

從成長到優勢： 競逐亞太區金融服務業的未來

Deloitte Asia Pacific Financial Services

26 August 2026



目錄

金融服務產業的未來	04
金融業四大主要競爭領域	08
1. 塑造新金融體系	08
2. 贏得客戶	14
3. 掌握 AI 轉折契機	18
4. 與金融監理單位互動	22
堅定自信，邁步向前	25
作者聯繫團隊	26
聯絡我們	28
專案聯絡	29

金融服務產業的未來

新金融地區重心正在形成

全球金融重心正在轉移向亞太地區。未來十年，許多關於資本、支付、數位資產、人工智慧（AI）與金融基礎設施的重要決策，都將由亞太地區主導。

根據預測，在 2030 年時，亞太地區經濟規模預估將接近 54 兆美元。這代表其將自 2024 年以來成長 37%，高於北美（29%）與歐洲（36%）¹。這將使亞太成為全球金融服務業成長的核心區域，並展現較其他主要市場更強勁的結構性成長動能。

亞太金融業所創造的經濟價值，預計將從 2024 年的 2.4 兆美元，提升至 2035 年的 4.8 兆美元。相較之下，美國在相同期間預計將從相近起點成長至 4.3 兆美元，顯示亞太地區的成長幅度將再次超越美國。²

亞太較強勁的成長，來自人口結構變化、財富增加、地區貿易與投資，以及科技進展。這些力量共同重新形塑區域經濟與金融版圖。當全球其他地區成長放緩、地緣政治風險升高時，資本正往東方移動。

因此，亞太正於全球金融市場中扮演領導者的角色，資金募集、配置以及跨境流動的方式正在逐漸改變。新加坡與香港持續鞏固其全球金融中心地位，並積極提升金融市場競爭力。中國龐大的經濟影響力也正在重塑亞洲市場及資金流向。印度則憑藉快速擴張的經濟規模及

龐大的內需市場，吸引大量全球與區域投資。

這些轉變不僅來自機構層面，也受到客戶與金融平台的影響。超級應用程式、金融科技業者，以及快速數位化的金融服務業，正在改變支付、零售金融的商業互動模式。它們也改變了金融業服務的提供方式與客戶體驗。其中一項典型的例子，是隨著嬰兒潮世代逐步邁入退休階段，大規模財富傳承正同步展開，大量可觀資產逐步移轉至下一代手中，而新世代客戶對財富管理的需求與偏好也日益多元。

然而，隨著全球經濟、金融及地緣政治秩序不斷變化，這項機會雖具龐大潛力，卻非唾手可得。市場競爭日益激烈，政府政策對市場發展的引導力持續增強，科技創新也正持續顛覆既有商業模式。

本報告探討正在重塑亞太金融服務業（FSI）競爭格局的結構性變革，並以金融業董總為主要讀者。本報告並非提供制式的行動藍圖，而是希望提供一套策略思考框架，協助決策者做出關鍵選擇，成為引領下一個時代的機構，而非僅是被時代變革所塑造的一方。

四大主要競爭領域

金融機構領導者需要思考，這些力量將如何在未來幾年相互結合；它們將挑戰長久以來關於競爭優勢、客戶歸屬與營運模式的傳統認知。

未來能否取得領先地位，將取決於組織能否有效地在四個關鍵戰場上找到自身定位：



每一項競爭領域都反映了結構性的轉變，而這些轉變將共同決定價值如何被創造，以及最終由誰掌握。

亞太地區存在數兆美元的投資需求，市場並不缺乏資本，但區域結構性因素仍限制了資金的有效配置，資金與投資機會之間仍存在落差。關鍵在於，誰能最有效地連結資金與投資機會。

人口結構變化正在重塑市場需求，科技發展則重新定義客戶期待與服務模式。金融機構在上一波數位轉型中表現穩健，但下一波變革正要開始。

目前多數金融機構已開始運用 AI 優化既有業務。但更具挑戰性的問題在於，金融機構是否能透過 AI 徹底改變營運模式，並建立可持續的競爭優勢。

與此同時，政府與金融監理機關也持續調整金融服務的法規與監管範圍。對金融機構而言，挑戰已不只是管理合規成本與複雜性，而是及早參與政策與監管的討論，並對其所處的監管環境發揮實質影響力。

採取行動的時間窗口正在縮小，而延遲決策的代價則快速上升。如此規模的機會並不常見，其最終的結果也將因企業的決策而異。以下所列的競爭領域並非涵蓋所有議題，但涉及所有關鍵變革，金融業者需要在有限時間內作出決策。本報告將聚焦在在各大競爭領域中的主要的變化，以及金融業該應採取的因應策略，以掌握優勢，避免在市場變革中逐漸落後。

金融業經營者面臨的關鍵抉擇

明確的方向，加上快速而有效的執行，將決定哪些金融機構能夠脫穎而出。亞太市場高度多元，各市場面臨的挑戰與解方不盡相同，但金融業經營者都必須積極權衡以下幾項共同的策略課題。

- 如何在投入資本以維繫高價值客戶關係的同時，兼顧投資未來，掌握新興市場需求？
- 如何優化現有業務，同時因應不斷變化的市場、科技與區域環境，重塑未來商業模式？
- 面對影響未來競爭格局的政策與市場結構，金融機構應如何主動參與市場並發揮影響力？

亞太金融服務業正進入一個關鍵的十年。市場競爭、產業變革與策略重新定位將成為主要的驅動力量。面對這些變化，更加保守並非解方。能夠成功的金融機構，將是那些確立明確方向，並有信心且堅定付諸行動的業者。

關於本報告：

亞太金融服務業正迎來前所未有的龐大發展機會，而推動市場變化的各項力量，包括人口結構、投資需求、數位變革與監理變革等，彼此相互影響，且變化速度持續加快。

亞太地區在經濟發展、文化與監理制度等面向具有高度多元性，這項結構性特徵同時造就了亞太金融服務市場的潛力與發展挑戰。因此，本報告將聚焦的是橫跨亞太金融服務業的共同議題，而非針對個別國家提出個別解決方案。

面對快速與大規模的變革，金融業應該以整合性的視角加以檢視。除了理解各項趨勢本身，更重要的是掌握這些力量未來將如何影響。

本報告將是一場交流與討論的起點。未來我們將進一步針對特定市場、產業與議題提出觀點。我們也期待能與您進一步探討這些變革對貴公司的意義與影響。



亞洲將是全球金融新重心

亞太地區的經濟規模預計將從2024開始成長37%，
在2030年達到US\$54兆

亞太地區生產毛額 (GRP)



北美地區生產毛額 (GRP)

Year	GRP (兆 GRP)
2024	US\$33
2030	US\$41

歐盟加英國地區生產毛額 (GRP)

Year	GRP (兆 GRP)
2024	US\$23
2030	US\$32

Deloitte Access Economics根據世界銀行 (World Bank)《世界發展指標》(World Development Indicators) 及國際貨幣基金組織 (IMF)《世界經濟展望》(World Economic Outlook) 資料分析, 2026年。

亞太地區金融業將持續成長, 由2024年的2.4兆美元
在2035年成長至 US\$4.8 兆

金融服務業附加價值預測 (2024-2035年)
高成長情境 (市場成長與金融深化), 兆美元

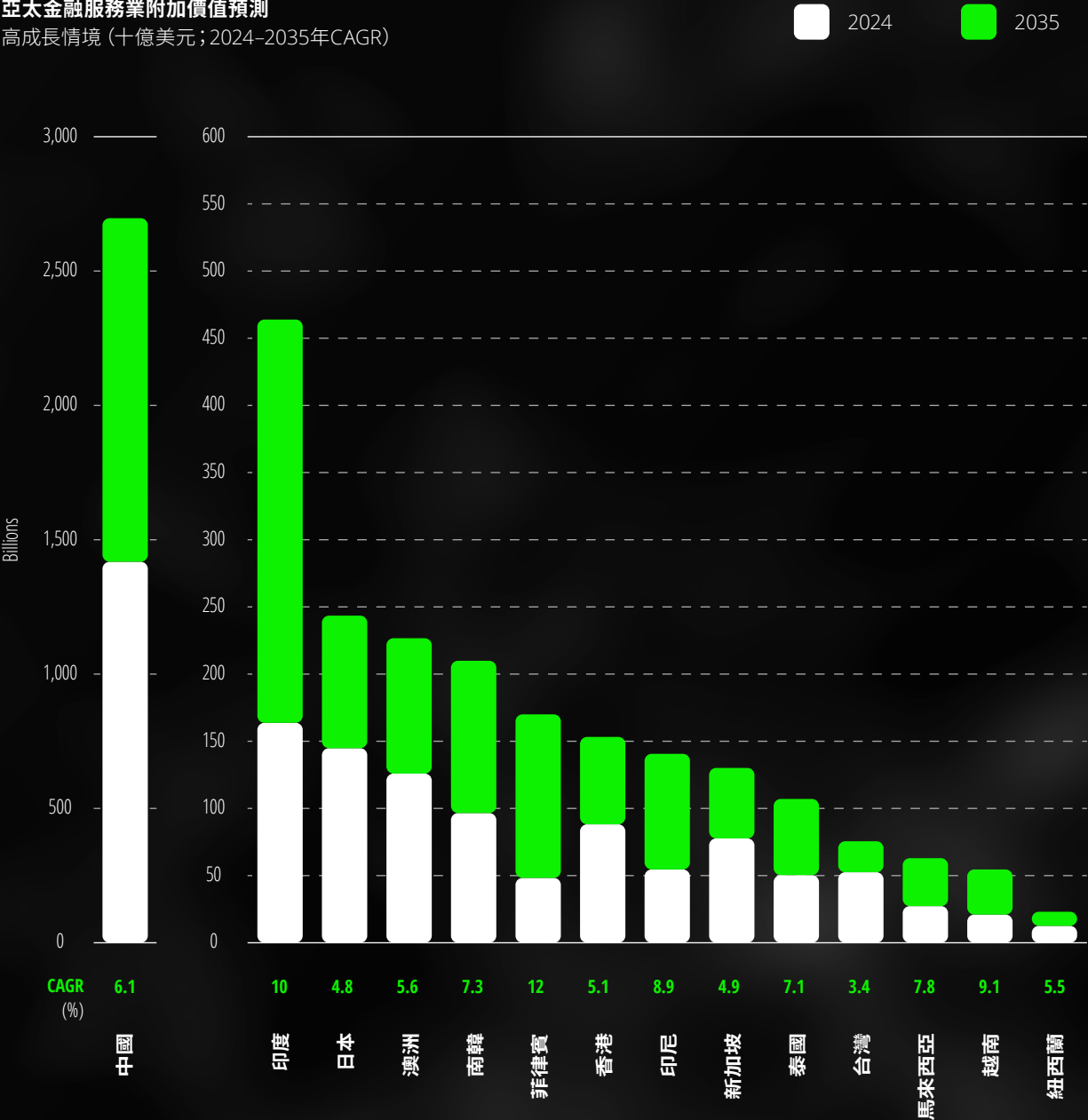


2024 2035

來源: Deloitte Access Economics 分析。

中國將持續在亞太地區金融服務業附加價值規模上居於領先地位，而金融深化程度提升，則可能加速印度及東南亞市場的成長。

亞太金融服務業附加價值預測
高成長情境 (十億美元；2024-2035年CAGR)



來源: Deloitte Access Economics 分析。

註1：金融服務業附加價值係國民經濟會計中衡量該產業對GDP貢獻的指標，計算方式為總產出（包括利息、手續費、保險及交易收入）扣除提供相關服務所使用的投入，概念上大致相當於產業層級的淨收入。
註2：受基礎資料限制，台灣的預測採用基準假設情境，而非高成長情境。



Battleground 1

塑造新金融體系

目前亞太地區的融資規模前所未見，且集中在現有金融體系最不擅長支應的領域。亞太金融體系以銀行為主導、儲蓄充沛，但資本市場相對發展有限。因此，當前面臨的限制並不是資本不足，而是金融體系的結構性問題。

掌握亞太地區轉型浪潮帶來的投資機會

在基礎建設、創新及產業轉型的推動下，亞太地區正迎來新一波大規模投資浪潮，區域內金融機構也將在資金融通與投資推動方面扮演重要角色。

亞太地區的投資需求包括 43 兆美元的公共基礎建設、26 兆美元的能源與氣候轉型投資，以及截至 2030 年約 8,000 億美元的 AI 資料中心投資。³ 此外，更廣泛的產業投資週期也進一步推升資金需求，預計亞洲每年資本支出將從目前 11 兆美元，增加至 2030 年的 16 兆美元。⁴

另一方面，市場上仍有大量融資需求未被滿足。亞洲許多中小型企業仍難以取得充分的金融服務，整體融資缺口預估來到 2.7 兆美元。⁵ 為填補這個巨大缺口，金融業需要採取不同的服務通路、成本結構及融資模式。

在大型基礎建設與中小型企業之外，還存在另一項挑戰：新創公司的融資。亞太地區在擴大製造業與科技產業規模方面已有相當的成功經驗，但在支持輕資產的成長型企業方面，目前表現與成效相對有限。

儘管亞太地區創投活動相當活躍，資金仍高度集中於早期階段。⁶ 企業擴大規模所需的中期資本仍然有限，目前亞太地區僅占全球私募股權的 20%。⁷ 這項資金缺口在人工智慧領域尤其明顯，美國目前吸引了全球約 75% 的創投資金。⁸

因此，許多企業轉而尋求海外投資，或在發展初期直接上市，這種現象限制了亞太地區培育出具有全球競爭力新創企業的潛力。

即使亞太地區有高儲蓄率與高投資率，仍未必能充分滿足上述資金需求。成功與否將取決於金融機構是否有能力大規模動員資金、建立跨境夥伴關係，並突破以資產負債表放款為主的傳統模式，進一步發展市場化融資及創新型融資架構。

掌握亞太轉型帶來的投資需求

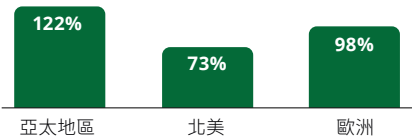
亞太地區並不缺乏資金，真正欠缺的是能夠最有效率配置資金的市場結構。

亞太地區 13 個主要經濟體中，銀行授信規模平均達 GDP 的 122%（約 54 兆美元），高於北美的 73%，以及歐洲三大經濟體的 98%。相較之下，亞太地區的市場型融資（企業直接在金融市場發行有價證券來籌集資金）僅約占 GDP 的 53%，不足北美市場的一半。⁹

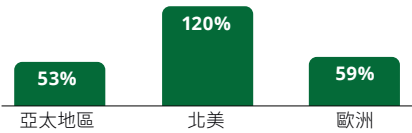
這種結構性因素限制了資金需求者融資管道的多元性：銀行授信較偏重企業規模與擔保品條件，而市場型融資更適合支應長期資產、創新與企業成長所需的資金。

因此，投資效率正在逐漸下降，許多市場的放款利差居高不下。國際貨幣基金

銀行機構對民間的授信
占GDP比重，2024年



資本市場金融深度占GDP比重，
2024年



資料來源：Deloitte Access Economics分析。

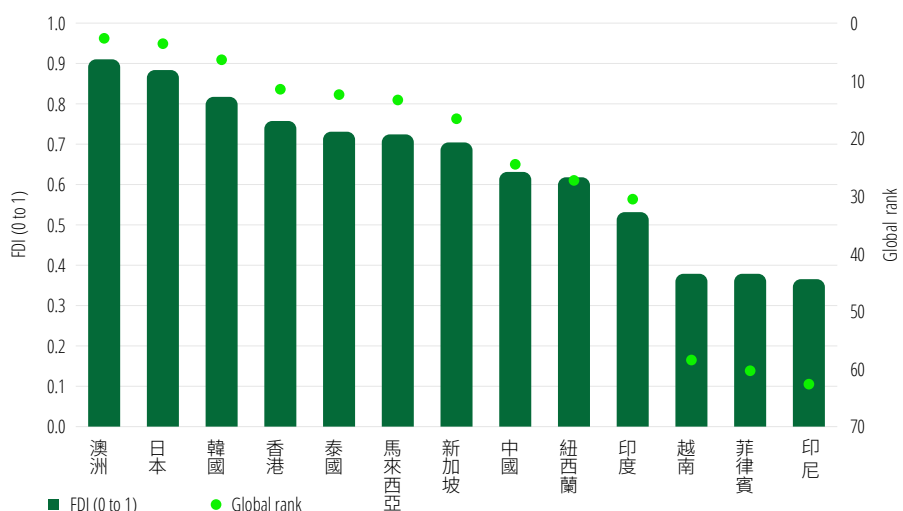
**註：*Deloitte Access Economics根據世界銀行（2025年）、經濟合作暨發展組織（OECD，2026年）及亞洲開發銀行（ADB，2025年）資料進行分析。亞太地區包括澳洲、紐西蘭、日本、韓國、新加坡、香港特別行政區、中國大陸、印度、印尼、馬來西亞、泰國、菲律賓及越南。市場型融資係以股票市場市值、公司債券流通餘額及共同基金資產占GDP比重的平均值衡量。比較經濟體包括北美洲的美國與加拿大，以及歐洲的英國、德國與法國。

(IMF) 估計，自全球金融危機以來，資本錯置（即資金未能有效流向生產力高或具發展潛力的企業）的情況已惡化約 25%。亞太地區部分市場的殭屍債務占比則成長至原本的三倍，進一步反映資本配置效率不足的問題。¹⁰

亞太地區各經濟體金融發展程度不一，使上述這些挑戰更加複雜。印尼、菲律賓與越南等市場，相較於澳洲、南韓與日本等金融體系，處於不同的發展階段，在市場深度、金融服務可及性及運作效率方面也存在差異。即使僅縮小部分成熟度差距，也有助於提升資金取得的便利性、降低交易成本，進而促進整體經濟發展，並為區域內高成長經濟體創造更有利的發展條件。



IMF 金融發展指數 (2021) ¹¹



同時，亞太地區是全球儲蓄的淨輸出地區。本區域在實體經濟上高度整合，區域內貿易與直接投資往來非常密切，但金融整合程度相當有限。雖然亞太地區內貿易比例超過一半，且 69% 的外國直接投資仍留在區域內市場；相較之下，跨境證券投資中僅有 22% 投向區域內，其餘多數透過全球市場進行配置。¹²

全球市場能夠提供大規模、多元化與效率等具體優勢。然而，它們也讓亞太地區暴險於海外市場波動，並限制了報酬率較高的本地投資金額。

因此，資本的重新配置與有效動員，本質上是同一項挑戰的兩個面向。亞太地區需要拓展銀行以外、更廣泛的融資管道、深化的市場、強化區域內資金流動，以提供資金需求者更多元的融資選項。

儘管亞太地區與全球皆擁有龐大的資金與主權投資資金，但亞太地區在多種風險承擔型資本仍相對發展不足，包括私募股權、成長資本與私募信貸。各經濟體的保險滲透率與再保險承保能量也相當不均衡。隨著氣候與資安風險的規模

與複雜度持續上升，這些缺口可能進一步限制投資活動，凸顯出深化資本池及建立更成熟風險移轉機制的必要性。

最後，這項挑戰不僅限於融資。隨著地緣政治下貿易路線的重組以及支付系統的現代化，市場對貿易金融與銀行交易服務的需求也正在逐漸上升。客戶需要銀行能夠開始支援更複雜且多極化之商品；企業則需要能夠支援日益複雜且更多極化的商品、資金及支付流動的金融機構。

聚焦觀點

亞太地區13個主要經濟體中，公司債市場總額約為 12.7 兆美元，占亞太地區生產毛額 (GRP) 的 37%。若將GRP提升5 個百分點，使整體公司債市場更接近北美的水準，將可額外釋放額外 1.8 兆美元的企業融資。¹³

開始動員亞太區域資本

亞太地區擁有全球規模最大的儲蓄資金。然而，亞太地區的家戶財富仍普遍集中於現金與存款，現金與存款兩項就占整體資產的 40% 至 55%，相較之下，美國約為 10%，歐洲為 31%。¹⁴ 澳洲是地區中較為特別的例外，其金融資產中現金與存款占比僅有 23%，遠低於亞太其他經濟體，澳洲的強制退休金制度（superannuation）促使更多家戶的財富導向長期投資。

亞洲雖然創造近三分之一的全球經濟活動，但僅持有全球退休金資產的 10%、投資基金的 22% 以及保險資產的 27%，且多數資產集中於已開發國家，所以未來蘊含極大的市場潛力。¹⁵ 亞太地區 13 個主要經濟體持有超過 7 兆美元的退休金資產，其中三分之二集中於澳洲與日本。¹⁶ 監理架構與投資人偏好往往更重視風險與資本保全，而非長期報酬。同時，對許多新興市場的消費者而言，投資與保險商品相較歐美仍有差距。未來若能透過新型態的通路模式，加上現實資產代幣化（RWA）等金融創新，有助於擴大取得金融服務的通路及可及性，並大規模引導儲蓄資金投入生產性投資。

機構投資人，包括日本與澳洲的退休基金，以及全球前 20 大主權財富基金中的 9 家，正積極推動亞太地區投資如永續金融、私募信貸等新興資產或另類資產。¹⁷ 然而因市場分散、市場間監理環境複雜度高，以及各市場金融發展程度不一，資金在本區域內跨境配置上仍然相當困難。因此，資本持續集中於已開發與大型市場，使開發中經濟體與規模化融資持續存在長期缺口。

同時，澳洲的退休金制度經驗也顯示，投資與資產配置結果主要會受到政策所塑造，而非由文化因素所決定。

聚焦觀點

亞太地區實體貨幣持有量估計為 4 兆美元，相當於經濟活動的 10%。若將此占比減半，可釋放近 2 兆美元的資金進入投入長期投資。¹⁸

改革持續推進，但仍缺乏區域整體架構

改革已逐步展開，但整體進度仍相當分散。儘管各項區域性倡議持續推進，但改革大多仍以個別市場為單位，並配合各國優先政策，而非依循一致的地區整體策略，形成制度缺口的同時，也帶來了新的發展機會。

亞洲多個市場正積極推動具針對性的改革：日本東京證券交易所與日本個人儲蓄帳戶（NISA）制度調整，強化公司治理，並將家戶儲蓄逐步導向長期投資；印度證券交易委員會（SEBI）推動改革，持續深化股票與債券市場，擴大市場參與通路。

香港與新加坡分別為全球排名第三與第四的金融中心，仍持續扮演關鍵樞紐角色。兩地除了規模持續成長之外，也正為資金募集與跨境資金流動方式訂立新標準。兩地透過創新為導向的監理模式，持續推動兩地成為金融創新、市場誠信與監理品質方面的全球領導者。

亞太地區的機會不再只是實現更快速的成長。其區域內龐大的儲蓄資金與結構性的低效，無形帶來了許多進步空間。真正的挑戰不是複製開發國家的既有模式至發展中經濟體，而是在建立一套適合亞太地區規模、多樣性與創新速度的金融架構。未來能夠有效串連資本與投資機會、協助融資需求與監理要求金融架構，將在亞太地區的下一階段發展中，扮演關鍵角色，並有機會定義區域金融市場的未來樣貌。

金融業管理者現在應該思考的問題

- 我們是否已準備好在以市場為導向的金融體系中競爭，抑或仍過度依賴傳統的銀行中介模式？
- 我們能否更有效地串連區域儲蓄與投資機會，還是將這項機會拱手讓給其他本土或國際金融業競爭者？

數位資產與代幣化： 重塑資金與資產流動方式

代幣化正往兩個相輔相成的路徑上發展。

首先是實體貨幣的代幣化，透過央行數位貨幣 (CBDC)、穩定幣及新一代支付基礎設施，市場正在形塑新型態的清算交割、流動性與跨境資金流動。第二條路徑是現實資產的代幣化，涵蓋基金、債券甚至另類投資，藉此降低交易成本、增加交易即時性同時讓投資人能更直接地參與市場。

亞太地區在這兩條路徑上都位居前列。監理機關正透過多邊央行數位貨幣橋 (mBridge)、Project Nexus 與 Project Guardian 等倡議與計畫，積極打造新一代金融市場基礎設施。¹⁹ 這些行動已具體展現在跨境央行清算、支付系統互通與數位債券發行等領域，2025 年亞洲占全球穩定幣交易量高達 30%。²⁰

私人企業也正透過 Project Pax、Partior 與 Anchorpoint 等倡議與計畫，建置新一代支付、結算及交易基礎設施。²¹

兩條路徑的效益相當具體：降低成本、加速交割速度、擴大市場參與。然而，代幣化也帶來一系列的策略問題，因為它可能繞過既有中介機構或監理機構，讓部分金融業者被動去中介化，同時提高資安與營運風險。金融業管理者目前的難題是，當下是否立刻行動以掌握效益並管理風險，還是持續觀望，以待基礎建設與市場更為成熟後再投入。



中國市場影響力持續擴大

儘管中國擁有多家全球規模最大的銀行與保險公司，其金融機構目前仍相對以國內市場為重心。

然而，中國已是形塑亞太地區金融體系的重要力量，其對貿易、資金流動、支付基礎設施與金融標準的影響，已成為亞太區域內金融機構在制定策略時不可忽視的重要因素。

中國股票市場市值約為 15.5 兆美元，居亞洲之首；其債券規模則居全球第二。²²

中國的跨境金融架構正在快速成形，人民幣跨境支付系統已涵蓋 189 個國家、超過 1,700 家參與機構。人民幣在全球支付與貿易金融中的使用比重持續上升，並於 2025 年成為全球第五大交易貨幣。²³

中國資本在全球的布局亦持續擴大。自 2013 年以來，「一帶一路」倡議相關融資已達 1.4 兆美元，其中僅 2025 年的融資規模即達 2,130 億美元。²⁴





Battleground 2

贏得客戶

亞太金融服務業者在數位顛覆浪潮中表現亮眼，當前挑戰在於，隨著客戶關係、期待與通路快速演變，如何及時掌握客戶需求。儘管企業客戶市場也受到許多相同趨勢影響，本章節將會聚焦探討金融業的消費金融服務。

市場新進金融業者不僅必須爭奪市占率，更會透過科技重新定價客戶開發、產品銷售通路與服務的整體成本效益。亞太地區的客戶從未擁有如此多元的選擇，也開始願意在評估後採取行動。

人口結構決定市場

亞太地區的人口結構正在主動改變金融體系。這並非單一趨勢所導致，而是多項人口變化同步發展下的綜合結果。

在人口年輕且都市化與數位化快速發展的市場中，中產階級崛起，加上龐大的非正式經濟逐步正式化，不僅擴大客戶基礎，也推升既有客戶的價值與需求層次。隨著所得增加，亞太地區的客戶金融需求將持續多元化延伸，開始持有更多需要融資與保障的資產。同時，客戶生活品質期待提高，進一步也帶動壽險、健康保險與人身保障需求。

與此同時，在亞太地區許多已開發的經濟體中，生活成本壓力、財富增加與人口快速高齡化，正推動金融需求朝不同方向發展。

整體而言，市場能否持續成長並非問題，對於金融業來說，真正的挑戰是如何以具獲利能力的模式參與這波市場成長機會。不同客群所青睞的，往往是能回應其特定需求的產品與服務，而非通用方案。

持續成長的財管市場：商機可觀，但競爭日趨激烈

亞太地區的財富規模龐大，且正在極快速度成長。

在 2024 年，亞太地區的高資產族群的可投資資產規模已達 27 兆美元，僅次於北美。²⁵ 除此之外，預計在未來 20 至 25 年之間²⁶，將有超過 10 兆美元的個人財富在世代之間移轉與傳承。與此同時，亞太地區金融中心持續深化發展，預計將持續吸引全球資金與財富流入²⁷。

就金融服務提供者而言，資金正往同業領先者集中，產品深度與廣度、全球連結與部署能力、專業人才已成為塑造競爭優勢的關鍵因素，也逐步壓縮中小型金融業者的生存空間。儘管亞太地區金融機構近年快速發展，全球性金融品牌在多數市場仍維持領先地位。

平台化投資、低成本指數股票型基金 (ETF) 與代幣化產品，以及人工智慧賦能的投資組合管理，正在改變高資產客戶財富管理產品的經銷與管理模式。這些變化共同降低了消費者市場參與的進入門檻、擴大投資參與意願，並加速金融業者與傳統顧問關係的競爭。

亞太地區人口結構的五大驅動因素

至 2030 年，
亞太地區人口將增加

1.74
億人



至 2034 年，
中等收入家戶將增加

3.62
億戶



至 2030 年，
65 歲以上人口將達

5.6
億人



過去十年已有超過

7.5
億名

客戶進入金融體系中



目前仍有超過

4
億名

成年人未被納入正式
金融體系



資料來源：Deloitte Access Economics 根據世界銀行人口資料 (2026)、Oxford Economics (2024)、世界銀行 Global Findex Database (2025) 進行分析

金融機構不僅面臨既有客戶關係保衛戰，更需因應下一世代客戶不同的投資期限、風險偏好與服務期待。若要守住既有市占，業者必須更聚焦，並建立長期、深厚的專業能力。

重點聚焦

香港擁有約 3,300 家家族辦公室，新加坡則超過 2,000 家。憑藉龐大的家族辦公室聚落，兩地已成為全球最重要的家族財富管理中心之一，規模僅次於美國。

新興大眾市場：規模龐大，但獲利不易 但獲利模式仍具挑戰

亞太地區的大眾市場正快速擴張，但金融業者卻難以獲利。手機等行動裝置普及是市場快擴張的主因，帶動了商務活動發展與普惠金融程度。在過去十年，數位支付的使用者百分比已從 60% 上升至將近 80%，印度、印尼、菲律賓與越南等市場的使用者持續增加。²⁸ 數位通路促使更多消費者首次採用金融服務，隨著亞太地區平均所得的逐步提升，消費者也逐漸從基本的金融服務轉向保險或財富管理商品，也為保險等在亞太地區滲透率仍低的金融商品創造新的成長機會。

大型數位平台已將金融服務植入日常生態系中，在中國、印度與東南亞，已有數十億帳戶連結至支付、信用借貸與財富管理服務。在監管環境允許的情況下，數位原生企業能以遠低於傳統金融業者的成本服務客戶，進而大規模接觸低收入客群。例如，微眾銀行分享其每個帳戶 IT 營運成本為 0.3 美元，遠低於傳統銀行。²⁹

這種現象正是 Clayton Christensen 著名的「創新的兩難」。新進業者以平台型、低成本模式擴大規模，並沿價值曲線向上移動；傳統金融業者仍背負著為上一時代客戶所打造的成本結構與服務模式。由於要以獲利的方式服務此低收入客群，需要完全不同的經濟模式，而非漸進式改善可以滿足，因此既有金融業者必須決定是自行建構新能力、尋求外部合作，還是將這個市場讓給競爭對手。

重聚聚焦

過去十年間，隨著金融服務可及性快速提升，亞太地區已有超過 7.5 億名客戶進入現有金融體系，未來更有望再納入 4 億名客戶。

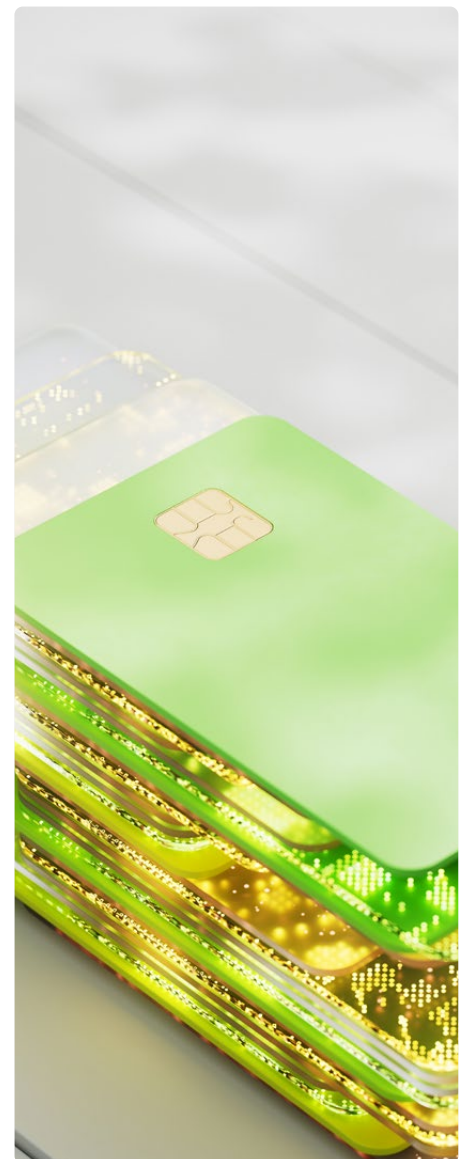
已開發市場的金融業者護城河正在受到威脅

在已開發市場中，競爭正在加劇，部份業務的利潤率正面臨壓力。傳統金融機構在消費者人生重大階段相關產品上仍維持穩固地位，包括房貸、保險、退休金與財富管理。監理要求、資產負債表實力、客戶關係與信任幾個重要因素，共同構築了這項持久穩固的護城河，持續維持競爭優勢。

然而，這道護城河的邊緣正在被逐漸侵蝕。開放銀行、資料可攜性與新型態金融執照制度，正在使過去穩如泰山的市場受到市場開放競爭，特別是交易型產品尤其明顯。新進金融業者正直接切入這些商機。在日本、韓國與新加坡，支

付平台，以及部分純網路銀行，已開始建立可觀的市場規模，並對傳統金融機構形成實質競爭壓力。

亞太地區的消費金融客戶已是最不容易更換主要往來銀行的客群之一，但年輕客戶相比資深客戶更願意轉換銀行，並同時使用多家金融業者。目前，金融機構的核心客戶基礎依然很穩定，但下一世代客戶的爭奪戰已經悄悄展開。



新進業者與新興商業模式

這場競爭的重點不是單純地爭奪客戶，而是爭奪金融業者在金融生態系、價值鏈中所佔據的主導地位。金融機構必須決定，要自己下場爭取主要客戶關係、為生態系提供核心支援、金融商品產品，或是單純向其他金融業者提供資產負債表空間。既有金融業者可以透過信任、資金規模及風險管理能力等等優勢留住客戶，但不能再把客戶的對忠誠視為理所當然。

新型數位金融挑戰者如雨後春筍般冒出，但亞太地區尚未形成一套適用所有市場的主導模式。在中國，微信支付與支付寶等平台已將金融服務嵌入日常生活。這些平台透過自身金融科技部門或合作夥伴提供服務，在支付、借貸、財富管理與保險等領域擁有數以十億計的龐大活躍帳戶數量。

在東南亞地區，超級應用程式正在建立整合式生態系。GCash、GoTo、Grab 與 Sea Group 已在商業、支付與金融服務領域累積龐大的使用者基礎與客戶黏著度，並將金融服務深度融入更廣泛的客戶日常生活場景。傳統金融業者則回應以不同方式，有些與金融科技平台合作，有些則選擇直接投入競爭。舉例來說，DBS Bank Ltd. (DBS) 透過 PayLah!，整合本地及跨境支付、獎勵機制、民生消費商戶合作夥伴及生活服務，打造出強大的日常生活的金融生態系。

在印度，包含及時支付系統 (UPI) 與基本銀行帳戶在內的「數位基礎建設」，大幅提升了金融服務可及性，打造出全球最大的即時支付系統，同時鞏固銀行的核心地位。³⁰ 在澳洲，獨立金融科技業者難以對抗大型銀行的規模優勢，真正帶來顛覆的革新的，反而是麥格理集團進軍數位與不動產仲介主導的經銷領域，使該銀行迅速取得近 7% 的房貸市占率。³¹

價值轉移向何方？

我們觀察到，傳統金融機構正同時面臨兩個不同的挑戰。其一是金融科技新進業者正以較低的成本取得客戶，並從支付服務開始逐漸向上延伸至信貸、保險與儲蓄，侵蝕傳統銀行的習以為常護城河。另一方面，部份業者則鎖定外匯與交易等高利潤服務，透過更佳產品與低成本服務模式切入，搶占市場大餅。

傳統金融業者的營運模式，是針對既有客戶與現行商業模式進行最佳化，而新進業者則採用不同的成本結構、經銷與客戶互動模式，且往往避開受高度監理之產品的競爭。它們爭奪的不僅是市場占有率，而是金融市場上的服務與產品價值的重新定義權。

監理架構、市場結構與基礎建設，對市場發展成果的重要性，不亞於金融科技業者帶來的競爭與創新。然而，這些競爭動態並非一成不變。金融業挑戰者正陸續取得金融業務執照，而新一代支付基礎設施與開放資料規範，也正在改變市場上的競爭邊際。

「創新的兩難」對於我們來說，仍具高度啟示。低成本創新者之所以能夠持續擴大規模，是因為傳統金融業者專注於防守其最有價值的客戶、維持利潤率，並投資於高報酬專案。Intel 是一個經典的反例，1990 年代面對 AMD 在低成本晶片上的競爭，執行長 Andy Grove 排除內部反對意見，推出 Celeron 晶片正面迎戰。³² 當市場快速變化時，傳統金融業者為保留長期策略選擇空間，可能也需要採取類似的領導策略。

更重要的是，這場競爭是在條件極不對稱下進行。金融業新挑戰者鎖定輕資產、監理程度低的產品，並且市場多以成長潛力估值這些公司，使其能迅速取得資

金，投資於科技、產品與客戶拓展。傳統金融業者則面臨高度營業複雜性與嚴格的監理要求，估值則多半取決於收益率。以全球代表性業者 Revolut 為例，在成立的十多年之間，客戶數已超過 6,500 萬，估值約 750 億美元。我們觀察到，傳統金融業在客戶體驗、資料、AI 與營運模式的投資需求不斷增加之際，其與新興金融業服務提供者的投資、擴張與形塑市場的能力差距正持續擴大。

傳統金融業者難以用新進業者的條件贏得這場競爭。真正核心決策不是是否回應新型挑戰，而是要爭取或維繫哪些核心客戶關係，以及在哪些領域透過合作夥伴，提供產品與資產負債表能力，優化成本效益。

金融業者應該要思考的關鍵問題

- 我們是否在維繫現有客戶關係的同時，建立掌握下一代客戶需求所需的產品、通路及成本效益模式？如何在兩者之間取得平衡？
- 我們要掌握主要客戶關係，還是透過其他業者的通路生態系，提供產品及資產負債表承擔能力？



Battleground 3

掌握 AI 轉折契機

多數金融機構正在運用 AI，以更有效地經營現有業務。問題是，未來十年的領先金融機構，究竟是否能用 AI 建立真正的優勢，還是持續仰賴 AI 模型供應商？未來市場中的價值、獲利與話語權，最終將由誰掌握？

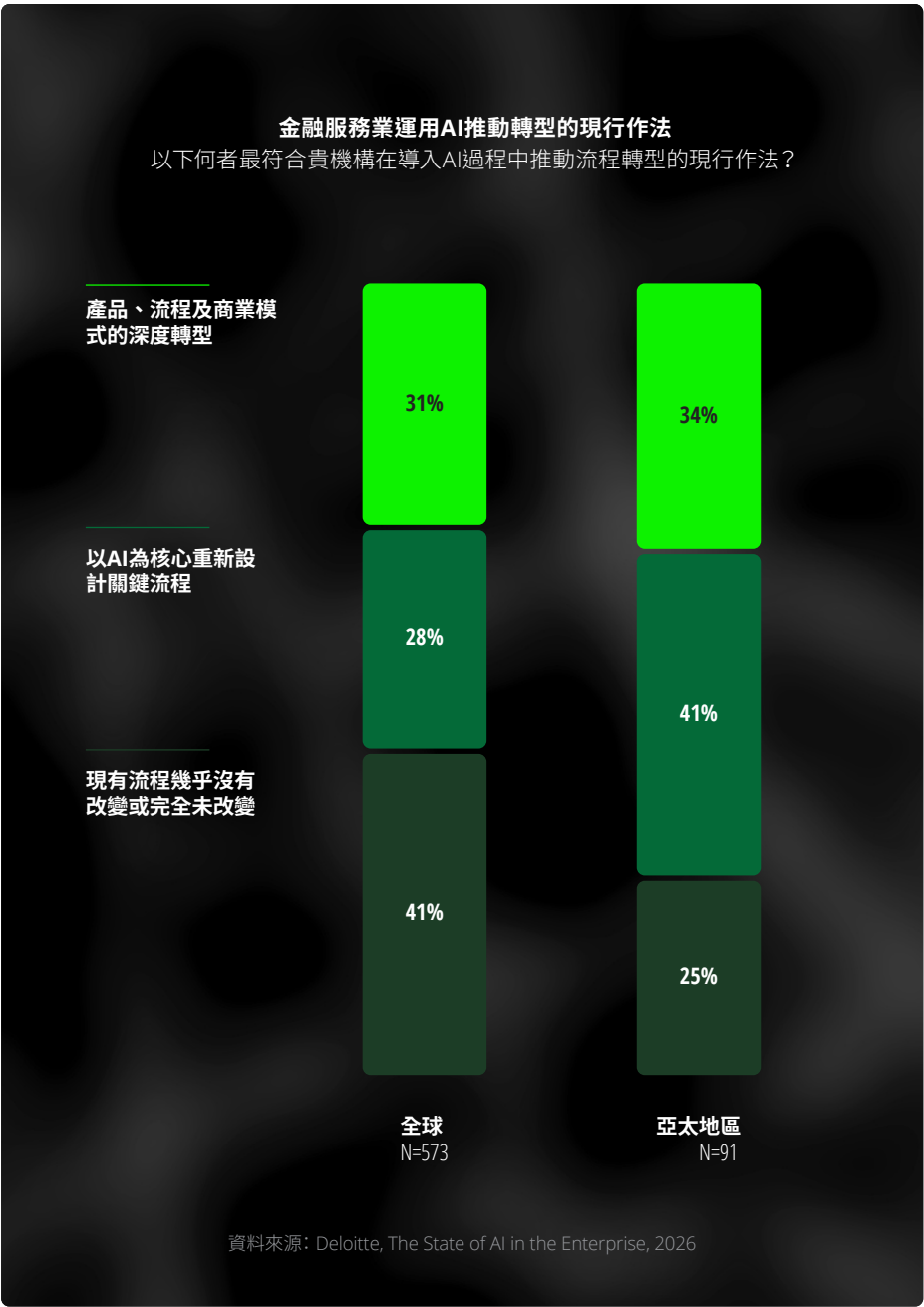
今日提升生產力，明日創造轉型價值

未來十年，AI 有望成為推動生產力與價值創造的主要力量。AI 能夠持續改善並協助訓練下一代的模型，形成優勢複利累積效應，使先行者能建立愈來愈難逾越的領先優勢。

金融業者正迅速導入 AI，並已開始看到成效。Deloitte 的《State of AI in the Enterprise》研究中顯示，全球 68% 的金融業表示使用 AI 後有顯著的生產力提升，在亞太地區四個主要市場之中，比例則為 66%。此外，48% 的金融業者指出他們的決策品質得到了改善，而 40% 則表示成本有所降低。然而，僅有 18% 的業者表示目前 AI 已對營收產生影響，另有 75% 的機構希望未來能達成營收正向效益。³³

亞太地區金融業傾向以 AI 推動轉型，但實際執行仍未跟上。全球約 31% 的金融業者正在推動深度轉型，亞太地區比例為 34%。全球另有 28% 的業者正在圍繞 AI 重新設計營運中的關鍵流程，而亞太地區此比例則達到 41%，顯示區域內業者對 AI 驅動營運的投入程度更高。³⁴

亞太地區有 34% 的金融服務業正在運用 AI 深度轉型其商業模式，高於全球的 31%。



這項落差也反映在領先機構排名與投資規模上。在評分金融業 AI 領先程度的指標 Evident AI Index 所列出的金融業 AI 領先組織中，僅有四家總部位於亞太地區的銀行入榜，沒有任何亞太保險公司上榜³⁵。

排名第一的銀行摩根大通（JPMorgan Chase & Co.）每年投入 20 億美元發展 AI 應用，這已超過許多亞太金融機構的整體科技支出。³⁶ 即使如此，相較於超大型雲端服務商而言，目前傳統金融業者在 AI 的投資仍然有限，這些雲端業者僅在 2026 年預計就將投入超過 7,000 億美元於 AI 基礎設施³⁷。

雖然亞太地區許多金融機構積極展示 AI 應用案例，但目前能明確展現 AI 已對獲利產生正面效益的金融業者仍屬少數。星展銀行（DBS）是其中之一，該行表示，其 AI、機器學習與資料分析計畫分別於 2024 年與 2025 年創造約 7.5 億新加坡元及約 10 億新加坡元的經濟價值。³⁸ 這是一項具意義且持續成長的貢獻，但相較於其整體集團收入，規模仍相對有限。

打造 AI 驅動型企業

AI 正在協助企業辨識客戶需求、加速產品開發，並開創新的收入來源。然而，只有願意以 AI 為核心重新設計業務與營運體系的機構，才能掌握更大的價值。否則，它們可能只是在優化現有業務，卻錯失未來龐大的成長機會。

比起技術導入本身，更具挑戰且最終決定成敗的關鍵，在於培養人才能力、建立公司治理機制與資料基礎建設，以及重新設計工作模式。隨著 AI 逐漸承接例行性的知識工作，金融業者正在重新配置人力資源、調整職務設計，並在某些條件下裁減人力。

這也使 AI 治理成為攸關金融業成敗的關鍵能力。隨著定價、授信、理賠與合適性評估等基礎決策越來越依賴 AI 輔助，金融業領導者必需確保公平性、透明度與監督機制已內建於 AI 系統中。AI 治理仍處於監理發展的前沿領域，亞太各監理機關積極制定 AI 確信與治理框架，而這些框架通常反映各市場不同的監理重點與政策目標。

除了正式監管制度之外，金融機構也需要協助定義 AI 的「軟性基礎設施」，也包括政策原則、行為準則及業務操守規範，以引導創新、風險與信任在實務上的平衡與管理。

科技現代化已不再是選項

雖然 AI 帶來的影響已超越科技層面，但科技仍是實現 AI 價值的關鍵基礎。

過去，金融機構時常延後核心系統現代化。多數傳統金融業者因成本、風險與報酬不確定性，而傾向強化既有系統，而非全面汰換。然而，AI，尤其是代理式 AI 的興起，正在改變這項成本效益考量。資料分散、難以調整且脆弱的核心系統，以及有限的應用程式介面（API），如今正限制金融企業大規模推展 AI 應用並實現效益的能力。

雲端架構、模組化平台與 AI 輔助開發，正在降低系統置換所需的成本與時間。業者及早行動的優勢會持續累積，而延遲則會產生沉重的雙重成本，不僅錯失當前的報酬，未來還必須付出更高的追趕成本。

然而，成本只是轉移，並未消失。雖然科技現代化的成本正持續下降中，但人才、組織變革、治理與風險管理的成本卻持續上升。

AI 的經濟模式正在結構性重整

AI 也正在改變科技的經濟效益。多數金融機構預期將增加 AI 支出，但支出的性質正在轉變。其成本正成為金融業的另一張「電費帳單」，其金額會隨使用量變動而增加，若缺乏有效管理，不僅會推升營運支出，更可能逐步侵蝕既有的利潤率。

隨著 AI 應用日益普及，即使單位成本下降，代幣（token）的總成本往往仍會上升，使 AI 營運經濟效益成為財務團隊的考量議題，也使金融業要自行建置或外購的決策更為關鍵。自建「AI 工廠」通常只有在達到一定規模後，才能展現經濟效益，因此許多金融機構仍須依賴超大規模雲端服務供應商。³⁹

AI 也對金融機構一項傳統優勢造成壓力，即專有的科技系統。隨著軟體生命週期縮短，且越來越多能力由外部廠商提供，專有系統的重要性正逐漸下降。當然，專有資料、情境脈絡與專業知識仍具有價值但建立在共用 AI 模型之上的專有能力，未必能維持持久的競爭優勢。

不斷變化的科技生態系：價值將由誰取得？

另一項正在浮現的風險是競爭趨同。隨著 AI 能力日益普及，且多數融機構仰賴相同的模型與基礎設施（難以由單一金融機構開發），差異化優勢將越來越難維持。以個人化服務為例，一旦各金融業者皆能大規模客製化產品與體驗時，個人化本身就不再足以構成競爭優勢。

競爭也不再侷限於同業。數位原生與 AI 原生新進業者正在為新產品與客戶體驗設定新的標準，而客戶也越來越常使用 AI 管理更多自身的財務事務。AI 代理人

也開始參與交易，從結帳、支付到機器對機器商務皆然。未來，AI 代理人可能會使用數位貨幣進行交易，若金融服務提供者未及早布局，否則越來越多代理式經濟活動可能會轉往其他平台完成交易，侵蝕傳統金融業者現有的市場地位。

更深層的問題在於，AI 將如何重塑產業價值鏈。AI 供應商與超大型雲端服務商不僅在基礎建設方面累積規模，也在資料與人才方面累積優勢。隨著更多能力外部化，金融機構面臨一項結構性選擇：究竟要成為 AI 賦能價值的創造者，還是僅作為 AI 能力的使用者與採購者。對金融機構而言，要在前沿領域競爭，所需規模與投資是少數業者才能負擔，這將成為決定未來定位的關鍵選擇。

因此，金融業領導者需將 AI 視為核心策略的一環，而非獨立的科技議題。生產力效益以及缺工問題論述足以支持金融業者採用 AI，；而策略價值則要求企業進一步推動轉型。

重點聚焦

美國主導 AI 超級電腦運算能力，掌握全球 74% 的高階 AI 算力，中國則占 14%。⁴⁰

金融業領導者應該思考的問題

- 我們運用 AI，是為了優化現有業務效率，還是建立未來新價值？
- 我們是否正透過 AI 建立具差異化的競爭優勢？還是隨著功能與經濟影響力集中於少數 AI 供應商，我們可能面臨市場競爭地位弱化的風險？

專業人才的解決方案

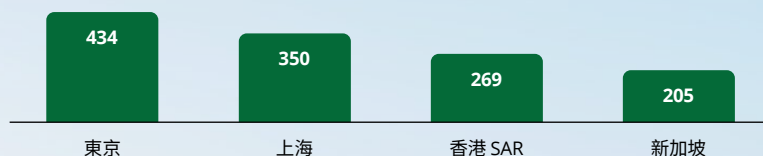
金融服務業對人才的要求正在持續提高。企業不僅需要從客戶關係經理到交易專家等具備深厚金融專業的人才，也需要監管、數位、資料及 AI 方面的專業能力。如今，金融機構的人才競爭對手已不再僅限於同業，更延伸至科技公司與金融科技業者。

AI 也正在改變工作的內容與執行方式。其中在知識密集型職務中最為明顯。AI 並未減少金融業者對人才需求，反而重新定義人才價值，並突顯工作流程重新設計、人類判斷，以及將人才配置於高價值任務的重要性。

亞太地區的金融從業人員規模龐大，超過 3,900 萬人，其中逾 70% 集中於中國與印度。⁴¹ 專業人才則集中在上海、東京、香港與新加坡等金融中心，這些樞紐之外的機構較難取得專業人才，也使其內部的競爭更加激烈⁴²。

對許多金融機構而言，問題已不只是招募人才，而是能否取得足夠規模的優質人才，並將其有效配置至最具價值的領域。這也促使金融業重新思考人才策略，善用區域人才庫與跨境專業能力，而非完全依賴單一市場的人才供給。

亞太全球金融中心，金融從業人員人數(千人)



資料來源：Deloitte 根據香港金融管理局 (HKMA)、新加坡金融管理局 (MAS)、上海市人民政府及日本統計局資料進行分析。

對領導團隊而言，這項挑戰尤其嚴峻。未來的金融業領導者必須在高度不確定、科技顛覆及監管環境複雜的情況下創造成果。能否在模糊情境中帶領組織跨越轉型挑戰，並整合多個專業領域迅速執行，正成為決定成敗的關鍵。兼具業務、風險與科技經驗的人才極為稀缺，而這項能力缺口對組織的影響，未必亞於任何科技本身的缺口。

上述趨勢也正是 Deloitte 持續整合亞太地區金融服務業專業團隊的重要原因，藉此擴大專業能力規模，協助亞太地區的金融業客戶因應最迫切的挑戰，並掌握下一階段的发展機會。

人才從來不是一項獨立議題。而是金融機構在面對資本配置、客戶競爭、AI 轉型及監管變革等各項策略課題時，人才既是最重要的推動力量，也往往是決定成敗的關鍵限制因素。



Battleground 4

與金融監理單位互動

當資本與交易能在境內與跨境順暢流動時，全球金融體系的運作效率最高。然而，隨著各國政府更加重視經濟主權與國家安全，並各自採取不同的監理、科技與產業政策方向，跨境市場整合的難度正持續提高。

如今，政府與監理機關正在改寫金融服務業的遊戲規則。傳統金融機構必須選擇，是成為能夠參與討論並發揮影響力的重要夥伴，還是僅單純作為政策的被動執行者。

在轉變中的策略

過去兩年，地緣政治出現重大轉變。貿易緊張局勢、供應鏈中斷，以及中東衝突，已深刻改變各國的經濟策略與競爭方式。在此背景下，國家經濟策略正逐漸成為政策核心，並更加強調韌性、主權與安全。

這項轉變在亞太各地都清楚可見。中國持續推動金融體系與「一帶一路」倡議及推動人民幣與國際化目標接軌。澳洲則將澳洲未來製造（Future Made in Australia）納入議程，與自身作為全球關鍵礦產與能源供應國的角色結合。放眼整個亞太地區，各國政府也正推動經濟策略，發展高附加價值的產業與服務。

國內金融市場亦成為政策介入的重要領域。各國政府正動員民間融資與直接投資，以實現國家發展目標。例如，民間退休金制度不僅能改善退休保障，也能減輕人口高齡化造成的財政壓力；更廣泛運用健康保險，則可擴大醫療服務的可及性，同時降低政府支出。我們觀察到近期政府及監管機關愈加重視縮小健康、退休與氣候相關風險的保障缺口，並積極與產業合作，共同因應風險持續上升的領域，以避免部分民眾面臨保障不足，甚至無法獲得保障的情況。

在這樣的環境下，**與國家政策優先事項保持一致**，如今已成為金融服務業營運的重要前提，而掌握地緣政治與國家發

展方向，也正成為執行長與董事會的核心能力之一。

亞太區域的複雜性不會在短期內消失

亞太地區不會走向歐盟式整合。在語言、貨幣與監理制度上的多樣性，是區域長期且未來會值續存在的背景。

雖然巴塞爾協議架構、國際證券管理機構組織（IOSCO）與國際保險監理官協會（IAIS）等標準提供了共同框架，但具體實施方式仍由各國自行決定。東協資本市場論壇（ASEAN Capital Markets Forum）、亞洲債券市場倡議（Asian Bond Markets Initiative），以及亞洲區域基金護照（Asia Region Funds Passport）等計畫，正持續推動區域整合；然而，各項倡議的進展並不均衡，且監理一致化在關鍵領域仍有相當大的提升空間。

我們的結論十分明確，當亞太區域營運模式需要處理愈來愈多的個別市場的例外時，將難以持續運作。金融機構必須作出明確選擇：哪些項目或產品應在區域或全球層級標準化，哪些則應在當地建立並治理。

亞太監管環境複雜

亞太各市場對外國直接投資的限制存在顯著差異，平均限制程度亦高於美國及歐洲。

OECD外國直接投資法規限制指數 (2024年)⁴³



資料來源：OECD Data Explorer「外國直接投資法規限制指數」(2024年)。

將主權納入設計

主權已從過去營運模式設計中的邊緣議題，轉變為企業決策中的重要考量。國家安全與韌性也已同步更成為關鍵議題，尤其是在金融與資料、雲端及 AI 相互交會的領域。Gartner® 預測，到 2028 年將有 65% 的政府導入科技主權相關要求，以提升自主能力並降低外部干預風險。⁴⁴ 這代表的是一項結構性轉變，而非短暫現象。如今，資料在地化等要求正逐漸成為常態，而如何在營運效率與法令遵循之間取得平衡，也成為金融業者在架構設計上的重要課題。

其影響範圍並不僅限於資料治理，而是延伸至科技架構，包括 AI 模型來源、運算位置與模型透明度。80% 的金融業者在選擇 AI 供應商時，供應商來源國是重要考量因素；在亞太地區，比例更高達 87%。⁴⁵ 然而，科技主權並不代表完全獨立，而是指在高度相互依存的體系中，保有自主決策與行動能力。能夠建立靈活營運模式、完善治理機制及值得信賴的合作夥伴生態系的金融機構，將更有能力在主權意識日益提升的亞太市場中競爭與成長。

對金融機構而言，另一項重要任務是確保市場具備充足資金，以支持該國其他產業需求之科技、AI 及運算基礎設施及相關科技生態系的長期發展。

監理變革正在加速

監理正隨著金融科技創新同步加速。科技演進的速度往往快於規則制定，這為傳統金融業者創造了一段關鍵窗口，使其有機會參與討論並影響創新、風險與信任機制應如何被管理與此同時，政策制定者與監理機構一方面開放市場競爭，另一方面也在提高監理要求，

我們觀察到，在 AI 確信、氣候風險、資安管理及營運韌性等領域，監管標準正持續提升。變革速度正同時對監管與受監管機構造成壓力，也使金融機構與主管機關之間更緊密且持續的對話變得愈發重要。

合規成本持續上升，以金融犯罪為例，亞太地區每年相關支出已達到 450 億美元，其中大部分來自人力密集型的作業流程。⁴⁶ 真正的機會並不是放寬監管要求，而是推動更合適的監理，例如透過共享資料、RegTech 與 AI 驅動合規，在不降低標準的前提下降低成本。能夠提出務實解方並積極參與的金融業者，有機會影響監理制度的發展，將合規成本壓力轉化為競爭優勢。

重點引述

亞太金融機構每年投入逾 1,500 億美元於法規遵循。能透過更智慧的監理制度設計，以及 AI 所帶來的生產力提升，有望減少 300 億美元的相關支出⁴⁷。

與監理機構攜手合作至關重要

金融業者過去受監管保護的市場地位，正變得愈來愈難以維持。

各國政府為促進競爭及金融包容，持續降低市場進入門檻，並向新進業者開放過去原本受保護的市場，重新定義金融機構的競爭環境。因此，參與與監理機構討論的意義不僅回應影響到金融業者的公共事務。各國政府需要金融體系在支持國家政策目標的同時，也能兼顧創新、效率及服務可及性。此外，亞太地區亦需要更程度的整合，才能充分釋放其發展潛力。對金融機構而言，能夠回應政策優先事項，並向監理機關提出具體且可行解決方案的金融機構，將更有機會參與未來市場規則的制定，而不只是被動遵循既有規範。

金融業經營者應該思考的關鍵問題

- 我們是否正在協助制定將影響未來競爭的政策、監管框架及地緣政治關係，還是僅被動回應這些變化？
- 我們是否將監理與合規視為信任、影響力與競爭優勢的來源，還是仍將其視為單純的法尊要求與營運成本。



堅定自信， 邁步向前

亞太地區正邁入決定未來發展的關鍵十年。



持續擴大的投資週期、不斷壯大的中產階級，以及在全球經濟日益重要的地位，共同創造出金融服務業最具吸引力的發展機會。

然而，本報告探討的不僅是成長機會，也涉及市場激烈的競爭及金融產業的重新定位。金融機構雖憑藉既有優勢進入這個新階段，但其優勢能否維持，將取決於調整與適應的速度。如今，金融業經營者必須在更高度不確定的環境下確立策略定位，而延後行動的成本在持續上升。

這樣的競爭壓力雖然帶來挑戰，卻也讓策略重點更加清晰。面對本報告所探討的四大主要競爭領域，金融業經營者必須回答幾項重要問題：應該在哪些市場與領域競爭、**哪些客戶關係最值得投入與經營？**、如何善用 AI 建立差異化優勢，以及如何參與並影響未來的政策形成。

這些挑戰並非抽象概念。金融機構必須在守住既有利潤來源與投資新商業模式之間取得平衡，以掌握下一波成長機會；**同時也需要重新思考如何在亞太區域及全球市場中建立最適切的定位。**

這是願景與現實的交會之處。經營者必須明白，企業當然必須成長、推動現代化並管理風險，卻也受到組織複雜性、資料分散及傳統系統的限制。

面對這些挑戰，答案並非更加保守。真正能夠脫穎而出的金融機構，必須先確立清晰方向，堅定且有信心地付諸實行。審慎選擇領域競爭、建立適合自身的商業模式、持續推動科技現代化，並在市場與金融生態系中占據最具價值的位置。

Deloitte 認為，成功並不存在單一模式，答案將因市場、產業及組織而異。唯有方向明確並迅速付諸執行，才能**決定哪些金融機構能夠引領下一個時代，以及哪些機構只能被下一個時代所定義。**

作者聯繫團隊

本文由 Deloitte 亞太金融服務團隊與經濟研究團隊
Deloitte Access Economics 共同撰寫。



Stuart Johnston

**Deloitte Asia Pacific
Financial Services Leader**

stujohnston@deloitte.com.au
+61 3 9671 6518



David Wai Kit Wu

**Deloitte Asia Pacific Financial
Services Market Activation Leader &
Deloitte China Financial Services Leader**

davidwwwu@deloitte.com.hk
+85 2 2238 7248

Contributors

The authors would also like to thank
the colleagues who contributed to
the development of this report:

*Franck Barbarella, Neil Brown,
Arthur Calipo, Elvis Ferreira, Ryota Fukui,
Nick Hull, Richard Kibble, Julian Leake,
Mohit Mehrotra, and John O'Mahoney,
Anton Pichler.*

Deloitte亞太金融服務產業 服務團隊



Max Murray

Deloitte Australia

mamurray@deloitte.com.au
+61 2 9322 5097



David Wai Kit Wu

Deloitte China

davidwwu@deloitte.com.hk
+85 2 2238 7248



David WJ Wu

Deloitte China

davidwjwu@deloitte.com.cn
+86 10 8520 7788



Ryota Fukui

Deloitte Japan

ryota.fukui@tohmatsu.co.jp
+81 8 0793 55195



Jee Won Kwon

Deloitte Korea

jekwon@deloitte.com
+82 2 6676 2416



Catherine Law

Deloitte New Zealand

catlaw@deloitte.co.nz
+64 4 470 3677



Debasish Mishra

Deloitte South Asia

debmishra@deloitte.com
+91 9 8203 72173



Mohit Mehrotra

Deloitte Southeast Asia

momehrotra@deloitte.com
+65 6232 7216



Charles Yang

Deloitte Taiwan

charlesyang@deloitte.com.tw
+886 2 2725 9988

Deloitte 亞太金融服務

我們觀察到台灣的金融服務業的經營者正面對複雜轉型，必須打造能在下一個十年勝出的企業。我們協助您掌握亞太地區的營運環境、產業發展，以及所需能力與科技合作夥伴，將策略願景轉化為執行成果。

Deloitte 亞太金融服務團隊連結區域與全球金融服務專家。匯聚產業洞察、科技與轉型能力、風險與法規專業，以及整合性運營、確信服務能力，協助客戶因應亞太地區最重要的策略議題與轉型挑戰。

聯絡我們

勤業眾信金融服務產業服務團隊

楊承修 Charles Yang

資深會計師

One FSI 金融服務產業負責人
charlesyang@deloitte.com.tw

陳盈州 Joe Chen

資深會計師

審計與確信服務
joechen4@deloitte.com.tw

劉曉軒 Kelly Liu

資深深執行副總經理

One FSI 銀行產業負責人
kellyliu@deloitte.com.tw

李惠先 Susan Lee

資深會計師

稅務與法律服務
susanhlee@deloitte.com.tw

林旺生 Eric Lin

資深會計師

One FSI 保險產業暨人才委員會負責人
ericwlin@deloitte.com.tw

李紹平 James Lee

資深執行副總經理

策略、風險與交易服務
jameslee@deloitte.com.tw

婁隴允 Angel Lou

資深會計師

One FSI 投資管理產業負責人
anlou@deloitte.com.tw

黃志豪 Casper Huang

資深執行副總經理

科技與轉型服務
cashuang@deloitte.com.tw

潘家涓 Maggie Pan

營運長

One FSI 房地產產業負責人
mpan@deloitte.com.tw

陳鴻棋 Chris Chen

資深執行副總經理

One FSI 客戶與市場負責人
chrisachen@deloitte.com.tw

方涵妮 Alice Fang

資深會計師

審計與確信服務
alicehfang@gmail.com

陳威棋 Ike Chen

資深執行副總經理

One FSI 市場委員會負責人
ikewchen@deloitte.com.tw

專案聯絡

戴千惠 Emily Tai

協理

emitai@deloitte.com.tw

林孟儒 Karen Lin

副理

karenmlin@deloitte.com.tw

李堃誠 Andrew Lee

專案主任

anlee@deloitte.com.tw

陳妍凌 Teresa Chen

專案組長

techen@deloitte.com.tw



資料來源

1. Deloitte Access Economics analysis on World Bank, World Development Indicators, 2026; IMF, World Economic Outlook, 2026.
2. Deloitte Access Economics analysis. Financial services value added is the national accounts measure of the sector's contribution to GDP, calculated as gross output (interest, fees, insurance and trading income) minus the inputs used to produce those services, broadly equivalent to net revenue at a sector level.
3. Deloitte Access Economics analysis of Moody's, ADB, Oxford Economics.
4. Morgan Stanley, Headed Towards an Industrial Super-Cycle, April 2026.
5. IFC, [MSME Finance Gap](#), March 2025.
6. OECD, Asia Capital Markets Report, 2025.
7. Ibid.
8. OECD, [Venture capital investments in artificial intelligence through 2025](#), 17 February 2026.
9. Deloitte Access Economics analysis on World Bank (2025), OECD (2026) and ADB (2025) data. Asia Pacific 13 major economies include: Australia, New Zealand, Japan, South Korea, Singapore, Hong Kong SAR, China Mainland, India, Indonesia, Indonesia, Malaysia, Thailand, Philippines and Vietnam; North American economies include the US and Canada; European economies include the United Kingdom, Germany and France. Market-based financing is measured as an average of market capitalisation, corporate bonds outstanding and mutual fund assets as a share of GDP. We find that while market capitalisation and corporate bonds outstanding across the 13 Asia Pacific economies is higher than European economies, the Asia Pacific economies are lower for mutual funds. Compared to North America, Asia Pacific economies are lower on all three metrics.
10. IMF, [Regional Economic Outlook, Asia and Pacific](#), October 2025.
11. Deloitte Access Economics analysis on The IMF Financial Development Index, 2021.
12. ADB, [Asian Economic Integration Report 2026](#).
13. Deloitte Access Economics analysis on OECD, Asia Development Bank, Asia Bonds Online.
14. Deloitte analysis on National Accounts data.
15. OECD, Asia Capital Markets Report 2025. Note OECD figures exclude Australia, New Zealand and Pacific economies.
16. OECD, [Pensions at a Glance Asia/Pacific](#) 2024. Figure covers 13 major Asia Pacific economies: Australia, New Zealand, Japan, South Korea, Singapore, Hong Kong SAR, China Mainland, India, Indonesia, Indonesia, Malaysia, Thailand, Philippines and Vietnam.
17. Sovereign Wealth Fund Institute, [Sovereign Wealth Fund Ranking](#).
18. Deloitte Access Economics analysis on IMF, MAS, Trading Economics.
19. HKMA, [Central Bank Digital Currency](#); MAS, ["Project Nexus completes comprehensive blueprint for connecting domestic instant payment systems"](#), June 2024; MAS, [Guardian](#).
20. OECD, Asia Pacific Capital Markets Report 2026.
21. Partior; Finextra, [Japanese banks pilot stablecoin-based cross-border payments](#), 10 September 2025; SCMP, [Hong Kong awards stablecoin licences to HSBC, StanChart-led group in long-awaited roll-out](#), 22 April 2026.
22. World Bank, WFE market capitalization data, 2025; OECD Asia Capital Markets Report, 2026.
23. BIS, Triennial Central Bank Survey, September 2025.
24. Green Finance & Development Center, [China Belt and Road Initiative \(BRI\) Investment Report 2025](#), January 2026.
25. CapGemini, World Wealth Report, 2025.
26. UBS, Global Wealth Report 2025.
27. Deloitte, Market Study on the Family Office Landscape In Hong Kong, 10 February 2026; Reuters, Singapore to cut time to set up bank accounts for family offices, 9 July 2025.
28. Deloitte Access Economics analysis on World Bank Global Findex (2024). Figure covers 13 major Asia Pacific economies: Australia, New Zealand, Japan, South Korea, Singapore, Hong Kong SAR, China Mainland, India, Indonesia, Indonesia, Malaysia, Thailand, Philippines and Vietnam.
29. The Asia Banker, [WeBank and WeBank Technology Services Debut at Hong Kong FinTech Week](#), June 2026.
30. Press Information Bureau, [Government of India, India's Digital Public Infrastructure](#), 6 March 2026.
31. Australian Financial Review, 'Macquarie grabs market share in mortgages as brokers thrive', 6 January 2026.
32. C.M. Christensen, *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, 1997; A.S. Grove, *Only the Paranoid Survive*, Currency Doubleday, 1996.
33. Deloitte, [State of AI in Financial Services](#), 2026. Note the global FS sample is 573 respondents, Asia Pacific results relate to the unpublished responses of 91 firms across Australia, India, Japan, and Singapore and are show where there is a variation from the global financial services result.
34. Ibid.
35. [Evident AI Index](#).
36. Bloomberg News, ["JP Morgan's Dimon says AI cost savings now matching money spent"](#), October 7, 2025.
37. FT, [Big Tech's \\$725bn AI spending spree sends free cash flow to a decade low](#), 8 May 2026.
38. Global Finance, DBS Group Putting AI Into The Bank's DNA, May 2026; DBS disclosures.
39. Deloitte, [How to Navigate the Economics of AI: The pivot to tokenomics](#), 2025.
40. Federal Reserve, ["The State of AI Competition in Advanced Economies"](#), October 2025.
41. Deloitte Access Economics analysis on Asian Development Bank (2025).
42. Deloitte Analysis on HKMA, MAS, Shanghai Municipal People's Government, Statistics of Tokyo.
43. OECD Data Explorer, Regulatory Restrictiveness Index (2024).

44. Gartner Press Release, Gartner Reveals Top Technologies Shaping Government AI Adoption, 9 September 2025.
GARTNER is a trademark of Gartner, Inc. and/or its affiliates.
45. Deloitte, State of AI in Financial Services, 2026.
46. Lexis Nexis, [The True Cost of Financial Crime Compliance in APAC](#), February 2024.
47. Deloitte estimate, based on estimated 10% of expenses spent on regulation and compliance across listed Asia Pacific financial businesses with greater than US\$1bn market capitalisation.

MAKING AN IMPACT THAT MATTERS

since 1845

Deloitte 泛指 Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱"DTTL")，以及其一家或多家會員所網絡及其相關實體（統稱為"Deloitte 組織")。DTTL (也稱為"Deloitte 全球") 每一個會員所及其相關實體均為具有獨立法律地位之個別法律實體，彼此之間不能就第三方承擔義務或進行約束。DTTL 每一個會員所及其相關實體僅對其自身的作為和疏失負責，而不對其他行為承擔責任。DTTL 並不向客戶提供服務。更多相關資訊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 的一家會員所。Deloitte 亞太及其相關實體的成員，皆為具有獨立法律地位之個別法律實體，提供來自100多個城市的服務，包括：奧克蘭、曼谷、北京、邦加羅爾、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、孟買、新德里、大阪、首爾、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。對於本出版物中資料之正確性及完整性，不作任何（明示或暗示）陳述、保證或承諾。DTTL、會員所、關聯機構、雇員或代理人均不對任何直接或間接因任何人依賴本通訊而產生的任何損失或損害承擔責任或保證（明示或暗示）。DTTL 和每一個會員所及相關實體是法律上獨立的實體。

