

出國報告（出國類別：其他）

## 「OLIS 2024 Spring」研修班報告書

服務機關：中華郵政股份有限公司

姓名職稱：吳佳倩 股長

派赴國家/地區：日本

出國期間：113.5.22—113.5.29

報告日期：113.7.22

## 行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：「OLIS 2024 Spring」研修班報告書 頁數 35 頁 含附件：無 有

出國計畫主辦機關：中華郵政股份有限公司

聯絡人：黃笹彥 聯絡電話：(02) 23921310-2536

出國人姓名：吳佳倩 服務機關：中華郵政股份有限公司

職稱：股長 電話：(02)23931261-3341

出國類別：1. 考察 2. 進修 3. 研究 4. 實習 5. 視察 6. 訪問 7. 開會  
8. 談判 9. 其他

出國期間：113 年 5 月 22 日至 113 年 5 月 29 日

出國地區：日本東京

報告日期：113 年 7 月 22 日

分類號 / 目：交通/郵政

關鍵詞：日本人壽保險市場概況、銷售代理及通路、日本產品發展趨勢、人壽保險的魔力、銷售支援措施

### 內容摘要

本次參加日本公益財團法人亞洲人壽保險振興中心於東京舉辦「OLIS 2024 Spring」研修班，研討主題為「人壽保險市場」，課程內容包括：1. 日本人壽保險市場概況、2. 銷售代理通路及訓練、3. 日本產品發展趨勢、4. 人壽保險的魔力、5. 銷售支援措施。透過不同主題可以瞭解日本壽險公司營運特性與銷售代理通路及訓練方式，並藉由與各國學員的溝通與報告，以瞭解目前各國及亞洲地區壽險業銷售方式，並思索如何運用日本經驗檢視自己國家或公司相關業務及行銷機制。

## 目錄

壹、	目的 .....	1
貳、	過程 .....	3
一、	日本人壽保險市場近況及環境變化.....	3
二、	人壽保險的神奇力量.....	11
三、	直布羅陀的 NPS 模型 - 以人為本的 NPS 管理 .....	13
四、	日本銷售通路發展及訓練(壽險規劃師、保險店鋪及銀行通路).....	17
五、	日本壽險市場近期變化及商品發展趨勢 .....	25
參、	心得 .....	30
肆、	建議事項.....	32
伍、	活動照片 .....	33

## 壹、目的

Oriental Life Insurance Cultural Development Center (OLICD) 日本公益財團法人亞洲人壽保險振興協會係由已故河合三郎博士(Dr. Saburo Kawai)於1967年設立，自1973年舉辦首次OLIS seminar以來已有四十多年的歷史，協榮生命於2001年由美國保德信集團-直布羅陀人壽(Gibraltar Life)承接後，持續在日本以及亞洲各國舉辦研討會。OLICD的宗旨為透過深度的壽險知識交流及培植具潛力的壽險業人員以宣揚發展人壽保險產業，為亞洲人壽保險事業的健康發展做出貢獻，由保德信集團旗下的兩家直布羅陀人壽保險公司和保德信人壽保險公司的持續支持。OLICD Center 每年定期在春季及秋季舉辦亞洲人壽保險研討會(Oriental Life Insurance Seminar)，自OLICD Center成立以來，吸引來自亞洲地區各國保險監理官及保險業中、高階人員與會，與會人數累計至今已逾5,000人。

本次參加由日本公益財團法人亞洲人壽保險振興中心(The Oriental Life Insurance Cultural Development Center, OLICD Center)於113年5月23日至5月28日，在東京舉辦之2024年亞洲人壽保險春季研修班(Oriental Life Insurance Seminar 2024 Spring - Tokyo Seminar)，討論主題為「人壽保險市場」(Life Insurance Marketing)，內容包含所有保險公司營運體系的相關部門知識，包括：日本人壽保險市場概況、銷售代理通路及訓練、日本產品發展趨勢、人壽保險的魔力及銷售支援措施等。本次研修班由亞洲人壽保險振興中心邀請日本業界學經歷豐富之講師授課，針對通路發展、行銷模式、商品趨勢及客戶滿意度等相關議題提出重點說明及經驗分享。期藉透過4天的課程，讓來自各國之學員能瞭解到人壽保險公司如何因應法規、市場、科技的改變，管理與運作其營運體系。

此次OLIS 2024 Spring共有32位學員參與，分別來自臺灣、孟加拉、中國、韓國、尼泊爾、巴基斯坦、菲律賓、泰國及越南等9個國家，主要目的是除分享日本壽險公司實務運作經驗外，也藉由與會各國學員的溝通與研討，透過彼此經驗交流，交換意見與相互學習成長，收穫滿滿。

本次 OLIS 2024 Spring 研修班議程如下：

Date	Lecture/Agenda
5/23	Opening Ceremony 開幕式
	Life Insurance Business in Japan 日本人壽保險市場
	Captive Agent(Life Planner) Channel and Its Training 專屬保險代理人(壽險規劃師)通路及培訓
5/24	Gibraltar' s NPS Model-Human Centric NPS Management 直布羅陀人壽的 NPS 模型-以人為本的 NPS 管理
	Participants' Presentation 各國簡報 (孟加拉、中國、韓國、尼泊爾及巴基斯坦)
5/27	Current State and Prospects of Insurance Shop Agencies from the Insurance Company Perspective 從壽險公司角度分析代理店保險店鋪之現況與趨勢
	Magic of Life Insurance (Kiyo Sakaguchi Speech DVD) 人壽保險的神奇魔力
	Bank Channel and Training 銀行保險銷售通路和培訓
5/28	New Product Development Trends in Japan 日本的新商品開發趨勢
	Participants' Presentation 各國簡報 (菲律賓、泰國、臺灣及越南)
	Closing Ceremony 閉幕式

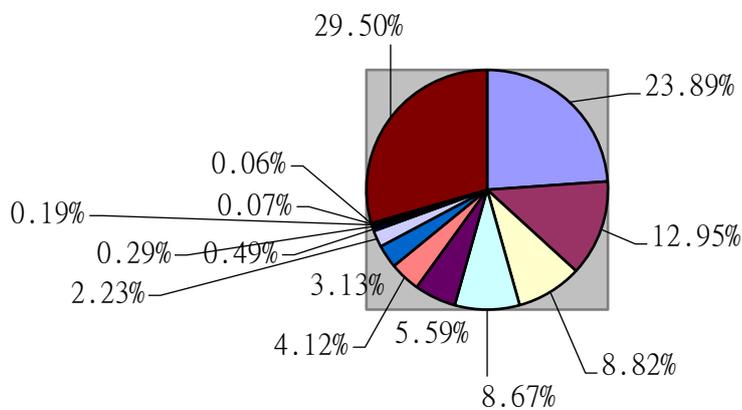
## 貳、過程

本次研修班共計 4 天，主要以日本保險銷售通路之發展以及相關人員之訓練為研修議題，由日本保險公司專責部門之高階人員說明相關業務經驗與實際做法，並藉由小組交流，由各國學員就現行通路進行討論及建議，相關課程內容摘述如下：

### 一、日本人壽保險市場近況及環境變化<sup>1</sup>

除了熟知的高齡化為日本壽險市場帶來的變化外，在這次研討會中，也更瞭解經濟層面對日本壽險市場的影響與變化。近年主要影響日本人壽市場的關鍵環境因素包括人口結構（少子老化、平均壽命延長）、新經濟政策（實現資產收益倍增計劃、金融政策正常化）及國際金融變化（美國利率趨勢）等因素影響。

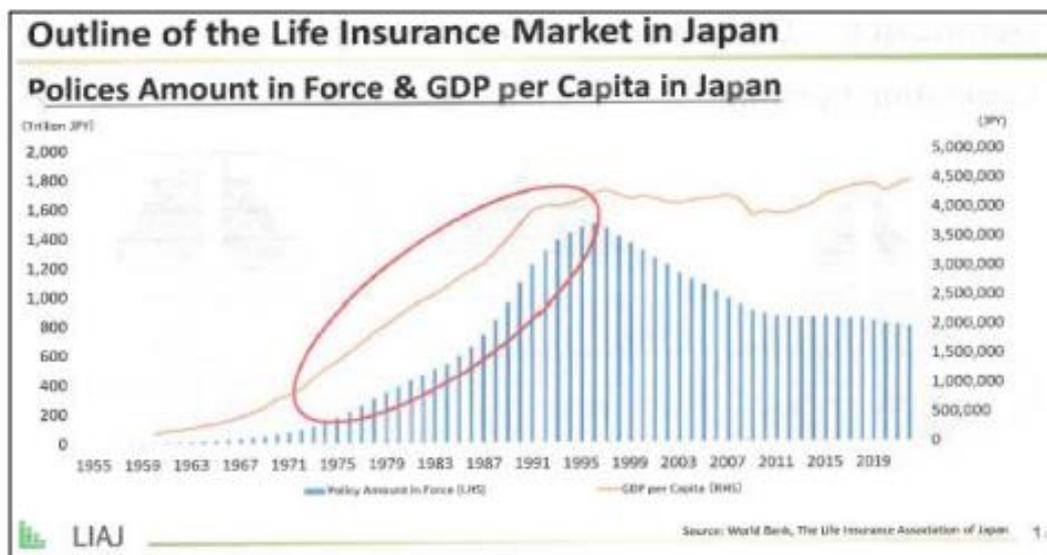
(一)全球市占率下降:日本人壽保險保險費在 2022 年占全球保險費收入約 8.67%。



United states	Pr china	United kingdom	Japan
France	Italy	South korea	Taiwan
Thailand	Vietnam	Philippines	Pakistan
Bangladesh	Others		

<sup>1</sup> 本段落圖片摘錄研討會「Life insurance Business in Japan」及「New product Development Trends in Japan」簡報。

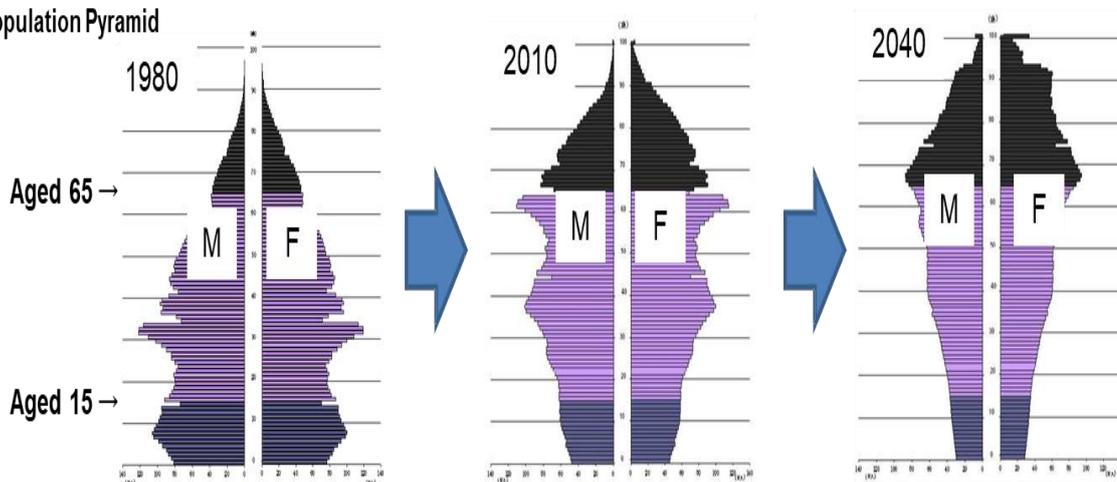
(二)經濟衝擊降低保單持有數：受整體經濟影響，有效契約數於 1995 年後進入衰退期，2010 年進入停滯期。



(三)日本人口金字塔結構:

日本面臨「超少子化」、「超老齡化」，人口金字塔由擴張型轉為收縮型。

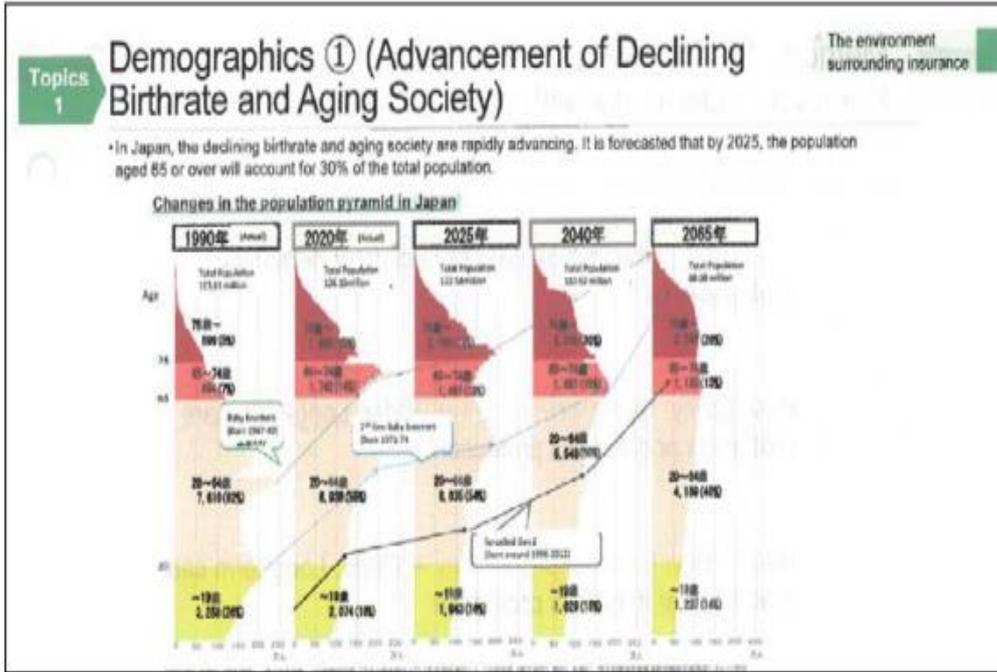
(2) Population Pyramid



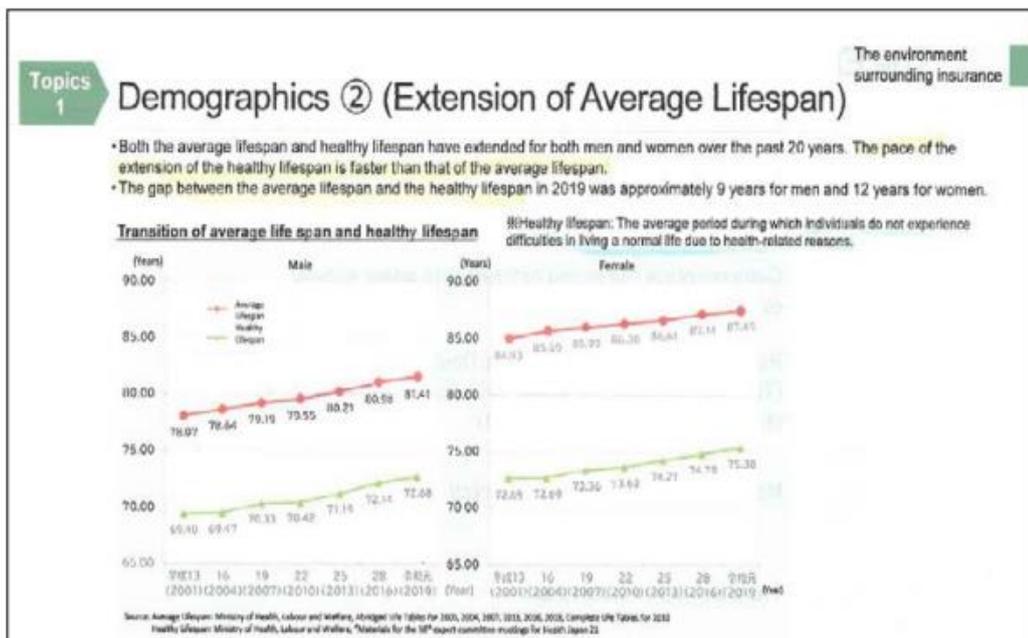
Source: For the figure of 1980, "Population Census", The Ministry of Internal Affairs and Communications  
For the figure of 2010 and 2040, The result of the medium variant projection under "Population Projection for Japan (as of January 2012)", National Institute of Population and Social Security Research

(四)平均壽命及健康壽命延長的超高齡社會

出生率下降及高齡化增長的人口結構變化，預計 2025 年 65 歲以上人口將超過總人口 30%。



平均壽命與健康壽命均有延長，而兩者之間的差距，則為臥床或需被照顧的餘命期間。過去 20 年來，男性和女性的平均壽命和健康壽命均有所延長。健康壽命延長的速度快於平均壽命。而兩者之間的差距，即為臥床或需被照顧的餘命期間。2019 年平均壽命與健康壽命之間的差距約為男性 9 年，女性約 12 年。



## 1. 失智症患者人數增長

日本失智症患者人數持續增長，預期 2025 年 65 歲以上人口罹患失智症者將有 19%，2060 年將有 25%。

失智症患者數量			
2012	2020	2025	2060
462 萬 (超過 65 歲以上人口數量之 15%)	602 萬 (超過 65 歲以上人口數量之 17%)	675 萬 (超過 65 歲以上人口數量之 19%)	850 萬 (超過 65 歲以上人口數量之 25%)

## 2. 失智症患者之長照費用負擔

依日本長期照護數據，平均照護期間為 5 年 1 個月，平均每月照護費用大約 550 美元，平均一次性護理費用 5,000 美元。

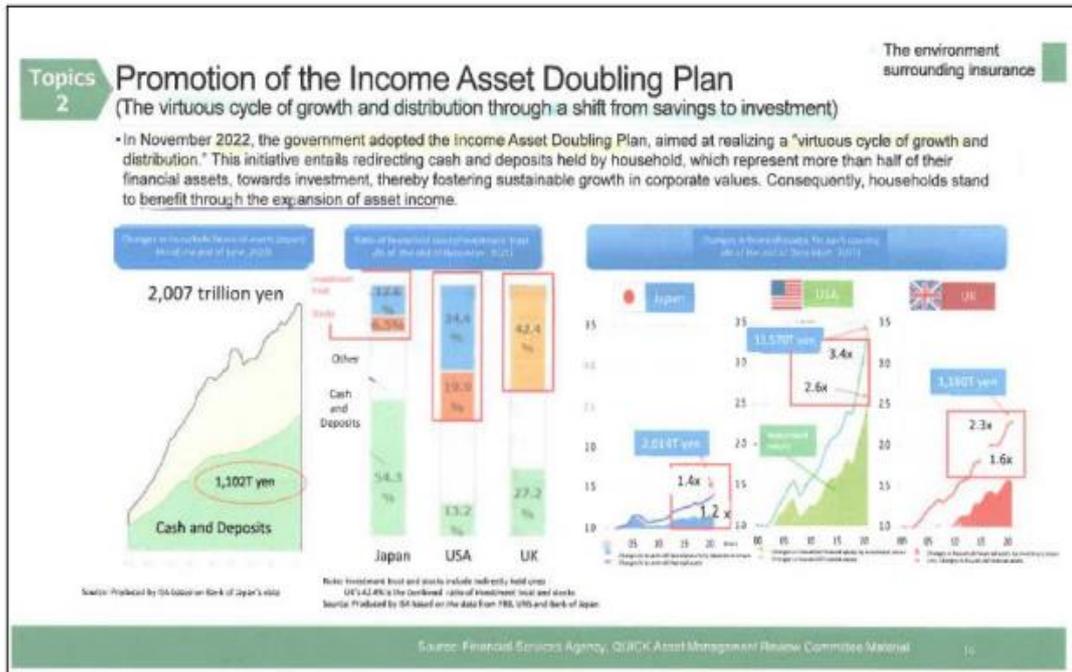
日本長期照護資料		
平均照顧期間	平均每月照護費用花費	平均總照護花費
5 年 1 個月	將近 550 美元	將近 5,000 美元

高齡化需求的保險商品及新型態服務，依舊為日本壽險公司的課題。保險公司不僅需要開發與公共保險體系一致的保險商品，而且還必須基於對客戶需求及擔憂的深刻理解來開發產品。

### (五) 實施資產收益倍增計劃及小額投資免稅制度新制 (New Nippon Individual Savings Account, NISA System)

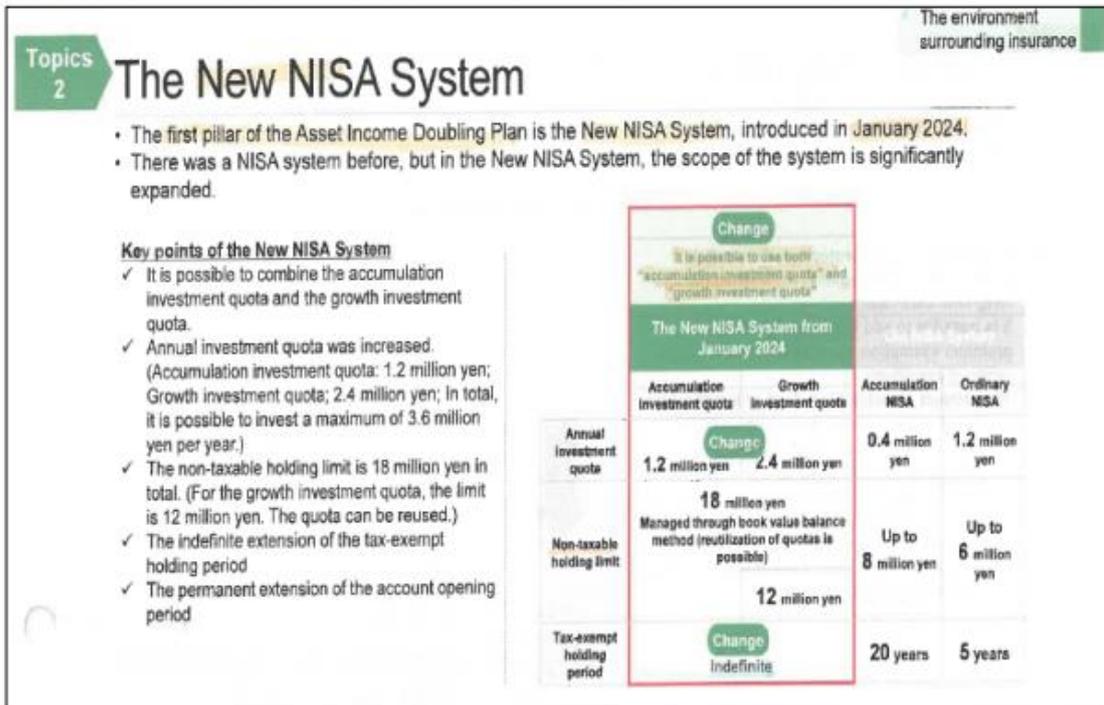
1. 2022 年 11 月，政府通過了收入資產倍增計劃，呼籲民眾將個人儲蓄轉為投資，達到資產所得倍增及實現經濟成長。

2. 這項措施鼓勵將家庭持有的現金和存款轉向投資，從而促進企業價值的可持續成長，透過從儲蓄轉向投資以實現「增長和分配的良性循環」。



3. 2024 年 1 月推出新的小額投資免稅制度（NISA），是資產收入倍增計畫的重要支柱。

新的小額投資免稅制度（NISA）系統是日本 2024 年 1 月起開始適用的非課稅投資制度，以擴充小額投資免稅制度為核心，促進「從儲蓄到投資」的流動。



民眾將個人金融資產，從儲蓄轉為投資，給予個人投資者投資期、免課稅額度、免稅期無限制等投資優惠稅制。

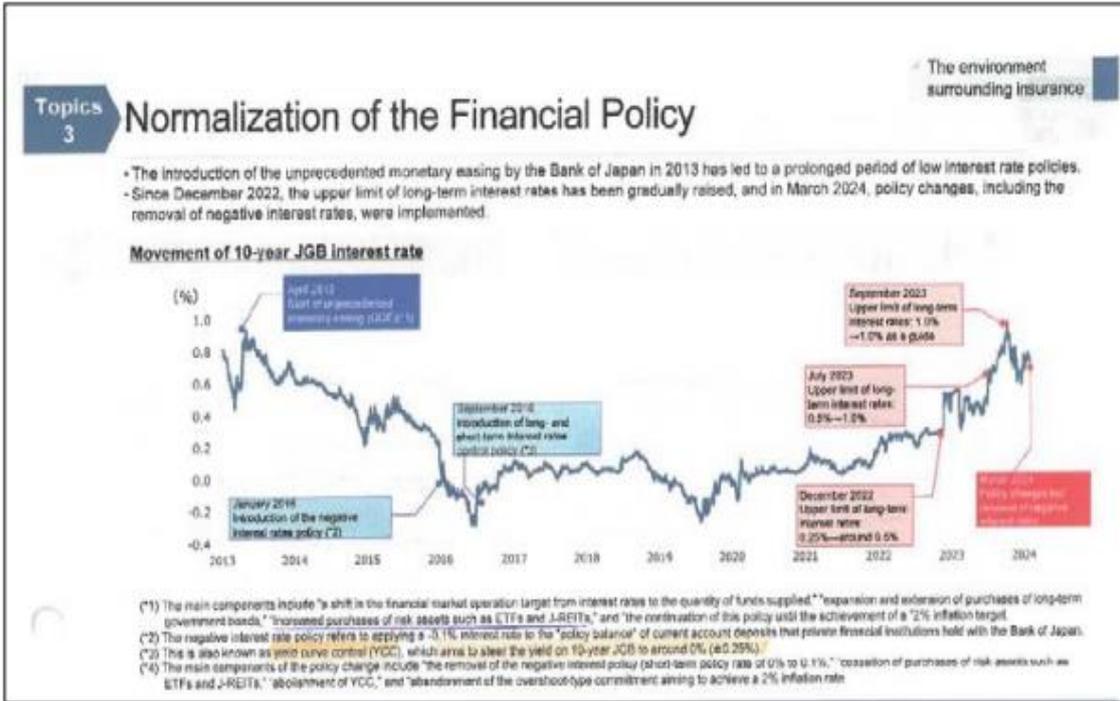
- (1) 可將累積投資額度與成長投資結合起來增加年度投資額度。
- (2) 增加年度投資額度。(累積投資額度：120 萬日圓；成長投資額度：240 萬日圓；每年總計最多可投資 360 萬日圓。)
- (3) 免稅持有限額合計為 1,800 萬日圓。(成長投資配額的限額為 1,200 萬日圓。配額可重複使用。)
- (4) 免稅的無限期延長。
- (5) 開戶期限。

隨著日本新的小額投資免稅制度 (NISA) 於 1 月開始實施，開始投資的個人投資者不斷擴大，很多日本人開始將長年的現金存款轉向投資。壽險公司積極引入變額保險的背景之下，消費者的意識也正在發生「從儲蓄轉向投資」的轉變。

#### (六)金融政策正常化

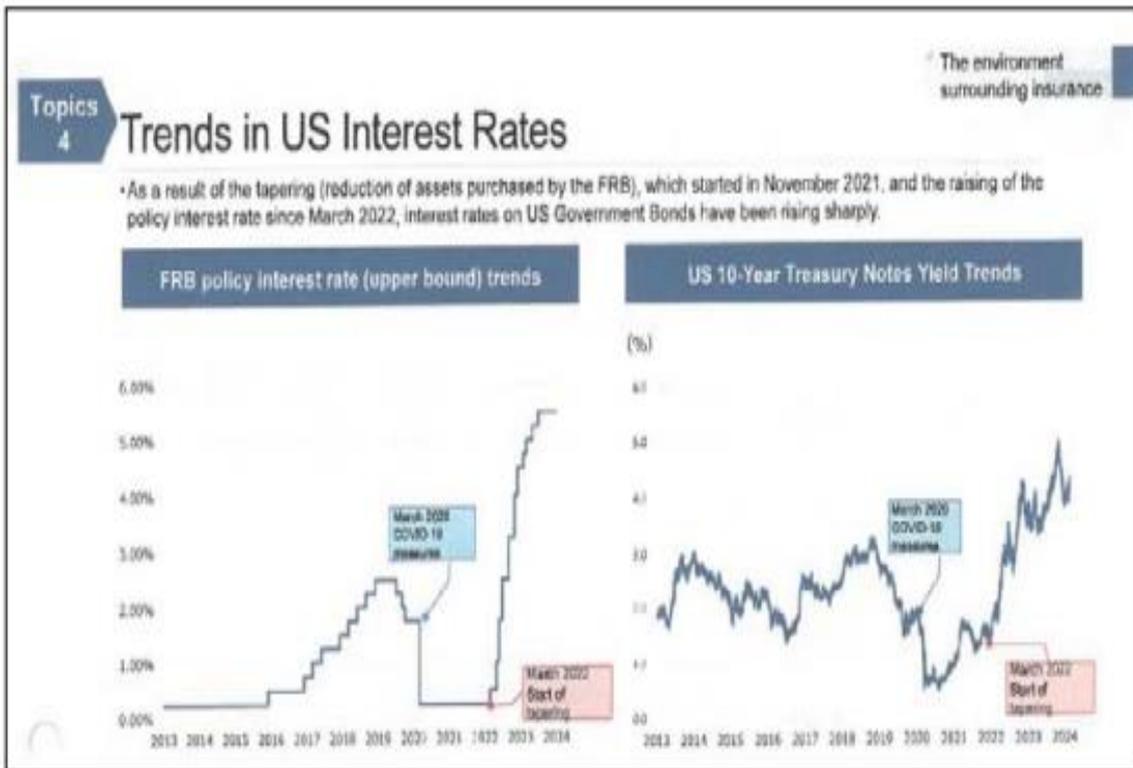
2013 年日本央行實施史無前例的貨幣寬鬆政策以來，導致了長期的低利率環境。自 2022 年 12 月起，逐步提高長期利率上限，並於 2024 年 3 月實施取消負利率等政策變動。

政策變化包括取消負利率政策 (短期政策)、金融市場運作目標從利率轉向資金供給量、擴大及延長購買長期債券、政府公債、增加購買 ETF 和 J-REIT 等風險資產，將 10 年期日本公債殖利率控制在 0%左右 (+0.25%)，及繼續執行這一政策直至實現“2% 的通膨目標”等。



### (七)美國利率趨勢

因 2021 年 11 月開始的縮減規模(聯準會減少購買資產)及 2022 年 3 月以來的政策利率上調，美國國債利率大幅上升。



2022年4月，日本金融廳 FSA (Financial Services Agency, FSA) 進行修訂，將標準政策準備金制度擴大到除現有日圓計價政策外，還納入外幣計價政策（美元和澳元）。2024年4月，外幣計價水準保費保單（美元、澳幣）標準利率從 2.25% 上調至 2.75%，對此，壽險公司將就外幣保單採取降低保費等措施。

**Topics 4** **Raising of the Standard Interest Rate for Foreign Currencies** The environment surrounding insurance

- In April 2022, revisions were made to the FSA notifications, etc., expanding the standard policy reserve requirement system to include foreign currency-denominated policies (USD and AUD), in addition to the existing yen denominated policies.
- In April 2024, the standard interest rates for foreign currency-denominated level premium policies (USD and AUD) was raised from 2.25% to 2.75%. In response, life insurance companies will take measures such as lowering the premium rates for foreign currency-denominated level premium products.

■ The method to calculate the standard interest rates for foreign currencies

	Type 1 policies (Single premium, interest rate guarantee period: 20 years or over)	Type 2 policies (Single premium, interest rate guarantee period: shorter than 20 years)	Others (Level premium, etc.)
Reference interest rate (%)	10-year corporate bond yield plus 20-year corporate bond yield divided by 2 (bonds equivalent to A-rating)	10-year corporate bond yield (bonds equivalent to A-rating)	10-year corporate bond yield (bonds equivalent to A-rating)
Reference revision	The lower of the past 3 months average and the past 1 month average		The lower of the past 3 months average and the past 1 month average
Revision frequency	12 times per year (1 <sup>st</sup> day of every month)		Once a year (October 1)
Revision trigger	A difference of 0.05% or more (increments of 0.05%)		A difference of 0.5% or more (increments of 0.25%)
Application period	Policies that will be issued, or whose interest rate guarantee period will commence one month later (on the first day of the following month)		Policies that will be issued, or whose interest rate guarantee period will commence six month later (April 1)

※ Referring to the index information provided by Bloomberg  
 -USD: 10-year bonds (GRUJAC10), 20-year bonds (IGUJAC20)  
 -AUD: 10-year bonds (BVCSAE10), 20-year bonds (BVCSAE20)

### (八) 2025 年實施 ESR 的問題

- 日本金融廳 FSA 自 2016 年起，開始推動保險公司的清償能力制度改革，由現行的以會計價值為基礎的清償能力比率 (Solvency Margin Ratio, SMR)，轉型為以經濟價值為基礎的清償能力 (Economic Solvency Regime, ESR)。ESR 制度預計將在 2024 年春季完成相關導入準備，並於 2025 年實施。
- ESR 為基於經濟價值的企業風險管理，代表基於經濟價值的償付能力比率。以經濟價值為基礎評估保險公司的資產和負債。在測量壓力條件下的風險量（所需資本），評估現有資本是否足以覆蓋風險。
- 日本人壽保險公司正在努力解決計劃在 2025 年實施 ESR 的問題。由於 ESR 對利率敏感，未來產品策略，若是開發保證長期利率超過常規投資年限的產品將變得困難。因此，保險公司預計將重點開發低保單現金價值 (Cash value,

CV)及短保險期間之新保障型商品。

**Topics 2** Future Product Strategy Considering the Implementation of ESR

The environment surrounding insurance

In the background of life insurance companies aggressively introducing variable insurance into the market, there is a shift in consumer awareness "from savings to investment." Additionally, it is considered that life insurance companies in Japan are striving to address the planned implementation of ESR in 2025.

What is ESR?	Anticipated future product strategy
<p>ESR stands for <u>Economic-value based Solvency Rate</u>. It is used to:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>① Evaluate the assets and liabilities of insurance companies <u>on an economic-value basis</u>.</li><li>② Measure the <u>risk amount (required capital)</u> under stress conditions.</li><li>③ Assess the <u>sufficiency of capital (adequate capital)</u> to cover it.</li></ol>	<p>As ESR is sensitive to interest rates, the development of <u>products guaranteeing long-term interest rates exceeding conventional investable years</u> will become difficult.</p> <p>Based on this, it is expected that insurance companies will <u>focus on the development of</u>:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>① <u>Protection type products</u> with low CV and short insurance period, such as term insurance and medical insurance, etc.</li><li>② <u>Interest rate renewal type insurance</u> that renews the assumed interest rate at a predetermined interval.</li><li>③ <u>Variable insurance</u> that does not guarantee assumed interest rates.</li></ol>

## 二、人壽保險的神奇力量

本課程播放日本保德信集團總裁 Kiyo Sakaguchi 先生於 1996 年 6 月 21 日至夏威夷進行「保德信國際保險會議」的演講影片，演講主題為「人壽保險的神奇力量」，摘錄重點如下：

人壽保險有以下的神奇力量：

- (一)當客戶在簽下壽險契約的那一刻，人壽保險即提供家人一股安全感及滿足感，要保人及其家庭成員因此感到安心。
- (二)從要保人簽約並支付首期保費起，就瞬間創造比首期保費多千百倍的預期資產。
- (三)當客戶意外過世，壽險除了能夠防止悲痛的親人遭受任何經濟上的困難外，並且能讓他們繼續保有相同的生活水準。
- (四)人壽保險就是為了特定目標建立有效率的儲蓄習慣。例如透過保險定期的給付，作為退休年金。

- (五)當急需用錢時，持有的人壽保單可以即時進行保單借款。
- (六)面臨繳付保費困難時，可選擇保費墊繳來使契約繼續有效。
- (七)當完全無法再支付保費時，亦可藉由將原有人壽保險契約變更為另一種人壽保險的形式，使契約繼續存在有效。
- (八)當被保險人符合特定條件下，其未來保費就能豁免。
- (九)我們常聽到有錢人不需要保險，因為他們有龐大的投資組合及財產，那為什麼他們也需要人壽保險呢？一個簡單的理由：流動性。投資或房地產可能在不適當的時間出售而產生資本損失，但透過壽險規劃，保證有足夠的現金可用於支付這些稅費或開支。
- (十)有些企業仰賴少數擁有專知技能的數人或個人掌控管理。投資人可能會擔心如果這樣關鍵人物去世會給企業帶來怎樣的衝擊。企業可以透過幫關鍵人物投保壽險來保障企業並獲得投資人的信任。
- (十一) 如果被保險人罹患了生命末期的疾病，人壽保險可在被保險人仍在世的時候，提前給付保險金。
- (十二) 保單持有人在任何時候，不須經過保險公司同意就能終止契約，但一旦支付首期保費，保險公司就有了遵守承諾的義務，壽險契約乍看之下是一種不公平的協議，卻能變成一張公平且具有效力的契約。
- (十三) 從個人的角度來看，人壽保險契約亦為投資的一種形式，也是多元化投資中最安全的形式之一，大量的資金聚集在壽險業可以影響一個國家的經濟成長。
- (十四) 祖父母為剛出生的孫子投保人壽保險，當孩子長大後，即使祖父母已經不在世了，仍然可以感受到他們的愛。
- (十五) 人壽保險的魔力還使得一個在貧困家庭出生孩子，能夠接受大學教育，只

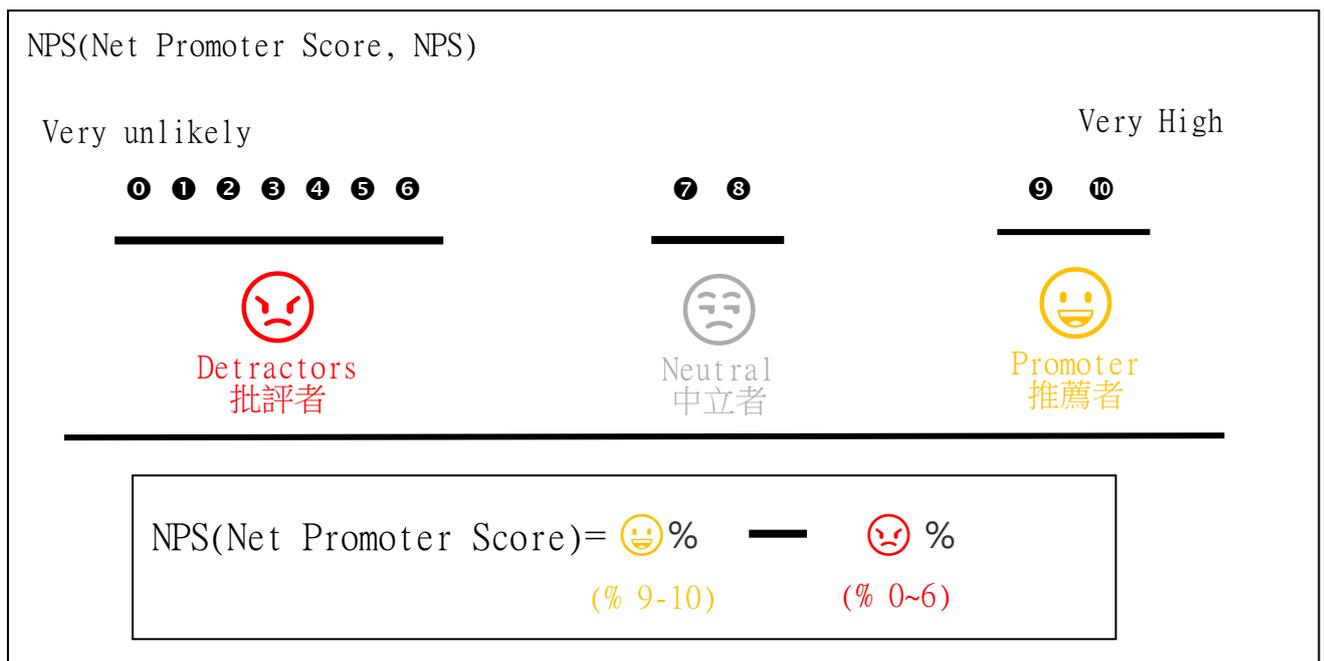
因為他父親留下了保險金，日後甚至還能成為世界級大公司的首席執行長。

(十六) 人壽保險當然有其商業價值，就是賺取利潤。但如果沒有人壽保險，很多家庭將會失去幸福及面臨困難。人壽保險確實為幫助他人帶來魔力，Kiyo Sakaguchi 先生相信人壽保險的神奇力量確實存在。

### 三、直布羅陀的 NPS 模型 - 以人為本的 NPS 管理<sup>2</sup>

(一)NPS 淨推薦分數 (Net Promoter Score, NPS) 的意義：

NPS 淨推薦分數是全球衡量客戶滿意度和忠誠度的主要指標。淨推薦分數的用意不只是衡量客戶對某家公司的滿意度，它還能讓您知道客戶有多少願意將您的公司推薦給他人。



NPS 是測量顧客忠誠度的指標，顯現出顧客對於企業的信賴或喜愛程度。NPS 的測量是透過詢問：「你會將這間公司（或產品、服務）推薦給朋友或同事嗎？請從 0~10 做評分」，將顧客分為 9~10 分的「推薦者」、7~8 分的「中立者」，以及 6 分以下的「批評者」，並將「推薦者」占比減「批評者」占比所得到的數字即為

<sup>2</sup> 此段落圖片來自 <http://10.10.29.249:15871/cgi-bin/blockpage.cgi?ws-session=1695502211> 及 <http://10.10.29.249:15871/cgi-bin/blockpage.cgi?ws-session=18446744071865069447>

NPS。與顧客滿意度調查相比，NPS 更能得到客觀準確的數據。

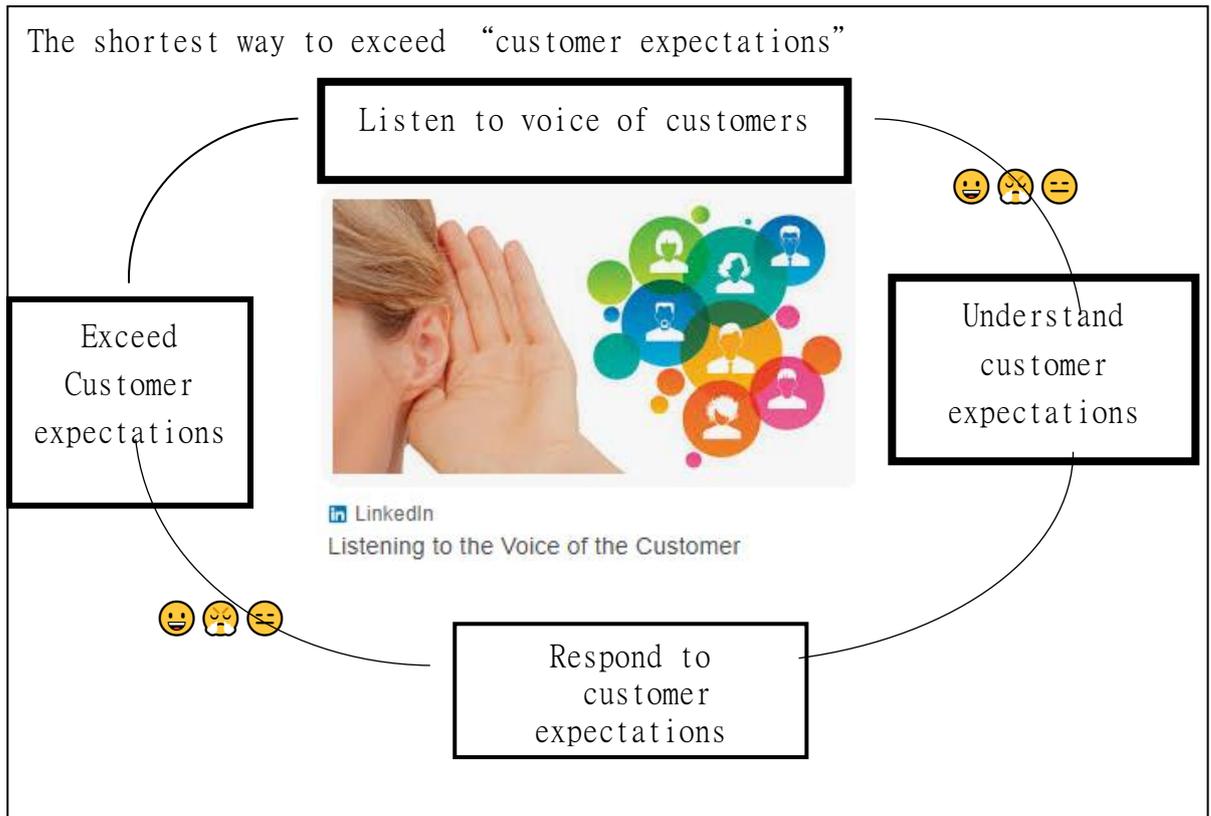
NPS 與營收成長及員工滿意度相關。全球非常多的企業使用 NPS 管理，但只有少數的公司能獲得全面滿意的成果，約只有 12%公司達到超出原來預期的成果，高達 88%的企業未能達成目標，甚至達不到預期結果之 50%。但研究表示採取更 NPS 淨推薦分數 21，深化措施的公司將更容易成功導入 NPS 模式。

(二)直布羅陀的淨推薦分數模型-以人為本的 NPS 管理。為什麼實施 NPS 管理的企業，約只有 12%成功，因為實施和利用 NPS 有許多陷阱：

1. 太多的關鍵績效指標和行動清單，並未導致客戶的體驗根本改變。
2. 太多的工具與報告只會增加一線的負擔，而未增加銷售人員的權力。
3. 沒有清楚的投資回報評估，難以做出決斷。即無法明確訂出哪些行動會驅動 NPS，亦無追蹤與監控機制。
4. 交易淨推薦值可能會有改善，但無法導致監理關係淨推薦值改變，甚至不清楚在哪個接觸點是具有重要性的。
5. 倉促的引入導致第一線的錯誤行為，導致本質上並未改變。
6. 沒有領導贊助商為第一線提供所需的支援。

(三)超越客戶的最佳途徑

透過傾聽客戶的聲音，瞭解客戶的期待，進而回應客戶的期待，最後所提供給客戶的商品或服務才能超過客戶的期待，形成一個循環。NPS 帶給銷售業務的影響是什麼呢？來自客戶的讚賞，將提升銷售業務員的積極性與自信度，透過銷售過程能直接接受客戶的聲音，敏捷的修正銷售策略，並持續回饋並提升改善自身銷售技巧的機會。



#### (四)以人為本的 NPS 管理

NPS 是關於推薦的衡量值，為了達到客戶的推廣程度，需要超越功能性的價值，達到情感的價值。成功關鍵因素是超越客戶期望，改善提供的服務，將有可能獲得更多情感體驗，業務代表設身處地為客人著想，傳達客戶的聲音，從客戶的回饋中尋找需要改進的地方並促進個人成長及培養業務經理的承諾，從客戶的回饋中獲得提示，帶來更高的團隊生產力。

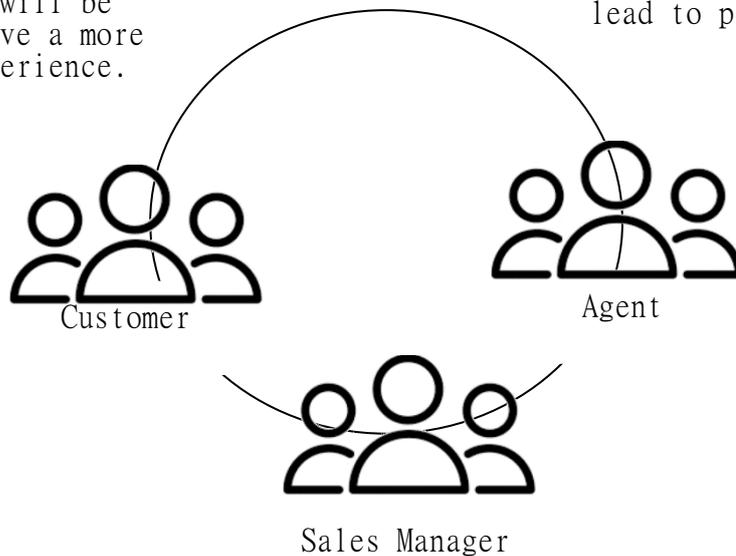
## Human Centric NPS Management

### Exceed expectations

By answering NPS  
**Communicate your expectations.**  
Improve the services offered, it will be possible to have a more emotional experience.

### Fostering a customer perspective

Immediately deliver customer voices, overcome mental blocks, and increase motivation.  
Find areas for improvement from customer feedback and lead to personal growth.



Fostering Commitment  
You can get hints for agent training from customer feedback. Lead to higher team productivity.

### (五)NPS 管理成功的關鍵

成功的關鍵是業務員、銷售經理、客戶，是否能創造一個感動人心的系統？  
透過將 NPS(客戶的心聲)作為中心思想，以客戶為中心。直布羅陀的核心能力就是以人為本之管理。

#### 四、日本銷售通路發展及訓練(壽險規劃師、保險店鋪及銀行通路)<sup>3</sup>

本次研修課程中介紹了「壽險規劃師(Life Planner, LP)」、「保險店鋪業務員(Insurance shop agencies)」及「銀行通路(Bank Channel)」三種日本壽險行銷通路發展及訓練，重點摘述如下：

##### (一)壽險規劃師：

##### 1. 壽險規劃師之制度特色：

面向	LP 制度特色
人員素質	高素質
顧客	在中/上層市場客戶
產品屬性	根據顧客潛在需求推出符合之商品
服務品質	提供終生服務直至理賠為主

2. 壽險規劃師是日本保德信人壽(Prudential Life, POJ)主要核心策略，挑選高素質人員擔任（大學畢業／無保險業工作經驗／至少要有 2-3 年擔任銷售人員或區域經理／完成 POJ 的職能資訊計畫），具有將保險銷售及服務視為終身志業的使命，其工作不僅侷限解決保險問題，凡是與金錢相關的議題都可以處理。

壽險規劃師之養成訓練：加入 POJ 後，需經過 24 個月的訓練才能成為壽險規劃師。

訓練階段	訓練時間	課程內容
首月訓練計畫	第 1 個月	瞭解客戶保險需求、保險商品知識、銷售流程、目標設定及保單行政、保單

<sup>3</sup> 本段落圖片摘錄研討會「Captive agent(Life Planner)channel and its training」簡報。

		服務、保單處理流程等。
初階訓練計劃及在職訓練	第 2-3 個月	著重於銷售過程的角色扮演模擬、如何使用銷售工具銷售保險等
基本訓練計劃及在職訓練	第 4-15 個月	尋找目標客戶群及目標市場、學習保險需求及探知客戶需求、約訪技巧及壽險法令相關規範等
在職訓練	第 16-24 個月	在職教育訓練階段，結合所學與實際執行

3. 壽險規劃師的工作評核：需結合下列六項元素來進行。

(1) Education：能啟發學員心靈與指導技巧，激發能力與教導品性。

(2) Coaching：協助學員發現問題並找出答案。

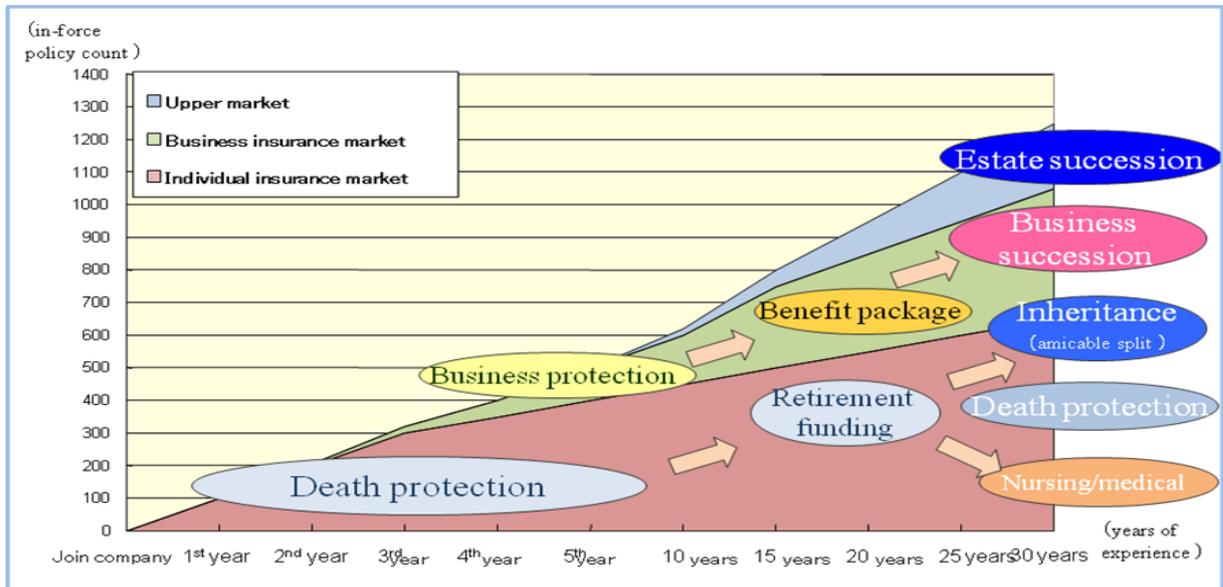
(3) Teaching：具體提供知識、技巧與經驗予學員。

(4) Training：在特定的目的下提供一段特定時期的訓練。

(5) Consulting：依據他人提供的策略來執行並給予諮詢協助。

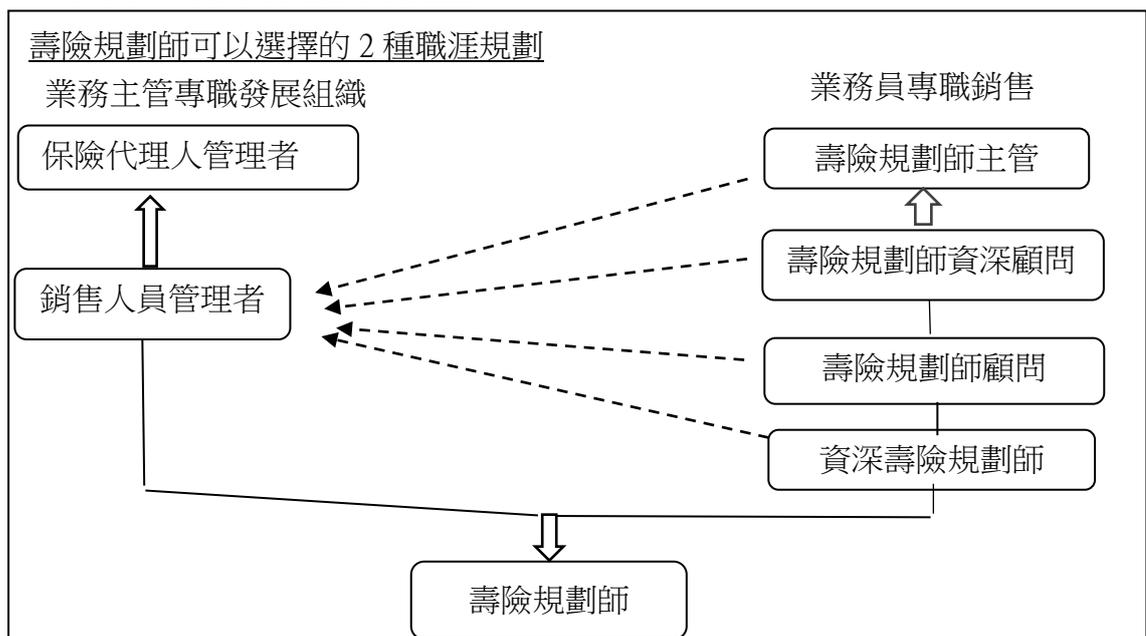
(6) Counselling：藉由聆聽，幫助學員解決多數問題。

4. 在壽險規劃師模式下與客戶建立長期合作關係(如下圖)，達到對同一客戶再次銷售的循環模式。



5. 壽險規劃師的職涯規劃：

- (1) 致力於提升壽險規劃師的專業素養，建立報酬來自於貢獻 (C=C，Contribution=Compensation)的觀念。
- (2) 完成 CIP(Career Information Program, CIP)訓練課程晉升壽險規劃師後，業務員可依自己的適性強項朝二個方面發展，一為擔任業務主管專職發展組織，另一為擔任業務員專職銷售。



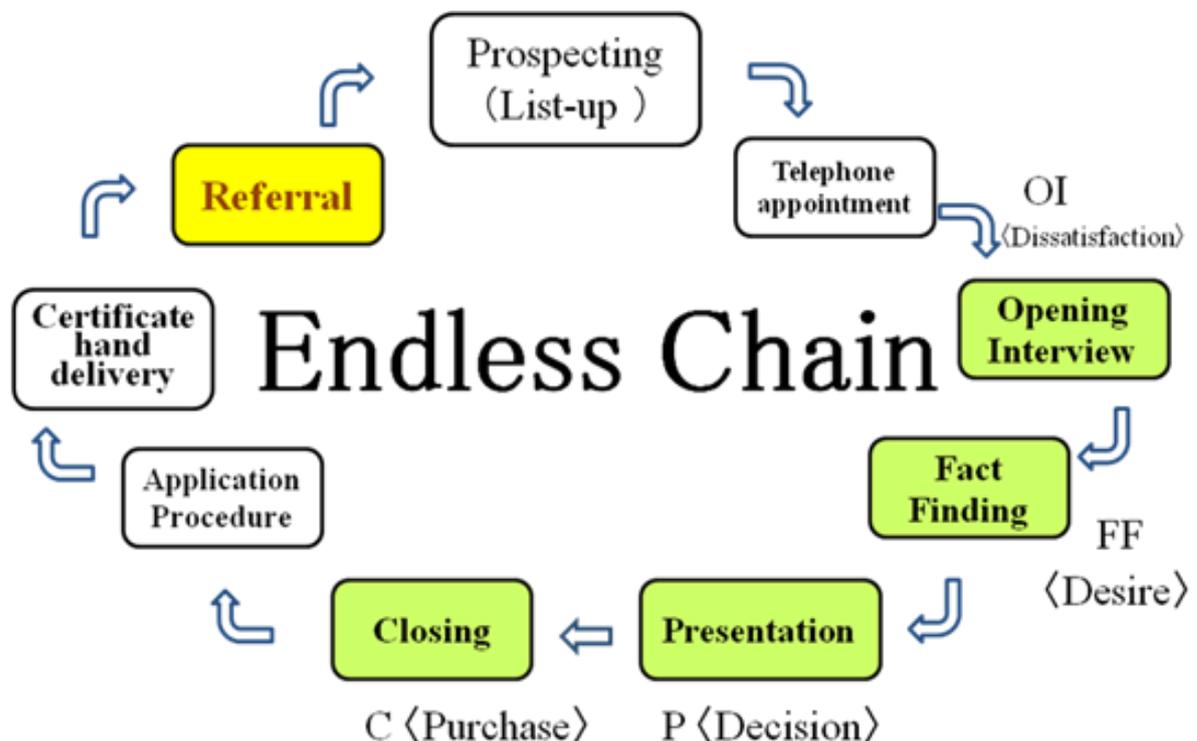
6. 保德信人壽的壽險規劃師模型“LP model”以客戶需求為導向，透由對銷售的定義，瞭解客戶的需求，最終達成客戶購買的決定，相關內容摘述如下：

(1) 銷售的定義：解決客戶的問題和藉由合適的商品滿足客戶的需求。

(2) 客戶的購買過程：透由四階段達成銷售。

- I. 瞭解客戶的需求：藉由對客戶的訪談，說明現況一般性問題，喚起客戶對現存問題的意識。
- II. 開啟客戶的購買慾望：藉由事實的發現，提出保戶個人問題，以達成保戶對此需求的意識。
- III. 強化客戶的購買意識：藉由說明問題的解決方案，以達成客戶購買保險商品的決定。惟客戶如沒有需求，就不再加以說明解決方案。
- IV. 協助客戶的購買決定：藉由深入瞭解客戶對未來的前景及動機，滿足其需求，達成其購買的決定。

圖：以客戶需求為導向之“LP model”，係為對客戶再次銷售的循環銷售模式。



## (二)保險店鋪

### 1. 保險店鋪興起背景：

自 2000 年起日本境內開始有保險業者在巷口街區、地鐵站出入口附近或百貨商場設立「保險店鋪」，「保險店鋪」的出現，係起因於日本人壽保險從業者發現過往以人情關係或主動陌生開發等傳統行銷模式，越來越不容易，而且業務員須投入大量時間開發新客戶，以致於未能有充分時間為客戶規劃保單，因此嘗試將保險行銷方式予以轉變，從主動式行銷轉變為被動型態，在社區、辦公處所或商場附近設立「保險店鋪」，如同便利商店般，由客戶主動走入店鋪進行諮詢或購買保險，提供輕鬆且沒有壓力的環境，讓民眾在充分瞭解保險商品後再決定是否購買。

保險店鋪之設立無需日本金融廳核准，即可在日本境內任何地方開業，初期設立成本約 1,500 萬日圓，以其經營範圍可區分為地區性或全國性 2 類，而保險店鋪可以銷售數家保險公司的商品，且許多店鋪店員過去曾有保險業從業經驗。最初，保險店鋪開展速度緩慢，主要係因日本民眾從未以這樣的方式接觸保險，對保險店鋪的瞭解不多，因此，保險店鋪一開始將目標族群設定為 30 歲上下的家庭婦女，他們發現民眾會願意走進保險店鋪，主要原因除了能夠節省一定的保費外，其實都有想要瞭解保險所能提供保障內容的需求，而透過保險店鋪，他們可以很輕鬆、沒有壓力的獲得相關專業諮詢建議。

### 2. 保險店鋪之監理要求

- (1) 提供資訊的義務：需向客戶明確說明表示他們不充當「公正和中立」的角色，他們充當保險公司的仲介人，明確說明他們的銷售政策。
- (2) 建立健全管理制度及加強機構內部控制。
- (3) 被代理的保險公司，需確保適當的報酬和佣金結構，加強管理基礎並增加因應措施的成本。

### 3. 保險店鋪之管理挑戰：

- (1) 設點及人員成本提高：從車站前的建築到人潮聚集效率更高的購物中心，店鋪人員培訓及薪資制度檢討。
- (2) 客源：從獲取新客戶轉變為強化現有客戶回頭率。
- (3) 商路諮詢：已有 84%店鋪提供網路諮詢。
- (4) 併購或轉讓：人壽保險公司自行設立或收購保險店代理、其他行業（例如分銷、零售和電信）的資本參與、合併或將業務轉讓給行業內的另一家公司。

### 4. 保險店鋪之前景：

- (1) 達成保險公司業務要求：保險店鋪業務開發能力及成交率高，能對客戶提供明確需求領域的商品及比較建議。
- (2) 滿足客戶端消費及服務需求：地點方便及商品選擇多樣化，週六日保單服務及查詢支援一站式服務，投入資訊系統提供客戶網路保單服務及無紙化申請。
- (3) 轉型綜合型財務服務：擴大產品範圍，除了人壽保險和普通保險外，還包括投資信託和抵押貸款。

### (三)銀行保險通路(保德信直布羅陀財務人壽公司 PGF(Prudential Gibraltar Financial Life Insurance, PGF Life)<sup>4</sup>)

保德信直布羅陀財務生命(以下稱 PGF)係透過銀行等金融機構通路銷售保險商品，因此關於日本銀行保險通路之變革，實有必要進行瞭解。日本自 2002 年開放銀行保險後，經歷了 4 個階段的解除管制，在 2002 年 10 月開放銀行銷售個人定額年金及變額年金，隨後在 2005 年 12 月開放銷售躉繳終身壽險及躉繳養老保險，在 2007 年 12 月全面解除管制，銀行可正式銷售所有類型的保險商品，包括短期險、終身險、醫療險、照護險及車險等，2012 年再解除部分對銀行的招攬管制措施。其中 2002 至 2007 年銀行通路快速成長及拓展，2007 年主要集中在大型銀

---

<sup>4</sup> 本段落圖片摘錄研討會「Bank channel and training」簡報。

行銷售。



## 1. PGF 銷售策略

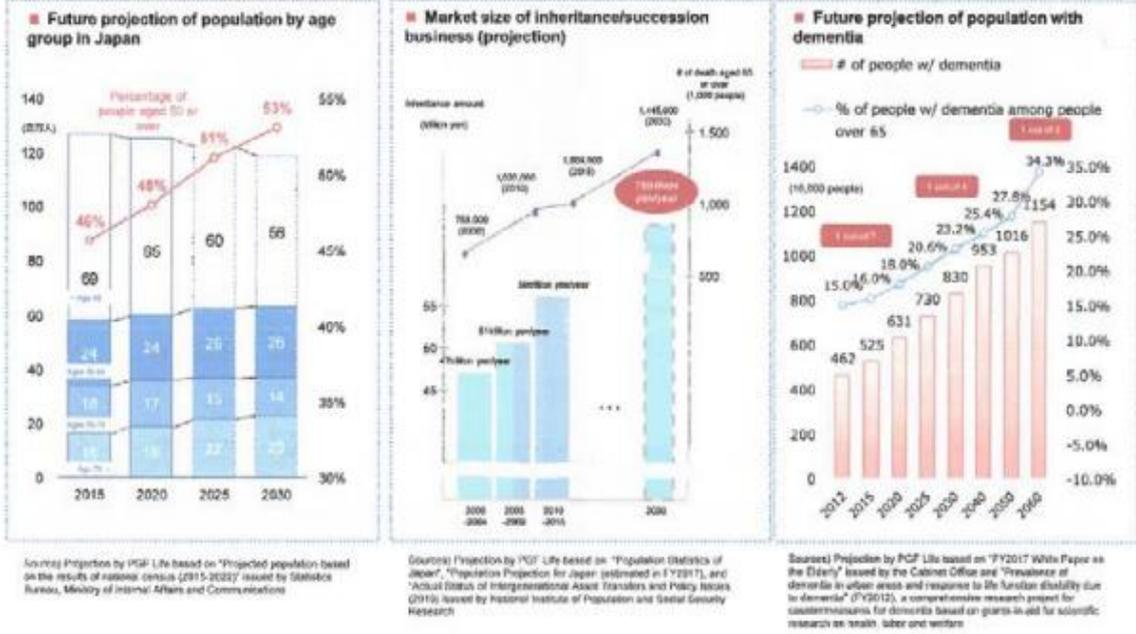
日本銀行通路銷售人壽保險，明顯偏重儲蓄險。PGF 鎖定在 50 歲以上及有大量存款之客戶，此種客群購買需求為「遺產規劃」、「退休規劃」及「生存保障需求」。PGF 藉由結盟銀行之客戶資料，將銷售目標鎖定在有錢客戶。此外，PGF 為避免價格競爭，針對保險商品設定一個合理的銷售價格及數量，並重視量能分析，以衡量人力配置，並降低員工銷售保單之壓力。

PGF 銀行通路之成長潛力：PGF 客群集中在 50 歲或以上的家庭，銀行與這個年齡層有許多接觸點。此外，該年齡層未來將面臨遺產規劃及長壽風險之挑戰。下圖分別為日本年齡層人口的未來預測、繼承業務市場規模預測、癡呆症人口的未來預測。

# Bank Channel's Growth Potential



- > Savings are concentrated in households of people aged 50 or over, which are PGF Life's main customers. The population of this age group is expected to increase in the future.
- > Since this age group will face the challenges of inheritance and longevity risk in the future, bank channel that has many contact points with such customers have significant room for growth.



## 2. PGF LIFE 之訓練系統

# PGF Life's Training System (Training for Bank Personnel)



### Branch training by WS/IC

Individual training at their assigned branches

Consultation on cases

OJT through their presence at business meetings

### Training by training specialist

Category	Key training contents	Category	Key training contents
Needs-based selling	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sales process training</li> <li>Acquiring the ability to drive needs</li> </ul>	Training by job level	<ul style="list-style-type: none"> <li>Training for instructors</li> <li>Training for new personnel</li> </ul>
Market-specific training	<ul style="list-style-type: none"> <li>Training in inheritance planning proposals</li> <li>Training in nursing care protection</li> <li>Consulting for corporate customers</li> </ul>	Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentation skills</li> <li>Business communication</li> </ul>
Mid-term program	<ul style="list-style-type: none"> <li>Going abroad to learn about insurance</li> <li>Open college</li> </ul>	Custom-made	<ul style="list-style-type: none"> <li>Training to experience the elderly</li> <li>Training for selected top performers</li> </ul>

- (1) 外部支援：由 PGF 不定期對銀行行員進行訓練，不涉入實際銷售過程，並利用角色扮演個人指導、案例介紹或個案諮詢輔導、列席業務會議等以經驗為導向的培訓方式。
- (2) 駐點支援：由 PGF 長期派駐人員至銀行推廣保險，協助銷售保險商品，由行員探詢客戶意向需求後轉由派駐人員進行銷售，讓行員在漸進式中學習銷售技巧，提升獨立銷售能力，此模式較適合保障型商品。

## 五、日本壽險市場近期變化及商品發展趨勢<sup>5</sup>

### (一)日本壽險市場近期變化：

1. 人口結構變化：日本人口結構迅速老化，65 歲以上老年人口於 2020 年占日本人口比例為 28.6%，2023 年預估 2070 年 65 歲以上老年人口占比，將提高至 38.7%。
2. 家庭結構變化：日本現行以單人家庭及 2 人家庭為大宗，4 人以上之家庭組成已逐漸減少。
3. 市場利率變化：日本利率一直維持在較低的水準。
4. 法規的變動：日本金融廳(Financial Services Agency, FSA)宣布於 2025 年實施新的清償能力制度。

### (二)日本近期的人壽保險商品及趨勢：

日本壽險公司因應日本壽險市場近期變化，並以各通路願意配合進行銷售為前提考量，近期主要推出的人壽保險商品為醫療保險商品、變額人壽保險商品及以外幣計價之躉繳型終身壽險，本次摘要與國內較有差異之特色商品如下：

---

<sup>5</sup> 本段落圖片摘錄研討會「Life insurance business in Japan」及「New product development trends in Japan」簡報。

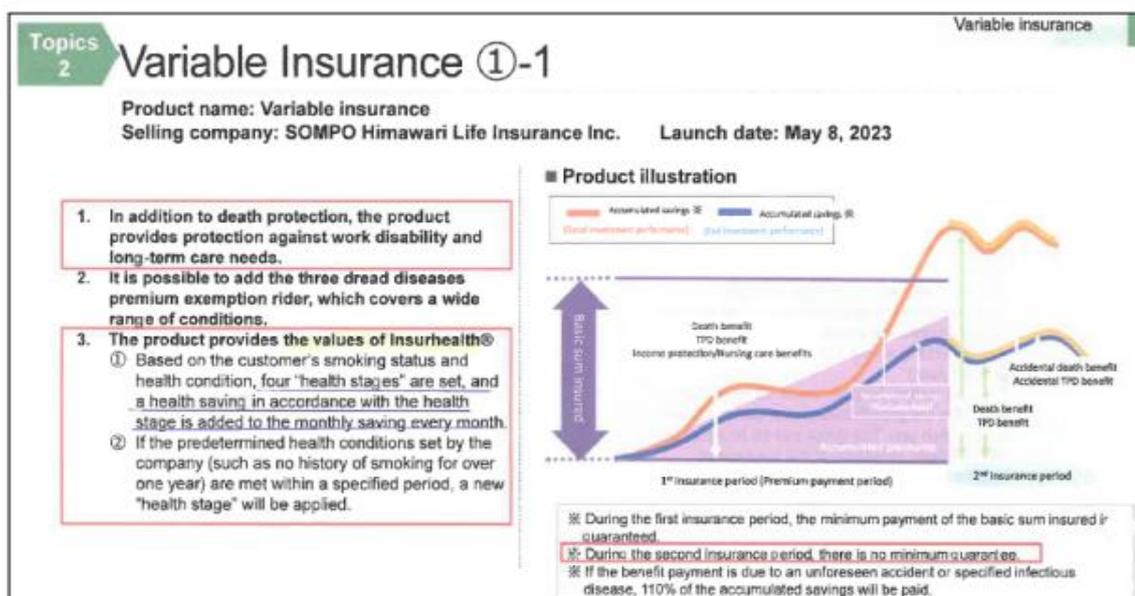
## 1. 變額人壽保險商品：

產品名稱：變額壽險

銷售公司：向日葵生命保險公司(SOMPO Himawari Life Insurance Inc.)

發售日期：2023 年 5 月 8 日

變額人壽保險與傳統人壽保險不同，保戶可在特定的投資選項中進行選擇，結合了壽險和投資的元素，使得保單的現金價值可以根據投資表現而變動。一部分是保險契約的固定最低死亡給付額(基本保障額度)，另一部分是分離帳戶的投資收益額(保單帳戶價值)。



(1) 向日葵生命保險公司發售變額人壽保險商品，增加了健康保險的價值，除了對死亡保障及累積儲蓄外，該商品同時提供對工作殘疾和長期照護需求的保護，並添加疾病保費豁免附加條款，涵蓋範圍相當廣泛。

(2) 根據客戶吸煙狀況和健康狀況應用“健康階段”，並進行健康儲蓄。

I. 設定 4 個「健康階段」，若在若在規定期限內達到公司規定的預定健康條件，將可升級適用新的「健康階段」。

II. 即使保單簽發時無法適用「健康階段」，但若在指定期限內符合公司規定的預定健康條件（例如一年以上無吸煙史），則屬於「健康階段」可以重新申請。

III. 根據健康階段將健康儲蓄添加到每月儲蓄中，但保費不變。

IV. 儲蓄（包括健康儲蓄）投資於單獨的帳戶，「健康階段」的應用將增加資產形成效益。

## 2. 附加投資服務及保險服務的變額終身壽險

銷售公司：天地保險集團(T&D Financial Life Insurance Company)

發售日期：2024年3月1日

(1) 提供「資產成長」或「超額收益」方案，投資類型依客戶屬性決定。

(2) 提供多元投資服務，如：定期審查或重新平衡投資組合。

(3) 提供保險相關服務或附約，如失智年金付款和長期照護服務。

(4) 最低給付保證期間內，保證支付基本保險金額。保證期間期滿後，不提供基本保額。如果因不可預見的事故或特定傳染病而支付，則支付累積儲蓄的110%。

Topics 2 Variable Insurance ②-1

Variable Insurance

Produce name: Variable whole life insurance (Disaster addition type I)  
Selling company: T&D Financial Life Insurance Company, Launch date: March 1, 2024

Key features

- It is possible to select from two courses
  - Asset growth course: It is possible to invest while having death protection during the minimum guarantee period.
  - Excess benefit course: It is possible to continue investment while receiving capital gains.
- The type of investment is determined based on each customer's approach to investment.
  - The type of investment is determined based on each customer's investment approach following an interview with them. (See next page for details.)
- It is possible to utilize various services during the investment period
  - The product offers "services related to investment" such as periodical review/rebalancing of asset allocation and "services/riders related to insurance" such as a rider for transition to long-term care/dementia annuity payment and long-term care coverage.

Product illustration (Asset growth course)

Additional benefit for accidental death (The basic sum insured x 110%)

Minimum payment guarantee period expiry date (50 years old)

Payment of the basic sum insured is guaranteed during the minimum payment guarantee period.  
There is no minimum payment guarantee of the basic sum insured after expiry of the minimum payment guarantee period.  
If the payment is due to an unforeseen accident or a specified infectious disease, 110% of the accumulated savings is paid.

\*A rider that makes it possible to transfer long-term care/dementia annuity using the cash surrender value as the principle. It cases where an insured person is certified as requiring support level 1 under the public long-term care insurance system or has been diagnosed as dementia.

### 3. 生育支持保險

為懷孕和生育提供一次性付款的產品，包括進行人工生殖、生育相關治療、因懷孕生育之嚴重疾病或身故等給付。

**Recent Products (Recent Medical & Long Term Care Insurance)**

**Pregnancy Supporting Insurance**

✓ Products that provide lump-sum payment for pregnancy and fertility treatments such as in vitro fertilization

<Product Model>

For Pregnancy	Exemption period: 1 year	1 <sup>st</sup> 660 USD	2 <sup>nd</sup> 2,000 USD	3 <sup>rd</sup> 3,300 USD	4 <sup>th</sup> 4,500 USD	5 <sup>th</sup> and after 6,600 USD
For Fertility Treatments	Exemption period: 2 years	1 <sup>st</sup> ~ 6 <sup>th</sup> 330 USD per treatment			7 <sup>th</sup> ~ 12 <sup>th</sup> 660 USD per treatment	
For Serious Illness or Deceased	Lump-sum Payment: 2,000 USD					

### 4. 輕度認知障礙(Mild Cognitive Impairment, MCI<sup>6</sup>)保障之失智症保險商品

銷售公司：明治安田生命保險公司、發售日期：2021年1月2日

**Topics 1 Dementia Insurance ①**

Product name: Dementia whole life insurance with dividend paid every five years (low-CV type) "Imakara Dementia Insurance MCI Plus"  
Selling company: Meiji Yasuda Life Insurance Company, Launch Date: January 2, 2021

**Key features**

Provide lifelong protection against mild cognitive impairment (MCI<sup>6</sup>) and dementia

- Provide protection against MCI, allowing the insured to work on reducing MCI symptoms and preventing its progression to dementia.
- Provide protection against dementia to prevent the progression of dementia symptoms and lighten the burden on the family

**Product illustration**

\*MCI: A state between healthy cognition and dementia, where an individual or their family observes a decline in cognitive function, yet maintaining a relatively normal life is not excessively challenging.

†There are no death benefit or CV.

**Coverage**

Benefit	Payment reasons	Amount of payment
Dementia benefit	When diagnosed with "organic dementia" for the first time and certified as needing long-term care at Level 1 or higher under the public long-term care insurance system.	Amount of dementia benefit
MCI benefit	When diagnosed with "mild cognitive impairment" for the first time, or when certified as "specified dementia" for the first time.	Amount of MCI benefit

Amount equivalent to the premiums already paid, if the insured meets one of the payment reasons within 2 years from policy issue.

<sup>6</sup> Mild Cognitive Impairment, MCI：介於健康認知和失智症之間的一種狀態，個人或其家人觀察到認知功能下降，但保持相對正常的生活並沒有太大的挑戰性。

(1) 提供輕度認知障礙(MCI)保障

減輕症狀並防止進展為失智症初次診斷為“器質性失智症”，並被認定為公共長期照護保險制度下的 1 級以上，需要長期照護時，提供終身保護，預防輕度認知障礙(MCI)和失智症，提供輕度認知障礙(MCI)之保障，讓被保險人能夠努力減輕輕度認知障礙(MCI)症狀並防止其進展為失智症。

(2) 提供癡呆症檢查應用程式「簡易大腦檢查」服務

與筑波大學和 IBM 日本共同開發的應用程序，僅供訂閱者使用。以遊戲形式在訂戶的智慧型手機或用戶使用的公司提供的智慧型手機上提出問題互動，結果以報告的形式呈現，提供認知功能的評估。

(3) 「認知功能下降風險評估」服務

一項允許訂閱者檢查認知功能下降風險的服務，透過評估與相關訂閱者具有相同健康檢查結果水平之個人簡易心智量表(Mini-Mental State Examination, MMSE)分數。根據健康檢查數據，包括血液檢查等，並會根據認知功能下降風險評估提供建議。

## 參、心得

本次研修班匯聚來自 9 個國家，32 位學員參加。日本直布羅陀人壽透過各個主題介紹其保險公司營運體系部門的實務運作，並在每堂課程中，由各國學員提出問題，進行意見交流。透過來自不同國家的學員所提出問題、討論及經驗分享，我們得以瞭解各國保險業的發展現況，及保險業所面臨的許多相同議題。本次研修班邀請學經歷豐富的講師，說明直布羅陀保險的實際作業方式，再由各國學員提問討論，一方面能增進對其他國家的保險現況及未來發展趨勢之瞭解，更能學習到各國不同的實務作業方式。此外，今年主辦單位要求，各與會國家分別上台簡報有關各國近期壽險市場發展及趨勢，包含市場表現、行銷方法、新商品發展及未來挑戰，由參與學員提供自身實務經驗，有助亞洲各國壽險公司對彼此市場的瞭解及作業未來發展的參考。以下為個人之研討心得：

### 一、人壽保險之銷售作業隨社會、經濟、生活習慣等變遷而改變

經由研討會的過程中，觀察許多國家保險業因不同的國情、文化、人民的教育水準與對保險的認知，而發展出不同的保險市場面向，及各自的市場機會與所面臨的困境，並經由團體討論提供其他國家相關建議。例如：本次參與的國家中，中國、日本、韓國、泰國等國家，皆面臨人口老化及負成長的現象，商品設計和行銷模式也偏向高齡化人口的預防和照護。反觀，巴基斯坦、孟加拉、尼泊爾、菲律賓等國家，則感受到新興市場及年輕市場的活力，重視市場規模擴大、保險滲透率提升和業務行銷效能，及獨特的伊斯蘭教保險設計和行銷風格。

我國目前社會結構面臨高齡化、少子化及平均壽命逐年提高，未來保戶更加重視的是退休後的生活規劃，個人醫療保障是否足夠，所以保險公司在設計保險商品時，須以客戶的角度出發、換位思考，瞭解客戶的保障需求，才能設計出符合客戶所需要之保險商品，未來退休年金險、醫療險、長照險等商品將成為新趨勢。此外，數位科技發展及生活習慣的改變，導致客戶的消費行為發生巨大變化，尤其是面臨後疫情時代，網際網路帶來了便利性，也改變了消費習慣，過去保險業以傳統型面對面的銷售員方式為主，但經過幾年疫情期間，客戶習慣了不出門，

漸漸轉向線上購物，傾向自己在網路上研究各家保險商品，再從中選擇符合自己的商品投保，未來網路投保將成為重要的銷售通路。

## 二、新壽險購買型態「保險店鋪」展現價值

日本的保險店鋪大多建立在車站或交通要道附近的非一樓店面，讓保戶上下班時能順道諮詢並購買，因為是非一樓店面且使用坪數不大，所以租金相對不高，但是店內裝潢富有主題性，有些是專業俐落風格，有些是結合商場走溫馨路線，使得保險店鋪的功能除了保單解說，商品規劃及保單銷售之主要功能外，也能提高公司品牌的能見度增加企業形象與品牌效益。另一方面保險店鋪或許能改變人壽保險的商業經營模式由銷售保險商品轉為代買保險商品，更進一步只販售保險諮詢提供專業可行的建議，診斷保戶持有的保單，並提供完整性的家族保險規劃。

#### 肆、建議事項

##### 一、面對業界挑戰，強化理財專業知識

郵政壽險面臨銀行強烈競爭，業界保險業務員已逐漸轉型為理財顧問。除了壽險專業外，對於其他金融商品如基金、信託、外幣定存、ETF 等都可為顧客提供服務。本公司業務員應持續加強壽險專業外，也同時吸收新形態金融商品知識，以期能為顧客提供完善之理財規劃。

##### 二、提升員工專業能力，培訓保險專業人才

壽險業務經營需倚賴企劃、核保、理賠、保全、精算、商品設計、會計、資金運用、資訊等專業人才，由於業務之多樣化及複雜化趨勢，使得與業務相關風險管理範疇隨之擴增。未來應持續透過自辦課程、委外訓練、與顧問公司合作等專業人員培育方式，持續培訓各類專業人才。使公司瞭解業界之業務變動，並確實掌握相關風險。

伍、活動照片



OLIS 2024 Spring 研討會-始業式



OLIS 2024 Spring 研討會課程進行



上台簡報，簡報主題為「Recent life insurance sales in Taiwan」



亞洲人壽保險振興中心首藤 善弘理事長親自頒贈研習結業證書



亞洲人壽保險振興中心全體同仁與臺灣學員合影



亞洲人壽保險振興中心首藤 善弘理事長與全體學員合影