

2024 臺灣金融業企業領袖深度訪談專刊

打造永續韌性 轉型勢在必行

pwc

目錄

序論——升息之後	4
銀行公會理事長暨兆豐金控董事長雷仲達：不確定性消弭 營運可望再創高峰	12
產險公會理事長暨泰安產險董事長李松季：風險成本攀升 力拚轉危為安	16
第一章 更前瞻的 ESG 作為	20
永豐金控董事長陳思寬：企業核心價值助力永續金融創新	28
國泰金控總經理李長庚：以 ESG 為金融韌性扎根	32
投信投顧公會理事長暨元大投信董事長劉宗聖：投資風向正從 EPS 吹向 ESG	36
第二章 數位賦能的多重宇宙	40
Gogolook（走著瞧）執行長郭建甫：看準信任價值 擁抱創新不設限	50
證券公會理事長暨元富證券董事長陳俊宏：洞察市場趨勢 順應數位轉型	54
星展銀行（台灣）總經理黃思翰：讓跨國金融業務透過系統重新落地與對話	58
第三章 從風險管理到風險治理	62
玉山金控董事長黃男州：以永續思維防範銀行的經營風險	68
中國信託銀行總經理楊銘祥：地緣政治是風險也是機會	72
新光人壽董事長魏寶生：積極動態管理 嚴陣以待國際制度接軌	76
第四章 打造進擊的金融職場	80
結語——榮景在前	87



前言

全球商業環境瞬息萬變，為協助金融業因應不確定的時代，PwC Taiwan 金融產業團隊的合夥人們，與多位臺灣金融業企業領袖進行訪談，並將其洞見與策略思維匯集成冊，每兩年出版《臺灣金融業企業領袖深度訪談專刊》，希冀能協助金融業掌握趨勢走向。

專刊今年邁入第五屆，PwC Taiwan 再度邀請臺灣 16 家金融業業者進行問卷調查，同時邀請來自金控、銀行、保險、證券、投信、金融科技等 11 位企業董事長或總經理進行訪談。透過他們無私的分享，我們發現，經歷了兩年的利率急速緊縮，金融業者透過財務及業務的重整以及營運轉型優化，或韜光養晦、或持盈戒滿，陸續挺過環境鉅變的難關。

然而，即便企業領袖們對今年展望相較去年樂觀，但仍對於地緣政治與氣候轉型風險的不確定性，以及生成式人工智慧所帶來的威脅感到隱憂。

2024 年不僅是全球全面解封年，也是超級選舉年，有高達 65 個國家、超過 40 億人，將選出

下一任國家領袖，隨著政府輪替，相關政策的變動勢必也將對金融環境造成衝擊。

臺灣新總統與新內閣已於 520 上臺，金管會主委彭金隆在首次業務報告中，提出了促進金融發展的「六支箭」，包括「強化資本韌性與風險監理」、「健全市場行為與公司治理」、「落實普惠金融與消費權益保護」、「促進金融市場發展」、「加速金融與科技創新」、「強化永續金融」，政策基調顯然有延續，亦有創新。

長期以來，臺灣政府將金融業定位在服務實業、支持實業，對金融業的監理與開放方向，向來皆以「輔助企業」的角度思考。未來這個傳統定位是否需要改變？若要金融業「反客為主」，用金融手段加速為國家增值，政策又該如何設計配套？

金融業無法自外於整體社會經濟的脈動，也不可能自外於跨機構、跨產業、跨領域的競爭與合作，未來金融業要面對的，必定是複合型的挑戰。我們認為，「以終為始」整體配套規劃，才能提高實現機率；而本專刊所專訪 11 位金融業企業領袖的所思所想，值得主管機關、學界及金融從業人員參考深思。



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 Watanabe

資誠聯合會計師事務所
金融產業服務營運長

吳偉臺

序論

升息之後



臺灣金融業在歷經全球疫情大蕭條、各國政府大撒幣和利率政策大轉向後，2023 年可說是劇烈收斂波動性與重新出發的一年。那麼 2024 年呢？

從總體經濟數據來看，似乎不容樂觀。世界銀行 (World Bank) 2024 年 1 月上旬所發布《全球經濟展望》(Global Economic Prospects) 報告，預估 2024 年全球國內生產毛額 (GDP) 成長僅 2.4%，為連續第三年放緩，可能是近 30 年來最糟的五年表現。世銀並指出，若不計 2020 年疫情造成的急速萎縮，2024 年將是自 2009 年以來，全球經濟最疲弱的一年¹。

然而臺灣，卻很值得期待。根據國際貨幣基金組織 (International Monetary Fund, IMF) 預估²，未來三年中國大陸經濟成長將持續放緩，美國轉趨穩健，但臺灣產業在經歷將近兩年的去槓桿、去庫存後，經濟景氣有望止跌回升，甚至回到 3% 的水準。

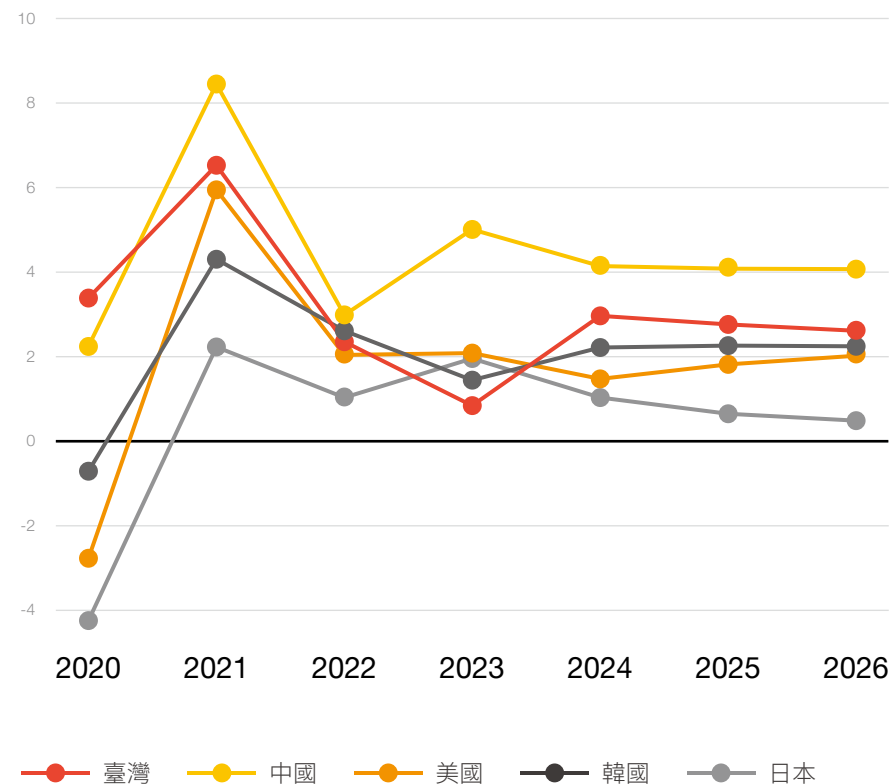
台灣經濟研究院指出³，今年臺灣經濟可能受到美、中兩大經濟體之角力，而分別面臨消費及投資的不利因素影響，雖然其他主要經濟體如歐洲表現可望回溫，新興市場及開發中經濟體的表現也優於 2023 年，但仍難以支撐美中經濟疲軟的局勢，故國際主要預測機構皆認為 2024 年全球經濟成長速度較 2023 年略低，不過仍預期全球商品貿易呈現復甦態勢，可望有助於臺灣對外貿易表現漸趨穩定。

1 [Global Economy Set for Weakest Half-Decade Performance in 30 Years](#)

2 [IMF World Economic Outlook Database](#)

3 「2024 臺灣總體經濟預測」新聞稿

臺灣今年經濟成長率可望反彈



Source | IMF, World Economic Outlook Database (2023 年 10 月)

依據 IMF 預測，2024 年全球貿易成長年增率將由 2023 年 0.9% 增加至 3.5%，加上新興科技的運用進一步推升半導體需求，預期 2024 年全球半導體銷售額有望恢復成長態勢，有助於帶動臺灣外貿表現回溫。據此，預測 2024 年輸出與輸入成長率分別為 5.03% 及 5.44%，輸出較 2023 年增加 8.31 個百分點，輸入較 2023 年增加 7.68 個百分點。

產險公會理事長李松季指出，全球經濟仍將面臨諸多挑戰，例如美國消費動能是否持續、原物料價格走勢、中國大陸經濟前景，以及各國央行貨幣政策走向等，這些因素都將影響臺灣貿易與投資表現，值得預先研判並加以關注。

產業發展與金融業務密不可分。每年，PwC Global 均針對全球企業領袖發放量化問卷並進行質化訪談，編纂 PwC《全球企業領袖調查報告》(PwC's Annual Global CEO Survey)⁴，今年來到第 27 屆，共計有 4,702 位企業領袖回覆，其中的 1,117 位金融業企業領袖的問卷結果，彙整為《第 27 屆全球金融業企業領袖報告》(PwC's 27th Annual Global CEO Survey: Financial Services)。

結果發現，考量到氣候變遷、生成式人工智慧 (Generative AI) 等威脅愈來愈緊迫，企業重塑 (Reinvention) 的壓力愈來愈迫在眉梢。儘管有 97% 的全球企業領袖表示他們在過去五年曾採取變革措施，但很難有實際成效。而其中有 40% 的金融業企業領袖沒有信心現有的商業模式能維持超過十年。

金融業企業領袖也預期，在接下來的三年內，科技變革、人口結構轉變和氣候變化等具變革性的趨勢，將比過去五年更加強烈，尤其是在創造、提供和獲取價值的方式。

而 PwC Taiwan 亦根據 PwC Global 的調查原則，邀請臺灣各大產業企業領袖參與量化調查。今年共有 212 家企業回覆問卷，其中有 16 家為金融企業。此外，每隔兩年，PwC Taiwan 也進一步邀請臺灣金融業企業領袖分享洞見與策略，編纂成《臺灣金融業企業領袖深度訪談專刊》。今年再將金融業量化問卷答覆抽出統整，並與 11 位來自金融業各領域的企業領袖進行深入訪談，撰寫成《2024 臺灣金融業企業領袖深度訪談專刊》。首先，在量化問卷上有五大發現：

- 1 62% 臺灣金融業企業領袖擔憂全球經濟

- 2 50% 臺灣金融業企業領袖對今年營收成長有信心

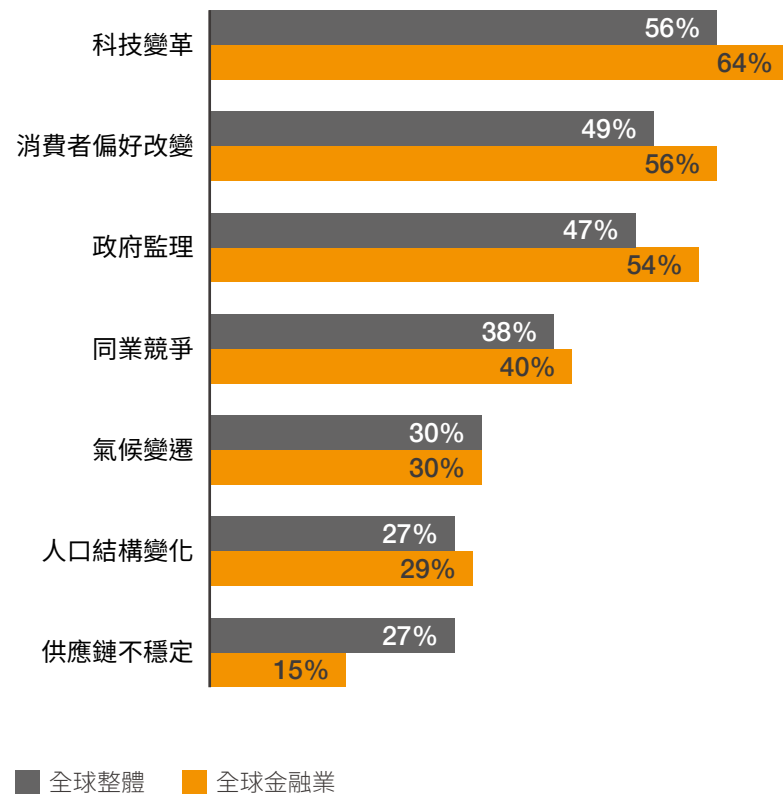
- 3 未來一年，金融業在人員擴編較整體產業略為保守

- 4 未來一年，50% 臺灣金融業企業領袖暫不考慮發起新併購，另有 44% 尚未有看法

- 5 臺灣金融業企業領袖視總體經濟的不確定性及通貨膨脹為最主要威脅，而健康威脅及地緣政治衝突則並列第二

4 PwC's 27th Annual Global CEO Survey

全球企業領袖認為影響未來三年 商業模式改變的因素為何？



Source | PwC 27th Annual Global CEO Survey



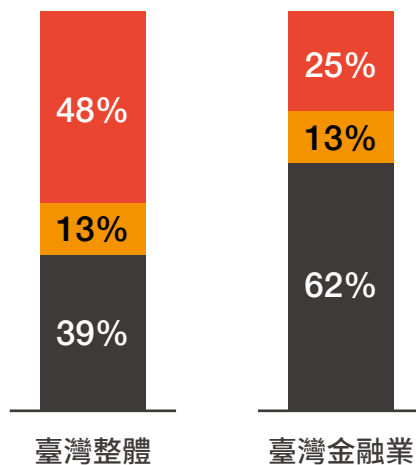
產業谷底反轉，靜待不確定性消弭

今年 11 位參與深度訪談的金融業企業領袖，包含來自金控、銀行、保險、證券、資產管理、金融科技等專業領域內的佼佼者，其觀點與行動可視為產業風向球。

從量化結果來看，金融業為利率敏感行業，以利差為主要收益，因此如何因應利率政策、通貨膨脹等總體經濟變化，絕對是金融業最核心的挑戰，而過去兩年受利率劇烈變化、地緣政治等因素衝擊，臺灣金融業企業領袖營運較為辛苦，有 38% 的金融業企業領袖回答前年獲利表現比同業來得低。僅 6% 金融業者回答過去三年市占率有所成長，近二成金融業者市占下滑，75% 則表示市占率變化差異不大。

其中，又以遭受債券跌價損失和防疫保單理賠夾擊的產壽險業最為辛苦。也因此，金融業企業領袖對於未來全球經濟與臺灣產業景氣的看法，也較整體保守，有超過六成認為 2024 年是全球衰退的一年，半數認為臺灣經濟成長率將衰退。

展望未來一年，
請問您認為全球經濟成長率
將會如何變化？

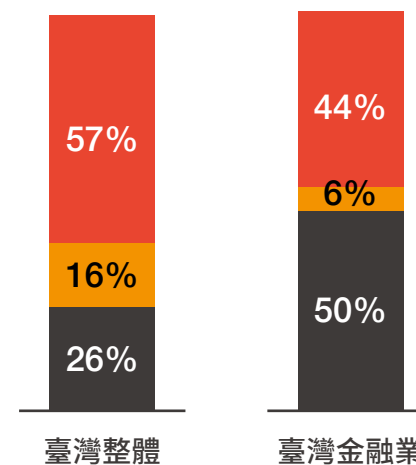


■ 提升 ■ 持平 ■ 衰退

Source | 2024 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣整體 =212; 金融業 =16

展望未來一年，
請問您認為臺灣經濟成長率
將會如何變化？



■ 提升 ■ 持平 ■ 衰退

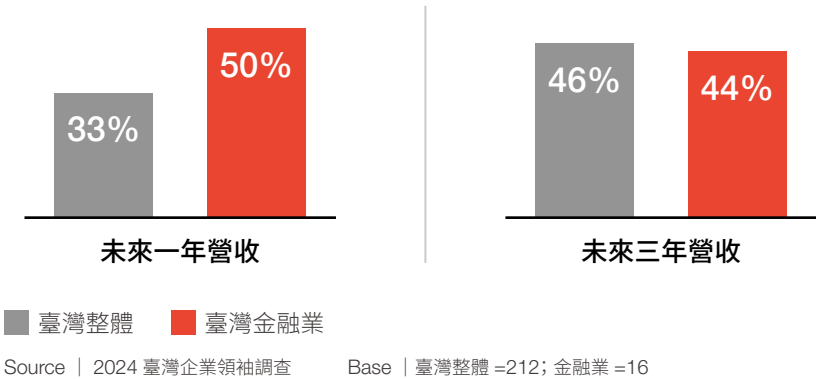
Source | 2024 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣整體 =212; 金融業 =16

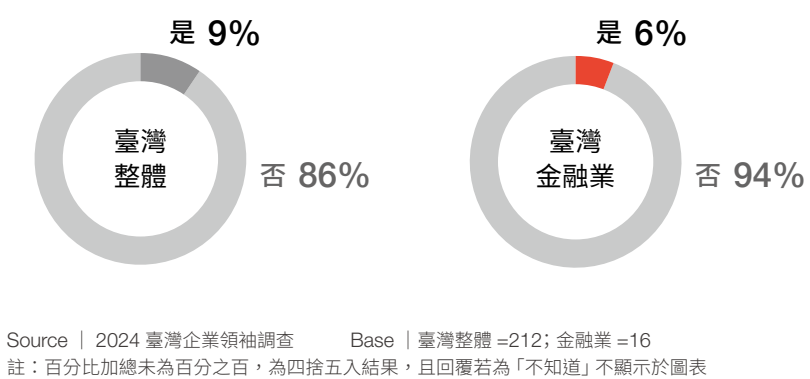
註：百分比加總未為百分之百，為四捨五入結果，且回覆若為「不知道」不顯示於圖表

也由於營運遭遇逆風，過去三年，僅 1 家金融業者表示完成併購，整體產業卻有 20 家，顯見金融業對於擴張業務態度轉趨保守。不過展望今年，有鑒於升息已達高點、通膨與戰爭利空鈍化，產業不確定性消弭，有 50%（含高度有信心與蠻有信心）金融業企業領袖對今年營收成長有信心，有 38% 預計進行人員擴編，考慮在未來三年對外併購者，也與臺灣整體平均意願相當。

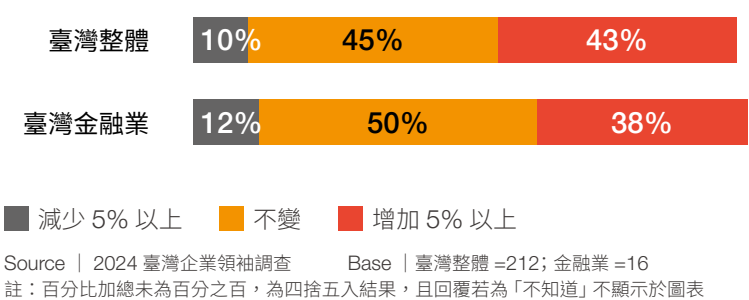
請問您對貴公司未來營收成長的信心程度？
（高度 + 非常信心）



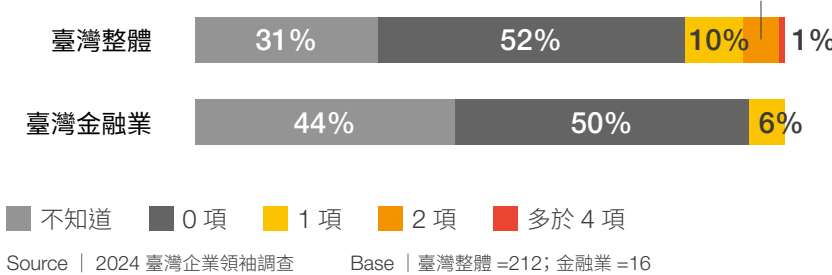
在過去三年中，請問貴公司是否有完成重大併購交易？（占總資產 10% 以上）



在未來一年，請問貴公司「員工人數」預計增加或減少的幅度為何？



在未來三年，請問貴公司計畫進行幾項併購交易？



根據 PwC《第 27 屆全球企業領袖調查報告》指出，科技顛覆、氣候變遷與其他大趨勢，正迫使企業領袖必須採取過去更積極的態度因應改變。報告發現，產業對未來發展的不確定感逐漸加深，今年 45% 的全球企業領袖認為，如果他們的公司繼續走目前的道路，十年後將無法生存；相較於一年前，這個比率僅 39%。

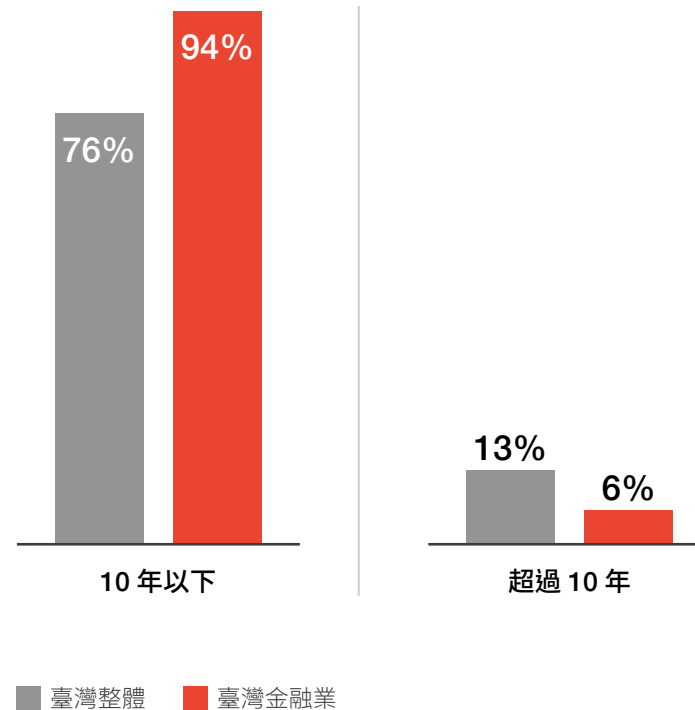
臺灣企業領袖顯然較全球企業領袖更具危機意識。在 212 位臺灣企業領袖的回答中，有 76% 的人認為若不轉型，現有營運模式只能維持不到十年的獲利；而金融業企業領袖則更迫切，94% 的金融業企業領袖認為現有獲利模式只能維持不到十年。

而讓臺灣金融業企業領袖高度重視的產業風險有哪些呢？首先，由於金融業為利率敏感行業，因此總體經濟不穩定與通貨膨脹並列第一，回答占比達 56%。

除此之外，科技勢在必行 (Tech Imperative) 的大趨勢也是金融業企業領袖最關心的議題。他們表示，生成式人工智慧雖為金融業帶來新機會，但也加劇了資訊安全與網路威脅的風險；嵌入式金融讓跨業、跨界串流儘管變得更為容易，但企業也必須更敏捷、更周全地確保生態圈內所有利害關係人的權益。

當我們進一步彙整質化訪談內容時，可觀察到受訪的 11 位臺灣金融企業領袖，對於 2024 年上半年仍會延續的高利率、高通膨、地緣政治、監管壓力等營運風險早已有相當警覺，並做好因應。

如果貴公司不轉型，持續按照傳統模式營運，
您認為貴公司可持續獲利多久？

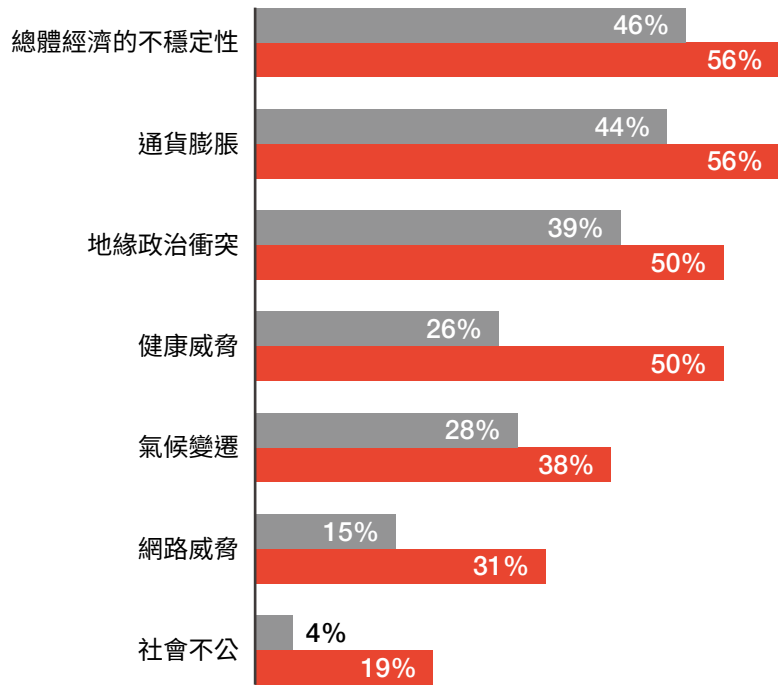


Source | 2024 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣整體 = 212; 金融業 = 16

註：百分比加總未為百分之百，為四捨五入結果，且回覆若為「不知道」不顯示於圖表

展望未來一年，您認為貴公司將受到
以下威脅之影響程度為何？(高度 + 非常受影響)



■ 臺灣整體 ■ 臺灣金融業

Source | 2024 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣整體 = 212; 金融業 = 16

註：百分比加總未為百分之百，為四捨五入結果，且回覆若為「不知道」不顯示於圖表

總經環境的變動會直接影響金融業務。玉山金控董事長黃男州觀察，去年臺灣出口衰退，但內需還不錯，預計 2024 年臺灣的經濟成長率會恢復正常，從金融三大收入來看，隨著升息，金融業的淨利息收入 (Net Interest Income) 中性偏比較樂觀，而隨投資環境好轉，不管是財富管理和信用卡的手續費收入 (Fee-based Income)，還是金控、銀行和投資人的資本利得 (Capital Gain) 相對樂觀。

不過展望未來，不確定性仍高，黃男州建議，最好還是要針對升息循環前承作之專案融資加強期中管理，留意償債現金流是否過度緊俏，另疫後遠距辦公成為歐美常態，致商辦出租率顯著下降，現商辦融資將更擇優承作（出租率高、租約涵蓋授信天期），而中國大陸景氣復甦不如預期，且房市債務未解，需更審慎評估中國大陸及中資企業授信；另若存款結構無法迅速調整，高利率環境將造成資金成本居高不下，進而影響銀行獲利表現。總體而言，通膨未如預期受到控制、地緣衝突等不確定因素，則或為後續銀行營運潛在風險。

在 PwC Taiwan 金融業調查的量化數據亦顯示，在回應氣候行動與擔負永續責任的社會期待上，有超過九成金融業企業領袖已付諸行動。因此在組織轉型重塑 (Reinventing) 的過程中，他們將進行長線布局，以協助整體金融業應對挑戰與不確定性。

其他如數位轉型、法令遵循、人才培育等新興風險與機遇，亦是金融業的重大課題，企業又該如何因應？我們將在後續以專章撰寫。

在瞬息萬變的局勢中，持續地重塑、再造是成功要素。金融業企業領袖亦必須時時檢視策略，才能帶領金融業順應潮流、走向穩健有序的未來——2024 年將是奠定金融永續競爭力的一年。

CEO 洞察

不確定性消弭 營運可望再創高峰

雷仲達 | 中華民國銀行商業同業公會全國聯合會
理事長暨兆豐金融控股股份有限公司
董事長



銀行公會理事長暨兆豐金控董事長雷仲達引用國內外經貿數據分析，在利率見頂、美中爭議和緩及庫存去化紓解等有利環境下，讓 2024 年全球和臺灣經濟可望撥雲見日。

首先，2022 年的大幅升息，讓金融業在未預期的狀況下造成帳面巨額未實現損失，對銀行業來說，是不理想的一年；所幸 2023 年時，上述不利因素慢慢消化，加上利差擴大，有利於銀行獲利。「2024 年這些利多雖然可能會消失，但進入降息後，有助於活絡整體經濟發展，仍能樂觀銀行業表現。」雷仲達表示。

其次，儘管近期全球經濟火車頭中國大陸的表現依舊疲弱不振，但美中關係的緊張程度在去年 11 月的拜習會後，似乎有改善趨勢，全球也都已有所體悟，美中持續對抗不但對彼此不利，對世界也沒有好處，反觀雙方關係緩和，對全世界的經貿發展有正面的好處。

至於出口，截至去年 8 月前，臺灣出口連 12 個月負成長，但到第四季開始反轉，等到去化存貨後，就有能力增加投資，加上降息和調薪，會增加投資和消費動能，因此雷仲達認為，可樂觀預期臺灣經濟成長。

由內而外奠基永續獲利模式

雖然 2023 年金融市場波動劇烈，但兆豐金控獲利卻較上年近乎倍增。「總體來說，我們的財務操作做得不錯，」雷仲達分享，去年兆豐銀行適時增加高收益部位，並利用臺幣美元的利差，透過換匯交易（SWAP）進行避險

財務操作。同時間，利用幾次因升息而造成的股市大跌，伺機增加高股息、儲能及 AI 的股票部位，在年底的評價利益都反映了不錯的成果。總結以上兩大因素，讓兆豐去年歡喜豐收。

「雖然 2024 年降息、利差縮小後，SWAP 可能沒辦法像去年這麼好操作，因此同業大多保守以對，但我認為不需要這麼悲觀，因為兆豐是個客戶群很龐大、體質很好的銀行，還是有很多可以著力的地方，特別是財富管理業務。」雷仲達認為，以往兆豐的財富管理業務是透過財管處、保代及信託處的多頭分工，目前正在進行組織改造，讓分工更為明確，輔以跨單位來共同衝刺「財管 2.0」業務。

雖然對業務期許很高，但雷仲達認為，一定要給予員工相對應的肯定與激勵。「對於企業的獲利，大家都有一個迷思，那就是付給員工的薪酬愈多、導致公司的獲利就愈低，這樣的想法過於片面且不夠完整，並且嚴重導致員工缺乏為公司提升獲利的動機。」

雷仲達分析，如果公司的獲利與員工福利脫鉤，讓員工感到辛勤付出，卻無法一起分享企業獲利的成果，這種為他人作嫁衣的辛酸會嚴重影響員工的表現，惡性循環的結果導致員工缺乏向心力跟企業的動能不足。因此，若真的要讓公司的獲利成長，就一定要好好照顧員工，讓員工跟公司一起成長。「我之前在合庫的經驗，善待員工也能讓公司獲利同時增加，因此照顧員工與公司獲利兩者之間並未衝突，甚至不應落入給員工更多、會影響公司獲利的窠臼。」雷仲達提醒。

持續強化內控有助推升績效

雷仲達透露，他於去年加入兆豐金控後，深深感受到集團專業經營團隊所展現的執行績效與營運韌性，未來也會持續利用各項跨子公司平臺，在風險控管的前提下，持續推動核心業務的成長，並透過數位化與共同行銷深化客戶關係、提升集團的綜效，再創業績高峰。

去年，兆豐成立公股行庫的首家私人銀行，要再繼續挑戰更高端的資產管理業務。雷仲達指出，兆豐是海外據點布局最廣、最完整的本國銀行，如何將這些據點的功能妥善發揮，讓金融服務高值化，將是未來的重點。

因應民眾出國讀書、境外移民、企業跨國投資及資金調度需求的日益增加，臺灣的銀行業陸續推出全球化服務，並積極在海外開拓據點，但對兆豐銀行來說，兆豐銀行的海外據點是布局已相當完整的，例如在法國的巴黎及荷蘭的阿姆斯特丹，只有兆豐在當地設有分行，而且是唯一在泰國擁有 100% 子行的臺資銀行，而該子行在當地已經有 4 個當地分行，因此目前沒有強烈的動機要繼續增加海外分行。

歷經 2016 年兆豐紐約分行遭鉅額裁罰後，兆豐將法令遵循視為內控重點，連續七年主辦或積極參與國內外法遵內控與反洗錢研討會。「每個國家都有當地法遵的要求，而且因為文化的不同，對同一件事的要求，在不同國家間也不盡相同，因此我們會想辦法透過各種的教育訓練、定期地自我檢視，並架設法令規章管理平臺等方式運用及更新，讓法遵的文化及意識融入員工的 DNA 中。」雷仲達表示。

目前，兆豐專責於國內及國外的洗錢防制人員就分別有 464 及 185 位，此外，兆豐銀行有 457 萬個客戶，通過定期審查制度將客戶依風險程度分成 3 類分別逐期檢視，高度風險者一年為一期，中度風險者及低度風險者分別以三年及七年為一期，其中中度及低度風險的客戶占 8 成並透過 RPA 的方式自動完成審查，大量節省人力成本，此外，兆豐銀行也參加「鷹眼識詐聯盟」，並從自己的客戶交易蒐集到的詐騙型式及態樣積極開發專屬於兆豐銀行的識詐模型，該模型預計於今年六月完成。

掌握機遇穩健布局海外市場

「因此我們未來的重點反而是如何發揮這些海外據點的功能，」雷仲達指出，兆豐的海外據點雖然最多，但功能並未完全發揮，因此規模大多偏小，例如泰國子行的業務將仍然以企金為主，但未來也可以考慮往私人銀行的領域發展。

「只是要慢慢來、不能操之過急；而新加坡分行將著重在即時因應市場利率的調整並主動反映在客戶身上，並進一步去配合客戶資金調度的需求，讓新加坡的臺資客戶回流。

「兆豐銀行具有深厚的歷史底蘊，被銀行同業定位為行業標竿，因此對於兆豐銀行的前景，我抱有濃厚信心，只要方向正確，未來絕對充滿機遇。」雷仲達期許。



CEO 洞察

風險成本攀升 力拚轉危為安

李松季 | 中華民國產物保險商業同業公會理事長暨
泰安產物保險股份有限公司董事長



揮別防疫險陰霾，產險公會理事長暨泰安產險董事長李松季認為，儘管國際局勢的變化和臺灣產險業仍面臨多重挑戰，但也蘊藏著許多機會。

首先，是俄烏戰爭及以哈衝突至今未歇，國際再保人從 2024 年起再保合約對提供「戰爭、恐怖主義攻擊及罷工、暴動及民變險 (Strikes, Riots and Civil Commotion, SRCC)」的風險設限，導致未來工程險在承保公共工程業務時，亦恐無法提供 SRCC 附加險給營造廠商。為此，公共工程委員會也在研議修改採購契約範本，不再將 SRCC 列為必選項目。

其次，2023 年續約全球巨災合約平均費率約增加 37%，是 1992 年以來最大漲幅，主要是受到國際間總體經濟衝擊、俄烏戰爭、能源市場危機、通貨膨脹、升息和天災損失等因素的影響。

李松季舉例，2023 年 4 月份日本巨災再保合約續約費率增長 15%—35%、7 月美國巨災合約續約，無損失之美國巨災再保險合約費率增長 20%—50%，至今巨災定價漲幅並沒有緩和的趨勢，再保人已重新檢視其風險偏好，並在各種合約提出改善條件及除外的核保考量，預計會持續觀察一段時間。

第三，再保人也對次級災損事件高度關注，並要求分出公司調高自留額，其角色已從保護保險公司的獲利轉換為保護資本適足性。據此，李松季提醒，產險業於經營策略上應更注重氣候變遷相關曝險因子，檢視核保條件及成本，在再保市場緊縮及趨嚴的趨勢下，注意經營成本及風險對價的適足性，並於保險商品開發時，注意天災風險管理及再保市場的政策及未來展望。

第四，企業對風險管理的需求提高，產險業者必須提供更全面的商業風險管理解決方案，像是透過科技創新如人工智慧、大數據和區塊鏈，以提高業務效率和風險評估的精準度。

其五，國際局勢動盪持續引發金融市場波動，也影響產險業的資產價值和投資組合。李松季認為，為因應地緣政治風險的不確定性，產險業需要提升風險管理水平，並不斷調整業務策略，以因應未來變動。此外，氣候政策、科技競爭、區域貿易發展等多樣風險使企業面臨更多經營上的挑戰，需要謹慎調整營運策略。

提升風險管理打造雙贏策略

此外，在可預見的一、兩年內，利率水準將會比過去維持在較高的水準一段時間，在保險費率反映再保成本，保險條件漸趨緊縮的情況下，因此李松季建議，企業在考量保險預算與成本之外，應更加落實自身風險管理。

「風險會因為保險獲得部分轉嫁，但並不會因為購買保險而降低。產險業及再保人願意對風險管理較佳的企業，提供較大的承保能量與較適宜的費率。」言下之意，企業應持續投入風險改善，且能夠向產險業及再保人展現風險改善的具體作為與績效，始有助於反映在保險條件與對價上。

「許多產險公司都有提供損害防阻建議的服務，企業客戶可善加利用。據此，企業可在保險成本增加時，藉由提升風險管理落實風險改善，將潛在風險降低，且透過保險方案調整，降低保險成本負擔達成降低成本，與控管風險的雙贏策略。」李松季分析。

多領域啟動成長引擎

儘管挑戰艱鉅，臺灣產險業眼前也有很多大機會，市場的穩健發展和政策的支持有助於保持產業的穩定和增長。李松季觀察，隨著淨零排放目標的加速推動，綠能儲能產業不斷發展，為工程險等產物保險業者帶來商機。

「政府及公營事業的穩健投資，尤其是在公共工程的持續開發，有望促進工程險、雇主責任保險等業務的穩健成長。此外，民眾跨境旅遊需求仍旺盛，就業市場的穩定支撐內需，有助民間消費穩健成長，可望繼續帶動旅遊保險業務。」李松季分析。

此外，半導體和電子產品出口回溫，有利於外銷產品責任保險業務。隨著全球氣候風險意識漸盛、新能源車輛的興起，電動車將成為汽車保險的主流。李松季期望，2024 年下半年將會有專屬電動車的保險產品。最後，高齡化社會將使得健康保險需求增加，未來也有機會成為產險業者重要的業務方向。

健全內控以接軌國際標準

近年為因應主管機關要求，接軌國際財務報導準則第 17 號「保險合約」（IFRS 17）與新一代清償能力指標（ICS 2.0），產險業者近年均投入相當心力進行調整各保險公司人力與財力，建置精算、資訊及衡量系統，並盤點補強現有保單資訊以利銜接。

1 法令遵循面

透過專業的法務和遵循團隊，盤點相關影響之規範準則進行修編，確保公司的業務運作符合 IFRS 17 和 ICS 的相關規定。

2 風險管理面

由於保險負債是保險公司對客戶的承諾，在接軌 IFRS 17 後，保險負債將依循市場可觀察的現況進行評估，此衡量方式將會使資產與負債匹配問題更加顯著，因此資產負債管理對未來保險公司的經營將更加重要。

3 業務營運面

評估 IFRS 17 和 ICS 對公司業務的影響，並確定需要進行的變更。對產險業而言，因所銷售之保險商品皆為保障型商品，故對於商品設計或商品結構上預期不會產生太大差異。在業務營運上要參考 IFRS 17 規範，虧損性合約需一次性認列，業者應逐一審視現行保險商品結構，以為因應。

由於臺灣預計於 2026 年正式適用 IFRS 17 保險合約，李松季提醒，「接軌 IFRS 17 和 ICS 是產險業的另一個重要發展里程碑。產險業者需要未雨綢繆，做好充分的準備，以順利完成接軌工作。」

「隨著大環境的改變，民眾已意識到產險業者在社會安全網中所扮演的重要角色，」李松季期待著同業持續透過整合科技發展，如人工智慧、物聯網、區塊鏈等，開發創新保險商品和服務，彰顯產業的社會價值。





更前瞻的 ESG 作為

1

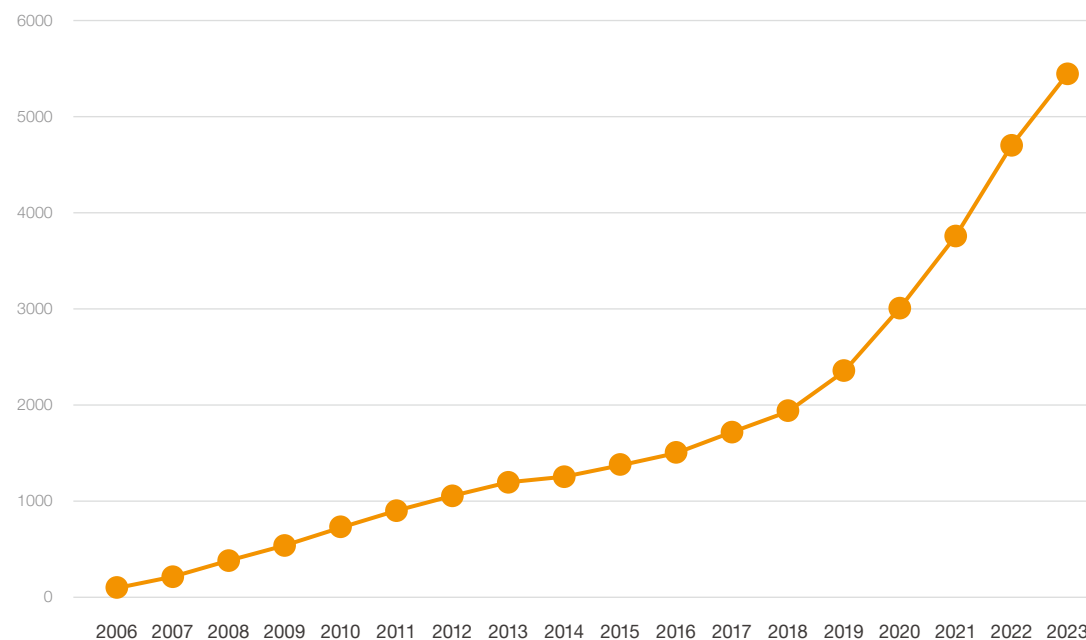
自 2004 年，聯合國首次於《Who Cares Wins》報告中提出企業應將「ESG」（環境保護 Environment、社會責任 Social、公司治理 Governance）納入企業經營的評量標準後，各國陸續響應並制定相關指標，但將近 20 年過去，挑戰卻未見減少。

先前 PwC 所發布《2023 全球投資人調查報告》（2023 Global Investor Survey）¹ 發現，有高達 94% 投資人認為，企業永續報告中所呈現的永續績效，有漂綠的可能。85% 投資人表示，合理確信（Reasonable Assurance）可望使其對企業永續報告書內容具有信心。

其中，有高達四分之三投資人表示，企業管理永續風險及機會的方式，為其進行投資決策時考量的關鍵要素。此外，有 70% 投資人認同企業應將 ESG 與企業策略整合；66% 認為，即使可能對短期獲利有不利影響，企業仍須編列預算，因應與營運相關的 ESG 議題。投資人期望企業揭露的永續議題，包括達到永續目標所需付出的成本（76%）、為實現永續目標擘劃的藍圖（74%）。

¹ PwC《2023 全球投資人調查報告》

全球簽署聯合國責任投資的機構每年雙位數成長



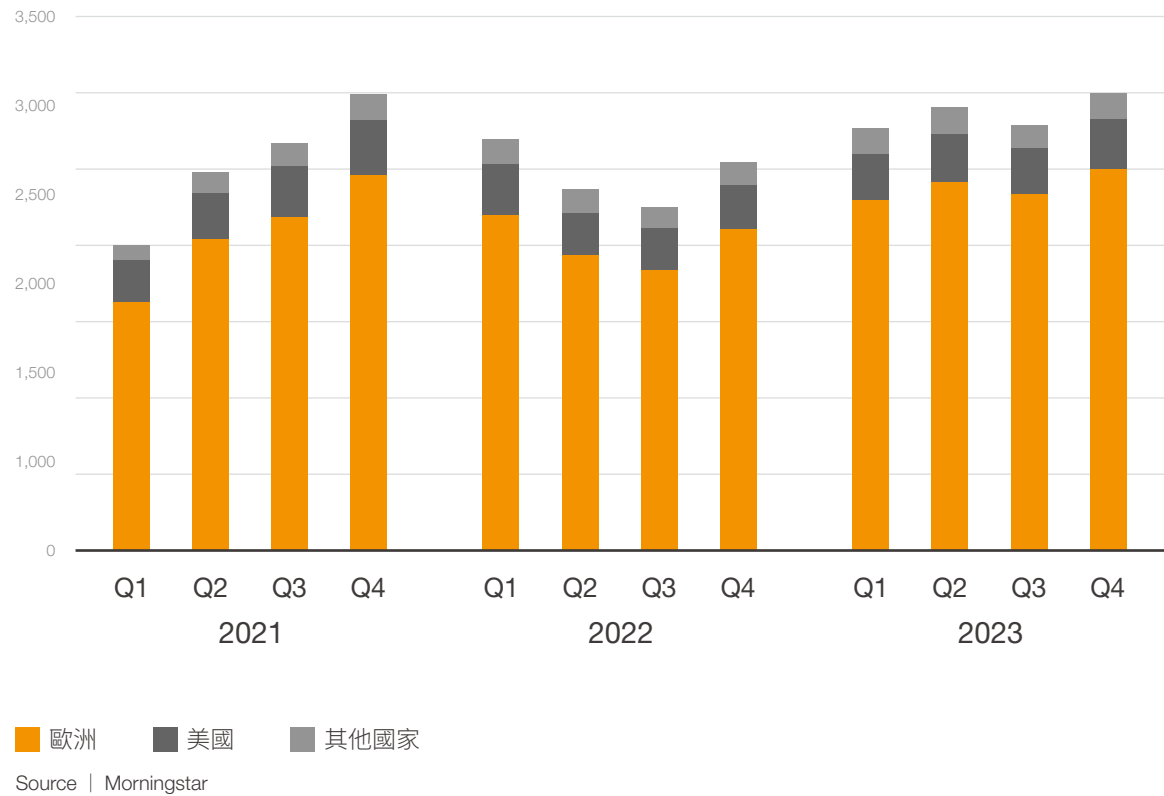
Source | UN PRI

事實上，不只企業與機構投資人被期待落實盡職治理、責任投資，散戶、投資人也期待金融業提出更多與 ESG 相關的服務與產品，杜絕漂綠。截至 2023 年 3 月，全球有超過 5,300 家投資機構簽署聯合國責任投資原則²，較 2022 年增加 10%，其中有 4,841 名投資者，550 名金融交易服務提供者。

研究機構晨星（Morningstar）統計³，截至 2023 年年底，全球 ESG 基金規模已逼近 3 兆美元，儘管第四季全球 ESG 基金首度出現淨流出的狀況，但全年仍籌集了 630 億美元資金。而臺灣已發行 128 檔 ESG 境內外基金（截至 2024 年 2 月）⁴，總規模超過 5,200 億元，受益人數 191 萬人，顯示臺灣民眾認同永續投資概念。

2 UN PRI 2022-23 Annual Report
3 Global ESG Funds Hit With Outflows for First Time in Q4
4 投信投顧產業 ESG 基金數據專區

全球 ESG 基金規模逐季變化

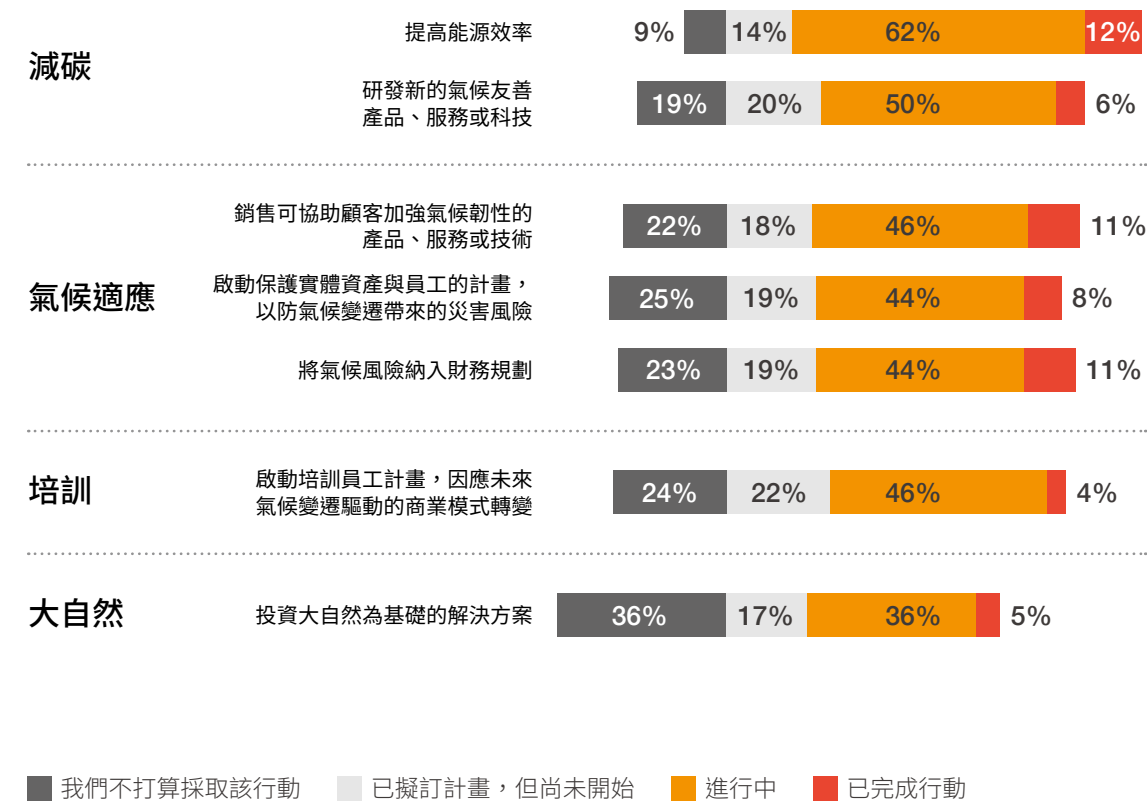


氣候行動後下一步：自然

在 PwC《第 27 屆全球金融業企業領袖報告》(PwC’s 27th Annual Global CEO Survey: Financial Services) 發現，金融業在提高能源效率（包括減少能源消耗）上，已取得最大進展，遠高於全球表現。而今年的 PwC《臺灣企業領袖調查報告》中也發現，金融業在氣候相關行動的進展比臺灣整體企業來得快，不但已擬定計畫，還有超過九成在進行中，甚至已完成特定項目。

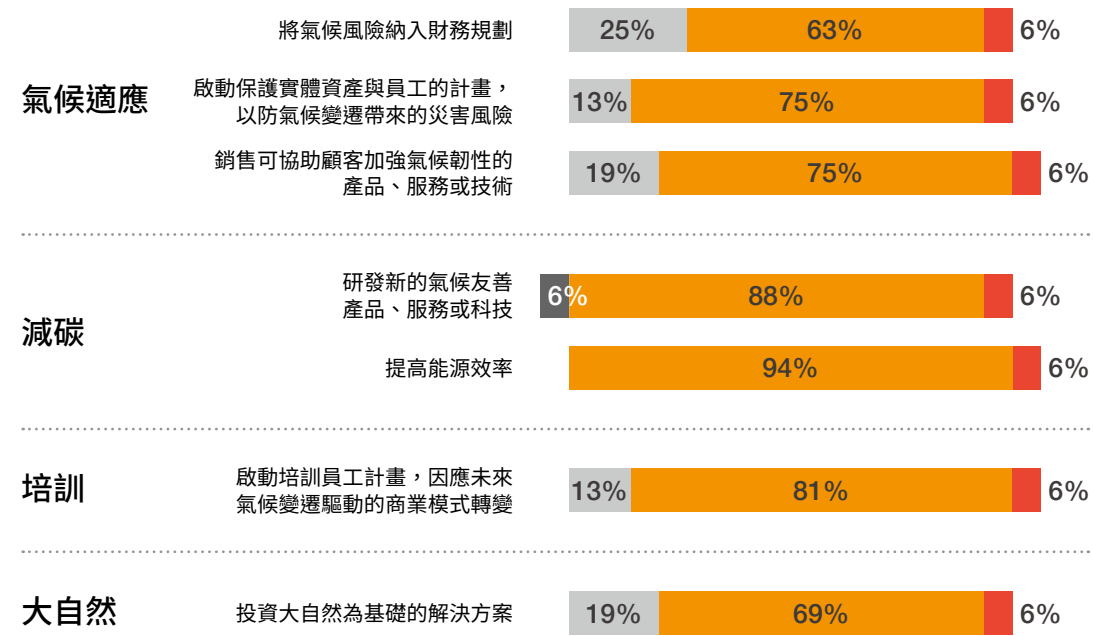
然而在基於自然的解決方案上，全球金融業的表現卻相對較弱，有 36% 的全球金融業企業領袖表示完全沒有相關規劃，不過在臺灣，僅 19% 金融業企業領袖尚未有行動，但已擬定計畫。根據 PwC《第 27 屆全球金融業企業領袖報告》，企業主動尋找對自然有益的商業模式，不僅可以降低營運風險，還可以提高財務報酬並造福社會。

全球金融業企業領袖針對氣候變遷相關行動進度的比率



Source | PwC 27th Annual Global CEO Survey: Financial Services

臺灣金融業企業領袖針對以下氣候相關行動的進展



■ 我們不打算採取該行動 ■ 已擬訂計畫，但尚未開始 ■ 進行中 ■ 已完成行動

Source | 2024 臺灣企業領袖調查

Base | 金融業 = 16

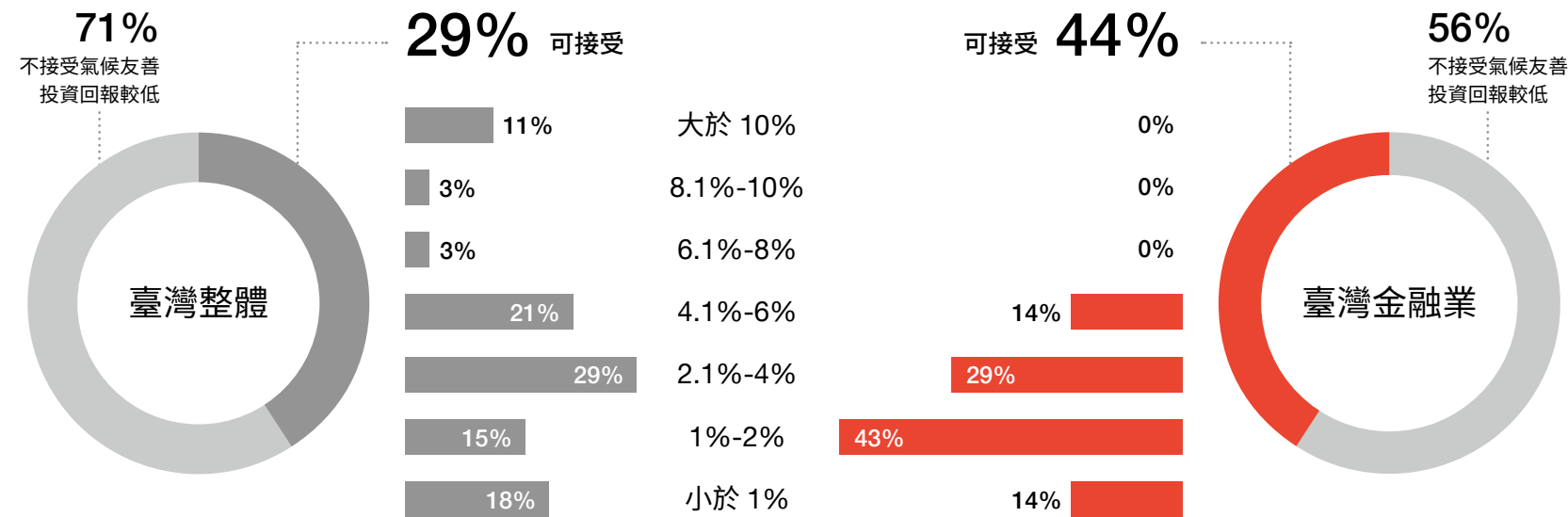
註：百分比加總未為百分之百，為四捨五入結果，且回覆若為「不知道」不顯示於圖表



不過，過去一年，44% 的金融業者表示，曾經接受回報較其他投資項目低的氣候友善投資，其中有高達 43% 的業者指出可接受報酬率低於其他項目 1~2%，顯示金融業願意接受氣候友善投資的門檻較其他投資低，這表示金融業企業領袖為了強化業務的可持續性與落實責任投融資承諾時，願意做出複雜的權衡，進而主動在專案融資上讓利給產業。

此外，金融業者也擔憂法規過於複雜或變動頻繁，以及缺少董事會或管理團隊的支持，將對公司的減碳努力造成負面影響。

過去一年中，請問貴公司可否接受氣候友善投資的回報較其他投資項目低？
若可接受，請問貴公司能接受氣候相關投資的報酬率低於其他投資項目多少？



Source | 2024 臺灣企業領袖調查
Base | 臺灣整體 =212; 金融業 =16

趨勢顯示，「以自然為本的解決方案」(Nature-based Solution, NbS) 將是氣候行動下一階段的工作重點，也就是保護、永續管理和恢復自然或經修改的生態系統之行動，可有效應對社會挑戰 (氣候變化、糧食和水、安全或自然災害)，同時有益於人類福祉和生物多樣性。

去年 9 月，在一群總管理資產超過 20 兆美元的金融機構、企業與市場服務商所組成的工作小組，經過兩年的測試與外部意見回饋彙整，自然相關財務揭露 (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures, TNFD) 正式版本終於公布。

這套與氣候相關財務揭露 (Taskforce on Climate-related Financial Disclosure, TCFD) 有著相似架構，將為資本市場掀起一波自然議題揭露的熱潮⁵。

隨著責任投資意識升溫，投資機構期待企業也能依循氣候揭露的經驗，轉向以自然為本，審視自身營運對自然議題的倚賴與影響，評估自然環境對企業帶來的風險與機會，並進行揭露，進而導引資金轉向對自然具有正效益的投資標的。

PwC 估計⁶，全球 GDP 的 55%——相當於約 58 兆美元，中度或高度依賴自然；在 19 個主要證券交易所內，因自然依賴而面臨財務風險的上市

公司市值總和接近 45 兆美元，因此，企業領袖應尋找對自然有益的商業模式，不僅可以降低風險、增強財務回報，而且還可以造福社會。公司有機會同時解決氣候優先事項和自然優先事項。舉例來說，重新造林可以幫助捕獲排放，同時增強生物多樣性，將資本引導至發展中經濟體，並支持原住民和當地社區。

TNFD 依循 TCFD 四大核心揭露主題「治理」、「策略」、「風險與影響管理」、「指標與目標」架構，另外再新增「人權治理與利害關係人議合」、「企業直接營運資產／活動的生態區位」、「上下游價值鏈評估」等面向。

TNFD 被視為各國加強資本市場對自然與生態議題重視的里程碑，因此不容忽視。企業可從自然連結性高的營運與事業體，作為接軌 TNFD 揭露的起點，檢視企業活動對大氣、土地、淡水、海洋等四面向的影響性。國際倡議組織也推出不少第三方工具，降低企業接軌門檻，像是世界企業永續發展協會建議了 Encore、SBTN、IBAT 等，臺灣農業部林業及自然保育署亦有創見國土生態綠網，可以作為臺灣企業掌握本土資訊的參考依據。

5 從碳邁向大自然，TNFD 正式出爐

6 PwC 成立全球大自然正成長中心 協助企業加速淨零轉型



CEO 洞察

企業核心價值 助力永續金融創新

陳思寬 | 永豐金融控股股份有限公司董事長



各國央行在經歷一年半的急速升息後，對金融業的營運帶來嚴峻挑戰，但永豐金控卻不僅主動跟上國際潮流，業務也持續創新，永豐金控董事長陳思寬認為，永豐金控的文化願景「翻轉金融，共創美好生活」(Together, a better life) 就是關鍵。

陳思寬指出，創新是永豐的核心價值之一，但這並不表示要捨棄傳統，而是要去思考在 75 年累積的堅實基礎下，如何善用新興科技，讓金融服務可以跟大家的生活緊密連結，跨域跨時，隨手可得。而「共創」，則意味著共好，這當中隱含的就是攜手永豐的各方利害關係人，實踐永續的美好生活。

事實上，永豐金控在永續金融的創新，的確屢創新猷。永豐銀行在太陽光電設備的融資業務長期穩居市場領導地位，也是唯一連續 8 年獲得經濟部能源局光鐸獎肯定的金融業者，近年來業務觸角已經拓展到儲能設備、還有地熱、小水力發電融資等領域，還有首家推動漁電共生專案融資、首家建置綠能電廠資訊管理系統並取得智慧財產局專利的金融業、結合信託創新打造綠電交易平臺等。

目前，永豐金控已將「引領綠色商機、實踐永續承諾」納入公司的四大策略主軸之一，由總經理親自領軍，整合金控旗下各子公司資源，踐行責任投資與責任授信，並戮力投入永續金融商品與服務之創新發展，無論是環境面向上的氣候、淨零議題，或是社會面向上的普惠金融、數位金融等等，至今都已有亮眼的成效。

當知為與不為 才能成就永續

陳思寬指出，未來永豐金控也將以產業永續轉型的需求為出發點，找到關鍵趨勢，發掘商機。以淨零來說，國際能源總署在 2021 年公布的淨零能源轉型策略中，建議分階段進行減碳，在 2030 年以前，使用現有技術進行減碳，2030 到 2050 年，則需要使用現在尚未出現或仍是雛形的新技術，才能達到淨零。因此在現有的技術當中，增加再生能源的使用就是非常重要的一環，之後也會再隨著再生能源產業的發展與新技術，推出更多創新的永續金融業務。

陳思寬表示，永豐在太陽光電融資從一開始的懵懂、摸索，到現在積累了超過十年的經驗，「我們不敢說自己在這個領域是專家。但絕對是最懂太陽光電產業、最了解業者需求的金融業者，也因此至今在這個業務區塊上，產業有資金需求時，第一個會想到的絕對是永豐。而奠基於長期對太陽光電產業的了解，永豐銀行也具備優勢領先跨入光儲能融資的領域。」

但，要成就永續，光是這樣還不夠。陳思寬表示，「我們還要決定什麼業務該少做、甚至不做，這更是挑戰，因此，我們已經決定逐步退出高碳排領域中首當其衝的燃料煤及非常規油氣相關的產業，這些客戶除非有明確的永續轉型作為，否則將不再是我們要繼續往來的客戶。」

化氣候危機為創新轉型商機

過去在大家對 ESG 觀念還不是那麼了解時，經常被質疑如何把這種難以量化的指標，落實在公司的日常營運中。但時至今日，陳思寬認為，對於企業來說，ESG 已經不是「要不要回應」的問題，而是「應該如何妥善回應」的重大課題，金融業的責任則是要將資金導引到對 ESG 有正向助益的產業、企業上。

要能發揮這種影響力，陳思寬認為，這當中有幾個重要的基礎工作一定要到位，包括：健全的永續治理、妥適的危機管理，最後就是清晰、持續的內外部溝通。

以危機管理為例，COVID-19 疫情期間，由於「確保營運不中斷」以及「維持同仁身心健康」都是非常重要的事，所以公司即刻啟動持續營運計劃並成立緊急應變小組，研擬各項員工健康管理、防疫物資提供及通報流程等作業機制，並擬具營運不中斷的備援計畫。

同樣的做法也可運用在氣候變遷風險下的危機管理。陳思寬舉例，淹水、風災也可能衍生同仁安全及行舍受損的問題，並可能對公司營運產生影響，永豐金控因此訂有「天然災害緊急應變作業要點」，明確劃分內部權責及建立緊急通報程序，把握關鍵時機迅速採取積極有效的應變行動，以防止損害擴大。

過去幾年可以說是人類自二次世界大戰以來所面臨最嚴峻、最不確定的年代，包括 COVID-19 疫情爆發、經濟動盪、威權與地緣政治引爆的戰爭衝突、極端氣候變化等，對全世界都造成很大的衝擊，陳思寬認為，這也讓企業必須重新省思自身在韌性（Resilience）這個面向上是否做好準備。

「什麼是韌性？它不只是風險管理，更要能夠透過全面性的視角去確保一個企業組織能夠健全營運並且持續發展、創造榮景；面對未來，不論是氣候變遷、生物多樣性、人權維護、或者各式各樣突如其來的重大事件，唯有具備充足韌性的組織，才能迅速應變與調適，永續經營。」陳思寬進一步闡釋。

而面對這樣嚴峻、充滿不確定性的大環境，永豐金控也積極擘劃各項行動、投入充分資源去強化韌性，陳思寬分就組織面、人才面、以及商品面剖析：

首先，是組織面。陳思寬指出，永豐金控設有金控層級的永續發展委員會、子公司也設有永續發展推動組織，確保共識形成、以及永續發展各項工作計畫的落地推動；並且訂有短中長期目標與行動方案，透過定期的檢討與適時調校，來確保相關工作是接軌國際趨勢、主管機關政策要求、公司自身發展策略，並回應各方利害關係人需求或期待。

此外，就是職掌與責任要清楚明確，並且「當責」。「我們把永續這個元素納入總經理及高階主管的關鍵績效考核（KPI）內並與薪酬連結」，陳思寬觀察，透過這樣的制度設計，讓永續各項工作的推動更能徹底落實。

第二，則是人才面。制度面無論設計的多完美，還得需要具備相應專業的人才去執行，才能有效發揮功能。在永續意識與專業知識的建立上，永豐透過系列課程、講座等等，從上而下形塑企業永續文化，建立共同的永續價值觀，也鼓勵同仁持續學習永續新知、進而應用在日常工作中，除充實專業職能，也為公司的永續發展帶來正向助益。

第三，商品面。面對氣候變遷、自然與生物多樣性、人權維護，或其他系統性風險，健全紮實的風險或危機管理能力是必要的，但光這樣還是不夠，要能進一步把危機轉化成商機、才能真正帶來商業利益、創造企業的永續價值。

最後，陳思寬強調，「危機可以轉化為商機，而且機會只會留給做好準備的人。永豐一步一腳印、實事求是、紮實做事，我們已經準備好迎接永續轉型帶來的新商機！」



CEO 洞察

以 ESG 為金融韌性扎根

李長庚 | 國泰金融控股股份有限公司總經理



在引領企業響應永續與淨零倡議上，國泰金控從之前的四個面向著手：再生能源與基礎建設、高齡化與健康、女力、包容關懷，再聚焦到三大主軸「氣候、健康、培力」，並衡量核心業務活動對聯合國永續發展目標 (SDGs) 所造成的風險與機會，並由永續辦公室統合。

李長庚舉例，近年國泰金控偕同各子公司一齊持續將 ESG 理念導入營運環節，包含上游採購、公司營運、投資與融資等，對於公司所服務、投資、放款的客戶透過議和說明國際相關的做法規範，與客戶一起攜手達到符合國際 ESG 的規範，協助客戶以永續經營理念轉型。

公私合力推動混合金融以加速氣候行動

李長庚以壽險資金支持再生能源為例，除了太陽能與離岸風力發電廠的投資與融資，近幾年來因能源探勘與開採技術愈發成熟，許多新興能源的利用不再是困難，例如臺灣坐落於環太平洋火山帶上，規模較小的清水地熱站已運轉多年，而富藏巨大地熱潛能的臺北大屯火山群，也可能是未來值得開發的選擇。

「對於 ESG 議題的推動，微軟創辦人比爾·蓋茲 (Bill Gates) 於 2023 年 12 月 1 日 COP28 聯合國氣候峰會上，積極倡導環保和氣候創新突破現有能源的限制，號召諸多企業領袖與富豪投入，未來這些研發清潔能源、可再生技術的新創企業，可望獲得更多資金挹注。」

國泰金控總經理李長庚去年也受邀出席 COP28，並於最重要的周邊論壇「世界氣候峰會」(World Climate Summit) 為「如何加速氣候融資與潔淨能源轉型」會議進行開場。李長庚在致詞時指出，有鑒於減碳成效不如期待，全世界需要加速低碳轉型，關鍵是要將每一分資源都放在正確的位置，實現並擴大更多解決方案，將具前瞻性的專案轉化為可商業化並具投資融資可行性的案件；「現在已有一些優秀的新融資模式，應持續完善並擴大，像是混合金融，就是透過能承受高風險的公共資金來吸引數倍的私人資金，加速轉型行動，包括科技創新轉型、跨領域合作。」

李長庚也提醒，成功的轉型需要完善政策與更好的跨域協作，包括政府的跨部門協調、公私合作，因此需更有系統性地引導私部門資金投入。此外，也應思考將線性經濟轉化為循環經濟，但這需要許多供應鏈及跨產業合作，且需要將公正轉型放在低碳發展的關鍵位置。李長庚認為，這是為了賦能社會加速低碳轉型，而非只是政治正確。

值此同時，李長庚也指出，國際上的碳權交易模式日趨成熟，即使目前將環境保護與碳排放的數值化仍有不少爭議，相信未來將凝聚共識，共同朝環境保護與永續發展方向前行。

做好準備接軌國際標準

觀察近兩年國際局勢變化，李長庚分析，各國經濟雖然持續擴張，但因地緣政治衝突導致能源、原物料價格波動，帶動通貨膨脹加劇，聯準會利息飆升也帶動多數國家央行利率調整。

2022 年產險業受到防疫險理賠衝擊，全年度稅後盈餘出現虧損；2023 年時，壽險業也發生了保費收入低於給付的情形，李長庚認為，對於保險業而言，如何培養好的「金融韌性」是一個穩定保險市場的關鍵。若要提升金融穩定與韌性，保險業者應確實評估資產負債管理與商品風險，強化風險控管機制，以積極因應市場各種不確定性。

首先，在強化財務體質上，於主管機關的壓力測試下，壽險業資本適足率與淨值比仍處在安全範圍內，但面對系統性風險時，李長庚還是建議保險業應秉持謹慎的態度進行評估，並透過更敏銳的判斷力，面對金融與政經局勢。

另一方面，「為因應新型態的風險，不論是保險業還是主管機關，都應該要有一套與時俱進的監控指標，與自動化緊急處置，以預防新型態的風險衝擊，保障金融市場的穩定以及消費者權益。」

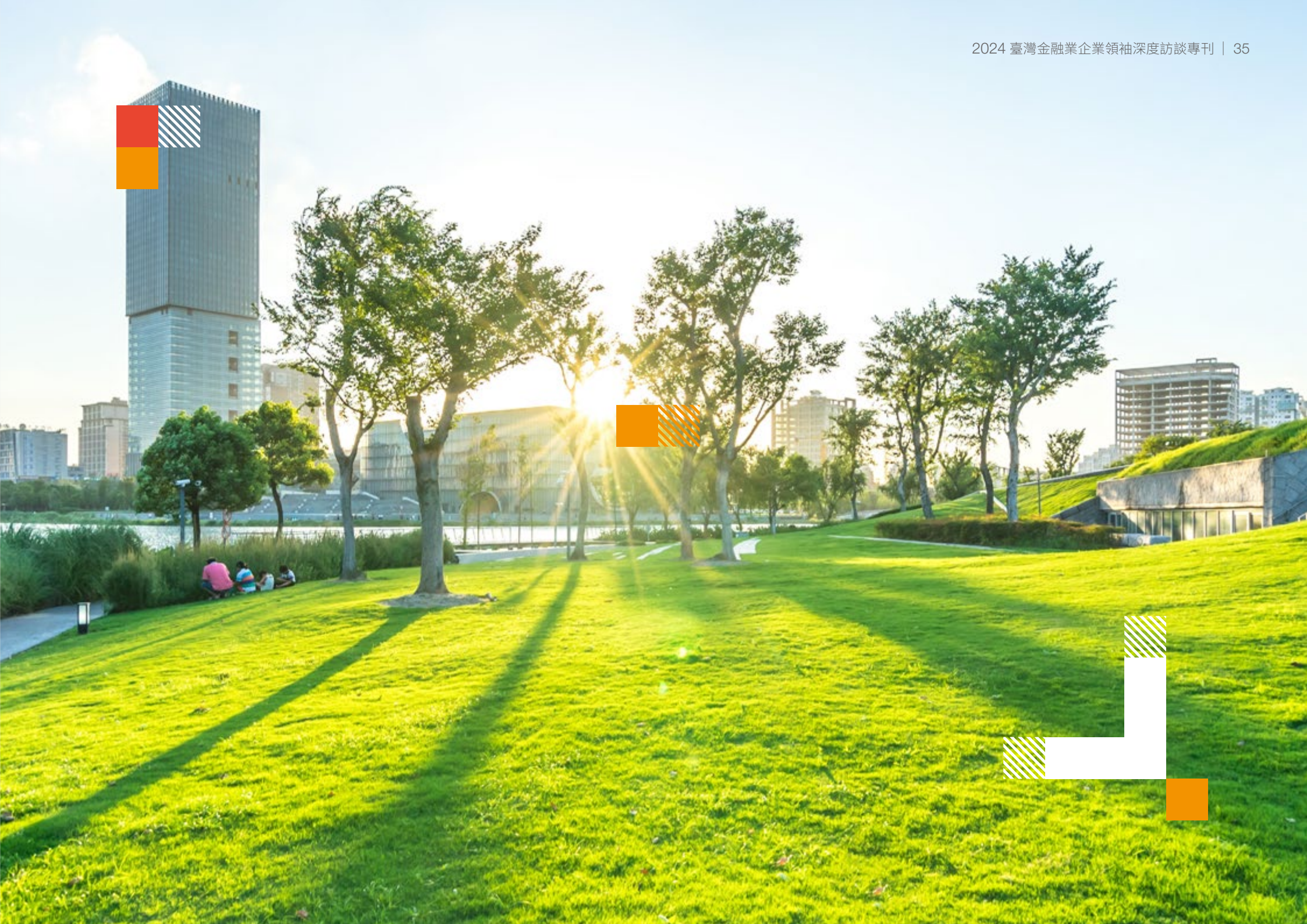
策略性強化氣候與財務雙重韌性

臺灣保險業者持續強化財務韌性和氣候韌性，在強化財務韌性上，為了準備 2026 年接軌國際財務會計準則第 17 號公報 (IFRS17) 和保險資本標準 (ICS)。保險業從過去幾年努力遵循主管機關的接軌規畫調整商品結構，強化資本及營運效率。李長庚分享，國泰人壽已採取兩大策略因應：

首先，為了強化財務結構，國泰人壽已陸續提高第一類和第二類資本，透過普通股現金增資、特別股和發行 10 年期次順位普通公司債等，以充實資本及提升資本適足率，準備接軌 ICS。

其次，面對新契約責任準備金利率調整與保費收入降低的影響下，保險公司在調整商品結構時也需要與保戶持續溝通。

主管機關在接軌國際的前提下，也針對國內產業發展與資本市場狀況發布在地化措施，帶領保險業順利接軌。李長庚觀察，「對保險業而言，短期內也許會出現陣痛期，但長遠來看，對於保險業與消費者都是正面的。」



CEO 洞察

投資風向 正從 EPS 吹向 ESG

劉宗聖 | 中華民國證券投資信託暨顧問商業同業
公會理事長暨元大證券投資信託股份
有限公司董事長



從創立到成長、成熟，投信投顧公會於 2023 年寫下成立 40 周年、ETF 掛牌 20 周年的重要時刻。面對數位化、ESG 理念成為各產業的顯學，國內資產管理業者再開啟新的篇章，走向創新與永續轉型。

投信投顧公會理事長劉宗聖觀察，截至 2023 年底，38 家投信裡面，已經有 17 家發行 ETF，總數近 250 檔，規模超過 3.2 兆元，受益人超過 800 萬人。在全球永續發展趨勢下，其中以 ESG 為主題的 ETF 有 9 檔，ESG 相關產業 ETF 有 7 檔，交投熱絡，顯示投資人對於 ESG 的重視程度逐漸不亞於每股盈餘 (Earnings Per Share, EPS)。

因此，證券業者和資產管理業者接下來的挑戰，就是要從交易走向配置。而透過金融創新服務，可解決投資人的痛點。劉宗聖分享，投信正從 ETF 商品提供者，進階到 ETF 服務提供者，以滿足不同投資人在人生週期各階段的理財需求。

商品與商機跟著人口趨勢走

劉宗聖分析，臺灣的投資人人口結構，一端是二戰嬰兒潮世代，在過去這三四年間開始退休，因而出現大量配息現金流的需求，以便補足退休後的所得替代，因此投信業者也從供給面來滿足，從年配息、半年配、季配、隔月配、甚至月月配，來滿足退休人士的各種需求。

另一端，則是近幾年進場的年輕小白投資人，在 ETF 受益人中，20 歲到 30 歲占約三成。對投資小白來說，他們可以透過 ETF 買一籃子股票，跳過選股焦慮，不僅上手更便捷，亦是有效分散風險的投資方式。

此外，加上近年臺股盤中零股交易和行動下單模式愈趨成熟，讓資本市場交易更趨活絡。劉宗聖觀察，零股是把資金分散，存股是把時間分散，ETF 則是把標的分散，「所以當『零股、存股、ETF、5G 手機下單 APP』碰在一起，成為一個可移動、可配置、可智能，且有系統的交易模式，吸引年輕人進入這個市場。如果將這兩大族群的端點相連後，將可畫出臺灣資本市場的新微笑曲線。」

劉宗聖認為，臺灣下一個世代的 ETF，將會是把現在產品導向 (Product-driven) 的型態，變成解決方案導向 (Solution-driven)；從供給推動變成需求拉動，讓投資人從價格敏感轉而對品質敏感。「這也代表著臺灣 ETF 在附加價值跟差異化服務，還有非常多的進步空間。」例如，是否可以依據投資人的目標報酬、目標波動 (風險承受能力)、目標息收 (現金流需求)，重新規劃投資標的；抑或依據交易需求，讓 ETF 從最原始的市值型、主題產業型、商品型，增加更多槓桿／反向、外匯型、甚至多重資產型的 ETF。

以數位工具化解挑戰與風險

劉宗聖觀察，臺灣有很多證券通路皆有提供一籃子、組合下單的投資配置工具，漸漸形塑出新的面貌，並由「智能化、自動化及互動化」驅動。比如說，在交易機制上，推出機器人投顧 (Robo-Advisor)，不只能自動化，還要能互動化；在投資標的上，也不會只有 ETF，還有共同基金；投入的方式，也可搭配單筆或定期定額。

服務機制創新之外，風險管理也要創新。「主管機關對機器人理財業務的監理，現在已從自律走向納管、訂定罰則。投資人與投顧及券商簽訂三方契約，若有爭議可向相關單位問責，保障投資人權益。而投信更要持續進行投資人教育，提供數據及精進投資組合的模擬計算器。」

「但其實還有個痛點沒解決，」劉宗聖坦言，投資人停利出場後，他的下一個組合會在這裡，因此業者必須就投資人對產品的屬性有所瞭解，可見在服務與風險上，仍有很多業者可再研發與創新的空間。

以永續資本引導產業低碳轉型

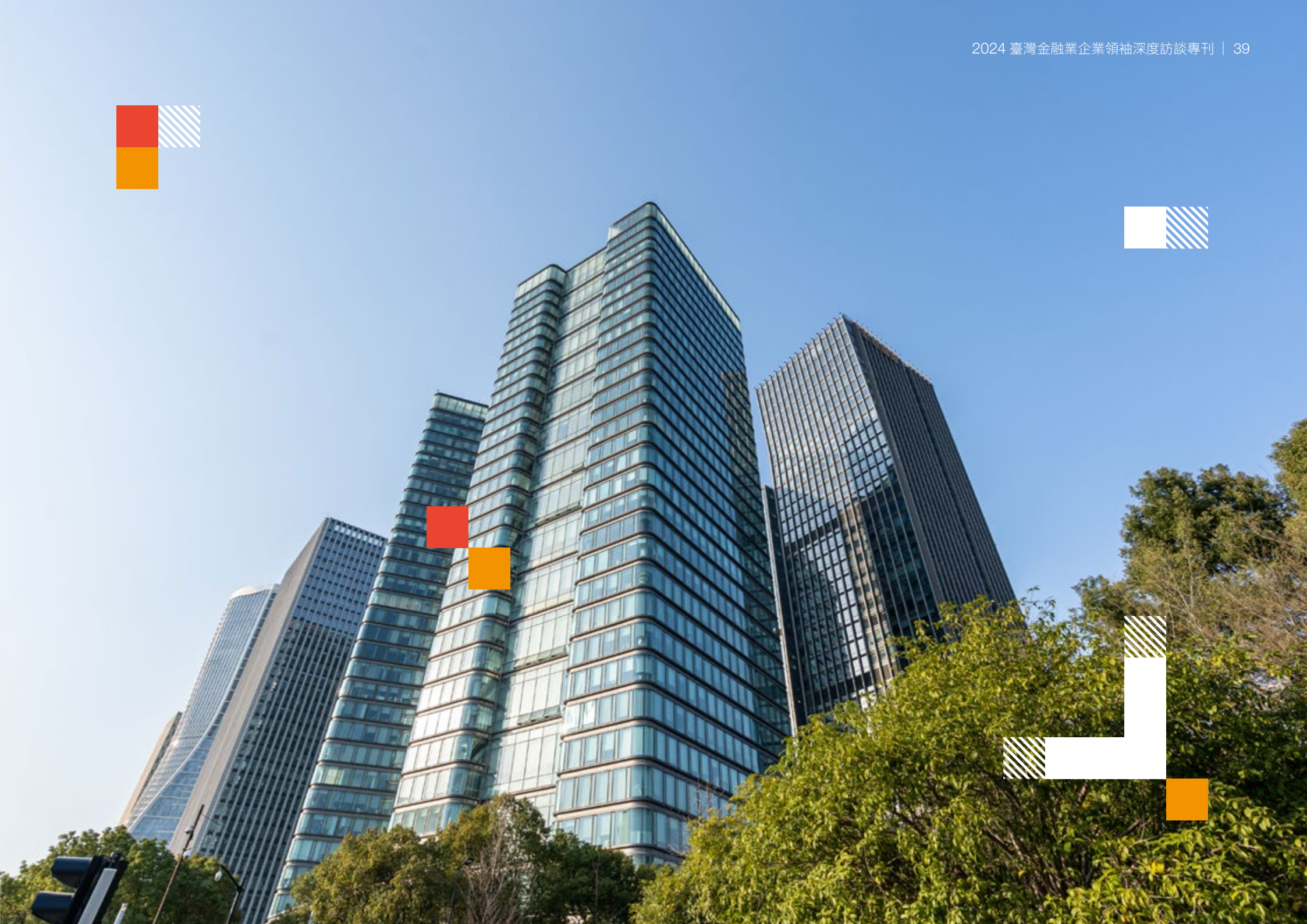
事實上早在臺灣 ETF 熱潮興起前，全球金融市場早已走向 ETF 市值持續快速成長、產品多元發展的趨勢，當然也引起產品資訊與風險揭露不足、影響金融市場穩定、投資人保障等疑慮。2023 年 5 月，國際證監會組織 (International Organization of Securities Commissions, IOSCO) 意識到各司法管轄區在 ETF 營運方式、監管方式及其交易市場方面有所差異，因而針對 ETF 在次級市場交易提供較佳的執行實務原則，發布一套「ETF 較佳實務原則」，以作為司法管轄區如何能夠實施 ETF 原則和其他相關 IOSCO 標準與指南。

劉宗聖觀察，臺灣主管機關不管是對於商品監理或 ESG 投資的規範都已跟上國際潮流，也有一定程度的發展，像是在 2021 年發布 ESG 基金八大監理原則後，臺灣已有超過 120 檔基金完成執行，並於公會立案及提供相關資料。

「投信公司下一個重要任務就是落實主管機關針對證券、期貨、投信業所建立的永續發展轉型具體措施，藉由自身做起，實踐永續發展作為，像是成立公會永續發展委員會、強化資安防護機制、建立問責制度等。」雖然對業者來說壓力不小，但藉由這樣從上而下的監理框架，也促使臺灣資產管理業在從事議合、編制盡職治理報告書、永續報告和碳盤查／揭露時，從下而上進行人才、基礎建設、風險管理、前中後臺的永續轉型。

而其中，永續轉型的核心就是數位化，包括無紙化和策略轉型，新型態的金融產業的競爭力，例如接軌永續會計準則委員會 (Sustainability Accounting Standards Board, SASB) 準則除了 ESG 之外，還要揭露人才 (Human Capital) 以及商業模式。

「這讓資產管理業者要和產業一起建置議合的生態系。議合不是針對有爭議性的公司，而是要從投資公司、被投資公司和指數評鑑機構建立三方議合體系，讓資金確實引導到永續領域、發揮影響力。」劉宗聖指出。





數位賦能的 多重宇宙



2



早在 2018 年，《Bank4.0：金融常在，銀行不再？》的作者布雷特·金（Brett King）就預示：「未來的銀行將透過各種智慧裝置嵌入我們的生活，不再有時間限制，也沒有地域侷限。」

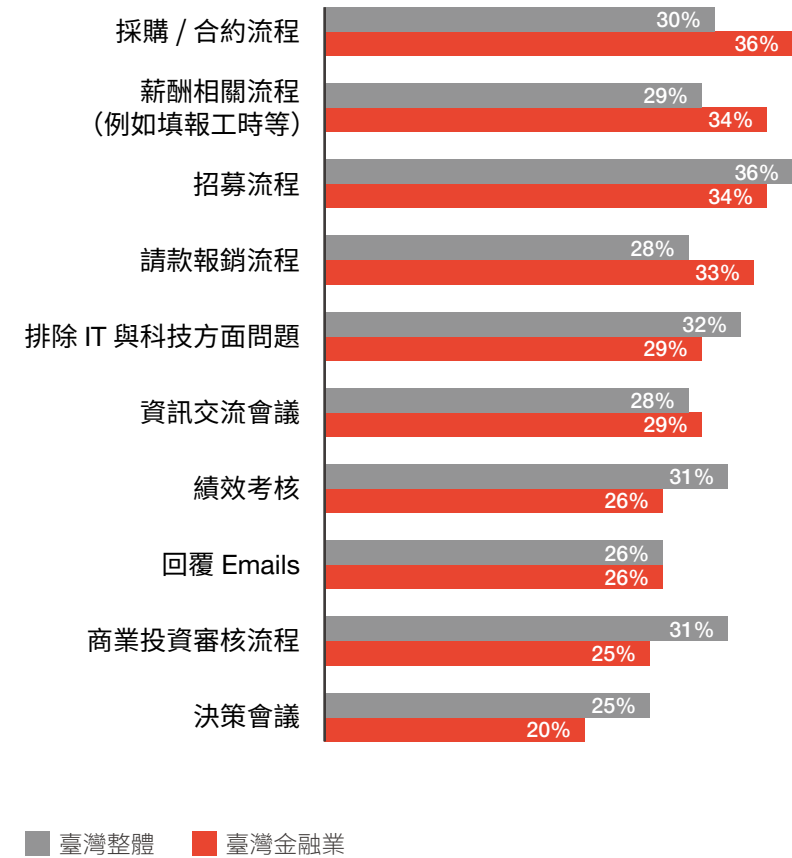
如今，生成式人工智慧（Generative AI）、區塊鏈等前沿技術開始全面性地「嵌入」實務層面，不但使得金融業的營運效率愈快、愈精準，更多面向賦能（Empowerment）企業與消費者，迅速提升專業能力、優化客戶及員工體驗、強化資訊交換的安全性等。

要打造完善的數位金融環境，資訊系統、軟體創新、法律框架、數據應用與治理缺一不可¹。在進行 PwC Taiwan《2024 臺灣企業領袖調查》時，在詢問臺灣企業領袖在日常營運中，哪些企業內部流程最耗費時間？臺灣金融業企業領袖認為，花費最多時間的前三大事務依序為採購／合約流程、薪酬相關流程，以及招募流程，分別有 36%、34% 及 34% 的時間是效率不彰的。而相較於整體受訪者，臺灣金融業企業領袖對「排除 IT 與科技方面問題」所投入的時間相對認同，顯示金融業日常營運就與資訊息息相關。而數位科技對金融業的意義，也從組織面的「數位轉型」，進入到多面向的「數位勢在必行」。

至於銀行、保險、證券等金融三業的企業領袖，也因其產業特性，分別在資訊工程上有不同的工作重點，分述如下：

1 建構數據治理能力 提升企業競爭力

貴公司在以下事務有多少比例的時間是低效率的？



Source | 2024 臺灣企業領袖調查
Base | 臺灣整體 =212; 金融業 =16
註：以平均值表示

1 銀行業 | 網網相連

「銀行的面貌已被改變，」玉山金控董事長黃男州坦言，1992 年玉山銀行籌備時，第一個成立的部門就是資訊處，如今玉山就以資訊處為基礎成立了科技聯隊，分四大部分，首先為資訊處，約 770 個人，2018 年成立智慧金融處，以專案形式導入人工智慧 (AI)，而數位金融處主掌數位通路，最後則是資安，因此整體來看，玉山金控的科技人才已有 1,300 人。

其中，黃男州觀察，AI 導入最成功的領域就是銀行本業——風險控管。他舉例，信用卡每天有近百萬次交易，裡面約有 0.03% 到 0.05% 的交易可能涉及到偽冒。若想在一秒內把它抓出來，除了傳統系統警示之外，也可以透過 AI 做預防，最後再用人工確認，就能大幅降低盜刷率。

其他 AI 應用也很廣泛。黃男州表示，像是行銷型的 AI，是能精準給顧客「下一個最佳推薦」(Next Best Offer)。「顧客在你的網路上繞來繞去，一下子看基金、一下子看匯率，刷了卡買了日本機票，就要能立刻推薦給他專屬的換匯優惠。」至於服務型的 AI，則是可透過語音辨識辨識，立刻幫顧客轉接給對的服務窗口，可幫顧客節省 75% 的時間。而流程型的 AI，就是透過流程機器人 (RPA) 自動串接流程，能大幅降低行員工作負擔。

2 保險業 | 共享嵌入

至於保險業，產險公會理事長李松季認為，保險業的數位課題在於開放保險生態系，特別是「嵌入式金融」(Embedded Finance)，也就是將金融服務嵌入到非金融商品和服務中，讓消費者在使用非金融商品和服務的過程中，也能同時獲得金融服務。

「在嵌入式金融下，保險業者和金融科技業合作，將保險整合於其現有服務中，提供民眾一站式購足的需求，」李松季指出，透過此路徑，保險是「被購買」，而非「被銷售」。

近年產險公會也積極推動產險業數位轉型與節能減碳，從強制險保險證電子化到規劃中的住宅火險保單電子化，在金融監督管理委員會及相關機構的支持下，完成核保業務的階段性變革，為產險業的服務成本帶來極大助益。

李松季舉例，汽車保險為產險業務量占比最大且最貼近民眾的險種，理賠案件量所產生的行政作業更是可觀。過去還沒數位化時，每月產險公司的車險理賠人員到月底都要攜帶大量紙本文件，到公會進行人工資料交換及案件確認，曠日費時亦不環保，更容易衍生風險。

「產險聯盟區塊鏈就在這樣的環境下，由國泰區塊鏈團隊與 14 家汽車險理賠人員共同努力建置完成，將理賠人員最繁複且耗時的行政作業，進行流程數位化，減少行政成本、節能減碳，將資源放在提升客戶服務上，達成多贏局面。」李松季指出，車險專案的成功示範，將是其他險種數位化的利基石，公會將持續努力推進產險業數位轉型與節能減碳「精實化」、「數位化」的目標。

「從去年 10 月，保險局已放寬保險公司與金融科技業者異業合作，進行創新業務試辦，其中大數據資料分析、物聯網、無線通訊等，對金融科技業者而言機會更大，可加速發展新金融生態系。」李松季認為，在行動網路、智慧手機等大環境成熟發展下，透過日常生活習慣使用的平臺、消費場景，進行保險相關的事項將成為日後生態圈發展趨勢。

3 資本市場 | 數位共好

如今，在業界中金融科技跑最快的，證券業絕對名列前茅。截至 2023 年，全業界已有超過七成交易都是透過行動下單。證券公會理事長陳俊宏指出，證券市場在 2019 年底放寬證券線上開戶，促成線上開戶比重大幅成長，投資人年齡結構也明顯走向年輕化，且證券商為因應金融科技發展，不論是證券開戶、電子下單到對帳服務等前、中、後臺作業，也持續精進數位整合。

陳俊宏細數，去年幾項重大數位金融措施，都加速了證券業務的推展，包括集保結算所從 2023 年 6 月啟動第一階段「開放證券公開資料查詢」，投資人可藉此查詢多家證券商臺股定期定額及複委託投資標的等資訊，促進普惠金融。

再者，臺灣證券交易所及櫃買中心在 2023 年 7 月開放證券商可依經營策略需求，彈性設置「數位體驗專區」及採行新興科技應用於「客戶服務中心」，讓證券商可彈性應用虛實通路，提升人力資源及實體據點效率。

另外，聯徵中心也與金融業者合作，2023 年 6 月運用晶片金融卡作為「金融 FIDO」註冊的身分驗證工具，已正式上線，目前有數家證券商推出「金融 FIDO」應用，包含提供開立證券戶、查詢資產總覽等服務，讓民眾金融數位生活再升級。

不過陳俊宏也提醒，在發展金融科技之餘，證券商要注意層出不窮的資安風險，包括分散式阻斷服務攻擊 (DDoS)、社交工程攻擊、勒索軟體等。除了強化系統韌性之外，也應時時檢討及研修相關自律規範，確保證券市場安全運作與發展。





金融無所不在 超出業界預期

如今，數位金融其中一個受到廣泛應用的領域是「嵌入式金融」(Embedded Finance)²，能打造金融業試圖營造的「場景金融」，讓金融服務或商品融入非金融合作夥伴的各項場景之中，為企業以新的方式接觸客戶，提供更便捷和個性化的金融體驗。

如今，在技術進步和消費者偏好不斷變化的推動下，嵌入式金融已超出最初的業界預期，從行動支付錢包到貸款、保險、投資和一系列商業服務。例如，在旅遊平臺訂好機票，即可順便購買旅遊平安保險；又或是在電商平臺買投資書籍時，也一起開立證券複委託戶投資美股。透過資訊與數據交換、平臺與平臺對接，嵌入式金融可為非金融業者與金融機構同時帶來有意義地成長，打造雙贏局面。

隨著越來越多的公司採用嵌入式金融，現有金融機構需盡快適應以客戶需求為中心的生態圈所帶來的新挑戰，其中金融應用程式是關鍵。PwC 最近的研究發現，到 2030 年，全球三分之二的經濟活動將發生在生態圈內，包括叫車平臺、醫療保健、個人理財、旅遊生活 APP 等³。

PwC 觀察⁴，過去業界普遍認為法規監管將使得新進者不易進入金融領域，但事實顯示並非如此，科技巨頭或是零售龍頭陸續透過支付或是與銀行、信用卡發行機構合作，提供信貸等服務，進入嵌入式金融領域。

其中曾廣受市場關注的有蘋果電腦 BNPL (Buy Now, Pay Later) 服務，該服務內建在蘋果的錢包 (Apple Wallet) 功能中，允許消費者分四期付款，款項雖由第三方管理，但蘋果可接管信貸決策，並透過融資子公司將貸款反映在自己的資產負債表上。

嵌入式貸款也吸引產業新進者加入，特別是軟體服務商。美國最大理財軟體公司財捷 (Intuit)，原本是一家利用 API 技術與新一代決策模型，來提供嵌入式會計服務的軟體公司，主要協助中小型企業客戶帳單支付、報稅、財務管理服務，現在則擴展到利用其會計軟體中的財務資訊和信用紀錄，透過擁有商業銀行執照的子公司提供小型企業貸款。

新機會往往也伴隨著新風險與新挑戰。隨著各國主管機關開始高度關注這些便利所衍生出的問題，如消費者保護措施、風險控管機制等，情況可能會有所改變。

此外，當愈來愈多信貸產品嵌入消費者消費旅程，既有銀行除了要面臨信貸市場被瓜分的風險，還要面對科技巨擘正在用數據顛覆傳統的信用評分，甚至比銀行更了解客戶價值並幫助他們成長，因此既有銀行要做的不只是複製模式，更要超越。

2 [Managing risks in the transition to integrated financial services \(2023\)](#)

3 [PwC study: Global Business Ecosystems 2030 – Market Size and Potential](#)

4 [Uncovering value in embedded finance Challenging assumptions to chart new growth](#)

人工智慧與創新的雙面刃

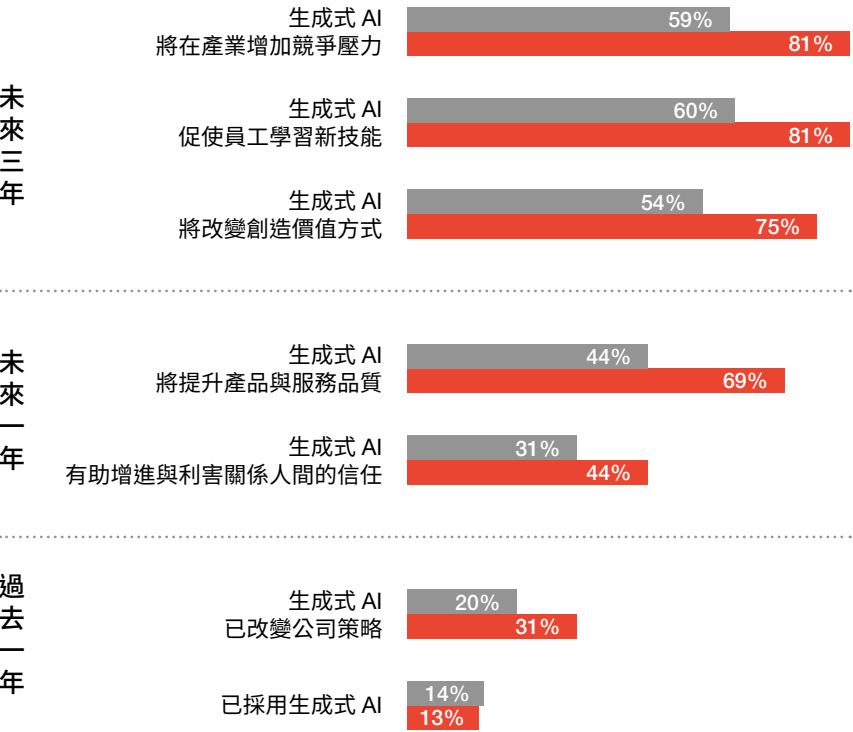
另一項發展得最如火如荼的領域，就在 AI。去年底 OpenAI 推出的 ChatGPT 服務於全球爆紅，掀起生成式 AI 熱潮及各式應用，包括人工智慧 (AI)、大數據 (Big Data) 與雲端 (Cloud) 的 ABC 科技已應用於各種產業與場景，當然也包括金融業。生成式 AI 不僅開啟新數位智能時代，可預期生成式 AI 未來將大幅改變人類生活及產業型態。

PwC 去年年底發布的《2023 全球風險調查報告》，有 60% 的組織將生成式 AI 視為機會，而非僅是風險。在 PwC《第 27 屆全球金融業企業領袖調查報告》也發現，在接下來的一年裡，有 65% 金融業企業領袖預期生成式 AI 將可提高員工工作效率，59% 期待可改善公司產品或服務的質量。

而在《2024 臺灣企業領袖調查》中，逾八成金融業者認為，未來三年內，生成式 AI 將促使本公司多數員工學習新技能，並將為所在產業增加競爭壓力（如：新產品、競爭者、價格變化），75% 將大幅改變本公司創造價值的方式。

不過全體受訪的金融業企業領袖皆一致認同生成式 AI 所帶來最大風險為資安及法律責任與聲譽，其次為散播不實消息。另一方面，全球金融業企業領袖也同樣最擔心生成式 AI 所帶來的資安風險、散播不實消息等負面影響，比率亦高於全球企業領袖。

請問您對以下關於生成式 AI 的說法的認同程度？
(同意 + 非常同意)



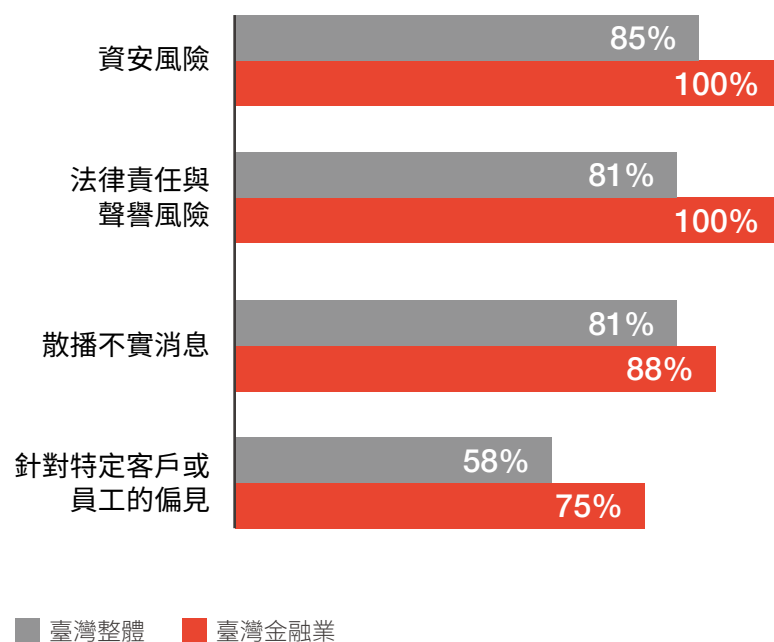
■ 臺灣整體 ■ 臺灣金融業

Source | 2024 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣整體 =212; 金融業 =16

註：回覆若為「無意見」、「不知道」不顯示於圖表

對於生成式 AI 所帶來的風險，
同意的程度針對以下生成式 AI 所帶來的風險，
請問您同意的程度為何？（同意 + 非常同意）



Source | 2024 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣整體 =212; 金融業 =16

註：回覆若為「無意見」、「不知道」不顯示於圖表



事實上，在 PwC 先前發布的《全球數位信任洞察報告》(Global Digital Trust Insights Survey 2024)⁵ 中，也發現企業對 AI 抱持著亦喜亦憂的態度，人們與企業對於「生成式 AI 所帶來的改變到底準備得充不充足」也成業界熱議話題。

該報告指出，因資訊安全防護不佳而導致個人資料或隱私外洩，蒙受財務損失超過百萬美元的企業，在過去一年比例有增加的趨勢。

金融業更是受到高度關注的產業之一。根據《全球數位信任洞察報告》統計，過去一年全球企業因網路攻擊而導致的財務損失平均為 440 萬美元，若就產業別來看，生技醫療產業損失最大，平均為 530 萬美元、較所有產業平均高出 25%。其次則為金融產業的 500 萬美元，及科技、媒體與電信產業的 480 萬美元。

若以近三年來最嚴重的單一網路攻擊，對企業造成的財務損失在百萬美元以上，生技醫療業者 47% 為最多，其餘則是 43% 科技、媒體與電信業者，及 38% 金融業者。

以科技提供金融業信任解決方案的新創公司 Gogolook（走著瞧）執行長郭建甫指出，「在這個時代，AI 在各種服務中扮演著重要角色，隨之

而來的挑戰是如何建立對 AI 的信任，雖然我們相信大部分提供服務的 AI，都受到妥善管理和負責任使用，但 AI 永遠存在著他人可能以欺騙手段謀取利益的風險，這使得現在的挑戰變得更為艱鉅。」

郭建甫認為，為因應這些挑戰，業者必須深入思考並運用過去經驗，包括對資料的理解；同時，需思考並預防未來如何應對犯罪份子可能濫用強大的 AI 工具的情況，以確保其被用於正確且有益的方向。為此，Gogolook 已在內部開始研發技術，專注於如何判斷和應對「深偽」(Deepfake，即假冒的聲音或影像)，以確保使用 AI 的安全性。

未來，隨著競爭格局不斷演變，業者必須提高風險意識才能持續成長。由於金融機構在適應不斷增長的無摩擦金融需求時⁶，必須將自己置於更廣泛的合作夥伴網絡中，因此嵌入式金融可能引發的風險，亦有可能超越金融業現有已知的風險，必須重新反轉思維和能力，且在管理上採取更審慎與協作的方式，才有可能因應挑戰。因此，當企業領袖決定發展嵌入式金融時，可藉由像是互通性、資料遏制、夥伴關係、客戶關係等風險框架，認識並正面應對這些更廣泛的市場風險。

5 PwC《全球數位信任洞察報告》

6 [Managing risks in the transition to integrated financial services](#)



CEO 洞察

看準信任價值 擁抱創新不設限

郭建甫 | Gogolook (走著瞧股份有限公司)
執行長



新創公司 Gogolook（走著瞧）去年登上證交所創新板，以個人數位防詐 APP Whoscall 起家，歷經被 Google 執行長點名受到國際矚目、通訊軟體 LINE 母公司 Naver 收購到獲得本土資金支持，重掌經營權繼續出發創業，如今的 Gogolook 已成為亞洲最大信任科技服務商。其數據庫擁有東亞和東南亞最大、逾 26 億筆電話號碼與網域，旗下 Whoscall 全球下載破億次，並藉此切入以信任為基礎的金融產業痛點，以防詐為核心，橫跨數位身分辨識、商譽保護、金融科技等領域。

監管合作下的金融創新商機

Gogolook 執行長郭建甫定位 Gogolook 為 ASaaS (Anti-Scam as a Service，防詐即服務)，並強調從資訊的角度看待傳統產業。以金融業來說，「由於金融服務所涵蓋的範圍十分廣泛，除了要有相對應的監管，也需隨著時代的演進不斷創新，而這些創新正是金融新創業者的策略與機會，」郭建甫舉例，像是大型語言模型 (Large Language Model) 看似無所不能，但若要落實於各專業領域，仍有優化的空間，而其中只要有 1% 的優化，就能帶來無限的機會。

「Gogolook 就是在此策略下，推出『Watchmen 商譽保護服務』與『袋鼠金融』等創新服務。前者協助企業在電話、簡訊、網站、社群媒體等平臺中實時監測，於第一時間掌握企業遭不肖人士偽冒並啟動因應機制，藉此防範企業商譽風險、避免顧客蒙受詐騙。後者則提供多元金融商品方案比較與媒合，並善用 AI 科技投入金融防詐與消費理財教育，已與國內 20 間以上的金融機構合作，擴大與顧客之間的數位接觸點。」郭建甫分享。

另外，由於金融領域的開放性，在資料安全和風險管理上須承擔更多責任，郭建甫也建議，若要發展金融領域創新，協作與監管將成為關鍵。

「舉例來說，電信商正是很好的 PaaS 和 IaaS，電信業者可以作為 IaaS，與 Gogolook 合作將防詐騙服務整合到其平臺上，提供最優質的防詐騙服務。」郭建甫認為，臺灣金融新創業者未來的關鍵機會正是從各行業中找到那 1% 的優化空間。

對於如何走向海外，郭建甫認為臺灣軟體新創公司要國際化，可從三個面向進行討論。首先，Gogolook 在公司成長之初就已具備國際化的視野，主要是因為團隊成員來自於四面八方，Gogolook 被 NAVER 集團併購後，早期董事長為韓國人，經過幾年的轉換，不論資安、行銷等主管階層，皆來自不同國家，包括韓國、泰國、新加坡、菲律賓等，使得 Gogolook 領導團隊具國際視野。

再者，Gogolook 在業務開發的選題上，特別重視國際化及延展性，產品和服務也要求能做到有效應對全球市場的挑戰。

最後，Gogolook 重視與跨國夥伴合作，除了臺灣，也已與泰國、日本、馬來西亞等多國電信商與金融業攜手防詐。「與跨國企業合作不僅能了解各國消費場景端的新創、服務、網路公司的現況，亦能延伸至應用端，增加投資併購的機會。」今年起，Gogolook 更宣布啟動臺北、曼谷雙總部的營運模式，迎向強勁的東南亞市場需求。

也因此，Gogolook 將來電辨識延伸到反詐騙的長期大議題上，並為政府、大型企業、消費者提供防詐騙服務多年，除了連年在臺舉辦金融防詐論壇盛會，邀集超過 10 家頂尖金融與國際諮詢顧問業者與會交流，近期亦成功將全球防詐聯盟 (Global Anti-Scam Alliance, GASA) 引進亞洲，主辦亞洲首屆的跨國防詐高峰會，促進跨產業、跨領域的詐騙情資與技術交流。Gogolook 積極扮演防詐討論的先鋒，進一步將影響力擴展到國際舞臺。

用更大胸懷走向資本市場

回顧初次上市（IPO）過程，郭建甫指出，要到資本市場籌資，公司必須達到一系列的內稽內控要求、建立透明度和公司治理水準，是建立投資者信任的重要基礎。公司在走向資本市場的過程中，要面臨的挑戰堪稱「少年打 18 銅人陣」，但為符合主管機關的要求及回應投資人的期許，所以更一定要展現出相當程度的內部控制和透明度。

其次，在每個國家進行合作時，公司也會研究並遵守當地的金融與個人資料保護法案（The Personal Data Protection Act，PDPA）。「像是東南亞地區的 PDPA 普遍趨於嚴格，一定要符合這些規範，新創公司才能與金融機構或政府進行合作，這也是公司在走向資本市場和國際合作時，必須考慮的重要因素，包括內部治理、透明度、個人資料保護等，以確保公司能夠贏得投資者和合作夥伴的信任。」郭建甫指出。

對於臺灣和國際 IPO 市場與籌資的趨勢，郭建甫感到樂觀，「隨著全球數位轉型的加速，資本市場對於科技新創公司的關注度持續提升，而臺灣的軟體產業勢必會逐漸獲得更多目光。」

產官協力應對數位時代難題

對於未來，郭建甫希望能更積極推動臺灣軟體產業在國際市場上的曝光和發展，包括政府支持、引導外資注入。

在資源整合方面，郭建甫強調軟體產品和服務設計一定要合法合規，同時在創新方面保持敏捷性，在跨境合作時，需要理解不同國家和地區的法規及要求。

此外，不同國家有不同的資料中心需求，因此在與合作夥伴的互動中，需根據當地的情況調整解決方案，例如，在一些地區可能沒有像 AWS（亞馬遜雲端運算服務）的資料中心，需要找到適當的解決方案，可能是建立私有雲或與當地的資訊科技公司合作。

去年 Gogolook 加入 GASA，與臺灣警政署刑事局、韓國金融監督院、泰國警政與網路安全局、日本福岡與澀谷市政府、菲律賓網路犯罪調查中心、馬來西亞皇家警察與州政府共同防範詐騙問題，其目標就是避免消費者被金錢或情感詐騙而蒙受損失，與國家政策、產業形成共識。

「以資料交換來說，各國執法單位正思考如何在尊重個資的前提下，有效地交換跨國犯罪者的資料？如何透過合作，進行犯罪數據交換？數位時代下的犯罪樣態、法規和組織如何應對？」郭建甫分析，傳統的經濟犯罪相對容易因應，但隨著數位和 AI 犯罪的興起，犯罪早已經跨越國界，迫使各國必須加強合作。網路情資分享中心（Information Sharing and Analysis Center，ISAC）和國家資安資訊分享與分析中心（N-ISAC）等組織在應對網絡安全威脅上，扮演著關鍵角色。

郭建甫認為，「政府需從法規和指引的角度理解如何看待 AI，公協會則需討論相關議題。同時，金融機構須開始承擔責任，像是如何保護消費者避免遭到詐騙。資安公司也應積極參與，創造工具來對抗潛在的風險，缺一不可。」



CEO 洞察

洞察市場趨勢 順應數位轉型

陳俊宏 | 中華民國證券商業同業公會理事長暨
元富證券股份有限公司董事長



儘管 2023 年全球金融市場因地緣政治紛擾，及主要央行維持高利率的環境，動盪加劇，但證券公會理事長陳俊宏指出，在疫情解封後，經濟顯著復甦，台股市場藉著發行公司穩健的基本面、良好的公司治理，以及人工智慧 (AI) 等電子產業的帶動，臺灣加權股價指數由 2022 年底的 1 萬 4137.69 點，上漲至 2023 年底的 1 萬 7930.81 點，漲幅高達 26.8%，更於 2024 年 3 月突破 2 萬點，刷新歷史紀錄，相較國際其他股市表現優異。

此外，2023 年上市櫃日均值達 3,576 億元，交易人數高達到 564 萬人，顯示交易相當熱絡，為國庫挹注豐厚稅收，也帶動全體證券業者獲利提升，根據臺灣證券交易所統計，2023 年累計 1 至 12 月全體證券商稅後淨利 687.09 億元，較去年同期成長 299.81 億元、約 77.41%。

樂觀臺灣資本市場 引領優質企業掛牌籌資

陳俊宏展望 2024 年，金融市場的挑戰與風險仍會增加，除了延續 2023 年通膨和利率、地緣政治、氣候變遷、科技創新、ESG 等議題外，2024 年是全球選舉年，勢必會影響整體國際局勢。「證券業在千變萬化的金融市場中，要能掌握趨勢與時俱進，調整經營策略與模式，才能穩健獲利，並發揮證券專業能力，促進國內資本市場的健全發展。」陳俊宏表示。

至於今年國內股市表現，陳俊宏仍抱持審慎樂觀、有信心的態度。不過現股當沖證交稅率減半的措施將於今年底屆期，若以史為鑒，證券市場有量才有價，過去台股曾經受到證所稅議題的影響，台股上市櫃市場一天的

成交量合計不到千億，影響股市表現，「因此證券公會已籲請政府站在國家整體經濟發展的制高點，儘快進行政策評估及啟動修法，延續現股當沖證交稅率減半政策，來持續活絡證券市場，繼續帶動優質企業在臺掛牌及籌資，促進經濟發展。」陳俊宏表示。

2023 年臺灣證券市場無論是指數、成交量或周轉率都創下佳績，最近三年 (2021 年至 2023 年)，IPO 籌資金額持續創新高。今年還有機會超越嗎？

「當然可以期待！」陳俊宏分析，臺灣證券市場具有多層次資本市場特色，近年已有愈來愈多大型企業選擇在臺掛牌。為更進一步積極協助創新事業進入資本市場，臺灣證券交易所也於 2021 年 7 月增設「臺灣創新板」，至 2023 年底已有 10 家掛牌上市，產業涵蓋數位雲端、綠能環保、生技醫療及電動車等，募資金額逾 100 億元。

「這幾年，資本市場更積極引進新產業，預期產業多元化將是 2024 年臺灣發行市場發展的重點。」陳俊宏分析，臺灣證券交易所與櫃買中心在 2023 年 7 月新增了「綠能環保」、「數位雲端」、「運動休閒」及「居家生活」等四大新產業類別，鼓勵這些新經濟產業進入證券市場籌資，以帶動聚落發展及推升臺灣創新經濟地位，讓國際投資人除聚焦在臺灣的半導體優勢外，也關注新興產業的發展。

讓證券商開辦現增認股融資業務，是陳俊宏作為公會理事長的重要推動事項，陳俊宏指出，依《公司法》規定，發行公司辦理現金增資發行新股，公司員工及原股東可優先認購；為滿足公司員工及原股東認股融資需求，

並協助企業加速完成籌資，證券公會先前已建議臺灣證券交易所開放證券商可提供公司員工及原股東認股融資服務，讓證券商得以發揮投資銀行業務服務價值，而金管會亦於今年 5 月預告相關管理辦法部分條文的修正草案，擴大證券商業務經營範圍，開放承作認股借貸。「期待這項業務在 2024 年第四季順利開辦，讓發行公司能更順利完成募資並提升投資人資金運用效益。」陳俊宏期待著。

升級數位建設 滿足國人全球布局需求

此外，隨著網路普及、數位金融的發展，民眾對於海外市場投資的需求逐年攀升，在 2019 年至 2023 年間，證券商複委託成交總金額的年均複合成長率為 16%，2023 年複委託總成交金額更創下新高，達新臺幣 4.48 兆元，開戶數逾 465 萬人。

「面對客戶對海外投資的強勁需求，證券商也致力於提升複委託業務服務，證券公會也積極研議臺外幣分戶帳串聯、建議外國債券納入證券商不限用途款項借貸之擔保品，並配合金管會研議複委託得辦理外幣融資案，來強化證券商複委託業務的國際競爭力。」陳俊宏表示。

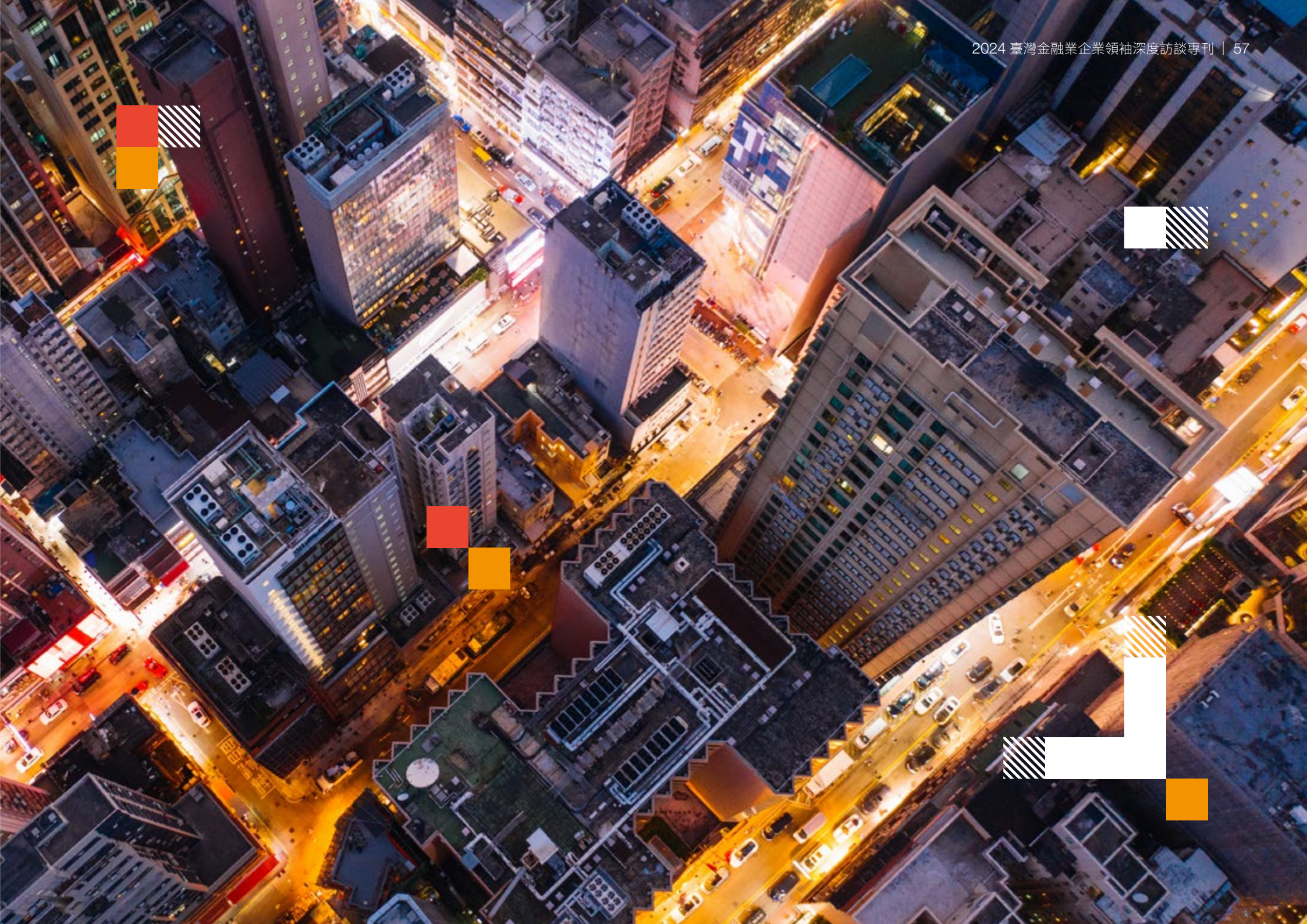
近期因美國升息至高峰，國人對於海外債券投資需求增加。陳俊宏建議，國人除透過證券商複委託投資債券之外，如果是專業投資人，也可與證券商自營部門直接交易，購買已經登錄於櫃買中心的外國債券。

「目前已登錄的外國債券已超過 6,000 檔，發行地遍布全球。這類經登錄外國債券交易完成後，由集保結算所保管，債券可以直接匯入投資人指定之集保帳戶中，因此投資人可向不同證券商開戶並進行詢價、買賣，不受限單一證券商之服務，提供投資人更自由、開放的選擇。」陳俊宏分享。

證券商持續精進及擴大海外複委託業務的服務，但國內還是常有投資人偏好選擇直接至境外交易平臺進行交易，而因未審慎確認交易平臺的合法性，而導致遭到詐騙，或因語言、時間、空間之隔閡及投資人保護差異，致發生交易糾紛時，無法獲得保障。

因此陳俊宏也提醒，國人還是以透過國內證券商投資海外市場為首選，如此一來，投資人無需擔心須跨海處理各類交易、稅務問題，國內證券商也提供中文服務，在操作時更容易理解，遇到困難時可詢問中文客服，投資金流也在國內完成，可避免國外匯款風險，且證券商受國內相關法令規管，對投資人權益保護相對完整。

在全球投資已成趨勢下，陳俊宏指出，證券公會與業者們將持續推動多元化服務，透過不同的交易管道協助投資人與國際市場連結，充分掌握全球投資契機，並保障投資人權益。



CEO 洞察

讓跨國金融業務 透過系統重新落地 與對話

黃思翰 | 星展（台灣）商業銀行股份有限公司
總經理



跨行對接，最考驗的就是數位資訊能力；跨國整併，等於兩個以上的市場金融法規與消費習性的重新對話。近兩年臺灣金融業最具指標的併購案，莫過於星展銀行（台灣）收購花旗（台灣）消金業務。星展銀行（台灣）總經理黃思翰坦言，本案最大的挑戰，並非招標或財務，而是系統移轉與數位業務的融合。

星展銀行從 2014 年開始推動數位轉型，屢獲《全球最佳數位銀行》、《全球最具創新性數位銀行》等國際評比佳績，亦被寫入《哈佛商業評論》的個案研究教材，成為企業數位轉型典範。

黃思翰指出，由於此案僅併購消金業務，並非併購整個公司及系統，因此星展必須先花將近一年的時間建置雙邊前端系統的基礎設定，然後在短短一個週末內全數轉移。然而美國跟新加坡《銀行法》有很大差異，兩國的組織文化也有所不同，系統轉換後，不管是客戶還是行員都需要重新適應。「在無法進行前期測試的情況下，大量資料的順利轉移真的是一個非常大的挑戰。」

合併後，星展信用卡 APP—Card+ 的使用量大幅提升，已有超過 100 萬新用戶註冊登入，客戶反應也都不錯。黃思翰指出，星展從消費者角度出發，致力優惠客戶體驗，為了能提供便捷迅速的服務，能於線上提供的服務便盡量透過數位管道提供，而消費者體驗優化在新加坡總行耕耘已久、已很成熟，在臺灣針對在地情形調整優化並不難。

在臺灣基礎上 引進星國數位力

臺灣與新加坡的不同，在於消費者對全數位銀行跟實體銀行的需求。相較於新加坡絕大多數銀行服務可以在數位通路完成，臺灣還是有部分業務一

定要去分行做，所以分行的設立還是很重要；而主管機關也很重視分行，因此小金額的服務可以透過數位帳戶服務，大額交易等則必須親自去實體分行辦理，「這樣客戶能有虛實雙重體驗，也能達到風險控管。」

至於接下來的挑戰，則是長期文化及策略融合，黃思翰表示，星展接收了花旗原有的高資產客戶，未來將著重於在財富管理、拓展企業金融與中小企業融資上創造更大營運綜效。

目前 AI 的應用主要針對大量資料分析，增進效率。其他應用項目也有看到使用 AI 寫程式，「然而愈自動化，內部檢測（Testing）就要更嚴謹。」黃思翰提醒。

此外，由於星展集團跟區域合作系統發展，使得該公司將科技人才的發展列為未來重要規劃。黃思翰指出，星展銀行（台灣）結合 AI，推出市場首創的「人工智能招募系統 JIM」（Jobs Intelligence Maestro），以提升招募效率。未來的銀行業需要具備數位技能的人才，星展準備在未來尋求更多瞭解金融業務的工程師，或是了解科技的金融人才。

「新加坡政府在法規層面及策略上有很多吸引數位多元人才的政策，但我認為臺灣的信用聯徵（JCIC）系統等以政府為主的中央系統是個很不錯的應用，而新加坡政府推廣的 Instant Payment（Fast and Secure Transfers，FAST）也方便銀行間的支付，」黃思翰認為，如何在政府主導與開放企業間競爭發展中取得平衡需要考量，但新加坡人口較少，所以政府主導較有效率。黃思翰認為，培養跨領域人才是目前的趨勢，未來金融從業人員應強化 IT 技術基礎訓練，增加背景多元性，各方面都要一起合作發展。

看好新興亞洲動能 助力產業拓版圖

在業務規劃上，黃思翰觀察，今年全球經濟成長應該放緩，但臺灣內需消費能力仍然很強，而美國升息政策應可軟著陸（Soft Landing），因此在業績方面，他看好升息對存款業務有利，雖對信用卡及放款業務仍有影響，但兩邊其實相互平衡。

「相對於美國利息變動，臺灣利息變動不大，其實利率部分對臺灣影響反而較小。反而比較值得關注的是通膨對臺灣的影響，」黃思翰指出，臺灣有一部份消費是能源消費，未來政府是否能繼續補貼能源消費，對於消費者物價、乃至於通膨的影響非常大，因此仍然需看外部環境未來發展。

黃思翰研判，目前環境對於貿易外銷業產業還是比較艱辛，主要由於出口量減少直接衝擊獲利，不過黃思翰看好臺灣企業的併購能力，例如星展 2023 年提供康舒及文晔收購授信融資。「臺灣銀行多，企業資金成本較低，競爭激烈的銀行業能幫助企業家在適當時候到海外發展，尋求更多國外資源，」黃思翰指出，目前臺灣企業大部分是低槓桿的（Low Leverage Company），在全球經濟不景氣時，反而會是機會。

黃思翰指出，從 2010 年來，星展集團專注於亞洲六大市場，包括三個高 GDP 市場——新加坡、香港及臺灣，以及高人口市場——中國大陸、印度及印尼。這兩年發展最好的「China+1, Taiwan+1」概念，經常會首選

印度、越南及印尼。但企業負責金融市場和流動資金管理的部門（Treasury Function）還是主要分散於新加坡和香港。

亞洲地區（不含中國大陸）在個人消費金融部分都是連結個人資產較多，譬如香港，雖然房價下跌很多，但也沒有看到很多人違約；臺灣跟新加坡的情況其實相似，房價的漲跌對個人消費金融部分的影響有限，加上這幾年來各銀行估值折扣（Haircut）皆有調整，所以都有預留緩衝空間。另外，臺灣銀行大多還是保守謹慎，大致上，逾期放款（Nonperforming Loan, NPL）的狀況皆在可控管範圍，不太會像國外發生系統性倒閉的情形。

臺灣部分，近幾年企金部分已成熟，但消金業務在數位轉型之下，規模就很重要，對於既定已投入的成本，服務的客人越多，獲利就能無限成長，所以消金部門的策略就是要做就要做大。從寶華到澳盛，星展已經拓展了一些規模，由於星展集團對於亞洲仍有信心，因此長期策略希望放大在臺灣的消金市場規模，併購花旗就是很好的機會，能將規模與規格做到一次到位。





從風險管理 到風險治理

3



展望 2024 年，金融業除了要準備應戰可能在下半年啟動的降息循環，還要面臨居高不下的通膨壓力、主要經濟體復甦前景不明、地緣政治風險，以及美國總統大選等美中角力等，大環境充滿諸多不確定因素。再加上隨數位金融業務蓬勃發展後衍生的科技風險，與愈墊愈高的防駭、防弊成本，因此儘管臺灣基本面發展深具韌性，但風險管理仍是維持金融穩定及推動金融市場發展的基石。

去年，PwC 發布《2023 全球風險調查報告》¹，主要針對全球不同產業共 3,910 名 CEO 及風險管理、營運、科技、財務、審計主管等進行調查，探討其對組織風險現況及預期風險變動方向 (Direction of Risk) 的看法，並揭露組織如何擁抱科技、數據的革命性力量，追求機會與價值創造，進而扭轉對風險的態度。結果有三大發現與金融業相關：

- 1 組織未來 12 個月最可能曝露之威脅，以通膨位居第一，網路、數位及科技風險分居二、四。
- 2 57% 受訪者表示，驅動評估風險藍圖最關鍵的要素，即是為科技投資做好準備。
- 3 「風險開拓者」以金融服務、零售及消費者產業、科技、媒體暨電信業最為普及。

1 2023 全球風險調查報告

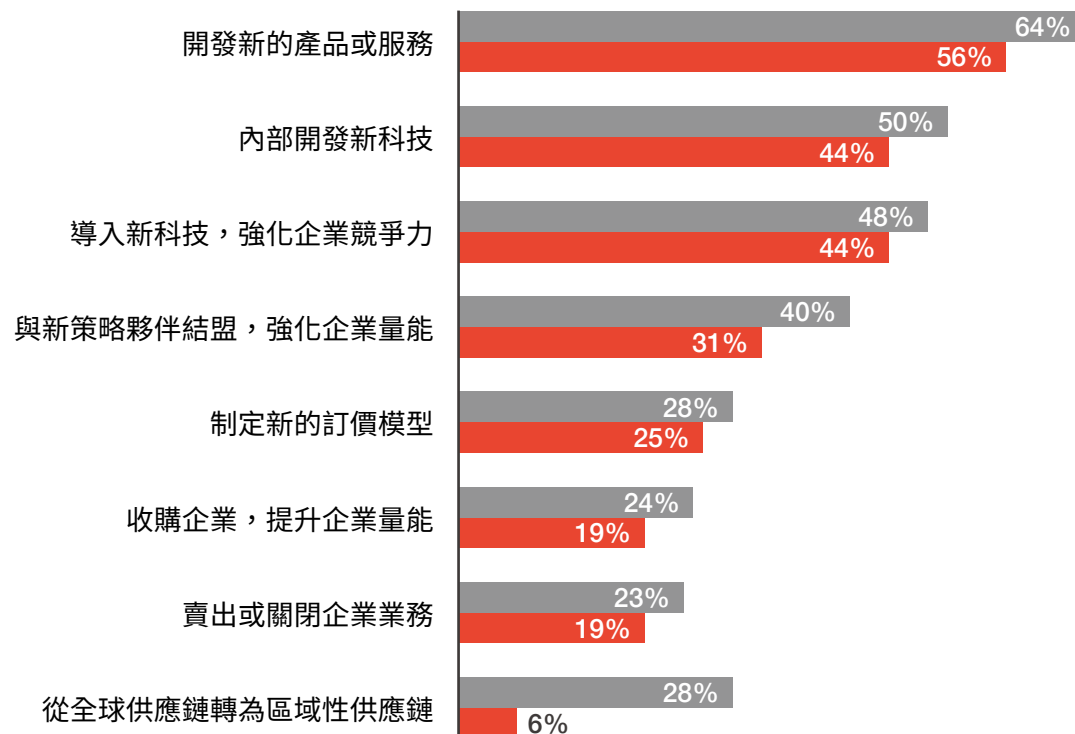
上述「風險開拓者」(Risk Pioneers) 為 PwC《2023 全球風險調查報告》針對績效表現前 5% 組織所設定之定義，意即這些組織單位皆具有韌性，能結合科技賦權以因應風險。值得注意的是，在這些包含金融業在內的風險開拓者，其中有 73% 具備涵蓋整體企業的完整科技策略藍圖，尤其是投資於提升企業韌性或風險管理之特定科技，比例高於整體受訪者的 53%。

在《2024 臺灣企業領袖調查》的結果中，不管整體企業還是金融業，企業領袖們也正致力於重塑獲利模式。過去五年最多企業領袖（臺灣整體企業 64%、金融業 56%）採取的行動是「開發新的產品或服務」，不過相較於整體產業較多使用「從內部開發新科技」，金融業則是「內部開發」與「從外部導入」並重。

當問到過去五年影響企業獲利的關鍵時，產業企業領袖認為是市場新進者與競爭者影響最深、其次為客戶需求改變與地緣政治。

但有高達 81% 臺灣金融業企業領袖認為，影響其獲利最大者為政府法規修改，其次才是客戶需求／喜好變化，而氣候變遷和市場新競爭者則並列第三；不過在未來三年，氣候因素影響力將下降，而地緣政治和新科技顛覆對獲利的影響力則將攀升。

在過去五年中，貴公司若有採取以下行動，
對貴公司創造利潤的影響程度為何？（高度 + 非常影響）



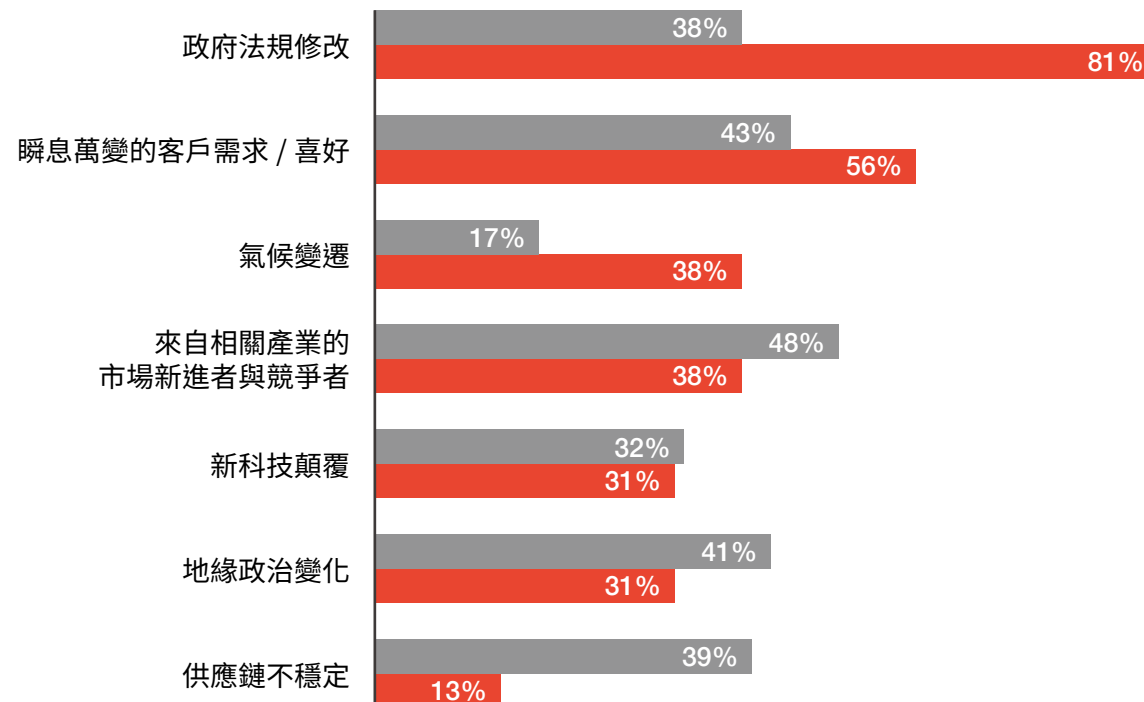
■ 臺灣整體 ■ 臺灣金融業

Source | 2024 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣整體 = 212; 金融業 = 16



在過去五年中，您覺得以下外部因素
影響貴公司創造利潤之程度為何？（高度 + 非常影響）



■ 臺灣整體 ■ 臺灣金融業

Source | 2024 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣整體 = 212; 金融業 = 16

超過八成的金融業企業領袖認為政府法規修改將影響公司獲利，顯示即便金融業為特許行業，原本就受到較高規格的法遵要求，但在面對全球金融監理變化與監管力道持續加強，金融機構已將之視為主要風險之一，並可能對金融業的競爭力產生影響。

其中部分原因在於近年金融業者加速推廣數位業務，並拓展海外市場，但個別行業或市場所要遵循的法規措施卻有不一致或重複要求的現象，導致金融業者在行政和法遵成本節節高升，帶來營運上的壓力。

為穩定金融市場秩序，金管會透過與各國洽簽雙邊金融監理合作備忘錄（MoU），和地主國監理機關建立合作基礎，以適時取得國際間業務發展及法遵規範資訊，進而協助金融機構布局海外，提升臺灣金融市場的國際競爭力。截至2023年底，臺灣已與41個國家或地區之金融監理機關簽署76個監理合作文件，對象包含美洲、歐洲、亞洲等主要國家²。此外，面對最新國際關注議題，例如氣候變遷、綠色金融、金融科技、網路風險等，金管會亦與各國主管機關進行意見交換及經驗分享，以強化金融體系效能。

地緣政治風險 間接波及臺商

除了政府法規變動風險之外，一直以來，金融業都跟隨臺商步伐西進南向，如今位居企業領袖調查風險第二高的選項「地緣政治」，也影響了金融業企業領袖國際布局的策略。

臺灣產業以半導體與電子製造企業為強項，在美中對峙後，供應鏈進行大幅度的調整，金融業當然也同步擴點。《2024 臺灣企業領袖調查》發現，整體企業和金融業未來一年最重要的前三大市場為美國、中國大陸、日本，這與半導體供應鏈近年陸續在海外如美國、歐洲、東南亞開疆闢土，今年起陸續落地啟用息息相關。不過考量到市場特性相關，對金融業來說，臺灣和新加坡市場仍相當重要。

美國與中國皆為臺灣最重要的貿易夥伴，但美中情勢卻持續緊張，因此中國信託銀行總經理楊銘祥直言，「臺灣金融業在未來三年所面臨共同的挑戰為地緣政治引發的風險。」

楊銘祥分析，臺灣不僅位居全球供應鏈核心，在美中之間也扮演關鍵角色，就晶片戰爭而言，臺灣現在可能算是受益者，但是未來還能持續受益嗎？此時金融業不僅須及時調整業務布局，也透過對科技的投資打造競爭力，運用AI及數位科技，結合有溫度的服務，創造更好的客戶體驗，以提升客戶黏著度。

因此，業者必須駕馭這些轉變，使客戶投資組合與投資目標保持一致，並試著適應新的市場環境，藉由科技的力量、招募多元化人才，並提供卓越的客戶體驗，將危機化為轉機，方能因應即將到來的產業轉型。

2 112年金融監督管理基金決算

對貴公司未來一年的整體成長 最重要的市場或國家

臺灣整體 (占比)		臺灣金融業 (占比)	
2024			
1	 中國 56%	 中國 44%	
1	 美國 56%	 美國 44%	
3	 日本 26%	 日本 31%	
4	 德國 14%	僅在臺灣營運 25%	
5	 越南 12%	 新加坡 19%	

Source | 2024 臺灣企業領袖調查

Base | 臺灣整體 =212; 金融業 =16



CEO 洞察

以永續思維防範 銀行的經營風險

黃男州 | 玉山金融控股股份有限公司董事長



在臺灣，玉山金控自 2014 年起就成為第一家入選「道瓊永續新興市場指數」(Dow Jones Sustainability Indices, DJSI) 的金融業者，截至 2023 年已連續 10 次入榜，同時也是 8 度入選「道瓊永續世界指數」，創臺灣金融史紀錄，2017 年首家簽署 TCFD；2022 年 3 月為全臺第一家、全球第三家通過科學基礎減碳 (SBT) 1.5 度 C 設定目標的銀行。

黃男州表示，「我們一直覺得，寧願走在前面一點、學多一點，雖然可能要多花很多時間，但也因為直接跑到世界的最前線，可以累積更多經驗，不用留到後面被主管機關法令要求。」

如今國際間對於淨零承諾的壓力愈來愈大，特別是反漂綠，因此黃男州認為，企業從承諾邁向實踐，都須禁得起考驗，因而更要有管理機制。

黃男州指出，在 2023 年的氣候峰會 (COP27) 期間，聯合國「反漂綠高階專業小組」公布一份取名為《誠信第一》(Integrity Matters) 的「反漂綠」準則，讓公、私部門有了一致的檢核標準，以確保淨零轉型計畫夠具體、可落實，否則即為「漂綠」，以確保公私部門對淨零轉型的宣示有所作為，而非塑造「永續企業」的假象。

也因此，現在企業永續報告書的編制方法，都開始向金融財務會計取經，甚至要走向更嚴謹、可信度更高的氣候財務報告書。

黃男州指出，國際永續準則理事會 (International Sustainability Standards Board, ISSB) 於日前公布國際財務報導準則 (IFRS) 第 S1 號「永續相關財務資訊揭露之一般規定」和第 S2 號「氣候相關揭露」正式版本，以建立國際一致適用的永續揭露規範，建立國際一致適用的永續揭露規範，引領全球永續揭露邁向新里程。

黃男州分析，永續資訊的透明揭露讓企業得以發出訊號，資訊透明度增加，外界可獲得的可靠資訊變多。投資人、消費者、各種利害關係人可以因為透明揭露的永續資訊選擇自己認同的企業，抵制不認同的企業。

響應國際反漂綠 也從營運落實減碳

金融業作為金流的集散中心，其融資和投資活動對環境和永續發展產生深遠影響，黃男州指出，玉山從兩大方面推動 ESG。

首先，由內部做起，包括將自有建築轉為綠建築、實現 2030 年前全部使用綠電、提高能源效益、推動電動車使用等。其次，致力於發展綠色投融資，促進綠色產業的發展。包括對消費者推出零碳信用卡，企業客戶重視議合，透過與顧客共同商定節能減碳和淨零目標，提供綠色金融方案。

其中，Sustainability (永續性)，是 Sustain (永續) + Ability (能力) 的結合，因此玉山鼓勵各業務單位將金融本業結合永續思維，創新永續金融產品，打造獲利與永續發展的正向循環。

「經營團隊要求各單位在規劃每年度策略方向時，必須要針對永續業務提出規劃，因此發想出許多業內首創的永續金融商品及服務。」黃男州舉例，臺灣第一張全虛擬信用卡「數位 e 卡」就是玉山銀行所發行，也攜手顧客，簽訂臺灣首件生物多樣性永續連結貸款，將臺灣原生樹種復育成效，作為生物多樣性指標、並創新於官網推出企業碳排計算機，還首創 ESG 發展路徑圖等，提供不同產業、不同成長階段的企業明確的轉型路徑。

其次，組織業務也配合 ESG 而進行調整，成立了多個專門部門，包括綠色金融部、永續金融部等，專門負責推動綠色業務和加入國際組織，參與國際合作，同時間向國際學習永續資訊揭露，包括 TCFD、TNFD 等，制定更符合國際標準的永續政策。

第三，結合外部夥伴，發揮關鍵影響力，黃男州指出，「一個人可以跑得很快，但一群人可以走得更遠」，因此玉山自 2021 年起已連續三年舉辦 ESG 永續倡議行動，總計號召近 300 家包含海內外各產業龍頭、優質企業以及隱形冠軍等參與倡議，並結合科技、技術以及 ESG 相關認證的顧問建立永續轉型平臺，以永續為核心，打造玉山成長的飛輪。

發揮金融永續影響力，黃男州直言，銀行不僅是經營風險管理的信用事業、滿足顧客需求的服務事業，還必須成為領先社會發展的創新事業、追求經營效益的公共事業。

加強風險評估 以永續強化韌性

其中，永續轉型與數位轉型息息相關，而玉山在成立之初，即將資訊科技視為最重要的發展基礎，接下來也將在服務、專業與團隊文化的建立上，持續擴大科技滲透率。

「我們已經把玉山銀行成立的第四個十年（2022 ～ 2032）的策略主軸，訂定『科技的玉山』，」黃男州分享，玉山的企業數位轉型架構（C-SOP）

可拆解為：策略布局（Strategy），聚焦發展普惠金融、智慧金融、場景金融；組織架構（Organization），陸續成立數位金融處、首家科技長辦公室、人工智慧（AI）專責單位，並於 2021 年成立以顧客導向的個金總處，啟動史上最大規模的組織重整；人才（People），重視產學合作、向外廣發英雄帖舉辦人工智慧挑戰賽，希望將具備信任、容錯，實驗精神的科技文化（Culture），根植於玉山企業精神。

最後，由於銀行的經營與整個大環境緊密關聯，黃男州認為，玉山將繼續透過以下兩個做法實踐：

1 接軌國際標準，積極參與規範制定：

透過全球性的標準和規範，銀行就如同站在國際機構巨人的肩膀上，可以掌握最新的趨勢及方法論，提早進行因應。

2 加強風險評估、監控與情境分析：

銀行應發展適合的技術和指標，來評新興風險對資產和業務運營的潛在影響。

黃男州表示，「只要經濟、環境、社會都能朝向永續發展、銀行藉由 ESG 強化本身的韌性，並發揮金融影響力時，就有機會降低系統性風險發生的機會與影響，促進永續發展。」



CEO 洞察

地緣政治 是風險也是機會

楊銘祥 | 中國信託商業銀行股份有限公司總經理



「臺灣金融業在未來三年所面臨共同的挑戰，為地緣政治風險，」中國信託銀行總經理楊銘祥坦言，中國信託銀行因為海外據點總數達 218 個，居臺資銀行首位，受地緣政治風險的牽動程度亦高，包括整個供應鏈移動、通貨膨脹都成為不可控的因子，但也因此提供了中國信託銀行發展的機會。根據公司資料，中國信託銀行於全球海外布局橫跨東南西北，包括大中華（東）、東南亞（南）、北美（西）、日本（北）。截至 2023 年，海外市場表現卓越，稅前利潤近 200 億，占合併利潤近 40%，其中香港成績最佳，達到約 70 億。

也因此，楊銘祥坦言，世界任何一個地方出問題，都會影響中國信託銀行的全球布局及獲利，這也是臺灣金融業不可忽視的共同挑戰。「未來三年我們的重點將放在中國及美國兩個最大經濟體的國際市場，並持續追求臺灣市場的創新服務。」

美、中、臺市場均重要不可偏廢

楊銘祥分析，首先，廣義的中國大陸市場其實涵蓋了中國企業的海外拓展，在具有眾多海外據點的優勢下，中信也希望掌握中國大陸的企業供應鏈移動至其他海外市場的機會，「中國大陸的經濟量體龐大，只要善用我們對這個市場所累積的經驗與瞭解，同時對於大陸曝險做好管理，仍有機會持續成長。」

其次，美國亦是必須加強關注的市場，在過去兩年中，隨著美中關係不穩定致貿易衝突持續、升息、通貨膨脹等不利因子，使去年中國信託旗下整體海外市場，僅有美國呈現獲利衰退。

楊銘祥指出，今年美國經濟成長趨向緩和，且仍有諸多不確定因素籠罩，包括 2024 年下旬的美國總統大選、政府負債仍高、本年度亦可能降息等。「目前中國信託銀行的美國子行主要服務對象以華人為主，雖然經濟存在不確定性，但美國市場仍然有較高利差、法規制度健全等利多因素，中國信託銀行會持續擴大美國子行業務。」

因此，楊銘祥仍將在策略層面上，加強對中國和美國的投資和布局，以爭取最佳商機和價值。「儘管美中關係仍不穩定，且牽涉到兩岸事務，形成了一個複雜的三方政經體系，這是我們需關注的重要課題，也是我們難以掌控的。但商業銀行的核心目標就是繼續優化平臺和基礎建設，強化當地競爭力，吸引更多客戶加入我們的銀行。」

第三，臺灣市場也有很豐富的發展機會。隨著 2024 年預期持續經濟成長，臺灣市場普惠金融（信貸及中小企業發展）、臺商回臺及臺商隨供應鏈重新佈局、綠色金融等方面的商機對金融業而言仍大有可為。楊銘祥認為，由於中國信託銀行擁有眾多海外據點，因而更有機會跟隨臺商在供應鏈或生產基地轉移的足跡，涵蓋越南、印尼、印度、泰國等東南亞區域。實際事例也證明，中信於 2017 年參股泰國 LHFG 金融集團，攜手臺商發展泰國市場業務，2021 年進一步增持股權至 46.6%，成為 LHFG 金融集團最大股東，如今臺灣企業的電子業轉移供應鏈至泰國時，即成功把握商機。

人才穩固管理 方能扎根當地社群

不過在海外經營，人才管理是核心，如何讓外派的本國員工和當地聘用的本地員工均能對中信企業文化產生認同，進而合作無間、發揮綜效，對楊銘祥來說也是一大挑戰。

「中國信託銀行秉持以人為核心的理念，致力於六個子行（日本、美國、加拿大、泰國、菲律賓、印尼）建立一致性的企業文化。」為實現此目標，在中信服務超過二十年的楊銘祥指出，中信特別注重各子行的在地化人才管理，透過臺灣總行高階人員的外派，深入當地深耕並同步培養本地人才，以構建標準化的運作機制，打造理想的企業文化。

在經營上，則要求子行深耕當地服務，「我們致力於長期性的事業發展，包括系統投資、客戶經營、以及建立全方位的在地團隊——包括人力資源、會計、稽核、法遵等，最終目標是融入當地社會，成為真正在地化的企業。」

以中信在日本的全資子行——東京之星為例，楊銘祥分享，中信透過外派主管傳播中信文化，並逐步提升與日本管理層及當地社群的聯繫。

「如今，東京之星被定位為外國人在日本的首選，特別是在當地銀行難以提供符合其需求的金融服務情況下，東京之星擔負著這一使命。同時，我們也要求東京之星能深耕在地業務，融入日本社群、積極爭取日本個人金融、中小企業傳承的業務。」楊銘祥說明。

其他例如印尼及印度市場，楊銘祥分析，印尼市場是紡織、鞋業的主要中心，臺商產業鏈勢必需跟進。中國信託銀行協助臺商在當地投資、尋找資源，緊隨臺商步伐，提供全方位的金融服務，不僅限於產品銷售，更注重協助臺商於當地解決問題。

又以印度來看，各邦文化有顯著差異，但對於中信來說，不論是北印或南印，經營理念同樣重要。楊銘祥認為，「儘管印度臺商服務的獲利可能尚未達到顯著水平，但我們著眼於提升每位客戶的黏著度，隨著這些企業延伸業務至新加坡、香港，中國信託銀行將迎來更多的服務商機。」

在氣候行動上，楊銘祥指出，中信金控積極推動 ESG 及氣候變遷因應，中國信託銀行也是臺灣自願遵循責任銀行原則的金融機構之一。「中國信託是離岸風電外資來臺第一指名的融資銀行，也持續運用資金的力量，支持再生能源產業發展。」

此外，中國信託銀行自 2023 年就開始與工研院合作，協助中小企業減碳。楊銘祥認為，以金融影響力驅動產業永續，更能使中小企業有效地進行 ESG 的轉型。

「中國信託銀行的永續業務策略從碳盤查開始，逐步設計減碳策略、導入綠色金融投資，最終是提高綠色金融業務的佔比。」楊銘祥指出，中國信託的理念不僅是達到標準，更是實質減碳，推動產業邁入正向循環，實現永續共存。



CEO 洞察

積極動態管理 嚴陣以待國際制度 接軌

魏寶生 | 新光人壽保險股份有限公司董事長



升息期間，金融業中以保險業的挑戰最為艱鉅。2023 年新光金控歷經董事會改選、經營團隊重組後，即要著手規劃一連串的組織再造。曾任保險局局長、凱基銀行董事長的魏寶生，去年臨危受命加入新光金控、擔任新光人壽董事長。魏寶生分析，過去一年半美國急遽升息帶動美元走強，導致大量美元保單解約，進而使各壽險業者的流動性風險大增。「面對當前動盪的環境以及新的清償能力要求，增資看起來是最簡便的解決問題方式，但持續增資，對業者而言並沒有外界想得那麼容易。」

相較於增資，魏寶生估計，未來的國際局勢變化將會更加混亂不明，壽險業者將難以預測長期趨勢，因此應該要更重視短期的市場變化，動態管理所有事情，透過未來兩年努力積攢實力，爭取在 2026 年全面接軌 IFRS 17（國際財務報導準則第 17 號）後有更好的基礎。

從內部多管齊下力求改善公司體質

魏寶生分析，臺灣保險業將於 2026 年正式接軌 IFRS 17 與 ICS（新一代清償能力制度），業者在法令遵循面、資產負債管理面和營運管理面皆面臨重大挑戰。為此，新光人壽的作法如下：

1 成立接軌 IFRS 17 與 ICS 委員會

為了翻修新壽財務結構，將透過聘請國際級資產管理顧問，來解決資產負債管理方面的問題，不止提供資產管理相關服務，也將保險融入其中。目前已與國外的顧問公司進行洽談，主要著眼於策略面的規劃，後續公司也將與外商通路洽談，重新設計出含有 ESG 成分的投資型保單商品，讓業務員進行銷售；考量到全球再保險市場結構變化，也將另外與國際再保人研議再保險的策略。

2 檢視保管銀行對公司的貢獻

魏寶生指出，目前新壽大量投資部位存放於保管銀行，依照相關法令保管銀行可將相關資產向外借出，因此對於保管銀行而言，其一方面向新壽收取保管費，另一方面也賺取借券費用。因此，魏寶生將向保管銀行爭取調整保管費率，此外也希望保管銀行可以在投資面給予相關建議，讓新壽可創造更多的收益。

3 調整資產與負債錯配的商品策略

壽險業早期發行的高利保單如今都成了歷史包袱。為降低錯配，公司目前的主力商品以美元保障型商品與臺幣健康險為主。壽險方面主打資產傳承而非投資獲利，因此不與同業競爭宣告利率，也暫不考慮銷售分紅保單；健康險方面將與外部保險科技公司合作，開發綜合型保險敲門磚，落實普惠金融。

4 海外募資與負債證券化

魏寶生指出，考量目前美元利率仍處於高位，美元保單脫退的風險仍高，新壽擬透過將部分業務轉分予再保險公司，並由再保險公司設立海外 SPV (Special Purpose Vehicle)，發行以大量脫退等新興風險作為觸發機制的債券。

與外部新創合作 導入智慧科技

在魏寶生上任之前，新壽就已進行數位轉型，如今更積極與外部金融科技公司搭橋，與多家新創團隊合作進一步擴大及深化人工智慧的應用，逐漸形成生態圈，包括為了推廣外溢保單概念（提供保費優惠機制鼓勵保戶改善體況的保單）上，新壽與加拿大健康科技公司 Lydia AI 合作，讓保戶可透過數據具體了解自身身體狀況的變化。此外也改變過往健康數據均由保險公司自己蒐集的作法，Lydia AI 的資料是與全民健保合作，雖然目前尚未創造明顯的利潤，但期許此項科技將可為新壽創造更多的核保利潤（Underwriting Margin）。

另外，有鑒於保險金融法規複雜且頻繁更新，新壽導入「智能法遵 AI 模型」，運用 AI 技術做法規爬蟲，自動比對公司內規與新的法規，節省人力也提高效率。

至於在行動投保與生態圈搭建上，則與網路金融安全認證公司合作網路投保、行動投保、核保理賠電子化的認證及辨識等；與來自香港的電子禮券平臺合作，透過 AI 辨識業務員與客戶的行為模式，以及與保險科技技術供應商合作進行保單健檢與數位開戶等工作。

「轉型除了是企業文化的改造，更重要的是對本位主義的挑戰與當責心態的建立，」魏寶生分享，以上合作成果結合內外部的力量，運用在前後臺，而其中資訊中心更是新壽數位轉型最重要的功臣，包括研發數位開戶、業務員勾稽、IFRS 17 資訊系統的建立等。

魏寶生分析，金融業是大數據應用的重點產業，因此資料治理已成為政府與金融業近年來所關注的議題及核心管理任務，新壽當然也致力於內部的組織與業務制度之改革。「然而也需要資料數據才能導引正確的改革方向，例如透過資料數據來識別每一位業務員對於公司的貢獻，達成人力資源轉型（Workforce Transformation）。」

新光人壽目前外勤人員約有 6,000 多人，如何管理業務員大軍？魏寶生分享，公司資訊中心目前研發透過設定規則，從不同來源系統偵測業務員行為是否可能對保戶產生不利的風險因子（Risk Factor），以期達成提早預警與防範之功效，例如發現很多保戶的通訊方式重複，則可能是過程中有誤導或不當行為。

此外，公司數理部也透過接軌 IFRS 17 的過程，進行核心系統的更新，包括系統底層資料之建構，使相關數據資料更為細緻完整，運算方便，並以保險業各種準備金提存辦法修正草案所要求的保單價值差額準備之計算為例，期待未來公司系統運算將可比同業更為快速。

「做這麼多努力，就是希望 2026 年起跑之後，新壽會變得不一樣，也正是我現在做的事。」魏寶生期許。





打造進擊的 金融職場

4



金融業正面臨多重挑戰。不管是從小蝦米變身大白鯊的金融科技新創、加密貨幣或是監管強度，以及高利率的威脅，都不斷加劇金融業的壓力。金融業企業領袖除了必須靈活應對這些外部變化，同時也必須為內部打造更具前瞻性、包容性的職場文化，才有辦法維持競爭力。

2023 年臺灣討論度最高的影集《人選之人》中，有一段經典對話：臺灣已經有一個女總統了，但這不代表臺灣已經達到性別平權，因為當時臺灣女性政務官的比例還不到一成，這代表以臺灣目前的政治環境來看，離真正的「性別平權」還有頗長的一段距離。

為了形塑更具前瞻性的金融業企業文化，PwC 建議企業領袖可從三大策略方向著手，而其中，性別平權就是優先要務。

臺灣女性董事占比仍有大幅進步空間

2024 年 PwC 在婦女節前夕發布了最新《全球女性工作指數報告》(Women in Work Index) 與《職場包容性指標報告》(Workplace Inclusion Indicator Index)¹，其調查結果就發現，2022 年女性整體勞動參與率雖然提升，但性別薪酬差距卻擴大，從 2021 年的 13.2% 擴大至 2022 年的 13.5%，顯示全球在實現職場性別平等方面的進展仍偏緩慢。

然而相較於國際，臺灣企業仍有進步的空間。根據公司治理中心統計²，目前臺灣上市櫃公司董事會成員平均女性比例僅約 16% 左右。在 MSCI World Index 的統計顯示³，截至 2023 年，在 MSCI 全球標準指數 (ACWI，

含 2,868 家公司) 所涵蓋的中大型成分股中，女性董事占比為 25.8%，較上年略增加一個百分點，在亞太地區，2023 女性董事席次占比升至 18.2%，澳洲、新加坡、香港和南韓是亞洲進展最大的地區；而在南韓、臺灣和香港，董事會均為男性的企業比例降幅最多。

其中，臺灣女性董事占董事會席次約 14.1%，較上年有所上升，17.4% 的企業沒有女性董事，較上年有顯著下降。然而女性執行長佔比從上年的 8.4% 降至 5.8%，女性財務長比例也從 30.1% 降至 29.1%。上述數據顯示，在全球性別平等意識浪潮與法規的推動下，企業界對於女性在董事會中發揮的作用愈來愈重視，但整體而言包括董事長在內的領導層職位仍普遍由男性主導。

金融業員工以女性比例較高，因此更重視打造性別平權的職場，才有助於引才留人，甚至提高決策效率、維繫客戶關係。而近期所倡議的 DEI，是由 Diversity、Equity 及 Inclusion 組成，也就是塑造「多元、公平與共融」的工作環境，實際範圍從關懷員工、健康促進、家庭參與、友善利害關係人，到性別平權、人權政策等都必須納入。

PwC《職場包容性指標報告》證實，薪酬差距是職場女性的痛點，只有 39% 的女性認為她們的工作在經濟上得到公平的報酬。

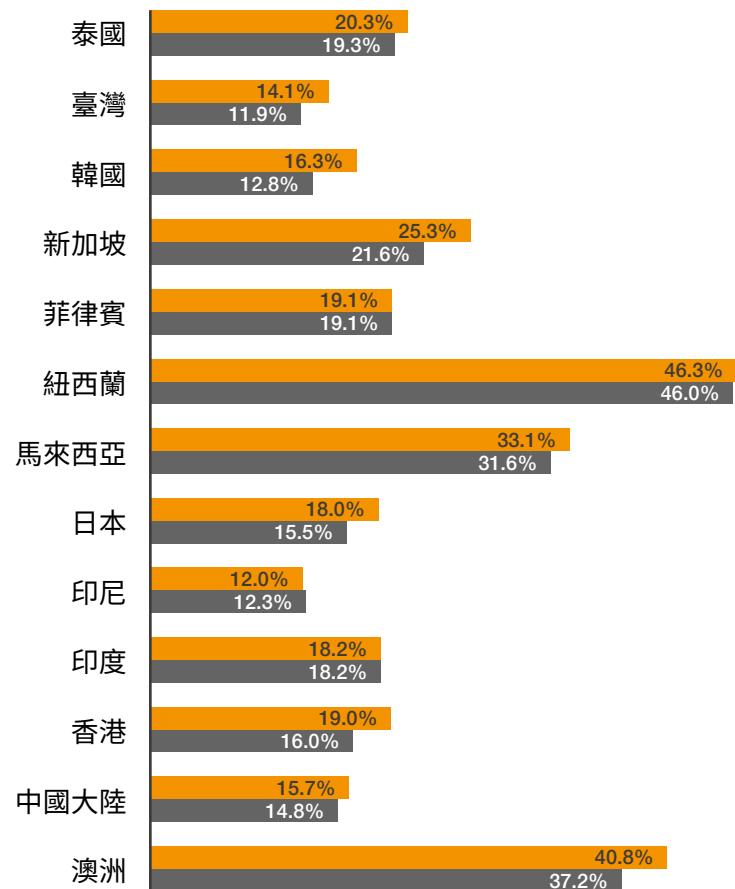
該研究結果呼籲，工作場所包容性是推動女性發展和進步的重要驅力，而讓女性有歸屬感、參與決策並受到公平公正對待的工作場所，才是女性能夠蓬勃發展的工作場所。

1 PwC 最新《全球女性工作指數報告》：女性勞動參與率提升，但完全消除性別薪酬差距需逾 50 年

2 公司治理中心 上市櫃公司董事會成員平均性別比例

3 Women on Boards and Beyond: 2023

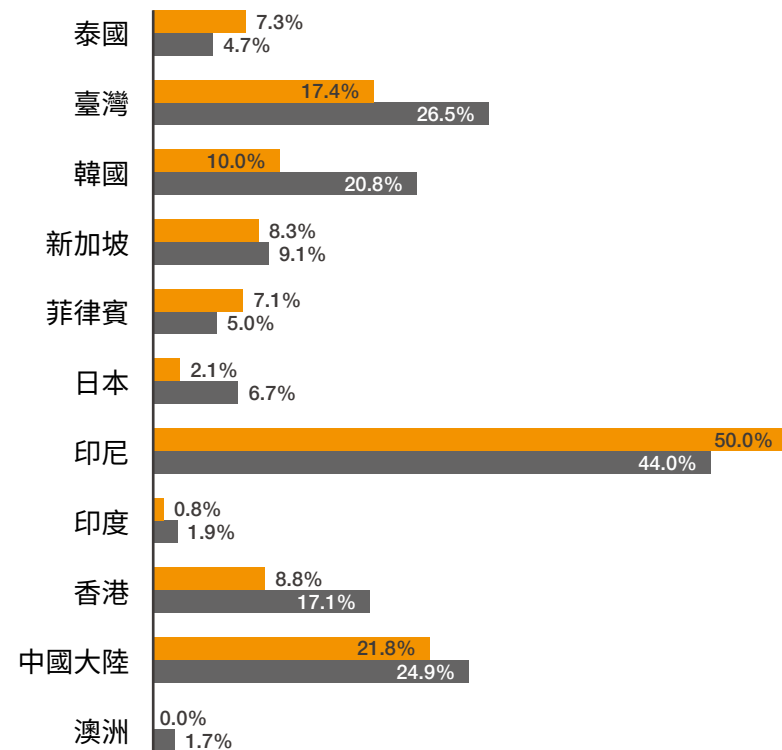
MSCI 亞太指數成分股中， 女性擔任董事席位占比



2023 2022

Source | [Women on Boards and Beyond: 2023](#)

MSCI 亞太指數中董事會成員 均為男性的企業占比





工作系統亦應因應彈性工作型態

其次，則是提升流程效率，這與數位轉型策略息息相關。若營運效率不彰，不僅影響企業獲利，也會消磨員工成就感。在《第 27 屆全球金融業企業領袖調查》中發現，各單位均有管理活動效率低落的問題，低效行政成本加起來可能高達數兆美元，以金融業企業領袖來說，最常發生低效情形的日常工作就是收發 Email，其次為採購 / 合約流程和招募流程等，因此 PwC 建議，透過資訊系統解決組織中效率低下的問題，釋放資源進行重塑，例如，透過收斂會議協議、簡化招聘和績效審核流程以及自動化日常任務。

「星展近期在系統上增加的部分，除了資訊安全之外，大致上都是擴充支援員工遠距工作 (WFH) 的相關功能，」星展銀行 (台灣) 總經理黃思翰透露。

作為臺灣員工人數最多的外商銀行，黃思翰指出，新加坡跟臺灣的主要差別是，金融業是新加坡的支柱產業之一，但臺灣是以科技業為主，所以金融業要投入更多心力在徵才、留才。「Be the Best, Be the Change, Be the Difference」是星展的「員工價值主張」(EVP)，也是星展的人才發展策略重點。目前星展在臺灣的品牌聲量提升，的確有吸引到很多人才，但為了讓員工平衡工作與生活，因此提供更彈性的工時策略，並比照新加坡集團做法，員工一週可有四成時間 WFH (在家上班)、六成通勤上班，並且增加休假福利，來吸引人才。

根據黃思翰的規劃，星展的人才發展策略可分為以下三大方面：第一，規模大了之後，會從校園面招生培訓，由企業自己栽培人才。這跟以往尋求有經驗的人才的策略相比有所改變。第二，星展集團國際外派人才間的互相交流，可從其他國際市場移入人才合作，也能交換人才出去分享經驗予其他國家。第三，公司內部的內轉，消費金融業務跟企業金融業務發展有規模後，也可以相互交流發展。

產業轉型大浪襲來，更應與員工攜手面對

第三，則是傾聽員工聲音。PwC 去年對全球近 5 萬 4,000 名員工發出調查，完成《2023 年全球希望與恐懼調查報告》，結果顯示，39% 的金融業員工表示，按照目前的傳統模式營運，他們的公司撐不過十年——相較之下，整體產業的比例為 31%。其中有幾項產業的員工對前景更為擔憂：有 47% 的私募股權員工和 61% 的資產管理業從業人員認為，除非公司自我改造，否則公司難以長久營運⁴。

出於對公司前景的不安全感，在 PwC《2023 年全球希望與恐懼調查報告》⁵中就發現，有 26% 員工表示他們可能會在未來一年更換工作，高於去年的 19%；而臺灣受訪者則有 22% 表示可能會在未來一年轉職，高於去年的 10%，比去年多一倍。

⁴ [Financial services workers want a course-correction](#)

⁵ [2023 全球希望與恐懼調查報告](#)

金融業員工對於學習新技能的驅動力遠高於其他產業，因此企業領袖可藉由以下幾項措施，讓他們的員工為重塑做好準備：

1 優先考量人的技能

員工們認為，靈活性、適應性、批判性思考和協作等領域，比數據分析等技術技能更重要。即便面臨 AI 等顛覆性科技，這些軟技能皆可幫助員工解決問題並進行創新。

技能應被放在首位，這是為了建立高效和公平勞動力市場，認為組織應專注於提升個人技能和特定職位的能力，而不是執著於用技術來解決全球人才短缺問題⁶。

2 培養領導梯隊

有些公司在提升領導能力方面進展緩慢，而混合工作（Hybrid Work）則加劇了挑戰。為中層管理人員提供往更高層的發展計畫時，也是在為公司奠定關鍵領導力。在對於前景的未知狀態下，這些計畫所需投入的時間及金錢是更加必要且值得的。

3 讓優秀的人才負責轉型

公司通常會將被視為最有前途的人才保留給獲利部門，但考慮到變革的迫切需要，公司需要將優秀、靈活的人來監督轉型計畫。因為從長遠來看，轉型才是通往未來利潤的道路。

顯而易見地，金融業需要變革、也正在變革中，不管是企業領袖還是員工，都應參與其中。

6 [Putting Skills First](#)





結語

榮景在前

全球經濟環境急速變化，既有氣候變遷、地緣政治風險、科技迭代更新的挑戰，還要面對高齡少子化社會變遷、日益激烈且複雜的同業競爭與法規監管、嵌入式金融、以及不斷升級的客戶期望，在在都對金融業的營運模式帶來了巨大壓力，金融業企業領袖究竟該如何借鏡昨日經驗，打造明日產業？

永續與數位的雙軸轉型仍是重中之重，不僅僅是為了獲利，同時也是為了維持企業適應市場與環境極端驟變的風險控管能力與競爭力。例如大數據分析和人工智慧等科技應用已普遍應用在提升消費金融客戶體驗上，跨業結盟、建立生態圈也是改善客戶體驗的途徑之一。然而，在提供愈趨便捷的開放式金融服務時，金融業應同時強化風險控管與防護措施，除了因應監管要求，也是為了實現更長遠發展和永續經營。

此外，隨著生成式 AI 愈來愈廣泛地應用在服務流程中，金融業者也應注意日益升溫的資料治理風險。臺灣金融企業需隨時了解全球局勢，積極掌握數位科技發展趨勢，以確保競爭優勢。

據此，金融業可依據以下五大建議，重新檢視公司的營運方向，以此建立對全體社會與利害關係人均有利的共好模式：

- | | | | | |
|------------------|--------------------|-----------------------|---------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 隨時檢視其商業模式的長期可持續性 | 深刻認知重大趨勢的威力，包括氣候風險 | 快速並負責任地發展生成式人工智慧 (AI) | 理解實踐永續不只是「脫碳」 | 解決效率低落問題，釋放資源進行「重塑」 |

眼前局勢雖然錯綜複雜，消費者信任以及他們偏好的財務想像也不斷改變，使得金融業者必須重新檢視「信任」與「價值」等的核心問題。《第 27 屆全球金融業金融業企業領袖報告》反映了企業領袖已感受到急迫感，並明確意識到他們正處於關鍵轉捩點，必須立即採取行動。而在《2024 臺灣金融業企業領袖深度訪談專刊》，也能充分感受到臺灣金融業企業領袖獨具的韌性。不管全球還是臺灣金融業，當今的領導策略必須重塑思維，才能具備活力、勇於挑戰現狀。

在經歷疫情大流行導致的經濟大蕭條、各國央行大撒幣、利率大轉向後，我們看見金融業企業領袖在更動態、不斷重塑的環境中，持續為企業與產業建立關鍵競爭力，因為榮景，已然在前。

2024 臺灣金融業企業領袖深度訪談團隊

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

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
- 吳尚燊 資誠聯合會計師事務所金融產業服務執業會計師
- 李裕勳 普華商務法律事務所金融產業服務合夥律師
- 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
- 梁亦銘 資誠企業管理顧問公司金融產業服務執行董事
- 梁鴻烈 普華商務法律事務所金融產業服務合夥律師
- 陳念平 資誠企業管理顧問公司金融產業服務執行董事
- 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
- 劉博文 普華國際財務顧問公司董事長
- 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 資誠聯合會計師事務所金融產業服務副總經理
- 李春勳 資誠企業管理顧問公司金融產業服務副總經理
- 洪貴燕 資誠企業管理顧問公司金融產業服務副總經理
- 張冠彬 資誠聯合會計師事務所金融產業服務副總經理
- 張家荃 資誠聯合會計師事務所金融產業服務副總經理
- 黃奎傑 資誠企業管理顧問公司金融產業服務副總經理
- 郭馥瑜 資誠聯合會計師事務所金融產業服務協理
- 謝鑫祥 資誠聯合會計師事務所金融產業服務協理
- 蕭佩璋 普華商務法律事務所金融產業服務律師

調查計畫執行團隊

- 張庭瑜 經理
- 劉璟儀 經理
- 蕭佳佩 經理
- 吳品萱 專員

品牌及溝通團隊

- 程芝萱 副總經理
- 楊証凱 協理
- 莊蕎安 經理

視覺設計團隊

- 魏怡娟 經理
- 王千蕙 經理
- 陳柏宏 副理
- 蔡秉蓉 資深專員
- 張家毓 資深專員

www.pwc.tw

© 2024 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.

