

独仏英の郵政事業体 による保険関連業務

多様なアプローチのあり方



保険・年金研究部門 松岡 博司

matsuoka@nli-research.co.jp

1—はじめに

郵政民営化により発足した日本郵政グループの、「かんぽ生命」が生命保険の引受を行い、「郵便局会社」が（かんぽ生命から委託を受けて）販売および顧客対応を行うことを基本とする新体制が発足して、1年以上が経過した。かんぽ生命の2008年度上期の個人保険販売件数は90万件に達しており、他生保を大きく凌駕している。国民の間に根付いた郵便局への親しみと信頼は大きな力となっているようだ。

わが国の郵政事業が簡易保険事業として、保険引受から、販売、資産運用まで、フルセットでの生保事業を実施し、長い歴史と大きなプレゼンスを有してきたことと比べれば、独仏英3カ国の郵政事業体による保険業務への関わり方は限定的なものであった。しかし近年、3カ国の郵政事業体は、3者3様の形で、保険関連業務への取り組みを進めている。

以下、本稿では、独仏英3カ国の郵政事業による保険業務への取り組みを見ていくこととする。

2—ドイツ

1 | ドイツポストとポストバンク

わが国で郵政民営化の議論が行われていた頃、オランダとともに郵政民営化の最成功国として扱われていた国がドイツである。

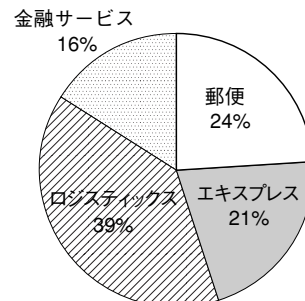
郵政事業体ドイツポストは、90年に国営ドイツ連邦郵便が、郵便、貯金、テレコムという3つの公的企業体に分割されたうちの1つで、95年に政府出資の株式会社に転換され、2000年に株式上場されたものである。ドイツポストの株式は、政府系金融機関が約30%を保有している他は、民間の機関投資家、個人投資家に保有されている。仏英の郵政事業がいまだ国による事業であると言うのが妥当な形態であるのとは異なり、ドイツポストは明確に民営化された会社であると言える。

ドイツポストは早くから国際物流に的を絞った買収を展開し、郵便、物流を主たる業務とするグループを作りあげた。日本でもなじみの深いDHLはドイツポストの傘下企業である。

収入構成比では、郵便は24%にすぎず、エクスプレス、ロジスティックスという物流分野が60%を稼ぎ出している。

またドイツポストは、90年の公的企業体化の際に別の公的企業体として分離独立された郵便貯金銀行であるポストバンクを99年に再び傘下に収め、金融サービスを一つの事業領域として

[図表-1] ドイツポストの収入構成 (07年)



(注) グループの内部調整値は無視している。
(資料) ドイツポストの年次報告書から作成

きた。ポストバンクは04年に株式上場されたが、ドイツポストはポストバンク株の50%+1株を保有し、子会社とし続けてきた。ドイツポストの収入の16%は金融サービスによるものである。

2 | ポストバンクによる保険サービスの展開

(1) ポストバンクの金融サービス

今日のポストバンクは、普通の銀行と何ら変わらない業務展開を行っており、1420万顧客を有するドイツ最大規模の個人向け金融機関となっている。

ポストバンクの主なサービス拠点は郵便局であるが、インターネットバンキングにも注力している。また、買収によりファイナンシャルアドバイザーチャンネルも傘下に収めている。

郵便局でのサービスは、ドイツポストの郵便局の一部を間借りし、ドイツポストの従業員に銀行窓口業務を委託する形を基本としてきたが、ポストバンクは06年に、主に都心部の大規模局を中心とする850の郵便局をドイツポストから買収し、自前の店舗とするとともに、あわせて販売スタッフ（ファイナンシャルアドバイザー）2000名もポストバンク所属とした。複雑な金融商品は主にこの自社所属の大規模郵便局で扱われており、その他の郵便局ではかんたんな金融商品のみが販売されている。

(2) ポストバンクの保険業務

もともとドイツの郵政事業は保険業務とは何らかのかわりもなかったが、98年に民間保険グループであるタラックスと折半出資でPB生命保険、PB保険（損保）、PB年金基金保険という3つの保険会社を設立し、保険業務に乗り出した。これら子会社の保険商品は、06年にドイツポストから買い取った規模の大きな郵便局で販売されており、その他の郵便局ではパンフレットの備置等が行われているのみであるようだ。

販売商品は、複雑な商品ではなく、保険料の安い単純な商品で、最近はシンプルな商品構成を特徴とするリースター年金が売れ筋商品となっている。こうした商品選定は、ポストバンク全体の、シンプルで価格面でも妥当な商品を提供する、というコンセプトに沿うものである。

(3) タラックスの役割

ポストバンクと合弁会社を設立したタラックスは、傘下に生保、損保、再保険等の子会社群を抱えるドイツ第3位の保険グループである。グループの1部門としてバンカシュランス部門が設けられており、銀行とタイアップしてバンカシュランス（銀行による保険販売）を推進することを事業の一形態としている。

バンカシュランス部門には、特定の銀行向けに保険商品を提供することを目的とする、当該銀行に専属的な保険子会社が設けられる。これら子会社群には、ポストバンクに商品を提供する上記3社のほか、地域の貯蓄金庫に商品を提供する会社、ドイツ、ロシア、トルコのシティバンク向けに保険商品を提供する会社群、ハンガリーの郵便局に保険商品を提供する会社などがある。

これらの子会社群は販売については各社独自の組織を有しているが、資産運用、顧客サービス、事務管理等バックオフィス機能はバンカシュランス部門共通のインフラ・人材が活用される。商品開発は、それぞれの銀行が出す要望に応じて行われ、ポストバンクやシティ等パートナーのブランドで提供される。

(4) 子会社の売却、保険引受からの撤退

このような形で堅調に推移していたポストバンクの保険業務体制には07年に修正が加えられた。この年、ポストバンクは保有する保険子会社の株式全てをタラックスに売却し、保険の引

受業務から撤退した。以降、ポストバンクはタランクスの子会社となったPB生命等の保険商品を、タランクスとの販売提携により販売する形で、保険販売に特化している。これは、わが国の銀行窓販に類似した形態である。

なお、この形態見直しにあたって、2022年までポストバンクがタランクスグループの保険商品を専属的に販売するという提携契約が交わされた。

(5) ドイツ銀行によるポストバンク買収

しかし、08年9月、ドイツポストがポストバンク株式の一部をドイツ銀行に売却する（09年3月までに実行予定）と発表したことで、状況は不明確になった。この合意には、ドイツ銀行がポストバンク株式をさらに買い増すことができるオプションが付されており、ポストバンクはドイツ銀行の傘下に収まることと見られている。この合意内容は09年1月になって条件変更されたが、ポストバンクがドイツ銀行傘下の銀行になる状況は変わらない。

ドイツ銀行は、チューリヒグループとの販売提携により保険の販売を行っている。そのためドイツ銀行グループとなったポストバンクが今後もタランクスとの販売提携を維持し、これまで通り郵便局でタランクスの商品が販売されるのかどうかは流動的である^(注1)。

3—フランス

1 | ラポストとバンクポスタルの概要

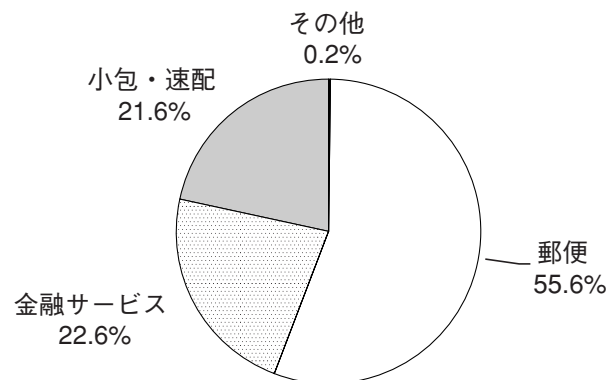
フランスの郵政事業体ラポストの組織形態は、株式会社ではなく公共企業体である。ラポストの民営化論議は、昨年、ラポストの経営陣が、株式会社化して株式の一部を売却し、資本を調達して競争力を高めたいという案を提出するまで皆無であった。その後、組織変更の是非をめ

ぐる議論が行われているが、全株式を民間に売却するという純粋な民営化推進の論議はあまり強くないように感じられる。

ラポストの事業構成は、郵便が55.6%、小包・速配が22.6%、金融サービスが22.6%となっている。小包・速配の比率が大きいドイツポストとは異なり、郵便が中核事業となっている。また、金融サービス事業の比率がドイツポストにおけるより大きい。ラポストは、伝統的に金融サービスを主な事業領域の一つとしてきた。

ラポストが扱う貯金は、ラポストが預かる郵便貯金ではない。ラポストは、CDC（預金供託公社）^(注2)が預かるリブレAと呼ばれる税制優遇貯金を郵便局で販売してきた。リブレAについては、ラポストと地域金融機関である貯蓄金庫が独占的に販売する体制が続いてきたが、本年1月より一般の民間金融機関も販売できることとなった。

【図表-2】ラポストの事業分野別収入構成（07年）



(資料) ラポストのディスクロージャー資料より

ラポストグループで、金融業務を担当しているのは、ラポストの銀行子会社であるバンクポスタルである。バンクポスタルは、06年1月に、ラポストの金融部門が独立した銀行として立ち上げられたもので、以降、バンクポスタルがラポストグループの金融業務を統括することとなった。

2 | ラポストの保険業務

(1) 郵便局における保険販売の概要

フランスにおける郵便局を通じた生命保険販売の開始は1868年にさかのぼり、すでに140年の歴史を有している。フランスの郵便局は、保険販売の経験が豊富で、規模も大きく、欧州主要国の中でもっとも保険販売らしい保険販売を行っている郵便局であると言えるだろう。

郵便局で販売されている保険は、元の国営生保会社であるCNPが引き受ける生命保険契約である。19世紀以降、CNPの経営形態は、国営機関、公共企業体、上場株式会社へと変わってきたが、CNPは郵便局のパートナーとしての地位を一貫して確保してきた。

CNPのディスクロージャー資料によると、2007年の郵便局チャンネルによる生保販売額（保険料）は120億ユーロである。フランス生保業界全体の保険料は1516億ユーロであるので、郵便局の販売シェアは7.9%ということになる。

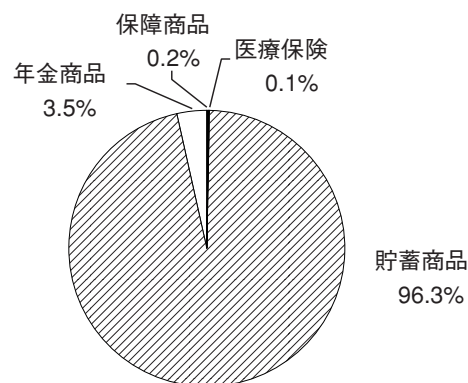
なおラポストは、98年にCNPと合弁で、郵便局に保障性商品を提供することを目的とする生保会社アシュルポストを設立し、保険の引受にも進出している。アシュルポストへのノウハウ提供等は、ドイツにおけるタランクスと同様、CNPが行った。アシュルポストはバンクポスタルの発足とともに名前をバンクポスタルプレボヤンスと変更された。

郵便局では、CNPが提供する貯蓄性の強い生保・年金商品とバンクポスタルプレボヤンスが提供する死亡保障商品・医療保険が品揃えされている。現状の販売実績の96%は貯蓄商品によるものであるが（図表-3）、近年、バンクポスタル（ラポスト）は、バンクポスタルプレボヤンスが引き受ける保障商品や医療保険の販売を増やそうと努力している。フランスの生保市場では、貯蓄性の強い商品が主流商品となっており、保障性の強い商品は一般的ではない。こう

した状況下で、保障性商品に注力するバンクポスタルの試みは注目に値するものである。

なお、これまでフランスでは郵便局における損害保険の販売は禁じられていたが、バンクポスタルは08年4月に政府から損保販売の認可を受け、2010年中の販売開始を目指してパートナーとなる損保会社を選定中である。

[図表-3] 郵便局チャンネルで販売されている商品区分（2007年）

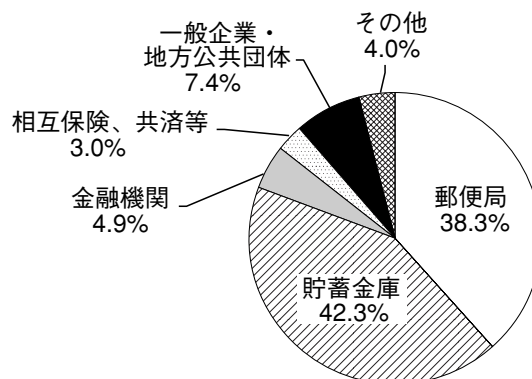


(資料) CNPのディスクロージャー資料より

(2) CNPの概要

郵便局に商品を提供しているCNPはフランス第1位の生保会社で、元の国営生保会社である。郵便局はCNPの有力な販売チャンネルであるが、唯一のチャンネルというわけではない。CNPは、貯蓄金庫、財務局（現在は保険の販売を行っていない）等をも販売チャンネルとしてきた。郵便局における販売がCNPの全販売額に占める割合は4割弱である。

[図表-4] CNPの販売チャンネル構成（07年）

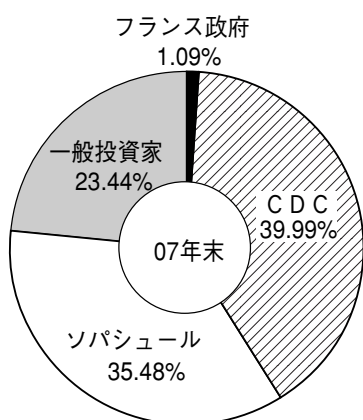


(資料) CNPのディスクロージャー資料より

CNPの2大販売チャネルである郵便局と貯蓄金庫はCNPの大株主でもある(図表-5参照。バンクポータルと貯蓄金庫が合弁で設立した株式保有会社ソパシユールがCNP株式の36%を保有する大株主となっている)。またこれら2つの機関が集める貯金リブレAの資金管理機関であるCDC(預金供託公社)^(注)が37%の株式を保有している。CNPは上場会社ではあるが、公的な色彩の強い3つの機関があわせて73%の株式を保有する安定的な大株主となっている。

CNPは3つの大株主と株式保有契約を締結する一方、バンクポータル、貯蓄金庫とは販売提携契約を締結している。こうした公的機関間の持ち合いとも言える保有提携構造は複雑である。

[図表-5] CNPの株主構造(07年末)



(注) ソパシユールはバンクポータルが50.1%、貯蓄金庫グループが49.9%を保有するCNPの株式保有を目的とする会社
(資料) CNPのディスクロージャー資料より

4—イギリス

1 | ロイヤルメールの概要

(1) ロイヤルメールの概要

イギリスでは06年から郵便事業への参入が自由化されており、今日、22の郵便事業者が存在するが、伝統的な郵政事業者であるロイヤルメールがいまだ圧倒的なシェアを有している。

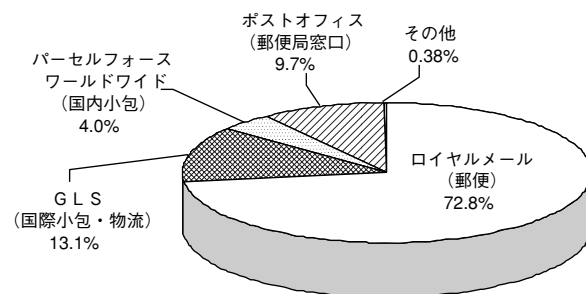
ロイヤルメールは政府が全株式を保有する持株会社の下に、各事業会社を配する形で事業を行っている。事業領域別の収入構成比は郵便

73%、小包・速配17%、郵便局窓口(金融商品の販売等を含む)9.7%で、郵便の比率が高い。独自の郵政事業とは異なり金融サービス事業の収入構成比は小さい。

郵便局窓口業務は、わが国の郵便局会社に相当するポストオフィスLtdが担当している。郵便局の赤字基調が定着する中、英国政府は郵便局の閉鎖をポストオフィスLtdに指示する一方で、郵便局が果たしてきた地域のコミュニティーセンター的な役割は重要であるという世論に配慮して、郵便サービスへのアクセスを全国民に保証するユニバーサルサービスの維持をも求めている。そのため、ポストオフィスLtdに補助金も支給している。

なお、昨年暮れに政府の委員会が、政府が保有するロイヤルメール株式の一部を民間に売却する部分民営化を提唱したことに対して、議論が巻き起こっている。

[図表-6] ロイヤルメールの事業部門別収入の構成(07年)



(資料) ロイヤルメールのディスクロージャー資料より

(2) ポストオフィスLtdへの収益多角化要請

英国政府は、03年4月より、年金や生活保護費等の政府給付金を受給者の口座に直接振込むダイレクトペイメントを開始した。これは結果的に、それまで、窓口における年金の現金化サービスにより手数料を稼いでいた中小規模の郵便局から重要な収益源を奪うこととなった。

政府は、ダイレクトペイメントによる収益減を補える新しいサービスの開拓をポストオフィスLtdに期待した。収益多角化の必要に迫られた

ポストオフィスLtdは、電話・通信サービスと金融サービスに白羽の矢を立て、取り組みを強化した。

(3) POFSを通じた金融サービスの拡充

ポストオフィスLtdは、金融サービスについては単独で取り組むのではなくアイルランド銀行と提携する道を選んだ。両者の提携は、外国為替業務からスタートし、04年3月には合弁会社、ポストオフィスファイナンシャルサービス(POFS)を設立する形に発展した。POFSの使命は、郵便局チャンネルまたはロイヤルメールブランドを活用した金融商品の販売推進である。郵便局顧客のニーズにマッチすべく、取り扱う金融商品のコンセプトは、シンプルでわかりやすく、価格も手頃な商品である。

POFS設立以降、個人ローン、クレジットカード、インスタントセイバーアカウント(貯蓄商

品)、チャイルドトラストファンド(子供が18歳になるまでの間、資金を投資する税制優遇のある貯蓄投資制度)、各種保険等へと、ポストオフィスLtdの金融サービス取扱商品が拡充された。これらのうち銀行商品はアイルランド銀行が提供しているが、銀行商品でない金融商品や保険商品は、外部の専門会社を選別して商品提供を受けている。

2 | ポストオフィスLtdによる保険販売

(1) これまでの経緯

英国の郵政事業は、1864年から60年あまりの間、国営の郵便保険を販売していた歴史を有している。しかし、社会保障制度の充実と民間保険会社の成長、販売実績の極端な不振等を背景に、郵便保険は1928年に廃止された。以降、郵便局は保険商品の取り扱いに慎重であったが、95年以降、ポストオフィスLtdは、家財保険、旅

[図表-7] ポストオフィスLtdによる保険販売の経緯

販売開始	保険種類	商品提供保険会社
95年	旅行保険(注1)	フォーティス
04年7月	自動車保険	有力会社17社の商品からなるパネルから、ニーズに適した商品が選ばれる。パネルはブローカーであるBISLが提供
04年11月	住宅保険	
06年6月	ライフタイムプロテクション(注2)	アクサ
07年2月	バン保険 (商用自動車保険)	エクイティレッドスター
07年9月	オーバー50'sライフカバー(注3)	ノーウィッチユニオン
07年10月	定期保険	ノーウィッチユニオン
08年2月	ペット保険	アクサ
08年5月	モーターサイクル保険	自動車保険と同様のパネル方式。パネルはブローカーであるデビットが提供

(注1) 旅行保険はPOFSが関与するより前に販売開始され、ポストオフィスが唯一成功した保険商品である。ポストオフィスLtdは年間140万件的旅行保険を販売している。

(注2) 事故、病気、失業を原因として働くことができなくなり収入が途絶えた場合に、最長12ヵ月間、給付金を支払う商品である。英国の類似商品と異なり、死亡があった場合にも月当たり保障額の12倍が支払われる。

(注3) 50歳~80歳を販売対象に、医的な診査を行わず、申し込んだ者全員の引受が保証される生命保険商品である。わが国で販売されている無選択型の終身保険と同じと考えてよい。

(資料) ポストオフィスLtdのホームページ情報より作成

行保険、住宅保険、年金等を販売する試みに着手するようになった。しかし、旅行保険を除いては不首尾に終わっていた。

(2) POFS設立以降の保険販売への取組

しかし、POFSの設立以来、ポストオフィスLtdは再び保険販売への取組を始めている。

04年7月の自動車保険を皮切りとするポストオフィスLtdの保険販売の拡充経緯は図表7の通りである。ポストオフィスLtdは保険の引受には関心を持たず、販売者としての手数料収入のみを目的としている。また、全保険商品の提供を特定の保険会社に委ねるのではなく、保険商品毎に商品提供会社を選別している。自動車保険、住宅保険においては、特定保険会社の商品を販売するのではなく、17の有力保険会社の商品が並ぶパネルの中から消費者のニーズに適した商品が販売される形態が取られている。そのためにブローカーが事業を請け負っている。

(3) ポストオフィスLtdの保険販売の特徴

イギリスにおける郵政事業の保険販売の形態は、独仏における郵政事業の保険販売と、かなり色合いを異にしている。

ポストオフィスLtdによる保険販売の特徴をあげると以下の通りである。

- i) インターネット、電話、郵便を通じたダイレクト販売が中心である。旅行保険と引受が保証されるオーバー50'sライフカバーは店舗で購入できるが、他の保険商品は、店舗にはリーフレットが置いてあるのみで、申込書を郵送する形となっているようだ。
- ii) 販売の相当部分は商品提供保険会社またはブローカーに委ねられている。ポストオフィスは、ホームページや新聞、ラジオ等での広告、店舗網へのリーフレット備置等を通じ、商品周知と顧客への訴求を図るまで

は行いが、興味を抱いた顧客が見積りりの作成依頼等の申込み行動に入ると、インターネットであれば担当会社が運営するウェブページに、電話であれば担当会社のコールセンターにつながる、という形で、仕上げ段階を提携先の会社に任せている。

英国では金融サービス業以外の事業を主要事業とする会社や団体が、自らのブランド、販売力、顧客サービス力等を他の保険会社の保険商品を販売するために活用するものをブランドアシュアラーと呼ぶ。強いロイヤルメールブランドを活用するポストオフィスLtdの立場は、まさにブランドアシュアラーのそれである。

- iii) ポストオフィスLtdの保険販売においてはアドバイスを避けるスタンスが明確である。英国一般に言えることであるが、金融サービス商品の販売において誤ったアドバイスを行い問題化すると、FSA（金融サービス機構）から厳しい対処が行われるだけでなく、良好なブランドイメージを損なうことになりかねないので、銀行などもアドバイスの提供有無等について細かく説明している。

ポストオフィスLtdは、例えばオーバー50'sライフカバーに関する説明資料に「あなたは、私たちから当該プランについてのアドバイスや個人的な推奨を受けることはできない。あなたは、私たちが提供する情報に基づいて、どのように進めるか、あなた自身で選択を行わねばならない。」と記載しているように、アドバイスを行わない旨を明言している。

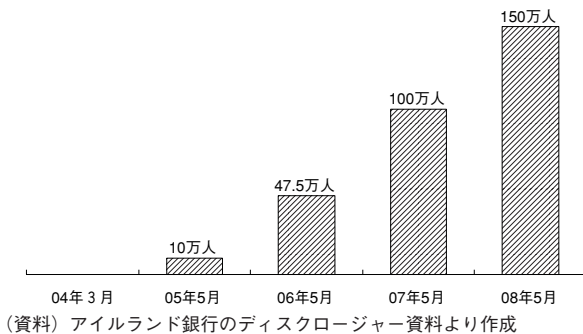
また保険商品の選定においても、アドバイスが必要な複雑な商品は避け、消費者のニーズが明確でアドバイスの必要がない保障商品を選んでいる。

こうした取り扱いの背景には、英国の郵便局が保険の販売経験を有していないことや委託郵便局の局長たちには高齢者が多く、新しい金融商品に関する知識と販売スキームを身につけることが困難と見込まれることもあると思われる。

(4) 最近の販売実績

POFSが関与した金融商品の顧客数は順調に増加し、2008年5月時点では150万人に達した。商品分野別に見ると、保険商品と貯蓄商品（インスタントセイバー等）が中心で、保険契約顧客数は、2006年5月末で29万人（全金融サービス顧客47.5万人の61%）、2007年5月末で50万人（全金融サービス顧客100万人の50%）と、金融サービス顧客の半分を占めている。

【図表-8】 POFSが関与した金融サービス商品の顧客数



【図表-9】 増加するマーケットシェア

- ▷自動車保険・・・50台に1台
- ▷住宅保険・・・200軒に1軒
- ▷ISAへの資金流入額・・・シェア6%
- ▷ATMネットワーク・・・シェア2%

(資料) アイルランド銀行のプレゼンテーション資料より

POFSは2007年度中に損益分岐点に達した。こうした順調な業績推移を受けて、アイルランド銀行とポストオフィスLtdのPOFSを梃子とする提携契約は2020年まで延長された。

5—さいごに

以上、独仏英3カ国における郵政事業による保険業務へのかかわりを見てきた。これら3カ国では、近年、郵政事業が新たな収益源として保険関連業務に取り組む傾向が強まっているが、各国の歴史と国情に応じて、そのアプローチの仕方はさまざまであった。

いずれの国でも、郵便局は国民生活に深くかかわっている。こうした国民からの信頼や親しみは、保険を販売する上で、大きな強みとなる。ただし、その場合には、トラブルを避け、郵便局の販売担当者が販売しやすいよう、商品がシンプルであることは必須であるように思われる。ドイツポストバンクはシンプルな商品のみを販売しており、英国ポストオフィスLtdにいたっては、アドバイスを要するような複雑な商品はまだ販売しておらず、店舗における販売にも慎重である。フランスの郵便局では貯蓄商品が主に販売されているが、フランスの貯蓄性生保商品はシンプルなものである。わが国においても、今後、かんぽ生命による商品多様化が予定されているが、その際、シンプルであることは必須であろう。

海外各国において、郵便局チャネルにおける金融サービスの提供はトレンドとなっている。今後とも注目すべき事項と思われる。

(注1) わが国の銀行が複数の生保会社と販売提携を結んでいるのと異なり、ドイツやフランスでは、銀行は1つの保険会社と販売提携を結ぶことが一般的である。

(注2) C D Cは郵便局や貯蓄金庫の窓口で販売された非課税貯蓄預金により吸収された個人資金の預託を受け公共プロジェクトに融資する公的な機関である。

(注3) もともとC N PはC D Cの一部門であった。