



COVID-19

金融服務產業的防疫策略

客戶、產業與市場部門



MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845

焦點議題

銀行業

- 疫情肆虐促使各國央行陸續採降息、量化寬鬆等方式干預市場，連帶影響銀行利息收入、放款等業務。
- 疫情影響企業還款能力，銀行在推出紓困方案的同時，亦應掌握客戶及自身信用風險、財務及合規等議題
- 銀行業的三大因應策略：「保持營運彈性」、「了解財務及業務面之影響」、「風險控制」

保險業

- 疫情期間，保險產業需思考六大潛在風險，並思考「營運彈性」、「人才考量」、「客戶服務」、「業務及財務層面」等因應措施
- 疫情同步促使保險業加速轉型，包括：「提升數位工具的應用」、「提升產品差異化及創新能力」、「打造敏捷的營運體系」、「深化與醫療健康產業的合作」、「擴大數據蒐集及分析」



站穩腳步，營運持續 – 銀行業

擬定業務持續及營運計畫，以
因應更多不確定性



本文連結

專家聯絡

吳怡君 | 金融服務產業負責人

陳盈州 | 銀行與資本市場產業負責人

國際市場趨勢及央行措施

- 企業及個人承受了流動性壓力。因獲得信貸的機會有限，也可能反向造成違約風險提升。
- 世界各地的中央銀行已經積極干預以穩定市場狀態。美國聯準會（Fed）大幅降息接近至零利率，更推出金額無上限的量化寬鬆措施。日本增加資產購買量以提升流動性。中國人民銀行已向金融體系注入了超過2,400億美元。台灣中央銀行宣布重貼現率降至1.125%，更推出額度2,000億台幣的中小企業融通機制，以充分支應金融體系流動性。

各國銀行現況

- 世界各地的銀行也紛紛採取營運上的對策，包括測試及實施營運持續計畫、發布旅行禁令、取消大型活動等。
- 各國主管機關放寬對銀行的資本或監管要求。如美國、中國等國已允許受COVID-19影響的上市公司延遲提交財務報告；英國取消對各大銀行的壓力測試、德國及香港皆下調對銀行的抗循環資本緩衝（Countercyclical capital buffer, CCyB）要求。
- 許多銀行在疫情期間體現了企業社會責任，包括提供遭受重創的企業或個人紓困方案，甚至向其客戶捐贈口罩、物資等。

台灣銀行現況

- 台灣銀行紛紛提出延後繳款、減免滯納金及融資優惠等方案。考慮美中貿易戰，台灣的銀行先前已減少對中港澳暴險，或是部分產業具充分擔保品；而對歐美的暴險則比去年同期高，惟目前無傳出信用違約等事件。另因企業延後開工、消費慾降低的存貸、支付需求暫緩，影響臺灣各銀行的海外分行業務，須審慎管理自身風險。

更多資訊請參考

[2020銀行與資本市場產業趨勢展望](#)



銀行業下一步： 全面性的因應策略

除了已採取的行動外，下一步更須建立全面性的因應策略，關注因客戶或自身營運不連續而導致的短期和中期財務、風險和監管合規性的影響。

一、保持營運彈性

- 遠距工作與溝通機制
- 基礎設施運行
- 分支機構運營
- 稅務申報/財務報告/合約履行

二、了解財務及業務面之影響

- 收入
- 流動性/資本管理
- 銀行簿
- 交易簿

三、風險控制

- 市場風險/交易對手信用風險
- 非金融風險
- 風險治理

表1 抗疫時期下銀行應思考的因應策略

議題	因應措施/思考面向
一、保持營運彈性	
● 遠距工作與溝通機制	<ul style="list-style-type: none">• 與各地員工、客戶、合作夥伴、投資者、監管機關之間的通訊及溝通管道順暢無阻。• 遠距工作如何掌握工作進度、監控及審核機制、即時解決問題等。
● 基礎設施運行	<ul style="list-style-type: none">• 確保ATM可提款、或網路銀行可正常交易等。• 為了彈性或遠距工作，確保VPN、軟硬體等基礎設施可正常運行。
● 分支機構運營	<ul style="list-style-type: none">• 考慮減少分支機構的工作時間，或者在可能的情況下考慮僅透過線上作業。• 評估全面提供數位化服務的可行性。
● 稅務申報/財務報告/合約履行	<ul style="list-style-type: none">• 留意政府發布之訊息、主動與稅務機關和監管機構進行溝通。• 確認合約中是否包含不可抗力條款、重新審查或修訂合約內容。
二、了解財務及業務面之影響	
● 收入	<ul style="list-style-type: none">• 如果總體經濟狀況惡化，對銀行產品和服務的需求可能會減少。• 隨著央行積極降息，銀行的淨利息收入可能會受到挑戰。
● 流動性/資本管理	<ul style="list-style-type: none">• 密切審查和監控每日流動性壓力測試報告、各國主管機關措施及市場狀況等。• 分析流動性短缺的可能性、損失準備的充足性及後續因應計畫。
● 銀行簿	<ul style="list-style-type: none">• 評估並主動與可能受到財務壓力的客戶重新協商貸款條件。
● 交易簿	<ul style="list-style-type: none">• 重新審視交易簿部位的資本分配和避險策略。
三、風險控制	
● 市場/信用風險	<ul style="list-style-type: none">• 因利率下降以及證券和外匯價格波動，而增加銀行的市場風險。• 重新評估具風險交易對手、借款人及自身的信用評等狀況。
● 非金融風險	<ul style="list-style-type: none">• 行為風險、模型風險、第三方風險和網路風險等。
● 風險治理	<ul style="list-style-type: none">• 研擬當銀行營運模式改變時，董事會如何調整治理形式。

非常時期，非常之役 – 保險產業

充分發揮穩定功能，

在關鍵時期扮演經濟和社會的避震器



本文連結

專家聯絡

吳怡君 | 金融服務產業負責人

林旺生 | 保險產業負責人

保險業面臨之潛在風險

一、流動性風險 - 短期現金流承壓：因理賠需求擴大、部分商品投保意願降低、各國利率下調等，將面臨現金流壓力。

二、聲譽風險 - 短期對於保險產品及服務的更高要求：保險公司將面臨加速核保流程、放寬理賠審核等嚴苛的挑戰。

三、市場風險 - 短期資本市場恐慌影響保險公司的投資收益

四、信用風險 - 信用風險上升，信用保險業務受衝擊最大：疫情波及經濟發展，也加劇信用風險，信用保證保險也將面臨更為嚴峻的考驗。

五、保險風險 - 未來對於保險產品及流行疾病模型的研究：若針對流行疾病未有充分研究，在產品設計上將面臨新的挑戰。

六、操作風險 - 職場安全及業務連續性風險：壽險因多仰賴面談促成交易，將受較大影響。

因應措施之思考面向

一、營運彈性

- 業務持續計畫、緊急應變團隊
- 順暢且安全的通訊系統

二、人才考量

- 確保員工的健康及安全
- 遠距工作的人力分配及員工適應性

三、客戶服務

- 以其他方式來取代實地理賠/銷售流程

四、財務及業務層面

- 重新檢視合約及財務預算，以因應理賠需求及信用風險的擴大
- 配合國家相關政策及產業動向，即時調整投資策略及資本配置
- 完善疾病數據庫及分析能力，並與跨業生態圈合作，以利於產品創新

台灣保險業現況

- 金管會對於**確診理賠、給付等待期**等，皆已公告得從寬處理。目前國內理賠係以**旅遊衍生之險種**居多，多家保險公司也已放寬此類保險的理賠作法。
- 台灣預計於今年4月實施新修正之保險業**資本適足率及淨值比**，惟因疫情對股市重挫，也連帶影響保險公司淨值，保險公司須密切留意監理規定、市場變化及自身資本適足性。
- 隨著境外移入確診案例的增加，許多保險業者陸續**暫停承保旅行綜合險**。

更多資訊請參考

[2020保險產業趨勢展望](#)



疫情過後：保險業加速轉型腳步

此次疫情對保險公司在緊急突發事件下的經營管理和應變能力帶來巨大挑戰。建議保險公司自以下層面建構長效經營機制，以從容面對不確定性事件的影響，亦提升公司長期穩健經營能力。

一、提升數位工具的應用

- 增加與客戶線上交流的管道。
- 應用於內部團隊管理及培訓。
- 深化與第三方平台的合作，如支付寶與螞蟻保險合作，於疫情發生後推出一系列可直接於線上領取的保障金。

二、提升產品差異化及創新能力

- 加強配套服務，優化客戶體驗，如提供額外關懷物資、心理諮商等附加服務等。
- 累積完善的數據庫，設計差異化產品。

三、打造敏捷的營運體系

- 加強以客戶為中心的快速服務，如自助服務、智能服務或先賠後核等，為客戶帶來更便捷、更貼心的服務體驗。
- 應用新技術提升數位營運能力。

四、深化與醫療健康產業的合作

- 保險公司針對健康/高危險/慢性病等不同族群的客戶，與醫療照護業者合作，提供健康管理全流程服務。

五、擴大數據蒐集及分析

- 在監管允許的範圍內，結合保險公司理賠以及醫院診療的資訊，有助於疾病管控之研究。
- 保險公司蒐集分析穿戴式裝置或其他管道的另類資料，給予投保人相應的健康管理建議。

圖1 保險公司的轉型議題



資料來源:

1. Deloitte China 《非常時期，非常之役：保險公司行動正當時》⁶
2. Deloitte China 《面對疫情，保險公司風險管理亟需關注的幾件事》

Deloitte 泛指Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱"DTTL")，以及其一家或多家會員所。每一個會員所均為具有獨立法律地位之法律實體。Deloitte("DTTL")並不向客戶提供服務。請參閱 www.deloitte.com/about 了解更多。

Deloitte 亞太(Deloitte AP)是一家私人擔保有限公司，也是DTTL的會員所。Deloitte 亞太及其相關實體的成員，皆具有獨立法律地位之法律實體，提供來自100多個城市的服務，包括：奧克蘭、曼谷、北京、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、大阪、上海、新加坡、雪梨、台北和東京。

本出版物係依一般性資訊編寫而成，僅供讀者參考之用。Deloitte及其會員所與關聯機構(統稱“Deloitte聯盟”)不因本出版物而被視為對任何人提供專業意見或服務。在做成任何決定或採取任何有可能影響企業財務或企業本身的行動前，請先諮詢專業顧問。對信賴本出版物而導致損失之任何人，Deloitte聯盟之任一個體均不對其損失負任何責任。

