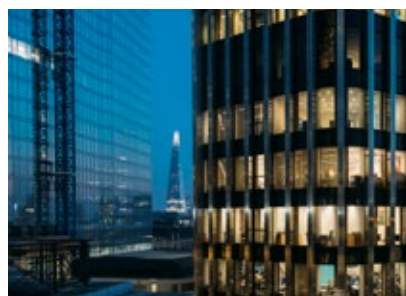


2022 臺灣金融業企業領袖深度訪談專刊

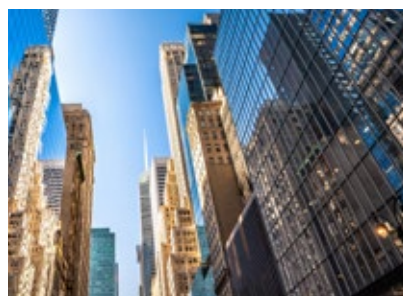
給下一輪永續盛世的備忘錄

目錄



轉型前 宏觀風險辨識 8

- 一、失衡的社會——
四大危機逼近 9
- 二、全球環境的當前風險 11
- 三、臺灣金融疫後挑戰與風險 14



轉型中 挑戰變革 2.0 30

- 一、應對財富危機的
行動策略 36
- 二、應對科技危機的
行動策略 38
- 三、應對領導危機的
行動策略 42
- 四、應對體制危機的
行動策略 46



轉型後 金融可持續之路 48

- 一、新興風險治理 52
- 二、永續金融生態 56



結語 金融永續之路，如何開啟？ 70

前言

綜觀 2022 上半年，已歷經重重挑戰；而我們相信，危機即轉機，未來這一年將奠定下一輪永續盛世的基礎。

2022 年初，變種病毒 Omicron 的快速傳播使 COVID-19 疫情捲土重來，打亂嘗試修補復原的全球供應鏈；情勢緊繃的烏俄衝突不但進入延長戰，造成生靈塗炭，也使得原物料價格居高不下，通膨壓力達到历史新高；英國、美國、歐盟、日韓、紐澳等國央行陸續調升政策利率，臺灣中央銀行也在睽違十一年後，跟進升息一碼，正式進入升息循環。



在這因「槍炮、病菌與鋼鐵¹」而持續陷入衝突及鬥爭的宏觀變局裡，不斷發生以「韌性」為基調的企業轉型與組織再造。PwC 於 2021 年宣布全新策略「新方程」(The New Equation)，在協助客戶建立信任及成就永續的過程中，我們感受到來自全球各地產業領袖的真實反饋——他們對時局深刻憂慮卻不放棄，在逆境中更承擔起 ESG (環境、社會、公司治理) 與永續 (Sustainability) 的責任。

截至去年底，全球最具公信力的永續評比指標——美國道瓊永續指數 (Dow Jones Sustainability Index, DJSI)，高達 30 家臺灣公司入列成分股，它們從全球受訪的 1.1 萬家企業中躋升前 10%，顯示臺灣公司的永續作為備受國際肯定。

值此同時，臺灣在責任投資 (Socially Responsible Investment, SRI)、ESG 基金募集的檔數與金額也持續創新，代表金融業投融資的風險評級、選股邏輯、業務策略，

甚至組織架構都必須重新規劃，才能在納入 ESG 因子後，維持一定的競爭力。今年三月，臺灣政府陸續公布 2050 淨零排放政策路徑藍圖及上市櫃公司永續發展路徑圖，代表臺灣從上而下、由內而外，都將與國際永續潮流接軌。

每隔兩年，PwC Taiwan 都會發布《臺灣金融業企業領袖調查報告》，邀請金融業企業領袖分享洞見與思維²。今年度報告出刊時，恰逢全球遭遇層出不窮的動盪事件，因此我們參酌 PwC 全球策略與領導力負責人布萊爾·謝帕德 (Blair Sheppard) 所著之《午夜前十年的倒數計時》(Ten Years to Midnight)，以書中提及之四大危機：財富、科技、領導和體制，確立本屆臺灣金融業企業領袖的訪談主題。受訪的 14 位金融業企業領袖，將娓娓闡述為何這兩年的轉型過程如此關鍵？世界最迫切關心的課題為何？他們如何解決眼前的擔憂，承擔未來的風險？在此關鍵時刻，我們期待以更深入的筆觸，記錄金融業企業領袖的言與行，開啟下一輪永續盛世的備忘錄。



周建宏

資誠聯合會計師事務所所長
暨聯盟事業執行長

周建宏



Richard Watandee

資誠聯合會計師事務所
金融產業服務營運長

吳偉臺

1. 援引美國加州大學洛杉磯分校 (University of California, Los Angeles) 教授賈德·戴蒙 (Jared Diamond) 於 1997 年所著一書書名

2. 本屆深度訪談執行期間為 2021 年 11 月至 2022 年 1 月

遇見企業領袖

金融業企業領袖訪談精華語錄

(依姓名筆畫排序)

經過 COVID-19 疫情以及國際間一連串變革的洗禮，當今企業的關鍵任務為何？藉由臺灣金融業的 14 位企業領袖自不同角度分析現今局勢與所採取的轉型策略方針，提供給臺灣產官學界及社會大眾寶貴的建議，窺見金融產業成功的企業樣貌，展現臺灣金融業的韌性與實力。



李松季

中華民國產物保險商業同業公會
理事長

泰安產物保險股份有限公司
董事長

“

「遠距投保」的作業模式，在業務人員和客戶逐漸熟悉下，已經成功地展現它所帶來的諸多方便和益處；但同時間，也必須強化資訊安全控管，有效防止資訊遭竊取、竄改、滅失或遺漏，除了保障資訊的機密性、完整性及可用性之外，更要求能符合相關資訊安全標準或法規，才能確保產險公司資訊價值的最大化。



李長庚

國泰金融控股股份有限公司
總經理

“

去年金融業獲利大爆發，是前所未見的；每當有大變局、大變動，就是一個財富重新分配的機會點，不管對企業、對個人都是如此。疫情對每家企業、每個人影響程度都不同，重點在於你如何找到方向、調適、重新布局，才能抓到財富重新分配的機會。



邱月琴

中華民國信託業商業同業公會
新任理事長 (2022 年 5 月~)

第一金融控股股份有限公司
董事長

“

赤道原則是國際趨勢，促使客戶為了能成為被投資對象而必須跟進投入 ESG，整體結果對銀行是有加分效果的。導入 TCFD 後，會對客戶進行盤點，分析可能發生的風險程度，並根據此分析判斷有多少客戶需要拜託他們遷址，或進行相對應的環保措施，進而降低銀行的授信風險。



林鑫川

星展(台灣)商業銀行股份有限公司
總經理

“

在數位轉型中，技術固然重要，但更需要注重的是客戶旅程。客戶體驗需看重功能性、情感性及社會性等三個價值，能在客戶使用數位產品及服務的過程中考慮到客戶三種層次的體驗價值需求，並將服務與需求完美結合，才是真正厲害的解決方案。



陳亭如

悠遊卡股份有限公司
董事長

“

好的虛擬體驗仍必須建構在好的實體體驗上，不會因為有虛擬體驗就脫離實體體驗。特別是對 i 世代而言，對於世界一開始的體驗就是虛擬的，反倒於對體驗實體有些卻步。因此，悠遊卡公司的挑戰在於提供虛實整合的體驗，就像現在的「元宇宙」概念，必須學習如何在虛擬與數位之外，經營「類實體」的體驗。



陳嘉賢

永豐商業銀行股份有限公司
董事長

“

面對純網銀的開業，銀行應該也視自己為純網銀來思考，針對數位的原生族群去開發他們的原生需求，而不只是把傳統銀行的業務放到線上雲端。現在無電不金、無金不電，所有的金融服務都是靠數位交易，然而要呼應社會需求在改變，一定要重新從根本開發經營數位原生客群，不要只是做一個附加的數位平臺。



莊中慶

台灣人壽保險股份有限公司
總經理

“

在綠能投資上，為鼓勵保險業者提升投資意願，政策一致性相當重要。臺灣將於 2026 年適用 IFRS 17 與 ICS 2.0，若照新制計算，保險業資本適足率 (RBC) 將較舊制大幅下降，已造成業者極大的增資壓力；但若想落實責任投資、支持如臺灣風能投資這類未上市櫃公司，又得提高風險資本計提額—如何兼顧責任投資、業者投資意願和壽險財務健全，將是主管機關須關注的議題。



張錫

中華民國證券投資信託暨
顧問商業同業公會 理事長

國泰證券投資信託股份有限公司
董事長

“

在疫情衝擊後，全世界的貧富差距與人口結構均同步惡化，但未來科技將有所幫助。若能讓科技滲透進各產業，會強化許多創新，包括製造就業機會。產官學三方若能善加利用科技趨勢，拉低貧富差距與提升醫療水準，將能在人口結構改善上派上用場。因此，資產管理界最重要的社會責任，就是利用科技降低服務門檻，讓更多人有機會接觸到資產管理服務，落實普惠金融。



梁正德

兆豐產物保險股份有限公司
董事長

“

臺灣身為國際經濟發展的重要一員，因政府政策導引及能源發展規劃，也積極推動綠建築、電動車普及化及產業鏈發展，使用新能源（如風力發電、太陽能發電等）取代傳統能源等。產險業者除了提供綠色保險，保障綠色產業發展所面臨的風險外，也間接降低整體溫室氣體排放，其力量不容忽視。



賀鳴珩

中華民國證券商業同業公會
理事長

元大證券股份有限公司
董事

“

金融業結合科技已是未來趨勢，RegTech 也是金融科技發展的重要關鍵。金融業為高度監理的特許事業，在監理管控的強度日益增加下，RegTech 的應用將成為金融機構落實法令遵循與強化監控的解決方案，如何善用法遵及監理科技，在法遵與監理、創新兩者間取得平衡，將是金融業推動市場永續發展的重要課題。



黃調貴

中華民國人壽保險商業同業公會
理事長

國泰人壽保險股份有限公司
董事長

“

金管會發布的「公司治理 3.0」及「綠色金融 2.0」，均積極營造健全 ESG 生態，強化金融業永續經營及資本市場競爭力。在新政策的推動下，多家保險公司已發布企業社會責任報告書、永續報告書，完整揭露重要的環境、社會、治理議題，並希望業者能參考國際氣候相關財務揭露規範之框架，揭露氣候變遷對公司造成之財務影響。



雷仲達

中華民國信託業商業同業公會
理事長

合作金庫金融控股股份有限公司
董事長

“

房貸若能容許負成長的同時亦維持整體業務成長，就得另闢蹊徑，可從高齡金融商品的開發著手；由於臺灣將於 2025 年成為超高齡社會，在 COVID-19 疫情爆發後，更突顯事前資產規劃及財富傳承的重要性，屆時長者的資產守護、人身照護，退休後居住環境的安全等都需全面考量，因此合庫與信託公會將積極配合政府政策，持續推廣信託服務至安養、傳承等更殷切的社會需求。



鄭大宇

康和綜合證券股份有限公司
董事長

“

新世代投資人對於下單交易系統速度與穩定度的要求相當重視，這是所有券商都面臨的課題，也是傳統專業經紀商對於資訊成本投資的威脅，畢竟建置高速交易系統的費用成本龐大，在臺股市場進入逐筆撮合時代起，對於資訊系統的要求就超過以往，短線當沖熱絡，系統穩定需求高，手續費競爭更加激烈，造成經紀業務的毛利率繼續下滑，反而成為券商的新課題。



劉宗聖

元大證券投資信託股份有限公司
董事長

“

現在責任投資談的是從議合加上盡職治理跟影響力投資。議合是股東行動主義、是雙向的，盡責就要自我要求，發揮影響力，影響力的意思要變成 ESG 的賦能者而非追隨者，這是更難的挑戰。如今投資機構與被投資公司之間的關係，不是只透過法說會、媒體資訊、財務報表，還要與他們大量溝通，帶動被投公司積極承諾永續願景。

1 | 轉型前

宏觀風險辨識

COVID-19 疫情重創世界後的這兩年，人們深刻體認到世界正面臨人口老化的問題、極端氣候威脅、政府系統壓力升高、勞動力極缺等日益迫切的挑戰。而這些挑戰將對個人、組織、政府和社會產生深遠的衝擊，甚至直接威脅後代子孫的生存機會。

儘管有海量的科學證據與權威研究指出危機已迫在眉睫，許多企業與社會大眾仍缺乏憂患意識——拒絕相信專業，放任事實的辯證走向極端，只關注具短期效益、較輕鬆的議題，在特定立場與全民利益之間持續拉扯，鮮少人願意犧牲與共享。





2020 年，PwC 全球策略與領導力負責人布萊爾·謝帕德 (Blair Sheppard) 在遊歷多國後，對世界情勢變化備感焦慮，因此透過事實的考證與歸納分析，撰寫《午夜前十年的倒數計時》(Ten Years to Midnight³) 一書，期望喚起全世界人們的危機意識，讓一切在為時已晚之前，利用僅剩的關鍵十年間做出具顛覆性、系統性的大規模改變，而這些改變將有賴企業、政府及公民社會共同努力，採取與 20 世紀經濟發展思維截然不同的角度，才能解決迫切的挑戰。

一、失衡的社會——四大危機逼近

在《午夜前十年的倒數計時》一書中，謝帕德研究團隊在遍訪世界各地的領導人與企業後指出以下四大社會危機：

1 財富的危機 (Crisis of Prosperity)

嚴重的財富分配不均導致 M 型社會，中產階級正瀕臨消失，富者恆富，窮者恆窮；若老中青世代皆面臨財務危機，將導致老無所終，壯無所用。

3 領導的危機 (Crisis of Leadership)

領導人應該帶領人們化解全球性的危機，但是有的領導人卻坐視危機日漸嚴重，反而優先處理較為次要的議題。

2 科技的危機 (Crisis of Technology)

科技是把雙面刃，在改善人類生活的同時，也帶給人們負面的影響，如個資外洩、資安疑慮與未成年的網路成癮症，甚至不斷瓦解既有的勞動供給秩序。

4 體制的危機 (Crisis of Institutional Legitimacy)

許多國家級或國際級的組織機構沒有隨著時代的演進改變與成長，導致無法有效執行任務，失去存在的正當性。

3. 本書中文版《危局：攸關自己與下一代的 4 大政經危機，我們選擇戰鬥或逃避？》於 2021 年 12 月由時報出版

危機的推手——ADAPT 五大趨勢

危機的背後，則是五大趨勢 Asymmetry（不對等的發展）、Disruption（科技帶來的崩解）、Age（人口結構改變）、Polarization（兩極化）及 Trust（信任問題）之推波助瀾，PwC 全球策略與領導力研究團隊將之統稱為 ADAPT。

謝帕德解釋，M 型社會為「不對等的發展」（Asymmetry）之典型表現，即便近年來金融市場屢創高峰，在疫情影響之下，富者恆富、窮者恆窮的狀況仍持續擴大，社會金字塔底層失業率攀升，小公司也出現大規模倒閉潮。

科技的影響力與日俱增，自動化取代了低技術含量的工作，導致各領域傳統規則的「崩解」（Disruption），而科技進步的同時，也衍生了環境汙染和氣候變遷的問題。

資訊的快速流竄，民粹主義盛行，使輿論走向「兩極化」（Polarization），地緣政治角力催化供應鏈大洗牌。社會族群間的對立白熱化，使人民對於當地議題格外敏感，較不關注國際議題。

人們對國家及既有社會制度缺乏「信任」（Trust），對事實真相缺乏共識而對未來倍感失望，因此難以信任和自己身分認同不一樣的人而形成「部落主義」。

而「人口結構改變」（Age）則加速上述四大趨勢，持續為企業、社會結構和經濟成長帶來壓力。市場需求和消費行為的巨變，更導致適齡勞動力、社會保險、退休金機構等社會福利系統供需不平衡，使發展中國家難以創造新工作，恐陷入「中等收入陷阱」。



二、全球環境的當前風險

扮演全球資金、資訊、交易中介等關鍵角色的金融業，不但無法於五大趨勢及四大危機中置身事外，同時也須面對更高規格的專業要求及監管力道。民眾行為與社會結構一旦改變，首當其衝的便是金融業，其面臨的挑戰更勝於其他產業。

即使金融業成功挺過 COVID-19，卻可能在後續的影響中受創。接下來幾年，全球經濟將切身感受失業問題，愈來愈多企業因疫情而終止營運，或是相關後遺症所導致的債務增加和市場波動，以及長期的低利率環境等困境。因此，金融業的挑戰在於更審慎地衡酌成本與投資，並於艱困的營運環境中找出方向。

總結上述，我們觀察到對產業衝擊最大的關鍵宏觀趨勢有七：

- | | |
|--|--|
| <p>1 急遽變動的利率環境將對企業毛利和商業模式造成巨大的影響。</p> | <p>5 持續去全球化的趨勢，進一步導致金融機構的規模變化與母國 GDP 緊密連動。若持續走向境外外包，將增加金融產業的營運風險。</p> |
| <p>2 疫情引發的蕭條與資產減損，將讓受監管的金融機構在進入復原期時，降低其支撐經濟的風險承受能力。</p> | <p>6 金融機構面臨提高生產力的壓力，進而尋求營運及勞動力的數位化。</p> |
| <p>3 另類資本提供者 (Alternative Providers of Capital)，在全球金融系統扮演重要的角色。</p> | <p>7 由客戶端驅動，以平臺、生態系為基礎的金融業轉型，將創造新一波破壞性、去中介化的浪潮。</p> |
| <p>4 COVID-19 疫情可望加速推動整合全球現有及規劃中的金融法令與措施。</p> | |

時至今日，每隔幾年便出現全球性金融波動，若企業仍未及早思考、建立足夠的韌性和彈性，可能會在下次危機來臨時措手不及。

當前臺灣金融業除了國際政治經濟環境變局之外，還得面臨不少挑戰，包括保險業接軌國際財務報導準則第 17 號 (IFRS 17) 與國際保險資本標準 (ICS 2.0) 的要求，持續增強資本適足率的壓力。而備受金融科技挑戰的銀行與證券業，除了要在穩健中求生存、求發展、求創新外，還要跟緊世局與競爭對手因應，挑戰迭踏而來。然而臺灣資本市場成熟度與公司治理完善度，仍未臻於理想完美，因此企業領袖如何準確判斷、決策，並讓周圍的人願意跟隨，實則不易。



臺灣產業營運持續看好

根據資誠《2022 臺灣企業領袖調查》，79% 的臺灣企業領袖認為 2022 年全球經濟成長率將較 2021 年的 56% 增加了 23 個百分點，創下歷年新高。

臺灣金融業更趁勝追擊，大舉併購且接續轉型，紛紛刷新獲利表現。根據金融監督管理委員會（以下稱金管會）統計，受惠於金融市場回春及銀行業擺脫呆帳提存壓力，金融三業 2021 年去年大賺 9,365.97 億元，創下金融業史上最高紀錄；而券商、投信、保險三大業別也各自創新高⁴。

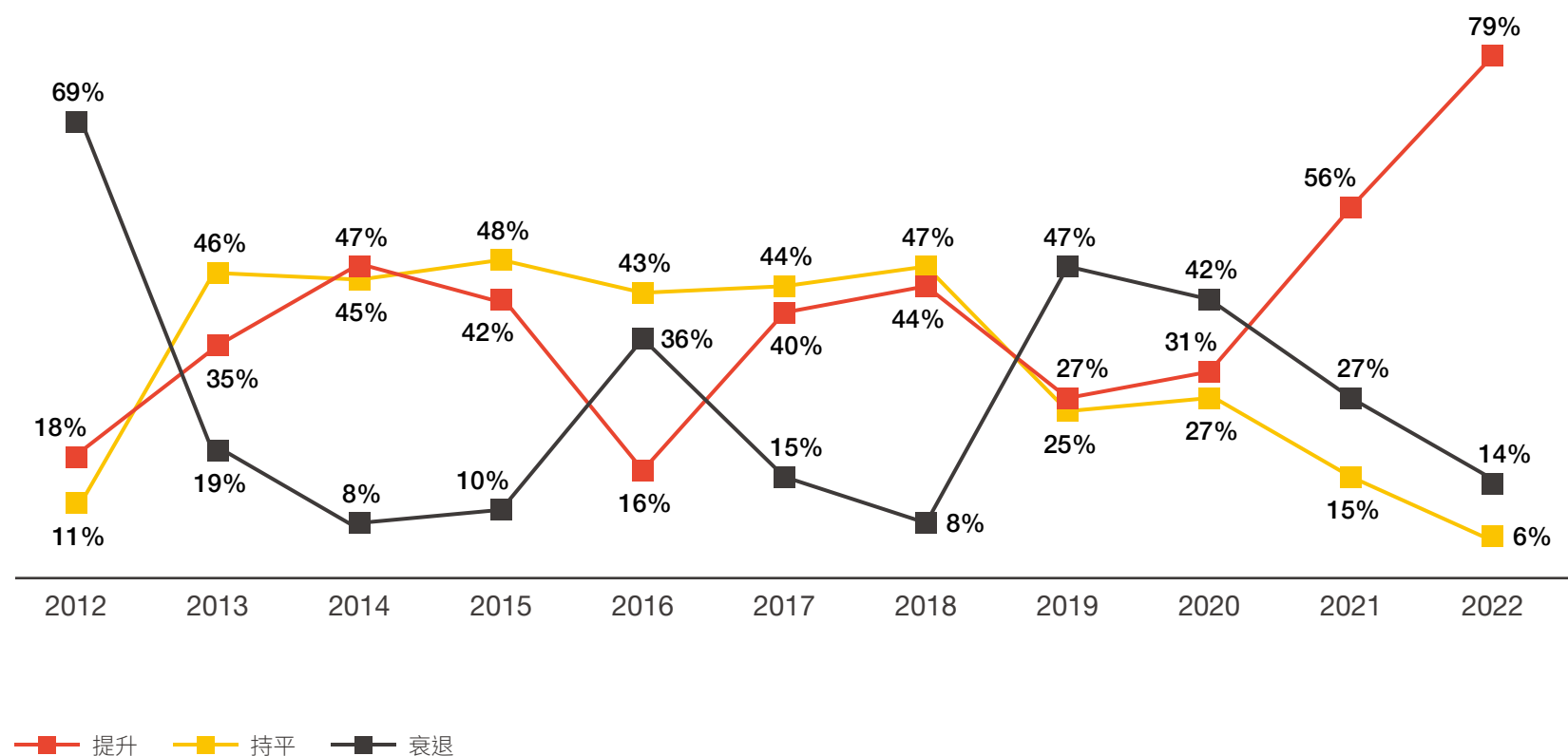
在營運創新高後，儘管對未來樂觀，2022 年將迎來更強勁的挑戰。國泰金控總經理李長庚直言，「去年金融業獲利大爆發，是前所未見的；每當有大變局、大變動，就是一個財富重新分配的機會點，不管對企業、對個人都是如此。當然，疫情對每家企業、每個人影響程度都不同，重點在於你如何找到方向、調適、重新布局，才能抓到財富重新分配的機會。」

因此，已有不少金融領袖開始居安思危，轉而摸索後疫情時代下成功企業的新定義。

4. 中央社，金融三業 2021 年獲利 9,365 億新高保險業年增 84.3% 居冠，2022

79% 臺灣企業領袖樂觀看待 2022 年景氣

Q 未來一年全球經濟成長率將如何變化？



Source | 2012-2022 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣整體 (2012=101; 2013=105; 2014=116; 2015=102; 2016=112; 2017=123; 2018=227; 2019=245; 2020=211; 2021=234; 2022=224)

三、臺灣金融疫後挑戰與風險

金融業最不可迴避的風險，當屬 2022 年起全球央行收縮寬鬆環境，貨幣政策回歸正常化，此舉勢必直接衝擊金融業的營運與獲利。

壽險公會理事長黃調貴指出，2021 年受惠於資本市場行情、外匯避險成本下降以及各家壽險業投資操作得宜。根據金管會公布，全體保險業全年獲利 4,111 億元，年增 84.3%，顯示壽險業在多變的金融環境下，仍能充分展現投資專業，大幅提升營運及獲利表現，繳出一張亮麗的成績單。

但黃調貴提醒，未來全球局勢及金融環境仍充滿挑戰。他坦言，COVID-19 疫情持續蔓延並干擾供應鏈復甦，雖然疫苗施打率提升，降低疫情對經濟的影響，國際貨幣基金組織（International Monetary Fund, IMF）預期 2021 年全球經濟成長率為 5.9%，2022 年可望達到 4.4%，然而復甦進程取決於疫情後續發展。而國際情勢的緊張狀態，帶來更多不確定性，各國央行空前寬鬆的貨幣政策也將在今年相繼轉為緊縮，對保險產業充滿變數。

國泰金控總經理李長庚分析，升息、貨幣政策正常化，在金融三業中，對保險公司是短空長多，如果殖利率曲線變陡，對銀行的放款業務則是利多，對證券相對沒有直接的衝擊，但過程中仍有諸多變數。李長庚說，「就歷史經驗來看，升息初期債券市場較股市影響較大，因此端視你本身的股債配置，沒有絕對好或不好。」

合庫金控董事長雷仲達分析，2021 年底全球主要央行的寬鬆貨幣態度轉趨緊縮，除縮減因疫情實施的購債方案，並於 2022 年進入升息循環。我國央行亦於 2022 年 3 月，跟隨全球主要央行動作升息一碼。

其中銀行業主要的獲利來源為利息淨收益，升息將有挹注收入之效果，再加上製造業景氣上升、企業投資增加，有望帶動銀行業務量成長。

「然而，銀行業的放款和製造業景氣密不可分，雖然升息或通膨上漲多能提高利差和獲利能力，但若通貨膨脹率於 2022 年繼續維持高點，

將使各產業面臨營運成本支出快速上漲，如面板、DRAM 等過去常透過貸款融資工具籌資、且資本支出較高的產業，便可能因此財務壓力大幅上升，金融業也需評估因升息及資產價格上升而導致違約的市場風險。」雷仲達指出。

近來更大的變數則是 2 月 24 日俄羅斯入侵烏克蘭的戰事爆發，由於兩國均出產石油、天然氣、煤礦及鐵礦等工業原料，小麥及玉米等農產品也佔全球重要地位，強化了其他國家輸入性通膨的壓力。

疫情反覆所造成的供需落差也帶來另一持久的通膨壓力。兆豐產險董事長梁正德依據聯合國貿易和發展會議（UNCTAD）在 2021 年 11 月 18 日發布報告推估，若貨運價格高漲依然未解，自現在起至 2023 年，全球進口物價水準可能再漲 11%，消費者物價水準也可能漲 1.5%。通貨膨脹是現階段產險業所面臨的威脅與挑戰之一。

同時間，安聯集團（Allianz Group）全球分析報告也表示，目前金融市場最大的疑慮仍是停滯性通膨。在政策刺激下，需求強勁回溫，但缺工缺料加上物流瓶頸導致供給端難以滿足潛在需求。個人型保險商品與國民所得、消費意願息息相關，因此物價上漲也會影響人民可支配所得、減少消費意願，甚至排擠保險支出或降低投保意願。此外，大國間的軟硬實力競爭，也需要持續關注。

因此，梁正德認為，臺灣雖因高科技實力取得不錯的經濟表現，但若大國間的激烈競爭持續，甚至祭出制裁、關稅等措施，經濟活動放緩，再加上供應鏈瓶頸、勞動力短缺，將會進一步導致美國物價持續上漲或維持在高檔（美國今（2022）年3月CPI年增率衝高至8.5%，創下40年來新高），可能造成全球經濟停滯，「屆時臺灣可能除高科技業外，其他產業都可能受到衝擊，連帶提高產險業經營的不確定性。」

台灣人壽總經理莊中慶也分析，2021年全球經濟成長動能表現良好，帶動企業獲利成長，壽險業獲利表現也創下歷史新高。惟近期觀察一些已開發國家，其製造業採購經理人指數（Manufacturing PMI），雖仍在50以上，但與2021年第一季數據高峰相比，有出現轉弱跡象，其他幾項成長關鍵數據，也同步轉趨疲軟。

被視為中國大陸信心指數的財新（Caixin）PMI指數下降亦顯示部分經濟活動開始出現萎縮，尤其在新興市場，已開始看到企業獲利成長預估轉弱的情形。

因此莊中慶認為，當美國貨幣寬鬆政策所營造之資金行情告一段落，貨幣政策開始正常化後，股市上漲動能將可能趨緩，呈現族群分歧表現，此時對壽險投資而言，必須更深化產業族群研究，才能依據未來趨勢預先調節部位配置。

儘管升息有共識，但由於通膨壓力大，使得市場一直籠罩在升息的陰霾中，這個不確定性讓壽險業的債券部位的投資挑戰。莊中慶認為，若美國升息速度過快，臺灣相對和緩，將導致臺美利差逐步擴大，帶動臺幣境內避險成本升高，且臺幣境外避險成本受到臺灣整體壽險業者每年自然增長的避險需求影響，臺幣境外避險成本長期也將攀升，對壽險業的避險成本形成極大壓力。

而長期來看，債券資產仍有機會展現價值。國泰金控總經理李長庚指出，過去十多年殖利率曲線太平緩了，對金融業資金運用是很大的挑戰。傳統上金融機構是依據長短天期殖利率的淨利差來做資金配置，因此一個正斜率的殖利率曲線，對於個人和企業的長短期資金規劃都是比較有效益的，卻因為現在的資金太多而變成流動性陷阱。「因此也很關注這一次能不能透過升息，讓殖利率曲線回復較陡的正斜率。」

長期抗戰氣候風險

除了眼前的利率風險，極端氣候對環境的影響更迫在眉睫。2021 年全球 128 個國家，為了降低碳排放量、解決溫室效應、極端氣候等問題，陸續宣示將達成「2050 淨零」目標。但要怎麼做？在沒有共通標準之前，各企業無所依歸，莫衷一是。

為擬定一套一致性的自願性氣候相關財務資訊揭露建議，以協助投資者與決策者瞭解企業的重大氣候曝險，並可準確評估氣候相關風險與機會，國際金融穩定委員會 (Financial Stability Board, FSB) 於 2015 年成立氣候相關財務揭露 (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD) 工作小組。

《2022 年臺灣企業領袖調查》數據顯示，除了擔憂 COVID-19 流行病「威脅健康」和「地緣政治衝突」之外，臺灣企業領袖也相當看重「氣候變遷」議題；受訪的 224 位企業領袖中，已有 50% 將碳排目標納入企業長期策略。

國泰金控總經理李長庚指出，「國泰金控很嚴肅看待氣候變遷風險，極端氣候對人類造成的危害，愈來愈劇烈，如果不想辦法緩解，人類將會面臨生存的考驗。」

他特地引述中研院環境變遷研究中心特聘研究員許晃雄的研究，「臺灣升溫高於全球平均，因為氣候和洋流改變的關係，可能最快在 2060 年，臺灣就沒有冬天，再加上整個雨帶往北走，將來在中南部缺水問題會更嚴重，中南部可能要提早因應可能缺水的問題。」

緊貼產業脈動，與商業行為息息相關的產險公會理事長李松季進一步分析，氣候變遷將對公司收益及現金流量產生影響，進而產生氣候風險，因此相關單位需對氣候變遷之影響進行避險，主要的風險有：

1 實體風險 (Physical Risks)

包括立即性風險 (如：極端氣候) 及長期性風險 (如：溫度升高)，主要情境為：銀行資產直接損失、授信企業戶擔保品嚴重損失、投資標的嚴重減損等。

2 轉型風險 (Transition Risks)

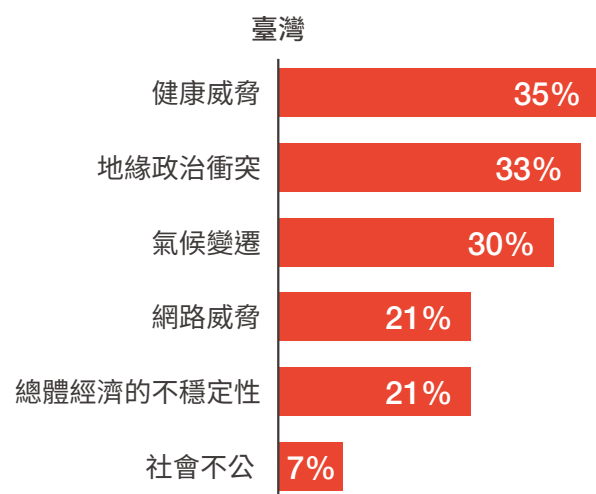
包括政策和法規風險、技術風險、市場風險等，主要情境為：政策改變導致生產成本大增，或是投資部位標的企業低碳轉型過程不順，影響評等及評價等。

3 其他可能衍生風險

如經營階層忽略將氣候變遷因子納入經營計畫內，產生決策風險；使用不盡完整的資料庫、資料及數據查證不確實、外部評等偏誤 (或財務落後指標)，造成投資、融資重大損失的資訊偏誤風險。

李松季認為，金融業因為產業特殊性，可能面臨額外的風險，包括：信用風險 (企業違約、抵押品貶值)、市場風險 (股票、固定收益、財貨等重新定價)、承保風險 (保險損失、缺口增加)、以及作業風險 (價值鏈中斷，迫使工廠關閉) 及流動風險 (流動性需求增加及再融資風險)。

臺灣企業領袖對各項全球性威脅的擔憂程度？
(「非常擔憂」及「極度擔憂」百分比之加總)



Source | 2022 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣 = 224



迎戰新秩序適應風險

星展銀行（台灣）總經理林鑫川觀察到，臺灣在中小企業與上市櫃大公司之間有個規模居中的中間市場（Mid-cap），經濟格局類似德國，雖然沒有大經濟體傲人的規模，但都是擁有許多專利技術的隱形冠軍。未來這些隱形冠軍要上市、要走出國外，就為市場帶來了機會。

支付產業也進入短兵相交的紅海。悠遊卡公司董事長陳亭如指出，這場已經延續兩年的疫情，對悠遊卡公司的影響相當重大。原本每人平均一天花在交通上的時間為 37 分鐘，相當於每年有 24 天花在交通上，而悠遊卡公司每年約 600 億元的交易金額中，便有一半來自於交通，但當疫情期間公共運輸量只剩下原有的 25%，對公司的營運帶來很大的挑戰。此外，在疫情的影響下，人們還是需要採買生活用品，一旦從大眾運輸工具轉向私人運輸工具，就很難改變習慣。全世界沒有任何國家的銀行業競爭如同臺灣，而臺灣銀行業仍維持獲利，除了每家銀行都有發展相當成熟的行動銀行及 APP，在信用卡功能及行銷上也將商品的樣態做到極致，市場上的人才、Know-how、小而美的公司也都很多。相較之下，公務

體系在審查創新流程上相對保守，須以正面表列申請，造成很多創新不易產業化，想要跨業經營就會遇到問題。

她指出，目前金融業雖有大量數據，卻受限於個資法，且尚未有資料運用及治理相關法規，無法有效跨平臺整合性分析及商業應用。悠遊卡公司擁有 1,500 萬用戶的數據，若能建立相關框架，這些數據才有含金量，待發展出更完善的資料治理（Data Governance）基礎建設與配套措施，金融科技才有可能更蓬勃發展。

根據《資誠金融業支付未來趨勢報告》所指出，「電子支付」在疫情後已成為金融服務業轉型的核心，然而隨著新的商業模式出現，支付的基礎設施亦必須重塑，特別是有關資料治理的法規與金流基礎架構，才能提出長遠的政策與行動方案。

「要成就金融科技，就要養成包括技術、數據、產品等發展，尤其是銀行應該將角色縮小，很多功能應該外包出去，不用全都自己來，金融

科技才會有發展的空間。」曾任銀行消金主管的陳亭如點出，鼓勵金融機構將應用功能外包，並讓銀行服務成為科技金融最好的試驗場景及養分，「在經過實際驗證後，形成可以對外輸出的商業模式，甚至把臺灣經驗輸出國際，未必不可。」

疫情後新興需求的崛起，也推動著保險業前進。產險公會理事長李松季指出，COVID-19 造成工作型態產生結構性的變化，保險公司過去通常不承保的大量風險已開始受到關注。但保險需求無所不在，為了符合無接觸及遠距趨勢，保險必須推出新商品、新服務、新銷售方式，才能因應挑戰。

「碎片式保險商品的需求日殷，民眾愈來愈常使用共享經濟平臺、外送平臺，讓汽車保險商品產生質變與量變，疫情後對健康預防意識提高，甚至是極端氣候的衝擊也提高了損害防阻的要求，促使保險業者必須盡快投入開發此類新商品，以滿足民眾需求。」李松季表示。



法規制度變動急遽

資本市場產業規模雖然較保險、銀行較小，仍持續投入交易系統數位升級，但這兩年站在資訊及資金爆量、法規制度丕變的關鍵轉捩點，面對的挑戰與風險仍不容小覷。

券商公會理事長賀鳴珩指出，過去臺灣資本市場受限於法規和稅制，金融業多年來只能做中、下游的金融商品，缺乏創新的金融商品，使得資金多到海外投資，連帶人才也流到海外，剩下銷售部隊。

這樣的狀況直到 2019 年，證券業法規環境出現重大轉折，才有所改變——首先，總統蔡英文提出引導臺灣人資金回到臺灣，讓臺灣人管理臺灣人的資金，藉以壯大金融產業。同年 8 月上路的境外資金匯回專法，兩年總計引導 3,548 億元境外資金匯回，並在 11 月宣示要打造臺灣成為「亞洲高階資產管理中心」；隔年（2020）年 7 月進一步宣布要建設臺灣為「區域理財中心」，活絡資本市場；9 月開放證券商辦理高資產客戶理財相關法規，符合資格之證券商得申請以複委託、財富管理、於營業處所自行買賣（自營）等管道提供財力達新臺幣一億元以上之高資產客戶服務。2021 年 5 月更公告「國家重點領域產學合作及人才培育創新條例」，將金融業列為國家根基

產業，金管會與國發會合作將在北政大、南中山各設立「國際金融管理學院」，是繼半導體學院之後，第二個國家級學院。

但賀鳴珩認為，法規還應開放證券商更多操作空間。「至 2021 年底，證券業的負債淨值比只有 2.9 倍——相較之下銀行業為 14.3 倍、保險業則是 10.7 倍。在風險控管得宜之下，理應屬追逐風險的證券業，財務風險比保險業還低。」

他以權證商品為例，原本權證是臺灣自製理財商品的重要基礎，也是開啟校園培育財工、風控與金融人才的搖籃。「但最近三年（2019~2021 年）權證發行商繳交證交稅達 51 億元，遠高於權證業務獲利 26 億元，顯示造市避險稅負成本過高。」賀鳴珩呼籲，政府儘速調降權證避險股票交易稅，才能將商品規模做大。此外，權證現階段以連結臺股為主，未來應要多連結海外標的，才可滿足國人多元投資需求，有助於臺灣金融創新、進口替代、增加就業，實現「亞洲高階資產管理中心」及「區域理財中心」的政策目標。

賀鳴珩指出，劇烈的經濟變數的確激起了投資人的覺醒，使其開始思考境內外、不同商品間

（股票、高收益債券及保險商品等）資產（資金）之重新配置，但未來證券業仍有「跨業」、「跨境」及「跨世代」的挑戰。「跨業」指的是推動「投資銀行」業務。於資金面，推動「活化分戶帳資金運用」，於業務面，期許證券商能將從核心業務「有價證券」衍生出來的各項業務納入證券商業務範圍，包括前段的私募 / 創投（包括不動產私募基金）、私募及募集不動產投資信託 REITs、中段的 IPO / 造市交易、後段的融資 / 借貸（包括辦理現金增資原股東及員工認股融資）等，打破跨業法規之限制，成為提供一條龍服務的投資銀行。

元大投信董事長劉宗聖分享，去年 5 月疫情剛爆發，大家都對未來感到很恐慌之際，國外券商老闆致電給他，「電話裡他問我好不好？通常人家問你好不好，不代表他不好，他說他們短短一兩個月的時間多了一萬五千多個客戶。」

展望 2022 年，劉宗聖認為在疫情平緩、新世代崛起、新經濟主流確立後，金融業是否更有韌性，首要看人才培育是否足夠，國際新趨勢像元宇宙、比特幣、碳中和更是每天都有新進度。

數位科技顛覆制度

臺灣金融業近五年來在金融科技上的投資持續增加，2020 年後更為因應疫情擴散，主管機關放寬遠距投保、無接觸開戶等相關法規，提供金融業者新業務發展契機，2021 年總投資金額可望來到 235 億元，創历史新高，但同時也面臨科技徹底扭轉銷售服務模式，信任重塑的挑戰。

COVID-19 對產業造成兩極化的影響，數位能力強的倒吃甘蔗，而仰賴實體經營的餐飲、觀光業者則最先面臨疫情的挑戰。業者們無不積極反敗為勝，已有數位能力的業者努力自我提升，金融業也不例外。

金融業投入金融科技金額持續創高

年份	金額 (元)	較上年成長幅度
2018	117.3 億	--
2019	165 億	40.3%
2020	182.1 億	14.3%
2021*	235 億	29%

資料來源：金管會新聞稿，金融業投入金融科技發展金額持續創新高
(2021 年為預估值)

保險業者對數位化感受最為深刻。台灣人壽總經理莊中慶指出，臺灣壽險業長期以來遵守「親晤親簽」規範制度，直到金融科技發展與國內疫情爆發催化下，主管機關開始積極與業者共同規劃遠距保險服務模式常態化。未來壽險業務員除了賣保單與服務，保險公司內部科技力的展現，也將成為銷售大戰的關鍵。

此外，隨著遠距保險服務推出、網路保險服務放寬，金融業者為有效辨識客戶身分與推送通知訊息，勢必對消費者個資進行更多的收集、授權、取得、傳輸、儲存管理及運用。金融機構如何在風險管理、資安防護與服務效率提升的挑戰下，又不過度影響消費者的個資與權益，將是未來各金融業者面臨的挑戰，也是主管機關加強監管力道的方向。

正積極展開數位金融業務的永豐銀行董事長陳嘉賢則認為，面對三個純網銀的開業，銀行應該自己以第四家純網銀來思考，針對數位的原生族群去開發他們的原生需求，而不只是把傳統銀行的業務放到線上，「現在無電不金、無金不電，所有的金融服務都是靠數位交易，然而要呼應社會需求在改變，一定要重新從根本開發經營數位原生客群，不要只是做一個附加的數位平臺。」

因此陳嘉賢認為，在數位新興科技發展與外在環境快速的變化下，資訊安全與法遵監理議題將是最受重視的議題，亦是所有金融機構面臨的共同挑戰，如未妥善管理將有可能產生威脅，影響金融機構運營的穩定性。

不過，以往銀行數位帳戶開完戶，如果還想要加開證券帳戶，是分開、獨立的兩件事；但是疫情期間，受到移動限制的催化，加上客戶真實的體驗需求，在兼顧資料保護與資訊安全架構下，永豐重構「銀行大戶 APP」與「證券大戶投 APP 服務」的流程，協助客戶在整體服務的串連上享受無斷點的服務。誰引領體驗，誰就能得到客戶。

儘管跨業數位化有成，陳嘉賢也點出數位化的未來挑戰，首先是 Data 與 AI 的運用，若要說出客戶還沒有開口的需求，就需要更多數據的洞見分析，包含交易型數據及行為型數據。永豐銀行也正在運用客戶數據流量精準勾勒客戶的需求，及客戶同意下金控整合輪廓的描繪。其次，則是以客戶為核心的使用體驗精質化。陳嘉賢認為，疫情對金融業的影響，已從短暫的因應措施，演變成長期抗戰及生活接觸型態的全然改變。許多以往線下到線上體驗不夠極致，現正被加速進化中。

「不過，先天限制還是規模太小，臺灣市場太小，第二個是觀念上的問題，整個社會對於銀行的容錯文化較低，所以我們必須很謹慎地進行數位化，無法摸著石頭過河、有錯再改。」陳嘉賢認為，金融數位化必須在容錯跟變革之間取得平衡。

「疫情推動遠距經濟成型，反而加速了本來已在過程中的數位轉換。」元大投信董事長劉宗聖認為，金融業前幾年就已展開數位轉型，過去重後臺（即為基礎建設），但畢竟金融業有溫度，因此轉換時程不斷拉長，直到這次因為疫情警戒下的隔閡，無法有人跟人的接觸，傳統通路才開始加速改變，而其大致上可歸納出四大變化：

1 客戶結構流動

本來市場中的資深投資人不擅使用數位平臺及 APP，疫情期間，有資金與時間的年輕人偏好使用 APP，進入市場後帶動客戶和下单結構的改變。

2 交易流

過去很多人可支配所得都用在實體經濟裡面，例如出國置產、消費及觀光，而現在這些錢被閒置，看到市場不錯，便進到金融市場，資金從實體經濟移動到非實體經濟。

3 產品流

這兩年產業主流從觀光消費、傳統製造行業、製造導向等，流向新興、另類的生物科技、半導體 5G 等，新的產品及新的機制，是可以取之待起，這就是一個經濟體跟實體人類社會所產生的韌性。

4 資訊流

拜網路、手機之賜，促使大家克服了過去資訊封閉的時代，前期投資雖需投注大量成本，隨著遠距辦公、居家上班成為常態，金融業也慢慢在跟進，調適過程中勢必會進入新常態所規範的新生態圈。

「去年至少要對數位化有所反應 (Reactive)，能做到互動 (Interactive) 就算厲害，如果還要再往後看，看到下一個世代，一定要開始主動 (Proactive)，與其去期待疫情什麼時候好轉，不如就是還要再做第二次、第三次的超前部署。」劉宗聖坦言。

投信投顧公會理事長暨國泰投信董事長張錫指出，2020 年疫情爆發，加快了企業數位轉型的腳步，使得資訊安全成為非常重要的議題與挑戰，主管機關也訂定「金融資安行動方案」，要求業者推動強化資安監理、深化資安治理、精實金融韌性及發揮資安聯防等四大政策，作為資安工作的重要指引。投信業者也因此逐年大幅增加資訊架構與資訊安全相關預算，以加強數位轉型與資訊安全多層次防禦架構，嚴謹守護投資人的每一份資產。

投資人對數位操作也愈來愈嫻熟。張錫表示，多年來投信推動數位開戶始終不易，但以 2020 年國泰投信新戶中，申辦電子交易戶數占比已達九成，幾乎都是透過手機簡訊 OTP 方式開戶，在線上就可以完成，對客戶來說非常的方便，甚至客戶早上申辦，最快下午就能下單。而透過國泰投信線上平臺下單的客戶，在件數與金額的部分也雙雙成長約 1.6 倍，顯示客戶對於線上交易這件事情也越來越習慣。特別是在去年六月份疫情最嚴峻的時候，國泰投信正在募集一檔電動車的 ETF，因疫情不得不關閉實體臨櫃服務，改以非實體方式進行募集，「原以為可能成效有限，但單單募集那個月份，我們的新客戶成長了八倍，都是從線上來的，募集金額更是史無前例的新臺幣 135 億元，創下新的紀錄。」



支付與證券——數位化更需快馬加鞭

支付公司的數位化，要比其他金融業者加快腳步。悠遊卡公司董事長陳亭如指出，悠遊卡公司原本只是一家單純的交通票卡營運商，加速數位化後，反而可以更專注在產品能力的培養，也能從數位開發文化中，厚植企業內部創新的能量，從經營「卡」逐漸轉換為經營「人」。因主要經營的是「體驗」，因此必須更注重與客戶之間的互動，以及客戶所提供的反饋。在 2020 年推出悠遊付的前二個月，悠遊卡公司破天荒舉行大規模公測，除了爭取時間之外，也希望提升上線後的系統穩定度。

不過即使數位化無所不在，陳亭如認為，好的虛擬體驗仍必須建構在好的實體體驗上，不會因為有虛擬體驗就脫離實體體驗。特別是對 i 世代（出生於 1995 年至 2012 年間，從出生起便能隨時上網的世代，這世代成員理所當然的表現出個人主義、普遍根植於基本觀念中的平等意識，以及對傳統社會規則的拒斥）而言，對於世界

一開始的體驗就是虛擬的，反倒於對體驗實體有些卻步。因此，陳亭如認為，悠遊卡公司的挑戰在於提供虛實整合的體驗，就像現在相當夯的「元宇宙」概念，必須學習如何在虛擬與數位之外，經營「類實體」的體驗。

在交易科技要求最高的證券業，也積極因應數位化。康和證券董事長鄭大宇認為，近兩年臺股市場成交量能暴增，每日市場成交量超過 4,000 億元，對券商可說是走出谷底、盼到朝陽，但新世代投資人對於下單交易系統速度與穩定度的要求相當重視，這是所有券商都面臨的課題，也是傳統專業經紀商對於資訊成本投資的威脅，畢竟建置高速交易系統的費用成本龐大，在臺股市場進入逐筆撮合時代起，對於資訊系統的要求就超過以往，短線當沖熱絡，系統穩定需求高，手續費競爭更加激烈，造成經紀業務的毛利率繼續下滑，反而成為券商的新課題。

鯨魚再來！純網保與純網證

在三家純網銀——樂天國際銀行、連線銀行、將來銀行均完成開業後，金管會為延續普惠金融政策，再拋出研議開放純網路投保公司與純網路證券公司的方向，讓更多需要保險的民眾可以用更方便、更便宜方式獲得保險。

其中，純網路投保公司的發起人必須是金融機構或金融科技業者，除了設置總公司及客戶服務中心外，不得設立其他實體營業據點、不得有業務員；若為產險業之純網路保險公司，資本額需新臺幣 10 億元，以銷售一年期或短期保單為主，如共享運具、外送平臺等碎片型商品為主；若為壽險業之純網路保險公司，資本額則要新臺幣 20 億元，預計將以銷售不含滿期金、還本金的保障型商品為主，或限制保障年期，如定期壽險、傷害險及健康險；監管規範上，與一般保險公司適用相同法規與監理要求。

台灣人壽總經理莊中慶分析，依政策公告時程表，預計 2022 下半年才能開放申請，距離純網保實際開業至少還有三到四年時間，且依據香港、日本經驗，初期多以提供簡單、碎片組合式的保險為主，但因缺乏與客戶面對面機會，較不易取得客戶信任，多藉由價格費率便宜、大量補貼優惠、廣告行銷曝光來獲客，短期仍較難快速成長規模。在商品屬性與相關法規的限制下，產險可能會比壽險較有機會多樣化並結合創新科技發展純網保。

若就國際經驗來看，日本開放多年，但純網保公司的保費市占率僅 2%，首家日本純網保壽險 LifeNet，則是自 2008 年開業至今尚未獲利。

莊中慶表示，如何找到成功方程式真實擾動產業產生變革，是法規開放後的真正挑戰。

至於在純網證議題上，康和證券董事長鄭大宇坦言，自 2019 年起，美國網路券商與實體券商先後祭出零佣金（零手續費）措施，讓新世代投資人能直接逕行與網路券商開戶、下單，逐漸衝擊證券商目前利潤較為豐厚的複委託業務，最值得憂心。

他以網路券商 Robinhood（羅賓漢）為例，2016 年至 2021 年間，美國近一半的新券商帳戶都是在 Robinhood 開設的，其它如嘉信理財（Charles Schwab）、E-Trade、Interactive Brokers 等券商的新開戶數也大增，特別吸引年輕人與數百萬從未有投資經驗的新投資者加入，主因除了交易零手續費外，優質數位平臺的線上交易，才能讓更多投資者加入。

2021 年，Robinhood 在美國掛牌上市，觀察其營收多元化，選擇權交易占 38%，股票和加密貨

幣分別占 25% 和 17%，其中狗狗幣又占加密貨幣交易營收的 34%。鄭大宇認為，臺灣證券業向來仰賴證券交易經紀手續費收入，未來如何在法規鬆綁及客製化產品服務方面能夠具備研發創新能力，創造多元收入，是要努力的方向。

根據 PwC 2022 年針對全球金融科技、電動車、醫療保健等新興領域獨角獸公司的分析報告「Living in a World of Unicorns」指出，理財型的金融科技獨角獸目前仍由美國網路券商羅賓漢（Robinhood），與中國京東數科引領風騷，它們不斷擴展其 APP 應用程式功能，使客戶能夠直接在網路上購買股票等各種金融商品，且不會向傳統經紀商一樣向客戶收取高額的交易費用；而以 Coinbase 為首的加密貨幣交易所與錢包公司，不但為數位金融資產的交易布建了核心基礎建設，也創造了更新型態、更多元的交易科技與商品，建議臺灣主管機關與業者更加關注相關趨勢發展。

應用科技改善貧富差距惡化

作為資產管理業者的大家長，投信投顧公會理事長張錫直言，在疫情衝擊後，全世界的貧富差距與人口結構均同步惡化。他觀察到，受疫情影響最嚴重的通常是服務業第一線與顧客接觸的人員，或是大眾運輸司機、醫療照顧人員或清潔工；即便是高所得，也可能因為行業屬性被迫停工而影響生計；擴大到國與國之間，發展中國家或低度開發國家也可能因為醫療資源相對落後或不充足，狀況嚴峻。「但未來科技將有所幫助」，若能讓科技滲透進各產業，會強化許多創新，包括製造就業機會。產官學三方若能在學校教育、產業發展及政策引導上，善加利用科技趨勢，拉低貧富差距與提升醫療水準，將能在人口結構改善上派上用場。

因此，資產管理界最重要的社會責任，就是利用科技降低服務門檻，讓更多人有機會接觸到資產管理服務，落實普惠金融。

張錫指出，目前國泰投信總資產管理規模逾新臺幣 1.2 兆，為全臺灣最大的境內基金業者，共有基金經理人、全委經理人等近百名研究人員，除了因應被動式投資當道的全球趨勢，國泰投信近年來致力發展多元性的 ETF 產品，並以追蹤最經典的國內外代表性指數自許，也於基富通「好享退－全民退休投資專案」平臺上發行「目標日期概念基金」，設計適合所有人，簡單易懂、可進行長期紀律的退休投資，並擁有彈性的買回方式。期許能讓不同風險屬性、理財需求的投資族群隨時掌握即時的投資訊息、更有效率地進行投資決策判斷，讓他們有機會成為臺灣財富管理與金融科技蓬勃發展下的直接受惠者。



新舊模式M型分化

制度與局勢的更迭，讓不少企業領袖深刻反省過去一味追求績效成長的發展策略，開始思考「管理」漫無邊際的成長，放下傳統殺價競爭、積極搶市的思維，甚至願意容忍放緩部分已臻成熟或面臨瓶頸的業務。

特別是在永續概念的前提下，傳統業務勢必要有所「斷捨離」。第一金控董事長邱月琴指出，第一銀行是首家簽署加入赤道原則協會（The Equator Principles, EPs）的公股銀行，「簽此原則必須付出成本，要選擇客戶、要求客戶做額外的碳盤查等文件工作，因此客戶可能選擇不跟第一銀行往來，必須要有心理準備客源流失。」

不過，塞翁失馬焉知非福，邱月琴指出，其實赤道原則才是國際趨勢，促使客戶為了能成為被投資對象，而必須也跟進投入 ESG，整體結果對第一銀行是有加分效果的。

她分享，導入 TCFD 後會對客戶進行盤點，包括廠房及擔保品所在位置有多大的機率受到土石流、淹水及山崩影響，盤點後分析可能發生的風險程度，並根據此分析判斷有多少客戶需要拜託他們遷址，或進行相對應的環保措施，進而降低銀行的授信風險。「這些分析與數據讓我們知道要跟客戶談些什麼、下一步需採取的行動是

什麼，否則針對氣候變遷影響只是在講名詞，沒有內容，這對銀行、對客戶都有利。」

第一銀行中小企業客戶很多，多屬傳統型企業，因知道要求中小企業落實 ESG 會增加其成本，有一定的困難度，所以推出永續連結貸款，只要能提供節能減碳證明，就給予利率優惠，獲得中小企業認同，也開創了新業務。

此外，因疫情後各國央行救市，紛紛實施寬鬆貨幣措施，挹注市場流動性，儘管股市上揚、資本利得大幅成長、但房貸利率降低，資金往房地產市場流動，導致房地產價格上漲，財富分配更為不均。合庫金控董事長雷仲達指出，根據內政部發布 2021 年第三季國人房價負擔能力調查，全國平均房貸負擔率達 36.9%，均較上季、上一年同期上升，連宜蘭、花蓮、臺東以及離島澎湖的房貸負擔率均已超過 30% 合理負擔門檻，全國房價所得比更達 9.24 倍，較上季及上一年同期上升 0.17 倍、0.05 倍，顯示國人的購屋負擔更加沉重。

雷仲達表示，合庫積極配合央行信用管制措施，在房貸業務上除首購族外，亦希望呈現負成長，且不會刻意承做投資客及第二戶以上購屋業務，避免助長房市熱度。

若想在容許房貸負成長的同時亦維持整體業務成長，就得另闢蹊徑，雷仲達認為，應可從高齡金融商品的開發著手。由於臺灣將於 2025 年成為超高齡社會，在 COVID-19 疫情爆發後，更突顯事前資產規劃及財富傳承的重要性，屆時長者的資產守護、人身照護，退休後居住環境的安全等都需全面考量，因此合庫與信託公會將積極配合政府政策，持續推廣信託服務至安養、傳承等更殷切的社會需求。

外銀對於放款業務進入紅海也相當有感，剛宣布買下花旗銀行（台灣）消金業務的星展銀行（台灣）總經理林鑫川便指出，「臺灣藏富於民，財富管理潛力大。星展透過在香港及新加坡的平臺，於產品、專業力及產業洞悉方面都可以提供國內客戶很好的服務。星展也持續擴展高資產客戶服務這塊業務，其中包括拓展中南部之服務。此外，在談到財富管理時，我們多半先看到個人的需求，但我們發現其實臺灣的很多中小企業投資的時候有兩種方式，一種是以個人的方式，另外是以公司名義，特別是透過 OBU 投資，因此我們認為公司戶是有開發投資理財業務潛力的，就外銀來說，反而是要減少貸款，因為外銀在這塊較沒有優勢。」

盤點地緣籌碼 重新布局海外

在全球局勢渾沌不明之際，金融業企業領袖也著手微調海外布局。東南亞如泰國、印尼的銀行執照難以取得，外資銀行除了併購，難以進入。原因可能是當地出臺新法規，或是銀行業也飽和了。

以第一銀行為例，第一金控董事長邱月琴分析，東南亞部分，目前營運最好的銀行為金邊分行，也因為第一銀行 20 年前就進去，主要客戶並非臺商，而是柬籍企業。金邊分行目前已達到一定的規模，但也存在政治風險，因為金邊為人治社會，未來可能是越南較有成長空間，但也要思考如何像金邊一樣以服務越商為主；菲律賓也有機會，不過目前人員有斷層的現象，外派人員調動不易，故目前先把效益提升，擴大規模，放緩新據點布局。

過去國銀積極拓展中國大陸市場，近年則因國際情勢改變而開始調整其布局。邱月琴認為，大中華地區（中國、香港及澳門）因為近年美中政經趨勢及政策不穩定，加上臺商供應鏈的移轉，臺商要在中國大陸做大筆投資的企業應該不多了，銀行在大中華地區的曝險一直在萎縮，因此大中華地區目前應停、聽、看，維持一定實力，進行人力調整。

至於曾因營運效益不彰而一度退守的歐美市場，反而為今年的首要重點區域。邱月琴表示，2022 年臺灣整體供應鏈將在美國製造優先的要求下前往美國發展，同時也看好拜登基礎建設方案，內需需求增加，因此重點將轉移至美國市場。

合庫銀行的海外業務也預期有不少成長空間，合庫金控董事長雷仲達表示自行做過統計，在過去三年，兆豐的海外獲利佔比約為 50%、一銀 44%，合庫只有 33%。「今年因為新臺幣與美元利差接近，海外獲利佔比相對較低，但只要利差拉大，合庫就會追得很辛苦，所以我們也要積極布局與規劃。」

不過雷仲達關注的卻是中東歐地區，他分析，「過去沒有人設點，尤其合庫在比利時有臺灣聯合銀行，預計很快便能將捷克代表人辦事處升格。」業務的部分，除了大型企業聯貸案，雷仲達反而更想服務當地好的企業，「融入當地才是長遠規劃，海外聯貸案、OBU 暫時不是我的重點。」

「目前暫時不考慮海外併購，我是屬於保守型，國外財務報表的透明度比較無法掌握，除非我自己深入去了解，透徹了解當地實況，才有可能進行併購。」雷仲達表示。

小結

時隔兩年多的現今，人類尚未正式戰勝病毒，生產基地與商業中心隨時可能無預警封城；劍拔弩張的地緣政治與強國間的斡旋談判，更使市場不時潛伏著危機與未知變數。

臺灣因為近年成功的防疫措施、傲人的產業韌性，讓世界看到臺灣在逆境中的競爭力。未來，臺灣甚至還要肩負更重要的角色。

面對全球變局與國際社會的積極融入，臺灣金融業更需未雨綢繆，聚焦於本篇 14 位金融業企業領袖前所述之宏觀風險辨識，超前部署，思考其企業組織、操作平臺和整體的企業營運，才能因應 2022 年以及往後的未知挑戰。



2 | 轉型中 挑戰變革 2.0

全球央行在 2020 年 3 月後進行無上限量化寬鬆，讓金融市場在 2021 年進入空前的盛況。根據 PwC 統計⁵，當年度全球併購交易量超過 62,000 件，比 2020 年成長 24%，總交易金額創下 5.1 兆美元的新高，其中有 130 宗交易金額超過 50 億美元，打破 2007 年以來高懸的 4.2 兆美元歷史紀錄。同時，不少公司更積極地對業務與財務進行拆分與重組，種種舉措皆是企業為應對後疫情時代下之迫切需求（如技術、數位化、大數據等）所做的準備。

儘管金融業整體表現超越預期，疫情對金融業的長期影響逐步顯現。各國政府為抑制疫情而採用封鎖和社交隔離措施，對金融機構服務的眾多行業產生了重大影響。與歷次危機（包括全球金融危機、上世紀 70 年代油價衝擊和 30 年代大蕭條）相比，本次疫情對全球經濟所產生的影響可能更深遠⁶。

5. PwC, Global M&A Industry Trends: 2022 Outlook, 2022

6. PwC, The future of financial services: Securing your tomorrow, today, 2020



PwC 進一步盤點疫情對金融各次領域的探討，推估部分業務或將遭受「次級效應」(Second-order Effects) 的巨大衝擊。具體而言，隨著疫情及其後續影響在實體經濟中逐步顯現，客戶信貸資產質量可能惡化，進而造成金融機構的逾放危機。

放眼未來，疫情造成的經濟影響會在持續波及金融業，盛行十多年的積極信貸環境遇到瓶頸，個人和企業違約案例恐不斷增加。與之相比，財富管理、支付、交易所等細分業態，長期前景則相對中性或偏正向。

《午夜前十年的倒數計時》書中分析，二次大戰後確實有一套廣泛認可的領導模型，引領全球經濟邁向數十年的卓越成長，但恐怕不再適用於當下，甚至已成為環境無法永續維持的主要原因。「過去七十年多年我們太相信這套模式的世界觀，直接導致了『ADAPT』的問題與危機。」作者謝帕德坦言。

因此，在盤點眼前風險後，臺灣金融業企業領袖深刻體認下個階段的轉型及思考維度得與過去有所不同，難度勢必更加提升。

PwC 盤點 COVID-19 疫情對金融各領域的風險與影響

金融業別		長期影響	
銀行	消費金融	混合	受 GDP 和消費下滑影響，營收減少 / 通路使用轉變 / 抵押貸款價格扁平
	企業金融	負向	信用風險增加導致放款備抵呆帳 (LLPs) 和風險性資產 (RWA) 的要求增加 / GDP 下滑
	投資銀行	正向	再融資的需求增加帶動顧問營收 / 風險驅動的變化可能反映於交易
支付		正向	無接觸、行動支付模式持續增加 / 銀行中介有可觀潛力
保險	壽險	混合	收益率曲線長期趨平產生資產及負債管理風險 (ALM) / 利率環境劇烈波動
	健康險	負向	法規壓力以應對日益增加的風險 / 保障缺口意味著潛在需求的增加
	財產及意外險	混合	經濟衰退 / 緩慢的復甦和遠距工作減少保費收入 / 可能是政府紓困的後盾
交易/結算		中性	宏觀經濟變數帶來影響
資產及財富管理	財富管理	正向	顧問需求增加 / 自主投資的成長 / 轉向被動投資、股權和另類投資 (利潤率更高)
	傳統資產管理	混合	轉向被動 / 長期管理費用及成本壓力 / 需要規模及整合 / ESG、被動和另類投資成長
	另類投資	正向	另類融資機會增加

資料來源：PwC，The future of financial services: Securing your tomorrow, today，2020



精準反思轉型 2.0

危機往往暴露企業策略和執行方面的不足之處，因此在進入下一階段的業務拓展前，明智地選擇策略方向和方法將至關重要，包括為單一客戶和客群提供信貸時的資本配置和最大風險承受能力，以及潛在的併購與資產售出決策。策略的選擇還包括建立新的合作夥伴關係、更好地使用新科技，以及有效使用勞動力與各種形式的智慧資本、認知能力和網絡資源。

PwC 全球銀行及資本市場負責人暨美國金融轉型負責人柯蒂斯·巴柏贊柯(Kurtis Babczenko)⁷針對 2021 全球企業領袖調查報告中被視為領先族群的銀行與資本市場業者進行分析，發現領先企業準備轉型至下個階段時，會以五個面向重新思考與定位下一步的轉型策略：

7. Kurtis Babczenko, CEO Survey insights: The capabilities needed to survive and succeed, 2021

1. 轉型 2.0 堪比精密工程

巴柏贊柯指出，在 2021 年全球企業領袖調查報告中，有 60% 的企業領袖計劃在未來三年內增加至少 10% 的投資於數位轉型。他舉例，儘管將基礎設施轉移到雲端能降低成本並強化敏捷性，但此策略僅為「過渡工具」而非目的，真正導致差異化的關鍵在於擁有可立足於選定市場的核心技術，或有助於實現「銀行即服務」模式 (Banking-as-a-service Model) 的洞察力。

2. 堪用 (Availability) 並不等於好用 (Skill)

無論擁有多麼先進的系統，缺乏人才即無法發揮價值。轉型成功需要一支能夠充分利用這項新技術的勁旅——敏銳洞察客戶需求、推動創新和提高生產力。令人訝異的是，只有不到 40% 的企業領袖專注於員工的技能和適應能力。因此巴柏贊柯認為，確保人員技能提升和再培訓一定要是轉型的核心。員工也要能願意接受變革，並具有遠見和創造力。「即使堪用，但若缺乏前述認知與能力的人，還是永遠不能為企業帶來成功。」因此他強調，擁有靈活且具有成本效益的覓才策略至關重要。

3. 沒有規模化，就要專業化

在開放的銀行生態系中，可發揮的專業空間更甚以往。若利基市場不夠明確及差異化，業務的規模就要足夠。若公司缺乏規模化及專業化，則可能面臨被擠出市場的風險。因此，中小企業需要更積極轉型，或透過併購以擴大規模。

4. 分行據點仍有功能，但必然發生質變

許多金融業將下降的實體服務量視為消費者行為轉變，但真正的問題不僅是關閉幾家分行和節省多少成本，而是新一代分支機構在更廣泛的全通路行銷中能發揮什麼作用？

儘管遠距發展意味著不需面對面也能有效地進行溝通，產品銷售也逐漸位移到數位通路，仍有不少領先企業將分行演化為營運前哨站，在實行 ESG，分行也可以作為經營社區關係的基地。

5. 用簡化確保安全

數位轉型及建構生態圈夥伴必然帶來資安漏洞。巴柏贊柯指出，在 PwC 全球企業領袖調查報告中，網路威脅和資安連年位居前五大威脅。因此如何在輕鬆、友善、不破壞客戶體驗的情況下仍維持有效的保護措施，是金融業所面臨的挑戰。然而企業往往加入過多防火牆和審核機制，真正的風險卻潛藏在過於複雜的流程及產品組合，因此建議企業領袖應專注於流程簡化，減少控制。

臺灣金融業企業領袖的心態與準備

臺灣防疫表現居全球之冠，僅在 2021 年 5 月時爆發為期三個月的本土疫情，啟動三級警戒，當時金融業莫不嚴陣以待，並實際操演營運持續計畫 BCP (Business Continuity Planning)；然而當 Omicron 再掀流行延續至 2022 年，儘管每日確診人數不減，金融業的應對態度反而相對沉穩。

合庫金控董事長雷仲達便直言，「即便變種病毒再起，但臺灣防疫有成，重病傷亡率也沒有再惡化，應該也不用太擔心。」他持續看好臺灣產業，有資金回流、供應鏈自足題材，製造業、半導體出口持續帶動整體經濟成長，政府發行五倍券也帶動產業振興，2021 年下半年消費內需應該也會慢慢開始好轉。

雷仲達認為，公股行庫有政策使命、穩定信心的作用，故不需要一開始就大動作調整營業時間、大批人居家辦公，反而會製造恐慌。「我們的態度是先準備好，也有 2021 年升三級的經驗，

確定 SOP，如盤點防疫物資、規劃異地辦公路線等，因此不需要那麼擔心，真的有疫情失控之虞，我們也可以馬上行動。」雷仲達隨時提醒同仁八字箴言：「審慎評估、沉著應對」，不動並非不做為，而是要隨時關心隨時注意。

除了因應疫情可能造成的人員影響，金融業也在這兩年內重整了財務結構，包括對內充實資本體質以及對外的投資布局，同時間進行更精實的資產負債管理。

第一金控董事長邱月琴盤點，第一金控最大的挑戰為一銀加入系統性重要銀行 (Domestic Systemically Important Banks, D-SIBs) 後，資本額需依營運量成長額擴大，然而一銀為公股行庫增資不易，未來增資可能會是影響一銀規模擴大的因子。

壽險公會理事長黃調貴認為，壽險業投資部位龐大且國外投資比重甚高，面對瞬息萬變的金融

市場，業者需持續精進風險管理技能，審慎篩選優質標的，加強對國際情勢的掌握與研判，適時做出必要之調整與因應，在獲利持續創下佳績同時，確保投資組合的穩健性，以維護保戶及股東的權益，更要積極尋找新的成長動能，才能成為社會幸福的掌舵者。

台灣人壽總經理莊中慶表示，由於接軌國際財務報導準則第 17 號 (IFRS 17) 與新一代清償能力制度 (ICS 2.0) 皆會顯現公司資產負債管理、利率風險管理能力的好壞。壽險業普遍銷售長天期保單，但國內市場投資工具年期卻較短。因此過去銷售的臺幣保單，為達收益率目標，只能將大部分的資產配置於海外，使保險公司目前存在存續期間與幣別錯配問題，在接軌後，市場環境變動將使淨值波動更加劇烈，投資端如能與負債匹配，進行動態管理，將能有效控制淨值波動。

莊中慶指出，壽險業必須從營運面轉型，才能降低接軌時所需的增提準備金。同時也不能忽略額外的資本需求衝擊。「過去壽險業所銷售的高利率保單，曾達5到6%的水準，現行IFRS 4是以鎖定利率來衡量準備金，但隨著市場利率下降，改採公允價值衡量後，IFRS 17下的保險負債可能高於目前帳上準備金，需要增提準備。」他研判，各家公司的接軌IFRS 17影響幅度須視「負債成本」，愈高的公司衝擊會愈大；為此，台灣人壽已及早進行營運轉型，負債成本於業界中相對低，所受衝擊較小。

另外，考量到接軌ICS 2.0，因其資本需求，賣對商品將顯得更重要。莊中慶指出，對的商品

除能穩定獲利外，更可以挹注、厚實資本。觀察國際壽險同業，在接軌後，意外及醫療險、保障型商品有增加趨勢，商品型態上也會縮短利率保證年期或是降低保證利率等。

莊中慶坦言，台灣人壽目前也與外部顧問進行資產負債管理專案，建立控管機制。就目前研究發現，美元商品的資產配置因無錯配問題，透過配置調整，可對接軌ICS 2.0下對負債衡量有挹注空間，但對於臺幣商品的配置較有難度，除要考慮ICS 2.0影響，還需權衡報酬率水準、風險資本耗用、投資工具市場量能等因素，都增加了資產負債的管理難度。



一、應對財富危機的行動策略

金融業的本質為替客戶中介調度財富配置，然而在疫情爆發期間，掌權者因掌握資訊與資源而能掌握先機，使財富翻上好幾倍；社會底層卻是弱者恆弱、貧者愈貧，財富分配不均的危機更加明顯。根據臺灣主計總處統計 2020 年國民所得與家庭收支調查數據，當年度每戶家庭可支配所得平均數為 108 萬元，年增 1.9%；而每戶五等分位所得差距卻擴大至 6.13 倍，不僅連三年上揚，更創下八年以來新高，顯示家戶貧富差距持續擴大中。

同時間，臺灣也因少子化將於 2025 年進入超高齡社會，屆時 65 歲人口比例將占總人口 20% 以上，顯示臺灣社會恐面臨「愈窮、愈老」的窘境。

為了應對危機、彌補新需求的缺口，主管機關與金融業者持續透過各種管道與方法推動普惠金融，不僅希望將過去許多專屬於高資產族的優惠，透過制度重新設計，下放給普通民眾，也能改善分配嚴重傾斜的狀況。

作為信託公會理事長的雷仲達認為，過去金融商品大多為標準化產品，但進入高齡金融服務需要依據每個民眾的需求與狀況，設計出更客製化、更細膩的服務，而信託正是可以發展成配合民眾生活各面向需求之全方位金融業務。而 COVID-19 的爆發更讓不少人生涯規劃面臨突如其來的衝擊，突顯事前的資產規劃及財富傳承的重要性。

因此銀行與信託業者近兩年力推安養信託，雷仲達表示，安養信託如同將養老金上了一道鎖，降低被詐騙的風險，對於資產的保全很有幫助。在人身照護方面，合庫也將「長照課程」和「高齡金融規劃顧問師」納入對理專與行員的訓練課程中，希望從金融方面健全社會長期照護體系，也是金融業企業社會責任的展現。

從普惠出發設計商品

為了弭平貧富不均的缺口，資產管理業亦努力規劃設計低門檻、合理資產報酬率的財富管理工具。投信投顧公會理事長張錫指出，目前 1,074 萬名勞工的勞保年金所得替代率僅為四成多，因此投信投顧公會自 2018 年起就開始積極爭取的「我國個人投資儲蓄帳戶機制」(TISA) 方案，鼓勵年輕人從剛出社會工作每月固定提撥 2,000 元去對特定金融商品，如以台股為主的證券投資信託基金或本國發行的 ETF 進行長期投資，該投資金額還可做為個人綜所稅之列舉扣除額。

張錫指出，雖然每人每月 2,000 元對個人來說金額不高，但當全體勞工都參與定期定額、長期投資時，不僅有助於民眾建立正確的投資觀念與習慣，也對臺灣資本市場產生很可觀且正向的影響。

保險業也為了切合社會新需求，在投資與商品設計上都發生質變與量變。壽險公會理事長黃調貴指出，保險本身是利己利他，高度與 ESG 連結的產業。為讓經濟弱勢或體況不佳者能獲得基本保障，在政府政策的推動下，各家業者極力響應

微型保險及小額終老保險；面對高齡化的社會，保險公司也從過去主推薦投資型商品，轉而聚焦長照、失能險等，以商業保險協助補足民眾經濟負擔缺口，讓年長者安穩生活；近年保險業者也積極研發外溢商品，希望將保險從事後理賠的補償功能，往前延伸到事前預防，例如有業者大力推動外溢商品搭配健康促進計畫，鼓勵民眾自我健康管理，或是推出健檢型的外溢保單，持續以創新商品來因應變動的市場環境。

黃調貴觀察，臺灣民眾的風險意識伴隨著疫情逐漸發酵，帶動了住院醫療保單的銷售，更加突顯保險保障的重要性。各家業者在疫情下的個人保障意識意高漲，積極推動防疫險、疫苗險這類低保費高保障的商品受到市場青睞，很多民眾都自主於網路完成投保，同時促進了網路投保的發展，以及其他有益健康的外溢商品，或積極發展更多元像是基因檢測等實物給付的保單，推廣「保險應回歸保障本質」的意識。

另因應臺灣自 2018 年起已邁入高齡社會，主管機關近年來持續檢討並修正保險法令，以強化

保險業對高齡消費者保護措施，2022 年 3 月亦發布「保險商品銷售前程序作業準則」及「保險業招攬及核保理賠辦法」修訂，讓保險業者於拓展高齡業務時，亦可兼顧消費者權益。

金融三業重組綜效

過去金融業的發展較傾斜於銀行與保險，但未來也可能重新分工。投信投顧公會理事長張錫指出，資產管理和金融各行業的關係應是相輔相成。目前大多數消費者於前臺所接觸到銷售平臺，如銀行和保險，其背後亦仰賴資產管理業製造的產品（如類全委保單所連結之投資商品），以克服低利率的困境。但現行的法規與監理環境、銀行與保險業在通路上的優勢，加上臺灣投資人普遍對於投信操作不熟悉，種種因素造成臺灣金融業在規模上呈現不公平的態勢。因此張錫表示，期望未來執政者可與國際金融中心借鏡，引導銀行、保險、資產管理三大區塊互相打通三者間金融人才與市場資源，相信臺灣金融業的發展將後勢可期。

二、應對科技危機的行動策略

站在投資市場第一線、無時無刻都須仰賴系統處理龐大交易資訊的證券商與資產管理業，對層出不窮的科技風險感受最為深刻。

券商公會理事長賀鳴珩指出，為因應金融科技發展，證券商積極推動數位服務，確保客戶個資及交易安全的資安議題就越顯重要，至 2021 年底電子交易下單比重已達 76%，近期卻也頻傳駭客撞庫攻擊（Credential Stuffing）及偽冒下單等資安事件。

資安風險已能撼動企業經營

根據 Trend Labs 趨勢科技全球技術支援與研發中心指出⁸，金融業正面臨愈來愈多的憑證填充（Credential Stuffing）攻擊，臺灣稱之為「撞庫」。簡而言之，駭客在路上搜集了大量外流的電子郵件地址和密碼，再搭配自動化腳本，利用殭屍網路（Botnet）以疲勞轟炸的自動化方式

不斷試圖登入網路服務，直到某一組帳號密碼成功為止。這項手法很可能讓企業因為詐騙、網路斷線導致業務停擺、緊急應變與通知客戶、系統修復以及商譽受損等而造成損失，台股投資人也在新年前全面更新帳戶密碼。

賀鳴珩指出，主管機關已請證券商強化下單系統安全性並採取加強資安措施，加強對投資人宣導妥善保管投資帳號及密碼，證券期貨相關機構亦共同成立「證券暨期貨市場電腦緊急應變支援小組」，全天候協助業者應變資安事件，強化證券期貨業者資安意識與事件應變處理能量，以達成金融服務持續營運不中斷，保障整體市場交易安全。

但他亦建議，證券期貨相關主管機關將有接觸到交易所、證券商資料之第三方資訊公司（包括但不限於外部下單系統業者）列入納管對象，讓資安保護網更加完整。

元大投信董事長劉宗聖則認為，數位轉型本來就是金融業提升效率必經的過程，因為疫情關係加速、確認、加大對科技的使用，但其風險就是資安，既然這麼多的東西都要在這個環境裡面，那企業就必須要能承受數位轉型所帶來的可能風險。

從交通票證積極跨足到支付領域的悠遊卡公司董事長陳亭如就認為，結合消費資訊與地點的資料，更有價值，只要將資料去識別化並進行處理，讓客戶在未取得原始資料的前提下，使用處理過的資訊，數據就不只是工具，而會成為一個產業。然而當然也會衍生出如何取得消費者授權、去識別化技術門檻是否足夠等疑慮。陳亭如建議，監理機構在資料治理的法規及基礎建設上，能提出長遠的政策與行動方案，將更有利於產業化的發生。

8. Trend Micro, Report Finds Increased Credential Stuffing Attacks on Financial Sector, 2018



不容懈怠的數位轉型

在銀行與保險業者看來，科技風險等同於轉型風險。「數位轉型其實是深層的組織改造，不單純只是設立數位部門，增加數位人員。」轉型要成功，最大的關鍵在於改變員工既有觀念，要學習數位思維，國泰金控總經理李長庚表示。

更有甚者，不管是數位化還是轉型，都沒有真正完備的一天，一旦鬆懈，很有可能前功盡棄。因此，「星展的數位轉型第一主軸就是數位核心化 (Digital to the Core)，並且需要持續投資」星展銀行（台灣）總經理林鑫川指出。

2014 年，星展原本備妥資金要收購一家印尼大型銀行，後卻因當地法規限制而破局；但資金既然已籌措，除了併購外，還有什麼用途，能為星展奠定下一個十年的競爭力呢？當時星展集團執行總裁高博德 (Piyush Gupta) 有鑒於中國大陸電商崛起和韓國網銀的巨大影響力，決定啟動數位轉型計畫，從內部營運管理到外部服務商品，全面導入金融科技，並持續推展至今⁹。

林鑫川指出，目前星展的核心系統早已領先同業，全面轉換成 Microservice（微服務）架構，也大量投資 API 及使用雲端服務，讓 API 的串接更快速方便；「我們也會利用模組化的方式組合出複雜的大型應用程式，搭配採用私有雲及亞馬遜雲端服務 (AWS) 來提升靈活性及效率，並且導入網路可靠性工程 (Site Reliability Engineering) 的概念。」「我們避免有 The Man behind the Machine（仍由人工執行操作）的情形發生，要做的是 Design for No Operation（設計出一套無需操作指令的自動化系統）。

第二，是把自己融入客戶旅程 (Embed Ourselves into Customer's Journey)。林鑫川認為，數位轉型中技術雖然重要，可是更需要注重的是客戶旅程。客戶體驗需看重功能性、情感性及社會性等三個價值，能在客戶使用數位產品及服務的過程中考慮到客戶三種層次的體驗價值需求，並將服務與需求完美結合，才是真正厲害的解決方案。

第三，公司的組織文化塑造 (Culture Transformation)。林鑫川亦同意，儘管科技有各種好處，但成功與否的關鍵仍在人。「管理階層積極推廣數位的文化建立固然很重要，但如若員工們對於 AI、Blockchain、Machine Learning 及 Python 程式語言的概念一竅不通的話，在數位轉型上就會比較困難。」

「金融業不僅自身需要推動數位轉型，更需要協助客戶轉型。」林鑫川指出，除了個人金融，星展亦注重為企業金融導入數位解決方案。由於企業在投資、避險、收款、付款、資訊處理的流程都比個人複雜，因此除了投入資源提升企業金融的數位服務，星展也積極透過 API 與客戶的企業資源規劃 (ERP) 串接，並同時關注資安議題，「目前臺灣的銀行對這塊投入有限，而這正是星展進入市場的機會」他說。

9. 星展銀行，從星展銀行的數位化歷程談銀行數位轉型戰略

抗拒轉變是最大威脅

成立超過一甲子的永豐銀行，是由成立於 1948 年的台北國際商銀與 1992 年設立的華信銀行合併而成，歷史包袱不可謂小；但在金融科技的刺激下，近來也力推數位帳戶「大戶 DAWHO」來驅動數位轉型。如今成立僅兩年多，開戶數就超過 100 萬戶，市占居第三大¹⁰。永豐銀行董事長陳嘉賢坦言，「臺灣金融數位化速度原本帶著滿足需要、但不迫切的節奏發展，卻因疫情的衝擊，讓原本短暫的因應措施，演變成長期抗戰及生活接觸型態的全然改變。」

他指出，臺灣金融業發展相較國外穩健，因此在 Bank 3.0 進階發展 Bank 4.0 的各項業務——如數位支付、線上貸款理財、線上開戶原本都不算積極。直到疫情來襲，好比一場賽事突然鳴槍起跑，誰能夠最快衝到前面去，就看得出誰早有充分準備以及不斷練習。「如今大部分的用戶不論願意還是不願意，大部分都已從線下轉為線上。」

陳嘉賢舉例，COVID-19 的發生，驅使法規相對嚴格的金融業得面臨大規模員工遠距工作的布局，然而在以資訊安全為優先考量的金融業來說，該如何準備便成了一大難題，也有不少金融業者猶豫觀望，打算擰節成本、自己開發，或對遠距辦公持保留態度。而永豐銀行最終認為數位化是對未來的投資，因此採行了微軟雲端虛擬桌面 WVD (Windows Virtual Desktop，虛擬桌面) 的解決方式，在保護機制管控下，遠距工作人員無法透過自己的電腦，存取任何企業內部資料，同時透過企業內部的防火牆與遠端工作者的個人電腦防毒軟體等防護措施，兼顧確保資料傳輸的安全性與員工健康的保全。

台灣人壽總經理莊中慶則補充，保險業的科技風險與壓力主要來自於導入 IFRS 17「資料系統流程」後，讓結帳複雜度大增，但不能有任何時程的延宕。

莊中慶指出，公司目標不只是每月產出合規的報表，而是要站在經營層級來思考，要能滿足未來分析需求。為爭取時間，台灣人壽採聯合艦隊運行專案的方式，提早鎖定具國際經驗的外部顧問、廠商，並要求外部廠商要有專職顧問團隊，一旦系統測試或運行上出了問題，能在地支援立即協助解決。

此外，也因 COVID-19 疫情的催化，促使保戶更頻繁使用數位相關的服務，對保險服務，如：核保、理賠速度的要求也同步提升。此時，保險業者必須更致力於發展數位金融服務，才能提供更適切的客戶服務，以提升客戶體驗及推薦。

為此，保險公司要跨出去、走向異業結盟合作，才能催生健康、數位生態圈的發展，為公司獲取更多的客戶場景，亦可提供客戶更多元及適切的服務。

10. 金管會銀行局，銀行業務資訊揭露 - 數位存款帳戶業務統計

三、應對領導危機的行動策略

危機可能來自四面八方，而如何應對需仰賴企業領袖從上而下規劃。若帶領人們化解危機的領導人對危機視若無睹，甚至判斷錯誤，在疫情衝擊下恐將損失重大；反之，若能超前部署，防患於未然，在危機爆發時，更能一舉超前競爭者、墊高進入門檻。

2022 年是國泰成立 60 週年，國泰金控總經理李長庚回憶，國泰早期是日式管理，後來面臨市場競爭與金融執照開放，國泰做了大幅度的組織再造，從 2012 年、國泰金控 50 週年時，集團高層就開始思考，下一個 50 年如何保持像過去一樣的發展成績？並為此做了很多改變，包括對外的品牌識別 (Logo) 和對內的企業核心價值，「以前的核心價值是誠信、正直，可是看到這麼多不確定因素與科技力量在市場推波助瀾，決定改成『誠信、當責、創新』，前幾年推動 What if We Could，2022 期盼同仁勇於改變，期待未來創造更輝煌的下一個 60 年，更多個 60 年。」

也因此，國泰金控在疫情衝擊這兩年，不僅投資收益亮眼，更歸功於 2016 年即已在金控成立數據暨科技發展中心，招募擁有數位背景、非金融領域的人才，採用敏捷式開發模式，建立金融商品研發團隊，以國泰人壽與國泰世華銀行的場景進行試行，加速數位金融服務，並在數位轉型持續投入各項基礎工程。

國泰從 2012 年即放棄市場占有率的迷失，深耕長期、有價值的產品與服務。「面臨業務決策要面子還是要裡子時，國泰選擇裡子比面子重要。」李長庚表示，很多壽險公司為了衝業績與市占，選擇價格競爭。既然無法放任長期高利保單成本持續增加，又要維持業績，就只能調高部分保單預定利率；其次，開發新保單；第三，做內部組織改造。「如果集團沒有過去幾年的打底，國泰人壽也就無法在三級警戒、員工都居家辦公時，率先業界推出線上投保系統。」

在海外布局方面，國泰金控謹守法令遵循與分散風散，不過度積極、不踩紅線，而是在風險兼顧下找機會。海外機會都慎重評估，個別投資案，皆把關在不超過 4 億美元的初始投資。「這也是基於國泰金控每年獲利 500 億臺幣左右的設算，因此就算真的踩到地雷，影響本體的風險尚可控。」李長庚說，臺灣海外金融人才不足，國泰進入一個不熟悉的市場時，會選擇先做一個小額投入，開始培養人、組織系統，等到熟悉市場、再加大投資。但機會來時也必須把握，金融海嘯後，歐美銀行撤出東南亞市場，「我們趁此空檔，取得不少執照，現在很多銀行想去東南亞已經進不去了。」



長期堅持 穩占先機

康和證券亦低調長期耕耘海外市場，在疫情封境的這兩年，反而在吸引海外企業來臺掛牌業務上，繳出漂亮的成績單。康和證券董事長鄭大宇指出，承銷部自 2012 年開始積極開發海外市場，主攻海外來臺 IPO 案件，業務腳步遍布中國大陸、東南亞及日本等國家，尤其積極深耕利基市場如日本、越南等地區。2014 成功輔導第一家越南臺商豐祥 - KY 來臺第一上市、2016 年成功輔導第一家純日本公司大拓 - KY 來臺第一上櫃，截至目前為止，已成功輔導 9 家海外企業來臺上市櫃，即便是在疫情蔓延的這兩年，康和承銷仍準時將第一化成 - KY 推上資本市場。目前康和證券已成功輔導 9 家海外企業來臺上市櫃，永固 - KY 和第一化成 - KY 分別在 2020 年和 2021 年的疫情期間掛牌，更顯不易。

「第一化成 - KY 是臺灣能率集團投資的日本公司，集團據點遍布日本、越南、馬來西亞及中國東莞，是臺日合作的創舉，也是第一家在臺灣證券交易所掛牌的日本公司。」鄭大宇指出，證交所與康和證券曾在 2019 年實際赴日本宇都宮市第一化成總公司進行招商及說明，經過兩年磨合，終於成功將這家臺日合作的好公司帶回臺灣上市。

緊盯趨勢 當機立斷

企業領袖必須時刻關注前端趨勢，才能提前布局業務轉型，若不及早應對，更有錯失先機、市占率遭侵蝕的風險。

近年產業的重大趨勢當屬電動車。而其不僅對汽車業與科技業帶來影響，也由於汽車保險為產險業占比最大的商品，因此產險業高層也必須時時關注電動車供應鏈的進程。

產險公會理事長李松季分析，在 2021 年整體汽車市場受到晶片缺貨影響而表現不佳，但國際上電動車市場卻是呈現大幅成長，朝向「新四化」發展——供應鏈扁平化、價格親民化、充電樁普及化、電動車智能化。

根據《DIGITIMES》分析師暨研究經理林芬卉指出，2022 年汽車銷售量可望達 7,600 萬台，而電動車將達 891 萬台，年增 48.4%。隨著油車

禁產、禁售時程愈近，車廠為避免支付碳稅及巨額罰款，持續加碼投資電動車事業部，預估到 2025 年全球電動車銷售量年增率將達兩位數，滲透率超過 30%。臺灣廠有資通訊產業作為後盾，很有機會跨入電動車供應鏈。因此，未來電動車是國際長流，也是汽車保險開發新商品的目標。

同時也是泰安產險董事長的李松季如今對電動車趨勢如數家珍。他認為，現在電動車市場的大餅，不再只是美國特斯拉、或是中國的蔚來、小鵬、理想、威馬等車廠的囊中物；各大知名品牌車廠如奧迪（Audi）、戴姆勒（Daimler AG）、BMW、福特（Ford）、豐田（Toyota）、日產（Nissan）、福斯（Volkswagen）也都積極插旗圈地，希望能在電動車市場占有一席之地，甚至連手機大廠蘋果（Apple）也有意提早推出 Apple Car 來一較長短。「電動車目前正帶動傳統汽車

產業轉型，汽車產業迎向一場跨越性的改變，傳統以內燃機為動力的設計思維將被電能取代。而這趨勢將帶動汽車保險市場，朝向開發電動車專屬保單方向前進。

在風雨中昂首前行進入第 90 個年頭的兆豐產險，其董事長梁正德認為，近二年因疫情產生政府預算排擠或公共工程無法如期動工，以致延宕原規劃公共建設的進行，進而影響了產險業者在中小企業商業火險、工程險、車險的業務推展；但也要能當機立斷抓住新機會，例如國人有防疫需求，及時推出防疫型商品，並即時優化與升級核心系統，推出更方便的網路投保平臺及行動投保系統，開發提供特定目的的短期保險商品、碎片化微保險，或如移工 COVID-19 醫療保險等符合時代所需的新商品線，就能對危機因應得宜。



四、應對體制危機的行動策略

隨著經濟逐步復甦、國境陸續解封，人們滿心期待進入後疫情時代，卻又馬上被催促著進入下一個「永續轉型時代」。一方面出於時程壓力——在 2050 年時全球達到碳中和；另一方面出於百廢待興的焦慮——各產業碳盤點重點不同，極需更高層的政策引導和方針。

例如，金融監督管理委員會（以下稱金管會）在 2021 年底的記者會上宣布「公司治理 3.0-永續發展藍圖」五大推動主軸、39 項具體措施；其中，在提高資訊透明度部份增列揭露氣候相關財務揭露（Task Force on Climate-Related Financial Disclosures，TCFD）及永續會計準則（Sustainability Accounting Standards Board，SASB）相關資訊，在 2021 年完成研議應揭露事項並於 2022 年上路，上市、上櫃公司都要在永續報告書上提出。

元大投信董事長劉宗聖坦言，雖然資產管理公司非上市櫃公司，沒有被要求，但基於盡職治理原則與責任投資，是否也該針對極端氣候進行壓力

測試？選股方法、風險管控，是否也該符合哪些規範？如果因為導入 TCFD 導致績效不好，又該如何因應？

要控制投入與產出時，除了針對「排放者課稅」之外，於公開市場交易仍是最有效率、最經濟的工具。因此，2021 年聯合國氣候峰會（COP26）達成《格拉斯哥氣候公約》，批准全球碳市場框架；歐盟也公布了 55 套案（Fit for 55），並預計將實施「碳邊境調整機制」（Carbon Border Adjustment Mechanism，CBAM），也就是碳邊境稅，並預計於 2023 年逐步實施「碳盤查」，2026 年起出口到歐盟的產品需購買「碳權」以防止「碳洩漏」。

回到臺灣，環保署以修正《溫室氣體減量及管理法》、增訂收「碳費」等機制因應，供未來外貿談判時運用¹¹，最快有機會於 2023 年推動。根據環保署說法，若歐盟對臺灣出口產品課徵碳邊境稅，臺灣也會依據法源向對方徵收碳費；整體而言，目前仍不考慮以期貨、證券化代幣

（Securities Token Offering，STO）等金融商品形式推動「碳」金融商品。

不過目前臺灣政府運用金融市場力量推動永續發展的作為，仍以債券募資為主。櫃買中心自 2017 年起推動綠色債券市場，並隨著國際市場從關注環境的議題擴大到社會責任與可持續發展的等三大範疇，建立永續發展債券市場，根據櫃買中心數據，永續板債券發行總規模已超過 2,000 億臺幣。

永續板債券規模達 2,667 億元

永續板債券		檔數	發行規模
綠色債券	新臺幣計價	58	1954 億元
	美元計價	10	
可持續發展債	新臺幣計價	11	570 億元
	美元計價	1	
社會責任債券	新臺幣計價	6	143 億元
	美元計價	1	

資料來源：證券櫃檯買賣中心，永續發展債券，2022 年 2 月

11. 中央社，因應歐盟碳關稅環保署將修法收碳費增談判籌碼，2021

然而，「金融業需要更明確的減碳國家政策。」元大投信董事長劉宗聖認為，碳權不像石油有供需，事實上只有需的問題，就算臺灣自己不發展碳金融，產業也需要建構碳生態系。例如有些服務業已能產生淨碳權，是否能集中起來轉給製造業抵銷；又或是現在企業都要去歐洲買碳期貨，有時差及匯率問題，是否由政府或產業龍頭中鋼、台塑，统一到海外採購碳權？此外，美國已經將歐洲的碳期貨拿去包裝成指數基金（Exchange-traded Fund，ETF），臺灣投信能否發行？

劉宗聖歸納，金融業的 ESG 有兩大挑戰，一個是「第一哩路」（First Mile）的挑戰，即為基礎建設；另一個是「最後一哩路」（Last Mile）的挑戰，也就是應用；臺灣的挑戰是哪一個？「我認為是基礎建設，像是開放的交換平臺（Open Platform）和人才，現在第一線的都是工作一、二十年的人，是要針對這些人去導入 ESG，還是為下一個世代去導入 ESG？這是不一樣的。」

小結

正如《午夜前十年的倒數計時》指出，上述這四大危機已迫在眉睫，在為時已晚之前，我們還有十年的時間能夠做出根本、系統性的大規模改變，端賴企業、政府和公民社會，採取與驅動 20 世紀經濟發展背後思維全然不同的角度來行事，包括專注於發展地方經濟、重新定義成功的衡量標準，使其更具包容性；以當代情勢為依據，重新打造國際機構，時時將企業營運納入科技開發的思維中。

如前述金融領袖所言，因應危機須要更迅速且大規模的創新解決方案才能達成，領導人須採取全新的行事風格，與當代既有價值背道而馳但又兼顧善意與創新，例如：具備人道關懷卻又專精科技、堪稱英雄卻又謙卑、奠基傳統卻又創新。

隨著世界逐漸自 COVID-19 的傷害中復原，從中變得更好、更有彈性以因應未來的危機，領導人極需了解、接受，並擁抱這些矛盾。



3 | 轉型後

金融可持續之路

美國創 40 年新高的通貨膨脹、烏俄衝突所引發的全球地緣政治緊張局勢飆升、供應鏈缺工缺貨缺料問題嚴重、航運貨物塞港持續、捲土重來的疫情等因素，使 2022 年開春以來全球市場動盪不安，大多數企業領袖仍孜孜矻矻地應對眼前的挑戰，優先關注升息、面對出貨供應所帶來的問題。誠如前述企業領袖們於疫情期間的所見所聞，全球性危機加速確立社會趨勢，使資源重新分配，並徹底改變結構條件。儘管眼前充滿挑戰，企業主仍將目光放遠，此時採取的任何行動，都將成為日後的策略轉捩點。

當然，更普及的遠距工作、更流暢的電子商務旅程、更節能高效的電動車等，為疫情後新興經濟確立了主旋律。而科技與數位化僅是達成目標的工具之一，真正躍居產業高度共識者則是「可持續性」(Sustainability)，也稱之為永續性——企業必須更積極落實環境保護、營造公平工作環境、回饋需要幫助的社群、制定符合道德的供應鏈實踐等 ESG (環境、社會、治理) 方案，才是企業的必修課。



永續進度亟需重返軌道

儘管疫情仍深深牽動著市場情緒，但將發展路徑轉型至可持續性之迫切需求卻更勝以往。

「2030 永續發展目標」(Sustainable Development Goals, SDGs)，其實是在 2015 年底由聯合國 193 個會員國所通過，包含 17 項核心目標和 169 項細項指標，並從 2016 年起取代「千禧年發展目標」(Millennium Development Goals, MDGs)。上述 17 項核心目標理應於 2030 年前達成，然而 2020 年全球

蔓延的 COVID-19 疫情，嚴重破壞了諸多先前的努力。聯合國發布的《2021 年可持續發展目標報告》指出，COVID-19 大流行之前，世界上極端貧窮人口（每天生活費不足 1.9 美元）比例已從 2015 年的 10.1% 略為下降到 2017 年的 9.3%，人數也從 7.41 億人下降至 6.89 億人。但疫情的爆發不只加劇了國與國之間的對立，也讓 2020 年全球貧困人口數一舉增加了 1.19 億至 1.24 億人，其中有 60% 在南亞，讓聯合國多年來消滅極端貧窮的作為付之一炬。

世界銀行主席大衛·馬爾帕斯 (David Malpass) 在公布 2022 年經濟展望報告¹² 時憂心地指出，至今發展中國家的疫苗接種率仍偏低，加上政府赤字等嚴重問題，與發達經濟體的差距愈拉愈大。「更令人不安的是，我們正在看到貧窮率、營養和健康問題持續惡化，學校停課將對教育產生永久性衝擊；在中低收入國家，10 歲兒童無法閱讀初級故事的比例從 53% 上升到 70%；許多學校仍然關閉，數據清楚地表明這會導致學童的學習能力下降，我非常擔心這對他們造成永久性的創傷。」

聯合國 17 項永續發展目標 (SDGs)



資料來源：聯合國永續發展目標網站

12. The World Bank, 'Opening Remarks by World Bank Group President David Malpass during the Launch of the January 2022 Global Economic Prospects Report', 2022

金融業被視為關鍵推手

若「可持續發展」意指「在不損害後代生存權利的情況下，滿足當代人的需求¹³」，那麼「可持續金融」就是將 ESG 思維與標準整合到金融服務中，以實踐可持續發展成果，減輕和適應氣候變化的不利影響¹⁴。換句話說，藉由金融的中介與效率特性，讓金融體制與金融機制隨著經濟發展調整，更合理且有效地動員與配置資源，以實現經濟長期穩健發展。

可持續金融有許多面向，例如將 ESG 因子納入投資決策流程，進而對可持續經濟活動和項目進行更多長期投資；環境上考慮減緩氣候變遷，以及更廣泛地擴及到生物多樣性、防止污染和循環經濟；對人力資本、社區投資及人權問題採取更包容、平等的態度來思考；治理方面，則包括管理結構、勞資關係及經營高層之薪酬等¹⁵。

落實到產業方面，由於工具、人才、法規和市場制度的變革，使推展到下一階段的永續任務大多仰賴資訊揭露，因此金融機構可透過建立永續金融作業準則，配合 ESG 篩選機制與程序，

一方面掌握既有資產的 ESG 風險，另一方面響應政府政策與聯合國永續發展目標。

全球企業現正積極關注如何實際因應氣候變遷命題，可藉由導入氣候相關財務揭露 (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, TCFD)、科學減碳方法 (Science-based Targets, SBT) 的投融資目標設定，並建構循環管理機制 (Plan, Do, Check and Act, PDCA)，以追蹤企業自身與管理資產的減碳目標達成率。永續金融將可為投資人、被投資人及永續發展創造三贏局面。

目前臺灣金融業企業領袖所關注的可持續性金融，可從新興風險治理與永續金融生態兩大構面來看，其中新興風險治理可理解為金融業經營與發展的基石，包含了風險管理、資安強化與法令遵循，而永續金融生態則為金融業對可持續性所採取更積極的行動方案，包含了綠色金融、責任金融和普惠金融。

13. United Nations, Sustainability

14. Monetary Authority of Singapore, Sustainable Finance

15. European Commission, Overview of Sustainable Finance

金融已成為倡議可持續性發展的核心



公司治理 3.0

- 董事會職能、資訊透明度、強化利害關係人溝通、接軌國際規範、深化公司永續治理文化推動永續商品

綠色金融 2.0

- 永續融資、綠能貸款等
- 永續投資、綠能債卷等
- 綠色信用卡、綠色信評等
- ESG 資訊揭露、TCFD 氣候風險財務影響揭露
- 國際倡議簽署遵循、永續金融評鑑機制

資本市場藍圖

- 建立資本市場參與者共好共榮生態環境，以永續發展、普惠金融、提升競爭力及投資人保護為推動目標

聯合國金融倡議與原則

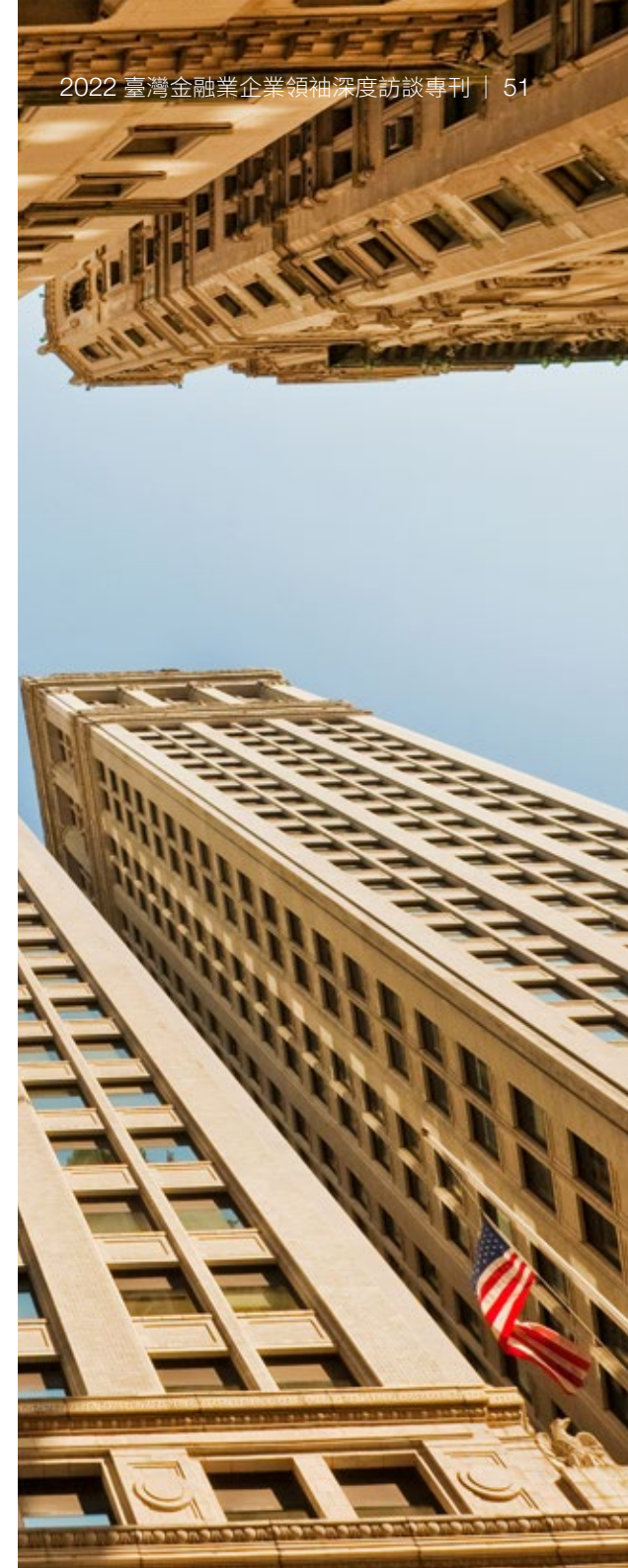
- 責任投資 PRI
- 責任銀行 PRB
- 永續保險 PSI
- 赤道原則 EPs

國際金融市場趨勢

- 永續指數之企業於疫情期間展現危機處理能力與企業韌性，ESG 指數表現優於一般傳統指數
- 大型投資機構轉型建構永續金融系統

政府與消費者社會期待

- 各國頒布轉型政策與法令（如新能源車）
- 根據資誠 2020 全球消費者洞察報告指數疫情催化全球永續消費思維，加速全球永續經濟成長轉型速度



一、新興風險治理

金融業一直以來都受到高度監理，透過法令制定及金融檢查機制，嚴格監管其營運活動。然而，自 2008 年爆發金融危機後，全球的金融法規變動迅速，金融業者需遵循的法令愈來愈嚴格，例如強化公司治理、落實 KYC (Know Your Customer)、金融消費者保護、公平待客原則、洗錢防制與打擊資恐等；近年為了接軌國際財經犯罪重罰的趨勢，金融法令已陸續提高罰鍰金額上限，近三年裁罰案件數量與金額與年俱增，2021 年更是創史上新高。2022 年開年，金融監督管理委員會（以下稱金管會）再次預告，將修正金管會三局處理違反金融法令重大裁罰措施之規定，在審核金融機構申請投資或開辦新業務，也將守法性列為不可或缺的審查項目。

近五年金管會裁罰件數與金額屢創新高

	裁罰件數	裁罰金額 (億元)
2017	302	2.6754
2018	307	1.9825
2019	380	3.0038
2020	347	3.2613
2021	359	3.3434

資料來源：金管會，裁罰案件

金管會 2020 年 8 月發布「金融科技發展路徑圖」的重要政策之一，就是透過導入法遵（或稱為監管）科技，讓數據經過系統處理後，產出格式化且具參考價值的資料，可用於智慧分析、市場行為模式的建立、提升監理效率；對業者說來，依據標準化格式安排系統化的排程，可有效率減輕業者的負擔。



科技輔助法令遵循

為因應新興風險治理，同時也隨著數位科技普及與後疫情時代，新興金融服務的需求大量崛起，金融主管機關與業者也必須利用各種科技與管理工具，讓業務兼顧法遵效益及成本。

券商公會理事長賀鳴珩分析，Regulation 的一體兩面是「法遵」和「監理」；例如，對監理機關而言，RegTech 是「監理科技」，目的為運用資訊科技增加監理效率；對金融業者來說，RegTech 是「法遵科技」，指透過整合所有交易、財務和金融行為，提供企業解決監管問題，符合監理機關的法遵要求。

隨新型態金融服務與應用推陳出新，金融業者對 RegTech 的需求日益增加。據全球調研機構 RegTechAnalyst 統計，2020 年全球監管科技投資約 80 億美元，2021 年前三個月為 92 億美元，超過 2020 年全年的總投資額。金管會也於 2020 年推出的「金融資安行動方案」及「保險業資安監理重點」，期待金融業超前部署下個階段的資安治理與資安策略。

賀鳴珩認為，金融業結合科技已是未來趨勢，RegTech 也是金融科技發展的重要關鍵。金融業為高度監理的特許事業，在監理管控的強度日益增加下，RegTech 的應用將成為金融機構落實法令遵循與強化監控的解決方案，如何善用法遵及監理科技，在法遵與監理、創新兩者間取得平衡，將是金融業推動市場永續發展的重要課題。

兆豐產險董事長梁正德也認為，目前金融保險業面臨最普遍與需急迫改善的問題是法令遵循的有效性，倘若有違反法規情事，業者將會受到主管機關的裁罰。因此，持續加強內部稽核與內部控制的強度與效度，乃是金融保險業者的重要課題。

梁正德表示，除了監理報表可透過自動產製系統減少錯誤外，尚可以利用自動化蒐集等技術自動串接蒐集法令，避免掛一漏萬，並且透過 AI 進一步分析公司內部作業規範或流程，提出建議修正方案，以避免作業風險，或可利用 AI 及大數據

分析落實 KYC，充分了解客戶行為，避免洗錢、資恐或保險詐欺的發生。

過去為了避免機密外洩或內線交易，法規對基金經理人有諸多規範，例如一定要使用特定授權的電腦、親自到交易室才能下單、收盤前不能使用手機等，但疫情警戒期間，經理人不得不居家辦公，投信業界衍生出一套新的運作方法。

元大投信董事長劉宗聖以自己為例，他居家上班時，可透過遠端遙控連回公司自己的桌機，才能處理公務，透過不斷地演練、測試，才摸索出合理的方式。但若大家都習慣居家辦公後，勢必也要消耗大量的 IT 資源。劉宗聖說，元大投信為此新設了資安長，設想內稽內控的各種極端狀況，重新規劃機制。

因此，企業管理階層及簽證會計師被鼓勵採取風險基礎導向的方法，但完成這樣的實踐卻充滿挑戰。企業需要重新考慮關鍵的財務報告風險及相關意願，從而集中並自動化財務報告過程，以減輕法令遵循的負擔。

提升資安防禦強度

除了內控與稽核需要遵循法令，金融業務方面也亟需更與時俱進的治理框架。例如，近來為提升客戶服務滿意度與多元性，金融業積極異業結盟合作以建立金融生態圈，並塑造場景化的行銷。然而，在發展新型態商品及建立生態圈的過程中，也將面對法規規範的挑戰。

台灣人壽總經理莊中慶分享，內部正規劃智能理賠 (Automatic Claim Processor, ACP) 收據辨識功能，希望未來能以數位方式快速進行理賠，縮短等待時間，同時推動資安與個資整合的國際標準制度、進行資安治理成熟度評估與改善、建立與金融資安資訊分享與分析中心、金融資安監控中心接軌機制等。

因此台灣人壽持續導入新技術降低資安風險，提升資安防護技術應用能力及防禦強度，如隔離上網機制、防自動化攻擊網站機制、自動化資安事件調查機制、自動化資安事件應變機制等。

「保險業數位轉型幾乎已是不可逆的趨勢，隨著數位科技的發展及大數據資料庫的建置，保險公司可發展更多的新型態商品及業務，例如過去因為數據缺乏而無法精準定價的小眾弱勢保單（如糖尿病、肝病等弱勢族群保單）。」

莊中慶表示，近年來金融業於主管機關強力推動下，保險公司對於公司治理及法令遵循、監理要求之重視程度與日俱增，過往保險公司於通路銷售的競爭，仰賴保險公司提供更好的商品條件（包括宣告利率、佣獎等），為避免惡性的商品條件競爭，未來通路銷售須更仰賴專業及服務能力的提升。

產險公會理事長李松季也指出，疫情改變了大眾的生活方式，對業務人員面對面拜訪客戶的作業模式造成一定的衝擊，進而促使無視距離、零接觸，透過視訊及錄音錄影即可完成購買保險的「遠距投保」，提前在市場上實行發展。這個嶄新的作業模式，在業務人員和客戶逐漸熟悉下，

已經成功地展現它所帶來的諸多方便和益處；但同時間，也必須強化資訊安全控管，有效防止資訊遭竊取、竄改、滅失或遺漏，除了保障資訊的機密性 (Confidentiality)、完整性 (Integrity) 及可用性 (Availability) 之外，更要求能符合相關資訊安全標準或法規，才能確保產險公司資訊價值的最大化。

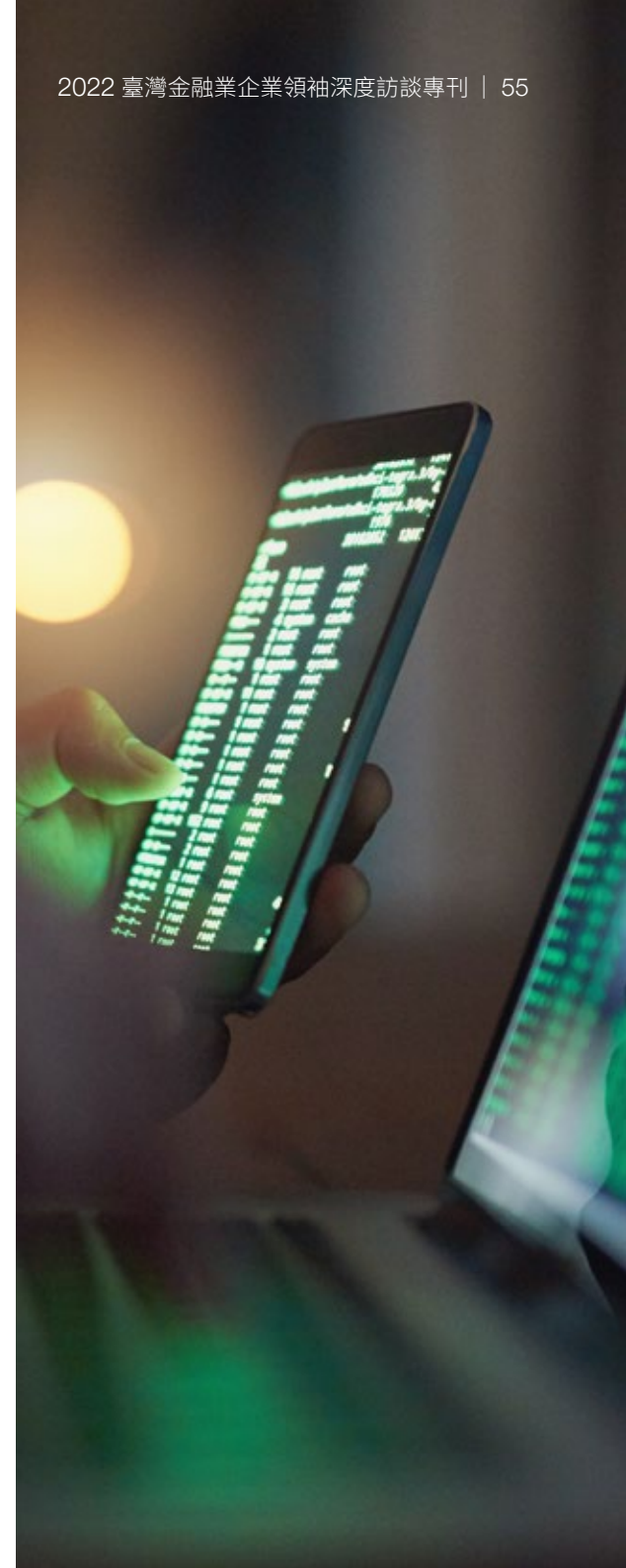
李松季舉例，流程機器人 (Robotic Process Automation, RPA) 效率是間接作業人員的 15 倍，同時趨近於零失誤率的作業執行品質，提供 15% 至 90% 的降低成本的機會。流程機器人不僅可以減少間接人員的人力需求，執行結果也更準確，避免數據重複輸入和輸入錯誤所衍生一連串的彌補措施。於產險實務，目前 RPA 可運用於客戶身分辨識、身分審查及防制洗錢打擊資恐之風險辨識等，乃至於 AI 人工智慧的運用、線上智能客服、核保理賠自動化方案等，應用愈來愈廣泛。

永豐銀行董事長陳嘉賢指出，為因應客戶對於數位服務的強烈需求，永豐金控重構了銀行數位帳戶大戶與證券數位開戶大戶投的整合性應用服務。從開戶串連、交易導流、資產整合總覽到投資理財生態圈的深化，大幅降低客戶在不同服務間使用所碰到的斷點。「沒想到可以這麼便利！」是客戶最常回饋的一句話。

「接下來我們將針對身分認證提出更多新服務應用，包含 Mobile ID 綁定行動裝置的認證提高便利性，但同時也需要導入 FIDO 國際標準化生物辨識技術提高安全性。」陳嘉賢認為，新世代網路銀行、乃至於數位信貸與數位房貸的服務再升級計畫，都一定要在兼顧使用便利性、安全性、與多元應用下，才能規劃發展目標。

兆豐產險董事長梁正德也觀察到，國內外保險公司已陸續與科技公司合作理賠防制詐欺風險預測系統、智能自動化核保或理賠系統，藉以提升核賠服務品質與效率，以及有效降低保險詐欺風險。

回顧這兩年，壽險公會理事長黃調貴很有感觸，雖然壽險業在業績面有著不小的衝擊，但也翻開數位轉型的新頁，在這段遠距服務量能爆發的期間，正是臺灣保險業前所未見的轉機，黃調貴期望保險從業人員「面對機會，不猶豫；面對挑戰，不懼怕」，要不斷精進數位工具的使用能力，成為保戶真正的後盾，體現保險的本質，也應將 ESG 與 EPS 並重，才能站在時代的風口，飛得更高，看得更遠。



二、永續金融生態

2021 年聯合國氣候變遷大會（COP26）上，通過《格拉斯哥氣候協議》後，2050 年達到淨零排放已成為全球共識，今年 3 月底，國家發展委員會公布《臺灣 2050 淨零排放路徑》，碳金融的管理與推動更是其中策略重點。

為使金融業成為因應氣候風險的領頭羊，引領資金落實永續金融，金管會特別參酌國際金融穩定委員會（Financial Stability Board，FSB）及氣候相關財務揭露工作小組（TCFD）所發布之「氣候相關財務揭露建議」及各國金融監管機關發布之相關指引及辦法，考量我國保險業實務現況及各界建議，發布「保險業氣候相關風險財務揭露指引」，期許業者陸續接軌；今年 3 月，亦公布「上市櫃公司永續發展路徑圖」規劃案，要求全體上市櫃公司於 2027 年前完成溫室氣體盤查，2029 年前完成溫室氣體盤查查證，以利企業遵循及訂定減碳目標，並配合政府減碳計畫，透過上市櫃公司串聯供應鏈，達到企業永續發展。

其中，金融業雖然並非主要排碳大戶，但因扮演產業中介角色、掌握金流，在永續的作為與影響力不可小覷。

綠色金融：納入碳的計算

在內部遵循上，壽險公會理事長黃調貴指出，金管會發布的「公司治理 3.0」及「綠色金融 2.0」，均積極營造健全 ESG 生態，強化金融業永續經營及資本市場競爭力。在新政策的推動下，多家保險公司已發布企業社會責任（Corporate Social Responsibility，CSR）報告書、永續報告書，完整揭露重要的環境、社會、治理議題，並希望業者能參考國際氣候相關財務揭露規範（TCFD）之框架，揭露氣候變遷對公司造成之財務影響。

在業務推廣上，其實金融業各項業務都能與永續議題結合。合庫金控董事長雷仲達舉例，最近合庫跟台灣建築中心合作，推出國內首樁土建融永續連結貸款，將授信與 ESG 做連結，善盡社會責任。雷仲達表示，「其實現在不只是主管機關重視、國際間皆是如此，以前國外投資人重視的是本益比、EPS、獲利，現在則注重對減碳的貢獻多寡，有沒有引導客戶加強這方面的投資；此外，2022 年 6 月底之前，合作金庫也會簽署赤道原則，其他規劃包含責任投資、責任融資以及碳揭露，希望把 ESG 的概念融入到企業文化跟員工的 DNA 之中。」



為所當為 有所不為

即將躋身國內第一大外商銀行的星展銀行（台灣）總經理林鑫川分享，2017 年星展集團就加入 RE100（按：由國際氣候組織（The Climate Group）與碳揭露計畫（CDP）在 2014 年共同發起的全球再生能源倡議，邀請全球企業公開承諾 100% 使用再生能源），是亞洲第一家銀行與新加坡公司加入全球可再生能源計劃；星展集團已承諾到 2030 年，星展集團在新加坡的業務將使用 100% 的可再生能源；截至 2020 年，星展集團在多個主要市場之可再生能源佔總營運能源消耗比例，已從 2019 年的 14% 成長至 21%。

為了善用金融核心影響力協助企業將永續納入整體業務發展策略，星展集團宣布至 2024 年，投入發展可再生能源和綠色金融相關之融資金額將達到新加坡幣 500 億元（相當於規模超過新臺幣一兆元）。為響應再生能源政策，星展台灣將永續理念與核心消費金融產品結合，首創推出

結合存款與永續的「綠色存款」，以及推出亞洲第一張由可被生物分解之生質材料 PLA 製作、並針對低碳交通提供優惠的信用卡「星展 eco 永續卡」，邀請客戶改變生活方式，刷卡消費愛地球，同時發揮社會影響力。

第一金控 2021 年因應國際發展趨勢，將既有的「企業社會責任委員會」，改組為「企業永續發展委員會」，由董事長擔任主任委員，各子公司總經理擔任委員，從上而下有效具體貫徹各項 ESG 年度目標。第一金控董事長邱月琴指出，公股行庫以法金為主力業務，牽涉到產業的低碳轉型過程，特別是臺灣為數眾多的中小企業尚待資源的投入，而政府相應的法規配套尚不明朗，例如科學基礎減碳標準（Science Based Targets initiative, SBTi）及碳稅等，仍需進一步導入適用，才能令銀行業有所依循，據以明確定義與計算投融资予企業所衍生的碳成本，減低企業營運

過程中對環境的負面影響，這些都將是未來的挑戰。「相對的利基則是整個減碳過程中，也會衍生新的商機，如永續連結貸款、ESG 基金等新產品，與產業協力為環境盡一份心力。」

為深化第一金控永續發展文化，邱月琴指出，除了將員工績效與 ESG 連結外，更規劃子公司 ESG 績效考核機制；對高污染、高耗能產業的投融资占比訂定上限，並逐年調降上限，以減緩核心業務可能產生的氣候變遷風險。

邱月琴指出，第一金控獲派統籌成立公股行庫 ESG 倡議平臺，期盼透過公股金融事業機構的聯合倡議發揮核心價值，依組織與 ESG 資訊揭露、責任金融、環境及社會績效等三大主軸，於短中長期三階段推動 35 項執行方案，打造健全的永續金融生態圈，協助臺灣產業加速邁向永續發展。

產業新風險 產險新商機

氣候議題雖為產業帶來風險，但對產險業而言，反而是新機會。產險公會理事長李松季歸納，目前國際市場發展中綠色保險商品有七種：

1 能源效率保險

提供能源技術服務公司投保，保障其節能專案執行效果不如預期所致損失，包含節能效果、設備損壞重置成本、營業中斷損失等。

2 節能保證保險

提供安裝環保節能設備之企業投保，就所投入安裝節能設備未達預期效果所致損失，透過保險獲得財務填補。

3 董監事及重要職員責任保險

提供企業之董事、監察人或經理人投保，保障包含因氣候變遷導致公司錯誤行為所生之法律責任風險，以致第三人提出相關訴訟賠償請求。

4 再生能源保險、風力發電綜合保險、 再生能源中斷費用保險等

提供一般屋頂太陽能板等再生能源設備，因意外事故或運作中斷所致損失提供保障，包含購買替代電力額外支出、系統重新啟動。

5 綠建築保險

提供企業相關費用支出保障，包含綠建築回收材料運輸成本、申請認證費用、生態美化費用等。

6 環境汙染責任保險

保障企業因發生汙染事件致第三人損害所應賠償責任。

7 氣候保險或參數型農業保險

保障因氣候因素所致業務延遲或營業中斷損失，及農作物損失等。

李松季認為，過去產險業較偏重短期險，但隨著氣候變遷、疫情等大環境的改變，許多新型的保單如 UBI (Usage-Based Insurance) 車險、防疫保單、新型態農業險、極端氣候險、碳排放險、長照醫療險等商品都應運而生，未來的產險不只是在做「理賠」，更可以做到「事前風控預警」。據此，李松季認為，為維持公司永續經營及市場競爭力，產險業可發展策略為：

- 1 配合主管機關「綠色金融行動方案 2.0」所定永續金融發展目標之核心策略，並強化保險業對於氣候相關風險管理及財務揭露。
- 2 以「企業永續」做為最重要的投資準則，對高碳排對象要做議合或是取捨，希望無論是經濟或氣候議題方面，都能發揮金融影響力下推動產業轉型。因此，規劃投資標的時，將以 ESG 為標準，加以篩選及審查，並由董事會及高階領導階層帶頭推動。
- 3 就商品開發層面而言，為因應企業客戶轉型使用綠色能源及循環經濟，讓其投注之軟硬體建設之資產，得以有適當之保險商品可供選擇，並為轉型共享經濟之趨勢，積極投入創新商品之開發。

兆豐產險董事長梁正德亦認為，臺灣身為國際經濟發展的重要一員，因政府政策導引及能源發展規劃，也積極推動綠建築、電動車普及化及產業鏈發展，使用新能源（如風力發電、太陽能發電等）取代傳統能源等。產險業者除了提供綠色保險，保障綠色產業發展所面臨的風險外，也間接降低整體溫室氣體排放，其力量不容忽視。



商品減碳 市場按讚

證券業務方面，券商公會理事長賀鳴珩則認為，在推動永續金融業務上，證券商的角色有二：首先，發展 ESG 金融商品，例如發行追蹤 ESG 指數的「指數投資證券」(Exchange-traded Note, ETN)，提供投資人更多優質的長期理財投資工具。

賀鳴珩指出，證券商 2019 年 4 月開始發行 ETN，ETN 與 ETF (Exchange-traded Fund) 均屬追蹤指數報酬商品，且 ETN 沒有追蹤誤差。至 2021 年底有 34 檔 ETN 掛牌交易，為鼓勵更多證券商投入發行追蹤 ESG 指數 ETN，建議證交所、櫃買中心及臺灣指數公司酌減指數與上市櫃審查費、上市櫃掛牌相關收費，並建議保險業資金投資追蹤 ESG 指數之 ETN 由發行單位總額的 10% 予以放寬。其次，建立永續板，積極發展永續債券市場。證券商積極投資輔導發行公司發行永續發展債券，目前整體規模已超過 2,000 億，發行人除了過往主要的台電、中油、本（外）國銀行外，證券商更積極引導民營產業公司將資金

支援綠色及永續發展產業，包括世界先進、國巨、中租迪和、崑鼎、聯華電子、高鐵等，均由證券商擔任承銷商。

投信投顧公會理事長暨國泰投信董事長張錫指出，全球各地極端氣候已漸漸成為常態，為降低因地球暖化、氣候變遷、環保新規造成的巨大潛在投資風險，國泰投信將氣候風險納入風險管理考量中，設定高排碳即為高投資風險，並從發行綠色產品（電動車 ETF、永續高息 ETF）、投資組合的低碳投資計畫（Carbon Aware Response Engagement, CARE）——包含檢視投組碳排放（Aware）、設定高排碳個股界線、高排碳產業（Response），並於必要時進行重點議合（Engagement）。

此外，國泰投信投資團隊也根據國際公認資料庫中的碳排放細項數據，深入分析個別企業、投資組合，從中找出高排碳風險個股，並透過在全球/單一國家中找出低碳排放的替代產業/個股，

自行開發碳排放分析工具，逐漸降低投資組合碳排放，達到低碳投資的目標。

「我們的碳排放分析工具除了能分析個別公司的歷史排碳表現、是否設定目標、碳排放管理做得好壞評估外，亦可分析投資組合。」但張錫也分享，投組中若有高排碳企業，也不見得是不好的企業，有可能碳排放管理做得相當好，但正因為其身處高排碳產業，因此更需要從多面向綜合評量，藉由碳排放分析工具有效率地了解投資組合面臨的碳排放風險。

張錫表示，以上都是為了零淨排承諾做準備，透過對投組碳排放管理，必要時搭配議合，自己部位不足時，亦會尋找集團、國際投資者聯盟（AIGCC）的資源及協助，發揮龐大投資部位的最大影響力。

以碳金融因應碳入價

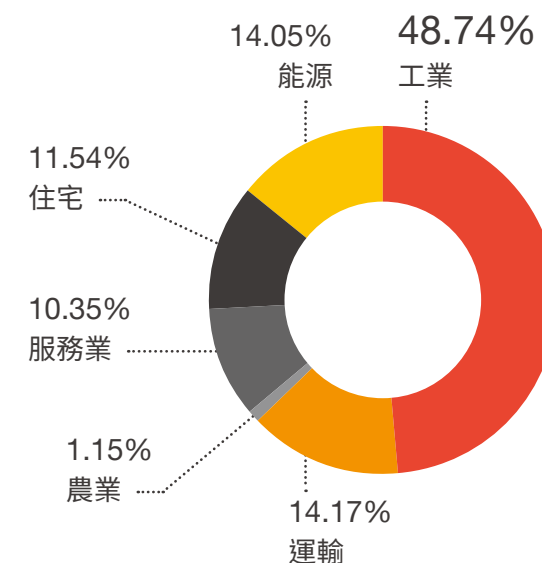
元大投信董事長劉宗聖則分析，碳所帶來的是碳經濟及碳金融，而碳金融第一個帶來的卻是 CPI (Consumer Price Index，消費者物價指數) 上升。劉宗聖觀察，若換個方向，把 CPI 說成是 Carbon Pricing Index (碳價指數)，也就是未來很多東西都要經過碳金融或碳經濟重新調整。「將來很多企業的財報，營收、獲利的結構的改變，可能都需要用碳的這個元素做重新校準，企業乍看賺這麼多，但是經碳的調整後，企業評價就會改變，也要包括次級市場裡經理人的選股方式，資產管理業的前、中、後臺可能也要全面作碳調整。如果要，那就是一個結構性的改變，所以我們的挑戰其實才正要開始。」

劉宗聖指出，微軟 (Microsoft) 總裁布拉德·史密斯 (Brad Smith) 2020 年時公開承諾，要在 2030 年實現負碳排，也就是除去的碳要比曾經製造的碳還多；2050 年還要將 1975 年創業

以來的直接碳排和用電所產生的間接碳排完全抵消，還要更積極地出資鼓勵外界進行減碳或除碳技術的研發。「這使得碳排放變成一個定價的問題、計算的問題、確信的問題。」

持續關注永續議題的國泰金控總經理李長庚從長遠來看，認為中小企業、家戶和個人層面的減碳也相當重要，這需要創新科技才有可能解決。他觀察到臺灣 2020 年碳排有 22% 左右來自住商部門，也就是住宅、商業、小商店，分布非常廣。法令要求中鋼、台塑、鴻海這些大企業減少碳排，這類企業有資源，有能力進行減碳，可是住宅、小商戶沒有這麼多資源做減碳，且碳排放小而分散，一定要用科技的力量。李長庚舉例，二、三十年前沒有涼感衫、保暖衣，現在有了，那未來會不會再進步到有「恆溫」功能的衣服？李長庚說：「只要有更多類似這種『小人物狂想曲』的科技進步，將來也許不怕缺電與擔心減碳了。」

2020 年臺灣部門別 CO₂ 排放占比
(部門分攤電力消費)



資料來源：經濟部能源局，109 年度我國燃料燃燒二氧化碳排放統計與分析

責任金融：納入議和的決策

對金融業而言，負責任的表現在於對其投融資的決策，近年來，責任投資 (Responsible Investment) 成為全球投資機構的普遍潮流。截至 2021 年，全球已有 3,826 家、旗下總管理資產高達 121.3 兆美元的投資機構，都簽署了聯合國責任投資原則 (Principles for Responsible Investment, PRI)。

全球永續投資聯盟 (Global Sustainable Investment Alliance, GSIA) 所發布的「2020 全球永續投資報告」(Global Sustainable Investment Review 2020) 也指出，全球永續投資管理資產規模 (Assets Under Management, AUM) 在 2020 年已達到 35.3 兆美元，相較於 2014 年的 18 兆美元、2016 年的 23 兆美元、2018 年的 31 兆美元，近兩年又增長了 15%。此份報告亦突顯出，永續投資是塑造全球資本市場的主要力量，又具有反過來影響亟欲在全球市場籌資企業的能力。

臺灣金融業近一年積極響應責任投資，根據國泰金控委託國立臺北大學商學院企業永續發展研究中心於 2021 年年底發布的《2021 臺灣永續投資調查》發現，截至 2020 年底，全臺永續投資資產總額約新臺幣 17.6 兆元，較 2019 年調查統計的 13.9 兆元，成長 26%，約占參與調查機構管理資產 47.5 兆元的 37%，高於「2020 全球永續投資報告」(GSIR 2020) 中全球永續投資平均占比的 35.9%。

壽險公會理事長，也是臺灣壽險業龍頭國泰人壽董事長黃調貴指出，在 2021 年 4 月，政府已積極部署在 2050 年達到淨零碳排目標的可能路徑，黃調貴相信，未來應會有更多壽險業者更重視低碳綠能投資，「這也是壽險業另一種多元化獲利與推廣共創永續未來的一種展現。」

他認為，已有不少壽險業者陸續投入低碳營運轉型，主動投資太陽能、離岸風力電廠等，或是積極與高碳排的煤礦業、水泥業、石化業、鋼鐵業等被投資企業議合，更有些被議合企業已承諾 2050 年達成碳中和，相信未來應會有更多壽險業者願意投入低碳營運轉型。

「壽險業追求獲利的同時，也應協助被投資公司提升 ESG 作為與認同，共同朝向永續，進而降低投資風險，達到共同減碳的目標。」台灣人壽總經理莊中慶指出，台灣人壽自 2019 年就開始導入永續保險原則 (Principles for Sustainable Insurance, PSI)，2020 年制定永續保險政策：未來不只在流程上恪守責任投資，同時也要透過投資組合減碳的方式落實 ESG 議題。

引導被投資公司能源轉型

首先，在投融資上，台灣人壽評估並減少高碳排及高度自然資源消耗之產業。在標的選擇上，更重視其是否遵循相關國際 ESG 準則，例如是否符合永續分類標準、或是完成科學基礎減量目標倡議 (SBTi) 的認證等，進而建立負面表列及需嚴格評估的產業清單，減少投融資對環境的衝擊，並強化與被投資公司的議和，提升被投資公司的 ESG 意識，逐步達到真正的永續金融。

商品服務上，台灣人壽也將 ESG 列入投資型商品標的遴選加分項，以提供客戶更多優質的選擇；在不動產業務上，除將 ESG 納入挑選租戶指標，不動產開發案也積極取得綠能標章，推動環境保護。此外也積極投入數位化及相關服務，如開發外溢保單、強化數位工具結合保險服務與綠色金融。但台灣人壽總經理莊中慶也呼籲，在綠能投資上，為鼓勵保險業者提升投資意願，政策一致性相當重要。舉例來說，臺灣將於 2026 年適用 IFRS 17 與 ICS 2.0，若照新制計算，保險業資本適足率(Risk-Based Capital, RBC)

將較舊制大幅下降，已造成業者極大的增資壓力；但若想落實責任投資、支持如臺灣風能投資這類未上市櫃公司，又得提高風險資本計提額——如何兼顧責任投資、業者投資意願和壽險財務健全，將是主管機關須關注的議題。

兆豐產險董事長梁正德指出，近年來 ESG 議題備受重視，在 COP26 氣候峰會後，碳中和減排趨勢將更確立。以兆豐金控集團為例，在企業社會責任報告書中，鑑別出對氣候敏感性四大產業，包括能源、運輸、材料與建築、農業。兆豐產險實際於股票資產池 (Stock Pool) 之投資標的，均會鑑別上述氣候敏感性產業分類，降低高碳排所致氣候變遷對公司投資組合造成之影響。另在股權與債權投資標的是否出具「企業社會責任報告書」，亦納入投資評估項目。且被投資標的公司出具「企業社會責任報告書」也需要第三方認證，可顯示企業對 ESG 重視與用心程度，逐步增加綠色環境標的投資配置。



輔導強化企業責任意識

券商公會亦要求會員推廣 ESG 責任投資。券商公會理事長賀鳴珩指出，為強化證券商 ESG 責任投資，券商公會 2020 年年底修正「自律公約」，要求各會員證券商於執行投資時，將 ESG 責任投資納入考量，審酌被投資公司是否善盡公司治理、環境保護及社會責任等。除了自身投資外，證券承銷商於輔導發行公司籌資時，亦將 ESG 議題納入分析決策流程之評估項目，並對證券商轉投資之創投公司或私募股權基金等，鼓勵資金投入重視企業社會責任並落實 ESG 之產業，以善盡機構投資人盡職治理之責任。此外，國內的資本市場也積極與國際 ESG 趨勢接軌。賀鳴珩指出，集保結算所於 2020 年改版該公司投資人關係整合平臺（IR 平臺），提供投資人四大「ESG 資訊」，包括「被歐美投資市場廣泛採用的 Sustainalytics ESG 風險評級」、「國內投信、勞退基金採用的富時 ESG 評級」、「ISS 社會環境揭露評級」及「臺灣公司治理評鑑」。

IR 平臺也提供了責任投資解決方案，協助機構投資人從投資前審查（包括訂定與建立投資策略、排除 ESG 爭議公司）到投資後管理（包括追蹤

公司 ESG 重大爭議、揭露投資組合盡職治理績效）；上市櫃公司也可以利用 IR 平臺管理自身的 ESG 表現，作為改善資訊揭露的依據。

在引導證券商積極推動 ESG 上，做為證券業的大家長，賀鳴珩認為，近年來證券市場蓬勃發展，證券商獲利也有不錯的表現，在追求績效的同時，公會也配合政策，引導證券商積極推動 ESG，善盡企業社會責任、落實 ESG、投入公益活動、宣導反詐騙及防止高齡金融剝削。如果是屬金控集團的證券商，也希望證券商子公司能將所推動 ESG 的相關績效獨立列出，以彰顯證券商在活絡市場之餘，亦有對社會盡相當的心力，創造永續、普惠與包容的價值。

不過，未來責任投資難度將愈來愈高、愈複雜。元大投信董事長劉宗聖坦言，現在責任投資談的是議合（Engage），也就是從議合加上盡職治理（Stewardship）跟影響力投資（Impacting）。「議合是股東行動主義、是雙向的，盡責就要自我要求，發揮影響力，影響力的意思要變成 ESG 的賦能者（Enabler），不是追隨

者（Follower），這是更難的挑戰。」劉宗聖坦言，如今投資機構與被投資公司之間的關係，不是只透過法說會、媒體資訊、財務報表，還要與他們大量溝通，帶動被投公司積極承諾永續願景。

此外，在經歷 2020 年 ESG 投資元年、2021 年的蓬勃發展，2022 年責任投資恐將進入整理期。由於「ESG 投資」、「責任投資」這些名詞在實務上欠缺精確清晰的定義與測量標準，因此，不排除資產管理公司可能誇大在可持續性上的投資金額。為此，基金數據研究機構晨星（Morningstar）今年就大刀闊斧地將原本的「可持續性投資」的名單中，削減 1,200 檔、資產總額約達 1.4 兆美元的基金，原因正是其基金公開說明書和其他法律文件中，對如何實踐或影響產業可持續性的「語言含糊不清」¹⁶。

《金融時報》指出，晨星此舉是為了確保這些以「ESG」為名的投資商品能滿足客戶期望，並對環境產生積極影響，讓責任投資的定義與實踐更為明確，但也讓晨星認定的可持續性基金管理資產，從去年的 3.43 兆美元跌至 2.03 兆美元。

16. Financial Times, Morningstar cuts 1,200 funds from 'sustainable' list, 2022

普惠金融：納入人性的考量

儘管臺灣有 39 家銀行、3,000 多家分行據點，看似金融便利，但卻多集中於都會區，而人口老化、外移嚴重、金融科技滲透度較低的偏鄉金融資源卻仍待補足。根據聯合國「普惠金融倡議」(UN Secretary-General's Special Advocate for Inclusive Finance for Development, UNSGSA) 統計，目前世界上仍有 31%、約 17 億人未被基本金融服務覆蓋。在銀行分行家數眾多的臺灣，也還有兩個鄉（屏東獅子鄉和花蓮萬榮鄉）尚未有金融機構進駐設置分支據點，另有九個鄉鎮只有郵局設點¹⁷；又或是在都會區人手四張以上信用卡，但其實有業者推估，扣除未成年人口，臺灣其實還有 500 多萬人¹⁸ 因為工作型態、收入等因素，無法申辦信用卡，顯示還有不少缺口亟待補足。

普惠金融的願景在於提供更具包容性的金融工具、更大的服務範圍，讓社會大眾，尤其是金融弱勢族群均可享有負擔得起、有效和安全的

儲蓄、保險、支付、信貸等金融服務，以達到促進公平成長和減少貧窮、創造就業、性別平等和糧食充裕等可持續發展目標。

正因如此，金融可持續性發展需關注社會關係與每一位利害關係人，為企業與個人提供低門檻、可負擔且具持續性的普惠金融服務。

為高齡少子社會開發新業務

在高齡社會中，對於長者的資產守護、人身照護、退休居住環境安全都需要全面考量，才能讓長者有安全快樂的晚年。合庫金控董事長雷仲達指出，打造友善住宅、建構完善家園一直是合庫的企業責任。合庫首創「運用信託機制提供安養機構與樂齡安養一條龍整合服務」，協助國內業者於臺中烏日興建「健康共生宅」。此外，業者也在苗栗聯合大學附近規劃兩代同鄰共生宅，

打造讓子女可選擇與長輩同鄰不同居、相互照料之友善住宅，提供長者多元的居住選擇。再者，為加強都更危老重建力道，亦成立跨部門「都更及危老重建推動小組」，由合庫銀行攜手集團內合庫資產管理公司挹注客戶重建資金缺口，並於整合期運用信託機制，有效建立地主、建商、融資方的互信，縮短整體開發時程，改善居住安全問題。

此時，架構彈性、可依需求量身定做的信託業務就很適合以生態圈的方式全方位規劃。雷仲達舉例，一個人一生的每個階段，從年輕、結婚、子女教育、安養，都能用到信託，這就是生態圈的概念，讓客戶能一站式購足。

由於合作金庫是國內分行數最多的銀行，高達 270 個據點，雷仲達期待合庫能帶動起金融業友善社區長照環境的風氣。

17. 金管會新聞稿，預告「金融機構國內分支機構管理辦法」第三條修正草案，並修正「金融機構分支機構家數待增加地區」之定義，2022

18. 數位時代，瞄準 500 萬沒信用卡的人！全臺最大先買後付業者，怎麼阻止你「掏錢又收手」？，2021

跳脫框架 主動關懷社區

近年壽險業者也努力將商品結構轉型，概念上從事後損害賠償走向預防，並透過「時間切割」及「情境限定」的設計，推出保費門檻更低、保期短但能符合特定需求的碎片化商品，有別於傳統全時段、全方位保障的險種，讓更多人獲得保障。

台灣人壽總經理莊中慶指出，為響應國際 ESG 趨勢，保險公司也將保險商品融入永續保險的元素，從過去保險商品為對客戶的「事後補償」，超前布署轉為「事先預防」，鼓勵客戶養成運動習慣、維持良好體況，例如促進健康的新型態保單（外溢保單）。

此外在善待社會、員工與客戶等利害關係人上，2020 年 COVID-19 疫情下，台灣人壽迅速於 2020 年 2 月成立內部「疫情指揮中心」，採取一系列員工防疫及客戶關懷等應變措施，並視疫情發展做出滾動式防疫政策，並關懷受到影響的社福組織及長照工作者，不僅率先業界放寬理賠條件，擴大病房解釋（入住負壓隔離病房比照加護病房理賠、入住集中檢疫所或防疫旅館視為入住

普通病房），也擴大房貸及保單借款關懷對象，是業界唯一新增非固定薪收入人員。

產險業也積極推動微型保險，以落實普惠金融。兆豐產險董事長梁正德指出，以 2021 年 1 到 11 月為例，產險業承保超過 25 萬位經濟弱勢的被保險人；此外有六家產險公司開發出移工 COVID-19 醫療保險，除提升金融普惠外，也對協助防疫工作盡一份力。

梁正德指出，2021 年適逢兆豐保險成立滿 90 週年，他以「歷九彌新，永恆守護」作為精神標語，「歷九彌新，就是要傳達我們雖然是一家歷史悠久的企業，也持續改變與時俱進，藉由數位科技解決我們與客戶的痛點，作為臺灣最老字號的產險品牌，從 90 年前到今天，我們跨出的每一步、作出的每一個決定，皆以企業永續為經營理念。」

「異業合作運用科技，能使金融服務更有效率。」產險公會理事長李松季舉例，傳統車險商品是「一年期 + 保車主」為主軸，但在共享

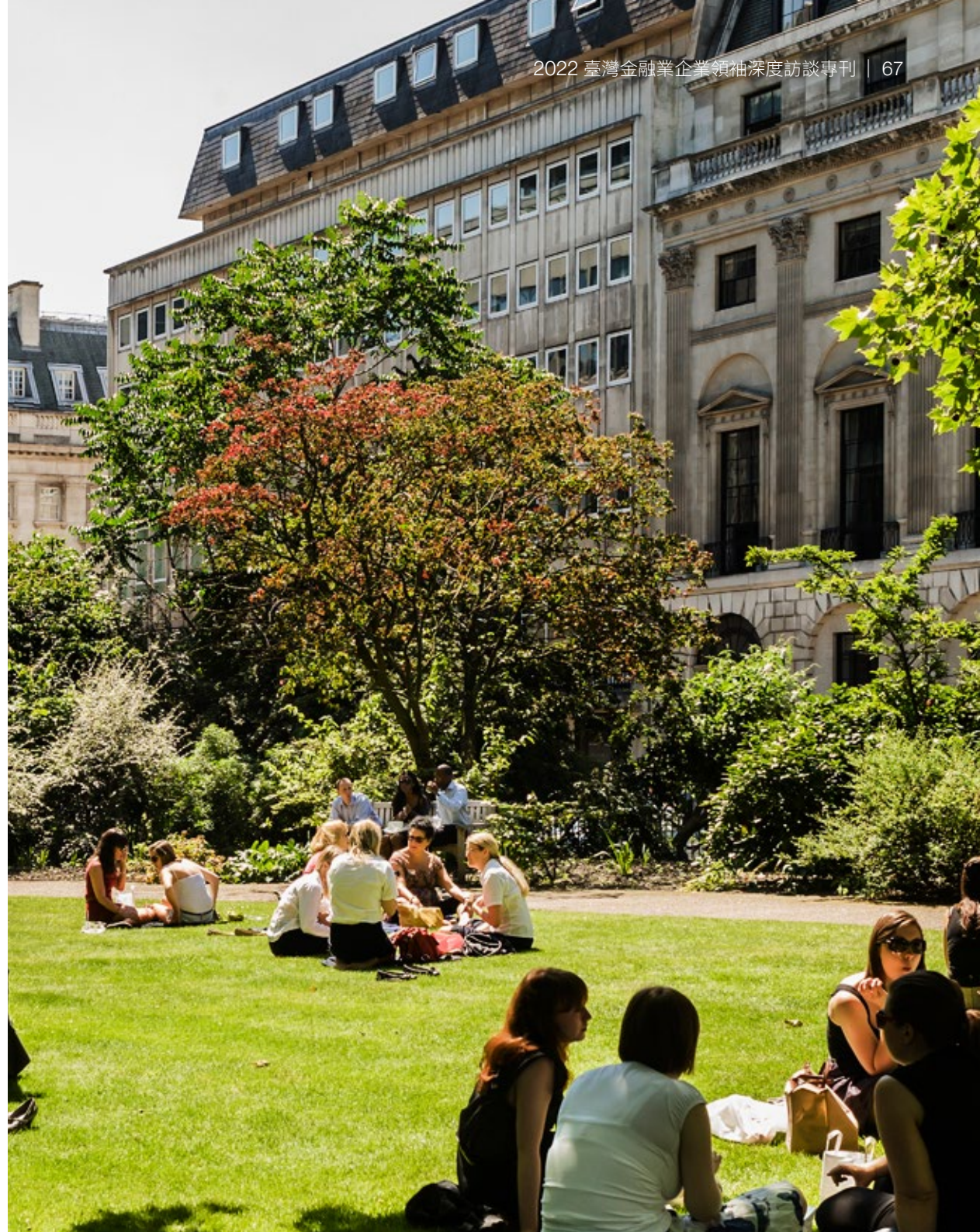
經濟下租用運具，消費者需要的是「短時間分時租賃 + 保承租人」的保險保障。因此「共享運具汽車保險」就是以租車民眾的使用者角度出發、客製化碎片式的場景保險，提供時代變遷下新商業模式的新保險選擇，與時俱進，也以客為尊。

由於共享運具目前大多是電動車，其實也是產險業找到 ESG 的環境保護施力點，李松季認為，產險業未來將朝向優化「共享運具汽車保險」及「電動車專屬保單」的方向前進。

證券業的普惠金融重點業務則是降低交易門檻，推動盤中零股交易制度。金管會為利年輕人及小資族群投資台股，2020 年 10 月 26 日實施盤中零股交易制度，截至 2021 年 12 月 31 日止，零股日均成交量 24.58 億元，占大盤成交金額約 0.52%；較盤中零股交易上線前，零股日均成交金額約占大盤 0.12%，大幅成長，讓更多年輕小資能透過投資，儘早累積財富，準備退休規劃。

證券商則專注於開發更平易近人的交易系統，協助客戶應對各種交易情境。康和證券董事長鄭大宇即運用自家金融科技能量，自行開發「康和新金鑽」交易系統——領先業界推出的創新衍生性金融商品平臺，其中「自訂槓桿股權選擇權」，有多達 300 檔以上個股選擇權可供投資，並可交易零股、透過槓桿，達到倍增報酬的機會，可供小資族依照風險偏好與目標報酬自行量身訂作。

在社會公益方面，康和證券連續四年參與「1919 愛走動—急難家庭救助計畫」全臺單車環島公益活動，親自走訪關懷偏鄉弱勢；也透過每年與中興扶輪社共同舉辦的捐血活動、關懷普門仁愛之家的老弱長者、並捐助原住民青年為主的稻江青棒隊。此外，康和證券與各大學院校產學合作，連續 11 年舉辦暑期實習課程，透過學生的實習觀察、教學互動、專題研究等，有助於同學們了解實務上的工作樣態，並有助於公司培育金融人才，發掘優秀新人。康和證券近年來持續透過前述各項實際行動，積極履行企業社會責任，營運績效也逐年成長，並強化公司治理，朝向永續經營而努力前進。



友善介面降低數位落差

悠遊卡公司董事長陳亭如則以推動無現金社會，來作為連結本業與普惠金融業務。「悠遊卡屬於全客層服務，尤其是未被傳統金融業重視、數位落差大的族群，例如長者、未成年人甚至外國人，也能獲得金融服務。」她舉例，過去要發放長者敬老金，必須要里長造冊、逐戶發放、核銷，但在 2021 年，臺北市的 1,500 元敬老愛心儲值金只要到四大超商或美廉社，在收銀機靠一下卡就完成領取作業。

「在推動無現金環境上，悠遊卡扮演的是服務平臺的角色，不一定要需要獲利才能驅動，因為對我們來說最重要的是，不讓任何人在無現金時代來臨之際落隊。」陳亭如分析，長期而言，觸發支付行為的点一直在往前移，從改變行為、回應需求一直到打造生活旅程，悠遊卡需要服務的是金融平臺、消費平臺及公共事業平臺。「透過政策，我們可以預測未來生活旅程的樣貌，例如在臺北市政府的支持下，悠遊付可以代收付生育津貼、托育津貼與早期療育補助，在預期父母的消費行為會因為迎接新生兒而產生變化下，我們就可以搭配相關的行銷方案及通路，營造生活旅程。」

她舉例，公共事業平臺擁有長者（社會局）、學生（教育局）的資料，悠遊卡在此也具有優勢，尤其是金融業一向很難界定家庭的樣態，但透過公共事業平臺（例如教育局的親子綁定平臺），悠遊卡可以經營一個 Family Hub，透過悠遊付幫直系血親的悠遊卡加值，這也實現了普惠金融的概念。

因此，悠遊卡 2020 年行政院發放振興三倍券期間，也與臺北市政府合作，讓 20 萬長者透過電子支付的通路，花 3,000 元、領 3,000 元，成功改變了長者的消費行為。以前敬老卡每年小額消費約在 1 億元，現在已經成長到 4 億元。2021 年的五倍券針對敬老愛心卡，悠遊卡公司更推出長者加價購的方案，由悠遊卡出錢、臺北市政府宣傳、燦坤出通路的三方合作模式，讓市府的無現金政策成功結合五倍券的發放推動。

永豐銀行董事長陳嘉賢也提醒，數位化的確大幅改變了民眾行為與服務方式，金融生態圈的整合需求被加速進行中，但也不能忽略民眾的數位落差、財富落差、科技焦慮等問題，因此普惠金融業務，還是要回歸到使用數位的主體「人」來談——愈簡單愈便利，客戶愈容易使用，愈不容易造成數位學習門檻。

「談到人，員工也是人，疫情期間，與員工溝通效率與數位學習也是很重要的一環。」陳嘉賢說，在銀行內部的員工專用的永豐雲 APP，新增了掌中數位的服務，透過影音區的數位課程直播、分享、Podcast 專區，快速建立起員工學習與互動的管道；並透過數位活動參與的個人積分活動，激起同仁的參與興趣。同時，疫情期間甚至透過由永豐金控數位科技處與資訊處、法遵處、人資處等單位協作建置 APP 中居家辦公回報的功能（包含工作日誌、健康狀況記錄等），提供主管與同仁間及時溝通的管道。

陳嘉賢預期，未來數位化的金融服務將更加普及，永豐銀將持續透過商品創新、客群經營及風險管控等機制，從數位平臺（數位平臺與數位帳戶）、數據（運用交易型數據與行為數據整合內外部標籤資料）、場景（建立 APIM 管理系統銜接開放銀行）、人才（以跨域為數位全方位賦能，建立數位帳戶專屬團隊）等面向持續精進，以客戶體驗為核心、數據流量為切點，設計、打造全面化、細微化、數據化的金融服務。

小結

在全球共同遭遇疫情與氣候變遷的衝擊後，永續發展與淨零碳排已蔚為全球潮流。臺灣政府去年宣示加入 2050 年碳中和的行列後，也獲得絕大多數企業認同，但仍須產官學共同努力，才能真正達到可持續發展的願景。

為此，主管機關須強化並輔導產業加速落實溫室氣體盤查，進而建立碳管理及減碳能力；金融業則肩負起帶動綠色及減碳投資的關鍵責任，持續發揮中介角色，溝通公私協力、建構永續金融生態系，引導資金支援綠色及永續發展產業，讓整體社會及投資人均能認同「環境、社會及公司治理」(ESG) 議題，促成投資及產業追求綠色永續發展的良性循環，進而延伸到普惠金融服務，將是奠定臺灣金融業及整體產業下一步競爭力的關鍵。

據此，轉型永續，已成為全球公民的必修課。金融業者除了跟上國際永續潮流、接軌世界標準之外，我國政府為提升金融業主動因應及掌握 ESG 及氣候相關風險與商機的誘因，已責成金管會規劃對國內金融機構辦理永續金融評鑑，預計於 2022 年底前對外宣布並開辦，以期促使金融業積極審視自身面臨氣候變遷及 ESG 相關之風險，強化金融業因應能力，並培養可持續經營的韌性。

轉型當然也伴隨著風險與不確定性，但為了人類更長遠的可持續發展，過去的生活方式和企業經營方式已面臨改變。如《午夜前十年的倒數計時》所述，為了實現變革，企業領袖必須採取不同的思維，並持續評估其決策和行動對整個社會的影響，以建立信任，才能為利害關係人、社會和地球帶來永續的貢獻。



結語

金融永續之路，如何開啟？

正如英國文豪狄更斯《雙城記》中的經典名句：「這是最好的時代，也是最壞的時代。」近年來，全球飽受暴雨、乾旱、酷寒、極熱及野火等氣候變遷所造成的極端天氣影響，使地球環面臨暖化浩劫。延續兩年多的 COVID-19 疫情，至今仍無法完全控制，2022 年爆發的烏俄衝突，連帶影響全球經濟發展，這些無法想像的巨變，也使人民生命財產受到威脅。

然而，在這最壞的時代裡，我們看見 ESG 運動的興起——過去兩年，政府、企業及社會大眾對於環境保護、社會共榮及永續治理的認知越加深刻，期待也相應提高。法規政策的擬定及行動方案也隨之展開，有共識地朝著永續目標前進。

以對抗氣候變遷行動為例，目前已承諾邁向淨零碳排的國家，其碳排放量涵蓋全球 88%，GDP 更達 90%。此外，有意響應靜零碳排的人口高達 85%，因此，這也是一個最好的時代。

另一方面，相關產業規範及政策法規也隨之而來，帶動新興領域的發展。如：再生及清潔能源、電動汽車及運具、儲能技術及智慧電網、碳補捉及碳封存、森林農業碳匯。政府資金也陸續投入相關基礎設施，使企業在營運獲利的同時，維護地球的健康，為人類的永續發展盡一份心力。因此對這些產業而言，更能確信這是一個最好的時代。

在轉型的過程中，金融業扮演至關重要的角色，提供資金協助中介產業發展、科技研發、開展規模經濟。有責任意識的金融業需靈活運用資金，引導產業發展及投入，更有效率地協助全球乃至臺灣企業，全速邁向低碳轉型、淨零排放的融資。

這是金融業的未來使命，也是未來營運成長的重要策略。歐盟、英國、新加坡及許多國家陸續推出永續金融相關法規；淨零資產擁有者、資產

管理者、銀行及保險聯盟，甚至格拉斯哥淨零金融聯盟的成立，皆可看出永續金融在領導產業及全球淨零轉型中所扮演的重要角色及承諾。若金融業無法超前部署，勢必遭到淘汰。

聯合國環境規劃署執行主任英格爾·安德森 (Inger Andersen) 提醒，「資金不改變，世界也不會改變 (If finance won't move, the world won't move) 。」

期待臺灣金融業者在帶領臺灣邁向永續及淨零轉型的道路上，展現金融的韌性與實力，如同我們面對 COVID-19 時的沉穩，讓世界看見臺灣！放眼未來，相信金融業將持續秉持「科技賦能的金融法遵」、「納入碳計算的綠色金融」、「決策納入議和的責任金融」、「納入人性考量的普惠金融」等策略，成為引導產業轉型的領航者。

臺灣金融業受訪企業領袖

(依受訪者姓名筆畫排序)

李松季

中華民國產物保險商業同業公會 理事長
泰安產物保險股份有限公司 董事長

李長庚

國泰金融控股股份有限公司 總經理

邱月琴

中華民國信託業商業同業公會 新任理事長
(2022 年 5 月 ~)
第一金融控股股份有限公司 董事長

林鑫川

星展（台灣）商業銀行股份有限公司 總經理

陳亭如

悠遊卡股份有限公司 董事長

陳嘉賢

永豐商業銀行股份有限公司 董事長

莊中慶

台灣人壽保險股份有限公司 總經理

張錫

中華民國證券投資信託暨顧問商業同業公會 理事長
國泰證券投資信託股份有限公司 董事長

梁正德

兆豐產物保險股份有限公司 董事長

賀鳴珩

中華民國證券商業同業公會 理事長
元大證券股份有限公司 董事

黃調貴

中華民國人壽保險商業同業公會 理事長
國泰人壽保險股份有限公司 董事長

雷仲達

中華民國信託業商業同業公會 理事長
合作金庫金融控股股份有限公司 董事長

鄭大宇

康和綜合證券股份有限公司 董事長

劉宗聖

元大證券投資信託股份有限公司 董事長

2022 臺灣金融業企業領袖訪談團隊

調查計畫主持人

吳偉臺 資誠聯合會計師事務所金融產業服務營運長

總編輯

李潤之 資誠聯合會計師事務所金融產業服務副營運長

產業議題與深度訪談團隊（依姓名筆畫排序）

周建宏 資誠聯合會計師事務所所長暨聯盟事業執行長

李宜樺 資誠永續發展服務公司董事長

吳尚燉 資誠聯合會計師事務所金融產業服務執業會計師

林信宏 普華商務法律事務所金融產業服務合夥外國法律師

林維琪 資誠聯合會計師事務所金融產業服務執業會計師

胡友貞 資誠聯合會計師事務所金融產業服務執業會計師

紀淑梅 資誠聯合會計師事務所金融產業服務執業會計師

施敏智 資誠聯合會計師事務所金融產業服務執業會計師

許永欽 普華商務法律事務所合夥律師

陳念平 資誠企業管理顧問公司金融產業服務董事

陳賢儀 資誠聯合會計師事務所金融產業服務副營運長

陳麗媛 資誠聯合會計師事務所金融產業服務執業會計師

郭柏如 資誠聯合會計師事務所金融產業服務副營運長

張晉瑞 資誠智能風險管理諮詢公司執行董事

張瑞婷 資誠永續發展服務公司總經理

梁鴻烈 普華商務法律事務所金融產業服務合夥律師

羅蕉森 資誠聯合會計師事務所金融產業服務執業會計師

王昱欣 副總經理

王敬智 副總經理

李春勳 副總經理

李裕勳 資深律師

邱逸豪 副總經理

梁亦銘 副總經理

張冠彬 副總經理

張書恆 副總經理

黃哲如 副總經理

黃珧珍 副總經理

劉奉岩 副總經理

盧薇冰 副總經理

簡瑩德 副總經理

易道韻 協理

陳可珍 協理

楊祐慈 協理

謝鑫祥 協理

王信傑 經理

連珮慈 經理

郭馥瑜 經理

黃政賢 經理

調查計畫執行團隊

張庭瑜 經理

劉璟儀 經理

蕭佳佩 資深專員

毛雅韻 專員

品牌及溝通團隊

程芝萱 副總經理

楊証凱 經理

視覺設計團隊

王千蕙 經理

陳柏宏 副理

蔡秉蓉 資深專員

www.pwc.tw

© 2022 PricewaterhouseCoopers Taiwan. All rights reserved. PwC refers to the Taiwan member firm, and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.

