

財政部 112 年度自行研究報告提要表

研究報告名稱：銀行業面對地緣政治及全球重建韌性供應鏈之挑戰與因應策略

(報告總字數：47,916 字)

研究單位：臺灣銀行股份有限公司

研究人員：黃比聖、郭君揚

研究期間：自 112 年 1 月至 112 年 12 月止

報告內容提要

一、研究動機與目的

全球產業供應鏈向中國集中的情勢已在近幾年產生結構性的變動，伴隨美中貿易戰、新冠肺炎疫情、俄烏戰爭及以巴衝突等導致能源和原物料短缺的國際地緣政治變局，促使全球各國紛紛推出分散供應鏈與建立韌性供應鏈的配套政策，連帶影響各國的經濟金融及產業之發展方向。

根據經濟學人智庫(EIU)2020 年 5 月發佈的報告指出，地緣政治和疫情將影響過去近 20 年中國在全球貿易和供應鏈中建立的地位及其帶來的全球化浪潮，促使更多企業調整供應鏈，加速區域性供應鏈的發展。全球供應鏈將從過去「全球化」轉成「區域化」，並重新建構多元化且具韌性的供應鏈網絡。EIU 於 2021 年 10 月再警示各國須留意瞬息萬變的國際情勢，其中最重大之政經事件為美中關係惡化，迫使全球經濟脫鉤，美中競爭所牽動的國際政經局勢，將是未來供應鏈及設廠布局的關鍵因素，警示各國須留意瞬息萬變的國際情勢。

近年來全球化進程速度已明顯趨緩，復以美中貿易紛爭持續、新冠肺炎疫情導致供應鏈運作陷入瓶頸，加上 2022、2023 年俄烏戰爭及以巴衝突爆發等地緣政治因素影響，以及國內外因應淨零碳排目標所採取的供應鏈去碳化措施，加速全球供應鏈移轉與分散，促使各國紛紛調整供應鏈政策朝向安全、信賴、

永續等具韌性因素面向發展。

是故，本研究擬以「銀行業面對地緣政治及全球重建韌性供應鏈之挑戰與因應策略」為主題，聚焦地緣政治及全球重建韌性供應鏈趨勢下對金融及產業之影響。本文首先說明全球近期地緣政治環境及重建韌性供應鏈的概況，接下來說明地緣政治環境變化及重建韌性供應鏈對主要國家與我國金融及產業各方面之影響；最後再說明臺灣銀行業在現行地緣政治及重建供應鏈的趨勢下所具有的機會與挑戰，以及如何發揮金融中介功能來協助經濟發展，俾提供主管機關、本行及同業未來業務發展之參考方向。

二、研究方法與過程

為能全盤瞭解與掌握本研究之主旨與目的，在執行上將會先行搜集近期國際地緣政治變局對全球經濟金融之影響、主要國家重新布局供應鏈概況，其對金融及產業造成之影響，及銀行業面臨之挑戰與機會等相關文獻，包括：研究報告、期刊論文、各國政府政策、法令規章、相關統計數據、報章雜誌報導等，藉由掌握地緣政治及重建韌性供應鏈過程中對經濟金融帶來之衝擊，探究主要國家採取應對措施產生之影響，進而提出銀行業所面臨之挑戰與機會，以建立研究的理論基礎。

三、研究發現與建議

（一）研究發現

1. 從美中貿易戰、新冠疫情造成全球供應鏈大亂、俄烏戰爭導致能源和原物料短缺等，凸顯核心生產基地過度集中的脆弱性；各國為因應持續推升的地緣政治風險，積極透過政策引導使全球經濟漸朝供應鏈分流、在地化與區域化發展，以提高韌性及自主性。國際貨幣基金(IMF)第一副總裁高萍娜(Gita Gopinath)於 2023 年 12 月便警告，在俄烏和美中關係緊張的情況下，全球經濟碎片化以及基本雙邊貿易的明顯轉變可能引發一場「新冷戰」，將使全球經濟產值損失達 7%，並表示碎片化造成的嚴重後果恐將超過各國致力於提高的國內經濟韌性和安全性。
2. 在現行地緣政治的推動下，全球化未來將被壁壘分明的經濟體集團所取

代，雖可能造成經濟衰退的風險，但亦為臺灣產業帶來另一發展契機；美中競合過程中，臺灣在關鍵產品與產業的供應鏈扮演的角色必須更加具有韌性，善用獨有產業經濟優勢，在地緣政治的多變局勢中確保自身優勢，更可透過雙邊或區域、多邊等管道，尋求與國家價值理念相近的經濟體，在遵循國內外法規及符合臺灣利益需求前提下，共同推動具一致化且安全的預警資訊共享機制，藉以極大化提高全球供應鏈的透明度，同時提升國際供應鏈的可見性，進而降低地緣政治風險對臺灣經濟金融的衝擊。

3. 根據近年各項數據皆顯示臺灣的金融業營運依然相當穩健，但為因應未來趨勢的發展，金融服務業的版圖也正快速變革中。傳統金融服務業者逐漸開始發展「平台服務」(Platforms)的經營，新興市場參與者的加入使「金融服務生態圈」(Ecosystems)亦隨之而生。面對世界局勢的不穩定性，臺灣金融業必須以敏銳的眼光洞悉經濟和地緣政治因素的影響，對於全球供應鏈的不穩定性、氣候變遷、資訊安全威脅等挑戰，制定在變動中持續穩定發展的業務營運和長期發展計畫，以金融服務提供者的角色協助企業建立具備一定韌性的發展策略，在深化與產業間的關係同時，也能有效規避未來斷鏈的可能風險。

(二) 研究建議

近年因地緣政治風險，各國對產業供應鏈重組的重視與迫切性快速升高，也強調與理念相同夥伴在科技產業供應鏈加強合作的重要性，確保同盟及夥伴擁有韌性供應鏈，以符合共同利益。臺灣的產業多仰賴來自歐美等國際知名品牌大廠的委託代工生產製造訂單，並在臺灣、中國或東南亞等其他人力成本較具優勢的國家完成後交付；在過去幾十年來全球化分工趨勢發展下，臺灣已建立了獨特供應鏈競爭優勢。面對地緣政治及全球重建韌性供應鏈的趨勢。

本研究對銀行及相關產業的未來發展方向擬提出以下建議：

1. 配合國際經濟情勢快速重新檢視長期戰略：

2020 年起全球雖遭逢新冠疫情衝擊，但重要產業的需求如半導體或車用

電子仍有增無減。美中貿易戰持續、俄烏戰爭等地緣政治局勢的干擾下，迫使全球產業供應鏈重組，未來各主要國家的政府與業者應重新思考未來的產業長期發展戰略，確立政策工具以打造高韌性的供應鏈體系，俾以迅速回應市場需求。

政府、產業界及金融業者在國際情勢快速變化中如何在全球價值鏈中扮演一定角色及相互支援，將會是規劃產業長期戰略中的重要一環。

2. 產業供應鏈重組應與核心戰略產業相結合：

行政院於 2021 年 5 核定「六大核心戰略產業推動方案」，提出的核心戰略產業包括：資訊及數位、資安卓越、臺灣精準健康、綠電及再生能源、國防及戰略、民生及戰備等；其中的資訊及數位、資安卓越產業方面，均與最新資通訊技術及資訊保護技術有密切關聯，故未來相關業者於規劃產業供應鏈重組時，應設法與核心戰略產業相結合，以期在後疫情時代能掌握全球供應鏈重組先機。

臺灣仍有許多中小型製造業產業，銀行亦應支持中小型、企業的關鍵產業供應鏈，有效整合運用國內在地供應鏈相關夥伴資源，讓製造業者與其供應鏈業者進行金流上的串接，建立供應鏈之穩固合作關係；銀行業者也可以在打造供應鏈金融過程中，秉持專業能力與宏觀視野，持續的深耕客戶、接軌國際規範，配合韌性供應鏈的成長提供更多元的金融服務。

3. 強化風險控管能力：

當前全球政經環境快速變遷，加上地緣政治衝突加劇，除引起社會動亂外，恐進一步發生金融戰，銀行及相關產業將面對各種不同的風險型態。IMF 於 2023 年 4 月發布《全球金融穩定報告》指出，銀行等金融機構需要有足夠的資本及流動性緩衝以減輕地緣政治風險上升的不利影響，且面對緊張局勢增溫，應確保全球金融安全網的充分性。

銀行業應遵守主管機關訂定的海外授信與投資控管機制，並嚴控各項相關風險，例如藉由重新評估各道防線以移除不必要或重疊之處，及改善系統架構以有效使用資料，創造能立即偵測與處理風險的新型工具，將有助於強

化企業風控能力，以對付詭譎多變的政經環境。

4. 提升資訊安全系統：

隨當前地緣政治局勢的緊繃，產業提升資安系統穩定性的壓力逐步攀升，強化資訊安全與韌性，已刻不容緩。

以銀行業為例，隨網路金融所涵蓋的業務範疇日趨擴大，加以近期受地緣政治風險影響，我國銀行業遭駭客攻擊已成常態，更加凸顯資訊安全管控的重要性。尤其隨數位轉型升級、純網銀的開放，以及開放（Open banking）上路，網路資訊安全更是傳統銀行業需要關注的重要風險。

銀行業除須加速數位轉型，從商業模式、數位產品、到資訊系統及架構皆需要全面革新，資安系統亦需升級，透過全面盤點既有資訊系統、資訊資產，以及資料的重要性，再進行資安投資，逐步擴充及強化資訊安全系統，以因應外在環境變化所帶來的風險，並將資安思維深植企業文化之中，唯有完善的資安基礎，才能落實金融創新。

5. 加強人才培育：

全球政經情勢迅速變化，加以數位金融的加速發展，銀行業對非典型金融人才的需求升高，如資訊安全管理、大數據分析、人工智慧、法遵等領域，以發展符合客戶需求的創新數位金融服務，及因應金融市場波動所衍生的各項風險。在世界各國爭相拉攏投資、競爭對手環伺之下，需要專職政經人才提供分析，以利精準決策。

對企業的現職人員進行專長再培育與重新部署，以銀行業為例，利用員工原本已具備的傳統金融知識及與客戶互動技巧等優勢，進行新專長的培育，讓員工能擁有客戶溝通及符合數位金融時代下的跨領域能力，並且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，打造有利於人才培養及適才適所的職場環境。

關鍵字：地緣政治、韌性、供應鏈重組、銀行業機會、銀行業挑戰