

## 2019 年日本寿险市场最新消息： 为什么独立代理机构纷纷成为子公司？

### HOKEN NO MADOGUCHI GROUP INC 成为贸易公司的合并子公司

有消息称，HOKEN NO MADOGUCHI GROUP INC 已成为日本主要贸易公司伊藤忠商事株式会社 (ITOCHU Corporation) 的合并子公司。

集团旗下经营着全国最大的保险连锁经营店 Hoken No Madoguchi，店铺总数超过 660 家，使 Hoken No Madoguchi 成为保险门店渠道最大的连锁经营店。然而，保险门店作为一种保险分销渠道是相当晚才出现的，“基于意向确认的比较、推荐”的销售风格得到充分落实，门店整体经营稳定。

另一方面，如果你把目光转向保险业务的经营主体——独立代理公司的财务基础，你会发现它不稳定，因为它们对保险公司支付的销售佣金有很强的依赖性，而且保险公司通常会自行调整佣金结构。

在过去的几年中，佣金结构已经转变为注重业务质量的佣金结构。对于那些没有财力去投资一个系统，也没有人力资源去跟进这种转变的独立代理机构来说，成为保险公司的子公司已经成为它们生存的选择之一。

在这样的背景下，关于 Hoken No madoguchio 获得投资的消息尤其令人震惊。

10 月 29 日，伊藤忠商事株式会社宣布将其持有的 Hoken No madoguchian 的股份从 46.2% 提高到 57.7%，成为合并后的子公司。

伊藤忠商事于 2014 年 6 月开始与 Hoken No Madoguchi 结成资本与商业联盟，合并前总投资额为 160 亿日元。

“通过收购 Hoken No Madoguchi，这将是我们的以客户为导向的业务核心，我们将支持客户服务质量的进一步提高和业务的进一步扩展”。伊藤忠解释说。

虽然还没有具体的披露，但预计 Hoken No Madoguchian 将通过采用伊藤忠集团的数字技术来提高自己的实力和客户数量，从而有别于其他竞争对手。

伊藤忠也有旗下的便利店连锁“全家便利店”，所以在伊藤忠经营思路里，可能存在着“Hoken No Madoguchian”与“全家便利店”

协同效应的营销策略。

截至 2018 财年，Hoken No Madoguchi 有门店 662 家，直营店 415 家，合作店 247 家，是全国最大的保险连锁店。通过与 23 家不同地区银行的联盟，增加了 80 家附属门店，门店总数达到 742 家。

## 提高对数字社会发展的应对能力

每年 7 月，新财年开始的时候，Hoken No Madoguchi 召开年会，对上一财年进行总结，明确新财年的基本政策和绩效指标。

2019 财年(2019 年 7 月至 2020 年 6 月)的年度口号是“让公司所有客户都说‘谢谢’”。在管理方针中，公司强调什么“不能改变”，什么“必须改革创新”，要有明确的定位，并据此开展经营活动。

Hoken No Madoguchi 认为，必须改革和创新的内容中包括提高应对数字社会发展的能力和进一步加强信息安全系统。

以下是应对数字社会发展而提高应变能力的重点：

①建立一个先进的“市场/客户战略”，准确地捕捉市场和客户的任何变化。

②提高客户信息的附加价值，赢得客户。

③提高和加强指导空战(互联网)地面战斗(实际门店)的措施，包括一个门店的策略。

④建立整合所有的直接管理、伙伴、银行附属、现有门店的战略。

考绩制度也已全面修订。

以前是传统的以结果为导向的评价，现在改为综合评价，根据“顾客反馈”、“培养其他员工”、“团队合作”、“个人 7 条评价”、“政策/措施”等标准对员工进行评价。

在年会上，Hoken No Madoguchi 也宣布：“为了实现‘最优秀、最关心客户的公司’，我们将全心全意、认真地做我们应该做的事，不做任何想当然的事，建立客户信任，与客户在这场永无止境的战斗中携手共进。”

Hoken No Madoguchi 对日常操作的员工有七条“口号”比如：  
①理解客户的意图是我们工作的开始；②把自己放到客户的位置是我们工作的基础；③客户的期望是我们工作的责任；④是客户评价衡量我们的工作。

## 主要寿险公司连续收购保险门店

另一个收购保险门店的例子是 2015 年 5 月日本人寿保险公司收购 Life Salon，收购价格为 10 亿日元。日本人寿带领大型寿险公司进入保险门店渠道。截至 2014 年 10 月底，Life Salon 共有 50 家店铺，其中爱知县有 9 家，东京有 7 家，2013 财年销售额 2.37 亿日元。

日本人寿派遣 10 名员工到 Life Salon，积累保险门店渠道的营销知识。

2017 年 3 月，日本人寿 (Nippon Life) 宣布再次收购 Hoken-no 110 Ban，后者拥有 89 家门店，其中 42 家位于九州地区。

住友人寿保险公司还于 2017 年 7 月收购了在关西地区拥有 20 家店铺的 Hoken Design。Hoken Design 成立于 2008 年 7 月，资本 2000 万日元。这家店在大阪有 8 家，在京都和兵库县各有 5 家，在奈良有 2 家，等等。

在住友人寿集团公司中，Izumi Life 经营着旗下的保险门店，Hoken Hyakka 主要在东京市区经营，拥有 71 家门店，通过收购 Hoken Design，该集团目前在东京市区和关西地区共有 91 家保险商店。

日本第一生命保险公司 (Dai-ichi Life Insurance Company Ltd.) 也收购了独立代理机构阿尔法咨询 (Alpha Consulting) 100% 的股份，使之成为全资子公司。阿尔法咨询成立于 2002 年 8 月，资本 1000 万日元。全国有 22 家门店，120 家销售代理。

朝日共同人寿保险公司还投资了 F.L. 保险门店，该公司在东京市区有 20 家分店。

此外，在 2019 年 6 月，大都会保险公司 (MetLife Insurance K. K.) 收购了独立代理机构 Fortissimo Co, Ltd. 100% 的股份，并将其作为子公司。Fortissimo 成立于 2000 年 4 月，资本 1,000 万日元。有 50 名员工在经营。

MetLife 表示：“通过成为日本大都会保险的一部分，Fortissimo 将为客户提供更多的附加价值，并进一步成长为一家超越客户期望的综合保险机构。”

围绕独立代理机构的严峻商业环境（例如，强制改进面向客户的业务运营规则以及修订保险佣金等），将自己转变成主要人寿保险公司的子公司已成为生存的选择之一。

## 高度关注独立代理机构的激励措施

将独立代理机构置于严峻商业环境中的一个主要因素是 2016 年 5

月修订实施的《保险商业法》。

掌握客户意愿和向客户提供信息的义务被作为保险揽客的基本规则。特别是在掌握客户意向的义务方面，仅最后确认是不够的，必须进行一系列的确认过程，确认客户意向→保险建议书(提出这些产品的理由)→再确认→核对差异→签订合同。

建立了执行上述确认过程的管理系统，并要求 PDCA 循环的实际实施，使其成为一个机制。循环分解为：建立内部规则和手册(计划)，相应操作(做)，检查和分析执行结果(检查)，改进任何问题(行动)。

严格的目光也转向对独立代理机构的激励。

金融服务局指出：“重要的是，可以合理地向客户解释向独立代理机构支付的佣金，并且佣金不应根据销量增加额外的佣金作为奖励，从而扭曲了对客户意图和比较建议的理解。”

为了应对这种情况，保险公司已经改变了他们的佣金结构，从传统的只评估业绩的方法转变为评估运营质量的方法，例如以客户为导向的业务运作和其他有助于改善服务的举措。

因此，独立代理机构必须投资一个提高业务质量和开发人力资源的系统，即使佣金水平不变，费用也会相应增加。

自 2016 年 5 月新修订的《保险经营法》实施以来的三年半时间里，在区域城市经营 50-70 家店铺的独立代理机构，在以客户为导向的业务经营为生存条件的情况下，选择成为一家大型寿险公司的子公司，谋求生存。而现在，就连行业领袖 (Hoken No Madoguchi) 也别无选择，只能选择成为一家贸易公司的子公司。

从第一家保险门店成立，已经 20 年了。毫无疑问，他们已经在人寿保险分销渠道中建立了稳固的地位，拥有强大的消费者支持。

然而，在人工智能等领域的投资，是制定下一个增长战略不可避免的；他们的财力太弱，无法这样做。这些独立代理机构被收购，尤其是保险公司在过去几年里的收购，让他们一劳永逸地实现了这些。

现在，独立代理机构成为人寿保险公司的子公司，将在一定程度上对其集团的业务成果作出贡献。考虑到他们迄今积累的客户价值和业绩做出贡献的压力，未来的保险公司将寻求什么样的定位——2020 年将成为他们新阶段开始的一年。

## 年合同 45.2 万份，其中非寿险产品占 30%

仅供参考，Hoken No Madoguchi 在 2018 财年（2018 年 7 月至 2019 年 6 月）披露的一些 KPI 如下：

● 保单持有人数量：1,072,054（与上一财政年度末相比增加了 145,329 个保单持有人）。

● 有效保单数量：2,244,795（比上一个财政年度末增加了 307,557）。

● 发新业务：452,000。按产品类型划分的新业务，包括医疗保险 110,000，汽车保险 79,000，癌症/三大疾病保险 78,000，终身寿险 59,000，定期保险 37,000 和火灾保险 37,000，和地震保险相结合。非人寿保险占 31.1%，并占有一定份额。

● 年度咨询数量：909,659，其中最大的新客户咨询为 554,431，

其次是与现有客户的额外咨询 177,181，以及实际的保险购买程序 178,047。新客户咨询的数量增加了 98,000。

●持久性：第 13 个月为 97.3%，第 25 个月为 95.1%，第 37 个月为 92.6%，第 49 个月为 89.6%，第 61 个月为 87.4%。

汽车保险续签率为 90.2%。

□ ●3 +①活动的执行率：78.6%，从 2016 财年的 58.3%和 2017 财年的 66.1%稳步上升。

3 +①活动中的 3 表示签订合同之前的咨询次数，+①表示客户在交付保险证书后再次带着保险单再次访问门店的时间。通过再次与顾客一起解释和检查保单内容，增加了作为新的保险顾客意图确认和比较、推荐的完整性。

关于作者：

铃木健市 (Kenichi Suzuki) 是一名保险记者，从事大型保险业报纸工作已有 34 年。从 2000 年开始，他广泛报道了保险新闻，包括在线人寿保险公司，保险门店，日本主要人寿保险公司的海外扩张，业务战略，保险协会，保险科技等。他主持了一个私人研究小组，保险营销研究小组。他偶尔会担任 OLIS 研讨会的演讲者，并曾在台北，首尔，北京，曼谷和雅加达的 OLIS 海外研讨会上演讲。