



2022全球銀行業 CEO前瞻大調查

Global Banking CEO Outlook 2022



前言

04 經濟綜覽

11 勞動力韌性

07 科技創新帶動業務成長

13 銀行業CEO的首要關注焦點

09 加速推動ESG的影響力

在地緣政治局勢緊崩、持續的疫情與不確定的經濟環境皆引發動盪的一年裡，CEO們持續面臨著不斷變動的挑戰和機遇。隨著銀行業的風雲變色，作為《KPMG CEO前瞻大調查》系列報告，此次針對141位銀行業CEO進行了問卷調查，收集了他們對未來3年產業與經濟前景的見解和觀點。

銀行業CEO們指出，利率和聲譽風險為未來三年企業成長上的最大威脅，但仍對其公司的發展前景表示樂觀。相比2021年調查報告有所轉變，當時銀行業CEO認為數位網路安全和稅務風險是企業發展的最大威脅。

以下有銀行業CEO們發表的更多內容，分享銀行業在瞬息萬變的市場中如何駕馭前行。



Francisco Uría
Global Head of Banking and Capital
Markets
KPMG International

《2022 CEO前瞻大調查報告》收集了來自11個市場的1,325位全球CEO的觀點，以深入瞭解他們對未來3年商業和經濟前景的展望。

這次調查也分析，在俄烏戰爭之前進行的KPMG CEO 前瞻脈動調查(KPMG CEO Outlook Pulse survey)的策略和觀點所發生的轉變。

經濟綜覽

雖然**85%**的銀行業CEO認為在未來12個月內可能會出現經濟衰退，但**59%**的CEO認為經濟衰退將是溫和而短暫的，其中**71%**的CEO已制定了應對計畫。當被問及企業當今最迫切的擔憂時，新冠疫情的疲勞、監管法規問題和經濟因素（例如利率上升、通貨膨脹和預期的經濟衰退）等排在首位。

銀行業CEO已做好準備因應當前的地緣政治和經濟挑戰，同時仍期待長期性的全球成長。CEO們正探索如何減輕經濟衰退的影響，以相關計劃因應經濟動盪。為了避險預期的經濟衰退，**52%**的CEO已採取措施提高生產力，**47%**的CEO正重新考慮未來六個月的投資策略，以應對空前未有的任何地緣政治問題。

“

進入2023年，銀行業CEO們面臨著挑戰和機遇，儘管他們正努力解決利率上升和新貨幣政策所帶來的擔憂。在地緣政治緊張局勢和持續新冠疫情造成不確定性的一年中，令人欣慰的是，銀行高階主管們對未來3年的成長前景充滿高度信心。”

”

85% **70%** **59%**

認為未來12個月將出現衰退

認為經濟衰退會顛覆未來3年的預期成長

認為預期的衰退將是溫和而短暫的

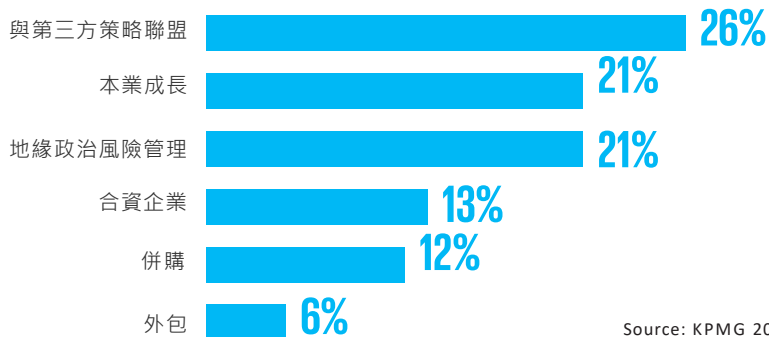
Francisco Uría
Global Head of Banking and Capital
Markets KPMG International

抱持樂觀態度

儘管銀行業CEO們正為經濟衰退做準備，對更廣泛的經濟、銀行業和他們的公司，仍有許多人表示對於未來三年的成長前景抱持樂觀態度。72%的受訪者表示他們對全球經濟的成長潛力有信心或非常有信心，2021年為55%。更重要的是，83%的銀行業CEO表示他們對銀行業的成長前景有信心或非常有信心，2021年為75%。

地緣政治的不確定性可能會持續影響策略，87%的銀行業CEO重新考慮他們的投資策略和調整或計畫調整其風險管理程序。

未來三年實現成長目標的重要策略



併購意願上升

策略聯盟（26%）、本業成長（21%）和地緣政治風險管理（21%）為在未來三年實現企業成長目標的最重要戰略列表中名列前茅。

銀行業CEO們越來越熱衷於併購機會，尤其與2020年相比，超過半數（55%）表示他們對於併購很感興趣，未來將進行對其業務產生重大影響的併購。他們的主要成長策略包括與第三方策略聯盟（26%），其次是地緣政治風險管理（21%）。併購意願增加的趨勢在銀行業更為明顯（相對於在全球不分產業CEO中佔47%）。



Source: KPMG 2022 CEO Outlook

成長所面臨的風險

由於總體經濟的不確定性，利率風險和聲譽/品牌風險被評為2022年銀行業面臨的最重大威脅。

儘管稅務風險可能已跌出前5名，但大多數銀行業CEO仍認為他們的銀行因稅收制度的變化而面臨越來越大的壓力，這可能增加合規成本的負擔，從而可能阻礙組織的發展目標。

事實上，75%的CEO認為他們的組織面臨更大的壓力，需要增加全球稅收貢獻的報告—以及擬議全球最低稅負制度對其組織的目標具有重大意義。



預期在未來3年所面對的成長風險

2022

- 1 利率風險
- 2 聲譽/品牌風險
- 3 監管法規風險
- 4 新興/顛覆性科技風險
- 5 內部不道德的文化風險

2021

- 1 數位網路安全
- 2 稅務風險
- 3 監管法規風險
- 4 聲譽/品牌風險
- 5 利率風險

Source: KPMG 2022 CEO Outlook

科技帶動業務成長

銀行業CEO還將數位化投資引導至其業務中能推動成長的領域，並強調夥伴關係和準備工作。**74%**的銀行業CEO表示，投資較以往更加與企業成長連結，繼續加速推動數位化轉型對於在競爭中保持領先地位至關重要。但是預期的經濟衰退可能會促使企業在短期內重新考量其他策略，**78%**銀行業CEO指出，他們的企業正在暫停或減少數位化轉型規劃，為預期的經濟衰退作準備（**46%**的人暫停或減少，並且**32%**的人計畫在未來6個月內暫停或減少數位化轉型計劃）。

事實上，**69%**表示，他們需要更快的將投資轉向數位化的機會，並將從已過時的數位化領域中撤資。

數位化轉型在近年更加昂貴，因此比以往任何時候都更應該優先投資那些有助於推動成長的領域—並可能放緩或重新考慮那些可能被視為非關鍵的領域。在不確定的時期，企業須將他們的數位投資集中於有影響力、可衡量的、最能支持其策略目標並創造價值的機會上。

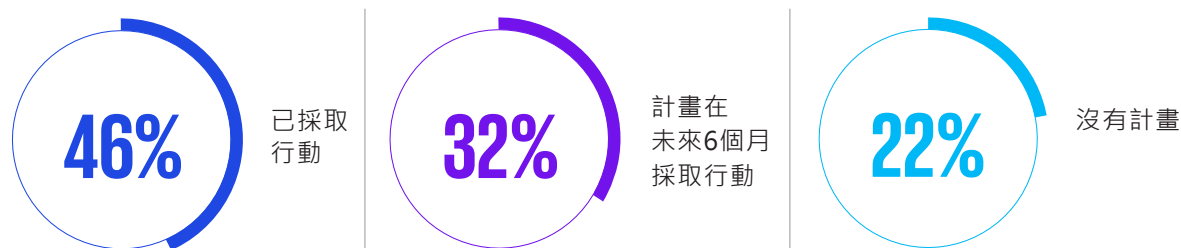
“

銀行業面臨著比以往更複雜的環境：客戶需求、數位化能力快速提升、數位化和新競爭來源正推動銀行業進行創新。為了提供無縫的客戶體驗和創新產品，銀行應將他們的技術投資（包括越來越多的人員技能和文化）集中在推動成長的領域。

”

Lisa Fernihough
Global Head of Advisory
Financial Services
KPMG International

CEO們是否已採取措施暫停或減少數位轉型策略以應對經濟衰退？



Source: KPMG 2022 CEO Outlook

人與技術的結合

隨著對科技和數據資訊的依賴增加，銀行業越來越容易受到諸如具備合適社交能力、選擇合適技術及管理數位化轉型文化影響等挑戰的影響。擁有管理策略和營運部署的職能（69%）是有效益的銀行數位化轉型面臨的最大挑戰。CEO繼續縮小數位化轉型與投資於員工兩者之間的差距，58%的人表示他們正在對新興科技進行更多的資本投資，同時42%的人正在培育人才的技能。這一差距從2021年開始縮小，當時有67% CEO重視技術投資優先於勞動力相關投資（33%）。

網路攻擊的韌性

銀行業CEO正在制定數位網路安全策略，以建立與利害關係人的牢固關係。三分之二的銀行業CEO（66%）已準備好應對未來的網路攻擊，並同意將數位網路安全作為一項戰略職能。此外，77%的銀行業CEO將資訊安全視為有助於獲得競爭優勢的策略性職能。在數位網路安全挑戰不斷增長的經驗中，也讓銀行業CEO們更清楚地了解他們自身的網路安全準備度。越來越多的銀行業CEO認知到

他們已為網路攻擊作好準備，76%的人表示他們已做好準備，高於去年的66%。

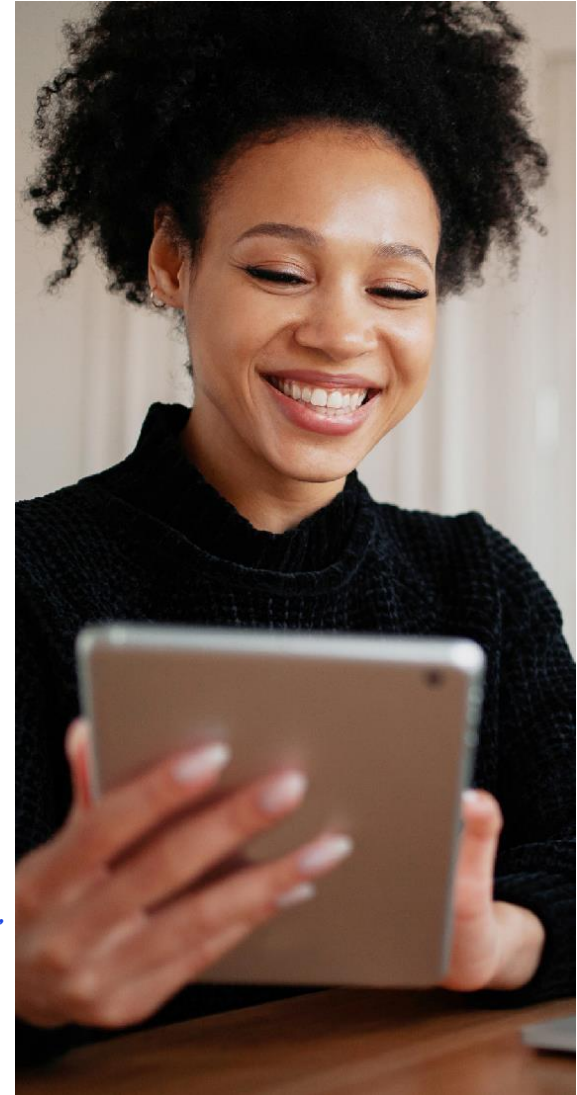
值得注意的是，與其他行業大多數全球CEO相比，銀行業CEO對網路攻擊地準備要充分地多。77%的銀行業CEO認為保護合作夥伴生態系統和供應鏈與建構企業的網路防禦同等重要。最近全球地緣政治動盪加劇了企業遭受網路攻擊的風險。網路攻擊的快速增長，再加上即時發現攻擊的難度越來越大，處理網路事件時需要進行自動化與創新。

“

面向未來，數位網路安全絕對是銀行業面臨最大的風險之一。我們在風險管理上非常完善，像任何組織一樣，數據是我們的目標。隱私洩漏和詐騙都是威脅，網路犯罪份子越來越狡猾，但這就是數位金融的本質。我們必須繼續適應、準備和因應。

”

Alexis George
Chief Executive Officer AMP



加速推動ESG的影響力

銀行業CEO越來越了解到越來越認知到ESG倡議的重要性，尤其是當被問及ESG對改善財務表現、推動成長和滿足利害關係人期望的影響時。今年的調查顯示，客戶和投資者對提高透明度的需求顯著增加。

銀行業CEO越來越認同落實ESG可以改善財務表現，比例為**38%**，高於一年前的**26%**。當被問及CEO們認為在接下來的3年企業使命對整體企業的影響最大的部份時，**76%**的人選擇推動財務表現，僅次於建立客戶關係（**82%**）和員工價值主張（**81%**）。CEO越來越明白，擁抱ESG的企業最能夠確保人才、加強員工價值主張（EVP）、吸引忠實客戶和籌集資金。ESG已經從能夠有的部分到長期財務成功不可或缺的一部分。

- **67%** 的人認為利害關係人對增加ESG問題的報告和透明度的需求有很大程度的提升（高於2021年8月的**58%**）
- **65%** 的銀行業CEO認為利害關係人對ESG審查將繼續加速
- **19%** 的銀行業CEO表示利害關係人對漂綠(greenwashing)的懷疑正在增加（高於2021年8月的**9%**）

但是，**39%**的銀行表示，以有說服力的ESG故事向利害關係人傳達ESG績效是最大挑戰。對於銀行業CEO而言，這一挑戰包括確定和測量商定的ESG指標以及支持收集這些指標的技術。不過，對ESG衡量標準和治理工具等的投資正在增加—**60%**的銀行業CEO承諾將運用超過收入的**6%**於組織使其更加朝向永續。

“

ESG機遇和風險對銀行來說越來越重要。ESG考慮不僅對環境有意義，而且永續營運也與更好的經濟績效相關。

基於對利害關係人期望的深刻理解，將ESG視為所有業務決策的一部分可以使我們在競爭中脫穎而出，並真正改變我們的社區和環境。

”

Richard Bernau

Global ESG Lead, Banking and Capital Markets
KPMG International

對於銀行業CEO來說，了解整個業務的永續性至關重要。

當談及加速銀行ESG戰略的關鍵驅動因素時，**40%**的人認為採取更積極主動的方法來解決社會問題，例如公正轉型是首要考慮因素，其次是增加衡量和治理，以建立透明的ESG方法（**22%**）。對於金融機構而言，衡量融資和促進排放是一個關鍵指標來幫助利害關係人了解企業的資助內容。推動一致性的機構資助的排放量報告是需要探索的重要領域，該方法仍在開發中。

經濟衰退對ESG的影響

面對可能出現的衰退，隨著CEO們採取措施保護他們的業務，有跡象表明ESG的進展和努力受到了打擊。**46%**的受訪銀行高階主管表示，他們計劃在未來6個月內暫停或重新考慮計劃中的ESG工作，**34%**的人已經暫停或正在重新審視他們的ESG工作。

銀行在ESG計劃中退一步，特別是在氣候變遷方面，這有可能會不小心忽視巨大的商業機會：成為轉型融資的一部分。暫停還涉及風險，例如繼續為高碳排行業提供資金可能會使銀行持有擱淺資產。而未能在ESG方面堅持可能會為給銀行帶來戰略和財務災難。

多元性加速進步

銀行將重點放在ESG的社會方面。雖然在IDE上存在廣泛的一致性，但人們越來越關注發展的速度。首先，**67%**的銀行業CEO們認為，商業世界在包容性、多樣性和公平性（IDE）方面的進展太慢，**78%**的人認為未來3年內將繼續加強對IDE績效的審查。意識是關鍵，CEO可以在未來幾年幫助領導和推動IDE議程上發揮強大作用。

多元化團隊的績效也更高——但通常只存在於心理安全的環境中。**78%**的銀行業CEO表示，他們有責任在組織中推動更大的社會流動性，這涉及到如何邀請每個人加入和構建組織，並要求企業以新的方式投資員工。

加速企業ESG策略的關鍵驅動因素

40%

對社會問題採取更積極的態度，例如增加對工資、人權和公正轉型 (Just transition) 的投資

22%

加強測量和治理方式，以建立更加穩健和透明的ESG策略

19%

以管理層為起始，實踐更有力的性別平等議題，解決包括薪酬差距在內的歷史性性別問題。

18%

實施淨零政策和/或測量公司的碳足跡並採取行動

勞動力韌性

銀行業CEO正在改變他們支持和吸引人才的方式，他們的努力得益於對科技的關注和對新工作方式的試驗。儘管銀行業CEO正在考慮在未來6個月內裁員，但從長遠來看，他們更為積極，**86%**的CEO表示他們計劃在未來3年內增加員工人數。

此外，**20%**的CEO表示，吸引和留住人才的員工價值主張（EVP）是實現三年增長目標的首要運營重點。三分之二的銀行業CEO（**69%**）同意在通貨膨脹/生活成本上升的壓力下留住人才的能力是最重要的。由於持續的勞動力短缺，公司應盡一切努力留住人才，同時解決經濟、競爭和人口現實的問題。

不斷進化的工作模式及觀點

在過去2年，混合/遠程工作對招聘、協作和生產力產生了積極影響，但超過三分之二的銀行業CEO（**69%**）將辦公室視為未來3年的首選辦公環境。這可能難以吸引員工，因為許多人認為混合或在家工作的模式更適合他們。做出縮小規模或讓員工重返全職辦公室的短期決定可能會產生重大的長期後果。CEO與企業最好投資他們當前的人才庫，並確保他們的技能是最新的。

銀行業CEO需要確保他們的員工進行有目的的互動。CEO如何定義最佳結構？現在是時候進行試驗，看看什麼最有效。積極傾聽、善解人意的溝通以及長期尋求正確平衡的承諾將是關鍵。

銀行業CEO正準備因應預期的經濟衰退

73%

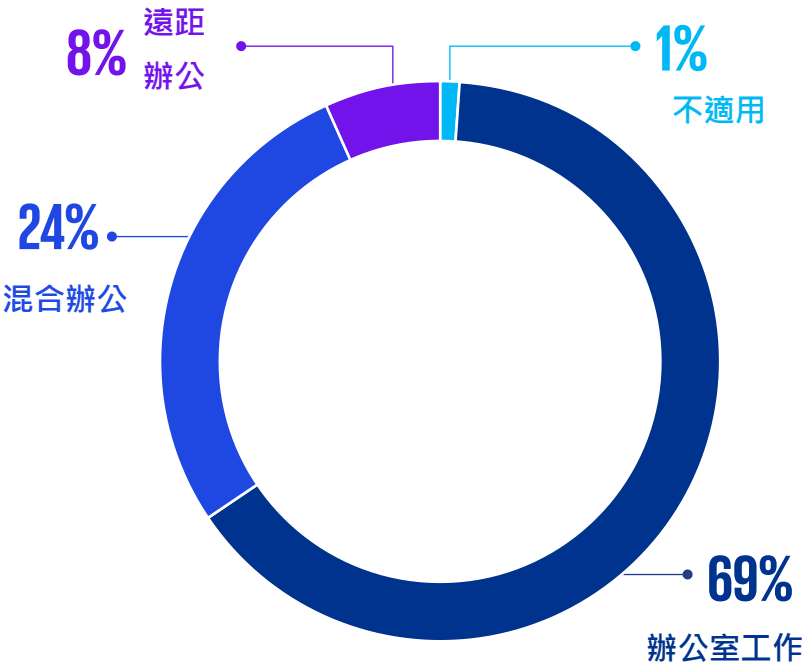
已實施或計劃
在未來6個月內實施招聘凍結

81%

已經考慮或將考慮
在未來6個月內裁員

Source: KPMG 2022 CEO Outlook

CEO所期望的員工未來工作情境



Source: KPMG 2022 CEO Outlook



銀行業CEO優先考量

KPMG《2022 CEO前瞻大調查》強調了CEO長期的樂觀態度，雖然地緣政治擔憂和潛在經濟衰退帶來短期挑戰。CEO們做好了應對經濟困難的準備，對其公司的韌性和增長前景充滿信心。

科技

- **將員工和技術結合**：企業在數位化轉型上投入了大量資金，因此他們需要確保員工採用這些技術，並充分發揮其潛力。
- **評估當前的技術系統和平台**：銀行業應評估其當前的技術平台和架構是否適符合目標，並決定是否應該調整、掏空、創建數位皮膚或數位孿生，或替換和重新平臺當前的系統，以更好地適應未來的需求。
- **與合作夥伴合作提升價值**：隨著CEO們對建立合作夥伴關係越來越感興趣，並且有效地識別、整合和管理合作的廠商，這將幫助企業加快進入市場的速度，降低成本及風險，並填補了履行客戶承諾的能力差距。通過與數位平臺、生態系統和初創公司密切合作，推動開放式創新。這些夥伴關係將成為企業轉型戰略的關鍵推動者。
- **走近客戶**：精心編排吸引目光的客戶體驗應從客戶開始，逆向工作，由外向內的角度進行塑造體驗，採用由內而外的觀點來定義應該如何傳遞體驗。
- **將數位網路安全視為一項功能性的策略**：網路安全不再僅僅被視為一個資訊技術問題，這是一項基本的商業運作。網路攻擊事件呈指數級增長，再加上難以及時發現，因此在處理網路事件方面會希望可以實現自動化和創新。

人才

- **嘗試不同的工作模式**：隨著企業陸續推出回歸辦公室的計畫，CEO必須制定適合員工的工作模式。組織可以根據員工的工作狀態來決定哪種模式的效果最好。積極傾聽、同理溝通，並致力於在長期內找到正確的平衡將是關鍵。
- **講述自身的ESG故事**：在吸引和留住人才方面，企業的ESG方法越來越被視為一個差異化因素。許多CEO表示，他們正在努力講述一個令人信服的ESG故事，對他們來說，向利害關係人說明他們正在採取哪些步驟來解決組織中的ESG問題非常重要。
- **創造，而非隨波逐流**：企業和員工都在變化，領導者需要重塑企業的勞動力配置。舊有的人才管理策略已經過時，而目前的挑戰在於還沒有新的策略可以來完全取代它們。未來的發展策略包括重塑勞動力、關注ESG的社會方面議題、以及重新分析和設計培養員工體驗的方案。

ESG

- **認識到ESG對財務績效的影響**：ESG已經成為長期財務成功不可或缺的一部分。CEO越來越認同發展ESG能夠改善財務業績，包括留住人才、強化員工價值主張、吸引忠誠客戶和籌集資金。
- **追蹤氣候相關目標的進展**：現在比過去更重要的是，銀行採取積極主動的方式進行氣候相關揭露，為投資者和更廣泛的利害關係人社群提供更完善的透明度和一致性。銀行還面臨氣候風險壓力測試的新要求，監管機構正在推動管理氣候風險的需求。
- **在包容性、多樣性和公平性(inclusion, diversity and equity, IDE) 發揮領導作用**：CEO可以在未來幾年發揮強大的領導領導力推動IDE。為了吸引和留住新員工，在組織中規範和創建IDE文化非常重要。



kpmg.com/tw

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

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

© 2023 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Document Classification: KPMG Public