

バンカシュアランスの展望

一体化する銀行サービスと保険販売サービス

安岡 彰



CONTENTS

- I 始まった年金保険の銀行窓販
- II 生命保険市場と銀行窓販
- III 米国の銀行に見る保険販売
- IV わが国でのバンカシュアランスの展望

要約

- 1 2001年4月に銀行による保険販売がスタートして、4年目に入った。当初は銀行業務に関連の強い信用生命保険や長期火災保険だけに限定された形であったが、欧米の個人金融市場と同様に、わが国でも銀行サービスと保険販売サービスが一体化した「バンカシュアランス (Bankasurance)」が開始された。2002年10月、個人年金保険、財形保険などの窓販が加えられた。2007年4月以降には、保険全商品の銀行窓販が始まる予定である。年金保険の銀行窓販の動向を見ると、定期預金に類似しているためか、一時払い年金保険、特に予定利率が比較的高い外貨建て定額年金保険が好調な売れ行きを示している。
- 2 銀行窓販の特徴は、販売チャネルとしての堅実性にある。これを投資信託の窓販の実績から見ると、株式相場などの相場の動向に影響されず、販売力が安定していることと、途中解約などが非常に少ないことがわかる。
- 3 米国でも2000年以降、銀行による保険販売が拡大し、定額年金保険の販売額に占める銀行のシェアは2002年に35%にまで達している。銀行員よりも、保険販売専門の登録外務員やファイナンシャルコンサルタントなど、コンサルティング機能を重視したチャネル戦略が、米国の銀行窓販の特徴といえる。
- 4 2007年4月の本格的バンカシュアランスの展開に向けて、銀行、保険会社ともに乗り越えなければならない課題が少なくない。銀行にとっては、生活設計商品である保険商品を効率的に販売するだけでなく、顧客との長期的かつ良好な関係をつくるコンサルティング機能の充実が不可欠となろう。保険会社にとっては、複線化した販売チャネルを活用するための販売手数料体系の再構築や、銀行窓販チャネルの特徴を生かした商品の開発が急務といえよう。

I 始まった年金保険の銀行窓販

1 銀行窓販のこれまでの動向

2000年の保険業法改正を受け、翌年4月に銀行や証券会社などによる保険販売がスタートしてから4年目に入った。当初は、証券会社には幅広い保険商品の販売が認められたものの、銀行が提供できる保険商品は銀行のサービスに関連の強い保険商品、すなわち住宅ローンに関連した信用生命保険や長期火災保険だけに限られていた。だが、限定的とはいえ、欧米の個人金融市場と同様に、わが国でも銀行サービスと保険販売サービスが一体化した「バンカシュアランス（Bankasurance）」が開始されたわけである。ちなみに、この語はBank（銀行）とInsurance（保険）を合体したもので、フランス生まれである。

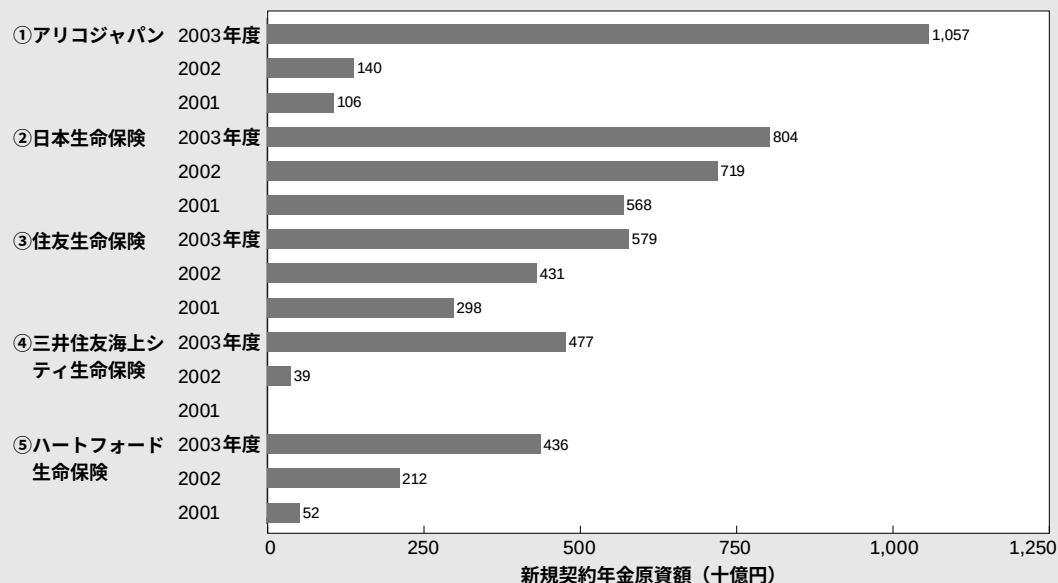
取扱商品が限られたバンカシュアランスのスタートではあったが、折しも銀行のリテール（小口金融業務）戦略の中心商品として住宅ローンの販売が強化されていたことや、商

品説明のしやすさなどから、火災保険の販売が好調に推移した。取り扱い開始初年度の2001年度こそ800億円弱（保険料収入ベース）の販売額だったが、2003年度には1000億円（同）を超えた模様である^{※1}。業界筋によれば、今や住宅ローンを利用した新規建設住宅向けの火災保険の取扱いは、ほぼ銀行窓販に独占されてしまったといわれるほどである。

2002年10月には、金融庁から「保険業法施行規則及び銀行法施行規則等の一部を改正する内閣府令等」が公布され、生命保険では個人年金保険（定額、変額）と財形保険が銀行窓販の対象となった。また損害保険では、年金払い積立傷害保険、財形傷害保険の販売が追加された。

閣議決定されていた当初の計画（2000年の「規制改革推進3か年計画」）では、2004年4月にも銀行等による保険販売が全面解禁される予定だった。しかし、さまざまな反対意見によって、金融審議会は現在のところ、

図1 年金保険の販売実績（2003年度の上位5社）



出所）各社の2003年度決算（案）より作成

2007年4月までに保険商品の銀行窓販を全面解禁することを決定している。

やや氣勢をそがれた感があるものの、2002年10月から2004年3月までの1年半の銀行窓販による年金保険販売額は、3.5兆円（払い込み年金原資ベース）を超えたものと見られる。生命保険業界といえば、逆ざや問題を抱えるなか、長引くデフレと雇用調整の影響で、ここ数年は解約に伴う保険契約高の減少に歯止めがかからない冬の時代が続いていた。そうしたなかで、銀行による年金保険の窓販開始は、どうやら明るいニュースの1つになったようである。

特に、2003年度に入り、外資系保険会社の商品を中心に、銀行経由で販売された米ドル、ユーロなどの外貨建て定額年金保険が人気を集め、銀行窓販による個人年金保険販売額（同）の20%以上を占めた^{※2}。

これを表すように、年金保険新規契約高ランキングの上位5社を見ると、外貨建て定額年金保険を主力商品に位置付け、銀行主体に67社（2004年3月現在）と提携したアリコジャパンの躍進が際立っている（前ページの図1）。最大手の日本生命保険を上回り、前年度比7.5倍、年間なんと1兆円を超える新規契約高を記録した。会社発表によれば、銀行窓販による累計保険料収入は約7900億円に達したという。

一方、死亡保障金額を元本と同額に保証する投資型変額年金保険で日本進出を果たしたハートフォード生命保険は、大手銀行、証券会社46社（2004年3月現在）を販売窓口に販売額を伸ばし、倍々ゲームの勢いである。

この1年半の銀行窓販の実績を見る限り、変額年金保険と外貨建て定額年金保険が大半を占め、予定利率の低い円建て定額年金保険には人気が集まらなかった。

2 大手銀行の品ぞろえ

事前の予想では、銀行系列色や、保険会社が金融機関の大株主であることなどの影響が、各行の品ぞろえに表れると考えられた。しかし、蓋を開けてみると、大手行にそうした傾向が散見されただけで、各行のそれは実際には非常にバラエティーに富んだものになった。そうした金融機関同士の関係よりも、銀行側が早期に販売実績の拡大を目指す姿勢が強かったことの表れといえよう。

表1は、大手銀行の商品メニューを整理したものである。各行とも、変額年金保険と定額年金保険をそろえており、これらの通貨オプションとして、円建てばかりでなく、米ドルやユーロなどの外貨建て商品を提供している。

また、変額年金保険の場合には、払い込み保険料が保険会社の当該商品「専用特別勘

表1 大手銀行の年金保険商品の品ぞろえ

	アリコジャパン	日本生命保険	住友生命保険	ハートフォード生命保険	三井住友海上シティ生命保険
みずほ銀行	定額年金（外貨建て）	変額年金		変額年金（元本保証）	
東京三菱銀行	定額年金（外貨建て）	変額年金		変額年金（元本保証）	
三井住友銀行	定額年金（外貨建て） 変額年金	変額年金	変額年金		変額年金
UFJ銀行	定額年金（外貨建て）	変額年金			
出所）各行のホームページより作成					

定」で運用されるタイプと、保険購入者が自ら選択、指示する提携投資信託に投資する投資型年金保険と呼ばれるものがある。どちらも運用実績に応じて年金原資が変動するので、変額年金保険と名づけられている。その他にも、保険料の運用成果とは無関係に、契約中に死亡した場合の死亡保険金（通常、一時払い保険料と同額）や払い込み年金原資（保険料）を最低保証するタイプを加えている。元本の安全性に敏感な販売窓口である銀行の顧客をかなり意識した品ぞろえといえよう。

注目すべきは、大手銀行のすべてが保険料一時払い型の年金保険を前面に出した営業をしている点である。

こうした銀行の品ぞろえを見ると、年金保険の販売好調の背景として、いくつかの特徴を指摘することができる。

第1は、一時払い保険料が主体の年金保険の取り扱いである。もともと年金保険は、これまで銀行が個人向け主力貯蓄商品としてきた定期預金に類似している。また、窓販されているほとんどの年金保険は、元本（年金原資や死亡保険金）保証型で、満期以降、一時金でも年金受け取りの形でも果実が払い戻されるタイプである。期日指定定期預金（預け入れ後1年以上の満期を自由に指定可能で、満期時に一括して半年複利の利息を受け取る定期預金）の変形といっても過言ではないだろう。つまり、「死亡保障付き年金受け取り型定期預金」と呼べるだろう。

第2の特徴は、外貨建て定額年金保険で、これもすでに5兆円を超える外貨預金の保険版と位置付けることができよう。この場合、「外貨建て死亡保障付き年金払い定期預金」

と呼べるかもしれない。

中小、中堅の銀行では、自らの外貨資産運用リスクを考えると、円建て預金商品の人気低迷するなかで注目を集めつつあるとは考えられるものの、外貨預金の営業推進強化にはためらいを持つところも少なくない。そうした銀行にとって、外貨建て年金保険の販売は、資金運用リスクを回避できるばかりでなく、個人顧客のニーズに即応することもでき、まさに渡りに船の商品とも考えられるのではないだろうか。

いずれにしても、保険商品の場合、資金運用益が実際の保険金支払い時まで課税されないという課税繰り延べ効果があることや、公的年金に対する不安が高まっていることなどを背景に、身近な銀行店舗で販売されたことが人気を呼んだものと考えられる。

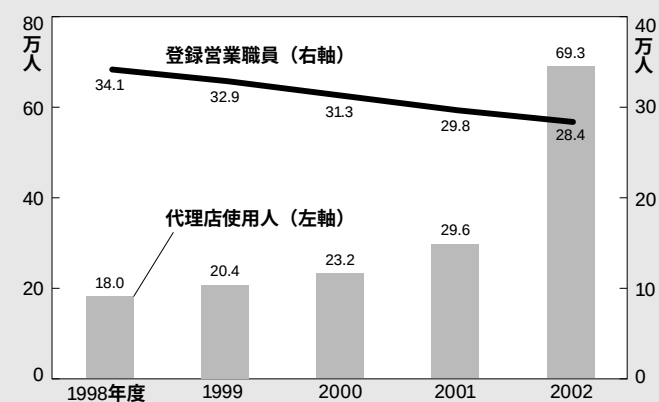
II 生命保険市場と銀行窓販

1 急増した登録保険営業職員

銀行等による保険の販売開始に当たって、当然、銀行をはじめとする金融機関の保険募集従事者資格登録受験者が急増した。

図2は、生命保険会社の専属販売員として

図2 生命保険登録営業職員数と代理店使用人数の推移



出所)「2003年版生命保険ファクトブック」生命保険文化センター

働く生命保険登録営業職員数と、生命保険会社と契約して販売代理店となっている金融機関、独立保険販売会社などの代理店使用人数の推移を表したものである。生命保険会社専属の登録営業職員は、バブル経済の崩壊以降減少傾向が強まり、2001年度末には30万人を割り込む状況にまで至っている。

これに対し、銀行の生命保険窓販の解禁に合わせた銀行、証券会社など代理店の営業員資格取得によって、それら代理店の登録営業職員（代理店使用人）数が急増した。行員全員に営業員資格をとることを義務付けた銀行

も多い。この結果、全体では、生命保険の登録営業職員数が2002年度末には69万人に跳ね上がった。この増加した約40万人の登録営業職員が金融機関の従業員と考えられ、代理店使用人の数がわずか1年の間に生命保険会社の既存生命保険登録営業職員の数を上回ってしまった。

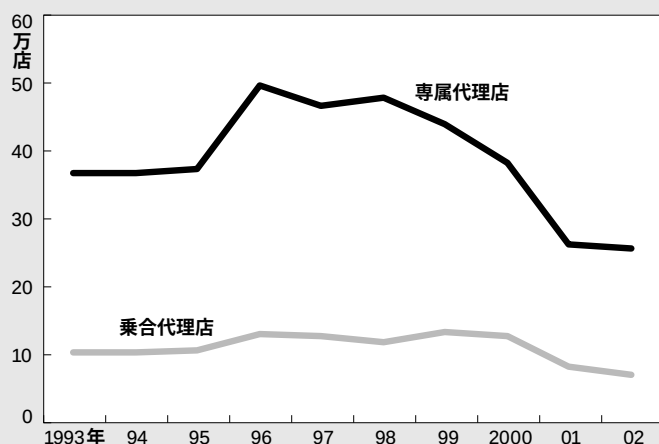
一方、図3、図4は、損害保険会社の営業代理店数と募集従事者数の推移をそれぞれ表したものである。損害保険会社のここ数年の経営統合とリストラを背景に、代理店数こそ減少しつつあるが、銀行、証券会社などの損害保険商品販売の解禁を契機に、2001年から募集従事者数が急増している。2001、02年だけで一気に約50万人増加し、1993年末比1.5倍の160万人を超える大販売勢力に膨れ上がった。

こうした銀行など金融機関の力の入れようが、年金保険の窓販を勢いづけたものと思われる。また、生命保険会社、損害保険会社の営業職員は、主に店舗外で外交主体の営業を行うのに対し、全国に1万4000店に及ぶ銀行の店舗網の広がり、無視し得ない力を見せたものと考えられる。

ただ、大手銀行と、地方銀行など中堅、中小金融機関とでは、販売の場所に違いが見られる。預金の集金などを専門とする渉外行員をすでに大幅に削減した大手銀行は、当然、支店の店頭での販売が中心となった。

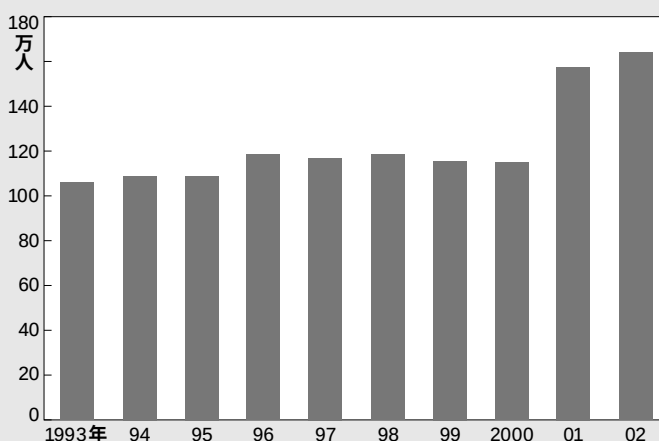
一方、地方銀行などでは、渉外行員による販売が7割前後を占めるといわれている。一部の地方銀行では、定年を迎えた支店長経験者や、経験豊富な渉外行員をあえて引き止めて、保険販売に当たらせている。地域金融機関の場合、そうした行員が銀行と地域

図3 損害保険会社の営業代理店数の推移



出所)「日本の損害保険——ファクトブック2004」日本損害保険協会

図4 損害保険募集従事者数（国内・外国会社計）の推移



出所)「日本の損害保険」日本損害保険協会

とのつながりの象徴、すなわち地域の顔となっていることを考えれば、非常に効率的かつ強力な販売チャネルの構築手段の1つと評価すべきだろう。

2 生命保険販売チャネルへの影響

銀行による年金保険窓販は、すでに見たようにかなりのインパクトを保険市場に与えた。しかし、年金保険契約全体の新規契約額と解約・失効額の動きを見ると、生命保険会社にとって、複雑な課題が生じているように思われる(図5)。

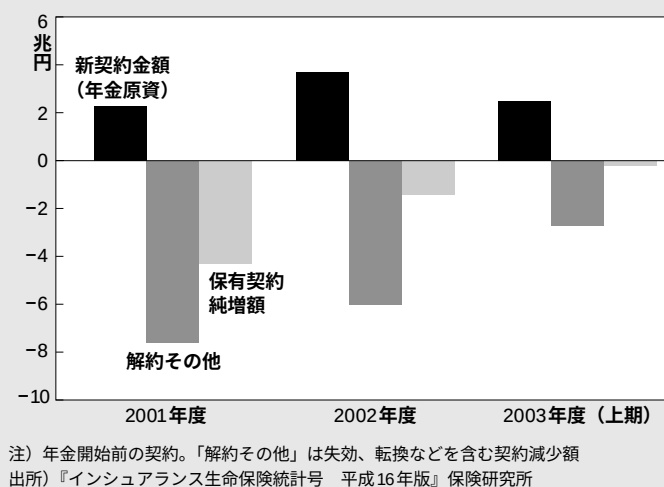
窓販が開始された2002年度でも、解約額が新規契約額を上回り、窓販が本格化した2003年度上期になっても、解約額がやや少なくなったとはいえ、依然同様の傾向が続いている。新規参入した金融機関は当然、保険の販売に力を注いだはずなので、年金保険契約の解約を引き起こしているのは、既存の登録営業職員チャネルで販売されたものであると考えるのが普通だろう。

今後、さまざまな保険商品販売が、銀行などの金融機関に適時解禁され、2007年4月にはいよいよ全面解禁となる予定である。生命保険会社にとっては、この新しい販売チャネルを効果的に生かす方策を講じるだけでなく、既存の営業職員チャネルの相互活用策、すなわちマルチ販売チャネル戦略の構築が課題となっている。また、既存外務員の再整備、新しい営業支援策の導入などが、急務となってきたことは言うまでもない。

3 銀行窓販の特徴

通常、銀行業務の特性を一言で表すとき、「期日管理」業務であるということが多い。

図5 年金保険の新規契約・解約動向



確かに、定期預金の満期管理、貸付金の利息・元金の返済日管理など、銀行商品には期日管理が欠かせないものが多い。優秀な銀行マンは、満期の直前に顧客を説得して定期預金の解約を防ぐことが上手であるといわれている。

これに対して、証券業務や保険営業は「期中管理」業務と表される。すなわち、商品の満期が長い、あるいは満期がない(たとえば証券、保険商品でいえば、それぞれ株式、終身保険など)ため、商品の販売を入り口として顧客との付き合いが始まる。証券業務の場合には、日々の値動きのなかで、顧客へのアドバイスが業務収益の源泉である。保険業務の場合にも、顧客の情報管理(住所変更、保険金受取人の変更など)や、転職、リストラ等に伴う保険料負担に関するアドバイスなどが、長期にわたって必要な業務である。

こうした銀行業務の特性が、保険窓販に先行して開始された、証券投資信託の販売に鮮明に反映されている。1998年12月に開始された投信販売について、投資信託の純資産残高

図6 投資信託の販売形態別純資産残高

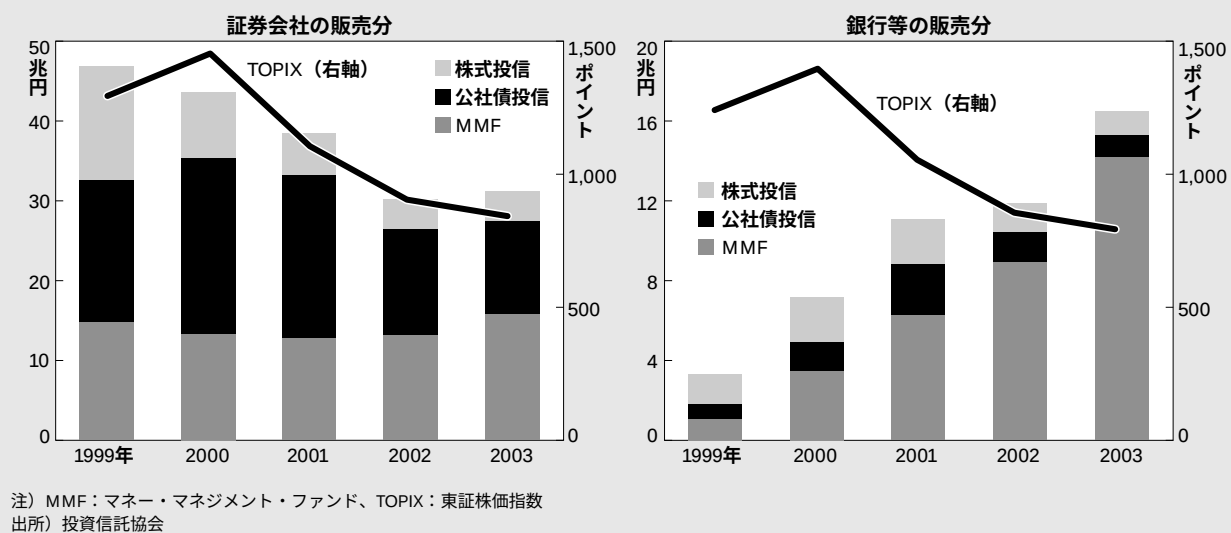
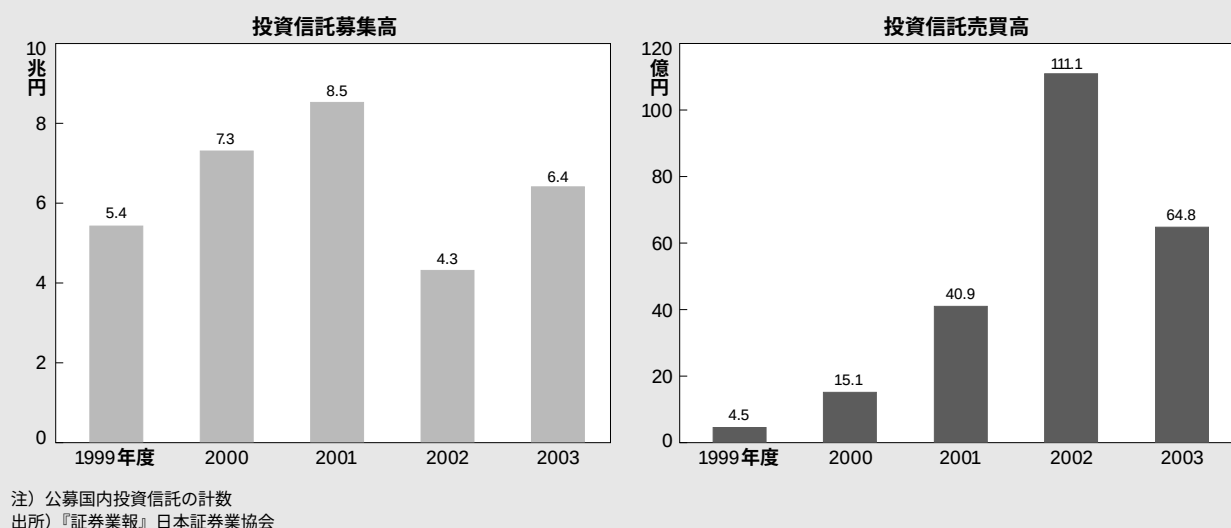


図7 銀行等の投資信託募集高・売買高



を証券会社経由で販売されたものと比較したものが図6である。また図7は、銀行等の投資信託募集高と売買高を示したものである。銀行窓販の特徴として、以下の3点を指摘できるだろう。

第1は、相場（価格変動）の影響をほとんど受けない堅実な販売チャネルということである。株式市場が低迷した2002年度は、証券

会社経由で販売された投資信託の純資産残高は純減しているのに対して、銀行経由の残高は増加し、その年も銀行の投資信託募集高は4兆円を超えた。

第2は、投資信託売買高が非常に小さい点である。銀行で販売された投資信託の多くが、途中売却されことなく保有されていることを表していると考えられよう。

もっとも、この点は第3の特徴でもあるが、銀行の販売している投資信託の大半が満期のない、あるいは満期の長い株式投資信託であるため、銀行員の期日管理の手を離れて、投資家からすればバイ・アンド・ホールド型の理想的な長期証券投資になっている。もちろん、銀行にとってはそうした点よりも販売手数料の高さの方に、公社債投信やMMF（マネー・マネジメント・ファンド）よりも株式投資信託の販売に力を入れる理由があるものと考えられる。

証券投資は、長期投資が前提となる場合が多い。銀行窓販チャネルは、小口貯蓄者にうまくフィットしたチャネルとなったようである。生命保険の場合にも、第三分野の商品（死亡保障商品、医療保障、ガン保険など）を除けば、顧客との関係が長期間続く商品が多い。生命保険会社にとって、銀行という堅実な販売チャネルはまさに無視できないものと考えられる。

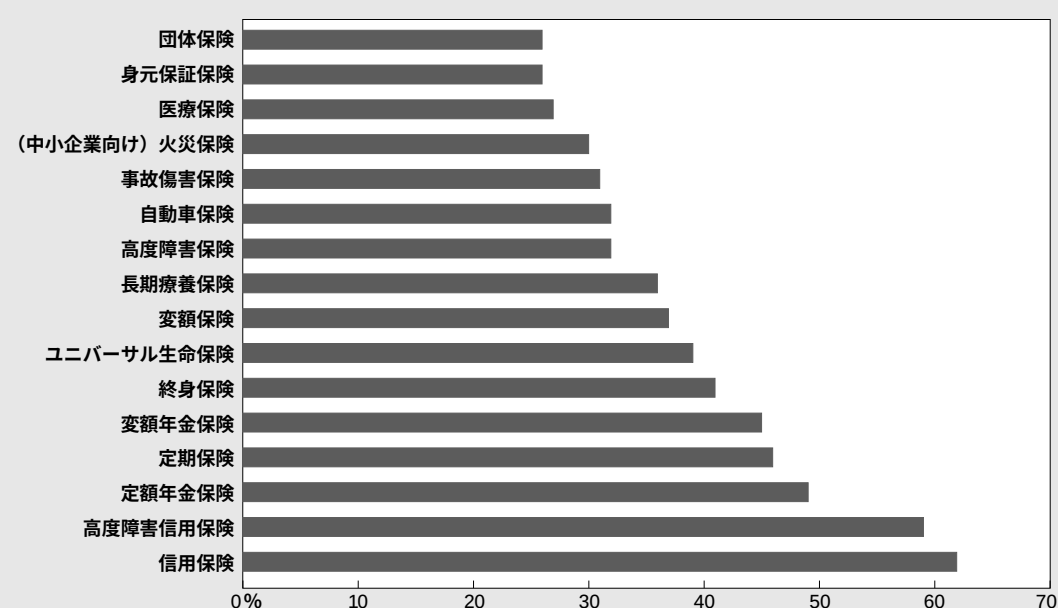
III 米国の銀行に見る保険販売

1 保険販売の動向

米国の銀行による保険販売は、1999年に議会を通過し、翌年に成立した「包括的な金融制度改革法（Gramm-Leach-Bliley Act of 2000）」以降本格化した。この法律の成立を見越して、1998年には保険会社のトラベラーズ・グループとシティコープの超大型合併が起こり、米国における本格的なバンカシュアランスの幕開けの象徴となった。

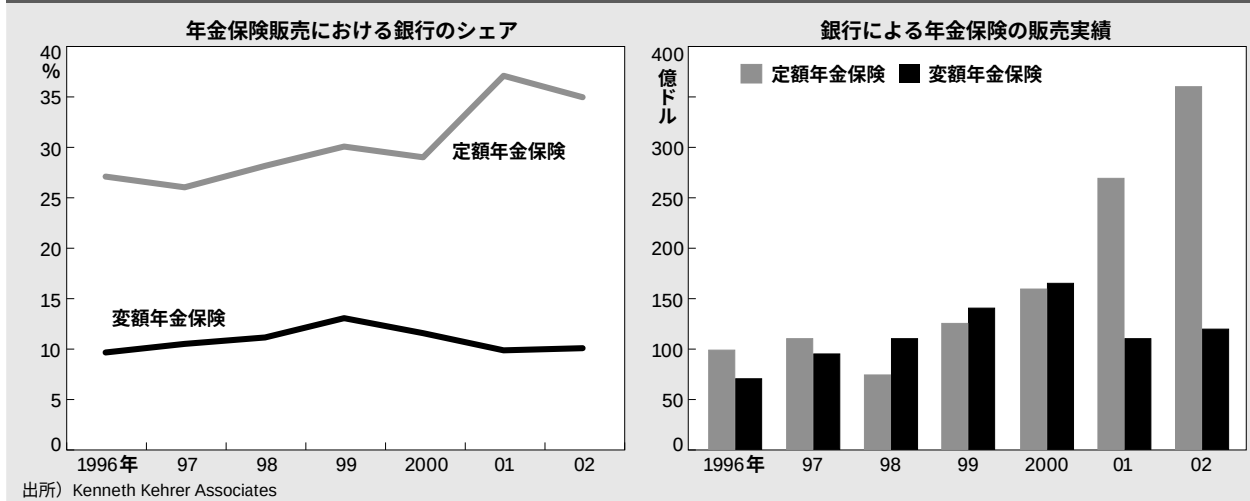
すでに保険商品のすべてが銀行での販売対象となつてはいるが、図8に示すように貸付商品との関連が深い信用保険の販売が最もポピュラーで、定額年金保険、定期保険などが続いている。特に年金保険、なかでも定額年金保険については、すでに大きな販売シェアを占めており、近年では35%前後にまで高まっている（次ページの図9）。米国の銀行でも、定期預金と類似した年金保険の販売を、

図8 米銀における保険商品取扱率（2003年）



注) 調査対象金融機関（預金金融機関）447行
出所) American Bankers Insurance Association

図9 米銀による年金保険販売の状況



行員にインセンティブを与えて推奨しているためである^{注3}。

2 多様化した銀行販売チャネル

米銀の場合、バンカシュアランスの立ち上げに当たり、2つの戦略が見られた。

第1は、早期の体制立ち上げを目指した、保険販売代理店の買収である。銀行の保険業務を解禁した法律の成立時と前後して、1998、99年には年間50件程度だった銀行による保険代理店の買収は、2000年に170件前後に達した^{注4}。多くの保険代理店が比較的小さい資本で経営されているからであろう。

2003年5月には、バンク・ワンがチューリッヒ・ファイナンシャル・サービスズから全米の年金・生命保険販売網を2850億ドルで買収する大型ディールが起こり、業界を驚かせた^{注5}。3000人程度であったバンク・ワンの登録保険販売営業職員に、この買収によって約4万人の営業員が加わり、大手保険会社にも見劣りしない販売網が一気に築き上げられたのである。

第2は、銀行自らが販売チャネルの構築を目指した対策である。当初は、銀行員による生命保険販売のターゲット顧客を、生活口座としての小切手口座は持つが、生命保険加入率の低いマス市場に絞り込んだ。銀行の持つ濃密な店舗網と、高等学校を卒業して採用された店頭行員（テラー）の営業力から見て、当然のことと考えられる。

多くの銀行では、そうした営業力を補完するために、保険販売ライセンスを持った自自行員に加えて、ファイナンシャルコンサルタント、上級登録保険エージェント、登録保険エージェントなどを採用し、店頭に配備している。表2は、生命保険販売のためのそうした要員の配備状況をアンケート調査した結果である。最も多いのはファイナンシャルコンサルタントを活用するケースだが、端末や電話による対応（直販）をしている銀行も多い。保険販売のベテランの上級登録保険エージェントや登録保険エージェントは、手数料率が高いため、採用している銀行は半数にも満たない。

しかし、銀行自身への保険販売による収益貢献という点では、事情が一変する。同じアンケート調査で、これら販売チャネルの収益貢献度を見ると、トップは保険販売手数料還元比率（ペイバック比率：販売員への手数料部分）が最も高い上級登録保険販売員で、登録保険販売員がそれに続く（表3）。3番目はファイナンシャルコンサルタント、4番目に販売ライセンスを持つ自行行員となっている。やはり、生命保険販売では、「取引志向」の銀行員よりも、「生活設計提案志向」の保険エージェントの方が力を発揮している。

また、保険エージェントが開拓する顧客の多くが、金融資産残高で10万～50万ドル程度のいわゆるマス・アフルーエント（Mass Affluent）層であり、同層は今や銀行のターゲット市場と化している。銀行にとって、証券商品が高額資産家市場のドアを開けたとすれば、生命保険はマス・アフルーエント市場開拓のための重要商品に位置付けられる。保険料の低い定期保険などは、すでに通信販売やインターネットなどのチャネルでの販売がポピュラーになっていたことも、マス・アフルーエント市場へのシフトに拍車をかけたのである。

さらに、こうした販売チャネルと銀行自身の保険販売の収益性向上に向けて、バンカシユアランスはいくつかの重要な経営課題を発生させた。つまり、販売プラットフォームと顧客を提供する銀行にとって、それぞれの販売員へのペイバック比率の交渉や管理、顧客の紹介に関するルールの策定、コンプライアンス（法令遵守）の管理などが、非常に重要な経営判断事項となるのである。

このため、保険販売にかかわる人員、体

制、収益管理などを担当する管理職人材の選択は、銀行にとって最も難しい経営判断の1つとなった。図10は、保険販売管理者として登用されている人材に関するアンケート調査の結果を見たものである。銀行外部からの人材、特に保険会社での経営層の経験者や、保

表2 米銀の生命保険販売チャネル

チャネル	シェア (%)
ファイナンシャルコンサルタント	82
直販	38
保険販売登録銀行員	36
上級登録保険エージェント	21
登録保険エージェント	18
外部保険エージェントへの紹介	7

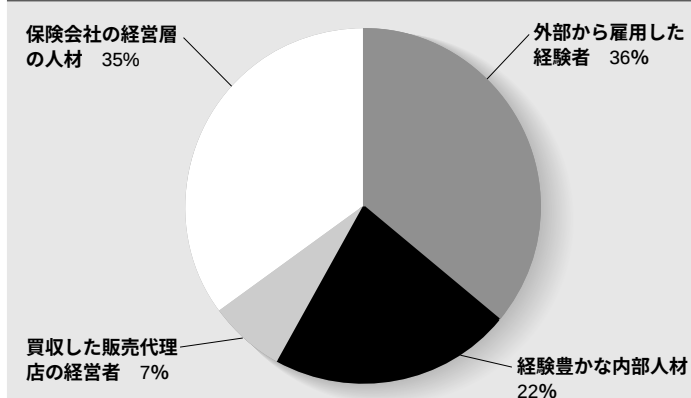
注) 56行の銀行に対するアンケート調査の結果
出所) Kenneth Kehr Associates, LIMRA International Inc.,
Banking Strategies, March/April 2004

表3 米銀の生命保険販売チャネル別の収入貢献度

チャネル	収入貢献度
上級登録保険エージェント	100
登録保険エージェント	73
ファイナンシャルコンサルタント	66
保険販売登録銀行員	64
外部保険エージェントへの紹介	51
直販	44

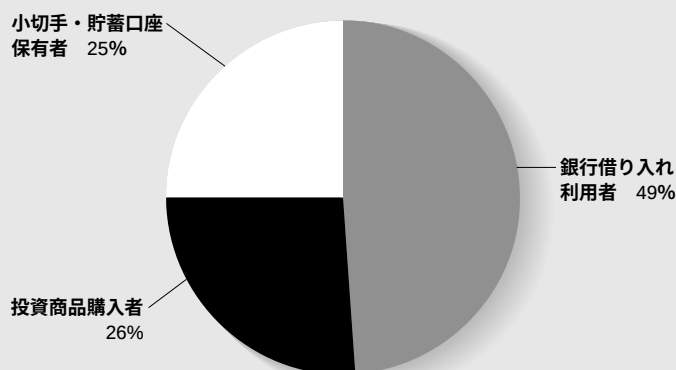
注 1) 収入貢献度は上級登録保険エージェントのそれを100とした指数
2) 56行の銀行に対するアンケート調査の結果
出所) Kenneth Kehr Associates, LIMRA International Inc.,
Banking Strategies, March/April 2004

図10 保険販売管理の最適任者



注) 銀行に対するインターネット・アンケート調査の結果
出所) American Banker, January 30, 2004

図11 保険商品のクロスセルが効果的な銀行顧客



注) 銀行に対するインターネット・アンケート調査の結果
出所) American Banker, April 20, 2004

険販売経験者の登用が過半を占め、ここでも米銀では専門家の活用が目立っている。

一方、年金保険を除く、死亡保障関連の生命保険販売（初年度保険料ベース）を見ると、米国でも銀行のシェアはわずか3%前後で^{注6}、年金保険の販売シェアとは比較にならないほど低い。このためか、米国では図11に見られるように、生命保険のクロスセル対象顧客は、銀行との取引関係の深いローン利用者や投資商品購入者が中心である。

表4は、銀行窓販の多い主要生命保険会社の保険販売額を見たものである。やはり、一時払い生命保険の販売額の多さが目立つ。

全銀行の販売実績で見ると、2003年では、一時払い保険の販売額が7.6億ドルであったのに対し、定期払い保険はわずか1.7億ドルと5分の1程度に過ぎない。

日本と同様、手数料率は、定期払い保険が初年度保険料の40~100%なのに対し、一時払い保険は7~10%であることを考えると、これは論理的な動きではないようにも思われる。しかし、一時払い生命保険は生命保険付き年金感覚で販売できることや、前述のように、取引志向の強い銀行販売員にとっては、目先の収入が5万ドルの一時払い保険で8%の手数料（4000ドル）の方が、同じ保証額でも期間の長い、初年度年間保険料600ドルの定期払い保険の40%の手数料（240ドル）よりも大きいといった点が影響している。

ただし、実際は、商品の設計から考えると、定期払い保険の方が、一時払い保険よりも販売員の手数料収入、保険会社の利益ともに大きい。このため、保険会社が生命保険販売の成績（挙績）を計算する場合、定期払い保険の初年度保険料を100%計上するのに対し、一時払い保険の保険料はその10%とする加重平均実績で行われる。また、一時払い保険の方が、保険会社にとって、金利の変動な

表4 米国における保険会社の銀行経由生命保険販売額（初年度保険料ベース）

				(単位: 百億ドル)			
一時払い生命保険	2003年	2002年	変化率	定期払い生命保険	2003年	2002年	変化率
①エイゴン	220.1	99.4	121%	①ハートフォード	33.1	17.0	95%
②リバティ・ライフ	164.1	112.4	46%	②ネーションワイド	21.0	38.1	-45%
③オールステート	117.6	61.1	92%	③マスマチュアル	11.9	2.5	377%
④ファースト・ペン・パシフィック	59.8	30.0	100%	④グレート・ウエスト・ライフ	11.0	7.8	42%
⑤アヴィバ	43.5	40.1	8%	⑤AIG	10.9	9.7	12%
⑥ゴールデン・ルール	33.9	30.6	11%	⑥アクサ	8.5	11.3	-25%
⑦ハートフォード	4.4	8.0	-45%	⑦CUNAミューチュアル	6.3	15.2	-59%
⑧GE	2.2	0.3	633%	⑧ジョン・ハンコック	5.9	4.2	40%
⑨マスマチュアル	0.5	5.7	-91%	⑨サン・ライフ	5.7	5.2	10%
⑩ジョン・ハンコック	0.0	3.7	-100%	⑩エイゴン	4.3	0.0	NA

出所) Kenneth Kehrer Associates (American Banker, June 24, 2004)

ど資金運用リスクが高いことも、こうした業績計算の理由の1つである。

ここで、やや詳しく表4を見ると、各社の戦略の違いが浮かび上がってくる。急激に一時払い生命保険の銀行窓販を増加させているエイゴンなどがある一方で、定期払い生命保険の販売に力を入れるハートフォード生命保険、マスマチュアル生命保険がある。

ハートフォード生命保険によれば、銀行の濃密な地域支店網と地域密着型リレーションシップ営業スタイルを考えると、銀行は生命保険販売の今後の重要なチャネルと位置付けられるという。また、銀行員が保険エージェントに頼らずに、生活設計提案型の営業を学んでいくためにも、定期払い生命保険の販売を支援しているそうである。

実際、同社は最近、銀行窓販専用の生命保険を開発している。「クオインタム・ライフ (Quantum Life)」と名づけられたユニバーサル生命保険で、死亡保険金の下限が保証され、保険の現金価値や定期払い保険料を、契約者がさまざまな投資勘定（投資信託など）に随時、変更可能なものである。つまり、契約者は死亡保障額に気をとられることなく、自由に貯蓄計画の設計を行える商品といえる。まさに、銀行の保守的な顧客をかなり意識した商品設計といえよう。

こうした保険会社、銀行の取り組みにより、表5に見られるように、大手銀行にとって、保険販売の手数料収入はかなりの水準に達してきている。特に、非金利収入に占める保険販売手数料の比率を見ると、中小銀行では非常に高い水準となっているところが出現している（表6）。銀行における生命保険の販売は、今後、より重要な収入源として強化

表5 米銀の保険手数料ランキング（2003年）

(単位：百万ドル) 保険手数料	
①ウエルズ・ファーゴ	1,071
②カントリーワイド	784
③バンク・ワン	501
④BB&T	396
⑤ワコビア	306
⑥JPモルガン・チェース	269
⑦MBNA	232
⑧バンク・オブ・アメリカ	151
⑨ナショナル・シティ	121
⑩グレート・ベイ・バンク	117

出所) American Banker, May 7, 2004

表6 米銀の保険手数料・非金利収入比率ランキング（2003年）

	(単位：百万ドル)		
	保険手数料	非金利収入	保険手数料比率
①BNC	14.6	19.6	74.5%
②グレート・ベイ・バンク	116.7	163.9	71.2%
③チョイス・ファイナンシャル	1.7	2.7	63.0%
④ショアー・バンクシェアーズ	6.1	9.5	64.2%
⑤マウンテン・ワン	4.8	7.8	61.5%

出所) American Banker, May 7, 2004

されるものと考えられる。

IV わが国でのバンカシュアランスの展望

1 保険商品の特性

銀行業務が「期日管理」業務であるのに対し、証券業務や保険営業は「期中管理」業務であると前述した。すなわち、商品の満期が長い、あるいは満期がない（たとえば、株式や終身保険など）ため、商品の販売を入口として、顧客との長い付き合いが始まる。証券業務の場合、日々の値動きのなかで、顧客へのアドバイスとそこから生まれる証券売買手数料が業務収益の源泉である。

保険業務の場合には、満期までの定期的な保険料の受け取りを確実にするために、顧客の情報管理（住所変更、保険金受取人の変更など）や保険料負担へのアドバイス（たとえば、リストラなどで保険料負担が大きくなったような場合）などが、長期にわたって健全な営業と経営の前提となる業務である。

前述したように、年金保険の販売チャネルとして、銀行窓販は非常に大きなインパクトを生命保険市場に与えた。2007年4月の全面窓販解禁に向けて、銀行が販売する保険商品の種類はさらに増加していく見込みである。今後の本格的バンカシュアランスの構築に向けた、銀行および保険会社にとっての課題を以下に整理する。

2 銀行にとっての3つの課題

（1）専門家の活用を視野に入れた

チャネル戦略の確立

保険商品販売の収益性は、これまで見てきたように、銀行商品のそれと比べて種々の違いがある。すなわち、保険料の支払い方法、販売チャネル（ペイバック比率）、保険の種類などにより、銀行本体への実質的な収益貢献度が変化する。

それゆえ、第1の課題は、チャネル戦略の確立であろう。これまでの非銀行商品の窓販では、自行行員の販売員資格取得を優先した販売チャネルの構築が主流であった。そして、窓販の収益性管理も単純で、商品販売額にリンクした形で行うことが可能だった。すなわち、投資信託の場合には、販売手数料の違いに応じて、株式投信とそれ以外の投信の販売額を管理すれば、投信窓販の収益性管理ができる。年金保険の場合も、一時払い年金

保険の販売が主体となり、新規保険料の一部が販売手数料となるため、収益性管理は容易である。

しかし、米銀の保険窓販に見たように、今後、死亡保障商品、医療保障、ガン保険といった第三分野の生命保険商品や、損害保険商品の代表商品である自動車保険などの窓販が開始された場合、これまでと同様の販売チャネル戦略を維持できるとは考えにくい。銀行員が銀行商品に加え、上記のように多様化した保険商品の販売をしていくためには、教育、コンプライアンス管理などにかかなりの費用がかかると考えるべきだろう。

すでに一部では、この12月からの証券仲介業の解禁に備え、投信窓販で証券会社営業マンを活用するように戦略を変更した銀行も散見される。米銀と同様、専門家の活用を視野に入れたチャネル戦略を構築することも必要ではないだろうか。その際、米国で見られたように、銀行自身にとって、ペイバック比率の異なるチャネルごとの収益性分析の実施と、商品・チャネルミックスの構築が成功の鍵となることは、すでに述べたとおりである。

同時に、保険販売にかかわる人員、体制、収支管理などを行うために、管理職人材として専門家を活用、育成することが重要となるのは言うまでもない。

（2）チャネル戦略と整合性のとれた取扱商品の選択

第2は、チャネル戦略と整合性のとれた取扱商品の選択であろう。収益性の高い（販売の負荷に比べて手数料率の高い）商品の販売を志向するのは、金融機関の場合、当然の

ことであろう。しかし、顧客と販売チャネルの特性との親和性がなければ、効率は上がらない。

銀行窓販の場合、米銀でも、わが国の銀行でも、年金保険の販売実績から考えると、どうやら一時払い保険の販売の効率が高い。また、米銀の状況を見る限り、年金保険以外の保障性商品の販売は簡単なものとはいえないようである。今後、各行がどのような種類の保険販売に取り組むかは、各行の販売チャネル戦略に大きく依存した経営判断になるものと考えられる。

(3) 総合資産管理サービスの構築

第3の課題は、総合資産管理サービスの構築である。2002年9月に開始された銀行証券共同店舗、2004年12月から始まる証券仲介業に加え、2007年4月以降、バンカシュアランスが本格する。業界関連者によれば、投資信託、年金保険などの銀行窓販は勢いよくスタートしたものの、米国と同様、それら商品の購入者の大半は既存の預金者であり、預金が投資信託、年金保険に振り替わっただけのようである。

仮にそうであれば、銀行にとって、預金、証券、保険商品を総合的に管理する商品・サービスを顧客に提供する必要性が、非常に高まっているものと考えられる。また、そうした総合的な資産管理メニューと、それらに基づくコンサルティングサービスの展開は、潜在顧客である預金者の銀行へのロイヤルティをより強固なものにすることにつながる。

一部の大手銀行では、住宅ローン営業の強化のために開始した店頭でのコンサルティングサービスが、投資信託、年金保険の販売開

始以降、総合資産運用相談サービスへと変貌を遂げている。また、こうしたサービスは、通常の銀行サービスの時間帯を超えた午後3時以降や週末にまで拡大され、顧客の幅広い囲み込みがすでに始まっている。

ただ、これまでのところ、このような金融コンサルティングサービスは、店頭におけるパンフレットなどを活用した、スタティック（静態的）な面談勧誘サービスが主体と見られる。金利、為替の変動などを加味した資産管理シミュレーションのような、ダイナミック（動態的）なコンサルティングサービスには至っていないようである。銀行、証券、保険商品ポートフォリオを統合して評価、分析などを可能にするコンピュータシステムの開発が、制度改正のスピードに追いついていないためである。

つまり、金融機関だけでなく、システム関係者にとっても、誰も体験したことのない未知の領域に入りつつあるリテール金融営業時代に適合した資産管理システムの開発が、今や急務となっている。そうした新しいシステムが、一体どのような形で、またどのような会社（金融機関、システムベンダー、あるいはソフトウェア会社など）により構築されるのか、新時代の金融リテール営業の行方を左右しかねないだけに、非常に注目される。

銀行口座への給与振り込みが当たり前となっているわが国では、銀行は消費者の財布代わりの存在である。それゆえ銀行は、店舗、ATM（現金自動預け払い機）など消費者への利便性の提供を追求した投資に重点を置いてきた。

しかし、証券仲介業への参入に加え、本格的バンカシュアランス時代が到来するなか

で、今後は、選ばれる銀行として生き残るために、従来のような単なる利便性を提供するための投資だけではなく、コンピュータシステムを有効に活用し、有能なコンサルティング人材による資産形成コンサルティングサービスを提供するための投資が必要となっているのではないだろうか。今後3年間に、そうした投資が計画的かつ積極的に展開できれば、わが国でもバンカシュアランス時代にリテール金融サービス市場で勝ち残る新しい銀行が誕生するものと考えられる。

3 保険会社にとっての4つの課題

(1) 孤児契約の管理と収益化

銀行窓販による年金保険に関しては、現在のところ、販売後の顧客管理や、契約者情報の変更手続きなどはすべて保険会社が行っている。つまり、保険購入者は購入後のさまざまな保険にかかわるサービスを、銀行からではなく、保険会社から直接受けることになる。保険会社にとっては、顧客を積極的にフォローする保険外務員や代理店が存在しない契約（いわゆる「孤児契約」）となる。

今後、銀行窓販経由での保険販売が増加した場合、これら孤児契約をどのように管理し、新たな顧客ベースとして収益化していくかが第1の、そして最大の課題である。

(2) 新しい手数料体系の構築

第2の課題は、年金保険、火災保険以降に解禁される保険商品について、どのような手数料体系を構築していくべきかである。前述したように、銀行窓販チャンネルは、保険会社、顧客の双方から見て、単に販売窓口としての機能しか持たない。既存の販売チャネ

ル（生命保険会社の場合、多くは専属登録外務員、損害保険会社の場合は代理店募集人）と違って、保険販売後の相談、サービス、保険金のクレーム処理などは行わない。それゆえ、年金保険の場合、銀行窓販の保険販売手数料は、登録外務員が販売する場合の約50%にされたといわれている。

今後、その他のさまざまな保険商品が銀行窓販によって販売されることになる。その際、既存の販売チャネルへの販売手数料との整合性、効率性を保つ、商品ごとの銀行窓販向け手数料体系の構築が、保険会社にとっての難題となろう。消費者は、商品を購入したところに追加的なサービスを無意識に求めるのが普通である。そのために、銀行が単なる販売窓口にとどまらず、いろいろな保険契約者サービスを拡大させる可能性があることを考えるとなおさらである。

(3) 特化型保険会社の登場と コスト競争の始まり

今回の年金保険の窓販では、銀行窓販、証券チャンネルを重視した新しいタイプの保険会社が好成績をあげている。投資型年金保険を主軸に置いたハートフォード生命保険は、特に証券販売チャンネルを活用するユニークな販売戦略を展開した。三井住友海上シティ生命保険も、系列銀行窓販チャンネルを生かした同様の戦略で、窓販開始後の年金保険の販売実績で一気に上位に食い込んだ。保険商品の開発と引き受けに特化し、専属の営業職員を持たずに保険のコストを低減する特化型保険会社の登場である。

今後の窓販チャンネルにおける商品の広がりを考えると、こうした保険商品開発と引き受

けに特化した保険会社がさらに増加することが予想される。特化型保険会社が、そのコスト優位性を武器にさらに有利な展開を見せれば、生命保険業界でもコスト競争という新しい形の競争が激化することが考えられる。

戦後、保険業界は商品コスト面での競争、いわゆる価格競争に無縁であった。年金保険の銀行窓販開始は、いよいよ商品、販売チャネルなど全面的なコスト戦略の見直しを保険会社に迫るものであると考えるべきだろう。

(4) 銀行窓販チャネルを生かす商品の開発

2004年9月、ミレアホールディングスと三菱東京フィナンシャル・グループは、個人年金保険分野における業務提携を発表した。同時に、これまでにない新型年金保険の販売を開始した。新型年金保険は投資型年金保険で、基本プランに加えて、資金運用成果とは無関係に満期時に年金原資に一定の加算を行うものと、年金原資を保証するものの3タイプからなる。基本プランを除き、いずれも銀行の顧客の安全志向を意識した商品である。

このような銀行窓販チャネルを生かす商品の開発が、今後活発化することが予想される。販売チャネルを生かすも殺すも、取り扱う商品とチャネルの特性がマッチするかどうかによる。銀行に対する顧客の認識は、死亡保障と同時に、手軽な貯蓄・決済機能にあると考えるべきだろう。バンカシュアランスが本格化すれば、米国の事例で見たような、便利で有利な貯蓄機能と保障機能を併せ持つ商品の開発に、保険会社はより一層取り組まなければならない。

これまでの銀行窓販の実績からは、年金原

資の元本保証を付けた年金保険商品や定額年金の売れ行きが好調である。銀行に対する顧客の一番の期待は、預金に見られるように元本の安全性にあるためだろう。保険会社にとっては、銀行窓販チャネルを生かすために、資金運用面で再度逆ざや問題を引き起こさないよう、知恵を搾り抜いた新商品開発が不可欠である。

ミレアホールディングスと三菱東京フィナンシャル・グループの業務提携は、そうした商品の開発に向けた動きの1つと考えられる。今後、同様の業務提携が、保険業界と銀行業界の間で広がっていくと考えるのが自然であろう。

注

- 1 「火災保険の銀行窓販急増」『日経金融新聞』2004年4月23日
- 2 『週刊東洋経済臨時増刊 生保・損保特集』2004年7月28日
- 3 Career Resource Inc.の資料で紹介されているPNCファイナンシャル・サービスズ（元のPNCバンク）の行員教育プログラム
- 4 “So you want to buy an insurance agency,” *ABA Banking Journal*, November 2000
- 5 *American Banker*, June 17, 2003（なお、バンク・ワンは2004年1月にJPモルガン・チェースとの合併を発表、6月に合併してJPモルガン・チェースに改名）
- 6 *Life Insurers Fact Book*, American Council of Life Insurers, 2003および *American Banker*, June 24, 2004

著者

安岡 彰（やすおかあきら）

研究理事

専門は金融市場分析、金融機関経営など