

日本保險業行銷通路新方向

王光煜

日本人壽保險公司的行銷通路，傳統上偏重營業員，而產險公司則以代理店為主力，並以營業訪問販賣保險為中心。如今已經有很大的變革，一方面電話行銷、二十四小時透過網路，非面對面型的銷售通路也在擴大之中；而另一方面，設置保險店舖，顧客來店與理專、保險專家商談，選購適合的保險、投資型商品等，正急速地增加。

所謂保險店舖是接受多數保險公司委託，販售多種商品的一般代理店；及受託一家保險公司商品之專屬代理店；獨立門戶者都以一般代理店為主流，而主婦及三十至四十年代顧客來店，一邊比較多數商品內容，與保險費，聽取說明，一邊檢討選擇適合自己需求的保險商品。

自二〇〇七年十二月起，銀行銷售保險商品的限制，將全面解禁，最近改制為民營化的郵局，也正式販售保險商品，因此預測保險店舖形態將一躍而上成為主流；

這種新形態被認為容易擴展營業，除獨立型產、壽險一般代理店外，超商、流通業、火車、客運、住家、不動產業等，多樣事業將會加入。

當然，開店必須先行投資，維持費用，及促銷來店的廣告費用等等，必要開支都要考量；一家新店開張粗估，地點、陣容、攬客方法不同，通常約須一千萬日圓至三千萬日圓之譜，而要生意上軌道，資金回收則通常須一至二年時間。

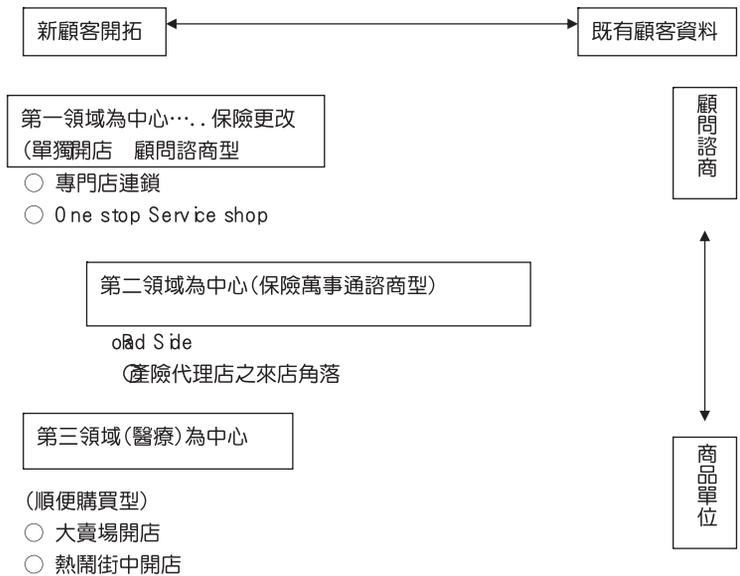
來店型保險店舖大約可分為三種形態，1. 以第三領域(醫療保險為中心的所謂「順便購買型」。2. 以第一領域(人壽保險)為主體的「顧問諮詢型」。3. 第二領域(產險)為主力，於osaka展開的「保險萬事通諮詢型」三類。(請參照圖一)

首先，「順便購買型」，選擇超商、大賣場、商店街等人口出入眾多地點開店，以購物顧客為中心，其特徵以散發廣告傳單來誘導，設計輕鬆氣氛，引發顧客興趣順

便進來；店舖以十坪左右，小規模Open Shop形式，吸引購物客及散客為主要目標客層，成約率約二成前後。

其次，「顧問諮詢商型」，以保險需要更改的顧客層為目標，如以住宅貸款家庭為對象，於新興住宅區、交通要道、便利車站、Road side 等開店，設置私密個室，多間諮詢房間，店舖規模約20-30坪，常駐數名理財專員，

圖一 日本保險店舖形態之多樣化



成約率可高達五成以上。

最後，「保險萬事通諮詢商型」，以重新設計產險代理店事務所，設置來店型諮詢商場所；除了從來的營業訪問，增設保險店舖展開新頁，有的在地域內增設據點，也有加強更細膩服務體制，開拓新客戶，或請老顧客來店泡茶或喝咖啡。

來店型保險店舖成長背景，確是因應顧客的意識變化，顧客並不喜歡購買保險公司所推薦的指定商品，而是自己理解保險內容之後，購買所需要的保險商品；顧客的意識變化，強化法令遵循，要求保護個人資料外；銀行及郵局的巨大銷售通路登場，直效行銷及保險店舖的加入等，保險流通業掀起很大的變化。

現在，產險代理店有二六六、七五三家，大多數依然維持舊有形態，小規模(平均二至三人)、個人、兼業，並不打算棄舊圖新，朝向企業化經營的代理店，業績也呈現每下愈況；因此代理店數持續下落，從業人員則維持個位數的成長(請參照表一至表四)。如此下去，於代理店的收益持續惡化下，一般看法，代理店數將激減至五分之一。

一方面，為提昇業績，打算躍進，另一番作為的代理店，其共通條件是，建立顧客本位的基本理念，確立提

表一 日本2005年招攬形態別承保保險費比例表 (國內公司、外國公司合計)

保險項目		保險費						合計 (百萬圓)
		代理店		經紀人		直接業務		
		百萬圓	保險費 比率(%)	百萬圓	保險費 比率(%)	百萬圓	保險費 比率(%)	
國內	火險	1,414,214	92.7	4,596	0.3	106,303	7.0	1,525,132
	(儲蓄)	310,050	92.5	44	0.0	25,012	7.5	335,113
	海上	133,857	62.5	6,448	3.0	73,996	34.5	214,312
	運輸	66,423	94.4	514	0.7	3,428	4.9	70,376
	傷害	1,409,481	90.2	628	0.0	152,043	9.7	1,562,165
	(儲蓄)	669,024	90.1	28	0.0	73,445	9.9	742,506
	汽車	3,412,091	93.9	473	0.0	221,811	6.1	3,634,390
	強制	1,146,017	99.5	0	0.0	5,460	0.5	1,151,481
	新種	749,212	90.8	7,820	0.9	67,782	8.2	824,830
	(儲蓄)	9,339	97.1	3	0.0	267	2.8	9,613
	計	8,331,343	92.7	20,509	0.2	630,865	7.0	8,982,739
外國	74,122	99.3	33	0.0	512	0.7	74,668	
合計	8,405,468	92.8	20,543	0.2	631,377	7.0	9,057,409	

註:直接業務:包括公司業務員及直銷

表三 日本產險招攬從事者數之推移

(國內公司、外國公司合計)			
年度	招攬從事者數	增減數	增減率
	(人)	(人)	(%)
1995	1,086,264.0	-3,305.0	-0.3
1996	1,181,865.0	95,601.0	8.8
1997	1,170,497.0	-11,368.0	-1.0
1998	1,180,784.0	10,287.0	0.9
1999	1,154,511.0	-26,273.0	-2.2
2000	1,145,252.0	-9,259.0	-0.8
2001	1,575,195.0	429,943.0	37.5
2002	1,642,271.0	67,076.0	4.3
2003	1,716,006.0	73,735.0	4.5
2004	1,797,510.0	81,504.0	4.7
2005	1,873,485.0	75,975.0	4.2

表二 日本產險代理店數之推移

(國內公司、外國公司合計)			
年度	代理店數	增減數	增減率
	(店)	(店)	(%)
1995	476,217	5,676	1.2
1996	623,741	147,524	31.0
1997	592,126	-31,615	-5.1
1998	593,872	1,746	0.3
1999	570,919	-22,953	-3.9
2000	509,619	-61,300	-10.7
2001	342,191	-167,428	-32.9
2002	323,139	-19,052	-5.6
2003	305,836	-17,303	-5.4
2004	286,576	-19,260	-6.3
2005	266,753	-19,823	-6.9

表四 日本產險代理店數之內容

(國內公司、外國公司合計)										
年度末	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
代理店數	623,741	592,126	593,872	570,919	509,619	342,191	323,139	305,836	286,576	266,753
專業	90,567	85,544	79,126	73,353	60,264	58,557	55,438	51,283	47,436	43,467
	14.5	14.4	13.3	12.8	11.8	17.1	17.2	16.8	16.6	16.3
副業	533,174	506,582	514,746	497,566	449,355	283,634	267,701	254,553	239,140	223,286
	85.5	85.6	86.7	87.2	88.2	82.9	82.8	83.2	83.4	83.7
法人	136,682	135,529	132,361	128,630	127,019	124,190	121,190	119,042	116,969	117,262
	21.9	22.9	22.3	22.5	24.9	36.3	37.5	38.9	40.8	44.0
個人	487,059	456,597	461,511	442,289	382,600	218,001	201,949	186,794	169,607	149,491
	78.1	77.1	77.7	77.5	75.1	63.7	62.5	61.1	59.2	56.0
專屬	494,376	465,402	476,860	438,950	382,152	261,597	254,255	240,952	226,947	208,597
	79.3	78.6	80.3	76.9	75.0	76.4	78.7	78.8	79.2	78.2
一般	129,365	126,724	117,012	131,969	127,467	80,594	68,884	64,884	59,629	58,156
	20.7	21.4	19.7	23.1	25.0	23.6	21.3	21.2	20.8	21.8

註：1.專屬僅為一家保險公司委託代理，一般僅為多數保險公司代理。

2.上欄為店數，下欄為構成比%。

昇生產性的組織架構(Jack office)，發揮團隊戰力、明確的顧客形象、人壽保險策略、整備細膩服務體制等等，才能迎戰競爭激化的時代，爭取勝算經營的有利基盤。

今後產險代理店將面對實力雄厚，組織網絡龐大的銀行及郵局競爭，要圖生存，自身首要要有明確顧客對象，想妥武器及戰法，不然就會淘汰；誰都能賣的單品保險，或是簡單商品，將拼不過量販店。

活用保險專業性，不拘泥於市場形式、對應各樣顧客、徹底提供細膩顧問型保險提案，擴大忠誠顧客是關鍵，活用IT技能及設施，在營運上削減成本；在販賣手法上，個人，家計市場以家庭為單位，要求以風險管理進行設計，地區零售市場，不僅以訪問營業外，有必要重新檢討，而設置有魅力保險店舖，吸引顧客諮詢訪問來店，必要下一番功夫。

實際上引起媒體注目的是香川縣高松市的落合保險事務所，以前主力是法人營業，深具危機感，設立新的來店型保險店舖，強化零售市場。透過電視、收音機C等積極廣為宣傳，建立香川縣地域首席代理店地位。現在顧客數有法人六百家，個人契約約二萬人，與東京海上日動產險等七家，壽險安心人壽及American Family等十家維持往來。陣容編制二十五人，年收二億七千萬日圓。產壽

險平均順利發展。

最近，以收益性高的人壽保險為主力，有漸趨加重之趨勢。

另有以志同道合，相互擅長支援，水平分業連合是另一型式。於和高山縣新宮市設置Best Partner 本店，由本地三家代理店為核心合併，通過地域密著型展開事業受到注目。擴大規模，提昇效率，將各自的人脈與信用得以充分發揮，建立有收益力的事業基礎。現在陣容有十六人，年收一億一千萬日圓，產險與日本興亞公司，人壽與日本興亞人壽及Aico外商交易。現狀產險與壽險比重為八比二，今後期望發展為一比一比率，以增加收益力。

有的為支援獨立專職營業員組織化是靜岡市的SSAO 代理店，由四家小規模代理店共同出資，以成立新公司為契機，目標以分擔營運成本透明化，補足個人經營力的不足，並以對等，相互扶助的精神相結合，促進販賣活動。現在陣容有十四人，年收八千六百萬日圓，與AIC等二家產險及四家壽險公司往來。公司組織扁平化，營業員一律負擔營運費用，並採取完全成果主義，透明性高，引發營業意願。又是一種成功型式。

今後產險代理店的生命線，是整合遵循法令體制的建立，保險商品的條款要確實理解，要求有倫理道德觀念

的代理店，從加入到保險金支付時，站在顧客立場，誠心誠意盡力而為；加入時，說明有無清楚，使人理解，磋商能力是否使人滿意，而且意外發生時，值得信賴，都是重點。

因此，今後經營代理店要思考的重點是，支持營業後勤內務事務體制的效率化問題，最終，代理店的組織，要徹底貫徹「全部的時間都要投入顧客」；生產性(每人保險費收入)，服務品質的提昇，強化收益體質，必要明確劃分擔任營業與內務工作，同時，確立支援營業的內務體制。此時，內務工作之中心，以正確業務知識為基礎，妥善的顧客對應，擴展業務及支援業務。

總之，上述三家受注目代理店亦是如此，有活力代理店都有明確營運規則、業務流程、及步驟、角色分擔效率化、建構高品質的顧客對應的統合管理組織。一家成功的代理店，隨著時代環境的變化，必須考量自身的特性，調整經營策略，才能永續發展。

(作者：產險業退職人員)