

# 風控長優先事項的轉變： 不確定性與創新並行時代下的 風險管理議程

安永與國際金融協會第十五屆全球銀行風險管理年度調查

■ ■ ■  
The better the question. The better the answer.  
The better the world works.



**EY** 安永

Shape the future  
with confidence





03

執行摘要

11

第一章：  
塑造風控長議程的總體環境力量

14

第二章：  
金融風險與傳統風險以新形式再現

18

第三章：  
AI 與顛覆性科技 - 在風險與機會之間取得平衡

24

第四章：  
監理展望 - 因應碎片化帶來的影響

28

第五章：  
風險管理營運 - 新技術、人才和團隊結構

32

展望未來與  
延伸閱讀

33

研究方法與受  
訪機構

34

聯繫安永

# 目錄

**風控長優先事項的轉變：不確定性與創新並行時代下的風險管理議程**

安永與國際金融協會第十五屆全球銀行風險管理年度調查

# 執行摘要



安永與國際金融協會（以下簡寫為 EY/IIF）第十五屆全球銀行風險管理調查結果顯示，風控長（Chief Risk Officer, CRO）的治理議題關注點出現轉變。如同我們以往的研究指出，銀行 CRO 的工作重點長期以來主要受到政策議程影響（包含監理與監督），並特別關注資安威脅、營運韌性及信用風險。即便 CRO 的角色逐步走向更具策略性的定位，監理相關事務，包括法令遵循、申報與缺失改善，仍長時間占據其大量心力與資源。

然而，今年的調查結果顯示，CRO 的工作重點正在被與創新及市場發展相關的新興風險重新排序，其中包括：

- 人工智慧（AI）的廣泛部署
- 數位資產、加密貨幣與代幣化（Tokenization）的加速採用
- 私募信貸（Private Credit）崛起，成為金融業的重要板塊

“

風控長說：

過去，風險管理會議主要討論監理與法遵事務。現在，會議內容變成了針對我們機構自身情況的策略討論，以及如何推動業務成長。

隨著上述趨勢在一個非線性、加速、波動且互聯（NAVI）的變動環境中同步發生，CRO 必須評估的商業與監理影響也變得更加廣泛。調查結果顯示，策略性風險管理思維正重新受到重視，越來越多 CRO 採取主動模式，提前設計風險管理策略並更新管理架構，以

在促進負責任創新的同時保護企業價值，而不再僅僅是從法遵要求出發去倒推風險管理措施。例如，私募信貸的快速成長與持續的經濟波動，而非監理規定的變動，已再次將金融風險推回至 CRO 最優先關注的議題之中，而在過去數年，金融風險一度未列入前十大關注事項。

鑒於多個地區地緣政治緊張局勢持續升溫，採取以策略與價值為導向的風險管理方法，顯得格外適合現今環境。各司法管轄區的監理目標出現顯著差異：察覺到部分市場的監管力道趨於寬鬆，而其他市場則持續收緊。即便在強調「競爭力」的司法管轄區內，金融機構的法定要求大致未有改變，儘管政治立場有所軟化及部分市場的監理態度趨於緩和。

我們還觀察到，許多司法管轄區的監理日益走向在地化，這反映了當前環境的不確定性，並強調營運韌性，以及避免過度依賴某些第三方。

從某一層面來看，這些發展進一步加劇不確定性，也引發對未來監理風險的擔憂；但從另一層面而言，它們也提高 CRO 深度參與關鍵策略性業務計畫（如 AI 導入與產品創新）的迫切性。

“

風控長說：

這個角色已不只是「風控長」，而是「不確定性管理長（Chief Uncertainty Officer）」。真正讓我們夜不能寐的，是那些未知的領域。

此外，這些趨勢也迫使 CRO 投資於同時能創造商業價值、又能滿足監理要求的風險管理強化措施。

不同金融機構將因其地理分布、營運模式、客群結構、成長策略與風險偏好的差異，而對政策、監理與市場變化有不同程度的感受。同樣地，不同市場的 CRO，以及區域型與中型銀行的 CRO，其關注重點與優先順序，也將與全球系統性重要銀行（G-SIBs）或資產規模更大的銀行的 CRO 有所不同，這一點在本報告後續各章節將進一步說明。

# 重點摘要

## 1 CRO 的優先事項和關注點不斷擴大、多樣化和重疊。

即便資安與科技風險（包含數位系統與基礎架構在設計、開發與部署過程中的相關風險）持續位居短期最優先關注事項，CRO 需要面對和規劃的潛在風險情境越來越廣。

與往年相同，2026 年調查結果揭示金融風險與非金融風險之間的動態相互關係，這些風險共同構成整體產業的風險雷達。其中，信用風險與策略風險相較去年顯著躍升至更高的優先順序；相對地，資料風險的重要性略為下降，主因在於其已深度嵌入多項其他風險類別之中。鑑於地緣政治風險的普遍性與廣泛影響，本年度調查將其獨立視為外部風險的一個子類別（詳見第 1 章）。

風險類別的重疊與界線模糊，使 CRO 的工作變得更加複雜、更具挑戰性，同時也更攸關整體業務績效。本年度調查結果呈現多項關鍵風險之間日益緊密的連動關係，其中尤以下列最為顯著：

- 隨著 AI 與數位資產使用快速增加，CRO 對金融犯罪與數位舞弊風險的關切亦同步升高。
- 地緣政治風險在短短幾年間，已從「高衝擊、短期風險」演變為更根深蒂固的結構性問題，並與資安威脅與監理風險高度相關。該風險極可能對金融產業帶來深遠的長期影響，但其具體後果目前仍難以預測與判斷。

- 許多風險（例如資安風險與科技風險）本質上皆包含資料風險的元素；同時，CRO 普遍認為，更有效地運用資料，對提升包括金融犯罪、第三方風險、法遵、模型風險管理等多項領域的風險管理表現至關重要。

如此複雜的風險矩陣需要全面的風險管理策略和多樣化的工具。CRO 正積極運用先進科技，特別是在因應金融犯罪與數位舞弊顯著攀升的領域。事實上，根據我們的研究結果，犯罪與舞弊行為的偵測，已成為目前 AI 在風險管理中最常見的應用。此外，CRO 亦一致認為，除了科技之外，更強健的控制、更精細的衡量機制、更豐富的資料，以及經過更新的人才與技能，皆是提升風險管理成效的關鍵要素。隨著職責持續擴展，具前瞻思維的風險領導者，將在上述各個面向上持續加速風險管理能力的成熟度。

信用風險與策略  
風險躍升至更高的  
優先順序

快速演變且彼此交錯的風險矩陣十分複雜，需要全面、整體的風險管理策略。

圖 1：未來 12 個月 CRO 的風險優先事項 - 需要 CRO 重點關注的五大風險

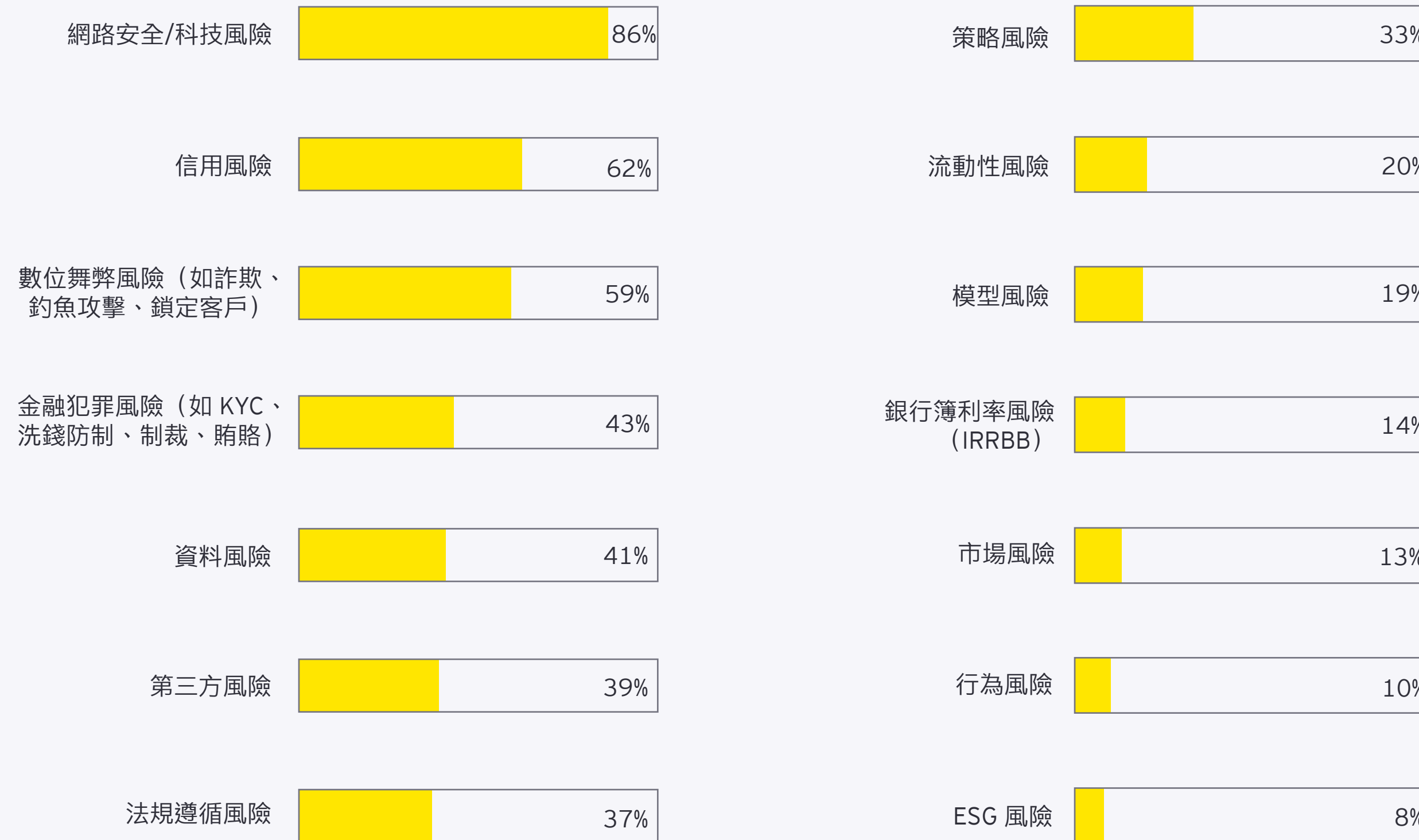
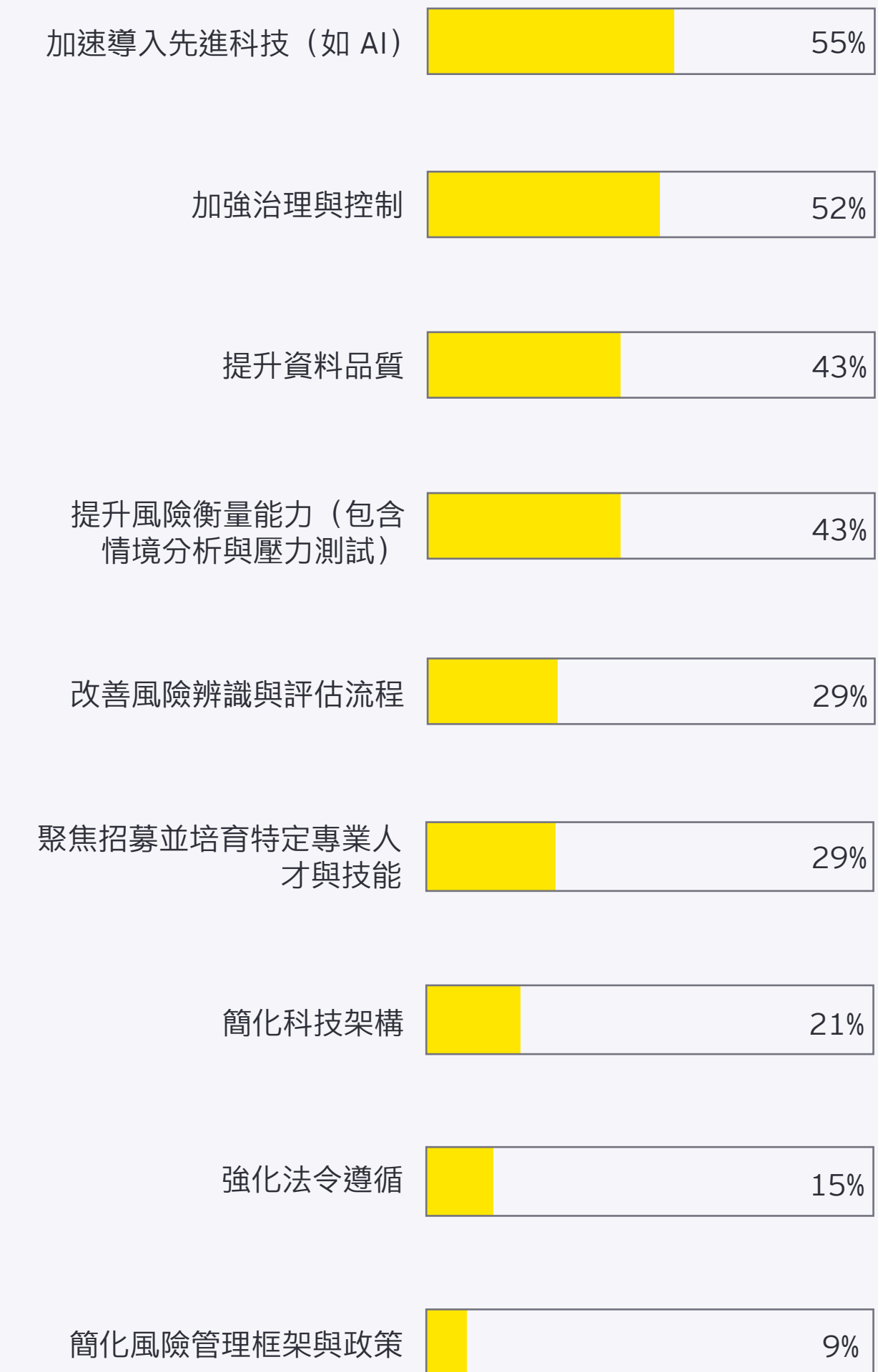


圖 2：管理高優先風險的關鍵行動方案



## 2 CRO 和企業領導者一樣，都非常關注 AI 和其他顛覆性技術。

顛覆性科技持續且快速地重塑銀行業務模式。調查結果顯示，CRO 對 AI 採取了全面且平衡的觀點，在評估創新機會的同時，也審慎看待在整個銀行導入 AI 所伴隨的風險。即使 CRO 持續關注 AI 如何加劇資安、資料、科技及人才風險，並致力於建立健全的監督與治理模式，但他們同時也希望將 AI 視為一項強大的風險管理工具。

對 AI 的擔憂，只會進一步讓資安與科技風險在未來 12 個月內仍處於最優先風險議題的地位；與此同時，CRO 也清楚認知，AI 與其他先進工具對於管理最迫切的風險（包含金融風險）具有關鍵作用。

我們的調查結果證實，風險管理團隊已在多個面向實際運用 AI 工具；然而，相較於整體業務單位，風險管理領域的 AI 採用程度仍相對落後。儘管 CRO 們期望未來部署 AI 能顯著提高效率和生產力，但他們尚未看到 AI 帶來突破性的策略價值。

正如企業領導者開始重新檢視企業層級的 AI 策略，CRO 亦必須從最宏觀的角度評估 AI 的影響。此一整體性視角，需納入為支撐 AI 革命而提供融資資金所隱含的信用風險，包括龐大且複雜的金融機構（包含非銀行機構）可能帶來的系統性風險。此外，AI 大型資料中心建置潮所帶來的環境風險影響也正逐步浮現；同時，CRO 亦須顧及各地的在地化考量，例如，目前已有 40 多個國家發布與 AI 部署相關的法律、規範或指引。

AI 的廣泛影響使情境規劃的重要性大幅提升。雖然多數 CRO 已探討 AI 對模型風險的影響，但真正模擬下列情境的機構仍不多，例如：AI 建置熱潮導致大宗商品價格飆升，從而推高市場風險；或者過度依賴一至兩家具主導地位的 AI 供應廠商，顯著增加集中度風險和第三方風險。


儘管 AI 的應用帶來獨特且嶄新的風險，其發展路徑仍可能與過往的革命性科技（如自動化、雲端運算）相似，只是進程更為快速。數位資產與量子運算亦已納入 CRO 的關注雷達，其中量子運算對於 G-SIBs 及資產規模超過 5,000 億美元的銀行尤為關鍵。其影響將橫跨多個風險領域，涵蓋法遵、金融犯罪、資安、科技與資料風險等。

[閱讀 IIF-EY 最新年度調查報告：《金融服務業中的 AI 應用》](#)



# 55%

CRO 表示，加速導入先進科技（例如 AI）是管理關鍵風險的首要重點之一



### 3 由於總體經濟環境和私募信貸的影響，信用風險再次成為首要關注點。

信用風險已重新成為銀行 CRO 的核心優先事項。此趨勢同時反映了傳統金融面的擔憂（例如：負債程度偏高的消費者，其違約與逾期風險上升），以及市場結構的變化（私募信貸的崛起，既是競爭威脅，也是策略機會）。

隨著私募信貸在金融業中扮演愈來愈重要的角色，並快速成長為一項主要資產類別，CRO 普遍感受到一種結構性的轉變。儘管有相當比例的銀行目前對私募信貸並無直接或重大曝險，但近期的市場事件卻暴露出擔保品管理流程與系統的弱點，顯示實際潛在風險中的「未知的未知（Unknown unknowns）」可能遠高於多數利害關係人原先的認知。因此，可以合理預期，私募信貸將在未來多年持續影響 CRO 的風險管理議程。

從某種角度來看，私募信貸的成長，代表了市場對「影子銀行體系」長期關切的最新演進。對於全球系統性重要銀行（G-SIBs）與大型銀行的 CRO 而言，私募信貸與私募股權的擴張，無疑降低了整體金融體系的透明度。

若要真正掌握私募信貸所帶來的顯著成長潛力 - 根據我們的調查結果，CRO 已普遍認知此機會 - 整個產業必須正視並改善其高度不透明的問題。這種不透明性不僅使監理機關難以及早辨識預警訊號，也使其他金融機構難以評估自身風險。更清楚的監理護欄、標準化揭露、價格訊號、一致的估值方法，以及其他形式的市場紀律，將有助於提升私募信貸潛在風險的透明度。

### 4 人才和勞動需求依然迫切。

即便已進入 AI 時代，CRO 仍一致認為，人才是風險管理職能與整體業務成功的關鍵因素。然而，今年的調查顯示，愈來愈多 CRO 計畫縮減全職人力（FTE）或放緩招募速度。這主要反映了 AI 的崛起（預期將自動化大量行政性工作），同時也顯示風險管理組織正朝向人數更少、但專業度更高的角色結構演進，此一趨勢將於第 5 章進一步說明。

“

風控長說：

新科技快速出現、世界持續變化的同時，對技能持續進化的需求也隨之而來。人才必須站在最前線，才能讓我們有能力與客戶互動、提供客戶所需的產品，並確保風險與控制機制到位。



# 29%

CRO 表示，招募及/或培育特定專業人才與技能，是有效管理高優先風險的關鍵因素

# 71%

CRO 指出，數位能力（例如科技、資料、AI、程式設計）是提升風險管理成效的首要技能組合

調查受訪者普遍認為，風險管理職能同時需要高度專業的技術型人才（例如 AI、資料科學），以及更廣泛且具彈性的通用技能（例如商業知識、供應商管理、倫理、公司治理）。後者之所以受到高度重視，反映出當今銀行業環境快速且持續變動的特性。在此背景下，具備高度適應力的多功能風險管理「全方位人才」成為關鍵。他們不僅擁有核心能力（如批判性思考、商業敏銳度、溝通能力），亦能透過培養轉型為顧問型角色，或接受特定專業領域的進階訓練。隨著風險管理人員日益在混合式治理角色中運作，包括設計銀行政策，並與業務單位密切合作、共同落實政策，以促進負責任的創新，AI 相關技能與知識將成為不可或缺的基礎能力。

# 15年來 CRO 關注重點的演變

在過去 15 年中，EY/IF 全球銀行風險管理調查持續追蹤 CRO 角色的演進，其定位已從以法令遵循為核心，逐步轉型為以策略與業務導向為主。

2009年

風險管理的核心聚焦於法規遵循以及金融危機後的資本實力。

2019年

隨著數位轉型加速，營運韌性與資安威脅躍升為主要優先事項。

2014年

在 multicase 高度關注的失誤事件及監理壓力推動下，行為風險與企業文化成為關注焦點。

2024年

舞弊、金融犯罪與地緣政治衝擊等非金融風險顯著上升，反映出風險環境日益高度互聯。

2026年

信用風險重新成為最重要的關切事項之一；同時，總體經濟情勢、地緣政治緊張、科技顛覆以及新型競爭者共同重塑 CRO 的風險管理議程。

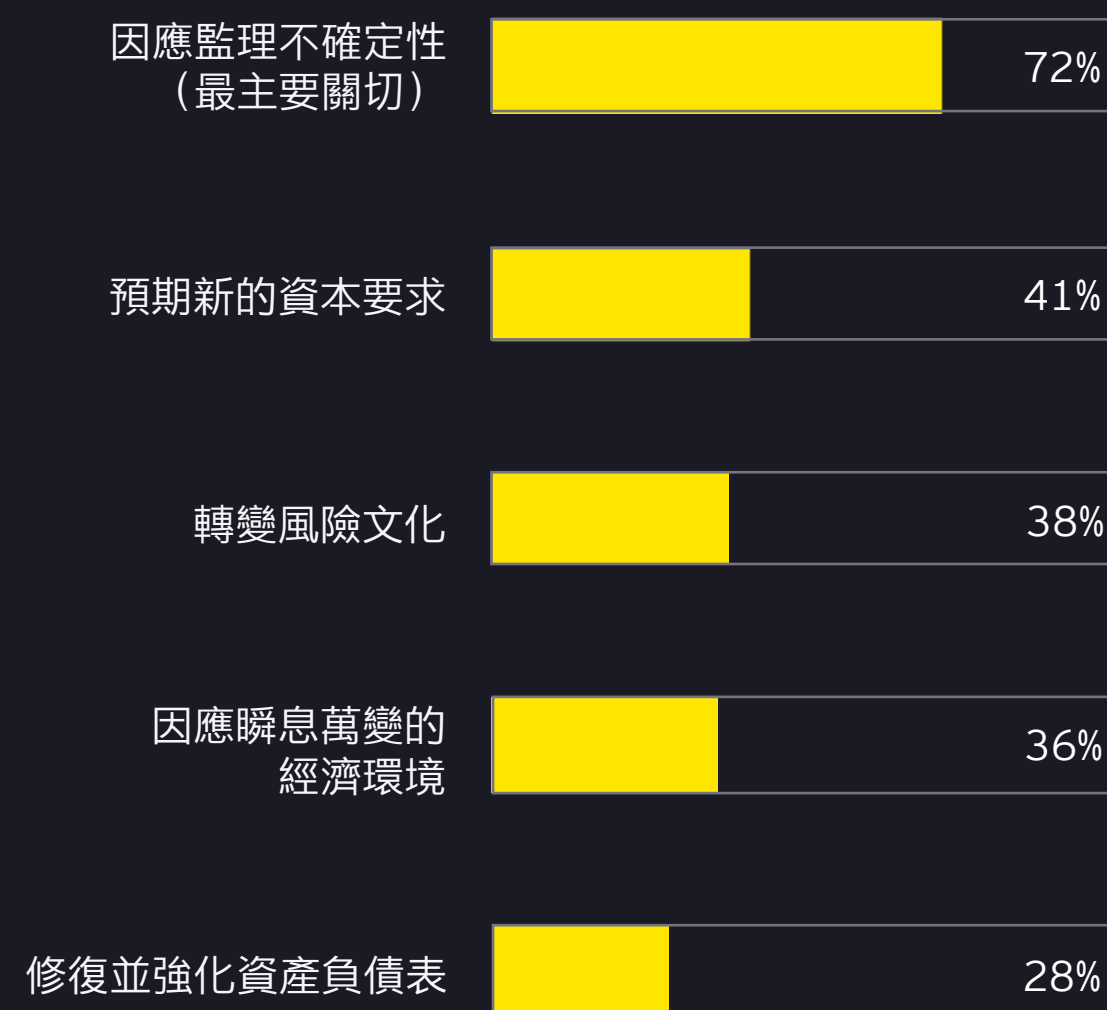
# 歷屆 EY/IIF 風險管理調查重點摘錄

## 第 1 屆

復甦、適應、發展：在充滿不確定性的世界中回歸正常營運

“

受訪者一致認為，企業普遍低估了人為因素在風險管理中的關鍵重要性。若要建立並強化健全的風險文化，風險必須成為所有人的責任，從董事會到第一線決策人員都應參與其中。



## 第 5 屆

重心轉移：風險文化成為銀行業的核心焦點

“

由於不斷有高度備受關注的違規行為事件，以及監理機關不斷要求風險行為控管的雙重驅動下，整個金融產業正致力於更有效地管理風險文化。



## 第 10 屆

耐力比拚：未來十年十大風險帶來生存與發展考驗

“

過去十年間，產業已取得顯著進展。如今，全球銀行在資本與流動性方面的體質明顯更為健全；同時，風險管理領導者及其團隊也持續創新，以因應新興或重新受到重視的非金融風險。然而，未來十年的風險管理挑戰，可能將更加嚴峻。

# 第 1 章

## 塑造風控長議程的總體環境力量

鑑於總體經濟不穩定性和地緣政治緊張局勢持續存在和帶來的廣泛影響，它們現在更像是被視為內嵌風險，而非獨立的威脅。我們的研究結果顯示，CRO 認識到這些風險如何與各種風險類別交互影響。某種程度上，這些風險已被內建於 CRO 的整體風險議程之中。然而，貿易緊張局勢、關稅、去全球化和軍事衝突對銀行業以及其他產業的長期影響仍然是一個懸而未決的問題。

儘管今年 CRO 在短期風險優先順序上，與去年結果存在顯著差異，但整體而言，CRO 普遍認為，2026 年的經營環境仍將維持高度不確定，與近年情勢相當。網路安全風險長期以來位居短期風險首位，更進一步顯示其已被視為一項貫穿整個銀行業務的結構性風險，並與多項其他風險類別密切相關。

**地緣政治前景：**在今年的調查中，地緣政治風險作為短期、單一風險項目的重要性有所下降；該項風險在去年仍是 CRO 的第三高優先事項，但今年已不在前 15 名內。這一變化部分可能因 2024 年全球選舉數量創下高峰後，2025 年選舉活動明顯減少，使其短期急迫性相對降低。

然而，地緣政治風險仍被視為塑造 CRO 議程的第二大外部力量，顯示受訪 CRO 意識到，武裝衝突（包含數位與網路空間的衝突）、貿易緊張局勢，以及去全球化趨勢，仍是必須納入風險管理考量的重要議題。其意涵在於，地緣政治議題或許不再需要每日高度監控，但卻需要更宏觀、更具策略性，且著眼於中長期的風險視角。具前瞻性的 CRO，已開始投入時間與資源，深入理解未來銀行業務將如何受到新興與持續中的軍事衝突、貿易與經濟聯盟重組，以及其他全球政經趨勢的影響。

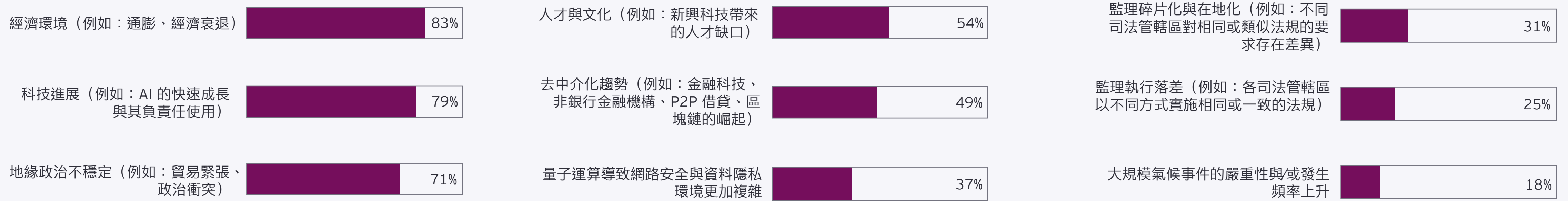
不同區域的 CRO，對塑造其策略議程的外部力量，有顯著不同的看法：95% 的歐洲 CRO，以及 90% 的中東與北非（MENA）地區 CRO，認為地緣政治議題是影響其策略議程的重要力量。相較之下，僅 57% 的拉丁美洲 CRO 持相同看法，該地區的 CRO 更傾向認為科技進展（76%）才是最具影響力的外部因素。

CRO 認為，地緣政治風險所可能帶來的最大潛在衝擊，主要來自於貿易政策、關稅與經濟制裁的變動（74%），其次為日益嚴重的資安威脅（68%），以及財政政策的調整（53%）。在不同類型銀行中，G-SIBs 的 CRO 對地緣政治風險的關注程度最高。為因應上述風險，82% 的 CRO 計畫加強營運韌性計畫（例如：情境規劃、沙盤推演），67% 則計畫進一步提升網路安全防護措施。從區域差異來看，近半數（48%）拉丁美洲地區的 CRO 表示，其所屬銀行正規劃分散投資組合；相較之下，76% 北美地區的 CRO 則計畫優先加強網路安全相關措施。

CRO 普遍預期，2026 年的整體環境不確定性，將與過去幾年同樣持續存在。



圖 3：形塑並影響 CRO 策略議程的外部力量與新興風險



具前瞻思維的 CRO，已開始積極評估外部力量在未來數年將如何影響銀行業務。

圖 4：潛在地緣政治風險對銀行業的主要影響與重大風險

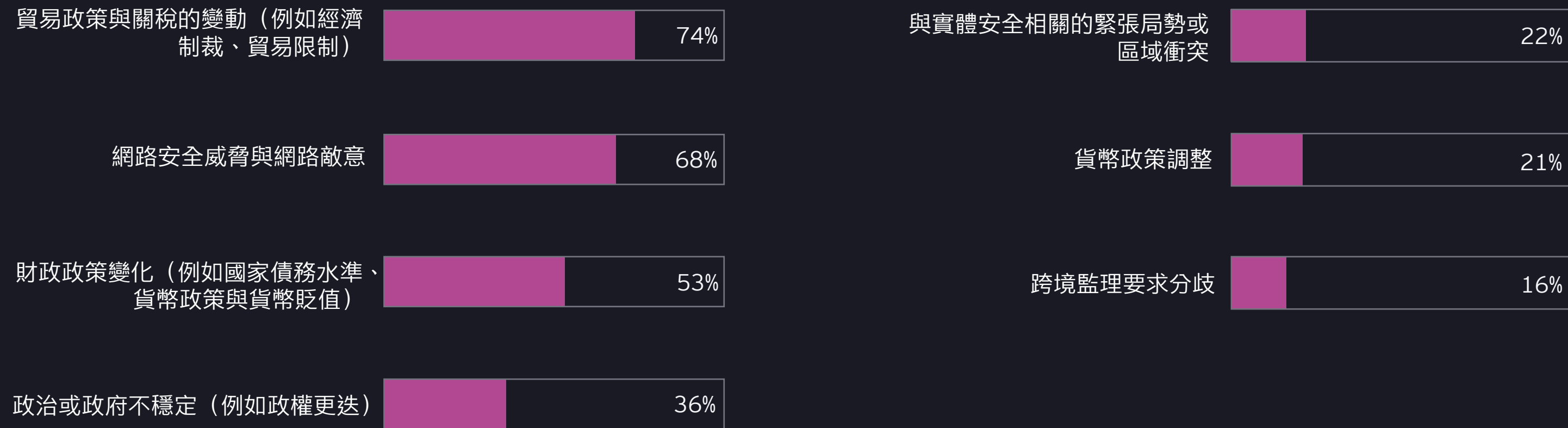
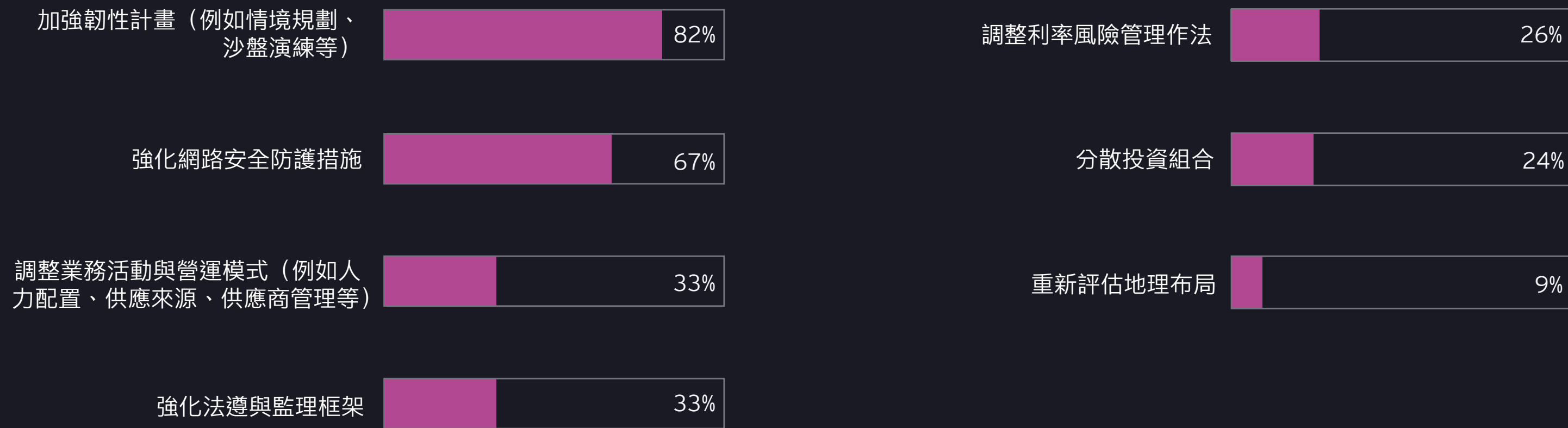


圖 5：因應地緣政治風險的主要策略與規劃



安永《2025 年全球風險轉型研究》指出，將風險管理與企業策略緊密整合的機構，在辨識與因應風險事件以及提升風險管理營運效率方面，明顯優於僅採傳統風險管理作法的同業。這些被稱為「風險策略家（Risk Strategists）」的企業，之所以能取得更佳成果，關鍵在於科技賦能，以及風控長在高階管理團隊（C-suite）中擁有明確的地位。

# 第 2 章

## 金融風險與傳統風險以新形式再現

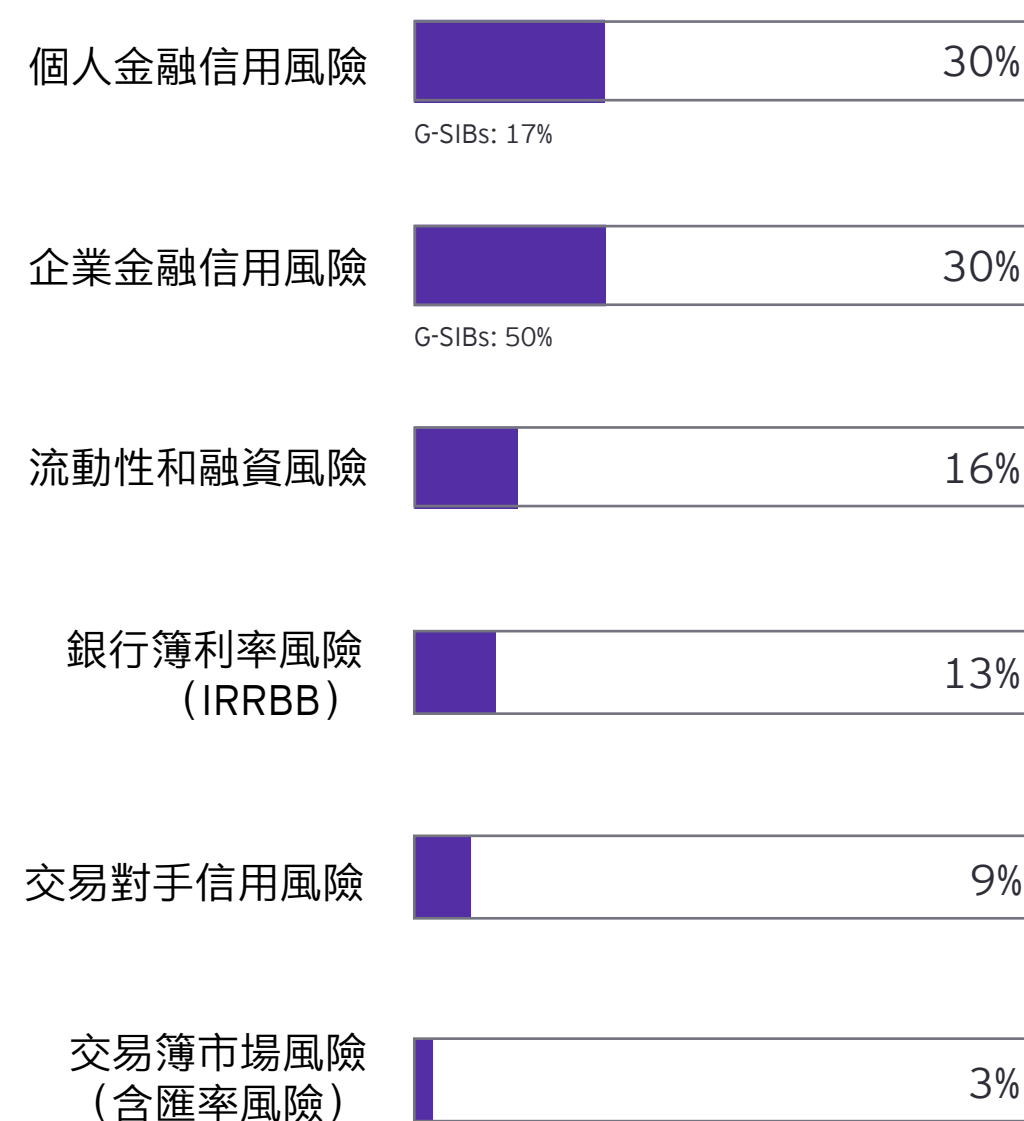
在去年的調查中，沒有任何金融風險列入短期風險前十名，這或許反映了 CRO 對過去十年間持續強化的風險管理能力，懷有高度信心。然而，今年的結果顯示，多種類型的金融風險已重新浮上檯面。

近三分之二（62%）的受訪者表示，信用風險是未來一年內需要 CRO 高度關注的前五大風險之一，其重要性僅次於資安威脅。就地區而言，歐洲地區銀行的 CRO 對信用風險的關切程度最高（75%），而中東與北非地區（MENA）銀行的關切程度最低（50%）。數位舞弊（59%）和金融犯罪風險（43%，高於去年的23%）緊追在後，流動性風險位居第六（20%）。銀行簿利率風險（IRRBB）排名第十（14%）。

當針對金融風險進一步詢問時，相同比例（各 30%）的受訪者選擇個人金融信用風險與企業金融信用風險，作為未來 12 個月內最重要的金融風險。在 2025 年的調查中，僅有 24% 的 CRO 將個人金融信用風險列為首要金融風險。在全球系統性重要銀行（G-SIBs）中，50% 的 CRO 認為企業金融信用風險是最主要的金融風險，而 17% 則認為是個人金融信用風險。

CRO 對信用風險與整體金融風險的關注再度升高，反映出總體經濟環境高度不確定性。同時，CRO 亦對通膨壓力、潛在經濟衰退及其對市場與消費者所產生的連鎖影響表達明確憂慮。

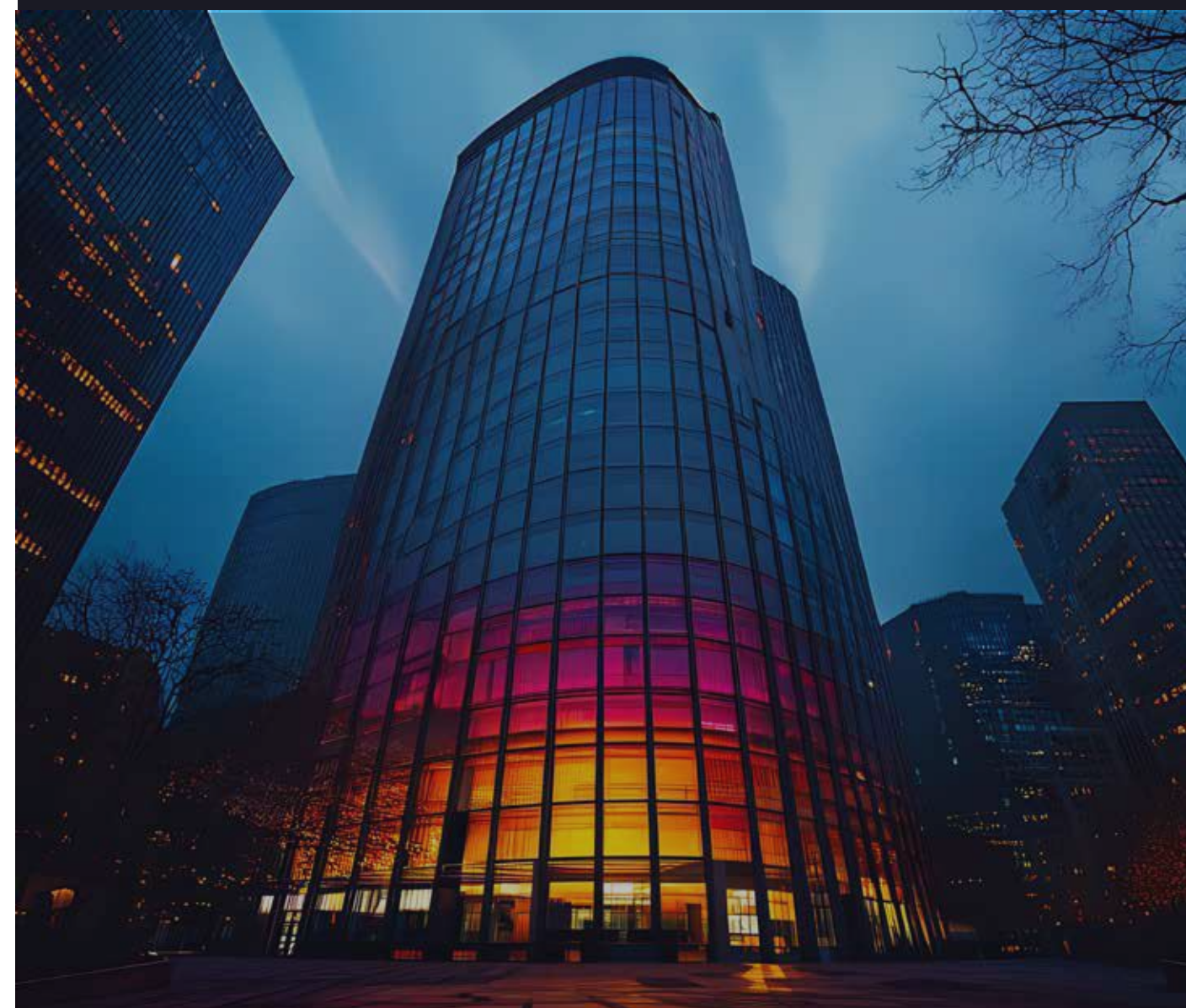
圖 6：未來 12 個月的主要金融風險



“

風控長說：

雖然目前我們的放款組合品質仍然非常良好，但從近期勞動力市場疲軟與消費支出數據來看，我們預期這些變化，最終將反映在風險與損失數字上。



**私募信貸：**私募信貸在市場中崛起，成為一股關鍵力量，亦是許多 CRO 高度關注的議題，特別是G-SIBs 以及資產規模較大的銀行，這些機構最有可能直接面臨私募信貸風險。大型金融機構的 CRO，也往往對私募信貸放款與私募股權市場所存在的高度不透明性與市場紀律不足，有更深入的理解。

必須強調的是，銀行對私募信貸的風險曝險程度在整個產業中差異極大。事實上，近 40% 的受訪者表示，其銀行目前並未承擔任何重大私募信貸曝險，或預期不會受到實質影響。一位來自美國區域型銀行的 CRO 表示：「就我們的曝險狀況而言，私募信貸並非策略重點；但對於那些大力投入此領域的機構而言，它可能發展成系統性風險。」值得注意的是，包括英國與歐洲在內的部分監理機關，已開始檢視系統性風險，並與金融機構交流，以更深入瞭解其私募市場相關曝險。

近期的市場事件，似乎再次強化市場對未受充分監理、亦即「影子銀行體系」的疑慮，而這些疑慮，已逐漸轉化為對私募信貸與私募股權市場的擔憂。鑒於私募信貸對整體市場的策略性影響與實質影響力，它已無法被視為單純的金融風險。調查結果亦印證，CRO 正以整體、全面的角度看待私募信貸，不僅關注其下行風險（如分析與衡量複雜度提高、交易對手曝險增加），也同時看到其所帶來的策略機會（如客戶群擴大、新的投資機會）。

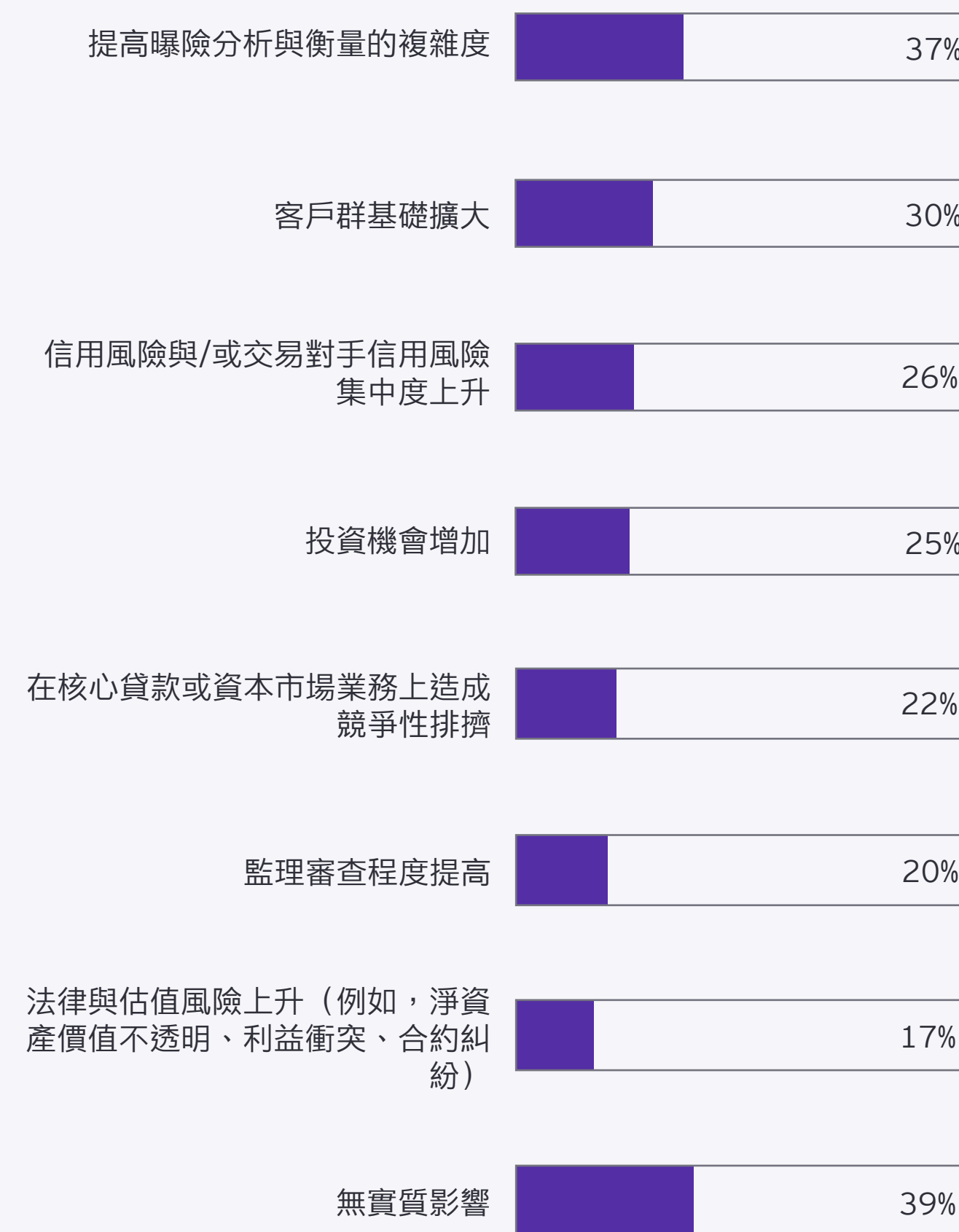
“

**風控長說：**

就我們的曝險狀況而言，私募信貸並非策略重點；但對於那些大力投入此領域的機構而言，它可能發展成系統性風險。

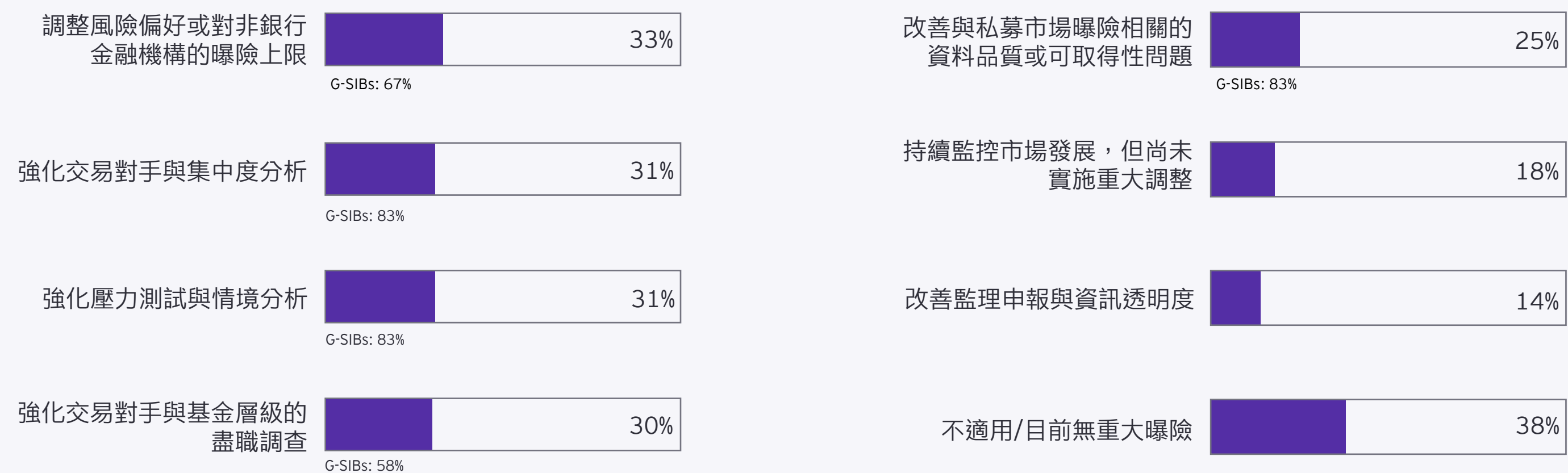
私募信貸本身存在風險，是因為該產業目前擁有的操作彈性；但同時，它們也正成為銀行的競爭對手。

圖 7：私募信貸對組織的影響



為因應私募信貸相關風險，CRO 正著手調整多項風險管理作法，包括調整對非銀行金融機構的曝險上限、更深入檢視交易對手風險與集中度風險，以及強化情境分析與壓力測試。在這些措施中，G-SIBs 的 CRO 採取行動的比例明顯較高，這也反映其在私募信貸領域承擔了更高程度的曝險。

圖 8：管理私募信貸曝險的調整措施



# 33%

CRO 已著手調整風險偏好設定，以管理私募信貸相關曝險

**金融犯罪：**對舞弊與其他非法行為的關注再度升高 - 尤其是在 G-SIBs 中 - 亦可視為對當前經濟環境的直接反映。就在兩年前，金融犯罪風險甚至未列入 CRO 短期風險關注的前 15 名；而如今，該風險已躍升為前四大優先事項之一。

CRO 對金融犯罪的擔憂，體現在多項調查結果之中。例如，舞弊與犯罪行為的偵測，目前已成為風險管理作業中最常見的 AI 應用場景。此外，CRO 普遍預期，金融犯罪將成為未來監理機關加強關注的重點領域。整體而言，對舞弊與非法行為日益重視 - 特別是在 G-SIBs 中 - 也可被視為經濟與地緣政治環境變化的具體反映。

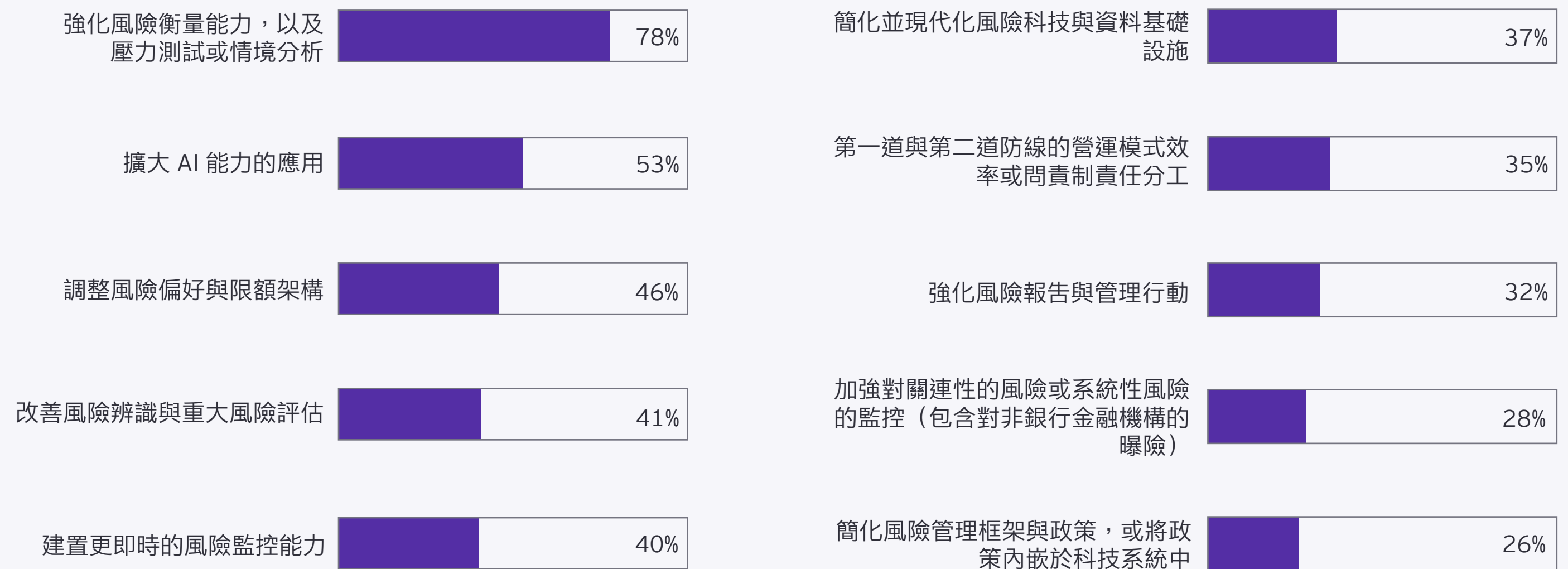
“

**風控長說：**

在金融犯罪領域，人往往是最大的弱點。最脆弱的環節往往就是問題所在。

為因應各種金融風險，CRO 採取的是一種「多管齊下」的管理策略。強化壓力測試與情境分析、調整風險偏好設定，以及導入 AI 技術，皆是金融風險管理策略中的關鍵組成要素。

圖 9：未來 12 個月內，金融風險日常營運（BAU）管理能力的強化重點



# 第 3 章

## AI 與顛覆性科技 - 在風險與機會之間取得平衡

CRO 正在平衡 AI 與其他新興科技帶來的正向機會與下行風險。其中，代理式 AI (Agentic AI) 具備顛覆風險管理流程與整體業務運作的潛力；隨著 AI 逐步導入，CRO 必須建立相應策略，以監控 AI 代理如何分析資料、產出結果並做出決策。這類能力，將是 AI 得以規模化部署、並在組織各層級實現負責任使用原則的關鍵。

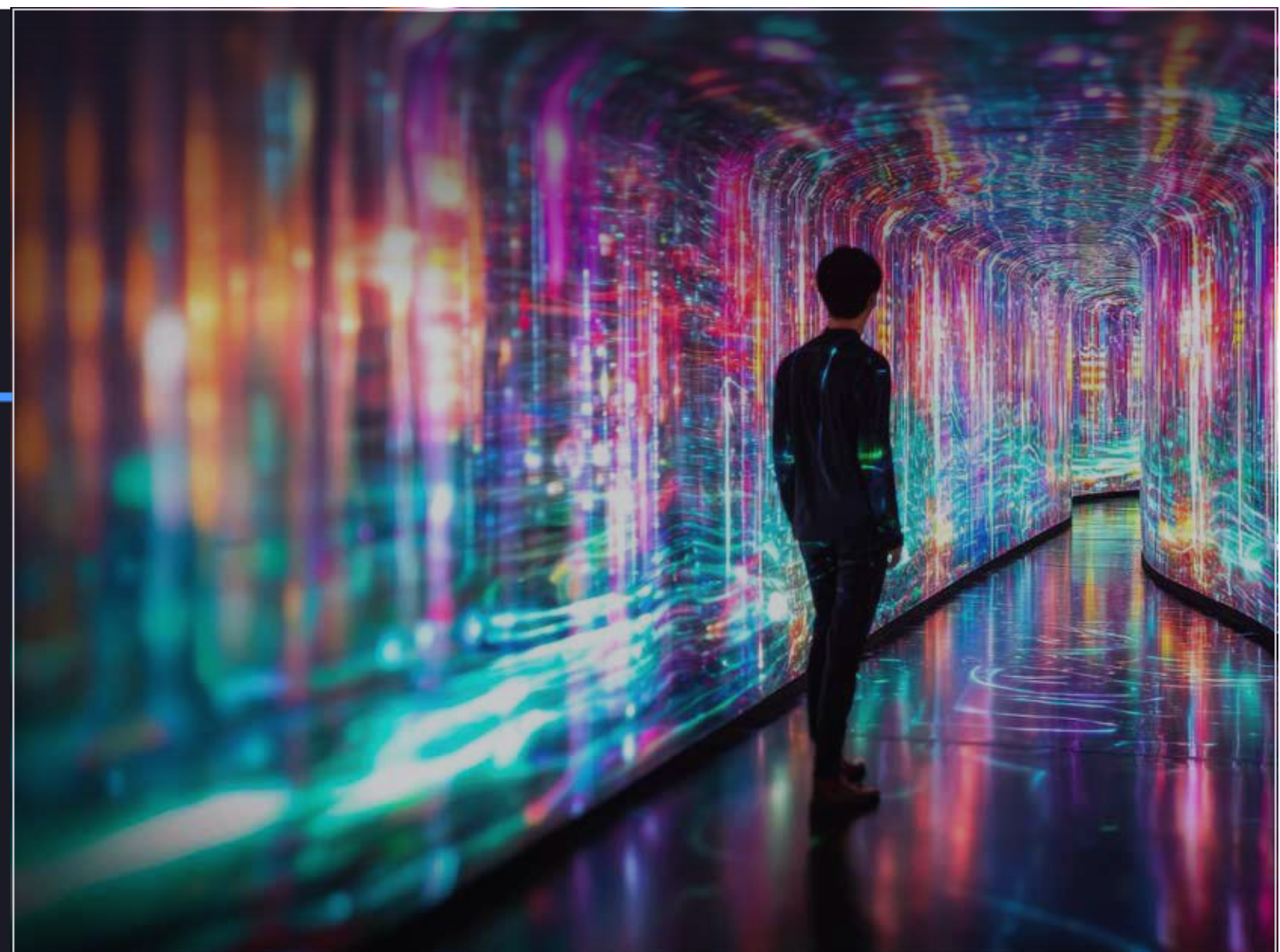
從 AI 導入過程中累積的經驗，也可作為下一波顛覆性科技的參考基礎。就量子運算而言，CRO 在短期內的首要任務，可能仍是密切關注業務單位的採用情況。在銀行評估這些新科技如何為客戶、社會及自身財務表現創造價值的過程中，CRO 必須與業務主管保持緊密合作。

**AI 的擴張與加速應用：**相較於是否導入 AI，風險管理主管如今更加關注其商業可行性，亦即如何讓銀行在 AI 上的巨額投資，能夠產生具體且可衡量的報酬。調查顯示，近四分之三 (72%) 的 CRO 認為，目前 AI 在風險管理領域的實際應用仍相當有限，儘管在舞弊防制及其他應用情境中已有廣泛的實驗與測試。僅有 12% 的受訪者表示，其機構在風險管理中，已於導入 AI 策略、治理架構、政策與應用案例後，實際看見並量化其帶來的效益。這些表示已見成效的 CRO 指出，舞弊偵測能力 (例如：降低誤判率) 及交易監控方面得到改善。

G-SIBs 的 CRO 表示 AI 在風險管理中的應用程度更為廣泛，僅 50% 認為 AI 採用仍

屬有限 (相較於整體受訪者的 72%)，33% 的 G-SIBs CRO 則表示，AI 在風險管理中實際帶來效益 (相較之下，所有受訪者中這一比例僅為 12%)。同樣地，資產規模超過 1 兆美元的大型銀行，也更傾向表示已看見 AI 的實質成效。

其他關於 AI 應用在金融服務業的研究，包括 EY/IIF 每年發布的調查 (見側欄) 亦顯示，AI 在業務單位所創造的價值，普遍高於風險管理領域。由於本次 CRO 調查涵蓋較多中小型銀行，且僅聚焦於風險管理職能，因此，其結果顯示的 AI 採用程度與價值實現，低於涵蓋大型銀行與所有業務應用場景的 AI 專題調查，實屬合理。



“

風控長說：

我們目前將 AI 視為一項短期提升效率的工具，而真正強大的能力仍在後面。

現在 AI 幾乎無所不在，唯獨尚未直接反映在損益表 (P&L) 上；但它確實大幅提升了生產力與營運效率。

在風險管理實務中，聊天機器人（67%）與數位舞弊/金融犯罪偵測（61%），是目前最常見的 AI 初期應用場景。此外，相當一部分銀行也部署了用於網路和營運風險管理（41%）、信用和市場風險建模（33%）以及法律和文件分析（30%）的 AI 工具。

圖 10：AI 在風險管理的應用現狀

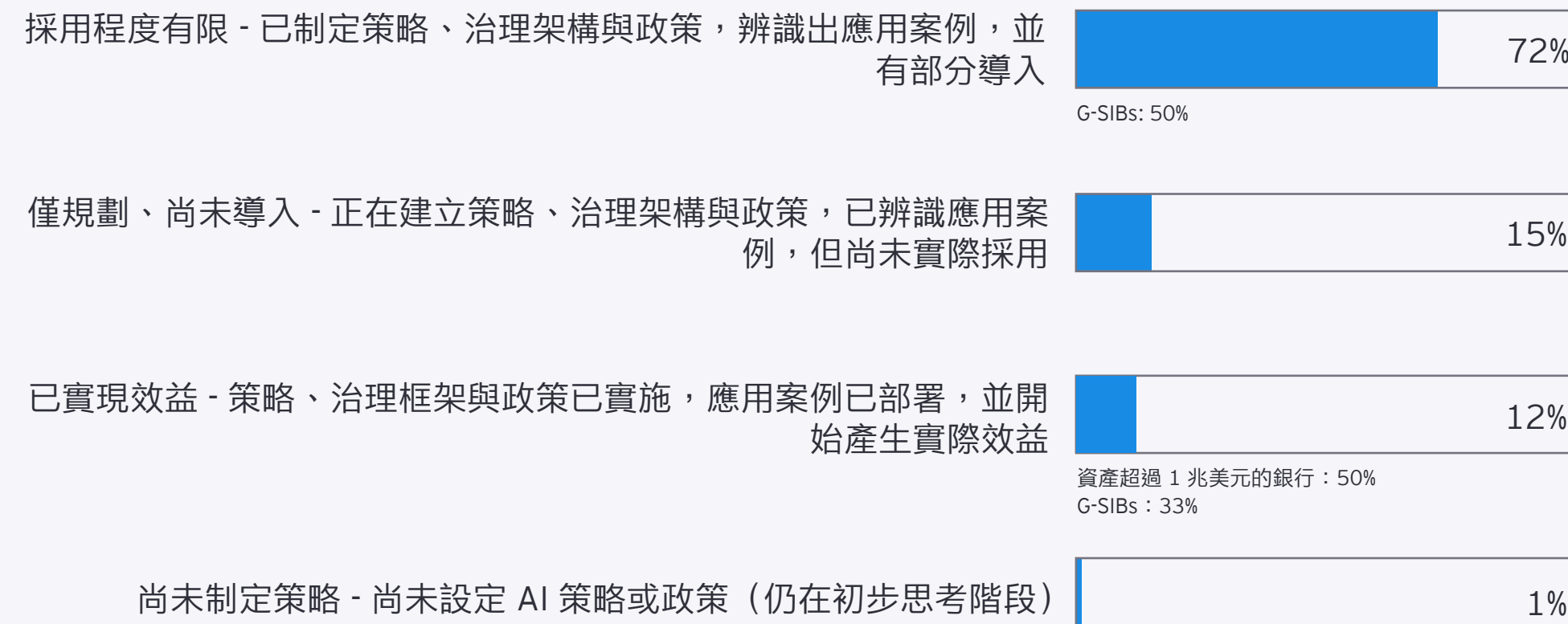
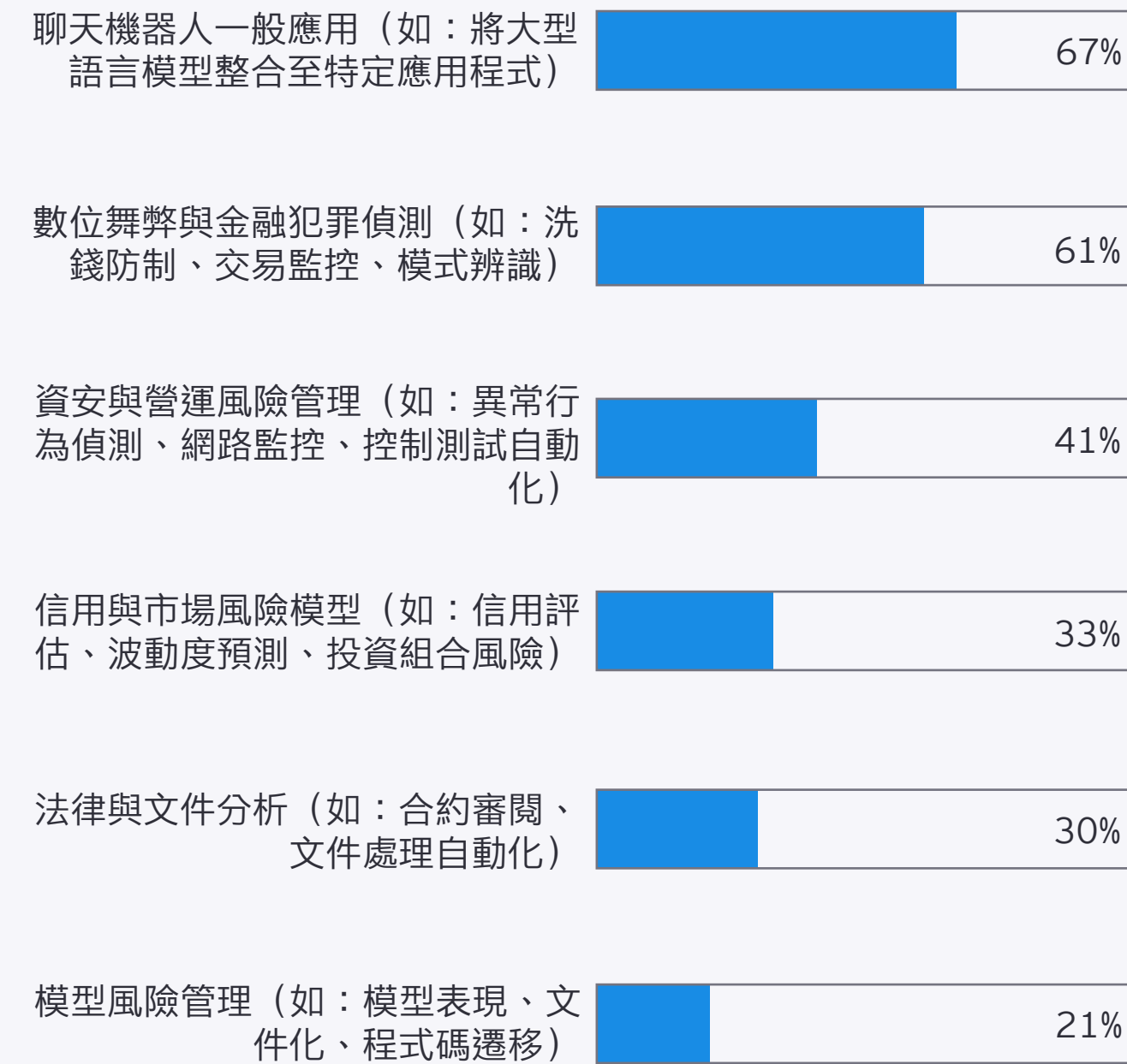


圖 11：AI 在風險管理中的主要應用領域



#### 國際金融協會與安永關於 AI 的研究：

最新一份國際金融協會與安永共同發布的《金融服務業 AI 應用年度調查報告》，說明銀行如何在各個業務環節中導入這項具革命性的科技，並與本次風險管理調查形成互補。研究清楚顯示，業務單位在 AI 的部署速度與深度，普遍快於風險管理職能。

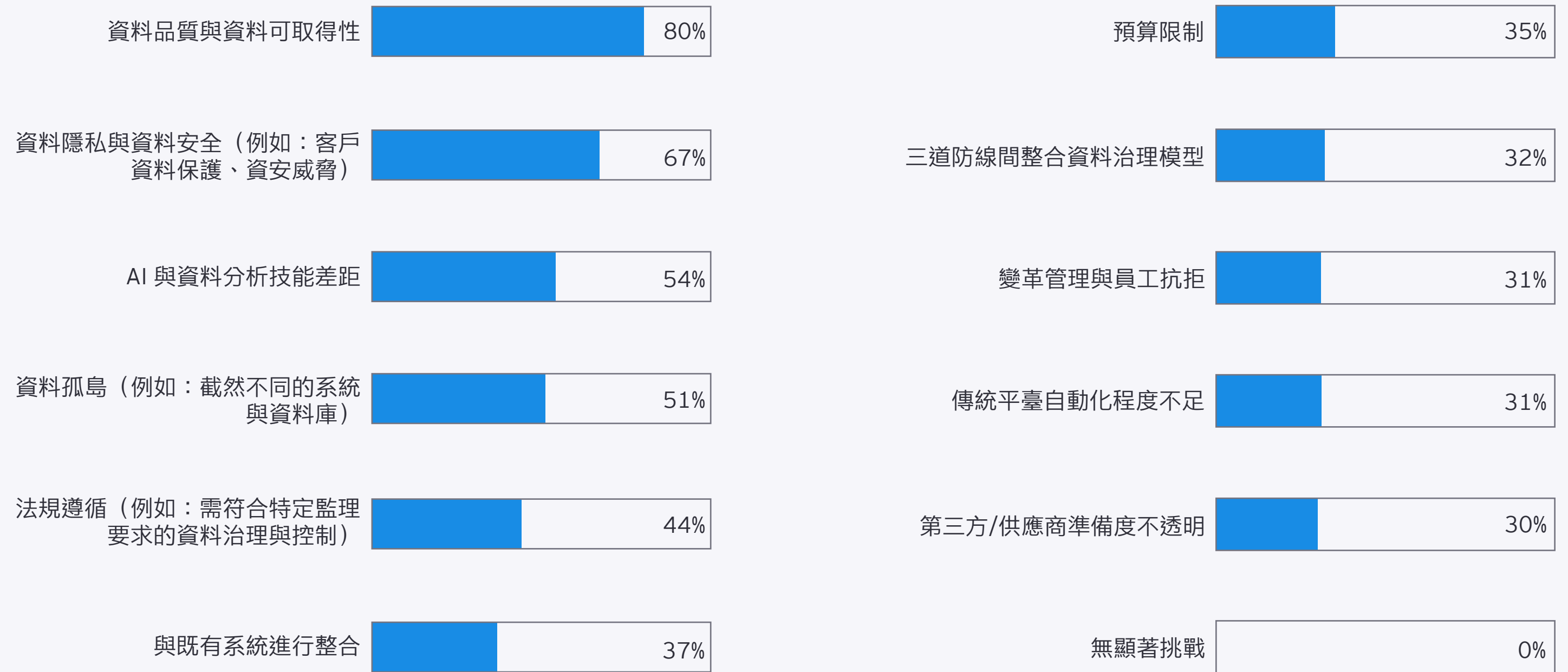
#### 調查重點結果：

- 100% 計畫調整 AI 投資的機構，皆表示將增加投資金額；其中 36% 的 G-SIBs 規劃將投資額提高 100% 以上。
- 83% 的機構已在某種程度上投入 代理式 AI：23% 已正式上線，34% 正在試行，26% 仍處於規劃階段。
- 79% 的機構（G-SIBs 為 100%）指出，資料品質是 AI 發展的最大挑戰，資料可取得性緊隨其後。
- 77% 使用第三方平臺來因應挑戰（如資料準備、訓練資料取得、AI 專業人才），並推動 AI 上線運作。

[閱讀完整報告](#)

AI 在風險管理領域應用所面臨的最大挑戰主要與資料相關，但技能落差同樣是不可忽視的關鍵因素。AI 被普遍視為可協助緩解人才短缺問題的工具，但其影響主要集中在以人工、重複性作業為主的角色（例如：資料蒐集、基礎分析）。與此同時，AI 也創造了對高度專業職務與技能的需求，例如：AI 治理負責人、AI 倫理專家、模型負責人、AI 代理主管等。關於 AI 對人才與職能結構的影響，第 5 章將進一步說明。因此，人才與角色轉型，是 CRO 在評估 AI 導入時，必須同時權衡其正向效益與潛在風險的重要面向。展望未來，即使對於監控 AI 代理以及防範 AI 幻覺的關切日益迫切，資料品質與資料安全議題，仍極可能持續成為 CRO 在 AI 相關議題上的最優先關注重點。

圖 12：在風險管理中導入 AI 的主要挑戰



80%

CRO 指出，資料品質與資料可取得性，是 AI 導入於風險管理時的最大挑戰

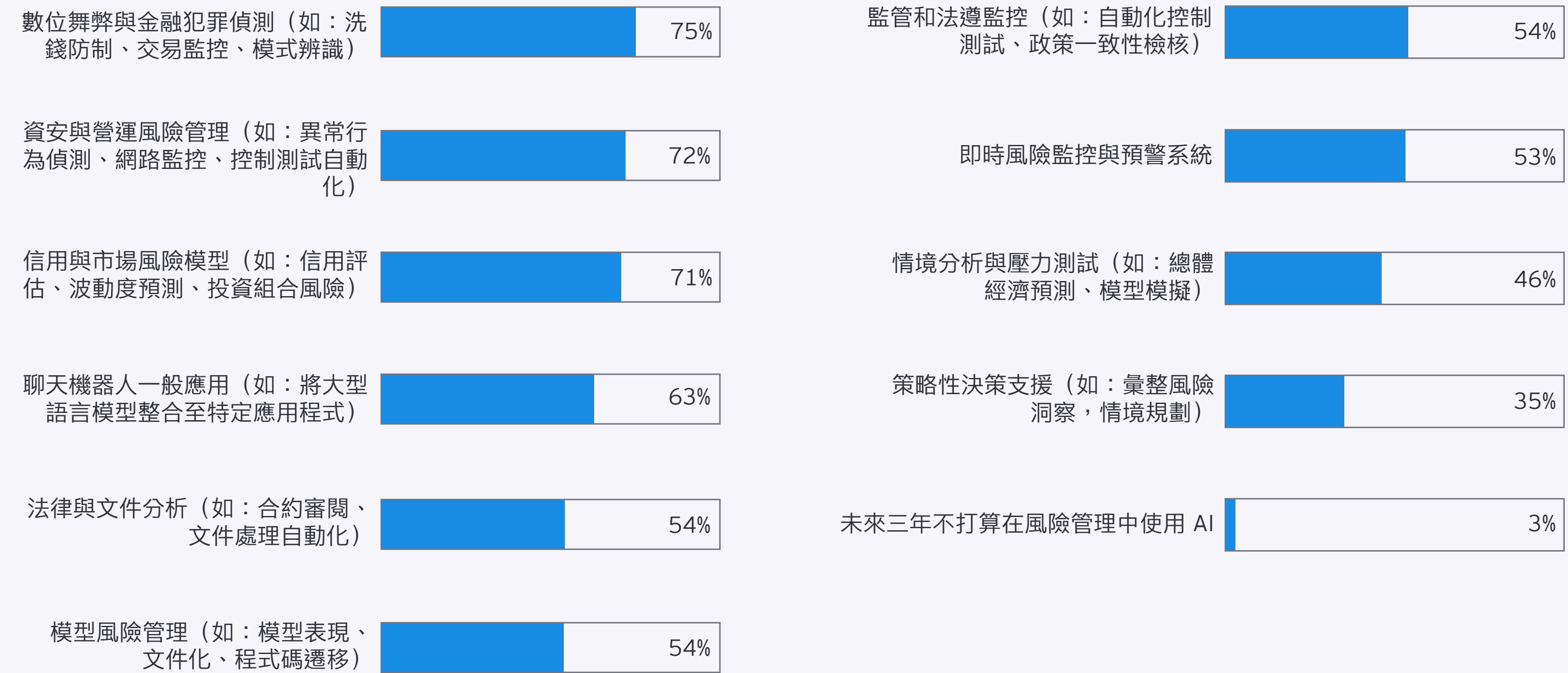
未來所有風險管理領域皆計畫大幅增加 AI 的應用，其中尤以以 AI 驅動的信用與市場風險模型，以及模型風險管理方面的成長幅度最為顯著。這些結果與前一年度的研究高度一致，當時，舞弊防制、法遵、金融犯罪、信用風險、營運風險與模型風險，便已被視為 AI 應用的主要優先領域。

“

風控長說：

我們認為善用 AI 具有極大的潛力，但要在內部全面升級並不容易。目前市場上充滿熱情，也很容易取得或購買大量工具；然而，真正的成本在於變革管理、底層基礎設施、人員能力，以及把事情做對所需要的時間。

圖 13：未來風險管理中，AI 應用的主要規劃方向



**數位資產：**代幣化、智慧合約與數位貨幣持續在市場中獲得關注，特別是在 G-SIBs 與大型銀行之間更為明顯。根據我們與產業內業務與科技領導者的交流，銀行業者預期將持續加速數位資產的策略規劃。目前已積極參與數位資產領域的銀行，其重點多放在為具有數位資產曝險的傳統客戶提供服務（29%）以及提供數位資產相關服務（16%）。

所有參與本次調查的 G-SIBs 均已制定數位資產策略，其中 83% 為具有數位資產曝險的客戶提供服務，58% 提供數位資產相關服務。在資產超過 1 兆美元的銀行中，70% 已制定數位資產策略，且回報數位資產相關活動顯著增加，包括數位資產服務產品增加 35%。然而，若以整體受訪者調查結果來看，60% 的 CRO 表示其銀行目前尚未制定數位資產策略。就地區而言，拉丁美洲的 CRO 最常表示其機構缺乏數位資產策略（86%），北美 CRO 的比例最低（48%）。

CRO 普遍認為，與數位資產相關的最大風險曝險集中於資安/科技風險（82%）以及金融犯罪風險（78%）。此一看法在不同地區與不同類型銀行間大致一致。值得注意的是，亞太地區 CRO 對金融風險的關切程度顯著高於整體受訪者（63% vs. 38%）。

圖 14：當前數位資產策略與/或活動狀況

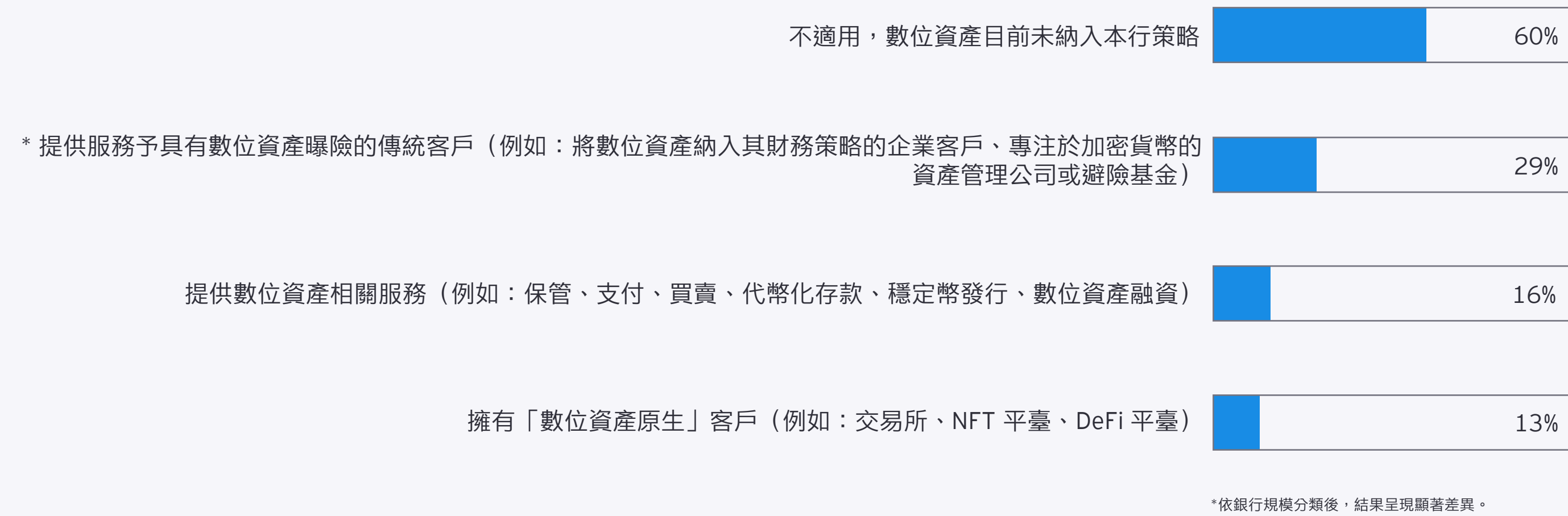
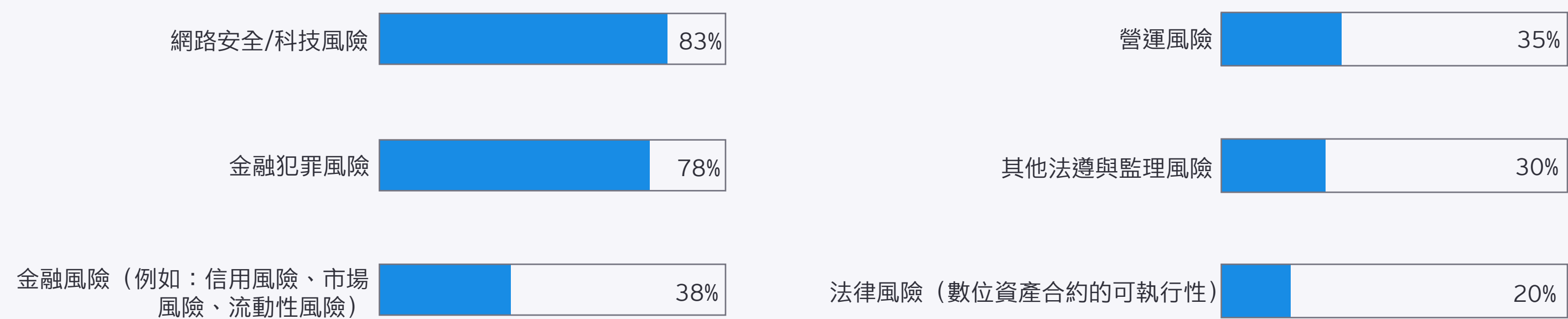


圖 15：管理數位資產風險時，最需要強化的風險類別

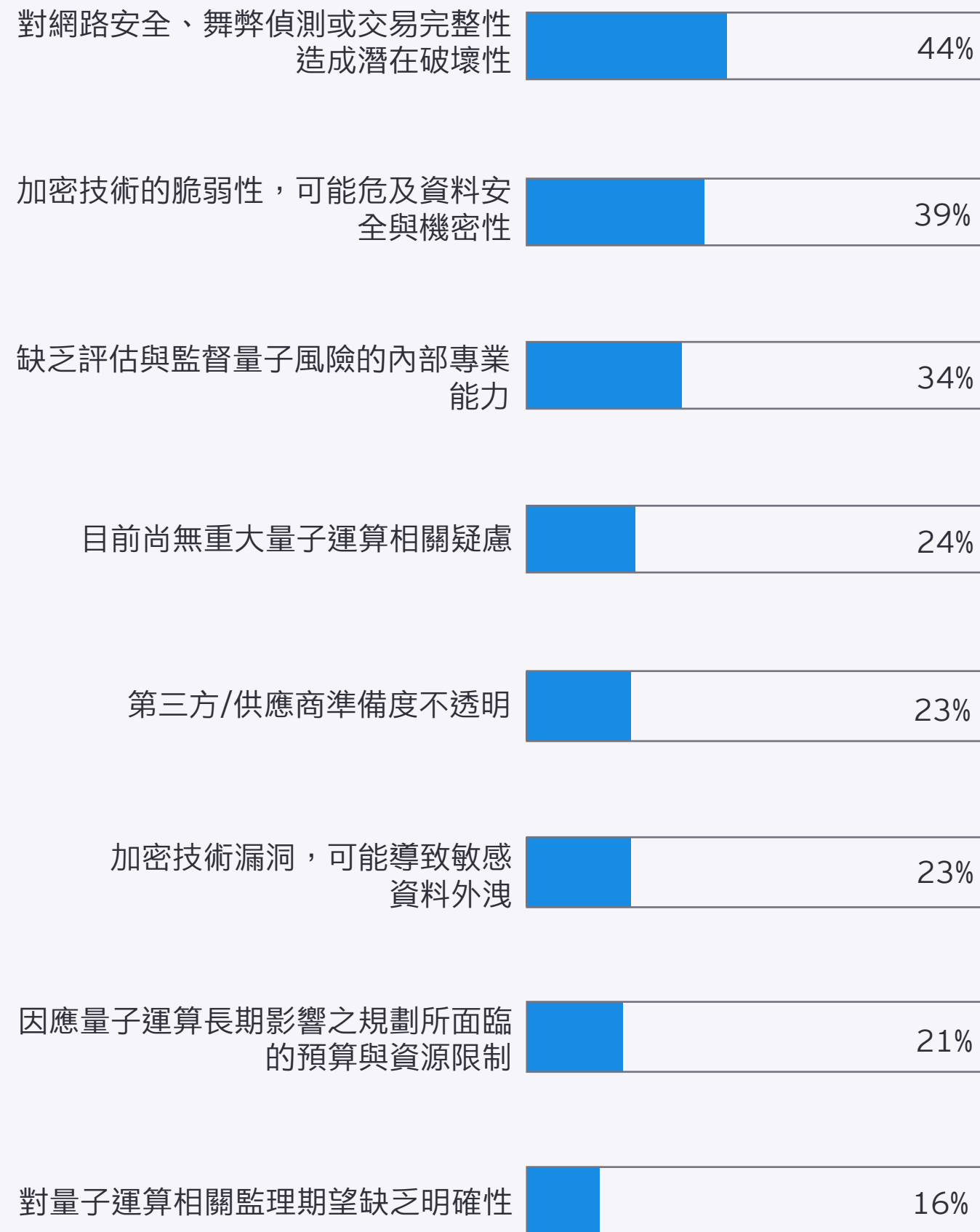


**量子運算：**儘管量子運算目前仍常被視為前瞻性的未來科技，但實際上，具企圖心的新創公司與具前瞻性的銀行已開始積極探索其潛在應用。部分分析預測，量子運算最快可能於 2028 年即出現廣泛採用。因此，CRO 若尚未開始評估其影響，勢必要立即著手行動；尤其對於 G-SIBs 及資產規模超過 5,000 億美元的銀行而言，這一議題更顯迫切，因其預期將面臨較高程度的量子運算相關挑戰。

就量子運算的風險面向而言，CRO 普遍認為，最主要的威脅來自於量子運算可能對網路安全、舞弊偵測與交易完整性造成破壞性（44%），以及加密技術的脆弱性，可能危及資料安全與機密性（39%）。此外，有三分之一（34%）的 CRO 表示，其組織目前缺乏足夠的內部專業能力，以評估與監督量子運算相關風險；另有四分之一（24%）的 CRO 認為，在現階段尚未出現重大量子運算風險疑慮。

對於所有這些技術而言，CRO 都必須密切追蹤產業標準與監理要求的發展，並持續了解其對業務的機會與風險。這將是協助金融機構對於這些技術在日常營運中普及的那一天做好準備的第一步 - 而這一天或許比目前預期更早到來。

圖 16：未來 12 個月內，量子運算發展所帶來的主要風險挑戰



現在正是 CRO 開始思考量子運算風險的時候，並不算太早。

# 第 4 章

## 監理展望 - 因應碎片化帶來的影響

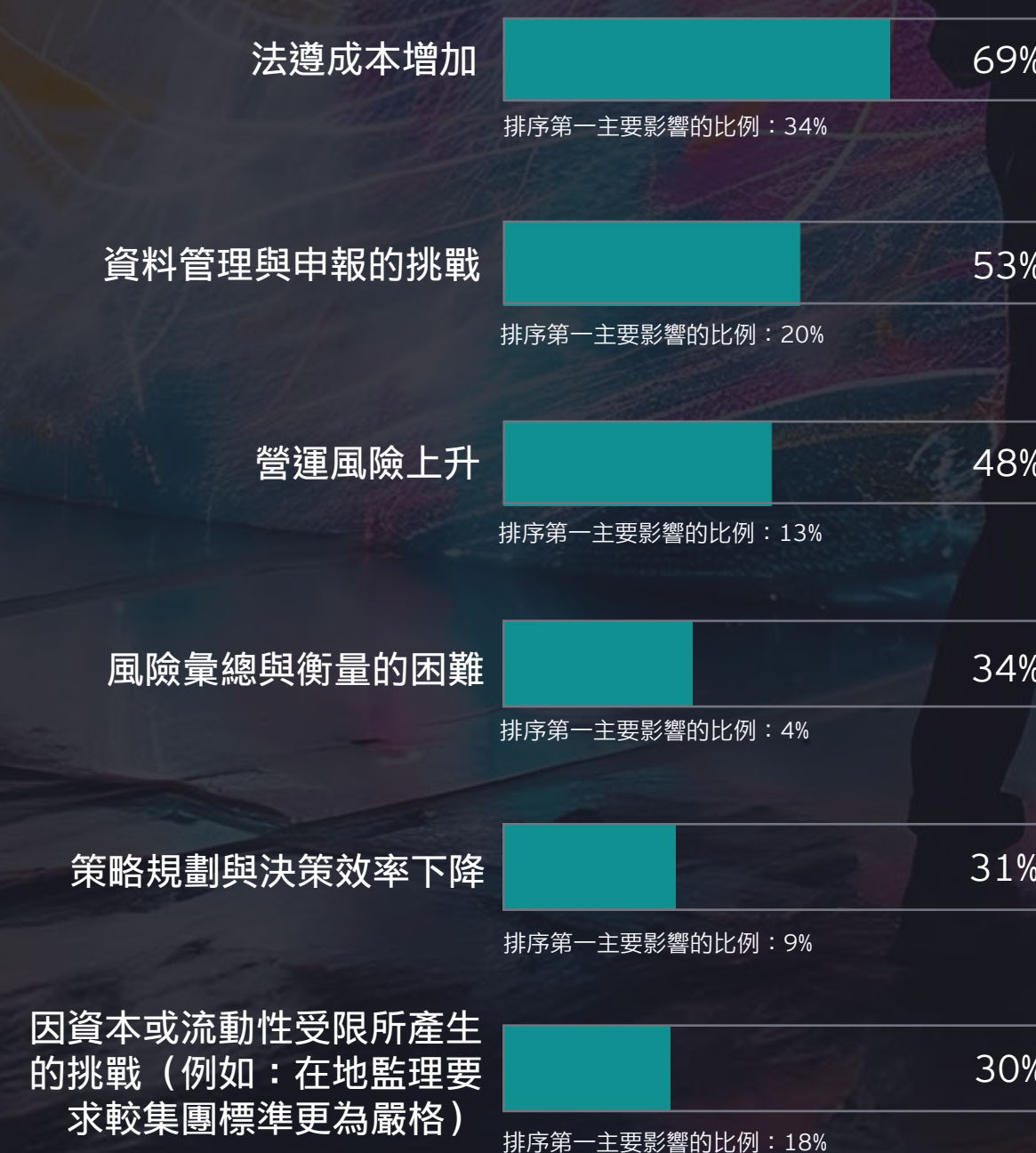
目前市場上存在一種觀感，認為部分市場的監理審查力道正在放鬆，其中以美國最為明顯。現行美國政府降低對永續與氣候議題的重視程度，推動放鬆監理管制政策，並在 AI 與數位資產領域展現出對創新的友善立場。英國、歐盟以及亞太地區的主要市場監理機關，正密切觀察這些發展，並在重新檢視自身監理優先事項時，同時納入地緣政治趨勢與在地議題。可以預期，對美國地緣政治與貿易政策的變化，各地可能會做出截然相反的反應：或是維護自身獨立性，或是維護在全球金融危機後所建立的金融穩定局面。

在中東與北非 (MENA) 地區，高達 80% 的 CRO 認為監理碎片化是形塑其策略議程的重要力量；相較之下，整體受訪者僅 31% 持相同看法。亞太地區 (19%) 與拉丁美洲 (19%) 的 CRO，對監理碎片化的關切程度則相對較低。

監理碎片化可能帶來多種影響，包括營運風險增加、法遵成本提高、資本/流動性受限以及資料管理挑戰加大。不同地區的擔憂各不相同：

- 43% 的亞太地區 CRO 認為，資本受限將是監理碎片化帶來的重大影響 ( 整體受訪者比例為 30%，北美僅 21%) 。
- 66% 北美地區的 CRO 認為，營運風險是主要影響 ( 歐洲僅 25%) 。

圖 17：監理碎片化所造成的主要影響面向



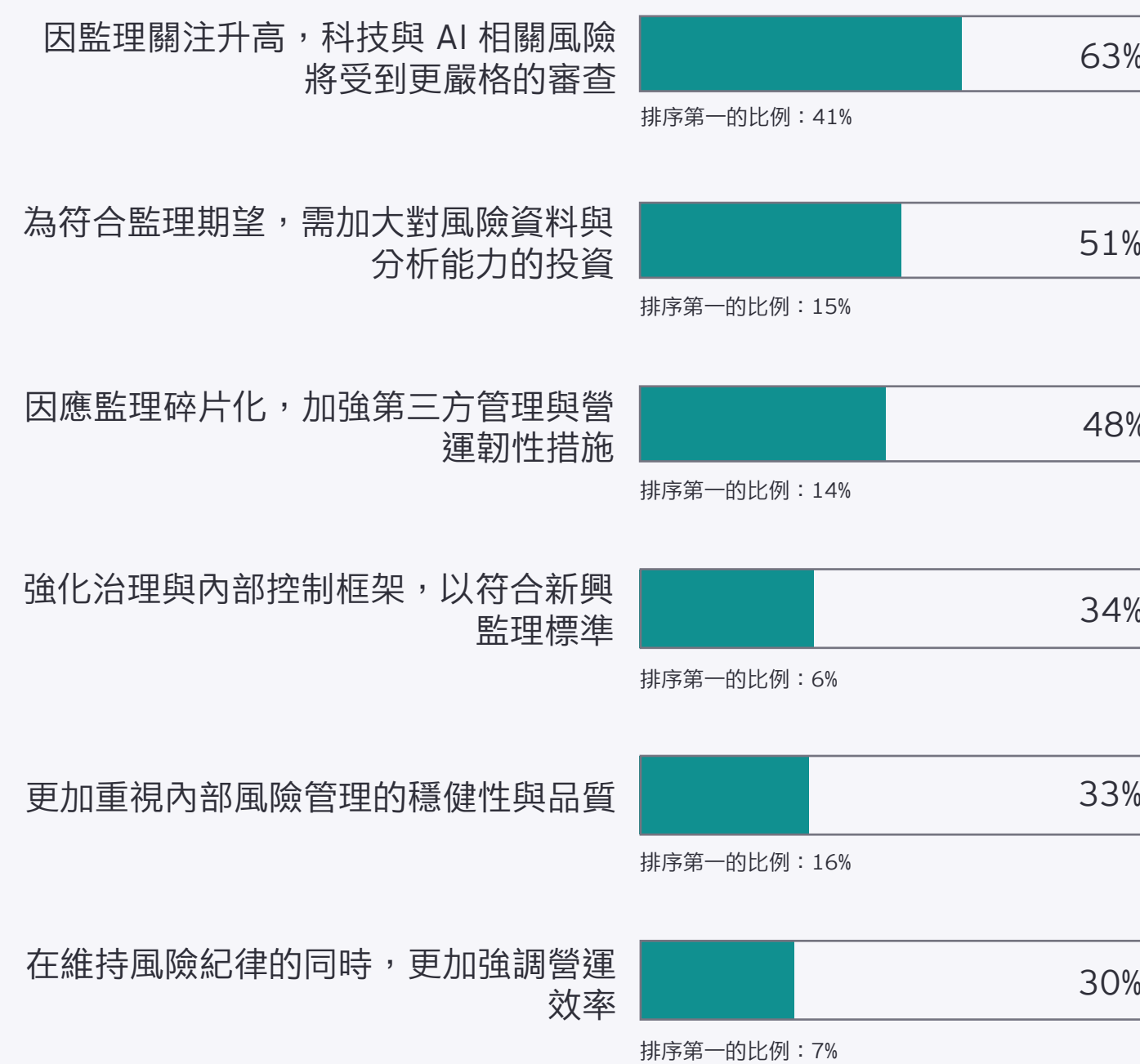
安永 2026 年全球金融服務監理展望報告指出，在高度不確定的環境下，銀行與其他金融機構若要取得成功，必須做到以下幾點：

- 敏銳意識到因各國或各區域監理分歧，所導致的營運成本上升與商業機會差異；
- 持續關注其營運所在市場的特定風險與監理變化；
- 運用情境規劃與分析，評估不同監理結果可能對自身業務造成的影響。

閱讀完整報告。

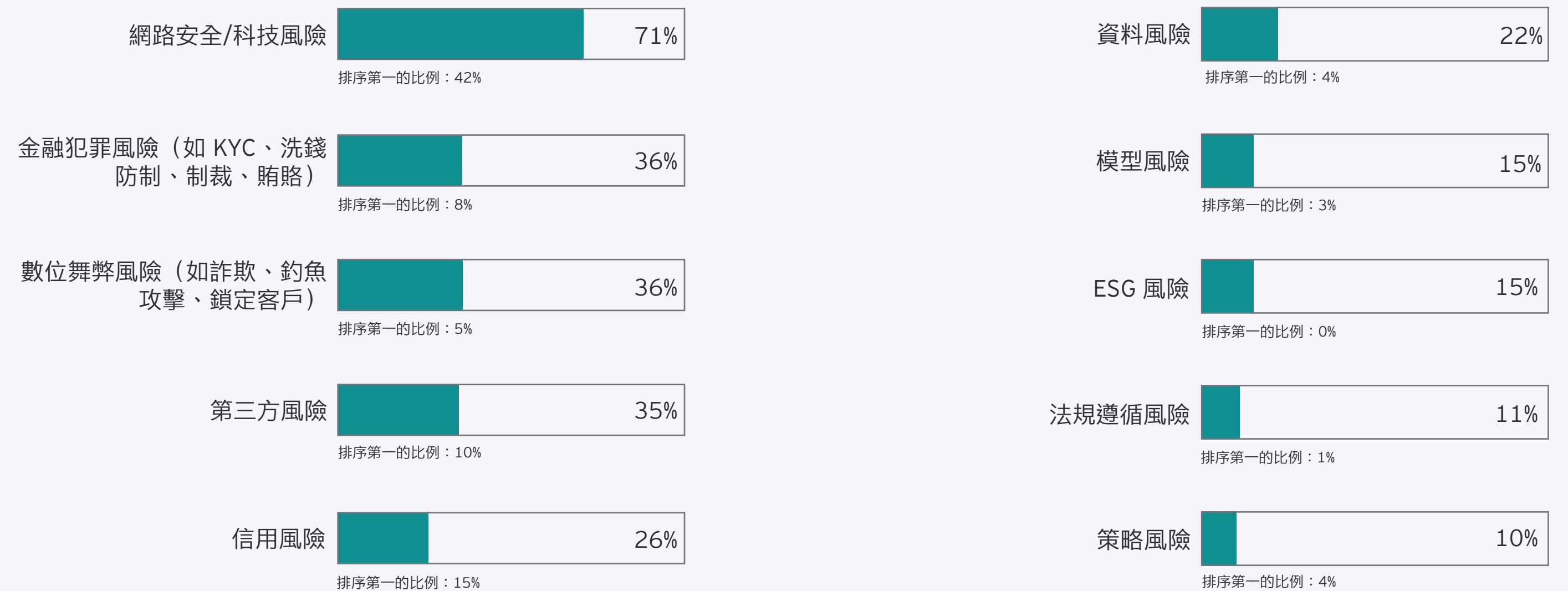
展望未來三年，CRO 預期，科技與 AI 相關風險將受到更嚴格的監理審視（63%），以及為符合監理期望而增加對風險資料與分析能力的投資（51%），將是變動中的監理環境對風險管理帶來的最主要影響。

圖 18：未來三年，全球監理變化對風險管理的前三大影響



未來監理關注重點：CRO 預期，監理機關最可能加強關注的風險領域包括網路安全和科技風險（71%），其次為數位舞弊（36%）、金融犯罪（36%）以及第三方風險（35%）。55% 的受訪者認為 ESG 將在未來受到較少的監理關注；此外，策略風險（46%）與行為風險（35%）亦被預期將在監理優先順序中下降。

圖 19：未來三年，監理關注度將上升的風險領域



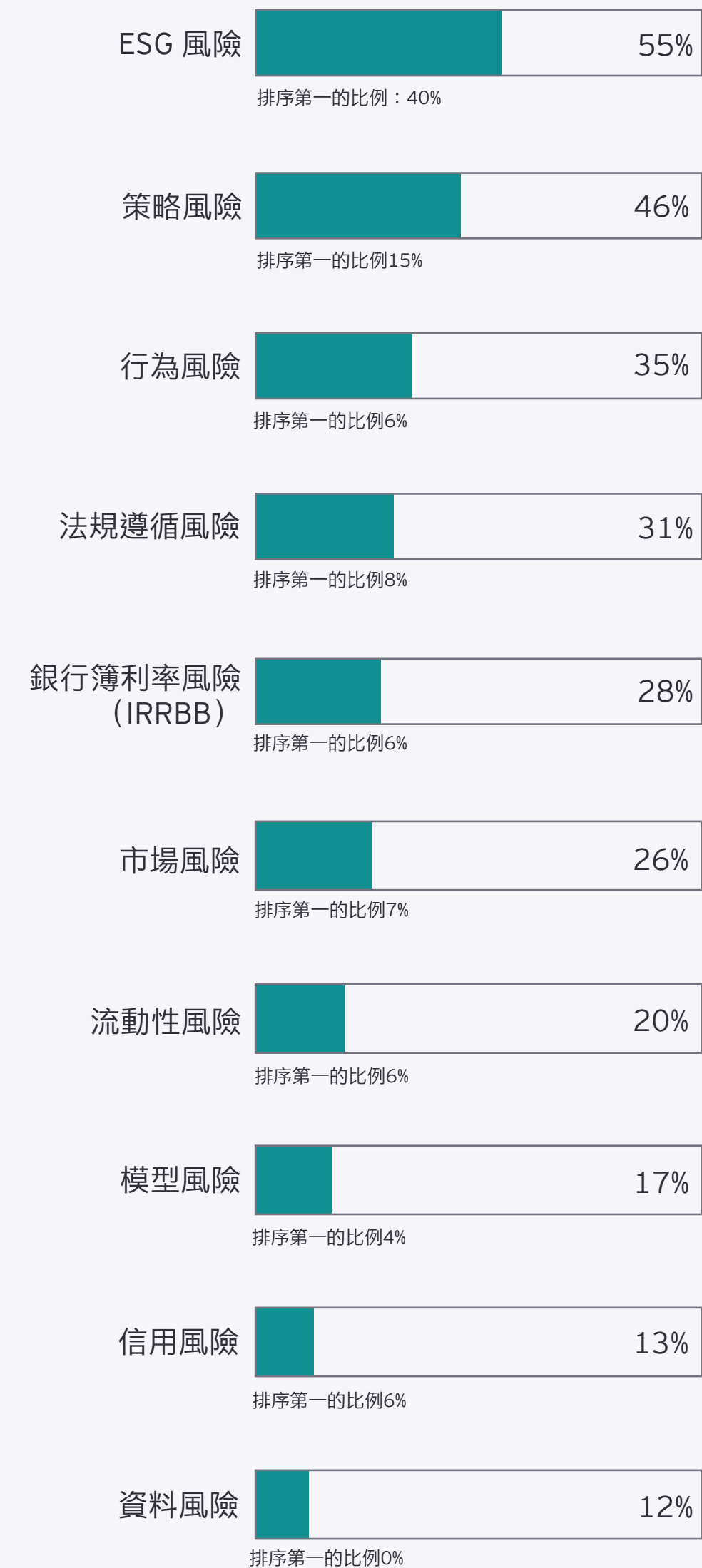


全球各地的 CRO 正逐步適應「監理碎片化」成為新常態的現實。

上述趨勢在不同地區呈現出高度差異化的結果：100% 北美地區的 CRO 預計對 ESG 的關注度會降低，而歐洲和拉丁美洲的 CRO 持相同觀點的比例分別只有 35% 和 33%。同樣，北美地區的 CRO 預計對法規遵循風險（55%）和行為風險（52%）的關注度也低於歐洲（15%、20%）和拉丁美洲（24%、33%）的同業。

亞太地區的 CRO 預計，未來的監管將更加關注網路和科技風險（86%，高於整體的 71%）、數位舞弊（57%，整體為 36%）以及第三方風險（52%，整體為 35%），遠高於其他地區的同業。歐洲地區的 CRO 則預計，監理機關將更加關注信用風險（40%，整體為 26%）和資料風險（40%，整體為 22%）。

圖 20：未來三年，監理關注度預期將下降的風險領域

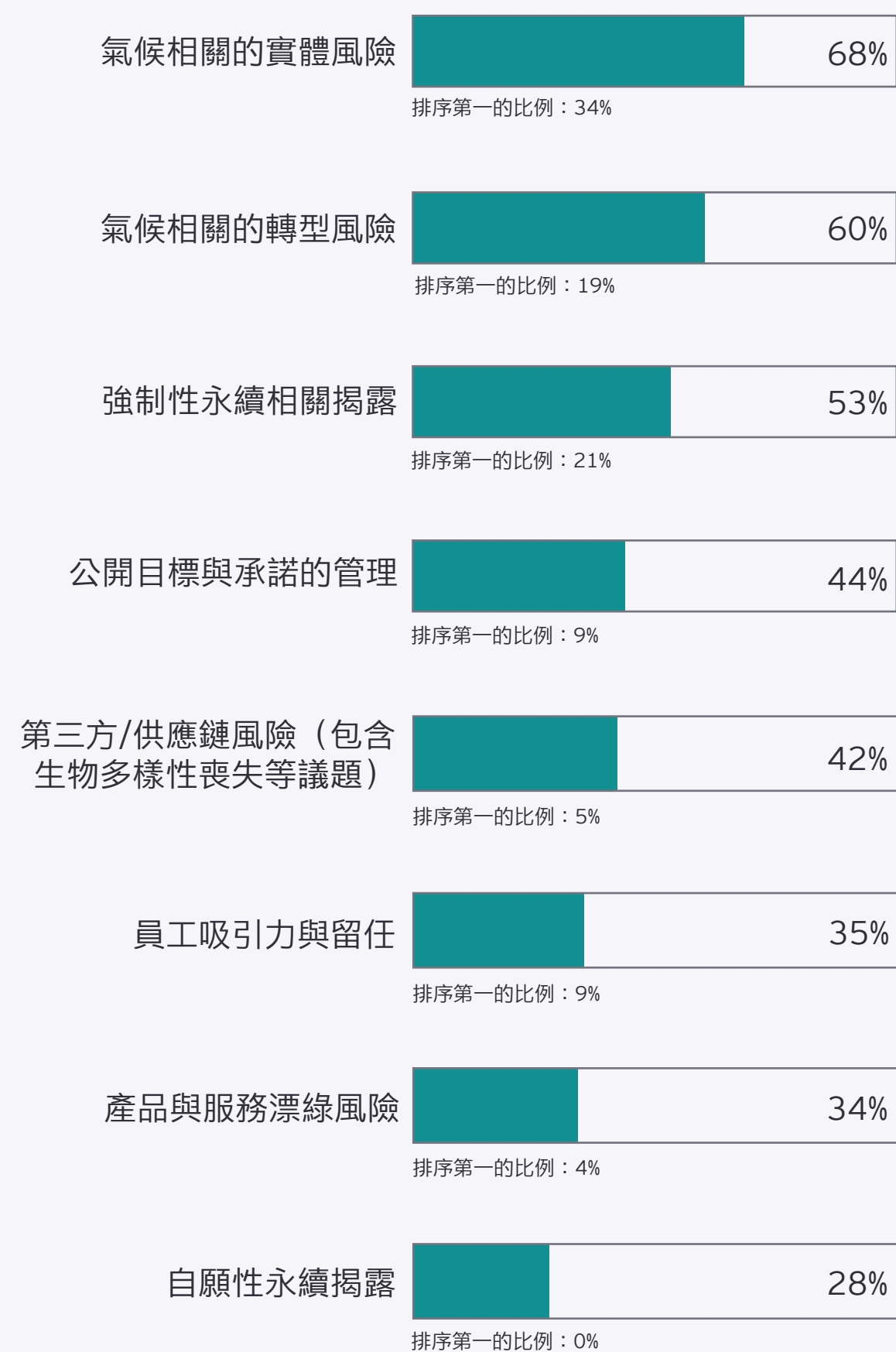


**對永續議題的看法：**儘管相較於前幾年，永續議題的急迫性已有所降低，但 CRO 並未忽視其重要性及短期內可能帶來的影響。超過三分之二（68%）的受訪者指出，氣候相關的實體風險是永續發展相關風險的主要驅動因素，其次為氣候相關的轉型風險（60%）和強制性永續揭露要求（21%）。在 CRO 眼中，風險本身的管理挑戰，往往比其監理面向更為關鍵，這一點在永續議題上亦同樣明顯。

**提升法遵效率：**CRO 持續推動精簡法遵流程，並積極運用資料與科技來提升整體效率。其主要優先事項包括：改善資料品質、準確性、彙總效率和時效性（30%）；實施教遵科技（RegTech）解決方案以降低人工作業負擔（16%）；實現流程自動化（15%）；以及解決傳統技術的限制和整合問題（13%）。

然而，非技術層面的行動同樣重要：15% 的 CRO 表示，正透過連結業務、風險、法務與 IT 部門來加強跨職能整合；15% 正在釐清不同司法管轄區間的監理解讀差異。此外，在 EY/IIF 共同進行的金融服務業 AI 應用的研究中，81% 的受訪者認為，最佳的監理/監督模式，應是由金融機構、AI 服務供應商以及其他第三方與監理機關合作，共同探索與界定責任。

圖 21：永續相關風險的主要驅動因素



CRO持續尋求簡化法遵流程，並愈來愈倚重資料與科技，以實現營運效率提升所帶來的實質效益。

# 第 5 章

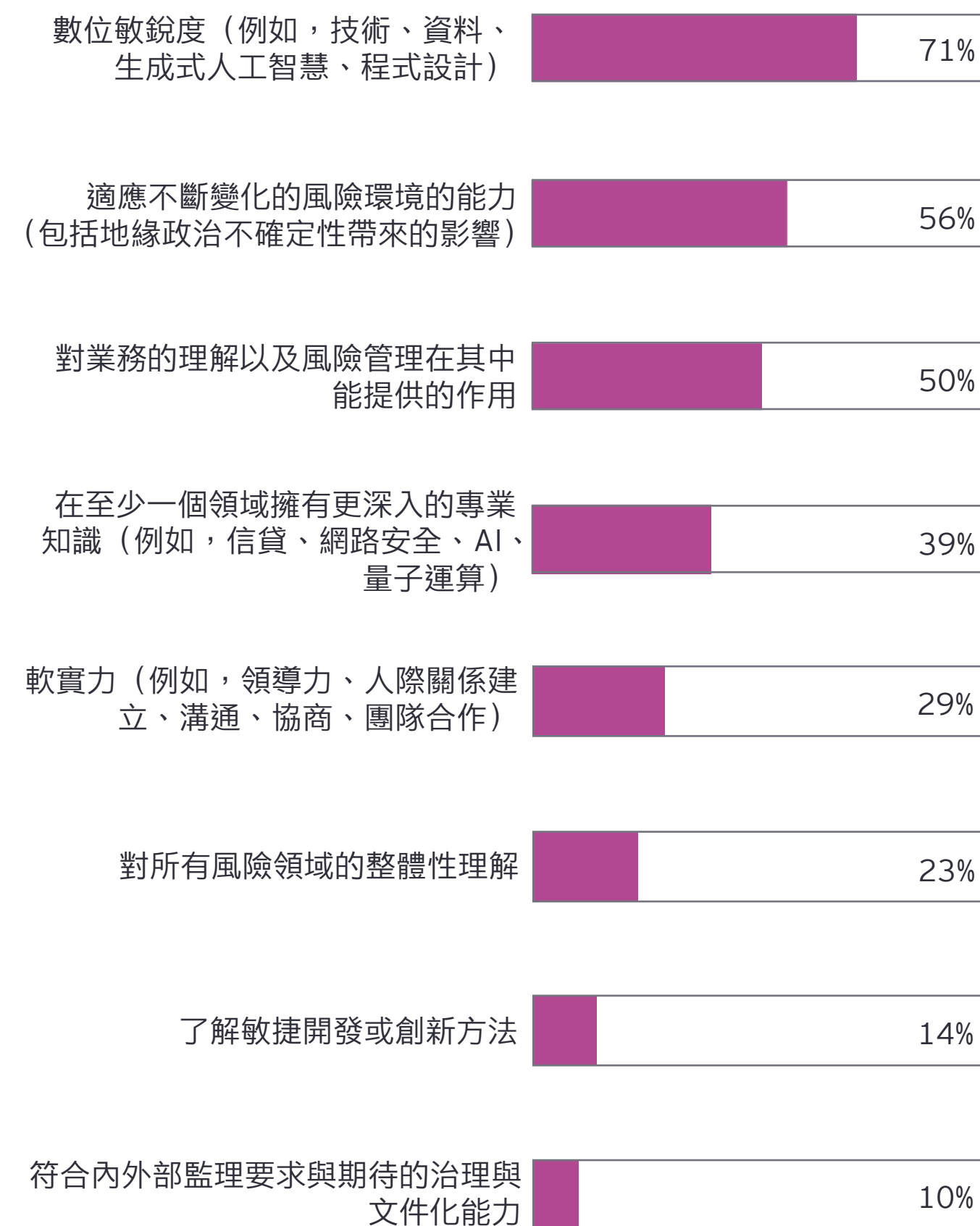
## 風險管理營運 - 新技術、人才和團隊結構

自本調查開始以來，風險管理團隊規模穩定成長，一直是調查結果中的一項重要趨勢。某種程度上，這反映了全球金融危機後，銀行業全面擴充風險管理能力的長期發展。然而，今年的調查結果顯示，風險管理人力成長速度明顯放緩。

**聚焦少數關鍵核心技能：**CRO 對其組織的實際人才需求已有相當清楚的認知，其中最重要的包括數位敏銳度（71%）和適應能力（56%）。這些技能被高度重視，顯示

風險管理職能正持續轉型為更具策略性與顧問諮詢性質的角色，同時也反映出自動化程度持續提升的趨勢。在北美地區，超過三分之二（69%）的 CRO，將優先聘僱懂業務且能理解風險管理賦能作用的員工，60% 則特別重視對所有風險領域具備整體性理解的人才。

圖 22：未來三年，風險管理團隊提升風險管理水準所需的關鍵技能



# 71%

CRO 表示，數位敏銳度是提升風險管理水準的關鍵

# 56%

CRO 認為，在員工規模穩定的前提下，AI 將提升工作效率



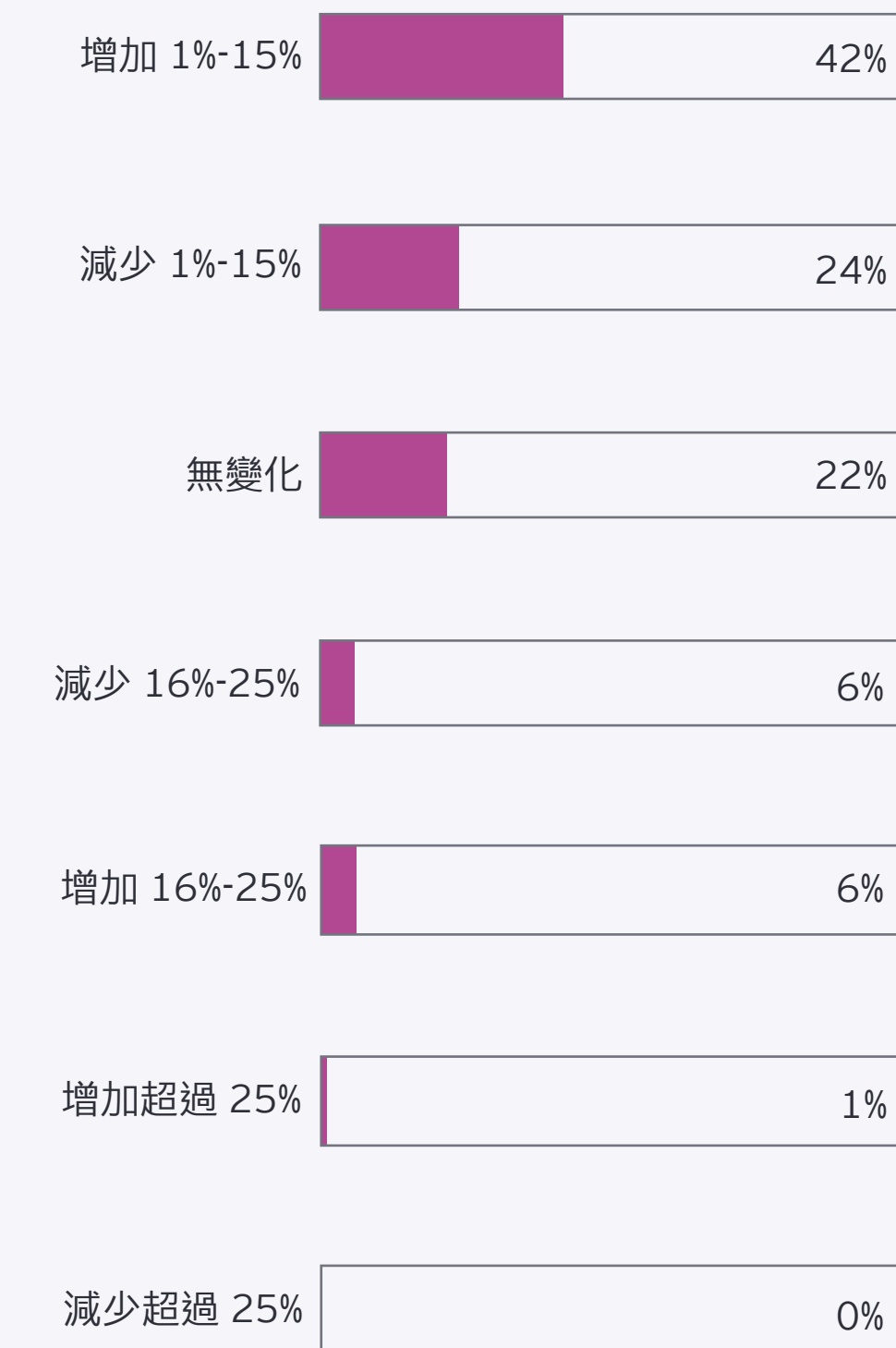
**風險管理人力招募趨緩：**與過往年度相較，CRO 預期未來風險管理人力的招募將明顯放緩，甚至出現人力縮減。近一半（49%）的受訪者表示，未來三年將增加風險管理全職員工（FTE），但此比例已明顯低於去年的 68%；相對地，30% 的 CRO 表示，將減少 FTE 人數，高於去年的 16%。北美地區銀行的 CRO 最可能（31%）預計人員規模將小幅縮減（減少 1% 至 15%），而拉丁美洲銀行的 CRO 最不可能（14%）進行人力縮減。這也是本調查首次出現如此明確的人力成長趨緩訊號。

AI 是風險管理團隊人力縮減的原因之一，但並非唯一因素。事實上，AI 對風險管理人力與角色的影響，實際情況更為複雜：

- 16% 的受訪者預期，人力將顯著減少（例如：AI 實現資料蒐集、報告製作等重複性工作的自動化）
- 28% 表示，AI 對風險管理人力規模與組成的影響仍在評估中
- 56% 的 CRO 預期，在維持整體人力規模穩定的情況下，AI 將大幅提升工作效率

換言之，CRO 們已預見，可能很快會實現用更少（或至少相同人數）的員工做更多的工作。正如一位 CRO 所述：「AI 與數位化作業，使我們即使在客戶業務量增加的情況下，仍能維持人力規模穩定。」

圖 23：未來三年，風險管理（第二道防線）全職員工（FTE）人數的預期變化



隨著 AI 工具逐步滿足基礎分析需求，並處理更多與傳統風險相關的例行作業，風險管理團隊的組織結構，將由傳統的金字塔型（大量初階人力），逐步轉向鑽石型（以中高階專業人才為核心）。半數歐洲的 CRO 預計將風險管理團隊將轉為鑽石型結構，而 81% 拉丁美洲的 CRO 預計人工、手動作業的職位將減少。

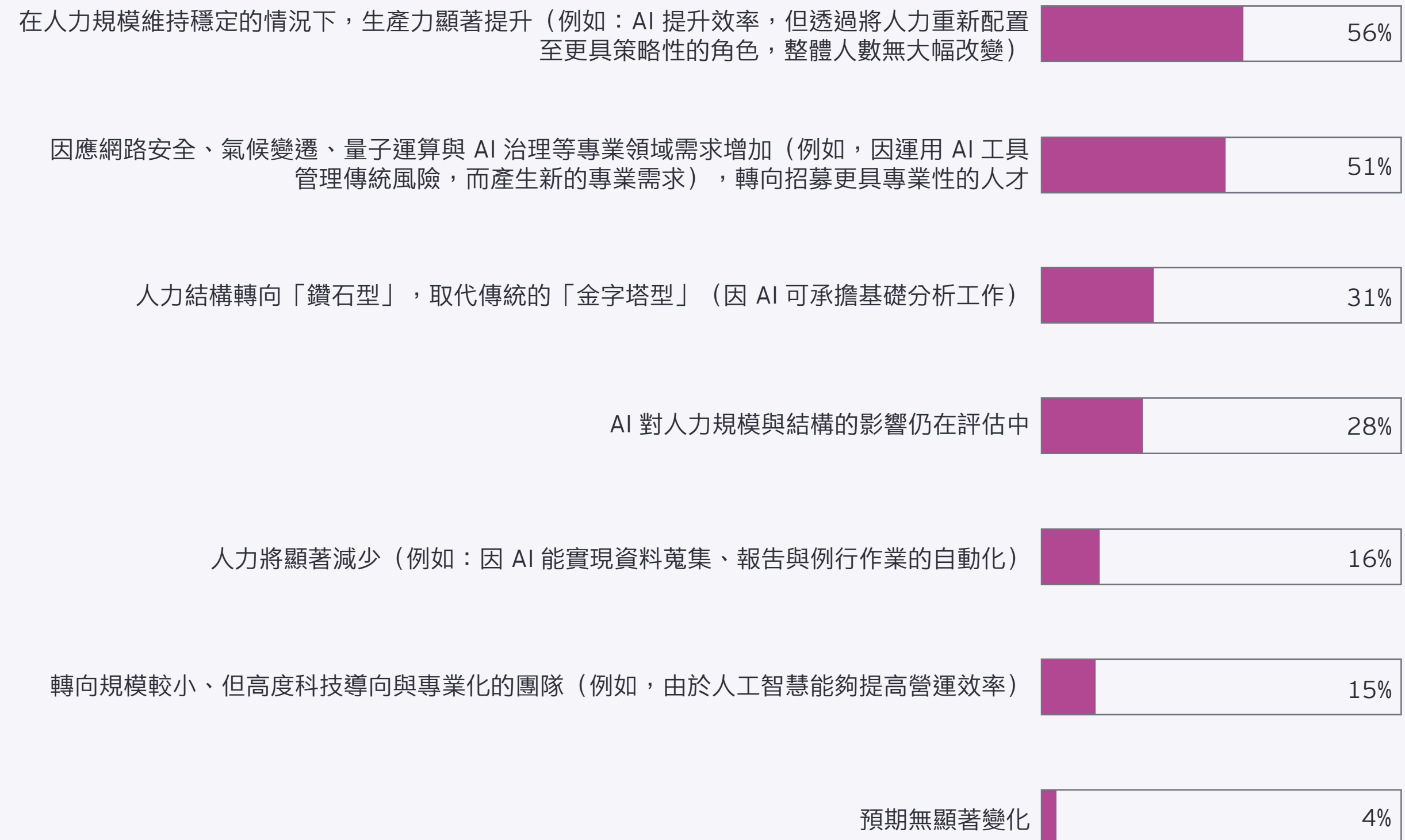
“

風控長說：

AI 的應用案例正在逐步被採用，長期效率提升指日可待；但在建立這些長期能力的初期，仍需先增加一定的人力投入以支撐建置工作。

AI 將會成為一項必須學會的技能，就像試算表一樣。

圖 24：未來三年，AI 對風險管理人力規模與組成的預期影響



AI 有望徹底改變部分職務，特別是那些以人工操作為主的職務（例如，法遵測試、申報、內控與資料分析）。但是，正如我們調查的結果所示，AI 也將催生全新的職務，並重塑其他既有職能：

- 55% 的 CRO 表示，建立兼具 AI 技術與風險管理技能的複合型專業職位是重要優先事項
- 51% 的 CRO 預期將招募更多專業人才（例如，網路安全、氣候變遷、量子運算、AI 治理）
- 31% 認為，AI 將使風險管理資源配置出現結構性重組

為順利因應這些轉變，79% 的 CRO 表示，將優先推動 AI 與資料科學技能提升培訓，加強對資料分析、模型解讀與 AI 工具的實務訓練。

圖 25：未來三年，AI 對風險管理職務演進的預期影響



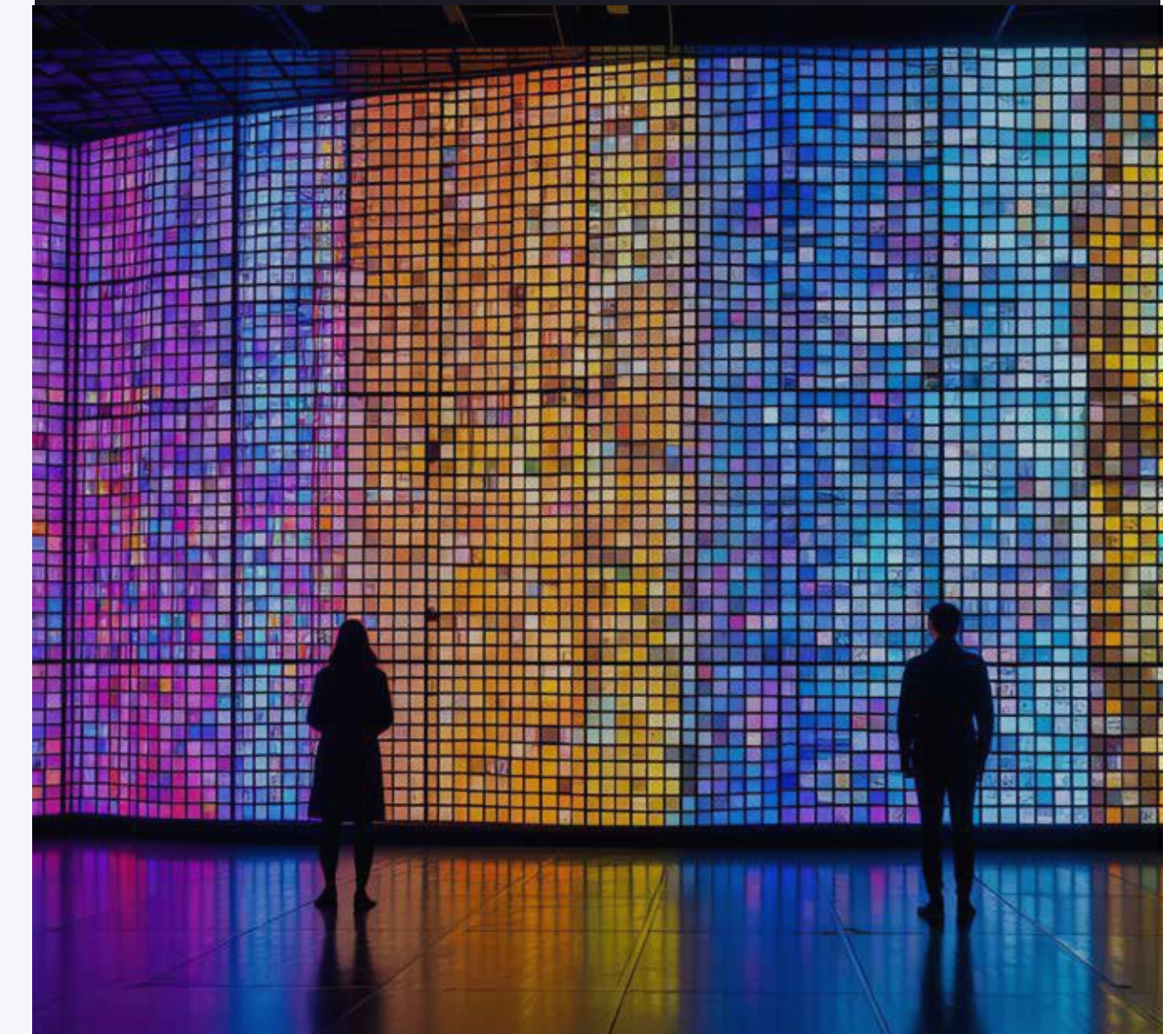
What CROs say:

From a staffing perspective, the trajectory is toward more skilled, highly paid, strategic professionals, with not as many worker bees.

“

風控長說：

從人員配置的角度來看，未來的發展方向是：更多地依靠技能嫻熟、薪酬優渥的策略型專業人士，而減少一般員工的數量。



# 展望未來

銀行所面臨的風險範疇持續擴大，且各類風險之間高度相互連動、彼此交織，這些因素正驅動風險管理營運模式的快速演變，並影響從人才需求、能力建構到科技投資的各個層面。無論在銀行業或其他產業，風險管理方法轉型正逐漸成為必要任務。正如安永其他研究所指出，當前的風險環境具有非線性、加速變化、波動劇烈且互聯的特性。那些能夠採取更具策略性、非傳統作法因應風險的銀行，將更有可能在這個充滿不確定性與動盪的時代中脫穎而出、取得成功。

在風險領導者因應迅速蔓延和突如其來的威脅之際，那些看似最具潛力的解決方案（例如 AI 與策略性合作夥伴關係），也可能使其他風險類別變得更加複雜。或許正因如此，我們在 2008 年風險調查報告中的觀察，在今天仍然適用：「從金融動盪中汲取的經驗，清楚傳達了一項不可忽視的訊息：風險治理必須在決策桌上占有與營收成長同等重要的一席之地.....而要達成這樣的對等地位，則必須建立一套支援整合式風險管理的企業級框架。」

# 延伸閱讀



[2025 EY Global Risk Transformation Study](#)



[IIF/EY Annual Report on AI Use in Financial Services](#)



[EY Global Regulatory Outlook 2026](#)

# 研究方法與 受訪機構

2025年9月至2025年11月期間，安永與國際金融協會（IIF）合作，針對 IIF 會員機構及其他全球各地銀行進行調查，其中亦包括少數在其國家排名前五大銀行的重要子公司）。

受訪對象包含各銀行的風控長（CRO）或其他高階風險管理主管，受訪形式包括深度訪談、問卷調查或兩者並行。本次調查共計來自 31 個國家/地區的 101 家銀行參與，且在資產規模、地理分布與銀行類型方面具有高度多樣性。從地區分布來看，總部位於亞太地區的銀行占 20%，歐洲 20%，拉丁美洲 20%，中東與非洲 10%，北美則為 30%。其中，12% 的銀行為全球系統重要性銀行（G-SIBs）。

101

家銀行

31

個國家/地區

# 聯繫安永

## 安永聯合會計師事務所

### 審計服務

張正道  
審計服務部 執業會計師  
電話：02-2728-8881  
電子郵件：Bob.Chang@tw.ey.com

謝勝安  
審計服務部 執業會計師  
電話：02-2728-8857  
電子郵件：Charlie.Hsieh@tw.ey.com

楊弘斌  
審計服務部 執業會計師  
電話：02-2728-8836  
電子郵件：HungBin.Yang@tw.ey.com

郭紹彬  
審計服務部 執業會計師  
電話：02-2728-8868  
電子郵件：Eric.Kuo@tw.ey.com

曾于哲  
氣候變遷、永續發展與ESG諮詢服務  
負責人暨 審計服務部 執業會計師  
電話：02-2728-8852  
電子郵件：Roger.Tseng@tw.ey.com

林群堯  
ESG策略與永續發展諮詢服務  
執行副總經理  
電話：02-2728-8885  
電子郵件：Brian.CY.Lin@tw.ey.com

### 稅務服務

林志翔  
稅務服務部 營運長  
電話：02-2728-8876  
電子郵件：Michael.Lin@tw.ey.com

蔡雅萍  
公司稅務諮詢服務 執業會計師  
電話：02-2728-8873  
電子郵件：Anna.Tsai@tw.ey.com

林鈺芳  
稅務服務部 執業會計師  
電話：02-2728-8831  
電子郵件：Evelyn.Lin@tw.ey.com

## 安永企業管理諮詢服務股份有限公司

高旭宏  
執行副總經理  
電話：02-2728-8811  
電子郵件：Charlie.Kao@tw.ey.com

## 安永諮詢服務股份有限公司

謝佳男  
執行副總經理  
電話：02-2728-8850  
電子郵件：Joseph.Hsieh@tw.ey.com

曾韻  
執行副總經理  
電話：02-2728-8892  
電子郵件：Christina.Tseng@tw.ey.com

陳志明  
執行副總經理  
電話：02-2728-8865  
電子郵件：Jemmy.CM.Chen@tw.ey.com

## 安永財務管理諮詢服務股份有限公司

王沛  
策略與交易諮詢服務-精算服務  
執行副總經理  
電話：02-2728-8828  
電子郵件：Angelo.Wang@tw.ey.com



## 安永 | 建設更美好的商業世界

安永致力於建設更美好的商業世界，為客戶、員工、社會各界及地球創造新價值，同時建立資本市場的信任。

在數據、人工智慧及先進科技的賦能下，安永團隊幫助客戶凝聚信心、形塑未來，並為當下和未來最迫切的挑戰提供解決方案。

安永團隊提供全方位的專業服務，涵蓋審計、諮詢、稅務、策略與交易。憑藉我們對產業的深入洞察、全球互聯的跨領域網絡及多元的業務生態合作夥伴，安永團隊能夠在150多個國家和地區提供服務。

## All in to shape the future with confidence.

安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球組織，加盟該全球組織的各成員機構都是獨立的法律實體，各成員機構可單獨簡稱為「安永」。Ernst & Young Global Limited 是註冊於英國的一家保證（責任）有限公司，不對外提供任何服務，不擁有其成員機構的任何股權或控制權，亦不作為任何成員機構的總部。請登錄ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用個人資料，以及個人資料法律保護下個人所擁有權利的描述。安永成員機構不從事當地法律禁止的法律業務。如欲進一步了解安永，請瀏覽 ey.com。

安永台灣是指按中華民國法律登記成立的機構，包括：安永聯合會計師事務所、安永管理顧問股份有限公司、安永諮詢服務股份有限公司、安永企業管理諮詢服務股份有限公司、安永財務管理諮詢服務股份有限公司、安永圓方國際法律事務所及財團法人台北市安永文教基金會。如要進一步了解，請參考安永台灣網站 ey.com/zh\_tw。

© 2026 安永台灣。  
版權所有。

APAC no. 14009304  
ED None

本資料是為提供一般資訊的用途編製，並非旨在成為可依賴的會計、稅務、法律或其他專業意見。請向您的顧問獲取具體意見。

[ey.com/zh\\_tw](https://ey.com/zh_tw)

加入安永LINE@好友  
掃描QR CODE，獲取最新資訊。

