



全球保險業CEO 前瞻大調查

kpmg.com/tw/FS

—
February 2025



前言

經濟不確定性終於開始消退，但整體保險業董事會的不確定性似乎處於歷史最高水準。這是有充分理由的：保險業CEO正在因應對一系列複雜的壓力和挑戰—例如成長、數位轉型、人才和永續—需要大膽的決策和具體的行動，而今天所做的決策將有助於塑造企業的未來。

依調查結果發現保險業領導者心中相互矛盾的挑戰。他們將生成式人工智慧（Gen AI）視為其業務的首要投資重點，但也承認相關風險。領導團隊明白人才缺口會影響成長，但很難吸引和留住他們所需的專才員工。他們致力於實現利害關係人的ESG期望，但並不總是確定這些期望是什麼。

解決方案往往是相互矛盾的。保險業CEO需要大膽制定策略和行動，同時保持敏捷和靈活性，以因應快節奏的環境。保險業應該尋求快速實現業務轉型並採用人工智慧，但需注意不會影響客戶或員工體驗，也不會帶來監管挑戰。他們需要在不增加成本的情況下實現成長，並在不中斷營運的情況下進行轉型。

當世界努力在很短的時間內解決一系列全球挑戰時，保險業CEO認知到他們所扮演的角色—一個人作為企業組織與社區的領導者，集體則為風險和保護的管理者，風險很大，但機會也很大。



Frank Pfaffenzeller

全球保險產業主管

KPMG全球

摘要

儘管面臨經濟逆風，保險業CEO仍有信心在未來三年內實現業務成長——無論是在獲利還是員工人數方面。然而，競爭正在加劇，企業組織正在利用許多槓桿來推動他們所需的成長。

經調查報告顯示，保險業CEO仍然高度關注加速數位轉型、實現ESG計劃和提高生產力。同時，他們意識到如果希望實現成長目標，就需要為企業注入新人才並擁抱新科技——尤其是生成式AI。

然而，保險公司必須做更多的工作才能跟上並領先變革的步伐。接下來，將更深入地了解這些挑戰和相互關聯的趨勢，並提供一系列建議，幫助保險業CEO及高階主管自信地推動成長與加速轉型。



最新調查強調保險機構正在將ESG納入其策略、投資人工智慧和新興科技、提升員工技能並增強多元化與包容性，但也存在一些明顯的挑戰，需要謹慎應對，以打造適合未來的業務。”

Frank Pfaffenzeller

全球保險產業主管, KPMG全球



在不確定的經濟中推動成長

74%保險業CEO表示，他們對自己公司未來三年的成長前景充滿信心。



為企業賦能生成式AI與數位轉型

81%保險業CEO表示，儘管經濟持續存在不確定性，但生成式AI現在是首要投資重點。



吸引人才並塑造勞動力

62%保險業CEO認為，人才缺口可能會對企業組織未來三年的發展產生負面影響。



擁抱 ESG 以實現可衡量的成果

70%表示他們願意在有爭議的問題上表明立場，但**54%**的CEO表示利害關係人的期望變化速度快於他們的適應能力。

主要重點

經濟展望

74% 對企業的成长前景充滿信心

2024年主要挑戰

#1 **#2** **#3**

經濟不確定性 生成式AI與其他科技 地緣政治的複雜性

營運成长的首要優先事項



科技

68% 

認為生成式AI是一個很大威脅，但是

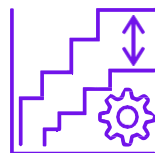
81% 同意此為首要投資優先事項

0% 

說生成式AI的實施所削減的就業機會將比它創造的多。

人才

62%



擔心人才缺口會影響他們的業務

93%

預計未來三年內增加員工規模

ESG

63% 有信心在2030年實現淨零排放目標

NET ZERO 

54% 

表示ESG預期變化速度快於他們能夠跟上的速度

資料來源：KPMG 2024年全球保險業CEO前瞻大調查

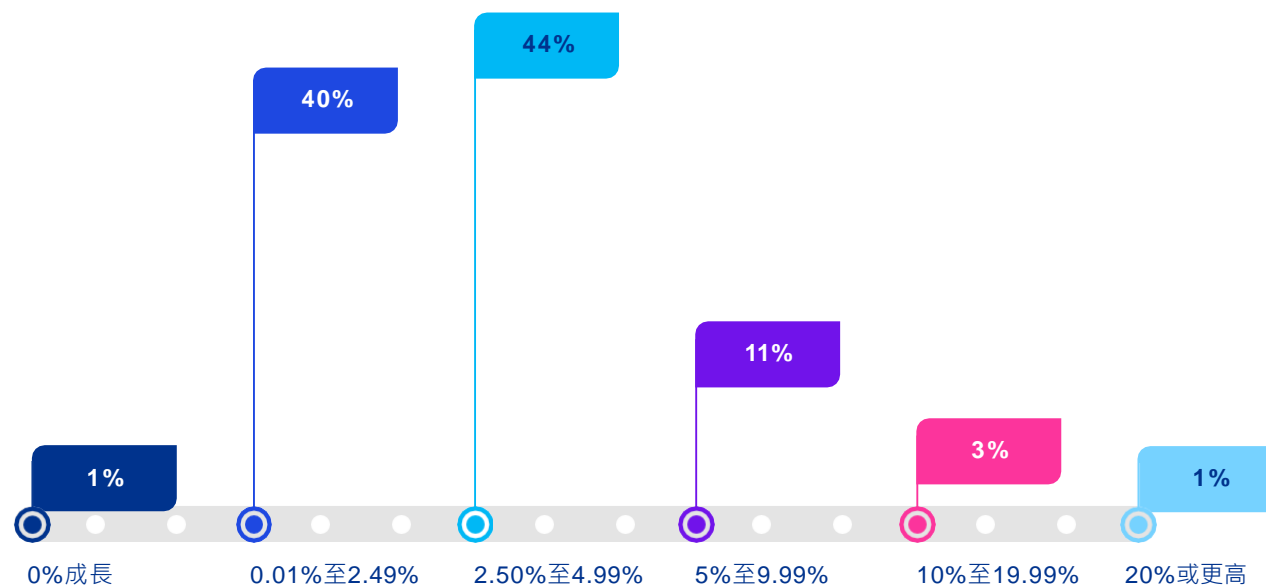
在不確定的經濟中推動成長

由於商業信心仍低迷，保險業CEO依然對全球經濟的走向感到擔憂。然而，他們相信此產業將在未來三年繼續成長，大多數保險CEO預計獲利將保持強勁。

59%CEO預測他們的企業組織未來三年獲利成長將超過2.5%，其中15%預期獲利成長將超過5%。

同時，對員工人數成長的預期也在上升，93%CEO表示，他們預計在未來三年內增加員工規模。大約三分之一的受訪者表示，他們預估員工人數將增加6%或更多。

企業組織未來三年獲利展望



資料來源：KPMG 2024年全球保險業CEO前瞻大調查

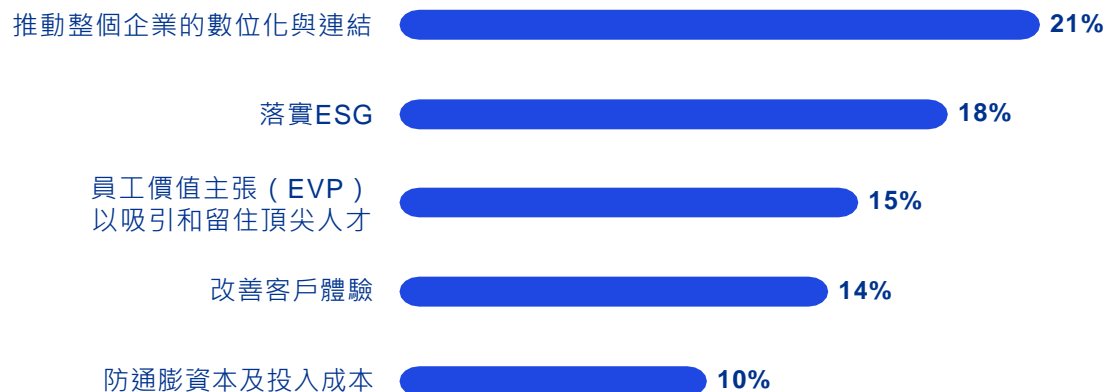
但並非每位CEO都對自己從產業成長中獲得高度市佔的能力充滿信心。74%保險業CEO表示他們對自己公司未來三年的成長前景充滿信心，而76%的人對整個產業的成長前景充滿信心（與去年的調查相比，CEO對保險業的產業實力信心略高一些，但對其企業組織前景的信心卻降低5個百分點）。KPMG財務績效指數顯示疫情以來該產業大多數企業表現良好，但產業仍存在一些風險。

調查報告說明，為了幫助推動成長，保險公司CEO將繼續推進他們近年來優先考慮的許多相同策略，包括加速整個企業的數位轉型與連結。企業還將專注於實現其ESG目標並增強客戶體驗。

儘管自去年以來對全球經濟的信心有所下降（67%對比74%），但與防通膨相關的事項已從優先考量中消失（2022年22%的人表示他們正在防通膨；到2023年，此比例降至15%，今年則僅剩10%）。

儘研究顯示保險業CEO實現這些優先事項的策略已經發生變化。66%保險業CEO表示他們最近調整了成長策略，以反映不斷變化的營運和業務環境，其餘的人也計劃盡快改變規劃。

實現未來三年成長目標的五項營運重點



資料來源：KPMG 2024年全球保險業CEO前瞻大調查



過去一年，許多保險公司為市場帶來龐大的業績。然而，特別是在某些產業和市場，保險公司的估值仍然低得驚人。對於保險業CEO來說，這是一個向市場真正闡明其成長策略的重要機會。“

Frank Pfaffenzeller

全球保險產業主管, KPMG 全球

為企業賦能生成式AI與數位轉型

隨著保險企業重新關注數位轉型和優化績效，新科技（尤其是生成式AI）已成為CEO的首要任務。

生成式AI為願意擁抱變革的人提供高度潛力，但它也帶來新的、不斷變化的風險和挑戰。調查顯示現今保險公司CEO面臨的最大挑戰之一是擁抱/嵌入生成式AI至其企業營運中。超過三分之二的CEO表示，生成式AI對其企業組織未來三年的發展構成巨大威脅。

此並不意味保險公司將仍然是被動參與者，儘管經濟持續存在不確定性，但81%保險業CEO認為生成式AI是現在首要投資重點，只有科技業的CEO更關注生成式AI（全球全產業平均僅64%），反映保險業CEO與新興科技關聯的明顯價值。要探討保險企業組織如何採用人工智慧，請查看KPMG報告《[推動保險領域的人工智慧發展](#)》。

傳統人工智慧依賴程式規則，專注於根據現有數據進行分析、分類和預測結果。

生成式AI運用自然語言處理（NLP）和電腦視覺技術等機器學習和深度學習模型來產生新內容。



今年保險業CEO同意利用AI來幫助加快數據分析的可能性是所有產業平均的兩倍以上。考慮到業務的性質，他們也比其他產業更期望在詐欺偵測和網路安全方面受益。

同時，調查也揭示可能減緩人工智慧在保險業採用的主要風險。86%受訪者表示他們擔心使用人工智慧的道德挑戰；近四分之三的人擔心安全性與是否合規——特別是考慮到監管機構對新科技的審查；72%受訪者明確表示生成式AI法規的進展速度將成為其企業成功的障礙。

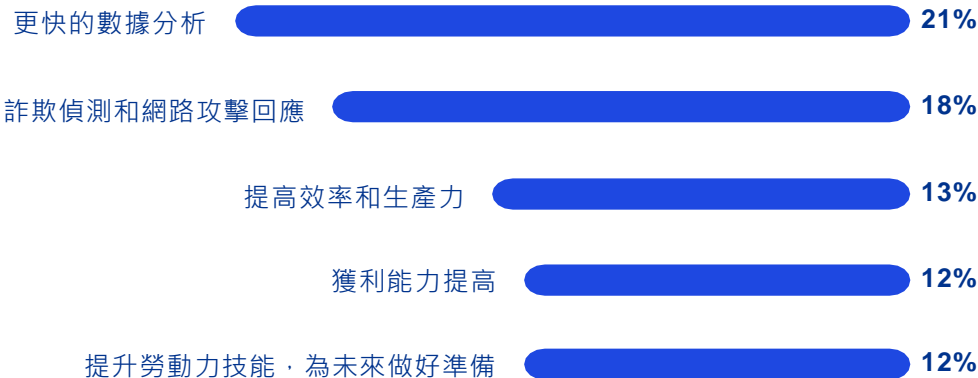
“

生成式AI的潛力是巨大的，但單點解決方案只能帶來邊際回報。生成式AI真正實現的是針對流程和實踐的根本性重新思考，這就是此科技真正的變革價值所在。”

Mark Longworth

全球保險業顧問諮詢主管及合夥人
KPMG中國

實行生成式AI的五大好處



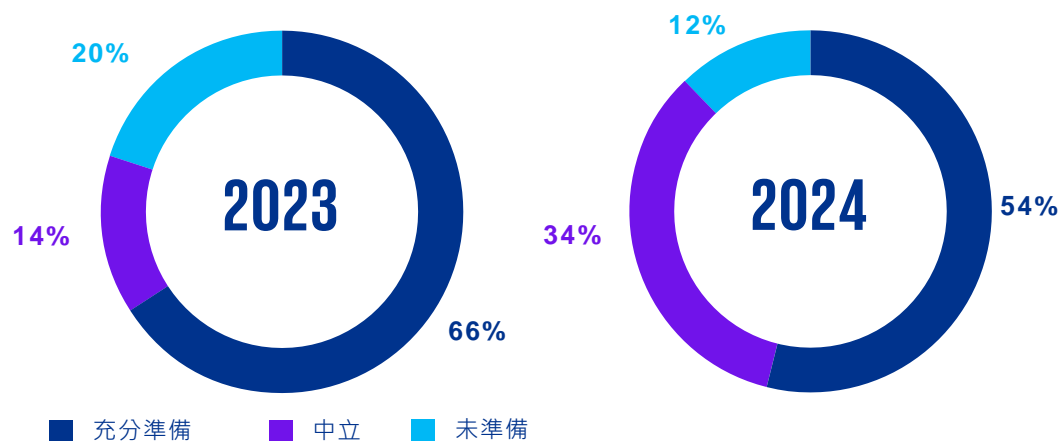
資料來源：KPMG 2024年全球保險業CEO前瞻大調查



正如《2024年金融服務業主要風險預測》報告中所指出的，開發一個策略性人工智慧框架—涵蓋人工智慧技術和道德風險的框架—應該成為金融服務企業2025年的首要任務，特別是因為人工智慧的快速發展。

網路犯罪也是首要考慮因素。在過去一年發生多起備受矚目網路攻擊的背景之下，保險公司CEO正在重新評估其網路安全態勢。僅有54%受訪者表示他們為網路攻擊做好了「充分準備」（低於去年的66%），且只有43%認為他們的網路策略能夠跟上人工智慧帶來的快速進步。

網路攻擊的準備情況



資料來源：KPMG 2024年全球保險業CEO前瞻大調查



人工智慧產品正呈現指數級成長，而員工對能夠幫助節省時間及增強創造力的工具需求也增加。CEO需透過選擇正確的運用案例和科技來幫助企業在創新和風險之間找到適當平衡，同時確保科技使用的安全與道德，並需對人工智慧及強大的治理框架有深入了解才能降低風險。”

Simona Scattaglia

全球保險科技負責人及合夥人

KPMG義大利

吸引人才並塑造勞動力

保險業CEO希望擴大員工團隊，他們認知缺乏人才可能會限制他們未來的發展。多數CEO期望專注於ESG、科技以及多元共融，將有助於提高他們在人才市場的吸引力。

93%保險業CEO表示，他們計劃在未來三年內增加員工數量，因此人才幾乎成為成長優先事項的重中之重。62%的CEO認為人才缺口可能會對企業未來三年的發展產生負面影響。

CEO尤其擔心他們用具適當技能的員工取代退休人才的能力，且已經看到不同世代之間的期望差距不斷擴大。CEO們擔心即使企業確實找到足夠人才，在員工之間傳遞知識的能力也可能是一個挑戰。

人們可能越來越擔心AI對勞動力的影響，然而受訪CEO中沒有人認為人工智慧削減的就業機會將多於它創造的。

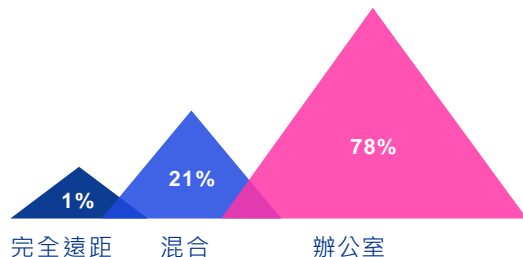


我們調查中的85%的CEO表示他們認為這不會影響就業數量，但可能需要提高現有資源的技能。

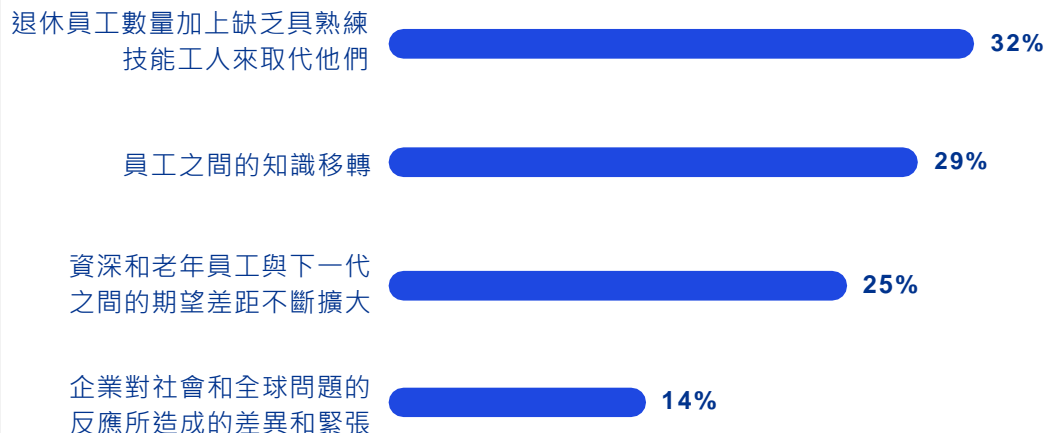
依調查指出，許多保險公司希望在目標和工作經驗方面脫穎而出。16%的人希望ESG策略能幫助他們吸引下一代人才或強化員工價值主張。21%受訪者表示，他們為員工提供一種混合工作形式（低於去年的41%）。42%受訪者表示，他們正在投入更多資本投資來發展勞動力。

根據調查結果，保險公司CEO似乎希望擴大人才庫，以吸引具新技能者進入企業組織。近三分之二的人表示，商業界在多元化和包容性方面的進展過於緩慢，而同樣數量的人認為，勞動力多元化應從企業高層開始。有關這方面的更多訊息，請參閱英國KPMG和英國保險公司協會（Association of British Insurers）發布的《重塑保險產業的多元共融》報告。

工作環境的選擇



對企業組織影響最大的因素



資料來源：KPMG 2024年全球保險業CEO前瞻大調查



保險業領導者需要打破傳統思維模式，多從他們想要聘用的人才的角度思考，企業將不會用1980年代的工作方式來吸引2030年代的員工。”

Frank Pfaffenzeller
全球保險產業主管
KPMG全球

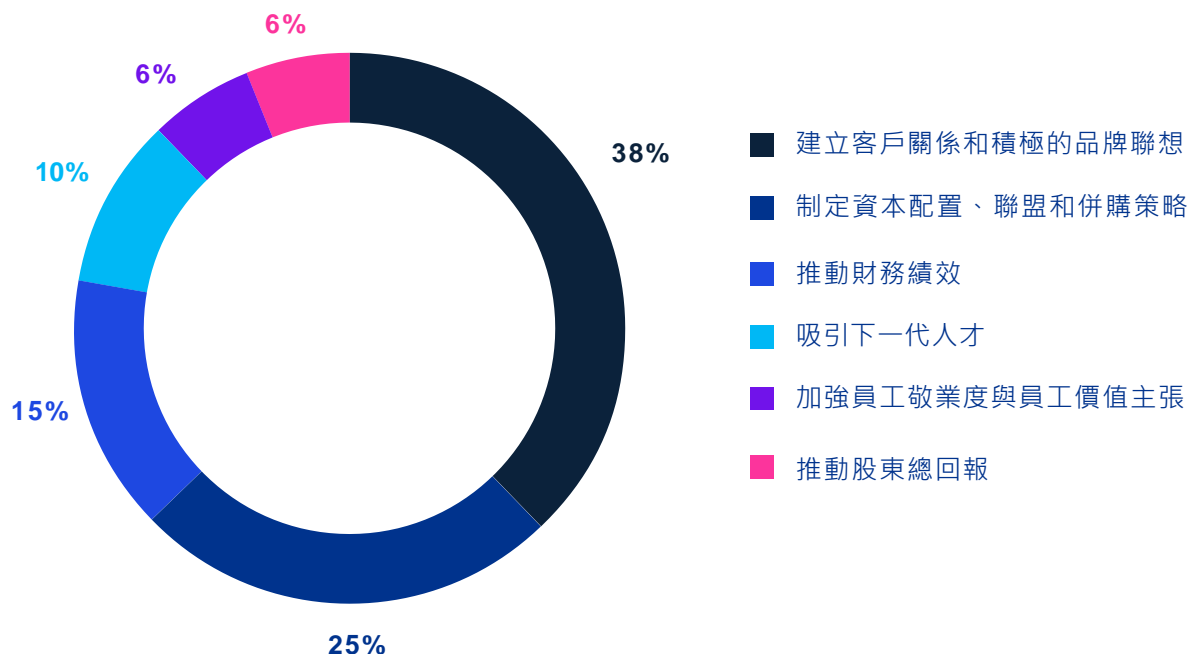
擁抱ESG以實現可衡量的成果

保險業CEO仍然致力於ESG，但許多企業現在似乎正重新評估他們的策略，以確保符合利害關係人和員工的期望。

依調查結果說明，近十分之一的保險公司CEO表示，氣候變遷是其企業組織未來三年成長的最大潛在風險。過半數的企業認為，未能適應氣候變遷或自然災害的可能性不斷增加，可能會削弱他們未來的繁榮。63%保險業CEO認知到採取行動的重要性，表示有信心其企業將在2030年實現淨零目標——此為所有產業中最高信心程度。

如果保險業CEO能夠實施ESG策略，預計將獲得顯著效益，許多人將ESG視為建立客戶關係和品牌的機會。超過四分之一的人表示，ESG策略正在幫助他們的財務——無論是幫助塑造資本配置還是推動財務表現。

ESG策略的主要影響



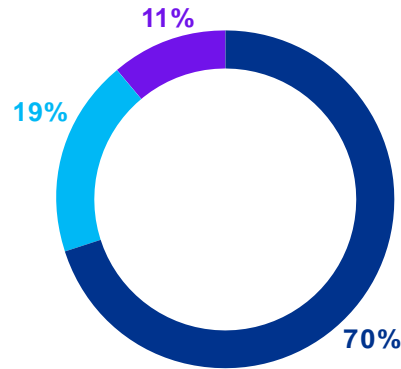
資料來源：KPMG 2024年全球保險業CEO前瞻大調查

首先，70%保險業CEO表示他們願意在有爭議的問題上表明立場，80%表示他們會剝離有利可圖業務中有損其聲譽的部份。然而，54%受訪CEO表示利害關係人對ESG的期望變化速度快於他們調整策略的能力。簡而言之，他們想做正確的事，但並不完全確定那可能是什麼。

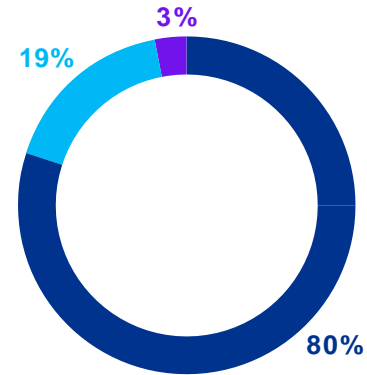
同時，CEO也看到了不執行的風險，他們擔心達不到ESG預期可能會損害競爭地位，並損害招募新人才的努力。高階領導者擔心這會對他們未來籌集資金的能力產生影響，14%的CEO認為如果企業未能達到預期，他們可能會失去工作（去年持相同看法的比例為10%）。

有關風險和機會的更多訊息，請參閱KPMG全球最近出版的《[保險業ESG：永續發展報告實用指南](#)》。

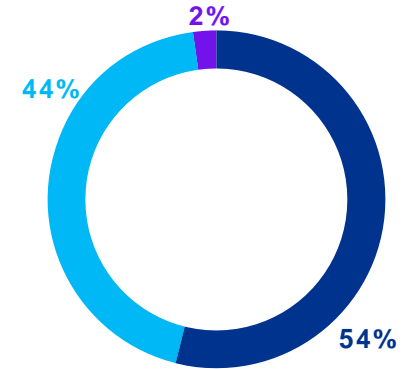
CEO願意採取行動展現個人誠信



70%願意就政治或社會爭議問題表明立場，即使董事會擔心採取公開立場的風險。



80%同意他們會剝離有利可圖業務中有損其聲譽的部份。



54%認為利害關係人對ESG的期望變化速度快於他們調整策略的能力。

■ 同意 ■ 中立 ■ 不同意

資料來源：KPMG 2024年全球保險業CEO前瞻大調查



保險公司和經紀商都在探索如何建立ESG能力—特別是在氣候適應和能源轉型方面—以支持他們的客戶。競爭將推動創新，但除非金融機構共同努力解決未來的挑戰，否則沒有人會獲勝，而未來這將會是一個值得關注的有趣市場。”

Roger Jackson
全球保險業ESG主管及合夥人
KPMG英國

建議要點

大膽一點。偉大的目標需要遠大志向和大膽行動。雖然某些價值來自於離散流程和活動的轉型，但只有從根本上重新構思流程、工作流程和營運模型，才能實現真正的轉型效益。

建立吸引未來人才的文化。為了吸引和保留轉變與維持營運模式所需的能力，請考慮如何建立一種能與年輕一代產生共鳴，並使您能夠在人才爭奪戰中競爭的文化及員工價值主張。

擁抱自動化。人工智慧和自動化可以提高效率並提高生產力，它還可以幫助解鎖新的業務和營運模式並吸引新的人才。雖然需要考慮重要的風險，但也要考量採用人工智慧和自動化更廣泛的好處。

將成本轉向客戶。由於保險公司希望更好地管理後台成本，因此應將部份資本重新集中到前台，以改善客戶體驗並創造額外的客戶與生態系統價值。

創造靈活性。隨著世界各地正在發生重大結構性變化，保險公司需保持靈活性和敏捷度，以適應新科技、回應客戶期望、塑造員工並推動成長。





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.

© 2025 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