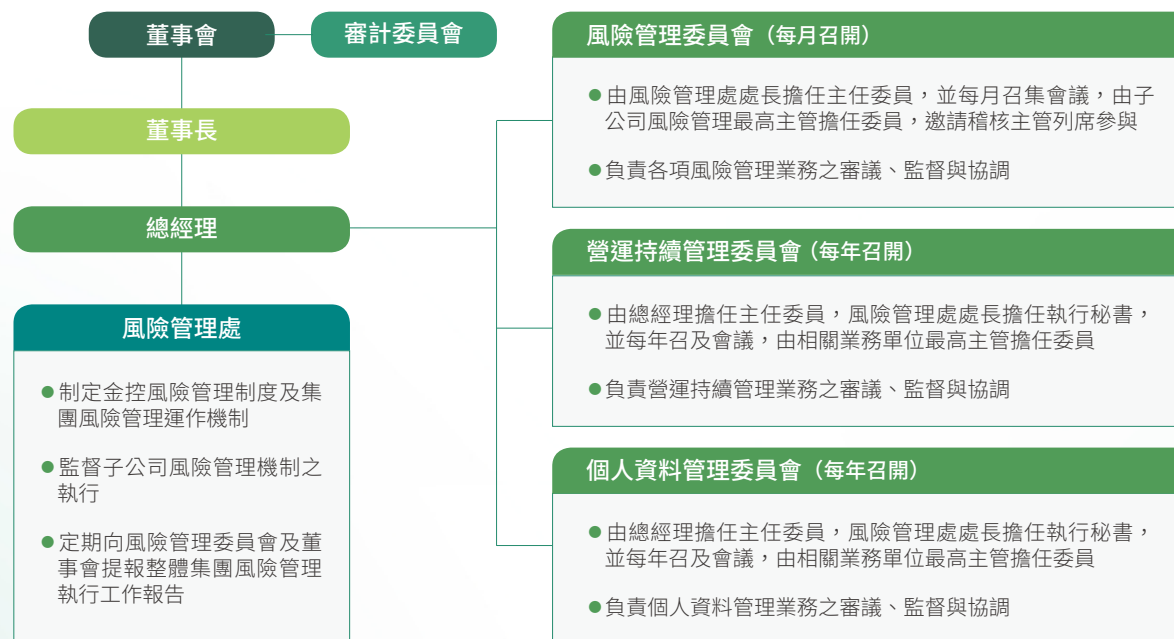


6.4 風險管理與內部控制

近年金融業面臨多變的環境，涉及風險層面更加複雜、多元，使得未來監管範圍與金融環境市場都具備前所未有的不確定性，國泰持續強化集團風險管理運作，管理範疇包含市場、信用、作業、流動性、資本適足、ESG（含氣候）、聲譽及新興等風險，以本公司「風險管理政策」運作核心，對各項風險進行風險辨識、評估、因應與報告，透過三道防線深化風險文化。

6.4.1 風險管理組織架構

國泰金控董事會為風險管理組織之最高決策單位，負責監督、核定風險管理政策及重要風險管理制度。本公司設置風險管理委員會及獨立風險管理單位，風控長為風險管理單位最高主管，每月召開風險管理委員會。



6.4.2 風險管理政策及報告流程

國泰金控訂定風險管理政策，並針對主要風險進行管控，分別訂定管理準則。2021 年本公司訂定營運持續管理委員會組織辦法，並修訂營運持續管理準則。

為監督風險管理之執行，本公司及主要子公司定期提報風險管理執行報告至風險管理委員會及董事會，管理集團風險曝險程度。

6.4.3 風險管理措施及通報機制

針對主要風險類別各設有風險衡量指標，均陳報董事會核定，並定期評估與監控。此外，依經營環境之變化，進行壓力測試，確保資本妥適性。

為增進風險管理效能，本公司設有集團「作業風險事件通報辦法」、「信用風險緊急事件通報辦法」及「重大事件處理辦法」，並建置對應之通報系統。如遇風險事件發生，各單位或子公司應立即通報本公司風險管理處設案管理，每月檢視風險事件進展及改善方案落實情形，並將進度通報本公司風險管理處。

6.4.4 新興風險管理

面對全球金融經營環境漸趨複雜，且科技發展、極端氣候、人口結構等各議題所帶來之影響逐漸提升，國泰每年編製集團風險地圖，參酌外部專家意見及國內外機構發布之風險相關研究報告，例如：世界經濟論壇全球風險報告書（World Economic Forum Global Risk Report）、顧問公司趨勢報告及保險公司報告，作為新興風險辨識依據。透過風險地圖鑑別集團應關注的新興風險議題，進一步研擬因應措施，並提報風險管理委員會與董事會，說明風險承受情形及現行風險管理制度。2021 年已鑑別之新興風險包含金融科技、資訊安全、傳染病蔓延、政經等多項目，亦評估該風險對於公司營運之衝擊，並建立對應的因應措施。

目錄

董事長的話

關於國泰金控

01 永續治理與策略

02 永續金融

03 氣候

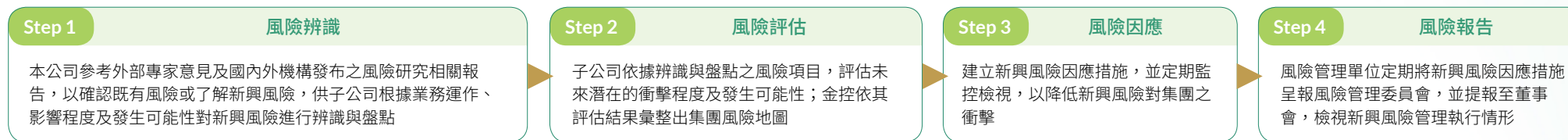
04 健康

05 培力

06 永續營運管理

07 附錄

新興風險鑑別流程



前兩大新興風險之營運衝擊評估及其因應措施

風險項目 / 敘述		營運衝擊	因應措施
社會	新型傳染病蔓延風險 傳染病指在特定地區及特定時間內，發生之病例數超過預期值或出現集體聚集之情形。根據2022年世界經濟論壇全球風險報告，傳染病列為未來10年影響全球最大的風險之一，若未來3~5年立百病毒(Nipah Virus)或其他新型態之傳染病再度大範圍蔓延時，將面臨員工隔離或進入社區隔離的可能，影響觀光及娛樂消費等經濟活動，若更嚴重將導致封城或產業製造停工，衝擊全球金融業市場及營運風險提升。 另就保險業務而言，傳染病除造成民眾就醫與死亡風險增加的直接影響，為了防治傳染病蔓延，接種疫苗亦可能造成民眾傷亡之間接影響。	雖各國加緊研發及產製疫苗，但供應量不足與接種副作用，導致企業仍未完全走出病毒威脅，若未來新型態之傳染病蔓延時，對本公司衝擊如下： ●營運或服務中斷，尋求數位轉型 - 短期為控制疫情，減少人與人接觸，國泰員工無法正常進出職場辦公、2.6萬名保險業務員與客戶面對面招攬與服務的挑戰增加、遍佈全台超過600處營業據點也面臨營運或服務中斷之風險，衝擊客戶服務與公司營利。 - 中長期影響本公司的經營策略，國泰擁有全台最多的保戶數，進入後疫情階段，因應客戶的需求及環境變化，勢必得提升新穎、便捷的數位金融服務模式。 ●投融資績效不易維持 市場恐慌情緒蔓延，投資與消費信心下降，可能衍生本公司金融資產價格大跌；同時可能造成企業信用品質惡化，提高違約風險，使授信部位之不良資產提高，影響本公司獲利。 ●保險理賠金額支出增加 若傳染病未受控制，造成民眾大量就醫或死亡，可能導致已銷售之保險商品產生額外的理賠支出，影響本公司死差損益。	● 透過「防疫緊急應變小組」，第一時間啟動「營運持續管理及因應重大事件處理流程及措施」如下： - 完善營運持續管理(BCM)計畫，考量複合式情境、壓力測試結果、大範圍影響事件，並落實演練。 - 就營運據點部份，建置原工作場域的異地備援地點，包含人員、設備及資料備援，及落實異地（或居家）辦公機制。並藉由外部遠端視訊軟體及集團內部通訊工具與應用系統，使各項業務維持運作。 - 就業務員招攬上，國泰人壽推出遠距保險新體驗，打造國泰CVX平台，結合「國泰上上簽」電子簽名技術，客戶可從需求、投保、後續保單變更及理賠等，端到端體驗一條龍服務。 ● 定期追蹤市場變化，適度調節投融資部位，以穩定收益為主軸。 ● 尋求再保險以移轉傳染病相關保險理賠風險，並定期檢視商品損失率狀況，適時調整費率及核保政策。
	政經風險 指公司投資資產所在之國家或地區，可能發生政治變動所產生的經濟風險，如地緣政治局勢、大國之間的競合情勢等產生變動，導致國際政治發展難以預測。 參考經濟學人所列舉之2022年全球十大風險，有多項與國際政經局勢相關，包含1.中美關係惡化導致全球經濟脫鉤；2.台海衝突迫使美方介入；3.歐洲與中國關係明顯惡化；4.跨國網路戰癱瘓主要經濟體之基礎設施等，顯示政經風險影響力日益上升。 另就影響層面而言，以年初烏俄軍事衝突為例，國際政局動盪不僅重挫金融市場，且隨戰事影響層面漸廣，亦恐進一步衝擊經濟發展與企業獲利。	國泰身為台灣最大金融機構，在保險市場擁有台灣最高的市占率，投融資曝險更是遍布全球，若國際政經局勢不穩，對本公司潛在影響如下： ●投融資績效轉弱，侵蝕本公司獲利 - 短期影響：國際政經風險升溫，恐慌情緒蔓延，若該區域涉及關鍵物資而促發通膨攀升，不僅導致金融資產價格大跌，隨衝突不斷升級，投資與消費信心下降，經濟衰退機率上升，或削弱企業償債與再融資能力，使違約風險攀升，迫使本公司增提減值準備，影響本公司獲利。 - 中長期影響：各國政治角力可能改變過往以低價為首之全球化生產模式，企業需額外考量政經風險因素，推升營運成本，壓縮獲利能力與股價成長空間；且隨供應鏈進行重組，亦導致產業版圖迅速位移，提高投融資標的篩選難度，衝擊相關業務報酬。 ●客戶投保意願降低，影響保費收入 若因政經因素導致長期高通膨，而民眾薪資所得未能跟進，恐造成消費者可運用的資金緊縮，導致客戶投保意願降低，進一步影響國泰保費收入。	● 密切關注世界政經局勢變化，針對總體面風險事件和個體面異常事件（負面新聞標的），適時進行風險評估與部位檢視，提高對地緣政治風險較高的國家或地區進行監控。 ● 訂定國家風險等級限額，並定期檢視各國債信評等、其他相關經濟指標及營運風險狀況，以評估國家風險等級適當性。 ● 持續監控本公司投融資所在國的信用狀況，同時加強曝險的報表管理，避免資產過度集中，留意授信跟投資品質。 ● 參加外部政治領域研討會或論壇，藉由增加跨領域交流機會，提高政治環境判斷能力。 ● 持續監控新契約保費收入狀況，並持續開發具有抗通膨的特性保險商品，包括增額壽險、投資型保單、利變年金等，以兼顧本公司獲利與民眾保險保障需求。

目錄

董事長的話

關於國泰金控

01 永續治理與策略

02 永續金融

03 氣候

04 健康

05 培力

06 永續營運管理

07 附錄

• 人權風險管理

為落實人權保障，除了營運據點確實遵循當地人權保障相關各項法令規範之外，亦參考各項國際框架的最佳實務，包含聯合國《世界人權宣言》、《聯合國商業與人權指導原則》，制定《國泰金控人權政策》以及人權風險評估流程，定期針對應關注的利害關係人定期進行衝擊評估、制訂緩解措施及補償機制進行管理。風險議題制訂則納入 CS 委員會、外部顧問、員工等相關關係人，同時參考國際人權倡議、外部趨勢、以及集團發展策略，根據各議題風險分類評級，辨識高風險族群進行管理，詳細人權風險議題及管理措施請詳見《國泰金控 ESG 整合報告書》P.13。

6.4.5 營運持續管理

為強化企業風險應變能力及經營韌性，金控暨子公司已訂定「營運持續管理準則」，並設置營運持續管理委員會，藉由每年定期會議召開，審議營運持續管理制度之執行情形，同時依不同風險情境訂定營運持續計畫（Business Continuity Plan, BCP），以確保當公司面臨重大災難，如傳染疫情、天災、資訊服務中斷或其他事件導致「營運中斷」時，能儘速恢復提供服務，並將損失控制於最小程度，以維護客戶權益及維持企業營運。此外，亦定期規劃情境演練，以檢測 BCP 之有效性及完整性，以確保本公司面對重大緊急事件之緊急應變能力。

2021 年本公司與子公司國泰人壽為全台首家金控、保險業取得 ISO 22301 營運持續管理標準認證，與國際標準接軌。同時亦規畫集團其他子公司，如銀行、產險、證券及投信等，以取得國際認證為目標，持續完善集團營運持續管理機制。



國泰金控取得金控業首個「BSI 營運持續管理系統認證」，由 BSI 東北亞區蒲樹盛總經理（右）親自頒發證書，國泰金控風控長黃景祿（左）代表授證。

6.4.6 深化企業風險文化

為落實風險管理及內部控制，本公司採內部控制三道防線機制，並持續強化其機制成效。2021 年本公司稽核單位持續檢視三道防線強化方案之執行成果，偕同本公司三道防線權責單位督促各子公司，將第一道防線（自行查核）、第二道防線（風險管理 / 法令遵循 / 資訊安全）、第三道防線（稽核管理）依據目標進行優化調整。此外，本公司第二、三道防線之單位持續強化內部之風險控管，除了每月發佈法風稽月刊，分享法令遵循、風險管理、資訊安全及稽核之相關議題及實際案例，各單位每半年需進行一次法令遵循及內部控制之自評自查作業，以辨識各單位面臨之潛在風險，並確認各項業務皆遵循相關制度。

第 1 道防線



業務營運及管理單位

辨識、管理其業務之風險，確保有效控管營運風險，並即時回應風險

第 2 道防線



風險管理、法令遵循、資訊安全單位

協助設置風險制度規劃，並進行風險評估、建議與管理

第 3 道防線



稽核單位

查核各單位內控流程之遵循及執行狀況，並追蹤各單位後續改善作業

為提升全體人員之風險意識，國泰金控董事會及經營階層須參加公司治理或風險管理相關課程，並要求集團全體同仁進行風險管理通識課程，2021 年完訓率達 100%，更依據子公司之業務性質差異，針對不同對象進行多元風險之教育訓練或課程，以確保同仁有效控管風險。

為提升董事會之風險管理職責，本公司將「風險管理」指標納入董事會暨功能性委員會之績效評估。同時，國泰將「內部控制執行成效」及「法令遵循執行成效」納入經理人及全體員工之績效考評項目，以確保風險管理制度有效運作。