

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

目 次

- | | |
|----------------------------|---------------------|
| I. はじめに | IV. 独立代理店とダイレクトライター |
| II. 米国損害保険マーケットと募集
チャネル | V. ニューチャネルの台頭 |
| III. 保険会社の最近の募集チャネル
戦略 | VI. まとめ |

主任研究員 長岡繁樹

要 約

I. はじめに

米国損害保険個人マーケットにおける主要な募集チャネルは、ダイレクトライターに所属する専属代理店と独立代理店の二つである。戦後から 90 年代中頃まで一貫してシェアを拡大してきたダイレクトライターは現在、60%のシェアを占めている。ところが、最近、ダイレクトライターの勢いがやや鈍ってきた。本稿では、募集チャネルにどのような変化が生じつつあるのかを明らかにする。

II. 米国損害保険マーケットと募集チャネルの最近の動向

米国損害保険マーケットは依然としてソフトマーケットが持続している。特に、個人マーケットのうち個人自動車保険は好採算種目であるため多くの保険会社が参入しており、料率競争が激化している。このため独立代理店にとっては、マーケットが拡大しつつあり、相対的にダイレクトライターとの競争力が回復しつつある。

III. 保険会社の最近の募集チャネル戦略

従来米国の保険会社は、その採用する募集チャネルにより、自社専属代理店を通じて取引をするダイレクトライターと、独立代理店・ブローカーを通じて取引するエージェンシーカンパニーとに明確に分かれていた。ところが、最近はこの区別がなくなり、ダイレクトライターであっても独立代理店との取引を拡大しつつある。独立代理店は、この動きがマーケットの拡大につながるため歓迎している。一方、エージェンシーカンパニーは DM やインターネットを利用した直販に進出してきたため、独立代理店と直販との間で新たな競争が起こっている。

IV. 独立代理店とダイレクトライター

個人マーケットにおいては、ダイレクトライターは戦後一貫してマーケットシェアを上げてきた。独立代理店からみれば、戦後の歴史は衰退と屈辱の歴史でもある。ただし、独立代理店業界は、シェア低下傾向に歯止めをかけるべく、合併・買収によるスケールメリットと経営の効率化追求、代理店実務の機械化促進など必死に生き残りを図ってきた。独立代理店の最近の動向を明らかにする。

V. ニューチャネルの台頭

最近、銀行による保険販売やインターネットによる保険販売が伸びつつあるが、現在の問題点と今後の動向について検討する。

VI. まとめ

専属代理店と独立代理店という二大チャネルに加え、銀行、インターネットという新しいチャネルが台頭しつつある。ただし、中長期的には代理店のもつ地域に根ざした専門家としてのアドバイス機能が再評価され、シェアはそれほど落ち込まないものと考えられる。

I. はじめに

1. 本稿の狙い

米国損害保険個人マーケットの主要募集チャンネルはダイレクトライターと独立代理店であるが、最近、両者のシェアの動向に着目すべき変化が生じている。

本稿の狙いを示す前に、簡単にその背景を説明する。ダイレクトライターとは自社商品のみを取り扱う専属代理店(Exclusive Agent)ないし外勤社員(Employee Agent)を通じて募集する保険会社をいう。独立代理店(Independent Agent)とは、複数の保険会社の保険商品を取り扱っている代理店であり、独立代理店を通じて募集する保険会社をエージェンシーカンパニーとよんでいる。以下、本稿ではダイレクトライターとエージェンシーカンパニーを上述の意味で用いる。

歴史的にみると、第二次大戦以前は独立代理店と副業代理店(企業、土地の名士など)が主要な募集チャネルであったが、戦後は State Farm を始めとする個人分野に特化した保険会社が自社商品のみ取り扱う募集能力の高い代理店すなわち専属代理店を大量に育成するようになった。低価格商品と会社の広告活動(ブランド戦略)という支援を追い風として専属代理店は個人分野において快進撃を続け、1970年代には、ついに専属代理店が独立代理店のマーケットシェアを凌駕するに至った。その後も一貫して専属代理店はシェアを伸ばし続け、1995年には個人マーケットの60%を押さえるまでになった。同年8月、ウォールストリートジャーナル紙は、独立代理店の動向に関する記事を掲載し、独立代理店は今後ますます衰退を余儀なくされるであろうと予測したほどであった¹。これに対して全米独立代理店協会(Independent Insurance Agents of America, Inc. 以下、IIAA と略記する。)からの反発は大きく、同協会専務理事 Jeffrey Yates 氏の名で同紙に対し書簡を送付し、独立代理店は衰退するどころか反対に競争力が回復してきた点をアピールした²。

その後、1995年頃から最近までのシェアの動向をみているとわずかながら変化が生じてきている。

すなわち、これまで右肩下がりであった独立代理店のシェア低下傾向に歯止めがかかり、わずかながらとはいえ上昇基調に転じてきたこと、State Farm のシェアが3年連続して低下しつつあること³などが指摘できるのである。

本稿は、なぜこのような変化が生じているのか原因を分析するとともに現在の募集チャンネルの動向について考察することを狙いとしている。

2. 本稿の構成

本稿の構成については、まず、独立代理店が競争力を回復しつつある背景を最近の米国損害保険マーケットの動向から探ることとする(第II章)。次に、最近の保険会社の募集チャンネル戦略の動向を整理し(第III章)、独立代理店と専属代理店の最近のシェアの変遷、独立代理店のサバイバルの歴史、クラスター(Cluster)制度などについて述べる(第IV章)。そして、銀行による保険販売、インターネットでの保険販売といった新しいチャンネルの台頭について考察する(第V章)。

II. 米国損害保険マーケットと募集チャンネルの最近の動向

1. 米国損害保険マーケットの最近の動向

最近の動向について述べる前に、米国損害保険マーケット全体について簡単に概観する⁴。1998年の市場規模は正味引受保険料で約2840億ドル(個人分野52%、企業分野48%)であり、我が国の約3.7倍の規模である。最近3年間の増率は、1996年が3.4%、1997年が2.9%、1998年が1.8%である。企業分野はここ数年はゼロ成長であるが、個人分野は5%前後の成長を持続している。ただし、企業分野のうち中小企業分野は伸びている。保険種目でみると、米国最大の保険種目は個人自動車保険であり、41.7%のシェアを占めている。次いで大きい種目がホームオーナーズ保険⁵の10.3%である。企業分野で最大種目の労災保険は8.2%と第3位になっている。

マーケット全体は、依然として過剰資本を背景としたソフトマーケット⁶が持続しており、厳しい

保険料率競争が続いている。ただし局部的には、1999 年以降、企業分野においては大手保険会社を中心としてアンダーライティングの強化が一部みられるようになってきており、極端な低保険料での契約更改は見合わせるという動きもでてきている。

次に、最近の米国損害保険マーケットの動向について述べる。募集チャネルの動向に影響を与える動きとして2つの大きなトレンドがあると考えられる。一点目は、上述した通り、ともに成長分野である個人分野および企業分野のうち中小企業分野における競争が激化しているということ、二点目は個人分野に的を絞った保険会社の買収が活発化しているということである。以下この二点につき詳説する。

(1) 個人分野と中小企業分野の競争激化

米国損害保険マーケットはつい最近までは企業分野のウエイトの方が高かった。米国マーケットの特徴はソフトマーケットとハードマーケット⁷が交互に繰り返すアンダーライティングサイクルにあったが、1990 年代初頭以降、ソフトマーケットが持続し、最近ではアンダーライティングサイクルは消滅したとの見方もある。

ソフトマーケット下において、企業分野においては激しい料率競争が恒常的になっていることは言う待たない。特に最大種目である労災保険については、1980 年代後期から、1990 年代前半にかけて保険料が大幅に高騰した時期があったが、その後、各州における労災保険法の改定や保険会社における保険金詐欺対策、労災事故者に対するリハビリ対策強化による早期職場復帰などの損害率改善対策が進んできたこともあり、保険料率水準は大幅に低下しつつある。一方、大企業中心に労災保険や財物保険での自家保険化の動きが続いてきた。

すなわち、企業分野については、1990 年代を通じて、大企業を中心としたキャプティブ設立、自家保険への移行といった保険ばなれが進行してきたこと、ソフトマーケットが持続したこと等により、1990 年代通じての成長率は家計分野の伸びを下回ることとなった。この結果、1987 年の時点での保険料シェアが企業分野 57%、個人分野 43%であったものが、1998 年の時点では、企業分野 48%、個人分

野 52%と大きく逆転することとなった。

今後についても、大企業を中心として、自家保険への移行、キャプティブ設立、リスクリテンショングループ⁸などへの移行が進むとみられる。また、最近、注目をあびている Integrated Solution⁹(統合リスク)といった ART¹⁰手法によるリスクの金融市場へのヘッジなどもおこなわれるようになってきている。一方、環境リスク、知的所有権侵害、雇用慣行賠償責任、遺伝子組み換えといった新しい分野・リスクに対応した保険の拡大も見込まれるが、当面は企業分野総計でみた場合、保険料の大幅な拡大は望みにくい状況にある。

一方、個人分野については、米国景気の好調を背景として、住宅、自動車の販売が好調であり、今後数年間は、個人分野の保険料はおおむね 5%前後の増率で推移するとの見方もある¹¹。

また、中小企業に関しては、大企業と異なり専門のリスクマネージャーを抱えていないところが多い。これらの企業はブローカーないし独立代理店による専門的なアドバイスを求めており、事業活動をプロテクトするために保険は不可欠となっている。

このように、当面の米国マーケットの成長分野は明らかに、個人分野と中小企業分野となっているのである。たとえば、Travelers の 1996 年から 1998 年までの 3 年間の営業成績は《図表 1》の通りである。同社の場合、3 年間で個人分野の保険料は 48%伸びたのに比し企業分野の保険料は 15%の伸びであった。また、企業分野の内訳では、大企業物件の伸びはマイナス 13%であったが、中小企業物件の伸びは 21%であった。

個人分野の中心は個人自動車保険であるが、同保険のここ 10 年間のコンバインドレシオ¹²の推移をみると、《図表 2》のとおりである。個人自動車保険は、種目合計のトレンドあるいはホームオーナーズ保険と比較すると異なった動き方をしていることがわかる。すなわち、個人自動車保険は 1980 年代後半から 1990 年代初頭までは、リザルトが悪く従って、コンバインドレシオも種目合計を超えていたが、1994 年以降は一貫して種目合計を下回り、大幅に改善されてきた。損害率低下の要因としては、各州の法律ならびに取締強化による飲酒運

《図表 1》Travelers 最近 3 年間の個人分野および企業分野引受保険料推移（単位百万ドル）

	1996 年	1997 年	1998 年	96-98 増率
個人自動車保険	1,645	1,950	2,328	41.5%
ホームオーナーズ保険	714	1,124	1,162	62.7%
個人分野合計	2,359	3,074	3,490	47.9%

	1996 年	1997 年	1998 年	96-98 増率
大企業物件	714	657	625	-12.5%
中小企業物件	1,485	1,986	1,800	21.2%
特殊物件等	1,796	2,114	2,189	21.9%
企業分野合計	3,995	4,757	4,614	15.5%

（出典）Citigroup Annual Report1999 より作成。

《図表 2》保険種目別コンバインドレシオ推移

	種目合計	個人分野	個人自動車 賠償	個人自動車 衝突・包括	ホームオー ナーズ	企業分野	労災
1988 年	105.4	105.5	116.7	92.9	100.0	105.4	118.4
1989 年	109.2	109.9	117.6	96.2	113.9	108.7	118.2
1990 年	109.6	109.8	118.4	94.6	113.0	109.4	117.4
1991 年	108.8	107.1	114.1	89.5	117.7	110.2	122.6
1992 年	115.7	112.5	110.0	88.5	158.4	118.8	121.5
1993 年	106.9	103.9	108.6	89.7	113.6	109.6	109.1
1994 年	108.4	104.5	105.7	93.5	118.4	112.1	101.4
1995 年	106.4	103.5	103.0	98.4	112.7	109.4	97.0
1996 年	105.8	104.9	100.3	102.2	121.7	106.7	99.7
1997 年	101.6	99.8	99.8	99.0	101.0	103.4	100.7
1998 年	105.6	102.7	102.0	99.7	109.4	108.6	107.6

（出典）Best's aggregates & Averages 1999,1998 より作成。

転の減少、シートベルト着用率の向上、車体の安全性能の向上、および医療費の安定化などの諸要因が重なり合っているものと考えられている。個人自動車保険はこのように、収益率が回復してきたわけであるが、1990 年代半ば以降、過去このマーケットから撤退していたあるいは引受を制限していた多くのエージェンシーカンパニーが再び、このマーケットに戻ってきたのである。特に 1998 年以降は、Progressive の成功もあり、多くのエージェンシーカンパニーがノンスタンダード市場¹³にも参入するようになってきた。この点もダイレクトライターと

の競争力向上に寄与しているといえよう。

最近においては、多くの保険会社が個人自動車保険マーケットに参入しマーケットシェアの拡大を求めて厳しい料率競争を展開している。1999 年半ば以降、Progressive など一部の保険会社では特定の州において保険料アップへ向けた動きもでてきているが、業界全体としては依然として厳しい保険料率競争が持続している状況である。この結果、個人自動車保険の収益性も大幅に低下しつつあるものと推定され、CNA や St.Paul などの大手保険会社もこの分野から撤退するなどの動きもでてきている。

次に、中小企業分野をめぐる動向として、AIG と Safeco の 2 社の動きを紹介する。AIG は、もともと大企業物件に強い保険会社であるが、同社は保険料規模で 500 億ドルのマーケットといわれる中小企業分野では 3% 弱のシェアしかないといわれている。同社としては、この拡大しつつあるマーケットへの浸透率を高めるべく、シアトルの A.I. Pacific などの地域保険会社を全米各地に 6 つ設立しており、それぞれ地域の独立代理店ないしローカルブローカーとの取引を通じて良質な物件の契約獲得を図っているところである。同社のターゲット契約は、財物と賠償のパッケージポリシー合計保険料が 5 万ドル以上か労災単種目の場合は 10 万ドル以上の契約である。一方、Safeco は、1997 年、American States を買収したことにより、個人分野および中小企業分野に強い全米 15 位にランクされる大手保険会社となった。同社は、米国 670 万社中 95% の 640 万社が従業員 50 名以下のスモールビジネスであり、今後ますますこの分野は成長するものと考えており、中小企業向けのパッケージ商品の開発などに力を入れている。なお、Safeco は、大手エージェンシーカンパニーの中では、唯一、独立代理店のみを募集チャネルとしているユニークな会社であるが、専属代理店のみを唯一の募集チャネルとする State Farm と対極をなしている。

（２）個人分野に的を絞った買収の活発化

最近の損害保険会社の買収動向の特徴として、1997 年の Safeco による American States の買収、1998 年の Commercial Union と General Accident の合併、1999 年の St. Paul による USF&G の買収など保険会社同士の買収・合併などもあるが、得意分野の競争力を一層高める目的で、特定の部門に限定した買収・売却が目立つようになってきたことである。

すなわち、競争の厳しい米国マーケットにおいては、個人分野と企業分野の両方で高い競争力を維持することは至難の技となっており、大手のゼネラリスト保険会社は個人分野にシフトするのか企業分野にシフトするのかの選択、企業分野でもどの種目に特化するのかあるいは個人分野でもどの所得

層をターゲットとするのかといった差別化戦略を明確に打ち出してきていると理解することができる。

たとえば、CHUBB は 1997 年、生保部門と不動産部門を売却し損保部門に特化したが、1998 年 Executive Risk を買収することにより、D&O¹⁴では全米 NO1 の地位を築いている。また、個人分野については、自動車保険やホームオーナーズ保険とも富裕層をターゲットとしておりマスターピースという商品ブランドを確立している。

CNA は、もともと中堅企業分野と個人分野両方を取り扱う大手保険会社であり、1994 年、Continental を買収することにより 1997 年には収入保険料ベースで全米第 4 位までランクされるに至った。ところが、その後の事業の再構築がうまく進まず、コンバインドレシオも業界平均を上回るなど業績は低迷していたが、ついに、1999 年 6 月、個人分野ビジネスを Allstate に 12 億ドルで売却することを発表した。CNA はこの売却で得た資金を企業分野強化のために投入し、労災、医療過誤、地域銀行に対する D&O や fidelity Bond といった得意な分野での競争力を高めていく戦略をとっている。一方、Allstate はもともと専属代理店制度を採用し State Farm に次ぐダイレクトライターであるが、1974 年以降、独立代理店との取引も行うようになっていた。募集チャネルは同社の専属代理店 15,000 店と 2,400 店の独立代理店であったが、今回の買収により、独立代理店との取引は一気に 8,800 店まで拡大することとなり、エージェンシーカンパニーとしても、Progressive、Travelers に次いで全米第 3 位の会社となった。

MetLife Auto&Home は 1972 年、Metropolitan Life の損保子会社として設立され、主として専属代理店経由で個人分野の保険を募集してきたが、事業規模の拡大が進まず最近では独立代理店との取引を拡大していたところである。同社は 1999 年 7 月、St. Paul の個人分野を 6 億ドルで買収することを発表した。この買収により、独立代理店との取引数は 2,700 店から 5,700 店に一気に拡大することとなった。この結果、同社はエージェンシーカンパニーとして個人分野市場で全米第 9 位の会社に上昇することとなった。

2. 募集チャネルの最近の動向

個人分野における募集チャネルは、93%程度が専属代理店および独立代理店によって担われている。そして 7%程度がダイレクトメール、電話等により直接消費者に販売する GEICO、USAA などの保険会社(ダイレクトレスポンスといわれる。以下、本稿では単にダイレクトレスポンスと呼ぶ。)によって担われている(詳細は後記《図表4》)。なお、一般的に企業分野の保険はブローカーによって担われているが、大手ブローカーを除いて、ローカルブローカーは独立代理店と経営形態ならびに活動実態においてほとんど変わりがないといつてよい。また、ブローカーが保険法上認められている州においては、ブローカーと代理店が兼営されていることが多い。カリフォルニア州においては、ブローカーと代理店とが行う州内募集行為に与える免許は一本化されている。独立代理店は、複数の保険会社と代理店委託契約書を交わし、一定の契約締結権を持っている。また、契約の満期所有権¹⁵を持っていることが大きな特徴である。一方、専属代理店は、一つの保険会社とのみ代理店委託契約書を交わしており、契約の満期所有権はない。独立代理店であれ、専属代理店であれ、各州の保険庁より募集行為にかかわる免許を取得する必要があるが、我が国における代理店種別という概念はない。免許を維持するためには州毎に定められた継続的研修を毎年受講することが義務づけられており、代理店の質の向上・維持が制度として組み込まれている点が特徴的である。

独立代理店の最近の動向をみると、1950 年代は約 9 万店の代理店数があったが、ダイレクトライターの進展に伴い競争力が低下、統廃合が余儀なくされたため、代理店数は年々縮小を続け、1996 年の IIAA の調査¹⁶では、ついに 44,000 店までになった。一方、専属代理店の数に関する公式なデータはないが、State Farm、Allstate、Farmers、Nationwide の大手 4 社合計で約 6 万店前後と推定される。これまで、ダイレクトライターのマーケットシェアの拡大傾向と専属代理店数の増加傾向は平行に動いてきた。ところが、State Farm についてみると、1990 年代初頭に 16,500 店の専属代理店数に達したが、それ以降は今日まで代理店数は横

這いで推移してきている。専属代理店の新設よりも、既存専属代理店の募集力強化(多種目販売、金融商品の取り扱いなど)に軸足を移してきた可能性があるのである。

なお、企業分野については、大企業分野は大手ブローカー、中小企業分野はローカルブローカーないし独立代理店、小企業は独立代理店とダイレクトライターがそれぞれ主な担い手であると考えられるが、既に述べたように、大企業分野についてはマーケットの拡大は見込みにくくなっている。このため、大手ブローカーも中小企業分野に対する工作を強化しており、この分野での独立代理店と大手ブローカーとの競争が激化しつつある。たとえば、全米第 4 位にランクされる大手ブローカー USI Insurance Services Corp は、従業員数 100 名から 1000 名の企業に特化し損保商品から金融商品まで幅広くクロス販売をしたり、大手銀行とジョイント・ベンチャーを立ち上げるなど急速に業容を拡大している。

III. 保険会社の最近の募集チャネル戦略

従来、専属代理店制度を採用するダイレクトライターと独立代理店制度を採用するエージェンシーカンパニーとは、それぞれ単一のチャネルを採用し、両方のチャネルを併用する保険会社はほとんどなかった。しかしながら、ここ最近注目すべき動きとしては、ダイレクトライターが独立代理店制度を採用する傾向が強くなっていることがあげられる。

これは、個人自動車保険を中心に料率競争が激化しており、ダイレクトライターにとっては専属代理店の新設・育成には時間とコストがかかるため、独立代理店との取引を開始ないし強化した方がマーケットシェアの維持・拡大を図りやすいと考えているものと推定される。一方、エージェンシーカンパニーは、インターネットやコールセンターを活用した直販に進出している。また、銀行を通じた保険販売はダイレクトライターもエージェンシーカンパニーも大手社中心に積極的に展開しようとしている。また、Insweb¹⁷などの保険モールと提携した募集も進展しつつある。以下、ダイレクトライターとエージェンシーカンパニーに分けて、最近の募集チャネ

ルの多様化戦略をみていく。

なお《図表 3》に募集チャネルの多様化の状況を示した

1. ダイレクトライターの最近の動向

まず、Allstate については、1999 年 6 月、CNA の個人保険部門を 12 億ドルで買収することを発表したことについては既に述べた。興味深い動きとしては、Allstate は CNA パーソナルを設立し買収後も CNA のブランドで保険商品の販売を継続するということである。また、1999 年 11 月、同社は 10 億ドルを投資しインターネットと電話による自動車保険とホームオーナーズ保険の直販を行うためのインフラ構築を行うと発表した。このため、2000 年末までに、4000 人の直販社員をリストラする見通しである。

Farmers は、第 3 位のダイレクトライターであるが、ミシシッピー川より西部の地域において強みを発揮している。同社は、1998 年以降、地盤の弱い南東部の 12 州において、独立代理店との取引を拡大しつつある。一方、ミシシッピー川より東部地域がメインエリアである Nationwide は、1997 年、西海岸地域を地盤とする Allied Group を買収、約 2000 店の独立代理店網を手に入れた。1998 年 1 月には、TIG の個人部門を買収し、さらに、1999 年には Calfarm を買収したが、これら一連の買収により約 3000 店の独立代理店とも取引が拡大することとなった。

Liberty Mutual は、個人分野については約 1100 名の直販社員を擁するダイレクトライターであるが、1997 年、Montgomery Mutual、Golden Eagle などを買収し独立代理店との取引を開始した。1999 年には、Employers Insurance of Wausau を買収している。MetLife Auto&Home は、1999 年 7 月、St. Paul の個人部門を買収し、独立代理店との取引が 5700 店まで拡大したことは既に述べた通りである。

2. エージェンシーカンパニーの最近の動向

まず、Progressive であるが、同社は 1937 年設立の比較的新しい保険会社であるが、自動車保険の事故処理時間が極めて短いなど独特の経営戦略を

とっており、近年の成長はめざましいものがある。現在、個人自動車保険分野では全米第 4 位の規模になっていると思われるが、2010 年までには業界トップの State Farm を抜いて第 1 位になることを目論んでいる。同社は 3 万店の独立代理店との取引があるといわれているが、1993 年より直販に進出し 1997 年頃よりはインターネットでの直販にも力を入れている。同社の契約の 10%程度はインターネット経由での直販とみられている。

次に Travelers であるが、同社のメインの販売チャネルは約 7000 店の独立代理店であり、1997 年大手百貨店 Costco を通じて自動車保険とホームオーナーズの通信販売にも進出している。また、シティグループに属するプライメリカのファイナンスリアルアナリストもミューチュアルファンドと並んで個人分野の保険を販売している。

AIG は、1997 年、カリフォルニアの 20th Century を傘下に収め自動車保険通販に本格的に進出した。同社は、また銀行を通じた個人分野の保険販売に力を入れており、Nationsbank、Wells Fargo など 8 行と提携し DM とコールセンターの活用により募集している。

Hartford は 1999 年、Ford と提携し Ford 車ユーザーへの自動車保険通販を開始することを発表した。フロリダ州より漸次募集開始するとのことであるが、保険料の低廉さだけでなく全米 6000 店のディーラーによる純正部品による修理を保証する保険プログラムとして拡販を目論んでいる。同社のこのような直販の動きに対して、IIAA に次ぐ全国レベルの代理店業界組織である全米プロ代理店協会 (Professional Insurance Agent of America:以下 PIA と略す)は、すぐさま反対の意志表示を示したが、同社は既に、10 年以上前から全米退職者協会 (American Association of Retired Persons) に対する直販を手がけており、代理店業界の反対も形式的なものと推測される。今後もエージェンシーカンパニーの直販への動きが進む可能性がある。

《図表 3》 保険会社の個人分野募集チャネルの多様化状況 ◎メインチャネル ○サブチャネル

	専属代理店	独立代理店	直販	銀行	オンライン保険モール
State Farm	◎				Insweb 他
Allstate	◎	○	○	○	Insewb 他
Farmers	◎	○		○	
Nationwide	◎	○	○	○	Insweb
Progressive		◎	○		Insweb 他
Travelers		◎	○	○	Insweb 他
Hartford		◎	○	○	Insweb
AIG		○	◎	○	Insweb
Chubb		◎		○	
Safeco		◎			
GEICO			◎		
USAA			◎		

(出典) 各社 Annual Report その他資料により安田総合研究所にて作成。

IV. 独立代理店とダイレクトライター

既に述べたように、個人分野においては、戦後、ダイレクトライターは一貫してマーケットシェアを上げ続け、独立代理店は反対にシェアを下げ続けてきた。ところが、第Ⅱ章で述べた通り、個人自動車保険市場にエージェンシーカンパニーが積極的に参入してきたことにより独立代理店の競争力は回復しつつある。本章では、最近のマーケットシェアの動向、独立代理店業界のサバイバルのためのこれまでの動向、独立代理店のベストプラクティス運動、クラスター等について説明し、最後に専属代理店と独立代理店との比較を《図表 5》にまとめた。

1. 最近のマーケットシェアの動向

IIAA では毎年、AM ベスト社に依頼してチャネル別に保険会社のマーケットシェアをまとめている。最近 3 年間の動向について個人分野と企業分野別にまとめたのが《図表 4》である。まず、個人分野についてみると、全米に営業展開しているナショナル・エージェンシーカンパニーは直近の動きとしては微増しているが 95 年との比較ではシェアが低下している。特定の地域に限定して営業展開しているリージョナル・エージェンシーカンパニーのシェア

は 95 年との比較で大きくシェアを伸ばしていることがわかる。リージョナル・エージェンシーカンパニーの伸びによりエージェンシーカンパニー合計では最近のシェアは増加している。一方、ダイレクトライターは微減している。ダイレクトレスポンスの GEICO や USAA は微増している。Progressive は 1997 年、増収実額保険料で 10 億ドル(増収率は 34.5%)をあげ、年間増収保険料で State Farm を追い抜いて全米 1 位となつたが、ここ数年、同社の急成長は目をみはるべきものがある。同社をはじめ、Auto-Owners, Cincinnati Financial, Mercury General 等リージョナル・エージェンシーカンパニーは地域に密着したきめ細かいアンダーライティングとサービスによりシェアを上げてきている。一方、State Farm は依然としてゆるぎないトップの座を占めているが、ここ 3 年は連続してシェアを下げている。State Farm は 1997 年、代理店委託契約書を改定し、代理店が引退する際に契約を一定の金額で買い取ることを約束することと引き替えに手数料率を引き下げているが、これは事業費の圧縮を図るために手数料率を引き下げざるをえなかつたと判断され、それだけ個人自動車保険の料率競争が激しくなっていることの証左といえよう。

企業分野についてみると、独立代理店が 75%の

《図表 4》 チャネル別個人分野マーケットシェア推移

	1995 年	1996 年	1997 年	1998 年
ナショナル・エージェンシーカンパニー	15.3%	14.7%	14.7%	15.0 %
リージョナル・エージェンシーカンパニー	18.2%	18.6%	19.0%	18.6%
ダイレクトライター	59.4%	59.7%	59.2%	59.0%
ダイレクトレスポンス	7.1%	7.0%	7.1%	7.3%

チャネル別企業分野マーケットシェア推移

	1995 年	1996 年	1997 年	1998 年
ナショナル・エージェンシーカンパニー	50.3%	50.0%	50.1%	48.7%
リージョナル・エージェンシーカンパニー	26.1%	26.7%	27.0%	26.9%
ダイレクトライター	23.3%	23.0%	22.6%	24.1%
ダイレクトレスポンス	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%

(出典) IIAA , “Study Comparing Expenses and Market Share Changes 1999” より作成

シェアを占めている。ダイレクトライターはこの分野のうち小規模企業分野でシェアを伸ばしつつあるが、リスクマネジメントと個別リスクに対応した保険プログラムの設計がポイントとなる中小企業分野は複数の保険会社の商品を取り扱うことのできる独立代理店の方が有利であり、今後とも独立代理店の優位性はゆらがないとする見方が有力である。

2. 独立代理店業界における脅威とサバイバル策

これまで独立代理店業界が一貫してシェアを下げてきた要因として、エージェンシーカンパニーにおける引受の不安定性、最低取引保険料、手数料収入の低下、ダイレクトレスポンスの進展といったいくつかの脅威が指摘されている。

まず第一に、過去10年程度動向を観察すると、ナショナル・エージェンシーカンパニーを中心として引受方針は安定的ではなく、独立代理店はダイレクトライターと比較すると明らかに個人分野での安定的な保険引受を行うことができず顧客基盤の維持が困難であったと考えられる。1980 年後半から1990 年代前半にかけては、CIGNA, Travelers, Aetna といった大手のエージェンシーカンパニーは個人分野において州レベルでの撤退や引受縮小を行ってきたのである。カリフォルニア州においては1988 年のプロポジション 103¹⁸の実施の影響が大きくその後、多くの保険会社が撤退ないし引受の縮小を

行ってきた。

第二は、ほとんどのエージェンシーカンパニーは取引の効率化の観点から、年間最低取引保険料の水準を30万ドルないし50万ドル以上に設定している。このため都市部を中心とした小規模代理店は存続が困難となり、合併・買収等により大型化するか、クラスターないしエージェンシーネットワークといわれる代理店の連合組織のメンバーになるかの選択を迫られるようになってきた。

第三は、エージェンシーカンパニーの場合は、所定の手数料の他にプロフィットコミッション制度を採用しているが、年々その適用基準は厳しくなってきたといわれ、代理店手数料率の低下傾向と合わせて独立代理店の収入基盤は悪化しつつある。

第四は、ダイレクトレスポンスの進展である。最近、ダイレクトレスポンスの大手社である GEICO は、TV コマーシャルで代理店手数料分だけ独立代理店から保険を購入すると割高になるなどと消費者に露骨に訴える広告活動を行い独立代理店サイドの怒りのかつた。これに対して、IIAA は独立代理店を中傷するような TV コマーシャルは自粛するように強力に申し入れをしている。なお、ダイレクトレスポンスは代理店手数料負担がない分、エージェンシーカンパニーと比較すると社費率は低いものの、膨大な広告費、コールセンターなどの運営費が嵩むため、GEICO および USAA とも 1998 年の社費率は

30%をкаろうじて下回る水準となつており、必ずしも経費率が低いのではない。なお、独立代理店にとってインパクトを与える最近の動向としては、銀行による保険販売とインターネットによる保険販売の動きがあるが、これについては次章で述べることとしたい。

以上のように独立代理店業界を取り巻く事業環境はとても厳しいものがあるわけであるが、今日まで、独立代理店業界は生き残りのためどのようなサバイバル策をとってきたのであろうか。代理店自身の取り組みとしては、合併・買収、経営のシステム化、人材の採用育成と戦力化、多種目販売などがある。また、IIAA の取り組みとしてはベストプラクティス運動がある。

まず第一に、合併・買収等による大型化への道である。現在、経営者一人だけのワンマン代理店はほとんど存在せず、平均一代理店あたりの従業員数は10名程度といわれている。独立代理店は満期所有権もあり、合併や買収は日常的に行われている。今後もこの動きは持続し独立代理店の統廃合が進むものとみられている。合併・買収の目的は特定のエリアでのマーケットシェアの拡大を目指したり、企業分野か個人分野かといった特定の保険分野への資源集中のために行うなど目的は様々であるが、いずれにしても競争力の強化が最終的な狙いである。

第二は代理店経営のシステム化である。すなわち厳しい競争を勝ち抜くためには代理店事務処理の合理化・スピードアップはもちろんのこと既存顧客の満足度向上、新規顧客開拓のための時間創出、戦略的なマーケティングがますます重要となっており、このためには高度なシステムの導入と活用は不可欠となっている。従って、コストパフォーマンスの観点からは高額かつ最新のシステム投資を行うにふさわしい事業規模の確保がますます必要となってくるのである。

第三は人材の採用育成と戦力化である。代理店経営にとってシステム投資とならんで重要なのはまぎれもなく優秀な人材の採用・育成であり、特に有能なプロデューサー(営業マンに相当するが、大型代理店になると個人分野と企業分野とで担当が別であり、また、損保と生保は別人が担当していること

が一般的である)とCSR(Customer Service Representative)と呼ばれる内勤の女性事務社員の確保がポイントである。CSRは従来、保険契約に関わる異動・更改処理、ファイリング、顧客との電話のやりとりなどの日常的事務処理が主な業務であったが、最近では、州から得た保険の募集資格を保有し既存契約者に対して積極的に未付保保険種目の販売を行うなど戦力化している。

第四は多種目販売や金融商品の取り扱いである。State Farmを筆頭としてダイレクトライターは従来から損保と生保のクロス販売に熱心であるが、これは顧客の固定化・継続率の向上にとって多種目販売の有効性が実証されている¹⁹ためである。また、State Farmは1999年、Thrift(貯蓄銀行)の認可を取得しState Farm Bankをスタートさせた。当初はイリノイ州とミズーリ州などから業務を開始しているが、これによりState Farmの専属代理店は損保、生保に加えてCD(譲渡性預金)、Checking Account(当座預金)、Home Mortgage(住宅ローン)などリテール銀行商品もほとんど取り扱えるようになった。一方、独立代理店サイドもダイレクトライターの販売戦略を研究しており、個人分野主力の独立代理店なども既存契約者に対する生損保多種目販売や金融商品の販売に力を注ぐようになってきた。ちなみに、IIAAの資料によれば米国の独立代理店の98%が生命保険と健康保険を販売できる募集資格を州より取得しているとのことである。特に、最近の競争による損保商品の保険料低下や手数料の低下傾向により独立代理店の収入は伸び悩んでおり、今後は生保や各種金融商品の積極販売により収入源の確保を図っていくことが喫緊の課題となりつつある。

なお、独立代理店の営業支援のための仕組みとしてエージェンシーカンパニーによるカスタマーサービスセンターについて触れておきたい。Safeco、Hartfordなど大手社はカスタマーサービスセンター(いわゆるコールセンターに相当する)を充実させてきており、独立代理店の新規営業開拓時間の創出はじめ生保のクロス販売支援、特定エリアに対するターゲットマーケティング支援などを行っている。このカスタマーサービスセンター扱いの更改契約については所定の手数料が差し引かれることとなる

が、保険会社が直接、自分の顧客と接触することは将来、満期所有権を危うくさせるのではないかといった不安や顧客とのトラブルが発生した場合、自分が知らないうちに契約が落ちてしまう可能性もあることから独立代理店サイドでの利用は一部にとどまっているものと思われる。

最後に、独立代理店の経営の改善・効率化に貢献したと考えられる IIAA のベストプラクティス運動について簡単に述べてみたい。IIAA では、1994 年から今日まで、米国で成功している独立代理店の各種経営指標(たとえば、契約更改率、手数料の年間増率、全手数料収入に占める新規契約手数料の比率、利益率、従業員一人あたりの利益率など)、経営方針、営業戦略等についてベンチマーク化し、目指すべき代理店像を明確化し代理店経営者に対して経営改善へのモチベーションを与えるというベストプラクティス運動を展開してきている。IIAA では、毎年コンサルティング会社に委託し、成功している代理店の経営指標、経営スタイルなどをアップツーデートにしてベストプラクティスレポートとしてまとめあげ会員に有料で配布している。また、レポートの内容は IIAA の全国大会や州レベルでの大会で報告されたり各種勉強会のテーマとして取り上げられることが多い。IIAA のメンバー代理店数は 28,000 店といわれるが、まさに今日存在している独立代理店は日々、経営改善に向け必死の努力しているといえよう。

3. クラスター

クラスターとは、複数の独立代理店が個々の参加代理店のアイデンティティと独立性を維持したまま、共同の管理会社を設立し保険会社との代理店委託契約を維持する組織体である。クラスターの考え方は既に 100 年前からあり、1896 年、シカゴで設立された The Rockwood Company が米国最初のクラスターといわれている。現在、米国には約 250 のクラスターが存在しているといわれているが、ほとんどが最近 20 年くらいの間に設立されたものである。クラスターが形成される理由は既に述べた通り、エージェンシーカンパニーにおける取引最低保険料の水準が高くなっていることが主な理由である。合

併や買収という選択を行わない小規模代理店にとっては生き残りのためには必要な組織形態といえる。なお、米国の Assurex などの独立代理店(ブローカー)連合体は、主として共同マーケティングを目的としたものでありクラスターではない。

PIA では、1995 年、クラスターに関する調査報告書を発表した²⁰、これによるとクラスターは次の 3 種類に分類される。

①Affiliated Cluster(提携クラスター)とは参加メンバー代理店の独立性がもっとも維持されるタイプである。メンバーは保険会社との委託契約書に基づく権利の全部もしくは一部をクラスターコアに譲渡するか、他のメンバーの契約を自己の代理店委託契約を通じて保険会社に引受させることに同意しなくてはならない。クラスターコアの役割は保険契約を保険会社に引受けさせることに限定される。メンバーは手数料の一定割合をクラスターコアに支払う。

②Processing Cluster(事務処理クラスター)の場合はメンバーの独立性はかなり制限を受ける。すなわち、通常メンバーはクラスターコアのある本部建物に事務所を移転しなくてはならない。メンバーが持っている各保険会社との代理店委託契約は原則として、すべて、クラスターコアに譲渡しなくてはならない。また、メンバーは取り扱い契約のすべてをクラスターコア経由で保険会社に引受けさせなくてはならない。手数料の分配は、メンバーよりクラスターコアの方が多くなるケースが多い。ただし参加メンバーは希望すれば、クラスターコアの株主になることもできる。

③Managed Cluster(管理クラスター)は、最も中央集権化した厳格なクラスターである。メンバーはあたかも、クラスターの一支部として機能することとなり、代理店経営面での独自性はほとんどなくなる。メンバーはすべての代理店委託契約をクラスターコアに譲渡しなくてはならない。なお、満期所有権に関してはいずれのクラスターでもメンバー代理店に帰属している。

PIA では、同報告書の中で保険会社のクラスターに対する対応状況をのせている。回答した保険会社数は 57 であるが、①クラスターとの取引の有無に

《図表5》最近の独立代理店と専属代理店の比較（安田総研にて作成）

	独立代理店	専属代理店
①代理店数とマーケットシェア	4万店前後だが、年々、統廃合により減少している。個人分野の最新のシェアは33.7%であるが最近では微増傾向にある。	下記大手4社合計で約6万店弱。個人分野のシェアは最近、微減傾向にある。
②主な保険会社	Progressive, Travelers, Safeco, Erie Mercury General, Auto Owners など	State Farm, Allstate, Farmers, Nationwide など
③特徴	・保険契約の満期所有権がある ・取引保険会社数は平均10社 ・最低取引保険料がありゼロから代理店を始めるのは困難 ・プロフィットコミッション制度あり ・平均従業員数10人	・保険契約の満期所有権はない ・特定の保険会社一社の代理店である ・代理店として採用されるためには、厳しいリクルートと研修を受けなくてはならない ・プロフィットコミッション制度なし ・従業員は数人
④組織	法人65%,個人27%,パートナーシップおよびLLC 8%	ほとんど個人組織
⑤その他	多様な商品を取り扱えること 合併により規模の拡大がはかれる	圧倒的なブランド力 保険会社の引受基準が安定的

についての質問では、38社が取引有り、19社が取引なしと回答している。②クラスターとの取引によりメリットがあるかとの質問に対しては、15社が「新規契約の獲得面でコスト削減効果がある」、13社が「代理店の維持コストの削減につながる」、8社が「既存契約のメンテナンス面でコスト削減効果がある」、7社が「契約の継続率がアップする」とそれぞれ回答している。③クラスターが今後、保険流通に与える影響についての質問に対しては、26社が「今後、影響力を増してくる」と回答し、24社が「特段の変化はなく現状通り」と回答している。

いずれにしても、クラスターは小規模代理店を中心とした組織体であり、募集力面での競争力アップにつながるものとは考えにくい。当面は、独立代理店業界におけるスタンダードな組織体として発展拡大していくことはないものと思われる。

4. 独立代理店と専属代理店の比較

なお、最近の独立代理店と専属代理店について、代理店数とマーケットシェア、主な保険会社、特

徴、組織形態等について上記《図表5》に比較表としてまとめた。

V. ニューチャネルの台頭

IIAA が、1998 年、保険募集チャネルに関し消費者の認知度および実際に利用したいと思うチャネル(選好度)についてレポートをまとめた²¹。それによると、認知度および選好度ともトップだったのは専属代理店であり、認知度は93%、選好度は56%であった。次いで高いのは、独立代理店であり、認知度79%、選好度49%であった。銀行で保険販売をしているのを知っている人は31%であり、銀行から保険を購入したいと考えている人は21%であった。またインターネットで保険に加入できることを知っている人は24%であり、インターネットで保険に加入したいと考えている人は14%であった。これまでのところ、明らかに、メインの販売チャネルは専属代理店と独立代理店であることは間違いなが、銀行とインターネット経由での保険販売については大きな可能性があると言われており今後

の動向が注目される。本章では、銀行とインターネットでの保険販売の現状・問題点と今後の動向について述べる。

1. 銀行による保険販売

これまで複雑であった銀行による保険販売に関する制度的枠組みは、1999年11月成立した、グラム・リーチ・ブライリー法²²によって明確に規定され、原則として州保険庁が銀行の保険販売も監督することとなった。しかしながら、銀行による保険販売は原則として1991年の金融制度改革法により禁止されていたにもかかわらず、例外規定や抜け道によって既に実態としては行われていた。特に、銀行による保険販売が本格的となるきっかけとなったのは1996年3月の最高裁によるバーネット判決²³である。この判決を契機に連邦政府から免許を受けた銀行であるか州法に基づく銀行であるかを問わず、銀行による保険販売が加速されることとなった。メーン州では、1997年、銀行に保険販売を認める法律を公布したほどである。

以下、銀行による保険販売の実態について米国銀行協会(The American Bankers Association)が1998年実施した、全米の銀行に対する実態調査報告書から要点を述べる²⁴。まず、全米13,000弱の銀行、貯蓄銀行のうち既に保険の販売をしているのは、定期生命保険が35%、ユニバーサル保険が23%、自動車保険・ホームオーナーズ保険が19%となっている。1999年に今後あらたに保険の販売を計画している銀行はさらに10%ないし15%の数にのぼっている。銀行の販売シェアは年金で15%を超え、損保では2%程度と推定されている。年金を除いて、銀行における保険販売のシェアは今のところ高くないが、銀行にとっては新たな収益源として今後、保険の販売に注力していく可能性がある。既に保険の販売をしている銀行のうち、65%が自前の代理店か買収した代理店を通じて募集している。独立代理店の買収に際しては、通常の代理店の買収価格を大幅に上回るケースもある。また約30%が第三者の独立代理店などと提携している。銀行による保険販売は銀行の店舗内で販売するケース、見込み客の自宅ないし事務所に出向いていくケース、ダイレクトメールとコールセンターの組み合わせなどいくつかのパターンがあるが、最も効果

的な販売方法は見込み客の自宅ないし事務所を訪問する方法である。また、生保の販売については、既存の銀行顧客に対する販売が70%を占めている。なお、AIGは個人自動車保険などを大手銀行と提携してダイレクトメールとコールセンターを活用して募集していることは既に述べた通りである。

銀行による保険販売に対して、IIAAでは、永らく反対の立場を強力にとつてきたが、1996年のバーネット判決以降、方針転換をはかり、銀行による保険販売はやむを得ないが、連邦政府から免許を受けた銀行であっても保険募集に関しては州保険監督庁の管理下におかれるべきであるとし、競争条件のイコール・フットィング化の確保を目指す方針に転じていたといわれている。1999年11月成立した、グラム・リーチ・ブライリー法は機能別監督が明文化されたため、IIAAサイドは法案成立に対して一応歓迎の態度を表明している。今後、独立代理店は、地域銀行などとの競争条件は規制面では同一となるものの、銀行の信用力をバックとした募集力と対抗するために顧客への提案力・サービス力の一層の強化を図る必要に迫られよう。ただし、一部の代理店は銀行との提携を模索することとなろう。

2. インターネットによる保険販売

電子商取引の進展により保険業界においてもインターネットの活用が進んできているが、これまでのところ保険会社あるいは代理店によるインターネットの活用は、顧客に対する会社や取扱商品に関する情報提供といったマーケティングツールとして、あるいは1995年頃より本格化してきた見積もり算出や料率比較を行うといった活用までが中心となっている。インターネットで保険の販売まで完結させるという動きは、たとえばProgressive, AIG, GEICOなど一部の保険会社にとどまっており、業界全体でみた場合インターネットの機能をフルに活用しているとはいえない状況である。これまで、保険業界においては証券や銀行業界に比較してインターネット取引があまり拡大していないことが指摘されているが、この理由としては、一般的には消費者サイドにおいて、インターネット上でやりとりされる個人情報に不当に第三者にもれることがないのかどうかという個人情報のセキュリティの確保の問題があり、保険会

社、代理店サイドにおいては、現在の各州の保険法がインターネット取引を想定していないために、不明確の部分があり保険法違反となるリスクを冒す可能性があるという点が指摘されている。NAIC²⁵では、1997年、インターネット取引に関するホワイトペーパーを公表した²⁶。このホワイトペーパーは、インターネットでの保険取引に関して、消費者に与える問題点と保険会社の募集面での法的問題点を明らかにしている。また、IIAAでは、1999年、“E-Commerce & Law”と題するレポートを発表し²⁷、保険業界におけるインターネットの活用状況と問題点について検討している。これらの報告書がインターネットでの取引が進展しにくい理由として指摘していることを以下に整理した。

まず、第一点として、保険会社自体が既存の販売チャネルに対する影響を考慮して、積極的にインターネット取引を導入したとしないという経営方針の問題がある。従って、インターネット戦略に関する明確なビジョンをもたない保険会社が多く、インターネット関連の投資金額も他の金融業界と比較して少ないという結果となっている。第二に大きいのはインターネット取引に関していくつか保険法上不明確な点が残されているという問題である。具体的には、帳票類の取扱、電子署名、保険料送金、無認可募集などの問題である。

以下、順番に整理すると、まず、①帳票類の取扱の問題がある。電子的にやりとりされる、申込書、仮契約締結書(Binder)、保険証券、その他異動承認通知書などは、従来のペーパーベースの帳票類と法的に同等に取り扱われるのか否か各州の見解が不統一であるという点があげられる。たとえばカリフォルニア州についてみる。まず、仮契約締結書については同州は保険証券と同等の位置づけをしており、保険法上、書面であると定義している。ただし、仮契約締結書を電子的に送付することを明確に禁止はしていない。結論的には、同州においては、仮契約締結書の電子的送付は合法的か否か不明確である。証券の発行については、書面を前提としているが、書面以外の保険証券を認めるのかどうか不明確である。不更改通知(Non-renewal notice)は、被保険者の住所あてに届けるか、郵送することを義務づけており、電子的送付は認められない。仮契約締結書、保険証券、不更改通知の取扱については、他州もほぼ同

様な不明確な規定のままとなっている。

次に、②電子署名の問題がある。現在のところ、いくつかの州では電子署名の有効性を立法化している。ただし、ほとんどは公的文書に関わる署名のみであり、私的取引に関わる電子署名を立法化したところは少ない。カリフォルニア州では、2000年1月、統一電子商取引法(Uniform Electronic Transaction Act)を施行しているが、同法により公的文書だけでなく私的文書や取引に関わる電子署名が合法化されることとなった。

次に、③保険料送金の問題である。保険料の電子的送金について禁止している州はないので、これはむしろ安全かつ電子的に送金を可能とするシステムの構築がはかれるかどうかという保険会社サイドの問題である。インターネット取引においては、クレジットカードによる支払いも利用されているが、取扱手数料の問題もあり必ずしも主要な支払い方法とはなっていない模様である。

最後に、これは大きな問題であるが、④無認可募集の問題である。インターネットは全米どの州からもアクセス可能であるが、保険会社ないし代理店が募集の免許を持っていない州の消費者にも保険を販売してしまう可能性があるのである。このようなリスクを避けるために全米で認可取得をするなどというのは極めて非現実的である。また、結果として保険の販売までいかなくても、認可を受けていない州の消費者が保険会社ないし代理店の保険関連のウェブサイトアクセスした場合そこで保険購入も可能であると誤解してしまう恐れがあり、当該州の広告規制に抵触する可能性もある。もちろん、このような事態とならないよう、保険のウェブサイトを立ち上げる保険会社ないし代理店は、どの州で認可があるのか(どの州の消費者を対象としているのか)ウェブサイト上で明確にすることにより消費者の無用な混乱を排除させることは不可欠であるが、インターネットの性格上、完全にこの問題を排除するのは困難なのかもしれない。

以上みてきた通り、インターネットによる保険募集については、各州の保険法上、不明確な点が残されており、これまで保険会社サイドとしても積極的にインターネットでの保険販売に踏み切れない面もあつた。しかしながら、各種商品販売を始め、証券、銀行等金融商品においてもインター

ネット取引は着実に拡大しつつあり保険だけが例外とはなりにくい。今後、各州レベルでの法規制の不明確さが解決されれば、インターネットによる保険販売が急速に拡大する可能性は十分にあると考えられる。

ただし、ここで注意をしておかねばならないことは、インターネット販売がすべて直販につながるとは限らないという点である。たとえば、IIAAは1999年9月、保険情報専門サイト Insure.comとの提携を発表した。提携内容は、独立代理店のウェブサイトアクセスしてきた消費者が Insure.com の保険情報サイトにリンクできるとともに、逆に、Insure.com にアクセスしてきた消費者が実際に保険契約手続きを望んだ場合に居住地域内にある独立代理店を紹介し、そこにアクセスさせるという内容である。すなわち、インターネットユーザーは、必ずしも保険会社との直接取引を望んでいるとはかぎらず、地域の信頼できる代理店との取引を望む人も少なからずいるのである。

保険会社および代理店双方にとってインターネットの活用は顧客満足度の観点から、またライバルとの競争力確保の観点から必要不可欠なツールになりつつある。従って、適切なインターネット戦略の確立と相応な投資(人材と設備)が生き残りのためのキーワードとなってくるかもしれない。

VI. まとめ

以上、米国損害保険個人マーケットにおける募集チャネルの動向について述べてきた。

最近とみに、銀行、インターネットといった新しいチャネルが台頭しつつあるが、今までのところは販売の主力は専属代理店と独立代理店であり、これまで、大多数の米国の消費者は専門知識をもった地域の保険代理店との対面取引を支持してきたのである。

一方、保険会社の戦略としては、多様化する消費者ニーズに応えるべく募集チャネルの多様化を進めてきた。もはや、純粋なダイレクトライターと呼べる大手保険会社は State Farm 一社になってしまったといっても過言ではない。専属代理店、独立代理店いずれとも取引を行うとともに銀行との提携や直販も行うというのが大手保険会社のス

タンダードになりつつある。今後、インターネットによる直販ならびに銀行による保険販売はさらに伸び、代理店業界としてのシェアは相対的には減少していく可能性は高いとの見方がある。しかしながら、中長期的にみた場合、保険という商品は専門的アドバイスと適切な事故処理が必要であることから、代理店のシェアはそれほど落ち込まないことも十分考えられるのである。無論、どのような募集チャネルでもインターネットの活用を怠れば、多様化かつ高度化する消費者ニーズに応えられずに、市場での競争力は急速に低下していくリスクは十分あろう。

〈参考文献〉

- ・ 安田総合研究所訳・米国保険情報協会「ザ・ファクト・ブック 1999 アメリカ損害保険事情」(1999年3月)
- ・ 安田総合研究所訳・米国保険情報協会「米国保険用語ハンドブック」(1999年6月)
- ・ ABA Insurance Association, "Report on 1999 National Survey of Bank Insurance Services", 1999
- ・ A.M. Best, "Best Review・P/C", Oct. 1993
- ・ A.M. Best, "Best Review・P/C", Oct. 1999
- ・ A.M. Best, "Best Aggregates & Averages Property-Casualty", 1999
- ・ Conning & Company, "Personal Automobile Insurance", 1998
- ・ Conning & company, "The Independent Property Casualty Agent: The Squeeze is still on.", 1995
- ・ Conning & Company, "Mergers & Acquisitions and Public Equity Offering", 1998
- ・ Conning & Company, "Commercial Insurance Brokers", 1999
- ・ Conning & Company, "Alternative Market", 1999
- ・ Conning & Company, "Conning Commentary", Feb. 2000.
- ・ Conning & Company, "Internet Insurance Distribution", 2000
- ・ "The Five Practices of Highly Effective Leaders", Independent Agent(以下 I.A. と略す。), 1996

- “Future one study 1996”, I.A., 1996
- Ronald W. Lent, “AIG goes after middle market accounts”, I.A. Jan. 1997.
- “1998 Best Practices Study”, I.A. 1998.
- Russ Banham, “The Progress dilemma”, I.A. May 1999.
- Jeffrey Yates, “A conversation with Safeco’s Randy Stoddard”, July 1999.
- Future One Study, “E-Commerce and the Law”, I.A. May 1999
- Jeffrey Yates, “The Independent Agency System: Continued Progress and a Bright Future”, I.A. Sep. 1999
- Future One Study, “Personal Insurance Policy Holder Study”, I.A. 1999.
- “Personal Lines: A growing opportunity for independent agents”, I.A. 1999.
- PIA National, “1995 Research Series Clusters”, 1995
- IIAA Home Page: independentagent.com
- California Department of Insurance Home Page: insurance.ca.gov
- Citigroup annual report 1998
- Safeco annual report 1997

¹ 1995年8月8日付けの一面に掲載された記事で、独立代理店業界のこれまでの歩みの分析と今後の衰退について予測している。

² IIAAは、専務理事 Jeffrey Yates 氏の名前でウォールストリートジャーナル紙編集長 Ned Crabb 氏に書簡を送付している。1995年8月16日付けの同書簡の中で、独立代理店のトップクラスの平均事業利益率の高いこと、エージェンシーカンパニーの経費率はダイレクトライターに比して必ずしも高くはないことをアピールしている。

³ State Farm の個人自動車保険のマーケットシェアは、A.M.ベスト社の統計によれば、95年21.6%、96年21.4%、97年20.5%、98年19.7%と低下してきている。

⁴ 本節の数値は Best’s aggregate & Averages 1999 に基づく。

⁵ Homeowners Insurance のことで住宅所有者保険と訳されている。財物と個人賠償責任の両方を担

保するパッケージ保険。

⁶ 保険が豊富に供給されており、安価で提供されている市場の状態、すなわち買い手市場のこと。

⁷ 保険料が上昇し保険の供給が不足しているマーケットの状態。すなわち売り手市場のこと。

⁸ Risk retention groups(リスク保有グループ)のこと。米国では、1980年代半ばの保険危機に対処するため、多くの業界団体や企業グループが1986年損害賠償責任リスク保有法に基づきリスク保有グループを組織した。リスク保有グループは共通の利益を持つグループのための賠償責任保険専門の保険会社として機能する。環境汚染賠償責任保険または生産物賠償責任保険に的を絞るリスク保有グループが多い。

⁹ 伝統的保険リスクと金利や為替変動リスク等の金融商品を統合した商品。Integrated Solution については、岡崎康雄研究員「バミューダ保険市場」(安田総研クォーターリー31号)に詳しい。

¹⁰ Alternative Risk Transfer のことで代替的リスク移転手法と訳されている。一般的に、企業自身でリスクを管理する自家保険、新たな金融手法の活用等、伝統的な保険以外の方法によるリスク管理を指す。

¹¹ IIAA が1999年公表したレポート“Personal Lines: A Growing Opportunity For Independent Agents”において、今後の個人分野の保険料の伸び率について予測している。

¹² Combined ratio の訳で、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いう。これは保険会社の収益性を示す指標として用いられる。

¹³ 米国の個人自動車保険市場は通常、スタンダード市場とノンスタンダード市場に分類される。事故多発者、若年運転者、自動二輪車などリスクの高い契約はノンスタンダード市場で扱われている。コーニング社が1998年公表したレポート“Personal Auto Insurance 1998”によると、1996年時点での個人自動車保険市場のうちノンスタンダード市場のシェアは約7%であり、近年、拡大しつつある。1996年現在、Progressive がノンスタンダード市場の約40%を占めている。

¹⁴ Directors’ and Officers’ Liability Insurance の略称であり、取締役および役員賠償責任保険の

こと。

¹⁵Ownership of expirations の訳である。通常、独立代理店と保険会社との代理店委託契約書の中で明示されている。これは、独立代理店がある保険会社との代理店委託契約を解除した場合において、当該保険会社扱いとなっている保険契約が満期を迎えても、当該保険会社は更改案内を顧客に送付したり、あるいは当該保険会社と取引のある別の代理店に顧客情報を流してはいけないというものである。この満期所有権は独立代理店の権利を保護するものであり、米国保険業界ではプラクティスとして確立している。

¹⁶ IIAA が 1996 年独立代理店業界の実体を把握するため独立代理店に対するアンケートとヒヤリング調査を行いまとめたレポート。“Future One 1996”, IIAA.

¹⁷ 1997 年設立された、オンライン保険モールの最大手。消費者は各種保険の保険料見積もり比較を行えると同時に保険の加入手続きも行える。自動車保険、ホームオーナーズ保険、定期生命保険などを扱っており、AIG, Progressive, State Farm など約 50 の保険会社と提携している。1998 年は約 300 万人の消費者がアクセスし、実際に見積もりをとった人が 10%おり、さらに保険契約の締結まで進んだ人はそのうちの 10% ～20%とみられている。

¹⁸ 1988 年 11、カリフォルニア州の住民投票で成立した。これは自動車保険料等の高騰に対抗するため、州内の各保険会社に対して 1988 年 11 月から 1989 年 10 月までの間に引き受けられた個人自動車保険とホームオーナーズ保険について一律 20%の保険料返戻を命じる内容である。これまで、累計 175 社が総計 13 億ドルを返還しているが完全には終了していない。

¹⁹ State Farmでは、Isolation Theory(隔離理論)とよんでいる。自動車保険 1 種目だけの契約者が 100 名いた場合、10 年後も契約者として残っている確率はわずか 10 名であり 10%の顧客保有率しかない。ところが自動車保険とホームオーナーズ保険の 2 種目を販売した場合には、この比率が 62%ま

で高まり、さらに生命保険まで含めた 3 種目を販売した場合には 90%となり顧客の固定化につながるというものである。

²⁰ PIA が 1995 年発表した報告書 “1995 Research Series Clusters: Examination ,and Trends and Considerations ”

²¹ “Future One , Personal Insurance Policyholder Study Final Report August 1998”, IIAA.

²² Gramm-Leach-Bliley Act のこと。1999 年 11 月 12 日、クリントン大統領の署名により成立した。我が国では金融制度改革法ないし金融サービス現代化法と訳されている。

²³ フロリダ州にある連邦政府から免許を受けたバーネット銀行が地元の保険代理店を買収して保険販売を開始したことに対して、州保険庁長官が違法であるとして提訴した事件。(Barnett Bank of Marion County, N.A. v. Nelson, 517U.S.25, 116S.Ct.1103 (1996)) 最高裁の判決は、1864 年連邦法銀行法 92 条に基づき、人口 5000 人未満の都市にある銀行の支店は保険の販売ができるという規定を援用し、保険長官の訴えを斥けるものとなった。この判決を契機として、連邦から免許を受けた銀行か州法により免許を受けた銀行かにかかわらず、銀行による保険販売の道が実質的に開かれるようになった。

²⁴ “1999 National Survey Of Bank Insurance Services”, ABA Insurance Association, April 1999.

²⁵ National Association of Insurance Commissioners の略で、全米保険庁長官会議のことである。

²⁶ “The Marketing Of Insurance Over The Internet, National Association of Insurance Commissioners Draft: December9, 1997 ”

²⁷ IIAA が主要エージェンシーカンパニーと共同で研究した成果をまとめたレポート。

E-Commerce and The Law : Regulatory and Legal Implications of Electronic Commerce on the Insurance Industry”, IIAA, May 1999.