



金融前瞻

Frontiers in Finance



June 2020

價值新觀點

James P. Liddy
Global Chairman,
Financial Services KPMG International



我們正面臨處處充滿挑戰的時期，新冠肺炎測試個人、家庭、經濟和商業的韌性。然而，隨著政府企業和民眾開始關注疫情後的「新常態」(The New Normal)生活，與環境、社會和治理相關的議題將逐漸浮上檯面，人們會期望金融機構走在前面。可用成長、利潤和前瞻性來評估公司前景的時代已經過去，目前人們真正想知道的是公司的文化、價值觀和宗旨，此舉將使金融機構的經營和競爭方式產生巨大改變。

進入後疫情時代，KPMG認為ESG議題(環境、社會和公司治理)日趨重要，客戶、監理機關及投資人對社會和環境的意識也越來越明顯(目前亦是如此)。金融機構(與主管機關)現今已認知，ESG將是評估公司的新視角，接受原則並透過行動積極實現承諾的公司，無疑將成為未來的贏家。

事實上，過去多數金融機構皆較被動地處理ESG相關議題。然而，現在資產管理者、保險公司和銀行已開始將ESG視為一項核心原則(如同成本、法遵和顧客體驗)，必須將其納入組織決策和策略流程內。董事會和執行團隊可以透過它來審視自己的未來，成為一面映射他們價值觀和宗旨的棱鏡。

多數金融機構的執行長皆瞭解新風險帶來潛在新回報的道理，但要獲得這些回報，就必須趕在其他競爭者前獲取更多經驗和能力。

在ESG相關活動過程中，發展出的技能、建立的合作關係與收集的數據等，皆能幫助企業發現更多新的機會並提高未來的報酬。

新冠肺炎疫情使人們開始關心ESG議題且期許金融機構可以有更快的因應行動，金融機構的領導者將面臨一系列難題，而KPMG的建議是，首先領導者應對公司組織、文化與價值等定義出與ESG結合的明確宗旨，同時考慮客戶、投資人和監管機關對公司未來發展的期待，並找出衡量成功與進步的方式，後續將這些規劃轉化成執行的明確行動與步驟。

ESG是評估公司的新視角，選擇接受原則並透過行動積極實現承諾的公司，將成為未來的贏家。

金融機構應對新冠肺炎衝擊的六個因應面向

1

員工

公司如何對待員工將極大地影響他們在職場上的幸福感，進而影響員工的忠誠度和生產力。作為良好公民意識的擁護者，公司應在可能情況下支持抑制疫情擴散及居家上班。倘若員工為履行對家庭和社會的責任，而對工作安排和績效目標進行任何改動，公司也應選擇大力支持。

目前世界各地的金融機構都針對工作安排進行重大變革，且在某些情境下，需要確保符合監管機關的法規要求，此舉將有助於金融機構能繼續為客戶提供服務。

2

顧客

在部分遭受疫情重創的國家，由於營收受到衝擊，客戶們正面臨迫切的問題。就個人戶而言，勤奮工作的人們收入正遭受到威脅。在這般情況下，金融機構所扮演的角色會比以往任何時候都來得更加重要，在可行的前提下，銀行應提供變通性、支持和必要的寬限於暫時受困的個人戶，同時應提供定期且連續的服務。

同時，客戶也需要瞭解金融業者如何處理新冠肺炎(COVID-19)相關問題，如健康和旅遊險、投資組合的績效以及線上支付工具。尤其對企業而言，提供有效的數位化服務至關重要，因為企業同時需要處理人力短缺、辦公室關閉和其他公共衛生防疫措施（例：拒絕接收現金的企業）。

3

流動性

金融機構需徹底瞭解可用的資本和流動性資源，並評估其可承受的韌性。中央銀行持續提供大量的紓困配套，以抵抗更大的系統流動性緊縮問題，此舉雖然可降低借貸成本，但也可能產生公司為渡過業務危機而多向銀行借貸同時囤積現金的風險。

4

供應鏈關係與第三方依存度

金融機構(及其客戶)擁有大量的第三方合作網絡，如供應商(包括個人代理商)、外包合作商，技術提供商等，這些單位需要被定期評估和監管其資訊安全性、業務持續性和其他領域風險。新冠肺炎衝擊使金融機構需重新檢視合作供應商，評估哪些公司最有可能受到影響，哪些對正在進行的業務營運至關重要，以及這些合作關係中是否有需要緊急降低風險之處。

5

溝通與透明度

隨著新冠肺炎對商業和經濟的影響，金融機構將需確保與多重利益關係者(員工，客戶，股東和監管機構)進行有效溝通。目前的狀況將會是假訊息和謠言的溫床，因此金融機構需確保利益關係者清楚管理新冠肺炎影響所採取的步驟。監管機構期望金融機構專注並確保核心業務持續運作，包括對客戶的支持。金融機構需要定期評估數位通訊功能，以及如何利用這些功能與客戶及更廣泛的市場進行溝通。

6

情境規劃

金融機構正努力籌劃未來藍圖，如瞭解新冠肺炎對社會和經濟造成的重大直接挑戰，以及這將如何影響聯動的金融系統。利用自身的情境模型和應急計劃專業知識，幫助自己和客戶在瞬息萬變的操作環境中做出良好的決策，此外，金融機構也需要優先考慮將新冠肺炎擴散的新指標納入其決策活動。

將ESG融入 銀行業營運 策略



儘管存在一些重大問題與不確定性，但明顯地，銀行高層已不能再持續保持觀望態度。大眾與監管機構的期望正在迅速變化，而在此種情況下，多數具競爭力的銀行已準備付諸行動。因此，銀行該如何將ESG融入營運策略？KPMG建議銀行高層管理人員應採取以下四個關鍵行動

一、瞭解目前基本情況

銀行需要做的不只是簡單量化財務風險和機率，還應建立主要利益關係者對ESG共同期望的理解，並在高階管理層和董事會成員之間，建立應主導ESG執行的認知，這包括花時間瞭解目前的實行方式與潛在風險，同時，執行者應掌握監控管理ESG發展正確的數據、合理的能力及適當的流程。

二、瞭解監管機構期望

當監管機構正在探索如何提供具體目標或期望的方法時，銀行高層應與監管部門進行溝通以了解相關的期限，並且確認是否在短期至中期之間會面臨轉變。在尋求真相、制定標準及確認解決方案等方面，銀行也應與主管機關積極合作。

三、置放於營運風險雷達內

對於許多銀行來說，ESG原則仍屬於信譽風險，但實際上不應只是如此。銀行管理高層

(尤其董事會)應確保ESG風險也是進行決策的依據，尤其與資產組合中信貸和估值風險有關的決策，以反映相關風險的戰略性質。

四、制定策略

ESG風險不應被隨意地應對，銀行需制定強而有力的戰略，並整合至組織的整體業務戰略中。該策略在必須是可操作與衡量的，因此需保持一定程度的靈活性。

如果銀行的表現希望持續高於大眾和監管機構的期望，則新冠肺炎疫情的影響已明顯指出，銀行必須將ESG融入營運策略中。現實環境中許多處於領先地位的銀行，已正在利用“優勢”執行強而有力且可整合的持續金融戰略。那些落後的銀行業者，不僅面臨著越來越多的監管和大眾審查，並且增長也遭壓抑。最重要地是，銀行再也不能忽視ESG，而是必須擁抱它。

創建值得信任的ESG資料

現今企業皆要求將ESG原則融入公司的投資和產品開發決策中，而經歷新冠肺炎疫情後，使企業更加希望能透過虛擬方式驗證資料。因此，銀行業、保險業、資產管理公司都在尋求更有效的方法收集和共享可驗證的ESG資料。

關於使用分散式帳本技術(DLT)管理ESG資料的5件事

分散式帳本技術能創造信任

供應鏈中的每個人皆能夠即時查看對方已驗證的ESG資料。

瞭解動機

建立信任機制的方式很大程度取決於了解所有參與者協作的動機。

著眼於使用案例

任何解決方案在面臨痛點(和信任點)時，皆需優先考量科技是否可協助解決。

準備客製化

花時間了解文化差異(例：語言習慣)及法規要求以達到在地化。

考量附加價值應用

將分散式帳本技術視為在ESG產品與服務發展中展現創新的一種方式。





Contact us



吳麟

金融服務產業主持會計師

02 8101 6666 #07368

lwu@kpmg.com.tw



@KPMGTaiwan



home.kpmg/tw

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

© 2020 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Taiwan.



更多KPMG安侯建業
相關資訊

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.