

淡江大學風險管理與保險學系EMBA於114學年度第二學期開設「保險業前瞻經營講座」，旨在拉近學術研究與產業實務間之距離。第九場講座備感榮幸，特邀保險智庫_財團法人保險事業發展中心詹芳書總經理（東吳大學財務工程與精算數學系教授）蒞臨主講。

本次專題演講以「ESG與我國保險業發展趨勢」及「IFRS 17與TIS時代下核保角色轉變」為雙主軸，深度剖析整體保險產業面對氣候變遷、法規治理及國際會計準則接軌之際，產壽險公司應如何進行體質調整與戰略重塑。

詹總經理指出，台灣保險業目前正處於制度接軌與體質重塑十字路口。面對氣候變遷風險加劇、永續金融崛起與國際財務準則日益嚴謹，ESG（環境、社會、公司治理）已自企業社會責任，晉升為治理與競爭力核心。同時，保險業正同步迎戰IFRS 17（國際財務報導準則第17號）與TIS（Taiwan Insurance Solvency, TIS台灣保險業清償能力制度）兩大變革。詹總經理將此轉型精準比喻為「燃油車全面汰換為電動車」；此舉不僅使操作介面與動力徹底改變，更強調保險制度將邁入強調風險、透明與穩健的新篇章，保險業回歸真實經營與財務透明。

一、從CSR至ESG，保險業永續發展必然趨勢

企業運用自然與社會資源之際，必須思索如何協助全球建構更趨穩定向善。詹總經理開宗明義點出，從CSR（企業社會責任）、ESG（環境、社會與公司治理）至SDGs（永續發展目標），皆為考量利害關係人利益制度。

（一）永續概念演進與定義

1999年聯合國倡議提出「全球盟約」，促使企業承諾遵守道德規範，此為CSR概念濫觴。至2006年，聯合國進一步提出「責任投資原則」（Principles for Responsible Investment, PRI），從環境、社會參與及公司治理三面向評估企業，正式確立ESG為衡量CSR成效具體指標。

2015年聯合國再宣布17項SDGs，涵蓋消除貧窮、氣候行動至永續消費等，作為2030年前全球努力指導方針。詹總經理強調，CSR乃永續經營理念，ESG則為實踐與衡量指標，企業高階經營層決策前必須深思其舉措將影響何種關係人。

（二）極端氣候對保險業嚴峻考驗

台灣氣候變遷為當前最迫切危機。根據中央氣象局觀測，台灣全年平均氣溫於過去110年間上升約1.6°C，且近30年增溫呈現加速趨勢。中研院分析更指出，若依據最劣情境推估，2060年台灣冬季長度恐將歸零（無冬天），夏季則延長至155至210天，缺水與高溫將成氣候常態。放眼國際，全球巨災氣候風險同樣劇烈。加州於1861至1862年間曾發生長達數週超強風暴（GF1862大洪水），淹沒中央山谷300英里區域，此類被視為「可行最壞情景」Ark Storm巨災，未來發生機率與降雨量皆大幅攀升。面對極端氣候，保險業首當衝鋒，理賠頻率與幅度勢必升高，綠色生活與環保行動對地球永續至關重要。

（三）供應鏈與法規驅動ESG實踐

國際大廠要求方面，法規乃推動企業社會責任最有效途徑。國際間如Apple承諾2030年對供應鏈與產品實現100%碳中和，微軟亦宣布2030年達成負碳排放，並以科學方法嚴格要求供應商減碳。

我們國內法規接軌上，公司法已明訂企業應善盡社會責任，並逐步推動用電大戶條款、塑膠產品減量，更將ESG風險評估納入年報必要揭露項目。保險業未來亦須將綠色保單納入關鍵指標，將ESG融入營運與消費者行為以驅動實質改變。

二、聚焦公司治理與公平待客原則

企業社會責任範疇不僅限於環境，更涵蓋客戶關係、產品責任與供應鏈管理。詹總經理直言，保險從業者常背負社會負面觀感，多源自過往互動體驗不佳與認知偏差。調整此形象核心，在於落實「公平待客」與強化「公司治理」。

(一)公平待客乃心態與企業文化問題

金管會推行金融服務業公平待客有九大原則，包含訂約公平誠信、注意與忠實義務、廣告招攬真實等九大項。前線推銷保單時若僅強調短期利益或以不實話術溝通，極易引發後續糾紛，傷害保險業信譽。

「做ESG如同對企業形象買保險」詹總經理提出此一金句。股東必須拿自身利益交換社會認同，唯有將公平待客內化為日常流程與商品設計準則，方能建立長久信任。評核機制亦趨嚴格，著重董事會推動「由上而下」治理文化。

(二)上市櫃公司永續發展行動方案

為引領企業淨零與深化治理，證期局推動「上市櫃公司永續發展行動方案」，具體措施包含：

1.溫室氣體盤查：要求上市櫃公司按資本額分階段完成盤查與確信，並揭露減碳目標。

2.董事會職能強化：2027年獨董席次不得低於三分之一且任期受限；推動董事性別多元化。

3.資訊透明度提升：擴大永續報告書編製對象並要求採用SASB準則。

4.高階薪酬連結：將高階經理人薪酬與ESG績效連結，防範經營層短視近利。

(三)保險業公司治理實務守則修正

保險局同步修訂相關守則，嚴格規範「有控制能力股東」不得直接或間接不當干預公司決策。要求溝通須透過指派董事代表於會議上提出，防範內線交易與不公平競爭。此外，明訂保險業應設置永續發展專職單位，由董事會督導確保永續戰略真正落地。

三、制度衝擊與體質調整，從兩大歷史典故經營智慧談起

面對新制，台灣壽險業的體質猶如罹患「第二型糖尿病」，面臨高利保單包袱、流動性隱憂與龐大匯率風險等致命併發症。詹總經理特別引述兩段歷史典故，闡述監理與經營破局智慧：

(一)典故一：涸轍之鮒與外匯避險死結

莊周向監河侯借糧，監河侯推託待收稅後再借；莊周怒以「車轍中瀕死之鮒魚」自喻，諷刺遠水難救近火。台灣壽險業長年將獲利支出於高昂避險成本，單年度避險費用動輒高達數千億元。主管機關推動「外匯價格變動準備金新制」，允許業者將原須支付予銀行避險費用保留於帳上以充實資本，此舉正是救活鮒魚之「斗升之水」，方能真正止血。

(二)典故二：范仲淹救災與資本導引

北宋吳中大災，范仲淹反其道而行，鼓勵富室興建寺廟與舉辦賽舟，藉由引導「有餘之財」流入市場，使窮人得以勞力換取溫飽，順勢完成公共建設。面對ICS接軌龐大資本缺口，若硬性要求企業巨額增資，猶如強迫富室開倉賑災，勢必引發反彈。主管機關遂提供過渡期，並調整計算邏輯，引導保險公司轉向銷售「保障型」或「投資型」等輕資本商品。使企業於日常營運中自然累積CSM與資本，展現以市場機制導引資金流向治理智慧。

四、TIS與IFRS 17制度衝擊與保險業體質調整

演講下半場切入保險業最核心財務與資本變革：IFRS 17（國際財務報導準則第17號）與TIS（台灣保險業清償能力制度）。詹總經理將此制度轉換類比為「燃油車轉換為電動車」，經營底層邏輯全面翻轉。因保險業財務結構複雜，長久以來被視為難以解讀「黑盒子」。傳統IFRS 4與RBC制度下，保費全數視為收入，然實質上多數保費須提列為責任準備金，導致財報常呈現「營收龐大、實質獲利不清」盲區。

詹總經理直言：「IFRS 17即為解決不易明瞭保險公司如何獲利、準備金如何提存等問題。」新制將強制區分保險服務收入與投資收益，以市場利率重新評價負債，並導入合約服務邊際（CSM）概念，使未來利潤與風險無所遁形。若企業「損益表有獲利，現金流量表卻見赤字」，即刻凸顯營運危機。此變革迫使保險業捨棄追求保費規模舊習，轉而重視商品設計、資產配置與風險控制，全面邁向品質導向經營。以下從三個面向來說明：

(一)財報透明化：打開資產與負債的資訊黑箱

過往財報難以真實反映保險公司經營全貌，辨識其真實獲利。IFRS 17核心精神在於「清楚界定獲利來源」，將保險服務收入與投資收入分開，並強化準備金提存之真實性呈現。

資產端實施IFRS 9已將資產市價化，負債端實施IFRS 17則將負債市價化。當資產與負債同時以公允價值呈現，過往隱藏虧損缺口將無所遁形。投資人與經營層面必須轉而重視「資產負債表」與「現金流量表」，捨棄過往對營業收入之迷思。

(二)台灣壽險業歷史包袱與匯率避險痛點

台灣壽險業背負早期高利率保單歷史包袱，因此需大量配置海外資產。由於台美利差擴大，傳統外匯避險成本飆升至歷史新高，2023年前八個月壽險業匯率避險工具成本高達2,291億元，避險成本急遽增加。

此種「用實際現金支出，換取帳面匯率穩定」作法，嚴重侵蝕產業長期獲利體質。詹總經理直指，短期匯率避險工具無法實質保護長年期債務，若能將鉅額避險成本轉存為「外匯價格變動準備金」，方能厚實資本抵禦波動。

(三)接軌新制務實方向與過渡措施

「永續之前要先認清楚自己體質。」面對IFRS 17與TIS，監理機關採取務實過渡策略。透過流動性貼水在地化、折現率調整等方式降低過渡期淨值波動；資本標準方面則給予充分過渡時間，確保無任何產壽險公司需一次性面臨致命之增資壓力。

五、核保角色本質轉變與財務傳導鏈

進入TIS與IFRS 17時代，保險經營核心從追求「保費規模」轉向追求「合約服務邊際 (CSM) 與資本效率」。核保部門從過往單純防範逆選擇的角色躍升為決定公司長期經濟價值與資本配置策略之核心。

(一)保險合約負債三大基本元素

依據IFRS 17，保險合約負債（履約現金流量 FCFs）由三大元素構成：分別：1. 預期未來現金流 (Future Cash Flows)：估計未來保費流入與理賠、費用流出；2. 時間價值 (Time Value of Money)：現金流量折現率；及3. 風險調整 (Risk Adjustment, RA)：承擔非財務風險所需之補償。

扣除上述三項後，剩餘預期利潤即為合約服務邊際 (CSM)。詹總經理以「計程車包月」舉例，收進之保費收入並非當下獲利，必須隨著保險合約服務提供，逐期扣除履約成本後方能認列實質利潤。

(二)核保的財務傳導鏈：從風險篩選至資本配置

每一張保單決策皆同時牽動三個財務維度，包含：1. 未來現金流：影響保費、理賠與退保行為長期預測；2. 損益影響：核保品質愈高，期初鎖定CSM愈豐厚；若核保寬鬆導致預期流出大於流入，須立即認列「損失合約 (Onerous Contracts)」；3. 資本需求：承接高風險業務將顯著擴大風險資本（分母），壓縮清償能力比率。核保決定利潤結構，亦決定「須準備多少資本承擔風險」。

(三)產險 vs 壽險：核保特性根本差異

壽險業是採長期資本決策，核保決策影響長達數十年，特性為「長期、累積、不可逆」，期初估計錯誤極難修正，故壽險核保本質為長期資本配置。

產險業著重年度風險定價決策，驅動因素為當期損失率與費率充足性。產險具備「短期、可量化、可修正」特性，每年續保即為天然校準機制，直接反映於當年度損益與資本波動。

六、保險業永續經營戰略啟示、核保轉型與人才價值

在IFRS17與TIS同步推進下，核保部門角色徹底翻轉。核保不再僅侷限於風險篩選與承保判定，更須緊密監控「保單現金流變化」。核保決策直接連動長期利潤 (CSM)、資本消耗與風險品質；若把關不嚴，將立即侵蝕企業清償能力。詹總經理提醒保險業追求接軌國際標準之際，亦須務實解決當下生存危機。總結本次演講精華，針對整體產壽險公司高階經營與戰略發展，可歸納三大核心啟示：

(一)直面歷史包袱，穩健過渡新制

保險業經營層必須深刻認知產業目前面臨匯率避險成本與高利率包袱。在面對TIS與IFRS 17轉換陣痛期，應善用監理機關提供寬容之過渡措施，妥善規劃資本增提與資產配置計畫，厚實自有資本，確保公司在財報透明化過程中能穩健抵禦淨值波動。

保險事業發展中心總經理暨東吳大學教授 詹芳書總經理 ESG與我國保險業發展趨勢

(二)調整營收迷思，精準落實資本配置

在新制度框架下，保費收入規模已不再等同於實質獲利。保險公司的經營核心必須從傳統的「衝刺市佔率」轉向「追求CSM(保險合約服務邊際)與定價充分性」。無論產、壽險，均須將「承保即資本配置」的思維深植於核保、精算與業務體系，將資源精準投放於低資本消耗、具穩定現金流之險種，以避免虛名業務，強化資本結構。

(三)強化公司治理，人才是通往永續發展的一條路

「永續應回歸經營本質，而人才是核心支柱。」保險業唯有屏除短視近利，方能構築深厚的社會信賴基礎。企業應深化ESG治理與公平待客原則，發揮董事會督導效能；同時致力於培養具備財報洞察與現金流管理之專業人才，透過誠信與透明的經營體質，創造經得起時間淬鍊、且符合嚴格財報檢驗的長期價值。

詹總經理引述倫敦商學院教授Alex Edmans觀點：ESG並非特殊名詞，實為企業「長期價值」總和。保險業不需要僅擅長撰寫永續報告書企業，而需在氣候巨變與客戶脆弱之際，成為社會所需穩健永續的偉大企業。

「制度為骨，專業為魂。」未來的保險菁英必須兼具跨域整合財務報表洞察、氣候風險評估及ESG治理思維。唯有將永續精神深植於經營體質，回歸保險的保障本質，台灣保險業方能於這場跨世紀的接軌馬拉松中脫穎而出，構築經得起考驗的長遠穩健競爭力。

本紀實由淡江大學風險管理與保險學系保險經營碩士在職專班研究生黃淑媛、簡國憲與碩士在職專班系友楊孝翔共同撰文
保險事業發展中心詹芳書總經理暨東吳大學教授同意刊登



詹芳書總經理(前排左3)與何佳玲主任(前排左4)與同學合影