

損害保険会社の収益性向上について

— 欧米の事例からヒントを探る —

主席研究員 佐藤 大介

目 次

1. はじめに
2. **チャブ・グループの事例（米国）**
 - (1) チャブ・グループの概要
 - (2) 収益性の分析
 - (3) 収益性向上の要因
 - (4) わが国への参考の考察
3. **トラベラーズ・グループの事例（米国）**
 - (1) トラベラーズ・グループの概要
 - (2) 収益性の分析
 - (3) 収益性向上の要因
 - (4) わが国への参考の考察
4. **アビバ・グループの事例（イギリス）**
 - (1) アビバ・グループの概要
 - (2) 収益性の分析
 - (3) 収益性向上の要因
 - (4) わが国への参考の考察
5. 総括
6. おわりに

1. はじめに

わが国の損害保険市場は、3メガ体制といわれる大手社グループが市場シェアの約9割を占める状況になっている。しかし、国内の損害保険市場は、少子高齢化や自動車保有台数の低下等の影響を受け、縮小傾向にあり、損害保険各社の競争は激化している。各損害保険会社の決算内容を見ると、保険事業による収益指標である保険引受利益が赤字となっており、資産運用収益でこの赤字を埋め合わせている会社も少なくない。本業である保険引受による利益が赤字であるということは、個社の経営問題という観点のみならず、保険事業の健全な発展という観点からも改善が必要であり、収益性の向上は損害保険業界各社に共通した重要課題ではないだろうか。

そこで、欧米の損害保険会社において、収益性が向上していると見られる会社の施策について分析してみたい。少子高齢化や経済環境の悪化、保険会社間の競争激化という事業環境は、欧米においてもわが国と同様と考えられる。そうした事業環境下において、収益性を向上させている会社の事例を、アニュアル・レポート等の開示資料をもとに調査し、わが国の損害保険会社の収益性向上につながるヒントを模索したい。

なお、本稿では、本業である保険引受による収益性に焦点をあてることとし、資産運用による収益については考慮しないこととする。そのため、収益性指標としてコンバインド・レシオ¹、損害率、事業費率に着目して検証を進めることとし、コンバインド・レシオが改善している会社を選出し、その要因を当該企業の開示資料から探ることとしたい。保険会社の総合的な収益力の分析には、本来、保険引受利益に加え、資産運用収益を考慮すべきである。コンバインド・レシオが100%を超過していても、資産運用収益を加味した経常利益が確保されていれば、総合的な収益性に問題はなく、競争力のある保険料設定のためには、そのような戦略もあり得よう。しかし、本稿では、保険引受による収益と資産運用による収益は、切り離して考えることとする。

また、コンバインド・レシオなどの指標の算出方法はひとつではなく複数存在するようである。損害率および事業費率の計算に、リトベースを用いるか、アード・インカードベースを用いるか、その両方を混合して用いるかによって数値は変わってくるため、数値を厳格に見るというよりも、対前年度比あるいは他社比較などを通じて大まかな水準として捉えておく必要がある、との指摘もある²。海外の各国で指標の算出基準が異なる可能性もあるため、そうした指摘には十分注意する必要がある。

なお、本稿で申し上げる意見・考察は、筆者の個人的見解であり、所属する組織における見解ではないことをお断りしておく。

¹ 保険料収入に対する支払保険金および損害調査費の合計額の割合である損害率と、保険料収入に対する保険引受に係る経費の割合である事業費率を合算した値。100%を越えると保険引受による利益が出ていないことになる。

² 保険毎日新聞「ことばの解説」2006年9月22日。

2. チャブ・グループの事例（米国）

本項では、米国の損害保険会社の中から、チャブ（Chubb）・グループを選出して収益性やその背景である経営方針の推移などについて分析したい。

チャブ・グループの持株会社である The Chubb Corporation（以下「チャブ」という）の開示資料³によれば、2009年のコンバインド・レシオは86.0%と非常に優れた水準にある。またその内訳は、損害率（Loss ratio）が55.4%、事業費率（Expense ratio）が30.6%と損害率の低さが際立っている。

ただし、チャブ・グループも1999年から2002年の間は、損害率が70～80%台に上昇し、コンバインド・レシオが100%を超過していた時期がある。いかなる対策が採られてコンバインド・レシオが改善したのだろうか。

(1) チャブ・グループの概要

チャブのウェブサイトによれば、設立は1882年であり、個人および企業向けに損害保険を提供する全米第11位の規模の損害保険グループである。持株会社の傘下に損害保険会社として、フェデラル保険会社（Federal Insurance Company）、グレート・ノーザン保険会社（Great Northern Insurance Company）、パシフィック補償会社（Pacific Indemnity Company）などを有するほか、北米、欧州、ラテンアメリカ、アジア、オーストラリアなど27カ国に120の事業所を有している。従業員数は10,200人であり、2009年のグループの総収入は130億ドル、グループの総資産は500億ドルとなっている。

グループの特徴は、個人分野では富裕層、企業分野では専門職業人賠償責任保険や身元信用保険、保証など、ニッチ分野ともいえる特定分野に強みのある保険会社である。

主な販売チャネルは、8,500の独立代理店⁴およびブローカーであり、わが国の損害保険会社のような専属代理店チャネルを主体とする販売方式とは異なっている。

グループ内の事業構成は、損害保険が中心である。企業の従業員向けの傷害および医療保険（Accident and Health Insurance）は取り扱っているが、他の大手保険グループと異なり、生命保険事業や年金・投資商品事業は行っていない。

損害保険事業の事業部門は、以下の3つに分類されている。各事業部門とも独自の補償内容・補償範囲を有する革新的な商品、顧客ニーズに合わせたオーダーメイド型の商品に強みがあり、富裕層の顧客も多いことがウェブサイトに記載されている。

³ The Chubb Corporation 「Annual Review2009」および米国証券取引委員会への財務報告書類である「Form 10-K 2009」。いずれも www.chubb.com/investors/chubb2875.html などより入手。

⁴ 特定の保険会社の専属代理店ではなく、いわゆる乗合代理店を米国では Independent Agent と称しており、本稿ではこれを独立代理店と表記した。機能的にはブローカーとほとんど同じであり、カリフォルニア州などでは、免許として保険代理店と保険ブローカーを区分していない州もある。

- ① 企業向け保険部門 (Commercial Insurance Unit)
財産保険、新種保険、労災保険、海上保険など 170 種類以上の保険商品を提供
- ② 専門保険部門 (Specialty Insurance Unit)
専門職業人賠償責任保険や保証 (Surety bond)、身元信用保険など専門性の高い保険種目を提供
- ③ 個人向け保険部門 (Personal Insurance Unit)
ホームオーナーズ保険⁵、自動車保険をはじめ、各種の動産、プレジャーボート (船舶) 等の保険、個人向け賠償責任保険などを提供。補償内容は企業向け保険と同様、独自性があり、担保範囲の広いものが多い (高級住宅向けの再調達価額での補償など)。

(2) 収益性の分析

a. グループ各社の収益力

図表 1 は、チャブ・グループの米国内の主な損害保険会社の 2009 年におけるコンバインド・レシオ、損害率、事業費率の一覧である。出典は保険会社の格付機関である AM ベスト社の統計資料であるが、損害率、事業費率がアード・インカードベースであるためか、チャブの公表資料とは各指標に若干の相違が見られるものの、グループ各社ともに損害率が 55～57%程度と低く、29%程度の事業費率と相まってコンバインド・レシオは 85%程度と保険引受による収益性は優良な水準と言えよう。

図表 1 チャブ・グループの主な米国損害保険会社の収益性指標 (2009 年)

(単位：百万ドル)

会社名	元受計上 保険料	正味計上 保険料	損害率	事業費率	コンバイン ド・レシオ
Federal Insurance Company	5,701	6,325	54.9	29.8	85.0
Great Northern Insurance Co.	1,286	332	55.7	29.2	85.3
Vigilant Insurance Company	628	41	55.7	29.2	85.2
Pacific Indemnity Company	567	1,431	57.7	28.9	86.9
Chubb Indemnity Insurance Co.	316	41	55.7	29.2	85.2
Chubb Custom Insurance Co.	284	41	54.9	29.3	84.5
Executive Risk Indemnity Inc	233	665	55.7	29.2	85.3
Chubb National Insurance Co.	100	41	55.7	29.2	85.2
グループ計	9,419	8,962	55.5%	29.5%	85.3%

(出典：A.M.Best, “2010 Best’s Aggregates & Averages – Property / Casualty”をもとに筆者作成)

b. グループの収益性の推移

上記の図表 1 では、現在のチャブ・グループの各社が一様に低い損害率を背景として、保険引受利益で高い収益力を有していることが分かる。

⁵ 個人住宅用の保険であり、火災、風災、落雷、爆発等のほか、地震、洪水による損害の補償、第三者へ

次にチャブ・グループの収益性推移を時系列で見てみる。図表 2 は、1998 年から 2009 年までのチャブ・グループの 3 つの損害保険事業部門ごと、およびグループ合計の正味計上保険料（net premium written）およびコンバインド・レシオ等の推移である。

グループ合計のコンバインド・レシオの推移に着目すると、1998 年にはそれ以前に 96～98%台で推移していたものが 99.8%となり、1999 年からは 100%を超過しはじめている。2002 年まで 100%を超過する状態が継続し、2003 年からは低下傾向にあり、直近の 2009 年には 86.0%まで低下している。

コンバインド・レシオが 100%を超過していた要因は、収入保険料の 4 割程度を占める企業向け保険部門における損害率の悪化である。財産保険ではハリケーン等の巨大自然災害、賠償責任保険ではアスベストや有毒廃棄物に関連する訴訟の増加による保険金支払の増加、保証（bond）ではエンロンの破綻による支払の増加が主な原因であった。

チャブ・グループのコンバインド・レシオは、各事業部門や年ごとに変動はあるものの、2000 年前後に 100%を超過していた状態からは脱却し、現在では、各事業部門とも保険引受による収益性が改善したことが分かる。

図表 2 チャブ・グループのコンバインド・レシオの推移

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
企業向け保険部門						
正味計上保険料（億ドル）	20	18	18	25	34	41
対前年増収率	▲1%	▲8%	▲3%	注 2	37%	21%
コンバインド・レシオ	118.0%	123.6%	114.0%	110.5%	118.6%	95.9%
専門保険部門						
正味計上保険料（億ドル）	21	23	28	25	33	44
対前年増収率	1%	9%	21%	注 2	34%	31%
コンバインド・レシオ	91.5%	93.6%	95.9%	125.5%	101.8%	100.0%
個人向け保険部門						
正味計上保険料（億ドル）	14	15	17	20	23	26
対前年増収率	5%	12%	13%	15%	17%	12%
コンバインド・レシオ	85.6%	89.9%	92.9%	101.3%	97.2%	98.2%
グループ合計						
正味計上保険料（億ドル）	55	57	63	70	90	111
対前年増収率	1%	4%	11%	10%	30%	22%
損害率	66.3%	70.3%	67.5%	80.8%	75.4%	67.6%
事業費率	33.5%	32.5%	32.9%	32.6%	31.3%	30.4%
コンバインド・レシオ	99.8%	102.8%	100.4%	113.4%	106.7%	98.0%

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
企業向け保険部門						
正味計上保険料（億ドル）	49	50	51	51	50	47
対前年増収率	11%	2%	2%	▲1%	▲2%	▲7%
コンバインド・レシオ	83.8%	92.4%	83.1%	85.8%	93.9%	89.9%

の賠償責任の補償などを組み合わせた総合型の保険である。

専門保険部門						
正味計上保険料 (億ドル)	29	30	29	29	29	27
対前年増収率	7%	6%	▲3%	0%	▲2%	▲6%
コンバインド・レシオ	100.3%	97.3%	87.5%	77.5%	83.3%	84.1%
個人向け保険部門						
正味計上保険料 (億ドル)	31	33	35	37	38	37
対前年増収率	9%	6%	6%	5%	3%	▲4%
コンバインド・レシオ	92.5%	86.6%	81.7%	84.8%	87.1%	84.1%
グループ合計						
正味計上保険料 (億ドル)	121	123	120	119	118	111
対前年増収率	9%	2%	▲3%	▲1%	▲1%	▲6%
損害率	63.1%	64.3%	55.2%	52.8%	58.5%	55.4%
事業費率	29.2%	28.0%	29.0%	30.1%	30.2%	30.6%
コンバインド・レシオ	92.3%	92.3%	84.2%	82.9%	88.7%	86.0%

(注1) 2001年から2003年までの企業向け保険部門と専門保険部門の変更等により、計上保険料や増収率など一部の数値に整合性がとれていない点をご容赦願う。

(注2) 2001年以降の企業向け保険部門と専門保険部門の種目内訳は、2000年以前のものから変更されている。このため2001年の両部門の増収率は非表示とした。

(注3) 2004年以降のグループ合計の正味計上保険料は、企業向け保険、専門保険、個人向け保険の3つの事業部門の保険料収入に加えて再保険料収入を加えている。

(出典：The Chubb Corporation,各年のAnnual Review(Report)およびForm10-Kをもとに筆者作成)

(3) 収益性向上の要因

チャブ・グループが収益性を向上させた要因について、過去の開示資料に記載された内容を挙げると以下の点に集約することができる。

a. 厳格なアンダーライティングを堅持

チャブ・グループでは、引受するリスクを見極め、リスクに見合った保険料を算出し、その保険料水準での引受を厳守した結果、コンバインド・レシオが改善している。

コンバインド・レシオの悪化を受けて、損害率の高い賠償責任保険や財産保険など保険料の引き上げを行った。賠償責任保険では医療費や争訟費用の上昇という動向を反映し、住宅保険では住宅品質の向上と建築費の上昇を反映した結果である。

また、損害率の高いセグメントから撤退し、損害率の安定したセグメントへ引受ターゲットを変更している。たとえば、D&O、E&Oなどの賠償責任保険においては、大企業は成功報酬を目的とする弁護士から訴訟の対象として狙われやすいため、引受の対象を中小規模の企業へシフトしている。財産保険ではハリケーン等の巨大自然災害の少ない地域へシフトしている。

このほかにも、1契約あたりの引受限度額を引き下げたり、約款の文言を変更して担保内容の縮小を図るなどの対策を実施した。

チャブ・グループでは、アンダーライティング哲学として以下の5点が掲げられてお

り、これが堅持されている点が保険引受の収益性向上の一因である。

- ① セグメントや地域分類によるリスク選択に励む。
- ② インフレトレンドも含んだ個々のエクスポージャーに基づき保険料を決定し、信頼性の低い保険料設定は行わない。
- ③ 契約条件（terms and conditions）を有効に活用し、安易に補償範囲を拡大したり限度額を変更しない。
- ④ 各種目の過年度の事故による収支をもとにして、必要な保険料率を継続的に評価、見直し、調整する。
- ⑤ 最も重要なことは、保険料収入の増加が利益を生み出すのではなく、引受利益につながる場合のみ保険料収入を追求する、という前提のもとに事業運営する。

b. 保険料規模（トップライン）よりも最終利益（ボトムライン）を重視

チャブ・グループは、上記のアンダーライティング哲学の⑤にもあるように、経営方針として、ボトムラインといわれる最終利益を重視し、トップラインといわれる保険料収入にとらわれない姿勢を持っている。

c. 顧客からの評判の高さを維持する（経営方針の一貫性）

チャブ・グループは、保険料は高いが保険金支払に非常に積極的で迅速であることに定評がある。チャブのアンニュアル・レポートによれば、チャブ・グループは2001年の9.11のテロ損害に対しても、戦争に該当するとして不担保とはせず、保険金支払を最初に表明し、この判断に業界各社が追随することとなった。ある米国の大手保険ブローカーからも、個人向け商品・企業向け商品を問わず、一般的に非常に手厚いカバーになっており、保険料は他社より高めだが、何か事故が起きた場合には必ず払ってくれるという信頼をマーケットから得ている、とのコメントを得ている⁶。

チャブ・グループでは、長年の努力の結果得られたこうした顧客からの評判・定評の高さを維持することに注力している。そのため、保険料は高くともチャブの保険なら安心できる、という顧客の信頼を得て、価格競争の影響を受けにくい経営を行っている。つまり、コモディティ化した保険商品では価格競争が避けられないため、独自の補償で特定の顧客層に注力することで特定顧客層から価格以外の要素で選ばれる保険商品を提供していると言えよう。

d. コスト管理による事業費率の抑制

1998年から本社および支店において業務プロセスの見直しを行い、採算性の低い業務を洗い出し、効率化を進めた。この結果、約500の業務の効率化を達成した。こう

⁶ 損害保険事業総合研究所が2010年7月に行った調査の一環として、米国の大手保険ブローカーを訪問調査した中でのコメントである。

した見直しの一環として従業員の早期退職も実施された。

また、事業費の削減事例としては、保険ブローカー等へ支払われる高額なコンティンジェント・コミッション⁷の見直しを行うなど、全社的なコスト構造の見直しを実施した。

(4) わが国への参考の考察

チャブ・グループにおける 2002 年頃までのコンバインド・レシオの悪化は、競争の激化による保険料の低下が主な要因であった。そのため、保険料の引き上げ、引受限度額の引き下げ、補償範囲の削減、引受するターゲットをリスクのより少ないセグメントへ変更するなどの対策により保険引受の収益力を回復させた。

こうしたチャブ・グループの収益改善策は、ある意味で自明のことである。アンダーライティング哲学については、チャブが自ら言っているように、「わかりきったことではあるが、それを実践し継続していくことは厳しい試練である」。競争環境が激しい中では、保険会社としてあるべき保険料水準を維持していくことは現実的には大変難しい問題と考える。このため、チャブ・グループは、独自の補償や積極的な保険金支払で定評を高め、価格競争の影響を受けにくい独自のポジションを築いていると考えられる。

では、多くの保険会社が、チャブのようなアンダーライティング哲学を実践できない理由は何であろうか。ひとつには、独自の補償をもつ保険商品や積極的な保険金支払姿勢など、明確なブランド力を持っていないことが考えられる。これに対しては、損害保険会社各社が有する競争上の強みを生かし、得意分野をさらに伸ばすことで各社の特性をより強く打ち出していくことではないだろうか。もうひとつ考えられることは、保険料算出の根拠をより詳細に持つことではないだろうか。保険料競争自体が無くなることはないとしても、損害保険各社は保険料の根拠を今より詳細なリスク区分にわたって、明確に持つべきと考える。顧客に対して保険料の根拠を明確に説明できない限り、保険料の信頼性が保てないと考えるからである。引受するリスクからいつ、どの程度の損害が発生するのか、どの程度の保険料水準であれば、どの程度の利益水準となるのか、といった理論をデータ等の裏づけを持って蓄積することが必要ではないだろうか。

3. トラベラーズ・グループの事例（米国）

次に、チャブ・グループと同じく米国の損害保険会社の中から、トラベラーズ (Travelers) ・グループについて収益性の推移を分析したい。

⁷ コンティンジェント・コミッションとは、顧客から保険ブローカー等へ支払われるコンサルティング等のサービスの対価（フィー）および保険会社から支払われる手数料（スタンダード・コミッション）とは別に、保険契約のボリュームや利益率などにに基づき、保険会社との協定に基づき支払われる手数料をいう。ブローカーは本来、顧客の代理人として顧客利益の最大化に努める役割を担っているため、保険会社から取引規模に応じて手数料が支払われることには利益相反が問題となる可能性がある。

トラベラーズ・グループは、米国の保険情報協会（Insurance Information Institute）が発行する「ファクトブック 2010」によれば、2008年の元受計上保険料で全米第6位、マーケットシェア4.5%の大手損害保険グループである。チャブ・グループが特定分野で強みを持つ会社であるのに対して、トラベラーズ・グループは総合型の大手社である。

開示資料によれば、2009年のコンバインド・レシオは89.2%と非常に優れた水準にあり、その内訳は、損害率が57.3%、事業費率が31.9%である。

ただし、トラベラーズ・グループも2005年までは損害率が高騰し、コンバインド・レシオが100%を超過していた。コンバインド・レシオの改善のためにどのような対策がなされたのであろうか。

(1) トラベラーズ・グループの概要

トラベラーズ・グループは、2004年4月にセント・ポール保険会社（St. Paul Companies, Inc.）とトラベラーズ損害保険会社（Travelers Property Casualty Corp.）が合併して設立された損害保険グループである。

持株会社であるトラベラーズ・カンパニー・インクの傘下に、米国トラベラーズ損害保険（Travelers Property Casualty Corp of America）、トラベラーズ補償会社（Travelers Indemnity Company）、セント・ポール火災海上保険（St. Paul Fire & Marine Insurance Co）など種目別、地域別に約50社の損害保険会社が存在する。従業員数は3万人以上で、13,000の独立代理店および保険ブローカーを主な販売チャネルとしている。生命保険事業や年金・投資商品事業は行っていない。

現在のグループ内の損害保険の事業構成は、以下の3つに分類されている。

① 企業向け保険部門（Business Insurance）

財産保険、新種保険、労災保険、賠償責任保険などを、顧客企業の規模別に大企業、中規模企業、小規模企業に分類して提供

② 金融・専門職・国際部門（Financial, Professional & International Insurance）

ボンド、専門職業人賠償責任保険およびイギリス、アイルランド、カナダ、ロイズの保険引受を行う

③ 個人向け保険部門（Personal Insurance）

自動車保険およびホームオーナーズ保険を中心とする個人向け保険を扱う

(2) 収益性の分析

a. グループ各社の収益力

図表3は、トラベラーズ・グループの米国内の主な損害保険会社の2009年におけるコンバインド・レシオ、損害率、事業費率の一覧である。グループ各社ともに損害率が58%程度で、事業費率は32%程度、コンバインド・レシオは90%程度と保険引受によ

る収益性は優良な水準である。

図表 3 トラベラーズ・グループの主な米国損害保険会社の収益性指標（2009 年）

（単位：百万ドル）

会社名	元受計上 保険料	正味計上 保険料	損害率	事業費率	コンバインド・レシオ
Travelers Prop.Cas. Co. of America	3,299	65	58.3	32.1	90.5
Travelers Home & Marine	1,782	48	58.3	32.1	90.5
St.Paul Fire&Marine Insurance Co	1,551	4,700	58.0	32.2	90.3
Travelers Indemnity Company	1,533	4,223	58.2	32.0	90.3
Travelers Casualty & Surety Company of America	1,448	1,262	30.5	39.3	70.3
Standard Fire Insurance Company	1,427	877	58.3	32.1	90.5
Charter Oak Fire insurance Co.	1,224	230	58.3	32.1	90.5
Travelers Indemnity Company of Conneticut	1,071	248	58.3	32.1	90.5
Travelers Indemnity Company of America	1,017	139	58.3	32.1	90.5
Travelers Casualty & Surety Co.	393	3,691	58.3	32.1	90.5
グループ計	21,409	20,306	57.2	32.2	89.5

（出典：A.M.Best, “2010 Best’s Aggregates & Averages—Property / Casualty”をもとに筆者作成）

b. グループの収益性の推移

次に時系列の収益性推移に着目する。図表 4 は、2000 年から 2009 年までのトラベラーズ・グループ合計の正味計上保険料（net premium written）、損害率、事業費率、コンバインド・レシオの推移である。

なお、2004 年にセント・ポール・グループとトラベラーズ・グループが合併しているため、2000 年、2001 年は各グループの数値を、2002 年、2003 年は開示資料に記載された両グループ合算の数値を記載している。

グループ合計のコンバインド・レシオの推移に着目すると、2005 年まではコンバインド・レシオは、2003 年を除いては、100%超の状態推移していた。しかし、2006 年からは 3 つの事業部門ともコンバインド・レシオが改善し、安定して良好な水準を維持している。

コンバインド・レシオが 100%を超過していた要因は、収入保険料の 6～7 割程度を占める企業向け保険部門における損害率の悪化である。種目別に見れば、賠償責任保険ではアスベストおよび環境汚染関連訴訟の増加による保険金支払の増加、財産保険ではハリケーン等の巨大自然災害の増加、保証（bond）ではエンロンの破綻による支払の増加、とチャブ・グループと同様に損害保険業界全体が直面していた問題が原因となっていた。これに加えて旧セント・ポール・グループでは医療保険および医師賠償責任保険が恒常的な赤字であったことも、保険引受による収益性悪化の要因である。

ただし、2006 年以降のコンバインド・レシオは 90%前後の水準を維持しており、現在では保険引受による収益性は良好な状態を維持している。

図表4 トラベラーズ・グループのコンバインド・レシオの推移

(単位: 億ドル、%)

	2000		2001		2002	2003
企業向け保険部門		トラベラーズ		トラベラーズ		
正味計上保険料 (億ドル)		50		57	63	68
対前年増収率		—		14%	—	8%
損害率		—		—	109.3%	75.4%
コンバインド・レシオ		101.7%		112.6%	134.8%	100.3%
金融・専門職・国際部門						
正味計上保険料 (億ドル)					10	12
対前年増収率					—	21%
損害率					53.5%	51.3%
コンバインド・レシオ					92.6%	87.3%
個人向け保険部門		トラベラーズ		トラベラーズ		
正味計上保険料 (億ドル)		38		41	45	50
対前年増収率		—		8%	—	11%
損害率		—		—	73.6%	69.1%
コンバインド・レシオ		100.0%		103.8%	97.6%	92.8%
グループ合計	セント・ポール	トラベラーズ	セント・ポール	トラベラーズ		
正味計上保険料 (億ドル)	58	88	77	98	119	132
対前年増収率	15%	—	32%	11%	—	11%
損害率	70.0%	81.1%	102.5%	74.9%	90.5%	70.7%
事業費率	34.8%	27.8	28.1%	26.0%	26.1%	25.6%
コンバインド・レシオ	104.8%	108.9%	130.6%	100.9%	116.6%	96.3%

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
企業向け保険部門						
正味計上保険料 (億ドル)	103	109	110	113	112	109
対前年増収率	—	6%	0%	3%	▲1%	▲3%
損害率	87.1%	81.5%	60.3%	57.1%	57.7%	53.9%
コンバインド・レシオ	115.2%	110.4%	90.9%	87.8%	90.2%	86.1%
金融・専門職・国際部門						
正味計上保険料 (億ドル)	27	31	33	34	34	33
対前年増収率	—	17%	7%	2%	0%	▲5%
損害率	92.5%	56.8%	53.7%	50.8%	51.2%	52.1%
コンバインド・レシオ	129.5%	92.5%	89.0%	87.6%	87.2%	88.1%
個人向け保険部門						
正味計上保険料 (億ドル)	59	62	67	68	69	71
対前年増収率	—	5%	8%	2%	2%	2%
損害率	58.3%	62.2%	54.8%	58.6%	66.2%	65.0%
コンバインド・レシオ	83.2%	89.1%	83.1%	86.8%	90.7%	94.6%
グループ合計						
正味計上保険料 (億ドル)	190	203	211	216	216	213
対前年増収率	—	7%	4%	2%	0%	▲2%
損害率	79.4%	71.9%	57.5%	56.6%	59.4%	57.3%
事業費率	28.3%	29.4%	30.6%	30.8%	32.5%	31.9%
コンバインド・レシオ	107.7%	101.3%	88.1%	87.4%	91.9%	89.2%

(注1) 2004年4月にセント・ポールとトラベラーズが合併して現在のトラベラーズ・グループになっている。したがって2000年、2001年は合併前の数値を併記、2002年、2003年は開示資料に基づき両グループ合算の数値を記載している。ただし、部門別の保険料収入に連続性がないことから2002年、2004年の対前年増収率は非表示とした。

(注2) 2000年、2001年のトラベラーズのコンバインド・レシオは、部門別および合計との整合性に欠けるが、出典資料に記載の数値を掲載している。

(出典：Travelers Property Casualty Corp.、The St.Paul Companies Inc.、St.Paul Travelers Companies Inc.、The Travelers Companies Inc.の各年のAnnual ReportおよびForm10-Kをもとに筆者作成)

(3) 収益性向上の要因

トラベラーズ・グループの開示資料をもとに、収益性を向上させた要因を調査すると、合併前の2002年に旧セント・ポール・グループにおける対策、ならびに合併後の2004年、2005年に実施された対策などの事例が見て取れる。以下、この2つの対策事例のポイントについて説明する。

a. 旧セント・ポール・グループの対策事例

合併前の旧セント・ポール・グループにおいて2002年に収益性向上のための計画を策定し、実施している。この計画は「低収益事業からの撤退・再集中」「継続事業の業績と収益性の改善」「コア事業の強化・成長分野の注力」という3つのポイントから構成されている。

(a) 低収益事業からの撤退・再集中

十分な収益が上がらない事業あるいは業績の変動が大きすぎる事業については、撤退または事業の再構成を行った。

具体的には医療保険および医師賠償責任保険からの撤退が挙げられる。このセグメントのコンバインド・レシオは2000年に139.5%、2001年に222.9%となっていた。長らく不採算となっており、収益性向上の目処がたたないため、2002年末までに既存契約の更改を謝絶し撤退した。

他には、海外事業の再集中(refocusing)の事例がある。当該国の市場で十分な競争力が持てる事業規模に達しない海外事業は、閉鎖や売却を行ない、カナダ、イギリス、アイルランドなどに集中した。撤退した地域は、ドイツ、フランス、オランダ、アルゼンチン、メキシコ、スペイン、オーストラリア、ニュージーランド、ボツワナ、南アフリカである。

(b) 継続事業の業績と収益性の改善

競争力が十分に高く、グループのコア事業として継続していく事業については、各事業の収支分析をより詳細に行なうとともに、事業費のコストダウンも進めた。

具体的には、販売力とアンダーライティング能力の高い企業分野において、社内の財務報告システムを個々の事業所レベルまで詳細に管理できるように改善し、財務データ

や事業運営データをより詳細に把握出来るようにした。こうした厳格な分析手法を用いることで、各保険種目の収益レベルが安定し、自社のリスク・プロファイルの管理運営を向上させることが可能になったと、2002年のセント・ポール社のアニュアル・レポートには記載されている。

さらには、こうした分析的手法が普及することにより、社内の各組織の業績評価がより効果的・効率的に出来るようになり、ひいては社員個人の業績評価方法を改善する手助けにもなった。

また、事業費の支出構造の見直しも併せて行われ、事業費の具体的な削減額目標を設定するなどコスト意識の向上が図られた、とのことである。

(c) コア事業の強化・成長分野の確立

今後の収益が期待できるコア事業、将来的に収益源となり得る成長分野について、いくつかの強化策を実施した。2002年のセント・ポール社のアニュアル・レポートには、以下の対策が記載されている。

まず、第一に、大規模保険代理店・ブローカーとの取引親密化である。米国では保険代理店・ブローカーの合併も進展している。同社では、この傾向が長期的に続き、大規模保険代理店・ブローカーが扱う大型案件の引受は、少数の保険会社に限定されると予測した。このため、こうした大規模保険代理店・ブローカーの主要取引会社となるために、保険商品やサービスを積極的に拡張させるとともに、どうすれば引受できるか、という積極的な姿勢で取組むことにより、保険代理店・ブローカーの信頼性向上を目指した、とのことである。

第二に、小規模企業の開拓が挙げられている。小規模企業の保険契約は、特定の取引保険会社が定まっておらず、別々の保険会社に付保されていたケースが多かった。そのため、保険代理店・ブローカー向けにウェブ・ベースの専用システムを開発し、保険代理店・ブローカーが効率的に見積、契約手続、顧客管理を行う仕組みを提供した。これにより小規模企業向けの保険取引を、競争力のある保険料でこれまで以上に柔軟に対応できるようになった、ということである。専用システムは、小規模企業向けの各種保険種目について、引受可否判断や保険料見積に必要な情報を入力すれば、契約パターン選択、保険料見積、契約引受、証券発行までを数分で行うことができるものである。さらには、専用システムを利用して見積・引受手続を行う際に入力した顧客データ・契約データは、各保険代理店・ブローカーが使用している市販の代理店管理システム⁸へも共有され、保険代理店・ブローカーの効率的販売支援という観点でもメリットがある。

第三に、大企業向け財産保険の引受態勢強化が挙げられている。専門部署を設けて、大規模な財産保険の引受管理において、巨大自然災害リスクに関するアンダーライティ

⁸ 米国の独立代理店・ブローカーの多くは、アプライド・システム社の TAM、ベルタフォア社の AMS360 など市販の代理店管理システムを利用している。

ングの専門知識を組み合わせることとした。大規模財産保険の収益性はハリケーン等の巨大自然災害に左右される要因が大きいための措置である。それまで別々の部署で行われていた大規模財産保険の引受部署と巨大自然災害の引受部署を一体化することで、保険代理店・ブローカーとの窓口が一本化できるほか、広範囲に及ぶ財産保険プログラムにおけるリスクのエクスポージャー全般を管理することが可能となり、アンダーライティングの柔軟性が向上した、ということである。

第四に、専門的な保険種目の拡大が挙げられている。顧客グループを選別したうえで、業種に特化したアンダーライティングやロス・コントロールおよび損害調査の専門知識を提供し、専門的な保険商品に関する主導的なポジションを確立する、とのことである。具体的には、専門職業人賠償責任保険、新種保険のエクセスカバー、海上保険等の分野で同業他社から更改契約を買い取ることで引受額を増加させている。

b. 合併後の対策事例

合併初年度の 2004 年および 2005 年には、主に保険料水準の引き上げにより保険料収入は増加している。しかし、過去に引き受けた契約において、アスベストや環境汚染に伴う賠償責任保険の事故の増加、保証分野の事故の増加、財産保険におけるハリケーン・カトリーナ等の巨大自然災害の増加によって、2004 年および 2005 年のコンバインド・レシオは 100%を超える水準となった。

収益性悪化の背景はリスク環境の変化と言えよう。アスベストや環境汚染損害については、単に訴訟件数が増加しただけでなく、1 事案あたりの賠償責任額の高騰、さらには訴訟費用の増加という要素も加わり、保険金支払の増加要因となっていた。巨大自然災害についても、気候変動によりハリケーン等の発生頻度や被害額が上昇している。さらにはこれらの種目での再保険料の上昇も収益を悪化させている。

こうした事態に対応するために、新規契約の保険料の引き上げとともに、既存契約による保険責任に対する準備金の積み増しを行っている。一例としてアスベスト損害に対する賠償責任保険の準備金⁹の推移を図表 5 に記載した。単純な比較でしかないが、2005 年末には、その年の支払保険金（4.0 億ドル）の約 11 年分に相当する金額（43.6 億ドル）の準備金を積んでいることがわかる。さらには保険種目ごとの責任準備金（claim and claim adjustment expense reserves）の推移を図表 6 に記載した。2005 年末の全保険種目合計の責任準備金の額（610.9 億ドル）は、2 年前の 2003 年末（345.7 億ドル）と比較して約 1.8 倍の水準となっており、短期間に巨額の積み増しを行ったことが分かる。なお、この責任準備金の額は、2006 年末以降は順次減少し、2009 年末には 531 億ドルとなっている。

⁹ IBNR 備金を含む。

図表5 アスベスト損害に対する責任準備金の推移（2003～2005年）

	2003	2004	2005
保険契約者数	1,215件	1,950件	1,776件
保険金支払額	4.5億ドル	3.0億ドル	4.0億ドル
アスベスト損害 責任準備金	29.8億ドル	39.3億ドル	43.6億ドル

（出典：St.Paul Travelers,2004 Annual Report to Shareholders および
2005 Annual Report to Shareholders and Form10-K をもとに筆者作成）

図表6 保険種目ごとの責任準備金の推移（2003～2005年）

（単位：億ドル）

	2003			2004			2005		
	個別	IBNR	合計	個別	IBNR	合計	個別	IBNR	合計
一般賠償責任保険	33.8	76.6	110.4	84.5	122.3	206.8	82.0	122.5	204.5
財産保険	6.9	7.4	14.2	15.3	13.6	28.9	20.0	10.5	30.4
企業マルチペリル（注1）	13.3	20.6	33.8	19.8	22.2	42.0	24.5	29.0	53.5
企業向け自動車保険	15.9	11.3	27.2	28.2	19.7	47.8	27.9	18.9	46.8
労災保険	62.1	50.8	112.9	83.1	66.6	149.7	88.2	63.7	151.9
保証・信用保険	2.6	3.2	5.8	12.2	8.5	20.6	12.4	6.7	19.1
個人向け自動車保険	12.9	11.0	23.8	14.8	12.2	27.0	14.7	11.4	26.1
ホームオーナーズ他	3.8	5.4	9.2	0.5	5.2	9.9	7.1	9.9	17.0
国際、その他	3.5	3.9	7.4	29.3	27.7	57.1	30.3	30.6	60.9
傷害・医療	0.9	0.1	1.0	0.8	0.1	0.9	0.7	0.1	0.8
合計	155.5	190.2	345.7	292.7	298.0	590.7	307.7	303.2	610.9

（注1）企業マルチペリルとは、オールリスクなど複数危険を担保する財産保険カバーと賠償責任保険カバーを1証券で担保する企業向けの保険商品である。

（出典：図表5に同じ）

（4）わが国への参考の考察

トラベラーズ・グループの事例で参考となる点は、アンダーライティングを発展させてきたことと考える。前記（3）a.(b)に記載したように、保険種目ごと、あるいは保険契約ごとの収支分析を詳細に実施した点、および前記（3）a.(c)に記載したように、自然災害リスク等、収益に直結するリスクの管理を高度化させている点がポイントである。こうした対策の結果として責任準備金の積増しも可能になったと考えられる。

引受実績が多く自社の競争力が強い分野は、豊富な引受データを利用した収支分析やリスク分析に基づき、レートアップおよび責任準備金の積増しを実施したものとする。保険料率や責任準備金の妥当性の検証は、もちろんわが国の損害保険業界でも行われているだろうが、わが国と比べて対応が早く、徹底しているように思われる。

自社の収益性確保のためにも、顧客へのレートアップの説得力確保のためにも、より詳細な収支分析、レートの妥当性検証は必要という事例であると筆者は考える。

また、米国の損害保険業界において、保険料水準を素早く変更することができる要因のひとつとして、わが国と異なる損害保険販売の仕組みがあると思われる。

米国の企業向け保険販売では、独立代理店やブローカーを通じて保険商品を販売するエージェンシー・カンパニーと呼ばれる保険会社が主力である。トラベラーズを含むエージェンシー・カンパニーでは、一般に各社によってリスク選好や保険料算出基準が大きく異なっており、これらの方針の見直しも頻繁に行われる傾向にある。したがってこれらの保険会社は、独立代理店や保険ブローカーに契約締結権を与えていない場合も多く、保険料計算ツールの提供も行っていない。そのため、独立代理店や保険ブローカーは、複数の保険会社に対して契約の都度、保険料の照会を行う必要があり、この照会業務の省力化のために、市販の代理店システムを用いた保険会社と保険代理店・ブローカー間のデータ交換システム¹⁰が発達している。

こうした販売体制の違いが、米国において損害保険会社が引受方針や保険料水準の見直しを迅速に行うことができる要因とも考えられる。

4. アビバ・グループの事例（イギリス）

最後に欧州の保険会社の事例として、アビバ（Aviva）・グループを取り上げたい。アビバは損害保険のみならず、生命保険、医療保険、年金などの貯蓄・投資商品を提供している会社である。損害保険については、イギリス国内シェア 13%¹¹を有するイギリス最大手社である。本社はロンドンに所在するがイギリスのみならず、欧州、北米、アジアの 28 カ国で事業展開している。

本稿では、アビバ・グループの損害保険事業だけに着目し、生命保険事業や貯蓄・投資商品事業については考慮しないこととする。開示資料によれば、2009 年のコンバインド・レシオは 98%である。2000 年にはコンバインド・レシオが 109%まで悪化していたが、2004 年には 97%となり収益性を回復させている。

(1) アビバ・グループの概要

アビバ・グループは、2000 年 5 月にシージーユー（CGU）とノリッジ・ユニオン（Norwich Union）が合併して CGNU という社名で誕生した保険会社グループであり、2002 年 7 月から社名を Aviva に変更している。シージーユー、ノリッジ・ユニオンともに生命保険・年金等の長期性保険と損害保険を取扱う保険会社グループであった。

グループ全体の国際財務報告基準（International Financial Reporting Standards：IFRS）による 2009 年の営業利益（operating profit）は 20.2 億ユーロであり、その事業種類ごとの構成割合は、生命保険・年金事業が 63%、損害保険・医療保険事業が 32%、投資運用事業が 5%となっている。4 年前の 2005 年の営業利益は 2009 年とほぼ同水準

¹⁰ この点の詳細については、当研究所発行の調査報告書『欧米諸国における業務標準化等のための共同取組・制度とその法的位置づけについて』（2010.9）の第 I 章 6.米国、第 II 章 4.米国の参照願う。

¹¹ 2009 年のアニュアル・レポート記載の数値であるが、出典は調査会社のデータモニターの調査によるものである。

の 19.9 億ユーロであったが、構成割合は生命保険・年金事業が 34%、損害保険・医療保険事業が 61%、投資運用事業が 5%となっており、近年では利益面においては生命保険・年金事業が損害保険・医療保険事業を逆転して中心的な事業となっている。

損害保険事業に関しては、現在は個人分野と中小企業分野に特化しており、大企業向け取引は収益の変動が大きいことから 2001 年頃から撤退している。個人分野と企業分野の構成割合は 60%：40%であり、個人分野は電話やインターネットを利用したダイレクト販売とブローカーによる販売の併用、企業分野はブローカーによる販売となっている。

(2) 収益性の分析

図表 7 は、各年のアニュアル・レポートをもとにしたコンバインド・レシオの推移である。アビバ・グループの損害保険事業全体のコンバインド・レシオとイギリス国内の損害保険事業のみのコンバインド・レシオを記載している。

2009 年のコンバインド・レシオは、イギリス国内で 99%、グループ全体で 98%と極端に低い数値ではないが、2000 年の 109%から 2006 年には 94%まで回復している点が注目できる。

2000 年時点でコンバインド・レシオが悪化した要因は、イギリスとフランスで発生した暴風雨および洪水による損害である。2000 年終了時点では、アビバ・グループは 2001 年終了までにコンバインド・レシオを 102%とすることを目標にしており、実際にそれを実現している。その後、順調にコンバインド・レシオは改善し 2006 年にはグループ全体で 94%となったが、2007 年にはイギリスにおける異常気象による損害と欧州各国での競争激化を背景にコンバインド・レシオがやや悪化している。

図表 7 アビバ・グループのコンバインド・レシオの推移

	2000	2001	2002	2003	2004
正味計上保険料 (億ユーロ)	83	78	78	85	88
対前年増収率	8.5%	▲6.1%	▲0.6%	9.2%	3.4%
コンバインド・レシオ					
イギリスのみ	108%	102%	101%	99%	97%
グループ合計 (全世界)	109%	102%	101%	100%	97%

	2005	2006	2007	2008	2009
正味計上保険料 (億ユーロ)	103	107	105	111	91
対前年増収率	17.0%	3.8%	▲1.2%	5.4%	▲17.5%
コンバインド・レシオ					
イギリスのみ	96%	95%	106%	99%	99%
グループ合計 (全世界)	95%	94%	100%	98%	98%

(注) 正味計上保険料は継続事業のみ対象とし、撤退した事業は含まない数値である。

(出典：各年の Annual Report をもとに筆者作成)

(3) 収益性向上の要因

アビバ・グループが保険引受による収益性を改善させた要因として、リスク分析の高度化に基づく保険料引上げ、リスク選択の厳格化、独自性のある補償、事務コストの削減が挙げられる。以下そのポイントを説明する。

a. リスク分析の高度化に基づく保険料引上げ

アビバ・グループでは、2000年に洪水被害等の気象災害で大きな損失を被ったことを契機に、洪水被害のシミュレーション・マップを外部委託により開発した。イギリス国内の地図をもとに、河川の分布や標高データ、地形データを分析して国内各地について洪水が発生した場合の被害想定を詳細に行い、このデータに基づき、ホームオーナーズ保険や企業向けの財産保険の保険料の算出方法を改訂し、保険料の引上げを行っている。2000年から2001年にかけてのイギリスにおけるホームオーナーズ保険と企業向け財産保険の平均的な保険料引上げ率はそれぞれ6%、11%であり、2001年から2002年にかけてはそれぞれ4%、19%であった。

また、自動車保険に関しても、2001年に700万件以上の契約データベースに基づき、より厳密なリスク選別と、顧客ニーズに合わせたオーダーメイド型保険契約の保険料設定が可能な保険料算出方法に改めるとともに保険料の引上げを行っている。2000年から2001年にかけての個人向け自動車保険と企業向け自動車保険の平均的な保険料引上げ率はそれぞれ13%、18%であった。ノリッジ・ユニオン社のデータをもとにした700万件以上のデータベースは、競合他社と比較してデータ量が40%大きいとのことである。自動車保険に関しては、PAYD（ペイド：Pay As You Driveの略）型自動車保険と呼ばれる走行実態に応じた保険料精算を行う商品の開発も行った。自動車にGPS装置を取り付け、走行した日時や距離に応じて月払で保険料を精算するシステムである。2006年に他社に先駆けて発売したこの商品は、3年程度のテスト期間を経て販売された。この保険は18～21歳の若年層の事故が午後11時から午前6時に多発することから、この時間を避けて運転する若年層に保険料引下げ効果があった。こうした商品の開発は、財産保険における洪水被害の想定モデルと同様に、精緻化したリスク分析に基づき、個々の契約に見合った保険料を算出する努力と言える。ただし、現在ではアビバ・グループはPAYD型自動車保険の販売は中止している¹²。

さらには、2001年には社内組織としてアンダーライティング・アカデミーを開設している。このアカデミーでは財産保険、賠償責任保険、自動車保険、その他特殊な種目を含めて企業物件のアンダーライターを対象に約130のトレーニングメニューが用意

¹² 運転者がいつ、どこを走行したかを把握することがプライバシーの面から消費者に受け入れられにくかった点と総合補償型の契約となるため保険料がそれほど安くないという点から販売が期待したほど伸びなかったために2008年6月に販売を中止した。PAYDの問題点に関しては、当研究所発行の損保総研レポート第87号掲載の「PAYD（実走行距離連動型自動車保険）－米国カリフォルニア州の導入を巡る議論を中心として－」（2009.3）を参照願う。

されている。

b. リスク選択の厳格化

収益性回復の要因の2つ目としては、前記のようなリスク分析に基づき、不採算事業や収益性の回復見込のない事業分野からは撤退するなど、リスク選択を厳格化した点が挙げられる。

具体的には2001年に企業分野のうち大規模企業との保険取引からの撤退しており、その後は個人分野と中小企業分野へ特化している。

c. 独自性のある補償

イギリスでは個人向け自動車保険の販売は、インターネットの保険料比較サイトを経由する方法が主流になっており、価格競争が激化している。こうした背景からか、アビバ・グループでは2005年5月に会員制ロード・アシスタンス会社のRACを買収し、個人向け自動車保険をRACブランドで販売し始めた。

RACは会員向けに故障車の修理も行なうため、自動車ユーザーからは高い認知度と信頼を得ていた。RACブランドの自動車保険は、保険料比較サイトや自社ウェブサイトによるダイレクト販売とし、故障した場合の修理費を補償するなど独自性を持っている。RACのウェブサイトからは道路交通情報や旅行情報なども得ることができ、ブランド力を背景に自動車関連サービス全般を提供している。補償や顧客サービスに独自性を持たせることで価格競争の影響を受けにくい経営を目指している。

d. 事務コストの削減

収益性改善のための事業費の削減として特徴的な点は、他社に先駆けて2001年には損害調査にビデオ画像を利用し、アジャスターが修理工場へ出かけなくても効率的に保険金支払を行う仕組みを作った点が挙げられる。

また、保険商品に関する質問・照会を受け付けるコールセンターや、自動車事故の電話受付窓口業務を2003年からインドの会社に外部委託し、イギリス本国との時差を利用して24時間体制を構築した点も人件費削減事例として特徴的である。2004年にはコールセンター業務とバックオフィス業務で2,350人分の業務を外部委託している。

(4) わが国への参考の考察

保険事故の多発に対して、リスク分析を高度化させ、保険料算出にフィードバックしている事例は大変参考となる。

洪水被害は欧州における自然災害リスクの代表的な損害であり、近年では地形データや気象データをもとにした被害想定モデルを利用した分析が普及してきたが、10年前からこうした分析を行い、保険料設定やリスク選択に利用している点は先進的と言える。

また PAYD 型自動車保険の開発には長い時間をかけて取り組んでおり、現在は保険商品として販売していないとしても、アンダーライティングの技術向上には多大な貢献があるはずである。

結局のところ、リスク分析や保険料設定の妥当性検証をコストと時間をかけて取り組むことが、長期的な収益性確保には不可欠なのではないだろうか。短期的な収益性回復策を探るのではなく、保険事業の基礎的業務として継続的にリスクと保険料に見直しを行う必要があるものとする。

また、アンダーライティング・アカデミーによるリスク分析や保険料設定の技術の継承、人材育成を行っていることも長期的な収益性確保の要件と考える。2001年に開設されたこのアカデミーは、2010年5月にイギリスで保険・金融サービス業界の従事者向けの教育を行っている勅許保険協会（Chartered Insurance Institute：CII）から継続教育プログラムのひとつとして認定を受けている。リスク分析や保険料算出と同時に、人材育成も継続的に行っていることは特筆すべきことと考える。

5. 総括

これまで前記の各項において、欧米損害保険会社のケーススタディを行ったが、共通して言えることは、保険料設定、つまり「プライシング（Pricing）」が重要である、ということであろう。

今後、わが国損害保険業界が収益性を向上させるためには、保険料の算出要素をより精緻化することが課題であると筆者は考える。改めて言うまでもないが、引受したリスクから、いつ、どの程度の保険金・費用支払が発生するのかという見極めをより高度化することが必要である。

このための基本的な判断材料は、過去の契約の集積であり、これに加えてモデリングによるシミュレーションや再保険市場での保険料水準の動向なども必要と思われる。さらには企業分野の種目などで個別性が高く、個社データだけで不足するデータは、損害保険業界で標準化することも検討すべきと考える。米国では ISO をはじめとするアドバイザリー団体が各州保険庁の認可を得て、保険料・保険金データの統計作成、参考純率の算出、保険数理コンサルティングなどのサービスを提供している¹³。こうしたサービスは決して価格統制を意図したものではなく、保険事業の基礎的な情報はインフラとして業界共同で整備し、各保険会社はそうしたインフラを利用して顧客に対してどのような付加価値を提供するかという点で競争している感がある。

保険料の根拠をより精緻なものとするのは、顧客に対しての保険料説得力にもつながるのではないかと。さらには、過去の事故事例からのノウハウのフィードバックは、保

¹³ この点の詳細については、当研究所発行の調査報告書『欧米諸国における業務標準化等のための共同取組・制度とその法的位置づけについて』（2010.9）の第IV章 4.米国を参照願う。

保険料算出の精緻化とあわせて、各損害保険会社も行っているリスク・コンサルティングのサービス強化にもつながると考える。保険金支払だけが保険のサービスと考えると、サービスの利用機会、すなわち保険金受給機会が少ないために保険の商品性は顧客に理解されにくい。経済的な損害の補償という機能だけでなく、事故の防止や被害軽減サービスを日常的に顧客に提供することで商品性が向上できると考える。リスク・コンサルティングを強化した保険商品の商品性アップが、単純な保険料だけの競争ではなく、本来の損害保険業の競争ではないだろうか。

欧米の損害保険会社のコンバインド・レシオが、ある時点で改善している背景は、いわゆるアンダーライティング・サイクルといわれる保険料水準の周期的な上下変動によって説明することも可能である。保険事故の増加により保険料水準が上昇（市場がハード化）すればコンバインド・レシオは改善し、その後は保険会社の競合等により保険料水準が下降（市場がソフト化）し、コンバインド・レシオが悪化する、と説明することもできよう。しかし、マーケットのハード化あるいはソフト化は、自然発生的なものではなく、各社によるリスク分析やプライシングの努力の成果であって、その努力の結果、アンダーライティング・サイクルを生み出した会社は収益性を維持することが出来、アンダーライティング・サイクルに従って保険料水準を決定している会社は収益性が不安定となるものとする。サイクルを作り出すリーダーとサイクルに乗っかるだけのフォロワーとでは決定的な差がついてしまうはずである。

わが国の損害保険業界では、自由化以前は長らく各保険会社が同一商品を同一のタリフレートで販売していた。このため、欧米との比較で見れば、まだタリフレートから脱却が完全には出来ていないのかもしれない。しかし、わが国の損害保険事業の新たな発展や国際展開を目指すためには、プライシングの高度化は不可避であると考えられる。さらには価格競争の激化を考慮すれば、理論的なプライシングだけではなく、他社との競合上、自社のプライシングが強みを持つ事業分野はどこか、といった戦略の精緻化も必要であろう。損害保険各社がそれぞれ有する事業上の強みを生かして、他社との差別化を進めることが、損害保険業界の新たな発展につながるはずである。

6. おわりに

本稿では、欧米保険会社の中からコンバインド・レシオの良好な会社を選択して、収益性の高さの要因等を分析し、わが国の損害保険会社が今後収益性を向上させるためのヒントを探ってみた。開示資料をもとにしたわずかな実例を断片的に紹介したにとどまるが、共通して言えるポイントはプライシング（Pricing）と呼ばれる保険料設定にある、と筆者は考えている。

欧米の保険会社では、保険料の根拠、理論付けという点がわが国の保険会社以上に進んでいるようである。筆者はその内容を見た訳ではないが、米国の大手保険ブローカー

の興味深い意見を聞いたことがある¹⁴。彼らいわく、日本の保険会社は、個別案件の新規入札でも、保険料の提示はあるものの担保内容に関する説明が全くなく、米国の大手社が提出する見積書と比較して非常に見劣りする、とのことであった。どうやら欧米社ではそれぞれの担保内容に相当する保険料について根拠や理論付けがわが国保険会社よりも明確になっているようである。

現在、欧州で導入準備が進められているソルベンシー II 規制や ERM (Enterprise Risk Management) の考え方には、欧米では比較的普及しているそうしたプライシング技術が前提となっていると考えられる。わが国の損害保険経営においてもソルベンシー II や ERM の考え方が研究されている。これを機会に、欧米のプライシング技術を参考に、保険料設定、責任準備金設定などのわが国の損害保険事業の根本的な部分が、さらに進化していくことにより、各社の収益性が望ましい水準に到達することを期待している。

¹⁴ 筆者が所属する(財)損害保険事業総合研究所が2010年7月に行った調査の一環として、ニューヨークのある大手保険ブローカーを訪問調査して行ったヒアリングである。

<引用・参考文献>

- ・岡崎康雄「米国損害保険市場の最新動向－2002年の実績とトレンド変化－」損保ジャパン総研クォーターリーvol.43（2004.3）
- ・佐藤智行「PAYD（実走行距離連動型自動車保険）－米国カリフォルニア州の導入を巡る議論を中心として－」損保総研レポート 第87号（損害保険事業総合研究所、2009.3）
- ・損害保険事業総合研究所『欧米損害保険会社における損害調査実務の現状分析』（2008.9）
- ・損害保険事業総合研究所『欧米主要国における保険規制、監督、市場動向について－保険販売の規制と実務－』（2010.3）
- ・損害保険事業総合研究所『欧米諸国における業務標準化等のための共同取組・制度とその法的位置づけについて』（2010.9）
- ・損保ジャパン総合研究所／訳『米国保険情報協会 ザ・ファクトブック 2010 アメリカ損害保険事情』
- ・A.M.Best, “2010 Best’s Aggregates & Averages－Property / Casualty”
- ・The Chubb Corporation, “Annual Report 1998 ”、“Annual Report 2001 ”、“Annual Report 2003 ”、“Annual Report 2004 ”、“Annual Report 2005 ”、“Annual Report 2006 ”、“Annual Report 2007 ”、“Annual Review 2008 ”、“Annual Review 2009 ”
- ・The St.Paul Companies, “2001 Annual Report ”、“2002 Annual Report ”
- ・Travelers Property Casualty Corp., “2002 Annual Report ”
- ・St.Paul Travelers Companies Inc., “2003 Report to Shareholders ”、“2004 Annual Report to Shareholders ”、“2005 Annual Report to Shareholders and Form 10-K ”
- ・The Travelers Companies Inc. , “2006 Annual Report to Shareholders and Form 10-K ”、“2007 Annual Report and Form 10-K ”、“2008 Annual Report and Form 10-K ”、“2009 Annual Report and Form 10-K ”
- ・CGNU plc., “Annual report and accounts 2000 ”、“Annual report + accounts 2001 ”、“Annual report + accounts 2002 ”
- ・Aviva plc., “Annual report and accounts 2003 ”、“Annual Report and Accounts 2004 ”、“Annual Report and Accounts 2005 ”、“Annual Report and Accounts 2006 ”、“Annual Report and Accounts 2007 ”、“Annual Report and Accounts 2008 ”、“Annual Report and Accounts 2009 ”

<参考サイト>

- ・アビバ・グループ ウェブサイト <http://www.aviva.com/>
- ・チャブ・グループ ウェブサイト <http://www.chubb.com/>
- ・トラベラーズ・グループ ウェブサイト <http://www.travelers.com/>