提升資料驗證與風險監測的自動化能力。部分跨境銀行市場亦正在規劃共用資料平台，確保在跨境事件發生時，各國金融監理及存保機構能即時交換與使用關鍵資訊，確保跨境銀行可即時監控與相互支援。

(四)數位化與技術應用成為清理制度升級的核心驅動力

各國案例顯示，數位化與技術應用已是存保制度不可或缺的核心能力。無論是印度推出的賠付 App、奈及利亞的行動帳戶即時賠付，還是肯亞與辛巴威引入 ERP 整合與資安防護框架，皆展現出透過自動化流程與電子化平台可顯著提升賠付速度與覆蓋率。未來趨勢將包括採用模組化系統架構、多元身份驗證機制（如 OTP、QR Code、生物辨識），及強化資安措施包括 RBAC、資料遮罩、傳輸加密與入侵防護等，以保障存戶資料安全與營運持續性。

(五)強化公眾信任與金融素養可降低金融危機之擠兌風險

與會代表一致認為，存保制度的公信力與存戶的信任是金融穩定的關鍵。未來將更加重視針對不同族群（如偏鄉、年長者、非數位使用者）的分眾化金融教育與制度宣導。各國正推動多語言、多媒體宣導平台，並結合線上與實體互動教育資源，以提升民眾對存保制度的理解與信任，降低金融危機時的恐慌性擠兌風險。

(六)推動國際接軌與區域合作確保各國清理一致性

隨著跨境銀行與國際金融交易的增加，各國愈發重視制度面的國際接軌與區域合作。會議建議推動跨國共通的資料格式與技術指引（如 IADI 提議之通用 SCV 架構）、建立區域聯防與資料交換協議（如非洲地區 AIRC 協作），並引入國際標準（ISO 27001、CP15、FSAP 評鑑架構）作為制度檢核工具。透過這些措施，能在面對跨境銀行倒閉事件時，確保資訊共享與處理行動能與國際接軌，並保持行動一致性。

二、建議

(一)深化我國退場清理機制與多元化清理工具運用，並定期進行清理情境相關模擬訓練，增強危機應變能力

我國存保公司在退場清理機制之研究與應用方面，長期關注美國 FDIC 於矽谷銀行倒閉案中之過渡銀行（Bridge Bank）、全額保障（Full Coverage）與購買與承受（P&A）模式，並擴展至歐盟相關制度架構探討，顯示我國在存保制度觀察與國際接軌上具前瞻性。國際趨勢顯示，愈來愈多國家將非賠付型清理工具作為有效穩定市場的重要機制，以避免單純依賴現金賠付帶來的流動性衝擊。

爰建議我國存保公司在現行基礎上，逐步將部分國際清理工具配合我國國情修正，並適時透過修法建立啟用條件、法律授權與操作流程等，如：歐盟銀行復原與清理指令（BRRD）規範常態性建立可減記債務工具（如 MREL）、明確順位結構及資訊揭露等內部紓困機制，並對中小型銀行加強內部紓困(bail-in)規範；另可在金融危機事件前與主管機關協調合作，於銀行無法透過復原計畫自救後，則依清理計畫有序退場，確保在銀行倒閉事件中，存保公司可迅速啟用 P&A 等清理工具，以達成維護停業機構繼續經營價值、金融服務不中斷等政策目標。凡此皆有助於建立更具彈性與應變能力的清理架構，以提升清理效率及促進金融穩定。

又目前有許多國際訓練機構(如 ILI、Toronto Centre)針對各國清理情境，客製化相關模擬演練之訓練課程，另各國存保或清理權責機關亦有定期進行相關演練，期藉由演練過程預測可能面臨之挑戰，並配合提出因應策略及各項作業程序，俾增強危機應對能力。

(二)基於存款賠付仍為保障存戶權益重要一環，本公司除應持續強化賠付系統功能與資訊安全外，並需透過制度化賠付的系統測試與跨機構模擬演練，達成及時賠付之目標

根據 IADI 核心原則 15，存保機構應確保賠付作業具備三項關鍵能力，包括能於 7 個工作日內賠付存戶；可持續性存取存戶資訊紀錄；具備及時執行賠付作業之能力與資源，顯示「賠付及時性」與「賠付制度備援能力」是衡量存保制度是否具備可履行保險責任的基礎門檻。目前我國存保公司已建置整合賠付、墊付、代理賠付、存款人網路申領及清理債權申報等功能之賠付系統，透過單一作業窗口實現流程一致化與操作便利性。此賠付系統的導入可有效提升賠付速度、分流臨櫃人潮，亦能改善與存戶的溝通效率，顯示我國在賠付作業數位化與存戶資訊治理上已具基礎，惟仍應持續強化系統資安防護及研議新型之數位化賠付工具。

另國際實務如奈及利亞與西班牙等國家存保機構，已將賠付模擬演練制度化，並納入 IT、客服、郵遞等跨部門合作，確保在危機情境下，全賠付流程可即時運作。爰建議存保公司將現行定期系統功能測試

擴大為跨機構的整體賠付演練，並參考印度規劃成立常設之跨機構協調平台，整合金融監理機關、支付清算機構與銀行，建立跨機構資訊互通作業及資金動用程序，明確規範在銀行退場或危機發生時之賠付標準與處理流程，確保在需啟動存保基金進行賠付時，能於最短時間內完成資料交互驗證及核撥等流程，維持作業一致性與資料完整性，降低金融市場信心衝擊。

(三)鑒於當前社群媒體即時傳播與假訊息氾濫，致危機時訊息混亂與話語權爭奪引起存戶恐慌，宜參採國際案例之危機媒體溝通策略，透過危機溝通標準作業程序與數位化監控工具等，持續強化存款人教育與市場信任建立

辛巴威賠付案例突顯，在金融危機發生時，制度韌性不再僅取決於賠付工具與資金調度，更取決於「訊息流動的品質與節奏」。溝通管理為信心管理之要素，存保機構不應僅是存款保障者，更需成為「信任建構者」，透過持續、真誠且透明的溝通，結合跨金融安全網機關(構)「單一對外窗口」溝通策略，提供一致性、快速且明確之訊息，避免危機時資訊混亂與話語權爭奪。

存保公司現行已透過官網、社群媒體及影片宣導等方式，持續向公眾傳達存保制度的重要性與保障範圍，有助於在危機時減緩不必要的恐慌性擠兌。這與非洲多國透過強化公眾意識以維持金融穩定的策略相符。國際案例顯示，多語言、多平台的宣導方式(如地方電台、社群互動、線上問答)能更有效觸及不同族群，特別是年長者與非數位族群。我國存保公司可在現有成果上，進一步採取分眾化策略，例如針對偏鄉與特定年齡層設計制式化訊息，並結合金融機構、地方社群媒體與教育機構進行多層次宣導，以強化存戶對存保制度的信任。

另因應當前社群媒體即時傳播與假訊息氾濫，為避免危機時訊息混亂與話語權爭奪引起存戶不必要恐慌，及提升整體金融安全網的韌性，建議存保公司未來可適度參採下述危機媒體溝通策略：

1. 建立危機溝通標準作業程序與跨部門小組。
2. 導入數位監控與輿情情緒分析工具。
3. 建立主動式品牌形象與公民參與平台。

4. 建構「單一對外窗口」溝通策略，形成跨金融安全網發聲聯盟。
5. 將社群信任治理納入政策設計中。

附錄一：國際研討會議程

IADI-ARC AGM and Conference: Enhanced bank resolution frameworks and the vital role of deposit insurance systems in bank failure

16 – 19 June 2025

Mombasa, Kenya

This year's Africa Regional Committee (ARC) Annual General Meeting and Conference will commence with meetings of various ARC Technical Committees and the Annual General meeting. Following the Annual General Meetings, a two-day day conference will delve into critical aspects of bank resolution and deposit insurance, offering a platform to exchange diverse perspectives on bolstering financial stability and refining crisis management frameworks.

Monday, 16 June 2025

Lunch	12:30 – 14:00
Publicity Technical Committee	14:00 – 15:00
Research Technical Committee	15:00 – 16:00
ARC Annual General Meeting	16:00 – 18:00
Welcome Cocktail	19:00 – 21:00

Tuesday, 17 June 2025

Welcome Remarks 09:30 – 09:40

Hellen Chepkwony, Chief Executive Officer, Kenya Deposit Insurance Corporation

Opening Remarks 09:40 – 09:50

Julia Oyet, Chair-Africa Regional Committee, Chief Executive Officer, Deposit Protection Fund of Uganda

Speech 09:50 – 10:10

Eva Hüpkes, Secretary General, International Association of Deposit Insurers
Governor of the Central Bank

Keynote Speech 10:10 – 10:40

Cabinet Secretary, The National Treasury and Economic Planning

Group Photo and Coffee Break 10:40 – 11:10

Session 1 11:10 – 12:30

Enhancing financial stability: Strengthening bank resolution practices post-2023 crisis

The discussion will focus on differences in bank liquidation regimes across the region, particularly the distribution of losses and the mechanisms used to allocate them. The session will further explore strategies to replenish depleted deposit insurance funds, ensuring their sustainability and their effectiveness in safeguarding depositors.

What are the key differences in bank liquidation regimes across regions, and how do these impact the distribution of losses?

How can funding sources for resolution, such as bail-in debt and deposit insurance funds, be optimised to balance cost efficiency and fairness?

What gaps exist in current backup funding mechanisms, and what enhancements are needed to ensure robust support during crises?

How can the use of bail-in debt be structured to maintain market discipline while addressing concerns about fairness for investors and creditors?

What strategies and tools can be employed to replenish a deposit insurance fund after depletion, and how can these approaches balance sustainability, depositor protection, and the long-term credibility of the system?

Moderator: Florette Nakusera, Head, Namibia Deposit Guarantee Authority

Panellists:

Swithin Munyantwali, Vice Chairman and Co-Founder, ILI-South African Centre for Excellence

Bank Guarantee Fund – TBC
Yvonne Fan, Executive Vice President, Central Deposit Insurance Corporation
Deposit Insurance Corporation of Japan

Lunch Break 12:30 – 14:00

Session 2 14:00 – 15:00

Building financial safety nets: Practices and experiences in establishing resolution funds and deposit insurance funds – together or apart?

This session will explore the implications of governance structures and the importance of effective coordination among financial safety-net participants. The recent review of the Core Principles has reinforced the role of deposit insurers in deciding the use of their funds for purposes beyond depositor reimbursement in resolution scenarios. It has also highlighted the need for robust cooperation arrangements between deposit insurers, resolution authorities, and other safety-net participants. The discussion will delve into governance frameworks and operational criteria that are essential for resolution funding. This is particularly relevant given the diversity in practices across jurisdictions—some maintain separate deposit insurance and resolution funds, while others operate a single fund that serves both to support resolutions and to reimburse depositors during liquidation. The session aims to provide insights into these approaches and their implications for financial stability.

What best practices exist for establishing robust cooperation arrangements among deposit insurers, resolution authorities, and other financial safety-net participants?

What governance structures and operational criteria are critical for resolution funding? How can jurisdictions ensure that resource allocation processes are both efficient and aligned with broader financial safety net objectives?

What are the potential risks and benefits of having a single fund for both resolution funding and depositor reimbursement, and how can these be managed effectively?

- Can deposit insurance funds assume the role of resolution funds? What are the governance considerations?

Moderator: Sabihah Mohamed, Chief Executive Officer, The Corporation for Deposit Insurance

Panellists:

1. Bello Hassan, Managing Director, Nigeria Deposit Insurance Corporation
2. David Irungu, Chief Executive Officer, Kenya Deposit Insurance Corporation
3. Martin Lin, Deputy Director, Finance Department, Central Deposit Insurance Corporation

Coffee Break 15:00 – 15:30

Session 3

15:30 – 16:30

Building public confidence in crises

This session will focus on the critical role of deposit insurers in fostering public confidence during crises, particularly in the context of the rapid spread of information in the modern digital age and the influence of social media. Panellists will share strategies and approaches to ensure communication remains consistent, accurate, and effective during periods of financial stress.

How can deposit insurers effectively manage public confidence during crises, given the rapid spread of information in the digital age?

What communication strategies have proven most effective in countering misinformation and maintaining trust during times of financial stress?

- How can deposit insurers leverage social media to deliver timely and accurate information while mitigating the risks of panic?
- What lessons can be learned from past crises regarding the role of consistent and transparent communication in maintaining public confidence?
- How can deposit insurers collaborate with other financial safety-net participants to ensure a unified and credible communication strategy during crises?

Moderator: - Kwesi Attobrah, Head, Operations and Technology, Ghana Deposit Protection Corporation

Panellists:

Patrick Ezaga, Director Communications, Deposit Protection Fund of Uganda

Allen Musadziruma, Public Relations Manager, Deposit Protection Corporation

Mohamed Mahraoui, Head of Studies, Intervention and Banking Resolution, Société Marocaine de Gestion des Fonds de Garantie des Dépôts Bancaires

Session 4

16:30 – 17:30

Resolution practices for small and medium-sized deposit-taking institutions: Insights from IADI Members

The revised Core Principles provide a greater focus and emphasis on the resolution powers and activities of deposit insurers with resolution powers. This session explores the range of resolution tools, powers, and frameworks applied to small and medium-sized deposit-taking institutions, focusing on best practices and lessons learned from IADI Members. Discussions would highlight the role of deposit insurers, both with and without a resolution mandate, in ensuring effective resolution outcomes. Panellists will share insights gained from recent crises and simulation exercise.

How can deposit insurers, with or without a resolution mandate, contribute effectively to ensuring successful resolution outcomes for small and medium-sized deposit-taking institutions?

What insights and lessons from your experiences in resolving these institutions can be leveraged to improve the resolution tools, powers, and frameworks for small and medium-sized deposit-taking institutions?

- What are the key challenges faced in resolving small and medium-sized deposit-taking institutions, and how can these be addressed to strengthen the role of deposit insurers in the resolution process?

Moderator: - Julia Oyet, Chief Executive Officer, Deposit Protection Fund of Uganda

Panellists:

Nino Ray L. Villaluna, Vice President for Examination Group, Philippines Deposit Insurance Corporation

Marija Hrebac, Chief Executive Officer, Croatia Deposit Insurance Corporation

Vicente Vargas, Head of Research, Liaison, and Financial Education, Instituto para la Protección al Ahorro Bancario

Dinner

19:00 – 21:00

Wednesday, 18 June 2025

Session 5

09:00 – 10:00

Enhancing data management, protection, and security in deposit insurance systems

This session will focus on the critical aspects of data management, protection, and security within deposit insurance systems. Discussions will highlight best practices, technological advancements, and regulatory requirements to ensure the integrity, confidentiality, and availability of depositor data. Experts from various jurisdictions will share their experiences and strategies to address emerging challenges in this area.

What practices did your jurisdiction adopt to enhance the availability of relevant depositor data?

How has your organisation leveraged technological advancement to strengthen data management, protection, and security in line with evolving regulatory requirements?

What strategies have proven effective in addressing data security challenges and how can these be adapted to other contexts?

Moderator: - TBC

Panellists:

Micheal Lugemwa, Director Finance & Operations, Deposit Protection Fund of Uganda
Deposit Insurance and Credit Guarantee Corporation

Kenedy Yegon, Deputy Director of ICT, Kenya Deposit Insurance Corporation

Coffee Break 10:00 – 10:30

Session 6 10:30 – 11:30

Leveraging bridge banks as an effective resolution tool in financial crises

This session will focus on the use of bridge banks as a critical resolution tool aimed at maintaining the continuity of operations for failing banks during financial crises. Panellists will discuss the essential steps required to establish a bridge bank, share their experiences with its implementation, and provide insights into the regulatory frameworks and strategies that support its effective deployment.

What are the key operational and regulatory considerations when establishing a bridge bank during a financial crisis?

How can authorities ensure the continuity of critical functions while transitioning to a bridge bank structure?

- What lessons can be drawn from past cases where bridge banks were successfully implemented?
- How can cooperation among financial safety-net participants enhance the effectiveness of bridge banks as a resolution tool?

Moderator: Taurai Togarepi, Member of Secretariat, International Association of Deposit Insurers

Presenters:

Elliot A. Amoako, Resolution Office, Bank of Ghana

Krzysztof Budzich, Member of the Management Board, Bank Guarantee Fund

Session 7 11:30 – 13:00

The role of deposit insurers in cross-border resolution

The revised IADI Core Principles place increased focus on strengthening collaboration, communication, and the exchange of information between deposit insurers and other financial safety net stakeholders across home and host jurisdictions. The session will focus on the involvement of deposit insurers in single point of entry (SPE) and multiple point of entry (MPE) resolution frameworks. It will explore mechanisms for enhancing coordination and cooperation between deposit insurers and resolution authorities across borders, addressing the legal and operational challenges faced during cross-border resolutions, and presenting innovative solutions.

- How can deposit insurers effectively coordinate with home and host authorities in cross-border resolution scenarios?
What mechanisms can be put in place to ensure smooth deposit insurance payouts across borders?

How do differing legal frameworks across jurisdictions impact cross-border resolution efforts, and how can these challenges be addressed?

- What role do deposit insurers play in non-payout resolutions in a cross-border context? What lessons can be learned from past cross-border resolutions to improve cooperation and coordination among authorities?

Moderator: Mohamed Mahraoui, Head of Studies, Intervention and Banking Resolution, Société Marocaine de Gestion des Fonds de Garantie des Dépôts Bancaires

Panellists:

Borja Peletero, Senior Expert, Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito
Nigeria Deposit Insurance Corporation
Patricia Anoma, Director, West African Monetary Union Deposit Insurance Fund

Lunch 13:00 – 14:30

Session 8 14:30 – 16:00

Reimbursement challenges: some lessons and the road ahead

This session will explore the challenges encountered in reimbursement processes in recent cases within African Regional Committee member jurisdictions. Speakers will share their insights and lessons learned, focusing on identifying potential solutions, fostering innovative approaches, and discussing strategies to address these challenges. The session aims to strengthen depositor protection and promote financial stability across the region.

What have been the most significant challenges in reimbursement processes within African Regional Committee member jurisdictions?

- What innovative approaches have been implemented to address these challenges, and how effective have they been?
How can deposit insurers improve operational efficiency to ensure timely and accurate reimbursements?
What strategies can be adopted to enhance depositor awareness and trust during reimbursement processes?

Moderator: - Said Draoui, Head of Banking Resolution Department, Bank Al Maghrib

Panellists:

Bello Hassan, Managing Director, Nigeria Deposit Insurance Corporation
Hopewell Zinyau, Chief Executive Officer, Deposit Protection of Corporation of Zimbabwe
Hellen Chepkwony, Chief Executive Officer, Kenya Deposit Insurance Corporation
Pawanjeet Kaur, General Manager, Deposit Insurance and Credit Guarantee Corporation

Wrap-up and Closing Remarks 16:00 – 16:30

Bello Hassan, Chief Executive Officer/Managing Director, Nigeria Deposit Insurance Corporation

Dinner 19:00 – 22:00

Thursday, 19 June 2025

Optional Excursion 10:00 – 17:00

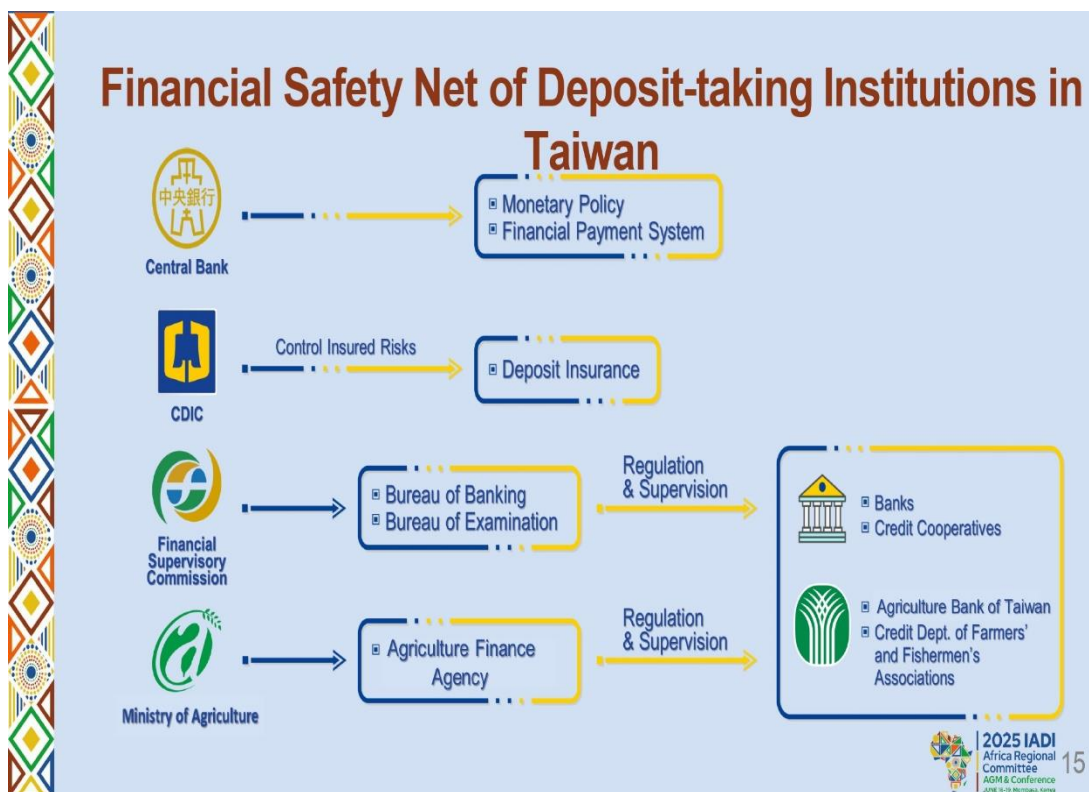
附錄二、存保公司講座簡報

OUTLINE

Presentation Outline

- Introduction of Financial Safety Net
- Key Elements of a Resilient Financial Safety Net
- Conclusion

14



Key Elements of a Resilient Financial Safety Net



Coordination & Info Sharing

Financial Supervisory Joint Committee



Central Bank

Quarterly Meeting

- Consultations on major supervisory policies and on-site examination findings
- Supervisory information sharing



Ministry of Agriculture

Emergency Meeting

- Liquidity issues (first priority)
- Handling of problem banks
(under Guidance or Superintendence)
- Concerns of systemic crises

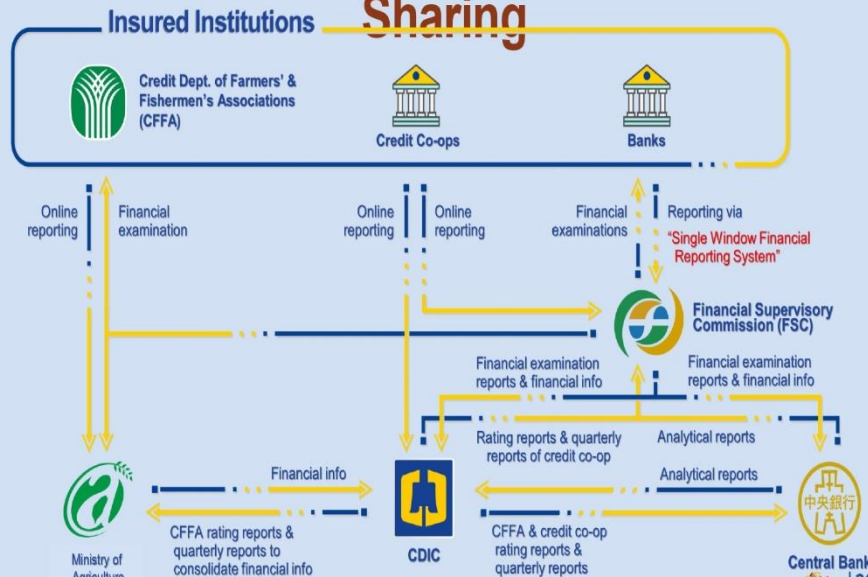


Financial
Supervisory
Commission



CDIC

Financial Supervisory Information Exchange & Sharing



2025 IADI
Africa Regional
Committee
AGM & Conference
JUNE 10-13, PRETORIA, SOUTH AFRICA

CDIC's Backup Funding Mechanism

Special Financial accommodations from Central Bank

Financial accommodations from the Central Bank provide emergency liquidity support.

01

Borrowing from Financial Institutions

Strategic partnerships with banks and financial institutions to secure backup funding under market terms and conditions.

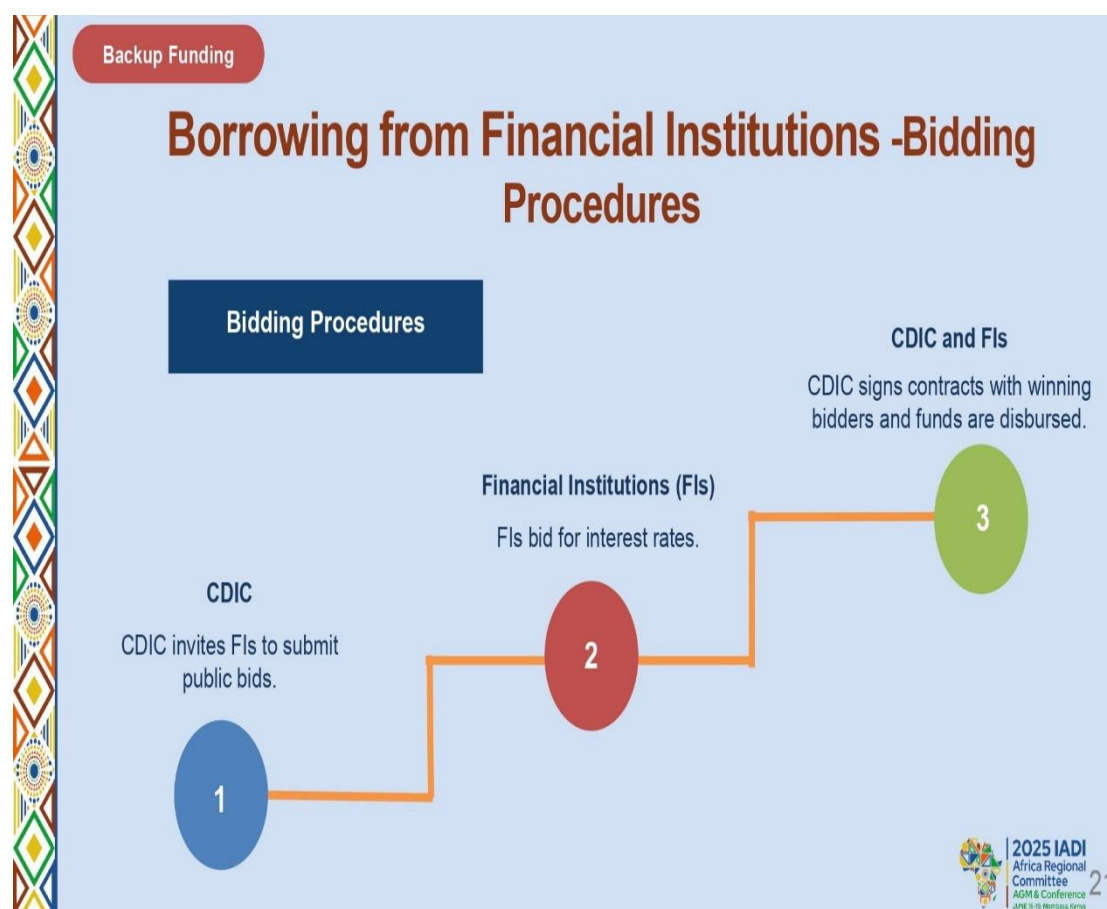
02

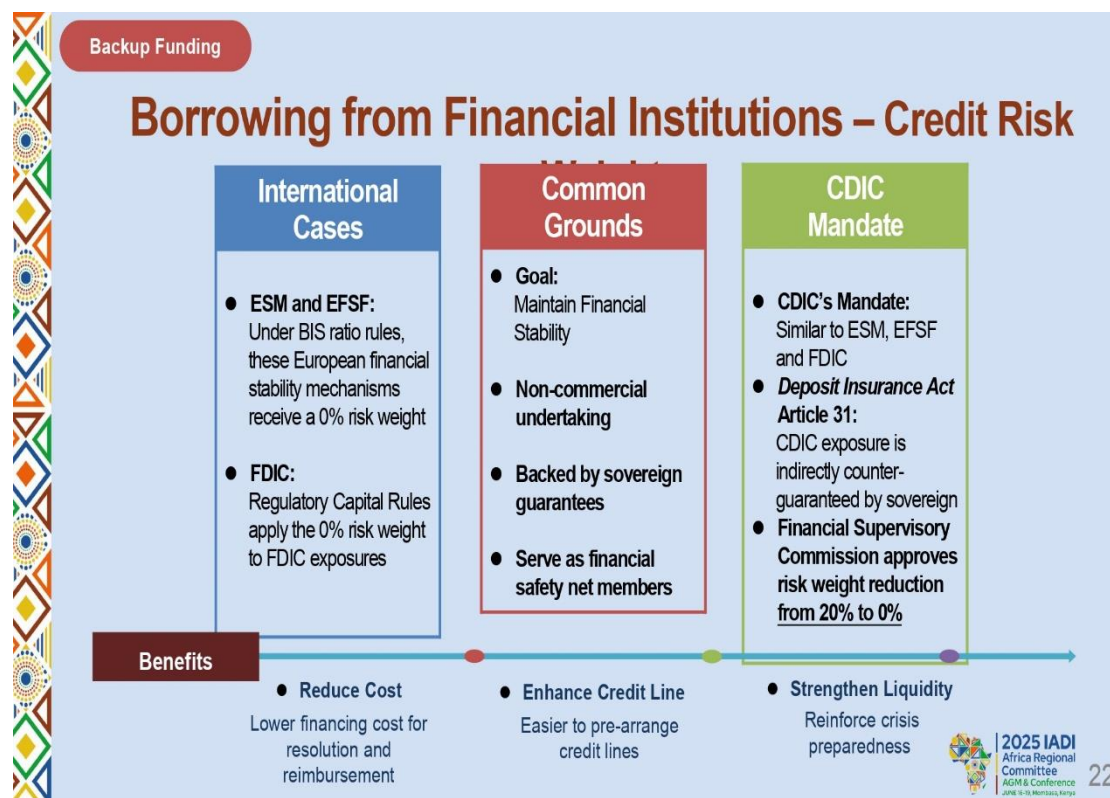
Financial Special Funds

Dedicated reserve funds established to ensure overall financial stability.

03

2025 IADI
Africa Regional
Committee
AGM & Conference
JUNE 10-13, PRETORIA, SOUTH AFRICA







Conclusions

01 Liquidity Challenge

➤ *Liquidity can evaporate faster than confidence can be restored.*

02 System Resilience

➤ *Robust coordination mechanisms and backup funding systems ensure financial stability during crises.*

03 Preparation is the Key

➤ *By failing to prepare, you are preparing to fail.*



CDIC's Profile



Government Agency

Established 1985, FSC competent authority



Risk Minimizer

Off-site monitoring, on-site inspections



Resolution Authority

Problem institution handling, asset recovery



Legal Enforcement

Civil liability pursuit, failed bank accountability

Sources of DI Fund

In normal times :

- **Premium income**
 - Ex-ante funding system
 - Risk-based premium system

• **Investment income**
In a systemic crisis :

- **Special premium**



Uses of DI Fund

Least-Cost Resolution

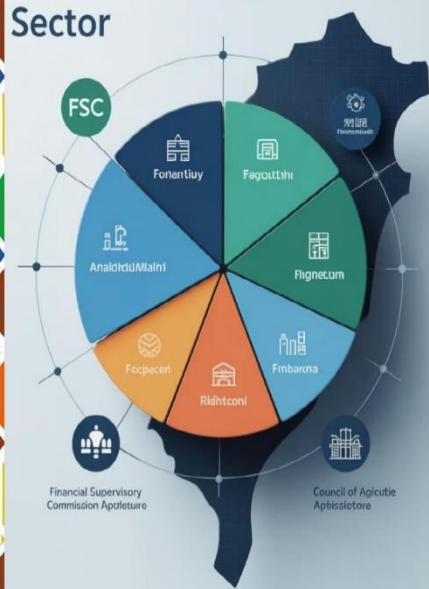
Primary principle guiding fund deployment decisions

- **Depositor Protection**
 - Direct payouts to eligible depositors
 - Deposit transfers to sound banks
- **Institution Support**
 - Purchase and assumption transactions
- **Systemic Crisis**
 - Set up a Bridge bank
 - Financial Assistance



DI Fund Allocation by Bank Sector

Taiwan Banking Sector



Two Separate Deposit Insurance Funds(DIFs) from



BDIF

**General
Financial Sector**

Supervised by FSC



ADIF

**Agricultural
Financial Sector**

Supervised by Ministry
of Agriculture

4



The DI Fund Status

Unit :US\$
Billion

Year	2025.04.30	
Type	General Financial Sector (BDIF)	Agricultural Financial Sector (ADIF)
DIFs	5.1	0.2
Ratio of Each DIF to Covered Deposits(%)	0.6%	0.5%

5



The Benefits in CDIC'S DI Fund



Centralized Decision-Making

Streamlines operations through unified leadership and coordinated strategies



Cost-Effective Management

Reduces administrative and operational expenses through economies of scale



Rapid Crisis Response

Enables faster deployment of resources during financial emergencies



2025 IADI
Africa Regional
Committee
AGM & Conference
JUNE 16-19, Mombasa, Kenya

6

Organization

Organizational
Chart

Chairman and Board
of Directors

President

Department of
Finance

Investment
Section

Risk Control
Section

Fund
Management
Section

Investment
Decision-making
bodies

Investment
Execution body



2025 IADI
Africa Regional
Committee
AGM & Conference
JUNE 16-19, Mombasa, Kenya

7

Fund Investment Framework- Policy

Policy



IADI Core Principle 9

Investments of DIF is based on Safety & Liquidity

8

2025 IADI
Africa Regional
Committee
AGM & Conference
JUNE 16-19, Mombasa, Kenya

Fund Investment Framework - Scope



8

Investment Types

Approved asset classes

Includes sound bank deposits, commercial papers, Bank debentures, Bank guarantee bonds, government-owned corporation bonds, Financial holding company bonds, ESG bonds, and repo trades.

3

Core Categories

Government, bank, corporate

2

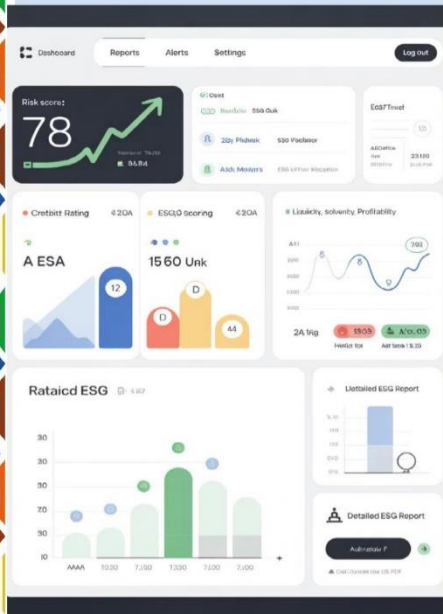
Primary Focus

Government bonds &
Deposit with Central Bank

9

2025 IADI
Africa Regional
Committee
AGM & Conference
JUNE 16-19, Mombasa, Kenya

Risk Management Framework -Indicators



Issuers/Guarantors

Entity assessment

Credit Rating & Capital Adequacy Ratio

Risk evaluation

Financial Indicators

Performance metrics

ESG Score

Sustainability assessment



2025 IADI
Africa Regional
Committee
AGM & Conference
JUNE 16-17, Mombasa, Kenya

10

Risk Management Framework - Exposure Limits



Individual Institution

Single entity limits

Individual Conglomerate

Group exposure controls

Financial Instruments

Asset class diversification

Controls implemented through both percentage ratios and absolute amounts to ensure proper diversification.



2025 IADI
Africa Regional
Committee
AGM & Conference
JUNE 16-17, Mombasa, Kenya

11

Risk Management Framework - Monitoring

Assessment of expected credit losses

- Assessment of expected credit losses (apart from government bonds) by IFRS 9
- Amortized cost applies to bonds carried by DIF

Proceeding risk evaluation of financial assets

- Due to responding to the sudden financial crisis
- Evaluating unrealized gains or losses of financial assets by market value

12

Conclusion

Enhance resilience

Continuously accumulating DIFs to maintain financial system stability

Robust Framework

Maintaining a Low-Risk & High-Liquidity investment policy

Effective Operations

Adequate risk management policies and procedures, internal controls, and disclosure are in place

CDIC: Financial Stability Success Story



13