

行政院所屬各機關因公出國人員出國報告書
出國報告（出國類別：研習）

財團法人東南亞人壽保險振興中心
2010 年秋季研討會

服務機關：行政院金融監督管理委員會保險局

姓名職稱：許文君 專員

派赴國家：日本

出國期間：99.10.20~99.10.27

報告日期：100.1.20

參加財團法人東南亞人壽保險振興中心 2010 年秋季研討會 出國報告

內容摘要：

日本近年來歷經金融危機、社會變遷及保險公司倒閉等，主辦單位本次以「日本
人壽保險業及管理策略」為本次研討會主題，將日本壽險法規、經營經驗、行銷
策略及對於金融危機等之回應介紹給亞洲各國參訓學員，研討內容包括（一）人
壽保險業概況、（二）人壽保險業發展趨勢、（三）人壽保險相關法規、（四）壽
險顧問制度及培訓計畫、（五）對金融危機及償付能力管理全球化/財務報表之回
應及（六）日本第一生命保險公司之行銷策略等課程，並安排參訪人壽保險公司
及小組討論交流。

目 次

	頁次
壹、目的.....	1
貳、過程.....	1
一、人壽保險業概況.....	2
二、人壽保險業發展趨勢.....	4
三、人壽保險相關法規.....	6
四、壽險顧問制度及培訓計畫.....	9
五、對金融危機及償付能力管理全球化/財務報表之回應.....	10
六、日本第一生命保險公司之行銷策略.....	14
參、心得與建議.....	18

壹、目的：

財團法人東南亞人壽保險振興中心(OLICD) 設立於 1967 年 8 月，係由協榮生命保險有限公司（現直布羅陀人壽保險公司）社長故川井三郎先生成立，屬亞洲著名壽險訓練機構，目的是透過國內外之教育訓練、舉辦研討會、訓練課程加強國際間對保險之相互瞭解等，以促進人壽保險業務之健全發展。

本次研討會主題為「日本人壽保險業及管理策略」，研討內容包括（一）人壽保險業概況、（二）人壽保險業發展趨勢、（三）人壽保險相關法規、（四）壽險顧問制度及培訓計畫、（五）對金融危機及償付能力管理全球化/財務報表之回應及（六）日本第一生命保險公司之行銷策略等課程，由財團法人東南亞人壽保險振興中心常務董事及壽險公司之高階主管等具有壽險專家授課，介紹日本壽險法規及分享日本壽險公司之經營經驗、行銷策略及對於金融危機等之回應等，並安排參訪保德信人壽保險公司，研習課程最後安排小組討論，由各國出席學員就課程內容及各國經驗討論，透過與其他國學員之交流，得以瞭解日本及其他國家保險業現況及其監理經驗、制度，對擬訂我國保險監理政策有所助益。

貳、過程：

財團法人東南亞人壽保險振興中心(OLICD)本次在日本東京舉辦之研習班期間自 2010 年 10 月 21 日至 10 月 26 日，本次研討會共計有來自 17 個國家的 40 名學員參加，其中約有 2 成學員為亞洲各國保險監理官，餘多為各國壽險公司之代表。研討會主題為「日本人壽保險業及其管理策略」，課程安排及主講人如下：

日期	課程主題	主講人
10 月 21 日 (第 1 天)	人壽保險業概況	Mr. Shusaku Noguchi (OLICD 常務董事)
	人壽保險業發展趨勢	Mr. Hideki Ishii (日本「inswatch」周刊的保險記者及編

		輯)
10月22日 (第2天)	人壽保險相關法規 參訪保德信人壽保險 公司	Mr. Takashi Koto (OLICD 經理)
10月25日 (第3天)	壽險顧問制度及培訓 計畫 對金融危機及償付能 力管理全球化/財務報 表之回應	Mr. Hiroaki Sakamoto (保德信人壽保險公司副董事長) Mr. Masanori Sakasai (直布羅陀人壽保險公司副董事長)
10月26日 (第4天)	日本第一生命保險公 司之行銷策略 分組討論與報告	Mr. Yutaka Sammori (日本第一生命保險公司副社長)

茲就本次研討會研習內容重點摘要如下：

一、人壽保險業概況

(一) 人壽保險業之發展趨勢：

1. 產業規模：

- (1) 2008 年世界總體保費收入 2,436 億美元，其中歐洲佔 41%，亞洲佔 29%(日本為 16%)，美加大陸佔 27%，其他大洋洲及非洲很少，而亞洲市場 2008 年保費收入總額共 695 億美元，其中日本即佔 54%，中國 14%，韓國 9%，台灣 8%，印度 7%，其他地區 8%。
- (2) 截至 2010 年 4 月止，日本共有 47 家商業保險公司，2009 年總體保費收入為 34.1 兆日元，其中日本郵政公司佔 22.0%，第二大日本生命保險公司(Nippon Life)佔 14.1%，第三大日本第一生命保險公司則佔 10.9%。

2. 產品和通路分布：

- (1) 主要商品的變化：日本在 1990 年之前主要商品多為定期養老保險及定期終生保險，因高齡少子化，逐漸改變為醫療保險，2000 年之後變額年金、醫療保險商品各自發展，產生區別化。
- (2) 日本行銷通路有：保險公司業務員、獨立代理人及專屬代理人、銀行保險(2007 年 12 月全面開放銀行保險業務)、直效行銷(DM 及網路)。業務員仍為主要行銷通路，但其比例逐年在減低，1997 年為 88.5%，2000 年已減為 77.6%，再至 2003 年，已降低至 71.8%，2006 年 66.3%，直至 2009 年 68.1%；郵購通路自 1997 年至 2009 年，郵購通路佔比自 0.6%提升至 8.7%，升幅頗大；壽險公司通路自 1.6%提高至 1.9%，無太大成長，銀行通路方面自 1.2%提高到 2.6%，代理店方面自 4%提高到 6.4%，其他方面(包含網路、電視…等)，自 4.1%提高至 12.3%進步最顯著。
- (3) 壽險公司經營模式可分為以下幾類：
 - A. 傳統國內壽險公司：分紅、醫療及年金保險為主；傳統業務員為主要行銷管道。
 - B. 外資公司：強調商品之差別化；透過 DM、電視廣告銷售為主。
 - C. 直屬產險公司之壽險分支機構：以代理人為主。
 - D. 網路行銷興起。

3. 投資面：

- (1) 業界 2010 年 3 月 31 日統計之總資產構成比例如下：政府公債 40%、放款 15%、國外證券 13%、公司債券 8%、股票 6%、土地，建築等不動產 2%、現金 2%、其他 14%。
- (2) 保險業法規範保險公司得投資種類包含有價證券、不動產、放款、存款等，其中各項上限規定如下：國內股票 30%、不動產 20%、海外資金 30%。

(二) 環境改變：

日本人口結構改變也影響保險商品趨勢，如人口老化及出生率降低等，2007

年日本出生率只有 1.34。而且日本人的平均壽命不斷上升，至 2008 年女性已達到 86.05 歲，男性平均 79.29 歲為世界最高齡的國家，在 2010 年人口金字塔的圖形顯示兒童逐漸減少，65 歲以上人口超逾全部人口的 5 分之 1，使得勞動人口(15-64 歲)比例日漸減少，因應少子老年化等社會環境的影響，保障型壽險市場日漸萎縮，保障需求轉向醫療保險及個人年金。在公共醫療保險制度方面，日本全民加入保險，醫療保險種類甚多，主要有健康保險，船員保險，共濟組合(互助協會)，國民醫療保險，退休人員醫療保險以及老齡者醫療(75 歲以上)等，造成國民醫療費佔國民收入的比例從 1990(約 5%)起不斷攀升，至 2007 年已上升至 8.8%左右，負擔十分沉重。

(三) 結論

1. 因應少子老年化社會的影響，對於人壽保險商品之需求也有所改變。
2. 傳統壽險公司對於行銷通路多元化及商品結構改變之因應。
3. 因應行銷通路多元化之作法，包含依通路不同的訓練計畫、

二、人壽保險業發展趨勢

(一) 壽險市場環境的變化

1. 生育率下降及老年社會來臨：

日本進入人口老化的時代，平均 3 個人有 1 個超過 65 歲的老人，且因死亡率大於出生率，日本人口開始逐漸減少，勞動人口日益減少，15 歲-64 歲人口隨著老齡化、少子化的重大影響，造成遺族保障市場日漸縮小。

2. 日本經濟成長率呈現衰退的現象

2008 年 GDP 成長 3.7%，2009 年則降為 1.9%，未來 10 年裡，預計前 5 年 GDP 成長 1.1%~1.5%，後 5 年則為 1.5%~2.8%，導致公司盈餘減少，家庭收入減少，因而減少對保險的需求。

3. 保險市場萎縮及消費者需求的改變

消費者對保險的需求由死亡保障轉向生存保障，因而改變保險商品結構，由

死亡保險轉而以年金、醫療及照護保險為主。

(二) 新型保險公司的出現

包含以銀行保險為主的保險公司、直效行銷保險公司、線上保險公司(保費較低，逐漸受到年輕人的歡迎)、保障較少短年期商品為主的保險公司等出現，對傳統保險公司產生衝擊，尤以銀行保險的蓬勃發展，銀行已逐漸成為人壽保險的主要通路，並開始順應通路開發適合銷售的商品。

(三) 行銷通路的多樣化

1. 來店型保險商店逐漸增加中：日本全國約有 2,000 家來店型保險商店，「Life Plaza Holdings」為日本最大的來店型保險商店，約有 164 家。
2. 網路代理店創造的新業務：隨著網際網路在日本普及率逐漸上升，網路上開始出現介紹保險的網站，有興趣的消費者將被介紹予保險公司或代理人。

(四) 業務員通路現在的情況及面臨的挑戰

1. 業務員人數的移轉：業務員及個人代理人的人數逐漸減少，法人代理人則略有增加，但使用代理店之消費者則增加迅速。
2. 業務員銷售方式由重量轉變為重質。
3. 行銷通路的多元化也對業務員產生影響。
4. 於市場上角色的變化。

(五) 未來保險商品的銷售情形

1. 各種保障型的商品，及因應通路及市場的商品。
2. 依個人需求打造的商品。
3. 行銷通路的結和(網路、電銷中心)。
4. 消費者察覺有多種不同通路可選擇。

(六) 未來保險公司的趨勢

1. 強化管理的壓力：
 - (1) 市場及國外投資收益的減縮。

- (2)因應邊際清償能力比率的修正。
 - (3) 全球化清償能力規定的實施。
 - (4)日本第一生命保險公司由相互公司轉變成上市公司，市場評價及對其他保險業的評價。
 - (5)公司改組的可能。
2. 合作推銷商品可能引起公司改組。
 3. 雷曼的衝擊、AIG 發生財務危機與外資保險公司。
 4. 加速集團的整合及產險公司附屬壽險分支機構的合併。

三、人壽保險相關法規

(一) 保險法的制訂：

日本壽險相關法律規定在保險法制訂前統以保險業法作規範，許多保險有關的法規多存在於各種民商法中，近百年來幾無變動，但在金融大改革之後，各項限制放寬，而且因為高度經濟增長，社會複雜化，造成消費者保護的必要性高漲，所以各種各樣的法規限制就成為十分需要，另外制訂保險法，規範保險公司與投保人之間的權利義務關係，在各方都有共識的情形下，2008 年初交付立法，今(2010)年 4 月公布實施。

(二) 保險商品的特色：

金融產品，特別是人壽保險與一般產品的差異又是如何呢？

- 1、長期性：壽險保單合同期為 20、30 年的較長期間，保險公司的賠償能力(Solvency)也必須長期的且確實的實行擔保。
- 2、信息的非對稱性：
投保方須知事項為保險合同的詳細(=條款)，給付的條件、給付內容、保費的構成，保險公司的經營實態等，保險公司完全了解，包含保費算出的數理也了解，客戶端想了解這些內容要看保險公司信息公開狀況而定。
- 3、對家計的影響較大：

一個家庭 1 年所支付的保費為 454,000 日圓，若繳費期間以 30 年計算，總額將達 1,360 萬日圓，給國民經濟的影響極大。保險業自成立以來，已有百餘年歷史，以往主要是透過代理店及壽險公司之直屬業務員進行招攬，業務員主力則是採用家庭主婦進行到府招攬，此種藉由業務員人際關係拓展業務的行銷方式，奠定了日本壽險業戰後以來快速發展的基礎，也成為週邊國家複製的範本。

(三)新保險法的改變：

日本的保險法律原只制訂保險業法，是行政機關限制、監理保險公司的法律，2010 年 4 月公佈施行保險法，則為規範保險公司與投保人的權利義務的法律。保險業法是保險監督的基本法，就監督保險公司與保險招攬有關的所有事項而做規定，於 1900 年公布，經過 1939 年及 1995 年 2 次全面改訂，該法有關銷售方面的禁止行為(300 條)如下：

- 1、虛假的說明、重要事項的不說明。
- 2、虛假告知的教唆、重要事項的告知妨礙。
- 3、不當的換保勸誘。
- 4、特別利益的提供。
- 5、容易造成誤導的比較說明、表示。
- 6、對並不確實的事項實施斷定性的判斷、容易引起誤導的說明、表示。
- 7、以威脅、或不當利用業務上的地位等強行投保或撤保。
- 8、有關保險公司信用力以及賠償能力的容易造成誤導的表示。
- 9、無註冊營業。

保險業法所規定的不當行為(307)條如下：

- 1、無面談招攬。
- 2、代筆。
- 3、保費的盜用、挪用。
- 4、業績轉記他人。
- 5、脫離保險宗旨的招攬活動。

(三)保險法：2010 年 4 月公佈保險法之後，下列規定對保戶更有保障：

- 1、投保人方的告知義務：從有義務自發地告知重要事項改為有義務回答

問題。

- 2、因違反告知義務的解除：從法律上不特別要求告知義務違反與保險事故之間存在因果關係，改為若告知義務違反保險事故不存在因果關係就不可以解除。
- 3、不告知教唆方面：從即使在保險公司有教唆不告知的情況下也存在可以解除的場合，改為若有教唆不告知的情況保險公司就不可以解除。
- 4、履行期方面：原來並無特別規定，改為以「相當的期間」為履行期，若有超過則須支付遲付利息，各公司在條款中定為 5 個營業日，遲付利息為年利 6%，而且自公司職工收領日起算。
- 5、受益人變更方面：從保單上記載新的受益人信息，改為將新的受益人信息通告給公司，但是必須經被保險人同意方可，通知日以職工收領日，郵寄時以郵戳為準。
- 6、未經過保費的退還：從年繳、半年繳的合同中途解約的場合，自解約日起之後的保費不予退還，改為將其換算為月繳，對未經過部分的保費予以退還。
- 7、被保險人的解約請求(目的在於防止道德風險)：從被保險人無解約請求權，改為被保險人擁有可向投保人請求解約的權利，當投保人被請求解約時則有義務實行解約，但是並不是說被保險人可以直接向保險公司請求解約。
- 8、片面訂定對要保人、被保險人及受益人不利的條款者無效。

(四) 金融產品交易法：

係針對較大範圍、投資性較強的金融商品為對象，制定之消費者保護法規。對於消費者的保護包括廣告的限制，風險及手續費等須明確表示並以較大的文字來表示，在銷售勸誘也有一些限制，例如推銷適合顧客需求的產品，在簽約前頒發有助於理解產品結構、風險、原價的書面資料，另外禁止虛假說明，禁止提供斷定性的判斷也禁止補償因交易而造成的損失。

(五) 金融產品銷售法：

金融產品銷售法的對象包含所有的人壽保險商品，主要規範內容為重要事項的說明義務及禁止提供消費者絕對性的判斷。

(六) 消費者契約法：

由於消費者與公司買賣雙方之間，存在著資訊不對稱與談判能力的落差，而交易糾紛也往往由此差異而生。故在 2001 年 4 月頒布此法，明訂若因不適當的招攬行爲，讓要保人在誤解、困惑中簽訂的保險契約，在規定期間內仍可撤銷要保。

(七) 其他的法規限制：

- 1、非法收益轉移防止法(Act on Prevention of Transfer of Criminal Proceeds)：目的在防止洗錢。
- 2、個人資訊保護法：因保險公司所掌握大量的個人資料，故在個人資料的管理上更應加倍注意保密。

(七) 不當拒絕理賠保險金問題及教訓：

2005 年 2 月發生的 M 保險公司不當拒絕理賠保險金造成重大社會問題，導致社會對保險公司的信任一落千丈。預防再次發生的對策包含開發通俗易懂的產品，向投保人再次說明包括給付內容等在內的產品概要，確認是否發生過住院等可得到賠償的事故，而且要充實賠償服務及簡化手續，加強理賠人員的訓練，診斷書亦應改爲電子化以避免爭議，設置理賠審查會。

四、壽險顧問制度及培訓計畫

日本保德信人壽保險公司副董事長介紹該公司特有之壽險顧問制度及其培訓計畫，並分享該公司核心價值、願景、使命、策略。該公司重視品質爲先的觀念，以優質的人才(Quality People)、優質的商品(Quality Product)以及優質的服務(Quality Service)致力提供客戶優質的壽險服務，以實踐公司「愛與關懷」與「照顧人」的理念。

保德信認爲，唯有最專業、最優質的壽險顧問才能協助客戶瞭解其對壽險的需求，並透過量身訂做的保險計劃幫助客戶滿足其需求。客戶如果瞭解其需求，且基於正確的理由購買保單，自然認同該保單的價值，並長

期維持保單有效。

保德信人壽保險公司招募業務員的條件包含大學畢業、三年以上工作經驗，但不得有於其他壽險公司之招攬經驗等，對業務員的訓練及管理相重視，也相當嚴格，業務員第 13 個月及第 25 個月定著率均高於業界平均。

五、對金融危機及償付能力管理全球化/財務報表之回應

(一) 全球性金融危機的結果：

全球性金融危機造成下列市場變動，對保險公司產生不利影響：

- 1、股價下跌
- 2、波動性增加：如避險成本增加、新業務收益減少、產品策略改變的必要性。
- 3、利率下跌
- 4、信用價差 (credit spread) 的擴大：造成資產價值減少、資本減少。
- 5、邊際清償能力比率下降
- 6、有價證券未實現收益減少致使壽險公司資本減少

(二) 邊際清償能力的修正：

- 1、日本金融廳計畫修正邊際清償能力：預計於 2011 年 3 月提出新方案、2012 年 3 月開始實施。
- 2、現行邊際清償能力比率 (SMR) 算法為

$$\text{Solvency Margin Ratio(\%)} = \text{Solvency Margin} \div \text{Solvency risk} \times 2 \\ \times 100$$

目前日本所有公司之 SMR 均高於 200%。但若 SMR 低於 200%者須向日本金融廳提交合理改善、執行計畫、SMR 低 100%者則將被禁止或限制股利發放、調整保費、限縮營業等。

(三) 金融危機及壽險商品：

1、變額年金商品的影響

- (1) 金融危機使得變額年金最低保證增加，因而對保險公司造成很大的財務負擔。
- (2) 金融危機嚴重影響變額年金新業務的收益及風險評估。
- (3) 因應上述原因，採行下列措施：
 - A. 停止銷售全部或部分變額年金商品。
 - B. 限制銷售上限。
 - C. 改變商品，如提高保費等。
 - D. 降低銷售佣金。

2、年金銷售趨勢

金融危機後，大部分公司已改變變額年金銷售策略，變額年金銷售減少，甚而部分公司停止銷售變額年金，整體變額年金的銷售比率非常低。因而，定額年金的銷售有成長趨勢。

3、銀行通路商品銷售的轉變

金融危機後，因大部分保險公司改變對變額年金銷售策略，爰市場上逐漸轉變為銷售其他商品，包含定額年金、外幣定額年金、固定保費的商品及高儲蓄功能的壽險商品等。

(四) 隱含價值 (EV) 的影響：

- 1、隱含價值基本上是指調整後淨值加上有效保單價值；目前日本有 17 家保險公司公布其隱含價值。
- 2、有效保單價值對評估方式包含傳統評估方法、歐洲保險事業財務長論壇 2004 年 5 月發布的 European EV (EEV) 原則及歐洲保險事業財務長論壇 2008 年 6 月發布的 Market Consistent EV (MCEV) 原則。

(五) 金融危機與風險管理：

- 1、金融危機對於風險管理造成相當大的衝擊。
- 2、依歐洲保險事業財務長論壇 2009 年 4 月發表的「保險風險管理對於金融危機之回應」內容：

(1) 綜合風險管理

- A. 爲了有效回應市場環境的變化，健全且完善的內部風險管理是必須的。
- B. 應瞭解及控制對風險之承受能力、風險管理應授權予獨立單位，並建立預防機制。
- C. 應根據風險調整後的表現提供報酬。

(2) 風險模型

- A. 風險模型是業務管理不可或缺的一項工具，使用的機會逐漸增加。
- B. 風險模型雖然有非常實用，但仍有其固有的限制。
- C. 須依據經驗持續性地改善，並應予以完善的管理，以確保判斷的有效性。

(3) 流動性風險管理

- A. 依賴資本適足性風險的各種不同情境測試。
- B. 且與銀行的流動性風險全然不同。

(4) 評價及風險揭露

- A. 市場需要準確的評價及相關訊息快速揭露。
- B. 以一致的資產負債評估爲基礎
- C. 信用評等的運用應由金融監管機構限制。

(5) 集團監理

- A. 國際間監理機關的合作是必要的。
- B. 集團監理的原則及經濟風險評估是必須的。
- C. 依國際保險監理官協會(IAIS)的強化原則，應實施有約束力的標準，以促進法規的聚合。

3、使用風險模型須注意下列觀點：

- (1) 透過量化的方式確認風險。
- (2) 瞭解模型的限制
- (3) 假設設定的重要性。
- (4) 結果與使用目的的理解。

(六) 全球清償能力監理標準的更新

1、國際保險監理官協會 (IAIS) 對清償能力監理的架構

- (1) 目的係為建立保險監理的共同原則。雖然對於各個國家不具約束力，但各國的監理機關已有逐漸遵守的趨勢。
- (2) 保險監理的架構包含三個部分：
 - A. 有效監理的先決條件：有效運作的基本條件包含有保險監理機關、保險監理部門。
 - B. 監理要求。
 - C. 監理行動。
- (3) 根據原則及經濟價值為基礎評價。

2、Solvency II 於歐洲的動向

- (1) Solvency II 的概念：三支柱的架構
 - A. 第一支柱：數量的要求標準，主要是準備金的衡量、清償資本額要求的衡量。
 - B. 第二支柱：監理檢視流程，著重公司管理品質的要求以及監理執行上的相關規定。
 - C. 第三支柱：監理報告與財務報告的揭露。
- (2) Solvency II 的實施時程
 - A. 2009 年 4 月，歐盟通過指令架構。
 - B. 2011 年將通過實行措施及監理指令。
 - C. 預計 2012 年 10 月實行 Solvency II。

3、日本以隱含價值為基礎的清償能力監理的修正

- (1) 新邊際清償能力比率 (SMR) 標準將自 2012 年 5 月開始適用，此外，將朝向追求以隱含價值為基礎的清償能力監理(中長期)。

(2) 所有保險公司目前均正在進行測試中。

(七) IFRS 的最新情形

1、保險契約國際財務報告準則的進展（國際會計準則委員會 IASB）

(1) 1997 年 4 月：成立 IASC（現為 IASB）保險項目

(2) 2004 年 3 月：發布 IFRS4（保險契約）

(3) 2004 年 9 月：成立了保險工作組，開始第二階段的研究

(4) 2007 年 5 月：討論文件揭露，聚集社會大眾廣泛的意見。

(5) 2008 年 10 月：財務會計準則委員會正式加入研究

(6) 2010 年 7 月：宣布揭露「保險契約」國際財務報告準則的草稿

(7) 2011 年上半年（預計）：公佈「保險契約」國際財務報告準則的標準

2、美國證券交易委員會計畫在 2011 年決定國際財務報告準則是否將採用強制準則。如果獲得通過，預計將於 2014 年左右開始實施。

3、而日本金融廳則計畫在 2012 年左右決定國際財務報告準則是否將採用強制準則。如果獲得通過，預計將於 2015 年或 2016 年實施。

(八) 朝向全球化清償能力監理和財務報告

1、IFRS、Solvency II、MCEV 及其他相關準則已有所進展，因此，有必要全面瞭解及不斷研究。

2、爲了在這些準則決定實施後，儘速將這些準則運用到公司的實際業務，應事先有所準備。

3、研究與產品有關的措施：如更改產品策略以對應獲利能力和資本效率的評價、以及產品的特色、定價、佣金等。

六、日本第一生命保險公司之行銷策略

(一) 第一生命保險公司的介紹

1、第一生命保險公司的企業理念：客戶第一。

2、第一生命保險公司的歷史：

1902 年 開始營運，是日本第一家相互保險公司

1932 年 達到在日本有效保單件數第二大的市場地位

1945 年 日比谷總公司被 Allied Forces 接管成爲其總部

1998 年 與 Industrial Bank of Japan (現爲 Mizuho FG) 達成全面的夥伴關係協定

2000 年 與安田火災海上保險 (現爲 Sompo Japan) 結盟
與 AFLAC (美國家庭人壽保險公司) 行銷策略聯盟

2006 年 成立 Dai-ichi Frontier 人壽保險股份有限公司 (2007 年開始營運)

2007 年 成立第一生命保險公司越南有限公司
與 Resona Holdings 業務聯盟

2008 年 宣布計劃股份化及於 2010 年上半年初次公開發行

2010 年 實行股份化及上市

(二) 第一生命保險公司的策略

因人口減少及人口結構變化 (生育率下降、老年化社會)、客戶多樣化的生活方式及需求 (未婚者增加、婦女參與社會等)、以及未來社會救助體系的整頓 (社會大眾不確定性增加等)，改變了消費者的需求，也影響了第一生命保險公司的策略。

(三) 完整生涯規劃 (Total Life Plan) 的概念

有 4 種風險會危害一個人的生命價值，包含死亡、長期失能、疾病與意外事故以及壽命長，因一般人無法有足夠的資產用以應付任何可能發生的風險，是人壽保險互助的機制就有其存在的價值。

完整生涯規劃意即，依個人生活階段 (包含找工作、結婚、生小孩、小孩入學、買房子、小孩找工作、退休生活等過程) 的變化，提供完整的優質商品。

(四) 產品供應者的創新

1、產品發展上的創新

2001 年，豁免保費條款，在特定情況下無須繳付保費。

2004 年，保障收入的條款，每年支付生存保險金。

保障婦女條款，推出針對婦女的特殊需要，如乳房切除手術、子宮切除手術、乳房再造。

住院保障條款，因應對醫療保健重視的趨勢。

2、與 Sompo Japan 及 AFLAC (美國家庭人壽保險公司) 策略聯盟

透過 Sompo Japan 代理銷售的產險保費收入在 2009 年有 304 億日元，

透過 AFLAC 代理銷售的癌症險保費收入在 2009 年則有 505 億日元。

3、Dai-ichi Frontier Life 的成立 (Dai-ichi Frontier Life 概述)

Dai-ichi Frontier Life 成立於 2006 年 12 月，資本額 1,850 億日元

(包含資本公積 675 億日元)，股東為第一生命保險公司 (持有 90%)

及 Sompo Japan (持有 10%)，於 2007 年 10 月開始營運，主要商品為個人變額年金及個人定額年金。

(五) 對通路分布採取的措施

1、金融產品的零售與適當的通路分布

依金融產品的不同特點選擇適當的銷售通路，如須依客製化之較複雜產品，與客戶面對面提供諮詢是必要的，宜透過來店型保險商店來銷售；如為制式化、較簡單的產品，則無須透過面對面的介紹，可透過電話行銷、網路行銷、電子郵件下單等方式。

2、面對面的諮詢及定期聯繫

(1) 壽險的本質：客戶的需求是潛在的。第一生命保險公司的使命即為藉著使客戶重新檢視其個人長期理財計畫，以瞭解其可能承受之風險及所需的保障。故與客戶面對面諮詢及定期檢視客戶的需求是必要的。

(2) 公司調查的客戶滿意度

客戶對於業務員每年拜訪次數的滿意度，在 2 次或高於 2 次的滿意度約為 70%，客戶所需資訊或服務的滿意度，在提供關於保單內容的資訊部分滿意度亦約為 70%。另第一生命保險公司為業界第一家定期以電話與所有保戶聯繫的公司。

- (3) 第一生命保險公司的保戶約有 800 萬人，業務員約有 4 萬名，平均每名業務員服務 200 位保戶。

3、進一步提高銷售團隊素質的措施

(1) 通路分布品質的主要衡量指標

- A. 保單繼續率：採取包含提供業務員與保單繼續率連結的津貼、提供接受保戶請求理賠案件的誘因、定期訪視保戶、以及將銷售目標定為較前一年減少 10%等方式以提高保單繼續率。
- B. 業務員定著率：更重視業務員的資格、能力及減少新招募業務員人數，並更加重視新進業務員的教育訓練。2010 年（4 月到 8 月）業務員第 13 個月定著率約為 93%、第 25 個月定著率約為 85%。

(2) 新進業務員及全體業務員的人數

新進業務員的人數雖逐漸減少，但全體業務員的人數則逐漸維持穩定，可見業務員定著率有所提升。

(六) 管理、產品及服務的品質

- 1、2001 年獲得「日本品質獎」(「Japan Quality Award」)：該獎項係頒發給具有卓越管理系統的企業，是仿效美國「Malcolm Baldrige National Quality Award」設立。第一生命保險公司為日本第一家獲得此獎項的金融保險業，主要係因該公司自行創立完整生涯規劃 (Total Life Plan) 的制度並全面實施。

2、進一步改善產品及服務的品質

致力於提供保戶在每個不同階段高品質的產品及服務，除在 1902 年開始的「客戶第一」的理念外，2006 年更發表品質保證的聲明。

3、股份化及於證券市場上市

- (1) 以實現以「客戶第一」為基礎的「品質保證聲明」。

- (2) 能保持持續發展是非常重要的。
- (3) 股份化使得策略的運用可更有彈性：如可在市場上取得較積極的投資標的。
- (4) 公司管理透明化。

(七) 第一生命保險公司的成就

1、第一生命保險公司的市場地位：2009 年，第一生命保險公司全部有效保單的市占率為 14.3%（僅次於 Nippon Life—日本生命保險公司）、新業務的市占率為 11.4%（與 Nippon Life 並列第一）。客戶滿意度亦逐年提高。

2、展望：

壽險公司身為支援社會福利系統的角色日益重要；產品及銷售通路的多樣化反映客戶的生活方式和需求的多樣化，如傳統壽險商品的市場縮小，醫療、年金保險等提供生存保障的商品市場擴大。同業及各業間的競爭亦日趨激烈。

3、2010 年的管理方針：

- (1) 建立一個以「品質保證」及提高生產率作為未來發展的基礎：「品質保證」及提高生產率包含重塑核心業務及實行成長的措施，以及追求外部的成長。
- (2) 加強財務的穩健和資本效益。
- (3) 建立審慎的管理系統。
- (4) 投資人力資本以作為成長的基石。

參、心得與建議：

一、本次參加財團法人東南亞人壽保險振興中心舉辦之研討會，在日本壽險市場環境變化有相關課程中，發現日本已進入人口老化的時代，因死亡率大於出生率，人口逐漸減少，且因平均壽命不斷的上升，15 歲-64 歲人口隨著老齡化、少子化的重大影響，勞動人口比例日漸減少，因應少子老年化等社會環境的影響，保障型壽險市場日漸萎縮，保障需求轉向醫療保險及個人年金，

消費者對保險的需求由死亡保障轉向生存保障，因而改變保險商品結構，由死亡保險轉而以年金、醫療及照護保險為主。而臺灣人口結構的變化情形亦與日本相似，逐漸呈現老年化的現象，爰日本保險商品結構之發展趨勢，或可作為臺灣保險公司的借鏡，即隨著臺灣社會人口結構的改變及消費者需求的轉變，適時改變公司之商品發展策略，設計適合的商品俾供消費者選擇，並確實瞭解消費者之需求，俾提供、介紹適當的保險商品，使保戶確實獲得適當之保障。

二、此外，日本保險行銷通路趨於多元化發展，因通訊設備、網際網路等之發展及跨業合作的趨勢，行銷通路已有明顯的改變，從傳統業務員銷售通路逐漸轉向銀行通路、電話行銷、電視行銷、網路代理店等其他通路，也因行銷通路的多樣化，日本保險公司更加重視保單銷售的品質，以取得消費者的信任、吸引更多消費者的注意。反觀臺灣，行銷通路雖亦呈現多元發展的情形，卻因而衍生更多態樣的申訴、爭議案件，如臺灣保險公司在積極開拓行銷通路的同時，能仿效日本重視保單銷售品質的精神，思考如何加強行銷通路之管理、掌控並提升不同通路之銷售品質，應可減少招攬爭議之發生，並增加保戶對保險公司的信任。

三、本次研討會實例課程中，日本保德信人壽保險公司介紹其公司之壽險顧問制度及對壽險顧問之培訓計畫，以及第一生命保險公司介紹其完整生涯規劃（Total Life Plan）之概念，均係以客戶之需求為第一考量，透過培育專業、優質的業務員，協助客戶瞭解其對保險保障的需求，並透過量身訂做的保險計劃幫助客戶滿足其需求。如國內保險業者能參考日本保險公司以客戶之需求為優先考量及重視業務員培育的精神與態度，從招募新進業務人員時，即審慎選擇，並對於新進人員予以嚴格的教育訓練及現任業務人員持續的教育，重視業務人員品格的養成，教導正確的招攬態度，以客戶的需求為第一考量，而非以業績為優先，並充分瞭解保險商品的內容、特性等，提供客戶適合的保險商品，使客戶獲得適足的保障，以期發揮保險所具備之安定社會的功能。

