



KPMG

毕马威

ESG 保险： 战略与转型



毕马威国际

kpmg.com



前言

环境、社会和治理(ESG)议题已成为金融服务机构的优先关注事项，有助于在多个层面塑造董事会议程和业务战略。领先的保险公司将ESG视为引领和推动积极变革的机会。

保险公司越来越认识到他们在推进ESG议程方面的作用，不仅体现在其产品和投资，还贯穿于自身组织、客户群和整个更广泛的生态系统中。然而，亦有很多公司仍纠结于如何设定自身的目标，明确行动优先级，并将其传递至每个职能部门。为了解决这个问题，保险公司应建立一套实用的、以价值为驱动的ESG战略和转型计划。

在本报告中，我们将讨论保险公司如何设计和交付既符合合规要求，又能带来显著竞争优势的ESG战略。我们提供了不断变化的法规背景，突出了保险公司面临的主要挑战，展示了头部保险公司的正确做法，并提供了关键要素，帮助您制定目标导向并与您的整体业务目标联系在一起的ESG战略。

毕马威与客户就相关ESG主题开展合作 — 从战略规划、气候风险建模，到ESG全周期的数据、分析、报告和控制 — 展示我们深入了解全球保险公司面临挑战和机遇的专业观点。我们希望这份报告能够帮助您推动完善ESG战略。

我们代表毕马威全球网络，邀请您与您当地的毕马威公司联系，以了解本报告中提出的更多观点，或讨论您自己独特的ESG目标。



Jacques Cornic
保险行业领导合伙人
毕马威欧洲和中东



Roger Jackson
全球保险业ESG服务
主管合伙人
毕马威国际



林伟
环境、社会及治理 (ESG)
主管合伙人
毕马威中国



李乐文
保险业主管合伙人
毕马威中国



目录

04

驱动：高速发展 战略导向

08

价值：全面发展助推器

12

举措：源于业务 兼容并蓄

14

规划：步步为营五步法

16

经验：实事求是 行业导向



驱动：高速发展
战略导向

价值：全面发展
助推器

举措：源于业务
兼容并蓄

规划：步步为营
五步法

经验：实事求是
行业导向

A background photograph of a man and a woman in business attire sitting at a desk, looking at a laptop. The man is on the left, wearing glasses and a white shirt with a tie. The woman is on the right, smiling, wearing a dark blazer over a light blue shirt. The setting appears to be a modern office with warm lighting and wooden accents.

驱动： 高速发展 战略导向



近年来，我们目睹了投资者、客户和雇主观点的转变。投资者越来越关注那些既能带来财务利润又能兼顾企业核心价值目标的机构。能够同时展现这两种特点的保险公司通常具有很大的竞争优势。客户正在更加有意识地从与他们的价值观一致的机构购买产品。雇主们正在寻找符合他们愿景和使命的人才。尽管一些保险公司欣然将ESG纳入其增长战略，但其他保险公司却难以确定应优先关注哪些ESG因素。需要考虑的三个关键的利益相关方包括：

员工

- 员工希望其工作能够实现更大的价值，ESG作为热点议题日益已成为吸引顶尖人才的关键因素
- 员工对于公司在与利益相关者的关系维护以及组织提效和品牌管理等方面发挥着越来越重要的作用

客户

- 随着客户形成自己的ESG战略，保险公司应具备相应的高水平的ESG能力，以便与客户有效互动，并满足客户的价值期望
- 客户的ESG需求是不断与时俱进的，要求保险公司持续提升其可提供的ESG支持水平

投资者及评级机构

- 投资者已经将ESG因素（特别是ESG评级机构的评分和风险敞口）纳入其投资组合分析中
- 评级机构（以及政府、非政府组织NGO及其他利益相关者）持续关注ESG绩效和透明度

保险行业的领先者理解，对ESG采取消极的“观望”态度必将付出代价——从财务和声誉的角度来看都是如此。监管、技术和客户观念的变化都可能会给保险公司带来巨大的转型风险。这可能意味着企业无法利用新机遇、吸引新人才、拓展新市场或建立积极的监管关系。

因此许多保险公司也面临着越来越大的压力，要求它们兑现相关承诺，尤其是在气候议题方面。客户、投资者和监管机构迫切希望看到这些承诺取得了哪些进展。





不断完善监管

监管一直是许多保险公司的关键驱动力。随着监管机构越来越多地将气候和ESG风险视为审慎风险，世界各地正在制定和发布一系列新的ESG法规。英国和欧洲目前似乎处于领先地位，其他市场也在迅速跟进。国际可持续发展准则理事会(ISSB)、美国证券交易委员会(SEC)和欧洲财务报告咨询组(EFRAG)都将在未来几个月内发布各自的报告要求，其中非财务信息的披露可能是关键。

下表显示了2023年可能适用于保险公司的一些ESG法规。

国家或地区	与环境相关的法规	与社会相关的法规
英国	<ul style="list-style-type: none"> 节能与减碳报告 (2019)¹ 审慎监管局 (PRA) 于2022年在SS3/19中明确规定了管理气候变化导致的财务风险将纳入到其监管办法² 气候相关财务披露工作小组 (TCFD) 自2022年4月6日起披露未符合其披露要求的大型公司³ 自2023年6月30日起，签发投资属性保险产品的寿险公司需出具产品和实体层面的TCFD报告⁴ 反洗绿要求预计于2023年6月30日起正式实施⁵ 绿色金融分类标准：英国政府预计于2023年在时效和范围等方面进一步对标准进行更新⁶ UK SDR CP 22/20 	<ul style="list-style-type: none"> 人权宣言 (2013)⁷ 现代奴隶制宣言 (2016)⁸ 性别薪酬差异报告 (2017)⁹ 上市公司于2022年4月1日起需定期报告多样性与包容性表现¹⁰
欧盟	<ul style="list-style-type: none"> 企业可持续发展报告指引 (CSRD)¹¹ 可持续金融信息披露条例 (SFDR) 要求就可持续发展目标进行产品报告¹² 欧盟可持续金融分类方案于2022年明确了对六大可持续发展目标具备显著影响的活动¹³ 欧洲保险和职业养老金管理局 (EIOPA) 要求从2023年底开始，在定量报告模板 (QRTS) 中提供与保险产品和投资有关的额外气候信息¹⁴ EIOPA正在探索在偿付能力资本要求 (SCR) 计算中进一步考虑可持续投资和经济活动风险敞口的差异化处理¹⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> CSRD在环境、社会和治理等方面引入了与欧洲可持续报告准则 (ESRS) 一致的强制披露要求。从2024财年开始从大型公司开始分阶段实施。上述强制限制有限鉴证要求也会对拥有较大规模欧洲业务的非欧洲集团产生影响¹⁶ 性别平衡指引即将于2026年6月生效¹⁷ 可持续尽职调查指引 (CSDDD) 可能从2025年起需定期报告¹⁸
亚太地区	<ul style="list-style-type: none"> 澳大利亚审慎监管局 (APRA) 颁布了的CPG 229 (2021年11月生效)，制定了与TCFD一致的指导方针¹⁹ 香港证监会 (HKSF) 将在2025年前引入强制性TCFD报告要求²⁰ 日本金融厅 (FSA) 引入了强制性TCFD要求，并于2022年开始逐步实施²¹ 中国人民银行于2015年首次发布中国版绿色资产分类标准——《绿色资产分类标准》，并于2021年4月出版修订版²² 	<ul style="list-style-type: none"> 新加坡金融监管局 (MAS) 于2022年发行人制定了ESG披露事项的相关的路线图²³
美洲	<ul style="list-style-type: none"> 美国证券交易委员会 (SEC) 将从2023年至2025年逐步实施气候报告要求²⁴ 	

*来源见第17页

驱动：高速发展
战略导向

价值：全面发展
助推器

举措：源于业务
兼容并蓄

规划：步步为营
五步法

经验：实事求是
行业导向



驱动：高速发展
战略导向

价值：全面发展
助推器

举措：源于业务
兼容并蓄

规划：步步为营
五步法

经验：实事求是
行业导向



价值： 全面发展 助推器



一些保险公司正在利用ESG来推动战略目标、追求创新、发掘新市场以及推出差异化的产品。

领先企业认为，践行ESG将带来巨大的优势。毕马威最近在全球范围对保险公司进行的一项调查显示，44%的CEO表示践行ESG确实改善了他们的财务业绩，而一年前这一比例为40%。

例如在产品创新方面，一些保险公司正在开发创新险种，旨在保护红树林、珊瑚礁和湿地等多种自然生物群落免受风暴或洪水的影响；另一些保险公司正在考虑覆盖因野火等自然事件可能造成的碳额度损失的风险。此外，在制定涵盖新技术的险种方面也取得了重大进展，例如氢项目、海上风力发电场、太阳能项目和其他创新项目等。

来源：KPMG 2022 Insurance CEO Outlook, KPMG International, December 2022

44%

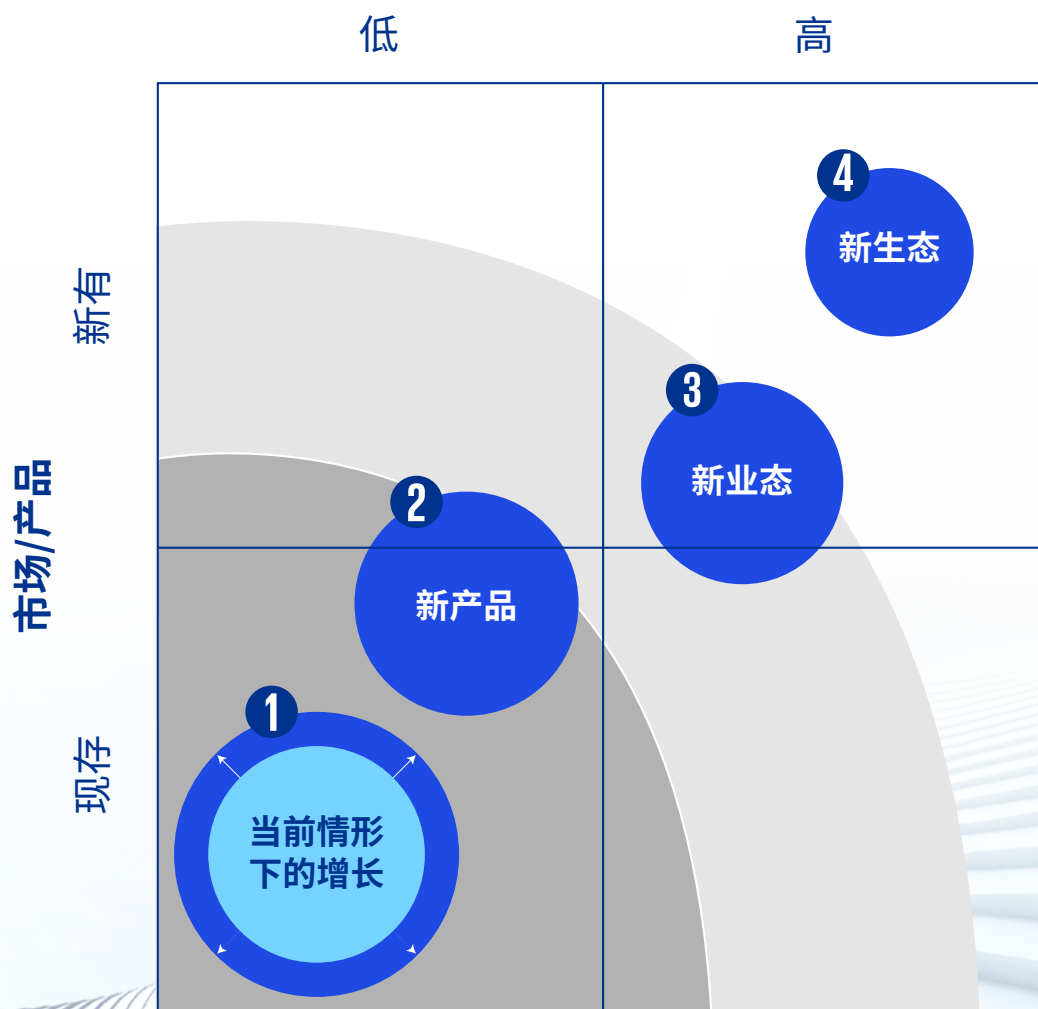
的保险业CEO表示，践行ESG改善了其财务业绩



许多保险公司目前正处于审查和完善其现有产品及投资组合的阶段,以寻求顺应ESG要求并处于领先地位。随着行业成熟度的提高,ESG数据更容易获得,与之相关的技术不断发展,这些都将推动局部的ESG战术目标更加容易达成。接下来可以预见领先的保险公司将转向尝试新的商业模式,并构建配套的目标运营模型(Target Operation Model - TOM)。通过采用这些体系化的新策略使他们处于更有利的地位,以创造新的收入来源并达成多个维度的价值。

根据能力和愿景优先考虑一些关键的ESG主题,可以使保险公司从新兴的ESG机会中创造切实的价值。

所需投资





“ 保险公司投入了大量资源和精力来讲好他们的ESG故事。我们现在看到越来越多的保险公司重新审查和定位他们的产品和服务以更好地满足客户的ESG目标。随着ESG对于客户的重要性不断提高，保险公司及其渠道伙伴需要持续关注这一态势并深入研讨。 ”

— Sean Vicente

保险行业ESG领导合伙人
毕马威美国



驱动：高速发展
战略导向

价值：全面发展
助推器

举措：源于业务
兼容并蓄

规划：步步为营
五步法

经验：实事求是
行业导向



举措： 源于业务 兼容并蓄



ESG可以在保险公司的整个价值链中提供长期发展机会，包括应对政府倡议、兑现市场承诺，并通过对可再生能源和绿色能源的投资提高资本回报。有效将ESG整合到战略中，并有序应对涉及到原有管理体系整合的挑战，是保险公司依托ESG提升企业价值的关键。我们注意到虽然不同的保险公司由于其发展阶段存在差异，因此可能选择不同的ESG路径，但在两个主要领域通常会采取相似的举措。

01

利用ESG的理念来改进自身业务的运营方式

评估当前的业务和运营模式，减少碳排放；更好地管理员工；建立强有力的治理框架；利用新的ESG数据来改进定价算法和风险评级。

- **公司治理：在公司治理和内部控制体系中建立机制衡量和审查ESG体系和业务目标**

通过创建ESG工作组，自上而下将高级管理人员、业务部门和技术部门等有机整合到一起，以确保ESG在整个公司中得到贯彻。

- **资产管理：保险公司正在创建用于评估ESG风险和投资机会的方法**

作为投资筛选的第一步，领先的人寿保险公司正在设计自己的ESG内部评级机制，将相关评级标准有机嵌入到资产评估中。

- **实现净零：保险公司正在制定远大但可衡量的目标，以管理未来的风险，降低成本并提高效率**

保险公司承诺在未来30年内将范围1、2和3的排放减少到净零排放，许多公司设定了阶段性目标来指导他们完成旅程。

（其中，范围1为直接运营产生的排放；范围2为来自购买能源的间接排放；范围3为来自融资的排放）

- **未来的劳动力：保险公司正在利用数据和建模为员工创造一个更公平、更平等的工作场所**

多元化、公平和包容性仍然是保险公司面临的挑战，74%的CEO受访者表示，商业世界在多元化和包容性方面的进展过于缓慢。保险公司正在建立岗位量化模型来更科学有效地管理人力资源。

02

利用自身能力，帮助利益相关方踏上ESG之旅

创新产品组合；重新调整理赔和承保流程，以落实ESG成果；重新审视价值主张。

- **产品创新：利用互动技术鼓励保单持有人降低风险**

人寿保险公司正在开发基于应用程序的健康跟踪和激励计划，推动投保人参与和记录健康活动。

- **管控风险：在将ESG元素嵌入到现有模型中，以帮助客户更好地了解其风险**

保险公司正在创建智囊中心(Centers of Excellence, COEs)，汇集了一系列专家、物理和金融风险模型，以支持客户决策。

- **支持减排：保险公司正在开发创新项目，帮助员工减少自身的碳足迹**

保险公司通过提供维修、保险和充电解决方案等一系列福利，为转向电动汽车的员工提供激励，这些福利由公司补贴或出资。

- **主动干预：保险公司正在利用其投资实力和ESG见解来帮助鼓励其持有的被投资公司脱碳**

保险公司越来越关注ESG尽职调查，并审查被投公司的能源转型和脱碳目标。

驱动：高速发展
战略导向

价值：全面发展
助推器

举措：源于业务
兼容并蓄

规划：步步为营
五步法

经验：实事求是
行业导向



规划： 步步为营 五步法



保险行业的领先企业采取相似的方法实现ESG，通常包括明确的ESG目标，并以ESG作为其愿景和使命的基础。ESG战略贯穿各个职能部门，包括产品开发、理赔、人力资源和财务。员工接受这些价值观并将其融入日常工作中。

我们与领先的保险公司的ESG项目合作表明，为保险公司制定公司整体的ESG战略有五个关键步骤。



驱动：高速发展
战略导向

价值：全面发展
助推器

举措：源于业务
兼容并蓄

规划：步步为营
五步法

经验：实事求是
行业导向



经验： 实事求是 行业导向



贯彻ESG是一个复杂的过程。当前许多保险公司积极通过全面评估和规划，以制定公司层面的ESG战略及其解决方案。毕马威ESG保险团队在帮助客户设计和实施ESG战略等方面经验丰富。我们基于保险行业知识，实现对于ESG生态系统的有机创新，依托创新工具和技术，为全球许多保险公司推动落实ESG提供了支持。

以下是毕马威专家为保险企业提供落实ESG战略的建议。

理解内在逻辑

“虽然现阶段ESG的大部分重点往往集中在E（环境）上，但现实情况是，ESG的主题之间是相互关联的。任何举措都可能牵一发动全身：通过与政府合作，成为实体经济转型的关键贡献者；持续支持经济活动，并重点关注气候风险较为严重的地区；积极开发新的保险产品，支持社区的发展。”

— Catherine Robertson-Hodder

总监

毕马威澳大利亚

推动利益相关者的参与

“与其他商业战略一样，一个好的ESG战略需要在董事会层面上形成共识，且这种共识应该在公司的各个职能部门和条线层层传递。因此与之配套的管理机制变革也是ESG落地的关键前提。

这需要推动培训宣导并完善对话和沟通途径，并确保整个企业的员工理解为什么ESG相关的改革是重要的。对于一些企业来说，将ESG与其现有保险业务建立清晰的关联并非易事。在此过程中需要确保员工认识到：个人绩效能否达成将很大程度上取决于企业的ESG目标能否达成。”

— Viviane Leflaive

总监

毕马威法国

推动利益相关者的参与

“除了投资之外，保险公司面临的另一个ESG的主要挑战在承保领域。通过承保，保险公司有机会支持客户落实其特定的ESG战略并帮助他们向可持续的商业模式转型。

保险公司通常非常了解物理风险，并且深入理解气候变化所带来的物理影响。然而保险公司通常也缺乏转型风险（因经济社会向低碳转型过程中可能产生相关风险，包括政策和监管的影响）领域的经验。”

— Marc Goessi

金融服务全球客户主管合伙人

毕马威瑞士



理解监管 实事求是

“快速发展的ESG标准和要求对在多个国家和地区开展业务的国际化保险公司提出了相当大的挑战。虽然不同的监管机构和标准制定者正在努力提高这些要求的互通性，但在许多方面仍不可避免地存在差异，企业需要考虑如何在区域和集团两个层面都形成高效的解决方案。

目前我们已经注意到一些洗绿乃至违规的案例，这可能会让许多高管保持清醒。我们相信在充分理解监管要求的同时，持续确保数据真实可靠、流程设计良好、控制稳健高效才是ESG落地的关键。”

— Matt Francis
总监
毕马威英国

明确目标

“ESG战略以企业的ESG目标为前提。因此遵守法规监管和信息披露要求只是基本动作。于此同时还需要确定企业希望在“E”“S”和“G”不同维度中相关目标的优先级。毕马威《2022年CEO展望》显示，43%的保险业CEO努力向利益相关者阐述一个引人注目同时清晰简明的ESG发展规划。务必避免让不清晰的目标设定从一开始就阻碍企业的ESG历程。ESG目标不需要大而全，可以专注于在特定领域施展抱负。”

— Maria Eugenia Buosi
合伙人
毕马威巴西

高效践行ESG —— 10个关键问题

1. 定位：贵司在ESG领域定位是什么 —— 行业领先、追随策略还是侧重于满足监管要求？
2. 赛道：贵司在哪些市场、细分领域和产品类型中通过ESG可能获得的增长机会最大？
3. 资管：当前贵司在ESG投资组合管理方面面临的主要挑战和机遇是什么？
4. 营销：贵司主要客户和渠道合作伙伴对于ESG领域的期望是什么？
5. 流程：如何在销售、两核和投资等关键领域，确保贵司的流程满足ESG目标？
6. 保障：贵司是否具备必要的组织架构和专业能力？
7. 数据：贵司能否获得准确的数据，并配备有效的分析工具？
8. 治理：贵司现有的公司治理结构、信息披露、内部控制等是否满足ESG管控要求？
9. 观念：贵司是否形成契合ESG的战略和经营目标，并有意识的引导企业文化和员工价值观？
10. 信息：贵司如何确保清晰跟踪ESG转型进度，并根据行业标准落实相关信息披露的要求？



来源

- ¹ <https://www.gov.uk/government/publications/environmental-reporting-guidelines-including-mandatory-greenhouse-gas-emissions-reporting-guidance>
- ² <https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/prudential-regulation/supervisory-statement/2019/ss319>
- ³ <https://www.gov.uk/government/publications/climate-related-financial-disclosures-for-companies-and-limited-liability-partnerships-ltps>
- ⁴ <https://www.fca.org.uk/publication/policy/ps21-24.pdf>
- ⁵ <https://www.fca.org.uk/news/press-releases/fca-proposes-new-rules-tackle-greenwashing>
- ⁶ <https://www.reuters.com/business/sustainable-business/britain-hits-pause-button-green-taxonomy-plans-2022-12-14>
- ⁷ <https://www.equalityhumanrights.com/en/advice-and-guidance/reporting-requirements-uk>
- ⁸ <https://www.gov.uk/guidance/publish-an-annual-modern-slavery-statement>
- ⁹ <https://www.gov.uk/government/collections/gender-pay-gap-reporting>
- ¹⁰ <https://www.fca.org.uk/news/press-releases/fca-finalises-proposals-boost-disclosure-diversity-listed-company-boards-executive-committees>
- ¹¹ https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
- ¹² https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/disclosures/sustainability-related-disclosure-financial-services-sector_en
- ¹³ https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en
- ¹⁴ https://www.eiopa.europa.eu/sites/default/files/publications/eiopa_guidelines/eiopa-22-160-feedback-statement-its-reporting-disclosure.pdf
- ¹⁵ https://www.eiopa.europa.eu/document-library/consultation/discussion-paper-prudential-treatment-of-sustainability-risks_en
- ¹⁶ https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
- ¹⁷ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/statement_22_7074
- ¹⁸ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_1145
- ¹⁹ <https://www.apra.gov.au/sites/default/files/2021-11/Final%20Prudential%20Practice%20Guide%20CPG%202229%20Climate%20Change%20Financial%20Risks.pdf>
- ²⁰ <https://www.sfc.hk/en/Sustainable-finance>
- ²¹ <https://www.fsa.go.jp/inter/etc/20211104/01.pdf>
- ²² <https://www.climatebonds.net/files/files/the-Green-Bond-Endorsed-Project-Catalogue-2021-Edition-110521.pdf>
- ²³ <https://www.mas.gov.sg/development/sustainable-finance>
- ²⁴ <https://www.sec.gov/news/press-release/2022-46>



联系我们

张楚东

金融业主管合伙人
毕马威中国
E: tony.cheung@kpmg.com

林伟

环境、社会及治理 (ESG) 主管合伙人
毕马威中国
E: wei.lin@kpmg.com

李乐文

保险业主管合伙人
毕马威中国
E: walkman.lee@kpmg.com

支宝才

金融业ESG咨询主管合伙人
毕马威中国
E: daniel.zhi@kpmg.com

柯立威

保险业ESG咨询合伙人
毕马威中国
E: jonathon.ko@kpmg.com

刘皓宇

保险业ESG咨询合伙人
毕马威中国
E: haoyu.liu@kpmg.com

王宇

保险业ESG咨询副总监
毕马威中国
E: richard.y.wang@kpmg.com

特别鸣谢：

Shaheer Hafeez
Harriet Kuzemko
Matthew Francis

Nicholas Todd
Krishnamoorthy Subban

Martine Botha
Paul Merrey

毕马威审计客户及其关联公司或相关实体可能无法被提供本文所述的部分或全部服务。

kpmg.com/socialmedia



本刊所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威是一个由独立的专业成员所组成的全球性组织，提供审计、税务和咨询等专业服务。毕马威国际有限公司（“毕马威国际”）的成员所以毕马威为品牌开展业务运营，并提供专业服务。“毕马威”可以指毕马威全球性组织内的独立成员所，也可以指一家或多家毕马威成员所。有关毕马威架构的更多详情，请访问 kpmg.com/governance。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

在本刊中，“我们”、“毕马威”和“我们的”指全球性组织毕马威国际有限公司或其一家或多家成员所。毕马威国际及各成员所均为各自独立的法律实体。

本出版物经毕马威国际授权翻译，已获得原作者及成员所授权。

本刊物为毕马威国际发布的英文原文 ESG in insurance: Strategy and transformation（“原文刊物”）的中文译本。如本中文译本的字词含义与其原文刊物不一致，应以原文刊物为准。