

アメリカ大銀行の保険クロスセル戦略

Insurance Cross-Sell Strategies of Large Banks in the United States

宮 村 健一郎*

1. はじめに
2. 最近の銀行経由生命保険販売
3. 各銀行の保険クロスセル戦略
4. 結論

1. はじめに

本稿は、アメリカにおける 1990 年代から 2012 年までの銀行業と保険業のクロスセルについて、主な大銀行を具体的に取り上げ、その戦略を探り、体系的に整理する。

アメリカでは、1999 年のグラム・リーチ・ブライリー法成立によって、銀行は、その親会社の金融持株会社を通じて、保険引受会社、保険代理店などを含む金融サービス会社を系列下に置くことが可能となった。以後、大銀行間の M&A も活発であったが、同時に、大小さまざまな保険会社（主に保険代理店）の買収も活発に行われた。他方、銀行の保険への参入に対抗し、大保険会社も銀行を新設または買収して銀行業に参入し、銀行と保険のクロスセルに挑んだ。

その後、さまざまなチャレンジがなされてきたが、2010 年のドッド・フランク法施行は、最終的に、各銀行、保険会社に、中途半端な他業態参入をやめさせるような効果をもたらしたため、現時点では、参入継続すべきか撤退すべきかがほぼ確定した。

わが国において、このようなサーベイを行っている研究は、いくつかある。ひとつは宮村（2004）であり、2004 年までのアメリカ大銀行の、主に代理店買収による保険業参入について分析している。同時期に安岡（2004）はアメリカ銀行の保険窓販について検討している。これらの先行研究と比較した本稿の特徴は、2004 年から 2012 年までの各銀行の保険戦略を検討している点である。

本稿の構成は以下の通りである。次節は銀行の保険販売の中心である生命保険のデータ面と、クロスセルの類型に関する説明を行う。

第 3 節は、アメリカ大銀行の保険業への取り組みを個別に分析する。取り上げる銀行は、シティバンク、ウェルズ・ファーゴ、BB&T、バンク・オブ・アメリカ、JP モルガン・チェースである。

第 4 節は、まとめとして、特徴的な結果と、今回の研究では検討できなかった問題について言及する。

2. 最近の銀行経由生命保険販売

2.1. 銀行生命保険販売の規模

まず表 1 をみてみよう。2009 年から 2010 年にかけて、生命保険業界全体として、増収となったが、生命保険部門収益は減少、年金保険料は増加した。他方、銀行の保

* 本研究は、財団法人かんぽ財団の平成 23 年度研究助成を受けた。

険販売からの収益をみると、絶対額では小さいものの増益を確保した。

これに対し、銀行の生命保険料、年金保険料の変化は逆、すなわち生命保険料は増加、年金保険料は減少している。Stockton (2010) によれば、銀行経由生命保険料増加の要因としては、生命保険販売に熟達していない銀行員でも販売がしやすいような銀行専用の一括払生命保険 (single premium) の拡大が大きいといわれている。

表 1 銀行経由保険の概要

単位 億ドル

年	生命保険引受業界全体の収益			銀行持株会社保険・年金収益			
		生命 保険料	年金 保険料		保険 仲介・ 引受収益	メット ライフを 除外 仲介手数料 のみ	年金 販売・ 引受収益
2009	7814.3	1245.6	2315.8	498.6	472.4	150.8	123.6
2010	8625.7	1046.5	2936.2	503.2	477.4	142.1	133.3

注) 銀行持ち株会社の保険仲介・年金関連収益からは、債務キャンセレーションに関する手数料は除いている。

出所) *American Council of Life Insurers 2011 Life Insurers Fact Book, American Bankers, Insurance Association Michael White: ABIA Report News Release* 各号から作成。

表 2 銀行の生命保険手数料収入の内訳

単位 億ドル

年	単一プレミアム	複数払プレミアム	合 計
2000	1.92 (56.8%)	1.46 (43.2%)	3.38 (100.0%)
2009	11.77 (93.2%)	0.86 (6.8%)	12.63 (100.0%)
2010	17.20 (94.2%)	1.05 (5.8%)	18.25 (100.0%)

出所) Kehrer-Limra 2010/2011 *Bank Life Insurance Study* から作成。

表 2 は、1996 年の銀行の保険販売自由化判決および各種金融サービスの兼営を解禁した 1999 年のグラム・リーチ・ブライリー法成立により始まった銀行の保険販売における一括払保険と複数払保険の額と比率を示している。当初の 2000 年は、両者からの保険料はほぼ拮抗していたが、2009 年と 2010 年における複数払生命保険からの保険料は、一括払生命保険からの保険料の 6・7% にすぎず、さらに複数払の保険料は絶対額でも減少している。これは、銀行の保険販売が始まってからは、各銀行および保険会社は銀行窓販戦略として一括払生命保険に注力したことを示している。

また、Stockton (2010) によれば、金融危機後のこの時期は金利水準が低下したため、固定金利商品の一種である一括払年金の販売はかなり困難になってきた。他方、同じ一括払いでも、生命保険には「金利が低い」という印象が生じにくい。そこで年金を販売する代わりに一括払生命保険の販売を重点に置いた銀行が増えた。年金と生命保険の目的は、それぞれ自分の所得フローのためと次世代のためというように、本来まったく別の商品であるが、従来年金を買っていた顧客の中には、年金を使って資産を次世代に移転しようという顧客が少なくなかったため、年金の代わりに生命保険

を販売することは難しくなかったとのことである。

2.2. 金融スーパーマーケットから金融コンビニエンスストアへ

規制により業務範囲が狭かった銀行の業務範囲が拡大していくことは、古くは「銀行デパート化」^①、という語で表現されていた。今では、Landy (2010) によれば、現在の主流は、「金融スーパーマーケット化」より小さい「金融コンビニ化」だそうである^②。

彼の考え方は、金融危機の結果、ホールセールのための投資銀行やモーゲッジ特化型銀行はことごとく立ち行かなくなる一方、昔と違って技術的・制度的にあらゆる金融業務が可能であるにもかかわらず、金融関係は何でも揃う「スーパーマーケット」や「デパート」もやはり長期的には立ち行かない、ということである。

では、扱う商品の範囲と店舗の展開はどうか、ということであるが、彼は次のように説明する。すなわち、より近所に店舗を構え、商品構成はスーパーマーケットよりも控えめなのが「コンビニ」だ、ということである。

理論はこのようだとしても、実際は、金融危機の影響やその後の規制強化を受けて、業務範囲は必ずしもこの通りではない。具体的には、次節以後で、2000 年以降の各銀行の保険戦略について検討するが、概略を先に述べると、シティバンクは金融危機での損失をカバーするため保険業務範囲は縮小し、ウェルズ・ファークは、金融危機後に業務範囲を自主的に拡大した。バンク・オブ・アメリカは 2008 年 7 月にカントリーワイド・フィナンシャル^③を買収してモーゲッジ・ビジネスを拡大したが、2009 年 1 月のメリルリンチの買収を事実上政府から強制され、証券仲介・引受業務が大きく拡大することになった^④。BB&T はこの間一貫して保険販売クロスセルに全力投球している。JP モルガン・チェースは一時的に生命保険引受会社を保有することになったが、その理由は安い買い物だったから、ということで、シナジー効果があるから、というようなものではなかったようである。

2.3. 銀行とのクロスセルの類型

銀行商品と保険商品のクロスセルは、詳細にみると、個人へのアプローチと企業へのアプローチの 2 種類に大きく分類することができる。実際には、保険クロスセルを行う銀行の多くは前者のタイプである。

(1) 個人へのアプローチ

これは、1) 銀行の受信側とのクロスセル、すなわち CD 以外の個人の資産運用の選択肢および相続対策としての保険販売、そして 2) 銀行の与信側とのクロスセル、すなわちカーローン、カーリース、モーゲッジなどに伴う損害保険や生命保険の販売、に分けることができる。どちらも、銀行窓販用のシンプルな商品構成にしやすく、銀行の窓口で銀行の職員でも販売しやすいが、コモディティ化しやすい。1) はほとんどの銀行が行っている。2) のタイプも多く存在し、損害保険会社ステート・ファームの銀行子会社、生命保険会社メットライフの銀行子会社がこの型である。

(2) 企業へのアプローチ

企業に対してまずアプローチし、損害保険を販売するとともに、企業経営者の個人資産運用、年金、相続、そして企業従業員の銀行口座獲得、年金獲得を行う。銀行窓口での販売には適さず、銀行支店の建物の一角、または支店外にオフィスを確保し、保険専門の販売員を置く。人材と顧客を確保するために保険代理店の買収に熱心である。独立系保険代理店の側にとっても、銀行の傘下に入ることにより、ヒット率が低い対企業ダイレクトコールを多数行うことなく、銀行取引先の企業の CEO に簡単にアプローチすることができるという大きなメリットがある。BB&T、ウェルズ・ファーゴがこの型である。

これらに関する詳細は後述する。

2.4. 銀行の生命保険顧客層

ここで、銀行専用生命保険顧客と一般の生命保険顧客との違いについて考えよう。

銀行での保険販売のコンサルタントのケネス・ケーラーによる顧客層の違いの説明によると (Ackerman (2010))、最近では生命保険代理人が富裕層や企業オーナーを重視しているため、銀行は中間層の生命保険顧客を狙いやすい、というより、中間層を獲得するためには銀行経由で保険を販売しなければならないということである。つまり、銀行経由生命保険販売の手続きは、この 10 年で簡単になり、販売員にとって必要となる知識が減少することによりコモディティ化する方向へ動いていった。よって、労働集約的かつ知識集約的な代理人での生命保険販売は、より手数料の見込める富裕層や企業オーナー、そして企業をターゲットとするように、市場が分化した。

なお、保険代理人から他のチャネルへのシフトが必要という観点にはまた別の要因が存在する。それは保険代理人が高齢化し、彼らが仕事をやめることにより、代理人の数が減少するかもしれないということである⁶⁾。

3. 各銀行の保険クロスセル戦略

3.1. シティグループの業務範囲拡大と縮小

表 3 からわかるように、シティバンクは、2011 年末で全米第 2 位の資産規模を誇るメガバンクであり、保険料収入は全米第 1 位である。この銀行は、1990 年代後半に、業務範囲を損保引受、生保引受を含む、まさに「金融スーパーマーケット」となった。しかしながら、その後多くを切り離し、さらには金融危機で破たんし瀕したこともあり、生命保険仲介部門までも売却し、現在は「金融コンビニ」である。

詳しく見てみよう。1998 年、複数証券会社を買収していた損害保険会社トラベラーズはシティバンクの親会社であるシティコープと合併し、シティグループとなった。ここにアメリカ初めての「金融スーパーマーケット」が完成した。しかしながら、2002 年には損保引受部門 (Travelers Property and Casualty) がスピンオフ (現トラベラーズ) され、2005 年には生保引受部門 (Travelers Life and Annuity) がメットライフに売却された。このように、損害保険引受・仲介部門と生命保険引受部門は売却されたが、生命保険仲介と証券仲介 (スミスバーニー) はこの時点では残っていた。

表3 2011 年末アメリカ銀行持株会社資産規模順

単位 億ドル

順位	銀行名	州	総資産
1	JPMorgan Chase & Co.	ニューヨーク	22,658
2	Bank of America Corp.	ノースカロライナ	21,366
3	Citigroup Inc.	ニューヨーク	18,739
4	Wells Fargo & Co.	カリフォルニア	13,139
5	Goldman Sachs Group Inc.	カリフォルニア	9,237
6	MetLife Inc.	ニューヨーク	7,996
7	Morgan Stanley	ニューヨーク	7,499
8	Taunus Corp.	ニューヨーク	3,547
9	U.S. Bancorp	ミネソタ	3,401
10	HSBC North America Holdings Inc.	ニューヨーク	3,314
11	Bank of New York Mellon Corp.	ニューヨーク	3,258
12	PNC Financial Services Group Inc.	ペンシルバニア	2,714
13	State Street Corp.	マサチューセッツ	2,164
14	Capital One Financial Corp.	バージニア	2,061
15	TD Bank US Holding Co.	メイン	2,011
16	Ally Financial Inc.	ミシガン	1,839
17	SunTrust Banks Inc.	ジョージア	1,769
18	BB&T Corp.	ノースカロライナ	1,746
19	American Express Co.	ニューヨーク	1,523
20	Citizens Financial Group Inc.	ロードアイランド	1,298

出所) FDIC データから作成。

そして、2008 年にはシティグループは破たん状態に陥った。そのため、2009 年には、スミスバーニーをモルガンスタンレーの関連会社と合併させて手放した⁶⁾。

また、シティグループは、中間層に対して生命保険引受会社へ生命保険を仲介・販売しているプリメリカ (Primerica) を持っていた。プリメリカは、メットライフを除く銀行持株会社の中での生命保険販売で2005年から2010年まで全米トップであったが、2010年4月にはIPOでスピンオフした。

以上の結果、シティグループの業務範囲には、生命保険仲介や証券仲介も含まれないことになった。

3.2. 金融危機後に業務範囲を拡大したウェルズ・ファーゴ

(1) ウェルズ・ファーゴ保険部門の成立

現ウェルズ・ファーゴ保険サービス (Wells Fargo Insurance Services) は、1989 年創業の保険仲介会社アコーディア (Acordia) を基にしている。アコーディアは、2001 年にウェルズ・ファーゴ銀行に買収されたが、その時点で、世界第 5 位の保険代理店であった。

アコーディアのターゲット顧客は小企業より上層の企業であり、収益性の高い雇用者給付分野全体に強みがある⁷⁾。アコーディアの買収後、ウェルズ・ファーゴは、その保険事業を、主に個人へのダイレクト販売と農業向け保険とを取り扱う Wells Fargo Insurances と、企業顧客向けにコンサルティングベースのサービスを行うアコ

ーディアに整理した。

アコーディアの2002年の所得は5.33億ドルであり、前年より10.7%の増益であった。この間、買収等は行わなかったため、この増益は主にウェルズ・ファーストとアコーディアの間のクロスセルの効果、すなわちウェルズ・ファーストの企業顧客をアコーディアに紹介することによっての増収であった。ウェルズ・ファーストとアコーディアの保険料収入の合計は、2002年にほぼ10億ドルに達した。

もともとアコーディアはM&Aを通じて成長した保険代理店であったが、2003年から再びM&Aを繰り返し、ウェルズ・ファーストの営業地域内の企業顧客対象の代理店を10以上買収した。さらに、E&Sブローカー⁽⁸⁾の買収も行い、もともとアコーディアが所有しているE&Sブローカー子会社American E&S Insurance Brokersと合併させた。

このように、ウェルズ・ファーストは、個人向け保険だけでなく企業向け保険にも力を入れているが、その一方で、証券業、特に引受業についてはあまり関心がなかった。

CEOのJohn G. Stump氏への2008年のインタビューからも、証券業にあまり関心がなかったことがわかる(Dobbs (2008))。彼によれば、「ウェルズ・ファーストは、過去4・5年行われてきた多くのナンセンスには加わらなかった。たとえば、ネガティブ・アモタイゼーション・ローン⁽⁹⁾などは行わなかった。」とのことである。また、SIV⁽¹⁰⁾にも関わらなかった。彼によれば、このような手堅い経営を行うことができたのは、ウェルズ・ファーストは適切なビジネスラインを持ち、収益の上昇が大きかったため、リスクな証券や貸出の誘惑を避けることができた、ということである。

2007年に、アコーディアは、ウェルズ・ファースト保険サービスに名称変更されるとともに、個人向け保険仲介のWells Fargo Insuranceと合併した。

(2) 金融危機以後の業務範囲の拡大

ウェルズ・ファーストへの金融危機の影響は相対的に軽微であった。その理由は、先に述べたように、経営方針が手堅く、流行のビジネスを追わなかったためである。

2008年末、ウェルズ・ファーストは、苦境に陥った大銀行、ワコビア銀行を合併した。当初、ワコビア銀行の投資銀行部門従業員のほとんどが解雇された(Reuters (2010))。

しかしながら、2009年7月にはウェルズ・ファースト証券(Wells Fargo Securities)を立ち上げ(Wells Fargo (2009))、投資銀行業務と証券仲介業務の強化に方向転換した。この理由としては、ウェルズ・ファーストは大銀行ではあるものの業務範囲はコミュニティバンク的で、住宅ローン貸出と中小企業貸出が得意だったのであるが、これらが金融危機後に不調となったことにより、非金利収入が減少した。よって、バンク・オブ・アメリカやJPモルガン・チェースというライバルが当然保有している証券部門を自らも保有することにより稼ごうと考えたためである。つまり、前項で示したCEOのStump氏の説明と異なる状況、つまり収益の伸び悩みとビジネスラインの不足が感じられるようになったので、リスクな証券業務に誘惑されたということであろう。

表 4 保険料収入が大きい銀行持株会社

単位 億ドル

順位			保険収益 (2010 年、 億ドル)	銀行持株会社名	総資産 (ドル) 2011 年末	州
2010 年	2009 年	2008 年				
1	1	1	26.8	Citygroup	1.94	ニューヨーク
2	3	2	21.3	Wells Fargo	1.33	カリフォルニア
3	2	3	20.7	Bank of America	2.18	ノースカロライナ
4	4	n. a.	19.8	Ally Financial	0.19	フロリダ
5	5	4	10.4	BB&T	0.17	ノースカロライナ
6	8	6	5.0	JP Morgan & Chase	2.32	ニューヨーク
7	6	n. a.	4.9	Goldman Sachs	0.95	ニューヨーク
8	7	7	4.5	American Express	0.15	ニューヨーク
9	9	5	3.1	HSBC	0.34	ニューヨーク
10	10	10	3.0	Morgan Stanley	0.78	ニューヨーク

注 1) MetLife は除外している。「n. a.」は 2008 年時点ではランク外のため順位不明。

- 2) 本稿では上から 5 位までを取り上げ、検討している。なお、Ally Financial はメガバンクではないため、本稿では取り上げない。

出所) American Bankers Insurance Association “Michael White-ABIA Report News Release”, May 16, 2011, American Bankers Insurance Association “Total Insurance Revenue for Banks Hits Record Level in 2009 News Release”, June 2, 2010, および *American Banker* “Ranking the Banks”. June 25, 2012 から作成。

この結果、Stump 氏の戦略からは逸れて、ウェルズ・ファーゴの業務範囲は、2009 年ごろまでは、業務範囲を縮小してきたシティ・グループの業務範囲と同じになった。

当初から、ウェルズ・ファーゴは、小さな保険代理店の買収をしばしば行っている。最近の買収対象には、保険の他、証券会社や特別なローン会社などがある。その一方で、他銀行の買収は、2010 年以降行っていない。これは、ウェルズ・ファーゴに限らず、一般に、最近の経済環境のため、融資への需要が乏しいので、預金の増加は不要と考える金融機関が多いからである (Muolo (2012), Stewart (2012))。

3.3. 保険に注力する BB&T

(1) BB&T の保険事業の概要

BB&T は、表 3 からわかるように、全米第 18 位の銀行であるのに、表 4 から、2011 年の保険販売額は全米第 5 位であることがわかる。この銀行は、多くの保険代理店を買収し続け、その結果、非金利収入に占める保険関連収入が非常に高いという特徴がある (Kline (2012))。

主要な買収先は、比較的小規模で、BB&T の営業範囲と重複する地域の主に企業向け損害保険を扱う代理店である。当然、銀行との取引のある企業に対する保険のクロスセルが目的である。

データの入手が難しいため、やや古いデータを示すが、表 5 は 1997 年から 2004 年までの期間で、銀行が保険代理店を買収した数のランキングである。これからわか

るように、BB&T の保険代理店買収は別格に多い。断片的なデータとなるが、2009 年までに 85 の保険代理店を買収し、その後、2 年間のブランクを経て、2011 年には 3 つの保険代理店を買収している。2011 年末で、保険代理店子会社数は全米で 118 存在する (Monk (2011), BB&T (2012))。

Michael White Associates (2012) によれば、2011 年の非金利収益に占める保険からの収益は 36.37%であり、これはシティグループの 6.40%、ウェルズ・ファーゴの 4.72%、バンク・オブ・アメリカの 0.85%、に比べると際立って高い。

表 5 1997 年以降のアメリカ銀行の保険代理店買収数

順位	銀行名	州	2004 年 6 月 末資産規模	買収数	最初の買収時点
1	BB&T Corp.	ノースカロライナ	1028.9	48	1997 年 11 月
2	Community First Bankshares	ノースダコタ	55.2	22	1997 年 12 月
3	Wells Fargo & Co.	カリフォルニア	4091.0	16	1999 年 8 月
4	Commerce Bancorp. Inc.	ニュージャージー	270.2	10	1997 年 1 月
5	Wachovia Corp.	ノースカロライナ	3786.7	10	1999 年 7 月
6	F.N.B. Corp.	ペンシルバニア	45.9	10	1999 年 6 月
7	Sky Financial Group Inc.	オハイオ	120.7	8	1999 年 3 月
8	Webster Financial Corp.	コネチカット	169.8	8	1998 年 4 月
9	Compass Bancshares Inc.	アラバマ	278.5	7	1999 年 4 月
10	Cullen/Frost Bankers Inc.	テキサス	96.0	7	1999 年 3 月

注) データ期間は、1997 年から 2004 年 8 月 24 日まで。

出所) *American banker* September 9, 2004, FDIC の銀行財務データから作成。

(2) 銀行店舗が存在しない地域の銀行と保険代理店を買収

2003 年 6 月から 7 月にかけて、BB&T は、営業地域ではなかったが成長著しいテネシー州東北部 Tri-Cities と呼ばれる地域の銀行持株会社 First Virginia Bank Inc および同地域で営業する保険代理店持株会社 Stharco Inc を、ほぼ同時に買収した⁽¹¹⁾。従来、この銀行の保険代理店買収は、「クロスセル」で説明することができたが、これらの買収についてはクロスセルで説明することはできない。BB&T は、自身が成長する手段として成長地域の銀行を買収し、そのときに、クロスセルを含む銀行業と保険業兼営のノウハウを生かして、保険業を含めて買収することにより、買収後の付加価値を高めようとしたものと考えられよう。

(3) 最近の大型買収と今後の買収戦略

2012年にはCrump Group, Inc.⁽¹²⁾の生命保険部門および損害保険部門を5.7億ドルで買収した。この買収により、BB&Tの保険からの収入は3億ドル増加すると予想されている。表4からわかるようにBB&Tの保険収入（2010年）は10億ドルであったから、それから比べると、収入が30%も増加する大きな買収である。

BB&Tの保険部門であるBB&T Insurance Servicesの責任者、David Pruittによれば、現在の買収ターゲットは東海岸とカリフォルニアの一部の地域にある、保険年間販売額500万ドルー1000万ドルの保険代理店とのことである（Monk (2011)）。

BB&TのCEO、Kelly Kingによれば、「保険代理店産業は数千もの小規模な独立系の企業から成り立っており、過去15年間着実に合併が進んできた。この間、経営者は高齢化する一方、保険の購入者である一般企業は大手との取引を望むようになってきた」という。

保険代理店等の買収に関する問題点としては、一般に、保険代理店は人に完全に依存するため、買収後に実物資産や金融資産が増えるのではなく、買収資金のほとんどは「のれん」になってしまうことであり、事実上の資金流失となることである。

3.4. 個人保険のみのバンク・オブ・アメリカ

(1) バンク・オブ・アメリカの保険戦略の概要

バンク・オブ・アメリカが銀行商品とクロスセルする保険は、個人保険のみである。

表4からわかるように、バンク・オブ・アメリカの保険料収入は全米3位であり、全米第2位の銀行規模から考えると保険料収入は小さい。この理由としては、バンク・オブ・アメリカが企業保険を取り扱っていないこと、そして個人生命保険についても出遅れたことがあげられる。バンク・オブ・アメリカの保険取り扱い、生命保険、年金、自動車、ローン関連などの個人向けのみである。これらについても、強力に販売を始めたのは2002年の後半からである。

また、2001年、バンク・オブ・アメリカは、チューリッヒ・ファイナンシャル・グループのロサンゼルス部隊で、損害保険代理店であるFarmers Insurance Groupと業務提携し、実験として、Farmersの代理人たちを自動車保険、住宅保険、その他の個人向け保険の銀行顧客への販売のために、バンク・オブ・アメリカの20支店に配置した。しかし、このプログラムは2003年までに中止された。Farmerの代理人たちは銀行の支店で働くのをやめたが、銀行とのクロスセルは続けた。おそらく、この経験は、それ以後のバンク・オブ・アメリカの保険進出へのやや慎重な態度に影響したのかもしれない。

当時、バンク・オブ・アメリカの消費者保険部門のトップのGreenage氏⁽¹³⁾は、インタビューにおいて、バンク・オブ・アメリカはしばらくの間は代理店の買収による企業保険分野へ参入することはない、と発言しており、その理由として、バンク・オブ・アメリカ全体の戦略の中での企業保険分野の可能性を評価できていないからであるとしていた（Gjertsen (2003)）。

(2) 企業保険分野への参入と撤退

2004 年 4 月、バンク・オブ・アメリカは、東海岸の大銀行フリート・ボストンを 470 億ドルで買収した⁽¹⁴⁾。

この買収により、6 州で 1.14 億ドルの収入をもたらす、当時全米で 29 位、銀行系代理店で 7 位のフリート・ボストンの企業保険子会社 Fleet Insurance Services (のちの Banc of America Corporate Insurance) を獲得することになった (American Banker (2004))。よって、バンク・オブ・アメリカは、この時からしばらくの間、企業保険を強化することも可能であった。Greenage 氏によれば、バンク・オブ・アメリカは、今まで損害保険、債務キャンセルション (後述)、そして生命保険を富裕層および大衆富裕層に集中して、一定の成功を収めたので、フリートの保険代理店がもたらした企業保険という新しい分野に目をつけている、とのことである。

しかしながら、バンク・オブ・アメリカはもうひとつ踏み込めなかったようにみえる。フリート・ボストンは東海岸の北部のみであったので、進出するか否かが問題になるのは、フリート・ボストンと重ならないバンク・オブ・アメリカの 30 州である。他の銀行であれば、代理店の買収を行うであろうが、Greenage 氏の発言のように、バンク・オブ・アメリカは積極的な代理店買収を行わなかった。

(3) 企業保険子会社の売却

その後、2007 年 5 月に、バンク・オブ・アメリカは Banc of America Corporate Insurance を手放すことを発表し、保険引受会社 Hilb Rogal & Hobbs に売却した (Ackerman (2007))。このときの理由として、Banc of America Corporate Insurance の CEO で、また、フリート・ボストンによる買収前からこの保険代理店の CEO でもあった Sharkey 氏によれば、「バンク・オブ・アメリカの幹部たちは、『企業保険事業はわれわれが全国に展開できるものではない。最近、多くの大銀行は急速に企業保険部門を縮小している。企業保険のような不安定な事業は胃もたれがする』と発言した」とのことである (Newman (2007))。要するに、巨大な本銀行においては、企業保険分野は中途半端な取り組みでは対応できないと判断されたためであろう。

(4) 債務キャンセルプラン

バンク・オブ・アメリカのローンに伴う生命保険については独自の工夫がある。2001 年から、バンク・オブ・アメリカは、モゲージ実行に生命保険をつけることをやめて、Borrowers Protection Plan という商標で、病気や失業のときは最高 12 ヶ月まで、死亡の場合は全ての返済をしなくてよい、というオプションを借り手が任意で選択できるというプランを導入している。このプランは、一般には、「債務キャンセルプラン」(debt cancellation) と呼ばれている (Reich-Hale (2003))。

このプランは、機能こそ生命保険に似ているが、二つの点で大きく異なる。まず保険料は月々の返済金の中に組み込まれている。第二に、このプランを「保険商品」の契約、すなわち事故の際に保険金を支払うという契約ではなく、「事故の際にはその後の債務の返済をキャンセルできる」という保険とは異なる契約にすることにより、各州の保険規制から逃れていることである。アメリカは州ごとに保険規制が異なるので、

後者の点により、モーゲッジ生命保険よりも取り扱いが簡単である。

バンク・オブ・アメリカは、このプランの引受、事務処理など全てを自分で処理している。バンク・オブ・アメリカが自らこのリスクの引受を行うことができるのは、個人ローンの取り扱い件数が極めて多いため、自行でリスクを相殺できるためである。

現在、このプランは、自動車保険、モーゲッジ、クレジットカードなど、各種のローン商品で利用可能となっている。

また、買収されたフリート・ボストンは、クレジットカードの債務キャンセルプランに強かったので、この買収により、債務キャンセルプランを拡大することができた。

なお、債務キャンセルプランは、実際には引受は要件ではなく、Aon Integramarkのような専門の保険会社が存在し、小さい銀行が債務キャンセルプランを行う場合のリスクの引受を行っている。難点としては、普通の保険と異なり、債務キャンセルプランとローン部分との切り離しができないため、規格化されたモーゲッジのように、オリジネーターの手から離れていくようなローンでの適用には困難が伴う。

3.5. 保険業がうまくいかないJP モルガン・チェース

(1) JP モルガン・チェースの概要

JP モルガン・チェースは、2000 年に JP モルガンとチェース・マンハッタンが合併して成立した。前身のチェース・マンハッタンは、1995 年にケミカル銀行が旧チェース・マンハッタンを買収して成立している。

(2) チェース・マンハッタンの保険仲介業務進出

チェース・マンハッタンの保険業への初参入は、ケミカル銀行による買収前の 1993 年⁽¹⁵⁾にケミカルと旧チェース・マンハッタンがそれぞれ設立した Chemical Insurance Agency と Chase Insurance Agency による。両社は生命保険、自動車保険、住宅保険、年金、傷害保険、療養保険、モーゲッジ保険などの広汎な個人向け保険を中心に扱っていた (PR Newswire (1993), Business Wire (1997))。

その後、新チェース・マンハッタンは企業保険仲介に参入する。GLB 法成立の直前の 1997 年 10 月、新チェース・マンハッタンは、当時全米で 7 位のニューヨークの保険代理店、USI Holdings と業務提携し、売上高 300 万ドルー5 億ドル程度の銀行の顧客企業 15000 社をターゲットとした企業年金・企業損害保険代理店を共同で立ち上げるようになった。

(3) JP モルガンとチェース・マンハッタンの合併 (2000 年) 以後の動き

2000 年に、小規模事業者への保険販売を強化するために、保険販売部門 Chase Insurance Group 従業員 389 名のうち 15 名を小規模事業者への保険販売のみに振り向けることを決めたとのことである。現在のわれわれからみると、驚くべきことに、それまでは、チェースの保険部門従業員には対企業保険販売専門の人間が一人もいなかったのである (Small Business Banker (2000))。おそらく、2000 年前後においては、企業保険販売は人手がかかる、という認識は薄く、また、銀行の保険販売は暗中模索状態だったのであろう。

(4) 小規模企業向け保険販売のオンライン化

前項で述べたような暗中模索状況は、次のエピソードからも理解できよう。JP モルガン・チェースは、テキサス州の Insure Zone 社と提携し、2000 年 12 月から銀行のウェブページ上で小規模企業向けオンライン保険販売を開始した (Reich-Hale (2000))。このシステムは銀行のウェブページにきた見込み企業顧客に対し、保険販売・見積を行うものであった。このシステムを導入しているところは JP モルガン・チェースのみであったが、その後、シティ、ウェルズ・ファーゴ、バンク・ワンなどが続いた。しかし、当時においても、専門家の間では、保険のことをよく知らない中小企業はアドバイザを必要とするだろうからうまくいかないのではないかと指摘されていた。それに対し、InsureZone の CEO、Rusty Reid 氏は、同社がアドバイザを抱え、電話、チャット、e メール、FAX などで対応するから十分である、と反論していた (Insurezone (2012))。

結局、翌年の 2001 年には、早くもこのモデルは修正された。というのは、銀行は保険を購入しそうな見込み客を集めることができず、ウェブサイトに来た客は単に価格を調査するだけで、契約は信頼のおけるアドバイザのもとで行うということが分かったからである。

(5) バンク・ワンの買収

JP モルガン・チェースは、2004 年にバンク・ワンを買収した。バンク・ワンは、シティと並んで保険引受会社を傘下に加えていた少数派の銀行であった。

バンク・ワンは、被買収直前の 2003 年にチューリッヒ生命の生命保険と年金に関するアメリカ事業を買収し、生命保険仲介業務を拡大するとともに、新たに引受業務に進出した。チューリッヒ生命はアメリカ全土に 40,000 人の代理人を持ち、また直販体制も持っていた。バンク・ワンもすでに 3000 人の代理人と 1800 の銀行支店販売網を保有していた (Rieker (2003))。

バンク・ワンの当時の CEO、Dimon 氏⁽¹⁶⁾によれば、「保険引受と販売はバンク・ワンにとって等しく興味がある」とのことであるが、その明確な理由は述べられていない。実際、考えてみても、シナジー効果が生じるような積極的な理由は見当たらない。おそらく、チューリッヒ生命の買収額は 5 億ドルで、チューリッヒ生命の利益は 5000 万ドルであったので、買い物として安価であったこと、生命保険引受はそれほどリスクのある事業ではなかったこと、Dimon 氏がシティグループ出身で、さらにその前は保険会社トラベラーズに在籍していたことにより、保険会社経営に自信をもっていたのではないかと思われる。

(6) 生命保険引受部門の売却

2006 年、JP モルガン・チェースは、バンク・ワンから引き継いだ生命保険引受部門を Protective Life Corp に 12 億ドルで売却した。このアナウンスの中で、JP モルガン・チェースの CFO、Cavanagh 氏は、引受部門は銀行のコア事業でない、と発言している (Rieker (2006))。

以上の経過から、バンク・ワンが生命保険引受事業を買収したのは、単に生命保険

仲介と引受がまとめられて売却され、かつ安かったからであり、生命保険引受部門を銀行が保有する確固たるビジネスモデルは初めからなかった、と結論できよう。

このように、JP モルガン・チェースは、保険業への参入時期こそ早かったが、保険事業に対する軸足が長い間定まらなかったといえる。その結果、表 4 からわかるように、同行の保険料収入は全米 6 位であり、全米第 1 位の銀行の規模から考えると保険料収入はきわめて小さい。

4. 結論

本稿は、アメリカ大銀行の保険業クロスセルを個別銀行ごとに調べ、その意味を検討した。おおよそ明らかになったことは以下の通りである。

まず第一に、銀行の保険への参入で利益がある程度上がるのは、企業保険への参入である。個人のみを対象にする場合は、バンク・オブ・アメリカのように規模が大きなくてはならず、また資産運用での銀行商品と保険商品のクロスセルに加えて、各種ローンと損害保険とのクロスセルを行う必要がある。

第二に、保険引受業は、銀行業とのクロスセルには関係なく、また他の面での銀行業とのシナジー効果もなさそうである。損害保険引受部門の場合はその不安定さのため、親銀行に悪影響を与える可能性もある。そのため、保険引受部門を持っていたシティと JP モルガン・チェースは、結局、同部門を切り離した。

第三に、参入から撤退した銀行はいくつかあり、理由は大きく分けて 2 つ存在する。一つは、収益性が低かった場合であるが、その原因は長期的な展望に基づく戦略がなかったことであると思われる。これに当てはまるのは JP モルガン・チェースである。しかしながら、もう一つは、保険事業がある程度うまくいっていたにもかかわらず、親会社自体の経営不振のために、やむなく撤退した場合である。これに当てはまるのはシティグループである。

本稿の限界としては、ニュース資料などの事実を示す資料は多いが、その事実を引き起こした背景を明らかにするような資料がなかなかないため、残念ながら、分析が不十分にならざるを得ない場合が少なくないことである。今後は、さらに資料を集め、本稿で取り上げた銀行についての分析をさらに深めるとともに、本稿で取り扱わなかったより小さい銀行のケースも集め、分析していきたいと考えている。

【注】

- (1) 例として、川口弘・黒川久(1968)などがある。
- (2) Landy (2010) の原文は“minimart”であるが、日本語としては「コンビニ」のほうが一般的なので、筆者は「金融コンビニ」という語に訳すことにした。
- (3) カントリーワイド・フィナンシャル (Countrywide Financial) は 1969 年創業のモーゲッジ・バンクで、2007 年に事実上破たんした。破たん直前は、全米最大であった。2008 年 7 月にバンク・オブ・アメリカが買収した。
- (4) 2008 年 9 月、バンク・オブ・アメリカはメリルリンチの買収に合意したが、その後 11 月にメリルリンチの損失が 90 億ドルに膨らんだことで、経営陣は MAC 条項に基づき買収をとりやめるべきか考えたが、12 月 5 日の買収の是非を問うバンク・オブ・アメリカの株主総会までに

この情報を開示しなかった（もし開示していたら、株主総会で買収が否決されたはずである。また、この非開示のため、バンク・オブ・アメリカと経営陣はその後株主から損害賠償訴訟を提起された）。その後12月半ばには損失が153億ドルに達し、さすがにCEOは買収の取りやめを考えたが、ポールソン財務長官から、MAC条項を用いたら（リーマンブラザーズの倒産に続いてメリルリンチが倒産すれば、アメリカ経済が崩壊するであろうから）財務省とFRBはバンク・オブ・アメリカの経営陣を全員入れ替える、と脅した。そのため、当初の条件通りでの買収を行うことになった。Cohan (2009) 参照のこと。

- (5) Ackerman (2010) において、Kenneth Kehrer がインタビューの中でこのように主張している。彼は、コンサルタントの立場で現場を見ながら「代理人の高齢化と引退により代理人チャネルが少なくなる」と結論付けている。しかし、労働省 (United States Department of Labor (2011)) によれば、2008年から2018年にかけて、保険販売代理人は434,800人から486,400人へと、十年間で12%増加すると予測されている。筆者の推測によれば、労働省の予測は保険代理人が高齢化しても、この業種の平均退職年齢まで現役と同じだけ働くと考えて計算された予測であろう。実際には高齢の代理人は勤務時間を少なくしたり、休みを多くしたりなどにより、Kehrer およびこの業界のオブザーバーの眼からみれば実質的に代理人が減少しているように感じられるということか。
- (6) 新会社、Morgan Stanley Smith Barney は形式的には Citigroup の子会社ではあるが、持株比率は49%であるので、経営権は手放している。
- (7) 以下は、宮村 (2004) で詳述している。
- (8) E&S とは、リテール保険代理店のために、特殊なリスクに関する保険を引き受けてくれる保険会社を見つけて仲介する保険仲介会社のこと。
- (9) 一般に、返済時のある期間（通常は最初の数年間）において、支払うべき利息よりも返済金額が少なく設定され、その結果、債務残高が未払い利息の分増加していく融資のこと。たとえば、住宅ローン借り入れ当初の2年間はローン返済なし、というような、サブプライム危機で問題となったようなローンのことである。
- (10) ストラクチャード・インベストメント・ビークル (Structured Investment Vehicle) とは、短期低金利で調達した資金を MBS (Mortgage-Backed Securities、資産担保証券) などに投資する特別目的会社のことである。
- (11) 以下、宮村 (2004) 参照。
- (12) ニュージャージー州で1920年創業した Crump Group は、退職年金、生命保険、損害保険の3事業を行っていたが、このうち、生命保険と損害保険を BB&T が買収した。生命保険部門は Crump Life Insurance のブランドを維持し、他方、損害保険部門 Crump P & C Brokerage は BB&T の保険ホールセール事業を行う子会社 CRC と合併することになった。
- (13) この時点での Belta Greenage 氏の姓は Wallace であり、次項の2004年の文献から Greenage となっている。
- (14) 2004年3月末のバンク・オブ・アメリカとフリート・ボストンの総資産は、それぞれ0.75兆ドル、0.20兆ドルであった。
- (15) 1993年には、居住者数5000人以下の町の場合に銀行の保険業参入可能という例外規定に関する最高裁の支持判決が出た。そして、フロリダ州ジャクソンビルの銀行 (Barnett Bank) が、保険業参入が認められた居住者数5000人以下の町 (Bellevue) の保険代理店を買収し、その代

理店が町の外に保険商品を販売しようとし、それをフロリダ保険庁が差し止めたことに関する裁判が発生した。この裁判は、1996年に銀行の勝訴で終結し、それに基づき銀行の保険仲介業参入ラッシュが始まった。Leuchter (1994) 参照。

(16) James Dimon は、2012年6月末現在、JP モルガン・チェースの CEO である。

【参考文献】

- 川口弘・黒川久 (1968) 「銀行デパート化は是か非か」 日本経済研究センター会報 (83)
- 宮村健一郎 (2004) 「アメリカ銀行業の保険戦略」『経営論集』第 63 号 2004 年 11 月 東洋大学経営学部
- 安岡彰 (2004) 「バンカシュアランスの展望」『知的資産創造 2004 年 11 月号』野村総合研究所
- Ackerman, Ruthie (2007). “B of A Eyes Corporate Insurance Agency Strategy”. *American Banker*, May 17, 2007.
- Ackerman, Ruthie (2010). “Bank Channel Growing in Life Insurance Sales”. *American Banker*, Jan 19, 2010.
- American Banker (2004). “B of A Shifts Commercial Lines Stance a la Fleet’s”. *American Banker*, Aug 24, 2004.
- American Banker (2007). “State Farm Bank Sticking with Its Formula”. *American Banker*, Apr 13, 2007.
- BB&T (2012). “News Release”. BB&T. Apr 2, 2012.
- Business Wire (1997). “Chase Manhattan, USI To Form Strategic Alliance To Sell Insurance To Middle Market Customers”. *Business Wire*, Oct 6, 1997.
- Cohan, William D. (2009). “The Final Days of Merrill Lynch”. *The Atlantic*, Sep 2009.
- Dobbs, Kevin (2008). “Wells Execs Look Outward – And See Opportunities”. *American Banker*, May 5, 2009.
- Gjertsen, Lee Ann (2002). “Core Hurting, State Farm’s Banking”. *American Banker*, Mar 14, 2002.
- Insurezone (2012). “About Us: Brief History”. Insurezone ウェブページ、
<http://www.insurezone.com/brief-history.html> (2012 年 6 月 30 日取得)
- Kline, Alan (2012). “Deal-Hungry Banks Are Targeting Niche Pickups”. *American Banker*, Feb 15, 2012.
- Landy, Heather (2010). “Financial ‘Supermarket’ Idea Re-Emerges, in Humbler Form”. *US Banker*, Jun, 2010.
- Leuchter, Miriam (1994). “New York banks are making it a policy to sell insurance. The rush is on for financial institutions to introduce products before courts or Congress change the rules”. *Business Insurance*, Jan 3, 1994.
- Michael White Associates (2012) *2011 Year in Review*, Michael White Associates, Feb 1, 2012.
- Monks, Matthew (2011). “BB&T Revs Up Its Insurance M&A Machine”. *American Banker*, Sep 29, 2011.
- PR Newswire (1993). “Chemical Bank Announces Entry into Retail Insurance Distribution”. *PR Newswire*, Oct 25, 1993.

- Reich-Hale, David (2000). "Doubts on Chase Small-Biz Insurance Plan". *American Banker*, Nov 20, 2000.
- Reich-Hale, David (2003). "B of A: Debt Cancellation Product Equals Credit Life". *American Banker*, Oct 10, 2003.
- Reuters (2010). "Analysis: Wells Fargo Eyes Investment Bank Buidout". *Business & Financial News, Breaking US & International news*, Aug 25, 2010, reuters.com.
- Rieker, Matthias (2003). "Several Surprises in Bank One-Zurich Deal". *American Banker*, Jun 2, 2003.
- Rieker, Matthias (2006). "JPM Insurance Sale Endnote on a Nontrend". *American Banker*, Feb 9, 2006.
- Small Business Banker (2000). "Insurance: Chase Out In Front With Insurance Unit". *Small Business Banker*, Apr 3, 2000.
- Stewart, Jackie (2012). "Wells Fargo's Stumpf Eyes Insurance Pick-ups". *American Banker*, May 31, 2012.
- Stockton, Howard (2010). "New Life Premiums Surge". *American Banker*, Dec 15, 2010.
- United States Department of Labor (2012) "Occupational Outlook Handbook, 2010-11 Edition" . United States Department of Labor, www.bls.gov (2012 年 6 月 30 日取得)
- Wells Fargo (2009). "Wells Fargo and Wachovia Investment Banking and Capital Markets Businesses Branded as Wells Fargo Securities". *Wells Fargo News Release*, July 6, 2009.

(2012 年 9 月 11 日受理)