Insurance Business Report
통 권 제 23 호

미국과 영국의 손해보험 직판시장 동향분석 및 시사점

2007. 7

안철경* · 기승도**

* 보험연구소 산업연구팀 연구위원(ckahn@kidi.or.kr)
** 보험연구소 산업연구팀 선임연구원(kaebi@kidi.or.kr)

* 본 자료에 실린 내용은 본 연구소의 공식 견해가 아니며 작성 연구원 개인의 견해임을 밝혀 둡니다.

제목 차례

Ⅰ. 국내직판시장 동향 및 문제점 ····· 1

Ⅱ. 미국과 영국의 직판보험시장 동향 ····· 5

1. 미국의 직판보험시장 ····· 5
2. 영국의 직판보험시장 ····· 12

Ⅲ. 미국과 영국의 직판보험회사 사례분석 ····· 22

1. 미국의 직판보험회사 ····· 22
2. 영국의 직판보험회사 ····· 29

Ⅳ. 시사점 ····· 43

참고문헌 ····· 48

표 차례

<표 Ⅰ-1> 직판보험 판매회사 및 진출 시기 ····· 2
<표 Ⅱ-1> 미국의 보험시장 및 직판시장 규모 추이 ····· 5
<표 Ⅱ-2> 상위 10개회사의 시장점유율 및 판매방식 변화 ····· 6
<표 Ⅱ-3 > 자동차보험 상위사 판매채널(직판 등) 현황 ····· 9
<표 Ⅱ-4> 자동차보험 수입보험료 상위 10개사(2005년) ····· 9
<표 Ⅱ-5> 손해보험 시장 판매채널별 시장점유율 ····· 13
<표 Ⅱ-6> 개인 자동차보험 채널별 시장점유율 ····· 13
<표 Ⅱ-7> 가계종합(Household)보험 채널별 시장점유율 ····· 14
<표 Ⅱ-8> 개인자동차보험 판매경로(flatform) ····· 14
<표 Ⅱ-9> 가계종합보험 판매경로(flatform) ····· 14
<표 Ⅱ-10> 영국 직판보험사의 판매상품 현황 ····· 17
<표 Ⅱ-11> 회사별 상품포트폴리오 구성비(2003년 보험료 기준) ····· 18
<표 Ⅱ-12> 직판보험사의 소비자 인지도(2006) 및 광고비(2005) ····· 19
<표 Ⅱ-13> 직판보험사의 매체별 광고비 지출 현황(2003-5) ····· 20
<표 Ⅱ-14> 회사별 자동차보험 사업비율 ····· 21
<표 Ⅲ-1> Progressive 판매상품 ····· 24
<표 Ⅲ-2> Progressive사의 영업이익률 추이 ····· 25
<표 Ⅲ-3> Progressive사의 성장률 및 ROE추이 ····· 25
<표 Ⅲ-4> Progressive사의 보험종목별 합산비율 및 영업이익률 ····· 25
<표 Ⅲ-5> 채널별 목표시장 및 판매보험종목 ····· 27
<표 Ⅲ-6> Geico 판매상품 ····· 27
<표 Ⅲ-7> Geico사의 보험종목별 합산비율 및 영업이익률 ····· 28
<표 Ⅲ-8> Direct Line 자동차보험의 주요 실적 ····· 31
<표 Ⅲ-9> Direct Line사의 보험상품 예시 ····· 32
<표 Ⅲ-10> Direct Line의 종목별 구성비 ····· 32
<표 Ⅲ-11> Norwich Union 자동차보험의 주요 실적 ····· 36
<표 Ⅲ-12> Norwick Union사의 보험상품 예시 ····· 37
<표 Ⅲ-13> Churchill 자동차보험의 주요 실적 ····· 40

<표 Ⅲ-14> Churchill과 Direct Line의 매체별 광고비 비교(2005) ····· 40
<표 Ⅲ-15> Churchill과 Direct Line의 광고비 지출 비교(2005) ····· 41
<표 Ⅲ-16> Admiral Group의 연도별 보험료 ····· 41
<표 Ⅲ-17> Admiral Group의 브랜드별 보험료 구성비 ····· 42
<표 Ⅲ-18> Admiral Group의 연도별 실적비율 ····· 42

그림 차례

<그림 Ⅱ-1> 2005년 미국 직판시장의 규모 ····· 5
<그림 Ⅱ-2 > Allstate, 직판회사 및 산업전체 성장률 ····· 6
<그림 Ⅱ-3 > Allstate 및 직판사의 광고비 ····· 7
<그림 Ⅱ-4> 인지도 향상에 투입된 비용 비율(보험료 대비 비용) ····· 8
<그림 Ⅱ-5> 영국의 회사별 채널 전략 포지셔닝 ····· 18
<그림 Ⅲ-1> 영국의 대형3사 수입보험료 추이 ····· 30
<그림 Ⅲ-2> RBSI 다중브랜드 채널 전략 ····· 33

< 요 약 >

○ 1985년 영국의 Direct Line이 처음 시작한 직접판매방식은 자동차보험을 비롯한 **개인보험의 대표적인 판매채널**로 부각됨.

– 영국의 경우는 Direct Line의 성공으로 여러 직판보험회사들이 설립되었으며, 직접 판매방식의 시장점유율은 2005년 기준으로 자동차보험은 41%, 가계종합보험은 26%임

– 미국의 경우도 직접 판매방식이 활성화되고 있어 2004년 기준으로 손해보험의 직판시장 점유율은 11.1% 수준(생명보험 24%)

미국의 직판시장

○ 미국의 경우 기술의 진보에 따라 직접 판매방식의 성장가능성이 높은 것으로 평가되고 있으나 위협요인도 상존함.

– 위협요인으로는 ① 중간시장(연소득 $25,000에서 $100,000)의 약 60%가 대면접촉방식을 선호, ② 채널간 충돌문제, ③ 소비자들의 직판 판매방식에 대한 낮은 신뢰도, ④ Do-Not-Call 법률 등임.

○ 미국 손해보험 상품 중 직접 판매방식이 가장 잘 운영되는 보험이 자동차보험이며, 대표적인 직판회사는 Progressive사 및 Geico사임.

– 미국의 직접판매방식의 시장점유율이 높아지고 있는 추세를 보이지만 영국과 같이 큰 성공을 거두었다고 보기 어려움.

○ Geico사를 제외한 대부분의 보험회사는 기존 판매채널의 보완적 수단(예, 가까운 대리점을 소개, 보험에 대한 정보 제공, 인터넷을 통한 상품내용 및 가격 산출 등)으로 사용하고 있음.

○ 직판채널을 사용하고 있는 미국의 상위 보험회사들은 채널간 갈등을 해소하기 위하여 다음의 3가지 채널전략을 사용함.

– 첫째, 직접판매채널을 기존 판매채널의 보완적 수단으로 활용 (State Farm, Allstate, Farmers, AIG)

- 둘째, 직접 판매상품을 동일한 브랜드로 하여 기존 판매채널의 취약 지역에서 시장 확대 수단으로 활용(Nationwide)
- 셋째, 전사적으로 직접판매채널을 운용(Geico, USAA)하고 기존 판매채널과 직접적인 경쟁을 유도하는 방법(Progressive)

영국의 직판시장

○ 영국에서는 개인손해보험시장에서 직접판매방식이 활성화되어 시장점유율이 2000년 29%에서 2004년에 35%로 성장하였으나, 브로커 등 전통적인 방식은 42%에서 29%로 감소함.

○ 영국의 직판채널 영업방식은 기본적으로 In-bound TM[1]을 주로 하고 있으며, Out-bound TM[2]은 소극적임.

* 이유 : ① 광고를 지속적으로 하고 있기 때문에 Out-bound TM을 적극적으로 할 필요성을 덜 느끼고 있음.

② 개인정보 논란을 의식하여 캠페인, 이벤트행사, 제휴를 맺어 DB 활용 동의를 받은 DB만을 Out-bound TM에 활용

○ 영국에서 직판 전업사의 성장률이 온오프 겸용사에 비해 현저하게 높게 나타남. 최근 5년간 보험료 성장률은 직판 전업사인 Direct Line 9.1%, Churchill 24.6%로 시장평균 5.0%보다 높음

○ 영국 개인용자동차보험시장에서는 M&A가 활발하게 이루어진 결과, 은행 중심의 거대 금융그룹 산하 직판 자동차보험 회사가 자동차보험 시장의 리더로 등장함.

- RBS(Royal Bank of Scotland)그룹은 Direct Line 그룹 외에도 Churchill그룹을 인수하여 영국 최대의 자동차보험그룹으로 등장

○ 직판 자동차보험시장은 경쟁격화로 사업비절감 및 중간 유통마진 축소를 통한 보험료 절감의 이점을 상실할 우려가 높음.

- 영국의 경우 기술과 경험을 축적한 선도기업(Direct Line)과 철저한 차

별화 전략을 추구한 기업(Admiral)이외에는 직판조직의 경쟁력 상실

○ 영국 직판전업사는 채널의 효율성 및 사업안정성 제고를 위해 기존 채널 인프라를 활용하여 유사한 보험종목으로 업무영역을 확장함.

– 자동차보험과 함께 판매하는 보험상품은 주로 가정종합보험, 여행자 보험, 애완동물보험과 같은 가계성 보험임.

시사점

○ 영국과 한국의 직판시장은 유사한 방향으로 발전하고 있음.

– 선발 회사 및 특화된 시장접근을 한 후발회사가 수익을 시현하는 모습을 보임

○ 미국 직판시장은 영국 등 다른 나라와 유사한 방향으로 성장하고 있으나, 영업방식이나 시장상황에 다소 차이가 있음.

– 미국의 모든 손해보험회사들은 보험상품에 대한 정보제공 및 기존 판매조직을 보조하는 수단으로 직판을 사용하고 있으며, Geico 등 일부 회사만 직판전문 회사임.

○ 직판방식은 Do-Not-Call 규제와 같은 여러 도전요소가 있음에도 불구하고, IT 발달에 따라 직판방식의 효율성이 지속적으로 높아질 것으로 예상됨

– 따라서 향후에도 직판방식이 효율적인 판매방직으로 자리매김할 것으로 예상

○ 2008.4월 이후 자동차보험 방카슈랑스가 시행될 경우 방카슈랑스에 대응하는 채널로서 직판채널의 역할이 커질 것으로 예상

○ 금융겸업화의 진행에 따라 외국회사 또는 타 금융회사가 인수·합병(M&A)으로 손해보험 직판시장에 진출할 개연성이 커지고 있음.

○ 직판시장 성장기에 우량고객을 확보하여 회사에 대한 충성도(loyalty)를 높이는 전략을 통해, 저가격, 낮은 합산비율 및 시장

점유율 확대의 선순환 구조를 구축하는 것이 시급

○ 단일 보험종목 영업을 하는 경우 시장리스크를 분산시키기 어려우므로 채널의 특성을 살릴 수 있는 보험종목을 판매하는 다각화 정책을 검토할 필요

1) In-bound TM : 광고를 보고 보험회사로 직접 전화하는 고객을 대상으로 판매하는 방식

2) Out-bound TM : 고객에 대한 정보를 구입하여, 보험회사가 고객에게 전화하여 보험을 판매하는 방식

Ⅰ. 국내직판시장 동향 및 문제점

1. 동향

□ 직판보험(또는 직판채널)은 영국에서는 1985년경, 미국에서는 1970년대에 시작되었으며, 1990년대 이후부터 급격하게 성장하여 자동차보험 등 개인 보험시장의 주도적 채널로 등장함.

○ 영국에서는 직판보험이 초기에 큰 영향력을 갖지 못하였으나, 영국 보험회사들이 자동차보험 손해율이 악화되자 1992년 요율을 대폭 인상(20~25%)하였고, 직판보험회사들은 이러한 상황을 이용하여 무사고운전자들에게 저렴한 요율을 제시하는 전략으로 시장점유율을 늘리기 시작

□ 영국에서 직판보험회사들은 시장진입 초기단계에서 선별위험인수(Risk Selection)로 우량계약자를 선택하고, 막대한 광고비 지출에 의한 인지도 제고를 통해 시장점유율을 확대하는 전략을 추진함.

○ 이러한 방식으로 Direct Line이 직판시장에서 성공하자 전통적 보험회사들이 직판 자회사를 설립하는 요인이 되었으나 후발주자들은 막대한 시장진입비용에 직면

- R&SA → "More Than" , AXA → "Axa Direct"→Swiftcover(2007)
  Allianz Cornhill → "Cornhill Direct" Aviva → "NU Direct"

□ 우리나라는 2001년 3월 교보자동차보험[3]이 직판보험으로 자동차보험 시장에 처음 진입함.

- 교보자동차보험은 “기존 자동차보험과 동일한 서비스 그리고 15% 저렴한 보험료”라는 모토로 시장에 진입(시장진출 초년도인 FY’01에 0.4%의 시장점유율을 확보하였고, 성장을 계속)

3) 2007.5월 AXA에 인수되어 교보악사(AXA)다이렉트로 사명을 변경함

□ 교보자동차보험이 자동차보험 시장에서 성공적으로 정착함에 따라 이후 다음다이렉트, 교원나라 자동차보험 및 현대하이카다이렉트가 직판상품으로 자동차보험 시장에 진입함.

○ 이와 더불어 기존 사들은 교보자동차보험의 저렴한 가격 공세에 시장을 수성하기 위하여 직판 상품을 개발하기 시작

<표 Ⅰ- 1> 직판보험 판매회사 및 진출 시기

형태별	보험사 및 진출시기	비고
전업사(4)	교보차('01.10), 교원('03.12), 다음('04.1), 현대하이카('06.4)	주로 자동차보험
겸영사(8)	제일('02.5), 대한('02.11), 동부('04.8), 현대('04.8), 신동아('04.10), Meritz, 그린('05.5), 쌍용('05.6)	자동차, 해상, 화재, 특종 등

주: Meritz은 상품을 개발하였으나 시장에 판매를 하지 않고 있음

□ 교보자동차보험의 시장전략은 우량고객(대도시 거주)을 대상으로 저렴한 가격(약 "15%" 저렴하다는 광고)로 시장에 진입하는 것이었으며, 이러한 시장전략은 영국의 Direct Line사와 유사함.

○ 두 회사의 세부 시장전략은 시대상황에 따른 시장차별화 측면에서 차이가 있음.

- 즉, Direct Line은 자동차보험 요율제도가 자유화 된 시장에서 고객차별화를 실시하고 Brand 마케팅을 실시하였으나,
- 교보자동차보험이 시장 진출 당시 요율제도가 자유화되어 있지 않아 제도적 요인으로 형성된 우량계층이 존재하였고, 동사는 직접판매방식에 따른 저렴한 가격으로 우량고객 계층에 쉽게 접근할 수 있었음.

※ 교보자동차보험이 시장에 진출한 시기의 자동차보험 시장 상황

· 교보자동차보험이 자동차보험 시장에 진출하던 시기는 협정요율(모든 회사가 동일한 요율체계, 동일한 요율요소 및 요율수준을 유지)에서 자유요율로 넘어오는 과도기적 상황이었음.

· 또한 보험회사의 영업형태도 언더라이팅 기능이 낮고, 전국·전계층을 대상으로 판매하는 형태였음.
· 따라서, 30대 및 40대의 주력계층, 할인할증 적용률 100% ~ 60%의 계층, 도시지역 계층과 같이 손해율이 양호한 계층에 대한 요율경쟁이 없었음.
· 교보자동차보험은 이러한 자동차보험 시장의 특성을 이용하여 손해율이 양호한 계층에 "동일한 서비스에 평균 15% 저렴한 보험료"라는 모토(Motto)로 시장에 진출함.

○ 두 회사가 직판 보험회사에 대한 이미지 제고를 위하여 초기 광고비에 집중한 점은 동일한 점임.

□ 후발로 시장에 진입한 직판보험회사들은 기존 교보자동차보험과 동일한 시장 진입전략을 수행하였음.

○ 그 결과 직판 시장은 매년 성장하여 FY'05년 직판상품의 시장점유율은 자동차보험 시장의 약12%를 시현하였으며, 향후에도 직판시장의 점유율은 지속적으로 상승할 것으로 예상

○ 직판 시장이 성장한 기간의 특징 중 하나는 새로 시장에 진입한 보험회사들이 직판상품 또는 회사에 대한 광고를 강화할수록 광고효과가 선발회사인 교보자동차보험에 집중되었다는 것임.

– 선발회사의 시장선점 효과는 영국에서도 이미 나타난 현상으로 1990년 이후 여러 직판보험회사 및 직판 상품이 시장에 진입하였으나, Direct Line이 가장 성공적으로 직판시장에 진입한 사례임.

○ 기존 Off-Line 보험회사도 교보 자동차보험 회사와 동일한 시장진입 전략을 수행하였으나, 기존 Off-Line과 채널갈등 문제로 직판상품에 대한 광고를 소극적으로 하였으며 회사명보다는 직판보험 상품명으로 광고를 시행함.

– 그 결과 직판보험 시장 확대에는 기여하였으나 기존사가 직판보험 시장에서 성공적 정착을 이루지는 못 함.

2. 문제점

□ 직판보험시장이 형성된 지 6년째인 현재 국내 직판시장은 여러 가지 문제점이 나타나고 있음.

○ 첫째, 직판보험회사에 대한 소비자의 인식 제고 및 신뢰도 제고를 위하여 많은 사업비를 지출함에 따라 실적 사업비율이 예상보다 높은 수준을 보이고 있어, 향후 직판보험회사가 저가격 정책을 지속하기에 부담이 될 수 있음.

○ 둘째, 요율제도가 자유화되어 감에 따라 과거 요율자유화 이전에 형성된 손해율이 양호한 고수익 시장이 점점 줄어들고 있음.

– 이에 따라 낮은 가격으로 상품을 판매하더라도 수익을 낼 수 있었던 과거의 시장구조와는 상이한 측면이 있음.

○ 셋째, 직판회사의 자동차보험 시장 진입으로 촉발된 자동차보험 가격인하 또는 가격유지 정책은 자동차보험 시장의 전체 손해율이 악화되는 원인을 제공함.

– 자동차보험 사고발생률이 증가됨에도 불구하고 요율을 탄력적으로 인상하지 못해 전체 자동차보험 시장의 손해율이 악화되었고, 이는 직판보험회사의 영업수지 악화 및 기존 회사도 영업수지 적자의 원인이 됨.

○ 넷째, 직판전업회사들의 보험상품이 대체로 자동차보험으로 한정되어 자동차보험 손해율이 악화될 경우 직판보험회사는 심각한 경영상의 위기에 직면하게 될 가능성이 상존함.

○ 다섯째, 금융겸업화의 진행에 따라 외국회사 또는 금융기관이 직판자동차보험 회사를 인수·합병하려는 시장압력이 가중될 것으로 예상되며, 이에 따라 자동차보험 시장의 경쟁이 더욱 치열해질 수 있음.

□ 따라서 본 연구에서는 이미 직판보험회사가 활성화 되고 있는 외국(미국 및 영국)의 최근 시장동향 및 주요 직판보험회사 사례를 분석함으로써 우리나라 직판보험 시장에 주는 시사점을 도출하고자 함.

Ⅱ. 미국과 영국의 직판보험시장 동향

1. 미국의 직판보험시장

□ 2005년 말 현재 미국 보험시장에서 직접판매방식으로 거래된 규모는 전체손해보험 시장의 11.2%를 차지함.

<표 Ⅱ-1> 미국의 보험시장 및 직판시장 규모 추이

(단위 : $billions)

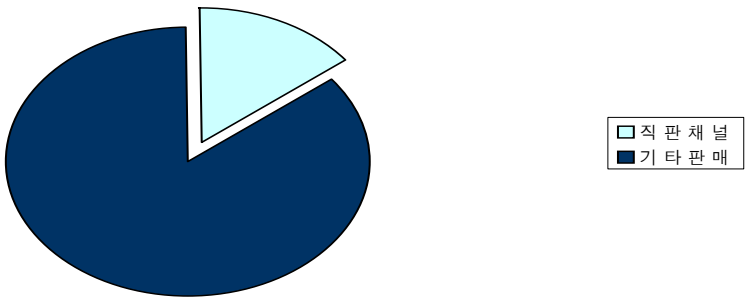
구 분	1999	2003	2004	2005*
보험시장	369.17	429.86	455.59	479.55
직판시장	38.25	46.75	50.41	53.67
(구성비)	(10.4%)	(10.9%)	(11.1%)	(11.2%)

주 : 직판시장은 direct mail, telephone, internet, email 등 모든 직접판매 수단을 포함
자료 : III(Insurance Information Institute)

□ 2005년 기준으로 직판 자동차보험을 판매하는 Progressive, Geico 및 AIG의 자동차보험 시장점유율은 14.7% 수준임.

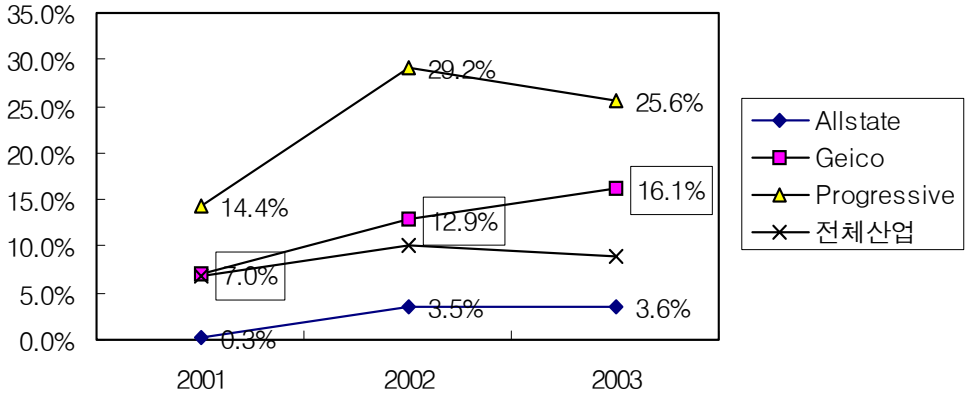
○ 이들 직판보험회사들의 시장 성장률은 전체 자동차보험 시장 성장률의 2배 이상의 높은 수준을 시현함.

<그림 Ⅱ-1> 2005년 미국 직판시장의 규모



자료 : NAIC 홈페이지

<그림 Ⅱ-2 > Allstate, 직판회사 및 산업전체 성장률



자료 : Frank cacchione Arnab Dey, Systemic Shift to Direct Relationships in U.S. Auto Insurance : Implications for Insurers, INDUCTIS

□ 1973년과 2005년 미국 자동차보험 시장 순위를 판매채널 형태별로 비교하여 보면, 직판보험회사의 성장추이가 대단히 극적임을 알 수 있음

○ 1973년에는 직접판매방식 회사가 Geico 1개회사이고, 이 회사의 시장점유율이 3.3%에 지나지 않으나, 2005년에는 약 15% 수준으로 성장하였음

<표 Ⅱ-2> 상위 10개회사의 시장점유율 및 판매방식 변화

1973					2005				
순위	회사	시장 점유율	회사형태		순위	회사	시장 점유율	회사형태	
1	State Farm	13.7%	FB		1	State Farm	19.0%	FB	
2	Allstate	10.4%	C		2	Allstate	10.2%	C	IA
3	Farmers	3.8%	FB		3	Progressive	6.7%	D	IA
4	Aetna	3.4%	IA		4	Farmers	5.1%	FB	
5	**Geico**	**3.3%**	**D**		**5**	**Geico**	**5.1%**	**D**	
6	Travelers	3.1%	IA		6	Nationwide	4.7%	D	FB
7	Nationwide	2.9%	FB		7	USAA	3.6%	D	
8	Hartford	2.8%	IA		8	Liberty Mutual	2.9%	D	C
9	Fireman's Fund	1.7%	IA		**9**	**AIG**	**2.4%**	**D**	**IA**
10	Liberty Mutual	1.6%	C		10	American Family	2.2%	FB	

주 : C - Captive Agency Companies
D - Direct-to-Consumer Companies
FB - Original Farm Bureaus
IA - Independent Agency Companies
자료 : AM BEST and Inductis analysis

□ IT의 발달과 더불어 미국에서도 '90년대 후반부터 직접판매 방식(우편, 전화 등)의 보험영업이 활성화됨.

○ 자동차보험 영업을 하는 회사들 중 직판영업을 집중적으로 하는 회사는 Geico, Progressive, AIG임.

– 2005년 기준 자동차보험 시장에서 Progressive는 3위, Geico는 4위, AIG는 8위의 시장점유율을 차지

○ 미국 자동차보험 시장에서 직판보험회사의 약진은 지난 수십 년 동안 점진적으로, 그리고 광범위하게 이루어진 다음과 같은 시장상황 변화 때문임.

– 대규모 광고비를 투입하여 브랜드 이미지를 구축하고, 이를 통해 소비자가 직판보험회사의 콜센터나 웹사이트에 접근하도록 유도

<그림 II-3 > Allstate 및 직판사의 광고비

단위 : million dollars

자료 : AM BEST and Inductis analysis

– 이익이 되는 소비자 계층을 분석하고, 적합한 가격을 산정할 수 있는 정교한 요율산출 및 언더라이팅 모델의 등장

· 1980년대 Affinity Group model : 대규모 자료집적의 단초가 됨

· 1990년대 Broad Market Segmentation Model : 시장세분화로 대규모 메일 발송(Targeting mailling)

· 최근 progressive 사의 모델 : 높은 위험집단에 적합한 담보와 가격

을 결정하는 정교한 요율산출 모델 사용

* 과거에는 위험도가 높은 집단이 보험에 가입하는 역선택(adverse selection) 문제 때문에 대규모 메일을 발송하지 못하였으나, 시장세분화와 가격결정을 정교하게 할 수 있는 모델이 개발됨에 따라 대규모 메일 발송 등 직접판매가 가능해짐

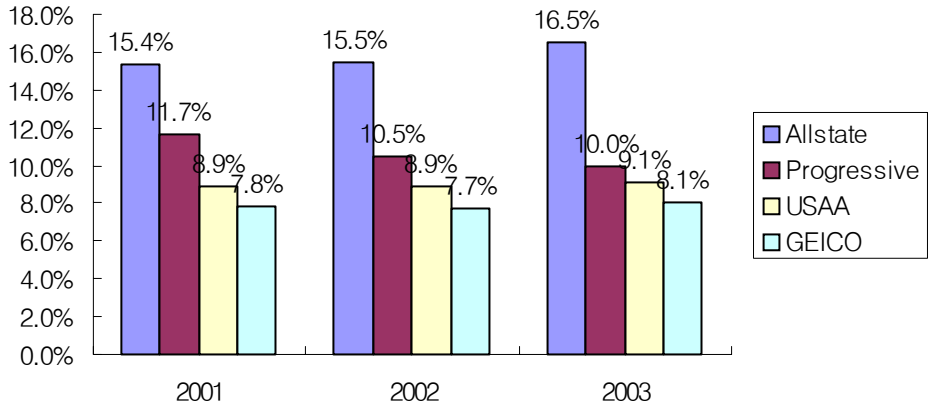
– 소비자들이 직접접촉 방법에 대한 소비자들의 거부감 약화

– 직판회사들이 소비자들의 라이프스타일 변화를 감지하기 위하여 대규모 자료를 분석·연구

· 직판 보험회사들은 소비자들의 라이프스타일 변화를 분석하기 위하여 자료집적 시스템 및 복잡한 가격산출 모델 구축에 대규모 투자하였고,

· 직판 보험회사들의 소비자에 대한 인지도 및 유지율이 기존 Captive agency 회사보다 높아짐

<그림 Ⅱ-4> 인지도 향상에 투입된 비용 비율(보험료 대비 비용)



자료 : AM BEST an Inductis analysis

○ 향후에도 미국 자동차보험 시장에서 직판보험회사는 지속적으로 성장하고, 대리점에 의한 시장은 줄어들 것으로 예상됨

– 직판시장에서 성공하기 위해서는 채널갈등 문제 해결, 직판시스템을 구축할 수 있는 능력이 필요함

□ 미국 손해보험회사 중 직판채널만 위주로 자동차보험을 판매하는 회사는 Geico가 유일하며, 기타 보험회사는 다채널 전략을 사용하고 있음.

○ 상위 10개 손해보험회사 중 7개사(Internet을 포함할 경우 대부분의 회사)가 직판 채널 영업을 이용한 다채널 전략을 취하고 있음.

○ Geico를 제외한 대부분의 회사들이 기존 판매채널의 보완적 성격으로 직접 판매방식을 활용하고 있음.

○ Internet을 이용한 판매방식은 활성화가 되어 있지 않고 있으며, 2005년 기준으로 자동차보험 시장에서 Internet 판매 실적은 약 2%수준에 달함.

– 인터넷판매가 활성화되지 않은 이유는 보험상품이 Internet으로 계약체결하기가 복잡하고, 상품인지도가 낮기 때문임.

<표 II-3 > 자동차보험 상위사 판매채널(직판 등) 현황

회사	대리점		직판	은행	인터넷	직급
	전속	독립				
State Farm	○				○	
Allstate	○	○	○		○	
Progressive		○	○		○	
Geico			○		○	
Farmers	○		○			
Nationwide	○	○	○	○	○	○
USAA			○		○	
AIG		○	○		○	
Liberty Mutual	○					○
Travelers		○		○	○	

주 : 본 표에서 직판은 Call Center를 이용한 판매방식만으로 한정한 의미임
자료 : 손해보험, 손해보험협회

<표 II-4> 자동차보험 수입보험료 상위 10개사(2005년)

(단위 : $000)

회사	수입보험료	시장점유율(%)
State Farm	$29,471,232	18.0
Allstate	18,131,607	11.1
Progressive	12,052,274	7.4
Geico	10,101,325	6.2
Farmers	8,022,571	4.9
Nationwide	7,476,013	4.6
USAA	5,763,031	3.5
AIG	5,005,409	3.1
Liberty Mutual	4,260,914	2.6
American Family	3,589,038	2.2

자료 : National Association of Insurance Commissioners (NAIC)

□ 미국 상위 보험회사들은 채널사이의 갈등문제를 해소하면서 영업을 확대하기 위하여 다음의 3가지 정도 직접판매방식을 사용함.

○ 첫째, 직접판매채널을 기존 판매채널의 보완적 수단으로 활용(State Farm, Allstate, Farmers, AIG)

○ 둘째, 직접판매상품을 기존 상품과 동일한 브랜드로 하여 기존 판매채널이 취약한 지역에서 시장확대를 목적으로 직접판매방식을 활용하는 방법(Nationwide)

○ 셋째, 전사적으로 직접판매채널을 운용(Geico, USAA)하고, 기존 판매채널과 직접적인 경쟁을 유도하는 방법(Progressive)

□ 미국 자동차보험 시장 상위사인 State Farm, Allstate, Farmers등은 직판 또는 Internet 채널에 의한 영업에 소극적이며, 이들 회사는 전통채널을 보완하는 측면에서 직판채널을 이용함.

○ 기존 Agent 채널조직이 강력한 State Farm은 직판채널과 Off-Line 채널 간의 채널 사이의 갈등을 고려하여 두 채널의 보험료를 동일하게 하였고, 대리점으로 고객을 연결하는 수단으로 인터넷을 사용하는 수준임.

* State Farm사의 경우 "보험영업은 고객에게 보험상품을 판매하는 것이 아니라 약속과 신뢰를 제공하는 것"이라는 회사의 경영철학 때문에 직판에 소극적임.

○ Allstate의 경우도 직접판매상품과 Off-Line상품의 보험료가 동일하고, 고객이 직판 또는 Internet으로 가입하겠다고 하는 경우에만 수동적으로 가입시키는 소극적인 채널 전략을 사용하고 있음.

* Allstate는 1999년 말부터 보완적인 직판 체계(콜센터 및 Internet을 통해 고객과 대리점을 연결)를 시작하였으며, 동 체계가 현재까지 유지되고 있음. 초기에는 직판 상품의 보험료가 Off-Line상품에 비하여 낮았으나, 점진적으로 채널간 가격경쟁력으로 보험료 차이가 없어짐.(이유 : 직판사의 광고비등 사업비 비중 증가, Off-Line과 동일한 위험집단 등)

□ 직판전문회사로는 Geico, Progressive 및 USAA가 있음.

○ Geico는 100%직판 회사이며, TV광고 등 적극적인 광고 전략을 취하고 있음.

– Geico를 통해 보험에 가입할 경우 저렴한 보험료가 적용된다는 광고

* 가격할인 광고내용 예시

The following additional discounts apply only to preferred risk drivers:

- The discount is 10% in CA, DC, and IL.
- The discount is 3% in New York.
- The discount is not available in IN, MI, MS, NM, TN and TX.
- GEICO Insurance is not available in MA or NJ.
- In all other states, the discount is 8%.
- California members are also eligible for a 10% discount in GEICO Indemnity.

○ Progressive는 직판채널과 독립대리점의 비율이 1:2의 비중을 가지고 있으며, 회사명은 동일하나 별개의 회사처럼 채널간 경쟁을 하고 있음.

– 즉, 사장도 2명이고, 보험료도 서로 다르며(각 채널별 통계를 이용한 보험료 산출) 단지 보상조직만 공유하고 있음.

○ USAA는 직판 또는 인터넷으로 영업을 하나, 판매대상이 현역군인 및 퇴역군인 등 군인을 대상으로 하는 군인공제회와 같은 성격을 가지고 있어 엄밀한 의미의 민영 직판회사로 분류하기는 어려움.

□ Geico 등 직판 전문회사의 경우에는 Outbounding영업[4](전화영업제외)를 하고 있으며, 이메일 등으로 보험가입 대상에게 자동차가 있는지 여부 및 보험에 가입할 의향이 있는지를 광고하고 있음.

○ 미국은 개인신용정보 보호법이 엄격하게 적용되고 있으므로, 보험회사는 보험계약자에게 법률에 저촉되는 정보를 제시하지 않고 단지 가입여부만 광고하고 있음.

* 미국에서는 이름, 전화번호 등은 신용정보로 간주하지 않고 있음. 즉, 전화번호부 책자 또는 동사무소 등에서 모두 확인할 수 있는 정보이므로 신용정보로 간주하지 않음.

---

4) Outbounding영업 : 외부에서 구입(구매, 또는 제휴)한 고객정보로 영업하는 방식

□ 미국에는 많은 정보판매회사들이 있어, 이들을 통하여 개인정보를 구입하고 있음.

* 신용정보제공회사 예시 : 미국에는 ChoicePoint사가 보험회사에 사고기록, 교통법규위반 경력 및 개인의 신용점수 등을 조회 수수료를 받고 모든 보험회사에 제공하고 있음. ChoicePoint사는 보험사고기록은 보험회사로부터, 교통법규위반경력은 교통국에서 제공받아 Database화함.

2. 영국의 직판보험시장

가. 채널별 실적

□ 영국은 기업성보험시장보다 개인보험시장에서 직판채널이 활발하게 이용되고 있으며, 개인보험 채널중에서는 직판에 이어 소매업자와의 제휴를 통한 파트너십(partnership) 채널의 성장이 성장 추세에 있음.

○ 손해보험 전체시장에서 여전히 중개인 시장이 가장 높은 시장점유율을 차지하고 있지만 최근 들어 직판채널 및 파트너쉽 채널이 빠른 속도로 성장하고 있는 추세

○ 개인보험시장의 경우 직판채널은 29%(2000)에서 2004년 35%(2004)로 6%(p), 파트너십 채널은 5%에서 15%로 10%(p) 성장한 반면 전통채널인 중개인채널은 42%에서 29%로 13%(p) 하락

○ 반면 은행(주택금융조합 포함)채널의 경우 최근 들어 큰 변화가 없이 손해보험 전체적으로 7~8% 수준을 유지

<표 II-5> 손해보험 시장 판매채널별 시장점유율

		2000	2001	2002	2003	2004
손보 전체	직판	17%	21%	20%	21%	22%
	브로커	63%	57%	57%	55%	55%
	파트너쉽(제휴)	2%	3%	7%	7%	8%
	은행 및 주택조합	7%	7%	8%	8%	7%
	대리점	11%	10%	8%	7%	6%
	기타	1%	2%	1%	1%	2%
손보 개인	직판	29%	30%	33%	34%	35%
	브로커	42%	38%	33%	32%	29%
	파트너쉽(제휴)	5%	7%	10%	12%	15%
	은행 및 주택조합	16%	16%	16%	16%	16%
	회사대리점	5%	5%	5%	4%	3%
	기타(타사 대리점등)	3%	4%	3%	2%	2%
		100%	100%	100%	100%	100%

자료 : ABI Statistics

□ 개인보험 종목별로는 직판채널이 자동차보험, 재물(가계종합)보험, 여행·애완동물·상해보험 분야에서 90년대 이후 급격히 성장하여 2000년 이후 주도적인 채널이 됨.

○ 직판채널의 시장점유율은 개인손해보험시장(2004년 기준)에서 35%, 개인자동차보험 시장에서 41%, 가계종합보험시장에서 26%임.

<표 II-6> 개인 자동차보험 채널별 시장점유율

	2001	2002	2003	2004	2005
직판	36%	39%	40%	41%	41%
브로커	42%	37%	36%	32%	31%
파트너쉽(제휴)	8%	11%	13%	16%	17%
은행 및 주택조합	4%	4%	5%	5%	6%
회사대리점	6%	6%	5%	4%	3%
기타(타사 대리점등)	4%	3%	1%	2%	2%
	100%	100%	100%	100%	100%

자료 : ABI Statistics

<표 II-7> 가계종합(Household)보험 채널별 시장점유율

	2001	2002	2003	2004	2005
직판	21%	24%	25%	26%	26%
브로커	32%	28%	26%	25%	24%
파트너쉽(제휴)	6%	9%	10%	14%	15%
은행 및 주택조합	35%	34%	33%	31%	31%
회사대리점	3%	3%	3%	2%	2%
기타(타사 대리점등)	3%	2%	3%	2%	2%
	100%	100%	100%	100%	100%

자료 : ABI Statistics

□ 직판 채널이 급속히 성장한 것은 소비자들이 보험 상품을 구매할 때 직판 수단(faltform)을 적극적으로 활용하고 있는 것을 의미함.

○ 소비자가 보험 상품을 구매할 때 전체의 90%가 직판 채널과 관련된 수단을 이용(자동차보험은 대면(방문)판매 활용이 현저하게 줄어(99년 22%→05년 10%)든 반면 전화 활용 73%, 인터넷 활용 13%, 우편 활용 4%로 늘어남)

○ 가계성 재물보험도 자동차보험처럼 높지는 않지만 직판 채널의 활용비율(전화 활용 53%, 인터넷 활용 6%, 우편 8%)이 대면판매(33%)에 비해 높은 수준

<표 II-8> 개인자동차보험 판매경로(flatform)

	1999	2001	2003	2005	2006
전화	71%	76%	76%	73%	71%
대면(방문)	22%	17%	15%	10%	8%
우편	6%	5%	5%	4%	4%
인터넷	0%	2%	4%	13%	17%
전체	99%	100%	100%	100%	100%

자료 : Datamonitor

<표 II-9> 가계종합보험 판매경로(flatform)

	1999	2001	2003	2005	2006
전화	48%	47%	51%	53%	55%
대면(방문)	41%	43%	37%	33%	28%
우편	10%	9%	10%	8%	9%
인터넷	0%	1%	2%	6%	8%
전체	99%	100%	100%	100%	100%

자료 : Datamonitor

나. 시장동향

□ 영국의 직판채널 영업방식은 주로 Inbound TM이며, Outbound TM은 소극적으로 이루어지고 있음.

○ 광고를 지속적으로 하고 있기 때문에 Outbound에 적극성을 갖고 있지 않으며 Inbound Call 주력

○ 개인정보 논란을 의식하여 캠페인, 이벤트 행사, 제휴관계를 통한 DB 활용시 개인의 동의를 받은 DB만을 Outbound Call에 활용

○ 일반적으로 직판보험회사가 금융그룹에 속해있기 때문에 동일 그룹내 DB를 활용한 영업이 이루어질 것으로 예상하고 있으나, 실제적으로는 개인의 동의를 받고 영업

○ 최근 동향을 보면, Web 견적을 통한 Outbound Call이 20% 정도이며, 그 비중이 점차 커질 것으로 예상

* 국내 Daum Direct의 의 경우 Inbound Call이 40%, Web 견적에 의한 Outbound Call 청약이 50~60% 수준이며 순수 Outbound 영업은 비교적 비율이 낮은 수준임

□ 개인보험시장에서 직판채널이 성장하자 대다수 보험회사들은 직판전업 또는 온오프 복합채널 중 하나의 방법으로 영업을 하고 있는데 성과 면에서 직판전업사의 성장률이 온오프 겸용사에 비해 현저하게 높음.

○ 최근 5개년간(2000~04) 보험료 성장률은 직판 전업사인 Direct Line 9.1%, Churchill 24.6%로 시장평균 5.0%보다 높게 나타났으나, 대표적인 온오프 겸용사인 Norwick Union은 -1.1, R&SA는 -5.9%로 저조

□ 영국의 금융시장은 M&A가 활발하게 이루어져 은행 중심의 거대 금융그룹 산하에 보험자회사가 편입되어 있으며, 직판보험회사도 대부분 은행 계열의 자회사로 운영됨.

○ RBS(Royal Bank of Scotland) 그룹은 Direct Line 그룹 외에도 Churchill 그룹을 인수하여 명실상부 영국 최대의 개인자동차보험사로

등장

- RBS 그룹은 보험자회사는 직판전업사인 Direct Line, Churchill, Privilege 등을 비롯하여 중개인 채널인 NIG, Devitt Insurance, Finsure, 파트너십 채널인 UK Insurance 등임.

○ 직판 전업사인 Esure도 HBOS(Halifax and Bank of Scotland)의 자회사로 1999년 설립되었고, 2001년 이후에는 4년 만에 10대 개인용 자동차 보험회사로 성장

□ 직판시장의 경우 자동차보험, 가계성보험의 판매채널로 자리를 잡아가고는 있으나 직판회사의 난립 및 개인보험시장의 경쟁격화로 사업비 절감과 중간 유통마진 축소를 통한 보험료 인하가 점점 어려워지는 실정임.

○ 광고선전비 및 기타 관리비용의 급증으로 사업비가 증가하였고, 이로 인해 직판채널은 최대 장점인 가격 경쟁 우위를 확보하기가 곤란

○ 고도의 기술과 경험을 축적한 선도기업(Direct Line), 철저한 차별화 전략(Admiral)에 성공한 직판회사 이외의 회사들은 직판조직의 경쟁력을 상실

- 대표적 성공사례인 Direct Line은 설립 초기 집행한 과다한 사업비 지출을 2~3년 내 정상화하였고, 저비용채널로 정착 후 양질의 관리시스템과 상품다각화, 재보험 활용을 통한 리스크 관리전략으로 시장의 선두주자 역할 수행

다. 판매상품

□ 영국보험시장에서 직판채널을 활용하는 회사는 자동차보험시장 뿐만 아니라 채널 효율성 및 사업안정성을 제고하기 위하여 판매방식이 유사한 종목으로 업무범위를 확장함.

○ 자동차보험과 함께 판매하는 보험 상품은 주로 가정종합보험, 여행자보험, 애완동물보험 등 가계성보험

○ RBS 산하 Direct Line은 위 종목 이외에 생명보험, 건강보험도 판매하고 있으며, Admiral Group은 배상책임보험과 배송업자보험도 판매

○ 은행금융그룹 산하의 Direct Line은 대출, 저축, 신용카드 등 보험이외의

금융상품도 취급하는 등 자동차보험상품을 구매하는 고객을 기반으로 종합적인 금융서비스를 제공

○ 겸업 및 대형화를 통해 규모 및 범위의 경제를 추구하고자 하는 경향은 기존 오프라인 회사와 유사(새로운 브랜드 인수 합병 등)

□ 자동차보험 이외의 타 보험종목의 실적은 그 규모가 크지 않고, 오프라인 보험사에 비해 경쟁력이 높다고 할 수 없음.

○ 직판보험사가 우선적으로 취급하는 종목으로는 일반손보, 재물보험, 금전손실보험이며, 이후 상해·건강보험을 판매하나, 여전히 기업성보험인 일반배상책임보험은 대체로 판매하지 않음.

○ 사업비율 및 손해율도 오프라인보험사에 비해 양호한 수준은 아니며, 오히려 초기에는 저조한 경우도 상당수 발견

<표 II-10> 영국 직판보험사의 판매상품 현황

	Direct Line	Admiral Group	Churchill	Esure
가정종합보험	○	○	○	○
여행자보험	○	○	○	○
애완동물보험	○	○	○	○
배상책임보험	×	○	×	×
운송업자보험	×	○	×	×
생명보험	○	×	×	×
상해·건강보험	○	×	×	×
금전손실보험	○	×	○	○
모기지	○	×	×	×
대출	○	○	×	○
저축	○	○	×	×
신용카드	○	○	×	×

자료 : 각사 홈페이지

□ 영국 주요 보험회사의 자동차보험 판매 비중을 살펴보면, 직판사의 경우 50%~90% 수준이나 직판과 오프라인을 병행하는 회사의 경우 20~40% 수준임.

○ 자동차보험 비중은 Esure 90%, Direct Line 70%, Churchill 50% 수준인데 비해, Norwick Union, RSA, AXA는 각각 20~40%대 수준

<표 II-11> 회사별 상품포트폴리오 구성비(2003년 보험료 기준)

	직판전업사			직판(브랜드)겸용사		
	Direct Line	Churchill	Esure	Norwick Union	RSA	AXA
자동차보험	73%	58%	91%	37%	26%	20%
재물보험	16%	40%	5%	34%	46%	28%
상해건강	2%	0%	0%	13%	6%	35%
일반배상	0%	0%	0%	7%	14%	13%
금전손실보험	9%	2%	5%	9%	8%	2%
손해보험 전체	100%	100%	100%	100%	100%	100%
개인보험	89%	98%	95%	48%	41%	35%

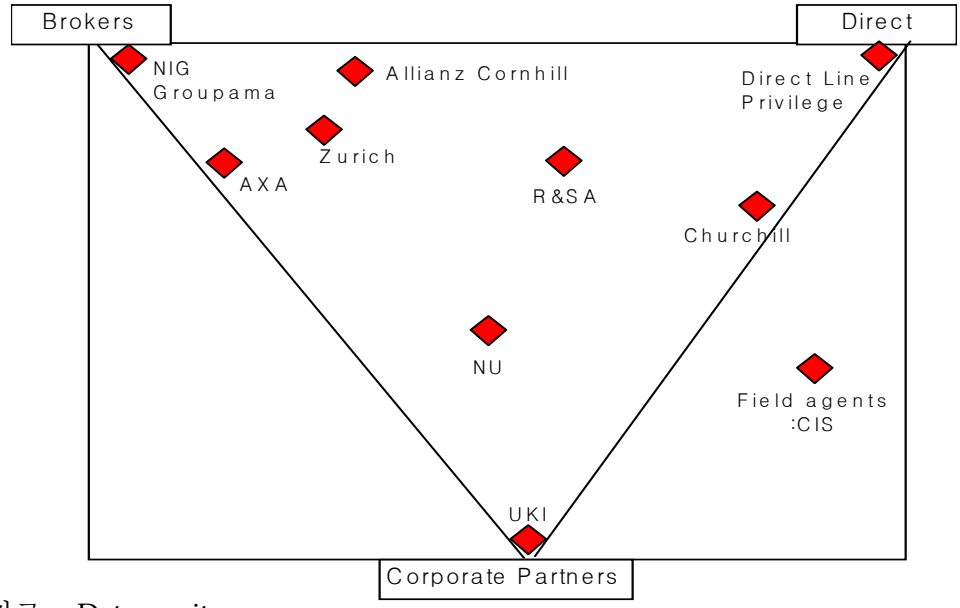
자료 : Datamointor

라. 채널 및 광고전략

□ 주요 손해보험사별 채널전략은 3가지 그룹으로 구분할 수 있는데, 첫째 직판채널 집중그룹(Direct Line, Privilege, Churchill), 둘째 파트너십채널 집중그룹(UK Insurance), 셋째 전통채널 집중그룹(NIG, Gruopama)임.

○ 그러나 대부분의 영국 보험회사는 2개 이상의 채널을 공유하는 복합채널을 활용하고 있는 것으로 나타남(Norwick Union, R&SA).

<그림 II-5> 영국의 회사별 채널 전략 포지셔닝



자료 : Datamonitor

□ 직판보험사의 전략에서 가장 중요한 부분은 마케팅 부문이며 특히 특성에 맞는 광고매체를 활용하여 기업의 인지도를 높이는 것이 핵심과제임.

○ Direct Line은 초기 시장 선점을 위해 사업비의 많은 부분을 홍보에 투자하였으며, 현재까지도 지속적인 광고를 통해 고객들에게 기업 인지도를 높이기 위해 노력

<표 II-12> 직판보험사의 소비자 인지도(2006) 및 광고비(2005)

	인지도	직판사 광고비(£)
Direct Line	100%	25,117,140(4)
Norwick Union Direct	58%	35,040,329(1)
Churchill	55%	20,420,586(6)
More Th>n	35%	22,728,563(5)
Elephant	21%	*
Esure	21%	30,553,851(2)
Admiral	18%	6,606,137(8)*
Diamond	14%	*
SAGA	12%	27,146,009(3)
Cornhill/Allianz	11%	1,159,221(11)
Eagle Star/Direct	8%	na
Privilege Insurance	8%	16,690,777(7)
First Alternative	na	4,997,308(9)
Swiftcover		1,944,372(10)

주 : * Admiral Group의 Bell Direct, Diamond 및 Elephant 브랜드 실적을 포함
자료 : Datamonitor

○ 최근 영국 내 최대 보험사인 Norwick Union이 자사의 직판채널을 활성화시키기 위해 광고비 투자를 증대시켜 직판보험사들의 경쟁이 더욱 치열

○ 직판전업사 중 선발사인 Direct Line, Churchill은 개인보험료의 2% 수준을 광고비로 지출하고 있으나 후발사인 Esure는 8% 수준의 광고비를 지출

○ 온오프라인사의 경우 최근 자사의 직판브랜드의 홍보를 위해 투자를 늘려가고 있는 Norwick Union, R&SA(More Th>n)이 3%~4%대의 광고비를 지출하나 직판에 소극적인 Cornhill Direct 등은 1% 수준, 기타 오프라인사의 경우 거의 광고비를 지출하지 않음.

○ Admiral Group는 자사의 직판 브랜드별 목표시장에 따라 광고매체도 달리하고 있음.

- 여성을 목표시장으로 하는 Diamond의 경우 TV 55.4%, DM 23.0%, 신문 14.4%, 옥외광고 7.1%를 지출하고, Admiral(고급차시장)은 TV(73.4%), 신문(20.3%), Elephant(직판고객)는 TV(86.6%), 신문(10%)을 활용하여 광고

<표 II-13> 직판보험사의 매체별 광고비 지출 현황(2003-5)

	2003		2005	
	금액(£)	비율(%)	금액(£)	비율(%)
TV	52,420,407	53.0	96,586,422	50.2
우편(DM)	26,049,138	26.3	63,260,540	32.9
신문	9,147,271	9.2	15,492,226	8.1
옥외광고	1,793,375	1.8	10,744,524	5.6
라디오	9,108,347	9.2	5,292,620	2.8
영화	437,137	0.4	1,027,961	0.5
합계	98,955,675	100.0	192,404,293	100.0

자료 : Datamonitor

라. 주요지표 분석

□ 최근 4개년간 회사별 사업비율은 직판 전업 선두주자인 Direct Line는 9%~15%, Admiral Group은 15%~18%대로 양호한 수준을 유지하고 있으나, Churchill은 23%~45%로 시장 평균인 26%~27%를 크게 상회함.

○ 복합채널사인 Norwick Union, R&SA는 26%~30%대로 직판채널을 활용하는 이점이 나타나지 않고 있으며, 직판 전업 Esure는 신설사(99년)이기는 하지만 34%~58%로 극히 좋지 않은 상황

<표 II-14> 회사별 자동차보험 사업비율

	92	96	99	01	02	03	04
Direct Line	17.3%	12.1%	12.5%	15.3%	8.7%	12.6%	11.3%
Churchill	25.5%	21.6%	26.0%	23.3%	28.0%	37.6%	45.4%
Norwick Union	27.1%	24.8%	28.1%	26.0%	29.8%	28.2%	28.1%
RSA	27.8%	24.8%	29.0%	29.1%	27.3%	27.7%	27.7%
Esure	na	na	na	57.7%	48.2%	35.7%	33.5%
Admiral	na	na	na	18.2%	15.4%	15.6%	15.0%

자료 : Datamonitor

□ 직판보험사의 수수료율 및 일반관리비율을 보면, 수수료율은 낮지만, 일반관리비율은 상대적으로 높게 나타남.

○ Direct Line은 재보험출재와 양호한 실적관리로 재보이익수수료(profit commission) 등이 발생하여 수수료율은 매년 부(−)의 값을 가지나 일반관리비는 오프라인보험사들보다 많이 지출

○ 대표적으로 높은 사업비율을 보이고 있는 Churchill의 경우 수수료율은 기존 오프라인 보험사들과 유사하나 일반관리비 지출이 지나치게 높음.

Ⅲ. 미국과 영국의 직판보험회사 사례분석

1. 미국의 직판보험회사

가. 프로그레시브(Progressive)

1) 연혁

□ 1937년 변호사였던 “Green"과 ”Lewis"가 『Progressive Mutual Insurance』를 오하이오주 클리블랜드에 설립됨.

○ 자동차보험으로 영업을 시작하였으며, 당시로서는 혁신적인 자동차보험료 분납제도와 「드라이브 인 보상서비스」(Drive in Claim Service)라는 제도를 최초로 도입

□ 1950년대에는 Residual Market(일반보험회사가 인수 거절한 물건을 대상으로 하는 시장) 전담회사인 『Progressive Casualty』를 자회사로 설립함.

○ 1965년 현재의 사명인 Progressive Corp로 변경하고, 1971년 본사를 현재의 메이필드로 이전하여 ’PGR’이라는 이름으로 뉴욕주식시장에 상장

□ 1983년부터 1988년까지 Residual Market에 집중하는 특화전략을 추구하였고, 동 기간 중 Residual Market에서 이익을 내는 유일한 회사였음.

○ 당시 자동차보험 시장에서 대형 보험회사들이 개인용자동차보험 영업을 중단하거나, 인수거절을 강화하던 시기였음.

* Residual Market : 보험회사들이 사고위험이 높다고 판단하여 정상적인 보험료를 적용하여 인수하지 않는 시장

□ 이러한 성공에도 불구하고 1989년에 캘리포니아에서 자동차보험료 인상을 억제하도록 하는 Proposition 103을 통과시킨 영향으로 자동차보험에서 적자를 시현함.

○ 이에 따라 Progressive사는 고객지향적인 영업전략 및 보상 혁신을 단행

□ 1992년에는 동사가 독립대리점을 이용하여 자동차보험을 판매하는 가장 큰 회사로 인식되었으며, 1994년에는 수입보험료가 $2 billion에 달하였음.

□ 1994년에 보험료 비교견적시스템인 a cutting-edge auto insurance rat comparison shopping service를 구축하고 이를 영업에 이용함.

○ 동 시스템으로 경쟁회사의 보험료를 3개까지 비교할 수 있으며, 고객이 Progressive를 선택하면 즉시 전화로 보험을 구매할 수 있음.

□ 1995년 인터넷의 성장에 편승하여 Web Site를 이용하여 인터넷상에서 보험회사간 자동차 보험료를 비교하고, 보험에 가입할 수 있도록 인터넷 시스템을 구축함.

□ 2006년 현재 Progressive는 미국에서 3번째로 큰 자동차보험 그룹에 해당함.

○ 1996년부터 2005년까지 Progressive는 연 평균 17%의 성장률을 시현하였으며, 수입보험료는 $3.4billion에서 $14billion으로 성장

2) 채널전략

□ Progressive는 손해보험자회사, 비보험자회사 및 생명보험자회사를 보유하고 있는 종합보험그룹으로 주로 개인용 자동차보험을 판매하고 있음.

□ 동 사의 판매채널은 독립대리점, 직판 및 internet의 3가지로 구성되어 있음.

○ 동사의 채널전략은 채널간 경쟁을 통하여 시너지 효과를 올리는 전략을 채택하고 있음.

○ 대리점의 판매는 감소하고 있으나, 직판 및 인터넷을 통한 판매가 급속히 성장하고 있음.

□ 동사는 주로 개인용자동차보험 및 영업용(상업용) 자동차배상책임보험을 주로 인수하고 있으며, 이중 개인용자동차보험의 비중이 압도적으로 높음.(2000

년 기준으로 개인용 자동차보험이 전체의 91%[5]에 달함)

○ 개인용자동차보험 시장을 고위험시장(Nonstandard), 표준시장(Standard), 우량시장(Preferred) 및 최우량시장(Ultra preferred)으로 구분하여 고객 차별화 전략을 수행하고 있음.

3) 판매상품

□ auto insurance(개인용 및 영업용), motorcycles 과 ATV등 다양한 보험상품을 판매하고 있으나, 개인용자동차보험이 주력상품임.

○ '05년 현재 Progressive는 자동차보험 기준으로 미국에서 3번째 규모의 회사(MS : 7.4%)임.

<표 III-1> Progressive 판매상품

상품명	직판(Internet 포함) 여부
Auto Insurance(Private, Commercial)	○
Motor cycle/ATV	○
Boat/PWC	○
Motor Home	○
Travel Trailer	○
Segway HT	○

주 : 1. ATV(all terrian vehicle) : 3, 4, 6개의 바퀴를 가지고 Off-road를 달리는 오토바이와 유사한 차량, 2. PWC(personnel watercraft) : 개인용 수상모터보트
3. Segway HT : 모터를 이용하여 타는 보드의 일종
자료 : Progressive사 홈페이지

4) 영업실적

□ 직판시장에서 성공을 거두고 있는 프로그레시브(Progressive)사는 영업이익률, 시장성장률이 전체산업평균보다 높고, 합산비율도 100%이하고 양호한 수준을 보이고 있음.

□ 프로그레시브(Progressive)사의 영업이익률은 2005년에 산업평균 5.0%에

5) 직판에 소극적인 전략을 취하는 대표적인 회사인 State Farm사의 판매보험 구성비는 2005년 말 자동차보험 52.7%, 주택보험 21.0%, 생명보험 9.8%, 기타 손해보험 11.7%임

비하여 6.9%(p)높은 11.9%를 시현하였으며, 과거 5년간 평균 성장률에서도 산업전체 0.5%에 비하여 10.7%(p)높은 11.2%를 시현함.

<표 III-2> Progressive사의 영업이익률 추이

(단위 : %)

	2005	2004	2003	5년 평균	10년 평균
Progressive	11.9	14.9	12.7	11.2	8.7
산업전체	5.0	5.7	1.6	0.5	(1.1)

자료 : The Progressive Corporation 2005 ANNUAL REPORT

□ 프로그레시브(Progressive)사의 성장률도 과거 5년간 18%의 높은 성장률을 시현하였으며, FOE도 24.5%의 높은 수준을 시현함.

<표 III-3> Progressive사의 성장률 및 ROE추이

(단위 :%)

	2005	2004	2003	5년 평균	10년 평균
성장률	5	12	26	18	17
ROE	25.0	30.0	29.1	24.5	20.8

자료 : The Progressive Corporation 2005 ANNUAL REPORT

□ 프로그레시브(Progressive)사의 직판상품과 Off-Line상품의 합산비율과 영업이익률은 동일한 수준을 보이고 있음.

<표 III-4> Progressive사의 보험종목별 합산비율 및 영업이익률

(단위 :%)

	2005		2004		2003	
	영업 이익률	합산비율	영업 이익률	합산비율	영업 이익률	합산비율
개인용자동차	11.0	89.0	14.1	85.9	12.1	87.9
비직판	10.7	89.3	14.0	86.0	12.0	88.0
직판	11.7	88.3	14.1	85.9	12.3	87.7
영업용자동차	17.9	82.1	21.1	78.9	17.5	82.5
총합계	11.9	88.1	14.9	85.1	12.7	87.3

자료 : The Progressive Corporation 2005 ANNUAL REPORT

나. Geico(Government Employees Insurance Company)

1) 연혁

□ Geico사는 1936년에 Leo Goodwin이 설립하였으며, 설립초기부터 사업비를 절감(우편판매 등을 활용)한 낮은 보험료로 우량고객을 확보하는 전략으로 영업을 하였으며, 이러한 전통은 현재까지 지속되고 있음.

□ 동사의 영업대상은 설립초기 본사를 워싱턴으로 이전하면서, 연방공무원을 대상 자동차보험을 주로 판매하였음.

○ 1950년대 초반에는 영업대상을 주정부 및 지방정부 공무원으로 확대하였고, 1958년에는 민간부문의 전문직, 기술직 및 화이트칼라 종사자로 고객대상을 점진적으로 확대하는 등 성장을 거듭하였음.

○ 이러한 영업확대 과정에서 1946년에는 퇴역 군인을 대상으로 하는 주택 및 신차구입 보험, 1949년에는 생명보험으로 사업영역을 확대

□ 1970년 연방정부의 임금동결 및 보험료 통제 등 경영환경 악화로 1975년 도산위기에 직면하였으며 Berkshire의 Geico 지분참여의 계기가 됨.

□ 1980년대에는 본업강화 차원에서 재보험 인수를 중지하고 자동차보험 집중화 전략을 펼쳤으며, 1996년에 Berkshire가 Geico 지분을 100%인수함.

○Berkshire는 General Re의 인수와 더불어 Geico를 Berkshire Hathaway 의 보험부문 자회사로 편입

2) 채널전략

□ DRM(Direct Response Marketing)방식으로 영업하는 Geico Corp.는 4개의 주요 계열사(GEICO) 및 자회사(GEICO이외 회사)로 구성되어 있으며, 회사별・고객별로 Targeting Marketing하여 직접 판매방식으로 영업하고 있음.

<표 III-5> 채널별 목표시장 및 판매보험종목

회사명	목표고객	보험종목
Government Employees Insurance Company	· 초우량고객 · 정부 및 주정부의 공무원/군무원 · 퇴역군인	· 개인용자동차보험 · 가계종합보험 및 화재보험/보트종합보험 · 개인종합보험
Geico General Insurance Group	· 공무원 및 군무원을 제외한 저위험 우량고객군 · 민간부문의 전문직/기술직/관리직 종사자	· 개인용자동차보험
Geico Indemnity Company	· 표준위험 고객군	· 개인용자동차보험과 오토바이 보험
Geico Casualty Company	· 비표준위험 고객군	· 개인용자동차보험

자료 : 『손해보험』, 손해보험협회

3) 판매상품

□ auto insurance, motorcycles 과 ATV(all-terrain vehicles), homes, apartment and mobile homes, life insurance등 다양한 보험상품을 판매하고 있으나, 개인용자동차보험이 주력상품임.

○ '05년 현재 Geico는 약1200만대의 자동차보험을 인수하고 있으며, 개인용자동차보험 시장에서 미국 내 4번째 규모의 회사임.

<표 III-6> Geico 판매상품

상품명	직판(Internet 포함) 여부
Auto Insurance(Private)	○
Motor cycle/ATV	○
Mobile home	○
가계종합보험	○
화재보험	○
생명보험	○

자료 : Geico사 홈페이지

4) 영업실적

□ Geico사의 보험료 성장률은 2005년에 13.3%, 2004년에 14.5%로 산업평균보다 높은 수준이며, 합산비율도 2004년 이후 90%이하로 양호한 실적을 보이고 있음.

○ 합산비율은 2005년에 87.9%, 2004년에 89.1%를 시현함.

<표 Ⅲ-7> Geico사의 보험종목별 합산비율 및 영업이익률

(단위 : million dollars)

	2005		2004		2003	
	금액	%	금액	%	금액	%
수입보험료	$10,285		$9,212		$8,081	100.0
경과보험료	$10,101	100.0	$8,915	100.0	$7,784	76.5
손해액・손사비	7,128	70.6	6,360	71.3	5,955	17.7
사업비	1,752	17.3	1,585	17.8	1,377	94.2
총손해 및 비용	8,880	87.9	7,945	89.1	7,332	

자료 : Geico 2005 ANNUAL REPORT

2. 영국의 직판보험회사

가. Direct Line

1) 연혁

□ Direct Line사는 1985년 4월 전화 매체를 통해 자동차보험을 판매하는 대표적인 자동차직판회사로 출범함.

○ Royal Bank of Scotland의 자회사로 설립

○ 2006년 현재 20여년의 짧은 역사에도 불구하고 현재 9,000여명 의 종업원을 가진 조직으로 성장

□ 미국 및 유럽을 통해 5백만명 이상의 고객을 확보한 영국 최대 직판 자동차보험사로 성장함.

○ 회사 설립시 단일상품(자동차보험)을 1개 채널(전화)을 통해 영업을 수행하였으나 현재는 6개 군의 보험상품 및 금융서비스를 전화와 인터넷 채널(directline.com)을 통해 제공

○ 본사는 Croydon에 있으며 영국내 사업뿐만 아니라 해외 진출을 시도하여 독일, 이탈리아, 스페인까지 사업지역을 확장하여 국제적인 다이렉트 보험기업으로 성장

○ 영업개시 3년 만에 세전이익을 실현한 자동차보험 중심 직판보험회사의 Best Practice 기업

□ 보험회사 조직의 중간조직을 없애 비대한 조직의 거품을 빼고 신속, 단순, 인간적인 조직으로 탈바꿈하는 개혁을 단행함.

○ 전화로 클레임이 처리되는 시스템 구축

○ 자동차보험에 이어 가정종합보험, 여행보험, 애완동물보험, 대출, 모기지, 연금 등 다양한 금융・보험상품으로 확대

□ 1985년 이후 상품의 종류를 늘려감에 따라 보험계약건수도 매년 증가하였으며, 규모의 경제 및 범위의 경제가 이루어짐에 따라 1993년 이후 영국 개인용자동차 보험의 선두주자가 됨.

○ 조직의 성장과 함께 인수합병도 활발하게 이루어져 1999년에는 영국내 3위의 긴급출동서비스(roadside recovery service)업체인 Green Flag를 인수

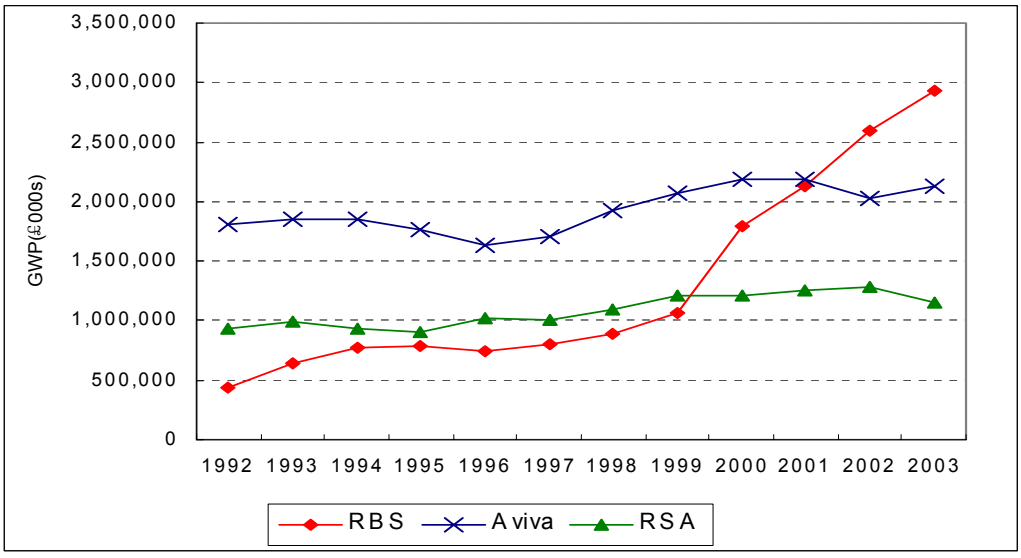
○ 1995년 스페인에 LíneaDirecta Aseguradora라는 이름으로 진출하여 3년만에 Línea Directa는 스페인의 다이렉트자동차보험사의 선두주자가 되었고, 2001년에는 독일과 이탈리아내 Allstate의 자동차보험사업을 인수함으로써 해외 시장에 본격적으로 진출

2) 주요지표 및 실적

□ 영국내 자동차보험회사 중 소비자 인지도가 가장 높은 보험회사로 개인용 자동차보험 시장점유율 12%를 차지하여 직판보험사 1위, 자동차보험 전체 2위임.

○ 영국내 자동차보험의 선두주자인 Aviva, RSA에 비해 성장률이 높게 나타남.

<그림 III-1> 영국의 대형3사 수입보험료 추이



자료 : Datamonitor

□ 손해율, 사업비율, 합산비율 등 경영지표가 매우 양호하여 직판보험사의 대표적 모범사례에 해당함.

○ 합산비율이 최근 5개년간 100%를 약간 상회하거나 그 이하이며, 특히 사업비율의 경우 2000년을 제외하고는 15%대를 하회하는 등 양호한 수준

○ 사업비율이 2002년 8.7%, 2003년도 12.6%로 산업평균 27~28%대를 훨씬 하회

<표 III-8> Direct Line 자동차보험의 주요 실적

(단위: m£, %)

	1999	2000	2001	2002	2003
자동차보험료 총계	508	822	958	1,147	1,160
- 개인용자동차	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
- 영업용자동차	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
자동차보험 MS	5.6	7.7	7.8	9.1	8.7
- 개인용자동차	7.7	10.5	10.5	12.4	12.0
- 영업용자동차	-	-	-	-	-
자동차 MS 순위	5	3	3	2	2
- 개인용자동차	4	2	2	2	2
- 영업용자동차	-	-	-	-	-
손해율	88.6	81.5	73.7	65.3	72.0
사업비율	12.5	19.4	15.3	8.7	12.6
합산비율	101.1	100.9	89.1	74.0	84.6

자료 : Datamonitor

3) 상품전략

□ Direct Line은 설립 초기에는 자동차보험 단일상품만을 취급하는 보험사로 출범하였으나 이후 다양한 금융상품을 판매하는 종합보험사로 발전함

○ 이미 구축한 직판 시스템에 가계성보험을 중심으로 보험종목을 확장하여, 매출이 증가, 규모 및 범위의 경제를 실현

○ 현재 판매중인 상품은 가정종합보험, 여행보험, 애완동물보험 등 가계성 손해보험뿐만 아니라 생명보험, Critical Illness 및 모기지, 대출, 예금 등 전 분야에 걸친 다양한 금융상품을 취급함으로 복합금융서비스를 제공함

<표 III-9> Direct Line사의 보험상품 예시

상품명	가격할인	분류
Car Insurance	10%	자동차관련
Breakdown cover	10%	
European Breakdown cover	5%	
Devitt Motorcycle Insurance	-	
Home Insurance	15%	가정종합보험
Home Response 24	5%	
Travel Insurance	10%	여행보험
Pet Insurance	10%	애완동물보험
Life Insurance		생명보험
Critical Illness cover		
Mortgages(20% off), Loans, Savings, Tracker ISA, Cash Mini ISA, General Switchboard		금융상품

자료 : Direct Line사 홈페이지

□ Direct Line의 상품 포트폴리오를 살펴보면, 직판 개시 후 초창기에는 자동차보험이 80%대를 점유하였으나 최근 들어 다른 종목으로 다각화가 점진적으로 이루어짐

○ 2005년 기준 자동차보험 비중은 69%, 가계종합보험이 18%, 금전손실보험 12%, 단체상해건강 1%를 차지함

<표 III-10> Direct Line의 종목별 구성비

	1993	1995	1997	2000	2005
자동차보험	83%	77%	73%	68%	69%
재물보험	13%	20%	23%	20%	18%
상해건강	0%	2%	2%	4%	1%
금전손실보험	4%	2%	3%	7%	12%
	100%	100%	100%	100%	100%

자료 : Datamonitor

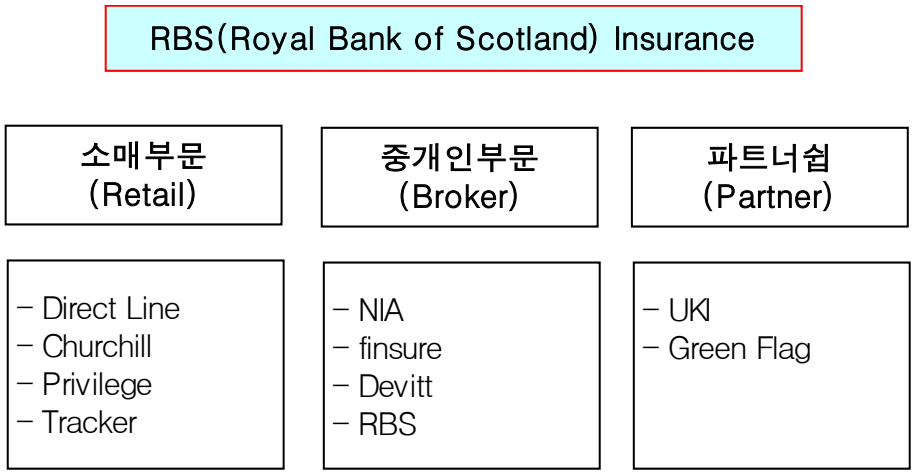
4) 핵심역량

□ 영국내 가장 광범위하게 다중브랜드전략(Multi-brand)을 추구하는 RBS그룹의 지원하에 부문별(상품/채널) 책임경영관리를 통해 총괄경영 관리체제를 유지함.

○ RBS의 보험경영은 크게 4개 그룹(자동차, 가계종합, 생명/국제, 브로커/파트너쉽)으로 구분하여 부문별로 책임경영자(managing director)를 통해 관리하며 개별 브랜드별로 관리하지 않음

* 2007년 현재 브로커/파트너쉽 부문관리는 NIG의 Charles Crawford, 가계종합은 Churchill의 Mike Quinton, 자동차는 Direct Line의 Chris Moat, 그리고 생명/국제부문은 Direct Line의 Andy Cornish가 책임관리

<그림 III-2> RBSI 다중브랜드 채널 전략



□ 낮은 사업비율에 따른 가격경쟁력 확보

○ 사업비율은 영국 자동차보험회사 평균 사업비율의 30~50% 수준이며, 이는 상위 20개 자동차보험사중에서 가장 낮은 수준임

* 2002년 8.7%, 2003년 12.6%로 전체 평균 28%와 상위20개사 평균 26%에 비해 현저하게 낮은 수준

○ 직판사는 평균적으로 사업비의 25%를 광고선전비로 집행하나 Direct Line은 이미 영국 내에 친근한 이미지를 확립하여 후발 직판사에 비해

광고선전비 부담이 상대적으로 적음

○ Direct Line의 경우 수수료율(commission ratio)이 마이너스(-11.9%)를 기록한 반면(전체의 2위) 일반관리비율(광고선전비, 사무실임대료 등)은 24.5%(33위)로 타 회사에 비해 낮지 않은 수준임(2003년 24.5%로 전체 자동차보험사 중에서 33위 수준)

* 사업비는 손해조사비(claim handling), 수수료(commission), 일반관리비(management expense)로 구분되는데 2003년 기준 영국 전체보험사 평균 사업비율은 27.1%이며 이중 손해조사비 5.3%, 수수료 6.8%, 일반관리비 15.0%임

□ 우량고객 선점에 따라 손해율이 줄어듦

○ 우량고객 우선주의를 채택함

– 우량고객에게 전통적 보험사의 보험료 대비 평균 35% 저렴한 가격을 제시

○ 후발 직판 회사는 Direct Line의 고객선점으로 우량고객 선택의 폭이 줄어듦

– 이에 따라 업계 평균보다 10%p 높은 손해율과 오프라인과 유사한 사업비율 구조로 영업수지 악화

□ 경쟁사 보다 월등히 높은 갱신율로 선순환 구조 시현

○ 약 85%에 달하는 갱신율로 영국 자동차보험회사의 평균 수치인 65~70%를 크게 앞지르는 고객만족

○ 우량고객 선점을 통한 손해율 감소로 저렴한 보험료 정책을 지속할 수 있어 재가입률이 증가하였고, 이는 사업비 절감과 수익발생의 선순환 구조의 원인이 됨

– 중간유통마진 절약을 통한 사업비 절감→우량고객 우선 할인→낮은 손해율을 통한 수익 발생→우량고객 35% 할인→재가입율 상승

□ 철저하게 준비된 다양한 마케팅 전략을 통해 시장 선도

○ 마케팅 수단으로 유료전화 사용, 표적고객, TV, 라디오광고, 보조수단으로 DM활용, 우량계약자 할인제도 등을 유효적절하게 구사

○ TV광고에 대한 집중적인 투자를 통해 브랜드 인지도를 단기간에 높인 점, 'red phone icon'을 가지고 효과적으로 브랜딩화 함

○ 광고(TV, 라디오)는 초기에 할인된 가격 메시지를 중심으로 전달하였으나, 최근 들어서는 기 구축된 강력한 브랜드로 "신뢰와 믿음"을 전달

○ 20대 후반에서 30대에 이르는 계층을 주요 표적 고객화 함

○ 보험상품의 내용을 소비자가 쉽게 이해할 수 있도록 단순화하고, 비표준고객에 대한 영업을 위해 Privilege 브랜드별로 보험상품을 런칭

○ 우량계약자의 순보험료를 대폭 인하여 가격경쟁력 확보하고, 요율산출방식은 등급요율방식이 아닌 개별요율산출방식으로 계약자별 위험세분화 및 정교한 요율산출기법을 통한 합리적인 보험료 책정

○ 일정가입기준에 부합하는 청약건은 별도 심사 없이 인수

□ 대규모 DB를 획득, DB 마케팅을 위해 전략적 제휴관계를 활용

○ 자동차 제조사와 거래 관계를 돈독히 함으로써 대규모 DB 획득

○ 영국에서 가장 크고 잘 구축된 브랜드를 가진 대형슈퍼마켓인 TESCO와 Direct Line이 합작(TESCO Insurance)함으로써 고객확보를 통해 성장

나. Norwich Union

1) 개황

□ Norwich Union은 세계 5위의 보험그룹인 AVIVA(영국 1위)의 멤버회사로 영국내 시장점유율 1위의 글로벌 보험그룹임

○ AVIVA 보험그룹은 연금, 생명보험, 장기저축, 자금관리, 일반보험 등을 취급하며, 전 세계에 58,000명의 직원과 3,500만 명의 고객을 가지고 있음

○ 직판보험을 하기 위해 Norwick Union Direct를 운영

2) 주요지표 및 실적

□ 영국내 자동차보험 시장점유율은 개인용 및 영업용 모두 1위를 유지하고 있으나 최근 들어 개인용자동차보험 시장에서 Direct Line의 급성장으로 점유율이 하락하는 추세임

○ 그러나 영업용자동차보험 시장에서는 시장점유율 20%대의 실적을 유지하는 등 전통적인 강세를 유지

○ 주요비율을 보면 2000년 이전까지 합산비율이 110% 대를 상회하였으나 손해율 실적이 80%대에서 70%대로 양호해 짐에 따라 합산비율도 100% 대를 유지하고 있음.

– 반면 사업비율은 영국 전체 자동차보험의 평균 수준. 최근 들어 개인용 자동차보험 시장에서 직판채널을 활용하는 것이 사업비절감에 별다른 영향을 미치지 않는 것으로 인식

<표 III-11> Norwich Union 자동차보험의 주요 실적

(단위: £m, %)

	1999	2000	2001	2002	2003
자동차보험료 총계	1,892	2,043	2,180	2,001	2,064
- 개인용자동차	66.0	68.5	69.4	65.4	63.9
- 영업용자동차	34.0	31.5	30.6	34.6	36.1
자동차보험 MS	20.8	19.2	17.7	15.9	15.6
- 개인용자동차	18.9	17.9	16.5	14.1	13.6
- 영업용자동차	24.8	22.6	21.2	20.9	20.8
자동차 MS 순위	1	1	1	1	1
- 개인용자동차	1	1	1	1	1
- 영업용자동차	1	1	1	1	1
손해율	86.8	83.9	76.7	79.7	72.2
사업비율	28.1	28.8	26.0	29.8	28.2
합산비율	115.0	112.6	102.7	109.4	100.4

자료 : Datamonitor

3) 상품전략

□ Norwich Union의 취급대상보험은 자동차, 여행, 가정종합, 건강, 자금 및 투자, 퇴직, 생명, 기업보험 등 전 금융상품을 취급함.

○ 동 사의 경우 기본적으로 전통채널을 통해 보험상품을 판매하고 보완채널로 직판 채널을 활용하고 있어 기존에 오프라인에서 판매하는 전 상품을 직판채널을 통해서도 판매

<표 III-12> Norwick Union사의 보험상품 예시

종목	판매상품	종목	판매상품
자동차 보험	Car Insurance Breakdown Cover "Pay As You Drive"TM Motorcycle Insurance Van Insurance Short Term Car Insurance Collector's Car Insurance Buy a Car Maps and Route Finder	생명 보험	Accidental Death Benefit Critical Illness Life Insurance Guaranteed Whole of Life Mortgage Life Insurance
여행 보험	Annual Travel Insurance Single Trip Insurance Travel Service Holiday Specials	퇴직 보험	Annuities Equity Release Long Term Care Stakeholder Pensions
주택 및 모기지	Home Insurance Pet Insurance Home Emergency Cover Home Doctor	기업 보험	Group Income Protection Office and Surgery Insurance Shop and Salon Insurance Personal Health Manager Landlord Insurance Self-employed Insurance
건강 보험	Income Protection Living life to the full Personal Health Manager Private Health Insurance	자금 및 투자	Base Rate Tracker Car Loan Plus Investment Bond Investment ISA Personal Loan

자료 : Norwick Union 홈페이지

4) 경영전략

□ 채널전략은 복합채널 전략이며, 개인용 자동차보험의 경우 직판채널이 2/3, 중개인(Intermediary)채널이 20%, 파트너(제휴)가 13% 정도임.

○ 자동차보험에서 중개인 채널은 급격하게 감소하는 추세이며 직판채널이 고객들로부터 점차 더 큰 호응을 얻고 있어 직판의 비중이 성장하는 추세

□ 직판채널은 오프라인 채널에 비해 10~15% 저렴하게 공급하며, RAC보험사의 인수로 수익성 있는 고객기반과 강력한 브랜드를 얻게 됨.

○ 직판시장이 확대됨에 따라 직판 활성화를 위해 콜센터를 통해 가입하는 경우 일반적으로 10~15% 가격할인

□ 광고는 TV와 DM을 주로 활용함

○ 여전히 전통채널의 비중이 높은 회사의 특성상 광고매체로는 TV와 DM을 주로 활용

○ 광고비로 지출되는 금액은 1천 147만 파운드(2003년 기준 업계 5위)로 시장리더인 점을 감안하면 전업 직판사에 비해 그다지 높은 수준은 아님

○ TV 매체와 DM을 각각 47.4%, 47.0% 활용하는데 이는 기존 오프라인 고객을 위해 우편을 많이 활용하는 것으로 판단

다. Churchill

□ Churchill Insurance는 영국 최대의 직판보험사 중 하나로 1989년 설립됨.

○ 1990년에 가정종합보험을 판매하였으며 그 이후 서비스를 확장하여 현재는 자동차보험, 여행보험, 애완동물보험, 엔진정지보험, 밴(Van)보험, 오토바이보험 등을 취급

○ 모든 보험판매는 콜센터를 기반으로 이루어지며 전화와 인터넷을 통해

보험계약을 체결

○ 2003년에는 영국 최대 직판보험그룹인 RBS에 인수되어 현재는 RBS의 자회사 형태로 운영

□ 브랜드 전략을 보면 1994년 처음 광고할 때는 Bulldog을 사용하였고, 채 2년이 되지 않아 Nodding Dog으로 교체하여 사용하다 2005년부터는 그 브랜드를 다시 새롭게 단장함.

○ Churchill.com은 고객들에게 보험정보를 제공하고 요율을 견적할 수 있도록 하기 위해 2000년에 만들어짐.

○ 웹사이트를 통해 회사의 모든 판매상품에 대한 정보를 얻을 수 있음

○ 직판 구입시 할인은 자동차보험, 가정종합보험, 여행보험, 애완동물보험, 엔진고장담보보험, 밴보험 등 다양함.

□ RBS에 인수된 2003년부터 급격한 매출성장이 이루어짐.

○ 매출성장과 더불어 사업비율이 급격히 증가(2000년 18.2%→2003년 37.6%)하여 2003년에 합산비율이 132.2%로 매우 불량한 실적을 나타냄

○ 영국내 여타의 직판보험회사와 비교할 때 비교적 사업비율이 높은 수준임.

○ 잦은 브랜드 교체 및 다양한 상품 구조로 홍보비용이 상대적으로 많이 소요되었을 가능성이 높음.

□ Direct Line과는 달리 손해보험 외 생명·건강보험 및 보증보험 상품은 취급하지 않음.

○ 상품구성에 있어 여행보험 상품의 경우 매우 다양

○ 2005년 상품구성 비율을 보면 개인자동차보험이 50.6%, 가계종합보험이 44.1%, 개인금전손실보험이 5.3%를 차지

<표 III-13> Churchill 자동차보험의 주요 실적

(단위: £m, %)

	1999	2000	2001	2002	2003
자동차보험료총계	191	287	408	488	639
- 개인용자동차	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
- 영업용자동차	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
자동차보험 MS	2.1	2.7	3.3	3.9	4.8
- 개인용자동차	2.9	3.7	4.5	5.3	6.6
- 영업용자동차	-	-	-	-	-
자동차 MS 순위	8	7	7	7	5
- 개인용자동차	8	6	6	4	4
- 영업용자동차	-	-	-	-	-
손해율	83.8	87.4	76.7	66.3	94.6
사업비율	26.0	18.2	23.3	28.0	37.6
합산비율	109.9	105.6	99.9	94.2	132.2

자료 : Datamonitor

□ 광고비 지출은 시장점유율에 비해 많이 사용하여 2003년 기준 광고비 순위 2위를 차지함.

○ 광고비는 Direct Line과 거의 비슷한 수준을 사용하고 있으며, 주요 매체로는 TV를 가장 많이 활용(56.3%)하면서 DM(30.5%), 신문(8.1%)등 여러 매체를 병용

<표 III-14> Churchill과 Direct Line의 매체별 광고비 비교(2005)

	Churchill		Direct Line	
	광고비(£)	구성비(%)	광고비(£)	구성비(%)
TV	11,490,245	56.3	17,545,776	69.9
우편(DM)	6,232,475	30.5	1,863,685	7.4
신문	1,645,430	8.1	2,597,672	10.3
라디오	682,324	3.3	735,166	2.9
옥외	370,112	1.8	2,374,841	9.5
합계	20,420,586	100.0	25,117,140	100.0

자료 : Datamonitor

○ 상품별 광고비 내역(2005년)을 보면 자동차보험 광고에 전체 광고비의 74.2%를 지출하고 있으며 그 다음으로 가계종합에 16.3%를 지출

<표 III-15> Churchill과 Direct Line의 광고비 지출 비교(2005)

	Churchill		Direct Line	
	광고비(£)	구성비(%)	광고비(£)	구성비(%)
자동차	15,143,287	74.2	13,507,135	53.8
가계종합	3,324,523	16.3	7,125,367	28.4
일반	1,186,210	5.8	536,410	2.1
동물보험	735,440	3.6	2,072,566	8.3
여행보험	31,126	0.0	782,625	3.1
기타	0		1,093,037	4.4
합계	20,420,586	100.0	25,117,140	100.0

자료 : Datamonitor

라. Admiral 그룹

□ 1993년 저비용 채널인 전화와 인터넷만을 활용하는 직판보험회사로 설립된 비교적 영국내 직판 보험 후발주자에 속함.

□ 주요 상품으로는 자동차, 복합차, 가정종합, 여행보험, Van, 애완동물, 오토바이, 엔진고장담보, 대출 및 신용카드 등 자동차보험을 주로 판매하면서 기타 가계성보험과 영업용 자동차보험 및 배상책임보험도 판매함.

□ 회사 설립 이후 영국내 평균 성장률을 상회하는 높은 보험료 성장세를 유지하고 있으며 영업이익도 매년 증가 추세에 있음.

<표 III-16> Admiral Group의 연도별 보험료

	2001	2002	2003	2004	2005
자동차보험료(£m)	284.4	333.0	371.6	470.4	533.6
영업이익(£m)	32.4	47.8	60.4	107.4	121.7
보험료성장률		17.1%	11.6%	26.6%	13.4%

자료 : Admiral Group Annual Report, 각 년도

□ 목표시장별로 6개의 브랜드를 통해 공략하는 멀티브랜드 판매정책을 수행함.

○ Admiral(런던 내 젊은 계층), Elephant.co.uk(인터넷 이용자), Diamond (여성), Bell Direct(신용카드 활용 운전자), Gladiator Commercial(영업용차), Confused.com(쇼핑몰)

<표 III-17> Admiral Group의 브랜드별 보험료 구성비

브랜드	구성비	브랜드	구성비
Admiral	31%	Bell Direct	7%
Elephant.co.uk	35%	Gladiator Commercial	3%
Diamond	24%		

○ 복합채널전략(Multi-branding strategy)으로 광고예산의 최적화를 이룸

○ 목표시장에 따라 광고매체도 달리하여 여성을 목표시장으로 하는 Diamond는 TV(55.4%), DM(23.0%), 신문(14.4%), 옥외광고(7.1%)를 활용하고, Elephant(직판회사)는 TV(86.6%)와 신문(10%), Admiral(고급차 시장)은 TV(73.4%)와 신문(20.3%) 활용하여 광고

□ 2000년 이후 최근까지의 수익성 지표를 보면 합산비율이 100%를 크게 하회하는 매우 양호한 실적을 나타냄.

○ 사업비율 15%대 수준으로 직판채널 중에서도 우수한 저비용 구조로 운영됨

○ 합리적인 가격책정 및 타깃 고객에 따른 손해율 관리로 합산비율은 2004년 82.0%, 2005년 84.9%와 같이 매우 양호한 실적 시현

○ 영국 전체 자동차보험의 합산비율 추정치인 105%(Deloitte, 2005년)에 비해 20%p 낮은 수준을 유지

<표 III-18> Admiral Group의 연도별 실적비율

	2001	2002	2003	2004	2005
손해율	75.9%	64.6%	52.1%	67.0%	69.8%
사업비율	18.2%	15.4%	15.6%	15.0%	15.1%
합산비율	94.1%	80.0%	67.7%	82.0%	84.9%

자료 : Admiral Group plc. Annual Report, 각 년도.

Ⅳ. 시사점

□ 직판시장은 한국과 영국은 유사한 방향으로 발전하고 있음.

○ 한국과 영국에서는 직판시장을 선점한 회사가 성장성 및 수익성에서 안정된 모습을 보이고 있고, 후발 주자들은 어려움을 겪고 있음.

○ 한국과 영국의 직판 후발회사들 중 시장에 성공적으로 안착한 회사들은 시장특화를 통해 특화된 접근을 한 회사들임(영국의 admiral 사 등).

□ 외국의 경우 직접판매방식의 시장이 꾸준히 성장하고 있으며, 외국의 보험회사들은 직접판매방식의 시장이 기술의 발달과 더불어 지속적으로 성장할 것으로 예상됨.

○ 영국은 개인손해보험 시장에서 직접판매방식 비중이 2004년 기준으로 전체의 35%수준이나, 미국은 자동차보험이 약11%수준

○ 영국은 Direct Line과 같이 직판 전용방식이 자동차보험 시장에서 큰 성공을 하였으며, 미국에서도 Geico와 같은 직판전용방식의 회사 점유율이 2005년에 6.2%수준을 나타내는 등 지속적으로 성장

○ 직접판매방식에 대한 여러 도전요소가 있으나 직접판매방식의 효율성을 높이는 기술의 진보가 계속되고 있으므로 향후에도 효과적인 판매방식으로 자리매김할 것으로 예상

□ 미국 직판시장은 영국 등 다른 나라와 유사한 방향으로 성장하고 있으나, 영업방식이나 시장상황에 다소 차이가 있음.

○ 미국의 모든 손해보험회사들은 직판방식의 영업을 하고 있으며, 기존 회사들은 직판을 보험상품에 대한 정보제공 및 기존 판매조직을 보조하는 수단으로 사용(보험료도 직판상품과 비직판상품이 동일)

○ 직판상품만을 전문으로 판매하는 회사는 Geico 및 Progressive인데, 영국이나 우리나라와 같이 직판만을 전문으로 하는 회사는 Geico에 한정됨.

□ 위험도에 따른 시장세분화 상품개발 및 Marketing 등을 검토할 필요가 있음.

○ 미국 직판회사인 Progressive 및 Geico의 경우 시장을 위험도에 따라 분리하여 차별화된 상품을 판매하고 있음.

○ Progressive는 개인용자동차보험 시장을 고위험시장(Nonstandard), 표준시장(Standard), 우량시장(Preferred) 및 최우량시장(Ultra preferred)으로 구분하여 고객차별화 전략을 수행하고 있음.

○ Geico는 표준위험 고객군을 대상으로 영업하는 Geico Indemnity Company, 비표준위험 고객군을 대상으로 영업하는 Geico Casualty Company를 가지고 있음.

□ 2008.4월부터 자동차보험(개인용 자동차보험) 방카슈랑스가 시작될 경우 직판상품 및 직판회사가 은행에 경쟁할 수 있는 대응채널로 등장할 개연성이 큼.

○ 방카슈랑스가 활성화된 유럽의 경우를 보더라도 직판회사가 활성화된 나라(특히 영국)는 자동차보험 방카슈랑스가 활성화되지 않음.

○ 방카슈랑스로 은행의 영향력이 증대될 경우 보험회사는 경영위험(은행에 의존성 강화)에 노출될 개연성이 있으므로 직판채널이 은행채널에 대한 대응채널로서 역할이 증대될 개연성

□ 외국은 금융겸업화가 진행됨에 따라 인수·합병(M&A)방식으로 직판보험회사들이 자회사로 편입되어, 종합 금융서비스를 제공하는 회사로 변신 중에 있음.

○ 영국에서는 M&A로 은행을 중심으로 한 거대 금융그룹(RBS)이 등장하였고, 금융그룹은 Direct Line과 Churchill을 인수하여 개인용자동차보험 시장의 Leader로 등장

○ 현재 우리나라의 경우에도 은행의 생명보험회사 설립 또는 M&A, 방카슈랑스제도 도입 및 자본시장통합법 제정 등 금융겸업화 현상이 점진적으로 나타나고 있음.

- 향후에는 금융회사 또는 외국사가 우리나라 직판자동차보험회사 또는 손해보험회사를 인수·합병하여 국내 손해보험시장에 진입할 가능성
- 따라서, 직판보험을 판매하고 있는 손해보험회사(직판전문회사 포함)들은 이러한 변화되는 시대상황에 대비한 경영전략마련이 필요

□ 후발 직판회사의 경우 우량고객 획득 및 광고비 효율화를 통한 사업비 절감이 어려워 요율인하 요인이 줄어드는 문제가 외국뿐만 아니라 우리나라 직판회사에서도 점진적으로 나타나고 있음.

○ 직판보험에 가입한 소비자는 회사를 쉽게 변경하지 않은 특징을 가지고 있음.

- 기존 직판보험에 가입한 소비자는 손해율이 양호한 우량고객인데, 신규 직판보험회사가 이들 고객에 접근하기 어려운 현상이 영국 등에서 나타남.

○ 시장이 성숙될수록 우량고객에 대한 접근이 어려워짐에 따라 신설 직판회사 또는 직판상품 및 Off-Line상품을 모두 판매하는 회사는 직판보험회사보다 가격 및 세분시장 경쟁력이 떨어질 수 있음.

○ 따라서 직판상품을 판매하는 보험회사들은 이러한 상황을 파악하고 직판시장이 완전히 성숙하기 전에 우량고객에 접근할 수 있는 마케팅 전략을 마련하여 수행할 필요가 있음.

- 영국에서 성공한 Direct Line과 Admiral의 예를 보면, Direct Line은 우량고객 선택 및 관리를 위한 기술 노하우를 쌓았으며, Admiral은 철저한 고객 세분화, 특화 판매전략을 수행하여 경쟁력을 확보

□ 우리나라 자동차보험 제도가 점진적으로 요율자유화의 방향으로 진행됨에 따라 직판보험회사들이 요율제도 자유화가 되지 않은 상황 때문에 형성된 손해율이 양호한 소비자[6]에게 쉽게 접근할 수 있는 여건이 줄어들고 있음.

○ 현재 우리나라 선도 직판회사는 손해율이 양호한 사장에 쉽게 접근하여

---

6) 다음의 자동차보험 요율제도로 고수익계층(손해율이 양호한 계층)이 형성됨
- 할인할증 요율이 자유화됨에 따라 손해율이 양호한 할인할증 적용률 100%~60%에 해당하는 계층
- 지역요율제도가 자유화되지 않음에 따라 손해율이 양호한 도시지역

영업할 수 있었으나, 향후에는 가격자유화로 쉽게 접근할 수 있는 시장이 점점 줄어들 것으로 예상되므로 새로운 시장 환경에서 생존하기 위한 전략 마련이 필요한 시점임.

- 요율자유화가 이루어진 영국시장에서 Direct Line은 Brand장벽을 구축한 마케팅 전략을 수행
  - Direct Line은 고급고객, 손해율이 우수한 계층만이 자사의 보험에 가입할 수 있도록 하고, 고객관리 및 광고활동을 통하여 Direct Line에 Direct Line 자동차보험에 가입하는 것이 남들과 다른 혜택으로 인식되도록 함.

□ 사고발생률이 지속적으로 증가되어 자동차보험 시장 전체적으로 손해율이 악화되는 현재와 같은 상황에서 자동차보험 단일종목만을 판매하는 것은 회사를 위험에 직접적으로 노출시키는 것이므로, 자동차보험 종목 이외의 채널 유사성을 갖는 타 보험종목도 판매하는 다각화 정책을 심도 있게 검토할 필요가 있음.

○ 영국의 경우 직판사의 자동차보험 구성비는 60%~90% 수준

□ 소비자는 직판회사를 "동일한 서비스에 저렴한 가격"을 제공하는 회사로 인식하고 있으므로, 사업비 절감 및 우량고객 확보를 통한 저가격 정책을 지속하지 못할 경우 경영상 위기에 처할 수 있음.

○ 유럽시장에서 AXA는 직판시장에 진출하여, 시장에서 회사에 대한 인식도를 높이기 위해 많은 광고비를 지출하였음에도 우량고객을 확보하는데 곤란을 겪어 직판시장에서 철수(2004년)한 예

- AXA Direct는 직판시장에서 경쟁력을 높이기 위해 지속적으로 많은 사업비(높은 사업비율)를 지출하였음에도 자동차보험시장 점유율이 하락('99년 8.5% → '03년 3.3%)하여 손익이 악화

□ 소비자는 보험에 가입할 때 가격이외에 충분한 정보를 제공받고 가입하는 특성을 가지고 있으므로, 이러한 소비자의 특성을 감안하여 회사별 입장을 반영한 채널전략을 수립하여야 할 것임.

○ 시장은 완벽하게 합리적으로 움직이지 않은 특성을 가지고 있어, 직판보험 시장이 진행된 외국의 경우에도 전통적인 채널이 경쟁력을 유지하고 있음.

– 즉 아무리 가격이 저렴한 상품이 있다고 하더라도 이를 선호하지 않고 다른 서비스를 제공하는 보험상품을 선호하는 경향을 동시에 가지고 있음.

○ 따라서 보험회사들은 이러한 소비자의 특성에 부합된 서비스를 제공할 수 있도록 세분화된 시장에 쉽게 접근할 수 있는 세분시장별 채널 전략을 수립할 필요가 있음.

– 시장세분화에 의한 다채널 전략이 성공하기 위해서는 다음의 사항을 감안하면서 전략을 수행하여야 함

· 채널사이의 cannibalization을 피하는 방법
· 채널 운영비용 통제력
· 다른 채널에 대하여 소비자가 불만을 갖지 않도록 하는 방법

* cannibalization : 한 채널이 다른 채널의 시장점유율을 침범하는 것

참고문헌

손해보험협회, 『손해보험』지 각 연호

Admiral Group, Annual Report, 각 년도

Berkshires Hathaway, Annual Report, 각 년도

Datamonitor, *AXA : UK Personal General Insurance Competitor Profile 2006,* 2006.12

Datamonitor, *Direct Line : Calling the shot,* 2001.6

Datamonitor, *Personal Insurance Distribution 2005*, 2005.12

Datamonitor, RBSI : UK Personal General Insurance Competitor Profile 2006, 2006.12

Datamonitor, *The Future of Online Channels,* 2006.5

Datamonitor, *UK Motor Insurance,* 각 년도

Datamonitor, *UK Online Insurance 2005*, 2005.12

Datamonitor, *UK Tele-Insurance 1999,* 1999

Frank cacchione Arnab Dey, *Systemic Shift to Direct Relationships in U.S. Auto Insurance : Implications for Insurers*, INDUCTIS

Progressive, Annual Report, 각 년도

http://www.abi.or.uk/

http://www.iii.org/

http://www.naic.org/

http://www.progressive.com/

http://www.geico.com/

http://www.rbs.com, http://en.wikipedia.org/wiki/Lombard_Direct

Insurance Business Report (통권 제23호)

발 행 일	2007년 7월
발 행 인	김 창 수
편 집 인	유 형 균
발 행 처	보 험 개 발 원
	서울특별시 영등포구 여의도동 35-4
대표전화	3 6 8 - 4 0 0 0

본 자료에 실린 내용에 대한 문의는 보험연구소
(☏368-4233, 4110)로 하여 주시기 바랍니다.