

出國報告(出國類型：研討會)

2024 年參加日本公益財團法人國際保險振興會(FALIA)

「回顧日本壽險公司動盪中的管理經驗」報告

服務機關：保險事業發展中心

姓名職稱：謝松樺 專員

派赴國家/地區：日本東京

出國期間：2024 年 11 月 5 日至 11 月 14 日

報告日期：2024 年 12 月 5 日

摘 要

「日本公益財團法人國際保險振興會 (The Foundation for the Advancement of Life & Insurance Around the world, FALIA)」舉辦本次研討會主題為「回顧日本壽險公司動盪中的管理經驗 (Looking Back the Management Disruptions Experienced by Japanese Life Insurance Companies)」，共有 26 位參與者，來自不同國家(柬埔寨、香港、印尼、韓國、尼泊爾、菲律賓、斯里蘭卡、烏茲別克和台灣)。

本次研討會共 6 天，議題包含「人壽保險公司的展望」、「日本人壽保險業於『新冠肺炎疫情』之角色」、「日本改善客戶體驗(CX)的作法」和「日本保險公司企業風險管理—低利環境的課題」等議題。



目錄

壹、目的	3
貳、研習內容	3
一、人壽保險公司的展望	3
二、日本人壽保險業於「新冠肺炎疫情」之角色	12
三、日本改善客戶體驗(CX)的作法	15
四、日本保險公司企業風險管理—低利環境的課題	23
參、心得及建議	33

壹、目的

此行目的為參加 FALIA 舉辦的「回顧日本壽險公司動盪中的管理經驗」研討會，內容包含日本過去在社會、經濟與自然環境動盪(即，低利率環境、高齡化社會、新冠疫情、AI 人工智慧)下保險公司的應對經驗。參與該次研討會，了解並收集日本保險環境的相關訊息，以供後續延伸相關研究。

貳、研習內容

摘要本次研討會的四個主題(議題內容繁多，摘要四個主要內容，並刪去敏感性資料)：

- 人壽保險公司的展望
- 日本人壽保險業於「新冠肺炎疫情」之角色
- 日本改善「客戶體驗(CX)」的作法
- 日本保險公司企業風險管理—低利環境的課題

一、人壽保險公司的展望

(一).日本保險市場與歷史

1. 日本保險市場

日本的壽險市場，評價日 2024 年 3 月(有效件年化保費基礎)，「主要的日本壽險公司」占 52.8%的市場份額，「外資壽險公司」則占 23.2%；非壽險市場「主要的日本壽險公司」占 84.2%的市場份額，相關細節如下表。

壽險市場情況表

項目	佔率
主要日本壽險公司 (11 家公司)	52.8%
外資保險公司 (13 家公司)	23.2%
其他日本保險公司 (14 家公司)	15.4%
與非壽險公司相關的保險 公司 (4 家公司)	8.6%

其中，日本生命 (16%)、第一生命 (11.4%)、郵政保險 (8.5%)、住友生命

(8.4%)、明治安田生命 (7.7%)。

非壽險市場情況表

項目	占率
主要日本非壽險公司 (8 家公司)	84.2%
其他日本非壽險公司 (16 家公司)	6.3%
日本再保險公司 (2 家公司)	4.8%
外資非壽險公司 (29 家公司)	4.7%

其中，MS&AD 集團 (32.4%)、東京海上集團 (27.7%)、SOMPO 集團 (24.0%)。

2. 日本「壽險產品」針對「客戶需求」的多樣化變化

時間	說明
1960- 1970 年代	- 背景：建立「國民保險與年金制度」。 - 需求：重點在儲蓄與死亡保障。
1980 年代	- 背景：建立「老人健康保障制度」。 - 需求：提高家庭的死亡保障，和增加對「年金產品」的需求與興趣。
1990 年代	- 背景：老齡化社會的來臨。 - 需求：更長的保險保障期（如終身型保險），和自我保障的重要性逐步提升。
2010 年代	- 背景：低出生率與高齡化問題加劇。 - 需求：醫療與護理保險需求顯著增加，和簡單明瞭、易於理解的保險產品受到歡迎。

3. 「健康保險制度」和「公共年金制度」的發展歷程

(1). 健康保險制度

- 1922 年：《健康保險法》成立，為制度奠定基礎。
- 1938 年：《國民健康保險法》成立，擴展保險覆蓋範圍。
- 1961 年：實現全民健康保險覆蓋，確保每個人都能享有基本醫療保障。

(2). 公共年金制度

- 1942 年：《勞工年金保險法》設立，為工人提供退休保障。
- 1944 年：《雇員年金保險法》實施，進一步擴展至雇員。
- 1959 年：《國民年金法》成立，建立全國性年金制度。
- 1961 年：實現全民年金覆蓋，確保所有人都能獲得基礎養老金。

(二). 保險公司如何應對低出生率與老齡化問題

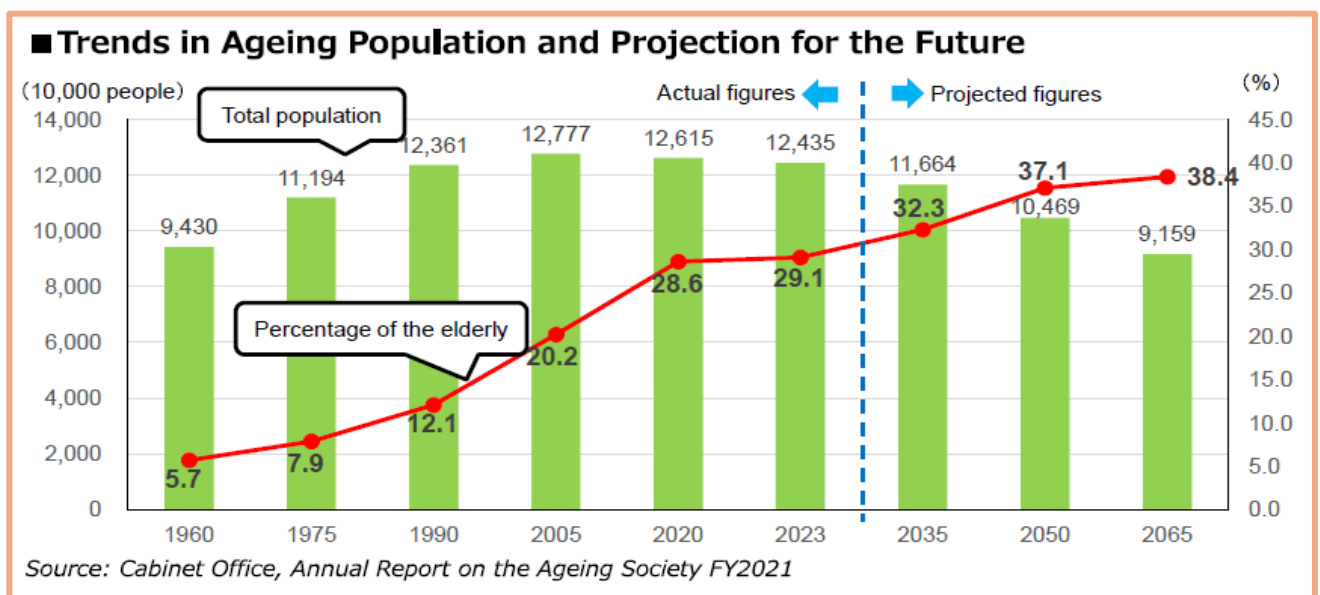
1. 老齡化社會

(1). 老年人口比例：

- 截至 2024 年 10 月 1 日，日本 65 歲及以上人口比例已達 29.1%。
- 總人口約為 1 億 2435 萬，其中 65 歲及以上人口為 3623 萬。

(2). 未來預測：

- 到 2065 年，每 2.6 人中將有 1 人年滿 65 歲及以上。
- 同時，每 3.9 人中將有 1 人年滿 75 歲及以上。



2. 「出生時預期壽命」與「出生時健康壽命」的趨勢

(1). 出生時健康壽命：

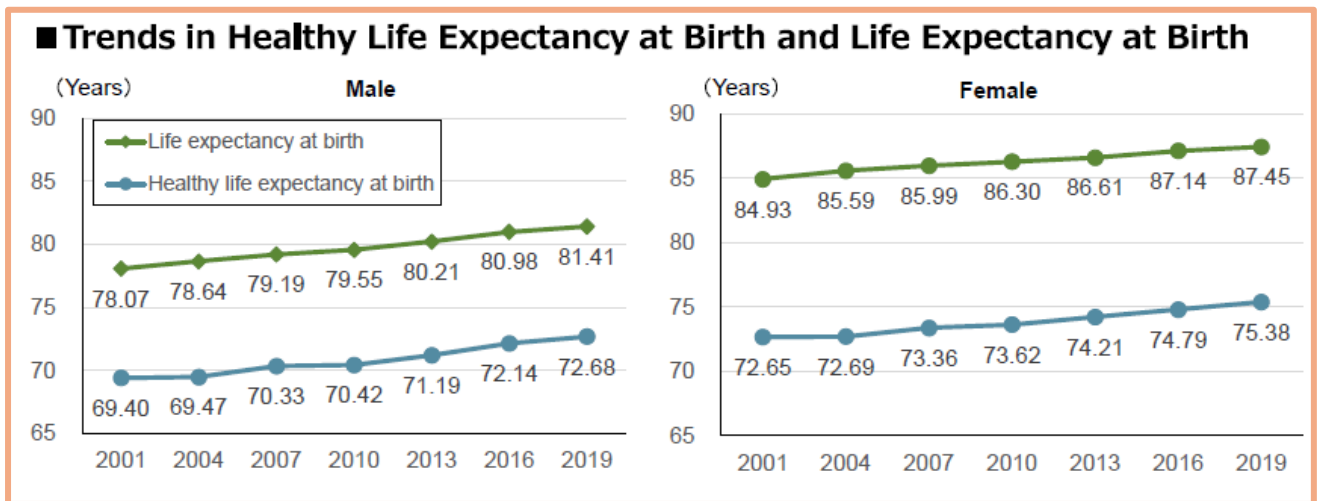
- 2019 年，男性的健康壽命為 72.68 歲，女性為 75.38 歲。
- 與 2010 年相比，男性增加了 2.26 年，女性增加了 1.76 年。

(2). 出生時預期壽命：

- 2019 年，男性的預期壽命為 81.41 歲，女性為 87.45 歲。
- 與 2010 年相比，男性增加了 1.86 年，女性增加了 1.15 年。

(3). 健康壽命增長幅度更大：

- 「出生時健康壽命」的增長超過了「出生時預期壽命」的增長，顯示健康生活的延長更顯著。



3. 應對老齡化社會的三大策略，包括「健康保險」、「公共年金制度」和「私人壽險」的調整：

(1). 「健康保險與長期護理保險系統」

- 2000 年：引入長期護理保險系統，針對老年人提供專門的護理服務。
- 2008 年：實施晚期高齡者醫療保險系統，集中應對高齡群體的醫療需求。
- 2022 年：提高晚期高齡者自付醫療費用的比例，以應對醫療成本上升。

(2). 「公共年金制度」

- 2004 年：引入宏觀經濟滑動調整機制，根據經濟狀況動態調整年金發放。
- 提高退休年齡：延長雇員年金的適用年齡，以應對老齡化對勞動力的挑戰。
- 2022 年：增強年金延期制度，鼓勵延遲退休並延長年金支付的開始時間。

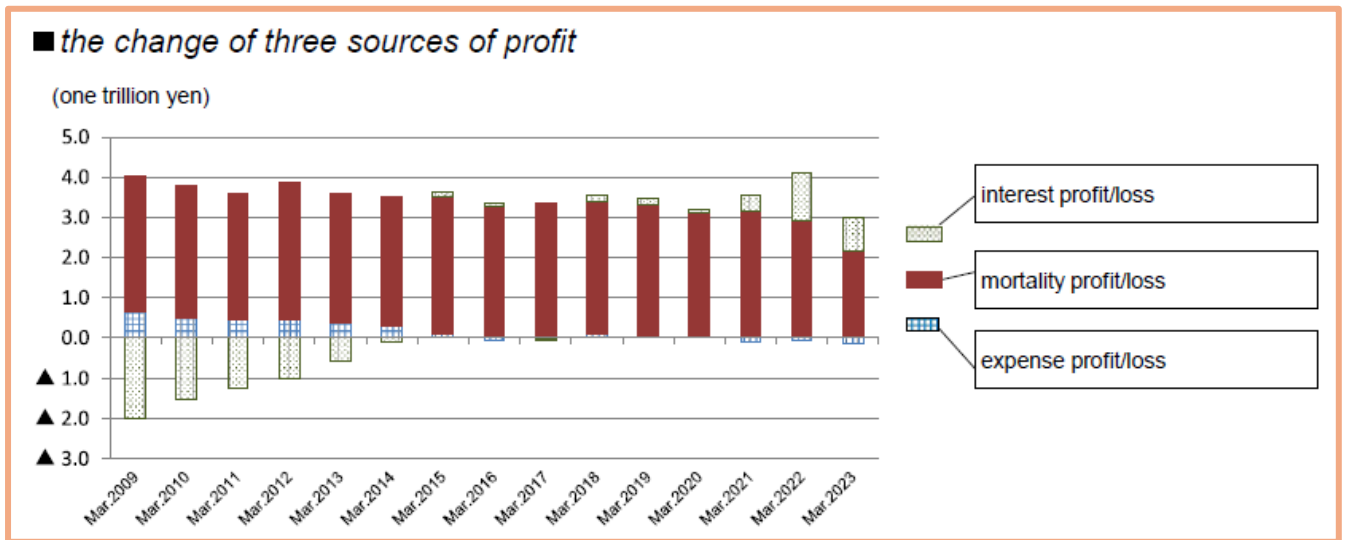
(3). 「私人壽險」

- 保障轉型：從以死亡保障為主，轉向更注重生存保障。
- 資產累積產品的擴展：提供更適合個人理財需求的保險產品。
- 健康促進保險的普及：推動與健康相關的保險，鼓勵健康生活方式。
- 加強長期護理與認知症相關服務：針對老年人特定需求，開發更專業的護理與服務保險

4. 壽險公司的利潤結構及其來源

- 日本主要壽險公司的利潤很大一部分來自於現有保單的「死差益」。

- 這種利潤結構的原因在於，自二戰結束以來，隨著醫療技術的進步，平均壽命持續增加。



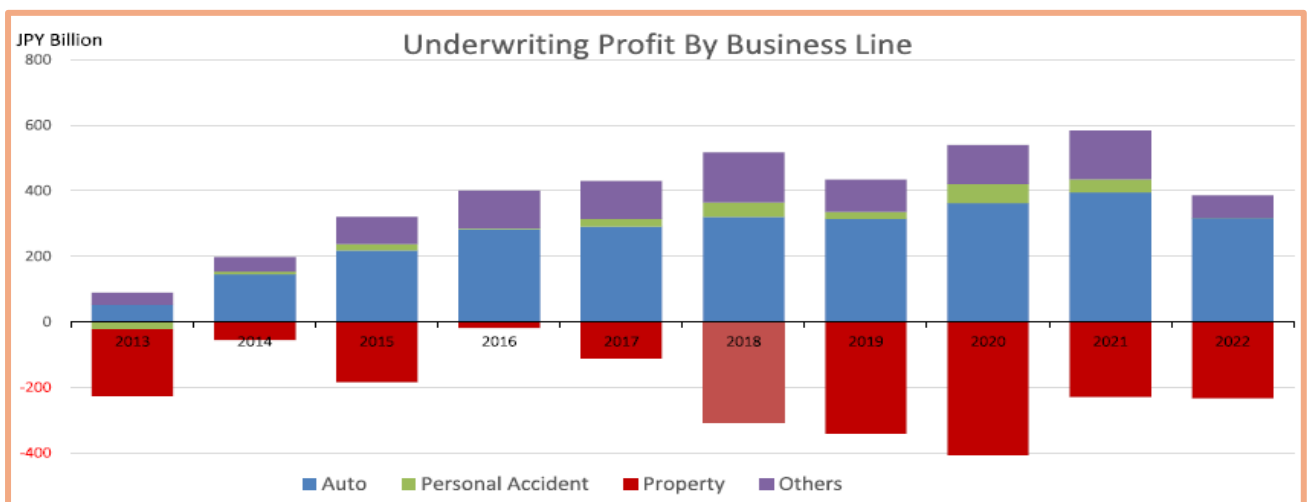
5. 非壽險公司在各業務線的承保利潤結構及相關挑戰

(1). 火災保險業務的持續虧損：

- 火災保險業務一直處於虧損狀態，紅色部分代表持續的負利潤。
- 非壽險公司透過其他保險業務（如汽車保險）來彌補火災保險的損失。

(2). 「汽車保險市場」的縮小趨勢：

- 中長期內，由於技術進步（如自動駕駛）及社會老齡化，汽車保險市場規模可能縮小。



(三). 「解決保護缺口」倡議

1. 日本保險公司應對自然災害風險管理的案例

(1). 背景

- 在 2023 年 7 月修訂的《國家韌性基本計劃》（Fundamental Plan for National Resilience）框架下，「融服務機構（FSA）」對日本主要和中型非壽險公司進行了有關自然災害風險管理的對話和監測。

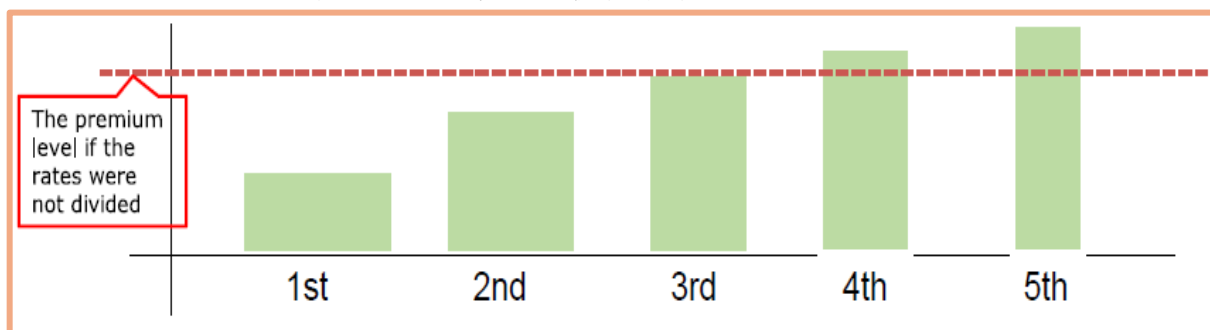
(2). 主要發現

- 避免承保「洪水風險」的行動不顯著：
並未出現顯著的行動來避免承保「洪水風險」，顯示保險公司對這些風險的承保仍然存在。
- 非傳統保險產品的引入：
一些保險公司提供非傳統的保險產品，如「參數化保險（parametric insurance）」，但這些產品的銷售量仍然有限。
- 提升財產保險盈利性及多元化業務：
為了提高財產保險的盈利能力並多元化業務，非壽險公司加強了以下服務：
 - 風險調查：對風險進行全面評估。
 - 支持制定業務應急計劃：幫助企業建立應對突發事件的應急預案。
 - 即時提供自然災害信息：確保企業能及時獲得關於自然災害的最新信息。

2. 日本在應對「風災、水災和地震」保險方面的案例

(1). 「風災與水災」保險的保費分級

- 保費分級：水災相關的保費被分為五個等級，這些等級有助於確保不同風險級別的保險產品能夠根據實際風險定價。
- 未分級的保費：如果沒有進行分級，保費將會高於目前分級的水準（圖表左側紅色虛線標示的價格水平）。



(2). 迅速的理賠支付

- 震災案例：2023 年 1 月 1 日，一場 7.6 級的地震襲擊了能登半島。

- 日本的非壽險公司聯合確認了受災區域的情況，並利用空中及衛星照片進行調查。
- 他們完成了約 97% 的事故損害調查，在事故發生後六個月內支付了約 91 億日元的理賠。

3. 日本的「死亡保障缺口（Mortality Protection Gap, MPG）」情況，以及不同年齡層的「死亡保障金額」。

- 日本的死亡保障缺口為 8.4 兆美元，在亞洲地區屬於較高的水平。
- 男性的平均死亡保障金額為 1370 萬日元，而女性則為 650 萬日元。這在 20 多歲群體中是最低的。



(四). 「社會問題解決」與「商業利潤」的平衡

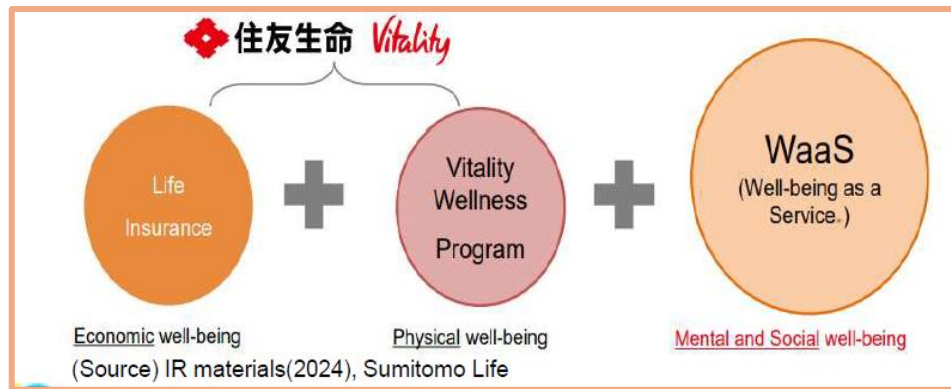
1. 健康促進產品：

- 這些產品由「健康福利計劃」和「保障類產品」組成，目的是提升客戶的身心健康。

- 保險公司提供基於健康狀況的保險保費折扣，並與「健康管理應用程式」合作，促進用戶的健康管理。

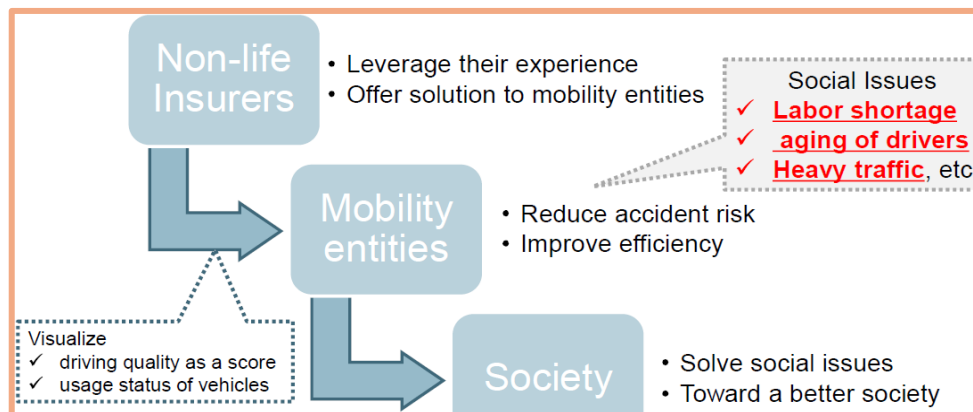
合作案例：住友生命（Sumitomo Life）

項目	說明
Life Insurance	提供經濟層面的保障，聚焦於顧客的經濟福祉 (Economic well-being)
Vitality Wellness Program	著重於身體健康(Physical well-being)，這可能包括健康管理應用、生活方式改善建議及相關福利。
Well-being as a Service	擴展到心理和社交福祉(Mental and Social well-being)，這是一個創新概念，旨在作為服務的形式提供全面的身心健康支持。



2. 移動領域

- 開發並提供解決方案，以減少運輸和配送的風險和成本，並利用非壽險公司在事故數據和事故分析方面的專業知識。
- 支持與移動相關的企業，並提高保險公司的盈利能力。



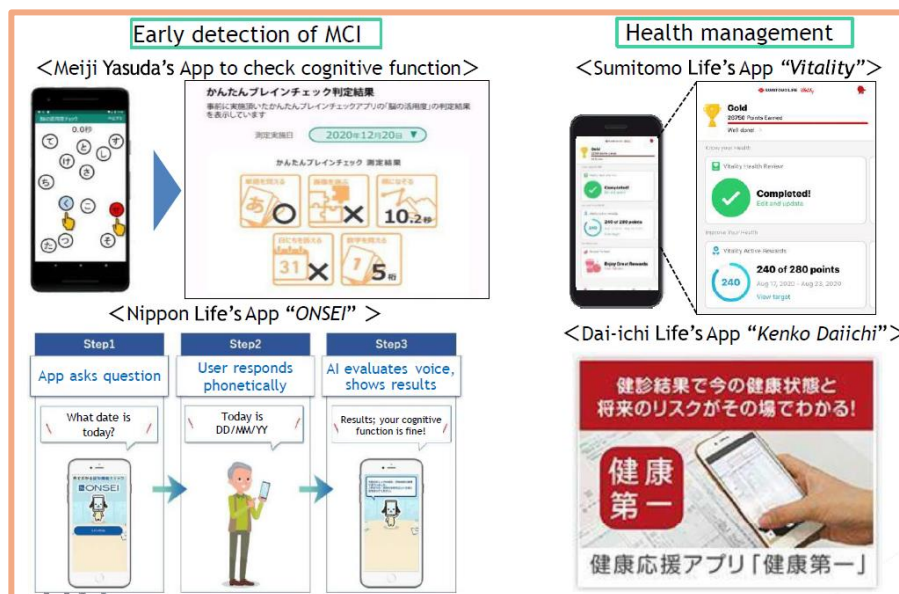
3. 利用數位技術 (Leveraging Digital Technologies):

- 早期檢測輕度認知障礙 (MCI):

項目	說明
明治安田生命的應用程式	提供檢測認知功能的工具，幫助用戶識別可能的認知問題。
日本生命的應用程式「ONSEI」	步驟 1：應用程式提出問題。 步驟 2：用戶以語音方式回答。 步驟 3：AI 分析語音並提供認知功能的評估結果。

- 健康管理 (Health Management):

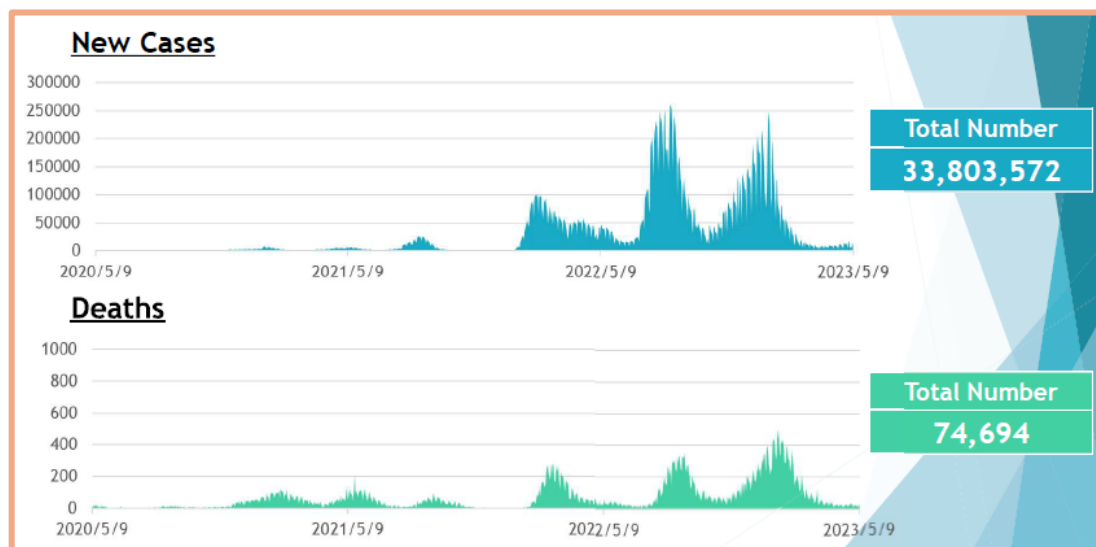
項目	說明
住友生命的應用程式「Vitality」	設定健康目標並追蹤進展，例如每日步數等。
第一生命的應用程式「健康第一」	提供健康管理支持，幫助用戶了解並降低未來健康風險。



二、日本人壽保險業於「新冠肺炎疫情」之角色

(一). 新冠病例

總病例數為 33,803,572，死亡人數趨勢，與病例數高峰相關，總死亡人數為 74,694。



(二). 總體措施

項目	說明
從「預防」的角度	- 制定壽險協會（LIAJ）針對新冠疫情的指導方針。 - 根據日本金融服務廳的要求： ➢ 收集有關新冠疫情的資訊。 ➢ 檢查員工的健康狀況。 - 確保業務的連續性。
從「保護」的角度	- 為顧客提供特殊措施。 - 向醫療專業人士捐款。

(三). 防止感染擴散的具體措施

項目	說明
制定壽險協會（LIAJ）針對新冠疫情的指導方針	- 描述基本的感染控制措施。 - 通過對會員公司進行調查，共享有效的感染預防措施。
分享日本金融廳對會員公司的要求	- 收集有關新冠疫情影响的資訊。 - 檢查員工的健康狀況並採取行動照顧員工。
壽險協會（LIAJ）的業務連續性	- 制定針對新冠疫情的業務連續性計畫（BCP）。 - 暫停部分業務活動，例如面對面會議及全行業的統一考試。

項目	說明
會員公司的業務連續性	• 根據感染狀況採取適當措施，例如避免面對面的業務互動

(四). 為保戶提供保護的特殊措施：

1. 考慮緊急情況下的社會環境及其他因素，實施的特殊措施包括：

- 延長保費支付寬限期。
- 提供保單貸款（無息）。
- 向在家療養者支付住院保險金。
- 提供與事故相關的死亡保險金。

2. 延長保費支付寬限期：

- 總數超過 40 萬件。

3. 新的保單貸款（無息）：

- 總數為超過 90 萬件。

4. 總保險賠付金額

類別	總件數	總金額（日元）
死亡保險金（包括事故相關）	超過 6 萬	超過 300 億
住院保險金	超過 11 百萬	超過 1 兆
總計	超過 11 百萬	超過 1 兆

5. 為在家療養者支付的住院保險金

類別	總件數	總金額（日元）
在家療養者住院保險金	超過 10 百萬	超過 900 億

6. 事故相關死亡保險金

類別	總件數	總金額（日元）
事故相關死亡保險金	超過 30,000	超過 60 億

7. 接受在家療養者作為住院者的特殊措施：

- 2020 年 4 月：新冠患者在家療養且持有醫師簽署的文件，可以獲得住院保險金。
- 2022 年 9 月：僅限於病情嚴重者可申請該福利。
- 2023 年 5 月：該措施終止。

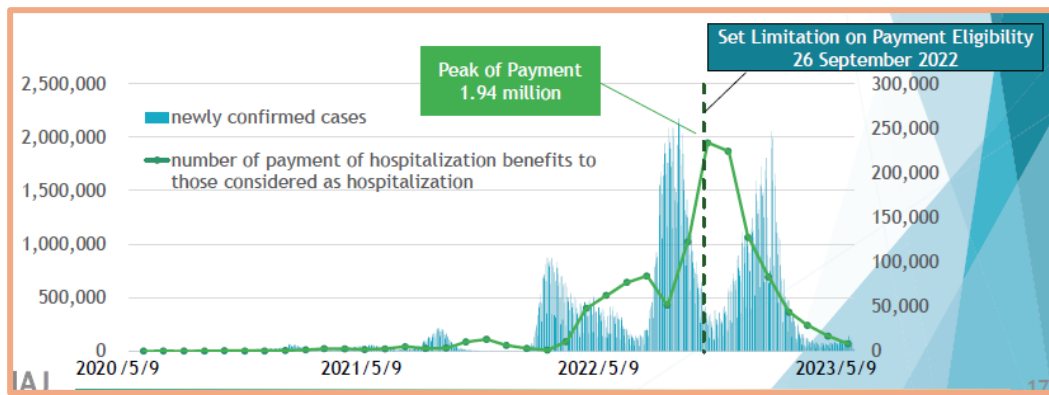
8. 與公共部門密切合作：

- 該措施根據疫情情況進行調整，以適應當前需求。

9. 隨著新冠疫情的擴散，為在家療養者支付住院保險金的數量增加

- 「新增確診病例（藍色柱狀圖）」與「視為住院的住院保險金支付次數（綠色線）」呈現相關趨勢。

- 最高支付峰值出現在 1.94 百萬件（2022 年）。
- 2022 年 9 月 26 日起，限制支付資格。
- 2023 年疫情減弱後支付次數顯著下降。



三、日本改善客戶體驗(CX)的作法

(一). 日本保險市場

1. 少子化、老齡化與人口減少

對國內人壽保險業務影響最大的三大變化是「出生率下降、社會老齡化和人口減少」，相關數據如下表：

年齡組別	2020 年	2055 年
0-14 歲（年輕人口）	12.1%	10.4%
15-64 歲（工作年齡人口）	59.2%	51.6%
65 歲及以上（老年人口）	28.7%	38.0%

2. 「千禧世代與 Z 世代」的崛起

未來，市場的重點將是具有高數位素養的「千禧世代與 Z 世代」，預計到 2035 年將佔總人口的一半

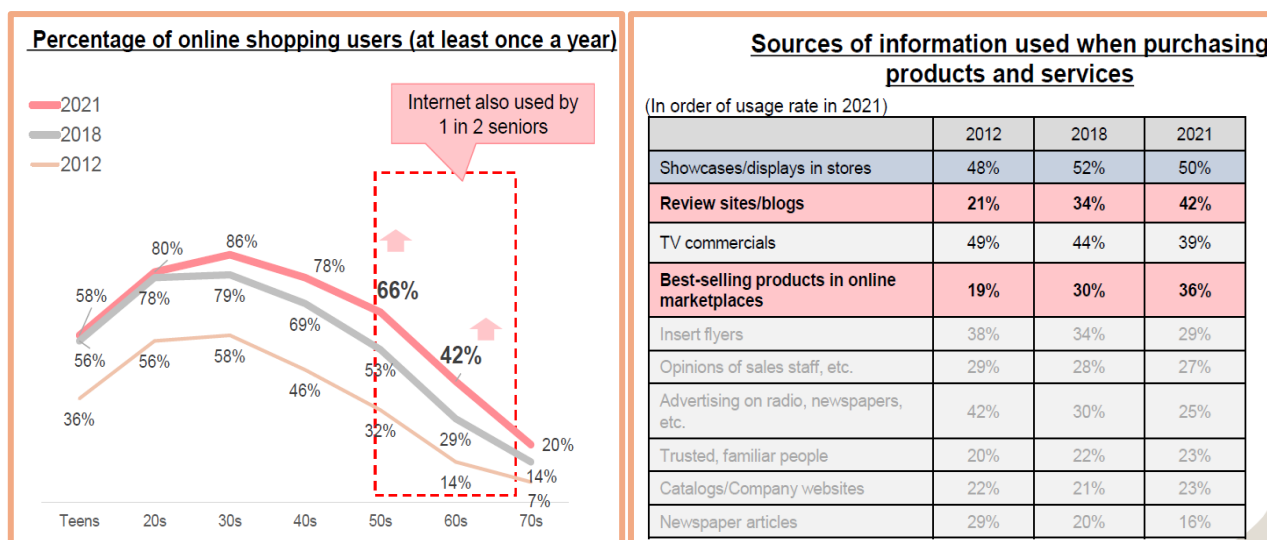
年份	千禧世代 + Z 世代人口比例	其他
2020 年	38%	62%
2035 年（預測）	52%	48%

千禧世代與 Z 世代的主要特徵

特徵	千禧世代（Millennials）	Z 世代（Gen Z）
出生年份	1981 年至 1995 年間出生	1990 年代中期之後出生
溝通工具	網路與社群媒體 （Internet 和 SNS）	社群媒體（SNS）、視頻技術、 AI 的應用

3. 數位化的進展與消費者信息收集與購買行為的改變

隨著數位化的進展，包括透過互聯網進行產品比較及線上合約流程的便利性與效率提升，重視這些特性的顧客數量呈現增加趨勢。特別是由於新冠疫情的影響，這些變化正在加速發展。



4. 國內保險市場

日本共有五家集團保險公司，提供具有「高附加值的產品與服務」，以滿足客戶的多樣化需求。

公司名稱	成立年份	產品	銷售管道
第一生命	1902 年	醫療保險、死亡保險、儲蓄型保險	「全生命計劃設計師（佣金制渠道）」、公司銷售代表（固定薪資渠道）
第一智慧	2021 年	醫療保險、收入保障等	數位直銷
Neo First 生命	2015 年	醫療保險、健康保險（例如針對牙齒健康的折扣產品）	獨立代理（處理多家公司產品的代理）
第一 Frontia 生命	2007 年	外幣計價產品、年金保險	獨立代理（處理多家公司產品的代理）
ipet Holdings	2004 年	寵物保險（針對貓、狗等）	寵物店與數位平台

（二）. 第一生命的客戶體驗（CX）舉措

1. 「客戶體驗（CX）」的定義

- CX 指的是「客戶體驗和客戶體驗價值」，包含客戶在與第一生命集團接觸期間所能獲得的心理和情感價值。

- CX 也可以定義為客戶在與集團接觸的所有時刻和期間的感受，包括在了解集團產品和服務之前、得知產品後的使用前、完成購買時，以及實際體驗服務時的情感反應。
- 改善 CX 能夠提升客戶對第一生命集團的忠誠度，並推動業務的增長。
- 人類仍是提供情感價值的重要角色，而改善員工體驗（EX）也是提升 CX 的重要因素之一。

2. 回應公司「內外部的環境變化」 = 改善客戶體驗（CX）

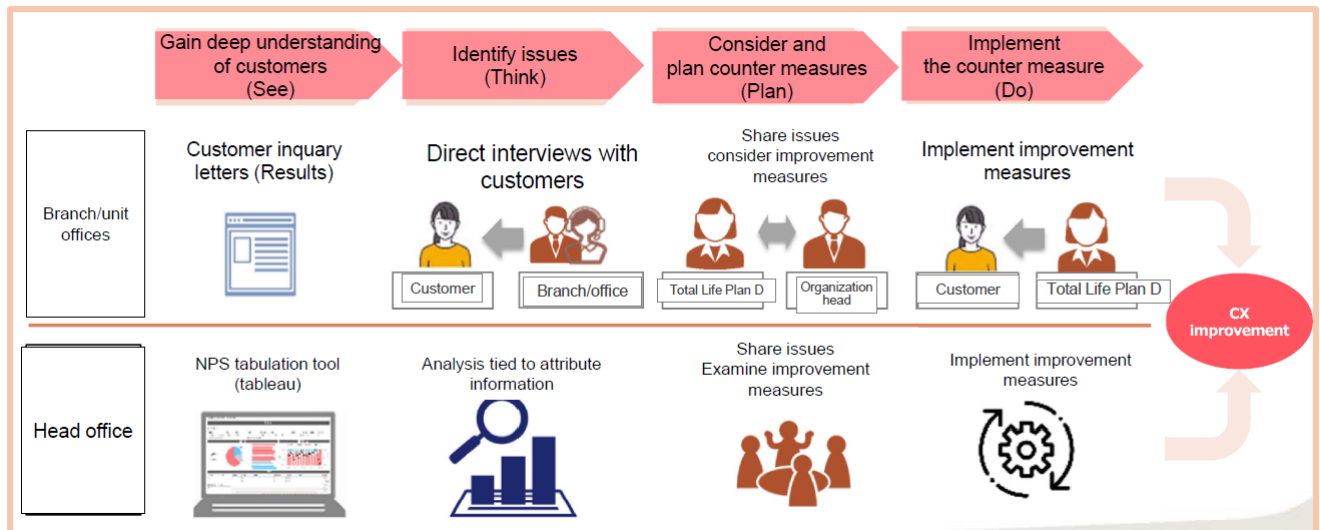
- 日本市場是全球最先進的市場之一，正面臨「出生率下降、社會老齡化和人口減少」等挑戰。
- CX 對於持續獲得客戶的選擇，和集團的成長具有重要意義。

分類	內容
社會與環境的變化	• 出生率下降、社會老齡化、人口減少 • 千禧世代與 Z 世代的崛起 • 數位化進步引發客戶價值觀與行為的改變
CX 趨勢	• 在產品和服務商品化的背景下，利用 CX 形成差異化 • 應對客戶需求多樣化與數位化轉型（DX）的進展
集團內部的變化	• 擴展業務領域 • 銷售方式的轉型，考慮到 2019 年的欺詐事件及新冠疫情的影響

3. 深化客戶理解的方案－基於客戶聲音的改進循環

- 從總部和現場收集客戶的意見，以建立理解客戶的方案。
- 通過重複改進產品、服務和客戶接觸點的流程，進一步提升「客戶體驗（CX）」。

部門/步驟	深入了解客戶 (See)	識別問題 (Think)	計劃對策 (Plan)	執行對策 (Do)
分支辦事處	收集客戶詢問信件結果，分析反饋	與客戶進行直接訪談，討論需求和問題	分享問題，考慮改進措施	執行改善措施，將成果反饋至客戶
總部	使用 NPS 工具（如 Tableau）進行數據分析	分析屬性數據並識別關鍵問題	討論並審查改善計劃，分配責任	監控執行成果並持續優化

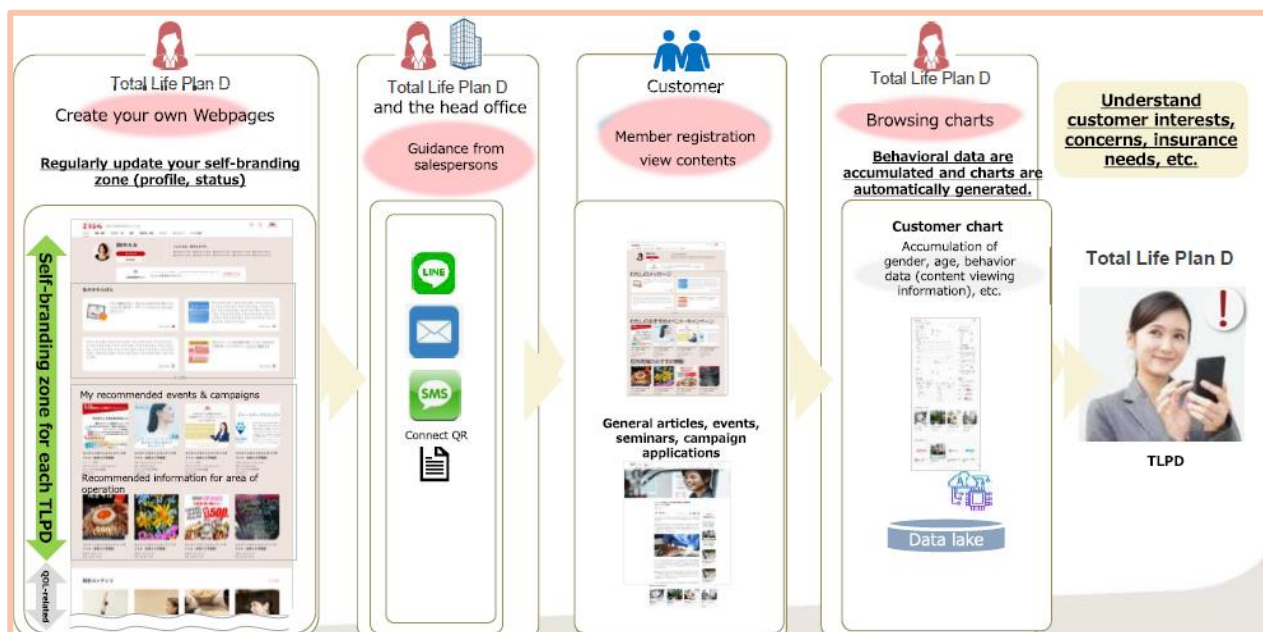


4. 使用數位技術理解客戶—公司自有媒體「Mirashiru」

- 「Mirashiru」是一個公司自有的媒體（網站），提供與客戶興趣和關注點相匹配的有用內容。
- 每位「全生命計劃設計師」都有自己的專屬頁面，用於建立自我品牌。
「Mirashiru」使設計師能夠與客戶建立聯繫並進行溝通。

項目	使用 Mirashiru 好處
對於客戶	• 通過 Mirashiru，可以： ➢ 獲取活動與促銷的資訊。 ➢ 與負責其保單的「全生命計劃設計師」溝通。 • 他們可以獲得匹配自身興趣與關注點的最佳內容（基於屬性、瀏覽歷史等優化的內容）。
對於全生命計劃設計師	• 可以通過 Mirashiru 與客戶建立聯繫，並保證使用公司基礎設施的安全性。 • 可以向客戶發送狀態更新和本地資訊。 • Mirashiru 收集的客戶興趣與關注點生成的圖表可用於商業討論。

「Mirashiru 使用指南」



「客戶圖表範例」



5. 擴展業務領域至「非保險領域」

- 目標：在提供與傳統保險領域高度兼容的健康服務的同時，擴展至「寵物保險」和「福利服務」等非保險領域。 努力方向：通過提供最優化的產品和服

務，提高客戶在非保險領域的體驗價值。

項目	說明
現有領域	• 第一生命 • 第一智慧 • Neo First 生命 • 第一 Frontia 生命
擴展業務領域	• 寵物保險 (ipet general insurance)： ➢ 自 2023 年起，提供專門的寵物保險服務。 • 福利服務 (Benefit one)： ➢ 自 2024 年起，提供以福利為主的服務。
健康服務	通過 QOLism 平台提供全面的健康管理和支持。

6. 「寵物保險 (ipet General Insurance)」

- 業務擴展：將業務領域擴展至寵物保險，這是日本少數增長迅速的保險市場之一，也是非壽險領域的新舉措。

項目	說明
關於寵物與社交	• 問題：您是否曾經通過寵物結交朋友或熟人（受訪對象為寵物飼主）？ ➢ 是：48.5% ➢ 否：51.5%
寵物數據	• 2021 年 12 月，日本家庭飼養的狗和貓的估計數量： ➢ 總數：1605 萬隻(狗 710 萬隻、貓 895 萬隻)
ipet 保單數量	• 2023 年 10 月 ipet 保單數量達到：超過 80 萬份 • 成長曲線： ➢ 2016 年 3 月：超過 20 萬份；2017 年 3 月：超過 30 萬份 ➢ 2018 年 3 月：超過 30 萬份；2019 年 3 月：超過 40 萬份 ➢ 2020 年 3 月：超過 50 萬份；2022 年 3 月：超過 70 萬份； ➢ 2023 年 10 月：超過 80 萬份

7. 「福利服務業務 (Benefit one)」

- 目標：利用 Benefit one 平台，在集團內部實現協同效應，進一步提升客戶的體驗價值。

項目	說明
平台運營	• Benefit one 是日本最優秀的福利平台之一。

	• 通過提升員工滿意度和健康支持，為企業問題提供解決方案。 • 多數企業將福利服務外包給 Benefit one。
會員數據 (截至 2023 年 4 月)	• 會員公司/組織： ➢ 超過 10,000 家公司/組織 • 用戶數量： ➢ 超過 1000 萬人（包括會員公司/組織的員工等）
平台功能	• Benefit one 福利平台： ➢ 提供會員註冊、網站瀏覽、福利使用/預約等服務。 ➢ 提供各種特權和專屬使用權。 • 合作企業（福利服務提供商）： ➢ 與合作企業協同運作。
會員折扣服務範例	• 購物：西裝享受 20%折扣 • 派對：每 10%折扣 • 旅遊：會員享受住宿特價 • 休閒：健身設施的免費試用期

8. 「健康服務 QOLism」

- 一款健康促進應用，旨在鼓勵用戶自然地改善自身健康。
- 除個人的健康促進計劃（如飲食記錄和活動）外，也可為團體組織步行活動。

主要功能	說明
目標與計劃制定	自動生成定性與定量的健康目標，並開發理想狀態及回答用戶問題的功能。
AI 營養檢查的飲食記錄	通過圖片檢查飲食的卡路里和營養成分。
步行活動（個人/團隊）	簡單規劃與組織公司特定的活動。
業界首創！腰圍測量	通過僅穿著衣服的兩張照片，即可測量身體尺寸。
個性化運動影片	根據目標或身體部位搜索並定制的運動影片。
情感分析（語音）	通過語音僅需 5 秒即可分析個人的情感狀態。

- QOLism 健康服務結果
在接受過「追蹤觀察」的用戶中，那些在上一年度健康檢查後，持續使用該應

用超過 3 個月的人，所有檢查項目均顯示一定程度的改善。

	改善數據（與前一年相比的改善比例）
身體檢查項目	• BMI（身體質量指數）：36% 改善 • 腰圍測量：45% 改善
血壓項目	• 收縮壓（高血壓）：51% 改善
血液檢查項目	• HbA1c（血糖水平）：37% 改善 • HDL 膽固醇（血脂）：40% 改善 • GOT（肝功能）：62% 改善

四、日本保險公司企業風險管理—低利環境的課題

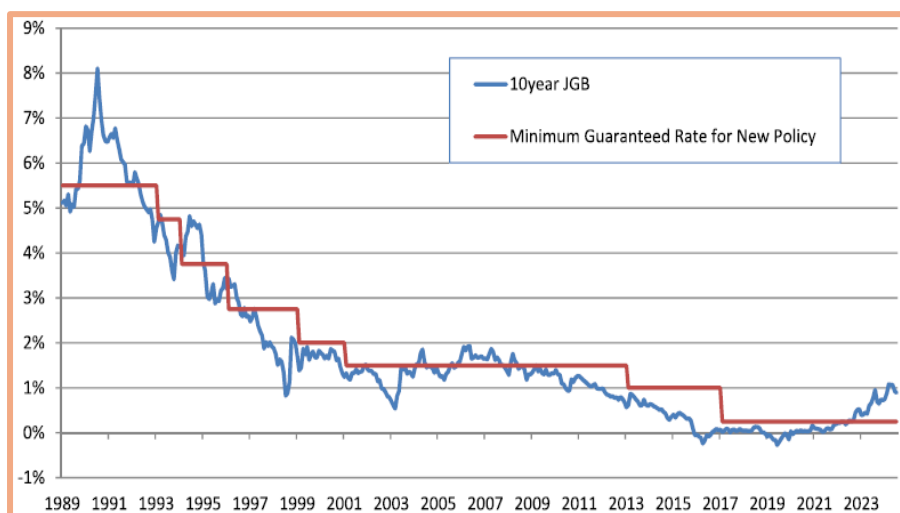
(一). 日本壽險業的背景

項目	說明
產品	• 主要是具有「最低回報保證」的長期產品 → 負債端的持續時間通常比資產端長 • 舊合約中的「高保證利率」從會計角度來看一直是一個負擔
會計/監管	• 會計：J-GAAP（日本公認會計原則） ➢ 負債的估值基於鎖定的假設（即，保險合同成立時的假設是固定的） ➢ 資產的一部分在資產負債表中按市價計價，但損益是基於實現的基礎 • 監管： ➢ 2026 年 3 月將引入 ICS 類型的監管 ➢ 從「基於實現的會計模式」轉為「基於經濟價值的模式」
投資策略	• 多樣化策略 → 考慮資產負債管理（ALM）（進展取決於各公司）

(二). 新保單的最低保證利率

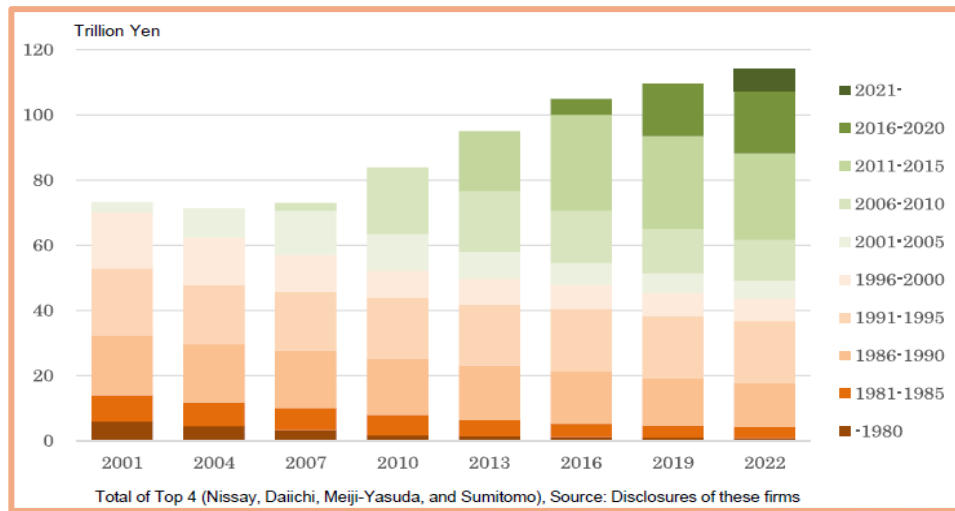
- 1990 年代的急劇下降：

由於「高保證利率的產品（舊產品）」構成了負債的很大部分，平均保證利率仍然保持較高水準



(三). 按保單年份劃分的準備金

- 2000 年以前的合約仍然存在，並且這些合約具有相對較高的保證利率。

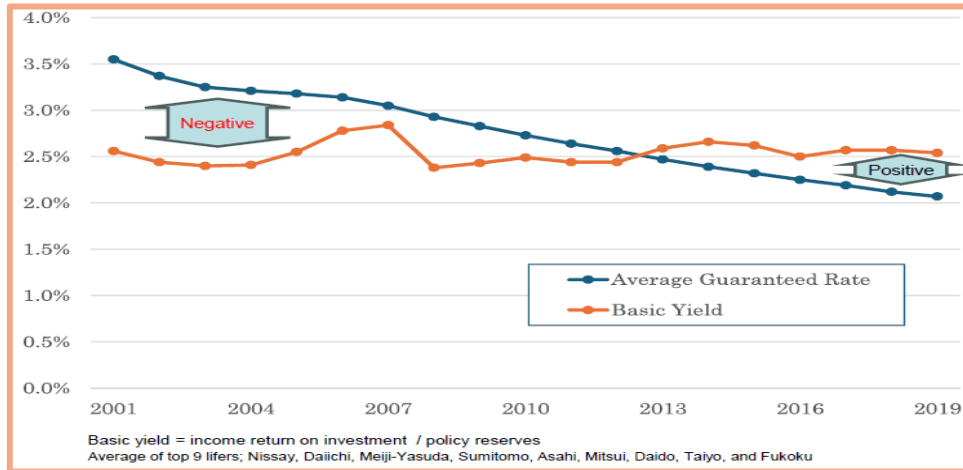


(四). 保單特性的影響

項目	說明
從會計觀點	高保證利率的保單： • 資產端需要較高的收益率，否則會出現「負利差」。 • 由於低收益環境，需要在資產端承擔風險，例如投資高收益債券、股票和外國債券。
從經濟價值 (或風險管理) 觀點	長期負債： • 從資產負債管理 (ALM) 的角度來看，需要購買長期債券以對負債端的利率風險進行對沖。(當負債以經濟基礎進行估值時，不再需要考慮保證利率)。 • 在日本，長期公司債市場尚不發達，因此長期債券的主要投資對象為「日本國債 (JGBs)」。

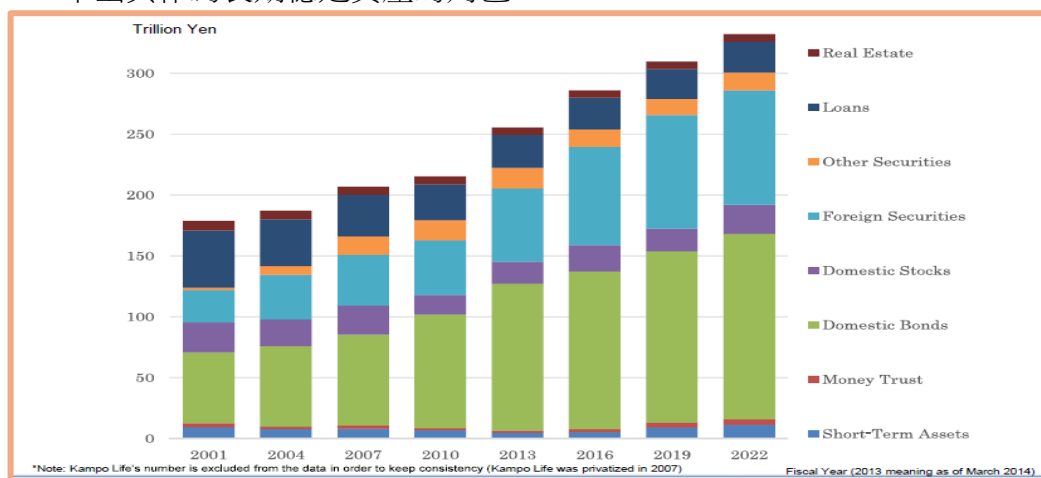
(五). 負利差的變化趨勢

- 負利差問題的改善趨勢，隨著基本收益率逐步提升，壽險業的財務壓力得到了緩解。



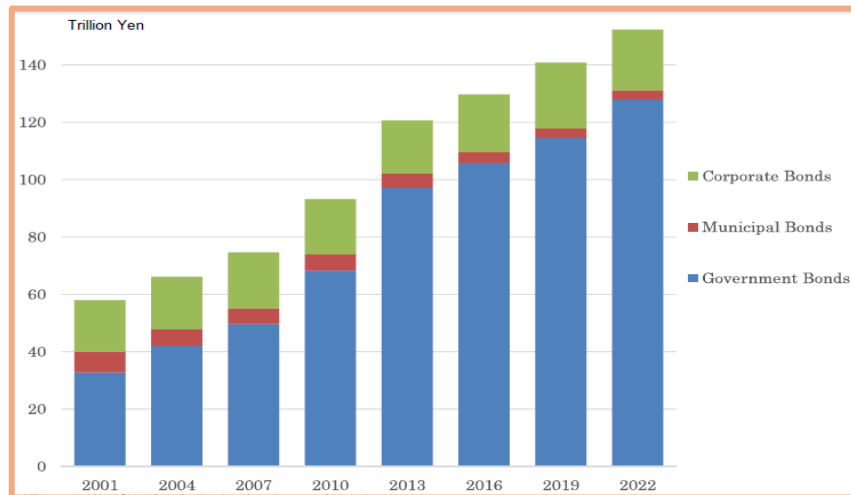
(六). 壽險公司的「資產配置」

- 壽險公司在不同資產類別中的投資分佈，隨著年份的變化顯示出資產配置的調整趨勢
 - 國內債券 (Domestic Bonds)：在資產配置中占主要比例，顯示壽險公司對穩健性投資的偏好。
 - 外國證券 (Foreign Securities)：隨著時間增加，外國證券的比例逐步提升，反映出在低利率環境下對更高收益資產的需求。
 - 貸款 (Loans) 與不動產 (Real Estate)：這兩類資產的比例基本穩定，顯示出其作為長期穩定資產的角色。



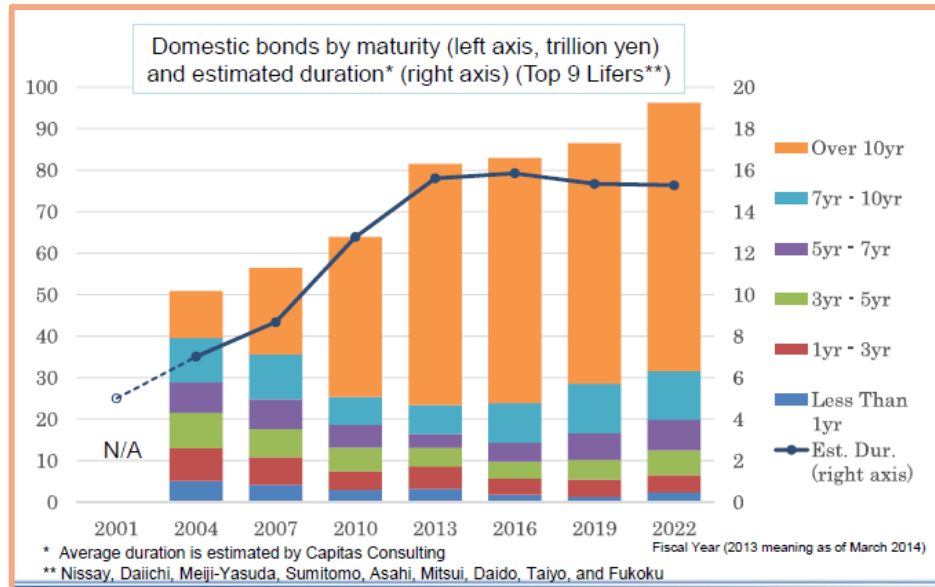
(七). 壽險公司「國內債券的資產配置」

- 壽險公司在不同類型國內債券的投資分佈，隨著年份的變化展現了資產配置的趨勢。
 - 政府債券：占據了主要比例，是壽險公司國內債券投資的核心。
 - 公司債券：比例逐步增加，顯示出壽險公司在低利率環境下對收益率更高的公司債券需求的提升。
 - 市政債券：比例相對穩定，通常佔較小部分。



(八). 國內債券的期限與估算持續時間

- 傳統壽險公司持有的國內債券的平均期限在 2000 年約為 5 年，但自此以來已逐步延長。
 - 2000 年以來，壽險公司逐漸增加了長期國內債券（如超過 10 年期限）的投資比例，特別是在 2010 年後更加明顯。
 - 平均持續時間逐步延長，顯示壽險公司為更好地匹配長期負債進行資產負債管理（ALM）的努力。



(九). 壽險公司「市場風險」的變化趨勢

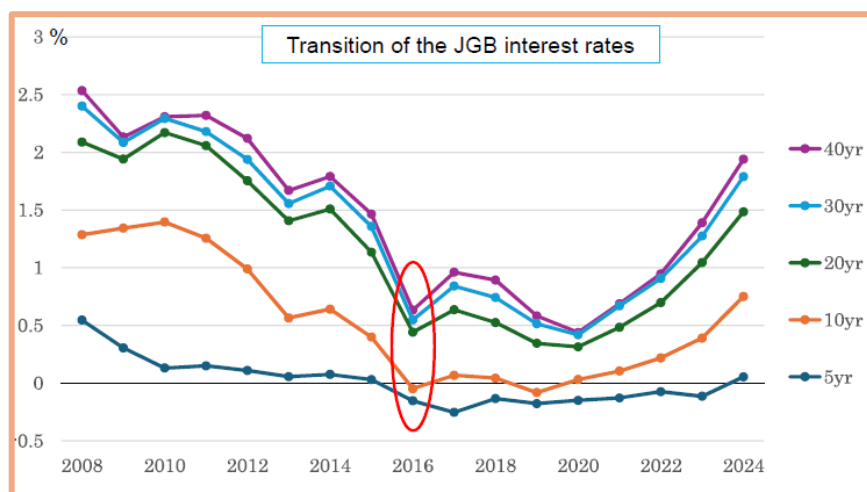
- JFSA（日本金融廳）經濟價值基準評估的測試結果：
 - 所有風險均基於 99.5%的 VaR（標準化模型）。
 - 數據為稅前並未考慮分散效應。
 - 涵蓋單一壽險公司（Solo Life Insurers）的總數據。
- 關鍵趨勢：
 - 股權風險（Equity Risk）：顯著上升，成為壽險公司市場風險的主要來源。
 - 利率風險（Interest Rate Risk）：逐年下降，反映壽險公司對利率風險的管理逐漸完善。
 - 外匯風險（FX Risk）：保持相對穩定，但略有波動。
 - 不動產風險與信用風險：保持穩定且處於較低水準。
 - 利差風險（Spread Risk）：呈現輕微增長，但總體影響有限

(十). 非壽險公司「市場風險」的變化趨勢

- 關鍵趨勢：
 - 股權風險（Equity Risk）：顯著上升，成為非壽險公司市場風險的主要來源。
 - 外匯風險（FX Risk）：穩步上升，反映了非壽險公司面對國際市場波動的風險加大。
 - 利率風險（Interest Rate Risk）：保持穩定，處於較低水準。
 - 信用風險、不動產風險與利差風險：這些風險類別的影響較小且波動不大。

(十一). 利率變動的影響

- 案例：日本央行（BoJ）於 2016 年 1 月引入負利率政策：
- 關鍵點：
 - 2016 年負利率政策實施後（紅圈標示），多數期限的國債利率出現了大幅下降，特別是短期和中期債券。
 - 長期債券（如 30 年、40 年）的利率相對更為平穩，但也在低利率的環境下保持下降。
 - 隨後，隨著市場條件變化，利率在 2020 年後逐步回升。



(十二). 經濟影響 1：內含價值（Embedded Value）

- 內含價值（EV）：
 - 定義：內含價值（EV）約等於「淨資產的經濟價值」。
 - 影響：對經濟價值有重大影響。
- 關鍵觀察：
 - 2015 年，內含價值的變化在該年有顯著波動。
 - 不同保險公司之間的內含價值波動幅度有所不同，但整體趨勢在經濟環境變化時一致，例如 2014 年到 2016 年之間的大幅下降，可能與市場或政策變化相關。
 - 2017 年後，內含價值的波動趨勢逐步趨於穩定。

(十三). 經濟影響 2：JFSA 壽險與非壽險公司測試結果

- 經濟償付能力比率（Economic Solvency Ratio, ESR）：

➤ 公式：ESR = 所需資本 (Required Capital) / 合格資本 (Qualifying Capital)

➤ 影響：對壽險公司的 ESR 有顯著影響。

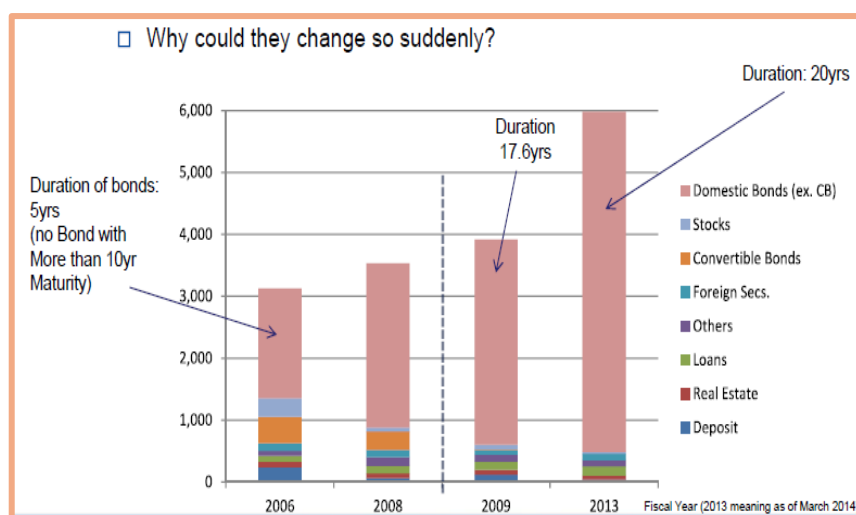
• 關鍵觀察：

項目	說明
壽險公司 (Life)	➤ 2016 年經歷了一次明顯下降，可能與市場波動或政策變化相關。 ➤ 之後逐漸回升並穩步增長，顯示資本管理逐步改善。
非壽險公司 (Non-Life)	➤ ESR 保持相對穩定，並在約 200% 的水準波動，反映出非壽險業務的風險與資本管理穩定性。

(十四). 「A 公司」案例研究：

- 「A 公司」在短時間內大幅調整資產配置，將重點轉向超長期國債，以更好地匹配其長期負債。這種變化可能受到解約率低、未來保費穩定增長及市場需求的影響

項目	說明
公司背景	• 「A 公司」是一家中型且成長中的壽險公司。
行動與特徵	• 快速出售高風險資產，並購入「超長期日本國債 (JGB)」。 • 負債保證的持續時間估計為 30 年： ➤ 未來保費提高了負債的持續時間。 ➤ 解約率較低 (Low surrender ratio)。
為什麼能如此迅速地改變？	• 在 2006 年： ➤ 債券平均持續時間為 5 年（無超過 10 年到期的債券）。 • 到 2009 年： ➤ 平均持續時間延長至 17.6 年。 • 到 2013 年： ➤ 平均持續時間進一步延長至 20 年。



- 「A 公司」 案例研究：為什麼資產負債管理（ALM）策略突然改變？

項目	說明
從會計基礎策略轉向經濟基礎策略	- 負債組合中嵌入的利率風險規模。 - 對日本股票市場（股票和可轉換債券）的高度敏感性。 - 向基於經濟價值的償付能力比率（SMR）監管方向的推進。
自 2008 財年起披露的內含價值（MCEV）	- 截至 2009 年 3 月，自由盈餘為負數。 - 如果當時日本引入基於經濟價值的監管，「A 公司」 需要提交恢復計劃。 - 上述資產敏感性直接影響了內含價值（MCEV）。
管理層人事變動	- 負責舊投資策略的人員退休。 - ALM 團隊在管理層會議中獲得了更大的發言權。

（十五）. 「B 公司」 案例研究：外匯策略（FX Strategy）

「B 公司」 根據市場環境靈活調整其外匯策略，既能確保收益，又能降低成本，充分利用市場波動來最大化回報。

項目	說明
背景	由於國內收益率較低，「B 公司」 和許多其他壽險公司積極投資於外國債券。
策略	- 持有債券並進行滾動外匯避險（Holding bonds and rolling FX hedge）： - 即使扣除避險成本後，也能獲得額外收益。 - 在計算「基本收益率」時，避險成本不需要被納入計算 → 出於其他會計原因。 - 持有債券並戰略性調整外匯避險部位（Holding bonds and tactical

	adjustment of FX hedge position)： ➤ 當「B 公司」預期日元會在一段時間內貶值時，他們可以選擇不進行外匯避險。 ➤ 這樣可以節省外匯避險成本，並從日元貶值中獲得額外收益。
--	--

(十六). 新監管規定（基於經濟價值的償付能力）

1. 日本金融廳（JFSA）將自 2025 財年起引入新的償付能力監管規定：

自 2026 年 3 月起，保險公司需報告並披露經濟償付能力比率（ESR）及相關信息。

2. 簡要歷史：

- 現行償付能力餘額比率（SMR）監管於 1996 年引入。
- 約在 2000 年前後，有七家壽險公司破產。
- 償付能力餘額標準研究小組：日本金融廳於 2006 年和 2007 年召集研究小組，並建議採用基於經濟價值的償付能力監管方法。
- 根據報告建議，日本金融廳自 2010 年起開展了多次基於經濟價值的估值與監管方法的現場測試（Field Tests）。
- 國際發展：國際保險監管協會（IAIS）制定了保險資本標準（ICS），這對國際上的保險監管有顯著影響。

3. 為什麼基於經濟價值的償付能力具有重要意義？

摘自《基於經濟價值償付能力框架諮詢委員會》最終報告：

- 事後變動的假設（如利率和事故頻率的變化），可能導致保險公司的償付能力惡化。
- 基於「經濟價值」的方法在風險管理中是有效的，因為它考慮了保險業務的特徵以及未來可能出現的風險。
- 該方法允許保險公司以前瞻性方式評估其償付能力，通過當前假設評估淨資產，並與在各種壓力情境（即假設變化）下的經濟價值進行比較。
- 基於「經濟價值」的方法對提升企業風險管理（ERM）非常重要，因為它需要考慮風險、回報與資本之間的平衡。

4. 關於基於經濟價值的監管需注意的問題

(1). 對保險公司行為的影響：

- ESR（經濟償付能力比率）可能因經濟環境的變化而顯著波動，具體取決於資產負債表結構。
- 這體現了基於經濟價值的方法的一個優點，即反映保險公司承擔的

市場風險，並揭示這些風險引發的波動性。

(2).對滿足消費者需求的產品供應的影響：

- 監管框架可能對保險公司設計符合消費者需求的產品的靈活性產生限制。

(3).對保險公司風險管理積極性的影響：

- 在基於經濟價值的償付能力評估中，存在多種可以採用的方法論。
- 但在設計標準化模型進行償付能力監管時，可能很難考慮到不同保險公司之間的特性差異。
- 一些諮詢委員會成員表示，如果保險公司過於固守於監管標準化模型的方法，他們提升風險管理的努力可能會停滯。

5. 為了克服這些挑戰並充分發揮基於經濟價值方法的優勢，日本金融廳（JFSA）應該採用「三支柱方法」（Three Pillar Approach）

- 支柱 1（償付能力監管）：建立償付能力比率共同標準及監管干預框架，作為保護保單持有人的保障措施。
- 支柱 2（風險管理與監管審查）：涵蓋支柱 1 未完全涉及的風險，並建立針對保險公司風險管理框架的監管審查，促進其風險管理實踐的改進。
- 支柱 3（信息披露）：促進保險公司與外部利益相關者之間的對話，改善公司治理，並通過外部審查加強保險公司的紀律性。

參、心得及建議

日本針對老齡化社會的挑戰，展現了多層次的應對策略，包括延遲退休年齡、改革社會保障制度以及推動健康促進計劃等，旨在延長健康壽命並提升老年人的生活品質。同時，透過健康管理應用與數據分析，保險公司積極參與健康管理，提供創新的保險產品和折扣方案，顯示出對應現代需求的靈活性與務實性。

為了解決社會問題與實現商業盈利的平衡，日本積極利用數據分析和科技創新，例如在交通領域運用事故分析數據，開發安全解決方案，進一步減少事故風險並提升效率。這些措施展現了日本在政策與商業創新上的領先地位，為其他國家提供了應對複雜社會問題的寶貴參考範例。

日本保險業在面對新冠疫情期間，展現了高度的靈活性與社會責任感。保險公司透過特別措施，例如延長保費寬限期、提供無息貸款以及將居家療養的患者納入住院津貼範疇，確保了客戶在疫情期間的保障。同時，業界積極捐助前線醫護人員，以支持公共衛生體系的運行，展現了公私協作的重要性。

此外，保險業在疫情期間採取了多項技術性和管理性的預防措施，例如，推動數位化轉型，透過線上平台進行客戶溝通與業務處理，有效降低面對面接觸的風險。同時，暫停大型現場活動如共同考試，並引入遠端工作機制，提升內部營運的靈活性，進一步彰顯保險業在應對社會危機時的技術與創新能力。

第一生命集團在客戶體驗（CX）提升方面的舉措展現了其對市場變化的敏銳洞察力與應變能力。通過數位技術與數據分析工具，該集團成功優化了客戶互動方式，深度了解客戶需求並提供更個性化的服務。此外，向健康服務、寵物保險等新興領域的拓展，顯示出集團在滿足多元需求與挖掘市場潛力方面的創新精神。不僅如此，將數位化與客戶體驗深度融合，既提高了運營效率，也加強了客戶對品牌的忠誠度。

日本保險業在低收益環境下的風險管理策略展現了強大的適應性與創新能力。面對高保證利率產品帶來的負擔以及低利率環境對資產負債管理（ALM）的挑戰，業界通過延長債券存續

期間、積極配置外國債券及高收益資產等方式，逐步平衡長期負債與收益需求。同時，案例研究顯示，企業能迅速調整策略，從傳統的會計基礎轉向經濟價值基礎，有效應對利率風險與市場波動。

此外，預計於 2026 年引入的「經濟價值基礎償付能力（ESR）」監管框架，將進一步提升保險公司對風險的前瞻性管理能力。該框架不僅強調市場風險的真實反映，還通過壓力測試等工具，促使保險業更具韌性地應對未來的不確定性。

台灣保險業應參考日本在應對老齡化社會、低利率環境及危機管理中的多層次策略，從「健康管理、數位化轉型及風險管理」三大方向著手，全面提升行業的競爭力與韌性。首先，結合數據分析與健康促進技術，開發適合高齡化社會需求的創新保險產品，並透過數位平台優化客戶體驗，提升服務效率與滿意度。同時，在低利率環境中加強資產負債管理，探索多元化投資策略以平衡長期負債與收益需求。此外，台灣保險業應持續推動「經濟價值基礎監管框架(即，新一代清償能力制度)」，強化風險前瞻性管理，確保在快速變化的市場環境中保持穩健發展。透過以上大方向的努力，台灣保險業能在市場競爭中保持領先，並為社會提供更全面的保障服務。