

損害保険市場におけるバンカシュランス戦略

——フランス金融機関の損害保険市場参入戦略に関する一考察——

亀 井 克 之

Bancassurance Strategy in Non-Life Markets
—A Study of Banks entering Non-Life Markets in France—

Katsuyuki KAMEI*

Abstract

In Europe, bancassurance, sales of insurance products through bank branch networks as a channel of distribution, have been increasing since the 1980s. Presently in France, more than fifty percent of life insurance products are sold at the bank branch networks by the bank-owned insurance subsidiaries. From the beginning of the 1990s, French banks began to enter the non-life market. However, they still don't show the same degree of competitiveness as they show with sales of life insurance products. The banking system differs a lot from a non-life insurance business. It is necessary for banks to set up a customer-oriented service including the treatment of accident and claim adjustments. Otherwise their strategy to enter non-life market would be unsuccessful. This is what we have deduced from an observation of the bancassurance in non-life markets in France.

*Faculty of Informatics, Kansai University

はじめに

1980年代半ばより、ヨーロッパでは、保険商品の販売形態のひとつとして、バンカシュランス（銀行等の金融機関の窓口における保険商品販売）が定着している。とりわけフランスにおいては、現在、生命保険商品販売の50%以上をバンカシュランスが占めるに至っている。¹⁾これは、ヨーロッパ諸国の中で最も高い比率である。フランス生命保険市場におけるバンカシュランスの成功は、この10年間で需要が急増した貯蓄型生命保険商品の販売を中心とするものであった。

1990年代に入って、フランスの金融機関は、保障型の生命保険商品販売と損害保険商品販売に着手し始めた。各金融機関の保険市場参入戦略は、その第1段階である貯蓄型生命保険市場参入戦略において大成功を収め、いよいよ第2段階に入ったわけである。本稿では、フランスの損害保険市場におけるバンカシュランスの動向に注目し、銀行等の金融機関が損害保険市場に参入する際の問題点を考察してみたいと思う。

1. バンカシュランスの概念

バンカシュランス (bancassurance) とは、狭義には、「銀行およびその他の金融機関の窓口を通じての保険商品販売」を意味する。すなわち、これは、金融機関の業態の一つを示す概念である。広義には、保険会社による銀行業への参入も含まれる。つまり、保険会社が銀行と提携するか、または銀行子会社を作って、その窓口を通じて保険商品を販売するケースである。これとは別に、保険会社が、保険代理店・ブローカー・営業職員を使って金融商品を販売するケースが考えられるが、これは特にアシュルフィナンス (assurfinance) と呼ばれる。

バンカシュランス (bancassurance) は、フランス語で銀行を意味する *banque* と保険を意味する *assurance* を合成した造語である。これは、英国をはじめ、他のヨーロッパ諸国の業界においても、用語として定着している。バンカシュランスの当事者である銀行その他の金融機関の保険子会社は、フランス語では *bancassureur*、英語では *bancassurer* と呼ばれる。なお、アシュルフィナンス (assurfinance) は、フランス語で保険を意味する *assurance* と金融を意味する *finance* との合成による造語である。

バンカシュランス進展の要因として、①個人の金融商品に対するニーズの変化、②規制の緩和、③保険商品に対する税制上の優遇措置、④銀行およびその他の金融機関における意識の変化、⑤保険会社における意識の変化などが指摘できる。

バンカシュランスの主な形態には、①銀行による保険子会社の設立、②銀行による保険会社の買収、③銀行と保険会社による合併事業、④銀行と保険会社の販売提携、⑤保険会社による

銀行の買収、⑥保険会社による銀行子会社の設立の6形態がある。

2. フランスにおけるバンカシュランスの概観

フランスにおけるバンカシュランスの主要な例として、以下のようなものがある。

①金融機関の生命保険子会社

- ・クレディ・アグリコール（Crédit Agricole：農業信用金庫）の生命保険子会社プレディカ（Prédica）
- ・BNP（Banque Nationale de Paris：パリ国立銀行）の生命保険子会社ナシオ・ヴィ（Natio Vie）
- ・クレディ・リヨネ（Crédit Lyonnais）銀行の生命保険子会社アシュランス・フェデラル・ヴィ（Assurances Fédérales Vie）
- ・ソシエテ・ジェネラル（Société Générale）銀行の生命保険子会社ソジェカップ（Sogécap）

②金融機関の損害保険子会社

- ・クレディ・アグリコール（Crédit Agricole：農業信用金庫）の損害保険子会社パシフィカ（Pacifica）
- ・クレディ・リヨネ（Crédit Lyonnais）銀行の損害保険子会社アシュランス・フェデラル（Assurances Fédérales）

③金融機関のブローカー子会社

- ・クレディ・リヨネ（Crédit Lyonnais）銀行の子会社で保険ブローカーのリオン・アシュランス（Lion Assurances）

④金融機関と保険会社の合弁による生命保険子会社

- ・郵便局（La Poste）と保険会社CNP（Caisse Nationale de Prévoyance：国立共済公庫）の合弁の生命保険子会社プレヴィポスト（Préviposte）
- ・保険会社GAN（Groupes des Assurances Nationales）社によるCIC金融会社（Compagnie Financière de CIC）の買収によって設立された合弁の生命保険子会社ソカピ（Socapi）

⑤金融機関と保険会社による合弁の損害保険子会社

- ・BNP（Banque Nationale de Paris：パリ国立銀行）と保険会社UAP（Union des Assurances de Paris）社の合弁の損害保険ブローカー子会社ナシオ・アシュランス（Natio Assurances）

⑥金融機関と保険会社の販売提携

- ・BNP（Banque Nationale de Paris：パリ国立銀行）と保険会社UAP（Union des Assurances de Paris）社の損害保険商品に関する販売提携
- ・郵便局（La Poste）と保険会社CNP（Caisse Nationale de Prévoyance：国立共済公庫）

の販売提携

⑦保険会社による銀行の買収

- ・合弁の生命保険子会社ソカピ (Socapi) 設立の前段階となつ保険会社 GAN (Groupes des Assurances Nationales) 社による CIC 金融会社 (Compagnie Financière de CIC) の買収

⑧保険会社による銀行子会社の設立

- ・保険会社 AGF (Assurances Générales de France) 社の銀行子会社バンク・フェニックス (Banque Phénix)

3. フランスにおける金融機関の損害保険市場参入をめぐる議論

3. 1. 論点

1990年代初頭、フランスでは、銀行が、貯蓄型の生命保険分野で当時成功を取っていた手順を損害保険において辿ることができるかどうか疑問視されていた。しかし、現在では、そのような疑いはもはや許されなくなっている。銀行の巨大な支店ネットワークの大部分において、損害保険業務が開始されている。アプローチの方法は異なり、その結果も多様であるが、損害保険商品販売についての基本的な関心は、異口同音に表明されている。

フランスの銀行を損害保険の分野へとかりたてた理由は、1980年代初頭に銀行が生命保険に興味を抱くに至った理由と同様のものである。仲介者を排する傾向や貯蓄のより良いリターンを求める消費者の動向の下で、銀行は販売上のさらなる効率性を模索していた。収益性を改善するために、銀行は同一のネットワーク (店舗網) で、より幅広い種類の商品を販売することを望んだ。また銀行は、損害保険商品販売における手数料収入に着目した。特に、損害保険商品販売の循環的な性格に注目した。

当初、銀行の損害保険市場参入についての議論の中で示された懸念は、以下のようなものであった。

まず、経済的見地から見た場合、損害保険は収益を上げるのが容易な事業ではない。伝統的な保険会社が利益を上げることができるのは、長期間にわたって形成された経験、ネットワーク、財務におおむね困るものである。銀行のような広範な支店網においては、初期の教育費用がかさみ、収益を圧迫してしまう。

マーケティングの観点から考えると、銀行における文化は、損害保険業務に必要な文化とは極めて異なっている。損害保険の保険者は、たとえ顧客が保険加入を強く望んだ場合であっても、ときには顧客の保険加入を拒絶する術を持たねばならない。損害に対する補償を望む顧客の利害は、保険金を支払わねばならない会社の利害と元来相反するものであることを認めねばならない。また、銀行にとって、良質の顧客は必ずしも潜在的な良質の被保険者となるわけで

はない。例えば、銀行とありとあらゆる取り引きを行っている個人事業主が、性能の良い高級車に乗ってスピードを出しすぎることによって、極めて悪性のリスクとなり得る。さらに、銀行は、ブランドロイヤルティを得るべく、若年層の顧客を獲得しようと努めているが、自動車保険業者は、若年ドライバーが、他社のもとで、最初の事故を引き起こした場合にしか、彼らに興味を示そうとはしない。

顧客と直接コンタクトを持つ銀行員は、顧客と良好な関係を維持し、ソフトに事を運ぶことに腐心している。こういった意味合いから、銀行員は、顧客の事故が保険金の支払いを巡る争いを招くことを最も恐れる。たとえ小規模な事故であっても、その保険金の支払い業務に銀行員だけが携わるのではないことがわかれば、その恐れは増幅される。事故調査の専門家、自動車修理業者、内装職人など介入者が多くいる分だけ、保険金支払いが遅れたり、間違いが生じたりして、顧客の利害に反する可能性が増す。銀行員は、浴室の塗装の老朽化問題で、銀行の良質顧客を失うようなリスクを冒すことなど望んではいないのである。⁽²⁾

3. 2. 損害保険市場参入リスクの回避

ーソシエテ・ジェネラルとラ・ポストのケースー

1994年春の時点で、ソシエテ・ジェネラル (Société Générale) 銀行は、大銀行の中で唯一損害保険市場に参入していない。数年前、投資型の商品販売におけるバンカシュランスが進展していた頃、ソシエテ・ジェネラルは、顧客についての調査に基づいて慎重な討議を重ね、その結果、損害保険分野への多角化を実施しないことに決定した。ソシエテ・ジェネラルは、グループ内にブローカーを保有しており、例えば、自動車ローン対象車に対して独自の損害保険を提供することも可能ではあった。しかし、純粋な金融業務の延長としてのブローカー業務に限定することとした。ソシエテ・ジェネラルの首脳陣は、前節で述べたような損害保険業務進出に関わる不利益の方が、そこから期待される利益よりも大きいと判断したのである。

しかしながら、企業活動において、ある一時点における判断というものはそのとき一瞬のものでしかない。したがって、再びソシエテ・ジェネラルが損害保険業務進出を検討したのも不思議ではなかった。この時の議論の結果は、公式には発表されていないが、以下のトリュビューヌ・デフォセ誌1994年5月27日に載ったヴィエノ会長のインタビューから暗黙の回答が読み取れる。「弊社は、弊社の顧客が、自分の取引銀行からその窓口を通じて損害保険商品を提供してもらうことを望んでいるとは思いません。さらに、損害保険システムの収益性は、我々には特筆すべきものには見えません。」顧客の需要の欠如と不確実な収益性というこの2つの論点は、損害保険市場におけるバンカシュランスの最初の動きが見られた数年前に、既にソシエテ・ジェネラルが下していた結論と同じものであった。⁽³⁾

損害保険市場に参入しないもう一つの大手金融機関であるラ・ポスト (La Poste：郵便局) も当分は慎重な構えを崩さないように見受けられる。ラ・ポストが、損害保険市場参入問題を慎重に検討し、一時は参入寸前の状況であったことは知られるところである。 そのときもや

はり、非常に広範な支店網、特にコスト超過になっている農村部の支店網において、損害保険商品販売によって収益を挙げることが可能かどうか疑問視された。1990年初頭、保険会社 GMF 社との販売提携交渉がかなり進んでいたが、時の大蔵大臣ピエール・ベレゴボワの決定によって明確にラ・ポストの損害保険業務参入計画は停止された。極めて良好に成長を遂げていた貯蓄型の保険市場については、大蔵省は新規参入者の出現に何ら問題を感じていなかった。しかし、損害保険市場については、保険会社は収支が赤字に陥っており、競争の激化によって支払い時に消費者自体の利害と相反する可能性があり、当局は銀行の貯蓄型保険市場参入に対して示した協力的な姿勢とは違った姿勢で臨んだのである。また、郵便局のような顧客に密着した販売網が市場参入することに不安を感じた伝統的な保険会社によるロビー活動が、大蔵省のラ・ポスト不参入の決定と無関係ではないと推測することもできよう。⁽⁴⁾

4. フランスの金融機関の損害保険市場におけるバンカシュランス

フランスにおいては、ラ・ポストとソシエテ・ジェネラルを除いたほとんどすべての大規模金融機関が、すでに何らかの形で損害保険商品の窓口販売を開始している。さまざまなアプローチが実践されており、市場浸透度は、成功の度合いと同じく、多種多様である。フランスのバンカシュランス研究の第一人者で CREP (Centre de Recherche sur l'Épargne : 貯蓄研究センター) の国際開発部長である Jean-Pierre Daniel 氏は、フランス損害保険市場における各銀行のバンカシュランス戦略を4つの段階に識別している。それは、①極端に慎重な姿勢 (la prudence) の段階、②パートナーシップ (le partenariat) の段階、③シナジー (les synergies) 効果の追求の段階、④統合 (l'intégration) の段階の4つである。⁽⁵⁾以下の節において、各段階における具体的なケースを示す。なお、各ケースは、1994年に8月に刊行された Jean-Pierre Daniel 氏の著書 *Les Enjeux de la Bancassurance* の記述に基づいている。

4. 1. 慎重な姿勢 (La Prudence)

4. 1. 1. クレディ・コメルシアル・ドゥ・フランスのケース

クレディ・コメルシアル・ドゥ・フランス (Crédit Commercial de France, 略称 CCF) 銀行は、保険会社ミュチュエル・デュ・マン・アシュランス (Mutuelles du Mans Assurances) 社およびソシエテ・スイス (Société Suisse) 社と合弁で、生命保険子会社エリザ (Erisa) 社を設立し、傘下に置いている。1993年暮れに、CCF とエリザ社は、入院保障の販売を行う損害保険会社エリザ IARD 社 (Erisa IARD) 社を設立した。エリザ IARD が扱ったのは、8年間、保険事故が生じなかった場合に保険料を払い戻すという契約である。バンカシュランス (銀行の窓口販売) によるものであるから、顧客が望めば、この払戻金は、銀行の貯蓄契約に転換す

ることが可能である。

エリザ IARD による入院保障業務は、CCF のより幅広い損害保険業務への第一歩であると考えられる。もし単に入院保障を販売促進することだけが目的であるなら、たとえそれがマーケティング計画上有効なものであるにせよ、損害保険子会社を作ってまで行う必要はないと考えられるからである。⁽⁶⁾

4. 1. 2. ケス・デパルニュ・ドゥ・レキュルイユのケース

損害保険市場参入について、非常に慎重なアプローチを示す銀行のもう一つの例は、ケス・デパルニュ・ド・レキュルイユ (Caisses d'Épargne de l'Écureuil) によるものである。1991 年末に、ケス・デパルニュが資本の20%、ミュラセフ (Muracef) が80%を保有する損害保険子会社、エキュルイユ IARD (Écureuil IARD) 社が設立された。ミュラセフは、ケス・デパルニュの自家保険会社 (キャプティブ) であり、銀行の支店および本店の火災保険を引き受けるなど、銀行に固有の損害リスクを担保する使命を帯びている。原則的に、Muracef は、銀行の顧客に対する付保業務は行わない。そこで、銀行の顧客に対する損害保険業務を実施するために、損害保険子会社エキュルイユ IARD 社が設立されたのである。ミュラセフとエキュルイユ IARD の経営機構・経営陣はほぼ共通している。

初期に発売されたのは、銀行業務にはっきりと関連のある商品であった。それらは、顧客が小切手帳を紛失した際の補償をしたり、就業不能や失業の際に住宅貯蓄計画 (plan d'épargne logement) の継続を保証するものであった。2年の試験期間を経て、住宅総合保険 (multirisque habitation) も発売開始された。これは、300の販売拠点で取り扱われている。この契約もまた、銀行の商品 (この場合は住宅貸付) を補うものとして提供されている。これは、何らかの事故の際に、債務の履行を保証することを最終目的としている。⁽⁷⁾

4. 2. 提携 (Le Partenariat) —BNP と UAP のケース—

BNP (Banque Nationale de Paris : パリ国立銀行) は、1985年に設立した生命保険子会社ナシオ・ヴィ (Natio Vie) によって、順調に生命保険販売業績を伸ばした。1989年になると、BNP は、株式の10%持ち合いによる保険会社 UAP (Union des Assurances de Paris) 社との販売提携を発表し、損害保険販売業務に着手した。

銀行業界と保険業界の両巨人による販売提携によって、理論的には、売上的大幅増加が期待できるはずであった。しかし、当初この販売提携は期待外れに終わり、予想された実績を挙げるができなかった。第一の原因はやはり銀行と保険会社の文化的な相違であった。UAP の営業職員や代理店は、BNP のクレジット商品の販売で期待に応えることができなかった。一方、BNP の行員も住宅保険の販売を円滑に行うことができなかった。⁽⁸⁾さらにもう一つの原因は、UAP の営業職員および代理店の反発であった。特に代理店は、BNP の窓口における保険商品販売は自分たちの領域を侵すものだと考え、販売提携に猛反発したのである。UAP は、代

理店に他の保険会社の商品を扱うことを認めることなどによって、事態の收拾を図った。

販売提携初期の困難から徐々に脱し、両者は、株式持ち合い比率を上げた。BNPは選定された国内支店6つに「保険の窓口」を開設し、特別な教育を受けた銀行スタッフを配属した。一方、UAPは、マーケティングやアフターサービスを担当した。両者のこのような共同マーケティング活動は徐々に強化されていった。1991年7月には、両者は、追加の協力契約を交わし、UAPの損害保険商品をBNPの顧客に販売する合併の損害保険ブローカー子会社ナシオ・アシュランス (Natio Assurances) 社を設立した。⁽⁹⁾現在、BNPの支店の窓口において、UAPの自動車、住宅、疾病・障害の3タイプの損害保険商品に、ナシオ・アシュランスブランドを付けて販売することが定着している。⁽¹⁰⁾

4. 3. シナジー (Les Synergies)

4. 3. 1. GANとCICケース

保険会社GAN社がCIC (Crédit Industriel et Commercial) 銀行と共に実施しているバンカシュランスは、単なる提携の域を越えている。両者の取り組みにおいては、シナジー効果が追求されている。CIC銀行の資本の87%を保有する保険会社GANの方が明らかに優越的な立場にあるが、CICの支店網を構成する各銀行の自治体制・独自性指向によって、GANによる中央集権的な支配にブレーキがかけられている。

CICの支店網の地域的な拡がり、独自性こそが、GANとCICによるアプローチを独創的なものにしていく。CICグループ内のすべての銀行が、同時に損害保険市場に参入したわけではなかった。1989年に、バンク・レジオナル・ドゥ・ラン (Banque Régionale de l'Ain)、CICパリ (CIC Paris)、ボルドレーズ・ドゥ・バンク (Bordelaise de Banque) の3行が、CICグループ内で損害保険市場販売を開始した最初の銀行となった。次にバンク・スカルベール・デュボン (Banque Scalbert-Dupont)、CIAL、ソシエテ・ナンシエンヌ・バラン・ヴェルニエ (Société Nancienne Varin-Bernier) が損害保険市場に参入し、その他の銀行の支店網が同調するのを待った。

このようなグループ内の銀行を段階的に損害保険市場に参入させていく戦略は、商品提供におけるさまざまな方法を試すことを可能にした。

バンク・レジオナル・ドゥ・ランが市場の60%を占めているアン (Ain) 県では、GANの代理店はほとんど営業実績がなく、銀行員が損害保険商品販売協力員として教育・組織された。CICパリにおいては、銀行にとって主たる標的であり、GANにとっても団体保険や個人年金契約販売の経験によって高収益を挙げている顧客層の中小企業経営者を引きつけるために、銀行の相談係と保険会社の専属代理人というコンビが組織された。

退職時の保障や社会保障の補完分野においては、GANとCICの協力体制が成果をおさめているが、火災、事業リスク、事業中断の契約においては、業績は芳しくないようである。火災、

事業リスク、事業中断の契約の販売においては、銀行と保険会社の接近という論理が、相互協力政策の対象となっている中小企業経営者にとって、わかりにくいものとなっているのではないかと推測される。GAN と CIC の協力体制を表すもうひとつの例は、GAN の主要代理店内における CIC の窓口の設置である。この方策は、特に南西部のソシエテ・ボルドレーズ・ド・バンク（Société Bordelaise de Banque）の営業地域において採用されている。

広範な販売網を多様化させるこのような政策が、マーケティング上興味深いというだけのものであれば、これらの実験は意味をなすものではない。GAN と CIC の協力体制によって、1992年には1万契約が販売され、1993年は、2万契約が販売される見込みである。これは、100%の増加を示しているわけであるが、それにはかなりの時間と費用がかかっていることを忘れてはならない。

CIC 独自の調査では、保険相談係に係る年間の費用は、41万フランから57万フランの間であると計算されている。かかったコストを考慮すると、売上はそう多くない。しかし、保険会社の専属代理人は、クレーム処理については、銀行員よりもはるかに適切に行うことができる。CIC の目的はまさしく、保険会社からの協力者の下で、保険会社の文化をリテール網に幅広く普及させることにあったのである。⁽¹¹⁾

4. 3. 2. バンク・ポピュレールのケース

バンク・ポピュレール（Banques Populaires）銀行と保険会社 MAAF による実験では、GAN と CIC の場合と同じように、単独の保険会社と、独自性の保つことに神経質になっている銀行群とが当事者となっている。この場合は、損害保険会社 MAAF の支配力は、商品流通を担う地方銀行の自主運営方針によって制限されている。バンク・ポピュレールの保険子会社であるフリユクティヴィ（Fructivie）およびフリユクティプレヴォワイヤンス（Fructiprévoyance）と MAAF との関係は、GAN と CIC との関係とは違って、はるかに対等なものである。販売上の新たな戦略を見いだすために、新しい販売拠点を必要としていたのは、むしろ MAAF の方であったと言ってもよい。バンク・ポピュレールは、保険会社の中からパートナーとして、MAAF 以外の会社を選択することも可能であった。

1993年から、6つの系列銀行から成るバンク・ポピュレールの支店の中から、地理的な条件を考慮して選定された28の代理店において、基本的な3商品の流通を行う旨の協定書が調印された。具体的には、自動車保険、住宅総合保険、健康関連の保険の3契約である。初めの2契約が、完全に MAAF ブランドであるのに対し、健康関連の商品は、フリユクティサンテ（Fructisanté）という名称が付けられている。これらの3契約の1994年上半期の販売実績は、銀行と保険会社の双方にとってかなり満足のいくものであった。

バンク・ポピュレールグループにおいては、各銀行が、独自のリズムで、損害保険商品販売業務を遂行しており、損害保険商品販売に関する一般化政策なるものは一挙に実現とはならず、ある銀行が他銀行を模倣していく中で段階的に新しい局面に移行していくものと思われる。統

一の損害保険商品販売政策が存在しないことから、ある銀行は保険商品を別個の商品として販売し、別の銀行は、銀行の商品を提供する際に一緒に販売することに努めている。

バンク・ポピュレールと MAAF 間のシナジー効果の発揮によってもたらされた成功の要因は、銀行の地域責任者と MAAF の地域責任者の間に利害の対立がなかったことにあるものと考えられる。BNP と UAP および GAN と CIC の場合、直接手数料を受領するのではない銀行の保険販売責任者と、手数料のみを収入源としている保険会社から派遣された営業職員とが協力し合わねばならないことが難点となっていた。

近い将来、この協力体制がどのように進展していくかを考える場合、①試験の段階から一般化への移行はいかに行われるべきか、②銀行における保険商品販売の協力者たちは、クレームにどのように対処すべきかの2点が問題視されている。第一の点については、銀行のサービスと保険会社のサービスを兼ね備えた個人事業主向けのセット商品の販売提携充実が考えられる。第二の点については、警戒が必要である。個人事業主は自らの取引銀行にとっては忠実な顧客であるとしても、保険会社に対して同じような忠実さを示すとは限らないからである。シナジー効果の追求は、損害調査・クレームの処理においても適用されねばならない。⁽¹²⁾

1994年10月19日に、新しい協定書が調印された。これは、バンクポピュレール系列の銀行の窓口における MAAF 社の損害保険商品販売をより一般化することを目的としている。2年以内にバンクポピュレール系列銀行のすべての支店において、MAAF の傷害、自動車、住宅保険の販売が開始されると見込まれている。かくして、MAAF とバンクポピュレールの協力関係は、新たな段階を迎えている。

4. 3. 3. クレディ・リヨネのケース

クレディ・リヨネ (Crédit Lyonnais) 銀行は、1987年に、保険ブローカーを営む子会社、リオン・アシュランス (Lion Assurance) 社を設立した。歴史的には、クレディ・リヨネは、損害保険販売業務に参入した銀行としては、クレディ・ミュチュエル (Crédit Mutuel) に次ぐ第2番目の銀行であったが、自らの役割を保険商品の流通チャネルとしての役割に限定するという明確な意図を有していた。ブローカー子会社であるリオン・アシュランスは、親会社であるクレディ・リヨネ銀行の顧客の便宜を図る目的で設立された。つまり、このブローカー子会社は、銀行の顧客である者に保険の本当の意味でのサービスを供与するためには、最終的な保険者であるよりもブローカーである方が好位置にあると考えたのである。具体的には、保険契約の管理、すなわち事故に際しての保険金の算出等を引き受けることに重点を置いた。そして、顧客に対する利便性を基準に、保険契約の供給者たる保険会社を選択している。

クレディ・リヨネ傘下には、損害保険子会社ユニオン・デ・ザシュランス・フェデラル (l'Union des Assurances Fédérales) 社があるが、それが、リオン・アシュランスにとって唯一の損害保険商品供給者であるというわけではない。それゆえに、クレディ・リヨネの損害保険市場におけるバンカシュランスを完全な「統合」と呼ぶわけにはいかないのである。1994年には、リ

オン・アシュランスは5つの主要な保険会社による18の個人向け商品を扱った。つまり、ここではアシュランス・フェデラルも競合関係に置かれているわけである。保険会社を選択する基準として、リオン・アシュランスは、クレディ・リヨネの保険子会社の発展を促すかどうかという点よりも、銀行の顧客の便益という点の方を極めて明確に重視しているのである。取扱商品全体をアシュランス・フェデラル社のものに移行させることも可能であったのだが、リオン・アシュランスは最も運用能力があると判断した保険会社と直接取引する方を望んだわけである。

販売面におけるリオン・アシュランスの選択は、窓口の銀行員から紹介された顧客からの相談に支店内で応じる一般的な保険販売係を養成することにあつた。窓口の従業員は、紹介の役割しか有せず、彼らに対して保険販売に関する教育を施すことはなされなかった。逆に、ブローカー子会社の営業職員175人の大部分がクレディ・リヨネの行員の中から採用され、損害保険の実質的なプロとして養成された。

7年間の実績を経て、リオン・アシュランスは、銀行による個人向け損害保険商品の販売は可能であることを実証するような域に達した。1993年に、保有契約は、対前年比23%増加の13万件に達し、売上高は、9億4,500万フランであった。リオン・アシュランスのカウンセラーによる成約率は、1993年に税抜き約1,600フランの平均保険料のところ一日に1.1契約であった。これは、契約管理や会計面で制約の多い専属代理店の成約率とあまり変わりがなかった。同様に、保有契約の内訳も、自動車保険だけに集中せぬように注意している伝統的な保険仲介者におけるものと大差はなかった。社会問題となった自動車盗難の増加によって極端に収益が悪化した自動車保険契約が40%を占めている。リオン・アシュランスのカウンセラーはこの点について他の独立ブローカーと同様に懸念を抱いていた。リオン・アシュランスは、疾病・傷害関連の商品の提供を強化することによって、この問題に素早く対応した。疾病・傷害関連の商品販売の1993年における成長率はおよそ40%であった。

伝統的な保険販売との類似は、リオン・アシュランスの顧客がフランスの保険加入者全体の平均像とあまり変わりのないことから確認される。事故頻度、契約の更新率、不払い率などといった観点からも、リオン・アシュランスの顧客は、従来の標準的顧客像と一致しているようである。確かに銀行を信頼して銀行の窓口で保険を購入した顧客なのだが、従来の伝統的チャネルからの保険購入者と比較して、目立った相違点はなかった。

保険ブローカーという形態で、商品の流通チャネルとしての強みを実現するというクレディ・リヨネの選択は興味深い。リオン・アシュランスが仲介者として自立していることは、保険の供給者が圧力をかけてきた場合、たとえそれが親会社であるクレディ・リヨネの保険子会社からの圧力であっても、自らに好都合な方向で話をすすめることを可能にする。しかし、このような方策は、それが銀行の支店網に対して軋轢をもたらす場合、弱点となる要素を含んでいる。リオン・アシュランスは、クレディリヨネの保険子会社アシュランス・フェデラルの保険商品を窓口で販売している行員の利害に反する形で、営業している。つまり、アシュランス・

フェデラル以外の保険会社の商品も扱っているからこそ、営業が成り立っているという面がある。(13)

4. 4. 統合 (L'intégration) —パシフィカのケース—

銀行業と保険商品販売の統合の意思に基づいた実験の例として、日本の農林中央金庫にあたる農業金融機関であるクレディ・アグリコール (Crédit Agricole) の損害保険子会社パシフィカ (Pacifica) の近年の発達を挙げることができる。パシフィカの成功は、フランスにおける、ここ数年の損害保険市場におけるバンカシュランスの一大現象になっている。1993年末現在、「緑の銀行」と呼ばれるクレディ・アグリコールの約45%をの支店において、自動車保険、住宅総合保険、狩猟保険から成る損害保険商品が販売されている。パシフィカは、1991年に3万5千件、1992年に10万7千件、1993年に18万3千件の契約を獲得し、3年間で保有契約数が28万6千件に達した。パシフィカは、今世紀末に、損害保険市場のおよそ4%のマーケット・シェアを得ることを見込んでいる。

パシフィカの成功のまず第一の要因は、クレディ・アグリコールの生命保険分野における成功、すなわち生命保険子会社プレディカ (Prédica) 社の大躍進の要因と同じものである。つまり、端的に言えば、それは、クレディ・アグリコールの支店における優秀な保険商品の販売員の存在である。クレディ・アグリコールの保険商品販売部隊は、他の銀行員から恐れられ、時には批判もされたが、無視することのできない存在となっている。クレディ・アグリコールの支店におけるカウンセラーを基盤とする販売網は、フランスの金融業における最も鍛えられ、最も活力にあふれた文字通りの「販売部隊」である。

第二の要因は、保険契約のマーケティング管理の徹底である。クレディ・ミュチュエルの経験に倣って、パシフィカは銀行の顧客の要求や、とりわけクレディ・アグリコールの販売網の反応に応じて、保険契約を管理することに努めた。まず、保障についての表現や定義をもっとわかりやすくするように求める要望に応えた。そして、保険加入者が事故の際にどのように行動すればよいのかを示した一種の説明書を契約時に受け取るようにした。

さらに、損害の調査・クレーム処理については、クレディ・アグリコールの支店における販売員の手から完全に離れるようにした。保険加入者が、契約時に受け取ったグリーンカードを用いて、どの場所からでも事故調査センターに電話をかけることができるようにした。このようなシステムは、事故の際に予想される困難から、販売部隊を開放した。他の観点から見ると、そこには業務の混同がないことが指摘できる。つまり、販売する者と、販売後の顧客管理、特に損害調査・クレーム処理を担当する者とが明確に区分されている。損害調査の担当者は、専属代理店におけるジェネラリストや、クレディ・アグリコールの行員たちが損害保険業務の教育を受けて各支店に配置された場合のジェネラリストよりも、良好に事故処理の任務を遂行することができる。損害調査・クレーム処理の集中的な管理は、現在2つの情報センターで行われており、将来パシフィカが規模を拡大した際には4つの情報センターで行われる予定である。

損害調査部門の専門化・独立化が与える利便性は、電話によるダイレクトコンタクトのシステムによって強化されている。電話によるコンタクトは、最終的な保険金額よりも、どのような手順を踏めばよいかわからないことに不安を抱いている被保険者を安心させる効果を持つ。いかなる保険会社も、少なくとも単純な事故については、直ちに決済を行う方が、手続きを長引かせるよりも費用が安くなることを認識している。パシフィカの場合、直ちに決済する方式を制度化することが可能であった。情報システムが、煩雑な書類を用いずに、顧客の状況や補償のレベルを即座に知り、決済することを可能にしている。かくして、パシフィカは、商品販売後の顧客管理・損害調査・クレーム処理の面において、質的な革新を実現しえた。

自動車保険や住宅総合保険における損害発生の平均的な頻度を考慮すれば、契約締結後5年から8年の間に、大部分の被保険者が損害調査部門と係わりを持つことが予想される。損害調査部門が期待された通りの働きをするなら、パシフィカは、損害保険市場におけるバンカシュランスをさらに進展させていくことができるものと考えられる。⁽¹⁴⁾

結語

一 損害保険市場におけるバンカシュランスとリスク

本稿では、フランス損害保険市場におけるバンカシュランスの1994年春時点における9つの具体的なケースを示した。それらを要約すると次のようになる。

- ① 損害保険市場参入をめぐるリスクを考慮して損害保険商品販売を見送っている金融機関
 - ・ ソシエテ・ジェネラル銀行
 - ・ ラ・ポスト（郵便局）
- ② 損害保険商品の窓口販売を開始してはいるが、慎重な姿勢を保持している金融機関。
 - ・ クレディ・コメルシアル・ドゥ・フランス銀行
 - ・ ケス・デパルニュ・ドゥ・エキュルイユ銀行
- ③ 保険会社と損害保険商品の販売について提携している金融機関
 - ・ BNP 銀行と保険会社 UAP との販売提携。BNP と UAP 合弁の損害保険ブローカー子会社 ナシオ・アシュランス社による住宅・自動車・健康保険の BNP の窓口における販売
- ④ 損害保険商品の販売によるシナジー効果を追求している金融機関
 - ・ 保険会社 GAN の主導のもとに広範なりテイル網において損害保険商品を窓口販売している CIC 銀行
 - ・ 保険会社 MAAF の自動車保険・住宅総合保険と損害保険子会社 フリュクティブレヴォワ イヤンス社の健康保険を窓口販売しているバンク・ポピュレール銀行
 - ・ ブローカー子会社 リオン・アシュランス社、損害保険子会社 アシュランス・フェデラル社などによって損害保険事業を展開しているクレディ・リヨネ銀行

⑤保険会社との提携や合併ではなく独自の損害保険子会社を設立し、損害保険事業を自社展開事業内に統合した金融機関

- ・損害保険子会社パシフィカの損害保険商品を窓口販売している農業信用金庫クレディ・アグリコール

本稿で取り上げたケースは、1990年代以降のバンカシュランスの第2段階ともいえる時期におけるケースであった。本稿では触れなかったが、1980年代のいわゆるバンカシュランス・ブームが始まる以前の1970年代半ばから、クレディ・ミュチュエル銀行が、損害保険子会社 ACMIARD を設立して、損害保険商品の窓口販売を地道に定着させてきていることを付け加えておく。

損害保険事業の特殊性、特に保険種目に対応した事故調査のノウハウが必要であることなどを考慮して、フランス金融機関の多くが、何らかの形で保険会社との協力体制を築いた上で、損害保険商品の窓口販売に着手している。これは、生命保険市場に参入する際に、大部分の大手金融機関が100%出資の生命保険子会社を設立したのとは対照的である。フランスの各金融機関は、生命保険市場において生命保険子会社を擁して貯蓄型生存保険を販売する際に見せている圧倒的な強さを、損害保険市場のバンカシュランスでは発揮するには至っていない。フランスの場合、貯蓄型の生存保険や年金商品の需要が倍増し、その分野に諸金融機関の生命保険子会社が参入し大成功を収めたのであって、保障型の生命保険や損害保険などの従来の分野においては、依然として、伝統的な保険会社の優位が脅かされているわけではない。さて、一般に金融機関がバンカシュランス（保険商品の窓口販売）を行う場合、金融業と保険業の文化の相違という根本的な問題と共に、次のようなリスクが存在する。それは、①保険商品販売に関する従業員の教育・人事に関するリスク②協力関係にある保険会社とその保険代理店との関係悪化リスクである。

①は、バンカシュランス展開に必要な保険商品販売に関する教育を金融機関の従業員に施す場合、あるいは組織を改変する場合、最終的にコスト増加につながるという問題である。金融機関の社員が保険商品に関する知識や販売知識などの新しいノウハウを身につけようとする場合、社員教育のための追加投資が必要となる。また、保険業の文化との融合のために、組織を改変する場合にも追加投資をもって対処しなければならない。⁽¹⁵⁾

②は、協力関係にある保険会社の保険商品を窓口を通じて販売しようとする場合、その保険会社の専属代理店が反発し、保険会社と代理店との関係が悪化するという問題である。代理店は、自分たちによって販売されていた保険商品が、窓口で販売されるようになるのではないかとといった基本的な危惧を抱く。代理店は、自らの領域をバンカシュランスによって侵されることを恐れるわけである。

金融機関の損害保険市場におけるバンカシュランスの場合、上記のリスクに加えて、③損害調査・クレーム処理をめぐるリスクが重要な問題となる。損害調査・クレーム処理は、金融機関の文化とは時には全く正反対の性質を有する。これは、貯蓄型の生命保険商品販売にはあり

得なかったリスクである。極端な場合、損害保険子会社のクレーム処理の不手際から、親会社である金融機関の良質の顧客を失うことなどが危惧される。

逆に言うと、この損害調査・クレーム処理を充実させることが、金融機関の損害保険市場におけるバンカシュランスを軌道に乗せる鍵となる。損害調査・クレーム処理をめぐるリスクは、損害保険商品を購入した顧客の最大のニーズに適切に応えうるか否かの問題である。

バンカシュランス、すなわち金融機関の窓口における保険商品の販売は、一般に、顧客に対して、①銀行の窓口で簡単に購入できること、②目的がはっきりしていること、③商品の内容がわかりやすいことなどの利便性を供与している。さらに、損害保険市場におけるバンカシュランスについては、④損害調査・クレーム処理の充実という点が、顧客に対する利便性として付加されねばならない。しかし、実際のところ、フランスにおいては、金融機関サイドの①人的資源の有効活用、②多角化、③競争上の地位の強化、④シナジー効果などといった戦略面のメリットばかりが強調されて、上記のような顧客の利便性への配慮が欠けている点が指摘されている。⁽¹⁶⁾

顧客に対する利便性という観点から判断するならば、ブローカー子会社において取引保険会社の選択基準として自社グループの利益よりも顧客の利益を優先しているクレディ・リヨネ銀行、損害調査部門専門化やクレーム処理用の情報ネットワークの充実によって顧客の要望に答えているクレディ・アグリコールの損害保険子会社パシフィカ社が秀でている。特に後者は、クレディ・ミュチュエルの損害保険子会社 ACM IARD と共に、損害保険市場におけるバンカシュランスのモデル的存在である。

パシフィカ社のように、損害調査・クレーム処理の充実をも含めた利便性を顧客に提供することができるようになってはじめて、金融機関は、広範な支店網の窓口販売によるバンカシュランス特有のスケールメリットに加えて、損害保険事業特有のメリットを享受することが可能となる。それは、自動車保険の場合など、年に1度は顧客と接触を持つことが可能であることから、循環的な手数料収入を確保しうることや、生命保険よりも幅広い範囲の商品を顧客に提供することができるというメリットである。逆に、金融機関の損害保険市場におけるバンカシュランスは、顧客にいかにかそれが役立つのか、便利なのかといった顧客にとっての利便性を主眼に展開されるのでなければ、損害保険事業特有のリスクも相まって、期待された効果を挙げることができないばかりか、親会社の金融機関の経営を圧迫する要因ともなってしまうであろう。

以上が、フランス金融機関の損害保険市場におけるバンカシュランス戦略の簡単な現状分析であるが、将来、もし仮に日本においても、金融機関の損害保険市場参入が実現するとしたら、上述した諸点、特に「顧客の利便性重視」という点に留意することが肝要となろう。

注：

- 1) フランスにおけるバンカシュランスについては、拙稿「フランス保険市場におけるバンカシュランス(上)(下)」(『損保企画』No.570, 1995年2月15日およびNo.571, 1995年2月25日, 損害保険企画)および「生命保険市場とバンカシュランスーフランスにおける金融機関の生命保険子会社の展開一」(『文研論集』No.111, 1995年6月, 生命保険文化研究所)を参照されたし。
ヨーロッパのバンカシュランスの具体的なケースについて日本語で読める最も詳しい文献として、相沢幸悦 訳『銀行・保険会社の総合金融戦略』中央経済社, 1994(原著:Lafferty Business Research, *Alfinanz Revolution*, Lafferty Publications Ltd., 1991)がある。
- 2) この項, Jean-Pierre DANIEL, *Les Enjeux de la Bancassurance*, Editions de Verneuil, 1994, pp. 70-72. の記述に基づく。
- 3) この項, *ibid.*, pp.72-73. の記述に基づく。
- 4) この項, *ibid.*, pp.73-74. の記述に基づく。
- 5) この項, *ibid.*, pp.74. の記述に基づく。
- 6) この項, *ibid.*, pp.74-75. の記述に基づく。
- 7) この項, *ibid.*, pp.75-76. の記述に基づく。
- 8) 相沢幸悦訳, 前掲書, pp.104-106およびpp.276-278.
- 9) 同上,
- 10) BNP(パリ国立銀行)とUAP(Union des Assurances de Paris)との合併の損害保険ブローカー子会社ナシオ・アシュランス(Natio Assurances)社のBNPの支店に置かれた自動車, 住宅, 健康保険の1994年版パンフレットの表紙には, それぞれ次のようなコピーがつけられている。
ナシオ・アシュランス 自動車
BNPであなたの自動車保険料を減額しましょう。
ナシオ・アシュランス 住宅
BNPで, あなたの住宅保険にかかる費用を減らしましょう。
ナシオ・アシュランス 健康
BNPで, あなたの家計を守りながら, あなたの健康を保護しましょう。
- 11) この項, Jean-Pierre DANIEL, *op. cit.*, pp.79-80. の記述に基づく。
- 12) この項, *ibid.*, pp.81-82. の記述に基づく。
- 13) この項, *ibid.*, pp.83-85. の記述に基づく。
- 14) この項, *ibid.*, pp.83-85. の記述に基づく。
- 15) 相沢幸悦訳, 前掲書, 訳者序文, pp.3-5.
- 16) Jean Pierre DANIEL, *op. cit.*, pp.109-140 (Quatrième Partie : L'Apport de la Bancassurance)

損害保険市場におけるバンカシュランス戦略（亀井）

本稿で取り上げた金融機関の1993年バンカシュランス業績

金融機関名	生命保険子会社		損害保険子会社	
	'93年総保険料収入 (100万フラン) 対'92年成長率 (%)	'93年決算剰余 (100万フラン) '92年決算剰余 (100万フラン)	93年総保険料収入 (100万フラン) 対'92年成長率 (%)	'93年決算剰余 (100万フラン) '92年決算剰余 (100万フラン)
クレディ・ アグリコール (Crédit Agricole)	プレディカ (Prédica)		パシフィカ (Pacifica)	
	30,405 (+64.1%)	531 530	266 (+146.7%)	-43 -58
クレディ・ リヨネ (Crédit Lyonnais)	レ・ザシュランス・フェデラル・ヴィ (Les Assurances Fédérales Vie)		レ・ザシュランス・フェデラル (Les Assurances Fédérales)	
	10,799 (+27.3%)	369 354	649 (+17.1%)	14 13
			ラ・メディカル・ドゥ・フランス (La Médicale de France)	
			415 (+5.5%)	58 11
			リオン・アシュランス (Lion Assurances) = ブローカー子会社	
		データなし		
BNP	ナシオ・ヴィ (Natio Vie)		ナシオ・アシュランス (Natio Assurances) = ブローカー子会社	
	11,960 (+23%)	250 203	データなし	
	アシュ・ヴィ (Assu-Vie)			
	360 (+2.9%)	25 12		
ソシエテ・ ジェネラル (Société Générale)	ソジェカップ (Sogécap)		損害保険子会社なし	
	9,226 (-0.8%)	261 313		
バンク・ ポピュレール (Banques Populaires)	フリユクティヴィ (Fructivie)		フリユクティプレヴォワイヤンス (Fructiprévoyance)	
	5,878 (+52%)	110 82	27 (+67.7%)	3 -1
CIC	ソカピ (Socapi)		損害保険子会社なし (GANの損害保険商品をCICの窓口で販 売)	
	6,698 (+1.2%)	82 59		
クレディ・ ミュエル (Crédit Mutuel)	ACM ヴィ (ACM Vie) (相互)		ACM IARD (相互)	
	6,073 (+25.9%)	179	25	2
	ACM ヴィ SA (ACM Vie SA) (株)		ACM IARD SA (株)	
	312 (-18.2%)	16.4	2,417 (+10.8%)	103
1993年6月より、持ち株会社 ACM SA が、クレディ・ミュエル系列の保険子会社の 資本を所有している。				
ラ・ポスト (La Poste)	プレヴィポスト (Préviposte)		損害保険子会社なし	
	4,554 (-13.5%)	72 5		
ケス・ デパルニュ (Caisse d'Epargne)	エキュルイユ・ヴィ (Ecoreuil Vie)		エキュルイユ IARD (Ecoreuil IARD)	
	19,968 (+67.1%)	175 146	42	6
1993年度初の会計報告				
CCF	エリザ (Erisa)		エリザ IARD (Erisa IARD)	
	2,673 (+33.2%)	40 31	1993年末創業のためデータなし	

(L'Argus, 23 décembre 1994, pp.36-38 より作成)