

出國報告（出國類別：其他）

2016 年參加日本公益財團法人國際
保險振興會「風險管理研討會」報告
FALIA(Risk Management Course)

服務機關：臺銀人壽保險股份有限公司

姓名職稱：陳冠穎 領組

派赴國家：日本

出國期間：105 年 11 月 8 日至 105 年 11 月 17 日

報告日期：105 年 11 月 22 日

摘 要

自從 1990 年以來，日本經歷了泡沫經濟破裂、次貸風暴與希臘歐債為機，終於至 1997 年起至 2008 年，共計有 8 家壽險公司倒閉，日本國內長期的低利率與停滯的經濟環境、加上人口結構的老化及地震等天然災害等侵擾，存留下來的壽險業與日本金融業，不但沒有因為這些打擊而呈現出搖搖欲墜之態勢，更幾乎沒有看到這些打擊對這些企業的經營造成任何不利之影響，反而這些經歷，讓日本壽險業更加了解風險控管的重要性，進而造就了今天日本保險業在亞洲區域的風險管理經驗與技術處於領航者的角色。有幸參與本次由日本財團法人國際保險振興會所舉辦的風險管理研討會，讓我獲益良多，不僅得以瞭解日本壽險業風險管理實務的現況及發展趨勢，更透過與他國學員小組討論的交流，以管窺天去了解亞洲各國目前對於企業風險管理實務技術與發展的狀況。總結本次研討會議的重點與心得，並將之臚列於後，或可作為國內壽險業風險管理之參考：

- 一、日本第一生命保險公司，於中國、印度、泰國、越南、印尼等國均設有海外分公司，並積極拓展海外壽險市場，此經驗可作為國內以達飽和壽險市場之啟發，或可將觸角伸進目前仍缺乏壽險保障之落後國家，如越南、緬甸、寮國等，以持續維持保費之成長動能。
- 二、由日本壽險業的推展通路變化，可知銀行通路雖有著快速吸收保費的特性，但當保戶對壽險的概念深值與對未來退休或生涯規劃的要求變多時，取而代之的還是能夠提供全方位金融商品要求的業務通路，相對於傳統業務的菜籃族部隊，國內壽險業應開始培育本身業務員，與結合金控優勢，讓業務員可同時提供基金、保險與存款之金融商品，並將之依照客戶的屬性、對於退休後的生活要求與年齡等進行資產配置與規劃，除能讓客戶得到更優質的服務內容外，更能讓金控發揮綜效，而自身培養的業務部隊，更有較強的向心力來完成公司的各項業務策略目標，以改善負債商品結構，紓解資產負債管理壓力。
- 三、由日本企業風險管理發展經驗及與亞洲其他國家學員交流中發現，幾乎所有國家均存在著利差損與資產與負債存續期間不配合的問題，而依據日本經驗，應以改善負債面結構為出發，除透過保單轉換計畫逐漸削弱高利率保單之權重外，更隨著日本國家公債殖利率的調降，不斷調低保障型商品的預定利率，並加強銷售力道，日本約花了將近 20 多年的時間，終於改善負債結構與資金成本，故於資產面可以配置比重較高的日本政府公債與其他國內外固定收益商品，以達成縮小資產負債存續期間的目標，如此除能降低利率風險外，更依據各資產區隔所產生之負債面現金流量特性，建立策略性資產配置，使得整體資產結構之獲利能力亦趨於穩定，目前更進一步開始轉向如何使公司價值極大化為目標，亦即在考量經濟情境的可能變化下，追求使公司股東權益最大或累積盈餘最大的資產負債管理策略。

目 錄

壹、 目的	4
貳、 研討會議過程及重點內容摘要	4
一、 日本壽險業概況	4
二、 企業風險管理	7
三、 投資風險管理	11
四、 資產負債管理	18
五、 商品定價風險控管與商品發展	23
六、 作業風險	27
參、 心得與建議	29



壹、目的

本次參加日本公益財團法人保險振興會(The Foundation for the Advancement of Life & Insurance Around the World, 簡稱FALIA)於2016年11月8日至2016年11月17日於日本第一生命保險株式會社位於東戶塚的教育訓練中心舉辦「風險管理研討會」,課程內容包括日本壽險市場概況、企業風險管理、自我控制評估、投資風險管理、資產負債管理、商品發展與定價風險控制、作業風險等議題,課程內容除學術理論外,並包含許多日本第一生命保險公司之實務經驗與案例,此外,於每天課程結束後,另安排分組討論時間,讓各國學員可針對本國風險管理概況來做討論,讓參與學員更深入瞭解各項風險管理實務作業之運作情形,並可了解各國於發展企業風險管理過程所遭遇之各種問題,引以為借鏡,所涉內容極為豐富,對於增進風險管理知識與本公司未來各項風險管理規劃與擬定頗有助益。另本次與會國家包含台灣3名(國泰人壽、新光人壽、臺銀人壽各1名)、中國1名、印度尼西亞3名、韓國2名、馬來西亞4名、菲律賓5名、斯里蘭卡5名、泰國9名、孟加拉2名、烏茲別克5名,共10個國家、39名學員,亦得藉此難得機會與他國學員交流,分享與會國家目前人壽保險業的風險管理概況與遭遇困境。

貳、研討會會議過程及重點內容摘要

研討的過程主要由日本第一生命保險公司之財務精算部(Financial Planning and Actuarial Dept.)、投資規劃部(Investment Planning Dept.)、企業規劃部(Corporate Planning Dept.)、資訊商業程序規劃部(IT Business Process Planning Dept.)、風險管理部(Risk Management Dept.)與核保與醫療部門(Underwriting and Medical Dept.)等相關部門高階主管講授,研討會內容除了風險管理理論外,主辦單位及授課講師亦不吝將日本第一人壽保險公司的風險管理實務作業作為個案案例與學員分享,課程結束後,不同國家學員間亦會以個人或國家的觀點提出實務作法與經驗,以分組方式進行討論,其間並主辦單位並安排參訪日本第一生命保險公司總部,與投資部門與企業規劃部高階主管進行實務上的交流,茲將本次研討重點臚列如下:

一、日本壽險業概況

(一) 日本壽險業市場規模

- 2015年全球壽險市場,依保費收入排名,日本壽險業排名為全球第二,而排名前十名之國家依序為:美國(19.90%)、日本(13.57%)、英國(8.47%)、中國(8.32%)、法國(5.93%)、義大利

利 (4.93%)、南韓 (3.88%)、德國 (3.82%)、台灣 (3.14%)、印度 (2.24%)。

- 若以全球壽險公司排名，日本壽險業進入前 20 名的共計有 3 家，包括有：日本郵政 (Japan Post) 排名第 13 名、第一生命 (Dai-ichi) 排名第 18 名與日本生命 (Nippon) 排名第 19 名。

(二) 家計單位人壽保險契約持有情形

- 依據日本生命保險文化中心 (Japan Institute of Life Insurance, JILI) 調查，人壽保險在日本的佔率變化由 1965 年的 71% 逐漸上升至 2012 年的 85.8%。
- 而依日本民眾購買保險目的之趨勢來看，以手術與醫療保障占率最高，為 58.5%，而生存保障次之，佔 53.1%，而後依序為殯葬費用 (13.0%)、子女教育及結婚基金 (7.9%)、意外保障 (7.7%)、退休規劃 (7.7%)、儲蓄 (6.1%) 與長期照護 (2.9%)。

目的	2003 年	2015 年	趨勢
醫療及手術費	56.3%	58.5%	↗
生存金	60.5%	53.1%	↘
喪葬費用	12.5%	13.0%	↗
意外目的	19.4%	7.7%	↘
子女教育、結婚	10.9%	7.9%	↘
退休生活	8.9%	7.7%	↘
儲蓄	7.1%	6.1%	↘
長期照護	4.4%	2.9%	↘

(三) 保險通路別分析

- 日本人在獲取保險資訊的來源，依序為傳統保險業務員 (47.1%)、保險公司 (15.6%)、保經代 (9.9%)、電子通路，包含網路、電視、報紙、雜誌等 (5.6%)、銀行 (2.7%)、券商 (0.1%)。
- 其中，傳統保險業務員由 2007 年的 56.7% 逐漸下降至 2016 年的 47.1%，而保險公司則由 2007 年的 11.2% 微服上升至 2016 年的 15.6%，而保經代亦由 2007 年的 3.8% 大幅上升至 2016 年的 9.9%，分析原因，係因以前日本人多由自己身邊的鄰居或親戚朋友為業務員來獲得保險保障與取得保險，這樣的方式，雖然繳費與理賠有專人服務，但是費用較高，故慢慢的日本人結合財務規劃來考量，因此金融通路 (含銀行與保險業) 就開始有了顯著成長，而保險公司大幅升高係因為知名度的提升，使得日本人對某些保險公司有著信賴感，故將整體比重拉高，而最近要特別關注的是，保經代通路的大幅提升，分析原因則因為日本消費者，需求越來越高，為了多重選擇與生涯規劃的考量，單一保險公司的商品並無法滿足，故透過保經代來挑選最佳的保障組合，而這組合包括

了保費與商品內容之比較。

(四) 日本壽險業資產組成分析

2015 年日本全體壽險業總資產為 367 兆日圓，而資產投資比例為：日本政府公債（44.15%）、國外有價證券（21.42%）、金融債（8.71%）、公司債（6.91%）、股票（5.40%）、現金存款（2.38%）、固定資產（1.70%）、保單貸款（0.82%）與其他（8.52%）。

(五) 日本壽險業資產與負債結構變化

1. 資產結構變化

由 1980 年（日本泡沫經濟）開始，約有將近 30 年時間，日本壽險業的投資配置開始有了結構性調整，茲將其變化整理如下：

資產類別	1980 年	2015 年	趨勢
政府公債	5.19%	44.15%	↗
公司債	5.42%	6.91%	↗
股票	17.21%	5.40%	↘
國外債券	2.55%	21.42%	↗
金融債券	55.48%	8.71%	↘
不動產部位	6.28%	1.70%	↘

由上表可知，日本政府公債與國外債券之比重大幅成長，日本政府公債由 1980 年的 5.19% 上升至 2015 年的 44.15%，而國外債券則由 1980 年的 2.55% 上升至 2015 年的 21.42%，其餘如金融債券、股票與不動產部位則呈現下降之情況。

2. 負債結構變化

而負債端則由 1975 年開始，日本壽險業之負債結構開始有了不同樣貌，茲將其變化整理如下：

資產類別	1975 年	2015 年	趨勢
生死合險	73.79%	8.98%	↘
定期險	8.61%	12.48%	↗
終身險	5.13%	24.88%	↗
醫療險	0.00%	33.78%	↗
年金險	0.10%	8.75%	↗
其他	12.37%	11.12%	↘

由上表可知，最值得注意的是生死合險的權重由 73.79% 大幅下降至 8.98% 與醫療險之比重由 0% 大幅成長為 33.78%，且其餘各險別之權重亦有微幅增加。

3. 原因說明

造成此狀況原因，係日本壽險業與台灣相同，同樣存在著高預定利率保單與資產負債存續期間不配合之情況，故日本壽險業花費將近 20 多年的時間來處理這個問題，其解決方法是由負債結構著手，以高獎勵與達成率來促使業務員誘使保戶進行保險契約轉換，亦就是透過此種模式來使得客戶重新檢視自己最需要的保障，並提供優惠方案，來誘導保戶轉換成較新且利率較低的保單，以解決高利率保單的問題，而去除高資金成本壓力後，則壽險公司就可以去購買較為長天期但報酬率相對較低的日本政府公債，使得資產與負債的存續期間拉近，透過此種方式，日本壽險業大約花了將近 20 多年時間，得以順利處理掉這樣的問題。

二、企業風險管理

(一) 日本壽險業風險管理的發展

- 從「事後補強措施」到「風險管理」，再到未來的「企業風險管理」。

* 事後補強措施：事情發生後才開始想對策來處理。



(掌握風險、評估風險、比較風險和資本)



* 風險管理：預期可能發生的風險來進行管理。



(擴大風險類別、整合各種風險、配合企業戰略。)



* 企業風險管理：利用風險提供的相關信息來管理。

- 風險管理要點：雖然風險管理聽起來像是消極的「防禦」，但實際上有效地攻擊才是風險管理最重要的課題。

(二) 何謂企業風險管理

- 指企業在進行獲利時、或達到目標的流程時，控管理風險的方法。而 ERM 則為管理風險提供了框架，並提供了企業進行目標（風險、機會）有關的特殊事件管理，評估發生可能性、規模，確定反應

機制，監控流程的方法。而通過這樣評估機制就可以發現風險和機會，除了可以保護企業外、亦可以創造股東（包括員工、客戶、監督者、社會等）價值。

- 換另外一種說明，ERM 是管理企業風險的方法，包括了三個部分，內部控制制度、外部監理機關規範（指對公司風險管理上面的要求）與戰略計劃。
- 而講師舉了一個生動例子，就好像開車去樂園，車子是企業本體，遊樂園是目的地，車子上面的油門與剎車，均可以為風險管理的工具，藉此來調整當遭遇狀況時，企業執行這項計畫的執行速度或甚至停止（調整步伐節奏）。講師為企業風險管理下了註解：「ERM 是用來提高到達目的地機率的各種方法的匯總，包括了汽車所有功能，例如油門、剎車和方向盤。」。

（三）何謂資本充足率

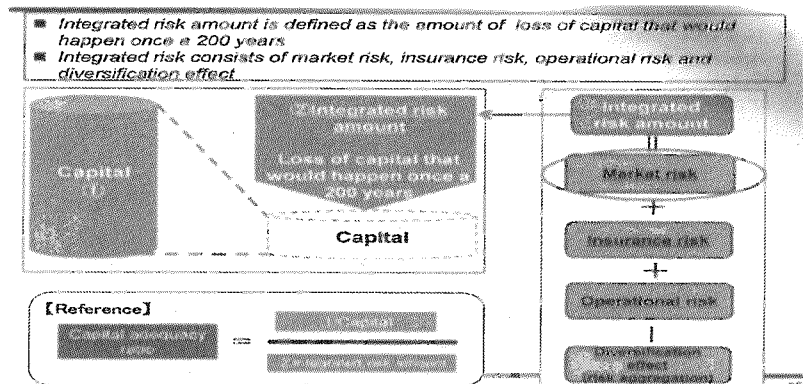
資本充足率（Capital Adequacy Ratio, CAR）用來控制清償能力水平，資本充足率亦顯示資本覆蓋風險的百分比。

$$\text{資本充足率} = \frac{\text{資本}}{\text{綜合風險金額}}$$

* 綜合風險金額：為估計一年內最大可能損失。

（四）綜合風險金額計算

- 綜合風險金額 = 市場風險 + 保險風險 + 作業風險 - 風險抵減效果。



- 綜合風險金額定義為 200 年只有可能發生一次的資本損失金額。

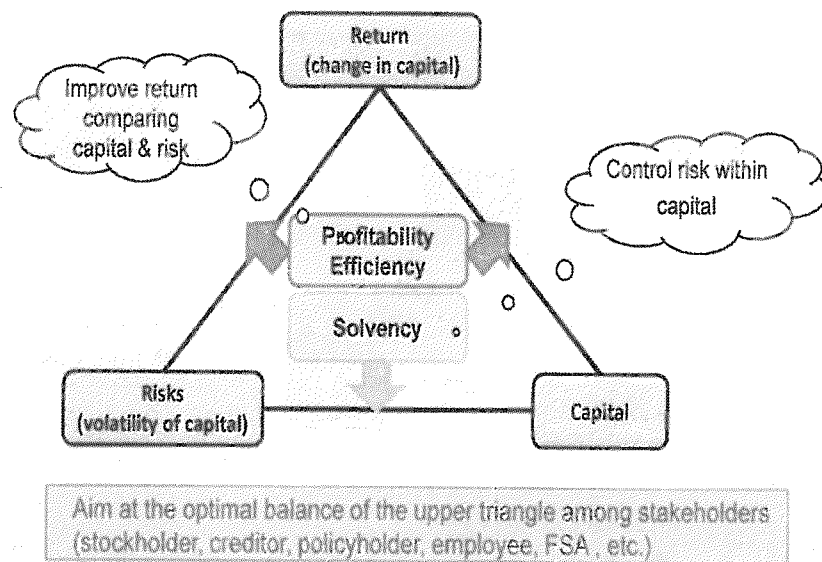
（五）企業風險管理的優點

- 強化了企業戰略目標與風險偏好之間的聯繫。
- 提升風險對策的決策品質。

- 通過強化風險對策來減少損失。
- 以風險對策來作為推動整個公司運作的方式
- 透過尋找潛在風險的過程來找到新的獲利機會
- 透過更明確的風險訊息來有效的分配資本

(六) 綜和風險金額與企業風險管理之關係

- 調和資本、風險（資本的波動）與利潤（資本的變化）以取的平衡點，是在企業風險管理中最為重要的。
- 而綜合風險管理為企業風險管理中作用為控制償付能力（資本和風險）。



(七) 什麼是壓力測試

- 壓力測試是用來評估公司財務實力的臨界點。
- 而關鍵要點在於壓力情境的設定與情境下的損失合理性。
- 日本第一生命講師則以水庫為例子來講述，水庫的圍牆就好似公司的資本，只要水庫的水不會超過水庫的圍牆，則公司就不會發生倒閉（潰堤）危機，而水庫的水就好似機會與風險並存，公司可以利用水來進行各項休憩活動或水資源的利用，來獲的好處；而壓力測試則是去假設發生暴雨時，因為不斷的雨水使得水庫的水(風險)增加，而圍牆（公司的資本）最多可容忍多少的雨水落入水庫中，通過此項測試就可以知道公司最大可承受的風險為何？而公司則可在此風險下，進行各種情境的經營策略；而水庫的水位警戒線，就好似公司的風險金額的警戒值，超過可能就要開始採取洩洪（降低風險）等因應措施。

(八) 壓力測試過程-以日本第一生命人壽為例

日本第一生命人壽將執行壓力測試過程分為四大步驟：

1. 步驟 1：建構情境

- 歷史壓力測試情境：如雷曼兄弟事件的影響衝擊。
- 假設壓力測試情境：如進一步加劇希臘債務危機或英國脫歐事件的影響衝擊。
- 天災情境假設：如地震、流感爆發。

2. 步驟 2：估計損失

假設前述步驟 1 之情境會造成以下各類風險的增加並造成損失。

- 市場風險情境（如可能使得日經指數跌破 7,000 點以下）。
- 信用、不動產 風險情境。
- 核保風險。
- 作業風險情境。

3. 步驟 3：比較損失與資本

- 預估在壓力測試情境下的損失估計數。
- 預估在壓力測試情境下的可動用資本。
- 計算公司剩餘資本數是否為正值。

4. 步驟 4：管理行動計畫

擬定壓力測試情境的應變對策，並將之納入步驟 2 中考量是否可有效降低風險損失。

(九) 日本第一生命的企業風險架構

日本第一生命將風險分為投資風險、保險風險與作業風險三大部分，其中投資風險包含市場風險、信用風險、不動產投資風險、投資經理人風險與流動性風險，而保險風險主要為資產負債管理風險、商品研發與定價風險，而作業風險則主要為行政作業風險、IT 系統風險與遭受到大型天然災害時之緊急應變措施。

三、投資風險管理

(一) 投資風險管理

在日本第一生命保險公司中，投資風險包含市場風險、信用風險、不動產投資風險、投資經理人風險與流動性風險，茲就第一生命對各項風險之定義與風險因子組成及管控方式整理於後。

(二) 市場風險

1. 何謂市場風險

- 市場風險是指由於市場波動導致的資產價值變動造成的損失風險（例如：利率、股價與匯率）
- 市場風險管理的對象是債券、股票與外幣資產 等。

2. 市場風險分類與風險因子

風險分類			風險管理工具
類別	因子	影響標的	
價格變動風險	市場波動	股票 對沖基金	● 衡量市場相關使用 Value-at-risk (VaR)
匯兌變動風險	匯率波動	國外資產	● 控管資產配置執行情況
利率變動風險	市場波動	固定收益資產 負債部位	● 驗核投資政策與目標 ● 設置跌價下限 ● 即時向管理層報告風險管理狀況

3. 風險因子與風險容忍度

- 風險與投資的潛在獲利需有密切關係。
- 市場風險管理中最重要的是在於保持風險與報酬間的平衡。
- 必須要將控制市場風險達到某水平以上，以確保公司財務的穩健性。

4. 風險控制程序

- 從中長期角度監測投資組合的風險回報。
- 控制其風險，以保持投資組合的健全性。
- 風險控制步驟：投資計畫 → 投資。

步驟	項目	風險管理
1	長期投資組合模擬	● 有效性檢查

2	長期投資政策 (長期投資組合)	1. 模擬方法與結果 2. 模擬和投資政策之間的一致性 3. 流動性 4. 風險金額 (VaR) 和風險緩衝區餘額
3	財會年度投資政策 (短期投資組合)	
4	資產配置計畫	
5	每個類別資產的投資計畫 (包括：權益、固定收益、貸款、不動產)	● 風險監控 1. 綜和風險 2. 投資風險與市場風險 3. 信用風險 4. 不動產投資風險

5. 市場風險衡量工具

- 日本第一生命公司採用風險值 (變異數與共變異數法) 來衡量市場風險，參數如下：
 - (1) 信賴水準：99.5% (控管 200 年才發生一次)
 - (2) 持有期間：1 年
 - (3) 觀察期間與頻率：3 年，週資料
- Value at Risk : $K \times \sqrt{T} \times \sigma_p$

6. 風險值參數選擇

參數	因子選擇	選擇說明
風險期限	<ul style="list-style-type: none"> ● 10 天 ● 3 月 ● 1 年 	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本第一生命選擇 1 年； ● 主要有兩個理由： 第一，該公司主要投資在具有足夠流動性的固定收益資產。 第二，第二則是每年會調整投資政策。
觀察期間	<ul style="list-style-type: none"> ● 1 年 ● 3 年 ● 5 年 ● 10 年 	<ul style="list-style-type: none"> ● 觀察期間是用來作為計算 VaR 的歷史期間長度。 ● 時間短則波動會迅速反映，相反，時間長則波動會緩慢變化。
頻率	<ul style="list-style-type: none"> ● 日 ● 週 ● 月 ● 年 	<ul style="list-style-type: none"> ● 最好頻率是能夠與風險期限相吻合的時間範圍。 ● 在這個論點上，選擇年度數據可能會是最好的。但是很難有足夠數量的年度統計數據來提供計算。所以日本第一生命選擇每週數據。

加權	<ul style="list-style-type: none"> ● 等重加權 ● 指數加權 	<ul style="list-style-type: none"> ● 指數加權移動平均法通過使用指數加權移動平均值強調最近的觀察點值。 ● 最近的觀察值比先前的觀察值獲得更多的權重，因為權重呈指數下降。 ● 但是，如何設置“下降參數（遞減）”是困難的。
----	--	---

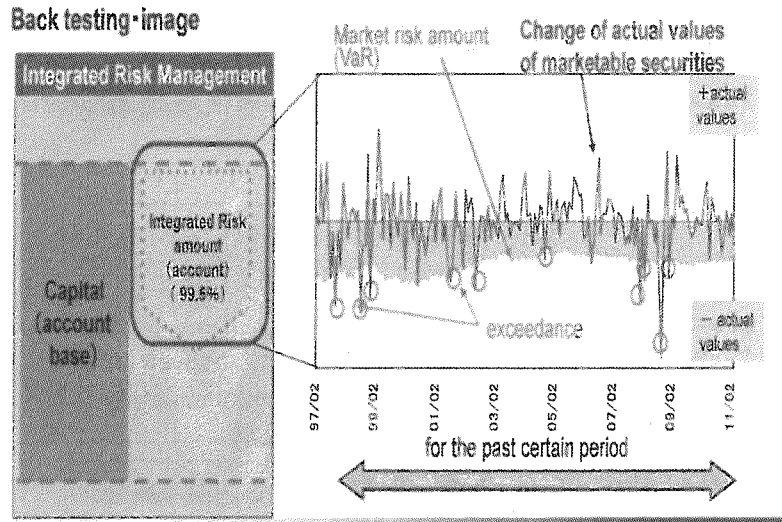
7. 市場風險資料庫

日本第一生命於各類別資產歷史風險資料來源如下：

資產類別	對應風險來源
國內股票	TOPIX Index Nikkei225 Index JASDAQ Index
國外股票	MSCI All Country Index Blue Chip Index
國內與國外債券	Japanese Government 10 years Bond Yield Japanese Government 20 years Bond Yield Japanese Electric Utility 21 years Bond Yield US 10 years Treasury Bond Yield US 30 years Treasury Bond Yield German Government 10 years Bond Yield German Government 30 years Bond Yield
外匯	USDJPY EURJPY

8. 回溯測試

- 回溯測試是依照日本第一生命所選擇的假設下所計算來的市場風險值來作為是否有效的判定標準。
- 計算實際損失金額是否超過市場風險值，並確認滿足判定標準的數量；以信賴水準 99.5% 為例，於 200 次中，超過數量應該為 1 次。
- 市場風險值是資產風險值最主要部分。因此，我們定期進行回溯測試，以確保模型有效性。



9. 因子分析與市場監控

- 將風險的增加（減少）量用以下因素來做分析，波動性、相關性和風險暴露程度等。
- 不僅要監控市場環境，還要監控短期市場的劇烈波動，以避免模型建構時的錯誤。

（三）信用風險

1. 何謂信用風險

信用風險是指由於借款人未能履行合同義務或由於借款人財務狀況惡化而面臨損失的風險。

2. 信用風險分類與風險因子

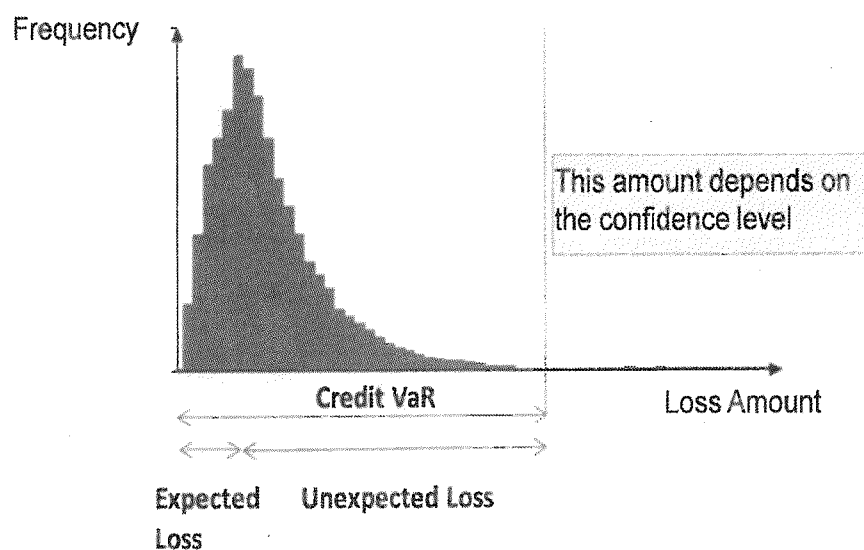
風險分類				風險管理工具
主類別	子分類	因子	資產	
貼水風險	信評調降風險	貼水變大	債券 貸款	設置有關信用評等調降之警示點
違約風險	-	破產或被清算	債券 貸款	信評機構之信用分析資訊
信用集中風險	-	破產或被清算	債券 股票 貸款	信用評等部位限額 信評機構之信用分析資訊
交易對手風險	-	破產或被清算	衍生性商品 存款	CDS 貼水與股票價格監控 信評機構之信用分析資訊

國家風險	-	政治與經濟問題	債券 股票 貸款	信用評等部位限額 信評機構之信用分析資訊
------	---	---------	----------------	-------------------------

3. 信用風險衡量工具

日本第一生命用來衡量信用風險之公式與參數假設如下：

- (1) 信用風險金額 = 意外損失 = 一年最大損失 - 一年預期損失 (貸款損失準備金)
- (2) 使用蒙地卡羅模擬法來計算信用 VaR。
- (3) 共模擬 1 百萬個情境。
- (4) 信賴水準為 99.5%，即為最壞情況中排名第 5,000 的損失 (5,000/1,000,000)。
- (5) 主要輸入資料：公開資訊、違約機率、違約損失率、相關性、信用貼水。



4. 信用風險限額

- 信用集中度風險由風險管理部門監控；以避免過度集中到某個公司集團或國家。

信用投資組合管理	企業集團信用指標
	工業部門信用指標
	國家信用指標

- 日本第一生命依據每個資產的內部信用評級來建立信用限額，以控制信用集中度風險。

(四) 不動產投資風險

日本第一生命於全日本擁有 1,100 房地產物件，而其中有 65%左右是位於東京這個區域。

1. 何謂不動產投資風險

房地產投資風險是指由房地產價格、租金變化引起的損失風險。

2. 不動產投資的特性

- 缺乏投資和交易市場，導致流動性低。
- 交易金額大。
- 每個交易標的都是獨一無二的。
- 設施管理是不可或缺的。
- 物理風險包括了自然折舊與建物損壞。
- 缺乏公開訊息，難以捕捉實際交易資訊。

3. 不動產風險分類與風險因子

風險分類				風險管理工具
主類別	子分類	因子	資產	
價格變動風險	物件價格變動風險	物件價格下跌		監控資產配置 投資建議書 投資組合多樣化 基礎市價水平監控 (可分區域與購置目的) 驗證估計價格
	租金與空屋率	租金收入下跌		
信用風險	-	承租戶違約	國內房地產 不動產證券化	對所有承租人做信用調查 聯徵中心的信用貼水
災害風險	災害風險	地震、颱風、火災等天災	私人發行的REIT	施工報告 緊急應變計畫
	缺陷風險	土地遭受污染		確認土地污染報告 外包專業調查
作業風險	作業風險	作業或系統問題、聲譽風險等等		自我控制評估 外包專業機構定期評估(聲譽)

(五) 投資經理人風險

1. 何謂投資經理人風險

- 投資經理人風險是與基金投資有相關的風險。
- 投資經理人風險管理包括投資經理的評估和驗核、投資流程和組織。

2. 投資經理人風險分類與風險因子

風險分類				風險管理工具
主類別	子分類	因子	資產	
組織	組織改變	關鍵人物的變動 AUM急遽下降	對沖基金 私募基金 共同基金	進行專職調查 監控 組織改變 投資過程 表現
	投資專業	缺乏投資經理人專業知識 風險管理的不足		
表現		態度不佳 (性能惡化)		
哲學	風格	投資標的, 策略與條件改變		
過程	部位 槓桿	高度集中 高槓桿		
附約或批註	流動性 匯兌	閉鎖期 匯兌風險		

(六) 流動性風險

1. 什麼是流動性風險

- 現金流動性風險：在下列情況下公司可能被迫以顯著低於市場的價格來進行交易已獲得現金。
 - (1) 重大政策的取消。
 - (2) 保險費收入大幅下降。
 - (3) 重大災難造成的鉅額賠償。
- 市場流動性風險：在下列情況下公司被迫以非常昂貴的價格來

進行交易。

- (1) 市場價格動盪。
- (2) 大(買/賣)差價。
- (3) 次級市場的流動性。

2. 流動性風險管理基本方法

- 重點01：關注中長期現金流。
- 重點02：監測市場流動性採取適當行動。

風險分類	方法
現金流量風險管理	<ul style="list-style-type: none">● 財務管理部門每日監控公司現金流量● 風險管理部門則監控公司內部流程的執行狀況
市場流動性風險管理	<ul style="list-style-type: none">● 由投資部門監控市場流動性● 風險管理部門訂定政府債券每日交易限額
投資組合流動性管理	<ul style="list-style-type: none">● 在投資組合中保持足夠流動性● 風險管理部門設定最低流動資產限額

四、資產負債管理

(一) 資產負債管理的定義

1. 常見的定義

資產負債管理係用以管理由於資產和負債之間的不匹配而產生的風險。

2. IAIS 對資產負債管理的定義

過去，資產負債管理專注於資產與負債的匹配，以達降低利率風險的目標；而現今的資產負債管理則是轉而追求如何使公司價值極大化。亦即資產負債管理的目標不再單純只是降低風險，而是在整合、管理公司所面對的各種可能風險，如市場風險、信用風險、保險風險、流動性風險等，並以提升公司價值為目標。

(二) 人壽保險業執行資產負債管理的目標

- 獲得超額回報：追求高於保證利率(保單預定利率)的投資回報。
- 淨資產或盈餘的風險控制：控制盈餘風險與提存風險準備。
- 現金流量要求：保持償付保戶理賠與費用支出的流動性。

(三) 資產負債管理步驟

1. 步驟一：建立資產面與負債面現金流量模型

(1) 負債面現金流量

由精算部門依據公司各項保單之保費收入、給付、脫退率、解約率、罹病率等歷史經驗統計數據做為假設之基礎，建立負債模型及估算負債現金流量。

(2) 資產面現金流量

考量公司持有資產之特性，考量固定收益資產之違約率、信用評等、信用貼水、不動產收益率等，建立資產模型並估算資產現金流量。

2. 步驟二：建立經濟預測模型

對金融市場的預測模型是建立整個資產負債管理的核心，日本第一生命保險公司是以蒙地卡羅法 (Monte Carlo Simulation) 來模擬並產生各種金融市場情境及相關經濟數據指標，並將模擬結果帶入步驟一中，以了解各項情境變化下，對公司財務之影響，並作為公司建立公司長期資產配置之重要參考。

3. 衡量公司經濟價值

由步驟一與步驟二之資訊可取得公司未來資產與負債之現金流量以及對於未來金融市場的推估，故可藉此來衡量資產與負債之經濟價值，並進一步估算出公司的淨資產價值。

(四) 資產負債風險資本計算步驟

1. 步驟一：

以各種經濟情況及負面假設為基礎，用蒙地卡羅法推估未來某一段特定期間內，各年度之現金流量，並計算該特定期間內的各年度累積盈餘（或股東權益）之變化。

2. 步驟二：

將觀察時點的年度累積盈餘（或股東權益）由高至低排序，並觀察分布情形。

3. 步驟三：

以某信賴水準下之預期累積盈餘與尾端期望值來作為資產負債風險金額的參考，並提存可能之風險準備。

(五) 傳統投資方法與資產負債管理下的投資方法

傳統投資方法僅著重於考量實質報酬率（扣除無風險利率）與風險間的關係，並進一步訂定投資決策（相同風險下之最高報酬率投資組合或相同報酬率下的最低風險投資組合），而資產負債管理的投資方法則同時考量了資產面與負債面的現金流量、負債資金成本與資產投資報酬率匹

配關係，進而以負債為主體來訂定投資決策。

(六) 投資風險分類與管理方法

日本第一生命人壽將資產負債管理中，資產面風險型態分為市場風險、信用風險與流動性風險，此三類風險並非相互獨立，而是存在相關性的；講師提供下列幾種方法來作為控管風險之參考：

1. 分散投資；以分散風險並提升報酬效率。
2. 考量資產相關性進行資產配置，以降低風險。
3. 流動性風險可設定風險限額來管理。
4. 儘量將資產與負債面之現金流量與存續期間拉近。
5. 運用衍生性金融商品進行避險。

(七) 日本壽險業資產配置概況

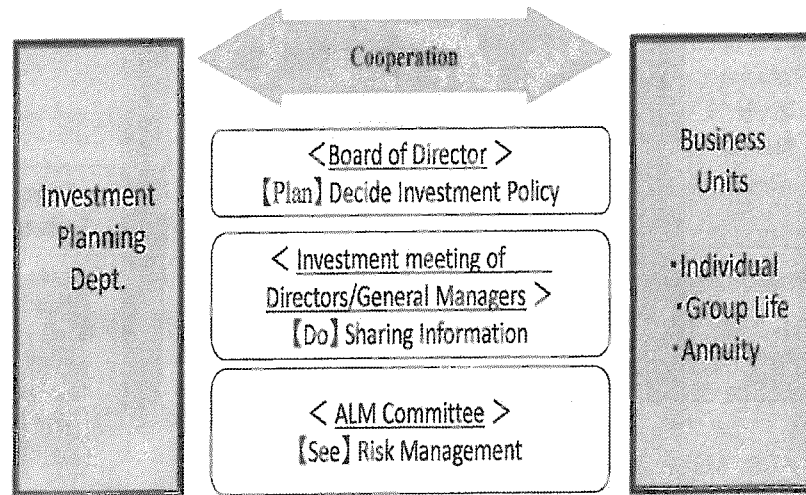
歷經 1980 年代日本企業倒閉潮與 2008 年的金融危機，對日本保險業資產造成極大衝擊，致使保險業資產配置策略更趨保守。在過分保守的策略下，日本保險行業投資淨投資收益率均值僅為 3.95%，日本壽險業資產配置典型特徵如下：

1. 資產配置主要集中在日本政府債券，占比在 65%以上，甚至高達 85%，表現出顯著的low風險偏好，與日本經濟長期低迷導致高質量公司債券供給不足、低利率環境及監管引導等因素有直接關係。
2. 金融危機的爆發使得日本保險業在投資上更為謹慎，權益投資占比持續下降，股票配置占比在 10%左右。
3. 海外證券占比較高，約占總資產的近 20%，主要為美國國債，收益率較國內證券普遍為高。

(八) 資產負債管理組織架構

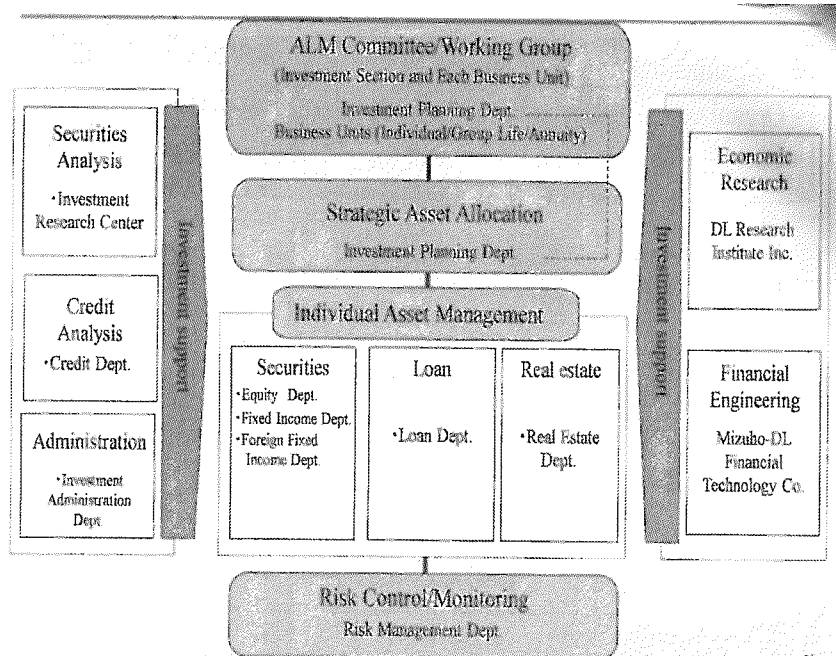
1. 日本第一生命人壽

日本第一生命人壽的資產負債管理組織架構將投資部門與公司業務部門緊密結合在一起，並由董事會決定投資政策，引導公司長期投資策略（策略配置計畫）、由高階主管投資會議提供即時投資資訊，以利短期投資策略（戰略配置計畫）之執行，再由資產負債管理委員會監控公司資產與負債風險，並提供資訊，以修正投資政策及商品策略。



2. 其他架構

資產負債管理委員會由投資部門及業務部門等相關單位共同組成，由投資規劃部決定公司長期投資策略（即策略配置），再由個別資產管理部門（如股票投資部、固定收益證券部、不動產部等），執行個別資產之投資與管理，並由風險管理部統籌控管投資風險與監督投資成效。

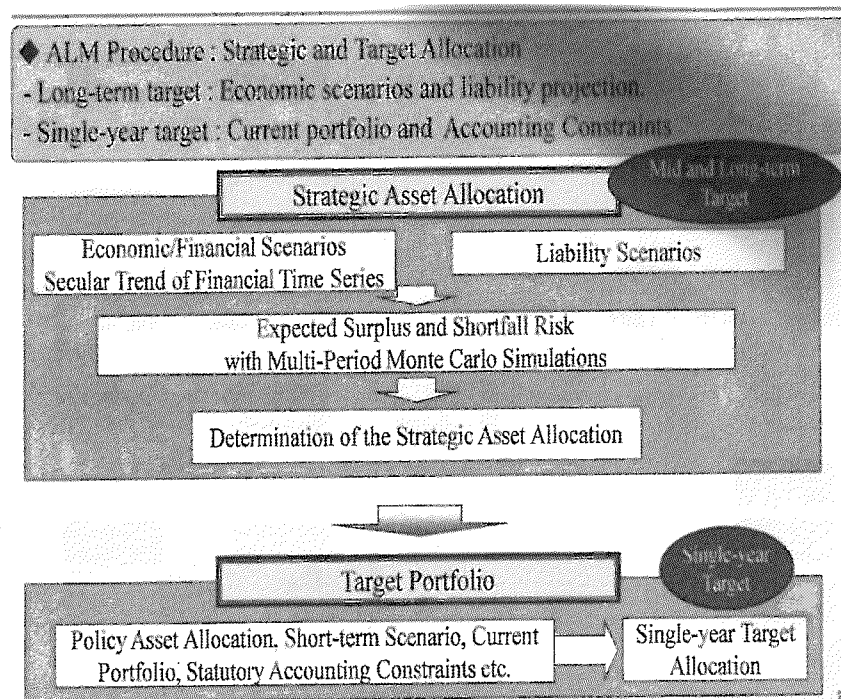


(九) 資產負債管理程序

資產負債管理程序需考量公司中、長期的投資策略目標及單一年度的戰略投資目標，以決定公司的策略性資產配置及未來一年內的戰略性資產

配置，除達成未來年度的經營目標外，並維持整體資產配置仍是依循使中、長期的投資策略目標；而策略性資產配置的程序如下：

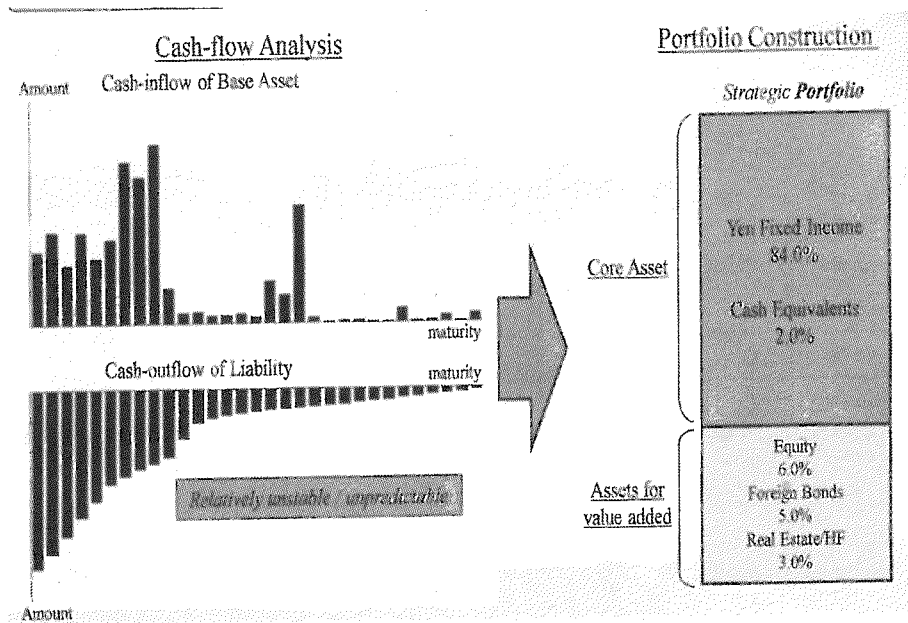
- 產生負債面假設及資產面經濟情境。
- 訂定公司投資策略。
- 以當期資產負債表及損益表為起始點，並依各種資產面經濟情境假設，以蒙地卡羅法模擬未來各期資產面與負債面現金流量，並計算各期損益及盈餘。
- 依未來各主要年度(如 5 年、10 年、20 年、30 年等)盈餘分布評估預期盈餘，或依盈餘的分布評估某一百分比的尾端期望值。
- 依尾端期望值的結果，找出於公司的策略性資產配置。



(十) 投資組合建構-以日本第一生命人壽為範例

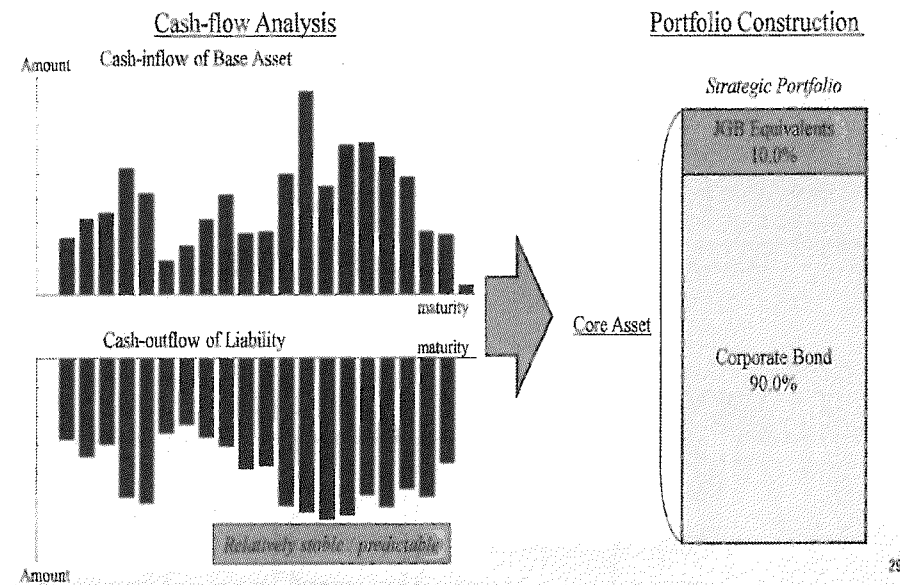
1. 團體年金險

因為團體年金負債面現金流量較為不穩定，也較無法預測，經前述策略性資產配置模擬結果，該區隔資產配置為以日圓計價之固定收益資產為 84%、國外債券 5%、不動產 3%，其餘則配置在流動性較高之資產，股票 6%、約當現金部位 2%，以避免突發狀況而造成現金流不足。



2. 個人年金險

個人年金負債面現金流量穩定且可較可預測、現金流預測準確性高，故策略性資產配置以日圓計價之固定收益證券為主，其中日本國債占10%、公司債占90%。



五、商品定價風險控管與商品發展

(一) 商品銷售流程與風險控管

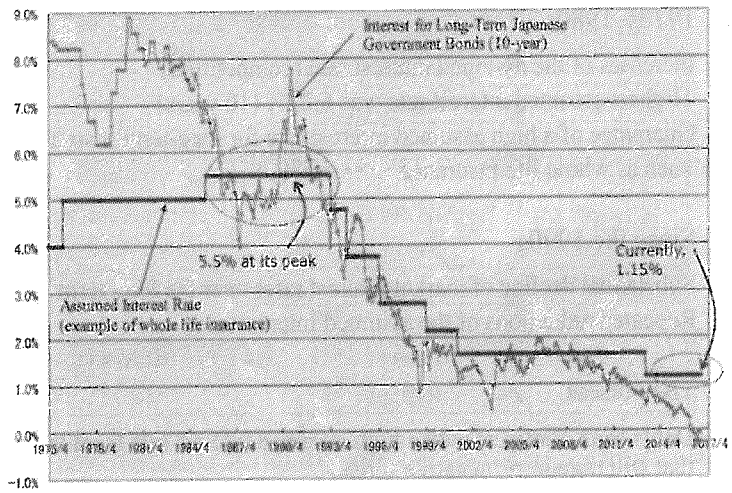
1. 步驟一：定價與商品銷售

- 保單利潤指標之妥適性。
 - 各項定價經驗假設數據是否合理。
 - 獲利能力假設是否合理。
 - 佣金妥適性。
2. 步驟二：保單上架銷售
- 核保標準之選定。
 - 醫學核保審查。
 - 逆選擇之防堵。
3. 步驟三：精算評價、財務計畫與監控
- 準備金評估。
 - 現金流量預測（單一年度基礎）。
 - 利潤來源分析。
 - 現金流量測試（多年度為基準）。
 - 監測（新契約量統計，有效保單與脫退及保單停效率）。
4. 步驟四：保險理賠給付檢視
- 依據保險契約規定來進行給付審查。
 - 避免道德風險的發生。
5. 步驟五：經驗統計
- 死亡率與罹病率統計與分析。
 - 回饋給商品定價做為參考。

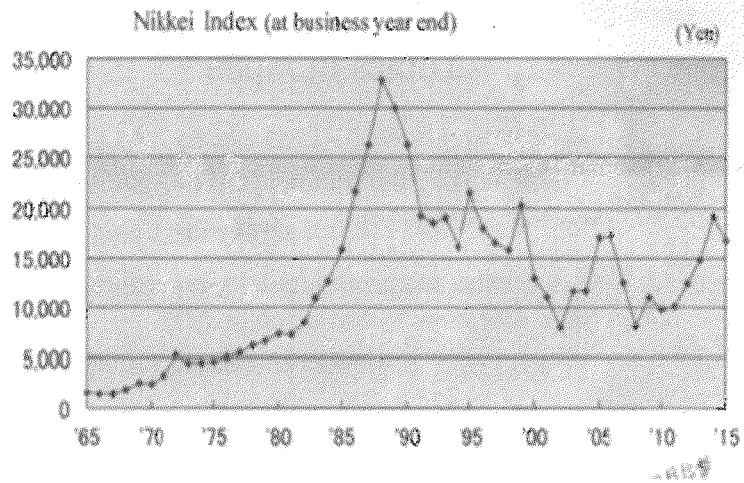
（二）商品發展—以日本終身壽險為例

1. 投資環境不佳導致預定利率逐年下調

- 1970年代~1980年代
 - (1) 壽險業削價競爭不斷提高預定利率，導致預定利率最高達 6.25%（10年期）。
 - (2) 而長年期終身壽險的保單預定利率則高達 5.5%。
- 1990年代至今
 - (1) 長天期市場利率大幅下降。
 - * 日本十年期公債利率走勢圖



* 日經指數走勢圖



(2) 預定利率連續下修。

Contract Year	Liability Reserve Balance (million yen)	Assumed Interest Rate
~ FY1980	769,068	2.75%~5.50%
FY1981 ~ FY1985	1,332,620	2.75%~5.50%
FY1986 ~ FY1990	4,779,824	2.75%~5.50%
FY1991 ~ FY1995	4,132,593	2.75%~5.50%
FY1996 ~ FY2000	1,567,059	2.00%~2.75%
FY2001 ~ FY2005	1,946,711	1.50%
FY2006 ~ FY2010	3,757,633	1.50%
FY2011	996,264	1.50%
FY2012	1,042,877	1.50%
FY2013	869,614	1.00%
FY2014	1,158,131	1.00%

- 目前狀況

由於過去的高預定利率保險合約之負債影響仍在，致使日本壽險業仍普遍存在的利差損失。

2. 醫療進步與環境品質提升使得死亡率下降與平均餘命大幅提升

日本人 60 歲以上男性人口之平均餘命由 1965 年的 15.20 年(表示年齡達 60 歲男性，平均還有 15.20 年的壽命)，逐漸提高為 2010 年的 22.75 年，而日本人 60 歲以上女性人口之平均餘命則由 1965 年的 18.42 年，逐漸提高為 2010 年的 28.28 年，而死亡率則由 30 歲為代表年齡，男性由 1990 年的千分之 0.78 下降至 2010 年的千分之 0.69，女性則由 1990 年的千分之 0.42 下降至 2010 年的千分之 0.36。

- 日本人滿 60 歲之男性與女性平均餘命變化趨勢

Average life expectancy at 60

Based on Population Life Table		Male	Female
Year	1965	15.20 years	18.42 years
	1970	15.93 years	19.27 years
	1975	17.38 years	20.68 years
	1980	18.31 years	21.89 years
	1985	19.34 years	23.24 years
	1990	20.01 years	24.39 years
	1995	20.30 years	25.35 years
	2000	21.44 years	26.85 years
	2005	22.09 years	27.66 years
	2010	22.75 years	28.28 years

- 日本人男性與女性年齡級距死亡率趨勢變化

Males (Unit: ‰)						Females (Unit: ‰)					
Age	1990	1995	2000	2005	2010	Age	1990	1995	2000	2005	2010
20s	0.83	0.75 (90)	0.63 (76)	0.56 (67)	0.51 (61)	20s	0.30	0.29 (97)	0.25 (83)	0.26 (87)	0.24 (80)
30s	0.78	0.79 (101)	0.77 (99)	0.74 (95)	0.69 (88)	30s	0.42	0.40 (95)	0.38 (90)	0.37 (88)	0.36 (86)
40s	1.55	1.44 (93)	1.47 (95)	1.43 (92)	1.28 (83)	40s	0.89	0.83 (93)	0.78 (88)	0.75 (84)	0.71 (80)
50s	4.05	4.06 (100)	3.92 (97)	3.57 (88)	3.17 (78)	50s	2.17	2.11 (97)	1.96 (90)	1.76 (81)	1.67 (77)
60s	11.32	10.66 (94)	9.23 (82)	8.83 (78)	8.10 (72)	60s	4.81	4.57 (95)	3.83 (80)	3.64 (76)	3.40 (71)
70s	26.41	26.24 (99)	23.84 (90)	21.23 (80)	18.42 (70)	70s	13.24	11.82 (89)	9.99 (75)	8.90 (67)	7.67 (58)

3. 終身壽險與定期壽險保費逐年調高

由於保單預定利率不斷下修與死亡率的下降，使得壽險保費逐漸變得越來越貴。

(yen)

		1987.1~	1990.4~	1993.4~	1994.4~	1996.4~	1999.4~	2001.4~	2007.4~	2013.4~
Whole life insurance	Enrollment at age 35	14,430	13,675	15,019	17,730	21,301	23,965	26,840	26,338	29,916
	Paid up at age 65									
Term insurance rider	Enrollment at age 25	4,770	4,245	4,032	4,032	3,797	3,601	3,589	3,507	3,490
	10 year policy term									

(三) 從 1980 年泡沫經濟破裂以來，日本人壽保險業由於持續受到日本政府公債利率不斷下修與國內經濟蕭條之影響，終於有些日本的保險公司承受不住強大的利差損壓力而退場，由 1997 年至今共計有 Nissan Life (1997)、Toho Life(1999)、Daihyaku Life(2000)、Taisho Life(2000)、Chiyoda Life (2000)、Kyoiei Life (2000)、Tokyo Life (2001) 與 Yamato Life (2008) 等八家日本壽險業者發生倒閉；而日本政府與台灣政府的做法不同，並未另外有安定基金等機制來保障保戶權益，而此方式亦讓保戶明白，利差損問題是壽險公司與保戶共同要面對的問題，故在後來的保單轉換的策略應用上，日本壽險業方能順利的將負債結構改變。

六、作業風險

(一) 日本壽險業之作業風險概況

依據日本壽險業的實務守則提供之定義，作業風險涵蓋了行政作業風險與電腦系統風險兩大部分。

1. 行政作業風險

員工非法行為或員工因為怠忽而未按照正確流程來進行行政作業而導致事故或違反法令規定，致使保險公司遭受損失的風險。

2. 電腦系統風險

係指 IT 系統缺陷的風險，如當計算機系統故障時，將致使保險公司承擔之損失（客訴等），此外，非法使用計算機所導致保險公司發生損失亦屬於此類風險。

(二) 行政作業風險

該類風險所包含層面甚為廣泛，除一般行政作業疏失與員工違法行為之

外，其他例如：投資長期策略目標擬定錯誤、內部作業適法性與外包承包商管理等均屬於行政作業風險討論範疇。

1. 內部控制自我評估

係指企業內部為實現目標與控制風險，而對內部現有的控制制度的有效性與妥適性實施自我評估的方法。內部控制自我評估是一種世界各國廣泛使用的內部控制制度衡量技術與工具，它是讓管理階層與實際作業人員直接參予內部控制效果的考核與評估的一種過程，而透過此方式，可以確保評估結果是可靠的，而此評估的最終目的則是為組織實現目標提供合理保證。

日本壽險業運用此方法，來進行事前的作業風險管控透過內部控制自我評估來找尋現行作業面中，可能存在之風險，並重點予以補強。

2. 非預期風險管控流程

透過內部控制自我評估，仍有可能發生非預期的作業風險損失，而當發生後，則採取下列流程予以進行管控作業風險，並減少該類行政作業風險再次發生失誤。

問題發生 → 調查與分析事故形成原因 → 針對事故原因擬定應變對策草案（降低損失頻率或幅度）→ 實施應變對策草案並確認結果與成效 → 不斷修正改進 → 風險控制制度建立。

- 重點不是在找出導致事故發生背後的主要因素，而是通過這樣的流程與邏輯，不斷反覆的提出造成該事件的可能主要因素，而直至沒有遺漏（透過反覆詢問「為什麼？」），最後再擬定預防措施以防止風險事件的再發生。

（三）電腦系統風險

該類風險包含 IT 系統的規劃、開發與使用及資訊安全與網絡攻擊等，另因日本處於地震帶上，故當針對發生自然災害（大地震、海嘯等）時，如何能夠迅速在另外一個辦公地點重啟電腦系統之緊急應變措施；而其中當發生天然災害後之緊急應變流程如下：

- 掌握災害發生情形及範圍
包含災害範圍、災害處理程序、掌握各階層主管及員工安全狀況、公司自用及投資不動產的狀況、對外聯繫網路是否正常、受災害波及的分支機構等。
- 擬訂決策與方向
包含制訂臨時聯繫網路、特殊作業聯繫網路、災害理賠程序等。
- 建立災區保戶服務機制

包括減化理賠處理流程、提供保費支付寬限期等。

- 將訊息回報予主管機關及日本壽險公會。
- 處理、回應媒體資訊，更正不正確資訊或謠言。
- 提供救援物資及捐款予受災地區或罹難者。

參、心得與建議

日本至 1990 年代以來，先遭遇泡沫經濟破裂，後來有 1997 年由泰國開始的亞洲金融危機與 2007 年 8 月因為美國次貸危機，以致於 2008 年引發的全球性金融海嘯，以及最近的希臘破產事件與英國脫歐事件，在各式各樣的金融風險，包括市場風險、信用風險及流動性風險等侵擾之下，造成日本壽險業於 1997 年至 2008 年間共計有 8 家壽險公司因為股價與利率持續下跌而發生倒閉，而於天災方面則有 1995 年的阪神大地震、2011 年 3 月的東日本大地震，造成日本宮城縣以東的太平洋海域發生規模 9.0 的大地震，引發最高 40.1 公尺的海嘯，特別是距離震央最近的福島、岩手、宮城等縣，這 3 縣的沿海地區遭到強烈的海嘯襲擊，大部分離海岸不到 3 公里的地區被海嘯淹沒，使許多沿海城市與人造設施遭到摧毀，僅宮城一縣死亡、失蹤人數便接近 11,000 人，經濟損失更是難以估量。不僅如此，劇烈的海嘯還導致福島第一核電站事故的發生，這些狀況使得該震災成為日本歷史上傷亡最慘重、經濟損失最嚴重的自然災害之一。而在如此天災與金融環境衝擊下，綜觀日本的金融業與保險業卻未見到營運困難，甚至金融環境逐漸好轉。

因為這些的金融危機與天災人禍讓日本壽險業者對於風險管理及資產負債管理的重要性有著相當深刻的體認，對於這些危機的經歷均將之納入公司內部的風險管理規範中，而本次日本財團法人國際保險振興會(FALIA)所舉辦的風險管理研討會，讓我們可以透過日本第一生命人壽的企業風險管理建構經驗，來了解日本壽險業是如何去面對這種種的危機，因為臺灣除了與日本一樣同處地震帶上外，臺灣公債殖利率亦如日本般不斷下修，此外亦與日本相同面臨著生育率降低、人口老化的社會現象，因為臺灣與日本的極為相似，故相信本次參與研討會所得到的寶貴經驗與日本壽險業在風險管理上的作法，均可引以為借鏡，用以建構本公司未來的企業風險管理，茲將本次研討會心得整理如下：

- 一、經和與會學員會相交流後，得知各國於實施企業風險管理後，所遭遇到的普遍問題通常是「資產與負債存續期間無法配合」與「高利率保單」所帶來的利差損問題，而此點亦是我國壽險業與本公司目前面臨的重大問題之一，雖然日本壽險業至今尚未完全擺脫此兩項困擾，但已經大幅改善，其處理問題的過程有

值得我們借鏡之處。

日本壽險業以改變負債面結構為出發，先確切了解公司自身保險商品（如年金保險、終身壽險或保證給付投資型保單等）之存續期間、保單預定利率或保證利率、可能之賠付並預測未來現金流量等，並依照不同負債商品結構採取不同之資產配置，例如針對存續期間（Duration）較短且現金流量較穩定的商品以現金流量配合（Cash flow Matching）方式，100%配置在固定收益資產（fixed income assets）；至於現金流量不確定性大的保險商品，第一生命則採用自行發展之模型，並結合效率前緣（Efficient Frontier）概念進行資產配置，惟該模型目前僅包含資產面。

而針對公司整體的負債結構為了徹底解決高預定利率保單利差損問題及存續期間無法配合的問題，自90年代初期日本泡沫經濟破滅開始，除配合市場利率持續販售低利率保單，以降低公司自身保單成本外，另開始著請業務通路針對持有高利率保單之舊有保戶，重新進行保戶保障需求之檢視，鼓勵保單轉換，除降低壽險業利差損壓力外，另可重新替保戶尋求最適合之新型態商品，達到壽險公司與保戶雙贏的局面，另當負債面結構與保單成本下降後，即可購入較長天期之固定收益資產，來縮短資產與負債存續期間之差距。

雖然每一家壽險公司的商品結構、資本結構與資產結構不盡相同，此資產負債管理弭平策略不一定完全適用於臺灣壽險業，但仍可參酌此經驗，擬定公司的資產負債策略目標，改善負債面的商品組成結構與資產面的投資組合結構，逐步由利差損與資產負債存續期間不配合的困境中走出。

- 二、目前本公司執行自我清償能力評估測試時，因尚未有自建內部模型作支撐，故仍採用法定資本適足率之衡量方法進行計算，而於本公司之企業風險管理部分，除了市場風險與信用風險能以外購之寶碩風控系統量化出風險值外，其餘保險風險、作業風險等，均尚未能有足夠量化工具與分析方法將各項風險量化，致使本公司的風險管理層次僅能停留在，問題發生後之後續處理與綜合風險值控管，始終無法提升至風險管理之最高層次，即協助公司經營管理階層進行公司營運策略之參考，而本次研討會的課程中，以日本第一生命人壽為範例，介紹了許多在實務面的投資風險（包含市場風險、信用風險管理與流動性風險）相關之量化模型、以及採用各種用以量化保險風險與資產負債管理風險之衡量工具，應可做為借鏡，以弭補足本公司技術之不足，並期許藉由這些量化分析技術，來預測未來金融市場情境及在各情境下公司財務之變化，以便讓公司能夠採取最有效率的方式，訂定負債商品結構策略與公司資產面投資組合策略，以期讓本公司早日走出利差損壓力與資產負債存續期間不配合之陰影，另有鑒於本公司目前投入風險管理部的人員編制數、量化模型與資訊設備等均顯不足，大多數資源均投入在投資與業務之一線單位，故建議可參酌日本第一生命人壽之經驗，將各項涉及專業度較高的風險控管工作落實於各部門職掌，舉例來說：該公司將保險風險（係指商品發展與訂價風險控制）之業務落實於

財務精算部 (Financial Planning and Actuarial Dept., 角色類似本公司精算部)、作業風險中的 IT 風險控管則落實於資訊商業程序規劃部 (IT Business Process Planning Dept., 角色類似本公司資訊部)、核保風險控管方面則落實於核保與醫療部門 (Underwriting and Medical Dept., 角色類似本公司契約行政部) 來加以控管, 而有關公司的長年期策略與短年期的戰略目標擬定與風險管理則落實於企業規劃部 (Corporate Planning Dept., 角色類似本公司企劃部), 而有關資產配置匹配計畫則落實於投資規劃部 (Investment Planning Dept., 角色類似本公司財務部的資產配置業務); 而風險管理部 (Risk Management Dept.) 主要工作除匯整各部室所提供資訊並以風險角度進行分析後予以呈現給高階長官外, 另依法定資本適足性計算公式控管公司整體風險, 並發展企業風險管理, 而至於達成企業風險管理之目標, 需仰賴有足夠的量化分析人才, 以及適合的量化資訊系統模型來支持, 此部份亦建議交由專業部門進行建置, 於資產負債風險模型開發部分, 最重要的是由負債面的現金流量出發, 故建議精算部詢問精算顧問協助建置, 而有了可信度高的負債面現金流後, 則需考量「負債現金流」與「負債面成本」於市場找尋相匹配的金融資產商品來搭配, 此部分則建議由對市場金融商品敏銳對較佳之投資部來協助財務部來進行開發, 而風險管理部則針對所選擇之金融資產進行定期性的風險監控, 如此或可解決本公司目前風險管理之窘境, 而此部分亦均仰賴高階長官對風險管理的支持。

- 三、由日本商品的發展過程中, 由原先死亡後對家人的保障與籌措喪葬費用, 演變成替子女籌措教育與結婚基金、後來再演變成幫自己儲蓄, 至今, 隨著醫療技術進步與居住環境的改善, 造成死亡率大幅下降與平均餘命延長, 致使日本人對保險商品的要求, 以變為儲蓄、年金與醫療及長期照護, 以期讓自己退休後的生活能有所保障, 活得有尊嚴, 而此現象應可為臺灣壽險業作為借鏡, 而有鑑於多數消費者對於保險商品之特性與給付內容並不十分熟悉, 故臺灣消費者應均有此項需求, 但卻礙於對保險商品的不熟悉, 故無法自己去選擇合適商品, 而成為隱性客戶, 而本公司近年來的業務發展均仰賴臺灣銀行通路, 而壽險業與銀行業通路所販售之商品, 幾乎大多為定期的儲蓄型商品, 並無法真正發揮保險保障的優勢, 而一味與銀行比拚利率結果, 亦造成利差損以致降低公司的利潤來源, 故建議公司應發揮保險業的保障本質, 持續強化與保經代合作關係, 礙於本公司無法自行培養業務員, 建議可開發較淺顯易懂的保單, 透過報紙、雜誌、廣播甚至電視等媒體, 配合繞口的洗腦口號, 向大眾推廣保障型商品, 提升保障型商品的佔比權重, 以改善本公司負債面人壽保險商品之結構。