

保險公司應如何未雨綢繆？

2019 年亞太區保險業前景展望



The better the question. The better the answer.
The better the world works.



前言

我們很高興與您分享最新一期安永《保險業前景展望》報告，本期涵蓋了重塑產業的主要趨勢、破壞性以及創新。保險公司正在擴大投資力道，重塑他們的商業模式，以利用全球各地的成長機會，故此時正是重新審視產業的良機。

安永產業和職能專家、策略專家以及技術專家匯聚一堂，召開「智庫」會議，熱烈討論今年的前景展望。這些團隊識別出在產業日常工作中最強大活躍的趨勢和問題，並劃分主次等級。創新與破壞性機會正在推動直接面對客戶的轉型和後端作業最佳化。

安永團隊是一個充滿活力的團隊，這顯然得益於保險業的各種可能性－更佳的工作方式、更明確的使命感、更有效的科技運用以及保險業推動財務穩健獨特的能力。我們樂於聆聽您對本報告以及保險市場在這一魅力與挑戰並存之際的觀點。



Dave Hollander

安永全球保險業主管合夥人



趙曉京

安永亞太區保險業主管合夥人

目錄

2019年亞太區保險業前景展望	4
亞太區壽險市場發展情況：概覽及主要趨勢	6
將監理法遵與業務轉型連結起來	7
人口結構變遷：策略決策的核心	8
成本管理：從戰術到策略	9
銷售：在全力發展數位化的同時，也將最佳的傳統銷售通路保留下來	10
必要措施：壽險公司的後續行動	11
亞太區非壽險市場發展情況：概覽及主要趨勢	12
健康保險：成長的火炬手	13
商業保險：無形風險引起關注	14
數位化銷售：參考中國的作法	15
分析與人工智慧：提升數位化標準	16
必要措施：非壽險公司的後續行動	17
國別簡述	18
中國	18
日本	21
安永聯絡人	25

2019年亞太區保險業前景展望

亞太區¹擁有近三分之一的世界人口，是未來保險業發展的關鍵所在。

收入成長與人口擴張為亞太區的壽險公司帶來福音，非壽險業的成長與GDP成長相近。

整個亞太區市場（尤其是中國市場）是創新的溫床，將影響保險業的未來。從產品設計到銷售再到科技應用，亞太區的保險公司正在廣泛涉獵並大膽嘗試，以利用近期機會，推動產業長期發展。

保險業成長前景

近年來，壽險公司小幅度成長，而亞太區非壽險公司卻呈現高個位數的成長（見圖 1）。

- ▶ 自2012年到2017年，亞太區壽險市場的年複合成長率為0.4%，與全球其他地區的成長率（0.2%）相近。在新興市場迅速成長的同時，先進國家市場卻呈現下降趨勢。成長原因為主要市場的銀行保險銷售強勁、收入日益增加以及對壽險產品需求及價值的認知不斷提升。
- ▶ 主要市場的整體經濟成長推動非壽險業具有相對較高的成長率。政策決策與監理使特定業務領域（如健康保險、農業保險和汽車保險）實現成長。

總觀經濟背景

亞太區經濟體的整體成長格局仍然樂觀，這得益於強勁的基本面因素，如勞動人口比例高和國內需求旺盛，新興市場財富水準提高與其國內經濟成長也將拉動經濟發展。然而，該地區嚴重的物質差異性同樣不容忽視。

新興市場主要國家的成長率高於已開發市場國家（如日本、澳洲、韓國），國內需求疲軟和人口高齡化加深抑制已開發市場的成長前景。但即便在新興市場，其成長也逐漸趨緩，且重回過去高成長的可能性渺茫，其主要原因是出口走弱且全球貿易局勢緊張（見圖 2）。

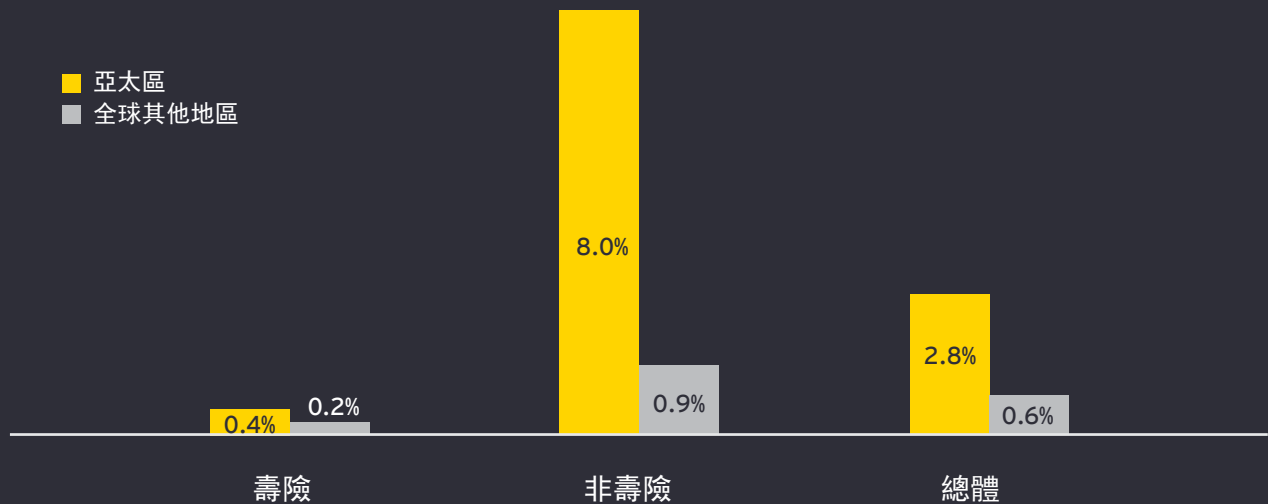
亞太區總體經濟成長及其衍生的保險業前景展望將受到下列因素影響：

- ▶ 不斷升溫的貿易保護主義及潛在的貿易戰
- ▶ 股市表現疲弱
- ▶ 當地貨幣對美元匯率走弱
- ▶ 一些市場持續存在政治不確定性
- ▶ 商品（尤其是原油）價格波動

1 本報告的亞太區包括東協國家、大中華地區、韓國、日本和大洋洲。

亞太區保險業總覽

圖1：2012-2017年保險業年複合成長率（按地區劃分）



資料來源：瑞士再保險公司 (Swiss Re)

圖2：亞太區與全球的GDP成長率對比



資料來源：牛津經濟研究院 (Oxford Economics)

註：亞太區先進市場包括日本、韓國、澳洲、紐西蘭、香港和新加坡。亞太區新興市場包括中國大陸、馬來西亞、泰國、印尼、菲律賓和越南。

亞太區壽險市場 發展情況

概覽及主要趨勢

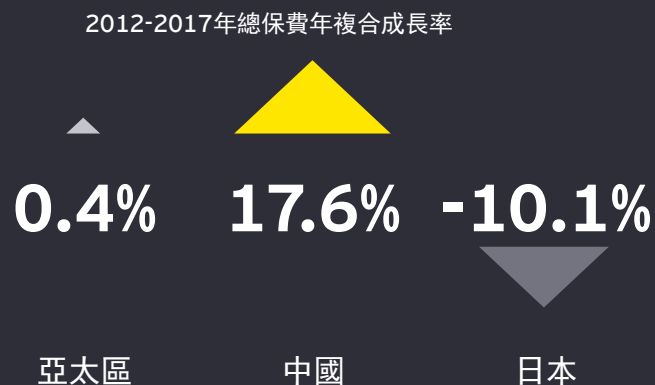
亞太區壽險市場成長速度超過全球市場，而全球市場多年來一直處於疲弱狀態（見下圖）。儘管這一差別掩蓋了該地區嚴重的物質差異性，但一些國家樂觀的經濟環境和高儲蓄傾向仍促進了經濟成長。然而，壽險公司應保持謹慎，切勿假設這些趨勢會無限期持續。

為了維持成長並創造更多機會，壽險公司應注重：

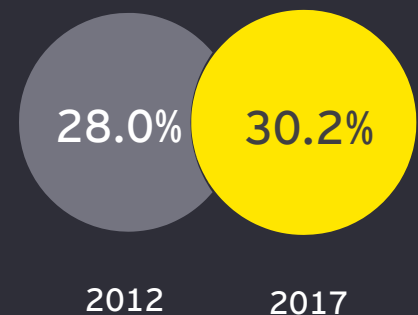
1. 將監理法遵與業務轉型連結起來
2. 分析人口結構變遷，重新評估策略重點
3. 將成本管理方法從短期戰術性層面提升至長期策略性層面
4. 在全力發展數位化的同時，也將最佳的傳統銷售通路保留下來

隨著亞太區壽險市場日漸成熟，能夠混合應用這些措施的壽險公司將能健康地成長，同時為迎接未來的挑戰做好準備。

成長趨緩，表現疲弱



亞太區前三大市場的平均費用率



將監理法遵與業務轉型連結起來

在過去十年中，亞太區監理機關的角色不斷演變。過去，監理機關一心推動經濟成長；如今，還必須兼顧維護長期永續性發展和以客戶為中心。因此，壽險業在資本適足性、產品設計和銷售品質方面掀起一場改革浪潮。

無論在費用還是管理重點方面，法遵成本均急遽上升。清償能力監理和對高品質核保的渴望將嚴重限制該地區的成長。但是，這些發展也提供精簡營運和提升效率的機會。監理法遵與業務轉型之間的融合（或至少加強一致性）是保險公司將監理必要性轉化為商業價值的最佳方式。



人口結構變遷： 策略決策的核心

一些大型市場擁有龐大數量的年輕居民，其他市場則面臨人口高齡化的挑戰。然而，人口成長率下降是所有市場的普遍現象（見圖3）。

為了滿足亞太區多元化市場中各種客戶族群的需求，保險公司的產品組合必須兼具：

- ▶ 潛力發展中市場的財富累積和退休計畫
- ▶ 已開發市場中的財富管理和退休收入

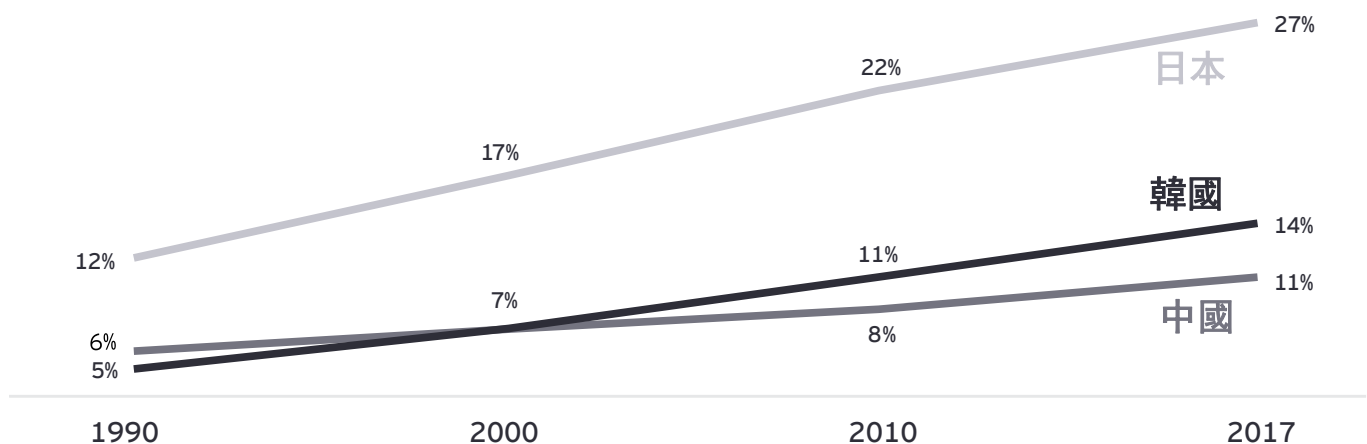
新興市場對於壽險產品的偏好依然強勁。不斷變遷的人口結構需要一種全域性的銷售方法，有不同的通路，面向多個市場，但仍能提供一致性的購買體驗。

對保險公司而言，保險滲透率低的國家意味著雙贏。試想，銀行保險當時以一種新的銷售通路出現，如何做到不犧牲代理人的利益，反而帶動整體市場的成長，保險公司在利用數位化銷售模式時應尋求類似的效果，為整個產業創造一種良性的成長循環，而非造成不同管道之間的銷售競爭。

相較之下，在壽險滲透率高的已開發市場中，保險公司必須做好準備來迎接不同的變遷。例如，在未來幾十年內，日本的銀行資產規模預計將減半，大批保險代理人將退休，而且沒有接班人。為了應對保險客戶被遺棄的風險，保險公司必須開發適合老年人的數位產品和體驗（可能透過不同的實體），同時還須尋找新的業務，以應對年輕人口比例不斷下降的趨勢。

在這兩種情況下，相當重要的是，保險公司能夠更有效地利用分析和其他輔助技術，以加強購買體驗、提高整體參與度，並針對個性化的需求創造價值。

圖 3：65歲以上人口占比



資料來源：世界銀行 (World Bank)

成本管理： 從戰術到策略

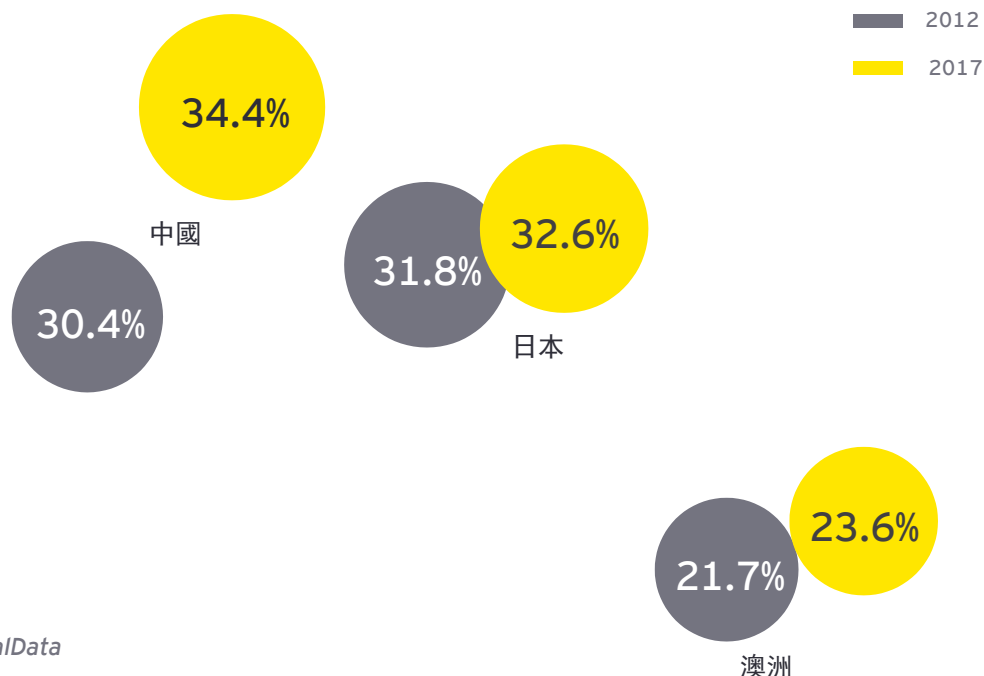
在一些亞太市場，尤其是發展中市場，達到一定成熟度的保險公司正將關注點從一味追求成長轉向建立企業的整體成本效率，越成熟的保險公司越重視成本效率。在全力追求成長與市場占有率的過程中，在快速演變的監管規定和產品設計之間，大多數保險公司都受到各種傳統系統的限制。這些系統阻礙了效率，且存在相當大的成本劣勢，高成本率見證了這一點，而且這種情況在整個亞太地區持續惡化（見圖 4）。

對於許多保險公司而言，大規模的轉型計畫（尤其是在後台營運方面）和綜合數位平台的採用是這一成本難題的解決之道。這些平台使保險公司能夠以客戶為中心展開業務，並更加有效地與複雜的專業合作夥伴生態系統進行互動，包括「保險科技」（InsurTech）。

代理人與銀行保險合作夥伴的重要性增加了複雜性。因此，任何成功的平台都需要為這些銷售通路創造效益和效率，而不是僅專注於數位化。

在數位化轉型方面，亞太區中某些保險公司積極尋找透過精簡營運程序來管理成本。展望未來，其重點將轉向透過數位化平台來提升業務覆蓋率，利用人工智慧來改善購置成本，以及與科技公司和市場利基者合作來提高效率。

圖 4：壽險成本率趨勢



資料來源：GlobalData

銷售：在全力發展數位化的同時，也將最佳的傳統銷售通路保留下來

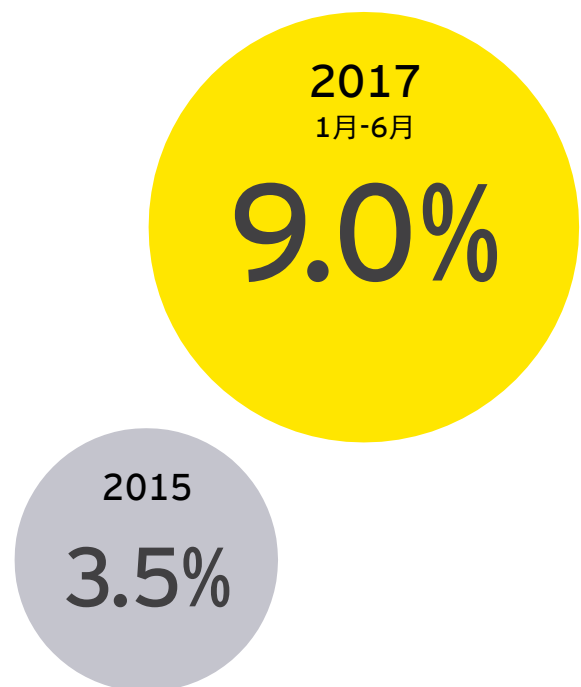
銷售即將面臨重大改革，壽險公司對此當然不會視而不見。代理機構以及最近的銀行保險一直是壽險成長的傳統通路。然而，顧客行為快速演變以及用戶端數位化使得亞太區的一些保險公司比其他地區更快地邁向數位化（見圖 5）。在這方面，最突出的有中國平安保險及其他中國的保險公司，這些公司積極地在與科技平台直接進行整合，以確保擴大業務覆蓋率。

然而，在未來幾年內，傳統通路仍將持續是壽險銷售的主力，掌握堅固的客戶關係並決定整體業務的利潤。

因此，保險公司必須致力於提高傳統銷售的能力，以滿足新客戶族群的需求，代理商與銀行保險通路進行數位化，並與其他業務有效整合將勢在必行。如果保險公司能夠將透明化的線上體驗無縫地轉至線下的個人銷售環境，則其將成為贏家。健康產品與壽險生態系統整合也顯示對銷售組合的需求。

結論：保險公司應發展數位化，但也需要為傳統的代理銷售通路和銀行保險通路創造效益和效率。這些通路也必須發展數位化，而非直接被數位化通路完全取代。

圖 5：中國壽險數位化銷售比率



資料來源：中國保險行業協會（IAC）

必要措施： 壽險公司的後續行動

儘管存在挑戰，但亞太區中大多數市場都蘊藏著相當大的成長潛力。一些壽險公司勇於追求創新也是個好兆頭。為了充分利用這些機會，壽險公司必須：

1.

關注監理改革（如 IFRS 17、風險資本適足率、中國風險導向的償付能力體系C-Ross），並將實施計畫與業務轉型計畫相結合，在監理法遵的基礎上創造價值，進而擴展這一方法。

2.

根據從傳統通路轉向數位化的趨勢，為特定客戶族群制定新的銷售與服務策略。

3.

以全球同業的成本率為基準，確立最佳典範並提高成本最佳化的重要性。

亞太區非壽險市場 發展情況

概覽及主要趨勢

重新審視關鍵業務線並拓展新的機會

亞太區的非壽險市場發展頗為穩健，很大程度上得益於新興市場的表現（見下圖）。儘管成長難免放緩，但機會依然很大，尤其是該地區的保險公司積極嘗試並創新的領域。

為了維持成長、提高利潤並做好準備迎接未來的破壞性創新，非壽險公司應注重：

1. 評估健康保險的發展機會
2. 探索無形風險，以促進商業保險的發展
3. 在數位化銷售方面可參考中國的作法
4. 部署分析工具和人工智慧，提升數位化標準

能夠精心挑選新的利基市場，並在面對客戶服務的前端和後台進行數位化創新，這將是未來的致勝法寶。

成長強勁，成本效益表現各異



健康保險： 成長的火炬手

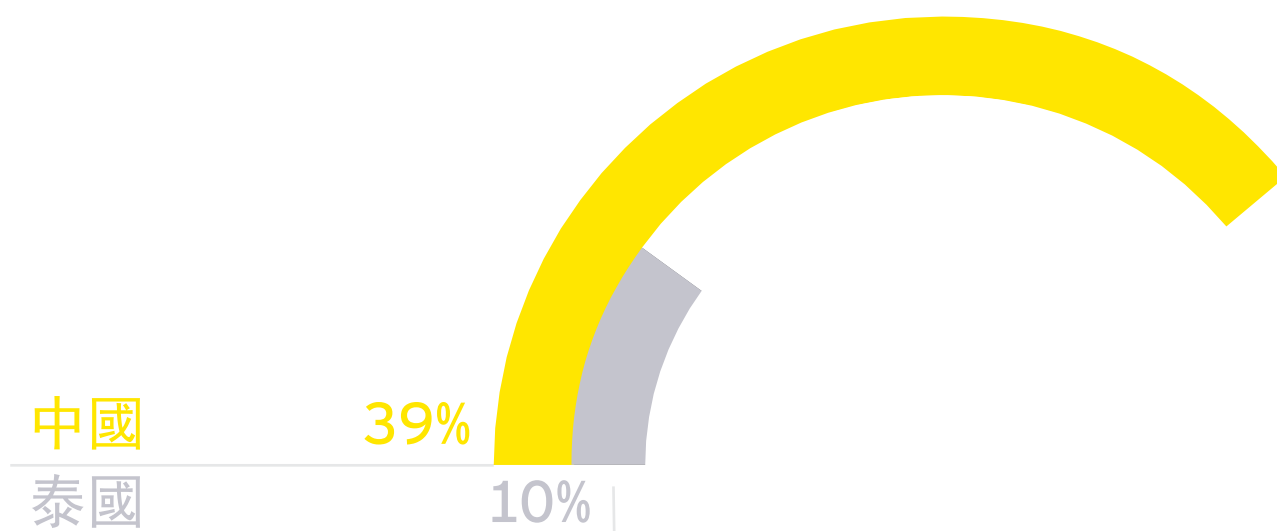
健康保險在一些市場內迅速擴張（見圖 6）。其持續成長因素如下：

- ▶ 保障缺口：大多數市場的社會保障資源極度匱乏，亦或正逐步削減，以減輕政府的財政負擔。
- ▶ 醫療費用攀升：醫療費用的成長速度快於收入，為個人和機構留下巨大的缺口需要彌補。
- ▶ 人口高齡化：在一些大型市場中，老年人口的比例正在上升。與生活習慣相關的疾病也增加了對健康保險的需求。

然而，為了讓健康保險核保具備精準性和獲利性，保險公司必須對客戶健康風險有更清楚的認知，這需要新的資料集並運用大數據分析。

與此同時，健康保險公司將從私人健康照護生態系統的發展中獲得強力支援。以往，保險公司一直依賴收購醫院和其他資產來創建這些生態系統，未來，他們將自身作為生態系統的核心，以提升客戶體驗，並提出與客戶更加相關的價值主張。

圖 6: 2012-2017年健康保險保費年複合成長率



商業保險： 無形風險引起關注

商業保險在亞太區（尤其在新興市場）的成交量並不算多。然而，無形風險（如智慧財產權、網路和聲譽相關風險）日趨重要並引起更多關注。例如，網路保險（Cyber insurance）在市場上越來越受歡迎（見圖7）。

圖 7：2015-2025年網路保險的成長



資料來源：安永估計

儘管保險公司並未充分瞭解這些風險，亦不知準確的評估方法，但仍不得不提供這些產品。許多產業的利害關係人和機構客戶確實認為無形風險無法予以承保，然而，科技持續變革使保險公司必須找出適當的保險方法。試想，不久將會有更多的企業嚴重依賴機器人科技；若保險公司希望繼續參與其中，就需要找到一種方法，針對這些企業的潛在損失進行承保。

面臨的挑戰包括：

- ▶ 某些發展中市場的自然吸引力有限
- ▶ 缺乏可靠的資訊和歷史資料來核保無形風險
- ▶ 保險業內認為這些風險無法予以承保

如果保險公司希望跨入商業保險領域，則必須先行往前邁出。透過以下方式準確掌握基本要素的公司將成為贏家：

- ▶ 獲取與主要無形風險相關的即時資料
- ▶ 與具有特定風險類別專業知識的專業公司合作
- ▶ 向潛在客戶明確傳達價值主張，包括利害關係以及保險公司如何提供幫助

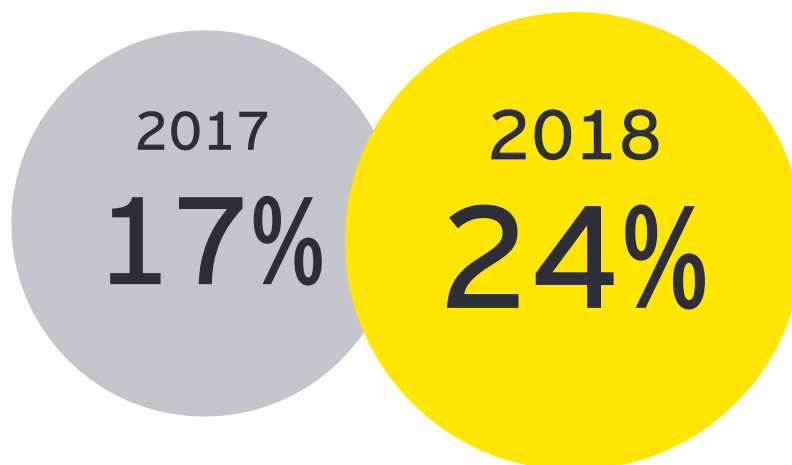
數位化銷售： 參考中國的作法

一些市場中的某些業務領域已發生重大破壞，如中國的產物保險（見圖 8）。儘管大部分產險的成交仍依賴傳統通路，但下列因素將帶動更高的網路滲透率：

- ▶ 透過科技和電商領導者開發新平台：整合的數位化平台與應用程式（如微信）可提供一站式服務，以便輕鬆購買保險和許多其他產品，這在中國取得了重大進展，正在逐漸占領其他市場。
- ▶ 更高的透明度：整合機構使產險客戶能夠在購買保單之前輕鬆比較價格和特性。
- ▶ 顧客期望提高：由於消費者在其他產業享受到無縫式的個性化體驗，故其不願去經歷保險公司過時的銷售流程。

保險公司與第三方經銷商均須在客戶接洽和保險銷售方面實現創新，目標應為改善成本效率，縮短產品上市時間，並在真正透明的數位化平台上提供卓越的客戶體驗，保險公司需要發揮科技和營運的靈活性。

圖 8：中國四大互聯網產險公司在產險市場占有率



資料來源：新華社

分析與人工智慧： 提升數位化標準

保險「數位化」的討論通常主要圍繞著銷售。亞太區（尤其是已開發市場）的產險公司日益重視整個價值鏈中的數位化。除銷售之外，數位化還為理賠管理、財務及許多其他後台職務帶來的優勢，最終目標是提高組織效率並改善使用者體驗，這使保險公司必須獲取更多資料並更有效地加以利用。

試想，保險公司在擁有適當的資料基礎後，如何利用人工智慧和區塊鏈來提供具有成本效益的產品，從而即時提供承保範圍和即時理賠結算。這些模式已經成型：

- ▶ 安達（Chubb）近期在澳洲推出了一款航班延誤保險產品的APP。
- ▶ 中國平安保險計畫在不久的將來，使用App程式、大量歷史資料和自動化程式，在幾分鐘內完成90%的汽車理賠，無需任何人工作業。²

聯網設備可提供大量的資料，為保險公司打開一扇門，使其在核保和評估風險方面比以前具有更高的準確度，但前提是保險公司須能夠有效利用這些資料。對於許多保險公司而言，這是一項重要的嘗試。

為了獲利，保險公司必須發展自己的思維模式及文化，以便真正實現資料驅動化。由人工智慧支援且分析輔助的強大資料架構作為基礎，證據導向的決策文化必定成為一種常態。

許多保險公司已經從構建資料庫著手，但沒有明確資料使用的方法。有些似乎只是證明在資料領域內有執行某些運用。

構建資料基礎並同時取得業務是十分必要的。保險公司必須在一些領域努力做出嘗試，這些領域與其自身策略相關，並能夠提升競爭優勢。

如果能做到這些，保險公司可降低成本、精簡營運並利用預測分析，最終提供個性化的互動體驗和一站式服務等，進而實現成本效率，並在競爭中真正脫穎而出。

² 《富比士》：「平安集團尋求從保險拓展至未來的金融科技」（Forbes: Ping An Looks Beyond Insurance To A Fintech Future）

必要措施： 非壽險公司的後續行動

為了維持近年來強勁的成長力道，並應對未來可能面臨的長期經濟放緩，保險公司必須：

1.

測試並識別哪些健康保險業務可能帶來成果，並尋找生態系統合作夥伴來推出此類產品。

2.

選擇無形風險進行嘗試，至少使用一組新資料集建立模型，並與專業公司進行合作。

3.

重新審視銷售策略，並考慮縮減通路，劃分不同的客戶族群以及數位化改革。

4.

確定特定流程，利用現有資料庫，針對該流程應用進階分析。



中國保險業前景展望：保持「世界成長引擎」的地位

儘管全球保險市場成長停滯不前，但在過去十年裡，中國卻憑一己之力推動整個產業成長，並從第七大市場的國家一躍成為當時的第二大市場國家（見圖 9）。經濟及銀行保險成長強勁，政府支出高，消費者意識提升，產品設計創新，這些均是促進大幅成長的因素。

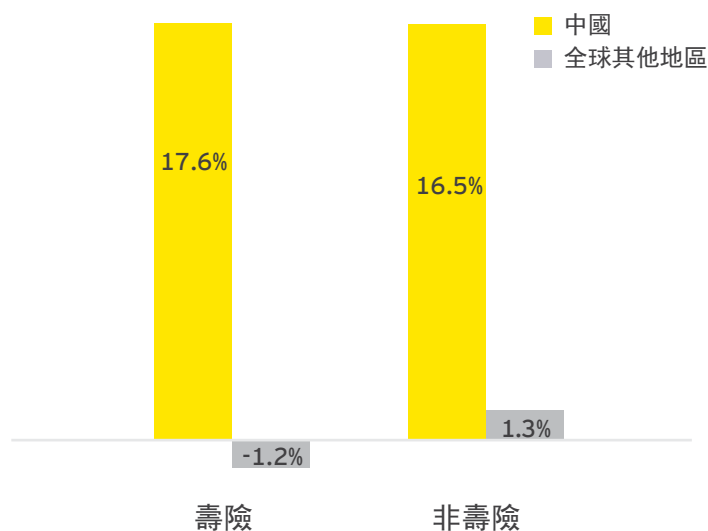
雖然在獲利能力、公平對待客戶、與市場新進入者的競爭以及促進永續發展的監理方面存在挑戰，但前景仍然看好。

產業融合：創造機會，提升競爭力

中國的跨產業融合正如火如荼展開中。保險公司正沿著價值鏈上游和下游進行擴張，科技公司正在進軍保險市場。

部分健康保險公司已經設立了醫院（如陽光保險集團）或收購連鎖診所（如新華人壽）。主力在養老保險的公司已將其業務擴展至房地產，如養老社區（如泰康人壽）。部分保險公司正在公司內部進行試驗，而其他保險公司則借助聯盟，其目的是透過提供客戶更大的價值和參與度來增加收益來源多樣化並提高利潤。

圖 9：2012-2017年總保費成長率



與此同時，科技與電商公司正積極搭建平台，將保險作為關聯產品予以提供，這些產品通常簡單卻不失創新，如近期阿里巴巴平台上的互助型保險產品。這些新產品有望重塑產品格局以及保險的銷售方式。

目前這些進展的保費收入並不大，但破壞性仍然存在。在這樣的環境下，保險公司必須謹慎進行創新投資，以確保核心業務的獲利能力和永續性不受影響。

客戶服務：以科技為先導的優勢

在中國的保險科技發展已位居世界前列之際，保險公司提供差異化服務的能力仍參差不齊。一些大型保險公司（尤其是平安保險）已經利用人工智慧和分析功能來提供卓越的客戶服務。透過利用大數據分析和人工智慧，保險公司已著手建立多變量模型來預測風險和評等。最終，這些科技將被運用到核保和理賠處理之中，尤其是汽車等一些大型業務領域。對於最先進的保險公司而言，從簽約到理賠處理的整個流程均可雲端處理，幾乎無需人為作業。

費率限制雖在一定程度上阻礙創新，但導入科技的服務仍使保險公司贏得市場占有率，並將塑造產業的未來。當大型保險公司從數位化轉型中贏得了市場占有率，中小型保險公司則仍處於落後狀態。小型保險公司如欲獲取最新科技來提高核保、理賠處理及客戶服務能力，則將變得難上加難。與創新型保險科技公司建立合作夥伴關係將相當重要。

科技公司將在中國的保險業中發揮重要作用

截至2017年底，超過80億份

互聯網保險公司眾安保險（由平安保險、騰訊和阿里巴巴於2013年共同創立）的保單透過與電商及其他平台的合作得以售出

資料來源：路透社 (Reuters)

預計到2022年，銷售額將超過1,200億美元

資料來源：安永分析

阿里巴巴近期透過收購，推出一種相互保險產品，無須預付保費。雖然近年來許多相互保險公司未能在中國取得成功，但阿里巴巴擁有大規模和獲得科技的優勢。在推出幾天後，即有數百萬客戶在該平台註冊。

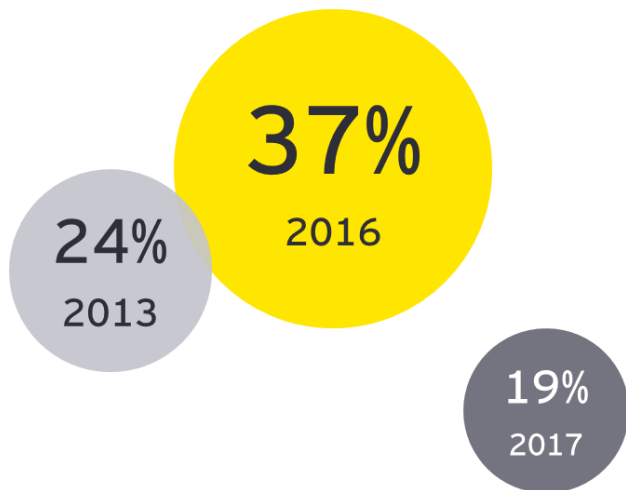
資料來源：中國新聞社

壽險：監理將推動產品和銷售進行融合

過去十年裡，許多壽險產品的成長均來自於銀行所銷售的投資型產品，大多數客戶通常將壽險作為銀行產品而非保險產品進行購買（見圖 10）。然而，隨著保障型產品（如終身壽險和養老保險）日益受到關注，監理機關已要求保險公司將重點轉向傳統產品。因此，保險公司需改變其產品、銷售和管理的結構。

代理人在傳統壽險產品上仍將擔任重要角色。保險代理通路一直是一個較昂貴的管道，這意味著數位化通路將繼續成長。在這種環境下，保險公司（尤其是中小型保險公司）必須著眼於保險數位化銷售模式，並可能利用科技公司如阿里巴巴和騰訊等建立的新平台。

圖10：萬能壽險產品和投資連結型壽險產品的占有率



資料來源：中國銀行保險監督管理委員會；
中國保險行業協會

5.8%

2017年，外國公司在中國的壽險保費比例

資料來源：亞洲保險評論 (Asia Insurance Review)

產物保險：保單壓力將促進薄利多銷

隨著人口高齡化加劇，社會保障可能成為政府的一大負擔，這促使產物保險公司提供更實惠的產品。對於個人而言，醫療通膨居高不下，預計在健康方面的支出將成為個人消費成長最快的項目。在商業方面，企業因應法遵壓力而購買保險，所以這種需求通常是政策推動而帶起。

未來可能呈現大幅成長的新領域是職業災害補償和責任保險。根據政策動態，部分責任保險可能成為強制性險種。另外，中國中央政府近期發布了嚴格的資訊安全規範，據此，網路保險的需求也可能強勁。

整合：受到外國保險公司高度關注

中國監理機關近期放寬了對於外國保險公司的持股比例限制（最初為50%，到2022年將提升至100%）。迄今為止，雖然外國保險公司未對中國國內市場造成重大影響，但在不久的將來，外資投資攀升仍將改變市場動態。

此外，近年來，監理機關審核新保險牌照的時間大幅延長，所以收購似乎成為進入或擴展市場的一個有效方式，尤其當股東願意退出無獲利的業務之時。



日本：成長捉摸不定，轉型迫在眉睫

儘管日本保險市場近年成長出現大幅下滑，但仍穩居全球前三位（見圖11）。日本面臨的挑戰雖然獨特，但仍可從其中看到全球其他已開發國家未來的潛在發展趨勢。經濟成長停滯不前，人口數量下降，人口高齡化加劇，家庭儲蓄淨額急遽惡化，這些共同點降低了對保險的需求。

雖然產業整體發展不景氣，但日本的壽險和非壽險保險公司在維持獲利能力方面均表現出良好的適應性。

壽險：產品設計的適應性是永續發展的關鍵

雖然數年來利率持續走低，但多年來日本壽險公司推出的產品組合靈活性仍值得稱道。例如，自2015年以來，低利率躉繳保費儲蓄型日元保單產品銷量一直下降，美元保單的產品以及醫療和傷殘保障產品的銷售不斷受到關注（見圖12）。

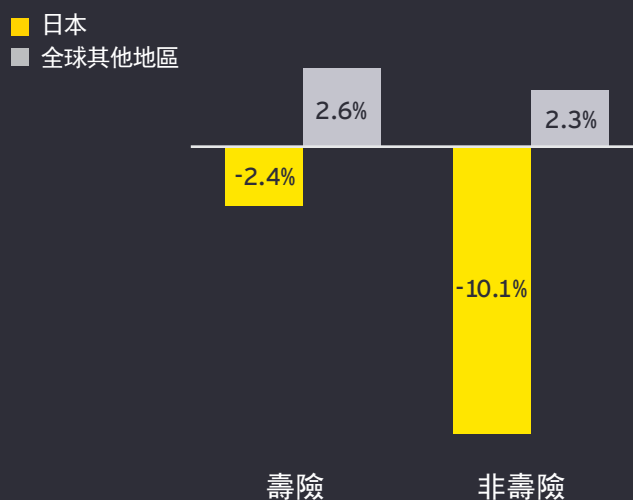
尋求以長壽為重點的保險產品對於滿足日本高齡化人口的需求相當重要。然而，壽險滲透率高，加上長期照護保險的滲透率也高，這意味著保險公司必須提出一個更全面的價值主張，包括在低利率的環境下提供具吸引力的報酬，而增加美元保單產品比率有助於提供這種報酬率，這也是近年來許多壽險公司採取的一種方法（見圖13）。

資訊科技和成本轉型：基本任務

在日本等成熟市場中，保險公司擁有大量的業務資料，而其數十年之久的保單仍在傳統資訊科技系統中進行管理，要有效使用資料將是一項挑戰，也使得保單的管理費用頗高。此外，由於低利率導致投資績效不佳，控制費用支出將成為維持利潤的主要方法。近年來，這些費用不斷攀升（見圖14）。

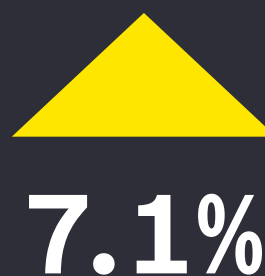
由於日本是一個非常傳統的市場，所以有很多機會可以改善整體成本結構，尤其是非壽險的成本結構。雖然一些保險公司已經採取措施來加強特定價值鏈要素，但仍需做出更多努力。實施最新的理賠管理和保單管理平台，以及結合機器人流程自動化和區塊鏈，這將可大幅提升效率。如若不進行改變，保險公司進一步可能面臨成本攀升、更高的網路安全風險以及糟糕的客戶服務。

圖11：2012-2017年日本總保費成長率



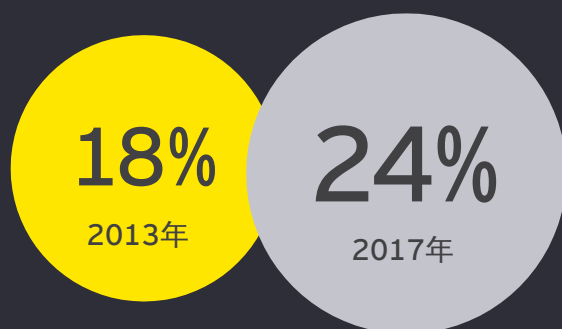
資料來源：瑞士再保險公司 (Swiss Re)

圖12：2013-2017年評等前七名的壽險公司新取得醫療、長期照護、傷害保險保單的淨保費年複合成長率



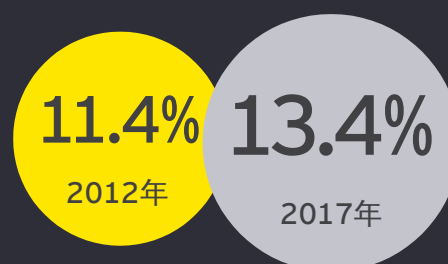
資料來源：穆迪 (Moody's)

圖13：外國債券在日本壽險公司資產配置的比例



資料來源：穆迪 (Moody's)

圖14：日本壽險公司總營業費用對保費收入的比率



資料來源：日本社團法人壽險協會 (Life Insurance Association of Japan)

傳統銷售模式轉向數位化銷售

由於人口高齡化問題普遍，專屬代理人和獨立代理人等銷售勞動力退休後並沒有足夠的後備力量替補（見圖15）。此外，在未來幾年裡，銀行分行預計將縮減，這將導致銀行保險的業務比例下降。在過去幾十年裡，代理人 and 銀行業通路發揮相當重要的作用，可影響產品組合變更，管理客戶關係，並在成長低迷時讓保險公司具備復原的能力。

200

家銀行分行機構將因數位化而關閉，這是日本兩家主要銀行（瑞穗銀行、日商三菱日聯銀行）所做的估計，約占此兩家銀行分行合計數量的20%。

資料來源：公司介紹

因此，為了取代現有的銷售實力，保險公司不得不將更多業務轉向數位化通路。越來越多科技達人支持這種轉變。保險公司必須確保數位介面和線上銷售的產品易於理解和管理。

在這種情況下，保險公司需嘗試與跨產業通路結合，以補足全通路產品。這種嘗試利用了日本企業集團（Keiretsu）的獨特性質及其對現有客戶群的服務能力，並與其他產業的合作夥伴競爭新的利基市場。

車險：獲利能力持續穩定，但車聯網帶來了不確定性

迄今為止，領先的日本產險公司對採用新科技的興趣有限。以車險為主導的國內市場仍具獲利性，且近年的理賠比率大幅改善（見圖16）。良好的獲利得益於多年來保費持續上漲以及市場一直由前三大產險公司主導，從而控制車險的價格。

然而，新的保險公司運用車聯網科技，尤其是將其運用在隨里程數計費的保險產品，具備良好駕駛行為客戶的保費將較低。由於保險科技具備強大的大數據和機器學習能力，可成功贏得市場占有率，所以這種情況可能引起現有公司的注意。因此，領先的保險公司必須看到車聯網的前景，尋找可運用和補足現有資料集的最佳方式，以與新進入者相抗衡，提供預期相當或更好的體驗。

併購：國內機會有限，投資重點轉向國外

日本是全球第三大市場，但與同類市場乃至規模較小的市場相比，其保險公司數量卻少很多。雖然市場領導者佔據主導地位，但一些小型公司仍受益於專屬客戶群（如合作社、工會）。然而，未來可能無法獨有專屬客戶群，所以一些小型公司認為合併對中長期來說將較具優勢。同時，多數大型保險公司擁有龐大的資產基礎，進一步可能會用於海外併購，以延續近年來的趨勢。

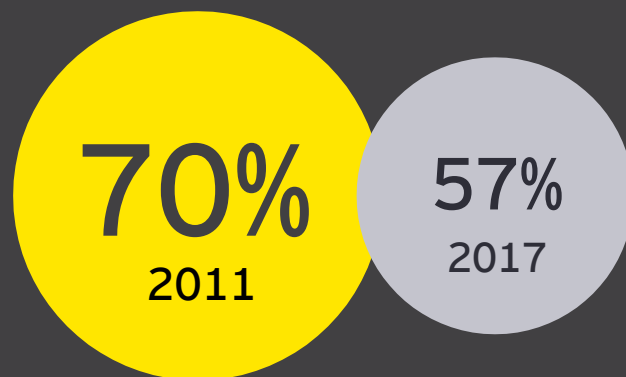
由於日本國內市場資本報酬率低，保險公司未來將繼續尋找具備高成長潛能和獲利能力的市場。例如，多家日本保險公司已關注近期對外資開放的緬甸保險市場。

圖15：自2009年起日本公司、個人及相關代理機構的數量呈現絕對下降



資料來源：日本社團法人壽險協會（Life Insurance Association of Japan）

圖16：車險理賠淨額對車險保費淨額之比（自願保險和強制保險）



資料來源：日本損害保險協會（General Insurance Association of Japan）

報告作者

David Hollander

安永全球保險業主管合夥人
david.hollander@ey.com

趙曉京

安永亞太區保險業主管合夥人
jonathan.zhao@hk.ey.com

Luca Russignan

安永全球保險業知識負責人
luca.russignan@it.ey.com

安永聯絡人

涂嘉玲

審計服務部營運長
安永聯合會計師事務所
+886 2 2757 8888 ext. 88810
Lin.Tu@tw.ey.com

劉惠雯

稅務服務部營運長
安永聯合會計師事務所
+886 2 2757 8888 ext. 88858
Heidi.Liu@tw.ey.com

何淑芬

總經理
安永財務管理諮詢服務股份有限公司
+886 2 2757 8888 ext. 88898
Audry.Ho@tw.ey.com

黃孟光

總經理
安永諮詢服務股份有限公司
+886 2 2757 8888 ext. 88867
Mengkuan.Hwang@tw.ey.com

關於安永

安永是全球領先的審計、稅務、交易和諮詢服務機構之一。我們的深刻洞察力和優質服務有助全球各地資本市場和經濟體建立信任和信心。我們致力培養傑出領導人才，通過團隊協作落實我們對所有利益相關者的堅定承諾。因此，我們在為員工、客戶及社群各界建設更美好的商業世界的過程中扮演重要角色。

EY 安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球組織，也可指其中一個或多個成員機構，各成員機構都是獨立的法人個體。Ernst & Young Global Limited 是英國一家擔保有限公司，並不向客戶提供服務。

安永台灣是指按中華民國法律登記成立的機構，包括：安永聯合會計師事務所、安永管理顧問股份有限公司、安永諮詢服務股份有限公司、安永企業管理諮詢服務股份有限公司、安永財務管理諮詢服務股份有限公司、安永圓方國際法律事務所及財團法人台北市安永文教基金會。如要進一步了解，請參考安永台灣網站 www.ey.com/taiwan

© 2019 安永，台灣
版權所有。

APAC no. 14004385
ED None

本資料之編製僅為一般資訊目的，並非旨在成為可仰賴的會計、稅務或其他專業建議。請聯繫您的顧問以獲取具體建議。

www.ey.com/taiwan