

米国損害保険市場の最新動向

—2007年の実績と販売チャネルの最新動向—

目 次

- | | |
|-----------------|-----------------|
| I. はじめに | IV. 販売チャネルの最新動向 |
| II. 米国損害保険市場の動向 | V. おわりに |
| III. 主要種目の成績概況 | |

研究員 池田 香織

要 約

I. はじめに

本稿では、米国損害保険市場の概況とトレンドを2007年のデータに基づいて整理する。また、トピックとして2008年以降も含めた最新の販売チャネルの動向を取り上げる。

II. 米国損害保険市場の動向

2007年の米国損害保険市場では大規模な異常自然災害の少なさと、支払備金の戻し入れによる収益の底上げ効果により、保険引受損益は2年連続でプラスとなった。これに投資収益や実現資産売却益の増加が加わったことで、米国損害保険市場全体の成績は好調を維持し、保険会社において資本に相当する契約者剰余金も史上最高額となった。

III. 主要種目の成績概況

2007年については、個人保険分野、企業保険分野ともに料率の引き下げが続いた。個人保険分野では、個人自動車保険の事故発生頻度が低かったこと、損害の規模の上昇が緩やかであったこと、および大規模な異常自然災害が無かったことが、支払備金の戻し入れと併せて、概ね良好な成績を支えた。企業保険分野では、保険会社の引受基準が緩められる傾向が見られるようになった。

IV. 販売チャネルの最新動向

保険会社のマルチチャネル化が進んでいる。主に個人自動車保険を中心とする個人保険分野では、ダイレクト・レスポンスチャネルがシェアを拡大しつつある。独立代理店については、店主の高齢化に伴う継承問題がクローズアップされてきている。また、個人保険分野・企業保険分野それぞれにおける顧客の維持・獲得のための取り組み例を紹介する。専属代理店については、他のチャネルと比較して顧客との関係が長続きする傾向があるという調査結果が存在する。一方、State Farm Florida社は、ハリケーン被害による収益悪化から、フロリダ州におけるホームオーナーズ保険からの撤退を公表しており、所属保険会社撤退という専属代理店特有のリスクが表面化している。銀行における保険販売については、銀行持ち株会社の67.5%が保険販売に参入しているが、手数料収入の規模にはバラつきがある。銀行による独立代理店買収は一段落し、代理店売却も一般化している。ダイレクト・レスポンス・チャネルについては、ブロードバンドの普及に伴いインターネットチャネルが伸びている。保険会社のウェブサイトの改良も進み、顧客との関係強化の手段としてソーシャル・ネットワークキング・サービス（SNS）などの活用に取り組む会社も増えてきている。

V. おわりに

2007年の米国損害保険市場は好調であったが、正味計上保険料の減少など、いくつかの懸念材料も見えてきた。新しい技術を取り込みながら、顧客を維持・獲得する方法を模索する保険会社や販売チャネルの動きには今後も注目していきたい。

I. はじめに

本誌では米国損害保険市場のトレンドを分析する「米国損害保険市場の最新動向」を継続的に発表してきた¹。本稿では、主として2007年のデータにもとづいた米国損害保険市場の状況と、最近の販売チャネルの動向を紹介する。

本稿の第II章では米国損害保険市場の動向を様々な財務的指標に基づいて示し、第III章では個人保険分野と企業保険分野の概況を整理する。第IV章では2008年以降も含めた米国損害保険市場における販売チャネルの動向について取り上げる。まずはチャネル別シェアの変化などの市場動向を整理したうえで、独立代理店、専属代理店、銀行およびダイレクト・レスポンスチャネルの最近の動向、トピックを紹介する。

販売チャネルについては、2000年4月発行の本誌32号で詳しく報告した²。その後の動向については、本誌38号(2001年10月発行)、41号(2002年10月発行)、43号(2004年3月)、45号(2005年12月)で継続して紹介してきたが、本稿では改めて主要チャネル全般についての、最近の動向や話題となっている事項を紹介する。

なお、財務報告書ベースの数値は注記しない限り2007年のものを使用している。

II. 米国損害保険市場の動向

スイス再保険会社(Swiss Re)によれば、2007年の米国損害保険および医療保険市場の保険料規模は6,513億ドルであり、2位のドイツ(1,204

億ドル)、3位のイギリス(1,139億ドル)、4位の日本(942億ドル)を大幅に引き離して世界最大である³。

2007年の米国損害保険業界は、主に保険料率引下げ競争を反映した計上保険料の減少により、巨大自然災害の少なさにもかかわらず、保険引受収益は減少した。運用収益は昨年引き続き増加したものの、運用資産収益率は低下傾向にある。資本に相当する契約者剰余金は5,372億ドルという史上最高額となった。

1. 正味計上保険料

2007年の米国損害保険正味計上保険料は4,524億ドル⁴で、2006年から0.2%の減少となった。正味計上保険料のマイナス成長は、1943年以来初めてのことである⁵(《図表1》参照)。主な原因は市場全般、とりわけ企業保険分野における保険料率引き下げである。これ以外の減少原因としては、経済の悪化や、自家保険、キャプティブ、キャット・ボンドなどの代替リスク移転手段(Alternative Risk Transfer、以下「ART」という。)への関心の高まりなどによって、保険料率低下にも関わらず伝統的な保険商品に対する需要が鈍化したこともあげられている⁶。

2. コンバインド・レシオ

保険引受に関する収益性の指標であるコンバインド・レシオ(契約者配当前)⁷は2005年の100.7から2006年には91.6へと大幅に改善し

¹ 過去の「損保ジャパン総研クォーターリー」は損保ジャパン総合研究所のホームページからダウンロード可能。
<<http://www.sj-ri.co.jp/>>

² 長岡繁樹「米国損害保険個人マーケットにおける募集チャネルの最新動向」(安田総研クォーターリー、第32号、2000年4月)

³ Swiss Re, "World Insurance in 2007", Sigma No.3, 2008. なお、米国の損害保険には、日本では公的制度でカバーされる割合が大きい医療保険(Health Insurance)や労働者災害補償保険(Workers Compensation)も含まれている。

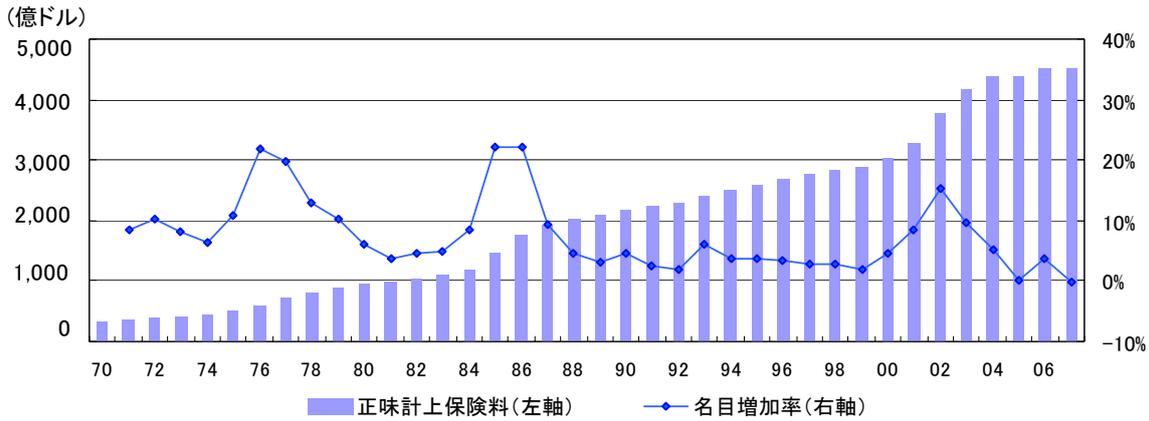
⁴ A.M.Best, "Best's Aggregates & Averages - Property/Casualty", 2008, p.90.

⁵ A.M.Best, "P/C Insurers Post Strong Results, First Drop in NPW Since 1943", Apr.21, 2008, p.1.

⁶ Robert P.Hartwig, "2007-Year End Results", Insurance Information Institute, Apr.9, 2008.

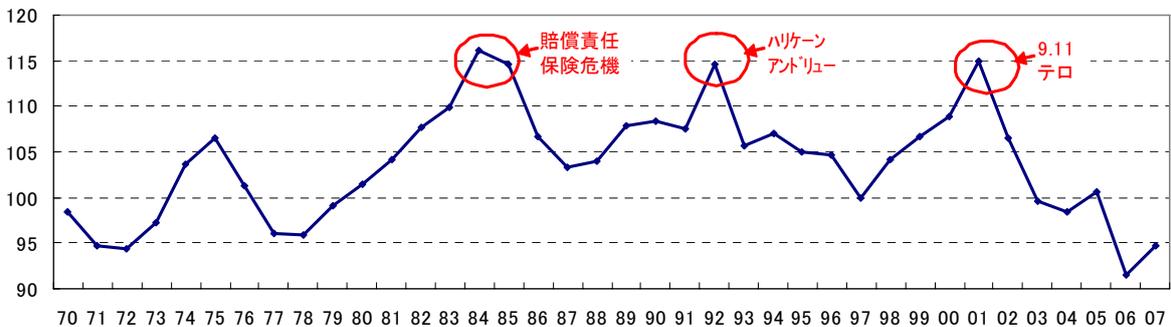
⁷ コンバインド・レシオ(combined ratio)は、通常、保険料に対する保険会社が支払った保険金および経費の割合を言う。契約者配当後のコンバインド・レシオ(combined ratio after dividend)の場合は、保険料に対する、保険会社が支払った保険金、経費および契約者配当金の割合を言う。コンバインド・レシオが100を下回っていれば、保険会社は保険引受利益を上げている。

《図表 1》 正味計上保険料の推移



(出典) A.M.Best, “Best’s Aggregates & Averages – Property/Casualty”, 2008 より損保ジャパン総合研究所作成。

《図表 2》 コンバインド・レシオ（契約者配当前）の推移



(注) 賠償責任保険危機とは、1980年代半ばの賠償責任訴訟の急増と賠償額の高騰による多額の保険金支払いと、その結果としての賠償責任保険の入手困難、保険料高騰が発生した状況を言う。

(出典) 《図表 1》に同じ。

た。2007年には94.8へ上昇したものの、引き続き100を下回った⁸（《図表 2》参照）。2007年のコンバインド・レシオの内訳をみると、まず損害・損害調査費率（Loss & LAE Ratio）は65.4から67.7ポイントへ2.3ポイント悪化した⁹。保険料率算出や保険に関するデータの提供・分析を行う団体である保険サービス事務所（Insurance Services Office、以下「ISO」という。）では、損害・損害調査費率の増加の要因について、モーゲージ担保保証保険および金融保証保険を取り扱っていたモノライン保険会社

が被った損害が2006年の22億ドルから2007年は108億ドルに増加したこと、および過去の契約から新たに発生した環境汚染・アスベスト関連損害が2006年の21億ドルから2007年は31億ドルに増加したことが影響していると分析している¹⁰。さらに個人分野における損害の規模（severity）が、個人自動車の対人賠償責任保険で6%、異常災害を除くホームオーナーズ保険で9.8%悪化している。後者については事故発生頻度も3.2%悪化したという¹¹。また営業経費率（underwriting expense ratio）も、正

⁸ A.M.Best, *supra* note 4, p.408.

⁹ A.M.Best, *supra* note 4, p.408.

¹⁰ Insurance Services Office (ISO), “Insurer Financial Results:2007”, 2008.

¹¹ *Ibid.*

味計上保険料の減少を反映して 26.1 ポイントから 27.1 へ 1 ポイント悪化した。

3. 投資状況

(1) 運用資産のポートフォリオ

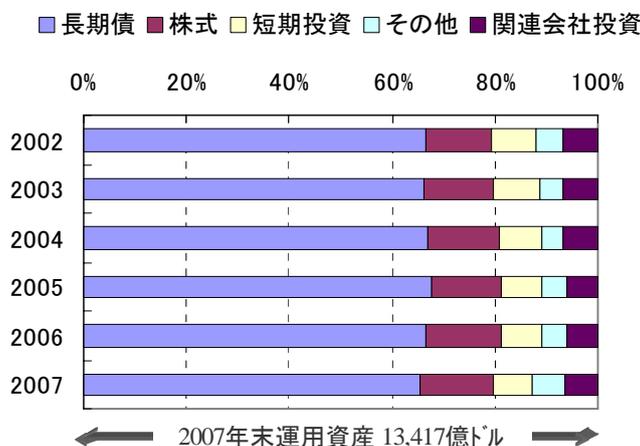
2007 年末時点の米国損害保険業界の運用資産は 1 兆 3,417 億ドルであった¹²。運用資産に占める割合が最も高いのは長期債 (65.4%)、次いで株式 (14.4%) となっている。《図表 3》を見ると、長期債の比率がここ数年わずかずつ低下し、主にリミテッド・パートナーシップ¹³ などのファンドへの投資からなる¹⁴ 「その他」が増加しているが、そのほとんどは Berkshire Hathaway 等の数社が保有しており、米国損保業界のポートフォリオが非伝統的資産へ多様化しつつあるとまでは言えないという¹⁵。

(2) 運用損益

2007 年第 4 四半期の信用収縮が招いた金融市場のボラティリティ上昇にも関わらず、主に株式配当および債券の受取利息から成る 2007 年の損害保険会社の投資収益 (investment income) は、2006 年から 2.3% 増加し 564 億ドルとなった。資産売却益 (realized capital gain) は、保険引受利益が史上最高となった 2006 年には 35 億ドルにとどまったが、2007 年には 88 億ドルへ大幅に増加した¹⁶。これは保険引受利益が縮小した穴を埋めるために保険会社が過去数年間で蓄積した投資資産の一部を売却したためである¹⁷。保険引受利益が減少する中、これらの運用収益が引き続き純利益に貢献している¹⁸。

一方、主に信用市場の変動の拡大と資本市場の混迷によって保有資産の評価損が拡大したこ

《図表 3》 損保業界の運用資産構成の推移



(出典) 《図表 1》に同じ。

¹² A.M. Best, *supra* note 4, p.95.

¹³ 事業を管理するゼネラル・パートナーと、資金を投資はするが有限責任しか負わず、日々の経営には参加せずに通常自分たちが投資した資金の範囲の損失しか被らないリミテッド・パートナーからなる組織。「バロンズ金融用語辞典 (第 5 版)」(日経 BP、2002 年) p.480

¹⁴ Fitch Ratings, "Property/Casualty Insurer Asset Risk", Nov.4, 2008, p.2.

¹⁵ General Re-New England Asset Management, "2007 Investment Results : Company Portfolio Risk Assessments - VAR and T-VAR", General Review, July, 2008, p.4.

¹⁶ A.M. Best, *supra* note 5, pp.2-3.

¹⁷ Robert P.Hartwig, *supra* note 6.

¹⁸ A.M.Best, *supra* note 5.

とで、2006年に254億ドルだった未実現利益（unrealized capital gain）が、2007年には14億ドルの未実現損失（unrealized capital loss）へと大幅に悪化した¹⁹。

なお、10年国債の平均利回り低下の影響により²⁰、保険会社の投資収益の利回り（net investment yield）²¹は2006年の4.6%から2007年は4.5%に下がった²²。これは新規に購入する債券の金利の方が、満期を迎える債券の金利よりも低いためである²³。これに伴い投資収益の対前年増率も5.7%から5.0%²⁴へ低下した。長期的に見ると10年国債の平均利回りが、1978年から1987年までの10年間で10.6%、1988年から1997年の10年間で7.3%、1998年から

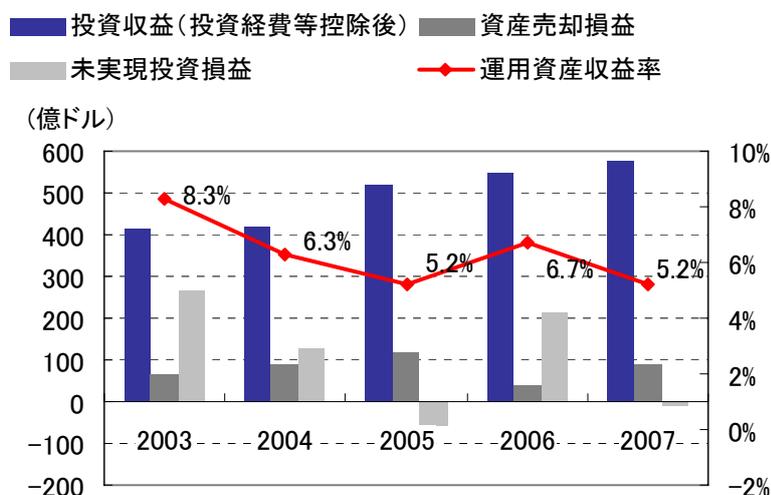
2007年の10年間で4.9%へと下降したのを反映し、同期間の保険会社の投資収益の平均利回りも、7.4%、6.3%、4.6%と徐々に縮小してきている²⁵。

またキャピタルゲインを含む運用資産収益率（Return on Invested Assets）²⁶も2006年の6.7%から2007年は5.2%に下がっている（《図表4》）。

4. 収益とROE

保険引受利益の縮小により、税引前営業損益（Pre-Tax Operating Income）は2006年の891億ドルから、2007年は763億ドルに減少した²⁷（《図表5》）。後述のとおり契約者剰余金

《図表4》 運用損益の推移



(出典) 《図表1》に同じ。

¹⁹ A.M.Best, *supra* note 5, p.4.

²⁰ ISO, *supra* note 10.

²¹ 投資収益利回り（net investment yield）は会社の運用資産の平均収益を計測する指標で、キャピタル・ゲイン／ロスおよび法人税は反映していない。算式は、投資収益利回り＝年間正味投資収益（annual net investment income）／現金と正味運用資産（cash and net invested assets）の平均。

A.M.Best, *supra* note 4, p.79.

²² A.M.Best, *supra* note 4, p.91.

²³ Robert P.Hartwig, *supra* note 6.

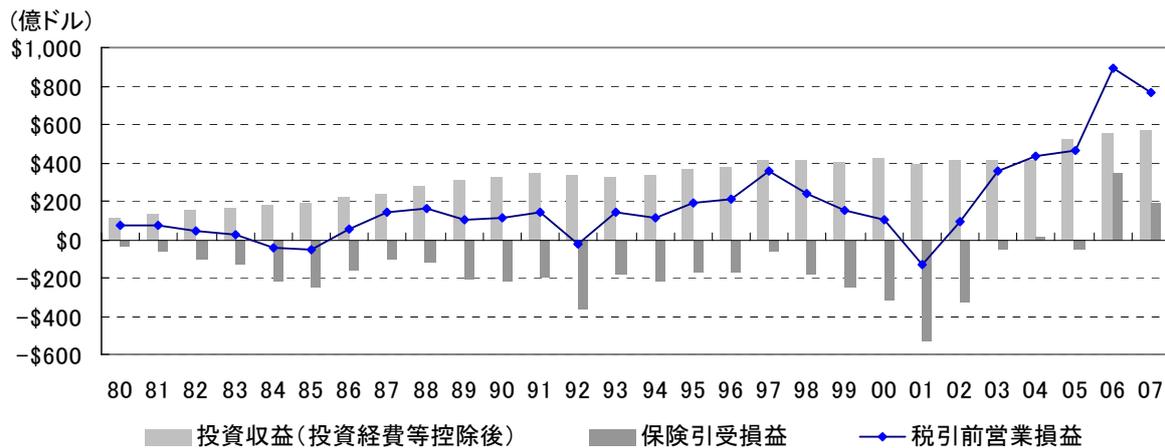
²⁴ A.M.Best, *supra* note 4, p.407 のデータから算出。

²⁵ ISO, *supra* note 10.

²⁶ 算式は、運用資産収益率＝投資収益(投資経費など控除後)／期首現金および運用資産残高。

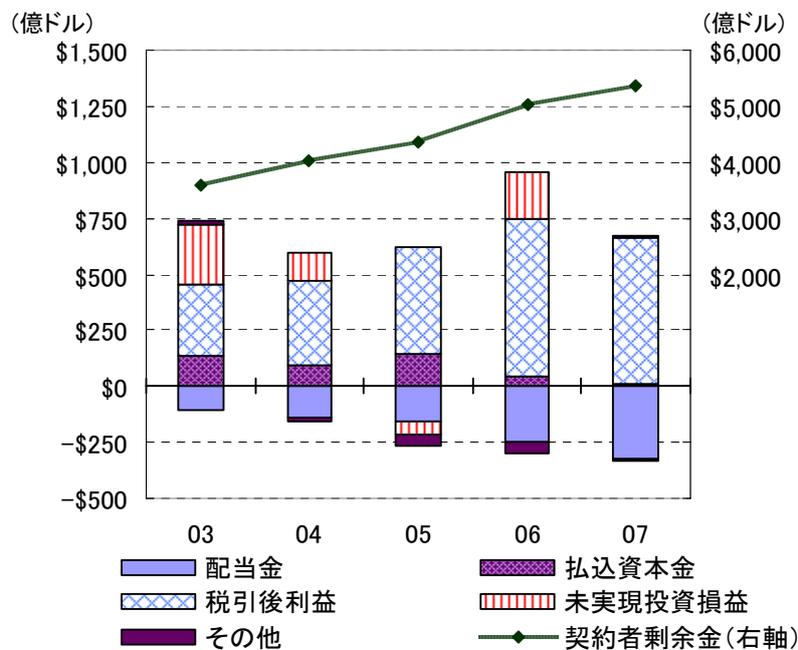
²⁷ A.M. Best, *supra* note 4, p.407.

《図表 5》 税引前営業損益の推移



(出典) 《図表 1》に同じ。

《図表 6》 契約者剰余金とその要素の推移



(出典) 《図表 1》に同じ。

が増加したため、税引前営業損益を契約者剰余金で割ることで求められる株主資本利益 (Return on Equity、以下「ROE」という。) は 2005 年に 10.0%、2006 年に 19.5%、2007 年は 12.4%と縮小した²⁸。

5. 契約者剰余金

保険会社における資本に相当し、支払い余力を測る指標となる契約者剰余金 (policyholder surplus) は、投資収益および実現資産売却益の増加を反映して引き続き増加し、2005 年は 4,376 億ドル、2006 年は 5,032 億ドル、2007 年には 5,372 億ドルに達した²⁹ (《図表 6》)。こ

²⁸ A.M.Best, *supra* note 4, p.90.

²⁹ A.M.Best, *supra* note 4, p.406.

のため、2007年には投資家や契約者への配当が増加し³⁰、その額は320億ドル³¹に達した。また損保業界全体における自社株買い入れ額は史上最高の223億ドルとなった³²。

なお契約者剰余金は2003年の前年比21.6%以降、2004年は13.4%、2005年は8.2%、2006年は14.3%といったペースで増加が続いている。2007年も増加したが、増加率は主に先に述べた未実現損益の減少の影響を受けて、6.5%にまで縮小した³³。

6. 営業キャッシュフロー

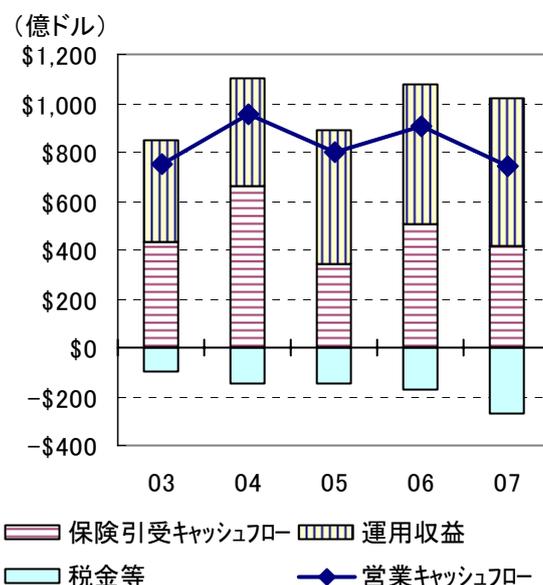
営業キャッシュフロー (operating cash flow) とは、保険引受および運用によって得られた、新規投資や配当金に充てることのできる資金を

言う。損害保険業界の営業キャッシュフローは、保険引受に係るキャッシュフローが2002年以降プラスとなったことにより、高い水準を維持し、2006年には905.9億ドル³⁴となった。しかし、2007年は、保険引受に係るキャッシュフローの減少(2006年の507.5億ドルから、2007年は416.4億ドルへ減少³⁵)を反映し、営業キャッシュフローも160億ドル減少して745.4億ドル³⁶となった(《図表7》参照)³⁷。

Ⅲ. 主要種目の成績概況

米国損害保険市場は、個人保険分野と企業保険分野が計上保険料ベースでほぼ半々である。種目別内訳は《図表8》のとおりである。

《図表7》 営業キャッシュフローの推移



(出典) 《図表1》に同じ。

³⁰ Conning Research & Consulting, "Insurance Trends First Quarter 2008", 2008, p.7.

³¹ A.M.Best, *supra* note 4, p.91.

³² Robert P.Hartwig, *supra*, note 6.

³³ Robert P.Hartwig, *supra*, note 6.

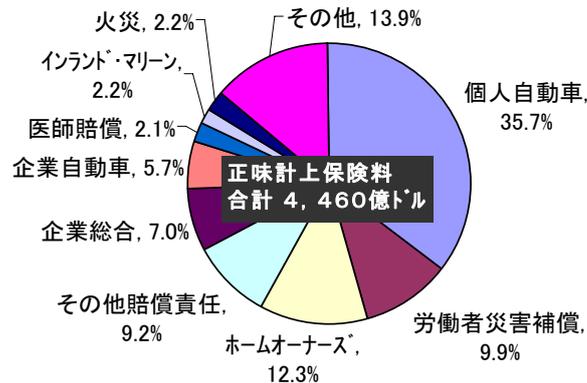
³⁴ A.M.Best, *supra* note 4, p.96.

³⁵ *Ibid.*

³⁶ *Ibid.*

³⁷ ISO, *supra* note 10.

《図表 8》 損害保険種目別保険料割合（2007 年）



(出典) 《図表 1》 に同じ。

1. 個人保険分野

個人保険分野では、2007 年も前年に続き保険料率の引き下げが続いたが、引き下げのペースは緩やかとなった³⁸。個人自動車保険における事故発生頻度 (loss-frequency) が低い水準にとどまったこと、損害の規模 (loss-severity) の上昇が緩やかだったこと、および大規模な異常自然災害が無かったことにより、全体としては良好な成績が続いた³⁹。

Fox-Pitt Kelton Cochran Caronia Waller 証券 (以下「FPK 証券」という。) は、次の 4 つの要因によって、個人自動車保険の事故発生頻度の長期的な低下傾向が今後も続くと予想している⁴⁰。

- (1) 人口動態要因 (ドライバーの年齢、ドライバー1人あたりの自動車数)

- (2) 社会制度的要因 (安全運転などに関わる法律強化⁴¹、仲間内であらかじめ飲酒しないドライバー役を務める人を決めておく「指定ドライバープログラム」の宣伝)
- (3) 技術的要因 (自動車の安全性能向上)
- (4) 経済的要因 (ガソリン代高騰による走行距離減少)

他方、損害の規模については身体傷害 (bodily injury) による損害が最大の懸念材料となっている⁴²。これに影響を及ぼす医療費を消費者物価指数 (Consumer Price Index、以下「CPI」という。) の項目で見ると、対前年変化率は医療費全体で 4.4%、医師の報酬 (professional service) が 4.0%、入院費 (hospital service) が 6.5%と上昇を続けているが、上昇ペースは、2007 年第 4 四半期に若干鈍化してきたという。

³⁸ Goldman Sachs, "Independent Insight-January 2008 pricing survey shows steady erosion in pricing trends", Feb. 25, 2008, p.2.

³⁹ A.M.Best, *supra* note 5, p.1.

⁴⁰ Fox-Pitt Kelton Cochran Caronia Waller, "4Q07 Fast Track Data Showing Better Trends", Apr.1, 2008, p.4.

⁴¹ シートベルト着用を義務付けるシートベルト法、飲酒運転の抑止を目的とした飲酒運転法、および酒類販売業者賠償責任法などが各州 (全州ではない) で制定されている。2004 年までには、全州およびワシントン D.C.で、飲酒運転とみなされるアルコール血中濃度が 0.10 から 0.08 へ引き下げられた。その他、外傷で助かる率が低いなどの理由で死亡事故率の高い「高齢」運転者 (70 歳以上) に、制限つき免許を交付している州や、衝突事故に関わる頻度の高い若年運転者の血中アルコール濃度の限界値を下げたり、若年運転者には、本免許取得までに運転技術や習慣を改善させるために段階的運転免許の取得を義務付けている州もある。衝突事故の際に注意散漫となる最大の要因となっている運転中の携帯電話使用についても、多くの州が法律を制定している。III, 「アメリカ損害保険事情ファクトブック 2008」, (株) 損保ジャパン総合研究所/訳, 2008. p.68-77

⁴² Fox-Pitt Kelton Cochran Caronia Waller, *supra* note 40, p.1.

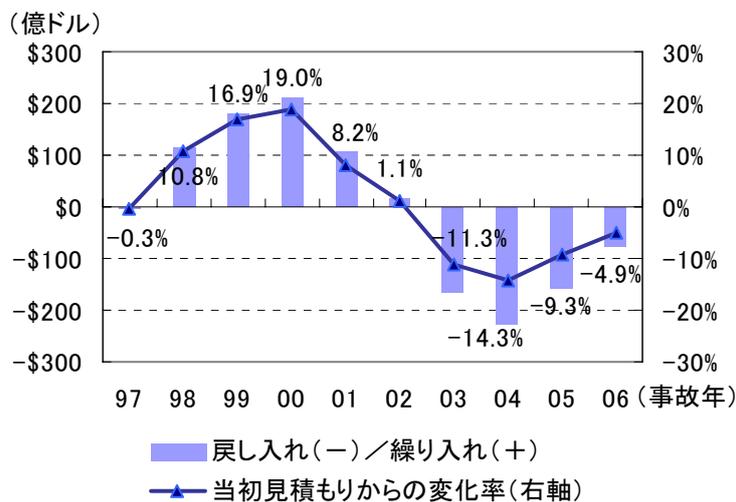
また財物損害 (property damage) の規模に影響する要因のうち CPI の新車価格は対前年で1%減少となり、下降が続いているが、車体修理・メンテナンスコスト (motor vehicle maintenance and repair) は3.5%と緩やかな増加が続いている⁴³。

個人保険分野のコンバインド・レシオは2006年の92.7から2007年は96.1に上昇した。これは価格競争による料率低下と保険金支払い (loss costs) の増加がもたらした損害率の悪化が主な要因であり、それ以外にも損害調査費や広告費などの保険引受費用の増加が影響しているという⁴⁴。

損害保険の引き受けには、収益が悪化すると料率引き上げの、収益が改善するとシェア拡大のために料率引き下げのインセンティブが働くため、料率が数年単位で上昇と下降を繰り返すアンダーライティング・サイクルが存在する。

収益悪化による料率の上昇局面では、保険会社は慎重な見積もりに従って支払備金を多く積み立てる傾向があることから、料率の下降局面に入ってからもある程度の期間は、積み立てられた支払備金の戻し入れにより一定の収益を維持することができる。例えば、米国では1986年に料率上昇がピークを迎え、それ以降2000年までの14年間にわたって料率引き下げが続いた。しかし税引前事業収益については1986年以降も上昇を続け、ピークを迎えたのは1997年であった⁴⁵。次の料率上昇局面は1999年から2002年であったが、《図表9》を見ると1998年から2000年まで支払備金への繰り入れが増加した後、2001年以降繰り入れ金額が減少し始め、2003年以降は支払備金からの戻し入れが行われているのがわかる。支払備金がアンダーライティング・サイクルと収益性の関係に果たす役割については本誌49号を参照されたい⁴⁶。

《図表9》 事故年ベースの支払備金の変化 (2007年末時点)



(出典) 《図表1》に同じ。

⁴³ Fox-Pitt Kelton Cochran Caronia Waller, *supra* note 40, pp.4-6.

⁴⁴ A.M.Best, *supra* note 5, p.4.

⁴⁵ Goldman Sachs, "Americas: Insurance: Property & Casualty 2007 Outlook: Returns and book value growth should drive shares", Dec.19, 2006, p.6.

⁴⁶ 岡崎康雄、「米国損害保険市場の最新動向－2006年の実績とトレンド－」(損保ジャパン総研クォーターリー、第49号、2007年12月) p.50.

2007年は料率下降局面であり、個人自動車保険およびホームオーナーズ保険とも支払備金⁴⁷からの戻し入れを行っているが、その額は2005年、2006年よりも少なく、支払備金の状況（reserve position）は、近年の「余剰（redundancy）」から「妥当（adequacy）」な水準に近づいてきているという⁴⁸。（《図表9》）。

2. 企業保険分野

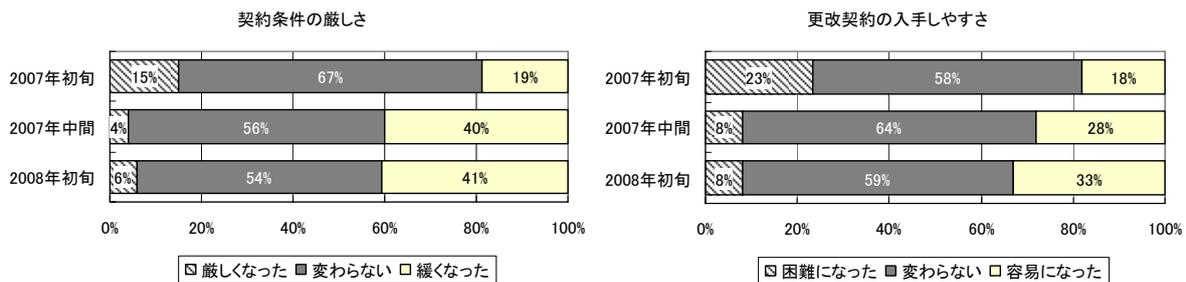
企業分野でも保険料率の低下が続いた。2007年半ばには、財物保険分野（property）の料率が3%、賠償責任保険分野（casualty）は5%、企業保険分野全体では5%低下した⁴⁹。FPK証券によれば、2008年1月更改契約の企業保険分野の料率は6.9%低下したという。2008年第1四半期に最も料率の低下幅が大きかったのは役員賠償責任保険（D&O）であり、サブプライム問題による賠償責任追及の増加にも関わらず、19%低下した。その他には労働者災害補償保険が11%、一般賠償責任保険（general liability）

が2%低下している⁵⁰。

ハリケーンなどの異常自然災害が多く発生する太平洋沿岸地域、特にフロリダ州における風災害カバー（property and wind coverage）を除けば、保険会社の引受基準は緩められてきており、数年前には引き受けを拒否していたリスクまで引き受けているという⁵¹。企業保険分野における保険の入手のしやすさについて、顧客である大手企業などのリスクマネージャー75人を対象にしたLehman Brothers証券によるヒアリング調査の結果を見ると⁵²、入手可能性が高まってきたことがわかる（《図表10》参照）。

なお、個人保険分野と同様に企業保険分野においても、支払備金の戻し入れによって保険引受利益が底上げされている⁵³。この支払備金戻し入れは、企業保険分野のコンバインド・レシオを2.3ポイント引き下げる影響を及ぼした⁵⁴。ただし、損害・損害調査費と保険引受経費率（underwriting expense ratios）がわずかに上昇したことに加え、料率低下やART利用の拡

《図表10》企業分野損害保険の入手環境に関するヒアリング調査



（出典）Lehman Brothers, “July 2008 Commercial P&C Insurance Buyer’s Survey”, July 03, 2008, p.3. より
 損保ジャパン総合研究所作成

⁴⁷ 損害保険会社において支払備金とは、引受保険契約に関して最終的に支払わねばならない保険金および損害調査費の見積もりに基づいて、保険会社が負債に計上する準備金である。

⁴⁸ Fox-Pitt Kelton Cochran Caronia Waller, “Industry Loss Reserves – Still Near a Peak”, Apr.11, 2008, p.3.

⁴⁹ Lehman Brothers, “July 2008 Commercial P&C Insurance Buyer’s Survey”, July 03, 2008, p.3.

⁵⁰ Fox-Pitt Kelton Cochran Caronia Waller, “1Q08 Preview: Could Strong EPS Scare The Bears?”, Apr.8, 2008, p.18.

⁵¹ The Council of Insurance Agents & Brokers, “Forth Quarter Commercial P/C Continue Decline”, News Release, Jan.23, 2008.

⁵² Lehman Brothers, *supra* note 49, p.3.

⁵³ A.M.Best, *supra* note 5, p.5.

⁵⁴ Fitch Ratings, “Property / Casualty Insurers’ Year-End 2007 Review”, Mar.26, 2008, p.3.

大などによる保険料の減少が続いたことによつて、正味計上保険料が 2006 年よりもわずかに減少したことから、企業保険分野のコンバインド・レシオは、2006 年の 91.3 から 2007 年は 93.7 へ上昇した⁵⁵。

IV. 販売チャネルの最新動向

保険販売チャネルの動向については、本誌で

継続的に取り上げてきた。本稿では 2008 年以降の情報も反映した最近の主要な販売チャネルの動向を概観する。

1. 販売チャネルを取り巻く市場の概要

(1) 米国における主な販売チャネル

米国損害保険市場における主要な販売チャネルは《図表 11》のとおりである。今日では、多

《図表 11》 主要な販売チャネル

<p>独立代理店 (independent agent)</p>	<p>複数の保険会社を代理して保険、金融商品を扱い、自らの顧客の満期更改権および記録を所有・管理する代理店を言う⁵⁶。事務・広告費は自ら負担する。平均して約 6 社⁵⁷の保険会社を代理しており、最も有利な条件で保険設計する能力を顧客にアピールしている。平均人員は 9 人⁵⁸であるが、小さな町で家族経営の代理店もあれば、複数の州・郡にまたがり、社員数が千名近くに及ぶ代理店もある。</p>
<p>ブローカー (broker)</p>	<p>顧客と保険会社の仲介を行う。代理店が保険会社にその商品の販売を委託されているのに対し、ブローカーは顧客から委託を受けて仲介を行い、顧客に対して契約上の責任を負う⁵⁹。通常企業分野商品を主に取り扱い、複数の補償および高いレベルのサービス（リスクマネジメントなど）を必要とする大手企業顧客がメインターゲット⁶⁰である。 州によっては、代理店とブローカー共通の「プロデューサー」ライセンスを発行しており、規制上も両者を「プロデューサー」と呼ぶことがある。また多くの仲介会社が、彼らの権限やリスクのタイプに応じて、ブローカーとして活動したり、代理店として活動したりし⁶¹、これら 2 つの境界は時にあいまいである。</p>
<p>専属代理店 (captive agent)</p>	<p>契約上、所属保険会社の商品のみを販売し、顧客・契約データを管理する権利を放棄する代わりに、保険会社から営業支援や事務経費の負担を受ける代理店を言う。保険会社の強力なブランドによる安心感を顧客にアピールしている。ほとんどは数名の規模である。</p>
<p>ダイレクト・レスポンス (direct response)</p>	<p>代理店を使わず、郵便や電話、インターネットなどの方法で顧客と直接取引を行う販売チャネルのこと。取引コスト圧縮による保険料の安さをアピールしている。</p>

(注) 上記に加えて、銀行も主要な販売チャネルの 1 つと考えられている。なお、日本では銀行での窓口販売方式が主流だが、米国では銀行が独立代理店やブローカーを買収し、その代理店やブローカーに顧客を紹介する方式が一般的である。

⁵⁵ A.M.Best, *supra* note 5, p.5.

⁵⁶ National Underwriter, “1999 Field Guide for Property & Casualty Agents and Practitioners”, 1999, p.404.

⁵⁷ Independent Insurance Agents & Brokers (IIABA), “2008 Agency Universe Study”, Sept.2008, p.66.

⁵⁸ *Ibid.*, p.132.

⁵⁹ Insurance Information Institute (III), “Background on Insurance Intermediaries”, Nov.2004, p.2.

⁶⁰ Conning Research & Consulting, “Property-Casualty Insurance Distribution”, 2009, p.8.

⁶¹ III, *supra* note 59, p.2-3.

くの保険会社が複数チャネルを使用している。

(2) 市場環境の変化

米国保険市場における正味計上保険料の年平均増加率は、1969年から2008年までの40年間では7.3%だが、1969年から1988年までの20年間は10.9%、1989年から2008年までの20年間は3.9%であり、長期的にみて正味計上保険料の伸びは減速してきている⁶²。これに加えて、2004年以来続いているソフトマーケットによる手数料収入の減少と2008年の急速な経済悪化の影響が、代理店経営にもダメージを与えている。厳しい不況の中、保険料支出を削減する顧客や、倒産する顧客も出ており⁶³、2008年には、米国保険市場は2007年から2年連続の正味計上保険料減少を経験した。

《図表12》は主要な損害保険会社における主

な販売チャネル（個人分野）の変化を示している。1995年時点では、1社1チャネルの体制であったが、その後10年間で保険会社のマルチチャネル化が進み、独立代理店チャネルと専属代理店チャネル、あるいは代理店チャネルとダイレクト・レスポンス・チャネルの両方を持つ保険会社が増えている⁶⁴。

もともと保険会社は、商品や顧客基盤の地理的な集中度合い、販売体制など自社の特徴に合わせて1つの販売チャネルを選択していた⁶⁵が、対象マーケットを多様化し、顧客基盤を拡大するために、チャネルを追加する保険会社も出てきた⁶⁶。

一方、顧客の側については、事前の情報収集や利便性、セルフ・サービスといった嗜好を持つ顧客が増えるに従い、情報収集に長け、ある程度の商品知識を持ち、保険購入にあたって支

《図表12》主要な損害保険会社における個人分野販売チャネル

	1995年			2005年		
	独立AG	専属AG	ダイレクト	独立AG	専属AG	ダイレクト
State Farm		○			○	
Allstate		○		◎	○	◎
Progressive	○			○		◎
Nationwide		○		◎	○	
Farmers		○		◎	○	
Geico			○			○
USAA			○			○
AIG	○			○		◎
Travelers	○			○		

(注) ◎・・・追加になった箇所

(出典) Conning Research & Consulting, “The Economics of Personal Auto Distribution”, 2007, p.22より抜粋

⁶² ISO, “Insurer Financial Results:2008”, 2009.

⁶³ Mark E.Ruquet, “Agents Hunkering Down To Survive Economic Threats”, National Underwriter, Apr.27, 2009.

⁶⁴ Conning Research & Consulting, “The Economics of Personal Auto Distribution”, 2007, p.21.

⁶⁵ *Ibid.*, p.18

⁶⁶ 例えば、もともと専属代理店販売制保険会社であったAllstate社は、1999年にCNA社の個人保険部門を買収することで、独立代理店チャネルとの取引を拡大した（前掲注2、長岡繁樹、p.10参照）。Allstate社の独立代理店部門長（当時）であるErnest A.Lausier氏は、この買収について次のように説明している。「当社では、消費者が保険に加入する方法について詳細な調査を行った。専属代理店を高く評価する人々がいる一方で、独立代理店の保険会社からの独立性や選択肢の多さに大きな価値を感じる人々も多いということが判明した。」Dennis Pillsbury, “Allstate’s Game Plan for Independent Agents”, Rough Notes, May, 2000.

援を受ける必要を感じない層と、従来のように保険購入にあたって手助けが欲しいと思う層に、大きく分かれるようになった。この2つの顧客層が求める販売チャネルの役割は大きく異なる⁶⁷。このことが、販売チャネルの多様化や新しい販売チャネルの誕生を後押しした⁶⁸。以上の結果として、多くの保険会社が顧客に対応し、さらに顧客を維持するためにマルチチャネル化の道を選び、保険会社とチャネルの構造は複雑化してきている⁶⁹。

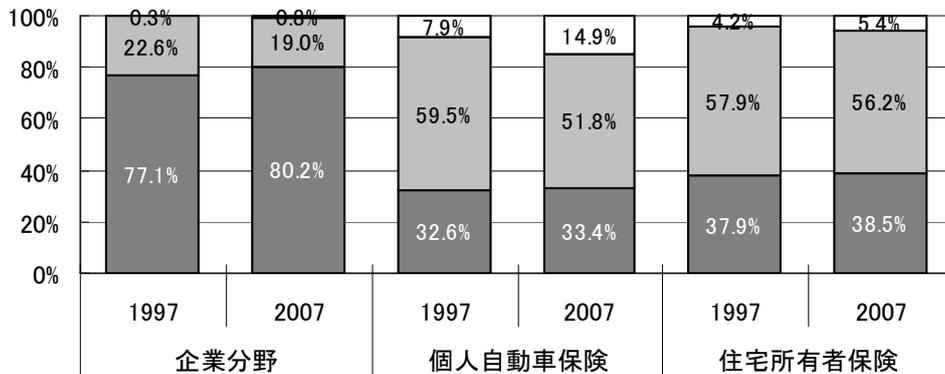
(3) チャネル別シェアの動向

1997年および2007年の元受保険料ベースでのチャネル別マーケットシェア⁷⁰は《図表13》のとおりである。最も大きな変化は、個人自動車保険におけるダイレクト販売制保険会社のシェ

アが1997年から2007年の10年間で7.9%から14.9%に増加した一方において、専属代理店のシェアが59.5%から51.8%に減少したことである。

調査会社の comScore 社が出した報告書“Online Automobile Insurance Report”は、2,000人のインターネットユーザーを対象とした調査結果である。これによると2008年に自動車保険を購入した方法の中では、代理店からの購入が電話および対面合計で全体の68%を占めており、代理店のシェアが高いことを示している⁷¹。一方、オンラインで情報収集・試算を行うだけでなく、購入まで行う顧客も徐々に増えてきており、過去1年未満に初めて現在の保険会社で自動車保険を購入した顧客に限定した場合、その28%はオンラインでの購入となっ

《図表13》主要チャネルの分野別シェア（元受保険料ベース）



■ 独立代理店販売制保険会社 □ 専属代理店販売制保険会社 □ ダイレクト販売制保険会社

(出典) Independent Insurance Agents & Brokers of America (IIABA), “2007 Property-Casualty Insurance Market”, Sept., 2008.より損保ジャパン総合研究所作成

⁶⁷ Conning Research & Consulting, *supra* note 64, pp.19-20.

⁶⁸ Conning Research & Consulting, *supra* note 64, p.25.

⁶⁹ *Ibid.*

⁷⁰ 保険会社を主要なチャネルに基づいて独立代理店販売制保険会社、専属代理店販売制保険会社、ダイレクト販売制保険会社に分類し、それぞれの分類の会社の元受計上保険料合計から算出したもの。ただし Progressive 社のように代理店チャネルとダイレクト・レスポンス・チャネルの内訳データを発表している会社についてはそれぞれに算出している。Independent Insurance Agents & Brokers of America (IIABA), “2007 Property-Casualty Insurance Market”, Sept., 2008, p.3, pp.22-23.

⁷¹ comScore, “Online Automobile Insurance Report”, Apr., 2008, p.7.

ている⁷²。

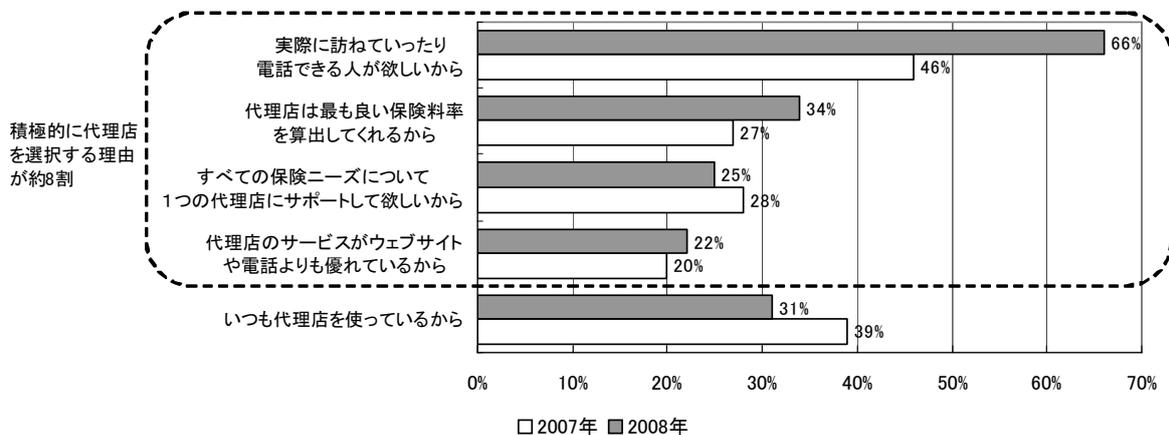
なお、comScore 社の報告書によれば、代理店から購入した理由のうち約8割は、代理店のサービスや価値を評価し積極的に代理店を選択したものであった。また、その中でも、代理店のアドバイス機能が高く評価されていることが示されている（《図表 14》参照）。別の質問項目においては、代理店から購入した顧客の31%は、自分に合ったサービスを受けるためには今以上

に高いコストがかかっても良いと答えている。一方、代理店から購入しなかった理由については、オンライン（ウェブサイト）やフリーダイヤルの24時間対応の利便性や速さが評価されている（《図表 15》参照）。

2. 独立代理店

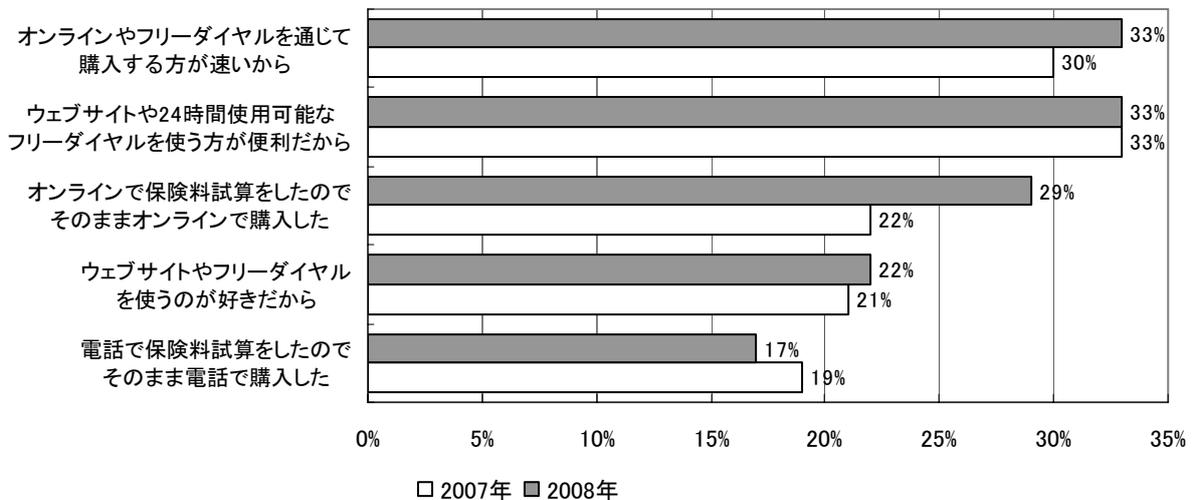
独立代理店とブローカーによって組織されるアメリカ独立エージェント&ブローカー協会

《図表 14》自動車保険を代理店から購入した理由



(出典) comScore, "Online Automobile Insurance Report", Apr.2008, p.8.

《図表 15》自動車保険を代理店から購入しなかった理由



(出典) 《図表 14》に同じ。

⁷² Ibid., p.7.

(The Independent Insurance Agents & Brokers of America、以下「IIABA」という。)は1983年以来数年毎に独立代理店の動向に関する“Agency Universe Study”という調査を実施している。この調査はIIABAデータベースに登録された独立代理店から選択されたサンプル代理店を対象とし、2004年以降は基本的にインターネットを利用して行われている。直近の調査について2008年に報告書が出されているが⁷³、この調査に対する回答代理店数は1,874代理店であった。以下、主としてこの2008年の報告書に基づいて、独立代理店チャンネルの動向を整理する。

(1) 代理店数の推移と高齢化

①代理店数

1996年の44,000店をピークに独立代理店の数は減り続け、一方でM&Aなどによって規模を拡大してきたが⁷⁴、2006年から2008年では代理店数は変わらず37,500店であった。年間収入規模別の代理店数の割合を2005年と2007年で比較すると、中小規模代理店(15万ドル以上125万ドル未満)の数が減り、小規模代理店(15万ドル未満)の割合が増えている。これは、新設代理店の増加および保険料引き下げの影響による代理店収入の減少が原因として考えられる⁷⁵。代理店が新設された地域を見ると、フロリダ州を含む大西洋側南部地域(South Atlantic States)が33%、レイジアナ州、テキサス州を含む南中部西側地域(West South Central)が20%と、ハリケーンなどによる被害が大きい州を含むエリアに集中している。こ

の理由については、これらの地域から専属代理店販売制保険会社が撤退したことにより、専属代理店にかわり、新たな独立代理店が設立されているのではないかと見られている⁷⁶。

②代理店の高齢化

2008年時点で、独立代理店の56%は50歳以上、平均年齢は52歳となっており⁷⁷、わが国と同様に、米国においても代理店の高齢化と継承問題が大きな課題となっている。代理店主が事業を離れる場合、退任する代理店主がその代理店の継承者に株式持分を売却するか、代理店を他の代理店やブローカーに売却するケースがほとんどである。

また、後継者として新しい人材を採用するとしても、保険販売のアドバイザーとして活躍できるようにするには時間がかかるため、後継者の採用・育成には早期に着手する必要がある。しかしIIABAの調査に対し、後継者を育てるなどの正式な継承プランがあると回答した代理店は30%である一方、33%の代理店は全く計画が無いと回答している⁷⁸。これらのことから、代理店の継承問題は今後更に大きくなる可能性がある。

⁷³ IIABA, *supra* note 57.

⁷⁴ 独立代理店のM&Aおよび企業価値評価については、本誌45号で紹介した。岡崎康雄「米国損害保険市場の最新動向—2004年の実績とトレンド—」(損保ジャパン総研クォーターリー、第45号、2005年12月) pp.15-16 参照。

⁷⁵ IIABA, *supra* note 57, p.17.

⁷⁶ IIABA, *supra* note 57, p.21.

⁷⁷ McKinsey & Company, LIMRA, “Forces of Change : Issues Facing Distribution Leaders”, 2008.

⁷⁸ IIABA, *supra* note 57, p.27

《BOX. 1》代理店 M&A 減少の背景

ほとんどの代理店主にとっては、代理店売却による売り上げが引退後の生活のための大きな収入となる。代理店向けのコンサルティング会社である Reagan Consulting によると、2006 年から 2008 年にかけての 3 年間、以下に挙げる 3 つの要素によって代理店 M&A の数および取引金額が上昇した。しかし 2008 年後半になると、全国的な流動性危機と不況、それに伴って起こった株式市場の悪化により、代理店 M&A を後押ししていたこれらの 3 つの要素が消滅し、2008 年後半以降は劇的に停滞しているという⁷⁹。

- (1) 代理店 M&A の最も活発な買い手である大手ブローカー（public brokers）が、企業分野がソフト化して収入が減少する中、株主からの成長性および収益性の成長の期待に応えるため代理店の買収を行った。
- (2) 潤沢な流動性を背景に、レバレッジをかけて代理店を買収することにより、高い収益を得ることができた。そのため、プライベート・エクイティ・ファンドが大手ブローカーである USI Holdings や Hub International などを買収した。
- (3) 銀行による代理店買収のピークは 2000 年代前半であったが、この時期にも大手銀行による追加的な代理店買収が行われた。

《BOX. 2》保険業界における人材確保の取り組み

代理店の高齢化は独立代理店に限ったものではなく、今後 20 年間で、保険業界から保険会社の社員やブローカーを含むおよそ 130 万人の経験豊かな人材が定年に達し、引退していくと試算されている。

そのような環境下で、IIABA などの保険業界団体や保険会社などがスポンサーとなり InVEST という保険教育プログラムを展開している⁸⁰。InVEST の目的は若い人材の保険業界へのリクルーティング対策および保険に関する理解を深めることであり、高校およびコミュニティカレッジで、教育者と連携して多様な保険職業訓練カリキュラムを供給している。

このカリキュラムの中には、学生が保険代理店や保険会社で実際に一日中仕事を教わるといった実習も含まれ、卒業後はインターンシップや採用につながるケースも多い。1970 年にスタートしたこのプログラムは、2008 年時点では 30 州で展開する 235 のプログラムに拡大しており、卒業生は 96,000 人以上になるという。代理店の中には、InVEST の卒業生が従業員の 25% を占めるというところも出てきている。また、若い世代の保険業に対する否定的な見方を変えるという効果も期待されている。

(2) 独立代理店チャネルにおける競争力強化の取り組み

《図表 13》のとおり、主要チャネルの元受保険料ベースにおける分野別シェアを見ると、独立代理店チャネルは企業分野において圧倒的なシェアを有している。

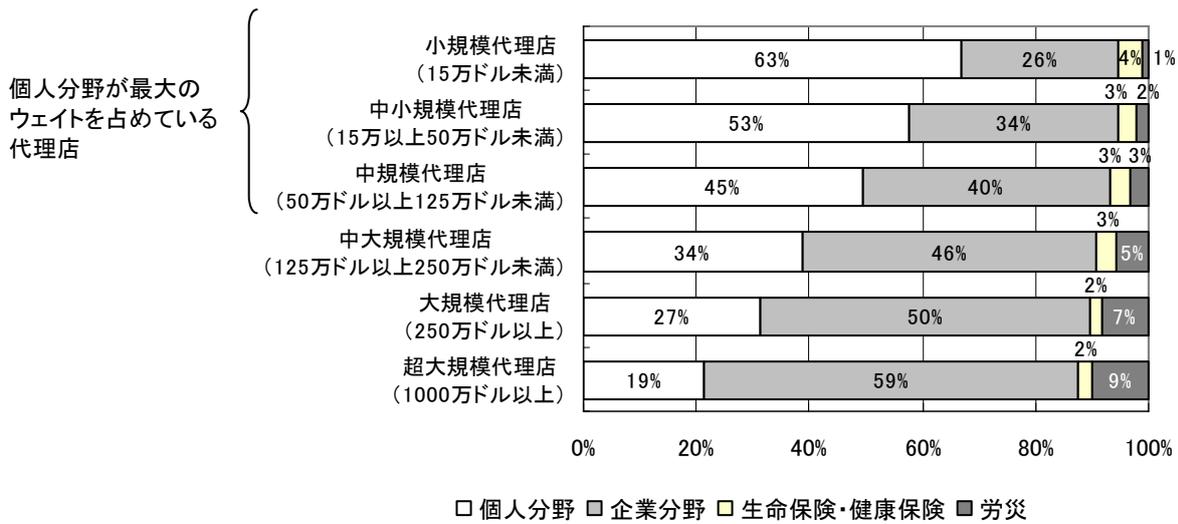
しかし代理店の規模別に見ると主に収入を得ているマーケットにはかなりバラつきがあり、

年間収入 125 万ドル未満の中規模代理店以下では、個人分野商品が主な収入源となっている（《図表 16》参照）。なお、この年間収入 125 万ドル未満の小中規模代理店以下の代理店数は、独立代理店全体の 68% を占めている（《図表 17》参照）。こうした中小規模代理店では競争力強化のために種々の取り組みがなされており、以下にその一例を紹介する。

⁷⁹ Reagan Consulting, "Down But Not Out : The M&A Marketplace for Insurance Agencies and Brokerages in 2009", pp.2-3.

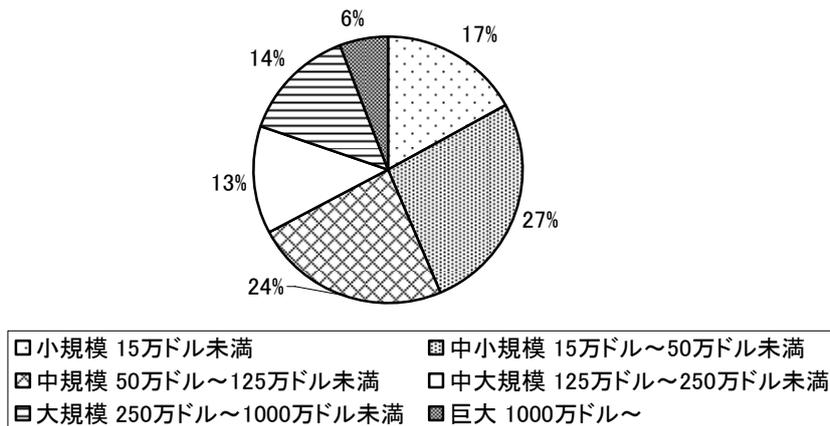
⁸⁰ Dennis H.Pillsbury, "The War For Talent", Rough Notes, Oct.2008.

《図表 16》 独立代理店の収入源割合（2008 年、代理店規模別）



(出典) IIABA, “2008 Agency Universe Study”, Sept., 2008, p.32.より 損保ジャパン総合研究所作成。

《図表 17》 年間収入別代理店数の割合（2007 年）



(出典) IIABA, “2008 Agency Universe Study”, Sept., 2008, p.17.より 損保ジャパン総合研究所作成。

①個人分野におけるインターネットを活用した見込み客発掘の取り組み事例

個人分野では、1. (3) チャネル別シェアの動向で挙げたとおり、オンライン購入が増加してきている。IIABA の調査によれば、こうしたオンライン購入の増加に対して「ダイレクト保険会社に個人顧客を奪われている」と感じている独立代理店は全体の 30%であった⁸¹。一方、インターネットの重要性についての質問につい

ては、《図表 18》のような回答状況であった。

このような環境の中、インターネット技術と伝統的なマーケティング手法を融合して大きな成果を挙げる代理店も出てきている。2003 年に設立された独立代理店であるカリフォルニア州の National Insurance Solutions 社(以下「NIS 社」という。)は、伝統的な代理店の機能と新しい技術を融合して、設立から 5 年で Travelers 社における同州の個人分野トップ代理店に成長

⁸¹ IIABA, *supra* note 57, pp.159-160.

《図表 18》インターネットの重要性に関する独立代理店の見方

顧客は時間外や週末に、代理店とウェブサイトや電話で連絡がとれる	47%
ウェブサイトは代理店のマーケティングや見込み客を集めるために重要なツールである	29%
ウェブサイトは顧客サービスのために重要なツールである	24%

(出典) IIABA, “2008 Agency Universe Study”, Sept., 2008, pp.159-160 から抜粋。

した。現在 NIS 社は個人分野で年間 1,000 万ドルの保険料を計上し、カリフォルニア州以外でも 7 つの州で契約を引き受けている⁸²。

そのビジネスモデルは、次のとおりである。まず、AgentInsider⁸³などのインターネットの見込み客紹介プログラムや、参照者によるクリック回数に応じて広告料金が支払われるペイ・パー・クリック広告を使って見込み客を集める。次に、その見込み客を NIS 社の販売担当者が電話でフォローして成約につなげていく。見込み客がすぐに顧客とならなかった場合でも、電話によるフォローは、時には数年後まで複数回行われる。インターネット経由の見込み客が同代理店の新規契約収入に占める割合は約 25%であり、成約率は紹介サイトを經由してき

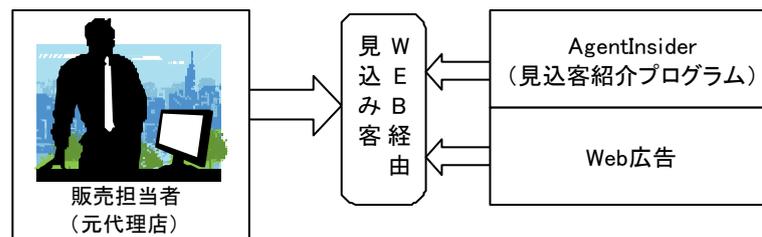
た見込み客の場合 6～16%、ペイ・パー・クリック広告経由の見込み客の場合は 20%近くになるといふ。NIS 社は自社の存在感を高めるため、ウェブサイトを改良し、さらに検索エンジン最適化も継続的に行っている⁸⁴。

②超大規模代理店によるトータルリスク管理サービスの提供

一方、企業分野を多く扱う大規模代理店、特に保険収入 1,000 万ドル以上の超大規模代理店の多くは、保険関連サービスを提供し、顧客との関係を強化している。提供しているサービス別にみた超大規模代理店の割合は、リスクマネジメント (49%)、有償コンサルティング (43%)、ロス・コントロール/技術提供 (41%)、自家保

《図表 19》代理店 National Insurance Solutions のビジネスモデル

National Insurance Solutions



見込み客を電話でフォロー
 ・1担当者あたり1日60～70件
 ・数ヶ月前～数年前の顧客もフォロー対象

(出典) Nancy Doucette, “Net Impact – Using the Web to find new business”, Rough Notes, July, 2008. より損保ジャパン総合研究所作成。

⁸² Nancy Doucette, “Net Impact – Using the Web to find new business”, Rough Notes, July, 2008.

⁸³ 保険比較サイト大手 InsWeb が 2005 年にスタートしたインターネット上で見込み客を代理店に紹介するプログラム。InsWeb 上で見積もりを取った顧客を、見込み客として AgentInsider 登録代理店に紹介する。見込み客の価格、ターゲットとしたい見込み客の範囲、日々の見込み客紹介ボリュームは代理店がコントロールできる。AgentInsider のホームページ (visited Aug.5,2009) <<http://agentinsider.com>>

⁸⁴ Nancy Doucette, *supra* note 82.

険プログラム（39%）などである⁸⁵。

ジョージア州の The McCart Group⁸⁶は、もともと伝統的な損害保険代理店としてスタートしたが、顧客ニーズに応える形で雇用主向けサービス部門（主に年金プランなど従業員福利厚生 [employee benefits] や人事 [human resources]、給与計算など）を 1992 年に、法令順守、環境問題などに関するリスクコントロールの専門家によるリスクマネジメント・コンサルティング部門を 1994 年に立ち上げた。リスクマネジメント・コンサルティング部門は、有償でロス・コントロール監査も行う。現在、The McCart Group は総収入 1,250 万ドルのうち、雇用主向けサービス部門がほぼ 1/3 を占めるようになり、ソフトマーケット下での損害保険からの収入減少をカバーしている。また、リスクマネジメントの専門家として、顧客と 5 年契約を結び、顧客のニーズに応じた包括的な監査を行っている。

3. 専属代理店

2008 年の専属代理店の数はおよそ 50,100 店⁸⁷で、2004 年の 45,500 店から大幅に増加している。

専属代理店販売制保険会社の元受保険料ベースにおけるマーケットシェアは、近年ダイレクト・レスポンスチャネルの増加に伴い少しずつシェアが減少しているものの、個人分野では 51.8%（2007 年）を占める最大のチャネルである（《図表 13》参照）。

（1）専属代理店の強み

専属代理店販売制保険会社は、独立代理店販売制保険会社やダイレクト・レスポンス・チャネルを使う保険会社と比較して顧客との取引が長く継続する傾向にある。2007 年の IBM による調査によると、取引継続期間が 10 年以上になる顧客が 42%を占めている。なお、独立代理店制の保険会社の場合 5 年以上が 49%、5 年未満が 46%。ダイレクト・レスポンス・チャネルの場合、取引期間 2 年から 5 年の顧客が 36%となっている⁸⁸。

顧客が専属代理店について評価しているのは、近くにあることによる利用のしやすさと高い知識レベルである。また、専属代理店が所属する保険会社自体を支持する顧客の割合も 53%と、独立代理店制（44%）やダイレクト・レスポンス・チャネル（40%）よりも高く、専属代理店を通じてその保険会社との関係を維持したい意向が強いことがわかる。こうした保険会社を支持する顧客層は、保険会社への信頼度や提供される商品の価値に対する評価が高く、他の顧客に会社や商品を推薦してくれることに加え、より多くの商品を購入する傾向もある⁸⁹。この顧客ロイヤリティの高さが専属代理店販売制の大きな優位性といえる。

（2）所属保険会社撤退の影響

専属代理店の場合、保険会社が満期更改権および記録を所有・管理する⁹⁰。そのため、所属保険会社の州からの撤退は、専属代理店特有の大きなリスクと認識されている。

⁸⁵ IIABA, *supra* note 57, p.42.

⁸⁶ Dennis H. Pillsbury, "Creating a new paradigm", Rough Notes, Aug., 2008.

⁸⁷ State Farm, Allstate, Farmers および Nationwide の合計（2008 年時点）。

⁸⁸ IBM, "Surviving climate change in the property & casualty industry by growing customer advocacy", Nov.13,2007, p.8.

なお、保険会社の多くはマルチチャネル化しているが、この調査ではそれをアフィニティ、専属代理店型、独立代理店型、ダイレクト・レスポンスに分類している。

⁸⁹ *Ibid.*, pp.6-7.

⁹⁰ National Underwriter, *supra* note 56, p.390.

たとえば、専属代理店販売制保険会社の中で最大の State Farm 社の子会社である State Farm Florida 社は 2009 年 1 月、ハリケーン被害に伴う収支悪化に伴い、フロリダ州で最大のシェアを有するホームオーナーズ保険から撤退する計画を発表した。この発表は、収支悪化が著しいホームオーナーズ保険の料率引き上げ申請が州当局により却下された後に行われたものである⁹¹。State Farm Florida 社所属の専属代理店は、同社の保険、および一般の保険会社で財物保険を入手できない消費者に保険を提供する最後の引き受け手 (insurer of last resort) としてフロリダ州によって設立された⁹²保険会社 Citizens 社以外の保険会社のホームオーナーズ保険を取り扱うことができないため、この撤退によって多数の契約を失う恐れがある。州当局は State Farm Florida 社に対し、同社代理店が Citizens 社以外の保険会社の契約も扱うことを許可するよう求めているが、これまでのところ

State Farm Florida 社はそれを拒否している。2009 年 8 月現在、撤退計画の詳細は未確定であり、State Farm Florida の代理店は、他社契約を扱うことが許可されるかどうかの決定を待っている状況である⁹³。なお、State Farm Florida 社は、ホームオーナーズ保険以外の種目はフロリダ州での販売を続ける意向である。

4. 銀行による保険販売

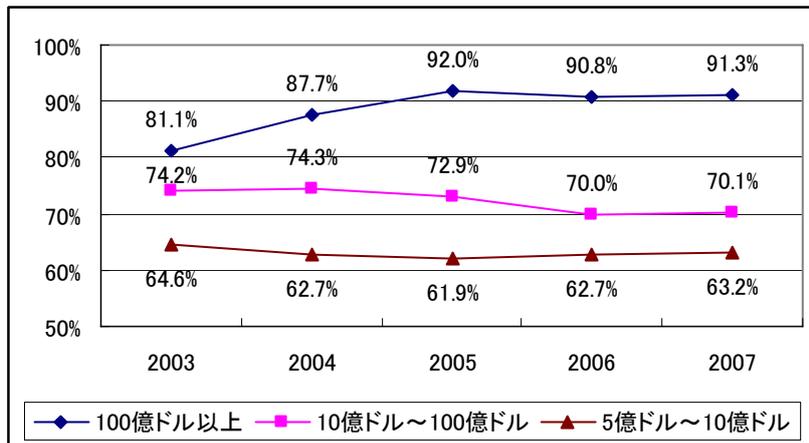
(1) 銀行による保険販売の概況

2008 年の MetLife 社を除く⁹⁴銀行持株会社全体の保険関連収入は約 108.8 億ドルで、2007 年の 101.5 億ドルから 7.2%の増加となった⁹⁵。

保険販売を手がけている銀行持株会社は 2007 年現在で全体の 67.5%であるが、その資産規模別に見ると、資産規模 100 億ドル以上では 91.3%が保険販売に携わっている(《図表 20》参照)⁹⁶。

ただし、保険仲介手数料収入ベースで見ると、

《図表 20》銀行持株会社の保険販売参入割合の推移 (銀行持株会社の資産規模別)



(出典) ABIA & Regan consulting, “2008 ABIA Study of banks in insurance”, 2008, p.16.

⁹¹ Insurance Journal, “State Farm Florida Withdrawal Plan May Go To Judge”, July 15, 2009.

⁹² Insurance Journal, “New Florida Insurer of Last Resort Now in Operation”, Aug.5, 2002.

⁹³ Rachel Witkowski, “Florida State Farm agents ask homeowners not to leave them”, Jacksonville Business Journal, Mar.6, 2009.

⁹⁴ Metlife 社は銀行を保有する銀行持株会社であるが、Metlife 社本体の業務は伝統的な銀行業務ではないため、ランキングから除外されている。American Bankers Insurance Association (ABIA) & Reagan consulting, “2008 ABIA Study of banks in insurance”, 2008, p.17.

⁹⁵ Michael White & ABIA, “Without MetLife, Banking's Total Insurance Revenue Increased in 2008”, May 19, 2009.

⁹⁶ American Bankers Insurance Association (ABIA) & Reagan consulting, “2008 ABIA Study of banks in insurance”, 2008, pp.15-16.

手数料収入の多い上位 10 社で 78%を、上位 100 社で 93%を占めている⁹⁷。

(2) 銀行による保険販売のインセンティブ

銀行が保険販売を行う最大のインセンティブは、非金利所得の拡大である。特に現在の信用市場における苦境は、銀行が非金利所得ビジネスへと多角化を続ける必要性を高めている⁹⁸。しかし、非金利所得における保険仲介手数料収入の割合は、銀行によってバラつきが存在する。保険販売を行っている銀行持株会社ベースで見ると 2007 年平均は 6.2%であるが、保険仲介手数料収入の割合が高い上位 100 社で見るとその割合は 29.0%に⁹⁹、2008 年の上位 50 社で見ると 45.1%とその比率が高くなっていることがわかる。なお、規模の小さな銀行の方がこの割合は高い傾向にあり、資産規模 5 億ドル未満の小規模なコミュニティ・バンクでは 72.0%になるという調査結果もある¹⁰⁰。

手数料収入やその非金利所得に占める割合に関してはバラつきがあるものの、保険販売を行っている銀行の 96%以上が、保険販売ビジネスは株主価値を高めていると答えている¹⁰¹。こうした回答は、保険販売において銀行持株会社の中でもトップレベルに属する BB&T 社、Wells Fargo 社などの業績の良さに裏付けられている。例えば Wells Fargo 社は 2008 年第二

四半期の業績がアナリスト予想を上回った要因のひとつは、それまでの 1 年間に行われた 13 件のブローカー買収による¹⁰² 保険仲介手数料の前年比 27%増、およびそれによる非金利所得の 10%増であるとしている¹⁰³。

(3) 銀行の取り扱い種目

銀行が扱っている保険商品を見ると、従来独立代理店が扱ってきた企業分野損害保険、個人分野損害保険、グループ保険、生命・医療保険や年金といった伝統的保険種目については銀行の 70%~90%が扱っている。一方、信用生命・就業不能保険といったその他の専門保険種目については 20%~45%の銀行だけが扱っている《図表 21》参照)。

個人生命保険における銀行のマーケットシェアについて見ると、2005 年から 3 年連続で減少しており、2007 年には 2002 年以来初めて 2%を下回った。年金についても 2003 年をピークに、2006 年まで減少が続いた。特に定額年金の減少が大きかったが、販売手数料収入について見ると、2008 年は前年比 29%増の 26.1 億ドルとなっている¹⁰⁴。これは株式市場悪化の影響により、定額年金全体の売り上げが増加したことが原因となっているとされている¹⁰⁵。損害保険については、ソフトマーケットといくつかの大手銀行が代理店売却を行った影響¹⁰⁶で、2007

⁹⁷ ABIA & Regan consulting, *supra* note 96, p.19.

⁹⁸ Regan Consulting, “*Bank-Insurance at a crossroads*”, Oct., 2008.

⁹⁹ ABIA & Regan consulting, *supra* note 96, pp.19-20.

¹⁰⁰ Michael White Associates, “*Michael White-Prudential Bank Insurance Fee Income Report Reveals Encouraging Bank Insurance Results Despite Economic Environment*”, News Release, June 2, 2009.

¹⁰¹ ABIA & Regan consulting, *supra* note 96, p.47.

¹⁰² Wells Fargo, “*Second Quarter 2008 Quaterly Earnings Comments*”, July 16, 2008, p.5.

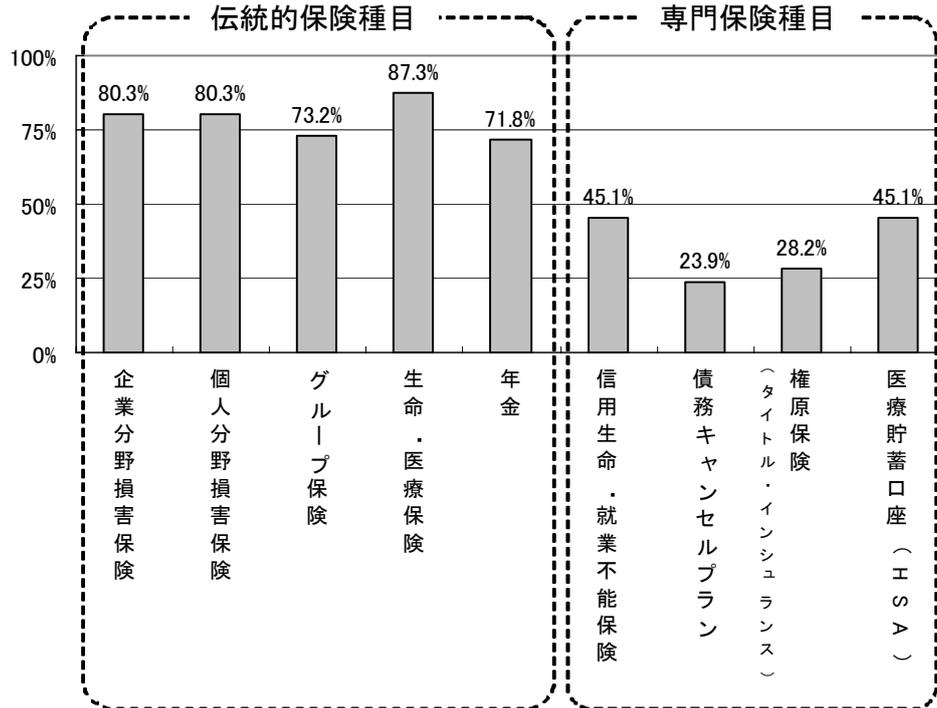
¹⁰³ ABIA & Regan consulting, *supra* note 96, pp.47-48.

¹⁰⁴ Michael White Associates & ABIA, “*Michael White-ABIA Report Record Bank Annuity Fee Income in 2008*”, News Release, June 8, 2009.

¹⁰⁵ ABIA & Regan consulting, *supra* note 96, p.26.

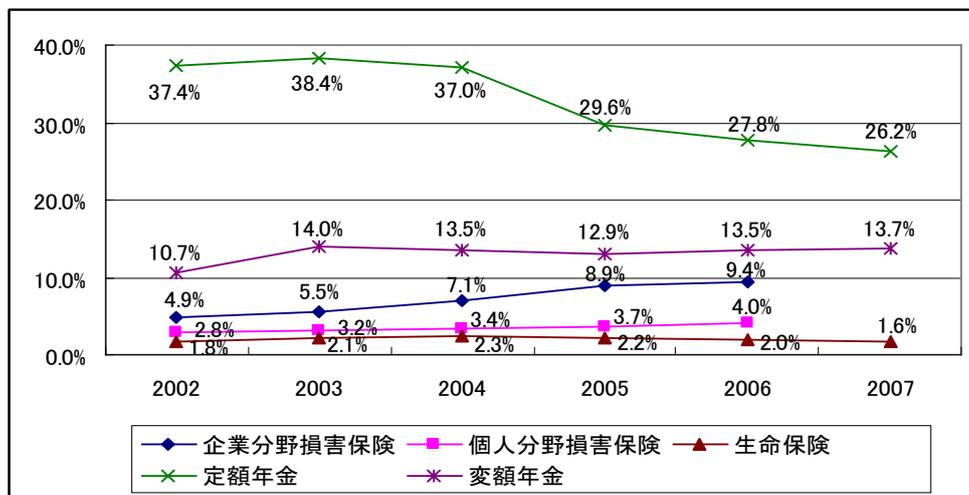
¹⁰⁶ 例えば、2007 年に Bank of America は子会社のブローカー Banc of America Corporate Insurance Agency をブローカーの Hib Rogal & Hobbs (2008 年に大手ブローカーの Willis が買収) に売却した。Banc of America Corporate Insurance Agency の 2006 年の収入はおよそ 6,630 万ドルであった。Ibid., p.57, Insurance Journal, “*HRH Acquiring Bank of America's Commercial Insurance Agency*”, Sept.14, 2007.

《図表 21》 保険種目別、取り扱い銀行の割合



(出典) ABIA & Regan consulting, “2008 ABIA Study of banks in insurance”, 2008, p.32.

《図表 22》 銀行における保険販売：種目別マーケットシェアの推移



(注) 企業分野損害保険および個人分野損害保険の 2007 年データは入手できない。

(出典) ABIA & Regan consulting, “2008 ABIA Study of banks in insurance”, 2008, p.23, pp.26-27.より
損保ジャパン総合研究所作成。

年に成長が鈍ったものの、継続してマーケットシェアが伸びている¹⁰⁷ (《図表 22》参照)。

(4) 独立代理店買収の状況

銀行における保険販売事業への参入方法としては、独立代理店の買収が最も一般的であり、2000年から2003年にかけて銀行による代理店

¹⁰⁷ ABIA & Regan consulting, *supra* note 96, p.22.

の買収が活発に行われた。2003年からはその動きが落ち着いてきており、代理店買収全体における銀行による買収の割合は、2000年の39.4%から2007年は22.4%まで下がっている¹⁰⁸。代理店買収が減少した原因としては、2003年までにほとんどの銀行が1つ以上の代理店を獲得し、買収が一段落したことに加え、長期化するソフトマーケットのもとで代理店買収への関心が薄れた銀行もあることも一因とされている¹⁰⁹。

なお、銀行における代理店買収および保険販売の成長のペースが鈍化していることは、銀行における保険販売が「成熟」段階に入り、保険販売チャンネルの主要なプレーヤーとして一定の

地位を確立した証ともみられている¹¹⁰。

5. ダイレクト・レスポンス・チャンネル

ダイレクト・レスポンスは、電話やダイレクトメール、インターネットによって契約者を直接募集する販売チャンネルである。

ダイレクト・レスポンス・チャンネルと代理店チャンネルのコスト構造は大きく異なる。事業費の中で、代理店チャンネルは手数料コストの割合が比較的高く、広告宣伝を多く用いるダイレクト・レスポンス・チャンネルでは、当然のことながら広告宣伝費用や社員の給与の割合が高い¹¹⁶。例えば、主要なダイレクト・レスポンス保

《BOX. 3》銀行が保険代理店を売却する主な要因

銀行による代理店買収が落ち着く一方で、近年は代理店子会社やブローカー子会社を売却する動きも一般化している。例えば2007年にはBank of Americaが、2008年にはWebster BankとUnion Bank of Californiaが立て続けに全米で70位に入る規模の代理店を売却した¹¹¹。

米国銀行保険協会（American Bankers Insurance Association、以下「ABIA」という。）とRegan consulting社は、近年の銀行による保険代理店売却の主な要因を次の3つに分類している¹¹²。

(1) 被買収銀行が、保険代理店を保有していたケース。もともと保険事業を行うことを戦略として意図していたわけではないため、保険代理店を売却する。

(例) クレジット・カード会社Capital OneによるHibernia銀行の買収（2005年）¹¹³と、その子会社である保険代理店Hibernia Insurance Agencyの売却（2007年）¹¹⁴

(2) 保険事業の規模が銀行が手がける事業として認知されるほどの規模に達しなかったケース。

(例) Bank of Americaによる、同行の企業保険部門であるブローカーBanc of America Corporate Insurance Agencyの売却（2007年）¹¹⁵。Banc of America Corporate Insurance Agencyの2006年の収入はおよそ6,630万ドル、同年のBank of Americaの純利益は約200億ドルであった。

(3) 代理店買収時の計画・予想と、買収後の実績に乖離があったケース。

¹⁰⁸ ABIA & Regan consulting, *supra* note 96, p.56.

¹⁰⁹ Regan consulting, *supra* note 98.

¹¹⁰ ABIA & Regan consulting, *supra* note 96, p.5.

¹¹¹ Regan consulting, *supra* note 78, p.11.

¹¹² ABIA & Regan consulting, *supra* note 96, p.57.

¹¹³ 岩崎薫里「アメリカにおける決済・借入れ手段の多様化とクレジット・カード業界の対応」、2005年12月、日本総研 Business & Economic Review, p.85.

¹¹⁴ Insurance Journal, "HUB International to Acquire La.'s Hibernia Insurance Agency", Feb.14, 2007.

¹¹⁵ Insurance Journal, "HRH Acquiring Bank of America's Commercial Insurance Agency", Sept.14, 2007.

¹¹⁶ Conning Research & Consulting, *supra* note 64, p.34.

険会社である Geico 社の場合、5 億 3,900 万ドル（2007 年）もの広告費を投入して、「ヤモリ（gecko）」と「原始人（caveman）」という 2 つのキャラクターを使った様々な広告活動を行って高い認知度を獲得している¹¹⁷。同社は個人自動車保険マーケットシェアを 2003 年から 2007 年の間に 5.1%から 7.2%へ 41.1%増加させている¹¹⁸（《図表 23》参照）。

近年はブロードバンドの普及に伴い、ダイレクト・レスポンス・チャンネルの中でもインターネットチャンネルの勢いが伸びている。例えば、Progressive 社の場合、ダイレクト・レスポンス・チャンネルを通じた新規契約のうち 50～55%がインターネット経由での販売（保険料試算のみインターネット上で行い、契約は電話で行うようなケースも含む）であり、そのうちの 60～65%はインターネット上で契約手続きが完結している契約であるという。また、インターネット契約の継続率は電話契約の継続率よりも高いと報告されている¹¹⁹。Progressive 社の個人保険分野における代理店チャンネルとダイレクト・レスポンス・チャンネルにおける保有契約件数の推移を以下に示す（《図表 24》参照）。

ダイレクト・レスポンス・チャンネルで扱われている保険種目は、個人自動車保険が大半を占めている。ダイレクト・レスポンス保険会社が自動車保険の次に考えているのはホームオーナーズ保険とされているが、商品の複雑さや、アンダーライティングに必要な情報の多さのため、浸透のスピードは遅い¹²⁰。多くの会社は、ホームオーナーズ保険やその他の種目の保険料試算や保険料試算依頼の機能をホームページ上で提供するにとどまる。その中で、他社との提携により、自らは引き受けを行わずに自社ホームページでホームオーナーズ保険を販売している例がある。前述の Progressive 社は自社のホームページでホームオーナーズ保険の販売を行っているが、自らは引き受けておらず、提携している Homesite 社がその引き受けを行っている。この提携の目的は、複数種目の取り扱いによる新たな顧客の開拓および既存顧客の維持である¹²¹。こうした形態により、2007 年時点では 46 州においてホームオーナーズ保険の販売を行っている¹²²。

インターネット利用の拡大に伴い、保険会社のウェブサイト機能の重要性も増してきている。

《図表 23》個人自動車保険における広告費の割合（対元受計上保険料）2007 年（100万ドル）

チャンネル	Geico	Progressive	Allstate	State Farm
	ダイレクト	独立代理店 ダイレクト	独立代理店 専属代理店 ダイレクト	専属代理店
元受計上保険料 (a)	11,730	11,740	18,320	28,360
広告費 (b)	539	290	258	190
広告費の割合 (b/a)	4.6%	2.5%	1.4%	0.7%

（出典）Al Slavin, “Ad Wars”, Best’s Review, Oct., 2008 より損保ジャパン総合研究所作成。

¹¹⁷ Geico 社を中心とした広告活動の強化については、本誌 49 号を参照されたい。岡崎康雄「米国損害保険市場の最新動向—2006 年の実績とトレンド—」（損保ジャパン総研クォーターリー、第 49 号、2007 年 12 月）p.54。

¹¹⁸ Al Slavin, “Ad Wars”, Best’s Review, Oct., 2008.

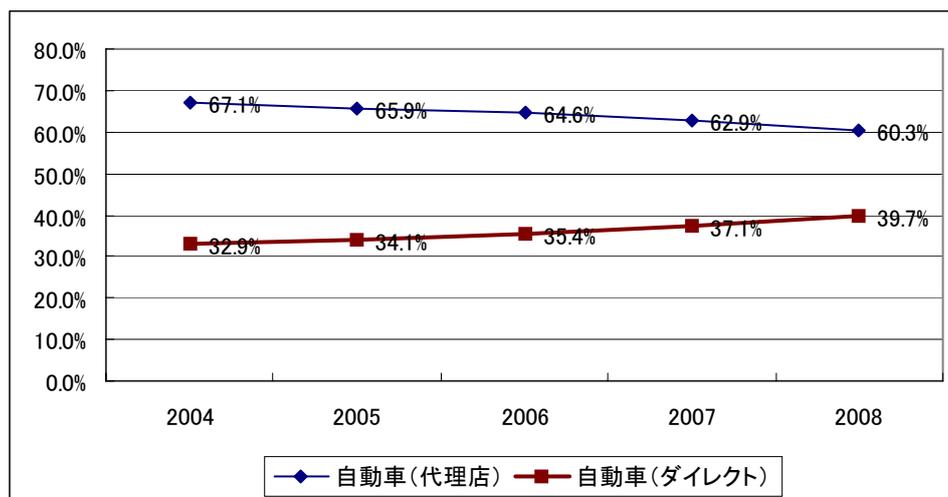
¹¹⁹ Conning Research & Consulting, *supra* note 116, p.21.

¹²⁰ *Ibid.*, p.24.

¹²¹ Progressive, “2008 Summary Annual Report”, p.16.

¹²² Progressive, “2007 Summary Annual Report”, p.25.

《図表 24》 Progressive 社における個人保険分野の保有契約件数割合
 (Special lines [二輪車、モーターホームなど] を除く)



(出典) Progressive, “2008 Summry Annual Report”, p.2 より損保ジャパン総合研究所作成

《図表 25》 自動車保険会社がウェブサイトを提供する主な機能

保険料試算・購入に関する機能	提供している会社の割合
保険料試算機能	95%
保険料試算結果の保存機能	86%
保険購入機能	23%

コミュニケーションに関する機能	提供している会社の割合
保険会社窓口へ連絡するためのリンクまたはボタン	86%
すべてのページに会社の電話番号を表示	45%
リアルタイムの双方向チャット	23%

(出典) The Customer Respect Group, “Auto Insurance Firms Ranked on How They Treat Online Customers:Auto Insurers Provide More Integration between Web and Customer Service;Progressive Drives Ahead with Excellent Rating”, Mar.17,2008.より損保ジャパン総合研究所作成。

独自のインデックスを使用して各社のウェブサイトの評価する調査会社 Customer Respect Group 社の 2008 年第 1 四半期の調査¹²³によると、自動車保険会社のウェブサイトは、2007 年第 2 四半期の調査時点と比較して、保険料試算・購入に関わる機能や、顧客とのコミュニケーション機能が向上しているという。例えば、オンラインでの保険購入機能を提供するサイトは

2007 年の調査では 5%に過ぎなかったが、2008 年の調査では調査対象サイトのうち 23%が提供している (《図表 25》参照)。

顧客とのコミュニケーションに関しては、ダイレクト・レスポンス保険会社に限らず、保険会社・代理店と顧客との関係強化のための手段として、有効な方法が模索されている。特にインターネットなどの技術に親しんだ若い世代の

¹²³ The Customer Respect Group, “Auto Insurance Firms Ranked on How They Treat Online Customers:Auto Insurers Provide More Integration between Web and Customer Service;Progressive Drives Ahead with Excellent Rating”, Mar.17, 2008.

顧客と会社が「つながる」方法として、ソーシャル・ネットワーキング・サービス (SNS)¹²⁴ などが注目されており、facebook、twitter といったサービスの活用に取り組む保険会社も増えてきている。

SNS の強みと弱みについては、Conning Consulting 社が《図表 26》のような評価を行っている¹²⁵。

V. おわりに

2007 年の米国損害保険市場は、保険料引き下げに伴う保険料収入減少にも関わらず、過去に積み立てられた支払備金や大規模損害の少なさなどに支えられ、保険引受損益はプラスとなった。これに投資収益や実現資産売却益の増加も加わり、米国損害保険市場全体の成績は 2006 年に引き続き好調だった。ただし、次のような懸念材料も見えてきた。

- ・長引くソフトマーケットや、主に企業分野における ART など他のマーケットへの関心の高まりによる正味計上保険料の減少
- ・将来の損害率悪化につながると見られる企業保険分野における引受基準の緩み
- ・投資収益の利回りの長期的な減少傾向

一般の人々の保険に関する理解を深めることを使命として、様々な情報を提供している米国保険情報協会 (Insurance Information Institute) の Robert Hartwig 会長は 2007 年を概観して、料率引き下げ競争の強まり等によって保険引受損益が着実に悪化していくにつれ、保険会社の収益は、今後ますます運用収益への依存を強めるだろうと述べている。一方で、保険引受損益の穴を資産売却益で埋めるといった方法には限界があるのに対して、厳格な引受基準を通じて生み出される保険引受収益は「尽きることの無い資源」であるとし、その重要性を指摘している¹²⁷。

こうした状況で、2008 年に入るとグスタフ、アイクといった大型ハリケーンの上陸と、100 年に一度とも言われる世界的金融危機と不況が重なり、米国損害保険市場全体で見した場合の保険引受収支と運用損益は共に悪化した。2008 年の米国損害保険市場の動向については、別途本誌で取り上げる予定である。

販売チャンネルに目を向けると、独立代理店や専属代理店といった伝統的な販売チャンネルは今日も強い販売力を持っているが、顧客の望む保険購買方法の変化や、技術の進歩、ブロードバ

《図表 26》 SNS の強みと弱み

強み	<ul style="list-style-type: none"> ・自然に形成されたオンラインコミュニティに入り込むことで、そのメンバーをターゲットとした細かなマーケティングができ、かつ顧客セグメントについて深く理解できる。 ・オンラインコミュニティやユーザーグループは強力なアドバイザー機能¹²⁶となる可能性を秘めている。
弱み	コントロールはユーザー側にあり、特定の方向へ誘導しようとしても効果がない。

(出典) Conning Research & Consulting, “Property-Casualty Insurance Distribution”, 2009, p.112.より
損保ジャパン総合研究所作成。

¹²⁴ SNS の明確な定義は無いが、濱野智史氏の定義によれば「サイト内での友人・知人関係の構築 (ネットワーキング) を目的に、プロフィールや友人リストなどを登録・公開するコミュニティサイト」。米国の MySpace や facebook、日本では mixi などが有名。濱野智史「アーキテクチャの生態系 情報環境はいかに設計されてきたか」(NTT 出版、2008 年) p.124。

¹²⁵ Conning Research & Consulting, *supra* note 60, p.112.

¹²⁶ これまで主に独立代理店の強みとされてきた、保険購入時および購入後に顧客へ信頼のおけるアドバイスをを行うという役割を、ウェブ上のコミュニティやユーザーグループが果たす可能性を秘めているということ。

¹²⁷ Robert P.Hartwig, *supra* note 6.

ンドの普及などを背景に、特に個人自動車保険を中心とする個人分野においてダイレクト・レスポンス保険会社がシェアを拡大してきている。

このような環境において、保険会社のマルチチャンネル化が定着し、複数チャンネルを持つ保険会社のウェブサイトのトップページにはオンライン試算システムや、自宅近くの代理店を探すボタンが並び、顧客は好きな方法で自分に合った保険を探し、契約できるようになりつつある。また独立代理店のような伝統的なチャンネルの側でも、新しい技術と代理店ならではの強みを組み合わせることで最適な販売方法を構築しようとする姿が見られる。本稿でも、インターネットの見込み客紹介サイトやインターネット上の広告を活用した見込み客の取り込みと、販売担当者のきめ細かなフォローを組み合わせた独立代理店の例を紹介した。今後は、物販や旅行等保険以外の分野では既に定着しており、イギリスでは保険分野でも事業者および利用者が急増しているインターネット上の価格比較サイトの利用が、米国でも増えてくる可能性がある。様々な技術を取り込みながら、利便性の追求や相談機能の重視など多様化する顧客ニーズに対応することで、顧客を維持・獲得する方法を模索している保険会社や販売チャンネルの動きに、引き続き注目していきたい。