



KPMG 2023 保險業CEO展望

保險公司正在迎接變革，應對經濟挑戰，
以促使在快速變化的環境中取得成功。





Frank Pfaffenzeller

全球保險產業主管
KPMG國際

在地緣政治緊張、高通膨和成本上升等不可預測的經營環境中，CEO們持續面臨一系列的機遇與挑戰。隨著「變化」已成為新常態，我們採訪了128位保險業CEO，以深入了解他們對當前和未來三年保險業更廣泛經濟前景的看法與觀點。

觀察結果顯示市場普遍對前景發展具有信心，但樂觀的同時仍需審慎觀察。保險業CEO們表示，持續不斷升高的地緣緊張局勢所導致的政治不確定性已成為未來三年企業組織成長的最大威脅，其次是新興/顛覆式科技以及利率風險。這結果與2022年相較下有所轉變，當時營運風險和科技風險位居前位。在過去十二個月裡，世界變得更加不確定和動盪，通貨膨脹持續上升，且利率亦呈上升趨勢。

這些因素綜合在一起意謂著，儘管絕大多數保險業CEO對未來幾年的成長仍充滿信心，但與2022年相比，對未來抱持信心的數據已有所下降。我們似乎已經來到了關鍵時刻—需要強大而有韌性的領導力來幫助保險公司在變革和轉型的道路上持續前進，並穩定地朝著變革與轉型之路前進，尤其是新興科技的發展，例如生成式人工智慧，此技術已展現出擁有重新構想企業營運方向的巨大潛力。

本次的報告將詳細介紹保險業CEO們對於不斷變化的市場中，對產業面關鍵趨勢的看法。

經濟展望

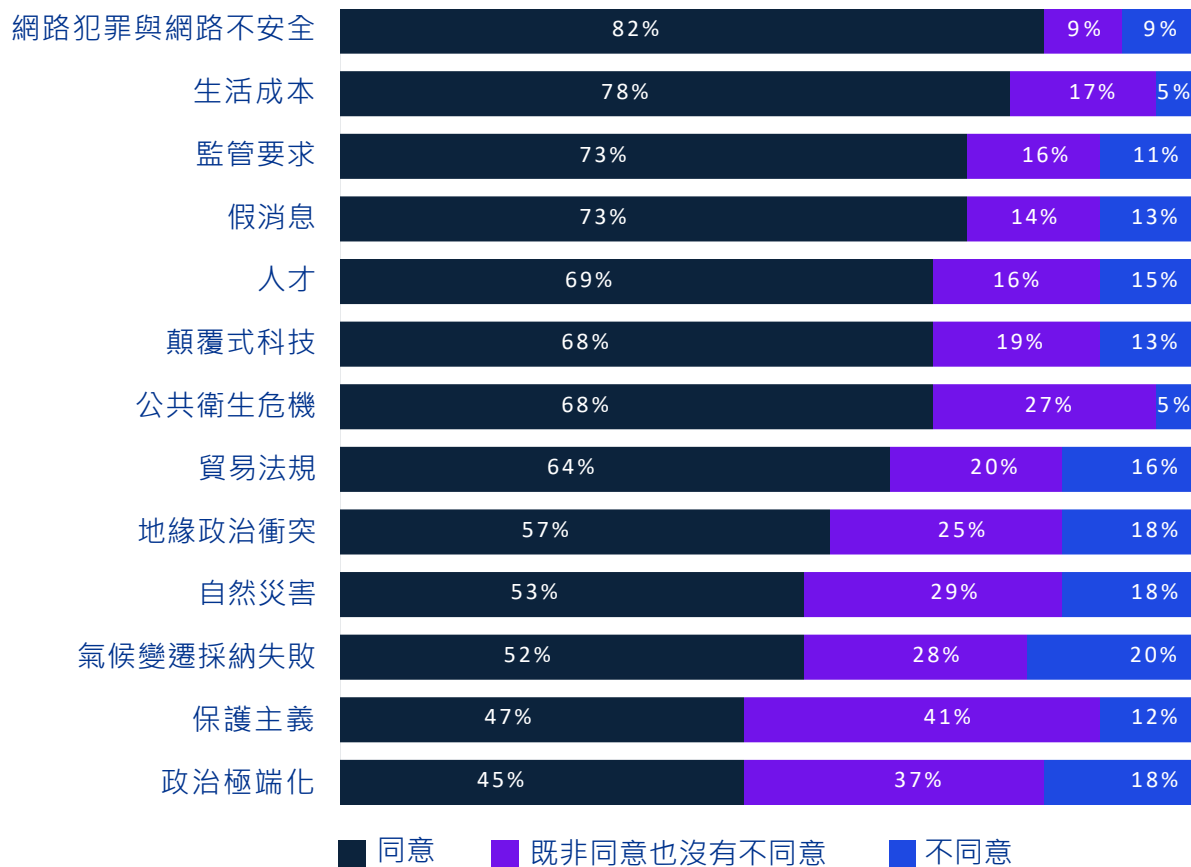
保險業CEO對成長的信心雖然保持穩健，但同比去年略有下降。四分之三(75%)的CEO對保險業的成長前景充滿信心，低於去年的90%；而有78%的CEO對自己企業組織的成長充滿信心，對比去年的87%，同樣有所下滑。

儘管如此，對全球經濟整體的樂觀態度從72%略升至74%。但也有一些謹慎之處——76%的CEO認為，利率上升和經濟貨幣政策收緊可能會延長潛在的經濟衰退。

成長風險

就成長風險而言，82% CEO指出網路犯罪是一個迫在眉睫的問題，緊隨其後的是生活成本(79%)，這可能會限制客戶購買保險產品的能力或意願。從更廣泛的策略角度來看，政治不確定性和新興/顛覆式創新科技是整個保險業成長的兩大威脅。

現今保險業面對最迫切的問題



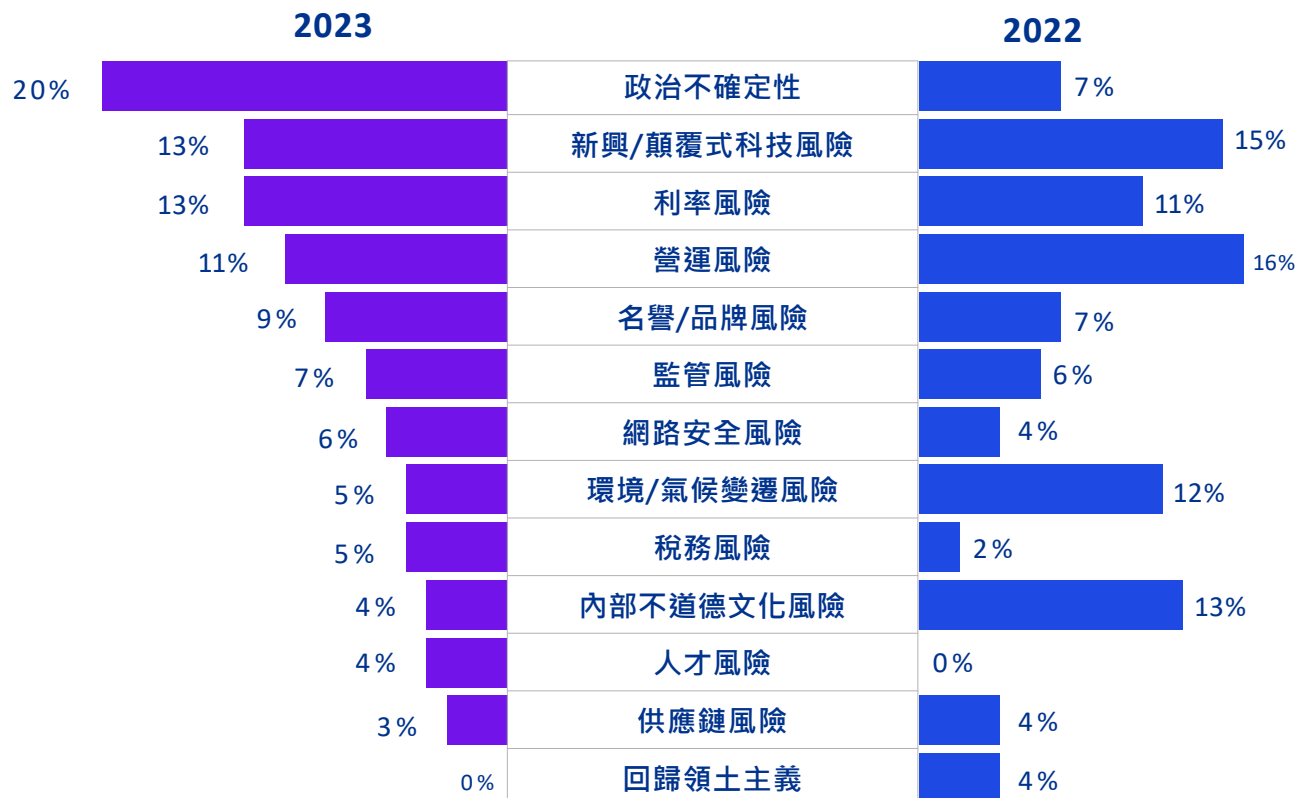
資料來源: KPMG 2023 CEO Outlook, KPMG International, October 2023.



在這個重大變革和轉型的時代，保險公司面臨許多挑戰。許多公司在轉型和現代化方面已取得顯著進步，但保險業CEO們意識到，儘管世界較過去幾十年來更加充滿活力和不確定性，他們還有許多事要做。

Erik Bleekrode
亞太區保險產業主管
KPMG 中國

未來三年保險業面臨的最大威脅



資料來源: KPMG 2023 CEO Outlook, KPMG International, October 2023.

策略調整

保險業CEO在策略決策變得更加積極主動，三分之二(65%)的CEO表示他們已根據當前情況調整成長策略，其餘三分之一(35%)則正計劃進行中。

一個有趣的發展趨勢是，越來越多的CEO表示將持續投入資金用於購買新科技(60%，較2022年上升6個百分點)，而將資金用於培養員工的技能和能力的比例則略為下降(40%，低於2022年的46%)。

保險業CEO對成長和組織轉型的優先事項

科技主題延續到CEO推進成長的營運優先事項中，其中推進功能領域的數位化和連結性成為首要關注點(25%)，其次是改善客戶體驗(19%)和員工價值主張(18%)。



我們的保險客戶意識到，透過大規模投資科技實現營運現代化的重要性。KPMG專家認為，這些科技投資的決策，包括有效執行，是管理者可以為企業組織創造可持續獲利成長的最重要決策之一。

Scott Shapiro
美洲區保險產業主管
KPMG美國

預期併購

許多地區的保險業併購活動大幅減少。然而，儘管潛在買家採取「觀望」態度，預期「長期走高」的利率環境可能持續，但產業轉型過程中保持增長的壓力可能會導致併購活動增加。超過一半(55%)的CEO表示自己具有很高的併購興趣，但此數據與2022年(59%)相比僅略微下降。

三分之一(32%)的CEO表示自己的胃納適中(moderate appetite)，與一年前(30%)幾乎沒有變化。只有13%的受訪者認為併購意願較低，而此一結果較2022年(8%)小幅增加。

“

當保險業CEO尋求商業模式轉型，獲取新興科技和能力以提高營運效率，並努力實現可持續的獲利增長時，KPMG預期將看到策略併購交易的回歸，特定領域的持續整合活動以及在保險生態系內建立獨特的策略聯盟與夥伴關係。”

Ram Menon

保險業交易諮詢顧問全球主管

KPMG美國

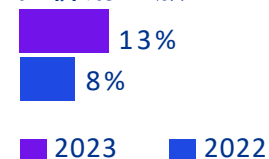
高併購意願



溫和併購意願



低併購意願



資料來源: KPMG 2023 CEO Outlook, KPMG International, October 2023.

利用科技和人工智慧

CEO們將科技和數位化作為現代化、提高效率、簡化流程並實現以客戶為中心的方法。許多保險公司已開始數位轉型之旅—隨著靈活的保險科技公司和新進業者進入市場並改變保險銷售、服務及理賠的方式，數位轉型變得越來越勢在必行。

除了推動更大的連接性和自動化之外，生成式人工智慧(gen AI)也成為人們強烈關注的領域。隨著許多平台將人工智慧融入突出的領域，73%的保險CEO表示，儘管經濟存在不確定性，gen AI仍然是最重要的投資標的。

保險公司實施gen AI的主要好處

增加獲利



詐欺偵測和網路攻擊回應



增加創新



新產品和市場成長機會



創造就業機會



更快的數據分析



提高效率 and 生產力 (透過自動化日常操作)

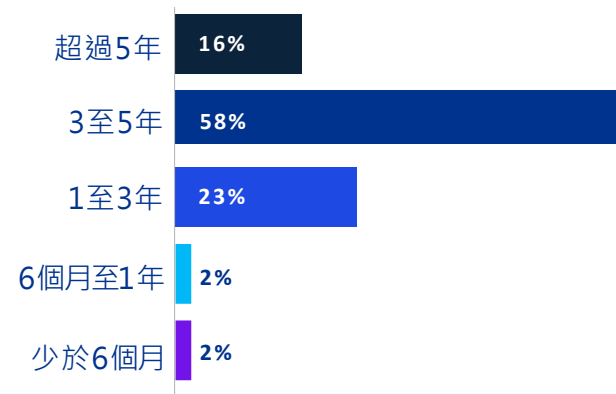


個人化服務/客戶參與



資料來源: KPMG 2023 CEO Outlook, KPMG International, October 2023.

實施gen AI的投資回報期間預期



資料來源: KPMG 2023 CEO Outlook, KPMG International, October 2023.

保險業CEO亦對投資回報充滿信心：58%的保險業CEO預計在3至5年內實現投資回報，超過跨行業平均的52%。還有27%的CEO期望在更短的時間內看到投資回報。

預期的主要好處是提高獲利能力(21%)、幫助詐欺偵測和網路攻擊回應(20%)以及促進創新(14%)。



“

CEO們認知到AI及生成式AI是具有巨大潛力的科技，並對保險業務有重大影響，因為AI表現涉及到保險公司許多的核心業務。

AI模型可以模擬未來場景，提高風險計算的準確性，並推動更好的定價，AI還可以更有效地識別詐領理賠案件。

市場上已經出現不少強大的保險業AI應用程式，它們將可能推動不同領域的創新。 ”

Simona Scattaglia

全球保險科技主管

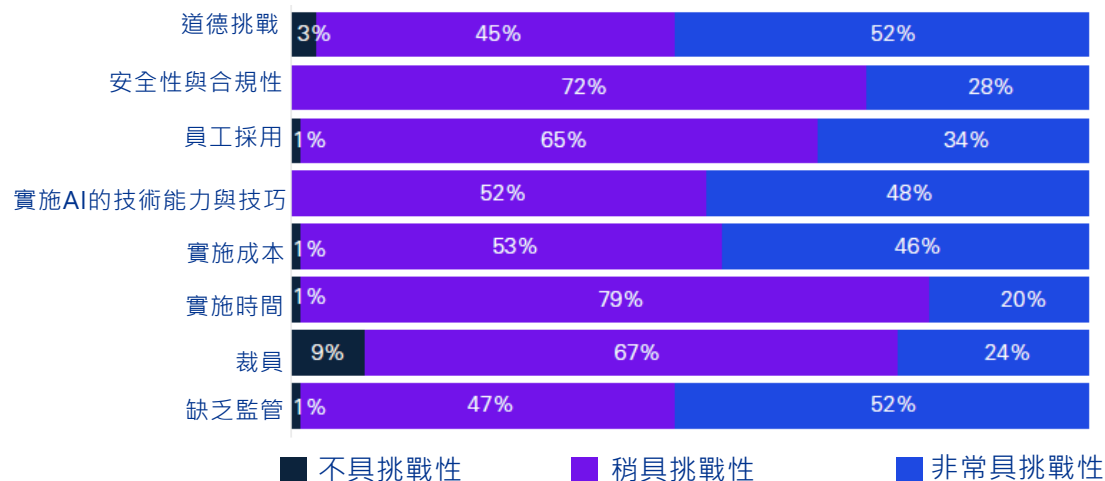
KPMG義大利

管理人工智慧風險

雖然人工智慧帶來巨大的機遇，但要成功大規模部署，還需要克服一些障礙。CEO們指出的最大的風險是道德挑戰(其中有52%認為這極具挑戰性)，另也有52%的CEO認為人工智慧領域缺乏監管。其他方面，例如安全性和合規性、獲得員工採用、技術技能和實施能力以及時間/成本也被視為障礙，但相對的被認為較容易管理。

對於人工智慧的監管，法規該如何擬訂？超過七成(72%)的CEO同意，監管程度應與氣候承諾的程度相呼應 — 近幾個月來，監管所要求的細節和數量一直在穩步增加。

實施生成式AI面臨的最大挑戰



資料來源: KPMG 2023 CEO Outlook, KPMG International, October 2023.



人工智慧需要一個與風險成正比的強而有力監管框架。監管不應扼殺創新，而是應該透過對演算法的可解釋性、決策過程以及防止偏見、假消息和傷害措施等關鍵措施的明確要求來保護創新。

Mark Longworth
保險業諮詢顧問全球主管
KPMG英國

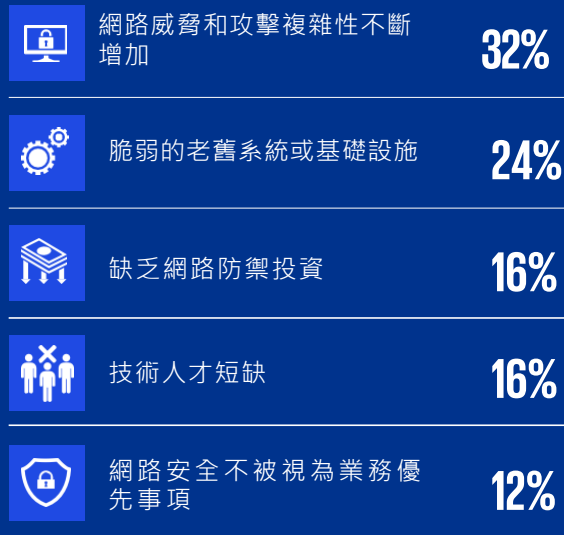
網路安全與韌性

CEO已認知到生成式AI帶來的網路安全風險，85%的CEO認為這是一把“雙面刃”，因為它可能有助於檢測網路攻擊，但也為對手提供新的攻擊策略。已經存在利用生成式AI創建新的攻擊內容、惡意軟體和網路釣魚資料的平台，這些內容可能非常難以應對。

因此，儘管保險公司繼續投入大量時間和精力來配置網路防禦，但CEO們仍對日益複雜的網路威脅感到擔憂。調查發現，網路犯罪和網路不安全是2023年CEO最關心的問題。

總體而言，對準備工作的信心有所上升—67%的CEO表示，他們的公司組織已為網路攻擊做好充分準備，此一比例較2022年的59%有所增加。但32%的CEO擔心網路威脅日益嚴重且複雜，24%的CEO擔心脆弱的老舊系統或基礎設施。

CEO對網路攻擊感到準備不足的主要原因



資料來源: KPMG 2023 CEO Outlook, KPMG International, October 2023.



隨著人工智慧攻擊的增加，相較正出現的威脅，保險公司需要更快進行創新防禦策略，以保持進一步領先。



Simona Scattaglia
全球保險科技主管
KPMG義大利



最大限度發揮ESG影響力

環境、社會和治理(ESG)議題越來越被CEO視為其企業策略不可或缺的一部分。近四分之三(72%)的保險業CEO表示，ESG已完全融入其業務，作為創造價值的手段。儘管監管要求不斷提高，75%的CEO相信他們有能力滿足新的報告標準。

隨著ESG對廣大利害關係人變得越來越重要，CEO們認為ESG可以幫助建立客戶關係(31%)，還可以釋放商業價值，例如綠色或道德保險產品和投資的銷售。五分之一的CEO (19%)也將推動財務績效視為成功ESG策略的關鍵成果。近三成(28%)的CEO預計ESG投資將在1至3年內獲得回報，另有54%的CEO預計在3至5年內獲得投資回報。

72%

CEO認為ESG已完全融入其業務，成為創造價值的手段。

75%

CEO們相信他們有能力滿足新的報告標準。

資料來源: KPMG 2023 CEO Outlook, KPMG International, October 2023.



ESG為保險公司創造差異化成長提供巨大機遇，挑戰在於將其整合到公司策略並嵌入現有營運中。儘管經濟和政治環境存在著許多不確定性，但仍需要強而有力的領導來繼續推動此一進程。對於那些做對了的保險公司來說，回報應該是隨之而來的。

Roger Jackson
全球保險業ESG主管
KPMG英國

制定邁向淨零路徑

最近的這項調查強調環境、低碳議題的重要性—實現淨零排放的路徑越來越受到CEO關注。39%的CEO表示在ESG投資中優先考慮環境問題和淨零，領先於治理模式(30%)、社會和社區計劃(20%)，以及同等優先考慮所有面向(11%)。

ESG的規模和重要性意謂實現所有目標以及其他策略優先事項是一項挑戰。一半(51%)的CEO有信心能夠做到，但近三分之一(32%)則沒有信心，而16%的CEO尚未做出決定。

具體來看，淨零轉型最大的障礙被認為是缺乏內部治理/控制來實施此轉變(29%)。其他顯著的障礙包括缺乏實施解決方案的技能和專業知識(27%)以及脫碳供應鏈的複雜性(23%)。

保險業CEO正在研究如何更好地投資淨零措施並開發相關保險產品和服務，或資助有助於減少碳排放的綠色專案。

全球保險企業實現淨零或類似目標的最大障礙

缺乏可執行的內部治理/控制

23% 29%

缺乏實施解決方案的技能和專業知識

28% 27%

脫碳供應鏈的複雜性

22% 23%

缺乏合適的科技解決方案

13% 19%

脫碳成本

15% 3%

2022 2023

資料來源: KPMG 2023 CEO Outlook, KPMG International, October 2023.



29%

保險業CEO認為在2023年，缺乏可實施的內部治理和控制是實現淨零或類似目標的最大障礙之一

有趣的是，去年被視為障礙的脫碳成本，今年已大幅下降—只有3%的CEO提到此點，而2022年的比例為15%。這或許是個政治訊號暗示變革步伐比先前設想的更加順利，從而分散了所需的資本支出。

儘管CEO們對自己滿足報告標準的能力充滿信心，但也意識到面臨挑戰。百分之八十的CEO承認，如果未能滿足ESG期望和優先事項，他們可能沒有做好充分準備來承受利害關係人的潛在審查。任何對「漂綠」的看法或指控仍然是一個主要風險，而未能實現ESG的一些主要缺點被認為是人員聘僱挑戰、融資成本上升和/或籌資困難以及競爭對手獲得業務優勢。

未能滿足利害關係人對ESG期望的主要缺點

人員聘僱挑戰



融資成本上升和/或籌資困難



競爭對手獲得優勢



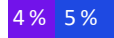
繼續服務的威脅



認同度低的員工



客戶流失



2022 2023



資料來源: KPMG 2023 CEO Outlook, KPMG International, October 2023.



隨著一系列的ESG報告要求即將到來，相對地需要付出巨大的努力來應對。可能需要從新的來源取得數據，且數據必須準確且可靠。漂綠是主要風險，對於那些被認為是誤導或錯誤的訊息，對企業的影響可能會很快變得非常嚴重。

Roger Jackson
全球保險業ESG主管
KPMG英國

擁抱多元共融

任何ESG策略的關鍵面向都是包容性、多元化和平等(IDE)議題，這是保險公司近年來一直活躍的領域，努力推動多元化並確保所有人才享有公平的機會，無論性別、背景或其他特徵。

此項承諾涵蓋多個面向—79%的CEO認為有責任在其組織中促進更大的社會流動性，75%的CEO認為實現更大的性別平等將有助於企業實現成長目標。

總體而言，CEO們相信他們正在取得進展。同意行業進展得太慢的比例在今年有所下降—從2022年的74%降至63%。

然而，他們並不自滿。四分之三(75%)的CEO認知到，工作場所的多元化可能需要對高階領導層實施變革，同樣比例的CEO預計未來三年將加強對多元化績效的審查。

79%

CEO們一致認為，身為企業管理者，他們有責任推動更大的社會流動性

保險業CEO對多元化和包容性的回應

身為商業領袖，我們有責任推動更大的社會流動性



在高階管理層中實現性別平等將有助於確保我們能夠實現成長目標



工作場所的多元化需要在高階管理階層中實施變革



未來三年對組織多元化績效的檢討將持續加強



企業界在多元化和包容性方面的進展過於緩慢



資料來源: KPMG 2023 CEO Outlook, KPMG International, October 2023.

■ 同意 ■ 持平 ■ 不同意

勞動力主張

企業的好壞取決於員工的素養，維持強大的員工價值主張以吸引和留住優秀員工是CEO的首要任務。超過八成(81%)的CEO預計在未來三年內增加員工人數，儘管此一數據較2022年(87%)略為下降。

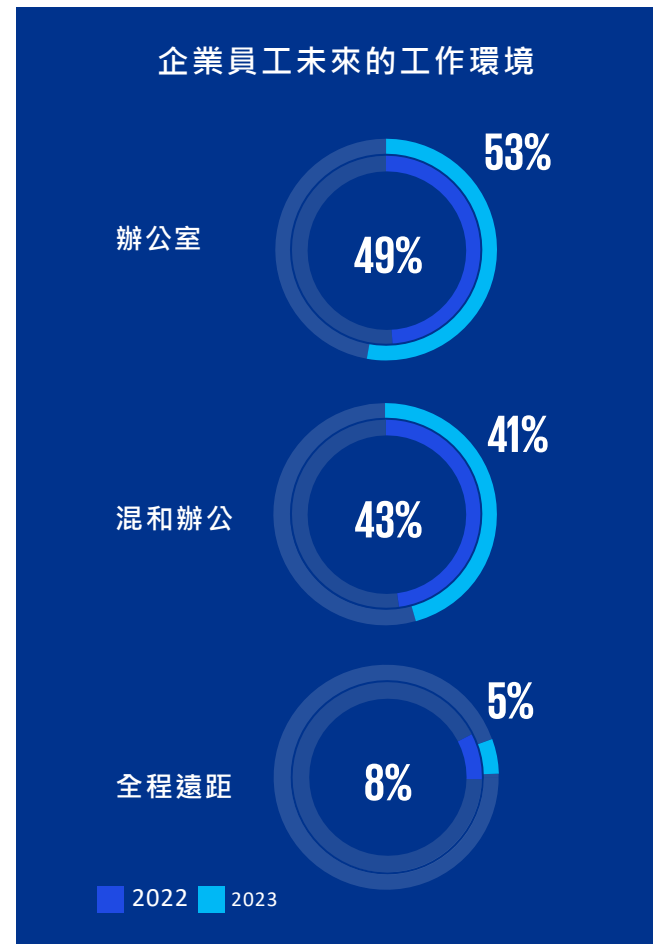
此比例的下滑可能是經濟不景氣的一個跡象，也可能是人工智慧和自動化的預期影響——儘管未來更可能涉及將手動、重複性任務由新技術取代、轉移到更具增值作用的角色，而不是裁員，重點是提高技能和培訓。

取得正確進展的關鍵問題之一，是企業組織中採用的工作模式。在新冠病毒大流行期間與之後，遠距和混合辦公變得普遍，但在2023年，返回辦公室的趨勢有所增加。現在53%的CEO預計三年後的工作模式將是辦公室工作，而41%的CEO預計混合辦公將持續下去，只有5%的人支持遠距模式。

更重要地是，幾乎所有CEO(98%)皆表示，來到辦公室的員工很可能或非常有可能獲得有利的任務、獎勵、晉升或加薪——這也許是未來發展方向的最清晰指引。

在管理高階團隊方面，保險業CEO重視協作型領導風格。近三分之二(64%)的人認為，共同管理和營運責任的協作方式可以取得更大的成功。77%的CEO亦表示，快速變化的環境改變他們對繼任人選培養計畫的看法。

CEO們也準備好捍衛他們所代表的品牌——80%的CEO表示準備在可能與他們個人信念相衝突的問題上代表企業組織表明立場。



資料來源: KPMG 2023 CEO Outlook, KPMG International, October 2023.

“

無論保險公司如何實現流程自動化或嵌入人工智慧，員工仍然是公司運作成功的關鍵。因此，部署正確的工作模式將是成功與否的關鍵，這也是接下來CEO們無法迴避的課題。CEO將如何推動回復在辦公室工作模式？當然這可能取決於職能與角色，可以預見的是，在未來幾年內，年輕一代將會作出決定。”

Frank Pfaffenzeller

全球保險業主管

KPMG國際



保險業CEO的優先事項

KPMG 2023年CEO展望調查強調，領導者者如何以目標驅動、具韌性的方法、重新評估策略並採用協作領導來應對保險業經營環境挑戰。引導保險公司保戶及社會朝向正確的方向邁進——共同走向更好。當保險業CEO在複雜的環境中推動業務向前發展時，可以採取以下一些步驟來幫助提高韌性。

探索成長機會

科技

- 利用科技來強化服務客戶並滿足其需求的方式——傳統保險公司應向新進業者和保險科技公司學習，並在適用的情況下與新進業者和保險科技公司合作。
- 以符合道德、對業務具有意義、將員工和客戶的需求放在首位等方式擁抱生成式人工智慧。
- 對生成式人工智慧的最佳運用保持開放的態度——我們正處於旅程的開始，敏捷性將是關鍵。
- 隨時了解最新的網路攻擊方式，以降低業務面臨的風險。

人才

- 從長遠角度考慮員工對混合或遠距工作的渴望，以幫助確保人才得到培養和支持。
- 無論採用什麼政策，都要確保要求清晰且易於理解。
- 投資員工技能提升，使他們能夠使用新科技工具並看到新工作方式的預期好處。
- 從最高層著手，高階管理層應將創新與數位轉型是為明確目標，提供預算資金支持倡議，並明確指派管理者的責任。

ESG

- 在業務成長方面，將ESG定位為價值創造的驅動力，而不是需要管理的風險。於成長中考慮ESG時，則開闢了新前景途徑。
- 隨時關注不斷變化的ESG法規，以協助維護企業的品牌聲譽和客戶關係。
- 將ESG投資重點放在符合企業價值並對客戶和利害關係人重要的領域。企業需要了解客戶，不僅要了解他們購買的商品，還要了解他們的感受。
- 認知到商業目標和ESG目標越來越接近——尋找方法將這兩個要素整合到企業組織的會計帳目與報告中，呈現統一且整體的看法。



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.

© 2024 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