

出國報告（出國類別：參加國際會議）

第 14 屆亞洲 CEO 保險評論會議報告
(The 14th Asia CEO Insurance Summit)

服務機關：金融監督管理委員會

姓名職稱：保險局副局長張玉輝

保險局科長周慧瑜

出國地點：印尼巴里島

出國期間：103 年 2 月 17 日至 2 月 20 日

報告日期：103 年 5 月 09 日

目 錄

摘要	3
壹、 會議目的及過程	4
一、 會議目的	4
二、 會議過程	4
貳、 會議內容重點	5
一、 貴賓致詞	5
(一) 東協秘書長致詞	5
(二) 日內瓦協會代表致詞	6
二、 專門小組座談會	7
三、 重要專題演講	8
(一) 保險業的利基成長之道及追求成長的隱藏亮點	8
(二) 在整合市場中的信用評等	9
(三) 一個 CEO 對於作與不作保險資產管理之策略	11
(四) 跨越文化環境之管理	16
(五) 人身保險業對於東協經濟體成功怎麼作出貢獻	17
(六) 為東協經濟體培育人才	18
參、 參加會議心得與建議	20
一、 心得	20
二、 建議	21
肆、 附件	22

摘要

亞洲保險評論 (Asia Insurance Review) 與日內瓦協會 (Geneva Association) 於103年2月18日至19日假印尼巴厘島舉辦第14屆亞洲保險領袖高峰會議(The 14th Asia CEO Insurance Summit)，本屆會議之主題為「發掘東協經濟體之潛在商機 (Getting Ready to Tap the Huge Potential in Asean Economic Community)」，為期2天之會議主辦單位邀請亞洲金融保險監理官、跨國集團金融保險公司總經理 (CEO)、再保險公司或管顧公司主管等進行分組座談，另安排多場保險專題演說，剖析跨越文化、培育人才、信用評等、保險資產管理策略、東協經濟體未來面臨之挑戰與機會等觀點，本次會議有AIG、AXA及MetLife等國際性保險公司與會，全球計有20個國家來自亞洲地區之150位代表參加。

壹、 會議目的及過程

一、會議目的

亞洲保險領袖高峰會議 (Asia CEO Insurance Summit) 係創始於 2001 年，由亞洲保險評論 (Asia Insurance Review AIR) 與日內瓦協會 (Geneva Association, 全球保險業智庫暨研究機構) 共同舉辦的保險業年度重要會議，每年有來自亞洲地區及全球各地保險業領袖及保險監理官共同參與。本年第 14 屆會議於 103 年 2 月 18 日至 19 日假印尼巴厘島舉辦，會議主題為「發掘東協經濟體之潛在商機 (Getting Ready to Tap the Huge Potential in Asean Economic Community)」。透過議題之提問及分享想法建構互動之資訊交流平台，並能宏觀瞭解亞洲地區保險動態發展。

二、會議過程

為期 2 天之會議主辦單位安排多場專題演說，主要是對於東協經濟體保險未來面臨的機會與挑戰及跨越文化、培育人才、保險資產管理策略、信用評等議題剖析；另邀請亞洲金融保險監理官、跨國集團金融保險公司 CEO、再保險公司執行長或顧問公司經理人等進行分組座談。有關監理官座談會係由本局張副局長玉輝與泰國保險委員會主任秘書 Mr. Pravej Ongartsittigul、印尼金融服務委員會非銀行業監理部門 CEO Dr. Firdaus Djaelni 及菲律賓保險委員會副主任委員 Ms Dorothy M Calimag 等共同擔任與談人，探討「區域經營與監理法規如何協助區域整合 (Regional Business and how regulation can help regional integration)」之議題。

貳、會議內容重點

一、貴賓致詞

(一) 東協秘書長 (Evelina Petruschka)

東協經濟體將在 2015 年前完成整合，金融服務業亦為其中重要的一環，目前距 2015 年已不到 2 年，諸多應執行措施大多已完成，其中金融服務業的完成率更高達九成以上。

在資金自由流通方面，東協已致力於各項準備工作，且有相當進展，包括：銀行監理規範的調和、半整合型銀行及保險業的發展，所有東協股市的串連等。在保險方面，隨著東協保險市場在近年持續發展，保險滲透率於 2012 年已達 GDP 的 3.19%，保險密度於 2011 則有美金 134 美元。雖然消費於壽險的金額多於產險，但以近年保險滲透率及保險密度的改善情形來看，保險已經越來越重要。

目前，由隸屬於東協財長會議 (ASEAN Finance Ministers Meeting) 下的金融服務自由化工作委員會 (Working Committee on Financial Services Liberalization) 與東協保險監理官會議 (ASEAN Insurance Regulators' Meeting) 共同進行的東協保險業整合之討論會議，仍在持續進行。至目前為止，許多有關市場准入及國民待遇的限制已經取消，而在各會員國，依據 IAIS 保險核心原則所進行的監理自我評估，也有相當進展，大多數會員國在 2012 年的評估均有顯著改善。在金融服務自由化架構 (Financial Services Liberalization Framework) 下，進一步整合將有助於達到經濟規模，吸引更多投資人及客戶，並進而提高東協的保險滲透率。此外，區域保險整合必須透過保險監理相互認可協定及監理規範的調和等措施來達成。

為了因應日益增加的巨災風險，東協地區亟需發展區域性巨災風險之保險計畫及融資工具，這些都將有助於降低各會員國的財政曝險程度及提高強化因應巨災風險的財務能力，進而支持東協地區長期永續之發展。同時，也可透過政府與民間之間的合夥關係，來強化東協區域的巨災風險融資能力及研議可行的巨災風險之共同承保機制。

民間企業，包括保險業，在 2015 年之前完成東協整合上扮演了重要角色，雖然保險業的前景仍屬正面，目前還是存在一些挑戰，如：全球景氣疲弱及潛在的天然巨災，因此保險業與監理單位允宜共同採取行動，尋求解決的方法，以確保保

險產業的健全發展與獲利。此外，消費者保護的重要性亦不容忽視。保險業者也需隨時了解為維持全球經濟金融穩定的相關新措施所帶來的法令規範變更。期許與會者能尋求更多的合作機會，以分享智慧、交流經驗，為東協完成整合共同努力。

（二）日內瓦協會代表（Katsuo Matsushita）

日內瓦協會建立於西元 1973 年，對於保險和風管理議題發表高品質的全球戰略研究分析。會員主要以全球各大保險公司總裁或首席執行長組成，促成各國監理官、國際組織和學者共同討論保險議題。

日內瓦協會的目標是致力提升國際保險發展，對於政策制定者和其他金融穩定工作之有效監理、氣候風險和保險、全球老化的挑戰、責任當局的動態、低利率環境、社會保險和保險經濟發展等，經由會議討論發表相關演說。

亞洲保險市場的發展極為成功，東協經濟體具有巨大發展的潛力，但政策制定者、監理者和業者必需解決因自然災害(Natural catastrophes ; nat cat)和被保險人損失造成巨大之經濟損失、趨於老化的社會和人口覆蓋比重高的醫療保險和退休、市場人才短缺、企業風險管理（ERM）資料庫需求增加、資本和清償能力之管理、快速增加的人壽保險及退休責任和資本市場快速發展等挑戰。

東協保險業必須支持促進東協經濟體的發展、它必須用簡易保險防護把社會和經濟的恢復力轉變成為每一進入東協會員國的恢復力並快速適應。促進經濟發展低移轉及物流成本是關鍵成功因素（Key success factor ; KSF），泛東協重要基礎建設有道路、橋、機場、港口等支持連鎖跨國企業（Multinational Corporations/Companies ; MNCs）更長遠的發展，東協經濟體主要政策目標是縮小富有和貧困地區的落差、使遭受自然災害波及之會員國復原、並且在規劃、執行、查核、行動（Plan Do Check Act ; PDCA 品質管理循環）等方面保有靈活及彈性，不同地區均用同一尺度(One size)管理是不適當的，由於技術人員可以自由流動將增加人力資源成本（Human Resource ; HR），預期經營管理將更為競爭也更昂貴。保險行業能維持一定之服務水準和使用人力資源將是關鍵，且必須有預知問題的能力，優先決定依其所能妥善處理，如此才能將東協經濟體之挑戰轉換為機會。

二、專門小組座談會

本次主辦單位邀請亞洲金融保險監理官、跨國集團金融保險公司 CEO、再保險公司執行長或問顧公司經理等進行分組座談。其中監理官座談會主辦單位係邀請本局張副局長玉輝與泰國、印尼及菲律賓金融保險監理官共同擔任與談人，探討「區域經營與監理法規如何協助區域整合」之議題。座談會主持人 Charles Lawrence Greenwood Jr 為亞洲大都會資產管理經理人，分別就保險共同市場面臨之艱難課題（The hard issues of a common market in insurance）、跨國市場整合對保險監理所帶來的挑戰（The Challenges facing insurance regulators in the market and across the region in integration）、朝向共同標準和監理（Moving towards common standards and regulations）、東協領先的機會（The opportunities ahead in ASEAN）等主題分享看法及經驗。

泰國代表認為在 AEC 談判過程中，基於貨物、服務、勞工、資金等自由流通之承諾下的談判，原先所著重的模式 3 據點呈現，現已轉變為強調模式 1 跨境提供服務，也開始討論模式 2 跨境消費。這轉變讓談判較先前有所進展。泰國代表並以該國人民跨境到寮國、越南等鄰國就醫或購買強制汽車保險為例說明，因為有商業上或商品的需求，讓市場擴大，才加速了談判的進行。此外，各國也各自採取因應措施，例如降低稅率等。

印尼代表表示，其國家已屬非常開放市場，並說明該國各種模式之承諾內容，如跨境提供服務、跨境消費、商業據點呈現及自然人呈現等，除少數限制外，均為無限制（unbound），並表示亞洲各國之保險滲透率仍低，對印尼而言存有商機。

菲律賓代表表示，AEC 的目標是在 2015 年之前完成各經濟體整合，成為高度競爭的單一市場，因此各會員國必需於 2015 年前完成取消諸多金融保險相關法規限制。為因應此，該國已在保險監理方面採取多項措施，例如提高保險業資本額要求，以強化保險業財務能力及鼓勵併購，修改保險法及進行保險監理機關組織重整，以簡化行政手續。該代表並說明，各會員國也必須調和彼此間法規，因此有必要透過國與國間正式、非正式交流進行資訊分享，或於國內辦理研討會

加強對鄰近會員國家法規之瞭解，以促進區域內共識，在市場開放的法規上仍屬落後的會員國，均有必要自我調整、修正法規，以於 2015 年前符合要求。

我國代表張副局長表示，我國雖非東協會員國，但於市場整合具些許經驗，可提供與會者參考分享，以及由局外人角度分享對於東協的看法及市場整合過程中所需思考的監理議題。在共同市場之下，保險業更容易在其他會員國家更積極地從事保險經營，但各國間的監理差異也可能引發一些問題，例如某些障礙及資訊落差可能降低監理規範的有效性，或者因監理使得跨國公司遵循成本增加。雖然，整合過程中監理一致化有其難度，但是監理調合仍是可達成的，只要會員國間能協力合作、共同建立比較基準（benchmark）。至於如何建立共同的比較基準，國際保險監理官協會所發布的監理標準可以作為一個起點。至於監理機關之間的合作，合作議題應可包括分享機密性監理資訊、保險犯罪與洗錢防制、巨災風險移轉、金融知識教育，都是監理機關可能的合作議題。

三、重要專題演講

（一）產險專題-保險業的利基成長之道及追求成長的隱藏亮點

講者：Rudi H Spaan, Head of Broker & Client Management, AIG
APAC Holdings Pte Ltd

利基市場未必是市場區隔中的小版塊市場，而是更需要專精投入、更需具備專業及經營知識的市場，東協的市場特性及東協所帶來的機會與挑戰，適合利基市場發展的保險商品及商業經營流程以及可能的成長亮點。

可以預期東協將發展成為一個單一市場的生產基地，並且將是高度競爭而均衡發展的經濟區域，未來將完全整合融入全球經濟，它將帶來更大的市場、更優質的商業經營流程及作法、更多的外資直接投資。以商業經營流程來看，透過不同國家、不同公司的整合，將產生更優質、成本更低、更簡化的流程，所達成的經濟規模與共享的服務中心可以處理多國保單事務，有助於提升服務水準，增進效率，從而降低成本。但是東協也面臨種

種挑戰，如：各國各有不同監理規範、小型公司可能被迫退出市場。

利基市場有更大的成長潛力，不論是大、小型公司，不論是全球性、區域性或在地型公司，只要能善用技術、經驗，就有機會從東協市場獲取利益，如：跨國性工程專案所需的保險、海運貨物保險、由環境保護議題所衍生的責任之相關保險等，並舉出可能成為利基的保險風險。

東協將會帶來組織之間的跨境合作或合夥關係，以及合併、收購等合作與整合的機會，這些合作與整合將帶來很好的成長機會。以併購而言，透過整併將使在地型公司有機會蛻變為區域型保險公司，而全球性公司亦有機會進入東協市場，競爭雖然因此更激烈，但也將因透過前述關係的攜手合作，使業者有機會進行改變，如：改善商品及流程、達到規模經濟、變成更為客戶導向、分享經營知識與技術。

因此，東協不是威脅，而是一個有助於成長，是可以使保險業之間關係更為密切的平台。

(二) 在整合市場中的信用評等

講者：M M Lee, General Manager-Analytics, A. M. Best Asia-Pacific

A. M. Best 創立於 1899 年，評等追蹤覆蓋範圍超過 3,300 家公司，財務資料覆蓋範圍達 16,300 家公司，超過 130 個國家，A. M. Best 全球各地分佈於亞洲-香港及新加坡、中東-杜拜、歐洲-倫敦、美洲-美國紐澤西州（總部）、佛羅里達、墨西哥，是國際的信用評等機構。

信用評等對公司信用風險加以評估，並出具評等意見，客觀地反映一個企業或機構的償債能力，有關財務實力評等 FSR (Financial Strength Rating) 部分，主要是經由評等使社會大眾更容易了解這些企業或機構的財務是否健全；對於保險人的保險策略及合約責任出具財務強度及能力的獨立意見。FSR 並不是對公司的財務強度掛擔保，而在於預期未來即將面臨的風險，信用評等機構之所以有如此大的影響力，係基於投資人對信用評等公司客觀性、公正性、獨立性及專業度的信賴。評等之評價係依賴於市場信用能力並作成損害研究。

評等數據是依以往的記錄（track record），對於歷史價值進行損害研究，示如下表：

等級/期間	1-Year	5-Year	10-Year	15-Year
A++/A+	0.05%	0.64%	1.91%	3.72%
A/A-	0.17%	1.93%	4.69%	6.78%
B++/B+	0.77%	5.37%	10.19%	13.86%
B/B-	2.17%	10.53%	19.09%	26.13%
C++/C+	3.73%	14.62%	27.07%	33.20%
C/C-	5.90%	18.40%	34.59%	46.44%
D	7.57%	26.28%	42.33%	51.12%

資料來源：A. M. Best U. S. life/health and property/casualty data from 1977 to 2012. Impairment Review, March 28, 2013

評等的關鍵構成要素（key record）：淨資產比率（balance-sheet strength）、經營績效（Operating Performance）、商業概況（business profile）、風險控管（Risk Management）、國家風險（Country Risk）。其中淨資產比率在所有評等中的權重最高，是評估經營績效增加及商業概況的重點。

各國具有特殊因素的風險，如經濟風險-微型經濟、前景、政府財政（Government finance）；政治風險-商業環境、政府穩定、社府穩定、司法制度；金融系統風險：非保險部分-銀行系統、編製報告準則標準和法規、政府公債、政府和立法；保險部分-監督管理機構、保險人責任。依據不利影響保險人履行償付債務義務之能力評等，評等等級分為5級，亞洲地區列屬第1級最低風險之國家為日本、第2級次低風險者為臺灣和南韓、列屬第3級者為新加坡、泰國、馬來西亞及中國大陸等。

目前亞洲各國監理資產評價標準方面採用歐盟清償能力監理制度 solvency I 的有中國大陸、香港、越南、印度；適用資本適足率（Risk - based capital, RBC）

的有臺灣、日本、南韓、泰國、菲律賓、馬來西亞、印尼等國。各國監理標準並不一致，爰監理合作及監理者之調和變得愈來愈重要。

在被保險人觀點上是期待更多的選擇、價格競爭、好的服務，在整合市場能有利於被保險人，讓財力健全之業者可以進入市場而減少一些不具競爭力的保險人，但在興新市場辨識是困難的，保險人主要是能夠以誠信作為責任之基礎。

在保險人觀點上是期待在被保險人風險地區多元化經營、經濟規模、投資範圍廣以獲取利潤，從市場整合的歷史經驗來看，跨境活動一開始是由一些國際保險業和跨國金融集團逐漸緩慢的進入。進入障礙是高的，不僅因國家差異，同時也由於資訊不對稱，且在國外建立自己的品牌和受消費者認可昂貴的代價。因此如何提供保險人較不昂貴的方式建構其品牌和識別，以獲取利潤，就相當重要。

信用評等機構的觀點，供給端為保險人面對地區差異產生的障礙；至於需求端為被保險人因沒有被充分的告知而缺乏對於保險人財力的長期信賴，爰應予促進穩定、增加透明度及滲透來改善。公司遭遇營運困難時，藉由評等機構分析並揭露此一狀況對公司的財務能力影響程度，及財力恢復之評價，使投資人避免陷入莫名的恐慌，因而穩定市場信心。另信用評等即在增加市場的透明度，不過要達成這個目的需有適當的資訊揭露以及明確的會計規定，將信用風險和不同公司、企業及地區聯繫比較，根據資訊作成財務報表、內部決策資訊或外部市場的情報等信用品質意見的表達，減少市場參與者（例如：被保險人、債權人、國際經紀人及再保險人）的資訊風險。

（三）一個 CEO 對於作與不作保險資產管理之策略

講者：Patrice Conxicoeur, Managing Director, Global Head, Insurance Coverage, HSBC Global Asset Management (HK) Limited

保險公司之投資受到環境限制，相較於其他投資它的結構是更為複雜。經理人者對於保險公司必須能夠發揮有效管理並有正確的風險控管和報表工具，保險公司投資必須考慮流動性限制（過去變化和資產等級）、時間限制（持續配和被保險人責任）、稅賦（涉及稅之收入及所得來源）、監理（各項投資資產的配置限制）、經濟及風險基礎對於不同資產之不同資本要求、信用風險限制（特別之授權命令和外部評等）、監理報告、商業動態等因素。

保險公司之投資一般關鍵問題為：投資是利潤中心嗎？它是公司活動的核心嗎？對於投資報告如何管理及如何控管風險、金融、精算和投資之組合。追求目標是用投資資源及技術，主要目標典型組合：資金維持流動性及產生收益以求利潤、保險商品價格競爭保證賺取確定之投資報酬、年金保險及人身保險人提供具有吸引力之報酬、為股東獲取利益。為這些目標促使保險經理人取得資訊更廣泛跨業佈局，為投資組合積極於資金管理、執行向國外投資之策略、外部管理監視資訊來源等。

保險投資要有洞察戰略和強力執行，成功的投資一開始是以明確的資產分類及利潤收益為發展，用清楚原理和步驟在明確的風險中安排，將幫助戰略性資產配置(Strategic Asset Allocation, SAA)提高投資效率、避免造成財務衝擊、監督投資成果有清楚的架構，一個清楚投資策略將支撐跨越商業有較好之互動交流（例如：財務、投資、精算、風險）。

資產管理之基礎在於強而有力的管理者有責任清除差異（例如：「策略」對「戰術」、「顧問」對「互動交流」），對新和舊投資策略的評價，資產配置戰略和投資組合執行，對成果和風險之評價，投資配置經人需用最佳眼光執行最重要的投資組合，讓所有投資有重大利潤，一開始對每一和全部投資用清楚的投資政策。

另外特殊投資組合分析應該經過實行最理想的資產配置，如高效率邊境分析、碰撞方案（歷史和隨機）、透過特殊的 ALM 工作決定目標，保持資金流動的目的投資特殊保險業利潤（currency exposure）、外幣曝險、持續資金流動分析、「尾部風險」（tail risk）（註：即是一些發生次數雖少、殺傷力卻巨大的風險）和頻率，所在地（例：投資者類型、監督者、管理辦法、信用評等機構發布），風險容忍度（信用、資金流動、貨幣、持續/生產曲線、流動性），監理/會計限制（例：RBC 測量、現在及未來之會計制度、經營上發布、清償能力）。

面對投資者的挑戰

舊範例(old paradigm)	新範例(new paradigm)
-------------------	-------------------

◇市場大體上是高效率的	◆市場不是高效率的 ◆過度波動率 (excess volatility) 的類型 ◆景氣繁榮/忙碌週期會發生
◇從西元 1980 年開始債券收益支應投資報酬由高度下滑	◆非常低的債券收益是主要的改變
◇關閉資產配置重新調整 (Rebalancing) 是適當的	◆開放資產配置，雖然非常困難執行，被考慮是適當的。
◇不作標準基準測量，經由主動管理之型式完成資產分類	◆資產分類完成變得更加複雜 -更主動式管理的選擇 -smart beta 變得流行 -絕對收益(Absolute Return)策略更為普遍
◇監督的焦點在經理人績效	◆增加替代的選擇
◇相對簡單模型政府不要求一般的反應	◆監督需要整體並且更複雜
	◆政府模型要求現在得更多並且需要積極

投資需要健全及彈性，投資步驟混合量、質、專門技術，對於產生風險調整收益 (adjusted returns) 影響因素有：

步驟	關鍵評估	潛在影響	需要能力或技術
設置原理及目標	投資核心原理應於全部利潤，對於風險瞭解及傳播是目標清楚的	非常高	高
戰略資產配置 (SAA-Strategic Asset Allocation) 基金在資產配置中徹底呈現“自上而下”的計謀。	典型反映平均評估級別 (Valuation Level)、橫越 asset cycles 1. 資產迴圈週期和提供廣泛多樣化	非常高	高

<p>動態資產配置 (Dynamic Asset Allocation)。</p> <p>註：是在戰略資產配置的基礎上，對資產的比例進行動態管理。</p>	<p>資產配置反映長期預期基礎報酬在市場價值</p>	<p>高/非常高</p>	<p>非常高</p>
<p>戰術資產配置 (TAA-Tactical Asset Allocation)</p> <p>註：戰術通常指較為短期，或是較為區域性，因地因時制宜的戰術。</p>	<p>短期分配改變資產配置，反映市場動態</p>	<p>低</p>	<p>高</p>
<p>投資組合和風險分析</p>	<p>資產風險曝險監控動態和分析風險潛在影響</p>	<p>低但重要</p>	<p>低</p>
<p>實現和履行</p>	<p>管理整體來說保證目標投資戰略是極為成功的</p>	<p>中等/低</p>	<p>低</p>

投資組合的關鍵問題要明確，不同的投資組合完成事項要立刻作記號，如下例示：

項目	註記完成事項
調準交互支持	其他項目品質互相影響？ 支持廣泛的企業？ 企業策略的調準？
瞭解成功要求	保險不同於其他類型的投資？
供應戰略資產配置 支持和預期報酬	精算的調準？ 瞭解風險胃納量(risk appetite)?
投資組合實行和風險分析	分析工具及輸出資料和企業的要求？
主題或動態之機會	能對組合目標產生優勢的機會？ 他們是准許的嗎？
投資能力之資產分類和保險需求有關	能力清單關係到穩定的投資需求？

投資隨著交易對手的風險包括：透明度-品質揭露、感興趣、能見度；企業架構-財力及收益；策略和道德風險-關注潛在衝突；操作風險(Operation Risks)-風險管理、操作處理系統；控制環境（control environment）-內部遵循控制（註：主要是指因控制、系統及運營過程中的錯誤或疏忽而可能引致潛在損失的風險）。

最後，錢的動態價值相當於成本費用，不要忘記現金流動的重要，改變國內或國外投資組合之問題，可以用查帳或實地查核等，對每一投資項目瞭解國外的投資組合，大多數投資功能結合財務功能（Treasury Function）時保險公司有複雜流動性。財務功能和投資功能發揮作用並且不應該被忽略是一樣重要，二者之間互相影響一定是低效率的來源。

(四) 跨越文化環境之管理

講者：Gordon Perchthold, Director, consulting, PwC

跨越文化環境之管理之提問：我的經營團隊目前變成有凝聚力的單位？經理人不願意公開發表意見和承擔責任？高度組織文化企業事實上是不可得的？我們的企業不具經濟規模？我們持續損失我們的執行者沒有理由？

跨文化差異管理就像習慣大象在房間中（註：「大象在房間中」是英國慣用的比喻，沒有人想要討論明顯或冒險的問題，經常牽涉諸如競賽或宗教的一種社會禁忌）。文化差異分別有：

自我理解-獨立 vs 相互依賴

老闆-合作協調 vs 指導（命令）式

個人規劃-自我提升 vs 謙兼（卑微）的

與人相處聚會-單獨 vs 集體

關係接觸-集中（聚焦）vs 綜合（一體）

解決問題方法-直接 vs 間接

表達陳述觀點-直接文字 vs 來龍去脈（上下文）

亞洲人和西方人思考、認知之差異：

西方	名詞	種類	目的	解析	獨立	由內至外	辯論	個人	目的	兩者之中	不矛盾的	抽象的	直線的	結果	兩極化	一般普遍	邏輯	合約	靜態
亞洲	動詞	關係	背景	全部	依賴	由外至內	調合融洽	共同社會	實質	兩者都是	辯證	實際的	循環的	原因	中間方式	情境	感覺	指導方針	有趣的 Qi (Quite Interesting)

自西元 2007 起西方的跨國公司相對的減少，而亞洲跨國公司逐漸增加，跨文化管理衝擊領導階層、結盟、合約、技術發展、組織生產率（organizational productivity）、留住人才(Talent Retention)，西方的跨國公司要學習在亞洲用更好的跨文化管理，亞洲跨國公司在國內市場也應有更好的跨文化外部管理。

(五) 人身保險業對於東協經濟體 (Association of Southeast Asian Nations, Economic Community ; AEC) 成功怎麼作出貢獻

講者：Christopher Wei, Group CEO, Great Eastern Holdings Ltd

預估西元 2030 年進入東協經濟體市場將有 600 萬人口其中 65% 為中產階級，GDP 從西元 2012 年 2.3 兆美元將增加 4 倍，東協經濟體之整合令人興奮出現新的機會。保險部門預測保費成長情形：新加坡 10%、印尼 10.5%、泰國 8%、馬來西亞 8.5%、菲律賓 12%、越南 11.5%，同樣地汶萊、緬甸、柬埔寨和寮國保險滲透率低，具有巨大的保費成長潛力。

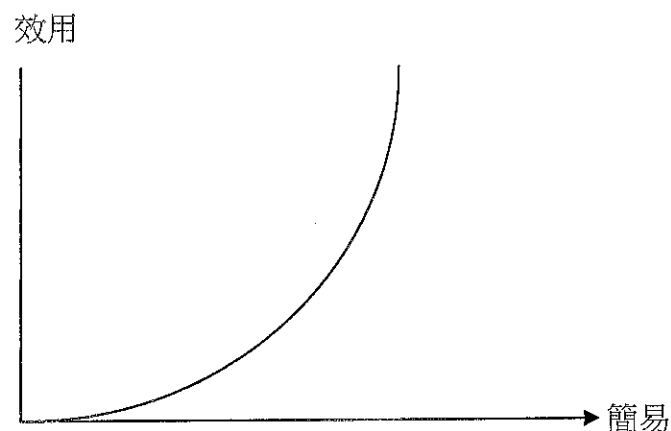
瞭解東協經濟體保險業的潛能：

保險業者有獨特的機會促進經濟成長，和迎接東協經濟體逐漸上升

賦予企業創造工作	受雇者之防護規畫
提供社會安全防護網	家庭防護、兒童教育、健康護理覆蓋

東協經濟體獨特的服務需求者負面的對話…什麼是東協經濟體消費者所說的保險，太專業和複雜，不信任保險人或代理人，價格及條件缺乏透明度，沒有感覺好等因素。所以要在客戶對產品的疑義中建設消費者的信任，產品設計核心以顧客為中心-應有負擔能力、簡易、透明、適合（最好的退休安排、龐大的教育費用、商品創新…）

簡易和效用是呈正比



在方法上用社會傳播媒介傳遞客戶想要的保險，（目前印尼及馬亞西亞現在分別有 64 百萬人及 13 百萬人在使用臉書），如利用數據工具提高財務規畫經驗，容易使用的網頁、行動應用（Mobile Application）等，建設消費者信任吸引客戶簽訂合約。保險人和政府之間共同努力提升財務規畫之教育，以改善消費者財務規畫。開發當地人才基地（talent base）支撐企業增長，當地政府和學術界夥同保險人發展當地人才基地，在精算、請求權、保險業等專門技術中加強人才庫（talent pool），實習計劃（Internship program），地區學習和共享計畫，利用當地人才庫加強市場洞察力。

在東協之監理環境和規定的調合部分，調準監理基本原則為市場經營管理（專門技術許可標準），可信賴分佈區域的賠償標準，在稅和金融監理機構緊密調準和協議，注重消費者保護，透明度的揭露，反對不當銷售（Mis-Selling）。至於能讓東協地區共享功能及促進最佳經營效率為快速移動的東協提供更好的服務機會，新考慮在技術管理和資料保護能夠成長，為資料保護和共享調準管理對待，在跨境資料處理能促進東協向外採購，以創造就業機會和經營效率。

東協經濟體對保險人促進自由流動服務項目為：當地業者資本流動和貨幣交換、公平分享自由化和促進合作關係、跨境資產投資，加深地區資本和負債市場，讓東協有固定住所的業者在這地區促進服務成長。

（六）為東協經濟體培育人才

講者：Prof W. Jean Kwon, Ph. D., CPCU

日內瓦文件2014年1月有關風險和保險之議題，資本價值功能簡單的像一個自有資本同時支撐一個組織全部功能範圍，人的投資吸引及持續挑戰加強應結合社會（人口統計學）、經濟和特殊行業因素，在環境部分面對人口老化和銀髮的依賴，而人口老化也伴隨著低的繁殖率。在歐洲：80%勞動力成長在50歲族群，到了西元2050年60%工作年齡在60歲族群。

銀髮依賴率在 OECD（經濟合作發展組織）和 BRIC（金磚四國註：金磚四國是指巴西、俄羅斯、印度及中國大陸這四個國家的英文國名開頭字母所組成的詞 BRIC

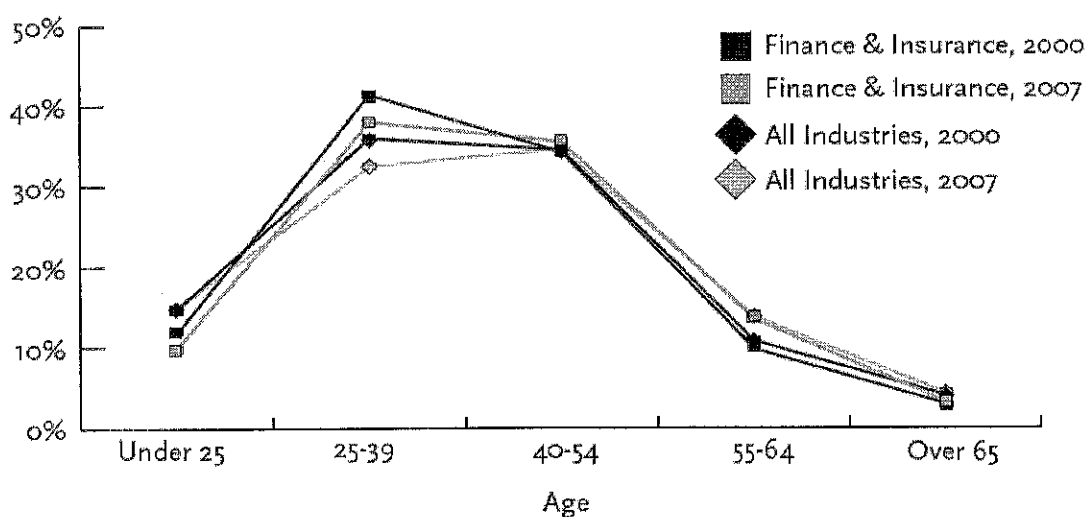
(Brazil、Russia、India、China)，其發音類似英文的「磚塊」(BRICK)一詞) 預估變動情形：

	西元 2010 年	西元 2030 年
OECD	4.62	3.02
巴西	9.81	5.32
俄羅斯	5.86	3.48
印度	11.37	7.33
中國大陸	8.71	4.08

OECD 雇用人口比率 2005 年為 65.3%，2011 年為 64.8%，成長的為澳大利亞、智利、德國、以色列及波蘭，減少的為希臘、冰島、愛爾蘭、葡萄牙、西班牙和美國。

亞洲雇用人口比率-普遍減少，主要減少的為泰國(6.3%)和中國大陸(4.2%) 小幅成長的為菲律賓和新加坡。

老化在金融和保險勞動力(美國)



資料來源：Sweet

西元 2000 年至西元 2007 年間 55 歲至 64 歲族群上升 38%，65 歲族群上升 10%，這改變在金融和保險部分比國家平均值大。

過去人才移居國外保險市場（美國），年紀為 55 歲老年人之受雇者以一種快速比率成長，25%受雇者在 2018 年接近退休，再保險人和經紀人也處於大的風險中，目前法國退休年齡為 62 歲、日本退休年齡為 65 歲、南韓為退休年齡 60 歲，至於德國已有技術人員短缺之困境，美國 STEM（科學、技術、工程及數學，Science、Technology、Engineering and Mathematics，簡稱 STEM）和移民法律修正政府最近改變人才供應風險管理公共政策，即為因應管理人才供應不足之風險發生。

人類在金融服務之資本技術必需要有認知的能力、社會觀點、管理知識、傳達的技術，至於科技技術、自然科學/知覺的技術、工程技術較不是強烈需要的，而有競爭（精選的）優勢的為加強社會科學研究、法律執行、政府、其他專業的領域。基礎調查人才選擇保險業的理由 56%是為了工作機會，47%為求得晉升的機會，44%是考量職業穩定及安全。為了人類投資發展和管理的協調應以高中學生為目標培育保險專業、培植大學專業領域課程之學生與當地機構密切工作為 RMI（Risk Management & Insurance 風險管理與保險科系）學習過程，以為未來人才作準備，這對於人員發展發展計畫是有必要的。

參、參加會議心得與建議

一、心得

區域集團化的發展，並非一件容易的事，在共同市場的架構下，會員國必須開放其本國的保險市場，容許國外保險人的加入，以引進外國資金、促進技術交流，帶動市場良性的競爭。各國保險監理的差異，使跨國保險經營成本增加，並形成可能的監理漏洞，危害到市場的健全發展，國際保險監理改革。區域監理整合包括推動監理和諧化、加強集團監理、加強監理官資訊交流與合作，以及擬訂金融系統性重要金融機構的監理等，亞洲地區國家，對於此監理趨勢是應該加以關注，除可增進監理及市場效率外，並可做為區域監理整合的基礎。在推動共同市場時，可能面臨不同國家間監理法規制度上的差異，將形成人員、服務與資本

移動上的實質障礙。一個國家所施加的監理原則可能轉變成為其他國家的監理成本，例如，當地主國要求外國保險業的母國提供相當監理成效證明時，將無形中利用母國的監理資源。此外，當面對不同國家時，保險人必須應付各種不同監理規範而產生額外成本。一國的保險監理目標與政策可能因為其他國家監理上的「漏洞」而無法達成。對於國際性保險公司或集團，如果其保單持有人與保險人分屬不同管轄地時，將成為保障保單持有人的另一潛在缺漏。由於涉及不同國家的法令衝突，當國際性保險公司失卻清償能力時，退場時往往引發複雜的法律爭議。

由於經濟的快速發展，消費者要求保險業提供品質更好的服務。在一個受到保護的市場，由於缺乏競爭，容易導致保險公司缺乏動機於投資改善商品品質與客戶服務，是故共同市場可改善該缺點，從而使消費者有更多的商品及服務的選擇。保險制度的基本功能在於提供社會大眾的財務安全與心境安寧，蓬勃且有效率的保險市場，將是減輕政府負擔的重要手段。如果與外國資本、觀念、實務與技術隔絕，受到保護的本國保險市場將因缺乏技術與經驗而難以因應上述的需求。

新興經濟體是全球經濟增長的重要引擎，尤其是亞洲，人口最多，製造業最集中，也是最大的貿易發生地，市場潛力最大，並且經濟結構互補性明顯，具有很好的發展前景。為保險之永續發展及金融市場穩定，監理和諧化勢必成為各國政府極為重要的工作。

此外，監理透明化及資訊交流與合作為共同市場成功的重要條件，即母國監理官與保險人必須能夠清楚地瞭解地主國保險監理法規，特別是針對市場通道與外國保險人營運事項。另一方面，地主國監理官與保險人能夠清楚地瞭解母國監理措施，如此方能評估母國監理的適當性。其他合作如天災救助及合作與保險犯罪防制等，亦是現階段東南亞共同市場的重要課題，以維持區域內保險市場的永續發展，並促進消費者權益的保障。

二、建議：

近年來區域性經濟整合成為趨勢，亞洲地區除 ASEAN 外，尚有跨太平洋夥伴協定（Trans-Pacific Partnership; TPP）與東協區域廣泛經濟夥伴（Regional Comprehensive Economic Partnership; RCEP）等致力於區域經濟整合。臺灣目前達成協定的國家已有中國大陸、新加坡、紐西蘭及南美地區國家等，建議未來

亦積極與各國拓展雙邊貿易會談，同時積極推動加入 TPP/RCEP，希望透過與貿易伙伴共同合作，以互利及雙贏為目標，共同促進區域的經濟繁榮。

肆、附件

一、圖 1：The 14th Asia CEO Insurance Summit 監理官分組討論主持人說明

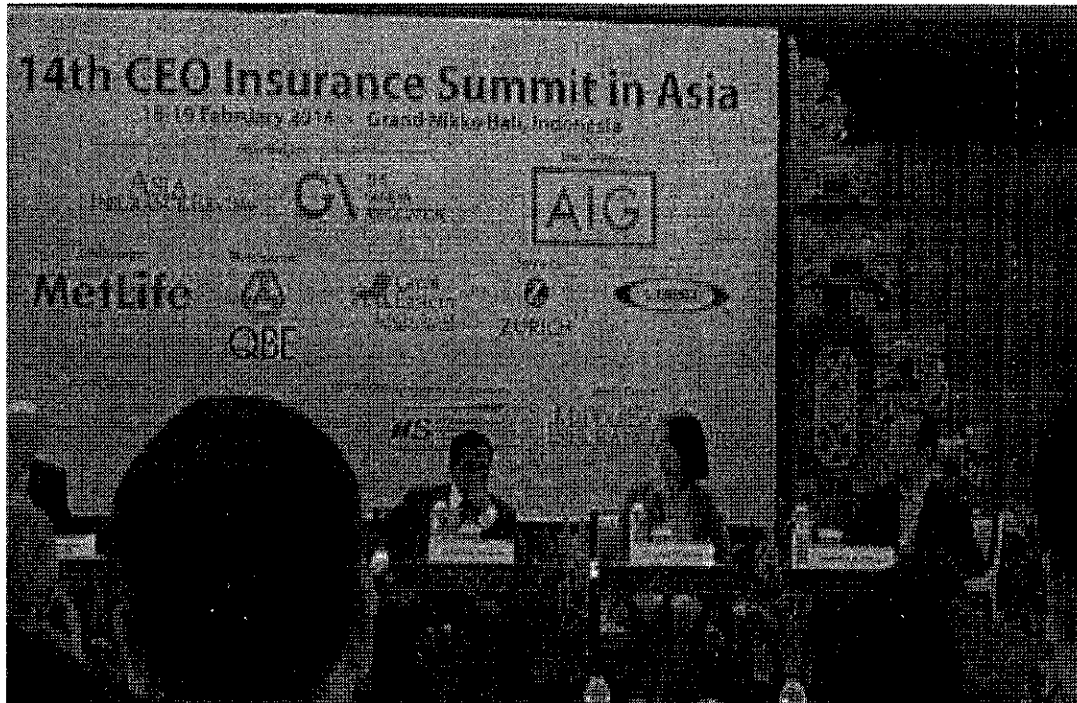


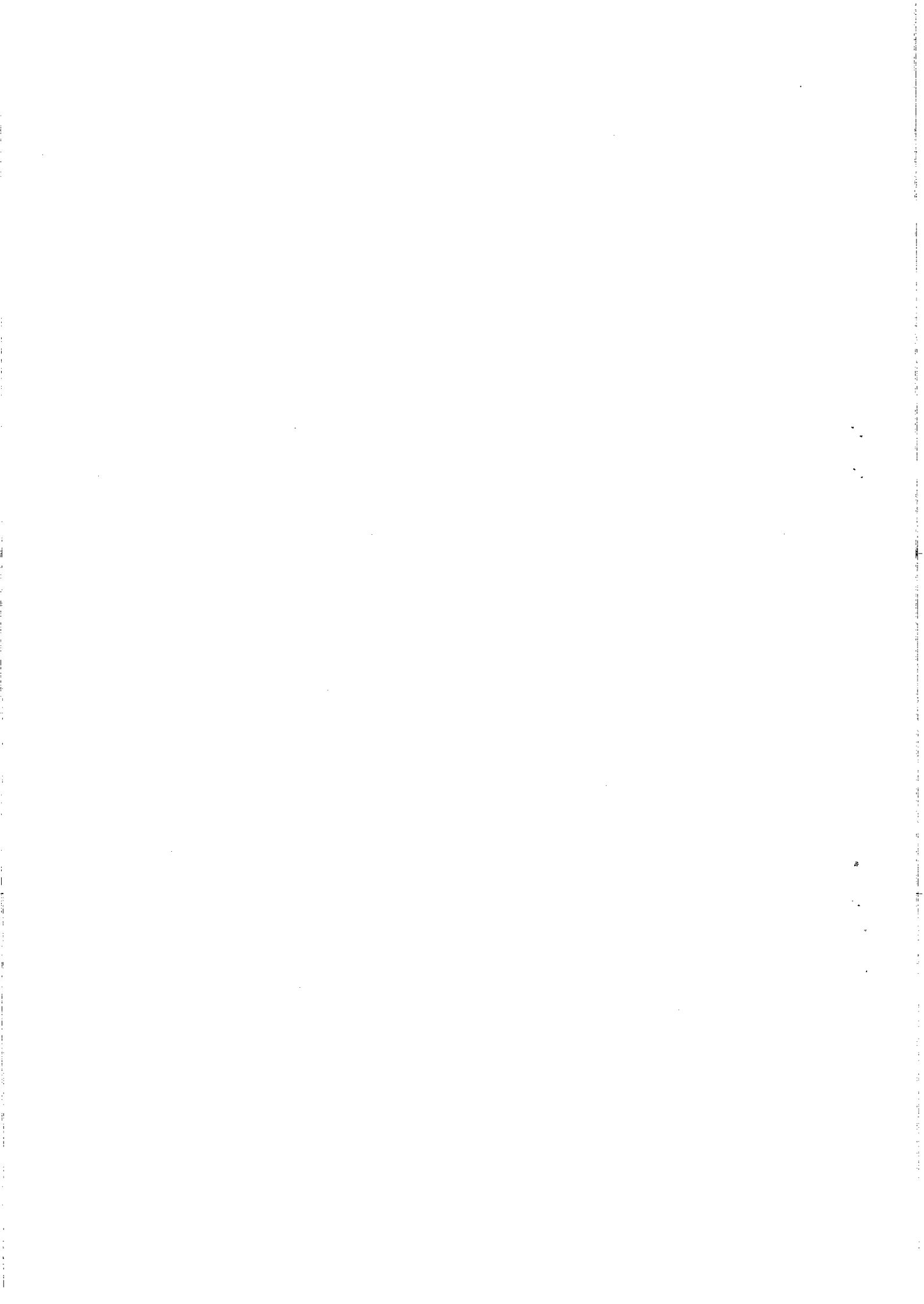
圖 2：The 14th Asia CEO Insurance Summit 監理官分組討論會議情形



圖 3：The 14th Asia CEO Insurance Summit 監理官分組討論會議情形



二、The 14th Asia CEO Insurance Summit 會議議程



14th CEO Insurance Summit in Asia

18-19 February 2014 • Grand Nikko Bali, Indonesia

PROGRAMME

Day One: Tuesday, 18 February 2014

- 8.00 am Registration & Coffee
- 8.45 am **Opening Remarks by Opening Session Chairman**
Sivam Subramaniam, Editor-in-Chief, Asia Insurance Review & Middle East Insurance Review
- 8.55 am **ASEAN Welcome Address**
Evelina Petruschka, Secretary General, ASEAN Insurance Council & Personality of the Year, 17th Asia Insurance Industry Awards 2013
- 9.15 am **Official Keynote Address**
Dr Firdaus Djaelani, CEO, Non-Bank Financial Industry Supervision, Otoritas Jasa Keuangan (Indonesia Financial Services Authority)
- 9.35 am **ASEAN Keynote Address**
His Excellency, Le Luong Minh, Secretary General, Association of Southeast Asian Nations (ASEAN)
- 10.00 am **Non-Life Keynote: Niche Growth Avenues for Insurers & Hidden Hot Spots for Growth**
Rudi H Spaan, Head of Broker & Client Management, AIG APAC Holdings Pte Ltd
- 10.30 am **Tea Break** Hosted by QBE
- Session Chairman:**
Gordon Perchthold, Director, Consulting, PwC
- 11.00 am **Credit Ratings in an Integrating Market**
M M Lee, General Manager of Analytics, Asia-Pacific, A.M. Best
- 11.30 am **Special Address: Strategic Do's & Don'ts in Managing Your Assets - a CEO Manual**
Patrice Conxiceur, Managing Director, Global Head, Insurance Coverage, HSBC Global Asset Management (HK) Limited
- 12.00nn **Managing Within Cross-Cultural Environments - The Perspectives of Governance, Management Team Cohesiveness, Organisation Culture, Talent Development and Retention**
Gordon Perchthold, Director, Consulting, PwC
- 12.30 pm **Lunch** Hosted by MetLife
- 2.00 pm **Life Keynote: How Life Insurers Can Contribute to the Success of AEC**
Christopher Wei, Group CEO, Great Eastern Holdings Ltd; Life Insurance Company of the Year 2011 and 2013
- 2.30 pm **Special Address: Nurturing the Talent for ASEAN Economic Community**
Prof W. Jean Kwon, Edwin A.G. Manton Endowed Chair Professor in International Insurance and Risk Management, St. John's University, Director (Academic), the Center for the Study of Insurance Regulation, and Director of Research, International Insurance Society
- 3.00 pm **Tea Break** Hosted by QBE

Regional CEO Panel: Nuts and Bolts on Exploiting the AEC

- 3.30 pm
- How insurers can exploit the AEC and derive maximum benefits?
 - What can regional CEOs do to get their teams ready to tap the huge potential that will open up in 2015?
 - Identifying niche areas for growth including bancassurance and health;
 - Achieving profitability and cost savings in a highly competitive open market;
 - Creating that brand value that appeals in the region;
 - Hot issues of the day for CEOs;
 - Foreign Domestic Partnership for Success
- Chairman of Panel:**
Sivam Subramaniam, Editor-in-Chief, Asia Insurance Review & Middle East Insurance Review
- Panellists include:**
- *Rudi Spaan, Head of Broker & Client Management, AIG APAC Holdings Pte Ltd*
 - *Christopher Townsend, President, Asia, MetLife Inc.*
 - *Gaëlle Olivier, CEO, General Insurance, AXA Asia*
 - *Christopher Wei, Group CEO, Great Eastern Holdings Ltd; Life Insurance Company of the Year 2011 and 2013*
 - *Geoff Riddell, Member of the Group Executive Committee & Regional Chairman, Asia-Pacific, Middle East & Africa, Zurich Insurance Group*

- 5.00 pm - **Cocktail Sponsored by**
7.00 pm **SPDR ETFs / State Street Global Advisors**

Day Two: Wednesday, 19 February 2014

- 9.00 am **Keynote Address**
Katsuo Matsushita, Special Advisor and Liaison Officer for Japan and East Asia, The Geneva Association
- 9.45 am **What AEC Means for Insurance?**
Kent Chaplin, Head of Asia Pacific & Managing Director, Lloyd's Asia
- 10.30 am **Tea Break**

Regulatory Panel: Regional Business and How Regulations Can Help Regional Integration

- 11.00 am
- The hard issues of a common market in insurance;
 - The Challenges facing insurance regulators in the market and across the region in integration;
 - Moving towards common standards and regulations;
 - The opportunities ahead in ASEAN
- Chairman of Panel:**
Charles Lawrence Greenwood Jr., Senior Managing Director, Government Relations, Asia, MetLife Inc.
- Panellists include:**
- *Pravej Ongartsittigul, Secretary-General, Office of Insurance Commission (OIC), Thailand*
 - *Dr Firdaus Djaelani, CEO, Non-Bank Financial Industry Supervision, Otoritas Jasa Keuangan (Indonesia Financial Services Authority)*
 - *Dorothy M Calimag, Deputy Insurance Commissioner, Management Support Services Group, Insurance Commission, Philippines*
 - *Thomas Y.H. Chang, Deputy Director General, Insurance Bureau, Financial Supervisory Commission, Taiwan*

- 12.30 pm **Lunch** Hosted by AIG
- 2.00 pm **Tapping the Force of Distribution to Lead the Business**
Rod Shay, Head of Distribution Solutions, Life & Health, Asia, Swiss Re
- 2.45 pm **Capturing Health Insurance Growth in Southeast Asia: Riding on the Segment that will Rise Fourfold by 2020**
Philippe Chassat, Partner and Head of Financial Services Practice for Southeast Asia, Roland Berger Strategy Consultants
- 3.30 pm **Tea Break**

Panel: ASEAN vs North East Asia

- 4.00 pm
- Threats, Potential, Opportunities and Challenges in riding the boom;
 - Asian/ASEAN Companies in World Arena - How do they compare? Marketing, Branding, Innovation, and Profitability
- Chairman of Panel:**
Charles Lawrence Greenwood Jr., Senior Managing Director, Government Relations, Asia, MetLife Inc.
- Panellists include:**
- *Alan Merten, Director, Insurance Consulting, Asia Pacific, Towers Watson Singapore Pte Ltd*
 - *Clarence Wong, Director, Head of Economic Research & Consulting, Asia-Pacific, Swiss Re*
 - *Jeff Malatskey, Insurance Practice Leader, Asia, Ernst & Young*
 - *Franz Josef Hahn, Chief Executive Officer, Peak Re*

- 5.00 pm **Close of Summit**

