

出國報告（出國類別：實習）

2014 年亞洲春季研討會
OLIS 2014 Spring
出國報告

服務機關：金融監督管理委員會保險局

姓名職稱：組長 韋亭旭

派赴國家：日本

出國期間：103 年 5 月 15 日至 5 月 20 日

報告日期：103 年 8 月 12 日

摘要

2014年亞洲春季研討會於103年5月15日於日本東京舉行，由亞洲人壽保險振興中心（Oriental Life Insurance Cultural Development Center, 通稱「OLICD」）主辦，在為期4天的研討會中，分別就日本壽險通路史、業務員通路及消費者保護系統、銀行保險通路之法規及消費者保護措施、保險經紀人通路及其消費者保護措施、日本壽險通路的革新等議題進行研討。

目 錄

一、	會議目的及過程	4
二、	日本壽險通路發展史(Historical Overview of Life Insurance Distribution System in Japan)	5
三、	業務員通路及消費者保護系統(LP Channel and Customer Protection).....	7
四、	銀行保險通路之法規及消費者保護措施(Law & Regulations and Customer Protection in the Bancassurance Channel)	10
五、	保險經紀人通路及其消費者保護措施(Independent Agency Channel and Customer Protection).....	12
六、	日本壽險通路的革新(Channel Innovation).....	16
七、	心得與建議	20

一、會議目的及過程

亞洲人壽保險振興中心（Oriental Life Insurance Cultural Development Center, 通稱「OLICD」）已成立 46 週年，依例每年舉辦 2 次研討會，2014 年係分別於春季及秋季辦理。本次研討會目的在於協助了解亞洲各國和各地區的保險銷售發展動態，研討會主題為「保險行銷通路發展及消費者保護制度」，內容包括日本壽險通路史、業務員通路及消費者保護系統、銀行保險通路之法規及消費者保護措施、保險經紀人通路及消費者保護措施、日本壽險通路的革新及分組討論等議題。

本(2014)年研討會時間自 2014 年 5 月 15 日至 5 月 20 日，計 4 天，在日本東京舉辦。研討會與會人員來自亞洲各國，包含孟加拉、中國大陸、香港、印尼、韓國、馬來西亞、蒙古、緬甸、巴基斯坦、菲律賓、斯里蘭卡、臺灣、泰國、烏茲別克及越南等 15 個國家或地區。在為期 4 天的研討會中，分別就前述議題進行研討，並藉由本次研討會與其他國家交換資訊，了解各國保險業目前經營現況。



二、日本壽險通路發展史(Historical Overview of Life Insurance Distribution System in Japan)

(一)討論主題：

- ◆個人行銷通路如何成為日本人壽保險經營的主要通路？
- ◆這個通路已經過時了嗎？
- ◆在日本人壽保險經營上有哪些新的通路分布？

(二)日本保險通路發展主要共分三個時期：

- ◆二次大戰前(1881~1937)
- ◆嚴格規範期(1945~1996)
- ◆金融開放期(1996~)。

(三)二次大戰前(1881~1937)

日本保險公司主要分為兩類：相互保險公司(mutual life insurance company)、股份保險公司(stock life insurance company)，相互保險公司的所有者是客戶，因財務不如股份壽險公司健全，故獲利需分給保戶，而股份保險公司的所有者則是公司股東。

當時共 27 家股份保險公司、7 家相互保險公司，在 1881~1902 年間，保險主要銷售通路為業務員，1902~1920 年間相互保險公司開始發展個人行銷通路，並自 1920 年起開始風行，從佣金導向進行銷售，轉為個人行銷通路為主。

(四)嚴格規範期(1945~1996)

此時期各家保險公司費率一致，不得價格競爭，且無商品區隔，並有 13 家股份保險公司轉為相互保險公司。

1946 年 10 月起，各項規範開始鬆綁，保險商品轉為期繳型，因期繳型商品需定期向保戶收取保費，且因當時二次大戰後寡婦增加、女性因時間彈性而有優勢、及戰後人力資源不足等因素，故女性業務員大幅

增加。

(五) 金融開放期(1996~)

1996 年因保險法的修訂，致保險業務開放，且因科技日新月異，客戶資訊蒐集便利，保險商品因應客戶多元需求而多樣化發展，新一代的保險公司崛起。

保險法的修訂內容，主要包含下列重點：

1. 開放相互公司改制為股份有限公司。
2. 壽險及產險公司可透過子公司跨業經營。
3. 保險商品費率自由化等。
4. 開放保險經紀人通路。

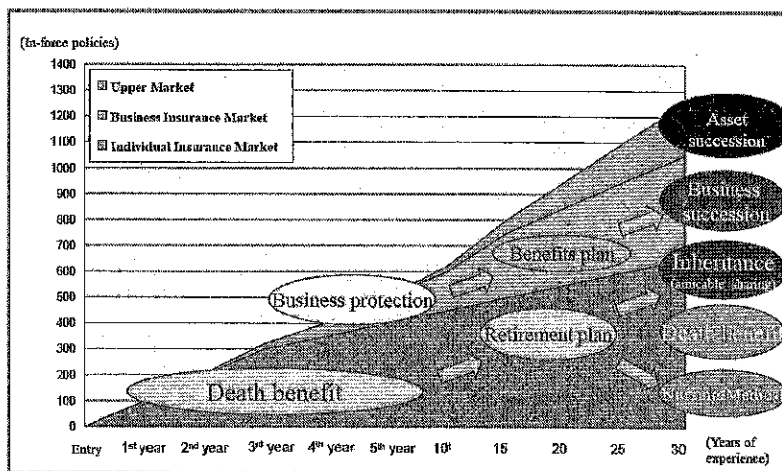
另銷售通路也隨著時代的進步而有所改變，例如保經代的普及、產險業跨業銷售、證券銀行業的共同行銷及網路銷售模式的崛起等。

三、 業務員通路及消費者保護系統(LP Channel and Customer Protection)

(一) 直布羅陀人壽的業務員統稱 “Life Planner” (簡稱 LP)，多為菁英制業務員，成為 Life Planner 的基本門檻為：

1. 大學學歷以上。
2. 至少 2-3 年銷售或銷售管理經驗。
3. 無壽險銷售經驗。
4. 完成直布羅陀人壽 CIP(Career Information Program)訓練課程。

(二) 利用 “LP model” 與客戶維持長期關係



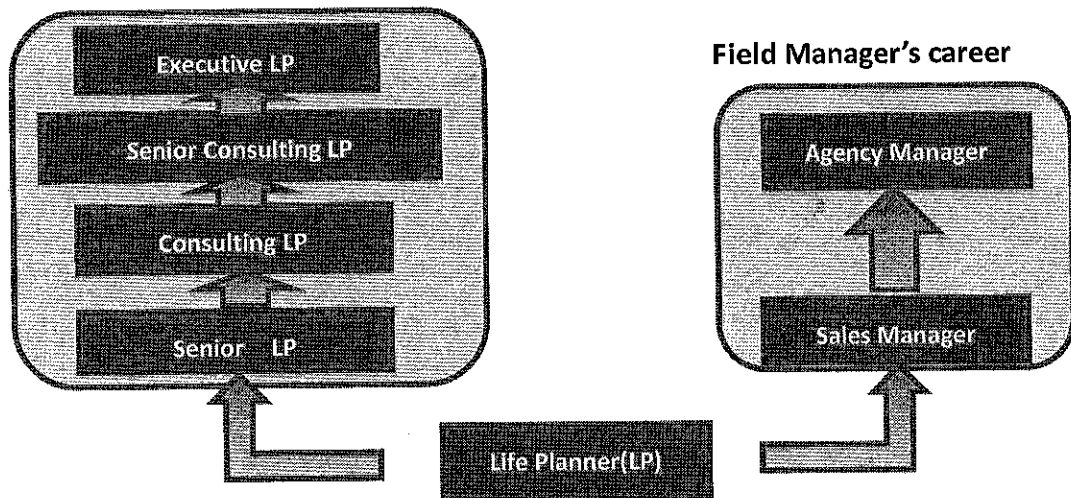
(三) LP 的訓練課程-歷時 2 年的訓練課程

1. FTP(第 1 個月)：加入 LP 後第一個月的訓練課程，內容主要包含瞭解客戶的保險需求、保險商品的基本知識、銷售流程、目標設定及行政/保單服務程序/保單處理流程。
2. ITP(第 2~3 個月)：著重於角色扮演模擬、如何使用電腦銷售。
3. BTP(第 4~15 個月)：為 ITP 完成後歷時 12 個月的課程，內容包含需求的組成及如何知道客戶的需求、如何以電話方式獲得見面機會、客群及市場、壽險相關規範等。

4. OJT(第 2~24 個月)：從 FTP 期後即進行在職訓練，期能儘速熟悉業務。

第一個月 FTP	ITP (2 個月)	BTP(12 個月)	Continuing OJT(23 個月)
	Structured Training Program		

(四)LP 的組織架構：直布羅陀人壽的業務制度為二階制，意即業務主管專職發展組織、業務員專職銷售。



(五)直布羅陀人壽以客戶需求為導向，領先業界提供獨有的服務予客戶，包含生前需求保險給付(Living Needs Benefits)、喪葬需求保險給付(Funeral Needs Benefits)、骨髓捐贈保險給付(Bone Marrow Donor Benefits)及壽險信託(Life Insurance Trust)。

1. 生前需求保險給付(Living Needs Benefits)

- (1) 如被宣判只剩 6 個月的生存期限，即可領取。
- (2) 附約不須額外費用。
- (3) 不論何種疾病及傷害都可理賠。

2. 喪葬需求保險給付(Funeral Needs Benefits)

- (1) 只需死亡證明影本及簡單的手續即可理賠，死亡給付可及時提供

給家屬。

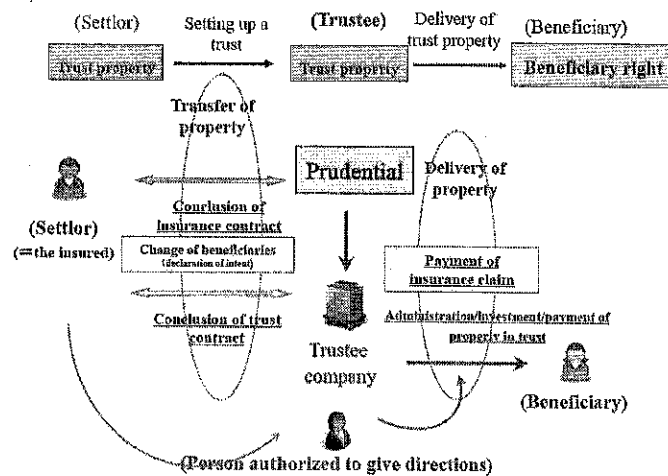
(2) 最快可當天理賠，以 5 百萬日幣為上限。

3. 骨髓捐贈保險給付(Bone Marrow Donor Benefits)

提供骨髓捐贈者住院費用，以減輕骨髓捐贈者的經濟負擔及鼓勵骨髓捐贈。

4. 壽險信託(Life Insurance Trust)

(1) 機制：



(2) 滿足客戶欲確實、安全的將死亡給付留給年幼的孩童或是無法自行管理資產的親屬的需求。

(3) 滿足客戶欲將部分財產於被保人過世後一定期間內捐贈給社會的需求。

四、 銀行保險通路之法規及消費者保護措施(Law & Regulations and Customer Protection in the Bancassurance Channel)

(一) 為避免民眾誤認保險為定存商品，及考量保險商品之複雜特性，過去日本針對銀行保險曾設下諸多限制，但近年已逐步開放，銀行保險通路的開放演進過程如下：

1. 1998 年開放銀行辦理 OTC 銷售投資信託商品。
2. 2001 年開放銷售長期火險、房貸壽險。
3. 2002 年開放銷售個人變額保險與定額年金，開啟了銀行保險的快速擴張。
4. 2005 年開放銷售躉繳終身壽險及躉繳養老險。
5. 2007 年開放銷售期繳保障型商品，並鼓勵大型銀行大力推廣及行銷。
6. 2012 年開放貸款人可以購買躉繳終身壽險及躉繳養老險。

(二) 銀行保險的法律與規範：

1. 銷售時的規範：

- (1) 當銷售需用到個資時，需取得客戶事前同意。
- (2) 銀行於銷售保險前需先提供客戶相關之說明資料，且不論保險商品的交易成功與否，皆不影響銀行與客戶間的關係。
- (3) 向客戶解釋保險商品前，需提供客戶“保險不是定存或存款”之說明資料。
- (4) 禁止銀行以利益交換方式銷售保險商品。

2. 貸款人的規範：禁止對申請商業貸款者或申請企業貸款且公司規模 50 名員工內之公司員工銷售保險商品(2012 年 4 月起，躉繳終身壽險及躉繳養老險除外)。

3. 對銀行保險通路的規範：禁止對有申請貸款者銷售保險商品(2012 年

4 月起，非商業貸款者除外)，於客戶在被通知貸款申請被拒絕或貸款已還款完畢後，始可以對其銷售保險商品；商業放款的承辦人不可同時擔任銷售保險業務；銀行需於各分行指定保險商品銷售之法令遵循人員及主管；銀行需訂定及公告保險銷售的準則，以確保保險商品銷售的公平性。

4. 對特定商品的規範：對特定商品須提供保險條約、客戶適合性分析及保險行銷的規範等。

(三)日本銀保通路對年長者的保護機制：

1. 日本是一個高度高齡化的國家，對年長者的保護(不僅是保險商品銷售)引起高度的關注，2013 年新契約中，60%的保戶超過 60 歲，28%的保戶超過 70 歲。

2. 直布羅陀人壽對於年長者購買保險商品的保戶作法如下：

(1) 保險公司將致電 70 歲以上之客戶確認保單是否已送達，及確認該保戶了解所買商品為保險商品而非定存。

(2) 於保單文件信封上特別註明所買商品為保險商品、此商品有可能需承擔損失的風險、契撤期及聯絡方式等。

(3) 改善銷售文件品質，如：強化保險公司的介紹、清楚介紹商品特性、標註契撤期的程序、改善文件易讀性及顏色。

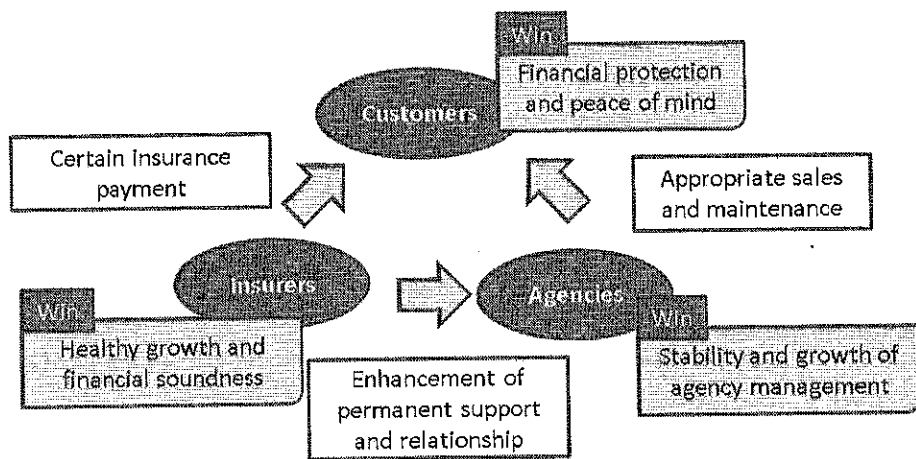
(4) 改善保險契約文件之信封，如：讓客戶可清楚看到所標示銷售此保險契約之銀行通路為何。

(5) 訂定銀行銷售保單予年長者之建議配套。

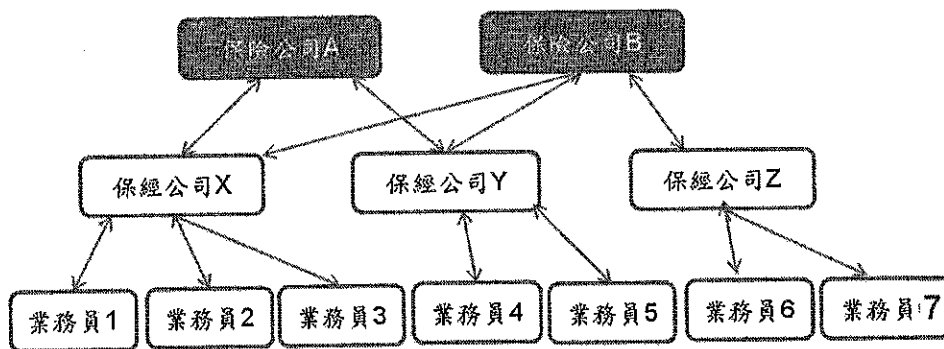
五、 保險經紀人通路及其消費者保護措施(Independent Agency Channel and Customer Protection)

(一)保險經紀人通路長期成長的要素：

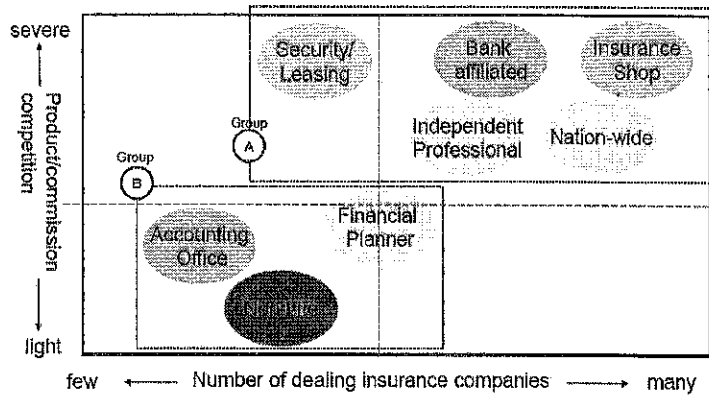
1. 健康業務成長：審選及定期考核業務員。
2. 均衡的通路管理：永久支援業務員及維持與保險公司之長期友好關係。



(二)日本保險經紀人通路模型：保經公司可以和一個以上的保險公司簽訂合約，但每個業務員僅可登錄於一家保經公司。



(三)保經公司的種類：最大規模之保經公司屬銀行。

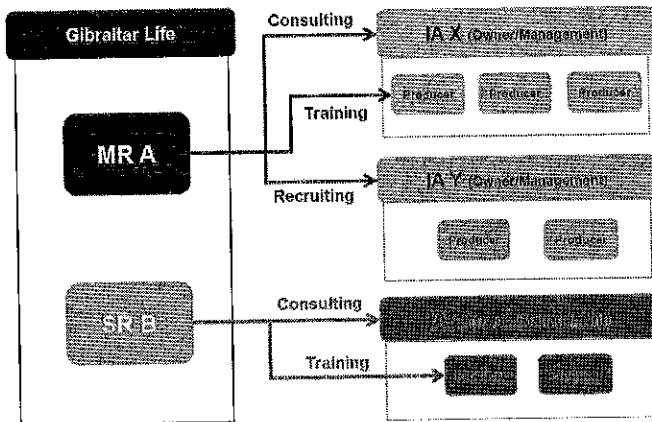


(四) 日本保經通路之演進：

1. 1996 年以前：一家保經公司僅可銷售一家保險公司之商品。
2. 1996 年~2012 年：保險法修訂後，一家保經公司可銷售多家保險公司之商品，致保經通路蓬勃發展，競爭激烈。
3. 2012 年後：因業務員多以佣金作為銷售之依據，故政府訂定多項規範：
 - (1) 改善內部控制機制。
 - (2) 提供符合客戶需求之建議。

(五) 直布羅陀人壽保經通路之策略及管理：

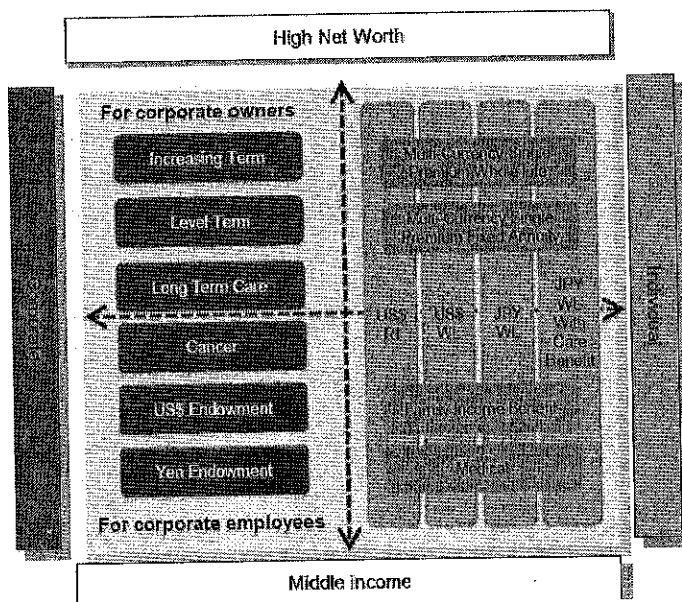
1. 績效指標：以 AP(annualized new business premium)、有效業務員人數、MR 及 SR 產能、費用、人力數、費用率、商品矩陣(個人或團體)、保單繼續率等。
2. 保經通路的管理：為締造業界最佳之目標，直布羅陀人壽之保經通路於合作夥伴篩選、商品組合、佣金結構、行政作業、法令遵循及風險管理多管齊下，分別敘述如下：
 - (1) MR、SR 的差別：MR 透過面對面方式維持與保經公司的合作關係，負責諮詢、訓練及簽約；而 SR 係以電話方式維持與保經公司的合作關係，僅需負責諮詢及訓練。



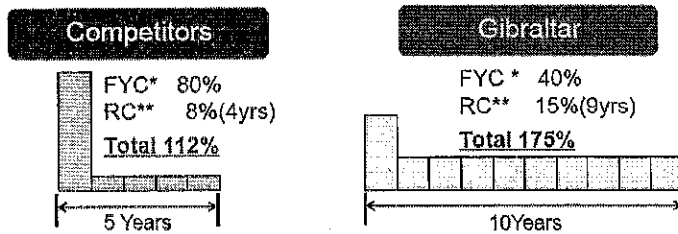
(2) 篩選合作保經公司的條件如下：

分類	權責單位	每年考核標準
A	MR(面對面)	1.AP 3百萬日幣或 2.AP1.5百萬日幣及6 operation months及 3.繼續率 85%
B	SR(電話)	2.AP0.5百萬日幣及 3.繼續率 85%
解約	業務員未達上述標準	

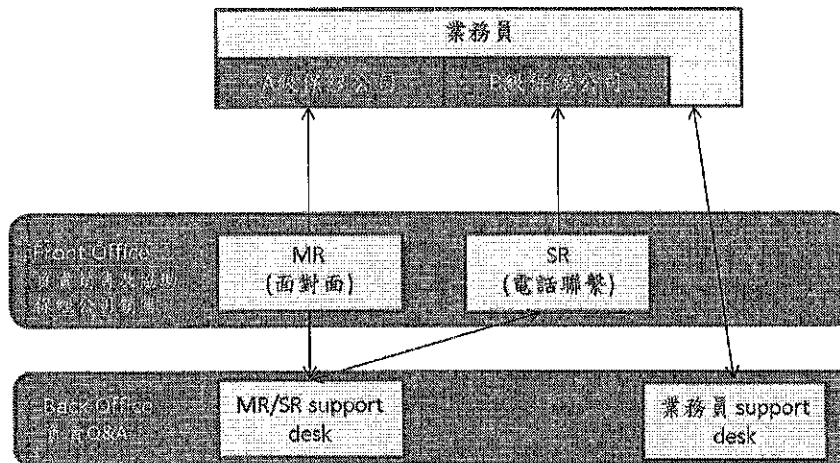
(3) 商品組合：



(4) 佣金結構：直布羅陀人壽佣金結構相較其他競爭者不同，首年佣金僅發放 40%，並於後續 9 年各發放 15%，如下圖所示：



(5) 行政作業：



(6) 法令遵循及風險管理：直布羅陀人壽成立“on-site inspection unit”，實際到保經公司了解是否有內部控制及風險議題。

六、 日本壽險通路的革新(Channel Innovation)

(一)消費者之投保意識轉變：

1. 由購買業務員推銷之商品轉為自行選擇購買適合的商品。
2. 近來消費者購買保險商品前皆會事先於網路上蒐集資料。
3. 消費者會做諸多考慮及比較，防止作出錯誤的決定，以致造成下列現象：
 - (1) 因大量資訊造成消費者無法下決定。
 - (2) 因保險商品購買頻率較低，消費者無法從經驗中學習。
 - (3) 商品內容通常是客製化的，但卻造成選擇更困難。
 - (4) 往往尋求較高學歷的專業人士意見。

(二)新通路-「來店型」保險店鋪近日興盛的原因

1. 當消費者有保險需求時可提供諮詢。
2. 保險店鋪的駐點人員將仔細聆聽客戶之需求。
3. 保險店鋪提供合適的選擇供客戶選擇。
4. 客戶可以在完全了解保險商品後購買。

(三)保險店鋪現況

1. 擁有廣大的業務員，銷售商品來自 21 個壽險公司及 15 個非壽險公司。
2. 第一家保險店鋪於 2000 年由 Sony life 前保險業務員成立，近年迅速發展，截至 2011 年有 140 家、2012 年有 130 家，共有“Hoken no Madoguchi”，“Minna no Hoken Plaza”，“Hoken no Senmonten”3 個品牌，為提升保險商品品牌知名度，於 2014 年 4 月 3 個品牌皆併入“Hoken no Madoguchi”。

3. 保險店鋪目前集中於東京地區及大城市，2013 年 Hoken no Madoguchi 預計設立 160 間商店並分散於各地區。

(四) 保險店鋪介紹：

1. 通常 15-30 坪，一間保險店鋪有 3-4 名業務員。



2. 每年有 20 萬人造訪保險店鋪，近日事先預約的消費者與日俱增。
3. 通常坐落於購物中心 2 樓或更高樓層或於車站附近，因其人潮較多。
4. 主要瞄準 30 多歲的婦女及其就讀小學的孩童，因婦女的決定往往是購買重要的決定因素。
5. 造訪保險店鋪的消費者主要訴求較便宜保險費(34%)及保險商品之內容(25%)。
6. 收益 = 佣金 X 造訪保險店鋪之客戶數 X 成交率，平均每月諮詢件數約為 20-25 件，成交率大約為 60%，平均每月每件保費收入約為 4 萬日圓。
7. 3P(Promotion、People、Process)
 - (1) Promotion：行銷方式由過去於大眾傳播媒體相同廣告(每年約花費 10 億日圓)轉變為依據地區及品牌內涵創造獨特的廣告。

(2) People& Process：未來持續成長的關鍵

i.維持員工之高產能：紮實的訓練(包含：聆聽、建議及成交的技巧)。

ii.持續保險店鋪的開設。

iii.與區域銀行結盟：現已與 14 家銀行結盟並目標結盟 30 家，保險店鋪的員工可協助銷售保障型商品。

8. 競爭者與日俱增，競爭相當激烈：目前已有 Mitsubachihoken Group 共 176 家；Hoken-minaoshihonpo Co.,Ltd.共 193 家；IRRC Corporation 共 157 家，其中 IRRC Corporation 於保險店鋪中設置多種商品以供諮詢，包含：房貸、年金、看護服務等，並由擁有多張證照的業務員負責解說及銷售。

9. 多家壽險公司皆投入資源開設保險店鋪，包含：Nippon Life Insurance Company，Meiji Yasuda Life Insurance Company 及 The Dai-Ichi Life Insurance Company。

10. 保險店鋪崛起原因：

(1) 大樓皆有保全，且雙薪家庭增加，保險業務員登門拜訪成功率低。

(2) 吸引想要自行選擇保險商品及價格敏感度高的消費者。

(3) 因可隨時諮詢保險相關資訊而吸引消費者。

11. 保險店鋪面臨的挑戰及對消費者的保護措施：

(1) 消費者抱怨保險店鋪的員工推廣佣金較高的商品而非符合客戶需求的聲浪四起，故規範保險店鋪的員工須明確提供可比較的同類商品。

(2) 消費者要求選擇保險商品的過程透明化，故規範於消費者選擇的過程需標準化。

(五) 網路銷售的領導者 -Lifenet

1. Lifenet 為 2008 年設立之第一家網路保險銷售公司，並以 5 年內有 15 萬件以上之有效契約為目標(實際歷時 4 年半即達成)，主要瞄準 20-30 歲有小孩的客群，截至 2014 年 2 月共有 20 萬件有效保單。
2. 收益 = 知名度 X 商品個數 X 成交率，依據市場調查，知名度約為 40%，商品有定期險及健康險，成交率約為 70%。
3. 20-40 歲之要保人佔 70%(20-29 佔 23%，30-39 佔 49%)，42%由其他保險公司轉換至 Lifenet，34%的保戶為首次購買保險。
4. 保單申請的高峰時間為晚上 10 點鐘，跨售的比例高達 50%(與醫療險一起買的案例最常見)。
5. 然而到了 2013 年，保單量由每月 5,000 件減少為 3,800 件，主因如下：
 - (1) 高度競爭：因除 2 家網路銷售保險公司外，5 家壽險公司亦進入網路行銷市場。
 - (2) 高知名度與高保單量的連結度減弱。
6. Lifenet 推出新的中期計劃(2013-2016)
 - (1) 開啟主動對外(Outbound)機制。
 - (2) 聚焦特定族群。
 - (3) 增加現有商品的競爭力(如：降低保費)。

七、心得與建議

(一)心得：

本次研討會的主辦單位(OLICD)係由直布羅陀人壽所贊助成立，因此大半資料係介紹該公司或其母公司(美國保德信人壽)之行銷通路模式及消費者保護措施，但透過瞭解日本壽險業的歷史，也可以初步瞭解到日本壽險業型態改變及商品策略之變化。

由於我國的保險業受日本制度影響頗深，因此在商品設計及行銷通路上，與日本的現況並無太大差異，我國現行的消費者保護措施也與日本不相上下，但在通路革新上，日本就有我國可資借鏡之處。例如保險店舖的產生，透過明亮的銷售處所，專業的保險代理人，讓保險商品不再是個讓人難以接觸的東西，也讓消費者有更多接觸保險的管道。

此外日本網路保險的興起，讓許多人能透過網路科技的幫助，依自己的需求，方便購買保險商品，但銷售量的下滑，也讓網路保險業者需進一步思考，如何擴展客戶群及商品種類，畢竟保險的複雜度與專業度，讓消費者不容易從網路的閱讀清楚了解商品內容與保障範圍，進而還是尋求傳統業務員通路的諮詢幫助。

最後在小組討論時，了解到亞洲各國在契撤期的規範並不相同，例如泰國的規定是1個月，我國則只有10天，另緬甸則針對10天、1個月、3個月的契撤，分別訂有不同的解約金比例；另外針對銀保通路的銷售，日本有60%的契約是銷售給60歲以上的人，中國大陸則是禁止銀保通路銷售保險商品給65歲以上的長者，顯見各地對消費者保戶及銀保通路的規範也是不盡相同。

(二)建議事項：

1. 因應未來網路行銷趨勢之配套措施：由於我國正準備開放電子商務(含網路行銷)之業務項目，建議初步可先從商品內容簡單的險種開放讓保險業經營，搭配相關配套措施，讓保險業能從中獲取經驗，在型思考進一步開放之範圍；另日本網路行銷雖然簡便，範圍亦包括健康險等複雜險種，但其仍需保戶簽名以確認保單內容，相較與我國業者爭取全部在線上成交的模式，仍有所差異，顯見日本在消費者權益及確認保戶投保意願的程序，仍值得作為我國未來開放之參考。
2. 參考國外機制檢討我國規定：由於各國經濟實力不同，社會民情也不同，保險發展歷史更是有所差距，因此未來我國相關規定如有檢討時，可參酌其他先進國家之規範以為借鏡，並使我國規範能更為完整。

