

요 약

I. 서론

- 본 과제는 ‘해외에서 성공적으로 비즈니스를 하고 있는 중소형 보험회사의 사례를 통해 생존전략을 모색해달라’는 요청에 의해 수행되었음.
 - 첫째, 성공적인 해외의 중소형 보험회사들은 일반적으로 어떠한 특성을 가지고 있는지 파악하고자 함.
 - 둘째, 우리나라의 중소형 보험회사들에게 해외의 성공 사례를 반영하려면 어떠한 전략과 정책적 배려를 할 수 있는지 검토하고자 함.
- 성공적인 중소형 보험회사에 대한 선행연구와 관련 자료 확보에는 많은 한계가 있었음.
 - 첫째, 성공적인 보험회사에 대한 사례연구는 대부분 대형 회사를 중심으로 이루어져 있어, 중소형 보험회사에 대한 선행연구는 희소했음.
 - 조사 자료 성격의 Conning(2011)이 사실상 유일했음.
 - 둘째, 중소형 회사 연구에 필수적인 판매채널이나 고객 특성에 대한 정보 확보가 매우 어려웠음.
 - 공개된 자료는 재무제표 중심으로 제한적이고, 회사에 대한 조사 협조에 대해서도 폐쇄적인 경우가 많았음.
 - 셋째, 중소형 회사는 유형이 매우 다양하여 상당수의 사례를 찾는다고 하여도 대표성의 문제를 충분히 극복하기는 불가능함.
 - 가능한 한 많은 수의 사례를 포함시키기 위해서 노력함.
- 중소형 보험회사에 대한 연구는 희소한 만큼 사전에 일부 개념에 대한 정리가 필요함.

- 첫째, 중소형 보험회사란 기본적으로 해당 국가에서 대형 회사로 취급되지 않는 보험회사를 의미함.
- 둘째, 생존전략의 목표는 ‘중소형 규모이지만 성공적인 비즈니스를 지속하는 것’으로 보았음.

Ⅱ. 중소형 보험회사의 일반적인 특징

- 본장은 중소형 보험회사의 개념과 일반적인 특징에 대해서 논의함으로써 3장의 성공적인 중소형 회사에 대한 논의에 앞서 이해를 도모하고자 함.

1. 중소형사 정의와 시장점유율

- 대형사와 중소형사의 구분에는 일반적으로 시장 집중도(CR: Concentration Ratio)의 개념을 활용하고 있음.
 - 국내 공정거래법은 시장점유율을 기준으로 최상위사의 시장점유율(CR1) 50% 이상 또는 상위 3개사 시장점유율(CR3) 75% 이상이면 시장지배적 사업자로 정의하고 있음.
 - － 개별 회사의 시장점유율이 10% 미만일 경우 불공정 거래행위가 있더라도 공정경쟁을 저해할 위험이 낮아 시장지배적 사업자로 보지 않음.
 - 국내 보험시장에서는 개별 회사의 시장점유율이 10% 이상인 보험회사를 대형사로, 그 외의 회사들을 중소형사로 구분할 수 있음.
 - － 생명보험 상위 3개사(삼성, 한화, 교보)와 손해보험 상위 4개사(삼성, 동부, 현대, KB)를 대형사로 분류할 수 있음.

2. 해외 사례에 나타난 중소기업의 일반적인 특징

■ A.M. Best(2015)는 세계 지역별 수평 비교를 위해 대형사(Top 5)와 중소기업(차상위 10개사와 나머지 회사)로 나누고 그 특징을 분석함.

○ 시장점유율의 경우 선진시장과 신흥시장에서 모두 상위 5개사가 50% 이상을 차지하는 현상이 공통적으로 나타남.

– 신흥시장에서는 상위 5개사의 시장점유율이 압도적으로 높은 반면 선진시장에서는 중간층이 두터운 시장 형태를 보임.

– A.M. Best(2015)는 선진시장의 소형사는 틈새시장에서 전문화 전략으로, 신흥시장의 소형사는 대형사와 유사한 사업모형으로 대형 회사와 모든 분야에서 경쟁하는 양상이 있다고 지적함.

〈요약 표 1〉 선진시장과 신흥시장의 그룹별 시장점유율(%)

구분	선진		BRIC		MINT		MENA	
	생명	손해	생명	손해	생명	손해	생명	손해
상위 5사(Top 5)	58	58	91	66	80	73	51	66
차상위 10사(Top15)	39	39	6	28	11	23	42	21
나머지 회사	2	2	3	5	9	4	7	13

주: BRIC(브라질, 러시아, 인도, 중국), MINT(멕시코, 인도네시아, 나이지리아, 터키), MENA(중동과 북아프리카 국가), 선진시장(프랑스, 독일, 영국).

자료: A.M. Best(2015).

○ 수익성 측면에서는 신흥시장의 경우 회사 규모와 손해율이 무관하며, 이익 구조에 있어서는 투자수익에 대한 의존도가 높은 것으로 나타남.

○ 보험회사의 영업레버리지는 신흥시장보다 선진시장보다 높고, 소형사보다는 대형사가 높게 나타남.

– 신흥시장에서는 보험회사의 자산운용에 필요한 자금이 보험부채를 통해 조달됨에 따라 보험이익이 보험료 수익 규모에 큰 영향을 받음.

3. 국내 중소형 보험회사의 일반적인 특성

- 그룹별 시장점유율을 해외 보험시장과 비교한 결과, 생명보험은 선진시장과 신흥시장의 중간에 위치하는 반면 손해보험은 신흥시장과 유사한 구성을 가지고 있는 것으로 평가됨.
- 국내 그룹별 시장점유율 구성의 변화를 살펴보면, 손해보험에서는 큰 변화가 없는 반면, 생명보험에서는 중소형사의 비중이 증가함.
 - 그러나 농협생명의 시장 진입을 제외하면 생명보험도 큰 변화가 없음.

〈요약 표 2〉 국내 보험시장의 그룹별 시장점유율 비교(2014)

구분	생명보험(25개사)	손해보험(30개사)
상위 5사(Top 5)	63	76
차상위 10사(Top15)	29	23
나머지 회사	8	1

자료: 금융감독원, 금융통계정보.

- 상품구성, 판매채널, 자산구성 등 대부분의 항목에서 국내 대형 보험회사와 중소형 회사 간에는 주목할 만한 차이를 발견하기 어려웠음.
 - 반면, 판매채널에 있어서는 생명보험의 경우 중소형 회사의 방카슈랑스 의존도가 대형 회사에 비해서 매우 높은 것으로 나타났음.
 - 외국회사의 경우는 상품구성에서 보장성(생명) 및 일반손해(손해)의 비중이 크고, 자산 구성에 있어서는 생명, 손해 모두 채권의 비중이 높게 나타나는 차이가 있음.
 - 국내 중소형 회사의 경우 뚜렷한 차이는 아니지만 저축성(생명), 장기보험(손해)이 오히려 다소 높은 경향이 있음.
- 수익성의 경우 생명보험은 대형-중소형 회사 사이에 큰 차이가 없는 가운데 외국회사가 다소 높게 나타나고 있으나, 손해보험은 대형 회사, 외국사의 순으로 ROE가 높게 나타나고 있음.

4. 소결

- 본장은 성공한 중소형 회사에 대한 논의가 아니라 중소형 회사들에게 나타나는 일반적인 성질을 논의한 것이라는 한계가 있으나, 중소형 보험회사의 차별성이라는 개념에 주목할 필요가 있을 것임.
- 선진시장의 중소형 회사가 신흥시장의 중소형 회사에 비해 더 큰 시장점유율을 보이는 것은 시장 지배적인 대형 회사에 비해 차별화되어 있기 때문인 것으로 추론할 수 있을 것임.
- 국내 보험시장에서 외국회사들이 더 나은 수익성을 확보하고 있는 것도 사업 모형의 차별성을 확보하고 있기 때문이라고 판단할 수 있을 것임.

Ⅲ. 성공적인 중소형 회사의 해외 사례

1. 해외 사례의 선정

- 미국의 성공 사례는 Conning(2011)에서 선정한 18개사를 대상으로 함.
 - Conning(2011)은 NAIC에 등록된 1,893개의 생명보험회사 중에서 보험료의 크기, 경영 및 영업 성과 기준 등을 적용하여 최종적으로 20개사를 성공적인 소형 생명보험회사로 선정함.
 - 본 연구는 이들에 대한 최근 경영 자료를 검토하여 인수·합병되어졌거나 특수 지역(푸에르토리코)에 존재하는 2개사를 제외하고 18개사를 선정함.
 - 선정된 18개사는 대부분 2004, 2007년 보고서에서도 성공적인 회사로 선정된 바있어 다년간 성공적인 사업을 유지해 왔다고 평가할 수 있음.
-
- 일본 사례는 방문 요청을 수락한 3개 생명보험회사와 1개 손해보험회사를 대상으로 하였음.

- 중소형 생명보험회사의 경우 Aflac, 소니생명, 대동생명을 선정했으며 이들은 일본시장에서 2013년 수입보험료 기준 6, 10, 12위 회사임.
- 이들은 모두 2001년에도 강소보험회사로 평가된 적이 있어서 10년 이상 성공적인 사업을 유지하고 있다고 평가할 수 있음.
- 손해보험의 경우는 업계 재편으로 성공적인 중소형 회사를 파악할 수가 없어 중소형 회사들의 합병 사례인 아이오이닛세이동화손보를 선정함.

2. 성공적인 중소형 보험회사의 근본 요인

- Conning(2011)은 성공한 소형 보험회사에서 나타나는 외형적인 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 있음.
- 본 연구는 ①, ④, ⑤의 특징을 분석함으로써 이들 사례들이 경쟁자들과는 다른 어떠한 성공 요인을 가지고 있는지 파악하고자 함.
- ②, ③의 경우 성공한 중소형사의 특징이기보다는 규모와 관계없이 성공한 보험회사의 특징으로 판단되어 제외함(〈부록 2〉 참조).

가. 미국 사례의 성공 요인 분석

1) 높은 보장성 상품의 비중

- 미국의 성공 사례 18개사 중에서 13개사의 보장성 상품의 비중이 70%가 넘는 것으로 나타났으며 50% 미만인 회사는 3개사에 불과하여 생명보험시장 전체 평균 22.0%(2014년)를 크게 상회함.
- 일본의 경우도 Aflac, 소니생명, 대동생명의 보장성 상품 비중이 87%, 98%, 89%로 나타나 일본시장 평균 69.0%(2013년)를 크게 상회함.

- 높은 보장성 상품의 비중이 성공을 보장하는 것은 아니나 비교적 표준화된 저축성 상품에 비해 상대적으로 차별화가 용이하기 때문인 것으로 판단됨.

2) 고객 차별성

- 고객 차별성이 있다고 거론된 회사들의 경우 태생적으로 자본의 성격에 의해 차별화된 시장을 확보했거나, 대형 회사와는 차별화된 ‘고객 밀착형 채널’을 구축한 것으로 나타남.
 - Chuch life와 Amalgamated life는 소유주가 각각 기독교 단체와 중소기업 근로자의 퇴직연기금이어서 배타적인 시장을 쉽게 확보함.
 - Employees life는 노인문제 전문 변호사 등을 활용하여 일반적인 설계사 채널보다 고객에게 밀접한 위치에 있는 판매채널을 구축함.

3) 지역 차별성

- 지역 차별성이 확보된 중소형 회사의 경우 농협 소속의 회사들이 많았으며, 그 외에 오랜 기간 한 지역에서 기반을 구축해온 회사도 있었음.
 - Alfa life, Farm bureau life, Tennesse farmers life, Shelter life 등은 각각 앨라배마, 미시간, 테네시, 미주리를 중심으로 한 농협 소속 보험회사들이기 때문에 지역 차별성 확보가 용이한 경우임.
 - Balitimore life는 전속채널 중심의 전통적인 사업모형을 가지고 있으나 1882년부터 오랜 기간 한 지역에 특화된 경쟁력을 확보한 경우임.

4) 상품 차별성

- 주로 프리니드 보험을 취급하는 회사들이 많았으며 현물 서비스를 지급하는 상품의 특성상 서비스 제공 기관을 판매 채널로 활용함.

- American home life, Homesteader life, Lincoln heritage, United heritage life, Employees life 등의 회사는 프리니드 보험을 취급하는 회사로 장례식장 또는 프리니드 보험 취급이 허용된 장례지도사를 판매채널로 활용하기 때문에 모두 차별화된 고객 밀착형 채널을 확보함.
- United life의 경우 단순하고 이해하기 쉬운 상품으로 차별화에 성공했다고 알려져 있으나, 기본적으로 United fire group의 자회사로 그룹의 채널을 활용한 교차판매로 견고한 판매망을 확보하고 있음.

5) 교차판매 등에 따른 규모의 경제성

- 주로 대형 회사나 지주회사의 계열사인 경우가 많았음.

- Amica life, Auto owners life, Federated life는 대형 지주 계열의 보험회사로 교차판매를 하거나 고객 정보를 활용한 마케팅을 하고 있음.

6) 기타 미국의 성공 사례

- Fidelity life는 동일 그룹 내 판매전문회사 등을 통해 판매채널을 구축하고 있으며, Erie family life는 Erie insurance exchange의 자회사로 그룹 차원에서 견고한 협력 관계가 있는 토착 GA를 통해 영업을 하고 있음.

나. 일본 사례의 성공 요인 분석

1) 성공적인 중소형 보험회사 사례

- Aflac의 경우 대형 회사인 제일생명과의 교차판매에 크게 의존하고 있다는 차별성이 있으며, 우체국, 은행 등과의 방카슈랑스도 적극 활용하고 있음.

- 대동생명의 경우 법인을 대상으로 한 CEO보험을 주력으로 성장하고 있는데, 납세협회와 우리나라 중소기업협회 성격의 전국법인회와 긴밀한 제휴를 통해 고객 밀착형 채널을 구축하고 있음.
- Sony생명은 모회사였던 Prudential life와 유사하게 대졸 남성 위주의 전속 life planner 채널을 통해 시장을 성공적으로 공략하고 있음.

2) 중소형 보험회사 합병 사례(아이오이닛세이동화손보)

- 대동경화재(5위), 치요다화재해상(8위), 닛세이손보(15위), 동화화재해상(12위)을 합병하여 아이오이닛세이동화손보를 탄생시킴.
 - 아이오이닛세이동화손보는 삼정주우(미쓰이스미토모)와 MS&AD라는 지주회사 내에 계열회사로 통합됨(2010년).
 - 아이오이닛세이동화손보 4위(2013년 기준), 동일 지주회사 내 삼정주우와 합산 시 1위
 - 본 합병 사례는 각각 차별화된 강점을 가진 회사들의 결합으로 시너지 효과를 극대화하였으며, 통합 후 공동 지배를 하는 등 중소형 회사의 합병 시 참고할 만한 특징들을 가지고 있음.

3. 해외 사례 종합

- 성공한 중소형 회사들의 경우 전속 채널에 기반 한 전통적인 사업모형을 가진 경우는 드물었으며 태생적이든 외부와의 제휴이든 경쟁사, 특히 대형 회사와의 직접 경쟁을 피하고 차별적인 시장을 확보한 경우가 대부분임.
 - 성공 중소형 보험회사 사례 21개사 중 18개사가 전통적인 사업 모형과는 상당히 다른 유형의 보험회사였으며, 이 중 10개사는 금융지주, 농협, 특수직역, 종교계 소유의 보험회사였음.

- 나머지 8개사의 경우는 독자적인 채널을 구축하기보다는 장례식장, 법인회, 납세협회, 세무사, 변호사 등 다양한 판매채널로 활용한 경우임.
- 이는 중소형 회사가 전통적인 사업모형을 유지한 채 상품개발, 언더라이팅 등 부문별 경쟁력을 강화하는 전략으로는 성공하기 어려움을 의미함.

〈요약 표 3〉 성공적인 중소형 보험회사의 특징과 성공 요인

성공 요인에 따른 재분류			대상 회사	주요 사항
제 휴 활 용	내부 제휴	자본의 고객 특화	Alfa life	앨리배마주 농협
			Farm Bureau life	미시간주 농협
			Shelter life	미주리주 농협
			Tennessee Farmers life	테네시주 농협
			Amalgamated life	뉴욕지역 소상공인 퇴직연기금
			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 단체보험 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)
독 자 생 존	전속채널		Baltimore life	펜실베이니아 지역 중심 전속 채널
			Sony생명	대졸 남성 중심의 고능력 전속 life planner
	계열 판매회사		Fidelity life	자회사 및 계열 판매전문회사
	합병		아이오이닛세이동화손보	경영권 분점형 합병

IV. 중소형 보험회사의 생존전략 논의

1. 생존전략의 논의 방향: 차별화를 위한 기회 확대

- 해외의 성공 사례에서 나타난 성공 요인을 국내 중소형 보험회사에 적용하려면 어떠한 전략적 고려와 정책적 개선이 필요한지를 논의함.
- 어떠한 정책과 전략도 중소형 회사에게만 배타적인 혜택을 부여하지 않는 한 일방적으로 유리할 수는 없으며, 오히려 경영 자원이 풍부한 대형 회사에게 유리할 수도 있을 것임.
- 본고에서 논의는 차별화를 위한 기회를 확대한다는 관점에서 진행될 것이며, 성공여부는 회사의 역량에 달려있을 것임.

2. 중소형 보험회사 생존전략 및 정책 제언

가. 판매채널 제휴

1) 고객 밀착형 채널 확보와 단종대리점 제도 개선

- 해외 사례에서 볼 수 있는 다양한 고객 밀착형 채널을 우리나라에 적용하기 위해서는 최근 도입된 단종대리점을 잘 활용할 필요가 있음.
- 단종 대리점의 기능을 할 파트너와 사업 모형을 공유할 경우 보다 긴밀한 제휴 관계를 맺을 수 있을 것임.
- 단종 대리점은 업무와 관련성이 높은 상품을 반복적으로 취급하는 것인 만큼 교육 및 설명의무 등에 대한 추가적인 완화를 검토할 필요가 있음.
- 현재 우리나라 단종 대리점은 손해보험에 국한되어 있으나, 해외의 경우처럼 생명보험을 포함하여 취급 상품과 채널의 종류를 다양화할 필요가 있음.

2) 교차판매 활성화를 위한 관련 제도 개선 논의 필요

- 우리나라의 교차판매는 제휴 회사의 선택권이 설계사에 귀속되어 있어 해외 사례와 같이 회사의 채널 전략으로 활용되기 어려운 상황임.
- 교차판매의 활성화를 위해 회사의 역할을 확대하는 방향으로 제도 개선의 논의가 필요할 것이나, 과거 이해 대립이 심각했던 사안임을 고려하여 신중한 접근이 필요할 것임.

나. 다양한 제휴 전략을 통한 폐쇄적 시장 진출

- 태생적으로 차별화된 시장이 없다면 이러한 시장을 가지고 있는 공제 등과의 다양한 제휴를 모색하여 배타적인 시장에 접근할 필요가 있음.
- 제휴 파트너 선택을 위해서는 ① 시장 접근성 개선에 따른 사업비 절감 정도, ② 제휴를 통해 확보된 담보의 우량한 정도 등을 신중히 고려하여야 할 것임.

다. 합병을 통한 규모의 경제성 확보

- 출장 조사에 합병 사례가 포함된 만큼 관련된 전략적 시사점을 소개함.
- 한 회사로의 대등 합병을 할 경우 회사명의 변경에 따른 브랜드 인지도 문제와, CEO 순번제와 같이 적절한 공동 지배 방법을 해결해야 할 것임.
- 한 지주회사 아래 계열사 형태로 합병할 경우 MS&AD와 같이 상호 기능별 재편과 지주회사의 경영권 및 지주회사와 계열사 사이의 권한 관계 조율에 유의해야 할 것임.

라. 보장성 보험을 활용한 상품 차별화와 채널의 뒷받침

- 해외의 성공적인 중소형 회사가 보장성 보험의 비중이 매우 높다는 점에 주목할 필요가 있음.
 - 보장성 보험은 담보의 종류, 보장 방법 등 다양한 부문에서 저축성보다는 차별성을 부여하기가 용이하다고 판단됨.
 - 그러나 상품 차별성이 있다고 평가된 해외 사례들도 모두 이를 뒷받침할 수 있는 특화된 채널을 강구하고 있다는 점에 유의하여야 할 것임.