

World
REPORT英国の保険相互会社による共同ウェブサイト立ち
上げの動き

日本生命ロンドン事務所 キャサリン・グリーン

1——はじめに

英国の保険相互会社^(注1)は、2012年4月、初めての共同ウェブサイト「Owned by you」を立ち上げた。この共同ウェブサイトは、消費者の「相互会社」に対する理解向上を通じて、保険相互会社による新規契約獲得の促進や既契約者のロイヤリティ向上を目指している。本レポートでは、共同ウェブサイトの立ち上げという、共同取組みに至った背景等を紹介していく。まず、英国の保険相互会社セクターを概観。次に、保険相互会社が実施してきたこれまでの共同取組みの歴史とその成果についてみていく。その上で、今回新しく立ち上げられた共同ウェブサイトについて詳説する。最後に、共同ウェブサイトの今後の課題を説明する。

2——英国における保険相互会社セクター

英国における保険相互会社の起源は、英国初の保険相互会社であるエクイタブルライフが設立された1762年に遡る。それ以降、多くの保険相互会社が設立される中で、現在英国で事業を営む保険相互会社の殆どが、設立100年以上の長い歴史を有している(図表-1)。

英国の保険相互会社セクターでは、中小規模の保険相互会社が大半を占めている。同国保険セクターの最大手であるアビバは、2009年の英国における収入保険料が103.3億ポンド(IFRSベース)であるのに対して、保険相互会社最大手のロイヤルロンドンは同11億ポンド(UKGAAPベースでは28.9億ポンド)と、保険セクター全体では中堅保険会社の地位に留まっている。それ故、英国保険セクターに占める保険相互会社セクターのシェアはわずか5.3%であり、保険市場に占める保険相互会社のシェアが20%を超える、大陸欧州、米国、日本と比べて非常に低い水準にあると言える。但し、英国の保険相互会社の

[図表-1] 保険相互会社各社の設立年とランキング

順位	会社名	設立年	収入保険料 ^{※1} [億ポンド/2009年]
1	Royal London Group	1861年	28.9
2	Liverpool Victoria	1843年	12.5
3	NFU Mutual	1910年	12.5
4	Ecclesiastical Insurance	1887年	4.5
5	MGM Advantage	1852年	2.1
6	Royal Liver ^{※2}	1850年	1.9
7	Wesleyan Assurance	1841年	1.8
8	Police Mutual	1922年	1.1
9	Equitable Life	1762年	1.0
10	Scottish Friendly	1862年	0.9

(資料) AFM, ※1 英国会計基準(UKGAAP)ベース

※2 2011年7月、Royal LiverはRoyal Londonに買収された。

シェアはかつて 50%以上を占めており、シェアが低下したのは 1995 年以降と比較的最近になってからのことである。

1 | 保険相互会社のシェア低下の背景

保険相互会社のシェアが低下した大きな要因の 1 つとして、事業環境の悪化や規制強化の中で 1991 年から 2006 年にかけて行われた株式会社化をあげることができる（図表-2）。当時、保険会社は、個人年金や養老保険の不適正販売、利回り保証付き（GARs : Guaranteed Annuity Rates）個人年金の販売に伴う収支悪化などの問題に直面した。また、EU 保険市場の自由化に伴う競争激化なども相まって、英国の保険会社の事業環境は悪化の途を辿ることとなった。監督当局は、このような事態を受けて、保険商品の販売規制やソルベンシー規制を強化し、この結果、保険会社では自己資本の充実を図る必要性が高まった。

〔図表-2〕株式会社化を実施した主な保険相互会社

会社名	株式会社化を実施した年
Scottish Mutual	1991年
Clerical Medical	1996年
Norwich Union	1997年
Scottish Amicable	1997年
Scottish Provident	2000年
Scottish Widows	2000年
Friends Provident	2001年
Standard Life	2006年

（資料）All-Party Parliamentary Group

そのような中、保険相互会社では、株主から資本を調達できないなど、株式会社と比較して資本調達手段に制約があったことから、株式会社化が自己資本充実に向けた魅力的な解決策の 1 つになった。更には、特に大手保険相互会社の役員や契約者の間では、株式会社後の高い報酬体系への期待や株式会社化に伴う株式や現金の分配などの獲得に向けて、株式会社化へのインセンティブが働いた。この結果、大手保険相互会社の多くが株式会社化を実施するに至り、保険相互会社セクターのシェアが縮小するとともに、中小規模の保険相互会社が大宗を占めることとなった。

2 | シェア回復に向けた取組み

資本調達手段に制約のある中小規模の保険相互会社においては、「相互扶助」や「契約者利益の還元」といった相互会社の理念によって消費者に訴えることが、マーケティング戦略の有力な選択肢になったが、保険相互会社の個々の力が弱いこともあり、共同で消費者へのアピールを行うこととなった（以下、共同取組み）。また、金融危機以降、株式会社では、高額な役員報酬や短期的利益への追求など、過剰なリスクテイクへのインセンティブが働くといったネガティブな一面が強調された一方、相互会社は金融危機を比較的健全に乗り越えたことで、保険相互会社という企業形態の認知度向上に繋がり、相互会社に関する宣伝活動を推進しやすい環境にあったことも、保険相互会社を共同取組みへと向かわせる 1 つのきっかけとなった。

3——過去の共同取組み事例

英国の保険相互会社が共同取組みを開始したのは最近のことであるが、保険相互会社は、今日まで保険相互会社団体や議員連盟等を通じた様々な共同取組みを行ってきており、以下その内容についてみてい

く。

1 | 「共同普及策」の実施

2009 年、英国の保険相互会社は、英保険相互会社協会（AMI）を通じて、初めての共同取組みとなる「共同普及策」を実施していくことで合意した。

AMI は、この共同普及策の実施に先駆けて、消費者の相互会社に対する知識についての市場調査を実施しているが、この調査では、英国の消費者の内、相互会社について聞いたことがある回答者はわずか 55% となり、また、相互会社について正確に説明できる回答者も 28% に留まっていることが明らかになった。この結果、共同普及策では、「相互会社への理解向上」と、AMI によって定義された「相互会社の 4 つの利点（①長い歴史と金融セクターにおける相互会社のプレゼンスの高さ、②高い信頼性（金融危機を比較的健全に乗り越えたこと）、③高い利益還元、④サービスの質）を浸透させること」がその目的として設定された。

保険相互会社は、共同普及策実施の合意を受け、相互会社に関する解説と上述の 4 つの利点について各社のウェブサイトやアニュアルレポートに掲載した。共同普及策は、消費者に対して、相互会社の利点を伝える最初の重要なステップであったと見られているが、消費者の観点からは、保険相互会社セクター全体としての取組みではなく、単なる保険相互会社各社の広報・宣伝の取組みの一環として捉えられるなど、メッセージ性が希薄化してしまい、その効果が十分に発揮できなかった。

2 | 「ミューチュアルマニフェスト」への参画

2010 年、保険相互会社は、保険相互会社協会（AMI）と友愛組合協会が合併して誕生した、相互会社金融機関協会（AFM）を通じて、相互会社セクターのシンクタンクである **Mutuo**^(註2) が作成した「ミューチュアルマニフェスト」に情報提供などを行うスポンサーとなる共同取組みを実施した。ミューチュアルマニフェストは、英国の政党での相互会社への理解向上などを通じて、相互会社と株式会社の公平な競争環境の確保と公共の利益保護の達成を目的としている。

ミューチュアルマニフェストは政治家の相互会社に対する理解向上には繋がったが、AFM が副次的な効果として期待した消費者の相互会社に対する理解向上にはつながらなかった。

3 | 保険相互会社セクターに関する論文への協力

保険相互会社各社は、AFM を通じて、相互会社セクターに関する論文^(註3)執筆などの活動を行っている学者や政治家に対して情報提供などを行うスポンサーとなる共同取組みを実施した。これらの論文は、消費者の相互会社に対する理解向上につながるツールとして使用されることが期待されていたが、消費者に対する積極的な宣伝・広告活動などが展開されなかったことなどもあり、その効果は限定的なものに留まった。

4 | 新しい共同取組み

上述のように、これまでの共同取組みは、消費者の相互会社に対する理解向上という観点からは依然として取組み余地が残されていた。そのような中で、保険相互会社は、消費者からのアクセス性が

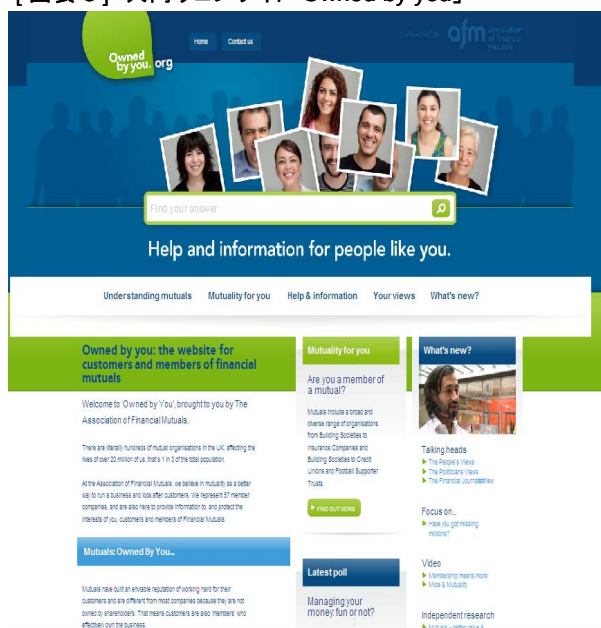
より高く、より多くの情報提供が可能となる方策として、AFM を通じてウェブサイトを立てることを決めた。AFM には、保険相互会社セクターの 97%（収入保険料ベース）を構成する 55 社が加盟していることから、AFM がウェブサイトの運営を行うことで、前述の共同普及策の実施時にみられたような、各社の個別取組みとして捉えられる懸念も小さい。また、消費者への情報提供に特化したウェブサイトにすることで、より効果的に消費者に訴求することが出来るといったメリットがあった。

4——保険相互会社による共同ウェブサイト

2012 年 4 月、保険相互会社は、AFM を通じて、初めての共同ウェブサイト「Owned by you (www.ownedbyyou.org)」を立て上げた（図表-3）。共同ウェブサイトは、消費者の保険相互会社への積極的な関与を促進することや保険相互会社に関する情報を発信していくことを目的とし、相互会社と株式会社の違いや相互会社の利点等について解説しており、「相互会社」に対する理解向上を通じて、保険相互会社による新規契約獲得の促進や既契約者のロイヤリティ向上を目指している。

1 | 共通のウェブサイト「Owned by you」の主な特徴

【図表-3】 共同ウェブサイト「Owned by you」



（資料）Owned by you

に富んだ 1 分間のビデオなどが掲載されている。そのビデオでは、相互会社が如何に顧客中心のビジネスを行っているかについて、説明されている。④「あなたの見解」では、消費者の相互会社に対する見解や保険相互会社各社に対する見解を掲載している他、フィードバックのための専用フォームも搭載されている。⑤「最新情報」では、育児・大学教育などの生活にかかるコストの情報とそのコストを補うための保険商品の活用法、相互会社に関する独立機関による調査結果などが掲載されている。また、消費者の意見を投票するコーナーや保険相互会社の契約者による体験談、政治家やジャーナリストの保険相互会社に関するインタビュービデオも掲載されている。

共同ウェブサイトは、①「相互会社について」、②「あなたのための相互会社」、③「ヘルプ&インフォメーション」、④「あなたの見解（Your Views）」、⑤「最新情報」の大きく 5 つのセクションから構成されている。①「相互会社について」では、相互会社での議決権、相互会社のサービスの質、マーケットシェアなどの情報が掲載されている。②「あなたのための相互会社」では、英国における保険相互会社の歴史、保険相互会社における社員の意味、金融教育、保険相互会社の情報・販売商品などが掲載されている。③「ヘルプ&インフォメーション」では、よくある質問への回答や金融専門用語集、「ねずみと相互会社 (Mice and Mutuality)」と題されたエンターテインメント性

5——共同ウェブサイトの今後の課題

現在の共同ウェブサイトは、相互会社に関する様々な情報を掲載するとともに、文書やビデオ等の情報伝達手段や、投票やフィードバックフォームを通じた消費者と接点を持つための様々な手法を活用しており非常に完成度が高い。しかしながら、消費者との相互関連性を向上させるブログ、インスタントメッセージや、You Tube や Face book、Twitter などのソーシャルメディアを導入するなどの改善余地もある。この点に関して、AFM は、相互関連性の向上にはつながらないものの、よりダイナミックにより直感的に感じるウェブサイトへの改良を行う観点から、3 分間の教育ビデオやドラマ仕立てのビデオなどのビデオコンテンツをより多く掲載する意向を示し、その取組みを進めている。

今後の課題は、共同ウェブサイトの立ち上げという共同取組みが、相互会社に対する理解向上を通じた、保険相互会社による新規契約者の獲得促進や既契約者のロイヤリティ向上という目的を達成できるかということである。金融危機の影響を受けて、相互会社の利点が見直されている中で、共同ウェブサイトによる相互会社への理解向上に取組む好機ではあるものの、消費者が共同ウェブサイトの存在を十分に認識できなければ普及にはつながらない。

今後、保険相互会社は、AFM を通じて、共同ウェブサイトのクオリティ改善のみならず、広告・宣伝キャンペーンなど共同ウェブサイトそのものの認知度向上に向けて取り組む必要があるだろう。

以上

(注1) 英国では、相互会社形態で保険事業を営む金融機関として、会社法で規定されるいわゆる相互会社（会社法の「株式資本を有しない有限責任保証会社」にあたりとされる）に加え、共済組合形態であるフレンドリーソサエティ（友愛組合）が存在する。友愛組合は、「病気や失業、退職に対して、社員（Members）に援助を行うこと及び生命保険を提供することを主たる目的とする任意の相互扶助団体」と定義され、広義の相互会社として分類されることが多いが、友愛組合の運営に係わる根拠法は友愛組合法（Friendly Society Act）となる。本レポートでの保険相互会社との記載については、特段の断りがない限り、会社法で規定される相互会社と友愛組合の両者を含めることとする。

(注2) ビルディングソサエティ協会、保険相互会社協会、友愛組合協会等の共同出資によって、2001年に設立された組織

(注3) Promoting Corporate Diversity in the financial service sector (2010, Jonathan Michie)、Fostering Diversity: Promoting Mutual (2011, All-Party Parliamentary Group for Building Society and Financial Mutual)