

出國報告（出席類別：會議）

日本公益財團法人國際保險振興會
「通路策略及產品發展」報告
「Channel Strategy & Product
Development Course」

服務機關：臺銀人壽保險股份有限公司

姓名職稱：潘謹玕 領組

派赴國家：日本橫濱

出國期間：107年9月5日至9月12日

報告日期：107年11月16日

摘要

日本保險市場發展自第二次世界大戰後演進至今已可算是相當成熟，從早期的生死合險為銷售主軸，直到進入了「泡沫經濟」時代，經濟開始由盛轉衰，迫使民間消費緊縮，進而進入了低利率的市場環境，保險業開始轉型發展終身保險，也因近幾十年人口結構朝向少子化與高齡化社會發展趨勢，使得保險公司須不斷的思考調整整體的經營銷售策略，醫療險、癌症險、長照險或其他相關健康保障型商品需求也日益受到保戶關注及重視。

本次研習主題主要分享，當日本保險公司在面對過去大環境的變化，業者在通路上的因應及產品開發的策略考量，因此主辦單位首先分享及介紹從過去到現在日本壽險市場演進，並以第一生命集團為例，在面對日本社會大環境變遷下，如何逐步調整商品開發方向及行銷模式，以持續穩定公司發展並提升銷售業績。此外，當高齡化、少子化等問題持續延燒，以及日本長期維持低利率，甚至到了負利率的市場環境，第一生命集團如何對於未來保險商品發展策略進行考量及展望。

直至目前，日本儼然已成為超高齡國家，而日本老年人的社會保險主要分為醫療保健費、養老金、福利及服務費，然而由於高齡化人口持續增加導致社會保障成本與日俱增，也因此開始產生國人社會保障不足的問題，高齡人口所需的健康保障型須轉向透由商業保險來補足。此外，日本經濟的泡沫化，也處在了長期低利率的經濟環境，相較於其他國家，日本的社會及經濟環境狀況皆與我國相當類似，日本已有過去相對純熟的經驗及因應策略，在醫護器材及輔具的發展也一直是世界先趨，與保險業的結合也更為緊密，因此，如何面對低利時代及進入高齡化長照需求日益增加時代，日本壽險市場之經驗係可提供我國未來保險發展方向之參考。

目次

摘要.....	- 1 -
目次.....	- 2 -
壹、研討會目的與過程	- 3 -
貳、研討會議題摘要	- 5 -
一、日本社會概況及面臨的問題	- 5 -
二、日本壽險市場概況	- 7 -
三、因應社會環境變遷之商品策略發展(以第一生命為例).....	- 10 -
參、心得及建議	- 14 -

壹、研討會目的與過程

本次研習係由日本財團法人國際保險振興學會(The Foundation for Advancement of Life & Insurance Around the world, 簡稱 FALIA)在 2018 年日本橫濱舉辦「Channel Strategy & Product Development Course」課程，透過分享介紹日本整體壽險市場及以第一生命集團為例，在因應日本社會環境變遷下，如何逐步調整保險商品態樣，以及利用多元銷售通路來提高銷售之策略，第一生命並分享未來商品發展方向，藉由本次研習過程和研習學員彼此交換意見，一同交流。本次參與者除臺灣外，尚有泰國、中國、韓國、印尼、菲律賓、烏茲別克斯坦、斯里蘭卡、巴基斯坦等，共 9 個國家 41 名學員。

本(2018)屆研習「Channel Strategy and Product Development Course」課程主題簡述如下：

■ 9月5日：

"Overview of Life Ins. Industry in Japan"

"Corporate Management Strategy of a Life Ins. Co."

■ 9月6日：

"Transition of Product Development responding to the Change of Management Environment"

"Product Strategy that supports Concept of Total Life Planning"

■ 9月7日：

"Product Strategy for the Corporate Market - Group Insurance -"

"Product Strategy for the Corporate Market - Group Pension Insurance -"

■ 9月10日：

"Products and its Sales Strategy for Bancassurance"

"Product Development and Control of Pricing Risk"

- 9月11日：

"Product Development Based on Customer Insight (Case Study)"

"Direction of Product Development Strategy - Summary of the Training Session -"

- 9月12日：

Group Presentation



FALIA 與全體學員合影（位於第一生命人壽保險公司東京總部）



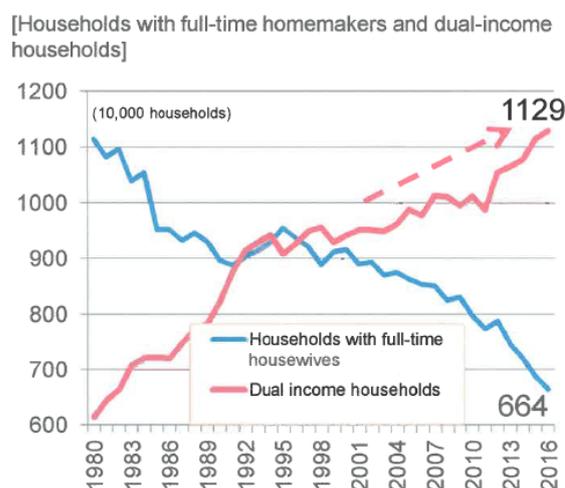
FALIA 與全體學員合影（位於第一生命人壽訓練中心）

貳、研討會議題摘要

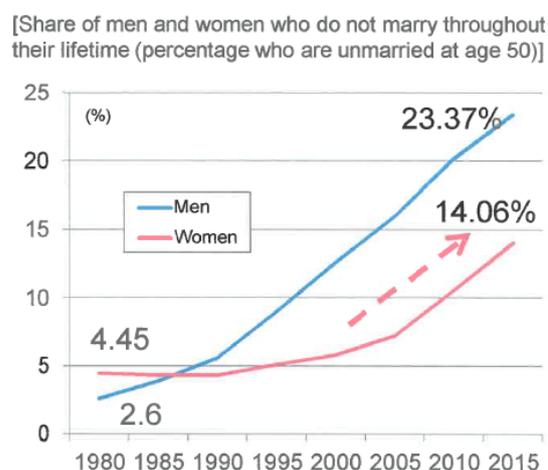
一、日本社會概況及面臨的問題

(一) 少子化、高齡化：

約 1980 年代，自從日本進入了「泡沫經濟」時代後，經濟的蕭條使得成年人開始對於未來是否有足夠經濟收入負擔家計缺乏信心，因此長期下來，越來越多數人選擇維持單身成為日本目前存在的社會現象，且男女的未婚率仍然持續攀升。根據統計，目前 50 歲以上未婚男性已由過去的 2.6% 上升至 23.37%，女性則由為 4.45% 上升至 14.06%；另一方面，由於越來越多的女性進入職場，雙薪的家庭結構亦日趨增加，皆使得近幾十年來日本的生育率持續下降，而未來人口將逐漸減少係可預期，也因此同時加快了老年人口發展速度。自 1970 年開始，日本進入高齡化社會，成為世界上人口老化發展速度最快的國家，至 2017 年 65 歲以上人口占比為 27.3%，預估至 2060 年將上升至約 40%，可見日本人口高齡化現象十分嚴重。



圖一：日本人口家庭結構¹



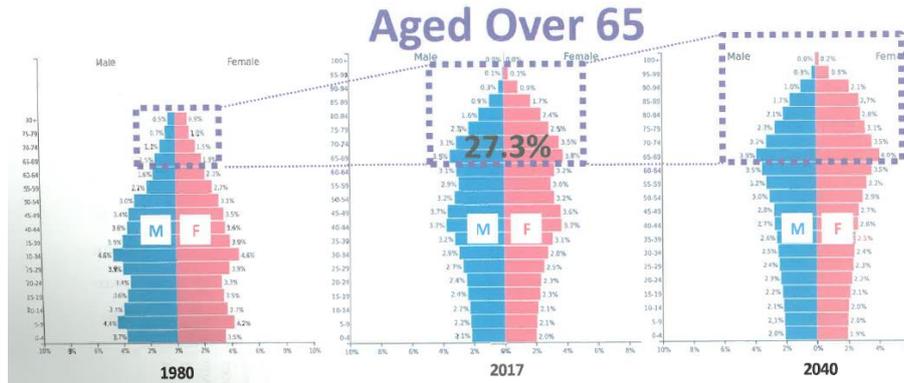
圖二：日本 50 歲人口未婚率²

¹資料來源： Prepared based on the Quick Study Guide: Long-term, Labor Statistics as Seen in Graphs from the Japan Institute for Labor Policy and Training. (2018 FALIA 研習講義)

²資料來源： Prepared based on the Collected Population Statistics from the Nation institute of Population and Social Security and Research. (2018 FALIA 研習講義)

Ageing - less younger population, more elder population

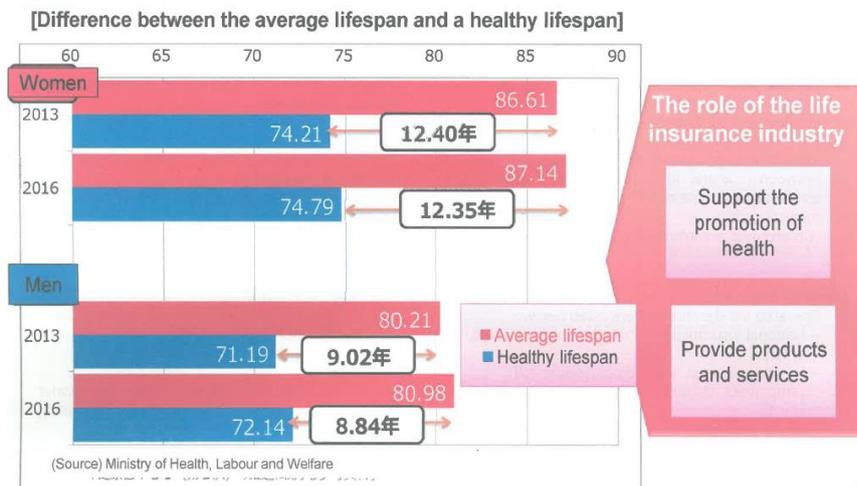
< Population pyramid >



圖三：日本人口變化統計³

(二) 長期照護需求增加：

根據統計，日本國人平均餘命男性為 80.98 歲，女性為 87.14 歲，其中平均分別須要長期照護時間為 8.84 年及 12.35 年，人口老化將伴隨疾病型態慢性化、照護內容複雜化，並隨著醫療科技的進步，未來平均存活壽命亦逐漸拉長，亦會導致照護時間長期化等問題，長期照護需求勢必與日俱增。



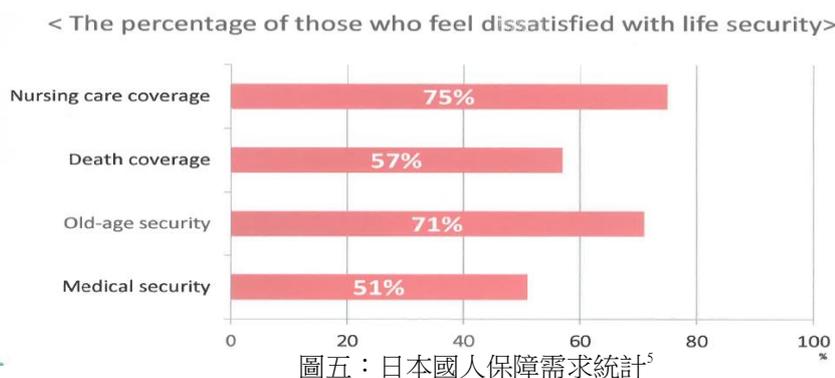
圖四：日本老的長期照顧需求⁴

³資料來源：For the figure of 1980, "Population Census". The Ministry of internal Affairs and Communications For the figure of 2010 and 2040, the result of the medium variant projection under "Population Projection for Japan (as of January 2012)", National Institute Population and Social Security Research (2018 FALIA 研習講義)

⁴資料來源：2018 FALIA 研習講義

(三) 國人保障需求度：

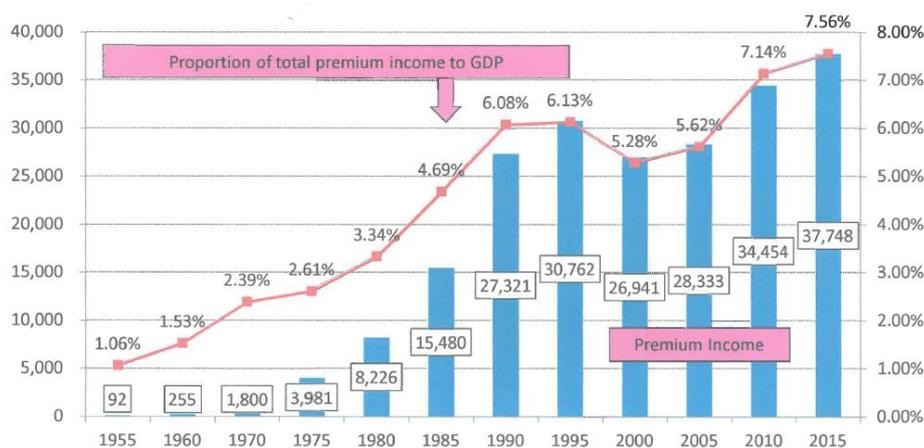
根據日本生命保險文化中心(Japan Institute of Life Insurance, JILI)調查統計，目前對於介護保障、死亡保障、老年保障以及醫療保障皆仍有超過 50%日本國人認為有此保障需求，尤其在介護保障及醫療保障更高達 75%及 71%。



二、日本壽險市場概況

(一) 保險滲透度持續升高：

保險滲透度 (Insurance Penetration) 即保險費占國內生產毛額 (GDP) 的比率，代表該國保險業對經濟的貢獻度及重要程度。根據日本壽險公會(LIAJ)的統計，日本的保險滲透度已由 1955 年的 1.06%，上升至 2015 年的 7.56%，顯示日本國人對保障需求日益增加，透過保險來移轉未來風險的觀念逐漸深入。



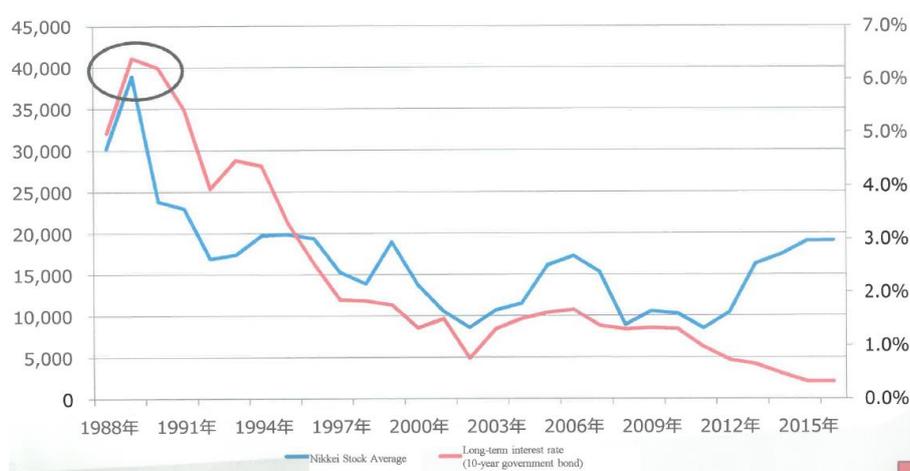
圖六：日本保險滲透度統計⁶

⁵資料來源：Japan Institute of life Insurance: Consumer survey (2018 FALIA 研習講義)

⁶資料來源：Cabinet Office, Ministry of health labor and welfare, The Life Insurance Association of Japan (2018 FALIA 研習講義)

(二)長期低利率時代：

日本利率低靡已持續一段時間，在 2016 年更成為亞洲第一個實施負利率的國家。在 80 年代泡沫經濟的後期，為求快速累積資金，而投資當時享有暴利的不動產及股市，造成保險業大量銷售保單預定利率高達 6 %之個人年金保險等商品，而後因市場利率驟降，壽險業原本發行的高利率產品，因低利環境使保險公司蒙受保單利率過高的「利差損」，造成營運虧損。此外，先前的大量放款導致壞帳激增，同時國內資產價格下滑，國外投資也因日圓大幅升值而遭受匯兌虧損，日本保險公司的財務問題因此引發傳染效應，甚至在 1997 至 2001 年間 8 家保險公司相繼破產。



圖七：日本股價指數及十年公債利率趨勢⁷

(三) 人壽保險產品銷售之變化：

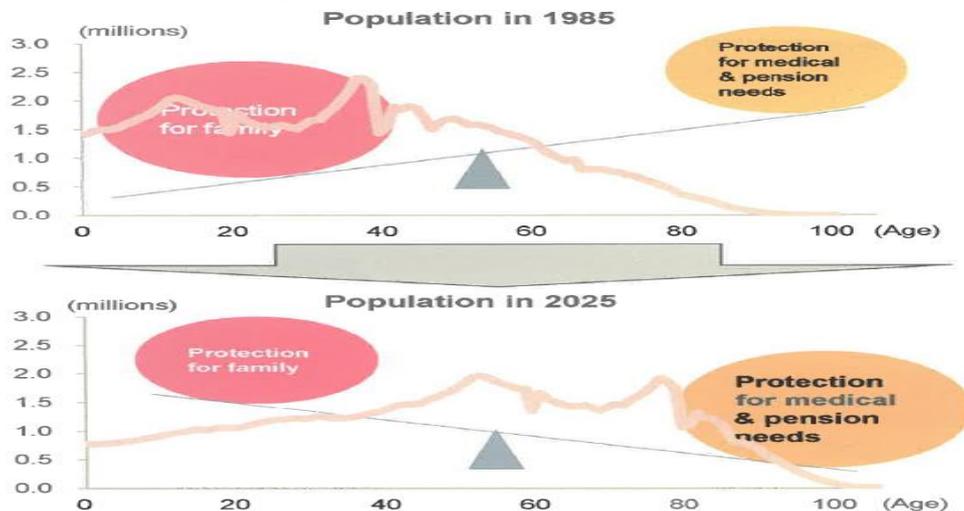
1950 年至 1980 年間，由於日本經濟快速增長，人口結構年輕且勞動力充足，家庭的經濟支柱多希望能在遭逢變故時，家庭仍可持續維持，因此對於死亡保障有較高需求，生死合險(Endowment)則為當時日本最受消費者歡迎的主力壽險商品，依據日本壽險公會(LIAJ)之保險產品組合銷售統計，1950 年生死合險總銷售曾高達近九成。

隨著日本經濟增速且逐漸步入老年化社會，且日本長期處於極低利率之金融市場環境，含有儲蓄性質之生死合險商品的市場接受度持續下降，加上這一階段的老年人或接近退休年齡的人口傾向於保費低廉，死亡保障更多的終身壽險商品。

而隨著日本少子化及老齡化加速，家庭規模日漸縮小，醫療費用支出則持續上升，人們對於保障的想法逐漸由為家人轉變為照顧自身養老及醫療健康照護，加上政

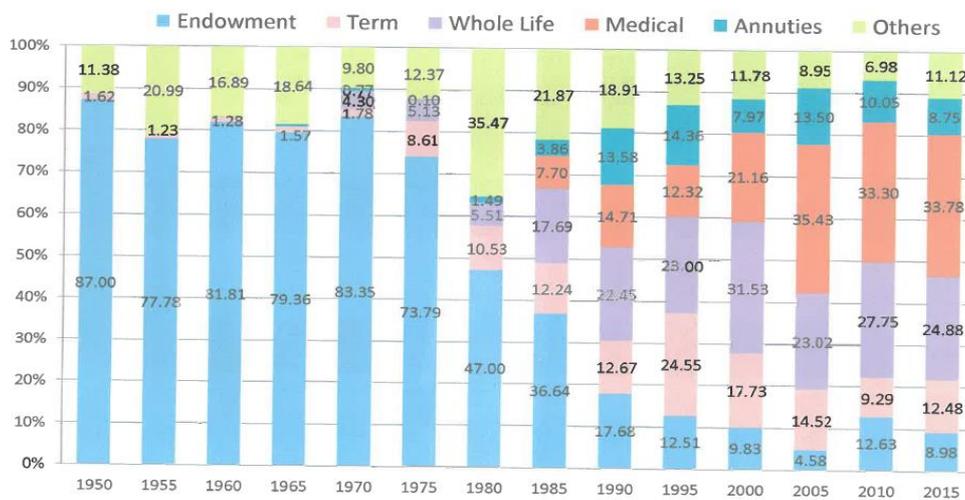
⁷資料來源：2018 FALIA 研習講義

府政策在公共醫療保險的自負額愈來愈高的情況下，使得日本國人對醫療保險需求更甚。因此依據日本壽險公會(LIAJ)統計，約末至 2000 年起，銷售量多已集中在終身壽險，佔比約 30%，而醫療險需求成長至今也已超過了 30%，未來預期將會持續增加。



圖八：日本人壽保險產品銷售類型變化⁸

Changes in product portfolio (the number of new policies)



圖九：日本人壽保險產品銷售變化⁹

(四) 銷售通路轉變：

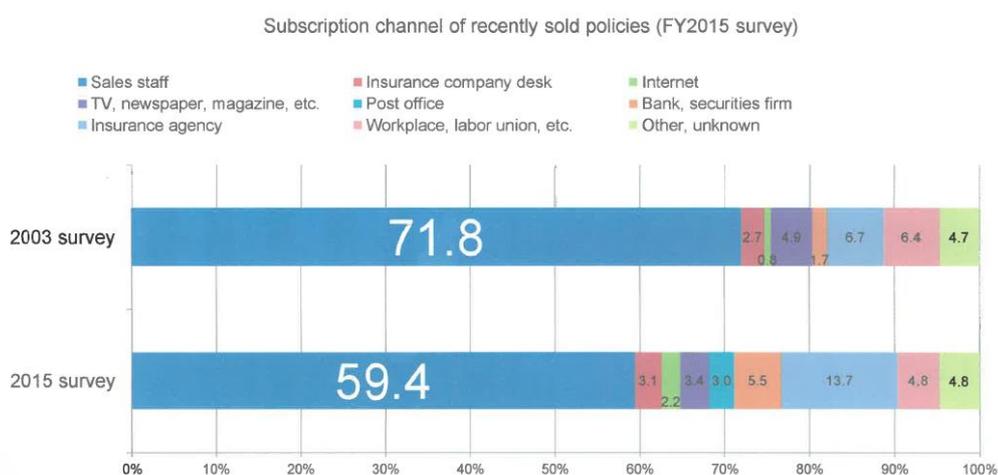
日本壽險業的行銷通路主要包括有業務員通路，保經代通路、銀行通路、郵局通路、網路通路等。

⁸資料來源：National Institute of Population and Social Security Research (2018 FALIA 研習講義)

⁹資料來源：The Life Insurance Association of Japan (2018 FALIA 研習講義)

早期日本社會因科技尚未發達，保險公司為因應分期繳型商品需要定期到府收費服務的特性，採大量徵員措施，過去統計曾超過 90%的保費收入是來自業務通路。且因當時社會文化，保險公司大量招聘女性業務員，故日本有以女性業務員為主之歷史背景。

而隨著科技進步和金融自由化改革，銷售通路也逐漸多元，另考量網路之便利性，多家保險業者開始透過網路推廣保險業務，使部分商品之申請及售後服務更為便利。在 2015 年，日本業務員通路銷售之保單件數已降為約 60%，其餘 40%是由其他銷售通路如保經代通路、銀行通路、郵局通路、網路通路等貢獻。



圖十：日本保單銷售通路分佈統計¹⁰

三、因應社會環境變遷之保險商品發展(以第一生命為例)

1902 年日本第一家以互助會社形式經營的人壽保險公司成立，故取名「第一」。2010 年 4 月 1 日，第一生命企業架構改組為上市公司，經營理念及精神為「顧客至上『終身在你身邊』(By your side, for life)」。

(一) 銷售保險商品的演進

1.1950 年時期：此為第二次世界大戰後，許多保單由於保戶無法支付保險費而被解約或者失效，同時對壽險保障的需求也顯著下降。公司為了因應環境上產生的變化，開始對商品政策和行銷體系進行了調整，因而開始重視月繳保單的銷售上，並招聘了大量的女性業務員收取保費。主要產品為平準保費之儲蓄型商品，如生死合險及青年

¹⁰資料來源：National Survey on Life Insurance by Japan Institute of Life Insurance (2018 FALIA 研習講義)

保險(Juvenile insurance)。青年保險主要給付學齡時期的教育費用及至被保險人 22 歲時的滿期保險金，保障期間若父母身故，保費亦可豁免。

2.1960 年時期：此為日本經濟快速成長時期，物價及收入均增加，更加速了小家庭化趨勢，消費者開始重視死亡及失能保障。公司為此迅速的擴張業務人員，並建立業務人員教育及績效系統，以為因應，並提供更進階的保險商品供保戶選擇，因此開發了生死合險附加定期險附約商品，保障型商品也逐漸普及。

3.1970 年時期：日本經濟成長進入趨緩，保單覆蓋率達到普及，投保人數呈現停滯階段。為因應此現象，開始進行經營策略上調整及促進，如強化業務員體系，針對現有客戶強化保障或擴大服務據點等，此外針對企業團體提供更多或高保障的定期險附約商品，而此時銷售之商品仍以生死合險為主。

4.1980~1990 年時期：此為日本「泡沫經濟」時代，由於利率持續走低，公司將主力產品轉為終身壽險附加定期險，並在 10 年期及 15 年期之定期險初次採用續保機制，並極力加以促銷。

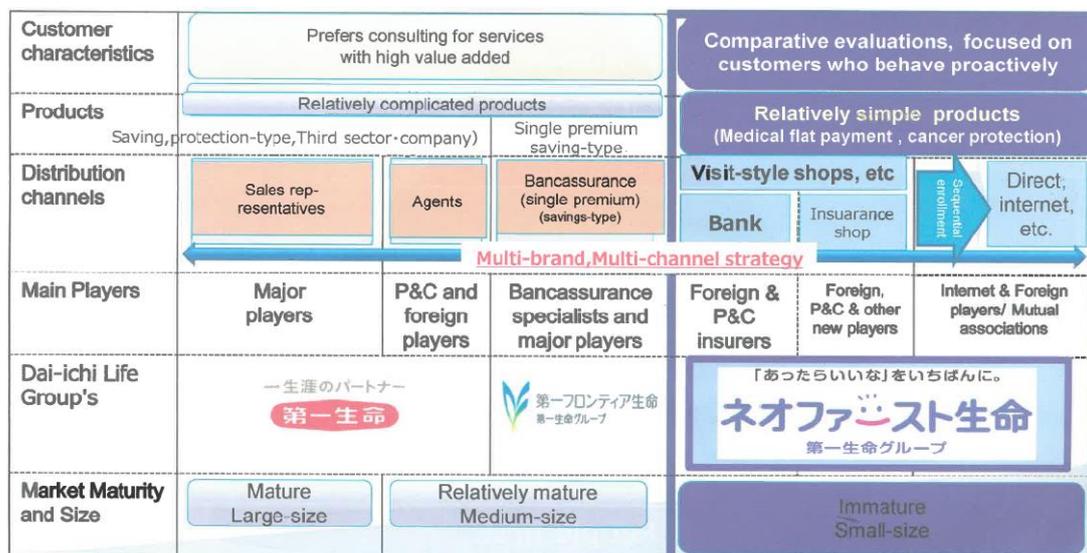
5.2000 年後~迄今：隨著泡沫經濟結束，起而代之的為網路泡沫的興起。由於 2000 年代保險契約的減少，造成其有效契約的下降，因此，公司積極開發多元化的保險商品及多元銷售管道，以滿足客戶需求，有效提升保險契約的銷售量。

(二)多重品牌及多元化銷售通路策略

為符合不同族群需求的商品及提升業務銷售的競爭力，第一生命保險集團發展出了多重品牌策略，其中三家子公司分別包括第一生命人壽保險股份有限公司（以下稱第一生命人壽）、第一生命前線股份有限公司（The Dai-ichi Frontier Life Insurance Co.,Ltd，以下稱第一生命前線）及 NEO 人壽保險股份有限公司（ネオファースト生命，以下稱 NEO 人壽保險）。

第一生命人壽在 1902 年 9 月創立，以傳統的保險業務員及代理人通路為銷售主要通路，根據客戶的需求開發了多元且全面的保險產品，主要以銷售保障型商品為主。其中擁有約 4 萬名業務人員負責銷售，並累積了招聘及培訓經驗和技巧。此外第一生命人壽以「完整生涯設計(Total Life Planning)」理念做為行銷策略，根據客戶的各種情況，提供針對「事先預防」、「對醫療和護理的準備」、「為年老後做準備」等情形

的模擬，以符合客戶人生階段的規劃設計。



圖十一：第一生命集團多重品牌及多元化銷售通路策略¹¹

第一生命前線在 2006 年 12 月創立，以銀行通路為主，銷售商品多為躉繳且滿足保戶儲蓄需求之商品，例如日圓及外幣變額年金、日圓及外幣年金、躉繳的日圓及外幣終身壽險等。

NEO 人壽保險則為新型態的保險公司，以獨立代理人、銀行通路、網路或保險店鋪等為主要行銷通路。所謂「保險店鋪」，係指在商店街、購物中心、車站等人潮聚集之處開設店鋪，由保險業務人員在店鋪內對消費者提供保險諮詢、保險商品組合規劃、洽訂保險契約等相關服務之保險代理店。NEO 人壽客戶性質主要是願意主動花時間比較商品，追求較便宜價格，偏好簡單商品及程序的保戶，銷售商品則多以簡單易懂的商品為主，此外，NEO 人壽目前更結合保險科技(InsTech)，來發展結合健康管理的保險商品。

(三)第一生命人壽未來商品發展策略方向：

雖然日本正面對高齡化、生育率持續下降的人口趨勢以及低利率的市場環境，然而對保險業仍可帶來醫療保險、生存保險、儲蓄型保險商品及個人年金保險等保險商品市場成長的機會，因此第一生命人壽擬定未來商品發展策略方向如下：

¹¹資料來源：2018 FALIA 研習講義

1. 持續發展保障型商品：長期低利率環境下，儲蓄型保險商品已較不具吸引力，且目前社會主要風險已由死亡風險轉變為長壽風險，當進入老年階段，為補全社會保險制度的不足，而衍生出的醫療及長期照顧等需求，設計此類商品，可以符合保戶需求並可降低整體保險風險。
2. 風險與人口統計更細分類：透過更細分類，可針對特定風險的保戶亦或特定目標族群的保戶，設計更符合此類保戶需求，發展更多元商品產品以吸引特定保戶。
3. 考量醫療科技的進步：當醫療科技日益進步，可預期未來住院日數將會縮短，然而可能為了符合客戶滿意度，會主動針對新治療技術融通給付，進而造成醫療險理賠件數大量增加，導致預期理賠的低估，而人類壽命的延長亦為醫療科技進步的結果，未來商品開發皆須同步納入考量。
4. 考量社會安全保障制度的影響：政府提供之社會保險可填補民眾損失之基本保障，而商業保險則扮演補強社會安全制度保障不足之角色。由於人口老化及少子化之社會發展趨勢，透過商業保險的強化來滿足未來保戶的需求更為重要，亦為公司未來商品發展一重要方向。
5. 長期照顧之未來市場具相當潛力：面對高齡化及少子化趨勢，以及未來國人平均餘命將逐漸拉長，銀髮族群的生活照護及醫療保健需求勢必為未來發展趨勢。
6. 考量市場利率，留意長期保證利率對保險公司之風險：進入低利率時代後，對於過去長期高保證利率的商品，其利差損對公司經營影響極大；而未來當利率逐漸回升，針對低保證利率的保險商品，亦可能造成解約保單的風險，因此雖目前日本為低利率環境，如何因應未來利率走升仍是須要預先思考的問題。設計給付紅利或利率變動型商品，在合理範圍下調整分紅率或預定利率，可減少公司利差損的風險及大量解約保單的風險。

參、心得及建議

藉由本次參加 FALIA 所舉辦的研習，有機會更深入地了解日本保險業面對經濟危機、高齡化、少子化等之因應方式及未來保險商品之銷售策略，並透過與各國參與者交流，吸收學習日本及各國的壽險經驗。

一、多元開發保障型商品，並考量長壽風險

由於國民平均壽命皆呈現延長趨勢，且先進國家的婦女工作人口與離婚人口增加所產生的社會結構及家庭型態轉變，導致出生率逐年降低，人口結構中老化的速度更甚過去。未來因老化或罹患疾病而需要長期看護者勢必增加，加上高齡人口儲蓄不足等問題，提供完整的壽險及健康醫療保險的保障型商品是未來民眾所必需。

有鑑於此，為因應臺灣老年化及少子化的社會趨勢，長期照護保險等高齡健康保障型商品是為未來必要的商品發展趨勢，然而目前國內相關經驗尚不足，且因為醫療科技的進步，國人存活率不斷改善，因此，開發健康保障型商品同時，更應有效考量未來可能產生的理賠風險，除參考國內外經驗外，建置本公司所屬各項經驗理賠發生率，以利未來開發新商品時定價參考依據，期以有效掌握並降低公司未來理賠偏離之風險，達到商品定價的適足及合理性。

二、面對長期低利時期及未來可能的市場利率走升

壽險公司目前最重要的除了持續提高銷售保障型的占比外，另一個發展方向為減少公司對利差的依賴程度，這是長期壽險公司面對複雜利率環境的方式。利率變動型商品是一種可以對抗利率波動而隨之調整的保險商品，不論是年金或是壽險，都會透由宣告利率來組成，壽險公司每個月透過宣告用來計算保單累積價值或保額增加的利率，而不論此種宣告利率的上下限為何，基本上是反應在公司的投資績效或市場利率

的波動，且保證期間最多1年。

此外，分紅保單則是針對該保單實際發生的死亡率、費用率、投資報酬率與預定的死亡率、費用率、利率的差額（即死差、費差、利差），來計算保戶可以參加分配的紅利。因為事後保戶能參與該保單經營成果的分享，因此若用貼近市場利率來計算保費，應較不會有缺乏競爭力的問題，保險公司可因此降低利差損的風險。

由於不分紅保單是目前最大宗的業務，未來利率若持續走升，是否會出現大量的解約潮，亦是保險公司須留意的議題。為避免未來在利率回升的趨勢下，無法及時反應利差因素的長期不分紅保單勢將逐漸失去市場，公司應可開始研擬因應對策，例如提供轉換機制，讓保戶可將不分紅保單轉成分紅保單或其他類型的保單等。

三、發展更多元化行銷通路

為使消費者可以透過更多管道更便利購買到保險商品，滿足客戶需求，除了一般傳統業務員通路、銀行通路、保經代通路外，未來可朝開發電話行銷、電話投保、機場保險櫃檯、OIU國際保險業務或網路投保等通路管道，提供保戶更多元便利的保險服務。

目前保險公司行銷已漸漸走出由個人業務員之直銷方式，而走入通路體系，為因應科技網路時代來臨，媒體傳播產業不斷的發展，網路投保應為未來普遍銷售通路之一，而透由網路行銷，保險公司亦可以節省許多費用成本如佣金及相關行政人力費用等。保險局從2014年8月26日開辦網路投保，經歷5階段的網路投保部分開放，現在已有車險、住宅火險、旅平險、意外險、定期壽險、利變年金險、小額終老保險等可以網路投保。根據保險局統計，截至今(107)年上半年保險業網路投保保費收入共12.1億元，相較去年增長2.3倍，保費年年倍增，顯示國人已逐漸習慣線上投保，亦可預見未來由線上完成所有投保程序的保險商品將會愈來愈多，係為可著手發展之行銷通路。