
Ⅲ. 성공적인 중소형 회사의 해외 사례

본장은 성공적이라고 평가받는 중소형 보험회사를 대상으로 그 성공 요인이 무엇인가를 유형별로 파악해 보고자 한다. 우선 1절은 해외 사례를 선정하는 과정을 소개하였고, 2절은 선정된 해외 사례를 바탕으로 성공 요인이 무엇이었는지를 분석한다. 그리고 3절은 본장의 논의를 종합적으로 재정리하고자 한다.

1. 해외 사례의 선정

성공적인 중소형 보험회사를 선정하고 관련 정보를 수집하는 것은 매우 어려운 작업이다. 특히, 해외 시장을 대상으로 하는 경우 더욱 그렇다. 따라서 본 연구는 이러한 어려움을 극복하기 위해 다양한 문헌과 자료를 검색하고 질문을 구해보았다.

성공적인 중소형 보험회사의 사례 확보는 미국, EU, 일본 등 주요 선진국 시장을 대상으로 하였으나, EU의 경우 아쉽게도 인용할 만한 자료를 확보하지 못했다. 따라서 분석 대상을 미국과 일본으로 축소하게 되었다.

미국의 경우 코닝(Conning Research&Consulting)이라는 컨설팅업체가 ‘Successful Small Life Companies’라는 보고서를 발간하고 있다. 지금까지 3차례(2004, 2007, 2011년)에 걸쳐 미국의 성공적인 소형 생명보험회사를 선정하여 전반적인 특징과 회사별 간략한 요약 자료를 소개하였다. 본 연구는 그 중 가장 최근 보고서인 2011년 보고서의 내용을 중심으로 하였는데 동 보고서는 20개의 성공적인 소형 생명보험회사 사례들을 논의하고 있다. 후술하겠으나 이들 사례 중 대부분은 3차례 보고서에서 복수로 포함된 경우가 많았다. 본 연구는 코닝보고서의 기초자료 외에 NAIC 감사보고서, 해당

보험회사 홈페이지 및 관련 언론보도 등을 활용하여 사례 분석을 하였다. 다만, 아쉬운 점은 미국의 손해보험회사를 대상으로 한 조사 자료가 없다는 점이다. 따라서 미국의 사례는 부득이 생명보험회사에 초점을 맞출 수밖에 없었다.

일본의 경우 성공적인 중소형 보험회사를 소개하는 문헌을 확보하기 어려웠다. 이에 본 연구는 우선 일본 주재 경험이 있는 직원들을 통해 건설한 중소형 보험회사를 추천받아 해당 회사에 방문 면담을 요청하고 수락한 회사를 대상으로 직접 조사를 하는 방법을 사용했다.

그러나 일본의 사례조사도 미국의 경우와 유사한 문제가 있었다. 일본 손해보험산업의 경우 2000년대 이후 대규모 합병연횡이 발생하면서 사실상 4개 대형사 체제로 재편되었다. 따라서 접근 가능한 중소형 손해보험회사를 찾는 것이 현실적으로 불가능했다. 이러한 한계에도 불구하고 본 연구는 과거 중소형 보험회사였지만 합병을 통해 성공적으로 대형 회사가 된 1개 손해보험회사에 대해서 방문조사를 실시하였다.

상기 논의와 같이 본 연구의 사례조사가 사실상 생명보험회사 중심으로 이루어지고 있다는 한계가 있다. 그러나 우리나라 손해보험회사가 장기보험을 많이 취급하고 있다는 점을 고려한다면, 본 연구의 결과가 국내 손해보험회사에도 유용한 시사점이 될 수 있다고 판단한다.

가. 미국의 사례

Conning(2011)은 <표 III-1>에서 요약된 기준에 따라 조사대상 회사를 압축하였다. 우선 NAIC에 등록된 생명보험회사 1,893개 중에서 건강보험회사 292개사와 연간 원수보험료 10만 달러 이하인 회사 1,203개사를 제외하였다. 나머지 398개사에 대해서는 연간 원수보험료 순으로 대형(20억 달러 이상) 46개사, 중형(5억~20억 달러) 51개사, 소형(1천만~5억 달러) 173개사, 마이크로(1십만~1천만 달러) 128개사로 나누고, 이 중 소형 회사를 분석의 대상으로 하였다.⁸⁾ 소형 회사 중에서도 지배구조상 독자

8) Conning(2011)이 중형 회사를 제외했다는 점에서 미국의 사례는 중소형 생명보험회사의 사례라기보다는 소형 생명보험회사 사례라고 하는 것이 정확할 것임.

회사이거나 동일 그룹 내에 다른 생명보험회사가 없는 68개사를 분석대상으로 하였다. 동일 그룹 내에 다른 생명보험회사가 있는 경우 다양한 영향을 주고받아 해당 회사의 특징이 명확하지 않기 때문이다.

〈표 Ⅲ-1〉 미국의 생명보험회사와 Conning의 연구범위

구분	전체	마이크로	소형	중형	대형
		\$100,000~ \$10mil ¹⁾	\$10mil ~\$500mil	\$500mil~ \$2bil	\$2bil 이상
NAIC 등록 생명보험회사	1,893				
원수보험료 \$100,000 이하	(1,203)				
건강보험회사 ²⁾	(292)				
생명보험회사	398	128	173	51	46
독립적 보험회사 ³⁾	150	77	68 (연구대상)	5	0
그룹 내 복수회사 ⁴⁾	248	51	105	46	46

주: 1) 2009년 원수보험료 기준.

2) 건강보험상품의 보험료가 25% 이상인 경우.

3) 독립 보험회사이거나 그룹 내 다른 계열사가 생명보험을 영위하지 않는 경우.

4) 그룹 내 생명보험을 영위하는 다른 계열사가 있는 경우.

자료: Conning(2011) 재정리.

Conning(2011)은 상기에서 압축한 68개사를 대상으로 〈표 Ⅲ-2〉의 기준을 적용하여 〈표 Ⅲ-3〉과 같이 총 20개사를 성공적인 소형 생명보험회사로 선정하였다. 이 중 대부분의 회사들은 3차례 보고서에서 모두 선정되거나 적어도 2차례 이상 성공적인 회사로 선정된 바 있다. 따라서 본고에서 인용하고 있는 미국의 사례는 대부분 2000년대 들어 10여 년의 기간 중 성공적인 비즈니스를 지속한 회사들로 볼 수 있을 것이다. 본 연구는 최근 NAIC 감사보고서 등을 활용해서 상기 20개사를 모두 인용할 수 있는지 확인하는 작업을 하였다. 가급적 Conning(2011)의 사례를 그대로 활용하고자 하였으나, 이 중 3개사(Presidential life, Universal life, Employees life(Elco))에 대해서는 별도의 언급이 필요하다고 판단된다.

〈표 Ⅲ-2〉 성공적인 보험회사 판단 기준

지표		기준
경영성과 (최소 2가지 충족)	영업마진	최근 6개년 평균 5.0% 이상
	ROS(Return On Surplus)	최근 6개년 평균 5.0% 이상
	원수보험료 성장률	최근 2개년 동안 5.0% 이상
보험영업 (최소 1가지 충족)	일반생명보험 초년도보험료 증가율	5.0% 이상
	연금상품 초년도보험료 증가율	10.0% 이상

자료: Conning(2011) 재정리.

〈표 Ⅲ-3〉 성공적인 보험회사 사례

회사명	연구에 선정된 연도 ¹⁾
ALFA Life	
Church Life	
Federated Life	2004
Homesteaders Life	2007
Presidential Life(분석 제외)	2011
Shelter Life	
United Heritage	
Employees Life	
Fidelity Life	2007
Lincoln Heritage	2011
United Life	
Universal Life(분석 제외)	
Amalgamated Life	
American Home Life	
AMICA Life	2004
Auto Owners	2011
Erie Family	
Farm Bureau of Michigan	
Tennessee Farmers	
Baltimore Life	2011

주: 1) Conning Research&Consulting은 3회에 걸쳐 성공적인 중소형 회사를 선정하여 연구를 진행함.
자료: Conning(2011) 재정리.

우선 Universal life의 경우 미국의 소형 보험회사라는 기준에는 부합하지만 사실상 지리적으로 분리되어 있는 미국령 푸에르토리코에서만 영업을 하는 회사로서 미국의 소형 회사라기보다는 아주 작은 국가의 대형사와 같은 성격을 가지고 있어 분석의 대상으로 적절치 못하다고 판단하였다.

다음으로 Presidential life의 경우는 2012년 Athene annuity&life assurance에 흡수·통합되면서 소형 보험회사의 성공 사례로 연구에 활용하기가 불가능해졌다. 특히, Presidential life의 경우 3차례의 보고서에서 모두 성공적인 소형 생명보험회사로 선정되었기 때문에 더욱 아쉬움이 있었다.

마지막으로 Employees life의 경우 보험료의 대부분이 연금, 즉 저축성 보험인 특징을 가지고 있는데 최근 들어 자본요구량이 급증하면서 신용등급이 bbb⁻에서 투기등급인 bb⁺로 하락하였다. 이에 따라 Employees life를 성공 사례로 포함시키는 것이 적절한지에 대해 많은 고민이 있었으나 보다 다양한 사례를 소개하는 차원에서 논의에 포함시키기로 하였다.

따라서 Conning(2011)의 20개 사례 중에서 Universal life와 Presidential life 등 2개 사례를 제외시키고 Employees life는 포함시켜 총 18개 사례를 분석하였다.

나. 일본의 사례

전술한 바와 같이 일본의 사례연구는 면담 조사를 통해서 이루어졌으며, 따라서 면담을 수락한 회사들만이 연구대상에 포함되었다. 생명보험의 경우 Aflac, 대동생명, Sony생명 등 3개사가 면담을 수락했다.

〈표 Ⅲ-4〉 일본의 생명보험회사

(단위: 백만 엔)

순위 ¹⁾	회사명	수입보험료	총자산
1	간보(우체국)	5,911,269	87,088,626
2	일본	4,824,669	56,790,719
3	명치안진	3,615,578	34,317,745
4	제일	2,867,246	34,028,823
5	주우	2,500,081	26,477,337
6	Aflac	1,652,901	10,078,949
7	메트라이프알리코	1,390,388	9,117,903
8	지브랄타	1,325,440	10,317,028
9	제일프론티어	1,145,773	3,392,400
10	소니	959,660	6,624,903
11	삼성주우해상프라이머리	826,434	4,163,675
12	대동	712,058	5,572,800
13	태양	655,102	6,760,825
14	동경해상안심	636,540	4,710,959
15	프루덴셜	608,820	3,529,638
16	부국	598,227	6,214,796
17	삼성	544,484	7,222,817
18	약사	527,996	6,352,512
19	삼성주우해상아이오이	416,743	2,636,052
20	조일	411,308	5,625,987

주: 1) 2013년 수입보험료 기준.

자료: 일본 보험연구소, Insurance 생명보험 통계표.

〈표 Ⅲ-4〉는 일본생명보험의 최근 수입보험료 기준 회사 순위를 보여주고 있다.⁹⁾ 1위 우체국보험부터 5위 주우(스미토모)생명까지를 일반적으로 대형 회사라고 한다. 따라서 Aflac, Sony, 대동생명은 이른바 중소형 회사의 범주에 속한다고 할 수 있다.

9) 주간 다이아몬드(週刊ダイヤモンド)紙(2001)는 2000년 다수의 생보사가 파산한 이후 안심할 수 있는 일본 생명보험회사를 선정하였는데 외자계 중에는 Sony생명이 1위, Aflac가 4위였으며 일본자본계 중에는 대동생명이 2위로 나타났음. 이는 본고가 면담 조사한 회사들이 2000년 이후 최근까지 10년 넘게 성공적인 회사로 인식되고 있음을 의미함.

〈표 Ⅲ-5〉 일본의 손해보험회사

(단위: 백만 엔)

순위 ¹⁾	회사명	수입보험료	총자산
1	동경해상일동	1,966,380	8,374,225
2	손보재팬	1,413,818	4,838,707
3	삼성주우	1,386,533	6,098,017
4	아이오이닛세이동화	1,144,629	3,257,180
5	일본홍아	668,375	2,260,231
6	부사	273,161	857,372
7	공영	162,965	630,401
8	일신	137,286	418,313
9	소니	88,600	142,714
10	AIU	59,019	159,768

주: 1) 2013년 수입보험료 기준
 자료: 일본 보험연구소, Insurance 손해보험 통계표.

손해보험의 경우 대동경화재, 치요다화재, 닛세이손보, 동화화재해상 등 4개사가 합병을 한 아이오이닛세이동화손보가 방문을 허용하였다. 그러나 아이오이닛세이동화손보는 이미 대형 회사가 되어있기 때문에 본 연구가 연구의 대상으로 하는 중소기업 보험회사의 범주에서 벗어나 있다는 문제가 있다.¹⁰⁾ 따라서 아이오이닛세이동화손보에 대한 사례는 다른 중소기업 보험회사의 사례와는 별도로 분리해서 소개하도록 하겠다.

결과적으로 본 연구가 선정한 해외 사례는 생명보험 총 21개사 그리고 손해보험 1개사 총 22개사이다.

10) 아이오이닛세이동화손보는 2010년 삼성주우(미쓰이스미토모)와 함께 MS&AD라는 금융지주의 계열사로 편입됨. 따라서 이 두 회사를 하나의 회사로 간주할 경우 사실상 1위사가 되며, 이 경우 일본 손해보험산업은 3개의 대형 회사 체제로 볼 수도 있음.

2. 성공적인 중소기업 보험회사의 근본 요인

Conning(2011)은 성공한 소형 보험회사들에서 나타나는 특징을 ① 보장성 상품의 높은 비중, ② 판매채널의 높은 생산성, ③ 안정적인 자산 수익, ④ 차별성(고객, 지역, 상품) ⑤ 교차판매 등에 의한 규모의 경제성 확보로 요약하고 있다.

본 연구는 바로 상기의 특징들이 어떠한 요인에 의해 나타나게 되었는지를 분석함으로써 성공 요인을 파악하고자 한다. 특성 ①, ④, ⑤의 경우 중소기업들이 어떠한 요인을 통해서 성공에 이르게 되었는지 판단할 수 있는 다양한 근거를 제시해 주었다. 그러나 특성 ②, ③의 경우 성공한 중소기업의 특징이기보다는 규모와 관계없이 성공한 보험회사들의 공통적인 특징에 가깝고, 현실적으로도 명확한 분석이 불가능한 문제점들도 나타났다(부록 2) 참조).

따라서 본 절은 특성 ①, ④, ⑤를 중심으로 미국 사례의 성공 요인을 파악한 다음, 직접 방문 조사한 일본 사례로 논의를 확대해가는 형태로 논의를 전개하고자 한다.

가. 미국 사례의 성공 요인 분석

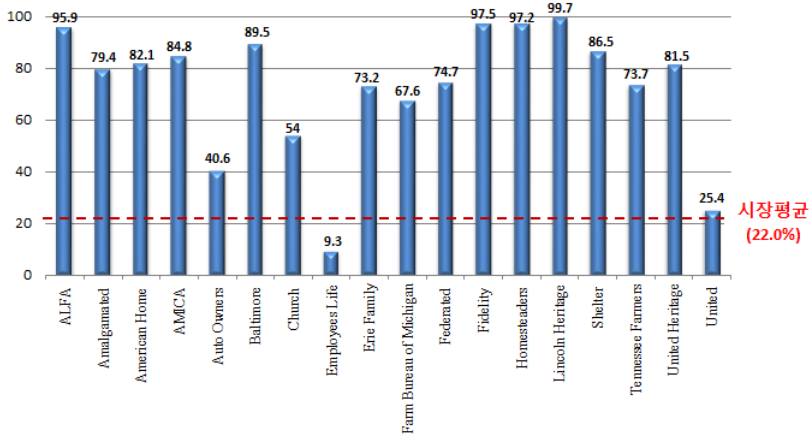
1) 높은 보장성 상품의 비중

성공한 중소기업 보험회사들의 보장성 상품에 대한 비중은 미국뿐 아니라 일본의 경우에도 있어서도 공통적으로 매우 높게 나타났다. <그림 III-1>은 최근 NAIC 자료에 근거하여 2014년 기준으로 보장성 보험의 비중을 재산출한 것이다. 본고에서 연구 대상으로 하고 있는 미국의 성공 사례 18개사 중에서 보장성의 비중이 90%가 넘는 회사는 4개사, 80%대는 5개사에 이르렀으며 70%대인 회사도 4개사로 나타나 총 13개사에서 70%가 넘는 압도적인 비중을 나타냈다.¹¹⁾ 이는 2014년 미국 생명보험시장의 전

11) 본 연구에서 논의하는 미국 생명보험회사들이 취급하는 보장성 상품은 주로 전통형 생명 보험상품인 종신, 정기보험임. 이에 더해 대형 손보 계열의 생명보험회사들은 제3보험을 취급하는 경우가 많으며, Amalgamated life, Church life 등과 같이 특정 집단에의 접근성이 강한 회사의 경우 단체보험 형태에 역점을 두고 있음.

통형 생명보험 보험료 비중 22%보다 매우 높은 수준이다. 50% 미만인 회사는 3개사에 불과했다. 사실상 몇몇 회사를 제외하고는 미국시장에서 대부분의 성공적인 소형 생명보험회사는 보장성을 중심으로 영업을 하고 있음을 의미한다.

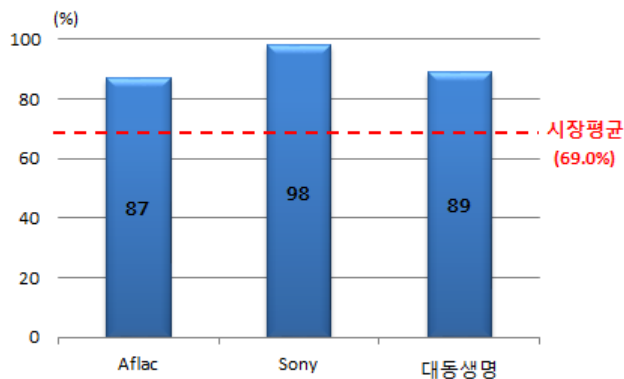
〈그림 Ⅲ-1〉 미국 보험회사의 보장성 상품 비중



주: 수입보험료 기준.

자료: NAIC(2014); ACLA(2013).

〈그림 Ⅲ-2〉 일본 보험회사의 보장성 상품 비중



주: 2013년 수입보험료 기준.

자료: 일본 보험연구소(2014).

보장성 상품의 비중에 대해서는 일본 사례도 동시에 논의하는 것이 독자의 이해에 도움이 될 것 같다. <그림 Ⅲ-2>는 일본 사례 중 중소형 생명보험 3개사의 보장성 보험 비중을 나타내고 있다. 모두 보장성 보험의 비중이 매우 높게 나타났다. 일본의 생명보험에서 보장성 상품의 평균 비중은 69%(2013년 기준)로 미국에 비해 매우 높지만 사례 분석에 선정된 Sony, Aflac, 대동생명 등 3개사의 비중은 이보다도 높았다.

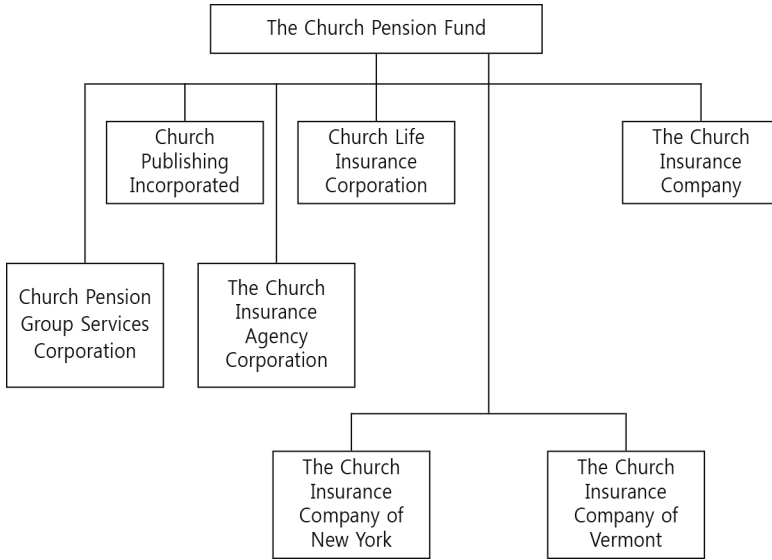
이러한 결과가 나왔다고 해서 중소형사가 보장성 상품을 취급하면 자동적으로 성공적이 된다는 것을 의미하는 것은 아니다. 이보다는 중소형 보험회사가 저축성 상품보다는 보장성 상품을 기반으로 할 때 차별성을 확보하기가 상대적으로 용이하다고 보는 것이 타당할 것이다. 저축성 상품의 경우 비교적 표준적인 형태를 가지고 있고, 타금융권 유사 상품과의 경쟁에도 많이 노출되어 있다. 따라서 저축성 상품보다는 담보의 대상과 보장 방법이 다양한 보장성 상품이 시장을 차별화하는 데 보다 유리할 것으로 보이며, 성공적인 중소형사의 경우 이를 잘 활용한 사례가 많은 것으로 판단된다. 특히, 이러한 결과는 중소형사의 저축성 비중이 전체 평균보다 높은 국내 보험 시장과 대조적이다.

2) 고객 차별성

Conning(2011)은 고객 차별화의 사례로 Church Life, Amalgamated Life, United heritage life, Employees life를 제시하고 있다. 본 연구는 이들 회사에 대한 지배구조와 판매채널 등을 검토하여 보다 근본적인 성공 요인을 파악하고자 하였다. 예를 들어 Church Life의 경우 <그림 Ⅲ-3>에서 보는 바와 같이 기독교 단체가 설립한 Church Pension Fund¹²⁾의 자회사이다. 따라서 자본의 성격 자체가 성직자와 교회 관련 직원들에게 특화되어 고객 차별화가 쉽게 이루어질 수 있는 조건을 갖추고 있다.

12) Church life는 성직자와 교회직원 및 그 직계가족만을 대상으로 보험을 판매하고 있으며, 별도의 설계사나 판매조직을 활용하지 않음. 따라서 전술한 바와 같이 판매수수료도 지급하지 않는 특징을 가지고 있음.

〈그림 Ⅲ-3〉 Church life의 지배구조



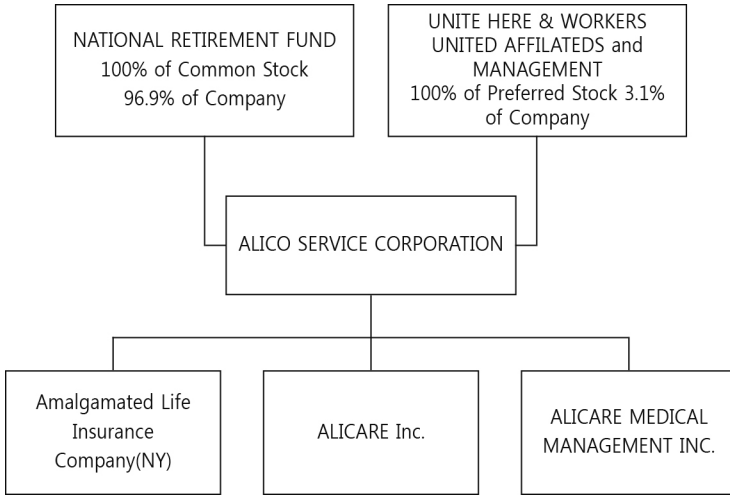
자료: NAIC(2014).

〈그림 Ⅲ-4〉에서 보는 바와 같이 뉴욕 중소기업 근로자의 퇴직연기금인 Unite National Retirement Fund¹³⁾는 Allico Service Corporation을 대부분(96.9%) 소유하고 있기 때문에 Amalgamated Life는 사실상 동연기금의 100% 자회사나 마찬가지다. Amalgamated life는 노동조합원을 중심으로 마케팅을 집중하고 있다.¹⁴⁾ 이 역시 Church Life와 같이 자본의 성격 자체가 고객 특화가 가능한 경우로 우리나라의 공제와 그 성격이 매우 유사하다.

13) 미국의 중소 상공업자들의 퇴직연금 등의 합동 신탁기금으로 테프트-하틀리법에서는 퇴직연금에 납입하는 사용자의 기여금을 노사협상 항목에 포함시키고 사용자가 기업들의 합동 연기금에 기여금을 납입할 수 있도록 허가했음.

14) A.M. Best(2014)에 따르면 Amalgamated life는 전직 노동조합간부 등을 판매 대리인으로 하여 노동조합과 직접 연결하는 마케팅을 하고 있으며, 최근에는 노동조합원을 대상으로 하는 건강관리서비스 확대에 노력하고 있음.

〈그림 Ⅲ-4〉 Amalgamated life의 지배구조



자료: NAIC(2014).

반면, United heritage life와 Employees life의 경우는 상기의 두 회사와는 다른 특징을 바탕으로 고객을 차별화하였다. United Heritage Life의 경우 장례식장, 단체보험 전문 독립대리점을 통해 장례보험, 종신보험, 정기보험, 정액연금 등을 판매하고 있다.

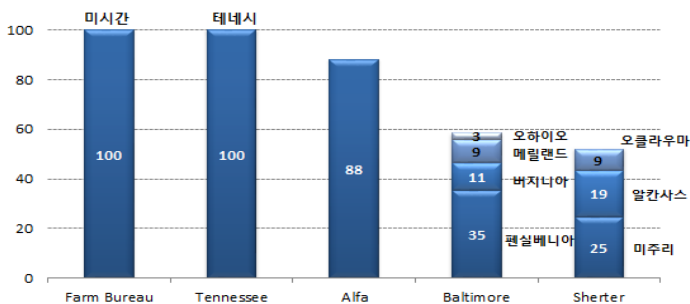
A.M. Best(2012)에 따르면 Employees life의 경우 고령자에 특화하여 정액연금 및 상속관련 상품(estate enhancement products)을 판매하고 있다. 주로 노인문제 전문 변호사(Elder care attorney)¹⁵⁾를 판매 대리인으로 하여 일시납연금을 판매하고, GA를 통해 거치형 연금을 판매한다. 이렇게 볼 때 United heritage life와 Employees life는 목표 시장과 관련된 기능을 하는 직군 등 고객에 가까운 전문화된 판매 채널을 활용한다는 특징을 보이고 있다. 본 연구에서는 이러한 채널을 일반적인 설계사와 구분하여 '고객 밀착형 채널'이라고 부르고자 한다.

15) Elder care attorney는 Elder law attorney로 불리기도 하며, 노인과 관련한 상속, 신탁, 요양 등과 관련한 법률 서비스를 전문으로 하는 변호사를 의미함.

3) 지역 차별성

Conning(2011)은 지역 차별성의 사례로 Alfa life, Farm bureau life, Tennessee farmers life, Baltimore life 등을 사례로 언급하고 있다. 그런데 지역 차별성을 가지고 있는 회사들의 경우 소유 자본이 지역 농협인 경우가 많아 근본 요인을 찾기가 어렵지 않았다. 우선 Alfa Life 등 3개사는 지역 농협 소유로서 자본이 자체적으로 지역차별화를 가능하게 했다. <그림 Ⅲ-5>에서 보는 바와 같이 이들 3개사의 경우 해당 농협이 위치하고 있는 앨라배마주(Alfa life), 미시간주(Farm bureau life), 테네시주(Tennessee farmers life)에서 사실상 100%의 보험료를 거둬들이고 있다. Farm bureau life와 Tennessee farmers life의 경우 각각 미시간주와 테네시주에서만 라이선스를 받아 영업을 하고 있다. Alfa life의 경우는 여러 주에서 라이선스를 받았음에도 2014년도 기준 수입보험료 중 88%가 앨라배마주에서 거수되고 있는 상태이다. 추가적으로 비록 Conning(2011)에서는 언급하지 않았지만 농협 소유의 회사로서 유사한 성격을 가진 사례로 Shelter life를 들 수 있다.¹⁶⁾ 비록 다수의 주에서 영업을 하고 있으나 본사가 있는 미주리와 인근 2개주에서의 시장점유율이 절반을 넘고 있다.

<그림 Ⅲ-5> 지역별 보험료 현황



주: 수입보험료 기준(%).
 자료: NAIC(2014)를 바탕으로 산출.

16) 미주리주 농협 소유인 Shelter life는 상기 3개사처럼 해당 주에 편중되는 현상이 나타나지는 않으나 미주리주를 포함해서 인근 알칸소주, 오클라호마주에서 절반 수준의 보험료를 거수하고 있다는 점에서 지역 차별화의 사례로 추가할 수도 있을 것임.

이들 보험회사의 지역차별화가 어떤 이유에 기인하든지 간에 이들이 성공적인 소형 생명보험회사가 된 이유는 농업이 주산업인 지역에서 해당 지역 농협 소속이라는 특수성을 가지고 있었기 때문인 것으로 보인다. 다시 말하자면, 자본의 성격을 기반으로 차별화된 시장을 쉽게 확보했다는 것이다. 이 회사들이 모두 자본의 특성에 의해 시장을 차별화했다는 점에서는 전술한 Church life와 Amalgamated life와도 유사한 성공 요인을 공유하고 있다고 평가할 수 있을 것이다.

Baltimore life의 경우 1882년부터 펜실베이니아 지역에서 사업을 시작한 지역적 뿌리가 매우 깊은 회사이다. Baltimore life의 경우 소유자본의 성격이나 외부의 채널 등과 제휴관계에 기반하여 시장을 확보했다기보다는 자체적인 전속 채널에 크게 의존하고 있다. 본사가 있는 펜실베이니아와 인근 지역에서는 전속대리점을 중심으로 그 외 지역에서는 GA를 통해 시장접근을 하고 있지만 대부분의 매출은 펜실베이니아와 메릴랜드 등 지역 인근에 집중되어 있다.¹⁷⁾ 따라서 Baltimore life의 지역 차별화는 특정 지역에서의 오랜 연고를 바탕으로 스스로 지역에 특화된 경쟁력 있는 채널을 확보하여 이룩한 것으로 보는 것이 타당할 것이다.

4) 상품 차별성

Conning(2011)은 상품 차별성의 사례로 프리니드 보험을 취급하는 회사와 United life를 사례로 제시하고 있다. 그러나 본 연구는 상품 차별성을 가지고 있는 회사들의 사례가 대부분 프리니드 보험과 같이 특수한 채널이 필요한 상품을 취급하는 경우가 많았다는 점에 주목하였다. 실제로 프리니드 보험을 주로 판매하는 회사는 American home life, Homesteader life, Lincoln heritage, United Heritage life, Employees life 등이 있다.

17) Baltimore life의 홈페이지에 따르면 펜실베이니아, 메릴랜드, 오하이오, 웨스트버지니아에는 13개 전속대리점이 배치되어 있고, 나머지 주에서는 GA를 활용하여 영업을 하고 있다고 함.

〈표 Ⅲ-6〉 장례보험과 프리니드 보험의 비교

구분	장례보험	프리니드 보험
보험종류	생명보험	생명보험
상품목적	사망자의 장례 관련 비용 및 채무 등 모든 비용 충당	사망자의 순수 장례비용 충당, 따라서 장례물품이나 서비스의 가격상승을 완전히 커버하는 상품도 존재
상품제공자	보험회사	보험회사
판매채널	제한 없음	장례지도사(funeral director)
보험금 수령자	약정된 보험수익자	장례식장 또는 장례회사
장례물품 및 서비스 관련 사전약정 유무	없음	장례식장을 비롯한 장례물품 및 서비스를 사전에 약정함
보험금 지급방식	보험회사가 지정된 수령자에게 현금으로 지급	장례지도사가 장례식장에 직접 지급
장례물품 및 서비스	보험금 수령자가 직접 장례물품 및 서비스를 구입할 수 있으므로 다른 경비 충당에도 사용 가능	사전에 지정된 장례식장에서 제공

자료: 황진태 외(2011).

〈표 Ⅲ-6〉에서 보듯이 프리니드 보험은 보장의 형태가 장례서비스를 현물 형태로 보장하는 것이기 때문에 서비스를 제공하는 장례식장과의 사전 계약 등 밀접한 관계가 필요하다.¹⁸⁾ 판매 역시 장례식장에서 인증한 경우에 한해서 허용된다. 따라서 프리니드 보험을 취급하는 회사들은 장례식장 내부 직원 또는 장례보험의 취급이 허용된 채널(주로 장례지도사(funeral director))과 매우 밀접한 관계를 갖는 특징이 있다. 특히 Lincoln heritage는 장례 관련 소비자 단체인 Funeral Consumer Guardian Society와 파트너십 관계를 맺고 협력함으로써 마케팅 역량을 강화하고 있다.

따라서 프리니드 보험을 통해 성공적인 보험회사가 되었다는 것은 상품 자체가 차

18) 프리니드 보험(preneed insurance)은 현물 서비스를 보장한다는 점에서 비용을 금전적으로 보장하는 장례보험(final expense insurance)과는 대별됨. LOMA(2011)에 따르면 본고의 분석대상 중에서 Lincoln heritage life, American home life, United heritage, Employees life는 장례보험과 장례비용보험을 동시에 취급하고 있으며, Homesteader life는 프리니드 보험만을, Alfa life, Baltimore life, Fidelity life는 장례보험만을 취급하고 있음.

별화되어 있다기보다는 장례식장 등과 차별화된 판매채널을 구축했다고 보는 것이 정확할 것이다. 특히, 이 중 United heritage와 Employees life의 경우는 고객 차별성의 사례로 논의되기도 하였으며, 각각 단체보험 전문 채널과 노인문제 전문 변호사를 활용하여 고객 밀착형 채널을 구축한 사례로 지적되었다. 따라서 이들 보험회사들은 모두 고객 밀착형 채널을 바탕으로 하여 성공적이라고 평가된 사례라고 할 수 있다.

United life의 경우 단순하고 이해하기 쉬운 상품으로 차별화에 성공한 사례로 제시하고 있다. 기본적으로 United life는 손해보험 중심인 United fire group의 자회사이기 때문에 교차판매 등을 통해 견고한 판매망을 구축하고 있는 보험회사이다.¹⁹⁾ 따라서 United life의 상품 차별화를 정확히 확인할 수는 없지만 이 회사가 성공적인 회사로 선정된 데에는 지주회사의 판매 네트워크가 뒷받침하기 때문에 가능한 것으로 판단된다.

5) 교차판매 등에 따른 규모의 경제성

Conning(2011)은 대형 회사나 지주회사의 계열사인 경우 교차판매에 의한 성공 사례가 많음을 지적하였다. 지주회사 소속다수의 금융지주 계열의 소형 생명보험회사들이 교차판매를 활용하여 경쟁력을 보완하고 있는 것으로 나타났다. United life가 대표적인 사례라 할 수 있으며 그 외 지금까지 언급되지 않았던 사례들이 대부분 여기에 해당된다. Amica life, Auto owners life, Federated life가 모두 대규모 지주회사의 자회사로 교차판매를 통해 쉽게 판매망을 구축한 경우이다.

이 중 Amica life는 전술한 바와 같이 계열사이자 대형 회사인 Amica 손해보험회사의 기존 고객을 대상으로 임직원이나 우편물 등을 통해 유치하는 inbound 영업을 함에도 불구하고 고객 유치가 가능하기 때문에 판매수수료가 거의 들지 않는 판매 전략을 취하고 있다.

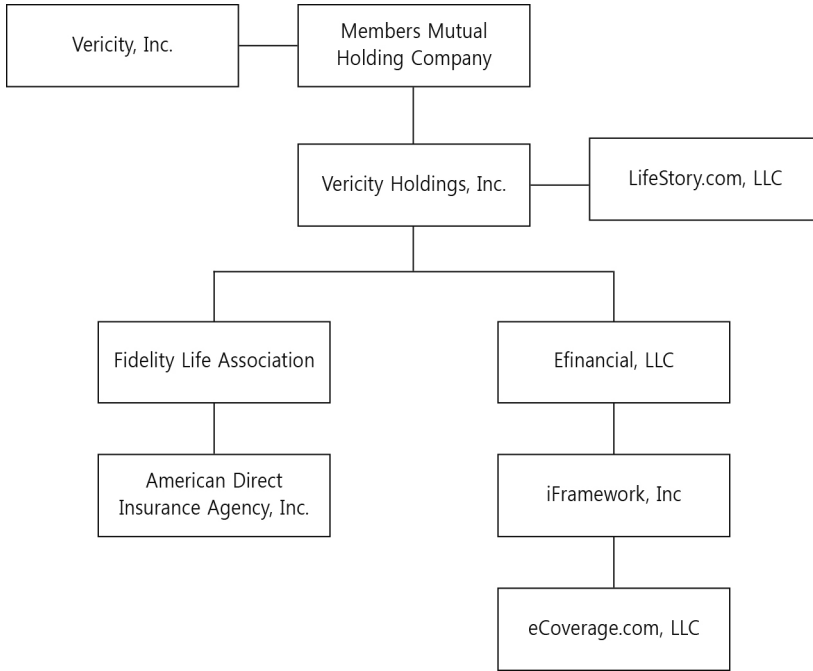
19) UFG 홈페이지에 따르면 United fire group은 전국 43개 주에 약 1,200개의 독립대리점을 확보하고 있으며 36개 주에 약 900개의 생명보험 독립대리점을 확보하고 있음. 또한, 캘리포니아, 콜로라도, 아이오와, 루이지애나, 뉴저지, 펜실베이니아, 텍사스 등에는 950여 명의 설계사를 직접 고용하고 있음.

Alfa life, Farm bureau Life, Tennessee farmers life, Shelter life 등 전술한 농협 소유 소형 생명보험회사의 경우 기본적으로 자본의 성격이 시장을 확보하게 하는 특징을 가지고 있으나 이들 농협 소유 회사들이 농업과 관련한 손해보험을 중심으로 시작했다는 점에서 상기의 대형 손해보험 소속 생명보험회사들이 갖는 특징을 공유하는 경향이 있다고 판단된다.

6) 기타 미국의 성공 사례

지금까지 본고에서 인용하고자 하는 총 18개 회사 중에서 Conning(2011)의 논의에서 소개되지 않은 회사는 Fidelity life와 Erie Family life이다. <그림 Ⅲ-6>에서 보듯이 Fidelity life는 자회사이자 판매전문회사인 America direct insurance agency를 소유하고 있고, 동일 그룹 내에 온라인 판매전문회사인 Efinancial, LLC와 협력 관계를 가지고 있다. 그룹 내에 Fidelity life가 사실상 유일한 금융회사이고 나머지 회사들은 판매전문회사인 점을 고려할 때 더 영향력이 큰 지주그룹이나 자본에 의존해서 시장을 확보했다기보다는 스스로 자회사와 계열사를 활용하고 있다고 판단된다. 따라서 Fidelity life는 Baltimore life와 같이 내부 또는 외부와의 제휴 관계보다는 스스로 특화한 것으로 볼 수 있다.

〈그림 Ⅲ-6〉 Fidelity life의 지배구조



자료: NAIC(2014).

Erie Family life의 경우 Baltimore life와 유사하게 펜실베이니아 지역을 중심으로 한 토착형 회사로 Erie insurance exchange의 자회사이다. Erie insurance exchange는 생명보험, 손해보험 등 다양한 자회사를 거느리고 있으며 이들은 2,000여 독립대리점과 9,000여 명에 이르는 GA와 매우 긴밀한 협력관계를 가지고 있다. 특히, Erie insurance group과 협력 관계에 있는 GA의 경우 오랜 기간 견고한 관계를 구축하고 있어 대리점 이탈률이 매우 낮고 세대를 이어서 협력관계를 지속하는 경우도 많다고 한다. Erie family life는 전체 그룹 단위로 외부 채널과의 긴밀한 관계를 통해 시장을 차별화하고 있다는 점에서 외부제휴와 내부제휴의 성격을 모두 가지고 있다고 할 수 있을 것이다.

나. 일본 사례의 성공 요인 분석

1) 성공적인 중소기업 보험회사 사례

본항에서는 일본 사례로 선정된 3개사(Aflac, 대동생명, Sony life)에 대해서 미국의 사례와 유사한 기준으로 논의하고자 한다. 우선 Aflac의 경우 제3보험 상품의 판매를 제일(다이치)생명과의 교차판매에 크게 의존하고 있다.

〈표 Ⅲ-7〉 Aflac생명의 전략적 채널 제휴 사례

제일생명	제일생명과의 제휴는 '01년에 시작되어 '13년에는 75,000건 판매실적
은행방카	'13년 말 현재 372개 금융기관과 제휴 중(전 금융기관의 90%)
우체국	'08. 10월에 업무제휴 개시한 이래 현재 10,012개 우체국과 판매제휴 ('15. 7월 이후 2만 개 제휴체제)
대동생명	'13년 판매제휴로 대동생명의 법인회사장에서 Aflac 암보험 판매 중

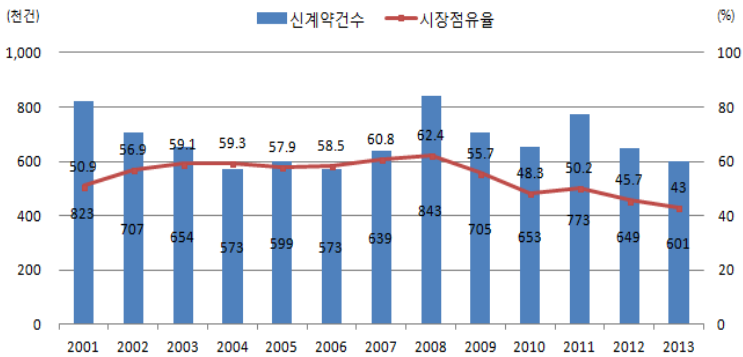
자료: Aflac, 「アフラックにおける営業戦略 補足資料」.

〈표 Ⅲ-4〉에서 보듯이 제일생명은 일본 생명보험시장 4위의 대형 보험회사이다. 이러한 제휴 관계를 이해하기 위해서는 다소 특이한 일본의 제도적 환경에 대해서는 논의할 필요가 있다. 일본의 경우 시장을 대외 개방하는 과정에서 기존 회사들에게 일정기간 제3보험을 취급하지 못하도록 함으로써 외국사들에게 상품을 배타적으로 차별화할 수 있는 기회를 주었다.²⁰⁾ 이는 외국계자본의 Aflac에게 인위적으로 상품 차별화의 기회를 부여한 셈인 것이다. 이후 전면적인 자유화 확대에 따라 기존 대형 회사도 제3보험 시장에서의 참여가 허용되었으나, 제일생명의 경우는 새롭게 시장에 진출하기보다는 Aflac의 상품을 교차판매하는 제휴를 지속하고 있다. 〈표 Ⅲ-7〉에서 보는 바와 같이 Aflac은 제일생명 외에도 대동생명과의 제휴 그리고 우체국 등과의 방

20) 1994년 10월 미일보험협약에 따라 일본의 기존사의 경우 제3분야에 진출이 금지되었음. 이에 따라 제3분야 보험의 경우 일본의 기존사는 특약형태로 판매했으나 판매 규모는 미미했음. 그 후 2003년 7월에 제3보험은 전면 개방되었음.

카슈랑스에도 적극적으로 나서고 있다. <그림 Ⅲ-7>은 Aflac이 암보험시장에 있어서 일본 시장에서의 점유율이 40~60%에 있음을 보여주고 있다. Aflac은 자체적인 채널 보다는 외부 채널과의 긴밀한 제휴 관계를 통해서 시장 차별화를 하고 있는 경우이다.

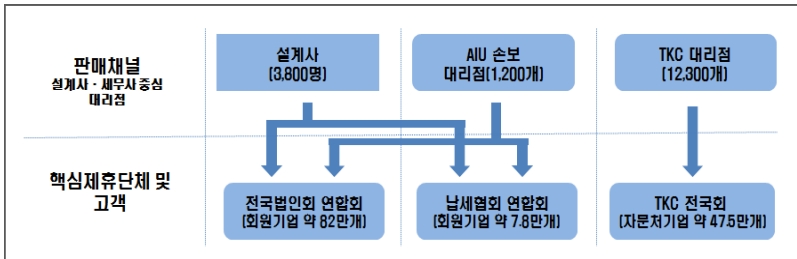
<그림 Ⅲ-7> Aflac생명의 암보험 신계약 현황



자료: Aflac, 「アフラックにおける営業戦略 補足資料」.

대동생명의 경우 법인을 대상으로 한 CEO보험을 주력으로 성장하고 있다. 경영자에게 발생한 건강이나 생명의 위험이 경영에 미치는 리스크를 보장하는 것으로 세무사와 중소기업협회를 통해서 주로 판매하고 있다. <그림 Ⅲ-8>에서 보는 바와 같이 대동생명은 납세협회와 우리나라 중소기업협회 성격의 전국법인회와 제휴를 함으로써 그들의 회원기업을 대상으로 자체설계사와 AIU 대리점을 통해 보험을 판매하고 있다. 특히 전국법인회의 경우는 보험료의 수금을 위탁하여 수금비를 제공하는 형태로 공고한 제휴관계를 유지하고 있다. 또한 세무회계프로그램인 TKC를 활용하는 세무사를 개인대리점으로 활용하여 자문기업 47만 5천여 개를 대상으로 마케팅을 하고 있다. 이러한 대동생명의 사업모형은 미국의 프리니드 보험회사와 같이 시장 밀착형 채널과 공고한 관계를 형성한 경우로 전형적인 외부 제휴형 사례라 할 수 있다.

〈그림 Ⅲ-8〉 대동생명의 제휴 채널



자료: 대동생명, 「大同生命の營業戰略」에서 재구성.

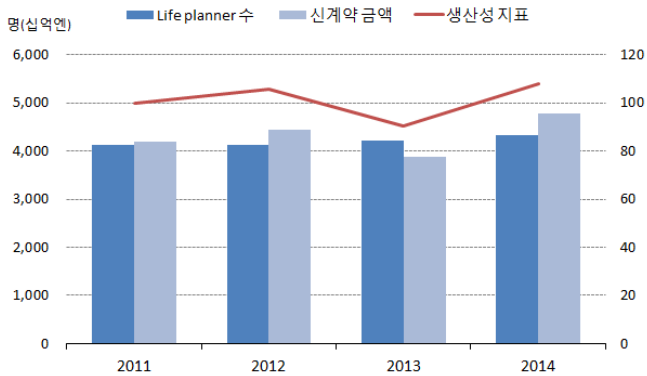
Sony생명의 경우는 본래 모회사였던 Prudential과 유사한 성격의 마케팅을 하고 있다. 다시 말하자면 대졸 남성 위주의 전속 life planner, 이른바 고능률 채널을 구축하여 보험판매와 컨설팅 및 자산관리 서비스를 결합한 고부가가치 시장을 성공적으로 공략하고 있다. 〈그림 Ⅲ-9〉를 보면, Sony life는 life planner의 지속적인 증가에도 불구하고 생산성(신계약금액 / life planner 수)을 꾸준히 유지하고 있음을 알 수 있다. Sony life의 사례를 미국의 사례와 비교하자면 전속 채널 중심으로 성공한 경우로 Baltimore life와 유사하다고 할 수 있다.

Axco(2014)에 따르면 2012년 일본 생명보험시장의 신계약건수 중 68.2%가 보험회사 영업직원에 의해 거수되었다.²¹⁾ 이는 일본의 생명보험시장이 전속채널에 의한 매우 전통적인 모형을 유지하고 있음을 의미한다. 이러한 관점에 볼 때, 본장에서 논의한 대동생명과 Aflac은 매우 특이한 형태의 판매채널을 구축하고 있는 것이다.²²⁾

21) 보험회사 영업직원 외에는 직판 8.8%, 보험대리점 6.9%, 방카슈랑스 4.3% 등으로 매우 작은 비중을 보이고 있음.

22) 일본과는 달리 미국의 경우는 전체적인 채널의 비중으로 특이점을 찾기가 쉽지 않음. Axco(2014)에 따르면 미국의 개인성 생명보험의 판매채널 구성은 독립대리점 49.0%, 전속대리점 40.0%라고 하는데 독립대리점의 유형과 형태는 매우 다양하기 때문임. 본 연구의 미국 사례들은 독립대리점 채널을 차별적으로 활용한 사례가 많다고 보는 것이 타당할 것임.

〈그림 Ⅲ-9〉 Sony생명의 Life planner(대졸 남성 설계사)의 생산성



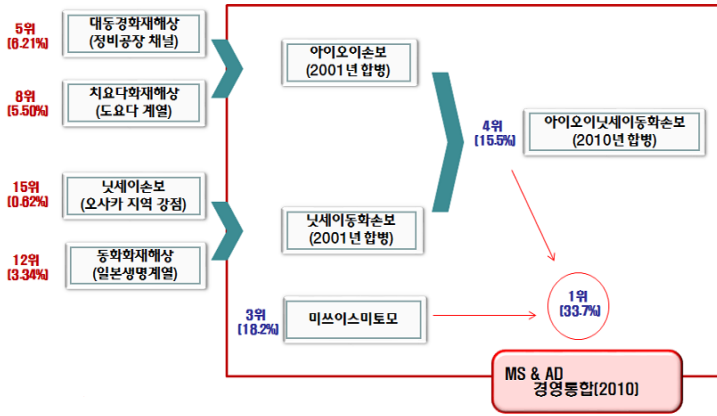
자료: Sony Financial Holdings Inc. (2015)를 바탕으로 구성.

2) 중소형 보험회사 합병 사례(아이오이닛세이동화손보)

본 연구는 중소형 규모를 가지고 성공적으로 생존하고 있는 회사를 대상으로 하고 있다. 따라서 합병에 의해서 대형화한 회사에는 연구의 중점을 두지 않았다. 그러나 일본 출장 조사 과정에서 중소형 회사들의 합병을 통해 대형화한 사례를 조사하여, 이 사례가 우리나라 중소형 회사에게도 유용한 시사점을 줄 수 있을 것으로 판단하여 논의에 포함시키고자 한다.

일본보험시장의 경우 1999년 보험료 자유화를 시작으로 손해보험산업이 무한경쟁에 노출되었다. 이에 따라 일본손보업계에서는 규모를 확대하고 비용을 축소하지 않으면 생존이 어렵다는 공감대가 형성되었고, 이는 대대적인 합병으로 이어졌다. 1차 합병은 2000년경에 있었으며 2차 합병은 2010년경에 진행되었다. 이러한 대대적인 합병 움직임 속에서 가장 성공적인 사례를 꼽자면 아이오이닛세이동화손보를 들 수 있다.

〈그림 Ⅲ-10〉 일본 중소형 보험회사의 합병 사례



주: 1) 시장점유율 FY2000 기준.
 2) 시장점유율 FY2011 기준.

〈그림 Ⅲ-10〉에서 보는 바와 같이 당초 대동경화재해상(5위사)과 치요다화재해상(8위사)이 2001년 합병하여 아이오이손보를 만들었으며, 닛세이손보(15위)와 동화화재해상(12위)도 2001년 합병하여 닛세이동화손보를 만들었다. 이들 두 회사가 다시 2010년에 합병함으로써 업계 순위 4위의 아이오이닛세이동화손보가 탄생하게 된 것이다. 더 나아가 아이오이닛세이동화손보는 업계 순위 3위인 삼정주우(미쓰이스미토모)와 함께 금융지주회사 MS&AD의 자회사로 편입되었다. 한 회사가 된 것은 아니지만 이 두 회사를 한 회사로 취급할 경우 시장점유율이 33.7%에 이르는 일본 내 1위사가 된다.

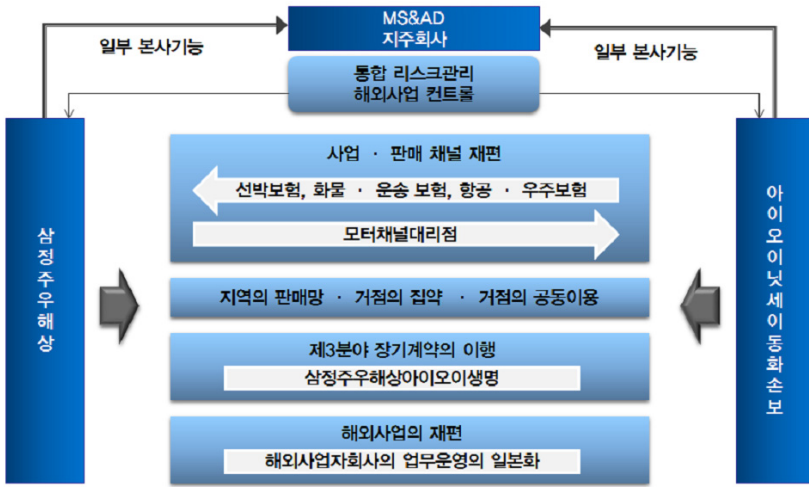
본 연구가 아이오이닛세이동화손보에 관심을 갖는 이유는 작은 회사가 합병하는 과정에서 고려해야 할 다양한 요인들이 관찰되기 때문이다. 첫째, 합병하는 회사의 특징이 시너지 효과를 충분히 고려했다는 점이다. 일본의 경우 대규모 합종연횡과 관련하여 합병 파트너 선정에 감독당국이 개입하지 않았다고 한다. 따라서 회사들 스스로 합병 대상을 선정했는데 인터뷰에 따르면 아이오이닛세이동화손보의 경우 정비공장채널이 강한 대동경화재해상, 도요다계열사인 치요다화재해상, 오사카지역에 강점을 가지고 있는 닛세이손보, 일본생명의 계열사인 동화화재해상 등 각각 다른 강점을 가지고 있어 합병 후 시너지 효과가 극대화될 수 있었다고 한다.

둘째, 한 자본이 다른 자본을 통합하여 완전 지배하는 것이 아니라 공동 지배 형태의 합병이라는 점이다. 인터뷰에 따르면, 아이오이닛세이동화손보의 탄생은 당시 일본에서도 획기적인 변화로 받아들여졌다고 한다. 여러 회사가 통합되기도 했지만, 도요다와 일본생명이라는 이른바 대기업 계열회사가 한 회사로 통합했다는 측면에서 더욱 관심이 집중되고 있다. 인터뷰 결과, 아이오이닛세이동화손보는 순번에 의해 도요다와 일본생명에서 CEO를 파견하는 방식으로 경영통합이 이루어졌다.

아이오이닛세이동화손보 사례는 우리나라 중소형 회사가 합병을 통해 대형화하고자 할 경우 깊이 고려해야 할 모델이라고 할 수 있다. 완전지배하에 있는 경쟁력이 없는 회사보다는 공동지배하에 있더라도 경쟁력 있는 회사가 나올 수도 있기 때문이다.

셋째, 다양한 합병 형태를 참고할 필요가 있다. MS&AD의 형성 과정을 보면, 한 회사로의 완전 통합과 동일 지주회사 내 계열사 편입이라는 두 가지 합병 형태가 동시에 나타난다. 아이오이닛세이동화손보와 삼성주우(미쓰이스미토모)해상을 한 회사로 합병하기보다는 MS&AD라는 지주회사 내에서 계열 회사 형태로 존재하고 있다. <그림 III-11>과 같이 MS&AD는 기업성 보험을 삼성주우해상으로, 개인성보험을 아이오이닛세이동화손보로 재편하였으며 일부 장기계약은 또 다른 자회사인 삼성주우해상아이오이생명으로 이전하였다. 인터뷰 결과, 합병 형태의 선택에는 회사명에 대한 고객 인지도가 크게 작용했다고 한다. 아이오이닛세이동화손보의 경우 이름에 여러 회사명이 나열된 이유가 고객의 브랜드 인지도를 최대한 유지하기 위한 것이고, MS&AD라는 이름으로 완전 통합을 하지 않은 중요한 이유 중 하나는 삼성주우라는 회사명에 대한 고객의 높은 인지도 때문이다.

〈그림 Ⅲ-11〉 MS&AD의 기능별 재편 현황



자료: MS&AD인슈어런스홀딩스(주) 보도자료(2013. 1. 31).

3. 해외 사례 종합

제3장에서 논의한 해외 사례는 미국의 소형 생명보험회사 18개사, 일본의 중소기업 생명보험회사 3개사 그리고 일본의 손해보험회사 합병 사례 1개사 총 22개사에 이른다. 많은 해외 사례를 다룬 만큼 이해를 위해서는 전체 내용을 성공 요인이라는 개념에 맞추어 일목요연하게 재정리할 필요가 있다.

주목해야 할 사실은 성공적인 중소기업 보험회사의 배경에는 시장을 타경쟁사와 차별화시킬 수 있는 요인들이 자리하고 있다는 것이다. ‘고객 차별성’, ‘지역 차별성’, ‘상품 차별성’은 물론이거니와 ‘교차판매 등에 의한 규모의 경제성 확보’도 사실상 판매채널의 차별화라는 성격을 가지고 있고, ‘보장성 상품의 높은 비중’도 보장성 상품이 저축성 상품에 비해 차별화가 용이한 중목이기 때문에 나타난 특성이라고 판단된다. 결국 성공한 중소기업 회사의 특징은 여러 가지로 말할 수 있겠으나 기본적으로 경쟁사, 특히 대형 회사와 다른 차별화된 시장을 확보했기 때문에 나타나는 경우가 많다는 것이다.

〈표 Ⅲ-8〉 성공적인 중소형 보험회사의 특징과 성공 요인

성공 요인에 따른 재분류		대상 회사	주요 사항	
제휴 활용	내부 제휴	자본의 고객 특화	Alfa life	엘리배마주 농협
			Farm Bureau life	미시간주 농협
			Shelter life	미주리주 농협
			Tennessee Farmers life	테네시주 농협
			Amalgamated life	뉴욕지역 소상공인 퇴직연금
			Church life	기독교 법인
	계열 제휴	Amica life	대형손보 지주계열	
		Auto Owners life	대형손보 지주계열	
		Federated life	대형손보 지주계열	
		United life	United fire group	
	외부 채널 제휴	고객 밀착형 채널	American Home life	장례식장
			Homesteader life	장례식장
			Lincoln Heritage life	Funeral Consumer Guardian Society와의 제휴 장례식장
			United Heritage life	장례식장 단체 보험 전문 GA
			Employees life	Elder Care Attorney 장례식장
			대동생명	세무사, 법인회
		일반 채널	Erie Family life	지역 토착 GA Erie Insurance Group 채널 공유
			Aflac	제일(다이치)생명(교차판매) 우체국(방카슈랑스)
독자 생존	전속채널	Baltimore life	펜실베이니아 지역 중심전속 채널	
		Sony생명	대졸 남성 중심의 고능률 전속 life planner	
	계열 판매회사	Fidelity life	자회사 및 계열 판매전문회사	
합병		아이오이넷세이동화손보	경영권 분점형 합병	

〈표 Ⅲ-8〉은 성공적인 중소기업 보험회사의 특징을 성공 요인에 따라 재분류한 것이다. 종합한 결과, 해외 성공 사례 중에는 자체적인 채널에 기반을 둔 전통적인 사업 모형을 가지고 있는 보험회사가 거의 없는 것으로 나타났다. 총 21개사 중 18개사가 전통적인 사업 모형과는 상당히 다른 유형의 보험회사였다.

18개사 중에서도 절반이 넘는 10개사는 금융지주나 농협 소속의 회사이거나 특수 지역이나 종교계가 소유하고 있는 공제 형태를 가지고 있다. 물론 대표성에 한계가 있겠지만, 이러한 결과는 중소기업 보험회사가 독자적으로는 성공적인 회사가 되기는 어렵다는 것을 보여주는 것일 수 있다.²³⁾

10개사를 제외한 8개사의 경우도 독자적인 채널을 구축하기보다는 외부의 다양한 기관이나 직군과 제휴관계를 적극적으로 활용하고 있다. 장례식장, 법인회, 세무사, 변호사 등 고객과 밀접한 고객 밀착형 채널을 활용하는 경우가 6개사였으며, GA나 타보험회사 채널 등 일반적인 채널이지만 오랜 제휴 관계 또는 회사 간의 전략적인 제휴 관계를 확고하게 구축하여 차별화된 시장을 확보한 경우가 2개사였다.

따라서 자체 전속 조직과 계열 판매전문회사를 활용한 3개사의 경우를 제외하면, 중소기업 보험회사들은 일반적으로 내·외부의 다양한 기관 또는 채널을 활용하여 차별화한 시장을 확보했다는 특징을 가지고 있다고 결론내릴 수 있을 것이다.

23) Erie Family life의 경우 Erie Insurance Group의 자회사로 그룹 내 계열사들과 외부 GA 채널을 공유하는 것으로 판단한다면 대형손보의 지주 계열로 분류될 수 있음. 이 경우 내부 제휴 사례는 11개사로 늘어난다고 할 수 있음.