

2000-6

金融兼業化 對備 保險會社  
經營戰略

2000. 3

金 憲 秀

# 目 次

I. 序論 .....	1
1. 研究背景：金融產業 環境變化 .....	1
2. 研究 目的 研究方法論 .....	5
II. 國內 保險產業 成長推移 金融產業 位置 .....	6
1. 國內 保險產業 成長推移 .....	6
2. 國內 保險產業 位置 .....	17
. 金融兼業化 現況 .....	24
1. 金融兼業化 範圍 經濟 .....	24
2. 金融兼業化 現況 .....	25
3. 最近 國內 金融兼業化 動向 .....	28
. 主要國 金融兼業 制度 事例 .....	35
1. 保險會社 他 金融業 進出 形態 .....	35
2. 美國 金融兼業 制度 事例 .....	38
3. 日本 金融兼業 制度 事例 .....	51
4. 英國 金融兼業 制度 事例 .....	62
5. 獨逸 金融兼業 制度 事例 .....	69
6. 金融兼業 制度 事例 .....	76
7. 其他 事例 .....	80

. 戰略導出    接近方法 .....	89
1. 戰略導出    過程 .....	89
2. 事業目標    設定 .....	90
3. 企業    外部環境    分析 .....	93
4. 企業    內部分析    戰略導出 .....	96
5. 代案戰略    導出 .....	97
. 國內 保險會社    內部力量    分析 .....	98
1. 分析方向 .....	98
2. 分析方法 .....	98
3. 保險會社    競爭力    評價    結果 .....	110
4. 內部分析    結果    示唆點 .....	129
. 代案戰略    分析 .....	131
1. 外部    環境變化    要約 .....	131
2. 代案戰略    導出 .....	132
3. 市場變化    擴大戰略 .....	137
4. 代案    國內 保險社    示唆點 .....	147
. ....	152
<參考文獻> .....	156
<附    錄> .....	164

## 表 目 次

< -1>		2
< -2>		3
< -1>		8
< -2>		9
< -3>		11
< -4>		13
< -5>		14
< -6>	ROA	16
< -7>	ROE	17
< -8>		18
< -9> 1998	가	19
< -10>		20
< -11>		20
< -12>		21
< -13>		22
< -14>	(1999. 3 )	23
< -1>		24
< -2>		26
< -3>		27
< -4>		28
< -5>	가	31
< -6>		33
< -1> H.R. 10		40
< -2>		46
< -3>		54
< -4>		57
< -5>		57
< -6> Non-bank Bank		61
< -7>		65

< -8>		.....	66
< -9>	Allianz M&A	.....	73
< -1>	AHP	.....	99
< -2>	AHP	.....	100
< -3>	Consistency Index	.....	105
< -4>		.....	107
< -5>		.....	108
< -6>		.....	109
< -7>		.....	110
< -8>		.....	111
< -9>	1	.....	111
< -10>	2	.....	112
< -11>	가	.....	113
< -12>		.....	114
< -13>		.....	114
< -14>		.....	116
< -15>		.....	117
< -16>		: .....	117
< -17>		: .....	118
< -18>		: .....	118
< -19>		: .....	119
< -20>		: .....	119
< -21>		: .....	119
< -22>	( 7 , 1 )	.....	121
< -23>		.....	122
< -24>	가 가	.....	122
< -25>	가	.....	123
< -26>	가	.....	124
< -27>		... ..	125
< -28>	가	.....	126
< -29>	가	.....	126

< -30>	.....	127
< -31>	.....	128
< -1> 가	“A” SWOT .....	133
< -2>	.....	135
< -3> Conseco	1997 M&A .....	146
< -4>	.....	150
< -5>	.....	151
< -1>	.....	152

## 目 次

< -1>	.....	5
< -1>	.....	30
< -2>	.....	32
< -1>	( )	41
< -2>	( )	42
< -3>	3	53
< -4>	.....	59
< -5>	.....	61
< -1>	.....	90
< -2>	.....	91
< -3>	Porter	92
< -1>	.....	98
< -2>	AHP	101
< -3>	가	... 116
< -1>	.....	131
< -2>	( )	132
< -3>	.....	134
< -4>	.....	138
< -5>	.....	139
< -6>	가	140
< -7>	Bloomberg 가	141
< -8>	M&A	142
< -9>	.....	145
< -10>	(ISTIP process)	148



가

가

< -1>

( : %)

가	1989. 4	1992. 4	1995. 4	1998. 4
	1,840	2,905	4,638	6,373
	1,152	1,669	2,444	3,509
	1,108	1,202	1,613	1,486
	4,100	5,776	8,695	11,368

註 :  
資料 : BIS.

1999

가

가

가

가

가

가

· 兼業化

(universal banking)

< -2 >

	가	,
	가	,
	,	,

資料 : , 「 , 2000. 1.

가

가

. E-Business化

가

, DB

가

ATM,

가

가

## 2. 研究 目的 研究方法論

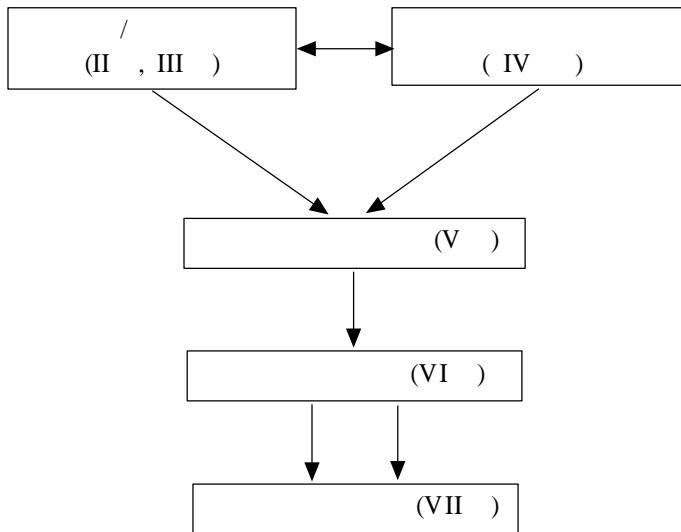
### 가. 研究 目的

AHP Web-based survey  
가 ,  
(corporate strategy)

### . 研究方法論

< 1-1>

< -1>



## Ⅱ. 國內 保險產業 成長推移 金融產業 位置

### 1. 國內 保險產業 成長推移

가. 總資産 收入保險料

1960 5

가

가 1962 12

가

1964 4 16

.1)

1970 5

. 1970 1.07% 1980 2.70%

2 가 1970 524  
10 30 가 , 34

1) , 『2000 』 , 1990. p12.

1970 가 22 가 . 1977

1980 3低

11.7% 가 1980 2.70% 1990  
8,377 10 22 , 1990 35  
6,332 20 가 1990 19

1980

1980

가 1985 9

301

1986

1

가 가

가

1986 11

CIGNA

LINA 가

가

1987 4 가

, ALICO,

AFLAC, Prudential

가

1988

'80

3

1990

6 ('98 7 )

2

1998 115 , 61

1990 3 1980 가

< -1 >

( : %, )

	1970	1975	1980	1985	1990	1995	1998	가
	1.07	1.44	2.70	6.41	11.7	12.3	13.5	-
	267	1,055	9,888	69,215	310,017	696,767	922,985	33.8
	257	1,013	6,079	12,360	48,360	127,114	224,295	27.4
	524	2,068	15,967	81,575	358,377	823,881	1,147,280	31.6
	146	665	6,036	39,872	160,436	352,880	463,904	33.4
	143	743	3,877	10,280	35,896	109,244	142,536	28.0
	289	1,408	9,913	50,152	196,332	462,124	606,440	31.4
	10,120	47,731	232,701	481,264	1,205,463	2,692,631	4,354,861	24.2

註 : 1) (insurance penetration)  
, GDP

2)

資料 : , 『 』 ,  
, 『 』 , 1999. 6.

가

1990 , ,

1997

IMF

가 4 가 1998

, 2 가 1

· 募集組織

1987

가 가 ,

, ,

< -2 >

( : , , %)

	1980	1985	1990	1995	1996	1997	1998	가
	2,005	5,404	5,345	14,819	13,561	11,379	8,666	8.5
	801	1,188	2,370	3,686	4,556	4,465	4,051	9.4
	2,806	6,592	7,715	18,505	18,117	15,844	12,717	8.8
	86,127	172,575	245,794	349,206	323,966	293,398	246,193	6.0
	10,650	17,630	44,863	91,942	115,829	102,732	87,776	12.4
	96,777	190,205	290,657	441,148	439,795	396,130	333,969	7.1
	-	28	2,160	8,862	9,930	11,177	11,106	58.4
	1,566	11,499	24,068	38,252	46,385	51,823	51,073	21.4
	1,566	11,527	26,228	47,114	56,315	63,000	62,179	13.8*

註 : \* 1985 1998 가 .  
 資料 : , 『 』 , .  
 , 『 』 , .  
 , 『 』 , .

1995

가 1996

1997

IMF

. 1998 3 1995

6,000 , 10

15,000 가 .

. 收益性

1) 当期純利益 推移

, , 3가

. , ,

. , ,

, , ,

, 3가

( ), , ,

1985

93.0%

1998

77.4% ,

가

10 90%

가

10 2%

가



1990

10%  
IMF

가 '90 가 가  
1997 23.9%, 1998 30.4% 가

가 가

1980

1990

가  
IMF

가 1998 4 가  
( )

가 가

IMF < -4> 가 ( 1997 )

正)

가

< -4 >

( : %)

	1990	1993	1995	1996	1997	1998
	96.6	96.8	96.3	96.0	95.9	91.8
	83.6	74.6	84.1	88.0	89.5	79.2
	95.5	93.2	94.0	94.5	94.8	89.8
	12.5	11.1	11.2	10.7	11.1	12.2
	9.8	9.4	8.9	9.5	10.8	8.6
	12.4	10.8	10.8	10.4	11.0	11.6
	29.4	28.8	24.7	24.7	26.0	28.7
	25.7	35.4	38.4	33.3	36.3	32.5
	29.2	30.2	27.8	26.6	28.1	29.4
	0.1	-1.1	-0.7	-1.3	-1.8	-5.7
	5.2	1.0	4.4	3.3	1.5	-0.3
	0.4	-0.7	0.7	-0.1	-0.9	-4.7
(13 )	n.a	19.9	29.0	26.9	23.8	22.6
	n.a	13.4	11.5	10.6	10.7	9.9
	n.a	17.1	20.2	19.7	18.4	18.5

註 : 1) , , , , 6 .

2) = -

資料 : , 『 』 , .  
 , 『 』 , .

1980

1990

1990

가 1993 92.9%

가 IMF 가 1997

1998 가 25%

105% 10%

가,

< -5 >

( : %)

	1990	1993	1995	1996	1997	1998
	42.6	93.8	80.4	78.9	78.8	78.8
	89.7	84.3	96.8	103.9	267.2	305.6
	70.7	86.8	72.1	80.8	89.5	73.5
	47.3	92.9	80.9	80.1	87.3	89.6
	22.8	21.5	22.4	26.5	24.7	25.6
	27.1	25.8	20.2	21.3	21.2	21.5
	39.4	31.9	29.3	29.1	28.7	27.2
	24.0	22.2	22.6	26.4	24.8	25.5
	65.4	115.3	102.8	105.4	103.6	104.4
	116.8	110.1	117.0	125.2	288.5	327.1
	110.1	118.7	101.5	109.9	118.2	100.8
	71.3	115.2	103.5	106.5	112.1	115.1
	83.5	84.1	84.3	84.3	84.1	85.4
	75.9	77.6	74.4	71.9	75.6	60.4
	68.5	66.9	65.2	64.8	60.7	54.2
	81.1	81.9	82.2	82.3	81.9	80.9
	9.0	10.1	8.7	9.0	9.8	10.7
	11.4	10.3	5.7	5.1	3.8	4.0
	6.6	8.8	6.9	6.7	8.2	8.0
	9.0	10.0	8.3	8.5	9.3	9.8

註 :  
 資料 : , 『 』 ,  
 , 『 』 ,

가 가  
 가 5%  
 10%  
 10%

2) 總資産利益率(ROA, Return on Assets) 推移

가 , 가  
 가 가

1990 ROA 1996

1990  
 ROA가

IMF 1997

ROA

1997 10%

1998  
 ROA가 (-) (+)

1990 ,  
 1998  
 ROA가 -3.7%



ROE가 (+) , 가 1998  
 ROE가 -50%  
 IMF 가 1997  
 ROE가 가

< -7> ROE ( : %)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
	6.42	6.88	5.80	6.17	3.91	3.49	-14.09	-48.63
	7.18	5.87	6.36	5.73	5.63	5.41	-14.77	-87.40
	6.58	6.69	5.90	6.09	4.19	3.80	-14.18	-52.53
	-0.12	4.18	6.52	4.98	-6.38	-7.28	-41.89	5.04
	10.77	15.02	16.28	13.34	-5.37	5.67	12.95	-
	6.95	-9.28	-47.7	-18.4	26.78	14.81	7.96	13.97
	9.26	6.95	-3.36	1.87	11.23	11.96	10.59	-

- 註 : 1) ROE= / × 100  
 2) 6 ( , , , , , ),  
 3) 1998 (-) 가.

## 2. 國內 保險産業 位置

가. 世界保險市場 保險産業 位置

1950 10%  
 , 1985 1995 13%  
 가

1998 2 1,550  
 2.3% 4.1% 1 2,640  
 0.1% 8,910 /  
 59%, 41%

< -8 >

( : , %)

	378,725	30.0	439,133	49.3	817,858	37.8
	402,348	31.8	297,126	33.3	699,474	32.4
	439,020	34.7	132,252	14.8	571,272	26.7
	21,668	1.7	7,125	0.8	28,793	1.3
	22,396	1.8	15,476	1.7	37,872	1.8
	1,264,157	100.0	891,112	100.0	2,155,269	100.0

資料 : Swiss Re. 『Sigma』 No.7/ 1999

가  
 가  
 1985 19.8% 95 35.3%  
 1997  
 1998 26.7%  
 1985 30.1% 1995  
 47.5% 가 1998 34.7%  
 1985 10.9% 1995 18.6% 가  
 1998 14.8% 1997

가 . 1999  
가 가

< -9> 1998 가  
( : , % )

가							
	736,470	34.17	2	1	1	8.65	2,723
	453,093	21.02	1	2	2	11.73	3,584
	181,045	8.40	3	4	3	12.09	2,859
	136,691	6.34	5	3	4	6.31	1,653
	116,640	5.41	4	5	5	7.95	1,962
	57,945	2.69	7	6	6	4.92	1,002
	47,989	2.23	6	12	7	13.87(2)	1,034(20)
	43,123	2.00	12	7	8	7.14	1,425
	37,021	1.72	9	8	9	9.79	2,360
	34,383	1.60	10	11	10	9.96	1,931

註 : ( )  
資料 : Swiss Re. 『Sigma』 No.7/ 1999

(FY'98 ) (2  
1,550 ) 2.23%(480 ) 7  
( : Insurance  
Penetration) 13.9% (20.6%) 2  
, 1 (Insurance Density)  
1,034 20

. 國民經濟 保險產業 位置



## 가 長期資金

1970 0.8%, 1980 4.1%, 1990 13.3%, 1995 15.2%, 1998 17.7% 가 .

1980 13 , 1990 35 , 1996 40 가 , 1980 1,566 , 1990 26,228 , 1998 62,179 가 .

1980 0.7% 1990 1.8%, 1997 2.2% 가 ( ).

< -12 >

( : , %)

	1980	1985	1990	1995	1998
( )	6	6	30	33	29
	15	15	16	17	16
( )	9,395	21,178	36,668	57,768	38,726
	6,907	11,445	19,811	26,749	25,443
( )	86,127	172,575	245,794	349,206	246,193
	10,650	17,630	44,863	91,942	87,776
( )	-	28	2,160	8,862	11,106
	1,566	11,499	24,068	38,252	51,073

資料 : 『 』 , 『 』 , 『 』 , 『 』 , 『 』 .

## . 金融産業 位置

1970

2

1970 2

20% 1983

1985 54%, 1990 57%, 1995 69%, 1998

72% 가 . 가

1970 5.0%

가 1988 13.8%

1998 10.6% 2

< -13>

( : %)

	1980	1985	1988	1990	1993	1995	1996	1997	1998
	45.9	34.5	28.8	21.9	19.6	18.6	18.2	19.4	23.9
CD	0	1.8	1.4	2.8	3.9	4.5	4.1	3.0	1.8
	45.9	36.3	30.2	24.7	23.5	23.1	22.3	22.4	25.7
2	5.6	6.7	10.8	12.7	18.7	23.9	23.5	23.2	17.4
	6.1	11.8	13.5	11.8	11.7	11.0	11.0	11.3	10.6
	11.2	11.7	10.4	9.4	8.7	9.4	10.9	10.1	4.7
	5.2	5.2	6.4	5.1	6.2	5.9	6.1	6.3	7.4
	2.1	4.7	4.0	3.7	4.4	4.1	3.8	3.2	2.8
	3.4	3.3	4.0	3.5	4.2	4.1	4.3	4.3	4.8
	3.4	9.7	9.6	9.9	11.1	9.9	9.1	9.9	22.5
	0.7	0.5	1.2	0.8	1.0	0.9	0.9	1.0	1.9
	37.8	53.6	59.9	56.9	66.0	69.3	69.4	68.3	72.1
*	16.3	10.1	9.9	18.4	10.5	8.1	8.3	8.1	2.2

註 : 가 ( )  
 資料 : , 『 』 , .

( )  
 1999 3 95 .  
 , 1999 3 115  
 70% 가 .  
 1999 3 92 ,  
 38.4% 35 4 , 가 35% 32 3  
 . 22 4 15.8%  
 3 5 , 가 42.3% 9 5 가  
 .  
 가  
 , 가  
 가  
 가

< -14> (1999. 3 )

( : %)

		.	가				
		65,074 7.1	323,006 35.0	354,273 38.4	86,438 9.4	94,193 10.2	922,985 100.0
		27,633 12.3	94,806 42.3	35,484 15.8	23,553 10.5	42,818 19.1	224,295 100.0
		92,707 8.1	417,812 36.4	389,757 34.0	109,991 9.6	137,011 11.9	1,147,280 100.0

資料 : , 『 』 , 1999.  
 , 『 』 , 1999. 5.

# 金融兼業化 現況

## 1. 金融兼業化 範圍 經濟

2).

가

가 ,

< -1>

-	-
-	가
-	가
-	-
-	-
-	-

2) (economies of scope) n

n

가

가

(Savage ; 1991, Berger and Humphery ; 1992, , 1997b)  
 ( )  
 (Boyd and Graham ; 1986, 1988,  
 1993, ; 1997) .  
 , ,  
 가  
 3).  
 가 translog ,  
 가 가

## 2. 金融兼業化 現況

5

, 가

가. 大企業群 金融

---

3)

(1997), pp. 25 27 .

1980

가

( ,

)

2

가

5

< -2>

				( )		
1.		( )				,
2.		( )	-	-	-	,
3.					( )	, , ,
4.LG		( )			-	, ,
5.SK			-		-	-
6.		-				-
7.	-			-	-	
8.		-			-	-
9.	-		-	-		
10.	-	-	-	-	-	
11.	-		-	-	-	
12.	-	-	-	-	-	
14.		-	-	-	-	-
15.	-	-	-	-		
16.					-	
18.	-		-	-	-	
20.	-	-	-	-	-	
21.			-			,
28.		-	-		-	-

註 : 1) 1999 4 1 ( ) .

2)

· 銀行所有 金融

가

4).

< -3>

	(8.8), (100.0)	(33.4),	(81.0),
	(40.2), (100.0),	(100.0), (100.0)	(54.3),
	(48.8)		
	(93.0), (43.0), (100.0)	(89.6), (100.0),	(74.1), (100.0),
	(100.0), (46.0),	(30.0), (100.0)	Commerz
	(9.4), (100.0)	(6.6),	(29.4), (10.0),
	(80.0),	(50.0),	ING (20%)
	(26.2),	(22.6)	
	SK (20.0),	(29.0),	(25.7)

資料 : , 『 1999/ 2000』 , 1999. 11.

4) , , 『 , , 1997.10. p62.

( ) .

. 個人所有 金融

1958  
 1988 ( )  
 ) 1994  
 . 1962  
 1986 ( )  
 ), 1987 , 1988 ( )  
 ), 1989 1990

< -4 >

	(61.9),	(10.0)	
	(9.3),	(100.0),	(28.3),
	(-),	(-)	

3. 最近 國內 金融兼業化 動向

1980

가 가

3

1999 11

(The Financial Services Modernization Act)

1998 3

12

) 8 8 3 , 가 . (

50%

가

, 100 , 100%  
50% ( 30% )

( )

20%

24

가

가

2000 1

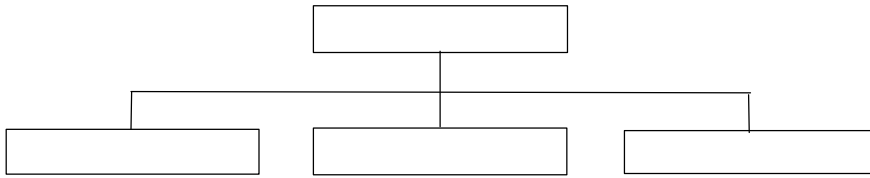
( , , ) 가

5)

가

.

< -1>



3

,

( : , )

.

< -5>

.

,

가

가

,

,

.

1

4%

.

.

5)

가

가

가

3

3 가

,

3

,

50%

가

2

가

< -5>

가

		가
	- - ( , )	- - ( , ) - ATM .
	- -	- - ( , ) -
	- , , - , -	- ( , ) -
	- , - ( , ) -	-
	- (underwriting) - , - ( ) - ( , ) -	- ( ) -

資料 :

< -2 >



가

.

,

가

.

가

,

( ).

< -6 >

,

.

가

.

가

.

. 5

2

	- 가 , - - - 가 - 가 - 가	- - - /
	- 가 - 가 - M&A	- ) (
	- 가 - 가	- 가
	- 가 - 가 가 - 가 - 가	- /
	- - -	-
	-	-

資料 : , , 『 』 , , 1997. 10., p.83

) ( . , . . 가 가 ( ) 가 . IV ( , , , , ) ) .



， ， ， ， ，

6).

，  
，

7).

### 가. 完全綜合(complete merger)

， ，

.

### . 子會社(subsidiaries) 設立

( )

.  
， ，  
，

母 가 .

，  
，

.

---

6) Mishkin(1995), p.317.

7) 外, 「21世紀 向 生命保險產業 發展方案」, 韓國開發研究院, 1997, pp. 102-107.

· 持株會社(holding company) 設立

, 가

가

· 合作會社 設立

가

가

· 關聯會社 形成

가

가

가

· 部分的 兼業(販賣 商品開發 提携)

가

가

가

가

가

## 2. 美國 金融兼業 制度 事例

가. 金融 兼業化 背景

(Free Banking System)

1970

가

(distintermediation)

가

1980

가

· 金融改革法 改定 推移

1) 1933 - 8) 1933 (通稱 - )

大恐慌(1929 )

2) 州

, 1945 - ,

가 (1956 )”

가 「

」 , (Non-bank)가 .

---

8) - (Glass-Steagall) Glass Steagall (1933 Banking Act)

「 가 , 1987 「  
 1969 1983

3)

1999 11 12 ,  
 , - 66  
 (Financial Service Act of 1999)  
 (< -1> ).

< -1> H.R. 10 9)

<u>H.R.10</u>	
o	, Merchant Banking
Principal	.
o	(孫會社)
(Agent )	.
o	( , )

20 가 가

(1999 5

9) Merchant Banking M&A

Principle agent( ) 「 , 」 가  
 . Principle , Merchant Banking  
 가

) (7 ) . 9 23

Conference Committee

10 14 FRB 10 23

.10)

(Financial Service Modernization

Act of 1999 ; FSMA, 通稱 Gramm-Leach-Bliley )

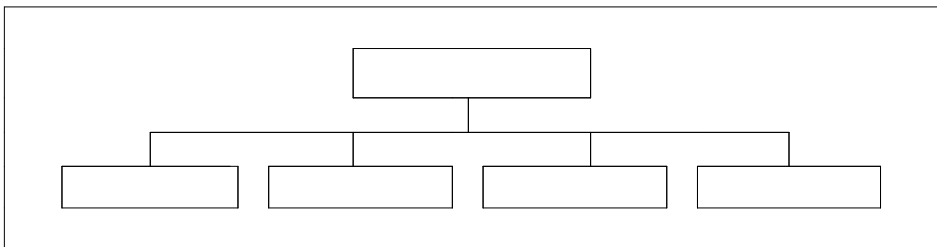
가) Gramm-Leach-Bliley

, , Non-bank Bank

11)(<

-1> ).

< -1> ( )



註 : 富士銀行綜合研究所, 「富士總研論集」 99-2, 1999. 7.

10) 「 , 1999.10.23( 99-43 ),

11) 가

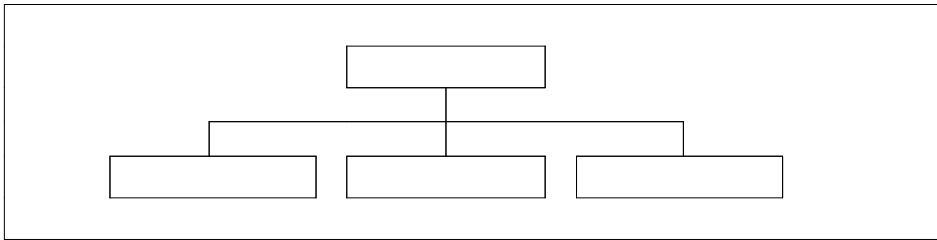
(孫會社)

(Agent )

가

< -2>

( )<sup>12)</sup>



註) 富士銀行綜合研究所, 「富士總研論集」99-2, 1999. 7.

)

H.R.10

가

(10%)

가가

FSB<sup>13)</sup>

12) 州

13) FSB(Federal Reserve Board : ) 1956 (Bank Holding Company Act of 1956)

FRB, FDIC( , FRB, FDIC OCC( ), )

가

)

(saving and loans institutions) 單一 貯蓄金融機關 持  
株會社<sup>14)</sup> 15).

가 ( )가

, 가 (

85%가 ),

10年 ( ,

5 가 )<sup>16)</sup>.

) 州 移轉 <sup>17)</sup>

가 가 州

14) 單一 貯蓄金融機關 持株會社(Unitary Thrift Holding Company) 貯蓄金融機關  
持株會社 貯

蓄金融機關 가

15) 資料 : 「 」 99-33 , 1999. 11. 16, 富士銀行 綜合研究所  
「富士銀行論集」1999 7 .

16) 野々口秀樹・武田洋子「米國における金融制度改革法の概要 」(日本銀行調査月報  
2000 1

17) 中村 岳, 「アメリカにおける金融制度改革と金融サービス法案 H.R.10」(安田總合  
研究所), 1998 10 .



가

가

1980

「

(1956 )」

Non-bank Bank( )

, 「

(Competitive Equality Banking Act)」

1987

Trust Prudential  
Trust John Hancock  
Trust , Aetna Life & Casualty, Kemper Group가

Prudential Bank &  
First Signature Bank &  
(S&L)

MMA IRA

2)

( )

州

1983

가

1970

1980

가

(cross selling)

(investment banking)

Prudential Prudential-Bache  
 & Securities , Equitable Donaldson Lufkin &  
 Jenrette Securities , Travelers Adillon Read  
 Securities .

< -2 >

A.I.G	A.I.G. FSB	1997. 3	
Prudential	Prudential Bank	1997.11	
GE Capital	GE Capital Bank	1997.12	
State Farm	State Farm FS	1998.11	.
GUARD	GUARD Bank	1999. 7	

資料：天野佳子, 「英米における保険会社の銀行業務参入」, ニッセイ基礎研究所, 1999. 9.

## ・ 保険会社 他 金融業 進出 事例

가

### 1) Prudential

18)

1873

1875

1943

18) 相尺幸税, 「銀行・保険会社の総合金融戦略」(生命保険実務講座 第8巻), 生命保険文化研究所, 1996 , 「美 生保社 経営戦略」, 1987年, <http://www.prudential.com>

1970				
1970	Pruco Inc.			
1983	Non-bank Bank	Capital City Bank of Hapeville	州	州
1989		(S&L)		
and Trust	1990	13	20	Prudential Bank
가	2		1990	14.5
				母
			1990	
	1	1500		
가				
가	Prudential Real Estate Affiliates			3,900
가	755			

cross-

selling

Prudential Home Mortgage

가

가

Savings Bank

Prudential Bank and Trust

Prudential

Prudential Bank

TM, DM

, 1996

Prudential

Bank and Trust

11

31

**2) Prudential**

19)

1980

1981

6

Bache

가

Bache 가

Bache

가

19) <http://www.prudential.com>  
中央經濟社

相尺幸稅, 「  
, 「21

」, 中  
3 · 4 」

cross-selling

3) State Farm 20)

가) State Farm Bank

State Farm

20%

1

State Farm 1998 11

가

1999 5 100%

State Farm Financial

Service(通稱 : State Farm Bank, 以下 SFB )

SFB

2 3

州

가

SFB

가

) State Farm Bank

SFB

ATM

16,000

Agent가

가

20) 天野佳子, 「英米における保險會社の銀行業務參入」, ニッセイ基礎研究所, 1999. 9.

Agent , ATM,  
SFB

Agent

Agent

· CD ( ,  
Agent  
) , , 가 ,  
,  
SFB SF ATM 가 ,  
1999 Debit Card .

#### 4) USAA

USAA 1963  
1983 USAA Bancorp  
, USAA Federal Saving Bank<sup>21)</sup>  
. USAA FSB 가  
. 가 USAA  
Bancorp , 가가  
USAA Financial Services Association  
USAA , ,  
1984 USAA Buying Service가  
(trouble agency)  
1985  
USAA Credit Corporation .

---

21) USAA , , , .



1990

1980

1994

)

1991 3

「

」

1996 11

가

1997 1999

,

,

,

2)

가)

1991 3

1993

4

)  
 1996 4 1939  
 56 美・日保険合意  
 ,  
 , 6 가  
 , 11 가 (<  
 -4> < -5> )

)  
 1996 11 前 「 2001  
 」 改革案 3

< -3> 3

FREE :  
 FAIR :  
 GLOBAL :

資料：山越 實, 「保険ビッグバンとサイバーインシュアランス」, 保険毎日新聞, 1998.

)

11

5%( 10%)

1998 3  
가 , 1998  
「 」<sup>22)</sup>

< -3 >

1998 12	( )	( ) <sup>2)</sup>
1999 10		-
2001 3	-	

註 : 1) , , ( 50% ) 가 가 ( , ) .

2) ( )

3)

資料 : 「1999 FACT BOOK」, 日本損害保險協會, 1999 .

1998 3

, 1998 12

가

가

1998 12 가 ( ,

22) 「 」

24

1998

6

1998 12

, 2001 3 31

). (< -3> ).

. 保險業法上 保險會社 業務範圍

1)

,

.

(

)( 97 )

.

가

( 98 ).

( 98 )

,

(CD, CP,

,

) (

), 가

,

,

, 가  
가 .

2)

認可가 가가

3)

23)

( 99 )

가 ( 「

」)

가 . 가 . 가 , ,

, .

「銀行」 .

「銀行」 .

( )

「信託會社」 .

---

23)

가

・ 保險會社 他 金融業 進出 事例

1) .

美・日保險合意 .

1996 8 6

가 ,

.

< -5>

				(円)
1		東京海上	96. 8	300
2		日本火災	96. 8	100
3		日動火災	96. 8	100
4		同和火災	96. 8	100
5	千代田	千代田火災	96. 8	100
6		大東京火災	96. 8	100
7	富士	富士火災	96. 8	100
8		興亞火災	96. 8	100
9		共榮火災	96. 8	100
10	三井	三井海上	96. 8	200
11	住友海上	住友海上	96. 8	100

資料 : <http://www.tokiomarine.co.jp> 10

< -4>

				(円)
1		日本生命	96. 8	300
2	第一	第一生命	96. 8	300
3		住友生命	96. 8	300
4		明治生命	96. 8	300
5	三井	三井生命	96. 8	150
6	安田	安田生命	96. 8	220

資料 : <http://www.nissay.co.jp> 5

2) 3 (holding company)  
 三井海上( 3 ), 日本火災海上(5  
 ), 興亞火災海上(8 ) 가 , ,  
 .  
 1999 10 .  
 2005 3 가  
 6 926 , 1 3,053 , 19.31%  
 1 東京海上  
 가 .  
 3 3  
 , ,  
 .  
 1 1999 10 3  
 , . ,  
 2 가  
 .  
 2 2002 4  
 3 , , , .  
 , .  
 3 2005  
 가 .  
 3)  
 2000 4 .

(33.5%)

(45.3%),

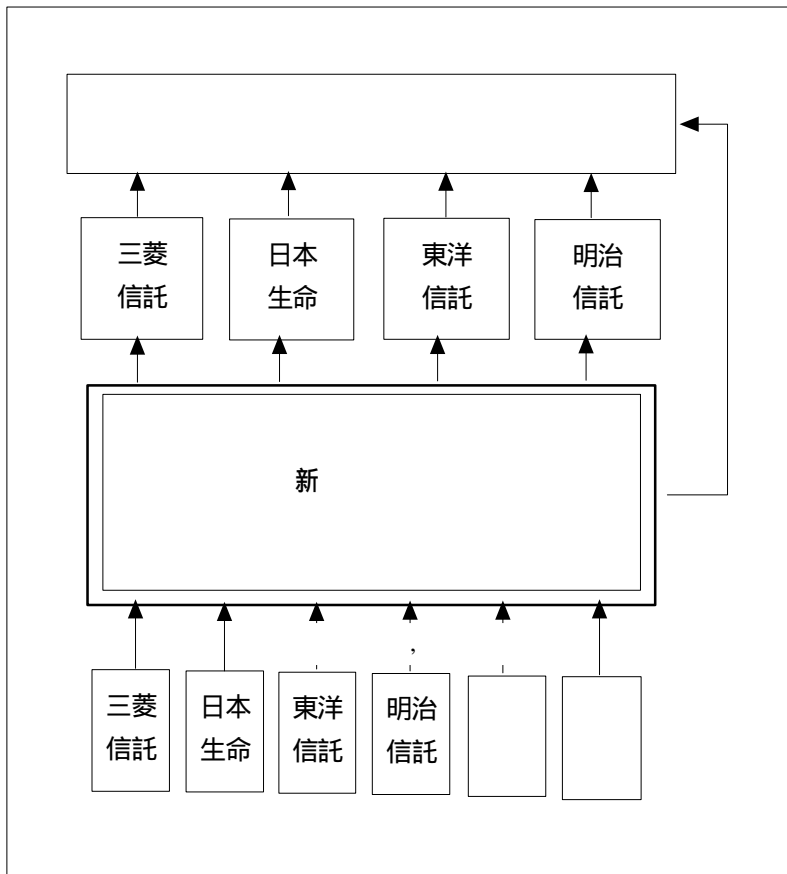
가

5

19

27%

< -4 >



資料 : <http://www.nissay.co.jp>

5

(master trust)

가

가 . ,  
 ( )  
 가가 ( 가 . )  
 가

(< -4 > ).

4) 24)  
 2000  
 (consumer loan) ( )  
 ) , 가 가

가)

(Consumer Finance) ,

가

(10%)

25)

---

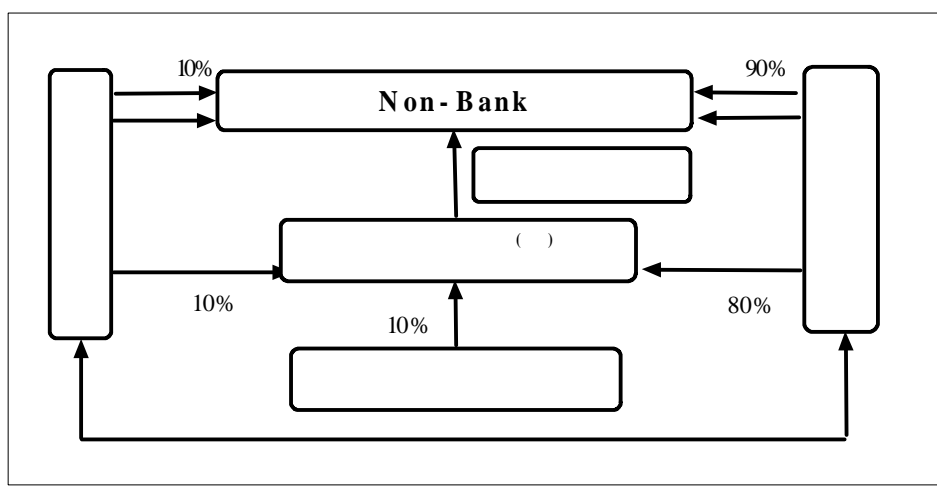
24) , 「 」 99-33 , 1999. 11.16 (99.9.24)

25) (Non-bank Bank)

「 」 , ,  
 40.004%

)  
 1999 2000  
 100 200 ( 90%,  
 (10% ) , .  
 . 5,000 (150  
 ) .(< -5>, < -6> )

< -5>



註 :

< -6> Non-bank Bank

- : , , Fax , ( 1/5 )
- : 2
- : 10% .

)

가

26).

Non-Bank

(三井)

Sanyo Shinpan社

AM/ PM Japan

Non-Bank

ATM

#### 4. 英國 金融兼業 制度 事例

##### 가. 英國 金融改革 推移

1986

(Financial Services

Act 1986)

FSA 1986

Financial Service and Market

Bill

1)

3

1

1971

26)

3

( '99. 8 )

(第一勸業)

(富士)

(日本興業)

( 100 )

(東海)

(朝日)

( 59 )

( '99. 10 )

가 17

6 7

「 (corset) 」 , 2 1980 「 (corset) 」  
 . 「 (corset) 」  
 1973 가  
 , 가 가 .  
 3 1986 (Big Bang)  
 . 1986 「 」  
 (Financial Service Act)

2)

IFA  
 Company Agent 가 가  
 .  
 200  
 가 ,  
 가 .  
 , EC 1 1981  
 가  
 가 .  
 , 가  
 가 ,  
 가  
 10%  
 가 .

3)

1986

(Real Bills Doctrine)

1986 10

. 1986

EU

. 保險會社 銀行 . 證券業 進出現況

1)

1982

( 16

).

GRE(Guardian Royal Exchange PLC)

30

70

가

2)

制定

1990

가

Agent · IFA( 가) · TM · DM

가 가

< -7> Standard Life Scotland Bank

45% , Prudential Prudential Bank , Scottish Widows

가 , Allied Dunber Assurance

Dunber Bank Norwich Union AP

Bank , Confederation Life가 3

Confederation Bank

< -7>

	Prudential	Standard Life	Scottish Widows	Legal & General
	1	2	4	6
	1996. 10	1998. 1	1995. 5	1997. 7
	, TM, IFA	, TM, IFA	TM, IFA	TM, DM
		×	×	×

資料 :

3)

가  
 가  
 가  
 Prudential Holborn, TSB Life Hill Samuele, GRE  
 GRE Personal Financial Management ( )  
 Commercial Union  
 가 ,  
 ,

< -8 >

	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Allied Dunber Assurance : Dunber Bank( )</li> <li>· TSB Life : TSB England Wales( )</li> <li>· Standard Life가 Scotland Bank 45%</li> <li>· Confederation Life가 3,000 Confederation Bank (89)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· (BOE) 가가</li> <li>, 10% DTI</li> <li>가</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Prudential Prudential Holborn( )</li> <li>· TSB Life : Hill Samuele( )</li> <li>· Gardian Royal Exchange : Aguis</li> <li>· Compass( )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· DTI</li> <li>.</li> </ul>

資料 : , 『 ( )』, 1994.

生命保険 銀行 子會社 設立事例<sup>27)</sup>

### 1) Prudential Bank

1978

Prudential Corporation

1987 Unit Trust (Personal Equity Plan)

Prudential Holborn

1996 , TM, IFA  
「Egg」

1999 7

10

### 2) 「Egg」

Agent

60

가 가

TM, DM

「Egg」

27) 天野佳子, 「英米における保險會社の銀行業務參入」, ニッセイ基礎研究所, 1999. 9  
相澤幸税, 「銀行・保險會社の綜合金融戰略」, (生命保險實務講座 第8卷), 生命保險文化研究所, 1996, LOMA, 「バンカシュラン」, 保險毎日新聞, 1998 11

· 「Egg」 Prudential Bank

TM, DM

24

3) 「Egg」

「Egg」

28

1998

「Egg」

9

5

「Egg」

60

98 10

8.8

1999 3

40

4) 「Egg」

3 가

, 1999 2

가 4

가

「Egg」

,

「Egg」

가

「Egg」

가

### 5) Prudential Bank

「Egg」

1993 가 가  
 1995  
 가 가  
 2  
 , 2013 3 2  
 ,  
 1,500 가  
 「Egg」

### 5. 獨逸 金融兼業 制度 事例

가. 獨逸 金融自由化 推移

1950 1960  
 1970 EC  
 가 . 1980  
 , 1980



가

가

가

, ( )<sup>28)</sup> 29)

50% 가 , 25%

2)

가

( 6 ).

가

---

28) ( )

가

29)

Victoria ( ),  
Hamburg Mannheime ( ) DKV( )  
2 Ergo . Gothaer  
Berlin Kolniche Parion

．保險會社 他 金融圈 進出 事例

1)

EU  
EU  
, ,  
1985 6  
1984 11 RAS , 1986  
Cornhill , 1988 Banco  
popular Espanol , 1989 ERCOS  
, 1990  
1991 23% ( )  
10% )

가 . 1998 가  
AGF 가 .

< -9> Allianz M&A

1984		RAS	38%
1986		Cornhil	
1989		Ercos	51%
1989		Banko Popular Espanol	
1989		CNM	
1990		Erg'o Bank	
1991		Fireman's Fund Insurance	
1992		( )	

資料 : EC , , 13 .

## 2) A&M

1987 5 A&M  
(Aachener und Muchener)가 13  
BfG(Bank fur Gemeinirtschaft) 50% 2  
. 1987  
BfG가  
BfG .  
BfG A&G Agent  
cross-selling 가  
가 .  
, A&M BfG 250

A&M

가 가

가

.

A&M BfG

BfG Finanz-Service

1987

.

**3) Allianz Dresdner:**

2

Dresdner

. 同行

(가

Allianz)

. Dresdner

Allianz

가

( , ,

)

가

.

1989

Allianz

Dresdner

가

Allianz가

Dresdner

Allianz

, Allianz

Dresdner

(

Dresdner

Allianz

). Dresdner

Allianz

가

同行

.

Allianz Dresdner . 1991  
200

Allianz

Allianz Dresdner가 1989 3

. 10 ,  
, , 5

cross-selling

. 1989 12 Dresdner Hamburg Mannheimer, Deutcher  
Herold Victoria Dresdner Allianz  
5 600 Allianz Allianz  
, Allianz 3,800  
1 8,000 가 Dresdner

. 2  
Dresdner Allianz 가  
,  
Allianz (retail bank)  
1991 3 Allianz Dresdner Hypobank

Eurocard 200DM

Allianz 23%

1998 11

RAS(Riunione Adriatica Di Sicurta) Banco

Popular Español

Banco Popular 1,600

1990 1 Allianz Ergo

Bank 50

Allianz

## 6. 金融兼業 制度 事例

### 가. 金融自由化 推移

1)

가

19

1882

가

「1945」 2

1966 「」

가

1988 「

」 가

가

2)

5 (1998 )

Europavie

가

가 가

1997

61%

BNP, Societe Generale, Credit Agricole

1980

1984

1980

가

1984

가

가

가 가

가

가

3)

1984

「

84-46 」

가

가

가

가

· 保險會社 他 事業 進出 禁止 規定

1)

1976

R322-2

가

가

가

, 1984

5%

UAP , GAN 가 . AFG ,  
1984

2)

( R 321-4 )  
321-5 ( ) . R  
가

· 保險會社 銀行 · 證券 進出 事例

1) GAN

GAN 1968 11 가  
1980

1985 CIC( )



## 7. 其他

## 事例

### 가. Baltica : 銀行設立

### 兼業化 推進

#### 1) 背景

1984

1984~85 . Topsikring, Hafnia, Baltica  
가 가 Baltica .

#### 2) Baltica

Baltica 1987 10

가 Baltica

“

,

”

Baltica , 1990

1990

30)

Baltica Finance

. Baltica Finance

(portfolio management),

---

30) Kombipension  
가 Baltica Insurance

가 가

Baltica

175 , 134 Falck<sup>31)</sup> ,

400

Baltica Suez 32)

1985 4

2, 3

1986 I. S. Hahns Enke , 1987

Baltica Bank , 1988

Flack Securities

### 3) Baltica

Baltica Holding Baltica Forsikering

Danica<sup>33)</sup>가

31.2%

Baltica Finance가

Flack

Baltica Bank가

Baltica Bank 가

31)

32) Suez (Victoire) 23%가

33) 1990 10 80% Statsanstalten

Baltica Baltica Liv가 1991

가 M&A  
Baltica Financial Planning  
Advice , loan

1990 Kombipension  
Baltica Baltica  
Securities가 , Danica가 .  
Baltica Bank 對 가

Baltica Hamaros  
Suez 가 Hafnia

Baltica , , , 가  
가

. NZI Bank General Accident : 銀行 取得 兼業化  
推進事例

General Accident가 가  
가

GA 1988 NZI Corporation

51% 3 5,320  
 1989 41% 1 1,000  
 .  
 NZI NZI ,  
 .  
 , , 가  
 ,  
 가  
 1988 3 2.8%가 11.6% 가 ,  
 1988 1990 7,000 .  
 GA가  
 1990 ,  
 ,  
 가 GA .  
 , NZI GA , GA  
 NZI NZI  
 2 7,000 ,  
 .

. Chase-AMP : 銀行 取得 兼業化 推進事例

Chase AMP 가  
 .  
 1985 AMP가 2 , 37 Chase  
 Manhattan  
 가  
 , 가 1980

가

. 1991 6 AMP Westpac  
Chase-AMP Westpac

Westpac Life .

. **Midland Life:** 兼業化 推進

Middleland Bank Commercial Union Middleland  
Life CU 35% ,  
Middleland Bank  
Middleland Life Middleland Bank  
.CU 가  
Middleland  
CU

CU Middleland  
CU가  
. CU  
가 . 1991 4 Credito Italiano  
34) Akros Bank  
. 1989 5 CU Société Centrale de  
Crédit Maritime Mutuel . Credit  
Martime Vie 150  
. CU  
Finansbank 가  
. CU가

---

34) Credito Italiano 1989 .  
Credito Italiano Mediofin , CU  
Commercial Union Vita 가 .

가  
 .  
 Midland Life Midland Bank  
 Commercial Union 1988 4  
 . Midland Bank가  
 가 . (1  
 ) 가  
 .  
 가  
 가 Midland Bank가

**. Nationale-Naderlanden NMB Postbank Group : 銀行合併  
 兼業化 推進**

Nationale-Naderlanden NMB Postbank Group  
 가 .  
 1991 Nationale-Naderlanden 3  
 NMB Postbank Group International Naderlanden  
 Group . Nat-Nad NMB Postbank  
 . Nat-Nad Postbank  
 , Nat-Nad  
 가 .

가 Nat-Nad (1990  
 11 NVA  
 , Nat-Ned  
 가 ) ,  
 Postbank 가 .  
 International Naderlanden Group 5  
 (Nat-Ned NMS Spaarbank  
 , Nat-Nad , NMB 421 , Postbank  
 2,514 ) Nat-Ned  
 NMB 1991 5 Post bank  
 . Post bank  
 . Post bank 가  
 Post bank main computer system  
 . 가  
 ,  
 directing marketing Nat-Nad  
 .  
 . AGF Assurfinance: 本體 金融 擴大  
 Assurfinance AGF 가  
 . AGF  
 ,

AGF Banque Phénix ,  
 가 .  
 AGF  
 Revenue(Mutual Fund ), Phénix Placement(  
 ), AGF Euro Invest( ), AGF Sécurité  
 Phenix Sécurité(  
 ) . Compagnie Bancaire  
 Cortal AGF Libre-Actif  
 가 .  
 , , (revolving credit),  
 , AGF AGF Diners  
 Club  
 . AGF 1991 5 Diners Club France  
 70% .  
 가 (Affinity Card) AGF  
 1 . AGF  
 가  
 3,500  
 AGF ( )  
 )  
 AGF  
 Sofibanque Banco( ) Atlantico( )

## · 戰略導出 接近方法

가 . , 가  
(strategic planning)

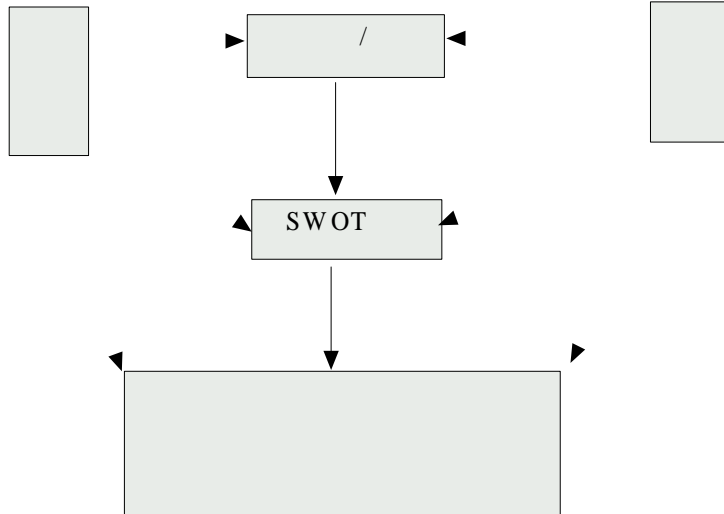
가  
AHP(analytic hierarchy process)  
web-based survey .

### 1. 戰略導出 過程

가  
(corporate strategy) .  
(business strategy) .

.  
. , , ,  
가

< -1>

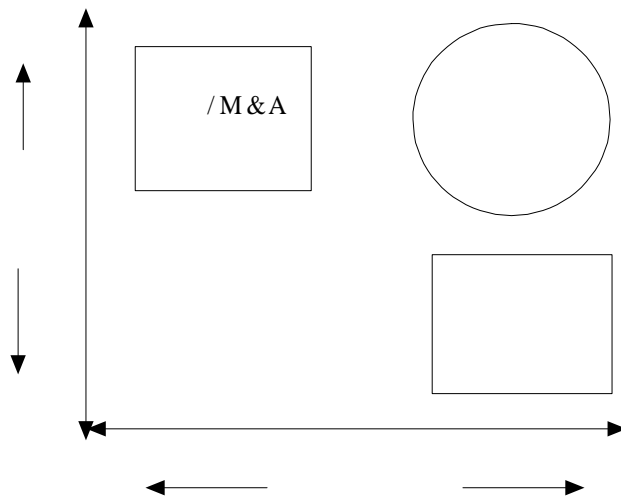


## 2. 事業目標 設定

M&A , / ,  
(Mission) (Vision)  
(business definition)

가  
新

< -2 >



, 가

가

가

가

### 3. 企業 外部環境 分析

#### 가. Porter

가

가

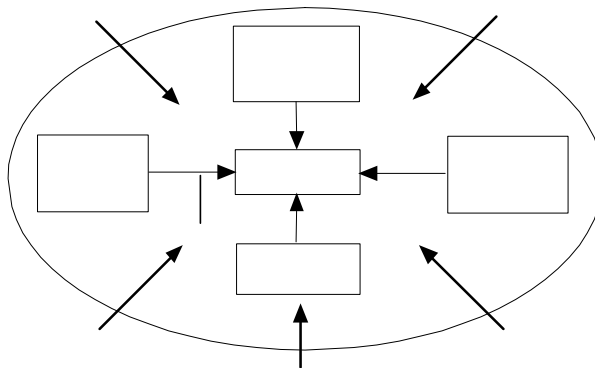
Porter 5

SCP(structure-conduct-performance)

35).

Porter 5

< -3> Porter



35) Porter

가 ( ) 가  
 가 , , , 가  
 가 , .

1) (Potential Competitors)

. 가 가  
 .  
 가 가 .  
 .  
 .  
 , 가 .  
 가 , 가 ,  
 가 .  
 , ,  
 가 .  
 , .

2) ( ) (Rivalry Among Established Companies)

가  
 (competitive structure), (demand conditions), (exit  
 barriers) .  
 . 가 , 가



가

5) (The existence of substitutes)

. 外部環境 分析 結果

(Threat)

(Opportunity)

가

2000 3

**(opportunity factors)**

1. ( , ) 가
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
6. 가
7. /
8. silver market 가

**(threat factors)**

1. 가
- 2.
- 3.
- 4.
5. 가
6. (가 / / / )
7. unbundle
8. 3
- 9.
10. ( , )

**4. 企業 內部分析 戰略導出**

가

가

( )

v

가

## 5. 代案戰略 導出

SWOT

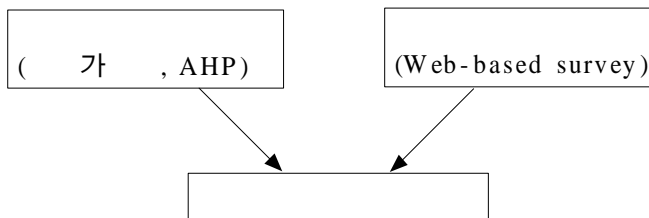
가

가

# . 國內 保險會社 內部力量 分析

## 1. 分析方向

가( )  
2 ) 가( )  
-1> . <  
< -1>



## 2. 分析方法

### 가. AHP(analytic hierarchy process)

#### 1) AHP

AHP

( )

(relative importance) 가 (weight)  
 (pairwise comparison)  
 가 (priority)  
 .36) AHP

가

(Satty, 1980).

AHP

가

< -1>

< -1>

AHP

1980	Saaty	
1980	Rogers & Pell	
1981	Saaty & Gholanmnezhad	AHP
1981	Wind & Douglas	
1981	Vargas & Saaty	AHP
1987	Jensen	AHP
1989	Vargas & Roura-Agusti	AHP
1990	Wolfe, Flores	AHP

AHP

< -2>

가

36) AHP

(1998)

Satty(1980)

< -2> AHP

1991		
1993	2	AHP 가
1994	,	가 가
1995		AHP
1995	,	R&D
1995		
1996	,	가
1996		가
1996	,	
1996		
1996		MIS 가 3가
1997	2	

2) AHP

AHP

< -2>

4

(Zahedi, 1986).

가) 1 :

1 AHP 가

(decision elements)

(decomposition) . Saaty

( 가 ) 가 가

가 9

) 2

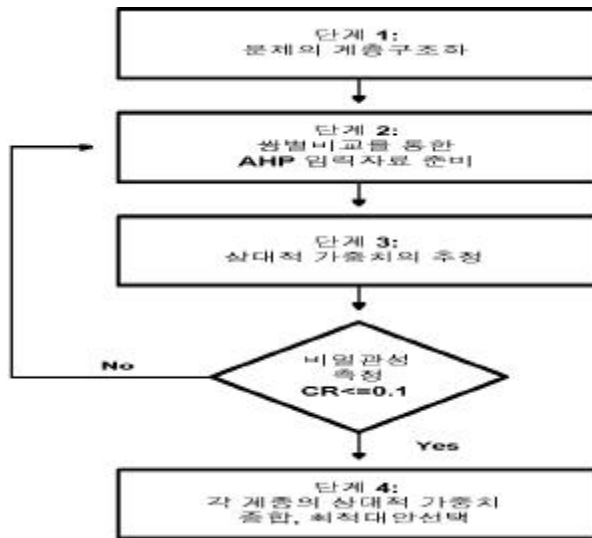
2

가

(preference)

(語義的)

< -2> AHP



AHP

Saaty(1980)가 9

가 37). Saaty

9 AHP

가

9

9

---

37) Saaty가 9 . 1: , 3: , 5: , 7: , 9: . (2, 4, 6, 8: )

AHP

9

(Saaty, 1984).

) 3 : 가 (Estimation of Relative Weights)

3

가

가

. 가

가

Saaty

Eigen Vector(EV)

) 4 : 가 (Aggregation of Relative Weights)

4

가

(aggregation)

. 가 (composite relative weights)

가

38).

$$W_i = \sum (w_j) (u_j^i)$$

,  $W_i$  : i 가

$w_j$  : 가 j 가

$u_j^i$  : 가 j i 가

---

38) Saaty, Loc, cit.

3)

가)

Saaty (consistency ratio: CR)  
 AHP 가  
 가 39).  
 CR=0 가 가

, CR 0

40).

CR 0 CR  
 가

)

A,  $v_1$ ,  $A \times v_1 = v_2$ ,  
 $v_2 / v_1 = v_3$ ,  $v_3$   
 $\lambda_{max}$ ,  $\lambda_{max}$  maximum  
 eigen value principle eigen value,  
 $\lambda_{max}$ 가 n(matrix activities) 가

Satty

41). n  $A_1 \dots A_n$  ( ,  
 )  $W = (w_1, \dots, w_n)$ 가

---

39) (Consistency Ratio : CR) (Inconsistency Ratio : IR)

40) (CR=0)  $A > B$   $B > C$   
 $A > C$

41) Satty(1980, 1984)

$$A = \begin{pmatrix} A_{11} & \dots & A_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ A_{n1} & \dots & A_{nn} \end{pmatrix} \quad \begin{matrix} w_1/w_1 & \dots & w_1/w_n \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ w_n/w_1 & \dots & w_n/w_n \end{matrix}$$

가 .

$$w_i/w_j = a_{ij} \quad (i, j = 1, 2, \dots, n)$$

$$A = A = a_{ij}$$

$$a_{ij} = w_i/w_j$$

$$a_{ij} = 1/a_{ji}$$

(square matrix)

1

(reciprocal matrix)

W

nW

AW=nW가

AW=nw

W

(eigen value) n

A

(eigen vector)

a<sub>ij</sub>

a<sub>ij</sub>

가

w<sub>i</sub>/w<sub>j</sub>

가

AW=nW가

가

가

, 1..... n  
max=n

AW=nW  
AW=nW가

AW=nW  
AW=nW가

A

, a<sub>ij</sub>=1  
n

0

, (+)

A

a<sub>ij</sub> 가

A

가 1(a<sub>ij</sub>=1)

, A가

$a_{ij}$  가  $n$  가  $\lambda_{max}$  가  $0$  가  $\lambda_{max}$  가  $n$  가  $AW = \lambda_{max} W$

$CI = (\lambda_{max} - n) / (n - 1)$

AHP  $\lambda_{max} \geq n$  가  $\lambda_{max} = 0$  ,

$\lambda_{max}$  가  $n$  가 (Consistency Ratio)

$CR = CI / RI = (\lambda_{max} - n / n - 1) (1 / RI)$

$CI$   $0$  가  $RI$  Random Index ,  $1$   $9$

$CI$   $RI$  Saaty  $< -3 >$

< -3> Consistency Index

(n)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

$CI$   $RI$   $CR$  , Saaty  $CR$   $0.1$

가

가  $CR=0.1$

가  $42)$

4) 가

AHP

(arithmetic mean)

.

.

(entry)

(combined matrix)

가

가

(geometric mean)

가

가

가

.

가

,

가

가

.

. 設問(Web-based survey) 方法

考察<sup>43)</sup>

1)

(Hypertext)

,

.

,

“

”

42)

CR≤0.1

.

가

가

가

가

CR

가

.

CR=0.2

43)

(www.kisri.co.kr)

가 (Solomon, 1995) 가  
 가 가 .  
 < -4>

(Onyshkevych, 1999)  
 (Watt. 1997),

(Weissbach, 1997 ; Eaton, 1997). ,  
 가 (Berghel, 1996)  
 가 가 가  
 가 (Batagelj et al, 1998).  
 ,  
 (Comley, 1998a),  
 가 , 5  
 가 (Iyer, 1996, Dillman, 1998).

< -4>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● 가 가</li> <li>● , 가</li> <li>● 가 .</li> <li>● .</li> <li>● 가</li> <li>● 가 가</li> <li>● Java, VBScript, ActiveX</li> <li>●</li> <li>● 24</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>● Self-Selection Bias</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>( Cyber-Junk, SPAM...)</li> </ul>
--	---

2)

44),

Comley(1998a) Batagelj et al(1998)

<

-5>

< -5>

E-Mail	Plain E-Mail	가 , ASCII
	Disk By E-Mail	가 ,
HTML	Plain HTML	가 ,
	CAWI	CAWI(Computer Assisted Web Interviewing) 가 ( , , ... ) 가 가 가
	Java	Java Active X , HTML
Online Focus Group	FGI (Anonymity)" (Solomon, 1995),	가 가 , " 가 가 가 (Greenbaum, 1995).

44) Watt(1997) "E-Mail", "Converted CATI", "Converted Disk-By-Mail", "Web CGI Program", "Web Survey System" , Batagelj et al(1998) Comley(1998a) "E-Mail", "HTML form-based Interviewing", "Online FGI" 3가

가 HTML  
 Browser Cookie "DNS IP , Browser, ,  
 , E-mail  
 , 가  
 가 가 E-Mail  
 E-Mail (Outlook, Netscape Mail,  
 Eudora ) HTML  
 (Comley, 1998b).

< -6 >

(Unrestricted Sample)	Self-Selection Bias가 . (Point of Sale Surveys) , , .
(Screened Sample)	(Quota) ( , , , , , , , ) , Screened Sample " (Screening Questionnaire)" .
(Recruited Panels)	가 , , . , , 가 , , ID , 가 . " " ID Panel

< -7>

10,000

1,000

273

가

< -7>

Batagelj et al (1998)	Technical Limitation : S/W, H/W, Communication Methodological Limitation : Frames, Bias, Measurement Error, Nonresponse, Coverage Problem
Dillman (1998)	Coverage Error, Sampling Error, Measurement Error, Nonresponse Error
Comley (1998, 1996)	Sampling Error, Representativeness of sample, Data Validity
Pitkow (1994, 1996)	Sampling Error, Self-Selection Bias

### 3. 保險會社 競爭力 評價 結果

가

가

가

15

가

가 55 ,

가 15

0.2

가 7

가 2

61

가. 一般設問

專門家意見 分析

1) 가 가  
가

< -8> ( 7 ; 1 )

가	6.07	6.55
가	4.07	4.25
가	3.78	3.40

2) 가 ( 가 )  
가  
7 1 - 7  
가

< -9> 1( 7 ; 1 )

	3.70	3.22
	3.96	2.83
	4.21	3.56
	4.54	3.17

3)

2

, ,  
.  
가  
5 가  
가 .

< -10 >

2( 7 ; 1 )

	4.50	3.78
	3.54	3.78
	4.00	4.28
	4.48	3.33
	3.93	2.94

4) 가  
 가 가 , 가 가 .  
 가 .  
 가 .

< -11> 가 ( 7 ; 1 )

	5.36	5.30
	4.71	4.45
	4.96	4.95
	5.07	5.15
	5.46	5.40

5)  
 가 .

가 가

< -12> ( 7 ; 1 )

	5.36	4.89
	5.00	4.79
	5.29	5.35

6)

가

가

,

가

가

가

< -13> ( 7 ; 1 )

&	5.07	5.60
&	4.21	4.15
&	4.61	4.75

· AHP設問 専門家意見 分析

1)

AHP 가

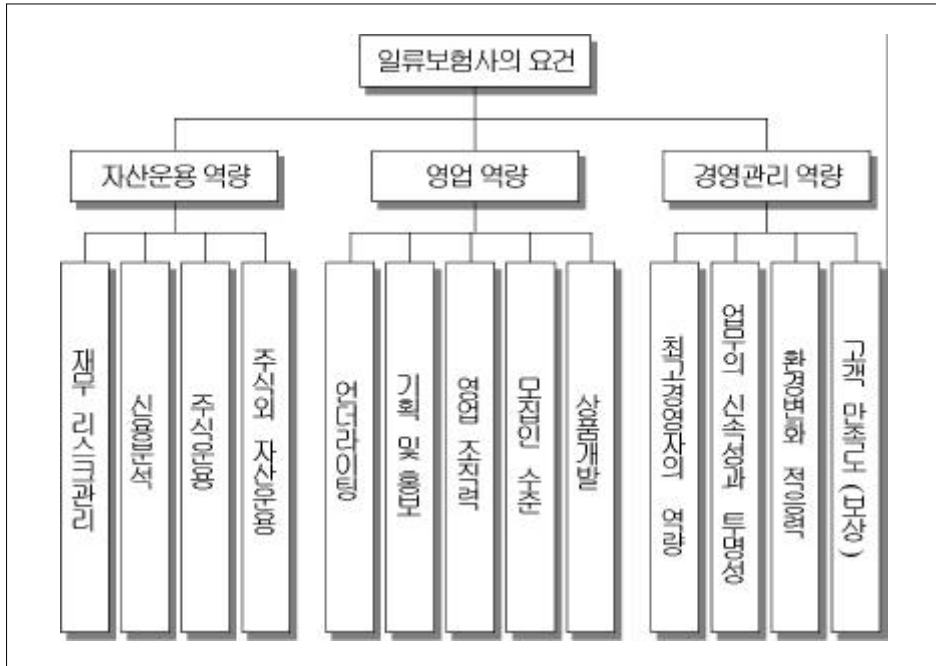
(core competence)

-3>

2)

가

< -3> 가



가 가

가

가 가

가

가

< -14>

	36.97%	21.65%	41.38%
	36.5%	10.6%	52.9%
	39.74%	24.78%	35.48%

가 가 .  
 가 .  
 가 ,

< -15>

	34.48 %	30.49 %	34.83 %
	35.15 %	26.28 %	38.57 %
	42.15 %	32.62 %	25.23 %

, 4가  
 가 가  
 가 가 . 가 가  
 ( , ) 가  
 ,  
 가 .

< -16>

:

	16.50 %	7.55 %	6.62 %	6.30 %
	15.92 %	5.62 %	8.96 %	5.13 %
	19.90 %	7.70 %	4.20 %	7.92 %

가  
 . 3가

가

가

< -17>

:

	16.49%	6.25%	6.83%	4.92%
	16.57%	7.02%	5.62%	5.97%
	22.60%	5.36%	8.56%	5.63%

5가

가

가

< -18>

:

	2.50%	2.09%	6.03%	5.71%	5.31%
	2.22%	0.90%	1.78%	2.25%	3.45%
	2.75%	2.55%	6.97%	7.72%	4.77%

가

가 ,

가

가

< -19>

:

	7.51%	3.13%	10.00%	4.48%	5.32%
	7.50%	2.16%	5.41%	4.82%	6.39%
	6.03%	4.05%	10.18%	5.11%	7.23%

가 가

가

가 .

가

가

.

가

,

.

< -20>

:

	12.07%	7.16%	9.33%	12.80%
	19.05%	6.16%	12.98%	14.71%
	9.80%	6.39%	10.22%	9.07%

가

가

.

가

가

.

가

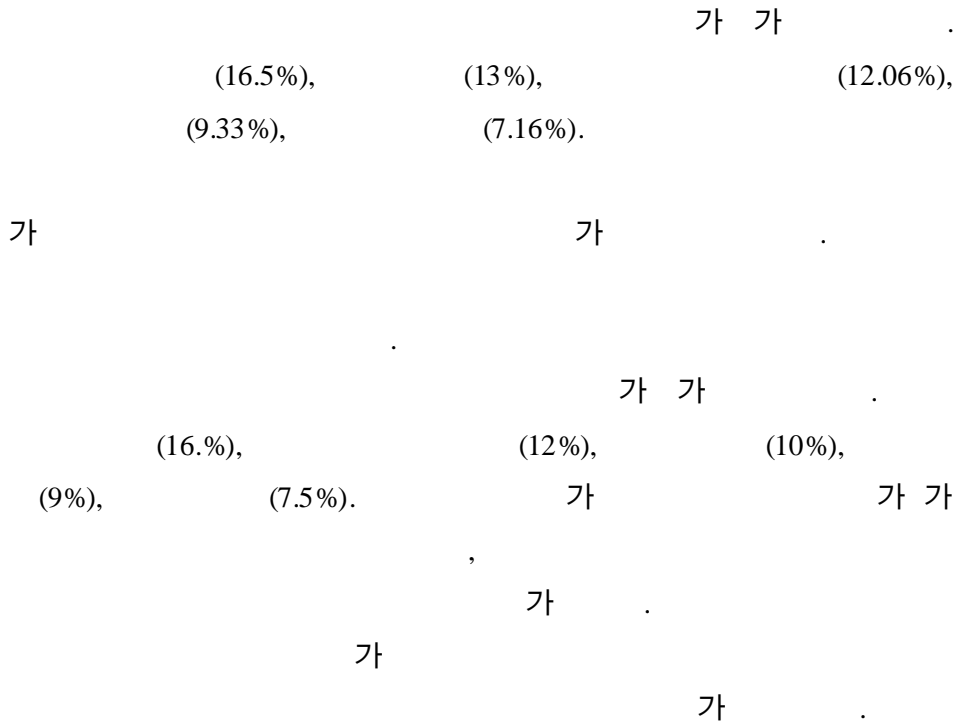
.

< -21>

:

	12.39%	4.79%	8.26%	9.36%
	14.55%	5.35%	10.15%	8.52%
	11.06%	3.29%	4.79%	6.19%

### 3) AHP



### . 潛在 消費者 認識 分析

web-based survey( )

(www.kisri.co.kr)



< -23>

	4.0632	1.6535
가	3.8088	1.6135
가	3.3095	1.5891

3) 가 가

가

가

가

가

< -24> 가 가

	4.9041	1.3159
	4.1912	1.3853
	4.4535	1.4921

4) 가

가

가

가

< -25> 가

	1.5	4
	3.3	9
	4.0	11
	86.4	236
	0.7	2
	4.0	11
	100.0	273

가

가

가

5)

가

가

가

가

가  
가

가

< -26>

가

	2.2	6
	46.2	126
	9.9	27
	30.5	83
	3.7	10
	3.3	9
	4.0	11
	100.0	273

6)

< -27 >

	1.5	4
	28.6	78
	36.7	73
	27.5	75
	8.8	24
	2.6	7
	4.0	11
	100.0	272

7) 가 가  
가 가

가

< -28> 가

	3.3	9
	15.4	42
	21.6	59
	34.4	94
	11.4	31
	12.5	34
	1.5	4
	100.0	273

8) 가  
 가 가 52%  
 가 . 2.6%,

< -29> 가

	2.6	7
	7.3	20
	5.1	14
	52.7	144
	7.3	20
	22.3	61
	2.6	7
	100.0	273

7.3%

9)

가  
(41%), (34.8%)가  
(2.2%) (8.4%)

< -30 >

	2.2	6
	8.4	23
	41.0	112
	5.1	14
	34.8	95
	6.6	18
	1.1	3

10)

가

(50.9%)가

(34.4%)

< -31>

	34.4	94
	50.9	139
	5.1	14
	5.9	16
	1.1	3
	2.6	7



M&A

가

가

가

## · 代案戰略 分析

1. 外部 環境變化 要約 : 新市場 登場 新競爭者 登場

가

가

< -1>

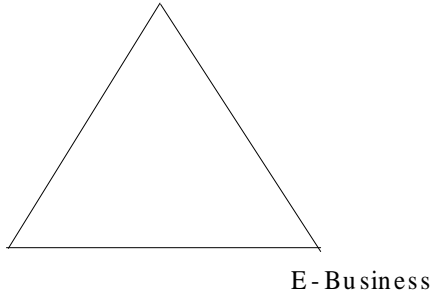


가

E-

< -2>

< -2> ( )



## 2. 代案戰略 導出

가. SWOT 核心力量 分析 代案戰略 提示

가 "A"

< -1> .

SWOT  
and Prahalad

Hamel

. Harmel and Prahalad  
SWOT Strength Weakness

SWOT

"A" 가  
"A"

. 가

가 .

< -1> 가 “A” SWOT

	Strength (가 A )	Weakness (가 A )
<p><b>Opportunities</b></p> <p>( ) 가</p> <p>1. ( ) 가</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4. /</p> <p>5.</p> <p>6. 가</p> <p>7.</p> <p>8. silver market 가</p>	<p>1.</p> <p>2.</p> <p>3. M&amp;A</p> <p>4.</p> <p>5.</p>	<p>( + )</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3. off-line on-line</p> <p>4.</p>
<p><b>Threats</b></p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5.</p> <p>6. (가 / )</p> <p>7. unbundle</p> <p>8. 3</p> <p>9.</p> <p>10.</p>	<p>( + )</p> <p>1.</p> <p>2. ( )</p> <p>3.</p> <p>4.</p>	<p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>3. virtual company</p>

. 現在 事業

評價

SWOT

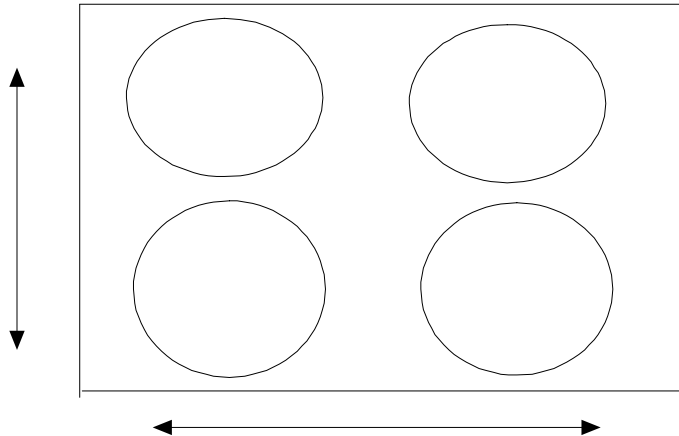
가 A

(market definition)

가

< -3 >

< -3 >



"A"

M&A

· **企業戰略(Corporate Strategy) 選擇 : 外部成長戰略  
內部成長戰略**

( )

提携(strategic alliance), 合作(joint venture), 買受(acquisition),  
合併(merger)

< -2 >


M&A( )
reverse M&A

· **事業部 戰略(Business Strategy)**

가 , 가 ,  
가 , 가  
가



(high-risk market)

가

Progressive

가

pooling

### 3. 市場變化 擴大戰略

-4>

<

가

"A"

M&A,

가. 新市場 創出 戰略<sup>45)</sup>

2000

E-Business

45)

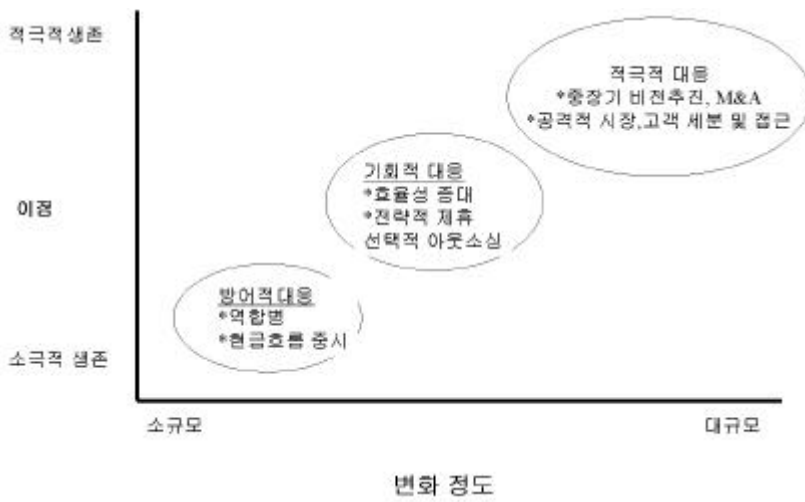
Kim and Mauborgne(1999)

가

가

가

< -4 >



가

가

가

가

가 , Intuit 가

Quicken

100 가

(universal life), (living benefit),  
(variable life)

가 가

< -5>

< -5>

전통적인 경쟁의 틀	치열한 경쟁	새로운 시장공간의 창출
산업	산업내 경쟁자에 초점	대체산업을 살펴봄
전략집단	전략집단내 경쟁적 위치예 초점	산업의 전략집단을 살펴봄
구매자집단	구매자집단에 보다 잘 설명하는데 초점	산업의 구매자집단을 재정의 함
제품과 서비스 제공의 범위	산업내 범위에서 제품및 서비스 제공가치의 극대화예 초점	산업의 범위를 벗어나는 보완적인 제품및 서비스를 살펴봄
산업의 기능적, 감성적 지향	산업내 기능적-감성적 지향과 조화를 매운 가격-성과형상에 초점	산업의 기능적-감성적 지향을 재고형
시간	발생하고 있는 외적 추세에의 적응예 초점	세간의 흐름에 따른 외적 추세의 구현예 참여함

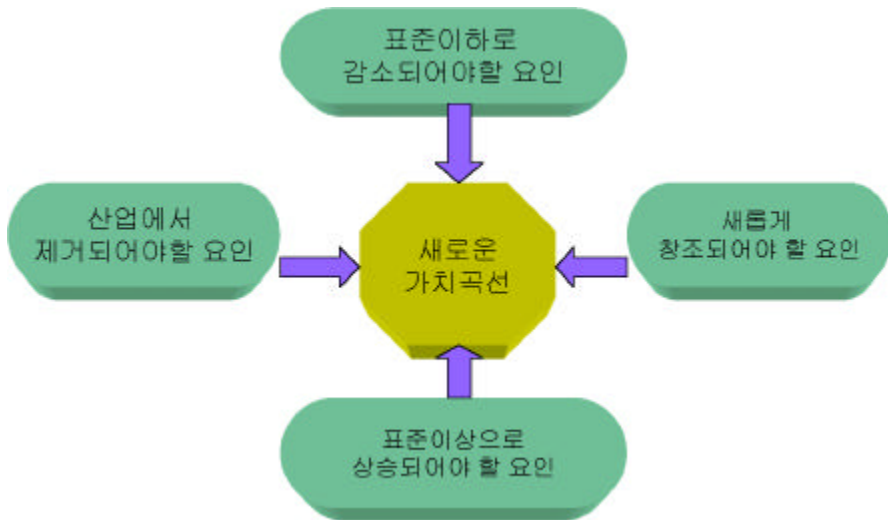
가

가

가  
가 Intuit 가  
가

< -6>

< -6> 가



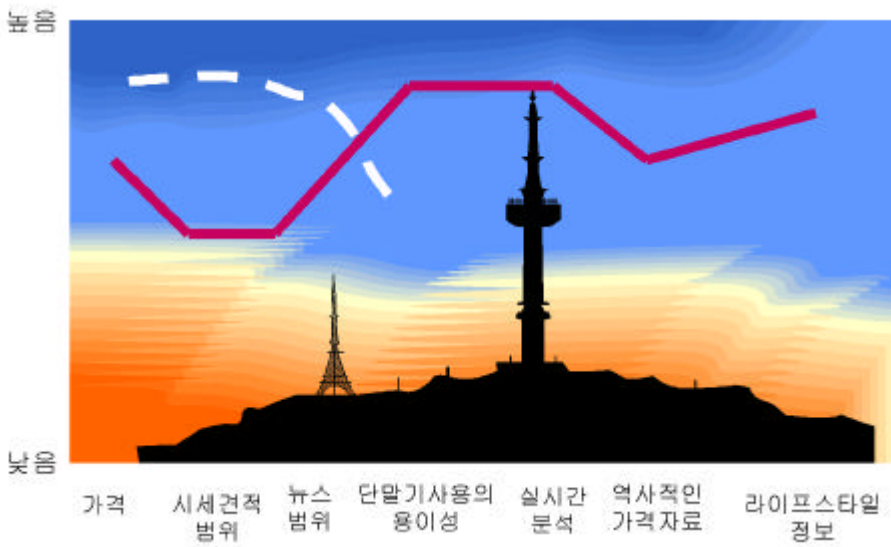
Bloomberg . 1980  
Bloomberg가 Reuters Telerate가  
가  
(IT)  
가 가  
가 가  
Bloomberg 가

< -7>

가

Bloomberg 가

< -7> Bloomberg 가



. M&A 46)

1) M&A

V

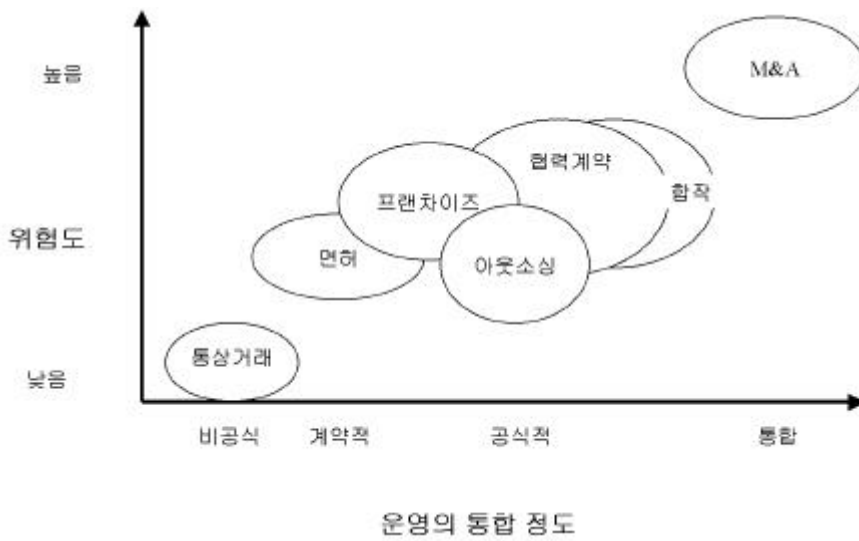
. M&A

46)

(1998)

가 . M&A  
 < -8> 가  
 가 . M&A  
 , .

< -8> M&A



2) M&A

가)  
 M&A가

가

(가 )

가

가

) M&A 3

M&A , , M&A 3

- Value Gap 가?( )
- M&A 가? 가?

M&A

- 가 ( )

screening

- (financial fitness), (business fitness)  
(organizational fitness) .

- ( ) 가

M&A

- 가

-

(

)

-  
- 가 가가  
- , , ,

-

**M&A**

M&A

M&A

가

MES(minimum efficient scale)

47). MES

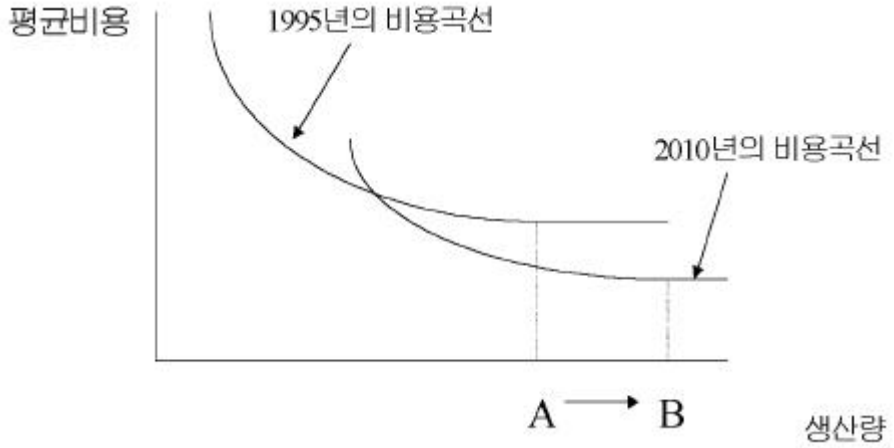
---

47) MES( ) 가

Kim(1995a)

< -9>

(Minimum Efficient Scale)



생산량

M&A

Conseco . 1997

< -3>

Conseco 1982 1997 15

3 360 가 .

Conseco American General GE Capital 가

M&A 1997

Hartford Financial Service Group Inc. Omni Insurance

Group Inc 1 8 가 .

< -3> Conseco 1997 M&A

	가
Capital American Financial Corp	690
Colonial Penn Life	460
Providential Life	-
Pioneer Financial Services	477

資料 : Best's Report 1998 , Best's Review (L/ H), 1998, Feb.

Hartford Financial Service Group Inc.

know-how가

가 Atlanta

Omni Insurance Group

)

가

compatability, capability,

commitment 3C

(compatability)

가

가

(capability)

가

가

가 (가 PR  
(commitment) 가 가 가  
가 가  
가 "A"

4. 代案 國內 保險社 示竣點

가. :

M&A,

가

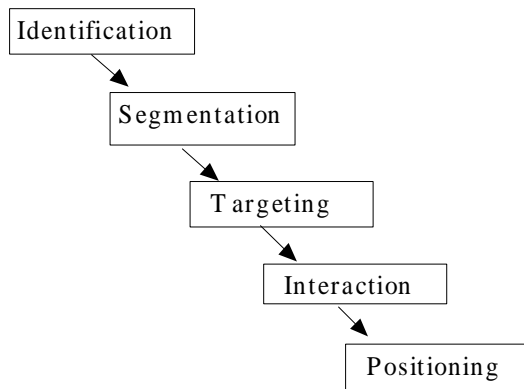
가

One-to-One

가

가 . < -10>

< -10> (ISTIP process)



가

One-to-One

가

가

· 生保社

示峻點

, M&A,

가가  
가

가

가

< -4>

가

< -4 >

	M&A			M&A	
/ X		X	Old Bank( )	O	O X
na	na	O	New Bank*	na	na O/ X
/ X	/ X	X	Old	O	O X
na	na	O	New	na	na O/ X
O/	O/	O		O/	O/ X X

\* : New Bank

: , : , × :

・ 損保社 示 峻 點

( )

( , , LG

)

Prudential

< -5 >

	M&A			M&A*	
		X	Old Bank( )	O	O X
na	na	O	New Bank	na	na O/ X
		X	Old	O	O X
na	na	O/	New	na	na O/ X
	O/	O		O	O X

\* : M&A

: , : , × :

# VIII

M&A 가

가

가

Prudential

Egg

가 State Farm

가

< -1 >

가	( )	( )	( )	( )	( )		
	338,343	553,351	1448	3363	x	12.97%	8.75%
	101,279	64,689	177	599	65	19.94%	37.34%
	90,346	48,987	116	312	22	na	na
	66,137	111,485	319	331	x	8.58%	12.70%
	250,922	93,152	54	59	x	3.77%	3.59%
	44,146	17,560	28	13	x	0.38%	0.36%

註 : total gross Premium ,  
 資料 : 1999 OECD Insurance Statistics(1997 )

< -1> 가 ,  
 800 가  
 가  
 가  
 2-3 가  
 10% 가  
 가 ,  
 가 10  
 가  
 ( )  
 ( )  
 (equal footing  
 principle)  
 ( )  
 (strategic planning process) ( )

( ) 가

가

( ) 가

가

, M&A,  
가

가 가

, M&A

가  
, E-Business

가 가

가  
가

Northwestern Mutual

가 .

가

가 .

One-to-One ,

가 가

가 .

## <參 考 文 獻>

### 《國內文獻》

- , “M&A ”, , 1999. 4.
- , “ ” “ 99-33 , 1999. 11. 16.
- , “ ”, ,
- 5 2 , , 1991. 8, pp.37-88.
- 外, “ ”, , 1995.
- , “ ”, , 1997. No. 5.
- , “AHP 가 가 ”, , 1994. 12.
- , 1996 .
- : , , 1999, 3.
- AHP , , 1999, 1.
- , “ ”, , 1999.
- “ ”, ,
- 7 , 1997.
- SWIP( ), 1998.
- , “AHP ”, , 1996.10.
- “ 美國 生保社 經營戰略”, , 1987.
- , , , 22 , 1998.
- , “ ”, , 1997.10.
- “AHP ”, , 1996. 10.
- , 1998 .
- “EC ”, , 13 .
- , “ ( )”, 1994.
- , , 1997 .
- “ : , X ( ) ”, , 95 , 1995.
- , 1996, ( ), 1996 , Workshop,
- , 1996, , 1996 , Workshop,

, , , " AHP LOGIT ",  
 , 1997,9  
 , " ", 98-2,  
 1998.  
 , " ", 96-2 ,  
 1997.  
 外, "21世紀 向 生命保險產業 發展 方案", 韓國開發研究院, 3  
 4 , 1997.  
 , , , " M&A",  
 , 1997.No.4  
 , " ", 2 1 ,  
 , 1996. 2, pp.1-28.  
 , " ", , 1995.  
 , " ", , 1996.  
 . . , "  
 " , 99 EXPO , pp.28-49.  
 • . "AHP 가 ",  
 , 1996. 6.  
 2000-2, "  
 , 2000. 3.  
 , " " 99-43 . 1999. 10. 23.  
 , " ", .  
 , " ", , 1993.  
 , " X-  
 " , 1997a.  
 , " , " , 1997. 6,  
 14 , 1 , 1997b.  
 , " ,  
 7 , 1997c.

## 《海外文獻》

- Andrews S & Feinberg S., "Developing and Implementing Effective Web-based Surveys", *STC 46th Conference Proceedings May 16-19, Cincinnati, Ohio*, 1999.
- Andrew Campbell, "Tailored, not benchmarked : a Fresh look at corporate planning", *Harvard Business Review*, March-April 1999.
- Batagelj et al, "Who are Nonrespondent in Web Surveys" *the 9th International Workshop on Household Survey Nonresponse, Bled, Slovenija*. 1998.
- Batagelj & Vehovar, "Technical and Methodological Issues In WWW Surveys", *AAPOR98, Software and Methods for conducting Internet surveys, St.Louis*, 1998.
- Best's Reports 1997-1999.
- Best's Review (L/ H) 1996-2000 .
- Best's Review (P/ L) 1996-2000 .
- Berger, A. N. and D. B. Humphrey, *Megamergers in Banking and the Use of Cost Efficiency as an Antitrust Defense, antitrust Bulletin 33*, 1992.
- Berger, A. N. and D. B. Humphrey, *Megamergers in Banking and the Use of Cost Efficiency as an Antitrust Defense, antitrust Bulletin 37*, Fall 1992, pp.541-600.
- Berger, A. N. and W. C. Hunter and S. G. Timme, *The Efficiency of Financial Institution : A Review and Preview of Research Past, Present and Future Journal of Banking and Finance 17*, Apr. 1993, pp. 221-249.
- Blyth B., "the Current and Future Use of Technology in European Survey Research", *New Methods for Survey Research, August, 21-22, Chilworth Manor, southampton*, 1998.
- Buchanan T & Smith J. L., "Using the Internet for psychological Research : Personality testing on the World Wide Web", *British Journal of Psychology, vol.90(1)*, 1999, pp.125-144.
- Comley, P., "On-Line Research? Some Options, some Problem, some case Studies", *Proceedings of the ASC International Conference, a satellite meeting for Compstat98*, 1998a.
- Comley, P., "The Use of the Internet as a data collection Method", *ESOMAR/EMAC Symposium paper*. 1998b.
- Copeland, T. and Weston, J, *Financial Theory and Corporate Policy 3rd*,

- Addison-Wesley Publishing Co., 1988.
- Dillman D. A, "Mail and Other Self-Administrated surveys in the 21st century : The Beginning of a New Era.", 1998a.(<http://survey.sesrc.wsu.edu/dillman>)
- Dillman D. A, Bowker & Dennis, "Principal for Constructing Web surveys : A Review of Current Practices and the Need for Change", 1999 *AAPOR confernece, St. Petersburg, Florida, May 13-16, 1999.*
- Dillman D. A, Tortora. R. D & Bowker D., " Influence of Plain vs. Fancy Design on Response Rates for Web Surveys“, *Proceeding of Survey Methods Section, 1998 Annual Meetings of the American Statistical association, dallass, Texas, 1998b.*
- Dr Thomas Trauth & Mike Barnshaw, "Sigma", Swiss Re No. 6, 1999.
- Evanoff, D. D. and P, P. Israilevich, "*Productive Efficiency in Banking*", *Economic Perspectives*, Federal Reserve Bank of Chicago, July/ Aug. 1991, pp. 11-32.
- Feinberg D. S & Johnson P. Y, "Designing and Developing Surveys on WWW Sites", *Communication of ACM*, 1998, pp.38-pp.42.
- Fox R, J., Crask M & Kim J, "Mail survey Response Rate", *Public Opinion Quarterly* ", vol.57. pp.62-79.
- Gary Hamel & C.K.Prahalad, "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, 1989.5-6 : "Strategy as Stretch and Leverage", *Harvard Business Review*, 1993.3-4 pp.75-84.
- Gerrard L, "Will Interviewers Become Redundant?", *ASC Conference September 30, 1997.*
- Gold J & Ethier D., "Special Focus : Data & Information collecting on the Net-One Perspective on collecting Data on the Web", *CMC Magazine*, 1997.
- Henry Mintzberg, "Crafting Strategy", *Harvard Business Review*, July-August 1987, pp.65-75 ; Andrew M.Pettigrew, "Strategy Formulation As a Political Process," *International Studies of Management and Organization* 7, No.2. 1977, pp.78-87.
- Hoffman D. L, Kalsbeek W. D & Novak T. P, "Internet and Web Use in the United States : Baselines for commercial Development", *Project2000 working Paper*, 1996.
- Humphrey, D. B., "Bank Mergers", in *The new Palgrave Dictionary of Money and Finance*, edited by P. Newman, M. Milgate and J. Eatwell, The

- Macmillan Pree Ltd. 1992, pp.158-161.
- IMF, International Financial Statistics, .
- Jensen. R.E., "A Dynamic Analytic Hierarchy Process Analysis of Capital Budgeting Under Stochastic Inflation Rates. Risk Premiums, Liquidity Preference: Theory". *Advances in Financial Planning and Forecasting* 2. pp.269-302. 1987a.
- Jensen, M. and Ruback, S., 1983, The Market for Corporate Control, *Journal of Financial Economics*, 11, 5-50.
- John Hagel , Marc Singer, "Unbundling the corporation", *Harvard Business Review*, March-April 1999.
- Kathleen Eisenhardt, "Patching: Restitching business Portfolios in dynamic markets", *Harvard Business Review*, May-June 1999.
- Kehoe C. M & Pitkow J.E, "Surveying the Territory : GVU's Five WWW User Surveys", *The World Wide Web Journal*, vol.1(3). 1996.
- Kim, H., 1995a, An Analysis of Potential Ex Post Efficiency Gains of Insurance Company Mergers, University Microfilm, MI.
- Kim, H. 1995b, Potential Efficiency Gains of Insurance Company Mergers: A Simulation Approach, presented at Financial Management Association Annual Meeting, New York.
- Kottler, R. E, "Sceptics beware! Web Interviewing has arrived and is established. Embrace it or be left behind" *Market Research Society Annual conference paper in Birmingham, 1998*.
- M.Porter, "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, November-December 1996.
- Markham, J., 1955, Survey of the Evidence and Findings on Mergers in National Bureau of Economic Research, Business Concentration and Price Policy (Princeton, NJ) Princeton University Press, P.180.
- Marshall, R. 1970, Life Insurance Company Mergers and Consolidations, Irwin Inc. IL.
- McCann, J. and Gilkey, R., 1988 *Joining Forces: Creating Managing Successful Mergers & Acquisitions*, Prentice Hall, NJ.
- Michael Goold, Andrew Campbell, "Desperately seeking Synergy", *Harvard Business Review*, September-October 1998.
- Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1980.
- Mueller, C., 1985, Mergers and Market Share, *Review of Economics and Statistics*, 47, 259-67.

- Savage, D. T., *Mergers, Branch Closing, and Cost Savings, Working Paper, Board of Governors of the Federal Reserve System*, 1991.
- Onyshekevych V & McIndoe D, "Internet Technology : Gaining Commercial Advantage", *1999 AAPOR Conference, St. Petersburg, Florida, May 13-16*, 1999.
- OECD insurance statistics, OECD Paris.
- Pitkow J. E & Recker M.M, "Using the Web as a survey Tool : Results from the Second WWW User Survey", *Journal of Computer Networks and ISDN Systems, vol.27(6)*, 1995.
- Rhodes, 1993, The Efficiency Effects of Horizontal Bank Mergers, *Journal of Banking and Finance*, 17, 411-22.
- Robert Eccles, Kersten Lanes, Thomas Wilson, "Are you paying Too much for that acquisition?", *Harvard Business Review*, July-August 1999.
- Porter, M. E., 1987, From Competitive Advantage to Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, May-June, 43-59.
- Saaty, T.L., *The Analytic Hierarchy Process, McGraw-Hill*, New York, 1980, 1984.
- Saaty, T.L. & Gholammehad, H., "High-Level Nuclear Wastement: Analysis of Options", *Environment and Planning*, B9, pp181-196, 1982.
- Schaefer D.R & Dillman D.A, "Development of a Standard E-Mail Methodology : Result of an Experiment" *Public Opinion Quarterly*, 62", 1998.
- Scherer, M. and Ross, D, 1990, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 3rd ed., Houghton Mifflin, Boston.
- Shaffer, S., "Translog Bias under Declining Average Costs", *Federal Reserve Bank of Philadelphia Working Paper 95-13*, May 1995.
- Smith C. B, "Casting the Net : Surveying an Internet Population" *Journal of Computer Mediated communication, vol.3(1)*, 1997.
- Stanton, J. M, "An Empirical Assessment of Data Collection Using the Internet", *Personnel Psychology. vol.51(3)*. 1998.
- Tannenwald, R., "*Differences across First District Banks in Operational Efficiency*", *New England Economic Review*, Federal Reserve Bank of Boston, May/ June 1995, pp.41-60.
- Vargas. L. G., & Saaty, T. L., " Financial and Intangible Factors in Fleet Lease or Buy Decisions", *Industrial Marketing Management* 10. pp.1-10. 1981.

- Vargas, L. G., & Roura-Agusti, J. B. " Business Strategy Formulation for a Financial Institution in a Developing Country". in: B. L. Golden, E. A. Wasil and P. T. Harker (eds) *Applications of the Analytic Hierarchy Process*, Springer Verlag. New York. 1989.
- Vehovar V, Batagelj Z & Lozar K., "Design Aspect of the Web Questionnaires", *the 10th Annual Advanced Technique(ART) Forum (AMA)*, 1999a.
- Vehovar V, Batagelj Z & Lozar K., "Web surveys : Can the Weighting solve the Problem?", *the 54th Annual conference of AAPOR*, 1999b.
- Watt, J, "Using the Internet for Quantitative survey Research", *Quirks Marketing Review 6/7,1997*.
- W. Chan Kim, Renee Mauborgne, "Creating new market space", *Harvard Business Review*, January-February 1999.
- Zahedi, F., "The AHP : A survey of the Method and its Applications", *Inteface*, 16(4), pp96-108, 1986.
- Zavgren, C., " The Prediction of Corporate failure: The state of the art. *Journal of Accounting Literature 2 . pp.1-37. 1983.*

- 富士銀行総合研究所, "歐美主要国における金融制度改革の影響とわが国への示唆", 富士総研論集 '99 2号, 1999. 7.
- 野々口秀樹・武田洋子, "米国における金融制度改革法の概要", 日本銀行調査月報, 2000 1月号.
- 安田総合研究所, "アメリカにおける金融制度改革と金融サービス法案H.R.10" 安田総研クオータリ, 1998年 10月号.
- 天野佳子, "英米における保険会社の銀行業務参入", ニッセイ基礎研究所, 1999. 9号.
- 相尺幸梶, "銀行・保険会社の総合金融戦略", 生命保険実務講座 第8巻, 生命保険文化研究所, 1996.
- 日本損害保険協会, "1999 FACT BOOK", 1999.
- 保険システム課, "バンカシュランス" 保険毎日新聞, 1998.
- 尾龍裕之, "21世紀 保険システム", 日本IBM, 保険毎日新聞, 1996.
- 山越 實, "保険ビックバンとサイバーインシュランス", 日立製作所, 保険毎日新聞, 1998.
- 日本経済新聞, 1999年 9月 24日 記事.

