



KPMG 2023 銀行業CEO展望

謹慎管理當前不確定性和風險的同時，銀行業管理階層也越來越關注快速變遷世界中的機遇。





Francisco Uría

銀行與資本市場全球主管
KPMG 國際

在這個全球經濟和地緣政治動盪的時代，全球的銀行業管理者皆面臨著無數複雜的挑戰。其中，相當大的市場不確定性影響了客戶的財務健康與行為，也使企業強化其監管、增加監管成本，並使科技顛覆的更加快速，同時帶來了機會與風險。儘管面臨這些挑戰，CEO們對未來三年展望仍充滿信心，他們正在採取以目標為導向的積極策略，以增強組織韌性並追求務實成長。

這些是KPMG 2023年銀行業CEO展望的調查結果之一，共計142位銀行業CEO受訪，收集他們對未來三年業務和經濟形勢的看法。我們從這群多元背景的銀行業管理者身上獲得深刻的見解，他們分別代表美洲、歐洲和亞洲的國家(60%來自美國、英國、加拿大和德國)，並分佈於零售、商業和企業金融等銀行子行業，其中71%來自營收介於5億至99.9億美元的組織。

雖然調查結果顯示整體營運成長明顯樂觀，但CEO們也指出了對於不斷演變的策略規劃和領導方法的擔憂，以及越來越注重提供健全ESG策略的變化，應同時平衡由快速新興的生成式人工智慧所帶來的機會及未知影響。

KPMG邀請您更深入地探討上述觀點，這些全球領導人將分享他們在應對經濟、地緣政治、環境、社會和科技變革等挑戰的想法。

經濟價值創造

儘管2023年CEO展望調查中顯示銀行業CEO對成長普遍具有信心，但他們的信念卻逐年減弱。例如，雖然對未來三年全球經濟成長前景的信心僅稍微下降，從72%降至70%，但對產業成長前景的信心卻從84%較大幅降至76%。同樣地，CEO對公司未來三年成長的信心從82%降至76%。

信心下降可能與人們越來越接受政治不確定性，以及對各市場短暫技術性衰退的預期，或許較一年前預測持續的時間更長有關。

“

銀行CEO表現審慎樂觀，由於近年來所採取的加強治理和風險管理措施，使他們覺得有能力應對當前的不確定性。憑藉著紮實的管理能力、資本和流動性，每個人都在尋找成長的可能性。

Francisco Uría
銀行與資本市場全球主管
KPMG國際

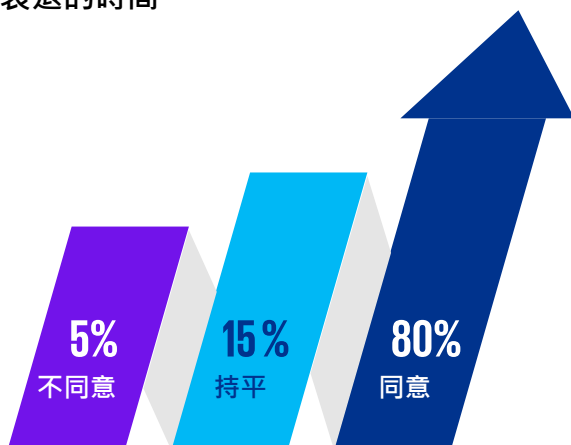
CEO對未來三年的信心程度

產業成長前景



雖然80%CEO表示相信利率上升和持續的通膨政策可能會延長任何潛在的衰退，但對公司前景具有信心，其中89%CEO預測未來三年每年將實現正收益，而2022年此比例為96%。對於銀行員工人數成長表現出穩定的信心，87%預計未來三年將進行內部招聘。

利率上升和貨幣政策緊縮可能延長潛在衰退的時間

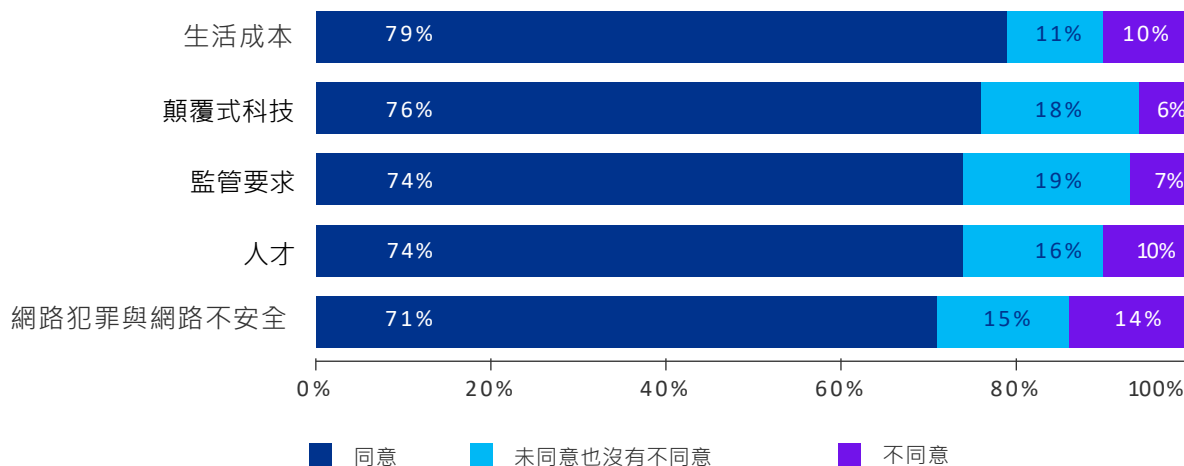


關注成長的主要風險

當被問及企業未來三年繁榮面臨的最大風險時，高達79%受訪者表示為生活成本，此反映出管理者意識到，客戶和員工皆受到當前經濟狀況的巨大影響，導致借貸和投資量停滯，以及銀行在緊張的勞動力市場上爭奪並留住人才時大幅調漲薪資。在最大風險排名中，CEO們亦列出顛覆式科技(76%)、監管要求(74%)、人才(74%)和網路犯罪(71%)等項目。

經逐年比較公司成長面臨的最大風險，顯示CEO們的優先順序產生了轉變。其中，「政治不確定性」和「新興/顛覆式科技」升為銀行的主要威脅，主因無疑是受到當前的地緣政治因素影響，而生成式人工智慧和其他科技的日益普及則可以解釋CEO們對「網路安全」和「營運」風險日益擔憂的原因。相較之下，自2022年以來，人們對「利率」、「聲譽/品牌」和「回歸領土主義」等先前熱門議題的擔憂顯著下降。

現今企業面臨最迫切的一項問題










值得信賴的目的

儘管經濟情勢充滿挑戰，圍繞「ESG」一詞的討論也常常兩極化，但銀行業CEO仍在繼續投資此一領域。雖然依然致力於履行銀行「值得信賴的目的」，但CEO們正在採取更「基於結果的方法」，重點關注價值創造和投資回報。此觀點反映銀行家日益認知到，鑑於不斷提高的監管要求與不斷發展的轉型中將出現大量經濟機會，ESG不能忽視。

63%CEO意識到ESG策略已成為企業的要求，表示他們相信ESG現已完全融入業務，作為價值創造的一種手段，並表示ESG策略將對建立客戶關係(29%)，塑造資本配置、合作夥伴關係和併購策略(20%)，以及推動財務績效(17%)產生最大影響。

事實上，53%受訪者認為將在三到五年內看到ESG投資的可觀回報率，25%受訪者預計投資回報將在三年內實現。調查結果可能與成熟市場中許多銀行近期投資ESG資料能力和系統整合的努力相呼應，使他們能夠將永續發展納入正常的業務決策過程，而不是將其視為「附加」報告義務。

ESG策略的影響力

	建立客戶關係	29%
	塑造資本配置、合作夥伴關係、聯盟和併購策略	20%
	驅動財務表現	17%
	吸引下一代人才	14%
	建立品牌聲譽	10%
	強化員工敬業態度與價值主張	6%
	推動股東總回報	5%

淨零之旅的挑戰

儘管CEO們對ESG具有堅定的承諾，但也承認在實現淨零或類似目標時面臨障礙。近三分之一(28%)的調查參與者表示，最大障礙為供應鏈脫碳(特別是貸款或投資組合)的複雜性，以及缺乏實施解決方案的技能和專業知識，27%指出缺乏適當技術解決方案。

這些數據反映一個事實：儘管大多數銀行做出淨零承諾，但他們認知到，由於與整體經濟的相互依賴、監管的地步、許多產業轉型的複雜性、客戶開始旅程的準備等因素，推動變革並衡量其進展是困難的。與大多數行業的雇主一樣，銀行也很難找到必要的人才。在許多情況下，銀行現在正在努力培訓現有員工，以培養所需的ESG技能。

儘管如此，CEO們仍堅定地關注自己的重點，因為未能滿足利害關係人的ESG期望將會造成更多的不利與缺點。其中，27%認為將面臨招募挑戰，17%認為會遇到更高的成本，面臨更大的融資困難，或是被競爭對手排擠。



令人鼓舞的是，ESG成為銀行CEO首要考慮因素，因為所進行的投資必須能夠在更長遠的範圍內獲得回報。

隨著越來越多的人認為銀行最終必須使所有金融皆可持續，他們需要與客戶互動，以協助完成轉型之旅。為此，銀行必須將ESG深深融入其組織，超越短期監管要求，以最小的努力幫助實現最大程度的合規性和長期利益。

Richard Bernau,
全球ESG銀行領導,
KPMG國際

考慮到ESG勢在必行，大多數CEO似乎都相信自己能夠解決多個不同ESG優先事項。近一半(48%)表示將能夠同時應對這些挑戰，而32%表示將強調其治理模式和透明度協議，以追求最佳實踐報告，顯示許多銀行為即將到來的公開揭露最後期限所做準備已取得重大進展。

有趣的是，越來越多銀行CEO準備樹立榜樣，幫助推動社會責任。近四分之三(2023年為73%，2022年為61%)表示會協助解決政治或社會爭議問題，即使董事會擔心採取這種公開立場的風險，同時73%(2022年為63%)表示將剝離有損銀行聲譽的部分獲利業務。

堅定不移進行多元共融工作

銀行業CEO對多元共融表現出逐年穩定的承諾，與2022年一樣，2023年超過四分之三(79%)受訪者表示高階主管中的性別平等將有助於實現公司的成長承諾。此外，78%確認身為企業管理者，有責任推動更大的社會流動性，而近三分之二(65%)的人認為商業界的多元共融進展太慢。

CEO對公司工作環境的期望也發生一些變化，當被問及傳統、以辦公室為基礎的企業員工角色時，59%設想這些職位是在辦公室(低於2022年的69%)，34%預計這些角色為混合型(高於2022年的24%)。86%CEO同意他們很可能或非常有可能獎勵那些努力進入辦公室的員工，給予有利的任務、加薪或晉升。



策略規劃優先事項

當被問及未來三年的首要營運重點時，越來越多CEO強調員工價值主張是吸引和留住所需人才的一種手段。儘管CEO們逐年保持對改善客戶體驗和實現有機成長的穩定承諾，但對推進公司職能領域的數位化和連結的關注度卻明顯下降。

銀行業CEO也意識到，在當今不確定的商業環境需要巧妙的領導風格。近一半(48%)表示“為了成功，需要微觀層面的決策”，如此之下，CEO才能在時間緊迫的情況快速、自信地做出反應。同時，74%受訪者認為“協作式領導風格，共同承擔管理和營運責任，可以取得更大的成功”。此暗示CEO們認知到在正常業務過程中，更多樣化投入、建設性合作和具有挑戰性的觀點將為銀行帶來更好的決策。

“

優先事項的轉變顯示世界各地的銀行已踏上數位化支援之旅十年，而且大多數銀行都在這條道路上走很長的路。同時，銀行業仍然是一個“以人為本的行業”，大多數銀行意識到員工是提供正確客戶體驗的最佳資產，因此必須採取策略在嚴峻的勞動力市場中獲取和留住人才。

Geoff Rush,
金融服務業暨國家產業與顧問合夥人
KPMG 加拿大

29%的CEO在2023年所需實現成長目標的首要營運優先事項是提升員工價值主張，以吸引和留住必要人才，而2022年此比例為 20%。

2023年推動各職能領域數位化、互聯互通較2022年下降 9個百分點。

此外，11% CEO認為，要實現成長目標，改善客戶體驗和有機成長非常重要。

此外，70%受訪者表示未來持續的不確定性將改變他們對接班計畫的看法，顯示更加重視識別、提拔和培養下一代高階主管候選人。

成長之路

雖然大多數銀行業CEO對未來三年的業務成長和併購潛力展現出樂觀態度，但對無機成長的熱情有所減弱，許多人表示必須先觀察到穩定的市場狀況(28%)或融資的可用性(20%)，然後才會優先考慮無機成長機會。對併購的新興趣顯示儘管許多銀行在過去12個月因市場不確定性而抑制內在成長，但仍然看見策略機會，無論是市場整合、收購金融科技公司，或是選擇性業務線擴張。

銀行業管理者也強調近期優先成長領域，54%準備投入更多資本投資來獲取新科技，略低於2022年的58%。越來越多CEO(46%)表示願意投入更多資本投資用於發展勞動力技能和能力，略高於去年的42%。



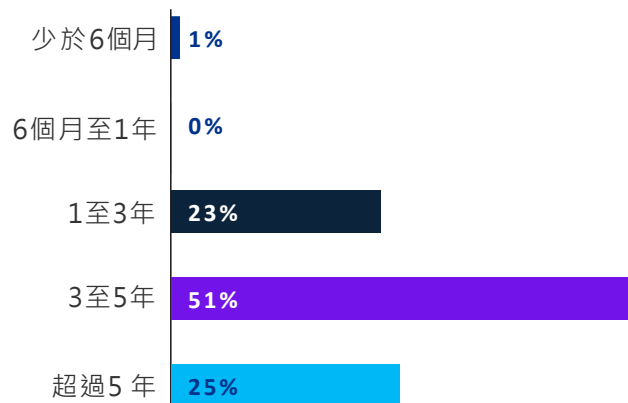
顛覆式科技與生成式人工智慧的脈動

各行業的商業領袖皆專注於大力投資顛覆式科技，銀行業CEO也不例外，因為73%認為儘管經濟存在不確定性，生成式人工智慧是公司最重要的投資機會。事實上，當被問及應用生成式人工智慧的最大好處時，最常指出的是提高獲利能力、更強的詐騙偵測和網路攻擊回應，以及新產品與市場機會等。

銀行業CEO也意識到實施生成式人工智慧所面臨的挑戰，超過一半(55%)指出技術能力和人工智慧技能，以及實施成本(55%)極具挑戰性。大多數人也指出，道德挑戰和該領域缺乏監管是極具挑戰性的。

儘管如此，CEO們對生成式人工智慧的好處非常樂觀，因為74%預計五年內即可獲得投資回報，23%則更加樂觀，預計三年內即可獲得回報。這種熱情可能歸因於許多銀行最近在其營運中，從資訊科技開發到數位輔助客戶支援進行密集的人工智慧試驗。許多專案取得亮眼的成果，顯示更廣泛的應用可以有效地增強員工隊伍，提高生產力及獲利能力。

實施生成式人工智慧的投資回報



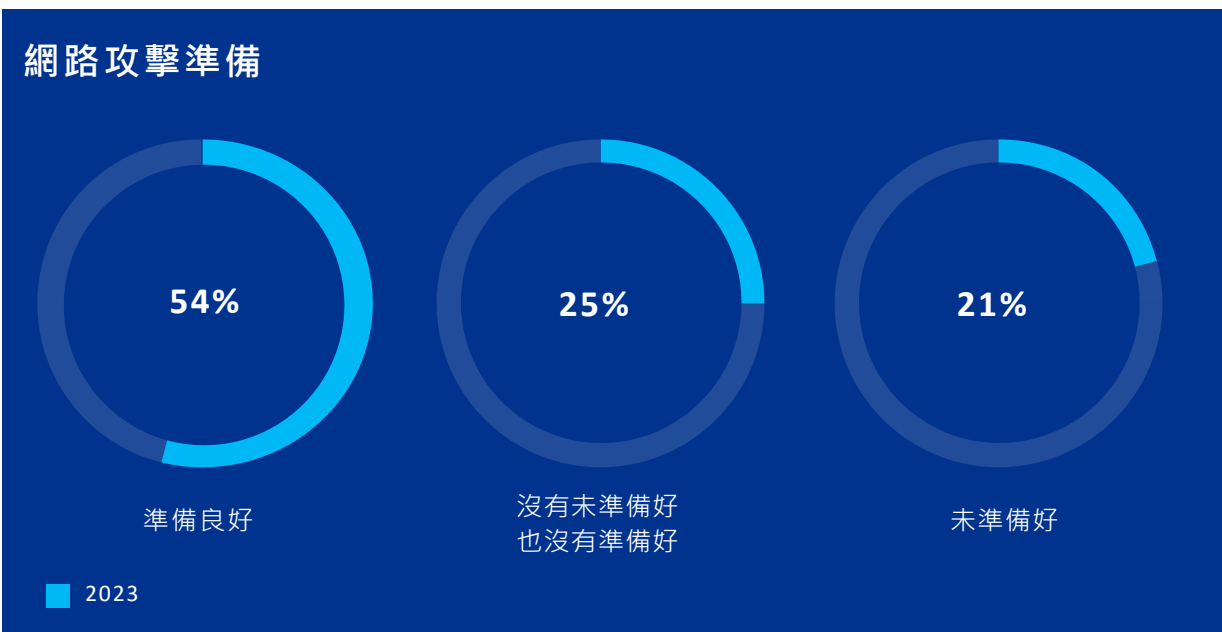
在企業組織中使用生成式人工智慧的最大益處



做好網路攻擊準備

儘管2023年調查顯示大多數銀行業CEO對其機構遭受網路攻擊做好充分準備，但鑑於2023年全球銀行遭受網路攻擊的頻率不斷增加，信心逐年下降的情況並不足為奇。雖然2022年受訪者中有66%表示已為2022年網路攻擊做好充分準備，但今年此數據已下滑至54%。認為自己準備不足的人於2023年上升至21%，而2022年時僅為10%。

當被問及為何感覺對網路威脅準備不足時，40%指出攻擊者的技術日益複雜，27%承認缺乏熟練技術人員，17%則歸咎於缺乏對網路防禦的投資。幸運的是，只有一小部分人(7%)表示網路安全並未被視為業務優先事項。



未來前景之路

探討2023年銀行業CEO的整體觀點和優先事項，幾項明確主題呈現如下：

聚焦策略成長

銀行業管理者對未來三年的前景保持積極看法，對其企業的成长充滿信心，組織強調數位化與留住人才。由於對併購的興趣濃厚，如果條件合適，大多數人都會優先考慮提高員工技能及能力。同時，在被認為將是更複雜的營運環境中，CEO們傾向於採用更具協作與合作的領導方式。

實現值得信賴的目的

由於大多數利害關係人現在期望公司將ESG策略嵌入其商業模式中，銀行CEO意識到投資以實現其既定ESG和淨零承諾的重要性，特別是在氣候變遷和多元共融領域。許多公司現在正投資使其業務能深入實施ESG，以超越合規要求並獲得長期投資回報。

對未來工作的不斷變化看法

隨著銀行管理者認知到需要歡迎更多元化人才、發展和保留專業技能，以及塑造基於價值觀的工作文化，對混合工作模式的接受程度正在不斷變化，儘管CEO們確實希望鼓勵更多辦公室工作以幫助培養團隊文化、溝通與協作。

看好生成式人工智慧，但也注意挑戰

受訪者對生成式人工智慧的好處表現出強烈的興趣，並優先考慮對這些技術的投資。雖然他們高度適應因該技術的使用帶來的挑戰，包括有害網路攻擊的風險和頻率的增加，受訪者估計這些投資將獲得明確的回報，並意識到加強機構保障的必要。



雖然在目前環境下銀行業者自然會謹慎管理風險，但同時重要地是要認知到我們正生活在一個前所未有的轉型時期，包括地緣政治、總體經濟、科技和人口因素，以及能源轉型與氣候變遷。必須有足夠的勇氣，幫助服務的銀行及客戶調適在所需事物上進行大量投資，包括數位科技、人工智慧和ESG，因為世界將變得非常不同，必須為此做好準備。

Francisco Uría,
銀行與資本市場全球主管
KPMG國際



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.

© 2024 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