



2022年保險產業趨勢展望

保險公司的數位化與人才轉型因後疫情時代的成長而加速

目錄

| | |
|--------------------------------|----|
| 序文 | 1 |
| 保險業有望於2022年快速成長 | 2 |
| 疫情死灰復燃，保險業者面臨更多經營難題 | 5 |
| 吸引合適的人才可能是保險公司在2022年所面臨的最大挑戰 | 10 |
| 擴大並改進因疫情而出現的數位化措施，有望加速長期的科技轉型 | 16 |
| 透過人工智慧、分析與雲端重構保險價值鏈並強化網路安全 | 18 |
| 保險公司應提供更個人化的顧客參與方式，同時加速實施數位化策略 | 23 |
| 為持續提高信任度，保險公司應追求「更高的底線」 | 27 |

序文

金融服務產業在疫情的影響下，發生重大的改變，科技的運用提升，各國法遵及監理要求也隨之調整，金融業者的經營面臨極大挑戰。保險業產業受到的環境影響因素除了疫情以外，還有供應鏈斷鏈、通貨膨脹、氣候變遷所帶來的財務損失使保險業者受到打擊等，另外還有預計 2023 年生效的 IFRS 17 可能會使保險業的成本上升。

Deloitte 金融服務中心調查全球保險業者，大多受訪者表示對於 2022 年的前景表示樂觀。瑞士再保險研究院 (Swiss Re Institute) 預估 2022 年保險費將會成長 3.9%。然而面對疫情產生的諸多不確定性，企業仍須朝向韌性企業的發展前進，保險業者須積極擬定兼具效能及效率之策略。本《2022 保險產業趨勢展望》針對全球保險業者關注議題進行詳盡剖析，包含保險業者正積極擴大規模及併購活動，全球保險業併購及收購案在 2021 上半年達 197 筆，未來的併購案可能會基於營運策略而更加活躍。另外，建議保險業者加速對於數位科技上的應用，規劃保險產業長期的科技轉型。與此同時，也能透過保險科技強化交易弊端的監控、預防金融犯罪等來實現轉型的目的，達到企業韌性。氣候變遷造成財物損失也是保險業關注的重要議題之一，保險公司規劃建立永續發展與如何實現其目標將會是業者面臨的重大挑戰。勤業眾信衷心期望透過本報告能給予台灣保險業者全方位且完整的觀念，協助保險產業在變動中持盈保泰。

吳怡君

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

林旺生

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

保險業有望於2022年快速成長



今年夏天，Deloitte 金融服務中心針對世界各地的保險業者進行調查，結果顯示，儘管所有人都十分擔心 COVID-19 變種病毒可能會對整體景氣的復甦與回歸造成影響，大家仍對 2022 年的成長前景相當樂觀。大多數的受訪者表示，數位與虛擬平台讓公司在疫情最嚴峻的時期依然能維持營運並持續與客戶互動，也因此計畫將以上述平台為基礎，增加資金投入以支持技術並發展人才模型。

北美、歐洲與亞太地區共 424 名保險業受訪者中，約有三分之一認為明年的營收將「明顯好轉」。（有關調查方式，請參閱補充說明「關於本調查」。）這種對於未來展望的樂觀看法與對於產業兩方的預測高度吻合。瑞士再保險研究院（Swiss Re Institute）預估全球保險需求將上升（圖 1），相較於 2020 年時所有險種綜合保費下降 1.3%，2021 年全年的保費將反彈 3.3%，2022 年則會成長 3.9%。¹ 2022 年，中國預計將帶頭成長 9%，其次為中國以外的新興市場，成長率為 4.9%；而發達市場的成長趨勢則較為溫和，平均為 3%。²

如果將保險業務範圍一分為二，則在全球人壽保險方面，疫情的影響使消費者風險意識提升，讓此類險種的業者因此受益，2021、2022 年的保費成長率預計都將高於平均，分別來到 3.8% 與 4.0%。³

而全球的非壽險保費在 2021 年的成長則較為緩和，預計為 2.8%；到了 2022 年，由於將有更多人重返工作崗位，景氣也有望加速復甦，因此保費成長率預期將躍升至 3.7%。⁴ 此外，由於企業活動更加頻繁，商業保險的銷售回彈力道預計將比個人非壽險更為強勁。⁵

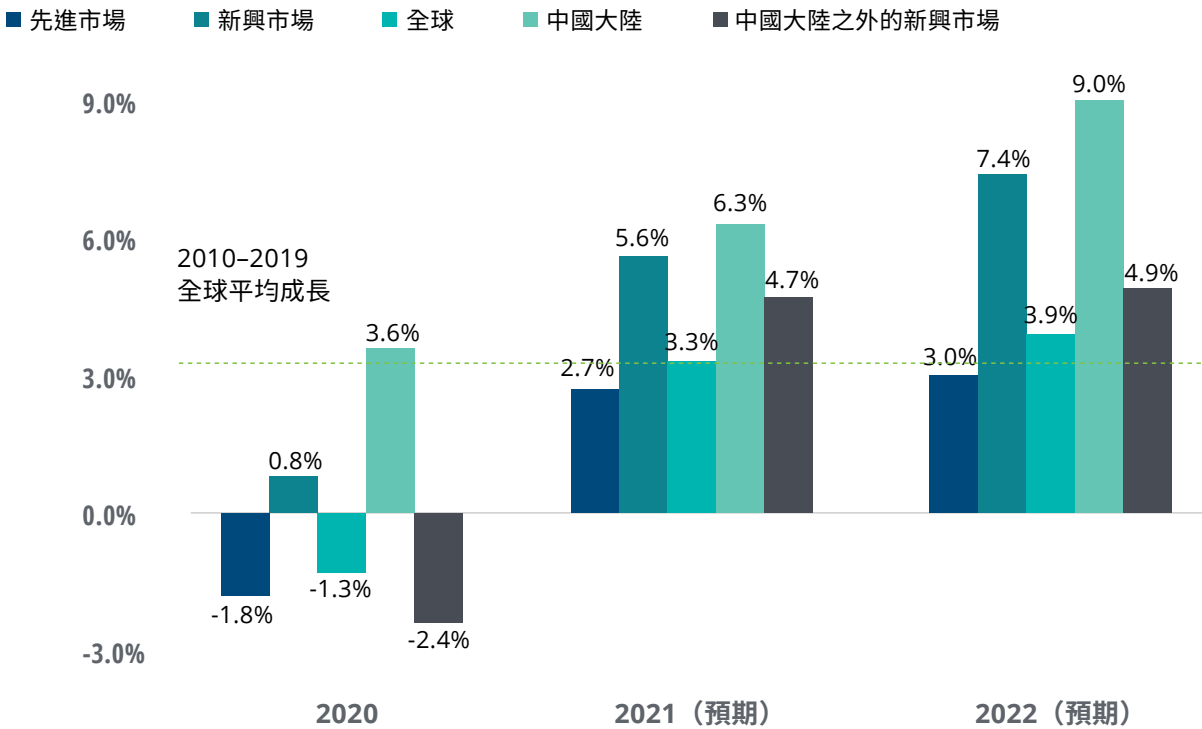
與此同時，2021 上半年全球產物保險的再保險淨保費成長了 18.5%。⁶ 產物險公司的獲利能力也有所提升，在惠譽國際評級中的綜合得分為 94.5%，比 2020 上半年高出 11.4 個百分點，其中甚至包括了疫情所導致的 61 億美元損失。⁷ 惠譽國際預測，續保率將在兩年內持續上升，隨著供給趨於穩定，上升的速度也將放緩。⁸

保費成長的另一個因素是非壽險需求增加，導致價格全面大幅上漲。倫敦勞合社的保險費率在 2021 年第二季便上漲了 9.9%。⁹

圖1

全球保險市場預期保費增長將高於趨勢

保費增長（壽險與非壽險）



Source: Swiss Re Institute, "In 5 charts: World insurance outlook post-COVID-19," July 14, 2021.

同一時期，美國的產物險價格也有所上漲，商業財產保險平均為 5.54%、商業汽車保險為 4.51%，而企業主保險則為 4.59%。¹⁰ 第二季的網路保險費率更飆升 25.5%，¹¹ 主要是因為數百萬名員工開始在家工作後，勒索病毒攻擊事件頻傳，資訊洩露的風險也隨之上升。只有勞工賠償保險的價格下降，降幅為 1.74%，¹² 此現象可能是由於美國夏季失業率（5.4%）相較於疫情之前（3.5%）仍偏高，約有 300 萬人無法重返就業市場投保。¹³

在人壽保險方面，根據 MIB 人壽指數，截至 6 月底，美國的申請量上漲了 7.3%。¹⁴ AM Best 信用評等公司在報告中指出，美國人壽保險公司上半年的淨收入飆升至 180 億美元；相較之下，2020 年的前六個月只有 10 億美元¹⁵，當時數以萬計的民眾因疫情而失業，導致許多人與團體人壽保險脫鉤。

時至 8 月，美國壽險行銷調研協會（LIMRA）發現營收比預期中來得更好，於是將銷售預測上修。該協會預測，2021 一整年美國市場將擴張 7-11%，幾乎所有的壽險產品線都會有所成長。¹⁶

如此看來，保險業在 2022 年似乎有望大幅成長，並展現更突出的財務績效。然而，本次的全球調查顯示，由於企業仍需持續因應疫情所帶來的後果，同時也在尋求大範圍的轉型讓成長更快速、確保未來更長遠；因此，金融、人資、科技與行銷領域的領導者面臨了重重挑戰。

關於本調查

Deloitte 金融服務中心針對全球 424 名來自金融、人資、科技與行銷領域的資深保險主管進行調查，受訪者大致平均分佈在產物險公司以及人壽與年金保險公司兩領域中。

Deloitte 請受訪者分享自己的看法，包括公司如何因應疫情對員工、營運、科技、商品、行銷策略以及企業文化的各種影響。調查中也問及對方的投資重點，以及未來一年從復甦轉向長期成長的過程中，所預期的結構性變化為何。

受訪者平均分佈在以下三個地區：北美（美國與加拿大）、歐洲（英國、法國、德國與瑞士）以及亞太地區（澳洲、中國與日本）。

本調查於 2021 年 7、8 月進行，受訪對象為在 2020 年擁有 10 億美元以上營收的保險公司。大約半數公司的營收介於 10 億美元至 50 億美元之間，其餘則超過 50 億美元。

疫情死灰復燃，保險業者 面臨更多經營難題

變種病毒可能會阻礙甚至破壞許多國家經濟復甦的步調以及保險公司的成長前景，而在未來一年裡，保險業者可能甚至須對抗不少基本面上的威脅。

首先，通膨加劇與利率持平可能會成為保險公司拉高績效的最大障礙。商品、原物料與勞動力的需求快速成長，再加上供應鏈持續中斷，將導致私人與商業財產受有損失時，相關的理賠費用將持續上升。¹⁷ 建築材料、車輛租賃與汽車零組件（包括智慧汽車使用的半導體與電腦晶片）等價格上漲，可能會導致保險公司的損失成本持續攀升至 2022 年。¹⁸ 僅僅這個因素便可能會讓產物險的購買價格持續堆高。

儘管物價與勞動成本呈現上升趨勢，全球利率仍相對低落，這是因為各國政府正極力避免復甦的勢頭遭到破壞，而選擇冒著經濟衰退的風險。而此舉可能會削弱整體保險業的投資回報，同時阻礙了高度依賴利率的人壽、年金保險商品的成長與獲利能力。¹⁹

此外，法遵成本可能也將繼續上升。舉例而言，為了符合國際財務報導準則第 17 號（以下簡稱「IFRS 17」），全球企業紛紛未雨綢繆，努力研究公司如何揭露保險合約之損益。根據韋萊韜悅企業管理顧問公司對 50 國共 312 家全球企業進行的調查，IFRS 17 將於 2023 年 1 月生效，屆時可能會為全球保險公司造成 150 億至 200 億美元的損失。²⁰

通膨加劇與利率持平可能會 成為保險公司拉高績效的 最大障礙。

在本次的全球展望調查中，37% 的參與公司在 IFRS 17 方面已準備就緒。然而，大約有三分之一的公司表示，自己只是在某種程度上較為超前，或者才剛開始展開過渡的工程。

美國是少數決定不採用 IFRS 17 的國家。因此，許多全球保險公司也同時在為美國實施的長期目標改善準則（Long Duration Targeted Improvements，簡稱「LDTI」）進行準備。

LDTI 可說是美國版的 IFRS 17，隸屬於美國一般公認會計原則底下，同樣將於 2023 年 1 月生效。自 2019 年初以來，LDTI 的準備工作馬不停蹄，Deloitte 在 2021 年 6 月的一項調查顯示，受訪者的準備工作完成率平均只有 42%。²¹

氣候風險與永續活動持續進行

氣候風險造成的財務損失可能會繼續削弱產物險公司的獲利能力，也將引起永續發展提倡者的高度關注。瑞士再保險研究所估計，截至 6 月，全球自然災害財產保險的損失已達 400 億美元；此上半年所累積的金額已創下十年來第二高的紀錄，也遠高於過去十年平均的 330 億美元。²² 光是美國艾達颶風所帶來的影響，便使 2021 下半年陸上與離岸保險的損失增加了 310 億至 440 億美元。²³

許多保險公司努力在其承保與投資的組合中量化及處理氣候的風險，一部分是因為各方利害關係人越來越需要具體緩解行動的資料與證據。²⁴ 國際保險監理官協會執行委員會通過了一份文件，旨在幫助監管機構「促使全球採取一致的措施處理氣候相關的風險」²⁵，而部分監管機構也早已展開行動。

以歐洲保險與職業年金管理局（European Insurance and Occupational Pensions Authority）為例，該機關便期望保險業者在評估自身風險及償付能力時，能夠進行更穩健與更長期的情境分析，並將火災與水患等氣候相關的物理風險納入考量，同時思索將承保範圍

與投資轉移到低碳產業的轉型風險。²⁶ 英格蘭銀行則依照往後 30 年可能會出現的三種情境向保險公司提供氣候風險壓力測試，包含政府採取早期行動限制碳排放、晚一步採取行動，或根本不採取行動。²⁷

美國紐約金融服務署在今年早些時候向大眾徵詢意見，之後也預計將公布全新的指南，說明保險公司應如何揭露與管理氣候變遷所帶來的金融風險。²⁸ 表中供審查的要素包括風險管理的框架與流程、企業策略，以及財務指標等氣候考量因素。²⁹

保險公司永續發展長與資深主管的首要任務在於量化財務揭露報表中的 ESG 要素，以藉此建立永續發展目標與評估進展的基準。

在聯邦層級上，美國財政部與聯邦保險辦公室呼籲大眾就氣候相關的保險風險提出建議。³⁰ 此舉的重點在於評估政府在監管保險公司時的相關規範與氣候議題之間是否存在潛在落差、重要市場是否有中斷的可能性，以及評估能夠協助保險公司實現氣候相關目標的方法。³¹

此外，對於公司必須在年度財務報表中納入哪些氣候變遷的影響與相關規範，美國證券交易委員會也提出了更為具體的規定。³²

然而，在一連串迫切而有待保險業加以解決的環境、社會與治理（ESG）問題中，氣候僅佔一部分。在本次的全球展望調查中，各地區的保險業受訪者每十人中約有九位都表示，公司將增加投資以實現下列事項：

- 在氣候永續發展中推動ESG
- 鼓勵多元化的招聘、發展與領導力
- 帶動服務地區的經濟福祉，達成方式主要為打造更容易取得、更具包容性的商品
- 促進道德決策並降低執行風險

另外，越來越多保險公司創設了永續發展長（CSO）或同等的職位，以收集、報告 ESG 相關工作與成果的資料，並幫助調和全公司的策略與執行。³³

保險公司永續發展長與資深主管的首要任務在於量化財務揭露報表中的 ESG 要素，以藉此建立永續發展目標與評估進展的基準。³⁴ 在本次的全球展望調查中，大多數擔任財務職務的受訪者皆表示，自家公司只取得了一部分的進展；只有四分之一的人表示已在公司的計畫或碳足跡自我評估中完成氣候風險指標的量化；而只有不到五分之一的人表示，公司的投資組合中已實現上述量化結果。僅 28% 的受訪者將多元化與包容性計畫的影響徹底量化，而只有 20% 的受訪者量化了社會公平計畫，以在供給不足的市場中加深影響力。



在保險業者尋求規模與成長的道路上，併購活動將更加活躍

全球保險併購活動在 2021 上半年趨於平穩，共有 197 筆完成的交易，幾乎與前一年持平。³⁵ 然而，比起亞太地區的交易下降了 51.4%，美洲（增加 7.3%）與歐洲（2.0%）的活動則較為活躍。³⁶ 2021 年的交易中，有 35 筆（17.7%）為跨境交易，此數字與 2020 下半年相近。上述交易中，超過一半都是跨區域交易，³⁷ 起因於越來越多保險公司嘗試將事業擴張至本土市場以外以實現成長。

Deloitte 近期的保險併購展望報告指出，「疫情帶來的破壞性結果對保險業產生的影響，遠不如對於其他金融服務產業的影響。然而，疫情讓企業意識到必須加倍投入在部分業務或能力上，或者在管理資金與報酬時，必須重新評估投資組合是否屬於管理核心。即使到了現在，在 Delta 變種病毒引發的第四波浪潮中，各保險領域絕大部分的併購交易仍持續增加。」³⁸

將來的併購案多半會是出於策略而非純靠機會，且活躍於保險經紀領域的私募股權投資公司所投入的資本可能是併購活動增加的主因；不過，上述公司如今可能會更積極地將注意力放在公司部門上。³⁹ 誠然，對於投資公司產生更多興趣並非新鮮事，也仍在預料之中，但其增長速度值得關注。

在本次的全球展望調查中，受訪的保險公司財務長幾乎都認為 2022 年的併購策略將更為積極，超過三分之一的人預測收購活動會更加活躍。然而，眾人對壽險的興趣似乎更加強烈，44% 的受訪者認為壽險交易量增加的可能性極高；相較之下，只有 32% 的人認為非壽險的交易量會增加。受訪者認為，併購最主要的動力是能將事業擴張至本國以外的地區，其次才是擴大規模與拓展新的技術能力。

將來的併購案多半會是出於策略而非純靠機會，且活躍於保險經紀領域的私募股權投資公司所投入的資本可能是併購活動增加的主因；不過，上述公司如今可能會更積極地將注意力放在公司部門上。

在傳統保險公司收購一家或多家保險科技（InsurTech）公司方面，有 40% 的金融受訪者認為此與全球併購前景的趨勢非常類似。相較於產物險的受訪者（35%），人壽與年金保險的受訪者（47%）在 2022 年收購保險科技的可能性更高——此現象可能是由於在過去十年間，產物險公司早已積極投入保險科技的投資活動，而人壽與年金保險公司或許是希望透過收購趕上這股潮流。

由於舊時代的保單阻礙了管理平台的現代化，使得人壽與年金保險公司在科技化方面通常具有更高的挑戰性，而保險科技解決方案可解決或至少減輕其對顧客造成的影響。

Deloitte 2021 年中保險併購展望報告預測，保險公司希望能將革命性的科技解決方案與人才引入其傳統業務中，因此保險科技將持續身兼理想的投資工具、合作夥伴與收購目標。⁴⁰ 有鑑於 2021 年前三季的投資金額已經超過 2019 與 2020 年的總和，顯示許多公司可能早已增加自身在保險科技生態系統中所持有的股份。⁴¹

正在考慮併購的保險公司也應針對「假設情境」進行模擬，以評估可能帶來的稅務影響，而這一點在未來的一年中可能會格外複雜。畢竟全世界都在討論稅率改革，以及改變公司稅率與全球最低稅率的可能性。⁴² 上述變革帶來的影響可能會十分顯著，尤其是涉及傳統低稅率或無稅率地區的保險公司或保險科技公司的交易，以及百慕達與愛爾蘭等等的全球保險中心。⁴³

稅務部門面臨立法改革與經營模式改變所帶來的劇變

接受本次調查的保險公司財務主管中，約略高於三分之一的人表示，自己已做足準備迎接公司稅率、跨境稅率以及海外業務稅率的潛在變化，而另外三分之一的人則認為公司在某種程度上已有所準備。然而，剩下約四分之一的受訪者卻表示，面對上述稅率規則的改變，自己僅做了一點準備，甚至完全沒有準備。

此外，55% 的受訪者表示，員工無論是大量恢復實體辦公或者繼續在家工作，公司都已擬定相關計畫以因應工作場所人員變動所引起的稅務問題；36% 的受訪者則正在努力擬定相關的計畫。上述的答覆在不同的區域中幾乎未有顯著差異。

幾乎所有接受調查的人都表示，自己致力於尋求某種重大的舉措以改變稅務部門未來一年的經營模式，例如擴大外包。有五分之一的人表示已完成此類舉措、超過三分之一的人表示正在進行這項轉變，而大約三分之一的人則表示到了 2022 年才較有可能展開行動。

吸引合適的人才可能是保險公司在2022年所面臨的最大挑戰

在 本次的全球調查中，至少有三分之一的受訪者認為到了 2022 年，公司絕大部分部門的員工人數都將增加。這或許是因為保險公司普遍都在為經濟大規模復甦與自身業務量的成長進行準備，⁴⁴ 因此必須仰賴額外的資源以管理不斷加重的工作量。

保險業者必須打破地域及專業背景的傳統限制，透過更廣大的資源挖掘更專業的人才；同時也應考慮雇用兼職、過渡性與約聘人員來協助全職員工，以網羅具有專業知識與經驗的人才。

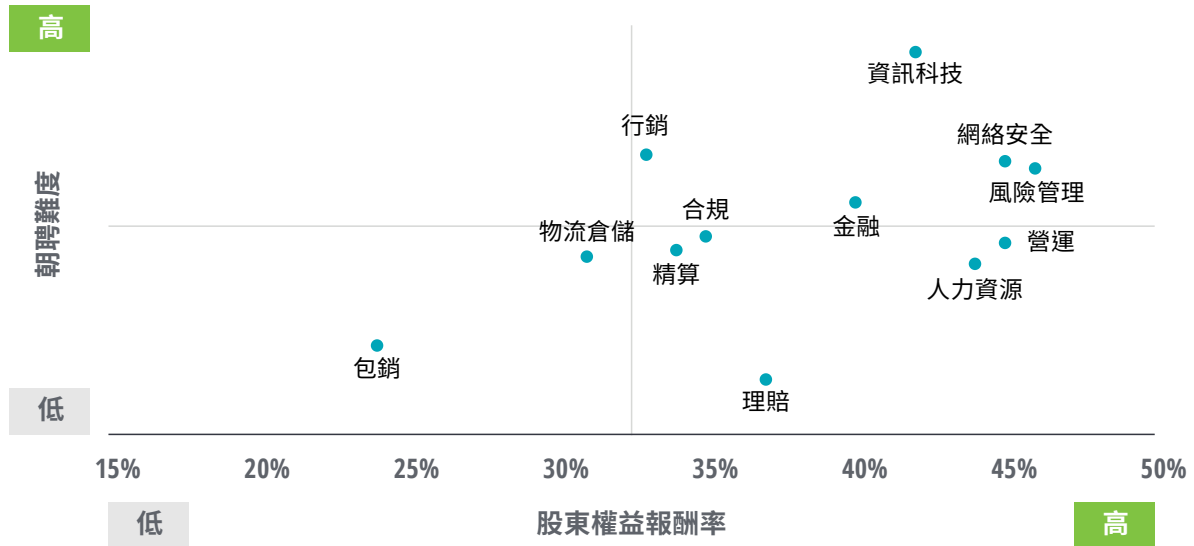
保險公司所面臨的難題是：人才從何而來、如何招募與留住這些人才，以維持與推進日趨數位化的經營模式？將視野聚焦在科技人才時，保險公司可能會面臨更多困難，不僅要與同行搶奪頂尖人才，還需與全球科技巨頭一較高下。

2020 年，保險公司為了因應疫情初期的經濟影響，而削減了某些部門的營運成本，導致許多部門紛紛裁員。而透過重新招聘上述部門的人員⁴⁵，或許可填補前所面臨的部份人力缺口。另一種方式則是邀請退休人員以兼職、甚至遠距工作的方式重返崗位，或者與即將退休的員工討論成為過渡性人員的可能性。然而即便如此，仍可能存在不少缺口，使得網羅與保留人才成為保險業在 2022 年及往後的最大經營挑戰。

根據本次的全球調查，43% 的保險公司人資受訪者皆認為，替某些部門尋找合適的人才越來越困難，資訊科技人才的招聘難度更是居於榜首（圖 2）。此外，當詢問到哪些能力最難取得時，受訪者列出的前五名皆涉及科技技能，包括雲端工程、資料科學與分析、人工智慧與機器學習、軟體開發，以及網路安全。當內部員工與外部的消費者及商業夥伴紛紛加速數位化，欠缺上述能力可能會破壞轉型的進度。

圖2

保險業各領域的人才招聘將面臨挑戰



Source: The Deloitte Center for Financial Services 2022 Insurance Outlook Survey.

勒索病毒攻擊事件頻傳導致網路風險急速竄升，而在這格外動盪的時期之下，如果保險業者難以網羅相關人才以強化網路安全，則可能會在加強自身防禦能力方面受阻。同時，自疫情爆發以來，大多數、甚至所有員工都改為透過私人網路及個人裝置遠距工作，公司也為了轉向虛擬工作場域而擴大資料基礎設施，使得保險公司的資料可能面臨更大風險。⁴⁶ 光是在過去兩年內，保險業界的漏洞可能早已侵害美國超過一億名投保人的敏感資料。⁴⁷

許多受訪者皆認為行銷人員也屬最難招聘的職位之一，而其中可能也含有科技的因素在內，畢竟公司需要更多能夠精通數位科技的行銷人員。舉例而言，有越來越多消費者選擇「剪線」並取消有線或衛星電視服務，⁴⁸ 這意味著其不會再接收到傳統頻道上的大量個人保險廣告。

因此，保險公司可能需轉而尋求更多懂得運用數位方法的非傳統背景行銷人員，並仰賴其以創新方式透過社群媒體、搜尋引擎最佳化、手機技術以及其他替代管道以觸及潛在客戶。⁴⁹

正因如此，保險公司必須打破地域及專業背景的傳統限制，透過更廣大的資源挖掘更專業的人才。同時，可能也需要重新審視招聘與保留的策略，考慮雇用兼職、過渡性與約聘人員來協助全職員工，以進一步拓展專業知識與經驗人才的聘用廣度。

保險公司應多管齊下，以吸引、培訓與留住技術嫻熟的員工

鑑於以上種種挑戰，保險公司應考慮採取更全面的方法強化招聘與留住人才的能力（圖 3），尤其是針對擁有通用 IT 能力與專業科技相關能力的人才，如機器學習、分析、數位行銷與網路安全等等。相關方法則包括增進現有員工的技能，以及藉由宣傳在保險公司專門從事科技工作的優勢以提升招聘能力。

保險業者可能必須先強調保險業作為經濟的第一金融響應者的獨特價值，可保護消費者在生命、健康、退休、私人財產與企業經營方面免於不可預見的風險與災難性損失。在對抗氣候變遷以及面對其他永續發展的挑戰時，保險產業也能主導局勢，而此因素有望讓更多具有社會意識的人才產生共鳴，並吸引對方進入就業市場。

此外，為員工提供打造與推出更先進的數位保險公司的機會，可能會激發剛起步並希望在工作上展現立即成果者的興致。如果保險公司能夠為科技人才提供具吸引力的職涯道路，那麼更能夠事半功倍。這些人才不僅能夠為公司注入新血，同時還擁有較高的黏著度，期待著將來能攬下更大的責任、加快晉升的速度。

而健全的技能提升計畫可為已任職於保險 IT、網路安全或其他科技相關部門的員工提供類似的快速晉升途徑。這類計畫不但可防止人才流失，同時還能展現公司在持續學習與提升能力方面的努力，讓保險公司未來在招聘時，能夠打造出更吸引人的切入點。

圖3

招募人才與留才的策略



尋找適應能力強的人才

- 找出透過培訓即可勝任工作的職位，此時便無需尋求技能完全相符的人才。（例如在招聘資料分析人員時，尋找具有STEM背景、可快速增進技能的人，而不是將搜尋範圍限制在技術純熟的資料科學人員。）

增進現有員工的技能

- 員工剛到職時，技術不一定要非常嫻熟。透過培訓獲得新興技能以適應特定工作，將有助於加快創新的步伐。
- 自動化可讓員工擺脫例行的人工與行政流程，進而將人力轉向更有挑戰性的任務，使工作內容與職業生涯更加豐富。

提出吸引人的價值主張

- 企業可為潛在員工提供什麼，以說服對方選擇保險業而不是科技公司？
- 對於技術嫻熟的員工而言，進入保險公司有什麼好處？（是否有機會打造新的數位模型、將新興技術整合進流程中、加快晉升的速度，或是能在經濟的第一金融響應者下工作？）

Source: Deloitte analysis.

後疫情時代下，應擬定長期計畫並重新整頓工作場所

基於保險業者過去兩年間加速推動數位化與線上化的經營模式，其工作性質也正在轉變之中。因此即使重返工作場所，也不太可能完全重回疫情爆發前的工作模式。儘管許多接受調查的保險公司早已開始尋求能夠結合遠距與實體辦公的永久經營模式（僅 3% 的受訪者表示全體員工會回到辦公室工作），不過此決策只是開端，仍需一連串行動方能執行遠距與實體併行的混合模式，並應對任何衍生而出的複雜狀況。

保險公司應努力打造出可行的數位化工作場所，可容納所有的實體辦公人員以及其他遠距工作者，進而提供由線上合作與通訊工具共同建構的數位共享環境。⁵⁰

不過，除了數位基礎設施之外，同時也應採行新的人才政策。保險公司必須開始檢視每位員工在任務、活動、個人情況與需求方面所發生的變化，並評估混合模式對企業文化與人力資源政策的影響。無論最終結果為何，「始終如一」的方法並不存在，反覆試驗將成為常態。保險公司會測試不同的計畫，並隨著時間的推移判斷其對生產力、合作、創新與員工普遍滿意度的影響，而過程中也將進行必要的調整。

當調查中間到公司在 2022 年將採用何種混合辦公模式時，保險公司人資主管的反應大相逕庭。儘管有 35% 的受訪者表示員工會進行輪班並在指定的日期前往辦

公室，不過其餘 65% 的受訪者則考慮了其他的各種選擇（圖 4）。實則，在方法上也存在著區域差異，大部分的北美與歐洲受訪者傾向採用輪班制，而亞太地區受訪者的回答中則看不太出較為明確的主流策略。

保險公司在擬定恢復實體辦公的策略時，必須將員工的個人需求納入考量

根據本次的調查，所有地區的受訪者中約有 87% 皆在某種程度上認為其所屬公司未來可能會僱用遠距員工與兼職專業人士。因此，普遍而言，保險從業人員應該會有更多機會轉換職務，並在公司辦公室以外的地點工作，也能在長期競爭激烈的就業市場中享有選擇權與籌碼。有鑑於此，保險公司更應向員工提出清晰而有力的價值主張，以證明公司追求恢復實體辦公的策略有其道理，並將吸引人的福利與明確的職涯發展規劃作為後盾，以強化人才的保留。

如要實現上述目標，方法之一是深入思考員工所扮演的角色（圖 5），而非執著於研究哪些團隊或角色（理賠、承保等）應恢復實體辦公。舉例而言，新進員工一開始可能需要花更多時間進辦公室以與同事及公司高層面對面合作與相處，進而融入公司的文化。而到職已久的員工則可能偏好多數時間採用居家辦公的方式，每個月只選擇其中幾天進辦公室，並透過潛移默化的方式向同事與主管學習。

圖4

受訪者考慮採用的混合辦公模式

| | 整體 | 北美 | 歐洲 | 亞太地區 |
|---|-----|-----|-----|------|
| 完全由員工決定是否要恢復實體辦公 | 10% | 0% | 3% | 29% |
| 員工通常可決定是否要恢復實體辦公，但某些會議或活動則必須親自到場 | 11% | 13% | 13% | 7% |
| 公司不會加以規定，而是交由各主管決定何種方式最符合團隊的需求 | 4% | 6% | 6% | 0% |
| 員工每週有一定天數必須實體辦公，但可以選擇哪幾天 | 16% | 16% | 13% | 21% |
| 員工必須在一週內的特定幾天實體辦公，其餘時間則可以遠距辦公 | 20% | 22% | 13% | 25% |
| 員工將採輪班制，在安排的日期或週內必須實體辦公（例如：團隊裡一半的人必須在當月一、三週實體辦公，二、四週則輪到另一半的人） | 35% | 44% | 45% | 14% |
| 不適用——所有員工都必須恢復實體辦公 | 3% | 0% | 6% | 4% |

注：垂直欄總和或許會因為四捨五入的因素而超過100%

Source: The Deloitte Center for Financial Services 2022 Insurance Outlook Survey.

然而，無論保險公司採取何種模式，都必須具備明確的實體辦公理由，包括說明其對員工與公司的好處，即便只有部分時間要進公司也須加以說明。而相關的溝通內容應包含概括性的理由，例如面對面學習與建

立團隊文化的好處、透過見面建立團隊合作關係，或親自參與進行腦力激盪與解決問題；同時也應說明員工能夠根據個人的情況、需求與偏好選擇辦公模式的具體理由。

圖5

保險公司應根據員工的角色將辦公模式客製化

| 角色舉例（說明） | 工作說明 | 可行的辦公模式 |
|--|---|--|
| <p>新進員工</p>  | <p>擁有2至3年的工作經驗，但最近才加入保險業，可能需要初步的培訓與密集監督</p> | <p>剛開始每週三天實體辦公、兩天在家工作</p> <ul style="list-style-type: none"> 一開始必須進辦公室了解新的職務與工作內容 希望與新同事及公司高層合作 透過實體交流可更深入了解公司文化 |
| <p>有經驗的員工</p>  | <p>到職1至3年，仍處於職業生涯的早期；能夠在一定程度上獨立工作，但可以從更頻繁的實體互動中受益</p> | <p>每週兩天實體辦公、三天在家工作</p> <ul style="list-style-type: none"> 遇到複雜的案件時，希望與同事面對面合作並集思廣益 偏好透過潛移默化的方式向同事與主管學習 |
| <p>管理職</p>  | <p>到職超過5年；中階管理職，可以獨立工作並支援公司高層</p> | <p>視個人的需求與偏好，每週一至三天實體辦公</p> <ul style="list-style-type: none"> 面對面培訓與監督新進員工 偏好與團隊在辦公室實際合作與腦力激盪，以激發出新的想法或處理複雜的案件，同時也能分享經驗或技術性知識 希望透過面對面的團隊建立活動，能夠強化向心力並支持公司文化 |
| <p>遠距工作者</p>  | <p>到職3年以上，主要為獨立工作；在疫情期間搬到距離總部或辦公室較遠的地方，或看重其技能而雇用，工作地點不拘</p> | <p>每季或在需要時才進總部或辦公室</p> <ul style="list-style-type: none"> 偏好在家工作，以在私人生活與工作間取得平衡；無意頻繁通勤 在需要時才進總部或辦公室，包括參與公司的文化與學習發展計畫等 |

Source: Deloitte analysis.

擴大並改進因疫情而出現的數位化措施，有望加速長期的科技轉型

就科技的優先順序，保險公司應評估、改進並擴展公司在疫情期間緊急採取的各種數位應變措施，以支持虛擬工作場所與消費者參與環境，並確保其與持續發展的長期科技計畫保持同步。

此外，為提高效率與獲利，企業在終結舊有的應用措施、尋求可快速整合新資料與自動化的解決方案時，資訊長必須將核心系統的現代化列為重要事項。其中，有許多解決方案可能都會部署於雲端上。

人才仍然可造就或打破科技轉型

IT 轉型不外乎位元組與系統，然而，人才也同等重要，尤其是在 2022 年，科技人才爭奪戰預計將越演越烈（詳情請參閱關於「人才」的章節）。保險公司將面臨搶奪人才的挑戰，包括網羅軟體工程師以整合不同系統與資料集、聘用資料科學人員協助釐清公司系統內外流竄的大量資訊，以及延攬網路管理者以應對資料洩漏與勒索病毒攻擊事件等的網路風險。（請參閱第 21 頁「勒索病毒攻擊事件頻傳，網路安全已成為焦點」。）

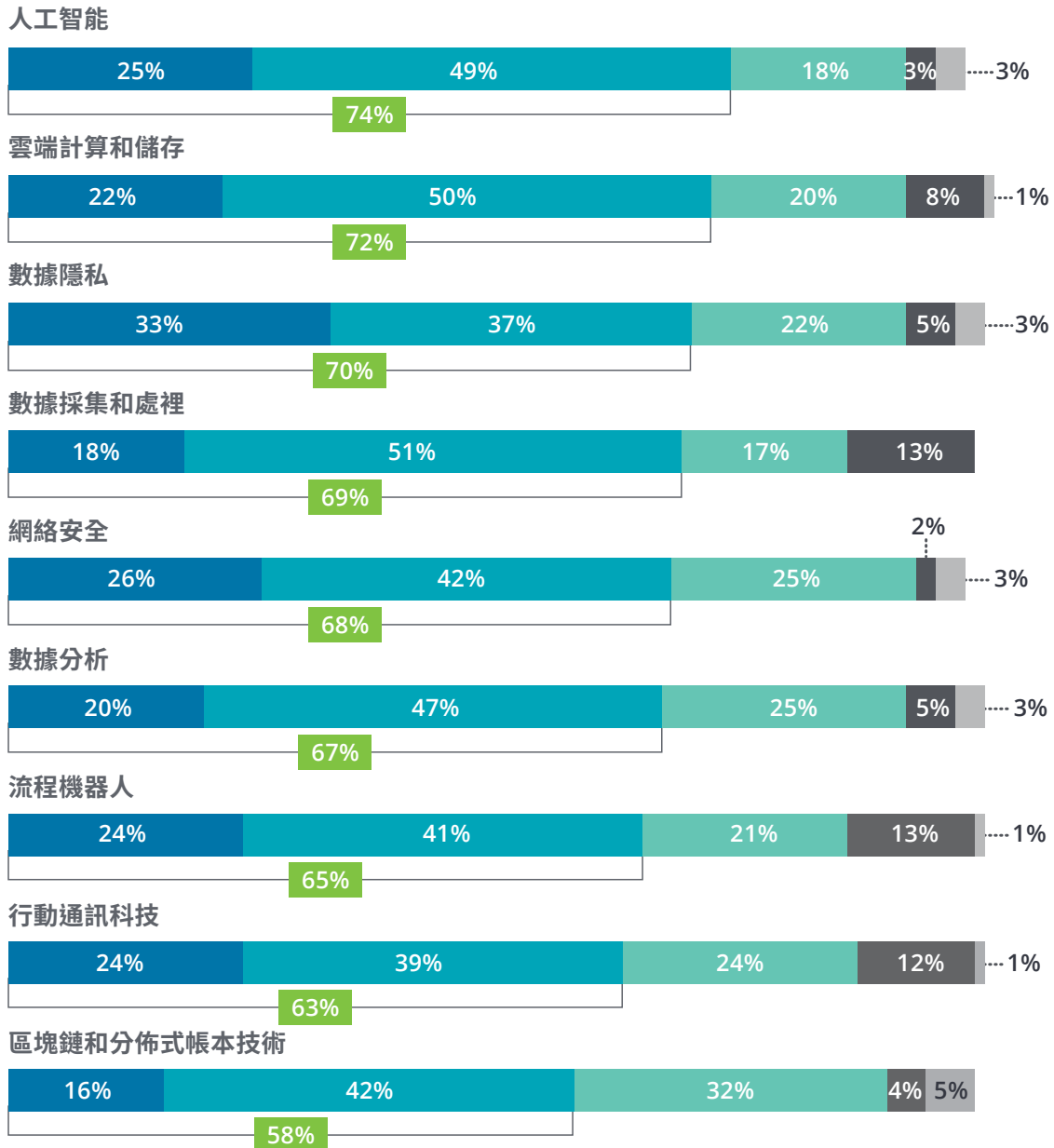
鑑於上述需求緊迫且繁多，本次全球調查的受訪者皆認為，2022 年的科技預算將成長 13.7%，此一結果可說是意料之中。受訪者預測，增加最多支出的新興科技包括人工智慧、雲端、資料隱私、資料收集與處理，以及資料分析（圖 6）。



圖6

2022年保險業者預計擴大布局的新興科技

- 期望加大新興科技投資 ■ 期望增加些許投資 ■ 期望不增加投資
- 期望些許減少投資 ■ 期望加大減少投資



注: 百分比也許會因為四捨五入的因素而超過100%

Source: The Deloitte Center for Financial Services 2022 Insurance Outlook Survey.

透過人工智慧、分析與雲端重構 保險價值鏈並強化網路安全



人工智慧對於電腦以往難以執行的任務日漸上手，包括圖像辨識、口語辨識以及使用非結構化資料等等。與此同時，保險專家對於人工智慧系統建議的接受度也逐漸提高，並能夠將其運用在承保、定價、行銷與理賠等決策上。

人工智慧加上替代性資料與進階分析能力，勢必將對整個保險產業的價值鏈產生重大影響。不過，前提是要能夠正確部署此技術，並讓使用者接受適當的培訓。

許多保險公司已開始增加對於對話式人工智慧或聊天機器人的投資，以促進各種利害關係人之間的溝通並減少等待時間。在承保方面，人工智慧解決方案可透過行為分析與機器學習協助辨識不實陳述或欺詐，同時提高效率與準確性。人工智慧還可用於理賠程序，協助辨識傳統信號以外的可疑模式，並發出警告提醒申請詐欺的可能。

舉例而言，三井住友保險公司便運用了人工智慧支援的「代理支持系統」分析內外部的資料，進而更全面地辨識消費者的潛在需求。

該系統每個月會向保險代理人提供 860,000 筆個人銷售與 80,000 筆企業銷售資料，進而讓代理人的生產力比傳統的銷售模式提高了 20% 到 130%。⁵¹

人工智慧也有助於保險公司採用新的商業模式並善加利用市場機會。例如，透過人工智慧自動承保功能，企業便能與線上零售商合作，並在消費者購買商品時即時提供相應的保險商品。

不過，保險公司應該留意一個潛在問題：監管機構與消費者團體針對人工智慧系統的準確性與公平提出了質疑。本次的展望調查顯示，目前只有 24% 的受訪者正在訓練人工智慧與機器學習系統辨識演算法偏見與道德難題。保險公司應採取更積極主動的措施，以確保自動化決策能夠公平且公正地對待保戶與利害關係人，也不會引發額外的違法與名譽風險。

此外，為了克服受訪者提及之採用人工智慧的其他挑戰（圖 7），保險公司應著眼於發展人工智慧認識計畫，同時也應促進全體員工的技術流暢性，以提高數位化的成熟度。

圖7

受訪者在人工智能領域面臨的主要挑戰

- 1 科技技術並不足夠成熟
- 2 監管合規的限制
- 3 目前科技都是以短期回報為目標

Source: The Deloitte Center for Financial Services 2022 Insurance Outlook Survey.

改善分析能力即可利用替代性資料實現差異化

保險公司可用的內部與第三方資料早已呈現指數成長，而產業快速虛擬化與工作流程數位化更加速了資料的生成。該現象一部份是來自偵測功能的廣泛使用、實體記錄的數位化，以及消費者在線上活動中留下了越來越多的數位足跡所致。

在本次的全球展望調查中，近十分之七的受訪者表示自己打算增加資料相關技術的支出，尤其是在隱私（70%）、收集（69%）與分析（67%）方面。保險公司應採取更全面的方法以處理替代性資料，包括：一、利用經改善的分析能力獲得即時洞察資料，進而更快速、更準確地做出決策；二、將日常風險的選擇、定價與欺詐偵測自動化，以減少損失與開銷的比例。

上述增進分析能力的目標十分基本，然而在短期內卻可能難以實現。畢竟公司依然非常依賴舊有系統、實施上具有複雜性，而技術也不夠成熟——上述三者是本次調查中受訪者列出的前三大挑戰（圖8）。

因此，保險公司應專注於開發出健全的資料管理系統，並兼顧安全與可規模化這兩大特色。此系統同時也須具備彈性，以整合來自內外部的不同資料集，並擁有進階分析與自動化的功能。最重要的是，保險公司應持續改造舊系統並推動現代化，畢竟舊系統可能會妨礙公司取得有價值的資料，也會讓新型資料難以化為行動。

此外，公司也有賴全面的資料策略以解決新舊之間等跨平台的整合問題。資料通常較為零散、品質低落且難以取得，跨部門與跨業務的資料更是如此。對於舊系統的依賴可能是挑戰之一，不過這或許也反映出公司缺乏管理整體資料的系統。

此外，保險公司也必須擬定計畫以提高內部資料的分析能力。2021年2月，安盛英國保險公司投資了一項資料學院計畫，該計畫向所有員工開放，以提升員工的技能與未來能力、支持決策並改善消費者的體驗。⁵²此外，經驗豐富的傳統保險公司應與跨領域的資料科學人員密切合作，以設計、開發並建立出分析與預測模型。這類模型可作為更健全的數位化風險評估與定價系統的基礎。⁵³

圖8

受訪者在進階分析中面臨的主要挑戰

- 1 過度依賴原先的系統
- 2 實際應用的複雜性
- 3 科技技術並不足夠成熟

Source: The Deloitte Center for Financial Services 2022 Insurance Outlook Survey.

雲端有望成為數位轉型基礎

雲端科技可視為實現大部分數位轉型目標的基礎，即勞動力、技術與經營靈活度的關鍵推動力。同時，雲端通常也能改善開銷管理、帶來更高的部署效率，並加速商品的規模化。

在本次調查中，72% 的受訪者表示自己打算增加雲端的支出，從上到下全面採用此技術。保險公司首先部署於雲端的應用程式是與顧客參與相關的系統，例如入口網站、消費者數位參與管道及消費者分析。然而，只有少數保險公司將大部分的記錄系統存放在雲端上，例如承保、保單管理、計費或理賠系統等等。⁵⁴ 不過，此現況將在不久的將來迎接改變。雲端平台能夠使保險公司與供應商及合作夥伴流暢整合，進而為核心應用程式向雲端加速靠攏提供強而有力的說服論點。

而受訪者也指出，採用雲端策略的主要挑戰在於能否支援技能組合、符合企業的策略，以及擁有多少投資報酬（圖 9）。

因此，企業在採用雲端的同時也應大範圍轉型，一併提升員工的技能與工作流程，如此才能與雲端平台提供的優勢相輔相成。

圖9

受訪者在採用雲端策略的主要挑戰

- 1 科技技能集的可用性
- 2 此技術對於企業的商業戰略並不重要
- 3 投資回報率低/不清楚

Source: The Deloitte Center for Financial Services 2022 Insurance Outlook Survey.

保險公司在把更多的資料與系統遷移至雲端時，也應將隱私及資料安全放在首位。畢竟，即使資訊與應用程式皆存儲在公共的雲端平台上，公司仍有責任保護顧客的個資，並採用適當的安全與使用權限控制措施以保護資訊與應用程式。

勒索病毒攻擊事件頻傳，網路安全已成為焦點

全球所有產業在 2021 上半年遭遇的網路攻擊事件，與去年同期相比增加了 29%。此上升趨勢主要是由於勒索病毒攻擊事件暴增 93% 所導致。由於疫情⁵⁵ 以及其他因素使得大眾轉而展開遠距工作，駭客藉此趁虛而入。他們不僅針對企業的敏感資料進行勒索，甚至還追蹤供應鏈以及公司與合作夥伴所構成的網絡，使得攻擊範圍更廣泛，可能也更具破壞性。⁵⁶

落實零信任原則是主流的做法之一，亦即要求內外部想要取得資料或進入系統的使用者進行驗證，可協助企業在上述情況下保護公司資產。



保險公司也應制定第三方風險管理策略，確保在公司的系統受到損害時，供應商與整體供應商網絡不會因此受到任何影響。

保險業者亦可考慮採取多種加強措施，以有效偵測、預防、應對勒索病毒的威脅，並讓公司重新恢復運作（圖 10）。

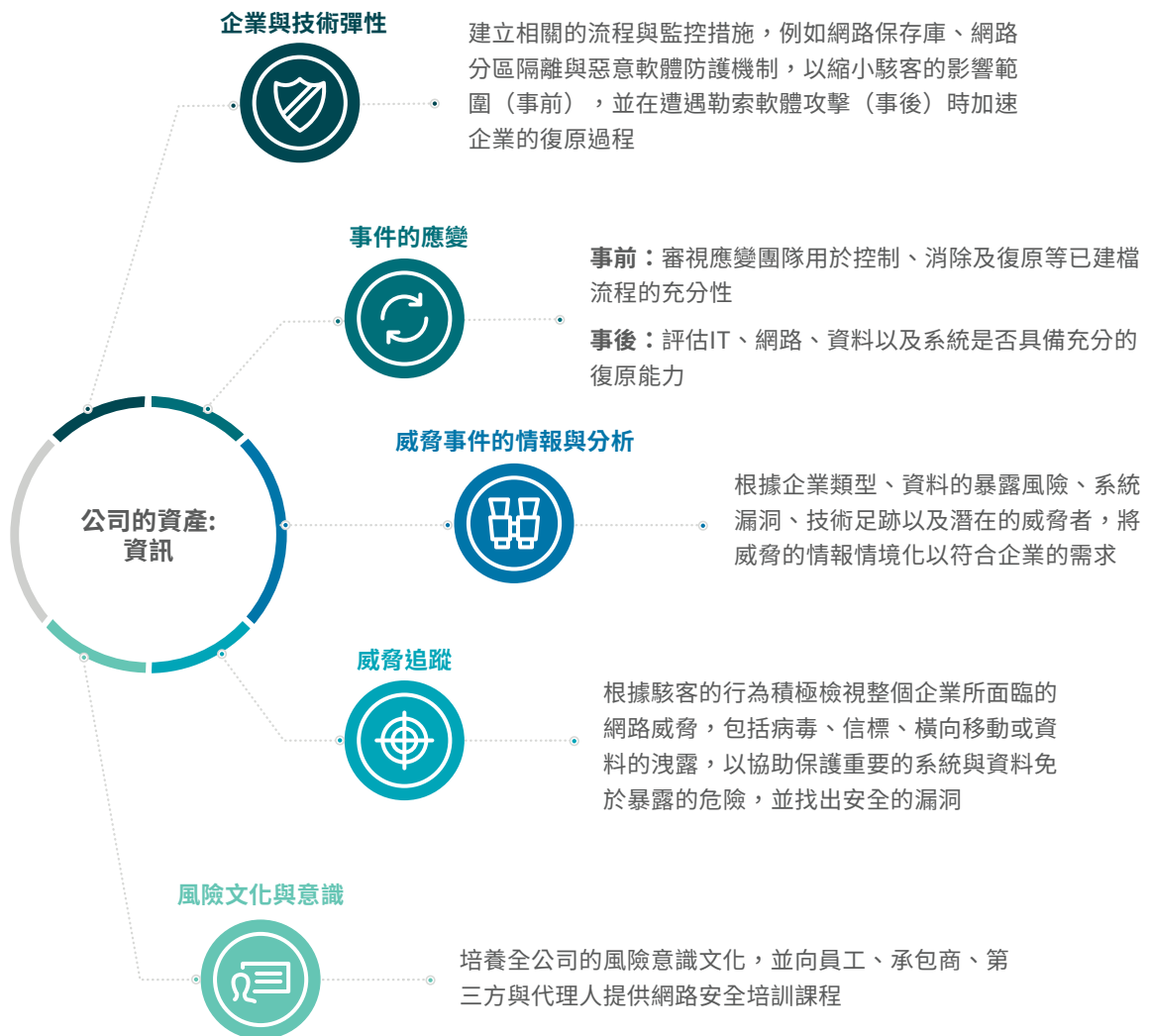
企業的另一種選擇是採取資料保存庫策略，針對未連接網路的重要業務流程進行備份。如此一來，當遇到勒索病毒攻擊事件時，應有助於啟動備案並加速運作。

網路安全團隊更應持續開發強化控制與端點保護的技術，以更有效地掌握終端使用者的裝置。培訓與提高意識的活動尤其重要，特別是針對在家工作的環境提供遠距工作指南與標準，畢竟許多人的觀念可能還停留在傳統的辦公模式。

保險公司至少應考慮投入更多資源，以滿足各地政府已經實施或預計實施的新監管規範。舉例而言，紐約金融服務署建立了大範圍的網路保險風險框架，其中包含許多通報規定⁵⁷。

圖10

保險公司應加強措施以偵測、預防與應對勒索病毒的威脅，並讓公司重新恢復運作



Source: Deloitte analysis.

保險公司應提供更個人化的顧客參與方式，同時加速實施數位化策略

疫情爆發後，對於偏好實體消費與服務的顧客而言，面對面接觸已成為難題。因此，保險公司迅速提升了數位化的能力，以邀請消費者透過線上方式進行互動。然而，隨著整體環境趨於穩定，企業應該思考如何運用新的應變措施，並與傳統的商品開發、行銷與通路分配方法進行更完善的整合。

鑒於商品與流程的複雜性貫穿整個保險生命週期，儘管數位化是重要的優先事項，保險業者仍不應忽視人性化的價值。

本次的全球展望調查顯示，大多數的保險公司行銷主管皆認為，消費者對於通路加速數位化抱有很高的期待。許多產物險公司的受訪者似乎都清楚意識到公司的策略必須切合此趨勢；然而，部分壽險公司對消費者行為及偏好的看法，與其加強線上或行動銷售的計畫之間可能並不一致。

鑒於商品與流程的複雜性貫穿整個保險生命週期，儘管數位化是重要的優先事項，保險業者仍不應忽視人性化的價值。轉向「正確的通路」意即有策略地思考哪些保險商品的互動有賴數位化或應以實體進行，進而為每個消費者打造理想的體驗。如此一來，便能引導保險公司制定通路分配與提供服務的策略。

舉例而言，雖然消費者的偏好似乎正在轉向更廣大的數位化與自助服務功能，然而，與保險代理人的互動仍然是開發潛在客戶、銷售與服務中相當重要的一環。這並不代表傳統機構不需要進行數位化也能在日漸虛擬化的商業世界中成功。實則，保險公司更應透過提供客戶關係管理平台與系統支持代理人，進而讓其能夠更有效地與消費者進行遠距互動。

許多代理人已試圖在這方面擴展自己的能力，以彌補與強化傳統的銷售及服務方法。美國獨立保險代理人與經紀人協會（Independent Insurance Agents & Brokers of America）在 2020 年全球機構研究中發現，58% 的人認為社群媒體與數位行銷是最重要的行銷策略。⁵⁸

保險行銷人員須順應媒體消費模式的轉變

保險公司也應重新審視自身的廣告策略，並對新的數位現實加以反思。皮尤研究中心的一項調查指出，觀看有線或衛星電視的美國成年人從 2015 年的 76% 下降至 2020 年的 56%（圖 11），而年輕族群的降幅更是劇烈。⁵⁹

因此，為了將影響力發揮到極致，公司與代理人應轉向替代性媒體，以吸引更多人的目光。2019 年，美國汽車保險公司已在數位廣告上增加 20% 的投資，金額來到 15 億美元，不過在當時仍僅佔整體廣告支出的 22%。⁶⁰

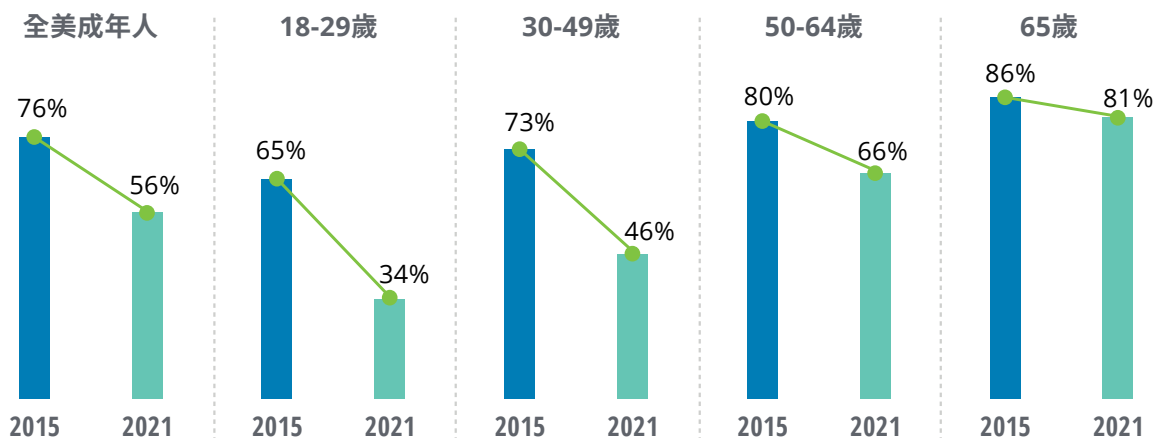
然而，與社群媒體廣告、付費搜尋廣告或其他數位方式相比，傳統行銷方式（例如 30 秒的超級盃廣告）的費用較為高昂，因此，保險公司應能從投資相對較小卻穩定成長的數位廣告中大量獲益。

保險公司的媒體支出也應更加個人化，以觸及新的受眾。Deloitte 媒體趨勢調查顯示，55% 的 Z 世代與 66% 的千禧世代受訪者皆認為，社群媒體上的廣告非常有影響力。⁶¹ 比起串流影片與其他管道上的廣告，上述族群往往更喜歡社群媒體上的廣告。⁶²

在全球展望調查中，當行銷領域的受訪者被問及關於公司在顧客溝通與參與策略方面的長期變化時，產物險公司的受訪者皆認為社群媒體的互動最重要。然而，壽險公司的受訪者則未將其列為公司三大優先事項，這可能會導致其錯失了重大機會，而無法影響這個龐大且不斷茁壯的細分市場。

圖11

在家中通過有線或衛星接收電視的美國成年人比例



注：沒有回答的受訪者並無納入統計

Source: Pew Research Center (survey of US adults conducted January 25–February 8, 2021).

未來，投資數位媒體的策略可能是能夠觸及更多消費者的基本方式，不過，客製化也可能是將開發、獲得與保留顧客發揮到極致的關鍵所在。更進階的顧客資料分析能力或許能支持此類計畫。例如，2019年9月，保誠金融公司收購了 Assurance IQ，並透過直達消費者的平台向對方提供個人化的健康與財務福祉解決方案。⁶³

雖然許多保險公司早已將顧客資料平台、更全面的顧客關係管理系統以及主資料管理架構平台、授權與軟體相互整合，然而，在分析透過傳統方式收集到的所有資料時，部分保險公司可能已處處受阻，遑論從新興的替代性資料中取得可操作的資訊。

而本次調查的受訪者普遍認為，在明年度的行銷、銷售與分配通路預算方面，資料與分析將獲得最多的投資，這一點可說是振奮人心。

保險公司可透過現代化的商品提供差異化價值

除了增進開發顧客、銷售商品與分配通路的策略之外，保險公司也應考慮透過創新的方法在價格與承保範圍以外的整體價值上創造差異。

對於透過即時風險監控功能提供更多商品的潛力，各個領域及地區的受訪者一致表示認同。然而，如要自行提供此類客製化的顧客體驗，對於保險公司而言已越來越具挑戰性。因此，公司應考慮與可提供流暢互動與資料來源的機構結盟或建立合作關係，進而打造出以消費者為中心的全方位體驗。

舉例而言，安盛 XL 正與創新領導者、承包商及科技公司合作，以打造出使用偵測器與攝影機收集資料的營運業生態系統，進而與商業客戶展開更有效的互動。⁶⁴

自行提供客製化的顧客體驗，對保險公司而言已越來越具挑戰性。因此，公司應考慮與可提供流暢互動與資料來源的機構結盟或建立合作關係，進而打造出以消費者為中心的全方位體驗。

此外，Deloitte 近期針對美國人壽保險市場中無法獲得充分服務的消費者進行調查，結果顯示，如果人壽保險可根據生活方式與健康飲食調整保費，大多數的細分市場可能會對購買保險產生更高興趣。而前述調整的依據，或許可透過健身應用程式或其他資料來源加以評估。⁶⁵

對產物險受訪者而言，提升商品的靈活度是首要任務，這點與 Deloitte 更早之前進行的全球汽車與屋主消費者調查結果一致。在該調查中，對於能夠根據需求與財務能力更輕鬆、頻繁地調整承保範圍，美國受訪者表示備感興趣。⁶⁶

而在本次的調查中，壽險受訪者給予某個因素的排序較低，然而，企業仍應考量提高其順位。根據 Deloitte 的調查，美國壽險消費者在考慮購買死亡保險時，能夠在線上增減承保範圍這一點最能吸引消費者。⁶⁷

在產物險領域中，全球展望調查的受訪者將開闢新商品列為另一個優先事項。業者或許可以為新興的風險敞口創立「綠地」風險，例如新興的大麻市場或加密貨幣市場。

儘管法規方面仍具不確定性、缺乏監督與透明度等等的障礙可能會讓有興趣為新興產業提供風險轉移商品的保險公司面臨更複雜的問題，然而，在普遍而言業已成熟的產物險市場中，這些產業是少數有機會能夠有機成長的領域。2020 年，大麻銷售額成長近 50%，到了 2026 年，其成長金額預計將達到 559 億美元；光是每年值 213 億美元的全球大麻產業就足以推動作物險、商品責任險等各式各樣的一般與專門保險銷售額。⁶⁸

同時，儘管 Coincover 與 Nexus Mutual 等專門的保險公司已經在為加密貨幣風險提供保險，然而，大多數的傳統企業仍尚未進入加密保險市場，為如何透過保險獲利與推廣此類政策留下了相對開放的詮釋空間。⁶⁹

網路保險雖然已非新鮮事，卻仍是另一個未受充分利用的機會。網路產業的保險費率僅佔產物保險領域不到 1%。⁷⁰ 瞬息萬變的網路犯罪型態使得承保與定價範圍成為一大挑戰，而如前所述，網路保險的平均保費在第二季飆升了 25.5%。⁷¹

然而，保險公司內部之間以及與顧客之間分享理賠資料，可能有助於公司成功駕馭這個動盪的市場。舉例而言，幾家企業巨頭在 2021 年 6 月成立了 CyberAcuView，該公司將網路資料與資源相結合，以幫助消費者減輕未來的攻擊所造成的影響，並協助保險公司維持市場競爭力。⁷²

隨著企業試圖填補天災保險的空白，氣候變遷也成為非傳統保險商品的催化劑。尤其是在歐洲，不少受訪者都在尋求由潛在事件自動觸發的傳統或新興風險參數化保險商品，並加以創新。其中一例是蘇黎世保險北美分部為計畫參與者提供的客製化營建天氣參數保險，其中的理賠是根據預測的天氣事件所訂立，索賠時也無需提供實物損失證明。⁷³

由於保險公司越來越關注環境的永續性，其他保險公司也開始提供「綠色」優惠與保險，以鼓勵消費者使用永續材料。例如，美國財產保險公司旅行家集團提供了「綠色家庭附加險」，在使用綠色材料重建房屋時，保險公司支付的更換費用最多可增加 10%；而 Farmers 保險公司則透過優惠費率獎勵顧客駕駛油電混合車或其他替代性能源車輛。⁷⁴

為持續提高信任度，保險公司應追求「更高的底線」

保險公司通常將自己比擬為經濟的第一金融響應者，受託協助保戶面對生活中最具挑戰的時刻並東山再起，範圍涵蓋支付修繕款項，更換損壞的財產、承擔債務、提供退休金，以及向失去家人或重要商業領袖的人提供資金。

大眾對於保險公司的要求可能會與日俱增，使其需採取措施重建信任、為打造更加公正與永續的世界盡一份心力，並建立更加公平的金融服務產業，讓獲利與社會影響共存共榮。

儘管疫情為保險公司帶來了負面影響，包括拒絕許多財產投保、事業中斷、疫情相關損害賠償衍生了責任理賠，以及各種法律規定下的強制封鎖，某些情況甚至還會招致訴訟；⁷⁵ 然而，保險公司似乎也從中取得了大眾的信任，甚或能夠拓展這種信任的基礎。

Deloitte 在 2021 年夏季對 14 個國家共計 5,300 名小型企業業主進行的調查中，約有三分之一的受訪者表示，自疫情爆發以來，大眾對公司以及保險代理人的信任度顯著提高；另外三分之一則表示多少有所改善。⁷⁶ 只有少數人表示信任度下降，而其餘的人則認為大致相同。⁷⁷

在上述調查中，表示信任度有所提高的受訪者提到的首要原因在於，保險公司與中介機構透過提供額外的支持服務、加速理賠流程以及提供保費優惠，協助人們度過了疫情。⁷⁸

實則，各個企業還可以採取許多額外措施，以建立更高的信任度並提升該產業作為風險管理者的名譽。實現上述目標的可行方式之一是領先提出替代性融資機制，讓承保範圍大面積涵蓋疫情未來的損失，包括參考當今的恐怖主義風險保險的市場模式，並建立潛在的公私部門合作關係。業者還可以更積極地推動 ESG 行動，從根本縮小氣候風險的主因，或是讓工作團隊與領導團隊的組成更加多元，並推出新商品與服務以縮小某些地區服務不足所造成的投保落差。

保險公司還可透過公開個人資料收集與使用的新方式，以及與消費者合作來增加信任度。只有 11% 回應本次調查的行銷主管高度同意自家公司在收集與使用顧客個資方面目前已變得更加透明，而 10 人中有 8 人則認為公司還有進步的空間，才足以讓顧客覺得自己能掌控隱私。

Deloitte 金融服務團隊在今年早些時候發布的報告《**更高的底線**》中指出，保險業更大的前景在於，大眾對於保險公司的要求可能會與日俱增，使其需採取類似的措施以「重建信任、為打造更加公正與永續的世界盡一份心力，並建立更加公平的金融服務產業，讓獲利與社會影響共存共榮。」⁷⁹

該報告認為，公司的底線不應「只是利潤與虧損的總和」。相反地，「更高的底線與利潤一樣，對地球與人類的未來而言都非常重要。在不平等的狀況減少、財富共享的榮景增加之前，這個底線會讓奮鬥者與成功者之間的界限變得模糊不清。」⁸⁰ 簡言之，全世界的願景便是個更高的底線，也代表著人類將從教育程度更高、更公平與更永續的世界中迎來財富與全人類的利益。

強化信任度可帶來更大的獲利空間

保險最終還是會回歸到信任的問題（消費者相信如果受有損失，保費最終都會回到身上），因此，維持與強化這種信任感必須持續列為優先事項。

Deloitte 《Insights》雜誌近期的一篇文章〈**信任與經濟繁榮之間的關聯**〉⁸¹ 提到：「在宏觀經濟學中……我們往往會透過某些有能力與意圖的舉動來建立、維持信任感。」該報告將能力定義為「執行能力、說到做到的能力，以及兌現品牌承諾的能力」，而意圖則「指的是行為背後的原因，包括公平、透明度與影響力的追求。」⁸² 作者指出：「少了其中一項便無法建立信任或重建信任，這兩者缺一不可。」⁸³ 這聽起來似乎是強化保險信任度的好策略。

根據 Deloitte 〈信任與經濟繁榮之間的關聯〉一文，當信任與「共同利益」串連時，保險公司便能更上一層並展現差異化。「把信任放在計畫、策略與目標的前緣，消費者的信任感便會隨之增加。」⁸⁴ 無論是在與消費者、監管機構、投資人還是員工打交道時，保險業者都可從短期與長期建立的信任中受益。

Endnotes

1. Fernando Casanova Aizpún, Xin Dai, and Roman Lechner, *World insurance: The recovery gains pace*, Swiss Re Institute, July 14, 2021.
2. Ibid.
3. Ibid.
4. Ibid.
5. Ibid.
6. Fitch Ratings, "Global reinsurers premium rate increases to further moderate in 2022," press release, August 23, 2021.
7. Ibid.
8. Ibid.
9. Lloyd's, "Lloyd's reports strong 2021 half-year results with £1.4bn profit and 92.2% combined ratio," press release, September 9, 2021.
10. IVANS, "IVANS index Q2 2021 results released," press release, July 21, 2021.
11. The Council of Insurance Agents & Brokers, *Q2 P/C market survey 2021*, August 24, 2021.
12. IVANS, "IVANS index Q2 2021 results released."
13. US Department of Labor, "The employment situation—September 2021," press release, accessed October 29, 2021.
14. MIB, "Solid growth at the half for US life insurance activity reports the MIB life index," July 14, 2021.
15. AM Best, "Best's special report: First-half 2021 net income soars in US life/annuity insurance industry," press release, August 24, 2021. (Data copyrighted by AM Best and used with permission.)
16. LIMRA, "LIMRA updates its life insurance sales forecast for 2021," press release, August 11, 2021.
17. David Sampson, "Growing inflationary pressures impacting P&C industry," NU Property & Casualty, June 7, 2021.
18. Ibid.
19. National Association of Insurance Commissioners, "Low interest rates," June 8, 2021.
20. Willis Towers Watson, "Global insurance industry faces IFRS 17 costs estimated at US\$15 to US\$20 billion," press release, June 7, 2021.
21. Deloitte, *LDTI implementation survey*, June 2021.
22. Swiss Re Institute, "Severe weather events drive global insured catastrophe losses of US\$42 billion in first half of 2021, Swiss Re Institute estimates," press release, August 12, 2021.
23. RMS, "RMS estimates US\$31–44 billion in total US onshore and offshore insured losses from Hurricane Ida," press release, September 16, 2021.

24. David Sherwood and Kristen B. Sullivan, *Building a more sustainable insurance industry: How carriers can empower CSOs to tackle climate risk, diversity and inclusion, and governance transformation*, Deloitte Insights, August 3, 2021.
25. International Association of Insurance Supervisors, *Application paper on the supervision of climate-related risks in the insurance sector*, May 2021.
26. European Insurance and Occupational Pensions Authority, "EIOPA issues opinion on the supervision of the use of climate change risk scenarios in ORSA," April 19, 2021.
27. Bank of England, "Bank of England publishes the key elements of the 2021 biennial exploratory scenario: financial risks from climate change," press release, June 8, 2021.
28. Department of Financial Services, *Proposed guidance for New York domestic insurers on managing the financial risks from climate change*, April 8, 2021.
29. Ibid.
30. Department of the Treasury, "Federal insurance office request for information on the insurance sector and climate-related financial risks," Regulations.gov, August 31, 2021.
31. Ibid.
32. Benjamin Bain, "SEC finds gaps in climate change disclosures in annual reports," *Bloomberg Green*, September 22, 2021.
33. Sherwood and Sullivan, *Building a more sustainable insurance industry*.
34. Ibid.
35. Eva-Maria Barbosa et al., *Insurance growth report 2021—Midyear update*, Clyde & Co, August 24, 2021.
36. Ibid.
37. Ibid.
38. Mark Purowitz and Douglas Sweeney, *2021 midyear insurance M&A outlook: Lower rates continue to create opportunities*, Deloitte, 2021.
39. Ibid.
40. Ibid.
41. Data from Venture Scanner database.
42. Purowitz and Sweeney, *2021 midyear insurance M&A outlook*.
43. Ibid.
44. The Jacobson Group and Aon, *Q3 2021 US insurance labor market study results*, August 2021.
45. Ibid.
46. Mark Breeding, "COVID-19: A tipping point for insurance digital transformation?," *Digital Insurance*, March 25, 2020.
47. Steven Bowcut, "Cybersecurity in the insurance industry," *Cybersecurity Guide*, updated August 6, 2021.

48. Lee Rainie, "Cable and satellite TV use has dropped dramatically in the United States since 2015," Pew Research Center, March 17, 2021.
49. John Rodgers and Brian Nordyke, "Talent crisis will drive change in insurance," NU Property & Casualty, August 20, 2021.
50. Peter Evans-Greenwood, Rosemary Stockdale, and Tim Patston, *The digital-ready workplace: Supercharging digital teams in the future of work*, Deloitte Insights, May 27, 2021.
51. Shinichiro Funabiki, "The use of AI is transforming the insurance industry," World Finance, January 25, 2021.
52. AXA, "AXA invests in new data academy to improve customer experience," press release, February 5, 2021.
53. Britton Van Dalen, Kelly Cusick, and Andy Ferris, *The rise of the exponential underwriter: Leveraging a convergence of data, technology, and human capital to transform underwriting in insurance*, Deloitte Insights, February 24, 2021.
54. Matthew Josefowicz, *Cloud computing in Insurance: Current adoption and plans*, Aite Novarica, June 2021.
55. Check Point Software Technologies, "Ransomware exploits and supply chain attacks lead the cyber trends in the first half of 2021," July 2021.
56. Ibid.
57. Matthew G. White and Alexander F. Koskey, "Insurers beware: Potential impacts of New York's cyber insurance risk framework," *Insurance Journal*, April 6, 2021.
58. Annemarie McPherson, "10 findings from the 2020 Agency Universe study," *Independent Agent*, March 29, 2021.
59. Rainie, "Cable and satellite TV use has dropped dramatically in the United States."
60. William Blair, "Insurance distribution: Benchmarking the rise of digital." March 2020.
61. Kevin Westcott et al., *Digital media trends, 15th edition: Courting the consumer in a world of choice*, Deloitte Insights, April 16, 2021.
62. Ibid.
63. Leslie Scism, "Prudential to pay US\$2.35 billion for online startup assurance IQ," *Wall Street Journal*, September 5, 2019.
64. AXA XL, "The Innovative Insurer for the innovative contractor," accessed October 20, 2021.
65. 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, September 15, 2021.
66. Neal Baumann, Mark Patterson, and Peter Evans, *The future of home and motor insurance: What do customers want?*, Deloitte Insights, October 7, 2020.
67. Kakar, *Financial inclusion and the underserved life insurance market, part two*.
68. Don Jergler, "Global 2020 cannabis sales hit US\$21 billion, insurance brokers saw premium boost," *Insurance Journal*, March 2, 2021.
69. Heather A. Turner, "Bitcoin boom: Essential insurance for cryptocurrency in 2021," NU Property & Casualty, February 16, 2021.

70. *Insurance Journal*, "Cyber insurers hike rates but worry about pricing long-term as losses mount: Fitch," May 27, 2021.
71. CIAB, "Q2 P/C market survey 2021."
72. *Insurance Journal*, "Seven major cyber insurers form company to coordinate cyber analysis, risk mitigation," June 21, 2021.
73. Zurich North America, "Zurich North America launches construction weather parametric insurance," *PRNewswire*, January 5, 2021.
74. Ashley Kilroy and Amy Danise, "Can you make your insurance green?," *Forbes Advisor*, March 26, 2021.
75. Alwyn Scott, "Insurers rewrite business policies after pandemic legal tussles," *Reuters*, March 5, 2021.
76. Deloitte, *Deloitte Global Small Business Insurance Survey*, 2021.
77. Ibid.
78. Ibid.
79. Monica O'Reilly et al., *The future of financial services in the United States: Aspiring to a higher bottom line*, Deloitte Development LLC, March 2, 2021.
80. Ibid.
81. Ira Kailash, Michael Wolf, and Jonathan Holdowsky, *The link between trust and economic prosperity: Repairing the global erosion of trust has economic advantages*, Deloitte Insights, May 20, 2021.
82. Ibid.
83. Ibid.
84. Ibid.

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

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

林旺生 資深會計師 Eric Lin
保險產業負責人
ericwlin@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

楊清鎮 資深會計師 ChingCheng Yang
不動產產業負責人
chyang@deloitte.com.tw

廖哲莉 資深會計師 Cheli Liaw
稅務服務
cheliliaw@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

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

黃志豪 資深執行副總經理 Casper Chu
管理顧問服務
cashuang@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
金融服務產業專案組長
karenmlin@deloitte.com.tw

黃頌宣 Joshua Huang
金融服務產業專案專員
joshuhuang@deloitte.com.tw

關於作者

Gary Shaw
美國保險產業負責人
gashaw@deloitte.com

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失負責，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 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路（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。