

參加 2022 年國際保險安定機制論壇 (IFIGS) 馬來西亞吉隆坡會議

摘要報告

服務機關：財團法人保險安定基金

姓名職稱：董事長 林銘寬

副經理 楊聖璋

出國地點：馬來西亞吉隆坡

出國期間：2022 年 12 月 14 日至 18 日

本報告為參加會議所見及相關資料彙整所得，不代表財團法人保險安定基金之立場。

參加 2022 年國際保險安定機制論壇 (IFIGS)

馬來西亞吉隆坡會議

壹、 前言

2022 年國際保險安定機制論壇 (International Forum of Insurance Guarantee Schemes ; IFIGS) 第九屆全球會議於 2022 年 12 月 15 日至 16 日於馬來西亞吉隆坡舉行，其中 12 月 15 日至 16 日中午為研討會，16 日下午為全體會員大會。2019 年美國華盛頓特區會議以後因新冠肺炎肆虐，連續兩年會議以線上方式舉行，此次為三年來 IFIGS 首次舉辦之實體會議。本報告謹摘錄研討會內容，以及會員大會之重要討論事項及決議。

貳、 研討會

本次研討會以「Insurance reimagined: Are we ready for the new realities and uncertainties?」(保險再想像：我們是否為新現實和不確定做好準備?)為主題，探討眾多影響保險業經營的變數，以及保險安定機制處理退場公司的角色。

12 月 15 日的議程包括「保險業的未來：我們是否已經為新現實做好準備?」、「永續能力：疫情與氣候風險」、「數位化：再想像數位時代的保險業」、「併購：是否真為創造價值的策略?」等五個場次；16 日則有「為何持續有保險公司經營不善?」，以及「在新現實中準備與處理保險業退場」等二個場次。

一、「保險業的未來：我們是否已經為新現實做好準備?」

本場次主講為 Bain & Company 的東南亞區資深合夥人 Henrik Naujoks 先生。主講人認為最近包括氣候變遷、新冠疫情、網路犯罪等事件，都顯示我們處在一個風險更大且更難預測的世界。保險業也正面臨重大改變，可能帶來 10 兆美元的商機，原因包括：1. 風險正在上升且快速改變，目前全球處於保障不足的情況；2. 保險業有史以來第一次擁有大規模解決這些問題的工具；3. 對於重要風險的管理，將由過去的風險移轉改變為風險減緩或避免；4. 科技和資料將會降低保障的成本，而這將加速保險業的成長；5. 未來 10 年對於保險業將是有利的，但傳統保險業必須轉型才能分享到利益。

主講人列舉其所預估 2020 至 2030 年間，健康險、死亡險、自然巨災、網路安全等四個領域保障缺口的複合年成長率分別為 4~5%、3.5~4.5%、6~8%、20~26%，潛在商機達 1.1~1.3 兆、5500~6000 億、4000~4500 億、8000 億~1.2 兆美元。保險業可以使用於解決風險的工具包括穿戴裝置/物聯網、大數據、人工智慧/機器學習、區塊鏈，以及快速進步的數位硬體等。由於以上工具或技術的進步，過去以風險移轉為主的保險經營模式，也將往風險減緩或風險避免方向發展。同時，這些技術的進步也將降低保險業在理賠、費用、資本方面的成本，主講人估計壽險理賠成本將下降 5%，費用成本將下降 20~30%，產險的理賠成本將下降 15~20%，費用成本將下降 40~50%。

科技的進步對於傳統保險公司將帶來挑戰，新加入保險業的競爭者通常擁有金融科技或大數據等優勢，因此新的商業模式，例如嵌入式保險（embedded insurance）將興起，原有的市場秩序將重新洗牌。為了追求成長，保險公司應重視這些工作：1. 從客戶立場思考其需求。2. 強化服務平台策略，例如與數位能力強大伙伴的合作，擴大接觸客戶的範圍。3. 進行大範圍自動化，聚焦於數據及分析，並將實驗成果進行產業化。4. 將健康相關產業與保險業務進行整合，創造附加價值。

5.透過併購強化核心業務之競爭力並降低複雜性。6.強化 ESG 以符合投資人的期待，並將 ESG 納入價值鏈中。

二、「永續能力：疫情與氣候風險」

本場次包括三位主講人：新加坡 NMG 顧問公司的 Rob Malattia 合夥人、金融穩定委員會 Sonia Boulad 秘書，以及馬來西亞 PWC 顧問公司的 Angie Wong 合夥人。

(一) Rob Malattia 先生講題為「過度承擔、過度衝擊」，以 NMG 顧問公司之 2022 年產險再保險研究(P&C Reinsurance Study 2022)內容為基礎分享其看法。該研究由再保險業者對其產險客戶的觀點，提供對於保險市場的看法。

關於保險業的主要挑戰，全球與亞洲的看法有所差異，例如全球觀點認為保險業所承擔的曝險持續上升為首要挑戰，但亞洲觀點則認為業務成長才是首要挑戰，上升的曝險則排在第七位。以亞洲觀點來看，獲利、業務成長、訂價是最受到關心的議題。對於氣候變遷風險的重要性，全球觀點排名第三位，但亞洲觀點則排名在第六位以後，亞洲保險業對於氣候變遷風險的認知雖然正在增加，但重視程度遠不如全球保險業。不過亞洲各國保險業對於氣候變遷風險的認知差異極大，例如日本保險業有 33%對於氣候變遷風險是重要的挑戰，位居各國第一，但印度及東南亞對於氣候變遷風險的認知則明顯偏低。

NMG 也發現，氣候變遷是 ESG 中最受矚目的因子，大約 60%的保險業高階經理人認為氣候變遷為 ESG 中最重要因素。不過儘管如此，保險業對於 ESG 的三個面項仍有其看法，其中強調環境(E)、社會(S)、治理(G)最重要的比例分別為 35%、21%、44%，與前述對於氣候變遷的看法顯有差異，亦即對氣

候變遷和 ESG 的看法並無高度關連現象。大部分歐洲和亞洲保險業者認為環境因素是最重要的。另外，公司股東目前對於 ESG 的認知仍有不足，在可複選的情況下，僅有 27% 的比例提及 ESG 的重要性。

主講人認為，氣候變遷風險的影響正明顯上升，這是保險及再保險業的機會和責任，尤其應善用資料、專業，以及資產規模的優勢，和政府合作推動經濟轉型以及提升 ESG。

- (二) Sonia Boulad 女士的講題為「對於氣候變遷風險的監理方法」。
- 她首先介紹 FSB 在氣候變遷扮演的角色，包括 FSB 將氣候變遷列為關鍵優先工作項目，政策行動比起過去更為急迫。越來越重視氣候變遷可能引起的金融穩定風險，實體氣候衝擊或失序的往低碳經濟轉型都可能引起金融系統的不穩定，氣候相關風險可能透過金融系統被放大，而引起跨國及跨產業的影響。FSB 於 2021 年 7 月起發展應對氣候相關金融風險的藍圖，發起國際合作計劃，包括巴塞爾銀行監理委員會 (BCBS) 等，並於 2022 年發布第一個年度進度報告。

FSB 的相關計畫包括四大區塊：

1. 業者層級的揭露：做為氣候變遷相關金融風險的訂價及管理基礎。
2. 資料：使用一致的衡量及揭露標準，提供解決氣候相關脆弱性的解方。
3. 脆弱性分析：做為設計及運用監理架構和工具的基礎。
4. 監理實務和工具：協助監理官有效找出影響金融穩定的氣候變遷相關風險。

其中第四區塊的目標為建立有效且一致的監理方法及工具，於產業及系統層級標定氣候相關風險。包括與 BCBS、IAIS、IOSCO（國際證券監理官協會）、NGFS（中央銀行與監理機關綠化金融系統網絡）及各國監理官合作；達成跨產業及跨境一致性；發掘潛在的總體審慎監理工具；建立監理量能等。

FSB 已於 2022 年 10 月出版最後報告（Supervisory and Regulatory Approaches to Climate-related Risks: Final report），為區塊 4 的一部份工作。報告提供了全球更一致的方法以標定氣候相關風險，以協助更好地評估以及減緩金融脆弱性並降低風險。報告的目的為協助監理機關發展自己的方法以監督、管理、減緩氣候變遷所引起的風險，以及提升跨產業及跨境方法的一致性。報告內容主要有三大部分：

1. 監理報告及資料蒐集：檢視目前在氣候相關資料及報告的監理實務作為，找出監理官能夠要求的相關資料的態樣以及衡量方法，提升其準確性及可靠性（包括可進行第三方驗證）、並尋求普遍接受的定義，提供質化及量化的資訊並持續進行標準化，藉由全球合作邁向共同報告架構。
2. 將系統性風險納入監理方法：找出與系統性風險有關的因素，包括能夠標記相關風險及挑戰的個案研究等，可考慮運用情境分析、壓力測試等工具進行檢視。
3. 及早思考其他總體審慎監理工具及政策：單獨的總體審慎監理工具可能不足以處理跨產業的氣候變遷風險，相關標準制度機構和監理官正在進行分析，總體審慎監理工具可能成為氣候變遷風險的互補工具，但這部分仍需要進一步的分析。

FSB 將於 2023 年 7 月向 G20 提出年度進度報告，並考慮於未來考慮是否將同儕檢視納入計畫中。

(三) 馬來西亞 PWC 合夥人 Angie Wong 女士主講永續能力的揭露與報告。

主講人認為大家對於揭露的程度永遠都難有共識，ESG 的揭露也是同樣的情形，因此不同機構的報告書存在著很大的落差。新加坡 PWC 於 2021 年出版亞太區的永續報告書，資訊包括了 13 個經濟體（澳洲、中國、香港、印度、印尼、日本、馬來西亞、紐西蘭、菲律賓、新加坡、台灣、泰國、越南）中市值前 650 大的掛牌公司，藉以觀察各國對於永續報告的差異，以及和全球的報告現況進行比對，瞭解其一致性、可比較性，以及可信度。

報告中幾乎所有的司法轄區有定義及揭露重要 ESG 因子，其中 80% 的公司揭露了如何尋找重要 ESG 因子的過程。超過 70% 的司法轄區認為氣候變遷是重要的 ESG 因子。除了台灣之外，報告中的亞太區各國企業永續報告書的獨立保證 (assurance) 仍然偏低。台灣企業永續報告書的外部保證幾乎達 100%，但其他國家都在 50% 以下。大部分的司法轄區並未明確揭示政府在 ESG 管理中所扮演的角色或架構，但澳洲、香港、馬來西亞、新加坡則有較明確的政府責任界定。

主講人認為對於 ESG 這個議題，利害關係人正在要求越來越高的資訊要求，以追求長期的價值創造，這表示全球一致、可比較、可信任的資訊將成為趨勢。利害關係人關心的包括：

1. 目前還缺乏什麼？這些還沒做到的 ESG 因子，未來是否必須加以承諾？

2. 這些還沒做到的 ESG 因子，將造成什麼財務影響？

3. 這些還沒做到的 ESG 因子，將對企業造成什麼衝擊？

主講人認為企業應重視利害關係人對於 ESG 的期待，並縮小現況和期待之間的落差。根據 PWC 的調查，80%的國內投資人重視企業 ESG 的落實情形，且表示這將影響他們的投資決策；2/3 的受訪者表示為了落實 ESG，他們可以接受短期內獲利縮減的風險。另外，35%的消費者表示，若企業不能善待環境、社區或其員工，他們將斷絕與該企業的往來。主講人認為，從客戶、股東、監理官等因素考量，企業落實 ESG 有其實質需要。

不過主講人也承認，關於 ESG 仍存在實務上的挑戰，包括各利害關係人之間期待的不同、各國之間規範的差異，以及其中涉及的實務問題等，因此 ESG 議題仍需要各方加強合作，以加速推動其進程。

三、「數位化：再想像數位時代的保險業」

本場次包括三位主講人：Gartner 公司的 Laurie Shotton 分析師、國際清算銀行 FSI 的 Jeffery Yong 顧問，以及 Accenture 公司的 Bhavna Rawlley 總監。

(一) 第一位主講人為 Gartner 公司的 Laurie Shotton 分析師談對於未來五年保險業的看法，主要內容包括對於保險業而言，2027 年之前將發生什麼改變、保險業願景、監理機關應該做什麼準備等三個面向。

Gartner 公司認為未來五年驅動保險業變化的因素包括創新引發的競爭、作業效率的推力、資料來源的擴張、消費者的選擇、

保險科技等。

Gartner 認為 2027 年的保險業願景包括：

1. 個人化保險將成為主要模式，但影響尚待觀察

根據調查，63%的消費者認為保險業提供個人化保險一事相當重要，且 69%的消費者願意提供個人的健康、運動、開車習慣等資料以獲得較低的保費。個人化保險體現於消費者服務、持續的互動、良好的溝通、差異化的產品及保費、在地服務、協助規劃決策等。但相對的，個人化保險也帶有一些成本或風險：監理必須隨著調整、消費者對於風險評估結果的疑慮、精算及服務複雜化、更依賴相關服務的供應商（Ecosystem Partners）。

2. 商業智慧將是最大的力量和風險

調查顯示 56%的保險公司資訊長（CIO）表示商業智慧和資料分析工具（BI analytics）是 2022 年最大的科技支出之一。這些科技的使用領域包括通路/業務員績效分析、訂價/精算模型、消費者區隔、敏感度分析、巨災模型、消費者服務、交叉行銷、行為模式觀察、降低顧客流失率等。不過儘管保險業認同資料和分析的重要性，卻只有 32%的受訪者認為有充分的工具平台，而 28%認為相當不足。

保險業應採用整合式架構運用商業智慧工具，追求成長之際應注意以人為本的原則，專注於資料治理和工具，建立資料可貨幣化的基礎，加強隱私和資料保戶，並與數位策略進行整合。但主講人也提醒，商業智慧工具的引進也帶來新的風險，包括網路安全的威脅、資料運用的監理、道德議題、對於資料的信任、資料氾濫、雲端安全、合作伙

伴的資料管理及濫用等，都是必須注意的課題。

3. 整合機器和人力將塑造新的智能和文化

根據估計，2020 至 2025 年間，保險業的自動化作業複合年成長率為 16.5%。59%的保險業者表示他們已經對工作受到自動化影響的員工進行技能再造，以利他們能善加利用自動化流程進行工作；76%的保險業高階主管認為以超級自動化（hyperautomation）作業取代人工對於其公司具有正面效益。主講人將超級自動化區分為任務自動化、流程自動化、功能協調、企業營運再發現等四個階段，目前大部分保險業處在流程自動化的階段。

主講人提出人機整合工作應注意以下議題：

- (1) 流程管理：移除流程中的作業摩擦。
- (2) 角色界定：清楚劃分人和機器的角色。
- (3) 決策：進行合理授權。
- (4) 道德：消除歧視。
- (5) 人資管理：技能再造並進行工作調整。
- (6) 提升企業文化：強化員工的參與。

最後，主講人建議與會者，應持續注意保險業對於資料技術的廣泛應用、檢視業者如何運用資料和人工智慧於客戶區隔以及為客戶提供最佳服務並避免濫用這些技術、評估業者如何將人工智慧運用於前後台作業流程以確保工作和成果的透明度和可追蹤度、稽核非保險業的合作廠商以確保資料不被誤用或濫用以保障保戶權益、與保險業者合作

維持必要的人際互動相關投資。主講人認為，以人為本的互動永遠是必要的，只重視數位的保險公司反而會被淘汰。

(二) 第二位主講人為金融穩定機構 (FSI) 首席顧問 Jeffery Yong 先生，主講保險業運用人工智慧應注意的治理。

主講人首先介紹 FSI 關於人工智慧方面的工作，包括 2021 年 8 月提出「Humans keeping AI in check – emerging regulatory expectations in the financial sector」報告，對於 9 個國家人工智慧現行監理方法進行整理和比較，盤點出包括跨產業及一般人工智慧指引等共同的監理議題，供相關機構對此議題進一步討論。

報告指出，對於人工智慧的監理期待包括：

1. 健全度：對於人工智慧的期待與對傳統模型的要求是類似的，例如模型的有效性、可定義的衡量標準、模型必須與時俱進、資料的明確性等。對於健全度的評估，可由避免對消費者造成損害的角度來衡量。目前 BCP 15、ICP 16 及 17、BCBS 關於有效風險資料報告等已包括此議題。
2. 可信度：對於可信度的要求與一般治理要求類似，但必要時人類的參與將更被重視。可信度包括使用者瞭解決策乃是由人工智慧所驅動的，而且應該能接觸所使用的資料。BCP 14、BCP 15、ICP 7 及 17、BCBS 關於銀行的公司治理原則等已包括此議題。
3. 透明度：對於人工智慧的期待與對傳統模型的要求是類似的，尤其應該具有可解釋性與可稽查性。對於人工智慧模型，所使用資料以及資料如何塑造決策，應有所揭露。ICP 17 已包括此議題。

4. 公平性：對於人工智慧模型而言，公平性的要求特別受到強調。人工智慧模型應避免可能造成不公平的偏見，但何謂公平尚未有明確定義。ICP 19 及共同架構（ComFrame）標準 7.2a 已包括此議題。
5. 道德：人工智慧的道德議題受到高度重視。必須特別注意不論任何理由，絕不可剝削或傷害消費者。BCP 29、ICP 5、7 及 8、BCBS 關於銀行的公司治理原則等已包括此議題。

對於上述原則，報告認為使用人工智慧模型仍有需要努力的地方：

1. 透明度方面：若人工智慧模型缺乏透明度，則無法評估其健全度和建立可信度，使用該模型的公司和監理官都應建立評估該模型的技術，模型通常必須在過度與不足之間取捨。
2. 健全度方面：如何確保資料品質並移除歧視？應定期且及時進行更新，例如新冠肺炎導致的行為改變等；現有未能有效監理人工智慧的相關規範應予改變；簡單和效能之間的取捨；預防刻意散播以改變訓練資料集的網路惡意資料。
3. 可信度：管理體系負責人員的不確定，例如應由資料專家（模型及資料提供者）或核保（業務執行者）負責；人員介入調整模型可能造成風險，例如導致解讀和執行的猶豫不決；可能出現過度依賴人工智慧決策的結果而未進行合理解釋之情況。
4. 公平性及道德：目前仍缺乏有共識的標準；且監理規範需要人為判斷，這要落實到機器學習有一定的困難；對於沒有歷史資料可供學習的事務，人工智慧難以進行判斷；人為介入對於自動化的工作可能造成錯誤或偏差。

(三) 第三位主講人為 Accenture 管理諮詢公司的 Laura Alvarez 女士，分享新加坡金融管理局 (MAS; Monetary Authority of Singapore) 所發展 Veritas 系統的經驗。

MAS 於 2018 年發布「公平、道德、可信、透明原則」(FEAT; Fairness Ethics Accountability Transparency)，作為金融機構發展人工智慧之指引，但並非正式監理規範。MAS 並與金融業共同合作發展 Veritas 系統，以協助金融機構評估及落實 FEAT。除了新加坡之外，英國、美國、歐盟、香港也訂有類似 FEAT 的準則。

FEAT 對金融業設定三個導入階段：2021 年完成銀行導入人工智慧系統 F (公平) 原則；2022 年要求銀行完成 FEAT 以及保險業完成 FEA 原則；2023 年則要求保險業完成 FEAT，另一個重點工作包括由相關協助產業 (ecosystem) 完成 Veritas 工具等。

Veritas 第二階段的目標包括：

1. 將 FEAT 轉為實務可執行的原則。
2. 擴大第一階段的工作，包括將銀行業推動的工作延伸至保險業。
3. 提出適用於金融業的業務輔助機構的 FEAT 雛形，以協助這些機構導入這些原則。
4. 由業界專家向學術界、產業研究機構以及相關參與者分享相關的進度。
5. 提出更多可行方案，以促進更多產業導入 FEAT 架構。

主講人對於 FEAT 之公平 (F) 提出說明，包括其原則為：

1. 人工智慧與資料分析（AIDA；Artificial Intelligence and Data Analytics）系統做出的決策不會對於消費者造成系統性的損害，除非這些決策是合法的。
2. 若使用個人特質相關的資料作為 AIDA 輸入因子，必須符合法律規範。
3. AIDA 所使用的資料和模型必須定期進行檢視及驗證，確保其正確性和相關性，並減低偏差。
4. 必須定期檢視 AIDA 的決策，確保模型的行為不偏離當初設計和目標。

Veritas 針對個人特質資料使用於 AIDA 衍生是否符合 FEAT 中公平的檢視，包括：

1. 個人特質應有明確定義，例如個人種族或性別；金融機構也應該注意容易被忽略的個人特質資訊，例如網路上蒐集而來的資訊可能忽略了未使用網路者的權益；金融機構也應檢視 AIDA 的決策，例如男性與女性取得貸款的機會是否公平；另外，也應檢視用於查核公平性的量化指標，避免指標本身的偏誤。
2. 金融機構將蒐集來的資料使用於 AIDA 時，應檢視其中是否有法律規定不得使用之個人特質資料，或雖合法但可能導致系統偏誤或歧視的特質資料，應避免使用於 AIDA。

四、「併購：是否真為創造價值的策略？」

本場次包括三位主講人：KPMG 的 Emily Choo 合夥人、Hassan Scott Odierno 合夥人，以及 Gallagher Re Labuan 公司的 Roshan Perera 執行董事。

(一) 第一場由 KPMG 的 Emily Choo 合夥人分享疫情後保險業併購活動前瞻。依據 KPMG 2021 年對馬來西亞保險業的調查，在經歷了新冠疫情之後，保險公司重新檢視財業務組合，並希望藉由併購方式尋求成長和復原。32%的公司尋求透過併購強化市場地位、26%則希望透過併購進行轉型、18%對於可產生綜效的併購有興趣、18%希望透過併購分散業務集中度。另外，34%的公司希望出售非核心業務、24%的公司接收到對其公司資產有興趣的邀約、18%的公司希望藉此強化其市場地位或競爭力。2020 和 2021 年因新冠疫情衝擊，馬來西亞保險業完全沒有併購案例，但 2022 年已經出現 4 個併購案。

主講人表示，KPMG 認為，傳統保險業的經營模式面臨壓力，因此可能出現明顯的變化：

1. 科技的進步塑造消費者和經紀人的期待：數位化、金融及保險科技等迫使保險公司重新檢視經營策略，保險公司將有透過策略性併購或投資科技服務業以強化其競爭力的誘因。例如 AIA 和大東方（Great Eastern）人壽等投資相關科技產業即為例子。
2. 經濟不確定因素的考量：新冠疫情、俄羅斯侵略烏克蘭、通膨和升息等引起保險公司對於經濟不確定的重視，因此將動態調整經營策略、退出部分市場並強化全球化經營以分散風險。例如 Generali 併購 AXA-Affin 壽險，以及 Aviva 出售香港、新加坡、越南、土耳其、義大利的業務以聚焦於英國、愛爾蘭及加拿大市場。
3. 監理政策的逆全球化現象：監理政策的改變是推動併購的原因之一，例如馬來西亞規定 2023 年底保險公司的外資股東

持股必須降到 70%以下，目前在馬來西亞由外資 100%持有的 9 家產險公司和 3 家壽險公司之股東必須有所回應。

4. ESG 議題：ESG 議題對於監理官、投資人、客戶、員工等都造成影響。新的監理規範對於 ESG 的揭露將有更多的要求和檢視，而 ESG 也將改變核保風險以及法遵要求，這些都將引導產險公司重新檢視它們在各區域市場的曝險情況。

(二) 第二場由馬來西亞 Actuarial Partners Consulting 公司 Hassan Scott Odierno 合夥人主講，主題為健康的併購和壓力下的併購的不同。

主講人請與會人員想像自己是剛接管一家保險公司的監理官，該公司的股東無意願增資，因此監理官計劃標售該公司的業務。依目前併購市場的實務，買賣雙方將對該公司的精算價值(AV; appraisal valuation)進行評估。買方所考慮的因素包括執照的價值、市場力量的強化、所創造綜效的程度等，但由於賣方為經營失敗的保險公司，因此價格也會受到影響。

保險公司的精算價值為隱含價值 (EV; embedded value) 加上預估未來新業務的獲利 (亦稱為結構價值, structural value)，其中 EV 為淨資產 (NAV; Net Asset Value) 的價值加上現有業務的價值 (VIF; Value of In-force)。因此，精算價值可以拆解為

$$AV = NAV + VIF + \text{Structural Value}$$

評估淨資產價值時，潛在買家將以自己的假設條件評估負債的價值，並檢視資產的品質進行評價調整，再以兩者計算淨資產價值；結構價值將以新業務對於潛在買家可創造多少利益來衡量。若出售標的來自產險公司，潛在買方將聚焦於理賠率、費用水準、新業務展望；若標的來自壽險公司，業務種類將是關注重點。

影響淨資產價值的因素包括：

1. 買方對於標的資訊的瞭解程度，瞭解程度越低則評價越低。
2. 資產價值或負債理賠的波動越大，評價也越低。
3. 由於標的來自問題保險業者，因此可能存在潛在不利因素，這些潛在因素越多或越大，則評價越低。
4. 造成該保險公司經營不善的原因為何？如果這些原因很清楚，則標的的評價越高；原因越不清楚，則資產的評價越低。
5. 有問題或潛在問題的標的是否容易被區隔或取代？可區隔或取代性越高，則越容易進行評價。

另外，可以提高結構價值的評價因素包括：

1. 該保險公司的優勢為何？是否具有優異的業務能力（例如與大型銀行簽有銷售合約）？是否具有特定的市場區隔優勢？
2. 潛在買方將對於前述優勢進行評估，尤其是評估這些優勢能否快速且有效移轉至買方。重要人員在業務移轉之際是否可能離職等因素也應納入考量。

實務上，老牌且健全的保險公司通常擁有較高的淨資產價值，財務困難的保險公司的淨資產價值則較低；另外，快速成長的新保險公司的結構價值通常遠高於其淨資產價值及現有業務價值。另外，併購交易評價時，未來的不確定因素也要納入考量，這一點在評估來自問題保險公司的標的時尤其重要。

不過，也有一些因素能夠讓潛在買方提高其出價，包括買方認為他們能夠有效管理理賠、合併後保單管理成本降低、能夠有效運用併購來的通路創造比目前更高的利潤等。

最後，主講人就標售的立場，對於與會者提出接管問題保險公司時的一些建議：

1. 接管問題保險公司時，應改善業務的品質，降低不確定和波動程度，這有助於提高標售價格。
2. 維持與公司管理階層的良好溝通，尤其是可能影響標售價格的關鍵管理人員。
3. 維持通路及業務人員的穩定，以提高結構價值。
4. 提供可能的行政配套，例如放寬部分商品的監理要求。

(三) 第三場由 Gallagher Re Labuan 的 Roshan Perera 執行董事談虧損資產的移轉。主講人介紹回溯再保險 (retrospective reinsurance)，包括保單自然終止 (run-off)、逆偏離保護 (ADC; Adverse Deviation Covers)、虧損部位移轉 (LPT; Loss Portfolio Transfer) 等形式，可達成釋出資本、管理損益波動，以及降低行政成本等效果。

主講人表示 2019 至 2022 三年間，共有 150 筆以上的回溯再保險交易，總金額超過 2.6 兆美元，參與者包括波克夏、瑞士再保等公司。目前影響市場的因素包括通膨可能導致理賠增加、俄烏戰爭引起的不確定因素持續存在、監理機構 (亞洲國家尤其明顯) 對於準備金要求趨嚴等。

藉由回溯再保險的安排，保險公司經營者將可用以代替增資而降低資本壓力。

保險公司採取回溯再保險的動機包括：

1. 提升評等或監理資本：採用回溯再保險於經營不利時，對清償能力或評等可提供保護。

2. 控制獲利波動度：通膨對於保險公司的理賠和獲利有所影響，管理階層期待採用回溯再保險降低獲利的波動。
3. 降低營運成本：透過賣出部分業務，理賠的作業成本也會隨著這些業務的移轉而降低。
4. 降低政策改變的曝險：亞洲的保險公司尤其在意這個風險。

保險公司的併購包括四種形式：

1. 完全移轉 (Legal Transfer)：原股東將資產和負債全數賣給新股東，新股東承擔和原股東一樣的權利和責任。這並不是回溯再保險的範圍。
2. 虧損部位移轉 (LPT；Loss Portfolio Transfer)：萬一保險公司的部位出現虧損，再保公司將承擔保險公司的虧損，但承擔的虧損通常有限額，若保險公司的損失超過該上限，仍須承擔超過部分的損失。另外，保險公司也面臨再保險違約的風險。LPT 通常由再保公司接手理賠事務。
3. 逆偏離保護 (ADC；Adverse Deviation Covers)：當保險公司的虧損超過一定金額後，由再保公司承擔超過該金額之損失。
4. 混合式保護：結合 LPT 和 ADC 的方式提供回溯再保險。

主講人以保單自然到期市場（以準備金計算）為例，目前仍以北美（4,640 億美元）和歐洲（3,190 億美元）為主，已成為這兩個地區風險管理的標準工具之一。亞太區（1,350 億美元）、拉美（280 億美元）、中東（140 億美元）則仍偏低。不過亞太區保險業對於此類工具的認知正在提高。

五、「為何持續有保險公司經營不善？」

本場次由加拿大產險安定基金（PACICC）總經理兼執行長 Alister Campbell 先生及副總經理 Grant Kelly 先生主講。PACICC 持續對於保險公司為何經營失敗進行專案研究，提升對於保險公司可能且持續經營失敗事實的認知、從全球層面瞭解保險公司經營失敗的原因、提醒消費者與保險公司清償能力相關的資訊、讓 PACICC 和保戶及監理官維持聯繫。

PACICC 蒐集的資料顯示，2000 年以來全球共有 367 家產險公司及 169 家壽險公司經營失敗，平均每年有 21 家（15.9 家產險、5.6 家壽險）。2022 年 PACICC 研究了 4 家經營失敗的保險公司：

1. 丹麥的 Gefion 產險（2021 年）

Gefion 成立於 2014 年，主要提供汽車保險服務，營業範圍遍及丹麥、法國、德國、愛爾蘭、義大利、英國等，但短短六年內即經營失敗，主要原因為擴張過快，而隨著公司成長公司治理卻每下愈況，核保品質及再保安排不佳，導致綜合率經常維持在 100%，且除了 2017 年之外各年度皆虧損，2018 年清償能力不足而退場。

2. 紐西蘭的 CBL 產險（2018 年）

CBL 產險成立於 1973 年，提供建築及房地產相關保險，是紐西蘭和澳洲的掛牌公司。1990 年代 CBL 開始經營法國、英國、愛爾蘭、澳洲等海外業務，因此紐西蘭央行雖然是 CBL 的主要監理官，但紐西蘭的業務佔 CBL 業務的比重並不高。CBL 也在歐洲經營再保險業務。

2017 年歐洲監理官發現直布羅陀的 Elite 保險公司清償能力不足，進而懷疑為 Elite 提供再保服務的 CBL 所提存的準備金也可能不足。紐西蘭監理官接獲歐洲通知後，要求 CBL 應將清償能力維持於 170% 以上，但 CBL 無法達成此要求；另外，CBL 也在未取得紐

西蘭監理官的同意支付海外款項，導致其清償能力低於 100%。

CBL 經營失敗的原因包括：複雜的組織架構、準備金提存不足、核心業務（包括核保、訂價、理賠等）過度委外且未能有效監督。

3. 中國的安邦保險（2020 年）

中國安邦保險成立於 2004 年，經營者具有強大政治背景，2006 至 2011 年之間安邦快速擴張成為大規模保險集團，2011 年至 2017 年更進行一系列併購，成為跨足銀行、飯店、健康照護產業的事業集團。但安邦急速擴張的背後卻隱藏著詐欺和帳務造假、公司治理不足，中國保監會於 2018 年對安邦進行接管。

4. 美國的 Merced 產險（2018 年）

Merced 產險成立於 1906 年，業務包括個人財產保險、汽車險、水險以及農業險，2006 年加入 United Heritage 金融集團。2017 年時，房屋保險占 Merced 保單量的 60.5%，簽單保費收入的 81.4%。2018 年 11 月，加州營溪因電線掉落發生大規模野火，火勢擴及三個城鎮 15 萬英畝，導致 86 人死亡並燒毀 1.87 萬棟建築，保險理賠高達 170 億美元。Merced 估計其承擔的野火損失為 8700 萬美元，但其資產僅有 2300 萬元再加上再保的 1700 萬元，不足以支應保險理賠。

Merced 經營失敗的原因包括核保品質不佳、業務的地區和產品風險過度集中、遭遇巨災衝擊。

最後，主講人提出結論：

1. 儘管過去 20 年來經營環境有所改善，例如從風險考量的監理做為、風險管理實務提升、監理財務報告規範和科技的進步等，但產險公司仍難以避免面臨經營不善的狀況。

2. 產險公司經營失敗的常見原因並未隨著時間而改變，包括內部營運、組織架構、監理是否充足等一直都是產險公司是否經營失敗的主要議題。
3. 巨災規模和程度顯現持續擴大的趨勢，氣候變遷成為保險公司經營失敗的新原因。曝險總量管控不善和壓力測試情境程度不足等將低估保險公司對於資本和再保的要求。氣候變遷的趨勢增添了保險公司清償能力的風險。
4. 保險公司經營失敗的原因不是獨特的，不會只見於單一國家或經營模式，而是放諸四海皆準的情況，各國監理官和保險公司應該銘記在心。

六、「在新現實中準備與處理保險業退場」圓桌論壇

本場圓桌論壇由 FIGS 主席 Afiza Abdullah 女士主持，全球各區域之代表參與，包括加拿大（北美區）壽險安定基金（Assuris）Paul Petrelli 總經理兼 CEO、印尼（亞太區）國營金融集團（IFG；Indonesia Financial Group）Fauzi Ichsan 董事長、肯亞（非洲區）保戶補償基金（PCF；Policyholders Compensation Fund）Moses Kiptoon 副部長，以及西班牙（歐洲區）保險安定基金（Consortio de Compensación de Seguros）Miguel Ángel Cabo 部長，討論安定基金如何在新現實環境中做好對於保戶權益和穩定金融秩序。

- （一） Petrelli 總經理認為直接處理過問題保險業的人員不多，而目前監理重心仍偏向銀行，對於保險業的瞭解相對較少。在此同時，保險業的集中度和複雜度持續上升，跨國經營的議題也是重大的挑戰。因此，Petrelli 總經理認為保險安定基金除了扮演賠付機構（paybox）的角色之外，更應該發揮積極功能，包括擁有辦理問題保險業退場的權力或工具，也應該對於保

險業的風險進行評估，和監理機關密切合作，並建立專家資料庫。對於安定基金而言，應該隨時做好處理問題保險業的準備，也應掌握關鍵公司的監理的資訊，和監理官密切合作，以於危機來臨時能妥善溝通。

- (二) Fauzi Ihsan 董事長分享印尼處理問題保險業的經驗。1998 年亞洲金融風暴後，印尼依 IMF 的要求，對於銀行業進行了改革，並於 2005 年成立存款保險公司，但保險業和保戶並未包括在這次改革的範圍內。

2006 年印尼國營 Jiwasraya 保險公司陷入困境，淨值缺口達 3.3 兆印尼盾，2018 年擴大為 10.2 兆，2020 年受到新冠疫情衝擊，缺口進一步擴大為 38.6 兆，資本適足率則為-1003%。由於市場對其流動性有疑慮，Jiwasraya 保險公司的借款成本上升至 10%以上；又因為受到疫情衝擊，印尼政府財政困難，已無餘力對 Jiwasraya 進行紓困，23 萬名保戶的權益恐受影響。

印尼政府參考美國聯邦存保公司(FDIC)和印尼存保公司(IDIC)過渡銀行的作法，提出 Jiwasraya 的處理方案：

1. 將該公司的好資產和壞資產進行分離。
2. 對該公司的負債進行重整（打折或減計）。
3. 設立 IFG，並設立子公司 IFG 人壽。
4. 將 Jiwasraya 的好資產（11.9 兆印尼盾）和重整後的負債（33 兆印尼盾）移轉給 IFG 人壽。
5. 由政府透過 IFG 控股向 IFG 人壽注資 20 兆印尼盾，IFG 另外借款 6.7 兆進行注資。

6. 將保留壞資產以及未重整債務的 Jiwasraya 公司進行清理。
7. IFG 旗下子公司配發的股利將用於償還 IFG 的貸款或對 IFG 人壽進行注資。

經過 Jiwasraya 退場經驗後，印尼國會於 2022 年通過金融產業發展與強化法，引進保險安定機制。資本不足的保險公司必須強化其資本或進行整併，強化保險業的公司治理和監理要求。

- (三) 肯亞（非洲區）保戶補償基金 Moses Kiptoon 副部長介紹 PCF 成立於 2005 年，功能包括對保戶權益提供保障、參與清償能力不足保險業的管理、監督保險業的風險狀況、受法院指派擔任清理人、業務宣導等。

2021 年肯亞保費收入為 22.5 億美元，保險滲透度在非洲排名第 4，共有 57 家保險公司和 5 家再保公司。PCF 成立後，肯亞共有 4 家產險公司和 1 家綜合保險公司經營失敗，最近的案例為 2022 年的一家健康險公司。肯亞保險公司經營不善的主要原因包括：新冠疫情衝擊、氣候變遷、高通膨、低投資報酬率和高市價波動；2021 年開始適用的風險資本制度、2023 年開始的 IFRS17，以及保險科技等，也可能帶來新的風險。

因此，肯亞監理官對於受疫情影響的保險業提供監理寬容措施，政府和業者合作推動氣候變遷相關措施以減低氣候變遷風險的衝擊，保險業者正積極引進保險科技強化其商品通路和管理，資本較弱的保險業者必須進行增資或整併。

PFC 也相應推動相關工作，包括修法以提升 PCF 保障保戶的能力、制訂專屬法律以支持 PCF 的任務、強化科技提升保障的效率、加強保險業風險監督以及和監理官的合作以預防或

及早因應經營不善保險業的情況、持續和利害關係人（監理官、消費者、保險公司、接管人等）對話等。

PCF 的經驗總結：每一家保險公司的狀況都是獨特的，因此應考慮其狀況設計合適的退場計劃；當保險公司經營不善時，監理官和保險安定基金及早介入相當重要，這有助於減少保險公司退場的衝擊和成本；相關利害關係人（保險安定基金、監理官，以及相關專業服務提供者）的合作和溝通非常重要；做為保戶的最終保障者，獨立的保險安定基金在保險公司退場的法制結構中扮演關鍵角色，這將有助於提升消費者對於保險業的信心。

- （四）西班牙（歐洲區）保險安定基金 Miguel Angel Cabo Lopez 部長表示，以歐洲的經驗來說，經歷過保險公司經營不善的國家通常會正視和瞭解保險安定機制的功能。目前大部分的歐洲國家已有保險安定機制，但仍有部分國家尚未設立，而各國的保險安定機制也還存在很多差異。歐盟的銀行和投資消費者保障已經達成均質化（harmonisation），但保險則還在推動中。

EIOPA 於 2020 年 12 月發布意見表示：每一個成員國應該成立保險安定機制，以於保險公司經營失敗時對保戶提供保障，而各國的保險安定機制應符合均質化的最低要求（a minimum set of harmonised features），並建議將此標準推展到保險業的復原與退場（recovery and resolution）事務。Cabo Lopez 先生表示，由於歐盟議會已經表達不能認同目前歐盟關於保險安定機制的進度，認為不應放任讓保險消費者不受保護，因此他認為 3 年內歐盟將可比照銀行發布關於保險安定機制的政令，並建置由保險安定機制建構的完整保險安全網。

當保險公司經營失敗而必須退場時，保險安定機制將可提供退場過程所需的財務支持，吸收原來要由保戶承擔的損失。可使用的退場工具包括：保單自然終止、業務標售及移轉、過渡保險機制、資產和負債分離處理、負債減計等，以及上述方法的混合運用。除了保戶受到保障之外，保險公司的股東和債權人的權益也會高於單純的清算。

但保險安定機制許多事務存在各種態樣，例如應為政府或民間機構、事前或事後提撥、保障應有限額或無上限、應提供保單的立即補償或保單的持續等等各種可能，因此各國應該視自己的國情進行設計。但無論如何，保險安定機制對於提升消費者信心和穩定金融秩序都是不可或缺的一環。

參、 會員大會

本次會員大會有包括曼恩島（Isle of Man）在內的 19 個國家/自治區共 20 個會員及 1 個副會員代表與會。本次會議由 Afiza Abdullah 主席主持，由相關工作或小組報告及全體會員討論 2022 年 FIGS 之重要事務及活動。

（一）管理委員會（Management Committee）報告

主席向全體會員報告這一年來管理委員會所推動的事務，包括持續和 IAIS 合作撰擬關於保險安定機制（IGS）的議題報告、與世界銀行合作進行建立有效保險安定機制的研究、和多倫多中心合作進行 Merced 保險公司退場案例、和金融穩定委員會（FSB）及 EIOPA 等也保持密切聯繫。FIGS 也正進行 2 個研究以及建置全球問題保險公司的資料庫。本年度哈薩克保險支付保障基金（IPGF；Insurance Payments Guarantee Fund）加入後，FIGS 共有 26 個正會員。管理委員會支持並鼓勵會員間進行雙邊交流。

(二) 工作小組報告

1. 資訊共享工作小組

由韓國存款保險公司 (KDIC) 主持的資訊共享工作小組於年中向會員進行問卷, 結果使用於 IFIGS 與世界銀行共同合作的「建立有效保險安定機制」的研究報告。該研究報告草案提出後, IFIGS 會員已於 11 月檢視並回覆意見, 2023 可望完成本研究。

2. 會員招募工作小組

由加拿大壽險安定基金 (Protektor) 說明 2022 年的工作成果, 包括哈薩克 IPGF 加入 IFIGS, 並聯繫 7 個可能具有會員資格的機構, 2023 年將與肯亞 PCF 合作聯繫非洲國家, 並和法語國家保險監理官集團 (Groupe des contrôleurs d'assurance francophones) 聯繫, 詢問是否存在潛在會員。

3. 影響力提升工作小組

由加拿大產險安定基金 (FSCS) 報告 2022 年工作進度, 包括持續提升和 IAIS 的合作關係、與加拿大多倫多中心合作的 Merced 保險公司個案研究可望於 2 個全球工作坊發表。全球經營不善保險業資料庫的進度較預期落後, 但可望於 2023 上半年出版年度報告。

(三) 2022 年營運費用

主席報告 2022 年 IFIGS 的營運費用約為 68,188 美元, 主要為 IFIGS 網站維運以及年會的舉辦, 這些費用由韓國存保 (KDIC)、加拿大壽險安定基金以及馬來西亞存保支付。

(四) 通過章程修訂

通過管理委員會提出的章程（Term of Reference）修訂。

（五）2023 年第一副主席選舉以及新任主席確認

因同額競選，由西班牙保險安定基金代表 Miguel Angel Cabo Lopez 當選。另依章程規定，由現任第一副主席接任 2023 年主席，會員大會無異議。

（六）會費及相關議題

主席表示經向 20 個會員進行雙邊會談及調查，關於 IFIGS 會費方面，目前仍以無會費或小額會費之意見為主；IFIGS 定位方面，會員偏向將 IFIGS 定位為資訊交流平台而非國際層級之制度訂定者。

（七）成立歐洲區域群

前述雙邊會談時，許多會員提及歐洲會員可建立一個區域群，以利討論歐洲會員相關的區域議題。管理委員會建議成立此區域群並由西班牙保險安定基金 Miguel Angel Cabo Lopez 擔任主席。此提議獲得德國壽險安定基金、英國金融服務補償機制（FSCS）、丹麥保險安定基金支持。

（八）2023 年會

將由加拿大壽險安定基金（Assuris）主辦。

肆、 會議心得

一、研討會部分

（一）對於保險業可以解決風險的工具包括穿戴裝置/物聯網、大數據、人工智慧/機器學習、區塊鏈等，均是目前國內金融科技主要推動的方向，尤其將健康相關產業與保險業進行整合創造附加價值是未來努力的目標。

（二）有關氣候變遷的監理

將系統性風險納入監理方法，運用情境分析、壓力測試進行檢視是未來的趨勢，同時也應善用總體審慎監理工具，作為互補工具。

（三）保險業在數位化之運用

保險業應用採用整合式的架構，運用商業智慧工具，如何將人工智慧運用於前後台作業，以確保工作和成果維持透明度及可追蹤度是未來努力的方向。

（四）保險業退場議題

印尼處理問題保險公司，係將該公司之好資產與壞資產分離，對其負債進行重整，在國營機構下重新設立新的子公司，將問題保險業之好資產與重整後之負債移轉給新設立之子公司，再透過政府注資該子公司並將問題保險公司剩餘之資產與負債進行清理，此過渡性銀行概念，藉以強化保險安定機制，是未來我國處理問題保險業者的選項。

二、會員大會部分

透過會議與其他成員國之交流有助於瞭解國際保險安定機制之運作狀況，透過正式與非正式的意見表達，可增加我國參與國際組織的能見度，並強化國際合作的管道。

伍、 議程

DAY 1

- Welcoming remarks and opening address
- Session-1: Future of insurance: Are we ready for new realities?
- Session-2 [Sustainability]: Pandemic and climate risk – an ostrich paradox?
 - Industry perspective: Sustainability risks and opportunities for insurance

- Regulator perspective: Regulating for climate-related risks in insurance
- Session-3 [Digitalisation]: Reimagine insurance in digital era: Opportunities or risks?
 - Insurance reinvention in Web 3.0 economy?
 - Artificial intelligence governance
 - Insurance use case on assessment of the Fairness, Ethics, Accountability and Transparency (FEAT) Principles
- Session-4 [Financial]: Counting down to implementation of IFRS 17
 - Accounting standards and insurer solvency assessment
 - Accounting standards and insurance resolution
- Session-5 [Mergers and Acquisitions]: A value creation strategy?
 - Cyber risks: Value erosion in M&A?
 - Loss portfolio transfer: Certainty in an uncertain world?
 - Healthy versus distressed M&A: One transaction, Two perspectives

DAY 2

- Session-6: Why insurers still fail?
 - Mapping the road to ruin
- Session-7: Approach to resolve failures: Are we on the same path to destination?
 - The role of IGS in resolution – where does it fit?
 - Roundtable: Preparing and resolving failures in new realities (North America region · Asia Pacific region · European region · African region)
- Concluding remarks
- Annual General Meeting[IFIGS members only]