

英米における保険会社の銀行業務参入 - 大手保険会社はどう動く？ -

保険研究部門 天野 佳子

1. はじめに

「常にエッグを慎重にチェックしている。インターネット界の脅威だ。」（大手銀行ロイズTSBの電子チャネル責任者）

“エッグ（Egg）”という風変わりな金融ブランドが98年10月の登場以来、英国で注目を集めている。

銀行と保険の相互参入というと銀行の保険業務への参入をイメージされる方が多いだろう。しかし英米に目を向けると、一方的に保険会社が守勢であるとは限らない。近年、保険会社による銀行子会社設立の動きが強まっているのだ。

本稿では、保険会社の銀行子会社の動向に焦点を当てる。なお、保険会社が銀行業務に参入する場合、預金を保険エージェントにどう扱わせるかが問題となる。そこで本稿では、この点につき対照的な動きを見せる英国最大手生保会社プルデンシャルと、米国最大手損保会社ステートファームの事例を取り上げ、両国における保険会社の銀行子会社展開をレポートすることとしたい。

2. プルデンシャルの銀行展開

(1) 銀行子会社の設立 - 第一段階

英国では80年代に規制緩和の流れをうけ、銀行による保険業への参入が始まった。これに対し、

90年代後半に大手生保による銀行子会社設立が開始された。成功事例であるスーパーマーケットの銀行子会社に範を取り、支店を持たず、営業職員・IFA（独立金融アドバイザー）・電話・郵便等の販売チャネルを使って業務を行う。支店を持たない低コストゆえの高金利の提供を最大の競争力とする。しかしこの時点では、設立の狙いは満期保険金がグループ外へ流出するのをせき止めることにおかれていた。この戦略は効を奏し、各銀行子会社の預金残高は順調に拡大した。

図表 - 1 英国生保の主な銀行子会社

	プルデンシャル	スタンダード・ライフ	インシュウイット	リガル&ジェネラル
生保順位	1位	2位	4位	6位
設立年月	96年10月	98年1月	95年5月	97年7月
営業職員以外のチャネル	インターネット・電話・IFA	電話・IFA インターネット開発中	電話・IFA	郵便・電話
預金				
モーゲージ				
個人ローン		×	×	×

（資料）Retail Banker International 97/6、各社ホームページよりニッセイ基礎研究所作成

(2) “エッグ”の登場 - 第二段階

98年10月に、プルデンシャル（以下プル社）が銀行子会社の運営上、大きな展開を見せた。

「エッグ」の開始である。

(1) エッグとは？

エッグは、96年10月設立の銀行子会社、プルデンシャル・バンキング（以下プルバンク）の一部

門として開始された金融サービスの新ブランド（新会社ではない）である。インターネット・電話・郵便を通じて、預金や貸付などの個人金融サービスを提供する。若いインターネット世代を販売対象の中核とする。登場以来、驚異的な拡大を続け、7月現在、オンライン口座数で国内銀行トップに立っている。世界のオンラインバンキング順位でも英国唯一のトップ10入りを果たした。

（2）プルバンクとエッグの関係

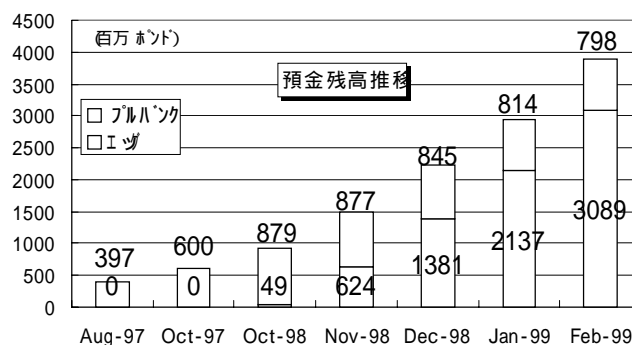
96年設立当初のプルバンクは支店を持たず、営業職員による対面販売を主な販売チャネル、電話・郵便を補助チャネルとして、貯蓄預金・60日通知預金・モーゲージ貸付を提供してきた。その目的は600万人のプル社保険契約者の満期保険金をグループ内に取り込むことであった。当然ながら、その顧客も職員による対面販売・金融アドバイスを好む層が主流となった。預金残高は好調に増加したが、最近では頭打ち傾向にあった。一方、エッグは、プルデンシャルブランドが今まで取込めなかった若手富裕層をターゲットとしている。このため、伝統的な営業職員による販売は一切行わず、むしろ営業職員販売をイメージさせるプル社ブランドを隠す戦略をとっている。プルバンクの一部門ではあるが、従来のプルバンク事業とは独立した別途事業的に営業展開されている。インターネット・電話・郵便を販売チャネルとして活用し、24時間年中無休である。伝統的な店舗営業時間に即した営業時間を採用しているプルバンクよりもはるかに利便性が高い。

（3）預金者急増

エッグに対する反響は当初の予想をはるかに超えた。開始と同時にコールセンターはパンク、口座開設まで28日待ちという状況となった。図表-2を見ると、従来のプルバンク業務の預金額は8億ポンド周辺で推移しているのに対し、エッグ預

金額の急増は著しい。「5年間で50万顧客・預金額50億ポンド」という当初目標はわずか開始半年で達成（60億ポンド獲得）された。そのためエッグは、99年から5年間で顧客基盤を200万に拡大するという新たな目標を設定することとなった。

図表-2 エッグ預金残高推移

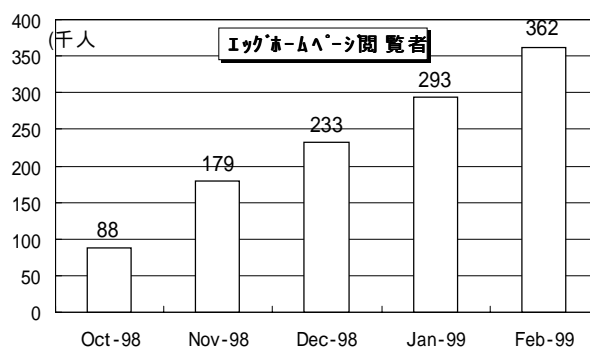


Aug-97 Oct-97 Oct-98 Nov-98 Dec-98 Jan-99 Feb-99

(資料) プル社ホームページよりニッセイ基礎研究所作成

重要な販売窓口であるホームページへのアクセス数も月ベースで拡大し、99年3月も40万件を超えるアクセスを獲得している。これを受けエッグは、若手層に人気あるスポーツ選手、DJが登場するホームページの改良（サイト整理など）、情報拡充を頻繁に行なっている。

図表-3 ホームページアクセス推移



(資料) プル社ホームページよりニッセイ基礎研究所作成

（4）エッグの金融商品サービス

サービス開始当初の金融商品は貯蓄預金・モーゲージ貸付・消費者ローンの3種類であったが、2月に旅行保険が加って4種類となった。今後も取扱商品を拡大する方針で、決済口座、保険・投資・退職関連商品、クレジットカード、生活関連情報（スクール情報など）提供サービスが例とし

図表 - 4 エッグ金融商品

商品	簡便性	サービスなど
貯蓄預金	変動金利のみ	キャッシュカードなしであれば金利が更にアップ（英国では小切手取引が活発）1ポンドから預金でき、1ポンドから一律競争的金利を提供。
モーゲージ貸付	変動・3年・5年固定のみ	月々不定額返済ローン・途中返済しないことを契約するローン（20年までの間で途中返済しない期間を設定、「元本×0.5%×返済しない年数」の額を前もってエッグがキャッシュバックする）などを選択可。返済方法で多様性の工夫。
消費者ローン	1,000ポンドから15,000ポンド 借入額が上がるほど金利が 下がる段階利率 固定金利制	6ヶ月以上毎月定額返済を行った後であれば、返済に途中休み（12ヶ月に3ヶ月まで）をいられるサービスあり。 ローンペイメントプロテクションという支払不能時保険がつけられる（別途料金必要）。事故・病気・死亡・失業を対象とする保険で、しかも失業の場合はカウンセリングなどの再就職支援プログラムが用意されているという保険会社の強みが活かされたサービス。
旅行保険	1種類（ウィンタースポーツ、ビジネス旅行、クルーズなど様々な保障がセット） 料金(ポンド)は1人加入99、夫婦加入135、家族加入（子供8人まで）149の3段階（75歳までは一律）	年更新 夫婦・家族加入では、パートナーが単独で旅行した場合も原則年間最大17日まで保険がつく。この保険にも空港ホテルの割引や、休日駐車料金または空港までのお抱え運転手などの割引料金特典がつけられている。

（資料）エッグホームページよりニッセイ基礎研究所作成

て挙げられている。エッグ商品の特徴としては、顧客が取り組みやすい簡単な商品構成である商品ラインナップは簡単であるが、一つ一つに様々な工夫が凝らされていることが挙げられる（図表 - 4）。

また、インターネットをフル活用しているエッグでは、自社ホームページに何回もアクセスしてもらわなければ意味がないため、自らのホームページに顧客を呼び込むための工夫を行っている。単なる金融商品の提供だけでなく、利用者が再びホームページ（www.egg.com）に戻ってきたくするような以下のサービスを提供している。

図表 - 5 顧客をホームページへ誘導するサービス

誘導サービス	サービス内容など
顧客フォーラム	顧客がお金の未来に関する討論を行える
ネットブックショップ	金融に関する本を割引購入することが可能
資産管理サービス	顧客が自らの直近契約の内容、貯金の増減状況をネット上で見ることができる
パソコンの割引販売	富士通と提携

（資料）エッグホームページよりニッセイ基礎研究所作成

（5）金利競争力で勝負

若手顧客を意識した競争的金利

エッグが強力に個人資金を吸収している一番の要因は、その競争的な金利水準にある（預金は高金利・貸付は低金利）。サービス開始当初には、モーゲージ貸付で他社に比べ1%以上低い金利を提供し、また、預金金利（キャッシュカードなし）8%、モーゲージ変動金利7.99%と、預金金利をモーゲージ金利が下回る逆ざや設定の金利提

供まで行った。開始後中央銀行の政策金利が数回にわたり大きく引下げられたため、7/22現在のエッグ預金金利はキャッシュカードなしで5.75%まで低下しているが、「政策金利を最低0.5%上回る金利設定を行う」という設立時からの公約は遵守されている。

図表 - 6 モーゲージ貸付金利比較（99年5月17日現在）

貸付金融サービス リーディングカンパニー	系列	資本規模 (10億ポンド)	変動金利型 金利
チャルテム&グロスター	ロイズ TSB系 前住宅銀行	68.6*	6.85
バークレイズ	銀行	32.0	6.85
ナショナルウェストミンスター	銀行	29.9	6.89
エッグ	グループ系銀行	29.9*	5.99
ハリファックス	前住宅銀行	29.4	6.85
アビシーナショナル	前住宅銀行	27.4	6.85~6.95
リーガル&アディショナル	保険	18.4	6.85
ロイヤルバンク スコットランド	銀行	14.9	6.10

*グループの資本規模

（資料）各社ホームページ、ロイヤルバンクスコットランドからニッセイ基礎研究所作成

図表 - 7 エッグ開始当初の貯蓄預金 金利比較
キャッシュカード利用可

預金金額	金融機関名	系列	金利 98/10/29
1~	エッグ	保険	7.50
1	ネーションズ	住宅銀行	7.40

*エッグはミッドランド銀行等のATMと提携している

キャッシュカード利用不可

預金金額	金融機関名	系列	金利 98/10/29
1~	エッグ	保険	8.00
1,000	チャルテム&グロスター	前住宅銀行	7.50
2,500	セイフウェイ	スーパー	7.55
10,000	サガ	保険	7.75
20,000	ハリファックス	前住宅銀行	7.80
25,000	サガ	保険	7.85

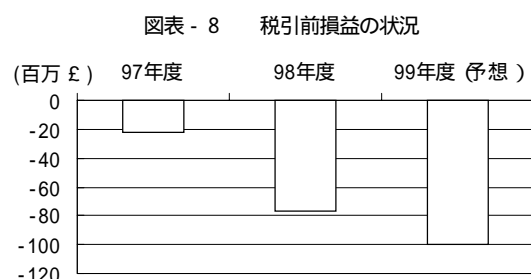
（資料）エッグホームページ等から作成

金利を支える低コスト

エッグが有利な金利を顧客に提供し続けられている背景には、徹底した低コスト化がある。エッグでは、目抜き通りに有人店舗を持つ場合に比べ、テレフォンバンキングは1/4のコスト、インターネットバンキングは、1/10のコストで営業展開が可能としている。更に低コスト化を推進するため、4月末から預金に関してはインターネット取扱いのみに限定している。

収益性は後回し

下図はプル社発表ベースのプルバンクの税引前損失の状況である。



(資料)プル社決算資料・プレス発表よりニッセイ基礎研究所作成

開始から2年間で1億7,500万ポンドの損失計上を予想している。多額の初期投資と開始当初に預金とモーゲージ変動金利の逆ざや設定を行なってまで資金獲得・顧客拡大に努めた影響である。しかし、この逆ざや設定は5月中旬まで続けられた。先行投資と割り切り、流動性の高いリーティル資金を集め顧客基盤を固める狙いである。

(6) プル社のチャンネル戦略

エッグの仕組みには、プル社のチャンネル戦略が深くかかわっているように思われる。英国では93年頃に個人年金の不正販売問題が発生、生保に対する信頼が大きく揺らいだ。これを受け95年に保険販売ルールが厳格化され、主要保険販売チャンネルであった専属営業職員のコストが増大、販売効率の低下をうけ、営業職員数は急減した(プル社の場合、89年以降の10年間で12,000人から3,000

人に減少)。一方、IFA等の代替チャンネルへのシフトが進行した。

例に漏れず、不正販売の調査対象件数で業界最大となったプル社でも、売り物であった営業職員(Man from the Pru)によるきめ細やかなサービスのイメージは地に落ちる結果となった。

プル社は、不正販売後の新戦略を策定する2年間の戦略見直し作業を行った。その中で5,000人の自社の顧客に対し、金融商品に関する意思決定と金融サービスの選好について約1年間にわたる調査を行なっている。回答率ほぼ100%という好反応のもと、プル社は次のような見通しを得た。

2013年までには3人に2人が電子マーケットから金融商品を購入する

若手富裕層から退職近くの階層まで、電子マーケットを核とする銀行業務に興味を示すであろう数は1,500万人にのぼる

この結果をもとに開発されたのがエッグである。

プル社はエッグ設立に際して、販売チャンネルとブランドイメージを一体化させた、以下のような「ブランドイメージによるターゲット顧客の棲みわけ」構想を発表している。

図表 - 9 ブランドによる顧客の棲みわけ

ブランド	プルバンクブランド	スタンダードブランド	エッグブランド
販売チャンネル	営業職員	IFA	通信ネット
対象顧客	対面販売を好む従来からの顧客層	IFAによる販売を好む顧客層	通信技術に対応した若手富裕層
98年度販売比率	35%	60%	5%

(資料)プル社ホームページよりニッセイ基礎研究所作成

3. 米国ステートファームの銀行子会社 - エージェント体制を堅持?

エージェントに関してプル社と対照的な対応を図っているのが、米国最大損保のステートファーム(以下SF社)である。自らの伝統を前面に掲げ、エージェントをフル活用しようとする。

SF社は我国ではあまり知られていないが、事業の中核をリテール向けの自動車保険と火災保

険に据え、両商品における米国内シェアが20%を超える第1位損保である。生保子会社のステートファームライフも98年度全米第3位の新契約高を誇っている。販売チャネルは強固な専属エージェントであり、厳格な地区割りとよく教育されたエージェント網で他社を圧倒してきた。

(1) 貯蓄金融機関(スリフト) 認可申請ブーム

米国では現在、銀行・保険・証券の系列化を認める金融制度改革法案が上下両院の本会議で可決され、両院法案調整の大詰めを迎えているところであるが、銀行の保険業務への参入は既に実態的に進行してきた。米国では、個人年金は「保険商品ではなく投資商品である」として、銀行による販売が認められており、個人年金販売における銀行のシェアは20%に及ぶ。

こうした銀行から保険への参入優勢に変化を与えたのが、保険会社のスリフト設立の動きである。スリフトは銀行とほぼ同等の業務が可能であるにもかかわらず、保険会社や証券会社が子会社として保有することができる。制度改革の流れの中で、多くの保険・証券がこの点に着目、スリフト設立の認可申請ラッシュとなった。

図表 - 10 駆け込み参入が続くスリフト申請(6/30現在)

認可年度	認可数
1997	56
1998	89
1999	29
合計	174(うち伝統的銀行業務以外の企業77)

図表 - 11 銀行以外の申請状況(6/30現在)

	保険	証券	製造	電信	その他	合計
認可	41	14	7	1	14	77
申請中	19	7	4	0	8	38

図表 - 12 主な保険会社の参入

保険会社	スリフト名	承認	業務内容
A I G	A . I . G . F S B	97年3月	保険契約者への広範な金融サービス
グリッド	グリッドバンク	97年11月	インターネットによる個人向け預金貸出
G E キヤピタル	G E キヤピタルバンク	97年12月銀行から変更	広範な金融サービス
ステートファーム	ステートファームファイナンシャルサービス	98年11月	保険代理店・ネットによる預金・個人金融
GUARD	GUARD セキュリティバンク	99年7月	消費者ローンなど各種個人向けローン

(資料) O T S スリフト申請概要よりニッセイ基礎研究所作成

S F 社は98年11月にスリフトの設立認可を取得、今年5月に100%スリフト子会社ステートファームファイナンシャルサービス(通称ステートファームバンク)を設立、銀行業務を開始した。

(2) ステートファームバンク

ステートファームバンク(以下S F B社)は5月に営業を開始したばかりで、現在は中部イリノイとセントルイスで営業しているにすぎない。2年以内にミズーリとイリノイ全域に拡大、3年目には更にアリゾナ州と順次地域を拡大し、最終的には本体と同じく全米で営業展開することを目標としている。目的はリテール集中戦略の補完・強化である。リテール商品のラインアップを拡大し、グループ全体で消費者指向の金融商品販売に注力するとしている。

(3) エージェント活用型営業体制

エッグと同じ無店舗営業だが、S F B社の場合、S F 社の16,000人に及ぶ専属保険エージェントが顧客と銀行との取引をサポートし、通信サービス利用のアシストや、貸付などの相談窓口となる。本部はS F 社と同じ場所にあり、営業展開は10名程度のS F 社の職員とエージェント、銀行関連のフルサービス提供に専門性を持つサービス業者で行っている。基本的には郵便、電話、A T M (S F 社所有のA T M で利用可能地域は限定される) を通した顧客の同社へのアクセスを、エージェントがコンサルタント的にサポートする体制である。ホームページで顧客のサイトに最も近いエージェントを検索できるようになっている。ただし、顧客の更なる利便性向上のため、秋にはオンラインバンキングを開始することを発表している。

(4) まずは簡便な取扱商品から

取扱商品は預金商品(貯蓄口座・投資口座・C D 口座)。ただし、小切手口座を最初は雇用者、エージェント、エージェントスタッフ向け限定で扱う)と貸付(モーゲージ貸付、家財関連ローン、

クレジットローン、自動車ローン)である。開始当初からS F社のATMが利用可能で、今年後半にはデビットカードとクレジットカードも利用可能になる予定である。

預金商品

利用者は郵便、ATMもしくは電話で取引を行う。エージェントが預金を引受けることは出来ないが、申込等のS F社宛郵便を受取って会社に届けることは出来る。口座は低金額から開設でき、一定期間ごとに内容書類が送付される。競争的な金利の提供に加え、口座最低残高の低さと、口座最低残高を預金を下回った時の口座維持手数料の安さが売りで、貯蓄預金では最初2ヶ月間この手数料も免除される(最低残高以上で利子付与)。

図表 - 13 投資口座利率表 7/28現在

平均日々口座残高	口座維持手数料/月	年率	州/州銀行平均
\$0 - \$99	\$10.00	0.00%	~\$10,000
\$100 - \$999	なし	4.10%	2.82%
\$1,000 - \$4,999	なし	4.52%	\$10,000 ~
\$5,000 - \$24,999	なし	4.83%	3.22%
\$25,000 以上	なし	5.25%	

図表 - 14 C D利率表 7/28現在

期間	10万\$未満年率	10万\$以上年率	州/州銀行平均
90 day	4.70%	4.91%	4.08%
180 day	4.91%	5.12%	4.45%
1 year	5.18%	5.34%	4.81%
2 year	5.84%	5.95%	5.07%
3 year	6.02%	6.08%	5.18%
5 year	6.09%	6.09%	5.34%

図表 - 15 貯蓄口座利率表

平均日々口座残高	口座維持月手数料	年率
0 - \$99	\$5.00	0.00%
\$100 以上	なし	4.08%

(資料) スターファームバンク、MSN Money Centralよりニッセイ基礎研究所作成

貸付

本体が損害保険会社であることを活用したモーゲージ貸付・自動車ローン中心の商品構成で、付随サービスも充実(自動車リースなど)している。貸付はエージェントを必ず通さねばならず、ホームページの貸付情報画面にエージェント検索画面がリンクしており、郵便番号や地域を入力して検索する。

(5) スターファーム社が考える強みとは?

開始2ヶ月の現段階で、まだエッグのような

はっきりした効果は不明であるが、S F B社は顧客に対し次のようなメリットを強調している。

本体が優良企業という資本の強さ

一個所で様々な金融サービスが受けられる

顧客の情報を総合的に把握し、信頼できる

エージェントが顧客の利用をサポートする

24時間年中無休営業

中でも は同社の大きな特徴である。同社によれば、S F B社のエージェントは、地域密着型で顧客との強固な関係を誇り、今までも自動車・住宅保険の販売に際し、提携先金融機関の貸付を紹介してきた。保険と貸付では貸付が先にくるのが一般的と思われるが、顧客はまず同社の代理店を訪ねる。それだけ顧客に密着しているのである。今後は貸付について自社商品を提供できる。今まで紹介してきた件数を自社に吸収するだけでも有数の貸付額を誇るスリフトが成立するという。

4. おわりに

今回は、銀行保険相互参入の潮流の中、自ら銀行子会社を設立した大手保険会社の対照的な営業展開を紹介した。本社ブランド・営業職員の利用の有無という大きな違いはあるにせよ、通信手段を核とした24時間年中無休営業、無店舗低コスト化をバックとした商品競争力の向上、は両者に共通するところであり、通信技術の進歩が大きな後ろ盾になっていることが特徴的である。資金力があり広範なネットワークを持つ大規模保険会社は、銀行・証券会社なみの電子取引機能を備えることで、新分野に乗り出すチャンスを得たといえるだろう。

わが国でも今年10月から、保険会社の銀行子会社設立が可能になる。現在の超低金利の下では銀行子会社設立は難しいが、諸外国の事例を参考に営業職員制度のあり方をも含め、大局観に立った戦略策定が求められるところである。

6

- 本レポート記載のデータは各種の情報源から入手、加工したものではありません。
- 本レポート内容について、将来見解を変更することもあります。
- 本レポートは情報提供が目的であり、記載の意見や予測は、契約の締結や解約を勧誘するものではありません。なお、ニッセイ基礎研究所に対する書面による同意なしに本レポートを複製、引用、配布することを禁じます。

Copyright c ニッセイ基礎研究所 1996 All Rights Reserved