

出國報告(出國類別：其他)

出席 FALIA 個人壽險數位轉型
(DX for Individual Life Insurance)
線上研討會報告

服務機關：保險事業發展中心

姓名職稱：張琪華資深專員

派赴國家/地區：臺灣(視訊會議)

出國期間：111 年 9 月 7 日至 9 月 9 日

報告日期：111 年 10 月 12 日

摘 要

本次 FALIA 舉辦的線上研討會聚焦保險業的數位轉型，日本壽險公司第一生命完整地介紹社會轉變如何啟發策略轉變，闡述公司的創新概念與策略，並介紹銀保與業務員通路以及後端服務系統各類數位應用現況。第一生命開創了客戶體驗設計策略(Customer Experience Design Strategy)，希望藉由解決客戶遇到的社會問題創造傳統保險範疇之外的價值，基於線上線下方式分享公司對人生四個基礎價值(安全感 Security、資產累積與傳承 Asset building & succession、健康與醫療服務 Health & medical care、聯繫與交流 Ties & Connections)相關的保險商品與服務，公司發展 InsurTech 所提出的數位化轉型架構為四個 D：Digitalization(改進現在作業)、Digital Transformation(客戶體驗轉型為新保險商業模式)、Diversification(業務多元化至健康與身心完善)、Disruption(破壞式創新)。公司的數位化應用除了藉由數位化工具增進客戶接觸與內部作業效率，並應用大數據嘗試保險商品創新，發展個人客製化保險商品費率與保障。

目 次

一、	會議目的與過程	1
二、	會議內容	1
(一)	個人壽險業務數位轉型現狀－社會環境與設計策略轉變	1
(二)	個人壽險業務數位轉型現狀－數位轉型與創新策略	2
(三)	銀保通路商品設計與發展策略之數位轉型	3
(四)	業務員通路商品設計與發展策略之數位轉型	4
(五)	壽險公司之保單服務與數位轉型	4
三、	心得及建議	5

一、會議目的與過程

日本公益財團法人國際保險振興會(Foundation for the Advancement of Life & Insurance Around the World, FALIA)成立於 1970 年，旨在接管由日本第一生命(Dai-ichi Life)於 1962 年成立 60 週年時與矢野恆田紀念協會一同開展之亞洲壽險人才培訓計劃，後來並擴展至非壽險領域。一開始 FALIA 舉辦研討會主要是希望讓參與者有機會觀察和了解日本的保險理念和實踐，今日的 FALIA 研討會的作用更偏向是讓參與者有機會觀察第一生命正在做的事情、並將其與自己的經驗進行比較，提供參與者之間以及參與者與日本保險業管理者相互交流的機會。

近年來保險業的數位轉型為此產業帶來巨大正向變革且至關重要，數位轉型被廣泛定義為部署數位技術來重振現有流程、營運、工作文化和客戶體驗的過程，以迎合新興市場趨勢、多變客戶需求和業務挑戰。

在這次研討會中第一生命從數位化概念到各通路目前的數位化應用完整地分享公司數位化理念與設計、以及目前的應用成果，期盼能供參與人員參考也能觀摩各國的應用成果，藉由共同資訊分享與討論，共同促進各國在數位化轉型上的更進步。

二、會議內容

(一) 個人壽險業務數位轉型現狀—社會環境與設計策略轉變

日本社會的高齡化結構造成對醫療保障的需求大幅增加，而壽險業主要客群變成有高度數位工具使用習慣的千禧世代(1985~1995 年出生)與 Z 世代(1990~年出生)，他們傾向在網上收集資訊自己做消費決策，新冠疫情亦加速了世代與科技變化帶來的衝擊，高齡者變得可以使用網路，大家在購買服務與產品時也習慣參考網上評價或評等資訊。

據此，第一生命開創了客戶體驗設計策略(Customer Experience Design Strategy)，希望藉由解決客戶遇到的社會問題創造傳統保險範疇之外的價值，例如對於慢性病提供健檢折扣、醫療建議服務，或對於高齡化造成的社區落沒提供社區振興支持，並且善加應用數位化科技持續客戶服務，構建新的接觸模式。主要流程為深度了解客戶意見並且基於線上線下方式分享公司與人生四個基礎價值(Security、Asset building & succession、Health & medical care、Ties & Connections)相關的商品與服務，第一生命在 2021 年底上線了保戶服務網站“Mirashiru”，提供各類 QOL(Quality of Life, 生活品質)服務，以網頁點閱記錄了解客戶需求進而投放相關商品與服務，或是進一步推播客戶專屬推薦，持續連繫客戶。

四個基礎價值提供之商品與服務包括：

(1) 安全感(Security)：拓展商品以滿足各類安全保障需求，強化壽險諮詢協助客戶了

解自己需求與人生規劃並預防風險。開辦了無法投保醫療險之人群的住院醫療險以及老人的痴呆預防外溢保單，公司還發展”完全生命規劃師”特別銷售通路，希望高效率提供高客戶體驗服務。

- (2) 資產累積與傳承(Asset Building & Succession)：整合集團內各項金融服務提供整合價值鏈管理，以電子媒介隨時提供客戶金融資訊服務。
- (3) 健康與醫療服務(Health & Medical Care)：與 Mizuho 集團結盟為健康保險協會提供醫療費用控管服務，並在 2021 年開辦 HealstepSM 服務，在地區內與醫療集團及地方政府合作，進行日訪或提供醫療資訊等為地方健康事業提供支持。
- (4) 聯繫與交流(Ties & Connections)：為女性提供 Haretoke 網路服務，協助解決身心問題提供生活服務或協助，像是貸款諮詢、壽終準備。

(二) 個人壽險業務數位轉型現狀—數位轉型與創新策略

2015 年起日本開始發展 Fintech，第一生命亦成立跨部門小組主動發展 InsurTech，後續並結合其全球各地分公司收集的資料進行更多科技研發，目前第一生命提出的架構為四個 D：Digitalization(改進現在作業)、Digital Transformation(客戶體驗轉型為新保險商業模式)、Diversification(業務多元化至健康與身心完善)、Disruption(破壞式創新)。

- (1) Digitalization 與 Digital Transformation：創新計劃包括基於健康年齡(health age)而非實際年齡(actual age)決定保險費、為體檢給予折扣且體檢結果理想者給予更多折扣、使用 AI 與 Big Data 提升核保能力擴大承保範圍，把商品從保障(protection)轉換為預防(prevention)角色，先鼓勵健康提升，其次才給予醫療給付，公司還提供了健康促進 app，目前有 160 萬人使用。

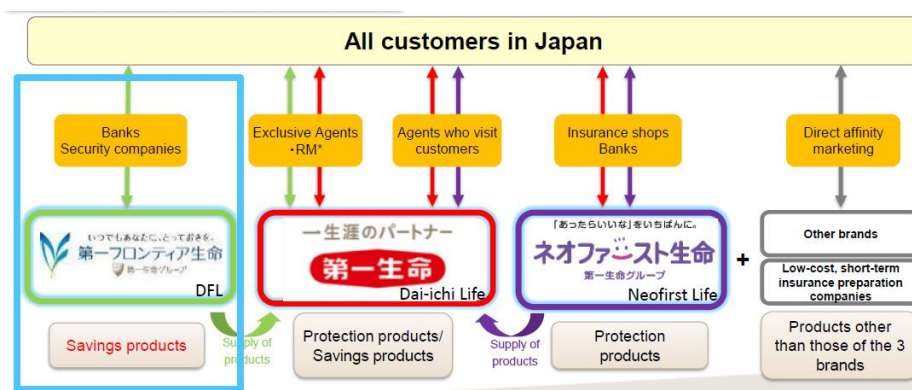
另外也應用科技在內部作業改善，例如用 app 與通訊軟體強化與客戶的線上線下接觸，增加數位化的客戶接觸點、流程與服務，以數位化增進生產力、工作流程與效率，也使用 AI 取代部分可明確定義作業邏輯的工作。

- (2) Diversification：公司要提供的是提升客戶身心安定的服務，體驗價值(experience value)為著重重點，針對心靈、人際關係、身體、文化、環境、職業、財務等七個面向創造價值。發展應用包括發展 AI 模型預測未來醫療成本，如此可協助控制醫療風險降低成本，以及協助釐清疾病改善計畫之成本與效益，從而決定最理想的疾病預防。
- (3) Disruption：未來藉由應用現行保險資料與客戶行為資料加上深入分析能力，可能

創造出與現在完全不同的保險型態，像是現在保險公司從前端到後端的作業進行單元化分割，或是創新型保險商品與保險公司。

(三) 銀保通路商品設計與發展策略之數位轉型

2007 年成立的 Dai-ichi Frontier Life 在銀保與證券通路提供儲蓄型商品，與專注保障型商品的 Neofirst Life 一同支持集團主公司第一生命，關係如下。



資料來源：本研討會會議資料

日本銀保市場始於 2002 年，2008 年起主軸由日圓變額商品轉為日圓定額商品，後因為日本的負利率更轉變至外幣定額商品，近年因為國外利率下降加上投保者年齡日益增加，資產傳承商品開始盛行。目前銷售主軸為在中壯年時以分期繳保單著重資產累積、在中老年以指數連結型商品著重退休後生活保障、在老年著重資產傳承保險，伴隨經濟環境變動商品主流變動很快，市場競爭非常激烈。

在數位轉型(Frontier Digital Experience, FDX)方面，主旨在提升客戶便利(持續接觸客戶、連結外部網站提供一站式解決方案)、快速商品開發(分析客戶與保單資訊)、強化業務員服務(行程管理、客戶管理)，通路的招攬資訊會由資訊公司分析並反饋結果供通路強化銷售，協助通路進步。公司還提供 AI 銷售訓練軟體，協助金融機構訓練銷售人員的表情與語氣，亦上線了商品資訊、教材、金融資訊或是提供給客戶的影片或資料等隨時供銷售人員學習，目前約有 37%的教育訓練都是線上進行的，並且組織對外線上研討會，高齡者只要按進收到的連結就可參加，這些服務都可以吸引客戶注意，取得客戶資料，再加上隨時進行服務滿意度調查，可以廣泛了解客戶需求與好惡。數位轉型也應用在保險商品快速生產，加速了上架新商品的相關工作，減少人工與紙張，提升自動化，也推動多個商品平行開發、改進流程改造加速保險商品生產，目前每三個月就可推出新商品。

(四) 業務員通路商品設計與發展策略之數位轉型

NeoFirst 壽險 2015 年由 Sompo Japan DIY 壽險重整而來，主要通路為業務員 (46.5%)、保險商店(35.5%)，主要商品為簡單壽險商品像是終身壽、低額終身醫療或重疾保障，主要客群為 20 與 30 多歲。

基於未來保險的開發與銷售必定會與移轉健康風險或增進健康有關，所以公司銷售許多外溢商品，或是不吸菸折扣、疾病初期治療保障，較特別的是公司有商品是依照被保人的 ”健康年齡” -- 亦即藉由每三年續保時的健康檢查結果定價。在數位轉型方面近年來最主要的外部環境變化帶來的保險商品變化包括：

(1) 新冠疫情造成經濟活動中大量使用遠端科技：

疫情改變了顧客的保險購買觀念以及想像，從一定要面對面投保轉換成願意線上購買保險；遠端科技亦促進與其他跟保險有相關性產業的合作，譬如看護或是醫療產業。

(2) 科技創新與醫療技術創新帶來了風險轉變：

基於壽命的大資料庫，越來越可能了解每人生病或死亡的機會、時間與原因，也可以藉由感應 Sensing、IoT 與無線設備的發展能知道被保人的即時狀況，使得公司可即時了解並反映個人風險於保險費，客戶亦可以對已知風險主動做反應(譬如改變飲食習慣)。

以保險商品為中心的銷售將改為以客戶感受為中心，經營重點是持續與客戶接觸(例如藉由 app)，當客戶有某種需求時便提供相應保險商品。關於未來商品與 app 的連結，期望能達到輸入體檢資訊後系統就可以提供罹患各類疾病的風險，並基於此風險評估個人每單位保額的保費，進而為個人組合客製商品達成理想保障內容。

(五) 壽險公司之保單服務與數位轉型

第一生命的核保功能管理大約一千萬名保戶的保單資訊，每年處理約一百多萬件保單流程與一百多萬件保全處理，數位轉型除了用以提高方便與效率，並也在於使用醫療大數據提升核保與理賠成果，數位化呈現在提供客戶數位介面以及自動化日常作業：

(1) 應用機器人流程自動化(Robotic Process Automation, RPA)自動化文書作業

自 2018 年起核保單位自動化，之後並推動至公司各部門，目前大約使用 300 個機器人，例如一個申請臨時醫療費墊付的例子，過去需要人員接電話、確認資訊並處理、再回電客戶，現在只有人員接聽電話輸入資料，後續處理與回覆系統會自動處理，效果是每通電話時間減少一分鐘，公司整體電話中心每年減少 3250 工作

小時。RPA 的管理與使用亦有效率提升，基於細心維護，每年暫停時間比率從 8% 降至 5%，RPA 數量未大幅增加的情況下，經由精細使用時間安排減少空置時間，使用率從 68% 提升到了 80%。

(2) 應用 AI-OCR 擴大自動化範圍

應用 AI 科技，公司將文件數位化，增加了作業效率，例如過去是由人員讀數字、輸入、確認，未來文件從紙本變成數位文件使用 AI-OCR 可達到全自動化。過程中 AI 學習大概需要 2~3 年時間，而因為 AI-OCR 無法達到完全正確，公司還建立了一套系統讓人員辨識與修正低 AI 信心的項目(大約 20%)。

AI-OCR 也與 RPA 一起合作，首先將文件掃描成影像，影像被轉成文字，RPA 再取得資料並進行後續工作，達到完整自動化。

(3) 使用聊天機器人提升問答效率

公司的聊天機器人從 2018 年 10 月開始實驗，2020 年 3 月全國實施，目前可處理大約 2500 項保單或保險商品諮詢(日後再擴張到業務單位相關功能的話會有 7000 多個項目)，過去使用的 FAQ Search，是將問題中所有的條件都取得後再去尋找答案，chatbot 的做法是先問基礎問題，再繼續問其他問題確認其他條件，如此可明確各項條件清楚取得，答案會更快更正確。此項服務從每日 2000 次使用因為疫情緣故目前已達到每日 10000 次使用，使用者表示優點在於沒有時間限制、可以自己查詢各項資訊，從 2020 年 12 月起並提供此功能於對外網頁上，目前基於與 RPA 合作，chatbot 已可回覆個別保單問題。

三、心得及建議

關於數位化工程國內保險業之亦持續精進，各家使用聊天機器人、使用線上要保書、業務員對內對外作業都使用筆電或平板進行，監理推動亦很積極，包括開放網路投保、推動電子保單、在疫情開放遠距投保，越來越多過去由人工或紙本進行的工作現在都只由網路、電腦表單、app 與個人帳號進行，相信業者與客戶都能感受到數位化帶來的效率。這次研討會日本企業分享的規劃中，最大的差異在於不同講者都一致強調公司的主旨是要藉由科技發展隨時接觸客戶提供全方位服務(無論是否跟保險有關)，進而在客戶需要的時候能夠立即發現客戶需求並提供對的商品，其應用重點在於客戶體驗提升，並堅信這是日後的銷售主流。目前國內的保險銷售雖亦有強調服務與客戶體驗的面向，細緻度與落實度恐怕還與日本企業有差異，然而社會益趨多元化個別化，關注個人需求恐怕方為以後的主要銷售精神，這部分在企業文化或是銷售策略上的落實，國內業者還需多做著墨。

此外，希望藉著科技發展達成保險在商品設計與銷售上的客製化，應該是日本企業善用科技突出之處。相較於國內目前處於使用科技增進效率，日本企業更強調新型態保險的發展，InsurTech 帶來之突破不只是效率的進步，資訊上帶來風險偵測與承保能力的提升、以及定價能力的精進方能體現資訊帶來的強大力量，日本企業的發展值得國內業者參考。其中客製化最主要有兩個重點：

- ①最大也是最重要的問題應該是在於收集客戶資訊，無論是身體狀況還是喜好，收集資訊需要客戶一直跟公司有接觸(譬如有閱覽公司的網頁或金融資訊、參加公司的活動、回答公司的滿意度調查、做體檢)，這需要公司應用科技一直提供客戶資訊，造成客戶與公司之接觸，故公司提供的資訊或客戶活動的內容與方式便是重點，除了內容必須吸引人之外，媒介也需要改進，一般推動下載 app 並非有效的方式，除非客戶會”繼續經常”使用 app，故需要設計其他的誘因促使客戶持續交流，例如研討會中舉例的每個人都可參加的線上研討會，就是一種很容易辦和參與的活動。
- ②在保險精算中使用到個人資訊客製化商品，不只是應用統計技術而是需要使用到 AI，AI 需要大量資訊的鍛鍊，需要時間發展，目前國內各公司還沒有明顯的突破或試作，既然日本公司都已有類似設計，國內業者應至少開啟類似的試驗或發展，持續累積。