

## 出國報告（類別：出國）

# 參加 OLIS 2019 Spring 「風險管理」研討會 出國報告

服務機關：金融監督管理委員會保險局

姓名職稱：林靜怡 稽核

派赴國家/地區：日本東京

出國期間：108年5月22日至108年5月29日

報告日期：108年8月24日

## 摘要

本次參加 OLIS 2019 春季研討會，以「風險管理」為主題，探討企業風險管理（ERM）之執行與經驗，分享日本壽險公司的投資風險、作業風險、核保風險、IT 風險管理等業務概況，以及日本人口趨勢變化對壽險業之影響，並藉由參與研討會成員小組共同討論及風險辨識評估個案實作，促進互動理解及各國之間現況與意見的交流。

借鏡日本經驗，建議保險業與時俱進強化風險管理及內部控制，可參考導入以經濟價值為基礎的管理工具，且有公司負責人及高階管理團隊的支持與推動，管理機制才能起作用，正因為風險管理的目的在於維持財務健全性下，持續提升企業價值與專業聲譽，而這是管理團隊的任務。另保險業除了可透過增加資本以提高風險承受能力外，建議在業務面多銷售保障型與高齡化商品，並積極推進業務多元化及適當運用金融科技，發展貼近消費者需求的保險商品，及以商業保險輔助社會保險的不足，並改善增進作業流程，落實公平待客原則。

## 目次

壹、	會議目的及過程.....	3
貳、	研討內容摘要.....	5
一、	壽險業之企業風險管理（ERM）與日本保險公司執行經驗	5
二、	投資風險管理.....	9
三、	作業風險管理.....	11
四、	核保風險管理.....	13
五、	IT 風險管理.....	15
六、	日本人口趨勢變化對壽險業之影響.....	16
參、	心得及建議.....	19

## 壹、會議目的及過程

日本公益財團法人亞洲人壽保險振興中心（Oriental Life Insurance Cultural development Center, OLICD）係於 1967 年由協榮人壽保險公司（現直布羅陀人壽保險公司）當時的社長川井三郎先生提議，並由該公司捐助設立，旨在透過相關教育訓練，深化亞洲各國對人壽保險知識的理解及培養有能力的人才，以助於人壽保險事業的健全發展。

OLICD 每年定期在春季及秋季舉辦研討會，本（108）年度春季研討會係於 108 年 5 月 23 日至 5 月 28 日舉辦，主題為「風險管理」，邀請日本保德信集團（Prudential Group）所屬控股公司及人壽保險公司之中高階風險管理相關部門主管，以及日本顧問研究機構為講座，探討企業風險管理（ERM）之執行與經驗，及分享日本壽險公司的投資風險、作業風險、核保風險、IT 風險管理等業務概況，以及日本人口趨勢變化對壽險業之影響，總計有孟加拉、柬埔寨、中國大陸、香港、印尼、南韓、馬來西亞、蒙古、緬甸、巴基斯坦、斯里蘭卡、臺灣、泰國、越南等 14 個國家及 43 位代表參加，並藉由參與研討會成員小組共同討論及風險辨識評估個案實作，促進互動理解及各國之間現況與意見的交流。

本次研習課程安排如下：

日期	議題/講師
5月23日	<ul style="list-style-type: none"><li>壽險公司ERM的實行（Insurance ERM Practices）</li><li>投資風險管理（Investment Risk Management）</li></ul> 講師：Prudential Holdings of Japan Inc. 首席風險官／秋山泰宏
5月24日	<ul style="list-style-type: none"><li>日本保險業的ERM（Enterprise Risk Management（ERM） of Insurance industry in Japan）</li></ul> 講師：Capitas Consulting Corporation 常務董事／植村信保
	<ul style="list-style-type: none"><li>作業風險（Operational Risk）</li></ul> 講師：The Prudential Gibraltar Financial Life Insurance Co., Ltd. 風險管理小組經理、行政風險管理長官／牧野太
	<ul style="list-style-type: none"><li>小組討論（Group Discussion）</li></ul>

日期	議題/講師
5月27日	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本人口趨勢變化和人壽保險的未來 (Demographic Trends in Japan and the Future of Life Insurance)</li> </ul> 講師：NLI Research Institute 生活研究部主任研究員／久我尚子
	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本壽險公司的核保風險管理 (Insurance Underwriting Risk (UWR) Management in Life Insurance Companies in Japan)</li> </ul> 講師：The Prudential Gibraltar Financial Life Insurance Co., Ltd. 委任精算師、風險管理小組保險承保風險管理長官／谷政信
5月28日	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT風險 (IT Risks)</li> </ul> 講師：The Gibraltar life Insurance Co., Ltd. 系統控制小組組長／上野拓也
	<ul style="list-style-type: none"> <li>小組討論及報告 (Group Discussion)</li> </ul>



【OLICD 人員及研討會成員全體合影】

## 貳、研討內容摘要

### 一、壽險業之企業風險管理（ERM）與日本保險公司執行經驗

#### （一）ERM 概述

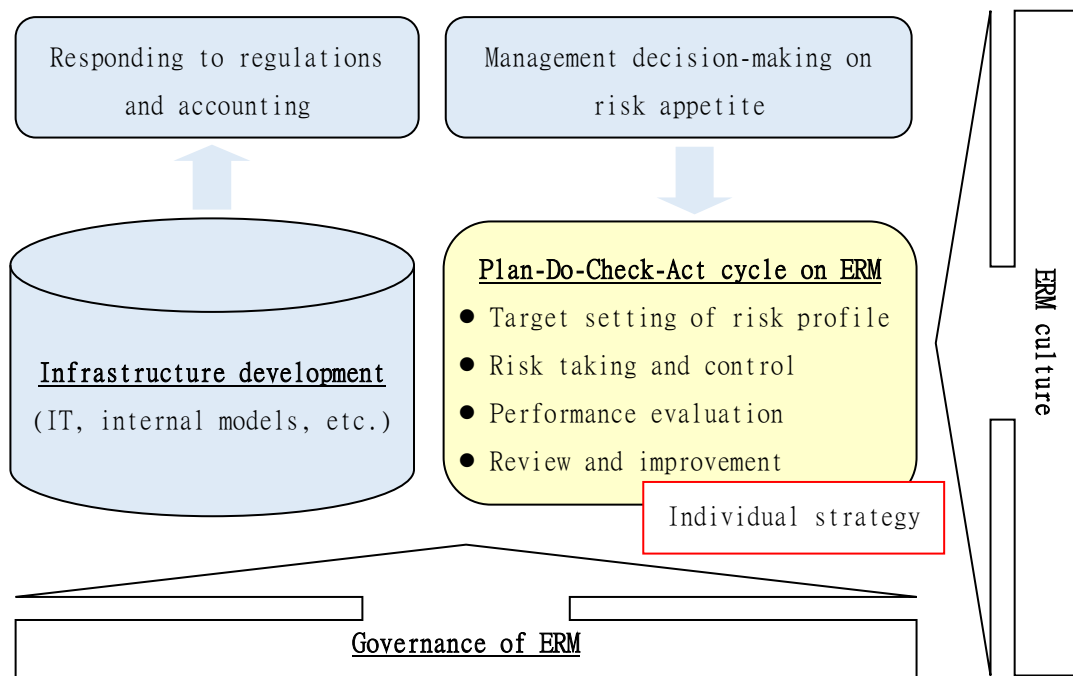
根據國際化標準組織（International Organization for Standardization, ISO）之定義，風險係指不確定性對目標的影響（The effect of uncertainty on objectives）。而風險管理的核心信念在於知識的誠實（intellectual honesty），以不偏不倚的誠實態度面對問題，基於事實作出決策，並維持透明度，互相合作，以及鼓勵共同參與及革新的開放環境。ERM 是在接受風險的觀點下，由上層管理團隊而下至所有部門，以企業整體一致的目標，採取全面且持續精進的方法，管理控制所面臨的所有風險，來提升企業價值，與傳統風險管理著重於被動避免及減少特定風險造成的損失，且趨向於風險管理是風險管理部門的任務，有所不同。

ERM 及傳統風險管理的比較如下表：

項目	ERM	傳統風險管理
目的	在維持財務穩健性下，提升企業價值	避免及減少損失
涵蓋的風險	所有風險種類，包括新興風險（emerging risks）	特定風險
負責單位	非特定之部門，而是整體企業	風險管理部門或經其他指定之組織
風險的觀點	所有風險整合一致之觀點	辨認個別風險類別（將風險分別處理）
風險回應	與營運策略緊密攸關的持續性活動	需要時才予以回應

因為企業的營運涉及許多不同的利害關係人（stakeholder），例如股東、董事會、管理階層、員工、消費者/客戶、債權人、監理機關、信

評機構或股票分析師等，對於風險的態度及處理策略各有不同的看法，有些可能是風險趨避者，有些可能對公司的成長潛力較有興趣，保險公司應該針對不同利害關係人的期待，從不同的面向（如清償能力、獲利波動度、長期收益率等），來看待風險，瞭解不同利害關係人所關心的目標為何及如何達成，是 ERM 成功的關鍵。公司管理階層應設定風險管理的方向，由適當的單位使用適當的工具去執行，再定期衡量評估風險管理的有效性，是否達成風險策略及利害關係人的目標，並反饋檢討設定的風險管理方向是否妥適，持續循環地進行。



【ERM 架構釋例圖】

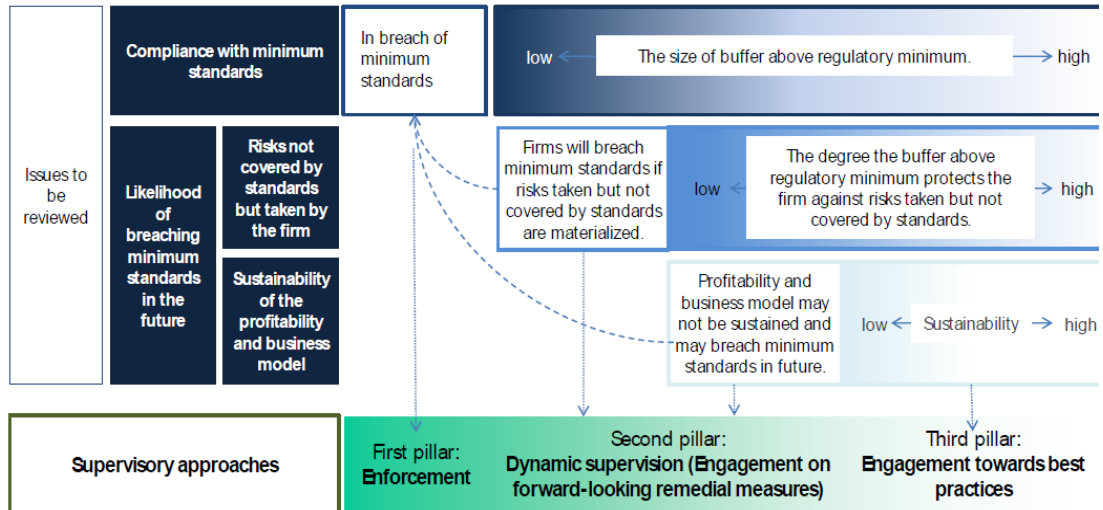
辨識及瞭解風險的來源，也是風險管理的重點。國際保險監理官協會（International Association of Insurance Supervisors, IAIS）於 2011 年提出保險核心原則（Insurance Core Principles, ICP），其中就風險辨識（risk identification）指出，ERM 架構應確定並解決保險公司已經或可能面臨的所有合理、可預見及相關重大風險，至少應包括核保風險（underwriting risk）、市場風險（market risk）、信用風險（credit risk）、作業風險（operational risk）及流動性風險

(liquidity risk)，並可能包括法律風險 (legal risk) 及保險公司的聲譽風險 (reputation risk)。日本保德信集團事業的風險管理架構則是以日本金融廳 (FSA) 所發布的指南或手冊為基礎，分為核保風險、投資風險、流動性風險、作業風險 (如行政風險 administrative risk、系統風險 system risk、法律風險、聲譽風險、勞動和人力資源風險 labor and human resources risk、有形資產風險 tangible asset risk、分支機構風險 branch organization risk、模型風險 model risk) 等 4 個主要風險類別及其他風險，並包括兩道防線，即第一道防線業務單位 (business functions) 及第二道防線風險管理團隊 (Risk Management Team)，並著重於風險治理 (risk governance)、風險辨識及評估 (risk ID and assessment)、風險策略 (risk strategy) 及風險胃納 (risk appetite)，以及集團間的模型與指標共享、協調的公司治理及透明度。

## (二) 導入經濟價值基礎的管理 (Economic Value based Management)

全球保險業已引進 ERM，但 ERM 只是一種支持管理決策的工具，並不會自動顯示最佳管理策略。在經濟價值基礎下評價保險公司之資產及負債，亦即採市場價值評價，有助於評估保險公司的財務狀況，而經濟價值基礎之管理，對於 ERM 的建立也很重要。許多日本保險公司已經將經濟價值基礎的管理架構納入其內部管理方法，上市保險公司會揭露經濟清償能力比率 (economic solvency ratio, ESR)，許多未上市公司也將 ESR 作為內部管理的工具。根據日本 FSA 於 2018 年發布的 “Financial Services Policy”，將在實際監理及檢查中納入經濟價值基礎的資產及負債評估概念，以及加強對自然災害承保風險與資產管理的監測能力，同時加強保險公司的風險管理，作為其「動態監理」(dynamic supervision)。





【動態監理圖 (JFSA' s Supervisory approaches, June 2018)】

在清償能力要求方面，日本 FSA 於 1996 年引進邊際清償能力比率 (Solvency Margin Ratio, SMR)<sup>1</sup>，1997 年以後日本陸續發生壽險公司倒閉事件，FSA 於 2007 年發布“FSA Review Team of SMR”，根據這份報告，FSA 正研議未來導入經濟價值基礎的清償能力制度。此外，自金融危機後，IAIS 針對大型跨國保險集團 (Internationally Active Insurance Groups, IAIG) 策劃研擬跨國保險集團監理的共同架構 (ComFrame)，制定全球一致的保險資本標準 (Insurance Capital Standards, ICS) 是 ComFrame 的一部分，FSA 是 IAIS 的主要成員之一，過去 FSA 關注於國際會計準則 IFRSs 及歐盟的 Solvency II 趨勢，但現在 FSA 更密切關注的是 ICS 的發展趨勢，FSA 使用 ICS 市場評價調整法 (Market Adjusted Valuation, MAV) 的實地測試 (Field Testing)，來檢視對日本保險業的新清償能力監理規範，並將與相關單位進行廣泛地討論。許多日本保險公司亦持續關注 ICS 的發展，並認為 FSA 將在增加新監理制度之實地測試頻率後，納入清償能力的要求規範，預計時程上不會晚於 ICS 的發展。

<sup>1</sup> 目前日本保險公司清償能力制度為  $SMR = \text{Margin (Capital)} \div [1/2 * (\text{Risk Amount})] \geq 200\%$ 。

## 二、投資風險管理

分為市場風險與資產負債管理（Asset liability management, ALM），及投資風險管理等兩個層面做探討。

### （一）市場風險與資產負債管理

在市場風險議題中，主要討論的是壽險公司的資產負債管理及因應利率風險的問題。

資產負債管理是壽險公司營運策略的基本要素，在有效的風險管理思維下，是一種負債驅動的業務（liability driven business），注重投資資產與估計保險負債現金流量相匹配。

首先要瞭解的是負債輪廓（liability profile）或現金流，現金流量及價值會因不同保險商品而有所差異，其變動也取決於產品類型，與最小化再投資風險相匹配的現金流，通常有助於提高保險公司滿足對保戶承諾之報酬的能力，但問題在於精算是否能夠準確預測未來的現金流量，取決於產品特性（product features）、經驗數據的穩定性（robustness of the experience data）、市場狀況或保戶的反應等。就保戶行為反應部分，如果市場利率上升，保戶可能找到更便宜的保險商品，誘使或激勵保戶的動態脫退情形（dynamic lapse），不僅影響現金流量的時間安排，也會影響負債的價值，可以透過公式化、模擬分析或以情境為基礎的方法來估計。

另外一個要考量的重點是投資市場的限制，可用的資產供給（available supply of assets）會影響保險公司避險或滿足投資報酬的預期能力，理論上保險公司可以透過持有與負債存續期間（duration）相匹配的債券來最小化不確定性，但債券市場的深度相對於保險負債組合的規模通常是不足的，影響管理階層的風險管理決策。在日本、韓國、臺灣及德國等大部分市場，因為銷售許多長年期傳統型或附最低保證的

商品，在資產負債的未來現金流量上產生很大的不匹配，於低利率環境下面臨較大的風險，近年來日本的保險公司除了傾向於擴大投資風險，例如投資國外債券，來維持資產收益率外，也採取抑制儲蓄型商品的銷售，發展各種保障型產品，或推動業務多元化，如藉由併購進行海外擴張，以及大型保險公司透過發行混合型證券（hybrid security）等增加清償能力，來因應較高的利率風險。

## （二）投資風險管理

投資風險包括固定到期日投資商品的信用違約或惡化之信用風險、股權或另類資產（alternative asset）的市場價值惡化之股權風險（equity risk），以及交易對手信用違約或惡化之交易對手風險（counterparty risk）。投資風險管理應該瞭解的是，不論是債券、股票或其他投資組合，損失是難以避免的，應考量定價或基本情境的預期，最小化對公司營運目標及相關利害關係人期望的負面影響。另對於尾端風險輪廓（Tail Risk profile），即極端事件出現的風險，分散投資（diversification）是成功的投資風險管理關鍵之一，需要健全的投資限額架構支持，並考慮總體經濟及不同層面（包括個別發行人、資產類型、國家別、產業部門、商品別等）的風險來源。

以日本保德信的投資風險治理架構，主要是在近期面臨的信用損失分布型態及下檔風險容忍度（downside risk tolerance）下，於明確定義的角色、責任及流程等適當層面上做出投資風險決策。組織架構則分為四層，第一層為董事會，負責風險胃納聲明、投資政策、投資風險及市場風險政策之制定，並決定投資限額；第二層為企業風險委員會（Enterprise Risk Committee, ERC），負責重大的財務、投資、營運、法律及法規風險，並接收投資風險監督委員會（Investment Risk Oversight Committee, InvROC）定期及更新的報告；第三層投資風險監

督委員會則負責訂定風險管理的標準及程序，監督方法論、假設及作業限制；第四層為投資風險方法論委員會（Investment Risk Methodology Council, IRMC），負責訂定及完善方法論與假設，發展限額架構。

另外運用資訊科技，日本保德信建立了一個集中的投資資訊管理技術基礎設施資料庫，收集、強化及存儲與公司投資組合相關的綜合數據，在管理運用實例上，由於投資風險可能在很短的時間內表現出來，確保管理階層對於風險總量的結果感到滿意是非常重要的，瞭解異常值也有助於避免負面的意外。另對於因此產生的一些挑戰，如部分報告結果沒有一致性、數據檢索或匯總錯誤、需要系統作業與支援（O & S）方面參與的情況可能導致報告延遲等，相關部門已共同合作定義及嚴格清理投資數據存儲庫子集。

### 三、作業風險管理

作業風險是一個廣泛的概念，其特徵是在組織內隨處可見、各不相同，不易掌握、評估、量化及管理，包括各種事件及行動或不作為，從無意的執行錯誤、系統故障，到有意識地違反法律及監理規範，以及過度冒險的直接和間接行為等。日本 FSA 作業風險管理檢核表（Checklist for Operational Risk Management），將作業風險分為：1. 行政風險（即高級職員或員工忽視正確的文書工作，造成事故或非法行為導致損失）；2. 資訊技術風險（即 IT 系統故障、缺陷，或非法使用電腦導致損失）；3. 流動性風險（即保險公司財務狀況惡化導致新契約及保險費收入減少，或大額解約導致支出增加，及公司必須以低於正常價格進行交易以獲取資金之現金流風險，以及市場動盪禁止交易，或公司必須以較正常情況更不利的價格進行交易導致損失之市場流動性風險）；4. 其他保險公司定義的作業風險。

作業風險的來源包括內部系統、資訊技術問題、人為及外在因素等，

傳統上作業風險傾向於關注交易錯誤所產生的損失，但現在對作業風險有較新的觀點或認識，例如許多司法管轄區越來越重視消費者保護，而對銷售問題進行更嚴格的審查；另外某些銀行因被指控操縱倫敦銀行同業拆款利率（Libor）的醜聞及其他行為問題，而被罰款數十億美元等事件。

作業風險管理的系統很多，公司應根據自身規模及業務性質建立系統，並不斷審查及修訂管理體系與方法，以適應瞬息萬變的內部和外部風險環境，滿足管理階層及相關利害關係人的期望。日本保德信集團事業採行了一項作業風險管理架構，並維持及支援集團內的一致性，以及將此管理架構項目納入一套 Archer 資訊系統，其架構主要內容包括：

1. 風險清單（risk inventory）：一份全面的風險項目清單，旨在支援關鍵作業風險的識別、監測與管理。
2. 風險及控制自我評估（risk and control self-assessments, RCSA）：風險管理團隊與每個組織單位一起支援的活動，藉由填寫下列表格項目協助風險管理人員及第一線人員辨識、評估風險，並尋求風險控管方案及改進自我控制，以加強內部控制，同樣也可以使用在各類風險管理作業中，以確保管理的有效性和完整性。

子類別 Sub-Category	風險描述 Risk Description	風險可能性 Risk likelihood	財務影響性 Financial Significance	聲譽影響性 Reputational Significance	法律/法規 影響性 Legal/ Regulatory Significance
作業影響性 Operational Significance	客戶影響性 Client Significance	固有風險 Inherent Risk	控制描述 Control Description	控制有效性 Control Effectiveness	剩餘風險 Residual Risk

3. 關鍵風險指標（Key Risk Indicators, KRI）：為關鍵風險項目設置的數據指標，藉由測量指標趨勢、設置警報級別並監控風險，以便及早發現問題，並消除或減輕風險。採用的作業關鍵風險指標與每個業務的風險輪廓流程及關鍵企業營運風險應保持一致性，並辨識出最大風險。

4. 風險事件：集團內的每個日本子公司，都需辨識內部及外部作業風險事件（包括財務及非財務面的影響），以便進行控制、評估及未來作業風險的量化，依據需要制定補救作業行動。
5. 問題管理：對於由於控制故障（control breakdown）及/或缺乏制定補救計畫的控制措施而導致的風險事件，透過問題管理計畫進行追蹤監控。風險管理小組支援每個業務單位在根本原因上的分析及所有已識別問題的補救或預防計畫的擬定，並定期向風險管理委員會提出報告。
6. 進行情境分析或壓力測試。
7. 新興風險（emerging risk）：是一種情況或趨勢，可在未來五年內對業務、公司部門或公司整體的財務能力、競爭地位、營運效率或聲譽產生重大影響的。與其他風險不同，新興風險往往沒有可用於估計發生率及預期損失的紀錄，缺乏經驗值或是尚未發生新的風險涉及高度的不確定性。
8. 實施作業風險管理工具的報告或技術支持。

#### 四、核保風險管理

壽險業的核保風險係因經濟狀況的波動或保險事件的發生，與保費訂價時的預期產生差異而蒙受損失的風險，著重於綜合分析風險發生率及強度，對於保險公司營運的影響為何，則視資本要求架構（regulatory capital framework）可以承受的衝擊大小、保險商品採用的訂價基礎假設變動（可能是生理面的，或脫退率等行為面的變動）影響是否顯著等而定。

核保風險管理的架構，以日本的保險公司為例，有由簽證精算師負責第一道防線的監控與管理，並在發現重大事件時，負責回報至第二道防線的風險管理委員會，因此簽證精算師需整合如投資線、財務線、精

算線、產品規劃設計線、行政作業線等重要資訊後，提出簽證精算報告表達精算意見。以下舉出幾個日本保險公司的核保風險管理方法：

1. 未來現金流量分析法 (Future Cash Flow Analysis)：未來保險責任準備金與相對應的資產按產品部門劃分的差異分析，目的在於瞭解未來的損益情況，確定損失原因，並採取適當的改善措施。
2. 使用美國一般公認會計原則 (USGAAP) 結果：使用現金流量基礎的負債準備金，即在損失認列測試 (Loss Recognition Test) 及 USGAAP 可收回性測試下的總保費責任準備金 (Gross Premium Reserve)，確認在日本一般公認會計原則下的有效保單準備金是否適足。
3. 與第三部門保險相關的風險管理實務：所謂第三部門保險是指因疾病或受傷等而支付醫療、癌症、長期照護等福利的保險，對於第三部門保險的壓力測試，第一道防線是制定計算標準，提出壓力測試實施報告，第二道防線是壓力測試實施報告的驗證，並向風險管理委員會提交報告，另外還有負債適足性測試。
4. 按產品進行的利潤測試：主要就最近一季的新契約進行利潤測試，測試指標包括內部報酬率 (internal rate of return)、淨利率 (Profit margin)、新契約價值 (value of new business)、損益兩平年度 (break-even year) 等。
5. 再保險管理：日本再保險方式主要有每年更新續保的定期保險 (Yearly Renewable Term)、修正式共同再保險 (Modified Coinsurance) 及共同再保險 (Coinsurance)，其中就有關保險核保風險管理部分，主要係確認再保險的餘額及合約的再保險金額等，如餘額很低且無改善，應審查再保險條件並採取必要措施。另有關再保險的交易對手風險管理部分，可根據信用評等確認再保險公司的財務狀況是否良好，但是關於共同保險類型的再保險，考慮分保的重要性，應從投資、風險管理及財務狀況等角度確認再保險合約

贖回率。

6. 經驗研究：透過監測每個假設的狀況，確認過去幾年中與核保風險相關的風險是否正在出現。

## 五、IT 風險管理

科技的發展趨勢如區塊鏈、人工智慧、大數據分析、自動化、物聯網等，影響了許多層面，包括保險業，未來可能的影響例如使用光學字元辨識技術 (Optical Character Recognition, OCR) 及智能管理文書檔案，可以掃描保單和其他重要文檔，並自動歸檔到正確的客戶帳戶；現代圖像識別技術，可以拍攝車禍照片，並提供理賠調查分析；大數據技術捕獲及綜合外部數據源，從個人醫療記錄到駕駛習慣等，與公司內部統計數據相結合，推動商品及服務創新，並幫助公司不斷改進業務流程；或者人工智慧保險代理人利用潛在客戶的實際位置及社交媒體訊息來推動個人化體驗，並更快速、可靠地提供客戶所要求的承保範圍及保單資訊等。

科技帶來了機會，也產生一些新的挑戰。在跨境資料傳輸上，有許多法律限制或監管規範，例如需要個人資料主體的事先同意或監管機構的事先核准，可能還需要訂立資料傳輸使用約定及協議，並包括嚴格的保密性及安全性要求。於 2018 年 5 月實施的歐盟資料保護法 (General Data Protection Regulation, GDPR)，對於個人資料處理者規定了安全義務等嚴格規則，違反者將被處以高額罰款，若有歐盟的個人資料遭到外洩，這些外洩的企業或組織，必須在 72 小時內通報資料保護主管機關 (Data Protection Authority) 及資料主體。

此外，在過去的時代，網路安全對於企業可能不是太大問題，但現在的網路科技發展重新定義了許多企業活動，根據美國一家通訊公司於 2019 年發布的 “Data Breach Investigations Report”，企業遭受網



路攻擊有 69%是外人所為，34%是內部參與者，來自組織犯罪集團者則占 39%，另外 99%的金融部門遭受攻擊的原因主要是經濟利益及間諜活動。在防範網路攻擊的做法上，可以參考下列幾個方向：

1. 清理人為錯誤及內部警惕作業：許多攻擊行為成功是由於受攻擊者的安全措施條件較差及缺乏對細節的注意，應盡可能清理人為錯誤，對連結網路的資產（如 Web 伺服器及雲端服務等）建立安全基準設定，並保持對社交攻擊及網路釣魚之意識，監視電子郵件中的連結與可執行檔。另透過監視及記錄對敏感性資料的存取來追蹤內部行為，並向員工表明在辨識欺詐交易方面的成果。
2. 監控及驗證：分散式阻斷服務（DDos）保護是許多行業的基本控制方式，透過連續監視及流量峰值容量規劃，防止非惡意中斷。就現在的應用程式可以取得輸入到網頁表單中的資料代碼，對於付費網站，除了修補作業系統及應用程式編碼外，可考慮添加檔案完整性監控（File Integrity Monitoring）。另對於面向客戶的應用程式、遠端存取及雲端基礎的電子郵件等，使用增強式驗證。

## 六、日本人口趨勢變化對壽險業之影響

### （一）日本人口趨勢變化

日本由於出生率下降及人口老齡化，面臨人口急劇減少的情況，預計到 2065 年，日本人口數將萎縮 30%，其中 65 歲及 65 歲以上人口將占總人口數的 40%。

關於日本出生率下降的背景，主要是未婚人口的比例及初婚的平均年齡持續增加。從 20 世紀 90 年代末開始，日本年輕人的臨時就業率就一直上升，近年大約 50%的 20 多歲年輕人從事臨時工作，而暫時性工資並不會隨著年齡增長提高，年輕人很難對自己的未來年收入感到安心，收入低於 300 萬日圓是組成家庭的障礙，且 1950 年代後出生者的社會保

障年金是虧損的，並逐年增加，越年輕者的負擔越大。另外日本的女大學生入學率及女性就業率有所上升，男女可支配收入的差異一直在縮小，再加上經濟衰退，日本雙薪家庭的數量已經超過了擁有家庭主婦的單薪家庭。

在人口老化方面，日本是亞洲老年人比例最高的國家，預計到 2030 年，老年家庭將占日本家庭總數的 40%，且有單身老年家庭不斷增加的趨勢。另外日本 1,800 萬億日圓的家庭部門金融資產中，超過 60% 是由老年家庭所持有，70% 的遺產，則是由 80 歲及 80 歲以上的人繼承。至 2015 年，日本老年人口的消費已超過 100 萬億日圓。

在日本人口趨勢變化對商業影響的研究上發現，由於人口老化速度快，且單身或雙薪家庭數量持續增加，許多商業客群及需求已產生變化，公司也因應調整其營運模式，例如：雖然經濟衰退，日本便利商店的銷售額仍持續增加，且老年人客群成長比率比日本人口老化速度快；日本雀巢公司由過去傳統咖啡機改為專注於單杯咖啡機市場，且銷售量不斷增加；另外私人兒童教育市場受雙薪家庭青睞，也出現附加咖啡廳的自助洗衣店，或瑜珈中心、美甲店附托嬰服務等新型態商業模式。

## （二）日本壽險業的未來

儘管日本壽險市場仍有所成長，但增長緩慢，且自 2016 年起保費收入已呈現下降情形。而日本消費者對人壽保險之需求，依照商品別來看，以醫療保險需求最高，在 2017 年占率為 35.4%，終身壽險則為 31%，定期壽險為 12.8，養老險為 8%，其他 12.8%。雖然日本目前醫療壽險的有效保單件數不斷增加並影響保險總人數，但因整體人口下降，預期經過一段時間之後，最終其投保比例將開始下降，到 2055 年有效保單件數將減少 50%。

另外由於日本人口數減少、出生率下降、晚婚趨勢及未婚率上升，

個人壽險的社會保險數量不斷減少，但日本消費者對年金的需求持續增加。因為社會保險的財務負擔大，保障較不足，透過商業年金險相輔相成，及政府給與稅賦優惠，鼓勵商業保險輔助社會保險的不足。

雖然現時日本壽險市場正在萎縮，但或許可以學習其他業界的個案，採取積極主動的方法，透過更快速準確地認識人口趨勢，增加老年人或單身未婚人士等新客群目標，在一定程度上減緩或改變預期市場的萎縮情況，並找出新的業務發展方向。

## 參、心得及建議

本次參加 OLIS 2019 春季研討會，以「風險管理」為主題，透過具有專業及實務經驗的講座進行授課，探討保險業實施 ERM 及目前以經濟價值基礎改進管理能力的發展情形，以及分別就投資風險、作業風險、保險業核保風險、IT 風險等各面向，介紹日本保險公司風險管理的業務概況及執行經驗，與近年人口趨勢變化對日本壽險業未來業務發展的影響，並透過參與研討會的成員小組討論分享各國壽險市場情況，及進行風險辨識評估的個案演練，獲取許多實務面的豐富資訊，有利於增進對業務的瞭解，並與他國代表意見交流，建立友誼。

在當前的保險市場，保險業面臨的是多重交織且複雜的風險局面，由於風險的隱蔽性、多樣性，及自然與社會環境不斷地變化，以及科技日新月異帶來的機會與挑戰，風險在甚麼情況下以何種方式呈現出來，不同風險來源之間如何互相影響，以及如何影響未來，充滿不確定性且難以預測，每個組織成員如何在日常的各项活動中，以整合協調的方式，朝向企業整體一致的目標，落實風險管理，並持續提升效能，是十分重要的。保險業應與時俱進強化風險管理及內部控制，可參考導入以經濟價值為基礎的管理工具，且有公司負責人及高階管理團隊的支持與推動，管理機制才能發揮作用，正因為風險管理的目的在於維持財務健全性下，持續提升企業價值與專業聲譽，而這是管理團隊的任務。

借鏡日本經驗，臺灣壽險業也同樣面臨人口老化、出生率下降及低利率環境等各種挑戰，除了可透過增加資本以提高風險承受能力外，壽險公司在業務面多銷售保障型與高齡化商品，並積極推進業務多元化及適當運用金融科技，發展貼近消費者需求的保險商品，及以商業保險輔助社會保險的不足，並改善增進作業流程，落實公平待客原則。

這個世界唯一不變的是變，如何趨吉避凶，抓住機會，並善用機會，為未來的發展做好準備，是企業成功的關鍵。