

財團法人保安定基金出國報告

(出國類別：會議及考察)

參訪日本生命保險協會、生命保險契約者保護
機構、日本生命保險公司、日本保德信直布羅
陀金融生命保險公司及參加 2015 OLIS
Autumn 研討會報告

職稱姓名：財務部稽核組研究員 陳意誠

業務部壽險組專員 張瑋玲

出國地點：日本東京

出國時間：民國 104 年 11 月 1 日至 104 年 11 月 14 日

目 次

壹、前言	2
貳、參訪行程及心得.....	4
參、研討會心得報告.....	19
肆、結論	38
伍、附錄-本次參訪提問單	39
陸、參訪及研討會照片	43

壹、前言

日本為全球第二大保險市場，保險市場對日本經濟金融之興衰影響甚鉅。觀察其發展歷史，於1980年代屬於日本保險業快速擴張時期，日本保險業市場上競爭激烈，尤其在中型壽險公司之間的競爭更是白熱化。當時的日本保險業者預期市場預定利率仍會逐年上升，故給付高額的保單紅利；而監理機關則著重於負債面的監理而非資產面之環境。惟隨著1990年代經濟泡沫所帶來的市場利率下降、股票及土地價格的跌價，使得1980年代在競爭環境下所大量賣出的高預定利率保單，開始侵蝕保險公司的獲利，風險控管不佳的保險公司逐漸無法承受，以至1997年至2001年間日本陸續有7家保險公司破產，2008年金融海嘯，再度發生大和生命破產的案例(大和生命係承接2000年破產的東和生命)。然日本透過更生特例法的處理程序，旋於2009年4月即由美國保德信人壽出資承接，2009年8月即完成公司移轉程序。

反觀台灣保險市場發展歷程與日本保險市場多有相似之處，台灣的保險業者在1990年代從開放時期逐步發展至市場高度競爭時期，1994年壽險的預定利率翻轉開始高於市場利率，至2000年市場利率急速下滑，使得台灣業者產生利差損的危機，加上投資環境變遷以及金融海嘯的衝擊，於2009年8月4日發生國華人壽保險股份有限公司

受主管機關接管之處分。另前段所述之日本大和生命之案例，自保險公司宣布破產至公司移轉由承接公司運營，不到一年的時間即處理完成。因此日本保險業退場相關作業程序及法規變革，有許多值得台灣參考及借鏡之處。此外，為使保險公司在成為問題保險業前，能透過相關的公司治理功能，使其能強化營運體質或處理所面臨之風險，故本次行程包含兩個部份：

一、參訪行程：

- (一) 日本社團法人生命保險協會(The life insurance association of Japan, LIAJ)
- (二) 日本生命保險契約者保護機構(Life Insurance Policyholders Protection Corporation of Japan, PPCJ)
- (三) 日本生命保險公司(Nippon life insurance)
- (四) 日本保德信直布羅陀金融生命保險公司(The Prudential Gibraltar Financial Life Insurance, PGF Life)
- (五) 植村信保博士及國泰人壽駐日本代表處。

二、參加 OLIS 研討會：於 104 年 11 月 5 日至 11 月 10 日由日本公益財團法人亞洲人壽保險振興中心(OLICD)舉辦之「OLIS 2015 Autumn」研討會，研討會主題為「風險管理」。

貳、參訪行程及心得

一、參訪籌備

本次參訪行程的籌備過程，感謝許多單位的協助。承蒙日本社團法人生命保險協會(下稱生命保險協會，亦即日本壽險公會)國際部部長長井一穗先生同意協助幫忙之下，由生命保險協會葦田博文先生協助聯繫日本生命保險契約者保護機構(下稱生命保險契約者保護機構)以及日本生命保險公司。本行程希望能透過拜訪生命保險協會及生命保險契約者保護機構，以了解日本保險業的退場處理，而拜訪日本生命保險公司主要係希望能得知其在風險管理方面採取了那些作法，使其能渡過 1980 年至 1990 年代的經濟泡沫危機，而穩健經營至今。

另一方面，藉由參加 OLIS 研討會的機會，在主辦單位日本財團法人亞洲人壽保險振興(OLICD)的協助下，順利拜訪日本保德信集團。規劃此次拜訪行程係因日本歷次宣告破產的 8 家壽險公司，目前共有 6 家屬於日本保德信集團，而其中一部份是由保德信集團在公司破產當時承接，另外也有從其他承接公司併購而來。且日本在 1997 年第一家破產的日產生命所設立之過渡保險公司---青葉生命(Aoba Life)，在 1999 年以 250 億售予法國 Artémis 金融控股公司後，於 2004 年 11 月亦由保德信集團以 200 億元承接(2005 年 2 月合併後消滅)。故日本的保德信集團擁有

豐富的承接問題保險業經驗，並且於承接後回復公司的營運生機，且在現今日本保險市場中取得很大的市佔比率，我們很幸運地在 OLICD 人員的協助下，順利取得拜訪的機會。

此外，在 OLIS 研討課程當中所邀請到的植村信保博士，為日本政府處理問題保險業時的協助諮詢人員，目前任職於評等公司繼續分析日本的保險業者的風險。我們透過參與研討會的交流，順利邀請到植村信保博士來台參與本基金主辦 2016 年 IFIGS 亞洲區域會議。

最後，本次行程要感謝國泰人壽駐日本東京代表處王柏棟代表，在事前的籌備給予我們許多環境背景及日本保險市場現況了解的協助，除陪同拜訪外也擔任我們在拜訪行程中的翻譯。本次行程首訪國泰人壽駐日代表處，向王柏棟代表表達感謝，並就各項參訪行程作最後的確認及意見交換。

以下是本次日本行的參訪行程表：

日期	參訪行程	與會人員
11 月 2 日	國泰人壽駐日本代表處	王柏棟代表
11 月 4 日	社團法人生命保險協會(The life insurance association of Japan, LIAJ)	藏田博文 清宮俊彥
	生命保險契約者保護機構(Life Insurance Policyholders Protection Corporation of Japan, LIPPCJ)	澁野敦 堀本貴則

日期	參訪行程	與會人員
	日本生命保險公司(Nippon life insurance company)	尾崎義夫 橋詰信介 長谷川敦史
11月12日	日本保德信直布羅陀金融生命保險公司(The Prudential Gibraltar Financial Life Insurance, PGF Life)	根立達郎 OLICD 與會人員： 寺田重陽 古藤卓 首藤善弘 幸田心
11月13日	植村信保(CAPITAS Consulting)	植村信保

二、參訪經過

(一)104年11月2日拜訪國泰人壽駐日本代表處

本次行程參訪單位及與會人員眾多，事前經過諸多聯繫，而即於抵日後首訪國泰人壽駐日本代表處，與王柏棟代表就參訪細節及各項提問事項作最後確認，而王代表亦說明參訪與會人員的背景以及拜訪時的注意事項。

王代表表示，日本在過往八家保險公司倒閉的處理模式，前四家與

後四家採用不同的法規，後四家採取日本的更生特例法，此與前四家引用保險業法來處理不同；另外日本在倒閉的保險公司處理上，並非全額保障消費者，未全額保障的方式並未引起日本民眾之反彈，反而在經過數家保險公司破產的案例後，日本的消費者已了解需自負一部份風險的概念，故如日本生命之大型保險公司，其商品的訂價雖然較高，但因包含更堅實的保障消費者之風險因子，也能區隔不同的保戶族群選擇保險公司投保。

(二)104年11月4日參訪日本社團法人生命保險協會、日本生命保險契約者保護機構及日本生命保險公司

經由生命保險協會葺田博文先生的安排，我們順利地取得與生命保險協會、生命保險契約者保護機構以及日本生命保險公司的參訪機會。

日本生命保險契約者保護機構(LIPPCJ)，即日本壽險安定基金，係於1998年12月1日依據日本保險業法(The Insurance Business Act.)所設立。所有日本的壽險業者均需加入為其會員，至2015年7月1日為止，共有41家日本壽險業者為其會員。設立主旨為擔任壽險業者的相互援助制度，當壽險業者破產時(日本：破產保險公司；台灣：失卻清償能力保險公司，本文以破產保險公司稱)，提供破產保險公司之保險契約移轉所需的資金援助，包含對承接保險契約的保險公司(救援保險會社)予以資金援助，出資設立過渡保險公司(承繼保險會社)承接保險契約並予以資

金援助，或直接由生命保險契約者保護機構承接保險契約。

日本社團法人生命保險協會(LIAJ)(即日本壽險公會)，係在生命保險契約者保護機構成立以前，負責處理破產保險公司之機構。在生命保險契約者保護機構成立以後，更生特例法實施以前，仍擔任破產保險公司管理人的角色。

日本生命保險公司(Nippon Life of Japan)，目前為日本第一大壽險公司，主要在了解該公司與 8 家破產公司經過相同的經營歷程，也面臨相同的經濟環境，因本次赴日亦參與 OLIS 研討會-主題為風險管理，故亦希望能了解該公司在風險管理層面的控管考量，如何幫助公司作好面臨各項風險的管理。

(三)104 年 11 月 12 日參訪日本保德信直布羅陀金融生命保險公司

由於日本歷次宣告破產的 8 家壽險公司，目前共有 6 家屬日本保德信集團，保德信集團亦為 2008 年第 8 家破產的生命保險公司之承接公司。因本次同時於日本參加研討會之主辦單位 OLICD 係為保德信集團的分支單位，故透過報名參加 OLIS 研討會的機會，聯繫主辦單位協助安排參訪的機會，很榮幸地能夠拜訪到 PGF Life 董事根立達郎先生。我們主要就協榮生命與大和生命破產的案例，了解保德信集團如何評估要承接破產公司、分析承接的財務支援條件、保單非全額保障的處理、員工工作權的處理，以及保德信集團如何在承接破產公司後使其恢復營運功能

等問題進行討論。

由於根立達先生原服務於協榮生命，於協榮生命破產後加入保德信集團，於 2008 年大和生命破產時又擔任承接公司的負責團隊，故其對於我們所希望了解的生命保險公司破產處理過程相當地清楚，而本次會議 OLIS 研討會的主辦單位 OLICD 人員亦一併與會討論，根立達即先生所分享的相關經驗，許多與會的人員亦表示是第一次聽聞當時的處置思量。

非常感謝 PGF Life 董事根立達即先生花費時間搜集資料，將所知傾囊相授，讓我們跟隨許多故事將時光回到當時日本發生保險公司倒閉的時刻。本份報告依我們當時許下的承諾，僅摘要根立達即先生分享的要義。

(四)104 年 11 月 13 日拜訪植村信保博士

植村信保博士目前服務於 Capitas Consulting Corporation，在分析評價保險公司的負債及監理已有 20 年的經驗，在 2010-2012 年曾於日本金融廳負責監理與促進保險業的企業風險管理(ERM)以及提升清償能力的監理，並曾訪查破產保險公司之經理人而著有 The failure without management 一書。植村信保博士於 2015 年 OLIS Autumn 亦擔任 Life Insurers' Bankruptcy Risks and Liquidation Procedures 主題的主講人，藉由參與研討會的機會當面向植村信保博士約訪，於 11 月 13 日進行訪談，

並順利邀約植村信保博士於本基金2016年舉辦之IFIGS亞洲區會議擔任主講人。

三、 參訪收獲

(一) 有關過渡保險機制方面

我國保險法於103年6月4日修正149-2條，保險業於受接管期間內，經接管人評估認為有利於維護保戶基本權益或金融穩定等必要，得由接管人研擬過渡保險機制方案。由於日產生命保險相互會社(Nissan Mutual Life Insurance Company，以下簡稱日產生命)於1997年4月破產時，日本曾採取過渡保險機制作退場處理，故於11月4日拜訪生命保險協會及生命保險契約者保護機構時，就本項議題提出討論。

日產生命於1997年4月倒閉時生命保險契約者保護機構尚未成立，當時日本金融廳係指定由生命保險協會作退場之處理。日本處理壽險業者破產共有以下三種方式：

1. 設立救濟保險公司承接破產保險公司之保險契約。
2. 由承接公司承接破產保險公司，生命保險契約者保護機構給予資金援助。
3. 由生命保險契約者保護機構承接破產保險公司之保險契約。

日產生命為日本第一家壽險公司破產案之處理，當時因生命保險保

護機構尚未成立，係由生命保險協會擔任保險管理人且負責處理。基於當時日本金融廳發佈之命令：一是停止業務、二是將所有保單全部移轉至其他公司。生命保險協會在沒有其他業者表達承接意願、考量需儘速處理以及處理成本等方面之下，採取過渡保險公司處理，而成立青葉生命。

青葉生命於 1997 年 6 月成立，同年 10 月青葉生命承接所有日產生命之保險契約，係為過渡保險公司。青葉生命成立後，不再銷售新契約，並將與保單有關的資產與負債轉移到過渡公司，日產生命公司則進入清算程序，處理一般債務的債務償還與債權收回。過渡保險公司與一般新設保險公司大致相同，而不同處在於新設公司可招攬新業務，過渡保險公司則無法招攬新業務。

過渡保險的經營人員的組成上，依目前日本的法規，過渡保險公司的接管人員應由生命保險契約者保護機構擔任，但因生命保險契約者保護機構正式員工僅有四人，故實際上的操作會由生命保險契約者保護機構、金融廳及保險業者協調組成一個經營團隊。經營團隊的成員係由各單位派遣至生命保險契約者保護機構，再由生命保險契約者保護機構分配各個成員職掌進駐過渡保險公司，員工則沿用破產公司的員工。當時因生命保險契約者保護機構尚未成立，故係由生命保險協會、金融廳及保險業者組成團隊。

在公司的處理上，由於日本破產相關法令規定，公司於宣告破產後需保留相當之資產作為一般債權的處理，故以日產生命的案例，留存於清算公司之資產及負債，若於清算後仍有結餘時，剩餘資金係轉至生命保險契約者保護機構；而若清算後資產不足而仍有損失時，一般債權人需自行負擔損失。以日本過往處理經驗，破產後的清算公司在一般債權處理後多有剩餘價值。清算公司的清算人通常是由金融廳指定律師擔任。

參訪時詢問與會者，以過渡保險公司處理破產保險公司，有那些優點。與會者表示整體來說並沒有太多優勢，會採過渡保險公司處理的原因，主要是當時無有意願承接之業者，且無其他較佳處理方式之故。而此後的幾個破產公司，因皆有公司表達承接意願，故沒有再採取此方法。如前所述，日本法規規定破產保險公司的三種處理方法，除由承接保險公司承接外，尚有設立過渡保險公司以及由生命保險契約者保護機構承接破產保險公司之保險契約之方式。設立過渡保險公司之目的並非長期營運，且其處理程序仍較直接由生命保險契約者保護機構承接破產公司保單之方式簡便，因過渡保險公司營運一段時間後，仍可以公司型式轉賣予其他公司。

採取過渡保險公司的時機點，觀察日產生命之後破產的 7 家壽險公司，自宣告破產至由其他保險公司承接為止，多在半年左右，最長一年

內處理完成。青葉生命係在日產生命宣告破產後 2 個月成立，可推斷日本在處理破產保險公司時，一旦無法洽詢有承接意願之公司，即會採取以過渡保險公司的方式來處理。

經多方了解，以日本的經驗來說，採取過渡保險公司來處理破產保險公司，並不是一個最佳方式。故日本在成立生命保險契約者保護機構，並逐步修改相關法規後，未再採取以過渡保險公司來處理破產保險公司。

在處理破產保險公司方式的選擇上，壽險公司的規模大小是否影響破產公司處理的方式。若大型壽險公司倒閉，在選擇承接公司時，由另一個大型公司承接可能造成市場壟斷，由小型或中型公司承接，則經營上可能會遇有困難，此時是否考慮採取過渡保險公司。與會人士表示由大型公司來承接大型公司的確會有托拉斯的問題，較佳的選擇是於國內設有據點的外商保險公司，雖然外商保險公司在日本國內屬於小型公司，但以國際角度而言，外商公司的母公司在國外皆屬大型公司，在相關營運上較無經營上的困難，也不會有壟斷市場的疑慮。

(二) 日本保險業的退場處理及生命保險契約者保護機構所扮演之角色

生命保險契約者保護機構於 1998 年 12 月 1 日成立，故於 1997 年日產生命破產時，因無該機構存在且日本當時採用保險業法，故金融廳指定由生命保險協會擔任保險管理人。此後東邦、第百及大正生命發生

破產時，當時生命保險契約者保護機構雖已成立，金融廳仍指派由生命保險協會、律師及會計師組成團隊擔任保險管理人。日本實施更生特例法後，破產的壽險公司均採行更生特例法處理，當中除 2008 年的大和生命以外，千代田生命、協榮生命以及東京生命保險公司之承接公司均無需生命保險契約者保護機構資金援助。日本在 2008 年大和生命破產後至今未再發生壽險公司破產案例。在這些背景條件下，就生命保險契約者保護機構於日本退場機制當中所扮演的角色進行了解。

生命保險契約者保護機構的角色，不論採取保險業法或更生特例法，皆負有提供資金援助承接公司的功能。此外，生命保險契約者保護機構內常設評價委員會，在破產公司與承接公司的交易過程當中，生命保險契約者保護機構負有對保險管理人或管財人提出破產公司的評估價值來作評斷，無論採取保險業法或更生特例法，皆需採認其評價基準。

此外，破產公司之保險契約責任移轉予承接公司的作業上，採行保險業法時，係由保險管理人公告契約移轉及契約條件的變更，由金融廳裁斷；而在更生特例法下，則係由管財人提交更生計劃，包含對於保險契約保障之削減幅度。不論採取保險業法或更生特例法，生命保險契約者保護機構負有代表要保人行使關係人會議同意權或是更生計劃同意權的責任，保戶若不同意由生命保險契約者保護機構代表行使權利，也可以自行出席行使權利。因生命保險契約者保護機構代表要保人表示同意

與否，故要保人的各項意見也會由生命保險契約者保護機構來搜集，再向保險管理人及管財人表達要保人的主張並研議調整因應。如同一般公司行號之股東大會，保戶若不同意由生命保險契約者保護機構來代理，可以脫離自行參加表達同意或反對意見，但因為非由生命保險契約者保護機構代理的人數通常很少，即便表達反對意見，其佔全部保戶數量比率也極低，故並不具實質之影響力，實質決定權仍是由保戶機構所代表的保單關係人團體來表示同意與否。生命保險契約者保護機構判斷更生計劃是否可行的主要判斷點如：提出之計劃是否真正保護保戶權益，以往經營的團隊責任是否追究等，必需考量保戶的角度向管財人提供同意或不同意的意見。

生命保險契約者保護機構最重要的工作是在保險公司破產時提供資金援助，提供的金額過高，其他保險公司負擔太重，提供的金額過低，承接的保險公司可能在短期內又會遇到經營困難。

評估保險公司所需財務支援金額時，也需要計算保險契約保障的削減幅度。生命保險契約者保護機構對於保險契約最高補償限額為：非高預定利率的保單最高為責任準備金的 90%，高預定利率的保單最高則為 $90\% - \left\{ (\text{過去五年間預定利率} - \text{基準利率}) \times \frac{\text{總合}}{2} \right\}$ 。無論是在採行保險業法或更生特例法，均需計算破產公司每張保險契約之狀態。尤其以更生特例法處理時，因法院為保險業外機構，需要專業機構協助釐清保單

狀況，生命保險契約者保護機構可以說是代理法院取得每張保險契約之狀況，交給法院所指定之管財人確認債權情形。

(三)日本保險業者之退場處理

如前所述，過往案例日本壽險業者宣告破產至由其他保險公司承接為止，多在半年左右，最長一年內處理完成，本次就日本處理壽險業者所需的時程及相關作業，也作了相關了解。

日本在保險業者退場後，會立即停止破產公司的業務，除必要之支出外，其餘的業務都不會進行。日本在保險業者宣告破產後相關停止的業務主要有：

1. 停止招攬新契約
2. 停止受理有效契約附加附約及增加保額
3. 停止受理有效契約解除附約及減少保額
4. 停止保險契約轉換
5. 停止受理保險契約解約申請、保險契約失效後剩餘保單價值返還
6. 停止受理保單借款
7. 停止受理保險契約之減額繳清及展延定期
8. 停止受理保險費繳別變更
9. 停止受理年金保險開始給付日的變更
10. 停止受理保險期間及保險費繳費年期變更

11. 停止受理要保人變更

註：資料來源為生命保險契約者保護機構網站

從上，可得知當日本壽險業者宣告破產時，不銷售新契約，且保單服務近乎終止。在 PGF Life 的拜訪中，我們也了解到實際處理上，若保戶有理賠及急需用錢的需要，會先依生命保險契約者保護機構所定之補償限額賠付給保戶，其後在確定保險契約保障削減的幅度後，再計算是否需再增加給付。而整個破產公司的營運除必要支出相關的業務，大多數業務均停止進行。

在各參訪單位的拜訪中，與會人員皆表示因日本在公司宣告破產後業務停止的決定，迫使在退場處理時的速度必需要相當迅速，因業務停止影響業務人員的生計，會使得部份業務人員脫退，且保險契約服務事項的停止亦影響保戶。然業務停止係為了使得公司的價值得以較為確定，亦使得破產的處理速度加速進行，也便於管財人或是保險管理人計算公司價值並尋求承接的保險公司。

(四) 更生特例法處理保險公司退場的優點

參訪時，與會人員答覆我們所尋問的問題當中，常提及採取更生特例法處理破產公司的優點，並說明日後若有公司宣告破產時，採取更生特例法處理仍是首選。

前述採取更生特例法後處理破產保險公司僅大和生命仍需由生命保險保護機構提供資金援助，其他如千代田、協榮及東京生命均為數百億日圓的負淨值損失，然承接公司均無需財務補助，東京生命之保險契約僅預定利率調降而無責任準備金的削減，引起我們的好奇詢問所拜訪的單位人員。

採更生特例法處理，法院可對一般債權作債權金額的消滅，因一般債權的削減，破產公司所剩資產可多保留作為保險契約之保障，法院對於一般債權甚至可以削減至零，再加上生命保險契約者保護機構之補償上限，即保險契約的削減幅度以及承接公司投入的支援，使得千代田、協榮及東京生命均無需由生命保險契約者保護機構提供資金援助。

然採保險業法處理破產保險公司時，除法令規定需保留一定資產作債務處理外，個別債務需逐一協商，處理費時又需耗費諸多人力，若債務協商不成功，保險管理人無法取消或削減債權，造成處理上的許多障礙。而一般債權擁有優先權的情況下，保戶的權益僅能分配到留作一般債權處理後的其他資產。若採更生特例法，一般債權可削減至零，也無需就個別債務進行協商，處理速度快，處理成本也較低，故日本在更生特例法實施後，宣告破產的4家生命公司破產處理時，均採行更生特例法。參訪單位人員均表示，因為更生特例法具有的諸多優點，未來日本依保險業法處理破產的保險公司可能性很低。

參、研討會心得報告

一、 企業風險管理 ERM 及企業風險管理精算師 CERA

(一) 企業風險管理(ERM)：

企業的存在首重價值的創造，實現永續經營的目標，並滿足股東、員工及客戶等關係人的利益。其過程中會面臨多變性、不確定性的情境，可能會侵蝕企業的價值，或是重創公司的經營，這就是企業經營的風險。雖然企業試圖降低、規避或移轉風險，卻無法完全消除所面對的風險。因此，要如何認知、評估、衡量風險，要如何降低、規避、移轉風險，是需要建立一個管理機制，能統籌主動管控企業所有風險，強化決策的能力。

企業風險管理(Enterprise Risk Management, ERM)是經由整合性的風險管理過程，以達到全面性的風險管理目的。提供企業經營上，衡量利潤和風險的決策架構，運用企業風險管理，透過投資組合模組來管理所有風險，以達成企業的目標。

(二) 傳統的風險管理與企業風險管理的比較：

	傳統風險管理	企業風險管理
風險範圍	侷限於可管理的、可保 險的及技術上可衡量的	企業所面對的所有風險

	傳統風險管理	企業風險管理
	個別風險	
權責單位	特定風險歸屬之權責單位	全體員工從高層管理人員至基層作業單位
風險管控	分別依每一特定風險	與風險類別無關，係整合模式管控風險
採取措施	針對個特定風險採取技術性及特設的措施	以結構性、連續性及組織性，辨別所有可能的風險包括潛在的風險。
風險觀點	盡可能地避免或控制風險所造成損失或災難的原因	積極接受危險作為價值創造的來源，承認風險為必要和不可缺少

風險胃納 (Risk Appetite)是指公司董事會及管理階層所願意承受損失的最大數量之金額，就是企業的風險偏好。管理階層於評估策略方案、訂定相關目標及訂定管理相關風險之機制時，需考量企業之風險胃納，辨認可能影響企業之潛在事項，管理企業之風險才可決定有多少的風險可以承受與管理，亦即風險容忍度(Risk tolerance)。

風險管理文化：每個保險公司的風險管理文化和行為是有其特性及淵源，同時也反映出單一保險公司的歷史，價值和風格。複雜的風險管理框架會因缺乏企業奧援的文化而遭到破壞。

特許企業風險分析師(Chartered Enterprise Risk Analyst, CERA)是2007年7月美國壽險精算學會(Society of Actuaries, SOA)所授與有關風險管理認證資格之國際型認證證照。美國壽險精算學會(SOA)特許企業風險分析師(CERA)執照，主要提供企業風險管理方面專業人才的認證。其專業領域主要係以精算理論基礎，運用企業風險管理及專業人才，來統籌企業全面性的風險。

特許企業風險分析師的訓練和經驗，使得他們能夠評估和管理組織的整個風險範圍，包括財務，營運和策略風險。其填補了保險和金融服務等行業內較重要的風險職位，包括首席風險長，且其有關風險的專業是獲得雇主之間的認可。目前CERA全球性協會的目標在於提升全球精算行業的品牌以讓專注於企業風險管理的專業人士變得更有價值。

二、 資訊風險

(一) 資訊技術風險

1. 資訊風險是企業風險之一，凡與資訊操作、所有權、參與及有決定權都歸類為資訊風險。
2. 資訊相關風險是企業整體風險的一部份，在巴塞爾架構係屬於作業風險。
3. 資訊相關風險導致法律責任或企業使命/事業的失敗：

(1)未獲授權的資料外洩、竄改或是破壞資訊系統。

(2)非惡意的錯誤和漏失。

(3)天然災害或人為過失所造成資訊瓦解。

(4)輕忽或是過失的操作所造成的錯誤。

4. 新興的資訊風險：

(1)組織策略管理需求持續增加資訊科技的比重，也提升資訊科技的相關風險。

(2)新興技術的出現及快速發展所造成的風險。

(3)監理機關的監理要求及審查也不斷增加。

(二)網路攻擊興起

網際網路的興起，使用網路愈多，風險就愈高，網路攻擊的動機如下：

1. 竊取資料：盜錄公司高價值資料、商業機密、員工和客戶相關個資、監視公司活動及商業目標等。

2. 刪除數據或破壞基礎設施：運用惡毒程式來滅失資料或阻礙公司基礎設施之運作。

3. 竊取財物：企業的經營運作因作業中心遭受攻擊而產生財務損失。

4. 損害公司名譽：公司因遭受惡意攻擊致使公司名譽受到損

害。

(三)資訊技術的風險控制

1. 防護資料數據的遺失
2. 惡意軟體和針對性目標攻擊的反應
3. 營運控制中心的監控
4. 因應客戶網路應用的檢測
5. 經常性的社交工程測試
6. 例行性交易網絡的滲透測試
7. 登入門禁控制
8. 禁止使用 USB、光碟燒錄等儲存系統資料
9. 移動性設備管理
10. 替代性工作的安全措施

三、壽險公司的破產風險和退場機制

日本 1990 年代因泡沫經濟崩潰，造成經濟不景氣、利率大幅調降、資金運用困難及股市低迷不振，使得金融業的經營倍感艱辛。1997 年 4 月日本戰後第一件日產生命因財務虧損嚴重，被大藏省下達停業之行政命令，並指定生命保險協會(約當我國壽險公會)擔任保險管理人，接管其業務。

(一) 中型壽險公司破產：

保險業主要業務就是承擔風險，其承擔的風險，包括：死亡和長壽的風險、資產和負債的風險、健康和意外的風險等。因為壽險保單絕大多數屬於長年期的契約，公司經營上最重要、最優先考量的事就是確保履行長期保單契約的需求，但是常常受制於經濟金融環境的變化，尤其是利率走勢變化。另外，多數非壽險的保單是每年重新議約，公司對於不同保險承保項目，必需承擔不同類型的風險。

日本於 1997 年至 2008 年間，從日產生命(1997.04)、東邦生命(1999.06)、第百生命(2000.05)、大正生命(2000.08)、千代田生命(2000.10)、協榮生命(2000.10)、東京生命(2001.03)、大和生命(2008.10)，共計有 8 家壽險公司相繼破產。

1. 壽險公司倒閉的原因：

(1) 外部因素：泡沫經濟崩壞、利率下跌、股市及房地產價格跌落等經濟金融環境因素，及 1980 年代商業環境氛圍，保險業競相提高保單預定利率、保單分紅的負擔及主管機關的監理機關態度等保險業經營環境因素，外加中型壽險公司競相擴大規模，綜上因素所造成壽險公司倒閉的外在因素。

(2) 內部因素：造成壽險公司倒閉的內部因素，包括：商業模

式、管理團隊及管理結構等。

(3) 日產生命(Nissan Life)破產失敗的案例，係因 1980 年代後期，公司資產規模快速成長，1987 年成長 56.8%、1988 年成長 90%以及 1989 年成長 23%，均高於業界 2 成多的成長率，主要是因為簽訂為數眾多的高利率儲蓄型養老保險契約。隨之而來的泡沫經濟破滅後，資本市場股價暴跌，貸款利率長期處於歷史低點，資金運用效果不佳等原因，導致日產生命出現高達 2,000 多億日圓的債務危機，頓時公司經營陷入困境。

(4) 千代田生命(Chiyoda Life) 破產失敗的案例，因為 1980 年代後期，泡沫經濟的影響，重創整體經濟金融環境，出現大量不良貸款與呆帳問題。尤其 1988 年至 1990 年的兩年半期間，大量投資和貸款的報酬績效成果很差。同時，公司與客戶所簽訂大量高利率的儲蓄型保單，也造成公司沉重的負擔。

(5) 協榮生命(Kyoei Life) 破產失敗的案例，該公司曾經是一間有獨特業務基礎的好公司，惟自從 1980 年中期起，也跟隨其他保險公司開始賣長年期儲蓄型商品後，對於公司產生了嚴重的負面問題，尤其是當其他的競爭對手都已經停

賣時，協榮生命仍繼續在賣長年期儲蓄型商品。

2. 中型壽險公司的失敗中所學習的經驗：

(1) 公司治理：那些失敗的保險公司在自我訓練、清償能力的調整及市場訓練都不夠落實。而最重要的內部因素就是跟管理有關。因此創造一個讓管理工作更容易的組織是很重要的。

(2) 風險管理：即使到位的完美結構，風險控制也需要高層管理的支持與重視。

(二) 日本保險公司清理程序：

日本保險公司的清理程序所依據的法律基礎，為日本保險業法及更生特例法。

日本於 2003 年 7 月 18 日再次修改保險業法，提供壽險公司下調預定利率的適法性規定，以法律的形式確認壽險公司在經營失敗前，透過下調預定利率來避免公司瀕臨破產的窘境。此舉無疑對日本壽險業產生巨大的影響。因為該法案規定，如果壽險公司在預計未來償付能力不足的情況下，可以提前採取下調預定利率。日本金融監管當局對於下調預定利率的預防針思維，使得未來在處理已宣告破產的保險業時，可以直接採行下調預定利率的措施，而比較不會遭致過多的反彈。雖然，壽險公司都希望能透

過預定利率下調措施，將過高的預定利率下調到比較適中的水準，減輕壽險公司過重的財務負擔。但是，對於正常經營狀態下的壽險公司較不可能輕易嘗試實施該項措施，壽險公司必須考量一旦採取該措施，會造成社會上嚴重的負面觀感及氛圍。隨之而來，將會是客戶大量解約潮，新保單急遽衰退等負作用。

成立生命保險契約者保護機構(Life Insurance Policyholders Protection Corporation of Japan ,PPC Japan)，保障範圍為所有保險保單，惟不包括再保險保單。要保人保障機構的補償率，乃是因應各保險契約的責任準備金，並不是以保險契約所需支付的保險金額為基準。其保單補償限度以責任準備金的九成為原則，不會全額補償保單保險金額，若保單被歸類為「高預定利率保單契約」，則其預定利率也可能會調低。

日本境內所有保險公司都需加入生命保險契約者保護機構成為會員，而且補償保單的財源需由加入的會員保險公司共同負擔。若是補償保單所需之財源超過保險公司提存的金額，政府會提供援助。

當保險公司進行更生重整的程序時，生命保險契約者保護機構會代表保單持有人對更生計劃行使同意或不同意的權力。

(三) 日本保險公司償付能力規定的沿革：

日本早期所採行「護衛艦團」式的金融保護政策，其金融監理制度是避免個別金融機構的經營出現倒閉、或是業務規模成長過快，卻無法應付國際競爭環境的變化。1995年日本金融主管機關修訂保險業法，採行更嚴格的監理管控制度，但仍然無法避免中型保險公司的倒閉與破產。

針對1990年代日本保險公司所面臨的困境，日本加強保險公司風險管理的能力，調整現行保險機構的償付能力，並修正清償能力適足率制度(Solvency Margin Regime)。於1996年4月修正的保險業務法，調整邊際清償能力比率(Solvency Margin Ratio, SMR)的規定，以做為保險公司經營健全與否的標準。(償付能力：保險機構履行賠償或給付責任的能力，也是保險機構依所擁有的資金衡量所能承擔的賠償責任。) 1998年12月保險業務法再度修正，新增「早期預警措施」(Early Warning System)，對於邊際清償能力比率低於200%法定比率下限的保險公司，主管機關將實施「立即糾正措施」(prompt correction action)；對於邊際清償能力比率介於100%至200%間的保險公司，將令其提出營運改善計畫並實行之；對於邊際清償能力比率介於0%至100%間的保險公司，將令其提出合宜的清償計畫並實行之，並限制或禁止分配股息及董事紅利等。至於邊際清償能力比率為負數者，將

限期勒令部分或完全停業。日本金融廳逐步調整保險公司邊際清償能力比率之要求，使保險公司的經營更符合風險管理制度及財務業務資訊透明之國際標準。

四、投資風險管理

投資風險是保險公司經營上所承受的整合風險的要素之一。

保險公司必須承受的資產投資風險，係指其持有的資產和負債變化可能產生損失的風險。主要的三種風險為：市場風險、信用風險、房地產投資風險。

保險公司從事投資需要有特殊的考量到保單清償責任及企業經營實力，例如足以吸收企業經營上可能損失的能力。為了確保其清償債務的能力，保險公司需要對於投資風險管理建立穩固的架構，包括建立投資風險管理政策，內部業務準則和風險管理組織架構，以及風險評估和改進措施。

(一) 投資風險管理政策

1. 決策者的角色與責任
2. 編纂投資風險管理政策
3. 策略性目標的投資
4. 政策審視與改變

(二) 內部業務準則和組織規約

1. 依據闡明有關投資風險管理的政策制定規則
2. 適當安排致力於投資風險管理的組織
3. 投資風險管理之實作
4. 報告
5. 內部稽核
6. 審閱規則之程序

(三) 風險管理評估和改善措施

1. 投資風險管理之有效性分析和評估
2. 投資風險管理程序之改善措施

(四) 市場風險管理

1. 市場風險管理之組織架構
2. 市場風險辨識之管理
3. 衡量與分析市場風險之方法
4. 監測市場風險之方法
5. 設定市場風險限額之流程
6. 審視風險衡量及分析之流程
7. 報告

(五) 信用風險管理

1. 信用風險管理之組織架構

2. 信用風險辨識之管理
3. 信用評等
4. 衡量與分析信用風險之方法
5. 監看信用風險之方法
6. 設定信用風險限額之流程
7. 審視風險管理程序和分析之流程
8. 報告

(六) 流動性風險

保險公司對於資產和投資運用須考量其負債特性、風險特性及公司資產實力等。保險公司必須考量負債特性作為擬定投資策略的重要因素。為使公司未來能履行保險合約的責任，持有適當的足夠的資產結構是非常重要的。當保險公司的現金流入，因保費收入減少或突發事件等因素所致將成為負值時，資產流動性的需求就遽升。因此，應建立監控及管理資金流動性的架構以維持日常保險給付的能力。

五、 壽險公司風險管理

(一)日本壽險公司所面對的風險可分為：

1. 金融市場：變動的經濟情勢
2. 社會環境：詭譎多變的國際政治情勢

3. 客戶結構：人口結構的轉變
4. 科技層次：：科技創新、大資料的應用及醫療技術提升
5. 外在環境：天災人禍的事故頻傳
6. 政府監理：因應法令規範及稅制調整，遵循金融監理政策。
7. 同業競爭：同業競爭、新通路崛起、銷售模式、女權興起等。

(二)日本金融廳對壽險公司風險歸類為：

1. 核保風險
2. 投資風險：市場風險、信用風險、房地產投資風險。
3. 營運風險：流動性風險、系統風險、管理風險及其他營運風險。

(三)風險管理模式

1. 風險管理 P. D. C. A.：建立風險管理政策和規劃(plan)、落實政策和方案(do)、監督及績效考核(check)及改善風險管理體制(action)。
2. 如何處理風險：避免風險、接受風險(增加更多機會)、移除風險、降低風險發生率、降低風險損失率、轉移風險及風險自留。
3. 風險管理工具：(1)辨識及管控風險 (2)風險分析、評估、建立監控指標 (3)監控及報告
4. 風險限額管理(Risk limit management)：計算單一類別的風險掌握總風險，考量整體上資本及安控風險設定風險限額。

5. 風險胃納(Risk appetite)：金融機構在其風險範圍能力所願意承擔的風險類型及損失金額，以實現其戰略目標和經營計劃。
6. 風險文化(Risk culture) 是管理階層及員工自覺或不自覺通過日常成功或失敗的經驗，對風險的思考方法、行為、及態度。風險文化是難以衡量和用財務表達的，但金融機構不具備完善的風險文化，則其企業風險管理架構將毫無意義。風險文化與企業的願景、使命、和戰略密切相關。日本保德信保險集團的風險文化理念：「接受聰明的風險 (take intelligent risk) 及每一位經理不單是本身部門的經理且都被賦予是一個風險經理，建構這樣的企業風險文化理念及體系以降低風險的發生」。

六、核保風險管理

(一)核保必要性

1. 壽險保險事故是指因疾病或意外引起之住院、手術及死亡等事故，保險公司依據經驗法則計算保險費用率，並對因保險事故發生造成之損失負責理賠。若保險事故非屬承保範圍內，壽險公司將無法承擔風險，故不會提供保戶保障。
2. 保險費率若是超出標準費率，發生超越預計的風險，將會超出保

險公司可承受之風險。如果保險公司沒有做好選擇，會發生逆選擇，也不能維持穩定的事故率和保證保戶分擔保費收入的合理性。

3. 核保風險依危險選擇分類，醫療核保係與身體風險有關的審核，環境核保係外部環境、道德風險及保單繼續風險有關的審核。

(二)危險選擇

1. 狹義危險選擇係指在保險契約承保前，評估被保人的風險程度，決定契約是否能承保、保費及其他情況。廣義危險選擇包括狹義危險選擇外，尚需確認是否要償付理賠費用。

2. 狹義危險選擇之方式及步驟

(1) 第一層危險選擇：

業務員親自確認被保險人及要保人，其投保動機、觀察健康狀況、詢問工作狀況及據實填寫招攬報告。

(2) 第二層危險選擇：

由被保人或要保人提出的健康聲明或提供健檢報告或醫學體檢資料等。

(3) 第三層危險選擇：

核保人員調查及核保，從要保書、第一層業務員報告、第二層健康調查及其他危險選擇等，確認是否核保。

(4) 第四層危險選擇：

實施生存調查及給付調查等。

(三) 危險選擇的核保實例

1. 壽險保險利益是指被保險人的利益因死亡、住院或其他事件所遭受的經濟損失，並應衡量保險契約的類型和財務狀況是否與要保人及被保險人的理賠金額相當，投保的目的及保險利益應該基於合理的基礎來認定及計算，沒有保險利益的保險契約不能承保。
2. 高保額保險契約需考量有逆選擇或其他道德風險的可能性，因為高保額保險契約會因被保險人死亡的理賠支出，造成壽險公司財務收支明顯的影響。
3. 留意保險申請的動機和管道，要保人、被保險人及受益人的關係，保險理賠金額要符合平衡及合理原則，包括年齡、職業、收入、資產等，進行檢測及消除道德風險。

(四) 核保風險管理

1. 應將核保準則標準納入公司內部規則及具體作業，並能涵蓋新契約招攬作業規定，規範業務銷售部門人員。
2. 對業務部門同仁實施商品訓練，教導同仁確實遵守新契約招攬之規定，及列入風險管理相關課程。
3. 建立合適的核保審查制度及程序。

4. 因應超額理賠的作業程序。
5. 因應環境風險及道德危險的管理機制。
6. 建置系統化的核保檢核機制，系統檢核要能確保保險契約符合核保準則及反應契約相關規定。

七、 風險管理與內部稽核

內部稽核的使命係確保提供獨立及客觀的服務來提升公司的價值；內部稽核的範圍係評估公司的風險管理、內部控制及公司治理在設計、執行及管理部門監督是適當和有效的。

(一) 公司治理的三道防線模型

三道防線模型係闡述風險管理部門、法律遵循單位及內部與外部稽核如何建立、維護及評價內部控制系統的角色和職責。

風險管理與內部稽核是公司治理三道防線的基本角色：

第一道防線：各營業單位自行管理控制風險，各營業單位主管負該管業務風險管理之責。

第二道防線：風險管理單位及法令遵循單位負責公司風險管理第二道防線。

第三道防線：內部稽核機制係執行公司風險管理的第三道防禦角色。

稽核(審計)委員會：協助董事會監控公司企業內各項財務、業務的風險控管。

總稽核應該與內部和外部提供保證和諮詢服務的單位，分享訊息和協同活動，以確保報導的適當性，並減少不必要的重複稽核工作。

(二)內部稽核的角色與程序

年度稽核計畫：屬於年度性規劃，從企業整體宏觀的風險評估為基礎。

年度稽核計畫的程序：

1. 從企業內每個事業體和公司職能來確認可稽核的項目
2. 評估每一稽核項目，包含評價隱含風險和控制風險係屬高中低等級
3. 內部稽核部門的年度稽核計畫給予最高風險等級的優先權
4. 分析商情趨勢與新興風險，以及考量最有效率的檢視方法。

(三)風險管理和內部稽核的協同合作

1. 風險管理和內部稽核如何協同合作

- (1) 共享公司經營資訊，如：公司營運及風險的變動、主要經營指標及法令規約的訊息。

- (2) 共享風險評估的結果。
- (3) 共享控管資訊，即控制程序流程圖及敘述。
- (4) 協同合作連續監測活動。
- (5) 協同合作行動計劃的制定與監督問題等。

2. 風險管理和內部稽核協同合作的成功關鍵

- (1) 要了解對方的角色和彼此作業
- (2) 經常性、及時性的溝通
- (3) 標準化的術語及文件格式
- (4) 明確的溝通協議(要分享什麼?何時?經由誰?分享給誰?如何分享?)
- (5) 明確的角色及權責歸屬

肆、結論

本次日本之行，對於日本過往壽險公司的破產處理上尤其在過渡保

險公司的處理情形有更深一層的了解，日本在後 4 家破產的保險公司均採取更生特例法由法院進行裁處，而未以保險業法由金融廳進行處理的操作與考量，在本次參訪獲益良多。此外，日本採取過渡保險公司作為處理破產保險公司的方法，僅在未能洽詢到承接公司的情形下才會採用。

此次 OLIS Autumn 研討會讓參與的各國學員經由經驗分享、小組討論及學員交流等，來瞭解日本的保險業的風險管理，學習日本的保險業整併的寶貴經驗，讓學員們能思考日本的做法，以及學習日本的經驗，來審視自己國家保險公司的相關風險控管機制，主要研習心得與建議有：

1. 風險管理要能因地制宜，融入企業整體適時調整變化。
2. 全體成員都應具備的意識及觀念，並且需高階管理長官的支持。
3. 具備資訊科技的趨勢及新知，掌控資訊風險所產生的風險及挑戰。
4. 風險管理及內部稽核要能提昇除弊功能，更要增益興利效益。

伍、附錄-本次參訪提問單

Q1. 可否分享日本設立過渡保險公司(bridge insurance company-Aoba life)的經驗。又過渡保險公司在何種條件下會轉給其他公司承接。

Please share your experiences about set up Aoba Life. In which conditions to transfer to ARTEMIS.

Q2. 如何設立過度保險公司？採用過度保險公司來處理破產保險公司的理由？在保險法令是否有相關規範。

How to set up a bridge company? The reasons or conditions using bridge company to resolve bankrupt insurers. Is there any expressly provides in Act or regulations ?

Q3. 日本設立過度保險公司承接問題保險公司的業務範圍？公司的經理人員如何選任？最需要注意的重點？

What businesses of bankrupt insurance company would be transferred to a bridge company? How to choose executives of a bridge company? Key issues about setting bridge insurance company.

Q4. 在設立過度保險公司後，原來的破產保險公司方面，後續如何處理？

How did you deal with the parts of bankrupt insurance company that is not transferred?

Q5. 日本的監理官判定保險公司破產的監理條件為何？

What conditions does FSC decide an insurance company is bankrupt ?

Q6. 在處理問題保險業時，是採取公開標售、媒合特定買家或其他方式？

When you transfer a bankrupt insurance company to another company, do you negotiate with specific buyers, publicly auction, or by other ways?

Q7. 除了設立過度保險公司之外，日本壽險安定基金可以直接承接破產保險公司之保險契約，我們想了解如何作以及採用此方法的時點？如果您有經驗也請您分享給我們。

PPCJ can take over insurance policies from bankrupt insurance companies. So does TIGF. Do you have any experiences or can you tell us what are the rules

and the reasons or conditions using this kind of method ?

Q8. 在日本過去的破產保險公司的案例中，造成這些公司破產的主要原因為何？

In bankrupt insurance company cases, what are main reasons cause these companies bankrupt ?

Q9.LIAJ 或 LIPPCJ 可曾因退場所需，進行檢查或參與金融廳的金融檢查？或是接受金融廳所提供的訊息？

Has LIAJ or LIPPCJ experienced conducting examinations alone or participate in the Financial Services Agency (FSA) for solving failed insurance companies? Or accept the information from the FSA?

Q10.LIAJ 會與金融廳的檢查官合作對問題金融業者調查人員之犯罪事證，有關訴追方面，民事方面是以何種角色進行訴追，又是否有刑事上的告訴行動？

What is the role of LIAJ in claiming damages against persons responsible for the institution failures ? Besides civic lawsuits, do you file criminal legal actions against those responsible?

Q11.更生特例法實施後日本破產保險公司皆未動用安定基金支援，我們想了解日本更生特例法如何處理破產保險公司？After Rehabilitation Law into enforce, PPCJ doesn' t need to provide financial aid when resolving bankrupt insurance company. We like to know how to deal with bankrupt insurance company base on this law ?

Q12.日本更生特例法(Rehabilitation Law) 實施後，安定基金的定位為何？After Rehabilitation Law into enforce, is there any different or change about the function of PPCJ?

Q13.在更生特例法實施前，日本在處理破產保險公司時的削減給付，是否遭民眾反彈？ Before Rehabilitation Law into enforce, did policyholders protest against because bankrupt institutions have to deduct from policy reserves (especially high expected interest) ?

Q14.實施更生特例法後的削減給付的幅度有沒有不同？ What is the range of deduction after the law into enforce, is there any different ?

Q15.台灣的保險業面臨國際經濟環境的改變，以及國內利差損的不利因素。我們想了解日本保險業所面臨的主要風險，以及如何管理這些風險？

Life insurers in Taiwan are facing not only the international economic risks but also domestic negative interest rate spread. Review the past bankrupt insurance cases in Taiwan, they failed because taking too many risks about invested in high risks targets for covering interest rate spread. We would like to know key risks of life insurers and how they are managed in Japan ?

Q16.承接破產保險公司後，承接的公司如何使其恢復原有的營運動能？

After took over the bankrupt insurance company, how did you do to revive the operations of the company and prevent same risks cause by bankrupt ?

Q17. 如何於風險管理中做到自我評估(Control Self Assessment, CSA)？內部稽核(Internal Audit)在風險管理機制的角色及功能？

How to conduct Control Self Assessment in risk management? What is the role and function about internal audit in risk management?

Q18.關於國際內部稽核協會(IIA)立場聲明書所提三道防線的基本角色及特性，你們實際執行情形及心得為何？

About the Institute of Internal Auditors (IIA) position paper: the basic roles and characteristics in the 3 lines of defense in effective risk management and control, what do you carry out the situation and gains actually?

陸、參訪及研討會照片





