



# 2023年保險產業趨勢展望

面臨重大抉擇：全球保險業如何構築長期策略

# 前言

全球保險產業除了歷經兩年的疫情影響，同時也面臨著全球持續上升的通膨壓力所帶來的經濟衰退、地緣政治的挑戰，及各種的環境、人才、技術等趨勢變化，可能會抑制保險業的營運和成長。《2023保險產業趨勢展望》分析上述全球保險業者所關注的重大議題，以及如何利用數位轉型實現創新價值。

數位轉型在保險業營運中占有重要的地位，尤其後疫情時代遠距辦公成為常態，台灣壽險公司與保經保代也正積極試辦遠距投保。根據瑞士再保險研究院 (Swiss Re Institute) 2022-2023的調查發現，超過60%的亞太地區消費者，視是否有線上投保功能與否，來決定是否要購買壽險和健康險產品。故企業亦須注意消費者的消費行為轉變，除了加速營運上的數位轉型，未來2023年保險公司的技術目標應以客戶為本，提高服務的創新性、高敏捷性。

由聯合國成立的淨零保險聯盟(Net-Zero Insurance Alliance, NZIA)目前正在與科學基礎目標倡議(SBTi)合作，預計在2023年1月發布一份目標設定議定書(protocol)，讓聯盟的保險業成員可以按各自的承保組合，設定符合淨零轉型路線的目標。台灣目標2050年達成淨零碳

排，氣候風險也會影響保險業的承保與投資，唯有各界攜手落實ESG才能達到地球的永續繁榮。因此，金管會發布「保險業氣候相關風險財務揭露指引」規定台灣保險業自2023年起應於每年6月30日前將氣候風險財務揭露相關資訊納入永續報告書或公布於公司網站，企業應依規模及業務性質建立適切之氣候相關風險與機會之評估及揭露機制，並將氣候風險管理精神融入企業文化與營運決策中，透過建立氣候風險管理評估機制，以審視自身氣候變遷風險之韌性及落實自身營運低碳轉型。

明年全球多數國家將邁入IFRS 17實行元年，而台灣預計於2026年上路，多數保險公司已提早進行財務轉型計畫。由於牽涉面向包含精算、資訊系統、營運流程、內部人才培養等，使各領域專業人員之間的合作會明顯增加，建議保險公司應定期檢視目前的財務營運模式、組織結構，並進行策略性調整，確保企業能有效經營同時兼顧新規範的執行。

勤業眾信衷心期望透過本報告能給予台灣保險業者產業整體概況以及未來展望，協助企業在變動中保持創新與韌性，永續發展。

勤業眾信聯合會計師事務所  
金融服務產業負責人  
吳怡君會計師

吳怡君

勤業眾信聯合會計師事務所  
保險產業負責人  
林旺生會計師

林旺生

# 目錄

主要觀點	2
保險公司應著眼於長期的重塑轉型	3
產險公司面對通貨膨脹，雖使定價提高和保費收入增加，但亦對盈利	5
構成挑戰	
壽險公司：轉型實現永續成長的關鍵所在	8
團險公司：在動態變化中尋求創新	10
人力資本展望：人才爭奪加劇，保險公司應重塑職場文化	11
數位科技展望：科技創新實現新價值	16
永續發展展望：以ESG打造保險產業競爭優勢	21
併購展望：經濟不確定性導致併購活動趨緩	27
財務展望：IFRS17新會計準則於2023年啟動	29
組織文化變革帶動企業轉型	31
章節附註	32
聯絡我們	38

## 主要觀點

- 保險公司正面臨一系列總體經濟和地緣政治挑戰，包括迫在眉睫的全球經濟衰退威脅、持續發酵的俄烏衝突以及對疫情的擔憂，這些都有可能抑制企業的增長和盈利能力。
- 在疫情期間轉向遠距辦公，有虛擬客戶(遠距客戶)和經銷商參與的保險公司能充分利用更靈活的數位科技滿足客戶對產品、通路和服務客製化和不斷變化的期望。
- 在確定策略計畫、投資重點和預算時，保險公司應致力保持創新和調整的動力，加速升級系統、人才和企業文化，進而提高主動性、創新性和客戶導向意識。
- 技術進步以及由此帶來的風險選擇和定價方面的改進可能仍然是推動利潤提升的主要因素，保險公司也應考慮到其在永續發展的行動，如氣候風險、多元化和包容性、社會公平以及透明治理，這將成為利益相關方的考量因素，並且這可能成為保險公司在爭奪人才、投資者和市占上的優勢。

# 保險公司應著眼於長期的重塑轉型

過去幾年中，需求為創新之母，保險業因應疫情展開數位轉型，大多數保險公司在克服新冠疫情帶來的挑戰方面展現出較強的韌性和適應性，這可能部分歸功於在新冠疫情爆發前就完成系統升級和導入所需的新技術和人才。

但也可能是相關的觀點和方法發生了重大變化——為了維持營運，由未來某個時點可能發生或發揮作用的潛在行動轉變為必須立即展開（通常是在艱難情況下）的必要行動。在這種環境下，阻礙轉型計畫的不利因素往往會轉化為有利因素，尤其是對加速技術和人才轉型而言。總體而言，這些調整措施能夠幫助大多數保險公司從容應對未來的困難局面並且能夠迅速恢復。

然而，保險公司絕對不能安於現狀。不斷上升的通膨水準、利率和損失成本以及迫在眉睫的經濟衰退、氣候變化和地緣政治動盪威脅可能會對保險公司的韌性提出考驗。與此同時，保險公司還面臨著來自保險科技公司甚至電子零售商和製造商等非保險業的新型競爭。

保險公司應藉由快速轉型遠距辦公和虛擬客戶（遠距客戶）參與的機遇建立新模式，可以考慮進行更加全面的調整，將維持創新文化、以客戶為中心等設定為企業營運的重點，能否實現這種思維轉變取決於保險公司如何快速有效地：

- 從為營運轉型奠定基礎（例如上雲）充分實現基礎設施和技術升級的價值和效益。
- 從被動應對監管機構和其他管理機構的要求，轉變為主動預測和滿足經銷商和要保人的期望，以從日益激烈的市場競爭中脫穎而出。
- 將關注重點從風險和降低成本擴大到試驗和風險承擔，推動持續創新、差異化競爭和盈利增長。

**保險公司應趁著企業快速邁向遠距辦公和虛擬客戶的參與，進行下一步的策略擬定。**

針對保險公司的調查以及Deloitte與眾多保險公司的合作經驗表明，這些調整措施不應只停留在策略層面。保險公司可能還需要在人才招募、留才和培育方面進行企業文化的變革，並在產品及服務客製化和分配方面與客戶合作，同時確保自身的收入和利潤考慮因素與整個社會的環境、社會和治理（ESG）協調一致。

在本報告中，我們列舉了產險、壽險和團險公司在日益動盪的經濟環境中面臨的增長機遇和挑戰。我們還研究了保險公司的無機式成長潛力以評估併購環境。但是我們主要關注的是可

能成為競爭優勢的跨領域議題，包括人力資本、技術和永續發展。

然而，未來可能將會出現許多不可預見的未知因素，這些因素在很大程度上超出了保險行業的控制範圍，從而對保險公司的動態適應能力提出進一步考驗。本報告主要關注保險公司可以並且應當能夠控制的核心領域，即在快速變化的市場環境中，保險公司應如何看待和管理他們的業務——不僅是2023年，還有這未來充滿不確定性的十年。

# 產險公司面對通貨膨脹，雖使定價提高和保費收入增加，但亦對盈利構成挑戰

提高收入對於大多數非壽險公司而言並非難事，這主要得益於產險費率近年的大幅上漲，但並非所有產品線和各國家市場都經歷相同的增長水準。例如，商業保險產品的增長相比個人保險產品更為強勁，房屋險保費相比車險保費增速更快、增幅更大，考慮到目前的市場競爭、總體經濟和地緣政治形勢影響，這種趨勢可能會持續到2023年。<sup>1</sup>

歐洲和北美占2021年全球非壽險保費收入增幅(6.3%)的三分之二，這與近期趨勢相比是一項重大轉變，亞洲地區(尤其是中國)曾是保險行業擴張的主要推動力。<sup>2</sup>歐洲各國的增幅也不盡相同，其中德國保險公司在經濟持續低迷的情況下實現了2.4%的增長。<sup>3</sup>保費上漲趨勢也是如此，雖然有所緩和，但以歷史標準來看增幅仍然較高(圖1)。今年第二季英國和美國的保費增長率分別達到11%和10%，而歐洲和亞洲的保費增長率僅為6%和3%。<sup>4</sup>

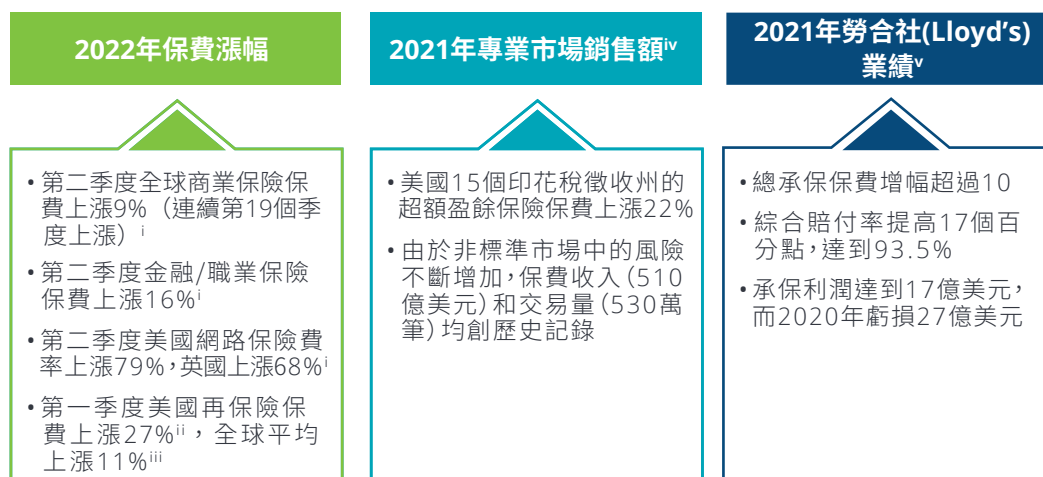
雖然保費價格上漲推動保費收入不斷增加並且促使美國保險業的綜合盈餘首次突破1兆美元大關，<sup>5</sup>但是通貨膨脹正在以更快的速度推高大多數市場的損失成本，從而削弱承保盈利能力。

截至2022年5月12日，平均重置成本上升16.3%，幾乎是消費者物價指數增幅(CPI)的兩倍。<sup>6</sup>除此之外，通貨膨脹也提高了保險理賠成本，原因在於訴訟頻率有所增加，責任定義更加廣泛以及法律裁決更偏向於原告，包括陪審團裁定的賠償金額不斷提高(特別是在美國)。<sup>7</sup>

儘管承保保費增長強勁，但是2021年美國非壽險公司的淨承保損失達到38億美元，而以上因素與災難性天氣事件和網路風險都可能有相當程度的關連性。<sup>8</sup>這些問題在2022年繼續存在，甚至可能持續到2023年。S&P Global Market Intelligence預計，2022年直接承保保費增長率為9.8%，但是通貨膨脹將導致美國綜合比率在近五年來首次超過100%。<sup>9</sup>

圖1

## 商業保險保費不斷上漲



資料來源：i. Marsh, "Global commercial insurance rates continue moderating trend as pricing up 9% in second quarter of 2022," press release, August 1, 2022; ii. Reinsurance Association of America, Quarterly underwriting and operating report, May 27, 2022; iii. Gallagher Re, Gallagher Re global (re)insurers' financial results report for Q1 2022, May 31, 2022; iv. Wholesale & Specialty Insurance Association, 2021 stamping office premium and transaction report, January 25, 2022; v. Lloyd's, "Lloyd's reports return to profit and a resilient capital position in 2021 results," March 24, 2022.

再保險費率的上升和保險範圍的縮減也加劇形成「硬市場」，提高了主保險商的營運成本。年中財產再保險續保尤其具有挑戰性，原因在於投保人可能因擔憂通貨膨脹影響損失成本以及轉分保保險機制不健全而撤銷保單。<sup>10</sup>Reinsurance News的一項調查發現，77%的受訪者認為許多保險公司無法提供他們所期望的保障水準。<sup>11</sup>

中介機構還有可能面臨這樣一種前景，即許多商業和個人保險客戶尋求縮減保險範圍，甚至允許保單失效，以應對通膨壓力。在保險軟體專業供應商Guidewire調查中，英國消費者約有一半表示他們可能削減保險支出以應對生活費用的上漲。<sup>12</sup>

## 公司：主動出擊方能抓住機遇

即使在全球經濟問題重重的情況下，也可能透過推動有機式成長和提高營運效率來提升收入和利潤。

例如，Deloitte全球調查結果顯示，許多買方客戶開始尋求全新保單類型，更高水準的條款、定價和支付選擇靈活性以及更加全面的損失控制服務，這或將為小型企業保險市場帶來機遇。<sup>13</sup>其中以網路安全保險需求增長最為強勁，但是保險公司應謹慎行事，與2019年相比，2021年勒索軟體攻擊數量增加了235%，平均贖金支付金額飆升了370%。<sup>14</sup>



倫敦及國際保險經紀人聯盟(LIIBA)指出，保險公司向那些希望實現淨零排放的投保人，提供包含綠色轉型的產品，可能會使倫敦保險市場規模實現翻倍增長。<sup>15</sup>到2030年，全球買方客戶每年將會額外支出1250億美元的保險相關過渡費用，LIIBA執行長Christopher Croft表示：「如果這1250億美元中的大部分資金流入倫敦，那麼倫敦保險市場的地位將在未來幾十年發生巨變。」<sup>16</sup>

在個人保險方面，相關報告表示自動駕駛技術在很大程度上仍然處於試驗階段，因此關於自動駕駛汽車的興起是否會推動數十億美元的保費流向產品和職業責任險領域的擔憂不太可能在短期內實現(由於是科技和軟體駕駛汽車，而非駕駛人)。<sup>17</sup>然而，隨著越來越多的自動駕駛汽車上路行駛，汽車保險公司應當考慮設計適用於自動駕駛狀態和駕駛員控制狀態分開的保險，類似於已經向共用汽車駕駛員推出的混合型保險，即在非工作時間適用個人汽車保險，而在工作時間適用單獨的商業保險。<sup>18</sup>

保險公司還應當探索潛在的合作關係，充分利用不斷增長的嵌入式保險市場(保險與其他產品或服務同時銷售)。到2030年，全球總保費預計將增長六倍，達到7220億美元，中國和北美將占三分之二以上。<sup>19</sup>

無形資產(具有貨幣價值的非實物資產)的範圍也在不斷擴大，包括加密貨幣、非同質化代幣以及元宇宙中的虛擬活動，並帶來了新的風險敞口。根據怡安集團(Aon)和Ponemon機構的研究顯示，目前只有17%的無形資產有進行投保。<sup>20</sup>

除產品創新外，保險公司還應加快數位轉型以提高營運效率和定價準確性並改善理賠管理和客戶體驗，同時增強員工在承保<sup>21</sup>和理賠方面的能力。<sup>22</sup>這將有助於保險公司充分利用所有資料、分析工具以及人工智慧和雲端運算等技術。

保險公司也可以考慮外包非核心業務，從可變成本過渡到固定成本並且獲取與人力資本和網路安全等領域相關的更多經驗和專業知識。

# 壽險公司：轉型實現永續成長的關鍵所在

壽險業變革過程通常較為緩慢，但目前可能正在蛻變。疫情影響揮之不去，公司所有權和產品結構不斷變化，通膨和利率水準持續上升，消費者的期望日益增長並呈現多元化特點。

保險公司可能需要摒棄針對新冠疫情所採取的被動措施來應對這些變化，為控制轉型進程和未來發展主動出擊，保險公司應大力投資疫情催生的數位化增強功能，推出全新產品、服務和配銷模式或者開拓其他客群。

自2020年以來，疫情驅動下的保費增長趨勢似乎正在減弱。受通膨帶來的可支配收入壓力和金融市場波動影響，預計2022年全球實際壽險保費將略有收縮（-0.2%）（圖2）。<sup>23</sup>隨著通膨壓力得到緩解以及經濟狀況逐步改善，預計2023年全球實際保費將增長1.9%。<sup>24</sup>

為在不斷變化的經營環境中推動壽險業的可持續成長，保險公司需要主動尋找此前尚未開發和未飽和的市場，並通過提供定制化服務和創新配銷模式來滿足不同客群的需求。

圖2

**2022年全球各地區實際壽險保費可能略有收縮，但除中國以外的新興市場預計將在印度（+6.6%）的帶動下實現增長**

2022年預測	
全球	-0.2%
北美	-0.4%
歐洲	-1.1%
亞太	0%
新興市場（不含中國）	3.5%
中國	-9%

資料來源：Sigma 4/2022, "World insurance: inflation risks front and centre", Swiss Re.

保險公司需要針對不同地區中未充分滲透的客戶群體識別、定制並啟動產品和服務。美國消費者調查顯示，不同群體的需求和期望存在較大差異。例如，年輕群體和低收入群體對於死亡保險產品的價值和特點最不熟悉，<sup>25</sup>而低收入群體和年長群體對於使用數位和線上管道來替代保險業務員的意願最低。<sup>26</sup>

亞太地區消費者調查發現，三分之二的受訪者將線上功能作為購買壽險的關鍵標準，<sup>27</sup>而美國消費者調查顯示，只有約三分之一的受訪者願意線上購買壽險。<sup>28</sup>如果消費者深入瞭解相關產品及其價值，他們可能會更願意使用網路平台。保險公司可以探索新方法來教育那些未充分服務的群體提高金融意識，從而推動線上互動。這意味著保險公司不僅需要關注最不可能瞭解死亡保險價值的群體，而且還要關注那些從複雜產品中受益的群體，他們對產品信心的增強可能會使線上服務更易被接受。如今，客戶對透明度、業務便利性、交易即時性和超個人化體驗的期望有所提高，因此保險公司應當加強其在疫情期間根據需要開展的數位創新，以保持數位轉型趨勢並充分發揮其價值。

提高利率可能會使壽險公司成為更具吸引力的併購目標，原因在於預期收益率的提升有助於推高產品定價和盈利能力。事實上，出售傳統壽險業務或將繼續推動某些壽險公司從保護型服務提供者轉變為收費型資產收集者、管理人和員工福利銷售商。許多保險公司（包括私募股權投資的某些保險公司）也在尋求通過流動性較低、收益率較高且風險性較高的資產來提

高其所收購業務的資產收益率。<sup>29</sup>上市壽險公司的某些收購機會可能會因貨幣貶值導致其股價下跌而受到影響。但私募股權所投資的保險公司需要收購多項業務（包括再保險業務）才能維持增長，因此並併購市場可能仍將保持活躍。

在2023年，保險公司應審慎考慮收益率波動問題。例如，隨著客戶開始尋求更高回報，如果現有投資組合的收益率低於另類投資，保險公司或將面臨客戶流失或退保的局面。<sup>30</sup>這可能導致保險公司的資產負債管理能力受到更多關注並且面臨更大壓力。

通貨膨脹對於壽險公司而言是一把雙刃劍。一定限度內的通貨膨脹可以提高投資收益率以及年金和其他利率敏感性資產的利差，從而促進相關產品的銷售。<sup>31</sup>然而，營運、勞動力和管理成本的上升可能會對收益造成壓力。例如，加拿大Manulife Financial Corp正在透過增加保費來抵消通貨膨脹上升至30年來最高水準所帶來的成本上漲。<sup>32</sup>預計通貨膨脹將對新興市場造成最大壓力，但也可能對英國、歐盟和美國產生重大影響。<sup>33</sup>

# 團險公司：在動態變化中尋求創新

團險仍然在北美市場有其顯著地增長機會。在與保險業高階主管的訪談中發現，雖然壽命損失率和短期殘障發生率仍在上升，但目前似乎正在隨著疫情嚴重程度的下降而逐漸恢復到疫情前水準。<sup>34</sup>牙科索賠在疫情高峰期有所減少，如今也在隨著公眾恢復封鎖前的生活而回歸正常。<sup>35</sup>

隨著整個行業指標開始趨於穩定，保險公司可能需要著手應對新興挑戰，例如發掘新的可持續成長領域並成為其競爭優勢，以及滿足多世代企業員工的多元性與不斷變化的福利期望。

尋求長期有機式成長的保險公司可以考慮著手規劃如何規劃更全面的員工福利，和日益增長的需求。面對如此多元化的區隔市場，保險公司可能需要摒棄傳統的「一體適用」計畫，轉而提供涵蓋醫療、財富和健康的全面生活體驗，而非針對每個細分市場的獨立服務或保單。

為開發多元化的投資組合，許多保險公司開始與其他服務提供者和協力廠商建立合作關係。他們彼此間應先消除團體銷售流程中不同參與者之間可能的摩擦點。保險公司可以基於雇主資料與員工資訊的結合來打造個性化體驗和定制化產品，以此說明擴大員工福利範圍並建立

員工長期忠誠度。<sup>36</sup>例如，美國Guardian Life正與Noyo和Ideon等保險科技公司合作，推動保險公司與其他合作夥伴之間的互相交流來實現資料交換標準化。<sup>37</sup>

開發「即服務(as a service)」解決方案是團險公司可以嘗試探索的新潛在領域。例如，美國紐澤西州、麻薩諸塞州和康乃狄克州等州正強制要求雇主提供帶薪家庭假和醫療假。<sup>38</sup>雖然此前掌握美國各州法規規定中的細微差別可能僅對大型跨國企業構成影響，但如今對於那些虛擬環境中營運並且擁有多國籍員工的小型企業也產生了影響。<sup>39</sup>

對此，團險公司可以幫助不同的企業規模的管理零散的休假規定，創造新的收入來源並提高競爭優勢。

此外，配銷部門對於更進一步的創新開發壓力可能日益增強。如今，保險經紀人愈發希望保險公司利用數位化和虛擬技術能力開展業務活動以提高工作效率。<sup>40</sup>隨著技術能力不斷增強，保險公司應與經紀人和企業共用更多資料，以設計完善的福利計畫，幫助員工實現健康生活，同時降低理賠成本。

# 人力資本展望：人才爭奪加劇，保險公司應重塑職場文化

在疫情期間被迫實施的遠端工作引發了員工期望的重大變化，並且顛覆了許多傳統的招聘模式（圖3）。如今，員工愈發傾向於思考工作的品質、彈性和相關性、職涯、財務健康狀況以及職場包容性等方面，並且據此作為入職、離職和任職期限的考量因素。

這種情況並非僅出現在保險業，但是勞動力老化<sup>41</sup>和保守的企業文化<sup>42</sup>將會導致保險公司在與同行和其他新型產業競爭優秀人才的過程中，面臨更加嚴峻的挑戰。

## 思維和企業文化的轉變可能有助於吸引和保留人才

2023年，保險公司可能會在填補人才缺口和留才方面遇到挑戰，需要進行企業文化變革以提高吸引求職人（圖4）。

圖3

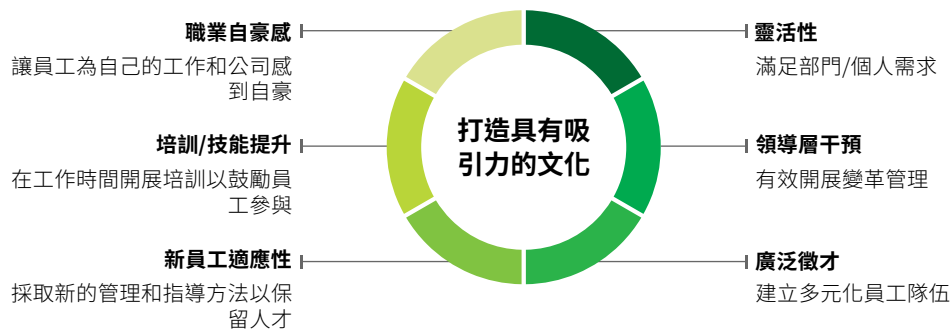
### 員工求職條件從原本的「加分」項目轉變為「必要」項目



資料來源：Deloitte分析

圖4

### 企業文化轉型催生理想工作體驗



資料來源：Deloitte分析

雖然封城和隔離措施催生了遠距辦公，保險公司也做出了快速反應，但是這種情況已經到達了一個轉折點，保險公司可能需要決定應當保留、改變和摒棄哪些工作的要素。

許多保險公司仍處於測試和學習階段，剖析各種工作模式的細微差別以評估其在某種情況下的適用性（圖5），同時瞭解員工期望。這可能不是一勞永逸的策略，而是一個長期不斷的過程。<sup>43</sup>

圖5

### 保險公司正在不同的未來工作模式之間尋找最佳平衡點



資料來源：Deloitte分析

“作為公司主管，我們深知員工輔導對於人才培養至關重要。優秀的輔導者通常會與員工面對面建立信任和聯繫。但是新冠疫情已經證明，許多工作在遠端處理時更有成效。因此，管理層需要深入瞭解員工的工作以及有助於提高工作效率的因素，並且據此設計混合辦公模式。”

— Brigid Pelino, 加拿產險公司Definity資深VP兼人資負責人

隨著不斷變化的勞動力概念從理論轉化為實踐，管理層需要利用相關工具幫助員工做好變革準備，而這可能需要轉變企業文化。從人才吸引和留才的角度來看，僅僅為了重返辦公室而要求員工現場辦公可能不再可行，因此闡明員工之間面對面合作、共同解決問題的益處和 team building 至關重要。

隨著潛在人才資源日益稀缺以及工作場所界限逐漸消失，保險公司可能需要調整招募和吸引

新員工的方式。<sup>44</sup>對於可以進行線上工作的職能部門，保險公司可以在全球範圍內挖掘優秀人才，同時建立更加多元化的員工隊伍。那些準備重返職場的全職父母、退休人員、臨時工等都屬於未被充分開發的勞動力資源。蘇黎世保險（Zurich UK）啟動了一項兼職工作計畫增加儲備人才，自該計畫啟動以來，申請人數增加了三分之二以上，已有眾多在職父母、護理人員和擁有多重職業或其他興趣愛好的人從中受益。<sup>45</sup>

“許多公司的高階主管都在沿襲非常傳統的職涯發展道路，可能無法理解員工不斷變化的需求和期望，我們需要幫助高階主管做好準備，培養這些主管讓其新的工作環境中發揮帶頭作用。”

— Sonia Boyle, 加拿大Gore Mutual Insurance人資長

“我們是以長遠眼光展開招聘工作——招聘應屆大學畢業生並對其進行在職培訓，以幫助其在企業中成長。隨著年輕人口不斷減少，企業可以透過調整工作時間和實行彈性工作制來吸引女性、退休人員、自由工作者和其他人才。”

— Jana Fallon, 日本保誠人壽 (Prudential Japan) 員工及行政人員考核VP

此外，保險公司可調整職位描述，透過更加廣泛的技能導向型招聘開闢全新人才管道。疫情期間被解雇的許多空服員在香港蓬勃發展的保險行業中找到了新職業——由於有禮儀培訓並且擁有與客戶面對面交流的經驗，多家大型保險公司向他們發出展開雙臂。<sup>46</sup>

保險公司可能需要開展文化轉型以吸引其他行業的人才，這在遠距工作環境中會將更具挑戰性。就此而言，保險公司可採用全新的管理、指導和培訓<sup>47</sup>方法以幫助新員工融入公司（不僅是在工作方面）。<sup>48</sup>

雖然擴大人才招聘範圍對於保險公司百利而無一害，但行業界限的消失可能導致人才流失成為整個行業更大的痛點。

瞭解並滿足現有員工不斷變化的需求對於企業而言至關重要。林肯金融集團 (Lincoln Financial Group) 近期開展的一項員工調查顯示，大多數受訪員工仍然希望實現職涯發展目標。然而，許多受訪員工表示，面對家庭和工作的雙重壓力，他們很難抽出時間來專注於自身發展。有鑑於此，林肯金融集團提供了便捷的學習機會，以此幫助員工利用工作時間實現自我提升和職業進步。<sup>49</sup>

在員工獲得相關技能後，企業可根據其所具備的技能水準，為其重新匹配職業發展道路和發展模式。



“我們十分注重給予員工認可（特別是在混合型工作環境中）——根據員工回饋，他們非常希望能獲得肯定，並為此慶祝。”

— Jen Warne, 林肯金融集團人資長

大多數員工也希望能在可以激發自身積極性和自豪感的企業工作。今年初，Gore Mutual Insurance圍繞其企業文化推出了一個目標框架「向善、行善、揚善」（be good, do good, and spread good），這三個支柱分別為擁抱健康、多元化與包容性，卓越的客戶體驗以及社會投資和ESG。<sup>50</sup>

鑒於各地區和各行業的界限變得愈發模糊，員工期望不斷變化以及支持所有工作環境的數位化持續加快，未來的人才對話可能會涉及轉變思維模式和企業文化——不僅需要吸納新型人才，而且需要通過提供具有吸引力的工作環境來滿足長期職業發展需求以保留現有員工。

# 數位科技展望：科技創新實現新價值

疫情期間，大多數保險公司被迫加快了數位化，幾乎一夜之間轉向了遠距辦公和線上互動模式。雖然技術轉型通常側重於在提高企業內部效率和加快產品的上市速度，但許多保險公司已將關注重點轉向改善客戶體驗以及增強資料和分析能力。<sup>51</sup>保險公司2023年及以後的技術目標應為充分實現技術基礎設施投資的效益，提高敏捷性、創新性和客戶中心意識。

保險公司大多採取漸進的方式實現數位現代化——分別按系統、功能、app應用程式等進行改造。<sup>52</sup>保險公司主要出於短期預算和可行性考慮做出投資決策，而非希望通過改善客戶體驗來保持長期競爭力。<sup>53</sup>

因此，保險公司應調整將IT基礎設施轉型計畫的決策權，從業務部門主管與資訊長CIO和技術長CTO的合作推進計畫。保險公司應根據其在

客戶細分、產品支援和增值服務方面的競爭優勢調整技術策略和投資，促進可持續成長和提高盈利能力。

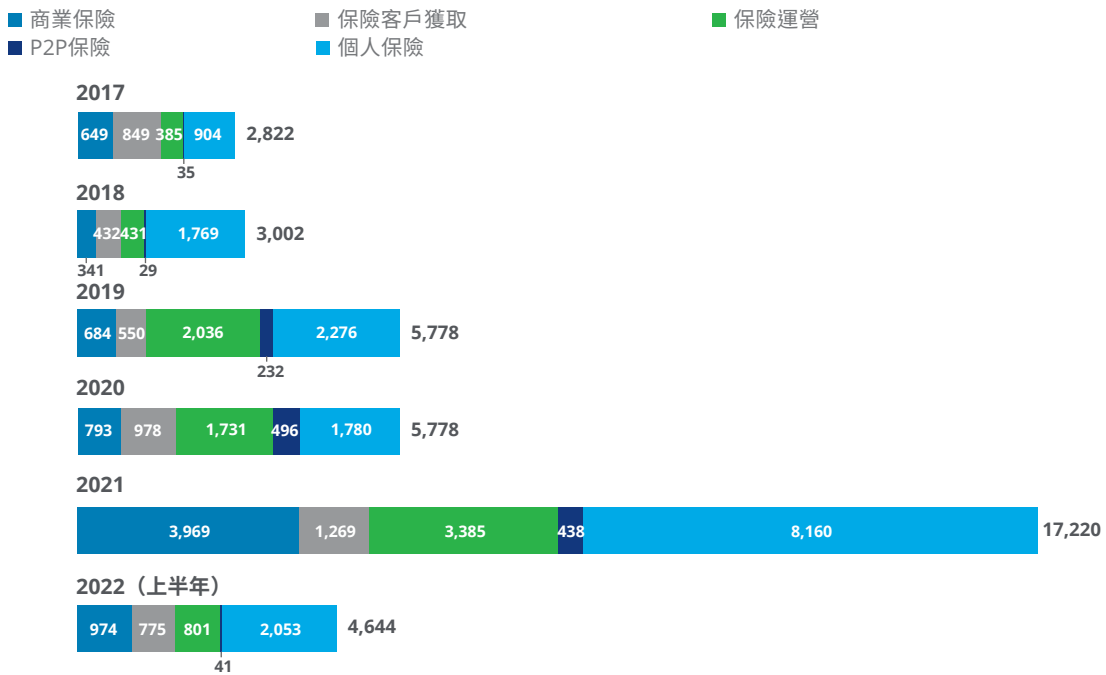
保險科技公司正從兩個方面加速技術轉型。第一，以客戶為中心發展服務的保險科技公司導致傳統保險公司面臨的競爭更加激烈。第二，保險科技公司針對承保、理賠、線上配銷平臺以及其他面向客戶的功能提供的解決方案已使許多保險公司從中受益。<sup>54</sup>

2021年，保險科技投資強勁增長，達到創紀錄的172億美元，僅略低於前四年的總和（圖6），這主要得益於數位化解決方案方面的需求在疫情期間不斷上升以及更加成熟的新創公司尋求擴大規模。2022年上半年，投資有所減弱，但是46.4億美元的投資金額（截至7月1日）僅低於2019，2020年的全年投資總額。<sup>55</sup>

圖6

## 儘管2022年上半年保險科技投資大幅放緩，但仍可能達到史上第二高的紀錄

按類別和年度劃分的保險科技投資（百萬美元）



資料來源：Venture Scanner，資料截至2022年7月1日；Deloitte分析

與此同時，保險公司應致力提高資料管理和分析的成熟度。許多保險公司仍將資料視為需要管理的基礎架構，而非可以協助企業深入瞭解客戶需求和偏好的資產。

Deloitte金融服務研究中心的全球調查和資料長(CDO)訪談顯示，「升級到更全面的資料管理系統並且授權不同部門和業務團隊合作處理資料，可以說明保險公司利用資料和分析計畫來加速創新、提高競爭優勢以及保持盈利增長。」<sup>56</sup>

此外，保險公司可以採用低代碼/無代碼(Low-Code / No-Code)平臺——允許開發人員拖放和

集成應用程式元件的視覺化軟體發展程式，也被稱為應用程式開發民主化。<sup>57</sup>這些平臺可以透過點擊（而非人工編碼）來加速和簡化軟體發展。

保險公司的資訊長和技術長應考慮利用這些替代開發平臺創建客製化應用程式以降低風險和成本。此舉可以說明保險公司加速創新，同時增強自動化能力。例如，美國保險公司XN Worldwide Insurance利用CoverGo的無代碼平臺強化數位轉型，並加快產品上市速度以提高客戶滿意度。<sup>58</sup>

保險公司應利用技術將優先事項從內部核心考慮因素轉變為外部關注的客戶導向計畫。秉持以客戶為中心的理念，實現持續調整和創新的服務，提供更加全面的風險管理和諮詢服務，而非像過去一樣只是強調交易風險轉移和賠償。

## 保險公司應利用雲端技術能力加速以客戶為中心轉變

上雲可能是保險公司在過去幾年中最重要技術實施計畫，因為其對整個價值鏈都會產生潛在影響。保險公司花費了大量時間和金錢將資料、系統和應用程式遷移至雲端，這為各部門和業務的功能升級奠定了基礎。許多保險公司已經開始建立可以構建、配置和運行各個應用程式的雲原生平台。

然而，除節約成本和提高效率之外，許多保險公司仍在努力挖掘雲端技術可以帶來的商業價值。這通常是因為部分傳統技術和非雲原生應用程式的互通混合作業系統存在形成了限制。<sup>59</sup>

為實現雲端技術的全部潛力，保險公司應將雲原生平台視為達到目的的手段，而非目的本身。上雲只是持續轉型的開始，未來將會涉及更多資料、系統和流程。然而，儘管許多保險公司可能已經部署了雲基礎設施，但是他們仍然習慣採用舊系統中的獨立處理業務方式。這可能會限制他們充分利用雲端以及新營運試驗、創新和轉型的能力。

雲端技術應被視為促進因素，就像電力系統一樣——人們通常不會關注為燈泡供電的過程，

而是專注於改進照明系統。雲端技術應當置於後臺，以此推進更具變革性的轉型，支援跨功能相容性以及提高系統和應用程式之間的協調性。

雖然傳統架構也有可能提供互通性，但是基於雲端模組化架構和API能夠以隨即使用的方式集成各種系統，通過這種方式或許更易實現互通性。

此外，雲端技術可以幫助保險公司增強數位化能力，並且通過跨功能應用程式和資料分析加深對投保人需求和偏好的理解，從而改善客戶體驗。

然而，儘管大多數保險公司已經開始通過雲端推動營運現代化，但是許多保險公司仍然不確定如何在雲端有效整合所有資料、應用程式和系統。因此，產業雲(industry cloud)解決方案應運而生，此類解決方案可以運用於承保、保單管理、索賠和其他保險價值鏈環節，並疊加在超大規模企業提供的通用平臺上。

Deloitte在The Industry Cloud Opportunity報告中指出：「產業雲可以增強組織的變革能力，其預配置功能可以啟動數位轉型，而來自生態系統合作夥伴的持續投資可以幫助用戶提高靈活性、穩定性、可擴展性和可選擇性。」<sup>60</sup>該報告補充說，產業雲可以「確保組織在競爭激烈的技術人才環境中將時間、精力和資源集中在最關鍵的策略事務上」。

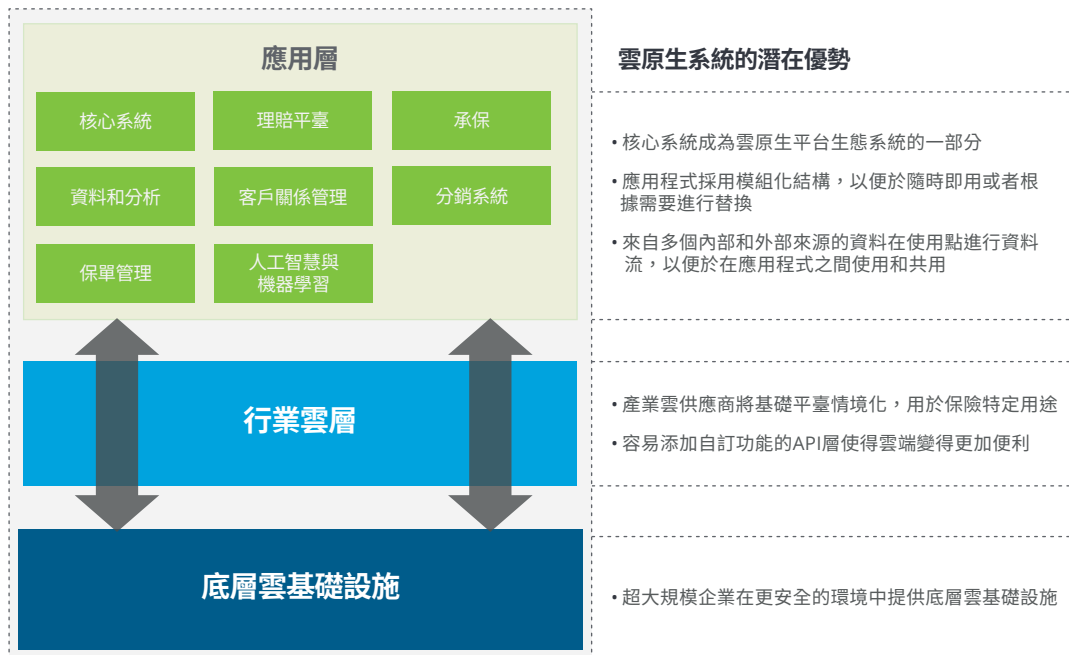
目前，許多保險公司已經將核心系統遷移至雲端，他們面臨的下一個挑戰可能是利用其業務特定的雲端應用程式進行微調。在此方面，產業雲供應商將會發揮重要作用，他們可以創建API層，使得在各細部領域的共用雲端變得更加容易使用。

如圖7所示，雲原生架構可能不會圍繞中央核心系統運作。核心系統本身只是集成前臺和後臺元素的基礎設施的一部分。這些應用程式應當能夠在雲端和諧共存，共用資料並相互提供無縫支援。

圖7

### 保險公司的雲原生架構包括哪些組成部分？

能夠隨手即用應用程式的模組化架構可以推動創新和差異化



資料來源：Deloitte分析

基於雲端基礎架構亦可增強不同應用系統（如人工智慧和進階分析）的可用性和有效性。若將這些功能作為新增技術功能的一部分（而非獨立系統）嵌入雲端，其將變得更加易用。正如Deloitte另一份報告State of AI in the enterprise, 2nd edition所述：「依靠雲端服務平臺，挖掘並發揮人工智慧的潛力並非難事，可實現前期投資最小化，同時無需較高的內部專業要求。」<sup>61</sup>

保險公司還應考慮影響雲端技術實施的地理因素，尤其是監管差異。例如，歐盟制定了《通用資料保護條例》，具體規定了公司應當如何處理和保護在雲平臺上託管的歐盟公民資料。<sup>62</sup>因此，在應用雲端方案之前，保險公司（尤其是跨國保險公司）還應考慮世界各地的相關資料儲存法律規範。

雲轉型旅程的下一階段是將剩餘的系統和產業特定功能遷移至雲端並提高其互通性，這可能需要時間來實現。但是保險公司應當已經採取措施克服阻礙雲端基礎架構充分發揮潛力的遺留障礙，以此增強系統功能並且提高資料的可訪問性和可操作性。然後，他們可以利用雲技術推動創新、增長和差異化。

然而，隨著保險公司繼續針對雲端上下的基礎設施和資料管理系統進行現代化改造，其應思

考相關問題並且建立相關能力，以與IT、風險和法遵、業務和其他部門的利益相關者合作，應對日益頻繁的網路安全攻擊以及不斷增加的全球隱私法規。

例如，資料將存儲在哪個地理位置？是否針對訪問申請和管理制定了適當的控制措施？雲端服務供應商如何保護資料？如何監控、管理和授權訪問？保險公司如何在數位資產從創建到處置的整個生命週期追蹤該等資產？隨著保險公司越來越多地採用公共雲平臺，這些考慮因素可能會變得更加複雜。

“我們正在解構業務中的許多系統。這涉及到從各種單體的大型架構中分離資料和功能，然後使用雲原生技術將其融入微型服務。為了真正實現業務轉型，我們不僅要拆分傳統技術，還要改變員工以往的工作方式。構建未來並非易事，但卻勢在必行，這樣才能推動我們提供最優客戶體驗。”

— Bob Bastian, 保德信金融集團 (Prudential Financial) 全球數位資訊長  
兼美國退休和保險業務資訊長

# 永續發展展望：以ESG打造保險產業競爭優勢

世界各地的許多保險公司已採取措施設置組織架構，以應對ESG問題帶來的眾多挑戰。某些保險公司任命了永續長或相關負責人員，負責領導發布報告、法遵和制定氣候風險減緩計畫。<sup>63</sup> ESG工作不太可能在短期內變得簡單，因為每項要素都會帶來棘手的經濟、法律和聲譽風險。

保險公司如何以有效和透明的方式應對利害關係人（包括監管機構、評級機構、可持續發展評估公司、投資者和公司員工）日益嚴格的要求，將可能會決定他們能否堅持更高的標準，<sup>64</sup> 在這種情況下，ESG工作對社會的影響可能與傳統財務報表一樣重要。

截至目前為止，大多數保險公司被動地應對不斷提高資料和統計要求的工作，而非主動尋找機會，推動ESG計畫成為其上市戰略和企業文

化的差異化要素。除此之外，他們也僅止於滿足監管要求和加強企業風險管理，而不是透過創新確立自身企業在ESG領域的領導地位。

對保險公司的評估可能不僅需要考慮其在年度可持續發展報告中制定的計畫，還要考慮他們的實際措施如何：1) 限制氣候變化和其他新興系統性環境風險<sup>65</sup>的影響，同時從源頭解決碳排放問題；2) 推動領導層和員工團隊多元化；3) 提高產品和服務的包容性；4) 增強治理結構的透明度和當責制。

雖然暫時性的經濟和政治發展可能會影響上述目標在全球或區域範圍內的實現情況，但保險公司可通過策略規劃、投資重點和預算決策中融入此等目標來提高其在社會意識日益增強的經濟中的聲譽和競爭地位。

“對於大多數公司而言，制定可持續發展計畫不再是差異化因素，而是客戶和員工的期望。作為一家全球特許經營企業，我們將在向淨零排放的過程中發揮重要作用。有鑑於此，任命永續長至關重要，如果其在企業中能身處高位並具有商業思維，則將產生最大成效。永續長需要充當不同業務之間的指揮者，協調利益相關者之間的變化情況。”

— Sarah Chapman, 宏利人壽全球永續長<sup>66</sup>

## 產品創新和風險轉移型產品的開發可能是緩解氣候風險的關鍵

世界各國領導人正在圍繞在十年內將碳排放量減少一半的目標而攜手努力，力求將全球升溫幅度控制在1.5攝氏度這一重要臨界點以下。<sup>67</sup>《巴黎協定》呼籲到2040年逐步淘汰化石燃料，特別是煤炭。<sup>68</sup>

作為碳密集型行業的承保人和機構投資者，保險公司正處於向低碳經濟轉型的風口浪尖。

首先，由於未來可能出現更多創新成果助力推進淨零排放，保險公司可以通過調整現有政策和開發新的風險轉移型產品來幫助緩解氣候風險。例如，產險公司可以對使用可持續建築材料改造房屋進行承保，而車險公司可以提供保費折扣以推動電動汽車的使用。<sup>69</sup>保險公司還可以推出新的保險和服務，減輕新興替代能源行業以及傳統生產商在向可持續能源過渡的過程中面臨的物理和過渡期風險。<sup>70</sup>

從社會和商業角度來看，以上措施可能具有可行性，據瑞士再保險（Swiss Re）在《SONAR 2020洞察》報告中預測，到2050年，碳捕捉與封存等新興技術有可能發展到與當今油氣行業相媲美的規模。<sup>71</sup>

許多歐洲保險公司繼續透過其承保業務和投資組合引領保險行業限制碳排放的工作。英傑華集團（Aviva）宣佈其為第一家到2040年實現淨零排放的大型保險公司，並且其為從煤或其他非傳統化石燃料（如焦油沙或油葉岩）中獲得5%以上收入的公司設定了剝離和停止承保業務的時間表，除非該等公司加入科學基礎碳目標倡議（Science-based targets initiative, SBTi）。<sup>72</sup>

許多歐洲保險公司也與其他公司聯手，從源頭上解決氣候風險並且加強對氣候轉型計畫的審查。<sup>73</sup>例如，多家歐洲保險公司選擇加入淨零保險聯盟，該聯盟隸屬於聯合國，彙集了世界各地的保險公司，他們將在向碳中和經濟過渡以及探索承保業務碳排放量衡量方法和創新減排方法方面發揮重要作用。<sup>74</sup>

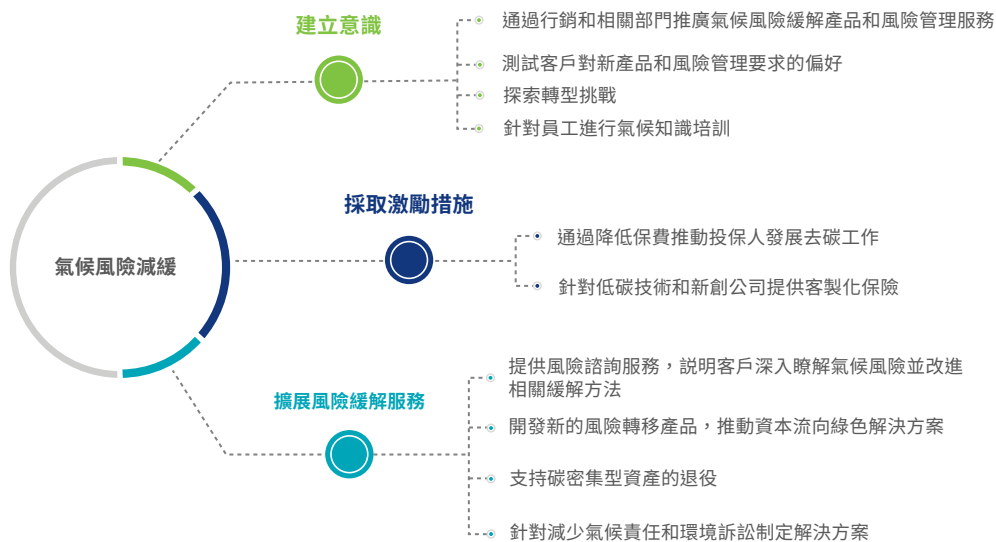


雖然美國的保險公司在相當長一段時間內一直致力於採取緩解和適應措施以限制氣候風險的影響，但是他們在解決溫室氣體的潛在來源和相關能源轉型風險方面普遍落後於歐洲同行。這可能是由於美國監管工作較為滯後以及國內政治環境不太有利。<sup>75</sup>但是，利害關係人不斷提高的要求促使美國保險公司更加關注限制氣候風險的來源，而不僅是氣候風險的影響。

保險公司應當考慮採取一些措施來加速緩解整個價值鏈的氣候風險（圖8），包括推出新產品、服務和保費激勵措施，提高意識以及擴展風險管理服務。

圖8

### 保險公司如何加速降低氣候風險？



資料來源：Deloitte分析

## 保險公司需要針對多元化、公平性和包容性（DEI）議題付諸行動

有些產業協會和保險公司正在集結多方力量，應對引起廣泛關注的社會問題。

例如，美國人壽保險協會制定了經濟賦權和種族平等計畫，該計畫強調保險行業應將多元化和包容性視為優先事項並且採取以下措施：1) 擴大服務不足的市場獲得可負擔財務保障的機會，2) 推動公司內部和董事會的多元化和包容性，3) 通過金融教育加強經濟賦權，4) 擴大對服務不足群體的投資。<sup>76</sup>

強調行動勝於空談的外部壓力也在增加。美國監理官協會NAIC（National Association of Insurance Commissioner）成立了種族和保險特別（執行）委員會，以幫助監管機構追蹤DEI工作進展並敦促保險公司採取更多行動。<sup>77</sup>

雖然許多保險公司正在採取措施推動員工多元化，但是整個行業仍然存在巨大差距，尤其是在高階主管層面。

多元種族和民族群體在保險業初階員工中約占24%，但是在高級管理人員中僅占8%。雖然初階員工中的女性比例較高（約57%），但其中只有12%屬於多元種族和民族群體。高階主管中的女性比例僅為18%，向CEO彙報工作的女性高階主管，僅3%屬於多元種族和民族群體。<sup>78</sup>

保險公司應當考慮透過內部行動推進DEI工作（圖9）。

保險公司可以將現有計畫推進多元種族和民族群體的招聘工作。例如，美國財產保險協會（APCIA）與多家保險公司合作創建了美國保險學徒制，旨在吸引、培養年輕員工以及來自服務不足群體的人員。<sup>79</sup>該計畫是在「女性與多元化：擴大保險行業就業機會（Women & Diversity: Expanding Opportunities in Insurance）」的第一次會議上公佈。<sup>80</sup>

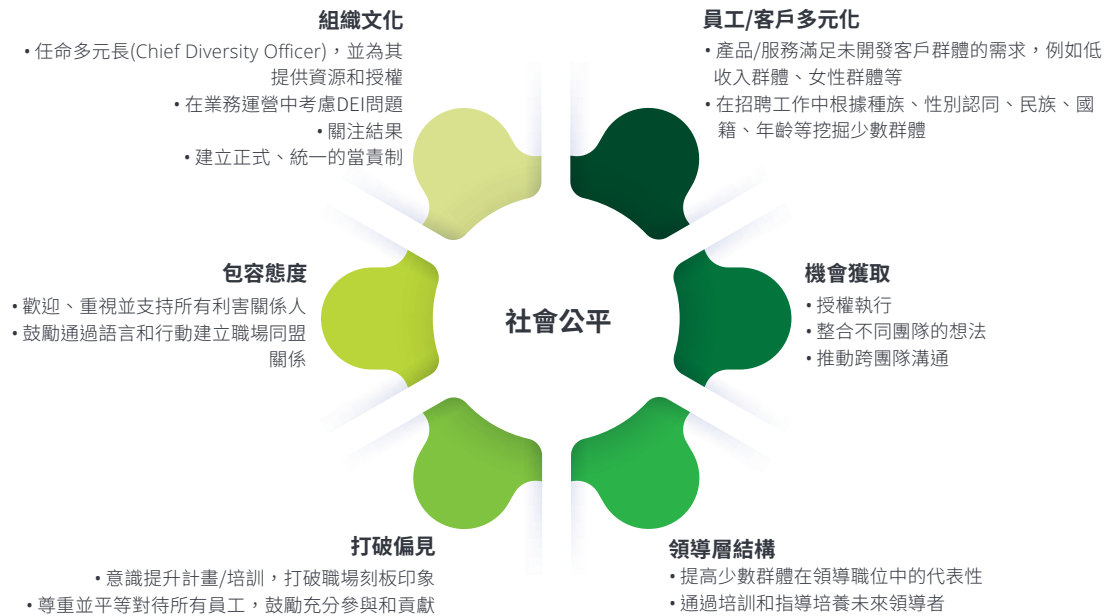
黑人保險聯合會（Black Insurance Industry Collective）是隸屬於The Institutes的非營利組織，於2020年成立，旨在加速黑人保險專業人員的晉升並提高黑人領導者在高階主管層的代表性。<sup>81</sup>此外，UNI Europa Finance與歐洲保險公司發佈聯合聲明，「確保員工受到尊重和平等對待，不受性別、年齡、殘疾等因素的影響，包括彩虹群體（LGBTQIA+）、跨性別和雙性別員工」。<sup>82</sup>

## 有效的公司治理應提高透明度

世界經濟論壇（WEF）圍繞四個相互依存的支柱（人類、地球、繁榮和治理原則）提出了21個核心指標和34個擴展指標。<sup>83</sup>在氣候風險方面，保險公司需要採納並且在三年內全面落實氣候相關財務資訊揭露工作的建議，揭露符合《巴黎協定》要求的溫室氣體排放目標。在人力資本方面，保險公司可以按年齡、種族、性別和其他多元化指標揭露勞動力人口統計資料。

圖9

## 保險公司如何提高社會公平在企業文化中的重要性？



資料來源：Deloitte分析

《歐盟永續金融規範》（歐盟及聯合國2030年可持續發展議程的組成部分）旨在提高金融市場參與者提出的可持續發展主張的透明度，並改善可持續投資產品市場。歐盟希望藉由該條例的實施在未來十年內推動約1兆歐元的綠色投資，解決金融市場參與者氣候相關資訊揭露不一致的問題，並增強可持續產品供應商的競爭力。<sup>84</sup>

美國證券交易委員會(SEC)還提議揭露範疇1、範疇2、範疇3溫室氣體排放量，同時建議保險公司確立氣候風險管理團隊的領導地位，以提供監督和指導並且發展一致性和透明性的公開交流。<sup>85</sup>

“監管機構要求針對ESG領域加強人力資本的措施。我們從提升企業價值的角度評估ESG評級機構的要求，通過規範相關規定以及利害關係人之間的評估標準減輕保險公司的負擔是必要的。”

— Ryosuke Fukushima, 日本郵政保險Kampo永續發展部門負責人

雖然外部ESG評級機構針對保險公司的行動和進展提供了一些經過外部審查的資訊，但是隨著報告責任不斷增加，大量的資料請求和行為審查或將導致小型保險公司的永續發展團隊不堪重負，無法發揮更具戰略性的作用。因此，保險公司應當考慮為永續長提供更多資源（包括直系下屬和在整個公司層面進行ESG工作聯絡人員），同時將永續發展基準納入確定薪酬和晉升時的績效評估以加強當責制。<sup>86</sup>

但是問題在於，保險公司認為ESG報告機構的要求缺乏標準性，往往會導致工作重複和資源浪費。<sup>87</sup>因此，保險公司應當致力於提高此類評估的一致性，並與其他行業合作確定通用的報告語言以及國際永續發展標準。從內部層面來看，保險公司應當整合最新技術工具，實現ESG資料收集自動化並提高報告效率。

“永續發展是每個人的責任。我們應當推動公司成為ESG倡導者為目標。為此，我們啟動了ESG知識培訓計畫……同時，自上而下的治理方法也非常重要。我們需要建立永續發展治理委員會，並且以圍繞著ESG策略、戰術和流程，制定明確的章程。此外，我們應當維持正在進行和已完成的工作透明度，確保結果可衡量和可實現，而不僅是出於監管目的。”

— Francis Hyatt, 美國利寶互助保險公司 (Liberty Mutual) 永續長

# 併購展望：經濟不確定性導致併購活動趨緩

2021年，全球併購活動依然強勁，保險行業完成了418筆交易，高於2020年的407筆。<sup>88</sup>然而，由於經濟不確定性揮之不去，<sup>89</sup>涉及保險承保人的併購活動在2022年第一季度有所放緩，共發生30筆交易，總價值為120.9億美元<sup>90</sup>；而2021年第一季度共發生46筆交易，總價值為227.2億美元。<sup>91</sup>

涉及保險代理人 and 經紀人的交易數量在2022年上半年上升至427筆，相比去年同期增長16%，相比上半年的五年平均水準高出13%，原因在於經紀人將目光轉向了傳統併購目標之外。<sup>92</sup>相比保險公司，經紀人通常更有可能尋求收購、擴大規模和出售業務，因此匯集機構和私募股權公司仍然是最活躍的併購活動參與者。<sup>93</sup>此外，中小型市場參與者最有可能進行整合，因為他們在與保險公司打交道時通常議價能力較低，並且缺乏可以支援多元化市場需求的人才。

展望未來，全球經濟和地緣政治的不穩定性和不確定性將導致跨境交易數量有所下降，從而使得2022年的預測更具挑戰性。

持續的高通膨正在擠壓產險公司的盈利能力，這可能會促使更多保險公司通過併購向非標準的領域擴張。<sup>94</sup>基於相同原因，未來的併購活動可能會繼續由私募股權投資者和策略投資人

都在瞄準的管理型總代理(MGA)模式，因為管理型總代理通常會實現利潤率提升且對保險生態系統具有深入影響。

就壽險領域而言，預計所有地區的參與者都將繼續出售非核心業務，以便重新分配資金，彌補核心產品供應的缺口或升級技術能力。<sup>95</sup>此外，波動的市場正在推動出售變額年金等與市場掛鉤的資產。保誠以22億美元的價格向再保險公司Fortitude Re出售了310億美元的傳統變額年金，以降低其投資組合的風險。<sup>96</sup>私募股權支持的匯集機構正在加大壽險業務投資力度，以擴大其資產管理規模。例如，2021年7月，黑石集團宣佈以28億美元收購美國Allstate的壽險業務部門<sup>97</sup>，並與AIG建立策略合作關係，以22億美元收購其壽險和退休業務9.9%的股權。<sup>98</sup>

儘管相關投資有所放緩，但是保險科技公司可能仍會作為投資工具、合作夥伴和收購對象而受到追捧。面臨數位科技挑戰的壽險公司可能會尋求收購保險科技公司或者與其開展合作以加快數位化。2022年4月，慕尼黑再保險公司同意收購醫療資訊檢索公司Clareto，以此強化壽險承保流程。<sup>99</sup>

2023年，特別是在如此動盪的經濟環境下，保險公司應以策略的角度建構最為有利的市場、產品和客戶的投資組合，並且重新配置，來重新部署資本。

除了收購或出售之外，無機式成長還可能包括其他形式的合作。例如，由於數位轉型從加分條件轉變為必要執行，保險公司可以考慮保險業以外的合作和收購機會，以此創建解決方案平臺。這可能會促使具有資料分析能力的金融服務和科技巨頭對於與保險公司合作以擴大市場份額產生興趣或重燃興趣。

# 財務展望：IFRS 17新會計準則於2023年啟動

上市保險公司的財務管理人員花費了五年時間來為新會計準則（涵蓋壽險和年金等長期合約）的實施做準備。根據韋萊韜悅（WTW）對來自50個國家的312家保險公司的調查，保險業可能會投入150億至200億美元用於推進財務轉型計畫以適應相關制度。<sup>100</sup>

《國際財務報導準則第17號（IFRS 17）》將於2023年1月1日生效，其決定了保險合約資產和負債在資產負債表上的列示方式。<sup>101</sup>雖然美國是少數沒有採用IFRS 17的國家之一，但是美國保險公司需要遵循類似於IFRS 17的美國通用會計準則——《長期合約會計核算的針對性改進》（LDTI）（由財務會計準則委員會頒佈），該準則的生效時間與IFRS 17相同。<sup>102</sup>因此，擁有美國和全球業務的保險公司不得不同時應對兩項準則的實施。

截至目前為止，保險公司應已完成了大部分的準備工作。在今年第四季測試期間和2023年1月1日生效之後可能還需要再進行調整，但是相關技術和流程基礎設施已經部署完成。目前，保險公司應當專注於收集資料和資訊，以解決

聯邦和州監管機構、評級和股票分析師以及其他外部利害關係人針對會計變更的執行和影響提出的問題。

此外，更新後的標準顯著加強了精算師、會計師以及財務規劃和分析專業人員之間的協作。保險公司應當考慮對其財務營運模式、組織結構和人才模式，進行必要的變更，確保有效執行更新後的標準流程。

雖然IFRS 17和LDTI已使金融體系發生重大變革，但是這些投資也應為推動更全面、更主動的轉型計畫奠定基礎。2023年，保險公司應將注意力從滿足監管法遵要求轉向增強資料管理和利用能力，以獲得更深入的洞見分析並提升績效。

例如，許多保險公司將其分類帳遷移至雲端，以便於收集和報告資料，然而保險公司面臨的後續挑戰，可能需要利用進階分析和人工智慧技術，增強企業資料對於創新和增長的推動作用。<sup>103</sup>

IFRS 17也將於2025年1月開始對非上市保險公司（例如互助保險公司和私募股權公司支持的保險公司）生效。這些保險公司可以從上市公司的IFRS/LDTI實施準備過程中汲取相關經驗。隨著上市公司的準備工作接近尾聲，非上市保險公司應當開始招募訓練有素且經驗豐富的專業人才，為其提供財務轉型和監管實施方面的指導。

展望未來，財務部門面臨的下一個重大挑戰可能是ESG資訊需求不斷增加，包括承保和投資帶來的氣候風險，人員配置和領導層的多元化和包容性以及保險可用性和定價方面的財務公平性。

在這種情況下，政府和私營機構等都會要求獲取更多資料。但與會計變更不同的是，各國以及ESG評估公司之間缺乏統一標準，因此往往會導致重複工作、造成混亂局面並且帶來額外的時間和成本。

### 保險公司稅務領導者下一步應如何採取行動？

展望未來，保險公司稅務部門應當保持警惕，並為全球稅制改革（例如OECD提出的支柱1和支柱2）帶來的不確定性做好準備。此外，美國稅制改革可能需要與全球稅收變化同步一致。具體而言，OECD支柱2引入了基於帳面收入的全球最低稅，並進行了多項稅收調整。

保險公司稅務部門應當積極主動，儘早展開分析和建模工作以評估潛在稅制改革的影響。鑒於這些互相協調的全球變革的複雜性和重要性，可靠的稅收模型可能需要匯總最新的詳細資料，其中許多資料目前可能無法收集和隨時獲取。這些稅務複雜性趨勢和反復出現的稅務人才缺口應當促使保險公司不斷評估其部門營運模式。

此外，保險公司稅務部門應與業務部門保持緊密聯繫，以便針對經濟不確定性和不斷變化的市場格局所引發的法律和監管變革採取應對措施。例如，保險公司應當密切監控利率上升對於公司投資組合的影響，同時考慮稅務規劃機遇和潛在投資損失的風險。

不確定性的另一個方面體現在加密貨幣的未來稅收處理。投資數位資產市場或承保此類替代貨幣的保險公司應當遵守不同司法管轄區的稅收制度並且密切關注即將發生的法律和監管變革，以此預測和管理加密貨幣價值大幅波動帶來的稅務風險。

與此同時，由於許多保險公司已經制定了ESG策略，他們或許可以借此機會評估其稅務足跡和戰略並向客戶和監管機構闡明相關情況。保險公司稅務部門應當密切關注正在規劃和實施的業務措施，因為各國可能會繼續推出稅務相關的ESG報告措施。



# 組織文化變革帶動企業轉型

未來一年和十年可能還會出現很多困難局面——希望不會像新冠疫情那樣波及廣泛，但仍將極具挑戰性。保險公司不應因此過於謹慎或採取過度防禦，而應保持其在疫情期間所展現出的企業家精神和進取心，靈活的營運轉型以適應數位和虛擬經濟。

倘若保險公司可以在危機情況下迅速有效地進行調整和創新，那麼還有什麼因素能夠阻礙他們繼續前行？保險公司不應依賴疫情前的營運和商業模式，而應不斷探索提供保障和服務客戶的新方法，保持積極進取的態勢，在快速發展且更具社會意識的市場中不斷進步。

進行有效調整和創新的方法之一是保險公司更加積極主動地與服務不足群體中的客戶和員工、經理和高階主管合作。此外，還應控制嚴重依賴化石燃料的全球經濟，加速向永續新能源轉型。

從內部看，許多保險公司已經投入鉅資，利用新技術和數據改進傳統營運模式，同時提高員工能力以充分使用升級的營運系統。從奠定新基礎到發揮其潛力在未來幾年中可能仍然是一項重大挑戰，需進行持續的關注與投資。

為開展面向未來的全面轉型，保險公司還應不斷發展其文化基礎——從關注風險降低轉變為強調風險承擔和更廣泛、更大膽的創新。

隨著社會、技術和全球經濟的發展不斷加快，能夠跟上時代步伐並致力於實施變革的保險公司或將在與適應速度較慢的傳統保險公司的競爭中以及已經存在和尚未出現的新的行業形態競爭中脫穎而出。

## 章節附註

1. *"Sigma 4/2022, World insurance: inflation risks front and centre"*, Swiss Re.
2. Allianz Research, *Allianz Global Insurance Report: A decisive decade*, May 24, 2022.
3. *Ibid.*
4. Marsh, *Global Insurance Market Index Q2 2022 – Global insurance markets: Moderation in pricing increases continues*, 2022.
5. Verisk and American Property Casualty Insurance Association (APCIA), *"Property and casualty insurers experience underwriting loss in 2021, but remain strong,"* press release, May 26, 2022.
6. Insurance Information Institute and Milliman, *"Expect loss pressures to continue in the P&C industry due to inflation, supply chain, and riskier driver behavior, new Triple-I/Milliman report shows,"* press release, May 12, 2022.
7. Insurance Information Institute, *"Social inflation: Hard to measure, important to understand,"* July 17, 2022.
8. Verisk and APICIA, *"Property and casualty insurers experience underwriting loss in 2021, but remain strong,"*
9. Tim Zawacki, *"US P&C Insurance Market Report: Inflation to push combined ratio past 100%,"* S&P Global Market Intelligence, June 29, 2022.
10. Matthew Lerner, *"Inflation hits property catastrophe reinsurance renewals,"* Business Insurance, June 7, 2022.
11. Luke Gallin, *"77% expect some carriers will fail to obtain sufficient reinsurance at June 1: Survey,"* Reinsurance News, May 26, 2022.
12. Guidewire Software, Inc., *Are insurers moving with changing times and tastes? The 2022 State of the UK Insurance Customer Attitudes Study*, June 22, 2022.
13. Kelly Cusick and Sam Friedman, *How to reinvent the small-business insurance market for a digital economy*, Deloitte Insights, March 31, 2022.
14. Howden, *"Ukraine war and cyber resilience combine to temper global ransomware activity,"* June 6, 2022.
15. LIIBA, *"Net zero opportunity big enough to double size of London market, says LIIBA,"* press release, May 2, 2022.
16. *Ibid.*
17. Neal E. Boudette, Cade Metz, and Jack Ewing, *"Tesla Autopilot and other driver-assist systems linked to hundreds of crashes,"* New York Times, June 15, 2022.
18. Holden Benon, *"Exploring split usage-based insurance for autonomous vehicles,"* NU Property Casualty 360°, June 16, 2022.
19. Robin Merttens, *Insurance: To embed, or not to embed*, InsTech London, June 2021.
20. Kevin Kalinich, *"Commercial clients short on intangible-asset insurance,"* NU Property Casualty 360°, June 13, 2022.
21. Britt Van Dalen, Kelly Cusick, and Andy Ferris, *The rise of the exponential underwriter*, Deloitte Insights, February 24, 2021.

22. Michael Cline and Kedar Kamalapurkar, Preserving the human touch in insurance claims transformations, Deloitte Insights, October 12, 2021.
23. "Sigma 4/2022, World insurance: inflation risks front and centre", Swiss Re.
24. *Ibid.*
25. Michelle Canaan and Puneet Kakar, *Financial inclusion and the underserved life insurance market, part two*, Deloitte Insights, March 23, 2022.
26. *Ibid.*
27. "Sigma 5/2021, Turbulence after life-off: Global economic and insurance market outlook 2022/2023", Swiss Re.
28. Michelle Canaan and Puneet Kakar, "Financial inclusion and the underserved life insurance market, part two: Closing the US coverage gap to drive growth and bolster DEI," Deloitte Insights, March 23, 2022.
29. *InsuranceNewsNet*, "Life insurance outlook is stable for 2022 as recovery continues," press release, December 1, 2021.
30. Fitch Ratings, *Fitch ratings 2022 outlook: U.S. life insurance*, December 7, 2021.
31. *InsuranceNewsNet*, "Life insurance outlook is stable for 2022 as recovery continues."
32. Nichola Saminather, "Manulife, Sun Life say they are raising premiums to offset cost inflation," Reuters, February 10, 2022.
33. "Sigma 4/2022, World insurance: inflation risks front and centre", Swiss Re.
34. *Observations and commentary* collected by the Deloitte Center for Financial Services during conversations with insurance industry executives, May–June 2022.
35. Jim Molis, "Employers are doing a checkup on their employee dental benefits," Phoenix Business Journal, December 7, 2021.
36. Denise Garth, David Schmitz, Abhishek Bakre, and Abhishek Chowdhury, *The new reality and future of group and voluntary benefits*, Majesco and Deloitte, October 2021.
37. *Guardian Life*, *Digital overdrive: The market is ready for the next milestone in benefits technology innovation*, January 2021.
38. National Conference of State Legislatures (NCSL), "State Family and Medical Leave Laws," July 13, 2022.
39. *Observations and commentary* collected by the Deloitte Center for Financial Services during conversations with insurance industry executives, May–June 2022.
40. *Deloitte*, "Deloitte's group insurance broker sentiment survey," August 27, 2021.
41. US Bureau of Labor Statistics, "Number of people 75 and older in the labor force is expected to grow 96.5 percent by 2030," *Economics Daily*, November 4, 2021.
42. Mikaela Parrick, "Attracting millennials to the insurance industry: A complete guide," Brown & Joseph, December 9, 2018.
43. Aviva, "Gender divisions in work life beyond the pandemic," press release, July 12, 2021.
44. Swiss Re, "Swiss Re GBS India signs MoU with IIRM to enhance capability building programs in India's insurance industry," press release, June 29, 2022.

45. Zurich, "Part-time hires double since launch of flexible work initiative," press release, January 7, 2022.
46. Enoch Yiu, "Flight attendants laid off during pandemic find new career as high-flyers in Hong Kong SAR's booming insurance industry," South China Morning Post, February 15, 2021.
47. Alison Griffin, "Talent transfer: Behind Prudential's push for internal re-skilling and upward mobility," Forbes, May 18, 2021.
48. Anna Beninger, "The future of work: How the insurance industry needs to shift its thinking to attract diverse talent," AXA XL, June 8, 2022.
49. Interview with Jen Warne, executive vice president, chief people officer, Lincoln Financial Group, by the Deloitte Center for Financial Services, June 17, 2022.
50. Interview with Sonia Boyle, chief people officer, Gore Mutual Insurance, by Deloitte Center for Financial Services, June 10, 2022.
51. Observations and commentary collected by the Deloitte Center for Financial Services during conversations with insurance industry executives, May–June 2022.
52. *Ibid.*
53. *Ibid.*
54. Joanna England, "Why customer centricity is driving insurtech growth," InsurTech Digital, May 2, 2022.
55. Venture Scanner data, analyzed by Deloitte Center for Financial Services, accessed July 1, 2022.
56. Cindy MacFarlane, Sam Friedman, and Namrata Sharma, *How to walk the talk by treating insurer data as a strategic asset*, Deloitte Insights, July 26, 2022.
57. David Schatsky, "Are you low-code yet? Your competition likely is," CIO Journal, October 2, 2020.
58. CoverGo, "XN Worldwide Insurance adopts the CoverGo platform to streamline their insurance ecosystem," press release, October 6, 2021.
59. Observations and commentary collected by Deloitte Center for Financial Services during conversations with insurance industry executives, May–June 2022.
60. Brian Campbell, Nicholas Merizzi, and Diana Kearns-Manolatos, *The industry cloud opportunity*, Deloitte Insights, February 10, 2022.
61. Jeff Loucks, Tom Davenport, and David Schatsky, *State of AI in the enterprise, 2nd edition*, Deloitte Insights, 2018.
62. Alex Tolsma, "GDPR and the impact on cloud computing," Deloitte, June 24, 2022.
63. David Sherwood, Kristen Sullivan, and Sam Friedman, Building a more sustainable insurance industry, Deloitte Insights, August 3, 2021.
64. Monica O'Reilly, Dounia Senawi, Jim Eckenrode, and Eamonn Kelly, *A higher bottom line: The future of financial services*, Deloitte, May 2021.
65. Amy Cortese and Isaac Silk, "Biodiversity is the new climate change," ImpactAlpha, February 4, 2021.
66. Punit Renjen, "2022 CxO sustainability report: the disconnect between ambition and impact," Deloitte, January 20, 2022.

67. Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), *"Summary for policymakers of the IPCC special report on global warming,"* 2019.
68. Paola A. Yanguas Parra et al., *Global and regional coal phase-out requirements of the Paris Agreement: Insights from the IPCC Special Report on 1.5° C,* Climate Analytics, September 2019.
69. Neal Baumann, Greg Lowe, David Rush, et al, *Climate product innovation within the insurance sector* (Cambridge, UK: Cambridge Institute for Sustainability Leadership, 2021).
70. *Ibid.*
71. Swiss Re, SONAR 2020: New emerging risk insights, June 2022; Elena Logutenkova, "Carbon capture and storage - Emerging risk or opportunity?" Swiss Re Insights, August 21, 2020.
72. Aviva, "Aviva becomes the first major insurer worldwide to target Net Zero carbon by 2040," press release, March 1, 2021.
73. Joey Galloway, Rohit Sharma, and Greg Lowe, "Insuring the transition: Getting started on the journey to Net Zero Underwriting," Deloitte Financial Services Blog, July 5, 2022.
74. UN Environment Program Finance Initiative, "Net-Zero Insurance Alliance," July 2021.
75. Russ Banham, "ESG in insurance underwriting: European insurers lead the way," Carrier Management, February 3, 2021.
76. American Council of Life (ACLI), "American Council of Life Insurers steps forward with industry leadership initiative for economic empowerment and racial equity," press release, October 12, 2020.
77. National Association of Insurance Commissioners (NAIC), "NAIC announces special committee on race and insurance," press release, July 23, 2020.
78. Irma Rebozo Solares, "Insurance industry leads on DEI initiatives," Carlton Fields, January 11, 2022.
79. APCA, "APCIA launches 'Insurance Apprenticeship USA' to expand opportunities in the insurance sector," press release, March 2, 2020.
80. *Ibid.*
81. Black Insurance Industry Collective (BIIC), "New industry initiative launches to advance racial diversity and equity: Black Insurance Industry Collective to expand leadership development for Black professionals," press release, April 27, 2022.
82. European Agency for Safety and Health at Work, "Diversity, inclusion and non-discrimination for Europe's insurance workers," March 8, 2022.
83. World Economic Forum (WEF), "Global business leaders support ESG convergence by committing to Stakeholder Capitalism Metrics," news release, January 26, 2021.
84. Cary Springfield, "What is the Sustainable Finance Disclosure Regulation?," International Banker, April 13, 2021.
85. Russ Banham, "Insurers brace for SEC climate risk disclosure rules," Carrier Management, June 28, 2022.
86. Sherwood, Sullivan, and Friedman, *Building a more sustainable insurance industry.*
87. *Ibid.*

88. *Surina Nath, "What to expect from insurance M&A in 2022 – Clyde & Co report," Insurance Business, March 14, 2022.*
89. *Observations and commentary collected by the Deloitte Center for Financial Services during conversations with insurance industry executives, May–June 2022.*
90. *Komal Nadeem and Husain Rupawala, "M&A volume dips YOY across insurance industry in Q1," S&P Global Market Intelligence, April 5, 2022.*
91. *Ibid.*
92. *Gavin Souter, "Broker acquisitions keep rolling in 2022 first half," Business Insurance, July 18, 2022.*
93. *Nadeem and Rupawala, "M&A volume dips YOY across insurance industry in Q1."*
94. *Mark Purowitz, Douglas Sweeney, and Ian Sparshott, 2022 insurance M&A outlook: Riding the wave, Deloitte, 2021.*
95. *Ibid.*
96. *Prudential, "Prudential Financial to sell \$31B PALAC block of legacy variable annuities to Fortitude Re," press release, September 15, 2021.*
97. *Allstate, "Allstate announces agreement to sell Allstate Life Insurance Company," press release, January 26, 2021.*
98. *AIG, "AIG and Blackstone close transaction relating to Life & Retirement business," press release, November 2, 2021.*
99. *Allison Bell, "Munich Re agrees to acquire Clareto," ThinkAdvisor, April 13, 2022.*
100. *WTW, "Global insurance industry faces IFRS 17 costs estimated at US\$15 to US\$20 billion," press release, June 7, 2021.*
101. *Deloitte Global, "International Accounting Standards Board: About the IASB," accessed August 9, 2022.*
102. *Deloitte Consulting LLP, "What lies ahead on your LDTI journey?," accessed August 9, 2022.*
103. *Cindy MacFarlane, Sam Friedman, and Namrata Sharma, How to walk the talk by treating insurer data as a strategic asset.*

## 關於作者

### **Neal Baumann | [nealbaumann@deloitte.com](mailto:nealbaumann@deloitte.com)**

Neal Baumann現任Deloitte全球金融服務業主管合夥人。他在為金融服務業和保險業客戶提供企業和競爭戰略諮詢服務方面擁有超過20年的專業經驗，所涉領域包括壽險、財富管理和高端金融服務、投資和基金管理、退休金和養老金以及零售銀行。Baumann曾在美國、澳大利亞、紐西蘭、英國和亞洲多地擔任諮詢和顧問職務。

### **Karl Hersch | [khersch@deloitte.com](mailto:khersch@deloitte.com)**

Karl Hersch現任Deloitte美國保險業主管合夥人，負責領導制定保險行業整體戰略並整合相關業務領域資源來為客戶提供服務。Karl憑藉30年多年金融服務行業和保險行業從業經驗，能說明客戶解決複雜問題。此外，他在德勤審計、管理諮詢等業務方面也有著豐富的工作經驗，曾擔任保險行業財務轉型主管和金融服務行業企業績效業務主管。

### **Sam Friedman | [samfriedman@deloitte.com](mailto:samfriedman@deloitte.com)**

Sam Friedman現任Deloitte金融服務行業研究中心高級經理及保險行業研究主管，曾擔任首席財經新聞工作者和評論員多年，于2010年加入Deloitte。Sam經常為《Deloitte Insight》撰稿，內容涵蓋市場戰略、技術與創新、網路安全、運營轉型以及人力資本等研究領域。

### **Michelle Canaan | [mcanaan@deloitte.com](mailto:mcanaan@deloitte.com)**

Michelle Canaan現任Deloitte金融服務行業研究中心經理。作為保險行業專家為客戶提供關於當前和未來趨勢的領先理念，包括戰略和解決方案。

## 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

**廖哲莉 資深會計師 Cheli Liaw**  
稅務服務  
cheliliaw@deloitte.com.tw

**林旺生 資深會計師 Eric Lin**  
保險產業負責人  
ericwlin@deloitte.com.tw

**李紹平 資深執行副總經理 James Lee**  
財務顧問服務  
jameslee@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

**劉曉軒 資深執行副總經理 Kelly Liu**  
風險管理顧問服務  
kellyliu@deloitte.com.tw

**黃秀椿 資深會計師 Kathy Huang**  
投資管理產業負責人  
kathyshuang@deloitte.com.tw

**黃志豪 資深執行副總經理 Casper Chu**  
管理顧問服務  
cashuang@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

**熊誦梅 副總經理 Sungmei Hsiung**  
法律諮詢服務  
sungmei@deloitte.com.tw

### 專案聯絡

**林孟儒 Karen Lin**  
金融服務產業專案經理  
karenmlin@deloitte.com.tw


**楊柔恩 Annie Yang**  
金融服務產業專案專員  
annieyang@deloitte.com.tw



# Deloitte.

## Insights

Sign up for Deloitte Insights updates at [www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights).

 Follow @DeloitteInsight

### **Deloitte Insights contributors**

**Editorial:** Abrar Khan, Aditi Gupta, Hannah Bachman, and Dilip Poddar

**Creative:** Natalie Pfaff, and Rahul Bodiga

**Audience development:** Nikita Garia

**Cover artwork:** Natalie Pfaff

### **About Deloitte Insights**

Deloitte Insights publishes original articles, reports and periodicals that provide insights for businesses, the public sector and NGOs. Our goal is to draw upon research and experience from throughout our professional services organization, and that of coauthors in academia and business, to advance the conversation on a broad spectrum of topics of interest to executives and government leaders.

Deloitte Insights is an imprint of Deloitte Development LLC.

### **About this publication**

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its affiliates are, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your finances or your business. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

None of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its and their respective affiliates shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

### **About Deloitte**

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. In the United States, Deloitte refers to one or more of the US member firms of DTTL, their related entities that operate using the "Deloitte" name in the United States and their respective affiliates. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more about our global network of member firms.



Deloitte泛指Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱“DTTL”)，以及其一家或多家全球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，彼此之間不對第三方承擔義務或約束。DTTL每一個會員所及其相關實體僅對其自身的作為和疏忽負責，而不對其他的作為承擔責任。DTTL並不向客戶提供服務。更多相關資訊，請參閱[www.deloitte.com/about](http://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、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、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 Touche Tohmatsu Limited (簡稱“DTTL”)、其會員所或其相關實體的全球網絡(統稱為“Deloitte組織”)均不透過本出版物提供專業建議或服務。在做出任何決定或採取任何可能影響企業財務或企業本身的行動之前，請先諮詢合格的專業顧問。

對於本出版物中資料之準確性或完整性，不作任何陳述、保證或承諾(明示或暗示)，DTTL、其會員所、相關實體、僱員或代理人均不對與依賴本出版物的任何人直接或間接引起的任何損失或損害負責。DTTL及其每個成員公司及其相關實體在法律上是獨立的實體。