



2020銀行與資本市場產業趨勢展望

強化核心能力，因應下一波顛覆性變革



強化核心能力以應對下一波顛覆性浪潮

勤業眾信聯合會計師事務所 銀行與資本市場產業負責人 陳盈州會計師

外部環境持續變化，將促使金融服務業務變得更快速又靈活，建議優先強化自身核心能力

自中美貿易戰與香港反送中運動以來，有部分台商境外資金轉往新加坡，銀行業者因而藉由增設海外分行，以期增加海外業務收入。另一方面，海外情勢的動蕩也拉抬了資金回台意願，雖然台灣受限於法規體系、語言環境、稅制、匯率及對消費者保護的程度，短期想成為亞洲金融中心恐怕有難度，但政府大力鼓勵回台企業投資、金融業擴大業務範圍，亦有望利於活絡台灣金融市場。

而近期新型冠狀病毒(COVID-19)疫情延燒，疫情所造成的中國消費內需下滑、供應鏈斷裂及赴陸差旅減少等，對於台灣的銀行、證券、投信投顧等產業的影響程度，目前仍待觀察。為因應民眾或企業在信用卡及貸款繳納或資金調度上有困難，多家銀行紛紛提出可

延後繳款、減免滯納金以及融資優惠等方案。若考量到客戶還款的不確定性，台灣銀行近期因中美貿易戰、產業鏈布局轉型等影響，對中國企業的授信金額逐漸減少，對中國曝險部位因而下降，且對於中國交通、觀光業、住宿及餐飲業的放款比例低，因此台灣銀行的經營風險目前應尚不至於過高。然而，因企業延後開工、消費意願降低而造成的存貸、支付需求暫緩，仍可能對台灣銀行在中國分行的業務有所影響。隨著外部環境持續變化，考驗著金融機構的即時應變能力，無論採取向外發展或在地擴張策略，皆需將眼光放遠，掌握國際動態及產業趨勢。

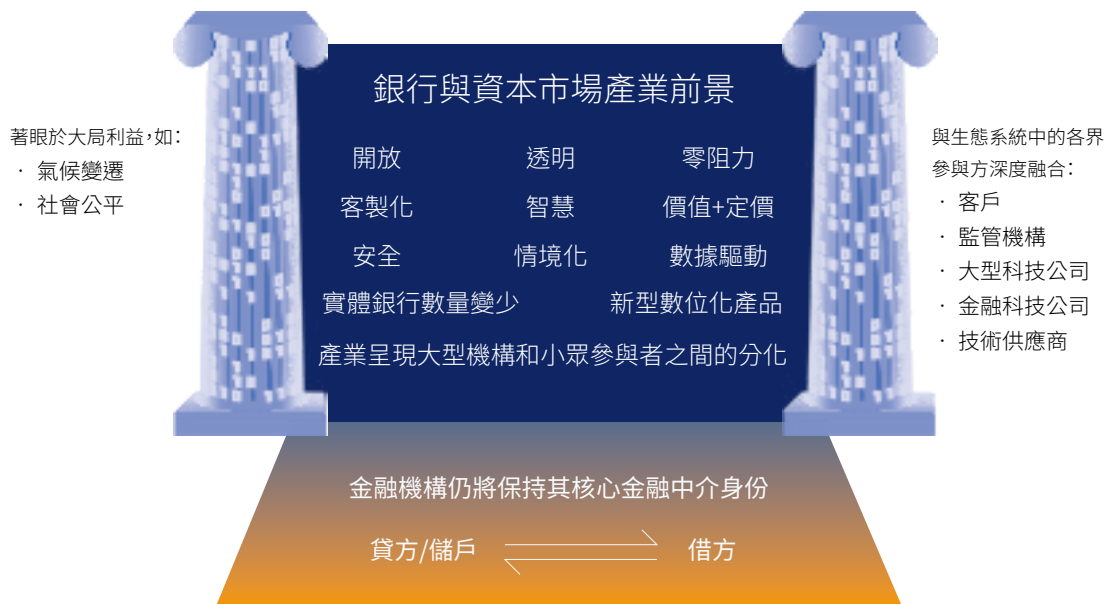
未來十年全球將可能面臨一波更全面且強大的顛覆性變革，科技發展、工作性質、人口結構、氣候的變化與全球經濟「日本化¹」等等，皆對金融機構產生重大影響。金融服務業務將變得更加開放且透明、即時且客製化、智慧且安全，並深深融入消費者的生活與企業客戶的營運之中。為了在變動環境中持續扮演好金融中介及可靠資產管理者的角色，業者應思索如何加強在科技基礎設施、資料、人才與風險管理等面向的核心能力。

1「日本化」(Japanification)原用來形容日本因長年對抗通貨緊縮與貧血式成長，而形成通膨、經濟成長與債券殖利率三低並存的現象。現用來代指一國呈現低利率、低通膨、低成長的經濟現象。

圖1 銀行與資本市場產業的顛覆性變革



要求銀行和資本市場中的金融機構強化其核心力量



資料來源：Deloitte 2020 Banking and Capital Markets Outlook

各業務部門趨勢展望

個人金融：平台就是未來

面對未來可能發生的經濟趨緩以及低收益環境，持續為個金業務帶來壓力，因此，建議應以借貸和支付業務為首要重心，並持續管控成本。此外，可預見 2020 年開放銀行將愈趨普及，不僅帶來了新機會，也伴隨著高風險。建議趁勢加速進行數位化，並持續關注監管相關議題。

企業金融：發掘借貸以外的價值

企業金融部門應考慮推出具有新價值的數位商品與服務，強化客戶關係管理的能力；同時也應針對原有商品、服務以及內外勤部門的軟硬體進行數位化，以提升營運效率和客戶體驗。

交易金融：必須大膽革新

在貿易全球化、低利與負利等趨勢下，交易金融的角色將漸轉為國際貿易及資產管理的協調者，建議銀行應更積極為企業客戶提供資料分析與洞察建議，並維持最佳資產流動性。

投資銀行：先投資於基礎設施，以獲得更多衍生效益

對於銷售交易部門來說，簡化後台交易作業流程已成為首要任務，而主要的投資銀行現也已有意願投入資源去簡化並翻新相關基礎設施。此外，客戶智能分析 (Client Intelligence) 與自主分析 (Self-Service) 也是提升客戶體驗的要素。

支付：緊隨市場趨勢，與顧客保持密切連結

未來大型業者將提出更多元化的整合性服務，如支付、借貸、點數等功能，同時也將出現更多跨業合作的場景。舉例來說，隨著「隱形支付」(Invisible Payments) 愈趨普遍，將發展出如 Amazon Go 門市「Just Walk Out」(拿了就走，結帳免排隊) 技術的應

用。建議銀行的支付部門應首要著重：提升服務附加價值，包括重新設計或優化顧客體驗、即時提供客製化的支付周邊服務，以及加強資訊與隱私安全性。

財富管理：維繫客戶關係的新核心

由於客戶期望能獲得符合需求且即時的建議，提升客戶體驗將成為首要任務。因此，各公司便需著手於顧客服務的數位化與現代化。此外，建議導入機器學習來取代以往庶務型作業，以增進理財專員的工作價值及效率，此將有利於提升利潤、確保符合法規要求與提供優質客戶服務。

金融市場基礎設施：持續尋找新定位

由於對穩定報酬、提升利潤與增加收益來源的追求，將促進商品創新，並可進一步帶動市場資料、科技與分析等方面的整合。然而，跨國交易可能將面臨更嚴格的審查。

強化四大核心能力

監管：善用工具因應繁複法規

預估國際上的分歧態勢及地緣政治的不確定性將會持續，並可能發生經濟衰退的狀況。建議銀行業運用最新科技，應用於公司治理、風險管理以及法規遵循等面向，以能即時應變複雜的法規環境。

科技：強化基礎

由於舊核心系統的限制，使得許多銀行僅能不斷推疊新程式或功能於原有架構上，造成維護困難及資料品質等問題。建議銀行業先回頭解決基本問題，才能夠享受使用先進科技的好處。下一步應將最新科技，應用於公司治理、風險管理及法規遵循等面向，以期能即時應變複雜的法規環境。

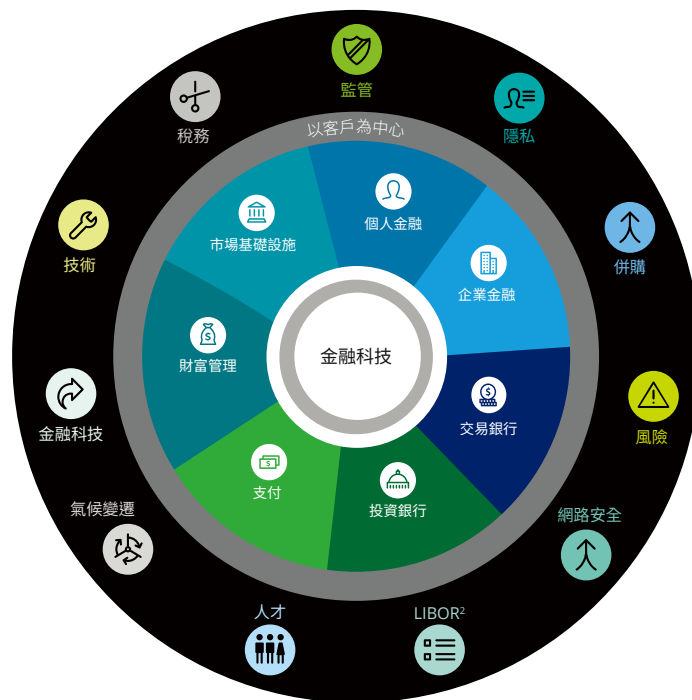
風險：利用技術工具提升風險管理效能

建議銀行業建立最佳風險管理模式，可藉由重新評估各道防線以移除不必要或重疊之處、改善系統架構以有效使用資料，並輔以機器學習與 RPA 等自動化科技，協助即時判發現在風險，及提供回饋和判斷肇因。同時，企業亦須留意與第三方科技單位合作時所產生的風險，例如客戶資料隱密性、系統穩定性及業務執行等。

人才：聚焦人力變革

隨著未來科技能在工作任務上扮演更多角色，不僅挑戰既有的工作，亦提供了更多新職能。技術基礎架構、數據管理與風險管理領域之人才將成下一階段的人才需求主力，建議銀行業應重新定義與設計員工的工作內容，賦予高階幹部更多決策權力，並打造能使員工發揮所長的环境，以培養及留用具有競爭力的人才。

圖2多面向評估 強化核心力量



資料來源：Deloitte 2020 Banking and Capital Markets Outlook

2 LIBOR：London Interbank Offered Rate，倫敦銀行同業拆款利率。

台灣將迎來重大的Fintech變革， 「強化科技基礎建設」以實現「平台 就是未來」

金管會所發布的 2020 年施政重點中，將持續鼓勵金融科技創新，其中「純網銀」、「開放銀行」、「電支電票整合」、「金融業上雲」等皆為重要議題。隨著純網銀、開放銀行、電支電票整合等政策的推動，可預見未來在消費金融市場中，將有更多金融交易場景可應用至生活中，正符合了「平台就是未來」的概念。因此，金融機構也需加速科技基礎建設的進展，汰換核心系統、強化隱私保護、資料上雲端、因應監理科技等等，將有助於營運管理、提供更便捷的服務。

純網銀

目前各國純網銀的服務對象大多為一般消費者，然而台灣的銀行密度高、價格競爭激烈且數位化普及，因此，純網銀應創造全新的商業模式，與生態系合作夥伴串聯，創造出目標客群的差異化、打造客戶黏著度高的應用生態圈。此外，相較於傳統銀行正面臨舊有系統全面更新的問題，純網銀可從頭建立一套更便於分享資訊的雲端平台。期待純網銀開業後，能豐富消費者體驗也為產業帶來正向的鯨魚效應。

開放銀行

2020 年開放銀行將朝第二、第三階段進行，透過建立「共享資料」機制，平台業者或金融機構可開發更多貼近客戶需求的產品與服務。因為涉及消費者個資，因此對於 TSP(第三方服務業者，Third-party Service Providers)業者管理的方式、強化隱私保護政策、加強網路安全監測等皆為重要環節，以取得監管機構的認可和消費者的信任。

電支電票整合

金管會將大力推動整合電子支付與電子票證發行機構管理法制。主要改革重點包括：擴大電子支付營業範圍，作為個人及商家間的中介服務提供者，提供支付、點數兌換等服務；未來更將成一個「跨機構共用平台」，開放電支機構間可以款項相互移轉。

金融業上雲

為因應純網銀、開放銀行的龐大資訊數據運算，因而產生的資料儲存雲端需求，促成了金管會對於金融業上雲端的開放。而有鑑於雲端服務處理技術複雜，除了可以自行直接委託雲端業者外，也可由受金融機構委託的第三人另行再委託雲端業者處理。未來透過雲端可實現跨行合作、與特約商家進行資源整合等等，也將加速金融科技創新的腳步。

監理科技

透過強化金融監理科技，期能減輕金融機構的負擔。除鼓勵銀行採行 API(應用程式介面，Application Programming Interface)申報方式，使申報流程自動化並更具效率與時效性；對於檢查作業及人員，將持續運用新興查核技術和提升專業能力。此外，對於純網銀的監理，也預計運用 API 技術，建置即時監控系統。

About the Deloitte Center for Financial Services

The Deloitte Center for Financial Service (DCFS), which supports the organization's US Financial Services practice, provides insight and research to assist senior-level decision-makers within banks, capital markets firms, investment managers, insurance carriers, and real estate organizations. The center is staffed by a group of professionals with a wide array of in-depth industry experiences as well as cutting-edge research and analytical skills. Through our research, roundtables, and other forms of engagement, we seek to be a trusted source for relevant, timely, and reliable insights. Read recent publications and learn more about the center on [Deloitte.com](https://www.deloitte.com).

Connect

To learn more about the vision of the DCFS, its solutions, thought leadership, and events, please visit www.deloitte.com/us/cfs.

Subscribe

To receive email communications, please register at www.deloitte.com/us/cfs.

Engage

Follow us on Twitter at: [@DeloitteFinSvcs](https://twitter.com/DeloitteFinSvcs).

聯絡我們

勤業眾信金融服務產業團隊

吳怡君 會計師 Jessie Wu
金融服務產業負責人
jessiewu@deloitte.com.tw

李惠先 會計師 Susan Lee
稅務服務
susanhlee@deloitte.com.tw

陳盈州 會計師 Joe Chen
銀行與資本市場產業負責人
joechen4@deloitte.com.tw

李紹平 執行副總經理 James Lee
財務諮詢服務
jamesslee@deloitte.com.tw

林旺生 會計師 Eric Lin
保險產業負責人
ericwlin@deloitte.com.tw

劉曉軒 副總經理 Kelly Liu
風險諮詢服務
kellyliu@deloitte.com.tw

黃海悅 會計師 Alice Huang
投資管理產業負責人
hahuang@deloitte.com.tw

黃志豪 副總經理 Casper Huang
管理顧問服務
cashuang@deloitte.com.tw

楊清鎮 會計師 Ching Cheng Yang
不動產產業負責人
chyan@deloitte.com.tw

劉承宗 副總經理 Alston Liu
精算諮詢服務
alsliu@deloitte.com.tw

專案聯絡

林岑俞 Michelle Lin
金融服務產業專案經理
michelleclin@deloitte.com.tw

吳家瑄 Tiffany Wu
金融服務產業專案專員
tiffwu@deloitte.com.tw

Deloitte.

Insights

Sign up for Deloitte Insights updates at www.deloitte.com/insights.



Follow @DeloitteInsight

Deloitte Insights contributors

Editorial: Karen Edelman, Blythe Hurley, Rupesh Bhat, and Anya George Tharakan

Creative: Emily Moreano, Adanya Manshiva, and Rajesh Venkataraju

Promotion: Hannah Rapp

Cover artwork: Neil Webb

About Deloitte Insights

Deloitte Insights publishes original articles, reports and periodicals that provide insights for businesses, the public sector and NGOs. Our goal is to draw upon research and experience from throughout our professional services organization, and that of coauthors in academia and business, to advance the conversation on a broad spectrum of topics of interest to executives and government leaders.

Deloitte Insights is an imprint of Deloitte Development LLC.

About this publication

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its and their affiliates are, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your finances or your business. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

None of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its and their respective affiliates shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. In the United States, Deloitte refers to one or more of the US member firms of DTTL, their related entities that operate using the "Deloitte" name in the United States and their respective affiliates. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.



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。