

危機 日本保險業

破產 生存 戰略的 教訓

20
21

IMF

“ ”
” “ 가
,
가 가 .

50

가

30

3

“

”

가
가

2

가
가

3 20

,
가

2001 6

:	가?	1
1	“ 10 ”9
1.	 9
2.	 11
가.	: 11
.	: 14
.	: 20
.	: 23
.	Flight to Quality : 26
3.	: 27
가.	1 : 27
.	2 : 31
.	3 : 36
4.	 39
2	41
1.	 41
가.	 41
.	 44
2.	 54
가.	 54

.	56
3.	58
가. 가	58
.	61
.	62
4.	63
가.	63
.	69
.	70
5.	72
가.	72
.	74
3	76
1.	76
가.	76
.	77
2.	80
가.	80
.	82
.	83
3.	86
가.	86
.	88

.	88
.	89
.	91
.	92
4.	95
가.	95
.	96
. 가	97
5.	98
가.	98
.	99
.	100
:	102

[] ... 121

:

가?

1997 5

(日産)¹⁾

IMF

가

가

1988

10

가

IMF

가

4

4

6

1

가

10

가

2

가

가

, 3

1)

()

가

.

,

.

가

?

.

,

.

.

. ,

,

,

.

가 2

가

가

가

가

, 가 ,

가

, 1990

가

1990

가

가 ,

가 18

가

가

가

IMF

IMF

1980

1990

. 가 , 가

,

.

,
가

가

.

IMF

가

가

.

.

가

가

.

가

.

2000

.

가

가

.

가

他山之石

.

가

,

가

.

가

가

.

가

.

-

,

가

.

가

가

가,

가

1 “ 10 ”

1.

1980

旭日昇天

1990

“

10 ”

.

1990

가

. 1990 1

3

가가 1

가

가

10

1990 가 1/3

. ,

.

1997 11

가

4

< 1 >

		()
1997	日産()	2 (13)
1999	東邦()	5 (14)
2000	第百()	3 5 (16)
	大正()	4 5 (28)
	協榮()	5 7 (10)
	千代田()	1 5 (7)
	第一()	1 5 (8)
2001	東京()	1 7 (18)

:

5

2001

7 가 , 2000

가

“

.

”

,

가

.

2.

가

,

,

가

.

가

.

가.

:

가

2

가

,

가

가 ,
가

< 2>

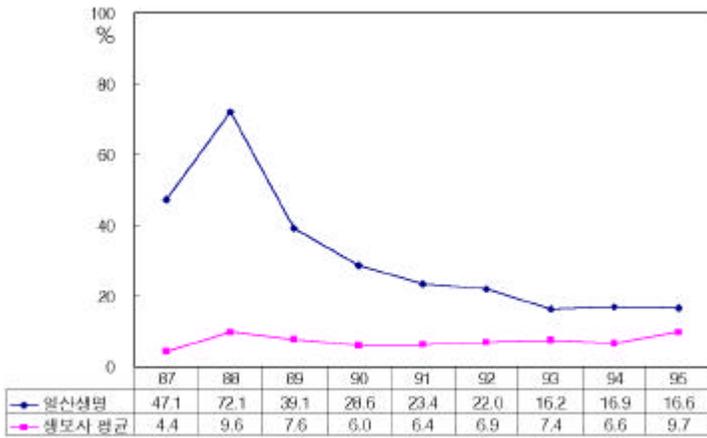
	(1988)		(1992)	
	119.5% (5.5)	21.4%	12.2% (8.1)	1.5%
	72.1% (7.5)	9.6%	12.2% (8.1)	1.5%

: ,

가 . , 1980

< 2>

< 1> ()



1988 72%
 87~90 3 가 10

1980

가 ,

2)

1986

, ‘ ’

가

1990

1991

,

가

가

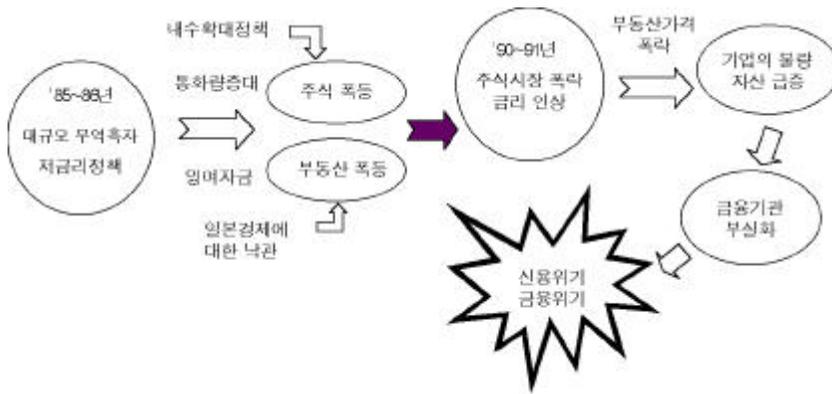
,

2) 1985 9 22 『 』

, 1 260
, 1987 123

가 가

< 2 >



가

가

가

. ,

.

가

, 1991

(capital gain)

가

1980

,

가 ,

가

. 1987

6.15%

1988 10 가 4.75%

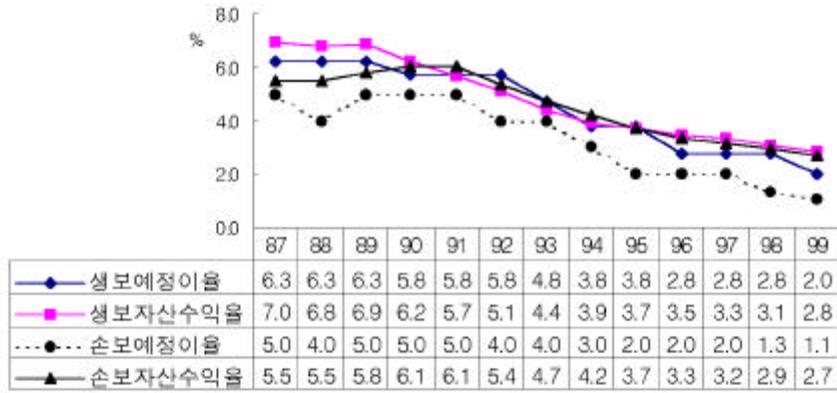
가

, 1980 1990
5%
2.5%

가 1996

,
1999
1 6,000 , 1990

< 3 >



(日本)

1999

700

4,600

3,900

1992

2,630

1999

23%

30~50%

가

가

1996

36%

40% 52%

< 3 >

(: %)

		1988	1990	1993	1995	1998
		7.34	6.73	4.48	4.18	1.40
	4	7.01	6.25	3.73	3.00	2.00
		6.80	6.20	4.40	3.70	3.10
		5.80	6.10	4.94	3.88	3.00
	4	5.45	6.07	4.62	3.72	3.03
		5.45	6.07	4.74	3.71	2.93

3) 330%가
-74%
(order-made)
가 4)
1997 10.62%(2.93%) 5)
가
가 1~2

3) (第一) 가 가
가 가
4) 가 가 가 가
5) = /

(volume)

가

가

,

가

< 4> . . .

(1996)

(: %)

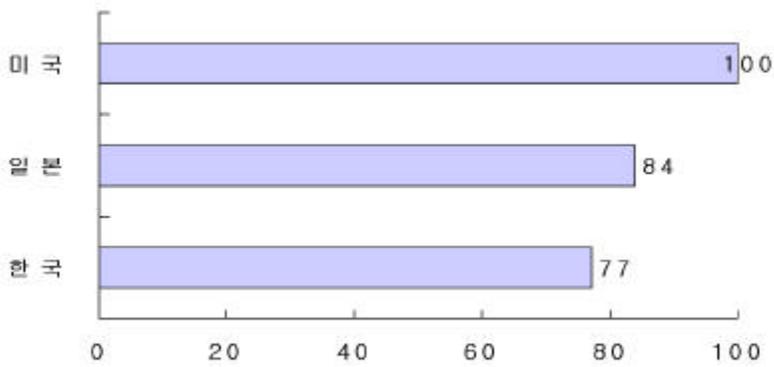
가		
	17.9%	42.5%
	13.8%	45.0%
	11.0%	39.8%

: 1)

= (+),

2) : 54.0% (13), 37.3% (25),
: 87.0% (13), 76.9%(25)

< 4> . . .



: . , 『OECD 가
』, , 2000.

, 가

.

,

.

.

가

,

가

,

가

가

.

, JA(全國共濟農業聯合會), 全勞濟(全國勞動者共濟生活
協同組合聯合會), (全國生活協同組合聯合會),

.

,

,

, AXA

.

,

1996

.

가

. Flight to Quality :

가

가

65% 가

10.8%

17.2% 18.0%

< 5 >

(: %)

	1995	1996	1997	1998	1999
	10.55	10.88	17.56	14.73	14.77
4	8.33	8.65	9.65	10.25	10.35
	8.60	8.90	10.80	10.60	10.5

:

3. : . .

,

4

가

,

가

,

.

가. 1 :

1909 太平洋保險株式會社 , 1940

1997 .

(1997 3)

: 2 610

: 2 (, 13)

: 1,230 , 3,141

1997 3

44

18

가

1989

가

1994

1997

10

1980

6)

1988

72%

87~90 3

가 10

가

< 6 >

	1988	1990	1992	1994
	72.1%	28.6%	22.0%	16.9%
	9.6%	6.0%	6.9%	6.6%

< 6>

87~88

90

48%

,

가

가

6) 1987

80

「Powerful 80

5

」

1992 2~3%,
2~3 200~300

. 1989

47% ,
1996 36%

가

가 가

, 가 가

가

1993

가

(order-made)

任組債

3 70%가 任組債

2 :

1895 , 1934

, 2001 3

(2000 3)

: 1 953 (2000 9 가

9)

: 1,689 (, 18)
: 940 , 2,418
: 12 7,499 (: 6 123)
: 341 (2001 3)
: 83%(2001 3)

2000 3 42
가 18
38 .

GE

GE

100

「 」

GE

가 가 「 」 7)
2001 3 23

- 1.4%

(10)
(4.5%)

가
100

7) 「 」
가

-

6

, 2000 3

12.7%

10.5%

2.2%

.

2000

가

,

5

2000 10

가

.

2000 3

13.4%

6

, 2000 3

13.8%

.

-

가

가

, 2000 4

가

가

.

가

가

27.0%

45.5%

,

8.7% (4.8%)

< 7 >

	FY'94	FY'95	FY'96	FY'97	FY'98	FY'99
GDP	0.6%	1.5%	5.1%	1.4%	-2.9%	0.9%
(10)	3.68%	3.21%	2.45%	1.88%	1.70%	1.50%
	5.0%	5.0%	4.4%	4.4%	4.5%	4.5%
東京	9.1%	10.3%	10.3%	14.9%	13.2%	12.7%
	8.3%	8.6%	8.9%	10.8%	10.6%	10.5%
東京	15.5%	15.3%	16.3%	14.7%	15.4%	13.8%
	14.2%	13.8%	14.3%	13.2%	13.4%	13.4%
東京	3.95%	4.04%	3.61%	3.23%	2.85%	3.06%
	3.91%	3.72%	3.45%	3.34%	3.06%	2.84%
東京	5	117	85	66	56	41
()	287	294	336	259	133	271

: 1)

2) FY'99

- 341 (2001 3)

가

1,150 가 740 , 300

, 100

446.7(FY'98) 402.3%(FY'99) 370%(2000 9

), 83%(FY2000)

200%

.

. 3:

1949

(共榮)

2000

5

.

(2000 3)

: 1 3,870 (8)

: 1,576 (, 15)

: 1,243

: -74.7%

-

(第一)

“ (マルマル) ”

(8)

60%

23% 2

< 8>

(第一)

*

	FY'94	FY'95	FY'96	FY'97	FY'98
第一()火災	66.6%	67.7%	67.1%	61.5%	59.8%
東京()海上	22.5%	23.4%	24.0%	24.4%	20.4%
安田()火災	23.6%	23.4%	24.2%	21.9%	20.2%
三井()海上	27.7%	29.5%	29.3%	25.7%	26.4%
住友()海上	31.2%	31.5%	31.9%	32.3%	29.3%
日本()火災	27.6%	26.1%	29.1%	25.9%	24.5%
	26.5%	26.5%	26.8%	25.1%	23.0%

:* = /

4.4% 612

가
가 320
가 869

가 330.0%가
-74.7%
가

< 9 >

	FY'94	FY'95	FY'96	FY'97	FY'98
GDP	0.6%	1.5%	5.1%	1.4%	-2.9%
(5)	3.8%	1.8%	1.6%	1.2%	1.4%
	4.0%	3.0%	2.5%	2.5%	2.5%
	4.5%	3.9%	3.5%	3.1%	3.0%
	4.2%	3.7%	3.3%	3.2%	2.9%
	1,090	498	964	657	700
()	4,072	4,052	3,054	3,308	2,790

(5)
(4%)

가

1 1.5%

.

4.

,

< 10>

,

가

.

가

,

.

.

.

,

가

.

가

,

가

< 10 >

	日産	東邦	第一	第百	千代田	協榮	大正	東京
/								
4)								
3								
*		GE	**	Manu life	AIG	Prud- ential		**

: 1.

2. *

, **

2

1.

, ,

.

.

가.

1994 .

1994 10 . 가

2000 10

가 . 1994

10 1

, 가
가 3

< 11> .

- 1994	10	1	.
- 1995	12	.	
- 1996	12	2	.
- 1998	6	.	Follow-up
- 2000	7		(美)

1996 「 」

「 」 1 .

“ ”, “ ”,

“ ” 1996 4

.

56 「 」

. , 3

, , .

, 가 .

1996 .

1994 .

가 1995 12 1 가 1996
12 15 ,
가 「 . 」 1994
가 .

< 12> 2 . ('96 12)

	3
() 가(97. 9. 1)	- ' , 3
16 가) (97. 1)	- ' . 3
(98. 7. 1) 가	- “ ”(1998 7)
4. 1) (97. 1 `98.)	- ' , 2001
가	.

1996 12 2 ‘ ’ 3
 가
 . 1996 2 .
 < 13> .

「 」
 “ ”8)
 1998 6 「 」 .
 가

「 」
 「 」 24
 , 1998 7 1 가

8) 1996 11 (橋本)
 가 , 1996 11 金融制度調査會 · 保險審
 議會 · 證券去來審議會 · 企業會計審議會

, 12 .

9)

(Free), (Fair),

(global) 3 .

「 」10) 「 」

,

,

, ,

9) 1980 , ,

가 가

金融空洞化 現狀

10) 「 」 , 「金融制度
證券去來制度 改革 關係法律 整備」, 「金
融機關 更生節次」, 「證券投資信託法, 有價證券
投資諮問業」, 「證券去來法, 外國
證券業者 , 株券 保管 對替」, 「銀行
法, 長期信用銀行法, 外換銀行法(), 信用金庫法, 勞動金庫法, 中小企
業 協同組合法, 協同組合 金融事業」, 「農業協同
組合法」, 「水產業協同組合法」, 「農林中央金庫法」, 「商工組合中央
金庫法」, 「保險業法」, 「損害保險料率算出團體」, 「金
融先物去來法」, 「信託業法」, 「租稅特別措置法」, 「地方稅法」

24 法

1) (2001. 1. 16) (2000. 7. 2000 7 .

「 」

5%(10%)
11
1998 3
가 . 2000 10
(3)
< 13>

1998. 3	, 가
1998. 12	
2000. 10	, ,

: 『1999 FACT BOOK』, , 1999.

M&A가

1998 「 」

가 가

12 , 「 」 1998

가 , , ,

, ,

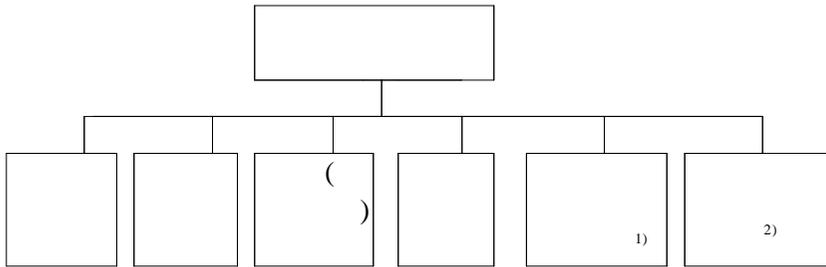
가 가 .

, 106 1998 12

. .

(< 5>).

< 5>



: 1)

2) . . , (: ,)

< 14>

1998	12	. ()	. ()
1999	10	()	—
2001	10	—	()

: ()

: 『1999 FACT BOOK』, , 1999.

(Solvency Margin) 1996 「

가
」

1998 3

(Risk Based Capital)

1999 1

가

, 200%

가 , 100%

200%

, 0% 100%

, 0%

가 .

2001 2

, 3

, 가

가

가

,

가

가

. , 가 가
 가 가
 가 가 가
 . , 가
 가
 . , ‘ ,
 ‘ , (100% 50%)
 . ,
 (double gearing) ()
 .

가 「 」
 2001 3
 10% 가 .
 2002 4
 1,000 가 가
 「 」

가 . 2000 6 「 「 」
「 」(2000 6)
9,600 ,
가 5,600 , 가 4,000 .

가
1997 4 「 1996」
가 .
가 .
가

1998

가

, 1998 7 「

」
, 가 5

11)

가

가

12)

가

1997

(

13

)

2000 12

2001 4

11)

가

12)

가

가

(, 가) 가 가 가 .

2001

1998 12

, 1996 10

가

가

가

가

가

가

2.

가.

1990
 . 1990
 5.1% 1996 4
 가
 1997 2
 , 2001 3 3
 .
 2001 3
 ,
 ,
 ,
 .

< 15 >

(: %)

	'90	'91	'92	'93	'94	'95	'96	'97	'98	'99
GDP	5.1	3.8	1.0	0.3	0.6	1.5	5.1	1.4	-2.9	0.9
	2.1	2.1	2.2	2.5	2.9	3.1	3.3	3.4	4.1	4.7

: GDP 가 GDP .

가

가

1990 2.1% '94 2.9%, '97 3.4%,
 '99 4.7% , 가 3

가

가

60

1 9,071 가

, 23 9,874

가 가 가

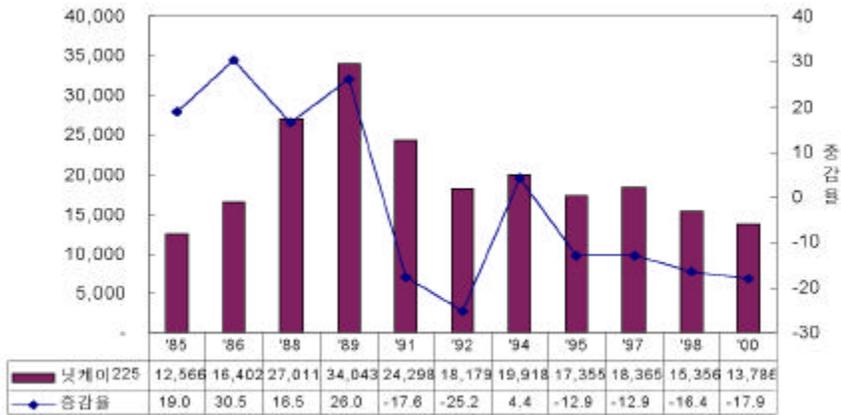
S&P 가 26

AAA AA+

가

가 1989 34,059 2000 13,786
 , 가 (adverse
 wealth effect)가

가 ,
 '가
 < 6> 1990 ()



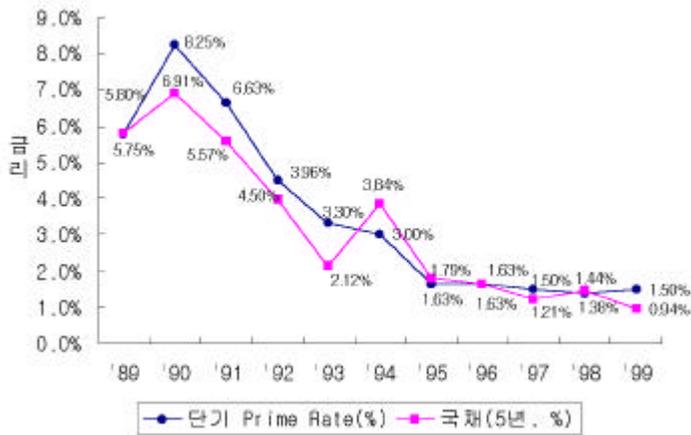
: (<http://www.ksda.or.kr>).

2000 3 4 ,
 2001 3 2 5,400 가 .
 1%
 , 0%

가

2000 8

< 7> 1990



: 『
 』, 2000. 3,

0.25%

2001 2

0.15%

, 가
가

3.

1996 「 가 1998
「 」

가. 가

가

가

1998 7

가

가

가

가

AHA, Zurich, London

30% 40%

가

AHA

1982

1996

1997 9

가

30%

60

가

"TAP"

"TAP" 1998 11

< 16>

가

			가
	東京()海上		+20% +30%
	安田()火災		+15% +30%
	住友()海上	,	+15% +30%
	三井()海上		+5% +10%
	Saison自動車火災		- 6% -18%
	Secom東洋	()	- 20%
Risk	American Home	(,)	- 30% +30%
	Zurich		- 40% +5%
	東京海上	2 3 ,	-
	日本火災	2 5 ,	-

: , 「 가
 」, 『 』, 2000. 2, p. 5 .

1999 11

“ ” 가

(分損) 50

5%(10)

가

. 1996

가

,

가 7

가

가 11

가

가

, 2001

1997

가

가

, JA, , ,

< 17 >

(:)

	1998			1999			
	12,160	1,382	13,543	11,788	1,395	13,184	
	8,339	609	8,948	8,271	655	8,926	
JA	1,993	170	2,163	1,937	188	2,126	
	1,357	68	1,426	1,354	68	1,423	
	537	-	535	622	-	622	
	206	-	206	235	-	235	
	24,595	2,229	26,825	2411	2,307	26,519	

: 1999 3 (1999 5)

1995 3 371 1999 3
 622 5 68%
 , 1993 1999 3 3
 가 .

4.

. . 가
 . 1996 8
 .
 . M&A
 가 1999 .

가.

. 가 4%

. ,

가

가

4

2

가

2000 9 3

UFJ(- -) ,

- 2001 4 ,

(< 8 >). 4

5

, 136.6 1 가

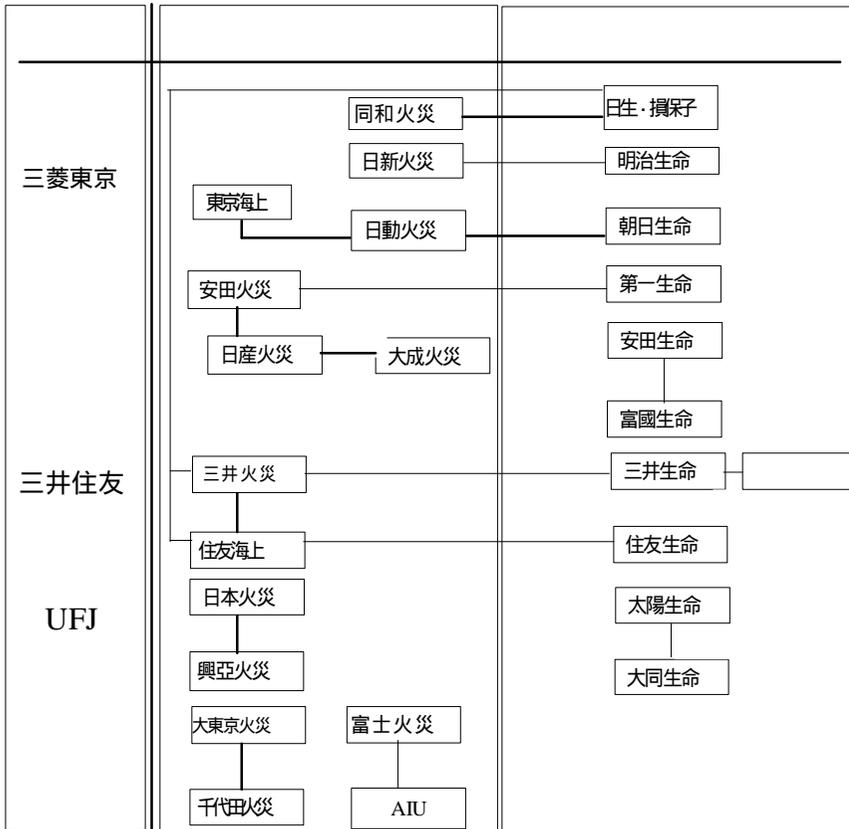
, 가 100.8 ,

가 87.7 , UFJ 86.4 .



1996 8

1999



: 2000 3 . (,).

			M/ S
(日本) (興亞)	6 10	: 2001 4	9.8%
(三井) (住友)	3 4	: 2001 10	16.4%
(大東京) (千代田)	5 8	: 2001 4	11.2%
(太陽) (大同)	8 9	(1999.1)	8.5%
(安田) (富國)	7 10	1999 12	7.9%
(同和)	12 20	2000 2	3.6%

	第一勸業銀行 日本興業銀行 富士銀行 信託銀行 安田信託銀行	新光證券 證券 證券	第一生命 安田生命 朝日生命	安田火災 日產火災 日動火災
住友三井	住友銀行 銀行 住友信託銀行 中央三井信託	大和證券SBC M 證券	住友生命 三井生命	住友海上 三井海上
UFJ	三和銀行 東海銀行 東洋信託銀行 東海信託銀行	・三和 ・東海 證券	太陽生命 大同生命	日本火災 興亞火災
東京三菱	東京三菱銀行 日本信託銀行 東京信託銀行	國際證券 東京三菱證券	明治生命	日新火災 明治損害保險
	-	東京海上證券	朝日生命 日動生命 東京安心生命	東京海上 日動
日本生命	-		日本生命	同和 損保
野村證券	-	證券	-	-

가

-

(朝日)

, , - - - , -

陽)- (大同)生命 5 (興亞) (太
가

.

,

,

.

(平和) 1999 가
2000 2

,

Winterthur

AXA

AXA (日本團體)

2001 AXA Group Life Insurance

Artemis

가 Aoba (舊) , General

Electric

GE Capital 가

GE

1999

(東邦)生

命

(第百)生命

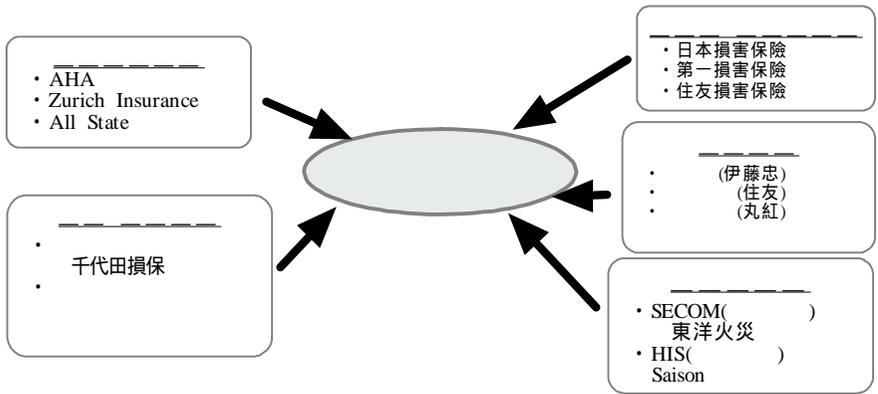
Manulife社,

AIG,

< 20 >

1998. 2	GE Capital	東邦生命	
1998. 4	Gerling		
1999. 6	GE Capital	東邦生命	
1999. 9	Artemis	Aoba生命	
1999.10	Sony		
1999.11	Aetna	平和生命	
1999.11	AXA	日本團體	
2000. 1	Winterthur	NICOS生命	
2000. 6	AIG	富士火災	
2000. 10	AIG	千代田生命	
2000. 10	Prudential(US)	協榮生命	
2000.	Manulife(CA)	第百生命	

가 SONY 1998 6 “One on One”
가 SECOM
1999 5 (東洋) SECOM
가
가 HIS社가
< 10 >



Saison

Saison

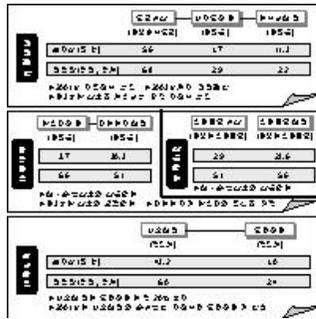
5.

가.

(7)

(5)

(日勤)



：
：『 ()
』, 2000. 9. 15

(安田)

(2) (第一) (2) 2000 8
が

(明治) が

(日本)

(同和)

20%

CM, DM, TM
가

1999 10

Direct Line

生命 損保

가 Insweb

Insweb Japan

Charles Schwab

3

1.

가.

가

,

가

,

「

」

2001 3 31

가

,

가

가 ,

가

, 1,300

가 , 1999 4

‘ , .

가

1

,

가

1999

0.2%

14.7% 가 . 2000 9

300

< 21>

(: , %)

	1995	1996	1997	1998	1999
	373,707	366,840	318,575	226,044	259,215
가	-2.4	-1.8	-13.2	-29.0	14.7
	1,772,052	1,779,771	1,543,571	1,345,199	1,342,763
가	-5.5	0.4	-13.3	-12.9	-0.2

，
1996 「21 IT
」 ， 500 .

， CRM

， (三和) .
， (大同) ， ，
， (東洋) 7
Financial One

Financial One

CRM

，
. 2001 4

,

,

· ,

· ,

,

, , ,

.

365

24

.

2. ·

가.

· ·

.

· ·

가
가
가
2000
9
가
2000
10
1999 6
가
2001 4
(同和)
IT

가 ,

, 1999

12

(富國)

, 2000 9

, 2000 7 (富士) AIU

2000 10

, . 가 .
3

가 . , ,
, , 가

. 가
(OEM) (IT)

IT

.

,

2001 4 ATM
()

, , ,

(中央三井)

8

2000 9 Japan

Pension Navigator Co.

가

8

, 가

5

가

가

1994
가 2000 11 30
Financial Guarantee

,
 ,
 A
 ,
 ,
 ,
 ABS(Asset
 Backed Securities :)

3.

가.

			1992	43	7
	1999	32	6		
,	1992	10	3		
	1999		9	3	

(日本)

1991	85,800			1999
57,722		8	2 8	
	, 1996	162		1999
125	3	37	, 1991	2,597
	1999	1,854	8	743
.	1992	9,060		1999
6,429		1992		2,630
.				
		1	2,000	
.			1994	17,835
1999		13,712		.
				,
		CRM		
		.	BPR	
		3		
		.	.	
3	300			.

가

1999

39.5%

25.8%

< 22> (大同)

(: , %)

		1995	1996	1997	1998	1999
大同 生命		11,514	11,052	11,669	11,914	11,358
		4,339	4,043	4,402	4,866	4,488
		37.7	36.6	37.7	40.8	39.5
		307,621	293,535	303,005	285,432	271,968
		89,689	88,373	83,948	80,517	70,081
		29.2	30.1	27.7	28.2	25.8

가

(日本)

3

1998 12

2001 4

가

· (明治)
京三菱)
, 2000 12

(東

(野村)

2001 가

124

가

가

,

,

(大和)

가

가

2000 10

(共榮) 가

全共連

가

(松下)

(豊田)

가

Nissay GLAD(Good Life Advisory Department)

1998 3

가 2

100

가

DM

2001 6 DM · TM · CM

43%

IT

(NRI)

(Ins-direct)

가

Direct

CM

가

가

가

가

가

, 1

1 가 가

24

7

4.

가.

1990

< 23 >

()

(: %)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
	34.6	30.8	31.3	27.3	32.2	32.5	30.8	30.7	22.4
	65.4	69.2	68.7	72.7	67.8	67.5	69.2	69.3	77.6

,

. , 1990

.

1980

.

. 2000 4 ING

,

,

AXA日團

가

,

.

.

. 1995

가
1995

.	1998	1999
20 30%		2000
40%	가	.

. 가

AHA

가 ,

가 .

가

‘ TAP’ ‘Get Back’

5.

가.

가 .

1980

가

가
(ALM)
가
가 1993
30%

< 24 >

(: %)

1990	8.4	22.0	13.7	37.9
1998	24.7	14.9	11.5	30.8

:
1999 57.1%,
29.4%, 13.4%

(ALM), (special account or separate
account)

가

, 가

1996

Capital Group

Credit Swiss

, ' MC '

United Asset Management

1998 4 ' .

,

,

.

⋮

가 가?

.

가

.

,

.

가

.

.

.

가

가

가

가

,

가

가

가

가

가

가

가

.

가

.

가

,

가

.

, 가

.

가 가
가

가

가 가
가 가

가

가

가
가

가 .

1999

,

.

,

가 가

가

가

.

.

,

.

.

1990

가

?

가가

가

DM

(financial consultant),

가
IT 가
,
IT ,
, 가
가
가 ,
가
가

가

DB

-
가

가가

가

가가

가

가가

가

가

IT

IT

CRM,

IT 가

IT

IT

IT

가

2000
 가 IT 29.5% 6~7% 가 IT
 IT 450 가 , IT
 IT , IT
 ,
 100 300 가 , 가
 , 1/3 1/5
 IT

IT

가

IT

IT

가

가

가

가

가

가

가

IMF

가

CEO가

가 ,

. 가

.

.

.

,

.

가가 가

.

< 1 >

	()	()
	, , , , , ,	1)
	○ 2000 - '98.7.31 가 : - '98.8.1 가 · 2,000 : Min{ + , + } (2,000) · 2,000 : Min{ + , } ○ 2001 - 5,000	- 2) 2001 4 90% (< -2>)
	(0.3%)	3 () ()
	: 23 , : 16	: 44 , : 53 (2001 4)

: 1. 가 '98

() , '98
 2. 2001 4 가 ()
) 1,000 .

< 2 >

		2001 3 ()	2001 4 1
	(가),	100%	90 %
	,() , , , ,	<ul style="list-style-type: none"> • 100% • 100% • 90% • . 	
	(, , ,)	<ul style="list-style-type: none"> • 100% • . 	
		100%	90 %
		<ul style="list-style-type: none"> • , 100% • 90% 	
		• 90%	
		50 +15 ())	50
		400 +60 ())	400

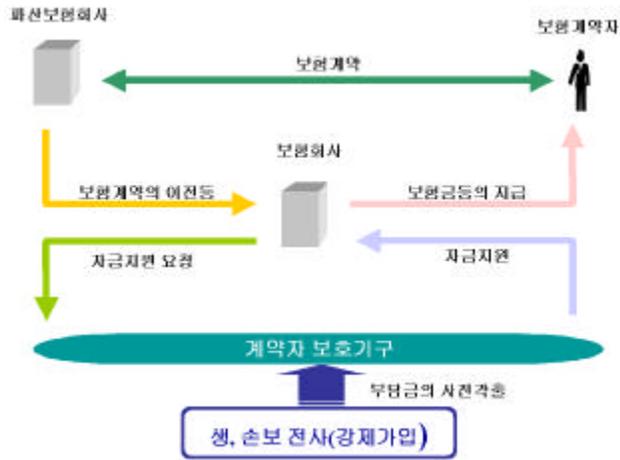
: 1. 2001 3

60

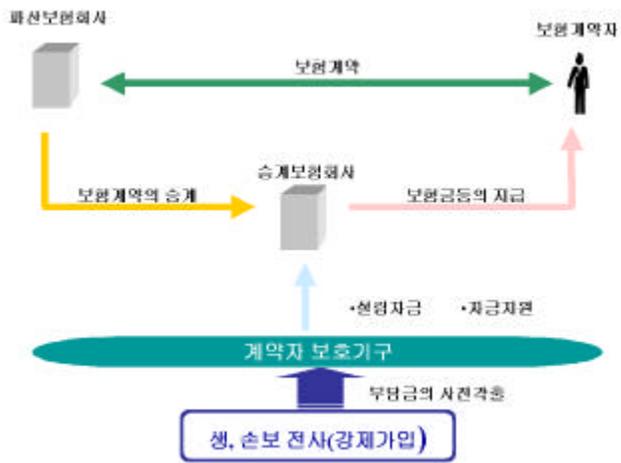
2.

가

○ 가



○ 가 ()가 가



()

○ : 90%

○ () 가

(1.0

0 1.75%)

-

-

가

.

○

-

, (

)

-

/

,

