

出國報告 (出國類別：其他)

2022 年國際保險學會(IIS) 全球保險論壇視訊會議報告

服務機關：財團法人保險事業發展中心

報 告 人：蘇秀玲代處長 林家誠資深專員

王心潔專員 安從瑄專員

陳喬琳專員 黃玉芳專員

派赴國家/地區：臺灣(視訊會議)

會議日期：111 年 10 月 11 日至 10 月 13 日

報告日期：111 年 12 月 29 日

摘要

國際保險學會(International Insurance Society, 以下簡稱 IIS)成立於 1965 年，為非營利性質且為目前全球最大的保險組織，擁有來自全球超過 90 個國家之團體會員和個人會員，本中心亦屬其會員之一。而 IIS 每年均舉辦之「全球保險論壇(Global Insurance Forum)」，為保險產業提供一個分享全球性保險議題交流平台，以增進市場發展及推動創新。

因疫情尚未趨緩，本年度論壇以視訊方式舉辦，並以「引領大重置(The Great Reset)」為主題，邀集各國監理官、專家學者共同探討疫情爆發迄今之全球監理優先課題、淨零與減碳投資、縮小保障缺口、退休的未來樣貌、高齡議題、運用數據達到永續發展等議題。

論壇為期三天，首先就全球總體產業趨勢進行探討，儘管經濟持續復甦中，但高通膨、氣候變遷、永續發展及 ESG、數位風險等仍是保險業極需思考的課題；另因疫情爆發，除加速各業數位轉型外，也突顯出金融素養的重要性，以及監理機關亦須因國情不同，訂定自身的監理優先課題，為保險業營造一安全及穩定的環境。主辦單位期能透過舉辦論壇，開啟國際間的合作與對話，讓保險業在不斷變動中的環境下尋求永續經營的模式及解方。

目 次

壹、 會議目的	1
貳、 會議過程與紀要	1
參、 心得與建議	14
附錄(研討會議程及會議照片).....	18

壹、會議目的

新冠疫情爆發迄今已近三年仍未終了，然在2022年更因地緣政治衝突等因素使「不確定、不可預測」成為新常態。此外，疫情所引發一系列之挑戰及其他環境、社會等議題，也為產業界迎來新契機，藉以重新思考舊有的經營模式並加以規劃未來發展。

準此，本年度全球保險論壇即以「大重置—保險產業如何帶領我們迎向未來」為題，邀請各國專家學者共同探討保險業如何應用科技、抵減風險、保障資源並協助引領全球重置，為本次會議之緣起與目的。

貳、會議過程與紀要

本論壇分為三日，相關內容按會議進行先後，分述如下。

一、第一天 10/11

(一)主席開場引言：

1. IIS 努力繼續成為全球保險業之平台，並將保險從業人員聚集在一起，以對話形式探索合作、挑戰及解決方案；隨著在疫情及一系列地緣政治、社會經濟和環境危機之後，全球努力重新站穩腳跟中，在面臨挑戰時，巨大的機會也同時出現，但是因為經濟復甦程度之不同影響，全球化下不斷深化的經濟、社會和政治情況都是正在面臨的挑戰，加劇地緊張的地緣政治局勢外，對科技的日益依賴亦加深資安漏洞，勞動力的混亂也增加社會緊張，同時日益擴大人才缺口，以上的挑戰層層疊加在這兩年多的時間。
2. 疫情使許多舊的經營方式戛然而止，我們可以規劃並邁向一個新的經濟及社會結構，以加速實現理想和目標，利用科技，降低風險，保護資源，並允許更大的彈性，而保險業正處於這些全球性挑戰的交匯點，透過集體智慧及合作，可以為更好的前景開闢道路，引領全球議程的重大調整。
3. IIS 組織也不斷在發展，以反映不斷變化的環境，及擴大影響力，為成員提供更多的活動及行業見解，目前全球關注調查已邁入第四年，每月提供內部消息、出版品，我們也與新的合作夥伴合作，IIS 正擴大與另一個研究所附屬機構合作夥伴關係，該機構將舉辦以亞洲為重點的線上會議，另外，董事會教育系列現已進入第二年，並繼續證明保險業董事/高階經理人教育的必要性，以補充內部培訓。

4. 在經濟復甦過程中，通膨仍居高不下，高通膨情形使美國、歐洲及全球經濟狀況變得更加緊張，中國大陸在新的疫情爆發期間及封鎖政策情況下，比許多人預期情況更加困難，歐元的增長已經被修正，戰爭也加劇通膨，並擾亂本已脆弱的供應鏈。俄羅斯與烏克蘭的戰爭事件已經產生連鎖反應，一場能源危機已經展開，這在歐洲甚至是危險，更令人擔憂的是糧食短缺，這導致全球糧食和安全價格上漲，也導致社會和政治分裂，另，因疫情關係造成的新的工作模式使更多的生活模式轉成網上生活，除了經濟狀況、地緣政治不穩定和戰爭之外，氣候變化也在發生。
5. 據 IIS 研究資料，2022 年上半年全球自然保險損失為 3,500 萬元，比過去十年的平均水準高出 22%。冰雹、風暴和洪水等次生災害繼續在全球範圍內造成損失，氣候變遷意味著，未來 20 年，中國、法國、德國和英國等主要市場的保險財產災難損失預計將上升多達 20%。到 2040 年，這可能導致英國、法國和德國的保險損失新增 200%，達到 230.5%，目前監理方向朝向去碳化、過渡到零碳排國家。
6. 本次大會主題是「大重置」，這反映保險業及社會的一個重要時刻，保險業將如何引領社會前進，關鍵問題將是探索，透過反思過去是如何運作的，並為未來規劃一條更好的道路，重點將愈來愈多地轉向預測和預防損失。本次會議主題的規劃主要是透過訪問在類別包括經濟、政治和法律、社會和環境、運營、科技和創新，最後是金融業務的項目中，全球高階主管的回饋意見構成本次會議議程。其中，地緣政治不確定性也被高度列為社會和環境優先事項，25%的受訪者將其選為公司的三大優先事項，此外，氣候變化仍然是 2022 年的一個主要焦點，55%的高管表示，這是他們公司三大社會和環境優先事項之一。今年出現各種大的轉變，反映在對人口老齡化的擔憂，以及在新冠疫情期間暴露出的系統性弱點，醫療保健成為首要問題，對消費者驅動的客戶體驗的重視程度有所上升。

(二)高階座談(Executive Panel)—引領「大重置」：

- 主持人：Mick Moloney-奧緯諮詢保險與資產管理全球負責人(Global head of insurance & Asset Management Practice, Oliver Wyman)
- 與談人：
 - ① Mario Greco -蘇黎世集團執行長(CEO, Zurich Insurance Group)
 - ② Chris Townsend-安聯集團董事(Member of the Board of Management, Allianz)

③ Kevin Strain-永明金融總裁兼執行長(CEO, SunLife Financial)

主持人 **Mick Moloney** 引言時表示，自第二次世界大戰和 2008 年金融危機以來，美國 80 億人面臨比以往任何時候都更大的風險，且存在巨大的保障缺口。許多人得不到充分的服務或被排除在外。就地緣政治風險而言，由烏克蘭戰爭及新冠大流行疫情，使得整體環境造成非常不穩定的通貨膨脹及宏觀經濟。後續會造成什麼永久性或半永久性影響，對於訂價來說也是相當不穩定的，也因此涉及到財產和意外險行業。我認為我們正進入一個有趣的時期，特別是因它涉及到巨災和財產保險的新環境。首先邀請各位執行長，您是如何考慮並平衡這些風險？特別是明年於管理增長與價值的問題，也許針對保險業面臨最重要的問題來設置表格。

Mario Greco 回應時指出，蘇黎世集團的理念是謹慎管理，對我們來說，風險管理和風險積累非常重要，已投入大量數據和建模，維持資產負債表的平衡，真正重要的是業務的穩定性。除了主持人提到的風險外，尚有二點是我們特別關注的，其一為天氣自然災害，努力減少災害的暴露，另一個是網路，我們面對網路風險時非常謹慎、模擬可能事件的後果。我們的基本原則是基於數據管理和風險緩解；對集團來說，與業務成長和價值相比，這是最重要的。

就風險管理面，因為相關從業人員都了解重要性，並投入在重要建模上，當然，其中之一的風險是天氣、自然災害，保險公司一直在努力解決這個問題。另外，網路和數位社會中的風險也是值得注意。

通貨膨脹對保險業來說不是新事物，在過去幾年中許多市場都有此問題，所以並不特別擔心。除了戰爭外，有兩件事是特別擔心的，分別是氣候以及網路風險。**Kevin Strain** 表示，基於 **Mario** 的評論，資產負債表實力、資本實力、業務多樣性等都很重要的，是我們一直在關注的事情。今日更具挑戰性的高利率問題，在我看來，高利率在現今是正常，反而過去五年是異常的。我在亞洲高利率環境下工作了 5 年，在西方國家，戰後嬰兒潮一代開始退休，新冠疫情改變了很多事情，所以你會看到勞動力短缺；但這在亞洲不會看到，在疫情下也是照常工作。在過去央行提高利率並控制通貨膨脹，但由於供應鏈問題、能源危機亦或是糧食危機等，我們做為保險業者，要幫助顧問的財務安全，獲得健康。在此期間，**SunLife** 完成了 15 筆的 **M&A** 交易，收購了美國一家名為 **DentaQuest** 的公司，我們看到顧客對自身的健康更重視，也看到對長期財務安全更關注。對公司而言，也找到了未來成長的機會。**Chris Townsend** 表示，氣候變遷在這們這一代是最具挑戰的局勢之一，歸根究底，這基本上與資產負債表的彈性有關，因此確保有良好的營運。

會中提到未來亞洲的強勁增長，發展中經濟體、發展中市場對金融安全的需求高，有對保障商品的需求及長期投資，以及北美的房市成長，尤其是

在美國發現的那個市場中然後第三個是作為保險公司的長期投資。我們在房地產、教學方面經歷過投資替代方案，我們一直在這方面建立我們的能力，這些能力正在實施我們的計劃，而在淨零方面，將被綠色技術的新資本所取代，將從一開始就提供一系列新的解決方案、機會和服務。

主持人 **Mick Moloney** 提問，在投資人習慣大量資本回報，而不是轉投資的情況下，是否能實現保險業更大的成長。**Kevin Strain** 回應，保險業者在協助客戶實現人身財務安全及更健康的生活，更多客戶意識到需要保險及長期財務規畫以保障未來的健康。基於此，為實現保險業有更大的成長，有三大增長空間：其一、亞洲市場經濟體的強勁增長，發展中市場對金融安全、保障商品及長期投資有高需求；其二、北美洲民眾的健康議題，企業對健康保險及管理客戶健康的增加；例如投資加拿大及美國的線上醫療保健公司；其三、保險公司的長期投資，保險公司在房地產、替代資產方面有經驗，並持續替個人、企業提供服務。因此，在保險業仍存在許多增長的空間。並以加拿大舉例，該地區有一個非常強大的移民計畫，其人口在過去十年，由 3,400 萬增長到 3,800 萬，在經濟與許多不同領域都有很大的增長，進而觀察到加拿大保險業的增長。

Chris Townsend 提到「風險」從未如此被董事會、非政府組織(NGO)等聚焦過，對保險業來說，這是一個非常有趣的時刻。我們可以看到世界各地的人壽財富和資產管理的持續融合，而這種轉變加劇政府持續推動至民營企業的趨勢，企業利用這一點可以有非常多的增長機會。另，就資本重分配而言，綠金融方面提供機會和服務，但必須管理氣候變遷方面的不利，淨資產模型和長期氣候變化模型之間的建模收斂等，第三是網路方面，供需之間存在非常嚴重的不平衡，需求無限，但該領域所帶來的系統性風險，目前沒有足夠的資本來支撐。去年網路犯罪約 1.5 兆，但該行業現在收入約 120 億；因此若保險業者能找到解決辦法，相對也是一大增長機會。

Mario Greco 則表示，第一，對客戶提供新的服務，如提供數據，第二，客戶忠誠度，客戶平均 80% 的忠誠度，此空間也是持續盈利的增長來源，最後，強調生活與健康之間存在很強的融合，如先前所述，Covid 疫情使健康保險更進入生活之中，也看到對保戶服務的需求。

座談尾聲討論到，因疫情促使公司採用輕資產負債表來推動增長並加強業績的轉變，目前無明確的目標組合，因地域和細分市場而異，若能將資產重分配到保險業更好的領域方面，資產管理將為我們的前進帶來巨大的未來，如先前提到產險方面，汽車險存在長期的問題，在接下來的五至十年不太有太大的變化，但仍持續在電動汽車和自動駕駛汽車等方面開發適當的商品。而生活、財富和資產管理的持續融合，為我們提供了巨大的增長前景。

資產負債表由風險工程開始，接著擴展到網路評估和緩解，再進入可持續發展轉型，而這種模式成長是使組織快速增長的領域之一。另一對輕資本增長的重要來源是農民互惠結構，依業務規模收取費用。我們仍在努力尋找資本方面的機會，希望未來政府有更積極樂觀的作法，而非用合併與收購的方式。

數位化在保險業的發展是一大趨勢，如何利用 AI 處理理賠，省下繁鎖的理賠程序。對於舊的營運方式來說，是保險業的重要革命，也是最優先的事項。也點出此為全球化的數位化，並非每一獨立企業單位的創新，我們在每一管轄區都有一套不同的系統，並不適用於創新和雲端；應該提供一個大的雲、集中創新，在國家/地區部署解決方案。此時，業間正在建立全平台，這對保險業絕對是非常有幫助的。另外，若想將公司數位化，傳統的 IT 部門是不夠的，需持續招募、收購 IT 公司的團隊，這對保險公司而言是非常有益的。數位化投入少的資源但回報更快，真正的問題不是對數位化的投資，而是如何快速的進步且沒有金錢的限制。

接著 Kevin Strain 表示，公司推出數位化計畫，有點像數據公司，其轉變不僅使業務推展更快速，也使得監管機關有所改變，如在 Covid 疫情下，便迫使機關允許數位簽名，也因此在疫情下，促使了產業數位化發展。在數位化計畫中，公司有三個要素，改變了公司的營運模式，使其更像一家數位公司，首先是現代化，使用更多雲計算技術，創造更多中心化作業；第二是我們如何工作，創造業務和 IT 更緊密的合作方式，共同推動決策制定；第三，更傾聽客戶的需求，從純技術面進化到 IT 和業務合作的模式，利用健康科技合作的方式，使金融科技企業更為客戶著想，以更接近客戶，並擴展到合作夥伴的關係。

最後 Chris Townsend 提到，另一個費時研究的議題是，我們如何與世界各地的較新的技術和其他公司互動，因此公司使用一個專屬基金來投資，與被投資公司合作，如網路保險和安全公司 (Coalition)、自動辨識圖像的公司等，並且保護被投資公司其組織文化與能力，而非加以強加想法。這對我們公司來說是非常有效的方式。

(三)高階座談—全球監理優先順序，彼此間是否相關聯？

➤主持人：Andrea Keenan (EVP & Chief Strategy Officer, AM Best)

本座談探討全球監理優先面臨的三個面向—ESG、普惠金融及網路風險，邀請到各監理機關代表自監理角度分享法令規定如何調適及因應前述議題。

➤與談人：

① Dean Cameron (President, NAIC)

② Petra Hielkema (Chair, European Insurance and Occupational Authority)

③ Simon Lam Sui-Kong (Executive Director General Business, Insurance Authority of Hong Kong)

➤本場座談內容摘述如下：

1. 首先由歐盟職業年金管理局(EIOPA)主席 Petra Hielkema 分享 ESG 之概念。

(1) 保險業(含再保險業)在 ESG 方面均擔任要角，因為二者進行了風險整合；接著談到公司的轉型，如要綠色轉型亦需時間及成本的投入，例如從投資面來看須防漂綠(greenwashing)。

(2) EIOPA 未來會針對更多議題進行壓力測試、針對轉型風險及氣候變遷風險進行敏感度分析，並持續與各國合作，針對巨災風險提出最佳的因應對策，而這些事項均有賴可信任、品質佳的數據/資料始能達成。

(3) Dean Cameron 則補充說明，美國正開始投入更多再生能源，然而此項投入經費高昂，目前也還仰賴石油，此即為何在推動電動車(electric vehicles)的同時仍會產生較高的「碳足跡」而有所謂的「矛盾」。另自 NAIC 的角度來說，亦極力防免漂綠的情況，因此也認同 Petra 所說，這是一項持續的工作，並且要有「好的」數據，便需要各界共同努力。

2. 主持人提問：可否就多元共融(Diversity, Equity and Inclusion, DE&I)的意涵做說明？

(1) Dean Cameron 表示，DE&I 的意涵仍不斷演進，但其宗旨在確保每個人均能取得金融商品/服務，不論其種族、性別、身為何，並應致力消除障礙，使商品/服務得出現在市場上。

(2) 另 Simon Lam Sui-Kong 則自香港觀點談 ESG，他表示 ESG 是基本要素，香港已有自己的路徑圖，重點置於資訊揭露、分類標準(taxonomy)及與國際標準一致等，目標在 2025 年以前將 TCFD 標準法制化；同時，也支持永續金融國際平台(International Platform on Sustainable Finance, IPSF)並跟進 IAIS 相關工作。

3. 主題二：普惠金融(Financial Inclusion)

(1) 首先由 Simon Lam Sui-Kong 說明普惠金融之內涵，其認為金融普惠係為落實「包容性」指引特定方向，以保險業來說，不僅是為未開發市場研發某種特定的商品，而更應關注該項商品的研發是

否能讓保險業永續經營。此外，保險業要有能力因應新興風險、新種商品的能力。

Simon 也提到，若要縮小保障缺口，必須落實「金融素養(financial literacy)」及「消費者保護」始可。

(2) Petra Hielkema 補充說道，在數位化的時代裡凡事都要閱讀，若要是能閱讀便需要識字，可從二方面著手—教育及資訊公開。因此她個人認為，科技不會取代業務員之職能，而是其最佳的輔助。

(3) Dean Cameron 表示，當人們擁有保險保障時生活條件便會變得較佳，然當所使用的語言如果讓民眾產生另一種解讀，則會衍生另一個問題。因此，提升消費者教育是相當重要的。最後，就其個人觀點而言，監理制度本身不能成為民眾近用商品之障礙，要注意制度訂立後對消費者的影響。

4. 主題三：網路相關議題

(1) Dean Cameron 說明，保險是一個讓消費者產生「信心」的商品，客戶是基於信任才將個人資料提供給保險公司，所以公司自有義務保護個人資料，這也正是監理官的職責所在。以美國來說，2021 年資安險市場成長 29%(約 40.1 億美元)。

(2) Simon Lam Sui-Kong：2021 年網路攻擊事件成長 140%，而 2022 年資安險的保費收入也成長中，這些現象的背後均反映著風險控管的重要。此外，資安險市場也不斷學習中，對保險公司而言，是關於「承保能量」多寡的問題，因此要有適當的定價及風險控管措施。

(3) Petra Hielkema 補充，在資安情資分享方面，以歐洲來說目前已相當有組織，而檢視營運韌性(operational resilience)是保險業向前邁進的一大步。未來監理機關要做的，將會朝向對大型雲端服務提供者的監督。

(四)高階座談—航向淨零：減碳解決方案與投資

➤主持人：Jessica Tan, Managing Director, BlackRock

➤與談人：

① Anders Malmström, Group Chief Financial Officer, Athora

② Mark Versey, Chief Executive Officer, Aviva Investors

③ Meghan Sharp, Global Head of Decarbonization Partners, BlackRock

➤本場座談分為以下主題：

1. **Jessica Tan**：減碳不只是聯合國所訂下的環境目標，更影響全球金融投資行為，全球大型金融集團紛紛承諾朝零排放目標執行相關投資政策。今天我們邀請三位業界高階主管與各位分享其所屬集團為達成淨零碳排目標所為之承諾與具體措施。
2. **Anders Malmström**：Athora 是一家專注於歐洲市場的保險與再保險集團，與國際大型金融集團相較，本集團仍屬資歷較淺的公司。Athora 今年夏天已發布永續報告書，聚焦於「聯合國永續發展目標」(UN SDGs)相關的三個關鍵主題：

(1) 長期促進經濟福祉（聯合國永續發展目標 4、9 和 12）

(2) 保護生命和自然（聯合國永續發展目標 13、14 和 15）

(3) 促進公平和良好的社會成果（聯合國永續發展目標 3、10 和 11）

目前公司尚未對淨零做出具體承諾，雖然公司永續政策仍在發展的初期階段，但我們正在加速執行，包括學習瞭解永續發展原則、有何工具可供運用？公司轉型所需要的是什麼？

對人壽保險公司而言，最相關的議題為投資面，尤其是對既有資產管理的衝擊。至於公司基礎設施方面，我們在尼德蘭的辦公室據點為綠色建築，尤其尼德蘭已承諾國家將於 2040 達到淨零排放。此外，我們也與資產管理公司緊密合作，確保投資決策遵循 ESG 原則。公司已經朝向正面發展的目標前進。

3. **Mark Versey**：投資決策是否遵循 ESG 原則，並達成減零碳排目標已是投資公司長期性挑戰，自 2021 年起 Aviva 即設定 2040 年碳中和目標，期中目標則分別設定為 2025 年達到 25%；2030 年達到 60%。今年 Aviva 已公布轉型計畫，包含更多的轉型策略的細節，不只是單純的處分「棕色資產」，買進「綠色資產」，更偏重在鼓勵「棕色產業」朝向「綠色轉型」，希望能在這一長期旅程中兼顧投資績效與達成碳中和目標間之平衡。
4. **Meghan Sharp**：過去 15 年絕對是個驚人的產業演化歷程，在投資面上，從過去投資石化能源為大宗的策略，轉向朝乾淨能源、減碳，甚至是更強烈的 2050 淨零碳排目標。在這個生態系下，我們有股東、利害關係人、商品製造者、消費者等多重關係必須兼顧，更重要的是，用以改善經濟發展模式的科技工具已經準備好了。故我的觀點是，現在是減碳投資的大好時機，因為不僅是執行面、資本面，及技術面都已經成熟。

5. Jessica Tan 提問：

(1) Q1：公司在淨零碳排策略所面臨的挑戰為何？

① **Mark Versey**：受惠於科技化的發展，即使無大規模資金投資優勢的中小型公司都可以較低成本執行 ESG 投資決策。我們看到最大的挑戰是來自於不同主權監理者的要求有所差異，如何與不同國家的所採取的貨幣與經濟政策溝通。落實淨零政策不僅需要各不同企業與公司共同合作，更需要各不同國家中央銀行相互合作。

② **Anders Malmström**：我非常同意 Mark 的意見，我也認為不論政府與企業都有意願遵循碳中和目標，同時也有執行上的需求，但如何「實際上」去執行？還牽涉到成本效益、各國經濟情況差異，對中小型企業而言，為此投入的初始成本相當驚人，如何在公司尚未獲益前，就能消化因此所產生的成本。

另一個問題是「衡量工具」，執行減碳投資不是行銷，必須要有科學衡量工具，才能有效瞭解公司所採取的相關執行措施，是否達到預期的效果，以確定公司的舉措是正確的，以便滾動調整策略。

(2) Q2：對於跨部門（Cross Sectors）產業，目前面臨的挑戰為何？

① **Mark Versey**：我認為目前對能源產業提供的轉型誘因不足，我們也輔導業者應該朝投資碳捕捉、降低碳排的生產設備，以及科技化倉儲設備等方面轉型。我們甚至通知石化業者，如果不簽署減碳承諾，將無法進行投資，不只是道德勸說，更是以實際的投融资驅動舉措，迫使業者轉型。基本上，世界各國必須落實碳定價與徵收碳稅，在經濟誘因方面，必須使污染產業開始為其行為負起責任，透過賠償金與補貼行為，使所有的企業意識乾淨轉型的重要性。

② **Meghan Sharp**：我們預測跨產業自現在開始到 2050 年淨零碳排目標間，可望創造每年約 4.1 兆美元的產值。目前我們可計算的到的是相關科技的發展，如採用乾淨能源、發展電動交通運輸工具等科技化設備，所可創造的產值，大約占 4.1 兆美元的 50%。但其餘 50%除有賴上開技術採行所產生的周邊效應外，尚無法精確估算效益來源，很有可能來自取代鋼鐵的新材料等發展。我認為衡量減碳技術是相當困難的，所以我們更需要與石化、鋼鐵、能源產業緊密合作，投資這些產業可能的創新，促進其轉型。

(3) Q3：當考慮到多年以來另類投資發展，是否也為達成淨零碳排目標盡一份力？

- ① Anders Malmström：與小型公司合作，不同於證券市場投資，另類投資（Alternative investment）已成為資產管理重要支柱，比起傳統證券商或投資銀行，他們更能貼近產業需求，瞭解產業融資需要，提供產業轉型支持。尤其資金來自於私人投資，在投資策略與執行方式上更靈活，亦不會對一般公眾產生衝擊。
- ② Mark Versey：另類投資交易可著墨於國家基礎建設、創新科技設備等需要大筆投資，但回收期較長之標的。例如：另類投資者買入「棕色建築」，運用資金加以改善為高效率節能的「綠色建築」後，透過資產管理方式營利獲利後賣出，是很棒的價值投資。另一種方式如透過 BOT 方式，投資設置充電樁，以利電動車普及。我認為應該降低另類投資者的信用損失風險，以鼓勵他們進行各類減碳基礎設施與創新技術的投資。
- ③ Meghan Sharp：現階段首先是發展轉型所需的技術，例如：碳捕捉或碳存儲等，因為要達到淨零是很難的，在技術發展未能達成淨零前，對目前能源使用的有效管理非常重要。第二，建構能源的先進管理能力，我們看到很多電動車、電動設備，但我們需要建立通用的設備標準，跨部門協作。第三發展乾淨能源，例如：自然例如太陽能、風力發電均有其限制，未來氫能發展受到矚目。第四，我們仍要持續發展生物與化學科技，我們生活中使用的物品，如坐的椅子、穿的衣服，都可透過生物與化學科技，發展對環境友善、可分解的新材料，以達到永續與淨零目標。最後，數位化轉型對投資業者非常重要，運用數位科技與人工智慧，2050 年將會是智能世界，也是淨零世界。

二、 第二天 10/12

(一) 開場引言及主題一：未來退休

➤ 與談人：

- ① Joshua Landau (President, International Insurance Society)
- ② Pablo Antolin (Head of the Private Pensions Unit and Deputy Head of Consumer Finance, Insurance, Pension Division, OECD)
- ③ Larry Zimpleman (Former Chairman, President & Chief Executive Officer, Principal Financial Group)

Larry Zimpleman 感謝 Pablo Antolin 在 OECD 成立退休金保險部門的團隊，大家可以從 OECD 網站了解這些年對於退休金保險上的貢獻。

1. 關於全球通膨的啟示

過去有些時間通膨率非常嚴重，例如：在石油危機的時候，通膨率達到 12%、短期利率達到 14%以及長期利率達到 16%-17%，若在保險公司，當短期利率達到 16%而保證客戶有 8%-9%，則資產負債管理將可能產生很大的問題，過去 40 年利率呈現下滑的現象，保險公司傳統型商品的預定利率也逐年調降，而在退休金方面，過去退休金制度主要是確定給付制(defined benefit plan；DB)，所謂確定付制係指退休時，按約定退休辦法支付定額之退休金或分期支付一定數額之退休金，而與員工提撥之基金和退休給付之金額之間並無必然之關係，此種性質屬於長期給付承諾，且退休金之精算成本為估計值、較不確定，較易遭受實質的財務風險。在 1981 年，保險公司的利潤都被高通膨給腐蝕，因此調整了退休金制度為確定提撥制(defined contribution plan；DC)，確定提撥制為每年（月）提撥一定數額之退休基金，於退休時將員工與雇主共同提撥之資金和運用孳息給付給退休之員工，此制度無須複雜之精算技術，可節省管理費用，但員工卻須承擔通貨膨脹致使實質退休所得下降之風險。

2. 透過創新解決保險業挑戰

有關保險業挑戰，Larry Zimbleman 認為至少有兩方面可以增進，金融素養（financial literacy）的提升是其中之一，他認為有關人一生所造成的財務損害常常來自於缺乏金融素養，建議可以從美國的中學時期開始教導這方面的知識，目前美國許多州的教育課綱都不具備基本金融素養的教育課程，年輕人不知道什麼是房貸？什麼是支票交易？

3. 公部門與私部門的角色

過去退休金制度常常是公部門與私部門的合夥制所組成，Larry Zimbleman 認為這個制度產生很大的問題，他認為人們常以為自己存足夠退休金以及保險業已無力負擔這樣的開支規模，同時強調公部門可以採取退休金的稅賦政策來支應，也認為金融素養對於個人退休金理財的重要性。

4. 對於領導人的建議

Larry Zimbleman 提供兩項建議給與會人員，第一項建議，過去 Larry Zimbleman 當總裁的時候，顧問告訴他須牢記：領導人需要大家，相較於大家需要領導人來的重要。第二項建議，盡量記得員工的名字（first name），將會有助於領導能力。

(二) 主題二：後疫情時代縮小保障缺口之藍圖

➤ 與談人：

- ① Ken Mungan (Chairman, Milliman)
- ② Robin M. Raju (Chief Financial Officer, Equitable Holdings)
- ③ RM Vishakha (MD & CEO, India First Life Insurance Company Limited)
- ④ Chris Wei (Executive Vice-President and Chief Client and Innovation Officer, Sun Life)

後疫情時代，保險公司使用這些金融創新，研發保險商品用以保護我們家庭與社區，在本次會議中，我們將與全球保險業的四位高階經理人討論這一趨勢所帶來的影響。

保險業正處於彌補人壽和健康保險與實際損失之保障缺口的歷史轉折點，自 2019 年以來，新冠疫情流行以意想不到的方式改變了市場型態與環境，與談者 Chris Wei 有提及醫療成本是導致亞洲貧窮線下滑的主要原因，也提及加拿大的醫療系統雖然不錯但仍不具完備性，例如：加拿大國家醫療系統沒有提供心理健康醫療支出，過去一段期間，心理健康導致飲食失調及自殺率逐年升高，因此，保險業可以提供相關的商品給消費者，為保險公司提供了新的風險與轉機，保險業可以為數百萬家庭的生活提供更大的保障和穩定性。

與談人 RM Vishakha 以印度的統計資料，解釋了保障缺口的重要性，印度共有 30%人口投保政府保險，在新冠肺炎疫情期間這明顯是不夠的，並鑑於過去兩年發生的事件，現在每個人都了解人壽保險長期所傳達的保障價值主張觀念。

與談人均建議世界各地的醫療保健系統必須迅速重新架構及設計，以期能更有效地資助和提供醫療保健服務。為應對新冠肺炎疫情，世界各國政府及保險業迅速採用創新科技技術，包含資訊與分析、設備裝置與感測器、軟體與應用程式及醫學的進步等，並加強他們的基礎設施，以保護自身、家人和社區。與談者 Robin M. Raju 建議讓各國政府帶頭引導，避免市場失靈及市場扭曲的現象。當中有討論到新冠肺炎疫情期間，保險業開發許多網路投保的行銷模式，當中客戶最擔心的是網路可靠性。

保險業需要投入更多資金和時間以瞭解網路風險，並設計出能夠滿足客戶恐懼及其現狀的產品。

而保險業中，業界領先的保險公司正在透過提供更有效的保險產品、金融科技、經營行銷模式和各項保險服務來應對這種趨勢，以保護世界各地人們的健康和財務福祉。

三、 第三天 10/13

(一)開場引言：

保險業現行所面臨的挑戰包括：保險韌性、ESG、普惠金融、貧富差距、網路資安風險等等，其在 Covid-19 全球大流行後使得問題變得更加尖銳，保險業的功能也比以往任何時候都更加重要。

我們將討論其中的一些基本問題，包括如何更好的應對網絡威脅。在疫情期間，我們在工作及生活方面都愈來愈依賴技術，這一趨勢還將繼續升級。科技驅動著我們所做的一切，我們可以利用保險公司積累的大量資料來協助降低風險，從而更好地為客戶服務，並為我們行業發展奠定良好的基礎，這將是該主題專家小組會議的重點。

最後就供應鏈危機以及它如何影響我們行業的全球化趨勢的討論，並以為三天的會議作結。

(二) 高階座談—保險重要性是否更勝以往？或是逐步衰落？

1. 義大利忠利保險集團/亞太地區併購與策略區域主管，太平洋保險會議(PIC)會議主席 John Spence

新冠疫情、經濟的波動和地區的衝突只會放大和加速我們向全球化和數位化的轉變，組織面臨著廣泛的不確定性、模糊性和轉型。「保險韌性」被定義為一種容易從負面影響中重新振作的能力。在這全球動盪的時刻，這也是一個組織應該掌握的能力。因此，在本座談會中將討論保險業在發展韌性策略(resilience strategy)中所扮演的角色。

接下來將由瑞士再保險公司的首席創新與轉型官 Ashley Hirst 主持本場座談會，並邀請到美國公平人壽保險公司的獨立董事 Joan Lamm Tennant、南非 Sanlam 有限公司的行政總裁 Paul Hanratty 以及奈及利亞 Custodian 投資公司的常務董事 Wole Oshin 一同參與討論。

2. 主持人：瑞士再保險公司的首席創新與轉型官 Ashley Hirst

(1) 今天討論的主題是「保險，究竟是愈來愈重要，亦或是逐步衰落」。

一直以來，我們將風險從其原有的承擔者身上移轉至其他更合適的風險吸收者身上，這個做法已經至少存在了幾千年；同理，在社會層面上去中和風險，或者將較大的風險移轉至更廣泛的社會層級中的作法與保險亦同，且存在時間要更長的多。

在過去的幾個世紀裡，保險市場啟動「盎格魯—薩克遜模式（Anglo Saxon model）」¹，並投入了愈來愈多的資本。同時，國家或社會將愈來愈多的風險從風險原有的承擔者身上移轉到了更有能力承擔風險的人身上。在本場座談會中，我們要討論的問題在於這種模式是否達到了極限，以及保險業能夠並且應該做些什麼以增加我們對於未來社會的正面影響。

因此，我們今天的討論將聚焦於地緣政治、大流行病、供應鏈、網路資安攻擊、醫療成本上升、氣候變遷等。我們保險業的使命從未如此重要，但相對於個人、公司與社會所承擔的整體風險相比，保險公司現有商品可應對的風險份額卻正在下降，這當然非常具有挑戰性。

(2) 小結：

本場討論中我們總結了在個人層面上壽險及退休的挑戰，這世界上有各式各樣的風險，有一些可以由保險公司承擔、另外有一些可以由其他銀行或國家層面去承擔，保險業可以從其他風險承擔者身上去學習，比如說在投資風險方面就仍有很多值得學習的地方。

但我仍堅定地認為，保險仍為最為便宜的風險保障方式。比如：使用衍生品金融工具將風險從 A 移轉至 B，那麼還需要進行動態對沖來確保風險的可控，而且這類風險共擔的概念很難在參與者眾多的前提下發生，因為需要存有風險同質性。保險作為一個行業，主要的工作就是管理風險，我們分割它並將它出售給足以承擔的一方，因此我們只需要有創意，並為風險找到解決方案，我們也可以與其他金融機構合作。

3. 美國公平人壽保險公司獨立董事 Joan Lamm Tennant

Joan Lamm Tennant 除了是公平人壽保險公司(Equitable Holdings)、亦是聯博資產管理公司(Alliance Bernstein Holding) 獨立董事，以及 Blue Marble Microinsurance 的創始人和前執行長。

她分享對於以保險作為風險緩解措施的一些看法：

從美國經驗中得出，客戶的風險集中在退休保障方面，無論是過世的太早或是活得太久都會導致個人及家庭的困難，以致影響整個社會。人們變得更長壽，有數據顯示，美國退休金的缺口每年增長約 3 萬億美元，預期到 2050 年將達到 137 萬億美元。因此，可以說在美國退休儲

¹ 「盎格魯—薩克遜模式（Anglo Saxon model）」又稱「新美國模式」，是以市場經濟為導向，以個人主義和自由主義為基本理論依托，尤其突出自由競爭；強調勞動市場的流行性，勞動者享受有限的法定勞動所得和社會福利；公司注重短期目標的實現，證券市場在公司投融資中起著舉足輕重的作用。（參見 MBA 智庫百科）

蓄不足的風險相當的大，而現有的壽險商品所提供的退休保障卻只能提供部分的解決方案，並僅僅服務於社會的很小一部分人群。

對於更富裕人群，建議可以關注其退休解決方案以回應其需求，比如：提供保證給付型的保單並允許客戶投資於指數型商品，該商品可以利用控制股票的獲利來最小化可能的下跌，這是完全不同於過去的解決方案。當然，所提供的創新解決方案可能會有訂價不足或商品設計結構不佳等問題，但應該從中汲取教訓並持續改進，最重要的是要能滿足客戶的需求，我們應該提供的不只是一個商品，還是一個整體的解決方案。

4. 南非 Sanlam 有限公司行政總裁 Paul Brendan Hanratty 接續美國退休保障的討論，分享非洲市場的差異

我們想幫助人們獲得足夠的退休儲蓄時，也面臨許多相同的挑戰。雖然退休儲蓄保險在南非已經是一個非常發達和成熟的市場，但無論解決方案有多麼優秀也無法自行創造貨幣，人們必須有足夠的時長進行儲蓄和投資，但若是在中途因失業等因素造成了儲蓄中斷，那未來就需要工作更長的時間。因此，我們花了很多時間來教育人們，沒有什麼可以替代在第一時間把足夠的水放進水箱。

另一方面，我們一直致力於促進資本市場民主化，也就是讓市場變得容易進入。我們創建了指數股票型基金(ETF)，並將最低申購額壓到很低。我們也開發了簡易人壽及健康保險以供整個非洲大陸的人購買，平均每張保單的月保費僅有 30 美分，考量到 AI 技術現在已經能非常好的區分詐欺索賠還是有效索賠，因此我們採取 AI 處理賠案以降低人工成本，並進行大量的再保來控制風險。

最重要的是，我們正在經歷氣候變遷，很多非洲的基礎設施都在劣化，這也對於保費帶來了很大的壓力。許多情況下，人們會住在易受洪災影響的區域，我們只能以一種可持續的方式來控制保險保障的經濟性，我認為這是一個非常巨大的挑戰。

5. 奈及利亞 Custodian 投資公司的常務董事 Wole Oshin 接續非洲市場的討論，分享相關觀點

奈及利亞在幾年前已經就養老產業進行過改革，從過去的確定提撥制（defined contribution pension plan）改為確定給付制（defined benefit pension plan）。在改革後，投保的人群對於其何時可以拿到養老給付，以及具體給付金額都可以有一個比較確定的估算，我想這是一個巨大的進步。同時，我們也正在努力增加退休金的所得替代率，這確實是一個巨大的挑戰。

奈及利亞的精壯年人口占比很高，30 歲以下者占比約 70%，所以要從年輕人看待事情的角度及需求出發，例如：他們想要摩托車卻買不起，但卻願意花錢租賃，當然他們更想要豪車，但可能連一公里的油錢都付不起，對於他們的心理健康是值得討論的，目前仍無法覆蓋這類風險。

另外，關於網路資安風險也相當的高，但目前在奈及利亞我們仍不敢承作此類風險。同時，我們另一個主要風險為綁架勒贖，特別是在非洲撒哈拉以南的地區常常發生綁架，但我們在保險方面目前還是只能謹慎對待。

(三) 高階座談—運用數據成為一項永續服務

1. 前言：本節將探討數據如何驅動創新及韌性，並在極度動盪的年代裡滿足變動中的消費者需求。

- 主持人：Chunka Mui (Futurist and Innovation Advisor)

- 與談人：George Kesselman, Peter Ohnemus, James Maudslay

2. 主持人 Chunka Mui 開場：吾人均了解數據對於產業的重要性，數據/資料的使用不僅是在保險業，更多是關於永續及 ESG 的場景應用。

- (1) Peter Ohnemus 以自身經驗為例，說明資訊科學如何為保險業帶來永續發展，並提到未來數據的應用層面將涵蓋風險計量或電子病歷等。

→主持人提問：即便數據運用再廣泛，仍有法令(監理)議題須克服，對此是否可分享自身觀點？

→Peter 回應，就資料保護面來看，吾人只能不斷學習、不斷提升(資料)防護量能。另自 2018 年〈歐盟一般資料保護規則〉(GDPR)正式上路迄今，儘管有許多人給予負面評價，但個人仍認為它是好的立法，因為 GDPR 為企業建構了良好的經營環境。此外，若無過度介入之情事，監理法令對產業而言是有益的，原因在於它能建立消費者信任。

- (2) 「永續」是關於「效率/效能」的課題，重點在於了解、進而預測及預防，此即保險業的積極功能，並且提供「微服務(microservice)」。

- (3) 另主持人問及，無論是生態圈或微服務，公司若要提供此類服務必然所費不貲，您如何看待？

① James Maudslay 認為，微服務、生態圈的重要性日增，即便此類系統的建置需投入相當的經費，但它所省下的勞力、時間等，長

遠來看均是值得投資的，有了這些功能後，對公司業務的永續將是正面助益。

② George Kesselman 補充，從數據的觀點，生態圈將日漸居於核心地位，保險業勢將經歷此項轉型(transition)—公司可無須時刻向客戶索取資料、客戶亦可在平台上選取自己所需的商品/服務，對公司及客戶而言可謂是雙贏局面。

3. 小結：保險是關於認識、效率及永續的學問，一旦人民更加認識保險後，就能以此進行風險管理，進而使生活更愉快。而 James Maudslay 更提出以下建議：

(1) 保險業需有一基本的營運方針，錨定自身的市場方向；

(2) 連結網絡是一個可存放數據、使用數據的地方，並且賦予公司服務消費者的功能。

參、心得與建議

根據Collins辭典，將「永久危機 (permacrisis)」一詞作為2022年度的最佳詮釋，指長時期的不穩定及不安全，而此種狀態遂成為未來世界的「新常態」。準此，保險業的職能須不斷精進，期能藉由國際會議的參與及交流，反饋至公司自身的經營決策上，進而提供金融消費者創新且優質的商品/服務。

而會議中提到有關監理官的角色，面臨通膨疑慮、金融科技、氣候變遷、高齡社會等浪潮之衝擊下，亦須重新界定監理範圍與優先順序，誠如本次論壇講者 Bill Marcoux所言，其職責係在建立「安全且穩定」的環境，如此才能讓人民產生「信任」。茲就參與本次論壇心得簡述如下：

一、大數據為金融產業帶來創新及商機，然資訊安全以及人民金融素養的養成更是不容忽視，二者兼顧方能邁向普惠金融的願景，以呼應聯合國永續發展目標第8項「體面工作與經濟成長」。

二、另關於永續議題，臺灣保險業今(2022)年經歷防疫保險鉅額理賠，雖為產險業帶來龐大財務壓力，但在此之後更加彰顯保險業在因應疫情此種不可預測且具大規模傳染力的事件，其風險控管的重要性；以及在社會責任與公司治理間尋求平衡，建立營運韌性及民眾之信心。若能以此為殷鑑，相信未來不論是面對綠天鵝或是灰犀牛的來臨，均能挺身而進。

附錄(研討會議程及會議照片)

Date: October 11, 2022

Topic	Time (ET)	Speaker
Member Welcome - Invitation Only	9:00AM-9:05AM	Joshua Landau President International Insurance Society
The role of Insurance: Protecting Risk, Enabling Growth -Invitation Only	9:05AM-9:45AM	Bernard Kotanko Senior Partner McKinsey
		Fritz Nauck Senior Partner McKinsey
		Jörg Mußhoff Senior Partner McKinsey
		Kweilin Ellingrud Senior Partner McKinsey
		Sandra Sancier-Sultan Senior Partner McKinsey
		Violet Chung Partner McKinsey
Opening -IIS & Chairman's Message	10:00AM-10:15AM	Joshua Landau President International Insurance Society
		Andreas Berger Chief Executive Officer Corporate Solutions Swiss Re
Global Priorities Survey Presentation	10:15AM-10:25AM	Pete Miller President and Chief Executive Officer The Institutes
Executive Panel: Leading the Great Reset	10:25AM-11:05AM	Christopher Townsend Member of the Board of Management Allianz SE
		Kevin Strain President & Chief Executive Officer Sun Life
		Mario Greco Group Chief Executive Officer Zurich Insurance Group

Topic	Time (ET)	Speaker
		Mick Moloney Partner, Global Head of Insurance & Asset Management Oliver Wyman
Thought Leadership Spotlight	11:05 AM- 11:25PM	N/A (Break)
Executive Panel: Global Regulatory Priorities – Do They Correlate?	11:25 AM- 12:05 PM	Andrea Keenan Executive Vice President and Chief Strategy Officer AM Best Rating Services
		Dean Cameron President NAIC
		Petra Hielkema Chairperson EIOPA
		Simon Lam Sui-kong Executive Director, General Business Insurance Authority of Hong Kong
Thought Leadership Spotlight	12:05 PM- 12:25 PM	N/A (Break)
Executive Panel: Navigating to Net Zero: Decarbonization Solutions and Investment	12:25 PM- 1:05 PM	Anders Malmström Group Chief Financial Officer Athora
		Jessica Tan Managing Director BlackRock
		Mark Versey Chief Executive Officer Aviva Investors
		Meghan Sharp Head of International and Corporate Strategy BlackRock
Summary Remarks	1:05 PM- 1:10 PM	Joshua Landau President International Insurance Society

Date: October 12, 2022

Topic	Time (ET)	Speaker
Member Welcome & Shin Research Presentation- Invitation Only	9:00AM-9:30AM	Joshua Landau President International Insurance Society
IIS Opening & Fireside Chat: The Future of Retirement	10:00AM-10:20AM	Joshua Landau President International Insurance Society
		Larry Zimpleman Former Chairman, President & Chief Executive Officer Principal Financial Group®
		Pablo Antolin Head of the Private Pensions Unit and Deputy Head of Consumer Finance, Insurance, Pension Division OECD
Executive Panel: Bridging the Protection Gap in a Post Pandemic Landscape	10:20AM-11:00AM	Damien Green President & Chief Executive Officer Manulife Asia
		Ken Mungan Chairman Milliman
		Robin M. Raju Chief Financial Officer Equitable Holdings
		RM Vishakha MD & CEO IndiaFirst Life Insurance Company Limited
Thought Leadership Spotlight	11:00AM-11:20AM	N/A (Break)
Executive Panel: Shaping the Future of Distribution through Embedded Insurance	11:20AM-12:00PM	Bruno Scaroni Group Chief Transformation Officer Assicurazioni Generali
		Eduardo José Fábrega Alemán Chief Executive Officer ASSA Compañía Tenedora, S.A.
Thought Leadership Spotlight	12:00 PM-12:20PM	N/A (Break)
RGA Leaders of Tomorrow: Purpose Driven Talent Agenda	12:25PM-1:05PM	Ron Herrmann Executive Vice President, Head

Topic	Time (ET)	Speaker
		of U.S. and Latin American Markets RGA
Executive Panel: Inspiring Inclusion - A Leadership Agenda	1:05 PM-1:45 PM	Gian Power Founder & CEO TLC Lions
		Susanne Figueredo Cook Chief Operating Officer, Global Risk Solutions Liberty Mutual
		Tara Favors Executive Vice President and Chief Human Resources Officer Mutual of America
		Truett Tate Retired Chairman QBE, NA
Summary Remarks	1:45 PM-1:50 PM	Joshua Landau President International Insurance Society

Date: October 14, 2022

Topic	Time (ET)	Speaker
Member Welcome & Fireside Chat - Invitation Only	9:05AM-9:25AM	Joshua Landau President International Insurance Society
		Jerry Rosenbloom CEBS Academic Director and Professor The Wharton School, University of Pennsylvania
Fireside Chat - Invitation Only	9:25AM-9:45AM	Rajni Varia Former Managing Director ZEP-RE
Opening - IIS	10:00AM-10:05AM	Joshua Landau President International Insurance Society
Executive Panel: Insurance- Ever More Crucial. Or Losing Ground?	10:05AM-10:45AM	Ashley Hirst Chief Innovation & Transformation Officer Swiss Re
		John Q. Doyle Group President & Chief Operating Officer Marsh McLennan
		Paul Brendan Hanratty Chief Executive Officer Sanlam Limited
Thought Leadership Spotlight	10:45AM-11:05AM	N/A (Break)
Fireside Chat: The Future of Retirement	11:05 AM-11:20 AM	TBD
Executive Panel: Building a Common Approach to Cyber Modelling	11:20AM-12:00AM	Matt Prevost Matt Prevost Cyber & Tech E&O Product Manager, North America Chubb
		Patrick Tiernan Chief of Markets Lloyd's of London
Thought Leadership Spotlight	12:00AM-12:20PM	N/A (Break)

Topic	Time (ET)	Speaker
Executive Panel: Leveraging Data as a Sustainable Service	12:20PM-1:00 PM	Chunka Mui Futurist and Innovation Advisor
		George Kesselman Chief Commercial Officer ZhongAn Tech
		James Maudslay Global Digital Lead for Insurance Equinix
		Peter Ohnemus President & CEO, Chairman dacadoo ag
Executive Panel: Supply Chain Crisis: Fueling a Retreat from Globalization?	1:00 PM-1:40 PM	Andreas Berger Chief Executive Officer Corporate Solutions Swiss Re
		John Neal Chief Executive Officer Lloyd's
		Matt Dolan President North American Specialty & Ironshore Liberty Mutual Insurance
Summary Remarks & Closing	1:40 PM-1:45 PM	Joshua Landau President International Insurance Society

會議照片摘錄



