

出國報告（出國類別：實習）

2017 年亞洲春季研討會
OLIS 2017 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：專員 羅淑文

派赴國家：日本

出國期間：106 年 5 月 24 日至 5 月 31 日

報告日期：106 年 8 月 10 日

摘要

公益財團法人亞洲人壽保險興中心（Oriental Life Insurance Cultural Development Center）於 106 年 5 月 25 日起至 5 月 30 日假東京舉辦 2017 年亞洲春季研討會，為期四天研討會之會議主題為網路及保險商店、保德信代理商通路及客戶服務、銀行保險通路、獨立保險代理人銷售通路、第一金保險公司合作策略、客戶服務與抱怨等，最後並由各小組共同討論及報告有關不同通路對於客戶抱怨之處理方式。



| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 壹、 會議目的及過程： | 3 |
| 貳、 網路及保險商店之行銷及客戶保障 (Marketing and Customer Protection at Insurance Shops and the Online Life Insurance Companies) | 4 |
| 參、 代理商通路-保德信通路及客戶服務 | 8 |
| 肆、 銀行保險通路 | 10 |
| 伍、 獨立保險代理人銷售通路 | 13 |
| 陸、 人壽保險之神奇魔力 | 14 |
| 柒、 客戶回應內容處理 (含抱怨及申訴) | 15 |
| 捌、 心得及建議事項 | 17 |

壹、會議目的及過程：

公益財團法人亞洲人壽保險振興中心自 1967 年成立迄今已 50 週年，該中心每年依例主辦研討會（Oriental Life Insurance Seminar, 下稱 OLIS），並邀請生命保險業者及目的事業主管主關成員參與，本次與會人員之國家包含孟加拉共和國、斯里蘭卡、巴勒斯坦、烏茲別克、緬甸、菲律賓、泰國、越南、印尼、蒙古、中國、韓國及臺灣等 13 國參與，並藉由會議主題之知識傳遞、小組討論及分組報告等方式進行，期能有助提升保險業者經營能力與服務品質等，以健全人壽保險事業之發展，並供目的事業主管機作為日後監理之參考。



貳、網路及保險商店之行銷及客戶保障 (Marketing and Customer Protection at Insurance Shops and the Online Life Insurance Companies)

一、人壽保險通路之轉變：

- (一)1960s 主要係以傳統銷售通路為主，以既有客戶關係進行推銷(如日本生命保險公司、第一生命保險公司等)。
- (二)1970s 主要係以提供諮詢方式進行銷售 (如保德信保險公司)。
- (三)1997~透過產險交叉銷售方式提供壽險服務。
- (四)2000~以保險商店方式，對於 30 歲至 40 歲養育家庭之保戶再次檢視其保險需求。
- (五) 2002~銀行代理通路，針對 60 歲以上客戶財務需求提供規劃。
- (六)2008~線上保險通路，主要針對在 20 歲至 30 歲之客戶提供，如 Nippon Life insurance company 以網路作為替代傳統銷售之溝通通路。

二、通路特色及近期趨勢：傳統行銷、銀行通路、保險商店及線上保險服務。

(一) 近來主要傳統銷售通路趨勢：

- 1、複雜度(Sophistication)：獲取有關社會保險、稅賦、醫學等最新知識，並以客戶能理解方式向客戶說明。
- 2、多層(Multi-layer)：可分為傳統銷售 (以既有之保戶作為銷售對象)、客戶諮詢 (以保險商店方式提供保戶服務) 及企業銷售等層。

(二) 銀行通路之趨勢：

- 1、超過 40%之人民知道有銀行通路，但僅有 3%至 6%使用它，最主要透過銀行通路方式購買之理由係信任及銀行員工可提供適當建議。
- 2、自 2016 年 10 月起，要求銀行揭露有關躉繳保費之佣金費用，其背景來自於監理機關要求之忠實義務 (客戶為導向之營運)。

3、2016年4月至2017年3月之初年度保費收入明顯下降，另一方面也因為躉繳型保險商品暫停銷售，2015年保費收入從6兆元下降至4兆元等因素也有影響未來年度保費收入。

(三) 保險商店之銷售策略：

- 1、損益兩平銷售公式：每件保費*保險商店之來客數*預定合約利率。
- 2、獲利率：原始成本約日幣1千5佰萬元，13至18個月就可以有獲利現象，36個月後即可填補累積虧損。
- 3、一般市場銷售有7個P，其中最關鍵之3個P，分別係行銷（promotion）、人員（people）及過程（process），而最重要為人員，且人員專業能力更是保險商店經營者與一般專統行銷方式之區別。
- 4、傳統保險公司也開始轉營保險商店，如：日本生命保險公司下有98家、第一生命保險公司有74家、住友生命保險公司有71家及明治安田生命保險公司有15家等。
- 5、傳統保險商店也轉營保險商店之理由為傳統銷售人員無法接觸消費者之需求、保險商品之轉變及可直接回應消費者之保險商品選擇。

圖1：Insurance shops in a office blog or shopping street



資料來源：http://olis.or.jp/e/pdf/20170525_suzuki.pdf

(四) 保險代理店所面臨之挑戰及消費者保護措施相關規範要求：為避免保險商店業務員以自身佣金為考量，而非以提供消費者需求之保險商品，監理機關要求保險商店業務員應就其推銷過程予以透明化。

(五) 線上保險服務：

1. 主要 3 個關鍵因素：吸引消費者至線上瀏覽、購買率之改善及交叉銷售。
2. 2008 年 5 月開始第一家保險公司線上保險營運，一開始目標是未來 4 年內能到達 15 萬張有效保單，並提供易懂、小額及方便及保險商品／服務，主要目標層鎖定在 20 歲至 30 歲有家庭之消費者。
3. 15 萬張有效保單於 2012 年 11 月達成，且在 2014 年 2 月達到 20 萬張有效保單，2017 年 3 月約 24 萬張，之後成長趨勢轉為緩慢。
4. 針對手機層客戶建立適合保險商品之網路購買方式，首先利用機器人方式提供消費者保單之檢視及服務，並利用手機方式使消費者感受生命保險是對其有益的。

三、 客戶態度及行為之轉變：消費者會事先利用網路獲得他們想要的資訊，並選擇適合自己保險商品，也透過尋找專家方式提供建議。

四、 保險商店之增加：當消費者對保險商品有需要時會透過保險商店方式詢問，保險商店員工會多聽取消費者需求後提供適合保險商品予消費者，因此保險商店開始大幅增加。

五、 2016 年 5 月招攬規則之改變：銷售保險商品時應了解消費者購買動機、提供消費者所需之資訊。

- 六、 保險商店反應：以 IRRC Corporation 為例，以表格方式設計，並就客戶購買動機、所欲購買之保險商品以文件化方式紀錄，以確認客戶意願與購買商品是相同。
- 七、 監管措施：FSA 在 2016 年 10 月至 12 月間舉辦聽證會，且有 100 家保險經紀商參與，其主要目的並不僅指出不適當處理方式，也建立遵循規則。
- 八、 保險商品在網路上之銷售：為確認網路消費者投保動機，在網站上建置相關保險商品資訊供消費者選擇，並由消費者依網站上操作填寫所需資訊，
- 九、 如何透過 AI 將營運最大化：利用大數據分析可作為保險未來銷售方式發展等。

參、代理商通路-保德信通路及客戶服務

- 一、 保德信與直布羅陀之銷售策略如下：其差異在於保德信採取壽險企業專才（Life Planner；簡稱LP）並主攻高層市場，而直布羅陀係採壽險諮詢顧問（Life Plan Consultant；簡稱LC）並協助保險市場行銷，但上開二者之基本概念為適合度、專業度及團隊精神
- 二、 保德信集團企業理念：改變人身保險業經營方式，使其成為在日本國內壽險市場最值得信賴公司，並提供最優質服務，確保每一個客戶經濟安並使其安心，另開發生活規劃師，使其成為壽險專業人士，提供客戶終身之個人服務，直到保險金給付終了日。
- 三、 保德信通路特性：高品質 Life Planner（壽險企業專才）服務高階客戶組群，提出符合客戶需求壽險商品，並透過生命週期過程中提供個性化的服務，直到發生理賠為止。
- 四、 保德信的業務員統稱“Life Planner”（簡稱LP）—壽險企業專才，多為菁英制業務員，成為保德信 Life Planner（生命規劃師）之基本門檻須符合大學學歷以上、無壽險銷售經驗及完成保德信 CIP（Career Information Program）訓練課程。
- 五、 CIP 訓練課程為 2 年，第 1 個月的訓練課程中為 FTP，第一周訓練內容為保險需求及商品知識、第二到三周訓練內容為：銷售流程、目標設定、第四周訓練內容為：操作處理、行政／保單服務程序、保單處理規則，第 2 個月至第 3 個月主要為角色為 ITP，扮演模擬及如何使用電腦銷售，第 4 個月至第 15 個月角色為 BTP，訓練內容為如何知道客戶需求、如何以電話方式獲得見面機會、客群及市場、壽險相關

規範，之後為第二階段，即晉身為 LP，意即業務主管專職發展組織、業務員專職銷售。

六、目前壽險發展已由過去壽險轉換成健康醫療險及年金險。

七、保德信並採取 3Qs 經營，包含 Quality People、Quality Product 及 Quality Service，在雇用人才方面透過各種訓練方式選擇最適合之專才，並依據客戶需求銷售所需商品及服務。

肆、銀行保險通路

一、 保德信與直布羅陀通路合作成為 PGF Life-透過金融機構間之通路銷售，而 PGF 主要銷售之保險產品 80% 為保障型商品，與一般銀行通路銷售之儲壽險有所市場區隔。

二、 透過銀行通路銷售之保險商品大多為理財型保險商品，如：儲蓄險、利變型商品、變額年金等，但因在銷售過程中容易將保險商品與定存做比較，易造成客戶混淆，過去日本針對銀行銷售保險商品訂有相關限制，有關日本銀行通路銷售保險商品之演變過程：2002 年 10 月開放個人年金保險、2005 年 12 月開放躉繳終身壽險及躉繳養老險、2007 年 12 月解除全部銷售限制，使得銀行通路可銷售終身保險、定期險、醫療險、看護險與汽車險等。

三、 針對銀行通路銷售之管制措施：

(一) 對於以銀行通路招攬保單所引起消費者不利效果之預防性措施。

1. 未告知資訊之規範：使用文件化方式向消費者解釋，並予以記錄及取得消費者之同意。
2. 禁止銀行以利益交換方式銷售保險商品。
3. 透過文件化方式向客戶解釋，不論保險商品交易成交與否，對於銀行並未有任何影響。
4. 銷售保險前以文件方式向客戶解釋並說明保險不是定存或存款。

(二) 招攬管制措施：

1. 以集團方式透過銀行通路交叉銷售之相關規定
2. 負責銷售或貸款的人員應分屬不同人。
3. 貸款申請時機規定：銀行不應該對於正在申請貸款之客戶招攬保險。

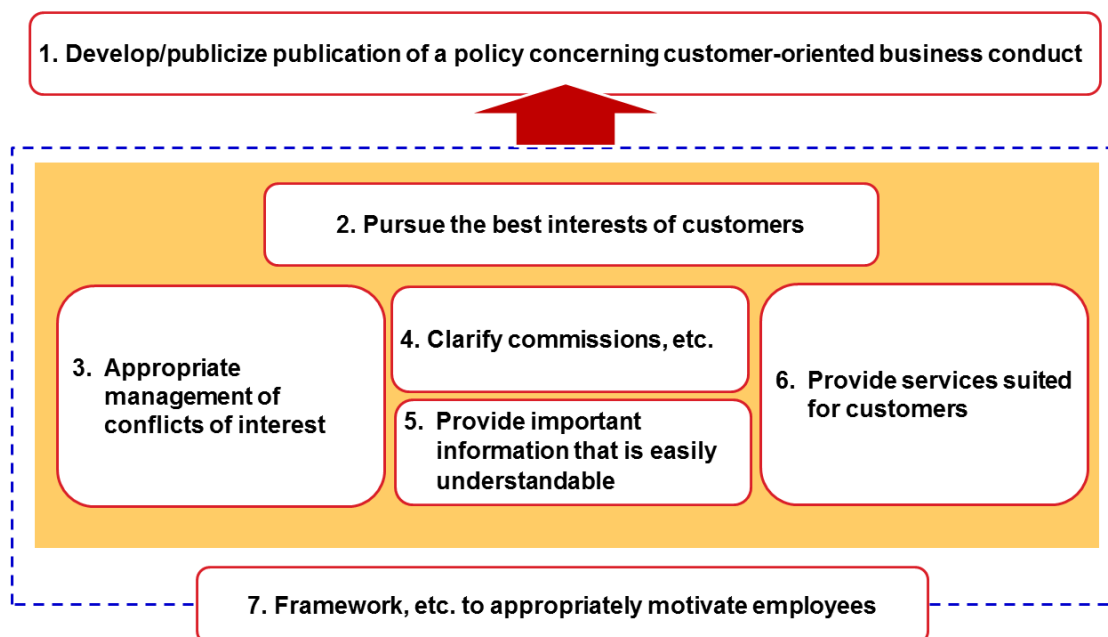
(三) 銀行應採行規範：

1. 制訂或實施保險招攬規範。
2. 指派遵循負責人員或監理者。
3. 針對客戶抱怨或諮詢之規範。
4. 銀行內部對於保險招攬相關審查規定。

四、 FSA 建立以消費者行為為導向之原則：

1. 發展以消費者商業行為為主之政策。
2. 追求最適消費者利益。
3. 利益衝突之最適管理。
4. 揭露佣金。
5. 提供易懂的重要資訊。
6. 提供最適消費者之服務。
7. 訂定政策以激勵員工執行。

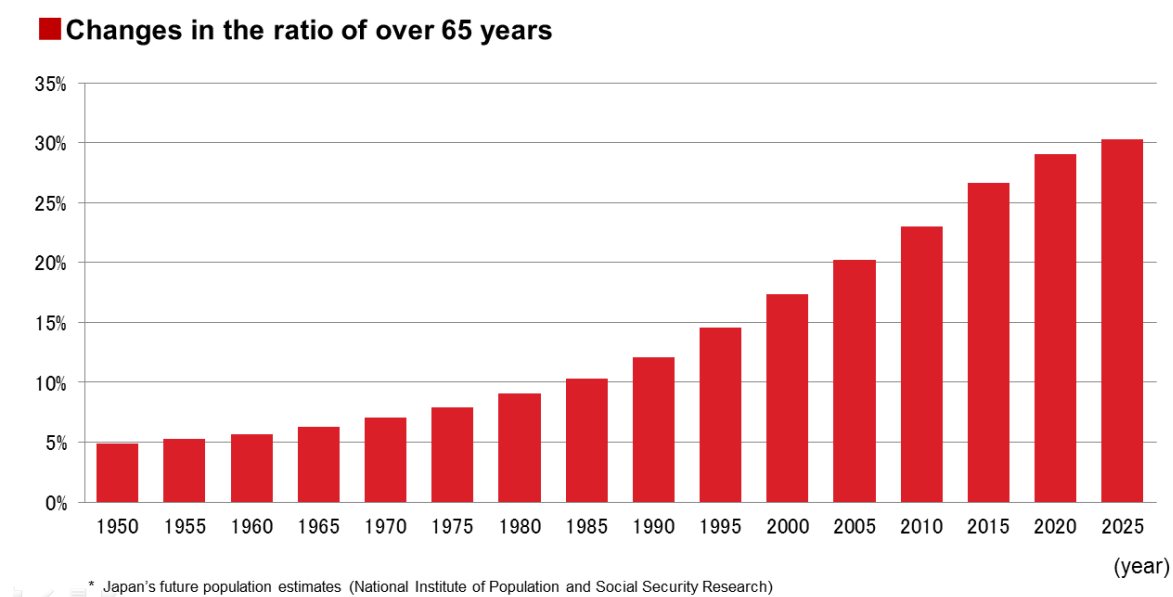
圖 2：Principles for Customer-Oriented Business Conduct



資料來源：OLIS 2017 Spring 上課講義

五、 PGF 銷售策略：透過專業銷售專才對於高所得族群之客戶提供服務，依銀行統計超過 50 歲以上客戶占存款戶總數 46%，其擁有之資產卻高達全國之 85%，另一方面隨著人口老化，預計 2025 年，超過 65 歲以上老人人口占 30% 左右，且根據統計，現行男生平均壽命為 80.21 歲，女生約為 86.61 歲。

圖 3：日本未來超過 65 歲的人口比例變化



資料來源：OLIS 2017 Spring 上課講義

伍、獨立保險代理人銷售通路

一、獨立保險代理人對於消費者保護之相關規範

(一)獨立保險代理人 (Independent Agencies；簡稱 IAs) 之銷售業績已自 2009 年 6.4%，成長至 2015 年 13.7%，另一方面 IAs 除了擁有較具保險專業知識外，其行銷策略也具多元化，如：加強與夥伴間之合作關係，並建立長期差異化策略及具市場代表之服務品牌，且 IAs 成功之關鍵在於市場代表 (MR, Market Representative) 可支援現有 IAs 之工作。

(二)另一方面也因 IAs 之擴展，監理機關對 IAs 在消費者保護方面之規範也開始有所要求，如：制訂銷售政策、說明推銷類似產品之理由及佣金揭露等。

二、對於目前高齡化及低利率之環境，及消費者需求與退休後生活規劃等，提供其所需之保險商品，採取適當銷售策略，如對於簡單客戶之需求，提供「死亡保障」及「準備退休金需求」等，以提高銷售效率。

陸、人壽保險之神奇魔力

本課程係日本保德信集團總裁 Kiyō Sakaguchi 先生對於人壽保險神奇力量之心得分享，說明如下：

- 一、當一個家庭投保保險之那一刻起便擁有了有保障未來之神奇力量，即使家庭支柱因意外、疾病而無法提供家人所需之經濟保障時，人壽保險可以替代其原有角色使得家庭成員生活具有一定保障，另一項可貴之處在於當被保險人遇有一定程度之傷害時，其未來保費可豁免，且仍享有保險之保障。
- 二、一位在日本工作之保單持有人，被診斷患有絕症等一些嚴重疾病，包括腎臟癌等，其醫療費用成為一個沉重負擔，且他尚有一位即將進入大學之孩子，龐大生活費用讓他無法負擔，幸好他有投保保險，可利用保險收入減輕部分財務負擔，使他在治療疾病期間之日常生活能有一定生活水平，這就是壽險之神奇魔力。
- 三、Kiyō Sakaguchi 先生也分享其本身例子，因為他父親投保保險所獲得之保險收入，可以讓他有機會完成大學學業，更有機會在國外結交到他的結髮妻子，且父母投保保險，其實就是為小孩未來生活提供一定保障。

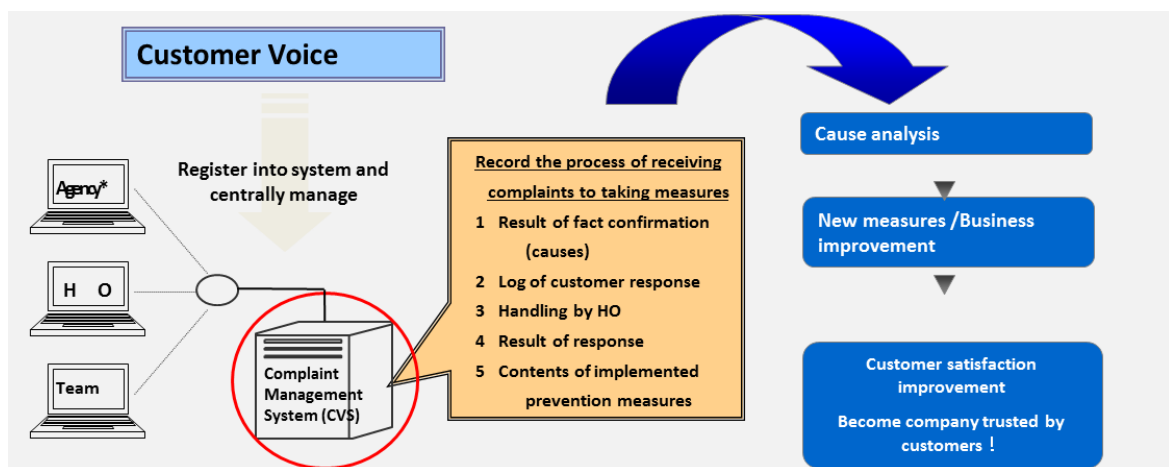
柒、客戶回應內容處理（含抱怨及申訴）

一、定義：

- (一)抱怨：是指客戶對於保險公司銷售服務或產品等之不滿意度或申訴。
- (二)要求：是指對於保險商品或是服務等提出之建言或提議等。
- (三)諮詢：想要瞭解保險商品或服務等之行為。

二、透過各種方式建立與客戶溝通管道，正確記錄客戶反應內容，並採取適當回應措施，以取得客戶信任，另對於客戶申訴與抱怨建立應有處理程序，包含回應客戶並使消費者感到滿意、分析原因、衡量方式及改善措施，並可利用客戶聲音系統(CVS)管理客戶反應事項，其處理流程如下：

圖 4：客戶聲音處理流程



資料來源：OLIS 2017 Spring 上課講義

三、為保護客戶及降低客戶抱歉及申訴次數，客戶可透過保險公司櫃臺服務、分支機構服務據點、電話客服、業務人員、網路及問卷方式向保險公司反映，保險公司申訴系統會依據客戶反映事項予以分類後採取適當回應，事後並就客戶反映事項予以分析及修正目前現行處理措施，以提升客戶滿意度，成為客戶所信賴之公司，且日本保險公司設有客

戶聲音團隊等，並要求定期向客戶聲音委員會、及 EO Meeting（類似董事會，在董事會之下單位）等單位報告。

捌、心得及建議事項

一、心得：

本次研討會主題大多介紹保德信集團及直布羅陀人壽之行銷通路模式及消費者保護措施等內容，因日本保險相較臺灣保險發展而言較為快速，可透過本次研討會瞭解日本壽險業之發展及保險商品策略之變化，及日本保險商店特色與保戶服務等，另對於日本就客戶抱怨申訴等需求所提之後續處理流程等，可作為臺灣日後發展之參考。

考量現今民眾大多利用網路科技方式選擇合適保險商品，且保險商品銷售通路亦多元化，又隨著民眾保險知識增加，保險業如何透過多元化銷售通路於提升銷售業績同時，又能確保業務人員之專業知識可以滿足客戶需求並減少招攬、核保理賠爭議，確係保險公司所面臨之一大挑戰。

另隨著民眾平均壽命年年往上提昇，需要被照顧者之人口急速往上劇增，且目前都是小家庭人口，中年人如何照顧年長者父母及年幼者小孩更是目前社會之議題，如何讓國人透過保險概念保障自己年老生活品質是目前臺灣正需要加強推廣之概念。

二、建議事項：

- (一)如何因應未來高齡化社會之配套措施：在面對未來人口老化及少子化趨勢，臺灣目前已開放就現有壽險保單轉換成年金險及推動小額終老保險等相關配套措施，惟對於國人亟需在青年時透過商業保險預為規劃老年經濟安全與醫療照護，如何提升民眾正確保險認知以促使及早規劃保險，並保障自身及家人經濟安全，可參考日本政策加強宣導，並配合我國消費習慣及方式，加強教育民眾應就自身需求選擇適合之保障型保險，及研議出高齡化相關長照保險之配套措施。

(二)對於多元化銷售通路如何處理保戶抱怨、申訴等之處理機制：日本是一個非常重視服務品質之國家，其對於客戶投訴處理方面有標準處理程序，以提供顧客最快速及滿意服務，且日本保險公司設有客戶聲音團隊等，負責處理客戶申訴及抱怨等事項，並採取適當回應方式，事後就申訴或抱怨內容予以分析並修正既有程序，及定期向客戶聲音委員會、及EO Meeting（類似董事會，在董事會之下單位）等單位報告。我國目前對行銷、理賠及申訴之監理亦相當重視，除了設置財團法人消費者評議中心外，並訂定相關法令等監理措施，要求保險業者應重視保戶之權益，惟對於客戶申訴及抱怨之處理並未採取事後研析，尚難提供日後預防措施及保戶申訴處理機制訂定之參考，且我國保險業並未設有客戶聲音委員會及EO Meeting等專責處理客戶申訴並直接向董事會報告之單位，為提升保險公司服務品質及降低保戶申訴頻率，建議我國監理機關可參酌日本或其他先進國家之規範，於制度面要求保險業建立可直接對董事會報告之申訴委員會等相關單位，以因應時代潮流並及時完善規範。