

부록 Ⅱ. 성공적인 중소형 회사의 특징

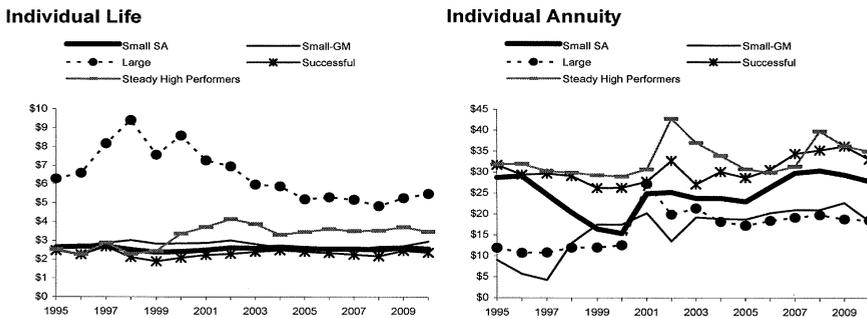
②, ③에 대한 재검토

(판매채널의 높은 생산성)

판매채널의 높은 생산성은 성공적인 중소형 보험회사의 특성이라고 하기에는 일관된 결과도 확인되지 않았고, 적절한 지표의 산출과 상호 비교도 어려웠으며, 따라서 성공 요인을 파악하기 위한 분석 대상에서 제외하였다.

Conning(2011)의 판매채널 생산성 비교는 <부록 그림 1>에 나타난 판매수수료 대비 초년도 보험료 비교가 핵심이다. 그러나 연금에서는 20개 성공 사례 및 Steady High Performers²⁷⁾ 모두에서 상대적으로 우월한 수준을 보여주는 반면, 전통형 생명보험에서는 대형 회사 대비 현저히 낮은 수준을 나타내고 있다.

<부록 그림 1> 판매채널의 생산성(초년도보험료/판매수수료) 비교



주: Conning(2011)은 구체적인 수치 없이 그래프만 공개하고 있어 본고는 보고서의 그래프를 스캔하여 그대로 소개하고 있음.

자료: Conning(2011).

27) <표 Ⅲ-3>은 3차례의 보고서에서 모두 성공적인 회사로 선정된 7개사를 보여주고 있는데, Conning(2011)은 이들을 Steady High Performers로 칭하고 있음.

그러나 문제는 바로 전통형 생명보험이 성공적인 소형 생명보험회사들의 주력 종목이라는 점이다. 이는 주요 판매 대상에서는 판매채널의 생산성이 높지 않다는 것이 되기 때문에 신뢰성을 부여하는데 한계가 있었다. 또한 판매채널의 낮은 생산성(높은 판매수수료 비중)이 회사가 전략적으로 공격적인 마케팅을 선택한 결과라고 할 경우 성공 여부의 판단 지표로 활용하기가 어려워진다.

특히, 본 연구가 회사별로 판매채널의 생산성을 검토하는 과정에서 지표 비교 자체에 중대한 한계가 있음을 발견하였다. 예를 들어 Church life의 경우 기독교인이나 성직자만을 대상으로 영업을 하고 우편이나 교회조직을 통해서 상품을 판매하며, Amica life의 경우도 동일 지주 내 대형사의 고객을 대상으로 우편 등을 통해 마케팅을 하는 것으로 나타났다. 이들 회사의 경우 별도의 판매수수료를 지급하지 않기 때문에 실질적인 성과와 관계없이 '초년도 보험료 / 판매수수료'가 매우 큰 수로 나올 수 밖에 없다. 결국, 보험회사 간 판매채널의 생산성 비교는 매우 미시적으로 정교하게 구분하여 동일 상품 및 동일 채널 모형 별로 비교하여야 하는 개념인 것이다.

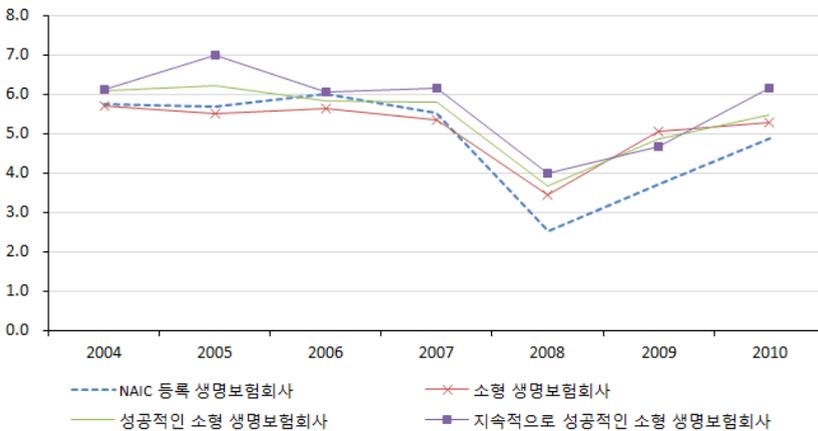
일반적으로 판매채널의 생산성이 높을수록 회사가 성공할 가능성이 클 것으로 판단된다. 그러나 이는 소형 회사에 특정한 성공 요인이라기보다는 회사의 규모와 관계 없이 적용될 수 있는 성공 요인이라고 판단할 수 있다. 또한, 판매수수료의 비중이 크다는 것은 상품의 특성이나 회사의 전략상 공격적인 마케팅활동을 수행했음을 의미할 수도 있다. 특히, 본 연구는 판매채널 생산성의 크기보다는 차별성의 정도가 중소형 회사의 성공 요인에 가까울 가능성이 높다고 판단한다.

(안정적인 자산운용 수익)

결론부터 말하자면, 본고는 자산운용이 성공한 중소형 회사에 특화된 성공 요인이라고 판단하기에는 한계가 있다고 본다. 왜냐하면 보험회사 자산운용의 기본적인 목적은 보험 부채의 충실한 감당에 있기 때문에 자산 운용은 보험회사가 가지고 있는 부채의 특성과 규모에 따라 달라질 수 있기 때문이다. 따라서 <부록 그림 2>와 같이 자산운용 수익률을 수평적으로 비교한 Conning(2011)의 논의는 큰 의미가 없다고 판단된다.

자산운용 수익률을 자체를 비교한다고 하여도 명쾌한 차이를 발견하기는 쉽지 않다. Conning(2011)은 성공적인 소형 생명보험회사의 자산운용수익률이 상대적으로 높은 수준을 유지하고 있다고 주장하고 있다. 그러나 <그림 부록 2>에서 보는 바와 같이 수익률의 비교대상을 전체 생명보험회사가 아닌 소형 생명보험회사로 할 경우에는 그 차이가 애매해진다. 성공적인 소형 생명보험회사와 전체 소형 생명보험회사의 경우 2008년 금융위기와 함께 수익률의 갭이 축소되었다가 2009년에는 역전되기도 하는 등 뚜렷한 증거를 발견하기 어려웠다. 따라서 본고에서는 자산운용을 중심으로 중소형 보험회사의 성공 요인을 파악해보는 것은 한계가 있을 것으로 판단했다.

<부록 그림 2> 미국 보험회사의 평균 자산 수익률



자료: Conning(2011).