

出國報告（出國類別：研習）

日本財團法人保險振興學會(FALIA)
2010年壽險市場行銷策略研討會

服務機關：行政院金融監督管理委員會保險局

姓名職稱：吳專員蕾惠

派赴國家：日本

出國期間：99年9月7日至99年9月16日

報告日期：99年12月13日

摘要

本次研討會係由日本財團法人保險振興學會(The Foundation for the Advancement of Life & Insurance Around the World)所舉辦，主題為「因應壽險市場變動之個人壽險行銷策略」，為期 10 天，課程內容包括日本壽險市場概況、壽險公司行銷組織及銷售策略、業務員系統及教育訓練、因應社會環境變遷之商品發展、透過金融機構代理銷售等議題，除以日本第一生命保險公司為案例分享外，並實地參訪該公司之電話(銷售)中心、湘南分公司，以深入瞭解後端實務作業及基層業務單位運作情形。

目次

摘要	2
目次	3
壹、 目的及過程	4
貳、 研討會內容	
一、 日本壽險市場概況	4~5
二、 壽險公司行銷組織及銷售策略	5~9
三、 業務員系統及教育訓練	9~10
四、 因應社會環境變遷之商品發展	10~14
五、 透過金融機構代理銷售.....	15~18
參、 參加心得及建議.....	18~19

壹、目的及過程

日本財團法人保險振興學會(The Foundation for the Advancement of Life & Insurance Around the World)為亞洲著名之壽險訓練機構，每年舉辦之訓練課程均有來自亞洲地區各國之中、高階人員及保險監理官參加，提供之訓練課程涵蓋壽險行銷、保險商品設計及管理、核保及公司治理等議題，參加該研討會有助於增進我國壽險市場監理能力、提升保險監理政策規劃及品質，並藉此機會與來自其他國家之學員交流。

本次「因應壽險市場變動之個人壽險行銷策略」研討會於日本橫濱東戶塚舉辦，時間自 2010 年 9 月 7 日至 9 月 16 日，採課程學習、實地參訪及學員間經驗交流與共同研討之方式進行，研討會學員來自亞洲台灣、韓國、中國、泰國、馬來西亞、斯里蘭卡、菲律賓、印度尼西亞、烏茲別克等九個國家，含括監理官與壽險業行銷業務相關人員共計 27 人參加。課程內容包括日本壽險市場概況、壽險公司業務員系統及教育訓練、因應社會環境變遷之商品發展、透過金融機構代理銷售等，並以日本第一生命保險公司為案例分享。

貳、研討會內容

一、日本壽險市場概況

- (一) 保險市場規模：依據瑞士再保公司 2010 年“Sigma”刊物統計，日本壽險業保費收入為全球第二，次於美國，前十名之國家依序為：美國、日本、英國、法國、義大利、德國、中國、南韓、印度及台灣。2009 年日本壽險業保費收入金額為 35 兆日圓，以日本郵政(Japan Post)占率最高為 21.2%，其次為日本生命(Nippon，占率 13.6%)、第一生命(Dai-ichi，占率 10.5%)、明治生命(Meiji-Yasuda，占率 9.3%)及住友生命(Sumitomo，占率 8.7%)，其餘壽險公司總保費收入占率則為 36.8%。
- (二) 90 年代末期多家保險公司破產：受到長期經濟環境不佳以及利差損之問題，日本於 1990 年代末期至 2000 年初期有 7 家保險公司破產(Nissan Life、Toho Life、Daihyaku Life、Taisho Life、Chiyoda Life、Kyoei Life 及 Tokyo Life)；在 2008 年發生金融風暴後，一家保險公司(Yamato

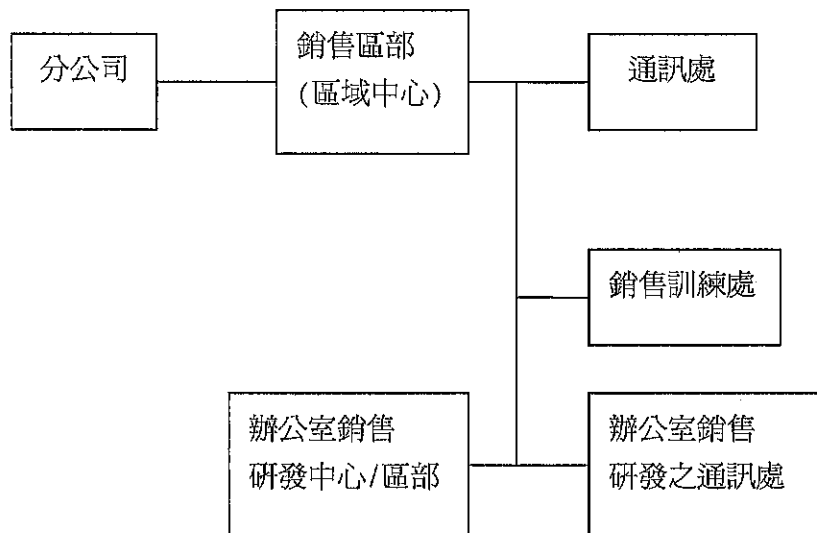
Life)面臨經營上的困難。

- (三) 市場參與者之改變：由於法規解禁，導致市場競爭加劇，如 1996 年開放產險業者進入壽險市場，使得保險公司家數由 1995 年的 31 家大幅增加至 44 家；2002 年開放銀行通路銷售年金型商品，至 2007 年，所有型態商品皆可於銀行通路銷售。
- (四) 未來經營環境：目前壽險業面臨巨大社會型態的改變，如高齡化社會、少子化及戰後嬰兒潮屆臨退休年齡，導致日本社會對於保險的需求已經從傳統的死亡保障轉變為生存保障/儲蓄的商品(醫療/癌症、年金保險等)，且高齡人口(60 歲以上)之個人儲蓄占率(58%)亦較其他年齡層為高，故高齡者對儲蓄型商品將有高度購買力潛力。

二、壽險公司行銷組織及銷售策略(以第一生命 Dai-ichi Life 為例)

(一)行銷組織及業務員通路

1. 分公司組織圖

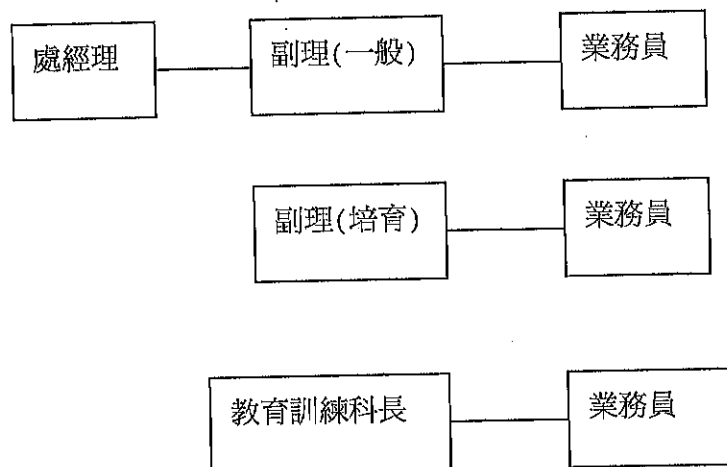


2010/04

	家數
分公司 (Branch Office)	86
銷售區部 (Sales Branch / District office) *	6 / 9
通訊處 (Unit Office)	1,337
銷售訓練處 (Sales Training Office)	184
辦公室銷售研發中心 (Workplace Sales Development Center / Branch) *	44
辦公室銷售研發之通訊處 (Unit Office for Workplace Sales Development) *	56

* 視地區特性及市場情況以決定是否有必要成立之單位。

2. 通訊處組織圖



2010/04

	人數
處經理 (Unit Office Manager)	1,317
副理(一般事務) (Deputy Manager /General)	1,902
副理(培育事務) (Deputy Manager /Fostering)	491
教育訓練科長 (Training Leader)	734

3. 業務員通路概況

2010/03/31

業務員人數	39,427 人
平均年齡	46.2 歲
平均任職期間	9 年 10 個月
2009 年新招募業務員(25 歲以下)人數	11,720 人
平均月收入	¥236,000

(二)「完整生涯規劃」(Total Life Planning)策略→實現「終身伙伴」

(Lifetime Partner)以最大化生命價值：提供符合客戶人生階段變化之優質產品(齊全的商品線)、優質規劃(透過可攜式電腦終端機，eNav!t)及優質服務(後端支援體系)，以強化死亡保障及完整的老年規劃。

1. 齊全的商品線

(1) 主要商品類型

- a. 終身照護年金險
- b. 兒童教育生死合險
- c. 個人年金保險
- d. 新型態躉繳生死合險
- e. 保證利率之不分紅變額個人年金保險
- f. 意外死亡、傷害、住院及手術附約
- g. 各種生存保障(如失能保障、照護、特定收入安全等)附約
- h. 保費豁免附約

(2) 透過與損保日本(Sampo Japan，產險公司)及 AFLAC(日本癌症保險的領導品牌公司)之策略聯盟，引進產險、醫療險及意外險等商品，以強化商品線及業務員通路。

2. 可攜式電腦終端機，eNav!t

使業務員得以隨時隨地：

- (1)為客戶進行保單規劃。
- (2)連結公司網站首頁蒐集最新資訊。
- (3)利用電子郵件聯繫不方便白天見面的客戶。
- (4)以動畫播放方式強化簡報功能。
- (5)使用線上學習功能加強業務員之教育訓練。
- (6)與遠端客戶進行視訊對話。

3. 後端支援體系

除了業務員外，另透過信件、電話及網路與客戶進行溝通聯繫：

(1)信件

- a. 郵寄 800 萬封信件提供客戶「完整生活規劃」通知書。
- b. 收到 60 萬封客戶要求提供相關文件或更改地址等之信件。

(2)電話

- a. 播出 337 萬通電話告知客戶相關訊息。
- b. 接到 122 萬通客戶要求提供相關文件、保單規劃書或保單轉換的電話。

(3)網路

- a. 發送 120 萬封有關線上期刊之電郵。
- b. 接收 264 萬封客戶要求提供「完整生活規劃」線上通知書、公司首頁等之訊息通知。
- c. 收到 3 萬封客戶要求提供保單諮詢、保單轉換之電郵。

(三)業務績效之進階提升

1. 「成功 110」的構想：公司成立 110 週年之新企業文化是以成為客戶滿意度第一的公司自許。
 - (1) 2010 年是第一生命由相互保險公司轉型為股票發行公司的第一個會計年度，年度目標著重於業務增員及人才培育。
 - (2) 業績指標改以質化數據(即業務員定著率、保單繼續率、降低損失)衡量，同時提升法令遵循，並確保盈餘水準以增進財務穩定。
2. 新拜訪活動：利用 eNav!t 確保足夠的拜訪(客戶)次數，以提供最適諮詢，

並達成每年(至少)拜訪一次所有保戶的目標。

- (1) 50→10→3→1：寫出 50 位以上之擬拜訪對象→每週至少拜訪 10 位→至少向 3 位說明保單規劃→至少成交一份新保單。
- (2) 為使公司順利於 2010 年 4 月轉型為股票發行公司，第一生命依據保戶對公司的參與程度執行新股份的分配，並藉辦理相關手續(如開立新證券帳戶)之機會，寄送「完整生涯規劃」通知書以與保戶取得聯繫。
3. 完整之保戶聯繫：每年一次寄送予保戶之「完整生涯規劃」通知書內含保單概況、公司表現及財務報表等，相關寄送資訊同時傳送至 eNav!t，以方便業務員向保戶預約拜訪時間。此舉除藉由業務員協助保戶檢視保單內容，以提高客戶滿意度之外，並使第一生命可據以進行多方面的調度及因應。

三、業務員系統及教育訓練

(一)業務員養成系統

1. 升遷制度

- (1) 第一年新人訓練(發展期)：新人於通過業務員資格測驗，並完成登錄後始得報聘，前 3 個月收入為 100%固定薪，此後 9 個月收入則 50%~60%為固定薪。
 - (2) 第二年(初階)經理訓練(培育期)：視第一年業務績效由低至高為(初階)襄理、(初階)經理及(初階)專門經理，每半年有升遷考核機會，收入之 50%為固定薪。
 - (3) 第三年(後)經理訓練(專業期)：視第二年業務績效由低至高為襄理、經理、專門經理、資深專門經理及專門傑出經理，每年有升遷考核機會，收入之 30%為固定薪。
2. 施行成效：如以 100 人報聘為例，第一年度未剩 55 人仍在職，第二年末仍存 38 人在職，第三年度末則僅餘 28 人。

(二)教育訓練計畫

1. 公司內部訓練

- (1) 以「完整生涯規劃」為基礎
 - a. 新人密集訓：認識 eNav!t、學習拜訪客戶及保單規劃之技巧、市場性及適合度評估、法令遵循、商品認知及客戶售後服務，並有學習手冊可參。
 - b. 兩年育成方案：強化專業性及銷售技巧，由總公司針對頂尖銷售員、分公司針對一般業務員分別進行加強訓練。
 - c. 階段教育：適時提供新資訊及諮詢技巧。
- (2) 持續性學習：以公會課程為標準，就商品設計、招攬過程、客戶申訴及商業習慣等開班授課，反覆宣導。
2. 公會訓練課程：以「遵守法令、尊重客戶」為原則規劃系列課程，如消費者保護、法令遵循、業務員說明義務及售後服務(如處理客戶申訴)等。
3. 其他輔助工具
 - (1) eNav!t 協助業務員從事保單諮詢及執行售後保全作業
 - a. 於拜訪客戶前提供相關建議。
 - b. 每天早上提供最新客戶資訊、行事曆、收發電子郵件、手機通訊。
 - c. 協助向客戶說明保單規劃及售後之保全事項。
 - d. 線上學習商品資訊、銷售技巧。
 - (2) 業務銷售的基礎：何處進行(what)、何種生活形態(what)、預期生命多長(how)、技巧訓練(training)、銷售準則(basis)、反覆練習(practice)→銷售策略 50→10→3→1。

四、 因應社會環境變遷之商品發展

(一) 壽險市場經營環境改變

1. 高齡化、少子化的現象將更形嚴重

- (1) 日本生育率持續下降，2006 年的生育率為 1.32(2008 年再降至 1.27)，遠低於足以負擔總人口數的水平 2.07，總人口數亦進入負成長階段，未來將加速衰退，預計至 2050 年，人口總數將較現在減少 3,800 萬人左右。

*生育率：15 歲~49 歲育齡期間婦女之平均生育子女數。

- (2) 由於醫療技術之進步，到了 2055 年，預估男性平均壽命為 83.67 歲、女性為 90.34 歲，加上少子化的情形嚴重，造成日本高齡人口比重快速增加。2010 年日本 65 歲以上人口占率已突破 20%(已符合聯合國世界衛生組織所稱的超高齡社會)，預估 2025 年時將突破 30%、2055 年時將突破 40%。相對而言，工作人口(15 歲~64 歲之人口)則持續降低。

表 1：日本男女性平均壽命

平均壽命	1955	2005	2015	2025	2055
男性	63.30	78.56	80.22	81.39	83.67
女性	67.75	85.52	87.08	88.19	90.34

2. 稅收改變導致財政惡化：2008 年財政收支缺口達日幣 40 兆，日本政府以發行公債的方式支應財政赤字，平均每一個日本人須負擔約 428 萬日幣的負債。
3. 社會安全制度的影響：日本社會安全相關支出占國家年度支出比例呈現大幅成長，自 30 年前的 25%，至 2008 年已達 45%，成長 20 個百分點，對國家財務有重大影響。也因為人口老化，使得社會安全相關給付逐年增加，導致個人的保費負擔越來越重。
4. 減少社會安全制度提供予高齡者之保障：日本五個主要的社會安全制度為「社會保險(Social Insurance)」、「公共救助(Public assistance)」、「公共福利(Public welfare)」、「公共衛生(Public health)」及「老年健康照護(Healthcare for the elderly)」，其中社會保險包含「國民健康保險(Health Insurance)」、「年金保險(Pension insurance)」及「國民看護保險(Nursing Care Insurance)」、「勞工補償保險(Workers' compensation Insurance)」及「職業保險(Employment Insurance)」。社會保險主要採實支實付(pay as you go)方式運作，在面臨高齡化及少子化的社會現象，為平衡國家稅收及支出，則須增加保險費及稅收，同時減少提供予高齡者之保障，致使高齡者須自行負擔之費用增加，對商業保險之需求亦隨之增加。

(二)因應高齡化社會的商品發展及與社會安全制度互補

1. 以國民健康保險為例

- (1) 醫療技術的進步縮短了住院治療期間，門診手術的普及使門診病患增加，而愈趨精細的手術型態則導致可知的手術種類倍增(自 1986 年的 499 種增加至 2006 年的 1,126 種)，同時非屬國民健康保險保障範圍內手術種類亦大幅增加，其中有 93%為門診手術。
- (2) 依統計，有 45%的消費者無法理解為何有些常見手術(如扁桃體手術)無法獲得理賠或理賠金額低，35%的消費者曾被告知某項手術可獲得理賠但實際提出申請時卻遭到拒絕，其餘 20%的消費者則認為無法針對某項手術可否獲到理賠及其金額得到明確的回覆。
- (3) 據此，第一生命將終身醫療保單擴大住院保障至 1 日住院，且手術給付項目與國民健康保險保障範圍相連結，主要保障內容包括：
 - a. 意外住院給付：因為意外住院且住院日數超過 1 日，住院日額 × 住院日數。
 - b. 疾病住院給付：因為疾病住院且住院日數超過 1 日，住院日額 × 住院日數。
 - c. 手術給付：因為疾病或受傷滿足國民健康保險保障範圍內的手術，住院手術給付為住院日額 × 20，門診手術給付為住院日額 × 5。
 - d. 手術後密集治療給付：提供手術後的密集治療保障，住院日額 × 20。
 - e. 放射線治療：因為疾病或受傷滿足國民健康保險保障範圍內的放射線治療，住院日額 × 10。

2. 以看護保險為例

- (1) 日本於 2000 年 4 月開始採用國民看護保險制度(Public Nursing Care Insurance System)，把「健康」與「照護」兩種保障範圍分開，再加上該制度係「排除住院治療」及「以預防為目的」，於是民眾的自負額也隨之增加，對商業看護保險的需求於焉產生。另日本政府為便於區分及基於財政上的考量，統一將殘障人士納入看護保險的保障範圍，此舉

使商業保險的市場進一步擴大至年輕族群，因之在年老前尚存在諸多風險。

(2)據此，第一生命看護保險係當保戶有照護需求時，提供一次性或持續性的財務給付，且因運動或車禍受傷的年輕人到生病的年老者皆為該險種之保障範圍，主要給付內容含括照護年金及死亡給付。

(三)未來商品發展策略

1. 壽險公司面臨之市場環境

(1) 日本保險業銷售之商品可分為三大類型，第一類為人壽保險(Life Insurance)，包括死亡給付類型保險、年金保險等；第二類為財產及災害保險(Property-casualty Insurance)，包括車險、火險等；第三類為傷害及疾病定期保險(Accident and Sickness Term Insurance)。壽險業銷售前述第一類及第三類商品，至於產險業則銷售第二類及第三類商品。茲將壽險業所銷售之第一類及第三類商品變化情形說明如下：

a. 第一類商品：人壽保險

死亡給付類型商品的銷售市場已趨成熟，且預期將因人口減少及高齡化社會致進一步縮減，相關保費收入自 1996 年達到高峰後即逐年減少，而年金保險商品因人口老化、平均壽命的延長以及國民年金的萎縮，個人年金保險商品愈顯重要。

對於年輕族群及中年人口而言，年金保險是為老年生活支出提供保障，購買動機在於儲蓄；對於高齡者而言，因退休後的餘命延長，年金保險是提供退休後生活的經濟安全，購買動機是增加保障。

此外，在低利率環境下，商品發展重點除了要滿足不同年齡層消費者的需要，還須考慮銷售通路的銷售誘因及對公司的獲利性(尤其是準備金提存種類)的影響。

b. 第三類商品：醫療保險及看護保險

由於高齡化社會及國民健保制度及國民看護的保障範圍縮減，個人醫療保險及看護保險的角色更形重要。對壽險公司來說，這類商品之市場平衡了死亡保障類商品因市場萎縮造成的利潤下降，且為了公司成

長已被定位為重點發展市場，而有效契約件數、保費收入及隱藏價值更被視為公司獲利能力的指標。

(2) 人壽保險的有效契約件數自 1995 年達到高峰後即逐年下降，但醫療保險及看護保險的有效契約件數卻呈現成長趨勢。

a. 醫療保險市場因有諸多競爭者(外商壽險公司、相互保險公司及產險業者等)，因此研發具競爭性的商品已成為壽險公司的重要課題，包括保障範圍應考量是否含一日住院給付及結合國民健保制度，費率則須考量是否具解約費用及降低對住院給付的限制等。

大多數保險公司對於此類健康照護之保障商品係以批單(riders)方式，附加於死亡保障類型之商品中。第一生命自 2004 年起即針對 50 歲以上之族群銷售此類型商品，近年來更有多家保險公司將此類型商品推展至年輕族群。

b. 在 2000 年採用國民看護保險制度前，個人看護保險的保障範圍相對有較嚴格的限制，在該制度實施後，個人看護保險即朝向擴大保障範圍及結合國民看護保險制度之方向發展。第一生命自 2001 年起即針對需要 2 級以上照護者提供保障(但未結合國民看護保險制度)，目前甚有其他壽險公司已推出擴大保障範圍至僅需較低照護水準(如 1 級照護)者的商品。

2. 未來商品發展方向：以商業性個人保險商品來彌補社會保險保障不足因高齡化社會及低出生率的影響，預期未來社會安全制度可提供的保障將愈來愈少，民眾的自負額亦將隨之提高，故會朝向以商業保險商品來彌補社會保險保障不足之方向發展。雖然死亡保障商品仍為主流，但具生存保障性質的保險商品(如健康保險)之重要性亦不容忽視，因此研發之保險商品除須滿足消費者對死亡保障、健康照護、看護照顧之需求，年金商品亦不能偏廢，如此則須商品特性能與銷售通路互相搭配始能達成目標。

五、 透過金融機構代理銷售

(一)壽險市場現況

1. 生育率下降及人口老化：日本的人口金字塔已由 1980 年時以 30~34 歲為尖端，到 2007 年以 55~59 歲為尖端，生活形態的多樣化同時反應在晚婚及單身人數增加，間接造成生育率降低，而 15~64 歲的工作人口亦自 1995 年到達高峰後逐年減少。此外，高齡化社會及工作人口的減少造成國家稅收緊縮，進一步導致社會安全制度可提供的保障日益縮減。
2. 家戶資產概況：日本的家戶資產預計於 2020 年時將達到 2,046 兆日幣（2010 年 3 月為 1,456 兆日幣），其中現金/存款及儲蓄即占了 55.2%（約 804 兆日幣），餘分別為保險/年金準備占 27.3%、股票/投資占 6.7%、投資信託占 3.6%、有價證券占 3% 及其他占 4.3%。而由於上述人口結構改變及社福制度縮減，壽險業的經營競爭由死亡風險移轉至長壽風險（提供舒適的退休生活），而透過銀行櫃臺銷售即成為兵家必爭之地。

(二) 概觀金融機構櫃臺銷售

1. 解除銷售禁令

- (1) 銀行：於 2001 年 4 月，首先開放銀行可銷售「信用人壽保險(credit life insurance)」，至 2007 年 12 月全面解禁，銀行始可銷售所有保險商品。
- (2) 證券公司：於 1998 年修訂證券交易法時，已開放證券公司得銷售各類保險商品，從一開始對保險商品之銷售即無任何限制。

2. 櫃臺銷售概況

- (1) 自個人年金保險的銷售禁令於 2002 年解除後，除因 2007 年下半年修訂「金融商品交易法(Financial Instruments and Exchange Act)而有衰退外，透過銀行櫃臺銷售之保險契約呈現穩定成長。另 2008 年下半年因雷曼兄弟事件引起全球性金融危機，消費者對金融資產穩定度的需求增加，使得以日幣計價之定息年金受到青睞。至於第三類商品在銷售全面解禁之初，健康照護險與癌症險的銷售比重約為 1:1，但該比例自 2009 年 11 月起已改變為 2:1。
- (2) 透過金融機構代銷主係以 60 歲以上高齡者為對象，且繳費方式多採躉

繳，以 2007 年個人年金保險採躉繳方式之件數，係透過金融機構代銷者約占 71%。另以個人年金保險之銷售量而言，透過金融機構代銷之比率自 2002 年的 50%增加至 2003 年的 80%(2007 年為 68%)。

- (3) 銀行及證券公司之銷售力道強勁係因擁有龐大的客戶群及廣泛的分公司網絡，此亦為壽險公司尋求金融機構代銷為策略聯盟的主要考量。

3. 終止/暫停銷售變額商品

- (1) 自 2008 年 9 月的雷曼兄弟破產事件爆發後，日本多數壽險公司因為無法承擔提供最低保證商品伴隨之成本，接續宣布停止或暫停銷售部分商品，如 Allianz 壽險公司自 2009 年 2 月起暫停銷售附保證給付之變額年金商品，ING 壽險公司則自 2009 年 8 月起終止銷售附保證給付之變額年金及變額壽險。
- (2) 由於 DFL(Dai-ichi Frontier Life，為第一生命子公司，專責銀行通路業務)銷售變額商品超過 5,000 億日幣，且 2009 年上半年亦以該商品為銷售主力，為維持穩定的供應量，自 2009 年下半年起已針對該商品提高銷售限制。

4. 提供銷售誘因：多數銀行及證券公司將業績指標分為三類，即手續費收入、附加價值及前兩者相加(多數證券公司的銷售策略傾向於增加手續費收入)，而變額年金商品以躉繳方式計算的手續費約占保費收入的 3~6%，故成為第一生命透過金融機構代銷之主力商品。

(三)第一生命的金融機構代銷策略

1. 透過金融機構代銷的歷史

- (1) 2000 年 4 月委託證券公司為代理銷售機構，2002 年 10 月開始透過大型銀行銷售不保證本金的變額年金商品。
- (2) 2005 年 12 月開始銷售躉繳型的終身壽險及儲蓄險，2006 年 4 月開始銷售定息年金商品。
- (3) 2006 年 12 月成立 DFL 子公司，2007 年 10 月開始營業，銷售保證本金的變額年金商品。

- (4) 2009年3月第一生命終止透過銀行櫃臺銷售保險商品，同年4月開始銷售DFL的第一張定息年金商品。
2. 成立 Dai-ichi Frontier Life(DFL)：為因應櫃臺銷售的特性(競爭激烈、以儲蓄為基礎、每個產品的契約數少、商品開發週期短、代理商的服務品質各異)，第一生命於2006年12月成立日本第一家由壽險公司全額財務資助的壽險子公司，以降低成本、增加作業彈性，並開發具競爭性商品。由於通路策略成功，第一生命的保費收入由2007年排名業界第9，到2009年已前進至第3名。
3. 銷售之後端支援
- (1) 為了加強銷售技術的訓練，並對銀行及證券公司提供銷售協助，第一生命於2008年(透過DFL)成立銷售支援團隊(Sales Support Group)。除了有系統的(以分公司為單位進行團隊訓練)提供訓練課程(如取得銷售資格、以能力及經驗分階授課)外，也針對客戶的需求(如利用保單規劃創造財富)舉辦研討會，並持續提供金融相關知識及成功案例分享等。
- (2) 另針對銀行、證券公司及客戶的需求成立支援平台(Support Desk)及顧客服務中心(Customer Service Center)，皆設有免付費電話供諮詢。
- a. 支援平台之對象為銀行及證券公司，有5位雇員(2010年4月資料)，2009年總計收受61,934通來電，來電內容略分如次：

來電內容	來電數	所占比例
商品	16,967	27.39%
新契約	29,057	46.92%
契約保全	4,884	7.89%
其他	11,026	17.80%
總計	61,934	100%

- b. 顧客服務中心之對象為一般客戶，有10位雇員(2010年4月資料)，2009年總計收受26,858通來電，來電內容略分如次：

	來電數 總計	分析			
		詢問	保全	申訴	其他
現有保戶	17,043	7,097	6,061	1,196	2,689
非保戶	3,457	2,924	--	--	533
代理人	6,358	6,358	--	--	--
總計	26,858	16,379	6,061	1,196	3,222

4. 成功的櫃臺銷售

在實務上，銀行及證券公司通常同時代銷多家壽險公司之商品，如何在嚴峻的競爭環境中脫穎而出，決定於如下因素：

- (1)代銷機構為達到盈餘目標而偏好高佣金之商品。
- (2)愈簡單讓銷售員瞭解以便向客戶解說的商品較受青睞。
- (3)快速且便捷的服務(如填寫申請文件的步驟簡單易懂)也是代銷機構挑選商品的重點之一。
- (4)擁有豐富的教育訓練、符合客戶需求舉辦的研討會，及對各種詢問的回應(即高標準的銷售支援架構)，對代銷機構業績之提升提供莫大助益。

參、參加心得及建議

由於人口老化、生育率下降及工作人口減少，高齡者對儲蓄型商品、醫療保險及看護險產生高度需求，也因為社會高齡化之趨勢，使得消費者對保險的需求由傳統的死亡給付，轉變為以生存及醫療給付為主。醫療技術雖有長遠的進步，但因高齡、少子化對國家稅收的負面影響，造成日本國民健保制度及看護制度的保障範圍縮減，醫療保險及看護保險的角色更形重要。

第一生命採用之完整生涯規劃(Total Life Planning)，係以依據人生不同階段的需求，提供適合的保障範圍為商品設計概念，並依照客戶自身的需求附加各類型的附約(例如醫療、照護、特定疾病等)，滿足其在生命週期中所需之保障，此種商品組合包裝銷售之方式，同時減少公司開發商品所需之成本。

台灣的人口結構與日本社會相類似，2009年生育率達到1.04為全世界最低水準，龐大的財政收支赤字及社會福利支出，須提高保費以彌補健保制度入不敷

出的窘境等，在在凸顯商業保險中生存給付型商品及醫療看護保險的重要性，故日本保險商品的發展進程實可作為本國壽險公司之參考。在目前經濟景氣尚未全面復甦、家庭收入有限的情形下，如何減少公司設計新商品之成本，並提供最適商品以符合客戶生活規劃，國內保險業者除可參考第一生命之組合式商品銷售模式外，並應落實內部核保處理制度及程序，確保消費者係購買符合其需求之商品。本會業於 99 年 5 月 12 日修正「保險業招攬及核保理賠辦法」，要求各公司之內部核保處理制度及程序至少應包含並明定：瞭解並評估保戶保險需求及適合度之政策、須依保險商品內容予以評估並簽署承保，及落實要保人財務核保程序、保險通報機制或適合度政策等。

實務上，透過銀行櫃臺銷售保險商品已成為本國壽險公司不容忽視的業績來源，造成由銀行成立的保險經紀人或保險代理人公司掌握通路主導權，復因銷售人員對保險商品的認知有限及業績考量，使得契約品質不佳，而易衍生招攬爭議，事後對保險公司的申訴處理又常採取不配合的態度，導致糾紛不易解決。故第一生命以成立全資壽險子公司(DFL)的方式，並於銷售後端提供完整的教育訓練、商品諮詢及客戶服務等強力支援架構，成功打進櫃臺銷售通路，實為國內保險業者可資借鏡之處。另為減少於保險契約行銷過程衍生之招攬爭議，本會除訂有「保險業務員管理規則」規範業務員之資格取得、(撤銷)登錄、教育訓練、懲處及其他應遵循事項外，並於「保險業招攬及核保理賠辦法」修正條文增列保險業對於其所屬保險業務員經授權從事保險招攬行為或保險業依保險代理合約授權保險代理人及其業務員執行招攬業務，不得推卸其依法應負之賠償責任。

以本會保險局受理之非理賠申訴案件類型(如保單停效、契約轉換/變更、解約爭議、保單借款、保單自動墊繳等)，多為保戶未收到保險公司寄發之通知單，且未接獲業務員提醒/告知，甚或是不熟悉自身投保內容及相關權益而引發的保單糾紛，如國內保險業者能參考第一生命採用之 eNav!t(可攜式電腦終端機)制度(協助業務員從事保單諮詢及執行售後保全作業)及售後支援體系(即透過電話、信件及網路主動與客戶進行溝通聯繫)，相信能大幅增加客戶滿意度，並降低保單申訴率。