

金融產業文摘

2026年4-6月號

編輯群的話

本期專文聚焦國際財務報導準則第17號 (IFRS 17) 上路後臺灣保險業所面臨的挑戰，說明新準則對結帳流程、資料治理、系統整合與跨部門協作的影響，並彙整業界常見痛點與改善方向，包含流程優化、自動化工具與人才培育，說明企業如何在符合監理要求的同時，逐步將 IFRS 17 轉化為提升營運效率與決策品質的基礎，提供後續制度深化與管理應用之思考方向。

此外，本期稅務新知分享OECD移轉訂價指導原則第十章移轉訂價在金融交易中的應用，說明跨國企業於集團內設立保險個體，藉以提供集團內成員保險服務之自保交易，其考量因素以及於集團內交易如何訂價，提供讀者針對營運風險控管以及移轉訂價準備的建議。

最後，本期收錄安永「2026年全球保險業展望」及「2026年全球銀行業展望」兩項研究與讀者分享，從銀行與保險業視角，探討金融業在利率環境轉變、地緣政治不確定性與科技快速演進交織影響下的發展趨勢。研究指出，銀行業須在維持獲利韌性的同時，持續推動營運簡化、費用收入成長及數據與人工智慧能力布局；保險業則面臨市場波動、成本壓力與競爭型態重塑等挑戰，需以客戶為中心，結合科技應用與人才策略，提升營運韌性並拓展多元成長途徑。期盼透過本期文摘，協助讀者整體掌握金融產業關鍵趨勢，並持續關注未來轉型與競爭力強化之重要方向。



金融產業文摘

2026年4-6月號

編輯群



傅文芳 所長



審計服務
黃建澤 營運長



稅務服務
林志翔 營運長



策略與交易諮詢服務
何淑芬 總經理



諮詢服務
萬幼筠 總經理



審計服務
金融服務產業
張正道 執業會計師



審計服務
金融服務產業
徐榮煌 執業會計師




審計服務
金融服務產業
謝勝安 執業會計師



審計服務
金融服務產業
馬君廷 執業會計師



審計服務
金融服務產業
楊弘斌 執業會計師



金融產業文摘

本期目錄

專文

- ▶ IFRS 17時代面臨的問題以及可能的改善方案

稅務新知

- ▶ 金融產業移轉訂價方法及特殊因素考量-自保交易

附件

- ▶ 2026年全球保險業展望
- ▶ 2026年全球銀行業展望

IFRS 17時代面臨的問題以及可能的改善方案

王沛 策略與交易諮詢服務 執行副總經理
林怡玟 策略與交易諮詢服務 副理



王沛
執行副總經理



林怡玟
副理

背景

隨著國際財務報導準則第17號（IFRS 17）的正式上路，臺灣保險業進入了一個高度透明的新型財務管理時代。IFRS 17在提升財務資訊一致性、可比性與揭露品質的同時，也對企業內部流程、系統架構、人才能力及跨部門整合帶來更高要求。

在實際導入過程中，多數保險公司普遍面臨流程繁瑣、資料品質不穩定、系統整合不足、問題無法即時發現以及人工作業過多等挑戰。本文將探討企業在 IFRS 17 時代下最常遇到的核心問題，並提出可行的改善方向。

本文依據金管會公開資料、臺灣保險業對外揭露內容及安永過往導入經驗綜整撰寫，整理臺灣保險業目前於IFRS 17時代面臨的問題以及可能的解決方案。

IFRS 17實施下的主要問題

■ 結帳流程繁瑣、跨部門協作困難

IFRS 17涉及精算、會計、風控及資訊等多部門的高度協作，結帳流程將透過收集前端各系統之資料，再進行加工轉換後提供給精算系統與子帳系統進行計算、帳務及報表產出，以完成結帳作業。惟各系統（例如：投資系統、核心系統、費用系統）資料分散，且商品屬性與分類複雜，加上部分保單屬於特殊交易，需要人工處理，導致整體流程冗長且資訊整合困難，常見痛點如下：

➤ 部分保單資料維度不足，影響資料品質與資料介接

部分舊商品或早期建置之保單系統缺乏 IFRS 17 所需的細部資料，導致資料在加工轉換時，需要額外補充資訊、比對或重建欄位，此過程不僅增加作業量，也提高資料失真或遺漏欄位的風險，影響後端計算之準確性。

➤ 資料處理與系統介接仍需人工作業

在現行流程中，仍有部分資料需由人工進行整理。像是手動匯入匯出檔案、調整欄位格式等作業，或是各系統之間無法即時介接，不但耗時且容易出現作業錯誤，也使系統流程難以真正標準自動化。

➤ 不同系統間整合不足，提升對帳難度

前後端系統之間的資料規格標準不一，相同定義的欄位往往有不同的變數名稱，造成跨系統對帳檢查差異時相當耗時，經常需要資深人員依經驗判讀，缺乏透明性。

➤ 缺乏準則與流程理解導致作業風險上升

IFRS 17 涉及大量專業名詞、計算邏輯與複雜的系統資料流程，對於非專業或新進人員而言不易理解。若缺乏明確的指引文件，容易造成錯誤操作或判讀偏差，進而提高作業風險並影響結帳時程。

上述這些因素使各系統間流程與邏輯更加複雜冗長，不僅拉長整體結帳時程，也提高錯誤發生的可能性，增加公司在 IFRS 17 結帳作業上的風險與人力負荷，對營運效率造成影響。

■ 系統與數據架構不足

IFRS 17不僅提升了財務報表的透明度與資訊一致性，同時大幅提高了企業對於資料管理的標準，尤其是對於數據之可追溯性與完整性的控管要求更加嚴格。例如：當企業面臨內部機關（稽核單位）、外部機關（金管會、會計師）之檢查時，必須能清楚呈現各項數據的來源、轉換邏輯與運算依據，並確保從原始資料到最終報表的每一環節均可被完整驗證與重建。

然而，部分企業仍面臨資料架構不一致，且分散於不同系統的現況，使資料在介接與彙總的過程中，往往需要人工調整與處理。再加上企業內部缺乏整合數據平臺與完善的資料治理框架，導致從源頭資料到最終報表的資訊流缺乏一致性與標準化。

當資料介接流程無法自動化、缺乏稽核軌跡或無法確保各環節的品質時，就容易產生資料介接不完整的風險，此外，在對帳困難、資料或模型驗證不易之情況下，不僅增加人工作業負擔，也使企業在面對內外部稽核與監理檢查時，面臨更高的監理要求挑戰。

進一步而言，由於企業的系统與數據架構尚未完善，難以支援即時分析與情境模擬等管理需求，使得企業難以充分發揮IFRS 17帶來的決策與績效管理價值。例如：現行多數企業仍無法即時評估利率變動對於保險負債之影響、無法快速進行情境模擬判斷新投資金融工具的分類與其對負債及獲利指標的潛在影響等。

■ 問題發現滯後

在IFRS 17接軌後，多數壽險公司的結帳時程均顯著拉長。除了須滿足主管機關在結帳中的各項要求（例如：折現率最佳估計假設），亦面臨須於限定時程內向金融控股公司提供該壽險個體報表的壓力或每月十五日前公告營運情形的時程壓力。

主要挑戰在於，IFRS 17高度複雜的計算需求下，帳務結果多數仰賴精算系統、子帳系統的計算。檢核與分析往往集中於報表產出後進行，無法即早發現錯誤，導致結帳作業延後，提升跨部門溝通及修正成本。此外，亦造成決策所需關鍵資訊延遲，影響管理階層之判斷品質。

目前多數保險業者仍會遭遇前端資料異常、系統計算錯誤、人為失誤等狀況，而一再重新執行結帳的困境。例如：因為保單維度不一致造成程式判斷錯誤，像是錯誤貼標、錯誤判斷時態...等，而該錯誤資料進而被提供給精算系統、子帳系統運算，使帳務結果失真；又或是精算系統中的假設未正確更新，子帳系統操作錯誤等情況，皆可能造成整體結帳作業延宕，加劇企業重工成本。

■ 專業人才不足、內部教育成本高

IFRS 17不僅邏輯計算高度複雜，保險業財務報告編製準則中要求揭露的報表內容亦大幅調整與增加，包括損益表、調節表、CSM 攤銷期間、重要財務比率分析等多項內容。隨著準則全面上路，多數企業普遍面臨以下挑戰：

➤ 內部教育與制度建立之成本提升

IFRS 17 涵蓋精算、會計、系統與資料治理等多個領域，企業需要投入大量時間進行內部訓練、更新作業手冊並建立跨部門流程。此外，這些工作也將因應主管機關或公司策略而持續調整，使教育與制度建立成為長期且高成本的投資。

➤ 需要具備會計、精算、IT跨領域能力之專業人才

IFRS 17的實務運作遠超過傳統分工模式，精算需理解基礎會計與過帳邏輯，會計需理解精算假設與模型運作，IT 更需支援資料清理、介接流程、自動化測試與系統監控。具備這樣跨領域能力的人才相對稀少，市場需求又因整體產業同時轉換 IFRS 17 而急遽增加，導致企業在招募與留才上都面臨顯著挑戰。

➤ 知識傳承不易，容易因人員異動而產生斷層

一旦企業內部作業之關鍵人員異動，往往會使知識理解與操作經驗出現斷層，影響結帳的穩定性與效率。甚至出現企業內部投入大量時間重新訓練新進人員，導致銜接週期延長，增加部門負擔與潛在的結帳風險。

整體而言，IFRS 17 導入後的挑戰已不僅侷限於專業技術，而是擴大成為「人才、流程、治理」的全方位壓力；若無法持續投入訓練、建立跨領域的作業能力與完整的知識傳承機制，企業將難以在制度維運與決策應用上，真正發揮 IFRS 17 所帶來的管理價值。

可能的改善方案

■ 流程優化與標準化

在 IFRS 17 的環境下，各部門的協作頻率比以往更高，流程也更為繁複。對多數企業而言，現行流程並非一開始就以 IFRS 17 為前提設計，而是逐步累積出來的作業歷程。因此，重新檢視流程並加以優化，不僅是必要，更是提升整體結帳效率的第一步。

➤ 簡化不必要的流程步驟

許多既有的流程其實是沿用舊制或因應過去接軌的過程中而逐漸堆疊而成，未必仍真正適用於 IFRS 17 下的新作業模式。

透過逐步盤點錯綜複雜的系統資料流以及作業鏈，找出冗餘的處理、重複的比對邏輯、人工補位的作業環節等，可有效減少作業人員的負擔，讓團隊在壓力巨大的結帳期間能更專注於真正重要的判斷與分析。

➤ 明確劃分各部門之職能分工

IFRS 17 的資訊鏈從前端到後端牽涉廣泛，若角色與責任未清楚劃分，常會出現資訊落差、溝通延遲或責任模糊的狀況。透過明確定義 RACI（Responsible, Accountable, Consulted, Informed），可讓每一個流程節點都有人負責、有人監督、有人知情。明確分工能減少推諉與重工，也能提升跨部門協作的效率與信任感。

➤ 建立或更新標準化作業流程（SOP）

在多系統、多資料源、多角色參與的 IFRS 17 流程中，一份清楚、透明且具可追溯性的 SOP 是降低風險的關鍵。其中，SOP 應包含清楚的資料流向圖與系統間介接點描述、明確定義的欄位說明與處理邏輯、不同情境下的處理方式（例：特殊保單、異常資料補件）以及對應的風險點與必要控管。

完善的 SOP 能減少對部分關鍵人員的依賴，也降低人員異動時帶來的知識斷層，讓團隊在面對緊湊時程時仍能穩健運作。

流程重整優化不只是效率的提升，更是對團隊的支持。在初步接軌 IFRS 17 的時代環境中，作業人員本就承受著結帳期限、系統轉換、資料品質不一等多重壓力。透過流程優化、標準化與清晰分工，企業不只是提升效率，更是在為團隊打造一個更穩定、更可控、更具信心的工作環境。在這樣的基礎之上，後續的系統導入、自動化或資料治理才有機會真正發揮效益。

■ 導入自動化與數位工具

為因應 IFRS 17 對資料一致性、可追溯性與流程透明度的高標準要求，利用現有科技工具減少人工介入，是解決 IFRS 17 時代所面臨到的問題的一大關鍵，企業必須加速導入自動化與數位化工具，作為強化資料治理與提升營運效率的核心策略。

透過建立統一的資料介接平臺與流程自動化機制，可有效改善現行資料架構分散、介面不一致、需仰賴人工校調的問題。其中，自動化工具亦能確保資料從源頭擷取、轉換邏輯至最終報表產製的每一節點均保留完整稽核軌跡，不僅提升資料品質，也降低因人工作業而產生錯誤或遺漏的風險。

➤ 導入機器人流程自動化 (Robotic Process Automation, RPA)

為提升 IFRS 17 作業的效率與準確性，企業可導入機器人流程自動化 (RPA) 來取代大量重複性且規則明確的人工操作，例如：跨系統資料下載、格式轉換、檔案整理、初步檢核與對帳比對等工作。

RPA 可協助企業建立一致、可重複且具稽核軌跡的自動化作業流程，確保資料介接與處理過程標準化執行，並降低因人工操作差異而導致的錯誤與落差。

透過自動化的流程軌跡，企業在面對內外部稽核與查核單位時，也能更快速回溯資料來源與執行步驟，降低查核準備時間。同時，RPA 的導入能大幅減少人力投入於繁瑣的資料處理作業，使專業人力得以專注於模型檢核、假設管理、情境模擬等更具價值的分析工作，從而強化企業在 IFRS 17 架構下的營運效率與管理能力。

➤ 建置自動化資料整合及轉換機制 (Extract, Transform and Load, ETL)

導入標準化 ETL 流程、資料品質檢核模組以及軌跡追蹤功能，能有效將原本分散於多個系統、格式各異的資料進行自動化整合與轉換，確保各項來源資料在進入 IFRS 17 計算前就已具備一致性與完整性。

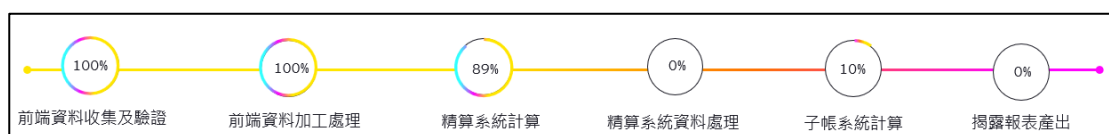
透過 ETL，不僅能降低人工負擔，也能避免因手動處理造成的資料遺漏、欄位誤用等風險。同時，在 ETL 過程中保留的轉換軌跡，有助於在面對稽核或外部查核時，快速回溯資料來源與運算邏輯，使整體資訊流更透明可控。

最終，藉由建立穩定的自動化資料基礎，企業得以提升後續模型計算、報表產製與管理分析的效率與可靠性。

➤ 採用專業IFRS 17解決方案平臺或流程工具

採用專業IFRS 17解決方案平臺或流程工具，可加速對帳、模型驗證與關鍵指標計算，使企業更有效率地掌握 IFRS 17 所需之複雜作業流程。

更進一步，企業將能即時評估利率與市場變動對保險負債的影響，並快速模擬不同投資工具之分類方式、資產負債配適效果與對獲利指標的衝擊。



這類自動化與數位化工具的導入不僅補強了既有制度與資料架構的不足，更使企業邁向高速營運，提升競爭力與深化數據驅動決策的重要里程碑。

■ 建立前端檢核與即時監控之機制與數據管理強化

為改善 IFRS 17 結帳時程延宕與問題發現滯後的情況，企業需同時強化前端檢核機制與數據管理能力，將問題發現的時間點大幅前移。

企業可參考過往於系統整合測試（System Integration Testing, SIT）、使用者驗收測試（User Acceptance Testing, UAT）中所遇到的問題，在資料輸入、資料加工與模型運算階段導入透過系統設定自動檢核機制，並建立使用者介面（User Interface, UI），例如：使用儀表板監控關鍵指標與異常預警機制，可即時監控並提早攔截因保單維度不一致、貼標或時態判斷錯誤而產生的異常等錯誤，並避免錯誤資料進入精算系統或子帳系統後造成連鎖影響。使企業能夠從「事後修正」轉為「事前預防」，大幅降低結帳後期之修正成本。

同時，透過建置數據平臺強化資料的可追溯性及可比較性，有效避免因假設未更新、系統操作錯誤或資料混亂而導致的結果失真。藉由前端即時檢核與數據治理並行，企業可同時縮短結帳時程、提升資訊品質並強化決策效率，全面改善 IFRS 17 下的高強度作業挑戰。

■ 跨部門整合與人才培育

IFRS 17不僅是會計議題，更是組織轉型的契機。透過建立跨部門專案團隊，形成具備精算、會計與IT人員整合作業模式，以降低單一單位或人員承擔過多責任的情況。

此外，針對內部教育與制度維護成本高的問題，可建置集中化的知識共享平臺，將作業手冊、系統規格、流程說明與教育訓練資料系統化管理，並導入版本控管機制，使制度更新與主管機關要求調整得以同步維護。

為解決跨領域人才不足的挑戰，企業可透過定期舉辦內部課程、跨部門輪調與內部案例交流研討，協助既有同仁補強會計、精算與IT之間的知識落差，培養多工能力。此外，透過建立標準作業流程（SOP）、自動化操作指引與錯誤情境範例集，能使新進人員快速適應，避免因人員異動造成作業斷層。同時，也可透過明確分工、制度化交接流程，提升團隊整體穩定度。

透過跨部門協作機制、扎實的知識管理架構與持續性的內部培訓體系，企業不僅能有效回應IFRS 17帶來的日常營運負荷，也能提升人員專業度與組織韌性，使結帳流程更加穩定、品質更高。

結語

整體而言，IFRS 17的導入雖然在短期內明顯加劇了作業流程的複雜性，使企業在人力、系統與治理面臨更高的成本與營運壓力，但其深層意義並不僅止於符合準則規定。新準則所帶來的透明化揭露、高品質數據需求與跨部門流程整合，也同時為保險業開啟了推動數位轉型與提升管理效能的重要契機。

在面對新制度下的挑戰時，企業若能主動推動流程優化、導入機器人流程自動化（RPA）及人工智慧等科技工具，並同步強化資料治理與建置高品質數據平臺，不僅能有效緩解現行的作業痛點，更能全面提升營運效率、風險控管能力與管理階層決策品質。這些提升將使企業逐步從「被動因應準則」轉向「主動運用準則帶來的管理價值」。

展望未來，IFRS 17 不應再被視為單純符合法規的框架，而應被視為推動保險企業升級、強化競爭力的重要工具。唯有將其融入企業策略與財務治理架構中，才能真正落實智慧財務管理、提升企業內部韌性，並最終實現永續經營的願景。

縱觀IFRS 17的挑戰及改善方案

系統數據架構不足

- 人工作業
- 缺乏可溯性
- 維護能力有限
- 系統彈性不足



結帳流程繁瑣

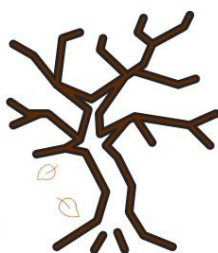
- 系統整合不足
- 跨部門協作困難
- 人為錯誤

問題發現滯後

- 結帳延宕
- 重工成本
- 關鍵資訊延遲

專業人才不足

- 內部教育成本高
- 跨領域人才需求高
- 知識斷層



流程優化與標準化

- 簡化冗餘流程
- 明確劃分職能分工
- 建立可指引文件(SOP)

自動化與數位工具

- 導入機器人流程自動化(RPA)
- 建置自動化資料整合及轉換機制(ETL)
- 採用專業IFRS 17解決方案平臺或流程工具

建立即時監控、強化數據管理

- 建立自動檢核機制
- 利用儀表板監控
- 建置數據平臺

跨部門整合與人才培育

- 建立集中化知識平臺
- 補強跨部門知識落差
- 強化人員異動管理
- 提升組織穩定性與韌度

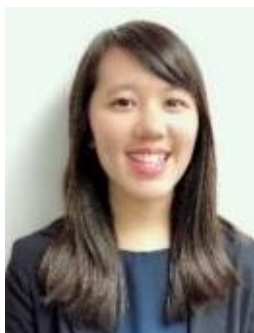


金融產業移轉訂價方法及特殊因素考量-自保交易

林志仁 移轉訂價服務 執業會計師
譚聿婷 移轉訂價服務 經理



林志仁
執業會計師



譚聿婷
經理

前言

經濟合作暨發展組織（Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD）於跨國企業及稅捐機關移轉訂價指導原則（OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations；以下簡稱為「OECD移轉訂價指導原則」）第十章移轉訂價在金融交易中的應用，針對跨國企業於金融交易相關之交易模式以及移轉訂價分析方法，提供了一系列的指導性原則，包括資金調度活動與集團內部資金借貸、資金池的運用、背書保證與自保交易之討論。

跨國企業集團在經營活動中常需面臨諸多的營運風險，例如市場風險、產品責任風險，在評估其自行能承擔的特定風險之外，如還有多餘的風險部位，可能須透過其他方式或管道以管理並降低集團內的營運風險，如自行預先籌資、提列準備金以因應未來可能的損失、與第三方簽訂保險合約，或集團自行成立「自保」（Captive Insurance）公司。自保公司係指一種保險機構或實體，其保險業務幾乎全部用於為其所屬跨國企業集團內的其他成員所面臨的風險提供保險保障。本期金融專刊將就自保交易在移轉訂價上的應用進行介紹。

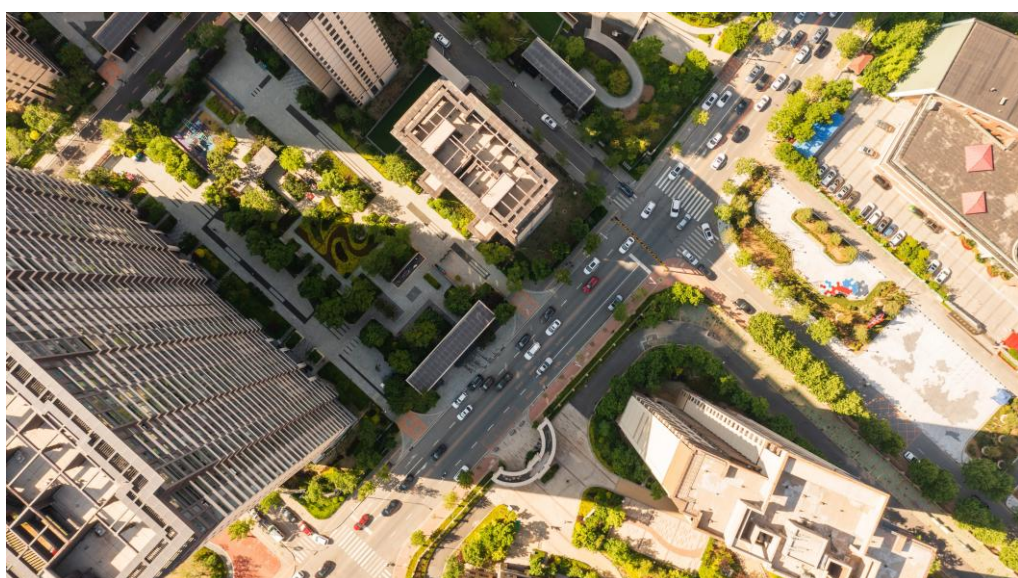
一、集團企業自保交易 (Captive Insurance) 的考量因素

- 自保公司係非保險業之集團為降低其集團內企業成員的營運風險，於該集團內所設立之保險個體，藉以提供集團內成員保險服務。跨國企業集團之所以會採用自保公司，可能基於多項考量。例如：
 1. 透過自保機制使集團內各成員所支付的保費得以維持穩定；
 2. 利用稅務與監管環境的差異取得優勢；
 3. 藉由自保公司作為管道進入再保險市場；
 4. 降低市場承保能力波動所帶來的不確定性；或是
 5. 集團認為將風險保留在內部比向外購買保險更具成本效益。
- 除前述因素外，跨國企業集團使用自保公司的另一個可能原因，在於某些特定風險在市場上難以或根本無法取得保險保障。不過，在這種情況下，若由自保公司承保該等風險，可能會引發相關疑問，例如：是否能針對該交易建立符合獨立交易原則的價格，及此類安排在商業上是否具備合理性。
- 《OECD 移轉訂價指導原則》第一章所述的「準確描繪實際交易」原則與「風險分配」原則，同樣適用於自保公司 (Captive Insurance)，就如同適用於其他任何集團內交易一般。儘管對被保人及保險人而言，其風險報酬的多寡可能取決於同一事件是否發生，但雙方實際承受的報酬幅度可能大不相同。例如，若被保險的風險實際發生並提出理賠申請，被保人相較於其所支付的保費，可能獲得相當可觀的利益；相對地，保險人的收益則受限於其所收取的保險費與相關投資收益，無論被保人從該事件中實際獲得的風險報酬為何，保險人的收入並不會因此增加。

- 保險人所承擔的，是針對被保人風險提供保險（亦即進行風險緩解）所衍生的承保風險。而此一承保風險，可能由保險人控制，或更常見於自保公司情境中，由跨國企業集團內另一個負責決定是否將風險移轉給保險人的成員控制。保險人（或其他相關實體）可就該承保風險作出應對決策，例如透過進一步分散其承保風險組合，或藉由再保險來管理風險。
- 自保公司可以由跨國企業集團內部自行管理，或交由不具關聯性的外部服務提供者（通常為大型保險經紀公司的專門部門）負責管理。此類管理工作通常包括：確保遵守當地法律規範、製作並發行保單文件、收取保費、處理理賠、編製相關報告以及提供當地董事等。如果自保公司是由集團內部進行管理，則有必要判定究竟是哪一個集團實體負責該管理職能（特別是在管理工作並非由自保公司本身的員工執行時），並確保該管理實體獲得適當的報酬。
- 在評估自保公司交易的移轉訂價時，一項常見的關鍵在於：該交易是否屬於真正的保險安排。也就是說，是否確實存在一項可保風險，以及在具體事實與情況下，該風險是否已妥適分配給自保公司。以下數項指標，若全部或絕大多數皆符合，通常可顯示自保公司確實從事真正的保險業務：
 - 第一，自保公司能夠達成風險的分散與集結，即將多個不同來源的風險加以匯聚，以降低單一風險對整體的影響。
 - 第二，由於風險的分散效果，跨國企業集團內各實體的經濟資本狀況獲得改善，使整個集團在經濟層面產生實質且正面的影響。
 - 第三，自保公司及任何再保險人均受到監管，其監管制度大致相似，且監理機關要求其提供已承擔風險的證據並維持適當的資本水準。
 - 第四，該被保風險在正常情況下可於集團外取得保險保障，並非市場上不可保的風險。
 - 第五，自保公司本身具備必要的專業能力，包括投資管理能力與相關實務經驗。
 - 第六，自保公司在經濟上確實可能承受損失，而非僅形式上進行承保。

- 在評估涉及自保公司的交易之移轉訂價影響前，必須先確定關聯企業間的商業或財務關係，以及與該等關係相關的條件與具經濟意義的情況，以便準確描繪實際交易內容。因此，首要問題在於判斷所審視的交易是否屬於前述定義下的保險交易。這項分析需要考量下列兩個面向：
 1. 保險人是否真正承擔了相關風險；
 2. 該安排是否已達成風險分散的效果。
- 保險人承擔相關風險
 - 保險的本質在於保險人必須實際承擔保險風險。當理賠事件發生時，只要保險人已承擔該項風險，被保人便不需承受原本可能發生的經濟損失，因為該損失將由保險給付所抵銷。
 - 從自保公司的角度來看，若其必須承受被保風險可能帶來的不利結果，並面對發生重大損失的可能性，這將可視為自保公司已承擔該保險風險的指標。此外，自保公司僅在具備實際能力於風險發生時支付理賠的前提下，方能被認為真正承擔保險風險，也就是說，自保公司必須能取得足夠資金以承受被保風險實現後的財務後果。因此，在判斷自保公司是否具備承擔風險的財務能力時，需要考量其可隨時動用的資本以及其實際可採行的資金來源選項。
- 風險分散效果
 - 風險分散是指透過將多項風險匯聚於同一風險組合，使保險人能更有效率地運用資本。大型商業保險公司通常依賴擁有大量保單，且這些保單具有相似的損失發生機率，使其能利用統計平均法則進行建模，並較為準確地預測理賠發生的可能性。同時，保險人也會維持一個風險組合，並依據監管規範與信用評等機構的要求提列資本準備金，以確保其有能力承受潛在損失。

- 風險分散是保險業務的核心所在。透過結合彼此不相關的風險以及不同地理區域的曝險，保險人能更有效率地運用資本，從而使其所需持有的資本水準低於若由被保人自行面對風險時所必須維持的資本量。換言之，風險分散使保險人能以較低的資本成本承擔風險，同時提升整體風險管理的效率。
- 自保公司可透過承保其跨國企業集團內部的風險，同時在其保險組合中納入相當比例的外部、非集團風險，以達成風險分散的效果。惟當自保公司因規模不足而無法實現顯著的風險分散，或因準備金不足以承擔跨國企業集團相對較低度分散之風險組合所代表的額外風險時，對實際交易的準確描繪可能顯示，自保公司所從事的業務實際上並不能被認定為保險業務。
- 值得注意的是，僅透過集團內部風險進行風險分散，其資本效率通常會低於透過承保外部非集團風險所能達成的分散效果。因此，專門承保集團內部風險的自保公司，其合理報酬可能低於能藉由承保外部風險或將集團內相當比例風險向集團外再保所實現風險分散之自保公司。
- 此外，若對實際交易的準確描繪顯示，自保公司因匯聚集團內部風險而提升的資本效率，係源自跨國企業集團透過有意識且協調的集體行動所產生的集團綜效，該綜效所帶來的利益通常應由對創造此等效益有所貢獻的集團成員共同分享。



二、自保交易 (Captive Insurance) 於集團內交易如何訂價：

採用可比較未受控價格法 (CUP)

透過非關係企業間的類似交易以尋找可比較未受控價格。該可比較資料可以是內部可比較資料，如自保公司亦有對非關係企業客戶提供類似保險服務；或可比較資料可以來自外部市場資料。

應用 CUP 法時，實務上可能會遇到適用該方法時困難，如需判斷是否需要進行可比性調整及調整的金額。以下情況需要注意差異是否會影響可比性：

- 自保公司可能僅承保集團內部風險，不需從事銷售和行銷等活動，其功能較一般商業保險公司較為單純。
- 自保公司與非關係企業保險公司在業務規模、資本額規模上的差異，也可能需要進行可比性調整。

另一種選擇方法是採用精算分析以決定符合常規交易原則的保險費。一般在設定保險費時，保險公司會考量以下因素：

- 理賠預期損失；
- 保單銷售及管理費用；
- 提供資產報酬的利潤；以及
- 預期的投資收益。

但實務上，精算分析非常複雜且通常無法反映真實的市場交易，因此往往還需進一步的可比性調整。

三、代理銷售

在保險契約並非由保險人直接銷售給被保人時，負責促成原始銷售的當事人通常應獲得相應的報酬。若銷售代理人與保險人具有關聯關係，則在進行可比性分析以評估各方的獨立交易報酬水準時，必須審慎考量是否市場競爭會限制銷售代理人以及保險人在交易中可取得的利潤幅度。此外，是否存在替代服務提供者，也可能影響各方在整體交易中爭取較高利潤的能力。

釋例

A 公司是一家銷售高價值電動汽車的零售商。在產品銷售時，A 公司向第三方客戶提供一種保險，內容涵蓋三年期間的意外損壞與失竊保障。這些保單由 B 公司承保，而 B 是與 A 隸屬同一跨國企業集團的保險公司。A 公司可取得佣金，而保險契約的大部分利潤則由 B 公司獲得。經由功能分析顯示，這些保險契約具有高利潤水準，且保險市場上對此類風險的保險均存在活絡交易。進一步分析顯示，支付給 A 公司的佣金水準與獨立代理人銷售類似單獨保險商品時可獲得的報酬一致。然而，B 公司所賺取的利潤卻高於提供類似保障的其他保險公司之水準。

在分析 A 與 B 之間的交易條件如何不同於獨立企業間可能達成的安排時，必須特別考量該保險商品高額獲利來源，以及各方在價值創造中的實質貢獻。A 公司向第三方客戶銷售的保險商品，本質上與一般市場中其他保險公司可提供的產品並無重大差異；然而，A 在銷售保險時擁有一項關鍵優勢：於商品銷售的同時向客戶提供保險，使 A 公司能創造高額利潤的機會，因為 A 公司完全可能改由其他獨立保險公司承保同類型保單，並將大部分利潤自行保留；反之，B 公司則無法找到具備與 A 公司相同銷售接觸優勢的其他代理人。因此，保險契約能產生高額利潤的主因，在於 A 的銷售接觸優勢，而非 B 的承保功能所帶來的價值。

因此，依據獨立交易原則，B 的報酬應與提供類似保障之獨立保險公司的基準利潤相符，其餘部分的利潤則應分配給具備價值創造關鍵角色的 A 公司。

四、我們的觀察與建議

- 在自保交易的移轉訂價分析中，核心在於對實際交易的準確描繪，特別是辨識各方在承保、風險控制與資本承擔上的實質功能。若自保公司缺乏承保決策能力、專業技能或財務承擔能力，則保險風險不應分配予該自保公司，而應由真正執行風險控制的集團成員承擔。
- 另外，集團銷售公司在銷售商品時利用優勢同時銷售保險，使保單具高利潤；若此高利潤主要源自銷售公司之銷售功能，而非自保公司的承保能力。雖然自保公司負責承保，但基準研究顯示其報酬超過獨立保險人的合理水準，因此依常規交易原則，高額利潤應主要分配給具有關鍵價值創造功能的銷售公司。
- 方法選擇上，在具可比資料時，可比較未受控價格法（CUP）仍為首選，但往往因功能差異或資本結構不同而需進行調整。若市場可比資料不足，則可採精算分析或以資本報酬與綜合成本率為基礎的兩階段利潤分析。整體而言，移轉訂價的重點在於將風險與報酬分配給真正創造價值並承擔經濟風險的實體，以確保結果符合獨立交易原則。

針對上述內容，若有進一步的需求，歡迎隨時與安永移轉訂價服務團隊聯繫。

附件

- ▶ 2026年全球保險業展望
- ▶ 2026年全球銀行業展望





2026年 全球保險業展望

在結構性變革與持續不確定性下
取勝的關鍵行動

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

EY安永

Shape the future
with confidence

前言

當前，保險業正處於新舊交替的特殊歷史時期。新標準和領先實務不斷湧現，涵蓋產業的各個領域。保險公司正在積極探索新的機會版圖。整個產業在歷經數十年的數位化轉型後，也已邁入新的發展階段。此外，非傳統保險公司與新興資本正大規模、長期性地布局保險領域，促使產業競爭格局發生變化。與此同時，地緣政治衝突、貿易摩擦、總體經濟波動以及愈加頻繁發生和嚴重的自然災害，加劇產業的持續不確定性與波動性。

然而，始終未變的是：仍需滿足快速變動的消費者需求、縮小保障與儲蓄的巨大缺口、提升營運效率，以及持續因應監管政策變化。這些因素正推動著保險業在產品設計、通路模式與資本管理領域不斷創新，也促使產業加大對人工智慧（AI）等顛覆性技術的投資，並大力推動勞動力轉型。

儘管短期挑戰與日益複雜的業務環境將決定最終的輸家和贏家，但我們對保險業的未來依然保持樂觀。保險公司應堅持以客戶為中心，敢於以數據驅動決策，並制定富有創造力的成長與創新策略，這樣方能維持市場領先地位。

我們希望本報告的洞察觀點能為您帶來啟發。如您的企業正面臨任何挑戰或機會，歡迎隨時與我們聯繫，共同探討因應之策。

目錄

01

市場波動性概覽

02

2026至2027年企業策略、
戰術及競爭要務

03

連絡安永



1

市場波動性概覽

面對外部因素的持續影響，高階管理層與董事會需明確策略方向，提升營運靈活性。

01

不確定性與波動性將長期存在

02

保費下跌、利率壓力與市場環境不穩，讓成本最佳化成為焦點

03

私募股權機構、「另類」資本與非傳統保險公司重塑競爭格局

04

強烈的轉型壓力迫使企業重新審視 AI 策略

05

企業努力拓展成長途徑



01. 不確定性與波動性將長期存在

保險業的發展環境持續呈現出非線性、加速性、波動性、互聯性（安永定義為 NAVI）的變化特徵。美國聯準會數據顯示，當前經濟、政策與地緣政治不確定性指標已達到數十年來的最高水準。國際貨幣基金組織亦指出，全球關稅也已達到過去一百年來的最高點。貿易碎片化、關稅壁壘、通膨壓力以及監管機制持續改變，已成為產業的新常態。這不僅抑制了保費成長，還阻斷了大多數保險公司的成長路徑。在去全球化趨勢加速之下，企業策略日益區域化。部分公司開始退出特定市場，而有些公司則在具備未來成長潛力及穩定性的地區大舉投資（甚至將總部遷至這些地區）。

除了抑制成長，當前環境還會引發人們對 AI、房地產及私募信貸（Private Credit）等領域可能形成泡沫的猜測。然而，不確定性中亦蘊藏機會：世界越不穩定，就越能凸顯出保險的價值。當波動性成為一個市場的結構性特徵時，市場會高度重視有效的週期管理，包括情境建模的速度和敏捷性、資源配置以及績效管理。面對種種不確定性，高階主管們需將精力投入到可控制的領域。

56%

的保險公司風控長將地緣政治列為未來三年的三大風險之一。

資料來源：《安永保險業風控長調查》

3,200 億美元

2017至2024年間因地緣政治波動造成的利潤下降。

資料來源：EY-Parthenon

2.8%

調降後的全球經濟成長預測（原預測 3.3%）。

資料來源：國際貨幣基金組織

73%

的執行長認為，由於外部衝擊的相互關聯性與不可預見的連鎖效應，重新思考轉型方式至關重要或非常重要。

資料來源：EY-Parthenon CEO 展望調查報告



02. 保費下跌、利率壓力與市場環境不穩，讓成本最佳化成為焦點

保費成長疲弱、利率攀升、利差緊縮、關稅與通膨壓力加劇、競爭日益激烈，使提升成本效益成為保險公司的當務之急。達信（Marsh）資料顯示，2025年第二季全球主要業務線的保費下跌：財產保險下降8%，商業保險下降4%。儘管全球意外險保費成長3%，但除美國成長8%之外，其他地區基本持平或略有下滑。

財產和意外保險公司正面臨成本上漲的壓力，主要是因舊有資訊系統成本與氣候相關理賠支付。壽險公司對利率變動更為敏感，其產品組合也更容易受到相關影響。儘管大型商業保險公司與再保險公司的近期整體業績良好、資本充足，但鑒於市場預期進入軟市場（Soft Market），高階管理層與董事會也已開始審視投資組合管理策略與其它周期管理手段。

企業再次需要加快建構精簡、靈活、低成本的營運模式。原因為何？因為此類模式不僅能提升營運韌性，還能釋放資金用於轉型與成長投資，並能根據投資組合壓力及未來市場動態，快速實現營運規模的擴張或收縮。

保險公司會採用不同的成本優化策略，但整體方案通常是結構性重塑，例如善用科技、委外服務與流程自動化，而非採取簡單的短期戰術性削減。衡量成本降低成效，不應僅看成本下降與人力縮減情況，更應關注能否在整個價值鏈中創造價值。思考一下，智慧自動化與智慧採購安排如何能：

- 在稅務與財務職能中，生成更加完善、即時的管理報告。
- 在推廣、銷售與客戶服務環節，提升客戶體驗。
- 釋放資金，用於員工再培訓計畫，提升員工生產力。

240

億美元

美國對中國、加拿大與墨西哥課徵的關稅可能使汽車保險理賠成本增加的金額。

資料來源：[美國財產意外保險協會（APCIA）](#)

10.3%

2025年全球平均醫療成本預測漲幅。

資料來源：[韋萊韜悅（Willis Towers Watson）](#)

10.5%

2024年綜合保險公司總體費用率，高於2023年的10.0%。

資料來源：安永《Cost Benchmarking Survey》

03. 私募股權機構、「另類」資本與非傳統保險公司重塑競爭格局

私募股權（PE）機構、私人信貸機構及大型機構型基金正積極布局，搶占各業務線和各地區的市場機會。這些機構巧妙運用 Sidecars、投資工具、再保險架構及其他新型承保能力解決方案，改變產品設計、資產負債配置與風險轉移方式。他們為壽險與年金業務所打造的大型整合平臺顯示，已做好長期投入的準備。同時，這些機構還透過經紀商整合，重塑銷售通路市場。

非傳統保險公司帶來獨特的競爭挑戰。他們行動更敏捷，專注於追逐報酬，並在資本效率、業務開拓與資料管理方面擁有強大優勢。這使得以目標為導向的保險公司或相互保險公司面臨尤為嚴峻的挑戰。儘管由非保險機構承接更大規模保險業務（尤其是在壽險、退休金與年金領域）的同時，監管審查將會更加嚴格，但部分監管機構為因應巨大的退休儲蓄缺口問題，也可能主動尋求這類機構的協助。

保險公司與「另類」資本提供者合作，可帶來明確收益，如釋放資本、降低長期風險曝險、強化資產負債管理能力。這也解釋了保險連結型證券發行量創下歷史新高的原因，以及資產密集型再保險模式為何能在全球被加速採用。

2018至2024年美國私募股權控股保險公司成長情況

50%：私募股權控股保險公司數量從90家增至137家。

2倍：私募股權控股保險公司現金持有量與投資資產規模成長翻倍，目前合計達7,043億美元。

資料來源：[美國保險監理官協會 \(NAIC\)](#)

再保險領域的另類資本成長情況

33% 自2020年以來的成長

68% 自2015年以來的成長

約17%：在2025年全球再保險資本總額中的占比。

資料來源：[Aon](#)、[Artemis](#)

90%

的上市私募股權機構管理的資產（AUM）是由與保險公司建立合作關係的另類資產管理機構進行管理，相較2014年的15%顯著上升。

資料來源：[哈佛商學院/道富集團](#)（轉引自 [Risk Market News](#)）

1,210億美元

2025年上半年再保險公司所持有的另類資本金額，創下歷史新高，相較於2024年會計年度的1,150億美元和2023年會計年度的1,080億美元有所成長。

資料來源：[Aon](#)

04. 強烈的轉型壓力迫使企業重新審視 AI 策略

除個別環節效率提升外，企業對AI的應用仍鮮有實質性應用成果。因此，高階管理層與董事會正在重新審視其AI策略，力求在簡單的自動化與有限的功能性應用場景之外，推動AI在其他領域的價值創造。面對當前的試點困境，許多利害關係人感覺進入到「幻滅期」（技術成熟度曲線的一個階段），迫切期待第一代AI部署能真正擴大規模。此外，在使用AI創造具體成效（尤其是客戶價值）、重構關鍵營運流程、釋放AI重塑業務模式的變革性潛力方面，企業面臨的壓力日益攀升。儘管透過AI提升短期生產力與效率是重要目標，但不應以犧牲長期策略願景為代價。當下，正是保險業高階主管們定義AI如何讓工作更有效、更有智慧、更有韌性與更具策略性的時刻。

資料仍是AI創新的主要障礙。客戶預期也在不斷攀升：消費者會利用AI購買保險，也期待保險公司提供特定的AI服務功能（如報價、理賠支援）。這些市場方面的考量必須納入企業AI策略之中。

在AI能力與工具的獲取方式上，靈活性至關重要，這意味著企業要綜合考慮採購現成解決方案、內嵌工具至企業平臺，還是自主研發專屬應用程式。此外，董事會的審慎態度與監管環境的不確定性，也要求企業在AI布局上保持敏捷與應變能力。最後，隨著市場環境千變萬化、領先實務層出不窮以及技術工具不斷升級，企業必須做好準備，不斷地調整方案。代理式AI（Agentic AI）已獲應用，而神經符號AI（Neurosymbolic AI）也即將到來。率先行動的企業將獲得顯著競爭優勢，將其應用於商業模式轉型，更快識別隱藏的成長機會，將新機會迅速商品化並擴大規模。這正是董事會與高階管理層所期待的顛覆性應用。

55%-80%

的消費者表示，他們曾使用AI工具購買保險，其中中國消費者占比最高，德國最低。

資料來源：日內瓦協會

排名第一

的挑戰是技術顛覆與AI整合，這是執行長預期未來12個月內實現財務目標情況的最大挑戰。

資料來源：EY-Parthenon《CEO 展望調查》

66%

的執行長認為，加快轉型速度極為重要或非常重要。

90%

的保險公司計畫加大AI投資，其中75%的保險公司將核保與理賠作為優先應用領域。

資料來源：日內瓦協會

05. 企業努力拓展成長途徑

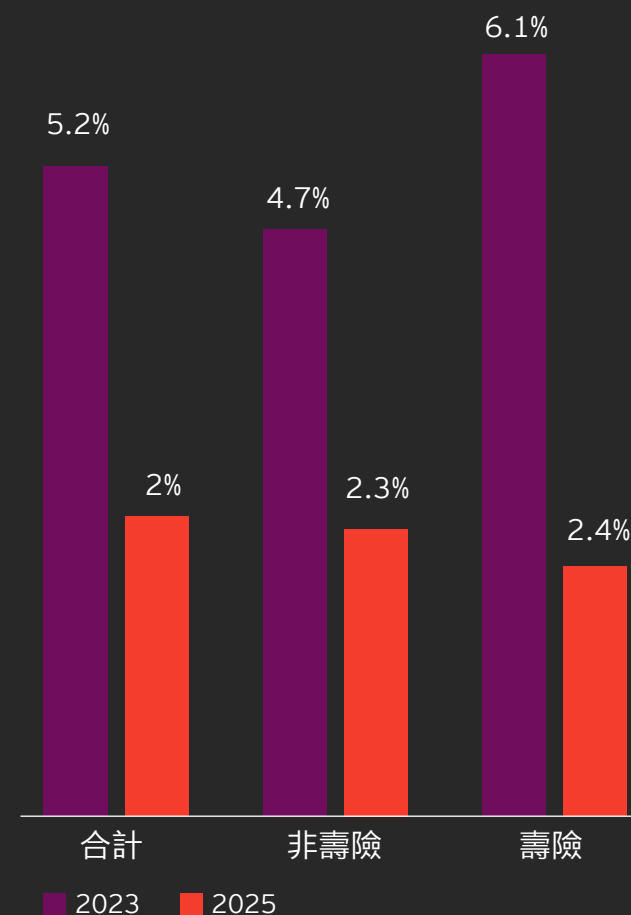
保險公司正積極探尋多元成長途徑，包括展開併購、進軍政治穩定且滲透率較低地區的市場、策略合作，以及組建合資企業（含經紀機構與管理總代理）。還有些保險公司則推出全新產品與服務，拓展新的業務領域，挖掘利基市場（如特殊風險財產和意外險）。企業需能識別自身最具競爭力的領域，並從策略角度配置資本以把握機會，這樣才最有可能掌握制勝法則。

產業大規模併購活動增加，凸顯在當前市場環境下，要單純靠有機成長變得愈來愈艱難。在競爭激烈的市場中，中小型保險公司難以獲得足夠的投資報酬來支撐必要的現代化轉型，產業整併趨勢或將持續。

例如，英國、加拿大及其他市場的財產和意外保險公司可能透過合併以取得規模經濟，因應利潤率持續縮小的挑戰。

大型保險公司或將採取買賣並行的策略：一方面出售表現不佳的業務板塊；另一方面透過收購強化核心投資組合。日本保險公司近年來則特別積極布局新區域市場。部分交易結構將兼顧成長、價值與週期性策略，並會依據利率週期與其他市場節奏來安排收購時機。

實際總保費成長率



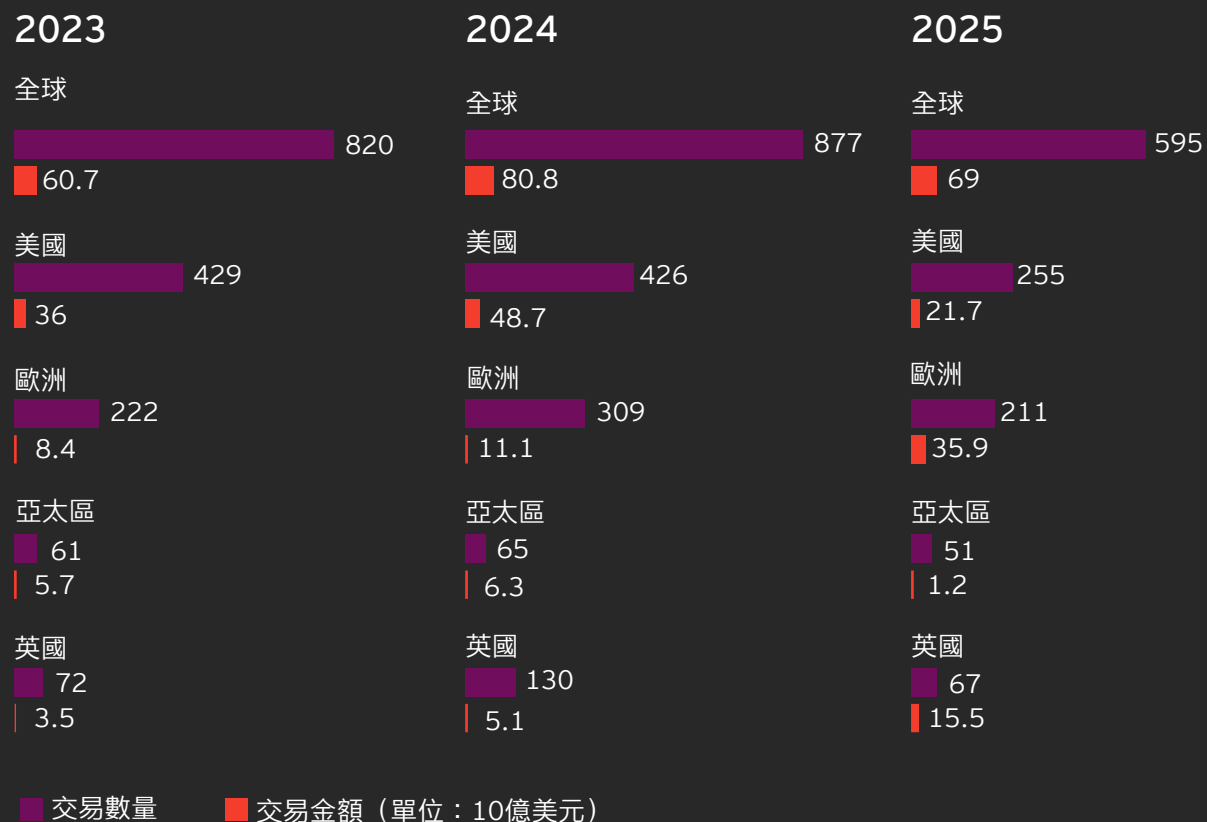
資料來源：瑞士再保險發布的Sigma報告

企業還可能為實現特定目標完成其他交易：

- 人才收購旨在獲取或提升特定能力，通常指核保能力與技術能力。這一趨勢在特殊風險領域尤為明顯。
- 保險科技公司的收購常被視為引入新服務或重塑價值鏈關鍵環節的捷徑。
- 健康保險公司收購診所、治療機構，收購範圍甚至擴展至整個醫療體系，以及汽車保險公司收購維修廠，都是為了長期控制成本和提升客戶體驗。
- 經紀機構的整合有助於提升購買力，加強對銷售通路的影響力。

當今的不確定性顯示，全球經濟正在經歷幾年前還難以想像的結構性轉變。這意味著保險公司需要在未來幾年持續調整其成長策略。

併購活動穩定 - 歐洲和英國的交易數量減少但規模更大。



資料來源：EY-Parthenon

An aerial photograph of a dark-colored car driving on a wide, snow-covered road that stretches into the distance. The road is marked with tire tracks. The sky is a vibrant orange and yellow, indicating a sunset or sunrise. The overall scene is serene and expansive.

2

2026至2027年
企業策略、戰術
及競爭要務

高階管理層需重點關注的優先事項：技術與人才、客戶與成長，以及智慧資本策略

在推動多面向變革的過程中，高階主管可透過調整多個槓桿來實現目標。但要在不斷變動的市場中把握機會，關鍵在於策略清晰度，而這離不開靈活營運與敏捷決策的能力。無論哪個職能或業務領域，先進的資料管理、流程自動化和AI工具，都是實現卓越營運的必備條件。

另外，人的因素同樣至關重要。積極主動的人才、賦能型的企業文化以及自信堅定的領導力，均是企業取得長期成功的必要因素，在當前充滿不確定性的環境中尤為重要。在變革的時代，企業往往容易忽略「以客戶為中心」的理念，而這一理念恰恰應是長期策略規劃與日常資源配置的立足點。



儘管市場持續動盪，高階主管仍可透過識別適當的成長機會，將不確定性轉化為策略機會。

優化資本、產品和成長策略

- 明確具有競爭優勢且可持續成長的領域，審慎平衡不同時期下營收與利潤的關係
- 在資本配置過程中，評估不斷演變的風險格局（如關稅風險、供應鏈薄弱環節、監管要求變化），以及當下競爭態勢與稅務影響
- 強化投資組合管理中的原則性，明確剝離和退出低利潤率、高波動性業務時的決策依據
- 強化情境建模與壓力測試能力，識別未來趨勢，做好因應未來不確定性的準備
- 重新設計再保險與資產負債管理（ALM）計畫，以平衡自留風險、抵押安排與資本效率
- 尋找不同的資本提供者，包括私募股權機構和傳統資產管理公司，以推動創新合作模式，實現互惠共贏的投資布局
- 確保負責資料、AI、人才與員工的高階主管，能夠與董事會和最高管理層保持密切合作，以維持策略一致性，並確實執行變革計畫

以客戶為中心

由於不同客群的需求正在快速改變，企業需要透過新通路創造新價值，推出新產品和服務，打造優質的客戶體驗，契合總體目標（例如財務安全）和具體需求（例如對新購商品的保障）。滿足客戶需求，提供滿意的客戶體驗，仍是驅動長期成長與持續獲利的最可靠途徑。只有始終堅持「以客戶為中心」的理念，企業才能贏得客戶信任，而信任正迅速成為關鍵且高價值的戰略資產。

- 利用客戶洞察指引重大決策（如AI部署、外包）和局部優化（如新產品功能設計、個人化體驗提升）
- 識別AI在精簡和優化客戶旅程中的應用領域，並在技術轉型的業務案例中納入與客戶相關的衡量指標（如提升客戶滿意度、擴大荷包占有率（Share of Wallet）等）
- 在價值主張建構及每一次客戶互動中，系統融入「物有所值、公平對待與消費者保護」理念，從而實現增強客戶信任，並滿足法規要求
- 針對客戶不同人生階段設計差異化產品，並採用模組化管理機制，便於隨時間靈活調整。例如，壽險與儲蓄型產品，可在累積期與領取期間自由調整
- 考慮為服務不足的客戶族群提供解決方案。例如，入門型壽險與年金產品，吸引自助式投資（DIY Investing）的年輕客戶
- 與企業客戶合作，共同打造靈活的解決方案。例如，為專屬保險公司（Captives）提供風險防範與數據分析服務；設計可客製、滿足個人選擇的團體保險及員工福利方案
- 重構行銷、銷售與服務流程，導入AI聊天機器人客服策略
- 拓展嵌入式產品及其他能吸引不使用傳統通路之年輕族群的產品

成本最佳化計畫通常需要在短期陣痛與長期收益之間尋求平衡，但企業須警惕過度削減成本導致客戶體驗下降或限制未來創新的空間。

重塑營運模式，以因應高成本、低成長的業務環境

- 將組織設計為精實而靈活的營運模式，使其成為未來成長與創新的平臺，兼具卓越營運與策略敏捷性
- 評估資源配置模式，借助專業技能和特定技術解決方案，實現效率最大化，提升創新能力
- 將成本降低目標與具體的轉型及創新投資相連結
- 在優化營運模式時考慮多種方案。例如，設立卓越中心、組織跨職能團隊、打造創新中心、建立合作夥伴關係、利用委外與託管服務
- 建立策略性合作夥伴關係，尋找可提高成本效益的平臺



保險業的數位化轉型已走過25年，如今，我們是時候放眼未來，思考下一階段的發展路徑。除了推動當前營運的數位化工作外，企業領導者還可以重新思考審視業務的根本，探索創造價值與傳遞價值的新途徑。

運用先進技術創造價值

- 構建AI應用的業務案例，不局限在成本與生產力上的優化成效，更要識別可利用AI來提升競爭力、促進創新的領域
- 明確採購方案，如採購現成套裝軟體、客製開發解決方案或建立合作拓展特定能力；主動調整方案組合，確保長期和短期的靈活性
- 關注保險科技公司及新創企業的動態，識別符合特定業務與IT需求的潛在合作對象
- 投資建設基礎系統、資料管理平臺及治理架構，推動發展可擴展的AI能力
- 重視資料品質、資料溯源、資料分類與資料治理，解決AI創造價值的主要障礙
- 優先推動能夠提升業務中「人」的價值的AI應用情境，幫助員工創造價值、服務客戶，並更有效率地完成工作
- 隨著AI技術（如神經符號應用）的發展以及量子運算等其他顛覆性技術日益普及，提前做好策略、營運和技術層面的轉型準備

在當今保險業，高階領導者最關鍵的核心能力之一，就是能夠持續推動轉型。卓越的領導力不僅需要遠見卓識與紀律，同時也需要體現人文關懷。將人才策略整合至整個轉型過程，有助於加快創造效益，加速能力建置，並讓新的工作方式能夠更長久地留存與深化。

持續推動轉型，尤其是人才、勞動力及企業文化轉型

- 明確轉型計畫的內容、動機及實施路徑，並確保清晰傳達
- 設定清晰的投資目標與關鍵里程碑，分階段提升相關能力
- 分階段進行自籌資金轉型，並確保在每個階段都能產生可衡量的價值
- 發展變革管理能力，統籌與協調不同的價值流，並讓企業文化隨著技術與組織運作方式演進
- 坦然承認在動盪環境中推動變革的艱辛，坦誠回應員工對AI部署可能導致裁員的顧慮
- 透過在企業各個層面展開培訓和實施新的激勵措施，強化員工的批判性思維、技能發展以及創造性協作
- 在轉型規劃中保持靈活，並運用持續性的回饋進行方向修正、重新設定目標，並隨時間調整優先順序
- 強調持續學習與跨職能合作的必要性及其價值

3 連絡安永

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

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

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

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

稅務服務

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

安永財務管理諮詢服務股份有限公司

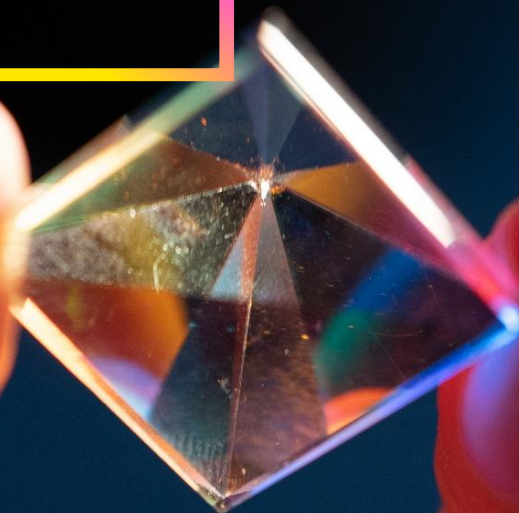
王沛
策略與交易諮詢服務-精算服務
執行副總經理
電話：02-2728-8828
電子郵件：Angelo.Wang@tw.ey.com

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

2026年全球 銀行業展望



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

EY安永

Shape the future
with confidence

第一部分： 2026年全球銀行業四大展望

全球銀行業在 2025 年末展現出韌性並重拾樂觀情緒。儘管利率下降、地緣政治動盪及總體經濟不確定性增加，銀行業仍有望再度交出穩健的獲利表現。

2025年，利率持續下降，市場曾普遍預期銀行獲利能力將隨之減弱。然而，銀行業的實際表現卻與之相反，整個產業全年平均股東權益報酬率（ROE）達到12.8%¹，較2024年增加0.7個百分點，遠高於疫情前水準。2026年，全球銀行業ROE有望進一步上升至13.0%，顯現出產業有結構性更強的獲利能力。

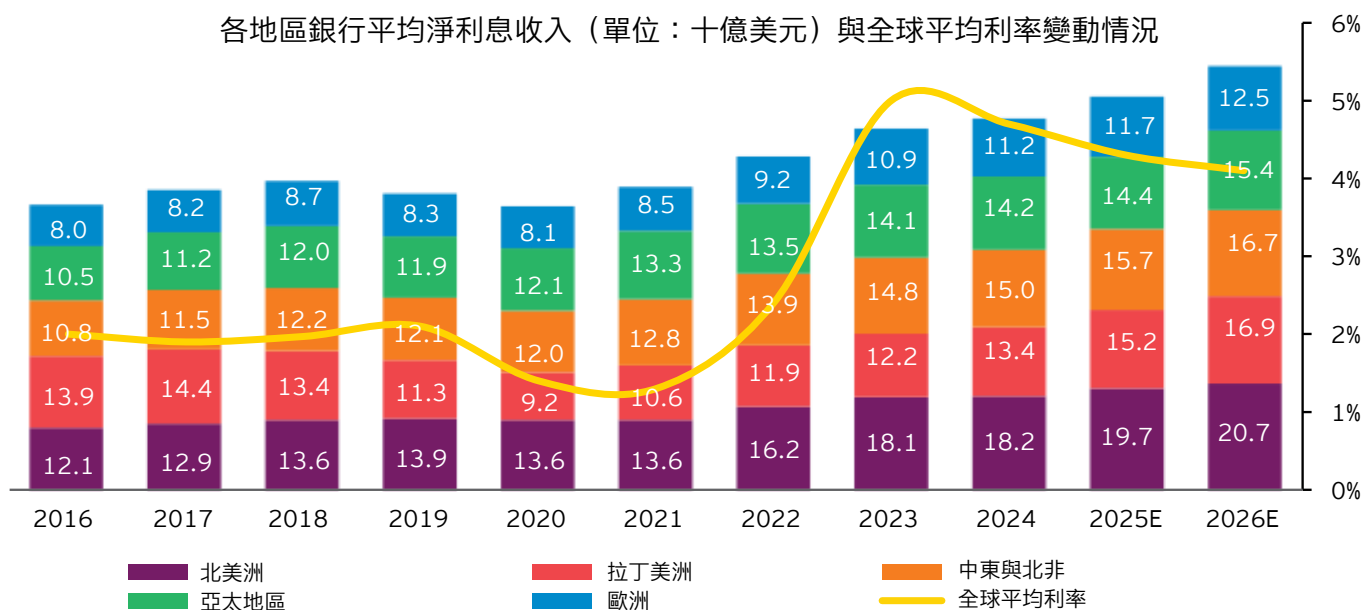
2026年獲利成長的核心驅動因素

1. 穩健的淨利息淨收入

儘管2025年全球利率持續走低，全球銀行業淨利息收入（Net interest income, NII）平均成長幅度仍超過5%。

圖1：儘管利率下降，各區域銀行淨利息收入仍預期成長

各地區銀行平均淨利息收入（單位：十億美元）與全球平均利率變動情況



資料來源：S&P Capital IQ、EY Insights分析。
註：各地區數據代表該地區銀行平均淨利息收入。

¹ 該數據代表100家全球大型銀行ROE的簡單平均值。除非另有說明，其他數據點均為相同方法計算，並使用截至2025年12月8日的共識預測值。

主要得益於兩大核心因素：

- ▶ 貸款平均成長接近10%，反映強勁的信貸需求
- ▶ 策略性的資產組合配置，銀行透過增加固定利率債券持有量，鎖定更高收益

受資產負債表重定價節奏、市場競爭格局及利率走勢等方面差異影響，各區域銀行淨利息收入表現不一。歐洲及亞洲部分市場如西班牙、義大利、北歐地區、香港及新加坡，資產端重定價速度快於負債端，擠壓利差，淨利息收入下降；中國的銀行業競爭壓力猶存，低政策利率導致信貸利差受到擠壓；而日本央行升息使得銀行淨利息收入獲得改善，緩解長期以來的獲利壓力。

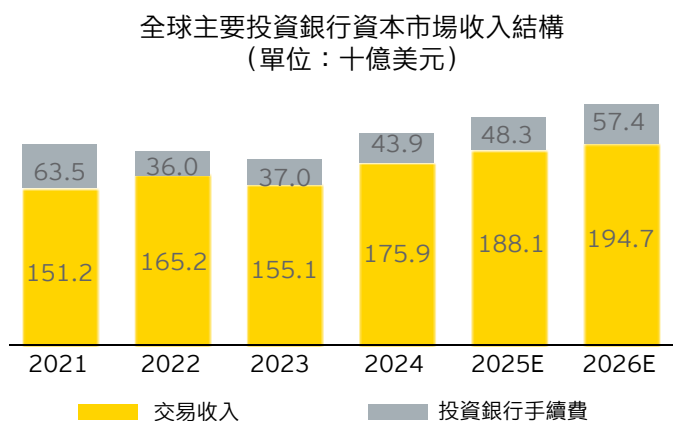
展望2026年，雖然主要經濟體仍可能持續降息，但全球銀行業平均淨利息收入仍有望突破7%，顯示銀行管理資產負債表與運用避險工具的能力大幅提升。

2. 結構性利好因素支撐費用收入

費用收入成長強勁是2025年全球銀行業一大亮點。在市場波動加劇之下，客戶積極調整交易策略，推動交易收入大幅增加。儘管在年底市場活動有所放緩，但整體水準仍高於近年歷史平均水準，在當前產業變革加速、市場波動加劇的總體經濟環境下，交易收入或將保持結構性高水準。安永預測，這一趨勢將延續至2026年。

投資銀行業務手續費（併購、債權與股權發行）年初受市場不確定性影響而低迷，但在下半年出現反彈。截至2025年第三季，全球併購交易規模已突破1兆美元，主要因執行長信心回升、策略決策重啟以及監管審核速度加快，尤其在美國市場，平均交易完成時間近乎減半。鑒於當前待執行交易規模達到近三年來最高水準，安永預計這一成長趨勢將延續至2026年，手續費收入最高可成長19%。

圖2：投資銀行業務手續費收入有望持續成長



資料來源：主要投資銀行財報、EY Insights分析與預測。

與此同時，財富管理業務延續表現亮眼。受央行降息政策影響，客戶持續將資金從存款轉移至投資產品，使得資金強勁流入，股市表現強勁，推動財富管理業務收入成長。

展望未來，銀行將優先發展財富管理業務這一輕資本收入來源，該領域的業務收入成長預計將會加速。其中，大眾富裕族群因具備較高的產品滲透率和更多的交叉銷售機會，而成為重點服務客群。

總體而言，2026年全球銀行平均費用收入預計成長略超過8%，並將繼續成為關鍵成長動能。

3. 穩健的信貸品質

2025年，信貸品質始終是投資者關注的核心問題。年初市場普遍擔憂美國政府的關稅政策可能引發連鎖反應，對銀行的企業借款客戶造成衝擊，所幸相關風險大多並未真正實現。

下半年，美國汽車產業發生兩起破產事件，導致市場關注點轉向銀行對「影子銀行」體系（即非銀行金融機構）的間接風險。據估算，美國與歐洲的銀行對非銀行金融機構的風險暴露高達4.5兆美元²，約占其總貸款金額的9%。對美國的銀行而言，這類放款是2025年貸款成長的重要來源。

目前，相關風險的損失似乎仍可控制。銀行強調，相關貸款具備充足的授信擔保，採取嚴格的承作標準，並建立在長期穩定的客戶關係基礎之上。儘管如此，非銀行金融機構的風險暴露仍可能是2026年投資者與監管機構的關注重點。

總體而言，2026年全球銀行業平均貸款減損率預計將與目前水準基本維持一致。

4. 產業創新變革措施

2025年，營運精簡，包括成本轉型，仍是全球銀行業的策略重點。儘管通膨壓力有所緩解，銀行仍持續尋求釋放投資能力。這不僅包含人力縮減，也包括審視其離岸與近岸業務布局，以評估如何從全球能力中心（Global Capability Centers）中創造更高價值。此外，銀行也加速投入次世代技術，以因應客戶需求的變化以及數位原生競爭者帶來的壓力。這些競爭對手加速創新，迫使傳統銀行進行大規模現代化轉型。

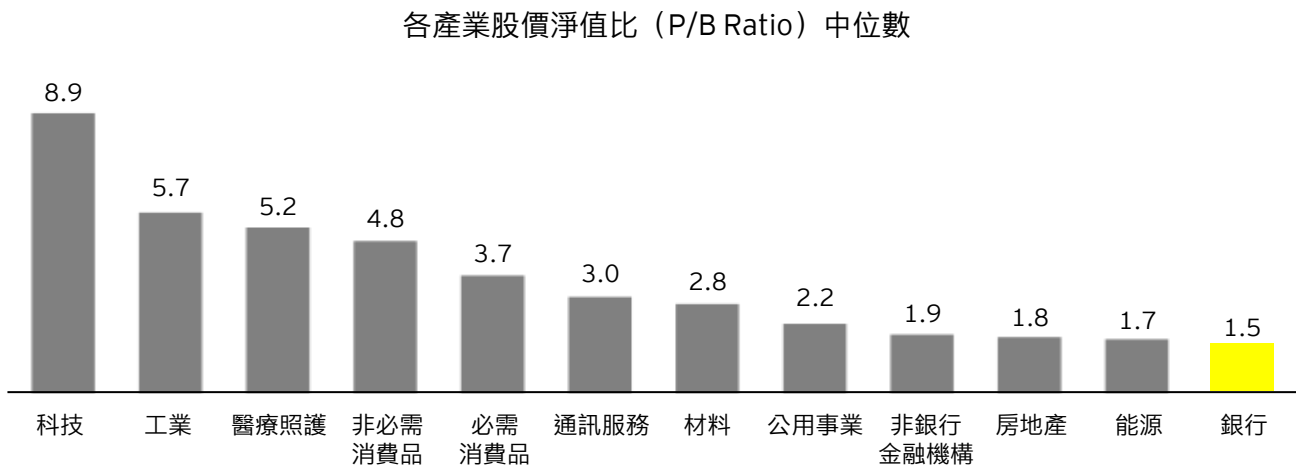
展望未來，代理式AI、進階分析工具及數位資產基礎設施等新興技術，越來越被視為未來維持競爭力的必要條件，而非可有可無的提升項目。

隨著科技支出持續增加，投資人更關注銀行如何最大化投資報酬。為了資助這些科技投資，銀行需持續識別更多效率提升空間、優化營運流程、重塑匹配AI營運模式的員工結構，並向市場清楚展現投資報酬成效。

預計產業平均營運成本將成長超過7%，反映銀行在技術、人才和營運模式調整方面持續投入的規模。

² <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2025/10/14/global-financial-stability-report-october-2025>

圖3：銀行業是估值折價最顯著的產業



資料來源：S&P Capital IQ、EY Insights分析。
註：根據各產業市值前100名的公司。

銀行業的矛盾：高報酬與低估值並存

全球銀行業邁入2026年時處於強勢位置。在信貸品質保持穩健以及美英等市場可能釋放大量資本以推動資產負債表擴張的背景之下，產業獲利水準有望延續過去三年達到的高點。

然而，估值卻呈現另一番景象。儘管報酬率提高，銀行業的估值較大盤折價約60%，意味著該產業仍被低估。

管理階層行動對彌補這一估值差距的重要性將與日俱增。具體而言，管理階層需在保持成本控管、追求戰略性獲利成長的同時，與同業相較能展現出差異化的能力。

令人鼓舞的是，安永CEO信心指數調查顯示，相關措施正在推動中。儘管成本控制仍是首要任務，但具備變革意識的銀行領導者正逐步將重心轉向成長，即透過提高費用收入、加深與客戶的互動關係，並投資可擴展的數位化平臺，創造更持久的價值來源。

此估值低估現象反映三大現實挑戰：

- ▶ 首先，儘管報酬率有所提升，但仍僅略高於股權成本，對投資者抵禦未來衝擊的保護有限。
- ▶ 其次，儘管當前報酬率維持時間超出預期，但是否可持續保持仍尚且存疑。
- ▶ 第三，對於銀行能否在沒有總體經濟利多因素推動的情況下創造實質性、可獲利且可持續的營收成長，投資者仍持懷疑態度。



第二部分： 縮小估值差距

隨著總體環境利多因素逐漸消退，外部環境的影響日漸式微，銀行業未來發展將更多取決於管理層行動，即銀行如何有效地將自身韌性轉化為可持續的差異化競爭優勢。

安永分析³顯示，雖然55%的銀行ROE受到貨幣政策和市場週期等外部結構性「β」因子的影響，但其餘45%「α」則是由管理決策、執行力和卓越營運所決定的。在這45%的「α」中，驅動卓越績效的兩大關鍵領域尤為突出：

1. 簡化：競爭優勢的基石

儘管成本控制仍是多數銀行的首要任務，但領先的金融機構已率先推動簡化計畫，建構靈活、可擴展且透明的成本基礎。安永分析顯示，實現這一目標的最佳方式是運用三大核心槓桿：

- ▶ **策略性簡化：**該措施複雜度高、週期長，透過重塑業務模式或投資組合，實現大規模、可持續的成本優化。銀行借此重新定義自身競爭領域和競爭方式，聚焦高價值客戶群，將資產配置轉向高成長市場，並精簡表現欠佳的產品。許多銀行也採用零基預算 (Zero-Based Budgeting, ZBB)，以確保每一分錢都物盡其用。
- ▶ **結構性簡化：**該措施複雜度和週期長度中等，旨在透過重塑組織架構、營運模式或業務布局，釋放長期效率及規模效益。具體措施包括簡化法人實體結構、優化團隊地域分布，以及將全球能力中心 (Global Capability Centres, GCC) 從成本套利中心升級為結合創新、分析與數位化於一體的卓越中心。對於難以內部優化的領域，銀行正越來越多地尋求外包服務，因為第三方可能提供更優、更快、更具成本效益的服務。與此同時，核心銀行系統替換、雲端遷移及 DevOps 採用日益增多，技術優化亦發揮關鍵作用，可有效降低系統複雜性，同時提升可擴展性。與金融科技公司及科技巨頭合作亦是銀行實現成本效益型創新的重要途徑。

- ▶ **營運簡化：**致力於透過智慧自動化、流程數位化和先進分析技術來持續提升生產力。對AI的投資正在改變銀行的潛力，使其能夠將這些生產力提升擴展到後臺職能之外的更多領域，向銀行法遵管理、信貸評估、客戶聯繫和開戶等核心領域延伸。然而，除了技術投資，銀行還需要重塑其員工團隊，確保員工技能得到提升，並被部署到能夠與「數位化同事」一起創造最大價值的職位。

多家銀行已在上述實踐中樹立典範，包括採用零基預算、強化全球能力中心、透過遷移至雲端節省成本，以及將AI應用場景投入規模化生產。

英國一家領先的銀行已將技術、營運、人力資源、稽核及資金管理部門約1.3萬個職位整合至位於印度的大型營運中心。該中心現已成為AI驅動營運與全球創新的核心引擎。

一家美國銀行現已部署逾450個AI驅動應用場景，將開發人員的效率提升10%-20%的同時，其舞弊防治、交易處理與營運環節的成本節省約15億美元。

銀行唯有以系統化方式並運用上述措施，以簡化轉型為核心槓桿，使銀行能夠自主投資技術，才能增強其長期競爭優勢。

2. 成長：創造可持續的價值

儘管簡化轉型有助於保障獲利能力，但真正提升估值仍依賴可持續的成長動能。安永分析顯示，領先的銀行正採取智慧成長策略，在最重要的領域進行擴張，並對成熟的業務模式進行規模化拓展，重點關注三大領域：

- ▶ **策略性成長：**重塑業務模式，突破傳統資產負債表信貸模式，並借助合作平臺將銀行業務融入客戶日常生活場景，從而釋放新需求並深化與客戶的關係。鑒於客戶對ESG相關貸款、投資與諮詢服務需求強勁，永

³ 該分析採用安永專有的迴歸分析框架，旨在探討銀行獲利能力的真正驅動因素。該模型根據100家全球大型銀行的3萬多個數據點建立而成，數據涵蓋2012年至2024年共13年完整週期。透過對多個經濟週期和利率週期中的銀行績效表現進行研究，該分析釐清管理決策與市場力量如何共同塑造銀行報酬水準。

續金融仍為銀行業的策略重點。同時，透過財富管理、支付、保險及諮詢業務實現費用收入多元化，正成為推動銀行實現更高ROE的關鍵引擎。

- ▶ **結構性成長：**銀行正運用數位化平臺與資料能力擴大服務範圍，並提供從差異化定價到動態推薦等個人化服務，進而開闢新的利潤來源。應用程式介面（API）與「開放銀行」模式正逐步擴大銀行業務通路，而次世代支付與數位錢包則持續擴大交易量並加深用戶參與度。
- ▶ **營運成長：**利用客戶區隔分類、AI驅動的客戶體驗以及財務健康平臺，銀行正在有效提升客戶留存率與參與度。此類措施的基礎包含穩健的數據管理架構、整合的績效衡量機制以及敏捷的交付模式。

針對上述措施，諸多例子可以借鏡。譬如，有的銀行推出以生活方式為中心的超級應用程式，也有機構運用行為與關係數據來更新定價引擎（Pricing Engine），更有透過財務健康平臺有效提升客戶忠誠度的成功案例。

一家美國中型銀行利用客戶行為與關係數據更新其定價引擎，使存款餘額增加了25%。

另一家銀行的財務健康平臺數據顯示，評分最高的客戶逾期還款的可能性相較於普通客戶低97%，且存款規模是普通客戶的11倍。這充分說明，將客戶福祉與行為金融相結合，能夠有效提升客戶忠誠度與績效表現。

隨著銀行正逐步運用這些成長槓桿，他們正愈來愈多地導入數據驅動與輕資本業務的營運模式，以協助實現收入多元化並提升對客戶的相關性與價值感知。當成長持續轉化為更高的獲利能力時，也將有助於提升銀行估值。

付諸實踐，更需清楚傳達

銀行未來獲利能力將取決於其能否主動轉型。簡化與獲利成長不再互相衝突，而是相輔相成。能夠兼顧二者的銀行，即兼具結構靈活性、數位化創新與嚴謹執行力的銀行，將更有能力持續獲得可觀報酬，並重振投資人信心。

與投資人保持有效溝通同樣至關重要。能夠明確闡述策略、設定可衡量目標並持續報告進展的銀行，往往能建立更強的市場信心。當前市場環境下，投資人情緒已成為銀行估值提高的核心催化劑。因此，透明度與積極互動是將強勁的基本面轉化為市場長期認可的關鍵。

* 本文作者為安永全球及歐洲銀行與資本市場主管Nigel Moden，本報告所反映的觀點系作者個人觀點，並不一定代表安永全球組織或其成員機構的觀點。



安永聯合會計師事務所

審計服務



傅文芳
所長
電話: 02-2728-8866
電子郵件: Andrew.Fuh@tw.ey.com



黃建澤
審計服務部
營運長
電話: 02-2728-8886
電子郵件: James.C.Huang@tw.ey.com



馬君廷
審計服務部
執業會計師
電話: 02-2728-8809
電子郵件: Spencer.Ma@tw.ey.com



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



徐榮煌
審計服務部
執業會計師
電話: 02-2728-8887
電子郵件: Daniel.Hsu@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



林世襄
審計服務部
執業會計師
電話: 02-2728-8889
電子郵件: Tim.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



沈碧琴
全球稅務法規遵循及報告服務
執業會計師
電話: 02-2728-8877
電子郵件: Ann.Shen@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



林宜賢
國際及併購重組稅務諮詢服務
執業會計師
電話: 02-2728-8870
電子郵件: Yishian.Lin@tw.ey.com



林志仁
移轉訂價服務
執業會計師
電話: 02-2728-8812
電子郵件: Sean.Lin@tw.ey.com



詹大緯
稅務科技服務
副總經理
電話: 02-7756-9163
電郵: David.Jan@tw.ey.com

安永諮詢服務股份有限公司



萬幼筠
諮詢服務
總經理
電話：02-2728-8801
電子郵件：Thomas.wan@tw.ey.com



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

安永企業管理諮詢服務股份有限公司



高旭宏
企業諮詢服務-風險管理
執行副總經理
電話：02-2728-8811
電子郵件：Charlie.Kao@tw.ey.com

安永財務管理諮詢服務股份有限公司



何淑芬
策略與交易諮詢服務
總經理
電話：02-2728-8898
電子郵件：Audry.Ho@tw.ey.com



劉安凱
策略與交易諮詢服務
執行副總經理
電話：02-2728-8806
電子郵件：Ankai.Liu@tw.ey.com



楊小慧
策略與交易諮詢服務
執行副總經理
電話：02-2728-8838
電子郵件：Jessica.Yang@tw.ey.com



馮熾煒
策略與交易諮詢服務
執行副總經理
電話：02-2728-8528
電子郵件：ChihWei.Feng@tw.ey.com



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.

加入安永LINE@好友
掃描二維碼，獲取最新資訊。



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.14009287
ED None

本材料是為提供一般信息的用途編製，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