

出國報告(出國類別：其他)

參訪日本郵政業務觀摩暨交流活動 報告書

服務機關：中華郵政股份有限公司

姓名職稱：簡詠涵 協理

黃文慈 科長

黃浩政 科長

彭虹綾 管理師

江怡君 股長(一)

張 旭 股長

黃耀萱 專員

派赴國家/地區：日本

出國期間：113年6月3日至113年6月7日

報告日期：113年7月26日

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：參訪日本郵政業務觀摩暨交流活動報告書

頁數 45 頁 含附件：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：簡詠涵等 7 名

服務機關：中華郵政股份有限公司

職稱：協理、科長、管理師、股長(一)、股長、專員

電話：(02) 23931261-5906

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 6 月 3 日至 113 年 6 月 7 日

出國地區：日本東京都

報告日期：113 年 7 月 26 日

分類號/目：交通/郵政

關鍵詞：日本，保險，簡保生命，數位技術，銷售通路

內容摘要：

我國簡易壽險制度，源於民國 20 年政府派員赴日本考察簡易生命保險業務，並於民國 24 年 4 月 26 日立法通過「簡易人壽保險法」後施行，以提供國民基本經濟保障，便利全民投保，增進社會福祉為宗旨，與日本郵政保險初衷一致。日本郵政雖已於 2007 年民營化，但業務範圍及經營模式仍與本公司極為相似。

此次出訪主要目標，乃期望透過實地觀摩及座談會形式，深化我國與日本郵政業務交流，增進與日本郵政簡保生命保險公司之關係、近期業務發展概況、如何因應市場需求轉變調整營運策略及其數位保險科技發展之做法與策略。

本次除拜會日本郵政簡保生命保險公司(以下稱簡保生命)總部外，並參訪日本郵政之大手町郵便局、東京中央郵便局、旭日丘郵便局、箱根町郵便局、小田原早川郵便局、江之島郵便局、富士山五合目簡易郵便局及江東豐洲郵便局等 8 個規模大小型態不一且各具特色之分支據點，另外也參訪東京之星銀行、日本郵政博物館及數位藝術美術館等，汲取各參訪單位業務推動經驗，作為本公司業務規劃之參考。

本次拜訪由日本郵政公司常務董事淺見加奈子(國際郵政事業部負責人)、高橋康弘常務董事(郵局櫃檯業務管理部負責人)親自主持會議，並由國際郵政業務部佐藤經理、專家上杉、木下科長及尼克森科長進行接待，簡保生命就「郵政局櫃檯業務概況」、「商品現況、銷售通路與未來展望」、「銷售支援措施」、「數位技術之最新動向」及「永續發展措施」等議題，向我方參訪團說明，雙方進行深度業務交流，並實地觀摩郵儲壽業務櫃檯之運作模式、集郵代售商品、局屋擺設與保險銷售場域之布置等。

目錄

壹、前言	6
貳、參訪目的及過程	7
一、參訪目的	7
(一)增進雙方業務交流.....	7
(二)汲取日本郵政經營經驗.....	7
(三)瞭解簡保生命業務概況.....	7
(四)實地參訪日本郵政分支機構.....	7
二、參訪過程	8
(一)大手町郵便局.....	8
(二)東京中央郵便局.....	11
(三)其他特色郵便局.....	14
(四)參訪大手町第一廣場 WEST TOWER 商辦大樓.....	20
參、業務交流與座談	22
一、日本郵政櫃檯業務概況	22
(一)營業收入與保險手續費 (2019-2023)	22
(二)營業據點及員工人數.....	22
(三)保險業務.....	23
(四)資產活化.....	24
二、簡保生命商品現況、銷售通路與未來展望	24
(一)現售商品內容.....	24
(二)低利率環境下保費及商品修正.....	26
(三)經營限制.....	27
(四)目前因應措施.....	28
(五)未來商品發展方向.....	29
三、簡保生命的銷售支援 (郵局支援) 措施	29
(一)簡保生命銷售支援體制.....	29
(二)日本郵便的組織體系.....	30
(三)郵局支援部的支援業務介紹.....	30
(四)壽險諮詢顧問的培訓方式.....	31
四、簡保生命導入數位技術之最新動向	32
(一)數位服務推進部的主要策略.....	32
(二)數位技術之研究與開發.....	33
五、簡保生命的永續發展措施	35

(一)簡保生命的目標、經營理念與願景.....	35
(二)重要課題與永續發展政策.....	36
(三)永續發展推進趨勢.....	37
肆、其他訪點過程	38
一、東京之星銀行	38
(一)訪點說明.....	38
(二)參訪過程.....	38
二、日本郵政博物館	39
(一)訪點說明.....	39
(二)參訪過程.....	39
三、數位藝術美術館 TeamLab Borderless.....	40
(一)訪點說明.....	40
(二)參訪過程.....	40
伍、參訪心得	41
陸、建議事項	44
一、拓展行動裝置功能並優化服務體驗	44
(一)放寬行動投保非標準體之進件限制.....	44
(二)新增行動理賠服務.....	44
二、運用 AI 科技提升工作效率.....	44
(一)高齡錄音 AI 智能檢核功能	44
(二)AI 智能助理	45
三、優化壽險保全作業	45
(一)單據電子列印.....	45
(二)導入光學字元辨識技術(OCR).....	45

圖目錄

圖 1：本公司與日本郵政人員於大手町郵便公眾廳合影	9
圖 2：多功能自動櫃員機	9
圖 3：等候空間	10
圖 4：諮詢亭	10
圖 5：入口	12
圖 6：自動櫃員機場景	12
圖 7：公眾廳場所	12
圖 8：周邊商品陳設	12
圖 9：保險業務櫃檯	13
圖 10：保險商品 DM 展示	13
圖 11：排隊叫號機	13
圖 12：局屋吉祥物	13
圖 13：參訪同仁與旭日丘郵便局經理合影	14
圖 14：WEST TOWER 商辦大樓外觀	21
圖 15：參訪大手町第一廣場 WEST TOWER 商辦大樓	21
圖 16：WEST TOWER 商辦大樓內部	21
圖 17：本公司與日本郵政公司進行業務交流	23
圖 18：本公司簡詠涵協理與日本郵政常務董事淺見加奈子與高橋康弘合影	24
圖 19：簡保生命保險商品內容(1)	25
圖 20：簡保生命保險商品內容(2)	25
圖 21：簡保生命 2023 年度保險商品新簽約件數及占比	26
圖 22：簡保生命於 2016 年至 2017 年間進行保費及商品修正	26
圖 23：郵政民營化法的附加限制摘要	27
圖 24：郵政民營化法的影響-投保額度限制	28
圖 25：簡保生命目前的因應措施	29
圖 26：元宇宙角色扮演示意圖	33
圖 27：新進員工培訓中導入元宇宙角色扮演	34

壹、前言

本次參訪過程，看到日本街頭似乎以不像以往繁榮，少了熙來攘往的上班族，更多了許多外國觀光客。曾經失落 30 年的日本，現在因為日元貶值以及地緣政治關係，迎來了商機。振衰起敝中的日本經濟，短期經濟表現還不錯。其中首要的變化，當屬日元貶值加上疫後旅遊潮，吸引大批國際觀光客回流，帶動日本零售業與餐旅業景氣暢旺。根據日本國家旅遊(JNTO)公布，2024 年 3 月訪日外國遊客數據，創史上單月新高紀錄，首度突破 300 萬人次，相較去年同期大幅成長 69.5%，比疫情前(2019 年)同期也有近 11.6%的成長。

另外，觀察日本的社會，以往大家熟悉的日本需要長時間工作、加班表示敬業的情形，也在改變中。越來越多年輕男性不再加班，而是回家幫忙照顧小孩，更重視家庭生活。而「終身僱用」的文化，也在日本快速消失中。除了產業變化加劇、而還能夠開出「終身僱用」且條件優厚的日本企業早已不多之外，年輕一代也在世界潮流中逐漸擺脫這個「傳統倫理」的枷鎖，越來越頻繁地透過跳槽、轉職，尋找更適合自己的發展空間。

貳、參訪目的及過程

一、參訪目的

(一)增進雙方業務交流

我國簡易人壽保險於民國 24 年立法時，其精神係參考日本簡易人壽保險，惟多年來雙方均未有互動。本次參訪得以成行，係透過本公司郵務處與日本郵政郵務單位聯繫。希望藉由本次參訪，增進中華郵政與簡保生命之關係，開啟雙方保險業務交流往來，進而陸續展開各項業務觀摩學習。

(二)汲取日本郵政經營經驗

日本郵政於 2007 年依照日本郵政民營化相關法律實施民營化改革，觀其宗旨乃在提供滿足地域需求的服務，致力於支援人們一生生活的服務，發揮企業社會責任。日本郵政經過多年的勵精圖治，努力開發各項業務，例如國內資產活化再開發及對於高齡人口增加帶來之社會變遷所提出多數因應策略等。本次參訪希望藉此實地訪問瞭解日本郵政經營的寶貴經驗。

(三)瞭解簡保生命業務概況

日本郵政公司業務範圍及經營模式與本公司壽險業務有許多相似之處，日本郵政於 2007 年民營化後，其子公司簡保生命之業務發展較過往更多元且更具彈性。日本郵政公司深受日本民眾信賴與我國郵政相似，希望透過本次參訪深入瞭解該簡保生命業務發展現況並借鏡其成功經驗，暨加強雙方於保險趨勢之互動交流，以作為本公司郵政壽險業務規劃及數位轉型推動參考。

(四)實地參訪日本郵政分支機構

藉由本次參訪，瞭解日本郵政郵務櫃檯、儲匯保險櫃檯業務之運作模式，局屋擺設、商品陳列與保險銷售場域之布置設計，以及各地特色集郵代售商品，可作為本公司局屋改造與轉型之參考。

二、參訪過程

日本郵政自 2007 年實施民營化後改為日本郵政株式會社，為日本郵政事業控股公司，旗下三大子公司包含：日本郵便株式會社(JP POST)、株式會社郵儲銀行(JP BANK)及株式會社簡保生命保險(JP INSURANCE)，客戶可在日本各地郵便局辦理子公司各項業務。本次實地參訪大手町郵便局、東京中央郵便局、旭日丘郵便局、箱根町郵便局、小田原早川郵便局、江之島郵便局、富士山五合目簡易郵便局及江東豐洲郵便局等 8 個規模大小不一、各具特色的郵局及 WEST TOWER 商辦大樓，茲說明如下：

(一)大手町郵便局

1. 窗口實務作業概況

日本郵政公司特別就我們公司本次的參訪，安排位於日本郵政集團辦公大樓 1 樓之大手町郵便局，以利我們瞭解日本郵便窗口業務實務作業情形，支局內設有專門的壽險櫃檯，規劃矮櫃方式，主要係因客戶每次保險諮詢時間約較一般業務長，與客戶建立長期關係，且多數客戶會諮詢多次清楚瞭解所投保商品內容後才投保。保險櫃檯由具備專業資格的保險業務人員負責，支局門口會明確標示保險業務的服務時間，方便顧客進行諮詢和辦理業務，提高服務的便利性和效率。面對身障者客戶，具備完善無障礙設施，像是無障礙櫃檯，身心障礙客戶進入公眾廳有迎賓人員協助引導至無障礙櫃檯辦理業務；外籍人士或新住民到郵政辦理業務時，若語言無法溝通，備有翻譯機服務，提供便利無阻礙的服務。

大手町郵便為日本郵政集團的「數位轉型示範郵局」(Digital Transformation)，隨著客戶來到郵局使用服務之次數減少，為提升客戶體驗及服務便利性，於場域空間設計採用木紋表面及暖色調燈光，提供適合顧客溫馨氛圍的空間，並增加創新及科技體驗，放置平版提供查詢商品功能、佈告欄改以大型數位看版，推進無紙化，更加清晰、美觀。另設置各

項業務等待編號設備，透過手機或電子機查看「號碼票機」狀態，滿足客戶優質體驗，為郵局創造合適的環境。

圖 1：本公司與日本郵政人員於大手町郵便公眾廳合影



2. 公眾廳設計

經由實地參訪發現日本郵政支局空間設計著重顧客體驗感受，客戶一踏進公眾廳，感受空間明亮乾淨，首先映入眼簾的不是營業櫃檯，而是陳列整齊各式各樣的商品展示區，讓客戶目光可投注於陳列的商品上，增加客戶接觸商品機會後，再進入營業櫃檯辦理業務，透過環境設計無形中提高客戶購買機會。另所陳列的商品都是由支局管理人員根據當地特性與需求，主動向總公司提出申請，具有在地特色相當具吸引力，無形中也增加客戶進入郵局的誘因，設計理念為顧客提供友好舒適的環境，同時也提升日本郵政商品銷售機會。

日本郵政櫃檯已引進結合現金收銀、自動找零的 POS 設備，結帳時客人只要把現金(含紙鈔跟印幣)投入機器即自動找零，不但提升窗口作業速度，

圖 2：多功能自動櫃員機



更可大幅減少人為錯誤，也使每日現金結帳作業更簡易。其自動櫃員機，待機畫面直接呈現交易功能選單，如存、提款、餘額查詢、匯款、補摺…等，客戶使用 ATM 時，先選取交易功能後，才視需要插卡及後續輸入密碼等作業以進行交易，每個動作之間也透過清楚的動畫圖示引導顧客操作，除此之外也提供指靜脈辨識繳費，存、提硬幣等功能。

公眾廳之等候空間採用木紋牆面和溫暖的燈光營造出舒適的空間，讓顧客感受到溫暖，另建立生活諮詢（諮詢亭）區域，供一個可以舒適地諮詢金融服務的環境，職員可以在提供服務資訊的同時利用 PC 或平板電腦的螢幕，以便金融服務諮詢更容易理解。經理表示公司的目標是提供一種客戶體驗，讓客戶在輕鬆的空間中擁有全新的高品質服務感受。

圖 4：諮詢亭



圖 3：等候空間



3. 人壽保險商品

日本郵政人壽保險的商品主要分為「主險商品」和「附加險商品」兩大類。這些產品設計簡單，易於理解，符合國民的需求。

主約	特約
終身保險、養老保險、定期保險及學資保險	災害特約及綜合醫療特約

4. 繳費與支付方式

日本簡易保險產品堅持「月繳月領」的模式，這不僅降低了客戶單次

繳納的金額，還增加了與客戶的接觸頻率，受到了廣大基礎國民的接受和喜愛。

(二)東京中央郵便局

號稱東京最大的郵便局，位於東京車站丸之內南口旁 KITTE 百貨一樓，門口擺放日本郵政吉祥物小熊，因地處美食百貨熱鬧商圈，為參訪的 7 家郵便局中，擺設商品數量最完整、局屋佔地空間最大的一家；於保險銷售區域部分，於保險櫃檯前方區域放置大型 DM 架，並擺設吉祥物玩偶，以吸引民眾目光增加進而提高拿取保險文宣之意願，營造溫馨輕鬆之環境氛圍。另東京中央郵便局設有資產營運專辦窗口，為其特色之處。

東京中央郵便局和大阪中央郵便局並列為日本最初的中央郵局，有 80 年歷史的日本中央郵便總局外觀保留，改建一部分舊大樓，並結合新建的 JP Tower，郵局的舊建築被認為是摩登主義建築的傑作，亦是日本代表性的近代建築之一。

東京中央郵便局

圖 5：入口



圖 6：自動櫃員機機場景

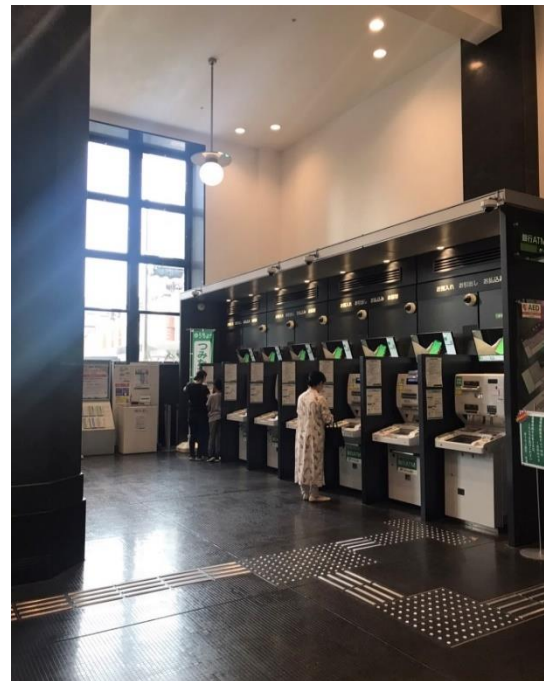


圖 7：公眾廳場所



圖 8：周邊商品陳設

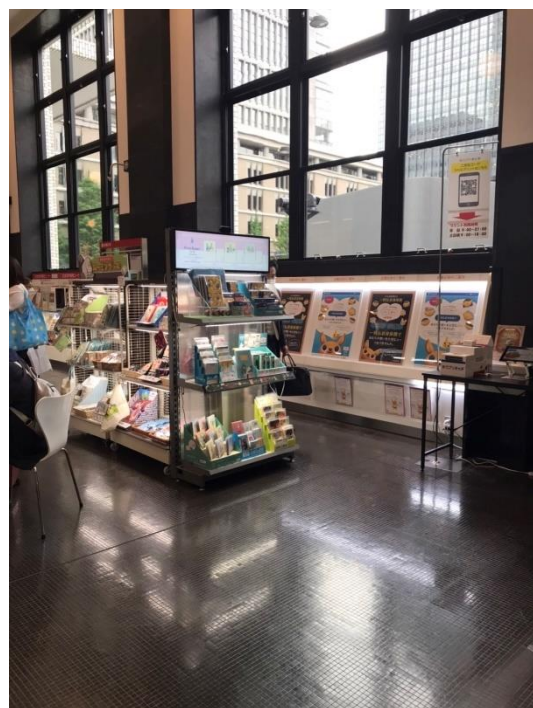


圖 9：保險業務櫃檯



圖 10：保險商品 DM 展示



圖 11：排隊叫號機



圖 12：局屋吉祥物



(三)其他特色郵便局

1. 旭日丘郵便局

旭日丘郵便局位於日本山梨縣富士河口湖町，是一個位於富士五湖之一的河口湖湖畔的郵政設施。旭日丘因其美麗的自然風景和豐富的旅遊資源而聞名。

旭日丘郵便局提供多樣化的郵政服務，包括信件、包裹的寄送和接收，並且設有郵政儲蓄和保險等金融服務，郵便局的建築設計簡潔而功能性強，與周圍的自然景觀和諧融合。內部裝飾溫馨舒適，為顧客提供了一個愉快的服務環境。郵便局內還設有一個小型的旅遊資訊區域，提供旭日丘和河口湖地區的旅遊指南和相關信息，方便遊客獲取旅遊資訊。

旭日丘郵局經理擁有保險業務員證照，定期前往區內分公司進行教育訓練，他經常推薦一些認為容易銷售的宣傳品，並在獲得公司同意後進行銷售。

該郵局的招牌很特別，顏色不是一般郵便局的紅色。原因是因為富士山於 2013 年 6 月 22 日被註冊為「世界文化遺產」，為維護並符合「世界文化遺產」的宗旨，當地郵便局如「旭日丘郵便局」，其外觀顏色便改以棕色或深色系，取代了原本招牌顯眼的紅白相間的顏色。此外，該郵局備有三個停車位供民眾使用。在訪談期間，僅有一位民眾開車前來，進行了自助提款的業務。

圖 13：參訪同仁與旭日丘郵便局經理合影



2. 箱根町郵便局

箱根町郵便局位於日本神奈川縣箱根町，這是一個風景如畫的溫泉旅遊勝地，以其壯麗的自然風光和悠久的歷史文化吸引著眾多遊客。



箱根町郵便局提供全面的郵政服務，包括信件、包裹的寄送與接收，並且設有郵政儲蓄和保險服務，滿足當地居民和大量遊客的多樣需求。郵便局的建築風格既體現了當地的歷史文化，又結合了現代設計元素。外觀簡潔大方，與箱根的自然環境和諧融為一體。內部裝飾溫馨舒適，為顧客提供了一個愉快的服務體驗空間。郵便局內還設有旅遊資訊角落，提供箱根地區的地圖、旅遊指南和紀念品，方便遊客獲取資訊和郵寄紀念品。

在這次拜訪中，局內的 2 位同仁都是約聘制的通勤職員，對於儲匯及保險業務瞭解有限。由於該局附近都是風景區，沒有太多住宅區，僅有少數觀光型賣場。郵局入口雖不大，但內部相當寬敞，整潔明亮，設備、服務一應俱全，亦提供保險服務諮詢，但因位於箱根風景區的幹道上，車速相對較快，且因位於風景區，平日並無太多用郵公眾。

3.小田原早川郵便局

小田原早川郵便局位於日本神奈川縣小田原市早川區，該局外部造型傳統而典雅，內部公眾廳中央懸掛一盞傳統的大燈籠，是該局配合地方特色的創意。整體而言，是一個結合現代郵政服務與當地特色的小型郵便局。早川區以其迷人的海濱景色聞名。郵便局所在位置交通便利，周邊有著名的早川漁港和海鮮市場，使其成為當地和訪客的重要服務據點。



郵便局提供多樣化的郵政服務，包括信件和包裹的寄送與接收，以及郵政儲蓄、匯款和保險等金融服務，配有自助服務終端，使客戶能夠方便快捷地處理各類業務。

我們觀察到各郵便局局屋內的擺設，採取了書店式陳列商品方式，充分利用局屋內有限的空間，在場所中間以適當間隔的距離位置，架設擺放各業務文宣及周邊商品，不僅僅創造出合宜的客戶動線外，也讓在場等候叫號的客戶便於移動索取或尋找所想要的資訊及實體商品。

郵便局屋內風格溫馨，公眾廳中央懸掛一個古早味十足的大型燈籠書寫「早川郵便局」相當醒目、陳設種類多樣卻不凌亂，同樣設有洽談區，方便民眾洽談較有隱私的業務。附近主要為住家，僅有少數店家，郵便局是當地唯一的金融機構，與當地居民維持良好關係，深獲信賴。



4. 江之島郵便局

江之島郵便局位於日本神奈川縣藤澤市江之島地區，這是一個融合了旅遊勝地特點和郵政服務功能的重要設施。江之島作為日本著名的觀光景點，以其獨特的自然景觀、歷史文化和海灘活動吸引著來自世界各地的遊客。

江之島郵便局提供全方位的郵政和金融服務，包括信件、包裹寄送，郵政儲蓄和保險服務，具有現代化的設備和自助服務終端，建築設計充分考慮了江之島的海洋和自然元素，外觀既保留了傳統日式風格，又融合了現代建築的簡潔和實用性。該郵局郵筒外觀顏色是黑色，也是配合地區特性而調整。

局屋位於老街的正中央，距離老街出口有一段距離，內部空間狹小，但因位於風景區老街上，客群除了附近商家外，主要是觀光客，因此公眾廳陳列了眾多針對觀光客的郵政特色小禮品。整體來說因為公眾廳較小顯得有點凌亂，僅設有一個雙人座等候區，沒有空間可以跟民眾做長時間的訪談，較不利於保險業務的推展。



5. 富士山五合目簡易郵便局



富士山五合目簡易郵便局位於日本著名的富士山半山腰，這是一個獨特且別具特色的郵政服務據點。富士山是日本最高的山峰，更是世界級著名的景點和旅遊勝地，海拔約 2,300 米。這個簡易郵便局的設置旨在為來自世界各地的登山者和遊客提供基本的郵政服務，包括寄送特色明信片、信件和包裹。由於其特殊的地理位置，郵局也成為了富士山旅程中的一個熱門打卡點。遊客可以在這裡購買具有富士山特色的明信片和紀念品，並蓋上特殊的富士山郵戳，作為一次難忘旅程的紀念。

富士山五合目簡易郵便局的建築風格樸素簡潔，郵局內部設有明信片和紀念品銷售區，並且有一個小型的郵戳區域，供遊客自行蓋戳留念。

簡易郵便局還提供了一些特色服務，例如特殊

郵戳和限量版的富士山紀念郵票，使得這裡成為集郵愛好者的天堂。遊客可以在這裡寄出帶有獨特標誌的明信片，送給親朋好友來自富士山的問候和祝福，惟並未提供儲金及保險業務服務，也是該局的一大特色。



6. 江東豐洲郵便局

江東豐洲郵便局位於日本東京都江東區豐洲地區，是一個都會地區、現代化的郵政服務設施。豐洲是東京灣附近一個充滿活力的商業和住宅區，以其新興的商業發展和美麗的濱海景觀而聞名。江東豐洲郵便局在這個繁忙的地區中，提供著全面且高效的郵政和金融服務，設有自助服務終端設備，方便客戶快速處理信件、包裹寄送、郵政儲蓄、匯款和保險等業務。郵便局內部空間寬敞明亮，為客戶提供了舒適的服務環境。



參訪當天因時間接近營業終止時間，客人較少，因位於都會地區大樓的一樓，營業空間並不寬敞，總共設有 8 個櫃檯，無舒適的等候區座位，局屋入口較小，招牌不太顯眼，除非特別留意，否則不容易注意到。豐洲以其都市更新項目而聞名，使其成為東京充滿活力和不斷發展的區域，附近有許多高樓大廈，是個金融服務活耀的地區。

(四)參訪大手町第一廣場 WEST TOWER 商辦大樓

大手町位於東京都西側，其名稱係因位處於江戶城正門皇居大手門之位置而得名。明治時代發展成為日本行政、文化核心地段。1962 年、1964 年及 1968 年陸續興建完成「東京郵政局」、「遞信綜合博物館」及「東京國際郵便局」等郵政相關設施。但邁入 21 世紀後，該等建築物均將屆 40 年建齡，為順應新時代發展需求，必須加以更新。

配合 2005 年東京郵政局建物拆除所帶來的契機，於 2006 年該地區權利關係人認為必須針對土地有效、高度利用等課題加以檢討，乃商請 UR 都市機構及相關單位研討都市再生問題。配合大手町地區已依連鎖型更新方式完成之現有建築，強化國際業務核心機能外，為順應全球化、高資訊化時代需求，乃強化資訊通信據點機能，以活化國內通信環境。

該地區明治時代開始，即已聚集大藏省印刷局、遞信綜合博物館、東京國際郵便局等相關設施，承擔歷史性的日本社會中樞機能角色。傳承此等功能角色及歷史精神，該商辦大樓以能開創百年後大手町業務核心的意象與願景，多方位連結的新時代價值，以創造公共空間的最佳典範。

建築內部空間由東塔樓與西塔樓之兩棟，建構連續的空間配置。其東西北三面的玄關採統一性設計，於 3 樓辦公空間的門廳，採用十字型挑空設計，以連結要素及統一的裝修，創造具整體感的空間景觀。

本更新地區位在具有歷史與風格的大手町地域內，希望在人流、物流及資訊流等方面，均能配合全球化發展趨勢，不僅在建築物裡，在場域、在公共開放空間等層次，均能創造出嶄新的意象氛圍，並且能夠持續增進發展成為具有魅力且具活力的大手町未來。改建後亦為日本郵政公司帶來可觀的資產增值利益，並有效挹注盈餘。

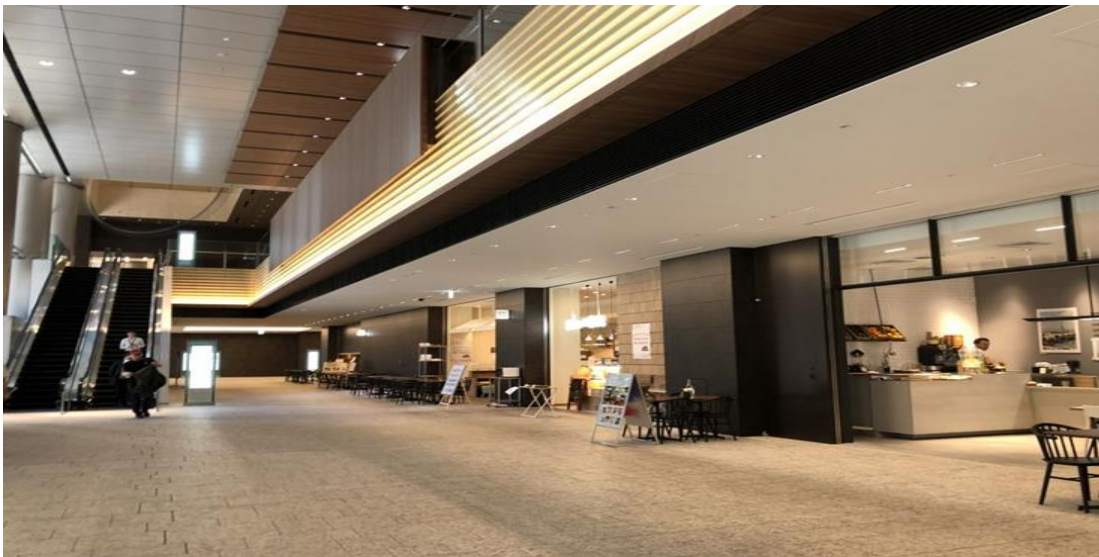
圖 14：WEST TOWER 商辦大樓外觀



圖 15：參訪大手町第一廣場
WEST TOWER 商辦大樓



圖 16：WEST TOWER 商辦大樓內部



參、業務交流與座談

本次業務交流主要項目，包括日本郵政櫃檯業務、簡保生命業務發展、日本郵政分支機構實務作業、及日本郵政關於 ESG 議題之倡議與落實情形等四大要項，其內容重點摘要如下：

一、日本郵政櫃檯業務概況

本議題由日本郵政公司常務董事淺見加奈子(國際郵政事業部負責人)及常務董事高橋康弘(郵局櫃檯業務管理部負責人)親自主持會議，並向我們介紹 2019 至 2023 年業務營運狀況之變化，重點如下：

(一)營業收入與保險手續費(2019-2023)

受到數位科技影響，日本郵政公司也面臨來客率下滑問題，導致 2019 至 2023 年間，櫃檯業務之手續費收入呈現下降趨勢。數據顯示，2019 年為 2,487 億日元，於 2023 年則降至 1,256 億日元，日本郵政公司為提升顧客服務，實現「具郵局特色的暖心服務」的目標，公司進行了郵局業務環境的整備和改進，提升了顧客的便利性和服務質量。另為降低營業成本，積極推動數位化，將實體和數位化的融合，並鼓勵電子和遠距設備的利用。

由於日本政府自 2019 年 4 月 1 日起，將個人儲蓄限額由 1,300 萬日元調高至 2,600 萬日元，這一政策促進了儲蓄總額的增長。另日本郵政近年因舊局屋改建之資產活化，獲得相當之收入挹注。此外，日本郵政公司於民營化後亦需肩負普及化任務，故每年會獲得政府補助款項，因上述因素，近年營業收入表現呈現成長趨勢。

(二)營業據點及員工人數

受少子化及人口老化影響，非一線城市的居住人口逐漸減少，使得過往

主要設置於非一線城市之簡易局也出現變化，其數量由 2019 年的 3,815 局減少至 2023 年的 3,491 局，主要係因基於提高運營效率和降低成本考量下，進行業務整合和簡化。另從員工數量來看，2019 年日本郵政公司共有 130,684 名員工，惟於 2023 年將其中約 13,000 名員工派赴簡保生命擔任壽險諮詢顧問，進行人力資源的精簡和調整。

(三)保險業務

日本郵政櫃檯個人保險業務主要銷售簡保生命的商品，同時也代理銷售其他保險公司的商品，包括癌症保險、受保條件緩和型醫療保險、變額年金保險、汽車保險等。其中日本郵政銷售之簡保生命保險商品之有效契約數，2019 年為 1,716 萬件，2023 年降至 1,309 萬件，為改善下降趨勢，簡保生命也進行一系列商品改革措施，並在 2024 年度推出躉繳的終身保險商品，該險種當年度第 1 季銷售之新契約件數即達 15 萬件，創造亮眼成績。

圖 17：本公司與日本郵政公司進行業務交流



圖 18：本公司簡詠涵協理與日本郵政常務董事淺見加奈子與高橋康弘合影



(四)資產活化

日本郵政公司旗下的日本郵便公司設有不動產部及事業部，專司資產開發與活化運用，涵蓋舊局屋改建再開發、合建開發、標售土地、住宅銷售、房地出租和空間利用等。成功案例如 JP Tower 及 WEST TOWER 商辦大樓，日本郵政積極推動舊局屋改建等資產活化業務。

二、簡保生命商品現況、銷售通路與未來展望

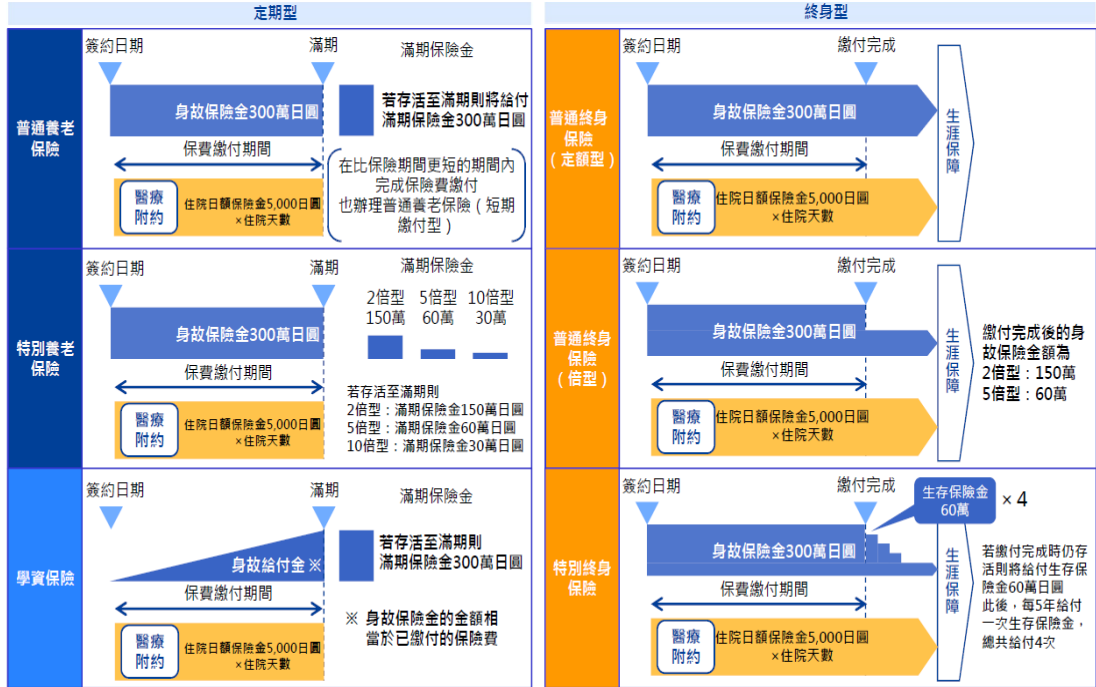
首先由 KAMPO 生命保險經營企劃部部長澤口先生，為我們簡單介紹該公司業務概況，緊接由商品開發部森田先生說明商品現況及未來發展趨勢，重點如下：

(一)現售商品內容

簡保生命銷售的保險商品，主要為定期養老保險及終身保險，並區分基本型與倍數型。另針對年輕族群推出學資保險，主約商品多數可附加附約型保障商品，商品種類相當簡單。

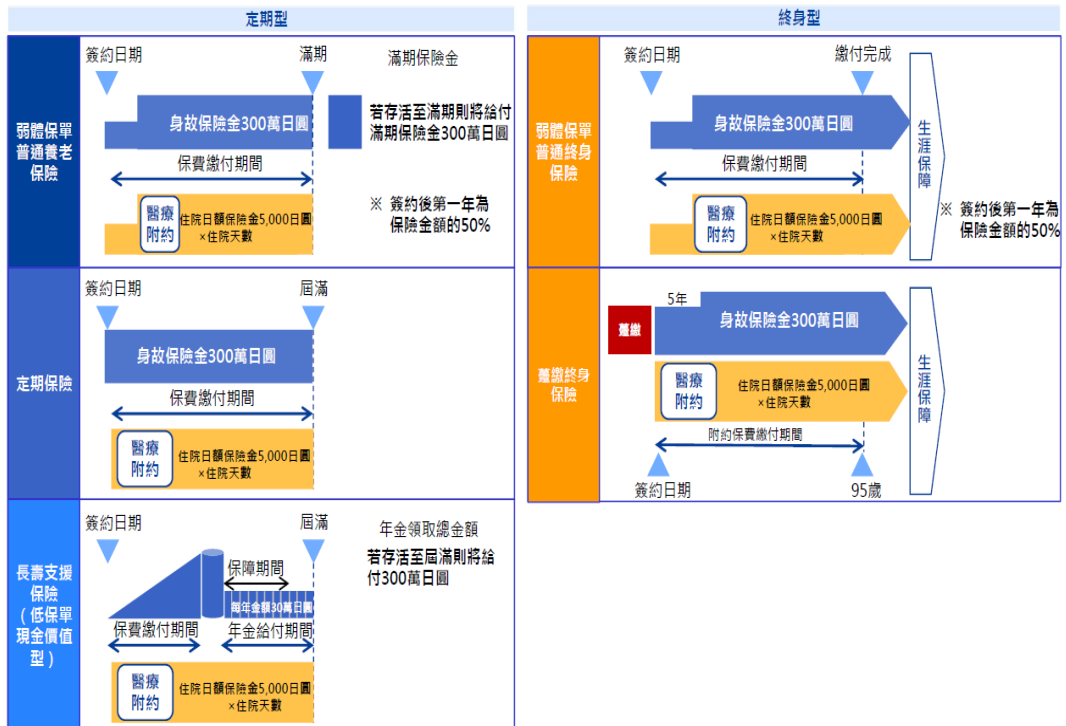
商品占率以 2023 年為例，養老保險、學資保險、終身壽險、定期壽險之新契約件數占率分別為 41.9%、11.3%、41.9%及 4.8%。

圖 19：簡保生命保險商品內容(1)



※1 對於終身保險，也有提供低保單現金價值方案，將基本保單的保費繳付期滿前的解約金設定為較低水準。
 ※2 可附加的附約險種還有災害附約、高端醫療附約（僅限於附加綜合醫療附約之情形）。

圖 20：簡保生命保險商品內容(2)



※ 可附加在定期保險及長壽支援保險中的附約險種也包括災害附約。
 另外，定期保險還可附加高端醫療附約（僅限於已附加綜合醫療附約之情形）。

圖 21：簡保生命 2023 年度保險商品新簽約件數及占比

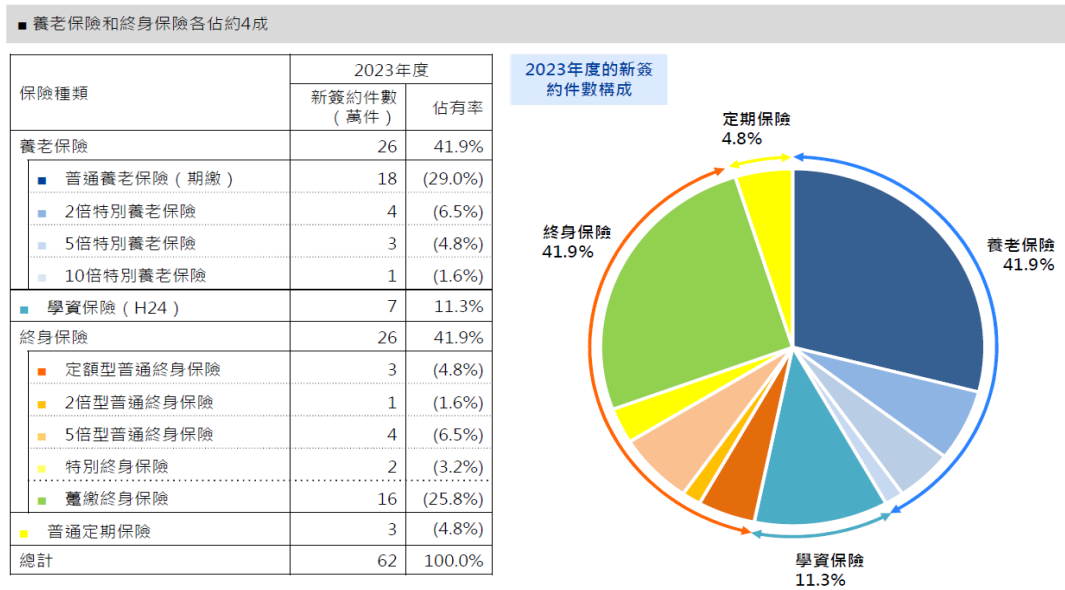
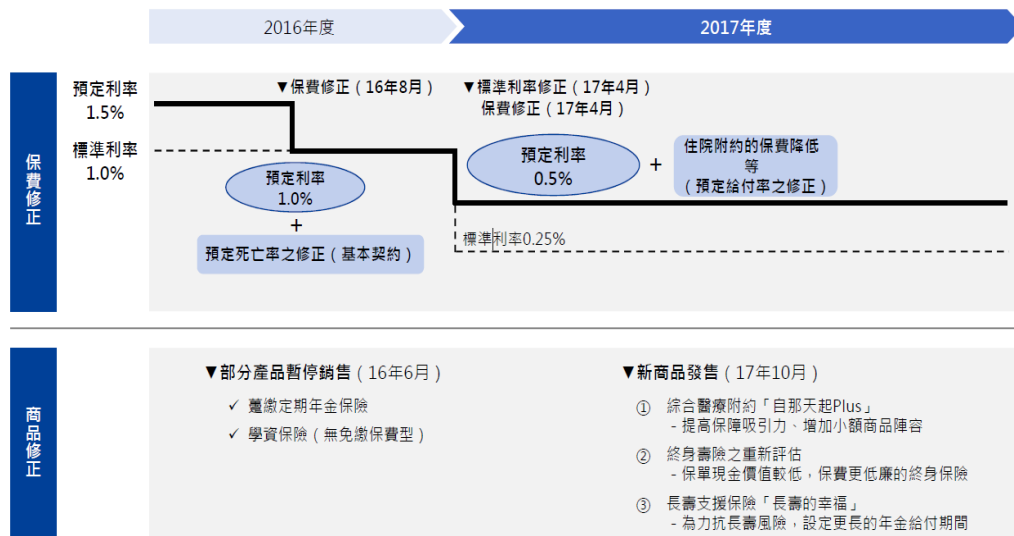


圖 22：簡保生命於 2016 年至 2017 年間進行保費及商品修正



(二)低利率環境下保費及商品修正

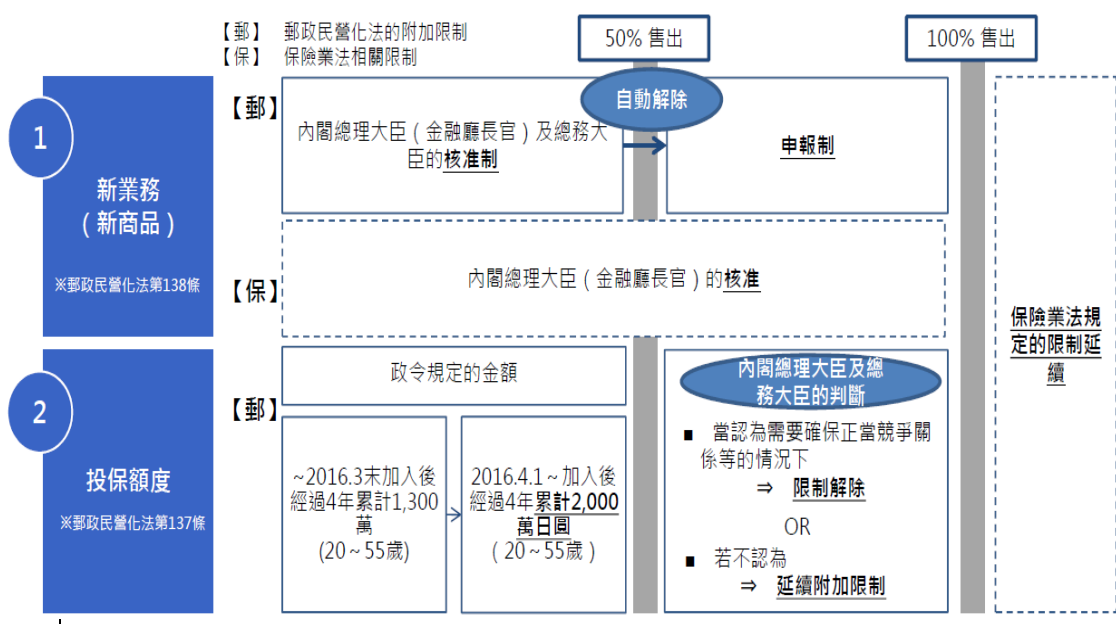
有鑑於低利率環境及作為責任準備金累計基礎的標準利率下降，已於 2016 年 8 月及 2017 年 4 月進行保費修正。在低利率環境下，強化重視保障之銷售，並朝以提高保障吸引力、保費更低廉及設定更長的年金給付期間等方向推出新商品。

(三)經營限制

1. 由於日本郵政將持有的簡保生命二分之一以上股份售出，基於郵政民營化法的新業務相關附加限制，由主管大臣核准制變更為申報制，使得監管限制更寬鬆，因在核准制下，須獲得內閣總理大臣(金融廳長官)以及總務大臣之核准，郵政民營化使監管限制更寬鬆。

- (1) 在新業務申報中，簡保生命向主管部門(金融廳及總務省)進行申報，主管部門向郵政民營化委員會發出通知。郵政民營化委員會收到通知後，進行調查審議。
- (2) 調查審議後，如果認為應聽取外部意見，則實施意見聽取(陳述或檔案)在有必要時，透過民營化推進本部長總結並向相關大臣陳述意見。

圖 23：郵政民營化法的附加限制摘要



2. 投保額度限制

郵政民營化法第 137 條(保險金額等的額度)規定，日本郵政簡易保險每位被保險人之投保金額限制為 1,300 萬日元，但於投保後經過 4 年投保金額上限可提高至 2,000 萬日元，該條文並對投保的財產保險、年金保險傷害險及醫療險均訂有每位被保險人的投保金額上限規定，超過部分郵便保險公司不得承保。

圖 24：郵政民營化法的影響-投保額度限制

款號	款的構成 (保險業法對應的分類)	提供商品	額度	
第1款	第一領域的保險 保險業法第三條第四項第一款所列之保險 (不包括下一款及第三款規定的保險)	終身保險、養老保險、 學資保險等	1000萬日圓 加入後經過4年累計 2000萬日圓	
第2款	財產形成保險 保險業法第三條第四項第一款所列之保險 (與勞工財產形成促進法第六條第一項第二款及第四項第二款中規定之契約有關)	財產形成住宅儲蓄保險 等	550萬日圓 (保費總額)	
第3款	年金保險 保險業法第三條第四項第一款所列之保險 (與被保險人存活相關而約定給付年金係由政令規定)	長壽支援保險等	每年金額90萬日圓 (24歲以下、25歲以上 另外90萬日圓)	
第4款	第三領域的保險 政令規定的保險業法第三條第四項第二款所列之保險	A 人曾患病。 B 因受傷或患病而造成的人的狀態 C 直接因傷害而造成的人的死亡 D 內閣府令規定的與A或B中列出的事項類似者。 (人的死亡除外。)	不分紅災害附約等	1000萬日圓
		E 曾接受A、B、D所列事項的治療(包括內閣府令規定的與治療類似之行為)。	不分紅綜合醫療附約、 不分紅傷害醫療附約、 不分紅高端醫療附約等。	1000萬日圓

(四)目前因應措施

1.充實低利率環境下的保障性商品

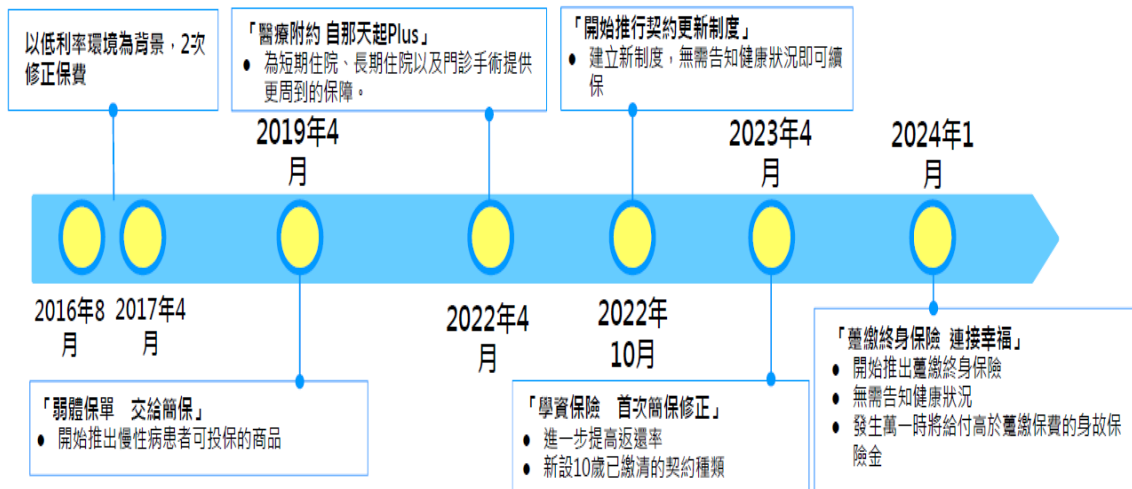
(1)受持續低利率環境影響，保費已多次修正，儲蓄型商品表現低迷，根據重新評估前的中期經營計畫(2021年度~2025年度)中「開發滿足人生100年時代的所有年齡層客戶的保障需求的保險服務」的基本方針，已實現「充實保障內容」、「擴大保障領域等」。

(2)「充實保障內容」、「擴大保障領域等」是擴大客戶群所需課題，2022年4月實施醫療附約修正，以小額保費實現完善的醫療保障。此外，從2022年10月開始推行更新制度，客戶無需告知健康狀況即可續保。

2.在當前利率環境上升提高儲蓄型商品的吸引力

當前利率環境呈上升趨勢，從提高儲蓄型商品吸引力的觀點出發，於2023年4月實施學資保險修正，滿足育兒世代的教育資金需求，2024年1月已開始銷售躉繳終身保險，同時還應對客戶的財產繼承需求。2款產品的銷售量強勁，再次印證了具有儲蓄功能的商品受到簡保生命客戶的支持。

圖 25：簡保生命目前的因應措施



(伍)未來商品發展方向

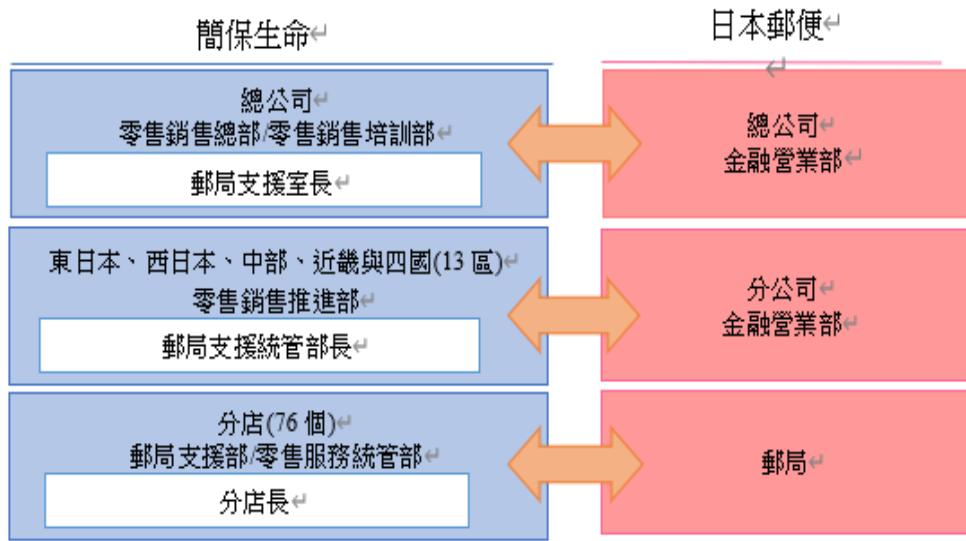
1. 在重新評估後的中期經營計畫中，在商品開發領域，為了滿足各種客戶需求，提出了擴大兼具儲蓄與保障機能的產品陣容的方針。
2. 從當前利率環境來看，也處於更適合提高儲蓄型產品吸引力的環境。另外，客戶對儲蓄型產品的期待也越來越高，因此正在靈活應對外部環境的變化，開發適合的產品。

三、簡保生命的銷售支援（郵局支援）措施

本議題由業務推進部小林課長為我們說明簡保生命，提供日本郵政的銷售支援作法。重點如下：

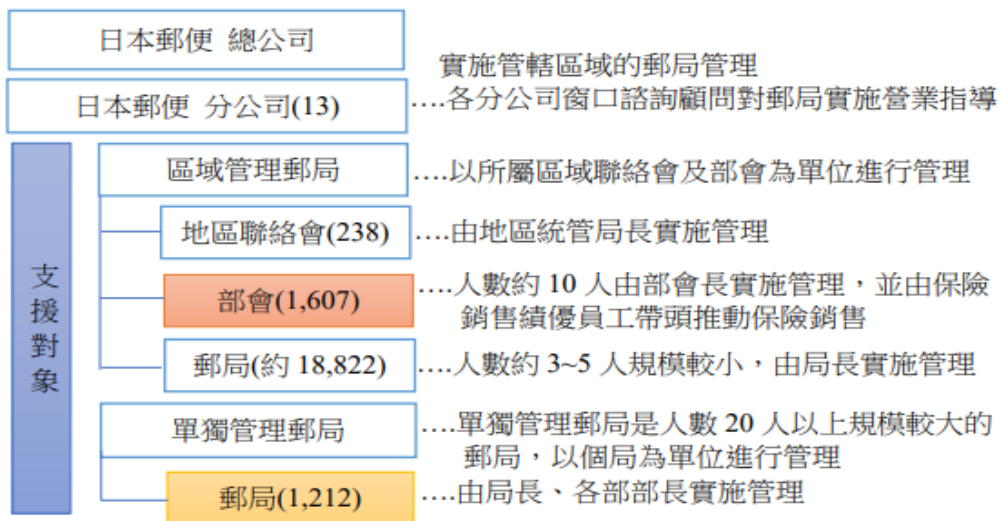
(一)簡保生命銷售支援體制

由簡保生命總公司的零售銷售總部、零售銷售培訓部與各地 13 區之零售銷售推進部，和 76 個分店郵局支援部合作，共同為日本郵便各部門計劃和施行營業支援活動。



(二)日本郵便的組織體系

由簡保生命的全國 76 個郵局支援部負責全日本的郵局，並按所負責的區域管理郵局的部會、獨立管理郵局等，並對其所負責的郵局提供支援。



(三)郵局支援部的支援業務介紹

簡保生命共有 76 個分店，每分店約設有壽險諮詢顧問 5 人，進行全日本郵政分支之壽險業務輔導與協助，每週例行性拜訪附近郵局 1~3 間短暫停留聯繫感情，規劃訪問郵局 2 間進行業務輔導與協助，相關支援內容說明如下：

1. 保險銷售支援：郵局銷售狀況之分析及提高銷售技能的業務培訓，具體

內容如下：

項目	具體活動內容
出席郵局會議	1. 參加郵局召開的會議，說明並討論現況、課題及要求事項 2. 訪問地區聯絡會、部會及績優員工，調整實施措施 3. 拜訪績優郵局並予以表揚 4. 於訪問過程發現問題郵局
掌握銷售狀況	郵局銷售狀況之掌握，並共同思考改善措施
銷售經驗分享	蒐集績優郵局及員工作法，並與其他郵局分享
培訓企劃	作業流程及規定培訓、商品知識及系統操作相關培訓、提升銷售能力相關培訓(講師由日本郵便員工擔任)
支援客戶宣傳活動	提供向客戶宣傳簡保商品之物品、DM 及窗口裝飾支援

2. 契約維護之支援：根據契約續約狀況實施指導。
3. 行政支援與指導：實施業務指導以防止作業手續錯誤。
4. 合規指導：實施培養和建立合規心態的指導。

(四)壽險諮詢顧問的培訓方式

舉辦學習班提升缺乏實務經驗之壽險諮詢顧問技能，相關作法如下：

1. 於各式會議加強宣導：簡保生命的郵局支援部長於早會等各式會議及於平時與員工對話中反覆強調宣導，強化信心。
2. 傳授支援技能：為了讓缺乏實務經驗與銷售技巧的壽險諮詢顧問，能夠向郵局窗口員工傳授銷售技巧，及由具經驗之壽險諮詢顧問與其一起舉辦學習會和培訓課程，並由透過學習會已獲得信心的同仁擔任培訓講師。
3. 強化管理：
 - (1) 資訊全體共享：各壽險諮詢顧問相互分享於拜訪郵局及參加會議時發現之問題及優良作法，並讓分店所有壽險諮詢顧問共同討論解決問題之對策及支援方式，以確保進行高效之支援。

- (2)拜訪行程視覺化：將各壽險諮詢顧問下週計畫填列於辦公室白板，使其視覺化，以利壽險諮詢顧問相互學習參考，另主管會與其討論交流拜訪目的、拜訪局選定的理由及支援內容等，並提供改善建議，以確保高效支援。

四、簡保生命導入數位技術之最新動向

本主題由數位推進部小林課長與我們分享，重點如下：

(一)數位服務推進部的主要策略

日本少子化及人口老化速度快速，另隨著智慧型手機與社群媒體的普及，客戶溝通管道更加多元化，特別在歷經 COVID-19 影響下，更加速客戶消費習慣改變。推展數位化的主要策略說明如下：

- 1.以「透過數位活用創造新價值」為使命，進行客戶接觸點及公司內部業務之數位化作業，並持續研究與開發新技術提供新服務。在客戶接觸點方面，藉由拓展網路服務讓客戶可隨時於官網、手機設備查詢保險資訊及申辦保險服務。例如，要保人登入個人保險業面後，即可線上變更身故與滿期受益人，被保險人也可直接線上申請住院、手術等理賠手續。在業務數位化方面，則運用 RPA、AI-OCR 等工具簡化工作流程以提升營運效率。例如，業務員可透過行動裝置的攝影鏡頭讀取客戶身分證明文件的資料檢索客戶保單資料，客戶只要確認相關資料是否正確即可，不僅減輕業務及客戶雙方在資料登打確認時間，也讓業務員有更多時間與客戶互動建立關係。
- 2.靈活利用以 SaaS 產品為中心的多種外部服務，建立以子公司為中心的開發體制，藉此快速導入高品質數位服務，目前主要使用包括 KARTE、QOLeap、UiPath、SAS Viya 及 Spatial 等工具，以擴大客戶接觸點，並結合線上、線下服務，提升客戶便利性與滿意度。

(二)數位技術之研究與開發

1. 元宇宙角色扮演

(1) 主要措施

A. 銷售人員透過使用 VR 設備進行角色扮演，相較於傳統面對面或網路對談模式，運用元宇宙角色扮演模式方式進行學員訓練，可提升沉浸感及真實臨場感，讓參訓學員能更快速融入銷售場景，從而提高培訓效果。

B. 角色扮演用的空間採用元宇宙系統平台「Spatial」，並使用 3D 空間開發引擎「Unity」進一步豐富場景設定。

圖 26：元宇宙角色扮演示意圖



(2) 執行方式

A. 於 112 年 11 月法人營業部新進員工集體培訓中，開始導入元宇宙角色扮演培訓方式。

B. 導入初期曾考慮讓員工從全國各地登入元宇宙空間，但受限於通訊線路問題，改採於同一空間直接對話方式進行。

C. 過去受訓學員係利用紙本平面圖進行角色扮演，現在只要配戴頭戴

式顯示器即可看見演練場景，在同一虛擬空間中展開對話，同時電腦螢幕也會同步顯示受訓學員的動作，發揮元宇宙創造身歷其境優勢之效果。

圖 27：新進員工培訓中導入元宇宙角色扮演



2. 生成式 AI

(1) 導入 SaaS 服務「Graffer AI」

為提高員工生產力，預計於 113 年 10 月導入生成式 AI 服務，先建立提問與通用答案範本，後續再納入外部知識搜尋強化生成式 AI 功能，陸續於總公司各部門進行推廣。

(2) 推展措施

第 1 階段透過訪談，瞭解各部門業務流程及蒐集相關資訊後，編撰問答範例集，建立生成式 AI 專用官網，藉由會議宣導鼓勵員工使用，並視使用率與效果調整推展策略。

第 2 階段開始運用 RAG 技術，讓系統在檢索過程中依照與問題之關聯性高低進行排序，提高精確度。另為瞭解實施成效，擇定包括客戶推進部、信貸投資部、人事策略部及契約服務部進行小規模之 RAG 精確度測試，測試結果發現精確度仍有待加強。

第 3 階段則規劃採取包括改變語言模型、調整知識庫搜尋邏輯、納入更多參考範例及結構化文件資料等方式來提升 RAG 效能，讓系統在產出內容前能優先檢索並納入與簡保生命相關資訊，提供更貼近簡保生命現況之資訊。

(3)AI 角色扮演

為能讓員工 1 人即可進行角色扮演訓練，規劃於 113 年導入 AI 角色扮演機制，初期以進入公司 1-3 年的法人銷售人員為施行對象，與 AI 進行銷售模擬對話，並依據銷售流程設定 AI 角色扮演大頭貼與劇本，來增加演練真實感。

(4)健康科技應用

於 112 年開始與睡眠科技公司合作，討論使用睡眠量測設備監測睡眠品質，作為客戶體驗新服務之可能性。目前已對內部 10 名 20 至 60 歲員工進行 1 個月的睡眠測量，合作廠商則就監測數據瞭解使用者睡眠狀況，提供睡眠評估與建議，協助改善睡眠品質。綜合評估後有助提高客戶生活品質，規劃向業務聯盟夥伴介紹本服務，以便於在生活方式與照護支援服務中，提供相關資訊。

五、簡保生命的永續發展措施

本主題由永續發展推展部淺倉哲也部長與我們分享，重點如下：

(一)簡保生命的目標、經營理念與願景

簡保生命的目標是「成為一家用保險的力量守護客戶人生、讓客戶感到溫暖的保險公司」。作為從簡易生命保險事業發展而來的公司，簡保生命已有超過 100 年的歷史。長期以來，簡保生命透過其人壽保險業務，致力於為客戶的人生與幸福提供持續的支援。簡保生命的服務依賴於日本全國各地的郵局網絡，這些遍佈全國的據點使得公司能夠接觸到各個地區的客戶，在緊急情況下提供及時的支援，守護著每一位客戶的生活和未來。

簡保生命的經營理念強調「無論何時都陪伴在身邊。無論何處都提供支援。持續守護所有的人生」。這三句話清晰地闡述了公司的核心價值觀和行動方向。無論在什麼時刻、什麼地點，公司都致力於為客戶提供穩定的保障，持續守護他們的生活。這種理念使得簡保生命在市場中贏得了廣泛的

信任，並且成為了客戶心目中值得依賴的保險公司。

未來，簡保生命將繼續堅持這一願景，持續通過保險業務為更多的人生提供穩定的支援。他們的使命和承諾從未改變，並將一如既往地為社會的穩定和發展貢獻力量，確保每一位客戶的生活得到妥善的保障和支持。

(二)重要課題與永續發展政策

簡保生命為了履行「深受客戶信賴與選擇，以保險的力量守護客戶人生」的社會使命，制定了「永續發展政策」，具體措施如下：

1. 透過郵局服務據點等提供保險服務：

簡保生命依靠遍布日本全國的郵局服務據點，為客戶提供便捷和全面的保險服務，確保每個人都能享受到周到的保險保障，這使得公司能夠在緊急情況下迅速反應，守護客戶的人生。

2. 展開提升幸福感的解決方案：

公司專注於提供能夠提升人們幸福感的解決方案，致力於保護和促進人們的快樂與健康，這也是公司對客戶生活質量的關注和承諾。

3. 為社會宜居做出貢獻：

簡保生命積極推動發展尊重多元與人權的社區，致力於營造安全和宜居的生活環境，這反映了公司對於社會和諧與人類尊嚴的重視。

(1) 為保護地球環境做出貢獻：

在環境保護方面，公司承諾為保護地球環境作出努力，通過各種措施來培育和維護豐富的自然環境，這也是公司長期發展戰略的重要組成部分。

(2) 構築支援永續經營的經營基礎：

簡保生命致力於建立支持永續經營的經營基礎，這種穩定和持續的經營方針，旨在保證公司長期穩定發展，並且能夠不斷為客戶提供高品質的服務。

簡保生命保險通過以上措施，宗旨在實現公司的經營理念，履行其社會使命，為解決圍繞永續發展的社會課題做出貢獻，最終達成公司的持續成長和永續發展目標。這些措施顯示了簡保生命在面對當前和未來挑戰時的戰略佈局和堅定信心。

(三)永續發展推進趨勢

1. 永續發展委員會的領導與職責：

- (1) 由負責永續發展推進部的執行董事擔任委員長。
- (2) 委員會的主要職責包括討論和報告永續發展策略，制定和推進永續發展實施計畫。
- (3) 此外，委員會還專注於解決重要課題（MATERIALITY），這些課題是公司在永續發展過程中需優先處理的關鍵問題。

2. 委員會與經營會議的協作：

- (1) 委員會的討論和協商情況會定期向經營會議報告。
- (2) 對於重要事項，經營會議會進行深入討論，並在達成決定後，向董事會報告和提交審議。

透過上述嚴密的組織和協作機制，日本郵政在推進永續發展方面，建立了有效的管理流程，確保所有策略和計畫能夠得到充分的討論和有效的實施。這一措施不僅體現了公司對永續發展的重視，也顯示了公司在應對未來挑戰時的堅定承諾和決心。

肆、其他訪點過程

一、東京之星銀行

(一)訪點說明

東京之星銀行前身為相互銀行，設立於 1951 年，1999 年因為日本金融危機而倒閉，2014 年被本國中國信託銀行併購，目前於日本共有 40 處據點，超過 1300 名員工，主要為提供日本當地財富管理、貸款業務，並為日本中小企業提供海外擴展之跨境金融解決方案，並專注於銀髮客群的經營。

(二)參訪過程

東京之星銀行的經營理念是「在日本成為最值得顧客信賴的顧問 (advisor)」，無論是個人或法人客戶，如果無法在其他銀行獲得滿意的服務，東京之星銀行願意替代成為客戶能信賴的顧問，提供獨特的客戶體驗，建立長期的信任關係。東京之星銀行營業店面的設計與傳統銀行不同，設有金融諮詢室 (Financial Lounge)，提供溫暖舒適的氣氛及隱私空間，與顧客可以從容的談話溝通。60 歲以上的客戶，比較有充裕的時間，故當其光臨銀行時，銀行希望可以很周到的服務他們，初次與客戶預約的時間大約是 2 小時，從第一次初訪到成交平均時間大約 2 個月。由於在 60 歲前後，對資產管理的需求會有很大的變化，從預備將來的資產形成到運用現在持有的資產或將來的繼承等變化，會有向金融機構尋求諮詢的需求，因此東京之星銀行透過親切面對面諮詢服務方式，讓高齡者來行洽談時可以感受安心與貼心，提高顧客的滿意度。

二、日本郵政博物館

(一)訪點說明

日本郵政博物館位於東京墨田區，以連結內心、連結世界為理念，致力於展示日本郵政歷史與文化的專業博物館，期望透過豐富的展品與互動體驗，讓參觀者深入了解日本郵政從古至今的發展歷程以及郵政文化的多樣性。

(二)參訪過程

展區包括「開始的世界」、「郵政的世界」、「文字的世界」、「郵票的世界」、「郵政儲蓄的世界」及「郵政保險的世界」，定期展出約有 400 件國內外郵政相關文物，展示了從江戶時代至今的日本郵政發展歷史，隨著時代變遷，明治維新後，日本引入西方現代郵政制度，包括設立郵政局、郵件投遞標準化以及引入郵票等歷史歷程，可看到日本郵政如何在不同時代中，適應社會變遷以滿足民眾需求。

此外，博物館匯集世界各地超過 33 萬種郵票，展示出日本自然風光、歷史事件和文化遺產，同時提供郵票搜尋瀏覽系統，讓參觀者透過觸控螢幕自由搜尋各種主題郵票，反映出每個時代的社會潮流和藝術風格。另一個展覽特色則是能夠親身體驗郵政業務運作流程之互動體驗區，例如操作模擬信件分揀機，瞭解郵件如何進行分類處理，或是騎乘模擬摩托車體驗郵遞人員投遞過程，並藉由動畫、影片等多媒體方式，展示郵政歷史變遷。

博物館還提供包括限量版郵票、縮小版郵筒與郵車模型及一系列以郵政元素為主題，設計精美且具實用性的信紙、筆記本、手帕及馬克杯等文創商品，成為旅客與郵政文化愛好者喜愛的收藏品。其中，自製明信片服務更是熱門體驗活動之一，博物館提供了多種圖案的明信片，參觀者可利用觸控螢幕印刷機將自己的照片放入明信片並自由添加文字，創造個人專屬明信片。

三、數位藝術美術館 TeamLab Borderless

(一)訪點說明

數位美術館由世界著名的藝術集體 teamLab 打造，自 2018 年 6 月開館以來，便迅速吸引全球藝術愛好者。teamLab Borderless 之所以獨特，是因為它完全打破了傳統美術館的邊界，創造了一個無縫銜接的藝術空間。沒有邊界的藝術會走出房間，與其他的作品產生交流。作品之間沒有界線，時而混合，時而互相影響。這些相互交融的作品，組成了一個沒有邊界互相連續的世界。

(二)參訪過程

TeamLab Borderless 的展覽空間是一個巨大的迷宮，分佈著各種互動藝術作品，作品通過光線、聲音和數位技術等媒介呈現。觀眾不僅是被動的欣賞者，更是參與者和創作者。隨著觀眾的移動，藝術作品會即時變化，產生新的畫面和聲音，使每次參觀都成為獨一無二的體驗。例如，「森林中的憩息之地」展示了一個由無數光點組成的世界，當觀眾接近時，光點會像精靈般散開，讓人仿佛置身於一個活生生的夢境；水晶世界(Crystal World)，這個裝置利用 LED 燈和鏡面效果，創造出一個看似無限延伸的空間，體驗到自己與藝術品之間的互動；「浮動的宇宙之花」展覽展示了四季的更替和花朵的生長，通過精美的投影讓觀眾體驗到大自然的變化。TeamLab Borderless 使藝術不再是靜止的，而是動態的、活生生的，通過打破傳統的藝術表現形式影響全球數位美術館的發展方向。將動態藝術的概念引入郵政系統，涉及到大量的技術和複雜的聲光設備彙總，要將其應用於郵政業務中存在一定的挑戰。然而，借助手機應用程式與現場環境的互動，並結合虛實整合的理念，或許能夠激發出郵政新業務的創新思考方向。

伍、參訪心得

日本郵政於 2007 年 10 月民營化後，仍保留郵遞、郵政儲金、簡易人壽保險等 3 大業務，三大事業體之財務和預算、決算係各自獨立，不相挹注。民營化後的日本郵政，面臨營收下降的挑戰，積極採取異業結盟、資產活化、數位轉型、保險商品強化等策略，以改善營運情形。

簡保生命是日本郵政集團旗下負責人壽保險業務的公司，銷售之保險商品主要區分生死合險及壽險兩類，商品種類相當簡單，包括終身壽險(我想要終身保障)、養老保險(我想要保障和滿期金)、定期壽險(我希望在一段時間內獲得保障並減輕保費負擔)、教育保險(學資保險)(我想要有系統地為我的孩子進入高等教育做好準備)、長壽支持保險(我想要過著舒適的退休生活) 等 5 大類。其中因應保戶資產傳承需求的躉繳型終身壽險，更是各地郵局目前主推的商品。

另隨著數位及新興科技之快速發展，消費者透過網路取得創新、多元、便捷的保險商品或服務儼然已為趨勢。特別是在 COVID-19 疫情影響下，保險業無法透過實體管道接觸客戶，更加速推動數位轉型的腳步，我國保險業亦面臨相同議題。本次透過參訪瞭解日本保險業數位轉型做法，其利用 SaaS 產品的多種服務，進行各項業務數位化作業，包括使用 RPA 技術來自動處理常規和重複性的業務流程，從而減少人工錯誤；因應 AI 技術興起，建置內部聊天機器人供員工搜尋內部規章及外部資訊，以節省作業時間提升效率；虛實整合線上、線下服務，提供客戶便捷的數位保險服務，並運用行動裝置讓保險顧問至客戶家中服務時，可直接協助客戶完成相關保險服務，以滿足日益多樣化的客戶需求，保持市場競爭力。

整體而言，該公司數位推動之核心價值在提升客戶體驗，做法則是運用新科技擴展網路服務以提升保險業務申辦之便利性，優點除了能更快速回應客戶需求外，也等同將紙本作業數位化，對於日後在資料處理與數據蒐集分析上都有很大的幫助，更是推動環保永續的一環。

本公司近年亦大力推動數位轉型，壽險業務上除持續優化網路郵局之

保險服務功能外，更陸續推出包括「網路投保」、「保全聯盟鏈」、「理賠聯盟鏈」、「理賠醫起通」及「電子保單服務(含電子批註單)」，並於行動投保作業系統新增「高齡者錄音」功能，以提升整體保險服務品質與效率以及優質的客戶體驗。反觀簡保生命，於提供客戶端服務部分，於 111 年推出首期保費免用現金支付，112 年推出線上變更受益人功能等服務，且迄今尚未提供網路投保服務等，上述相關線上服務措施本公司皆已於多年前即上線提供，顯見本公司於保戶服務端之數位化發展並不亞於日本。

不過簡保生命在作業流程運用 RPA、AI-OCR 及導入生成式 AI 等之數位化作法，已在試辦階段，值得本公司參考學習。爰將參考簡保生命實務運作經驗，加速推動行動投保及各項數位化流程，將有助增進業務執行效率，並提供客戶更多元的服務。

本次除了參訪日本郵政公司外，也看到日本企業的韌性。據統計日本超過百年的企業已超過 4 萬家，而且部分日本企業仍掌握著關鍵技術。以製作富士軟片為例，創業已經有 90 年的歷史，相較於同樣是做軟片的柯達(Kodak)公司曾坐擁 9 成美國底片市場，卻於 2012 年申請破產。而效仿柯達而成立的富士軟片，不僅沒有倒閉，每年還是擁有淨營收 1,200 億日元的好成績。主要係富士軟片因應數位相機的迅速普及和傳統軟片市場的急劇萎縮，轉而研發數位相機業務，並且嘗試將在底片成像所開發 2 萬多種的化合物的技術，轉往醫療保健和美妝品的開發。最終成功將富士軟片多年以來累積的獨家影像技術、光學技術、系統設計技術及先進的 AI 技術運用於醫療領域上，擴大 X 光影像診斷領域與內視鏡事業。現在醫療系統事業已成為該集團核心事業之一。

現代行銷學之父菲利浦·科特勒(Philip Kotler)在新書《科特勒談新行銷》點出，不論是歷史悠久的企業還是新創的公司，都需要面對趨勢、技術變化快速帶來的產業顛覆。在 COVID-19 疫後，環境的變化加劇，創業力應成為企業必修課。當今企業講求數位轉型的同時顧客也在數位轉型，品牌忠誠度更稀薄，富士軟片的經驗，值得我們深思與學習。

另外，在參訪過程中，我們也觀察到日本郵政非常注重公務執行安全以

及保護客戶資料安全，各個郵便局前方，都貼上了「禁止拍攝」的標誌，來避免執勤業務受到干擾，也避免產生客戶資料外洩的疑慮。另外，在參訪大手町第一廣場 WEST TOWER 商辦大樓時，訪客進入時必須先領取「Guest Card」，將這張卡片放在進入的安檢閘門的二維碼閱讀器上才能進入，並且在離開大樓時於安全閘門刷讀後收回，確實執行人員進出的安全控管，也是值得我們參考。

陸、建議事項

借鏡日本經驗，在精進作業端數位作法上，有以下建議：

一、拓展行動裝置功能並優化服務體驗

簡保生命為讓客戶在申辦保險服務管道之選擇更具彈性，逐步提供各項數位服務，免去客戶臨櫃辦理之不便性。此外，該公司認為理賠給付是保險服務相當重要的一環，優先推出線上理賠申請服務，滿足客戶希望能快速完成理賠程序之期望。

(一)放寬行動投保非標準體之進件限制

放寬非標準體進件限制，可讓更多客戶透過行動裝置即時完成投保作業，不僅有利要保資料數位化，亦有助提升核保作業效率，提供客戶更流暢之投保服務，規劃於 113 年 12 月上線。

(二)新增行動理賠服務

為提供客戶更安全、便捷之保險服務，已於 113 年 1 月新增滿期保險金及生存保險金線上申請服務，未來新增行動理賠可讓客戶直接透過業務員之行動裝置申請理賠，免去臨櫃办理流程，規劃於 114 年 3 月上線。

二、運用 AI 科技提升工作效率

(一)高齡錄音 AI 智能檢核功能

近年我國政府為保護高齡者權益，要求保險業者對於 65 歲以上客戶之銷售過程需予錄音，實務上屢有發生錄音內容有誤而遭退件，須重次錄音情形，增加許多作業時間，建議於高齡錄音作業導入 AI 功能，可即時檢核判斷錄

音過程是否有疏漏與符合規範，以避免事後通知客戶重複錄音致引發客訴外，亦可簡化核保人員審核錄音檔之作業時間，達到體貼客戶及提升效率雙重效益。已於 113 年 6 月 25 日提報本公司 115 年度資通訊作業計畫，預計 115 年 12 月上線。

(二)AI 智能助理

日本簡保生命利用生成式 AI 科技，預計於 113 年 10 月導入生成式 AI 服務，先建立提問與通用答案範本，後續再納入外部知識搜尋強化生成式 AI 功能，以提高員工生產力，建議本公司可參考其作法，建置內外部法令規章搜尋引擎，於使用者提問後，由智能助理搜尋相關法規資訊，以省去使用者查找規範花費的大量時間，讓同仁能更專注於處理工作，規劃於 116 年上線。

三、優化壽險保全作業

(一)單據電子列印

簡保生命之保險商品主要係透過日本郵政銷售，為避免窗口同仁誤用單據及減少紙張印製浪費，簡保生命相關單據係透過電子套印產出。本公司目前仍有部分申請項目係使用實體單據，建議應逐步將各類壽險保全單據改由電子套印方式，以取代印刷廠商添印制式單據模式，可避免各局誤用舊版單據之情形，並提高單據修改機動性及降低紙本單據庫存壓力，規劃於 115 年上線。

(二)導入光學字元辨識技術(OCR)

簡保生命善用 OCR 技術，辨識相關保險文件，再透過 RPA 自動建檔，以簡化人力，建議本公司可導入 OCR 辨識保全單據填寫內容，提高單據審查效率，規劃於 117 年上線。