



# 2026 銀行業 CEO 前瞻洞察

KPMG. Make the Difference



# 前言

銀行與資本市場產業在歷史上一直能有效因應與調適各種變化。儘管近年面臨關稅、戰爭、通膨、快速升息、流動性危機與信用風險等衝擊，CEO們仍認為其組織具備足夠資源得以蓬勃發展、提升數位能力並進入新市場。

非本業成長依然是主要重點，其中包括收購和 / 或與金融科技專業合作，以獲取偏好數位體驗的客群。同時，銀行業 CEO 也意識到，必須維護他們在數十年甚至數百年來所累積的信任優勢。

科技，尤其是人工智慧(AI)，帶來巨大機會，但同時也帶來挑戰——包括應優先投資哪些領域、如何實現可衡量的投資報酬率(ROI)，以及如何在維持信任的前提下，確保負責且安全地導入技術。銀行需要現代化既有的IT系統、因應逐漸升高的金融犯罪風險(而AI驅動的精密詐騙使得情況更加複雜)、面對來自金融科技公司及敏捷、原生雲端銀行的新競爭威脅，並遵循日益複雜且不斷變動的法規。

AI能協助提升客戶互動並加深對客戶的了解，但銀行也必須避免讓互動過度去個人化，失去人性化的接觸。AI同時提高網路安全威脅，卻也增強銀行偵測並防禦惡意行為者的能力。

《KPMG 2026年銀行業與資本市場CEO 前瞻洞察》反映這些背後的地緣政治、經濟與市場情勢，並提供一些建議，說明CEO們如何在眾多挑戰中尋找制勝的競爭策略。KPMG各成員所組成的全球專業團隊隨時準備好與各位討論這些趨勢，以及所感興趣的特定議題，協助引導企業組織邁向永續成功之路。若有意進一步了解本報告中提及的主題或想法，建議聯繫當地的KPMG會員所。



**Geoff Rush**  
銀行與資本市場全球主管  
KPMG International

# 摘要

在一個充滿變動的世界中，銀行業CEO對於其公司及整個產業的前景依然相當樂觀，並對業務與獲利成長抱持正面期望。對併購(M&A)的興趣依然高漲，儘管方向已略微轉向更具策略性的交易。那些對高影響力併購感興趣的企業，可能會尋求推動市場整合—尤其是在如歐洲這類市場分散程度較高的地區。網路安全陰影依然籠罩整個產業，但銀行正透過投資於包括AI在內的網路防禦，積極提升應對此威脅的能力。

AI已成為銀行策略的核心，並正在轉變銀行的營運方式，以及員工與客戶的體驗。銀行正加速投入AI，並大規模推行AI，以獲得生產力提升與更佳客戶體驗。CEO們對這些投資的回報愈來愈有信心，但同時也意識到必須建立信任，而倫理議題被視為AI導入的最大障礙。

銀行領導者認知到AI對其勞動力帶來的巨大影響，並迫切需要提升技能與重新部署人力，因為AI正徹底改變工作型態。

在人與機器之間取得平衡正逐漸成為關鍵優先事項，目的是充分發揮AI的效益，並讓人們安心，理解科技的存在是為了讓生活更充實—而不只是取代他們的工作。銀行業也正在重新思考打造具市場競爭力及勞動力所需的技能與個人特質。

在受高度監管的產業中，永續報告仍是銀行業的一大挑戰，法規遵循也位居CEO的重要議題之中。然而，他們同時也認知到清潔能源、智慧建築及低排放價值鏈所帶來的商業效益，並正將永續融入其商業策略與營運之中。同樣地，CEO也看到AI在預測氣候情境、協助供應鏈減碳及提升能源效率方面的價值。

從歷史來看，銀行業在面對變革與不確定時展現非凡的韌性，隨著銀行進行數位轉型並導入有助於推動成長與提升韌性的全新技術，樂觀態度與務實心態將持續並存。

# 25%

的CEO指出「策略差異化」亦即透過創新、客戶體驗或新商業模式來獲得競爭優勢為推動採用AI的主要因素。

# 主要重點

## 經濟展望與商業信心

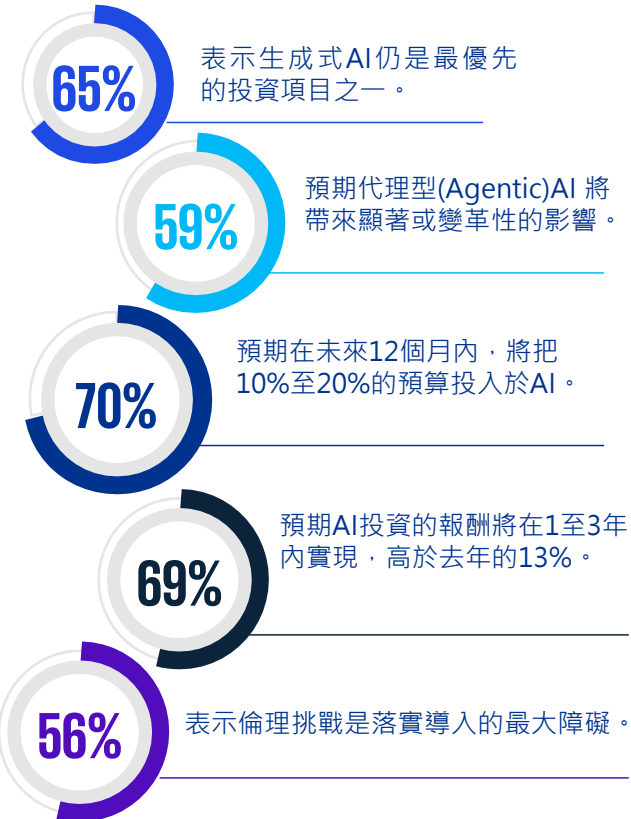
**83%** 對公司成長有信心，高於去年的78%。

**41%** 預期獲利將成長2.5%至4.99%，高於2024年的30%；另有20%預期獲利成長5%至9.99%，高於先前的13%。

**46%** 預期將有中度影響的併購活動，而高度影響力併購的意願已從2024年的48%降至41%。

**86%** 表示網路安全將是在未來三年中最可能影響組織成長的因素。

## 人工智慧驅動的技術創新



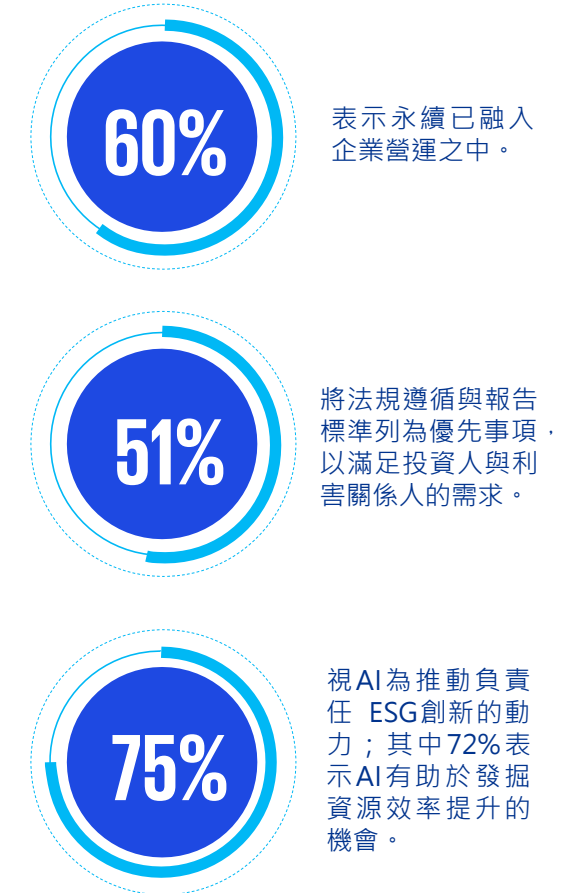
## 讓勞動力適應人工智慧世界

**78%** 表示AI人才準備度或AI技能提升可能會對組織產生負面影響。

**79%** 表示AI已重新定義初階職位所需的技能(高於去年的53%)，且有80%表示AI正在重塑整體人力發展(高於先前的61%)。

**30%** 的CEO指出縮小技能落差及找出具備適當技能的候選人，是吸引與留住AI人才時面臨的兩大挑戰。

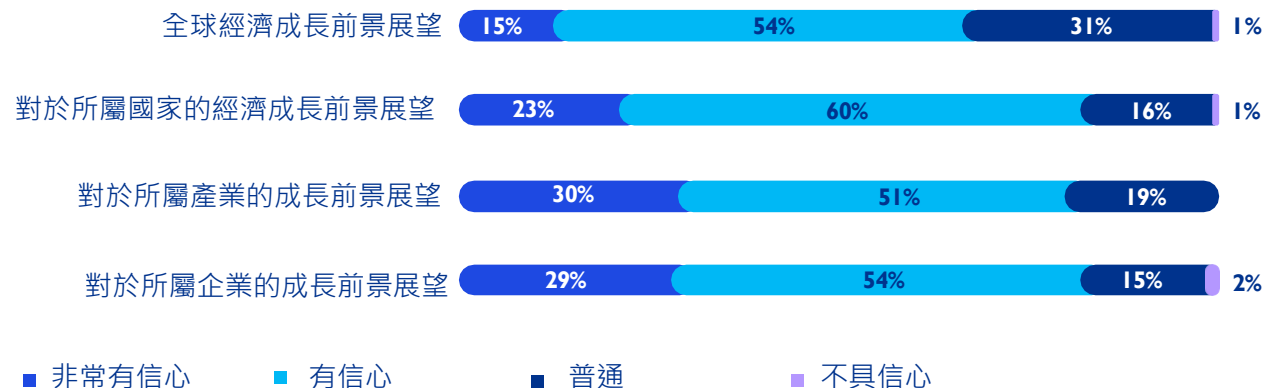
## 透過ESG實現策略優勢



# 經濟展望與商業信心

儘管身處不確定的時代，仍有83%受訪的CEO對公司未來三年的成長前景具有信心，高於去年的78%。他們對整體銀行業也抱持類似看法，成長預期從去年的66%大幅提升至81%。領導者高度聚焦於成長，而科技是關鍵助力，能透過電商、行動服務與健康相關應用拓展通路，並藉由AI驅動的生產力提升來改善利潤。此說明為何達成成長的首要營運優先事項是在企業內推動數位化與連結性(占20%) — 這是一項必備能力，用以提供無縫整合的客戶體驗。

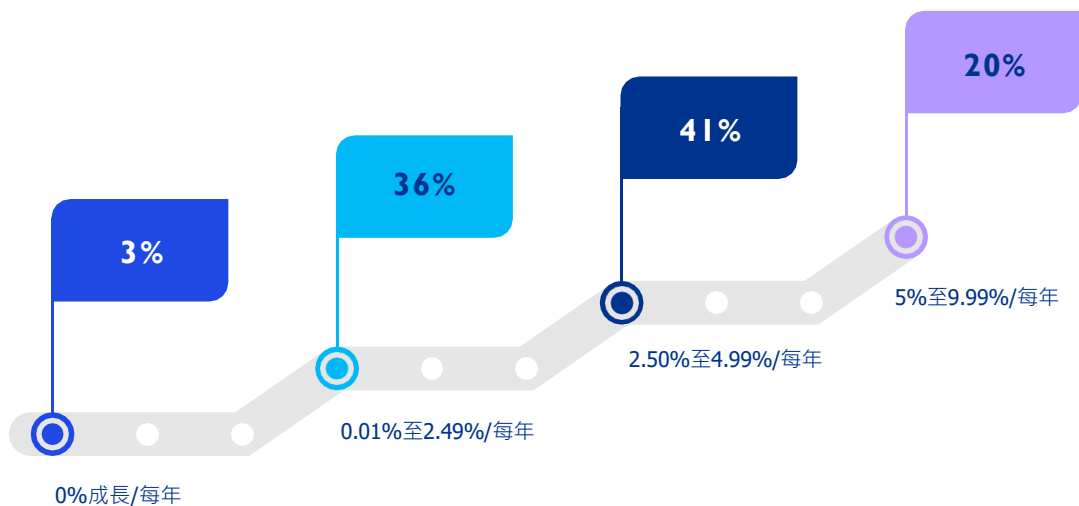
## 未來三年的經濟前景信心



資料來源: KPMG 2025銀行業與資本市場CEO 前瞻洞察, KPMG International, 2026年1月

樂觀態度也反映在對獲利成長的期待上，且預期值已大幅提升。預期獲利將成長2.5%至4.99%的CEO比例，已從去年的30%跳升至41%；另外20%預期獲利將增加5%至9.99%，而去年此比例僅為13%。

### 未來三年獲利展望

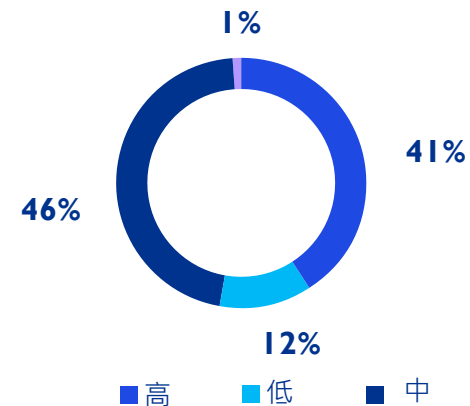


資料來源: KPMG 2025銀行與資本市場業CEO 前瞻洞察, KPMG International, 2026年1月

### 對併購持審慎但正向的態度

促使併購活動啟動的因素包括：經濟穩定性提升、利率下降及充足的資本儲備。多數受訪CEO預期在未來三年內會積極參與交易市場，但預期進行高影響力併購的人數有所下降(從48%降至41%)。取而代之的是，46%的CEO更傾向進行中度影響力收購，主要鎖定金融科技公司、數位放貸平台、監管科技公司等領域。這些交易目標能加速創新，同時避免過度消耗資本。

### 併購意願



■ 1% 的人認為自身很可能成為併購或合併的目標。

資料來源: KPMG 2025銀行業與資本市場CEO 前瞻洞察, KPMG International, 2026年1月

歐洲銀行認為擴大規模具有策略必要性，並正呈現朝向國內整併，甚至跨境交易的趨勢 — 儘管這會帶來更高的監管複雜性。亦有人期待歐元區及其他地區將出現更有利的監管環境。

### 應對逐漸升高的網路威脅

在所有可能拖慢成長的因素中，網路安全風險排名第一(86%，高於2024年的81%)。

### 對企業組織繁榮造成負面影響的前五大趨勢



網路安全被列為銀行面臨的首要挑戰，占 43%，高於 KPMG全球調查中任何其他產業。此反映出銀行的特殊地位：擁有龐大的客戶基礎，並能接觸高度機密的個人與企業資料。隨著數位銀行平台、開放銀行API及AI的發展，攻擊面不可避免地擴大；同時，駭客與犯罪者也利用AI來突破銀行的網路防禦、進行支付詐欺及安裝勒索軟體。這些發現也說明為什麼有57%的CEO把網路安全列為所有投資項目中的最高優先事項，以此作為降低風險的關鍵手段。

“

鑑於高昂的營運與法規成本，銀行必須具備規模(無論是資產或客戶數)才能有效攤提這些成本，而這也推動併購活動的發生。銀行正尋求能夠擴展其分銷能力、強化價值主張、並協助其進入新市場 / 地區的交易。”

**Geoff Rush**  
銀行與資本市場全球主管  
KPMG International

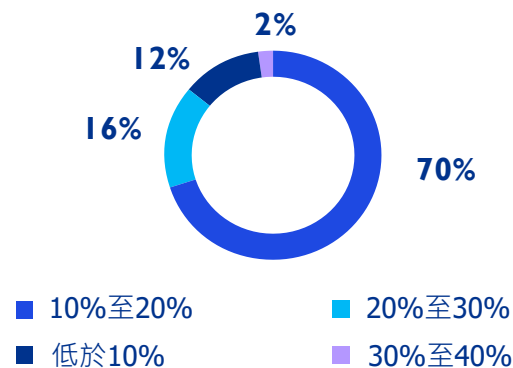
# 人工智慧驅動的技術創新

銀行業對AI的潛力充滿高度期待，65% CEO表示AI是首要投資重點，另外有59%預期代理型AI將帶來重大或變革性的影響。變革的速度驚人，市場情緒也從「如果AI能做到...」轉變為「我們能多快導入？」隨著銀行從試點專案進展到大規模部署AI，期望能加速實現生產力效益並提升客戶體驗。

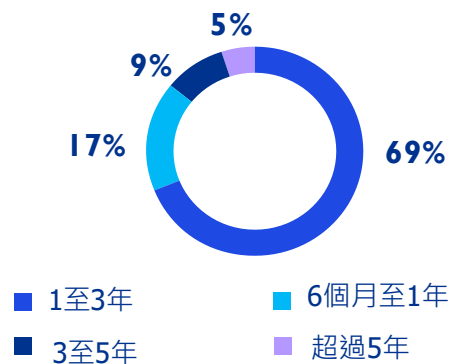
隨著銀行開始擴大人工智慧的應用，大多數銀行對部署方式已有清晰的概念，並採取更廣泛的端到端價值鏈方法，以提升生產力、客戶互動與合規報告等方面的效益。他們正在重新構想AI在完整的客戶貸款 / 客戶啟動 / 了解你的客戶(KYC)流程中的使用方式，以及在防範詐欺和金融犯罪(包括交易監控等活動)中的應用。AI代理的使用也迅速成長，不僅能透過聊天機器人支援客戶服務，也能強化許多後台工作與流程，並協助風險管理及合規作業。

作為另一項信心指標，70%的銀行CEO計畫在未來一年將10%至20%的預算投入人工智慧。此外，69%預期能在1至3年內實現AI的投資報酬率，相較於去年的13%有顯著提升，突顯AI透過自動化、風險管理與進階分析來提升獲利能力的巨大潛力。

### 未來12個月中投入AI的預算比例



### AI導入的投資報酬率



資料來源: KPMG 2025銀行業與資本市場CEO展望, KPMG International, 2026年1月

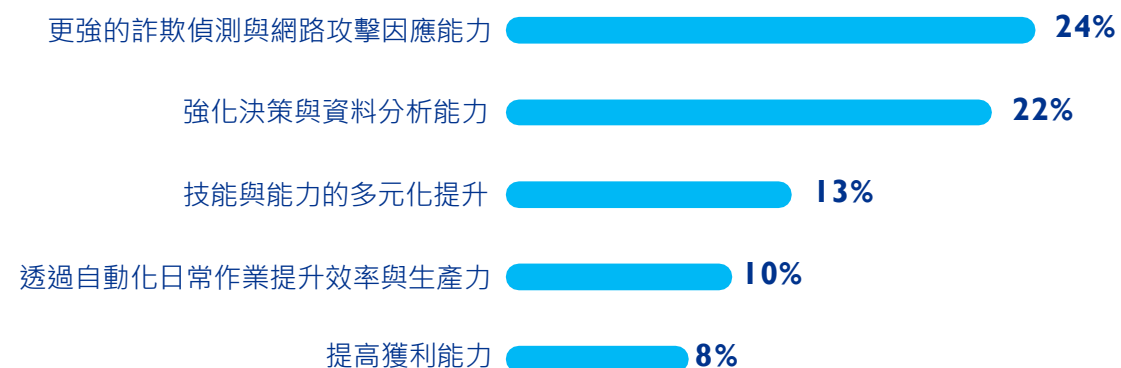
這並不是為了樂觀而樂觀。對某些公司而言，這些期望是建立在實際成果之上，尤其是在詐欺偵測、網路攻擊防禦與效率提升方面，而這些仍是AI的主要應用焦點。銀行正看到AI在風險控管上帶來實質價值，其中24%的受訪者表示詐欺與資安是AI帶來的首要好處，其次是最佳的決策能力及資料分析(22%)。這些並非抽象的收益，而是能促成更快速、更安全、更個人化的銀行體驗。

### 克服AI導入的障礙

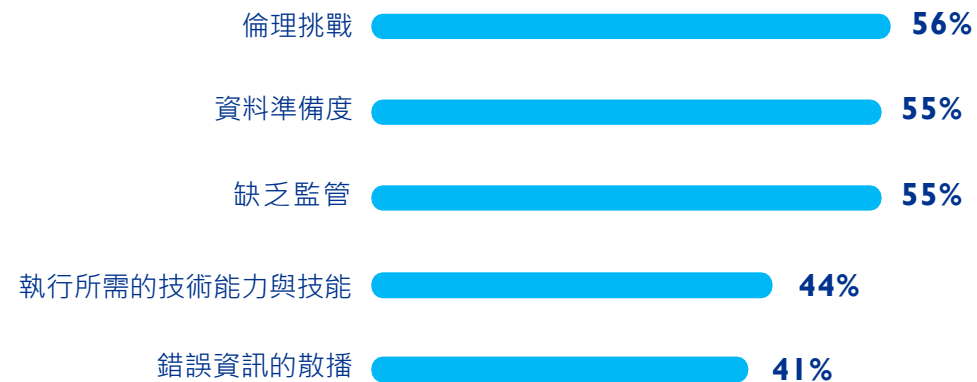
然而，此產業的雄心受到現實世界限制的牽制。61%的CEO認為AI法規進展緩慢是主要障礙——並不是因為銀行希望沒有監管，而是因為不確定性讓他們更難大膽且大規模地投資。倫理挑戰(56%)、資料準備度(55%)及缺乏監管(55%)是AI導入過程中最大的阻礙，凸顯出金融業當前的瓶頸已不僅是技術問題，而是組織與文化層面的挑戰。人才依然是一大難題——在本報告的第三部分會進一步討論。

AI相關法規持續聚焦於治理、問責與公平性，需要更高程度地意識到歧視與偏見問題，並要求對模型進行持續監控，同時提高資料透明度。銀行在部署 AI時，必須與強而有力的倫理監督同步前進，有時甚至需要放慢導入速度，以確保能持續維持使用者的信任。

### 導入AI的主要效益



### 導入AI的挑戰



資料來源: KPMG 2025銀行業與資本市場CEO展望, KPMG International, 2026年1月

領導者正透過優先提升員工技能(83%)及確保治理準備度(80%)來回應AI帶來的挑戰。人們越來越認知到AI的價值不僅來自技術本身，也依賴人才，尤其是能將人類判斷與機器智慧結合的人才需求正快速成長。試驗被視為關鍵，76%的受訪者認為這是釋放AI潛力的核心。然而，AI的影響並不一致：雖然有72%預期AI在數位通路上會產生重大或變革性的影響，但只有38%的人預期同樣的影響會發生在銷售領域，這反映出在人際互動複雜、建立信任至關重要的場景中，人類關係依然不可取代。

資安仍是董事會層級的關切議題，其中詐欺偵測(95%)與身分盜用(94%)是首要風險。隨著銀行持續數位化，攻擊面不斷擴大，使得AI同時成為防禦工具與攻擊目標。產業領導者正將AI風險納入企業風險管理框架中，意識到治理與信任如今與技術能力同等重要。

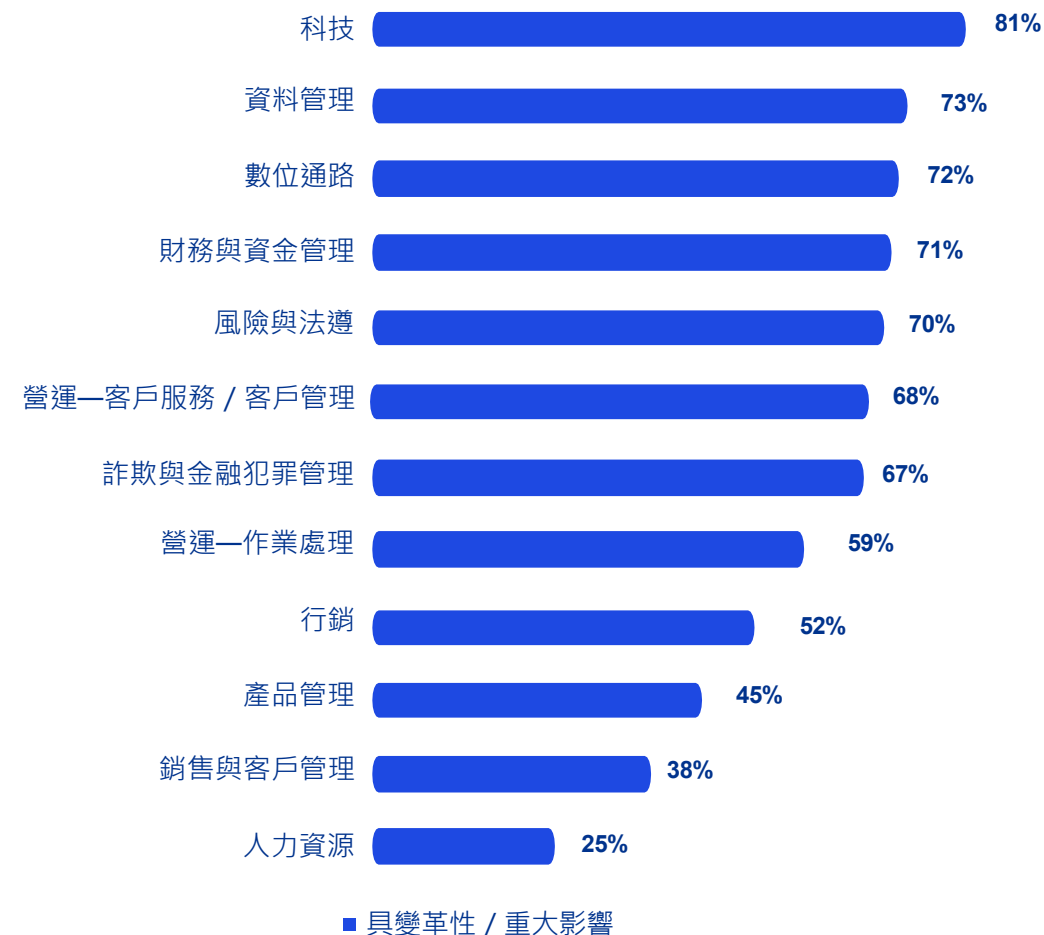


在一個以信任為基礎的產業中，客戶期望科技能被負責任地使用。銀行已開始運用AI的強大潛力，而隨著代理系統承擔更多任務，他們必須採取強而有力的治理措施，以確保模型的使用具倫理性、公平性與透明度，避免偏見，並展現其行動符合客戶的最佳利益。”

**Helen Campbell**

金融服務業全球首席合夥人  
KPMG瑞士所

**AI 導入對各職能領域的影響**

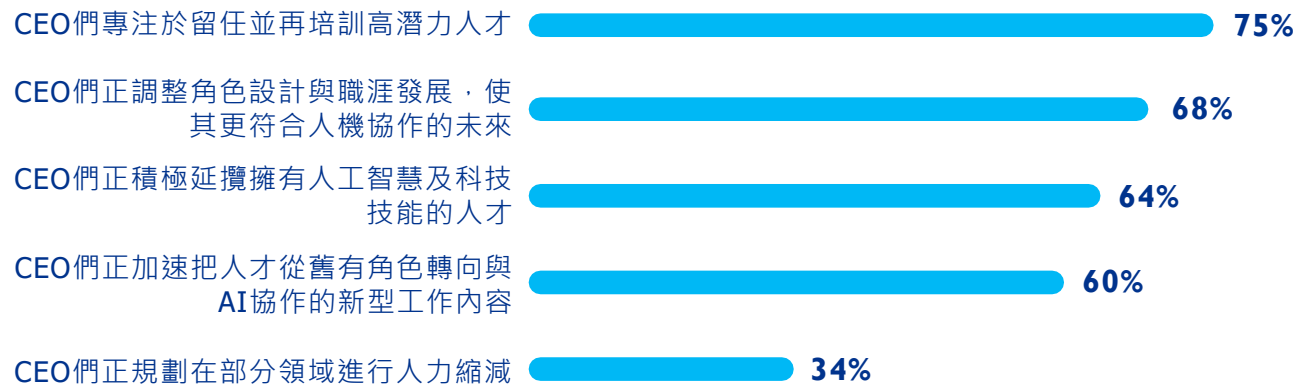


資料來源: KPMG 2025銀行業與資本市場CEO展望, KPMG International, 2026年1月

# 讓勞動力 適應人工 智慧世界

銀行業的勞動力正因AI而被重新改寫，但領導者也意識到產業未來的競爭力取決於如何讓員工準備好與科技協作。這種緊迫感十分明顯：78%的CEO表示若不解決AI勞動力準備度或技能培訓問題，將可能對組織造成負面影響。他們明白除了填補技術職缺之外，還必須讓整個員工隊伍具備在AI深度融入每一項流程的世界中茁壯發展的能力。因此，83%CEO正優先推動勞動力再技能化，以善用AI，同時只有34%預期會縮減員工數。領導者的焦點放在將人才重新部署至更高價值的角色，例如解讀洞察、管理風險、設計新產品，而不是單純地降低成本。

## 因應AI的長期勞動力策略



資料來源: KPMG 2025銀行業與資本市場CEO展望, KPMG International, 2026年1月

作為一個全球性的產業，銀行一直擅長善用其遍布世界的人才庫，並根據市場需求在不同地區之間調動人才。這個產業一向被視為具吸引力的職涯選擇，並應持續利用如此聲譽，為員工提供在科技前沿工作的機會。

80%的受訪CEO表示AI正在重塑勞動力發展—相比2024年的61%顯著提高。銀行業正逐漸脫離傳統的職涯階梯模式，投入持續學習，同時將AI素養融入人才培育中。

CEO希望員工對AI採取歡迎而非恐懼的態度，能與AI代理協同工作，並看見AI能為自己與客戶創造更佳體驗的潛力。未來，我們預期會看到由多個AI代理組成的團隊彼此交接工作，並與其他代理團隊領導者協作，形成真正的人機混合團隊。光是教授技能還不夠；銀行還需要確保員工願意擁抱變革、具備自我學習能力並保持好奇心。改變可能令人畏懼，因此CEO必須打造一個既具挑戰性又具支持性的環境，提供清楚的學習路徑、正式訓練，以及明確的政策與風險指引。如此一來，員工不僅能理解如何使用AI，更能做到負責任地使用AI。

## 在AI時代重新審視勞動力

根據參與我們全球調查的CEO表示，79%的人認為AI正在重新定義初階職位所需的技能(相比去年53%有大幅提升)。吸引並留住AI人才仍是一項挑戰，而最大的難題在於：縮小技能差距(30%)，以及找到兼具技術能力與協作能力的候選人(30%)。銀行逐漸意識到要在AI時代取得成功，不僅需要程式開發者與資料科學家；更需要能夠把業務需求轉化為AI解決方案、具備創造力與創新力，並能跨部門與跨世代協作的人才。CEO也開始認知到這些需求，76%認為「實驗精神」是成功採用AI的關鍵—前提是要建立適當的防護與規範。

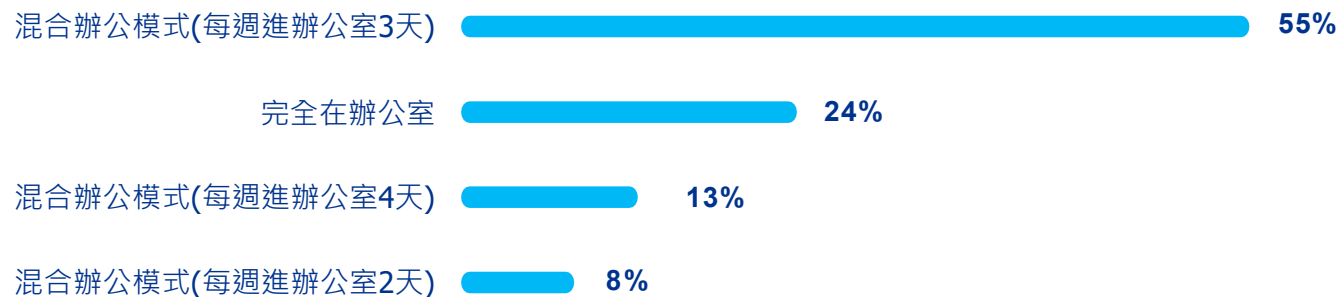
## 吸引與留住AI人才的主要挑戰



其中一項最重要的領導能力被指出為「更廣泛的數位與科技素養」(25%)。對於想在銀行業發展的人而言，熟練運用AI不僅有助於取得職位，亦能推動職涯成長。

產業正面臨人口結構的逆風：92%表示老化勞動力帶來中度至高度的影響，其中以退休潮(32%)及世代技能落差(28%)為主要的人力市場挑戰。如此雙重擠壓—有經驗的人才離開，而新進人才又需要新的技能—讓技能提升與接班管理成為策略上的必要項目。

### 期望中的工作環境



資料來源: KPMG 2025銀行與資本市場業CEO展望, KPMG International, 2026年1月

### 辦公室工作 vs. 在家工作

混合辦公已成為新的常態，76%的受訪者預期混合模式將占主導地位，而去年比例僅為10%。除為員工提供更大彈性外，銀行也認知到必須打造合適的工作條件，才能吸引並留住數位人才，同時支持協作並促進持續學習。



AI不再是銀行的副專案—它已成為驅動營運韌性、客戶信任、生產力與未來成長的核心引擎。真正的差異化關鍵不僅在於技術本身，而是在於我們如何將AI深度融入文化、治理架構與人才策略之中。銀行業的未來將由同時投資「人」與「科技」的企業所主導。技能培育、彈性工作制度及清晰的職涯發展路徑如今都是策略上的必然要求—因為AI的真正價值，是由被賦能且能適應變化的團隊所釋放的。”

**Geoff Rush**

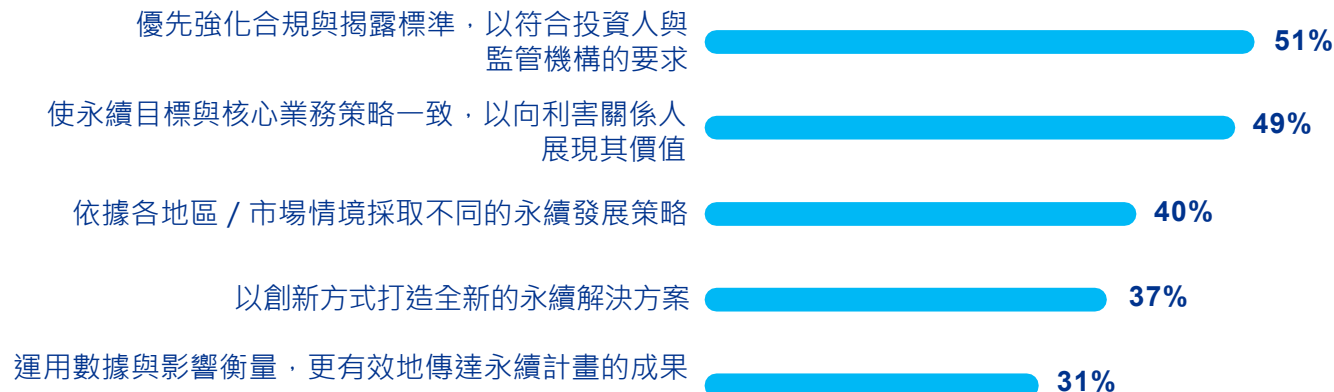
銀行與資本市場全球主管  
KPMG International

# 透過 ESG 實現 策略優勢

銀行業CEO表示對地緣政治及永續壓力的首要因應措施(51%)是優先強化遵循與揭露標準，以滿足投資人與利害關係人的要求。此項急迫性來自全球揭露框架的快速演進，包括IFRS(國際財務報導準則)永續揭露標準、歐盟分類法(EU Taxonomy)、以及印度的企業責任與永續報告(BRSR Core)，同時也伴隨著各國中央銀行與金融監管機構日益嚴格的審查。

世界上許多地區如今已經歷第一輪氣候揭露報告流程，或正快速完成其首次報告。然而，這個過程往往相當具有挑戰性，主要依賴大量人工作業，並留下顯著的資料缺口。此外，這些報告在管理決策、策略制定及授信決策上的實際效用至今仍相當有限。

## 地緣政治局勢與ESG的內部挑戰



資料來源: KPMG 2025銀行業與資本市場CEO展望, KPMG International, 2026年1月

隨之而來，許多銀行的下一階段重點是提升準確性、可重複性與效率。他們正尋求運用AI與自然語言處理技術來填補資料缺口，同時採用外部供應商的解決方案，以加強自動化並減輕報告負擔。81%的受訪CEO認為AI能改善ESG報告品質。

### 從「合規導向」走向「日常營運」

銀行正逐步將ESG整合至風險管理、授信與財務職能中，並調整職務內容、責任劃分與關鍵績效指標，以反映新的優先事項。60%的CEO表示永續已融入其業務核心；45%的CEO正努力使永續目標與企業核心策略對齊。整體焦點正從報告與合規轉向真正理解實體及轉型風險，並探討如何運用這些洞察來維持價值並發掘遍及整個資產組合的新價值創造機會(例如：授信、投資等)。

CEO亦已意識到，兼顧永續性與長期獲利能力的商業模式，無論對銀行本身或其投資組合而言均仰賴穩定且可靠的能源供應、持續提升的能源效率，以及循環經濟的落實，以更有效運用稀缺資源(如礦物與水)。同時，企業亦必須具備抵禦極端氣候事件(包括洪水、乾旱、颶風及森林大火)的韌性。

### AI能提升能源效率與可靠性，並降低排放

與其他產業相同，銀行也能運用AI來優化其範疇1和範疇2的碳排放，包括能源供應優化、更高效率的營運、智慧建築管理及資料中心最佳化。AI也能提升既有流程的效率，例如協助辨識漂綠風險的潛在區域。

有鑑於銀行的大部分排放屬於範疇3(例如：融資排放或承保排放)，銀行應優先支援並引導其投資組合/客戶共同努力減少排放。CEO表示實現淨零排放目標的主要障礙之一是供應鏈減碳的複雜性(20%)。在此面向上，AI的角色正快速擴大：75%的受訪CEO認為AI是推動負責任創新的驅動力，能促成符合氣候目標的產品與ESG相關投資組合。72%認為AI有助於識別資源效率提升的機會。85%看好AI能強化氣候風險模型的能力。

# 72%

的受訪者認為AI有助於識別資源效率提升的機會。此外，85%認為AI具有強化氣候風險模型的潛力。

## AI 在推動氣候與永續目標中的角色

強化氣候風險建模與情境規劃	85%
提升永續相關的資料品質與報告能力	81%
減少排放並提升能源效率	79%
支持符合氣候目標的負責任創新	75%
識別資源效率提升的機會	72%
監測營運全範圍的環境影響	69%
監測整個供應鏈的環境影響	51%

資料來源: KPMG 2025銀行業與資本市場CEO展望, KPMG International, 2026年1月

“

人們開始認知到要實現永續且具獲利能力的商業模式，投資或放款組合本身就必須在最廣義上具備永續性，涵蓋氣候與環境等面向。重點正從單純達成合規要求，逐漸轉向如何創造並維持長期價值。”

**Richard Bernau**

ESG、銀行與資本市場全球負責人  
KPMG英國所

# 未來指引

儘管經濟持續充滿不確定性，銀行仍能描繪一個令人振奮的未來。未來，AI 與傳統能力融合，大幅提升效率與生產力、開創新市場，並幫助人們打造充滿前景的職涯。

## 人工智慧驅動的技術創新

### 專注於建立對AI的信任

透過適當的治理、控制措施與組織文化，銀行能夠在核心流程中導入AI與自動化、強化資安防護與詐騙、預防建立客戶對新型數位服務的信任、遵循與AI及資料相關的法規要求。

## 讓勞動力適應人工智慧世界

### 記住「以人為本」的重要性

在導入AI時，將人置於核心至關重要。企業必須由上而下明確傳達為何AI如此重要、它如何幫助員工更好地完成工作、它如何讓人們擁有更充實、更具發展性的職涯。

### 重新思考核心技能

AI正在顛覆傳統的工作方式，並需要全新的技能組合—不僅是技術能力，還包括人際溝通與軟實力，例如：創造力、協作能力、好奇心。

## 透過 ESG 實現策略優勢

### 考量永續帶來的商業效益

從能源效率提升、營運韌性增強，到開發新的綠色金融商品，永續發展能創造新的收入來源，降低企業對地緣政治、經濟波動與氣候變遷衝擊的脆弱性，同時減少成本與合規風險。

### 與客戶合作推動減碳與能源效率提升

透過氣候風險模型、情境分析工具，以及針對第三方供應鏈的專業建議，銀行能協助客戶更順利地推動其淨零轉型旅程。



## Contact us



**李逢暉 Dannie Lee**

金融服務產業主持會計師  
審計部執業會計師

**T** (02) 8101 6666 #04204

**E** [dannielee@kpmg.com.tw](mailto:dannielee@kpmg.com.tw)



**陳世雄 Sean Chen**

金融服務產業主持人  
銀行業主持人  
亞資創新服務主持人

**T** (02) 8101 6666 #10940

**E** [schen26@kpmg.com.tw](mailto:schen26@kpmg.com.tw)



**蕭佩如 Grinni Hsiao**

金融服務產業協同主持會計師  
審計部執業會計師

**T** (02) 8101 6666 #04173

**E** [grinnihsiao@kpmg.com.tw](mailto:grinnihsiao@kpmg.com.tw)



[kpmg.com/tw](https://www.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.

© 2026 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