

日本保險業的現在與未來

/ 王光煜

日本保險業二二年度決算完成並已公開發表。由於日本股市急跌而業界持有不少的銀行股票，因此有四家公司出現了赤字。雖經各公司努力壓縮經費支出及提昇經營效能，逐漸的發揮合併效果（參照圖一），但又面臨了漸趨成熟且競爭激烈的汽車保險市場，如何掌握成長機會？如何於合併及巨災損失（日本保險公司自留額約為九成以上）後脫穎而出？請聽聽六大集團首腦的看法及願景。

自留保險費微幅成長

相當於銷售收入的自留保險費有微幅的成長，主要是變更強制汽車保險制度，停止向政府再保險，自留額所增收之效果。如扣除其特殊因素，實質上國內十大保險公司平均成長幅度僅一·四%而已。而主力的汽車保險市場成長困難是受二度調降團隊費率競爭之影響，加上個人保

險續約無事故減費、單價降低保費減收等拖累，在此競爭激烈嚴苛的環境下，能增收是依賴與壽險業（參照圖二）及銀行業等策略聯盟，確保新客戶發揮很大的效果。而傳統透過代理店等行銷手法，則陷入苦戰成為各公司共通的問題。然而長期火災保險業務，強於銀行通路者則佔有優勢。

日生（NISEI）同和產險背後有日本人壽集團全面支援（Back up），在壽險營業人員銷售產險及企業件之開拓等，幾年來其業績成長率均高居首位，去年仍有四·九%高幅成長，且首度超越富士火災成為六大集團之一。損保Japan於去年七月由安田火災及日產火災合併成立，加上大成火災破產的移入業務及第一人壽策略聯盟，採行差別化策略等成長有三·六%，居業界第二位。日本興亞產險曾隨著合併混亂而業績衰退，



不過，今年已有 . 九%成長率，其獨特醫療保險的擴大銷售，及太陽人壽策略聯盟大有改善業績的成果。東京海上在汽車保險減少 . 一%，陷入苦戰，不過，提高地震保險自留額，及銀行通路順暢帶來火災保險大幅成長。另外海外營運及醫療保險等也有不錯的成績，因此也有二 . 六%成長。三井住友海上投入火災保險新商品及隨著出口貿易的恢復使海上保險業務大增。雖然汽車保險減少了 . 一%，但整體而言亦有 . 八%成長。HDI產險亦有一 . 四%成長，其業務偏重於汽車保險，比重市場高達五八 . 六%，與國內新安產險類似，有其特色（參照表一、二）。

核保利益大增

評估產險收益，首要擴大其分母——保險費之收入，同時，受分子——支付保險金及營業費用所左右。二 . 二年度損失狀況仍與前年一樣，無重大自然災害及事故發生，而且，各公司亦努力改善損失率，因此普遍再降低。加上合併及企業改造，縮減費用等措施，費用率也大幅降低，因此各公司核保利益均較前年度大幅提昇（參照圖三）。

東京海上開發產壽險合一型的新商品「超保額」，共支付了一 . 億日圓電腦系統等費用，但因壓縮其他經費，其費用率仍降低 . 六%，收支餘率一 . 六%仍屬同業之冠。即使包括日動火災在內的Mitsui集團亦為九 . 三%，仍然傲視同儕。三井住友海上費用率改善一 . 一%，以統合據點及電腦系統開發等削減事務費用，發揮合併效果。HDI產險與日本興亞產險也在合併第二年後看出效益，收支餘率均獲得改善。尤其，HDI汽車險損失率進步最大，降低了三 . 一%，損失率僅六 . 四%為同業最低水準。其建構優良修理工廠網路資訊，實施修理費適當化策略有了圓滿的成就。日生同和產險雖為支援成長策略，先行投資電腦資訊系統，費用率提昇了一 . 三%。可是收支餘率仍改善 . 四%，提高為六 . 二%亦有不錯成績。而損保Japan於期中合併，人事費用提高，但削減了物料等費用，亦改善了收支餘率。

中小型保險公司力圖振作

中小保險公司在價格競爭下，不得已被迫減收保險費收入。然而為尋求生路，調整經營路

線，拼命以提升收益力為目標。共榮火災於今年四月變更為股份公司化，並成為JA共濟連的子公司，同時提高資本額，邊際清償能力也大幅提高為八四九%，有一定水準。再者，策劃與JA共濟連合作共同開發新商品，並共同活用損害調查部門，向JA集團之三大團體農協、生協、信用促銷新商品，擴大市場。富士火災本期業績衰退四%，以三年計劃逐步改變體質，鼓勵早日退休、整頓不良代理店、改善費用率及損失率；而以擴大收益較高的火災、傷害、新種保險等業務，強化收益力。日新火災業績也退步，但一舉改善了費用率及損失率，其收支餘率六·三%，與大公司相比毫無遜色。希望以優惠退職、企業再造，減少三分之一綜合職務人員，以獨特的零售市場策略圖存。

汽車險競爭將再陷苦戰

自一九九八年七月費率自由化激化了競爭，今年八月東京海上及日動火災將採取調降個人汽車保險費率戰術，平均降價二%，追隨同業水準；同時大公司初次導入新車優待五%制度，並以「變型T.A.P (Tokio Automobile Policy)」

對抗「風險細分型」保險市場。以價格競爭可能激化成成熟汽車保險市場，而各公司如何確保收益將受到嚴峻考驗。再者，「日產汽車」Mr. Ghosh社長宣佈將自六月起，將子公司經手的汽車保險業務對象縮小為Mitsuba集團及損保Japan二家，其一年約有一，億日圓汽車險保費巨大規模，對整個市場造成震撼，專業代理店及保險公司大受影響，如何應變將是一場混戰。

戳力合併、注重人壽、深耕亞洲—Mitsuba集團社長「石原邦夫」的看法

Mitsuba集團今年度最重要的課題是產險、壽險合併作業能夠圓滑地進行。今年十月東京海上安心人壽與日動人壽合併；而東京海上與日動火災預定將於明年十月合併完成，而計劃明年四月將先成立一家公司，八月組織上管理部門將辦公室，而全國營業據點統合將是十二月以後之事。但並非1+1=2，合併後將轉變成一家嶄新的公司是一件大事。合併之後，各事業公司將增大企業價值，而Mitsuba集團全體企業價值也會提升。未來Mitsuba的風貌預定今年十一月或十二月將會展現在各位面前。現在國內產險產值比

重佔七五%，二五年預估降為七%，而十年後下降至五%。因此，人壽、海外事業、特別是於中國、東南亞，將擴大其規模。現有餘資首要投入在此，其次為購買公司的庫藏股票。如能擴大Mitsui集團的企業價值之機會，也不排除併購，不過當前人壽事業將全力投注於現在安心人壽公司。經過六年的奮鬥，契約件數已超過一萬件，總資產突破一兆日圓，成長非常迅速，超越同期設立任何公司。當然，做為支柱產險事業收益力的安定為前提，壓縮事業費用，強化核保將會顯現成果，而持續開發新商品及服務乃本公司長期努力目標。

積極合作、差別化戰略、業界王座——損保Japan社長「平野浩志」的看法

上期自留保費增加金額及成長率均高居首位。汽車強制保險、火災保險、汽車保險都能獨占鰲頭。其公司基本策略以差別化徹底地展開，以超越首席為目標，具體而言，時間差、成長差、Know-how差，三項進行策略聯盟合作。繼第一人壽成功策略聯盟之後，最近與東京瓦斯(GAS)及Sezon火災合作，此將擴大產險市場、

人壽保險、新領域Know-how、低成本策略等，其效果將會陸續展現。至於人壽保險事業，以獨自的know-how與他家合併或策略聯盟將逐案展開。差別化首件戰略為本公司火災部門與銀行通路成功案例，非單一為提供商品，而是進行銀行員研修課程及電腦系統配合等，教導行員能勝任愉快的行銷手法，提供別家所無的Know-how。人壽保險事業、年金保險、健康管理支援服務等全力關注，中長期後亦能獲得如同產險般的收益。前期虧損乃股價急跌所致，將採減少持股策略。費用率壓縮將持續進行，二五年以三一·三%為目標，今年則為三五·六%，目標雖高，盡力達成。

亞洲區、人壽業務多角化推進，成長力最高——井住海上社長「植村裕之」的看法

今年度起將實施二年經營計劃，國內產險成長率第一名，集團結算收入規模第二名，產險設立壽險子公司自留保額第二名，綜合率(Combine ratio)第一名，資產運用第一名，以五項高標準指標為目標，全員奮力達成。首先，費用率自目前三五·三%降到三三%。強

化代理店業務，針對四、五、店
 增強計劃。銀行通路、三井人壽、住友人壽合作
 效果的擴大。本公司以成為世界Bis Player
 (有名大公司)為願景，不僅限於國內汽車保
 險、地區及事業，而以集團成果決勝負。因此，
 對海外事業，特別是亞洲地區進軍最早，泰國、
 台灣均有不錯的成績，越南、中國、韓國、印度
 都設有據點，今後將增加人員，投入更大資源。
 再者，強化人壽子公司 - Kirameki人壽亦順利
 地成長，也開始產出盈餘。而合併公司City人壽
 銷售的變額年金保險，也達到一三、億日
 圓目標。本公司另一強棒是投資股市，政策上持
 有股票今後二年間將壓縮到二、六、億日圓，
 然後再檢討改進。

強化Toyota汽車保險、加速成長——IOI產險社長
 「瀨下明」的看法

合併後業績持續衰退，本期終於有微幅成
 長，這是轉機，今年必定能成長。成長策略之一
 是強化Toyota集團全體增收計劃，共同開發獨自
 新商品，甚至擴大到海外事業。本公司的強棒是
 汽車保險，有五、萬以上顧客基礎，因此，

IOI產險採取基盤策略 (Platform)，以此基盤
 上銷售其他保險項目。其第一彈為今年一月打出
 的「新家庭綜合保險」，到四月已經賣出十萬
 件，突破二、億日圓業績，對收益有不少貢獻，
 今後將展開火險以外的商品，以損失率低非汽車
 險商品擴大銷售，來降低本公司偏高的損失率。
 降低費用率也是一大課題，將與勞方代表協商調
 整薪資體系。更為重要乃是結構革新，提昇事務
 效能，尤其是電腦系統革新，將更加投資。預期
 二、五年度完成更新發揮效能，而事務費用將
 會大幅下降，代理店事務效率更加提昇，而有充
 分時間向顧客說明。事業多角化發展。人壽子公
 司IOI人壽已達收支平衡，公司規模雖小但收益
 性卻很高，仍然尚有發展餘地。當然新商品開發
 也不能落後，應與同業並駕齊驅。

加速變革、發揮獨立性格、享受合作聯盟效益——
 日本興亞產險社長「松澤建」的看法

就本公司而言，最重大的是包括「」在內業
 務流程改革，如此降低相當大的費用。擴大經營
 規模必須向第三領域及銀行通路進攻。繼太陽人
 壽之後，明年一月將與明治安田人壽合作策略聯

盟，緊密地準備也是今年的課題。而培育地區密集型，有顧問能力的大型代理店更是重要。本公司在二十五年前業界首創中核代理店制度，更發揮很大的戰力。本公司另一項強棒，是業界唯一沒有財團色彩的大型綜合性保險公司，這也是太陽、明治安田人壽評估後，選擇本公司合作的理由。政策上持有股票也在削減中，預計四年間要削減二成股票，而在一年就達成了。今後二年將出售帳面上一億的股票。這幾年來股價下落，承受相當大的打擊，體質也深受影響。壓縮費用才能於競爭中存活。

開拓日本人壽市場，二位數的成長目標不變——日生 (INSEI) 同和產險社長「須藤秀一郎」的看法

本公司最強的是有個人顧客一、二萬人、中小企業三萬家及日本人壽所投資日本多數大企業。而向此龐大市場提昇銷售產物保險比率是本公司的策略。當初的目標是以日生綜合帳戶顧客加買產險比率，由於八%提升到三三%。實際上，帳戶數由二萬增加到超過七萬，其比率仍然無法提升。如綜合帳戶以外顧客合計起來，本公司銷售件數也已增加到一一萬

件以上。繼本公司營業人員常駐日生分公司之後，新設風險管理業務部與營業部隊合署，對顧客提案建言就更方便。日本人壽國內有一、八

個營業據點，而協助一般專業代理店約有八五家去開拓中小法人企業顯然人力不足，今年將以此為重點，提出「Attack 25」，開始新的活動。日本人壽有六萬餘位營業職員，經過幾年的磨練，正是發揮戰力的時候。去年雖有六%的成長，但是今年訂為二位數高目標的成長。有高目標才能有高成長，公司全體進行構造改革。

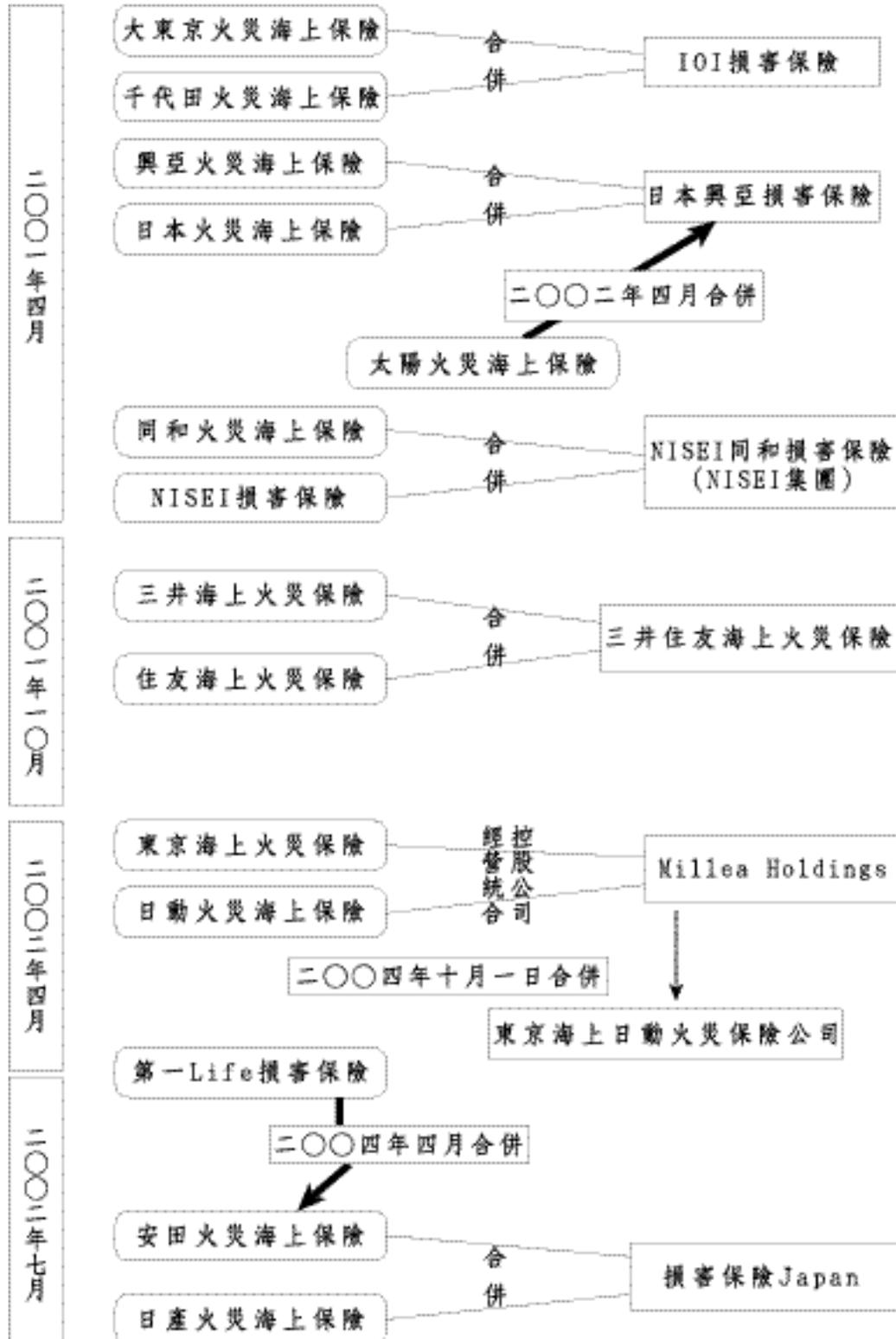
綜合以上是六大集團負責人所發表各公司對目標及未來看法，為提升財務健全性及永續發展，必須努力壓縮事務經費，強化本業收益及削減持股外，發展海外事業及人壽保險市場，充分發揮各自資源及特色，以決勝負。

參考資料：1. 日本 Economist 一一三 / 六一七。

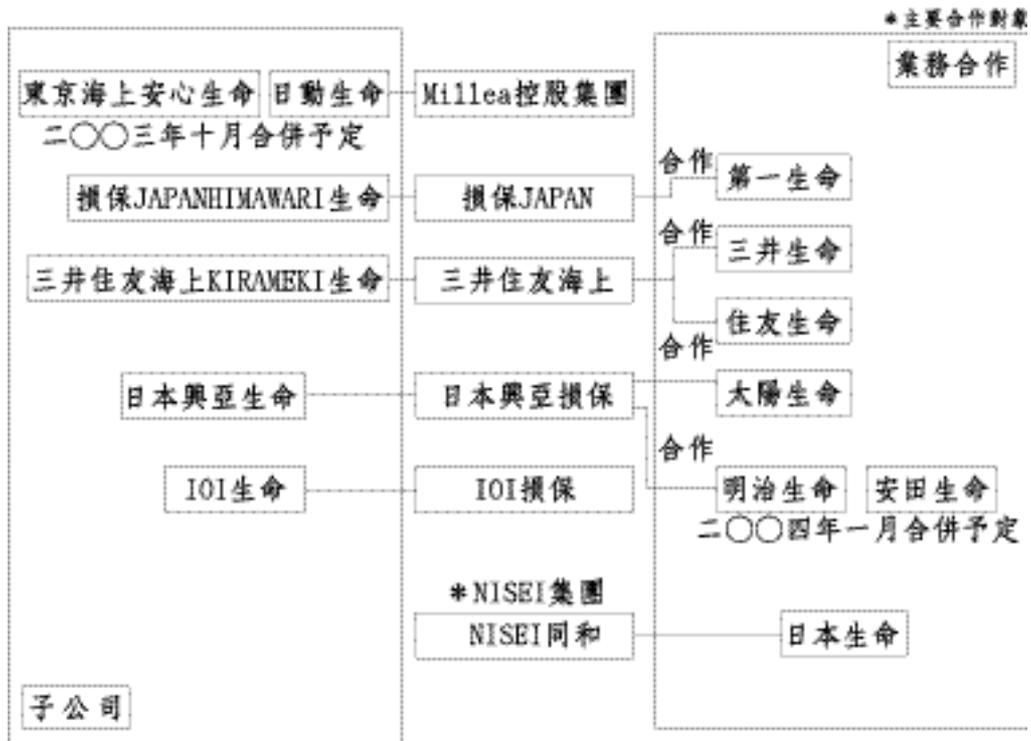
2. 日本東洋經濟 一一三 / 八 / 二七“生保、損保”特集。

(本文作者：台灣財產保險專家)

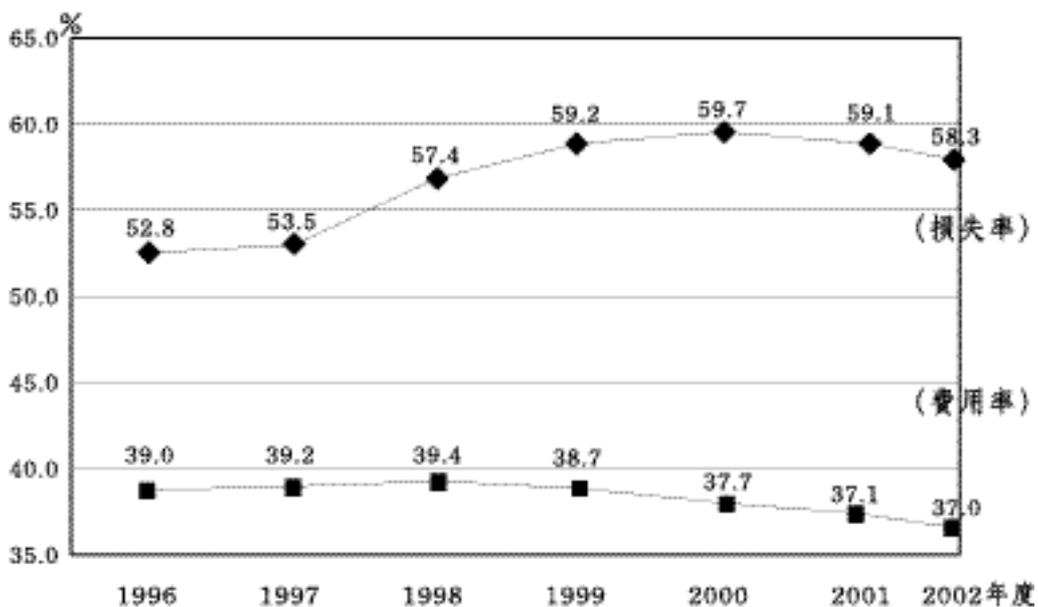
【圖一】日本產險公司合併 (二〇〇一年四月~現在)



【圖二】日本產壽險相互合作圖



【圖三】日本產險公司損失率費用率的進展



註：1.日本全公司各險合計平均。 2. ■ 費用率。 3. ◆ 損失率。

【表一】日本十大產險公司二〇〇二年保險費收入及決算比較表

(單位：億圓)

公司名稱	收入		增減率%	損失率%	費用率%	收支餘率%	核保利益	本期損益	總資產	邊際清償能力%
	自留保費	佔有率%								
東京海上	一七,五四七	二六.八	二.〇	五五.九(▲二.〇)	三四.七(▲〇.五)	九三.二(五)	四七三	一〇,九一四(七三)	八六,二二二	
日動火災	一三,八一六	二一.一	二.六	五五.四(▲二.二)	三四.〇(▲〇.六)	一〇,六二(△)	三五〇	九,七二二(三九二)	六八,六四〇	一〇,八七五
損保(互信)	三,七一	五.七	〇.〇	五七.八(▲一.二)	三七.五(▲〇.二)	四七.七(二二)	一一三	一一,一九(八一)	一七,五八二	九,六一二
三井住友海上	一三,四三五	一九.〇	三.六	五八.六(▲〇.〇)	三六.〇(▲〇.〇)	五.四(一.六)	二七四	▲二,六九(▲七七)	四七,八五八	七,七四八
三井物產	一一,八四五	一八.二	〇.八	五七.二(▲〇.六)	三五.三(▲一.二)	七.五(一.七)	三六九	三,三三(三三六)	五九,〇〇七	九,三〇七
三井物產	七,八八四	一三.〇	一.四	六三.七(▲三.三)	三七.四(▲一.五)	▲一.一(四八△)	▲七三	一〇,三三(八三四)	二四,九六三	六,八三.四
日本興亞損保	六,八二四	一〇.四	〇.九	五八.二(▲一.七)	三七.四(▲〇.〇)	四.四(一.△)	八三	▲一,八六(▲一九〇)	三〇,八二七	八,四〇.五
日生、同和損保	二,九四四	四.五	四.九	五六.五(▲一.七)	三七.三(▲一.三)	六.二(〇.四)	一三	▲四,三四(二)	一一,四五六	一,四六.一
富士火災	二,八九六	四.四	▲四.〇	六〇.五(▲一.九)	三九.〇(▲〇.五)	〇.五(一.四)	一四四	▲五,九(▲一九七)	一〇,二四三	六〇.五三
共榮火災	一,六五一	二.五	▲二.二	五七.三(〇.二)	三八.三(▲〇.二)	四.四(▲〇.一)	一〇〇	四(九)	六,八七四	八,四九二
日新火災	一,四二〇	二.二	▲二.〇	五六.六(▲一.九)	三七.二(▲二.三)	六.三(四三)	七六	二,三三(▲一一五)	四,八二三	八,四六二
合計	六五,四四六	一〇〇	一.四	五八.三(▲一.五)	三七.〇(▲〇.五)	四.八(二.〇)	一,四五九	▲一,三五(四二)	二八二,二七三	

註：1. () 為二〇〇一年數值及兩年度增減比率。

2. ▲為負數。

3. 東京海上與日動火災將於二〇〇四年十月合併為「東京海上日動火災保險」，Mitsui為二家合計數值。

【表二】日本十大產險公司二〇〇二年汽車保險費收支比較表

(單位：億圓)

公司名稱	自留保險費	損失率%	費用率%	收支餘率%
Mitiga	八・九三五(▲一・二)	六〇・八(▲一・一)	三一・三(〇・一)	七・九
東京海上	六・八八〇(▲二・一)	六〇・二(▲一・〇)	三〇・七(▲〇・二)	九・一
日動火災	二・〇五五(▲二・七)	六三・一(▲一・五)	三三・二(▲〇・二)	三・七
損保Japan	六・七七二(二・二)	六一・四(〇・二)	三二・七(〇・三)	五・九
三井住友海上	五・七九四(▲〇・一)	六二・七(▲〇・五)	三二・八(▲〇・四)	四・五
IOI損保	四・九〇〇(〇・四)	六〇・四(▲三・一)	三三・七(〇・三)	五・九
日本興亞損保	三・五〇六(▲〇・八)	六二・六(▲一・五)	三一・五(〇・三)	五・九
日生、同和損保	一・五五八(三・四)	六三・八(▲二・八)	三三・一(一・九)	三・一
富士火災	一・八一二(▲五・三)	六五・七(▲一・五)	三三・四(〇・四)	〇・九
共榮火災	七二七(▲四・一)	六四・五(▲〇・四)	三一・八(▲〇・三)	三・七
日新火災	八二〇(▲一・五)	六二・六(▲〇・九)	三一・二(▲二・七)	六・二
合計	三四・八二四(▲〇・一六)	六二・七	三二・四	四・九

註：1 () 為與前年增減比率%。

2. 東京海上與日動火災將於二〇〇四年十月合併為「東京海上日動火災保險」，Mitiga為二家合計數值。