

出國報告(出國類別：其他)

日本公益財團法人  
亞洲人壽保險振興中心  
OLIS 2024 春季研討會出國報告  
(OLIS 2024 Spring Program-Life Insurance Marketing)

服務機關：臺銀人壽保險股份有限公司

姓名職稱：曾美雅 科長

派赴國家：日本

出國期間：113年5月23日至113年5月28日

報告日期：113年7月9日

# 摘要

亞洲著名壽險訓練機構-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)所舉辦 2024 春季研討會「OLIS 2024 Spring」壽險春季研習班，研習日期自 113 年 5 月 23 日至 5 月 28 日，研習主題為「人壽保險行銷」(Life Insurance Marketing Program)，本次共有臺灣、韓國、菲律賓、泰國、中國、越南、巴基斯坦、孟加拉及尼泊爾等合計 32 名跨國學員與會。

研習會由亞洲人壽保險振興中心邀請日本業界學經歷豐富的講師授課，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，此外，各與會國家並進行該國壽險市場發展及趨勢的書面及口頭報告，有助亞洲各國壽險公司對彼此市場的了解及作業未來發展的參考。

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，也更了解經濟層面對日本壽險市場的影響與變化。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<sup>1</sup>、金融政策正常化)及國際金融變化(美國利率趨勢)等。

研討會中分享到高齡化新型商品，及結合健康保進功能的外溢保單，也有提及日本保險業與其他產業的合作模式。而各國的簡報分享中，更是有不少保險科技的應用及發展實例（如：智能核保及理賠、遠端投保、數據分析等），顯見外溢保單、跨業生態圈及保險科技的發展，已是國際化的趨勢，亦是本國壽險產業目前的重要發展方向。

印象深刻的是，保德信直布羅陀財務人壽公司(PGF)成功以保障型商品為銀保通路主力商品，他們明確且特定以 50 歲以上並有大量存款的客戶，該年齡層未來將面臨遺傳和長壽風險的挑戰，銀行通路業績仍有很大的成長空間。其明確主力市場、客戶需求、目標客群和商品規劃的商業模式，值得作為銀行通路業務推動的參考及實例。

本次研討會讓我有機會更加拓展對人壽保險業的認識和體會，也提醒自己在未來的職場上，不該僅侷限於過往的經驗、或是眼前熟悉的，世界變化的幅度和速度依舊加快中，要繼續跟著產業變化和時代脈動提升自己。

---

<sup>1</sup> 鼓勵將儲蓄轉向投資，提升資產成長與分配的良性循環。

# 目次

壹、目的及研習過程.....	1
貳、研習重要內容概述.....	2
一、日本壽險市場近況及環境變化	
二、日本壽險商品之發展趨勢	
三、日本銷售通路發展 (壽險規劃師、保險商鋪、銀行通路)	
四、顧客淨推薦分數(Net Promoter Score; NPS) 管理	
參、研習心得及建議.....	21
一、國際視野和產業思維的拓展	
二、顧客淨推薦分數機制的善用	
三、銀行通路行銷策略的重點化	
四、外溢保單、跨業生態圈及保險科技的產業趨勢	
肆、附錄 (New Product Development -Spillover-effect insurance products).....	23

## 壹、目的及研習過程

亞洲著名壽險訓練機構-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)所舉辦 2024 春季研討會「OLIS 2024 Spring」壽險春季研習班，研習日期自 113 年 5 月 23 日至 5 月 28 日，研習主題為「人壽保險行銷」(Life Insurance Marketing Program)，本次共有臺灣、韓國、菲律賓、泰國、中國、越南、巴基斯坦、孟加拉及尼泊爾等合計 32 名跨國學員與會。

研習會由亞洲人壽保險振興中心邀請日本業界學經歷豐富的講師授課，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，本次課程內容包括：日本壽險業務、Captive Agent (Life Planner) 通路及訓練、銀行(Bank Channel)通路與培訓、NPS 模式－以人為本的 NPS 管理、Insurance Shop Agencies 現況與前景、日本新產品開發趨勢等。

此外，今年主辦單位並要求各與會國家需進行各國近期壽險市場發展及趨勢的書面及口頭報告，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了解及作業未來發展的參考。



OLIS 2024 Spring 全員大合照

## OLIS 2024 Spring 課程表

本次課程內容包括日本壽險市場及發展概況、通路發展及訓練方法、NPS 管理、新產品開發趨勢等，以及各國壽險市場報告。完整課程內容如下：

Thursday, May 23, 2024		
Time	Lecture/Agenda	Speakers
9:00-9:20	Opening Ceremony	
9:30-12:00	Life Insurance Business in Japan	Mr. Kota Takano International Affairs Coordinator The Life Insurance Association of Japan
12:00-13:30	Lunch	
13:30-16:00	Captive Agent (Life Planner) Channel and Its Training	Mr. Yasuhiro Komoto Management Adviser to the President The Prudential Life Insurance Company, Ltd.
Friday, May 24, 2024		
9:00-11:30	Gibraltar's NPS Model - Human Centric NPS Management -	Mr. Kotaro Akase CVP (NPS Promoter) The Gibraltar Life Insurance Co., Ltd.
11:30-13:00	Lunch	
13:00-15:45	Participants' Presentation ①	Bangladesh, China, Korea, Nepal, & Pakistan
Monday, May 27, 2024		
9:00-11:30	Current State and Prospects of Insurance Shop Agencies from the Insurance Company Perspective	Mr. Shinya Yamaura Team Leader IA Sales Training The Gibraltar Life Insurance Co., Ltd.
11:30-13:00	Lunch	
13:00-13:30	Magic of Life Insurance (Video)	
13:45-16:15	Bank Channel and Training	Hirohito Shimotsuma Corporate Vice President The Prudential Gibraltar Financial Life Insurance Co., Ltd.
Tuesday, May 28, 2024		
9:00-11:30	New Product Development Trends in Japan	Mr. Yukizane Tanaka Manager Product Team The Gibraltar Life Insurance Co., Ltd
11:30-13:00	Lunch	
13:00-15:15	Participants' Presentation ②	Philippines, Thailand, Taiwan, and Vietnam
15:30-16:00	Closing Ceremony	

## 貳、研習重要內容概述

謹將本次研習會之各課程內容，依市場面、商品面、通路面及顧客管理等不同面向，彙整及摘要為下列研習重要內容：

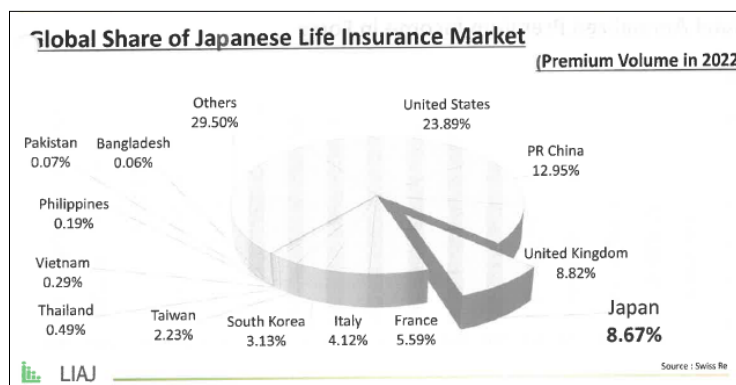
### 一、日本壽險市場近況及環境變化<sup>2</sup>

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，也更了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：

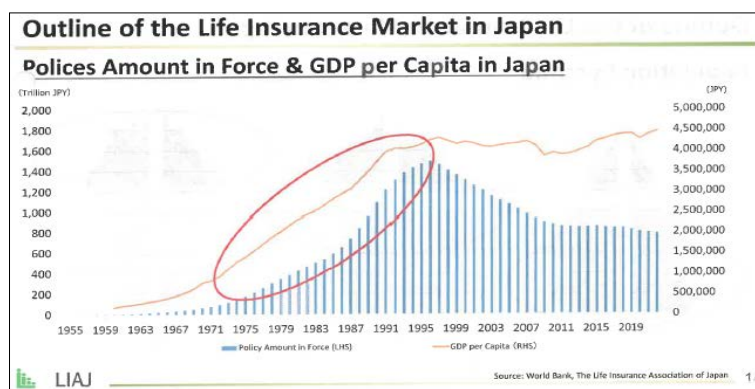
#### （一）全球市占率下降

日本人壽保險保費收入於 2020 年為 10.53%，於 2022 年已下降至 8.67%。



#### （二）經濟衝擊降低保單持有數

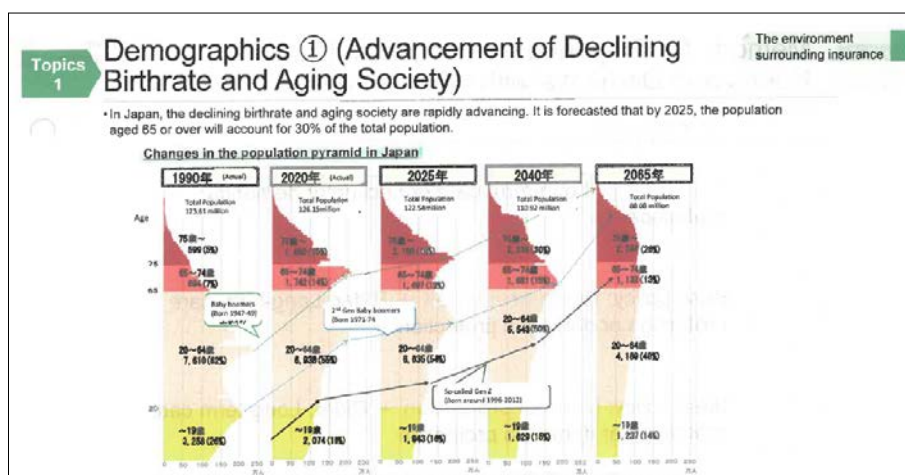
受整體經濟影響，有效契約數 1995 年後進入衰退期，2010 年進入停滯。



<sup>2</sup> 本段圖片摘錄研討會「Life insurance Business in Japan」及「New product Development Trends in Japan」簡報

### (三) 平均壽命及健康壽命延長的超高齡社會

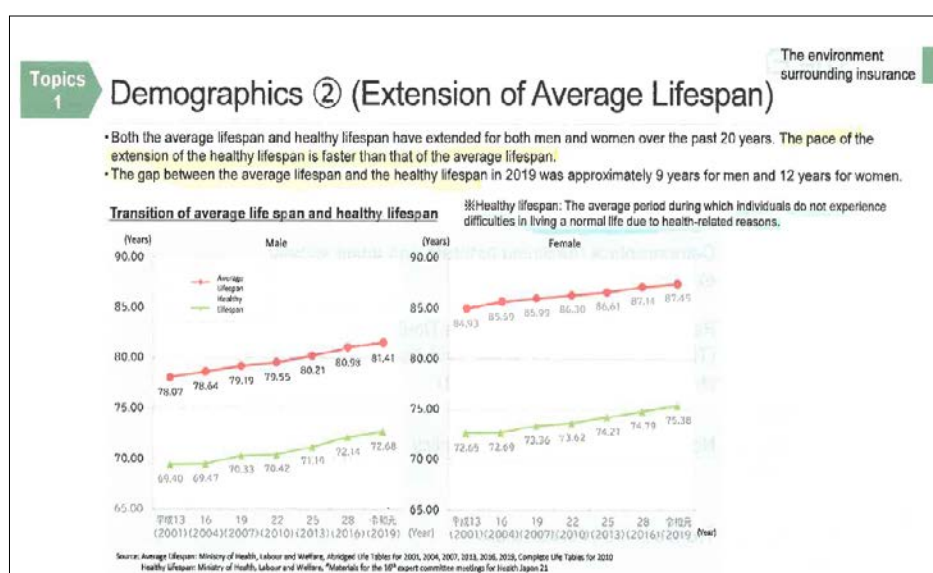
- 出生率下降及高齡化增長的人口結構變化，預計 2025 年 65 歲以上人口將超過總人口 30%。



- 平均壽命與健康壽命<sup>3</sup>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。



<sup>3</sup> 健康壽命：個人不會因健康相關原因而難以正常生活的平均期限。

- 失智症的增長及長照費用負擔

日本失智症患者人數持續增長，預期 2025 年 65 年歲以上人口將有 19% 罹病，2060 年則將有 25%。

### Number of Dementia Patients

2012	2020	2025	2060
4,620,000 (15% of the population over 65 years old)	6,020,000 (17%)	6,750,000 (19%)	8,500,000 (25%)

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

### Data on Long Term Care in Japan

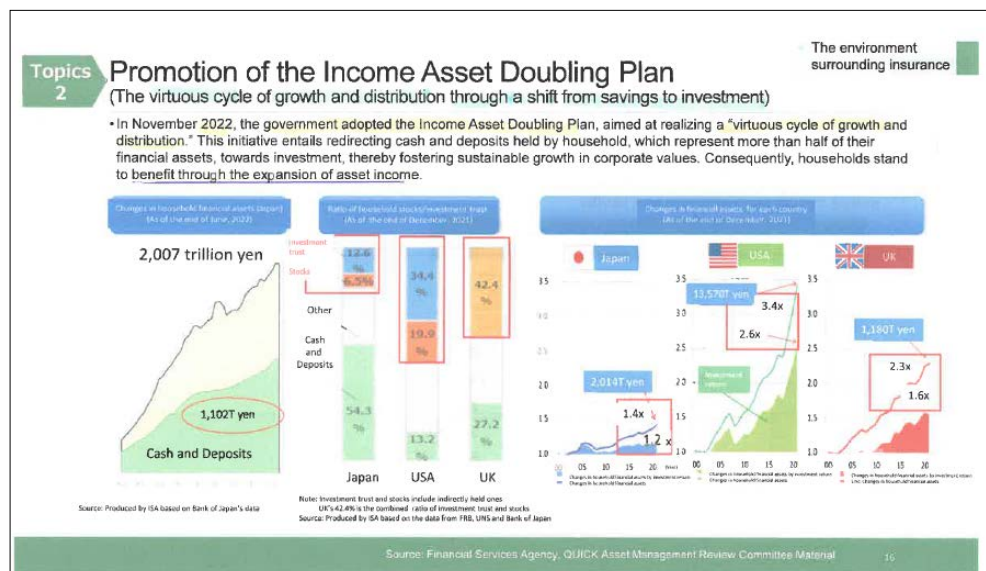
Average Care Period	Average Monthly Care Cost	Average Lump-sum Care Cost
5 years and 1 month	Approx. 550 USD	Approx. 5,000 USD

- 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產品，而且還必須基於對客戶需求和擔憂的深刻理解來開發產品。

## (四) 實施資產收益倍增計劃及小額投資免稅制度新制（新 NISA）

- 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。

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”。





- 2024 年 1 月推出的新 NISA 系統，是資產收入倍增計畫的重要支柱

新 NISA 是日本 2024 年 1 月起開始適用的非課稅投資制度，全名為 Nippon Individual Savings Account；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。

Topics  
2

## The New NISA System

The environment surrounding insurance

- The first pillar of the Asset Income Doubling Plan is the New NISA System, introduced in January 2024.
- There was a NISA system before, but in the New NISA System, the scope of the system is significantly expanded.

**Key points of the New NISA System**

- It is possible to combine the accumulation investment quota and the growth investment quota.
- Annual investment quota was increased. (Accumulation investment quota: 1.2 million yen; Growth investment quota; 2.4 million yen; In total, it is possible to invest a maximum of 3.6 million yen per year.)
- The non-taxable holding limit is 18 million yen in total. (For the growth investment quota, the limit is 12 million yen. The quota can be reused.)
- The indefinite extension of the tax-exempt holding period
- The permanent extension of the account opening period

**The New NISA System from January 2024**

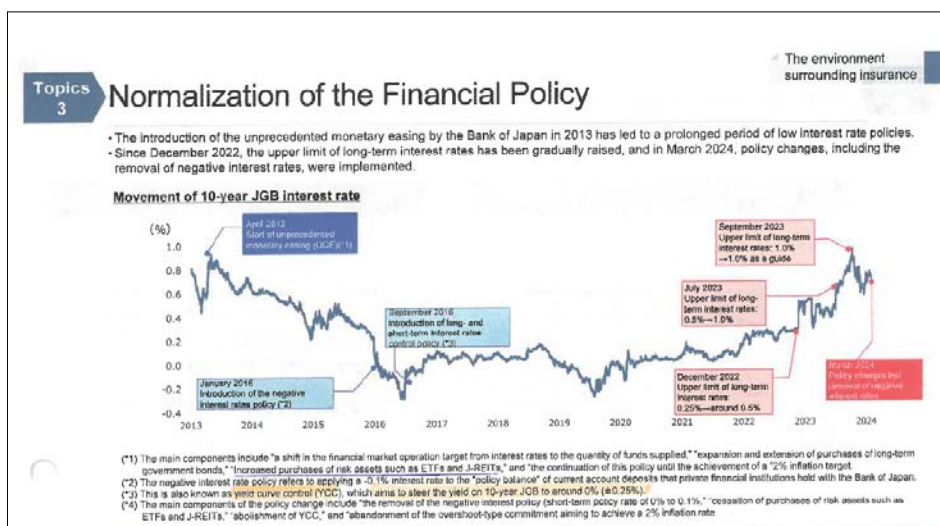
	Accumulation investment quota	Growth investment quota	Accumulation NISA	Ordinary NISA
Annual investment quota	1.2 million yen	2.4 million yen	0.4 million yen	1.2 million yen
Non-taxable holding limit	18 million yen Managed through book value balance method (reutilization of quotas is possible)		Up to 8 million yen	Up to 6 million yen
Tax-exempt holding period	12 million yen		20 years	5 years

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「NISA」。

- ✓ 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。（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。）
  - ✓ 免稅持有限額合計為 1800 萬日圓。（成長投資配額的限額為 1200 萬日圓。配額可重複使用。）
  - ✓ 免稅的無限期延長
  - ✓ 開戶期限永久延長
- 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。

## (五) 金融政策正常化

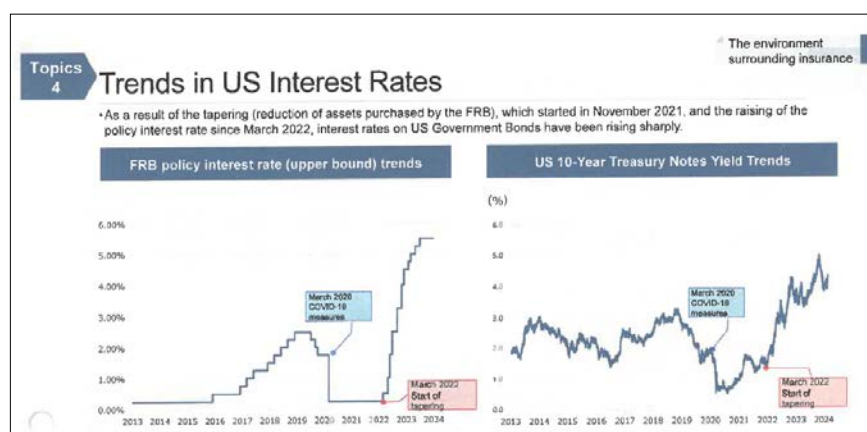
- 2013 年日本央行實施史無前例的貨幣寬鬆政策以來，導致了長期的低利率政策。自 2022 年 12 月起，逐步提高長期利率上限，並於 2024 年 3 月實施取消負利率等政策變動。



- 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%），以及繼續執行這一政策直至實現“2% 的通膨目標”等。

## (六) 美國利率趨勢

- 由於 2021 年 11 月開始的縮減規模（聯準會減少購買資產）以及 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 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 (IGUJAC10); 20-year bonds (IGUJAC20)  
 ・AUD: 10-year bonds (BVCSAE10); 20-year bonds (BVCSAE20)

### (七) 2025 年實施 ESR 的問題

- 日本金融廳自 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(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 2026 年生效。
- 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。基於此，保險公司預計將重點開發：低 CV、短補保期的新保障型產品。

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

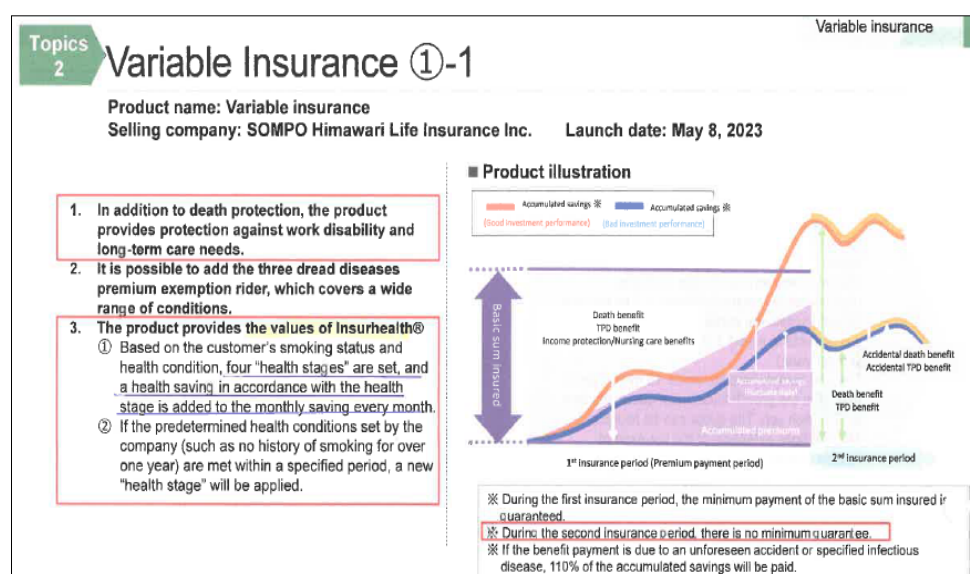
## 二、日本壽險商品之發展趨勢<sup>4</sup>

近期日本壽險公司新型保險商品，主要是為因應前述社會與經濟環境中的關鍵變化，摘要與國內較有差異之特色商品如下：

### (一) 提供 Insurhealth 的變額壽險

銷售公司：SOMPO Himawari Life Insurance Inc.

發售日期：2023 年 5 月 8 日



- 除了的死亡保障及累積儲蓄外，同時提供：
  - 對工作殘疾和長期照護需求的保護。
  - 添加疾病保費豁免附加條款，涵蓋範圍廣泛。
  - 該產品提供了 Insurhealth 的價值。
- 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
  - 設定四個“健康階段”，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」。
  - 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。
  - 根據健康階段將健康儲蓄添加到每月儲蓄中，但保費不變。
  - 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。

<sup>4</sup> 圖片摘錄研討會「Life insurance Business in Japan」及「New product Development Trends in Japan」簡報。

## (二) 附加投資服務及保險服務的變額終身壽險

銷售公司：T&D Financial Life Insurance Company

發售日期：2024 年 3 月 1 日

- 提供「資產成長」或「超額收益」方案，投資類型依客戶屬性決定。
- 提供多元投資服務，如：定期審查或重新平衡投資組合。
- 提供保險相關服務或附約<sup>5</sup>，如失智年金付款和長期照護服務。
- 在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

### Variable Insurance ②-1

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 concierge.

\*A rider that makes it possible to receive long-term care/dementia annuity using the cash surrender value as the principle. In 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.

**Product illustration (Asset growth course)**

## (三) 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>	2 <sup>nd</sup>	3 <sup>rd</sup>	4 <sup>th</sup>	5 <sup>th</sup> and after
		660 USD	2,000 USD	3,300 USD	4,500 USD	6,600 USD
For Fertility Treatments	Exemption period: 2 years	1 <sup>st</sup> ~ 6 <sup>th</sup>			7 <sup>th</sup> ~ 12 <sup>th</sup>	
		330 USD per treatment			660 USD per treatment	
For Serious Illness or Deceased	Lump-sum Payment: 2,000 USD					

<sup>5</sup> 被保險人在公共長期照護保險制度下被認為需要照護等級 1 的情況下，以退保現金價值為原則，可以領取長期照護/癱瘓年金的附加條款。

#### (四) 輕度認知障礙 (MCI)<sup>6</sup>保障的失智症保險商品

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

Long-term care/ dementia insurance

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) 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

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

\*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.

- 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 MCI 的保障，讓受保人能夠努力減輕 MCI 症狀並防止其進展為失智症。
- 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式，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。
- 「認知功能下降風險評估」服務<sup>7</sup>  
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俱有相同健康檢查結果水平的個人的“MMSE (\*3) 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。

<sup>6</sup> 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。

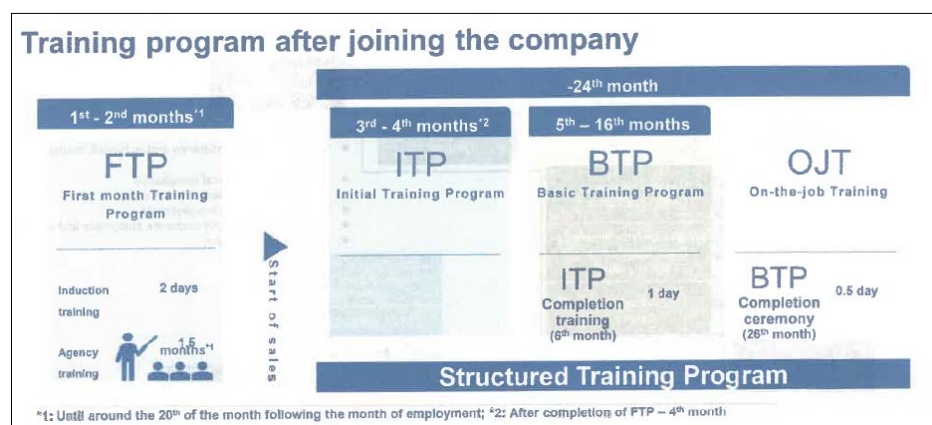
<sup>7</sup> 此結果是基於經驗實驗結果所建立的統計模型所得出的認知功能狀態的估計，並不構成基於醫師對疾病的醫學判斷的醫學診斷。

### 三、日本銷售通路發展（壽險規劃師、保險商鋪、銀行通路）

本次研習會中，介紹了「壽險規劃師(Life Planner ,LP)」、「保險商鋪業務員(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，茲摘述如下：

#### (一) 壽險規劃師(Life Planner ,LP)<sup>8</sup>

1. 保德信人壽(Prudential Life, POJ) 建立高素質業務員體系，業務員統稱壽險規劃師統稱“Life Planner”(LP)，服務客群鎖定為中高階層客戶群。此為 POJ 的核心業務策略：
2. LP 養成教育：歷時 2 年 CIP(Career Information Program) 訓練課程
  - (1) FTP，了解客戶保險需求、保險商品知識、銷售流程、目標設定及保單行政、保單服務、保單處理流程等。
  - (2) ITP，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。
  - (3) BTP，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
  - (4) OJT：在職教育訓練階段。



#### 3. LP Model

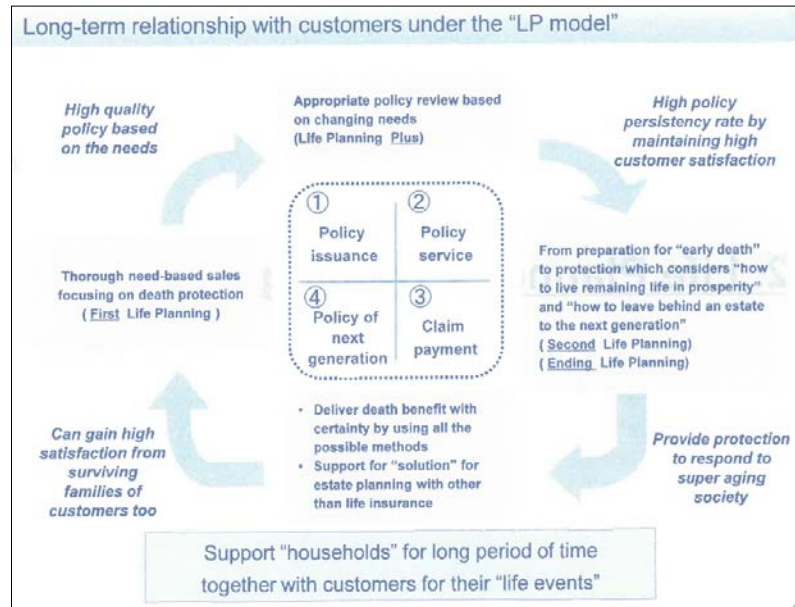
- (1) 建立長期客戶關係：於客戶人生階段及保單生命週期中，提供客製化保險服務。
- (2) 透過保持高客戶滿意度實現高保單持續率
- (3) 根據不斷變化的需求進行適當的政策審查 (Life Planning Plus)
- (4) 支持人壽保險以外的遺產規劃解決方案
- (5) 從「早逝」的準備到考慮「如何富裕地度過餘生」和「如何為下一代

<sup>8</sup> 圖片摘錄研討會「Captive Agent(Life Planner) Channel and Its Training」簡報。

留下遺產」的保護（第二人生規劃）

(6)因應超高齡化社會提供保障規劃

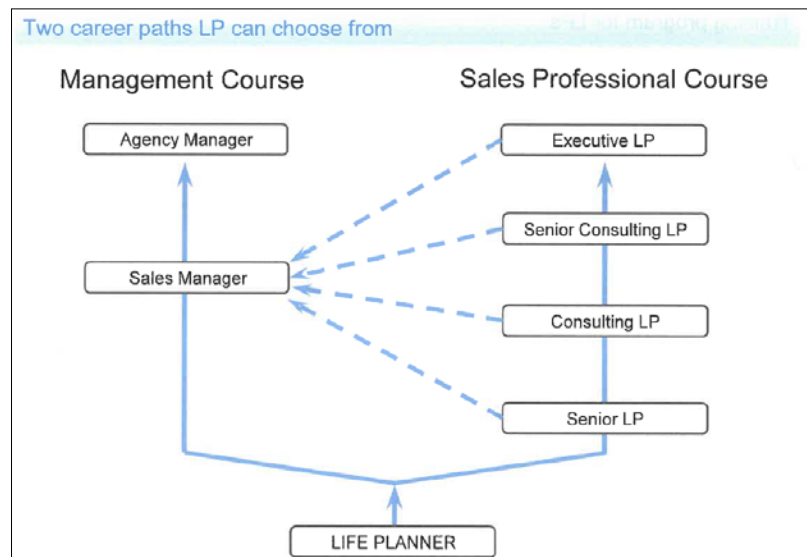
(7)長期與顧客一起支持家庭生活大事



4. LP 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。

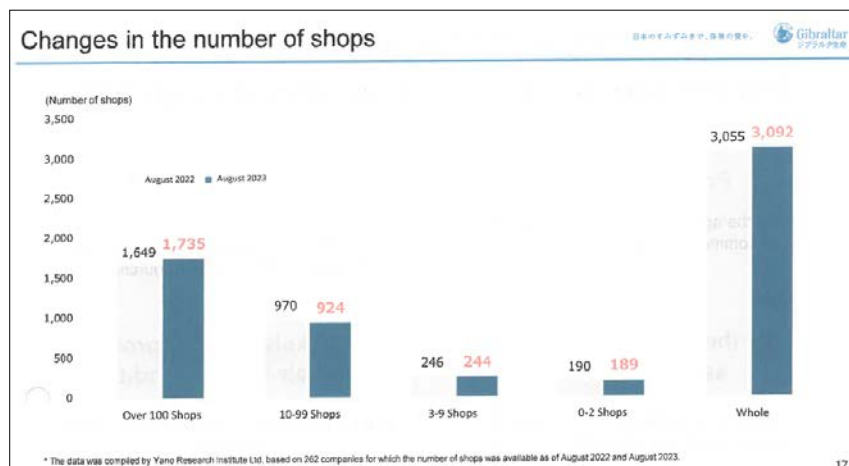
(2) 完成 CIP 訓練課晉升 LP 後，業務員可依自己的適性強項朝二個方面發展，一為業務主管專職發展組織，另一為走業務員專職銷售。





## (二) 保險商鋪業務員(Insurance shop agencies)<sup>9</sup>

1. 日本第一家保險店鋪於 2000 年成立，經營方式與一般傳統業務門上門行銷方式有別，以開放式店鋪形式(walk-in shop)提供客戶主動上門諮詢保險商品及需求，進行免費諮詢和保險診斷，從多家企業的產品中提出建議（在每家商品中為客戶量身規劃適合商品），以進行廣告宣傳期可提供保險諮詢服務以期增加來客數。



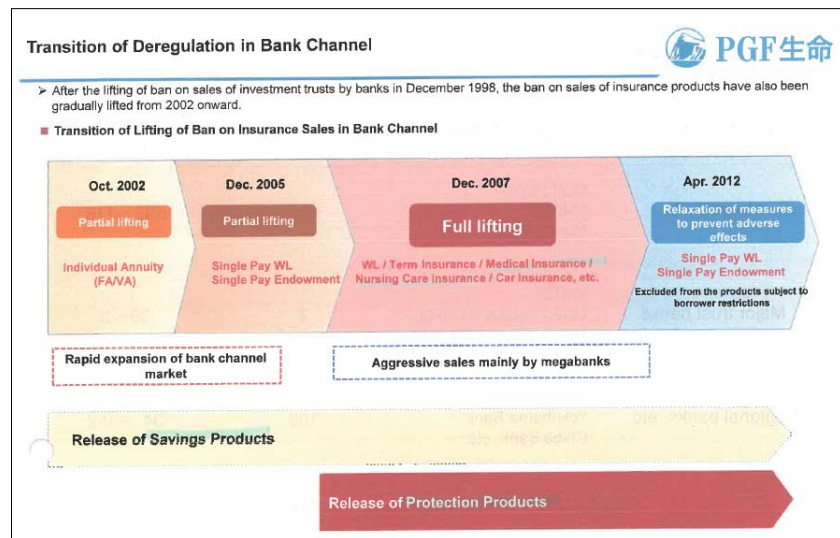
2. 店鋪通常坐落於人潮較多的車站或鬧區附近，隨著越來越多人認識保險店鋪，逐漸於購物中心展店以創造更多來客數。近年並已擴大與銀行據點結盟設點，保險店鋪形式逐漸規模化。
3. 保險商店顯著成長的原因
  - 受限個資法保護的要求，以及雙薪家庭的社會環境，上門銷售方式變得越來越困難。
  - 消費行為的改變，由以往被動接受訊息再作消費判斷，轉變為會先在網路上蒐集資訊及進行比較，有不清楚或購買需求時，再會到店鋪尋求銷售或諮詢服務。
4. 保險商店發展現況
  - 店鋪數量及業務員人數迅速成長。
  - 誘客手段多元化，從發傳單改為廣告及網路廣告，由免費諮詢改為諮詢有贈品
  - 確保良好地段的店鋪空間。

<sup>9</sup> 圖片摘錄研討會「Current State and Prospects of Insurance Shop Agencies from the Insurance Company Perspective」簡報。

- 透過特許經營體系擴大同品牌店鋪網絡。
5. 保險商店的監理要求
- 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中介人。明確說明他們的銷售政策。
  - 建立健全管理制度及加強機構內部控制。
  - 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。
6. 保險店鋪的管理挑戰
- 設點及人員成本提高：從車站前的建築到誘客效率更高的購物中心，店鋪人員培訓及薪資制度檢討。
  - 客源：從獲取新客戶轉變為強化現有客戶回頭率。
  - 商路諮詢：已有 84%店鋪提供網路諮詢。
  - 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
7. 保險店鋪的前景
- 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。  
能夠透過「低利潤高產量」獲得市場份額及產生利潤銷售。
  - 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。
  - 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)<sup>10</sup>

1. 日本保德信人壽(POJ)與直布羅陀人壽(GIB)合作成為 Prudential Gibraltar Financial Life Insurance (PGF Life)，PGF 的主要通路為銀行保險通路。
2. 日本自 2002 年開放銀行保險後，經歷了 4 個階段的解除管制，2022 年開放銷售年金險，2005 年開放躉繳終身及躉繳養老險，2007 年全面開放銷售保障型商品，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行銷售。



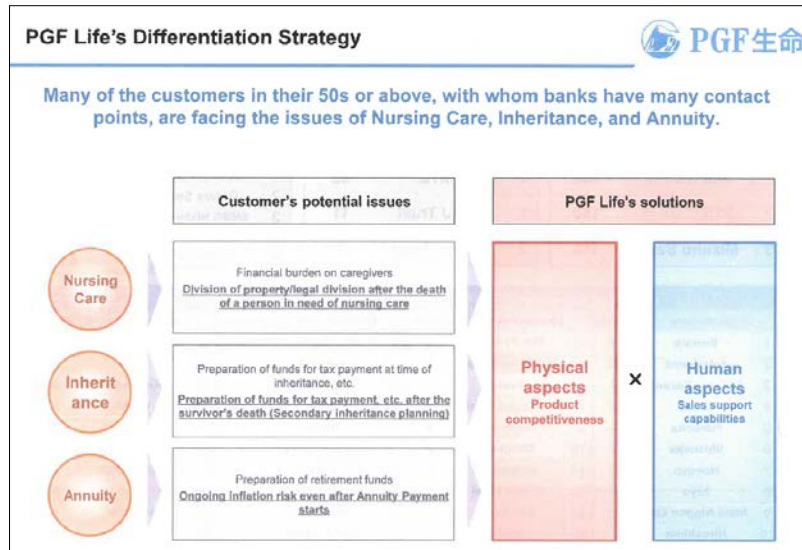
### 3. PGF 銷售策略

日本銀行通路銷售人壽保險，明顯偏重儲蓄險，而 PGF 卻能將保障險占率高於儲蓄險，有其獨特的銀行通路銷售模式。

- 鎖定在 50 歲以上並有大量存款的客戶，此類客群需求為「遺產規劃」、「退休規劃」、及「生存保障需求」，而儲蓄及投資需求已漸漸不重要。
- 減少人力投入在還在累積資產的客戶上，並藉由結盟銀行之客戶資料佈局豪門級客戶及其小孩。
- 避免價格競爭，針對保險商品設定一個合理的價格與銷售數量，並重視量能分析，以產出衡量適當人力配置，降低銀行員工銷售保單之壓力。

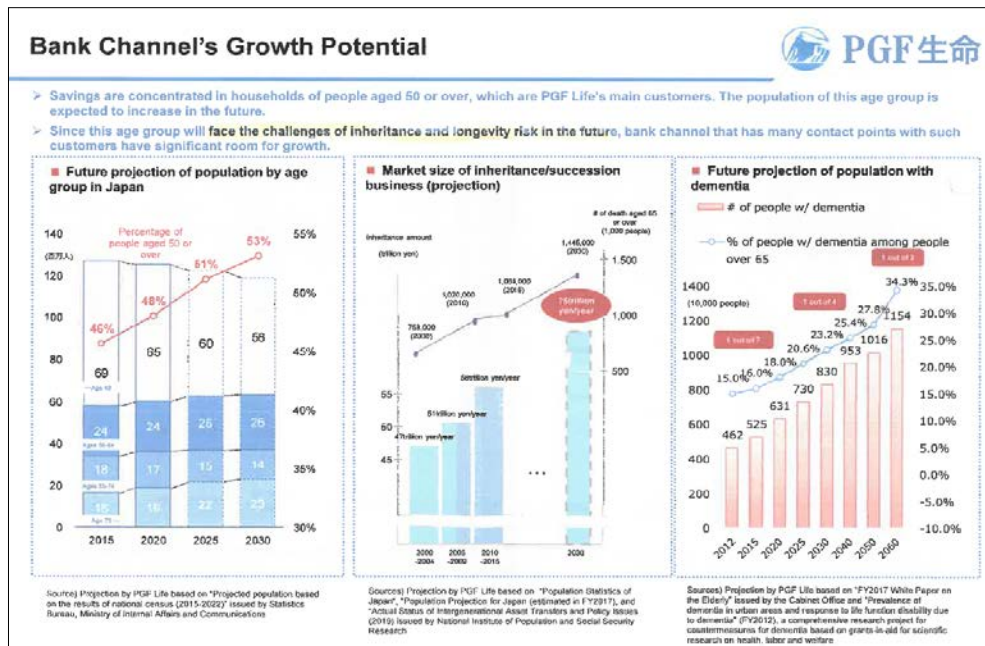
<sup>10</sup> 圖片摘錄研討會「Bank Channel and Training」簡報。

- 改善基礎設施，減少文書工作量，提升服務效率及人力效能。
- 當銀行端銷售保障型商品時就由保險公司借調專業保險諮詢人員對銀行行員作專業訓練。



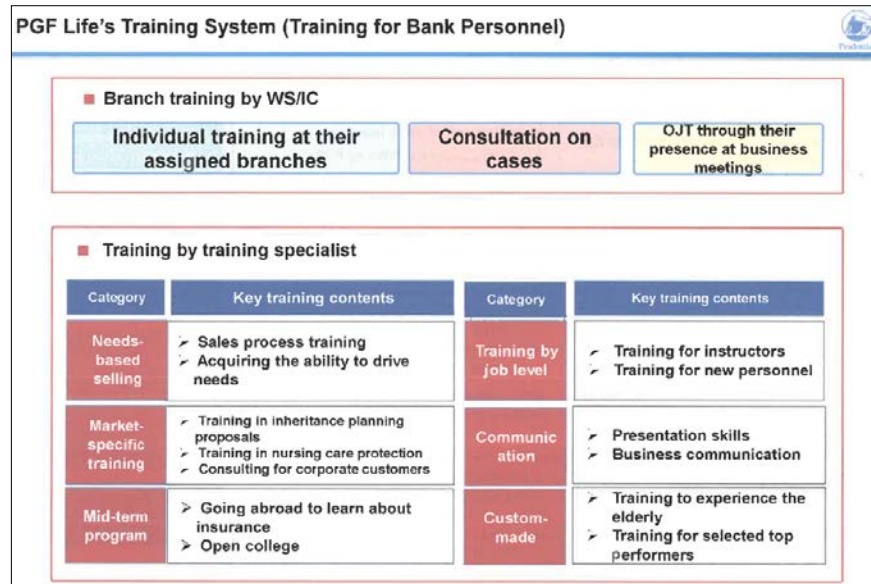
#### 4. PGF 銀行通路的成長潛力

- 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，未來該年齡層人口還會增加，客群數仍有很大成長空間。
- 該年齡層未來將面臨遺傳和長壽風險的挑戰，銀行通路客戶有很大的成長空間。(下圖分別為日本年齡層人口的未來預測、繼承/繼承業務市場規模預測、癡呆症人口的未來預測)



## 5. PGF Life 的訓練系統

- 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。



- 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。

#### 四、顧客淨推薦分數(Net Promoter Score; NPS) 管理

(一) NPS (Net Promoter Score)是顧客忠誠度的指標，通常被翻譯為「淨推薦值」、「淨推薦分數」等。公司利用各種服務場域蒐集客戶有多大機會將該公司服務或產品向外推薦。

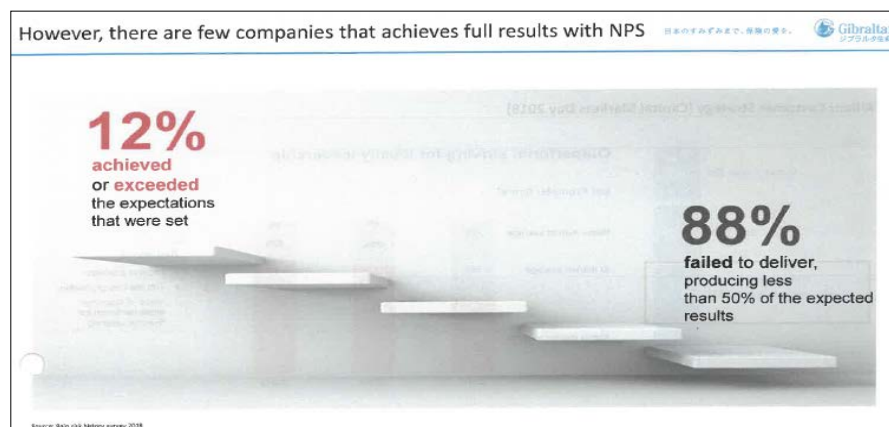
(二) NPS 以 0 至 10 計分，0 為不可能，10 為非常可能，當分數落在 6 以下，表示不好，7~8 為中立，9~10 為忠誠度高。將「推薦者」占比減「批評者」占比所得到的數字即為 NPS。與顧客滿意度調查相比，NPS 更能得到客觀準確的數據。



(三) 實施和利用 NPS 有許多陷阱，少數(約 12%)實施 NPS 管理的企業獲得滿意的結果

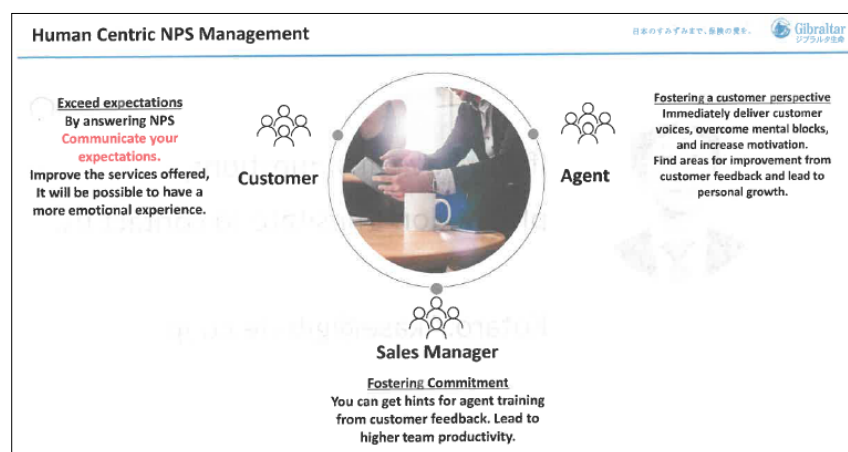
1. NPS 被全球各公司廣泛使用，並可用來設定 KPI、客戶服務流程改善或作為客戶數據基礎。但實施上也有很多誤區和管理偏差，主要包含：
  - 領導階級沒有提供第一線提供所需的支援
  - 雖然導入 NPS，但用來設定過多的關鍵績效指標和行動清單，增加銷售人員及銷售單位過多負擔，卻沒有真正提升客戶體驗：
    - (1) 使用太多的工具與報告增加一線的負擔，而未增加銷售人員的權力，顧問只是創造許多表格，而未完整了解第一線狀況。
    - (2) 沒有清楚的投資收益評估，無法明確定哪些行動會驅動 NPS，亦無追蹤與監控機制。
    - (3) 倉促地導入使第一線的做出錯誤行為，但沒有本質的改變(例如只將問卷發給明顯很高興的顧客)。

2. NPS 的資料雖然簡單，但正確解析 NPS 分數的內涵或成因並不容易，採取相對應的改善行動也很困難。因此，實施 NPS 同時，公司也需要採取更多深化的措施，才能發揮 NPS 為公司營運和客戶體驗帶來的預測和推進功能。不然 NPS 就只能代表一個服務終端的成績和數值。



#### (四)Gibraltar’s NPS Model 淨推薦分數模型-以人為本的 NPS 管理

講師分享提及 NPS 成功因素在於「客戶」、「業務員」及「銷售管理者」三種角色之間，以客戶的心聲為導向，建立一個能回應每個角色內心需求和給予正面影響的循環系統。



- 傾聽顧客的聲音，了解並回應客戶的期待，超過客戶的期待。
- 來自客戶的讚賞，提升銷售業務員的積極性與自信心。
- 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。
- 從客戶的回饋中獲得提示，帶來更高的團隊生產力。

## 參、研習心得及建議

### 一、國際視野和產業思維的拓展

本次參與的國家中，台、中、日、韓、泰等國重視人口老化和負成長的現象，比較大的感受是對社會老化的擔憂、商品設計和行銷模式也偏向高齡化人口的預防和照護，而巴基斯坦、孟加拉、尼泊爾、菲律賓等則感受到新興和年輕市場的活力，重視市場規模擴大、保險滲透率提升和業務行銷效能，以及特有的伊斯蘭保險的設計和行銷方式。

各國有不同的商業思維、不同的發展階段和不同產業議題，雖然同處在亞洲、身處同一時代和同一產業，但大家所認識的世界和經驗就是這麼不同，本次研討會讓我有機會更加拓展對人壽保險業的認識和體會，也提醒自己在未來的職場上，不該僅侷限於過往的經驗、或是眼前熟悉的，世界變化的幅度和速度依舊加快中，要繼續跟著產業變化和時代脈動提升自己。

### 二、顧客淨推薦分數機制的善用

顧客淨推薦分數(Net Promoter Score; NPS)，近年在金融業逐漸廣泛應用外，國營事業也開始導入使用，在個人淺見上，目前 NPS 的應用，重在當作績效考核的管理工具，而更少重視分數的真實性和內涵意義，容易產生管理偏差，設定過多的關鍵績效指標和行動清單，增加銷售人員及銷售單位過多負擔，卻沒有真正提升客戶體驗，或第一線使用促銷方式以得到更多的好感分數，失去了機制的本意和真正的功能。

建議日後若有導入 NPS 機制時，不是以追求高分或高比例為優先或績效指標，第一步應以獲得真實分數和現況為優先目標，讓公司可在接近客戶真實體驗的現實和數據上，分析公司的強弱和了解客戶的感受。進而才能探求及分析出真正的改善作為或強化本身優勢，減少 NPS 的管理偏差。

### 三、銀行通路行銷策略的重點化

保德信直布羅陀財務人壽公司(PGF) 雖然是銀行通路，但能成功以保障型商品為銀保通路主力商品，他們明確且特定出主力市場、客戶需求、目標客群和商品規劃的商業模式，讓人印象深刻。

PGF 鎖定在 50 歲以上並有大量存款的客戶，客群需求為「遺產規劃」、「退



休規劃」、及「生存保障需求」，儲蓄及投資需求已漸漸不重要，該年齡層未來將面臨遺傳和長壽風險的挑戰，銀行通路客戶有很大的成長空間。

PGF 藉由結盟銀行之客戶資料，重點佈局豪門級客戶及其小孩，減少人力投入在還在累積資產的客戶，避免價格競爭，針對保險商品設定一個合理的價格與銷售數量，重視量能分析，依產出目標衡量適當人力配置，降低銀行員工銷售保單之壓力。

本公司目前仍以銀行通路為主，軍公教及高齡客群也是本公司重要客群，或許能借鏡 PGF 商業策略，改變全面性全區域的行銷模式，而有策略並重點式的鎖定適合本公司的銀行客群及分行區域，進而結合適合的上架商品，調配 IC 人力配置等行銷計畫，利用將有限資源投注在高產能的客群市場或區域，提升本公司銀行通路銷售保障型商品績效。

#### **四、外溢保單、跨業生態圈及保險科技的產業趨勢**

本次研討會中分享到針對高齡化的新型商品，及結合健康保進功能的外溢保單，也有提及日本保險業與其他產業的合作模式。而各國的簡報分享中，更是有不少保險科技的應用及發展實例（如：智能核保及理賠、遠端投保、數據分析等），顯見外溢保單、跨業生態圈及保險科技的發展，已是國際化的趨勢，亦是本國壽險產業目前的重要發展方向。

本公司也正在積極推動數位轉型及金融科技發展，與產業趨勢一致，初階段著重在業務推動和作業流程的數位發展，期待獲得成績後，在既有科技化的基礎上，持續擴大到可與客戶互動的外溢保單及跨產業的合作，拓展公司的產業和客戶觸角，有更多的營運可能和永續發展。

## 肆、 附錄 (New Product Development -Spillover-effect insurance products)

本人負責本次臺灣壽險市場簡報中的「新商品發展」主題，在報告中分享臺灣「外溢保單」的發展，蒐集主管機關推動外溢保單及統計資料、目前臺灣外溢保單的商品類型、壽險公司對市場投入由冷到熱的趨勢，以及大型壽險公司建立生態圈並與外溢保單結合的範例。簡報內容及說明文稿如下：



The slide features a title 'Spillover-effect Insurance Policies' at the top center. Below the title is a bulleted list of three points. At the bottom, there are three icons: 'Cashback' (orange), 'Increased Coverage Amount' (blue), and 'Premium Discount' (green). A yellow callout box on the right states: 'A key feature that distinguishes spillover insurance from traditional insurance is its incentive mechanism.' The footer includes 'NEW PRODUCT DEVELOPMENT' and a small number '4'.

### Spillover-effect Insurance Policies

- Spill-over policies, also known as wellness reward programs or health incentive programs, are a type of insurance policy that rewards policyholders for engaging in healthy behaviors..
- Spill-over policies aim to encourage policyholders to adopt healthy behaviors, contributing to reduced healthcare expenses and promoting overall societal health levels.
- By rewarding policyholders with premium discounts, increased policy amounts, and health cashback to promote preventive care and overall well-being.

Cashback    Increased Coverage Amount    Premium Discount

A key feature that distinguishes spillover insurance from traditional insurance is its incentive mechanism.

NEW PRODUCT DEVELOPMENT

4

外溢保單是台灣壽險業近期發展的新產品，主管機關鼓勵保險公司設計具有外溢效應的健康管理或健康促進產品。

外溢保單與傳統保險的主要區別，在於其有激勵機制。外溢保單透過保費折扣、增加保額、現金返還或其他福利來獎勵保單持有人促進或管理自己的健康。

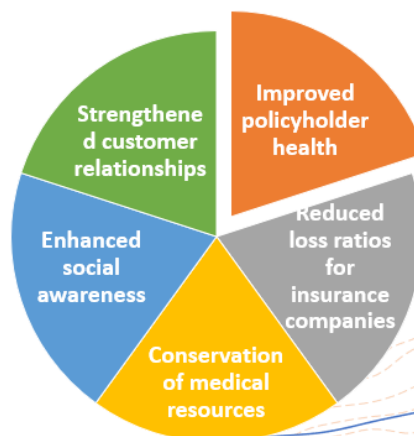
透過外溢保單的激勵措施，並帶來健康促進效果，期待對個人、社會和整個醫療保健系統產生正向影響。

## The categories and benefits of spillover insurance

- There are a wide variety of spill-over policies available, and they are becoming increasingly popular among insurance companies. Here are a few examples in Taiwan

Step-linked spillover effect product	Health check-linked spillover-effect product
Diabetes exclusive insurance product	Health rewarding product
Cancer Checkup Spillover Policies	Designated vaccination and checkup spillover policy

- The benefits of spillover insurance:



台灣外溢保單產品越來越多，最受歡迎的產品類型是健走型和健檢型。

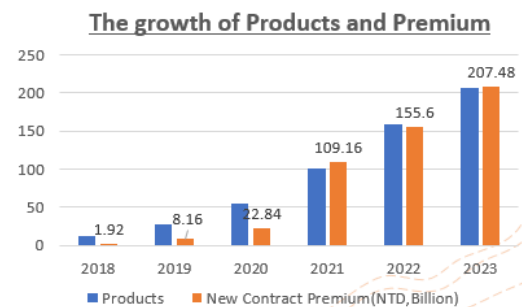
- 健走型是保戶使用計步程式記錄其步行步數，達到步數目標的人可以享受保費折扣或保單中的一些福利。
- 健檢型是由保戶提供健康檢查報告，如果報告顯示健康狀況良好或比以前更健康，他們可以獲得一些“健康紅利”，例如降低未來幾年保費率或退還多付保費。
- 外溢保單帶來的好處包含：
  1. 改善保戶健康：透過鼓勵機制，建立保戶定期運動和健康習慣的生活方式。
  2. 降低保險公司損失率：隨著促進保戶健康的機制，產生醫療費用可能性降低。
  3. 節省醫療資源：透過促進預防保健和減少慢性病的盛行率，有助於減輕醫療保健系統的負擔。
  4. 增強社會意識：外溢保單可作為公共衛生措施，提高了人們對運動和健康生活方式重要性的認識。
  5. 加強客戶關係：外溢保單促進保戶和保險公司的互動，產生更牢固的聯繫，創造了更積極和滿意的客戶群。

## Spillover Policies Continue to Gain Momentum in Taiwan

- Spillover insurance policies are one of the important development trends in Taiwan's life insurance industry in recent years and have great development potential.

Spillover-effect Insurance Development in Taiwan						
Year	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Companies	6	8	8	9	11	13
Products	12	28	54	101	159	206
New Contracts (thousands)	10.6	60.1	205.3	668.2	1,228.5	1,129.0

- The development of spillover insurance policies will be more diversified and innovative.



NEW PRODUCT DEVELOPMENT

外溢保單剛推出時(2017-2020 年初)，市場接受度並不好。因為與傳統保險商品不同，不易理解，而且需要銷售人員花費大量時間來解釋產品，增加了銷售成本。但依金管會統計資料，可看出 2021 年後新產品數量和新契約保費大幅增加。

(藍色是新產品數量，橘色是新契約保費，明顯看出 2021 年後市場大幅成長。)

個人認為，造成外溢保單成長的關鍵因素有：

- 2020 年受到 covid-19 的影響，很難面對面聯繫客戶或提供服務。在這期間，保險公司大力投入並快速發展數位服務系統和保險科技。
- 整體社會預防保健意識和健康生活方式的提高使客戶更容易接受及參與外溢保單。
- 台灣行動裝置普及率高，有易推動客戶結合穿戴式裝置和健身應用程式，及透過相關數位科技紀錄追蹤記錄個人的健康行為。
- 同時，主管機關也持續鼓勵保險公司推動外溢保單，並提供一些具體的機制放寬及提供外溢保單設計，創造更良好的外溢保單市場環境。

由於這些因素，台灣的外溢保單市場預計在未來幾年將繼續成長。

## Examples of Cross-industry ecosystem

### Health Protection Circle Platform

Rich contents are presented in an easy-to-understand way, offering a one-stop shop search engine for all types of health information meeting different health requirements.



[https://www.nanshanlife.com.tw/public\\_promotion/subject/ESG/ESGen/health/improve.html](https://www.nanshanlife.com.tw/public_promotion/subject/ESG/ESGen/health/improve.html)

### Cathay Life FitBack App

Encouraging participants to walk more to adding more diverse health and rich cross-industry collaboration



NEW PRODUCT DEVELOPMENT

為了促進外溢保單和提升健康意識，近年來，壽險公司開始打造跨產業生態圈。這也是保險公司新的業務模式和轉型策略。

以外溢保單銷售前二名的國泰人壽及南山人壽的跨產業生態系統為例：

南山人壽「健康保障圈平台」(Health protection Circle platform)，於 2022 年推出，創建一站式搜尋平台，提供不同企業、不同產業的健康資訊、醫療保障產品和服務。

國泰 fit-back 健康吧 (Cathy life fit back app)則是提供保險服務、健康活動和購物的一站式商店。國泰與 7-11、Garmin 等跨產業公司、一些運動公司合作，應用程式的會員可以記錄自己的健康數據，如步數、睡眠狀況等運動數據。會員若達到休假目標升級，可享部分店舖折扣。國泰人壽也利用該計劃吸引客戶購買外溢保險。

外溢保單促進社會健康及減少整體醫療資源消耗，鼓勵人們更多地步行而不是開車，利用數位工具連結保險公司平台或生態圈，廣泛推升數位科技的應用。因此，也被保險公司和主管機關作為推動 ESG、TCFD 和 Fintech 的策略與工具。這也是未來幾年外溢保單在台灣發揮更重要作用的部分原因。