



渡过难关：亚太地区保险 偿付能力资本要求动态更新

第2卷：是否为新偿付能力监管制度做好业务准备？

因我不同
成就不凡

始于1845

目录

1. 概要	3
2. 第1节: 新偿付能力监管制度的实施	4
3. 第2节: 澳大利亚内部资本充足评估程序 (ICAAP)	7
4. 结语	11

概要

亚太地区保险市场正在经历日新月异的偿付能力监管制度改革，但各个市场步调各异。在过去几年中，澳大利亚、中国大陆和新加坡等市场已经过渡到类似于欧盟第二代偿付能力监管体系 (Solvency II) 的新偿付能力监管制度；中国香港、日本、韩国、马来西亚、新西兰和泰国等其他市场正着手建立新的相关监管制度。

尽管此等监管变革的进度各不相同，但均对保险业持有的资本水平产生了深远的影响，亦是监管部门、投资方、信用评级机构和公众等各类利益相关者的关注重点。

在本系列报告第1卷中，我们介绍了亚太地区各保险市场偿付能力监管制度的最新发展情况，以及德勤对潜在市场趋势的观察。本文是该系列的第2卷，重点关注以下两方面：

1

新偿付能力监管制度的实施：聚焦新偿付能力监管制度带来的操作挑战以及相应的解决方案；

2

澳大利亚内部资本充足评估程序 (ICAAP) 发展状况：概述澳大利亚保险市场应对ICAAP (近似于自身风险与偿付能力评估 (ORSA) 或其他监管制度下的类似体制) 的发展状况，以及实施企业风险管理的关键成功因素。

由于新偿付能力监管制度对保险业务影响巨大，偿付能力报告不应仅被视为合规活动。业务就绪的保险公司应具备以下特征：

1

及时掌握目前和未来的偿付能力结果

2

将偿付能力结果纳入到商业决策

3

提供自上而下的管理支持，推动企业范围内的业务嵌入和应用

保险公司应为新偿付能力监管制度的实施设定**正确目标**，以实现超越监管合规的业务利益，并与利益相关者建立长久的联系，以打造合乎企业的**风险文化**。

第1节：新偿付能力监管制度的实施





如第1卷，亚太地区最新保险偿付能力资本要求中所述，亚太地区一些市场正在经历偿付能力监管制度的重大变革。这些变革大多参照全球保险资本标准 (ICS) 和Solvency II等国际标准，并带来了由于复杂的计算要求而引发的操作挑战和偿付能力波动加剧造成的业务挑战。

大多数市场已经历多轮定量影响研究，因此，各市场的保险公司能够根据新监管制度得出偿付能力结果，且在新制度生效

后无需面临严格的报告时限。实施新监管制度并将其纳入“日常营业” (BaU) 活动中，还需更高层次的复杂操作。

新监管制度的实施涉及哪些方面？德勤偿付能力报告成熟度方格介绍了在当代商业背景下全面实施新偿付能力监管制度的四个关键因素。

表1: 德勤偿付能力报告成熟度方格

成熟度维度	成熟度维度说明	最低合规要求	业务就绪要求
 <p>编制速度</p>	及时生成偿付能力结果并进行分析，以便做出商业决策	通常在两个月以内	通常在一个月以内
 <p>流程和控制</p>	设立稳健的流程和控制框架，帮助生成准确可靠的偿付能力结果，用于监管报告和商业决策	相当程度的人工调整和终端用户计算，加上适当的文档编制和已有控制措施	最低程度的人工调整和终端用户计算，业务流程适度自动化
 <p>分析和预测</p>	及时对偿付能力结果和业务驱动因素进行深度分析，并回应假设问题，以支持管理层及时进行业务指导，以及监管机构在重大市场冲击事件中对企业偿付能力状况提出的任何要求/疑问	遵守最低监管合规需求	高于监管合规要求，满足管理层的大部分分析和预测要求
 <p>业务应用</p>	将偿付能力结果纳入业务运营和流程，包括产品定价、投资决策、资产负债和资本管理、企业风险管理，并整合其他财务和风险指标，以提供全面一致的管理信息	偿付能力结果和指标极少投入业务使用	偿付能力结果和指标大幅投入业务使用

我们认为，满足监管报告要求仅是最低标准。准备充足的保险公司应当制定实施计划，将偿付能力及其相关指标完全纳入所有的业务流程，掌握目前和未来的偿付能力情况，了解并能够对关键的基本驱动因素作出反应，以便及时做出商业决策。

实施新偿付能力监管制度：挑战和潜在解决方案

实施新偿付能力监管制度的挑战主要是更加复杂的计算和报告要求。这些新要求对报告数据、系统、流程和业务应用等领域做出了新的规定。

挑战	新要求	影响	潜在解决方案
 <p>数据</p>	<ul style="list-style-type: none"> 报告使用颗粒度更细、覆盖范围更广的数据，例如资产数据、财务数据和政策数据等 部分报告数据可能依赖于第三方数据供应商，例如资产数据可能由市场数据供应商提供，为数据使用时机、数据处理、验证和沟通带来挑战 	<ul style="list-style-type: none"> 带来更多更复杂的数据提取、清洗、转换、核对以及数据分组工作 由于额外的数据处理工作和第三方供应商潜在的供应延误，报告期限被压缩 由于核对偿付能力报告数据与其他报告基础下的数据需要时间和精力，报告成本增加 	<ul style="list-style-type: none"> 制定数据战略，并培养稳固的数据治理和管理能力，以应对数据挑战 由于新偿付能力监管制度下有关资产数据的要求更为繁琐，应建立相应流程，整合来自多个来源的资产持有数据，检查并丰富数据，填入第三支柱的报告模板。保险公司可以建立内部的资产数据仓库，或聘请外部供应商提供该服务，以减少报告时限压力 扩建数据仓库，以覆盖负债数据、索赔、再保险安排等。然而，建立此类仓库非常复杂，既费时又昂贵。如果保险公司选择扩建，应确保数据仓库的灵活性，以应对新制度生效前的法规变化和/或更多的监管需求
 <p>报告系统</p>	<ul style="list-style-type: none"> 更复杂的估值方法，例如保险负债估值的随机建模 执行大量系统运行以计算所需资本，其中涉及一系列的压力测试 及时回应各种假设问题 	<ul style="list-style-type: none"> 由于需执行大量复杂的计算，报告期限被压缩 进行潜在的系统升级和/或新投资，以1) 提高计算速度；2) 满足新的计算要求；3) 实现更强大的分析和可视化功能 鉴于这些投资以及增加的日常业务报告成本，技术成本可能会上升 	<ul style="list-style-type: none"> 借鉴Solvency II和/或ICS报告模型（如有），可减轻部分保险公司的操作负担 设计和建立灵活且可扩展的模型和系统解决方案，以应对未来的监管和商业战略变革 探索自动化解决方案，尤其是严重依赖Excel和/或人工处理的保险公司；潜在解决方案将使用云计算和自动化技术，以加快重型模型运行流程，即准备、运行和结果提取
 <p>报告流程</p>	<ul style="list-style-type: none"> 新监管制度下的计算和报告要求迥然不同，因此需要一套新的报告流程 建立新的治理和控制框架，以减轻报告过程中由复杂计算流程和系统引起的新风险 	<ul style="list-style-type: none"> 制定新的工作日时间表，提高流程效率，以满足被压缩的报告期限 改进治理、协调和内部控制框架，用以减轻报告流程中的新风险并满足监管和审计要求 	<ul style="list-style-type: none"> 执行差距分析以识别所需的新流程和痛点 根据差距分析的结果，重新设计报告流程，并制定带有相关里程碑的工作日时间表加速计划，以掌握满足监管时限的工作情况。该计划将体现上述自动化和流程改善，例如使用分析流程自动化（APA）平台，实现端到端的数据分析流程自动化。比如，Alteryx提供的APA平台可用于加快香港风险资本（HKRBC）准则下的匹配调整（MA）流程，因为MA计算需要处理多个来源不同格式的大量数据，这些数据通常使用Excel宏来处理，过程不透明且效率低下，且MA计算的迭代性质加剧了此种效率低下问题 建立稳健的内部控制框架和满足审计需求的文档，更新方法、流程和控制文件以满足审计的标准
 <p>业务应用</p>	<ul style="list-style-type: none"> 精算、财务和风险等职能在IT和业务部门的支持下跨部门合作进行偿付能力报告 重新设计管理信息指标，合并偿付能力结果与其他财务指标，以得到全面一致的管理信息 将偿付能力结果纳入业务流程，包括产品定价、投资决策、风险管理等 	<ul style="list-style-type: none"> 建立新的或重新定义的目标业务模型（“TOM”），规定所需的技能组合、资源数量和不同的操作方案 自上而下的方案与自下而上的日常营业活动设计一同将新监管制度纳入所有业务流程中 分销渠道和其他利益相关者（例如审计员、投资者）的变更管理 	<ul style="list-style-type: none"> 围绕资本报告、风险管理和风险治理框架重新设计目标业务模型：精算、财务和风险团队应采取哪些行动以及如何合作 提前规划新的技能组合和所需资源，避免出现供应限制 为将新监管制度纳入公司业务，利用从其他资本制度（如Solvency II）中获得的经验提供相关的参考点——实例详见下一章

从已实施的制度中所学到的经验

本节基于近几年已生效的偿付能力监管制度，概述了将新监管制度纳入保险公司业务流程的趋势和发展情况。

- 更多地使用基于风险的指标，认识到经济资本、监管资本以及会计指标之间的差异；
- Solvency II中的某些资产策略在新资本制度下可能仍然有效。例如，实物资产和另类债务可用于满足结算利率和高保证金要求，并增加保险多元性。还有诸如基础设施、房地产或其他资产支持的债务、无担保债务、高收益、杠杆贷款等的策略也可借鉴使用。保险公司需考虑新资产类别是否符合公司的风险偏好，所需的更大力度的治理和监督，公司内部和高级管理层对新资产类别的了解，以及更复杂投资的监管挑战；
- 相似地，保险公司应探索其他监管制度下的资产负债管理（ALM）、资本管理和再保险业务，以优化新监管制度下的资产负债表；
- 使用分析和可视化工具（例如Microsoft Power BI）对管理信息（MI）进行转换，这些工具能够与不同来源（包括云）的数据进行交互并创建个性化的仪表盘，帮助高级管理层，尤其在高压状态时，快速分析保险公司的资产负债表，实时做出决策；
- 与监管机构密切协作。保险公司应与监管机构密切合作，向其解释偿付能力结果，告知其重大业务变更、新的资产类别条目、大额交易（如再保险交易、并购活动）等最新进展。

下一步行动

如同实施Solvency II时的情况，保险公司通常将实施新监管制度视为监管合规活动，而常常低估实现业务就绪的工作量。尽管面临实施方面的挑战和成本问题，业务就绪的保险公司也能从竞争对手中脱颖而出，因为他们始终关注目前和未来的偿付能力状况，并对关键的基本驱动因素作出反应以及及时做出业务决策。得益于保险公司在实施《国际财务报告准则第17号——保险合同》（IFRS 17）期间对其报告系统和数据的大量投资，分层实施新监管制度有望实现商业利益最大化。

在实施新监管制度前，保险公司需考虑长期目标，即是满足最低合规要求或实现业务就绪，这将为创建符合公司战略目标的实施路线图奠定基础。明确长期目标后，再进行有效的就绪度评估，以根据对IFRS 17和其他报告基础的投资找出可拉动的抓手和需要填补的差距。就绪度评估工作的结果可以为实施方案分析、实施路线图和支持实施计划的商业案例提供重要参考。

需要强调的是，提前规划和利益相关方及早参与对于成功实施新监管制度至关重要。



第2节：澳大利亚内部资本充足评估程序 (ICAAP)

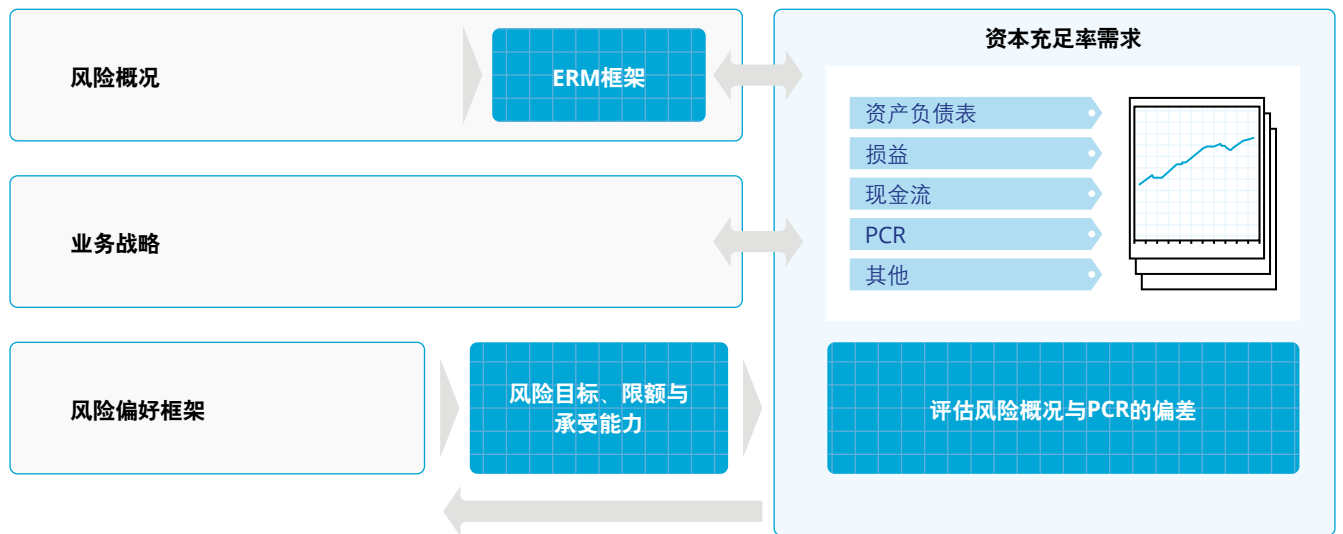
经过几年密切的行业咨询，澳大利亚审慎监管局 (APRA) 引入了寿险和非寿险公司资本标准**内部资本充足评估程序** (LAGIC ICAAP) 框架，自2013年1月1日起生效 (与资本充足率标准的统一同时进行)。

ICAAP是三支柱资本和风险管理框架中的“第二支柱”，相当于Solvency II下的自身风险与偿付能力评估，涉及所承担的

风险 (风险概况)、保险公司愿意承担的风险 (风险偏好) 及其业务战略之间的相互联系。

本节概述了澳大利亚市场有关ICAAP框架的经验教训以及该框架对保险业的影响，为刚开始采用偿付能力框架第二支柱定性要求的市场提供实用参考。

ICAAP框架



引入ICAAP框架是为了帮助解决APRA对保险公司风险和资本管理操作进行监督审查时发现的问题，包括：

- 对风险偏好缺乏明确的说明或理解；
- 董事会在设定风险偏好方面参与度较低；
- 缺乏使用压力测试或情景分析来设定风险偏好的分析；及
- 风险偏好报告与其转化为运营管理之间的脱节。

从澳大利亚实践中汲取的主要经验教训

澳大利亚成功实施内部资本充足评估程序提供的主要经验包括：

- **助力风险和资本管理决策**——实施ICAAP框架不应只是合规流程。以目标状态为重点的早期规划对于确保尽量减少冗余工作以及尽早实现ICAAP的业务利益至关重要。此外，还务必要意识到，没有必要总是为ICAAP的每一个类别设定最佳状态，这应取决于保险公司的规模、复杂性和风险偏好目标。
- **“无遗憾的”实施**——确定在变更生效日期前可以完成的独立项目。资本标准和框架的全球趋同趋势表明，借用其他行业和市场的相关经验极其重要，且尽早开始才能确保获得关键的当地市场资源。
- **尽早让利益相关者参与多个议程**——为董事会和高级利益相关者制定明确的变更管理计划。澳大利亚ICAAP变革表明，资本和风险管理的责任明显向董事会转移。这需要展开更多培训并制定完善的参与议程。

- **证明（或使用）不是短期任务**——针对风险事件，成熟的ICAAP框架能够证明公司从董事会到运营团队如何将风险框架与资本规划和管理方式相结合。证据包括所报告和使用的资本指标的适用性，指标及其影响是否被理解并作为管理工具适当使用，董事会是否充分及时地就近期ICAAP框架发展的各个方面向高级管理层提出质疑并展开讨论，最重要的是，监管机构是否审查并适当更新ICAAP以应对风险状况变化（例如更新触发器、职责）。

- **商业利益**——通过“应急演练”对ICAAP框架进行路测的保险公司更能及早发现差距并加以弥补，并且，他们能够做出董事会和管理层一致同意的透明的风险智能型决策，因此平衡并调整其增长计划与风险和资本偏好。

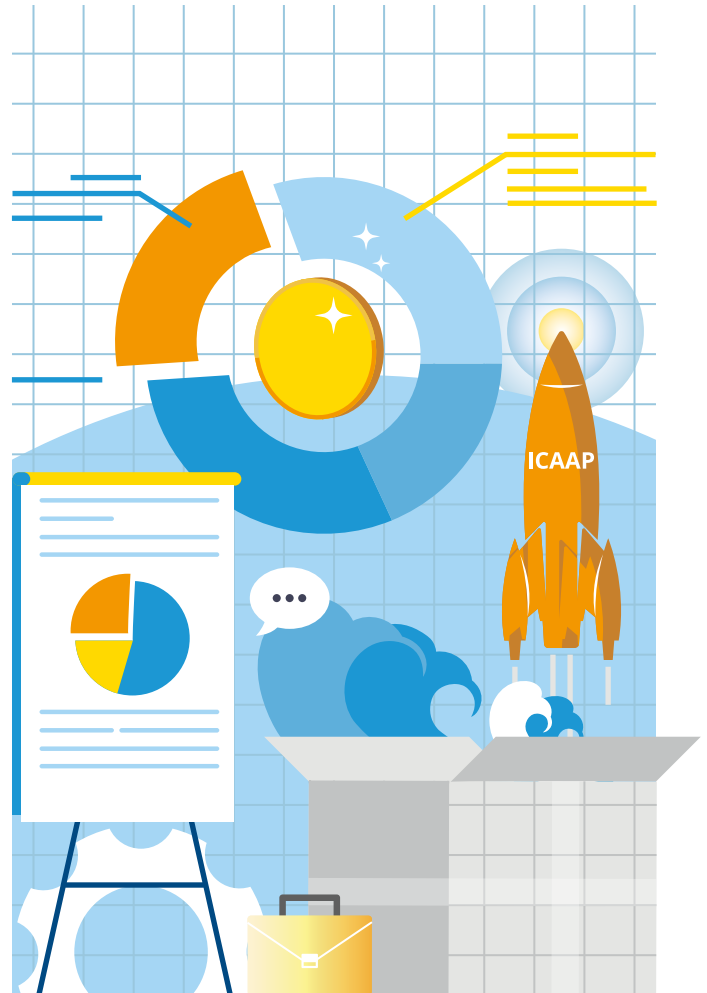


ICAAP框架对保险业务的影响

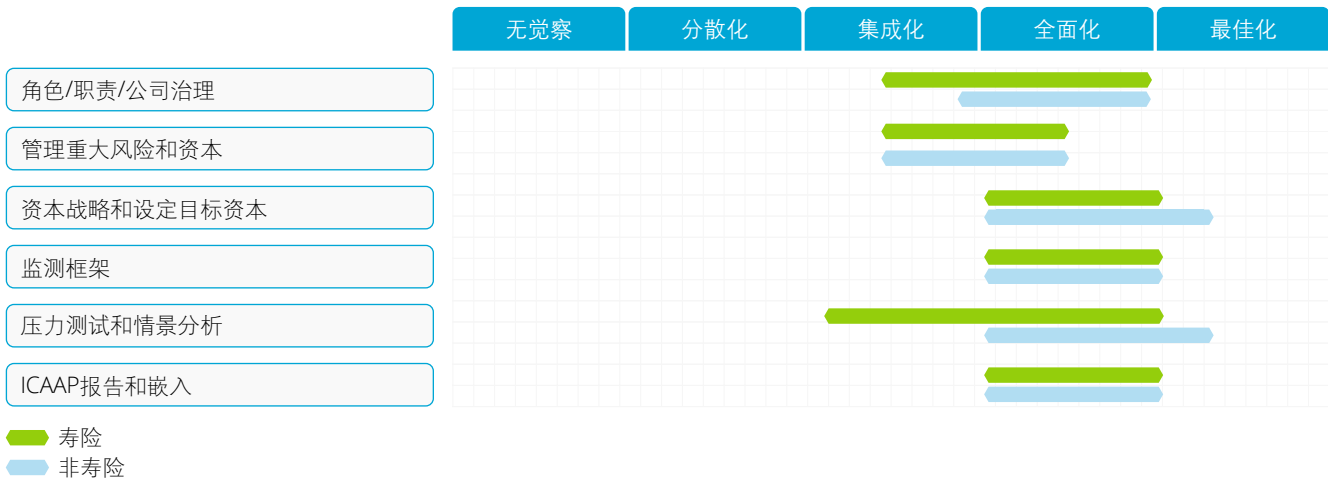
对澳大利亚寿险和非寿险保险公司而言，ICAAP框架的变革在APRA监督审查程序的积极推动下现已相对成熟，其产生的部分有形的业务和组织影响包括：

- **资本优化审查**——由于第一支柱和第二支柱的变化同时发生，保险公司进行了优化审查，并特别围绕投资和资产战略（以优化资产风险和资产集中风险）、目标资本和多样化津贴、管理报告的资本分配指标和关键绩效指标做出了政策升级。总体而言，资本对风险的敏感度更高，因此务必要了解并制定关于保险风险费用的管理战略。
- **提高董事会的自主权和参与度**，特别是通过定期研讨会制定压力和情景测试战略。
- **明晰角色和责任**。明确精算、风险和财务职能之间的“防线”运营模式，并由此进行某些结构性变革。当资本水平低于特定水平时，制定并记录“干预阶梯”。
- **加强非金融风险意识**——ICAAP要求保险公司考虑明确的监管资本费用中未涵盖的重大风险，如战略风险、声誉风险和合规风险的评估。为监测这些风险，保险公司使用间接测定法，且该方法越来越多地受到管理层和董事会的关注。

在过去5年中，保险行业的ICAAP框架已相当成熟，尤其是在经历多轮压力测试后，例如最近的新冠疫情和经济衰退。当前，成熟度大致达到了集成化—全面化的阶段。较大的保险公司往往拥有更成熟的ICAAP框架，部分原因是他们曾隶属于银行，可以直接借鉴银行业的相关经验。



按主要类别划分的大型保险公司行业ICAAP成熟度



*基于德勤的分析及市场观察

在整个保险行业中，

- ICAAP已经得到了合理的发展，在董事会的所有权和参与权、董事会和资本监测、范围和内容（审慎指导合规）、资本触发器的存储/设计及压力和情景测试类型（以及相关的建模能力）的开发等方面都达到了成熟阶段。
- 在压力情景下评估管理行动的可行性（包括时间）和其他资本回收规划方面，ICAAP的实践更多样化，而在过去被选中参与行业压力测试的大型保险公司在这方面发展较好。
- 近年来，我们看到情景测试开始包括对新兴监管风险（行为风险和“社会许可”考量，特别是在2018/2019年澳大利亚皇家委员会调查金融服务行业不当行为之后）和技术/网络相关风险的影响分析。保险公司内部强烈要求加强第一和第二道风险防线并提升合规技能。

澳大利亚寿险和非寿险保险公司展望

APRA现正把注意力转向保险公司的恢复和处置计划。恢复计划是ICAAP框架的自然延伸，重点是保险公司在实际压力情景下的运营计划，即升级程序、触发框架、恢复方案、情景分析、沟通交流和披露计划。

保险公司如果尚未制定恢复计划，应注意这是一个迭代流程，恢复计划作为风险管理框架的一部分需在未来几年持续完善。实施工作取决于金融机构的复杂程度，但可能需要6到8个月的时间来制定董事会批准的初始恢复计划和首个重复应急演练。一些澳大利亚保险公司已将这些工作视为ICAAP实施的一部分开始着手进行，但在一些关键领域仍尚待完善，如需更好的预警指标和在恢复方案上进行应急措施演习，以测试在危机协调方面的有效性。

APRA已于2021年12月2日发布了第一套关于拟议审慎标准的咨询文件，并将在2022年提供深入指导并开展行业咨询。预计该标准将于2024年1月1日对保险公司生效。德勤澳大利亚精算团队将在2022年就此等标准带来的影响发布一系列客户简讯。

结语

本文重点探讨了偿付能力监管制度领域的普遍议题：



操作和业务挑战。 向新框架的转变使得全球保险公司均面临操作和业务上的挑战，敦促他们重新思考其偿付能力报告的运营模式和围绕产品、投资、资产负债管理的业务战略，以应对新框架下偿付能力的加剧波动。



重新调整业务目标的机会。 尽管新的框架带来了挑战，但积极主动的保险公司将抓住机会，根据新偿付能力制度及新会计准则IFRS 17的要求，重新审视并调整其业务目标。我们预计保险公司也会相应地更新其关键绩效指标，从而为管理层提供适当信息用于业务指导和决策。



成功采用需要自上而下的支持。 我们期望采用新偿付能力监管制度将引发企业范围内的全面变革，而不仅仅局限在偿付能力报告职能领域。业务战略的改变将影响企业的方方面面。自上而下的支持对于推动企业的成功采用和全面变革至关重要。

联系方式



澳大利亚:

Caroline Bennet

cbennet@deloitte.com.au
+61 3 9671 6572



中国大陆:

卢展航

erilu@deloitte.com.cn
+86 20 2221 5666



中国香港:

戴修名

simondai@deloitte.com.hk
+852 2238 7348



印度:

Shrenik Baid

shrenikbaid@deloitte.com
+91 22 6245 1120



日本:

Hirohisa Mikogami

hirohisa.mikogami@tohmatu.co.jp
+81 90 6538 4332



韩国:

Sung Wong Jee

sujee@deloitte.com
+82 2 6676 3838



新西兰:

Richard Beauchamp

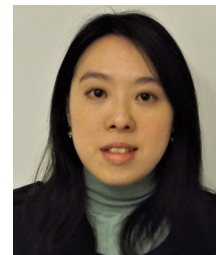
rbeauchamp@deloitte.co.nz
+64 9303 0709



东南亚:

Siang Thnia Lim

sianglim@deloitte.com
+65 6232 7411



中国台湾:

欧阳祖儿

oauyoung@deloitte.com.hk
+852 22387084

因我不同
成就不凡

始于1845

关于德勤

Deloitte (“德勤”)泛指一家或多家德勤有限公司, 以及其全球成员所网络和它们的关联机构(统称为“德勤组织”)。德勤有限公司(又称“德勤全球”)及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体, 相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任, 而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构, 为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构(统称为“德勤组织”)为财富全球500强企业中约80%的企业提供专业服务。敬请访问www.deloitte.com/cn/about, 了解德勤全球约330,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司(即一家担保有限公司)是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体, 在亚太地区超过100座城市提供专业服务, 包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处, 德勤品牌由此进入中国。如今, 德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构, 由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media, 通过我们的社交媒体平台, 了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息, 任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构(统称为“德勤组织”)并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前, 您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何(明示或暗示)陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

© 2022。欲了解更多信息, 请联系德勤中国。

Designed by CoRe Creative Services. RITM0992471



这是环保纸印刷品