



全球銀行業 CEO 前瞻大調查

Global Banking CEO Outlook 2021

KPMG International



前言

03

創新之路

05

成長策略

09

以目標為導向



新冠疫情已經永遠改變了金融服務機構的營運模式。自去年以來，金融業者的信心水準保持穩定，這與企業對於該產業信心增長有很大的關聯性。我們也看到，推動正確的企業文化、價值觀和員工參與度與推動財務績效同樣重要。

KPMG 《2021年CEO前瞻大調查》針對企業領導者進行訪談，這份年度刊物包含了全球具有影響力的企業CEO的採訪內容，並提供來自11個國家的重點行業，超過1,300位CEO的獨特觀點。本次借鑒了135位銀行業CEO的觀點，從中了解目前銀行業CEO如何如何透過以人為本、以目標為主導的方式推動的企業發展。

創新之路

隨著經濟恢復正常，與2020相比，銀行業CEO的信心水準已經提升，並保持對增長的樂觀態度。而他們的業務前景，則是將其目標和價值觀整合到業務策略中。當他們展望未來時，一個關鍵的焦點是將此成長策略貫穿其組織結構，並且為顧客、員工以及利害關係人提供長期價值。

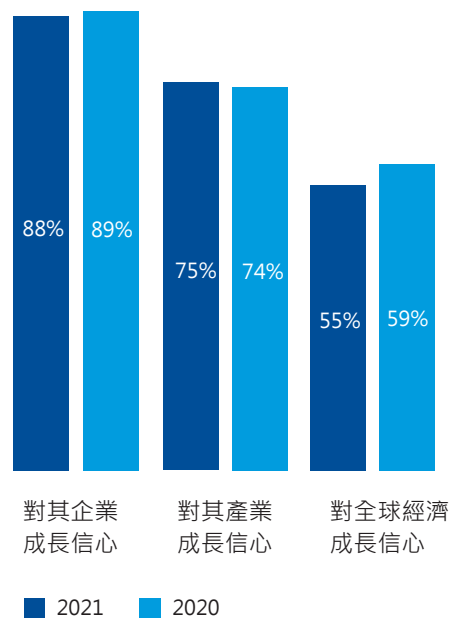
以創新思維設定目標

大多數銀行業CEO已經重新評估了營運目標以滿足利益關係人的需求。**89%**銀行CEO認為未來三年內，營運目標對資本配置、合作夥伴關係和併購（M&A）戰略影響最大，其次是推動股東回報（均為**84%**）、品牌聲譽和財務業績（均為**83%**）。

考慮到良好的償付能力，銀行在經濟困難期間對於支持企業和家庭方面發揮關鍵作用。但同時，利害關係人的期望也有所增加。因為從氣候變遷到社會緊張局勢等一系列問題帶來了不確定性，領導者會發現自己受到來自各個角度日益嚴格的審查。

在此不確定的環境中，對穩定性的需求至關重要，我們看到**64%** CEO認為他們的目標是為利害關係人創造長期價值，較去年(**55%**)增長。這也反映出，**44%**的銀行業CEO中正在投資數位培訓、發展和技能提升，以確保員工的技能合乎未來趨勢。

經濟展望信心程度（未來三年）



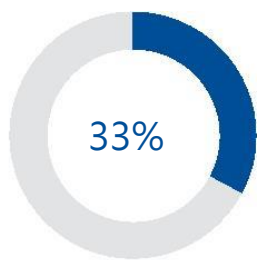
Source: KPMG International, 2021.

與員工的互動

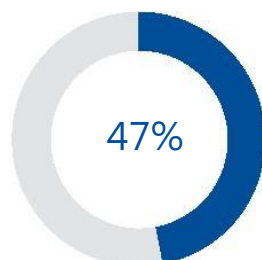
金融服務機構正在投資他們的員工。CEO們認為員工的價值是作為實現金融機構未來增長目標的優先事項。他們願意投資於提高員工的技能、員工福祉，並建立一種鼓勵他們敬業和靈活工作的文化。此外，全球社會因素和緊張局勢也可能影響了企業的優先事項，47%銀行CEO關注員工的心理健康和福祉，33%的人希望在「重大議題」上有強有力的聲量。

與此同時，CEO們也提到靈活辦公的必要性，促進更好的工作與生活平衡，並縮小他們的實體距離。現今吸引和留住人才比以往任何時候都更加困難，薪酬不會是影響員工去留的唯一因素。

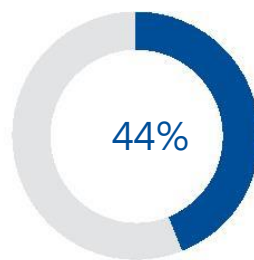
確保員工敬業、積極進取和高效率的成功因素



在重大議題上
擁有強有力的聲量



關注員工的
心理健康和福祉



投資數位培訓、發展
和技能提升，以確保
員工的技能始終合乎
未來趨勢。

Source: KPMG International, 2021.

在疫情期間，銀行業在支持企業和家庭方面發揮了關鍵作用。我們的調查結果顯示，全球銀行業CEO對自己適應不斷變化的客戶和員工環境的能力充滿信心，並希望投資於他們的頭號資產——員工。

Francisco Uria
Global Head of Banking &
Capital Markets
KPMG International

成長策略

88%的CEO對自己公司的成長前景充滿信心，領導者們希望可以解決長期營運上的關鍵挑戰。同時，CEO們正在尋找包括併購、數位加速計劃以及環境、社會和治理（ESG）計劃在內的增長策略。

加速數位化

CEO認知到需要將投資轉向數位化商機，並制定積極的策略來實現先行者或快速追隨者的地位。而客戶緊密度和新興科技的創造性則推動了顛覆性創新。對於金融機構來說，瞭解他們的客戶是關鍵 – 比他們的競爭對手更好 — 而數位轉型是實現這一目標的重要因素。因此，26%的銀行業CEO計劃在其組織中導入全面的資訊倫理和隱私權保護，以守護客戶的數據。

為了使客戶體驗更好，銀行還需要為其員工提供更好的工作場景。事實上，78%的CEO認為，如果不首先關注員工的壓力程度，數位化轉型策略是不可持續的。無縫順暢的服務也意味著員工能夠擁有最好的工具來協助自己和客戶。

隨著CEO們審視自己的成長和轉型目標，67%的CEO在2021年投入了更多的資本投資購買新科技。這可能與COVID-19疫情期間的數位化轉型步調有關。現在，銀行可以看到他們實際完成工作的速度有多快，疫情加快了轉型速度，銀行從而增加了對新科技的投資。

CEO們已經接受並部署了數位整合方案來滿足客戶的需求。重要的是，透過利用客戶的數據資料進行處理及保護，為服務中的流程帶來改變。

Lisa Fernihough
Global Head of Advisory,
Financial Services
KPMG International

成長策略

合併和收購：併購似乎也是實現預期增長的關鍵，包括**56%**的人表示他們有很高的併購需求。對比**2020**年有了顯著增長，主要是為了應對疫情期間不斷變化的市場，以建立新的能力和追求成長機會。考慮到利率環境和數位化成本，金融機構需要擴大規模，而實現數位化的最快途徑是通過收購。

產業聯盟：大多數（**68%**）的組織還計劃加入專注於創新技術開發的行業聯盟，並增加對創新流程的投資，以實現組織的長期目標。

評估文化和價值觀：疫情與對金錢不太感興趣的勞動力同時發生，這代表需要一種不同類型的領導者——一種包容，富有同情心和以目標為導向的領導者。

策略聯盟：重要的是，聯盟和技術合作是未來的方式。過去，銀行建立並定製自己的解決方案，這些解決方案通常昂貴，緩慢且不太可能帶來市場優勢。

重新評估成長帶來的威脅

CEO們正專注於轉型的優先事項，以建立在未來後疫情時期獲勝所需的能力。他們優先考慮網路安全以及營運和供應鏈彈性，並最大限度地減少這些不斷成長的增長風險。在疫情的高峰期，稅收、聲譽和利率風險被抑制（政府、客戶和銀行都團結起來），但現在它們再次脫穎而出。

成長所面對的最大威脅

2021年銀行業所面對的威脅

- 1 資安風險
- 2 稅務風險
- 3 監管風險
- 4 品牌聲譽風險
- 5 利率風險

2020年銀行業所面對的威脅

- 1 環境/氣候變化風險
- 2 新興/顛覆性技術風險
- 3 網路安全風險
- 4 回歸領土主義
- 5 操作風險

Source: KPMG International, 2021.

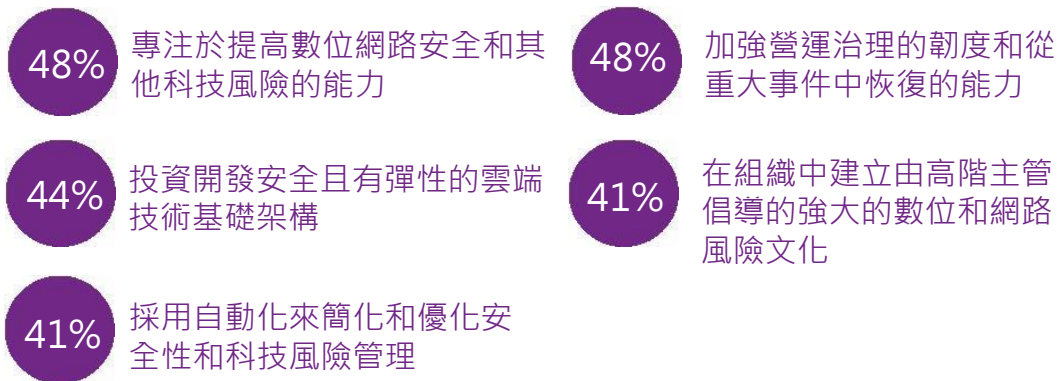
網路安全面臨的最大風險

隨著數位轉型和遠端辦公的加速，網路安全風險被視為2021年企業最大的風險。最近備受關注的網路攻擊事件是銀行的首要考量，過半數CEO體認需要專注於提高網路安全和其他領域的科技風險的能力。

注意到日漸增長的高度風險，CEO們正在制定策略，以在未來三年內防範重大威脅，包括網路威脅，技術故障造成的服務中斷以及數據隱私問題造成的聲譽損害等，以在整個金融服務行業的組織中建立網路安全文化。

隨著銀行業以更快的速度將其系統遷移到雲端，44%的CEO認知到投資安全、有彈性的雲端技術基礎設施的重要性。同時，銀行和更廣泛的金融服務業者因COVID-19而遇到的營運問題促使許多人關注營運韌度，48%的CEO表示他們計劃加強圍繞營運韌度的治理。

建立組織數位化韌度的行動



Source: KPMG International, 2021.

疫情加速了例如網路銀行和非接觸式支付的應用。現在，隨著更新一波的嵌入式金融、銀行即服務和其他金融技術的興起，銀行正在努力提高其網路安全能力，以保護其客戶並建立其營運韌度。

Peter Torrente
National Banking Leader,
KPMG in the US

稅務風險成為新的優先事項

銀行業CEO認為，稅務風險是其組織成長的最大威脅，並且比起疫情之前更加令人擔心。稅務風險比2020年上升了13%，使其成為2021年的重大風險之一，因為國際稅制改革（例如OECD）和稅制改革（如美國稅改）對金融服務的影響更大。

稅務風險是CEO們最關心的問題，75%的銀行CEO認為全球稅收制度對其組織的成長至關重要。擔憂是由以下因素驅動的：

- 稅收格局發生巨大變化，包括OECD/G20關於稅基侵蝕和利潤轉移的包容性框架（BEPS）
- 大規模的國內稅制改革，就像我們在美國看到的那樣
- 由全球稅務機關的大量審計活動驅動的不確定性。

其他風險

供應鏈：新冠肺炎疫情給供應鏈帶來了巨大挑戰。雖然它不是銀行業前五大風險，但近三分之（31%）的銀行CEO表示，他們的供應鏈在過去18個月中承受著越來越大的壓力。他們還計劃採取行動以減輕未來的影響，31%的受訪者表示他們將增加新的地點，以使其供應鏈更具韌性，24%的受訪者表示將投入更多到供應鏈中。

ESG：銀行業CEO瞭解利害關係人（和政府）的期望與氣候變化之間的關聯，他們正面實施策略以滿足這些期望的所帶來的關鍵挑戰。這包括無法進入資本市場以及因不正確行事而造成聲譽受損的風險等。事實上，68%的銀行業CEO看到了重大的全球挑戰，如收入不平等和氣候變遷等，將對公司成長發展構成威脅。

隨著稅務風險成為銀行業CEO們最關心的問題，越來越多的公眾有關注公司稅收狀況資訊的需求，歐盟在共和國別報告方面的持續發展就指明這一點。

Robin Walduck
Global Head of Tax, Financial
Services
KPMG International

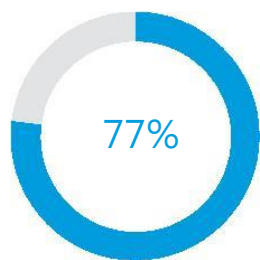
以目標為導向

從因應氣候變遷到推動多樣性，利益關係人希望企業對於全球相關議帶來正向影響。銀行CEO們明白，ESG越來越需要被關注，其漸漸地成為優先事項，並持續將他們與為利害關係人創造長期價值的目標建立關聯性。

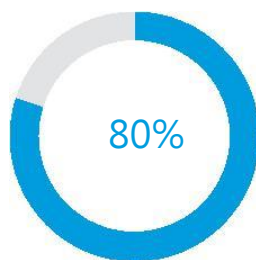
ESG的機會

隨著利害關係人為建設更美好的社會而施加的壓力越來越大，重要的是要認識到ESG不僅僅是風險，而是可持續發展存在的巨大機會。五分之四的銀行CEO表示，為企業能計劃執行ESG相關政策以回應疫情充滿信心。銀行CEO也希望投入大量資金來提高永續性，37%計劃將投資超過10%的收入到他們的努力成果中。雖然重點主要放在環境方面，但社會因素已變得越來越重要，一些銀行在其業務、供應鏈和貸款實踐中審查其全球人權和現代奴隸制政策。

在疫情中聚焦於ESG



銀行CEO希望鎖定他們因疫情而取得的永續性和氣候變遷成果。



銀行CEO們相信，對疫情的因應措施已使他們將重點轉向ESG計劃的社會部分。

Source: KPMG International, 2021.

公眾和監管部門的期望正在迅速變化，組織不能再忽視這種對ESG透明度和問責制的要求。

Noeleen Cowley
Partner,
KPMG in the UK

報告、透明度和講述他們的故事

隨著ESG議題的興起，對公司ESG績效的審查也在增加。企業不能忽視對ESG相關透明度和問責制的要求。與2020年相比，更高比例的銀行CEO（**58%**）看到利害關係人在2021年對ESG問題提供報告和透明度的巨大需求。與此同時，他們強調了與利益關係人溝通所面臨的挑戰，**44%**的人表示他們不容易闡明他們的ESG故事。

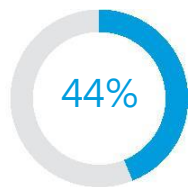
將ESG與績效連結

CEO們仍不完全相信ESG計劃對其組織財務業績的影響。在薪酬結構方面，只有**19%**的銀行CEO表示有興趣根據ESG績效（除了傳統的財務績效目標）作為其薪酬。更重要的是，只有**36%**的人提到他們公司的ESG計劃改善了財務業績，而其餘的CEO則認為對推動回報的影響是中性的或減少的。

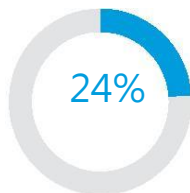
ESG績效和報告揭露

在缺乏統一揭露的任何全球協議的情況下，廣泛的揭露標準和框架已經發展起來，這使得數據收集和進行報告會更加困難。然而隨著國際財務報導準則基金會(IFRS)新成立的國際永續準則委員會(ISSB)，這種情況將很快就會改變。永續揭露標準，提供全球基準並專注於企業價值。

溝通ESG績效



對於如何闡明一個引人入勝的ESG故事感到很棘手



已盡力但還是很難滿足不同投資者和其他利益相關者的ESG報告需求

ESG指標僅次於財務指標，因為董事會衡量的是績效。隨著銀行努力傳達其ESG績效，他們將需要訪問更精細的數據和複雜的工具，以產生可操作的見解。

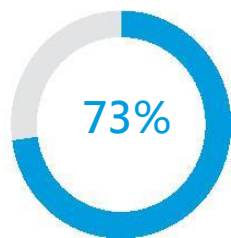
Francisco Uria
Global Head of Banking
& Capital Markets
KPMG International

Source: KPMG International, 2021.

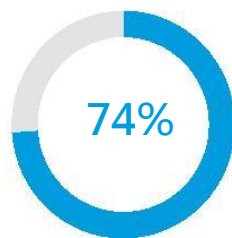
以人為本，推動社會循環

在過去的20個月，隨著數位加速的發展，世界不僅變得越來越快，而且變得更加分裂和難以駕馭。在主要經濟體中，社會緊張局勢正在加劇。CEO們已經意識到了這種公眾情緒，研究表明，他們已經準備好接受公司在推動股東總回報和社會總回報方面可以發揮的作用。

瞭解全球挑戰



CEO們表示，他們將承擔起越來越多推動解決社會問題進展的個人責任。



CEO們相信他們有資源來幫助應對全球挑戰。

Source: KPMG International, 2021.

CEO們感到與企業的宗旨有很強大的聯結，並希望擴大業務，使其比以往任何時候都更加強大。

未來的金融機構需要敏捷和創新，以及永續轉型，鼓勵長期成長，同時與利害關係人合作，以確保韌度並繼續走上成長的道路。



環境和社會可持續性是
我們成長的起點和前提。

Hironori Kamezawa
President & Group CEO Mitsubishi UFJ
Financial Group

在地觀點

因應新冠狀病毒所帶來的經濟衝擊，台灣銀行業者與全球銀行業面臨相同的挑戰：

- 金融客戶消費行為數位化
- 配合政府紓困政策分擔社會責任
- 個人資料保護與資訊安全議題持續重要
- 氣候變遷所帶來的風險與機會

對台灣金融業的展望

雖然在如此艱難的環境與挑戰下，台灣金融業在2021年度仍繳出了亮麗的獲利成績單。然展望2022年度，全球利率有機會因為通貨膨脹有調升的機會，但國際經濟環境仍因為全球疫情與政治的不確定性而混沌不明，多數台灣銀行業者仍保守帶樂觀的看待2022年度營運展望，以響應政府金融政策為主，強調提升財富管理業務之服務、強化數位化的普惠金融策略、以及落實社會責任的氣候相關財務資訊揭露 (TCFD) 為發展策略。

另外，星展銀行 (台灣) 併購花旗銀行 (台灣) 零售業務、富邦金控併購日盛金控等重大金融併購事件，皆說明台灣金融業者在追求自身成長的同時，亦透過互補性的併購追求業務的成長動能。



在2022年度以及未來，都考驗著台灣銀行業者的如何快速調整經營策略以因應挑戰與機會。

陳世雄 Sean Chen

金融服務產業協同主持人
銀行業主持人
KPMG in Taiwan



李逢暉 Dannie Lee

金融服務產業主持會計師
保險業主持會計師

T +886 2 8101 6666 # 04204
E dannielee@kpmg.com.tw



陳世雄 Sean Chen

金融服務產業協同主持人
銀行業主持人
財務風險管理服務執行副總經理

T +886 2 8101 6666 # 10940
E schen26@kpmg.com.tw



home.kpmg/tw

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2022 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.