

# 金融產業文摘

2022年10月號

## 編輯群的話

為抑制貨幣寬鬆政策下失控的通貨膨脹危機，美國聯準會於2022年3月起啟動升息機制，截至今年9月底，聯邦基金利率從0.33%陡升至3.08%，導致壽險公司持有按公允價值衡量之金融工具可能持續產生評價損失，進而影響壽險公司與金融控股公司的淨值。本期文摘將說明現行IFRS 9對壽險業者財務報表之影響，輔以壽險業者2022年6月底按攤銷後成本衡量之金融資產(AC)占比與最近二期之平均淨值比變動率之觀察，並淺談IFRS 17上線後對改善保險業資產負債衡量不一致的影響。

另，於2021年底國家洗錢資恐及資武擴風險評估報告公布，該報告之內容係綜合各公私部門現況及統計數據，每三年更新一次，可反映本國於近三年內之整體風險變化。報告本身雖非法令規範，惟公部門期望各業者辦理內部洗錢及資恐風險評估作業時，能充分納入國家風險評估結果。本期文摘將就2021年國家風險評估報告重要異動處予以摘要說明及解析。最後，特別篩選出近期與金融產業相關的稅務新知，衷心期盼透過本期專文，各界先進皆能快速因應及隨時掌握產業正在發展之變革。



**EY**安永

Building a better  
working world

# 金融產業文摘

2022年10月號

## 編輯群



傅文芳 所長



審計服務  
黃建澤 營運長



稅務服務  
劉惠雯 營運長



策略與交易諮詢服務  
何淑芬 總經理



諮詢服務  
張騰龍 總經理



審計服務  
金融服務產業  
張正道 執業會計師




審計服務  
金融服務產業  
徐榮煌 執業會計師



審計服務  
金融服務產業  
謝勝安 執業會計師



審計服務  
金融服務產業  
馬君廷 執業會計師



# 金融產業文摘

## 本期目錄

### 專文

- ▶ 國家洗錢資恐及資武擴風險評估報告對銀行之影響
- ▶ 臺灣壽險業的淨值危機與資產負債管理現況

### 稅務新知

- ▶ 印度最高法院發布判決-外國企業借調人員至印度公司可視為在印度提供應稅服務
- ▶ 經濟部及財政部共同修正「公司或有限合夥事業投資智慧機械或第五代行動通訊系統抵減辦法」
- ▶ 香港擬修訂被動性海外所得免稅制度

### 附件

- ▶ 2022年全球保險業展望
- ▶ 2022年全球私募股權調研報告

# 國家洗錢資恐及資武擴風險評估報告對銀行之影響

高旭宏 企業管理諮詢服務 執行副總經理  
吳仁芳 企業管理諮詢服務 協理  
陳昕民 企業管理諮詢服務 資深顧問



高旭宏  
執行副總經理



吳仁芳  
協理



陳昕民  
資深顧問

## 前言

110年底國家洗錢資恐及資武擴風險評估報告(以下簡稱國家風險評估報告)公布，除承襲前次章節架構，逐一分述洗錢及資恐威脅、弱點，及三大類實體(法人、信託、非營利組織)之風險評估結果，並因應FATF四十項建議增列資武擴風險(Proliferation Financing risk, PF risk)，故增設資武擴章節，詳述本國資武擴威脅及弱點。

國家風險評估報告之內容綜合各公私部門現況及統計數據，每三年更新一次，故可反映本國於近三年內之整體風險變化。報告本身雖非法令規範，惟公部門期望各業者辦理內部洗錢及資恐風險評估作業時，能充分納入國家風險評估結果。甚者，公部門對金融機構辦理金融檢查時，亦有審視業者是否參照國家風險評估報告調整內部管理機制之前例。因此，各銀行應詳細閱讀國家風險評估報告，檢視內部相關機制是否已考量報告所列之弱點、威脅及風險評估結果，俾利持續精進防制洗錢、打擊資恐及資武擴工作。



## 國家洗錢資恐及資武擴風險評估報告

國家風險評估報告針對三大風險—洗錢、資恐、資武擴，均以「弱點」及「威脅」之架構進行分析。就非屬特定部門(Sector)之法人、信託及非營利組織，則獨立評估。以下謹就國家風險評估報告重要異動處予以摘要說明及解析：

### 一、洗錢及資恐威脅

#### (一) 新增「非法賭博(含網路博弈)」

國家風險評估報告揭露之非法賭博威脅特性如下：

- 難以辨識：因非法賭博為犯罪，故業者或犯罪者係以其他名義（例如「資訊公司」、「科技公司」）掩飾犯罪行為，此作法並有利於招募。
- 大量使用人頭帳戶：包括利用員工的薪資帳戶。
- 跨國分工：資金來自中國大陸、本國擔任代工、機房設於境外。跨境營運模式使查緝不易。
- 利用其他行業移轉金流：如利用第三方支付服務業、珠寶商等。

#### (二) 威脅與弱點之關聯性

相較於洗錢及資恐弱點章節擁有較多新增項目，威脅章節僅新增前述「非法賭博(含網路博弈)」一項。惟須留意被評為高風險(含)以上之洗錢及資恐弱點新增項目，皆被利用於多個威脅項目，是故，「弱點」與「威脅」間實具一定關聯性。

#### (三) 與FATF相互評鑑統計數據之對照

根據FATF於今年4月發布之「Reports on the state of effectiveness and compliance with the FATF standards」報告，FATF自各國相互評鑑報告統計之前五大洗錢威脅依序為：

- 毒品販運 (18%)
- 貪腐 (16%)
- 詐欺 (15%)

- 稅務犯罪 (15%)
- 組織犯罪 (9%)

上開洗錢威脅於本次國家風險評估報告中，皆已被評為「非常高」威脅。

就資恐威脅部分，FATF統計之前五大資恐威脅依序為：

- 國際恐怖團體 (18%)
- 國內恐怖團體 (18%)
- 外國恐怖分子 (11%)
- 不當使用非營利組織 (11%)
- 濫用金融產業 (10%)

按國家風險評估報告所述，我國境內無恐怖組織，無國際恐怖組織在臺灣發展分支，且過往無相關犯罪案例，故報告中係透過其他角度評估本國資恐威脅。因本國現況如此，報告內之資恐威脅並未如洗錢威脅及前述FATF報告之架構，逐一臚列各類資恐威脅。就非營利組織之評估，另詳述於「第九章 風險評估結果分述：非營利組織」章節。

## 二、洗錢及資恐弱點

### (一) 新增「虛擬資產業」，評為非常高風險

虛擬資產業易遭利用之原因包括：

- 尚無業務主管機關：除金融監督管理委員會(簡稱金管會)為其防制洗錢主管機關，該行業並無業務主管機關就設立人資格、資本額等設立資格做出規定。
- 非面對面交易：交易均透過網路完成，即便現行已有比特幣自動櫃員機(BTM)通路，仍屬非面對面性質。
- 跨境移轉、快速交易：使用者可能散布於世界各地，並可利用錢包功能及交易不受地點及時間限制之特性，迅速層層轉移虛擬資產。
- 高度匿名性：以銀行視角，即便與虛擬資產業者合作，協助業者處理金流，可得知之客戶資訊有限，故難以判斷客戶帳戶金流之合理性；就幣幣交易的部分，此類交易之客戶身分非銀行

能掌握。

### (二) 新增「線上遊戲業」，評為高風險

線上遊戲業者發行之點數、遊戲幣及虛擬寶物，因具備下列特性，故常被利用於詐騙或組織犯罪：

- 可做為記帳單位、交易媒介：點數、遊戲幣及虛擬寶物之特性與代幣相似，可計數、可透過購買或交易方式取得，且取得後可做為交易媒介，以此進一步兌換遊戲中具價值之物，例如道具、遊戲時間等。
- 可儲存價值：可儲值，故玩家可藉以此型態累積價值。
- 具可移轉性：於點數卡開始扣點(即使用點數)前，持有人均可透過遊戲外之買賣方式，將點數移轉予他人。
- 不記名：點數卡為不記名商品，且任何人皆可做為線上遊戲之玩家，無身分、職業及業務之限制。
- 非面對面交易：營運模式多屬非面對面交易。

### (三) 「第三方支付服務業」由原中風險調整為高風險

相較於電子支付業者，第三方支付服務業性質較單純，僅提供代理收付網路實質交易款項之業務。登記此項業務之本國業者數量頗多，超過1萬家企業。因以下特性，此行業易被利用於犯罪：

- 尚無業務主管機關：目前「第三方支付服務業防制洗錢及打擊資恐辦法」由經濟部公布，惟此行業不以登記為必要，尚無業務主管機關。
- 非面對面交易：交易皆以線上方式進行。
- 匿名性：雖交易前須先辦理會員註冊，使用者之真實性難以確認(例如冒名、假身分)，且金融機構在處理交易時無法得知真正交易對象。
- 資金移轉：結合銀行提供業者內部虛擬帳號之設計，達成資金移轉目的與效果。

### (四) 新增「汽車買賣業(含二手車買賣)」，評為中風險

汽車買賣業包括經營新車買賣者及二手車買賣者。其行業特性包括：

- 高價值商品
- 支付方式多樣：可接受現金交易
- 二手車行風險較高：
  - ✓ 交易具匿名性：可過戶給不知名者，或透過代理人買賣。
  - ✓ 曾出現犯罪集團成立二手車行為前台公司(Front company)之案例。

汽車買賣業之新車買賣風險較低，二手車買賣之風險較高，故若銀行欲將此行業納入內部風險評估機制，可考量上述差異。

### (五) 新增「藝術品拍賣業」，評為中風險

如同汽車買賣業，藝術品拍賣業於國外常被視為高單價商品交易商。本次國家風險評估報告識別之行業特性如下：

- 成交金額：多數成交金額不高，少數拍品金額超過新臺幣1,000萬元以上。
- 支付方式多樣：可接受現金交易。
- 藝術品價值認定較主觀：不排除有價格炒作的情形(即操縱價格)，易遭利用於洗錢及資恐。
- 匿名性交易：現行法令尚未要求此行業須確認客戶身分。
- 拍品來源：曾出現拍賣遭竊藝術品之案例。

### (六) 新增當舖業，評為低風險

國家風險評估報告陳述本國當舖業特性如下：

- 複雜度低
- 與其他行業整合度低
- 交易金額小
- 無罕見、複雜性之匿名服務管道
- 鮮有當舖收受贓物之案件

## 三、資武擴弱點與威脅

### (一) 威脅

本國面臨之資武擴威脅來自於北韓及伊朗。因地理位置與北韓較接



近，與北韓相關事件之嚴重度較高，涉及船對船之油品交易。針對伊朗，僅發生少數未依規定申請輸出許可證之案例，皆與伊朗資武擴或制裁無關。換言之，北韓威脅程度高於伊朗。

### (二) 弱點

本國資武擴弱點來源除北韓、伊朗，另有來自於中國大陸之弱點，其原因為FATF發布之中國大陸相互評鑑報告記載，中國大陸對資武擴目標性金融制裁之技術遵循被評為「未遵循」，效能評鑑為「低度有效」。然本國與中國大陸地理位置鄰近、經貿往來密切，故國家風險評估報告表示應格外留意與中國大陸相關之資武擴問題。

### (三) 行業

因本國涉及北韓資武擴手法為船對船方式交易油品，且涉及伊朗之違反貿易案件使用填載不實出口報單之手法，因此報告中提及潛在被利用之行業包括：

- 船舶運送業：用於船對船交易。
- 船舶租賃業：用於船對船交易。
- 報關代理：用於規避貿易管制。
- 船用燃油產業：用於油品交易。

## 四、法人、信託、非營利組織

三大實體之評估結果無異動，僅更新細部用語或引用數據。以下謹摘要說明評估重點：

### (一) 法人

我國法人類型主要分為社團法人及財團法人。其中非營利性質之社團法人及財團法人均屬「非營利組織」，另詳述於「第九章 風險評估結果分述：非營利組織」章節。就營利性質之社團法人，則以「股份有限公司」及「有限公司」風險較高。

由於我國係以進出口貿易為主體之經濟體，對外貿易依存度高，與受關注國家及高風險司法管轄區均有貿易往來。

可疑交易方面犯罪類型以違反公司法、稅務犯罪及詐欺為大宗。分析執法機關近年偵辦利用公司犯罪之案件，可歸納出下列幾種：

- 製造假交易，挪移公司資金
- 成立人頭公司，進行詐騙行為
- 借用現成公司，進行地下匯兌

### (二) 信託

依據國家風險評估報告，風險較高之信託類型為「民事信託」，其原因包括：

- 民事信託可透過口頭或書面訂定，難以掌握財產背後之實質受益權資訊。
- 現行法規(信託法及所得稅法)針對受託人就信託財產之揭露與申報未臻完備，資訊透明度較不足。

### (三) 非營利組織

非營利組織雖有被利用於資恐之風險，惟我國資恐風險較低，故國家風險評估報告一併考量非營利組織之洗錢及資恐風險。

主管機關鑒於現行尚難取得「人民團體」、「全國性宗教財團法人」及「社會福利慈善類財團法人」之境外捐贈者身分或細部國別資料，故判斷上開非營利組織存有匿名捐款之潛在風險(即資金來源不明)，爰評為「較有風險」。

## 對銀行之影響

### (一) 虛擬資產業

虛擬資產業除於國家風險評估報告被列為非常高風險之洗錢及資恐弱點，亦為報告中同時遭利用於洗錢、資恐、資武擴犯罪之行業。

然而坊間不時可見民眾因從事虛擬資產投資而短期致富之經驗分享。民眾認知此為傳統金融商品外之替代投資管道，並將資金投入虛擬資產投資之情形，已非少數個案，於年輕族群中已屬常見。

為因應FATF將虛擬資產業(Virtual Asset Service Provider, 簡稱VASP)增列於四十項建議,並於近年陸續發布一系列之VASP指引文件,金管會於107年將VASP業者列入洗錢防制法規範圍,使VASP適用該法關於金融機構之規定。金管會於110年進一步發布「虛擬通貨平台及交易業務事業防制洗錢及打擊資恐辦法」,並於同年12月發布金管銀法字第11002739741號函,明定銀行接受VASP客戶應採行之配套措施(包括經強化之確認客戶身分、持續審查及交易監控),種種強化措施皆與國家風險評估報告將VASP產業評為非常高風險弱點之事實相呼應。換言之,VASP行業之特性雖使其易遭利用於各類犯罪,本國公部門並未採取去風險化(Derisking)之作法,反而將其納入法令環境,以求在風險可控之前提下,促進產業健康發展。

截至111年5月5日為止,完成前述辦法洗錢防制法令遵循聲明之VASP業者數量已由最初之3家擴增至15家,業者配合法令規範之步調可謂迅速。鑒於公部門並未禁止銀行不得接受VASP客戶,故若銀行欲接受此類客戶,將需按上述函文規定,研議或調整相關機制。

### (二) 行業風險及客戶盡職調查

洗錢及資恐弱點本身即反映各私部門(或行業)遭利用於犯罪之情形。洗錢及資恐威脅則以犯罪類型分析犯罪手法及該犯罪涉及之行業、地域及其他相關要素等。鑒於本次國家風險評估報告增列之高風險(含)以上之弱點行業包括虛擬資產業、線上遊戲業及第三方支付服務業,且上述行業皆有被運用於多項威脅之情形,銀行勢必需思考如何將上述行業反映於行業風險,及如何辨識客戶是否從事上述行業。

### (三) 地域風險

考量本次犯罪所得流出入國家或地區,及各項威脅涉及之相關國家或地區,兩者均發生異動,且資武擴章節除北韓、伊朗外,尚提及鄰近北韓、實施資武擴目標性金融制裁情形不佳之中國大陸,若銀行欲確保上開國家或地區於行內之風險評估結果已適當反映國家風險評估報告提及之風險,可先盤點國家風險評估報告內所列國家,檢視現行地域風險評估結果,並於需要時做出適當調整。

若銀行因不同管理目的所需而設有多種地域風險評估方法，則需決定將國家風險評估報告所列之諸多國家或地區反映於何種地域風險中。

近期國際情勢變化迅速，FATF發布之灰名單(即法務部洗錢防制處網站公布之「其他未遵循或未充分遵循國際防制洗錢組織建議之國家或地區」)自去年起即陸續增列國家，其中不乏本國銀行設有海外分支機構者。此外，因應俄烏戰爭爆發，歐盟、美國OFAC及其他主要國家如英國、日本等，皆加強對俄羅斯之制裁力道。若銀行因國家風險評估報告之故，需調整現行地域風險評估方法，於調整時亦可一併考量前述FATF灰名單及地域制裁風險之影響。惟需注意，地域風險亦為客戶風險評級因子之一，故地域風險評估方法之調整，尚需同時考量對客戶風險評級之衝擊。

#### (四) 機構風險

鑒於行業風險、地域風險皆為客戶風險評級因子之一，其評估方法之異動，將可能影響個別客戶之客戶風險評級。個別客戶風險評級之異動(若有)，將進一步影響機構風險之客戶風險面向之評估結果。若機構風險評估指標中原已納入行業風險相關數據，則行業風險變動對機構風險之影響將更為直接。

地域風險除作為客戶風險評級因子之一外，本身亦為機構風險之獨立評估面向，故個別國家或地區之風險評估結果異動時(若有)，將可能影響機構風險之地域風險評估結果。

關於資武擴風險，按資恐防制法第5條第1項第2款規定，主管機關依法務部調查局提報或依職權，應將聯合國安全理事會依有關防制與阻絕大規模毀滅性武器擴散決議案所指定者，列為本國資恐防制法下之制裁名單。換言之，針對資武擴風險，本國公部門及銀行原已按資恐防制法之規定，採行相關管控措施。惟銀行於實務中應如何將資武擴風險反映於機構風險，則需視銀行現行使用之機構風險評估方法及報告模板而定。若現行方法及報告模板難以協助銀行突顯自身於資武擴風險之作為，則可考慮調整。

關於銀行於機構風險之調整幅度是否需達另設置機構資武擴風險評估方法之程度，此作法需考量可行性。若銀行現行四大固有風險面向背後所代表之個別風險評估方法，均未將洗錢資恐風險及資武擴



風險分別評估，則於機構風險評估層級，亦難以將機構洗錢及資恐風險及機構資武擴風險分別評估。

### 結語

按現行法令規範，金融機構係以一年至二年間之頻率辦理機構風險評估。鑒於國家風險評估報告明確指出私部門之機構風險評估須充分納入國家風險評估結果，故銀行須檢視機構風險評估方法及四大固有風險評估面向(客戶風險、地域風險、產品及服務風險、交易及支付管道風險)所代表之個別風險評估方法是否需因應調整，並於下次辦理機構風險評估作業前，完成相關調整，以如期反映於該次機構風險評估報告，並達成主管機關期望。■





# 臺灣壽險業的淨值危機與資產負債管理現況

吳培源 策略與交易諮詢服務 執行副總經理  
陳妍伶 策略與交易諮詢服務 經理



吳培源  
執行副總經理



陳妍伶  
經理

2018年壽險業受到臺美貨幣政策脫鉤影響產生鉅額避險成本侵蝕當期獲利，之後又年年承受新臺幣2,000億至3,000億元的避險後淨匯兌損失。2022年為抑制貨幣寬鬆政策下失控的通貨膨脹危機，美國聯準會於2022年3月起啟動升息機制，截至今年9月底，聯邦基金利率從0.33%陡升至3.08%，導致壽險業淨值大幅下滑。根據聯準會今年9月的預測資料，2022年底的中位數基準利率預估將上漲至4.375%。在聯準會持續升息的政策下，壽險公司持有按公允價值衡量之股權與債權工具可能持續產生評價損失，進而影響壽險公司與金融控股公司的淨值。

根據金管會統計，2021年底壽險業總資產達新臺幣33兆元，已占金融機構資產總額的35.6%，對臺灣經濟與金融穩定有舉足輕重的影響。但為何壽險業長年承受外部市場因素的劇烈衝擊？主要還是臺灣壽險業資產負債錯置的結果。壽險業因為保險負債的存續期間長於可運用資金投資的存續期間，承受再投資風險及利率風險，而為了解決利差損與資金去化的問題又再衍生資產負債幣別錯置(Currency Mismatch)的匯兌風險，使得壽險業極易受到國際經濟情勢變化影響。

根據壽險業者2022年第2季財務報告，共有3家壽險業者淨值低於監理指標最低淨值3%的要求，包括1家資產規模前三大的壽險公司。近期金管會官員於立法院備詢時指出，截至2022年9月底，根據22家壽險業者之財務自結數字，已增加至7家業者未達淨值比3%，包括2家資產規模前三大的壽險公司，其中1家之淨值跌落至負數(-0.59%)。

金管會與相關單位研議後，於2022年10月宣布允許保險業者因國際經濟情勢劇變致生經營模式改變為基礎進行金融資產重分類，並要求保險業者應在IFRS 9規範下按會計研究發展基金會發布的參考指引做辦理，個別公司能否重分類仍由管理階層與其簽證會計師共同考量實際對金融資產之管理模式與相關事證，另金管會將會要求依此重分類的保險業者需就重分類影響提列特別盈餘公積，不得發放股利。

故本文將說明現行IFRS 9對壽險業者財務報表之影響，輔以壽險業者2022年6月底按攤銷後成本衡量之金融資產(AC)占比與最近二期之平均淨值比變動率之觀察，其次說明金管會相關監理規範，最後淺談IFRS 17上線後對改善保險業資產負債衡量不一致的影響。

### IFRS 9對人壽保險業財務報表的影響

自2018年起臺灣實施IFRS 9以來，所有的金融工具必須依照IFRS 9規定進行認列、分類、衡量，以及減損評估，對於銀行及保險等以投資金融工具為主要經營項目且高槓桿行業而言，該準則的實施對於日後的財務報表有重大的影響。

由於臺灣銀行業資產負債表中的負債絕大多數為流動性較高的活期存款與同業拆借，資產端多數為同幣別的短中期放款與金融工具投資，相較於IAS 39，IFRS 9的實施對於金融工具的會計處理能更以公允價值衡量、在評價模型中反映預期信用損失，且更符合被報導個體的經營模式。

然而IFRS 9對國內的人壽保險業而言則有截然不同的影響。由於國內壽險業的資金多源自於傳統人壽保險與長期健康險，雖然多年來為了因應複雜的經營與低利環境，國內壽險業的新契約類型已經轉向類儲蓄性質的臺幣與美元利變型壽險及投資成果外部化的投資型

保險，壽險業資產負債表中的負債仍然以長期的保險負債居多，這類型負債在財務報表表達有兩種現象，第一是保險負債的後續衡量固定使用原先簽發保單時適用的責任準備金利率，第二是保險負債的存續期間高於資金運用存續期間導致的再投資風險與利率風險。

現行保單責任準備金提存依據之利率，是由主管機關參酌經濟金融情況及幣別所訂定。保單的責任準備金提存利率於新契約發行年度即已鎖定，除非後續負債適足性測試未通過，否則日後市場利率的變化對壽險公司的歷史期間保險負債沒有直接的影響。然IFRS 9實施後，壽險公司可以將符合「合約現金流量特性」及符合「經營模式」測試的債權工具資產予以分類為透過損益按公允價值衡量、透過其他綜合損益按公允價值衡量，及攤銷後成本衡量，由於各壽險公司選擇互有差異，部分公司將多數的債權工具暴露於公允價值變動風險，部分公司則僅有少部分債權工具按公允價值衡量，因此在臺灣現行的會計制度下，壽險業存在資產負債會計衡量不一致的情形，個別公司間也存在經營模式差異而選擇將債權工具分類至公允價值衡量比例不同的情形。2018年首次適用IFRS 9時，國內前八大壽險公司因為資產重分類致使平均淨資產增加約17%，各家的影響程度自淨資產增加1.8%至50%不等。

由於傳統壽險保單的保障期間較長，保費收入會一次性或於簽發保單後分期收取，責任準備金負債則會於保險事故實際發生時逐步釋出，總體而言保險負債的存續期間會高於可運用資金投資於金融工具的存續期間。當債券資產滿期取回本金而需要再投入市場購買金融資產以匹配未滿期的保單負債時，若利率環境持續下跌，則再投資的投資收益率將會低於簽發保單時的責任準備金利率而導致每年發生利差損，反之升息環境有利於減輕利差損。為了減輕高利保單的利差損影響，壽險公司會進行幣別錯置的海外投資尋求較高的投資收益，進一步產生了匯率風險。此外，由於保險負債的有效存續期間(Effective Duration)高於投資資產，當利率波動時，理論上保險負債的變動幅度會高於資產端的波動，但因為前述保險負債是以新契約發行時即鎖定的責任準備金利率衡量，導致當市場利率變動時，保險負債的餘額不會隨之波動，因此對壽險公司淨值的影響僅來自於利率敏感性資產單邊評價波動的奇特現象。

## 按攤銷後成本衡量之金融資產(AC)占投資組合比率越高，升息對淨值影響愈小

為了解壽險業者持有之金融工具以公允價值及帳面價值衡量之比例對淨值波動的影響，我們針對壽險業者2022年6月底AC占比與平均淨值變動進行分析，可以觀察到AC占比愈高之壽險公司，其淨值下跌幅度愈小。

(表一) 2022年6月底AC占比與平均淨值變動率分析

AC 佔主要可投資資產比	最近二期平均淨值比變動率 (註)
>= 70%	-22.9%
50% ~ 70%	-39.4%
40% ~ 50%	-60.0%

資料來源: 2022年6月底各家壽險公司財報；保險業公開資訊觀測站

註: 各層最近二期平均淨值比變動率= 各家壽險平均值( (2022年6月底淨值比-2021年12月底淨值比)/2021年12月底淨值比)

## 2022年壽險業者淨值比下滑觸發監理紅線

根據表二，截至2022年6月底共有三家壽險業者淨值未達3%之法規下限。其他壽險同業平均淨值下滑30.7%。由於聯準會升息仍在進行中，壽險業的淨值比仍可能持續惡化。

(表二) 壽險業者淨值比

公司別 (註)	AC佔比(%)		淨值比(%)	
	2022年6月底	2021年底	2022年6月底	變動率
A	40.7	10.09	1.72	(83.0)
B	48.7	3.62	1.64	(54.7)
C	78.5	3.28	2.00	(39.0)
其他同業平均	55.0	12.26	8.50	(30.7)

資料來源: 2022年6月底各家壽險公司財報；保險業公開資訊觀測站

註: 以2022年6月底全台壽險公司資產規模排名，A、B及C分別位居第3、14及7名。



根據「保險業資本適足性管理辦法」，保險業共有四種資本等級劃分：資本適足、資本不足、資本顯著不足及資本嚴重不足（表三）。

（表三）保險業資本等級

資本等級	淨值比
資本適足	最近二期淨值比率至少一期達 3%。
資本不足	最近二期淨值比率均未達 3%且其中至少一期在 2%以上。
資本顯著不足	最近二期淨值比率均未達 2%且在 0 以上。
資本嚴重不足	保險業淨值低於 0。

資料來源：保險業資本適足性管理辦法

另根據「保險法第143-6條及149條第3項」，主管機關針對資本不足、資本顯著不足及資本嚴重不足採取不同程度措施。壽險公司若連續二期淨值比未達3%，主管機關應依規要求業者提出增資、財務或業務改善計畫措施；若壽險公司未限期改善且淨值低於0者，主管機關得予以接管、勒令停業清理或命令解散之處分。故2022年12月底之淨值比將是決定3家壽險業者資本適足是否達標之關鍵。

### 特別盈餘公積規定對股利發放之影響

除了壽險公司淨值比因為今年股債雙殺及前述資產負債會計處理不一致因而觸動淨值比的監理紅線外，對於持有壽險子公司的金控而言，由於今年市場驟變導致按公允價值衡量的股權與債權工具產生極大的未實現損失，依相關法令規定，就當期發生的帳列其他股東權益減項淨額，應自當期計入未分配盈餘數額與前期未分配盈餘餘額中(不足時)提列相同數額之特別盈餘公積，且該特別盈餘公積不得分派。若今年的市場狀況未予以改善，此規定將會大幅削減金控明年發放現金股利的能力。此外如前所述，即便壽險業者進行IFRS 9重分類增加淨值，相關增加的淨值也需要提列特別盈餘公積，不得發放股利。



## 淺談IFRS 17對改善保險業資產負債衡量不一致的影響

一般認為將於2026年上線的IFRS 17會改善保險業資產負債衡量不一致的現象並降低利率變動對淨值的影響，主要因為IFRS 17將改變保險負債的衡量，未來保險負債組成中最大的最佳估計負債和風險調整部位亦將全數隨著利率同時變動，以抵銷債券投資部位因利率波動造成的評價損益。然而IFRS 17實施後仍需注意幾項構成利率風險的潛在因素，其一，傳統壽險的保險負債存續期間仍舊高於投資資產滿期期間，保險負債的利率敏感性理論上高於投資資產。其二，用於評估公允價值的利率曲線於保險負債及債券投資評價時存有差異，保險負債的利率曲線理論上無法全數反映債券投資利率曲線中隱含的信用貼水，利率風險可能隨著投資種類或市場狀況有所波動。其三，在保險負債與投資資產間的幣別錯置未根本改善前，保險負債與債券投資評價的利率曲線依舊存在錯置的問題，例如新臺幣計價的保險負債使用新臺幣利率曲線評價，而用於投資美元債券的部位使用美元利率曲線評價，當兩國間的利率政策與債券市場深度存有落差時，利率波動對資產與負債造成的影響可能無法自然抵銷。

### 結語

雖然產官界以利率劇烈變動為由解釋已觸動保險公司經營模式的改變，進而重分類債券投資以拯救淨值危機。但由於主管機關限制保險公司每年AC處分的上限為5%，提高AC比重的同時也限制了未來的經營彈性與投資收益。加之升息抵抗猛烈通膨的措施目前還無法預測最終的利率高點，股權投資造成的未實現損失同樣衝擊保險公司淨值。

上述急救措施主要還是在因應過往年度銷售長期保證性質的保單造成問題，長期而言保險公司體質的改善可以考量下列觀點：(1) 除長期保障型保單係國人較為熟悉且普遍購買之保單類型外，增強消費者對其他新型保單之認知有助於推升其銷售力道；(2) 優化保險產品組合與監管的適時鬆綁以促進產品與通路的創新；及(3) 透過數位化轉型策略，提高保險公司的風險控制能力及經營效率。■

# 印度最高法院發布判決-外國企業借調人員至印度公司可視為在印度提供應稅服務

周黎芳 國際及併購重組稅務諮詢服務 執業會計師  
鍾振東 國際及併購重組稅務諮詢服務 資深經理



周黎芳  
執業會計師



鍾振東  
資深經理

## 摘要

印度最高法院於今年 5 月針對海外關係企業提供人員借調服務予印度公司之稅務訴訟案作出判決，有關其認為該服務應於印度課徵服務稅（現為商品服務稅，即GST）之觀點整理如下：

1. 判斷何者為該借調員工之實際雇主，分為兩種情況：
  - ▶若該海外關係企業為實際雇主，則該人員借調服務視為其於印度提供人力資源服務，應課徵印度服務稅。
  - ▶若實際雇主為該印度公司，則不屬於印度服務稅之課徵範圍。
2. 於檢視僱傭關係時採實質重於形式（Substance Over Form）原則，主要依據與該人員借調服務之合約內容以判定應課徵服務稅，相關考慮要件如下：
  - ▶該借調至印度公司之員工，其目的係提供海外關係企業外包給印度公司之服務
  - ▶借調員工之聘僱合約及薪資費用（包含社會保險等福利）係依據海外關係企業之薪酬政策訂定，即合約係與海外關係企業簽約並由其承擔該員工之薪資費用，且皆以非盧比之外幣支付。

## 我們的觀察

▶ 印度稅局未來可依照此最高法院所發布之判決，以實質重於形式的角度檢視借調人員服務是否應於印度課徵服務稅。而且，雖然本次判決聚焦於印度間接稅（如GST）之課稅範疇，但也不可排除未來可能影響印度所得稅之相關判定（例如：人員借調服務是否於印度構成常設機構、海外關係企業在借調人員之安排下，向印度公司所收取之相關費用，是否需於印度課稅或其交易是否符合移轉訂價規範及常規交易、是否需就給付之調派員工費用分攤款項辦理扣繳等）。

▶ 金融相關產業於印度有營運或有考慮借調人員至印度公司者，建議應重新檢視集團員工調派至印度之必要性及安排，同時密切關注及考量此次判決對集團之影響，並評估現行申報方式之稅務合規性作為因應對策。■



# 經濟部及財政部共同修正「公司或有限合夥事業投資智慧機械或第五代行動通訊系統抵減辦法」

楊建華 公司稅務諮詢服務 執業會計師



楊建華  
執業會計師

## 摘要

經濟部及財政部於7月4日發布函令，共同修正「公司或有限合夥事業投資智慧機械或第五代行動通訊系統抵減辦法」（下簡稱本辦法），並修正名稱為「公司或有限合夥事業投資智慧機械與第五代行動通訊系統及資通安全產品或服務抵減辦法」，其修正內容前後對照節錄如下：

項目	修法前	修法後
延長智慧機械或5G投資抵減施行時間	智慧機械：108/1/1-110/12/31 5G：108/1/1-111/12/31	均為108/1/1-113/12/31
增訂「資通安全產品或服務」範疇(註)	無	施行時間：111/1/1-113/12/31



項目	修法前	修法後
變更投資抵減當年度之認定	投資抵減當年度，係指申請人購置智慧機械或5G行動通訊系統所取得之統一發票所屬年度，如非屬應取得統一發票者，以付款年度認定	自111年度起修正為以交貨或服務提供完成之年度認定，並設過渡性規範

項目	修法前	修法後
申請年度認定	同一課稅年度以申請一次為限，未針對變更會計年度之情況進行規範	申請人經稅捐稽徵機關核准變更會計年度，並依所得稅法第74條規定辦理申報者，就其變更前後會計期間之投資支出，申請適用本辦法投資抵減，得不受同一課稅年度申請一次之限制
檢附文件	取得統一發票、進口報單等原始憑證或相關付款證明文件。	取得交貨文件、統一發票、進口報單等原始憑證及其相關付款證明文件。 另明定自行製造或委由他人製造者需檢附以下： 一.轉供自用之統一發票影本或帳載紀錄、委託他人製造所取具之統一發票影本及付款證明文件影本。 二.成本明細表、委託製造契約影本或相關證明文件影本。
逾期不得適用	無明訂逾期適用之結果	結算申報期間屆滿前未依規定格式填報申請適用投資抵減者，逾期不得適用。



(註)「資通安全產品或服務」是指為防止資通系統或資訊遭受未經授權的存取、使用、控制、洩漏、破壞、竄改、銷毀或其他侵害，確保其機密性、完整性及可用性，運用於終端與行動裝置防護、網路安全維護或資料與雲端安全維護，並具有辨識、保護、偵測、回應及復原等五大功能之一的硬體、軟體、技術或技術服務。

## 我們的觀察

- ▶ 因每年支出適用上限為新臺幣10億元，提醒金融相關產業務必把握這次延長節稅機會加速投資，並於113年底前儘早規劃相關資本支出。
- ▶ 金融相關產業於適用上應留意此次增訂「資通安全產品或服務」的適用範圍，其硬體、軟體、技術或技術服務需具有辨識、保護、偵測、回應及復原中一項功能，屬安裝於個人電腦的防毒軟體或防火牆者，不可適用抵減。
- ▶ 另外，本次修法改為以「交貨或技術服務提供完成之年度」作為投資抵減之當年度之認定依據，如該軟體係以迭代開發方式批次上線，若得證明該部分軟體係已實際交付/上線(如以驗收文據佐證)，初步認為得以交付/上線該部分軟體之年度認定。
- ▶ 申請人應注意現行規定在同一課稅年度限申請一次。若變更會計年度，應就變更前後會計期間之投資支出申請投資抵減，可不受同一課稅年度申請一次的限制；但可適用支出總金額上限，應按變更前之營業期間占全年之比例認定，例如甲公司原為曆年制，自111年4月1日起經核准變更為四月制，並依所得稅法第七十四條規定，將111年1月1日至同年3月31日營利事業所得額依規定格式申報該管稽徵機關。甲公司於會計期間111年1月1日至同年3月31日及111年4月1日至112年3月31日購置智慧機械、第五代行動通訊系統或資通安全產品或服務之支出均得申請適用本辦法之投資抵減；另甲公司111年1月1日至同年3月31日適用支出總金額上限為新臺幣2億5千萬元 $[(1,000,000,000 \times (3/12))]$ 。
- ▶ 最後，這次修法修訂與支出項目有關的證明文件，建議金融相關產業應妥善留存支出相關憑證，以免影響申請投資抵減租稅優惠權益。■

## 香港擬修訂被動性海外所得免稅制度

周黎芳 國際及併購重組稅務諮詢服務 執業會計師  
傅翔 國際及併購重組稅務諮詢服務 經理



周黎芳  
執業會計師



傅翔  
經理

因香港之被動性海外所得免稅制度並不要求取得所得的公司在香港具有經濟實質，歐盟於去（2021）年下半年，將香港列入稅務不合作灰名單。近期，香港發布一份諮詢文件，提議修訂被動性海外所得免稅制度（FSIE regime），以期使香港能從灰名單中移除。

根據此文件，香港將維持其屬地課稅原則。同時，跨國企業於香港之實體，無論其總部所在地以及集團資產規模及收入，其在香港所收取之被動性海外所得皆將受此新制所規範。若上述被動性海外所得滿足相關「經濟實質要求」或「關連性」之條件，在新制度下仍可繼續享有免稅優惠。其中，單純控股公司將可適用較低之經濟實質要求。

此外，針對海外股利收入及資本利得，亦將引進參與免稅之規定。無論公司是否滿足經濟實質要求，若符合相關條件，則可享有參與免稅優惠。諮詢文件中還引進單邊外國稅額扣抵機制。如果被動性海外所得已在未與香港簽訂租稅協定之國家課徵所得稅者，將可進行外國稅額扣抵。

香港政府表示，計畫於2022年第四季提出相關修訂法案，並預計於2023年1月1日起推行新制之海外所得免稅制度。以下我們將對於該新制度之背景、規定內容及預計對金融業之影響觀察，進行相關介紹。

### 背景

2021年10月，歐盟將香港列入稅務不合作灰名單。主要原因為歐盟顧慮香港之被動性海外所得免稅制度可能導致雙重不課稅，因而可能誘使於香港設立空殼公司之避稅行為。

為避免歐盟之前述疑慮，香港政府過去數月與歐盟之商業稅務行為準則團體（COCG）保持密切溝通。近期，雙方在海外所得免稅制度修訂方面終於達成共識，由香港財經事務及庫務局發布諮詢文件，羅列新制之主要特點，並尋求相關人士之建議。

### 新制之海外所得免稅制度

#### 受影響企業

- ▶ 新制之海外所得免稅制度將僅適用於跨國企業之香港實體。針對跨國企業之定義，將依循經濟合作暨發展組織（OECD）所提出之全球反稅基侵蝕規定（GloBE）中有關規定。
- ▶ 根據GloBE規定，「跨國企業集團」之定義為：有一家以上關係實體或常設機構，位於與最終母公司所在地不同之稅收管轄區。而「關係實體」則為因持股或控制，財務數據涵蓋於最終母公司所編製之合併財報中之實體。
- ▶ 然而，與GloBE僅適用於合併年收入逾7.5億歐元門檻之企業集團不同，新制之海外所得免稅制度並未規定資產規模及收入門檻。因此，位於香港之大量跨國企業集團關係實體不論其總部在何地，預計新制之海外所得制度都將對其產生影響。換言之，僅有以下三種情況，不適用新制之海外所得免稅制度。
  1. 個人納稅者
  2. 在海外無透過常設機構營運之香港本地個體公司
  3. 在海外無設立實體或常設機構之香港本地集團企業

#### 適用所得類別

新制之海外所得免稅制度涵蓋以下四種被動性所得：

- ▶ 利息
- ▶ 權利金
- ▶ 股利
- ▶ 處分股權產生之資本利得

通常而言，香港僅針對屬主業之處分股權所取得之資本利得課稅，而不對非屬主業之處分股權相關資本利得課稅。惟歐盟對此未作區分，亦即，相關資本利得皆應納入新制之海外所得免稅制度。

因制度並不包含主動性所得（如：貿易所得、提供服務所得等），根據現行香港法律，若相關主動性所得被認定為海外所得，則仍不需被課香港利得稅。

### 免稅條件

根據新制之海外所得免稅制度，納稅人在香港取得所涵蓋之被動性海外所得，需滿足「經濟實質要求」或「關連性」之條件，方可繼續享有免稅優惠。如無法滿足相關條件，其所得將被定義為源自於香港，並需課徵利得稅。

所得類別	條件
利息、股利及資本利得	<p><b>經濟實質要求</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 如果納稅人非單純控股公司，其應從事實質性經濟活動，例如：進行決策，以及在取得、持有及處置相關資產並在香港取得被動性所得的過程中，管理並承擔主要風險。</li><li>▶ 如果納稅人為單純控股公司，其可適用較低之經濟實質要求。即，在香港僅需從事持有和管理其股權投資，並按香港公司法有關規定完成申報。</li></ul>



所得類別	條件
利息、股利及資本利得	<p><b>經濟實質要求</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 納稅人應聘僱一定數量具備資格之人員，並於香港支付一定金額營運支出，以滿足經濟實質要求之適足性測試。適足性測試將根據整體事實綜合決定，因此並不針對聘僱人員人數、營運支出金額等設定具體之門檻。</li> <li>▶ 納稅人若能證明其控管能力，相關活動可委託其他於香港開展相關活動之公司。</li> </ul>
權利金	<p><b>關連性</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 僅與符合關連性之智慧財產權（IP）相關之所得，可適用免稅。關連性將依據納稅人開發IP所產生之特定支出占開發IP全部支出之比例計算。</li> <li>▶ 下列所得將不得適用免稅： <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) 不符合關連性之IP相關所得（例如，商標及版權等行銷相關IP）；</li> <li>(ii) 雖屬符合關連性之IP相關所得，但超過關連性比例。</li> </ul> </li> </ul>

### 參與免稅

- ▶ 為避免可能的雙重課稅並減輕法遵負擔，新制之海外所得免稅制度針對海外取得之股利及資本利得將引進參與免稅制度。換言之，若滿足下列條件的股利及資本利得，得適用免稅：
  - (1) 股東為香港居民，或雖非香港居民，但在香港構成常設機構；
  - (2) 股東持有被投資公司5%以上之股份；
  - (3) 自被投資公司取得之所得中，被動性所得占比不超過50%。
- ▶ 此外，參與免稅仍需符合其他列舉之反避稅規定要求。



### 單邊外國稅額扣抵機制

- ▶ 在新制之海外所得免稅制度下，若納稅人無法滿足免稅條件，可能面臨雙重課稅（如無法滿足經濟實質要求等）。對此，諮詢文件引進單邊外國稅額扣抵機制，以令被動性海外所得已在未與香港簽訂租稅協定之國家課徵所得稅者，得在此制度下進行外國稅額扣抵。
- ▶ 單邊外國稅額扣抵機制僅適用於新制之海外所得免稅制度所涵蓋且應課稅之海外所得。換言之，若相關所得在海外所得免稅制度下適用免稅，或相關所得非屬海外所得免稅制度所涵蓋之所得，則不得適用單邊外國稅額扣抵機制。

### 立法及生效之預計時程

- ▶ 香港政府表示，計畫於2022年第四季提出相關修訂法案，並預計於2023年1月1日起開始實施新制之海外所得免稅制度。預計將不會有過渡性安排。

### 行政指南

- ▶ 諮詢文件顯示，香港稅務局將發布行政指南，以協助納稅人評估其是否滿足新制之海外所得免稅制度所規定的各項條件。

## 我們的觀察

- ▶ 諮詢文件所提出之新制海外所得免稅制度，係香港政府與歐盟COCG協商一致後所形成，因此本次諮詢文件將僅向相關人士尋求實務及行政執行之建議。制度之主要規定，以及適用門檻等預計將不會再做修訂。
- ▶ 新制之海外所得免稅制度，係針對「在香港取得」被動性海外所得而訂定。因此，如何定義「在香港取得」，將影響納稅人是否能將所衍生之相關稅款遞延。目前草案中尚無明確定義，未來香港政府是否參考或比照新加坡類似規定(透過境外匯入、轉交或攜帶進入境內認定)，仍需持續觀察。

- ▶ 新制之海外所得免稅制度，經初步觀察對於本業為取得利息收入或佣金收入之銀行業或證券業的影響相對較小。雖然目前影響範圍僅限於四種離岸被動所得，包括股息、處分股權或權益利益、利息、智慧產權相關收益，然針對投資收益(股票、債券)及經營基金公司收益之離岸收入是否得同樣適用免稅，以及未來香港政府是否擴大離岸被動及主動所得之適用範圍，仍存在不明確性。建議金融相關產業持續關注此修正草案進度，以評估其對自身稅賦及業務之潛在影響及確保符合豁免課稅規定。
- ▶ 新制之海外所得免稅制度中亦規定，為適用參與免稅待遇，應持有海外被投資公司至少5%的股份，且其自海外被投資公司取得之所得中，被動性所得占比不得超過50%。若擁有香港實體的跨國集團與海外實際營運公司之間存在多層控股公司，參與免稅是否仍得適用，目前在新制之海外所得免稅制度中並不明確。若間接控股公司作為香港公司之被投資公司，香港公司從間接控股公司取得盈餘分配，將可能不符合參與免稅之規定。香港政府或可向歐盟進一步釐清，是否可採「穿透」方式判斷所得實質，以確定是否得適用參與免稅之規定。同時，金融相關產業除需重新檢視其香港關係企業的運用外，應評估集團整體調整投資架構的必要性，並適當配置香港公司需符合的經濟實質要求及採取適當的重組措施。■



# 附件

2022年全球保險業展望

2022年全球私募股權調研報告





# 2022年全球 保險業展望

專注人才培養、目標設定和科技賦能，  
實現成長



**EY** 安永

Building a better  
working world



# 目錄

安永全球保險業服務領導團隊觀點 .....	3
2022年市場概覽 .....	4
<b>2022年至2023年的策略和戰術重點</b>	
1. 開放保險和生態系統：以客戶為中心的新競爭方式 .....	5
2. 勞動力轉型：打造以人為本、科技賦能型企業 .....	15
3. 永續發展：以目標為引領、創新、發展的歷史性機會 .....	21



## 關於《安永全球保險業展望》報告

《安永全球保險業展望》年度報告反映我們對未來短期內影響產業關鍵問題的看法。今年的報告整合了安永全球保險業團隊的集體經驗與洞察以及部分客戶和外部分析師的意見。我們很榮幸本系列報告得到客戶和產業利害關係人的認可。如您想討論本期中的觀點或安永對影響保險業的重要議題或其他觀點，請與我們聯繫。

# 安永全球保險業服務領導團隊觀點

處在當前這個充滿不確定性但社會需求旺盛的時代，保險業正在奮力向前。

2022年的《安永全球保險業展望》反映出保險業正不斷在發生變化並著眼以目標為導向。本年度，我們重點關注重塑保險業的三大趨勢：

1. 生態系統和開放保險
2. 勞動力轉型
3. 全球經濟的永續發展和綠色轉型

我們認為，高階領導者在嘗試解決這些關鍵問題時，可以透過保持緊迫性、發展創造性思維和採取大膽行動，以收穫豐厚報酬。

經過過去幾年的迅速發展，保險業已做好準備迎接突發情況和重大變化。當然，保險公司透過事實證明，它們能夠迅速進行大規模變革，而且反應速度之快超過業內資深人士想像。

保險公司面臨的問題包括：總體經濟和結構性挑戰 – 低利率和當前的通貨膨脹 – 依舊嚴峻；競爭激烈，特別是來自非傳統對手的競爭和來自大型科技公司的潛在競爭；以及必須將災難性氣候、疫情、地緣政治衝突、社會動蕩等重大不利影響納入短期和長期策略計畫。

但與此同時，這些因素也證明了保險業為什麼至關重要 – 不但能促進全球經濟發展並維護財富安全，還能夠保護人們最珍視的東西，亦凸顯了為什麼當前是進入保險業的最佳時機。風險報酬別具吸引力，因為領導者當下的決定和行動會對產業的未來以及全球數十億人的生活帶來影響。

儘管保險公司自2020年初以來已經取得卓越成就，但如果要滿足2022年及以後的需求，必須努力實現企業目標。我們希望能夠有機會與您探討您對這些問題的看法以及貴公司特有的風險和機會。



**Isabelle Santenac**  
安永全球保險業主管



**Sun Young Bong**  
安永亞太區保險業主管



**Ed Majkowski**  
安永美洲區保險業主管



**Peter Manchester**  
安永歐洲、中東、印度及非洲區  
保險業主管

# 2022年市場概覽

在今年的《全球保險業展望》中，我們選擇重點關注塑造保險業市場的三大力量。但保險公司在其他領域同樣面臨著機會與威脅。

我們意識到，以下推動因素與生態系統、勞動力轉型和永續發展密切相關。例如，只有透過新技能和豐富的員工體驗實現勞動力轉型，才能建立成功的生態系統。同樣地，只有全面接受並實行其目標，創新其產品，保險公司才能引領經濟走向更永續發展的道路。無論要在上述哪一方面取得競爭優勢，保險公司都必須優化成本結構和資本配置策略。

強大的科技和資料能力是本報告中另一個討論的主題。除了實現互聯和可擴展性之外，將核心業務數位化和遷移到雲端是成功開發新產品或生態系統業務模式（更不用說有效滿足新的報導和會計準則）贏得競爭的關鍵。

**成本和資本配置：**大多數保險公司都苦於因應低利率、利潤微薄、保費增加有限以及必須投入大筆資金的問題。然而，新冠病毒疫情（以下簡稱「疫情」）顯然是幾十年來最大的「保障性事件」，為保險業提供展示其相關性和價值的機會。

部分大型壽險公司進行策略性撤資，退出非核心業務和地區，以追求更嚴謹的策略重點。這類措施通常旨在為進行數位化轉型計畫所需的大筆投資騰出資金，以及促進核心業務發展。從這個角度來說，創新和維持成本效率是相輔相成的。

對於產險業務，成本優化這一長期目標在高層中的位置僅次於企業發展，這要歸功於逐步穩定的市場。部分市場擔憂利率上升和通貨膨脹問題，但私募股權等資金提供方持續投入保險業務。可用資金雖多，但都要求穩健的報酬，而這意味著保險公司的成本和資本目標仍然密切相關。

**目標的力量：**保險業在因應疫情方面的表現展現出目標的力量和該產業可實現其最有抱負承諾的能力。疫情之下，保險公司必須時時準備好為客戶服務，迅速進行大規模變革，確保它們能夠為有需要的人提供服務。

展望未來，保險公司的目標能在尋求引領綠色經濟轉型過程中有激勵作用；推動財務健康和普惠金融；保護社會免受網路犯罪、下一次疫情或我們今天幾乎無法想像的其他威脅的影響。

**競爭新格局：**正如我們在本文中所強調的，當前產業格局最顯著的特點是分散化、跨界參與者的和廣泛合作。「競合」（既競爭又合作，Co-opetition）將成為保險公司建構生態系統以及處理與其他產業融合的關鍵策略。現有企業之間的整合（包括與新進入企業、快速成長的合資企業之整合）以及私募股權的大規模和持續投資也在重塑格局。

銀行、資產管理公司和信用卡公司將提供更多保障型商品，並尋求在整體財務健康的價值主張上獨樹一幟，使保險公司在與之合作或競爭之間必須做出選擇。頂級汽車品牌、航空公司、零售商等企業正在嘗試透過多種方式導入更多保險產品來鞏固客戶關係。在具有前瞻性的保險公司來看，可供發掘的潛在合作夥伴關係比比皆是。

保險公司將嘗試與最有前景的保險科技公司合作或將其收購，但結果將導致部分保險公司發展得過大過快；目前，保險業的生態系統格局正在成型，這些「超級應用」將成為有影響力的參與者。大型科技平臺也是如此，即使它們決定不承擔任何風險，它們也會在更多的交易中嵌入保險產品，因此它們需要合作夥伴，無論是現有保險公司還是保險科技公司。



# 1

## 開放保險和生態系統： 以客戶為中心的新競爭方式

開放金融的興起以及金融解決方案生態系統已成為2020年代的金融服務主流趨勢之一，以因應不斷變化的客戶需求和期望。保險公司的價值主張正在發生變化，因為當今大多數產品被商品化，而且稀有產品能夠以高利潤銷售。

縱觀所有業務領域，人們對更經濟、透明和客製化的保險需求不斷增加，這類保險更能滿足不斷發展的條件，並且可以隨著需求的變化輕鬆調整。客戶也越來越願意從能夠提供個性化體驗的非保險公司（例如，零售商、其他金融機構、科技平臺）購買保險。

因此，該產業的主要競爭方慢慢轉向幾個主要功能：

- ▶ 透過隨時提供整體客製化解決方案，提供無縫體驗
- ▶ 吸引更多客戶並與其建立更有價值的關係
- ▶ 更有效地獲取、管理和使用不同的資料

### 生態系統時代

由科技帶動的共享經濟結構轉變賦予發展生態系統的可能性。分散的價值鏈對垂直整合單個組織內的核保、產品開發和銷售環節的要求較低。擅長價值鏈中任何一個環節（例如，數位銷售、理賠）的參與者可以同時服務多家公司，而這些公司也可以自由地橫向協調新功能和新一合作夥伴關係。

這完全取決於哪些公司最能透過提供無縫體驗的方式滿足客戶需求。為達到這一目標，保險公司必須針對微功能和微服務對平臺進行重組，讓合作夥伴之間可以安全地無縫對接。同時，能夠在價值鏈中的某個環節稱雄的公司將有機會參與多個生態系統。

以目前的趨勢來看，我們預計生態系統將在不久將來成為主要業務模式。過去幾年，生態系統一直是保險業董事和高層們頻頻討論的話題，隨著「開放保險」在全球市場獲得的吸引力，以及監理機關協助彌補保障缺口並促進競爭，生態系統的發展將更迅速更廣泛。



我們將開放保險視為開放金融的一部分。它通常是指透過連接不同程序的應用程式介面（API）在不同組織之間共享和管理保險相關資料和其他類型的個人資訊；開放保險將資料的「所有權」交還給消費者，消費者可以指定哪些企業可以出於哪些目的（例如，客製化體驗和其他價值形式）使用其資訊。

我們將生態系統定義為透過合作以滿足廣泛客戶需求的公司網絡，其通常會圍繞核心產品提供豐富的服務體驗，或透過一個中心化的樞紐提供多樣的金融商品和服務。

## 監管角度和策略角度

將開放保險視為一個監管問題（即，要求保險公司保證客戶資料可轉移）將十分具有吸引力。歐盟和英國的監理機關已強制要求銀行共享此類資料，但立法和監管結果仍未明朗。目前唯一可以確定的是，不同市場將遵循不同的路徑。請參見下頁「世界各地的開放保險計畫」。

大多數政府和監理機關一致認同開放金融益處頗多。另外，人們對最終目標也達成了廣泛共識，即，消費者可以與任何公司無縫安全地共享財務資訊，方便公司更容易地瞭解他們的整體財務狀況。人們相信，開放保險將因此能夠幫助消費者獲得更優的產品、更合理的定價和費率，更便捷地進行交易。

但是，能否順利實施很大程度上取決於當地環境。對於那些在金融服務領域採用相對較寬鬆的消費者監管的地區，創新成果更多，消費者參與度更高；但如今多數地區皆重視加強消費者保護，確保公平的競爭環境，並在原有企業和新進企業之間開放點對點資料共享，監管更嚴格的市場可能會迫使原有企業共享資料，同時鼓勵更廣泛的參與和創新。

保險公司沒有理由坐等這些法規通過決議才開始實施。雖然開放銀行準則還未確認最終定稿或得到廣泛採用，但銀行仍開發了許多API，況且開放保險背後的原則直接反映出保險公司多年來一直在努力因應的策略重點和機會：

- ▶ 消費者對更具客製化的解決方案和體驗的需求不斷成長，這同時也增加對於豐富且一致性客戶資料的需求
- ▶ 疫情之下，必須擴大銷售管道和數位銷售管道，同時仍支持保險代理和保險經紀網絡的發展
- ▶ 為商業客戶創造更廣泛的服務主張，包括增加智慧預防服務以升級保障型產品
- ▶ 恢復並維持人壽保險市場和年金保險市場占有率的成長
- ▶ 提高個人保險產品標準化程度
- ▶ 實現現有價值鏈和業務模式全面數位化
- ▶ 與非保險公司之間的合作加深，競爭加劇

生態系統業務模式是保險公司同時因應挑戰和抓住機會的重要途徑。

## 概覽：世界各地的開放保險計畫

值得關注的是，一些新興市場在建立開放金融和制定開放保險準則方面採取更積極的做法，主要是為了透過簡化購買保險的方式來彌補保障缺口。開放保險在一些國家主要受監管推動，而在另一些國家則受市場驅動。

**歐盟：**近期的歐盟政策措施反映出資料驅動創新和資料流的重要性。歐盟執委會將在2022年提出一項全新的開放金融框架立法提案，該提案以更廣泛的資料存取計畫為基礎並與之保持一致性。

**中國：**2020年，中國人民銀行發布針對開放銀行API的安全性、設計等制度規範，但尚未針對開放保險發布規範。目前金融主管機關正在為開放銀行制定新的法規和政策，民營產業也正在尋求使用開放API（包括在保險平臺上使用）。

**英國：**作為開放銀行制度的準則制定者，英國的監理機關正在尋求將其推向所有金融服務領域。

**美國：**迄今為止，儘管監管活動仍有限，但團體保險和勞動力保障市場越來越依賴API和開放平臺。保險公司還在與保險科技公司整合，而且也會對其進行投資。

**印度：**在有力的支持性監理框架內建立一個開放金融平臺。

**墨西哥：**是最早將開放銀行的資料共享原則推向所有金融服務公司的市場之一。

**馬來西亞：**已發布金融機構開放資料使用的公眾諮詢文件，其中包括針對特定產品（例如信用卡、小型企業貸款和汽車保險）的API規範。

**新加坡：**新加坡金融管理局於2020年12月啟動開放金融計畫。第一階段包括銀行和政府機關，保險公司和財富管理公司預計將在第二階段納入。

## 聚焦巴西

巴西的開放保險前景顯示向生態系統轉變過程中涉及的獨特市場動態。保險監管機構SUSEP正與大型保險公司和保險業協會就治理和資料共享準則積極進行合作，目標定於2023年實施相關標準。這些措施重點關注提高保險普及率和彌補保障缺口，將透過在長期以面對面銷售為主的市場中開放數位化管道方式來實現，包括銀行在內的所有利害關係者都在投資建設生態系統。

巴西保險業全國聯合會CNSeg總裁Marcio Coriolano表示，生態系統的發展將取決於若干因素，包括創新的解決方案、獲取客戶和監管活動。

「巴西市場潛力巨大，如果我們掌握了產品，就會有很多發展機會」，Coriolano表示。「雖然監理機關一直設法為市場帶來更多創新和競爭，這點很值得擁護，但許多公司對不確定的範圍、未來的接納速度以及必要投資的規模感到擔心」。

鑒於人們對保險的需求不斷提高，巴西的另一家大型保險集團正在嘗試新的收入成長策略，允許客戶從數位管道購買保險，但需在銀行分行接受諮詢服務並完成交易（巴西保險業的慣例）。透過這種方式，保險公司可以做好準備以因應快速數位化企業的競爭力。開放保險和生態系統可能會為其吸引更多複雜、更加可接受數位化的客戶，並同時為人際互動留出空間。



## 客戶（和執行長）的希冀所在

消費者對保險和更為客製化的方案（尤其是在健康和富足方面）關注不斷上升，為發展開放保險和生態系統提供了一劑催化劑。疫情使人們對壽險和其他保障的需求大幅提高，全球多個市場的壽險保費成長強勁。安永研究發現，全球75%的消費者打算改變他們的經濟狀況以因應疫情影響，這是保險業多年不曾遇到最明確的發展機會之一，尤其是在吸引年輕消費者方面。

### 全球消費者對保險產品的關注點

77% 支付住院費用的保險產品

74% 允許客戶在緊急情況下獲得資金的壽險功能

66% 失業時的收入保障

66% 客製的費率，以換取更多個人健康資料

資料來源：2021年安永全球保險消費者調查<sup>1</sup>

但大多數保險公司都在努力開發和推出新客戶可以輕鬆獲取並負擔得起的保險產品。開放保險平臺可以簡化獲取產品的流程，從其他合作夥伴獲取解決方案變得更容易，這將有助於保險公司控制銷售成本。消費者發起的資料共享將使保險公司在客製產品方面形成優勢，以滿足消費者在其生活中特定時間的需求和目標。

但是，由於消費者可以更容易地獲取多家保險公司的商品資訊，保險公司將面臨更加激烈的競爭。如果代理人 and 經紀人入駐開放保險和生態系統平臺，例如團體保險註冊平臺的發展，他們便可以豐富自身的價值主張。

客戶的興趣無疑地引起整個產業高層的關注，即使在疫情之前，執行長們也將不斷提高的客戶期望視為產業中最具影響力的趨勢，超過科技驅動創新。

### 影響保險業執行長的首要趨勢

62% 不斷變化的客戶期望和體驗

57% 加速科技和數位化創新

資料來源：《安永執行長》研究，2021年<sup>2</sup>

### 掌握必要科技，推動價值創造

更廣泛使用API為資料共享和分析提供了更加強大的基礎，由微服務支持的微功能正是提供客戶希望獲得的功能和滿足其客製化產品需求的關鍵。大型保險公司緊跟保險科技公司的步伐，在業務的某些環節開發了API，保險科技公司使用複雜的API拉近與客戶的距離，微服務和API策略（例如被動型、主動型、機會主義型）所能創造的效益使其成為生態系統策略的重要組成部分。

1 該研究於2021年5月至8月進行，對來自已開發國家（美國、加拿大、日本、荷蘭）和新興市場（巴西、南非、菲律賓）共4,200名消費者進行調查。

2 該研究根據對全球300多名執行長進行調查，其中包括來自Forbes全球2,000大公司的21位保險業執行長，以瞭解他們對未來企業DNA的看法。



對於保險公司而言，利用自身資料和生態系統得出的分析結果和洞察有助於透過以下方式改變客戶體驗：

- ▶ 制定清楚反映客戶需求的客製化解決方案
- ▶ 提供使用量為本保險（UBI）、產品組合和訂閱制模式
- ▶ 推出迎合客戶不斷變化需求的「適時」產品和服務
- ▶ 從「認證」的供應商獲得輔助服務

保險公司擁有大量潛在具有價值的資訊，客戶資訊只是其中一部分。借助第三方資料和交易資訊，保險公司可以比目前更廣泛地運用機器學習和人工智慧。具體來說，保險公司可以突破傳統的核保和精算方法，找到理解資料並運用資料創造有價值的新方法。

保險公司是在內部建立這些功能，還是透過合作夥伴獲得這些功能，是一個次要問題，關鍵問題在於它們能否執行這些功能，能否透過先進架構進行資料存取和共享。在某些情況下，外部科技公司可以透過提供獨特價值鏈相關的特定服務來建構生態系統，透過接入此類平臺，保險公司可以借助保險科技公司和新創公司，推動核保等職能的創新。

## 生態系統如何創造增值

提供與承保範圍相關的附加服務產生的服務費：

- ▶ 追加銷售和交叉銷售以擴大收益
- ▶ 透過吸引新客戶實現成長
- ▶ 提高客戶留存率和忠誠度
- ▶ 降低新業務取得的成本
- ▶ 提高期滿轉換率（例如，年金產品）
- ▶ 透過增加防範措施和主動風險管理（例如，健康生活方式激勵、員工安全計畫），降低損失率和理賠
- ▶ 以人工智慧模型支援更智慧的個人風險評估改進定價

## 金融集團採用生態系統

某家大型金融集團是一家全球金融服務公司和活躍於全球的投資管理公司，該公司制定了旨在促進財務福祉的長期策略。例如，在北美地區推出統一的、精心設計的數位財務健康體驗，方便消費者獲取資訊、工具以及多種產品和服務。同時，該生態系統中的保險科技公司為消費者提供互補的解決方案。

此外，該公司在巴西推出一個平臺，鼓勵消費者培養注重健康的習慣，接受定期醫療護理並參與體育活動，並根據客戶在一段時間內每週達成目標的情況為其提供獎勵，目標是在未來兩年內透過該平臺獲取數百萬拉丁美洲客戶。

自推出以來，該平臺已提高了客戶滿意度（按淨推廣人數得分和持續率衡量），該公司能夠與健康保險公司和其他看到平臺價值的競爭對手建立銷售合作夥伴關係。

在滿足雇主（該公司的主要客戶群）和員工的需求方面，生態系統的成功是基於以下方面：

- ▶ 制定明確的策略，因應疫情以來消費者對人壽保險日益關注，以及維持長期客戶關係
- ▶ 確定客戶參與方式，提供公司財務顧問服務、特色財務教育工具、操作影片和其他有助於促進良好結果的內容
- ▶ 確定客戶參與度、積極的財務行為、產品銷售等相關指標和關鍵績效指標
- ▶ 制定穩健合作夥伴管理策略，設定嚴格的參與標準，為生態系統的所有參與者（加入平臺的雇主、員工、服務商以及公司本身）提供明確的價值

該公司國際保險產品和生態系統負責人表示：「新的客戶偏好正在迅速改變人壽保險銷售格局，並形成新的業務模式。對於老牌企業來說，是時候開闊思路，向新興企業學習了」。

該公司財務健康策略與發展主管表示：「疫情讓雇主認識到員工的財務需求，也讓員工意識到他們面臨的風險。我們的目標是，借助我們的財務健康生態系統，讓員工獲得他們需要的服務，並創造機會滿足未來的其他需求」。

## 從開放保險到生態系統創新： 因應重大問題

從第一代保險生態系統中，我們瞭解到兩點：1. 共享資料可以帶來更好的客戶體驗；2. 提供適當產品和服務、攜手合適的保險公司做為合作夥伴，將取得競爭優勢。高層應該吸取銀行業同行的經驗，首先樹立這樣一個觀念，即他們不必等到監理明確規範後，再將生態系統推向市場。

我們的市場經驗顯示，成功的生態系統擁有者能夠在生態系統建立後的24至36個月內，將每個客戶持有的產品數量從1.5個增加到2.5至3.0個，這優勢在解答以下問題變得非常有意義。

**有哪些策略和商業機會？**對於能夠將資料流變現、吸引新客戶並部署新核保策略的保險公司，好的設計、有效執行的生態系統策略帶來一系列收益機會。在主要參與者中，幾個與眾不同的生態系統策略最具可行性：

- ▶ 生態系統協調者：與一個或多個客戶族群有密切關係的參與者，它們可以可靠地召集和協調生態系統來為其服務
- ▶ 產品供應商：能夠提供具有競爭力產品的供應商，這類產品即使是透過他人主導的生態系統進行銷售，也能帶來持續的利潤
- ▶ 行銷統合者：透過與特定客戶群體密切合作，設計並支持客製化的風險和服務主張的組織

實施方法將根據市場活動和實驗而發展。例如，許多保險公司和再保險公司正尋求在更廣闊的市場上建立B2B2C模式，在這個市場上，保險科技公司和其他參與者可以提供產品和服務。

參與的機會眾多，保險公司將根據其當前市場地位、品牌價值、業務模式、人才儲備和技術成熟度來確定適當的生態系統策略。部分區隔市場的保險公司和品牌知名度較低的保險公司必然會從參與由保險業或產業外知名公司主導的生態系統中受益。

儘管如此，其他公司將把它們的生態系統商業機會建立在可有效獲得新客戶群或進入新區域市場上。

即使有明顯優勢，大多數保險公司仍在努力開發必要的技術和資料能力，因應銷售限制和組織、文化影響，這就是為什麼迫切需要制定適當的策略並投資初步試範項目。

**什麼才是適當的模式？我們是應該建立自己的生態系統，還是加入他人建立的生態系統，或者兩者都兼具？**這些是有待解答的最常見和最重要的問題。生態系統的協調者控制著大部分收益，此外，安永的市場經驗顯示，客戶關係占整個生態系統價值的75%。但是，除非你能夠接觸到並吸引足夠多的客戶群以使生態系統持續發展，否則成為協調者毫無意義。



生態系統的優勢對於那些敢帶頭的公司來說最為明顯，只有最強大的保險公司才能透過單純參與生態系統而取得成功。但保險公司有機會開發以IP為基礎的健康工具或打造利基體驗，使它們保持獲利。

**誰將成為最佳合作夥伴？** 在生態系統時代，爭奪合作夥伴可能幾乎與爭奪客戶一樣激烈。在價值鏈各個環節（如理賠、銷售）都制定有效解決方案的保險科技公司將成為收購目標。大型科技公司可能會自行選擇合作夥伴，雖然它們不願增加財務上的風險，使保險公司獲得一些籌碼，但事實上，大型科技公司可能會發現保險監管很難因應，就像它們在試圖顛覆銀行、信用卡和支付市場時遇到的狀況一樣。

許多其他公司也將參與其中。能夠使用開放金融平臺的零售商可以將保險整合到它們的客戶體驗中，在銷售時提供保險保障和風險預防；「嵌入式」保險產品為這些公司提供了新的收益來源。汽車公司可以透過在行動即服務和訂閱制模式中將保險與貸款結合起來，從而占據領先地位。

找到合適的生態系統合作夥伴至關重要。評估的關鍵標準包括：滿足特定業務和客戶需求的能力、貢獻創新想法的意願和文化契合度。保險公司在評估潛在合作夥伴時，也是在評估潛在競爭對手。

嵌入式保險市場價值（美國）

50億美元

2020年

707億美元（預計）

2025年

資料來源：Lightyear Capital

**科技和資料要求有哪些？我們如何因應科技缺口？** 開放保險和生態系統業務模式離不開高效率的IT和資料基礎設施。透過在疫情期間將大量業務數位化，保險公司展現了它們可以在被動狀態下實現科技現代化，但不應低估保險公司面臨的科技挑戰。在某些情況下，保險公司雖然開發了強大的API，卻發現底層的原有系統無法滿足新的需求 – 如果仍需要批次處理窗口，生態系統就無法實現流程效率和直觀體驗。



無論保險公司採用哪種生態系統模式，都必須能夠透過微服務提供微功能，因此一些保險公司可能需要重新建構平臺。事實上，無論保險公司是開發和主導自己的生態系統，還是參與他人主導的生態系統，微功能和微服務功能都是有效互動的關鍵要求。先進的技術架構還可以在必要時更順暢地進行變更、更快速的整合新的合作夥伴，同時降低離開生態系統合作夥伴的不利影響。

當然，每家保險公司都會根據其獨特的成長策略、產品組合和目標族群市場來匹配自己的技術基礎設施和工具。部分保險公司將不得不從合作夥伴那裡購買或借用技術和工具，以加強數位化互動能力，安全地整合和移動資料，並透過人工智慧、機器學習、機器人技術和雲端解決方案實現規模化。

**人才和文化內涵是什麼？**重新思考業務模式並根據客戶價值重新設定業務方向都需要引進新的人才和工作方式。保險公司需要的技能包括：敏捷開發、客戶體驗設計、行為經濟學、資料分析和合作夥伴管理。而生態系統贏家的關鍵文化屬性包括：更靈活的工作方式、在測試中學習的思維模式，以及對最低限度可行產品的關注。透過生態系統擴展或強化業務模式的保險公司會為數位化團隊提出一些有趣的問題，而這有助於吸引和留住人才。

與採購技術一樣，保險公司在獲得所需技能時必須進行創造性思考。創新的勞動力和採購策略可能包括將較常規的流程遷至境外、外包和託管，以及與保險科技公司等公司合作。更多詳細資訊，請參見第2章 - 勞動力轉型。

## 創新平臺

為滿足不斷成長的消費者需求並加速新產品開發，越來越多的保險公司開始採用新的開發方法和平臺。[EY Nexus for Insurance](#)是一個數位化、雲端原生的平臺，允許使用者以隨插即用的方式獲取和接觸當前市場上許多最先進的技術和保險科技公司，以及支持整個保險業創新所需的底層基礎設施。關鍵領域（如核保、定價）的整個流程和微服務已準備就緒。

**對銷售網絡和管道策略有何影響？**生態系統成長的軌跡在一定程度上會受到代理人、經紀人和其他中介機構的影響，在代理人 and 經紀人對監理機關和立法機構有強烈話語權的市場中尤其如此。第三方銷售商不會寬容地對待那些可以推出直接接觸消費者生態系統的營運商。

當然，這些銷售商很可能正在計畫自己的生態系統措施，並尋找利用開放保險促進自身業務發展的方法。保險公司將需要檢查哪些關係可以維持，哪些可以採取新的合作形式，哪些終會失去。保險公司還必須考慮觸發這些轉變的適當時機，因為時機就是一切。





## 勢在必行：開放保險和生態系統

通常情況下，當下的新潮流會成為未來的基準。我們認為，生態系統的發展亦會如此，生態系統現已成為參與競爭的必要條件。那些提前制定策略、積極參與監管議程並採取策略性措施實現生態系統願景的公司會成為贏家。隨著生態系統逐步改變傳統的線性價值鏈，未能迅速或大膽行動的保險公司面臨著被取代的真正風險。

- 1. 來自領導層的承諾：**成功的生態系統是由企業最高層領導者一致承諾推動的。來自領導層的支持將有助於保險公司在金融服務同業和非傳統競爭對手大膽推動生態系統建設。
- 2. 大處著眼，小處著手：**一旦保險公司確定了它們想透過生態系統服務的客戶，它們就可以確定最適合生態系統的使用案例和產品。先驅企業和提前採用者的經驗也可以為保險公司提供寶貴的經驗，說明應採取哪些初步步驟以及如何採取。一旦建立了強大的生態系統基礎，保險公司就可以從大處著眼 - 透過更多互補的服務和功能（例如，財務規劃、行為工具）來擴展產品，它們還應著手加強跨生態系統的營運整合。
- 3. 積極與監理機關合作：**相較於等待監理機關來定義規則，保險公司應主動參與建構一個公平的競爭環境。此外，它們能夠發現監管關注事項能與哪些自身的策略市場機會相匹配以及如何匹配。目前世界各地的準則尚不成熟，而且監理機關對各種意見持開放態度，這為保險公司提供了一個建立對話和最終確立遊戲規則之獨一無二的機會。
- 4. 為因應組織影響做好準備：**如果仍採用原有的組織架構圖、薪酬模型和指標，那麼新的業務模式將難以成功落實。保險公司需要重組呈報關係、損益結構和激勵措施，以反映頂級生態系統完全以為客戶創造價值為中心，而不是與傳統的產品線或業務部門保持一致。
- 5. 建立技術和資料基礎：**若生態系統要取得成功，強大的資料管理能力、一致性且高品質的資料和整合資料基礎設施的重要性不容忽視。從選擇合適的合作夥伴到推出客製化客戶產品再到績效報告，每個環節都離不開無縫和安全的資料共享。





# 2 勞動力轉型： 打造以人為本、科技賦能型企業

疫情爆發前，一場變革已在悄然進行，企業領導者致力於彌補技能缺口、完善人才，提供更靈活、更靈活的辦公方式。自疫情爆發以來，企業對出色員工的競爭愈演愈烈，員工們現在有了更多主動權，可以選擇何時、何地、以何種方式工作。當保險公司被迫接受這種模式時，它們迅速適應了遠距辦公和線上合作。

但如今，企業在尋求加強自身文化、提升員工體驗的同時，面臨著新的挑戰。保險公司仍面臨著科技缺口，這使得自動化、整合和優化營運更加困難。因此，企業正在採取新的策略和戰術，以充分運用在人才和先進技術方面的投資。

## 因應複雜的科技人才格局

不久前，保險業的傳統觀點還停留在，隨著保險公司採用更多新科技並將更多流程自動化，雇員將失去工作。直接數位化銷售將導致代理人數量減少，而自動化處理將導致大多數理賠職位不復存在。

如今，這種思維已經發生了顯著變化，反映人類和科技格局已經出現更具細微差別和相互依存的關係。

有遠見的高層們一致認為，與人工智慧、機器學習和現代化處理平臺一樣，人才對企業在未來取得成功至關重要。

然而，在保險業，勞動力轉型不一定是高層關心的首要任務。在2021年的《安永執行長》研究中，26%的調查對象認為，員工和人才是未來三年內變革的前三大重點項目之一，而持此觀點的保險業執行長比例不足5%。

其他因素也在引發人才策略的全面革新。具備關鍵技能的人才稀少和「大辭職潮」意味著，保險公司若想成為首選雇主，就必須改變行業發展緩慢和枯燥的傳統觀點。必須對新一代員工最注重的社會問題（如多元共融、永續發展）上採取更堅定的立場，提供有意義的工作，提高員工的福利，改善績效認可和薪酬模式。研發抵禦氣候風險的創新型新產品和解決方案並引領綠色經濟轉型，將有助於提升保險公司在年輕員工中的聲譽。

**69%** 擁有至少1,000名員工的美國雇主計畫在未來五年提供更多福利

資料來源：EY-LIMRA研究，2021年<sup>3</sup>

<sup>3</sup> 該項研究在2021年6月至9月期間進行，內容包括邀請雇主和員工參與調查，以及訪問經紀人、福利管理公司和技術供應商。



遠距辦公模式使勞動力市場全球化，員工的期望與消費者的期望一樣迅速提高，因此，保險公司必須像對待客戶體驗一樣，仔細、全面地考慮將員工體驗納入混合辦公模式。

但是，即使辦公室保持開放，並且擁有足夠的資料科學家、核保師、業務分析師、雲端專家、體驗設計師、業務人員和流程管理專家，仍有其他力量要求企業必須大力投資勞動力，包括：

- ▶ 由於人口結構變化，勞動力現在由五個世代的人組成，並涉及更多的合約制員工、兼職員工和臨時員工。
- ▶ 多元共融已成為一個重要問題，不僅在勞動力建設方面，在確定組織目標方面也是如此。
- ▶ 長期的成本壓力和技術不斷進步提高了生產率，並使每項投資都能提供最理想的報酬。

## 自動化的影響

對大多數保險公司來說，人才措施與成本優化、技術現代化、資料管理和其他關鍵策略措施密切相關，結合流程自動化和雲端遷移的作用和影響，可以發現這些措施有助於保險公司控制成本並升級技術。部分保險公司還使用人工智慧來完成行政工作，處理以往手工處理的交易，這樣做的另一個好處是，可以解放資源進行再培訓。

當然，為了實現這些好處，保險公司還需要找到並聘僱可以重新設計流程並連結資料源的人工智慧、機器學習和技術專家，以實現大規模智慧自動化。獲取此類人才是業務模式創新策略（如生態系統開發）中越來越重要的支柱，這些問題和機會之間複雜的相互作用正迫使保險業高層們進行思考。

## 滿足員工訴求

安永的研究顯示，保險業的員工希望企業提供彈性的辦公模式，如果他們的需求得不到滿足，他們寧願辭職。根據我們在2020年和2021年進行的「辦公模式重塑」調查，保險業員工期望在大部分時間遠距辦公。與其他產業的員工相比，保險業和銀行業的員工最偏好遠距辦公模式。

絕大多數保險業員工表示，保持靈活的工作地點和工作時間很重要。各世代員工中都有相當大一部分希望在疫情限制解除後能完全遠距辦公。

目前為止，對於在建立靈活的勞動力體驗方面取得最大成功的保險公司，它們在制定政策時採用了資料驅動的方法。許多公司已經採用雙重並行的工作結構，包括同時安排以面對面互動業務性質為主的特定員工團隊在辦公室辦公。

想要盡可能讓更多員工實現「在任意地點辦公」的保險公司必須瞭解與稅收政策、社會保障計畫、移民身分以及薪酬和補償相關的風險和要求。

## 獲取人才的多種途徑

幾乎所有保險公司都面臨的最大問題仍然是：在哪裡可以找到它們需要的人才。並沒有唯一答案，大多數保險公司將不得不整合以下方法：

- ▶ 內部培養計畫（特別是針對混合辦公模式和遠距辦公模式）
- ▶ 外部招聘
- ▶ 人才收購（acqui-hire）
- ▶ 與保險科技公司、技術平臺和其他團體建立夥伴關係、合資企業和合作關係
- ▶ 數位化創新和提高自動化程度

並非只有保險公司需要提高員工技能，但由於它們行使數位化職能的員工很少，與其他類型的公司相比，它們更需要緊迫地採取行動。

外部合作必然非常重要，安永市場研究發現，全球前20大保險公司中，有44%的公司計畫著重在與科技公司的合作，比2019年增加了2%。

在保險從業者中

**90%** 表示工作地點的靈活性很重要

**89%** 表示工作時間的靈活性很重要

**54%** 若工作性質靈活性不足，可能會辭職

**2.9** 是他們期望的每週平均遠距辦公天數

對遠距辦公的偏好程度  
(按1至3評分)

**2.8**

南美地區

**2.7**

北美、中東、  
歐洲、非洲、  
印度

**2.6**

亞太地區

偏好在疫情限制解除後完全遠距辦公

**45%** Z世代 (1995-2010)

**39%** X世代 (1965-1980)

**38%** 千禧世代 (1981-1995)

資料來源：安永辦公模式重塑調查<sup>4</sup>

## 逐步加強人才流動性以因應人才短缺問題

無論保險公司如何找到它們需要的員工，我們都認為，人才流動性是因應當今人才管理挑戰的正確方向。人才流動性是指根據業務需求和價值創造機會，在企業內調動技能和資源的能力，其目標是提高多個業務部門或職能領域所需的核心技能（例如，資料科學、用戶體驗設計、產品開發）的靈活性。



<sup>4</sup> 這項全球性調查含兩部分，分別在2020年對4,000名雇主和員工進行調查，在2021年對16,000名員工進行調查。



## 馬克爾保險公司引領勞動力轉型

馬克爾保險公司 (Markel) 是一家總部設在美國的全球專業保險公司。當疫情爆發時，它本致力於實現利潤成長、擴大全球業務並重塑未來員工團隊。該公司為全球員工團隊注入許多新血，在2021年新入職的員工超過900名，並計畫持續擴充員工團隊規模。

該公司歷年優先關注科技能力 (包括資料科學和分析) 和文化契合度，注重合作和學院式的團隊精神。其人力資源團隊專注於培養和整合能力，例如，該公司的「未來核保人員」計畫旨在培訓人員必要的技能，提供適當的經驗，培養滿足這些關鍵角色所需的要求。該公司對未來核保願景包括有更強大的組合管理能力和更靈活的跨業務線角色。

該公司還調整了組織模式，以獲取更好的人才，並在業務組中納入資料分析師。該公司還在考慮採用新的外部人才獲取策略，包括與保險科技公司建立關係。

考慮到該公司的雄心壯志和保險業正在發生的變化，其他優先事項包括接班規劃和領導力培養。該公司的人力資源部門採用資料驅動方法執行員工滿意度調查，並使用指標來確定適合的混合辦公模式。

馬克爾保險公司人資長Sue Davies表示：「我們正在因應一場激烈的人才爭奪戰，招攬人才從事保險業可能是一項挑戰。但是，我們正在使用新方法並尋找適合馬克爾保險公司企業文化和企業類型的優秀人才」。

值得關注的是，企業在科技採用方面長期面臨的傳統「創造、購買或借用」難題，現在與人才獲取高度關聯起來。蘇黎世保險集團已經採用一系列此類策略，甚至在疫情爆發之前，該集團就已經制定了自己的勞動力規劃方法。該集團設計並推出內部人才市場，以滿足關鍵業務需求，優先考慮內部招聘，並建立技術學院，以支持當前和未來對各級員工的技能要求。

蘇黎世保險集團組織設計和人力資源策略負責人Sarah Kirby表示：「未來辦公模式已經到來，蘇黎世全力支持我們員工的技能提升和他們的職業發展，並清楚列出不同職業機會所需的技能」。

這種依據技能的人才管理方法可以讓適當的資源和能力在組織上下更具有流動性，更可隨時獲取。從這個意義上說，這種方法完全適合於遠距和混合辦公模式，因此應該作為勞動力轉型工作的目標成果。

要大幅提高人才流動性需要進入和探索新的人才庫。組織障礙會令機會難以發現，或阻礙企業上下層級就員工可在哪個環節貢獻最大價值達成共識，因此人力資源部門和企業領導者必須攜手克服這些障礙。人才流動性還有助於保險公司建立新的業務模式，如生態系統，並從中充分受益。

**40%** 的各行業從業者需要重新學習技能

資料來源：世界經濟論壇

**8%** 的保險業全職員工被賦予數位化職能

資料來源：Glassdoor

## 混合辦公模式時代的文化

自疫情爆發以來，整個行業的董事會和高層們越來越關注企業文化，而且不僅僅是從風險管理的角度出發。遠距辦公和混合辦公模式需要新的行為方式，因此，企業需要保留現有文化的精華，然後透過深思熟慮來確定辦公環境改變後所需的實行和工作類型，並正式地借助薪酬和激勵模式加以鞏固。

企業文化不再是僅僅透過簡單地陳述價值觀和執行員工滿意度調查就能實現的。隨著全球員工的分布越來越分散，對高層和董事會來說，保持人員和文化的領先地位和中心地位從未如此重要。畢竟，以全新方式工作的新人才對文化有著不可抹滅的影響，那些經歷最多變革的公司將發現它們的文化被重新定義。

新的領導方法必不可少。中高層管理人員對於由上而下設定正確的基調和塑造正確的行為（例如，資料驅動的決策、跨職能合作）至關重要，領導者還必須表現出更多的創新思維和接受變革的意願。

領導者必須在企業中建立並倡導明確的目標意識。消費者希望選擇在社會問題上明確表態的公司，員工也是如此，尤其是年輕世代，他們希望自己所做的工作是有意義的，而不僅僅是為了領取一份薪水。

考慮到企業文化的重要性和當今勞動力分布更加分散的情況，企業領導者必須停下來評估其文化現狀，並有意識地以支持業務和客戶為目標的方式發展。那些以人為本的企業將有充分的機會透過價值觀和實際行為將商業目標與員工需求相契合。有了慎重繪製的藍圖和推動變革決心的助力，領導者即使在危機時期也可以有效地轉變企業文化。



## 勢在必行：勞動力轉型

勞動力轉型將是一個長期的過程，而不是一年或兩年就能完成的項目，也不是完全由人力資源部門帶頭或處理的事項。從短期來看，企業的全體領導者必須齊心協力，在最高層面重新制定人才策略，並採取具體行動，提高人才的流動性和價值，謹記人才仍然是保險公司最寶貴的資產。

- 1. 評估需求-當前人才和未來需求：**有效的勞動力轉型是從需求面開始的。領導者需要清楚詳細地瞭解他們現在擁有的技能和能力，同時必須確定「必備」的技能和能力，以便在未來重塑產品組合、推出新產品和建立新的業務模式。這樣做的最終目標是確定勞動力的規模、構成和成本，以及當前和未來營運模式之間的摩擦點。
- 2. 掌握供給面的情況：**保險公司將透過擴大核心領域的內部能力、向外部供應商購買以及與合作夥伴（如保險科技公司、管理服務商）合作的方式來建立適當的未來勞動力。自動化程度提高和更廣泛使用人工智慧也將是一類「人才」，即執行必要工作的能力，而員工則專注於最高價值的活動。
- 3. 瞭解目標對人才策略的影響：**年輕的勞動力正在尋找更有意義的工作，因此那些能夠清楚地闡述其產品和服務將如何有益於整個社會的保險公司將具有優勢。保險公司可以透過幫助解決全球保障和退休儲蓄缺口、促進多元共融和防止氣候變遷來實現其目標，同時吸引有社會意識的員工。
- 4. 將人性化與高科技相結合來識別機會：**在關鍵流程中融合人力和先進技術可以產生卓越的客戶體驗和業務成果。為了充分利用這一強強結合，跨職能創新團隊需要設計新的產品和體驗，尤其是與重要時刻（例如，某些類型的理賠、專家建議對之具有重要影響的人生大事）相關的產品和體驗。
- 5. 重新思考績效管理和人員指標：**績效衡量、薪酬和激勵結構必須考慮到企業日益重視客戶體驗、混合辦公模式和更具合作性的辦公方式。企業政策應鼓勵在整個組織架構中共享技能和人才。以客戶為本的行業（如零售消費品業）的領先實踐和洞察可以為保險公司提供適用的經驗。





# 3

## 永續發展：以目標為引領、 創新、發展的歷史性機會

隨著疫情的直接影響逐漸消退，氣候變遷和永續發展再一次出現在董事會和高層議程上。的確，第26屆聯合國氣候變遷大會重新聚焦保險業領導者的想法，並強調低碳經濟轉型的必要步驟。領先的保險公司和再保險公司於本次會上宣布將成立淨零保險聯盟，其目標是在2050年之前將承保組合業務轉為淨零排放。

之前關於永續發展的討論局限在理論方面，並且集中在公開承諾支持上。而如今，領先的保險公司正在採取實際措施以及硬性指標，以尋求解決和把握所有與環境、社會和公司治理（ESG）相關的問題和機會。以上這些步驟是必要的，因為永續發展將對所有業務和整個保險價值鏈產生重大影響。安永在德國的市場研究顯示永續發展影響將如何快速發展。

### 永續發展和價值鏈

現今受永續發展影響力最大的領域

- 1 資本投資
- 2 企業基礎設施
- 3 企業形象溝通
- 4 人力資源/領導力
- 5 風險管理



未來兩年影響力最大的領域

- 1 定價
- 2 客戶服務/銷售
- 3 被動再保險
- 4 績效管理
- 5 理賠處理
- 6 產品開發



對於大多數保險公司來說，ESG中的「環境」才是最重要的，因為氣候變遷將對行業的財務績效產生最大、最直接的影響。但社會問題（即普惠金融、鉅額退休儲蓄、健康和保障缺口、種族平等和性別平等問題），如今同樣迫切需要解決。

除此之外，保險公司還面臨來自員工的壓力，因為員工們希望自己任職的公司與自身價值觀相同，對企業社會責任做出堅定承諾，並能提供有意義的工作，而不僅僅是一家提供薪水的公司。因此，許多保險公司已承諾，除了環境方面的努力，其將在業務中促進多元、平等、共融。招聘方式和勞動力策略是達成多元、平等、共融的優先事項，但核保和定價也有助於促進普惠金融，我們預計在未來幾年董事會和高層們將持續關注這一重點領域。

## 環境影響是短期重點議題

對於保險公司來說，由氣候引起的損失持續增加中，而且這一數字將持續惡化。通常，只有不到一半的氣候相關損失能夠投保。隨著颶風、洪水和森林火災的發生頻率逐漸增加，每年造成的破壞力逐步加大，損失很可能會繼續擴大。這些巨額數字迫使一些具有前瞻性的保險公司重新考慮此類威脅的範圍，並尋求與其他公司和政府當局就長期解決方案進行合作。

氣候風險如此之大，沒有一個行業可以憑一己之力解決。相反地，正如第26屆聯合國氣候變遷大會討論所證實的那樣，實現全球經濟綠色轉型的任務需要民間單位和公部門通力合作。保險公司擁有龐大的資金儲備、強大的風險評估能力和建立風險模型的能力，有助於設計更加永續發展的經濟發展模式，再透過投資基礎設施來付諸實施至關重要。



# 3,540億美元

2017-2020年全球氣候相關投保損失

資料來源：瑞士再保險集團

# 930億美元

2021年第一季之自然災害損失

資料來源：Aon Benfield

2020年投保損失占經濟損失的比例

# 67%

 北美

# 34%

 歐洲

# 12%

 亞洲

資料來源：瑞士再保險集團

除了因應氣候變遷帶來的社會威脅之外，迫使保險公司採取行動的理由還有很多：

- ▶ 監管壓力
- ▶ 對其利潤和股價的負面影響
- ▶ 未來獲取資金的方式受限

永續發展策略既關乎目標（保護社會免受最嚴重的風險影響），也關乎業績（提高收入和利潤）。對於展現出遠見和強大領導力的保險公司而言，上方風險帶來的有利機會尤其具有吸引力。ESG不再僅僅是一些讓人感覺良好的措施或品牌活動，而是一種市場需求，具有策略必要性。

但無論主要動機為何，保險公司都應在一些領域緊急採取行動：

- ▶ 報告制度：隨著由氣候相關財務揭露工作小組、第26屆聯合國氣候變遷大會和其他組織制定的報導準則出爐，保險公司很快將揭露更為詳細的資訊。由於監管機關和投資者都希望獲得與保險公司目前報導的指標相比更加深入、詳細的指標，保險公司將面臨著更高的法遵門檻。在第26屆聯合國氣候變遷大會上，國際財務報導準則基金會宣布成立國際永續準則委員會，旨在建立一套全面的全球揭露基準，並在2022年上半年發布第一套準則初稿徵求意見，這代表永續發展報告向前邁進的重要一步。
- ▶ 監理要求：監理機關加強對風險管理方法的審查，使企業必須進行量化分析（例如，長期壓力測試和情境模型）。實際上，氣候風險現在已被納入歐盟償付能力標準 II 保險業自我風險及清償能力評估的壓力測試，而且美國紐約保險監理相關機構發布了保險公司氣候變遷相關金融風險管理指引。此外，英國已要求大型公司揭露與氣候相關的風險，成為了G20中第一個採取此行動的國家。
- ▶ 政治議程：第26屆聯合國氣候變遷大會僅是聯合國日益關注氣候問題的最新表現，各國政府意識到採取行動的緊迫性，這迫使保險公司採取行動，履行承諾並實現各種倡議下的目標。
- ▶ 核保政策：保險公司在確定提供何種類型的產品和激勵措施時，需將廣泛的風險、極大的不確定性和間接的ESG影響考慮在內。鑒於缺乏歷史核保資訊，新興技術和新型風險模型技術的智慧應用將在未來發揮關鍵作用。

- ▶ 投資策略：作為資產超過30兆美元的大型機構投資者，保險公司可以透過創新和行為轉變的方式引導資本加速往綠色經濟轉型。潛在的獲利空間不容小覷—機會遍及全球經濟，從能源、交通，到農業、建築業，再到消費品和包裝業。鑒於難以切斷高耗能「棕色」產業的資金資助和保險產品，許多保險公司已經承諾將其投資組合實現淨零，而這將需要小心採取平衡措施。

## 永續的壓力來自於哪些重要的利害相關人

48% 立法機構/監理機關

27% 投資者

26% 評鑑機構

資料來源：AM Best 對保險業高階主管的調查，2020年

## ESG實施面臨的挑戰

69% 提供標準可靠的資料

51% 提供符合投資目標的產品

資料來源：高盛調查，2020年

## 保險公司如今所處的階段

如今，不同保險公司正處於ESG旅程的不同階段，大多數公司仍在努力確定或完善它們的自身策略，儘管少數保險公司已經在ESG方面全力以赴，但整個保險業仍落後於其他行業。保險公司必須努力提高ESG評級，並確保將評級納入快速成長的指數型基金，儘管對其普及方式和基本方法存在合理擔憂。

鑒於此，根據安永分析：

- ▶ 由於ESG評級較低，MSCI世界指數的66家保險公司中有50家被排除在MSCI社會責任投資之外。
- ▶ 由於ESG平均得分僅為18，標準普爾500指數的23家保險公司中有8家被排除在標準普爾500 ESG指數之外。
- ▶ 在某些市場（如歐洲），對ESG因素保持較高的敏感性使保險公司在制定和執行ESG策略方面處於領先地位。安永分析顯示，歐洲的保險公司（40%）在MSCI ESG指數中保持領先的比例高於亞太地區（27%）和美洲（12%）。

現在就假定ESG評級、納入ESG指數和股東總報酬之間存在直接關連還為時過早，但根據過往經驗，指數隨著時間的經過會對股價產生深遠的影響。因此，董事會和高層領導必須密切關注機構投資者對未評鑑公司的興趣和態度。在某些情況下，ESG評級較低或沒有ESG評級的公司可能會發現自己被列入「禁止投資」或「不投資」清單。

ESG對消費者和品牌的影響不容忽視，消費者們表達他們偏好更環保公司的產品，這有助於保險公司如何透過展示在永續發展方面的領導地位來脫穎而出並獲得競爭優勢，這種觀點適用於所有ESG以及企業社會責任問題。安永研究顯示，除了氣候變遷之外，消費者 - 尤其是年輕世代 - 越來越在意公司對多元共融和收入不平等方面的目標和承諾，因此，保險公司有機會透過加大其在企業社會責任方面的努力來吸引對社會問題十分關注的客戶。最終，保險公司可以透過採取一些良好的措施，讓優異的價值觀和優質的產品來實現自我發展。

## 全球保險業消費者對企業社會責任的考量

**79%** 在購買決策中考慮保險公司對環境問題的承諾

**59%** 至少在一定程度上瞭解保險公司對企業社會責任的立場

**56%** 對保險或其他金融商品採取一些與企業社會責任相關的行動

**25%** 選擇兩者之中企業社會責任聲譽更高的保險品牌

資料來源：安永全球保險業消費者調查，2021年

### 蘇黎世保險集團設計並執行永續發展策略

蘇黎世保險集團在永續發展方面制定了大膽的議程。除了立志成為世界上最負責任的企業之外，其企業策略重點涵蓋氣候變遷、信賴數位社會以及以符合永續目標的方式工作三個方面，每年針對每個方面的詳細關鍵績效指標進行報告。該集團亦推出新產品，以幫助所有類型的客戶適應氣候相關風險並逐漸過渡到淨零。

蘇黎世韌性解決方案提供一系列與氣候相關的產品、網絡和供應鏈產品。由資料驅動的解決方案可以預測威脅並評估不同類型站點和設施的漏洞，同時還會為計畫實現業務綠色轉型的公司提供投資產品組合。該集團更新了指引，對某些類型的高碳企業增加排除條款，並計畫發展再生能源業務。

「我們的永續發展目標、策略重點和所提供的產品和服務之間沒有脫節」，蘇黎世保險集團永續發展負責人Linda Freiner表示，「因此，蘇黎世集團有機會調整現有解決方案，納入有助於推動變革和鼓勵永續發展行為的特徵和激勵措施」。



## 推動評級和揭露標準化

產業團體正在努力消除人們對ESG評鑑分類標準和框架不一致的普遍擔憂。在第26屆聯合國氣候變遷大會上，G20永續金融工作組通過了《G20永續金融藍圖》，以確定綠色金融的制度 and 市場障礙。該藍圖旨在透過提高永續發展揭露的可比較性、可解釋性和一致性以及改善ESG評鑑的方式，幫助調動社會資本進行綠色投資。具體而言，該藍圖提出一套共同原則，建議自願使用共同分類標準，鼓勵ESG評鑑機構之間加強合作。

標準化揭露不僅有助於保險公司向資本市場和公眾清楚且有說服力地講述它們如何將行動和結果與承諾保持一致，還有助於保險公司避免被指控「漂綠」行為。但是，雖然採用標準措施有所益處，但保險公司在採用標準措施並蒐集準確報導指標和提高ESG評等所需的資料方面仍有很長的路要走。

## 保險公司亦處在永續發展大局之中

儘管許多保險公司處於ESG策略制定的初期，但領導者的關注點從為何執行轉向如何執行。聯合國氣候行動暨金融特使Mark Carney呼籲向綠色經濟轉型，這些努力與發掘「我們這個時代最大的商業機會」潛在優勢密切相關。未來將有數兆美元投資被用於建設清潔能源、交通和農業基礎設施。跨產業公司將需要獲得資金和支持來減少碳足跡並建立永續發展的業務。保險公司可以成為促成監理機關與其他產業企業合作的催化劑，既可以直接投資，也可以保護他人的投資。

# 3.1至5.8兆美元

為實現淨零排放，預計到2050年能源產業每年的投資額

資料來源：彭博社

**0.4%** 投資清潔能源每年可為全球GDP成長額外貢獻的比例

**4%** 到2030年，淨零方案下之全球GDP成長

資料來源：國際能源總署、國際貨幣基金組織





這項行動的第一步是要針對氣候變遷帶來的巨大風險提供保障，包括森林火災、洪水、農作物減產和疾病模式變化等影響。同時，採取激勵措施鼓勵加速低碳經濟轉型也很關鍵，首先要針對減少通勤、使用電動汽車、太陽能板和環保建築提供保費折扣。

部分保險公司正在適應新的行動方式，鼓勵減少開車和提供特有的電動汽車保障方案。例如，蘇黎世保險集團的保險服務涵蓋電池和私人充電樁失竊和損壞，以及充電卡和應用程式丟失或未經授權使用。

積極主動的保險公司正在研發更具創造性和創新性的解決方案，例如參數保險和碳抵換保險，為此，它們可以借鑒90年代發展巨災債券的經驗教訓。需要考量如何利用先進的分析工具和複雜的情境模型建構「風險預防即服務 (risk-prevention-as-a-service)」模型並承保目前不可承保的風險，首先保險公司必須透過以下兩種方式鎖定核心基礎資產類別的永續性：

- ▶ 完善定價以準確因應新出現的風險
- ▶ 獎勵或幫助投保人提高其資產的永續性

越來越多的保險公司參與推動綠色基礎設施建設，以取代現有受損的基礎設施。針對綠色住宅和商業設施的差異化保險產品發展迅速，現在幾乎每家公司都會提供，對再生能源和替代能源的支持也迅速成熟。部分產業觀察者擔心，由於缺乏可靠的數據，在一定程度上會導致此領域的損失大於預期。但此領域仍將是產險公司的關注重點，並且可能將會有更廣泛的產業合作和更完善的風險管理框架。

由於先進、依據感測器判斷的解決方案可以即時評定和管理與氣候相關的理賠，參數保險正在成為主流趨勢。由於商業保險定價市場不斷僵化，典型的巨災保險對保險公司來說變得更加複雜，進而使得參數保險產品更具吸引力。在2021年8月海地地震發生後的一週內，由加勒比海巨災風險保險機制承保的參數保單支付海地政府約1,500萬美元。

## 產品創新正在進行中

創新的再生能源保險，保障範圍涵蓋業務中斷、責任、技術故障、與天氣有關的損失、施工缺陷和人為錯誤。其他產品特徵包括為更換設備承保，為設備新購、選址或改善提供應急保險，為因預期能源輸出與實際能源輸出之間存在落差而導致的財務損失承保。

農作物保險，由智慧合約提供支持，允許農民為小面積農田投保，設置預先定義的保險條件（如降雨量、風速），並在超過設定值時自動觸發理賠。

在商業領域，保險公司可以幫助「棕色」企業和產業訂定減少碳使用的途徑 - 並在其轉型過程中提供一系列激勵措施。承保政策和投資策略通常都會發揮強化作用，在承保方面，部分保險公司拒絕承保某些類型的企業或高風險地區屋主的保險，而企業還需要資金來升級機器和設備、改造廠房和設施以及採用新技術。

但這不僅僅是因應風險不斷增加和現有氣候風險的問題；部分保險公司和再保險公司也在採取行動，以投資的方式減輕和承保某些不成熟的風險。事實上，保險公司特有的為新風險建立模型、核保和提供保障的能力是實現資本流動的關鍵。具有前瞻性的保險公司還計畫投資資本密集型專案，例如清潔能源工廠、碳捕獲技術和其他突破性的綠色創新成果。

最後，保險公司正在提供新服務，以幫助客戶瞭解和管理其獨有的風險狀況並制定轉型策略。主動風險預防諮詢有助於所有類型企業平穩轉型，並推動企業在新的利基市場實現利潤成長。攜手商業客戶共同設定符合實際情況的目標和時間表，並確定必要的業務變更，也將幫助保險公司準確地確定其投資組合中的風險範圍並完善其投資計畫。

## 勢在必行：永續發展

保險公司可以在短期內採取許多具有影響的措施來幫助推動綠色經濟轉型。雖然氣候變遷屬於策略和監管風險，但不能由風險管理或監管事務團隊單獨管理。企業上下必須重視和有效執行該工作。

- 1. 對接永續發展與總體目標和業務策略：**保險公司在過去幾年一直關注目標設定，而在永續發展方面保持領先是另一種實現利潤價值的方式。保險公司可以透過兩種方式實現其目標，包括：對接行動計畫與特定目標，以及建立與永續發展相關的量化績效指標。無論是在資本市場、監理機關還是一般大眾面前，這種一致性對於允許企業介紹永續發展情況至關重要。
- 2. 定義藍圖：**在廣泛的ESG策略中，保險公司必須確定需要優先關注的領域，闡明為什麼要在這些領域分配資源，並確定它們期望得到怎樣的收益。清楚的藍圖必須包括短期和中期階段性目標，並反映對業務不同部分的影響。具體而言，應闡明如何在承保政策、投資和組合管理策略以及內部營運方面執行ESG策略。
- 3. 參與尋找解決方案：**保險公司必須與其他同行以及監理機關合作，為目前未承保風險尋找整體解決方案，並為實現綠色經濟鋪路。跨產業以及企業和監理機關之間的合作越深入，綠色經濟轉型進程就會越迅速、越順利。
- 4. 定義指標，持續依循透明度和基準：**在ESG方面，需要衡量管理指標。在根據永續發展目標追蹤績效時，保險公司應監控風險曝險、價值創造和特定目標的進展情況。隨著報導和揭露的標準化，最透明的公司將受益於更多的融資管道、更高的客戶忠誠度和更亮眼的股價表現。同時，它們還應緊盯外部發展和旨在採用領先做法的其他產業。
- 5. 提高ESG評級並確保納入指數：**高層和董事會必須瞭解不同機構制定的評鑑標準，以及納入ESG基金的要求。這些標準可能複雜且不一致，但鑑於它們對融資管道和股票價格的關鍵影響，保險公司必須盡其所能提高評級並確保納入基金指數要求。
- 6. 在營運中嵌入ESG策略：**必須在企業上下實施ESG策略，即將永續發展原則嵌入核保和定價模型，將轉型和投資組合風險納入整體風險框架，並透過減少「棕色」風險暴險和將綠色創新作為致勝法寶來重組投資組合。
- 7. 採用產品創新以因應保障差距：**與網路安全一樣，氣候變遷給保險公司既帶來威脅，也帶來成長機會。承保洪水、森林火災和其他自然災害的傳統保單不斷在完善，並被更複雜的產品所取代，如風險預防服務、參數保單、含碳抵消的產品，以及可幫助行為改變具吸引力的激勵措施。隨著越來越多的消費者開始關注保險，能夠開發更經濟實惠、更容易獲得的產品之保險公司將最有能力與新一代消費者建立關係。



# 洞察未來， 能否讓您把握先機？

策略躍進 - 創造私募股權基金價值  
新路徑

2022年全球私募股權調查報告



The better the question. The better the answer.  
The better the world works.



**EY** 安永  
Building a better  
working world



# 致謝

“

本次調查涵蓋107家私募股權基金。各家基金的營運長、財務長和財務主管與我們大方分享寶貴的洞察與觀點，謹此表示誠摯感謝。我們相信，在私募股權基金不斷發展的過程中，這些見解將幫助利害關係人做出更加周全的決策。



# 目錄

頁碼
02 摘要
04 以業務營運為策略重點
10 人才管理
17 投資者享有更多的選擇
23 調查背景和方法
24 結語



# 摘要





## 私募股權基金再次邁出策略性步伐，公司價值持續上升。

今年，私募股權和創投公司的價值達到前所未有的水準。就像任何值得投資的資產一樣，為了實現資產價值最大化，資產所有者必須採取切實行動、保護資產，並圍繞資產建構配套基礎設施。就私募股權和創投公司而言，負責人通常開始提出如下問題：「公司的市場價值多大？」以及「針對公司業務做出的下一個決策是否正確？」。

這些問題的答案，往往隱藏在公司業務和市場競爭的基礎資料之中。在私募股權和創投公司，財務長（CFO）依然是公司業務的策略要員，也是這些寶貴資料的管理者。對公司負責人而言，CFO 提供的可靠資訊具有無可替代的價值。只有仰賴這些資訊，公司負責人才能做出知情決策，從而繼續提升公司估值。正因如此，各公司的CFO均部署報告基礎架構，並制定財務規劃工作流程，為深入分析業務數據提供支持。

多年來，確保私募股權基金核心業務順利開展，始終是CFO的首要任務。為此，他們必須高效率管理資金，幫助投資專業人員識別和收購目標公司。最重要的是，他們都有一個共同目標：實現資產規模的永續成長。

在這一過程中，私募股權基金大力投資流程自動化，大幅提升前後臺員工能力，且不斷拓展產品種類。面對疫情爆發帶來的挑戰，他們在基礎設施建設方面付出的努力得到回報，一夜之間，大多數私募股權基金都順利轉向遠距工作，並未因此中斷募集資金、識別目標公司的腳步。

整體而言，私募股權基金的業務並未因疫情衝擊而中斷，如今，更是在繁榮的資本市場獲得利益，2021年，湧入私募股權市場的資金超過1.1兆美元。隨著業務持續成長，更多私募股權基金迎來發展的新階段。對比大型金融機構，他們策略性地為管理公司建立更加嚴謹的營運模式。

私募股權基金管理公司轉向更為成熟的營運模式，這是本調查報告最重要的結論之一。

這一策略思維產生雙重重要意義：既能幫助私募股權基金做出明智決策、保護既有品牌，又能利於持續探索全新的成長路徑。許多私募股權和創投公司一方面透過深思熟慮的人才管理計畫創造長期價值，另一方面選擇將環境、社會和公司治理（ESG）因素納入考量。調查發現，私募股權基金正在加大吸引和留任人才的力道，並根據疫情情況，為員工提供線上線下混合辦公安排。此外，私募股權基金也部署ESG產品和虛擬貨幣（目前比較謹慎），力圖拓展產品類型，吸引新的投資者。

某種程度上來說，提高管理公司成熟度是私募股權產業週期發展的必然結果，因為越來越多的私募股權，已經從管理少量基金的小型機構，發展成為規模更大、複雜程度更高的金融機構，需對多家被投企業負責，也需管理投資者日益增加的另類投資。此外，隨著大量企業的估值達到歷史最高水準，在激烈的競爭環境中，決策不善或錯失良機都可能造成嚴重後果。因此，執行更嚴謹的營運模式亦是一項必要的策略決策。

現在，我們邀請您參閱《2022年全球私募股權調查報告》，深入瞭解上述重要發現。

第一章

# 以業務營運為 策略重點





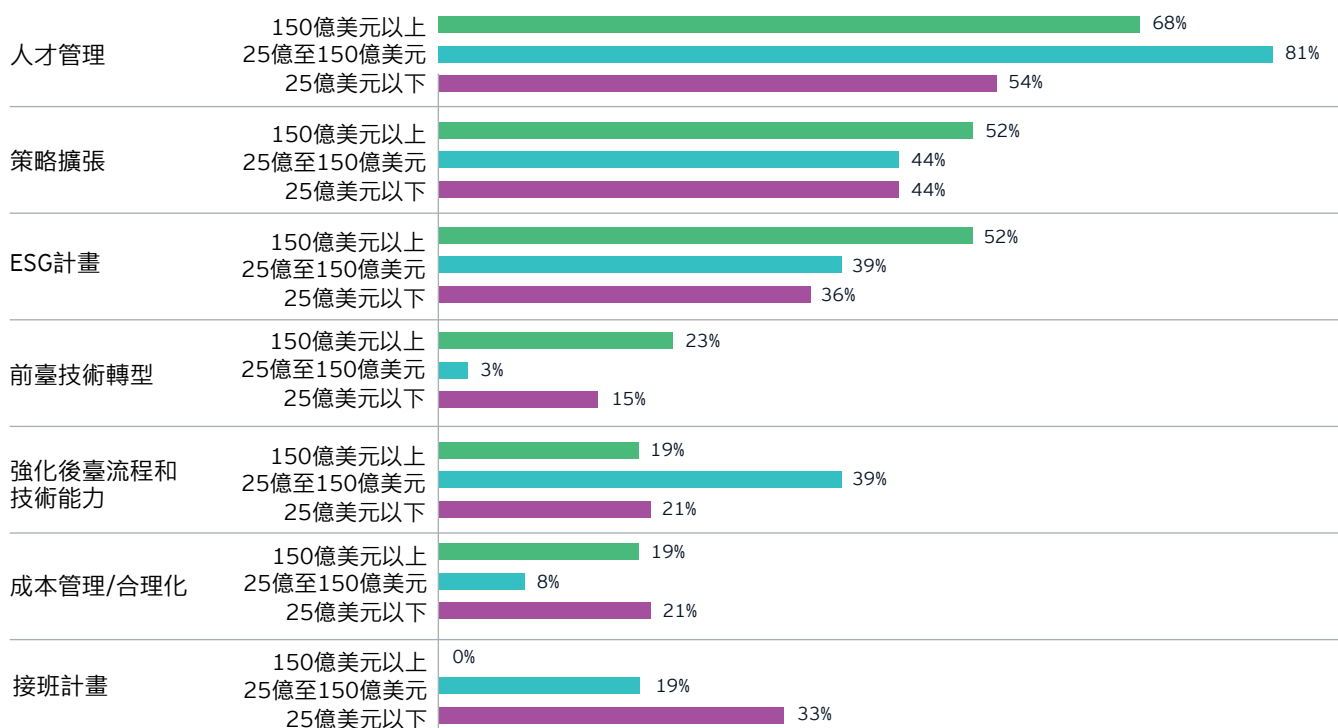
## 大量資金湧入私募股權市場，私募股權投資業務報酬率大幅提高，基金管理人開始意識到，決策風險正呈指數型成長

從前，私募股權基金或許有能力為錯誤的投資決策買單；但如今，面對頻繁的交易活動、激烈的市場競爭，以及嚴密的媒體監督，做出錯誤的決策將付出高昂的代價。另一方面，正確的投資決策將為公司在增強投資者信心及提高品牌長期價值方面帶來重要收益。

這也是為什麼許多私募股權基金開始採用更為成熟的業務流程，包括內部報告、法遵流程，以及財務規劃和分析（FP&A）職能等。這一趨勢的引領者主要是基金管理規模超過150億美元的大型公司，其他不同管理規模的公司也緊隨其後，正在加快行動步伐。

2022年的調查結果顯示，私募股權基金的思維方式正向機構化轉變。以往的調查結果顯示，與基金相關的經營問題是CFO們所關注的策略重點，例如強化後臺流程和管理、應用資訊技術等；而根據2022年的調查結果，除資產規模成長外，人才管理、產品和策略擴張、ESG計畫及產品供給已成為私募股權基金的三大策略重點。這顯示，越來越多的CFO們認為，後臺問題已透過基礎設施建設和可塑性營運模式得到充分解決。

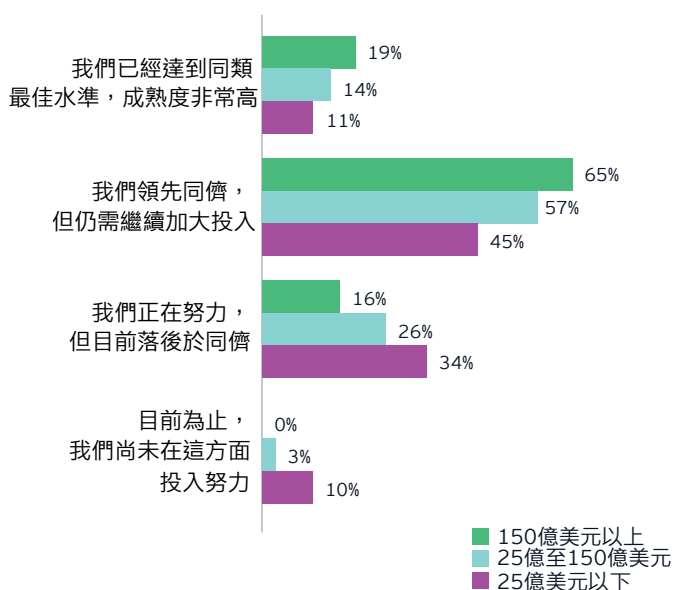
### 除資產管理規模成長外，貴公司的首要策略重點是什麼？



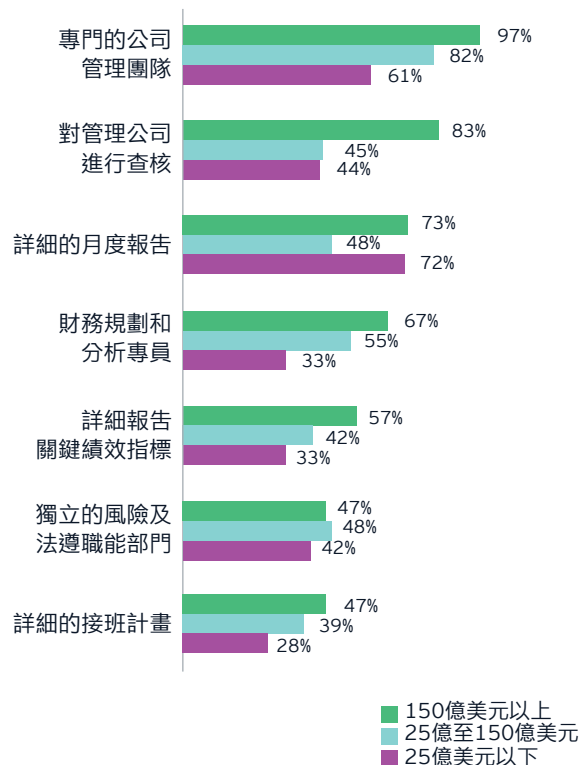
在受邀對其管理公司的機構成熟度打分的基金管理人中，84%的大型基金管理人認為整體而言，自身領先於其他管理人；在中型管理人和小型管理人中，這一比例分別為71%和56%。然而，基金管理人普遍認為，自身尚未達到同類最佳水準。在大型基金管理人中，自認是同類最佳的僅占19%，在中型和小型基金管理人中，這一占比分別為14%和11%，這或許顯示，基金管理人對管理公司當前的營運情況相對滿意，但也認為其成熟度仍有進一步提升的空間。

根據往年的調查結果，許多管理團隊職責十分廣泛，彼此之間並無明確分工。2022年，近97%的大型公司已設立專門團隊，負責監督企業營運；小型公司在這方面稍微落後，但也已清楚地認識到，私募股權管理公司也需設專人監督各項關鍵業務職能。其他調查結果也佐證了這一轉變，例如，許多公司已開始要求編製詳細的財務月報，或者設立財務規劃與分析專員等。這是意料之中的情況，因為私募股權管理公司必須利用一切可用資訊，才能對發展方向做出明智的決策。

### 您如何評價管理公司的機構成熟度？



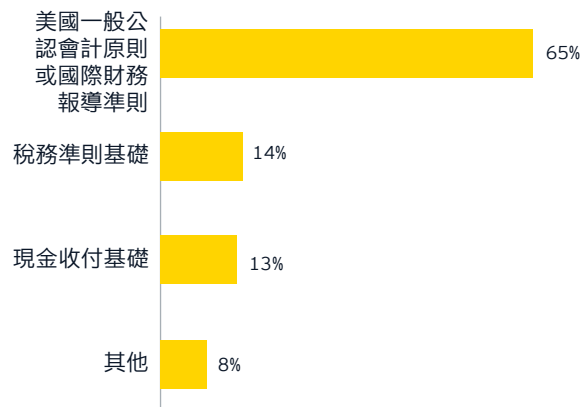
### 貴公司對管理公司採用下列哪種營運方式？



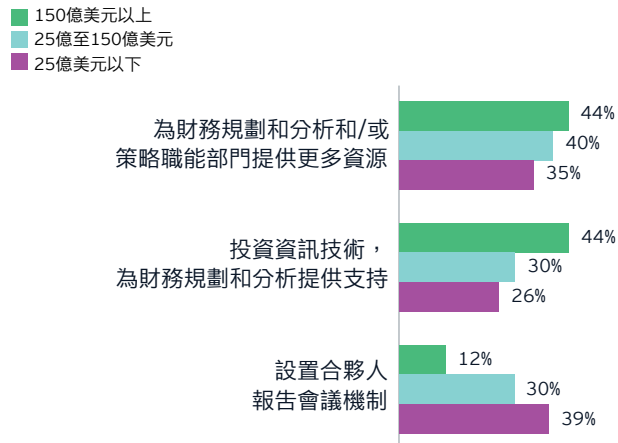
過去幾年，私募股權基金管理公司對於基金會計和財務報告工作的重視程度有限。當時，管理公司通常歸少數創始人所有，外部投資極少。現在，管理公司則需要積極回應關於投資人的詢問、進入公開市場和私募股權及債券投資市場以及評估接班計畫的最佳情境。近三分之二的私募股權基金表示，隨著管理公司在其他方面漸趨成熟，為順應這一趨勢，他們已採用美國一般公認會計原則（US GAAP）或國際財務報導準則（IFRS）作為管理公司的主要會計和報告準則。

近兩年來，超過43%的大型公司大幅增加對人才、流程和技術的投資。這進一步證明，私募股權更加註重在管理公司層面建構更全面的流程。相較之下，大幅增加此類投資的中型（19%）和小型（23%）私募股權管理公司占比較低，均在五分之一左右。建立流程能夠幫助長期的私募股權管理公司做出更明智而非賭博性的決策。

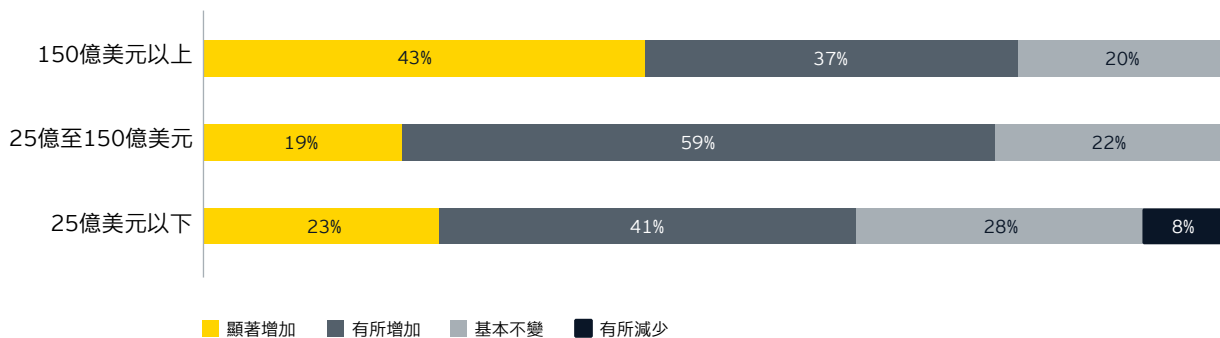
### 貴基金管理公司的主要會計編製基礎是什麼？



### 近兩年來，貴公司對管理公司職能部門做出最具影響力的改變是什麼？



### 近兩年來，貴公司對管理職能的投入有何變化？



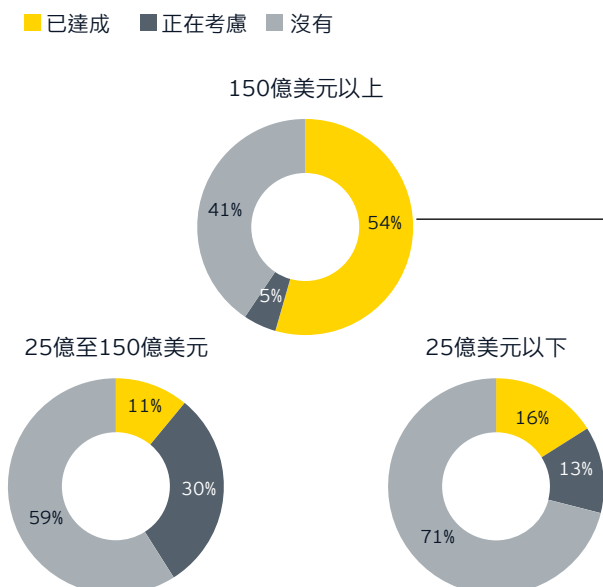




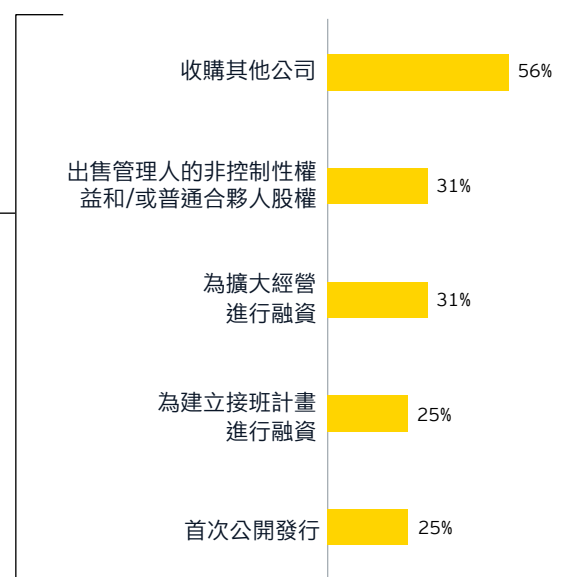
過去一年私募股權基金和創投公司的交易顯示其公司價值在上升中，毫不意外，越來越多的基金管理人開始考慮其退出策略，例如首次公開發行、收購或合併另一家管理公司等。在大型公司中，約54%受訪者表示近年來已達成至少一筆策略交易。在已達成策略交易的公司中，56%受訪者完成收購其他公司，增加自身私募股權投資平臺的價值；31%受訪者出售其管理公司的非控制性權益以募集資金。

其他受訪者則表示，為了擴大經營、建立接班計畫，他們已開始進行融資。通常，我們說到退出策略，一般是指在被投企業層面，但關注私募股權基金管理人的自身價值才是至關重要的。至少，最成熟的私募股權基金管理人已經開始瞭解其財務情況和市場估值，並且如果他們認為這符合公司最佳利益，他們也將告知其負責人潛在的獲利情境。

近年來，貴基金的管理公司是否已達成至少一筆策略交易？



已達成的策略交易屬以下哪個類型？



和大多數上市公司一樣，利潤始終是私募股權管理公司的關注重點。雖然許多私募股權和創投公司的營收近年來持續成長，但它們仍須重視支出帶來的影響。受訪者表示，為減少成本上升對利潤的侵蝕，他們採取大量措施。

較為樂觀的是，許多受訪者表示，先前的技術部署能夠幫助他們控制成本。63%的大型公司表示，他們已從先前的技術部署中獲得報酬；而40%的中型公司和37%的小型公司表示，先前採取的措施仍能有效地降低成本。此外，在新冠病毒疫情持續的情況下，公司也有機會評估遠距辦公和差旅的相關成本。

為因應成本對利潤的侵蝕，貴公司在管理公司層面採取了哪些措施？

	150億美元以上	25億至150億美元	25億美元以下
應用新技術	63%	40%	37%
增加外包	38%	47%	47%
與供應商重新商談費用	38%	37%	37%
減少辦公場所面積	33%	7%	23%
縮減差旅招待預算	21%	13%	17%
聘用資歷較淺的人才替代資深專員	17%	23%	33%
裁員	17%	10%	20%



第二章

# 人才管理



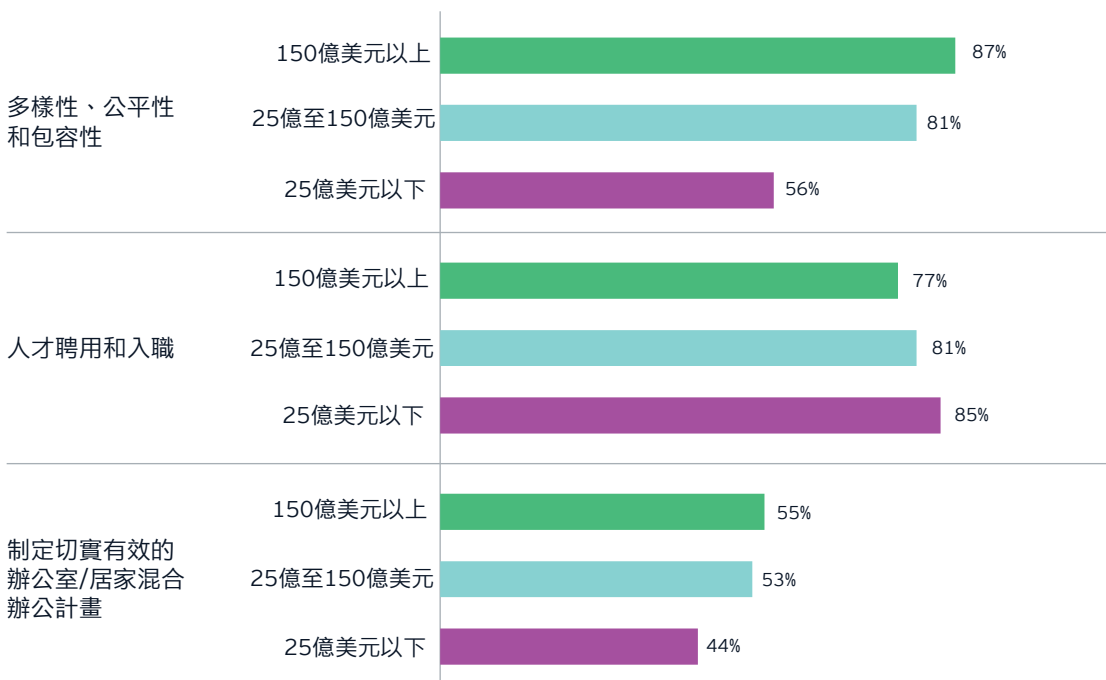


在極力提高營運成熟度和永續性的同時，私募股權基金公司也高度重視拓展人才管理計畫。加強多樣性、公平性和包容性（DE&I），是打造永續私募股權基金品牌、為投資者創造更大價值的關鍵。

基金管理人認為，人才招聘和到職，是加強人才管理的首要任務。儘管近年來，私募股權基金管理公司對提升科技能力進行大量投資，但無論如何，人才都是私募股權投資和創投的根基所在。透過匯聚多元化思想提升團隊能力，是一種能夠為公司創造長期價值的人才管理模式。

基金管理人意識到，新冠病毒疫情對員工回歸辦公室辦公的意願產生影響，也證明員工的生產力與辦公場所的相關性有限。因此，55%大型公司表示，制定高效率的辦公室/居家混合辦公計畫，已成為一項重點任務；53%中型公司也認為推行混合辦公是人才管理的首要任務之一。

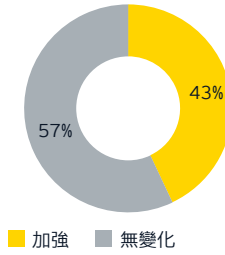
#### 貴公司人才管理首要任務是什麼？



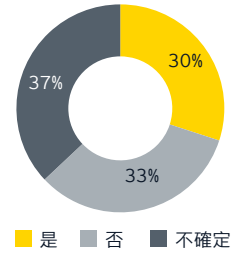
私募股權基金管理公司已開始制定更嚴謹的人才管理政策，但投資者表示，政策的品質才是關鍵。目前，有限合夥人已投入更多時間，用於審核私募股權基金管理公司人才管理計畫的有效性。約43%的有限合夥人表示，他們已加強盡職調查階段對人才管理計畫的審查；30%的有限合夥人相信，如果私募股權基金管理公司制定優質的人才管理計畫，就能夠證明公司具備吸引和留任頂尖人才的能力。投資者愈加重視其投資對象的人才計畫，並期望他們正面因應人才挑戰。

### 投資者如何看待人才管理？

近三年來，您對管理人的人才管理計畫和政策的審查有何變化？



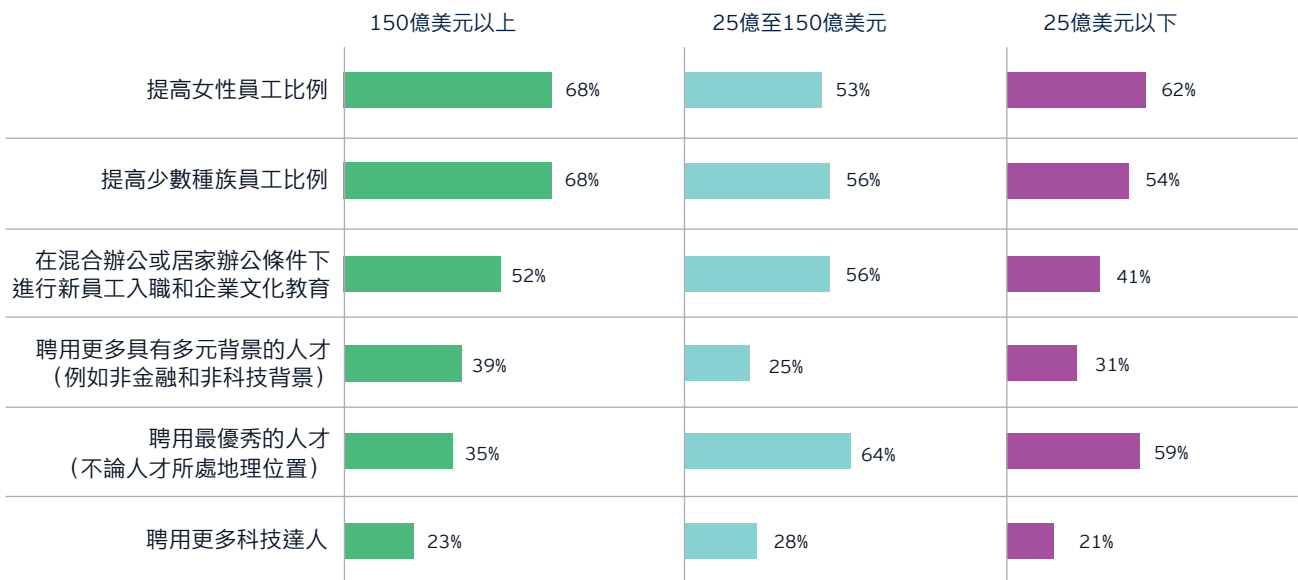
制定更成熟的人才管理計畫，是否意味著管理人更有能力吸引和留任人才？



大多數人才管理計畫首先要回答招聘誰、從哪裡招聘以及為什麼招聘等問題。通常，大型公司能夠明確地回答這些問題：他們的目標是打造多元化的人才團隊，多樣性、公平性和包容性是人才招聘的首要任務；與此同時，隨著遠距辦公模式的提升，

從全國甚至全球搜尋人才，也是一項選擇。這意味著私募股權基金公司的傳統人才招聘模式已發生重大變化，這種全新的人才思路或將為公司帶來豐厚的長期價值。

### 貴公司在人才招聘和到職方面的首要考量是什麼？



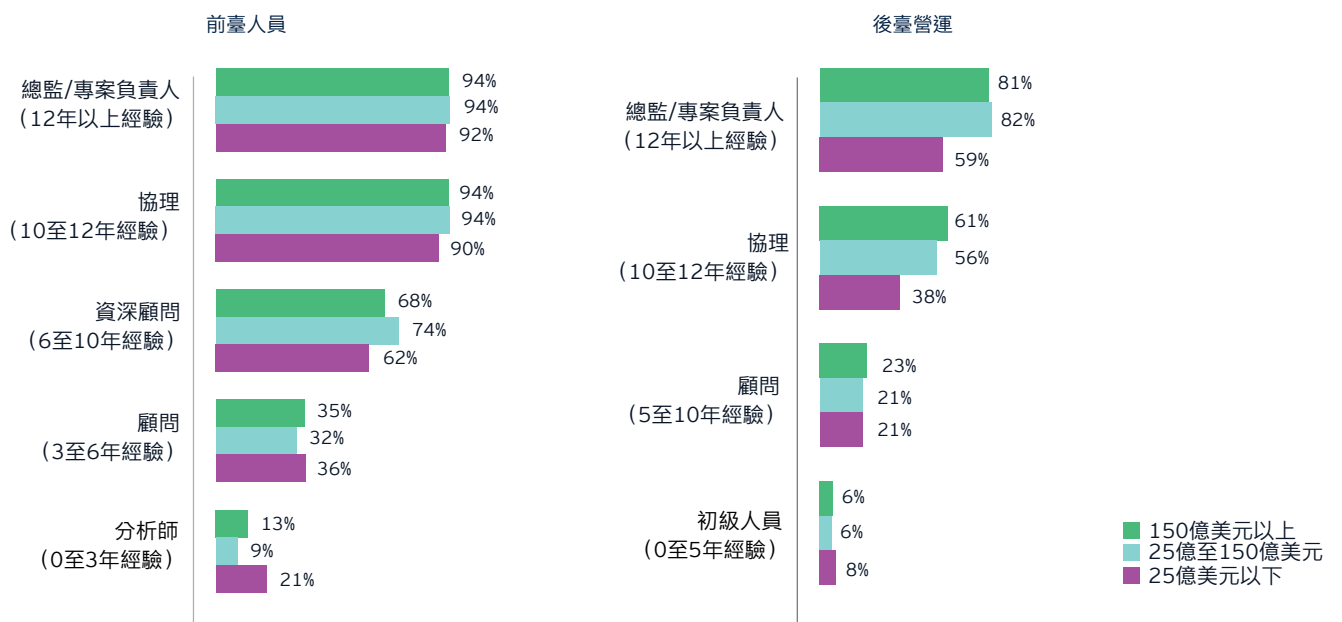


人才留任仍是許多私募股權基金的關注重點。私募股權基金意識到，他們既應在頂尖、多元化人才的招聘和到職方面投入大量資源，也需透過參與和留任方法，不斷激勵已到職員工。

薪酬待遇依然是留任人才的首選工具。就薪酬而言，私募股權基金和創投公司擁有一個得天獨厚的法碼 - 附帶收益 (carried interest)。

調查發現，大多數擁有10年以上經驗的前臺人員，可獲得一定程度的附帶收益。大型私募股權基金表示，對於尚未達到一定層級的員工，只有CFO有權使用包含附帶收益的薪酬制，留任該等員工。如何透過附帶收益合理地留任頂尖人才仍是一個難題，薪酬委員會和公司負責人需對此予以格外重視。

貴公司為以下哪些非合夥人員工提供附帶收益？





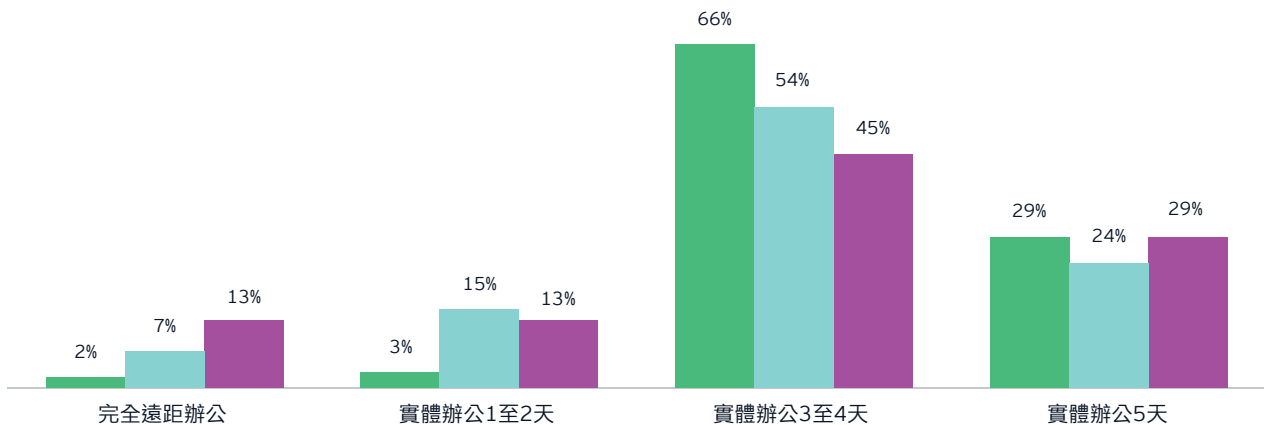


我們在2021年的調查中發現，為因應新冠病毒疫情爆發和隨之而來的居家隔離，幾乎所有私募股權基金都對工作模式做出重大調整。疫情前，只有極少數公司曾考慮允許員工遠距辦公。現在，情況已截然不同。雖然疫苗和檢測一定程度降低了實體辦公的風險，但大多數公司依然表示仍在逐步恢復實體辦公。

隨著新冠病毒疫情向地方性流行病轉變，是否、何時以及如何恢復實體辦公，仍是私募股權基金需考慮（或重新考慮）的重要議題。員工已逐漸適應混合遠距辦公安排的營運模式，未來，提供遠距辦公選項或許會成為人才對公司提出的要求之一。

### 貴公司目前的復工計畫是什麼？

■ 150億美元以上 ■ 25億至150億美元 ■ 25億美元以下

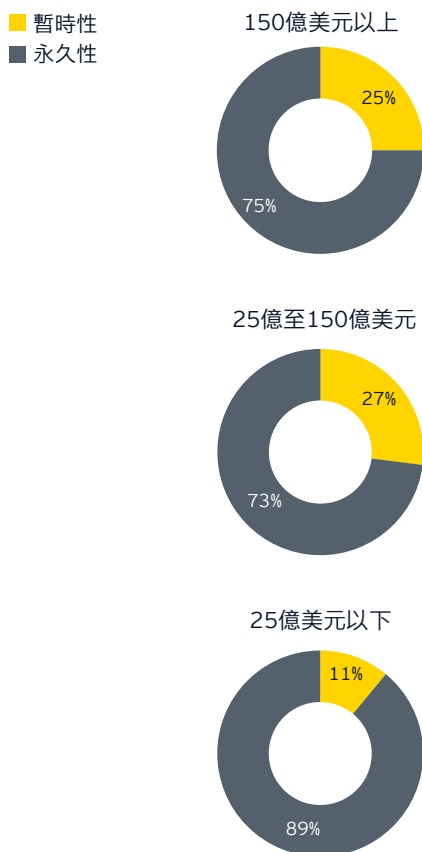


被問及辦公模式是否會產生轉變時，絕大多數公司，無論規模大小，均認為混合辦公模式將成為未來固定的安排。與去年相比，這是一個重大轉變，當時大多數公司均認為其營運模式不會受到顯著影響。

明年這是否會再次發生轉變？這點難以預料。鑒於諸多員工對徹底恢復實體辦公的意願並不強烈，部分公司可能發現，提供更加靈活的遠距辦公安排，將成為留任人才的必要手段。

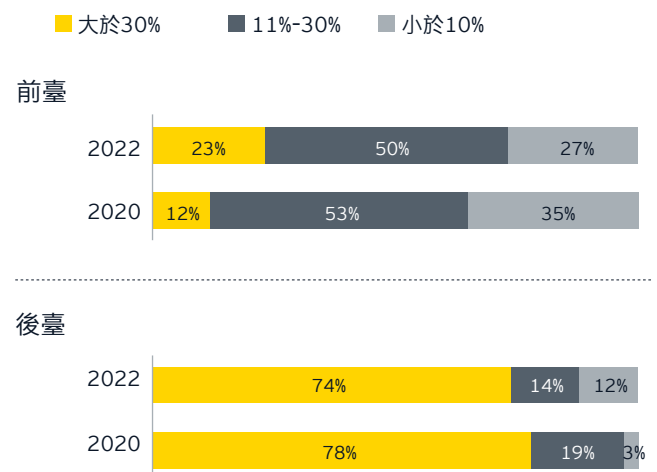


如果貴公司目前採用混合辦公模式，這種安排是暫時性的還是永久性的？



往年調查顯示，基金管理人一直在提高女性員工在前臺和後臺職位中的占比。今年，該趨勢仍在延續。調查結果顯示，2020至2022短短兩年間，前臺女性員工占比超過30%的公司，就從12%增加到23%。近半數公司表示，女性員工在前臺員工中的比例在11%到30%之間。此外，女性在後臺員工中的占比，依然遠高於在前臺員工中的占比。

貴公司女性員工的比例是多少？

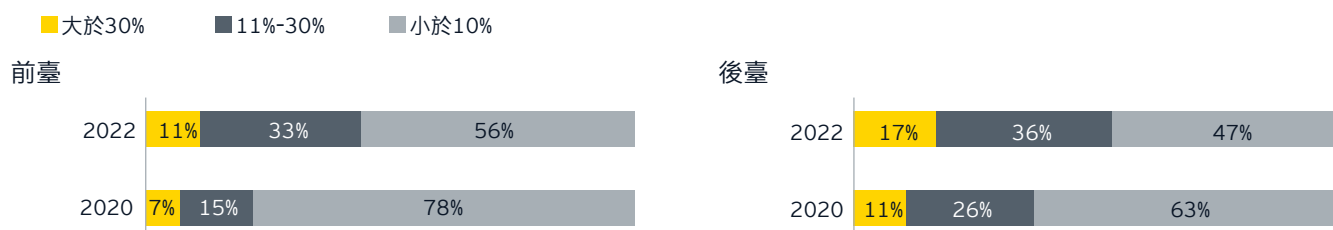


提高少數種族員工在前臺和後臺職位中的比例，依然是基金管理人的關注重點之一。相較2020年，約五分之一的私募股權基金管理人表示將少數種族員工在前臺職位中的比例提高至10%以上；約六分之一的管理人表示將少數種族員工在後臺職位中的比例提高至10%以上。在資產規模超過150億美元的大型公司中，僅8%的公司表示少數種族員工在前臺職位中的占比超過30%，另有29%公司表示該比例在11%到30%之間。

在後臺職位中，擁有多元背景的員工占比略高於前臺。去年，就增加少數種族員工在前臺和後臺職位中的占比而言，私募股權基金管理公司取得顯著進展，多樣性、公平性和包容性表現得到有效提升。

對比2021年和2022年的調查結果，我們發現，私募股權基金行業在提高女性和少數種族員工比例方面取得顯著進步。但是，基金管理人必須保持警覺，進一步提高前臺和後臺員工的多元化水準。無法採取積極行動的管理人將落後於同儕，受到投資者質疑，最終失去投資資金。

### 貴公司少數種族員工的占比是多少？





第三章

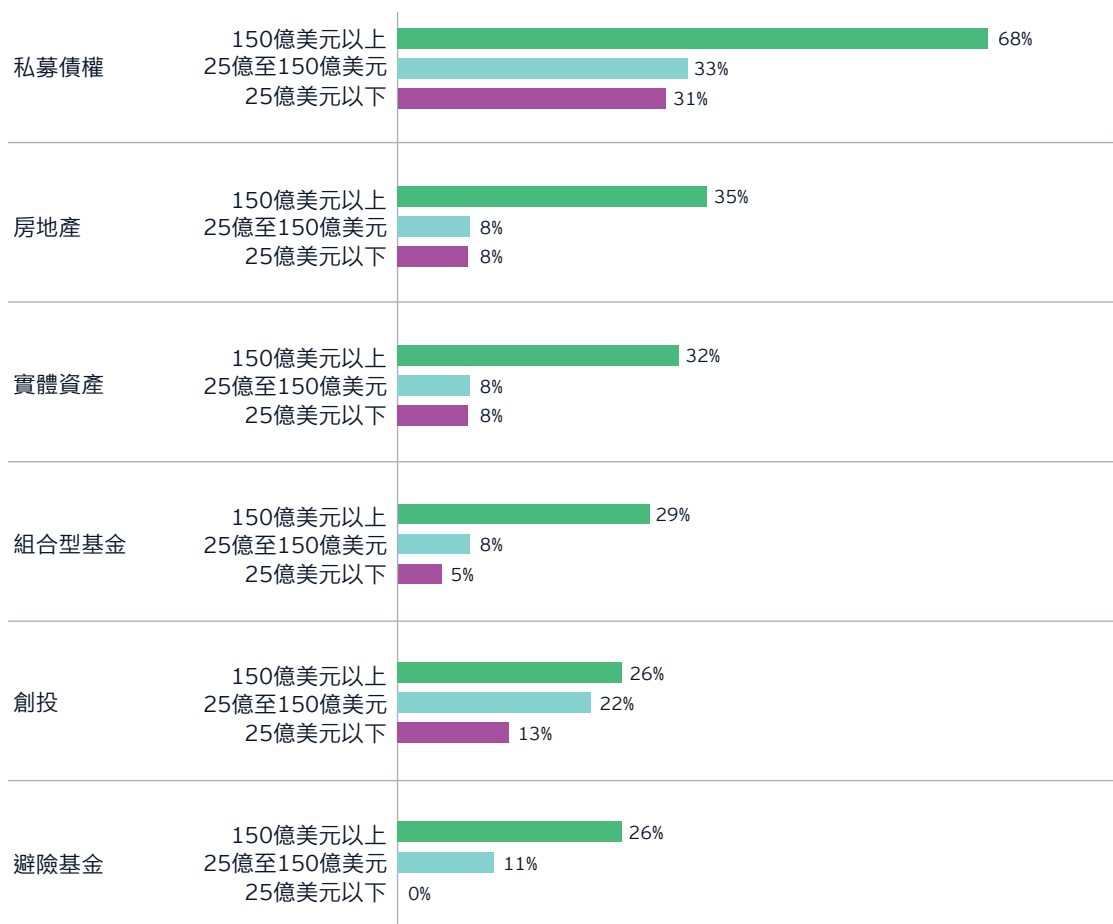
# 投資者享有 更多的選擇



能夠為投資者提供豐富的投資產品和多樣化融資選擇，是成熟金融機構的重要特徵之一。因此，私募股權和創投公司需要在發展過程中，不斷評估新的產品供給，以期吸引更多投資者。

推出新產品的決策並非易事，一家成熟的公司須從各個角度全盤考量，才能確保新產品符合公司的策略願景，能夠創造長期價值，且不會損害目前的品牌價值。如今，私募股權基金正在積極拓展ESG基金和加密貨幣等全新產品領域，同時也在探索延續基金和次級市場等退出策略。

除私募股權外，貴公司還向客戶提供哪些產品？



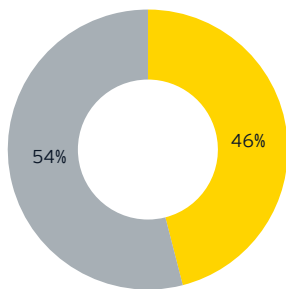


此外，雖然投入私募股權領域的資金規模已創下歷史紀錄，但這並不意味著私募股權基金可以輕而易舉地獲得投資者青睞。2022年調查結果所示，超過40%的基金管理人正嘗試透過個人金融和財富管理管道募集資金。

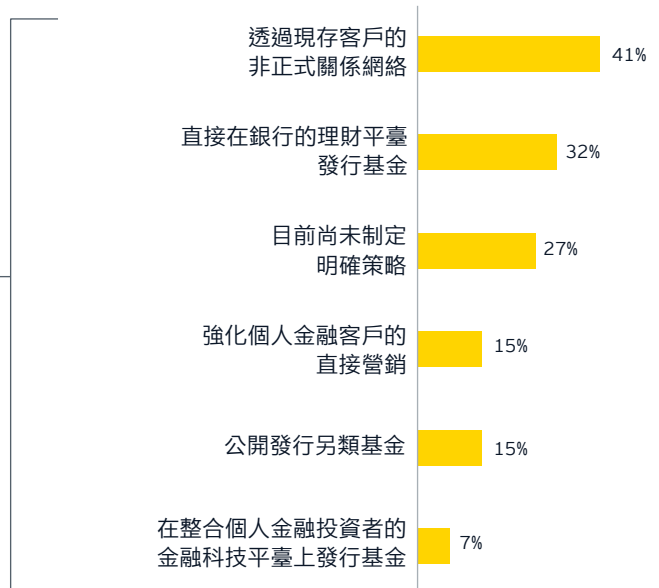
為實現這一目標，私募股權基金開始在財富管理及個人金融投資網路發行基金，同時，它們也在密切追蹤針對投資者的監理法規，看是否能夠擴大進入私募市場的投資者族群，以抓準機會，吸引更多獲准進入私募市場的投資者。

貴公司是否希望增加從個人金融和財富管理管道募集的資金？

■ 是  
■ 否



貴公司考慮採用以下哪些策略，以增加從個人金融和財富管理管道募集的資金？





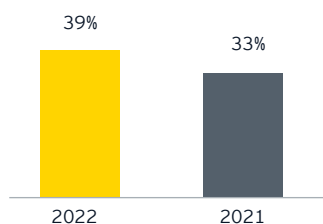
2021年調查顯示，投資者對永續投資產品的興趣日趨濃厚，39%的投資者表示會投資ESG相關產品。今年，該比例略有上升。投資者主要投資於社會責任基金，其次是針對特定環境和社會議題的基金。

在2021年的調查中，我們發現ESG正在成為新的差異化競爭因素。今年的調查結果則顯示，雖然部分公司仍然十分重視ESG問題，但大多數基金管理人仍未推出ESG產品，由於無法明確衡量ESG作為投資工具的有效性，他們仍處在觀望階段。

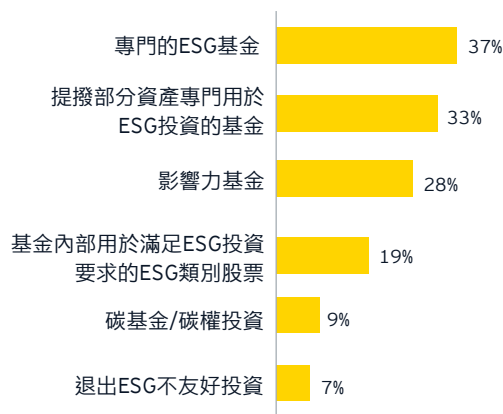
去年的調查報告指出，在這一趨勢的發展過程中，北美地區的私募股權基金明顯落後於歐洲和亞洲地區的同儕。但2022年的調查結果顯示，近三年來，不同規模的私募股權基金的ESG產品數量均有所增加。私募股權基金應當制定相應策略，以因應投資者對ESG的要求和質問。雖然對於永續性，不同的私募股權基金可以採用不同的敘述，但投資者越來越期望管理人起碼能夠「講述自己的故事」，闡明他們如何響應投資者對ESG原則提出的相關要求。

## 投資者如何看待ESG投資？

您是否投資ESG產品？

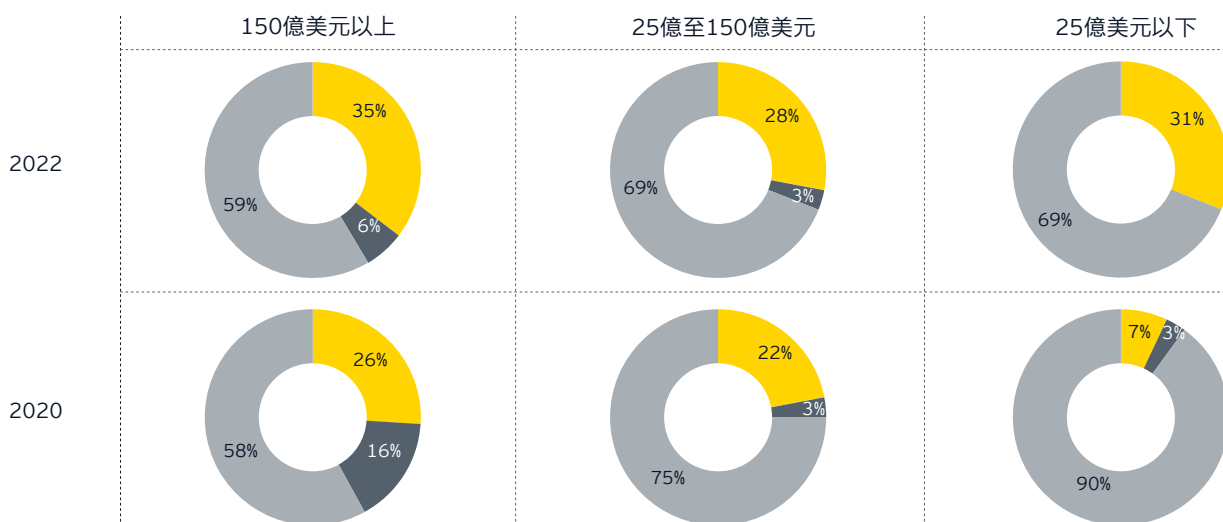


您計畫投資哪些ESG產品？



## 向投資者提供ESG產品的管理人占多大比例？\*

■ 目前已經提供 ■ 計畫提供 ■ 未計畫提供



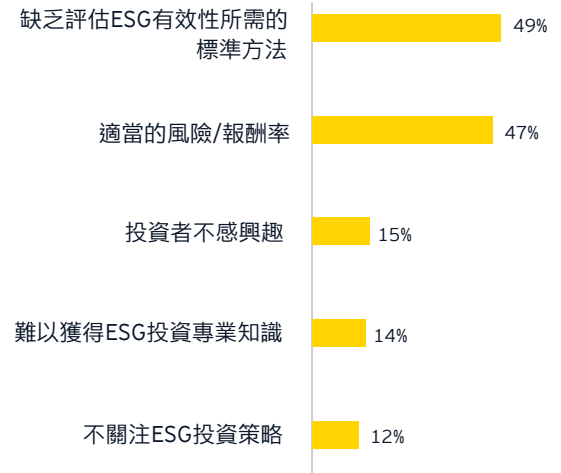
\*2021年調查中未提出該問題

雖然ESG實踐的益處顯而易見，但管理人仍面臨多重阻礙，致使他們暫時不願提供ESG產品。例如，各類媒體報導指出，ESG議題尚無全球統一的框架。目前，許多管理人選用市場上現存的ESG指南，或建立公司內部模型，用以判斷某項投資或某只基金是否符合ESG原則。但是，無論採用哪種方式，判斷及評價投資的有效性都並非易事。

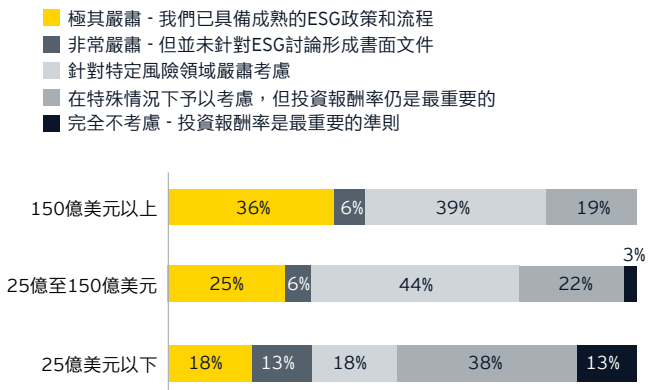
許多管理人選擇建立自定義評分卡，用來評價投資組合是否有效符合ESG原則。由於缺乏全球統一的永續性投資框架，部分管理人決定在行銷中避免談及基金的ESG法遵性，因為其他相關方可能對ESG合規性持有不同理解。更有甚者，部分管理人表示無意發行ESG基金，因為他們認為ESG基金無法達到投資者要求的風險水準或報酬率。

總體而言，42%的大型基金管理人表示，在決策過程中，他們會嚴肅或極其嚴肅地考慮ESG問題；39%的大型基金管理人表示，他們僅在特定風險領域嚴肅考慮ESG問題。規模較小的管理人在決策過程中，則較少考慮ESG風險和機會。投資者既希望管理人按照ESG政策和程序投資，同時還要求投資報酬達到特定標準，同時，投資者不再認為基金可以為了永續性而犧牲績效。換言之，投資者不再願意為了合乎道德的投資決策容忍表現不佳的績效；相反地，他們日益期望管理人建立績效良好且能夠承擔社會責任的投資組合。未來，將ESG納入策略性考量，將成為私募股權公司挽留投資者的重要措施。

### 貴公司在發行ESG基金時遇到了哪些阻礙？



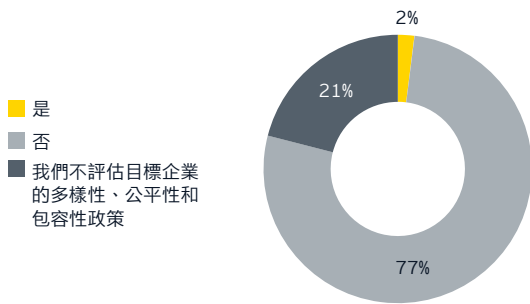
### 貴公司在投資決策過程中，是否會嚴肅考慮ESG風險和機會？



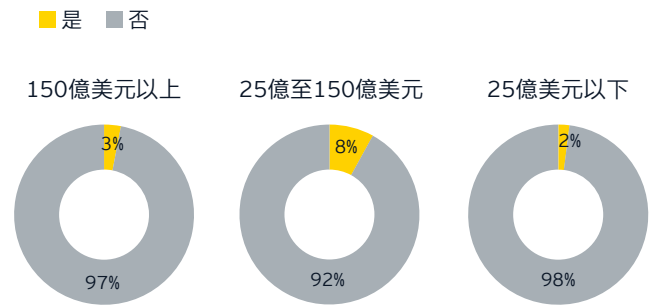
在ESG議題下，多樣性、公平性和包容性備受媒體關注。令人意外的是，儘管私募股權基金十分重視ESG，卻僅有2%的受訪管理人表示曾因被投企業的多樣性、公平性和包容性政策而否決投資機會。隨著私募股權基金的ESG足跡不斷擴展，我們建議管理人建立正式的投資審核制度，確保在被投企業未達到特定指標時，及時「中斷交易」。如果被投企業尚未制定DE&I政策，私募股權和風險投資公司應當協助被投企業制定與自身政策一致的多樣性、公平性和包容性政策。

針對ESG議題下的加密貨幣，私募股權基金同樣採取較為謹慎的態度。僅3%的大型私募股權基金已投資加密貨幣或數位資產。我們相信，加密貨幣和數位資產在未來仍將受到私募股權和創投公司的關注。調查結果顯示，大多數公司之所以謹慎行事，是因為他們仍在觀望政府和監管者對加密貨幣的態度，從而判斷加密貨幣是否符合他們未來為投資者提供另類投資產品的策略願景。

貴公司是否因為目標企業未達到貴公司的多樣性、公平性和包容性標準而否決投資機會？



貴公司是否已投資加密貨幣或數位資產？





# 調研背景和方法

本次調查旨在記錄全球私募股權基金和創投公司財務長、營運長和財務主管的觀點和意見。

調查的主題包括：從人才管理和基金產品類型的角度，來看待管理公司的營運發展在引領私募股權公司未來策略中的重要作用。

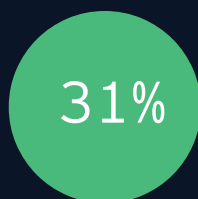
本調查自2021年5月啟動，10月結束，由Greenwich Associates透過電話和網路，採訪107家私募股權和創投公司的管理人。此外，我們還採訪了54家機構投資者。

除非另有註明，否則本調查報告中的金額均以美元為單位。

調查中，部分問題為多選題，因此這些答案的百分比之和可能超過100%。

## 受訪者情況概述

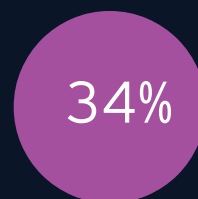
貴公司的資產管理規模是多少？



150億美元以上



25億至150億美元



25億美元以下

## 受訪公司數量

本次調查採訪107家規模及組織複雜程度各異的私募股權公司，其業務遍及全球。

107

家受訪公司

54

名受訪投資者



# 結語

十餘年來，私募股權行業蓬勃發展，已然成為金融生態系統的重要組成。它們為企業提供營運資金，幫助投資者注入新科技、收購新企業，助力現存組織擴大資產規模。在歷年的調查中，我們看到許多私募股權基金的規模不斷壯大，機構複雜程度逐漸提升，管理著數兆美元的投資資金，投資網絡觸及大量企業和組織。

我們相信，新的機會已經到來。基金管理人應在公司內部和被投企業推動多樣性、公平性和包容性措施，並透過拓展投資組合產品類型、影響董事會決策等方式，為當下備受關注的ESG議題做出積極貢獻。

上述努力不應以犧牲資產規模的成長為代價。相反地，我們認為這些措施有助於建構永續的產業未來，也有益於建設更美好的商業世界。回首過去，私募股權行業有理由為今天的成績感到驕傲，但展望未來，更美好的旅程仍在前方。



---

## 安永聯合會計師事務所

### 審計服務



**傅文芳**  
所長  
電話: +886 2 2757 8888  
分機: 88866  
電郵: Andrew.Fuh@tw.ey.com



**黃建澤**  
審計服務部  
營運長  
電話: +886 2 2757 8888  
分機: 88886  
電: James.C.Huang@tw.ey.com



**馬君廷**  
審計服務部  
執業會計師  
電話: +886 2 2757 8888  
分機: 88809  
電郵: Spencer.Ma@tw.ey.com



**張正道**  
審計服務部  
執業會計師  
電話: +886 2 2757 8888  
分機: 88881  
電郵: Bob.Chang@tw.ey.com



**徐榮煌**  
審計服務部  
執業會計師  
電話: +886 2 2757 8888  
分機: 88887  
電郵: Daniel.Hsu@tw.ey.com



**謝勝安**  
審計服務部  
執業會計師  
電話: +886 2 2757 8888  
分機: 88857  
電郵: Charlie.Hsieh@tw.ey.com

### 稅務服務



**劉惠雯**  
稅務服務部  
營運長  
電話: +886 2 2757 8888  
分機: 88858  
電郵: Heidi.Liu@tw.ey.com



**沈碧琴**  
工商法令及公司稅務依規服務  
執業會計師  
電話: +886 2 2757 8888  
分機: 88877  
電郵: Ann.Shen@tw.ey.com



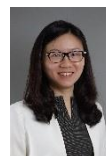
**林宜賢**  
國際及併購重組稅務諮詢服務  
執業會計師  
電話: +886 2 2757 8888  
分機: 88870  
電郵: Yishian.Lin@tw.ey.com



**周黎芳**  
國際及併購重組稅務諮詢服務  
執業會計師  
電話: +886 2 2757 8888  
分機: 88872  
電郵: Sophie.Chou@tw.ey.com



**楊建華**  
公司稅務諮詢服務  
執業會計師  
電話: +886 2 2757 8888  
分機: 88875  
電郵: ChienHua.Yang@tw.ey.com



**蔡雅萍**  
公司稅務諮詢服務  
執業會計師  
電話: +886 2 2757 8888  
分機: 88873  
電郵: Anna.Tsai@tw.ey.com



**林志翔**  
家族企業傳承規劃及稅務諮詢服務  
安永家族辦公室  
執業會計師  
電話: +886 2 2757 8888  
分機: 88876  
電郵: Michael.Lin@tw.ey.com



**林志仁**  
國際及併購重組稅務諮詢服務  
執業會計師  
電話: +886 2 2757 8888  
分機: 67076  
電郵: Sean.Lin@tw.ey.com



**詹大緯**  
稅務科技服務  
副總經理  
電話: +886 2 2757 8888  
分機: 67217  
電郵: David.Jan@tw.ey.com



---

## 安永諮詢服務股份有限公司



**張騰龍**  
諮詢服務  
總經理  
電話：+886 2 2757 8888  
分機：88863  
電郵：Tony.Chang@tw.ey.com



**謝佳男**  
諮詢服務-資訊服務  
執行副總經理  
電話：+886 2 2757 8888  
分機：88850  
電郵：Joseph.Hsieh@tw.ey.com

## 安永企業管理諮詢服務股份有限公司



**黃昶勳**  
企業諮詢服務-策略績效  
總經理  
電話：+886 2 2757 8888  
分機：88862  
電郵：Jon.Huang@tw.ey.com



**高旭宏**  
企業諮詢服務-風險管理  
執行副總經理  
電話：+886 2 2757 8888  
分機：88811  
電郵：Charlie.Kao@tw.ey.com

## 安永財務管理諮詢服務股份有限公司



**何淑芬**  
策略與交易諮詢服務  
總經理  
電話：+886 2 2757 8888  
分機：88898  
電郵：Audry.Ho@tw.ey.com



**劉安凱**  
策略與交易諮詢服務  
執行副總經理  
電話：+886 2 2757 8888  
分機：88806  
電郵：Ankai.Liu@tw.ey.com



**楊小慧**  
策略與交易諮詢服務  
執行副總經理  
電話：+886 2 2757 8888  
分機：88838  
電郵：Jessica.Yang@tw.ey.com



**馮熾煒**  
策略與交易諮詢服務  
執行總監  
電話：+886 2 2757 8888  
分機：67528  
電郵：ChihWei.Feng@tw.ey.com



**王沛**  
策略與交易諮詢服務-精算服務  
執行副總經理  
電話：+886 2 2757 8888  
分機：88828  
電郵：Angelo.Wang@tw.ey.com

---

## 安永 | 建設更美好的商業世界

安永的宗旨是致力建設更美好的商業世界。我們以創造客戶、利害關係人及社會各界的永續性成長為目標，並協助全球各地資本市場和經濟體建立信任和信心。

以數據及科技為核心技術，安永全球的優質團隊涵蓋150多個國家的業務，透過審計服務建立客戶的信任，支持企業成長、轉型並達到營運目標。

透過專業領域的服務 - 審計、諮詢、法律、稅務和策略與交易諮詢，安永的專業團隊提出更具啟發性的問題，為當前最迫切的挑戰，提出質疑，並推出嶄新的解決方案。

加入安永LINE@好友

掃描二維碼，獲取最新資訊。



安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球組織，加盟該全球組織的各成員機構都是獨立的法律實體，各成員機構可單獨簡稱為「安永」。Ernst & Young Global Limited 是註冊於英國的一家保證（責任）有限公司，不對外提供任何服務，不擁有其成員機構的任何股權或控制權，亦不作為任何成員機構的總部。請登錄[ey.com/privacy](https://www.ey.com/privacy)，了解安永如何收集及使用個人資料，以及個人資料法律保護下個人所擁有權利的描述。安永成員機構不從事當地法律禁止的法律業務。如欲進一步了解安永，請瀏覽 [ey.com](https://www.ey.com)。

安永台灣是指按中華民國法律登記成立的機構，包括：安永聯合會計師事務所、安永管理顧問股份有限公司、安永諮詢服務股份有限公司、安永企業管理諮詢服務股份有限公司、安永財務管理諮詢服務股份有限公司、安永圓方國際法律事務所及財團法人台北市安永文教基金會。如要進一步了解，請參考安永台灣網站 [ey.com/zh\\_tw](https://www.ey.com/zh_tw)。

© 2022 安永台灣  
版權所有。

APAC NO.14006883  
ED None

本材料是為提供一般信息的用途編製，並非旨在成為可依賴的會計、稅務、法律或其他專業意見。請向您的顧問獲取具體意見。

[ey.com/zh\\_tw](https://www.ey.com/zh_tw)