

出國報告（出國類別：研習）

**2016 年亞洲春季研討會**  
**OLIS 2016 Spring**  
**出國報告**

服務機關：金融監督管理委員會保險局

姓名職稱：稽核 顏佳瑩

派赴國家：日本

出國期間：105 年 5 月 25 日至 6 月 1 日

報告日期：105 年 8 月 29 日

## 摘要

2016 年亞洲春季研討會於 105 年 5 月 26 日於日本東京舉行，由亞洲人壽保險振興中心（Oriental Life Insurance Cultural Development Center；OLICD）主辦，研討會主題為「通路行銷策略」，在為期 4 天的研討會中，分別就日本人壽保險行銷通路，包括保險商店、網路、保險代理人、銀行保險等通路之發展、現況及未來展望進行研討。

## 目 錄

壹、會議目的及過程 .....	4
貳、課程內容摘要 .....	5
一、日本人壽保險行銷通路及日本生命保險公司之行銷策略 (Life Insurance Distribution in Japan & Nippon Life's Distribution Strategy) .....	5
二、保險商店－過去 16 年保險通路之變革 (New Purchase Style Over-the-Counter Insurance Shop ~ Revolution of insurance distribution in the past 16 years) .....	9
三、協會保險 (Association Business of Gibraltar Life) .....	13
四、網路 (Future of Life Insurance – Lifenet's Challenge) .....	16
五、保險代理人 (Strategy and Policy of Independent Agency Channel) .....	19
六、銀行保險 (Sales Strategy of PGF Life) .....	23
參、心得與建議 .....	27

## 壹、會議目的及過程

財團法人亞洲人壽保險振興中心（Oriental Life Insurance Cultural Development Center；OLICD）係由協榮人壽保險公司（現為直布羅陀人壽保險公司）前社長川井三郎先生於1967年建立，為亞洲著名壽險訓練機構，目的是希望藉由每年舉辦研討會（Oriental Life Insurance Seminar,通稱「OLIS」）方式，深化亞洲各國對人壽保險知識的理解及對人才的培養，有助於人壽保險事業的健全發展。

本次 OLIS 2016 Spring 研討會主題為「通路行銷策略」，課程主要係介紹日本人壽保險之行銷通路，研討內容包括保險商店、協會保險、網路、保險代理人、銀行保險及分組討論等，藉此讓學員瞭解人壽保險行銷通路之現況及未來發展趨勢，以作為業務推動之參考。

本次研討會時間自2016年5月25日至5月31日，在日本東京舉辦。與會人員來自亞洲各國，包含臺灣、香港、中國大陸、韓國、印尼、馬來西亞、菲律賓、越南、泰國、烏茲別克、柬埔寨、緬甸、孟加拉、斯里蘭卡、巴基斯坦等國家。在為期4天的研討會中，分別就前述議題進行研討，並藉由本次研討會與其他國家交換意見。

## 貳、課程內容摘要

### 一、 日本人壽保險行銷通路及日本生命保險公司之行銷策略 (Life Insurance Distribution in Japan & Nippon Life's Distribution Strategy)

#### (一) 日本人壽保險行銷通路

目前日本人售保險行銷通路主要有業務員銷售、銀行保險、保險代理人及其他（包括網路）等 4 種型態，分別占 2014 年年化保費收入比率 44%、30.2%、24.4% 及 1.6%，不同銷售管道有不同的目標客群及主要商品。近來擁有廣大消費者之產業亦跨入人壽保險業務（從事保險代理人業務）。

※ 日本人壽保險行銷通路現況

#### Overview of Life Insurance Distribution Channels in Japan



\* In Japan there are mainly 4 types of distribution channels and each insurers distribute their products through one or more channels based on each distribution strategy

	Share <sup>1</sup> Annualized Premium FY 2014	To FY 2009	Main target	Main product	
High Control ↑	Proprietary Sales Rep.	44.0%	▲0.6pt	All population	Packaged products with after sales service
	Bancassurance	30.2%	▲5.9pt	Senior / Wealthy	Savings for asset accumulation or inheritance
	Agency	24.4%	+6.4pt	Specific segment / Active customer	Large products / Joint package*
Low Control ↓	Others Incl. Internet	1.6%	+0.4pt	Young / Active customer	Simple products in smaller premium

⊕ Recently, Companies in other industries with “a huge amount of customers” entering the life insurance business (Entering to “Selling Agent” business)

\*Joint Package : Assembly of several products of different life Insurers with comprehensive coverage similar to packaged products of major life insurers. Sold by independent multi-tied agencies. e.g.) whole life of A company and cancer of B company and medical of C company

#### (二) 日本生命保險公司之行銷策略

日本生命保險公司（以下簡稱日本生命）係以公司所屬業務員為主要銷售通路，截至 2014 年底，業務員人數計有 49,229 人，占

該公司年化保費收入之 77%；銀行保險通路部分與 191 家金融機構合作（涵蓋 18,000 個分支機構），占該公司年化保費收入之 15.7%；保險代理人通路部分與 13,141 家保險代理人合作，占該公司年化保費收入之 7.3%。

※日本生命保險公司之行銷通路現況

Overview of Nippon Life's Sales Representative Channel



In addition to Traditional sales representative channel, we organize specialized sales representative channels to capture diversifying customer needs

	Channel Type	Target Customer	# or reps <sup>1</sup>	Share #of New Business
Traditional	Conventional	All population	43,162	88.2%
Life Plaza	Specialized in maintaining existing customers	Orphan policy holders who have not been serviced by assigned reps	2,480	5.2%
Customer Service		Busy on weekday	536	1.1%
Worksite Financial Coordinator	Specialized in acquiring new customers	Individuals of Large companies	2,159	4.7%
Area Service Coordinator		Individuals of metropolitan cities	477	0.7%
Good Life Advisory Dept.		Customer base of each reps (built through prior carrier)	70	0.1%
			49,229	100.0%

<sup>1</sup> As of April 2015. Reps in trial period are included in # of Life Plaza, Customer service and Area Service Coordinator

1. 業務員通路

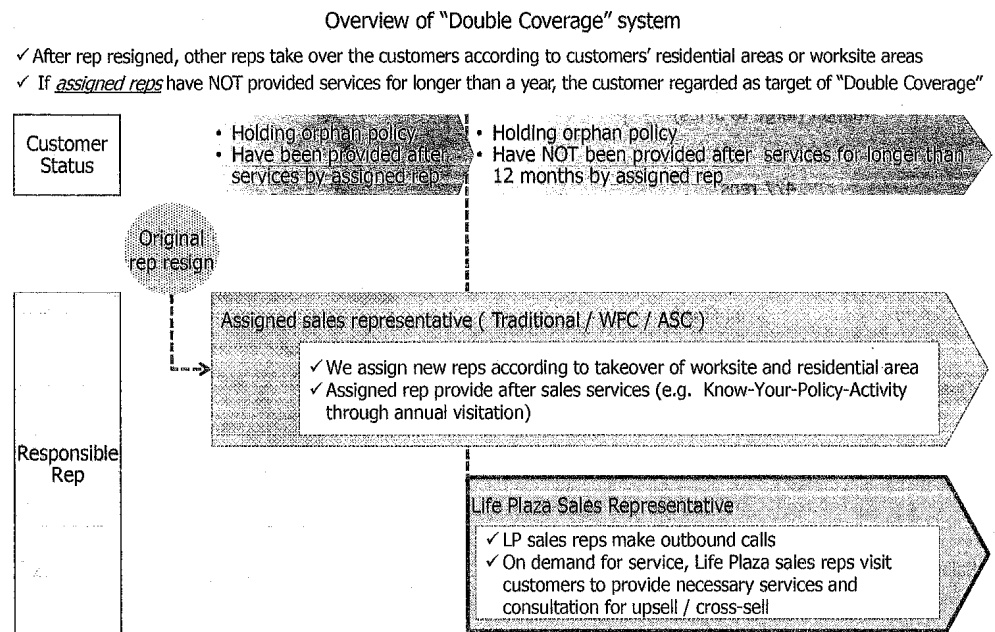
(1) 專業化業務員通路

在業務員通路部分，日本生命除傳統業務員銷售形式外，亦發展專業化的業務員通路，包括 Life Plaza 及保戶服務，負責維繫既有保戶，Life Plaza 主要服務對象為孤兒保單之保戶，並提供雙重保障制度（Double Coverage System），即在原業務員離職後，保險公司將重新指派業務員提供售後服務，並由 Life Plaza 致電客戶，提供客戶所需服務，及為主動來電之客戶提供服務及諮詢。另有職域開拓業務員（Worksite Financial Coordinator、Area Service Coordinator），

負責開發新客戶，係以企業為服務對象，提供有關團體保險及員工福利之保險諮詢服務。

※雙重保障制度 (Double Coverage System)

Detail of sales rep channel ④ Life Plaza Sales Representative 



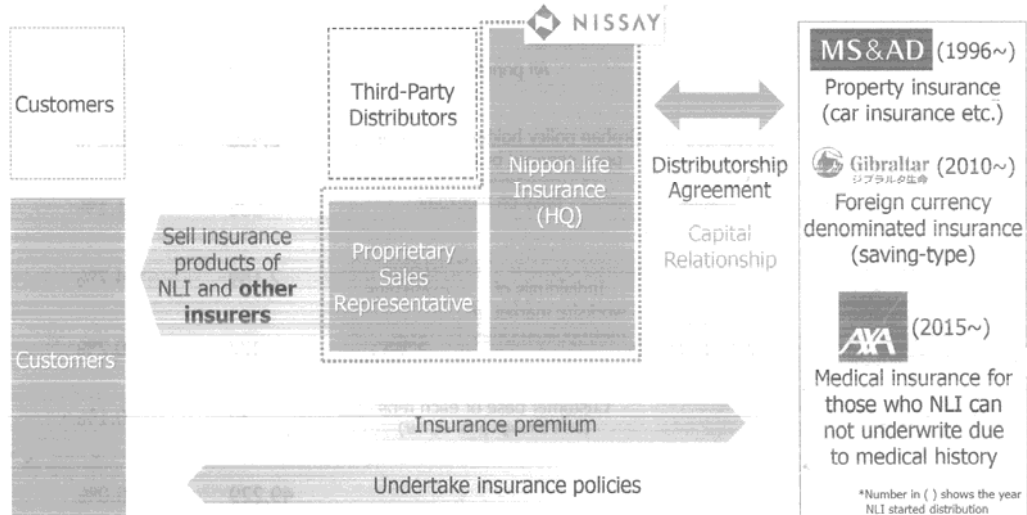
(2)此外，日本生命亦發展保險業務員作為其他保險公司代理人，由日本生命與其他保險公司簽定特定保險商品之代理通路契約，日本生命業務員除銷售該公司商品外，同時銷售其他保險公司之特定保險商品（日本生命未發展之保險商品），包括財產保險（車險等）、外幣計價保單及該公司因保戶病史無法承保之醫療險等。

※日本生命保險公司業務員作為其他保險公司代理人

Proprietary sales representative as agent of other insurers



- Nippon Life have made agreement with several insurers on agency distribution of specific insurance products through proprietary sales representative channel  
(There are certain types of insurance products that we can not undertake due to regulation or products that we choose not to develop because of costs or other reasons)



2. 其他通路

除上述業務員通路外，日本生命亦發展銀行保險、保險代理人及網路等其他通路，並於 2015 年 5 月併購 Life Salon 綜合保險代理人商店 (multi-tied agency)，目前有 51 家保險商店銷售超過 20 家保險公司之商品，並計畫在 10 年內增加至 500 家保險商店，以增加日本生命保險商品之銷售，並促進 Life Salon 與其他保險公司之合作，發展保險代理人業務，為主動進入保險商店之客戶提供保險諮詢服務。



## 二、 保險商店－過去 16 年保險通路之變革 (New Purchase Style Over-the-Counter Insurance Shop ~ Revolution of insurance distribution in the past 16 years)

### (一) 保險商店 (Insurance Shop) 之發展

#### 1. 保險商店設立原因

傳統壽險業務員約 80% 時間用於開發新客戶，僅 20% 時間用於提供保險建議，壽險業務員因開發新客戶及強調業績表現等壓力而離職。保險商店發展業務之模式為專注於提供客戶保險建議，第一家保險商店「保險的窗口」於 2000 年 3 月開業。

#### 2. 「保險的窗口」發展初期

最初幾年「保險的窗口」代理 25 家壽險及 18 家產險公司商品，惟每月來店客戶僅 5~10 人。保險商店強調以獨立保險代理人身分，以中立的立場為客戶選擇符合其需求的保險商品，並透過地方雜誌或免費廣告報紙宣傳提供保險諮詢服務。最初設立地點多設於建築物的二樓或更高樓層，或車站周圍的商店街，當品牌識別度增加後，則在大型購物中心內開設保險商店，2006 年保險商店數達 50 家，至 2008 年則達 100 家。初期主要客群為 30~40 歲的家庭主婦，普遍諮詢理由為節省保險費，其次為瞭解保險條款內容，希望得到專業建議。

#### 3. 快速發展階段

「保險的窗口」在設立 10 年後快速發展，主要原因為利用電視廣告加強品牌識別度，每年廣告經費約 10 億日圓，除電視廣告外，並透過網路廣告、報紙廣告及戶外標誌增加曝光率，使客戶瞭解得由保險商店獲得何種服務。2011 年保險商店數達 200 家、2012 年達 300 家、2013 年達 400 家，截至目前商店數已達 486 店，並於日本各縣市均設有據點。

#### 4. 保險商店發展優勢

(1) 創造親近感：因其設立地點多為客戶生活區域，便利客戶來店。

(2) 創造便利性：客戶可選擇其方便的時間取得專業諮詢。

5. 營業額計算方式＝來店人數×成約率×每件佣金，平均每月保險費約 3 千萬日圓，來店人數每年約 27.8 萬人，藉由改善營業額計算方式之三個因素，營業額將持續增加。

6. 保險商店成長動能—與區域性銀行結盟

在銀行房屋貸款中心設立保險廣場（Hoken Plaza），目前已於 14 家銀行設立 42 家保險商店，為銀行提供銷售支援，包括訓練銀行員工銷售保障型商品之技巧及吸引客戶，銀行則透過與保險商店結盟，吸引正在累積金融資產之新婚夫婦及年輕世代客戶，並透過銷售保險商品獲取穩定的佣金收入，同時改善人身保險諮詢技巧及強化客戶忠實度。

7. 消費者對於購買保險商品之重大改變

消費者對於購買保險商品的態度及行為已有重大改變，即由業務員訪問銷售方式轉變為以消費者自主來店及選擇的銷售方式，消費者事先透過網路蒐集資訊，並比較所蒐集的資訊後，選擇最適合自己的商品。然而，消費者可能因為過多的資訊導致無法決定，且因保險並非經常性購買的商品，消費者無法累積經驗，因此消費者仍需尋求專家的建議。消費者偏好向保險商店購買保險之原因，當消費者有購買保險商品之需求時，可向保險商店職員諮詢，職員在仔細聆聽消費者需求後可提供適當的選擇建議，並由消費者自己決定，消費者因能完全瞭解其購買的保險商品而感到滿意，其結果為保單持續率增加，且可能介紹新的客戶。

(二) 日本金融廳(Financial Service Agency；FSA)修正對保險商店及招攬之規範

### 1. 保險商店因快速成長而遭致之批評

保險商店標榜以公平且中立的獨立保險代理人立場為客戶選擇保險商品，然而因保險商店之商品選擇程序並不透明，引起客戶對其中立性之質疑，並質疑保險商店選擇商品時是否以佣金高低而非客戶需求為優先考量，因而增加消費者在保險購買過程的不信任感。

### 2. 新法對於保險商店及招攬之規範

為解決上開爭議，FSA 自 2013 年起研議修正保險業法（Insurance Business Act），並自 2016 年 5 月起施行，修正重點為課予保險業瞭解消費者意向及提供消費者資訊之責任，在瞭解消費者意向部分，修正後之保險業法要求保險業應建立瞭解消費者需求及依其需求提供保險投保建議之程序；在提供消費者資訊部分，要求保險業須提供資訊使消費者充分瞭解保險商品之內容，包括理賠條款、保險期間及保險金額等，並應提供消費者需特別注意之資訊，包括告知義務、保障範圍、保單解約權等，及其他參考資訊，如保險契約之主要附加服務。

另保險商店對於保險招攬應建立適當的管理程序，除應受合作保險公司之管理外，保險商店應依其營運規模及特性建立保險招攬之管理程序，包括建立內部控制制度（招攬政策、客訴處理等）及查核機制。此外，針對大型保險代理人（標準：合作之保險公司逾 15 家、佣金總額逾 10 億日圓），FSA 要求大型保險商店須每年提交營業報告、準備會計文件及每月報告從各保險公司收取之佣金收入。

### 3. 修正後保險業法對於保險商店之特別規範：

- (1) 須明確說明保險商店為保險代理人
- (2) 須明確說明所有保險商店代理之保險商品
- (3) 推介保險商品時，以消費者容易瞭解之方式說明推介原因

(4) 適當執行招攬及銷售程序，並留存紀錄

4. FSA 對於保險商店佣金導向招攬實務之查核

查核案例：當同一保險商店不同分店對於同一保險公司商品之銷售比率有差異時，如 A 分店之銷售比率為 17%、B 分店為 25%、C 分店為 10%，FSA 將要求保險商店說明差異原因，依保險商店之回覆說明，A 分店客戶因持有較多舊保險商品，該保險商店認為轉換為新商品對於客戶較有利，而 C 分店因現存保單較少，未積極推薦新商品，因而造成銷售比率之差異，FSA 則會進一步要求保險商店應進行內部查核程序，以瞭解保險商店是否有佣金導向之招攬業務。

(三) 保險商店未來發展趨勢：

1. 日本以保險業務員為銷售通路之主要壽險公司紛紛設立保險商店，如日本生命保險公司設立日生保險廣場（Nissay Life Plaza；98 家分店）、第一生命保險公司設立第一保險商店（Dai-ichi Hoken Shop；74 家分店）等，其發展保險商店之原因為拓展傳統保險業務員無法接觸之客群、轉變保險商品複雜且難以接觸之形象、招攬偏好自己選擇及保費便宜商品之客群。
2. 另日本壽險公司積極發展保險商店通路，以日本生命保險公司為例，該公司於 2015 年 6 月以 10 億日圓併購 Life Salon（營業額 2.37 億日圓、有 50 家分店之保險商店），併購目的之一在於累積保險商店之行銷技術經驗，預計未來 10 年內擴展至 100 家分店，並規劃與電信業者（NTT Docomo）合作，於電信業門市發展保險代理人業務，銷售各保險公司商品（非僅銷售日本生命保險商品），預計將於 2016 年第 2 季開業，並規劃發展新保險商品及保險相關服務。

### 三、 協會保險 (Association Business of Gibraltar Life)

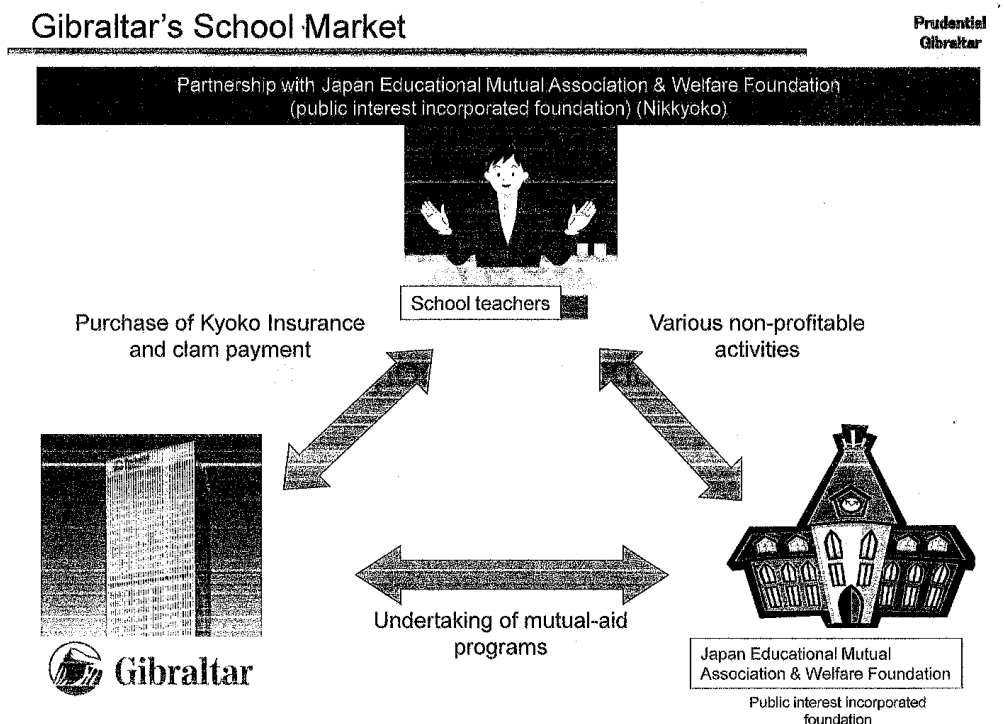
#### (一) 何謂協會保險

針對顧客需求設計市場區隔性商品，包括學校市場、自衛隊(Self-Defense Force, SDF) 市場等及社區市場，並針對不同市場訂定行銷策略。

#### (二) 教師協會保險

1. 以學校市場為例，Gibraltar 保險公司與日本教育協會及福利基金會 (公益財團法人日本教育會公務員弘濟會) 合作，提供專為教師設計的保險 (Kyoko insurance, 以下簡稱教師保險)。
2. 日本教育會公務員弘濟會於 1952 年成立，為一公益基金會，除各項教育促進計畫 (學術研究支援、教育文化活動) 外，亦提供教師福利及互助計畫，其中互助計畫即與 Gibraltar 合作提供專為教師設計的保險商品。其合作模式為該基金會對教師提供各項非營利性活動、與 Gibraltar 合作進行互助計畫，教師向 Gibraltar 購買保險，保險所得紅利則作為基金會之活動基金。

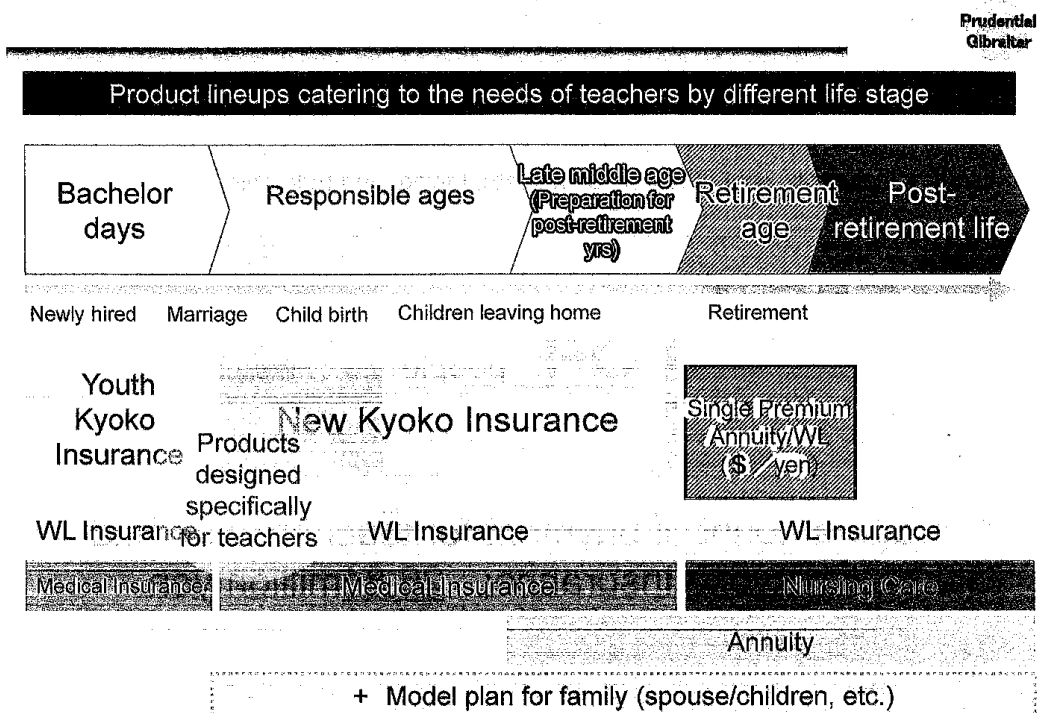
#### ※ Gibraltar 與日本教育協會及福利基金會合作模式圖



3. 教師保險主要提供死亡保障，其對象為公立學校之教師。教師保險特性如下：

(1) 定期險：針對教師不同年齡階段設計不同保險，包括醫療保險、人壽保險、長期照護保險及年金險等。

※教師保險—針對不同年齡設計之保險



(2) 團體保險

(3) 單一費率（不論性別、年齡）

4. 與日本教育會公務員弘濟會合作之優勢

(1) 為全國性協會，在日本 47 縣市設有分支機構。

(2) 主要由公立學校正式教師組成，對於教師有重要影響力（約有 300 位學校校長為該協會顧問）。

(3) 日本公立學校教師約 95 萬人，其中已購買教師保險約 45 萬人（占 45.2%），如加計退休教師，保戶約 53 萬人，即約有半數教師購買教師保險。

(4) 截至 2015 年 3 月止，學校市場占 Gibraltar 有效保單保險金額之 33.8%；占新契約保險金額之 31.6%，約占該公司 1/3 之業務，為該公司最重要的市場。

(5) 透過教師保險之推廣，增進教師福利，並擴展教育計畫。

(三) 自衛隊 (Self-Defense Force, SDF) 市場

Gibraltar 與國防部互助協會合作，自 SDF 職員薪資提撥部分作為保費，由國防部互助協會向 Gibraltar 投保團體壽險。

Gibraltar 占 SDF 市場占有有效保單比率為 32.6%，占新契約比率為 27.8%

#### 四、網路 (Future of Life Insurance – Lifenet’s Challenge)

##### (一) 壽險業之重大變遷

###### 1. 少子化及高齡化的衝擊

因出生率下降及高齡人口增加，日本 65 歲以上老年人口占總人口的比例，2015 年為 20.1%，預計 2050 年將達 40%。因應少子化及高齡化的衝擊，壽險業採取之措施包括多樣化經營、發展海外業務及轉變營業模式，發展銀行保險及網路保險業務。

###### 2. 消費者需求轉變

相較於保險公司提供的諮詢服務，消費者更重視保險商品的簡單化、可負擔性及業務經營的透明性，並尋求容易理解、保費低廉及簡單的保險商品。

###### 3. 保險業發展趨勢

保險公司充分揭露保險契約條款、保費等資訊，並提供消費者選擇權，由消費者比較後自行決定。21 世紀之人壽保險，保險商品及業務特性為可負擔的保費、儲蓄性商品之吸引力降低、主要商品從死亡保險轉變為失能保險、著重於長期照護保險（養老保險）。

##### (二) Lifenet 保險公司 (Lifenet insurance company) 之創立

###### 1. 創業目標—降低消費者之保費負擔

過去 20 年日本家庭平均收入減少 20.4%，相較於子女已獨立的中年階段，肩負養育子女重任的 20~30 歲年齡層更貧窮，Lifenet 透過重新檢視保單，實現保費減半之目標。

###### 2. 經營策略

(1) 有效利用日本「Safety Net」政策：一般存款享有最高 1,000 萬日圓之賠付保證；保費不退還型的壽險商品則享有近 100% 之保證。

(2) 將客戶看不見的風險「最小化」：Lifenet 三個主要產品都是



保費不退還型保險，包括定期壽險、終身醫療險、長期失能保險。另該公司主要投資信用評等較高的日圓債券，如國債等。

- (3) 充足的資本及適足的清償能力：該公司資本額為 105 億日圓，截至 2015 年 3 月底，該公司資本適足率達 2244.7%（超過 200%即被視為健全的壽險公司）。
- (4) 簡化理賠流程並提供迅速理賠：自 2008 年 5 月 8 日成立至 2015 年 3 月底，已理賠 13,754 件，2014 年平均理賠處理天數為 2.69 天。另提供線上理賠申請服務，保戶可透過智慧型手機提交理賠申請表，此為業界首創，申請醫療保險理賠僅需於線上提供診斷書影本，而不需提出正本。
- (5) 低廉的保費：以 30 歲男性為例，10 年期壽險（保額 100 萬日圓）每月保費 1,230 日圓、終身健康保險（住院日額 5,000 日圓；手術給付為住院日額 10 倍；每次住院最高給付 60 天）每月保費 1,470 日圓、長期失能保險（每月給付 10 萬日圓）每月保費 1,946 日圓。

### (三) Life Net 生命之經營方針

#### 1. 壽險簡單化

- (1) 提供簡單且易於理解的商品，無複雜的保單條款。
- (2) 為了讓消費者可以通過自主性的判斷購買需要的產品，於網站上公開所有相關資訊。客戶需要進一步諮詢時亦可向客服中心諮詢。
- (3) 透過清楚明確及易於理解的保險契約條款，使保險商品成為有形的商品。

#### 2. 保費低廉化

- (1) 消費者支出之保費不應超過其需要的範圍，且將持續創新以發展及維持具有價格競爭性的商品。

(2) 該公司保險商品之保費雖然低廉，但不因此而犧牲商品及服務品質。

(3) 希望減輕客戶的保費支出，讓客戶將多餘的財富用於享受人生。

### 3. 購買壽險更簡單方便

(1) 該公司壽險產品可以一周 7 天每天 24 小時透過網路申請加入。

(2) 投保文件僅需簽名，所有在法令上必要的資料都會郵寄給客戶，由客戶確認內容無誤後簽名寄回，不需有其他確認客戶身分的正式文件。

(3) 代理申請理賠制度，取得保戶授權之第三人得代理保戶提出理賠申請。

## 五、 保險代理人 (Strategy and Policy of Independent Agency Channel)

### (一) 發展 MR (Market Representative) 制度

Gibraltar 保險公司針對保險代理人通路之核心策略為發展 MR 制度。為保障消費者之權益，保險業應執行適當之招攬程序，為確保獨立保險代理人執行適當之招攬程序，保險代理人及其業務員須具有高度道德及專業銷售知識，因此具有高度專業能力之 MR 制度是必要的。

### (二) 保險代理人之銷售模式

保險代理人與多家保險公司簽約銷售人身保險，日本保險代理人包括大型專業保險代理人公司、會計事務所、保險商店等，保險公司中負責管理保險代理人銷售行為者即為 MR，MR 主要職責為保險代理人及其業務員提供諮詢、訓練及各種支援，MR 工作如下：

1. 提供銷售諮詢：包括銷售資訊、建議業務模式等。
2. 提供教育訓練與指導：包括實務訓練(如商品、管理、銷售等)、技巧提升訓練(如人際溝通技巧)及法令遵循訓練。
3. 提供各種支援：支援新業務之銷售及保險契約之保全。

### (三) 保險代理人產業現狀

#### 1. 保險業法之修正

(1) 招攬銷售面：應瞭解消費者之需求及提供商品比較資訊，包括下列各項：

- I. 在建議特定保險商品前，應先瞭解消費者之需求。
- II. 應依據消費者需求推薦商品並向消費者說明相關商品與其需求之對應性。
- III. 在相類似的商品中選擇特定商品時，應向消費者說明相類似商品之概況及選擇特定商品之原因。

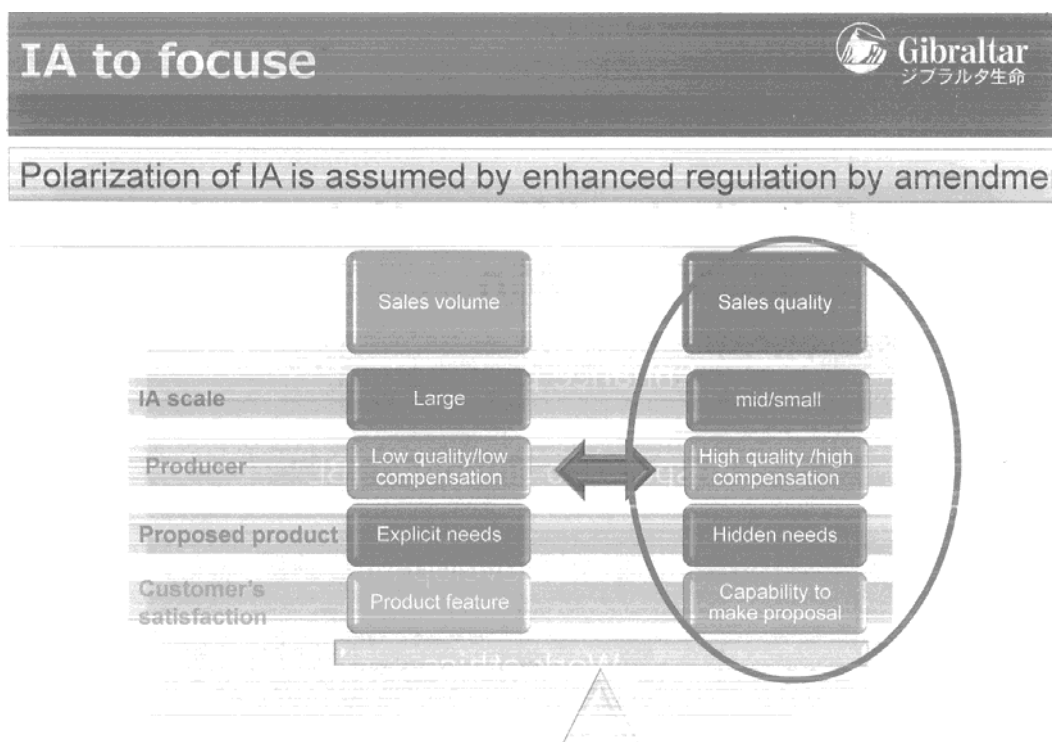
IV. 從招攬至訂定契約之過程中均應確認已瞭解消費者之需求，在簽訂保險契約前須再確認消費者之意向。

(2) 管理面：包括瞭解客戶需求、提供商品重要資訊、委外控管、防範保險詐欺、提交會計文件及營運報告等管理程序。

## 2. 保險業法修正對於保險代理人之影響

增加保險代理人之業務負擔、集中於銷售客戶明確需求之商品、低保費收入造成低利潤，使保險代理人產業呈現兩極化，其中一種為業務規模大之保險代理人，其特點為重視業務量、業務員素質及佣金收入低、針對客戶明確需求建議保險商品；另一種則為中小型保險代理人，其特點為重視業務品質、業務員素質及佣金收入高、挖掘客戶潛在需求，並有能力為客戶規劃保險商品組合。Gibraltar 選擇與後者合作，以尋求較高利潤。

※保險代理人產業兩極化圖示



### 3. 保險代理人產業環境之轉變

- (1) 競爭區塊之轉變：儲蓄險、醫療險及躉繳型保險商品之競爭日益激烈，死亡保障保險之競爭減緩，戰後嬰兒潮之子女世代（1971~1974 年出生，現為 40 歲中期）之終身壽險及退休保障市場擴張。
- (2) 面臨較晚進入市場之大型保險代理人之競爭：包括商品及佣金之競爭。
- (3) 業務員銷售環境之改變：因應瞭解客戶需求之規範，有利於能挖掘客戶潛在需求之高素質業務員提高銷售業績。
- (4) 保險代理人管理成本增加：汰弱留強之結果，可能導致保險代理人產業之消退及兩極化。

#### (四) Gibraltar 策略及政策

##### 1. 差異化策略—提供其他保險公司無法提供之服務

- (1) 積極雇用新 MR：每月雇用 5~6 個新 MR，且不雇用有其他保險公司任職經驗的 MR。
- (2) MR 訓練制度：訓練期間約 4 個月，較其他保險公司訓練期間長。
- (3) 市場區隔：不同於其他保險公司多銷售同質性高的商品，Gibraltar 不加入商品競爭，著重發展外幣收付人身保險（foreign-currency denominated life insurance product）及長期照護保險（Long-term care insurance）。
- (4) 發展高品質的保險代理人網絡：為保險代理人提供專業訓練及資訊，並與保險代理人之業務員建立良好的互動關係。
- (5) 死亡保障之承諾：發掘客戶的潛在需求，並對客戶提供死亡保障之承諾。

##### 2. 因應保險業法修正之策略

- (1) 基於客戶需求之銷售（Need-based sales）：為使保險代理人

業務員完成基於客戶需求之高品質銷售，建議保險代理人業務員執行諮詢流程，以詳細瞭解客戶的潛在需求。

- (2) 銷售效率化：藉由瞭解客戶需求，保險代理人業務員可減少推薦客戶的商品數量，並引導客戶購買死亡保障及退休保險商品，可使保險代理人業務員獲得較高的年化保費收入，並改善銷售效率。
- (3) 強化客戶滿意度：客戶可感受保險保障之必要性，並提升客戶滿意度，保險代理人業務員與客戶之關係將得以強化。

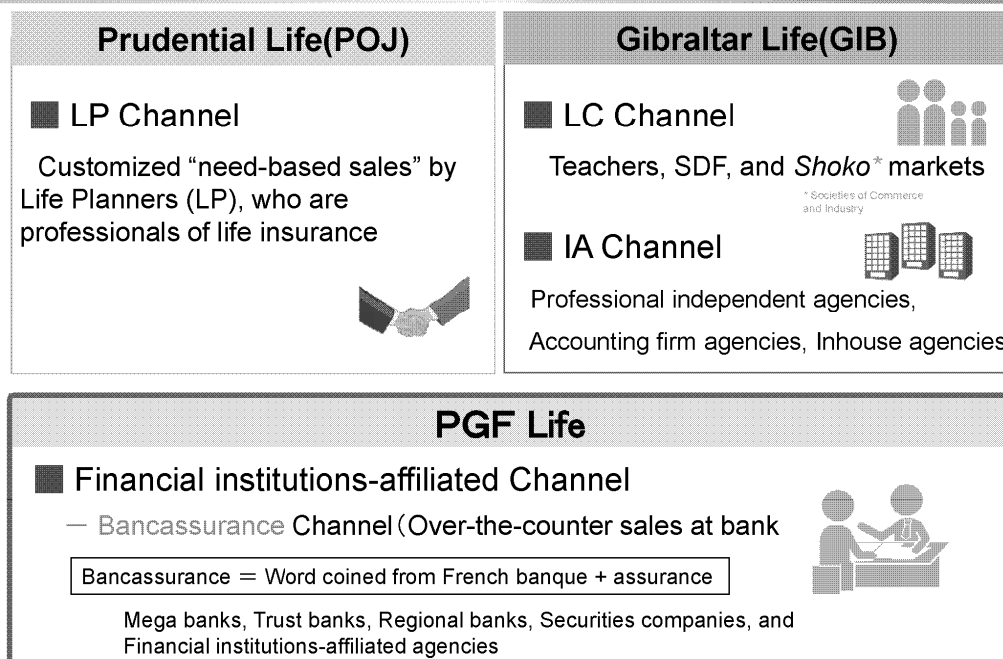
### 3. 2016 年發展政策

- (1) 強化與保險代理人之合作關係：選擇素質高的保險代理人業務員，並與其建立合作關係。
- (2) 因應保險業法之修正，對於保險代理人銷售程序提供指引，以強化客戶之信任。
- (3) 雇用並發展 MR 制度，對 MR 提供初期訓練，發展 MR 之專業能力。
- (4) 對 MR 進行基於工作倫理之法令遵循訓練。

## 六、 銀行保險（Sales Strategy of PGF Life）

※日本保德信集團之分工

### Japan's life insurance business operated by Prudential Group



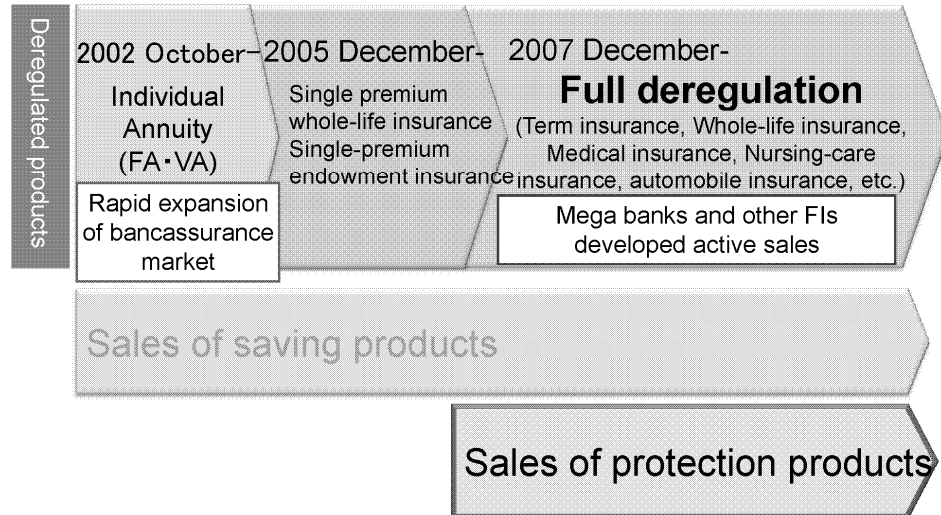
#### (一) 銀行保險之發展—儲蓄型商品轉變為保障型商品

1. 2014 年日本銀行保險市場，保障型商品占 80%，Prudential Gibraltar Financial Life Insurance Company（以下簡稱 PGF）銷售保障型商品占 65%。銀行主要銷售儲蓄型商品之原因為銀行行員較熟悉銷售無連結保障功能之儲蓄型商品，且銷售保障型商品要求健康狀況評估程序，對銀行行員較為困難。PGF 為銀行提供諮詢服務，有助於銀行銷售保障型商品。
2. 儲蓄型商品特色：與投資信託及其他理財商品高度相關，且較易於銷售，銷售業績受價格競爭影響。保障型商品特色：包含瞭解客戶需求及體檢等其他程序，且對銀行行員而言，單獨銷售保障型商品較為困難；要求保險公司高度銷售支援及專業知識。PGF 透過具有高技巧之業務員提供強力支援，並藉由促進以需求為基礎之銷售提高銷售額。

※銀行銷售保險商品類型及自由化趨勢

## Transition of deregulation in bancassurance in Japan

### Major insurance products saleable at banks & deregulation



### (二) 銀行保險市場

1. 目標客戶：日本家庭資產約有 85% 集中於超過 50 歲且有高額銀行存款之族群，該族群即為銀行之主要客群，該類客戶除儲蓄及投資需求外，更重視退休及遺產規劃需求。
2. 外在環境：日本遺產稅法自 2015 年 1 月起修正，基本免稅額減少，致應稅遺產增加，應課予遺產稅之人數亦隨之增加（修正前應稅人數約 6.3 百萬個家庭，修正後增加為 12.2 百萬個家庭），因此僅有少額儲蓄之家庭將難以支付遺產稅。另遺產稅法之修正亦提高遺產稅率，並減少贈與稅率，故有錢人普遍藉由生前贈與及其他方法以減少資產，並保全應課稅之資產。

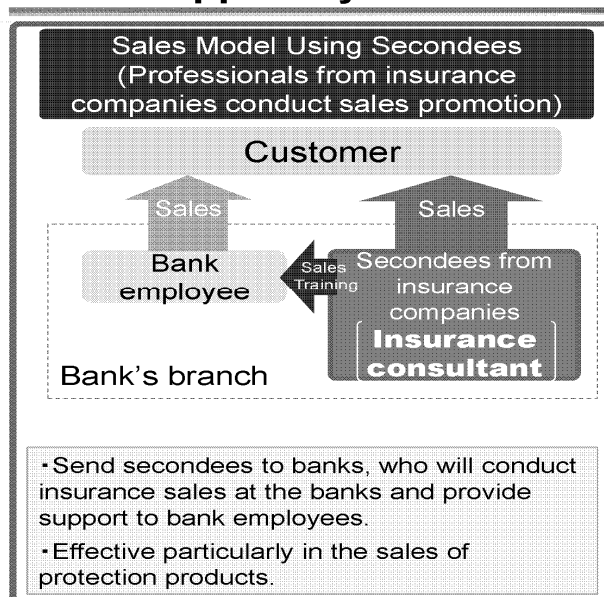
### (三) PGF 行銷策略

1. 透過與銀行合作，利用人身保險發展遺產規劃
  - (1) PGF 利用人身保險為高齡、富有之族群進行遺產規劃，並發展具節稅效果之商品，透過生前購買人身保險商品節稅，並藉此開拓下一世代客戶。



- (2) PGF 目前主力商品為美元計價終身壽險 (US Dollar-denominated WL insurance)，其商品特色以美元計價，保險公司給付之死亡保險金超過所繳保費，可有效保全資產，以保全被保險人之資產成為遺產而應繳遺產稅。
- (3) PGF 銷售方法：對銀行分行不同職階之行員提供銷售訓練，如對銀行櫃員之訓練重點為銷售技巧及程序，對銀行理財人員之訓練重點為銷售方法，包括確認客戶對保障型商品或遺產規劃之需求等。
- (4) PGF 除提供訓練及諮詢服務，並為銀行之高資產客戶舉辦遺產規劃研討會，主題包括利用生前贈與及資產保全計畫之需求、利用人身保險作為資產保全方法等，以促成高資產客戶訂定保險契約。
- (5) PGF 針對儲蓄型商品，對銀行提供銷售訓練等外部支援，針對保障型商品亦指派保險顧問 (Insurance Consultant) 參與銷售，即除銀行行員外，保險公司指派之保險顧問作為 Secondee，在銀行參與保險之銷售，並對銀行行員提供支援。

### Sales support by PGF Life



## 2. 利用 Prudential Life Insurance Company (以下簡稱 POJ) 人力資源

- (1) 徵募 POJ 壽險顧問至 PGF 再教育後，指派至銀行作為保險顧問，Secondee 之短期任務為自行銷售保險，中期任務則為訓練銀行行員，使其可獨立銷售保險。
- (2) 成效：因 PGF 執行 Secondee 制度訓練銀行行員，使銀行行員保險銷售額快速成長，於 6 年期間年化保費成長近 7 倍（從 52 億日圓成長至 350 億日圓），且銀行行員銷售額占總銷售額從 20% 成長至 80%。

### (四) 銀行保險業務未來發展

預計日本 2025 年 65 歲以上人口將達總人口之 30%，在高齡化社會，PGF 將持續發展新的保障型商品，如長期照護保險，並致力於發展及改革銀行保險市場，從投資（儲蓄型商品）轉變為保險（保障型商品）。

## 參、心得與建議

### 一、心得

日本人壽保險行銷通路除保險公司業務員之傳統通路外，尚有保險商店、網路、保險代理人、銀行保險等，發展多元化行銷通路。而國內保險業亦有保險公司所屬業務員、電話行銷、銀行等銷售通路，依中華民國人壽保險商業同業公會統計資料，104 年度銀行經代保代通路之初年度保費收入占率（55.88%）高於壽險公司自身行銷體系通路（38.63%）<sup>1</sup>。

依據日本壽險市場發展趨勢及國內壽險市場現況，未來非傳統通路將持續發展，而日本人壽保險之行銷通路可作為國內保險業發展相關通路之參考，例如保險商店型態，當客戶有購買保險需求時，由客戶自主來店尋求保險諮詢服務，將可拓展傳統保險業務員所無法接觸之客群。此外，日本及台灣均面臨高齡化、少子化之衝擊，影響人壽保險商品開發及行銷方式，日本保險公司之行銷通路及銷售商品策略亦可作為國內保險業之借鏡。

### 二、建議事項

隨著保險行銷通路之發展，日本各行銷通路因招攬及銷售程序之問題而衍生金融消費爭議，因此日本金融廳自 2013 年起研議修正保險業法（Insurance Business Act），並自 2016 年 5 月起施行，修正重點為要求保險業招攬時應建立及執行瞭解客戶及保險商品適合度政策，及應揭露保險商品之重要內容等，並針對保險商店、保險代理人等通路訂定特別規範。

---

<sup>1</sup>依壽險公會統計資料，104 年度初年度保費收入新臺幣(以下同)1,022,956 百萬元中，壽險公司本身行銷體系 395,193 百萬元占 38.63%；銀行經代保代通路 571,595 百萬元占 55.88%；傳統保險經紀人、保險代理人僅 56,168 百萬元占 5.49%。

我國「金融消費者保護法」、「保險業招攬及核保理賠辦法」等法規亦定有相關規範，惟保險行銷通路日趨多元化及複雜化，爰建議保險業者應依各行銷通路之特性及發展情形，訂定相關內部控制及管理程序，並落實對各行銷通路之管理；監理機關亦應適時檢討修正相關法令，訂定符合時宜之規範，強化保險行銷通路之管理，並保護消費者權益。