

日本壽險市場 2021 年最新消息：

新的中期經營管理計劃是國內保險業務復甦的關鍵

由於新型冠狀病毒蔓延，新契約業績受到巨大影響，2020 年度是壽險行業最糟糕的一年。

新契約業務從急劇下降後慢慢恢復，4 月起 2021 年度也開始了，保險公司宣佈新的中期經營管理計劃。那麼，保險公司將在什麼樣的經營管理願景下，採取什麼樣的戰略戰術，使其重新回到增長軌道呢？讓我們來看看國內保險業務的基本立場和新動向吧！



日本人壽---目標是強化符合數字技術時代的業務員通路

“透過人、服務、數字技術，繼續支持客戶和社會的未來。”這就是日本人壽在其新的中期經營計劃“Going Beyond~”（2021-2023 年度）想要實現的企業集團願景。

公司將開展 5 項重點工作來進一步深耕國內的保險市場。其中之一是強化符合數字時代的業務員通路。主要有以下三點。

- ① 透過豐富數字設備增加銷售活動量。
- ② 增加與客戶的接觸點。
- ③ 培養能長期穩定為日本人壽敬業的業務員

為了豐富數字設備，日本人壽提供業務員智慧型手機 N-Phone，完善了業務員在推進數字活動時所必需的基礎設施。

日本人壽表示，“今後我們將進入透過完善基礎設備來增加銷售

活動量的階段。業務員活用平板電腦和智慧型手機，進一步提高及時為客戶提供資訊以及諮詢的數量和質量。”

此外，透過積極活用在全國約 1870 個地方建立的屏幕共享系統，這樣不與客戶見面也能完成人壽保險契約。在今後 3 年透過自由組合銷售拜訪和非面對面的新型銷售模式，力爭增加銷售活動量。

為增加與客戶的接觸點，擴充在線上提供資訊的機會。為吸引更多客戶，舉辦多樣化的研討會，例如為企業量身定制的企業福利研討會或大型研討會。2021 年 1 月舉辦的研討會有 5 萬人參與。

日本人壽準備成立一家小額短期保險公司（**Small -amount and Short -term Insurance Company**），以開拓新的銷售通路。籌備公司於 2021 年 4 月成立，資金 6 億日元。

它的目標客群是日本人壽保險集團尚未充分覆蓋的 Z 世代（在日本是指 1990 年後期～2012 年出生）的年輕人。透過共享整個日本人壽保險集團的客戶數據，在最佳時機提出喚醒客戶的潛在需求，該集團試圖擴大客戶的基礎。

日本人壽表示：“我們希望透過建立一個系統，能在集團內及時推出不僅僅是人壽還涵蓋非人壽的獨特保險商品，從而增加新客戶。”新公司開始實際運營還需要一年多的時間。

第一人壽---透過客戶體驗設計策略，提供 4 種體驗價值

第一人壽控股在 3 月宣佈了中期經營計劃 **Re-connect 2023**（2021-2023 年度）。

這三年是保證持續成長基礎，並立志挑戰的關鍵時期。

關於國內業務，從根本上是說重新評估與客戶的接觸點。具體是指，第一人壽從商品和通路的供應方的觀點，回歸以客戶為起點的行銷基點，透過 CX（客戶體驗）設計策略提供 4 種體驗價值。

4 種體驗價值分別如下所示：

- ① 保障：擴充商品、承保及相關服務，滿足當今客戶多樣化的生活方式和保障需求，並及時提供給客戶。
- ② 資產形成／繼承：利用集團優勢開發資產形成和繼承的商品、諮詢等相關服務。
- ③ 健康／醫療領域：基於對壽險業務的親和力，挑戰尚未發病及疾病預防領域。
- ④ 相連／羈絆：透過與外部業務夥伴的業務合作，與投保人建立新的接觸點和保險投保機會。

第一人壽透過最佳時機和最適合的通路提議這 4 種體驗價值，目標是要獲得 1,000 萬人投保人（2020 年 3 月已有約 900 萬投保人），力爭成為業內頂級的 NPS。

NPS 是 Net Promoter Score 的簡稱。它比客戶滿意度更深一步，來測量向熟人或朋友推薦某物的推薦度。第一人壽將其視為新中期計劃的重要指標而導入。

作為保障領域體驗價值的新動向，第一人壽和第一智慧小額短期保險公司（Dai-ichi Smart Small-amount and Short-term Insurance Company, Limited.）推出了新商品品牌 Digiho。其品牌理念是“保險

向前邁進一步”，主要目標是千禧一代和 Z 世代的年輕人。4 月 9 日，該品牌推出首張對特定傳染病的保險商品。

第一智慧小額短期保險公司承保該商品。保險期限是 3 個月，保費均價 980 日元。採用動態定價策略，每月 1 日根據新型冠狀病毒感染情況確定保費。向今年 4 月投保人收取 980 日元保費。保險給付金為 10 萬日元。

今後將積極與自由職業社區和職業介紹等，廣範圍的商業夥伴合作。第一人壽表示：“如果可以商業夥伴採用會員服務的一部分活用於保險的話，我們能創建新的客戶體驗。”

在業務員體制方面，將對招聘和評估制度進行徹底改革，使之成為基於高素養高 CX 高效率的銷售通路。

有關評估制度，將對資格和薪酬體系進行重新審查，並將更多地重點放在與客戶滿意程度相關的指標上。有關培養教育方面，重新審查招聘的選擇標準和聘用年限，貫徹嚴格招聘標準，2021 年度招聘的新員工人數控制在往年的 70%。

在諮詢方面，透過 CX 設計系統擴大客戶的接觸點，擴大數字工具的活用，更新客戶的終身設計計劃，將現金流轉及非日常風險可視化。

透過這些努力，預計到 2023 年度（新中期經營管理計劃的最後一年）業務員的個人效率將與新型冠狀病毒前持平，而 2026 年度的目標是比新型冠狀病毒前的水平提高 20%以上。

第一人壽斷言：“今後 3 年將是實現持續增長的轉折時期，我們

重視質量高於數量，因此允許保費收入的暫時下降。”

明治安田人壽---推進 4 大改革，向下一代銷售通路轉換

2020 年 5 月明治安田人壽宣佈了其 10 年計劃《我的共同道路 2030》(My Mutual Way 2030)。10 年後的願景是“為民衆帶來健康，為社區帶來活力”成爲最親近的優秀壽險公司。

2020~2022 年度，最初被定位為實現公司 10 年後願景，確保成長軌跡的三年，被稱爲“我的共同道路”第一階段。然而，伴隨新型冠狀病毒感染的擴大，公司的經營環境發生了很大的變化，由此推出了 2020 年度的單年度經營管理計劃，謂之“徹底做好售後服務的特別計劃”。

爲此，“我的共同道路”第一階段推遲了 1 年，將在 2021~2023 年度的三年時間內實施。

“我的共同道路”第一階段的核心是推動 4 大改革。這 4 大改革，是為實現 10 年後願景的“改頭換面”，而徹底進行制度和基礎設施的重新審查。改革對象分別是①銷售／服務，②核心職能／行政事務③資產管理，④共同經營管理。

在銷售／服務方面強調向下一代的銷售通路的轉化。

該公司希望透過履行新的職責來有助於提高生活質量，例如為當地社區做出貢獻和協助客戶進行健康增進，並將持續被客戶推選的顧問定位為榜樣。改革方案還希望透過面對面和非面對面相結合的方式建立新銷售模式和銷售基礎設施。

在核心職能／行政服務改革方面，重新規整了數字化和業務規則。透過大幅度精簡業務和減少人力操作的業務量，推進了總公司行政業務質量的完善和優化。由此，個人保險和團體保險的行政工作量將分別減少 40%。

今年 4 月該公司由“行政禮賓服務員”開始進行拜訪活動。人數為 2,000 名。

該公司強調，這緣於公司推進了無現金、無紙化，從而成功地減少了日常行政事務的業務量，正確細心地運用相關業務和服務的專業知識，透過面對面地進行高附加價值的服務指南，為每一位客戶提供個性化的售後追蹤服務。

住友人壽---“Vitality”經過 3~4 年，商品知名度提高，業績也隨之迅速延申

2020 年 3 月，住友人壽公佈了新的 3 年計劃“住友人壽 2022 中期經營策略”，要成為社會不可缺少的保險公司。然而，受到新型冠狀病毒的影響，9 月 30 日，修訂了部分中期經營策略。

該公司指出，在為客戶提供保險的同時，面對面銷售的力度依然不能充分發揮其潛力，考量到新常態時代，非面對面交流的需求日益增加以及健康意識的加強，是修訂該策略的理由。

住友人壽對應新常態時代的行動方向如下。

- ① 透過傳統的個人價值觀與數字技術相結合，提供符合每位客戶的情況、條件、個人嗜好的服務。

- ② 進一步支持客戶的健康促進活動來提高 Vitality。
- ③ 確保業務員的人身安全，完善工作環境，讓工作不受時間和地點限制，從而提高工作效率。
- ④ 透過大量減少現有業務來轉移資源，為商業模式的轉變作準備。

Vitality 於 2018 年 7 月開始銷售。健康促進乘法附加條款適用於現有保單。雖然它的銷售目標是 10 年內銷售 500 萬份保單，但目前的銷售保單數僅超過 50 萬份。

該公司表示，日本是第 19 個導入保險商品 Vitality 的國家，當我們看一些先進國家的例子時，會發現該商品經過 3~4 年的認知時間，其業績將快速增長。通常保險商品的壽命據說是 2 年左右，而 Vitality 的銷售會在第 3 年快速發展，與傳統的銷售趨勢有很大的不同。

該公司很自信地表示，新提案將以健康促進為理念的保險方案，分別以“保險”和“方案”進行推廣。它首先讓客戶體驗健康促進方案，以此與投保相連接。雖然只在東京都區實施，結果卻出人意外地有效。

透過“Insurance Mobility”的實驗實證來嘗試新客戶的接觸點。它是指在車內設置空間用於簡單保險諮詢的專門車輛。實驗實證的理念是“保險可以行走在街上”，計劃 3 月~5 月，在東京都內的 4 個地點進行。

住友人壽子公司 Izumi Life Designers 的員工提供各式各樣提高健康意識的新體驗，並向對保險感興趣的人簡單介紹保險商品。

此外，對於那些想要更詳細說明的人，為其介紹 Izumi Life Designers 運營，在全國擁有 85 家保險商鋪的“Hoken hyakka”，歡迎他們去店裏或在線上咨詢。

住友人壽表示：“為了在與新冠共存時代以及新冠時代之後，都能安全提供新的保險體驗，我們希望充分利用“Insurance Mobility。”



綜上，我們已經瞭解了國內保險企業新中期經營管理計劃，他們將如何來看待今後新業務的發展吧！

他們預測，儘管業務員的銷售活動，面對面方式受到一定限制，但隨著數字工具活用於非面對面的銷售活動，銷售活動的效率將進一步提高。

保險公司的普遍看法是，“考慮正相反抵，2021 年度要回復原有水平是不可行的。期待 2022 年度能先恢復到 2019 年的水平，然後再盡力提高並超越之前的新保單業績。”

展望今後 3 年，除了新型冠狀病毒的流行，持續的超低利率、更加注重客戶之上、超高齡化的發展、人口減少、數字技術的進步、預防保健技術的進步、國際資本監控等對壽險事業的影響，預計也會推進其變化。

現在已經不是任何人，能在一個穩定的商業環境下，按照預先安排好的現有路綫繼續經營管理公司的時候了。他們將充滿熱情，在這 3 年裏不畏改革，積極吸取變化，主動地解決問題，不遺餘力地確保一條持續發展的道路。如何發揮自身的經營管理技能將備受關注。

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 35 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。