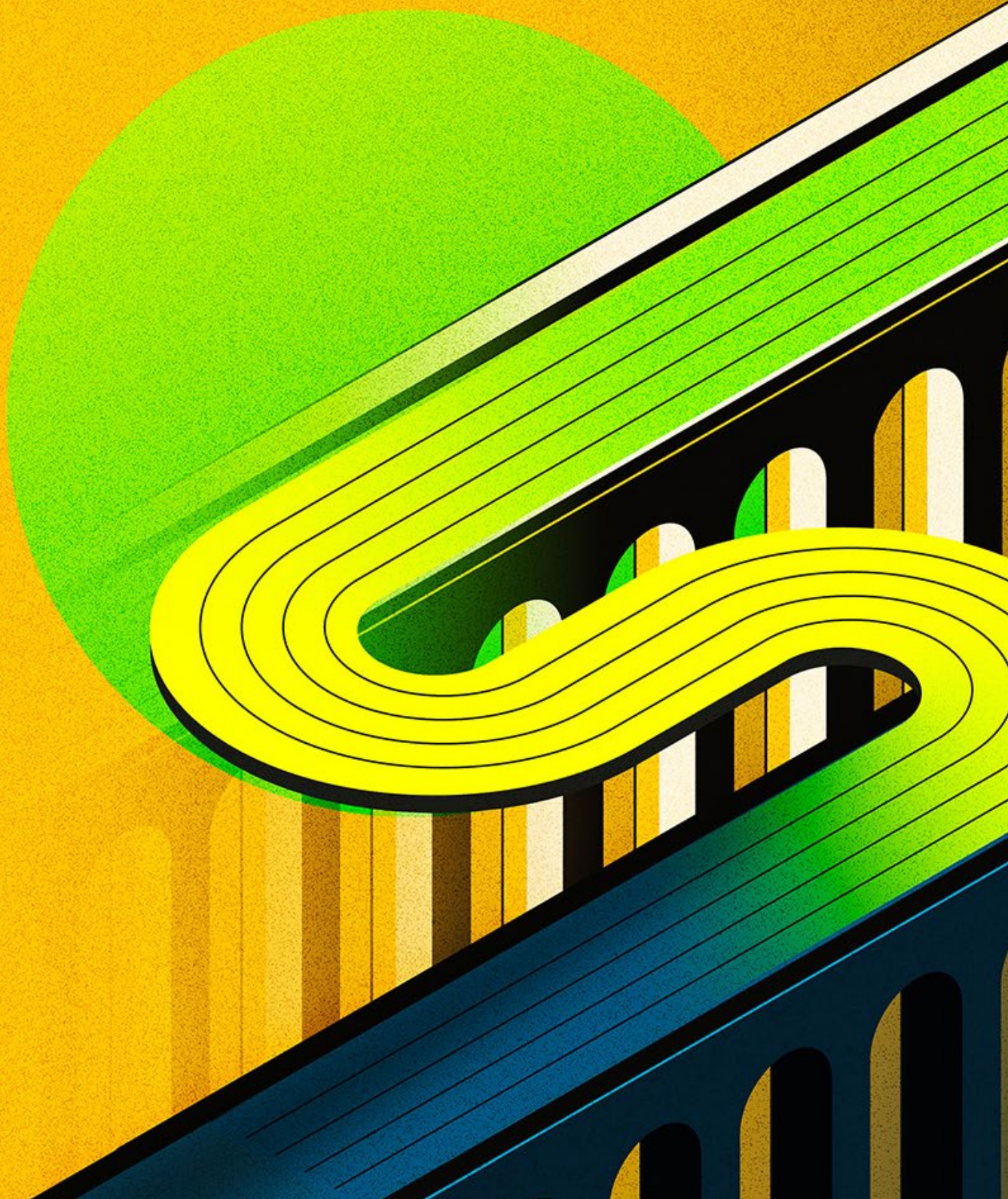


Deloitte.

勤業眾信

2026年全球保險產業展望

客戶期望轉變、跨通路營運整合與核心系統現代化，正持續重塑全球保險業格局



目錄

引言	2
財產與意外傷害保險 (P&C) 正聚焦三大方向：加速先進技術應用、強化資本配置彈性，以及開發多元替代性收入來源	3
壽險及年金險 (L&A)：透過策略聯盟因應成長放緩	5
團體保險：以差異化產品與數位化互動驅動成長	8
資料品質、系統現代化與資安韌性，為 AI 成功落地的關鍵基石	10
AI 人機協作是推動數位轉型成功的關鍵要素	12
以策略性協作夥伴與通路布局為基礎，結合情感連結，全面升級客戶體驗	14
「美國『大而美』稅改法案的稅務影響與政策風險」	16
讓轉型不再停留於規劃，而是從此刻開始真正落地	17
聯絡我們	18
尾註	19

引言

展望 2026 年，全球保險產業正步入高度不確定的發展階段。

經濟波動持續加劇、地緣政治風險未歇，加上災難性事件發生頻率與破壞力同步升高，均對產業經營帶來前所未有的壓力。與此同時，產業邊界日益模糊，經銷通路加速整合與重塑，科技創新持續改變既有商業模式。在多重變化交織下，客戶期望快速演進，持續重新定義保險領域中「價值、服務與信任」的內涵。

業界普遍認為，若持續沿用傳統商業模式，將難以有效回應未來挑戰。新的產業格局已逐步成形，保險公司必須主動調整營運模式、客戶互動方式與成長路徑，才能在變動環境中維持競爭韌性。

在此背景下，技術現代化已成為轉型核心，其重點聚焦於三項關鍵任務：一是規模化落地人工智慧應用情境；二是鞏固高品質的資料基礎；三是以現代化技術架構與資安韌性，系統性支撐前述願景。然而，數位工具能否真正發揮效益，關鍵仍在於組織與人才。保險公司必須持續為員工賦能，協助其在高度數位化、資料驅動的營運環境中，持續創造可衡量的業務價值。

隨著產業複雜度與不確定性成為新常態，唯有及早洞察趨勢並果斷推動變革，主動重塑業務模式、產品體系、科技工具，以及與利害關係人的互動方式，保險公司方能在未來競爭格局中搶得先機。

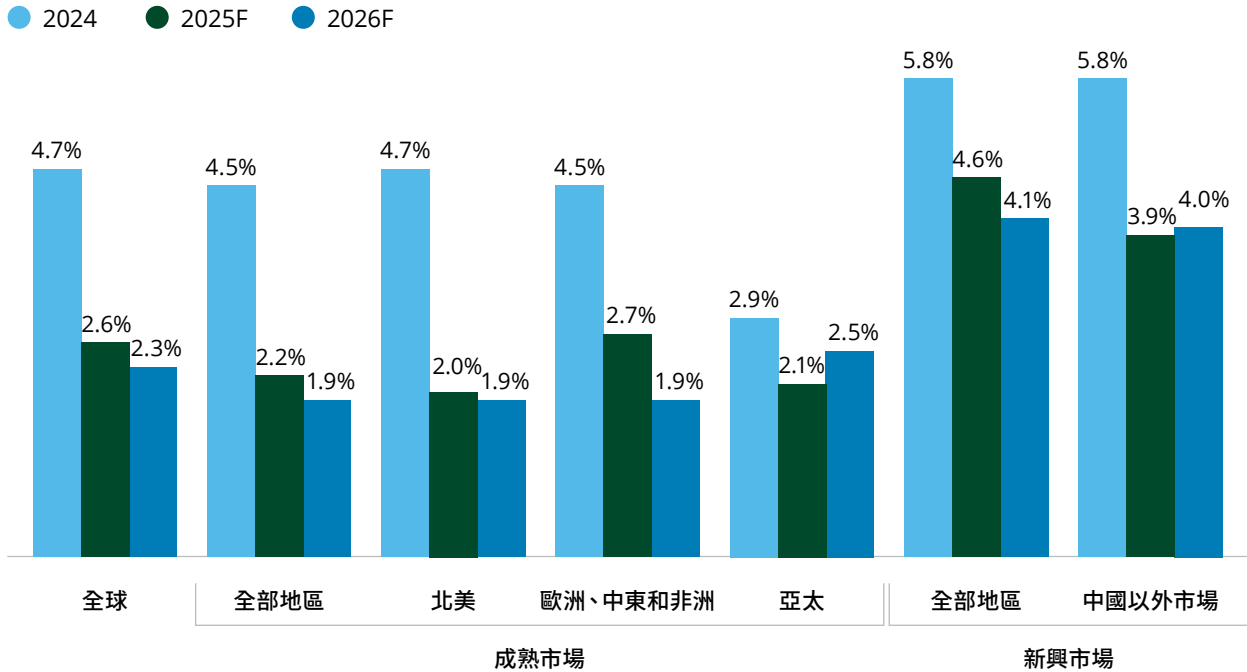
財產與意外傷害保險 (P&C) 正聚焦三大方向：加速先進技術應用、強化資本配置彈性，以及開發多元替代性收入來源

財產與意外傷害保險 (P&C) 業務正逐步走出長期辛苦的景氣循環，並進入一個「獲利空間承壓、保費成長趨緩」的新階段（見圖 1）。展望 2026 年，全球保費成長動能預期將進一步放緩，主因包括市場競爭持續升溫、費率調升空間受限，以及潛在關稅影響與準備金調整所帶來的成本壓力。¹ 此外，

受整體經濟成長放緩影響，新興市場於 2025 年及 2026 年的保費成長率亦預期同步回落。²

在法國、德國、英國等歐洲已開發市場，隨著成本壓力逐步緩解，預期 2025 年股東權益報酬率將顯著成長，從 2024 年的 9.1% 升至 11.6%。³

圖1
各地區非壽險業務保費實際增速呈現放緩趨勢



註：F值代表預測值，數據截至2025年7月9日
資料來源：瑞士再保險《sigma 2/2025: World insurance: a riskier, more fragmented world order》，2025年7月9日

在個人與商業保險領域，受到貿易政策不確定性、供應鏈持續受擾以及勞動力短缺等因素影響，商品價格與薪資通膨壓力仍在，獲利空間恐持續承壓。美國市場 2024 年承保表現創下十多年來最佳紀錄，⁴ 惟綜合成本率仍呈上升趨勢，從 2024 年的 97.2% 升至 2025 年的 98.5%，並預期 2026 年進一步上升至 99%。⁵

關稅對保險業務的連鎖反應

理賠成本承壓：進口維修零組件、木材等建築材料價格上漲，直接推升汽車險與住宅財物險的理賠成本，進而對保費水準與承保利潤形成壓力。⁶

成本轉嫁受限：在進口成本上升情境下，企業若選擇自行吸收，將對獲利造成壓力；若轉由客戶承擔，則帳款回收風險可能升高，出口導向產業影響相對明顯。

貿易信用保險供需失衡：企業對現金流保障需求大幅增加，帶動貿易信用保險需求顯著成長。然而，買方信用風險升高、理賠風險提升，使保險公司承保能力受限。⁷

貨運風險複雜化：海運與航空保險公司（對承保貨物與物流風險之業者影響尤深），須因應航線改道、港口壅塞及地緣政治動盪所帶來的風險。⁸

美國投資收益率預期將逐步回升。從 2024 年的 3.9%，逐步升至 2025 年的 4% 與 2026 年的 4.2%。⁹ 然而，在美國聯準會預期自 2025 年 9 月啟動首次降息（25 個基點）¹⁰，並持續調降利率的情境下，現有投資組合與新投入資金的收益率差距將逐步縮小，進而限制投資收益的成長空間。

除總體經濟與市場波動外，財產與意外傷害保險亦將面臨多重不利因素衝擊。

氣候相關損失日益頻繁：從德國洪災¹¹ 到美國¹²、加拿大¹³ 及澳洲¹⁴ 的野火，自然災害愈發頻繁且強度持續升級。受此影響，保險公司風險移轉成本大幅上升。再保險條款轉趨嚴格與自留風險提高，使賠付率面臨上行壓力。全球保障缺口已擴大至 1,830 億美元。¹⁵

法律風險持續升溫，第三方訴訟資助（Third-Party Litigation Funding）已由美國擴散至英國、澳洲、加拿大及部分亞洲國家。¹⁶ 隨著責任範圍不斷擴大、陪審團裁決金額顯著提高，以及「司法積極主義」興起，社會性通膨（Social Inflation）進一步加劇，導致意外險與責任險的索賠嚴重程度持續上升。為因應相關壓力，部分地區已透過侵權法改革及提高資訊透明度要求，試圖緩解保險業者所承受的法律與理賠風險。¹⁷

結構性競爭壓力持續升高，保險經紀人整併削弱保險公司的議價能力，¹⁸ 大型企業加速採取自保公司（Captive）模式，¹⁹ 新型風險資本參與者持續湧入，產業競爭格局愈加複雜。²⁰ 為應對挑戰，保險公司需採取更具敏捷性的資本模式，透過第三方再保險管理自留風險，以提升對市場波動的承受能力，同時善用巨災債券、巨災風險管理工具「側掛車」（Sidecars）等保險相關證券工具。²¹ 此類結構性工具可將部分風險轉移至資本市場，進而提升保險公司的資本彈性、並增強其面對極端損失事件時的整體韌性。

同時，財產與意外傷害保險業亦面臨多項正向發展。

從生成式 AI 到地理空間分析（如無人機屋頂勘查、災害分級衛星影像、物聯網即時監測）等技術，有助於保險公司更精準地預測風險，並降低多項險種的整體損失。²² 監理機關普遍支持以資料驅動的風險識別方法，²³ 全球各地的保險公司與政府機構亦逐步採取更為主動的風險管理策略。²⁴

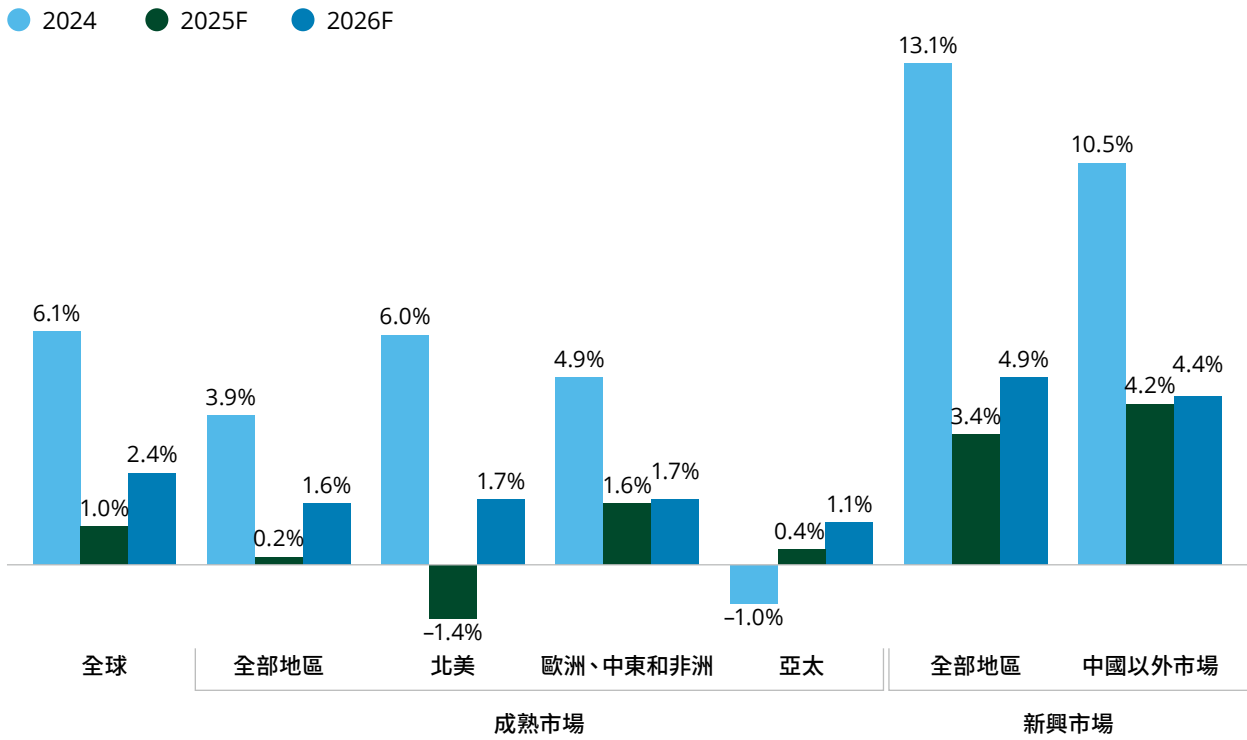
此外，隨著非傳統服務的逐步成熟與普及，該類服務收入在保險公司整體營收中的占比預期持續提升。根據 Deloitte 研究預測，至 2030 年，以**服務費為主的相關收入規模**可望達到 49.5 億美元。²⁵

壽險及年金險 (L&A)：透過策略聯盟因應成長放緩

預期全球壽險業務成長將趨緩。美國政府政策不確定性可能使消費者轉趨謹慎，²⁶ 進而延後投保決策或降低保障額度。相較於新興市場，已開發市場的成長更顯疲弱；新興市場的保險滲透率仍處於低位，加上持續擴大的中產階級市場，為保險產業提供了可觀的成長空間。(圖 2)²⁷

圖2

各區域壽險業務保費實際增速趨緩



註：F值代表預測值，數據截至2025年7月9日

資料來源：瑞士再保險《sigma 2/2025: World insurance: a riskier, more fragmented world order》，2025年7月9日

雖然壽險保費成長趨緩，但年金險的成長動能依然強勁。2024年美國年金險銷售成長12%，達到4,324億美元；截至2025年第二季，單季銷售額已連續七季突破1,000億美元。²⁸ 隨著貨幣政策放寬，固定利率年金險的市場熱度可能逐漸降溫，指數型年金產品則有望成為新焦點。²⁹ 此外，在歐洲市場（尤以法國與義大利為代表）表現突出的投資連結型保單（Unit-linked），亦具備進一步拓展至美國等其他已開發市場的潛力。³⁰

保險與私募的融合： 持續改變產業格局

儘管市場對流動性不足與監理不完備的疑慮日益升高，全球保險公司仍持續增加對私人信貸的投資。³¹ 2024年，保險業管理資產規模成長25%，達到4.5兆美元，其中私人信貸占比自2023年底的20%提升至21.1%。³²

根據2025年3月高盛 (Goldman Sachs) 調查，全球61%的受訪財務長與投資長預測，私人信貸總報酬將在2026年達到高峰。³³ 代表著64%的美洲地區受訪者及69%的亞太地區受訪者，計畫在未來12個月內提高私人信貸配置。³⁴

隨著另類資產在投資組合中的占比持續攀升，保險公司正加速與另類資產管理公司合作，以強化其私募股權投資能力。雙方透過私募機構直接收購壽險及年金險公司、建立策略合作夥伴關係以及進行少數股權投資等模式加深融合。

大型投資機構如Apollo³⁵與Brookfield³⁶等，持續布局壽險公司，以取得可進行長期投資的穩定資金來源。

2025年6月，林肯金融 (Lincoln Financial) 與貝恩資本 (Bain Capital) 建立合作關係，藉此協助該保險公司加速投資組合轉型與資本配置重點，同時運用資產管理機構橫跨多元資產類別的平台能力。另為進一步強化投資專業能力，³⁷Guardian Life 與Janus Henderson 亦於2025年4月8日宣布策略合作，由Janus Henderson 擔任Guardian Life 投資等級公開市場固定收益資產的主要管理機構。³⁸

為提升資本效率，多家壽險公司開始運用再保險「側掛車」工具，將部分業務轉移至資本準備要求較低的境外地區，以轉移保單責任。³⁹「側掛車」亦允許外部投資人共同承擔風險並分享潛在報酬，進而協助保險公司釋放更多資金，以支撐新業務的承保與成長。

2021-2023年間，透過「側掛車」轉移的準備金規模約增加兩倍，達近550億美元。⁴⁰ 2024年，保險領域新推出多檔「側掛車」結構產品，其中以安聯 (Allianz SE)、Voya Financial 以及Antares Capital 等參與的方案最受矚目。⁴¹

另一方面，另類投資的流動性與透明度通常低於公開發行的公司債與貸款，因而容易引起監理關注並導入額外規範。

例如，美國全國保險監理官協會 (NAIC) 正著手修訂風險資本計算準則，以提升資產風險資本適足率評估的準確度與透明度。其他管轄區亦加強監理力道。此外，國際貨幣基金組織 (IMF) 亦針對私募股權進入壽險領域發表相關白皮書。⁴²

其他地區亦出現監理審查力道升高的趨勢。⁴³ 例如，百慕達金融管理局 (Bermuda Monetary Authority) 於2023年12月發布文件，說明其對私募股權背景保險公司的監理與監督方向；國際貨幣基金組織亦就私募股權投資壽險產業發布相關白皮書。⁴⁴ 隨著監理機關對私募股權投資保險公司的關注持續升溫，投資人除應掌握當前監理環境外，亦需預先評估未來可能的政策走向與監理演變。私募股權與保險業融合的另一面向，是私募機構開始將壽險產品視為具節稅效果的財富管理工具。⁴⁵

拓展成長機會： 策略聯盟與合作夥伴布局

保險業者可透過建立合作夥伴網絡，布局非傳統的收費型服務，以補強或擴展既有產品與服務組合，並推動收入來源多元化。例如：與居家照護及其他健康照護服務商建立合作關係，發展跨服務整合模式。2024年，美國保險公司 Genworth 便與居家照護新創公司合作，打造整合式服務網絡，重塑高齡者的居住、服務與照護模式。⁴⁶

此外，第三方管理機構 (TPA) 的角色，正由以成本控管為主的服務提供者，逐步轉型為支援業務敏捷與成長策略的合作夥伴。透過導入新產品、新通

路與先進技術，TPA 能協助保險公司開拓新市場，並成為其營運量能延伸的一部分，支持策略性產品發行，以及後續的持續營運與管理。

在保險保障缺口仍相當龐大的開發中國家，建立聯盟有助提高壽險銷售量，擴大壽險服務可近性與普及性。例如，在撒哈拉以南的非洲與南亞等「行動電話普及率高、保險覆蓋率低」的地區，壽險公司可與電信業者合作，透過行動技術提供小額壽險產品，以提升滲透率。⁴⁷

經銷通路整合： 推動策略調整與轉型

過去數年，逾半數零售壽險銷售與大量年金險業務的通路，主要透過併購實現規模成長，⁴⁸ 使保險公司原有的經銷與通路策略日益趨於複雜。⁴⁹

一方面，中介機構的合約議價能力提高，對保費與佣金水準形成下行壓力；另一方面，原本區隔清楚的市場角色（例如：經紀、總代理、行銷組織、業務組織與財務規劃機構等）正逐步趨於模糊，保險公司與各類通路之間的合作模式亦隨之調整與演變。⁵⁰

隨著經銷通路持續轉型，保險公司可能透過差異化策略確立競爭優勢，例如提供專屬團體產品、改善銷售與服務流程中的關鍵瓶頸，以及善用客戶資料依需求進行產品客製化，以強化其在通路生態系中的整體定位。⁵¹

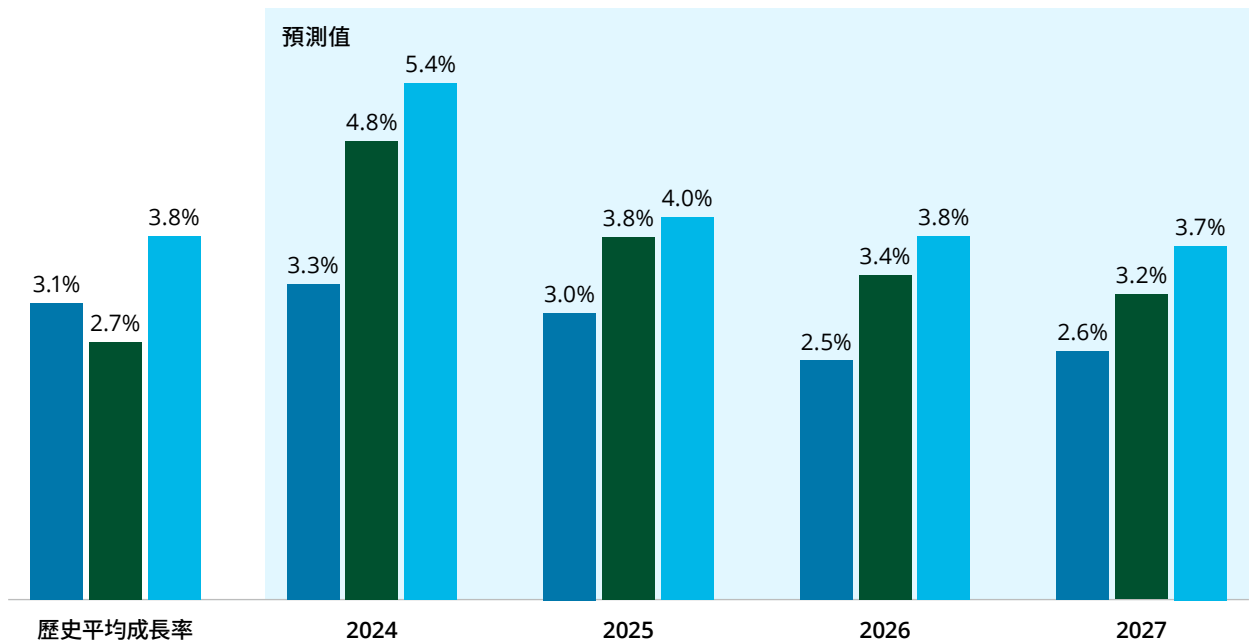
團體保險：以差異化產品與數位化互動驅動成長

團體保險業務成長率於 2024 年達高峰後，預期未來數年將持續放緩 (見圖 3)⁵²。關鍵影響因素包括：就業市場緊縮、薪資成長趨緩⁵³ 以及醫療成本持續攀升⁵⁴，上述因素共同對雇主提供之員工福利計畫投保率形成下行壓力。

圖3

自2024年達高峰後, 團體保險成長放緩

● 壽險 ● 長期殘疾保險 ● 短期殘疾保險



註：所有預測數據皆由美國壽險行銷調研協會於2025年1月發布

資料來源：美國壽險行銷調研協會，《2024-2027年員工保險福利預測：能否成功取決於應對新挑戰的能力》

儘管面臨外部挑戰，團體保險仍存在成長機會，主要來自對補充型員工福利需求的持續增加。許多保險公司已推出聚焦特定產業、族群或細分市場（如中小企業與零工工作者）的創新產品，以回應市場趨勢。

目前勞動力結構已橫跨五個世代，使保險公司必須提供能回應不同員工需求的產品與解決方案。透過

擴充產品組合，納入如健康促進產品與服務、高齡照護、辦公室托育方案，甚至領養支援等客製化方案，保險公司不僅能吸引更廣泛的客戶群，也能提升其對雇主與保險經紀人的整體價值。另一方面，隨著傳統退休金制度逐漸式微，市場對終身收入型商品的需求持續增加，愈來愈多團體保險公司開始於企業退休福利計畫中提供年金型產品（in-plan annuities）。⁵⁵

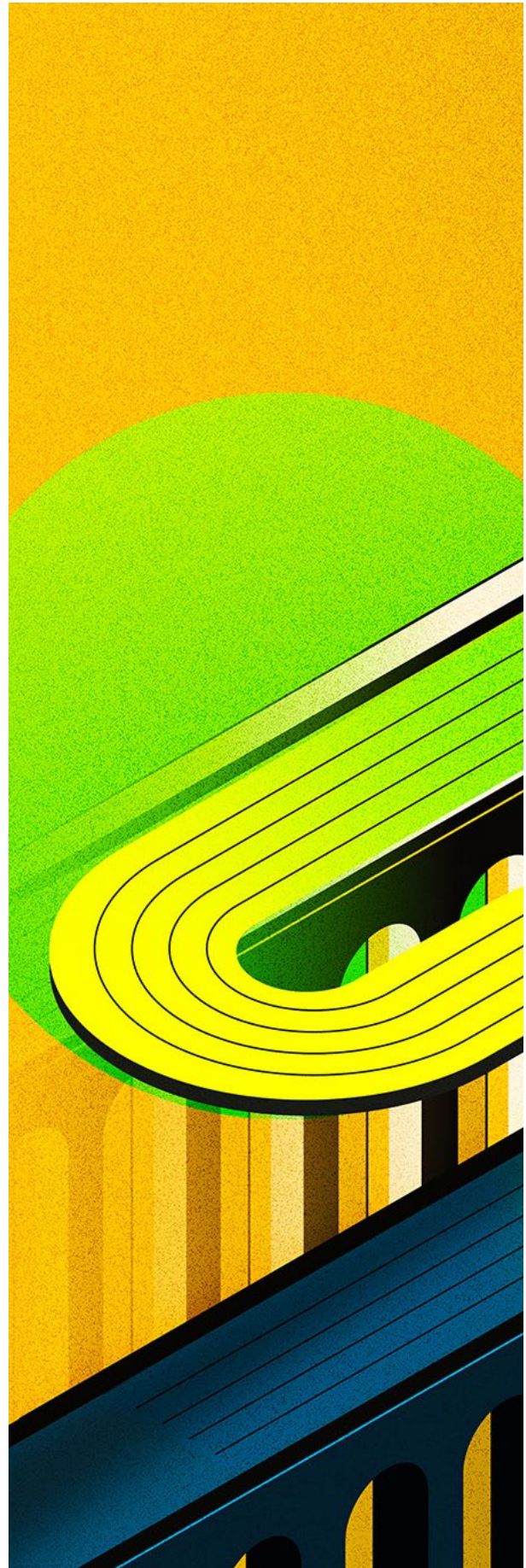
保險公司可透過擴展創新產品，建立差異化競爭優勢，並提升其對中介通路的整體價值，進而提高市場滲透率。目前，獨立保險經紀人承攬了職場福利市場約 83% 的業務；然而隨著員工福利內容日益複雜，其角色正逐漸從單純的銷售人員，轉型為具顧問性質的專業夥伴。⁵⁶ 除了協助雇主選擇合適的福利產品與保險公司外，經紀人也愈來愈常協助評估並導入數位科技工具，以提升所有利害關係人的價值與使用便利性。

為在中介通路中進一步建立差異化競爭優勢，團體保險公司除提供整體且具針對性的產品組合外，亦應優先強化數位串接能力，展可與雇主既有平台無縫整合的科技解決方案。根據美國壽險行銷與研究協會（LIMRA）近期調查，若保險公司無法將其產品串接至企業使用的福利科技平台，約 40% 的雇主表示將考慮更換保險公司。⁵⁷

應用程式介面（API）等數位能力與整合工具，正加速推動保險公司淘汰妨礙現代化客戶體驗的傳統系統。⁵⁸ 此類前瞻性的 API 策略不僅有助於團體保險公司提供更具個人化的服務體驗並提升整體營運效率，亦能吸引更多保險經紀人及其所代表的企業客戶。

制定完善的員工休假管理策略，亦可成為團體保險公司的另一項差異化優勢，特別是對於跨州營運或採行遠距工作的企業而言。由於各地在休假制度的實務運作、文化背景與法規要求上存在差異，相關專業能力在保險經紀人評估團體保險承保公司時，具有高度參考價值。尤其在涉及《家庭與醫療休假法》（Family and Medical Leave Act）及《美國身心障礙者法修正案》（Americans with Disabilities Act Amendments Act）等法規時，若管理不當，可能為企業帶來顯著的合規與成本風險。⁵⁹

與其他保險市場相同，經銷通路持續演變並加速整合，正對保險公司與通路間的業務佣金與利潤分潤安排帶來日益加重的壓力。約有六成保險公司表示，隨著愈來愈多團體保險市場參與者加入分潤行列，成本結構承壓，已成為其重要考量之一。⁶⁰



資料品質、系統現代化與資安韌性，為AI成功落地的關鍵基石

儘管自 2024 年起產業焦點多集中於 AI 試辦專案，許多保險公司目前已加速推動 AI 發展布局。雖然各公司在導入與落地進度上存在差異，但多數保險業高階主管已將重心轉向具備明確投資報酬、且風險相對可控的實務型 AI 應用情境。

詐欺偵測即是一個典型的應用範例。以蘇黎世保險（Zurich）為例，該公司已部署 AI 技術於理賠防詐偵測，包括運用機器學習技術辨識已提交理賠申請中的異常。⁶¹ 依據 Deloitte 估計，至 2032 年，透過導入 AI 驅動的即時防詐分析工具，財產與意外傷害保險公司有望節省高達 1,600 億美元的成本。⁶²

代理式 AI（Agentic AI）亦是目前的另一項重點發展方向。美國國際集團（AIG）與 Anthropic 及 Palantir 合作，推出由生成式 AI 驅動的核保輔助工具，可自動接收並優先處理所有超額與特殊風險保險（E&S）的新投保申請，使保險公司在不增加人力的情況下，得以審查更多保單。⁶³ 在歐洲，部分保險公司如安聯（Allianz）與安盛（AXA）亦正評估並逐步釋放代理式 AI 在理賠等流程中的應用潛力⁶⁴；然而，多數保險公司對於高度實驗性的 AI 專案仍持審慎態度，轉而持續加大對資料現代化與雲端轉型的投入。⁶⁵

許多保險公司亦在客戶互動層面加大 AI 投資，例如：客服中心、虛擬助理與聊天機器人以及理賠分流系統。在亞洲，一些保險公司已上線由生成式 AI 驅動的客服機器人及理賠分流系統，優先將 AI 應用於監理較為寬鬆的「低風險」情境。⁶⁶

在新加坡、香港等亞洲市場，監理機關正透過補助、監理沙盒及加速計畫等機制，積極鼓勵保險業進行 AI 應用試驗。新加坡金融管理局已推出多項資金補助措施，以促進 AI 技術導入；⁶⁷ 香港保險業監管機構亦規劃相關專案，支持保險公司推動 AI 試點計畫。⁶⁸

巴西的「開放保險」（Open Insurance）框架，則允許客戶在多家保險公司間共享資料，促成更多個人化保險方案，並加劇市場競爭。⁶⁹ 該框架有助開闢新型銷售通路，促進保險公司與保險科技公司的合作，也激勵保險公司開發更多基於 API 的整合平台，以便與更多潛在數位夥伴連結。友善的監理環境，有助保險公司突破既有系統限制，深入探索現代化技術解決方案。



完善基礎設施，支撐
新科技順利運行

儘管保險業已掀起 AI 應用浪潮，然而多數公司仍面臨資料分散、品質不一以及系統老舊等問題，致使 AI 價值落地仍停滯在探索階段。要實現 AI 在保險業的「工業革命式」應用，並將其有效嵌入各項業務流程，保險公司仍須持續夯實資料基礎，同時建立穩健且具延展性的技術架構。

雖然並非所有 AI 專案都需要完美無缺的資料，但建立適當的標準化與控管機制，對避免矛盾的結果與維護信任至關重要。保險公司應優先提升資料品質、推進系統整合與資料管理，以建立統一的客戶視圖並實現即時資料處理。

除資料策略外，既有核心系統的現代化仍是保險公司持續關注的重點，許多業者正推動為期數年的雲端轉型計畫。然而，部分高階主管對大規模、長期的系統汰換投資轉趨審慎，並關注 AI 驅動模型是否可能在短期內影響既有系統的價值。⁷⁰ 此一思維轉變，反映出保險公司科技策略正進入調整期，高階管理團隊正嘗試在滿足當前營運需求，與布局未來 AI 驅動模式之間取得平衡。

隨著企業架構決策愈加複雜，保險公司需謹慎選擇科技合作夥伴與解決方案，包括提供整合式 AI 服務的供應商。轉型的目標能否實現，很大程度取決於是否能打造與業務目標契合、且可因應產業變化的彈性架構。

架構選擇不僅涉及軟體系統，亦涵蓋硬體層面。值得注意的是，部分壽險公司已開始利用圖形處理器（GPU）的高效能運算能力，執行複雜的精算模型。保險公司同時會發現，為 AI 提供算力的 NVIDIA GPU，同樣具備進行大規模平行處理精算計算的能力。⁷¹ 也使得這項變革的推動力往往來自精算部門，反而使資訊團隊措手不及。⁷²



平衡創新、資安與信任

雲端基礎建設、API 串接、物聯網裝置與 AI 等技術，為產業注入活力的同時，也同樣擴大了潛在風險。資料外洩與資安攻擊事件頻傳，顯示在保險業中，「信任」與「科技」同樣重要。

近期發生的客戶資料外洩與後續訴訟事件，突顯安全缺口所造成的實際影響。⁷³ 多數保險公司已深刻意識到自身作為資料管理人的重大責任，這不僅關乎法規遵循，更關係到維持客戶信任。

保險公司身處全球化且高度互聯的營運環境，強化對資料的保護機制並審慎評估第三方供應商，已成為建立與維持信任的關鍵。透過建構具韌性的資安防禦體系，並在組織內部形塑重視資安的文化，保險公司方能有效保護客戶資訊，並維護整體產業聲譽。

AI人機協作是推動數位轉型成功的關鍵要素

在多變的環境中，保險公司的成功，不僅取決於採用 AI 的速度，更取決於如何有效將數位工具嵌入工作流程、如何重塑員工技能以及如何持續培養人才。

這不僅是將任務自動化，更是對員工進行的策略性檢視與重建，並打造現代化、以目標為導向的員工價值主張。⁷⁴ 然而，僅靠技能重塑遠遠不足以轉型，保險公司還必須思考，要如何設計有利於人機協作的工作模式？要如何分配所創造的價值？

為回應上述挑戰，保險公司必須在傳承既有專業知識的同時，積極引進新世代人才、強化職涯中期員工的技能轉型，並順應創新中心角色的持續演變。此類轉型通常不僅要求企業重新思考工作如何執行，也必須進一步檢視由誰來執行工作、如何賦能相關角色，以及如何為下一階段發展做好準備。⁷⁵



科技賦能與人才適配

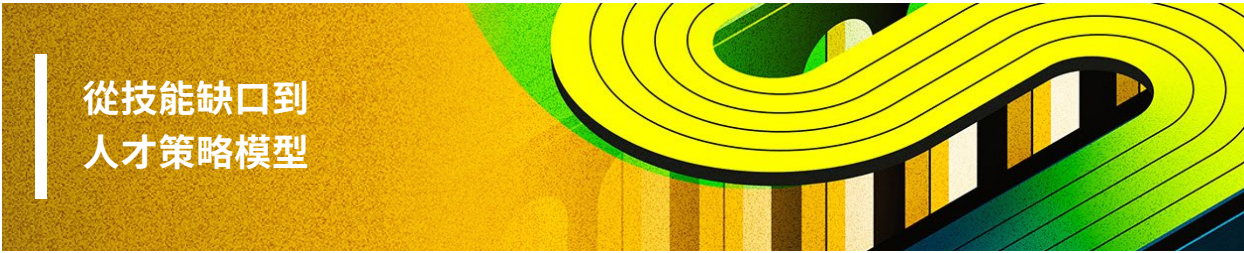
保險人才體系的現代化，通常涉及技能更新與組織架構調整。然而，隨著資深員工持續退出職場，人才招聘速度未能有效填補流失缺口，導致人力斷層逐步擴大。⁷⁶ 放眼全球，保險公司普遍面臨吸引與留任人才的結構性挑戰。⁷⁷ 以日本為例，過去相對穩定的「大學畢業即進入保險業」人才銜接模式，近年已出現保險相關職缺錄取遭拒比例創新高的情況。⁷⁸

即使成功招募到新血，多數新進人才仍難以適應保險產業快速變動的職責要求。即便保險業正加速邁向數位化並愈發強調以客戶為中心，其內部仍需要從業人員具備專業知識與對複雜監理框架的理解。⁷⁹

這種落差在應屆畢業生初入職場時特別明顯。他們多半擁有 AI、機器學習與程式設計等技能，⁸⁰ 並渴望參與具創新性的專案。然而，由於許多保險公司的相關專案仍停留在試辦或概念驗證階段，這些人才常被安排從事傳統業務工作，使他們在入職初期就萌生轉職念頭。⁸¹

當前最具挑戰性的族群，或許是處於職涯中期的專業人員。許多人長期投入於維護既有核心系統⁸²，如今則必須具備對 AI 的基本理解與應用能力，以因應工作內容與角色的轉變。⁸³

與開發人員、資料科學家不同的是，多數系統使用者不必深究生成式 AI 的技術細節，但公司必須確保：他們能有效運用這些工具、能正確解讀 AI 產出的洞見並能將此應用於實際商業決策。⁸⁴



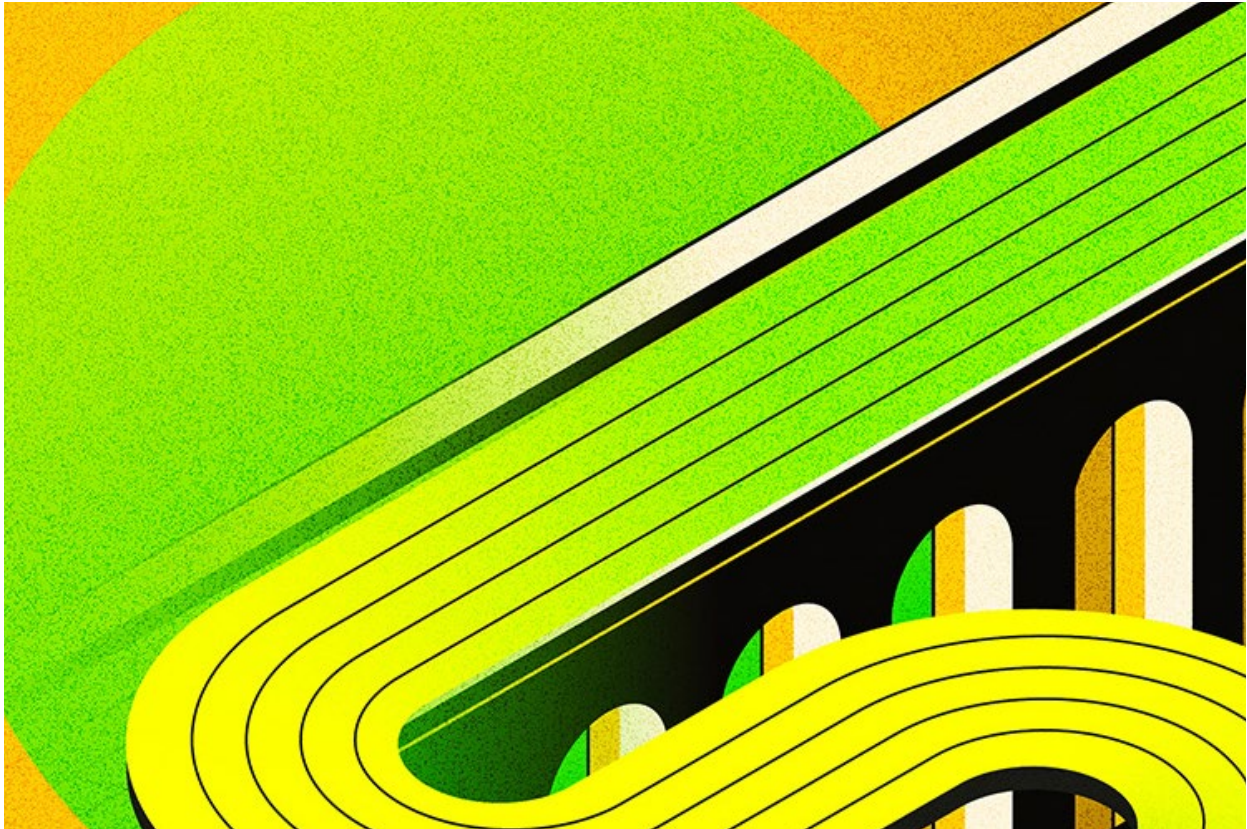
從技能缺口到 人才策略模型

Deloitte 人力資本研究顯示，儘管約九成受訪保險業高階主管認同「必須重塑員工價值主張，以因應人機協作趨勢」，但僅約四分之一受訪者表示已採取實際行動，推動員工技能重塑。⁸⁵ 要有效縮小此一認知與行動之間的落差，保險公司有必要建立新型的人才策略模型。⁸⁶

在節奏快速且預算受限的營運環境下，企業已難以僅透過內部培訓來培養所有所需能力。保險公司宜採取更廣泛且具敏捷性的能力建構框架，例如透過

實作導向的專案培養新技能、延攬行為科學等專業人才，並透過策略夥伴關係與零工合作網絡補足關鍵能力，同時運用自動化技術處理重複性工作，以釋放人力資源。並配合重新設計工作流程，使人才更能與 AI 更有效整合。⁸⁷

使人才能夠專注於更具價值、且需要專業判斷的工作內容。如此一來，保險公司不僅可提升內部營運效率，亦能為客戶提供更具同理心與可信賴度的服務體驗。



以策略性協作夥伴與通路布局為基礎，結合情感連結，全面升級客戶體驗

以客戶為中心是塑造未來保險公司的關鍵。客戶體驗可直接驅動留客率與業務成長，並非次要指標，而是影響企業長期競爭力的核心要素。⁸⁸

現今投保人（尤其是財產與意外傷害保險領域的客戶），期待透過數位與人工服務觸點的流暢銜接，獲得快速回應且高度個人化的解決方案。⁸⁹ 根據 J.D. Power 發布的《2024 年美國理賠數位體驗研究》，車險與住宅保險客戶對數位理賠體驗的整體滿意度已有所提升，主因在於行動 App 與網站功能的持續擴充，以及數位介面設計的改善。⁹⁰

相較之下，壽險領域更強調「信任、透明度與長期個人化指引」等核心價值。⁹¹ 據 J.D. Power 的調查，雖然平均有 51% 的壽險客戶對「整體信任度」給予最高兩級評分，但若進一步檢視至各家保險公司層級，能獲得這樣高評價的比例僅約 33%。⁹² 在涉及

家庭保障、遺產規劃與退休收入等複雜財務決策時，投保人往往需要透過人際互動獲得信心與安心感。⁹³

儘管不少財產與意外傷害保險公司以及壽險與年金險公司皆已展現出一定程度的進步，但由於產品客製化程度不足、服務模式亦存在斷裂，整體表現尚未完全符合消費者期待。⁹⁴

同時，保險保障不足族群的存在、社會需求的變化，以及顛覆性科技的出現，正共同推動保險公司進入全新市場並探尋新型商業模式。

這些趨勢迫使許多保險公司不再滿足於對既有模式的「小修小補」，而是重新思考「如何」創造價值以及「為誰」創造價值，並可能需要深入檢視產品定位、重新界定客戶細分，並全面重建端對端服務旅程。

協同創新，智領未來

生成式 AI 等技術正推動保險產業在流程與科技層面進行全面轉型，並大幅縮短新產品上市時程。⁹⁵

許多保險公司正積極與合作夥伴攜手，透過持續回饋機制與行為資料分析工具，打造高度個人化保險方案，同時提升整體客戶服務體驗。例如，澳洲的蘇黎世金融服務集團（Zurich Financial Services）與雪梨科技大學合作，導入 AI 工具，將已主動揭露心理健康狀況之壽險客戶的核保週期，從原本約 22 天大幅縮短至不到 1 天。該工具的分析成果不僅可應用於核保流程，亦可作為探索預防性健康服務方案的重要依據。⁹⁶

在商業保險領域，部分保險公司正與科技夥伴合作，開發混合型保險產品，透過即時核保、持續性的保單組合評估，以及物聯網感測器監測，實現「風險保障」與「風險預防」的深度結合。例如，某大型保險公司與 Ember Defense 合作，為位於高野火風險區的住宅安裝防火通風口與自動灑水滅火系統，預估可使火災相關損失減少 63%。⁹⁷ 另有保險公司與 Alphabet 旗下氣候 AI 公司 Bellwether，以及運用衛星資料預測野火的新創企業合作，藉此取得更先進的風險預警與風險管理能力。⁹⁸

從全通路策略到 「通路最佳化」

隨著經銷通路的持續演化，客戶與保險公司的互動頻率與複雜度不斷提升，加上多通路服務的管理成本高昂，使得「全通路」策略對保險業格外重要。⁹⁹然而，缺乏精準的通路引導機制與流程設計，以及服務通路整合度不足，往往成為企業難以提供一體化體驗的兩大主因。「通路最佳化」是一種以規則為基礎的策略，可依據客戶的意圖、行為特徵與風險狀況，將其引導至最有效率的服務通路——包括數位自助、人工服務或混合模式——以確保客戶在服務觸點皆能獲得一致且順暢的體驗。

為進一步提升客戶體驗，不少保險公司亟需更完善的資料支援與更高效的跨部門協作。此類轉型有望提升客戶滿意度、降低服務整體成本，並支援即時且精準的個人化推薦。例如，保險公司可依照來電者類型與需求內容，將其引導至最合適的解決方式，包括自助語音或聊天機器人、即時通訊平台、以及人工話務支援。此舉不僅可改善整體服務體驗，亦能將低優先等級的問題導向較低成本的服务通路，並透過提供更多完成流程的選項，進一步縮短客戶等待時間。¹⁰⁰

溫度與效率， 兼而有之

保險的本質在於處理不確定性，並在民眾面臨人生最脆弱的時刻提供保障——例如至親離世、住宅付之一炬或重大疾病發生。在此情境下，客戶所尋求的不僅是理賠金，更包括情感支持、清楚的指引與實質的安全感。隨著保險公司愈來愈依賴自動化技術，具有人性溫度的服務仍是建立信任的關鍵差異化因素，尤其是在情感高度張力或涉及重大利益的互動場景中。

人機協作模式可實現「效率與溫度兼具」，例如為顧問配置即時計價工具、提供AI產品推薦系統以及建置動態保單檢視功能、協助其深化客戶關係、提供個人化建議並進一步挖掘交叉銷售機會。¹⁰¹

例如，美國信諾（Cigna）已將第一線員工薪酬與客戶體驗指標（包含淨推薦值、數位互動程度與服務回應速度）連結，藉此使獎酬誘因與客戶期待保持一致，並推升整體服務文化。¹⁰²

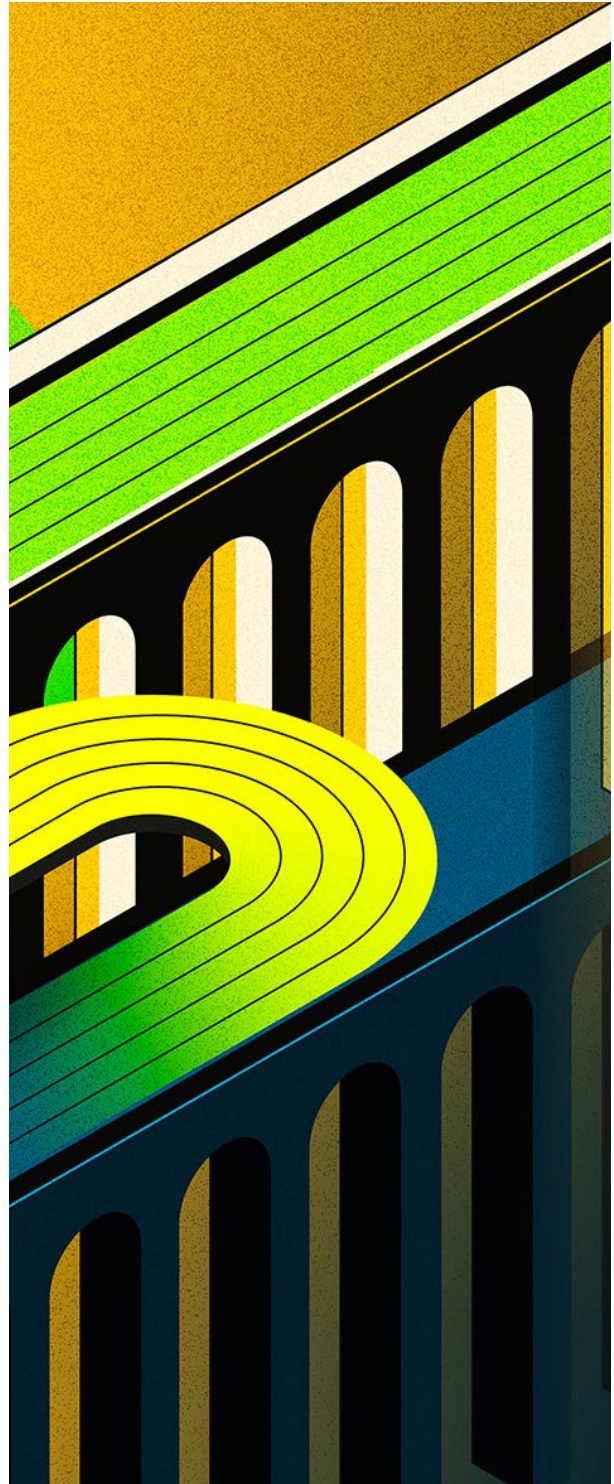
「美國『大而美』稅改法案的稅務影響與政策風險」

2025年7月通過的「大而美」法案（以下簡稱「本法案」），同時為保險公司帶來「政策確定性」與「政策不確定性」的雙重影響。企業將持續適用21%的企業所得稅率；同時，符合條件的資本性支出及國內研究與實驗支出，亦可享有即時的稅負優惠。¹⁰³

本法案對「全球無形資產低稅所得（GILTI）」制度的修訂，提高了實際稅率，但部分海外稅額抵免規則所帶來的利多，得以部分抵銷影響，進而減輕部分納稅人的稅負壓力。另一方面，稅基侵蝕與反濫用稅（BEAT）稅率提高至10.5%，低於參議院最初建議的14%，但該制度仍對在美營運的外國保險公司構成一定程度的資本壓力。

儘管本法案為在美國境內營運的保險公司提供一定程度的政策確定性，整體環境仍存在若干不確定因素。在美國與七大工業國組織（G7）就OECD「支柱二」（全球最低稅制）對美國企業的適用性達成聯合聲明後，原計畫中的第899條（關於「對不公平外國稅制採取救濟措施」）已自最終版本中刪除。該聯合聲明要求設計並行制度，使美資母公司在境內外獲利，均可豁免適用「低稅利潤規則」與「所得納入規則」。然而，相關制度的實際上路時程與細節仍尚未明朗，包括外資母公司旗下的美國子公司能否同樣享有稅負救濟，亦有待進一步釐清。

在此過渡期間，保險公司需持續完善資料蒐集流程，以支援支柱二稅務模型的試算需求。法遵與申報需求，首份資訊申報的截止日期為2026年6月30日。此外，百慕達企業所得稅以及美國公司替代性最低稅，將使已適用（或有可能適用）這些稅制的保險公司面臨更為複雜的合規挑戰。稅基侵蝕與反濫用稅仍將是需持續關注的重點領域。



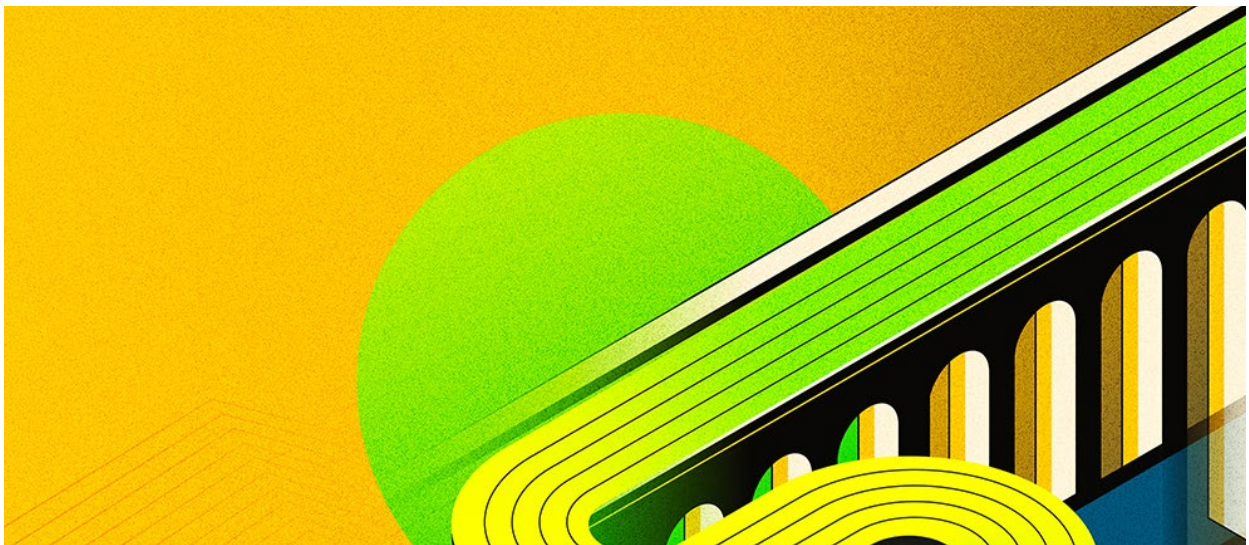
讓轉型不再停留於規劃，而是從此刻開始真正落地

保險產業的轉型並非曇花一現的變革浪潮，而是循序漸進、穩健推展且影響深遠的長期歷程。然而，日益複雜的新型風險、顛覆性科技的快速推進、客戶期望的快速變化，以及產業邊界日益模糊的趨勢，正共同推動一場前所未有的產業重建。隨著整體產業格局愈加複雜且充滿不確定性，保險公司亟需加大對合作夥伴、生態系人才培育與創新工具的策略性投資。展望 2026 年，保險公司可聚焦以下幾項優先事項：

- **投資系統現代化**：持續強化資料品質與核心系統現代化，推動 AI 應用的規模化落地；並同步促進員工轉型與創新文化的建立，確保科技能力能夠與業務需求深度融合。
- **推動人才策略轉型**：在「數位優先」的營運環境下，透過技能重塑、外部引才與流程再設計，彌補理賠、核保與風險管理等關鍵領域中，傳統技能與數位能力之間的落差，進而提升人才吸引與留任能力。

- **建立策略夥伴關係**：與科技供應商、再保險公司及其他關鍵利害關係人合作，共享能力、共擔風險，加速開發創新產品與服務。
- **堅持以客戶為先**：整合數位與人工服務觸點，以「速度、便利與個人化」為核心，打造無縫且具人性關懷的整體服務體驗。
- **轉向主動式風險管理**：善用資料驅動的洞見與預測模型，攜手利害關係人推動預防性措施，從源頭降低潛在損失風險。

保險業的未來已然來臨。唯有主動推動商業模式、基礎建設與人才結構的深度轉型，保險公司方能在高度不確定的環境中，確保長期獲利能力與競爭優勢。



聯絡我們

勤業眾信金融服務產業團隊

楊承修 資深會計師 Charles Yang

金融服務產業負責人

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

劉曉軒 資深執行副總經理 Kelly Liu

銀行產業負責人

kellyliu@deloitte.com.tw

林昱伶 執行副總經理 Fiona Lin

科技與轉型服務 — 精算服務

fiolin@deloitte.com.tw

廖哲莉 資深會計師 Cheli Liaw

投資管理產業負責人

cheliliaw@deloitte.com.tw

黃志豪 資深執行副總 Casper Huang

科技與轉型服務 — 財務績效、數據、AI與EAAS

cashuang@deloitte.com.tw

潘家涓 營運長 Maggie Pan

房地產產業負責人

mpan@deloitte.com.tw

專案聯絡

林孟儒 Karen Lin

主任

karenmlin@deloitte.com.tw

李堃誠 Andrew Lee

專案組長

anlee@deloitte.com.tw

陳妍凌 Teresa Chen

專員

techen@deloitte.com.tw

尾註

1. Roopali Aggarwal et al., "Sigma 2/2025: World insurance: A riskier, more fragmented world order," Swiss Re Institute, July 9, 2025.
2. Ibid.
3. Ibid.
4. James Finucane and Thomas Holzheu, "US property & casualty outlook: The past weighs on the present," Swiss Re Institute, April 22, 2025.
5. Ibid.
6. Greg Horn, "The fallout of the tariff wave on auto parts," *Claims Journal*, June 30, 2025.
7. Rod Bolivar, "Trade war spurs insurance policy demand," *Insurance Business*, April 14, 2025.
8. Alastair Walker, "Trump's tariff reset will hit marine, aviation market, says new report," *Insurance Edge*, May 9, 2025.
9. Finucane and Holzheu, "US property & casualty outlook: The past weighs on the present."
10. Board of Governors of the Federal Reserve System, "Federal Reserve issues FOMC statement," press release, Sept. 17, 2025.
11. Christopher F. Schuetz, "Floods break dams and submerge highways in Southern Germany," *The New York Times*, June 3, 2024.
12. Don Jergler, "LA wildfires by the numbers: Insured losses, total losses, ratings, rates," *Claims Journal*, Jan. 24, 2025.
13. Public Safety Canada, "Ministers present 2025 wildfire season forecast," press release, June 12, 2025.
14. Rod Bolivar, "Extreme weather fuels insurance affordability stress," *Insurance Business*, June 20, 2025.
15. Aggarwal et al., "World insurance."
16. Joel Colman, "5 trends in litigation funding for 2025: Key insights for investors," Hays Mews Capital, Dec. 5, 2024.
17. Charlotte Kramon, "Georgia lawmakers approve major tort reform, overhaul of legal system," *Insurance Journal*, March 24, 2025.
18. Barry Chen, Doug Sweeney, and Matt Hutton, "2025 Insurance M&A Outlook," Deloitte, March 27, 2025.
19. Discussion with Deloitte subject matter experts Guru Johal and Manmeet Bawa.
20. Moody's, "Private credit - primed for growth as LBOs revive, ABF opportunities accelerate," Jan. 21, 2025.
21. NAIC, "Glossary of insurance terms," accessed Sept. 30, 2025.
22. Sandee Suhrada, Anshumita Sen, Napoleon Howell, and Rohan Shinde, "Implications of generative AI for insurance," Deloitte, Nov. 3, 2023.
23. Deloitte Center for Regulatory Strategy, "NAIC update: 2025 spring national meeting," May 28, 2025.
24. Kelly Cusick, Namrata Sharma, David Sherwood, and Michelle Canaan, "Bridging insurance gaps to prepare homeowners for emerging climate change risks," *Deloitte Insights*, May 2, 2024.
25. Kelly Cusick and Michelle Canaan, "Fee-based risk management services can boost insurer revenues in an era of 'predict and prevent'," *Deloitte Insights*, April 23, 2025.
26. Aggarwal et al., "World insurance."
27. Ibid.
28. LIMRA, "LIMRA: 2024 retail annuity sales power to a record \$432.4 billion," press release, Jan. 28, 2025; LIMRA, "LIMRA: US annuity sales set new record in first half of 2025," press release, July 28, 2025.
29. Ibid.
30. Swiss Re, "Life insurance drives global premium growth as interest rates remain higher for longer, says Swiss Re Institute," press release, Nov. 19, 2024.
31. Matt Tracy, "Insurers to build private credit exposure in coming years: Moody's," *Insurance Journal*, June 7, 2024.
32. Michael Taffe, "Insurance assets hit \$4.5T as private credit, outsourcing reshape portfolios," *Life Annuity Specialist*, June 5, 2025.
33. Goldman Sachs Asset Management, "2025 Global Insurance Survey," accessed Sept. 30, 2025.
34. Ibid.
35. John Hilton, "Apollo riding big annuity sales, investment fees to strong financials," *Insurance Newsnet*, May 2, 2024.

36. Brookfield, "Brookfield reinsurance completes acquisition of AEL," press release, May 2, 2024.
37. Lincoln Financial, "Lincoln Financial and Bain Capital announce closing of equity capital raise and launch of long-term strategic partnership," press release, June 5, 2025.
38. Guardian, "Guardian and Janus Henderson announce multifaceted, strategic partnership," press release, April 8, 2025.
39. Aaron Smith, "The industry's biggest fears for 2025," *Life Annuity Specialist*, Jan. 15, 2025.
40. AM Best, "Best's special report: Use of life/annuity sidecars as reinsurance solution expected to increase," Feb. 24, 2025.
41. Antares Capital, "Antares Capital is lead investor in Sconset Re," press release, Dec. 9, 2024.
42. NAIC, "NAIC executive committee launches risk-based capital task force to improve governance," press release, Feb. 20, 2025.
43. David W. Alberts, Vikram Sidhu, and Lawrence R. Hamilton, "US state insurance regulatory scrutiny of private equity investors in the insurance industry," Mayer Brown, June 24, 2024.
44. NAIC, "Risk-based capital model governance (ex) task force," March 17, 2025.
45. Matthew Peck, "Using life insurance for tax-efficient wealth transfer," SHP Financial, April 25, 2025.
46. Genworth, "CareScout, a Genworth company, aims to redefine quality and build trust in long-term care," press release, Feb. 13, 2024.
47. Kehinde Ariyibi, "Leveraging emerging trends to drive life insurance penetration in Africa," International Insurance Society, Oct. 3, 2025.
48. Warren S. Hersch, "Integrity's acquisition streak continues with quantum deal," *Life Annuity Specialist*, March 4, 2025.
49. Ibid.
50. Ibid.
51. Ibid.
52. Aaron Smith, "Limra says the party's over for workplace benefit sales," *Life Annuity Specialist*, Jan. 17, 2025.
53. Congressional Budget Office, "The budget and economic outlook: 2025 to 2035," January 2025.
54. Kathryn Mayer, "Health care costs are frightening employers—but these strategies can make them less scary," SHRM, Oct. 14, 2024.
55. Goldman Sachs Asset Management, "Annuity industry survey 2025: Change on the Horizon," June 11, 2025.
56. LIMRA, "LIMRA research: The role of workplace benefits brokers is changing," April 1, 2025.
57. Ibid.
58. Deloitte subject matter specialist analysis.
59. Guardian, "The value of leave integration: 2023 Guardian absence management activity index and study," Aug. 11, 2023.
60. Ibid.
61. Alice Ratcliffe, "AI poses challenges, offers tantalizing solutions to insurers fighting fraud," Zurich, Aug. 20, 2024.
62. Namrata Sharma, Kedar Kamalapurkar, and Michelle Canaan, "Property and casualty carriers can win the fight against insurance fraud," *Deloitte Insights*, April 24, 2025.
63. Susanne Sclafane, "AIG: Turning one human underwriter into five, 'turbocharging' E&S," Carrier Management, April 28, 2025.
64. Allianz, "The impact of AllianzGPT," Feb. 18, 2025; Laura Barkatz and Sandhya Petizon Louis, "AI; helping us to protect what matters," AXA XL, July 9, 2024.
65. Reuters Events, "Digital transformation in the European insurance sector," *Newsfile*, March 27, 2025.
66. Belinda Wong, "Manulife leads the charge in generative AI innovations: Enhancing productivity and elevating customer experience," Manulife, Oct. 2, 2024.
67. Finextra, "MAS to fund quantum and AI projects for financial sector," July 18, 2024.
68. Jessica Yeung, "IA's insurtech initiatives for 2025," Insurance Authority, March 26, 2025.
69. Caroline De Souza and Fernando Casanova, "Latin America market report 2024: Growth to decelerate as global risks rise", Swiss Re Institute, Nov. 12, 2024.
70. Deloitte subject matter specialist analysis.
71. Aon, "High-performance modeling for life insurance products: 4 key case studies," Jan. 23, 2025.
72. Deloitte subject matter specialist analysis.
73. Crowell, "Series of major data breaches targeting the insurance industry," Aug. 6, 2025.

74. Deloitte, "Deloitte's '2025 Global Human Capital Trends' aims to help leaders navigate complex workplace tensions," March 24, 2025.
75. Discussion with Deloitte subject matter experts Tina Whitney, Andy Liakopoulos, Kedar Kamalapurkar, and Nicole-Scoble Williams.
76. Heather H. Wilson, "The insurance industry's talent crunch: Attracting and retaining Gen Z," *Insurance Journal*, March 24, 2025.
77. Deloitte, "Deloitte's '2025 Global Human Capital Trends' aims to help leaders navigate complex workplace tensions."
78. Discussion with Deloitte subject matter experts Tina Whitney, Andy Liakopoulos, Kedar Kamalapurkar, and Nicole-Scoble Williams.
79. Deloitte, "Deloitte's '2025 Global Human Capital Trends' aims to help leaders navigate complex workplace tensions."
80. Discussion with Deloitte subject matter experts Tina Whitney, Andy Liakopoulos, Kedar Kamalapurkar, and Nicole-Scoble Williams.
81. Sandee Suhrada, Dishank Jain, and Stephen Casaceli, "Are insurers truly ready to scale gen AI?" *Deloitte Insights*, April 4, 2025.
82. Santosh Kutty, Ralph Bradley, Dan McCoach, Michelle Cannan, and Dishank Jain, "Life and annuity insurers consider the path less traveled," *Deloitte Insights*, June 15, 2023.
83. Discussion with Deloitte subject matter expert Stephen Casaceli.
84. Tim Paradis, "A surprising number of tech leaders think AI will mean more hiring for their teams," *Business Insider*, July 6, 2025.
85. Analysis by Deloitte Center for Financial Services based on 2025 Global Human Capital Trends.
86. Namrata Sharma, Kedar Kamalapurkar, Michelle Canaan, and Sabyasachi Satapathy, "Reimagining claims: Soft skills are the differentiator," *Deloitte Insights*, Sept. 18, 2025.
87. Discussion with Deloitte subject matter experts Tina Whitney, Andy Liakopoulos, Kedar Kamalapurkar, and Nicole-Scoble Williams.
88. Leonne Jongejan, "Reinventing customer service, holistically," Deloitte, July 2, 2024.
89. Sandee Suhrada, "Framing the future of insurance and generative AI," Deloitte, Dec. 4, 2024.
90. J.D. Power, "Customer satisfaction with digital claims process surges as insurance carriers load New features onto apps, J.D. Power Finds," press release, Dec. 3, 2024.
91. Karl Hersch, James Colaco, Michelle Canaan, and Jim Eckenrode, "2025 Global Insurance Outlook," *Deloitte Insights*, March 21, 2024.
92. J.D. Power, "3 key challenges to organic growth (and 3 focus areas for addressing them)," accessed Sept. 30, 2025.
93. Daniel Rosshirt and Michelle Cannan, "Closing the gap in US retirement savings," *Deloitte Insights*, April 25, 2022.
94. Hersch, Colaco, Canaan, and Eckernode, "2025 Global Insurance Outlook."
95. Munich RE, "Generative AI - Munich Re is driving automation in the insurance industry," May 22, 2024.
96. Zurich, "Zurich collaborates with UTS on AI solution for underwriting mental health," press release, May 27, 2024.
97. Jeff Kaplan, "How AI fire technology and insurers are reinventing wildfire detection in 2025," Risk Strategies, May 28, 2025.
98. Chris Stokel-Walker, "Predicting natural disasters," *TIME*, Oct. 30, 2024.
99. Discussion with Deloitte subject matter expert John Matley.
100. Ibid.
101. Freya Graham, "Zurich Insurance's new CRM is like Spotify for insurance agents—and it could improve customer service," *Business Insider*, May 7, 2025.
102. Health Industry, "Cigna links executive pay to customer satisfaction metrics," Feb. 3, 2025.
103. Lauren Aratani, "Fiscally irresponsible: Trump's 'big, beautiful bill' benefits the rich at the expense of the poor," *The Guardian*, May 24, 2025.

Deloitte 泛指 Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱“DTTL”)，以及其一家或多家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，彼此之間不能就第三方承擔義務或進行約束。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，而不對其他行為承擔責任。DTTL 並不向客戶提供服務。更多相關資訊 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、邦加羅爾、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、孟買、新德里、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 及其會員所與關聯機構不因本出版物而被視為對任何人提供專業意見或服務。在做成任何決定或採取任何有可能影響企業財務或企業本身的行動前，請先諮詢專業顧問。對於本出版物中資料之正確性及完整性，不作任何 (明示或暗示) 陳述、保證或承諾。DTTL、會員所、關聯機構、雇員或代理人均不對任何直接或間接因任何人依賴本通訊而產生的任何損失或損害承擔責任或保證 (明示或暗示)。DTTL 和每一個會員所及相關實體是法律上獨立的實體。

