



陳盈州  
審計部會計師  
勤業眾信事務所



萬幼筠  
總經理  
勤業眾信風險管理



劉曉軒  
協理  
勤業眾信風險管理

# Global risk management survey, 10th edition

## 第 10 次全球風險管理調查

勤業眾信聯合會計師事務所審計部陳盈州會計師、勤業眾信風險管理諮詢公司萬幼筠總經理、劉曉軒協理

全球金融環境不斷變動，金融監管法規及經濟環境的不確定性、金融科技的崛起、網路安全的風險等因素，皆影響金融機構於風險管理的未來布局。雖然各項環境因素隨時都在變動，但可以確定的是各金融機構都將投入更多的時間及資源，以更積極的態度因應風險，這些都可從金融機構廣設風險長 (The Chief Risk Officer ; CRO) 的職位便可看出態勢。

勤業眾信 (Deloitte) 長期觀察金融服務產業風險管理的趨勢發展，近期發布了《第 10 次全球風險管

理調查》報告 (Global risk management survey, 10th edition)。研究針對全球金融服務產業風險長或相同職位的高階主管進行調查，以預測全球金融服務產業當前和未來的風險管理趨勢。

### 經濟與商業環境分析

金融產業環境變動迅速，金融機構應隨時順應趨勢因應以維持自身優勢及市場定位。本報告針對經濟與商業環境辨識出八大趨勢。

低利潤環境	資本及流動性的監管要求增加
<ul style="list-style-type: none"> <li>低利率、低經濟成長率。</li> <li>投資機會減少進而提高信用風險。</li> <li>保險業因低利率而產生償付能力的隱憂。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資本性要求</li> <li>銀行：Basel2.5、Basel III、聯邦準備理事會的資本計劃條例</li> <li>保險：歐洲清償能力制度 II(Solvency II)、美國自主風險償付能力評估 (Own Risk and Solvency Assessment ; ORSA)</li> <li>流動性要求</li> <li>巴塞爾資本協定 III(Basel III) 的淨穩定資金比率 (Net Stable Funding Ratio ; NSFR)。美國聯邦準備理事會 (The US Federal Reserve) 對總計合併資產高於 500 億美元的美國銀行及於在美國營運的外資銀行，實行額外的流動性報告要求。</li> </ul>
未來監管的不確定性	地緣政治的不確定性
<ul style="list-style-type: none"> <li>歐洲欲推遲巴塞爾計劃，以避免實施其監管資本修訂提案中的資本底線規定。</li> <li>美國總統川普於 2017 年 2 月發布行政命令指示財政部審查金融法規是否符合行政當局目標。</li> <li>美國總統川普對監管機構做若干任命，以賦予其更多自由裁量權來變法定規範。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>英國脫歐 (Brexit) 所引發的經濟活動放緩，預計英國脫離歐盟將增加貿易摩擦、減少人民流動。</li> <li>美國總統川普支持與墨西哥及中國重新談判貿易協定，並主張針對營運移出國內的美國公司課加關稅。</li> </ul>

更關注風險管理於企業營運中的角色	網路安全風險漸增
<ul style="list-style-type: none"> <li>金融機構正致力推行三道防線風險治理模型。各事業單位將負責事業範圍內的風險管理，以釐清責任歸屬。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>銀行、證券、投資管理與保險公司、支付及清算系統成為網路犯罪份子攻擊首要目標。</li> <li>全球監管相關機構已宣布將提案加強網路風險管理的法規，預期於 2017 年將有更完整正式的條約提案。</li> </ul>
行為和文化的核心角色	金融科技造成的顛覆
<ul style="list-style-type: none"> <li>鼓勵員工道德行為及將風險管理文化灌輸到整個組織，持續為監理機構之監理重點。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>金融科技公司充分利用科技，與傳統銀行、投資管理公司與保險公司展開競爭。</li> <li>對金融科技公司的投資，已經從 2010 年的 18 億美元成長到 2015 年的 190 億美元，而在 2015 年，高盛估計市場價值已來到 4.7 兆美元。</li> </ul>

## 風險治理

### (一) 風險治理角色

董事會：

監管機構認為董事會應為金融機構風險管理計畫的實質監督者，巴塞爾委員會 (The Basel Committee) 也明定幾項原則，其一為銀行董事會需負整體風險管理責任；此外，銀行應建立有效且獨立的風險管理運作模式。根據本報告調查，受訪機構內的董事會相較於兩年前，投入了更多的時間監督風險管理。其中 44% 的受訪者表示，相較過去兩年，董事會投入明顯更多的時間監督風險管理。

董事會風險委員會：

由董事會風險委員會來監督風險管理已逐漸成為主流。在 2010 年公布方針中，巴塞爾委員會 (The Basel Committee) 強調董事層級風險委員會的重要性，尤其大型及國際性主要銀行更應重視。而聯邦準備理事會 (The Federal Reserve) 公布的強化審慎監理規範 (The Enhanced Prudential Standards；EPS) 也明定在美銀行應依據機構規模設立董事會風險委員會。63% 受訪機構表示，其董事會風險委員會需負主要風險監督責任，與 2014 年之調查 (51%) 相比有所成長。

金融機構的董事會風險委員會成員應有獨立董事出任，為監理機構的監理趨勢。聯準會的強化審慎監理規範要求風險委員會中至少應有一名獨立董事；而美國貨幣監理局 (Office of Comptroller of Currency；OCC) 則要求至少兩名獨立董事出任。根據調查報告，45% 機構表示，其董事會風險委員會至少含兩名獨立董事與其他董事，有 36% 機構更表示，其董事會風險委員會成員完全為獨立董事。

風險長：

巴塞爾委員會於治理方針即建議銀行應設立風險長一職，該職位應具備充分權力、高度、獨立性、資源，以及與董事會溝通之管道。根據本報告，92% 受訪機構表示其公司已具風險長一職或相等職位。

風險長若能直接向董事會或執行長負責，將較符合監理機構的期待；然而，實際上僅 52% 機構內的風險長向董事會負責，相較 2014 年之調查 (48%) 僅些微成長；另外，75% 機構內的風險長向執行長負責，意味著仍有四分之一的機構內，風險長並非向組織內部最高層行政主管負責。

### (二) 風險治理模型的三道防線

風險治理模型的「三道防線」逐漸成為風險治理的最佳實踐，各事業單位 (business units)、風險管理計劃部門，以及內部稽核部門得以在管理風險時，各司其職。三道防線模型包含下列部分，

第一道防線：事業單位掌管個別風險應該負責辨識及管理風險

第二道防線：獨立風險部門進行監督與控管

第三道防線：內部稽核部門查核與評估風險與風險管理架構

儘管此模型概念健全，但實際執行仍可能遭遇許多困難。機構需要在每道防線內安排充足的專業人員，但業界對有經驗的專業風險管理人才競爭十分激烈，將使這點難以實現。實際調查顯示，在實行三道防線風險治理模型時，擁有充足、專業的人員被視為大難題 (64%)。另外，事業單位 (第一道防線) 與風險管理部門 (第二道防線) 角色區隔，則為另一項難題 (55%)。三道防線模型時常產生防線之間管控與審查工作重疊，導致官僚的「核對者核對核對者」(checkers checking the checkers) 情形，

機構應釐清模型中各單位部門的角色與責任，才可防範工作重疊的問題。

## 銀行業重點

巴塞爾委員會正針對其市場、信貸，與作業風險上的資本規則提出修正方案，其總體目標在於提供一套增值的標準化方法，以減少對於內部模型的依賴。總體而言，這組修正過的風險性資產 (risk-weighted assets; RWA) 資本規則，被稱為「巴塞爾資本協定四」(Basel IV)。

對於信用風險，已提出對標準化方法的修正，以及對內部模型使用的限制。巴塞爾委員會提議如果模型參數的估算可信度不足，則應取消以內部評等的方式來估算信用風險。而對於內部評分方式仍然適用的投資組合，委員會提議採用風險分級的模型參數層，以確保最低水準的保守度，並提供更好的參數估計實行規範，以減少風險性資產變異性。

對於作業風險，則提出一項新的標準化測量方法 (Standardised Measurement Approach; SMA)，取代現有方法。標準化測量方法將提供一種單一的、非基於模型的方法，來估算作業風險資本，將標準化方式納入銀行的財務報表資訊與內部虧損紀錄。

而新的巴塞爾委員會市場風險規則則闡述銀行如何評估其交易投資組合的資本要求。這樣的行動旨在確保資本要求方法能與交易帳戶之潛在風險更準確地同步，以及減少不同公司在模擬結果上的變異性。歐洲是實施「交易簿基礎評估」(Fundamental Review of the Trading Book; FRTB) 最為領先的地區，許多機構已開始實施。美國尚未提出相應規則，美國銀行在交易簿基礎評估的落實情況尚處在起步階段。目前預計交易簿基礎評估將在 2019 年生效，而金融機構必須於 2017 年開始建置相關程序，並在 2018 年平行測試。

## 保險業重點

全球保險公司正面臨愈趨嚴謹的法定資本規範，最有影響力的規範為「清償能力制度 II(Solvency II)」。此一規範原是歐盟監管委員 (EU regulator) 針對保險公司所制定，而現在全球的保險公司均將其納入考量。根據受訪機構回覆，有 80% 遵循 Solvency II (38%) 或類似的法定資本規範 (40%)，

而若未遵循 Solvency II 或類似規範，也會自行採用 Solvency II(3%)。

此外，保險公司評估保險風險最常用的主要方式，即精算準備金 (72%) 與法定資本 (59%)。精算準備金為傳統的最佳估計假設，可找出與保險風險相關的未來現金流之期望現值。法定資本則代表公司所應準備的額外資產金額，以因應極端的保險風險事件。但隨公司規模不同，其評估保險風險的方式亦有所差異。大型公司較常以經濟資本做為其主 / 次要的保險風險評估方式 (82%)，反觀中型 (50%) 或小型 (54%) 保險公司較不普遍。風險值 (value-at-risk; VaR) 分析所使用略嫌古板但完整的計算方式，則較常由中型保險公司做為其主 / 次要 (67%) 的方式，高於大型 (45%) 或小型 (45%) 公司。簡單的索賠率分析較普遍為中型 (75%)、小型公司 (83%) 的主 / 次要方式，遠高於大型 (50%) 保險公司。

## 投資管理業重點

根據調查結果，未來會對投資管理業構成最大挑戰的風險為「監理 / 法令遵循」(81%) 與「投資」(72%)。雖然投資管理業的監理發展方向一致，但是對佈局全球的跨國企業來說，要跟上各國不同監理規定的腳步仍有難度。而投資風險包括投資組合風險、信用風險、市場風險及流動性風險。過去幾年由於受到包括投資者行為和預期心理、監理法規及先進技術等改變的影響，投資管理業面臨經營利潤緊縮，而這些改變對已經老化的投資風險管理基礎設施造成了壓力，因此必需提昇基礎設施的效率和有效性，才能滿足日常業務需求。

管理流動性風險為金融體系監理部門的重點，投資管理亦不例外。以美國為例，美國證券交易委員會 (United States Securities and Exchange Commission; SEC) 的變更規則將要求以下事項：開放式共同基金需建立正式的流動性風險管理計畫；指定流動性風險管理計畫管理人；根據在不影響資產淨值 (NAV) 下轉換成現金所需的天數來對資產進行分類；以及額外的監理申報及股東資訊披露。在 2015 年 12 月，國際證券管理機構組織 (International Organization of Securities Commissions; IOSCO) 出版了一份全球投資管理公司在管理流動性風險上可用工具的報告，並表示正在考慮制訂超出其 2013 年流動性風險管理原則的新增準則。

至於作業風險管理，投資管理公司面對的難題將是在如何採取最適規模的作業風險管理。當作業風險在造成問題前被發現，將可被有效管理。但積極主動的找出作業風險並不容易，且一旦風險在被察覺前即採取措施減輕，其造成的正面衝擊亦難以量化。因此，受訪機構有 33% 的受訪者表示，「確保適當的資源以最優先順序處理風險」是非常或很具有挑戰性。

最後，超過四分之三的投資管理業受訪者認為「風險透明度和對協力廠商的監督」具有挑戰性。投資管理業經營模式，從大部分內包到幾乎完全外包都有。而即使主要以內包為主要的公司也依賴協力廠商提供各種服務。因此，若要有效降低風險，必須在重要的服務項目安排替代供應商並且確保其具有不同的風險特性。根據本調查報告，受訪者表示他們對這些供應商 / 協力廠商的監控，會持續進行或至少每年三次以上。此外，被認為最有可能接受持續監控或每年三次以上的協力廠商為：「定價供應商」(56%) 和「代管機構」(54%)；而不太可能受到這種監測頻率的廠商為：「參考資料供應商」(27%) 和「臨時勞動力」(35%)。

## 結論

未來風險管理計畫將會面臨更多的不確定性，而最大的不確定性可能在於監管方向。全球金融危機後，金融機構面臨了前所未見的監管改革浪潮，不僅擴展了監管人員管理的議題範疇，同時讓監管規範變得更為嚴格。隨著每年增加的規範，風險管理計畫的關鍵問題在於是否擁有足夠的能力及資源，以遵循高漲的監管規範。

在諸多不確定的情況下，金融機構應仍保持警惕，觀察監管規範的走向，發展及時應對規範變革的能力；同時，金融機構亦應考慮積極參與規範制定的討論。風險管理計畫在未來幾年所要關注的不只是追求能力與效率，同時也需發展彈性應對新型態風險管理需求的靈活度。D