



# ロイズー欧州での拡大

## 市場が成熟し需要満たす

【ボストンマカジン10月22日号】メンバーワイドバック調査の結果を元に、ロイズ保険協会は欧州で多くのオフィスを開

設し、そこでマーケットシェアを伸ばすに弾みを付けた。だが、誰もがこの戦略に確信を持っていないわけでもない、とサム・パーレット氏は報告する。

過去数年にわたり、ロイズ保険協会は世界中でオフィスを開設し、その勢力範囲を世界に広げている。今年、ダブリンやストックホルムで新オフィスをオープンするなど、欧州が主要な対象地域となった。

こうした拡大は、年次調査「代理店・ブローカー」の地域関心度に関する

あるが、リビエロ氏が言うように、カバール・ホルダー業務を行う人数や、取り扱える量も増えているためである。

欧州やその向こう側への拡大を通じて、ロイズは顧客の要求に応え続けてきた。

ロイズマーケット協会市場広報部長のメル・コッター氏は「ロイズはグローバル市場で変化のダイナミズムに歩調を合わせ続けなければならない。顧客は自分たちに必要な保険を求めて正しい市場に到達できることを望んでいる。もし、ローカル市場が必要とするものを提供するならば、誰も世界中を駆け回って仕事を依頼したいとは思わないだろう。そのためロイズは要求に合わせて、ビジネスに到達できるような自らの組織構造を改革しなければならない」と話している。

この調査結果は、ロイズメンバーが強く展開を望んでいるのが欧州地域だということを具体的に示した。これにはロンドンからの近さや、保険市場の成熟、規制との整合性など、幾つか理由がある。

リビエロ氏は「多くのCEOたちにとって、欧州は国際ビジネスの順位リストで最上位に位置している。近いだけでなく、望ましいビジネスチャンスも提供している」と話す。

この意見はロイズの欧州での経験からも支持されている。最近数年間にわたり、業務量は目立って増加してきた。一つにはボンドに対してユーロが切り上げられたことも

ただと述べる。だが、欧州で存在を示すことの有利性はあるものの、必ずしも皆がロイズの欧州での拡大方法に賛同している訳でない。

ロイズ最高経営者のスティーブン・バンス氏は「ロイズが欧州でオフィスを開設することは自社のビジネスにとって益のあるものでない」と考えている。

同氏は「ロイズがそうしたことを目指しているのは分かった。しかし、QBEのよう

な会社にとって成長のために自分でオフィスを開設し、使用するのだから、そういったことにはまったく関心がない。ロイズの書類で商売するこ

とを望むようではタイナミックさがない」と話している。

確かに規制上の観点から見ると、世界のほかの地域に比べて欧州は参入障壁が格段に低い。会計ロンドンだけを基盤としていたら得ることができないような機会を得ていると見られる。顧客がオーストリア人なら、必要な保障を得るのに申込書を訳して、それをロンドンに送ろうとは思わないだろう。自国の言葉を話し、自国をベースとする誰かと契約することを望むのは

「ロイズは世界で最も強力な保険ブランドの一つだ。また、その市場を調査するために広範囲な調査を実施する。ビジネス・ケースに値するかどうかを調べるために広範囲な調査を実施する。ビジネス・ケースに値するかどうかを調べるために広範囲な調査を実施する。ビジネス・ケースに値するかどうかを調べるために広範囲な調査を実施する。」

の通行手形を得ることに

「ロイズは世界で最も強力な保険ブランドの一つだ。また、その市場を調査するために広範囲な調査を実施する。ビジネス・ケースに値するかどうかを調べるために広範囲な調査を実施する。」

「ロイズは世界で最も強力な保険ブランドの一つだ。また、その市場を調査するために広範囲な調査を実施する。ビジネス・ケースに値するかどうかを調べるために広範囲な調査を実施する。」

「ロイズは世界で最も強力な保険ブランドの一つだ。また、その市場を調査するために広範囲な調査を実施する。ビジネス・ケースに値するかどうかを調べるために広範囲な調査を実施する。」

「ロイズは世界で最も強力な保険ブランドの一つだ。また、その市場を調査するために広範囲な調査を実施する。ビジネス・ケースに値するかどうかを調べるために広範囲な調査を実施する。」

「ロイズは世界で最も強力な保険ブランドの一つだ。また、その市場を調査するために広範囲な調査を実施する。ビジネス・ケースに値するかどうかを調べるために広範囲な調査を実施する。」

「ロイズは世界で最も強力な保険ブランドの一つだ。また、その市場を調査するために広範囲な調査を実施する。ビジネス・ケースに値するかどうかを調べるために広範囲な調査を実施する。」

「ロイズは世界で最も強力な保険ブランドの一つだ。また、その市場を調査するために広範囲な調査を実施する。ビジネス・ケースに値するかどうかを調べるために広範囲な調査を実施する。」

「ロイズは世界で最も強力な保険ブランドの一つだ。また、その市場を調査するために広範囲な調査を実施する。ビジネス・ケースに値するかどうかを調べるために広範囲な調査を実施する。」

「ロイズは世界で最も強力な保険ブランドの一つだ。また、その市場を調査するために広範囲な調査を実施する。ビジネス・ケースに値するかどうかを調べるために広範囲な調査を実施する。」

「ロイズは世界で最も強力な保険ブランドの一つだ。また、その市場を調査するために広範囲な調査を実施する。ビジネス・ケースに値するかどうかを調べるために広範囲な調査を実施する。」

「ロイズは世界で最も強力な保険ブランドの一つだ。また、その市場を調査するために広範囲な調査を実施する。ビジネス・ケースに値するかどうかを調べるために広範囲な調査を実施する。」

「ロイズは世界で最も強力な保険ブランドの一つだ。また、その市場を調査するために広範囲な調査を実施する。ビジネス・ケースに値するかどうかを調べるために広範囲な調査を実施する。」

「ロイズは世界で最も強力な保険ブランドの一つだ。また、その市場を調査するために広範囲な調査を実施する。ビジネス・ケースに値するかどうかを調べるために広範囲な調査を実施する。」

「ロイズは世界で最も強力な保険ブランドの一つだ。また、その市場を調査するために広範囲な調査を実施する。ビジネス・ケースに値するかどうかを調べるために広範囲な調査を実施する。」

「ロイズは世界で最も強力な保険ブランドの一つだ。また、その市場を調査するために広範囲な調査を実施する。ビジネス・ケースに値するかどうかを調べるために広範囲な調査を実施する。」

### 新興マーケット

欧州への拡大と同様に、ロイズはその勢力範囲を地球全体に広げている。ロイズは米国やオーストラリア、南アフリカなど多くの既存市場に

あるが、同時に新しいビジネスチャンスが期待できる新興マーケットにも

「07年4月から中国にオフィスを置いてい

る。これは重要な市場で、ロイズをベースにして5社の経営代理店と、それに加えてここで保険引受業務を行う10社を有している」とリビエロ氏は説明する。

ロイズはまた、今年初めに、ブラジルの法律の変更を呼応して、そこで新オフィスを開設した。インドやロシア、メキシコ、中東などの候補地について絶えず間なく検証を続けている。

「新興国でオフィス開設の価値がありそうに見える。その場所での商売をする。その場所での商売をする。その場所での商売をする。」

「ロイズは世界で最も強力な保険ブランドの一つだ。また、その市場を調査するために広範囲な調査を実施する。ビジネス・ケースに値するかどうかを調べるために広範囲な調査を実施する。」

## 新興マーケットにも視点当てる

「ロイズは世界で最も強力な保険ブランドの一つだ。また、その市場を調査するために広範囲な調査を実施する。ビジネス・ケースに値するかどうかを調べるために広範囲な調査を実施する。」

「ロイズは世界で最も強力な保険ブランドの一つだ。また、その市場を調査するために広範囲な調査を実施する。ビジネス・ケースに値するかどうかを調べるために広範囲な調査を実施する。」

「ロイズは世界で最も強力な保険ブランドの一つだ。また、その市場を調査するために広範囲な調査を実施する。ビジネス・ケースに値するかどうかを調べるために広範囲な調査を実施する。」

「ロイズは世界で最も強力な保険ブランドの一つだ。また、その市場を調査するために広範囲な調査を実施する。ビジネス・ケースに値するかどうかを調べるために広範囲な調査を実施する。」

「ロイズは世界で最も強力な保険ブランドの一つだ。また、その市場を調査するために広範囲な調査を実施する。ビジネス・ケースに値するかどうかを調べるために広範囲な調査を実施する。」

「ロイズは世界で最も強力な保険ブランドの一つだ。また、その市場を調査するために広範囲な調査を実施する。ビジネス・ケースに値するかどうかを調べるために広範囲な調査を実施する。」

「ロイズは世界で最も強力な保険ブランドの一つだ。また、その市場を調査するために広範囲な調査を実施する。ビジネス・ケースに値するかどうかを調べるために広範囲な調査を実施する。」

「ロイズは世界で最も強力な保険ブランドの一つだ。また、その市場を調査するために広範囲な調査を実施する。ビジネス・ケースに値するかどうかを調べるために広範囲な調査を実施する。」

「ロイズは世界で最も強力な保険ブランドの一つだ。また、その市場を調査するために広範囲な調査を実施する。ビジネス・ケースに値するかどうかを調べるために広範囲な調査を実施する。」

「ロイズは世界で最も強力な保険ブランドの一つだ。また、その市場を調査するために広範囲な調査を実施する。ビジネス・ケースに値するかどうかを調べるために広範囲な調査を実施する。」

めプロセスは完全に透明だ」とリヒーロー氏は語る。

コールソン氏は「欧州以外では、ロイスがメンバーのために行うライセンス取得手続きの経済性は実際に有利なものだ。

ブラジルのようなところではその国で、そこそこの規模で立ち上げを行う組織にとってはコストが法外に高いため、ロイスが全体市場で承認を得ていることは利益がある。

また、中国のように発行されるライセンス数に制限があるかもしれない。そのため、ロイスが中心となった承認を得る方が容易だ」と解説する。

だが、ロイスが開設したオフィスを使うか、それとも自社がオフィスを設置するかどうかの判断は、最終的には、個別のビジネス戦略に下りてくる。

モス氏は「こうした拡大を利用するかどうかはシンジケート次第だ。市場には浮き沈みがあるし、また、大災害が起こればローカル市場は干上がり、多くのビジネスがロイスのロンドンオフィスに流れ込む。ロンドンで、ビジネスがやってくるのを待つことはできるが、準備ができていない人は、チャンスの数は世界中で多くなる」と述べた。

（「ポストマガジン」  
特約）