

日本壽險市場的最新情況 2019: 為何複合代理店持續子公司化?

*「保險的窗口集團」變成商社的子公司

「保險的窗口集團」變成大型商社伊藤忠的連結子公司,令人震驚。

該集團以其規模最大而自豪,在全國展開保險店舖「保險的窗口」,其店舖數字超過 660 家。保險店舖雖然是後來崛起的通路,但「以意願確認為出發點的比較推薦」銷售模式已經穩定發展,店舖經營整體來看趨向安定。

但如果以複合代理店經營主體的財務基礎來看,銷售手續費所佔的比重很高,其手續費的體制也會因保險公司的營運狀況而改變,由此財務基礎會有不穩定的問題。

這幾年,手續費體制將重點放在對複合代理店業務品質的評價上,對於沒有多餘財力投資系統和人力的複合代理店來說,要實現該目標,成為保險公司的子公司是生存下去的選擇之一。

其中,只有「保險的窗口集團」的子公司化所產生的衝擊較大。

2019 年 10 月 29 日伊藤忠明確表示,已將該集團的持股比率從 46.2%提升到 57.7%,實現了連結子公司化。

事實上,該公司於 2014 年 6 月開始與保險的窗口進行資本和業務的合作,目前為止已投資了約 160 億日元。

關於這次的連結子公司化,該公司表明「由於保險的窗口是以顧客導向為經營核心,本公司希望透過該集團的子公司化,來提高客戶服務的品質並支援事業擴展」。

雖然沒有具體表示要如何,但對於保險的窗口來說,應用伊藤忠集團的數位技術,可提高提案能力和增加來店人數等,希望和其他競爭保險店舖之間形成差異化。

再來,伊藤忠也被認為將全家便利商店子公司化後,企圖和保險店舖「保險的窗口」產生行銷綜效。

2018 年度保險的窗口的店舖總數是,直銷店舖 415 家,加盟店舖 247 家,合計 662 家。以擁有日本最大的店舖網路而自豪。加上和地方銀行聯盟的合作店舖 80 家(合作銀行數 23 家),共計 742 家店舖。

*提升數位社會推展的對應強化

保險的窗口集團的新年度是從 7 月開始,每年召開啟動會議,對上年度作個總結,並發表新年度的基本方針和業績目標。

2019 年度(2019 年 7 月~2020 年 6 月)的主題是「公司實現得到每位客戶的感謝!」。明確經營方針「絕對不能更改的事宜」和「必須要執行的改革·革新的事宜」,並強調致力於業務推展。

在「必須要執行的改革·革新的事宜」中,指出要強化數位社會推展的對應和資訊安全防護的進一步加強。

關於強化數位社會推展的對應,列舉了以下幾點:

1. 準確掌握市場和客戶的變化,建立走在時代前端的「市場和客戶戰略」。
2. 提高客戶資訊的附加價值,徹底實現「終身客戶化」。
3. 強化並充實包含從網路誘導到實際店舖的店舖戰略。
4. 建立直營店、加盟店舖和銀行,及現有店舖一體化的戰略構想。全面修改評價制度。

從過去以成績為中心的評價,變為以「客戶之聲」、「培養人才」、「店舖的團隊工作效率」、「針對個人的 7 項評價」、「政策·措施實施的實際情況」等綜合評估。

在啟動會議上,宣布「以實現『客戶最好的公司』為目標,在這場沒有結束的戰爭中,專注於『認真用心做好理所當然的事』,加強客戶的信賴程度,和客戶並肩同步。」

其中,該集團提出的 7 項評價是:1 遵從「客戶的意願」,是我們工作的起步 2. 從「客戶的立場考慮」是我們工作的根本 3. 滿足「客戶的願望」是我們工作的責任 4. 「客戶的評價」是我們衡量工作質量的尺度等。

***大型壽險公司也相繼不斷收購保險店舖**

日本生命於 2015 年 5 月以約 10 億日元收購了「Life Salon」,成為大型壽險公司收購保險店舖的開端。2014 年 10 月底的店舖數共 50 家(其中愛知縣 9 家,東京都 7 家),2013 年度的銷售額是 2 億 3700 萬日元。

日本生命派遣了 10 名社員至該來店型店舖,想要積累其行銷技術。

並且,日本生命於 2017 年 3 月收購了「保險 110」(89 家店舖),89 家店舖中有 42 家店舖集中在九州地區。

住友生命也於 2017 年 7 月,收購了在關西地區擁有 20 家店舖的「Insurance Design」。該公司於 2008 年 7 月成立。資本額是 2000 萬日元。店舖分佈是大阪府 8 家,京都府和兵庫縣 5 家,奈良縣 2 家。

作為住友生命集團子公司的「Izumi Life Designers」經營保險店

舖「保險百花」,以東京都為主有 71 家店舖,加上收購了 Insurance Design 後共計店舖有 91 家。保險店舖分佈在首都圈和關西地區。

第一生命也於 2018 年 4 月,取得了複合代理店「Alpha Consulting」100%的股份,將其子公司化。「Alpha Consulting」成立於 2002 年 8 月,資本額是 1000 萬日元。在全國擁有 22 個據點,保險招攬人約 120 名。

朝日生命也於 2018 年 10 月,將保險店舖「F.L.P」子公司化。「F.L.P」以首都圈為中心,展開了 20 家店舖。

接著,MetLife 生命也於 2019 年 6 月,取得複合代理店「Fortissimo」100%的股份,將其子公司化。「Fortissimo」成立於 2004 年 4 月,資本額是 1000 萬日元。員工人數 50 名。

MetLife 生命表示「成為集團企業後,可提供客戶更高的附加價值,進而成為超越客戶期望的綜合代理店」。

由此,對於複合代理店來說,為推展顧客至上的作業所具備的招攬體制改善、複合代理店獎勵措施的修正等,在持續艱困的經營環境下,大型壽險公司的子公司化成為生存下去的選擇。

***複合代理店的獎勵措施受到約束**

複合代理店面臨嚴峻的經濟環境,主要是因為 2016 年 5 月保險業法的修改及實施。

保險招攬的基本規則導入「掌握意願的義務」及「提供資訊的義務」。特別是「掌握意願的義務」,不能只有確認最終的意願,從客戶意願的確認→提案(推薦的理由)→再確認→差異點の確認→到投保為止,整個過程的齊備完整受到規範。

為此還要執行「體制整頓義務」,要求通過執行「PDCA 周期」來讓體制發揮作用。該周期是制定(PLAN)公司內部規定和手冊,並按此運作(DO),確認並分析實際執行的結果(CHECK),如有問題進行改善(ACT)。

複合代理店的獎勵措施,也受到嚴格約束。

金融廳嚴正指出,「重要的是應向客戶合理解釋代理店的手續費收取;再者,不得以銷售量所獲獎金等代理店手續費的多寡,而扭曲了客戶意願的掌握及比較推薦的傾向」。

由此,保險公司從過去只對「業績」進行評價,轉變為力爭以「客戶至上的業務經營」為首,提高服務水準,對複合代理店的業務水準進行評價的手續費體制。

這樣的結果,複合代理店即使手續費維持不變,但為提高業務品質

的系統及人才培養等必要的投資,亦提高了成本。

從 2016 年 5 月修正保險業法實施後 3 年半裡,如果不徹底做到「客戶至上的業務經營」,將無法在壽險市場中生存下去,在地方城市展開了 50~70 家的複合代理店,在摸索生存之道時,選擇了變成大型壽險公司的子公司。尤其規模最大的保險的窗口集團也不得不考慮成為商社的子公司。

保險店舖誕生 20 年以來,得到了消費者的支持,可以說在壽險通路中贏得了鞏固的地位。

但在規劃下一步的成長戰略時,對 AI 進行投資是不可避免的,但財務能力不足。這幾年複合代理店(保險店舖)被收購,反而顯現出其現實的狀況。

今後,複合代理店成為保險公司的子公司,也一樣被要求「業績貢獻」。保險店舖過去建立起來的「客戶價值」與「業績貢獻」的壓力之間,會畫出怎樣的未來願景呢?2020 年將被定位為新階段的起始年吧。

***一年的簽約件數是 45 萬 2,000 件,產險占 30%**

為提供參考,介紹保險的窗口集團公佈的 2018 年度(2018 年 7 月~2019 年 6 月)品質指標(KPI)。

·保戶人數=107 萬 2,054 名(與前期末比增加了 14 萬 5,329 名)

·有效保單件數=224 萬 4,795 件(同比增加了 30 萬 7,557 件)

·新保單件數=45 萬 2,000 件。按種類不同,醫療保險 11 萬件,汽車保險 7.9 萬件,癌症·三大疾病保險 7.8 萬件,終身保險 5.9 萬件,定期保險和火災保險·地震保險,各為 3.7 萬件。產險占 31.1%,確保了一定的市場佔有率。

·一年諮詢件數=90 萬 9,659 件。其中新客戶的諮詢最多,有 55 萬 4,431 件。既有客戶的追加諮詢有 17 萬 7,181 件,投保手續有 17 萬 8,047 件。新客戶的諮詢增加了 9.8 萬件。

·繼續率=13 個月是 97.3%,25 個月是 95.1%,37 個月是 92.6%,49 個月是 89.6%,61 個月是 87.4%。

·汽車保險的更新率=90.2%

·3+①實施率=78.6%。2016 年度是 58.3%,2017 年度是 66.1%,穩健的呈上升趨勢。

3+①活動的「3」是指到簽約為止的諮詢次數,「+1」是指保單寄到投保人手中後,投保人拿著保單再次來店,再度說明簽約內容,並確認,由此提高新的招攬規則的意願確認和比較推薦的完成程度。

作者簡介

鈴木健市,保險新聞工作者。任職於大型保險專業報社 34 年。2000 年以後,採訪範圍廣,涉及網絡保險,保險代理店,人壽保險大公司打入海外市場,經營戰略,保險審議會,保險科技等。主持「保險市場研究會」。多次擔任 OLIS 研修會的講師,在台北,首爾,北京,曼谷,雅加達等地演講。