

參加 2023 年馬來西亞
「National Resolution Symposium, NRS」
(國家退場處置研討會)
摘要報告

服務機關：財團法人保險安定基金

職稱姓名：董事長 林銘寬

經理 黃劍銘

出國地點：馬來西亞 Petaling Jaya

會議期間：2023 年 10 月 18 日、19 日

本報告為參加會議所見及相關資料彙整所得

壹、前言

馬來西亞存款保險公司(Perbadanan Insurans Deposit Malaysia, PIDM, 下稱馬來西亞存保公司)於 2023 年 10 月 18 日至 19 日假該國之 One World Hotel(位於 Petaling Jaya), 舉辦名為「National Resolution Symposium, NRS」(國家退場處置研討會)之國際研討會, 邀請本基金林董事長參加及參與 19 日下午舉行之「Regulators round-table (Insurance)」。本次會議由黃經理隨行, 謹將會議議程、研議重點及心得感想等, 臚列說明於後。

貳、議程

本研討會共計二日, 除歡迎或開幕致詞及專題演講外, 重點議程包括:

一、第一日(18 日):

Resolution Case Studies Series: Lessons From Global Banking and Insurance Failures(退場案例研析: 全球銀行業及保險業失敗之教訓), 此議題又分成兩個小組會議討論, 分別是(一)Sharing on Recent Global Banks Failure & Impact to the Region(近期全球銀行業經營失敗及對區域影響之分享); 及(二)Importance & Benefits of Recovery and Resolution Planning(復原及清理計畫之重要性及實益)。

二、第二日(19 日):

Bank Resolution – Facilitating Stressed Mergers & Acquisitions / Purchase & Assumption(銀行業退場：促進壓力下之合併及併入/收買及承擔)、Bank Resolution – Shariah Considerations in the Resolution of Islamic Banks(銀行業退場：伊斯蘭教法下有關伊斯蘭銀行退場特殊考量)、Insurance & Takaful Resolution – Facilitating Stressed Mergers & Acquisitions / Transfer of Business of Insurance Portfolio(一般保險業及回教保險之退場處置：促進壓力下之合併及併入/收買及承擔)、Separability of Banks During Crisis – Guidance on Separability for Transfer(危機期間之銀行分割-分割轉讓指引)、Digitisation & IT Systems in Banking : Facilitator or Dampener in Resolution?(銀行業數位及資訊系統：加速退場或障礙?)。

三、另於前述表訂議程後，18日及19日均另有「Closed Group Sessions」(閉門會議)，其中18日之閉門會議係針對銀行業，且僅限受邀之機構或組織始得參與。19日之閉門會議則針對保險業，同樣是僅限受邀之機構或組織始得參與。本基金林董事長受邀在19日之閉門會議中，就我國處理問題保險業之經驗、重要法制變革、保險業風險管理及預警等議題進行發表或經驗交流。

參、研討會內容

謹依議程安排時序，就受邀參與場次之重要內容分述如

下：

一、專題演講(18日)

由目前任職國際存款保險機構協會 (International Association of Deposit Insurers, IADI) 秘書長之 Eva Hüpkes 女士進行專題演講，其以主辦國馬來西亞地處熱帶，僅憑雨傘不足因應四季均為雨季之氣候型態，隨時做好下雨準備，設法保持乾燥方為上策為例；指出金融風暴之發生，可能是全球系統性重要銀行(G-SIBs)造成，但亦可能為小型金融機構引發連鎖反應。包含存保機構在內之金融安全網及早準備，擬定退場處置計畫(Resolution Plan，且非一成不變，須隨時檢討調整)，就存款戶保障、資金準備等預為因應才能降低衝擊。並認美國、瑞士近來發生之銀行業擠兌危機，均是各該國家金融安全網及早反應發揮功效，最終避免金融風暴之產生。

二、議題一：近期全球銀行業經營失敗及對區域影響之分享(18日)

本場研討會由隸屬歐盟之金融機構單一清理委員會 (Single Resolution Board, SRB) 負責國際關係及機構談判之主管 Samy Harraz 主持，與談人包括美國聯邦存款保險公司 (Federal Deposit Insurance Corporation, FDIC) 清理及接管部門助理主管 Tyler Cavaness、前述專題演講之 Eva Hüpkes 及香港 Freshfields Bruckhaus Deringer 律師事務所負責亞洲金融服務之 Matthew O'Callaghan 等，研討重點如下：

(一) Tyler Cavaness 以美國近期銀行退場案例為題(Recent Bank Resolutions in the United States)，就矽谷銀行(Silicon Valley Bank，SVB)及標誌銀行(Signature Bank)之退場進行分享：

位於美國加州聖克拉拉市之矽谷銀行，截至 2022 年底之總資產約為 2,090 億美元，主要客戶為新創公司及科技公司。2023 年 3 月 8 日宣告因出售債券認列 18 億美元之損失，而為強化其資產負債表，將於市場募資 22.5 億美元。此消息造成投資人及存款戶恐慌，3 月 9 日股價下跌 60%，存款戶當日提領之現金已達 420 億美元，另有 1,000 億美元將於隔日被提領。3 月 10 日加州金融保護及創新部(California Department of Financial Protection and Innovation)宣布關閉矽谷銀行並由聯邦存款保險公司接管

至總部位於紐約州之標誌銀行，截至 2022 年底之總資產約為 1,100 億美元；該銀行在矽谷銀行倒閉後亦遭擠兌，主管機關紐約州金融服務局(New York State Department of Financial Services)於 2023 年 3 月 12 日評估該銀行恐無法穩健持續營運，以防範系統性風險為由，宣布關閉該銀行並由聯邦存款保險公司接管。

縱觀處理歷程，聯邦存款保險公司 3 月 10 日接管矽谷銀行時，美國政府認定該銀行之擠兌非屬系統性風險，故於同日先以設立存款保險國家銀行(DINB)之方

式，對存款提供限額保障。但當該銀行流動性迅速惡化及發生標誌銀行等區域性銀行之擠兌情形時，監理機關迅速判定屬系統性風險，而於兩日後即 3 月 12 日由美國財政部、聯邦準備委員會(Federal Reserve Board, FRB)及聯邦存款保險公司聯合聲明對前開二家銀行之存款提供全額保障，藉以平息存款戶信心危機及原本可能引發之金融風暴，復於 3 月 13 日分別設立過渡銀行以概括承受全部存款及資產。

(二) Eva Hüpkens 以全球系統性重要銀行倒閉：經驗教訓為題(The failure of a global systemically important bank: lessons learnt)，就瑞士信貸集團股份有限公司(Credit Suisse Group AG，下稱瑞士信貸)之退場進行分享：

Eva 女士首先概述瑞士信貸近年發生之重大事件及經營階層之更迭。瑞士信貸因具全球系統性重要銀行之地位，瑞士金融市場監督管理局(Swiss Financial Market Supervisory Authority, FINMA) 於 2022 年上半年即核准該銀行之復原(Recovery)計畫，同時訂定其退場處置(Resolution)計畫。當瑞士信貸早前因內部控制重大疏失導致客戶流失時，即啟動執行復原計畫，具體方案包括業務轉型(降低投資銀行業務比重)、組織調整及強化資本等，但效果有限。截至 2022 年第 4 季，瑞士信貸之存款已減少 1,380 億瑞士法郎。

2023 年 3 月美國矽谷銀行倒閉後，瑞士信貸 3 月 14

日公布之財務報告經 PwC 指出其內控有重大缺失，消息揭露導致瑞士信貸股票大跌，存款遭大量擠兌。為因應此一重大危機，瑞士金融市場監督管理局卻未執行原定之退場計畫，而是與瑞士央行(Swiss National Bank, SNB)共同推出多項緊急應變措施，並且力促瑞士銀行(UBS Group AG, UBS)併購瑞士信貸。前述措施包括 3 月 16 日瑞士央行注資 500 億瑞士法郎因應流動性危機、合併案可在未經股東會同意之情形下執行、瑞士金融市場監督管理局減記註銷(完全減記)瑞士信貸約 160 億瑞士法郎之 AT1 債券等，終於促使瑞士銀行以 30 億瑞士法郎合併瑞士信貸(兩家銀行於 2023 年 3 月 19 日簽署合併契約，同年 6 月完成收購)。

根據 Eva 女士引述瑞士官方之說法，未落實原定之退場計畫，係因瑞士信貸為大量擠兌之受害者，原定退場處置計畫並非解決流動性危機，面對此一突發事件，市場併購應優先於政府干預。但其認退場計畫仍有訂定之必要性，尤其應預先安排當流動性發生問題時，由央行注資所需之擔保品及強化內部控制等。

(三) Matthew O'Callaghan 則以移轉手段之法律挑戰為題 (Legal challenges for transfer tools) 進行分享：

退場工具約有下列 5 種，分別為 Bailout(紓困或(外部)救援)、Bail-in(自救)、Transfer to bridge bank(移轉給過渡銀行)、Commercial transfer to a purchaser(商業移轉

給買家)及 Transfer to an asset management vehicle(移轉給資產管理媒介)等，前述工具所面臨之挑戰，亦有下列5項，分別是來自法律及監理措施之挑戰、所涉複雜度及彼此牽連、協調溝通、政治及公眾壓力、國際間協調等。

而要規劃一套有效之退場移轉工具，必須考量以下因素，包括有無適當之投資人、有限之實地查核時間、採取一項或多項或組合式之退場工具、是否需要政府就流動性資金給予支援，或就承受之損失予以分擔等。另為減少退場處理之阻礙，必須強化主要監理機關間之協調、評估是否可能造成系統性風險及取得備援資金等。

三、議題二：復原及清理計畫之重要性及實益(18日)

本場研討會由 KPMG 馬來西亞管理合夥人 Johan Idris 主持，與談人包括 PIDM 執行副總 Afiza Abdullah、聯昌國際銀行(Commerce International Merchant Bank, CIMB)董事總經理 Tang Wai Ching、新加坡馬來亞銀行(Malayan Banking Berhad, Maybank)首席風控主管 Davide Crippa 及香港上海匯豐銀行(The Hongkong and Shanghai Banking Corporation Limited, HSBC)亞太區金融資產、負債及資本管理部門主管 Paul Stephenson。研討重點如下：

- (一) Afiza Abdullah 以復原及退場計畫之重要性及實益為題 (Importance and Benefits of Recovery and Resolution Planning (“RRP”))就馬來西亞推動復原及退場計畫之必

要性及現況進行介紹，略謂：

馬來西亞在 2008 年金融海嘯時未有金融機構倒閉，也非屬 20 大工業國(G20)成員，但監理機關考量該國金融機構在全球化及複雜化趨勢下，必須防範危機於未然，因此推動金融機構之復原及退場制度，以確保「大到不能倒」之金融機構在經營不善時，不會發展成類似 2008 年之金融風暴。但近期美國矽谷銀行及瑞士信貸發生經營危機，其最終退場似乎並非遵循原定之退場計畫，不免有訂定退場計畫是否有其必要性之疑義。針對此一懷疑論，其看法為：擬定退場計畫有助於認識個別金融機構、辨識及預為因應可能之風險，當經營危機產生時，能及時選擇切實可行之因應方案，其並以「我們能承受不做好準備之代價嗎？」(Can we afford the price of not being prepared?)作為結論。

馬來西亞推動金融機構復原及退場計畫之主管機關為央行 (Bank Negara Malaysia, BNM) 及存保公司，分別主管復原計畫及退場計畫；法律依據則為馬來西亞金融服務法 (Financial Services Act 2013; FSA) 及伊斯蘭金融服務法 (Islamic Financial Services Act 2013; IFSA)。Afiza 女士就所主管之退場計畫指出，退場計畫旨在金融機構正常營運時，預擬其退場時可能遭遇之困難並擬定處理方案。個別金融機構之退場計畫均為量身訂做，公司經營管理階層包括董事會及高階主管均擔當重要

職責。可能之退場方案包括：1、該金融機構之業務置於存保公司控制下繼續營運；2、將該金融機構之業務讓與另一家(或多家)金融機構；3、將該金融機構之業務移轉給過渡公司（過渡銀行或過渡保險公司）等。存保公司亦在檢視是否應強化存保公司在金融機構退場時之權力及工具，以確保當危機發生時，該國金融機構能有序退場。

(二) 本場次其後之研討，係依序由 Tang Wai Ching、Davide Crippa 及 Paul Stephenson，分別分享聯昌國際銀行(全球規模最大之伊斯蘭銀行)、新加坡馬來亞銀行(馬來亞銀行為馬來西亞最大之商業銀行)及香港上海匯豐銀行有關復原及退場計畫之發展歷程、重要性及實益。茲臚列其主題如下：1、Importance and Benefits of Recovery and Resolution Planning (“RRP”)-CIMB’s Journey；2、Importance and Benefits of Recovery and Resolution Planning (“RRP”)-Maybank Singapore’s Journey 及 3、Importance and Benefits of Recovery and Resolution Planning (“RRP”)-HSBC Hong Kong’s Journey。前述各銀行均已遵照各該監理機關之要求，依其組織結構、業務發展現況、資產結構及可能風險等，提報復原計畫並進行演練；各監理機關亦針對各銀行訂定退場計畫或原則。參與發表之各銀行代表均就預擬金融機構之復原及退場計畫持肯定態度。

Daide Crippa 在介紹新加坡馬來亞銀行之復原及退場計畫時，一併說明新加坡監理機關推動該國金融機構復原及清理計畫之現況，爰整理如後：

新加坡主管復原及退場計畫之主管機關為新加坡金融管理局(Monetary Authority of Singapore, MAS)，法源依據則為金融管理局法(Monetary Authority of Singapore Act)。雖然 2008 年之金融海嘯未對新加坡造成嚴重衝擊，但該國仍遵循金融穩定委員會(Financial Stability Board, FSB)就處理問題金融機構倒閉可能引發之系統性危機，於 2011 年所發布之「金融機構有效退場機制關鍵要素」文件(Key Attributes of Effective Resolution Regimes for Financial Institutions)(KA)，推動金融管理局法於 2017 年修正通過導入金融機構復原及退場計畫相關條文。

依據金融管理局法，金融管理局得要求金融機構提出、檢視及更新復原計畫、排除可能影響復原計畫執行之障礙、必要時得要求金融機構調整其作法、組織結構或執行部分復原計畫。另外，主管機關得為金融機構準備退場計畫，並限期要求金融機構提供擬具退場計畫之必要資料，若認有妨礙金融機構退場之障礙，得限期要求其改善或排除。主管機關得將金融機構之股權或業務讓與第三人，亦得註銷或要求金融機構發行新股，主管機關亦得向法院聲請對金融機構進行清算。

四、閉門會議(18日)

本場次僅限受邀者始得參加，議程上之會議名稱為 Regulators round-table (Banking)，即銀行業監理官之圓桌會議，本基金林董事長亦受邀參加，會議由馬來西亞存保公司執行副總 Afiza Abdullah 女士主持，與會之監理機關尚有美國聯邦存款保險公司、歐盟金融機構單一清理委員會以及香港金融管理局(Hong Kong Monetary Authority, HKMA)。茲將討論議題及相關機關之回復簡要列表如下：

問題	FDIC	SRB	HKMA	PIDM
由於近期之銀行業危機，針對以下各點是否有所變革： 1. 干預及退場體制 2. 存款保險之授權及保障 3. 退場計畫	1. 在近期危機發生前，監測這些銀行之長期債務始終是 FDIC 及聯邦準備委員會之工作範疇，未來我們將持續推動這項工作(例如華盛頓互助銀行(WAMU)之長期債務比重即較矽谷銀行為高(估計約200億美元))。 2. 有關存款保險之改革方案，意見包括限額承保、無限額	1. 循序漸進的改變更勝於革命。在美國及瑞士之銀行危機發生前，歐盟銀行業危機管理架構已定期進行審查(CMDI review)俾便改善，而這有助於移轉策略及更符合成本效益的利用存款保險基金進行這些移轉。其中即包含了存款人優先權之調整。 2. 立法者正在監控這些	1. 已確定進行改革之範疇包括：(1)流動性風險、(2)銀行簿戶內利率風險、(3)持有至到期證券、(4)緊急應變計畫，包括退場計畫。 2. 對(1)提高保障限額、(2)徵收制度、(3)銀行合併時，有關存款保障之安排及(4)代表制度提出了建議。 3. 持續推動系統性重要	1. (1)時機點之考量：時間點界線模糊、(2)資金流動性之考量：資金預估及籌措時間、(3)提前投標之可行性評估(4)因應擠兌問題。 2. 如何對未加入存款保險者提供保障。 3. 適用於所有銀行，將於2024年分階段推動，重點將在於轉讓策略。

	<p>承保及承保特定範圍(例如僅保障薪資帳戶等(這似乎是個不錯的選擇))。報告亦說明不同選項與其他工具如何搭配以發揮效益。</p> <p>3. 建議強化大型銀行之退場計畫，這些計畫對FDIC處理陷入困境之銀行有所助益。</p>	<p>失敗案例，但我們對自身管理架構的良善運作感到滿意。</p> <p>3. 根據金融穩定委員會提供之經驗教訓，我們的工作重心將在於實施不同之退場策略、結合各種工具及擴大危機管理架構至中小型銀行。</p>	<p>銀行及資產超過3,000億港幣銀行之退場計畫。</p>	
<p>近期執行或計畫執行之事項：</p> <p>1. 流動性監測</p> <p>2. 提款之熔斷機制</p>	<p>1. 流動性健全度之測試，監管機關將對所有由FDIC提供存款保險之銀行進行定期審查。</p> <p>2. 健全之流動管理及監控，是防止擠兌之安全閥，聯邦存款保險公司將退場計畫視為最終手段。</p>	<p>1. 在歐盟架構下，監理及退場處理是分開的(但合作緊密)。監理屬於歐洲央行旗下的單一監理機制。</p> <p>2. 監理機關負責監控流動性；SRB則在提供銀行之文件(EfB)中，明確告知銀行應如何估計及報告其資金需求，</p>	<p>1. HKMA係以風險導向監管其授權機構之流動性。實地查核之頻率及範圍則須視個案而定。</p> <p>2. 香港目前未設定提款之熔斷機制，亦未有此規劃。停業有其特殊性還有其他法律層面之考量，如果停止支付關鍵款項，還</p>	<p>1. 強化流動性監控及壓力測試。</p> <p>2. PIDM可要求銀行在無法運行時停止支付存款、針對大額存款戶之目標性管理及銀行間之互助等。</p>

		<p>以及在退場過程中可能動員的擔保品。</p> <p>3. 在其他熔斷機制部分，有些歐盟國家例如德國及義大利擁有停業權力，SRB在退場規劃則有停業兩天之權力，並允許限額提款。</p>	<p>可能產生擴散效應。</p>	
<p>管理社群媒體之策略為何？</p> <p>1. 業務正常運作期間</p> <p>2. 危機發生之際</p> <p>金融安全網之成員在危機溝通及協調之策略？</p>	<p>1. 通知及公告，當危機發生時，透過存款保險予以保障之訊息應及時且儘可能頻繁溝通。</p> <p>2. 定期且頻繁之溝通、擬具溝通計畫，突顯可能引起關注之領域。在不同平台提供一致性之回應有助於建立信任。</p>	<p>1. 在業務正常運作時期，SRB會持續監控社群媒體相關訊息，並秉持不評論之政策，同時與危機管理單位密切合作，並與媒體、記者等建立可信賴之關係。</p> <p>2. 在危機將臨之際，透過網站、社群媒體、新聞稿等方式，以清晰簡要及透明之方式發布訊息。</p>	<p>1. 在業務正常運作期間，保持與社群媒體之聯繫，使相關資訊能即時傳達社會大眾，並與關鍵意見領袖互動。</p> <p>2. 發生危機時，HKMA會分享傳遞相關資訊，俾使公眾及其他全球投資人知悉。</p> <p>3. 香港特區政府及監理機關有合作及協調機制，負責香港特區危機</p>	<p>1. 在業務正常運作期間，管理重點轉變為數位及社群媒體，論述重心將從「保障」朝向「退場」。</p> <p>2. 在危機將臨之際，針對關鍵訊息強化溝通及危機干預，並落實模擬演練促進各機構之協調及資訊共享。</p>

			管理之機構 為香港財經 事務及庫務 局(Financial Services and the Treasury Bureau ， FSTB) ， 在 危機發生 時，FSTB 將 啟動其金融 服務分支協 調中心，以 確保訊息共 享。	
--	--	--	---	--

五、議題三：一般保險業及回教保險之退場：促進壓力下之
 合併及併入/收買及承擔(19 日)

本場研討會馬來西亞 PwC 精算服務主管 Yoon Yew Khuen 主持，與談人包括印尼金融集團(Indonesia Financial Group, IFG)董事會主席 Fauzi Ichsan、Gallagher Re 亞洲其他區分析主管 Lau Sie Liang、Milliman 首席顧問精算師 Farzana Ismail 及 Christopher & Lee Ong 律師事務所合夥人 Tracy Wong 等，研討重點如下：

- (一) Fauzi Ichsan 以印尼處理經營失敗保險公司退場之經驗-「Jiwasraya 保險公司」過渡銀行-附加解決方案為題 (Resolution of Failing Insurance Companies Indonesia's Experience: "Asuransi Jiwasraya, Bridge Bank - Plus Resolution")，就 Jiwasraya 保險公司之退場進行分享：

Jiwasraya 前身為成立於 1859 年之荷屬印度尼西亞人壽保險公司(Nederlands-Indische Levensverzekering en Lijfrente Maatschappij, NILLM)，1966 年被國有化並更名為 Djiwasraya，1984 年再改為 Jiwasraya。該公司長期陷入財務困境，迄 2020 年 12 月，因受到 COVID-19 疫情影響，負債已達 54.3 兆印尼盾，但資產卻僅有 15.7 兆印尼盾，RBC 比率為-1.003%，低於 120%之法定基本要求。

如無政府挹注，清算 Jiwasraya 將影響超過 23 萬保戶之權益，但因受疫情及經濟危機影響，政府救助 Jiwasraya 之能力有限，故解決該公司之問題，係綜合下述各種方案：1.確定 Jiwasraya 之「最佳資產」；2.重組 Jiwasraya 之負債；3.成立控股公司(即印尼金融集團-IFG)，並由該公司成立一個子公司(IFG Life)；4.將 Jiwasraya 之最佳資產及重組後之負債移轉至 IFG Life，並 5.由政府及 IFG 對其注資及經營；6.清算 Jiwasraya 剩餘之不良資產及其他未重組之負債。

上述 Jiwasraya 之退場方案係根源於 FDIC 及印尼存款保險公司過渡銀行之概念。在 2021 至 2022 年間，Jiwasraya 重組後之負債(約 33 兆印尼盾)及資產(約 11.9 兆印尼盾)移轉至 IFG Life，政府並向 IFG 注資 20 兆印尼盾，IFG 再將其投資於 IFG Life；IFG 另對外借款 6.7 兆印尼盾充實為 IFG Life 之股本。而在轉讓過程中，必須確

保 IFG Life 之 RBC 保持在 120% 上。IFG 則以其有盈餘子公司之股利償還 IFG 之債務，及向盈餘較低之子公司（包括 IFG Life）注資。

總結 Jiwasraya 之退場方案，必須進行財務及法律之實地查核，確保讓與資產之價值未減損，且須按市場價值計價並評估市場流通性；轉讓之資產必須合法而無其他糾紛。對於負債之重組亦須訂定規則，例如何種負債優先移轉至 IFG Life、如何確保保戶權益及對弱勢保戶之關懷等。

(二) Lau Sie Liang 以一般保險及回教保險之退場為題 (Resolution of Insurance/ Takaful Operator)，就保險業倒閉之原因及退場計畫之可能方案進行分享：

根據加拿大產險保障公司 (Property and Casualty Insurance Compensation Corporation, PACICC) 之統計，在 2000 到 2022 年間，全球共有 548 家保險公司倒閉，包括 369 家產險及意外險公司、151 家壽險公司、20 家責任險公司及 8 家再保險公司；其並以泰國保險業在新冠肺炎疫情初期，因認危機短暫，競相推出防疫保單且保費低廉 (500 元泰銖之保費，理賠金額可達 30 萬泰銖)，嗣因疫情蔓延，有數家保險公司因無法支應理賠而倒閉為例，說明保險公司倒閉原因包括承保問題、投資風險、營運失當、再保險問題及災難性事故等。

針對保險業之復原及退場計畫，其指出保險公司應

在業務正常運作期間，即隨時採取預防性之管理措施，透過不同假設條件之壓力測試，辨識啟動復原機制、退場機制之適當時機。而可資考量之退場計畫方案，包括募資、降低投資組合風險、從減少新業務過渡到保單自然終止及業務之分割出售等。

- (三) Farzana Ismail 以壽險業因併購或轉讓而退場，其在交易過程中所扮演之角色(Insurer's Role in Supporting a Merger & Acquisition Transaction or Transfer in a Resolution of Life Insurance Companies)為題進行分享，並舉 Aviva、AIG、Equitable、Nissan 等壽險公司之併購案例，略謂：

壽險公司在復原階段可資考量之方案，有集團或組織重組、投資組合移轉、調整產品結構或投資策略、對外募集資金及透過再保險以分散風險等方式。當以併購方式進行時，可能之步驟包括：1、標的公司必須先準備資訊備忘錄(information memorandum, IM)，詳載公司各項資訊，以供潛在投資人參考。此部分資料之備置，通常由公司經營管理階層及投資銀行共同完成(因具高度機密性，故於公司內部僅少數關鍵人士參與)；2、由潛在投資人閱覽前述資訊備忘錄，以評估初步報價；3、由標的公司決定優先或首輪競標者後，競標者須有相當時間進行實地查核，以決定其最終報價(公司相關資料通常上傳到由投資銀行建置之虛擬資料室)；4、標的公司

接受報價後，雙方仍須就交易細節進行磋商，部分與財務相關之項目可能尚須監理機關核准，故可能歷時數月才能完成交易及交割。

Farzana Ismail 認為，在進行併購交易、投資組合轉讓或組織重整時，不能低估所需耗費之時間及成本，故將相關流程制度化及明確化有其實益。越早進行，即越有助於保障保戶權益。

(四) Tracy Wong 以一般保險業及回教保險之退場(Insurance and Takaful Resolution)為題，就保險業之併購程序及相關法律議題進行分享：

有關保險業併購，應先處理之基本問題包括：取得內部批准、簽署保密協議、簽署合作備忘錄、簽署排他性之協議、公告文件、確認資格或條件等。其次應就財務、法律、稅務、經營甚至 ESG 等進行實地查核。應備置之主要交易文件，則有股份出售協議、股權轉讓協議、資產出售協議及其他補充協議等。另應注意併購交易是否應取得主管機關或其他第三方利害關係人之同意。在交易結束階段，則須完成股份轉讓、員工資遣及勞動法之遵循、完成退場程序等。

其特別強調實地查核之重要性，旨在使併購方透過對標的公司之調查，據以評估交易可能存在之風險，進而做出續行或終止交易；對可能風險進行隔離、排除或限制；預先規劃所需之擔保或賠償，甚至調整收購價格

等。

六、專題演講(19 日)

由 MM Risk Advisory Services 創辦人兼董事總經理 Monika Mars 女士，以 Separability of Banks During Crisis – Guidance on Separability for Transfer(危機期間之銀行分割-分割轉讓指引)為題進行專題演講，略謂：

在銀行退場過程，分割轉讓是一個可納入考量之策略，目前歐盟有關銀行分割之文件，包括銀行復原及退場指引(Bank Recovery and Resolution Directive, BRRD)、歐盟金融機構單一清理委員會(SRB)發布之「SRB 對銀行之期望(SRB Expectations for Banks)」、「SRB 操作指引(SRB Operational Guidance)」及歐洲銀行監管局(European Banking Authority, EBA)發布之「EBA 移轉可能性指引(EBA Transferability Guidelines)」。

根據上述文件，銀行分割之主要工具有 3 類，分別為：一、業務出售工具(Sale of business tool)，可適用於股權及資產交易；二、過渡機構工具(Bridge institution tool) 同樣可適用於股權及資產交易；以及三、資產分割工具(Asset separation tool)，僅適用於資產交易。前述工具可視銀行經營狀況、面臨之危機及退場計畫等而組合運用，並應綜合考量資訊完整度、容許時間、可運用資源、法律遵循、資金流動性及金融穩定等各項因素，就銀行業務之分割或轉讓規劃最佳方案。

七、專題演講(19日)

由 Gartner 公司之副總裁 Andy Rowsell-Jones 先生，以 Digitisation & IT Systems in Banking : Facilitator or Dampener in Resolution?(銀行業數位及資訊系統:加速退場或障礙?)為題進行專題演講，其重點略謂：

現代銀行業之資訊化固然有助於降低成本及提高作業效率，但當有合併或其他併購情形時，資訊系統之整合是一項極具挑戰之工程；處理不當，恐影響客戶權益及長期信任關係。其建議在併購前，應就系統整合之風險進行整體評估及落實盡職調查，範圍包括系統、網路等技術面及資訊安全之作業面，必要時，可設置指導委員會或整合管理辦公室 (Integration Management Office, IMO)，以協調或解決整合所生之問題。此外，有關法令遵循之議題亦應有所掌握或了解，因資訊整合可能涉及營業秘密、個人資料保護及隱私權。另於併購後，亦須持續關注、監測及改善資訊整合情形。

八、閉門會議(19日)

本場次僅限受邀者始得參加，議程上之會議名稱為 Regulators round-table (Insurance)，即保險業監理官之圓桌會議，本基金林董事長亦受邀參加，會議由馬來西亞存保公司執行副總 Afiza Abdullah 女士主持，與會者尚有加拿大產險保障公司、印尼存款保險公司 (Indonesia Deposit Insurance Corporation, IDIC)、韓國存款保險公司 (Korea Deposit Insurance Corporation, KDIC) 及澳洲金融監理局 (Australian

Prudential Regulation Authority, APRA) 。茲將討論議題及相關機關之回復簡要列表如下：

(一) 從過去之經驗學習並持續改善(Learnings from past failures & enhancements going forward)

PACICC	TIGF	IDIC	KDIC
<p>1. 保險公司倒閉事件未來仍會發生，加拿大保險公司倒閉之主因為錯誤之投資策略、不良之商品定價、區域性氣候因素及風險集中。</p> <p>2. 建議未來之研究重點，在產險公司可著重於自然災害與倒閉之關聯性；在壽險公司則可著重於市場風險事件(或衰退)與倒閉之相關性。</p>	<p>1. 因為保險安定基金累積金額不足，國華人壽於2009年8月始經主管機關委託 TIGF 接管，至2015年4月始轉為清理程序，期間經歷將近6年時間。</p> <p>2. 在新冠肺炎疫情期間，臺灣亦有數家產險公司因販售防疫險保單而有資本適足率不足之情形，但最終均完成增資而化解危機。</p> <p>3. 臺灣已於2015年修正保險法，增訂「立即糾正措施」(Prompt Corrective Action, PCA)，對於資本適足率未達法定標</p>	<p>印尼已於2023年批准保險保障計畫 (Insurance guarantee scheme, IGS) 之授權，正在進行準備工作。</p>	<p>1. 韓國過去約有10家保險公司倒閉，且因保險契約屬於長期性契約，故非以清算而係以併購或承受等方式處理。</p> <p>2. 部分保險公司倒閉可歸因於會計標準之改變(例如會計原則由成本慣例改變為市場價值慣例)。</p>

	<p>準之保險公司，依其情形明定主管機關之干預機制。業者亦須就其財業務相關資訊、壓力測試結果及 ORSA 報告等，彙報至 TIGF(與主管機關共享資訊)，以期達到早期預警之效益。</p>		
--	---	--	--

(二) 退場計畫或準備工作(Resolution planning or readiness efforts)

PACICC	TIGF	APRA	IDIC	KDIC
<p>1. 加拿大目前已要求5家有國際活動之保險集團(IAIG)(包括4家壽險公司及1家產險公司)應具備退場計畫。</p> <p>2. 加拿大不預見產險公司會有系統性危機，重大災害產生之巨額理賠可能更具影響力。</p>	<p>1. 臺灣有部分產險公司為金融控股公司之子公司，TIGF將對15家金融控股公司進行系統性衝擊分析，評估包括銀行和保險公司間之傳染風險或其他相關風險。</p> <p>2. 臺灣有部分壽險公</p>	<p>1. 對於具系統重要性之保險公司，已自2024年1月起要求擬定退場計畫。</p> <p>2. 退場計畫之重點在於對保險公司關鍵功能之了解，因這可能是危機發生時，仍須持續運作之部分。對於非屬</p>	<p>印尼因為保險滲透度較低及近期保險公司之倒閉事件，民眾投保意願受到影響；為此，印尼正在訂定保險保障計畫(IGS)，該國目前尚無保險業退場計畫之架構。</p>	<p>1. 有鑑於保險契約之長期性及社會考量，清算保險業不是一個可行之選項。但如果選擇非清算之策略，當無其他買家承接時，如何遵守法定之最低處理成本原則，即是一大挑戰。</p>

<p>3. 如果保險公司倒閉會產生系統性影響，加拿大不會採取清算策略，IGS 儘速介入應該是較好的選擇。</p> <p>4. 雖然產險公司之退場係以清算為開始，但退場計畫仍應依具體情形而定。</p>	<p>司投資以外幣計價之證券，因面臨匯率風險，監理機關已密切關注這方面之發展。</p> <p>3. 針對退場計畫，可能存在之障礙包括資訊不足、時間不夠及資金缺乏等(可能之資金來源為向其他機構借款)。</p>	<p>關鍵功能之營運，可能以結束營業之方式處理，但如果屬於關鍵功能，則傾向以移轉方式處理。</p> <p>3. 對於保險公司之退場，除了產險公司外，清算並非首要選項。</p>		<p>2. KDIC 已經成立了 11 家過渡銀行，但卻無成立過渡保險業之經驗，而這也是一大挑戰。</p>
---	---	---	--	---

除上述主要議題外，與會者並就各國屬於金融安全網機構或組織之協調，以及未來可能面臨之新興風險交換意見，例如，林董事長即就過去接管國寶人壽及幸福人壽時，主管機關協調中央存款保險公司及保險事業發展中心支援接管人力，作為金融安全網組織間合作之適例。至於未來可能之新興風險，與會代表則認包括氣候變遷、AI 人工智慧及數位保險之發展等。

肆、心得與建議

本次研討會之核心內容，在探討當銀行或保險業發生經營危機時，如何「有序退場」，以避免衍生金融風暴。綜觀各

國之處理經驗或建議，包括：

- 一、危機發生前，可預為規劃金融保險業之復原及退場機制，模擬可能發生危機之各種情境，並就危機發生時，可調整之組織、可動用之資金、可處分之資產及其他一切經營管理事項或外部支援或資源等進行通盤檢視，擬具處理方案。
- 二、危機發生時，美國、瑞士均以極佳之效率處理問題金融業；美國儘速宣布對矽谷銀行、標誌銀行存款戶提供全額保障。瑞士提出多項監理措施，除挹注資金外，更減記註銷 AT1 債券以力促瑞士銀行併購瑞士信貸。印尼則採取過渡保險機制之作法，將 Jiwasraya 資產劃分為最佳資產及不良資產，由國家成立印尼金融集團-IFG 承接最佳資產及重組後之負債並經營，其餘資產則進入清算程序。

參考國際案例審視我國法制現況，首先在保險業之復原及退場機制部分，主管機關目前尚未要求保險業者擬具相關計畫，但保險法第 148 條之 1 第 2 項規定：「保險業除依前項規定提報財務業務報告外，主管機關並得視需要，令保險業於規定期限內，依規定之格式及內容，將業務及財務狀況彙報主管機關或其指定之機構，或提出帳簿、表冊、傳票或其他有關財務業務文件。」因此，主管機關如認有需要，即得依前述規定要求業者，依規定之格式及所要求之內容限期提報。

其次，在過渡保險機制部分，保險法第 149 條之 2 第 3 項規定：「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，報主管機關核准後執行。」已提供主管機關及接管人於符合特定條件及程序時，得採行過渡保險機制之法律依據。

至於瑞士 Finma 完全減記註銷瑞士信貸 AT1 債券之作法，其實嚴重損及債權人權益，使債權人權益劣後於公司股東，其目的雖為促使瑞士銀行併購瑞士信貸，但亦有其法律爭議。前述個案雖係發生於銀行業，但我國如再有問題保險業退場事件發生，因有保險法第 149 條之 2 第 8 項規定：「受接管保險業依第二項第二款規定讓與全部或部分營業、資產或負債時，如受接管保險業之有效保險契約之保險費率與當時情況有顯著差異，非調高其保險費率或降低其保險金額，其他保險業不予承接者，接管人得報經主管機關核准，調整其保險費率或保險金額。」當迫不得已必須調整保戶權益時，因有保險法依據，應可杜絕可能產生之法律爭議。但從瑞士案例可知，該國監理機關為避免瑞士信貸倒閉釀成危機，實是煞費苦心。

最後，本基金雖已累積處理國華、國寶、幸福及朝陽等四家壽險業之經驗，保戶權益未受影響，員工權益依法保障，但透過國際研討會之參與，汲取各國保險安定機制之運作經驗及國際趨勢，應有助於本基金精進並達成保險法所賦予處

理問題保險業之各種任務。

另為吸取國際處理問題保險業之經驗，應積極參與國際組織舉辦之相關會議、研討會，掌握處理問題保險業之最新趨勢。並與國際保險保障機構增加交流，以利經驗分享與傳承。