



2022 全球保險業 CEO 前瞻大調查

Global Insurance CEO Outlook 2022



目錄

04 經濟綜覽

07 科技創新帶動業務成長

09 加速推動ESG的影響力

11 勞動力韌性

13 保險業CEO的首要關注焦點

在地緣政治局勢緊崩、持續的疫情與不確定的經濟環境皆引發動盪的一年裡，CEO們持續面臨著不斷變動的挑戰和機遇。隨著保險業的風雲變色，作為《KPMG CEO前瞻大調查》系列報告，此次針對134位保險業CEO進行了問卷調查，收集了他們對未來3年產業與經濟前景的見解和觀點。

保險公司將持續採用新興技術和數位網路安全策略，CEO將營運風險和新興/顛覆性科技風險列為未來三年公司成長的兩大威脅。這與2021年相比是一個轉變，當時CEO認為監管法規和稅務風險是最大的威脅。

與2021年的調查報告相比，保險業CEO對經濟前景和產業成長更加樂觀，但對公司自身成長感則較保守。

隨著保險業繼續在不斷變化的市場中前行，保險業CEO們不得不採取些什麼行動？



Laura Hay
Global Head of Insurance
KPMG International

《2022 CEO前瞻大調查報告》匯集了來自全球11個主要市場1,325位CEO的觀點，深入瞭解他們對未來三年業務發展和經濟前景的展望。

這次調查也分析，在俄烏戰爭之前進行的KPMG CEO 前瞻脈動調查 (KPMG CEO Outlook Pulse survey) 的策略和觀點所發生的轉變。

經濟綜覽

儘管**90%**的保險業CEO認為未來12個月將出現衰退，但**53%**的CEO認為衰退將是溫和且短暫的，**79%**的CEO已經制定了應對計畫。

當CEO被問到目前最擔憂的問題時指出，防疫疲勞、經濟因素(包括利率上升、通貨膨脹和預期內的衰退)和新興/顛覆性科技排在首位。

儘管與其他產業相比，保險業CEO的信心整體較高，但逆風的跡象已經開始顯現，而他們已為此做準備。

保險業CEO正在為預期中的經濟衰退做準備

77%

已實行或考慮在半年內停止徵才。

為了因應當前地緣政治和經濟環境的挑戰，保險業CEO正在為自己和其企業做好準備，同時也探索如何減輕經濟衰退的影響，並進行相關規劃。**50%**受訪者表示，在未來6個月內，他們有將海外業務遷移回國內的計畫，以因應地緣政治的挑戰。另外，他們也將考慮在短期內進行裁員，並停止徵才。

84%

考慮在半年內進行人員縮減。

Source: KPMG 2022 CEO Outlook



© 2023 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

“

保險業經歷著成本上升、全球政治和經濟不確定性、新的監管法規、快速變化的營運模式等風險，迅速變動和提早因應的能力將至關重要。保險公司應該為這些不確定性做好準備，並預測可能繼續發生的變化。

”

Laura Hay
Global Head of Insurance
KPMG International

抱持樂觀態度

雖然保險業CEO正在為經濟衰退做準備，但他們對未來3年全球經濟和保險業的增長前景感到樂觀。72%的受訪者表示，他們對全球經濟成長潛力有信心(高於2021年的70%)。此外，90%的受訪者表示對該產業的發展前景有信心(高於2021年的84%)。

但是在樂觀氛圍中，仍透露出部份警訊。雖然有87%的CEO認為相較於自身所在的企業，他們對

所在行業的增長前景有信心，但這相較於2021年的93%數據來說略有下滑。

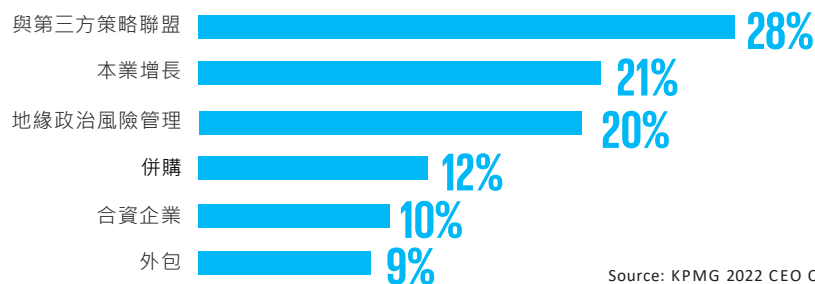
地緣政治的不確定性可能會繼續影響營運策略，92%的保險公司CEO將終止與俄羅斯的合作關係，另有87%的CEO暫停或計畫暫停其數位轉型的經營策略。這些不確定性同時影響了CEO對公司前景增長的信心，雖然有87%的受訪者表示仍然保有信心，但這佔比較2021年下降了6%。

併購意願上升

根據調查，策略聯盟(28%)、本業成長(21%)和地緣政治風險管理(20%)為本次調查中保險業CEO所列出的未來3年內企業成長最重要的策略目標。

相較於2021年的調查結果，保險業CEO將併購作為首要策略有所不同。但儘管以併購做為主要策略的比例下降，仍有59%的CEO表示，他們對併購的意願很高，尤其對公司業務有重大影響的收購上，CEO表達了其積極的想法。相較於其他產業的CEO的併購意願(47%)，保險業CEO的態度更為積極。

未來3年實現增長目標的重要策略



Source: KPMG 2022 CEO Outlook

“

雖然在當前不確定的地緣政治風氣影響下，對併購的重視程度下降並不令人訝異，但我們也可以看到私募基金對保險業的興趣和參與度有所增加。

”

Ram Menon
Global Head of Insurance Deal Advisory
KPMG International

成長所面臨的風險

隨著保險公司持續採用新興技術和數位網路安全策略，營運風險和新興/顛覆性科技風險被認為是企業成長的主要障礙。由於全球持續發生的失業率，內部不道德文化風險顯著上升至13%(2021年為1%)。

稅務風險管理可能不再是CEO最關心的前兩大問題之一，但大多數人仍察覺，由於稅收要求的變化，他們的公司面臨著越來越大的壓力。

事實上，77%的CEO認為，他們的企業在增加全球納稅申報上面臨額外壓力，而研議中的全球最低稅負制度對他們具有重大意義。

隨著保險業CEO持續改善企業及他們的組織的營運模式，絕大多數CEO (83%) 意識到，大眾是否信任企業的稅收方式及如何與其價值觀保持一致之間有緊密的關聯。

“

隨著過去幾年發生的轉變，營運風險增強為主要風險似乎顯得合情合理。與所有改變和轉型一樣，企業所面臨的挑戰是在快速變遷和日新月異的創新之間找到平衡點，並管理這些改變和創新可能帶來的風險。

”

Erik Bleekrode
Head of Insurance
KPMG China & Asia Pacific



預期在未來3年所面對的成長風險

2022

- 1 營運風險
- 2 新興/顛覆性科技風險
- 3 內部不道德的文化風險
- 4 環境及氣候變遷風險
- 5 利率風險

2021

- 1 法規風險
- 2 稅務風險
- 3 聲譽/品牌風險
- 4 新興/顛覆性科技風險
- 5 供應鏈風險

Source: KPMG 2022 CEO Outlook

科技帶動業務成長

保險業CEO正在將數位轉型的投資延伸至驅動成長的業務部門，77%的CEO表示，他們已經制定了推動數位轉型的策略，以維持關聯性並保持競爭領先地位。但他們也體悟到，過去幾年必要的數位轉型加速進程已導致了倦怠——83%的人認為，在CEO們繼續他們的轉型之旅之前，需要解決這個問題。

2022年調查數據顯示，72%(低於2021年75%)的CEO認為他們需要更快地將投資轉向數位化的機會，並在那些面臨數位化淘汰的領域撤資。

近年來，數位轉型的成本越來越高。54%的受訪者願意將更多的資本投資用於購買新技術，而不是發展員工的職能，這與2021年的情況相反，當時49%的CEO有意於新興技術上投資，而有51%的人則關注於勞動力上的投資。

當被問及數位轉型的最大障礙時，如何投資正確的技術的比率為最高。另外，78%的CEO認為，合作夥伴關係對於保持韌性和持續數位化來說至關重要(高於2021年的65%)。

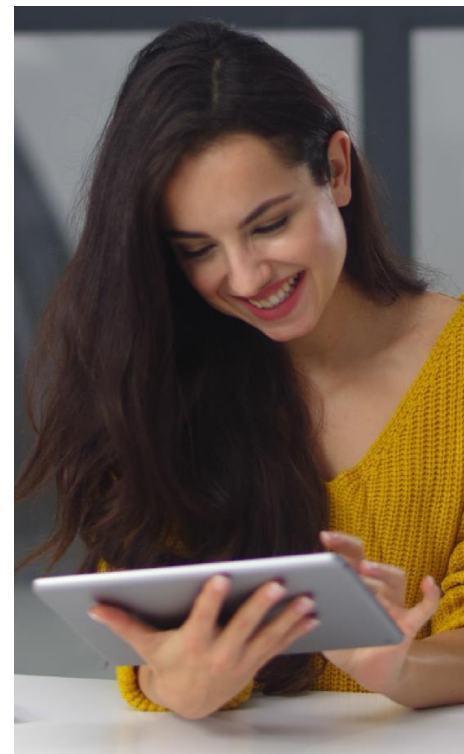
與過往相比，目前更應該優先投資於那些有助於推動業務成長的領域，並可能需要減緩或重新思考次要的努力方向。在這動盪時期，企業可能更希望將數位化投資集中於有影響力和可衡量的機會上，以達成策略目標。

“

對於保險業來說，未來三年發展過程中，若可以透過在前臺、中端和後臺所使用的技術來推動轉型和提高效率將是至關重要的。

”

Mark Longworth
Global Head of Insurance Advisory
KPMG International



數位網路安全

企業因應數位網路安全挑戰使組織具有日益豐富的經驗值，保險業CEO可更清楚瞭解自己是否準備完善抑或是不足。59%的CEO(高於2021年的48%)表示，他們為網路攻擊做好了準備，76%則表示，保護合作夥伴的生態系統及供應鏈與建立組織的網路防禦同樣重要。

最近地緣政治的動盪讓不論規模大小的企業遭受網路攻擊的風險明顯增加。網路攻擊的迅速增加以及檢測此類攻擊的難度不斷提升，因此企業必需在處理數位網路安全事件時可以實現自動化和創新。

此外，業界專家表示，未來網路攻擊的數量和複雜性勢必增加。因此，保險業CEO需意識到企業必須擁有強大的網路安全機制，才可增強他們自身的能力。

“

科技創新的步伐與培訓員工所需資源之間的不協調，促使保險公司為了不落後而集中於投資新技術，而不是培養內部技能和員工的能力。為了在這一領域繼續增長，保險公司應思考在投資新技術與招聘並留任合適人才之間取得平衡。

”

Simona Scattaglia
Global Insurance Technology
Leader
KPMG International



加速推動ESG的影響力

保險業CEO越來越認知到ESG倡議的重要性，尤其是如何透過ESG改善財務及業績、滿足利害關係人的期望和吸引優秀的人才。2022年的調查顯示，利害關係人(尤其是員工)對提高透明度的需求大幅上升。

越來越多的保險業CEO認為落實ESG改善了財務表現(44%)，相較於一年前的40%有所增加。內部和外部利害關係人也更期待企業可以進行更深入的披露，並採取積極主動的方法來整合多樣性、公平性和包容性。28%的保險業CEO表示，員工和新進員工皆對公司的ESG報告和透明度需求提高，與2021年的3%相比有顯著的增長。

CEO們越來越了解，擁抱ESG的企業最能留住人才、強化員工價值主張、吸引忠誠客戶和籌集資金。ESG已經從可有可無變成了長期財務成功不可或缺的一部分。

- 59%的保險業CEO認為利害關係人對增加ESG問題的報告和透明度的要求大幅上升(高於2021年8月的48%)。
- 81%的CEO認為，利害關係人對社會問題的審視將繼續加速(2021年8月為60%)。
- 22%的受訪者表示，利害關係人對企業漂綠(greenwashing)的疑心持續增加(高於2021年8月的12%)。

自2021年7月以來，超過29家的保險業領導企業簽署了由聯合國召集的淨零保險聯盟。根據該聯盟，保險公司承諾在2050年之前將其保險和再保險承銷組合中的所有經營性和歸因性溫室氣體排放(範圍1、2和3)轉變為淨零排放。

保險業CEO們指出未來實現淨零排放的最大障礙：

- 28% 認為保險業缺乏準備好隨時解決永續問題的專家。
- 23%認為缺乏實現淨零的公司治理及控管是一個障礙。
- 22%的企業強調，供應鏈減碳的複雜性是實現淨零目標的主要障礙。



儘管在將這些新流程嵌入財務職能方面還需要進行更多的工作，但大部分的保險公司在辨識和量化其運營和價值鏈排放管理方面都做得很好。這導致了一系列經營上的改變，並有助於減少整個產業的碳排放。

Roger Jackson
Global Insurance ESG Lead
KPMG International



30%的保險業CEO表示，如何講述一個引人注目的ESG故事是他們向利害關係人傳達ESG業務表現的最大挑戰，例如：滿足不同投資者和利害關係人的ESG報告需求、企業在ESG報告上缺乏嚴謹性等，但企業已增加對ESG衡量和治理等工具的投資。

64%的CEO承諾將撥出超過6%的收入進行投資，以使他們的組織更具永續性。

49%表示他們會投資收入的6%到10%。這幾乎是2021年的兩倍，當時僅25%的CEO表達了相同的看法。

ESG已經成為一種內化性的商業需求。正如羅馬不是一天建成的，ESG是一個永續經營的旅程。擁有強大且一致性的ESG策略可視為企業從競爭對手中脫穎而出的關鍵。而延遲永續經營計劃可能會使企業處於被動的位置，最終將為企業和客戶帶來更大的成本。

另一方面，保險公司可以透過提高透明度、韌性和永續性來引領潮流。

意識的抬頭是關鍵，CEO在未來幾年幫助推動IDE的時程將發揮著關鍵的作用。

78%的保險業CEO認為，他們有責任推動公司的社會流動性，這涉及到如何讓每個人加入並共同構建組織，這同時意味著企業必須以一種新的方式對員工進行投資。

加速IDE進程

各產業在包容性、多樣性和公平性 (inclusion, diversity and equity, IDE) 方面有廣泛的一致性，但對進展速度的擔憂也越來越多。首先，74%的CEO認為IDE在商業領域的進展過於緩慢，另有74%的人認為未來3年對IDE性能的審查將繼續增加。

企業對於推動ESG政策的關鍵策略

34%

採取更積極主動的方式解決社會問題，如增加薪資、人權和公正轉型 (Just transition) 上的投資。

25%

加強測量和治理方式，以建立更加穩健和透明的ESG策略

21%

從管理團隊為起始，實踐更有力的性別平等議題，解決包括薪酬差距在內的歷史性性別問題。

20%

實施淨零政策和/或測量公司的碳足跡並採取行動

勞動力韌性

當CEO考慮如何支援和吸引人才時，他們將更多精力集中在創新科技和公司員工的價值主張上。儘管他們正在考慮在未來6個月內進行裁員，但保險業CEO對更長遠的發展保有較積極的態度，87%的受訪者表示，他們計畫將在未來3年增加員工人數。

此外，24%的CEO表示，擁有吸引和留住人才的員工價值主張是他們實現3年成長目標的首要運營重點。近四分之三CEO(74%)認為，在通貨膨脹/生活成本上升的壓力下留住人才是他們最關心的問題。在勞動力持續短缺的情況下，考量經濟、競爭和人口現況，企業應該盡一切努力留住人才。

不斷進化的工作模式觀點

在過去兩年裡，混合辦公/遠距工作對招募、合作和技術投資產生了正向的影響，但約半數的CEO(49%)認為辦公室仍然是未來3年企業的首選工作環境。這可能會使這些企業難以吸引員工，因為許多其他的公司認為混合辦公或居家辦公模式更適合他們。在短期內做出裁員或讓員工回到辦公室全職工作的決定，可能會產生重大的深遠影響。

因此，企業應該致力更加以員工為中心，積極傾聽和同理並與員工進行溝通，以解決不斷上升的流動率，同時可引入創新科技於工作場所中，使在混合辦公中的工作也能更無縫接軌。

保險業的CEO需要確保他們的員工在辦公室裡進行有計畫的互動，現在是時候進行檢視，查看什麼方法是最有效率的，以確定長期穩定的最佳工作結構。

“

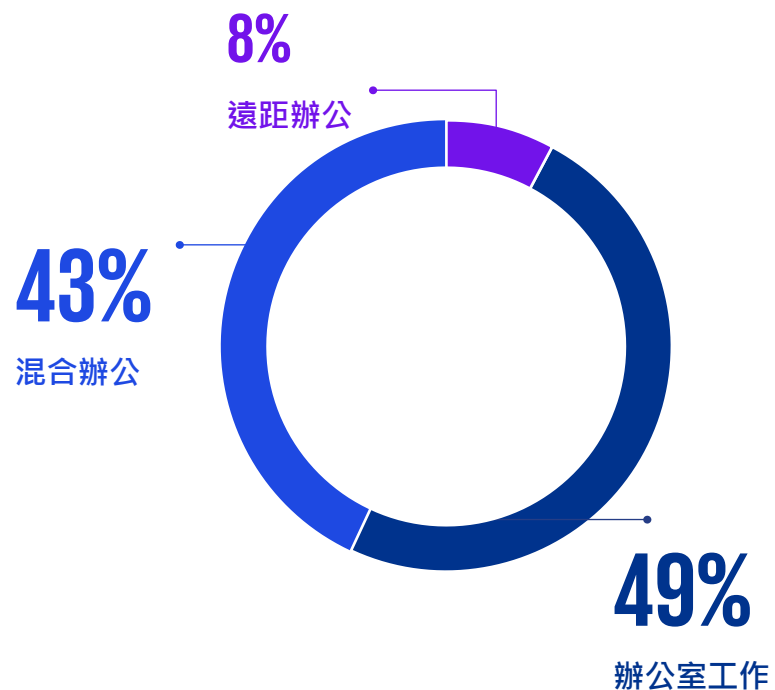
隨著人們陸續從疫情中恢復，他們需要優良的領導方針和企業營運策略。所有人都需要適應、學習和發展，以充分利用數位化所提供的機會。

CEO正在尋找這其中的平衡點，相信這將是未來幾年企業吸引人才的成功因素之一。

”

Laura Hay
Global Head of Insurance
KPMG International

CEO所期望的員工未來工作情境



Source: KPMG 2022 CEO Outlook

保險業CEO優先考量

根據此報告說明，雖然地緣政治擔憂和潛在經濟衰退帶來短期挑戰。CEO做好了因應經濟困難的準備，對其公司的韌性和成長前景充滿信心。保險業CEO為預期中的衰退做好準備，可以採取下列措施來確保公司的彈性。

科技

結合員工與科技：企業在數位轉型上投入了大量資金，因此他們需要確保員工採用這些技術，並充分發揮其潛力。

評估當前的科技系統和平台：保險業應評估其當前的技術平台和架構是否適符合目標，並決定是否應該調整、替換和重建平臺當前的系統，以更好地適應未來的需求。

與合作夥伴合作提升價值：隨著CEO們對建立合作夥伴關係越來越感興趣，並且有效地識別、整合和管理合作的廠商，這將幫助企業加快進入市場的速度，降低成本及風險，並填補了履行客戶承諾的能力差距。透過與數位平臺、生態系統和新創公司密切合作，推動開放式創新。這些夥伴關係將成為企業轉型策略的關鍵推動者。

走近客戶：精心編排吸引目光的客戶體驗應從客戶開始，逆向工作，由外向內的角度進行塑造體驗，採用由內而外的觀點來定義應該如何傳遞體驗。

將數位網路安全視為一項功能性的策略：網路安全不再僅僅被視為一個資訊技術問題，這是一項基本的商業運作。網路攻擊事件呈指數級增長，再加上難以及時發現，因此在處理網路事件方面會希望可以實現自動化和創新。

人才

- **嘗試不同的工作模式**：隨著企業陸續推出回歸辦公室的計畫，CEO必須制定適合員工的工作模式。企業可以根據員工的工作狀態來決定哪種模式的效果最好。積極傾聽、同理溝通，並致力於在長期內找到正確的平衡將是關鍵。
- **講述自身的ESG故事**：在吸引和留住人才方面，企業的ESG方法越來越被視為一個差異化因素。許多CEO表示，他們正在努力講述一個令人信服的ESG故事，對他們來說，向利害關係人說明他們正在採取哪些步驟來解決組織中的ESG問題非常重要。
- **創造，而非隨波逐流**：企業和員工都在變化，領導者需要重塑企業的勞動力配置。舊有的人才管理策略已經過時，而目前的挑戰在於還沒有新的策略可以來完全取代它們。未來的發展策略包括重塑勞動力、關注ESG的社會方面議題、以及重新分析和設計培養員工體驗的方案。

ESG

- **將ESG全方位納入企業**：ESG管理和治理需要成為常規業務策略的一部分。CEO應該確保它融入至組織的財務目標和願景中。
- **體認ESG對財務的影響**：ESG已經成為長期財務成功不可或缺的一部分。CEO越來越認同發展ESG能夠改善財務業績，包括留住人才、強化員工價值主張、吸引忠誠客戶和籌集資金。
- **投資於即時技術**：CEO應該更深入地監管他們的供應鏈。全球供應鏈領導者開始加倍投資於技術——包括即時、點到點分析，以確定問題點，並提高整個價值鏈的透明度。
- **在包容性、多樣性和公平性(inclusion, diversity and equity, IDE) 發揮領導作用**：CEO可以在未來幾年發揮強大的領導力推動IDE。為了吸引和留住新員工，在組織中規範和創建IDE文化非常重要。



KPMG



kpmg.com/tw

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

© 2023 KPMG, a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Document Classification: KPMG Public