

# 해외 사례를 통해 본 중소형 보험회사의 생존전략

2016. 5

이태열 · 김해식 · 김현경



## 머 리 말

최근 경기불황이 지속되는 가운데 보험시장 내에서의 경쟁이 격화되면서 중소형 보험회사의 생존이 심각한 문제로 대두되고 있다. 그러나 지금까지 중소형 보험회사에 대한 연구는 사실상 전무하다시피 했다고 해도 과언이 아니다. 이러한 상황에서 우리 연구원이 “해외 사례를 통해 본 중소형 보험회사의 생존전략”이라는 연구를 수행하고, 그 결과물로써 보고서를 발간하게 된 것은 매우 의의가 있다고 하겠다.

이 연구는 업계로부터 해외의 성공적인 중소형 회사 사례를 바탕으로 생존전략을 모색해 달라는 요청을 받고 착수하게 되었다. 그러나 해외에서 중소형 규모를 가지고 있으면서 성공적인 비즈니스를 수행하고 있는 회사의 사례를 확보하는 것은 쉽지 않았다. 따라서 자료 검색과 방문 조사 등에 많은 노력이 소요되었으며, 비록 연구진은 아니지만 일본 사례조사에 우리 원 정봉은 위원의 노고가 많았음을 밝혀두고자 한다.

본 보고서는 실제 해외의 중소형 보험회사 사례를 통해 시사점을 도출했다는 점에서 매우 현실성 있는 분석과 대안 모색이 가능했다고 판단한다. 비록 자료의 부족에 따른 여러 가지 한계에도 불구하고, 이 연구는 중소형 보험회사를 위한 유용한 생존 전략을 제시하는 작은 시작이 되었다고 자부한다.

마지막으로 본 보고서의 내용은 연구자 개인의 의견이며 우리 원의 공식적인 의견이 아님을 밝혀 둔다.

2016년 5월  
보 험 연 구 원  
원장 한 기 정



# ■ 목차

---

요약 / 1

I. 서론 / 14

1. 연구목적 및 개요 / 14
2. 선행연구 및 연구 방법론 / 15
3. 연구의 구성 / 17

II. 중소기업 보험회사의 일반적인 특성 / 18

1. 중소기업 정의와 시장점유율 / 18
2. 해외 사례에 나타난 중소기업의 일반적인 특징 / 20
3. 국내 중소기업 보험회사의 일반적인 특성 / 22
4. 소결 / 30

III. 성공적인 중소기업 회사의 해외 사례 / 31

1. 해외 사례의 선정 / 31
2. 성공적인 중소기업 보험회사의 근본 요인 / 38
3. 해외 사례 종합 / 55

IV. 중소기업 보험회사의 생존전략 논의 / 58

1. 생존전략의 논의 방향: 차별화를 위한 기회 확대 / 58
2. 중소기업 보험회사 생존전략 및 정책 제언 / 59

V. 맺음말 / 69

| 참고문헌 | / 71

| 부록 | / 74

## ■ 표 차례

---

- 〈표 II-1〉 생명보험과 손해보험의 시장집중도(2014) / 19
- 〈표 II-2〉 선진시장과 신흥시장의 그룹별 시장점유율 / 20
- 〈표 II-3〉 국내 보험시장의 그룹별 시장점유율 비교(2014) / 24
- 〈표 III-1〉 미국의 생명보험회사와 Conning의 연구범위 / 33
- 〈표 III-2〉 성공적인 보험회사 판단 기준 / 34
- 〈표 III-3〉 성공적인 보험회사 사례 / 34
- 〈표 III-4〉 일본의 생명보험회사 / 36
- 〈표 III-5〉 일본의 손해보험회사 / 37
- 〈표 III-6〉 장례보험과 프리니드 보험의 비교 / 45
- 〈표 III-7〉 Aflac생명의 전략적 채널 제휴 사례 / 49
- 〈표 III-8〉 성공적인 중소형 보험회사의 특징과 성공 요인 / 56
- 〈표 IV-1〉 단종대리점의 단계별 확대방안 / 60
- 〈표 IV-2〉 일본의 생명보험모집인 1사 전속 예외 규정 / 62
- 〈표 IV-3〉 우리나라의 교차판매 회사 선택 관련 규정 / 62
- 〈표 IV-4〉 우리나라 공제 현황 / 65
- 〈부록 표 1〉 Alfa Life / 74
- 〈부록 표 2〉 Amalgamated Life / 75
- 〈부록 표 3〉 American Home Life / 75
- 〈부록 표 4〉 Amica Life / 76
- 〈부록 표 5〉 Auto Owners Life / 76
- 〈부록 표 6〉 Baltimore Life / 77
- 〈부록 표 7〉 Church Life / 77
- 〈부록 표 8〉 Employees Life / 78
- 〈부록 표 9〉 Erie Family Life / 78
- 〈부록 표 10〉 Farm Bureau Life / 79
- 〈부록 표 11〉 Federated Life / 79
- 〈부록 표 12〉 Fidelity Life / 80
- 〈부록 표 13〉 Homesteaders Life / 80

## ■ 표 차례

---

- 〈부록 표 14〉 Lincoln Heritage Life / 81
- 〈부록 표 15〉 Shelter Life / 81
- 〈부록 표 16〉 Tennessee Farmers Life / 82
- 〈부록 표 17〉 United Heritage Life / 82
- 〈부록 표 18〉 United Life / 83
- 〈부록 표 19〉 AFLAC생명 / 83
- 〈부록 표 20〉 Daido생명 / 84
- 〈부록 표 21〉 Sony생명 / 84
- 〈부록 표 22〉 아이오이넷세이동화손보 / 84

## ■ 그림 차례

---

- 〈그림 Ⅱ-1〉 생명보험과 손해보험의 시장점유율 추이 / 22
- 〈그림 Ⅱ-2〉 보험료 구성 및 연평균성장률 / 23
- 〈그림 Ⅱ-3〉 보험료 기준 시장점유율 추이 / 24
- 〈그림 Ⅱ-4〉 국내 보험시장의 상품구성 추이 / 25
- 〈그림 Ⅱ-5〉 그룹별 상품구성(2014) / 25
- 〈그림 Ⅱ-6〉 신계약의 판매채널별 비중 추이 / 26
- 〈그림 Ⅱ-7〉 그룹별 신계약의 판매채널별 비중(2014) / 26
- 〈그림 Ⅱ-8〉 국내 보험회사의 자산구성 추이 / 27
- 〈그림 Ⅱ-9〉 그룹별 운용자산 구성(2014) / 28
- 〈그림 Ⅱ-10〉 그룹별 ROE(2014) / 29
- 〈그림 Ⅲ-1〉 미국 보험회사의 보장성 상품 비중 / 39
- 〈그림 Ⅲ-2〉 일본 보험회사의 보장성 상품 비중 / 39
- 〈그림 Ⅲ-3〉 Church life의 지배구조 / 41
- 〈그림 Ⅲ-4〉 Amalgamated life의 지배구조 / 42
- 〈그림 Ⅲ-5〉 지역별 보험료 현황 / 43
- 〈그림 Ⅲ-6〉 Fidelity life의 지배구조 / 48
- 〈그림 Ⅲ-7〉 Aflac생명의 암보험 신계약 현황 / 50
- 〈그림 Ⅲ-8〉 대동생명의 제휴 채널 / 51
- 〈그림 Ⅲ-9〉 Sony생명의 Life planner(대출 남성 설계사)의 생산성 / 52
- 〈그림 Ⅲ-10〉 일본 중소형 보험회사의 합병사례 / 53
- 〈그림 Ⅲ-11〉 MS&AD의 기능별 재편 현황 / 55
- 〈부록 그림 1〉 판매채널의 생산성(초년도보험료/판매수수료) 비교 / 85
- 〈부록 그림 2〉 미국 보험회사의 평균 자산 수익률 / 87

## **Case Study on Successful Small & Medium Sized Insurance Companies Abroad**

This research is done by a request to find a survival strategy through successful examples of foreign small & medium sized insurance companies. Therefore, we, figure out properties of successful small and medium-sized insurance companies abroad, and then discuss how to apply their success factors to Korean insurance companies.

We chose 21 successful small & medium sized companies from U. S and Japan for the case study. Among samples above, only 3 companies have traditional business models based on career agents or a owned subsidiary marketing company. The others inherently or with partnership secure distribution channels or markets which are untraditional and differentiated from their competitors.

This means that just enhancing competitiveness of business abilities with traditional business model may be not enough to guarantee success for small & medium sized insurance companies.

This study suggests that Korean small & medium sized insurance companies need to differentiate their business model by seeking new alliances with various partners such as associations, cooperatives, accountants, lawyers, funeral homes etc, following the case study.

The study also suggests that to give a opportunities for Korean small & medium sized insurance companies to differentiate their competitor, regulators should re-consider the restrictions related to independent agency, cross-selling etc.



## 요약

### I. 서론

- 본 과제는 ‘해외에서 성공적으로 비즈니스를 하고 있는 중소기업 보험회사의 사례를 통해 생존전략을 모색해달라’는 요청에 의해 수행되었음.
  - 첫째, 성공적인 해외의 중소기업 보험회사들은 일반적으로 어떠한 특성을 가지고 있는지 파악하고자 함.
  - 둘째, 우리나라의 중소기업 보험회사들에게 해외의 성공 사례를 반영하려면 어떠한 전략과 정책적 배려를 할 수 있는지 검토하고자 함.
  
- 성공적인 중소기업 보험회사에 대한 선행연구와 관련 자료 확보에는 많은 한계가 있었음.
  - 첫째, 성공적인 보험회사에 대한 사례연구는 대부분 대형 회사를 중심으로 이루어져 있어, 중소기업 보험회사에 대한 선행연구는 희소했음.
    - 조사 자료 성격의 Conning(2011)이 사실상 유일했음.
  - 둘째, 중소기업 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, 중소기업 회사는 유형이 매우 다양하여 상당수의 사례를 찾는다고 하여도 대표성의 문제를 충분히 극복하기는 불가능함.
    - 가능한 한 많은 수의 사례를 포함시키기 위해서 노력함.
  
- 중소기업 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 선진 시장에서는 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 신흥시장이 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 있어서도 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 외국 회사가 다소 높게 나타나고 있으나, 손해보험은 대형 회사, 외국사의 순으로 ROE가 높게 나타나고 있음.

#### 4. 소결

- 본장은 성공한 중소기업 회사에 대한 논의가 아니라 중소기업 회사들에게 나타나는 일반적인 성질을 논의한 것이라는 한계가 있으나, 중소기업 보험회사의 차별성이라는 개념에 주목할 필요가 있을 것임.
  - 선진시장의 중소기업 회사가 신흥시장의 중소기업 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 중소기업 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 바 있어 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 아이오이넷세이동화손보를 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 채널 보다 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 앨라 배마, 미시간, 테네시, 미주리를 중심으로 한 농협 소속 보험회사들이기 때문에 지역 차별성 확보가 용이한 경우임.
  - Balitimore life는 전속채널 중심의 전통적인 사업모형을 가지고 있으나 1882년 부터 오랜 기간 한 지역에 특화된 경쟁력을 확보한 경우임.

## 4) 상품 차별성

- 주로 프리리드 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 방키슈랑스도 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 지주 회사 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, 특수지역, 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	엘리베마주 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 중심전속 채널	
		Sony생명	대졸 남성 중심의 고능률 전속 life planner	
	계열 판매회사	Fidelity life	자회사 및 계열 판매전문회사	
합병		아이오이닛세이동화손보	경영권 분점형 합병	

## IV. 중소기업 보험회사의 생존전략 논의

### 1. 생존전략의 논의 방향: 차별화를 위한 기회 확대

- 해외의 성공 사례에서 나타난 성공 요인을 국내 중소기업 보험회사에 적용하려면 어떠한 전략적 고려와 정책적 개선이 필요한지를 논의함.
  - 어떠한 정책과 전략도 중소기업 회사에게만 배타적인 혜택을 부여하지 않는 한 일반적으로 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. 중소기업 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.

---

# I. 서론

---

## 1. 연구목적 및 개요

본 과제는 중소형 보험회사로부터 '해외에서 성공적으로 비즈니스를 하고 있는 중소형 회사의 사례를 통해 생존전략을 모색해달라'는 요청에 의해 수행되었다. 보험산업을 포함하는 금융산업은 회사의 규모가 경쟁력을 크게 좌우하는 것으로 알려져 있다. 게다가 건전성 기준 강화, 자유화 확대 등의 환경 변화에 따라 중소형 회사의 위기 의식은 더욱 커지고 있다. 따라서 중소형 보험회사의 입장에서는 규모의 열세에도 불구하고 성공적으로 생존하고 있는 회사, 즉 해외의 강소보험회사 사례에 관심을 갖는 것이 당연할 수도 있을 것이다.

이에 본 연구는 '성공적인 해외의 중소형 보험회사들은 일반적으로 어떠한 모습을 하고 있는가?'라는 질문을 제기하고 그 해답을 찾고자 하였다. 그리고 우리나라 중소형 보험회사들이 해외 성공 사례를 어떻게 닮아갈 수 있을지를 논의함으로써 생존전략을 제시하고자 한다. 물론 다른 접근 방법도 가능할 것이다. 예를 들어 우리나라의 중소형 보험회사의 부문별 경쟁력을 평가하고, 이를 개선하기 위한 방안을 해외 사례를 통해서 모색하는 것이 그 대표적인 방법일 것이다. 그러나 본고는 중소형 보험회사의 생존 문제가 부문별로 경쟁력을 제고하는데 있기보다는 근본적인 사업 모형의 차이 등에 기인할 수 있다고 보았다. 따라서 해외의 성공적인 중소형 회사 사례를 모으고 이들의 기본적인 사업 구조를 파악하는데 집중하였다.

물론 해외 사례에 연구범위를 한정하는 접근방법은 성공적인 중소형 보험회사라는 모집단에 대한 대표성 논란을 야기할 수 있을 것이다. 그러나 본고는 이러한 한계에도 불구하고 논의의 범위를 한정함으로써 본 연구가 가능한 한 제안된 연구주제에 충실할 수 있도록 노력하였다.

## 2. 선행연구 및 연구 방법론

전술한 바와 같이 본고가 논의 범위를 해외의 성공적인 중소기업 회사로 축소한 것은 차별성이 있는 접근이라 할 수 있으나 현실적으로 연구를 진행하는 데는 많은 어려움이 수반되었다.

첫째, 관련 선행연구가 충분치 않았다. 물론 성공적인 무엇인가가 있었으니까 대형화되었겠지만, 보험회사에 대한 사례연구는 주로 시장 지배적인 대형 회사 중심으로 이루어져 있다. 중소기업 회사의 성공 사례에 대한 문헌은 사실상 Conning(2011)이 유일했다.<sup>1)</sup> 이 보고서는 미국에서 성공적인 소형 생명보험회사 20개를 선정하여 그 특징을 소개하고 있는데, 성공의 원인을 분석하지는 않는다는 점에서 연구 자료라기 보다는 조사 자료에 가깝다고 할 수 있다.

정중영 외(2003)도 중소기업 손해보험회사에 대한 문제점을 지적하고 성장 전략을 제시하면서 중소기업 손해보험회사가 아웃소싱, 전략적 제휴, 인수·합병 등을 통해 생존해야 한다고 지적하고 있다. 특히, 발간시점이 일본 손해보험 산업의 대규모 재편 직후인 관계로 다양한 일본의 사례를 인용하였다.

이 외에도 성공 사례이기보다는 일반적인 중소기업 보험회사의 특징을 소개하는 연구들이 존재한다. KDB(2015)는 우리나라 중소기업 생명보험회사들의 경영과 관련한 주요 지표의 특징을 소개하고 있으며, A.M. BEST(2015)는 해외 주요 지역의 보험회사를 규모별로 나누어 시장점유율이나 경영지표상 나타나는 특징을 제시하고 있다. 물론 중소기업 회사의 성공 요인에 대한 논의는 아니나 우리나라 중소기업 회사들이 다른 국가에 비해서 일반적으로 어떠한 특징을 가지고 있는지 논의하는 데는 유용한 자료라고 할 수 있다.

둘째, 중소기업사에 대한 조사 여건이 매우 취약하다. 중소기업 보험회사의 사례조사와 관련해서 가장 어려운 문제는 판매채널에 대한 정보를 확보하기가 어렵다는 것이다. 후술하겠지만 성공적인 중소기업 보험회사의 가장 큰 특징은 ‘차별화된 시장’인 경

1) Conning Research&Consulting은 Successful Small Life Companies라는 주제로 2011년뿐 아니라 2004년과 2007년에도 보고서를 발간하였음.

우가 많았고 이는 필연적으로 판매채널 문제와 관련이 깊다. 그러나 공개된 자료들은 대부분 매출, 손익, 건전성 등 재무제표를 중심으로 구성되어 있어 연구에 활용하는 데는 한계가 있었다. 더 나아가 중소기업 보험회사의 경우는 자료 공개나 조사 방문 등에 대해서도 대형 회사에 비해 매우 폐쇄적인 입장을 갖는 경우가 대부분이다. 따라서 Conning(2011)은 연구의 한계를 극복할 수 있는 매우 좋은 출발점이 되었다.<sup>2)</sup> 본 연구는 Conning(2011)의 기초 자료를 바탕으로 회사별 감사보고서, 홈페이지 등을 활용하여 지배구조, 판매채널 등에 대한 분석을 통해 성공 요인을 파악하고자 하였다. 또한 일본 사례에 대해서는 방문을 허용한 회사를 대상으로 조사 연구를 수행하고, 미국 사례연구와 동일한 기준으로 통합하였다.

셋째, 중소기업 회사는 유형이 매우 다양하여 특정 사례를 찾는다고 하여도 연구의 결과로 일반화시키는데 한계가 있을 것이다. 물론 대형 회사들도 다양한 비즈니스 유형을 가지고 있으나, 중소기업 회사의 경우 이러한 현상이 특히 심하게 나타난다. 따라서 본 연구가 많은 회사의 사례를 포함한다 하여도 성공적인 중소기업 보험회사라는 모집단에 대해 대표성을 가지고 있다고 하기에는 한계가 있을 것이다. 하지만 가능한 다수의 성공적인 중소기업 보험회사를 포함함으로써 대표성의 한계를 최대한 극복하고자 하였다.

중소기업 보험회사의 생존전략을 연구하기 위해서는 사전에 개념을 정리해야 할 부분이 많았다. 첫째로 중소기업 보험회사가 무엇인가, 둘째로 생존전략이 무엇인가하는 것이 그것이다.

첫째, 본 연구는 중소기업 보험회사의 개념에 대해서 기본적으로 해당 국가의 시장에서 대형 회사가 아닌 보험회사로 보았다. 따라서 같은 크기의 보험회사라고 하더라도 어느 시장에 속해 있느냐에 따라 대형 회사도 중소기업 회사도 될 수 있을 것이다. 후술하겠지만 A.M. Best(2015)의 경우 상위 5개사를 대형 회사로 보기도 하며, Conning(2011)은 구체적인 원수보험료의 크기를 가지고 대형, 중형, 소형 등 회사를 나누기도 하였다.

2) 본 연구가 Conning(2011)의 사례를 기반으로 논의를 전개하게 된 가장 큰 이유는 이 보고서가 중소기업 보험회사의 판매채널에 대한 개략적인 기초 자료를 포함하고 있기 때문이다.

둘째, 본 연구는 중소형 보험회사의 생존전략의 목표를 중소형 규모이지만 성공적인 비즈니스를 지속하는 것을 의미한다고 보았다. 이렇게 정의하는 이유는 만약에 생존전략이 중소형 보험회사가 대형 회사로 발전하는 것이라고 할 경우에는 자본 확충 또는 합병 등 본고가 중점을 두고 있지 않은 분야가 연구의 핵심 분야가 되기 때문이다. 물론 본 연구에서도 합병의 사례를 다루기는 하겠지만 이는 부가적인 수준에 그칠 것이며, 연구의 중심은 중소형 회사이지만 지속적으로 성공적인 비즈니스를 영위해가고 있는 사례를 분석하는 것이다.

이렇게 '생존'에 대해 지속성이라는 개념을 부여할 경우 생존전략에 대한 연구는 특정 회사를 정해서 해당 회사가 성공에 이르는 과정을 추적하는 것이 정확한 방법일 것이다. 그러나 중소형 보험회사에 대해서 그러한 연구를 하는 것은 자료 부족으로 사실상 어렵다. 따라서 본고는 가급적 여러 회사들의 사례를 확보해서 공통적으로 나타나거나 유형별로 구분이 가능한 특성을 파악해보는 형태로 연구를 진행하고자 한다. 즉, 해외 사례 선정은 가급적 시계열상 성공을 지속한 회사를 대상으로 하지만, 생존전략은 해당 회사들의 횡단면적인 특성에 의존하여 도출하고자 한다.

### 3. 연구의 구성

우선 2장은 중소형 보험회사라는 개념과 특징에 대한 기초적인 논의를 전개하였다. 특히, 2장은 성공 사례에 대한 것은 아니지만 해외의 중소형 보험회사와 우리나라 중소형 보험회사에서 나타나는 일반적인 특징을 개략적으로 소개함으로써 3장의 논의에 앞서 기초적인 이해를 제고하고자 하였다. 다음 3장은 성공적인 해외 중소형 보험회사의 사례 수집 과정과 기준을 소개하였으며, 사례연구를 통해 이들 회사의 특징에 대해서 논의하였다. 이러한 작업을 통해 3장은 성공적인 해외 중소형 보험회사들의 근본적인 성공 요인을 파악하였다. 4장은 3장에서 논의한 성공 요인들을 우리나라 중소형 보험회사들에게 적용하려면 어떠한 경영 측면에서의 노력과 정책 측면에서의 배려가 필요한지 논의함으로써 생존전략을 제시하고자 하였다. 마지막 5장은 전체 논의의 의의와 한계를 간략히 평가함으로써 본 연구를 마무리하고자 한다.

---

## II. 중소기업 보험회사의 일반적인 특성

---

본장은 3장에서 진행될 성공 사례에 대한 논의에 앞서 중소기업 보험회사에 대한 개념과 중소기업 보험회사에서 나타나는 일반적인 특징을 논의함으로써 기본적인 이해를 도모하고자 한다. 따라서 본장에서 소개하는 내용들은 성공한 회사의 특성이 아니라 중소기업 회사라는 규모의 특성에 따라 나타나는 일반적인 성질을 나열한 것임에 유의할 필요가 있다.

### 1. 중소기업 정의와 시장점유율

중소기업 보험회사란 흔히 대형 보험회사가 아닌 보험회사를 일컫는다. 그러나 대형사와 중소형사를 구분하는 기준은 명확하지 않다. 나라에 따라서는 보험업법 등에 보험료 규모 등을 기준으로 중소기업이 정의되고 있기도 하지만 그렇지 않은 사례도 많다. 국내의 경우에도 금융당국이 대주주의 국적 여부를 기준으로 국내사와 외국사를 구분하고는 있지만 대형사와 중소형사를 따로 정의하고 있지는 않다.

그러나 시장집중도 개념에 따른 대형사와 중소기업 구분은 보다 일반적이다. 허핀달허쉬만지수(HHI)와 시장집중도(CR: Concentration Ratio)는 경제학에서 시장의 독과점 여부를 평가하는 대표적인 기준이고, 국내 공정거래법은 이러한 개념을 활용하여 최상위사의 시장점유율(CR1) 또는 상위 3개사의 시장점유율(CR3)을 가지고 시장지배적 사업자를 정의하고 있다.<sup>3)</sup> 이때, 국내 공정거래법은 개별 회사의 시장점유율

---

3) 공정거래법 제3조의 2(시장지배적지위의 남용금지)와 제4조(시장지배적사업자의 추정)는 시장점유율을 기준으로 최상위 회사의 시장점유율(CR1)이 50% 이상이거나 상위 3개 회사 시장점유율의 합(CR3)이 75% 이상이면 이들을 시장지배적 사업자로 봄.

이 10% 미만이면 외형상 불공정거래행위가 있더라도 공정경쟁을 저해할 정도는 아니라고 보아 해당 회사를 시장지배적 사업자로 보지 않고 있는데,<sup>4)</sup> 이를 대형사의 기준으로 삼을 수 있겠다.

이러한 시장집중도 개념은 보험시장 분석에도 널리 활용되고 있는데, 최근 A.M. Best(2015)는 시장점유율을 기준으로 Top5의 보험회사(대형사)와 나머지 보험회사(중형사 및 소형사)를 구분하여 세계 여러 보험시장의 중소형사 특징을 분석한 바 있고, 과거 신용평가사들은 개별 보험회사의 시장점유율(예: 15%, 10%, 5%)을 주된 신용평가 요소의 하나로 활용한 바 있다.

〈표 II-1〉 생명보험과 손해보험의 시장집중도(2014)

시장집중도	생명보험	손해보험	비고
CR3 (Top 3)	49.0% (삼성, 한화, 교보)	56.6% (삼성, 동부, 현대)	CR1 생명 25.5% 손해 26.1%
CR4 (Top 4)	58.3% (농협 9.3%)	69.5% (KB 12.8%)	
CR5 (Top 5)	62.8% (신한 4.4%)	76.3% (메리츠 6.8%)	

주: 1) 농협은 2011년에 생명보험시장에 진입.  
 2) 생명보험의 시장점유율은 특별계정(변액보험 및 퇴직연금) 포함 기준.  
 자료: 금융감독원, 금융통계정보; 보험회사 업무보고서.

〈표 II-1〉은 국내 생명보험과 손해보험 시장에서 상위 3~4개사의 보험료 규모가 시장 전체 보험료의 50%를 넘는 시장임을 보여준다. 그런데 이는 국내 보험시장에만 나타나는 현상은 아니다. A.M. Best(2015)는 상위사(Top 5)의 시장점유율이 50%를 넘는 것은 세계 시장에서 공통적으로 나타나는 현상이라고 한다. 한편, 〈표 II-1〉은 국내 보험시장에서 공정거래법의 시장점유율 기준으로 상위 3~4개 보험회사가 시장 지배적 사업자에 해당하지는 않지만 공정경쟁에 영향을 줄 수 있는 정도임을 보여준다.

4) 공정거래위원회 불공정거래행위심사지침(공정위 예규 제26호)은 시장점유율이 10% 미만인 회사는 외형상 불공정행위가 있더라도 공정경쟁을 저해할 위험이 낮다고 보며, 공정거래법 제4조는 시장지배적 사업자의 CR산출에서 시장점유율 10% 미만인 회사를 제외함.

따라서 국내 보험시장의 경우 개별 회사의 시장점유율이 10% 이상인 보험회사를 대형사로, 나머지 회사를 중소기업으로 구분할 수 있을 것이다. 이 기준에 따를 때, 국내 보험시장은 생명보험 상위 3개사와 손해보험 상위 4개사가 대형사에 해당하는데, 이는 대형사와 중소기업으로 구분하는 현행 시장 관행과도 일치한다. 또한 금융당국이 제공하고 있는 금융정보통계의 국내사와 외국사 구분은 외형상의 소유구조뿐 아니라 실제 사업모형에서도 차이를 보이고 있다는 점에서 국내 중소기업의 특징을 파악하는 데 유용할 기준이 될 수 있을 것이다.

## 2. 해외 사례에 나타난 중소기업의 일반적인 특징<sup>5)</sup>

A.M. Best(2015)는 전 세계 보험시장을 유럽 선진시장과 지역별 신흥시장으로 묶어 이들의 시장점유율 구성에 따라 해당 시장의 보험회사를 대형사(Top 5)와 중소기업(차상위 10개사와 나머지 회사) 그룹으로 나누고, 성장성과 수익성, 자산구성 등을 비교하여 각 보험시장의 그룹별 특징을 분석하고 있다. 여기서 신흥시장은 BRIC(브라질, 러시아, 인도, 중국), MINT(멕시코, 인도네시아, 나이지리아, 터키), MENA(중동과 북아프리카 국가)로 구분되고 있고, 선진시장은 프랑스, 독일, 영국으로 이루어진 유럽 보험시장이다.

〈표 II-2〉 선진시장과 신흥시장의 그룹별 시장점유율

(단위: %)

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

자료: A.M. Best(2015).

5) 이 절은 A.M. Best(2015)가 전 세계 1,900개 보험회사를 대상으로 2007년부터 2012년까지의 6개년 자료를 분석한 결과에 기초하고 있음.

A.M. Best(2015)의 선진 보험시장과 신흥 보험시장에서의 대형사와 중소형사 그룹을 비교 분석한 결과에서 드러난 특징들을 중소형사 중심으로 재구성해 보면, 중소형사가 시장에서 차지하는 비중의 차이, 중소형사의 성장 모형 차이, 수익성과 자산운용 수익기여도의 네 가지로 요약할 수 있다.

첫째, <표 II-2>에서 보듯이 시장점유율에서 상위 5개사가 50% 이상, 상위 15개사가 90% 이상을 차지하는 현상은 선진 보험시장과 신흥 보험시장에서 공통적으로 나타났다. 특히 신흥 보험시장에서는 상위 5개사의 시장점유율이 압도적으로 높았다.<sup>6)</sup> 반면, 선진 보험시장에서는 차상위 10개사의 점유율이 생명, 손해 모두 동일하게 39%로 나타나 중간층이 두터운 시장 형태를 보여주고 있다.

둘째, 성장성 측면에서는 모든 시장에서 성장을 주도하는 그룹은 소형사인 것으로 나타났다. 특히 A.M. Best(2015)는 선진 보험시장의 소형사가 틈새시장에서 전문화 전략으로 시장 성장을 주도하고 있다고 지적하면서, 신흥 보험시장의 중소형사는 대형사와 유사한 사업모형으로 인하여 모든 분야에서 대형사와 경쟁하는 양상을 보인다고 지적하였다. 그 결과, 신흥 보험시장의 재보험 의존도는 선진시장보다 높다. 그룹별로 보면 중소형사의 재보험 의존도가 대형사에 비해 5~10%p 높게 나타난다. 대형사와 경쟁하는 중소형사로서는 가격 경쟁력과 위험관리에서의 경쟁열위를 재보험 등을 활용하여 만회하려는 것이다.

셋째, 수익성 측면에서는 선진시장과 신흥시장 간에 차이가 보다 확연하게 드러났다. 신흥시장의 경우 보험회사 간 시장점유율 경쟁은 치열하지만 손해율이 회사 규모와 관계없이 유사하게 나타난다. 이는 규모별 차별화가 선진 보험시장만큼 뚜렷하지 않은 데 기인한다. 또한 신흥시장의 보험회사 이익 구조는 투자수익에 대한 의존도가 매우 높다는 특징도 보인다.

넷째, 신흥시장에서는 보험회사의 자산운용에 필요한 자금의 대부분이 보험부채를 통해서 조달되고 있어서 영업레버리지가 선진시장보다 높게 나타난다. 그 결과 신흥시장에서는 보험이익이 보험료수익 규모에 따라 더 크게 변동하게 되는데, 이때, 재보험의존도가 높은 소형사보다는 대형사일수록 영업레버리지가 더 높게 나타난다.

6) MENA의 경우 오히려 선진시장보다 중소형 보험회사의 비중이 높게 나타났으나, 이슬람 금융이라는 특수성이 있어 본 연구의 신흥시장은 BRIC와 MINT를 지칭함.

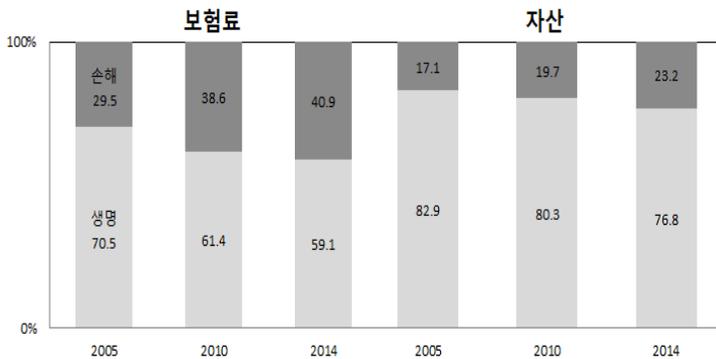
### 3. 국내 중소형 보험회사의 일반적인 특성

#### 가. 시장점유율

국내 보험시장의 2014년 현재 생명보험과 손해보험의 보험료 점유율은 '60 : 40', 자산 점유율은 '77 : 23'으로 나타나고 있어 손해보험의 점유율 증가가 두드러진다. 다만, 전통적인 손해보험종목이 아니라 저축성 비중이 큰 장기보험이 점유율 증가를 주도하고 있어 해외시장과 다른 특징을 보여준다.

실제로 국내 보험시장은 생명보험은 물론 전통적인 손해보험의 성장률이 한 자릿수에 머물고 있다. 외형상 손해보험의 성장률은 2004~2014년 동안 연평균 12.8%라는 두 자릿수의 성장률을 보이고 있지만, 이는 장기손해보험의 연평균 16.4% 성장률에 의존한 결과다. 장기손해보험을 제외한 전통적인 일반손해보험의 성장률은 연평균 9% 내외이다. 이렇듯 장기손해보험은 국내 손해보험시장만이 가진 특징이라고 할 수 있다.<sup>7)</sup>

〈그림 II-1〉 생명보험과 손해보험의 시장점유율 추이



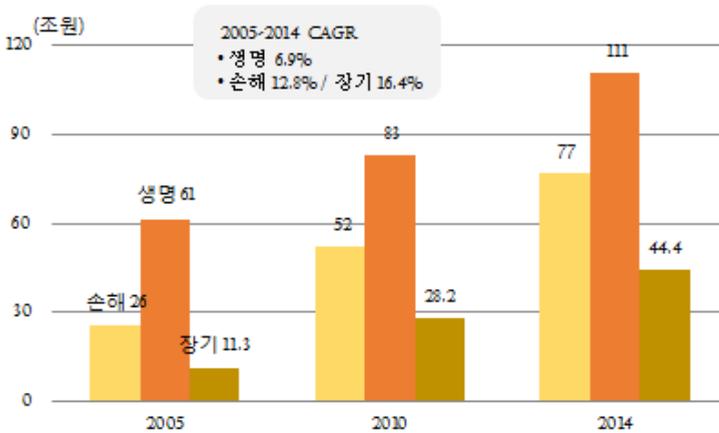
자료: 금융감독원, 금융통계정보.

7) 장기손해보험을 최초로 도입한 일본 손해보험시장에서는 2000년대 이후 장기손해보험 비중이 지속적으로 감소하면서 현재는 시장점유율이 미미함.

현재 생명보험시장에서는 국내사 17개사와 외국계 8개사의 총 25개 보험회사가 있다. 국내사 가운데 2개사는 연금보험만을 취급하거나 온라인채널만 운영하는 보험회사이다. 또한 농협생명은 2011년에 공제에서 주식회사로 전환하여 시장에 새롭게 진입한 회사이며, 외국사로 분류되던 ING생명은 2013년에 국내 자본에 인수되면서 현재는 국내사에 해당한다.

한편, 손해보험시장에서는 국내사 14개사와 외국계 16개사의 총 30개 보험회사가 있다. 국내사 가운데 장기손해보험을 취급하는 보험회사가 10개사이고, 2개사는 자동차보험 전업사, 2개사는 보증보험이나 재보험만을 영위하는 전업 보험회사이다. 외국사 가운데 장기손해보험까지 취급하는 보험회사는 ACE, AIG, AXA 3개사이고, 나머지 외국사는 재보험 등 제한된 손해종목만을 취급하는 한국지점이 대다수이다.

〈그림 II-2〉 보험료 구성 및 연평균성장률



주: 생명보험, 손해보험, 장기손해의 연도별 보험료 및 연평균성장률임.  
 자료: 금융감독원, 금융통계정보.

〈표 II-3〉과 〈표 II-2〉를 바탕으로 국내 생명보험의 대형사와 중소형사 그룹별 시장점유율과 해외 보험시장을 비교하면, 국내 생명보험시장은 선진시장과 신흥시장의 중간에 위치하는 것으로 평가할 수 있다. 한편, 국내 손해보험시장은 신흥시장과 매우 유사한 시장점유율 구성을 가지고 있는 것으로 평가할 수 있다.

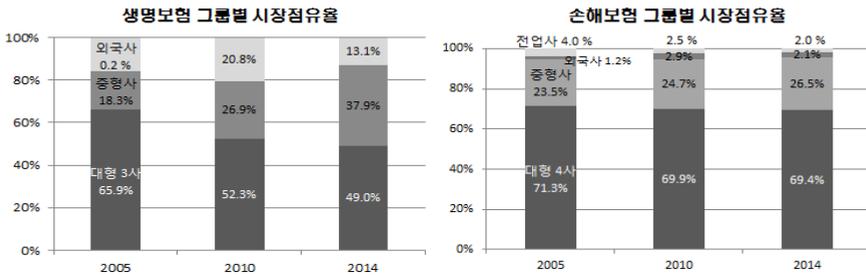
특히 국내 손해보험시장은 상위 15개 회사 이외의 비중이 극히 미미한 수준으로 나타나는데 그 원인은 이들 회사가 전통적인 일반손해보험만을 취급하기 때문이다. 외형적인 시장점유율을 기준으로 할 때, 저축성 비중이 큰 장기보험을 취급하지 않으면 보험료나 자산 성장에서 크게 뒤질 수밖에 없는 것은 생명보험과 손해보험 비교에서도 쉽게 확인할 수 있다. 실제로 장기손해보험을 취급하는 13개 보험회사의 시장점유율은 2014년 현재 95%에 달한다.

〈표 II-3〉 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.

〈그림 II-3〉 보험료 기준 시장점유율 추이



주: 2013년 외국사였던 ING의 국내 자본 인수와 2012년 공제로 운영됐던 농협이 보험시장 진출을 모두 중형사 시장점유율에 반영함.

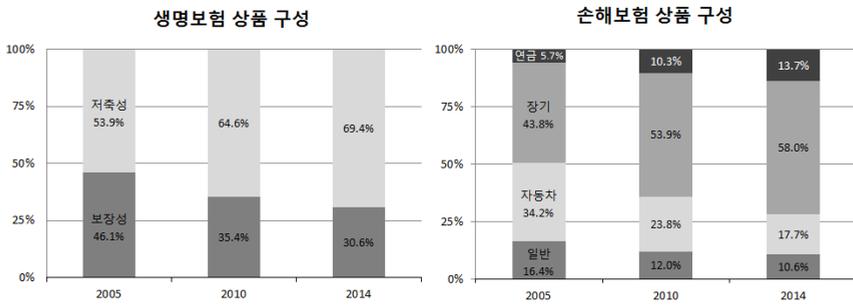
자료: 금융감독원, 금융통계정보.

한편, 국내 보험시장의 그룹별 시장점유율 구성의 변화를 살펴보면, 손해보험에서는 큰 변화가 없는 반면, 생명보험에서는 중소형사의 비중이 늘어나는 양상을 보이고 있다(〈그림 II-3〉 참조). 그러나 2012년 농협생명의 보험시장 진입을 고려하면 생명보험의 경쟁 양상에서도 지난 5년간 큰 변화가 있었다고 보기는 어렵다. 실제로 농협생명을 제외하고 시장점유율을 산출하면 2014년 대형사의 시장점유율은 49.0%에서 54.0%로 상승하기 때문에 2010년의 52.3%보다도 높게 나타난다.

### 나. 상품구성 및 판매채널

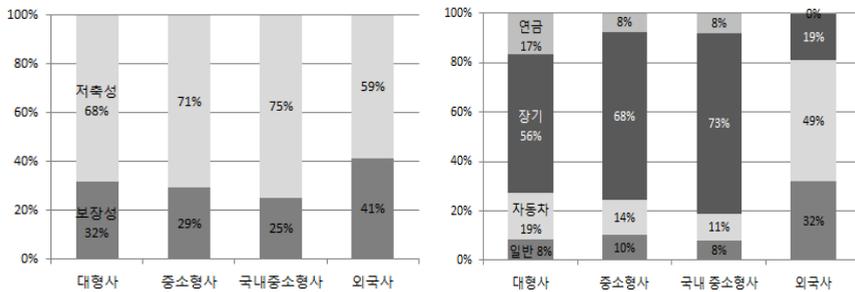
국내 보험시장의 상품구성은 대형-중소형 회사 사이에 주목할 만한 차이는 없으나, 외국회사의 경우 보장성(생명), 일반(손해)의 비중이 상대적으로 높았다. 전체적인 상품구성 변화의 특징은 연금을 포함한 저축성 보험의 증가라고 할 수 있다. 생명보험의 경우 중소형사는 변액보험 등 저축성 보험을 중심으로 시장점유율을 급격하게 늘려왔고, 보장성 비중이 높은 외국사들도 저축성 보험의 대부분은 변액보험이다 (<그림 II-5> 참조).

<그림 II-4> 국내 보험시장의 상품구성 추이



자료: 금융감독원, 금융통계정보.

<그림 II-5> 그룹별 상품구성(2014)



주: 손해보험은 장기보험을 취급하는 13개사 대상.  
 자료: 금융감독원, 금융통계정보.

그 결과, 2005년 54%에 불과하던 저축성 보험의 비중은 2014년 70%에 달하고 있다 (<그림 II-4> 참조). 대형사를 중심으로 상대적으로 수익성이 좋은 보장성 보험의 비중을 늘리고 있지만, 연금 수요가 늘고 있는 시장 여건으로 인하여 저축성 보험의 신계약 유입이 꾸준하고, 그동안 판매된 계약의 계속보험료의 누적효과(snowball effect)를 고려할 때, 저축성 보험 비중은 당분간 지속될 것으로 보인다.

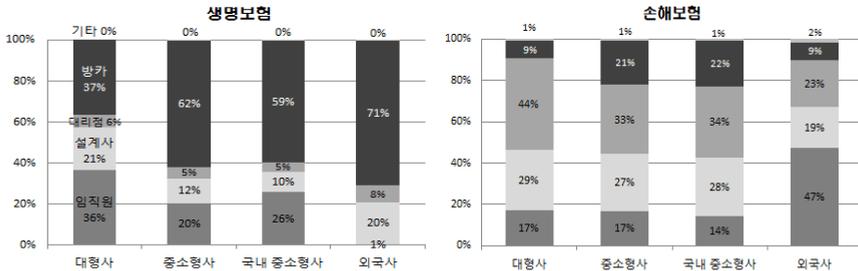
손해보험의 경우에도 2014년 기준으로 자동차보험과 일반손해보험의 비중이 30% 미만으로 떨어졌다. 최근에는 질병 및 상해담보의 보장성 중심으로 장기보험의 성장이 이루어지고 있기는 하지만, 연금을 포함한 저축성 보험의 비중이 높다. 특히 중소형사는 표준화된 상품이 되어버린 자동차보험에서의 경쟁 열위를 장기손해보험에서 돌파구를 찾으면서 장기보험 의존도가 크게 높아졌다(<그림 II-5> 참조).

<그림 II-6> 신계약의 판매채널별 비중 추이



자료: 보험회사 업무보고서.

<그림 II-7> 그룹별 신계약의 판매채널별 비중(2014)



주: 손해보험은 장기보험을 취급하는 13개사 대상.  
 자료: 보험회사 업무보고서.

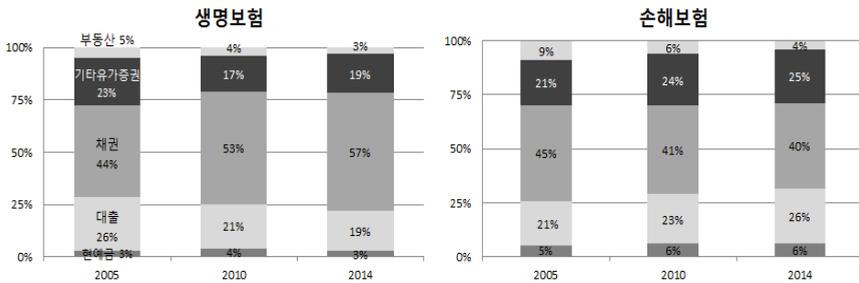
상품구성의 변화는 판매채널에도 그대로 반영되고 있다. 보장성에 비해 수익성은 낮지만 판매 과정이 상대적으로 용이한 저축성 보험의 판매 증가는 TM이나 CM 등 직판채널이나 방카슈랑스의 확대를 가져왔다. 이러한 변화는 생명보험의 경우 자체 보유한 설계사가 부족한 중소형사가 시장점유율을 확보할 수 있는 토대가 되고 있다.

그러나 판매채널의 다변화가 이루어지고 있다는 점 이외에 대형사와 중소형사의 그룹별 채널 차별화가 크다고 보기는 어렵다. 생명보험에서는 대형사도 상대적 비중은 낮지만 저축성 보험의 방카슈랑스 판매 등을 확대하고 있고, 손해보험에서도 자동차보험에서 대형사의 직판(온라인)채널 활용이 활발하게 나타나고 있다.

### 다. 자산구성

상품구성의 변화는 저금리 및 규제 환경의 변화와 함께 자산구성에도 변화를 가져오고 있다.

〈그림 II-8〉 국내 보험회사의 자산구성 추이

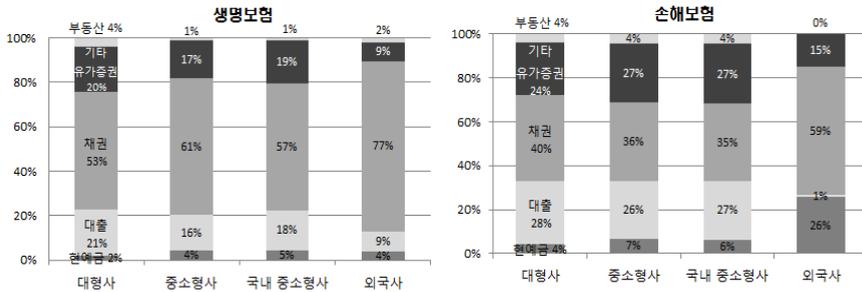


자료: 금융감독원, 금융통계정보.

생명보험에서는 이자부 자산 가운데 대출 비중이 줄고 채권 비중이 크게 늘어났다. 반면 주식을 포함한 기타 유가증권과 부동산 비중은 줄었다. 또한 저금리 환경이 계속되면서 투자수익을 개선하기 위해 장기자산은 늘어나고 있지만 그 가운데 국채 비중은 줄고 상대적으로 수익이 높은 특수채나 회사채의 비중이 늘어나는 채권 구성의 변화가 나타나고 있다.

한편, 외국사의 자산구성은 국내 대형사 및 중소형사와 뚜렷한 차이를 보여준다. 생명보험의 경우 외국사는 자산의 대부분을 장기채권으로 구성하고 있고 해지환급금을 담보로 한 계약자대출 이외에는 거의 취급하지 않는다. 손해보험의 경우에도 유가증권 비중은 높지만, 대출이나 기타 유가증권의 비중은 낮다.

〈그림 II-9〉 그룹별 운용자산 구성(2014)



주: 손해보험은 장기보험을 취급하는 13개사 대상.  
자료: 보험회사 업무보고서.

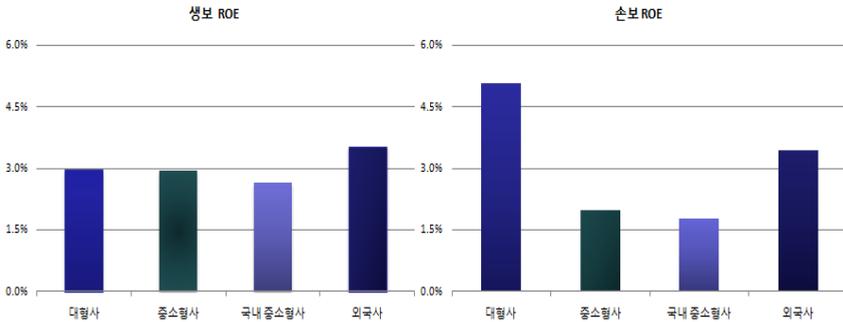
다른 한편으로 국내 보험시장에서는 당기순익에 대한 투자수익 기여도가 낮아지는 현상도 생명보험과 손해보험에서 공통적으로 관찰되고 있다. 이는 보험계약자에 대해 이자부담을 저야 하는 장기보험의 이자마진을 줄일 뿐 아니라 손해보험의 보험 영업 자유도도 축소하고 있다. 특히 중소형 손해보험회사의 수익성이 더 약화될 가능성이 크다. 자동차나 일반손해보험의 투자수익은 모두 보험회사의 몫이라는 점에서 저금리 여건에서 상당한 수익성 버퍼로 작용할 수 있으나, 전통적인 손해보험에서 국내 중소형사의 시장점유율은 지속적으로 줄어들고 있고, 저축성 위주의 장기손해보험에 대한 의존도가 더욱 높아지면서 중소형사의 금리위험 노출은 더욱 커지고 있다.

## 라. 수익성

자본이익률(ROE: Return On Equity)로 본 수익성에서 국내 중소형사는 낮은 수익성을 보인다. 저금리가 지속되는 환경에서 수익성이 낮은 저축성 위주의 상품구성과

투자수익 의존도가 높은 수익 구조를 보이는 국내 중소기업에 높은 수익성을 기대하기는 어렵다. 더구나 현재의 사업모형은 고성장 환경에 맞춰진 것으로 향후 저성장 환경에서 지금과 같이 대형사와 유사한 사업모형으로 수익성을 개선하기는 더욱 어려울 것이다.

〈그림 II-10〉 그룹별 ROE(2014)



주: 손해보험은 장기보험을 취급하는 13개사 대상이며, 전업사는 제외.  
 자료: 보험회사 업무보고서.

생명보험의 경우 상품이나 자산에서 대형사와 유사한 구성을 보이는 중소기업의 ROE가 대형사의 ROE와 비슷한 수준을 보이고 있지만, 국내 중소기업과 외국사로 나누어 보면 보장성 보험과 변액보험 위주의 상품구성과 장기채권 위주의 자산구성으로 차별화를 보인 외국사의 ROE는 대형사 ROE보다도 높은 반면 국내 중소기업 ROE는 가장 낮은 것으로 나타났다.

손해보험의 경우에는 일반손해보험뿐 아니라 장기손해보험도 취급하는 대형사의 ROE가 가장 높은 가운데 상품구성이나 자산구성에서 차별화를 보인 외국사의 ROE가 그 다음으로 높게 나타난 반면, 상품구성이나 자산구성에서 대형사와 유사하지만 내용에서는 자동차보험과 실손보험의 손해를 압박이 심한 국내 중소기업의 ROE가 가장 낮은 수준을 보이고 있다.

## 4. 소결

전술한 바와 같이 본장은 성공한 중소기업 회사에 대한 논의가 아니라 중소기업 회사들에게서 일반적으로 나타나는 특징을 논의한 것이기 때문에 성공 사례에 대한 분석이 아님을 유의해야 할 것이다.

앞에서 언급한 A.M. Best(2015)의 분석을 통해서 중소기업사의 일반적인 특징을 도출하는 데에는 보다 구체적인 자료가 뒷받침되어야 할 것으로 보인다. 그만큼 한계가 많은 분석이다. 그럼에도 불구하고 “선진시장의 소형사는 틈새시장에서 전문화 전략으로 시장 성장을 주도하는 반면, 신흥시장의 소형사는 유사한 사업모형으로 인하여 모든 분야에서 경쟁하는 양상을 보인다”는 메시지에 주목했으면 한다. 여기에서 언급하고 있는 차별성이라는 개념은 중소기업 회사의 특징과 더 나아가 중소기업사의 성공 요인 또는 장기생존 요인을 파악하는데 중요한 개념이기 때문이다.

따라서 지금까지의 논의를 기초로 국내외 보험시장에서 나타난 중소기업 회사의 몇 가지 특징을 요약하면, 첫째, 선진시장의 중소기업사가 신흥시장의 중소기업사에 비해 더 큰 시장점유율을 확보하고 있는 데에는 중소기업사가 대형사와 차별화된 사업모형과 시장을 확보하고 있는 경우가 많기 때문이라고 추론할 수 있다. 둘째, 국내 보험시장에서 외국사들이 더 나은 수익성을 확보하고 있는 것 역시 사업모형의 차별성을 확보하고 있기 때문이라고 판단할 수 있을 것이다.

제3장의 성공적인 중소기업 보험회사에 대한 사례연구에서는 상기의 논의에 나타난 차별성이라는 개념이 보다 구체적으로 다루어지게 될 것이다.

---

## 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 합종연횡이 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.<sup>8)</sup> 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 <sup>1)</sup>	\$10mil ~\$500mil	\$500mil~ \$2bil	\$2bil 이상
NAIC 등록 생명보험회사	1,893	-			
원수보험료 \$100,000 이하	(1,203)				
건강보험회사 <sup>2)</sup>	(292)				
생명보험회사	398	128	173	51	46
독립적 보험회사 <sup>3)</sup>	150	77	68 (연구대상)	5	0
그룹 내 복수회사 <sup>4)</sup>	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 <sup>1)</sup>
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<sup>-</sup>에서 투기등급인 bb<sup>+</sup>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 <sup>1)</sup>	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
<b>6</b>	<b>Aflac</b>	<b>1,652,901</b>	<b>10,078,949</b>
7	메트라이프알리코	1,390,388	9,117,903
8	지브랄타	1,325,440	10,317,028
9	제일프론티어	1,145,773	3,392,400
<b>10</b>	<b>소니</b>	<b>959,660</b>	<b>6,624,903</b>
11	삼성주우해상프라이머리	826,434	4,163,675
<b>12</b>	<b>대동</b>	<b>712,058</b>	<b>5,572,800</b>
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.<sup>9)</sup> 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 <sup>1)</sup>	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	<b>아이오이닛세이동화</b>	<b>1,144,629</b>	<b>3,257,180</b>
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.<sup>10)</sup> 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 중소형 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 중소형 보험회사들이 어떠한 요인을 통해서 성공에 이르게 되었는지 판단할 수 있는 다양한 근거를 제시해 주었다. 그러나 특성 ②, ③의 경우 성공한 중소형 보험회사의 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

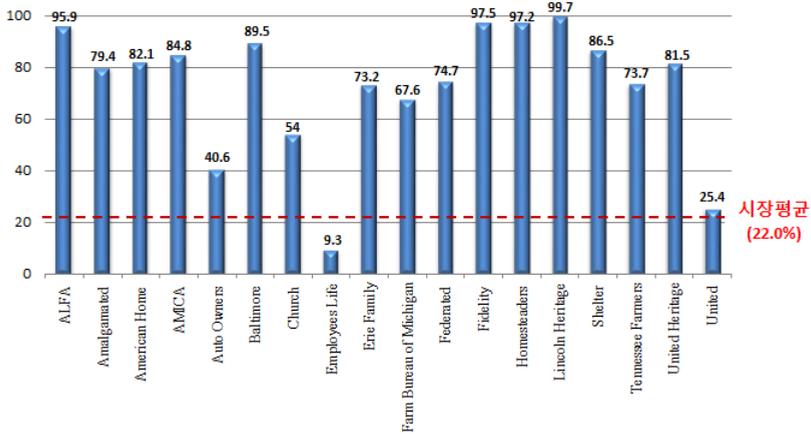
#### 1) 높은 보장성 상품의 비중

성공한 중소형 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.<sup>11)</sup> 이는 2014년 미국 생명보험시장의 전

11) 본 연구에서 논의하는 미국 생명보험회사들이 취급하는 보장성 상품은 주로 전통형 생명보험상품인 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.

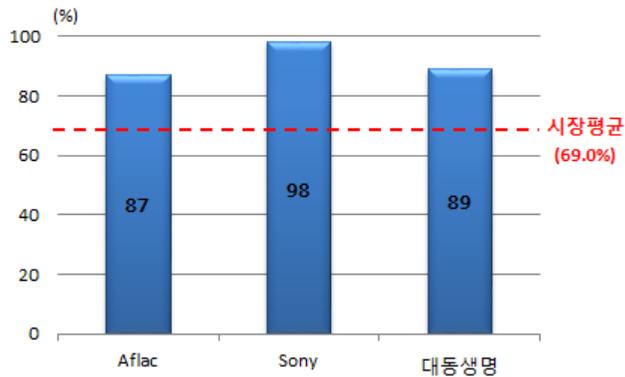
〈그림 Ⅲ-1〉 미국 보험회사의 보장성 상품 비중



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.

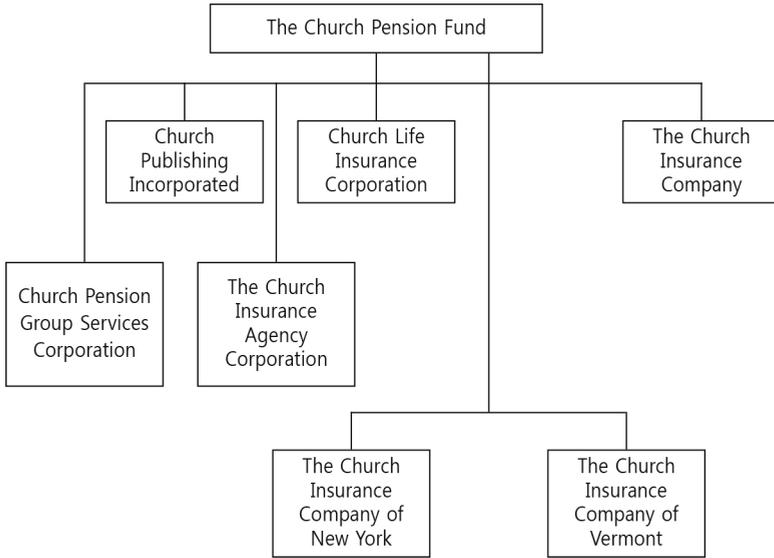
이러한 결과가 나왔다고 해서 중소형사가 보장성 상품을 취급하면 자동적으로 성공적이 된다는 것을 의미하는 것은 아니다. 이보다는 중소형 보험회사가 저축성 상품보다는 보장성 상품을 기반으로 할 때 차별성을 확보하기가 상대적으로 용이하다고 보는 것이 타당할 것이다. 저축성 상품의 경우 비교적 표준적인 형태를 가지고 있고, 타금융권 유사 상품과의 경쟁에도 많이 노출되어 있다. 따라서 저축성 상품보다는 담보의 대상과 보장 방법이 다양한 보장성 상품이 시장을 차별화하는 데 보다 유리할 것으로 보이며, 성공적인 중소형사의 경우 이를 잘 활용한 사례가 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 Fund<sup>12)</sup>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



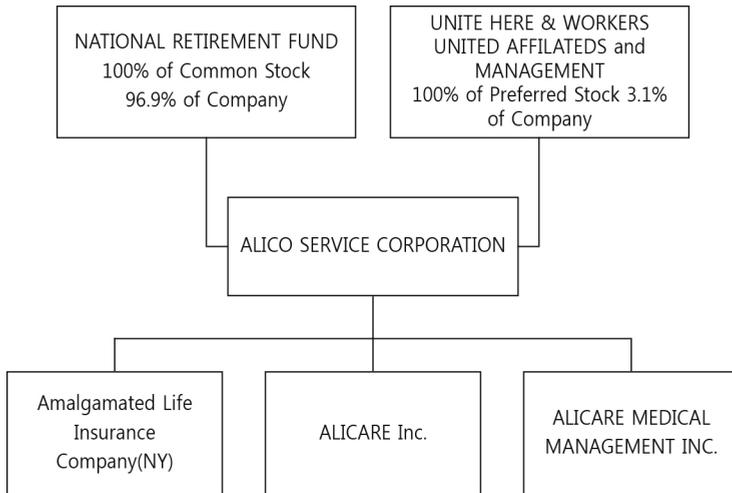
자료: NAIC(2014).

〈그림 Ⅲ-4〉에서 보는 바와 같이 뉴욕 중소기업 근로자의 퇴직연기금인 Unite National Retirement Fund<sup>13)</sup>는 Allico Service Corporation을 대부분(96.9%) 소유하고 있기 때문에 Amalgamated Life는 사실상 동연기금의 100% 자회사나 마찬가지다. Amalgamated life는 노동조합원을 중심으로 마케팅을 집중하고 있다.<sup>14)</sup> 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)<sup>15)</sup>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.<sup>16)</sup> 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.<sup>17)</sup> 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.<sup>18)</sup> 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.<sup>19)</sup> 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.

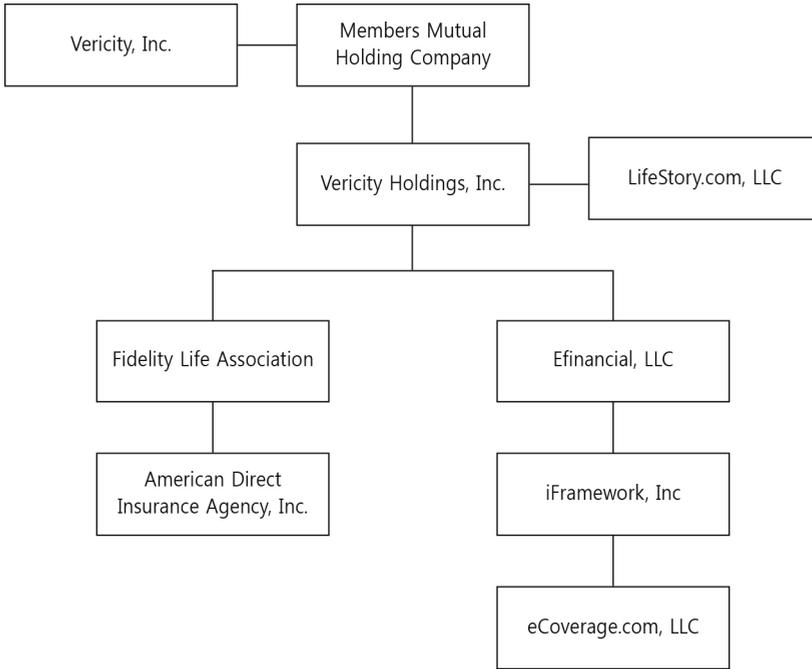
19) UFG 홈페이지에 따르면 United fire group은 전국 43개 주에 약 1,200개의 독립대리점을 확보하고 있으며 36개 주에 약 900개의 생명보험 독립대리점을 확보하고 있음. 또한, 캘리포니아, 콜로라도, 아이오와, 루이지애나, 뉴저지, 펜실베이니아, 텍사스 등에는 950여 명의 설계사를 직접 고용하고 있음.

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

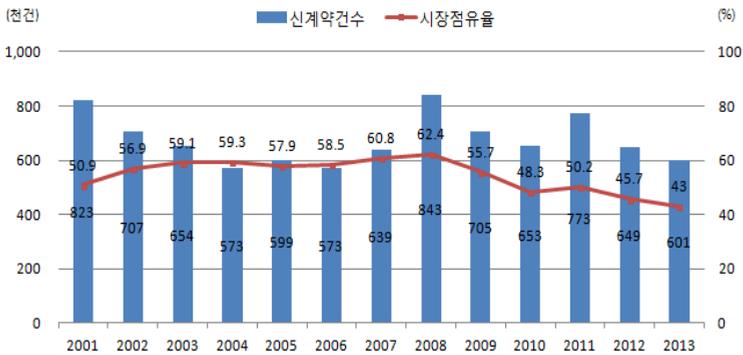
자료: Aflac, 「アフラックにおける営業戦略 補足資料」.

〈표 Ⅲ-4〉에서 보듯이 제일생명은 일본 생명보험시장 4위의 대형 보험회사이다. 이러한 제휴 관계를 이해하기 위해서는 다소 특이한 일본의 제도적 환경에 대해서는 의할 필요가 있다. 일본의 경우 시장을 대외 개방하는 과정에서 기존 회사들에게 일정기간 제3보험을 취급하지 못하도록 함으로써 외국사들에게 상품을 배타적으로 차별화할 수 있는 기회를 주었다.<sup>20)</sup> 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.

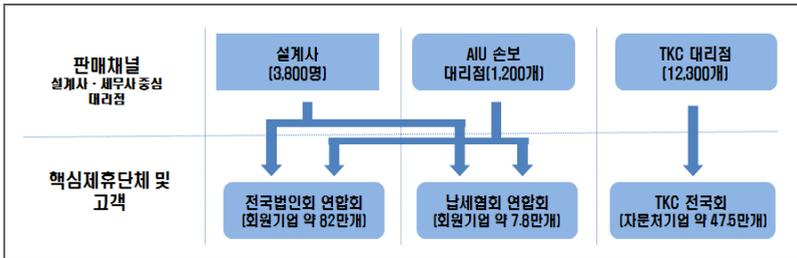
<그림 Ⅲ-7> Aflac생명의 암보험 신계약 현황



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.

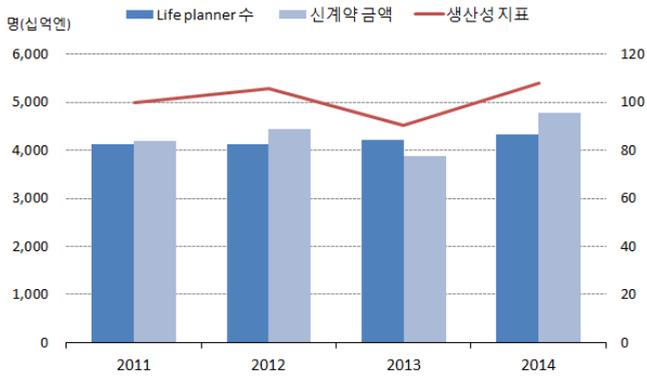
Sony생명의 경우는 본래 모회사였던 Prudential과 유사한 성격의 마케팅을 하고 있다. 다시 말하자면 대졸 남성 위주의 전속 life planner, 이른바 고능률 채널을 구축하여 보험판매와 컨설팅 및 자산관리 서비스를 결합한 고부가가치 시장을 성공적으로 공략하고 있다. 〈그림 Ⅲ-9〉를 보면, Sony life는 life planner의 지속적인 증가에도 불구하고 생산성(신계약금액 / life planner 수)을 꾸준히 유지하고 있음을 알 수 있다. Sony life의 사례를 미국의 사례와 비교하자면 전속 채널 중심으로 성공한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

Axco(2014)에 따르면 2012년 일본 생명보험시장의 신계약건수 중 68.2%가 보험회사 영업직원에 의해 거수되었다.<sup>21)</sup> 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.<sup>22)</sup>

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(대출 남성 설계사)의 생산성



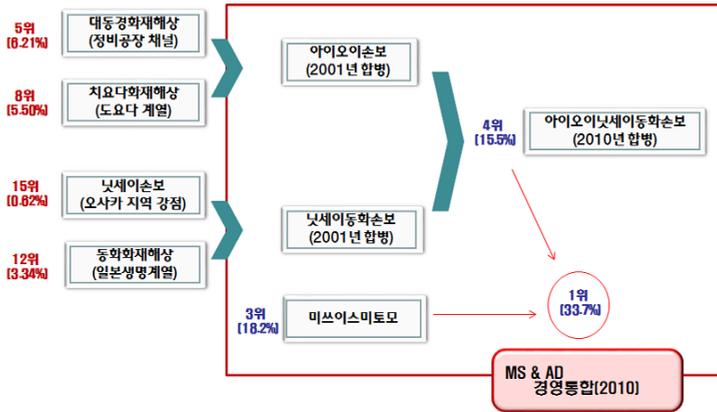
자료: Sony Financial Holdings Inc. (2015)를 바탕으로 구성.

## 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.

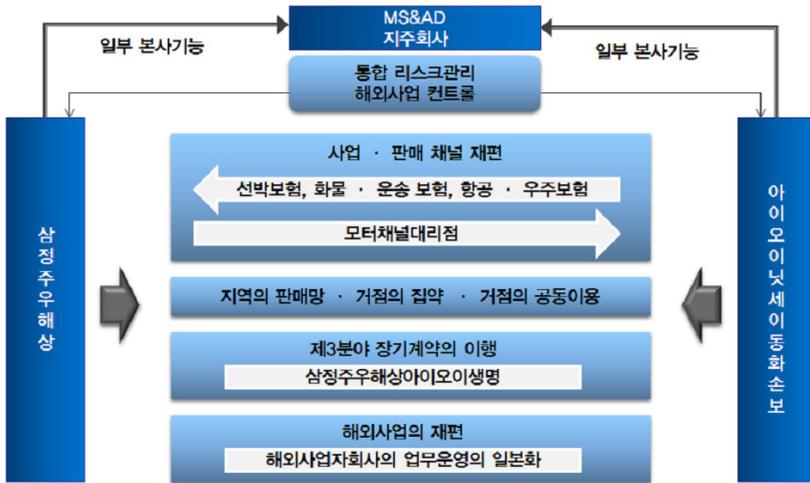
본 연구가 아이오이닛세이동화손보에 관심을 갖는 이유는 작은 회사가 합병하는 과정에서 고려해야 할 다양한 요인들이 관찰되기 때문이다. 첫째, 합병하는 회사의 특징이 시너지 효과를 충분히 고려했다는 점이다. 일본의 경우 대규모 합종연횡과 관련하여 합병 파트너 선정에 감독당국이 개입하지 않았다고 한다. 따라서 회사들 스스로 합병 대상을 선정했는데 인터뷰에 따르면 아이오이닛세이동화손보의 경우 정비공장채널이 강한 대동경화재해상, 도요다계열사인 치요다화재해상, 오사카지역에 강점을 가지고 있는 닛세이손보, 일본생명의 계열사인 동화화재해상 등 각각 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.<sup>23)</sup>

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.

---

## IV. 중소기업 보험회사의 생존전략 논의

---

### 1. 생존전략의 논의 방향: 차별화를 위한 기회 확대

3장의 해외 사례 검토 결과, 성공적인 중소기업 보험회사는 전통적인 유형의 대형사와 다른 차별성이 존재하는 경우가 대부분이었다. 물론 이러한 차별성은 태생적으로 자본의 성격에 의해서 주어졌거나 외부와의 독특한 제휴 관계에 의해서 이루어진 경우가 많았다. 이러한 결과는 일반적인 사업 모형을 가진 중소기업 보험회사에게는 부정적인 결과일 수 있다. 왜냐하면 중소기업 회사가 일반적인 사업 모형을 유지한 채 상품 개발, 언더라이팅 등 부문별 경쟁력을 제고하는 방식으로는 성공하기에 한계가 있고, 근본적으로 차별화된 비즈니스 모델을 구축해야 함을 의미하기 때문이다.

따라서 본장은 해외의 성공 사례에서 나타난 차별성이 우리나라 중소기업 보험회사에도 나타나게 하려면 어떠한 전략적 고려와 정책적 개선을 해야 할지를 논의하고자 한다. 그러나 어떠한 정책과 전략도 중소기업 회사에 배타적인 혜택을 부여하지 않는 한 중소기업 회사에게 일방적으로 유리할 수는 없을 것이다. 오히려 경영 자원과 시장 지배력이 우월한 대형 회사에게 유리한 경우가 더 많을 것이다. 본 연구가 제시하는 전략과 정책 대안은 우리나라 중소기업 회사들이 차별화할 수 있는 기회를 확대하는 것에 목적을 두고 있지, 일방적인 혜택을 부여하는 것에 목적을 두고 있지 않다. 결국, 회사의 성공 여부는 확대된 기회를 잘 활용하여 어떻게 스스로를 차별화할 수 있느냐에 달려있다고 하겠다.

본 연구가 제시할 생존전략과 정책적 배려는 다음과 같다.

첫째, 고객 밀착형 채널과 교차판매 등 외부 채널과의 제휴에 초점을 맞추어 다양한 채널 전략의 필요성에 대해서 논의하고자 한다. 둘째, 다양한 제휴 전략을 활용해

태생적인 불리함을 극복하는 시장 차별화 전략에 대해서 논의하고자 한다. 자본의 성격에 의해 태생적으로 시장이 특화된 사례의 경우 우리나라의 공제와 유사하게 폐쇄적인 시장을 형성하고 있다. 본고는 자본 제휴나 사업 모형 공유를 통해 이러한 폐쇄적인 시장에 접근하는 전략을 제안하고자 한다. 셋째, 차별화 전략이라고는 할 수 없으나 일본의 중소기업 합병 사례를 통해 얻을 수 있는 시사점을 논의하고자 한다. 마지막으로 성공적인 중소기업 보험회사들이 일반적으로 보장성 상품에 대한 의존도가 높다는 사실에 주목하여 이와 관련한 시사점을 제시하고자 한다.

## 2. 중소기업 보험회사 생존전략 및 정책 제언

### 가. 판매채널 제휴

#### 1) 고객 밀착형 채널 확보와 단종대리점 제도 개선

해외 사례에서 나타났듯이 장례보험을 장례식장 또는 장례지도사를 통해서 판매하거나 CEO보험을 중소기업협회나 세무사 등을 통해 판매하고, 고령자 관련 보험을 노인문제 전문 변호사를 통해 판매하는 것은 모두 고객과 밀접한 관계를 가지고 있는 직근이나 기관을 활용하는 고객 밀착형 채널이라고 할 수 있다. 이들 채널은 전속설계사나 GA 등 일반적인 보험판매채널에 비해 광범위한 종목을 취급할 수는 없지만 특정 고객층에 대해서 훨씬 근접한 위치에 있을 뿐 아니라 신뢰도도 높다. 따라서 고객 밀착형 채널을 확보한다면 대형사와 직접 경쟁을 회피하면서 차별화된 시장을 확보할 수 있을 것으로 기대된다.

〈표 IV-1〉 단종대리점의 단계별 확대방안

구분	1단계	2단계	3단계
보험상품	주택화재보험, 가정종합보험, 부동산권리보험, 법률비용보험 등	배상책임종합보험, 애견건강보험, 제품보증연장보험, 휴대폰보험 등	채무면제유예보험, 자전거보험
대리점 업종	공인중개사사무소, 법률사무소(법인) 등	아파트관리사무소, 동물병원, 유통업체, 이동통신사 등	신용카드사, 자전거판매상 등

자료: 금융위원회(2014. 7. 15), “보험혁신 건전화 방안”.

그러나 우리나라 여건에서 이러한 고객 밀착형 채널을 확보하는 것은 쉬운 일은 아닐 것이다. 단종대리점 유형의 판매 채널이 발달하지 않았고, 특히 변호사나 세무사 등 전문 직종을 보험판매에 활용하기에는 보험판매에 대한 사회적 인지도가 낮은 것이 장애요인으로 작용할 것이다. 그러나 발전 수준이 낮다는 것은 오히려 새로운 기회가 있다는 것을 의미할 수도 있을 것이다. 특히, 정부는 단종대리점의 발전에 적극적인 입장이어서 이미 〈표 IV-1〉과 같이 정부는 단종대리점의 단계별 확대방안을 제시하고 추진하고 있다. 따라서 이미 제시된 종류가 아니더라도 업계가 단종대리점의 활용과 관련한 참신한 아이디어를 제시할 경우 정부가 적극적으로 정책에 반영할 가능성이 매우 높다고 사료된다.

본고는 고객 밀착형 채널과 관련하여 몇 가지 제언을 추가하고자 한다.

첫째, 외부 채널과의 사업모형을 공유하는 형태로 접근하면 제휴관계를 더욱 공고히 할 수 있을 것이다. 대동생명의 경우 전국법인회와 협약을 맺어 수금 업무를 위임하고 있으며, 그 결과 상호 수익을 공유할 수 있게 되면서 안정적인 제휴관계를 지속시키고 있음을 참고할 필요가 있을 것이다.

둘째, 정부는 제도 도입 초기이기는 하지만 단종대리점의 실효성 있는 활성화를 위해서 보다 현실적인 고려를 반영할 필요가 있을 것이다. 단종대리점은 충분한 전문성을 가지고 있는 대리인이 업무와 관련성이 높은 제한된 종류의 상품을 반복적으로 판매하는 것이다. 하지만 이들에게 있어 보험판매 또는 권유는 본업이 아닌 부업 형태라고 할 수 있다. 따라서 이들에게 요구되는 교육의무, 설명의무 등의 부담 정도에 따

라 채널의 현실적인 활성화 정도가 결정될 수밖에 없다. 물론 보험업법 시행령 제29조의 2제 1항 <별표 4>에서 규정하였듯이 단종보험대리점에 대해서는 일반 판매채널에 비해 현저히 낮은 교육의무를 부과하고 있다(<부록 3> 참조). 그러나 단종대리점의 활성화를 위해서는 교육의무를 추가적으로 완화할 필요성이 있는지, 설명 의무도 차등 적용할 필요가 있는지에 대해서 전반적인 검토가 필요하다고 판단한다.

셋째, 본 연구의 해외 성공 사례를 통해서 파악할 수 있는 것은 고객 밀착형 채널의 활용도가 손해보험에 국한된 것이 아니라 생명보험의 영역에서도 활용도가 높다는 것이다. 따라서 현재 우리나라의 단종대리점은 손해보험에 국한하여 도입 초기에 있는 상태이지만 향후 대상 종목과 취급 채널의 종류를 확대해가는 정책적 고려도 필요할 것이라고 판단된다.

## 2) 교차판매 활성화를 위한 관련 제도 개선 논의 필요

중소형 보험회사들은 다른 보험회사와의 교차판매 등 전략적 제휴를 적극적으로 추진할 필요가 있다. 교차판매는 반드시 판매를 위탁하는 쪽에만 유리한 것이 아니다. 어떠한 보험회사든지 고객을 위해 모든 상품을 스스로 구비하기는 어렵기 때문에 교차판매는 고객을 위한 상품 라인업을 보다 완전하게 할 수 있는 손쉬운 방법이 될 수 있다. 또한 리스크 부담이 큰 상품을 교차판매 형태로 외부에서 조달할 경우 리스크 관리부담을 피하면서 고객 서비스는 제공할 수 있는 이점이 있다. 앞에서 소개한 Aflac생명의 암보험을 제일생명이 판매하는 형태의 전략적 제휴는 제일생명에게는 고객서비스와 리스크 관리 측면에서, Aflac생명에게는 판매 확대에 모두 긍정적으로 기여한 사례라 할 수 있다. 특히, 우리나라도 금융 개혁에 따라 가격 및 상품 개발 자유화가 확대될 경우 모든 상품을 새로 개발하기보다는 일부 상품을 타사에서 조달하는 사업모형도 충분히 나올 수 있을 것으로 기대된다.

다만, 우리나라의 경우 교차판매를 통해 회사 간 제휴를 함에 있어서 제도적 제약이 존재하고 있음을 이해할 필요가 있다. 사실 해외시장에서 교차판매는 회사 간 이해가 맞을 경우 특별한 제약 없이 진행될 수 있다. 그러나 우리나라의 경우에는 법적으로 전속설계사라는 개념이 있기 때문에 '1사 전속'에 예외를 부여하지 않으면 교차

판매가 불가능하다. 이렇게 1사 전속의 개념을 가지고 있는 해외 사례로는 일본의 생명보험설계사가 있다.<sup>24)</sup> <표 IV-2>와 같이 1996년 일본은 1사 전속의 예외를 규정함으로써 생명보험설계사들의 교차판매가 가능하도록 하였다.

#### <표 IV-2> 일본의 생명보험모집인 1사 전속 예외 규정

##### □ 보험업법 제282조 3항

생명보험모집인이 둘 이상의 소속보험회사 등을 갖는 경우에는 그 보험모집에 관한 업무수행능력 기타 상황에 비추어 보험계약자 등의 보호에 결여될 우려가 없는 것으로서 시행령에서 정한 경우에는 적용치 아니한다(일사전속의 예외).

##### □ 보험업법 시행령 제40조 2호(생명보험모집인에 관한 제한이 적용되지 않는 경우)

당해 생명보험모집인이 당해 생명보험모집인과 밀접한 관계를 갖는 생명보험회사로서 금융청장관이 정하는 자를 소속보험회사로 함으로써 둘 이상의 소속보험회사를 갖게 되는 경우에 있어서 해당 생명보험모집인이 둘 이상의 소속보험회사를 위하여 행하는 보험모집에 관한 업무를 정확하고 공정하게 수행할 수가 있는 상황에 놓여있다고 인정 되는 경우로서 금융청장관이 정하는 경우

#### <표 IV-3> 우리나라의 교차판매 회사 선택 관련 규정

##### □ 보험업법 제85조(보험설계사에 의한 모집의 제한) 3항

다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우에는 제1항 및 제2항을 적용하지 아니한다.

1. 생명보험회사 또는 제3보험업을 전업(專業)으로 하는 보험회사에 소속된 보험설계사가 1개의 손해보험회사를 위하여 모집을 하는 경우
2. 손해보험회사 또는 제3보험업을 전업으로 하는 보험회사에 소속된 보험설계사가 1개의 생명보험회사를 위하여 모집을 하는 경우
3. 생명보험회사나 손해보험회사에 소속된 보험설계사가 1개의 제3보험업을 전업으로 하는 보험회사를 위하여 모집을 하는 경우

##### □ 보험업법 시행규칙 제16조(교차모집에 대한 보험회사 등의 금지행위) 1항

영 제29조 제3항 제6호에서 “총리령으로 정하는 행위”란 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 행위를 말한다.

1. 소속 보험설계사에게 특정 보험회사를 지정하여 영 제29조 제1항에 따른 교차모집(이하 “교차모집”이라 한다) 위탁계약의 체결을 강요하는 행위

24) 일본의 손해보험은 독립대리점을 활용하기 때문에 1사 전속의 개념이 불필요함.

우리나라도 일본의 경우처럼 1사 전속에 대한 예외를 부여하는 형태로 교차판매를 도입했다. 그러나 도입 취지는 매우 특이했다. 사실 방카슈랑스의 도입으로 설계사들의 입지가 위축될 것을 우려하여 이에 대한 보완의 성격을 가지고 논의되기 시작하였다. 이렇다 보니 도입 과정부터 교차판매 대상 회사의 선택권을 설계사와 보험회사 중 누구에게 귀속시키느냐가 큰 논란 거리였다. 결국, 우리나라는 제휴회사의 선택을 소속회사가 아닌 설계사가 스스로 하는 특이한 형태로 제도가 도입되었다.<sup>25)</sup> <표 IV-3>에 나타나듯이 우리나라는 동일 업종 간 교차판매가 불가능하고, 회사가 전략적으로 제휴 회사를 선택하는 것도 금지되어 있다. 설계사가 회사의 이해와 관련 없이 개인적으로 타회사와 제휴하는 형태이다보니 보험 회사가 교차판매설계사를 차별할 수 있다는 우려가 많았다. 따라서 우리나라의 교차판매 관련 규정은 <표 IV-3>의 내용 이외에도 이러한 차별을 방지하기 위한 많은 규정을 포함하고 있어 내용이 방대하다(<부록 3> 참조).

그러나 문제는 이렇게 도입된 교차판매가 현실에서는 거의 작동하고 있지 않다는 것이다. 본고는 보험회사가 다양한 채널 차별화를 할 수 있는 여건을 형성한다는 측면에서 교차판매를 활성화할 수 있는 제도 개선이 필요하다고 판단한다. 당연히 개선의 방향은 현재보다는 선택의 대상과 회사의 역할을 확대하는 방향이 되어야 할 것으로 보인다. 그러나 본 사안은 업권 내에서 많은 이해가 대립되었던 사안인 만큼 일정한 제약이나 단계적인 확대 등을 포함한 신중한 논의를 시작할 것을 제안하고자 한다.

## 나. 다양한 제휴 전략을 통한 폐쇄적 시장 진출

해외 사례에서 보듯이 많은 성공적인 중소기업들이 자본의 성격에 의해 시장이나 채널을 확보하게 되는 경우가 많았다. 농협이나 퇴직기금 등 공제의 성격이 강한 회사이거나 대규모 지주회사의 계열사인 경우이다. 본고가 검토한 총 21개의 중

25) 교차판매 도입 논의 당시 회사가 전략적으로 주도권을 갖는 대안도 제기되었으나 생명-손해보험 간, 대형-중소형 회사 간, 동일 그룹 내 생명보험과 손해보험 자회사 포함 여부 등에 따라 복잡한 이해 관계가 나타나면서 논의가 진전되지 않았음.

소형 회사 중 10개사 여기에 해당한다. 특히, Church life나 Amalgamated life와 같이 조합의 성격이 강한 경우 시장이 매우 배타적인 성격을 가지게 될 것이다.

우리나라 중소형 보험회사 중에서도 이러한 성격을 가진 보험회사들이 있으며, 당연히 해외의 경우와 같이 경영상 많은 혜택을 보고 있을 것으로 판단된다. 그러나 그 외의 중소형 보험회사의 경우도 자본 또는 사업 모형의 제휴<sup>26)</sup>와 같은 방법을 강구한다면 이러한 배타적인 시장에 접근성이 보완될 수 있을 것이라고 판단된다.

〈표 IV-4〉와 같이 우리나라에는 여러 공제가 존재하고 있다. 이들은 조합원을 상대로 사실상 보험상품을 판매하고 있다. 하지만 이들 공제가 조합원을 위한 모든 종류의 보험상품을 공급할 수 있는 것은 아니다. 예를 들어 조합과의 자본 제휴를 통해 보다 견고한 상호 협력 관계를 구축하고 차별화된 상품을 개발하여 공급할 수도 있을 것이다. 물론 보험회사의 입장에서는 파트너 선택에 신중해야 할 것이다. 첫째, 제휴를 통한 시장 접근성 개선으로 사업비가 현저히 절감될 수 있는지, 둘째, 조합원 등 신규 시장을 통해 일반 시장보다 우량한 물건을 확보할 수 있는지 등에 따라 제휴의 효과는 크게 차이날 것이다. 공제의 입장에서는 신상품 개발 및 리스크 인수 부담 없이 조합원들에게 보다 다양한 서비스를 제공할 수 있기 때문에 유익할 수 있다. 굳이 자본 제휴까지 할 필요가 없다면 앞에서 기술한 ‘고객 밀착형 채널’에서 언급한 사업 모형의 제휴도 이익을 공유한다는 측면에서 견고한 협력 관계를 유지할 수 있는 좋은 대안이 될 것이다.

26) 대주주 자격, 자회사 취득 등의 문제와 결부되는 수준의 자본 제휴는 법에서 정한 인허가 절차가 필요할 것임.

〈표 IV-4〉 우리나라 공제 현황

구분	공제상품	공제조직
보 험 형 공 제	일반 공제	수산업협동조합공제, 새마을금고공제, 신용협동조합공제
	보증, 배상책임 (30)	한국공인증개사협회(공인증개사배상책임공제), 소프트웨어공제조합, 엔지니어링공제조합, 대한의사협회(의료사고배상책임공제), 한국선주상호보험조합, 직접판매공제조합, 한국특수판매공제조합, 상조보증공제조합, 대한건축사협회공제조합, 전국고용서비스협회, 대한건설폐기물공제조합, 한국의료폐기물처리공제조합, 한국산업폐기물공제조합, 한국폐기물재활용공제조합, 한국발포스티렌재활용협회, 한국고속객차원협회, 한국중이팩자원순환협회, 한국골재협회공제조합, (사)한국유리병재활용협회, (사)한국유탄유공업협회, (사)한국전지재활용협회, 대한타이어공업협회, 한국페트병자원순환협회, 한국플라스틱자원순환협회, 한국조명재활용협회, 한국전자산업환경협회, 콘텐츠공제조합, 한국중견기업연합회, 한국전기산업진흥회, 한국LPG산업협회
	손해공제 (보증, 배상책임 포함) (27)	자본재공제조합, 한국조선공업협동조합(조선공제), 전국개인택시공제조합, 전국버스공제조합, 전국전세버스운송사업조합연합회공제조합, 전국택시공제조합, 전국화물자동차운송사업연합회공제조합, 한국해운조합, 대한설비건설공제조합, 소방산업공제조합, 건설감리공제조합, 한국상조공제조합, (사)한국LP가스판매협회중앙회, 한국감정평가협회, 한국경비협회, 레저안전공제회, 대한법무사협회, 한국세무사회, 한국관광협회중앙회, 한국문화재수리협회, 한국전기기술인협회, 대한주택관리사협회 공제사업단, 중소기업중앙회, 전국버스공제조합, 산림재해공제, 대한대리운전공제조합, 한국양묘협회
손해공제, 제3공제 (13)	건설공제조합, 전기공사공제조합, 전문건설공제조합, 정보통신공제조합, 한국지방재정공제회, 교육시설재난공제회, 한국자원봉사공제회, 학원안전공제회, 학교안전공제중앙회, 어린이집안전공제회, 한국교육안전공제회, (재)스포츠안전재단, 외식업공제회	

〈표 IV-4〉의 계속

구분		공제상품	공제조직
보험 형 공 제	조합 공제	생명공제, 제3공제(1)	한국교직원공제회
	정책성 공제	퇴직금, 복지급여(6)	건설근로자공제회, 중소기업중앙회(노란우산공제), 과학기술인공제회, 경기도사회복지공제회, 한국사회복지공제회, 강원도사회복지인공제회
상호부조형 공제		사망·퇴직급여, 복지급여 (12)	〈특별법〉 경찰공제회, 군인공제회, 대한소방공제회, 대한지방행정공제회 〈민법〉 한국관세사회, 담배인삼공제회, 세우회, 철도공제조합, 대한의사복지공제회, 교정공제회, 한국언론인공제회, 나라사랑공제회

자료: 김경환 외(2014), 「공제사업 현황 및 감독강화 필요성」, 『KIRI weekly』, 제307호, 보험연구원.

#### 다. 합병을 통한 규모의 경제성 확보

본 연구는 중소형 회사로서 지속적인 성공을 한 회사를 대상으로 하는 만큼 합병에 대한 제언은 부적절할 수도 있다. 그러나 기왕에 출장 조사 대상에 합병사례가 포함되었던 만큼 우리나라 중소형 보험회사에 유의한 시사점을 제언하고자 한다. 특히, 중소형 회사의 입장에서 다른 회사를 절대적인 경영권을 유지하면서 흡수·합병하는 것이 한계가 있을 것이다. 따라서 중소형 회사 간의 대등 합병의 시각에서 논의하고자 한다.

일본의 인수·합병 사례인 아이오이닛세이동화손보는 중소형 회사가 참고할 만한 다양한 합병의 형태를 보여주고 있다. 하나는 다수의 중소형 회사가 하나의 대형 회사로 통합되는 형태이며, 다른 하나는 지주회사 밑에 별도의 계열사 형태로 합병하는 형태이다. 우리나라 중소형 보험회사들이 합병을 통해 경쟁력을 확보하고자 한다면 회사의 특성에 따라 유리한 방법을 선택할 필요가 있을 것이다.

첫 번째, 한 회사로의 합병을 추진한다면 크게 두 가지 문제에 대해서 고민하여야 할 것이다. 우선 회사명의 변경에 따른 브랜드 인지도 문제를 해결해야 할 것이다. 일

본의 경우처럼 회사명을 병렬적으로 결합하는 것도 방법이 될 수 있을 것이다 다음으로는 경영권의 문제이다. 전술한 아이오이넷세이동화손보의 사례처럼 CEO를 순번으로 파견하는 등의 방법으로 경영권을 분점하는 형태도 고려할 필요가 있을 것이다. 기업을 공동 지배하는데 익숙하지 않은 우리나라의 경영 문화를 고려할 때 쉽지 않을 것으로 판단되지만, 경쟁력이 부족한 회사를 독점적으로 지배하는 것보다는 경쟁력있는 회사를 공동지배하는 것이 나올 수 있다는 관점에서 접근할 필요가 있을 것이라고 판단한다.

두 번째, 지주회사 밑에 계열사 형태로 합병하는 것이다. 이 경우 아이오이넷세이동화손보와 삼정주우(미쓰이스미토모)의 사례와 같이 상호 기능별 재편을 얼마나 잘 하느냐에 따라 합병의 효과가 좌우될 것이다. 규모의 경제성과 경영 자원의 효율적인 활용을 위해서는 계열사들이 상대적 우위를 가지고 있는 분야에 집중하도록 해야 하기 때문이다. 물론 이 경우에도 경영권의 문제는 대두될 수 있다. 지주회사의 경영권 뿐 아니라 지주회사와 계열사 사이의 권한 관계도 조율해야 할 것이다. 어떠한 경우이든 원만한 해결을 위해서는 애초에 합병 대상을 선정할 때부터 강점이 서로 다른, 즉 보완적인 역할을 할 수 있는 회사를 우선하는 노력이 필요할 것이다.

## 라. 보장성 보험을 활용한 상품 차별화와 채널의 뒷받침

본 연구는 사례연구에 포함된 중소형 회사 21개 중 대부분인 18개 회사가 저축성 보험보다는 보장성 보험에 압도적으로 의존하고 있다는 사실에 주목할 필요가 있다. 그러나 보장성 보험을 취급하는 것이 무조건 성공을 보장해주지는 않을 것이다. 특히, 공적인 노후소득보장 기능이 취약한 우리나라의 현실을 감안할 때 저축성 보험에 대한 수요가 선진국보다 높을 수 있으며, 보험회사의 입장에서는 당연히 사회적 수요의 충족에 우선적으로 대응해야 할 것이다. 그러나 보장성 보험이 담보의 종류, 보장 방법 등 다양한 부문에서 저축성보다는 차별성을 부여하기가 용이하다는 점도 중소형 회사의 입장에서는 눈여겨 보아야 할 것이다. 차별화가 중소형 회사의 성공에 중요한 수단이 된다면 저축성 보험보다는 보장성 보험이 이러한 목표 달성에 보다 유리

하다고 할 수 있을 것이다. 본 연구에서 나타나고 있는 다양한 사례들, 즉 소액형 종신보험 형태의 장례보험, 특별한 직군이나 집단의 위험에 특화된 단체생명보험, 생명보험의 기능으로 기업의 재무적 위험을 담보하는 CEO보험 등을 참고하여 우리나라에 적용될 수 있는 수요를 파악할 필요가 있을 것이다. 특히, 우리나라의 경우 중소형 보험회사들의 저축성 또는 장기보험에 대한 의존도가 높기 때문에 이러한 제언을 더욱 참고할 필요가 있을 것이다.

이렇게 보장성 상품을 중심으로 한 상품 차별화를 생존전략으로 제시함에 있어서 몇 가지 추가적인 언급이 필요하다. Conning(2011)이 지적한 성공한 소형 회사의 특징 중에도 '상품 차별화'가 존재한다. 그러나 본고의 분석 결과, 이러한 상품 차별화의 배경에는 이를 뒷받침하는 차별화된 채널이나 시장이 존재하고 있었다. 프리니드 보험을 취급하는 회사들이나 United fire group 산하의 United life 등은 모두 고객 밀착형 채널이나 지주회사 채널을 기반으로 하고 있었다. 따라서 상품 차별화를 통해 생존전략을 구사하는 것도 중요하지만 이 경우 차별화된 상품의 판매를 안정적으로 뒷받침할 수 있는 특화된 채널이나 시장이 동시에 강구되어야 한다는 점을 강조하고자 한다.

---

## V. 맺음말

---

서론에서 제기한 질문 “성공적인 해외의 중소형 보험회사들은 일반적으로 어떠한 모습을 하고 있는가?”에 대한 답변은 ‘전통적인 사업모형에 기반하기보다는 태생적으로, 또는 외부와의 다양한 제휴 관계를 통해 시장 차별화에 성공한 경우가 일반적이다’라는 것이다. 따라서 본고는 해외 사례들의 성공 요인을 우리나라 중소형 보험회사들에 어떻게 반영하느냐의 시각에서 생존전략을 제시하였다.

사례 분석에 활용된 회사도 22개사에 이르러 결코 적지 않은 수의 사례가 포함되었다. 본 연구는 Conning(2011)에서 다루고 있는 성공적인 소형 생명보험회사 20개사의 사례를 검토하고, 2개사를 제외한 총 18개사를 연구 대상으로 확정했다. 그 다음 이들 회사에 대한 기초자료를 바탕으로 감사보고서, 홈페이지 등으로부터 입수한 추가적인 자료를 분석하여 선정된 사례들이 성공적이라고 평가받는 근본적인 요인을 파악하였다. 그리고 일본에 대한 직접 방문을 추진하여 3개 중소형 생명보험회사와 1개 합병 회사 자료를 조사하였다.

이렇게 기초자료를 확보하는 데 가장 큰 기여를 한 것은 조사보고서 성격의 Conning(2011)이다. 그러나 이러한 기여는 곧 본 연구의 한계로 작용할 수밖에 없다. 우선, 사례 분석이 미국 중심, 그나마도 생명보험회사 중심으로 이루어졌다는 비판으로부터 자유롭기가 어렵다. 일본에 대한 사례조사조차 생명보험회사 중심으로 이루어졌다.

또한, 환경 변화의 흐름에 대응해 중소형 회사가 어떠한 전략을 구사했는지를 파악하는 시계열적인 연구가 어려웠다. 본 연구는 성공 사례로 선정된 회사들이 대부분 10여 년 이상 좋은 평판을 유지해왔다는 것을 보여주는 것이 전부였다. 다행인 것은 중소형 보험회사들의 성공 요인이 시간에 따라 변화하는 요인보다는 구조적인 요인에 근거하는 경우가 많았다. 그러나 시계열적인 관점에서 사례연구가 가능했다면 보

다 흥미로운 분석이 되었을 것이라고 생각한다.

전술한 한계들을 근본적으로 극복하려면 미국, EU, 일본 등 보다 다양한 지역을 대상으로, 생명, 손해보험을 포괄한 다수의 성공적인 중소기업 회사의 자료를 확보해야 할 것이다. 특히, 확보된 자료에는 이들 회사들의 지배구조, 제휴 관계, 판매채널, 취급 상품 등과 관련하여 다년간 축적된 회사 자료가 포함되어야 하기 때문에 자료 조사를 위한 부담이 매우 클 것이다.

아마도 성공적인 중소기업 보험회사에 대한 해외 사례연구가 절대적으로 부족한 이유는 주제에 대한 무관심보다는 연구 기반이 그 만큼 척박했기 때문이었다고 판단한다. 본 연구는 제한된 시간과 조사 역량 속에서 상기의 한계를 가지고 논의를 일단락 짓지만 향후, 이러한 주제로 추가적인 연구를 하게 된다면 충분한 시간과 네트워크에 기반한 기초 조사가 절대적으로 필요하다는 점을 강조하고자 한다.

## 참고문헌

- 금융위원회(2014. 7. 15), “보험혁신 건전화 방안”.
- 김경환 · 박정희(2014), 「공제사업 현황 및 감독강화 필요성」, 『KIRI weekly』, 제307호, 보험연구원.
- 김헌수 · 정세창 · 김은경(2014), 「보험시장의 건전한 발전을 위한 판매채널제도 개선방안 연구」, 보험연구원.
- 손석민(2004), 「국내 중소형 생명보험사의 특징 분석 및 시사점」, KDB 산업은행, 조사연구.
- 정중영 · 김형도(2003), 「국내 손해보험회사 발전방안: 중소형사를 중심으로」, 보험개발연구, 제14집 3호.
- 다이아몬드사(2001), 「週刊ダイヤモンド 2011年 8月」, 일본생명보험 특집호.
- 대동생명, 「大同生命の營業戰略」.
- 일본 보험연구소(2014), Insurance 生命保險統計号 (*Fiscal 2013*).
- Aflac(2015), 「アフラックの現状 2014」.
- \_\_\_\_\_, 「アフラックにおける營業戰略 補足資料」.
- MS&AD인슈어런스홀딩스(주) 보도자료(2013. 1. 31), “삼정주우(미쓰이스미토모) 해상과 아이오이닛세이동화손보 간 기능별 재편에 관한 합의서”.
- A.M. Best(2012. 6. 7), “A.M. Best Downgrades Ratings of Employees Life Company (Mutual)”, For Immediate release.
- \_\_\_\_\_(2014), “Amalgamated Life Insurance Company”, *Best's Rating Report*.
- \_\_\_\_\_(2015), “For Insurers In Emerging Market, Size Matters”, *Best's Special Report*.
- Conning Research&Consulting(2011), Successful Small Companies, Steady Through the Storm.

Daily Finance(2012. 12. 28), “Presidential Life Corporation and Athene Annuity & Life Assurance Company Complete Merger”.

Fidelity(2012), *Annual Report 2011*.

Loma(2011), “2011 Final Expense and Preneed Life Companies Financial Analysis”, *LIC Report*.

National Association of Insurance Commissioners(2015), INSDATA: 2014 Annual Financial Data.

New York State Department of Financial Services(2008), “State of New York Insurance Department Report on examination of the Church Life Insurance Corporation”, *Exam Report*.

Sony Financial Holdings Inc.(2015), “Sony Financial Group Corporate Strategy Meeting for Finscal Year 2015”, Presentation Material.

Sony Insurance Co.(2015), *Annual Report 2014*.

T&C Holdings, Inc.(2015), *Annual Report 2014*.

The American Council of Insurers(2015), *Insurers Fact Book 2014*.

금융감독원(<http://www.fss.or.kr>)

보험개발원(<http://www.kidi.or.kr/>)

A.M. Best(<http://www3.ambest.com/ratings/>)

National Elder Law Foundation(<http://www.nelf.org/>)

Rating and Investment Information, Inc. (<https://www.r-i.co.jp/eng/>)

Standard&Poors([https://www.standardandpoors.com/en\\_AP/](https://www.standardandpoors.com/en_AP/))

미국 보험회사 홈페이지

Amalgamated Life(<http://www.amalgamatedlife.com/>)

Amica Life(<http://www.amica.com/en.html>)

Baltimore Life(<http://www.baltlife.com/>)

Church Life(<https://www.cpg.org/>)

Elco Mutual(<http://elcoins.com/>)

Erie Family Life(<https://www.erieinsurance.com/>)

Farm Bureau Life of Michigan(<https://www.farmbureauinsurance-mi.com/>)

Fidelity Life(<http://www.fidelitylife.com/about/>)

Homesteaders Life(<http://www.homesteaderslife.com>)

Lincoln Heritage Life(<https://www.lhlic.com/>)

Tennessee Farmers Life(<http://www.fbitn.com>)

United Heritage Life(<https://www.unitedheritage.com/>)

United Life(<https://www.unitedfiregroup.com/Life/>)

# 부록 I. 해외 성공 사례 개요

## 가. 미국의 보험회사

### 1. Alfa Life

〈부록 표 1〉 Alfa Life

(단위: 백만 달러, %)

기준	항목	2010	2014	
재무지표	자산	1,204	1,332	
	보험료 (생명보험 보험료)	128	143	
		119	137	
상품구성	전통형 생명보험(Life)	95.3	95.9	
	연금(Annuities)	4.0	3.9	
	제3보험(others)	0.8	0.3	
지역구성	전통형 생명보험	Alabama	88.9	87.5
		Mississippi	5.7	6.9
		Georgia	5.4	5.6
	연금	Alabama	97.1	97.6
		Mississippi	2.8	2.1
		Georgia	0.1	0.3
모그룹 또는 자회사 여부		Alfa Insurance Group		

자료: NAIC; Conning Research&Consulting(2011).

## 2. Amalgamated Life

〈부록 표 2〉 Amalgamated Life

(단위: 백만 달러, %)

기준	항목	2010	2014	
재무지표	자산	81	118	
	보험료 (생명보험 보험료)	46	72	
		37	57	
상품구성	전통형 생명보험(Life)	78.0	79.4	
	연금(Annuities)	—	—	
	제3보험(others)	22.0	20.6	
지역구성	전통형 생명보험	New York	81.9	72.6
		Illinois	10.9	1.4
		Pennsylvania	3.0	13.2
	연금	None	—	—
모그룹 또는 자회사 여부		독립회사 (Independent Company)		

자료: NAIC; Conning Research&amp;Consulting(2011).

## 3. American Home Life

〈부록 표 3〉 American Home Life

(단위: 백만 달러, %)

기준	항목	2010	2014	
재무지표	자산	200	243	
	보험료 (생명보험 보험료)	35	24	
		18	20	
상품구성	전통형 생명보험(Life)	70.7	82.1	
	연금(Annuities)	29.2	17.9	
	제3보험(others)	0.1	0.0	
지역구성	전통형 생명보험	Texas	22.5	24.3
		Kansas	14.5	14.0
		Ohio	9.4	7.1
	연금	Texas	45.2	25.4
		Kansas	36.0	30.6
		Ohio	6.9	16.6
모그룹 또는 자회사 여부		독립회사 (Independent Company)		

자료: NAIC; Conning Research&amp;Consulting(2011).

## 4. Amica Life

〈부록 표 4〉 Amica Life

(단위: 백만 달러, %)

기준	항목		2010	2014
재무지표	자산		1,046	1,220
	보험료		71	62
	(생명보험 보험료)		46	53
상품구성	전통형 생명보험(Life)		63.3	84.8
	연금(Annuities)		36.7	15.2
	제3보험(others)		0.0	0.0
지역구성	전통형 생명보험	Massachusetts	12.2	12.4
		New York	10.0	9.2
		Connecticut	9.7	9.5
	연금	Rhode Island	21.6	25.7
		Florida	21.2	8.2
		Connecticut	11.6	12.1
모그룹 또는 자회사 여부			Amica Mutual Group	

자료: NAIC; Conning Research&amp;Consulting(2011).

## 5. Auto Owners Life

〈부록 표 5〉 Auto Owners Life

(단위: 백만 달러, %)

기준	항목		2010	2014
재무지표	자산		2,744	3,632
	보험료		411	257
	(생명보험 보험료)		88	104
상품구성	전통형 생명보험(Life)		33.9	40.6
	연금(Annuities)		60.5	53.6
	제3보험(others)		5.6	5.8
지역구성	전통형 생명보험	Michigan	27.1	22.4
		Minnesota	8.5	8.7
		Ohio	7.3	6.6
	연금	Michigan	44.6	50.6
		Minnesota	10.1	7.9
		Ohio	7.1	4.5
모그룹 또는 자회사 여부			Auto Owners Group	

자료: NAIC; Conning Research&amp;Consulting(2011).

## 6. Baltimore Life

〈부록 표 6〉 Baltimore Life

(단위: 백만 달러, %)

기준	항목	2010	2014	
재무지표	자산	936	1,154	
	보험료 (생명보험 보험료)	106	139	
		91	124	
상품구성	전통형 생명보험(Life)	76.0	89.5	
	연금(Annuities)	19.6	10.2	
	제3보험(others)	4.4	0.3	
지역구성	전통형 생명보험	Pennsylvania	38.9	29.2
		Maryland	10.6	9.1
		Florida	6.4	9.6
	연금	Pennsylvania	88.3	83.9
		Maryland	7.9	11.0
		Florida	1.2	1.1
모그룹 또는 자회사 여부		독립회사 (Independent Company)		

자료: NAIC; Conning Research&amp;Consulting(2011).

## 7. Church Life

〈부록 표 7〉 Church Life

(단위: 백만 달러, %)

기준	항목	2010	2014	
재무지표	자산	237	288	
	보험료 (생명보험 보험료)	36	34	
		17	18	
상품구성	전통형 생명보험(Life)	54.5	54.0	
	연금(Annuities)	45.5	46.0	
	제3보험(others)	0.0	0.0	
지역구성	전통형 생명보험	New York	8.8	8.9
		Florida	7.6	7.2
		California	6.9	7.8
	연금	New York	14.1	17.2
		Florida	8.8	5.5
		California	7.4	5.4
모그룹 또는 자회사 여부		Church Pension Fund Group		

자료: NAIC; Conning Research&amp;Consulting(2011).

## 8. Employees Life(ELCO)

〈부록 표 8〉 Employees Life

(단위: 백만 달러, %)

기준	항목		2010	2014
재무지표	자산		385	527
	보험료 (생명보험 보험료)		122 20	130 12
상품구성	전통형 생명보험(Life)		6.0	9.3
	연금(Annuities)		94.0	90.7
	제3보험(others)		0.0	0.0
지역구성	전통형 생명보험	Minnesota	43.9	67.6
		West Virginia	16.6	0.0
		Oklahoma	9.1	3.8
	연금	Arizona	38.6	7.4
		Florida	21.7	9.8
		California	15.5	2.5
모그룹 또는 자회사 여부			독립회사 (Independent Company)	

자료: NAIC; Conning Research&amp;Consulting(2011).

## 9. Erie Family Life

〈부록 표 9〉 Erie Family Life

(단위: 백만 달러, %)

기준	항목		2010	2014
재무지표	자산		1,801	2,133
	보험료 (생명보험 보험료)		158 93	150 110
상품구성	전통형 생명보험(Life)		50.2	73.2
	연금(Annuities)		49.7	26.7
	제3보험(others)		0.2	0.1
지역구성	전통형 생명보험	Pennsylvania	48.9	43.5
		Maryland	10.2	9.8
		Virginia	9.2	9.3
	연금	Pennsylvania	56.9	55.0
		North Carolina	7.6	6.2
		West Virginia	7.4	7.5
모그룹 또는 자회사 여부			Erie Insurance Group	

자료: NAIC; Conning Research&amp;Consulting(2011).

## 10. Farm Bureau Life

〈부록 표 10〉 Farm Bureau Life

(단위: 백만 달러, %)

기준	항목		2010	2014
재무지표	자산		2,055	2,368
	보험료		183	115
	(생명보험 보험료)		66	78
상품구성	전통형 생명보험(Life)		40,6	67,6
	연금(Annuities)		59,4	32,4
	제3보험(others)		0,0	0,0
지역구성	전통형 생명보험	Michigan	100,0	100,0
	연금	Michigan	100,0	100,0
모그룹 또는 자회사 여부			Michigan Farm Bureau Group	

자료: NAIC; Conning Research&amp;Consulting(2011).

## 11. Federated Life

〈부록 표 11〉 Federated Life

(단위: 백만 달러, %)

기준	항목		2010	2014
재무지표	자산		1,108	1,534
	보험료		144	169
	(생명보험 보험료)		103	126
상품구성	전통형 생명보험(Life)		75,9	74,7
	연금(Annuities)		7,8	11,0
	제3보험(others)		16,3	14,3
지역구성	전통형 생명보험	Minnesota	12,0	9,6
		California	6,4	6,1
		Texas	6,2	6,6
	연금	Minnesota	17,8	19,8
		Illinois	15,4	6,5
		Texas	10,9	5,2
모그룹 또는 자회사 여부			Federated Mutual Group	

자료: NAIC; Conning Research&amp;Consulting(2011).

## 12. Fidelity Life

〈부록 표 12〉 Fidelity Life

(단위: 백만 달러, %)

기준	항목		2010	2014
재무지표	자산		503	431
	보험료		63	60
	(생명보험 보험료)		45	58
상품구성	전통형 생명보험(Life)		96.3	97.5
	연금(Annuities)		0.0	0.4
	제3보험(others)		3.7	2.0
지역구성	전통형 생명보험	California	12.0	9.5
		Florida	10.3	7.8
		Texas	8.5	12.6
모그룹 또는 자회사 여부			독립회사 (Independent Company)	

자료: NAIC; Conning Research&amp;Consulting(2011).

## 13. Homesteaders Life

〈부록 표 13〉 Homesteaders Life

(단위: 백만 달러, %)

기준	항목		2010	2014
재무지표	자산		1,944	2,509
	보험료		390	400
	(생명보험 보험료)		384	389
상품구성	전통형 생명보험(Life)		98.6	97.2
	연금(Annuities)		1.4	2.8
	제3보험(others)		0.0	0.0
지역구성	전통형 생명보험	Ohio	14.6	9.8
		Indiana	9.0	6.6
		Pennsylvania	6.3	6.8
	연금	Pennsylvania	15.8	19.9
		Illinois	14.8	12.6
		Florida	11.7	1.5
모그룹 또는 자회사 여부			독립회사 (Independent Company)	

자료: NAIC; Conning Research&amp;Consulting(2011).

## 14. Lincoln Heritage Life

〈부록 표 14〉 Lincoln Heritage Life

(단위: 백만 달러, %)

기준	항목		2010	2014
재무지표	자산		770	814
	보험료		250	315
	(생명보험 보험료)		234	314
상품구성	전통형 생명보험(Life)		80.1	99.7
	연금(Annuities)		1.5	0.1
	제3보험(others)		18.4	0.2
지역구성	전통형 생명보험	California	17.6	19.5
		Texas	7.1	8.1
		Michigan	6.8	2.8
	연금	Illinois	17.1	30.6
		Oklahoma	13.2	0.3
		Pennsylvania	7.6	1.9
모그룹 또는 자회사 여부			독립회사 (Independent Company)	

자료: NAIC; Conning Research&amp;Consulting(2011).

## 15. Shelter Life

〈부록 표 15〉 Shelter Life

(단위: 백만 달러, %)

기준	항목		2010	2014
재무지표	자산		964	1,132
	보험료		136	115
	(생명보험 보험료)		84	100
상품구성	전통형 생명보험(Life)		69.6	86.5
	연금(Annuities)		15.3	5.7
	제3보험(others)		15.0	7.9
지역구성	전통형 생명보험	Missouri	25.2	24.0
		Arkansas	19.3	19.4
		Oklahoma	8.0	8.2
	연금	Missouri	28.6	22.5
		Arkansas	22.3	15.3
		Kansas	7.7	6.0
모그룹 또는 자회사 여부			Shelter Insurance Group	

자료: NAIC, Conning Research&amp;Consulting(2011).

## 16. Tennessee Farmers Life

〈부록 표 16〉 Tennessee Farmers Life

(단위: 백만 달러, %)

기준	항목		2010	2014
재무지표	자산		1,561	2,030
	보험료		184	171
	(생명보험 보험료)		108	126
상품구성	전통형 생명보험(Life)		64.7	73.7
	연금(Annuities)		35.3	24.3
	제3보험(others)		0.0	2.0
지역구성	전통형 생명보험	Tennessee	100.0	100.0
	연금	Tennessee	100.0	100.0
모그룹 또는 자회사 여부			Tennessee Farmers Group	

자료: NAIC; Conning Research&amp;Consulting(2011).

## 17. United Heritage Life

〈부록 표 17〉 United Heritage Life

(단위: 백만 달러, %)

기준	항목		2010	2014
재무지표	자산		468	525
	보험료		57	63
	(생명보험 보험료)		42	51
상품구성	전통형 생명보험(Life)		67.0	81.5
	연금(Annuities)		29.3	16.9
	제3보험(others)		3.7	1.6
지역구성	전통형 생명보험	Minnesota	17.4	15.8
		Idaho	12.7	10.4
		Louisiana	9.8	10.8
	연금	Oregon	23.4	13.2
		Idaho	22.4	27.9
		Washington	21.6	13.8
모그룹 또는 자회사 여부			United Heritage Mutual Group	

자료: NAIC; Conning Research&amp;Consulting(2011).

## 18. United Life

〈부록 표 18〉 United Life

(단위: 백만 달러, %)

기준	항목	2010	2014	
재무지표	자산	1,562	1,635	
	보험료 (생명보험 보험료)	137	199	
		43	51	
상품구성	전통형 생명보험(Life)	15.4	25.4	
	연금(Annuities)	83.9	73.9	
	제3보험(others)	0.6	0.7	
지역구성	전통형 생명보험	Iowa	29.6	30.9
		Wisconsin	13.7	9.8
		Illinois	11.5	10.1
	연금	Iowa	38.2	35.8
		Nebraska	13.6	4.6
		Minnesota	9.6	10.2
모그룹 또는 자회사 여부		United Fire Group		

자료: NAIC, Conning Research&amp;Consulting(2011).

## 나. 일본의 보험회사

## 1. AFLAC생명

〈부록 표 19〉 AFLAC생명

(단위: 백만 엔, %)

기준	항목	2010	2014
재무지표	자산	6,902,596	10,742,835
	보험료 (생명보험 보험료)	1,369,185	1,495,219
		1,321,891	1,401,140
상품구성	전통형 생명보험(Life)	96.6	93.7
	연금(Annuities)	3.5	6.3
	제3보험(others)	0.0	0.0

자료: 일본 보험연구소, Insurance 생명보험 통계표.

## 2. Daido생명

〈부록 표 20〉 Daido생명

(단위: 백만 엔, %)

기준	항목	2010	2014
재무지표	자산	5,292,376	5,977,975
	보험료 (생명보험 보험료)	716,630	791,738
		610,062	715,466
상품구성	전통형 생명보험(Life)	85.1	90.4
	연금(Annuities)	14.8	9.5
	제3보험(others)	0.09	0.1

자료: 일본 보험연구소, Insurance 생명보험 통계표.

## 3. Sony생명

〈부록 표 21〉 Sony생명

(단위: 백만 엔, %)

기준	항목	2010	2014
재무지표	자산	4,723,332	7,301,350
	보험료 (생명보험 보험료)	768,259	912,497
		751,491	878,573
상품구성	전통형 생명보험(Life)	97.8	96.3
	연금(Annuities)	2.2	3.7
	제3보험(others)	0.0	0.0

자료: 일본 보험연구소, Insurance 생명보험 통계표.

## 4. 아이오이닛세이동화손보

〈부록 표 22〉 아이오이닛세이동화손보

(단위: 백만 엔, %)

기준	항목	2013
재무지표	자산	3,257,180
	수입보험료	1,144,629

자료: 일본 보험연구소, Insurance 손해보험 통계표.

## 부록 Ⅱ. 성공적인 중소형 회사의 특징

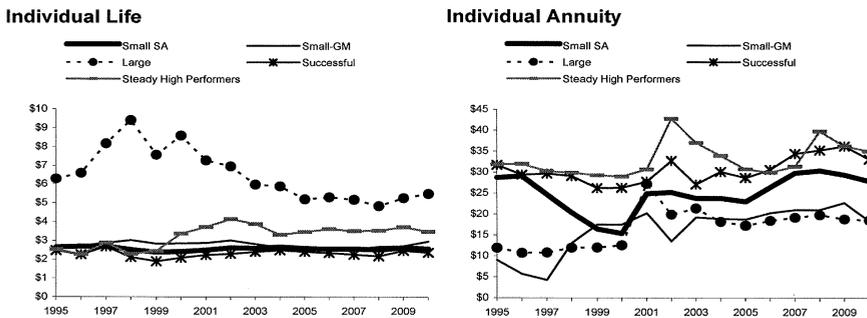
### ②, ③에 대한 재검토

#### (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 Performers<sup>27)</sup> 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 수밖에 없다. 결국, 보험회사 간 판매채널의 생산성 비교는 매우 미시적으로 정교하게 구분하여 동일 상품 및 동일 채널 모형 별로 비교하여야 하는 개념인 것이다.

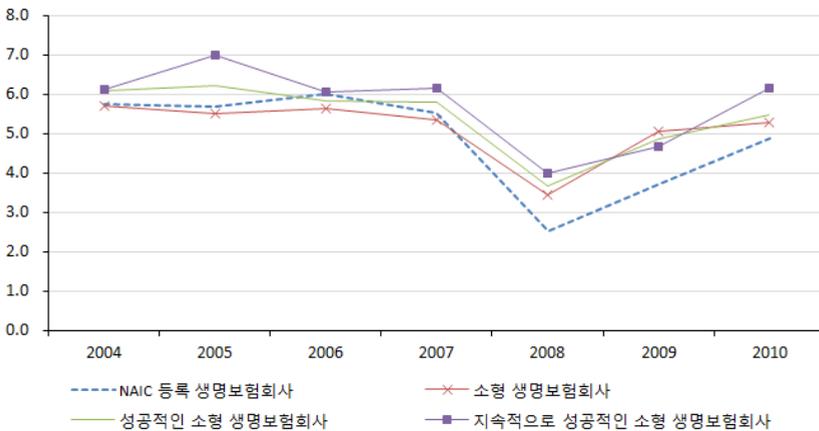
일반적으로 판매채널의 생산성이 높을수록 회사가 성공할 가능성이 클 것으로 판단된다. 그러나 이는 소형 회사에 특정한 성공 요인이라기보다는 회사의 규모와 관계 없이 적용될 수 있는 성공 요인이라고 판단할 수 있다. 또한, 판매수수료의 비중이 크다는 것은 상품의 특성이나 회사의 전략상 공격적인 마케팅활동을 수행했음을 의미할 수도 있다. 특히, 본 연구는 판매채널 생산성의 크기보다는 차별성의 정도가 중소형 회사의 성공 요인에 가까울 가능성이 높다고 판단한다.

### (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).

## 부록 Ⅲ. 보험설계사·대리점 및 보험중개사의 교육기준

### 제29조의 2 제1항 및 제2항 관련[별표 4]

1. 보험설계사·보험대리점(단종손해보험설계사 및 단종손해보험대리점은 제외한다) 및 보험중개사의 교육기준

구분	교육기준
가. 교육 과목	1) 보험모집과 관련한 윤리교육 2) 보험 관련 법령 및 분쟁 사례 3) 보험상품(생명보험상품, 손해보험상품 및 제3보험상품) 4) 회계원리 및 위험관리론(보험중개사 및 별표 3 제1호 라목의 보험설계사만 해당한다)
나. 교육 기관	보험회사, 제59조 제1항 제6호에 따라 보험에 관한 교육을 위하여 소유하는 자회사, 법 제178조 제3항 제2호에 따라 회원에 대한 연수·교육을 위하여 설립된 단체 및 금융위원회가 정하여 고시하는 교육기관
다. 교육 방법	집합교육 또는 사이버교육
라. 교육 시간	20시간 이상, 이 경우 금융위원회가 정하여 고시하는 바에 따라 외부 교육 시간을 5시간 이상 포함하여야 한다.

2. 단종손해보험설계사 및 단종손해보험대리점의 교육기준

구분	교육기준
가. 교육 과목	1) 보험모집과 관련한 윤리교육 2) 보험 관련 법령 3) 해당 단종손해보험상품
나. 교육 기관	보험회사, 제59조 제1항 제6호에 따라 보험에 관한 교육을 위하여 소유하는 자회사, 법 제178조 제3항 제2호에 따라 회원에 대한 연수·교육을 위하여 설립된 단체 및 금융위원회가 정하여 고시하는 교육기관
다. 교육 방법	집합교육 또는 사이버교육
라. 교육 시간	8시간 이상, 이 경우 금융위원회가 정하여 고시하는 바에 따라 외부 교육 시간을 2시간 이상 포함하여야 한다.

## 부록 IV. 우리나라 교차판매 관련 법규정

법	시행령	시행규칙
<p>제85조(보험설계사에 의한 모집의 제한)</p> <p>① 보험회사 등은 다른 보험회사 등에 소속된 보험설계사에게 모집을 위탁하지 못한다.</p> <p>② 보험설계사는 자기가 소속된 보험회사 등 이외의 자를 위하여 모집을 하지 못한다.</p> <p>③ 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우에는 제1항 및 제2항을 적용하지 아니한다.</p> <p>1. 생명보험회사 또는 제3보험업을 전업(專業)으로 하는 보험회사에 소속된 보험설계사가 1개의 손해보험회사를 위하여 모집을 하는 경우</p> <p>2. 손해보험회사 또는 제3보험업을 전업으로 하는 보험회사에 소속된 보험설계사가 1개의 생명보험회사를 위하여 모집을 하는 경우</p>	<p>제29조(보험설계사의 교차모집)</p> <p>① 보험설계사가 법 제85조 제3항에 따라 소속 보험회사 외의 보험회사를 위하여 모집(이하 이 조에서 “교차모집”이라 한다) 하려는 경우에는 교차모집을 하려는 보험회사의 명칭 등 금융위원회가 정하여 고시하는 사항을 적은 서류를 법 제175조에 따라 설립된 보험협회(이하 “보험협회”라 한다)에 제출하여야 한다.</p> <p>② 교차모집을 하려는 보험설계사(이하 이 조에서 “교차모집보험설계사”라 한다)는 모집하려는 보험계약의 종류에 따라 제27조 제1항 및 제2항의 구분에 따른 등록요건을 갖추어 보험협회에 보험설계사 등록을 하여야 한다.</p> <p>③ 법 제85조 제4항에 따라 교차모집보험설계사의 소속 보험회사 또는 교차모집을 위탁한 보험회사는 다음 각 호의 행위를 하여서는 아니 된다.</p> <p>1. 교차모집보험설계사에게 자사 소속의 보험설계사로 전환하도록 권유하는 행위</p>	<p>제16조(교차모집에 대한 보험회사 등의 금지행위)</p> <p>① 영 제29조 제3항 제6호에서 “총리령으로 정하는 행위”란 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 행위를 말한다.</p> <p>1. 소속 보험설계사에게 특정 보험회사를 지정하여 영 제29조 제1항에 따른 교차모집(이하 “교차모집”이라 한다) 위탁계약의 체결을 강요하는 행위</p> <p>2. 소속 보험설계사에게 영 제29조 제2항에 따른 교차모집보험설계사(이하 “교차모집보험설계사”라 한다)가 될 자의 유치를 강요하는 행위</p> <p>3. 합리적 근거 없이 교차모집보험설계사를 소속 보험설계사보다 우대하는 행위</p> <p>② 영 제29조 제4항 제4호에서 “총리령으로 정하는 행위”란 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 행위를 말한다.</p>

법	시행령	시행규칙
<p>3. 생명보험회사나 손해보험회사에 소속된 보험설계사가 1개의 제3보험업을 전업으로 하는 보험회사를 위하여 모집을 하는 경우</p> <p>④ 제3항을 적용받는 보험회사 및 보험설계사가 모집을 할 때 지켜야 할 사항은 대통령령으로 정한다.</p>	<p>2. 교차모집보험설계사에게 자사를 위하여 모집하는 경우 보험회사가 정한 수수료·수당 외에 추가로 대가를 지급하기로 약속하거나 이를 지급하는 행위</p> <p>3. 교차모집보험설계사가 다른 보험회사를 위하여 모집한 보험계약을 자사의 보험계약으로 처리하도록 유도하는 행위</p> <p>4. 교차모집보험설계사에게 정당한 사유 없이 위탁계약 해지, 위탁범위 제한 등 불이익을 주는 행위</p> <p>5. 교차모집보험설계사의 소속 영업소를 변경하거나 모집한 계약의 관리지를 변경하는 등 교차모집을 제약·방해하는 행위</p> <p>6. 그 밖에 보험계약자 보호와 모집질서 유지를 위하여 총리령으로 정하는 행위</p> <p>④ 교차모집보험설계사는 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 행위를 하여서는 아니 된다.</p> <p>1. 업무상 알게 된 특정 보험회사의 정보를 다른 보험회사에 제공하는 행위</p> <p>2. 보험계약을 체결하려는 자의 의사에 반하여 다른 보험회사와의 보험계약 체결을 권유하는 등 모집을 위탁한 보험회사 중 어느 한 쪽의 보험회사만을 위하여 모집하는 행위</p> <p>3. 모집을 위탁한 보험회사에 대하여 회사가 정한 수수료·수당 외에 추가로 대가를 지급하도록 요구하는 행위</p> <p>4. 그 밖에 보험계약자 보호와 모집질서 유지를 위하여 총리령으로 정하는 행위</p>	<p>1. 교차모집을 위탁한 보험회사에 대하여 합리적 근거 없이 다른 보험설계사보다 우대하여 줄 것을 요구하는 행위</p> <p>2. 교차모집을 위탁한 보험회사에 대하여 다른 교차모집보험설계사 유치를 조건으로 대가를 요구하는 행위</p> <p>3. 교차모집 관련 보험계약 정보를 외부에 유출하는 행위</p>

## 보험연구원(KIRI) 발간물 안내

### ■ 연구보고서

- 2008-1 보험회사의 리스크 중심 경영전략에 관한 연구 / 최영목·장동식·김동겸 2008.1
- 2008-2 한국 보험시장과 공정거래법 / 정호열 2008.6
- 2008-3 확정급여형 퇴직연금의 자산운용 / 류건식·이경희·김동겸 2008.3
- 2009-1 보험설계사의 특성분석과 고능률화 방안 / 안철경·권오경 2009.1
- 2009-2 자동차사고의 사회적 비용 최소화 방안 / 기승도 2009.2
- 2009-3 우리나라 가계부채 문제의 진단과 평가 / 유경원·이혜은 2009.3
- 2009-4 사적연금의 노후소득보장 기능제고 방안 / 류건식·이창우·김동겸 2009.3
- 2009-5 일반화선형모형(GLM)을 이용한 자동차보험 요율상대도 산출방법 연구 / 기승도·김대환 2009.8
- 2009-6 주행거리에 연동한 자동차보험제도 연구 / 기승도·김대환·김혜란 2010.1
- 2010-1 우리나라 가계 금융자산 축적 부진의 원인과 시사점 / 유경원·이혜은 2010.4
- 2010-2 생명보험 상품별 해지율 추정 및 예측 모형 / 황진태·이경희 2010.5
- 2010-3 보험회사 자산관리서비스 사업모형 검토 / 진 익·김동겸 2010.7

### ■ 정책보고서

- 2008-2 환경오염리스크관리를 위한 보험제도 활용방안 / 이기형 2008.3
- 2008-3 금융상품의 정의 및 분류에 관한 연구 / 유지호·최 원 2008.3
- 2008-4 2009년도 보험산업 전망과 과제 / 이진면·이태열·신종협·황진태·유진아·김세환·이정환·박정희·김세중·최이섭 2008.11
- 2009-1 현 금융위기 진단과 위기극복을 위한 정책제언 / 진 익·이민환·유경원·최영목·최형선·최 원·이경아·이혜은 2009.2
- 2009-2 퇴직연금의 급여 지급 방식 다양화 방안 / 이경희 2009.3
- 2009-3 보험분쟁의 재판외적 해결 활성화 방안 / 오영수·김경환·이종욱 2009.3

- 2009-4 2010년도 보험산업 전망과 과제 / 이진면·황진태·변혜원·이경희·이정환·박정희·김세중·최이섭 2009.12
- 2009-5 금융상품판매전문회사의 도입이 보험회사에 미치는 영향 / 안철경·변혜원·권오경 2010.1
- 2010-1 보험사기 영향요인과 방지방안 / 송윤아 2010.3
- 2010-2 2011년도 보험산업 전망과 과제 / 이진면·김대환·이경희·이정환·최 원·김세중·최이섭 2010.12
- 2011-1 금융소비자 보호 체계 개선방안 / 오영수·안철경·변혜원·최영목·최형선·김경환·이상우·박정희·김미화 2010.4
- 2011-2 일반공제사업 규제의 합리화 방안 / 오영수·김경환·박정희 2011.7
- 2011-3 퇴직연금 적립금의 연금전환 유도방안 / 이경희 2011.5
- 2011-4 저출산·고령화와 금융의 역할 / 윤성훈·류건식·오영수·조용운·진 익·유진아·변혜원 2011.7
- 2011-5 소비자 보호를 위한 보험유통채널 개선방안 / 안철경·이경희 2011.11
- 2011-6 2012년도 보험산업 전망과 과제 / 윤성훈·황진태·이정환·최 원·김세중·오병국 2011.12
- 2012-1 인적사고 보험금의 지급방식 다양화 방안 / 조재린·이기형·정인영 2012.8
- 2012-2 보험산업 진입 및 퇴출에 관한 연구 / 이기형·변혜원·정인영 2012.10
- 2012-3 금융위기 이후 보험규제 변화 및 시사점 / 임준환·유진아·이경아 2012.11
- 2012-4 소비자중심의 변액연금보험 개선방안 연구: 공시 및 상품설계 개선을 중심으로 / 이기형·임준환·김해식·이경희·조영현·정인영 2012.12
- 2013-1 생명보험의 자살면책기간이 자살에 미치는 영향 / 이창우·윤상호 2013.1
- 2013-2 퇴직연금 지배구조체계 개선방안 / 류건식·김대환·이상우 2013.1
- 2013-3 2013년도 보험산업 전망과 과제 / 윤성훈·전용식·이정환·최 원·김세중·채원영 2013.2
- 2013-4 사회안전망 체제 개편과 보험산업 역할 / 진 익·오병국·이성은 2013.3
- 2013-5 보험지주회사 감독체계 개선방안 연구 / 이승준·김해식·조재린 2013.5
- 2013-6 2014년도 보험산업 전망과 과제 / 윤성훈·전용식·최 원·김세중·채원영 2013.12

- 2014-1 보험시장 경쟁정책 투명성 제고방안 / 이승준·강민규·이해랑 2014.3
- 2014-2 국내 보험회사 지급여력규제 평가 및 개선방안 / 조재린·김해식·김석영 2014.3
- 2014-3 공·사 사회안전망의 효율적인 역할 제고 방안 / 이태열·강성호·김유미 2014.4
- 2014-4 2015년도 보험산업 전망과 과제 / 윤성훈·김석영·김진억·최 원·채원영·이아름·이해랑 2014.11
- 2014-5 의료보장체계 합리화를 위한 공·사건강보험 협력방안 / 조용운·김경환·김미화 2014.12
- 2015-1 보험회사 재무건전성 규제-IFRS와 RBC 연계방안 / 김해식·조재린·이경아 2015.2
- 2015-2 2016년도 보험산업 전망과 과제 / 윤성훈·김석영·김진억·최 원·채원영·이아름·이해랑 2015.11
- 2016-1 정년연장의 노후소득 개선 효과와 개인연금의 정책방향 / 강성호·정봉은·김유미 2016.2

## ■ 경영보고서

- 2009-1 기업휴지보험 활성화 방안 연구 / 이기형·한상용 2009.3
- 2009-2 자산관리서비스 활성화 방안 / 진 익 2009.3
- 2009-3 탄소시장 및 녹색보험 활성화 방안 / 진 익·유시용·이경아 2009.3
- 2009-4 생명보험회사의 지속가능성장에 관한 연구 / 최영목·최 원 2009.6
- 2010-1 독립판매채널의 성장과 생명보험회사의 대응 / 안철경·권오경 2010.2
- 2010-2 보험회사의 윤리경영 운영실태 및 개선방안 / 오영수·김경환 2010.2
- 2010-3 보험회사의 퇴직연금사업 운영전략 / 류건식·이창우·이상우 2010.3
- 2010-4(1) 보험환경변화에 따른 보험산업 성장방안 / 산업연구실·정책연구실·동향분석실 2010.6
- 2010-4(2) 종합금융서비스를 활용한 보험산업 성장방안 / 금융제도실·재무연구실 2010.6
- 2010-5 변액보험 보증리스크관리연구 / 권용재·장동식·서성민 2010.4
- 2010-6 RBC 내부모형 도입 방안 / 김해식·최영목·김소연·장동식·서성민 2010.10
- 2010-7 금융보증보험 가격결정모형 / 최영수 2010.7

- 2011-1 보험회사의 비대면채널 활용방안 / 안철경·변혜원·서성민 2011.1
- 2011-2 보증보험의 특성과 리스크 평가 / 최영목·김소연·김동겸 2011.2
- 2011-3 충성도를 고려한 자동차보험 마케팅전략 연구 / 기승도·황진태 2011.3
- 2011-4 보험회사의 상조서비스 기여방안 / 황진태·기승도·권오경 2011.5
- 2011-5 사기성클레임에 대한 최적조사방안 / 송운아·정인영 2011.6
- 2011-6 민영의료보험의 보험리스크관리방안 / 조용운·황진태·김미화 2011.8
- 2011-7 보험회사의 개인형 퇴직연금 운영방안 / 류건식·김대환·이상우 2011.9
- 2011-8 퇴직연금시장의 환경변화에 따른 확정기여형 퇴직연금 운영방안 / 김대환·류건식·이상우 2011.10
- 2012-1 국내 생명보험회사의 기업공개 평가와 시사점 / 조영현·전용식·이혜은 2012.7
- 2012-2 보험산업 비전 2020 : ① sure 4.0 / 진 익·김동겸·김혜란 2012.7
- 2012-3 현금흐름방식 보험료 산출의 시행과 과제 / 김해식·김석영·김세영·이혜은 2012.9
- 2012-4 보험회사의 장수리스크 발생원인과 관리방안 / 김대환·류건식·김동겸 2012.9
- 2012-5 은퇴가구의 경제형태 분석 / 유경원 2012.9
- 2012-6 보험회사의 날씨리스크 인수 활성화 방안: 지수형 날씨보험을 중심으로 / 조재린·황진태·권용재·채원영 2012.10
- 2013-1 자동차보험시장의 가격경쟁이 손해율에 미치는 영향과 시사점 / 전용식·채원영 2013.3
- 2013-2 중국 자동차보험 시장점유율 확대방안 연구 / 기승도·조용운·이소양 2013.5
- 2016-1 뉴 노멀 시대의 보험회사 경영전략 / 임준환·정봉은·황인창·이혜은·김혜란·정승연 2016.4

#### ■ 조사보고서

- 2008-1 보험회사 글로벌화를 위한 해외보험시장 조사 / 양성문·김진익·지재원·박정희·김세중 2008.2
- 2008-2 노인장기요양보험 제도 도입에 대응한 장기간병보험 운영 방안 / 오영수 2008.3

- 2008-3 2008년 보험소비자 설문조사 / 안철경·기승도·이상우 2008.4
- 2008-4 주요국의 보험상품 판매권유 규제 / 이상우 2008.3
- 2009-1 2009년 보험소비자 설문조사 / 안철경·이상우·권오경 2009.3
- 2009-2 Solvency II의 리스크 평가모형 및 측정 방법 연구 / 장동식 2009.3
- 2009-3 이슬람 보험시장 진출방안 / 이진면·이정환·최이섭·정중영·최태영 2009.3
- 2009-4 미국 생명보험 정산거래의 현황과 시사점 / 김해식 2009.3
- 2009-5 헤지펀드 운용전략 활용방안 / 진 익·김상수·김종훈·변귀영·유시용 2009.3
- 2009-6 복합금융 그룹의 리스크와 감독 / 이민환·전선애·최 원 2009.4
- 2009-7 보험산업 글로벌화를 위한 정책적 지원방안 / 서대교·오영수·김영진 2009.4
- 2009-8 구조화금융 관점에서 본 금융위기 분석 및 시사점 / 임준환·이민환·윤건용·최 원 2009.7
- 2009-9 보험리스크 측정 및 평가 방법에 관한 연구 / 조용운·김세환·김세중 2009.7
- 2009-10 생명보험계약의 효력상실 ·해약분석 / 류건식·장동식 2009.8
- 2010-1 과거 금융위기 사례분석을 통한 최근 글로벌 금융위기 전망 / 신중협·최형선·최 원 2010.3
- 2010-2 금융산업의 영업행위규제 개선방안 / 서대교·김미화 2010.3
- 2010-3 주요국의 민영건강보험의 운영체계와 시사점 / 이창우·이상우 2010.4
- 2010-4 2010년 보험소비자 설문조사 / 변혜원·박정희 2010.4
- 2010-5 산재보험의 운영체계에 대한 연구 / 송운아 2010.5
- 2010-6 보험산업 내 공정거래규제 조화방안 / 이승준·이종욱 2010.5
- 2010-7 보험종류별 진료수가 차등적용 개선방안 / 조용운·서대교·김미화 2010.4
- 2010-8 보험회사의 금리위험 대응전략 / 진 익·김해식·유진아·김동겸 2011.1
- 2010-9 퇴직연금 규제체계 및 정책방향 / 류건식·이창우·이상우 2010.7
- 2011-1 생명보험설계사 활동실태 및 만족도 분석 / 안철경·황진태·서성민 2011.6
- 2011-2 2011년 보험소비자 설문조사 / 김대환·최 원 2011.5

- 2011-3 보험회사 녹색금융 참여방안 / 진 익·김해식·김혜란 2011.7
- 2011-4 의료시장변화에 따른 민영실손의료보험의 대응 / 이창우·이기형  
2011.8
- 2011-5 아세안 주요국의 보험시장 규제제도 연구 / 조용운·변혜원·이승준·  
김경환·오병국 2011.11
- 2012-1 2012년 보험소비자 설문조사 / 황진태·전용식·윤상호·기승도·  
이상우·최 원 2012.6
- 2012-2 일본의 퇴직연금제도 운영체계 특징과 시사점 / 이상우·오병국  
2012.12
- 2012-3 솔벤시 II의 보고 및 공시 체계와 시사점 / 장동식·김경환 2012.12
- 2013-1 2013년 보험소비자 설문조사 / 전용식·황진태·변혜원·정원석·  
박선영·이상우·최 원 2013.8
- 2013-2 건강보험 진료비 전망 및 활용방안 / 조용운·황진태·조재린 2013.9
- 2013-3 소비자 신뢰 제고와 보험상품 정보공시 개선방안 / 김해식·변혜원·  
황진태 2013.12
- 2013-4 보험회사의 사회적 책임 이행에 관한 연구 / 변혜원·조영현 2013.12
- 2014-1 주택연금 연계 간병보험제도 도입 방안 / 박선영·권오경 2014.3
- 2014-2 소득수준을 고려한 개인연금 세제 효율화방안: 보험료 납입단계의  
세제방식 중심으로 / 정원석·강성호·이상우 2014.4
- 2014-3 보험규제에 관한 주요국의 법제연구: 모집채널, 행위규제 등을  
중심으로 / 한기정·최준규 2014.4
- 2014-4 보험산업 환경변화와 판매채널 전략 연구 / 황진태·박선영·권오경  
2014.4
- 2014-5 거시경제 환경변화의 보험산업 파급효과 분석 / 전성주·전용식 2014.5
- 2014-6 국내경제의 일본식 장기부진 가능성 검토 / 전용식·윤성훈·채원영  
2014.5
- 2014-7 건강생활관리서비스 사업모형 연구 / 조용운·오승연·김미화 2014.7
- 2014-8 보험개인정보 보호법제 개선방안 / 김경환·강민규·이해량 2014.8
- 2014-9 2014년 보험소비자 설문조사 / 전용식·변혜원·정원석·박선영·  
오승연·이상우·최 원 2014.8
- 2014-10 보험회사 수익구조 진단 및 개선방안 / 김석영·김세중·김혜란  
2014.11

- 2014-11 국내 보험회사의 해외사업 평가와 제언 / 전용식·조영현·채원영 2014.12
- 2015-1 보험민원 해결 프로세스 선진화 방안 / 박선영·권오경 2015.1
- 2015-2 재무건전성 규제 강화와 생명보험회사의 자본관리 / 조영현·조재린·김혜란 2015.2
- 2015-3 국내 배상책임보험 시장 성장 저해 요인 분석 - 대인사고 손해배상액 산정 기준을 중심으로 - / 최창희·정인영 2015.3
- 2015-4 보험산업 신뢰도 제고 방안 / 이태열·황진태·이선주 2015.3
- 2015-5 2015년 보험소비자 설문조사 / 동향분석실 2015.8
- 2015-6 인구 및 가구구조 변화가 보험 수요에 미치는 영향 / 오승연·김유미 2015.8
- 2016-1 경영환경 변화와 주요 해외 보험회사의 대응 전략 / 전용식·조영현 2016.2
- 2016-2 시스템리스크를 고려한 복합금융그룹 감독방안 / 이승준·민세진 2016.3
- 2016-3 저성장 시대 보험회사의 비용관리 / 김해식·김세중·김현경 2016.4
- 2016-4 자동차보험 해외사업 경영성과 분석과 시사점 / 전용식·송윤아·채원영 2016.4

## ■ 조사자료집

- 2014-1 보험시장 자유화에 따른 보험산업 환경변화 / 최 원·김세중 2014.6
- 2014-2 주요국 내부자본적정성 평가 및 관리 제도 연구 - Own Risk and Solvency Assessment - / 장동식·이정환 2014.8
- 2015-1 고령층 대상 보험시장 현황과 해외사례 / 강성호·정원석·김동겸 2015.1
- 2015-2 경증치매자 보호를 위한 보험사의 치매신탁 도입방안 / 정봉은·이선주 2015.2
- 2015-3 소비자 금융이해력 강화 방안: 보험 및 연금 / 변혜원·이해량 2015.4
- 2015-4 글로벌 금융위기 이후 세계경제의 구조적 변화 / 박대근·박춘원·이향용 2015.5
- 2015-5 노후소득보장을 위한 주택연금 활성화 방안 / 전성주·박선영·김유미 2015.5
- 2015-6 고령화에 대응한 생애자산관리 서비스 활성화 방안 / 정원석·김미화 2015.5
- 2015-7 일반손해보험 효율제도 개선방안 연구 / 김석영·김혜란 2015.12

## ■ 연차보고서

---

제 1 호	2008년 연차보고서 / 보험연구원	2009.4
제 2 호	2009년 연차보고서 / 보험연구원	2010.3
제 3 호	2010년 연차보고서 / 보험연구원	2011.3
제 4 호	2011년 연차보고서 / 보험연구원	2012.3
제 5 호	2012년 연차보고서 / 보험연구원	2013.3
제 6 호	2013년 연차보고서 / 보험연구원	2013.12
제 7 호	2014년 연차보고서 / 보험연구원	2014.12
제 8 호	2015년 연차보고서 / 보험연구원	2015.12

## ■ 영문발간물

---

제 7 호	Korean Insurance Industry 2008 / KIRI,	2008.9
제 8 호	Korean Insurance Industry 2009 / KIRI,	2009.9
제 9 호	Korean Insurance Industry 2010 / KIRI,	2010.8
제10호	Korean Insurance Industry 2011 / KIRI,	2011.10
제11호	Korean Insurance Industry 2012 / KIRI,	2012.11
제12호	Korean Insurance Industry 2013 / KIRI,	2013.12
제13호	Korean Insurance Industry 2014 / KIRI,	2014.7
제14호	Korean Insurance Industry 2015 / KIRI,	2015.7
제 6 호	Korean Insurance Industry Trend 2Q FY2013 / KIRI,	2014.2
제 7 호	Korean Insurance Industry Trend 3Q FY2013 / KIRI,	2014.5
제 8 호	Korean Insurance Industry Trend 1Q FY2014 / KIRI,	2014.8
제 9 호	Korean Insurance Industry Trend 2Q FY2014 / KIRI,	2014.10
제10호	Korean Insurance Industry Trend 3Q FY2014 / KIRI,	2015.2
제11호	Korean Insurance Industry Trend 4Q FY2014 / KIRI,	2015.4
제12호	Korean Insurance Industry Trend 1Q FY2015 / KIRI,	2015.8

## ■ CEO Report

---

2008-1	자동차보험 물적담보 손해율 관리 방안 / 기승도	2008.6
2008-2	보험산업 소액지급결제시스템 참여 관련 주요 이슈 / 이태열	2008.6
2008-3	FY2008 수입보험료 전망 / 동향분석실	2008.8

- 2008-4 퇴직급여보장법 개정안의 영향과 보험회사 대응과제 / 류건식·서성민 2008.12
- 2009-1 FY2009 보험산업 수정전망과 대응과제 / 동향분석실 2009.2
- 2009-2 퇴직연금 예금보험요율 적용의 타당성 검토 / 류건식·김동겸 2009.3
- 2009-3 퇴직연금 사업자 관련규제의 적정성 검토 / 류건식·이상우 2009.6
- 2009-4 퇴직연금 가입 및 인식실태 조사 / 류건식·이상우 2009.10
- 2010-1 복수사용자 퇴직연금제도의 도입 및 보험회사의 대응과제 / 김대환·이상우·김혜란 2010.4
- 2010-2 FY2010 수입보험료 전망 / 동향분석실 2010.6
- 2010-3 보험소비자 보호의 경영전략적 접근 / 오영수 2010.7
- 2010-4 장기손해보험 보험사기 방지를 위한 보험금 지급심사제도 개선 / 김대환·이기형 2010.9
- 2010-5 퇴직금 중간정산의 문제점과 개선과제 / 류건식·이상우 2010.9
- 2010-6 우리나라 신용카드시장의 특징 및 개선논의 / 최형선 2010.11
- 2011-1 G20 정상회의의 금융규제 논의 내용 및 보험산업에 대한 시사점 / 김동겸 2011.2
- 2011-2 영국의 공동계정 운영체계 / 최형선·김동겸 2011.3
- 2011-3 FY2011 수입보험료 전망 / 동향분석실 2011.7
- 2011-4 근퇴법 개정에 따른 퇴직연금 운영방안과 과제 / 김대환·류건식 2011.8
- 2012-1 FY2012 수입보험료 전망 / 동향분석실 2012.8
- 2012-2 건강생활서비스법 제정(안)에 대한 검토 / 조용운·이상우 2012.11
- 2012-3 보험연구원 명사초청 보험발전 간담회 토론 내용 / 윤성훈·전용식·전성주·채원영 2012.12
- 2012-4 새정부의 보험산업 정책(Ⅰ): 정책공약집을 중심으로 / 이기형·정인영 2012.12
- 2013-1 새정부의 보험산업 정책(Ⅱ): 국민건강보험 본인부담경감제 정책에 대한 평가 / 김대환·이상우 2013.1
- 2013-2 새정부의 보험산업 정책(Ⅲ): 제18대 대통령직인수위원회 제안 국정과제를 중심으로 / 이승준 2013.3
- 2013-3 FY2013 수입보험료 수정 전망 / 동향분석실 2013.7
- 2013-4 유럽 복합금융그룹의 보험사업 매각 원인과 시사점 / 전용식·윤성훈 2013.7

- 2014-1 2014년 수입보험료 수정 전망 / 동향분석실 2014.6  
 2014-2 인구구조 변화가 보험계약규모에 미치는 영향 분석 / 김석영·김세중 2014.6  
 2014-3 『보험 혁신 및 건전화 방안』의 주요 내용과 시사점 / 이태열·조재린·황진태·송윤아 2014.7  
 2014-4 아베노믹스 평가와 시사점 / 임준환·황인창·이혜은 2014.10  
 2015-1 연말정산 논란을 통해 본 소득세제 개선 방향 / 강성호·류건식·정원석 2015.2  
 2015-2 2015년 수입보험료 수정 전망 / 동향분석실 2015.6  
 2015-3 보험산업 경쟁력 제고 방안 및 이의 영향 / 김석영 2015.10  
 2016-1 금융규제 운영규정 제정 의미와 시사점 / 김석영 2016.1

#### ■ Insurance Business Report

- 26호 퇴직연금 중심의 근로자 노후소득보장 과제 / 류건식·김동겸 2008.2  
 27호 보험부채의 리스크마진 측정 및 적용 사례 / 이경희 2008.6  
 28호 일본 금융상품판매법의 주요내용과 보험산업에 대한 영향 / 이기형 2008.6  
 29호 보험회사의 노인장기요양 사업 진출 방안 / 오영수 2008.6  
 30호 교차모집제도의 활용의향 분석 / 안철경·권오경 2008.7  
 31호 퇴직연금 국제회계기준의 도입영향과 대응과제 / 류건식·김동겸 2008.7  
 32호 보험회사의 헤지펀드 활용방안 / 진 익 2008.7  
 33호 연금보험의 확대와 보험회사의 대응과제 / 이경희·서성민 2008.9

※ 2008년 이전 발간물은 보험연구원 홈페이지(<http://www.kiri.or.kr>)에서 확인하시기 바랍니다.

#### 정기간행물

##### ■ 간행물

- 보험동향 / 계간
- 고령화리뷰 / 연 2회
- 보험금융연구 / 연 4회

# 『도서회원 가입안내』

## 회원 및 제공자료

	법인회원	특별회원	개인회원
연회비	₩ 300,000원	₩ 150,000원	₩ 150,000원
제공자료	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 연구보고서</li> <li>- 정책/경영보고서</li> <li>- 조사보고서</li> <li>- 기타보고서</li> <li>- 정기간행물                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 보험동향</li> <li>• 고령화 리뷰</li> <li>• 보험금융연구</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 연구보고서</li> <li>- 정책/경영보고서</li> <li>- 조사보고서</li> <li>- 기타보고서</li> <li>- 정기간행물                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 보험동향</li> <li>• 고령화 리뷰</li> <li>• 보험금융연구</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 연구보고서</li> <li>- 정책/경영보고서</li> <li>- 조사보고서</li> <li>- 기타보고서</li> <li>- 정기간행물                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 보험동향</li> <li>• 고령화 리뷰</li> <li>• 보험금융연구</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 본원 주최 각종 세미나 및 공청회 자료(PDF)</li> <li>- 영문보고서</li> </ul>	-	-

※ 특별회원 가입대상 : 도서관 및 독서진흥법에 의하여 설립된 공공도서관 및 대학도서관

## 가입문의

보험연구원 도서회원 담당

전화 : (02) 3775-9113, 9056 팩스 : (02) 3775-9102

## 회비납입방법

- 무통장입금 : 국민은행 (400401-01-125198)

예금주 : 보험연구원

## 가입절차

보험연구원 홈페이지(www.kiri.or.kr)에 접속 후 도서회원가입신청서를 작성·등록 후 회비입금을 하시면 확인 후 1년간 회원자격이 주어집니다.

## 자료구입처

서울 : 보험연구원 보험자료실, 교보문고, 영풍문고, 반디앤루니스

부산 : 영광도서



## 저자약력

### 이태열

The Iowa State University 경제학 박사  
보험연구원 선임연구위원(사회안전망연구실 실장)  
(E-mail : itylee@kiri.or.kr)

### 김해식

St. John's University 경영학 석사  
보험연구원 연구위원  
(E-mail : haeskim@kiri.or.kr)

### 김현경

서강대학교 경제학 석사  
보험연구원 인턴연구원  
(E-mail : hyunk310@kiri.or.kr)

조사보고서 2016-7

## 해외 사례를 통해 본 중소형 보험회사의 생존전략

---

발행일 2016년 5월  
발행인 한 기 정  
발행처 보험연구원  
서울특별시 영등포구 국제금융로 6길 38  
화재보험협회빌딩  
대표전화: (02) 3775-9000  
조판및  
인쇄 고려씨엔피

---

ISBN 979-11-85691-42-8 94320

979-11-85691-02-2 (세트)

정가 10,000원