

2024年全球 保險業展望

加深信任，釋放創新發展潛力



安永保險業 領導團隊引言

2024年度安永《全球保險業展望》報告探討保險業獨特且不斷變化的產業格局，為業界高階主管提供專業視角。

多項顛覆性因素持續影響保險業市場，例如科技進步、新型態競爭、日趨嚴格的監管環境、不斷演變的客戶行為，以及日益多樣化的風險等。近期內，保險業市場的變化沒有減弱的現象。

然而，不斷變化的保險市場中卻存在明確的未來成長訊號，強勁的需求、新的商業模式、不斷增加的數據等，均預示在風險評估和定價領域將發生變革。敢於創新的公司將把握這些新趨勢，為客戶、社會及公司自身利益創造更多價值。

重建信任，是長遠發展的關鍵所在。最終目的不是信任本身，而是透過信任加強客戶關係，加強與監理機關、商業夥伴和其他利害關係人之間的有效合作，以及重新建構保險業核心價值主張。

今年報告探討的主題包括人工智慧（AI）的崛起、創造社會價值的機會，以及實施創新的必要性，以因應不斷變化的客戶需求和超越傳統行業範圍的競爭格局。對此，只有採取差異化且目標明確的策略，保險公司才能實現持續的績效提升並縮小巨大的保障和儲蓄缺口。

在充滿變化和不確定性的時代，無論是個人和家庭，還是企業和社會，都希望獲得能提升未來安全感和信心的產品。試問除了保險業，還有哪個行業能夠更好地提供這樣的產品和服務？

歡迎您和我們共同探討這些問題及其對貴公司的影響。



Isabelle Santenac
安永全球保險業主管



EdMajkowski
安永美洲區保險業諮詢主管



AnitaSun-YoungBong
安永亞太區保險業主管



Philip Vermeulen
安永歐洲、中東、印度及非洲區
(EMEA) 保險業主管

報告摘要

本年度《全球保險業展望》重點關注三個議題，這些議題正推動全球市場及各業務領域的策略規劃，探討相關因素將如何在動盪的金融環境和充滿不確定性的未來趨勢中影響保險業。

1 迎接AI變革時代

生成式AI技術將對保險業務的風險評估、理賠流程、市場行銷、銷售服務等核心領域帶來革命性影響。儘管需要儘快部署AI，保險公司高階主管首先應建立穩健的治理模式和政策，確保以負責任和合乎道德的方式使用這項技術。

保險公司的首要任務是識別各種風險（從資料外洩到聲譽問題），並設計適當的管理體系。採用適當方法（制定治理架構）且快速行動（探索應用）的公司，有望在生成式AI時代獲得成功。[見第7頁](#)

2 聚焦提供社會價值

隨著儲蓄和保障缺口不斷擴大、總體經濟環境充滿不確定性，以及人們對嚴重風險意識提高，監理機關和公部門開始重新審視保險業的長期規則和指導方針。他們還與包括保險公司在內的各類民營企業合作，共同制定策略，以因應威脅社會穩定和繁榮發展的嚴重風險。

但當前需要的不僅僅是思考如何符合法規和擴大在民生方面的努力。保險公司應該在加強氣候風險保障、提升財務保障、鼓勵身心健康的同時，更加重視產品創新、商業模式創新和目的明確的投資，才能實現成長。這些措施有助於提供滿足客戶的產品，為世界各地人民創造價值。[見第15頁](#)

3 客戶需求不斷演化，行業邊界日漸模糊

如果說唯一不變的是變化本身，那麼不斷變化的客戶需求就是各類保險公司的策略方針。要實現真正以客戶為中心，就必須從技術架構和產品組合到組織模式和文化規範進行改革。

在更精準瞭解客戶的基礎上，保險公司將能透過客戶偏好的管道向其提供更個人化的服務和更豐富的體驗。為了抵禦新形態競爭，針對個人客戶的保險公司可以吸引剛剛開始發揮市場影響力的年輕客戶，針對企業客戶的保險公司則可以尋求將傳統保險納入風險規避策略的最佳方式。[見第22頁](#)



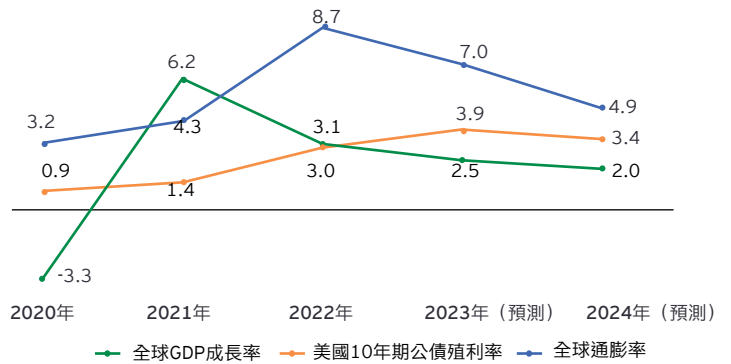
總體經濟不確定性帶來的影響和機會

通貨膨脹、利率、監管因素、供應鏈中斷、關鍵領域的技能差距、貿易緊張局勢以及歐洲和中東的戰爭等多重總體經濟和地緣政治趨勢，使保險業持續面臨更多不確定性。因此，各家保險公司應做好準備，因應市場上各種可能的結果和發展動態，對不可預知的一切做好準備。

截至本報告發布，我們在去年《全球保險業展望》報告中強調的許多總體經濟問題仍在持續。去年年初急劇上升的利率和通貨膨脹率似乎已到最高峰。事實上，對經濟衰退最壞情況的擔憂尚未成為現實，許多已開發經濟體金融衰退程度低於預期，保險公司得以加快轉型步伐，在某些市場和業務領域把握成長機會。儘管如此，總體經濟仍存在很大的不確定性，這意味著組織韌性仍然是保險公司的關鍵目標。

有限的GDP成長：預計在2023至2025會計年度期間，全球平均GDP成長率約為2.4%，印度和中國的成長速度將超過其他主要經濟體。

全球GDP成長率、全球通貨膨脹率
和10年期美國公債殖利率



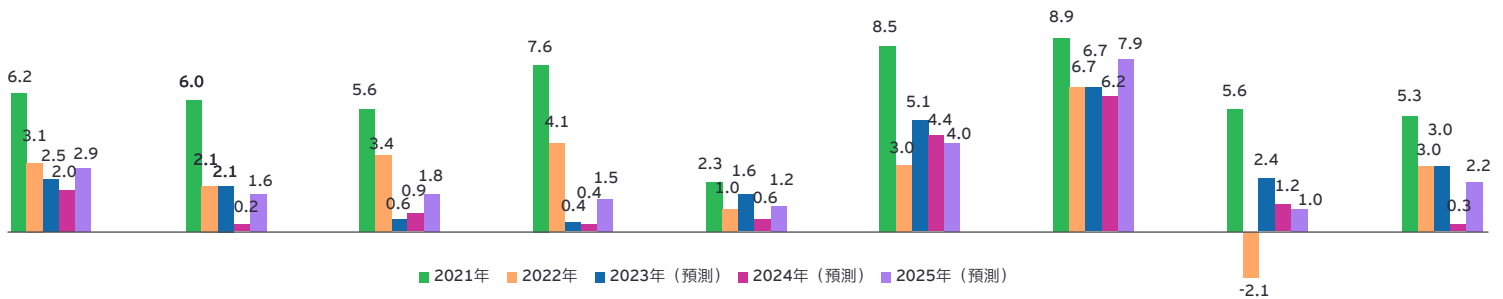
資料來源：國際貨幣基金組織、牛津經濟研究院，2023年

主要市場GDP前景

2023年至2025年GDP平均成長率預測



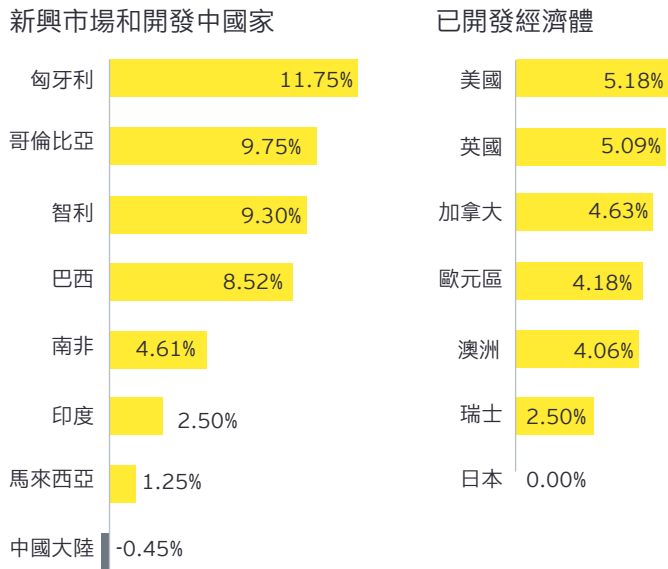
2021年至2025年 (預測) 實際 GDP 年度同比百分比變化



資料來源：牛津經濟研究院，2023年

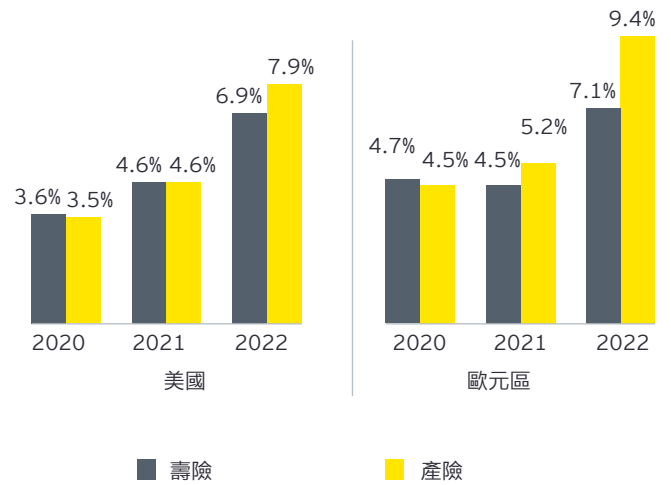
通貨膨脹和系統性不穩定：以減少需求和降低通貨膨脹為重點的貨幣政策會增加經濟成長放緩和失業率上升的可能性。成本上升（包括更高的資金成本）和需求下降是一個危險的組合，尤其是在過去幾十年保費成長停滯的情況下。

2021年第三季至2023年第三季央行利率變化



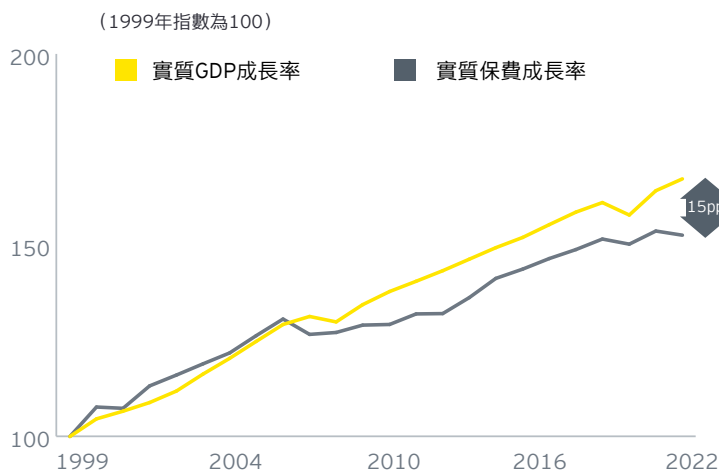
資料來源：各國央行網站、牛津經濟研究院

2020年至2022年美國和歐元區資金成本



資料來源：美國紐約大學Stern資料庫

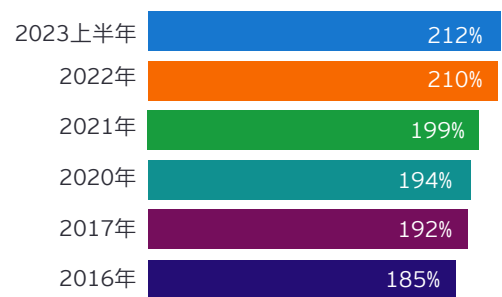
全球GDP成長率與保費成長率



資料來源：牛津經濟研究院

償債能力比率

20家歐洲大型保險公司（按市值）的平均償債能力比率



資料來源：標普全球市場財智



非壽險公司受到的影響

非壽險公司已經在調整策略，以因應更高的理賠成本和不斷擴大的氣候風險。隨著通膨趨於穩定，理賠周期可預測性和利率敏感型投資資產報酬率的提高，有望提高保險公司獲利能力。更高的保費可能會在一定程度上緩解保險公司的成本壓力，但同時也可能會降低客戶滿意度、忠誠度和信任度。

在高通膨和經濟成長低迷持續衝擊下，維持準備金變得更加重要。鑒於波動性，監理機關正在密切關注準備金；儘管有充足的緩衝，但受延期結算和其他不確定性因素的影響，準備金的釋放速度已經放緩。隨著通貨膨脹從商品轉移到服務，整個保險業的負債風險可能會受到影響。

壽險公司受到的影響

升息周期和薪資成本上漲，對於保險公司成長和獲利能力造成影響。由於利率、信貸利率和資金比率上升，保險公司的年金業務和退休金風險轉移的交易機會正在增加。

然而，低成長和高通膨環境仍對獲利能力構成威脅。信用降級可能會影響償債能力要求，並加劇未實現損失風險。解約和退保風險增加，保險公司可能需要出售資產，以及為滿足贖回需求而導致資本損失。目前，保險公司需要遏制信用相關風險和退保相關風險。將非預期情形考慮到情境建模中，也是非常有用的措施。

保險業在低利率和受嚴格監管時期專注於管理帳面盈餘，因此歷經數十年的停滯。如今，利率上升可以緩解壓力，刺激成長。但考慮到生活成本問題和相較於資產管理公司解決方案，保險解決方案成本較高，需求將受到遏制。

在動盪時期，信任極具價值

充滿活力的市場為保險公司提供許多機會，激勵其透過提升透明度、提供個人化和更有力的價值主張來建立信任。信任本是保險業的基礎，是所有關係的基石，是所有互動、溝通和政策的核心理。從這個意義上說，信任必然是一種積極的文化屬性，引導產品開發、客戶服務流程自動化、生態系統合作夥伴的評估和選擇，以及技術的採用等。

高度信任無疑是世界頂級保險品牌的品質證明。保險公司獲得的信任度越高，就越能贏得更大、更忠誠的客戶族群，實現更高的獲利，以及與合作夥伴和監理機關建立更有成效的關係。

相反，那些客戶信任度處於歷史低位且沒有進行改善的公司，很容易受到來自行業外日益加劇競爭的衝擊，包括來自科技、汽車、零售、消費品和銀行業。缺乏信任的保險公司將難以建立堅固的客戶關係或擴大市場占有率。

1

迎接AI變革時代

在眾多企業和監理機關尚未做好充分準備之前，一項真正具有變革性的技術已出現，必須立即採取行動，建立穩健、透明的控制和治理體系。

各行各業的高階領導者，乃至專家、未來學家和哲學家，正深入思考AI（包括生成式AI）帶來的全面影響和深遠意義。與此同時，ChatGPT等應用程式快速崛起迫使企業迅速採取行動，確定可採用的使用案例，以在短期內提高績效，並制定長期轉型計畫。

對此，各保險公司的執行長似乎了解風險與機會相伴相生，因此憂喜參半。而隨著消費者對AI的接受程度越來越高，並願意將AI應用於不同任務和情境，保險業要安全、成功地實施AI，就必須要有紮實的治理、監督和控制基礎。

跟上趨勢發展固然重要，但需注意，AI尚處於起步階段，目前大概相當於網際網路在1995年的發展水準。本章重點介紹前瞻性的保險公司如何著手進行第一代部署、如何確定治理和風險管理優先事項，同時概述當前複雜的監管環境。

保險業執行長對AI的看法

59%

表示AI對傳統工作職務的衝擊會被新職務抵消

58%

表示AI會帶來積極影響

52%

計畫在下一年度對AI進行重大投資

資料來源：安永CEO展望脈動調查，2023年7月

全球消費者對AI的看法

60%

表示對使用AI完成日常/重複性任務和資料分析持樂觀態度

> 60%

認為對於社會安全、犯罪偵查和提升工作效率而言，AI值得信賴

資料來源：安永《未來消費者指數》，2023年

推動AI與業務整合

儘管許多技術都打著「變革性」的旗號，但大多名不符實。但生成式AI做到了，那些最直觀的應用程式極受消費者青睞。隨著這項功能強大的技術廣泛普及，無數創造性應用程式應運而生，還會有更多應用程式接連問世。

保險市場最具影響力的AI使用案例可能包括：

精算與核保：簡化資料提取和整合流程，使核保人員能夠專注於高價值工作，從而提高風險篩選能力，確保有利定價，提高產品獲利能力。

理賠：實現第一時間損失通知流程自動化，完善舞弊偵防工作。

資訊科技：透過分析業務數據識別潛在舞弊行為、監控外部攻擊行為並予以記錄（用於監管報告），加強網路安全；跨語言生成代碼（例如，更新COBOL應用程式）並記錄基礎設施和軟體升級。

行銷與客戶服務：獲取客戶反饋，分析行為模式，進行客戶情緒分析；定制虛擬銷售和服務代表互動；增強聊天機器人的可信度和解決複雜問題的能力。

財務、會計和風險管理：建立機構內部知識庫；實現檔案的即時分析和彙整；監控市場和投資趨勢；對財務和營運績效進行更細項瞭解；針對法遵和風險管理團隊制定培訓內容、展開互動式培訓，確保團隊人員瞭解最新法規。

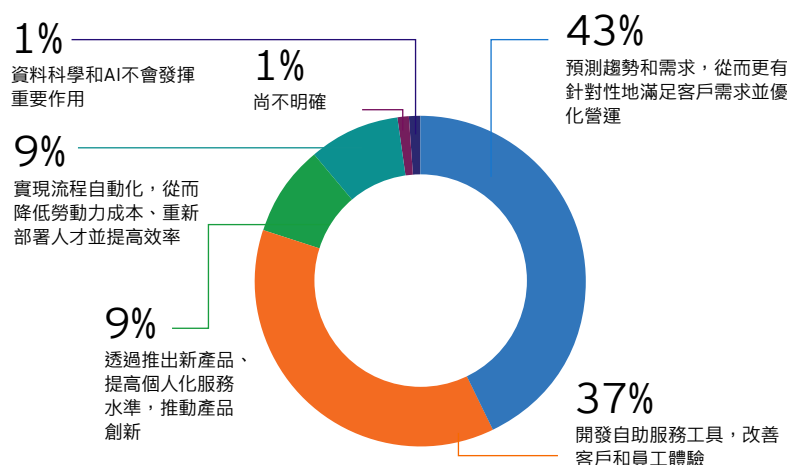
人力資源：豐富員工培訓和發展課程內容；簡化績效管理，採取內部評分模式；深化知識管理和政策研究。

如欲瞭解更多有關優秀使用案例的資訊，請參見 [保險公司如何善用生成式AI](#)

行業先行者還致力於探索「人機迴圈」（Human-in-the-loop）應用。例如，生成式AI Copilot或協作機器人有助於提高整個企業知識工作者的生產力和價值。

對於是否採用AI展開面向客戶的活動，保險公司仍持保留態度，這無疑是因為產業監理仍不明確。然而，使用AI來提出不同的價值主張並豐富客戶體驗（例如，為高淨值個人、高價值商業客戶和其他關鍵族群提供細緻的虛擬服務）的機會不容忽視。未來，將有更多先進應用助力縮小保障缺口。例如，來自衛星和其他感測器的資料將為社會建立關鍵基礎設施和數位孿生更精細的模型，用於持續模擬，從而提供更有效、更精準的保障。

全球保險公司計畫運用AI和資料科學的主要方式



資料來源：2022年安永Tech Horizon 全球調查


洞悉AI的風險

AI有望帶來諸多益處，從降低成本以提升效率、提升客戶體驗、增強預測智慧水準。但財務等多方面風險也會隨之而來，往往與潛在益處交織存在，不容小覷。生成式AI能夠提供個人化產品，打造專屬客戶溝通模式，但亦會引發較高的隱私侵犯、適用性弱化和歧視風險。

如欲最大程度地提高AI投資報酬率，需全面瞭解該等風險，包括個別業務或部門特有的風險。其中包括：

- ▶ **敏感資料**：包括個人身份資訊在內之敏感數據的潛在誤用或不當處理（例如，用於微調大型語言模型）可能導致隱私外洩，而隨著AI系統處理數據增多，這一風險會不斷加劇。
- ▶ **透明度問題**：某些AI模型具有黑箱屬性，導致決策過程難以解釋或理解，相應引發問責問題。
- ▶ **結果有偏見/有誤**：AI模型在以帶有偏見的資料進行訓練時，可能會傳播甚至惡化現有偏見，導致政策條款和定價有違公平或理賠遭拒；另一個令人擔憂的問題在於「幻覺」，即AI應用程式會呈現虛假資訊或編造大型語言模型輸出結果。
- ▶ **平衡人與AI之間協作（Human-AI Collaboration）**：把握何時應用人工判斷、何時遵循AI生成的建議可能是一大挑戰。
- ▶ **隱私問題**：對持續監控有所顧忌的消費者可能會將持續監控（例如，透過遠端資訊處理和可穿戴設備）視為隱私侵犯。
- ▶ **可靠性和可複製性**：如果未能隨著條件的變化進行適當維護或更新，AI系統所生成結果的準確性或時效性可能會大打折扣，進而影響政策決策和理賠結果。此外，隨著輸入數據和大型語言模型發生變化，以及AI工具在工作流中的使用情況有所調整，生成結果可能會開始變化。
- ▶ **網路風險**：對抗性提示工程、輸入操縱及其他攻擊行為可能會導致產生非預期舞弊行動，或丟失訓練數據甚至訓練過的大型語言模型。由於大型語言模型建立在第三方資料流基礎上，保險公司可能會受到外部資料外洩的影響。

法律責任和監管風險也不容忽視，涉及版權和知識產權潛在侵權行為、數據使用違規、《一般資料保護規則》等規定的法遵情況等。問題在於，哪些行為符合規定、保險公司應報告哪些事項，現實情況普遍不明確。有關AI監管前景更多內容，請參見下一頁。總體而言，缺乏對AI系統如何使用資料和做出決策的深入洞察可能會挫傷客戶信心，尤其是在輸出結果未達到預期或超越人類判斷的情況下。未來的消費者信心將在很大程度上取決於AI的倫理道德部署和公正結果提供與否，這是許多企業（不僅僅是保險公司）都將面臨的挑戰。



AI應用的倫理道德
問題將影響未來的
消費者信心。

AI的監管前景及現行法規的適用性

全球監理機關正針對AI的應用積極制定指導方針和初步立法。2022年生成式AI應用程式被廣泛應用加劇了這一工作的緊迫性。產業團體希望監理機關能夠提出在各司法管轄區普遍適用的準則，但在短期內，地區差異和分散的法遵要求似乎仍是主要情況。美國很可能會緩慢地採取有限的監管措施，而歐洲可能以歐盟《人工智慧法案》的形式全面立法。

多項常見議題亦隨之產生，包括模型設計和輸出結果的透明度和可解釋性。多國監理機關正致力於研究現行監管制度，包括技術中立相關制度，以此為基礎制定AI指導方針。經合組織和聯合國教科文組織致力於協調整個保險業作出因應。G7集團還呼籲深化合作、加強一致性，主要透過達成一項符合「共同民主價值」原則的AI治理協議，以及啟動「廣島AI進程」合作論壇來實現。

歐洲

- ▶ 領先的科技公司和風險投資家警告，全面監管可能會阻礙創新，損弱競爭力。
- ▶ 歐盟現已發布AI道德準則，該準則將適用於未來的保險使用案例，包括來自歐盟執委會人工智慧高級專家組（HLEG）和各銀行機構的使用案例。
- ▶ 歐盟執委會擬議的《人工智慧法案》將AI系統分為四類，以此確定系統是否可以隨意使用，是否被禁用或是否受到安全和透明度要求的約束。

英國

- ▶ 在英國主辦的全球首屆AI安全峰會上，28國及歐盟簽署《布萊切利宣言》（Bletchley Declaration），概述透過國際合作來規劃和管理「前沿」AI風險的必要性。
- ▶ 提案引入一套非法定的、以風險為基礎的原則，為特定行業監理機關提供政策落實實施指引。
- ▶ 2022年發布的一份討論文件指出若干適用法規，包括英國金融行為監理總署（FCA）發布的《商業原則》、高階經理人與認證制度（SMCR）以及資料保護規則。
- ▶ 監理機關表示，AI驅動型定價有可能違反《消費者義務條例》。

義大利

- ▶ 出於對資料隱私的擔憂，義大利資料保護局宣布即刻禁用ChatGPT，要求OpenAI提供年齡驗證協議和個人資料使用說明。

中國

- ▶ 自2017年《新一代人工智能發展規劃》推出以來，已有多家監管機關發布新法規。
- ▶ 與歐美國家的措施相比，《生成式人工智能服務管理暫行辦法》更具限制性，著重於AI的社會影響。
- ▶ 新立法要求將AI生成的文字、影片和音檔等媒體內容標識為合成內容，同時供應商須確保訓練數據和內容真實準確。

印度

- ▶ 印度政府最初未實施AI監管，隨後印度電子資訊科技部發布《數位個人資料保護法》。

澳洲

- ▶ 2023年6月，澳洲政府提出關於AI負責任和安全使用的措施，同時相關監管機關起草適用於保險業的AI法規。

美國

- ▶ 儘管各方（包括行業領先企業高層）高調呼籲AI監管立法，美國立法機構行動緩慢，預計聯邦層面可提供的指導意見有限。
- ▶ 美國消費者金融保護局（CFPB）預計，現行法律將適用於使用AI聊天機器人提供客戶服務的情境。
- ▶ 拜登政府簽署關於安全、可靠、可信賴地開發和使用AI的行政命令，影響廣泛。
- ▶ 部分州正嘗試採用美國保險監管官協會（NAIC）的指導方針，強調杜絕有偏見和不公平的決定。
- ▶ 美國聯邦貿易委員會（FTC）可命令企業刪除根據不應蒐集的資料所訓練的算法。

加拿大

- ▶ 加拿大政府已就OpenAI對個人資訊的使用和同意政策進行調查，並為負責任的生成式AI系統制定自願行為準則。
- ▶ 擬議的《人工智慧資料法案》建立在強制進行算法影響評估的現有立法基礎之上，適用於人工智慧系統具「高影響力」應用方式的規範，關注具有較高損害與偏見風險的領域。

巴西

- ▶ 巴西政府發布類似於歐盟執委會《人工智慧法案》擬議法規。

如欲瞭解有關AI監管更多資訊，請參見
[如何把握全球人工智慧監管趨勢](#)

尋求短期和長期轉型

有遠見的行業領導者正深入思考AI的可能性。Gen Re技術長Frank Schmid表示：「AI將從短期營運改善、長期策略影響兩大角度對行業產生深遠影響，例如擴大保險普及化。鑒於AI的強大力量，如若保險公司和再保險公司未能將該項技術納入其營運和商業模式，反而會帶來最大的AI風險。」有關Gen Re 探索AI之路更多資訊，請見下面介紹。

Gen Re預計AI將有助於擴大保險普及化

Gen Re借助AI擴大保險普及的策略採用以人為核心、循序漸進的理念，目標是豐富專業經驗、加強決策能力。儘管某些行業專家擔心AI可能會導致保險公司將承保範圍限制在最基礎、最安全的風險上，但Gen Re的技術長Frank Schmid仍認為，AI有潛力幫助擴大保險普及化。

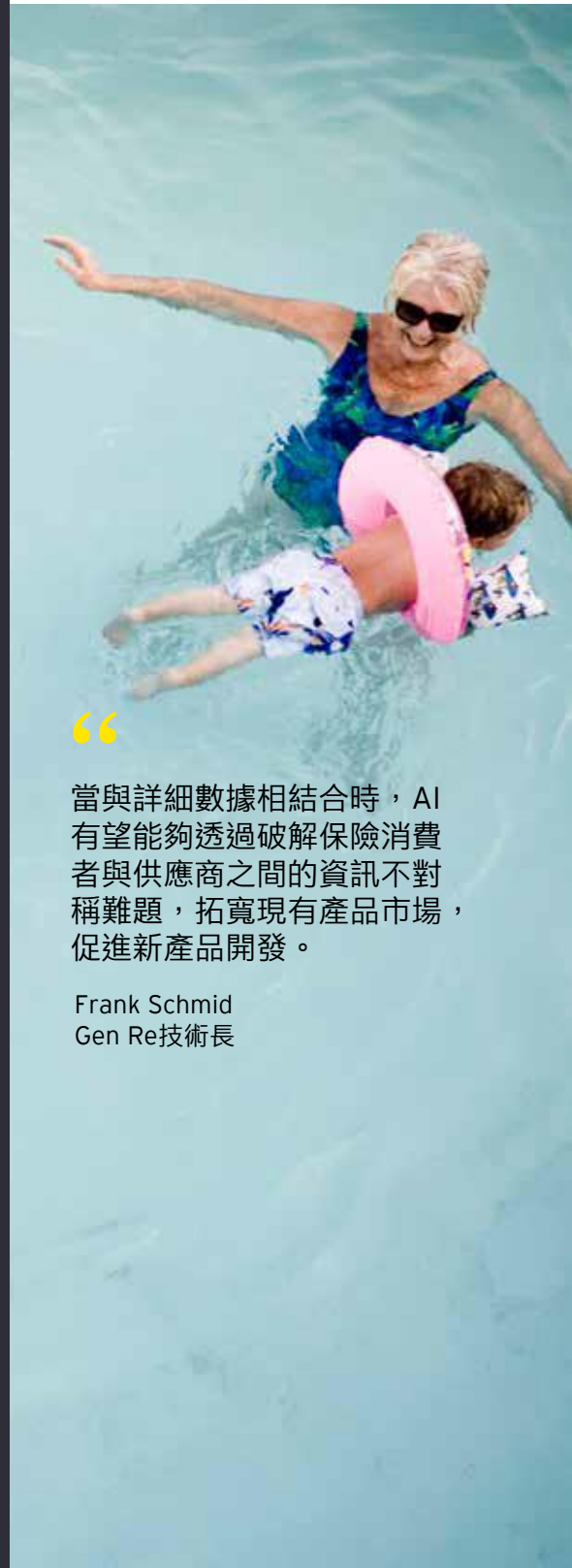
Schmid主張，「當與詳細數據相結合時，AI有望能夠透過破解保險消費者與供應商之間的資訊不對稱難題，拓寬現有產品市場，促進新產品開發。AI將助力保險公司更準確地評估個人客戶在風險中所處的位置，並視情況設定保費。」

AI有助於降低逆向選擇的風險，進而克服拓寬保險市場和縮小保險保障缺口的主要障礙。透過更精細的定價，低風險客戶或將能夠以更經濟的費率獲得保險，而高風險投保人則支付與其風險狀況相應的費用。相反，在重大資訊不對稱的情況下，保險公司會根據平均風險定價，導致只有高風險客戶願意購買保險。Schmid認為，保險市場摩擦減少可謂保險公司應用AI所產生的主要社會效益。

在短期內，Gen Re計畫借助AI提高員工生產力，簡化流程，降低營運費用。然而，該等優勢建立在具備適當的技術基礎設施，尤其是根據雲端的現代化架構基礎之上，其中包括資料儲存和資料工程。此類架構可為AI服務的有效部署和編排提供基礎。

為監督AI的實施情況，Gen Re成立負責任的人工智慧（RAI）委員會，負責審查監管、法律和道德影響，制定AI使用指引並監督教育和培訓。RAI委員會向集團風險委員會報告。

對致力於大規模實施AI的技術領先企業來說，管理組織變革實屬一項重大挑戰，關鍵在於確保員工瞭解生成式AI的功能和局限性。Schmid表示，「透過訓練和獲准使用的明確溝通，普及AI工具將帶動員工的勝任感和代理意識，推動工作成果問責。AI正是透過這一方式提高員工解決問題能力、適應能力和創造力，進一步培養員工的情商、判斷力和領導力」



“

當與詳細數據相結合時，AI有望能夠透過破解保險消費者與供應商之間的資訊不對稱難題，拓寬現有產品市場，促進新產品開發。

Frank Schmid
Gen Re技術長

聚焦有效治理下的倫理道德與負責任應用

對應用AI在決策過程中所引發倫理道德問題的擔憂不無道理。對於保險公司來說，首要要務是防止在保險承保、定價和理賠決策中引入偏見和不公平的結果。AI推動流程透明化，尤其在涉及敏感客戶資料的情況下，對於在客戶、合作夥伴和監理機關之間建立信任至關重要。

以驗證資料模型輸入內容和輸出結果的準確性和可追溯性為目標，對生成式AI應用程式和介面生成的所有輸出結果進行標識也是一個優先事項。對資料來源進行嚴格的盡職調查確有必要，因為公開訓練的數據會增加不準確、不公平及產生偏見的風險。鑒於訓練複雜大型語言模型所使用的數據量巨大，多達1,000億個參數，此類偏見的來源可能難以識別和控制。現有的資料管理能力（如建模、儲存、處理）和資料治理水準（如數據處理歷程和可追溯性）可能不足以管理該等生成式AI相關風險。

大多數保險公司仍處於透過定義其治理模式和控制環境來因應該等風險的早期階段。在行業先行者中，其高層領導者意識到有效的風險管理不僅有助於避免監管處罰和負面品牌影響，對於充分實現生成式AI的商業價值也至關重要。

理想的情況是，風控長、資訊長和法遵長共同構建框架，以安全可控的方式實現AI承諾。

目前已出現一些領先實踐：

- ▶ 組建人工智慧倫理委員會，由經驗豐富的專業人士制定合乎倫理道德的AI使用政策，並裁決敏感爭議
- ▶ 確保企業具備符合新要求的全面風險管理體系，確定AI各生命周期的問責制
- ▶ 就不同職能和流程實施AI可帶來的益處和可能面臨的風險，對員工進行教育和培訓
- ▶ 維護企業各部門AI應用程式的綜合資料庫，包括由外部供應商提供完整紀錄模型訓練時所用資料和流程的資料庫
- ▶ 警惕「影子AI」，即未經適當審核而部署的應用程式
- ▶ 密切監控監管發展動態，預測其影響，並及時滿足跨區域法遵要求

系統性實施變革可能是一個充滿挑戰且漫長的過程，因此快速採取行動至關重要。越早建立治理和控制環境，保險公司便能越快實施新法規，進而開始實現AI投資成果。

歐洲保險業高階主管關注的三大生成式AI倫理道德問題

31%

隱私

26%

歧視、偏見和公平

21%

透明度和可解釋性

來源：安永歐洲金融服務人工智慧調查，2023年



歐洲保險協會對AI發展機會和監管前景的看法

歐洲保險協會（Insurance Europe，IE）對AI的採用情況和監管前景有較為清楚的瞭解。歐盟各保險公司採用AI的進度存在差異，一些公司遙遙領先，另一些則處於起步階段。但據IE總幹事Michaela Koller透露，鑒於AI有可能「提升保險公司在社會中吸收風險作用」，保險公司對AI興趣較高，「隨著時間的推移，AI可幫助降低損失發生頻率和嚴重程度，為個人投保者和整個社會帶來效益。」

該等益處包括提高定價準確性、提供專屬保護、加快理賠處理以及提供全天候客戶服務（借助AI聊天機器人和虛擬助理）。同時，AI還可為創新型產品和服務帶來新的發展空間。


保險業有可能出現廣泛採用AI的趨勢，這也引起政府和監理機關注意，認為有必要針對新技術的使用制定新規定，例如即將推出的《人工智慧法案》。Koller表示：「理想情況下，新法規將與《一般資料保護規則》等現行法律和特定產業的行為準則結合，形成最有效的監管，能夠在綜合影響評估中平衡新技術的風險和收益，促進有效的風險管理控制，優化產品治理，提高透明度。」

Koller指出，保險公司有義務保護客戶提供的大量敏感個人資料，「確保公平和保護消費者資料的隱私不僅是法律和監管問題，也是構成消費者信任的基本因素。若能優先確保客戶的資料隱私和公平性，保險公司將不僅能更遵守監理要求，還可以表明他們為所有人提供公平可信服務的承諾。」

保險公司極需採取的行動

充分發揮AI的實力制定策略、打造專業能力並推出適當的控制措施

- ▶ 圍繞優先級最高、風險最低的應用制定AI策略，強調人機迴圈和copiloting應用
- ▶ 建構平衡中後臺實施的商業案例，大膽改革，推動新商業模式和產品創新，從而提高營運效率
- ▶ 明確人才和勞動力所受影響，包括生產力提高、潛在勞動力縮減，研究外部招聘和合作策略，彌補技能缺口
- ▶ 促進技術長與風控長合作，明確企業層面風險，建立穩健、透明的治理模式，更新風險管理和控制體系
- ▶ 密切監控監管發展動態，確定監理機關最有可能在哪些方面應用現行法律法規
- ▶ 與產業團體和政府機構合作制定適用於保險業的潛在標準
- ▶ 考慮風險導向治理模式，能夠根據技術成熟度進行靈活調整



2 聚焦提供 社會價值

監理機關、政府官員、個人公民、投資者和其他利害關係人都希望保險業能夠因應世界各國、社會和客戶所面臨的複雜而緊迫的挑戰。

從新冠病毒疫情和自然災害到經濟不平等和人口結構變化，近年來發生的各種事件讓更多人開始思考企業的社會角色，以及大型公司對居民和社會應承擔的責任。環境、社會和公司治理（ESG）概念的出現提高了對各類企業的要求，即做出有意義的承諾，並採取有意義的行動以履行承諾並報告結果。

公共資源的緊張意味著今後民營企業將面臨更多要求。越來越多監管要求和新的揭露準則融合了ESG的E（環境）和S（社會）兩方面，同時著重強調G（公司治理），即公司準確追蹤和報告一系列關鍵指標的能力。

但這並非僅關乎法遵。事實上，消費者和投資者均普遍認為保險公司能夠而且必須提供社會價值。保險公司因其深厚的風險專業知識和能夠保護大眾、家庭以及企業的獨特能力而備受關注。

監理機關在制定關鍵領域議程的同時，也在提供創新與合作獎勵機制。採用「設計影響」策略的保險公司可提升其社會貢獻，並實現可觀的效益，包括提高獲取新客戶、客戶忠誠度、員工滿意度和留用率，以及更加便利的融資管道。

本章探討產生積極社會影響的最優先事項，包括：

- ▶ 更易理解、經濟實惠、容易獲得的產品
- ▶ 展開合作，為更多居民提供更高的財務安全和健康保障
- ▶ 加強氣候風險保障和服務，促進向綠色經濟轉型
- ▶ 支持零工和其他非傳統就業形式
- ▶ 提升勞動力多樣性、公平和包容性的招聘流程
- ▶ 加強與監理機關合作，提供更詳細的ESG報告

提高透明度的監理措施

更廣泛、更詳細的永續發展揭露準則即將在保險業和其他主要產業實施。這些準則將為保險公司帶來挑戰，但也為採取全面方法的公司帶來策略機會。最引人關注的措施包括：

- ▶ 國際永續準則理事會（ISSB）提出一致的永續發展揭露準則，為資本市場提供重要資訊。這一基準將為其他司法管轄區層面要求提供基礎。
- ▶ 自然相關財務揭露（TNFD）建議各組織報告與生物多樣性有關的活動、風險和影響，以「支持全球資金流動從對自然不利的結果轉向對自然有利的結果」。
- ▶ 企業永續報告指令（CSRD）於2023年1月生效，要求符合特定財務或勞動力標準的保險公司在歐洲進行詳細的社會和環境報告。

上述並非投資者、消費者和其他利害關係人用來評估保險公司和其他企業永續發展表現的唯一準則和指引。安永研究人員已經找出全球2,500多項ESG相關擬議指引、框架、準則和法規，但其內容不全部適用於保險公司。由於保險公司需要抓取和驗證大量數據，滿足適用的準則規定將是艱鉅挑戰。

1,400

符合ISSB所需的大致資料數量

>2,600

全球ESG相關擬議指引、框架、準則和法規數量

資料來源：安永分析，2023年

鑒於這些指令的重疊性及其對業務的廣泛影響，保險公司需要採取全面性方法加以因應。報告將涵蓋產品、服務、投資、核保和理賠等方面。開發必要的能力雖然任務艱鉅，但將有助於透過提高透明度來增強信任。採用獨特變革管理策略的公司將會更順利地適應各種準則。

除了法遵策略之外，公司高階主管和董事會還應探討如何根據社會需求探索公司定位。制定正確的策略不僅能滿足監管要求，還能吸引新客戶，從而促進業務成長。相較之下，對監管活動採取防禦性的被動姿態，不太可能為社會或保險公司帶來價值或成長。

縮小保障和儲蓄缺口

透過創造社會價值來推動成長，首先要解決廣泛而普遍的全球保障和儲蓄缺口。退休儲蓄和退休金短缺，以及越來越昂貴的房屋保險每天都在影響更多人。越來越多的零工、約聘和自由職業者、新創企業和家庭企業無法獲得基本醫療保險以及儲蓄和投資機會。所有類型的企業、非營利組織和政府機構，以及個人和家庭，都需要更多的保障來抵禦網路威脅。

要想抓住機會，就必須從根本上轉變觀念，從只保障明確界定的、已知的、不連續期間的風險，轉變為制定靈活的解決方案

，幫助人們管理生活各方面的不確定因素。投資組合策略可以幫助保險公司瞭解目標客戶的永續發展偏好，並發掘需求最大的族群市場，包括願意更換供應商或為永續和社會導向的保險產品支付保費的族群市場。

許多保險市場的保障和儲蓄缺口過大，已無法由單一團體或實體填補。政府-企業風險分擔計畫可以將（再）保險公司的承保能力與風險抑制工作相結合，包括採取措施避免道德風險，以提高韌性並降低承保成本。

>2.8兆美元

2022年全球保險保障缺口總額

至少相當於全球GDP的3%

退休金缺口：1兆美元

網路風險保障缺口：9,000億美元

健康保障缺口：8,000億美元

巨災保障缺口：1,000億美元

資料來源：Global Federation of Insurance Associations

加強合作，改善財務保障和福祉

合作是解決退休儲蓄和財務保障缺口的關鍵。生態系統夥伴關係可以提供傳統的保險產品，同時提供年金、財務規劃服務和其他補充服務，並且可以幫助保險公司優化永續保險產品和服務的供應成本，並獲取更多需求。美國的團險公司正在與大型雇主直接合作，開發涵蓋財務保障、身體健康和心理健康的更全面的解決方案。他們同時也在尋求為零工、自由職業者 and 約聘員工提供保險的方法。

政府部門在試圖制定創新獎勵機制。在英國，監理機關已釋放出明確訊號，希望金融服務機構能夠幫助彌補退休金缺口，鼓勵符合機構信託義務（Fiduciary Duty）的創新，為客戶帶來更好的結果。例如，在長期策略（即「慢錢（Slow Money）」策略）下，退休金資產被用於公共基礎設施投資，這類策略可提高儲蓄者收益，並有助於向低碳未來平穩過渡、惠及全體居民。

Athora認為社會影響應是「先決條件」

歐洲退休儲蓄和服務供應商Athora意識到，作為保險公司、雇主、投資者和企業公民，可以透過多種方式促進永續發展。執行長Mike Wells認為，社會影響是當今市場的「先決條件」。他表示：

「我們的目標是確保我們的工作真正為所有投資者創造價值，使我們的客戶、員工、社會和地球得以繁榮發展，同時不影響後代的生活。」

無論低利率環境和當前持續監管資本要求的阻力如何，Athora都致力於提供保證收益產品。保證收益是該公司「提供儲蓄和退休服務」以及「為客戶提供未來收入保障」這一社會目標的核心。

Wells指出：「有保證收益的產品才是消費者想要的。我們可以做到這一點，因為我們以長期資本支持長期承諾。」該公司透過直接貸款、私募基金和基礎設施投資實體經濟來實現其目標。

Athora以多種形式為社會做貢獻。該公司在荷蘭採取的永續發展措施得到了認可，其中包括投資建設一座以環境考量為主的辦公大樓，為移民提供住所。

Athora採取整合方法在所有營運活動中將永續發展納入考量。Wells表示：「你需要證明你在做正確的事情，並提供切實的證據證明你在為社會做貢獻，否則你將無法獲得適合的員工或商業夥伴。」



以保障措施和綠色獎勵措施因應氣候風險

近年來，隨著洪水、大雪、熱浪、乾旱、野火、寒冬和熱帶風暴等自然災害的發生頻率和嚴重程度不斷增加，氣候風險保障方面的缺口也在不斷擴大。如今，自然災害發生的地點和規模超出許多業內人士的預料。因此，保險公司減少在某些市場的風險是可以理解的，特別是在監理機關限制保費增加的情況下。但保險業歷年來的宗旨是保護個人、企業和社會免遭嚴重風險，所以其有責任提供解決方案。此外，退出高風險市場（如佛羅里達、加州）可能會為新的市場進入者創造機會，他們勇於承擔氣候風險，且更擅長應用新科技、資料流和複雜的預測模型。

此外，致力於開發新一代氣候風險解決方案的公司（不僅僅是傳統公司）面臨很大的發展空間。如今，準確評估和抵禦氣候風險所需的數據和技術已經廣泛可用，這一優勢已經觸手可及。先進的分析技術、物聯網感測器和其他數位科技能夠支持保險公司預測、管理一系列氣候風險並將其變現。諸如動態承保和風險細分、即時定價、智慧風險防範、全自動理賠處理等功能均已趨於成熟。

幾家歐洲保險公司正在利用新的資料流（如衛星、無人機、地面感測器），為抵禦乾旱、地震和土石流提供新的選擇。其他保險公司則採用先進的人工智慧工具，對風暴造成的損害進行建模和預測，並在災害發生後快速評估損失。依據透明資訊的變動收費模型和風險意識計畫，也能激勵客戶透過保險降低風險，而數位化銷售則能擴大保險可獲得性。

促進合作、創新和長期解決方案的公私部門合作也有助於縮小巨災保障缺口。全球有許多相當具有前景的合作項目：

- ▶ InsuResilience氣候與災害風險金融與保險（CDRFI）全球合作夥伴關係彙集了120多個國家的政府、民間社會組織、學術機構、非營利組織和企業，其中包括多家領先的歐洲保險公司和再保險公司，以更好地保護弱勢族群免受氣候災害的影響。
- ▶ 在美國，由聯邦緊急事故管理總署（FEMA）管理的國家洪水保險計畫（NFIP）與50多家保險公司和許多社區合作，以有效防洪，並透過數位平臺提供保障。
- ▶ 在亞洲，三井住友海上保險集團開發了一個展示板，運用即時氣候數據、洪水預測和災後損失估計，支持地方政府直觀地瞭解並減輕區域災害風險和損失。
- ▶ 在日本，東京海上日動火災保險公司帶領防災聯盟（CORE），根據《國家防災基本計畫》預防災害並減輕其影響。共有13家公司參與其中。

向綠色經濟轉型是保險業可以發揮帶頭作用的另一個領域。商業保險公司和財產及意外傷害險公司可以透過產品功能和激勵措施直接影響消費者行為。作為大型機構投資者，人壽保險公司可以支持綠色基礎設施的發展，並向關注永續發展的客戶推廣環保型投資。部分具有前瞻性的壽險公司正在進行壓力和情境測試，以評估極端熱浪、洪水和熱帶風暴對壽命和死亡率的長期影響。以上這些措施可同時為個人客戶以及整個社會帶來價值。

新一代氣候風險解決方案 可帶來顯著成長。

提升員工價值主張，令每位員工獲益

保險公司的社會影響策略還能令員工獲益。在尋覓人才時，保險公司對社會價值做出的堅定承諾會成為一大加分項，顯著增加企業吸引力並留住人才，尤其是在目前Z世代和千禧世代占勞動力主體的情況下。

另外，保險公司還可以透過建立多元化團隊和營造包容性的工作環境來減少偏見，為提高社會公平性做出貢獻。企業不僅可以聘用不同種族、民族、年齡、性別和性取向的員工，還可以為神經多樣性族群提供就業機會。人們逐漸認可，有閱讀障礙、注意力不集中（ADHD）等症狀的人士只是在思維方式上有所不同，並非患有殘疾，他們可以為企業提供獨特的想法並做出貢獻。而受到鼓勵的員工也可以提高企業的生產率。

目前，對人才的競爭仍十分激烈，保險公司必須努力吸引各類人才。透過成為「後偏見」時代雇主並利用獨特的屬性，保險公司可促進職場競爭，幫助從任何起點開始的所有員工取得進步。此外，保險公司不應忽視多元化招聘策略在降低人才流失和降低招聘成本方面可能產生的財務影響。

非傳統工作的未來

從事非傳統工作安排的族群數量龐大且仍在不斷增加，他們需要財務保障，並願意瞭解保險公司的一系列解決方案，包括收入保障、退休儲蓄和醫療解決方案。臨時員工希望有支持他們在個人保險和職業保險之間切換的保險產品。目前提供這一族群的服務還不充足，蘊藏明顯的成長機會。

這些族群對競爭格局也產生影響。員工福利公司和科技供應商都希望透過搶占臨時員工市場來促進成長。差異化解決方案更易理解並方便購買，且這類產品非常靈活，可以隨消費者的需求變化輕鬆調整，而需求變化正是這類消費者的常態。

占全球總人口的比例

30%

Z世代

23%

千禧世代

資料來源：世界經濟論壇，2023年

25%

至2027年美國500強企業（按收入）中將積極招募神經多樣性人才的比例

來源：Gartner，2023年



瑞士再保險公司的社會影響之道

瑞士再保險公司是全球領先的再保險、直接保險和保險風險轉移服務供應商，認真履行其社會承諾。瑞士再保險的兩大永續發展策略之一是提高社會韌性，重點關注在已開發國家和新興經濟體提高氣候適應力，增強抗災能力，提升金融普及性，改善醫療保障機制，最終提高社會韌性。

瑞士再保險北美地區財產及意外傷害險臨時分保業務主管Ute Michaelsen表示：「就其性質而言，再保險行業透過提供風險防範保障、提供資金支持、增加保險的可獲得性以及降低保險費用，推動社會的變革。」如今，年輕世代希望企業能為社會出一份力，他們更願意在有更高使命感的公司工作。

瑞士再保險公司認為，企業對其在創造社會價值上的透明報告與溝通，對於建立信任和吸引投資至關重要。相關活動包括吸引各類夥伴參與合作，更多地參與政府和社會資本合作項目，開發創新產品和解決方案等。

Michaelsen還表示：「瑞士再保險的一切行動都融合了讓世界更具韌性這一願景和我們對ESG目標的承諾。」瑞士再保險公司的永續發展使命也體現這一承諾：「秉持因應永續發展挑戰和創造長期價值的理念，進行承保、投資、經營和知識共享。」

ESG風險管理框架為瑞士再保險公司的永續發展策略提供理論支持。該框架根據三大總體原則，即保護環境、尊重人權和改善公司治理，並包括針對存在ESG風險之七大行業的具體政策。該框架適用於所有業務領域，且定期更新。瑞士再保險的報告會對組織內的其他永續發展指標進行追蹤。在多個知名的投資指數中，瑞士再保險均榜上有名，包括彭博性別平等指數、MSCI世界產業領袖指數、道瓊永續發展指數等。

瑞士再保險公司在十年前開發了公共部門解決方案，發展國家保障業務。該公司持續專注於投資非傳統保險產品，如指數保險和保險連結型證券；還透過指數保險為尼泊爾再生能源專案提供融資，向墨西哥政府提供自然災害基金再保險以保護易受氣候影響的農民，並向紐約的低收入居民提供支持以抵禦洪災。

社會價值的策略（和報告）

過去，保險公司的ESG和其他社會價值計畫往往是由企業社會責任部門或監管法遵團隊承擔。但是，社會價值目標應納入企業整體成長策略。具有吸引力的產品和與客戶產生共鳴的品牌也很關鍵。事實上，如果將整個社會視為真正的客戶，而不僅僅是重要的支持者，保險公司將會受益匪淺。未來，最強大的品牌將產生自經過第三方驗證可行的特定實踐（如透明度報告、漸進式採購）。

根據不同司法管轄區，按照強制性及自願性準則報告指標有助於保險公司重申其縮小退休儲蓄和保障缺口、惠及以往服務不足的客戶族群和減少碳排放的承諾。其中營運和績效的指標可以補充其他ESG數據（如員工和董事會多元化）。保險公司揭露地越詳細，就越能向監理機關、投資者和消費者展現企業在全面投入並有效執行ESG策略上的決心。

保險公司高階主管需要能夠清晰描述出企業獲利目標和社會影響之間的關係，且措施要具有說服力。資本市場要確定兩者之間確實不存在衝突。新的報告準則可能在這方面有所幫助：企業永續發展報告指令的「雙重重大性」概念要求企業具體說明永續發展問題可能產生怎樣的財務風險（財務重要性）以及企業自身對人員和環境的影響（影響重要性）。

社會價值的目標需要從長期視角衡量，因此保險公司在短期內可能難以提供相關成果。保險公司需要對從核保到理賠的業務做出重大改革，這可能會增加預算壓力，並分散現有創造收入的資源。如果企業對ESG計畫執行不力或溝通不足，就有可能被利害關係人視為誠意不足或「漂綠」。保險公司絕不應為彌補社會價值成果的不足而進行「漂綠」，否則會被指責敷衍環保承諾。達成二者之間的平衡可謂一項挑戰。

但我們認為，這些投資能帶來突破性成長，報酬可證明投資是值得的，畢竟，還有大量未投保和投保不足的客戶，且其所需保險類別和保險範圍很廣，其中蘊藏的機可觀。

最後，積極追求社會價值，還需要保險公司自身期許未來將成為哪種企業類型而做出有意義的策略選擇。很多產業的公司都喜歡自視為科技型企業，但這並不意味著每家企業都應該複製大型科技公司的估值模式和成長軌跡。保險公司的財務目標應參照公共事業公司，追求穩定、可預測且持續的收益報酬，這更符合保險業務的性質及其傳統宗旨和品牌定位（即，困難時期的可靠合作夥伴）。為客戶、投資者和監理機關等社會各方面提供顯著效益的能力應成為保險業價值主張的支柱之一。

保險公司極需採取的行動

打造新能力和新服務，擴大企業的社會貢獻

- ▶ 辨識社會需求與企業目標交叉點的特定市場需求與新出現的風險
- ▶ 探索「設計影響」策略，使企業目標與積極的社會結果相一致
- ▶ 識別以往服務不足且願意接受新服務的客戶族群（如為小型企業提供氣候風險防範服務）
- ▶ 明確闡述產品為何以及如何提供價值，為客戶匹配功能和性價比最合適的產品
- ▶ 強調保障服務，視為積極的合作夥伴，而不僅僅是發生損失時的付款人這一價值主張
- ▶ 設計混合型產品，在獨特的客戶目標（例如，財務保障、穩定長期收入或壽險等）與健康功能之間尋求平衡
- ▶ 圍繞與民眾和社會需求相關的企業目標，制定品牌推廣、行銷和溝通計畫
- ▶ 確定相關指標，衡量社會影響策略的商業價值（例如，員工滿意度、客戶忠誠度、品牌資產）
- ▶ 配合監理機關提高民眾的風險意識，提高相關成果（例如，退休準備）



3 客戶需求不斷演化， 行業邊界日漸模糊

在影響保險業的所有外力中，不斷變化的客戶基礎是推動創新、促進成長和加劇非傳統參與者競爭的最有力因素。

不斷變化的客戶行為正在影響各行各業，消除行業邊界，企業被迫跳出舒適圈展開直接競爭。隨著消費者日益尋求具備健康、安全和保障的全面解決方案，越來越多類型的公司競相加入，財富和資產管理機構、財務規劃機構、退休金和年金保險供應商、傳統保險公司，以及醫療系統、銀行、保險科技公司、科技平臺及其他市場顛覆者都在爭取消費者、中介機構和網路名人的情感、理智和錢包。

與人工智慧應用和社會影響策略一樣，信任和信心發揮著關鍵作用。隨著產品和服務不斷演變，以及保障型和儲蓄型產品的重要性，消費者逐漸傾向於選擇值得信賴的供應商。那些能夠提供正確建議，給出適當解決方案並做出正確決定的公司更易獲得消費者青睞。

追求更高的性價比是所有客戶行為發生變化的共同動機。而性價比高的產品通常是量身定制的，易於購買且價格合理，具有模組化功能，並且可以透過配套服務和個人化建議得到進一步提升。

30%

至2028年嵌入式保險占全球保險交易總量的比例

來源：安永分析，2023年

這就是零售、電子商務和科技領域的數位領先企業給客戶的期望。如果保險公司無法提供客戶想要的服務，確切說是滿足客戶期望的時間、地點以及方式，客戶就會選擇其它供應商，包括正進入保險市場中更值得信賴的品牌。

這種力量制衡的轉變可以解釋為什麼嵌入式保險和生態系統的吸引力正不斷提高，以及專屬自保公司持續成長顯著。這些商業模式旨在大規模滿足個人客戶需求，這也是未來的發展趨勢。

生態系統和嵌入式保險的擴張

保險業出現兩項最重要的創新：生態系統和嵌入式保險，主要原因是它們可以滿足客戶的需求。生態系統提供了便捷的一站式服務，消費者可獲取更廣泛的互補產品。嵌入式保險迎合了消費者希望為重要產品購買提供保障以及將保險無縫融入日常生活的需求。下一代嵌入式保險不再局限於過去簡單的手機保險、旅遊保險和產品保固。

由於約75%的利潤來自具備協調功能的生態系統，因此信任和品牌意識在生態系統中發揮至關重要的作用。保險公司進入其他行業主導的生態系統時，必須平衡效益和風險考量。獲得新客戶固然重要，但逆向選擇也需要考慮；與知名品牌合作時，保險公司可能面臨承接所有業務的壓力，導致難以控制流入投資組合的風險。

儘管存在顯著的地區差異，但生態系統的發展正在加速。由於亞太地區的消費者更習慣直銷管道，且嵌入商業、銀行及其他服務的單一應用程式隨處可見，亞太地區的嵌入式產品成長最為迅速。由於消費者不習慣從一系列品牌中做出選擇，生態系統的成長速度可能較慢。

在歐洲，採用速度低於預期，主要原因包括資料隱私和行為監管更加嚴格，但開放保險（Open Insurance）規則可能會促進採用。目前，歐洲保險公司對進入由其他公司主導的管道而犧牲自身品牌價值方式仍持謹慎態度，但他們越來越關注更廣泛的合作以及產品背後的定位。越來越多的保險公司也意識到代理通路之外的影響。嵌入式保險可直接將保障和風險防範與欲保障的資產合併，改變承保和理賠方式。

全球保險業領導者對生態系統的看法



現有的生態系統對公司目前取得成功非常重要

52%
北美地區

87%
EMEIA地區

54%
亞太地區



生態系統提供比傳統業務手段成長更快的機會

63%
北美地區

64%
EMEIA地區

60%
亞太地區

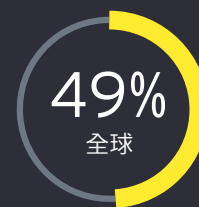


高水準生態系統能夠降低成本、增加效率

88%
北美地區

55%
EMEIA地區

20%
亞太地區



生態系統促進創意和創新

38%
北美地區

59%
EMEIA地區

20%
亞太地區

資料來源：EY Ecosystem Study, 2021-22

隨著生態系統在全球不斷成長，平衡策略可幫助保險公司獲取價值，規避風險。

環球大西洋（Global Atlantic）如何借助數位化工具實現成長

環球大西洋金融集團（以下簡稱「環球大西洋」）是一家總部位於美國、提供人壽保險和退休型產品的公司。在數位化領先企業拉高客戶期望的時代，環球大西洋專注於為顧問和投保人打造簡單、參與感強的數位化體驗。

由於人們通常認為年金和其他保險產品很複雜，環球大西洋致力於明確傳達其產品所提供的服務及購買方式。環球大西洋的營運長 Emily LeMay表示：「我們希望以用戶友好的方式為客戶提供透明度和有效的宣導。」

洞察力和資料共享是環球大西洋「以客戶為中心」轉型的核心。對來源廣泛的資料執行嚴格的量化分析，有助於瞭解客戶和金融專業人士的需求。企業領導者還仰賴質化反饋，包括顧問委員會提出的意見和直接接觸客戶和顧問的銷售團隊提供的情報。LeMay表示：「我們根據從消費者和金融專業人士的行為中獲取的資訊制定議程，客戶的意見是解決方案設計的主要驅動因素。」

環球大西洋的目標是，與頂級銷售合作夥伴就客戶需求及公司成長策略持續對話，從而建立穩固的關係。總體而言，該公司採取這些行動是為了在與新進企業和非傳統對手的競爭中占得先機。

提升營運靈活性是另一大關鍵競爭因素，環球大西洋為此正在對傳統系統現代化和新技術部署進行投資。LeMay補充：「由於市場變幻莫測，公司隨時面臨落後的風險。我們必須以靈活、專注的方式營運，以因應不斷變化的市場，從而取得成功。」

Wefox支持嵌入式保險

wefox是一家總部位於柏林的保險科技公司，透過B2B2C業務模式和模組化技術平臺連接保險公司、經紀人、代理商和客戶。借助wefox全套解決方案，非保險公司能夠在幾個月的時間內推出全新保險產品，包括嵌入式產品。

wefox集團全球Affinity專案主管Pierfrancesco Ricca表示：「我們的全球解決方案有助於公司將Affinity保險作為策略性的核心垂直市場，開闢新的收入來源，增強客戶忠誠度。我們認為，原生技術和無縫銜接的數位化旅程將促成在嵌入式保險業務領域的成功」。

wefox為其Affinity合作夥伴（包括業內一些知名品牌）提供開發獨有保險產品所需的服務。不論其業務、產品解決方案和銷售網絡的複雜程度如何，合作夥伴都能夠跨管道、跨市場推出不受技術限制的保險產品組合。

wefox始終關注便捷性和可擴展性。無縫銜接的保險業務管理體驗為Affinity合作夥伴的銷售團隊帶來優勢。此外，wefox的服務無關產品為何，皆能夠在當地和國際上與任何保險公司或再保險公司進行合作。

該公司的模組化技術平臺設計靈活，易於整合。從產品設計到銷售訓練和銷售，再到理賠和保單管理，合作夥伴可以觸發任何所需的特定保險服務和流程。Affinity合作夥伴擁有完全的控制權，可透過詳細分析追蹤其嵌入式程序的性能。可靠的報告工具有助於完善法遵流程。

wefox的願景是讓每個人都能更輕鬆地享受數位化保險，迄今已吸引逾200萬名客戶，合作夥伴遍及銀行保險、汽車、能源和公用事業等領域，並計畫未來將業務擴展到更多領域。

各行各業競爭日益激烈

生態系統和嵌入式保險正在引發來自非傳統保險公司的競爭，促使保險公司採取行動。反應過慢的保險公司面臨業務被這些新參與者蠶食的風險。而若能投資進行產品創新和建立新的合作夥伴關係，保險公司仍能抓住機會，實現成長。

各行各業都面臨威脅和機會。短期內，汽車保險和企業產險可能遭受最為劇烈的衝擊。這些產業的先行者正在積極實施大膽的策略，建立更牢固、更深入的客戶關係。他們投入鉅資為開發重要的保險業務打造相關技術、營運能力和專業知識。

壽險、年金和所得替代產品可嵌入員工福利計畫和抵押貸款產品。生態系統尤其適合更多正在尋求整體健

康解決方案的消費者。保險公司當然有能力創造這樣的產品，打造直觀的購買和消費體驗，但有一點必須牢記，一旦消費者獲得更多資訊和選擇權，他們會更注重自身的需求，而不在乎購買管道。

嵌入式和生態系統模式在再保險和大型商業保險領域取得進展：

- ▶ 製藥公司使用嵌入式保險為合作夥伴開發和試驗新藥提供保障
- ▶ 雲端運算平臺在標準合約中自動提供網路風險保障和其他保障
- ▶ 大型保險經紀公司正在推出生態系統，提供多種諮詢服務（如，提供風險工程、保險保障範圍基準、法律服務、資料分析服務等）

同樣，所有這些措施都直接反映了市場需求的變化。

核心技術必須現代化，以處理數量更龐大、種類更豐富的資料，與合作夥伴無縫安全地進行連接。原因在於，這是滿足客戶需求的必要條件。產品開發流程應在現代化平臺的基礎上進行全面改革，這些平臺可提供預建組件和先進應用程式介面，以便與合作夥伴進行整合。透過在嵌入式產品中更多地使用物聯網感測器，保險公司將能夠使其損失曲線大幅下降。在文化方面，領先企業必須強調合作的必要性。設計思維、快速成型和敏捷工作方式將成為嵌入式保險和生態系統領先企業的標誌。

把握發展機會

儘管產業分析師和研究團體一致認為嵌入式保險和生態系統將顯著且持續地成長，但這種變化不會一蹴可幾。畢竟，很少有非保險品牌擁有豐富的銷售經驗。他們還不瞭解如何承保。監管壁壘依然嚴重，尤其是在歐洲和美國。

不過，保險公司應注意避免低估領先品牌帶來的威脅，尤其是汽車製造商和科技公司，他們資金充裕，客戶群龐大而忠實，在創新方面有著傲人的紀錄。這些特性足以讓他們成為強勁的競爭對手。

要想充分運用成長潛力，保險公司需要制定策略，意識到嵌入式保險和生態系統不僅僅是銷售管道。尋找合適的合作夥伴至關重要，因為在嵌入式保險時代，信任和品牌意識將是成功的關鍵因素。

在美國新車購買者中

85%

的購車者對提供多種保險報價和即時購買選項的經銷商更為滿意

72%

的購車者希望在購買汽車時瞭解保險選擇

資料來源：2023年Polly汽車和保險購買報告

在英國和歐洲前四大市場的消費者中

>80%

的消費者表示即時理賠是其購買嵌入式保險的首要原因

63%

的消費者表示如果可以在銷售終端購買，會選擇嵌入式保險

資料來源：Companjon公司嵌入式保險研究，2022年

專屬保險公司持續成長及其對傳統保險公司的意義

隨著商業保險市場持續低迷，專屬保險公司正式擠身保險行業。就在幾年前，專屬保險公司還被普遍認為屬於替代性風險轉移市場，現在早已今非昔比。幾乎每家《財富》500大公司都擁有並營運自己的專屬保險公司。在過去十年中，專屬保險公司從傳統管道分得數千億美元的保費，目前在整個商業保險市場占比近25%。得益於多個司法管轄區友好的立法和監管環境，歐洲的專屬保險市場也在不斷成長中。

由於公開市場無法滿足公司的需求，專屬保險公司得以發展擴大。專屬保險公司逐漸意識到，與傳統保險公司相比，他們能夠策劃出更有效的風險解決方案，更直接地滿足需求。而其關鍵指標的優異表現也證明這一判斷是正確的。出色的綜合比率不僅使專屬保險公司的自留收益和盈餘顯著成長，還為專屬保險投保人節省數十億美元。因此，越來越多的公司更青睞將更多風險置於自己公司中，並一直保留。

超級專屬保險公司目前有能力承擔巨大風險，例如涵蓋自己的供應商網絡。他們已經熟練利用再保險來降低投資組合風險和波動性，在建構生態系統平臺和獨特形式的嵌入式保險方面也具備優勢。



90%

美國500大公司（按收入）中擁有專屬保險公司的比例

資料來源：：Captive Review's World Domicile Update，2023年

58%

2020年至2022年母公司位於亞洲的專屬保險公司核保保費成長率

資料來源：：Marsh Captive Landscape Report，2023年

13

2020年以來法國新設的專屬自保公司數量

50

計畫設立專屬保險公司的法國公司數量

資料來源：AM Best，2023年

1,760億美元

2022年透過專屬保險公司核保的全球保費

資料來源：：Captive Review's World Domicile Update，2023年

2018年至2022年在美國註冊的保險公司平均綜合比率

98%

企業產險及意外險公司

83.9%

專屬自保公司

資料來源：AM Best，2023年

保險公司如何與專屬保險公司合作

面對專屬保險公司帶來的各種競爭威脅，保險公司有機會參與其中，並透過創新解決方案彌補專屬保險公司在策略、功能或營運區域等方面的不足。

- ▶ **代出單**：保險公司可以在特定地區，代專屬保險公司簽發保單，承保部分風險或提供保障，以換取一定比例的保費。
- ▶ **再保險**：越來越多的商業保險公司為專屬保險市場提供再保險服務，尤其是在中東地區，有時還結合代出單策略，使專屬保險公司降低風險，增加承保能力和穩定性。
- ▶ **跨地區保險範圍**：擁有全球業務的保險公司可以提供滿足跨國公司需求的保險解決方案，協助管理不同司法管轄區的風險。
- ▶ **管理支援**：支援服務可能包括可行性研究、營運審查、會計、監管申報和在地管理，以及在多地擔任有執照的經理人並提供當地市場專業知識。
- ▶ **分析和洞察力**：部分保險公司能夠運用特定行業的知識給予洞察，幫助專屬保險公司提升風險管理能力。
- ▶ **理賠管理**：許多專屬保險公司在理賠業務或其他職能方面尋求支持，所以第三方管理成為一些保險公司的成長機會。

2倍

2017年至2022年由全球前五大專屬保險管理公司管理的保額成長

資料來源：公司網站，安永分析，2023年

專屬保險公司通常聚焦於母公司的主要風險，而傳統保險公司則可以提供補充服務。例如，因應員工死亡率和健康相關風險的解決方案和專業知識，以改進專屬保險公司的風險減輕方法。對於希望實現投資組合多樣化的保險公司來說，進入專屬保險市場可以接觸到不同行業和風險狀況。

保險公司極需採取的行動

觸達客戶，提供客戶需要的產品和服務

- ▶ 想辦法平衡成本效益和豐富客戶體驗這兩大要務
- ▶ 明確說明使用客戶數據的目的是改進產品和服務
- ▶ 為預算緊張、經濟拮据的消費者制定方案，包括靈活的付款方式、固定保費或漸增保費，或保費豁免期
- ▶ 快速而仔細地評估採用何種方式營運嵌入式保險：依靠品牌獨立營運還是與其他公司合作
- ▶ 研究更靈活的產品設計，採用模組化的附加功能，允許客戶隨自身需求變化增加或移除相關組件
- ▶ 識別潛在的專屬保險合作夥伴，發掘有利於其業務發展的特定諮詢和顧問服務



總結

在當今市場，保險公司高階主管必須做好準備因應成本升高、勞動力市場緊張、總體經濟不確定性、保護主義抬頭以及監管要求增加等問題。但具有前瞻性的保險業領先企業能夠發現社會需求與核心業務策略和成長計畫之間的諸多交叉領域。他們還意識到人工智慧將幫助實現提升價值的目標，包括短期營運提升和長期業務模式創新。

對於尋求透過作出更大社會貢獻實現價值的企業而言，可關注仍在擴張的儲蓄和保障缺口以及行業信任缺失問題。實際上，保險公司的傳統宗旨和獨特的專業性非常適合提供客戶和社會當前所需的服務。正因如此，我們對未來幾年乃至更長遠的產業前景持樂觀態度。

聯繫安永

黃建澤

審計服務部 營運長

安永聯合會計師事務所

電話：02-2728-8886

電子郵件：James.C.Huang@tw.ey.com

張正道

審計服務部 執業會計師

安永聯合會計師事務所

電話：02-2728-8881

電子郵件：Bob.Chang@tw.ey.com

徐榮煌

審計服務部 執業會計師

安永聯合會計師事務所

電話：02-2728-8887

電子郵件：Daniel.Hsu@tw.ey.com

馬君廷

審計服務部 執業會計師

安永聯合會計師事務所

電話：02-2728-8809

電子郵件：Spencer.Ma@tw.ey.com

謝勝安

審計服務部 執業會計師

安永聯合會計師事務所

電話：02-2728-8857

電子郵件：Charlie.Hsieh@tw.ey.com

楊弘斌

審計服務部 執業會計師

安永聯合會計師事務所

電話：02-2728-8836

電子郵件：HungBin.Yang@tw.ey.com

安永 | 建設更美好的商業世界

安永的宗旨是致力建設更美好的商業世界。我們以創造客戶、利害關係人及社會各界的永續性成長為目標，並協助全球各地資本市場和經濟體建立信任和信心。

以數據及科技為核心技術，安永全球的優質團隊涵蓋150多個國家的業務，透過審計服務建立客戶的信任，支持企業成長、轉型並達到營運目標。

透過專業領域的服務 - 審計、諮詢、法律、稅務和策略與交易諮詢，安永的專業團隊提出更具啟發性的問題，為當前最迫切的挑戰，提出質疑，並推出嶄新的解決方案。

加入安永LINE@好友

掃描二維碼，獲取最新資訊。



安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球組織，加盟該全球組織的各成員機構都是獨立的法律實體，各成員機構可單獨簡稱為「安永」。Ernst & Young Global Limited 是註冊於英國的一家保證（責任）有限公司，不對外提供任何服務，不擁有其成員機構的任何股權或控制權，亦不作為任何成員機構的總部。請登錄 ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用個人資料，以及個人資料法律保護下個人所擁有權利的描述。安永成員機構不從事當地法律禁止的法律業務。如欲進一步了解安永，請瀏覽 ey.com。

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 ey.com/zh_tw。

© 2024 安永聯合會計師事務所。
版權所有。

APAC No. 14007879
ED None

本材料是為提供一般信息的用途編製，並非旨在成為可依賴的會計、稅務、法律或其他專業意見。請向您的顧問獲取具體意見。

ey.com/zh_tw