

出國報告（出國類別：其他）

參加2022年日本公益財團法人國際保險
振興會「個人人壽保險之數位轉型」
線上研修班之視訊報告

服務機關：臺銀人壽保險股份有限公司

姓名職稱：林熾琦高級辦事員

派赴國家：臺灣，中華民國

出國期間：民國 111 年 9 月 7 日至 9 月 9 日

報告日期：民國 111 年 11 月 17 日

摘要

近年來全球受新冠肺炎疫情之影響，人與人面對面接觸越來越困難，保險業務推動也面臨前所未見的挑戰，各保險公司無不檢視固有作業模式及思維，調整工作流程並積極推動數位轉型，以跟上數位金融之潮流。

日本公益財團法人國際保險振興會於 2022 年 9 月 7 日至 2022 年 9 月 9 日以視訊會議方式舉辦「個人人壽保險之數位轉型」之研討會，探討數位金融潮流及新冠肺炎疫情影響等環境變遷下，日本人壽保險業面臨的挑戰及相關新興議題，另分享該產業在此浪潮下，如何從商品設計面、銷售支援面及保戶服務面透過大數據分析、虛擬互動平台建置、機器人過程自動化等技術加速推動數位轉型，以期提高各項業務之行政效率並提供保戶高質量的服務品質。

目 次

壹、 目的及前言	4
貳、 研討會議過程及課程概述	5
參、 研討會重點內容摘要	6
一、 日本人壽保險產業數位化外在環境及挑戰	6
二、 日本人壽保險業數位轉型現況	10
肆、 心得與建議	17

壹、目的及前言

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, 以下簡稱 FALIA)過去數十年來持續關注全球保險業務發展及產業新興議題，每年就多面向主題邀請亞洲各國之保險公司成員分享經驗，近年來之研討會多聚焦於風險管理、高齡化社會議題及商品暨銷售策略等主題。

本次因應數位金融之發展及新冠肺炎疫情，FALIA 以「個人人壽保險之數位轉型」為主軸，邀請日本第一生命保險集團之講師介紹該集團數位轉型之過程及現況，參與的學員共計 31 名，分別來自台灣、孟加拉、菲律賓、馬來西亞、巴基斯坦、烏茲別克、越南、泰國、斯里蘭卡及土耳其等國，從業背景涵蓋商品研發、資訊、數位金融規劃及業務推展等，除講師授課外，亦透過小組討論及經驗分享交流方式由與會人員分享所屬公司對數位轉型之現況及展望。

貳、研討會議過程及課程概述

本次研討會於 2022 年 9 月 7 日至 2022 年 9 月 9 日為期三天，研討會課程如下：

日期	研討會課程
9 月 7 日	<ul style="list-style-type: none">➤ 開幕式 Opening Address➤ 日本社會環境變遷及客戶體驗設計策略 Changes in Social Environment and CX Design Strategy➤ 日本第一生命保險集團數位轉型策略 DX and Innovation Strategy of Dai-ichi Life Group➤ 小組討論 Group Discussion
9 月 8 日	<ul style="list-style-type: none">➤ 銀行通路數位轉型商品架構發展策略 DX in Product Development and Bancassurance Strategy➤ 經代通路數位轉型商品架構發展策略 DX in Product Development and Strategy for Independent Agents➤ 小組討論 Group Discussion
9 月 9 日	<ul style="list-style-type: none">➤ 人壽保險公司之保單服務數位轉型 Policy Service and DX in a Life Insurance Company➤ 經驗分享交流 Exchange of Opinions➤ 結業式 Closing Address

參、研討會重點內容摘要

一、日本人壽保險產業數位化外在環境及挑戰

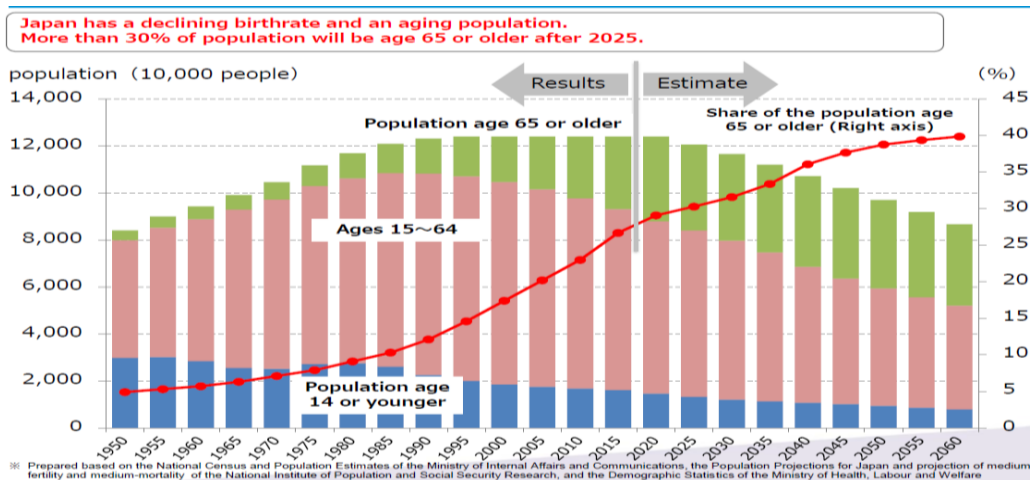
近年來數位金融為全球所重視之議題，保險業亦是如此，越來越多的保險公司著手將其業務主軸轉移到數位環境中，從商品搜尋到保險理賠，消費者追求更清楚明瞭之資訊及更快更優質的服務，加速保險業者推動數位化的腳步，隨著人工智慧及大數據技術日趨成熟、早期發現/預防疾病之醫療保險推出，未來保險業趨勢也逐漸明朗。

日本第一生命保險集團也觀察到此種現象，為了回應近年來保險業之趨勢與變化，於2017年成立專責部門，後續又於2018年至2021年間陸續於成立創新實驗室及資料管理中心、創新策略部及數據分析中心，積極透過資訊系統之開發及大數據分析運用改革其業務模式，並將此種創造人壽保險業務獨有之創新變革稱為InsTech，影響日本人壽保險業外在環境可區分為下列幾種情況：

(一) 人口結構及個人資產配置模式改變

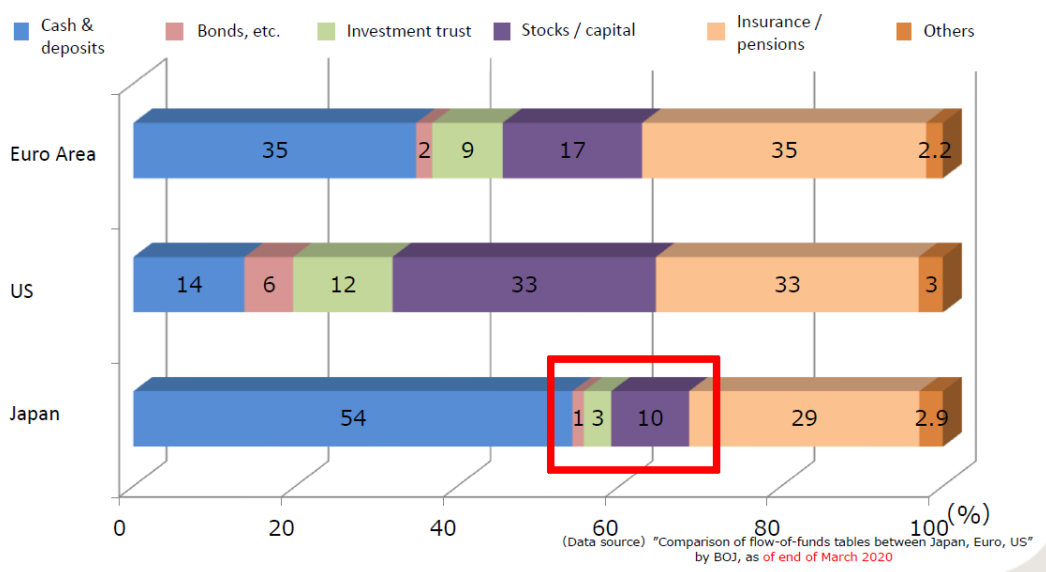
日本是全球人口老化速度最快的國家之一，低生育率及平均壽命增加造就全國幾乎三分之一人口年齡在65歲以上，依據圖一人口結構分布資料顯示15歲至64歲之勞動人口比例將下降，65歲以上之人口持續攀升，在2025年時，65歲以上之老年人口超過30%，保險需求應逐漸提升，然而，依圖二個人資產配置圖顯示，日本民眾將高達54%之資金配置於存款，僅有29%之資金配置於保險商品，另17%之資金配置股票、債券、基金或其他衍生性金融商品，其將資金配置於存款之比例高出歐美各國許多，顯見日本人民就投資理財相對保守，如何透過保險產業數位化開發更多潛在客戶成為數位化之議題之一。

【圖一】日本人口結構圖



註：資料來源為FALIA

【圖二】個人資產配置圖



註：資料來源為FALIA

(二) 資訊技術進步

隨著資訊技術的日新月異，透過人工智慧實現行政流程之自動化，力求加快系統開發速度並提供高效率且有品質之服務已成為各保險公司努力的方向，此外，因全球新冠肺炎疫情與消費者面對面的機會大幅下降，意味著網路上潛在客層增加，透過網頁或行動裝置與消費者互動後，將取得之資訊透過大

數據分析轉換成有價值的且可運用之內容，活用數據將可將可鎖定目標客戶群，並透過網頁互動式體驗創造雙向溝通之機會，提升業務推展之成功率並提供更有質量之保險服務。

(三) 醫療科技變革

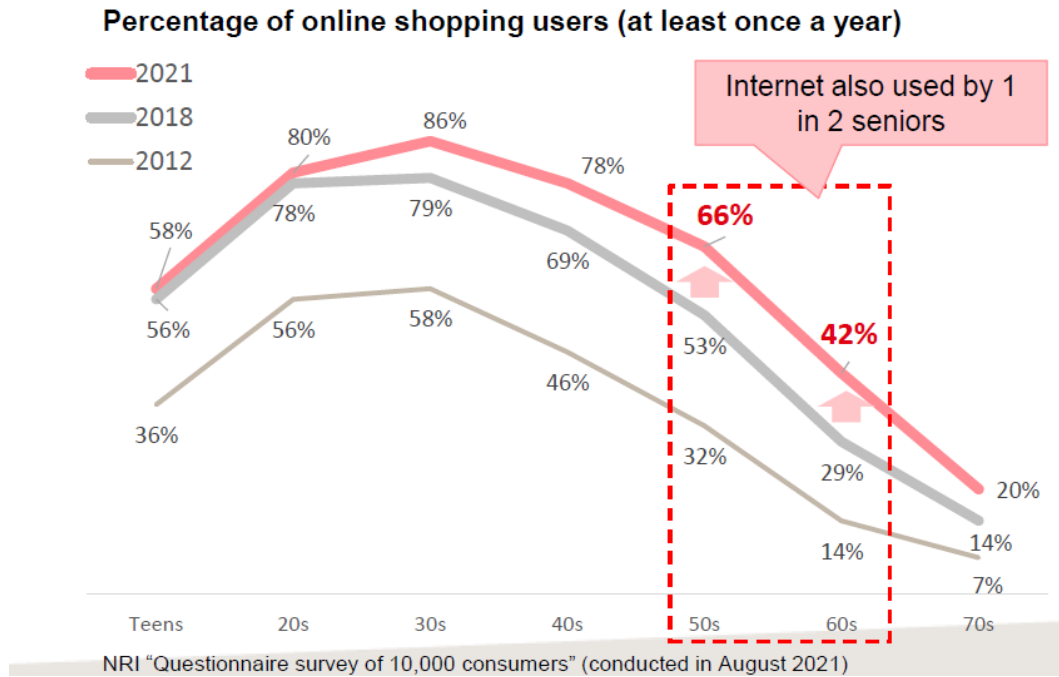
基因檢測技術的進步已逐漸影響保險商品設計之型態，透過基因檢測所得之結果，將個別消費者之疾病或癌症風險予以分割，藉以瞄準商品目標客群並提供消費者所需之保障內容。

有別於以往防癌保險大多給付一次性的罹患癌症保險金或是因癌症住院及治療所需之住院醫療或化療相關費用，為使保險商品跟上醫療技術之腳步，部份保險公司將基因檢測納入防癌保險之實物給付項目，透過罹癌基因檢測找出罹癌保戶之癌症基因突變，以協助醫療團隊精準的選擇適合保戶之藥物與治療方式，提升治療之有效性及效率性。

(四) 消費者行為變化

科技的進步創新及新冠肺炎疫情改變消費者的價值觀及並加速其行為模式改變，消費者轉向自數位媒體收集資訊，透過網路購買商品的比例大幅提升，依圖三日本NRI市場調查顯示，自2012年至2021年至今，40歲至50歲年齡層之消費者透過網路購物之比例自46%提升至78%，50歲至60歲年齡層之消費者透過網路購物之比例更自32%提升至66%，60歲至70歲年齡層之消費者透過網路購物之比例更自14%提升至42%，成長率高達3倍，值得注意的是，50歲至70歲之消費者平均網路購物之比例為54%，亦即每二位消費者即有一位會透過網路購買商品，對超高齡化社會的日本而言，如何透過虛擬平台拓展業務，更顯得重要。此外，依該公司消費資料收集來源之市場調查顯示，消費者透過網路、部落格、電視廣告或參考網路平台上最暢銷商品來決定購買商品之比例也大幅提升，因此如何在虛擬平台上創造閱覽流量、提供消費者感興趣的商品資訊及良好的數位互動體驗成為各產業在推動數位轉型上重要的議題。

【圖三】網路購物人數比例



註：資料來源為FALIA

【圖四】消費者資料收集來源

Sources of information used when purchasing products and services
(In order of usage rate in 2021)

	2012	2018	2021
Showcases/displays in stores	48%	52%	50%
Review sites/blogs	21%	34%	42%
TV commercials	49%	44%	39%
Best-selling products in online marketplaces	19%	30%	36%
Insert flyers	38%	34%	29%
Opinions of sales staff, etc.	29%	28%	27%
Advertising on radio, newspapers, etc.	42%	30%	25%
Trusted, familiar people	20%	22%	23%
Catalogs/Company websites	22%	21%	23%
Newspaper articles	29%	20%	16%

NRI "Questionnaire survey of 10,000 consumers" (conducted in August 2021)

註：資料來源為FALIA

二、日本人壽保險業數位轉型現況

保險業數位轉型不僅止於消費者於虛擬平台向保險公司購買保險商品，因應數位轉型對通路銷售之支援亦為保險公司重要的課題，不論對傳統保經代通路或銀行通路而言，各通路皆同時銷售多家保險公司的同類型商品，競爭非常激烈，如何吸引通路銷售自家之產品，成敗取決於產品內容特性、服務便利時效性及佣金水準等等；日本人壽保險公司從商品設計、銷售支援到保單服務皆調整傳統之作業模式以利推動數位轉型，說明如下：

(一) 商品設計面

1. 推出以健康年齡取代保險年齡新型態商品

傳統人壽保險或健康保險之商品大多以「保險年齡」做為計價基礎並輔以健康狀況決定加費幅度，為了與傳統商品區隔並將健康狀況實際反映於個別被保險人之保險費支出，日本第一生命保險集團針對商品架構及給付項目較為單純之商品(例如：住院一次性給付之保險商品)改以「健康年齡」計價，該商品於被保險人因癌症、心血管疾病住院一天以上或因糖尿病、高血壓、肝腎疾病住院五日以上將支付住院一次性給付保險金。

如圖五所示，被保險人得於該集團之網頁輸入近期之健康檢查基本數據(例如：身高、體重、血壓、血脂、肝功能及血糖)由系統經由資料庫的運算規則，計算該被保險人之「健康年齡」並以此為投保之計價基礎，透過此種計價方式可吸引優體消費者投保，同時針對「健康年齡」高於實際「保險年齡」體況較不佳之保戶反映於保險費之計價。

保險公司於保戶投保時及每三年續保時重新計算健康年齡，該健康年齡下限為十八歲，上限為保險年齡加五歲，如被保險人於續保時未能重新提供健康數值，保費將改以健康年齡上限計算，透過此種健康年齡滾動式調整之方式，可使被保險人更加留意其身體狀況追求更年輕之健康年齡，亦能控管實際高風險客群，使保險公司對於商品之死亡率及罹病率風險能進行更精確之評估。

【圖五】健康年齡計算及各年齡層數據平均值

Check your Health age!

- We express people's health conditions through their "health age."
- "Health Age" is calculates based on the actual age and the data on physical examinations at Date of renewal

http://neofirst.co.jp/sim/health.html

Input your age 年齢 性別 性別

Physical constitution (BMI)

Blood pressure (max)

Blood pressure (min)

Uric protein

HDL cholesterol

Neutral fat

GOT (AST)

γ-GTP (γ-GT)

HbA1c (NGSP)

計算する

Check your Health age!

Your Health age is **41** years old
(Health age- Real age = 9)

「健康年齢」は、今後の生活習慣次第で変えられます!

健康診断結果の平均値

性別	実年齢	体格 (BMI)	血圧		血液検査					
			最高 (収縮期) (mmHg)	最低 (拡張期) (mmHg)	血中脂質		肝機能		血糖値	
					HDLコレステロール (mg/dl)	中性脂肪 (mg/dl)	GOT (U/l)	γ-GTP (U/l)	HbA1c (%)	空腹時血糖 (mg/dl)
男性	20~29歳	22.1	116.8	74.1	59.6	99.0	22.2	26.7	5.3	91.2
	30~39歳	23.9	120.9	79.6	55.6	182.3	24.5	41.3	5.3	90.3
	40~49歳	24.2	126.0	84.3	57.8	165.5	26.3	54.0	5.6	94.5
	50~59歳	24.1	134.1	86.8	59.4	177.4	26.3	56.9	5.9	100.3
	60~69歳	24.0	138.8	85.1	59.5	169.8	27.3	57.2	6.1	112.6
女性	20~29歳	21.0	109.5	69.1	68.1	84.3	18.4	16.3	5.4	91.8
	30~39歳	21.3	110.2	70.4	68.3	99.5	18.1	16.8	5.4	89.8
	40~49歳	22.2	116.5	74.9	69.7	105.9	19.9	23.8	5.5	95.6
	50~59歳	22.3	126.9	80.6	74.0	125.9	24.9	37.5	5.7	94.6
	60~69歳	22.9	132.2	80.2	66.5	148.6	25.0	27.2	5.9	102.6

※厚生労働省「平成30年国民健康・栄養調査 第2部身体状況調査の結果」

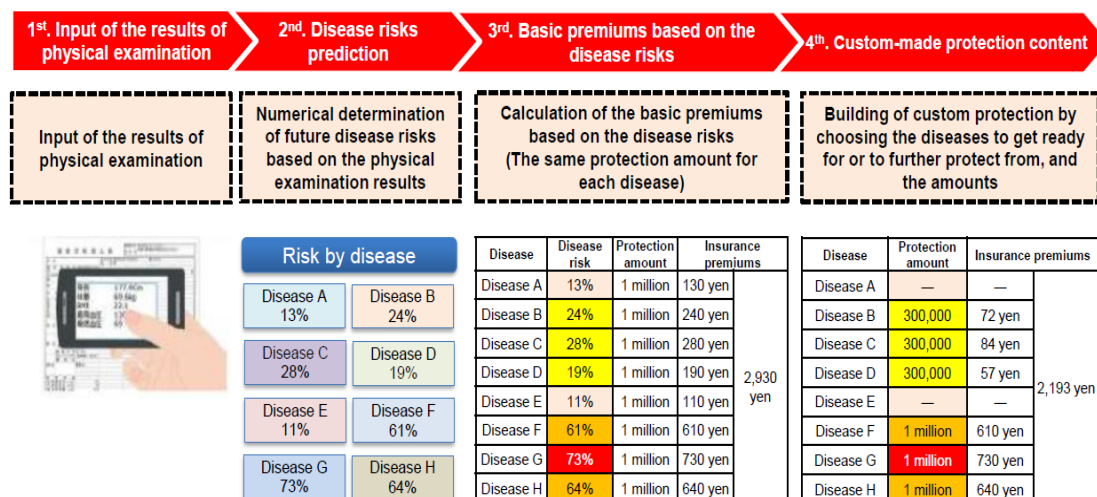
資料來源：https://neofirst.co.jp/sim/health.html

2. 提供可調整保額之客製化商品

日本第一生命保險集團認為未來保險商品趨勢不能僅提供單一給付標準之保險商品，而需致力於發展依據健康情形可由保戶自行調整所需的保障內容之客製化商品，該集團後續將著手設計保額可調整之客製化保險商品。

保戶先透過系統輸入健康檢查數值後，由系統分析該保戶罹患各項主要疾病之機率並自動計算出如該保戶投保固定保額之各項主要疾病拆分保險費及總保費，保戶後續再依據自身罹病風險自由調整是否針對各該主要疾病進行投保及保額規劃，藉由此種客製化之模式降低該保單之總保險費，將保險費精準配置於所需要被保障之項目。

【圖六】多元化搭配型組合商品



註：資料來源為FALIA

(二) 銷售支援面

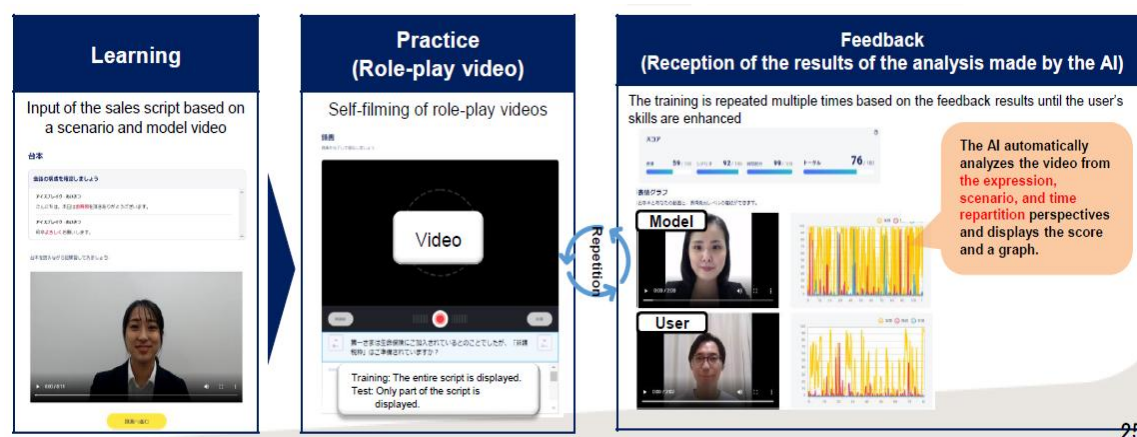
1. 建置強大的業務支援系統

為提供後勤業務人員及經代通路最強的銷售後盾，日本第一生命保險集團建置了超越時間及距離的業務支援系統，業務員可隨時隨地透過該平台查詢商品資訊、進行客戶資料管理、確認新契約核保或既有保單變更或客戶申請理賠之處理情形、試算保單相關給付金額、下載各式表單、查看佣金領取情形等，提高業務單位行政工作之效率。

2. 提供模擬互動訓練平台

第一生命集團為強化業務員之銷售技能，提供業務員於訓練平台進行銷售 Role Play 練習，將公司商品特色及架構置入該平台中，業務員得進入該平台透過互動式體驗模擬日常拜訪場景，學習與客戶交談之技巧及相關銷售話術，該平台能就該業務員之面部表情、語速聲調或肢體動作給予即時回饋，亦能模擬客戶於銷售過程中針對商品內容提問，業務員在該環境中透過重複的練習、訓練、系統反饋、重新測試及銷售行為矯正的過程中能增進銷售技巧及對商品內容之熟稔度，提升拜訪的有效性。

【圖七】模擬互動訓練平台



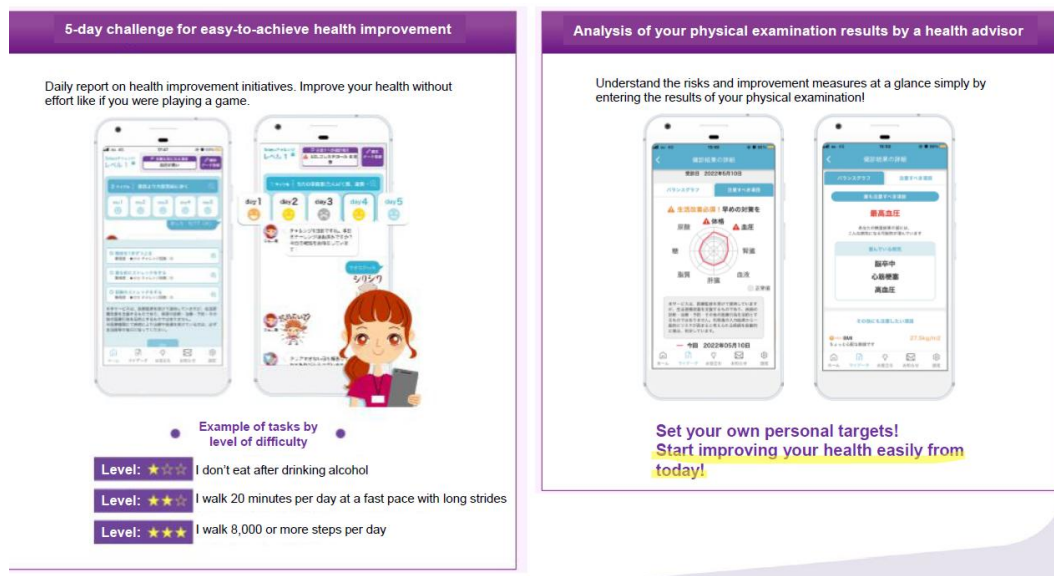
註：資料來源為FALIA

(三) 保戶服務面

1. 建置虛擬健康教練(Coach App)提升客戶互動機會

因科技的進步及數據分析的逐漸成熟，日本第一生命保險集團認為公司應從提供保戶產品面的價值進一步拓展到提供經驗面的價值，除了銷售保險商品外，更應該提供客戶(含潛在客戶)加值的服務，透過加值服務維持與客戶持續性接觸，進一步提供客戶所需的產品，因此，該集團開發了Coach App，保戶於App輸入健康檢查之數值，分析客戶體況及可能之健康風險，系統內建置一名虛擬健康教練，針對個別客戶之健康風險提供改善方案，每日提供客戶不同難易度的健康闖關任務，提醒保戶落實健康改善政策，透過此種持續性的互動體驗讓客戶於遊戲中輕鬆改善健康情形，大幅提升客戶對公司之黏著度及滿意度，亦可改善客戶健康情形降低罹病風險，達到客戶與公司之雙贏。

【圖八】Coach App



註：資料來源為FALIA

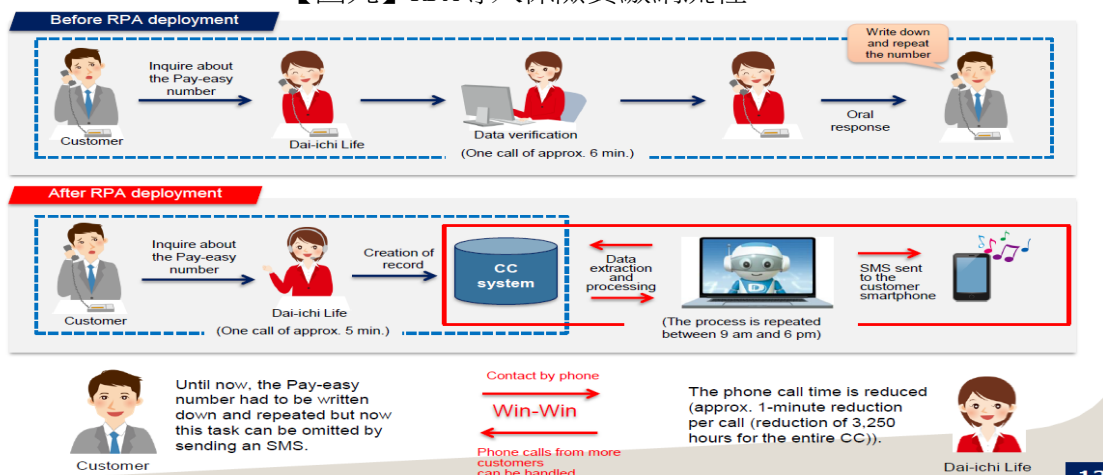
2. 導入機器人過程自動化(RPA) 提高服務滿意度及公司生產力

自2016年起，日本第一生命保險集團與Deloitte及Accenture Japan合作，對於機器人過程自動化(RPA)進行系統開發、測試及分析，其對於多種與人壽保險主要的工作任務進行機器人過程的測試，並於2017年10月起陸續擴展到公司的其他後台業務領域，希望透過RPA提高保戶需求之回復效率並提升公司員工生產力，截至目前為止，日本第一生命保險集團大約已建置300台機器人將多項作業進行作業流程自動化。

(1) 導入機器人過程自動化改善保險費繳納流程

日本第一生命保險集團設有Pay-easy Payment的繳費服務，客戶如無法使用金融機構自動授權扣款管道支付保險費，其可透過輸入指定號碼使用ATM或網路銀行進行支付。本項業務於機器人過程自動化(RPA)前，保戶進線客服索取指定號碼，客服人員需透過系統資料確認後口頭回覆，保戶將該記下該號碼後續始可進行繳款；導入機器人過程自動化(RPA)後，保戶進線後客服人員僅需將資料輸入客服系統，透過客服系統自動與RPA系統交換資訊後直接發送簡訊至保戶留存之手機號碼；依據統計作業流程改善前平均每通電話完成時間約六分鐘，導入RPA後平均通話時間小於五分鐘，保戶無須再進行繳費指定號碼書寫亦可重複透過簡訊內容確認指定號碼，可避免書寫錯誤影響後續繳費流程，亦可有效提供滿意度，客服人員可將多餘之時間服務更多的保戶，達到保戶與保險公司雙贏之局面。

【圖九】RPA導入保險費繳納流程

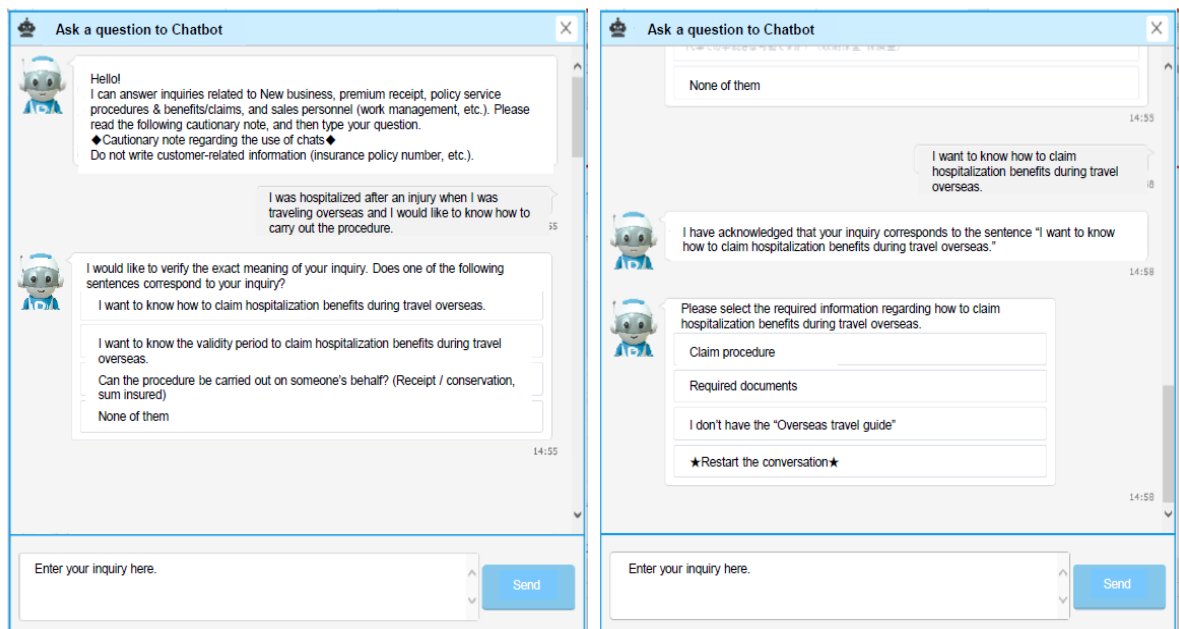


註：資料來源為FALIA

(2) 運用聊天機器人(ChatBot)加速問題回覆並提升客服人員工作效率

日本第一生命保險集團每日約處理超過二萬件之新契約、保全變更、保單續保及相關保險給付之業務，在業務流程中時常碰到客戶查詢處理進度，公司內勤人員花費相當多的時間處理保戶詢問電話，為了進一步提高客戶服務品質，該集團於2020年3月起導入聊天機器人，透過這些聊天機器人，可立即且快速的回覆保戶詢問之問題，同時可透過標準化的答案內容穩定客服品質，聊天機器人會從保戶提出問題內取得關鍵字，並將相類似之典型問題列出供保戶再次確認詢問內容，有別於以往一問一答的Q&A模式，聊天機器人可針對保戶提出之問題給予全面性及可延伸性之回覆，舉例來說，如保戶向聊天機器人提出旅行平安保險住院醫療之相關問題，聊天機器人將同時回覆理賠流程及提供理賠文件下載或說明(圖十)，如此可完整回覆保戶需求降低保戶多次進線機會，大大提升客服之效率及滿意度，如遇有聊天機器人無法回覆之特殊問題，聊天機器人系統會將該問題內容傳送到人工處理之介面由客服人員接手回覆作業，確保所有保戶之問題皆能得到快速且完整的回覆。

【圖十】聊天機器人(Chatbot)



註：資料來源為FALIA

肆、心得與建議

因新冠肺炎疫情的挑戰及因應時代潮流提供客戶數位化體驗，各金融產業皆紛紛加速公司各項作業流程之數位化腳步，各國金融監理機關也都紛紛鬆綁法規並推動各項數位化政策，以臺灣保險業為例，主管機關在近年來陸續鼓勵各保險公司簽發電子保單/電子批註單、加入理賠/保全聯盟鏈、開放遠距投保及視訊生調及配合壽險公會建置保單存摺平台……等等，藉以落實綠色金融、強化保戶服務並充分展現主管機關對於推展保險業務數位轉型的決心。

日本第一生命保險集團為推廣各項業務之數位轉型，首先著手於系統開發人才及資料分析人才之吸收培訓，並自 2017 年陸續成立專責部門及各種數據資料分析中心，並透過商品型態創新、建置銷售通路支援平台及提供自動化保戶服務等，將數位轉型視為公司重要營運之目標，自管理階層至基層員工，皆於各項作業時隨時思考作業流程簡化的可能性並就各種新穎之想法隨時提出討論，將數位轉型內化至其內部企業文化。

做為臺灣唯一的國營人壽保險公司，推廣各項業務的數位轉型亦是刻不容緩，公司近年來除配合前述主管機關政策積極推動數位化外，亦逐步將數位轉型之思維列入各項作業推動，例如：核保作業流程線上化、電子單據推動及定期檢視需資訊系統輔助之作業項目……等等，然而，數位轉型並非一蹴可幾，參考本次研討會主辦單位及各與會成員之分享內容提出建議如下：

- 一、減少公司內部非自動化作業流程，將相關紙本作業導入系統，晉用與培訓相關資訊系統開發或大數據分析人才，針對系統資訊或保戶行為模式進行數據分析，將單純數據資料轉化為有意義有價值之資訊。
- 二、整合公司各應用系統並強化各系統與核心系統之自動串接功能，透過各系統資料交換提供保戶更正確及即時之服務與資訊，以做為推動後續各項數位轉型業務之基石。

保險業數位轉型不僅止於網路投保、保險契約線上服務、機器人過程自動化及作業流程線上化等回應顧客需求的過程，如何透過數位轉型改革現有的商業模式，結合保險以外之服務內容，提供保戶超乎預期之加值服務創造保險公司新價值，將是保險公司未來數位轉型的課題及目標。