

이슈
보고서

2021
15

보험회사의 사업 포트폴리오 변화 추이 및 시사점 : 일본 사례

이상우

머리말

일본은 고도 경제성장에서 저성장 경제체제로 전환하고, 생산인구 감소와 고령인구의 급격한 증가에 따른 생산과 소비 위축이 보험산업의 장기적 성장 정체에 큰 영향을 주고 있다는 점에서 우리나라와 유사한 점이 많다. 특히, 2013년부터 경험하고 있는 초회보험료 마이너스 성장 등과 같은 우리나라 보험산업 성장 정체 현상은 1990년대 중반부터 보험산업이 성장을 멈추기 시작한 일본 보험산업의 2000년대 초 정체 현상과 유사하다고 볼 수 있다. 이러한 점에서 20여 년간 수입보험료 규모가 제자리 걸음을 하고 있는 일본의 산업사이클을 우리나라가 따라 가고 있는 건 아닌지 의심스럽다. 그러므로 보험산업이 성숙기에 대비하여 지속 가능한 성장을 위해서는 우리나라와 인구사회 및 경제구조와 가장 유사한 국가의 성공과 실패 사례를 철저히 분석하여 우리나라에 타산지석으로 삼는 작업은 대단히 중요한 일이다.

이에 본 보고서는 보험회사들이 전통적 사업모형의 재구축을 통한 지속 가능한 성장을 위하여 우리나라보다 먼저 사업 구조조정을 통해 성장사업 중심으로 수익 다변화를 추진하고 있는 일본 보험회사의 사업구조 변화와 성과분석을 통해 시사점을 제시하였다. 아무쪼록 이 보고서가 저성장기를 대비하여 향후 전통적 사업모형 재구축과 수익구조 다변화를 추진하고자 하는 우리나라 보험회사에 큰 도움이 되기를 기대한다.

마지막으로 본 보고서에 수록된 내용은 우리원의 공식적인 의견이 아니라 연구자 개인의 의견임을 밝혀둔다.

2021년 11월

보험연구원 원장 안 철 경

목 차

• 요약	1
I. 서론	2
1. 연구배경	2
2. 연구 범위	3
II. 일본 보험회사 사업재편 배경	4
1. 보험규제 변화	4
2. 보험시장 변화	6
III. 손해보험회사 사업 포트폴리오 변화	12
1. 손보재팬	12
2. SBI손해보험	22
3. 기타 손해보험회사	26
IV. 생명보험회사 사업 포트폴리오 변화	28
1. 다이이치생명	28
2. 스미토모생명	38
3. 기타 생명보험회사	42
V. 일본 보험회사 성과 평가	44
1. 손해보험그룹	44
2. 생명보험그룹	48
VI. 맺음말	52
• 참고문헌	55

표 차례

〈표 II-1〉 일본 손해보험회사 수와 시장집중도 추이	7
〈표 II-2〉 일본 주요 손해보험회사 순위	8
〈표 II-3〉 일본 생명보험회사 수와 시장집중도 추이	10
〈표 II-4〉 일본 주요 생명보험회사 순위	11
〈표 III-1〉 손보재팬 사업 변천 주요 내용	13
〈표 III-2〉 손보케어 간병시설 및 서비스 보유 현황	19
〈표 III-3〉 SBI보험그룹 사업 변천 주요 내용	24
〈표 III-4〉 SBI그룹 소액단기보험회사 주요 현황	25
〈표 III-5〉 일본 손해보험 그룹의 주요 자회사 업종 현황	27
〈표 IV-1〉 다이이치생명과 그룹사 간 역할분담 추진 현황	31
〈표 IV-2〉 DFL의 주요 사업실적 변화	32
〈표 IV-3〉 다이이치생명 해외사업 진출 현황	34
〈표 IV-4〉 기초과학분야 공동연구 추진 현황	37
〈표 IV-5〉 스미토모생명 대형 보험대리점 자회사 현황	40
〈표 IV-6〉 스미토모생명 해외 주요 보험회사 출자 현황	41
〈표 IV-7〉 일본 생명보험 그룹의 주요 자회사 업종 현황	42

그림 차례

〈그림 II-1〉 일본 손해보험산업 수입보험료 추이	6
〈그림 II-2〉 일본 주요 손해보험회사 시장점유율 추이	8
〈그림 II-3〉 일본 생명보험산업 신계약고 및 수입보험료 추이	9
〈그림 II-4〉 일본 주요 생명보험그룹 시장점유율 추이	11
〈그림 III-1〉 2010년 손보재팬 사업 포트폴리오 변화 추이	14
〈그림 III-2〉 SBI보험그룹 자회사 현황	23
〈그림 III-3〉 SBI 교차판매 전략	25
〈그림 IV-1〉 다이이치생명 사업 포트폴리오 변화 추이	29
〈그림 V-1〉 손보재팬 수입보험료·순이익 추이	44
〈그림 V-2〉 손보재팬 사업별 순이익 비중 추이	44
〈그림 V-3〉 SBI보험 수입보험료·순이익 추이	46
〈그림 V-4〉 SBI보험 사업별 경상이익 비중 추이	46
〈그림 V-5〉 SBI보험 인수 전후 소액단기보험 보유계약 건수 추이	47
〈그림 V-6〉 손해보험그룹 ROA 및 ROE 추이	48
〈그림 V-7〉 다이이치생명 수입보험료·순이익 추이	49
〈그림 V-8〉 다이이치생명 사업별 순이익 비중 추이	49
〈그림 V-9〉 스미토모생명 수입보험료·순이익 추이	50
〈그림 V-10〉 스미토모생명 사업별 신계약 수입보험료 추이	50
〈그림 V-11〉 생명보험그룹 ROA 및 ROE 추이	51

우리나라 보험산업의 저성장 및 수익성 한계의 대안을 모색하기 위하여 일본 보험회사 사업 포트폴리오 변화 사례와 추이를 조사하고 대형사를 중심으로 성과를 평가하였다.

일본 보험회사가 사업 재편을 추진한 배경은 경제와 생산인구 감소로 성장이 정체하고 있는 가운데 그 동안 보험업계가 희망하던 제3보험시장 진입 허용과 자회사 방식의 생·손보 겸영, 보험회사 주도형 교차판매제도, 대형 법인 보험대리점 규제 등의 규제 및 완화에 따라 새로운 비즈니스가 창출되고, 보험가격 자유화와 방카슈랑스 등의 정부 정책 추진에 따라 보험시장에서 경쟁이 심화되어 전통사업만으로는 더 이상 지속 가능한 성장을 하기 어렵다고 판단했기 때문이다.

이에 일본 손보재팬과 다이이치생명 등의 대형사들은 전통 보험사업 중심의 사업구조에서 보험과 관련한 신규 사업에 진출하여 장기적 관점에서 수익구조 다변화를 추진하고 있는 것으로 나타났다. 신규 진출 분야는 온라인 보험업, 법인 보험대리점업, 해외보험사업, 보증사업, 헬스케어, 간병사업 등이고, 최근 혁신기술을 활용한 디지털 소액단기보험업, 인슈어테크, 인슈어헬스, 서비스 플랫폼사업 등이다. 이들 회사는 사업부서제에서 경험을 바탕으로 기존 회사를 인수하거나 회사를 신설하는 등 현재 모회사와 법적으로 분리된 자회사 진출 단계로 신규 사업을 발전시키고 있으며, 그룹사 경영자원을 활용하거나 상품·서비스를 단독·번들형으로 제공하는 등 시너지 극대화를 지향하고 있다. 일부 중소기업의 경우 소액단기보험업이나 해외에 진출하고 있지만 아직 뚜렷한 실적이 없고, 대부분의 중소기업사는 본업 중심으로 사업을 운영하고 있다. 보험회사 사례의 성과를 분석한 결과 수익구조 다변화 추진 이후 손보재팬과 다이이치생명의 경우 성장성과 수익성이 개선되었지만 스미토모생명과 SBI보험은 성장성과 수익성이 부진한 것으로 평가된다.

일본 보험회사 사례가 주는 시사점은 우리나라에서도 저성장 경제 전환과 생산인구 감소에 따라 향후 보험산업의 성장 정체가 전망되므로 보험회사들도 이에 대비하여 보험사업의 효율성을 개선하는 한편, 대형사의 경우 전통사업을 보완하여 그룹의 시너지 극대화가 가능한 신규 사업을 발굴 및 진출하는 등 수익구조 다변화를 검토할 필요성이 있다.

1. 연구배경

- 우리나라 보험산업은 생산인구 감소와 생명보험시장 포화, 저금리 장기화 등에 따라 수입과 이익 성장이 둔화되는 성장 한계에 직면하고 있음
 - 수입보험료가 증가하고 있지만 초회보험료 성장률이 2013년 이후 지속적으로 마이너스를 기록하여 현 상황이 지속되면 성장성이 어두울 전망이다¹⁾
- 이를 극복하기 위해 핵심사업을 기반으로 제도·환경 변화와 새로운 수요에 대응할 수 있도록 상품·서비스를 고도화 하는 한편 새로운 성장동력 발굴이 요구되는 시점임
 - MZ세대 등장과 코로나19 영향으로 디지털 수요가 증가하고, 평균수명과 고령자 증가에 따라 건강·요양에 관심이 높아지면서 관련 서비스 수요가 증가하고 있음
 - 데이터 3법 제정, FinTech, 상품판매 관련 규제 완화에 따라 금융·빅데이터·혁신 기술과 결합한 금융상품판매 플랫폼과 번들형 상품, 금융정보은행 등이 등장하고 있어 이를 활용한 상품·서비스 고도화와 새로운 수익원 발굴이 요구되고 있음
- 이에 우리나라보다 먼저 위기를 극복하여 전통 보험업을 혁신하는 한편 성장사업 진출을 통해 새로운 기회를 모색하고 있는 선진 보험회사 사례를 연구하여 활용할 필요가 있음
 - 특히, 일본은 우리나라가 현재 겪고 있는 생산인구 감소와 보험산업 성장 정체를 먼저 경험하였지만 사업재편을 통해 전통사업을 기반으로 사업 관련성(Business relatedness)이 높은 사업에 진출하고 있음
 - 대표 사례로 손보재팬과 다이이치생명은 전통 보험업을 핵심 기반으로 보험자회사, 보험대리점, 보증사업, 해외사업, 헬스케어, 간병사업 등의 관련 사업에 진출하여 시너지 극대화를 통해 서비스 고도화와 수익성 개선을 추진하고 있음

1) 김현수(2021)

2. 연구 범위

- 본고는 우리나라 보험산업의 성장 한계에 대비한 대안을 모색하기 위하여 일본 보험회사의 사업 포트폴리오 혁신의 대표적인 사례를 발굴하여 국내 시사점을 제시하고자 함
 - 사업 포트폴리오(Business portfolio)는 해당 기업이 영위하고 있는 개별 사업 단위의 집합체(Bundle of businesses)를 의미함
 - 사업 단위(Business unit)는 전략 개발의 목적과 대상에 따라서 하나의 사업부, 여러 사업부의 한 집단, 혹은 하나의 법적 사업실체인 회사로 정의될 수 있음²⁾
- 조사 범위는 일본 보험업계의 차별화된 사례를 소개하기 위하여 ‘기업 사업단위가 법적 법인으로 분리’된 사업 포트폴리오로 제한함
 - 조사 대상은 일본에서 영업 중인 손해·생명보험회사 총 16개 그룹을 대상으로 그 회사와 관련 사업을 영위하는 자회사를 조사대상으로 함
 - 특히 손보재팬과 15개 자회사, SBI보험과 8개 자회사, 다이이치(第一)생명과 15개 자회사, 스미토모(住友)생명과 9개 자회사를 중점적으로 사례 조사함³⁾
 - 조사대상 기간은 일본에서 보험산업 재편이 실시된 2000~2019년을 조사함
- 조사 방법은 일본 보험회사의 연차보고서와 공시자료, 언론자료를 중심으로 조사함
 - 일본 전체 산업 성과지표는 보험협회가 매년 공시하고 있는 각 연도 결산자료와 통계집을 조사하였으며, 보험회사 성과지표는 각 연도 그룹 연차보고서를, 연결지표가 없는 경우 회사 각 연도 연차보고서 등의 결산자료를 기초로 활용함
- 주요 내용은 제II장에서 일본 보험회사가 포트폴리오를 변경하게 된 주요 동인을 규제와 산업 측면에서 먼저 살펴봄
 - III·IV장에서 일본 손해보험회사와 생명보험회사의 대표 사례를 각각 제시하고, 제V장에서는 대표사례에 대한 보험회사 성과를 평가하며, 제VI장에서는 국내 보험산업에 주는 시사점을 제시함

2) 권기환(2004)

3) 일본 중소형 보험회사 경영전략 사례는 이태열·김해식·김현경(2016)을 참조 바람

II

일본 보험회사 사업재편 배경

1. 보험규제 변화

- 일본에서는 신보험업법 제정, 일본판 금융빅뱅, 사업재편 관련 법률 제·개정 등이 2000~2020년 일본 보험회사의 사업 재편에 큰 영향을 주는 주요 동인이 됨
- 일본은 신 보험업법(1995) 제정에 따라 보험회사의 생·손보업 상호 진입, 손해보험요율산정회 제도 개선, 상품·요율 신고제 도입 등이 순차적으로 시행됨
 - 또한, 손해보험 가격 자유화(1998), 자회사 방식의 생·손보사 상호 진입 허용(1996), 교차판매제도 도입과 손해보험대리점 자유화(2000), 생·손보사의 보험자회사 또는 회사 본체에 의한 제3보험시장 진출 허용(2001) 등이 시행됨
 - 이러한 규제완화는 후술하는 바와 같이 손보재팬과 니혼생명 등이 생명·손해보험 자회사를 신설하거나, 손보재팬과 다이이치생명 등이 보험 자회사 간 상품 교차판매와 자회사 방식으로 제3보험시장에 진출하게 된 주요 동인이 됨
- 일본 교차판매제도⁴⁾는 생명(손해)보험회사가 손해(생명)보험상품을 판매할 경우 생명(손해)보험회사가 위탁대리점 자격으로 영업할 수 있는 보험회사 주도형 교차판매 방식임
 - 그러므로 예컨대 일본 생명보험회사에 소속된 보험설계사⁵⁾는 교차판매 손해보험 회사를 선택할 권한이 없고, 고용한 회사로부터 상품판매에 대한 수수료를 받음⁶⁾
 - 또한, 생명(손해)보험회사가 생명(손해)보험 자회사를 신설하여 교차판매도 가능함
 - 이는 1990년대 중반~2000년대에 손보재팬과 다이이치생명 등이 보험자회사를 설립하거나 법인 보험대리점업에 진출하게 된 주요 동인이 되었고, 보험회사가 상품 공급과 유통 기능 분리를 시작할 수 있는 주요 근거가 되었음

4) 금융기관 대형화·글로벌화 정책을 추진하기 위한 금융시스템 개혁법(금융업종 간 상호 진출 허용, 금융지주회사법 제정 등) 제정이 보험업법 개정에 영향을 미침

5) 보험회사가 고용한 '영업직원'이 공식 용어이지만 편의상 '보험설계사'를 사용함

6) 안철경·정중영(2007)

- 2000년대에는 보험업법을 개정하여 방카슈랑스와 소액단기보험업을 허용함
 - 2001~2007년까지 방카슈랑스제도가 단계적으로 실시되어 시중은행, 신탁은행, 지역금융, 신용조합 등의 약 700개 금융기관에 보험상품 공급이 가능해짐
 - 무인가 공제 가입자를 제도권 보험소비자로서 보호할 수 있도록 소액단기보험업을 2005년에 신설하고, 2006년 생·손보 부가보험료를 자유화, 2014년 특정보험모집인(대형 법인보험대리점, 이하, 'GA'라 함) 규제가 도입됨
 - 이는 다이이치생명 등의 방카슈랑스 전문 보험회사 설립, 손보재팬과 SBI보험, 다이이치생명 등의 소액단기보험업 진출, 손보재팬과 다이이치생명의 온라인 시장 진출, 일본 업계의 상품·가격 차별화와 경쟁 심화, GA 확산의 주요 배경이 됨
- 1999~2018년에는 산업재편을 촉진하기 위한 조세·금융 등을 지원하는 『산업활력경쟁강화법』⁷⁾ 등이 제·개정되고, 미래 산업 투자와 효율성 강화를 위해 M&A가 확대되었음
 - 이에 따라 2000년대 초에 20개 정도였던 은행이 3대 은행그룹으로 재편되었고, 보험산업도 3대 생명보험, 5대 손해보험 그룹 중심으로 재편되었으며, 이외에도 정유, 철강, 조선 등 전통산업의 구조조정과 대형화가 추진되었음
 - 또한, 전통적 무역국가에서 투자국가로 산업 전환을 위해 기업의 해외진출을 촉진하는 일본 재흥전략(2013)과 해외금융 정책(2012, 2014)이 추진되었으며, 이는 손보재팬과 다이이치생명 등이 해외진출을 활성화하게 된 주요 근거가 되었음
- 최근 일본 정부는 사회보장 재정 부담을 경감하고, 혁신기술 활용을 통한 미래 산업을 발굴하기 위하여 국민 건강 개선과 시니어 관련 민간 산업 활성화 정책을 추진하고 있음
 - 건강21 운동정책(2013, 2016), 직장인 질병예방을 위한 기업의 건강경영제도(2014), 보건의료 데이터 활용을 위한 관련법 제정(2017), 보험회사의 건강증진 컨설팅업 허용(2017) 등이 실시됨
 - 치매 예방·조기발견·치료를 위한 신(新)오렌지플랜(2015, 2017), 보험회사 제공 급부의 현물급부 선택제(2014), 민영간병보험료 소득공제(2015) 등을 도입함
 - 이는 손보재팬과 다이이치생명 등이 위험관리기관으로서 질병 조기발견·예방·건강관리를 위한 스마트 헬스케어 산업과 고령층 대상의 간병 및 시니어 산업에 진출하는 주요인이 됨

7) 이를 벤치마킹하여 우리나라에서 「기업활력법」이 2016년에 제정되었음

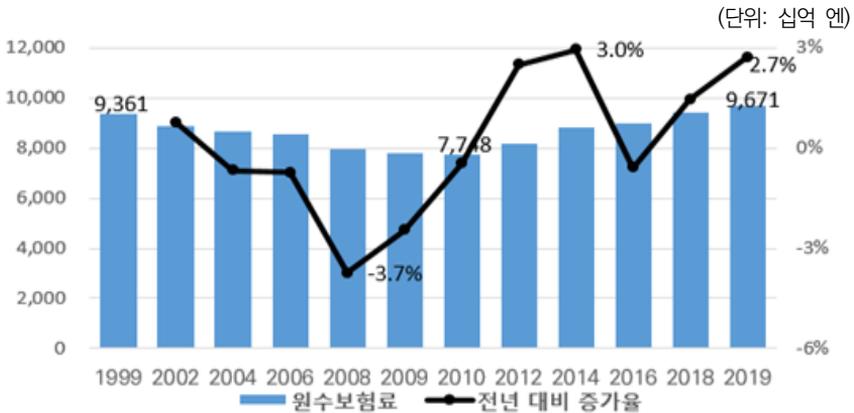
2. 보험시장 변화

가. 손해보험시장 변화

○ 일본 손해보험산업은 수입보험료가 20여 년 만에 불과 약 3천억 엔 증가(3.2%)하는 등 성장이 정체하고 있음

- <그림 II-1>과 같이 수입보험료가 1999년 9.4조 엔 정점에서 10년간 지속적으로 감소하다가 2010년 이후 점진적(연평균 2.2%)으로 증가하여 2018년에야 20여 년 전 규모로 회복하였으며, 이에 따라 2019년 수입보험료는 9.7조 엔 규모임
- 주요 원인은 초저금리 장기화에 따라 적립보험료 비중을 축소(1999년 21%에서 2019년 3%)하고, 내수 위축에 따른 자동차 구입 감소 등으로 자동차보험의 성장이 정체하고 있기 때문임

<그림 II-1> 일본 손해보험산업 수입보험료 추이



주: 원수정미보험료(적립보험료 포함) 기준임
 자료: 日本損害保険協会(2010, 2020); 保険研究所(1999)

○ 손해보험회사 수는 <표 II-1>과 같이 2000년 36개사에서 산업재편 과정을 거쳐 2019년 32개사로 감소함

- 대형사 간 합병과 대형사가 지배하고 있는 손해보험 자회사 간 통·폐합 등 산업재편, 신규 진입 등에 따라 2010년부터 29~32개사에 머물고 있음

- 이 중에서 손해보험그룹계열 손해보험회사, 생명보험그룹계열 손해보험회사, 외국사를 제외한 내국계 중소형사 수는 현재 9개사 정도에 불과함
 - 중소형사 상당수는 쿄에이(共栄)화재⁸⁾와 같이 농림수산축산업 종사자를 고객기반으로 하거나 소니손보와 같이 약 1,500개 소니그룹 관계사를 핵심 고객기반으로 하는 등 특정 고객기반이나 특정보험을 주력 비즈니스모델로 하고 있음

〈표 II-1〉 일본 손해보험회사 수와 시장집중도 추이

(단위: 개사, %)

구분	2000	2007	2010	2015	2019
회사 수	36	26	29	30	32
CR3	41.2	60.7	60.3	68.7	69.0

주: CR3는 정미수입보험료 기준임

자료: 保険研究所(각 연도)

- 일본 손해보험산업의 시장점유율(CR3)은 〈표 II-1〉과 같이 지속적으로 증가하고 있음
 - 상위 3사의 시장점유율은 2000년 41.2%에서 2019년 69.0%로 큰 폭으로 증가함
 - 특히, 자회사의 손해보험 수입보험료를 포함할 경우 CR3가 2019년 약 87% 수준으로 상위 3대 손해보험그룹이 시장을 과점하고 있는 실정임
- 일본 손해보험회사의 순위는 수입보험료 기준으로 〈표 II-2〉와 같이 현재 1~3위가 도쿄해상니치도화재(이하, '토쿄해상'이라 함), 손보재팬, 미츠이스미토모(三井住友)해상임
 - 일본 금융청은 이들 회사를 3대 손해보험그룹으로 분류하고 있음⁹⁾

8) 우리나라의 농협화재와 유사한 성격의 회사임

9) 金融庁(2019a)

〈표 II-2〉 일본 주요 손해보험회사 순위

(단위: 천억 엔)

순위	회사명	수입보험료	총자산
1	토쿄해상니치도화재	22.5	92
2	손보재팬	21.9	72
3	미츠이스미토모해상	15.5	67
4	아이오이닛세이도와손보 ¹⁾	12.8	34
5	AIG손해보험	1.8	8
6	쿄에이화재	1.7	6
7	닛신화재 ²⁾	1.5	4

주: 1) 아이오이닛세이도와손보는 미츠이스미토모해상그룹(MS&AD)그룹 자회사임

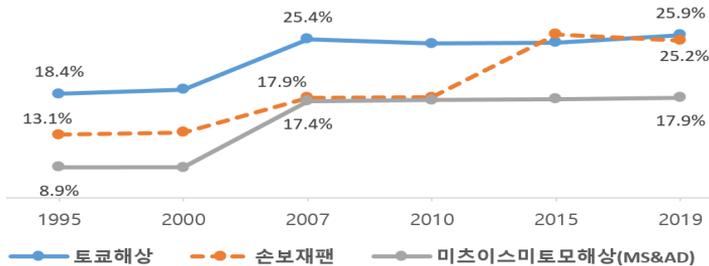
2) 닛신화재는 토쿄해상그룹 자회사임

자료: 日本損害保險協會 損害保險事業概況(2019)

○ 일본 상위 3사 시장경쟁은 〈그림 II-2〉와 같이 2007년에 2위 경쟁, 2019년 1위 경쟁을 두고 상위 3사의 경쟁이 심화되고 있는 실정임

- 각 손해보험회사 시장점유율(2019)은 〈그림 II-2〉와 같이 토쿄해상, 손보재팬, 미츠이스미토모해상이 각각 25.9%, 25.2%, 17.9%임
- 그러나 자회사의 손해보험 수입보험료를 포함할 경우 미츠이스미토모해상, 토쿄해상, 손보재팬이 각각 33%, 28%, 26%로 미츠이스미토모해상그룹이 1위임¹⁰⁾
- 이러한 경쟁 심화가 M&A를 통한 기존 회사 인수 사례를 증가시키고, 대형화를 추진하게 되는 요인 중에 하나임

〈그림 II-2〉 일본 주요 손해보험회사 시장점유율 추이



주: 정미 수입보험료 기준임

자료: 日本損害保險協會 損害保險事業概況(2019)

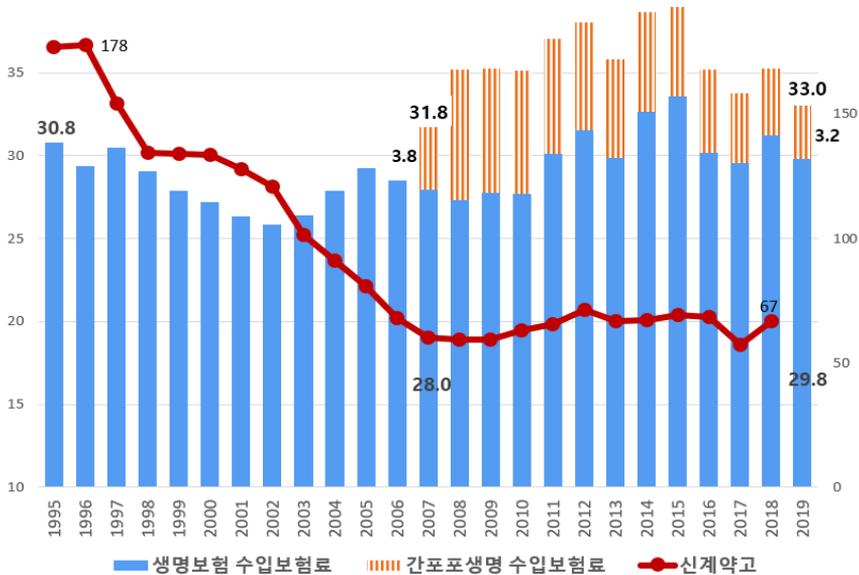
10) MS&ADホールディングス(2020)

나. 생명보험시장 변화

- 일본 생명보험산업은 세계 2위 규모이지만 <그림 II-3>과 같이 실질 수입보험료가 25년 전과 유사하는 등 성장이 정체되고 있는 것으로 나타남
 - 명목적인 전체 수입보험료 규모는 1995년 30.8조 엔에서 2019년 33조 엔으로 증가하였음
 - 그러나 <그림 II-3>과 같이 2007년에 민영화된 간포생명의 시장 진입효과를 제외할 경우 2019년 수입보험료가 29.8조 엔으로 1995년 대비 오히려 감소하였음

<그림 II-3> 일본 생명보험산업 신계약과 수입보험료 추이

(단위: 조 엔)



주: 우체국 민영화에 따라 간포생명이 2007년부터 생명보험회사로 전환됨

자료: 日本生命保険協会 生命保険事業概況(각 연도)

- 주요 원인은 생산인구 감소, 디플레이션 장기화, 소비세 인상, 이로 인한 실질 가계소득과 소비 정체 등이 보험수요를 위축시키고 있기 때문임
 - 이에 따라 가구 생명보험 가입률이 1994년 95%에서 2018년 88.7%로 지속적으로 감소하는 등 생명보험시장이 성숙단계에 도달하고 있음

○ 생명보험회사 수는 <표 II-3>과 같이 2000년 49개사에서 산업재편 과정을 거쳐 2019년 43개사로 감소함

- 보험시장 자유화에 따른 외국계·타 산업의 진입, 보험산업 재편, 간포생명의 시장 진입, Life Net(2008) 등 인터넷 전문 보험회사 신설 등의 과정을 거쳐 2011~2019년 동안 40~43개사에 머물고 있음

<표 II-3> 일본 생명보험회사 수와 시장집중도 추이

(단위: 개사, %)

구분	2000	2005	2010	2015	2019
회사 수	49	38	47	41	43
CR5	60	53	65	61	58

주: CR5는 연도별 상위 5개사의 연결 수입보험료 기준임

자료: 日本生命保險協會 生命保險事業概況(각 연도)

○ 이 중에서 생명보험그룹계열 생명보험회사, 외국사, 손해보험회사의 생명보험 자회사를 제외한 사실상의 내국계 중소형사 수는 현재 10개사 정도임

- 중소형사 상당수는 산업·유통·금융 등 모 그룹의 경영자원을 기반으로 주로 영업하고 있으며, 시장에서 퇴출 및 부활, 대주주가 바뀌는 등 시장경쟁이 치열한 실정임

○ 일본 생명보험산업의 시장점유율(CR5)은 <표 II-3>과 같이 2010년 이후 감소하고 있음

- 상위 5사의 시장점유율은 2010년 65%에서 2019년 58%로 감소하고 있는 추세임
- 이는 일본 손해보험 상위 3사의 시장점유율보다 낮은 수준이고, 생명보험산업 시장집중도가 개선되고 있는 것을 보여주고 있는 것임

○ 일본 생명보험회사의 순위는 수입보험료 기준으로 <표 II-4>와 같이 현재 1~5위가 니혼(日本)생명, 간포(簡保)생명, 메이지야스다(明治安田)생명, 다이이치생명, 스미토모생명임

- 일본 금융청은 이들 회사를 5대 생명보험그룹으로 분류하고 있음¹¹⁾

11) 金融庁(2019b)

〈표 II-4〉 일본 주요 생명보험회사 순위

(단위: 조 엔)

순위	회사명	수입보험료	총자산
1	니혼생명	4.5	69
2	간포생명	3.2	72
3	메이지야스다생명	2.6	40
4	다이이치생명	2.3	36
5	스미토모생명	2.2	33
6	Met Life	1.6	12
8	다이이치프런티어생명 ¹⁾	1.9	9

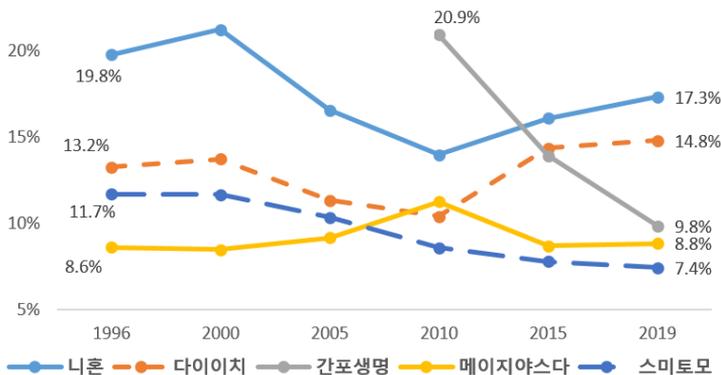
주: 1) 다이이치프런티어생명은 다이이치생명 그룹 자회사임

자료: 日本生命保險協會 生命保險事業概況(2019)

○ 일본은 〈그림 II-4〉와 같이 2010년부터 1~3위에서 경쟁이 심화되고 있는 실정임

- 각 생명보험그룹 시장점유율(2019)은 니혼생명 다이이치생명, 간포생명, 메이지스다생명, 스미토모생명이 각각 17.3%, 14.8%, 9.8%, 8.8%, 7.4%임
- 2007년 간포생명의 시장 진입 이후 메이지야스다생명과 다이이치생명 간 경쟁이 심화되어 2010년에 메이지야스다생명이 개인보험시장에서 1위를 차지한 바 있으며, 2015년부터는 니혼생명과 다이이치생명과 경쟁이 심화되고 있음
- 특히, 메이지·야스다생명 합병(2004), 2005년 이후 푸르덴셜·AXA 등 외국사 간 합병, 이종(異種) 기업의 시장진입으로 경쟁이 심화되고 있음

〈그림 II-4〉 일본 주요 생명보험그룹 시장점유율 추이



주: 연결 수입보험료 기준, 1996~2000년 메이지야스다생명은 합병 전 메이지생명 기준임

자료: 日本生命保險協會 生命保險事業概況(각 연도), 생명보험회사별 Annual Report(각 연도)

III

손해보험회사 사업 포트폴리오 변화

1. 손보재팬¹²⁾

가. 회사 개요

- 손보재팬은 대규모 자본을 출자하여 다수의 국내외 보험회사와 헬스·시니어 간병관련 회사를 신설·인수하는 등 수익 다변화를 추진하여 수익 개선에 성공한 대표적인 회사임
 - 동 회사의 연결기준 수입보험료(2019년)는 2.8조 엔으로 일본 3대 손해보험그룹 중에서 3위이며, 총자산은 12조 엔 규모임¹³⁾
 - Fortune(2020) Global¹⁴⁾ 주식회사 손해보험 총 매출액 기준으로는 도쿄해상(세계 5위) MS&AD(8위) 다음으로 세계 14위 보험회사임
- 동 회사는 손해보험재팬(2위)¹⁵⁾과 니혼코아손보(4위)¹⁶⁾가 2014년에 합병한 회사임¹⁷⁾
 - 이들 두 회사는 각각 야스다화재(1887)와 니혼화재(1892)에서 각각 시작한 회사이지만 2000년대 초에 합병과 재합병 후 2020년에 손보재팬으로 사명 변경함
 - 손보재팬은 정미수입보험료(적립보험료 등 제외) 기준으로 2014~2017년 1위를 차지하여 도쿄해상을 추월한 바 있음
 - 지주회사 설립을 통하여 현재 손해보험, 생명보험, 소액단기보험업, 해외사업, 헬스케어 사업 등에 국내외 114개 자회사를 보유하는 회사로 발전하고 있음

12) 회사 영문명은 'Sompo Japan Insurance'이며, 지주회사는 SOMPO Holdings임

13) 損害保険ジャパン(2020)

14) <https://fortune.com/global500/>

15) 동 회사는 2000년대 초에 야스다(安田)화재, 다이이치(第一)손보, 닛산(日産)화재, 다이세이(大成)화재가 합병한 회사임

16) 동 회사는 2000년대 초에 코아(興亞)손보, 타이요(太陽)화재가 합병한 회사로 미츠비시(三菱)UFJ은행그룹과 친밀 관계 회사임

17) 2013연도 정미수입보험료는 손해보험재팬이 1.4조 엔, 니혼코아손보가 6천 4백억 엔 규모임

나. 사업변천 주요 경과

- 손보재팬은 산업재팬 정책과 경쟁사의 대형화 전략에 대응하기 위하여 대규모 자본 출자를 통한 그룹 시너지 확보, 통·폐합에 의한 효율화, 관련 사업 다각화를 추진하였음
 - (2000년대) 보험자회사 허용 및 교차판매 정책에 대응하기 위하여 <표 III-1>과 같이 생명보험업과 다이렉트 판매 중점 자동차보험업에 2001년과 2009년에 각각 진출함
 - (2010년대) 합병과 구조조정을 체계적으로 추진하기 위하여 보험지주회사를 설립하고, 니혼코와손보와 합병, 합병 후 자회사 및 중복 업무 통·폐합을 추진하였음
 - (2015년 이후) 전통사업의 성장 정체를 보완하기 위하여 해외 보험업, 간병사업, 헬스케어 사업, 소액단기보험업 등의 관련 사업으로 수익 다변화를 추진하고 있음

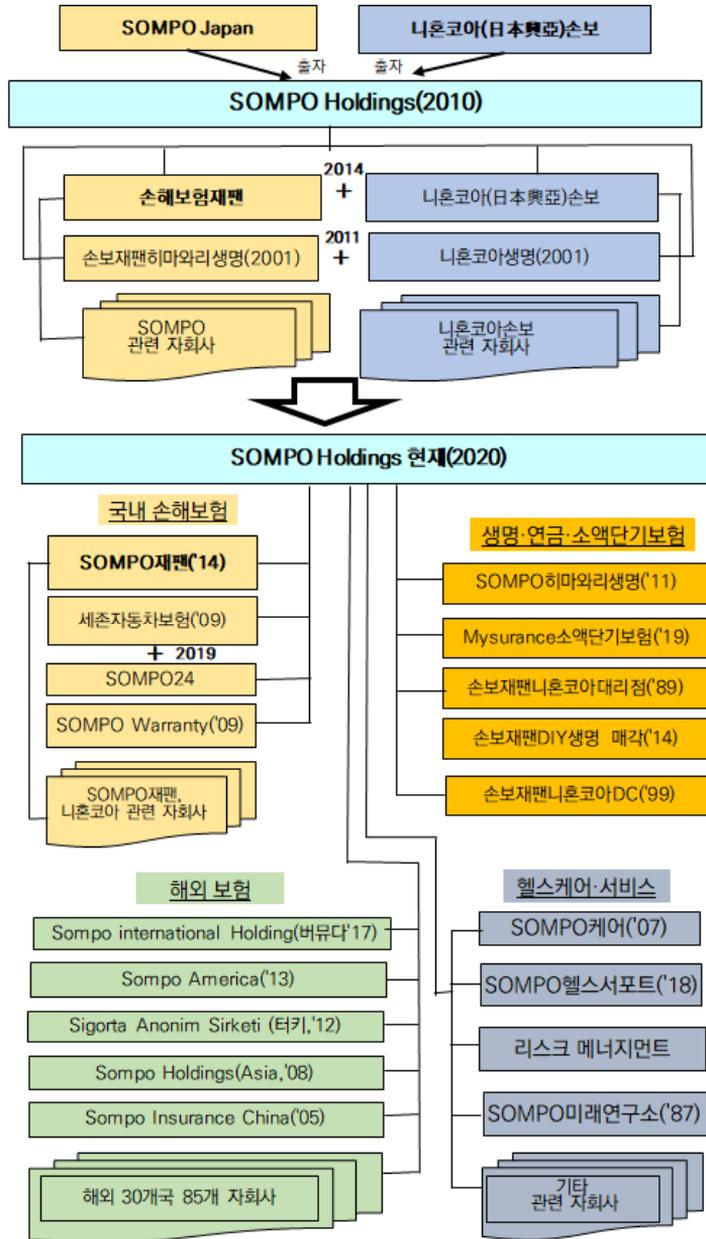
<표 III-1> 손보재팬 사업 변천 주요 내용

연도	주요 내용
2001	야스다화재가 야스다히마와리생명 설립
2009	손해보험재팬이 세존자동차보험 인수
2010	손해보험재팬과 니혼코아손보가 공동 지주회사 설립
2011	손보재팬히마와리생명과 니혼코아생명 합병, 중복업무·자회사·지사·지점 통·폐합
2014	손해보험재팬과 니혼코아손보 합병, DIY생명을 매각
2015	간병회사 와타미, 메시지 인수
2017	간병회사 합병, 해외사업 총괄 지주회사 설립
2018	헬스케어 전문회사 신설
2019	소액단기보험회사 Mysurance 신설, 세존자동차보험과 손보24시 합병

자료: 損害保険ジャパン(2020)을 기초로 작성함

- 손보재팬의 경영전략이 완성된 것은 아니지만 현재까지 진출한 자회사 사업 현황을 살펴보면 <그림 III-1>과 같음

〈그림 III-1〉 2010년 손보재팬 사업 포트폴리오 변화 추이



자료: NKSJ Holdings의現狀(2011); SOMPOホールディングス(2020a)을 기초로 작성함

다. 사업 포트폴리오 변화

1) 생명보험업 진출과 헬스케어 결합

- 손보재팬은 생·손보업 상호진출과 교차판매 허용 등 규제완화와 생명보험 자회사를 통한 손해보험상품 판매를 위하여 2001년에 손보재팬히마와리생명을 설립함
 - 동 회사는 구(舊) 야스다화재와 니혼코아가 각각 보유한 생명보험 자회사로, 2011년 합병에 따라 손보재팬히마와리생명(이하, '손보재팬생명'이라 함)으로 사명을 변경함
- 손보재팬생명은 생명보험상품을 취급하는 보험회사이지만 그룹사 손해보험상품을 판매하는 위탁판매 수익 사업도 실시하고 있음
 - 주요 상품은 무배당·저해약금 사망·종신보험과 의료·질병·간병보험 등 생명보험임
 - 최근에는 후술하는 인슈어헬스 서비스와 결합하기 위해 소득보상보험, 여성암보험, 치매보험, 단체건강보험, 당뇨 유병자 보험 등의 제3보험을 판매하고 있음
 - 주요 판매채널은 방카슈랑스, 보험설계사, 세무사 및 공인회계 등의 부업 보험대리점, 통신판매채널, 인터넷·카드사 보험대리점 등을 활용하고 있음
 - 이에 따라 손보재팬생명이 전속 판매채널을 통해 손보재팬 등의 타사 상품을 판매하여 수익을 창출하는 것이 가능하고, 반대로 손보재팬이 손보재팬생명의 상품을 위탁 판매하는 것이 가능하게 되어 그룹 시너지 효과를 확대할 수 있게 됨
- 최근에는 보험과 질병예방 서비스를 결합 제공하는 인슈어헬스¹⁸⁾ 전략을 추진하여 위험관리기관으로서 역할을 확대하고 있음
 - 스타트업과 공동으로 제3보험 등에 헬스케어 서비스를 결합한 인슈어헬스 상품을 2018년부터 개발하여 현재까지 6종의 인슈어헬스 상품을 판매하고 있음
 - 제공 서비스는 건강(BMI, 혈압, 체중, 금연) 관리, 건강할인 및 축하금·검사비 제공, 치매 예방 및 간병 프로그램, 당뇨병 가입자 스마트폰 앱으로 당뇨관리 등임
 - 2020년 7월에는 스마트 헬스케어 업체와 공동으로 웨어러블 기기를 활용한 생활 습관질환 예방 건강관리 'Linkx 건강TRY'을 개발하여 서비스를 제공하고 있음¹⁹⁾

18) 인슈어헬스(InsurHealth)는 손보재팬이 고객에게 보험상품과 건강서비스를 번들링으로 제공한다는 개념으로 Insurance와 Healthcare를 합성한 신조어임(Sompoひまわり生命の現状 2020)

19) Sompoひまわり生命 News Release(2020. 7. 9)

- 향후 손보재팬은 손보재팬생명을 질병 예방 중심의 건강(위험)관리기관으로서 역할을 확대하기 위하여 서비스 품질 개선을 통하여 인슈어헬스 전문회사로 발전시킬 계획임²⁰⁾
 - 인슈어헬스 상품 비중을 2019년 25%에서 2025년까지 80%로 확대할 계획임²¹⁾

2) 온라인 손해보험업 진출

- 손보재팬은 전통 판매채널을 보완하고 온라인 보험수요를 확보하기 위하여 2009년에 세존자동차보험화재를 인수하였음
 - 도쿄해상이 온라인 보험시장에 진출하고 2000년대 중후반 대형사·외국사의 공격적인 통신판매 영업으로 성장한 온라인 보험시장에 큰 영향을 받음
 - 2019년에는 그룹사인 손보24보험(니혼코아손보·영국 Direct Line사 공동출자)과 합병하여 통신판매를 통한 일반 손해보험상품 인수기능을 강화함
- 동 회사는 온라인에서 자동차보험을 주로 판매하는 통신판매 전문 손해보험회사임²²⁾
 - 주요 판매채널은 직영 인터넷 판매와 TM·CM·DM·홈쇼핑TV 대리점 등임
 - 2011년에 최초로 1세 단위 자동차보험료를 산출하고, 지역별 보험료 차등제 등을 통해 리스크 세분화와 다양한 할인제도를 실시하여 보험료가 저렴하고, 사고율이 낮은 40~50세 중심으로 시장특화 전략을 추진하고 있음
 - 현재 두 개의 인터넷 채널에서 자동차보험과 화재보험을 각각 판매하고 있음²³⁾
 - 2020년부터 인터넷에서 관계사와 타사의 스마트폰보험과 펫보험을 위탁 판매하는 등 위탁판매 수익 사업도 실시하고 있음²⁴⁾
- 향후 그룹사 차별화 전략에 따라 주 고객을 중년층(40~50세)으로 특화하여 보험상품을 판매하는 그룹 대표 온라인 판매채널로서 역할을 확대할 계획임
 - 직영 인터넷채널을 통해 그룹사의 가계성 보험상품, 간편심사 의료보험, 연금상품, 미니보험 상품을 위탁판매할 수 있도록 온라인 채널로서 전문성을 강화할 계획임

20) SOMPOホールディングス(2020a)

21) 日本經濟新聞(2019. 12. 20), Sompoひまわり生命、アプリ連携の糖尿病患者向け保険

22) セゾン自動車火災保険(2020)

23) <https://www.ins-saison.co.jp/>

24) 2001년부터 예컨대 A와 B손해보험회사가 판매 제휴하여 보험상품을 상호 판매할 수 있음

- 또한, 온라인쇼핑몰, 오픈마켓, SNS 등을 보험대리점으로 활용하여 보험상품을 판매하는 디지털영업의 컨트롤 타워 기능을 수행할 예정임

3) 보증연장(Extended Warranty) 전문업 진출

- 손보재팬은 가전제품 등의 품질보증 수요 증가에 대응하여 보증연장회사(비보험)인 'Sompo Warranty'를 2009년에 신설함²⁵⁾
 - 동 회사는 품질보증 서비스를 독립형 또는 번들형상품으로 제공하는 회사임
 - 손보재팬의 기업 고객에게 기업보험과 함께 번들형 방식으로 제공하여 수익성 창출이 가능해짐에 따라 그룹 시너지 효과를 확대할 수 있게 됨
- 동 회사는 기존 제품보증에 대한 보증기간 연장, 보증수리 범위 확장, 신제품 수리 등의 제품 보증서비스를 주로 제공함
 - 보증대상 제품은 가전제품, 태양광 발전설비, 스마트폰, 휴대용단말기, PC, 빌트인 제품 등 설비시설 및 가전제품 등임
 - 최근에는 인터넷 쇼핑몰과 대형 마켓플레이스에서 상품을 판매하는 소상공인·플랫폼기업의 보증니즈가 증가하고 있음
- 고객기반과 상품개발 노하우 등의 그룹사 경영자원을 활용하여 효율성을 강화할 계획임
 - 그룹사와 협력하여 무상보증 기간이 종료된 외제차 등 고급승용차, 중장비 특수차량, 조선, 건축물 수리 보증기간 연장상품 등으로 사업을 확장할 계획임

4) 해외진출 확대와 효율화

- 손보재팬은 적극적인 해외진출과 해외사업의 효율성을 개선을 통하여 그룹의 수익성을 개선하고 있는 대표적 해외진출 보험회사임
 - 현재 선진국과 신흥국 등 세계 30개국에 진출하여 85개 이상의 해외 자회사에 보유하고, 2019년 해외사업이 그룹 순이익에 약 18%를 기여하고 있음
 - 싱가포르(2010), 터키(2010), 말레이시아(2011, 2013), 인도네시아(2017), 미얀마(2019)

25) <https://www.Sompo-swt.com/>

등 아시아 지역에 진출하고, 선진국에선 2017년에 영국 특수보험 전문그룹을 6,394억 엔에 인수하는 등 대규모 자본을 투자하고 있음

- 손보재팬은 초보적인 시장 개척단계에서 벗어나 최근에는 선진국에서 대형 보험회사를 인수하고, 해외 M&A사업을 추진하기 위하여 해외사업 총괄 해외보험지주회사를 설립함
 - 2010년부터 장·단기 수익확보 관점에서 해외 지역별 분산 전략을 추진하고 있음
 - 단기적으로 회계적 이익 실현이 가능한 선진국 시장, 수익성이 개선되고 있는 신흥시장, 미래 성장이 전망되는 프린티어시장으로 분리하여 해외전략을 추진함
 - 체계적인 해외진출과 M&A사업 추진을 위하여 해외사업을 총괄하는 Sompo International Holdings를 2017년에 설립하였음
 - 2010년부터 선진국 시장을 비중을 확대한 결과 해외보험사업의 지역별 이익 비중은 미국·유럽 81%, 아시아·중동 17%, 남미 2%의 순으로 높음

5) 간병서비스업 진출과 시너지 강화

- 손보재팬은 인구 고령화와 정부의 민간기업 참여 지원 등 활성화 정책에 따라 2015년에 간병사업에 본격적으로 진출하고 흑자 전환에 성공한 대표적인 회사임
 - 동 회사는 간병시장이 2014년 8.6조 엔에서 2025년 18.7조 엔으로 성장하여 간병 산업이 제4의 수익원을 창출할 것으로 기대하고 있음²⁶⁾
 - 1997년에 간병사업에 진출 후 간병서비스 전문기업 중 적자 회사인 ‘와타미간병(6위)’와 ‘메시지(3위)’를 2015~2016년에 각각 인수함
 - 2018년에 간병용품 렌탈기업인 ‘라이프메시지’를 인수하여 소비자에게 풀라인업 간병서비스 제공이 가능하게 되고, 2018~2021년 ‘손보재팬 케어서비스’, ‘플래닝케어’를 포함한 간병 4개사(자회사)를 ‘손보케어’로 통합함²⁷⁾
- 손보케어는 현재 전국에 400개 이상 간병시설과 노인홈 이용자 1만 8천 명을 보유하고, 2020년 간병사업 시장점유율 2위 규모로 발전하고 있음
 - 주요 사업은 <표 III-2>와 같이 유료노인홈, 서비스제공 고령자주택,²⁸⁾ 간병생활

26) 제1수익원(손해보험), 제2수익원(생명보험), 제3수익원(해외사업)(이상우 2019)

27) 損保ジャパン日本興亜ホールディングス News Release(2018. 3. 27)

28) 고령자주거안정법에 의거하여 간병 케어서비스 인프라, 간병동, 일반동을 갖춘 고령자 공동 임대주택제도임

시설, 데이케어 서비스 제공 등이며, 각 서비스의 브랜드화를 통하여 인지도를 높이고 있음

- 독자적인 상품·서비스 제공은 물론 그룹사 고객기반을 활용하거나 그룹사 보험상품과 간병시설·서비스 번들링 상품을 개발하는 등 그룹 시너지를 확대하고 있음

〈표 III-2〉 손보케어 간병시설 및 서비스 보유 현황

사업명	서비스명	보유 규모	사업명	서비스명	보유 규모
시설 간병	시니어 리빙룸	25,600실	재택간병	재택서비스	501개소
	간병제공홈	281시설	방문간병	방문간병사무소	58개소
	서비스제공 고령자주택	131동	-	-	-

자료: <https://www.Sompo-hd.com/group/care/>

○ 손보케어는 현재 혁신기술을 활용한 스마트 간병·헬스케어사업에 도전하고 있음

- 현 서비스에서 AI, IoT, 빅데이터, 로봇 등의 혁신 기술 활용을 연계하고 있으며, 그 결과 2018년부터는 센서 장착 침대를 요양시설에 접목하고, 이로부터 얻어지는 수면활동 등의 데이터를 치매 예방 분석에 활용 중임
- 입주시설 입주율이 91.5%로 증가한 결과 2019년 1,284억 엔의 매출액을 거둬²⁹⁾

6) 헬스케어 산업 진출과 그룹사 활용

○ 손보재판은 국민건강 개선 정책에 따른 수요 확대와 그룹 보험회사의 건강관련 서비스를 지원하기 위하여 2018년에 본격적으로 헬스케어 산업에 진출함

- 이를 위해 'Sompo Risk Care Management'에서 건강보험조합 대상의 보건지도사업부문을 분리하여 'Sompo Health Support(2018, 이하, 'SHS'라 함)'를 설립하고, 'Wellness Communications(2019, 이하, 'WC'라 함)'를 신설함
- 이들 회사는 자체적인 고객기반을 활용한 독립형 서비스를 제공하거나 그룹사와 고객기반을 활용한 단체보험상품 결합형 서비스를 제공하여 수익을 창출하는 등 그룹 시너지 효과를 극대화하고 있음

29) 간병·헬스케어사업 합산 기준임(Sompo Holdings 2020)

- SHS는 건강보험조합³⁰⁾ 조합원 또는 기업 종업원의 생활습관성 질환을 예방하기 위한 건강보건지도를 핵심 사업 모델로 영업하는 회사임
 - 현재 640개 건강보험조합 및 공제조합 단체와 850개 기업 고객을 보유하고, 35%의 시장점유율(건강지도산업)과 50억 엔의 매출을 거두었음
- WC는 기업·건강보험조합(지역·직장)을 대상으로 건강검진 지원과 ICT를 활용한 건강정보관리시스템 제공 회사로 2019년에 손보재팬에 인수됨
 - 최근 기업의 '건강경영'³¹⁾ 수요 증가에 따라 그룹사 고객기반을 활용하거나 그룹사 단체보험에 결합상품을 제공하는 등 건강경영 컨설팅 회사로 확장하고 있음
- 헬스케어사업 매출액은 2019년 100억 엔에서 2023년 200억 엔으로 증가할 전망이다³²⁾

7) 앱 판매 전문 소액단기보험업 진출

- 손보재팬은 MZ세대의 디지털 보험수요에 대응하기 위하여 2019년에 Mysurance를 설립하여 소액단기보험업에 진출함³³⁾34)
 - 동 회사는 MZ세대를 대상으로 스마트폰 앱에서 소액보험을 판매하는 회사로 스마트폰 앱을 통해 상품 가입과 보험금 청구 서비스 제공을 사업 모델로 함
 - '단순한 상품 구성과 신속한 가입 절차'를 회사 모토로 하고 최소 60초 만에 보험 가입이 가능하고, '최소 청구 10분 만에 보험금 지급' 서비스를 제공하고 있음
 - 현재 직영 스마트폰 앱에서는 스마트폰분실보험과 여행취소보험을 판매하고 있음
- 동 회사는 최근 빅테크기업과 함께 보험상품을 공동 개발·판매하는 등 협업을 확대하고 있음
 - LINE과 공동으로 스마트폰 앱 가입형 'LINE 보험'을 개발하고, 2019년부터 무료

30) 일본은 전국에 각 지역과 기업으로 구분된 약 2,500개 이상 건강보험조합이 있음

31) 일본은 법률에 따라 2014년부터 종업원 건강 개선 우수기업에게 정부가 건강보험료 할인 및 각종 관급계약 입찰 가점제, 정책금융 혜택 등의 인센티브 제공하는 '건강경영' 제도를 실시하고 있음

32) 日本經濟新聞(2019. 7. 1), "Sompo, 伊藤忠ヘル스ケア子会社に過半出資"

33) Mysurance(2020)

34) 일본 보험회사가 소액단기보험업에 진출한 배경은 첫째, 보험업법에 따라 생·손보 겸영이 가능한 장점이 있고, 둘째, LCC(저가항공) 전략 즉, 일반 항공사(FCC)와 브랜드·서비스 차별화를 통해 일반·저가 상품 통합 제공 시보다 FCC 브랜드 이미지 개선과 비용 절감이 가능하며, 셋째, 모회사와 분리된 독립 회사에 의한 신속한 의사결정과 정가·저가 계약자 분리를 통한 정상가격 보험계약자 보호 등의 장점이 있기 때문으로 판단됨

체험 상품과 500엔 보험, 리워드형 상품 등을 판매하고 있음³⁵⁾

- 2020년에는 보험가입을 'PayPay' 등 전자화폐 결제 서비스를 제공하고 있음

○ 향후 손보재팬은 MZ세대와 앱 판매채널 전문 회사로서 발전할 수 있도록 그룹 경영자원을 공유하고, 당분간 적자에도 불구하고 지속적으로 동 회사에 투자할 계획임

- 향후 교차판매제도를 활용하여 그룹 대표적인 스마트폰 판매채널 회사로 역할을 수행할 계획임
- 동 회사는 2019년 수입보험료 규모가 100만 엔에 불과한 것으로 나타나 본격적인 영업 시작을 위한 회사 구축단계에 있는 것으로 판단됨

8) 인슈어테크 스타트업 투자와 데이터 플랫폼 구축

○ 손보재팬은 인슈어테크사업 진출을 위해 스타트업에 투자하고, 디지털 아웃소싱업(사무업) 진출을 위한 우선 보험업무의 DX(Digital Transformation)를 추진하고 있음³⁶⁾

- 관련 스타트업에 투자하기 위하여 2016년 디지털전략부(컨트롤 타워)를 발족하고 도쿄·실리콘밸리·이스라엘에 Digital Lab 거점을 설치하여 글로벌 스타트업과 자본·업무 제휴를 시도하고 있음
- 동 회사는 향후 스타트업 기술 활용 수준에 따라 투자·출자를 조정하여 사업·서비스 혁신과 출자 지분 가치 제고를 통한 부가적 수익을 기대하고 있음
- DX사업을 위하여 현재 국내외 혁신기업과 공동으로 보험인수 및 크레임 서비스 AI화, IoT를 활용한 보험·서비스 개발 등 혁신 비즈니스 개발을 추진하고 있음

○ 또한, 그룹사 보유 데이터를 기반으로 리얼데이터 플랫폼 구축사업을 추진하고 있음³⁷⁾

- 보험사고·재해·주행·공장 가동 데이터, 보험금·질병·계약 데이터, 간병·건강·생활 데이터 등을 집적·분석하여 고객에게 솔루션을 제공하는 사업을 추진 중임
- 이를 위해 2016년에 미국 빅데이터 기업과 공동으로 회사를 설립하고 먼저 간병·헬스케어 분야의 리얼데이터 플랫폼을 구축하고 전술한 슝포케어 치매예방에 접목

35) <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000001956.000001594.html>

36) SOMPOホールディングス(2020a)

37) SOMPOホールディングス, News Release(2020. 11. 22)

하고 있음

- 또한, 동 회사는 리얼데이터 플랫폼을 국내외 다양한 데이터 플랫폼과 연계·공유 등을 통해 향후 빅데이터 플랫폼 컨소시엄 사업에 참여할 가능성이 있음

2. SBI손해보험

가. 회사 개요

- SBI손해보험은 소액단기보험회사 인수 전문회사로, 그룹사의 고객기반과 교차판매를 전략적으로 활용하고 있는 중소형사임
 - 동 회사는 2005년 SBI그룹³⁸⁾이 Soft Bank로부터 인수한 이후 2019년에 수입보험료 266억 엔 실적을 거두어 일본 손해보험업계 25위의 회사임
 - 동 회사는 약 2,500만 명의 그룹 고객기반을 활용하여 보험상품을 판매하고, 자사와 LINE 등 인터넷 판매채널에서 보험상품을 주로 판매하는 온라인 전문 손해보험회사로 자동차보험의 판매 비중이 약 90%를 차지함
 - 부수 사업으로 그룹사 생명·손해·단기소액보험 위탁판매를 실시하여 수익을 창출함
- 동 회사는 SBI금융³⁹⁾ 자회사인 SBI Insurance Holdings(이하, 'SBI보험'이라 함)의 손회사임
 - SBI금융그룹은 온라인 금융 선도 기업으로 핀테크를 활용한 금융상품 혁신을 추구하고, 가장 많은 증권계좌를 보유한 온라인 증권사와 인터넷은행을 소유하고 있음
 - SBI보험은 보험회사만을 별도 지배하기 위한 중간지주회사이고, <그림 III-2>와 같이 산하에 손해보험, 생명보험, 5개 소액단기보험회사를 소유하고 있음

38) 우리나라에서는 SBI저축은행이 영업하고 있음

39) 금융서비스업, 자산운용·관리업, 바이오·제약업, 기타 사업 등을 영위하는 70개 이상 국내외 회사를 소유함

〈그림 Ⅲ-2〉 SBI보험그룹 자회사 현황



자료: SBIインシュアランスグループ(2020b)

- SBI보험은 총 7개 보험회사를 소유하고 있지만 2019년 매출액은 704억 엔에 불과함
 - 회사 규모는 총자산 1,764억 엔, 경상이익 23억 엔(전년 대비 10.7% 증가)임
 - 매출 비중은 손해보험업(40.9%), 생명보험업(29.1%), 소액단기보험(30.3%) 순임

나. 사업변천 주요 경과

- SBI보험은 SBI그룹⁴⁰⁾의 경영자원 활용을 통한 시너지 확보와 온라인 판매 중심의 보험업에 진출하고, 생활밀착형 소액단기보험업 진출을 통하여 사업을 확장하고 있음
 - (2000년대) 성장 가능성 있는 온라인 자동차보험시장에 진출하기 위하여 2006년에 손해보험업(SBI손보)에 진출하고, 2008년부터 영업을 시작함
 - (2010년대) 소액단기보험업제도 도입과 소비자의 소액보험 니즈에 대응하기 위하여 2012년에 소액단기보험업 진출을 시작함
 - (2015년 이후) 소액단기보험업으로 진출 확장하고, 보험사업을 총괄하기 위하여 보험지주회사와 단기소액보험지주회사를 각각 설립하였음

40) 현재 약 70개 자회사를 보유 중임

〈표 III-3〉 SBI보험그룹 사업 변천 주요 내용

연도	주요 내용
2006	SBI손해보험회사를 신설
2012	리스타 소액단기보험 인수
2013	이키이키 소액단기보험 인수
2015	일본 PCA생명 인수(현 SBI 생명보험)
2017	보험지주회사 및 소액단기보험 지주회사 신설, 일본소액단기보험 인수
2019	프리즘 소액단기보험 인수
2020	JOGUCHI SAFETY소액단기보험 인수

자료: SBI인슈어랑스그룹(2020b)

다. 사업 포트폴리오 변화

- SBI보험은 방카슈랑스 확산과 소액보험 니즈에 대응하여 2015년에 PCA생명을 인수하는 방식으로 생명보험업(SBI 생명보험)에 진출함
 - SBI생명은 2019년 수입보험료가 154억 규모의 중소형회사임
 - 동 회사는 전속 보험설계사 없이 직영 콜센터와 인터넷, 그룹사 판매채널, 방카슈랑스에서 소액 사망보험, 소득보장보험, 의료보험을 판매하는 회사임
 - 최근에는 인터넷은행에서 변액(연금)보험과 단체신용보험 등을 공급하고 있음
 - 2016년부터는 그룹사의 손해보험(화재보험, 자동차보험), 단기소액보험(지진보험, 바이크보험, 의료보험) 등을 판매하는 등 위탁판매 사업도 추진하고 있음
- SBI보험이 소유하고 있는 소액단기보험회사는 〈표 III-4〉와 같이 5개 회사임
 - SBI 리스타는 주로 보험대리점에서 지진보험상품을 취급하는 소형 회사임
 - SBI 이키이키는 보험대리점에서 주로 사망 및 간편심사형 의료보험을 취급한 회사이지만 2016년에 펫보험을 추가하고, 최근에는 SBI 리스타와 지진보험 공동인수, 그룹사 보험상품을 위탁 판매하여 46억 엔의 수입을 거두고 있음
 - SBI 일본소액단기는 주로 보험대리점에서 바이크보험, 자전거보험, 세입자보험, 그룹사와 공동보험 인수, 그룹사의 상품을 위탁 판매하여 56억 엔의 수입을 거두고 있음
 - 향후 소액단기보험회사의 사업 안정화에 따라 그룹 내 소액단기보험회사 간 합병을 예상할 수 있음

〈표 III-4〉 SBI그룹 소액단기보험회사 주요 현황

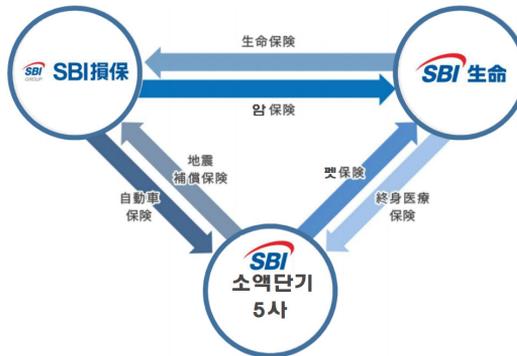
인수연도	회사명	취급 상품	원수보험료
2012	SBI 리스타 소액단기	지진보상보험	4.5억 엔(11.3%) ¹⁾
2013	SBI 이키이키 소액단기	사망·의료보험 등	46억 엔(16.9%)
2016	SBI 일본소액단기	바이크보험, 자동차 차량보험	56억 엔(5.3%)
2019	SBI 프리즘 소액단기	Pet보험	26.9억 엔(9.3%)
2020	SBI JS 소액단기	임대주택 화재종합보험	6.6억 엔(-2.9%)

주: 1) ()는 전년 대비 증가율임

자료: 각사 Annual Report(2020) 등을 기초로 작성함

- SBI보험은 그룹내 보험회사 간 보험상품을 위탁 판매하거나 공동보험으로 인수하면서 상품개발과 이익, 위험관리를 그룹사와 공유하는 등 시너지 극대화를 추진하고 있음
 - 〈그림 III-3〉과 같이 현재 SBI손보가 SBI생명의 상품을 판매하고, SBI생명이 SBI손보의 암보험을 판매하고 있으며, SBI 이키이키가 SBI 리스타 지진보험을 판매하거나, SBI 손해·생명보험회사가 소액단기보험 5개사의 상품을 판매하고 있음
 - 또한, SBI 이키이키가 SBI 리스타와 보험상품을 공동개발 및 공동보험 방식으로 지진보험상품을 판매하는 등 리스크 분산 차원에서 그룹사가 신상품 개발 시 단독으로 인수하지 않고 1~5개 회사가 공동으로 인수하는 방식을 추진하고 있음

〈그림 III-3〉 SBI 교차판매 전략



자료: SBI이키이키少短(2020)

3. 기타 손해보험회사

- 도쿄해상, 미츠이스미토모해상 등 대형 손해보험회사들은 <표 III-5>와 같이 손보재팬과 유사하게 관련 사업으로 수익 다변화를 추진하고 있음
- 도쿄해상그룹은 지주회사 산하에 손해보험회사인 도쿄해상과 니신화재 등의 주력 회사를 소유하고 있음
 - 또한, 자동차보험 통신판매 전문 보험업(E.디자인손보), 생명보험업(도쿄해상안심생명), 소액단기보험업(Millea, West소액단기), 46개 국가에서 해외보험사업, 간병서비스업(도쿄해상니치도 베테 라이프서비스), 보험대리점업(NIS)에 진출하였음
- 미츠이스미토모해상그룹은 일반 손해보험회사인 미츠이스미토모해상과 아이오이닛세이손해보험을 주력 회사로 보유한 보험지주회사임
 - 이외에도 자동차보험 통신판매 전문 보험업(미츠이다이렉트손해보험), 생명보험업(미츠이스미토모해상아이오이생명, 프리이머리생명), 해외보험업, 간병서비스업(미츠이스미토모케어) 등의 사업에 진출하였음
- AIG재팬그룹은 일반 손해보험회사인 AIG손해보험과 JI상해보험을 주력 회사로 보유한 외국계 보험지주회사임
 - 이외에도 의료 및 손해보험 통신판매 전문인 아메리칸홈손해보험, 보증보험업(테크마트 재팬), 보험대리점업(AIG파트너즈), TM 건강상담업(T-pdc)에 진출하였음
- 반면, 교에이(共榮), 닛신(日新), 다이도(大同)화재 등 중소형 손해보험회사의 경우(SBI화재 제외⁴¹⁾) 대부분이 본업인 전통 손해보험업 중심으로 경영을 집중하고 있는 실정임
 - 다만, 다이도화재의 경우 MZ세대 니즈에 대비한 생활밀착형 미니보험 판매와 모회사 보험상품의 위탁 판매 역할을 수행하기 위하여 인터넷 판매 중심의 소액단기보험업(다이도WiL)에 진출하는 등 소비계층 변화에 적극적으로 대응하고 있음⁴²⁾
 - 최근에는 일본 Pet&Family손해보험과 같이 소액단기보험업에서 손해보험업으로 업종을 전환한 보험회사도 나타나고 있음
 - 동 회사는 Pet전문 공제회사(2003)에서 시작하여 2006년에 소액단기보험회사로

41) SBI손해보험은 대규모 기업집단의 SBI그룹의 소속 회사임

42) 大同火災 News Release(2021. 3. 18)

전환 후 2019년에 손해보험회사로 사업 전환함

〈표 III-5〉 일본 손해보험 그룹의 주요 자회사 업종 현황

회사	지주 회사	합 병	손해보험자회사		생명 보험 자회사	소액 단기 보험	해외 보험	연금 전문	위 련 티	간병 사업	헬스 케어	인슈어 테크 ¹⁾	GA
			일반 보험	통신 판매 전문									
토쿄해상	●	●	●	●	●	●	●			●			●
손보재팬	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
미츠이스미토모해상	●	●	●	●	●		●	●		●			
AIG재팬	●	●	●	●	●				●		●		●
쿄에이화재													●
닛신화재													
다이도화재						●							●
SBI화재	●				●	●							
Pet&Family손해보험													

주: 1) 단순 IT 지원회사는 제외함

자료: 각사 Annual Report, 홈페이지, IR자료를 기초로 작성함

IV

생명보험회사 사업 포트폴리오 변화

1. 다이이치생명

가. 회사 개요

- 다이이치생명은 기업 공개를 통해 마련한 자본으로 국내 및 해외에서 적극적으로 생명보험회사를 신설 및 인수하여 효율성 강화를 통해 수익성 개선에 성공한 대표적인 회사임
 - 동 회사는 수입보험료가 개별 기준(2.3조 엔)으로 4위권 생명보험회사이지만 연결 기준(4.5조 엔)으로는 2위권 회사이며, 연결기준 총자산은 60조 엔 규모임⁴³⁾
 - Fortune(2020) Global 기준으로는 세계 12위권(주식회사 기준) 생명보험회사임
- 동 회사는 지주회사를 축으로 생명보험, 소액단기보험업, GA사업, 해외 보험업, 헬스케어 사업 등에 진출하여 국내외 93개 이상 자회사를 보유하는 대형 보험그룹임
 - 2010년 주식회사로 전환 후 국내사업과 해외사업의 수익성 개선에 따라 순이익이 10년 만에 20배 이상 증가하는 등 매출과 이익이 안정적으로 성장하고 있음
- 지속적인 기업 혁신을 통해 사업과 서비스를 개선하고, 일본 생명보험회사 중에서 가장 적극적으로 해외 진출하여 수익성을 선도하고 있음
 - 또한, 업계 처음으로 건강연령 단위별 보험료 산정 상품을 개발하고, 2017년 건강관리 앱 제공, 빅데이터를 활용하여 건강할인제도 최초 도입 등 혁신기술을 질병 예방과 조기발견에 활용하는 등 건강(위험)관리기관으로 역할을 확대하고 있음
 - 2011년과 2015년에 각각 호주와 미국 대형 보험회사를 인수하여 해외사업의 이익기여도를 생명보험업계 처음으로 25%까지 성장시켰음⁴⁴⁾

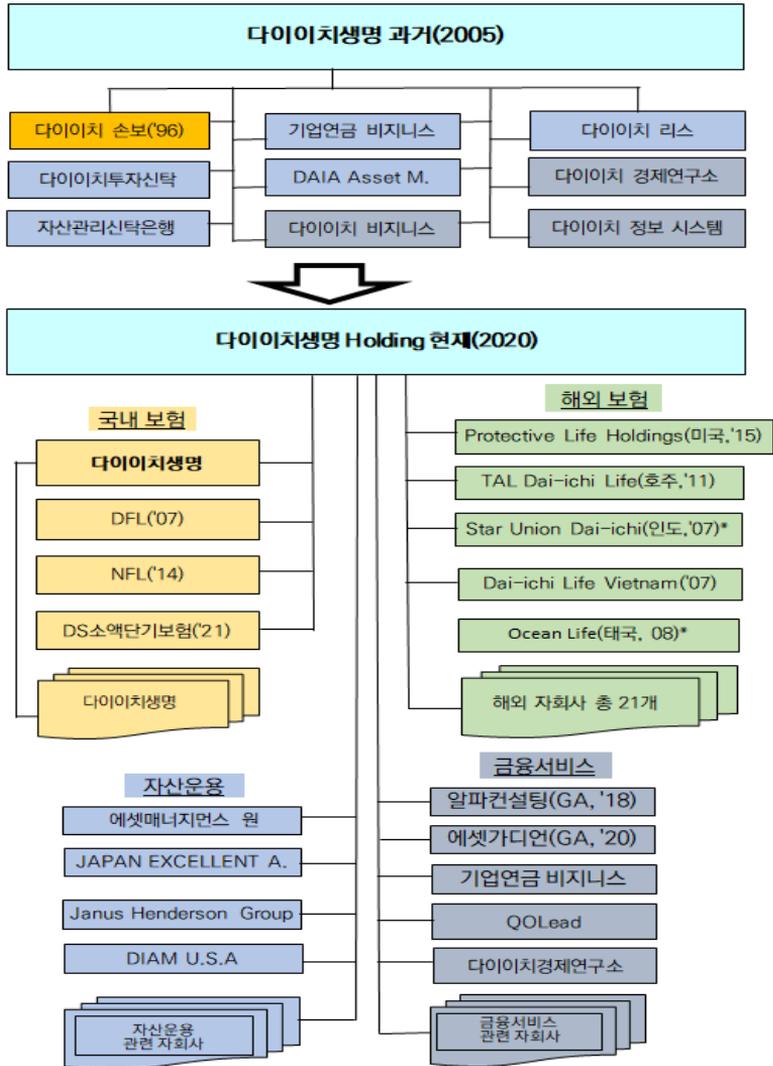
43) 第一生命ホールディングス(2020)

44) 해외사업 이익 기여도는 2012년 9.1%→2015년 25%→2018년 19.8%임(第一生命ホールディングス 2020)

나. 사업변천 주요 경과

- 다이이치생명명은 규제 완화, 경쟁심화, 사업 성장 정체, 신규 수요에 대응하기 위하여 다수의 보험관련 회사를 신설·인수하는 등 수익구조 다변화를 추진하고 있음

〈그림 IV-1〉 다이이치생명 사업 포트폴리오 변화 추이



주: *은 지분법 적용회사임

자료: 第一生命(2006); 第一生命ホールディングス(2020)

- (2000년대) 1996년에 손해보험업에 진출하였다가 2002년에 매각하여 실패한 바 있지만 2007년에 베트남시장에 진출하고, 차별화한 생명보험회사를 신설하여 전통과 새로운 시장을 구분하기 위한 사업분리 전략을 시작함
 - (2010년대) 2010년에 주식회사 전환과 기업공개를 통하여 자본을 조달하고, 이를 기반으로 추가로 국내 생명보험회사 인수 및 호주 등 해외 보험시장에 진출하는 등 본격적으로 관련사업 중심의 수익 다변화를 추진함
 - (2015년 이후) 체계적인 사업 확장을 위해 그룹사 컨트롤 타워 기능의 지주회사를 2016년에 설립하고, 미국 등에서 대형 보험회사 인수하는 등 관련사업 수익 다변화를 확대하고 있음
 - 최근에는 GA와 소액단기보험업에 진출하고, 헬스케어사업, 인슈어테크와 스타트업 기업에도 출자하고 있음
- 현재 다이이치생명그룹은 다이이치프런티어생명, 네오퍼스트생명, 다이이치 스마트(소액단기보험), 알파컨설팅(GA), 에셋가디언(내점형점포 GA)을 소유하고 있음
- 또한 미국, 호주 등 8개 국가에 총 3개 해외 보험회사와 국내외 2개의 자산운용·관리회사, QOLead(헬스케어)회사, 기업연금서비스, 부동산관리업, 사무대행 아웃소싱회사, IT회사, 카드서비스 회사 등을 소유하고 있음
- 최근에는 상품개발, 판매채널, 고객기반 등 유무형의 경영자원을 그룹사와 공유하는 효율성 강화를 통해 그룹 시너지 극대화를 추진하고 있음
- 현재 다이이치생명과 그룹사 간 직·간접적 인사교류와 상품개발, 언더라이팅, 보험사고 조사 등 보험노하우와 고객기반을 상호 공유하고 있음
 - 다이이치생명이 직영 판매채널(설계사, 대리점, 내점형점포 등)을 통해 그룹사·타사의 생명·손해보험상품을 위탁 판매하고, 반대로 그룹사가 다이이치생명과 타사의 생명·손해보험상품을 위탁 판매하는 등 판매채널을 공유하고 있음
 - 다이이치생명이 주축이 되어 드럭스토어 및 편의점 체인 등 유통기업이나 SNS 기업과 판매제휴를 체결하여 마켓플레이스에서 보험상품을 판매를 추진하고 있음⁴⁵⁾
- 또한, 그룹사 간 역할 분담을 위해 시장 특화·채널 전문화를 지속적으로 추진하고 있음
- 현재 다이이치생명은 <표 IV-1>과 같이 전통채널(보험설계사와 대리점)에서 중·장

45) 第一生命(2020)

년층·단체를 대상으로 보장성보험회사의 역할을 담당하고 부가적으로 그룹사의 보험상품을 위탁 판매하고 있음

- 향후 위탁 판매 역할을 강화하여 그룹사 상품판매 플랫폼 역할을 추진할 계획임

〈표 IV-1〉 다이이치생명과 그룹사 간 역할분담 추진 현황

그룹사 명	목표 시장	핵심 판매채널	주력 상품
다이이치생명	중년층, 시니어	설계사·대리점	보장성보험
다이이치프런티어	전 연령	방카슈랑스	저축성·투자형·연금
네오퍼스트	30~50대	내점형점포(GA), 은행대리점	의료보험 중심
다이이치스마트	MZ세대	스마트폰	생활밀착형보험

자료: 第一生命ホールディングス(2020)를 기초로 작성함

다. 사업 포트폴리오 변화

1) 방카슈랑스 저축성상품 공급 보험회사 설립

- 다이이치생명은 금융기관에게 저축성보험을 공급하기 위하여 사업본부를 분사하는 방식으로 방카슈랑스 전문 생명보험회사를 설립하고 2007년부터 영업을 시작함⁴⁶⁾
 - 주요 배경은 방카슈랑스제도 도입과 상속·증여 등 자산이전 니즈 증가, 외국사의 시장 지배력 강화에 따라 방카슈랑스시장에서 경쟁할 필요성이 제기되었음
 - 일본 방카슈랑스 시장은 2015년 수입보험료 약 6.5조 엔까지 성장한 바 있음
 - 이에 전통 보험사업과 분리하기 위하여 방카슈랑스 채널과 저축성보험상품의 공급을 핵심 사업모델로 한 ‘다이이치프런티어생명(이하, ‘DFL’이라 함)’를 설립함
- DFL는 전속 보험설계사 조직 없이 방카슈랑스에 보험상품을 공급하는 회사로 시작하였으나 최근에는 그룹사·타사에 저축성보험을 공급하는 등 차별화를 추진하고 있음
 - 주요 판매채널은 판매제휴 관계에 있는 200개 이상 금융회사이지만 최근에는 그룹 내 직영 보험설계사·GA·내점형점포, 타 보험회사 판매채널에 저축성보험의 공

46) 週刊ダイヤモンド(2015. 1. 13), “生損保の“絶対王者”が陥落”

급기능을 강화하고 있음

- 2019년 기준 판매채널 비중은 수입보험료 기준으로 방카슈랑스와 그룹사 판매채널이 각각 70%와 25%임

○ DFL이 공급하는 주요 상품은 일시납 정액·변액보험(연금) 등으로 저축·투자형상품임

- 2007년에 일시납 변액연금 판매에서 시작하여 일시납 정액연금, 일시납 종신보험, 일시납 종신보험, 일시납 종신보험(달러형), 일시납 변액종신(달러형), 월납형 종신보험(달러형)의 순으로 취급상품을 확대하고 있음
- 최근에는 상속·증여 수요 증가에 따라 관련 상품의 비중을 45%까지 확대하였음
- 2020년에는 신타은행과 함께 장애인·치매고령자 재산 보호를 위한 생명보험·신타 결합상품을 개발하여 제공하고 있음

○ 이러한 그룹 전략에 따라 DFL은 방카슈랑스와 저축성보험 전문회사로 성장하고 있음⁴⁷⁾

- DFL이 방카슈랑스 시장점유율 2위로 급상승한 2010년을 기점으로 일본의 방카슈랑스 시장이 외국사에서 국내사 중심으로 전환됨
- 이는 동 그룹이 2014년에 니혼생명그룹을 50년 만에 추월하여 2014년에 시장점유율 1위를 차지한 주요 요인이 됨
- DFL의 방카슈랑스 시장점유율은 2010~2019년 1~2위이며, 수입보험료도 <표 IV-2>와 같이 두 배 이상 성장하였음

<표 IV-2> DFL의 주요 사업실적 변화

구분	2012	2019
보유계약고	2.2조 엔	8.5조 엔
수입보험료	4,800억 엔	11,600억 엔
위탁대리점 수	103개 점	209개 점
일시납 방카슈랑스 M/S	약 10%	약 23%

자료: 第一フロンティア生命(2020b)

47) 第一フロンティア生命(2020a)

2) 저가격 건강보험 공급 보험회사로 리모델링

- 다이이치생명(현 소액보험과 내점형점포 수요 증가에 대비하기 위하여 기존 회사를 인수, 건강보험상품 전문 생명보험회사로 리모델링하고 2015년부터 영업을 시작함
 - 주요 배경은 가구소득 정체와 방문판매 규제 강화 등으로 저가격·내점형점포 수요가 증가하고, 건강보험시장이 향후 성장 잠재력이 있을 것으로 판단하였기 때문임
 - 이에 동 회사는 2014년에 TM·CM 전문 DIY생명을 인수하여 내점형점포와 시중 은행에 저가격·간편 건강보험상품을 제공하는 사업으로 리모델링하여 '네오퍼스트 생명(이하, 'NFL'이라 함)'라는 회사명으로 사업을 시작함⁴⁸⁾
- NFL도 직영 보험설계사 조직이 없이 은행, 내점형점포 중심으로 영업하였으나 최근에는 GA대리점과 비대면판매 등으로 판매채널을 다양화하고 있음
 - 주요 판매채널은 시중은행, 내점형점포(그룹사, 타사), 전통 보험대리점, TM·CM 대리점(인터넷 쇼핑몰 등)을 포함한 약 1,000개 이상의 위탁 보험대리점임
 - 최근에는 유통기업과 판매 제휴하여 전국 1,500개 이상 드럭스토어와 인터넷쇼핑몰에서 보험상품을 제공하기 시작함⁴⁹⁾
 - 2019년 기준 각 판매채널이 차지하는 신계약 건수 비중은 내점형점포 56%, 보험대리점 20%, TM 7%, 은행 17%임
- 주요 상품은 건강보험과 질병보험 등이며, 일본 최초로 건강연령별 보험료를 산출함
 - 주로 건강보험과 특정질병보험 등을 무해약환급형, 저해약환급형, 간편심사형 중심으로 상품을 개발함
 - 일본 업계 최초로 2015년 기준 비흡연자 가격할인과 2016년 기준 건강연령별 보험료를 산정하고, 2017년에 건강증진형상품을 개발하여 시장에서 큰 호응을 얻는 등 현재 건강증진형 보험시장을 선도하고 있음
 - 최근에는 스타트업 등과 공동으로 의료 데이터를 활용한 고객의 질병리스크를 예측하고, 미래 질환 발생 단계별 맞춤형 상품·서비스 제공 시스템을 구축하고 있음

48) 네오퍼스트生命(2015)

49) 東洋經濟(2018. 1. 16), "マツキヨと第一生命、「連携」"

○ 이에 따라 NFL은 2019년 신계약 건수가 2016년 대비 약 18배로 증가함⁵⁰⁾

- 신계약 건수는 2015년 8,289건에서 2019년 147,693건으로 증가하고, 수입보험료도 지속적으로 증가하고 있음
- 일본 내점형점포시장에서 동 회사가 차지하는 수입보험료 비중은 2019년 7월 말 18%(업계 1위), 2020년 3월 말 29%(업계 1위)를 차지하고 있음
- 다만, 직영 내점형점포 등에 지출한 신계약비 증가에 따라 손실규모가 2015년 약 71억 엔에서 2019년 160억 엔으로 증가함

3) 해외진출 확대

○ 다이이치생명은 해외진출이 상대적으로 늦었지만, 주식회사 전환 후 해외시장에서 적극적으로 M&A를 추진하여 해외보험사업 수익성이 가장 높은 생명보험회사로 발전하고 있음

- 동 회사는 2007년에 M&A를 통하여 베트남에 진출한 이후 본사의 적극적 지원과 다양한 판매채널을 구축하여 베트남의 중견 생명보험회사로 성장시켰음
- 또한, 2008년과 2009년에 각각 태국과 인도 보험시장에 진출하였음

〈표 IV-3〉 다이이치생명 해외사업 진출 현황

진출연도	국가	인수 회사명	지분	출자액
2007	베트남	바오민 CMG 완전 인수	100%	30억 엔
2008	태국	Ocean Life에 출자 및 업무 제휴	24%	100억 엔
2009	인도	Union Bank of India과 합작회사 설립	45.9%	40억 엔
2011	호주	TAL 완전자회사	100%	1,380억 엔
2013	인도네시아	PT Panin Internasional(지주회사) 출자	37%	343억 엔
2015	미국	Protective Life(보험지주회사) 인수	100%	5,822억 엔
2018	캄보디아	Dai-ichi Cambodia life 설립	100%	n.d.
2019	미얀마	Dai-ichi Life Myanmar	100%	n.d.

자료: 이상우(2020)

50) ネオファースト生命(2020)

- 2010년대에는 <표 IV-3>과 같이 안정적 수익 창출이 가능한 선진국 보험회사를 인수하는 등 해외보험사업의 지역별 분리 전략을 추진하기 시작함
 - 호주에서 보장성 생명보험 1위사인 TAL Life를 2011년에 인수하고, 2018년에 인도네시아에서 PT Panin Life를 인수하였으며, 2015년에는 미국의 중견 회사인 Protective Life를 5,822억 엔에 인수하였음
- 최근에는 베트남시장 진출 노하우를 바탕으로 메콩강 지역으로 해외진출을 확대하고 있음
 - 경제개방으로 시장 개척이 요구되는 캄보디아와 미얀마 보험시장에 진출하여 2018년과 2019년에 해당 감독당국으로부터 회사 설립 인가를 받았음

4) GA업 진출

- 다이이치생명(2018)과 에셋가디언(2019) 등의 GA회사를 인수함
- 알파컨설팅은 전통적 GA이며, 에셋가디언은 수도권 내점형점포 및 기업 영업 전문 GA임
 - 알파컨설팅은 전국 22개 거점에서 보험·금융상품 등을 판매하는 방문판매형 비전속 종합 보험대리점으로 현재 약 40개 생명·손해보험회사 보험상품 위탁 판매를 통해 보험설계사가 상품비교 추천 상담을 하고 있음⁵¹⁾
 - 에셋가디언도 보험·금융상품 등을 판매하는 내점형과 방문판매형 비전속 종합 보험대리점으로 수도권에 15개 내점형점포와 1,500개 기업 고객을 보유하고, 현재 44개 생명·손해보험회사를 통해 보험설계사가 상품비교 추천 상담을 하고 있음⁵²⁾
- 이에 따라 다이이치생명은 다양한 판매채널과 각 채널별 브랜드를 보유한 판매채널 중점 보험그룹으로서 경쟁력을 확보하게 됨
 - 동 그룹은 보험모집인, 방카슈랑스, 내점형점포, GA, TM·CM, 스마트폰 앱 등의 판매채널 확보에 따라 보험상품의 제·판분리 기능을 강화할 수 있게 됨
 - 향후 판매채널별 브랜드를 강화하고, 각 채널별 특성에 부합한 상품 개발과 주문자 제작형 상품을 제공하는 상품 공급자의 역할을 더욱 강화할 예정임

51) 第一生命 News Release(2018. 4. 16)

52) 第一生命 News Release(2020. 4. 30)

- 2021년 7월부터 자영업·프리랜서 인터넷 금융사이트(FREENANCE by GMO)에서 저가저 소득보상보험을 주문 제작형으로 개발하여 공급하고 있음⁵³⁾

5) 앱 채널 전문 소액단기보험업 진출

- 다이이치생명명은 MZ세대 수요와 포스트 코로나19에 대비하여 소액단기보험회사 '다이이치 스마트(Daiichi Smart, 이하, 'DS'라 함)'를 신설하고 2021년 3월부터 영업을 시작함⁵⁴⁾
 - 주로 MZ세대 대상으로 심플한 상품, 간단한 가입절차, 신속한 보장 제공을 회사 모토로 스마트폰에서 모든 보험절차가 완료되는 것을 사업모델로 하고 있음
- DS는 2021년 4월 1일부터 스마트폰 앱에서 코로나19 보험상품을 판매하기 시작함
 - 동 상품은 코로나19 감염시 입원·호텔 요양 비용을 보장하기 위한 3개월 갱신형 상품으로 월 980엔 보험료 납입 시 10만 엔의 보험금을 보장함
 - 향후 LINE 등 빅테크기업과 오픈마켓을 통하여 각 마켓 특성과 니즈에 부합한 상품개발과 전자머니 결제 방식을 도입하는 등 혁신기술을 적극 활용할 계획임

6) 헬스케어사업 진출과 인슈어테크에 투자

- 다이이치생명명은 헬스케어 서비스 제공을 위하여 'QOLeap'를 2018년에 설립함⁵⁵⁾
 - 동 회사는 헬스케어·시니어 서비스와 맞춤형 서비스 개발 수탁 및 관리를 목적으로 설립된 회사로 2019년에 그룹사 고객 및 기업·단체를 대상으로 하는 건강증진 서비스 앱을 개발하여 그룹사와 타사에 공급하고 있음
 - 현재 건강관리·질병예방·간병(주거·식사 포함) 관련 서비스를 독립형 또는 타 상품과 번들형으로 개발하여 제공하고, 다양한 서비스 공급자로 구성된 헬스케어 서비스 플랫폼 구축 사업을 추진하고 있음

53) 第一生命 News Release(2021. 7. 7)

54) 第一生命 News Release(2021. 4. 7)

55) 第一生命 News Release(2018. 10. 22)

- 또한, 2021년부터 건강보험조합과 구성원 대상의 건강관리지도 사업에 참여하고 있음⁵⁶⁾
 - 주로 AI와 빅데이터를 활용한 건강보험조합 조합원의 장래 생활습관질병 리스크 평가, 건강관리 및 생활습관 지도, 컨설팅 등의 프로그램을 윈스톱으로 제공하고 있음
- 산·학·연과 협업을 통하여 질병예방 서비스를 일부 제공하는 등 유료화를 검토하고 있음
 - 제공 중인 서비스는 건강연령 산출, 치매예방 앱(QOlead사), 뇌운동 프로그램 (Besupura사), 인지기능 테스트(Neurotrack사), 긴급 비상 방문서비스(ALSOK사), 인지증 전문 전화상담(保健同人社) 등임

〈표 IV-4〉 기초과학분야 공동연구 추진 현황

대학·기관	연도	연구 주제	활용 분야
후지타보건위생 대학, IBM	2016	당뇨병 예측모델	고객 부가서비스, 보험료 할인 등
히다치 등	2016	입원 예측모델	상품 및 서비스 개발 등
토호쿠대학, NTT	2020	건강수명 연장	보험실무 개선

자료: 第一生命ホールディングス(2020)을 기초로 작성함

- 다이이치생명명은 ESG 투자를 위하여 질병예방 관련 스타트업 기업에 투자하고 있음⁵⁷⁾
 - 일본 금융당국은 보험회사의 IT 포함 인슈어테크 기업의 실질적 지배가 가능하도록 비보험회사 소유의 지분 관련 법규를 2019년에 완화한 바 있음
 - 이에 동 회사는 약 160억 엔의 스타트업 투자 기금을 마련하고, 관련 사업에 출자를 확대하고 있음⁵⁸⁾
 - 현재 투자 중인 사업은 니코틴 의존증 치료 앱 개발(10억 엔 투자), 미국 치매 조기 발견 앱(9억 엔), 고혈압 치료 앱 개발(2억 엔), 불면치료(1억 엔) 등임

56) 일본은 2008년부터 조합원 대상의 특정보건지도를 건강보험조합에게 의무화하고, 2013년부터 평가 후 조합에게 재정 인센티브나 페널티 등을 부과하고 있음

57) 日本經濟新聞(2019. 6. 28), “第一生命、ヘルスケア関連に出資”

58) <https://www.dai-ichi-life.co.jp/company/gyouseki/gyseki19/qol/investment.html>

2. 스미토모생명

가. 회사 개요

- 스미토모생명은 5개의 법인 보험대리점을 보유한 보험대리점 전문 보험회사로, 2019년에는 업계 처음으로 소액단기보험업에 진출하였음
 - 동 회사는 수입보험료가 2.2조 엔으로 일본 생명보험업계 5위권 회사로 총자산 규모는 33조 엔이며, 산하에 국내외 약 30개 자회사를 보유함
- 동 회사는 현재 국내에서 보험회사인 메디케어생명과 Aiaru소액단기보험, GA회사인 이즈미 라이프 파트너즈, 보험디자인, 마이커뮤니케이션, 에이전트 등을 소유하고 있음
 - 해외 주요 자회사는 미국 Symetra Financial Group 등이 있음
- 2018년에는 Discovery사의 Vitality 서비스를 일본에서 처음으로 제공하여 건강증진형 보험시장 점유율을 확대하고 있음
 - 또한, 수요 세분화에 대응하기 위하여 내점형점포 중심의 GA업과 소액단기보험업에 진출하고, 미국 기업 인수에 대규모(약 43억 달러) 투자한 바 있음
- 향후 자회사들과 판매채널을 상호 공유하면서 회사별 상품 차별화를 고도화할 계획임
 - 그룹 직영 판매채널인 보험설계사, 개인대리점, GA, 내점형점포, 앱 판매채널에서 그룹사 상품을 위탁 판매하여 수익 창출을 확대·발전시킬 계획임
 - 스미토모생명은 종신보험, 개인연금, 단체연금, 외화보험 등의 사망 및 저축성보험, Medicare Life는 민영의료보험, 정기보험, 수입보장보험, 소액단기보험회사는 가재, 고독사 등 소액생활보험 중심으로 그룹사별 차별화를 추진하고 있음⁵⁹⁾

나. 사업변천 주요 경과

- 스미토모생명은 규제 완화, 경쟁심화, 사업 성장 정체, 신규 수요에 대응하기 위하여 보험 관련 회사를 신설 및 인수하는 방식으로 수익구조 다변화를 추진하고 있음
 - (2000년대) 2002년 방카슈랑스 채널을 도입하고 2005년에 중국시장에 진출하였으

59) 住友生命(2020)

며, 2009년에는 손해보험상품 위탁 판매와 내점형점포 전문 GA업에 진출함

- (2010년대) 2010년에 신 판매채널 전문 보험회사를 설립하여 제·판분리 기반을 확보하고, 3개의 GA를 인수하여 내점형시장 지배력을 강화하였음
- (2015년대) 스미토모생명과 메디케어생명이 제공한 상품을 그룹사 판매채널에 판매하는 멀티 판매를 추진하고, 업계 처음으로 소액단기보험업에 진출함

다. 사업 포트폴리오 변화

1) 빅테크와 GA 상품공급 전문 생명보험업 진출

- 스미토모생명은 전통과 새로운 판매채널을 분리하기 위하여 사업본부를 분사하여 2010년에 ‘메디케어 생명(이하, ‘ML’이라 함)’을 신설함
 - ML은 가격비교 추천 사이트에서 소비자가 손쉽게 비교 가능한 상품을 개발하여 주로 빅테크기업의 가격비교 추천 사이트나 GA 대상의 상품 공급이 사업 모델임
 - 주로 20~50대와 여성고객층을 타겟하여 의료보험, 정기보험, 수입보장보험 등을 제공하며, 2019년에는 항암치료약제 보장 약제치료보험을 처음 개발함
- ML은 직영 보험설계사 조직 없이 보험설계사, 방카슈랑스, 그룹·타사의 GA를 주요 판매 채널로 활용하는 등 상품 공급 기능을 강화하고 있음
 - 스미토모생명 직영 보험설계사를 통해 보험상품을 판매하고, 그룹 GA가 소유한 전국 내점형점포와 가격 비교 인터넷 보험사이트에서 상품 판매하고 있음
 - 또한, 손해보험회사 또는 타 보험대리점에 보험상품을 공급하기도 함
- ML은 수입보험료가 4천 억 엔 규모로 최근 4년간 연평균 17.6% 증가하고 있으나 판매 수수료 지급 등 과도한 사업비 지출 등에 따라 지속적으로 순손실을 기록하고 있음⁶⁰⁾

60) 사업비율은 2018년 52%→2019년 42%, 순손실액은 2015년 68억 엔→2019년 58억 엔임(메디케어生命の現状 2020)

2) GA업 진출과 대형화

○ 스미토모생명(生命)은 그룹사 상품 판매와 판매 수익을 확보하기 위해 2009년에 GA를 신설한 이후 회사 보험대리점업을 지속적으로 확장하고 있음

- 동 회사가 소유하고 있는 GA는 <표 IV-5>와 같으며, 이들은 독자적인 브랜드를 보유하고, 전국 200개 이상의 내점형점포, 대리점 소속 보험설계사, 인터넷판매, TM 등을 통하여 영업하고 있음
- 현재 내점형점포를 가장 많이 보유한 '이즈미 라이프 파트너즈'에서는 스미토모생명과 ML을 포함하여 29개 이상 생명·손해보험상품을 위탁 판매하고 있으며, 다른 GA에서도 최소 20개 이상의 생명·손해보험상품을 위탁 판매하고 있음
- 이들 GA들은 다수의 보험회사와 상품위탁 판매 계약을 체결하고, 전화로 상담하거나 보험설계사가 방문, 보험소비자가 점포에 내점할 경우 다수의 보험상품을 비교하여 소비자에게 적합한 상품을 추천하는 방식으로 영업하고 있음

<표 IV-5> 스미토모생명 대형 보험대리점 자회사 현황

구분	이즈미 라이프파트너즈	보험디자인	마이 커뮤니케이션	에이전트
설립연도	2009년 신설	2017년 신설	2018 인수	2018 인수
영업방식	내점형점포	내점형점포·TM	내점형점포·TM	대리점
점포 수	90개점	27개점	87개점	국내외 30개 지점
주요 고객	주요 3대도시	관서지역	전국 주요도시	손해보험 기업 고객
위탁사 수	29개 생·손보사	20개 생·손보사	30개 생·손보사	30개 생·손보사
브랜드	보험 백화(百貨)	보험디자인	보험하이라인	보험 에라비(えらび)

자료: 각 회사 홈페이지를 기초로 작성함

3) 해외진출 확대

○ 스미토모생명(生命)은 중국에 처음 진출한 이후 베트남, 미국, 싱가포르 보험시장에 진출하였음

- 2005년에 중국의 中国人民人寿保險(PICC)에 출자하여 지분 10%를 확보한 이후 2013년 베트남 금융그룹 Baoviet에 출자하여 현재 지분 22.1%를 보유하고 있음

〈표 IV-6〉 스미토모생명 해외 주요 보험회사 출자 현황

진출연도	국가	인수 회사명	지분	출자액 ¹⁾
2005	중국	PICC 출자	10%	-
2013	베트남	Baoviet Holdings	22.1%	470억 엔
2015	미국	Symetra Financial Group	100%	4,703억 엔
2019	싱가포르	Singapore Life	25%	100억 엔

주: 1) 대략적인 금액임
 자료: 이상우(2020)

- 2016년에는 안정적 수익 실현이 가능한 해외시장에 진출하기 위하여 약 43억 달러를 투자하여 미국 보험지주회사인 Symetra Financial Group을 인수함
- 2019년에는 경영효율성이 높은 회사로 평가받는 Singapore Life의 지분 25%를 인수하여 싱가포르 시장에도 진출하였음

4) 소액단기보험업 진출

○ 스미토모생명은 소액 생활밀착형 틈새수요에 대응하기 위하여 대형사 중에서 처음으로 Aiaru소액단기보험을 2019년에 인수하고 자회사함

- 동 회사는 학생종합공제상품 전문 공제회사로 1984년에 시작하면 2009년 소액단기보험회사로 전환한 회사로 수입보험료(2019)가 1.6억 엔 규모의 초소형 회사임
- 주요 상품은 소액 의료보험, 가재보험, 고독사보험, 불임치료보장보험, 장례보험, 계약이행비용보험, 공제책임보험 등임
- 주요 판매채널은 직영 인터넷 판매, 대리점이며, 최근에는 P2P 보험회사인 Frich에 2020년부터 스포츠상해보험을 공급하는 등 혁신을 시도하고 있음⁶¹⁾
- 향후 동 회사를 그룹사의 상품과 생활밀착형 미니보험을 통신판매와 인터넷 등에서 판매하는 틈새상품 전문의 온라인 보험회사로 발전시킬 계획임⁶²⁾

61) Aiaru News Release(2020. 3. 16)

62) 住友生命 News Release(2019. 8. 21)

3. 기타 생명보험회사

- 대형사인 니혼생명과 메이지야스생명은 <표 IV-7>과 같이 다이이치생명과 유사하게 전통 보험의 수익 한계를 보완하기 위하여 관련 사업으로 수익 다변화를 추진하고 있음
- 니혼생명그룹은 수익성 보완과 그룹사 시너지를 통한 효율성 강화를 위하여 생명보험업을 중심으로 회사 인수 및 신설을 통하여 보험과 관련된 다양한 사업에 진출하고 있음
 - 2015년에 단체보험과 보장성 방카슈랑스 영업 중심의 미츠이생명(현재 타이주생명)과 2019년에 저축성 방카슈랑스 중심의 Massmutual Life 일본 법인(현재 웰스생명)을 각각 인수하고, 2019년에 대리점 영업 전문 하나사쿠생명을 신설함
 - 이외에도 헬스케어(라이프케어 파트너즈), 인슈어테크(니세이정보 테크놀로지), 보험대리점업(내점형점포인 '라이프 살롱', '보험110번')에 진출하고, 2021년에는 MZ 세대 대상의 디지털판매 중점 소액단기보험업 진출을 준비하고 있음⁶³⁾

<표 IV-7> 일본 생명보험 그룹의 주요 자회사 업종 현황

회사	지주 회사	합 병	생명보험 자회사			손해보험 자회사		소액 단기 보험	해외 보험	간병 사업	헬스 케어	인슈어 테크 ¹⁾	GA
			대리점 시장 중점	방카 시장 중점	단체 보험 중점	일반 보험	Pet 보험						
니혼생명		●	●	●	●			●	●		●	●	●
다이이치생명	●	●	●	●				●	●		●	●	●
메이지야스다		●				●			●	●			●
스미토모생명				●				●	●			●	●
타이요생명	●			●	●			●	●				●
후쿠쿠생명				●									●
아사히생명			●										●

주: 1) 단순 IT 지원회사는 제외함

자료: 각사 Annual Report와 공시자료를 기초로 작성함

63) 日本生命 News Release(2021. 3. 19)

- 타이요(太陽)생명은 중소기업사의 한계를 극복하기 위하여 다이도(大同)생명과 함께 공동 출자하여 지주회사 설립하는 등 경쟁회사와 자본체휴를 통한 대형화를 추진하고 있음
 - 가계보험 영업 중심의 타이요생명, 단체보험 중심의 다이도생명, 대리점·방카슈랑스 중심의 T&D파이낸셜생명 등 생명보험 3사가 주력 회사임
 - 이외에도 Pet전문 손해보험업, 보험대리점업(대동매니지먼트), 해외보험업 등에 진출하였음
- 반면, 상대적으로 규모가 작은 중소기업사인 후코쿠(富國)생명, 아사히(朝日)생명의 경우 본업인 생명보험업에 경영을 집중하고 있는 실정임
 - 후코쿠생명은 보험대리점업(후코쿠보험에이전시)을 영위하고 있으며, 전통과 새로운 판매채널에서 역할을 분담하기 위하여 2008년에 기존 보험회사를 인수하여 방카슈랑스 시장 영업 중심의 후코쿠신라이생명을 설립하였음
 - 아사히생명도 보험대리점업(NHS)을 영위하고 있으며, 2021년에는 대리점 채널을 통한 개인보험 영업을 강화하기 위하여 나나이로(なないろ)생명을 신설하였음⁶⁴⁾

64) 朝日生命 News Release(2021. 4. 1)

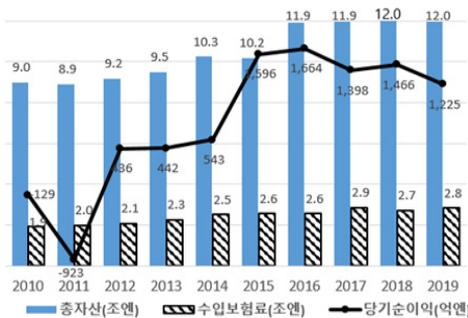
1. 손해보험그룹

가. 손보재팬그룹 성장성

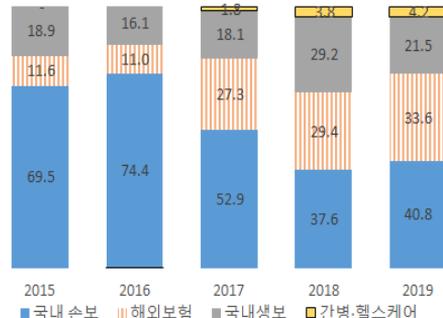
○ 동 그룹은 수익구조 다변화 전략을 추진한 이후 총자산, 수입보험료, 순이익 모두 크게 성장하는 등 수입과 이익이 모두 안정적으로 성장하고 있는 것으로 평가됨

- 동 그룹의 총자산, 수입보험료, 순이익의 연평균(2010~2019년) 증가율은 각각 3%, 4.5%, 16%로 손해보험업계 평균 증가율(각각 0.4%, 2.4%, 15.3%)보다 높은 수준임⁶⁵⁾

〈그림 V-1〉 손보재팬 수입보험료·순이익 추이



〈그림 V-2〉 손보재팬 사업별 순이익¹⁾ 비중 추이



주: 1) 수정이익 기준이며, 이는 당기순이익에서 기업의 특수한 손익을 제외한 순이익으로 재무적 이익 개념임
 자료: SOMPOホールディングス, 統合レポート(각 연도); 有價証券報告書(각 연도)를 기초로 작성함

○ 총자산 규모는 〈그림 V-1〉과 같이 2010~2019년 9조 엔에서 12조 엔으로 33.4% 증가하고, 수입보험료도 1.9조 엔에서 2.8조 엔으로 46.1% 증가하였음

- 사업별 수입보험료와 매출 규모(2019)는 손해보험사업 2.8조 엔, 생명보험사업 3천

65) 日本損害保險協會(각 연도)

6백억 엔, 해외보험사업, 6천억 엔, 간병사업 1천 3백억 엔, 헬스케어사업 100억 엔의 순입

- 이 중에서 해외보험사업은 수입의 대부분(70% 비중)을 차지하고 있는 미국 및 유럽시장의 성장에 따라 해외 보험료가 2017~2019년간 약 1.7배 증가하였음

○ 손익은 2010년 923억 엔 순손실에서 2012년 436억 엔 순이익으로 전환하고, 2015년에 큰 폭으로 증가한 후 연간 1,200억 엔 이상의 순이익을 달성하고 있음

• 다만, 2017년에 북미 허리케인과 해외보험지주회사 설립에 따른 해외사업에서 지출 증가와 2018~2019년 국내에 대규모 자연재해로 인한 지급보험금 증가 등 국내외 특수 요인에 따라 최근 그룹 이익이 다소 축소되고 있음⁶⁶⁾

○ 사업별 순이익은 <그림 V-2>와 같이 2015년에 국내 손해보험업 중심(약 70% 비중)에서 2017년부터 수익구조가 다변화되고 있음

• 이는 생명보험과 해외보험사업에서 순이익이 증가하여 그룹 이익 기여도에 크게 기여하고, 적자 기업인 간병·헬스케어사업을 2017년에 흑자로 전환하였기 때문임

- 해외보험사업 이익 규모는 2017~2019년간 약 1.7배 증가하여 그룹 수정이익에서 해외보험사업이 차지하는 비중은 2019년 33.6%임

- 반면, 세존자동차보험화재는 2015년부터 적자가 지속적으로 발생하여 2019년에 2,200억 엔 순손실이 발생하고, 소액단기보험회사인 Mysurance도 영업시작 최근 2년간 10억 엔의 순손실이 발생하였음

• 이에 따라 2019년 사업별 수정이익은 손해보험 608억 엔, 해외보험 501억 엔, 생명보험 320억 엔, 간병·헬스케어사업 62억 엔(전년대비 44% 증가) 규모임⁶⁷⁾

나. SBI보험그룹 성장성

○ 동 그룹은 다수의 보험회사를 인수하여 수입보험료가 증가하였으나, 최근 총자산 증가가 정체되고, 2019년 순이익이 3억 엔에 불과하는 등 기업 규모 성장과 수익성이 개선되지 못한 것으로 평가됨

66) SOMPOホールディングス(2020a)

67) SOMPOホールディングス(2020b)

- 총자산은 <그림 V-3>과 같이 2015년에 1,769억 엔으로 규모가 크게 증가하였으나 이후부터 정체하기 시작하여 2019년에 1,765억 엔으로 감소함
 - 수입보험료는 2015년 310억 엔에서 2019년 598억 엔으로 증가하였으나 모회사인 SBI손보의 수입보험료는 동기간 동안 정체하였음
- 사업별 수입보험료 규모는 손해보험 267억 엔, 소액단기보험 209억 엔, 생명보험 122억 엔의 순입⁶⁸⁾

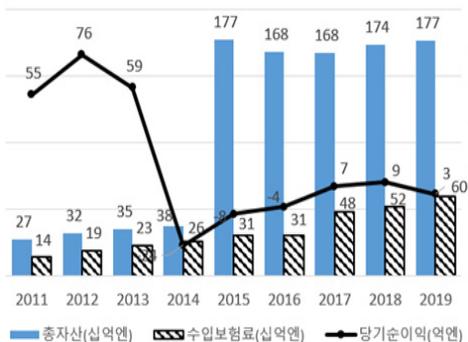
○ 동 그룹의 손익도 2013년 59억 엔 순이익에서 2014년에 24억 엔 순손실로 급락하였다가 2019년에 3억 엔 순이익이 발생하고 있지만 미흡한 규모임

- 주요 원인은 이익 기여도가 가장 높은 SBI손해보험의 손해율이 2011년 48.3%에서 2014년 78.3%, 2019년 89%로 급증하는 등 온라인 자동차보험 손해율이 악화에 따라 지속적(2015, 2016, 2019)으로 손실이 발생하고 있기 때문임
- SBI손해보험의 손해율은 일본 손해보험업계 평균 64%보다 현저히 높은 수준임⁶⁹⁾

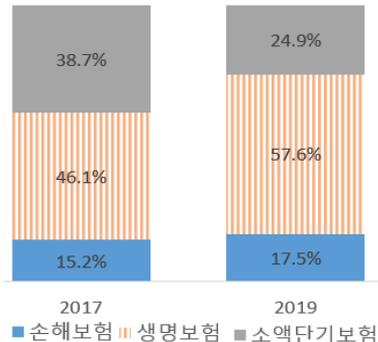
○ 동 그룹의 경상이익 비중은 <그림 V-4>와 같이 2019년 생명보험 57.6%, 소액단기보험 24.9%, 손해보험 17.5% 순임

- 2019년 사업별 경상이익은 2017~2019년 동안 생명보험의 비중이 크게 증가한 반면 소액단기보험 비중은 감소한 것으로 나타남

<그림 V-3> SBI보험 수입보험료·순이익 추이¹⁾



<그림 V-4> SBI보험 사업별 경상이익 비중 추이



주: 1) 2011~2016은 각 회사별 합산, 2017~2019는 SBI보험지주회사 연결 결산실적 지표임
 자료: SBI보험그룹 회사별 Annual Report(각 연도) 및 IR자료를 기초로 작성함

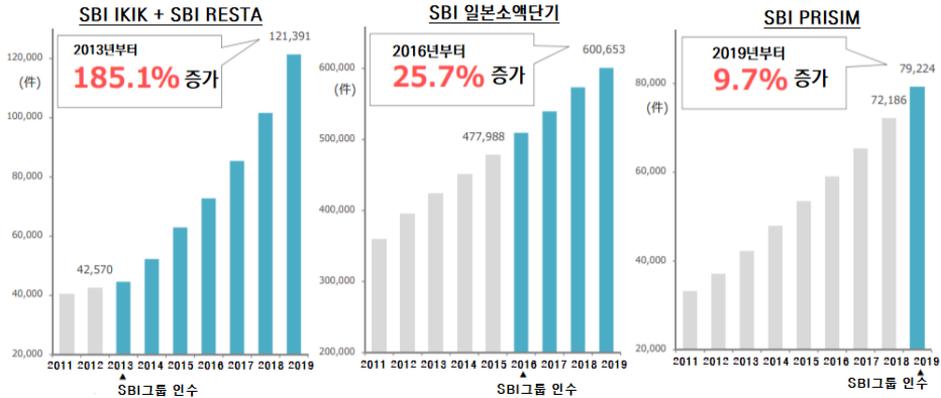
68) SBIインシュアランスグループ(2020a)

69) SBI損害保険 Annual Report(각 연도); 日本損害保険(2020)

○ 동 그룹이 대주주가 된 이후 4개 소액단기보험회사 보유계약은 계속 증가하고 있음

- SBI 이키이키와 SBI 리스타 보유계약 건수는 2013년 인수 이후 약 185% 증가하고, SBI 일본소액단기도 2016년 인수 이후 25.7% 증가하였음

〈그림 V-5〉 SBI보험 인수 전후 소액단기보험 보유계약 건수 추이



자료: SBI인슈어런스그룹(2020a)

다. 손보재팬과 SBI보험그룹 수익성

○ 손보재팬그룹의 ROA와 ROE는 2014년 각각 0.5, 3.0에서 2019년 각각 1.0, 7.6으로 크게 증가하여 수익구조 다변화 후 수익성이 개선된 것으로 평가됨

- 다만, 2016~2019년 태풍 등 자연재해로 인한 지출 급증과 코로나19로 국내외 이익 감소한 영향으로 ROA와 ROE가 정체되고 있음
- 특수 요인을 제외할 경우 최근 5년간 도쿄해상 ROA와 ROE보다 높은 수준임

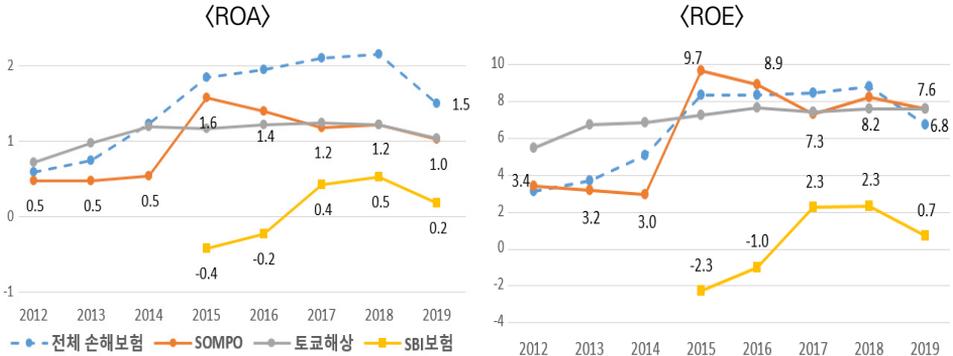
○ 그러나 SBI보험그룹의 ROA와 ROE는 일본과 우리나라⁷⁰⁾ 손해보험 평균보다 현저히 낮은 수준이고, 최근 2년 동안 정체하는 등 수익성이 부진한 것으로 평가됨

- 주요 원인은 최근 인수한 생명보험과 소액단기보험에서 순이익이 크게 개선되었으나 주력 사업인 손해보험사업에서 전술한 바와 같이 만성적인 적자가 발생하고 있기 때문임

70) 우리나라 손해보험 ROE, ROE(2018)는 각각 1.13, 8.86으로 2017년부터 정체하고 있음(보험연구원 2020)

- 손해보험사업의 손해율 등과 같은 효율성이 개선되지 못할 경우 당분간 수익성 부진은 지속될 것으로 전망됨

〈그림 V-6〉 손해보험그룹 ROA 및 ROE 추이



주: SBI보험은 그룹 각 회사별 합산(2014~2016)과 SBI보험지주회사 연결 결산자료(2017~2019)임

- 자료: 1) 日本損害保険, 損害保険会社の概況(각 연도); 日本の損害保険ファクトブック(2020)
 2) SOMPOホールディングス, 統合レポート(각 연도)
 3) SBI보험그룹 각 회사별 Annual Report(각 연도); SBI인슈어런스그룹의現狀(각 연도)
 4) 東京海上ホールディングス, 統合レポート(각 연도)

2. 생명보험그룹

가. 다이이치생명그룹 성장성

○ 동 그룹도 수익구조 다변화 전략을 추진 이후 순이익이 연평균 34% 증가하는 등 수입과 이익이 모두 안정적으로 성장한 것으로 평가됨

- 총자산은 2010~2019년 동안 32.3조 엔에서 60조 엔으로 86% 증가하였으며, 수입보험료도 3.3조 엔에서 4.9조 엔으로 47% 증가하였음
- 순이익은 2010년 190억 엔에서 2019년 2,700억 엔으로 큰 폭으로 증가하였음
- 다만, 2018년 순이익 감소는 기저효과에 기인한 것이므로 2017년 급증 요인을 제외할 경우 증가하고 있는 추세임
 - 2017년 급증은 미국 세법 개정에 따른 미국 보험자회사의 회계상 이익 증가와

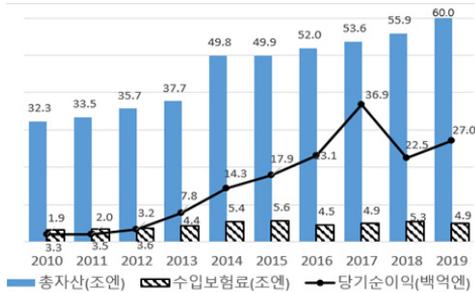
미국 보험지주회사 M&A에 따른 주식 교환이익 등 해외에서 특수이익이 대규모 발생하였기 때문임

- 동 그룹의 총자산, 수입보험료, 순이익의 2010~2019년 연평균 증가율은 7%, 4.5%, 34%로 생명보험업계 증가율(각각 2.3%, -0.7%, 2.3%)보다 높은 수준임

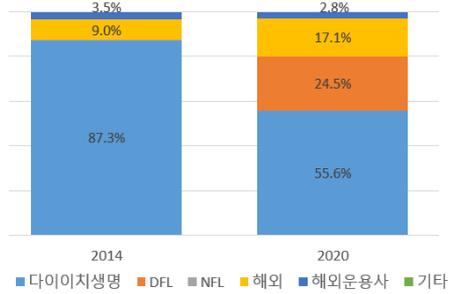
○ 사업별 순이익은 <그림 V-8>과 같이 주력 사업인 국내 생명보험 비중이 2014년 87.3%에서 2020년 55.6%로 감소하여 수익구조가 개선되고 있는 것으로 평가됨

- 주요 요인은 DFL과 NFL 등과 같은 국내 신판매채널 중심의 생명보험업 진출과 미국 및 호주 보험회사 인수에 따라 해외사업에서 수익성이 개선되었기 때문임
- 사업별 순이익 비중은 2014년 다이이치생명 87.3%, 해외보험 9.0%, 해외운용회사 3.5%에서 2020년 다이이치생명 55.6%, DFL 24.5%, 해외보험 17.1%, 해외운용회사 2.8%로 수익구조가 분산되고 있음

<그림 V-7> 다이이치생명 수입보험료·순이익 추이¹⁾



<그림 V-8> 다이이치생명 사업별 순이익 비중 추이



주: 1) 2019년 당기순이익은 그룹 수정이익(회계상 특수 손익을 제외) 기준임
 자료: 第一生命ホールディングス, 統合報告書(각 연도) 및 IR자료를 기초로 작성함

나. 스미토모생명그룹 성장성

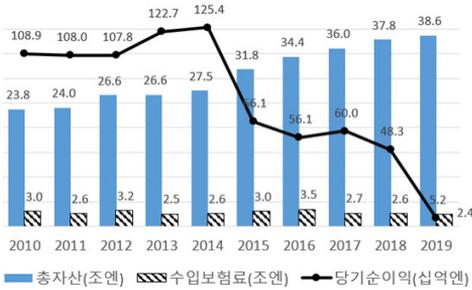
○ 스미토모생명그룹은 수익구조 다변화 추진 후 총자산 규모가 5% 증가하였으나 수입보험료와 이익이 각각 2%, 28% 감소하는 등 수입과 이익 모두 개선되지 못한 것으로 평가됨

- 총자산은 2010~2019년 동안 21.8조 엔에서 38.6조 엔으로 63% 증가하였음
- 그러나 동 기간 수입보험료는 3조 엔에서 2.4조 엔으로 19% 감소하고, 순이익도

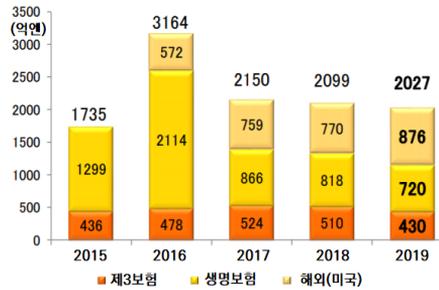
2010년 1,090억 엔에서 2019년 52억 엔으로 95% 감소하였음

- 이익 감소의 주요 원인은 일시납 종신보험 신계약 감소에 따른 스미토모생명의 수입보험료와 순이익 감소, 2010년에 신설한 ML생명에서 지속적으로 순손실이 발생하고 있기 때문임

〈그림 V-9〉 스미토모생명 수입보험료·순이익 추이



〈그림 V-10〉 스미토모생명 사업별 신계약 수입보험료 추이



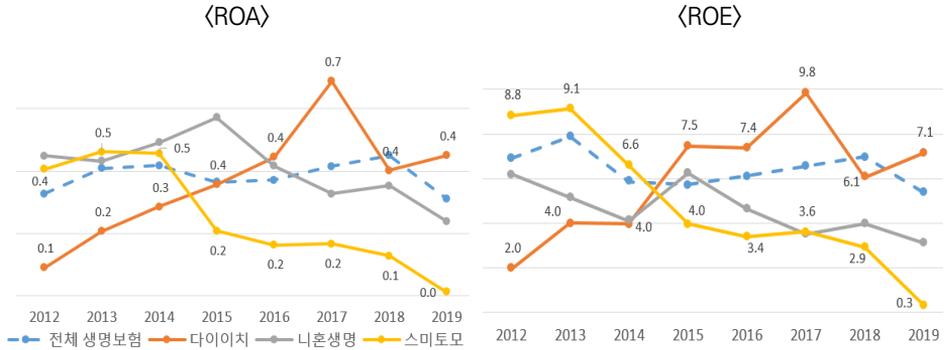
자료: 住友生命, 統合報告書(각 연도) 및 IR자료를 기초로 작성함

다. 다이이치생명과 스미토모생명 그룹 수익성

○ 다이이치생명그룹 ROA와 ROE는 주식회사(2010) 및 지주회사(2016) 체제로 전환 후 개선되고, 산업 평균보다 높아(2018년 제외) 수익성이 개선된 것으로 평가됨

- 또한, 2016년부터 경쟁사인 니혼생명 ROA·ROE보다 높은 수준을 유지하고 있음
 - 2019년 다이이치생명그룹 ROA와 ROE는 각각 0.4, 7.1이고, 니혼생명 ROA와 ROE는 각각 0.2, 3.1 수준임
 - 2019년 일본 생명보험업계 평균 ROA와 ROE는 각각 0.3, 5.4 수준임

〈그림 V-11〉 생명보험그룹 ROA 및 ROE 추이



자료: 1) 日本生命保險協會, 生命保險事業概況(각 연도)
 2) 第一生命ホールディングス, 統合報告書(각 연도)
 3) 住友生命 統合報告書(각 연도)
 4) 日本生命 日本生命の現状(각 연도)

- 반면, 스미토모생명그룹의 ROA와 ROE는 2014년부터 감소하고 있고, 일본과 우리나라⁷¹⁾ 산업 평균, 경쟁사 ROA와 ROE보다 낮은 수준을 지속하는 등 수익성이 악화되고 있음
 - 동 그룹의 ROA는 2014년 0.5에서 2015년 0.2로 급락한 이후 지속적으로 감소하고 있으며, ROE도 2013년 9.1에서 2019년 0.3으로 크게 감소함

71) 2018년 한국 생명보험 ROA, ROE는 각각 0.48, 5.55로, 2017년부터 감소하고 있음(보험연구원 2020)

VI

맺음말

- 본고는 우리나라 보험산업 성장 한계의 대안을 모색하기 위하여 20여 년간 일본 보험회사의 사업포트폴리오 변화 사례와 성과를 대형사를 중심으로 살펴보았으며, 주요 내용은 다음과 같이 요약할 수 있음
- 일본 대형사들은 전통 보험사업 중심의 사업구조에서 보험과 결합이 가능한 관련 사업에 진출하여 장기적 관점에서 수익구조 다변화를 추진하고 있는 것으로 나타났음
 - 주요 진출 분야는 온라인 보험업, 법인 보험대리업, 해외보험사업, 보증사업, 헬스케어, 간병사업 등이고, 최근 혁신기술을 활용한 디지털 소액단기보험업, 인슈어테크, 인슈어헬스, 서비스 플랫폼사업 등임
 - 일본 보험회사는 사업본부를 통한 직접운영 과정을 거치거나 기존 회사를 인수하는 등 현재 본사와 법적으로 분리된 자회사 진출 단계로 발전하고, 유·무형의 그룹사 경영자원을 활용하거나 상품·서비스를 단독·번들형으로 제공하는 등 시너지 효과 극대화를 지향하고 있음
 - 일부 중소형사의 경우에서도 소액단기보험이나 해외보험사업에 진출하고 있지만 대부분의 경우 기존 사업인 본업 중심으로 사업을 유지하고 있음
- 일본 보험회사 사례의 성과를 분석한 결과 대형사인 손보재팬과 다이이치생명의 경우 수익구조 다변화 추진 이후 성장성과 수익성이 개선된 것으로 평가됨
 - 반면, 스미토모생명과 SBI보험은 수익 다변화가 추진 중에 있으나, 성장성과 수익성이 부진한 것으로 평가됨
- 일본 보험회사 포트폴리오 변화 사례가 우리나라 보험산업에 주는 시사점을 요약하면 다음과 같음
- 첫째, 우리나라 대형사도 성장 한계에 대비하여 전통 보험업을 보완할 수 있도록 국내외 보험업과 관련된 사업 분야로 점진적으로 수익구조 다변화 추진을 검토할 필요성이 있음
 - 현재 우리나라는 성장기에서 성숙기로 접어드는 2000년대 중반 이후 일본 보험산업

과 유사하므로 향후 저성장기에 대비하여 일본 보험회사의 수익구조 다변화 사례를 참고할 필요가 있음

- 다만, 고유 사업의 효율성 개선 없이 무리하게 사업 다각화를 추진하여 수익성 개선이 지연되고 있는 SBI보험과 스미토모생명의 사례를 반면교사로 삼을 필요가 있음
 - 이들 회사의 경우 모회사의 성장과 수익성 부진에도 불구하고, 무리하게 진출한 신규 사업이 결과적으로 그룹 전체 경영실적 개선에 큰 도움이 되지 못하였음

○ 둘째, 이를 위해서는 신규 사업 분야를 장·단기로 구분하여 장기적인 관점에서 경영계획을 수립할 필요가 있음

- 수익구조 다변화 전략 추진 시 현행 기존사업 보완과 미래사업 발굴 측면에서 투자와 이익 회수를 장단기로 구분하는 장·단기 투자 및 이익 확보 전략을 수립하고, 이에 따라 효과적으로 경영자원을 배분하는 전략이 필요함
- 신규 사업 진출 시 모회사에서 분사하거나 기존 회사를 인수할 경우 기존 사업을 승계·재편하여 계속 영업을 가능하므로 단기 이익 확보 관점에서 전략이 필요함⁷²⁾
- 반대로 회사를 신설하거나 미개척 시장에 진출할 경우 경영자원 확보 등 사업 구축과 수익성 확보까지 장기간이 소요되므로 단기적인 이익 실현보다 지속적인 경영자원 배분을 통한 장기적 투자관점의 진출 계획이 필요함⁷³⁾

○ 셋째, 진출 분야는 그룹사의 시너지 효과 극대화가 가능한 업종으로 제한 필요가 있음

- 주요 진출 분야는 판매채널, 상품개발, 고객기반 등 유·무형의 그룹사 경영자원을 활용하여 효율성을 극대화할 수 있거나 보험과 결합 서비스 제공이 가능한 사업으로 제한할 필요가 있음
- 특히, 반려동물 등 생활밀착형 미니보험 수요 증가와 소액단기보험업제도 도입⁷⁴⁾으로 소액단기보험회사 설립이 확산하고, 향후 헬스케어·간병서비스 시장 급성장과 정부의 활성화 정책⁷⁵⁾ 추진으로 관련 사업 진출이 확대될 가능성이 높음

72) 손보재팬의 손보생명(인수), 손보케어(인수), SHS(분사), 영국 보험회사(인수), 다이이치생명의 DFL(분사), 알파컨설팅(GA업, 인수), 호주 TAL그룹(인수), SBI보험의 SBI생명(인수), 소액단기보험(인수) 등의 경우 그룹 이익 실현에 단기적으로 기여하였음

73) 손보재팬 Sompo Warranty, Mysurance, 다이이치생명의 DS, 스미토모생명의 ML 등의 경우 그룹 이익에 기여하지 못하고 있거나 진행 중임

74) 금융위원회(2021. 5), “보험업법 시행령 개정안 국무회의 통과”

75) 금융위원회(2021. 7), “보험사의 요양서비스 사업 진출로 어르신들께 양질의 요양서비스를 제공할 것입니다.”

- 또한, 일본과 유사하게 국내에서도 품질보증 및 보증연장 수요가 증가하고 있고, 생명·손해보험, 보험과 비보험 서비스를 결합·제공하는 플랫폼 수요가 증가할 것으로 전망됨
- 넷째, 향후 국내 수익 보완과 신성장 발돋움 위하여 해외보험시장에 진출할 필요가 있음
- 일본은 무역국가에서 투자국가로 전환하기 위하여 정부 차원에서 금융업을 포함한 전통 산업구조 개편과 해외시장 활성화 정책을 2010년대 초부터 추진하고 있음
 - 손보재팬과 다이이치생명은 신흥국 중심에서 최근 대규모 자본을 출자하여 미국 등 선진국 금융·보험회사를 인수하는 등 해외진출 지역의 분산과 효율성 개선을 통해 그룹 이익 개선에 크게 기여하고 있음
 - 이에 우리나라 대형사도 해외진출 지역을 장·단기적 투자 관점에서 분산하는 전략을 추진하고 회계적 이익 실현이 가능한 해외 안정시장의 진출도 고려할 필요가 있음
- 다섯째, 보험회사 수익구조 다변화를 위해서는 제도적 지원과 규제완화 검토가 필요함
- 일본의 수익 다변화 사례는 인구사회 변화 등의 시장 수요 변화, 복지·금융·보험 규제 완화와 산업 정책 등에 의한 종합 결과물이므로 기업과 시장의 자발적 수요만으로 수익구조 다변화를 추진하는 것에 한계가 있음을 시사함
 - 향후 공보험의 민간 역할 확대, 국민건강 개선 사업의 민간 참여 확대, 회사 신설·인수·합병을 지원하기 위한 산업 활성화 정책, 교차판매 모집제도, 보험회사의 보험자회사 설립 기준, 자회사 방식의 겸업 등의 개선 과제에 대한 논의가 필요함
- 마지막으로 이상의 일본 사례는 각사 사정에 따라 수익구조 다변화 추진 일정이 상이하고 진행 중인 사례도 있으므로 현재 시점에서 성과를 단순 평가하는 데에 한계가 있음
- 또한, 일본은 자회사 방식의 보험업 겸업과 회사 주도형 교차판매제를 시행하는 등 정책 및 제도가 우리나라와 차이가 있으므로 유의하여 참고할 필요가 있음

참고문헌

- 권기환(2004), 『우정사업 포트폴리오 재구조화』, 정보통신정책연구원
- 김현수(2021), 「보험산업 지속 가능한가?」, 『포스트 코로나 시대 보험산업 대토론회』, 보험연구원
- 보험연구원(2020), 『2021년 보험산업 전망과 과제』
- 안철경·정중영(2007), 「생명보험 산업의 교차판매에 관한 연구」, 『한국자료분석학회지』, 한국자료분석학회
- 이상우(2019), 「일본 보험회사의 간병사업 진출 현황과 함의」, 『고령화리뷰』 제30호, 보험연구원
- _____ (2020), 『일본 생명보험회사의 해외진출과 시사점』, 보험연구원
- 이태열·김해식·김현경(2016), 『해외 사례를 통해 본 중소형 보험회사의 생존전략』, 보험연구원
- 金融庁(2019a), 主要損害保険会社の平成31年3月期決算の概要
- _____ (2019b), 主要生命保険会社の平成31年3月期決算の概要
- 第一生命(2006), 2005年度決算資料
- _____ (2020), アニュアルレポート
- 第一生命ホールディングス(2018), 統合報告書
- _____ (2020), 統合報告書
- 第一フロンティア生命(2020a), アニュアルレポート
- _____ (2020b), 第一フロンティア生命の目指す方向性
- 東京海上ホールディングス, 統合レポート(각 연도)
- NKSJ Holdings(2011), NKSJ Holdings의 現狀
- 損保ジャパン日本興亜ホールディングス News Release(2018.3.27.)
- 損害保険ジャパン(2020), 損保ジャパン의 現狀
- SOMPOホールディングス(2020a), 統合レポート

_____ (2020b), 有價證券報告書
SOMPOホールディングス, 統合レポート(각 연도)
_____, 有價證券報告書(각 연도)
セゾン自動車火災保険(2020), セゾン自動車火災の現状 2020
住友生命, 統合報告書(각 연도)
Mysurance(2020), Mysuranceの現状 2020
MS&ADホールディングス(2020), MS&AD統合レポート
SBI損害保険, Annual Report(각 연도)
SBIインシュアランスグループ(2020a), 2020年3月期決算説明資料
_____ (2020b), SBIインシュアランスグループの現状 2020
SBIいきいき少短(2020), SBIいきいき少短の地震の現状
日本生命, 日本生命の現状(각 연도)
日本損害保険協会, 損害保険会社の概況(각 연도)
_____ (2010, 2020), 日本の損害保険ファクトブック
日本生命保険協会, 生命保険事業概況(각 연도)
ネオファースト生命(2015), アニュアルレポート
_____ (2020), アニュアルレポート
メディケア生命(2020), メディケア生命の現状
保険研究所, インシュランス損害保険統計号(각 연도)

<https://www.dai-ichi-life.co.jp/company/gyouseki/gyseki19/qol/investment.html>
<https://www.Sompo-hd.com/group/care/>
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000001956.000001594.html>
<https://www.Sompo-swt.com/>
<https://www.ins-saison.co.jp/>
<https://fortune.com/global500/>

도서회원 가입안내

회원	연회비	제공자료	
법인 회원	₩300,000원	- 연구보고서 - 기타보고서 - 연속간행물 · 보험금융연구 · 보험동향 · 해외 보험동향 · KOREA INSURANCE INDUSTRY	영문 연차보고서 추가 제공
특별 회원	₩150,000원		
개인 회원	₩150,000원		

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



가입 문의

보험연구원 도서회원 담당

전화 : (02)3775-9113 | 팩스 : (02)3775-9102



회비 납입 방법

무통장입금

- 계좌번호 : 국민은행 (400401-01-125198) | 예금주: 보험연구원



자료 구입처

서울 : 보험연구원 자료실(02-3775-9113 | lsy@kiri.or.kr)

| 저자약력

이상우 홍익대학교 박사과정 수료, 일본 중앙대학교 상학 석사 / 수석연구원
E-mail : swlee@kiri.or.kr

이슈보고서 2021-15

보험회사의 사업 포트폴리오 변화 추이 및 시사점 : 일본 사례

발행일 2021년 11월

발행인 안철경

발행처 보험연구원

주소 서울특별시 영등포구 국제금융로 6길 38 화재보험협회빌딩

인쇄소 고려씨엔피

ISBN 979-11-89741-60-0
979-11-89741-37-2(세트)