

出國報告（出國類別：其他）

【研習報告】

日本國際保險振興會（FALIA）主辦
『風險管理』研修課程

服務機關：臺銀人壽保險股份有限公司

姓名職稱：翁初級專員君年

林中級辦事員晏生

派赴國家：日本

出國期間：2014年11月11日至20日

報告日期：2015年1月30日

研 習 報 告 目 次

壹、 研習目的與過程.....	1
貳、 研習心得.....	2
一、 日本人壽保險業介紹.....	2
(一) 日本社會與經濟現況.....	2
(二) 日本人口結構變化.....	3
(三) 日本壽險業現況.....	4
二、 壽險公司管理策略.....	7
(一) 第一生命產品與其他公司比較.....	7
(二) 第一生命市場策略.....	7
(三) 海外擴展與併購.....	8
(四) 資本要求與投資組合管理.....	8
三、 企業風險管理(Enterprise Risk Management : ERM).....	9
(一) ERM 定義.....	9
(二) S&P ERM Rating.....	9
(三) 實務運作方法.....	9
(四) 第一生命的 ERM.....	10
(五) CSA(Control Self Assessment).....	11
四、 投資風險管理.....	11
(一) 第一生命的投資風險管理架構.....	11
五、 資產負債管理.....	12
(一) ALM 的定義.....	12
(二) 第一生命的 ALM.....	13
六、 作業風險管理.....	14
(一) 作業風險的概念與特性.....	14
(二) 作業風險管理組織.....	15
(三) 作業風險管理措施.....	18
參、 研習建議.....	23

壹、研習目的與過程

日本公益財團法人國際保險振興會(The Foundation for the Advancement of Life & Insurance around the World, abbr. FALIA)為一由日本第一生命保險株式會社(以下簡稱第一生命)於1970年捐助成立之組織,其成立目的係為了將日本於二戰後受到歐美協助發展保險業之恩,回饋予亞洲各國幫助其保險業之發展。

FALIA 本(103)年度秋季研討會主題為「風險管理課程(Risk Management Course)」,於11月12日至19日假第一生命東戶塚教育訓練中心舉辦,研討會學員來自臺灣、中國、印尼、韓國、馬來西亞、菲律賓、斯里蘭卡、泰國與烏茲別克等9國,學員背景雖以壽險公司風險管理單位人員為主,尚有法遵、行銷、精算、投資、財務、行政單位人員以及來自政府監理機關人員共38位參與本課程,顯見風險管理並非單一部門之職責,毋寧是應紮根於公司全員皆應具備風險觀念,始能建立全方位之風險管理文化。

鑑於2007-08年金融海嘯造成全球性金融危機,亞洲各國金融機構與監理機關對於風險管理議題愈顯重視,FALIA也因應此趨勢開辦本課程。研討會進行方式採投影片授課為主,授課講師由第一生命風險管理相關部門之中高階主管擔任,教材內容取自第一生命風險管理架構與實務運作,課後提供Q&A時間開放學員提問。為有效讓來自不同國家的學員間充分交流,FALIA將學員分為組內成員均來自不同國家之6小組,於研討會前請所有學員就各自公司有關風險管理議題提供實務情形,並於研討會最後一日設有分組討論與上台報告之課程。此外,FALIA提供文化交流活動(Culture Exchange Program),同意參加此活動之學員將會受邀至第一生命員工住家與其家人一同用餐,讓學員親身體驗日本人日常生活型態。

本次研討會中關於資產負債管理與作業風險管理等議題,對於職等任職於財務部與契約行政部實務作業中面臨之風險,應如何進行有效管理具有相當助益。本報告中含括第一生命風險管理之經驗與技術及職等之心得與建議,希望能讓公司經營更加穩健且永續。而與日本第一生命、FALIA員工及其他各國學員間之文化交流,必將成為職等難得之寶貴經驗。

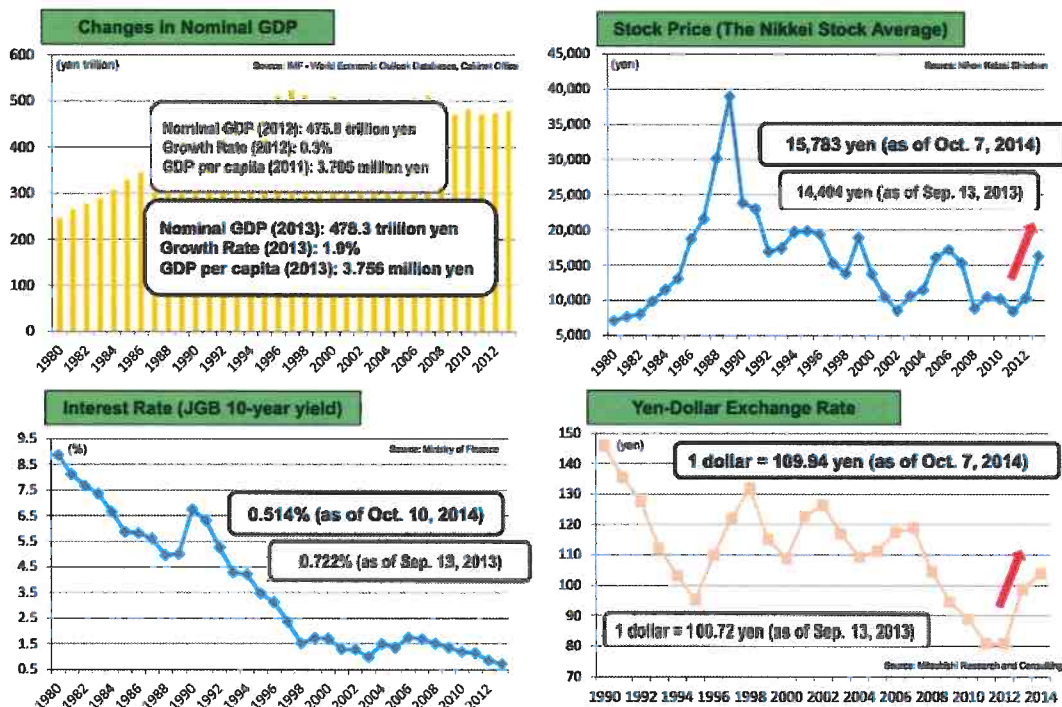
貳、研習心得

一、日本人壽保險業介紹

(一) 日本社會與經濟現況

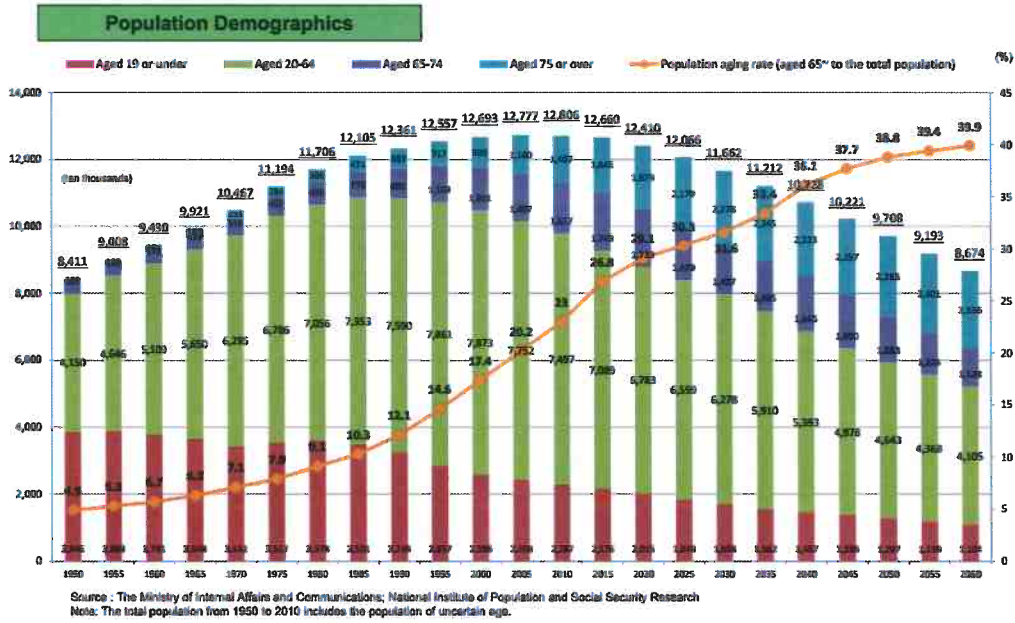
日本自 1990 年代泡沫經濟崩潰後，經濟陷入長期不景氣階段。後有 1995 年阪神大地震及 2011 年引發海嘯和福島核事故的東北地方太平洋地震，再加上日本的高齡化和少子化問題嚴重，人口已逐漸減少。人口下降將會影響日本的經濟及社會，日本即將面臨被扶養人口急劇增加、勞動力成本提高和福利體系負擔加重的危機。

然而，日本新任安倍首相自 2013 年起實施稱作「三支箭」的量化寬鬆經濟政策，以擺脫日本長年面臨通貨緊縮的困境。此政策已對日本經濟指標發生變化，與去年資料相比：GDP 成長率自 0.3% 成長至 1.0%；日經指數由 14,404 漲至 15,783；10 年期日本公債利率自 0.722% 跌至 0.514%，此趨勢對於日本保險業大量資金投資於政府公債不利；兌美元匯率更產生巨幅下跌，自 100.72 円兌 1 美元貶值至 109.94 円兌 1 美元且有持續貶值之趨勢，此趨勢將會增加日本保險業進行海外併購成本。

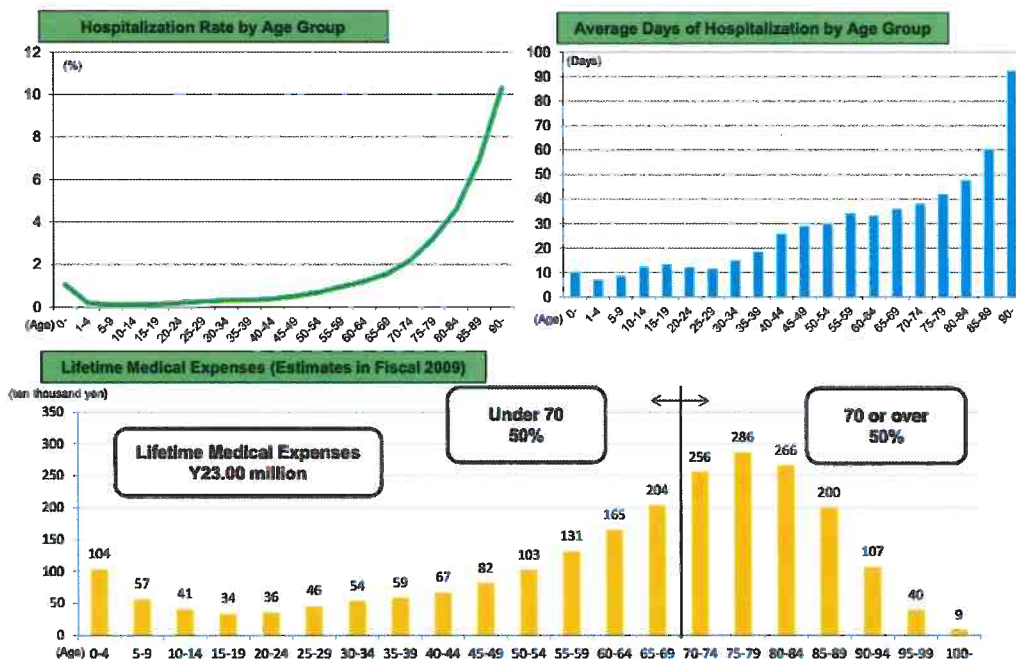


(二) 日本人口結構變化

日本人口成長至 2010 年左右進入停滯後便緩步下降，再加上生育率為世界前幾低，預估到 2060 年時，總人口數將由 2010 年的 1.28 億人減少至 2060 年的 8,674 萬人。其中影響社會結構最大的，莫過於高齡人口的比例大增。超過 65 歲的人口比例由 2010 年 23% 上升至 2060 年的 39.9%。



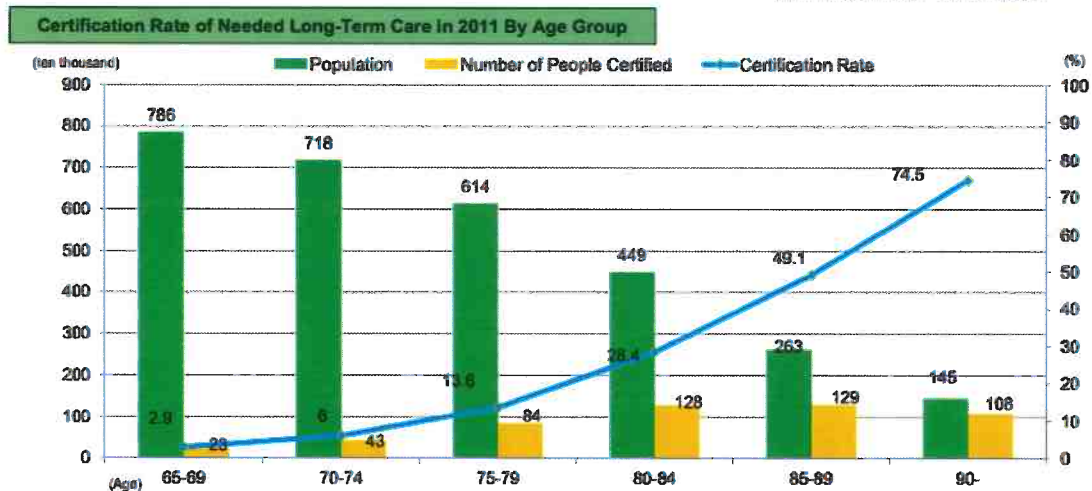
住院率與平均住院天數隨著年齡增長而急遽增加，自 70 歲後之醫療花費約占終身醫療費用之五成。



隨著醫療技術之進步，至 2010 年日本男性平均壽命雖然已延長到 79.6 歲，女性平均壽命為 86.4 歲，同時卻也造成男性平均約有 9.2 年，女性平均約有 12.8 年為身體狀況受到限制而有照護需求之期間，可以想見日本長期照護市場龐大。

Period of Unhealthy Condition = Average Life Expectancy at Birth – Healthy Life Expectancy (Years)						
Year	Male			Female		
	Average period of a life WITHOUT physical limitations	Average period of a life WITH physical limitations	Average life expectancy	Average period of a life WITHOUT physical limitations	Average period of a life WITH physical limitations	Average life expectancy
2010	70.4	9.2	79.6	73.6	12.8	86.4

Source: Ministry of Health, Labor and Welfare



(三) 日本壽險業現況

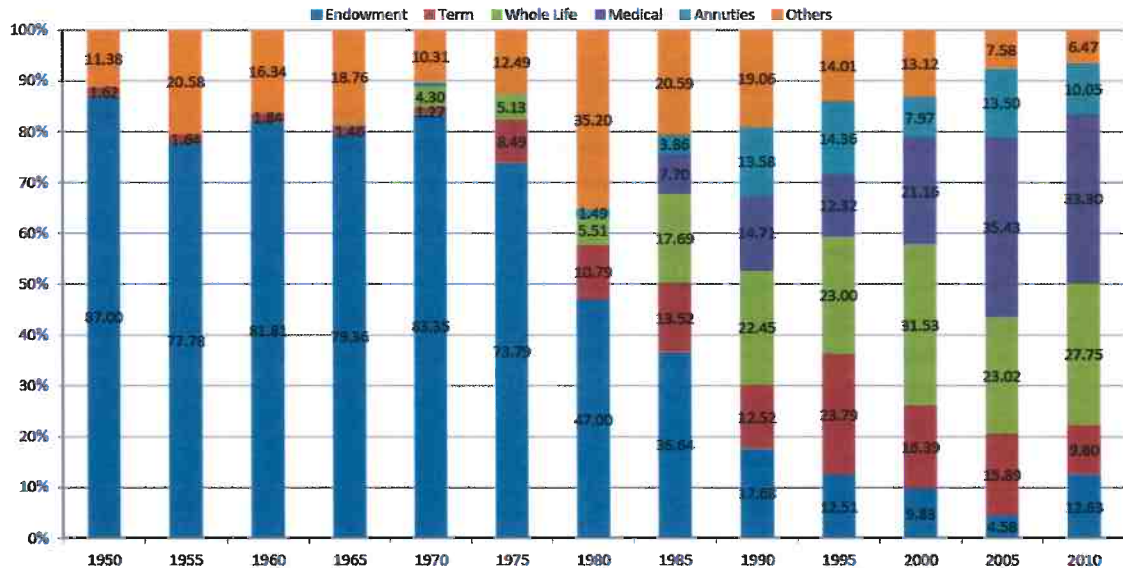
- 1、市場規模縮小：主因為 1990 年代經濟蕭條引起保單解約並縮減保障範圍，自當時起市場萎縮，再加上結婚率降低及晚婚導致的低生育率，保險需求下降。
- 2、低利率環境造成 1997 至 2001 年間共 7 家保險公司倒閉後整併。

Company	Date of failure	Total Assets (billion yen)	Relief Company (Sponsor)	Current
Nissan	April 1997	2200	Aoba (Artemis)	Prudential Life
Toho	June 1999	2700	GE Edison (GE Capital)	Gibraltar Life
Daihyaku	May 2000	1700	Manulife (Manulife)	-
Taisho	August 2000	200	Azami (Yamato Life / Softbank)	Prudential Gibraltar Financial
Chiyoda	October 2000	3500	AIG Star (AIG)	Gibraltar
Kyoei	October 2000	4600	Gibraltar (Prudential)	-
Tokyo	March 2001	1100	T&D Financial (Daido/Taiyo Life)	-
Yamato	October 2008	300	Prudential Financial Japan	Prudential Financial Gibraltar

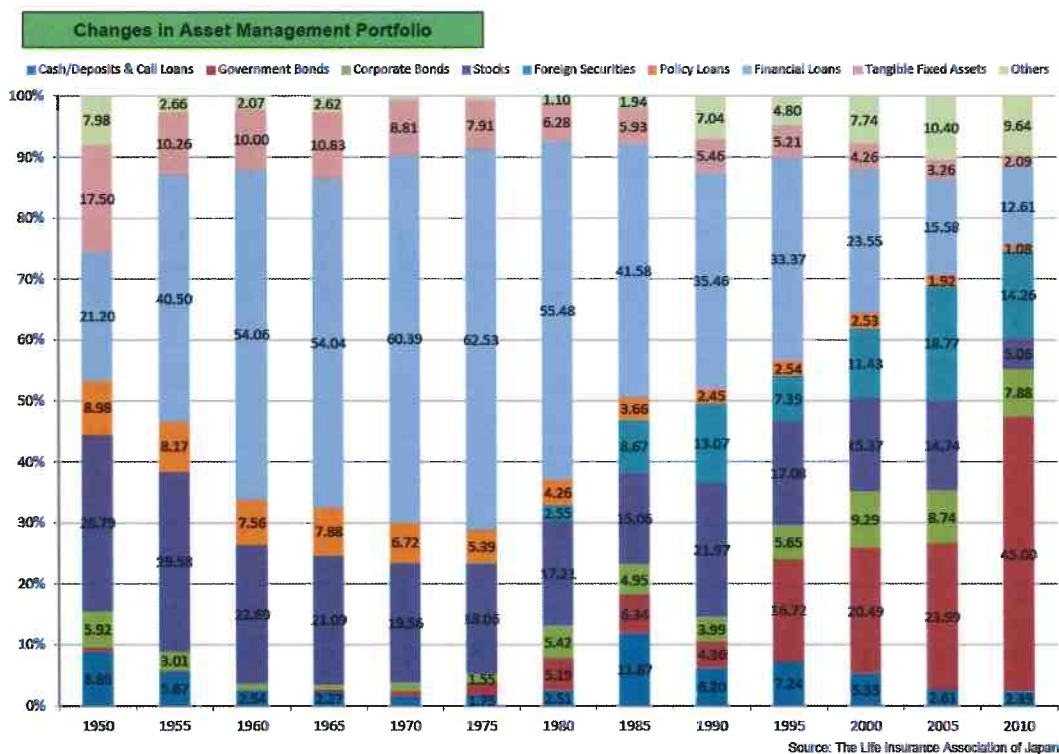
- 3、外資保險公司參與市場：截至 2014 年 10 月，共有 42 家保險公司。其中本土業者 19 家，外資 18 家，非壽險公司 5 家。

4、消費者偏好改變：

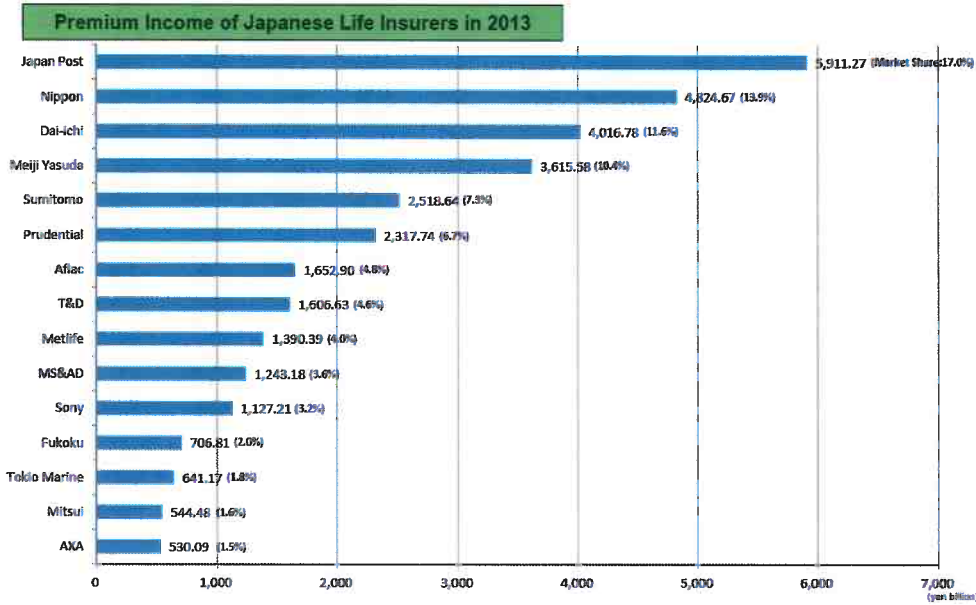
- (1) 開始對終身壽險與年金險感到興趣。
- (2) 長期低利率使得具有儲蓄性質的產品不受歡迎。



5、投資組合變化：主講人有提到，過去日本保險公司因為二次世界大戰戰後經濟蓬勃發展，投資組合中占比最大的是企業放款。但在歷經 1990 年代泡沫經濟崩潰後，投資組合以政府公債部位最大，並有繼續提高的趨勢。



6、日本壽險業主要公司的市占率如下圖，特別值得一提的是日本郵政壽險公司（已於 2005 年私有化）之市佔率居冠，經與主講人詢問原因，除了郵局據點多深入各鄉村外，最主要還是日本國民對其政府之高信任度，使其可銷售之保險商品種類雖然受限，但仍可居冠。



7、日本壽險業發現愈來愈多年輕人對於保險商品興趣缺缺，遂透過日本壽險公會(The Life Insurance Association of Japan, LIAJ)對於學齡前幼童進行保險知識之教育，以櫻桃小丸子的故事讓幼童瞭解保險與財務規劃的重要性，讓保險觀念深植孩童心中。

➤ These initiatives are joint projects by LIAJ and Japan Institute of Life Insurance (JILI) toward the establishment of cross-generational package designed to boost consumer understanding.

➤ "Education Activities for Students", "Free Seminars", and "Publications for Consumers" below are activities conducted by JILI as part of projects to boost consumer understanding and to provide related information.

Information Booklet for the Elderly

Note: Distributed to consumer centers/organizations, and used/informed at life insurance study sessions, etc.

ちびまる子ちゃん
©S.P.N.A

Educational DVD featuring cartoon character, Chibi Maruko-chan

Note: Distributed to all elementary schools/public libraries in Japan

Free Seminars across the country

- ✓ Offer free seminars for high school students, university students, employees and consumers to boost accurate consumer understanding regarding social security system and private life insurance with a focus on such as how-to-utilize life insurance, life planning, and pension/health/long-term care.

Education Activities for Students

- ✓ Practical lectures on life insurance for students of high school, university, junior college and professional training college
- ✓ Summer seminars for high-school home economics teachers
- ✓ Sending instructors to workshops for high-school teachers
- ✓ Educational tools for high schools
- ✓ Supplementary educational materials (supplementary readers/DVD/educational tools)
- ✓ Essay competition for junior-high students

Publications for Consumers

- ✓ Guidebook on Survivor Security
- ✓ Guidebook on Medical Security
- ✓ Guidebook on Public/Private Pension
- ✓ Guidebook on Long-Term Care Security
- ✓ Basics of Insurance
- ✓ Information Booklet on Life Planning
- ✓ Must Read on Life Insurance and Tax
- ✓ Go to Retirement Life!—what to think in 40s-50s—

Preschool / Elementary

Junior-high

High

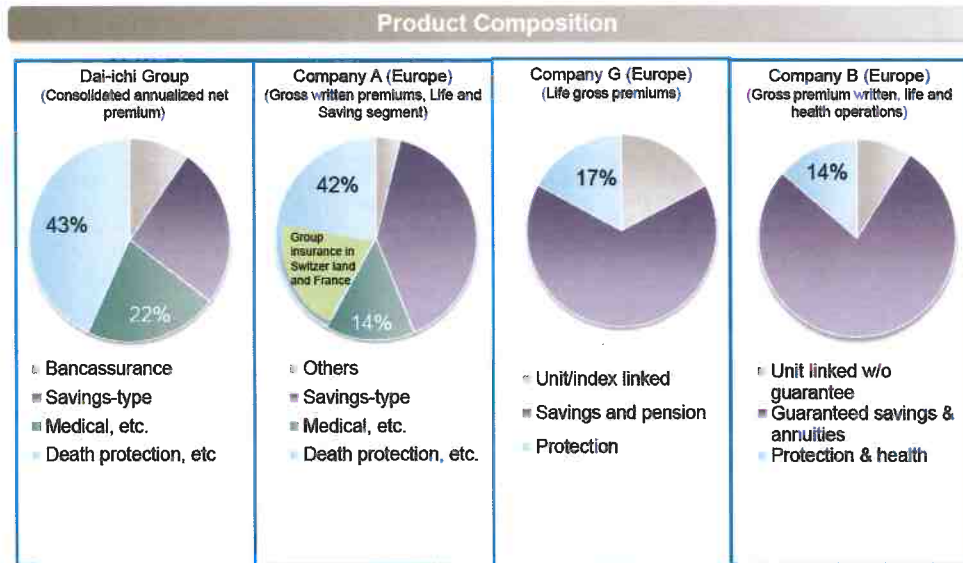
College

Adult

二、壽險公司管理策略

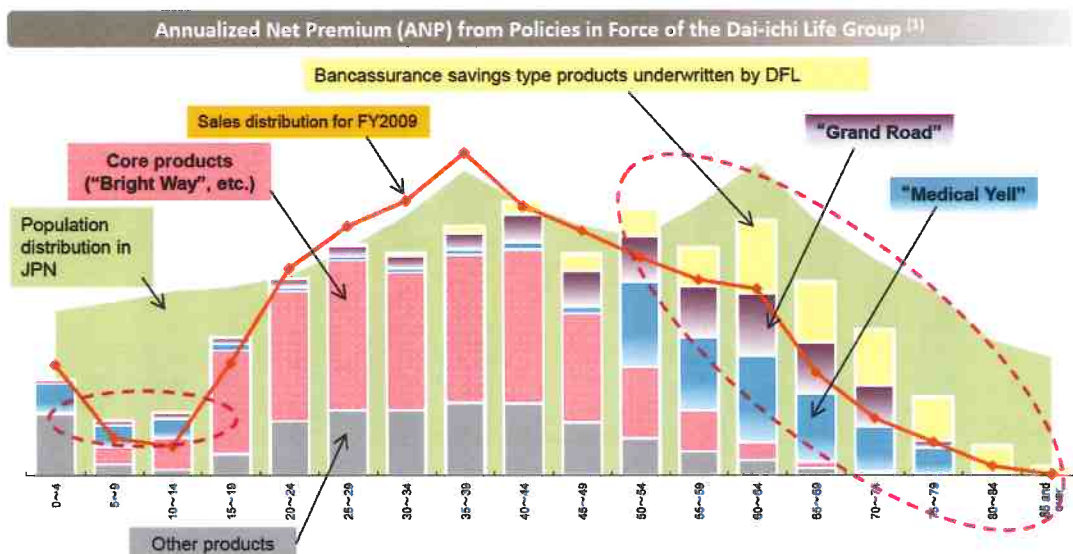
(一) 第一生命產品與其他公司比較

第一生命產品主要以死亡保險為主力，占 43%，另醫療保險占 22%，儲蓄型保險占比相對別的公司小了許多。第一生命產品類別分散且不集中於儲蓄型保險，對該公司日後透過精算過程賺取死差益有極大的助益。



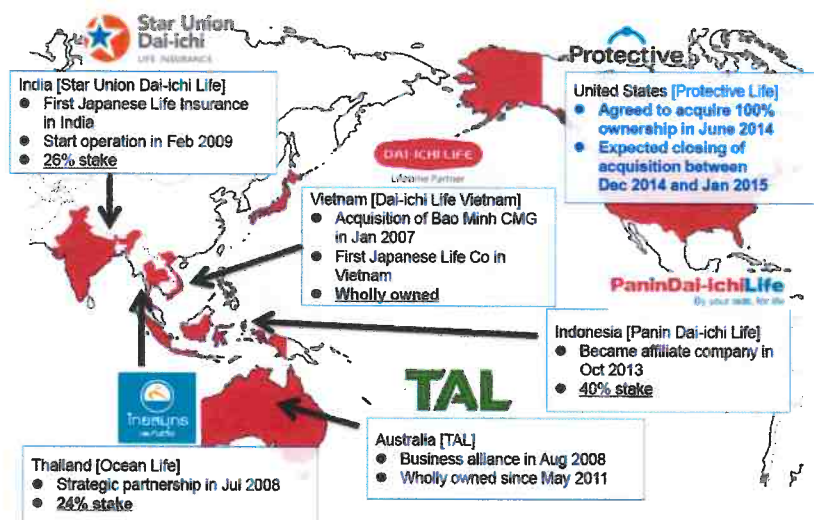
(二) 第一生命市場策略

第一生命區分消費者的需求，將產品分類為保障型與儲蓄型，並根據消費者偏好的購買模式，成立不同的公司進行銷售。主要透過業務代表、銀行通路對各種類型的消費者進行業務銷售。此外，因應人口結構的改變，將市場策略擴大到高齡者的照護需求及未成年人的保單需求。



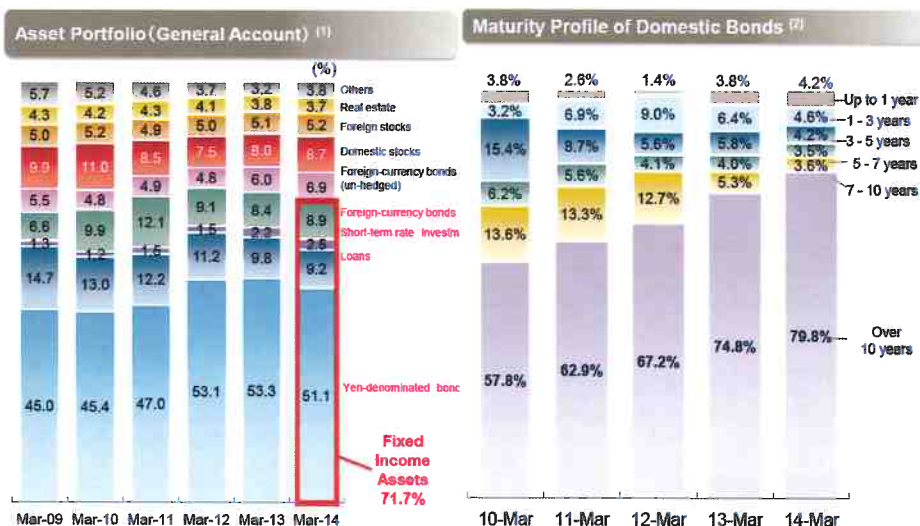
(三) 海外擴展與併購

第一生命認為根據日本自身發展的歷程為標竿，如果進入保險事業仍在發展的國家(其特徵為 GDP 成長率相對其他國家較高，人口成長率亦是)，將可複製日本保險業自身過去成功的經驗，除可分散經營風險，亦可擴大獲利來源，提高公司整體獲利。第一生命目前海外投資區域包括印度、印尼、澳洲、泰國、越南以及即將完成併購的美國。



(四) 資本要求與投資組合管理

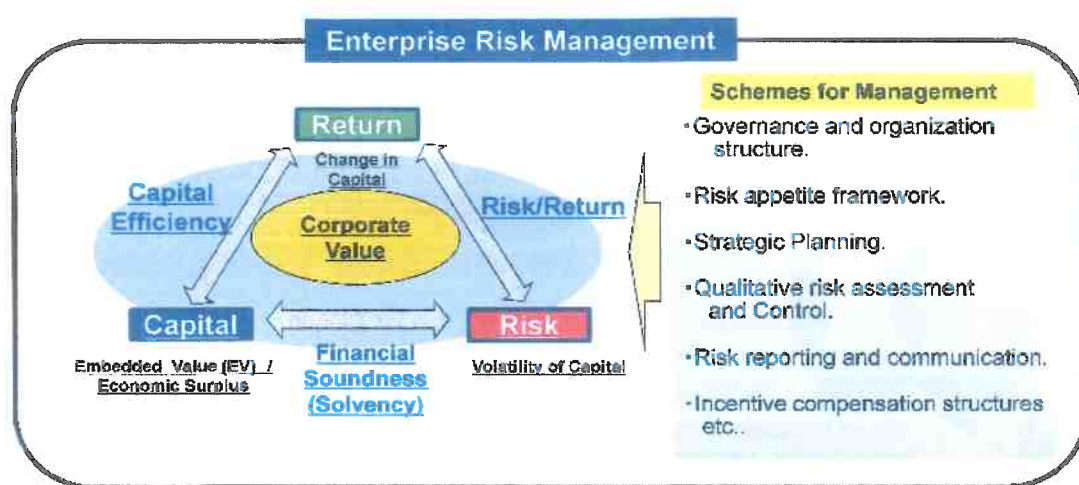
因應監理單位未來預計採用的經濟資本模式(Economic Value Basis)，所有的資產與負債都將用市價入帳(Mark to market)，第一生命認為唯有：(1)多增加資本(增資或獲利轉保留盈餘)。(2)降低風險(改變資產配置到低風險性資產、銷售低風險性保單、減少資產與負債的存續期間落差)。兩種方式可以因應。第一生命本身的投資組合也有朝向減少資產與負債的存續期間落差方向布局。



三、企業風險管理(Enterprise Risk Management : ERM)

(一) ERM 定義

第一生命將 ERM 解釋為類似是方向盤、油門、把手，將公司發展策略與 ERM 結合，以安全達到目的地。定義：在考慮風險的配置、種類及特性下，並考量資本、風險及報酬後，藉由建構公司的策略、資本政策等方式提升公司商業活動的整體架構。目的:具體化公司經營策略，並達成公司整體價值的提升。架構如下圖：



ERM 的發展從風險事件發生後的對策逐步朝事件發生前管控發展。透過發掘、評估可能發生的風險，運用相關資訊盡量予以事前掌控。

(二) S&P ERM Rating

Standard & Poor's Ratings Services 於 2013.5.7 發布 ERM rating article，將如何評等一家公司的 ERM 程度依 5 個面向衡量，包括了 1.Risk management culture. 2.Risk controls. 3.Emerging risk management. 4.Risk models. 5.Strategic risk management. 提供公司欲發展 ERM 的一個指引方向。

(三) 實務運作方法

- 實務運作仍以 VaR 為指標，有三個缺點與限制：
 - 1.極端值的出現無法考慮在模型中。

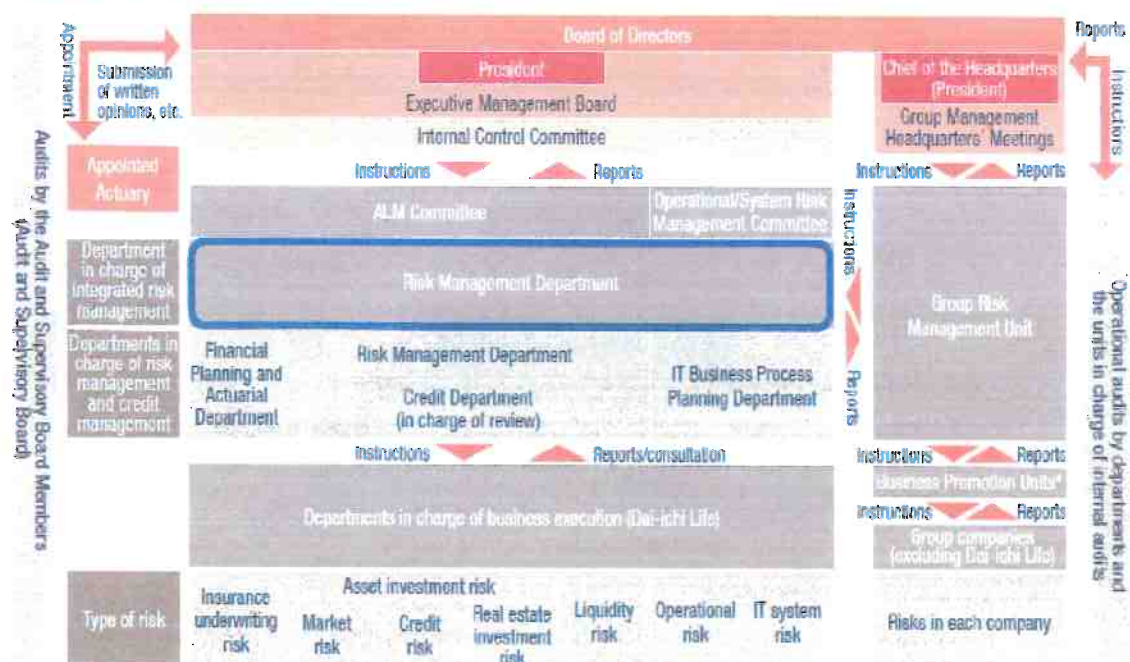
- 2. 整體環境的變化無法反映在模型中(例如:日本大地震)。
 - 3. VaR 是整體考量，個別風險無法確定。
- 第一生命透過下列 3 種方式改進 VaR：
 1. 根據未來可能的情境進行壓力測試。
 2. 找尋並評估即將產生的風險(emerging risks)。
 3. 第一生命進行 4 種壓力測試：
 1. Historical Scenario Test.
 2. Hypothetical Scenario Test.
 3. Reverse Scenario Test.
 4. Sensitivity Analysis.

(四) 第一生命的 ERM

第一生命的 ERM 執行是由上而下的落實並予以回饋。董事會掌握公司一切資訊後制定各種政策交由經營階層執行。各個功能性委員會及負責的部門接獲指示後予以落實並將回饋回報，對每個階段的風險管理看法，透過 Plan-Do-Check-Actin 循環予以落實。

Risk Management Structure at Dai-ichi Life

Organizational Systems Associated with Risk Management



* Collective term for the Group Management Strategy Unit, the Asset Management Business Unit, and the International Life Insurance Business Unit



(五) CSA(Control Self Assessment)

第一生命將 CSA 視為 ERM 的一環。CSA 是由負責內部控制的部門確認及評估公司日常活動是否符合內控的要求。透過一個主觀的評估，發掘潛在的風險，以減少相關風險發生並改善效率。據主講人表示，此評估過程的頻率為一年一次。CSA 跟本公司的內部自行查核、稽核制度有點類似，但是 CSA 主要目的是評估作業風險及其發生機率、影響大小，並提出對策控管。

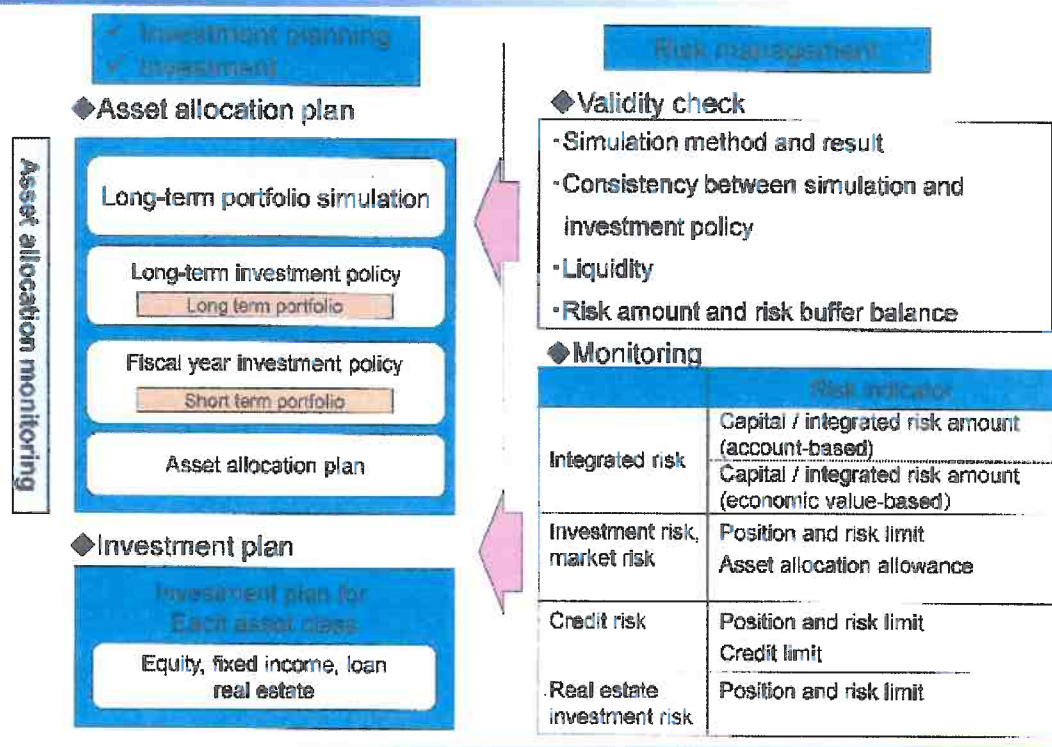
四、投資風險管理

(一) 第一生命的投資風險管理架構

第一生命在模擬評估後，滿足流動性並分配風險限額及緩衝值後，盡量保持實務投資政策與模擬情境一致下擬定整體資產配置計畫。區分為長期投資組合與當年度投資組合(Long term and Short term portfolio)後執行投資計畫。至於監控風險部分則考量下列 4 點：1. 整體風險(Integrated risk)：主要是以資本控管。區分為會計基礎與經濟價值為基礎的資本(account-based and economic value-based)。2. 投資風險、市場風險(Investment risk, market risk)：主要以部位控管、風險限額為控管方式，並設定部位彈性調整之容忍值(Asset allocation allowance)。3. 信用風險(Credit risk)：也是以部位控管、風險限額為控管方式，並設定

信用限額。4.不動產投資風險(Real estate investment risk)：主要以部位控管、風險限額為控管方式。

Risk Control Process



主講人指出第一生命之投資組合風險管理係由風險管理部門負責。而該公司係以風險值(Value-at-Risk，以下簡稱 VaR)為衡量市場風險的工具。在計算 VaR 時，係採用 3 年內的週資料為基礎，計算 1 年期間 99.5%的信賴區間之風險值。

五、資產負債管理

(一) ALM 的定義

ALM 是管理資產與負債間因為不配合(mismatch)而產生的風險。傳統的 ALM 著重於資產與負債的匹配，主要目標是減少利率風險，而現在的 ALM 則將重心移轉到公司價值的最佳化(change to focus on value optimization)，其目的已非減少風險，而是在一個自我設定限額的架構下管理風險的過程。希望達成 3 個目的：1.在預定利率外追求超額報酬。2.根據淨資產來進行風險控管。3.保留足夠的流動性以應付各種保險給付的需求。該設定的限額係由公司根據自身清償的能力、風險容忍的程

度、公司自身的目標、預期未來及當前的整體經濟環境綜合考量後所決定。在該限額設定後，只要不危及保險給付的承諾，公司可以在預期獲利提高或有確定增資後在該限額下從事提高風險的行為。

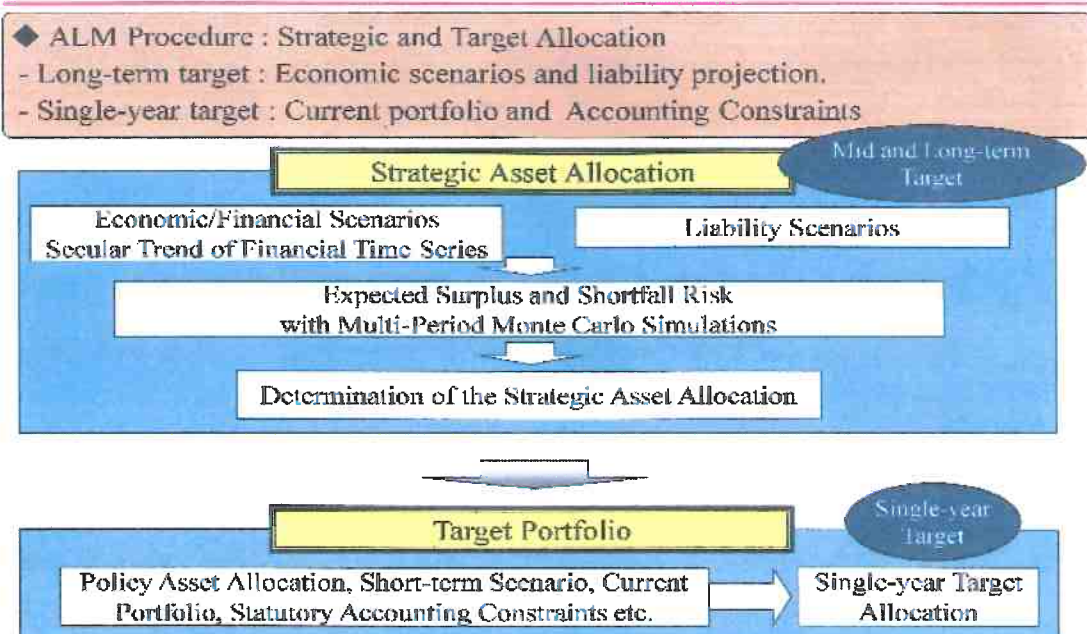
(二) 第一生命的 ALM

第一生命的 ALM 架構藉由認定的整體經濟環境情境下的資產與負債，控制多期間的蒙地卡羅模擬後得出的預期剩餘或不足的風險，再決定中、長期整體的策略資產配置(Strategic Asset Allocation，以下簡稱 SAA)。之後再依據保單狀況、短期情境、當前的資產配置以及法定的會計限制等決定當年度短期的目標資產配置。而決定 SAA 的步驟，則是從期初的資產負債表出發，將各種投資組合的策略、負債面現金流及隨機模式等結合成多期間的模擬，求算出 10 年後累積預期報酬的分佈，得出效率前緣以選擇投資組合的配置。之後根據負債面各區隔資產的特性，配置流動性與存續期間配合該負債面特性的資產。以達成 ALM 所設定的 3 個目標：1.在預定利率外追求超額報酬。2.根據淨資產來進行風險控管。3.保留足夠的流動性以應付各種保險給付的需求。後續再經常檢視此流程並評估風險。

ALM Procedure : Strategic and Target Allocation

By your side, for life

ONE CHANCE



六、作業風險管理

(一) 作業風險的概念與特性

1、作業風險之概念包含：

- 與作業流程相關之風險，如：違反法令規範、執行不確實等...
- 與人為錯誤相關之風險，如：人員知識不足、錯誤判斷等...
- 與資訊系統相關之風險，如：系統障害、程式臭蟲等...
- 與外部事件相關之風險，如：自然災害、恐怖攻擊等...
- 其他由公司自行定義為作業風險之風險

"Operational Risk" could be caused by many of the risk factors and the operation processes.



第一生命對於資訊系統(System Risks)及管理性(Administrative Risks)作業風險所造成之損失層面，除了造成實質之公司資產減損外，還特別強調無形上「對於顧客信賴感減損之衝擊」，可見作業風險導致信譽風險之發生，也是該公司相當重視之一環。

2、作業風險具有以下特性：

- 歧異性：作業風險可能發生在任一流程中，造成作業風險之因子具有相當分歧之樣態且難以歸類，因而觸發風險之事件於每一流程中都不盡相同。
- 潛在性：作業風險可能發生於未知的事件當中。

3、潛在風險(Emerging Risks)之特徵與示例：

具有潛在性之風險屬之，其特徵如下：

- 發生具有高度不確定性
- 可能會造成嚴重的衝擊
- 難以量化
- 資料質量不足計算
- 隨時間推移而變動

第一生命採「廣域(Wide View)風險辨識框架」來評估下列潛在風險事件與可能造成之衝擊：

- 事件：短時間大量境外移民
衝擊：造成現有之死亡罹病率失準，保費收入可能不足抵償理賠金。
- 事件：醫療技術大幅進步導致死亡率大幅下降
衝擊：雖然造成壽險理賠給付下降，但會增加年金險及健康險之理賠給付。若發生醫療體系巨大變革，也可能間接導致保險業商業模式之巨大改變。
- 事件：大數據分析行銷之興起
衝擊：公司若未能充分利用大數據分析進行行銷，或欠缺資訊基礎設備進行大數據分析，可能導致業績大幅落後競爭者。
- 事件：穿戴裝置之風行
衝擊：惡意員工可能利用穿戴裝置（如 Google Glass）擷取客戶資料影像並予以洩漏，惟以目前之資訊技術難以防範。

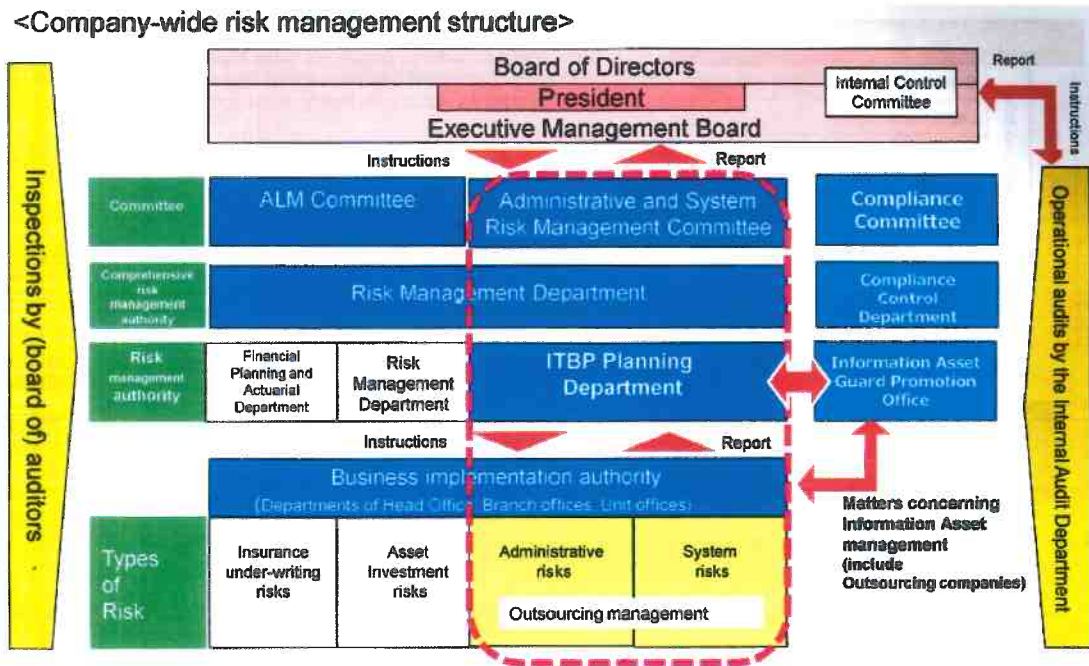
（二）作業風險管理組織

對於任何風險實施管理措施前，應先確立中心權責單位，並參酌整體組織間之關聯性建立管理架構，第一生命採取下列原則建置其作業風險之管理組織：

1、依風險特性建立管理組織架構：

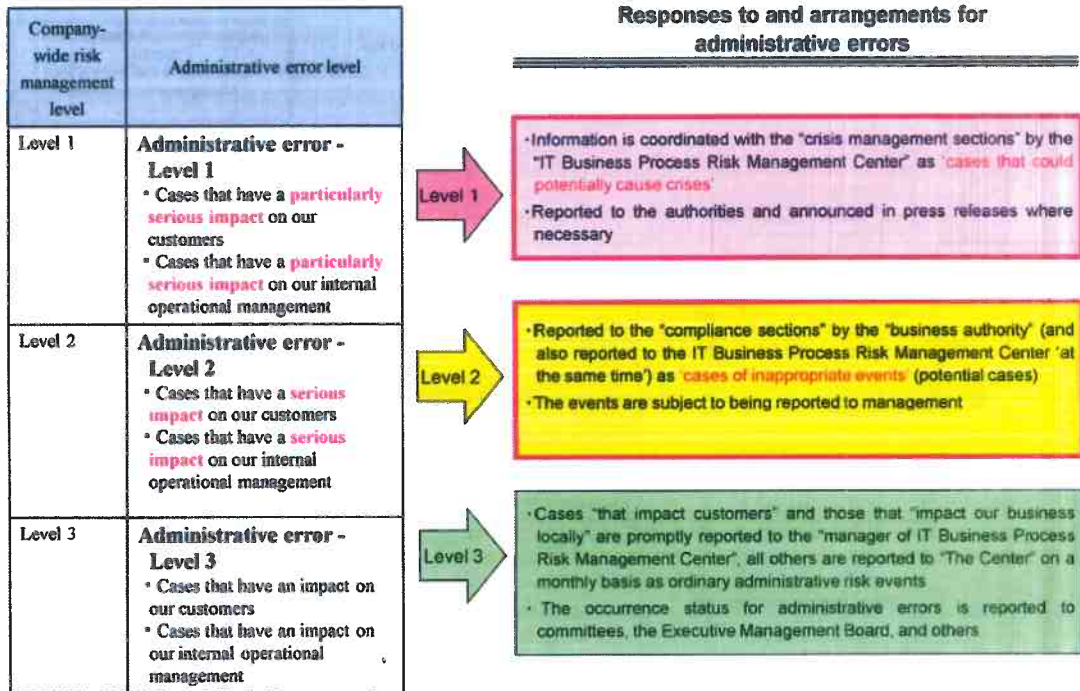
第一生命對於風險管理組織架構採取「政策－管理－作業」三層架構，其中管理層再區分「委員會－全面管理－特定管理」三層，並依風險特性決定該風險之特定管理單位，後由風險管理部門作為全公司風

險管理權責單位。以管理性風險(Administrative Risks)為例，作業面為各業務單位，因管理性風險以資訊系統進行管控較有效率，故該風險之特定管理單位為資訊商業流程規劃部(IT Business Process Planning Dept.)，同時由風險管理部以公司整體風險角度參與管理，並定期召開管理性及系統性風險管理委員會作為該風險之最高管理機構，其組織架構如下圖所示：



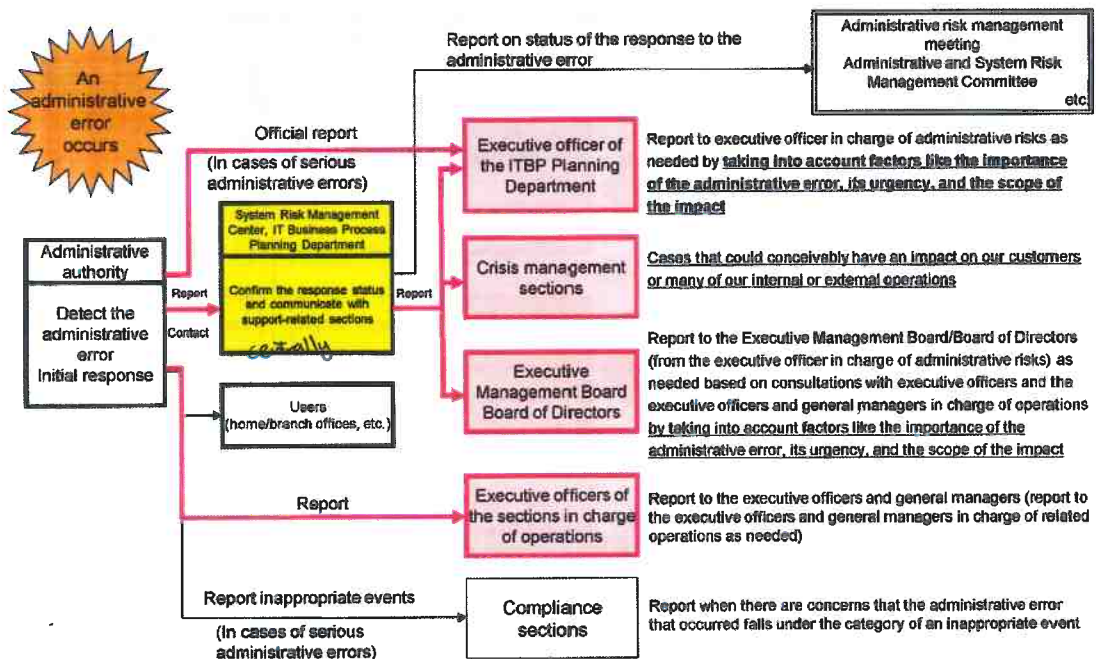
2、依風險影響程度區分呈報層級：

第一生命為有效率管理風險事件，依風險發生後之影響程度劃分為不同等級，並事先定義該等級事件發生後應呈報層級及回應措施，俾利組織針對風險事件可迅速回應。以管理性風險為例，第一生命將其依影響程度區分為三個等級，由影響層面最小之第三級中僅造成內部作業障患者，以按月呈報至管理中心處理，至影響層面最大之第一級，以解決危機事件之方式處理，其他細節如下圖所示：



3、建立明確的通報線(Report Line)：

為了確保風險事件發生時，有關單位均能知悉該風險事件以正確因應，第一生命針對各類風險事件之樣態事先建立明確之通報線，並設定特定風險管理部門為通報窗口，集中管理風險事件之通報流，以確保風險事件資訊之準確流通。以管理性風險為例，第一生命建立的通報線關係如下圖所示：

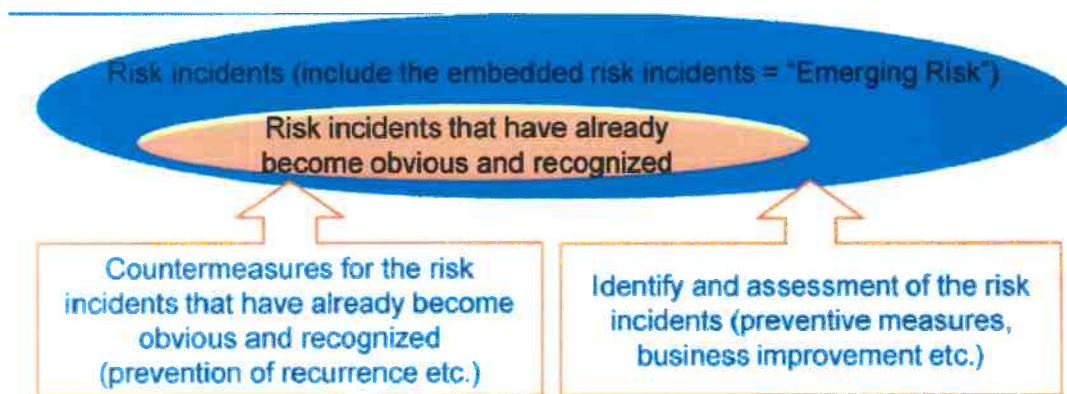


(三) 作業風險管理措施

風險管理的流程依據我國「保險業風險管理實務守則」可分為風險辨識、風險衡量、風險回應與風險監控，第一生命也採取相似的步驟來進行風險管理。然而作業風險的歧異性與潛在性將造成實行上述管理步驟之困難，第一生命遂將作業風險區分為「顯性風險(Emerged Risk)」與「潛在風險(Emerging Risk)」以採取不同目標的管理措施：

- 顯性風險：風險管理目標為「避免風險事件之再發」，風險管理之重點為形成具體有效之風險事件因應措施（風險回應），並設計制度確保此因應措施可有效續行以避免風險事件之再發，或於風險事件再發時可有效減緩衝擊（風險監控）。第一生命針對此類風險採取之管理措施為「蒐集作業風險損失資料」及「實行控制自評(CSA)制度」。
- 潛在風險：風險管理目標為「辨識出潛在之風險事件」，風險管理之重點較顯性風險反而會落在風險辨識與風險衡量，辨識出風險事件之同時並應研擬出相應之預防措施。第一生命針對此類風險採取之管理措施為「實行控制自評(CSA)制度」及「廣域(Wide View)風險辨識框架」。

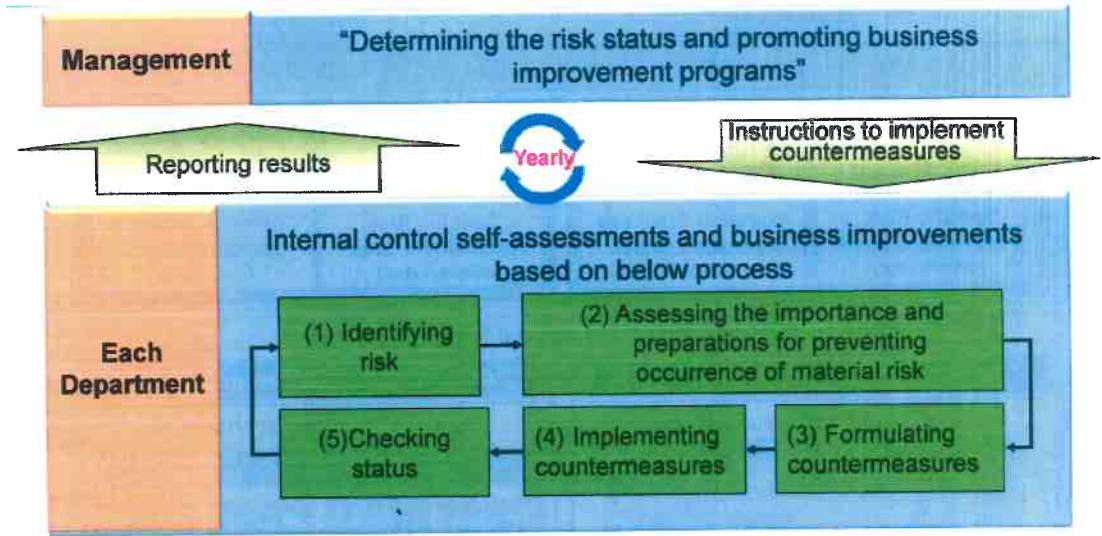
其架構如下圖所示：



1、實行控制自評(CSA)制度：

此一制度係由各單位自行辨識其作業風險，採用熱圖(Heat Map)評估該風險之發生頻率與影響程度，徹底實行原因分析(Why Analysis)方法發現問題根源(root causes)，同時形成以減少風險發生頻率或影響

程度之因應措施(Countermeasures)，最後採用由下而上方法(Bottom-up Approach)評估實行成效及控制狀態(Control Status)，其流程如下圖：



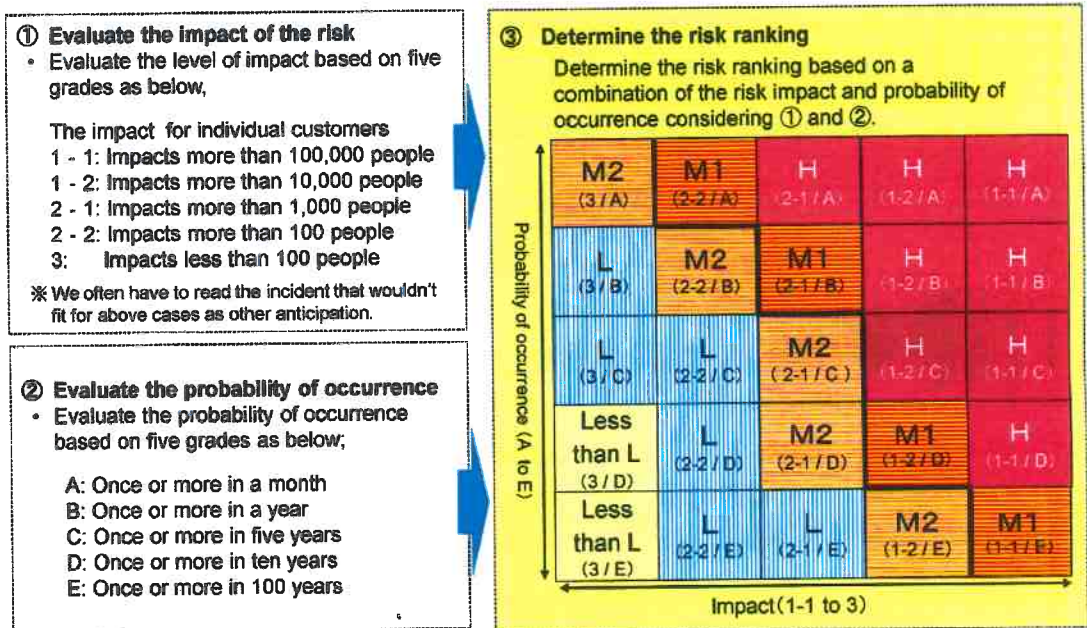
以下就前述提及之熱圖、原因分析方法之細節詳述：

● 熱圖(Heat Map)：

此方法可用來將作業風險事件分級管理，其實行步驟如下：

- ① 評估風險事件之影響程度
- ② 評估風險事件之發生頻率
- ③ 決定風險事件之嚴重等級

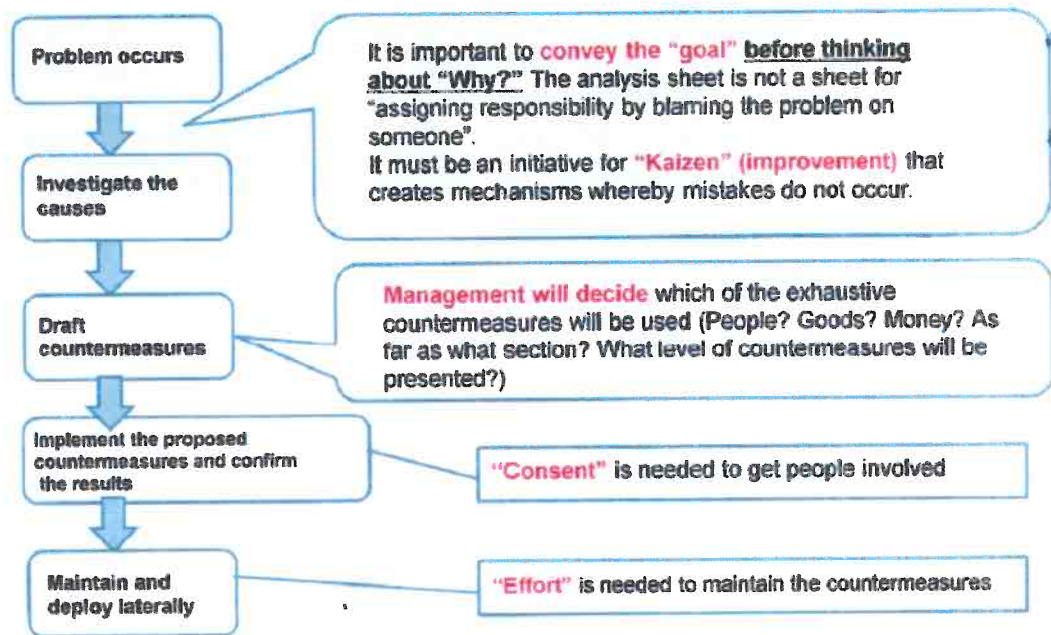
第一生命設定之評估標準與熱圖樣版如下圖所示：



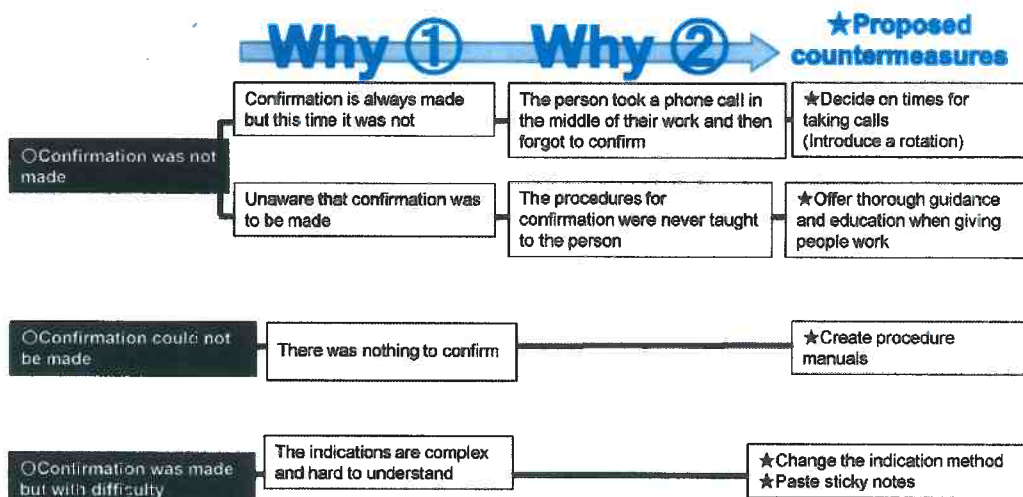
● 原因分析方法(Why Analysis)：

此方法係以邏輯方式來分析造成問題之根本原因，並以形成具體可行之因應措施為終極目標，其實行步驟如下：

- ①問題發生：應先減緩問題造成之影響，再深入討論因應措施或解決方案。
- ②調查原因：不以責任歸咎為目的，才能得到真正問題發生之原因。
- ③擬定因應措施：管理階層必須決定採取消耗何種資源來解決問題。
- ④實行因應措施並確認結果：所有參與者均同意此措施，才能確實推行。
- ⑤維持措施有效性以待因應：應避免定期演練流於形式，並依現況隨時調整。



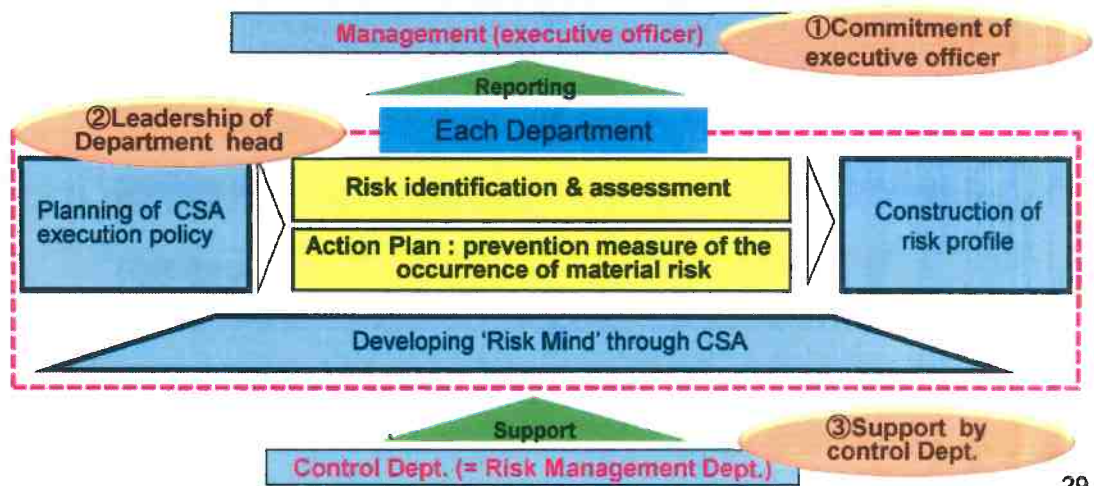
主講者強調實行此方法一定要採取「打破砂鍋問到底」的精神，直到問出問題發生之真正原因，如此研擬出來的因應措施或解決方案才有成效，以下為第一生命採取本方法針對「確認不足」問題之實例：



● 強化控制自評制度：

控制自評制度雖可有效控制作業風險之發生，但第一生命也發現到「每年週而復始實行控制自評制度的循環，員工傾向對制度失去興趣而導致行為流於形式，本制度將會變成卡在泥濘的車輪(stuck in a rut)一般持續空轉卻無法前進，最終將變成一個低效能的制度(low-effective system)。」為了解決這個根基於人性的現實情況，第一生命採取以下措施來強化本制度之實行成效：

- ① 首長對於本制度之重視與貫徹實行之決心
- ② 各單位主管有效領導
- ③ 風險管理單位支持



29

2、廣域(Wide View)風險辨識框架：

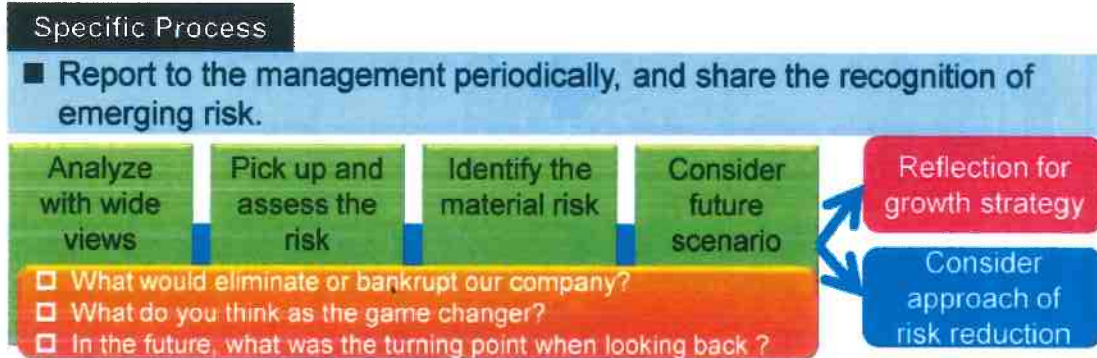
由於潛在風險較顯性風險具有更為歧異之樣態，必須從較現有範圍更為寬廣之時間與空間觀察，同時統合組織內外部各類因素，採用多角度風險分析(Multifaceted Risk Analysis)方法，始能將其辨識出來。



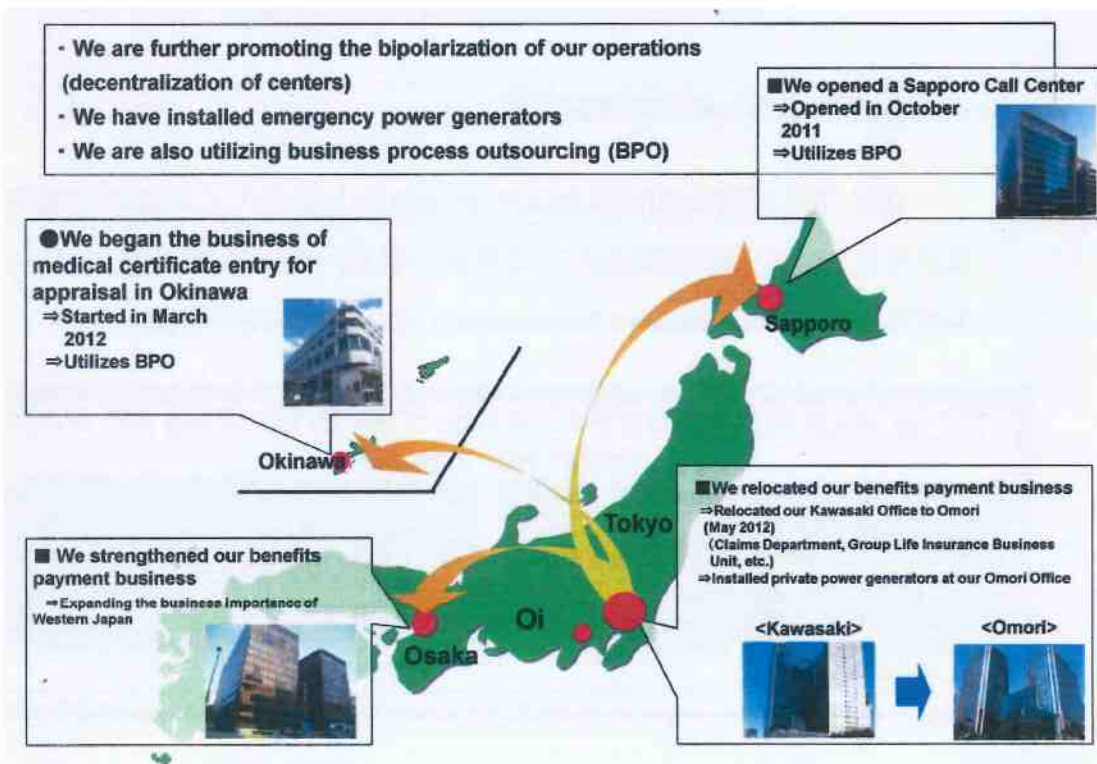
由於辨識潛在風險需投入之成本過高，第一生命僅針對會造成組織巨大危害之重大風險(Material Risk)投入成本進行分析，其實行步驟如下：

- ①以廣域方式進行分析。
- ②選擇並衡量風險。
- ③辨識是否為重大風險。
- ④考量未來時空情境。

採取之因應措施可能為「修正營運策略」或「擬訂減緩風險措施」。



第一生命對於潛在天災風險採取「擬訂減緩風險措施」以為因應，採用組織中心分散化之方式，將位於東京總部之營運性業務，依性質採外包或擴張營運據點分散至日本各地，避免東京總部於遭受火山爆發、地震或海嘯等天災影響而無法正常運作時，公司整體即無法維持正常營運之風險：



參、研習建議

- 一、臺灣的人口結構發展之高齡化與少子化趨勢，於日本可謂已是現在進行式，壽險業係以「人」為本之產業，於人口成長趨緩或反轉向下之階段，產業將同時失去成長動能。雖然高齡化可另闢退休養老、長期照護之市場，惟公司商品策略若只依附此趨勢發展，亦會發生產品線過度集中之風險。我國人口結構發展趨勢為潛在營運風險之一，為求公司之永續經營，應開始考慮發展國際保險業務(OIU)或採取第一生命海外併購之經營策略，國際化人才之延攬與培養係為此等策略發展之根基，於海外併購之情境下，風險管理議題將更顯重要，第一生命若未發展集團式風險管理架構，將無法支持該公司進軍全球獲取成長動能。
- 二、第一生命員工數將近六萬人，規模約為本公司十倍，其所架構之風險管理組織與措施，依本公司現行之人、物力應無法支撐。然而，其不以追求利潤(Return)極大化為公司唯一營運目標，而係採取資本(Capital)－利潤(Return, change in capital)－風險(Risk, volatility of capital)三者間取得平衡的狀態，來追求公司價值(Corporate Value)之最大化，以達成公司永續經營的營運目標。舉例來說，第一生命自 2007 年起，針對繳清或躉繳之終身壽險保單預定利率高於 2.75%者，於五年內以每年 1,000 億日圓提列額外之準備金，此舉係公司為財務穩健之自主行為而非受監理機關之要求所為，本公司若未來有收益時可參考第一生命類此晴天存糧的決策。
- 三、資產配置部分，第一生命相當大部分是以固定收益債券配合負債面現金流，暨符合資產負債匹配，也兼顧到現金流量，其經營方式是純粹賺取死差、費差，盡量將公司本身的風險降至最低。另外，在 duration 部分，第一生命的 **asset 14.6years, liabilities 18years** 也代表其尚未調整到資產與負債的完全相等。主講人有提到在未來整體環境利率看漲的前提下，是否一定要將投資組合的 duration 調整到相同，該公司正在研議，對於此作法值得本公司參考。
- 四、本公司目前各類作業流之發展，隨著商品多樣化愈趨複雜化，亦隨著監理機關要求愈趨細節化，以人工補足現行資訊系統與實際作業間之斷裂愈加明顯，由於人員招募、組成結構與薪資制度問題，以及商品特性對應之服務趨向，致作業過度集中於某些單位或個人，再加上欠缺人力予以文件化完備，輪調與退休將造成單位經驗傳承斷裂。此情況若持續發

展將造成本公司作業風險愈趨提高。

五、有關現行資訊系統與實際作業斷裂問題，購置新核心系統或可改善此問題之持續惡化，然而系統規劃與維運人才若未趁此翻新機會培養起來，歷經數年後本公司仍將持續面臨核心系統汰換問題。此外，應評估現行資訊人力之配置是否得以支撐未來維運新系統所需人力，若因人員招募受限擴充不及時，應建立有效管理維運外包廠商之制度，以免發生作業風險。