

# 외 보험회사의 모집 전략

정홍주 · 성균관대학교 교수, 경영학

1996년에 들어 국내 손해 보험 업계가 겪고 있는 중대한 변화 가운데 하나가 새로운 모집 방식의 도입과 이에 따른 모집 전략 수립이다. 외국 대형 손해 보험사들 특히, 미국 손해 보험사들의 경우는 고객, 상품, 모집 방식의 특화(집중) 전략을 쓰고 있다. 그 성과를 보면 특정의 소비자 집단, 지역, 그리고 유통 방식에 특화하여 사업을 운영한 회사들이 비특화 회사들에 비해 훨씬 우수한 합산 비율, 매출액 비율, 주당 수익률, 성장률을 거둔 것으로 나타났다.

이렇게 특화 전략을 구축한 미국의 손해 보험사들이 장기간 경쟁 우위를 견지한 것은 공통적으로 고객, 상품, 모집 방식의 순서로 모집 전략에 대해 장기간 연구·노력하기 때문이다. 즉, 모집 방식 채택에 앞서 목표 고객과 그들의 추구 상품 분석, 목표 달성을 위한 구체적인 전략 수립, 모집 방식, 인력, 프로세스, 기술 등의 체계적인 분석·실사가 이루어지기 때문이다.

이후 보험사들이 특화 전략을 통해 보다 성공을 거두기 위해서는, 특정 소비자 집단에 내재하는 이익 기회의 정확한 파악, 보험 회사 운영의 마케팅 전략에의 연계, 그리고 의지나 끈기있는 추진이 필요하다.

## 머리말

# 19

1996년 4월 현재 국내 손해 보험 업계가 당면하고 있는 중대한 변화 가운데 하나가 새로운 모집 방식의 도입이다. 국내 보험모집제도는 대리점 수수료 및 설계사 수당의 자율화 조치 및 대리점허가제의 등록제 전환 등 제반 규제 완화 조치와 더불어 복수대리점제도가 1993년 4월 도입되었고,

1) 보험업법은 보험 모집을 할 수 있는 자로 보험상의 임직원(대표이사 및 감사 제외), 모집인(생활설계사), 대리점, 중개인(Broker) 등 4 가지로 규정하고 있음.

1996년 4월부터는 독립대리점제도, 1997년 4월부터 중개인제도가 도입될 예정이다.<sup>1)</sup>

국내 손해 보험 모집 방식의 일반적 문제로는 고객, 보험 상품, 모집 조직의 특성이 종합적으로 고려되지 않고 있고, 영업 사원들이 대리점 등 타영업 조직으로의 경유 처리, 개인 연금 등 장기 가계성 시장의 성장으로 모집인 조직이 확대되는 가운데 생산성이 낮아질 가능성이 크다는 것이다.

다양화되고 있는 모집제도는 효과적으로 활용하면 보험사의 경쟁력을 제고할 수 있는 반면, 그렇지 못한 경우에는 심각한 결과를 초래할 수 있다. 또한 각종 모집 방식들은 그 자체로서 우열을 가릴 수는 없다. 왜냐하면 보험회사가 지향하는 고객의 특성에 따라 그들이 지향하는 상품과 바람직한 모집 방식이 정해지는 것이기 때문이다. 본 고에서는 외국 손해 보험사의 모집 전략에 관한 사례 분석을 통하여 국내 손보사들에 대한 시사점을 찾아보기로 한다.

## 해외 지역별 모집 방식

### 북미

미국 손해 보험 모집 방식은 각 주별로 다르나 크게 대리점 방식(Agency Insurers)과 직접 방식(Direct Writers)으로 나눌 수 있

다. 전자는 독립대리점 (Independent Agency)과 전속대리점(Exclusive Agency)으로, 후자는 회사직급제도(Direct Writing)와 직판제도(Direct Response Marketing)등으로 각각 다시 나눌 수 있다.<sup>2)</sup> 대리점 방식은 미국의 전통적인 손해 보험 영업 방식으로 직급에 비해 활용도가 높으나, 최근 들어 비중이 감소하고 있는 바 대리점 방식의 비중은 1988년 75.3%로 감소한 반면, 직급 방식은 같은 기간 동안 24.7%에서 26.6%로 증가하고 있다.

대리점을 독립대리점과 전속대리점으로 나누어 보면 독립대리점이 미국 손해 보험 전체 시장에서 차지하는 비중이 1970년 69%에서 1995년 52%로 낮아지고 있다. 이런 현상은 근재 보험을 제외한 거의 모든 손해 보험 종목에서 찾아볼 수 있다. 예컨대, 개인용 자동차 보험의 경우 독립대리점의 비중이 1970년 57%에서 1995년 32%로 크게 낮아졌다.<sup>3)</sup> 직급 방식에 비해 대리점 방식은 보험회사 입장에서 초기 투입 비용(Startup Costs)과 회사의 광고 비용이 적은 대신 수수료 부담이 크고 본사의 통제력이 낮아 전체적으로 비효율적인 것으로 평가되고 있다. 예컨대, 미국에서는 직급 방식이 대리점 방식에 비해 약

11% 정도로 사업비가 낮은 것으로 평가되고 캐나다의 경우에도 마찬가지로 현상을 볼 수 있다.<sup>4)</sup> 비경제적인 대리점 방식이 손해 보험 시장을 지배하는 현상에 대해 서비스 차이, 소비자들의 정부 불충분, 변경 비용(Switching Costs) 등의 이론적 설명이 있다. 한편, 대리점 방식 내에서 독립대리점이 지배적인 현상을 유사한 논리로 설명하고 있다.

보험회사별로 이들 가운데 어느 한 가지 모집 방식을 고집하는 경우도 없지 않으나, 대부분의 회사들은 여러 가지 모집 방식을 동시에 활용하는 소위 혼합 마케팅 방식(Mixed Marketing System)을 채택하고 있다.<sup>5)</sup> 예를 들어, 직급 회사가 대규모 기업성 보험 모집을 위해 독립대리점이나 브로커를 통한 영업을 하거나, 새로운 지역에 영업을 시도함에 발생하는 고정 비용 부담을 줄이기 위해 독립대리점을 채택하거나, 독립대리점 방식의 수수료 부담을 줄이기 위해 전속대리점 방식을 도입하는 예도 많다.

미국에서는 일반적으로 가격 탄력성이 크거나 본사의 모집망 통제력이 중요시되는 보험 상품은 직급이나 전속 대리점 모집 방식을 사용하고, 서비스성이 중요한 보험 상품은 주로

2) 해외 손해 보험 모집 방식에 대해서는 대한손해보험협회, 「주요국의 보험모집제도」, 1994, 4 참조.  
3) 독립대리점의 특성에 대해서는 손광기, "독립대리점제 도입에 따른 손해 보험 모집 시장 변화 예측", 「손해보험」, 1996, 2 참조.

4) Kelly, Mary V., "Why does the Insurance Market Support Both Agency and Direct Writer? : An Economic Analysis of the P/C Insurance Industry." 1995 ARIA Conference, 1995.  
5) Webb, Bernard et al, "Insurance Company operation," *CPCU JOURNAL*, 1992 참조.

독립대리점을 이용하여 판매하고 있다. 미국 손해 보험(자동차보험) 시장에서 최근 성공적인 기업들의 공통점은 특화, 저원가 모집 방식, 전산화에 따른 높은 노동 생산성 등이다.<sup>6)</sup> 특히, 모집 비용 부담이 낮을수록 손익 분기점 손해율과 영업 성장률이 높아서 미국 내 손보사들은 모집 전략을 경영 전략상 핵심 과제로 평가하고 있다.

**유럽**

유럽 보험 시장에서는 기업성 보험이 대부분 브로커에 의해 취급되는 한편, 가계성 보험은 직급, 대리점, 브로커, 은행, 직판 등 다양한 모집 방식이 이용되고 있다. 한편, 모집 방식 별 점유율은 국가별로 상당한 차이가 있다. 시장 단일화 진행에 따라 경쟁 분위기가 제고되고 있고 유럽 지역 내에서 가장 두드러진 성장세를 보이는 것은 직판 방식이다. 직판은

우편, 전화, 유선방송, 컴퓨터 통신 등 매체를 이용하여 보험회사가 고객을 직접 접촉·모집하는 방식이다.<sup>7)</sup>

가계성 보험에 대한 가격 규제가 아직 심한 독일과 프랑스 등 몇 나라에서는 아직 그렇지 않지만 가격 자유화가 급진전되고 있는 영국과 네덜란드, 스웨덴에서 직판의 비중과 성장세는 두드러지고 있다. 특히, 영국의 경우 자동차 보험 시장에서 직판의 점유율은 1991년 6%에 불과하였으나, 1995년에 30%에 이르고, 2000년에 가서는 55%가 될 것으로 전망되고 있다.<sup>8)</sup>

현재 세계 보험 시장에서 성공적인 직판 사업자로 인구에 회자되는 기업은 영국의 다이렉트 라인(Direct Line)과 미국의 USAA이다. 이들은 자동차보험 직판의 대성공을 바탕으로 현재 생명 보험업까지 진출한 종합 금융 회사이다. 그 가운데 영국의 다이렉트라인은 자동차 보

**〈표 1〉 유럽 주요국의 가계성 손해 보험 모집 경로별 구성 비율(1994년)**

국명	대리점	브로커	직급	은행	직판	기타
영국	7	60	17	0	14	2
독일	68	5	20	2	4	1
프랑스	43	4	45	5	3	0
네덜란드	3	40	25	15	29	3
스위스	0	3	95	0	2	0
스웨덴	0	2	30	0	48	20

자료: 「日本 保険毎日新聞(擴保版)」, 1995. 11. 13.

6) Hecht, Jason, "Competition and Technological Change in the Personal Automobile Insurance Industry," *CPCU JOURNAL*, 1995. 12, pp. 240~251 참조.

7) 이에 관한 자세한 내용은 정홍주, 「PC 통신을 이용한 보험 판매 활성화 방안」, 정보통신부 1995 통신 학술 연구 과제, 1996. 3 참조.

8) "직판보험회사: 그 실태와 전략", 「보험조사월보」, 1996. 1 참조.

험을 전문으로 직접 판매하는 회사로서 80년대 후반 설립되어 1994년 현재 7년 연속 흑자를 기록하고 있다. 비용 경제적인 직접 판매 방식을 통하여 同社는 낮은 합산 비율과 높은 순이익을 얻으며 그에 따른 가격 경쟁력을 토대로 인수 실적도 고성장하고 있다. 즉, 업계 평균 사업 비율과 합산 비율이 각각 25%, 93%인데 同社의 그것은 각각 10%, 79%이다. 1992 사업 년도에 3,900만 파운드의 순이익을 낸 同社는 1993 사업 년도에는 그 두 배가 넘는 8,300만 파운드를 순이익으로 기록하였다. 인수 실적은 1993 사업 년도에 200만 명의 계약자들로부터 4억 1,000만 파운드를 거두고, 영국 자동차 보험 시장의 점유율 1위를 기록하였는데 이 역시 전년도 인수 실적의 2 배가 넘는다.<sup>9)</sup>

**해외 손보사의 모집 전략**

여기서는 미국내 대형 손해 보험사들의 모집 전략에 대해 살펴본다. 구체적으로 특정 고객, 상품, 모집 방식을 특화(집중화)하는 회사들과 그렇지 않은 비특화 회사들간의 경영 성과의 차이를 비교해본다.

1988년부터 1992년까지의 자료를 분석해보면, 미국의 40대 손해 보험회사들 가운데 14개의 회사들만이 특화 전략을 추구하고 있다.<sup>10)</sup> 이들 14 개사는 특정한 소비자 집단, 특

성 지역, 특정 유통 방식에 특화하여 사업을 운영함으로써 다른 비특화 사업자들에 비해 훨씬 우수한 합산 비율, 매출액 이익률, 주당 수익률, 성장률을 거두고 있다. 그러나 특화를 보험 상품군, 유통 방식, 고객 집단 가운데 어느 방향에서 하느냐에 따라 성과 차이가 다르게 나타났다.

**가계성 보험의 특화 전략**

일반적으로 손해 보험을 가계성 보험과 기업성 보험으로 구분하는 바, 손보사들이 가계성 보험에 특화하는 경우 큰 이득은 없는 것으로 나타났다. 즉, 40 개 회사들 중 자동차보험을 중심으로 한 가계성 보험에 특화(총수입 보험료의 75% 이상을 가계성 보험에서 얻음)한 17 개의 회사들이 나머지 23 개사에 비해 107:110의, 비교적 양호한 합산 비율을 기록했지만, 매출액 이익률(4.3:5.7)과 자본 이익률(7.7:10.0) 면에서는 오히려 자조한 것으로 나타났다.

그러므로 이러한 가계성 보험에 특화하는 것은 재무적 성과를 차별화하는 데 있어 뚜렷한 특화라고 할 수 있다. 특히, State Farm, Allstate, Farmers, Prudential, Met Life 등 가계성 보험에서의 최대 5 개사들은 평균 합산 비율이 114.7을 기록하여 이들이 갖는

9) 정홍주, "생명보험 Direct Marketing", 보험학회지, 1995 참조.

10) Skelly, Tom et al, "The Many Faces of Focus," '94 International Insurance Society, Inc. Reports and Studies 발표 논문 참조.

규모의 경제 효과가 긍정적인 측면보다 부정적인 측면 즉, 위험 선택에 있어서 낮은 차별도, 대형 사업 운영에 따른 조직과 비용상의 요인들이 더 큰 것으로 나타났다.

#### 유통 방식의 특화 전략

40 개 손보사 가운데 18 개의 손보사는 직급(진속대리점과 직판) 방식을 이용하고, 나머지 22 개 손보사들이 독립대리점 방식을 이용하고 있다. 직급 방식을 이용하는 보험 사업자들은 전체 가계성 보험 시장의 85%를 인수함으로써, 최근 20 년간 가계성 보험 시장의 주도권이 독립대리점 방식에서 직급 방식으로 넘어가고 있다는 것을 알 수 있다. 이는 신계약 인수에 있어서 직급 방식이 보다 경제적인 의미를 의미하는 것으로 이는 직급 방식이 독립대리점 방식에 비해 합산 비율이 낮다는 실증적 사실에서 다시 한번 확인된다.

반면, 가계성 보험 시장은 이상의 5 개 대형사들에 의해 장악되어 있기 때문에 직급 시장의 매출액 이윤율과 자본 수익률은 비교적 낮게 나타나고 있다.

#### 소비자 집단과 지리적 특화

소비자 집단을 특화하여 위험을 인수하는 경우에는 상대적으로 불리한 점도 있고 유리한 점도 있다. 일반적인 관측은 유리한 점이 더 많아서 특화 기업의 성과가 그렇지 않은 보험사들보다 높다는 것이다. 즉, 소비자 집단을 특화하는 경우 고객들의 위험 특성에 대한 보

험사의 이해가 높아져, 가입자들에게 안전 교육을 실시하거나 위험을 낮추는 요령과 장비를 제공하여 위험을 제거 또는 통제하게 하고, 적절한 보험료를 부과할 수 있고 또는 최악의 경우 인수를 포기함으로써 보험사의 이익을 도모할 수 있다.

소비자 집단에 대해 특화하는 보험회사들과 그렇지 않은 회사들로 나누어보면, 40 개 보험사 중에서 14 개의 회사만이 소비자 또는 지역별로 특화하고 있는 것으로 나타났다. 특화사들 가운데에는 특정 지역의 자동차클럽에 특화한 Auto Club of Southern California,<sup>11)</sup> CSAA,<sup>12)</sup> Auto Club of Michigan,<sup>13)</sup> 행정부 직원에 특화한 GEICO,<sup>14)</sup> 군 장교와 가족들에 특화한 USAA<sup>15)</sup> 등이 있다. 또한 Progressive社<sup>16)</sup>와 Penn Central社<sup>17)</sup>는 표준 하체 운전자들에 특화하고, Amica는 기존 계약자들의 추천에 의해 장기간 매우 모범적인 운전운 해운 신규 가입자들만을 인수하는 특화 업체이다. 이런 방식으로 신규 계약을 체결하는 회사들이 40 개 가운데 3 개 이상이다. 한편, 특정 소비자 집단에 특화하는 보험사들은 대부분 지역적으로도 특화하는 것으로 나타났다.

이들 14 개 소비자별 또는 지역별 특화사들은 나머지 26 개 비특화사들에 비해 매우 우수한

11) 세후한 AAA 자동차클럽을 통해 남가주에서 가계성 보험을 인수하는 회사로서 효율적인 위험 인수와 마케팅을 실시함. 同社의 직급 조직은 자동차클럽 회원에게만 보험을 판매함.

경영 성과를 거두고 있었다. 즉, 손해율, 합산 비율이 각각 10%, 9%가 낮고, 매출액 이익률과 자본 이익률이 각각 3%, 6%가 높았다.

**특화 전략의 성공 요인**

이런 지역적 또는 소비자별 특화는 용이하지 않다. 또한 우수한 경영 성과의 필요 조건이자 충분 조건이 아니다. 그러므로 소비자별 또는 지역별 특화를 실행하기 위해서는 특화 고객, 특화 지역에 걸맞는 마케팅 또는 영업 전략의 수립과 실시가 필요하다. 예컨대, 자동차클럽 회원에 특화한 3 개 보험

사들은 그 지역 운전자들에 대해 도로 서비스, 여행 계획과 다양한 보험 서비스 등을 제공하고 있다. 그러므로 보험 상품 설계에서 손해 사정까지 인력과 프로세스 기술 등이 총체적으로 자동차클럽 회원들의 특수한 그리고 상호 연관된 욕구들을 고려하고 있다. 또한 표준 하체 운전자들을 특화 인수하는 2 개 보험사들도 마찬가지이다. Progressive社와 Penn Central社는 각각 독립 대리점을 통해 계약을 인수하고 있다. 왜냐하면 직급 방식을 통해 수많은 운전자 가운데 표준 하체를 가려내는 것은 매우 어려운 방법이고 이점에 있

**〈표 2〉 특화 보험 회사와 비특화 회사의 경영 성과<sup>1)</sup>**

	평균 손해율	평균 합산 비율	평균 세후 이익율	평균 자본 수익률
14개 특화사	95.7	103.0	7.0	13.1
26개 비특화사	105.3	111.8	4.0	8.8

주: 1) 1988~92년 기간

- 12) 북가주와 네바다주에서 제휴한 AAA 자동차클럽을 통해 가계성 보험을 판매하고 직급 조식을 통해 사업비를 절감하고 있음. 클럽 회원들에게 다양한 서비스를 제공하기 위해 서비스점을 여러 곳에서 운영하고 있음.
- 13) 미시간주에서 가계성 보험을 취급하는 회사임. AAA 회원 외에도 보험을 판매하다가 수익성 악화로 얼마전 포기하고 다시 미시간주의 AAA 회원들에게만 특화하여 수익성이 개선되고 있음.
- 14) 주식회사로서 영업의 99% 이상이 직급(본사 영업 직인 또는 직접 반응 판매)에 의한 가계성 보험임. 그 가운데 75%가 공무원과 군인들에게서 이루어지고 있음. 특화 대상으로는 연령별로 50세 이상의 운전자들, 지역적으로는 미국 동부와 동남부임. 신계약의 80% 이상이 고객 추천에 의해 이루어짐.

- 15) 영업의 94% 이상이 직접 반응 판매를 통한 가계성 보험임. 즉, 우편이나 전화를 통해 진·현직 미군 장교와 그의 가족들에게 접근함. 손해 보험에서 시작하여 생명보험, 신용카드 등 다양한 업종으로 진출한 사례 가운데 하나임.
- 16) 주식회사로서 영업의 93%가 표준 하체 운전자들에서 발생함. 영업 방식은 독립대리점의 추천을 위주로 하고 기타 직접 반응 판매, 리용주, 채권자들을 이용하기도 함.
- 17) 미국 최대 40대 기업성 보험회사 가운데 하나로서 주식회사임. 독립대리점을 통해 영업하고 있고, 표준 하체를 대상으로 하는 미국 10대 보험사 가운데 하나임. 43%의 영업이 태평양 지역, 25%가 남동부 지역에서 이루어짐.

어서 독립대리점이 보다 경제적인 인수 방식이기 때문이다. 즉, 독립대리점을 통해 보험이 취소되거나 다른 보험회사들이 인수 거절할 불량 물건 등을 인수한다. 이런 특화사들이 표준 하체 위험들을 모두 인수하는 것은 아니다. 그 가운데 가장 우수한 표준 하체들을 선택하여 위험을 분석하고 이윤이 충분히 담긴 요율을 산출 적용한다. 이를 통해 이 보험사들은 매우 세련된 위험 평가 방식을 개발하고 보다 개별화된 고객 서비스를 제공하게 된다.

예컨대, Progressive社は 잠재 고객에게 다음과 같은 세계적인 수준의 서비스를 제공한다. 첫째는 신속한 보험료 결정과 통보, 다른 경쟁사들의 보험료와의 비교이고, 둘째는 보통 1 시간 이내의 신속한 보험 사고 신고 처리(손해 사정인들은 사고 장소에서 즉각 보험금을 지불할 권한이 부여되어 있음)이다.

USAA는 선택된 고객들에게 총체적으로 그리고 유기적으로 서비스를 제공하는 대표적인 보험회사이다. 同社は 매우 이동성이 높은 군인 집단을 대상으로 직접 반응 판매를 한다. 자금 사정이 좋지 않은 계약자들에게는 보험료의 분납이 가능하다. 컴퓨터 시설과 기술은 고객 지원 직원들에게 계약사들의 개별 정보 데이터, 계약 상품, 최근 거래 현황들에 대한 즉각적인 접근이 가능하도록 하여 同社の 마케팅 전략을 지원하고 있다. 이로 인해 同社の 직원들은 윈스톱 고객 서비스를 가능하게 하고 또한 그에 따른 권한을 부여하고 있다. 퇴역군 장교들이 경영층에 포진한 同社

는 계약자들을 오랜 친구처럼 대하고 있고, 同社の 임직원들로 하여금 계약자들이 원하는 것은 무엇이든지 제공할 권한과 의무를 부여하고 있다.<sup>18)</sup>

### 특화 모집 전략의 평가

#### 성장

한편, 특화사들은 전체 시장의 특정 부문에만 집중함으로써 회사 규모가 작고 또 성장성에 제약을 받는다. 예컨대, 14 개 특화사 가운데 7 개사만이 보험료 수입이 10억 달러를 초과하고 그 가운데 최대사의 수입 보험료는 35억 달러이다. 한편, 비특화사들의 경우 26 개 가운데 12 개사가 수입 보험료 규모로 1억 달러가 넘고, 3 개사가 50억 달러가 넘는다.

특화사들은 사업 초기에 높은 성장률을 보이거나 목표 시장이 크지 않아 단기간 내에 성장에 제동이 걸리게 된다. 이에 따라 특화사들은 다른 고객 집단으로 진출하고자 하는 유혹에 쉽게 빠지게 된다. 그런데 이런 유혹을 억제하지 못해 경영에 실패한 사례가 많다. GEICO와 Auto Club of Michigan이 그 예이다. 이들은 특화 전략을 포기하고 다른 소비자층을 목표로 확대 진출했다가 심각한 재정 문제에 노출되어 포기하고 현재 특화 전략

18) 결론적으로 특화사가 성공하기 위해서는 회사의 인력과 프로세스 그리고 기술을 목표 시장 부문에 대해 가장 효과적인 지원과 관리가 가능하도록 설계·운영되어야 한다는 것임.

을 재추진하고 있다.

한편, USAA는 약간 다르다. 同社는 군 장교 집단 시장의 잠재적 성장성이 낮다고 보고, 그들에게 원래 제공한 서비스 외에 다른 금융 서비스 즉, 생명보험, 신용카드, 뮤추얼 펀드, 보석 통신 판매 등을 본래 계약자들과 일반 대중에게 판매하였다. 즉, GEICO와 Auto Club of Michigan은 고객층을 확대하려다 실패한 반면, USAA는 동일한 고객층을 대상으로 제공하는 서비스를 확대하여 성공한 사례이다. USAA는 후에 고객층을 확대하였는데 그것도 본래 보유한 계약자들과 연관된 고객들 즉, 군 장교들의 가족들을 대상으로 확대하였다.

현재 USAA는 손해 보험에 관한 한 군 장교와 그의 가족들에게만 판매하고 일반 대중에게는 판매를 시도하지 않고 있다. 특화사 가운데 USAA와 GEICO(재특화 이후)와 2개 비특화 회사를 포함하여 총 4개사가 손해 보험 시장에서 5년 동안 연평균 10%가 넘는 높은 수입 보험료 성장률을 기록하고 있다.

#### 주식 가격

조사 대상 40개 보험회사 중에서 14개 보험사만이 주식회사이다. 그 가운데 3개사(Progressive, GEICO, Penn Central)만이 특화 전략을 구사하고 있다. 이들 특화사들의 주가는 비특화사들에 비해 상대적으로 높을까? Progressive社와 GEICO社는 14개 주식회사 가운데에서 가장 높은 주가(시장 가격/장부 가

격 비율)를 기록하고 있다. 즉, 각각 3.67, 3.58로서 비특화 회사로서 가장 높은 Chubb의 1.97을 엄청난 차이로 따돌리고 있다. 다만, 특화사인 Penn Central社의 경우 시스템 개발과 제조업 등 비보험 사업에서 발생한 손해로 인해 주가가 그다지 높게 나타나지 않는다. 비록 14개 주식회사 가운데 3개 특화사를 대상으로 조사한 것이라 확실하기는 어렵지만 특화사가 비특화사에 비해 주가가 높다.

#### 경쟁 우위

그러면 어떻게 장기간 보험회사들이 특화 전략을 구축하고 경쟁 상의 우위를 견지해올 수 있는가? 공통점은 고객 → 상품 → 모집 방식의 순서로 보험회사들이 모집 전략에 대해 장기간 연구하고 노력한다는 것이다. 즉, 모집 방식 채택에 앞서 목표 고객과 그들이 추구하는 상품에 대해 분석해야 한다. 표준 하체, 최저 위험층, 부유층, 기존 계약자의 추천 등 특회를 통해 이익을 얻을 수 있는 특정 시장을 대상으로 목표를 달성할 수 있는 구체적인 전략을 구축하고 모집 방식, 인력, 프로세스, 기술 등을 체계적으로 분석·실시해야 한다.

향후 소비자들이 개별화·다양화되는 과정에서 유사한 성향을 가진 수많은 소비자 계층이 형성될 것이다. 한편, 이런 특화 보험자들의 높은 경영 성과는 특화 그 자체만으로 달성되는 것은 아니다. 특화를 통한 성공을 위해서는 ① 특정 소비자 집단에 내재하는 이익 기회를 정확히 포착하고, ② 보험 회사의 운영



(표 3) 기타 특화사와 내용

회사명	특성
Twentieth Century	주식회사로서 영업의 100%가 가주 지역에서 이루어진다. 가주 지역에 대한 정통한 지식으로 인해 평균적으로 매우 낮은 보험 요율을 제시하고 있다. 영업의 99%가 가계성 보험이고, 직접 반응 판매를 주로 하고 기존 계약자의 추천도 신계약의 주요 소스이다.
American Family	수입 보험료의 80%가 가계성 보험으로 직접 판매를 통해 영업하고 있다. 영업의 90%가 중부 지역에 치중되어 있다.
Amica Mutual	가계성 보험을 100% 취급하는 회사이다. 기존 계약자의 추천에 의해서만 신규 계약을 하다가 최근 변경한 바 있다. 1988년과 1992년에 미국 자동차보험 소비자 만족도 조사에서 각각 1등을 한 바 있다.
Chubb	가계성 보험의 비중이 20%에 불과하여 본 연구의 특화사에 포함되지 않았다. 그렇지만 同社は 가계성 보험 시장에서 고소득자층에 특화된 패키지 상품이나 기업체 최고 경영층을 상대로 한 유괴 납치 보험 등을 특화 판매하고 있다. 同社は 가계성 보험 시장에서 가장 낮은 손해율을 기록한 회사 중 하나이고 자본 수익률이나 매출액 순이익률에서도 매우 우수한 실적을 보여주고 있다.
Erie Insurance	70% 이상의 수입 보험료를 개인용 자동차보험을 통해 얻고, 독립대리점 판매 방식을 실시하는 회사이다. 영업의 2/3가 펜실베이니아주에서 이루어진다.
Hanover	독립대리점 방식의 영업으로 59%가 가계성 보험이다. 미시간주를 중심으로 미국의 중동부 지역에서 74%의 보험 영업을 한다.
Safeco	49%의 보험을 태평양 지역에서 판매하고 있다. 그러므로 지역적으로 비교적 특화된 보험회사라고 볼 수 있다. 同社は 전체 수입 보험료의 95%를 저위험체와 표준 하체를 대상으로 독립대리점을 통해 보험 판매를 하고 있다(즉, 5%만이 표준체이다). 67%를 가계성 보험, 33%를 기업성 보험으로 구성된 同社は 매우 우수한 경영 성과를 거두고 있다.

을 마케팅 전략에 연계시키고, ③ 의지를 갖고 끈기있게 추진해야 한다.

보다 구체적으로는 다음과 같은 점들이 고려되어야 한다. 첫째, 고객 세분화는 여러 가지 형태(직업, 생활 스타일, 인구, 지리 등)로 가능하다. 관심있는 고객층에 대한 직접적·체계적으로 빈번하고 엄격한 자료 수집과 연구가 실시되어야 한다. 또한 보험회사들은 고객이 추구하는 가치의 급격한 변화를 파악하고 신속히 대응해야 한다.

둘째, 고객층에 특화한 보험회사들은 기존 고

객들에 대한 정보의 축적, 신속한 대응력, 그리고 고객과의 좋은 관계 유지 등이 필요하다. 셋째, 보험 상품의 합리화이다. 특화된 고객층의 욕구에 부응하는 서비스, 보험 약관, 보상 범위, 신상품 개발이 신속·정확하게 이루어지고 수익성에 대한 평가도 정확하게 이루어져야 한다.

넷째, 보험 회사의 운영과 모집 조직도 특화 고객층의 욕구에 신속히 부응하고 회사의 수익성을 제고하는 방향으로 이루어져야 한다. 