

日本寿险市场 2021 年最新消息： 新的中期管理计划是国内保险业务复苏的关键

由于新冠肺炎疫情蔓延的巨大影响，2020 财年是寿险行业最糟糕的一年。

新业务年的 2021 财年从 4 月开始，每家公司都从新业务数量的急剧下降中恢复过来，并宣布了新的中期管理计划。那么，在什么样的管理愿景下，寿险公司将采取什么样的战略和战术，使其重新回到增长轨道？让我们来看看国内保险业务的基本立场和新动向。



日本人寿——目标是建立数字时代的成熟销售渠道

继续通过“人、服务和数字技术”支持客户和社会的未来。这就是日本人寿在其新的中期经营计划“Going Beyond (2021-2023)”中努力实现的企业集团愿景。

公司将开展 5 项重点工作，进一步深耕国内保险市场。其中之一是在数字时代建立高度发达的销售渠道，主要有以下三点。

- ① 通过增强数字设备增加销售活动。
- ② 增加与客户的接触点。
- ③ 培养能够在日本生命建立长期稳定职业生涯的人才。

为了增强数字设备，日本人寿一直在为其销售代理准备其企业 IT 基础设施。通过为他们提供智能手机 N-Phone 来推进数字活动。

“从现在开始，我们将进入利用 IT 基础设施发展，来增加销售活动的阶段。通过向销售代理提供平板电脑和智能手机，我们将进一步提高及时为客户提供的信息和咨询的数量和质量，”日本人寿说。

此外，通过积极利用在全国约 1870 个地点建立的屏幕共享系统，该公司能够不与客户面对面地完成人寿保险合同。通过将传统的销售拜访与非面对面的活动灵活结合，打造未来 3 年的新型销售模式，增加销售代理的销售活动。

为增加与客户的接触点，将增加通过网上提供信息的机会。为吸引更多客户，我们将举办更广泛的研讨会，例如为企业客户量身定制的企业利益研讨会或大型研讨会。该研讨会于 2021 年 1 月举行，共有 5 万人参与。

日本人寿还准备成立一家小额短期保险公司 (Small-amount and Short-term Insurance Company)，以开拓新的分销渠道。筹备公司于 2021 年 4 月成立，资金 6 亿日元。

它的目标人群是像 Z 世代(在日本是指 1990 年后期~2012 年出生)这样的年轻人，而日本人寿保险集团的公司对 Z 世代的覆盖还不够。通过与整个日本人寿保险集团共享客户数据，并在最佳时机提出客户潜在需求，该集团试图扩大

其客户基础。

日本人寿表示：“我们希望通过建立一个系统，在集团内及时推出独特的人寿和普通保险产品，从而增加新客户数量。”顺便说一下，新公司要开始实际运营还需要一年多的时间。

第一人寿——通过客户体验设计策略，提供 4 种体验价值

第一人寿控股在 3 月宣布了中期管理计划，reconnect 2023 (FY2021-2023)。

这三年是挑战转型、夯实可持续发展基础的关键时期。

关于国内业务，将从根本上审查客户接触点。特别是第一人寿通过其客户体验(CX)设计策略，从产品和/或渠道供应商的角度回归以客户为导向的营销基础，提供四种体验价值。

四个经验值分别如下图所示：

- ①保障：提升产品、承保及相关服务，满足当今客户多样化的生活方式和保障需求，并及时提供给客户。
- ②资产形成/继承：利用集团优势开发资产形成和继承的产品、咨询等相关服务。
- ③健康/医疗领域：基于对寿险业务的亲和力，挑战尚未发病和疾病预防领域。
- ④联系/纽带：通过与外部业务伙伴的业务合作，与投保人建

立新的联系点和保险投保机会。

第一人寿通过最佳的时机和最佳的渠道提供这四种体验价值，目标是达到 1000 万投保人(2020 年 3 月达到 900 万投保人)，成为业内顶级的 NPS。

NPS (Net Promoter Score) 衡量的是向熟人或朋友推荐某物的可能性，它比客户满意度得分要高一步。第一人寿在新的中期管理计划中将 NPS 作为一个重要指标。

作为保障领域体验价值的新运动，第一人寿与第一智慧小金额短期保险公司共同推出了新产品品牌 Digiho。其品牌理念是“保险向前迈进一步”，主要目标为千禧一代和 Z 世代。4 月 9 日，该品牌推出了首款针对特定传染病的保险产品。

第一智慧小金额短期保险公司承保该产品。保险期限为 3 个月，保费为 980 日元。采用动态定价策略，每月 1 日根据新型冠状病毒感染情况确定保费。将向今年 4 月的投保人收取 980 日元费用。保险金额为 10 万日元。

通过与自由职业社区和员工服务等广泛的商业伙伴合作，第一人寿计划积极推广 Digiho，并表示：“通过让我们的商业伙伴将保险作为其会员服务的一部分，我们将创建新的 CX。”

在销售代理制度方面，将对代理招聘和评估制度进行彻底改革，使之成为基于广博知识的高 CX 的高效销售渠道。

对于代理商的评价体系，将对资质和薪酬体系进行审查，并将更多的权重放在与客户满意度相关的指标上。招聘的选择标准和流程将更加严格，2021 财年的新员工数量将减少到上一年水平的 70%。

在咨询方面，通过 CX 设计系统扩大客户接触点，扩大数字工具的使用，通过更新终身计划设计，将现金缺陷和非日常风险可视化。

通过这些努力，预计到 2023 财年（中期管理计划的最后一年），销售代理商的个人效率将赶上新冠疫情前的水平，2026 财年的目标是将新冠疫情前的水平提高 20% 以上。

第一人寿承认，该公司强调质量高于数量，允许暂时下降的保费收入，因为未来三年将是一个实现可持续发展的过渡时期。

明治安田人寿——推动四大转型，向下一代销售渠道转型

最容易接近、行业领先的人寿保险公司，能够“为人民谋福祉，为社区带来活力”——明治安田人寿于 2020 年 5 月宣布了其 10 年计划——《我的共同道路 2030》（MY Mutual Way 2030）。上述声明是公司在未来十年愿景中提出的。

2020 至 2022 年财年的三年最初被定位为 10 年内实现公司理想形象的增长路径，并被定位为“我的共同道路”第一阶段。然而，明治安田人寿（Meiji Yasuda Life）推进了 2020

财年的单年度管理计划，特别的售后服务计划“永远在你身边！”因为新的冠状病毒感染的传播引起了商业环境的重大变化。

为了应对这一变化，“我的共同道路”第一阶段推迟了一年，并将在 2021 财年至 2023 财年的三年内实施。

“我的共同道路”第一阶段的核心是推动四大改革。在这四项主要改革下，系统和企业基础设施的发展将在 10 年内实现其理想的阶段转变。改革的目标是① 销售/服务，② 核心职能/行政服务，③ 资产管理，以及④ 共同管理。

销售/服务改革强调向下一代销售渠道过渡。

根据明治安田人寿的说法，该公司希望通过履行新的职责来支持生活质量的提高，例如为当地社区做出贡献和为客户健康促进提供高标准的支持，并将客户不断选择的顾问定位为榜样。改革方案还包括通过面对面和非面对相结合的方式建立新的销售活动模式和销售基础设施。

在核心职能/行政服务改革方面，将推进数字化和业务规则的修订。通过大幅精简业务和减少人力，将促进总部行政运作的进一步完善和优化。这样，个人保险和团体保险的行政工作量将分别减少 40%。

今年 4 月，明治安田建立了一个新的访问服务渠道，有 2000 人。

公司推行无现金、无纸化，成功地减轻了分公司和销售

办事处日常行政管理工作的 workload，从而建立了新的渠道。通过这个渠道，明治安田将为每一位客户提供个性化的售后跟踪服务，面对面地提供细心礼貌的行政工作技术支持和高附加值的服务。

住友人寿——Vitality 经过 3~4 的时间，加速销售业绩，提高产品知名度

成为社会“不可或缺”的保险公司——住友人寿于 2020 年 3 月公布了新的三年经营计划《住友人寿 2022 年中期经营计划》；然而，由于新冠疫情的影响，部分计划被修订，新的中期管理计划于 9 月 30 日公布。

住友人寿指出，在为客户提供保险的同时，面对面销售的力度仍不能充分发挥其潜力，非面对面沟通的需求日益增加，以及考虑到新常态时代，健康意识的提升，是修订计划的几个理由。

住友人寿走向新常态时代的行动方向如下。

- ① 通过传统独特的个人价值观与数字技术相结合，提供符合每个客户的情况、条件和偏好的服务。
- ② 进一步支持客户的健康促进活动来提高 Vitality。
- ③ 确保销售代理的安全外，改善工作环境，让工作不受时间和地点限制，从而工作效率。
- ④ 通过减少大量现有业务来转移资源，为商业模式的转

变做准备。

Vitality 于 2018 年 7 月引入市场。健康促进乘法附加条款适用于现有保单。虽然它的销售目标是 10 年内销售 500 万份保单，但目前的销售保单数只有 50 多万份。

住友人寿表示，“日本是第 19 个推出 Vitality 的国家，当我们看一些先进国家的例子时，经过 3 ~4 年的认可期，销售速度大大加快。据说产品寿命通常在 2 年左右。不过，与目前的趋势相反，Vitality 的销售在第三年进一步加速”。

Vitality 作为一个以健康促进为理念的保险项目销售至今；然而，作为一种新的尝试，它已经开始被“保险”和“方案”分开推广。根据新的销售计划，让潜在客户先尝试健康促进计划，然后引导他们参加保险。虽然在东京都会区实施，结果却出人意料地有效。

作为一种新的客户接触点的培育，Insurance Mobility 的 PoC 已经开始。Insurance Mobility 是一部定制车辆，配有保险咨询柜台。PoC 的概念是保险在街上行走，计划从 3 月开始到 5 月结束在东京的四个地点开设。

住友人寿的子公司 Izumi Life Designers 提供了各种提高健康意识的计划，并向对保险感兴趣的游客简要介绍人寿保险产品。

此外，对于那些想要更详细解释的人，保险连锁店 Izumi Life designer 的 Hoken Hyakka 在全国 85 个地点开展业务，

或者将引入在线咨询。

住友人寿表示，“为了在与新冠共存时代以及新冠时代之后，都能安全地提供新保险体验，我们希望充分利用 Insurance Mobility。”



到目前为止，我们已经对国内企业的中期管理计划进行了概述。新业务怎么样？这些保险公司如何看待未来的新业务表现？

尽管面对面销售中存在一定的活动限制，但随着使用数字工具在非面对面销售活动的扎根，销售活动的效率将进一步提高。

“考虑到正反两方面的因素，在 2021 财年将新的业务绩效恢复到新冠疫情时代之前的水平可能是不可行的。然而，我们尽力恢复，然后在 2022 财年超过 2019 年的水平。”这是保险公司的普遍看法。

展望未来三年，除了新冠疫情大流行之外，预计寿险业务也会受到影响，如持续的超低利率、更加注重客户、超老龄化社会的发展、人口减少、数字技术的进步、以及预防保健技术的进步和国际资本监管将进一步推进。

现在已经不是任何人在一个稳定的商业环境背景下，按照预先安排好的既有计划来管理公司的时候了。在这三年里，他们不畏变革，积极主动地采取变革来解决问题，不遗余力

地确保一条可持续发展的道路，在这种热情下，他们如何展示自己的管理技能备受关注。

关于作者：

铃木健市 (kenichisuzuki) 是一名保险记者，为一家大型保险行业报纸工作了 35 年。从 2000 年起，他广泛报道了保险新闻，包括在线人寿保险公司、保险商店、日本主要人寿保险公司的海外扩张、商业战略、保险委员会、保险科技等等。他主持了一个私人研究小组，保险营销研究小组。他偶尔在 OLIS 研讨会上扮演演讲者的角色，并曾在台北、首尔、北京、曼谷、香港和雅加达的海外 OLIS 研讨会上演讲。