

# 日本保險業之第二波合併整合

王光煜

二〇〇〇年至二〇〇二年日本產險界捲起第一波合併大洗牌，十年之後再度掀起合併浪潮。而放第一槍的是業界排名第二名的日本三井住友海上集團 (MSI)，AIOI (業界第四位)，與日生同和產險 (同第六位) 等三家產險業者，以二〇一〇年四月為目標，進行合併協商。如三家合併實現，其國內自留保險費收入將躍居日本產險業龍頭，同時也誕生產險世界排名第五位巨大保險集團。(請

表一：世界產險十大

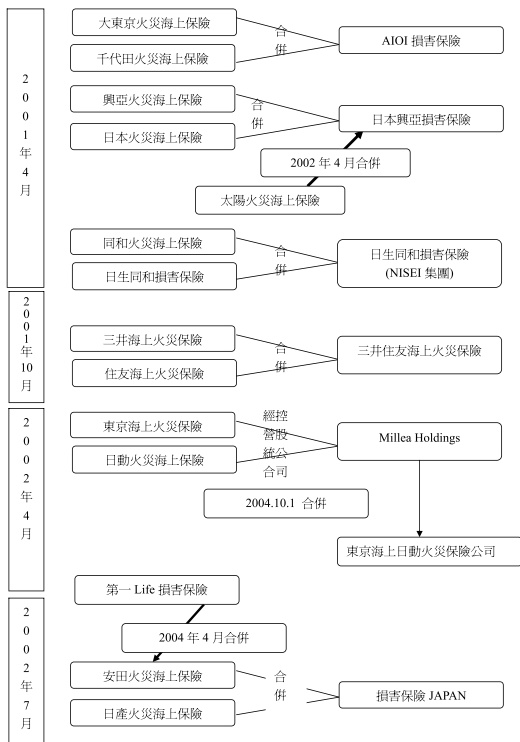
名次	公司名	保費收入
1	Allinaz(德)	46,306
2	Statefarm(美)	43,603
3	AIG(美)	41,411
4	AXA(法)	29,327
5	合併新公司(日)	27,309
6	Zurich(瑞士)	26,951
7	Berkshire(美)	26,574
8	All-state(美)	23,863
9	Generali(義大利)	22,579
10	東京海上 HD(日)	22,451

註：1. 以08年3月底決算或07年12月底決算數值  
2. 單位：億日圓

參照表一)

日本產險業曾於二〇〇〇年至二〇〇四年間歷經第一次合併。當時，主要十五家變成目前前六大公司。(請參照圖一)一九九六年「新保險業法」的修訂實

圖一：日本產險公司合併成六大公司 (2001年4月～現在)



施，保險費率自由化，及外商進入等，為因應變局，以合併擴大市場佔有。十年之後，金融海嘯的發生，經營環境更加嚴峻，促使加速合併整合再起。

最大的變化是產險業保險費中占五成以上的汽車保險。近數年，消費者離開汽車，二〇〇七年車輛數戰後首次轉減。加上二〇〇八年油價高騰，新車銷售數量，創

二十八年來新低紀錄，預估二〇〇九年日本新車銷售數量將難破五〇〇萬台，市場回復將不可期待。同時，無事故減費優待的措施，使汽車保險保費降低等，導致各保險公司保險費收入持續減少。

僅次於汽車保險的火災保險，也因新建住宅，自九〇年代後半傾向下降趨勢。總之，保險費的衰退並非僅是景氣浮沉，而是存在著結構上的問題。

於三家發表合併整合不到二個月，日本第三大產險「損害保險JAPAN」和第五大的「日本興亞保險公司」，亦發表將於二〇一〇年四月設立共同持股公司，而一家產險成為其子公司，導入OMO制度，強調對等合併整合。損害保險JAPAN佐藤正敏社長，於會見記者時承認「迫於三井住友三家合併之形勢不得不為之」。這二家公司合併之後，將以二・〇二兆日圓自留保險費收入，成為日本第二大的產險業者，屆時日本產險業將邁入三雄鼎立寡占時代，而三大公司之間差距將會縮小。

三井住友海上集團(MSI)等三公司社長異口同聲的表示，三家合併並非「規模理論」，而強調整合之後，分

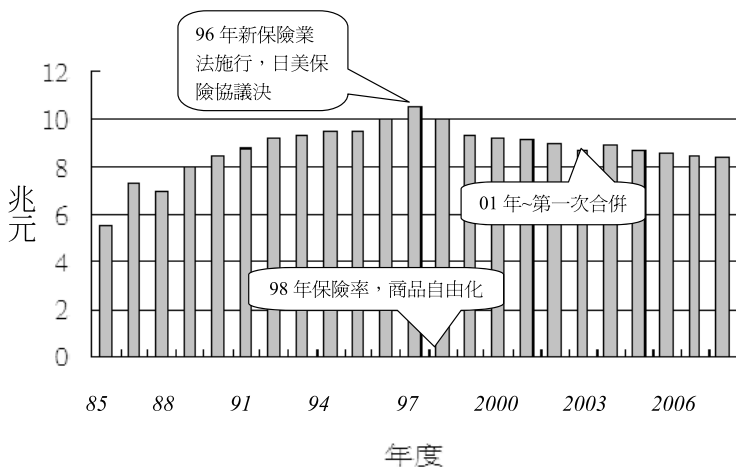
母(顧客數及保險費)越大，越能強化生存的邏輯。因此，儘管日生同和擴大日本人壽產險業務，或>〇深耕豐田(TOYOTA)汽車險市場，但都不能忽略強化體質及提升效能。合併之後，電腦系統相關費用初估須投資六八〇億日圓。但是，三家合併將可以節省二至三成，如此可以削減約二〇〇億日圓的效果。

整合之第一步，首由>〇與日生同和合併，成立新公司。同時，三井住友(MSI)，與新公司將成為控股公司之傘下。但是在組織上諸如機能別、險種別區分調整，則視日本金融審議會審議動向後，檢討擇採最有利運作模式。因此有可能成立個人保險、企業保險、專業汽車保險、地區型小專門店，或三家完全合併成為一家綜合型大保險公司。

日本國內產險市場已是成熟狀態。(請參照圖二)如何追求成長領域呢？就收益來源多元化考量，投入人壽子公司及發展海外事業等，是不得不走的路。

當然，以過去三井、住友合併之成功經驗為基礎，持續開發消費者需求之新商品及服務，增加競爭力並提

圖二：日本產險市場之演變—96年度最高，之後市場縮小



升公司形象。同時，三家商品亦可互通有無，使消費者有更多種多樣的選擇，進而提供廉價更富競爭力的商品，以服務顧客。

三家合併之後，經營資源將更為增強，這次不打算削減人員。其結果，將準備投入國內外新興事業領

域，將人力資源適才適所的配置，以豐田汽車、日本人生壽、三井住友集團等不同背景，發展形成強大壓倒性的集團。

以日本國內汽車險損失率而言， $\gt;0$ 最低。相反地，三井住友海上及日生同和則非常地高，幾乎相差百分之十以上。如能活用 $\gt;0$ 損害調查服務、核保、損害防阻等技

巧，降低其損失率，如損失率有 $\gt;0$ 水準，則日生同和將可獲利增加六十一億日圓；而三井住友海上亦如能降低損失率百分之一，更可獲得近五〇億日圓的利益，提升獲利能力有待努力。

目前日生同和產險從日本人壽開拓的業務大約百分之十而已。可是，三家合併之後，將有多餘的人力支援及投入據點。如每一位營業員介紹三件，則一年將增加十五萬件新契約。如再充實支援體制及教育訓練等，則一人五件，一年將可取得二十五萬件新契約，擴大市場規模。

台灣自今年四月一日產險費率自由化以後，競爭將會檯面化，並更趨激烈。有的控股公司藉由持續整合集團內各子公司，以達資金配置效率化，並發揮跨業銷售，規模經濟與降低成本等綜效，進而提高獲利能力。部分保險業透過併購擴大客戶基礎，增強財務結構。更有不少保險業者積極布局大陸市場，投資或合資保險公司，以拓廣營運腹地，作為國際化跳板。因此，日本保險業合併整合之看法與經驗，或許可供借鏡。

(作者：資深從業人員)