

出國類別：出席國際會議

## OLIS 2013 Summer 研習報告

服務機關：財團法人保險事業發展中心

報告人：廖俊嘉

出國地點：日本東京

出國期間：102年7月18日至23日

報告日期：102年10月14日

## 摘要

日本保險業之行銷通路自代理通路轉變為業務通路，由以女性業務員為主轉變為以男性業務員為主，後續更發展出多樣化的行銷通路管道，諸如實體商店、銀行保險、電話行銷、網路行銷等非傳統通路形式。過去數十年來人壽保險主力銷售商品也因應日本社會化問題，包含經濟問題、高齡化問題、少子化問題，逐漸由傳統人壽保險保障型商品轉為醫療保險、長期照護保險、年金保險等高齡化老年商品。

除保險商品的持續研發外，日本保險公司更格外重視消費者服務層面的需求，對於消費者購買商品前及購買商品後，均有妥善的行銷服務；對於消費者的抱怨及申訴亦有完善的處理流程。課程中並以大同保險公司為例，說明其商業銷之策略模式，以供各國學員參考。

# 目次

|                  |    |
|------------------|----|
| 壹、前言             | 3  |
| 貳、研習背景說明         | 3  |
| 一、研討會主題          | 4  |
| 二、主辦單位           | 4  |
| 三、研討會時間          | 4  |
| 四、研討會地點          | 4  |
| 五、研討會學員          | 4  |
| 六、研討會議程          | 4  |
| 參、課程內容概要與心得      | 5  |
| 一、日本壽險通路的歷史回顧    | 5  |
| 二、日本壽險現行及未來的死亡趨勢 | 6  |
| 三、日本銀行保險策略       | 7  |
| 四、適當的行銷          | 8  |
| 五、對抱怨者的回應        | 8  |
| 六、大同保險公司的商業策略    | 9  |
| 七、綜合             | 10 |

## 壹、前言

公益財團日本人壽保險振興中心（*Oriental Life Insurance Seminar*，簡稱 OLIS）於 2013 年 7 月 18 日至 2012 年 7 月 23 日舉辦「壽險營銷面臨之各種挑戰研討會」，課程內容包括：

1. 日本壽險通路的歷史回顧（*Historical Overview of Life Insurance Distribution System in Japan*）
2. 人壽保險的魔力（*Magic of Life Insurance*）
3. 日本壽險現行及未來的死亡趨勢（*Demographic Trend in Japan and the Future of Life Insurance*）
4. 日本銀行保險策略（*Japan Bancassurance Strategy*）
5. 適當的行銷（*Appropriate Sales*）
6. 適當的理賠（*Appropriate Claim Payment*）
7. 對抱怨者的回應（*Response to Complaints*）
8. 大同保險公司的商業策略（*Daido Life's Business Strategy*）

另有兩次小組團體討論及口頭報告，其議題分別為：

1. 我國行銷策略（*Sales Strategy of My Company/Country*）
2. 我國消費者保護機制（*Customer Protection System of My Company/Country*）

各項議題所涉內容豐富，對於瞭解日本行銷面之專業知識俾有助益，亦有利於我國壽險業行銷發展方向之參考。

本次我國與會代表計有金融監督管理委員會保險局 1 名、財團法人保險事業發展中心 1 名、保險業者 5 名（含國泰人壽、新光人壽、台銀人壽、宏泰人壽、中華郵政等代表各 1 名），共計 7 名，其他國家另計有 39 位學員參與，研討會期間亦得與他國學員交流，分享與會國家壽險市場資訊與行銷策略。

## 貳、研習背景說明

一、研討會主題：

壽險營銷面臨之各種挑戰

二、主辦單位：

公益財團日本人壽保險振興中心（OLIS）

三、研討會時間：

102 年 7 月 18 日至 102 年 7 月 23 日

四、研討會地點：

日本東京阪口陽史學習中心 *Sakaguchi Learning Center*（SLC）

五、研討會學員：

各國成員共計 46 名。

|            |            |            |            |
|------------|------------|------------|------------|
| 中國代表 9 名   | 印尼代表 7 名   | 韓國代表 4 名   | 馬來西亞代表 2 名 |
| 巴基斯坦代表 3 名 | 菲律賓代表 3 名  | 斯里蘭卡代表 2 名 | 臺灣代表 7 名   |
| 泰國代表 4 名   | 烏茲別克代表 4 名 | 越南代表 1 名   |            |

六、研討會議程：

每日行程安排。

| 日期       | 時間  | 活動行程／議題名稱   | 講師                   |
|----------|---|---|----------------------|
| 102.7.17 |   | 1.自桃園機場搭乘國泰航空至成田機場。<br>2.自成田機場搭乘利木津巴士至東京航空總站（TCAT）<br>3.自東京航空總站（TCAT）搭乘計程車至 <i>Sakaguchi Learning Center</i> （SLC）  |                      |
| 102.7.18 | 09：00～09：30<br>09：45～12：00<br>12：00～13：30 | 1.開幕典禮（ <i>Opening Ceremony</i> ）<br>2.日本壽險通路的歷史回顧（ <i>Historical Overview of Life Insurance Distribution System in Japan</i> ）<br>3.歡迎午宴（ <i>Welcome Lunch</i> ） | Yingying Jiang, Ph.D |

|          |  |   |   |
|----------|--|---|---|
|          | 14：00～15：00<br>15：00～16：30                               | 4.人壽保險的魔力 ( <i>Magic of Life Insurance</i> )<br>5.日本壽險現行及未來的死亡趨勢( <i>Demographic Trend in Japan and the Future of Life Insurance</i> )  | DVD Video<br>Naoko Kuga                         |
| 102.7.19 | 09：00～11：30<br>11：30～13：00<br>13：00～15：30                | 1.日本銀行保險策略 ( <i>Japan Bancassurance Strategy</i> )<br>2.午餐 ( <i>Lunch Break</i> )<br>3.團體討論及口頭報告：我國行銷策略 ( <i>Group Discussion and Presentation - Sales Strategy of My Company/Country</i> )   | Hiromitsu Tokumaru                              |
| 102.7.20 |  | 休息日 ( <i>Day-Off</i> )  |   |
| 102.7.21 |  | 休息日 ( <i>Day-Off</i> )  |   |
| 102.7.22 | 09：00～11：30<br>11：30～13：00<br>13：00～15：30                | 1.適當的行銷 ( <i>Appropriate Sales</i> )<br>2.適當的理賠 ( <i>Appropriate Claim Payment</i> )<br>3.午餐 ( <i>Lunch Break</i> )<br>4.對抱怨者的回應 ( <i>Response to Complaints</i> )  | Kazuo Takazane<br>Masahiro Someya<br>Shiho Onoe |
| 102.7.23 | 09：00～11：30<br>11：30～13：00<br>13：00～15：30<br>15：45～16：15 | 1.大同保險公司的商業策略 ( <i>Daido Life's Business Strategy</i> )<br>2.午餐 ( <i>Lunch Break</i> )<br>3.團體討論及口頭報告：我國消費者保護機制 ( <i>Group Discussion and Presentation - Customer Protection System of My Company/Country</i> )<br>4.閉幕典禮 ( <i>Closing Ceremony</i> ) | Haruo Kuramocji                                 |

## 參、課程內容概要與心得

針對研討會期間安排之各項課程，摘要其內容說明及學習心得如下。

### 一、日本壽險通路的歷史回顧

### (一) 戰前期 (1881~1937)

主要說明過去 19 世紀時日本保險以代理通路最為普遍，自 20 世紀起開始發展業務員通路，自 1920 年起盛行，成為最大保險通路。

### (二) 法令制定期 (1945~1996)

為使日本國人提高保險觀念，過去曾採以月繳保費制方式使國人接受保險程度提高，以及業務員登門拜訪以提高業務成交之機會。此外，女性保險業務員的崛起，使得保險廣為一般國人接受。

### (三) 金融開放與撤銷管制期 (1996~)

隨著金融變革，保險法令也不斷修訂以切合實際需求，保險公司的經營出現互助保險合作社的股份化，人身保險與產物保險也相互涉入，資訊系統與技術也不斷精進。除傳統死亡保障外，消費者需求逐漸走向重視醫療服務與保險照護，躉繳型終身壽險與醫療保險與日俱增且廣受國人歡迎；就保險商品而言，保單設計內容成為人們選擇保險時最優先的考量，保險行銷通路至今已發展已有保險業務員、代理人、經紀人、銀行保險等多元通路（另含少部分直效行銷，如電話行銷、網路行銷等），但此時保險業務員行銷為主要行銷通路。惟應注意的是，傳統保險業務行銷通路的比重正逐漸下降，經代通路與銀行通路的比重正在提升中。

## 二、日本壽險現行及未來的死亡趨勢

### (一) 死亡趨勢與生育率

主要介紹日本近 20 年來人口趨勢的變化，包含：65 歲以上人口比率漸增、單身家庭結構漸增、老年人口比率為亞洲最高、超過 60% 的家庭資產掌握在 60 歲以上的老年人、超過 60% 的繼承來自於 80 歲以上的老年人、老年消費比率日益增加。

以及造成日本生育率下降的社會現象，包含：19 歲以上人口比率漸減、未婚比率漸增、未婚者的約會比率漸減、暫時性工作的比率漸增、常態性工作與暫時

性工作的收入差距漸增、收入太少造成婚姻的阻礙、結婚平均年齡增加、香港、澳門、馬來西亞、韓國的出生率比日本還低。

## (二) 生育率下降及高齡化社會的效應

生育率下降及高齡化社會造成日本保險市場近年來的變化，包含：有效契約數下降、保險市場萎縮、估計總人口數至 2055 年下降為現在的 70%、估計新契約保單數至 2055 年下降為現在的 40%、估計有效契約保單數至 2055 年下降為現在的 90%、有效契約保單數近年因醫療保險而有上升，但隨後仍會下降、估計有效契約保額至 2055 年下降為現在的 50%。

## 三、日本銀行保險策略

### (一) 全球及亞洲保險市場

以 2011 年為比較基礎，就保費收入而言，全球保費收入 2.63 兆美元，亞洲占率約 36%，保費收入 0.94 兆美元；日本占率約 20%，保費收入 0.53 兆美元；臺灣占率約 7%，保費收入 0.18 兆美元。日本保費收入占有全球 1/5 強，超過亞洲地區保費收入的五成。

以銀行保險新契約保費占率而言，中國占率約 64%、馬來西亞占率約 49%、香港占率約 40%、臺灣占率約 33%、韓國占率約 31%。

印尼占率約 26%、新加坡占率約 21%、印度占率約 16%、日本占率約 13%，均為銀行保險正發展中國家。

### (二) 日本銀行保險規範

日本銀行保險約近十餘年開始起步發展，相對其他國家較晚。自 2002 年起開放銀行通路銷售年金險、自 2005 年起開放躉繳終身壽險及躉繳養老險、自 2007 年起全面性開放。目前日本銀行保險主要商品為躉繳變額年金、躉繳固定年金、躉繳終身壽險，其中又以躉繳終身壽險最為普遍。在保險監理上對於銀行保險主要以避免逆選擇為主，其次對於銀行借款人也有部分限制，與我國是有不同。

隨著日本銀行保險的興起，自 2008 年起躉繳終身壽險保費的大幅成長，近年來也出現銀行投資收入下降，反由共同基金及保險方面增加收入之情形，可見銀行保險對於銀行業之重要性。然而過多的躉繳保費也對保險公司造成了負擔，同時在近年來市場環境的利空下，躉繳商品利率也隨著 15 年期政府公債殖利率而逐年下滑。

面對外部不利環境，保險公司與銀行透過合作方式因應。

1. 單一模式：分析銀行商品銷售強勢處與弱勢處。
2. 夥伴關係管理：保險公司協助銀行進行保險商品教育訓練，銀行提供保險公司潛在客戶名單。
3. 通路管理：篩選合適的銀行銷售人員，提供顧客諮詢服務。
4. 商品管理：瞭解客戶需求，再提出商品因應對策。

#### 四、適當的行銷

保險業務人員應先瞭解客戶背景，依客戶背景包裝適當的保險商品，再依客戶背景作詳細的保單說明。在保險行銷上，日本監理機關制定了許多保險業銷售的法令，包含：Insurance Business Act、Financial Instrument Sales Act、Consumer Contract Act、Financial Instrument and Exchange Act 等，多用於消費者在選擇保險商品時維護其權益。諸如此類的行銷方式及法令要求，其用意與形式上均與我國類似。

日本保險行銷過程中為減少不當行銷發生的可能性，會就以下保險商品，包含當銷售的保險商品為高風險商品時、銷售對象為老年人時的保險商品、新進業務人員所銷售的保險商品，對客戶另外進行適格性確認，以確認消費者確實瞭解其所購買的保險商品。就行銷面而言，較為嚴謹的行銷要求可為我國所借鏡。

#### 五、對抱怨者的回應

保戶客訴的情形在各國均有所見，一般保險業亦有其處理方式。對於保戶抱怨的回應處理方式，日本 Gibraltar（直布羅陀）建立以「PDCA 循環」方式來處

理，即透過「Plan→Do→Check→Act」來因應客戶的抱怨。此外，針對理賠案件抱怨的回應，Gibraltar（直布羅陀）也建立了賠付檢測平台（Claim Payment Examination Panel），其係由與保險公司無關之外部成員組成，用以驗證賠付之合理性。所有客訴問題均由 CVS（Customer Voice System）集中客戶的抱怨，針對所有客訴案件分析並改善後呈報委員會。以課程講述內容而言，針對抱怨者的回應採模式化機制的建立是為其較為明顯的特色，課程中並列舉部分實際案例，以利學員瞭解運作過程。

對於客訴情形或保戶的抱怨，保險公司應將每季抱怨數、有效契約數於 LIAJ 每季更新，亦應於官網公布客戶抱怨資訊，供大眾端查詢。

## 六、大同保險公司的商業策略

### （一）概要介紹

首先介紹大同保險公司的各項主要財業務統計資料，以 2011 年為基礎，包含有效契約占比、新契約占比、保費占比、保額占比等。以各項統計數據來看，該公司應是屬於日本中小型規模保險公司。另外亦介紹大同保險公司的概觀與歷史，包含該公司歷史大事紀等。

### （二）區隔式模型

在日本，中小企業家數占了所有企業的 99%，員工人數占了所有企業的 66%，可說明中小企業對於日本經濟地位具有舉足輕重的影響。因此，大同保險公司的經營策略係鎖定了中小企業市場，直接與中小企業合作，分析並客製化中小企業適合的保險商品，主要朝保障型態與高保單現金價值方向設計。以 2012 年經驗來看，長年期保障商品（高保單現金價值）約達新契約 57% 的占率。在經歷泡沫經濟時期後，大同保險公司在投資策略上也相對於其他保險公司更為保守，減少風險性資產並較多選擇債券類型，主要以確保財務穩健為優先的投資。

配合穩健的投資策略，自從與中小企業合作後，大同保險公司的有效契約保額

穩定成長，即使在 1996 年後壽險有效契約平均保額逐年下滑的情況下，大同保險公司依舊能穩定持平。

### （三）中小企業的深耕

大同保險公司目前採行配合中小企業的需求，同時也因應日本社會老年化、少子化的現象，研發適當保險商品設計的策略，新型態的保障型商品已在最近三年有顯著性的成長。此外，透過保險商品的研發，除了對於企業風險管理的加強外，目前也對公司內部的行銷管理、保戶服務等面向進行流程的改善。

在 2008 年金融海嘯之後，為降低風險，大同保險公司重新調整投資組合，並為了因應歐盟 Solvency 的實施而準備，藉由導入 ERM 系統以確保經營穩健性並能達成獲利目標。

## 七、綜合

保險本業對外的經營一般注重保險商品的研發、行銷通路的擴展，以及商品售後的服務。保險公司多半均會因應社會環境與社會現象的變遷及需求，持續研發保險商品以因應，然而在課程研習的過程中，可以發現日本保險公司除保險商品外，對於行銷通路，尤其是商品售後的服務格外重視，多數均會在公司內部成立專門的委員會或獨立單位，專責處理保戶問題，相較我國一般保險公司的保全部門，其用心程度又更上一層。此外，善用資訊科技協助管理公司與客戶間之關係，透過加強業務人員保險、投資、理財、稅賦的專業知識以強化客戶滿意度，滿足全方位服務需求，均足以顯見日本對於「服務」的重視。

日本人口老化的速度高於歐美先進各國，使得國家面臨養老的問題快速且衝擊甚大。而我國目前所面臨到的社會問題，如高齡化、少子化，在日本均已發生許久，可見日本的社會現象與我國如出一轍。日本保險業者所面臨的社會化問題已有許多因應措施，其中主要為國人未來老年生活提供完善及保障的理財觀念及理念愈益受到重視與推廣，使得高齡化商品逐漸受到各界之重視。