

新商品販売チャネルを開拓する英国プルデンシャル

英国最大の生命保険会社であるプルデンシャル（Prudential Corporation plc）が始めた新商品エッグ（Egg）が注目を集めている。電話とインターネットを通じて預金や住宅ローンを提供するという試みで、他の金融機関と比べ有利な金利設定が好評で、口座開設申し込みが殺到している。エッグは、将来的には投資商品や保険商品なども扱っていく予定で、直販、IFA¹に続く第三のマーケティング・チャネルを開拓しようという試みである。

1. 新商品の概要

英国最大手の生命保険会社プルデンシャルが導入した個人向け金融サービス、エッグ（Egg）が注目を集めている。エッグは、インターネットと電話を通じて提供される個人向け金融サービスで、サービス開始時から提供される商品は、預金、住宅抵当ローン、消費者ローンの3種類である²。将来的には、保険商品や投資商品、旅行などに関する情報サービスなどを加えていく予定である³。

プルデンシャルは、96年に銀行子会社プルデンシャル・バンキングを既に設立している。エッグは組織上、プルデンシャル・バンキングの一部となるが、対象として想定している顧客層も異なり、完全に独立した運営を進めることになっている。

プルデンシャルは、ミッドランド銀行のテレフォン・バンキング子会社ファースト・ダイレクト⁴を大成功に導いたマイク・ハリス氏をトップに置き⁵、ダービーに最大1,500人規模のコールセンターを開設した。電話とインターネットを利用して、一日24時間年中無休でサービスを提供する。また、将来はデジタルテレビによるサービスの提供も視野に入れている。

エッグの主なターゲットは、金融機関に対する忠誠度（ロイヤリティ）が低く、商品の

¹ Independent Financial Adviser。証券投資から保険、年金の販売、税金に関する相談など、個人に関する金融アドバイスを、商品のプロバイダーから独立して総合的に行う業者。

² エッグのホームページのアドレスは、www.egg.co.uk。

³ 99年1月には、年内にも、新しい税制優遇貯蓄制度であるISA（Individual Savings Account）と、投資信託の販売を開始するという方針が明らかにされた。

⁴ 89年に設立されたテレフォン・バンキング専門の子会社で、英国での電話を利用した金融サービス提供の先駆けとなった。現在顧客数は85万人に達する。

⁵ 同氏は、ファースト・ダイレクトの後、英国第2位の電信電話会社マーキュリーでBTに対抗するマーケティングに失敗し、95年にダイレクト・バンキング子会社立ち上げのために、プルデンシャルに引き抜かれた。

条件に敏感に反応し、インターネットを使い慣れている比較的若い層である。少額でも高金利が享受できるよう、預金額 1 ポンド以上の金利を一律にしたのも、若者を意識した戦略を反映したものである⁶。

エッグの出だしは好調すぎるほどで、取り扱いを始めた 10 月 11 日から 1 週間で、ホームページへのアクセス件数は延べ 175 万件、電話による問い合わせも 10 万件を超えた。当初コールセンターの人員 800 人でスタートしたが対応が追いつかず、急遽 250 人の人員を追加した。それでも、口座開設までには最悪の場合 28 日間かかることをアナウンスし、入金のための小切手送付は口座開設以降にするよう呼びかけているほどである。

表 1 エッグ提供預金商品の金利比較

<他行の貯蓄預金との比較>

| 預入金額 (₤) | 金融機関名 | 系列 | キャッシュ・カード ⁶ の有無 | 金利 (%) |
|----------|-------------|------|----------------------------|--------|
| 1~ | エッグ | 保険 | ○ | 8.00 |
| 1~ | エッグ | 保険 | × | 7.50 |
| 1 | ネーションワイド | BS | ○ | 7.40 |
| 1,000 | チェルナム&グロスター | 前BS | × | 7.50 |
| 2,500 | セイフウェイ | スーパー | × | 7.55 |
| 10,000 | サガ | 保険 | × | 7.75 |
| 20,000 | ハリファックス | 前BS | × | 7.80 |
| 25,000 | サガ | 保険 | × | 7.85 |

<他行の通知預金との比較>

| 通知日数(日) | 金融機関名 | 系列 | 預入金額 (₤) | 金利 (%) |
|---------|----------------|-----|----------|--------|
| 0 | エッグ | 保険 | 1 | 8.00 |
| 28 | ダンファームライン | BS | 25,000 | 7.80 |
| 30 | ブラッドフォード&ビングリー | BS | 1,000 | 7.20 |
| 50 | スタンダード・ライフ・バンク | 保険 | 1 | 7.55 |
| 50 | ノーザン・ロック | 前BS | 5,000 | 7.85 |
| 50 | ノーザン・ロック | 前BS | 10,000 | 8.00 |
| 90 | リーガル&ジェネラル・バンク | 保険 | 2,500 | 7.35 |

- (注) 1.貯蓄預金 (Instant Savings Account) は即時解約可能で貯蓄性のある預金を指す。
 2.貯蓄預金は預入金額ごとに最も高い金利を示している金融機関とその金利を表示。
 3.通知預金は通知日数ごとに最も高い金利を示している金融機関とその金利を表示。
 4.系列の欄の BS はビルディング・ソサイエティ。前 BS は銀行に転換した、あるいは銀行に買収されたビルディング・ソサイエティ。
 5.サガは 50 歳以上の顧客を対象として保険を中心とした金融商品を提供するニッチ金融機関。
 6.金利は 10 月 29 日現在。

(出所) エッグのホームページ (原典は金利比較会社の MoneyFacts 社)

⁶ テレビ CM には、96 年オリンピック男子 100 メートル走の金メダリスト、リンフォード・クリスティアー (Linford Christie) と、人気の女性 DJ ゴーイ・ボール (Zoe Ball) を起用した。

このような手続きの遅れによる顧客の離反が心配されたが、わずか3カ月の間に、顧客数は15万人を突破し、預金額は13億ポンドに達した。ともに、当初の目標の10倍を超えている。

エッグの最大の魅力はその金利水準にある。スタート開始当初、いつでも引き出すことのできる貯蓄預金（Instant Savings Account）の預金金利は8%で⁷、しかも1ポンドからこの金利が適用される（前頁表1）。

金利水準が他よりも高いだけでなく、通常は預入金額に応じて金利が上昇するのに対し、低額でも有利な金利を提供している点が大きなポイントである。エッグの取り扱いが始まってから99年1月までに、イングランド銀行がベースレートを4回にわたって、計1.5%引き下げたため、8%だったキャッシュ・カードなしの貯蓄預金の金利は7.25%まで引き下げられた。しかし、ベースレートを最低でも0.5%上回る水準を維持するという公約はこれまでのところ守られており、他に比べてその金利は依然として高い。

エッグは消費者ローンに関しても、最低金利とは限らないものの競争的な金利を提供している（表2）。

表2 消費者ローン金利比較

| | 1,000£ | 2,500£ | 5,000£ | 10,000£ | 15,000£ |
|---------|--------|--------|--------|---------|---------|
| エッグ(%) | 15.7 | 13.7 | 12.7 | 10.9 | 10.9 |
| 平均金利(%) | 17.4 | 16.4 | 14.0 | 12.5 | 10.9 |
| 最低金利(%) | 14.5 | 13.7 | 11.9 | 9.9 | 10.1 |
| エッグ順位 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 |

(注) 98年10月29日時点。

(出所) エッグのホームページ

モーゲージ貸付けについては、金利を固定する期間やローン金額の上限、返済条件の変更に関する自由度、最初に購入する住宅であるかどうか、などによって条件が異なるほか、手数料が必要となる場合があったり、返済時にキャッシュ・バックする場合も多く、比較は容易ではない。金利だけを比べれば、一部の小規模なビルディング・ソサイエティには、4%台の低金利を提供しているものもあり、エッグが最も有利であるとは言えない。しかし、ビルディング・ソサイエティは、主に自らの地域に限定して商品提供し、誰もが利用できるわけではない。4大銀行のナット・ウェストやビルディング・ソサイエティから銀行に転換した大手であるアビー・ナショナルと比べれば、有利な金利を提供している（次頁表3）。また、上記のようなモーゲージ貸付けの条件の複雑さを考えれば、手数料などは一切取らないという分かりやすい商品設計も利用者にとっては便利であろう。

⁷キャッシュ・カードを発行しない場合。発行した場合は7.25%。

表3 エッグのモーゲージ貸付商品と金利比較

| | エッグ | | アビー・ナショナル | ナット・ウェスト |
|---------------|--------|--------------|-----------|----------|
| | 金利 (%) | 備考 | 金利 (%) | 金利 (%) |
| 変動金利型 | 7.99 | 特になし | 8.90 | 8.70 |
| 5年固定 | 6.45 | 完済時150£リファンド | 6.80 | 6.34 |
| 5年固定 (利払い自由型) | 7.25 | 完済時150£リファンド | — | — |
| 3年固定 | 6.79 | 完済時150£リファンド | 6.80 | 6.69 |
| 3年固定 (利払い自由型) | 7.25 | 完済時150£リファンド | — | — |

(注) 1.利払い自由型とは、毎月の返済額や期限前返済などが自由という意味。

2.98年10月29日時点。

(出所) 各行ホームページより NRI-E 作成。

2. リテール銀行業に進出する保険会社

1) エッグと他の生保との違い

リテール銀行業に進出しているのはプルデンシャルばかりではない。国内2位のスタンダード・ライフ (Standard Life) やリーガル・アンド・ジェネラル (Legal & General、97年生命保険料収入国内7位)、スコティッシュ・ウィドウズ (Scottish Widows、同11位) も、銀行子会社を設立している⁸ (次頁表4)。

これまでのところ、生命保険会社の銀行子会社が提供する商品は、預金とモーゲージ貸付が中心であった。モーゲージ貸付を取り扱っているのは、英国では住宅ローンを組む際に生命保険に同時に入り、返済期間中に死亡したときには受取保険金を借入れの返済に当てることが多く、モーゲージ貸付業務には馴染みがあるためである。大手の中では銀行子会社設立の先陣を切ったスコティッシュ・ウィドウズは、当初預金の受入れを同社の保険加入者に限定していたし、リーガル・アンド・ジェネラル、スタンダード・ライフの両社も、設立当初、保険の満期金を主な対象と想定していた。保険業務の延長線上で銀行業務を捉えていたのである。

これに対し、エッグは、既存顧客とは異なるより若い年齢層に、新しいリテール向け総合金融サービスの提供方法を開拓しようという試みである。スタート時点では銀行業務が中心となっており、他社の品揃えと大きな違いはない。しかし、これまで保険会社の銀行子会社が手がけてこなかった消費者ローンを扱っており、しかも、それを柱として位置づけている点は大きな違いである。比較的若い層を顧客としているので、モーゲージ貸付けよりも消費者ローンの方が需要が多いという判断である。また、「プルデンシャル・バンキング」という既存の名称を利用していない点も、決定的な違いである。将来的には保険

⁸ スタンダード・ライフは、ロイヤル・バンク・オブ・スコットランドのテレフォンバンキング子会社ファースト・ダイレクトを成功に導いたスポワート (Jim Spowart) 氏を起用した。

商品も提供することを予定しており、既存の保険商品販売チャネルと競合関係になる可能性を自ら指摘している。

表 4 生命保険の銀行子会社のサービス比較

| | エッグ | スタンダード・ライフ | リーガル&ジェネラル | スコティッシュ・ウインド |
|---------|---------------------------|--------------|-------------------------|-----------------------------|
| 設立年月日 | 1998年10月 | 1998年1月 | 1997年7月 | 1995年5月 |
| 提供商品 | | | | |
| 預金 | | | | |
| 最低預金額 | 1ポンド | 1ポンド | 2,500ポンド | 100ポンド |
| 種類 | 貯蓄預金 (キャッシュ・カード有、無) | 貯蓄預金、50日通知預金 | 貯蓄預金、60日通知預金 90日通知預金 | 貯蓄預金、60日通知預金 |
| 金利水準 | 一律 | 段階 | 段階 | 段階 |
| モーゲージ貸付 | | | | |
| 種類 | 変動金利、固定金利 利払い自由型固定金利 | × | 変動金利、固定金利 利払い自由型固定金利 | 原則変動金利 固定金利サービスを 随時提供 |
| 最低借入額 | 3万ポンド | | 1.5万ポンド | 3万ポンド |
| 最高LTV | 90% | | 75% | 80% |
| 消費者ローン | 1,000~15,000ポンド 6ヵ月~5年 | × | × | × |

- (注) 1.スタンダード・ライフもまもなくモーゲージ貸付を始める予定。
 2.LTVは Loan To Value の略で、不動産価格の何%まで借入れられるかを示すもの。
 3.モーゲージの最低借入金額などは、初めての住宅購入であるか、借換えであるか、など条件によって異なる。

(出所) 各社ホームページ等より NRI-E 作成

2) 背景

保険会社がリテール銀行業務に進出している背景としては、目的は異なるにせよ、スーパー・マーケットのリテール銀行業進出が成功を収めたことが大きい。Tescoやセインズベリー、セーフウェイなどの有力スーパー・マーケットは、96年以降、相次いで預金と各種のローンや保険などを、来店者を主なターゲットとして提供し始めた⁹。店舗は広告の場として主に利用し、預金の受入れや貸付けの申し込みは郵便や電話、インターネットを利用することにより、多数の支店を持つ銀行よりもコストを低く抑え、その分、有利な商品を提供することができたため、大量の預金を集めることに成功した。スーパー・マーケット銀行の成功は、既存の銀行に対するロイヤリティが低下し、新興勢力であっても、有利な金利やサービスを提供できれば顧客を集めることができることをはっきりと示した。

もう一つの大きな背景は、インターネットによる金融サービス提供の普及である。プルデンシャル社が独自に行った調査によれば、15年後の2013年には、金融商品の3分の2がインターネットで売られるという結果が得られたという。想定されているのは、「オフィスや自宅にパソコンを持ち、インターネットをもともと頻繁に利用しており、忙しくて

⁹ 近藤、森、谷口ほか「英国スーパーマーケットの金融サービス業への進出」『財界観測』98年9月号参照。

金融機関の支店に行くほどの時間はないが、相対的に裕福で、金融商品の選択を自分で行うことができる人」であろう。このような顧客は、今後増加することはあっても減少することはない。この顧客層をターゲットとした競争は、今後激しくなることが予想される。

3. 展望

エッグに限らず、スタンダード・ライフ・バンクが設立後 8 ヶ月で 10 億ポンドの預金を集めるなど、預金については、各社とも当初の想定を上回る成功を収めている。高金利預金の宣伝効果は抜群である。しかし、それを有効に運用し、収益化することができるかどうかは予断を許さない。

保険会社やスーパー・マーケットの銀行子会社は、集めた預金を事業貸付けに回すことは考えておらず、モーゲージ貸付けや消費者ローンで運用するという戦略である。しかし、現実には、先行しているスーパー・マーケット銀行の場合、預金量ほど貸出を伸ばすことができず、短期金融市場で運用しているため逆鞘になり、黒字に転換するまでに予想以上に時間がかかっている。預金額 1 ポンド以上の顧客に一律に金利を提供するというエッグと同じ戦略を 97 年来採用していたテスコは、コストの削減のために段階金利を導入することを余儀なくされた。エッグも最初の 3 年間で 2 億ポンド（約 400 億円）の赤字を覚悟している。貸付け契約を今後どれだけ増やしていくことができるかが注目される。もし、これに成功すれば、多くの支店網を抱える銀行は重大な戦略見直しを迫られよう。

また、エッグのブランド戦略も注目される。保険会社の銀行子会社で、親会社の名前を冠さないのはエッグが初めてである。個人年金の不正販売で「プルデンシャル」の信頼が揺らいだからであるというよりは¹⁰、むしろ、これまでの顧客とは異なる層をターゲットにするための、積極的なマーケティング戦略である。既存顧客とは異なる層をターゲットとするときにブランド名を変えるのは、ミッドランド銀行のファースト・ダイレクトのような成功事例がある。また、最近ではバークレイズが投資の直販子会社 b2 を設立したほか、ブリティッシュ・ガスも Goldfish という名称でクレジット・カード・サービスの提供を始めた。また、金融ではないが、ブリティッシュ・エアウェイズも低価格航空サービス GO を立ち上げた。エッグや b2、GO のホームページは、親会社のホームページにリンクさえしておらず、独立性が高い。このようなマーケティング戦略がどの程度の効果を生むのか興味深い。

(落合 大輔)

¹⁰ 個人年金の不正販売問題は、既存の年金から個人年金への乗り換えについて、正確な説明を怠った上で積極的に顧客を勧誘し、販売したもの。プルデンシャルだけでなくほとんどの保険会社が行っており、保険業界全体の問題となっている。