



2025年全球保險行業展望： 優化營運，構築未來

敏捷驅動，創新引領，客戶至上

——駕馭複雜挑戰，順應需求變化

目錄

保險公司如何因應快速變化的市場？	02
如何在2025年持續創造成長動能？	03
生成式AI帶來的風險與資料治理的重要性	10
引進合適人才，把握發展機遇	12
如何在確保獲利的同時，持續落實社會責任	13
全球稅收新規上路的衝擊	15
不走平庸的路：挑戰中蘊含更大的回報	16
聯絡我們	17
參考資料	18
致謝	21

保險公司如何因應快速變化的市場？

保險是經濟社會中不可或缺的核心要素，除了為經濟社會的進步提供有力支撐，也幫助社會穩健步發展。然而，保險公司通常因為營運文化具有風險規避的特質，且注重利潤和償付能力，故在追求創新與現代化轉型上會保持著較為審慎的步調。

因此，保險公司對特定業務所採取的策略通常既不具備永續性也非最佳化方法。舉例而言，近年來，高通貨膨脹率和愈發不穩定的氣候相關損失，導致非壽險的盈利出現壓力。¹對此，許多保險公司上調了保費價格²，甚至還縮小了特定高風險領域的保險承保範圍³。再者，隨著利率攀升，消費者對儲蓄型保險商品興趣上漲，壽險業及年金保險公司紛紛爭相在這個競爭激烈的市場中爭奪市占，以獲取及時利潤。2024年第一季，財產與意外傷害險（P&C）公司借助上述短期策略，實現了自2007年以來最佳的單季承保業績，⁴壽險及年金險（L&A）公司也實現了自1980年代以來最高的首季年金險銷售額。⁵

隨著風險變得更複雜和不可預測，尤其是在消費者能借助AI優化保險選擇的背景下，保險公司已不能僅憑過往經驗來評估風險，而必須持續改進與優化與客戶及經銷商的化學反應。保險公司越來越有必要提升技術及營運卓越性、創新產品解決方案以及拓展保險價值主張的廣度——這有助於打造一個更可靠、資訊更易獲取且更具韌性的保險體系。通過對基礎設備、營運模組和商業模式進行現代化升級與流程精簡，保險公司將採取更具前瞻性的方法進行風險建模、整體評估與風險緩解。

保險公司不斷調整商業模式的同時，維護客戶及市場的信心顯得尤為重要。舉例來說，消費者對非壽險保費大漲⁶、承保範圍減小⁷以及對客戶的潛在監控行為表現出不滿後，⁸保險業者必需重建與各利益相關者之間的良好關係。儘管機器學習和AI技術表現出色，但保險公司仍需確保其透明度與公正性，以獲得消費者和監管機構的認可。

隨著客戶變化快速的喜好以及日新月異的技術，保險公司若僅仰賴自身，將難以在市場中保持競爭力。開發新事業不僅需要投入大量資本，還充滿諸多不確定性。因此，保險公司愈加需要與能夠快速的滿足客戶與經銷商需求，並在時事議題上展現靈活應對能力的供應商建立合作關係。

在當前的轉型浪潮中，新的稅收規則將給保險業稅務部門帶來法律遵循的挑戰與機遇，其中包含資料收集、回報、情境分析以及企業重組等。同時，面對稅收優惠的減少與新稅法影響的不確定性，保險公司或許還需重新審視其定價策略、成本優化路徑以及併購戰略。

在風險日益嚴峻、未知風險不斷浮現的當下，保險公司應繼續擔任可靠的金融安全堡壘。保險公司需要採用更靈活創新的營運模式，並積極引入技術。隨著改革步伐的加快，保險公司專注提升自身的敏捷性，以迅速且有效地適應與消費者、經銷商、政府機構、生態鏈合作夥伴以及員工之間的互動方式。

1.015
51.41%
210.35

149.16

23.30

209.22

210.74

208.33

26.42

19.05

1,218.38

456.60

2510.41

7,513.08

如何在 2025 年持續創造成長動能？

非壽險（財產與意外險）業務

總體而言，2024年第一季，美國非壽險業務承保利潤為93億美元，較去年同期的85億的虧損大幅回升。⁹行業的綜合成本率同比也提升至94.2%，主要得益於個人保險產品的多次費率上漲，速度超過了理賠成本的增長速度。¹⁰

2024年第一季，非壽險業務的稅前淨利劇增332%，達300億美元，主要得益於承保利潤的提升以及淨投資收入大幅增長33%。¹¹同一時期，該業務領域淨保費增長了7.4%，加之保險虧損及理賠費用減少了2.2%，這些因素進一步增強了非壽險業務的財務穩健。¹²

在商業保險領域，美國保險公司面臨雇主責任險等虧損趨勢的挑戰。對於定價偏低但風險較高的險種（如董監事與經理人責任保險），保險公司需要採取更審慎的承保策略。¹³受通貨膨脹的影響，原告在訴訟中追求高額損害賠償，推高了保險理賠成本，使得和解金額和陪審團裁決金額不斷攀升，保險公司顯然需要重新評估並調整其責任準備金的規模。¹⁴此現象在美國日益嚴峻，澳洲近期也開始面對這挑戰。¹⁵

地緣政治緊張局勢，尤其是俄烏衝突和中東動盪，導致這些地區的風險評估等級持續提升。因此，保險公司也需要仔細地評估資訊安全、政治以及海上運輸等的風險。¹⁶

全球自然災害造成的保險損失在六年來首次突破1,000億美元，且無單一事件損失超過100億美元。¹⁷本資料反映出小規模卻成本昂貴的自然災害頻率正逐漸攀升，同時也意味著再保險行業有必要關注並重新評估其承保策略，原因在於越來越多的地理區域被劃入高風險區域。

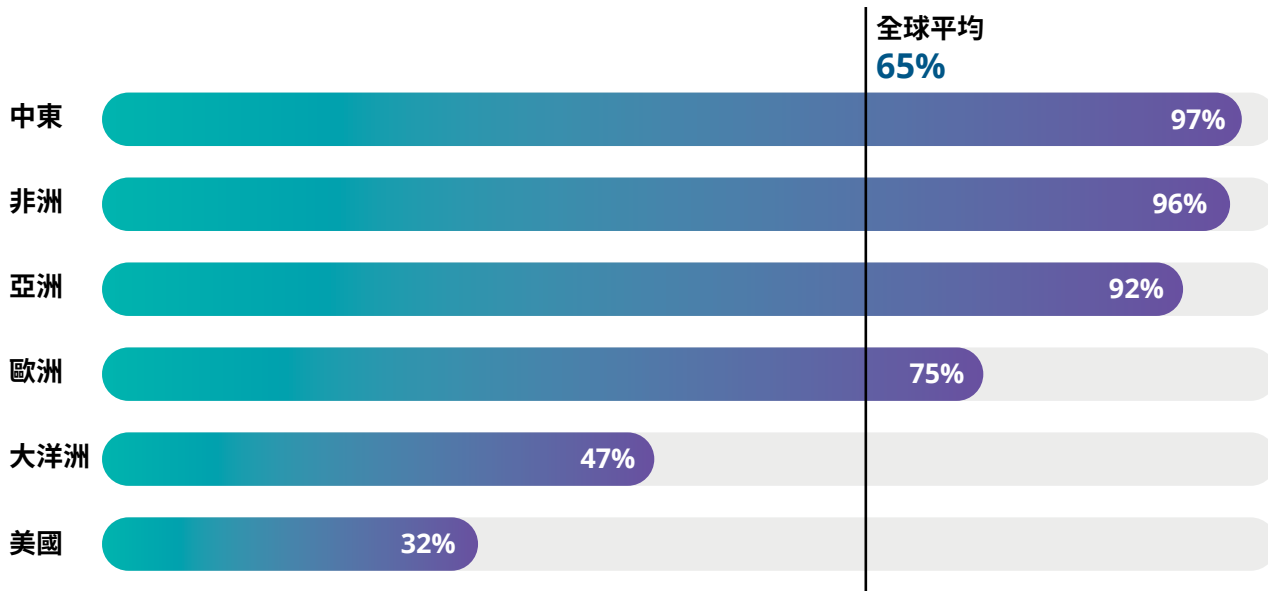
2023年，全球自然災害導致的經濟損失達3,570億美元。其中僅有35%的損失獲得保險補償，保障缺口高達65%，即2,340億美元。¹⁸這一缺口在中東、非洲及亞洲尤為（見圖1）。



圖一：新興市場的保障缺口最明顯

新興市場的保障缺口最明顯

2023年各大地區的保障缺口



資料來源：Steve Bowen, Brian Kerschner, and Jin Zheng Ng, "Natural catastrophe and climate report: 2023," Gallagher Re, January 2024.

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/center-for-financial-services.html

為維持經營的穩定，保險公司對財產與意外險產品實施了高於平均的保費上調措施。¹⁹2023年，全球非壽險保費實際增長了3.9%，這得益於保險公司提高了費率抵消不斷上升的理賠成本。²⁰在英國和澳洲，過去三年，個人財產和汽車保險保費的增長速度超過了通貨膨脹和可支配收入的增長。²¹同樣，在德國和日本，財產保險的保費漲幅也多於收入和通貨膨脹的增長，而汽車保險的保費增長則較為緩和。²²

這一策略似乎有效提升了保險公司的盈利能力。然而，隨著災害發生頻率和嚴重性的增加，消費者將越來越難負擔保險的費用。

全球的保險監管機構及政府正要求保險業者提高其投資策略中對氣候風險的透明度。此外，也致力於確保保險產品對消費者（尤其是弱勢族群）而言易於獲得又價格合理。²³

諸如氣候相關財務資訊揭露工作組（TCFD）、碳揭露計畫案（CDP）、全球報告倡議組織（GRI）等自願性揭露機制，持續對這一領域發揮影響。估策略（見圖2）。

圖二：各地區監管單位採取的氣候變遷相關策略

地區與監管單位	行動策略
美國證券交易委員會 (未決訴訟和最終司法審查) ^a	要求企業公開揭露與氣候相關的範疇1和範疇2排放數據，並附上實質性條款 (自2025年12月31日起生效)，縮小範疇3排放數據揭露規模
美國保險監理官協會 (NAIC)，美國 ^b	被要求響應NAIC年度氣候風險揭露調查的公司，需在2022年11月之前遵循氣候相關財務信息揭露工作組的報告要求
《企業氣候數據責任法案》，美國加利福尼亞州 ^c	在2026年前揭露範疇1及範疇2的溫室氣體排放數據，並在2027年前揭露範疇3的數據
國際永續準則理事會 (ISSB)，加拿大和亞太地區 (澳洲、紐西蘭、香港、台灣、菲律賓、新加坡、馬來西亞、日本和韓國) ^d	多個國家已著手或計畫對現行標準進行調整，以確保滿足ISSB的要求 展開氣候情境分析，評估企業的抗風險能力
印度保險監管和發展局 ^e	氣候風險報告要求尚處於起步階段
《企業永續報告指令》，歐盟 ^f	採用雙重實質性方法，即同時評估財務與非財務方面的風險
國際永續準則理事會 (ISSB)，英國 ^g	與ISSB的對接協調尚處在探討階段

資料來源：a. US Securities and Exchange Commission, Securities Act of 1933 and Securities Exchange Act of 1934, April 4, 2024; b. NAIC, “US insurance commissioners endorse internationally recognized climate risk disclosure standard for insurance companies,” press release; c. Deloitte, “2024 insurance regulatory outlook,” accessed Sept. 17, 2024; d. Jennifer Laidlaw, “Where does the world stand on ISSB adoption?,” S&P Global, April 9, 2024; e. *ibid*; f. *ibid*; g. *ibid*.

Deloitte. | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/center-for-financial-services.html

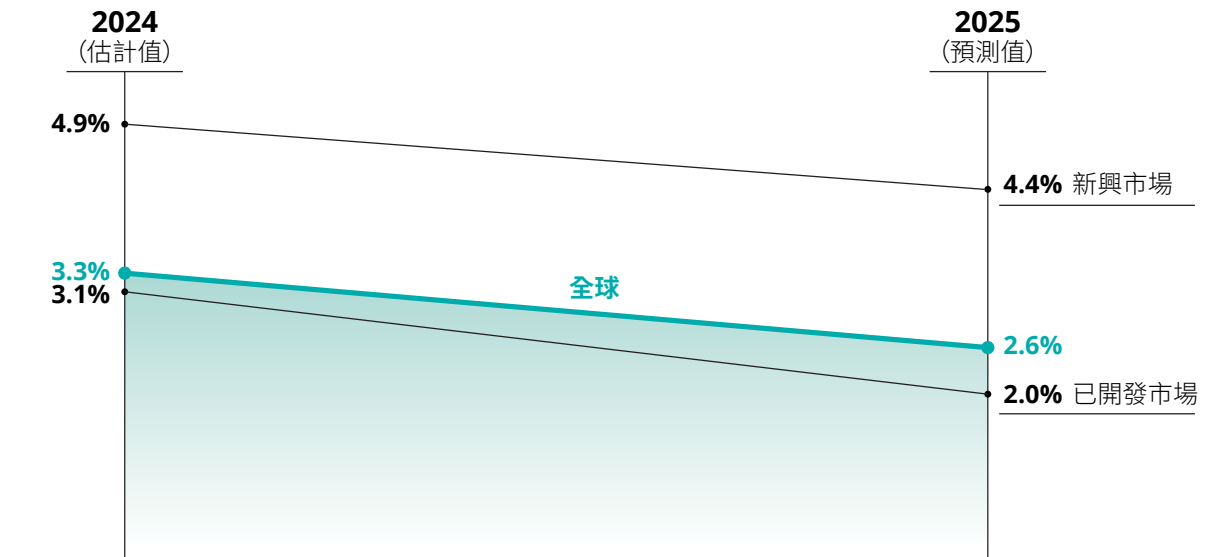
我們有理由對未來樂觀，非壽險業務的業績有望在2025年迎來好轉。近期因高通膨和供應鏈中斷導致的嚴重理賠程度正在逐漸緩解。²⁵再加上保費收入因費率上漲和投資收益而迅速增長，預計將為保險公司帶來一定的喘息空間。²⁶

全球預測資料顯示，保險公司的股東權益報酬率有望在2024年回升至約10%，並在2025年進一步提高至10.7%。²⁷同時，預計2024年保險保費將增長3.3%，其中已開發市場的保費增長將占全球保費增長總額的75% (見圖3)。²⁸

圖三：預估2025年非壽險保費成長將放緩

預估2025年非壽險保費成長將放緩

全球非壽險實際保費增長率



資料來源：Fernando Casanova, Caroline Da Souza Rodrigues Cabral, James Finucane, Roman Lechner, Mahesh Puttaiah, Weijia Yao, and John Zhu, “World insurance: Strengthening global resilience with a new lease of life,” Swiss Re, July 16, 2024.

Deloitte. | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/center-for-financial-services.html

預計美國市場的盈利將改善。資料顯示，2024年和2025年，非壽險業務的綜合成本率有望從2023年的103%降至98.5%。²⁹受益於通膨率的下降——2024年6月，已從2022年6月的高峰9.1%降3%——預計非壽險業務將持續受益於理賠成本增速的放緩。³⁰

隨著保險公司逐步穩固腳步，新興風險和客戶期望的變化，預計將在2025年為非壽險公司帶來眾多發展機遇。

勤業眾信最新報告指出，各行各業的企業均在積極投資和部署人工智慧技術，³¹而人工智慧的使用和開發可能會給非壽險保險公司帶來巨大的責任風險。³²該研究預測，到2032年，保險公司可從人工智慧相關保險中獲取約47億美元的年度全球保費，約80%的複合年成長率。³³

此外，以客戶需求為核心理念推動了嵌入式保險的興起，讓保單能在銷售據點即時核發。預計到2030年，全球嵌入式保險的保費將超過7,220億美元。³⁴保險公司借助嵌入式保險，與汽車、零售和房地產等行業建立合作關係，推出產品組合並提供綜合解決方案。³⁵例如，保險公司與房地產業聯手，通過不動產銷售平台向業主提供保險，此拓展新客戶。這不僅為客戶提供了便利的保險途徑，也為保險公司擴展了經銷管道，並且此類合作無需像自建或收購投入大量資本。³⁶

壽險及年金險業務

在壽險及年金保險領域，利率持續高點，帶動了對儲蓄類保單的需求。³⁷資料顯示，2023年，美國年金險銷售總額大增23%，達到3,850億美元，其中固定年金險的增幅尤為顯著，大增36%，達到2,862億美元。³⁸2024年上半年，美國年金險銷售總額增長19%，達到2,152億美元，年金險和固定收益型年金險均創下新銷售記錄。³⁹儘管聯準會釋放出降息訊號，但追求更高保障收益的年金險買家仍在推動進一步銷售。⁴⁰展望未來數年，新興市場中產階級的壯大及政府和企業在養老金支出方面的縮減，預計將繼續推動儲蓄類產品的需求增長。⁴¹

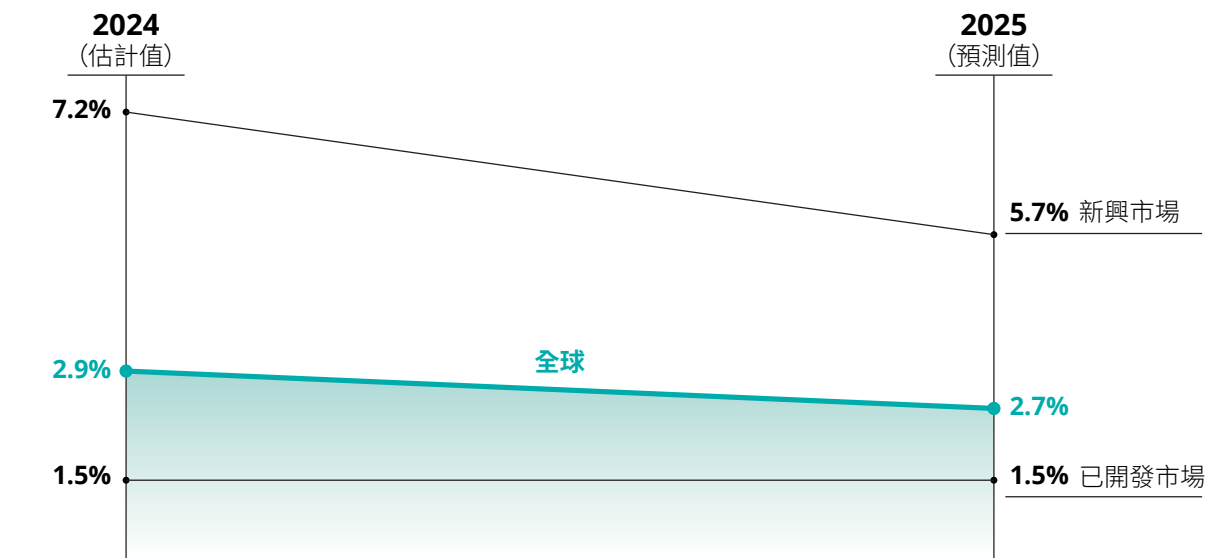
儘管年金險產品頻頻成為媒體報導的焦點，但壽險的保費價格同樣表現亮眼，連續三年刷新銷售紀錄，並在2023年實現1%的增長，總銷售額達到157億美元。⁴²不過，在2024年第一季，新保費總額和售出保單總數均下滑1%。⁴³年輕族群（50歲以下）是推動人壽保險需求增長的主力，社群媒體在傳播保險知識並影響購買決策方面發揮著至關重要的作用。⁴⁴

預計到2025年，已開發市場的壽險保費將增長1.5%。而中國大陸、印度和拉丁美洲等市場的強勁銷售趨勢，或將推動2024年和2025年的保費分別提升7.2%和5.7%（見圖4）。⁴⁵

圖四：預估新興市場的壽險保費成長將趨緩，而已開發市場則持續穩定成長

預估新興市場的壽險保費成長將趨緩，而已開發市場則持續穩定成長

全球壽險實際保費成長率



資料來源： Fernando Casanova, Caroline Da Souza Rodrigues Cabral, James Finucane, Roman Lechner, Mahesh Puttaiah, Weijia Yao, and John Zhu, "World insurance: Strengthening global resilience with a new lease of life," Swiss Re, July 16, 2024.

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/center-for-financial-services.html

升息也為壽險公司帶來可觀的投資回報，在2025年之前助壽險公司盈利進一步提升。⁴⁶

儘管當前市場對保險公司頗為有利，但這些公司意識到，無論是疫情催生的防疫險產品銷售熱潮，還是高利率引發的儲蓄型產品狂熱，都不太可能成為持久的增長動力。如果要確保長期成功，必須進行深層的轉型。

為達到吸引消費者與和經銷商的營運水準和靈活戰略，多家壽險及年金險公司需投資核心系統的升級、流程自動化以及重塑業務流程。

實現壽險及年金險核心系統的升級，不必全面更換基礎架構，而應深入分析現有架構的缺點，預先判斷未來所需的能力，並據此確定投資的優先順序。其中一種方案是改進API架構，這不僅能促進數位行銷，也能為保險公司在經銷管道互動中提供更大的靈活性。

在提升與仲介合作的競爭力方面，保險公司可考慮向保險經紀人和顧問提供預測模型，進行精準行銷，優化體驗，有效吸引潛在的消費者。

全球的保險與儲蓄市場仍有大量需求未得到滿足：僅在美國，死亡保障缺口估計便高達25萬億美元，⁴⁷而全球退休儲蓄缺口更是高達70萬億美元。⁴⁸對於能夠有效利用數位化技術的保險公司來說，把握這一機遇潛力無限。

具備此類技術能力的保險公司可簡化消費者瞭解和購買壽險及年金險產品的途徑，並提高向低收入族群銷售保險的利潤空間。以巴西為例，目前該國有一項意義重大的發展趨勢便是推動人壽保險的普及。隨著當地數位銀行業務的蓬勃發展，近十年來擁有和使用銀行服務的人口數量顯著提升，金融包容性進一步加強。這些銀行目前已經將人壽保險產品納入其服務體系，讓數以萬計的客戶首次接觸並購買這些產品。⁴⁹

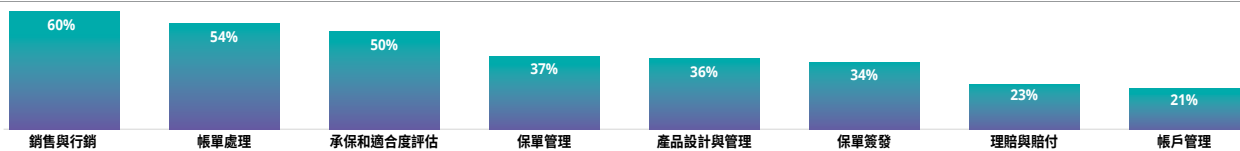
此外，通過消除內部阻礙，實現營運模式現代化升級，並將精力放在客戶和產品上，保險公司可提升其快速應對市場變動的能力。鑒於眾多業務關鍵系統與流程涉及不同職能及輔助應用程式，任何低效率環節皆可能拖慢業務速度，影響到客戶與經銷商。投資於業務流程再設計，不僅能優化用戶體驗、降低成本，還有助於實現盈利增長。同時，不少保險公司轉向外包策略，藉助託管服務與協力廠商管理來提升營運效率並減少開支（見圖5）。

圖五：壽險及年金險保險公司正在借助外包策略，加強核心能力和企業職能

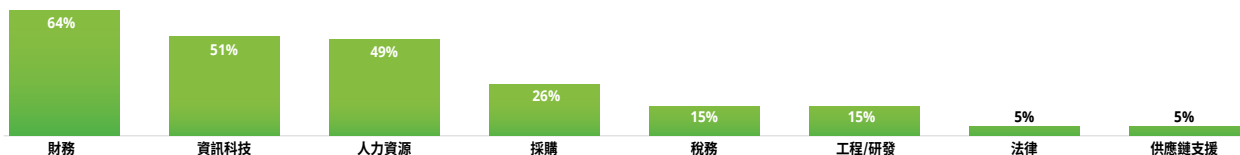
壽險及年金險保險公司正在借助外包策略，加強核心能力和企業職能

受訪者比例

由外包商執行的職能



由外包商執行的企業級職能



資料來源：Core functions data is based on a survey of 70 life and annuities carriers to assess their preferences for digital solution providers as part of a wider Deloitte study on the life and annuity digital insurance solutions provider market in the fourth quarter of 2023; enterprise-level functions data is based on Deloitte's 2023 Global Shared Services and Outsourcing Survey.

Deloitte | deloitte.com/us/en/insights/research-centers/center-for-financial-services.html

壽險及年金險的銷售額創下歷史新高。儘管業績優異，但若進一步拓展國際市場，其業績有望進一步提升。如果保險公司不進行必要的轉型，無法改善營運效率低下和核心系統過時的問題，將在市場動盪時難以提高盈利表現。

團險

團險業務過去幾年的業績表現得益於高續保率與不斷攀升的工資通脹，這減少了團險公司對新客戶銷售的依賴。然而，隨著就業增長放緩，預計到2025年續保率將有所下降。Deloitte經濟學家預測2026年美國失業率將超過4%，預計到2025年，就業成本指數將從2023年的4%降至3.3%。⁵⁰團險公司可能需要在2025年考慮其他業績增長途徑。⁵¹

2023年第四季，團體人壽保險的銷售額上漲8%，總額達8.57億美元，年增長率維持在6%。⁵²然而，2024年第一季，職場人壽保險的新保費總額下降2%。⁵³

2023年，補充健康保險（包括意外、重大疾病和癌症以及醫院補償險）的銷售額同比增長了5%；⁵⁴ 同樣，2024年第一季度的銷售額也較上年同期增長了3%。⁵⁵調研顯示，86%的受訪者認為雇主提供的保險福利對於保護員工免受意外事件而造成的損失至關重要。⁵⁶

在傷殘保險方面，銷售業績表現不一：2023年，傷殘保險的整體銷售額較2022年增長了8%，⁵⁷但2024年第一季的銷售額卻下降了12%。⁵⁸儘管如此，由於工資通脹率仍高，長期殘疾發生率仍在持續走低，⁵⁹獎勵原本選擇申請殘疾福利的員工繼續堅守崗位。

各行各業的雇主均面臨激烈的人才競爭。根據2023年一項美國消費者情緒調查，超過70%的受訪者認為，公司提供的福利方案在吸引和留住人才方面具有重要影響。⁶⁰同時，調查還顯示51%的高階主管表示，公司計畫在未來提升福利待遇。⁶¹為了把握這波提升員工福利待遇的增長機遇，保險公司亟需在激烈的市場競爭中打造出差異化優勢。

為了在市場上脫穎而出，保險公司應考慮與那些能提供先進管理平台的企業生態系統參與者建立戰略聯盟，同時與擁有獨特技能和資料資源的科技公司攜手合作。舉例而言，2023年7月，保德信金融集團（Prudential Financial）宣佈了與Nayya合作，旨在運用人工智慧和資料科學協助員工做出更加明智的職場福利選擇。⁶²





生成式 AI 帶來的風險衝擊

保險業轉型過程中一個重要環節是將先進技術有效嵌入其商業模式中。多年來，保險公司一直在使用人工智慧。然而，許多保險公司直至近年來才意識到戰略性部署人工智慧的重要性。

過去兩年多款公開的生成式人工智慧工具問世，人工智慧迎來了其“iPhone時刻”。⁶³隨著人工智慧工具的免費開放以及公眾好奇的不斷提升，各行業和消費者紛紛開始探索並應用生成式人工智慧工具，並逐漸意識到其所具備的實際能力。甚至於風險意識最強的保險公司也認識到生成式人工智慧正處於一個轉折上升期，從而對人工智慧領域作出了多項承諾和投資。

根據 Deloitte DCFS 研究中心於2024年6月對200名美國保險業高階主管進行的調查，76%的受訪者表示，他們的企業已在一項或多項業務中配置了生成式人工智慧技術。⁶⁴亞太地區的保險公司也在大力推展人工智慧和生成式人工智慧計畫，主要得益於該地區人才儲備充足、對技術的接受度較高。⁶⁵以香港的壽險業友邦保險集團為例，該公司計畫將戰略重心從投資基礎技術和

數位轉型，轉向將人工智慧技術嵌入到經銷、營運和客戶服務中。⁶⁶此外，中國深圳的平安保險集團，其生成式人工智慧技術專利數量位居全球第二，僅次於科技巨頭騰訊。⁶⁷

儘管許多保險公司對人工智慧的應用仍處於概念驗證階段，但一些保險公司已開始將其應用於理賠和客戶服務等重點領域。無論是從監管的角度還是從公司內部對新技術的接受程度來看，這些應用案例均有望在短期內帶來更好的風險回報和業務機會。事實上，根據Deloitte DCFS研究中心對保險業高階主管的調查，生成式人工智慧應用最為廣泛的領域就包括經銷、風險管理和理賠處理。⁶⁸

為了有效擴大應用規模，保險公司必須擁有適當的價值槓桿。未來幾年，提高效率和改善客戶體驗比直接業務增長更加重要。在上文提及的調查中，大多數受訪者將盈利能力、客戶詢問處理效率和員工滿意度評分作為評估生成式人工智慧計畫的成功關鍵指標。⁶⁹

保險公司如果缺乏用以訓練人工智慧模型的準確基礎資料，則難以實現人工智慧的真正價值。根據調查，受訪者將資料安全和隱私、資料品質以及內外部資料整合列為部署生成式人工智慧的主要挑戰。⁷⁰

過去十年，保險公司始終將建立資料基礎作為優先事項，以實現分析和數位能力。如今，保險公司致力於賦能其資料生態系統，以擴展人工智慧的應用。這涉及推動即時處理和批次處理兩種資料處理方式的整合。此外，開發數據產品已是大勢所趨，這也意味企業需要建構完善的數據環境，以支援定價優化、詐騙檢測、市場區隔、客戶流失預防和客戶終身價值分析等應用情境。資料網絡

架構促成了這些資料產品的開發運用，並賦能保險公司擺脫對龐大資料庫的依賴，轉而採用更加模組化的資料處理策略，旨在滿足特定業務需求，助力人工智慧技術的規模化應用。

人工智慧的有效治理，必須依賴強健的資料管理與規範措施。隨著人工智慧技術的導入，企業正面臨包括資料幻覺和資料偏見在內的多重風險。為應對這些挑戰，保險公司正積極探索資料來源和現有資料庫，並加強資料治理與管理，以確保合規性。同時，建立透明且責任歸屬明確的框架，不僅能降低風險，也有助於培養企業以負責態度運用人工智慧的文化。



引進合適人才，把握發展機遇

培養職場中的責任意識文化極為重要：當企業引入人工智慧後，員工感受到雇主的同理心和關懷程度下降了56.5%。⁷¹人工智慧計畫的成功與否有賴於員工的支持，因此，保險公司在制定戰略時，應強調人力資源的永續發展，即應重視如何讓員工成長，而非僅著眼於如何利用員工為公司增加收益。⁷²因此，專注於提升員工工作效率的人工智慧計畫，往往更有可能取得成功。

在上文提及的調查中，當被問及企業對於部署生成式人工智慧的準備情況時，受訪者表示，企業在人才儲備和現有人才技能的完備程度遠低於其他各項要素。⁷³

受訪者也表示所在企業正在重新調整人才戰略和組織結構，以適應人工智慧帶來的挑戰。儘管許多保險業者已在進行組織結構的改革，如轉為以技能為主的框架和跨職能合作。同時也應該專注於發展相關領域，以便在短期內做好迎接人工智慧的準備。

技術人才需求旺盛。在上文提及的調查中，為了順應人工智慧技術的長期應用，受訪者最青睞的人才管理改革是：在新職缺的招募中，優先考慮那些具備數位素養和人工

智慧知識的候選人。⁷⁴除了技術人才之外，保險公司可能還需招聘具有想像力、好奇心、同理心和分析等獨特能力的人才，以確保在自動化普及的情況下，保持差異化競爭優勢。

然而，僅僅依靠招募新人才遠遠不夠。還需注重培養現有人才，在此過程中，人工智慧本身即可作為一種培訓的工具。例如，蘇黎世保險公司正在利用資料分析工具來評估員工的現有技能和未來技能要求，以定制學習規劃。⁷⁵如果在短期內無法引進外部人才和培養內部人才，保險公司亦可轉而依賴外包來解決這一問題。

保險公司在繼續大力投資人工智慧的同時，或許也需進行人才投資。Deloitte 管理諮詢 (Consulting LLP) 主管 Sandee Suhrada 認為：“在人工智慧領域，技術和人才猶如一枚硬幣的兩面，同等重要。保險公司正是借助人才之力，打造服務於人才的人工智慧技術。”

如何在確保獲利的同時， 持續落實社會責任？

表面上看，保險公司似乎需在「追求經濟效益」或「履行社會責任」之間做出抉擇。但事實未必如此。

過去幾年裡，極端氣候事件頻繁發生，通膨推高了汽車和不動產的維修成本，⁷⁶導致相關險種的理賠損失達到無利可圖的境界。⁷⁷為了維持盈利，許多保險公司上調了受影響險種的保費，部分保險公司甚至完全取消了受某些險種的承保。⁷⁸由於可選保險方案減少、保費不斷上漲，目前越來越多的客戶面臨投保不足或未投保的風險。⁷⁹

狀況看似嚴峻，但勇於創新且善於合作的保險公司，能將其轉化為契機，不僅提升風險承擔能力，還能推動永續發展，實現社會責任與經濟效益雙贏。如今，保險公司可善用新興技術和資料來源，有效遏止損失上升的趨勢，為利益相關者創造價值。在此過程中，保險公司需確保以透明、公正的方式運用這些技術與資料來源，藉此建立信任，鞏固使命實踐者的形象。

然而，目前保險公司在承保決策過程中對於某些資料的收集和使用缺乏透明度，這引起了消費者和監管機構的關注。例如，在某些地區，消費者對監測駕駛行為設備的接受程度一直不甚理想，⁸⁰保險公司可以從隱蔽的管道（如司機手機上的應用程式）獲取這些資料，⁸¹進而在未向司機充分揭露的情況下，利用該資料制定承保政策。⁸²

儘管上述資料有助於提高保險公司承保的精確度，但為了儘量減少消費者和監管機構對保險公司的不信任，保險公司應保持透明，並揭露其用於評估駕駛員的資訊。保險公司還可以考慮採取獎勵機制，例如向投保人提供駕駛行為評分（類似於信用評分）。當駕駛行為有所改善時，可相應提高駕駛行為評分，並據此調整車險保費定價。

此外，隨著技術的發展，保險公司應致力於消除其模型中存在的偏見。這對於那些因地理位置而面臨無力承擔保費和難以獲取保險服務的弱勢群體尤為重要，因為這些偏見可能會對他們造成額外的負擔。監管機構已開始關注此問題。例如，科羅拉多州目前正在為保險公司制定監管框架，以防止人工智慧模型產生偏見和歧視。⁸³

同時，保險公司也認識到保護自然資本對降低理賠成本的重要性，進而引導客戶從傳統線性經濟（獲取-製造-浪費）轉向循環經濟（再利用-轉化-回收）。此舉有助於延長產品生命週期，⁸⁴確保能夠長久地在市場上循環使用。例如，一些歐洲保險公司允許汽車供應商在維修過程中重複使用部分零件。⁸⁵

保險公司可進一步獎勵供應鏈合作夥伴使用可再生材料和回收產品，同時將自身產品轉化為基於使用情況而異的汽車保險服務，從而根據實際駕駛行為進行保費定價。同時，還可以考慮為房地產行業中使用綠色化學技術的客戶提供保費折扣，這一技術旨在預防或減少污染，提高整體生產效率與耐用度。⁸⁶這些保費折扣可適用於建築產品的全生命週期（包括設計、製造、使用和最終處置），以此降低保險公司的風險。

針對保險公司難以控制的風險（如氣候變遷），保險公司可透過施加影響力、積極參與合作，以及推動獎勵措施的落實，促使風險緩解策略的執行，確保其服務同時兼顧經濟效益與社會責任。阿拉巴馬州的一項計畫規定，遵循特定建築或翻新標準的房主可獲得保險折扣。⁸⁷密西西比州一項尚在眾議院審議中的法案提議設立信託基金，為房主提供補助金，幫助其加固房屋以抵禦惡劣天氣，或建造龍捲風避難室。⁸⁸

Deloitte最新發佈的金融產業預測報告的分析，如果保險公司、政府和投保人合作投資33.5億美元，目前美國三分之二未遵循抗災建築規範建造的住宅就能提升抗災能力，大幅減少因天氣造成的損失。預計到2030年，將為保險公司節省約370億美元的成本。⁸⁹

對人壽公司而言，氣候變遷對致病率和死亡率的影響不易察覺。污染加劇或野火煙霧造成空氣品質低下加劇呼吸道和心血管疾病，導致發病率升高和過早死亡。⁹⁰為了最大限度地降低整體風險水準，保險公司可聯合其他利益相關者，探討對居住條件惡劣的地區進行投資的可行性，同時提高大眾健康意識，宣傳早期預防疾病的益處。例如，印度有幾家保險公司為污染引起的疾病（如哮喘和肺病）提供保險，其中還包括空氣淨化器和呼吸系統專用藥物的費用報銷。⁹¹

監管機構可推出政策，鼓勵保險公司承保某些新興風險（如永續能源技術風險）。政府的支持和獎勵措施有望降低與永續能源專案的資本負擔，從而造福社會，降低整體風險水準。⁹²

目前保險公司所採用的許多風險緩解和獎勵策略處於起步階段。但已經開始試用風險緩解和獎勵策略的保險公司有能力和調整資料收集、處理和使用方式。隨著監管機構、保險公司、供應商和投保人達成共識，保險公司如能在這一充滿挑戰的環境中轉換傳統思維和業務流程，就可以利用前所未有的機遇，有效地實現義利相兼。

本年初，全美保險監督官協會（National Association of Insurance Commissioners）宣佈戰略重點，發起了一項數據收集行動，以深入瞭解保險市場的保障缺口（Protection Gaps）。該洞察資訊可為各州保險監管機構提供指導，以增強氣候風險的抵抗能力，擴大全美消費者的保險覆蓋率。⁹³

在保險業，75%至90%的排放屬於範疇3碳排（不受組織直接控制的間接溫室氣體排放量），因此排放量的計算方法也至關重要。⁹⁴國際碳核算融聯盟（Partnership for Carbon Accounting Financials）發佈了商用車和個人機動車險碳排放的測量指南，但要求保險公司收集大量資料，而這些資料往往並不容易獲得。⁹⁵計算融資活動所產生的排放量也面臨類似挑戰，尤其是對於擁有較大規模長期投資組合的人壽保險公司更是如此。

隨著永續發展計畫的推進，保險公司逐漸從追求數量擴張轉為注重品質效益。保險公司越來越多地將資源集中用於重點事項，而非致力於面面俱到。⁹⁶此外，保險業可能會由原本的合規轉變為將永續發展納入戰略決策中。引入新衡量指標，如評估投資組合產生氣候影響的隱含預計升溫（Implied Temperature Rise 指標⁹⁷和潛在暖化指標（Portfolio warming potential）等⁹⁸，皆需複雜的多元資料分析。⁹⁹因此，保險公司將需要為其投資開發新的模型與人才。

全球稅收新規的影響

隨著新的全球最低稅率的實施，在低稅率地區推展業務的保險公司的利潤將受到影響。支柱二國際稅收新規則有望於2024年在歐洲和全球多個區域生效。為此，許多保險公司目前專注於合規審查、報告編制和情境規劃。

許多國家已針對支柱二國際稅收新規則通過或推出了相關立法，要求年營收超過7.5億歐元的跨國集團公司須就其在各個運營所在國家賺取的淨收入，至少繳納15%的企業所得稅，此舉加重了保險公司的財務負擔。¹⁰⁰即使某個實體註冊地所在轄區尚未採用支柱二規則（如目前美國境內的公司），但如該實體在已採用這些規則的其他司法管轄區開展業務，則仍需承擔相應的納稅義務。

百慕達將對年營收超過7.5億歐元的跨國集團公司徵收15%的企業所得稅，這一舉措反映了國際稅收新規則對傳統上實行低稅率和免稅政策的司法管轄區所產生的影響。¹⁰¹

為回應新規則，保險公司的稅務部門應瞭解這些規則，並對潛在的稅務影響進行評估。此外，可能還需探討企業重組的可能性，以期減輕新稅收規則所帶來的不利影響。保險公司即便不會因支柱二規則增加稅負，可能仍舊需要遵循這些新規則，並需要投入資源以滿足報告和合規要求。

支柱二作為一種新的全球稅收制度，關於各個司法管轄區如何根據支柱二實施和起草新法規尚存諸多問題。因此，保險公司需密切關注最新規則和要求，以確保企業在不斷變化的環境中保持合規。

資料整理、報告編制和法令遵循或將成為企業短期內的主要挑戰。雖然支柱二是一項稅務改革，但財務、法務、IT等部門的相關人員都需要瞭解這些新規則及其對各自部門的潛在影響。這些部門需收集、整理和共用來自多個管道乃至不同地域的財務資訊、營運資料和轉讓定價資料。這些工作凸顯了對現代化集中式資料收集能力的必要性。

目前要全面評估該新制的整體影響仍為時過早。不過，稅收優惠的逐步減少或將促使保險公司提高保費定價並進一步優化成本。雖然報告和法令遵循工作本身便是一項挑戰，但一些保險公司可能會因為稅收新規則而採取更為激進的改變（變更註冊地或調整公司結構）。

不走平庸的路： 挑戰中蘊含了更大回報

市場上唯一不變的就是一直在變。面對客戶對產品和體驗的期望改變、新興技術重塑生活格局、氣候風險加劇、稅法變更、監管環境變化，以及總體經濟和地緣政治動盪不安等多方面的變化，保險業必須因時而變，調整商業模式。

為了實現從依賴過往資料的傳統承保方式，向幫助消費者主動防範風險並提供更全面保障的模式轉變，保險公司不僅需要採取全面的轉型策略，還需進行必要的投資，以提升靈活性、建立戰略聯盟、培育未來所需的人才，同時確保持續獲利成長。

對於保險公司、投保人和整個社會而言，最理想的情況是不發生理賠。儘管完全消除社會風險不切實際，但保險業目前擁有將這一願景推向現實的一切工具。事實上，2025年，保險公司可能會採取非常規策略，為實現長期目標打下堅實基礎。



聯絡我們

勤業眾信金融服務產業服務團隊

吳怡君 資深會計師 Jessie Wu

金融服務產業負責人
jessiewu@deloitte.com.tw

林旺生 資深會計師 Eric Lin

保險產業負責人
ericwlin@deloitte.com.tw

楊承修 資深會計師 Charles Yang

銀行與資本市場產業負責人
charlesyang@deloitte.com.tw

李穗青 會計師 Sueichin Lee

投資管理產業負責人
suelee@deloitte.com.tw

楊清鎮 資深會計師 ChingCheng Yang

不動產產業負責人
chyang@deloitte.com.tw

黃于峻 資深執行副總 Eugene Huang

科技與轉型服務 — 人才資本
eugehuang@deloitte.com.tw

洪吉維 執行副總 Nick Hung

科技與轉型服務 — 客戶關係
nickjhung@deloitte.com.tw

林昱伶 執行副總 Fiona Lin

科技與轉型服務 — 精算服務
fiolin@deloitte.com.tw

黃志豪 資深執行副總 Casper Huang

科技與轉型服務 — 財務績效、數據、AI與EAAS
cashuang@deloitte.com.tw

張益紳 資深執行副總 Mike Chang

科技與轉型服務 — 企業科技與績效
mikeichang@deloitte.com.tw

廖哲莉 資深會計師 Cheli Liaw

稅務服務
cheliliaw@deloitte.com.tw

劉曉軒 資深執行副總 Kelly Liu

策略、風險與交易服務管理 — 法遵與金融風險
kellyliu@deloitte.com.tw

李紹平 資深執行副總 James Lee

策略、風險與交易服務管理 — 估值與模型的策略與交易
jameslee@deloitte.com.tw

李介文 執行副總 Cathy Lee

策略、風險與交易服務管理 — 永續轉型與企業風險
cathylee@deloitte.com.tw

專案聯絡

林孟儒 Karen Lin

主任
karenmlin@deloitte.com.tw

李堃誠 Andrew Lee

專案組長
anlee@deloitte.com.tw

楊柔恩 Annie Yang

專案組長
annieyang@deloitte.com.tw

參考資料

1. AM Best, “[Best’s Market Segment Report: Weather, reinsurance and inflation once again drive U.S. P/C results](#)”, press release, March 6, 2024.
2. Ibid.
3. Emily Flitter and Christopher Flavelle, “[States dig into homeowners insurance and why it’s hard to buy](#),” *The New York Times*, March 8, 2024.
4. Fitch Ratings, “[US P/C insurance poised for 2024 profit recovery post strong 1Q results](#),” press release, June 21, 2024.
5. Life Insurance Marketing and Research Association (LIMRA), “[LIMRA: First quarter U.S. annuity sales mark 14th consecutive quarter of growth](#),” press release, May 22, 2024.
6. AM Best, “[Best’s Market Segment Report: Weather, reinsurance and inflation once again drive U.S. P/C results](#).”
7. Flitter and Flavelle, “[States dig into homeowners insurance and why it’s hard to buy](#).”
8. Kashmir Hill, “[Is your driving being secretly scored?](#),” *The New York Times*, June 9, 2024.
9. Claire Wilkinson, “[US property/casualty industry swings to underwriting gain](#),” *Business Insurance*, June 6, 2024.
10. Ibid.
11. Ibid.
12. Ibid.
13. Evan G. Greenberg, “[Chubb Limited 2023 Letter to Shareholders](#),” Chubb, accessed Sept. 16, 2024.
14. Lockton, “[Lockton Market Update](#),” June 2024.
15. Swiss Re, “[Sigma 3/24—World insurance: Strengthening global resilience with a new lease of life](#),” July 16, 2024.
16. Ibid.
17. Natural catastrophes include earthquakes, droughts, severe convective storms, European windstorms, tropical cyclones, wildfires, winter weather, and flooding; Gallagher Re, “[2023 Natural catastrophe and climate report](#),” January 2024.
18. Gallagher Re, “[2023 Natural catastrophe and climate report](#).”
19. Thomas Holzheu and James Finucane, “[US Property & Casualty outlook: Strong momentum into 2024, led by personal lines](#),” Swiss Re, Jan. 9, 2024.
20. Swiss Re, “[Sigma 3/24—World insurance](#).”
21. Ibid.
22. Ibid.
23. Deloitte, “[Creating a climate of change digest](#),” May 2024.
24. Discussion with Deloitte Sustainability subject matter specialists, May 2024.
25. Fitch Ratings, “[U.S. property/casualty insurance outlook 2024](#),” Dec. 11, 2023.
26. Ibid.
27. Swiss Re, “[Sigma 3/24—World insurance](#).”
28. Ibid.
29. Holzheu and Finucane, “[US Property & Casualty outlook](#).”
30. Ibid.
31. Sandee Suhrada, Kate Schmidt, and Dishank Jain, “[Providing insurance coverage for artificial intelligence may be a blue ocean opportunity](#),” Deloitte Insights, May 29, 2024.
32. Ibid.
33. Ibid.
34. Puneet Kakar, Manmeet Singh Bawa, Emily Koenig, “[Unlocking the strategic power of partnerships in insurance](#),” Deloitte, June 2024.
35. Ibid.
36. Ibid.
37. International Association of Insurance Supervisors, “[Global Insurance Market Report: Mid-year update](#),” July 2024; Lucia Bevere et al., “[Sigma No 6/2023: Risks on the rise as headwinds blow stronger: Global economic and insurance market outlook 2024–25](#),” Swiss Re, Nov. 11, 2023.
38. LIMRA, “[LIMRA: U.S. annuity sales post another record year in 2023](#),” press release, Jan. 24, 2024.
39. LIMRA, “[LIMRA: Annuity sales set another record in first half of 2024](#),” press release, July 24, 2024.
40. Cyril Tuohy, “[Annuity sales surge ahead of expected interest rate cuts](#),” *Life Annuity Specialist*, Aug. 5, 2024.
41. Swiss Re, “[Sigma 3/24—World insurance](#).”
42. LIMRA, “[LIMRA: U.S. life insurance premium sets new record in 2023](#),” press release, March 14, 2024.
43. Ibid.
44. Doug Bailey, “[Life insurance applications up 3% in 2023; first rise in nearly 4 years](#),” InsuranceNewsNet, Jan. 11, 2024.

45. Swiss Re, "[Sigma 3/24—World insurance.](#)"
46. International Association of Insurance Supervisors, "[Global Insurance Market Report: Mid-year update.](#)" July 2024; Beverer et al., "[Sigma No 6/2023.](#)"
47. Stephen Abrokwah et al., "[Life underinsurance in the US: Bridging the USD 25 trillion mortality protection gap.](#)" Swiss Re Institute, Sept. 21, 2018.
48. Han Yik, "[Solving the global pension problem.](#)" World Economic Forum, Sept. 10, 2024.
49. Roopali Aggarwal, Shelly Habecker, and Melissa Leitner, "[The life & health insurance inclusion radar.](#)" Swiss Re Institute, March 14, 2023.
50. Robyn Gibbard, "[United States Economic Forecast Q2 2024.](#)" Deloitte Insights, June 20, 2024.
51. Deloitte subject matter specialist analysis.
52. LIMRA, "[LIMRA: Strong year for U.S. workplace benefits sales in 2023.](#)" press release, May 1, 2024.
53. "LIMRA' s U.S. Workplace Life, Disability, Dental & Vision and Supplemental Health Insurance Sales Surveys, First Quarter 2024", lifehealth.com, June 25, 2024; Lifehealth.com, "[U.S. workplace benefits sales results mixed in first quarter 2024.](#)" June 25, 2024.
54. LIMRA, "[LIMRA: Strong year for U.S. workplace benefits sales in 2023.](#)"
55. "LIMRA' s U.S. Workplace Life, Disability, Dental & Vision and Supplemental Health Insurance Sales Surveys, First Quarter 2024", lifehealth.com, June 25th 2024; Lifehealth.com, "[U.S. workplace benefits sales results mixed in first quarter 2024.](#)" June 25, 2024.
56. Lincoln Financial Group, "[Eight in 10 of those surveyed say insurance benefits other than medical insurance are a "must have or very important" from an employer, according to new research from Lincoln Financial Group.](#)" press release, Nov. 6, 2023.
57. LIMRA, "[LIMRA: Strong year for U.S. workplace benefits sales in 2023.](#)"
58. "LIMRA' s U.S. Workplace Life, Disability, Dental & Vision and Supplemental Health Insurance Sales Surveys, First Quarter 2024", lifehealth.com, June 25th 2024, Lifehealth.com, "[U.S. workplace benefits sales results mixed in first quarter 2024.](#)" June 25, 2024.
59. Deloitte' s group insurance morbidity survey.
60. LIMRA, "[The world of work – and workplace benefits – is changing.](#)" July 2, 2024.
61. Ibid.
62. Nayya Health, "[Prudential and Nayya partner to bring personalized benefits to millions of American employees.](#)" press release, July 13, 2023.
63. Laura Forman, "[AI has its 'iPhone moment'.](#)" *The Wall Street Journal*, March 2, 2023; The 2025 Global insurance outlook is an independent publication and has not been authorized, sponsored, or otherwise approved by Apple Inc. iPhone is a trademark of Apple Inc., registered in the United States and other countries.
64. A survey of 200 US insurance executives conducted by the Deloitte Center of Financial Services (DCFS) in June 2024, for the purpose of an upcoming generative AI for Insurers publication to be released in late 2024.
65. Deloitte subject matter specialist analysis.
66. Digital Finance Media, "[AIA' s digital strategy moves on from transformation](#)", Digital Finance Media, Jan. 10, 2024.
67. World Intellectual Property Organization, "[Patent Landscape Report: Generative artificial intelligence.](#)" accessed Sept. 18, 2024.
68. A survey of 200 US insurance executives conducted by the Deloitte Center of Financial Services (DCFS) in June 2024, for the purpose of an upcoming generative AI for insurers publication to be released in late 2024.
69. Ibid.
70. Ibid.
71. Sue Cantrell et al., [2024 Global Human Capital Trends](#), *Deloitte Insights*, Feb. 5, 2024.
72. Sue Cantrell et al., "[When people thrive, business thrives: The case for human sustainability.](#)" *Deloitte Insights*, Feb. 5, 2024.
73. Ibid.
74. Ibid.
75. Cantrell et al., [2024 Global Human Capital Trends](#).
76. Renea Burns, Tim Coy, and Niall Williams, "[Climate change impacts elevate US commercial real estate insurance costs.](#)" *Deloitte Insights*, May 29, 2024.
77. Kelly Cusick, David Sherwood, Michelle Canaan, and Namrata Sharma, "[Bridging insurance gaps to prepare homeowners for emerging climate change risks.](#)" *Deloitte Insights*, May 2, 2024.
78. Ibid.
79. Ibid.
80. Discussion with Deloitte subject matter specialists, June 2024.

81. Hill, "[Is your driving being secretly scored?](#)"
82. Ibid.
83. David Sherwood, Irena Gecas-McCarthy, and Jim Eckenrode, "[2024 insurance regulatory outlook](#)," Deloitte, accessed Sept. 16, 2024.
84. Products that are sold and consumed might go to landfills. Instead, insurers can educate businesses/clients to try to reclaim the product and use the remains as input in new production. This way, the product will not end up getting wasted at the end of its product life cycle but be used for a new life cycle or alternate purpose.
85. DPA, "[German insurer Allianz to allow use of used parts in auto repair](#)," *A News*, May 10, 2024.
86. Green chemistry is an approach to chemistry that aims to prevent or reduce pollution and improve the yield efficiency of chemical products. It is characterized by careful planning of chemical synthesis and molecular design to reduce adverse consequences.
87. Mary Perez, "[Grants will help retrofit MS Coast homes against hurricanes](#)," *The Sun Herald*, March 5, 2024.
88. Ibid.
89. Kelly Cusick, Michelle Canaan, and Namrata Sharma, "[Climate change and home insurance: US insurers have been hit hard by severe weather-related claims](#)," *Deloitte Insights*, May 29, 2024.
90. Sue Cantrell, Jen Fisher, Joanne Stephane, Jason Flynn, Amy Fields, and Yves Van Durme, "[When people thrive, business thrives: The case for human sustainability](#)," *Deloitte Insights*, Feb. 5, 2024.
91. Anshul Majumdar, "[The insurance cover you should have if you live in polluted metropolises like Delhi](#)," CNBC-TV18, Nov. 7, 2023.
92. Discussion with Deloitte Sustainability subject matter specialists, June 2024.
93. The idea of financial inclusion is to ensure access to financial products and services for all, including insurance, regardless of net worth.
94. Discussion with Deloitte subject matter specialists.
95. Partnership for Carbon Accounting Financials, "[PCAF launches the global GHG accounting and reporting standard for insurance-associated emissions](#)," Nov. 16, 2022.
96. Discussion with Deloitte sustainability subject matter specialists, June 2024.
97. Estimates the global temperature increase that would occur if all entities in an investment portfolio emitted greenhouse gases at their current rates indefinitely, providing a way to gauge the alignment of an investment portfolio with global climate targets, such as those set by the Paris Agreement.
98. Calculates the potential temperature impact of the portfolio based on the current and projected greenhouse gas emissions of the entities within the portfolio.
99. MSCI, "[Implied temperature rise methodology](#)," February 2024.
100. Deloitte, "[Getting ready for Pillar Two global tax rules](#)," accessed Sept. 16, 2024.
101. Government of Bermuda, "[Bermuda corporate income tax](#)," accessed Sept. 16, 2024.

致謝

本報告由Niall Williams、Namrata Sharma和Dishank Jain共同研究和編制。
特此感謝以下Deloitte專業人士，為本報告在編制過程中提供前沿洞察和專業編輯：

作者

Karl Hersch
Michelle Canaan
James Colaço

美國行業主管

Karl Hersch (管理諮詢)
Rich Godfrey (諮詢)
Joe DeSantis (審計)
Doug Welch (壽險)
Mark Yoest (團險)
Chris Albert (稅務)
Chris Puglia (稅務)
Kelly Cusick (財險)
David Sherwood (監管/ESG)

全球行業主管

James Colaço (全球保險行業主管合夥人)
Claude Chassain (法國)
Arthur Calipo (亞太，澳大利亞)
Teodoro Gomez Vecino (西班牙)
Andy Masters (英國)
Joanna Wong (中國大陸)
Nils Dennstedt (德國)
Debashish Banerjee (印度)
Holger Froemer (日本)
Marco Vet (Deloitte南北歐，荷蘭)
Andrew Warren (非洲)
Nuno Schaller Goncalves (葡萄牙)
Sergio Biagini (巴西)
Alexandre Paraskevopoulos (巴西)

課題專家

非壽險： Kelly Cusick, Gurpreet Johal

壽險： Kevin Sharps, Doug Welch, Puneet Kakar, Nathan Bernardi

團險： Mark Yoest

人才： Nicole Holger, Jeff Goodwin, Anna Nowshad (FoW), Tina Whitney, Andy Liakopoulos, Nicole Scoble-Williams (FoW), Holger Jens, Roger Froemer (FoW)

科技： Arun Prasad, Sandee Suhrada, Cindy MacFarlane, Joanna Chung Yen Wong

永續和目的： Christina Brodzik, David Sherwood, Greg Lowe, Donna Szatkowski-Zych – US A&A, Brandon Righi, Rajat Bahl, Alana Burton, Francesco Nagari, Brandon Cobb

稅務： Chris Albert, Eli Katz, Matt Bernard

封面圖案設計： Natalie Pfaff



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。

