

# 米英における保険会社の銀行子会社

保険研究部門 松岡 博司  
matsuoka@nli-research.co.jp

最近、ソニー銀行やアイワイバンクなど、異業種企業が設立した新しい銀行が見られるようになった。米英ではこうした新銀行設立の動きの中で、保険会社が活発に活動している。

本稿では、米英における保険会社の銀行子会社の状況をレポートする。

## 1. 米国における保険会社の銀行子会社

米国では、一般事業会社による銀行業務への参入は厳しく制限されている。一方、銀行・証券・保険会社は「金融持株会社」傘下の兄弟会社としてグループ化することができる。これは99年にグラム・リーチ・ブライリー(GLB)法が成立したことにより、認められるようになった形態で、シティバンク(銀行)、ソロモン・スミス・バーニー(証券)、トラベラーズ(保険)が共通の持株会社の下に参集したシティグループにその典型を見ることができる。

こうした形態のほか、銀行業務に参入する近道として、貯蓄金融機関(スリフト)を子会社として保有し、銀行類似業務に進出する方式がある。スリフトは法的に見れば銀行ではないが、預金や貸付を扱うことができ、一般の顧客から見れば銀行と見分けがつかない。

米国の保険会社が銀行業務に参入する方式と

しては、後者が一般的である<sup>(注1)</sup>。GLB法の審議が行われていた98年頃から保険会社の間でスリフト子会社を設立(買収)する動きが広がり、ブームのようになった。

今日では、50以上の保険会社が銀行子会社(その大部分はスリフトである)を保有するといわれる。下表はその一部である<sup>(注2)</sup>。このうちUSAとプルデンシャルは、98年より前から、銀行子会社を保有してきた保険会社である。

図表 - 1 米国保険会社の銀行子会社

銀行名	親会社	02年末	
		預金	資産
USAA バンク	USAA	9,566	16,267
ステートファームバンク	ステートファーム	3,563	4,587
プリンシパルバンク	プリンシパル	1,418	1,542
オールステートバンク	オールステート	607	739
プルデンシャルバンク	プルデンシャル	546	1,238
アシュアランスパートナーズバンク	NAMIC	18	30
インシュアバンク	IIABA	19	30
メットライフバンク	メットライフ	354	469

USAAバンク：USAAフェデラルセービングバンク  
+ USAAセービングバンク  
プルデンシャルバンク：プルデンシャルセービングバンク  
+ プルデンシャルバンク アンド トラスト  
(資料) 預金量、資産(総資産残高)はFDICデータから作成

USAAは軍人を対象に保険事業を行う特化型の保険会社である。その特殊な顧客関係もあって、親会社顧客の50%が銀行子会社との取引も有するという緊密な関係を築き上げている。

また、アシュアランスパートナーズバンクは相互会社形態の損保会社の団体であるNAMIC(National Association of Mutual Insurance

Companies) が設立した銀行子会社、インシュアバンクは独立系の損保代理店の団体であるIIABA (Independent Insurance Agents & Brokers of America, Inc.) が設立した銀行子会社である。両行は、団体の構成員が保険顧客に銀行商品を販売することを可能とするために設立された。

以下、98年以降に参入した銀行子会社の中からいくつか、もう少し詳しく状況を見る。

### (1) プリンシパルバンク

プリンシパルバンクはプリンシパル(総資産全米第14位の生保グループ)が、98年に設立したスリフトである。

同行は一切支店を持たない。インターネット、電話、郵便を通じ、各種預金、クレジットカード、支払いサービス、貸付等を提供する。資金の引出しは全米のATMで可能である。

24時間365日、いつでもどこでも利用できる利便性と無店舗の低コストを反映した提供金利の有利さを売り物としている。

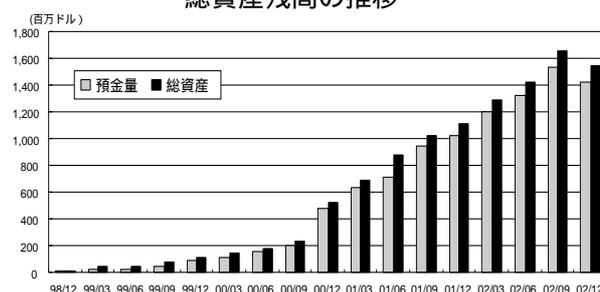
開業5年めにあたる昨年末の総資産は15億ドルで、顧客数は8万5,000人。開業4年で総資産1億ドルという設立当初の目標を大幅に上回るペースで拡大している。

同行が実施した調査によれば、以下のように顧客の満足度は高い。

- ・プリンシパルバンクにアカウントを開設するのは簡単だった...新規顧客の95%
- ・プリンシパルバンクのサービスを他人に推薦したい...新規顧客の92%
- ・プリンシパルバンクを友人や知り合いに推薦したい...現存顧客の93%
- ・プリンシパルバンクとの取引を継続したい...現存顧客の93%

同行は、親会社プリンシパルのブランド力が強いことが信用を補完し強みになっていると分

図表 - 2 プリンシパルバンクの預金量と総資産残高の推移



(資料) FDICデータより作成

析している。また、いっそうの発展を遂げるためには、親会社顧客のニーズにマッチした商品を開発することが必要としている。このように、プリンシパルバンクの視線は親会社の保険顧客に向いている。「グループ顧客の1割(130万人)を獲得することが究極の目標」と同行CEOはコメントしている。

### (2) ステートファームバンク

ステートファームは米国最大の損保グループである。主に自動車保険、火災保険、生命保険といった個人向けの商品を地域に密着した専属代理店チャンネルで販売している。ステートファームバンクもプリンシパルバンクと同じく98年に設立されたスリフトである。

取り扱い商品、無店舗展開、インターネット、電話、郵便等による商品・サービスの提供、24時間365日営業や有利な提示金利等がセールスポイントとなっている点など、プリンシパルバンクと似た事業展開を行っている。

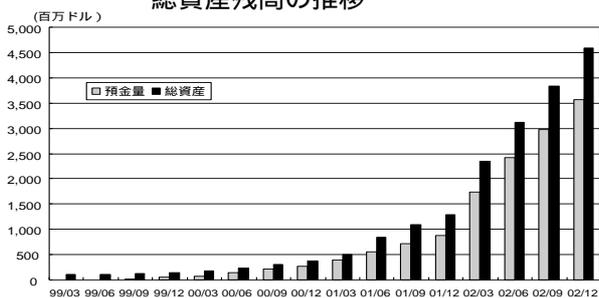
しかし同行は、保険の専属代理店を販売チャンネルの中に組み込んでいる点でプリンシパルバンクと異なっている。人々は地元の信頼できる業者(=ステートファームの代理店)と取引したいと考えるはずであり、ローンの相談などでは自社代理店こそが誰よりも頼られる相談相手になりうる、という自負がある。ただし代理店には、預金設定のための現金を預かるというような役割は与えられていない。実際の手続きは

インターネット、電話、郵便、ATMで行われる。代理店は、口座開設申込書の取り寄せやサービス利用方法の説明、貸付の相談など、顧客の銀行へのアクセスをコンサルタント的にサポートする。

専属代理店への銀行商品販売に関する教育に時間をかけつつ、ステートファームバンクは営業州を順次拡大させてきた。今日では1万7,000名弱の専属代理店のうち95%以上に銀行商品を扱う教育を終了した。

本格的な事業展開の開始は01年と遅かったが、以降、プリンシパルバンクを上回るスピードと規模で拡大し、昨年末には総資産45億ドル、総取引勘定数70万に達した。顧客の95%は親会社の保険顧客である。

図表 - 3 ステートファームバンクの預金量と総資産残高の推移



(資料) FDICデータより作成

### (3) メットライフバンク

メットライフは総資産全米第1位の生保グループである。01年2月に、業務開始(99年2月)から間がなく、ニュージャージー州内の預金量順位が126位にすぎなかった小銀行グランドバンクを買収し、メットライフバンクと改称した。先の2例がスリフトであったのと異なり、メットライフバンクは正式な銀行である。GLB法の成立によって可能となった方式に則り、グループの持株会社であるメットライフ・ファイナシャルが金融持株会社として認可された。

メットライフは、GLB法の成立を受け銀行が保険会社を買収すれば脅威になるという危機感

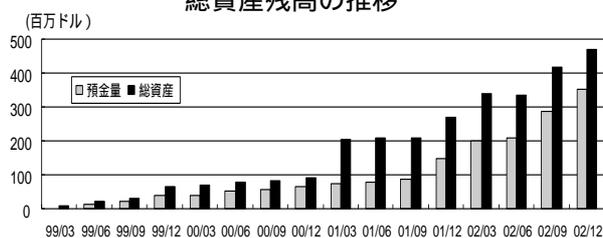
を表明していた。銀行子会社の買収は、そうした危機感への対応的な措置であったといえる。

現在のところ、商品はCD・貯蓄預金等で、貸付を行っておらず、限定的な業務展開にとどまっている。先述の2行が支店を一切持たないのに対し、メットライフバンクは2つの支店を構えている。

買収合意の発表文では、親会社の顧客に支払い保険金の受入れ口座を提供する等のサービスを行いたいとしている。子会社の法的な形態は異なっても、親会社の顧客をターゲットととらえる考え方は先の2行と共通しているようだ。

買収前に伸び悩んでいた規模が01年2月の買収を機に拡大し始めている。しかし、いまだステートファームバンクの10分の1程度の規模にすぎない。

図表 - 4 メットライフバンクの預金量と総資産残高の推移



(資料) FDICデータより作成

### (4) 米国における状況のまとめ

米国の3事例の共通項は、以下のようにまとめることができる。

積極的に親会社ブランドの活用を図っている。

支払保険金・年金等のグループ内留保を目的として、親会社の保険顧客を主たる販売対象に銀行商品を販売している。

従来の銀行のような重い支店網を持たず、インターネットや営業職員を通じて軽装備の参入を実施している。これによる低コスト性が預金金利や貸付金利の競争力の源となる。

IT関係の業務については専門業者にアウト

ソースしている例が多い。自前で実施するだけの専門的な能力を持った者がいないと割り切っている。

## 2. 英国におけるエッグの成功

英国では、銀行・証券・保険会社等を設立することにさしたる制限はない。80年代後半には、銀行が保険子会社を設立し当該子会社の商品を販売するバンクシュランスが開始された。異業種による銀行設立としては、90年代後半のスーパーマーケットによる銀行設立が有名であるが、同じ頃、いくつかの保険会社が銀行子会社を設立した。これら保険会社の銀行子会社は米国の事例と同じく支払い保険金をグループ内に取り込むことを目的としていた。

そのうち英国第1位(当時)の生保会社プルデンシャル<sup>(注3)</sup>の銀行子会社が98年にエッグを開始し、驚異的な成長を遂げることとなった。

### (1) エッグの概要

エッグは98年10月にプルデンシャルの銀行子会社が一部門として立ち上げた新ブランドで、純粋なインターネットバンクベンチャーである。

#### スピーディな事業展開

エッグの特徴は事業展開の速さにある。常に

図表 - 5 エッグの事業展開

96年10月	プルデンシャルが銀行子会社を設立
98年10月	エッグ開始(貯蓄預金・モーゲージ貸付等)
99年4月	インターネットによる貯蓄預金販売開始
99年6月	インターネット専用貯蓄預金開始
99年9月	エッグカード(クレジットカード)発足
00年3月	エッグインベスト(投資商品仲介)発足
00年4月	ブーツとの共同クレジットカード発行
00年6月	ロンドン証券取引所に上場
00年8月	エッグインシュア(保険商品仲介)発足
02年5月	アカウントアグリゲーション開始
02年11月	フランスで事業開始

(資料) エッグホームページ情報から作成

IT技術とネット金融サービスの最前線に位置取り、人々の驚きと耳目を集める新サービスを打ち出して、ライバルをリードしてきた。

なお、エッグは事業開始から2年を経ない2000年6月に、ロンドン証券取引所に上場した。

### エッグの商品・サービス

自らが提供する銀行サービスと他社の金融商品を仲介する仲介サービスからなる。

図表 - 6 エッグの商品・サービス

銀行サービス	クレジットカード 貯蓄預金 個人ローン モーゲージローン エッグペイ (相手のeメールアドレスを付したeメールを送信することによりエッグのデビットカードまたは貯蓄預金から相手に送金する仕組み) エッグマネーマネージャー (アカウントアグリゲーションサービス = エッグのウェブ上で、エッグ口座の状況とともに顧客が他の銀行に有する口座の状況をあわせて一覧にして表示するサービス)
仲介サービス	投資商品仲介 ISA <sup>(注4)</sup> 株式 ファンドスーパーマーケット (25社220種類以上の投信を仲介)
	保険商品仲介 自動車保険 住宅保険 旅行保険 生命保険 重大疾病保険

(資料) エッグホームページ情報から作成

### 規模

エッグは驚異的な拡大を続け、インターネット専門バンクでは英国最大となった。そのインターネットサイトは欧州のオンライン金融を提供するウェブサイトの中で、もっともアクセス数が多いサイトであるという。

図表 - 7 英国のオンラインバンキング利用顧客数

インターネット専業バンク	既存銀行のネットサービス
エッグ 260万人	パークレーズ 390万人
スマイル 70万人	ロイズ TSB 190万人
カフト 40万人	HSBC 120万人
ファーストダイレクト 50万人	ナットウェスト 100万人

(資料) データモニター eBanking Strategies in Europe 2003 より

02年末現在、エッグの顧客数は250万人を超えている。顧客の獲得においてはクレジットカードの寄与が大きい。クレジットカード顧客へのローン等の重ね売りで業績を稼いでいる。

図表 - 8 顧客数(年末)の推移

	(万人)			
	99年	00年	01年	02年
クレジットカード	21.9	74.5	136.9	191.3
貯蓄預金	57.1	62.1	62.6	74.1
個人ローン	3.1	7.9	10.3	14.7
モーゲージローン	0.9	2.1	2.5	3.0
投資商品仲介		1.1	3.7	5.6
保険商品仲介		0.8	2.4	8.5
以上単純合計	83.0	148.3	218.2	297.2
重複を考慮した顧客数	79.2	135.1	195.1	256.1

(資料) エッグ 各年ディスクロージャー資料より

また、預金残高も77億ポンド(1ポンド190円で換算して1兆4,630億円)に達しており、先述の米国保険会社の銀行子会社の事例を一桁上回っている。

図表 - 9 銀行業務における商品別年末残高

	(百万ポンド)			
	99年	00年	01年	02年
クレジットカード与信	228	929	1,769	2,330
エッグモーゲージ	387	853	1,002	1,233
エッグ個人ローン	187	427	586	967
エッグ貯蓄預金	7,565	6,715	5,656	7,708
ブル貯蓄預金	591	413	289	236
ブルモーゲージ	1,236	1,553	1,425	1,127
ブル個人ローン	20	18	11	5

ブル貯蓄預金、ブルモーゲージ、ブル個人ローンはブルデンシャルによる銀行子会社設立当初からの親会社営業職員を販売チャネルとする事業。年々残高が減少している。

(資料) エッグ 各年ディスクロージャー資料より

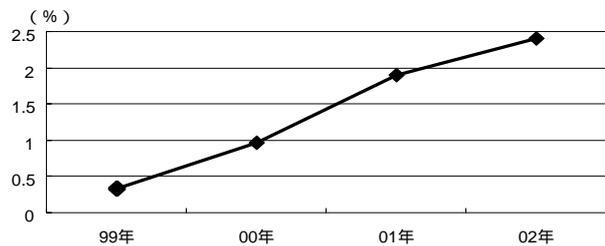
## 収益

エッグは発足当初、高い預金金利、低い貸付金利という利ざやの薄い競争的な金利設定を行って一気に顧客を獲得した。また、ウェブサイ

トへのアクセス数を確保するため、多額の広告宣伝費を費やした。このため、顧客は増えるが、利益は今ひとつという状況が続いた。

しかし、上場を機に収益力を問われるようになったこと、顧客数が積み上がったこと、を背景に、徐々に利ざやの取れる金利設定へと転換が進められた。これにより、当初からの英国内事業に限れば、収益体質が強化され、02年には創業以来初の黒字を確保することとなった。

図表 - 10 エッグの利ざやの推移



(資料) エッグ ディスクロージャー資料各年版より作成

しかし、投資家はIT関連株に事業のスピード展開を求める。エッグは、いっそうの発展を国際展開に求め、02年、その第一弾としてフランスに進出した。フランスでの初期投資が影響した結果、02年の全体業績は黒字化しなかった。

## (2) エッグの位置づけ

ブルデンシャルの銀行子会社も設立当初は支払保険金の取り込みを目的に、親会社の営業職員による対面販売を主チャネル、電話・郵便を補完チャネルとして、預金・貸付を提供していた。その顧客も営業職員による対面販売・金融アドバイスを好む層が主流であった。

しかし、新ブランド エッグは方針を180度転換し、インターネットになじみを感じる若手層をメインターゲットに据えた。彼らは従来のブルデンシャルブランドが取り込めなかった顧客層である。このため、エッグでは営業職員による販売は一切行なわれず、ブルデンシャルブランドも隠す戦略がとられた。

エッグの保険仲介部門は、生保商品では親会社の商品を販売しているが、損保商品は親会社のライバルであるアクサの商品を取り扱っている<sup>(注5)</sup>。エッグの独立的な事業展開をかいま見るようである。

エッグにより顧客にワンストップショップを提供し囲い込もうというような、いわゆる総合金融機関化の意志がプルデンシャルにあるようには見えない。むしろ、金融における成長分野を取り込み、投資成果を享受しようという、ベンチャー投資に近いものが感じられる。

エッグはプルデンシャルが行ったリサーチの結果生み出されたものであるという。同リサーチでは、2013年までに3分の2の金融商品は電子マーケットから購入されるようになるという予測が立てられた。そこで同社は、電子マーケットという新しい分野に興味を示すであろう若者や退職間近の富裕層をターゲットに、電子金融にふさわしい商品・サービスを提供するものとしてエッグを設計した。

エッグは2000年6月に株式を上場した。現在の株式保有割合は、79%が親会社であるプルデンシャル、21%が市場で購入した一般株主となっている。プルデンシャルは、エッグを上場することでキャッシュフローを獲得した。また、注目銘柄であるエッグ株式の79%を保有していることが、財務的なメリットをもたらしている。昨今の株価下落の中で資産運用の収益力が低下した欧州の保険会社が株主配当を減らす動きがある中、プルデンシャルの場合はエッグの株式を売却することによって配当原資を確保できるのではないかと、という期待が一部にある。このように、エッグはプルデンシャルにとって影響力を持つ有力な子会社となった。

保険会社の銀行子会社展開は、銀行と保険会社等が対等に事業の一角を担いあうシティグループ(米)やING(蘭)とは様相が異なっており、大手銀行を参加者とする華々しい総合金融機関化とは一線を画しているように思われる。現在のところ、GLB法成立時に予想されたような、シティグループに次ぐ総合金融機関としての大手銀行と大手保険会社の結びつきは現れておらず、米英保険会社の銀行子会社展開は地に足の着いたものに思われる。

保険会社の銀行子会社の中に見直しの動きもある。英国のリーガルアンドジェネラルは銀行との販売提携による生保販売が奏功し、事業が急成長している会社であるが、02年、資本を有効活用し、銀行との提携販売戦略を推進していく観点から、銀行子会社を売却した。

金融事業間の結びつきと分離の今後については、さらに研究を進めたいと思う。

- 
- (注1) 本稿ではスリフト子会社も銀行子会社として取り扱う。
  - (注2) 米国の保険会社の銀行子会社の中には信託サービスの提供を主目的とするものも多いが、本稿では主に商業銀行業務(預金、貸付、クレジットカード等)を行う銀行子会社を対象とする。
  - (注3) 米国と英国のプルデンシャルは全くの別会社である。
  - (注4) ISA (Individual Savings Account) は個人投資を促進するための税制優遇制度。対象となる証券投資・預金・生命保険等への投資額をあわせて毎年5,000ポンドまで利用できる。
  - (注5) 親会社であるプルデンシャルが事業見直しを実施した結果、02年に損保事業から撤退したため、商品を供給しようがない、という側面はある。