

III. 미국과 영국의 직판보험회사 사례분석

1. 미국의 직판보험회사

가. 프로그레시브(Progressive)

1) 연혁

- 1937년 변호사였던 "Green"과 "Lewis"가 『Progressive Mutual Insurance』를 오하이오주 클리블랜드에 설립됨.
 - 자동차보험으로 영업을 시작하였으며, 당시로서는 혁신적인 자동차보험료 분납제도와 「드라이브 인 보상서비스」(Drive in Claim Service)라는 제도를 최초로 도입
- 1950년대에는 Residual Market(일반보험회사가 인수 거절한 물건을 대상으로 하는 시장) 전담회사인 『Progressive Casualty』를 자회사로 설립함.
 - 1965년 현재의 사명인 Progressive Corp로 변경하고, 1971년 본사를 현재의 메이필드로 이전하여 'PGR'이라는 이름으로 뉴욕주식시장에 상장
- 1983년부터 1988년까지 Residual Market에 집중하는 특화전략을 추구하였고, 동 기간 중 Residual Market에서 이익을 내는 유일한 회사였음.
 - 당시 자동차보험 시장에서 대형 보험회사들이 개인용자동차보험 영업을 중단하거나, 인수거절을 강화하던 시기였음.
 - * Residual Market : 보험회사들이 사고위험이 높다고 판단하여 정상적인 보험료를 적용하여 인수하지 않는 시장
- 이러한 성공에도 불구하고 1989년에 캘리포니아에서 자동차보험료 인상을 억제하도록 하는 Proposition 103을 통과시킨 영향으로 자동차보험에서 적자를 시현함.

- 이에 따라 Progressive사는 고객지향적인 영업전략 및 보상 혁신을 단행
- 1992년에는 동사가 독립대리점을 이용하여 자동차보험을 판매하는 가장 큰 회사로 인식되었으며, 1994년에는 수입보험료가 \$2 billion에 달하였음.
- 1994년에 보험료 비교견적시스템인 a cutting-edge auto insurance rate comparison shopping service를 구축하고 이를 영업에 이용함.
 - 동 시스템으로 경쟁회사의 보험료를 3개까지 비교할 수 있으며, 고객이 Progressive를 선택하면 즉시 전화로 보험을 구매할 수 있음.
- 1995년 인터넷의 성장에 편승하여 Web Site를 이용하여 인터넷상에서 보험회사 간 자동차 보험료를 비교하고, 보험에 가입할 수 있도록 인터넷 시스템을 구축함.
- 2006년 현재 Progressive는 미국에서 3번째로 큰 자동차보험 그룹에 해당함.
 - 1996년부터 2005년까지 Progressive는 연 평균 17%의 성장률을 시현하였으며, 수입보험료는 \$3.4billion에서 \$14billion으로 성장

2) 채널전략

- Progressive는 손해보험자회사, 비보험자회사 및 생명보험자회사를 보유하고 있는 종합보험그룹으로 주로 개인용 자동차보험을 판매하고 있음.
- 동사의 판매채널은 독립대리점, 직판 및 internet의 3가지로 구성되어 있음.
 - 동사의 채널전략은 채널간 경쟁을 통하여 시너지 효과를 올리는 전략을 채택하고 있음.
 - 대리점의 판매는 감소하고 있으나, 직판 및 인터넷을 통한 판매가 급속히 성장하고 있음.
- 동사는 주로 개인용자동차보험 및 영업용(상업용) 자동차배상책임보험을 주로 인수하고 있으며, 이중 개인용자동차보험의 비중이 압도적으로 높음.(2000

년 기준으로 개인용 자동차보험이 전체의 91%⁵⁾에 달함)

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

3) 판매상품

- auto insurance(개인용 및 영업용), motorcycles 과 ATV등 다양한 보험상품을 판매하고 있으나, 개인용자동차보험이 주력상품임.
- '05년 현재 Progressive는 자동차보험 기준으로 미국에서 3번째 규모의 회사(MS : 7.4%)임.

<표 III-1> Progressive 판매상품

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

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

4) 영업실적

- 직판시장에서 성공을 거두고 있는 프로그레시브(Progressive)사는 영업이익률, 시장성장률이 전체산업평균보다 높고, 합산비율도 100%이하고 양호한 수준을 보이고 있음.
- 프로그레시브(Progressive)사의 영업이익률은 2005년에 산업평균 5.0%에

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

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

<표 III-2> Progressive사의 영업이익률 추이

(단위 : %)

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

자료 : The Progressive Corporation 2005 ANNUAL REPORT

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

<표 III-3> Progressive사의 성장률 및 ROE추이

(단위 :%)

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

자료 : The Progressive Corporation 2005 ANNUAL REPORT

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

<표 III-4> Progressive사의 보험종목별 합산비율 및 영업이익률

(단위 :%)

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

자료 : The Progressive Corporation 2005 ANNUAL REPORT

나. Geico(Government Employees Insurance Company)

1) 연혁

- Geico사는 1936년에 Leo Goodwin이 설립하였으며, 설립초기부터 사업비를 절감(우편판매 등을 활용)한 낮은 보험료로 우량고객을 확보하는 전략으로 영업을 하였으며, 이러한 전통은 현재까지 지속되고 있음.
- 동사의 영업대상은 설립초기 본사를 워싱턴으로 이전하면서, 연방공무원을 대상 자동차보험을 주로 판매하였음.
 - 1950년대 초반에는 영업대상을 주정부 및 지방정부 공무원으로 확대하였고, 1958년에는 민간부문의 전문직, 기술직 및 화이트칼라 종사자로 고객대상을 점진적으로 확대하는 등 성장을 거듭하였음.
 - 이러한 영업확대 과정에서 1946년에는 퇴역 군인을 대상으로 하는 주택 및 신차구입 보험, 1949년에는 생명보험으로 사업영역을 확대
- 1970년 연방정부의 임금동결 및 보험료 통제 등 경영환경 악화로 1975년도산위기에 직면하였으며 Berkshire의 Geico 지분참여의 계기가 됨.
- 1980년대에는 본업강화 차원에서 재보험 인수를 중지하고 자동차보험 집중화 전략을 펼쳤으며, 1996년에 Berkshire가 Geico 지분을 100%인수함.
 - Berkshire는 General Re의 인수와 더불어 Geico를 Berkshire Hathaway의 보험부문 자회사로 편입

2) 채널전략

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

<표 III-5> 채널별 목표시장 및 판매보험종목

회사명	목표고객	보험종목
Government Employees Insurance Company	<ul style="list-style-type: none"> · 초우량고객 · 정부 및 주정부의 공무원/군무원 · 퇴역군인 	<ul style="list-style-type: none"> · 개인용자동차보험 · 가계종합보험 및 화재보험/보트종합보험 · 개인종합보험
Geico General Insurance Group	<ul style="list-style-type: none"> · 공무원 및 군무원을 제외한 저위험 우량고객군 · 민간부문의 전문직/기술직/관리직 종사자 	<ul style="list-style-type: none"> · 개인용자동차보험
Geico Indemnity Company	<ul style="list-style-type: none"> · 표준위험 고객군 	<ul style="list-style-type: none"> · 개인용자동차보험과 오토바이 보험
Geico Casualty Company	<ul style="list-style-type: none"> · 비표준위험 고객군 	<ul style="list-style-type: none"> · 개인용자동차보험

자료 : 『손해보험』, 손해보험협회

3) 판매상품

- auto insurance, motorcycles 과 ATV(all-terrain vehicles), homes, apartment and mobile homes, life insurance등 다양한 보험상품을 판매하고 있으나, 개인용자동차보험이 주력상품임.
- '05년 현재 Geico는 약1200만대의 자동차보험을 인수하고 있으며, 개인용자동차보험 시장에서 미국 내 4번째 규모의 회사임.

<표 III-6> Geico 판매상품

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

자료 : Geico사 홈페이지

4) 영업실적

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

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

<표 III-7> Geico사의 보험종목별 합산비율 및 영업이익률

(단위 : million dollars)

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

자료 : Geico 2005 ANNUAL REPORT

2. 영국의 직판보험회사

가. Direct Line

1) 연혁

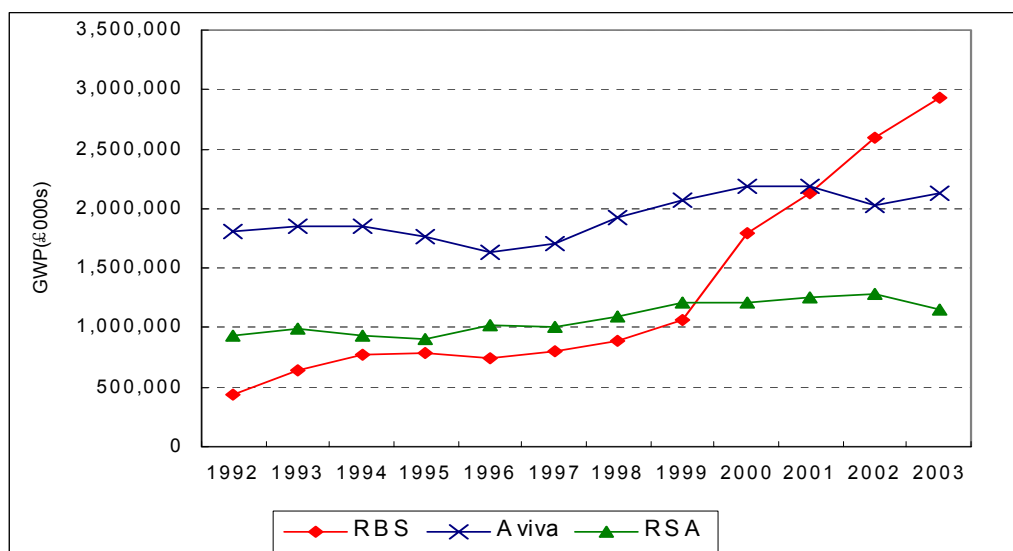
- Direct Line사는 1985년 4월 전화 매체를 통해 자동차보험을 판매하는 대표적인 자동차직판회사로 출범함.
 - Royal Bank of Scotland의 자회사로 설립
 - 2006년 현재 20여년의 짧은 역사에도 불구하고 현재 9,000여명 의 종업원을 가진 조직으로 성장
- 미국 및 유럽을 통해 5백만명 이상의 고객을 확보한 영국 최대 직판 자동차보험사로 성장함.
 - 회사 설립시 단일상품(자동차보험)을 1개 채널(전화)을 통해 영업을 수행하였으나 현재는 6개 군의 보험상품 및 금융서비스를 전화와 인터넷 채널(directline.com)을 통해 제공
 - 본사는 Croydon에 있으며 영국내 사업뿐만 아니라 해외 진출을 시도하여 독일, 이탈리아, 스페인까지 사업지역을 확장하여 국제적인 다이렉트 보험기업으로 성장
 - 영업개시 3년 만에 세전이익을 실현한 자동차보험 중심 직판보험회사의 Best Practice 기업
- 보험회사 조직의 중간조직을 없애 비대한 조직의 거품을 빼고 신속, 단순, 인간적인 조직으로 탈바꿈하는 개혁을 단행함.
 - 전화로 클레임이 처리되는 시스템 구축
 - 자동차보험에 이어 가정종합보험, 여행보험, 애완동물보험, 대출, 모기지, 연금 등 다양한 금융·보험상품으로 확대

- 1985년 이후 상품의 종류를 늘려감에 따라 보험계약건수도 매년 증가하였으며, 규모의 경제 및 범위의 경제가 이루어짐에 따라 1993년 이후 영국 개인용자동차 보험의 선두주자가 됨.
- 조직의 성장과 함께 인수합병도 활발하게 이루어져 1999년에는 영국내 3위의 긴급출동서비스(roadside recovery service)업체인 Green Flag를 인수
- 1995년 스페인에 LíneaDirecta Aseguradora라는 이름으로 진출하여 3년 만에 Línea Directa는 스페인의 다이렉트자동차보험사의 선두주자가 되었고, 2001년에는 독일과 이탈리아내 Allstate의 자동차보험사업을 인수함으로써 해외 시장에 본격적으로 진출

2) 주요지표 및 실적

- 영국내 자동차보험회사 중 소비자 인지도가 가장 높은 보험회사로 개인용 자동차보험 시장점유율 12%를 차지하여 직관보험사 1위, 자동차보험 전체 2위임.
- 영국내 자동차보험의 선두주자인 Aviva, RSA에 비해 성장률이 높게 나타남.

<그림 III-1> 영국의 대형3사 수입보험료 추이



자료 : Datamonitor

- 손해율, 사업비율, 합산비율 등 경영지표가 매우 양호하여 직판보험사의 대표적 모범사례에 해당함.
- 합산비율이 최근 5개년간 100%를 약간 상회하거나 그 이하이며, 특히 사업비율의 경우 2000년을 제외하고는 15%대를 하회하는 등 양호한 수준
- 사업비율이 2002년 8.7%, 2003년도 12.6%로 산업평균 27~28%대를 훨씬 하회

<표 III-8> Direct Line 자동차보험의 주요 실적

(단위: m £, %)

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

자료 : Datamonitor

3) 상품전략

- Direct Line은 설립 초기에는 자동차보험 단일상품만을 취급하는 보험사로 출범하였으나 이후 다양한 금융상품을 판매하는 종합보험사로 발전함
- 이미 구축한 직판 시스템에 가계성보험을 중심으로 보험종목을 확장하여, 매출이 증가, 규모 및 범위의 경제를 실현
- 현재 판매중인 상품은 가정종합보험, 여행보험, 애완동물보험 등 가계성 손해보험뿐만 아니라 생명보험, Critical Illness 및 모기지, 대출, 예금 등 전 분야에 걸친 다양한 금융상품을 취급함으로써 복합금융서비스를 제공함

<표 III-9> Direct Line사의 보험상품 예시

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

자료 : Direct Line사 홈페이지

- Direct Line의 상품 포트폴리오를 살펴보면, 직관 개시 후 초창기에는 자동차보험이 80%대를 점유하였으나 최근 들어 다른 종목으로 다각화가 점진적으로 이루어짐
- 2005년 기준 자동차보험 비중은 69%, 가계종합보험이 18%, 금전손실보험 12%, 단체상해건강 1%를 차지함

<표 III-10> Direct Line의 종목별 구성비

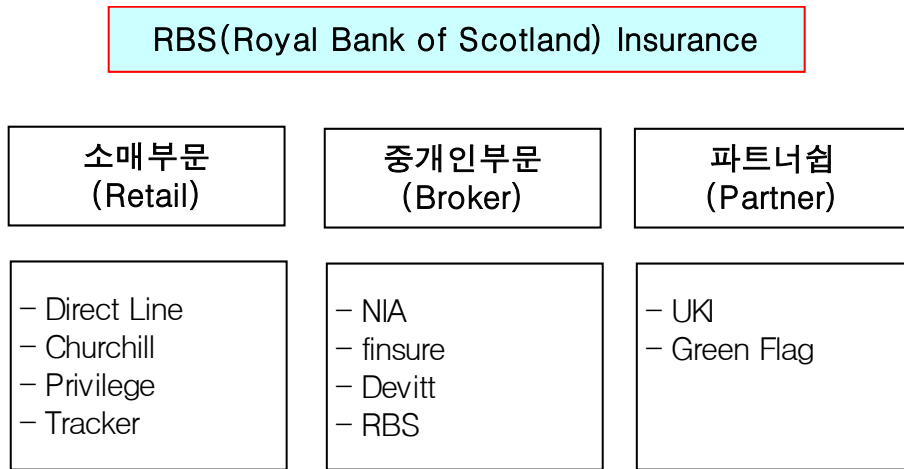
	1993	1995	1997	2000	2005
자동차보험	83%	77%	73%	68%	69%
재물보험	13%	20%	23%	20%	18%
상해건강	0%	2%	2%	4%	1%
금전손실보험	4%	2%	3%	7%	12%
	100%	100%	100%	100%	100%

자료 : Datamonitor

4) 핵심역량

- 영국내 가장 광범위하게 다중브랜드전략(Multi-brand)을 추구하는 RBS그룹의 지원하에 부문별(상품/채널) 책임경영관리를 통해 총괄경영 관리체제를 유지함.
- RBS의 보험경영은 크게 4개 그룹(자동차, 가계종합, 생명/국제, 브로커/파트너쉽)으로 구분하여 부문별로 책임경영자(managing director)를 통해 관리하며 개별 브랜드별로 관리하지 않음
- * 2007년 현재 브로커/파트너쉽 부문관리는 NIG의 Charles Crawford, 가계종합은 Churchill의 Mike Quinton, 자동차는 Direct Line의 Chris Moat, 그리고 생명/국제부문은 Direct Line의 Andy Cornish가 책임관리

<그림 III-2> RBSI 다중브랜드 채널 전략



- 낮은 사업비율에 따른 가격경쟁력 확보
 - 사업비율은 영국 자동차보험회사 평균 사업비율의 30~50% 수준이며, 이는 상위 20개 자동차보험사중에서 가장 낮은 수준임
 - * 2002년 8.7%, 2003년 12.6%로 전체 평균 28%와 상위20개사 평균 26%에 비해 현저하게 낮은 수준
 - 직판사는 평균적으로 사업비의 25%를 광고선전비로 집행하나 Direct Line은 이미 영국 내에 친근한 이미지를 확립하여 후발 직판사에 비해

광고선전비 부담이 상대적으로 적음

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

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

□ 우량고객 선점에 따라 손해율이 줄어듦

- 우량고객 우선주의를 채택함
 - － 우량고객에게 전통적 보험사의 보험료 대비 평균 35% 저렴한 가격을 제시
- 후발 직판 회사는 Direct Line의 고객선점으로 우량고객 선택의 폭이 줄어들음
 - － 이에 따라 업계 평균보다 10%p 높은 손해율과 오프라인과 유사한 사업비율 구조로 영업수지 악화

□ 경쟁사 보다 월등히 높은 갱신율로 선순환 구조 시현

- 약 85%에 달하는 갱신율로 영국 자동차보험회사의 평균 수치인 65~70%를 크게 앞지르는 고객만족
- 우량고객 선점을 통한 손해율 감소로 저렴한 보험료 정책을 지속할 수 있어 재가입률이 증가하였고, 이는 사업비 절감과 수익발생의 선순환 구조의 원인이 됨
 - － 중간유통마진 절약을 통한 사업비 절감→우량고객 우선 할인→낮은 손해율을 통한 수익 발생→우량고객 35% 할인→재가입율 상승

□ 철저하게 준비된 다양한 마케팅 전략을 통해 시장 선도

- 마케팅 수단으로 유료전화 사용, 표적고객, TV, 라디오광고, 보조수단으로 DM활용, 우량계약자 할인제도 등을 유효적절하게 구사
 - TV광고에 대한 집중적인 투자를 통해 브랜드 인지도를 단기간에 높인 점, 'red phone icon'을 가지고 효과적으로 브랜딩화 함
 - 광고(TV, 라디오)는 초기에 할인된 가격 메시지를 중심으로 전달하였으나, 최근 들어서는 기 구축된 강력한 브랜드로 "신뢰와 믿음"을 전달
 - 20대 후반에서 30대에 이르는 계층을 주요 표적 고객화 함
 - 보험상품의 내용을 소비자가 쉽게 이해할 수 있도록 단순화하고, 비표준고객에 대한 영업을 위해 Privilege 브랜드별로 보험상품을 런칭
 - 우량계약자의 순보험료를 대폭 인하여 가격경쟁력 확보하고, 요율산출 방식은 등급요율방식이 아닌 개별요율산출방식으로 계약자별 위험세분화 및 정교한 요율산출기법을 통한 합리적인 보험료 책정
 - 일정가입기준에 부합하는 청약건은 별도 심사 없이 인수
- 대규모 DB를 획득, DB 마케팅을 위해 전략적 제휴관계를 활용
- 자동차 제조사와 거래 관계를 돈독히 함으로써 대규모 DB 획득
 - 영국에서 가장 크고 잘 구축된 브랜드를 가진 대형슈퍼마켓인 TESCO와 Direct Line이 합작(TEESCO Insurance)함으로써 고객확보를 통해 성장

나. Norwich Union

1) 개황

- Norwich Union은 세계 5위의 보험그룹인 AVIVA(영국 1위)의 멤버회사로 영국내 시장점유율 1위의 글로벌 보험그룹임
- AVIVA 보험그룹은 연금, 생명보험, 장기저축, 자금관리, 일반보험 등을 취급하며, 전 세계에 58,000명의 직원과 3,500만 명의 고객을 가지고 있음
 - 직판보험을 하기 위해 Norwich Union Direct를 운영

2) 주요지표 및 실적

- 영국내 자동차보험 시장점유율은 개인용 및 영업용 모두 1위를 유지하고 있으나 최근 들어 개인용자동차보험 시장에서 Direct Line의 급성장으로 점유율이 하락하는 추세임
- 그러나 영업용자동차보험 시장에서는 시장점유율 20%대의 실적을 유지하는 등 전통적인 강세를 유지
- 주요비율을 보면 2000년 이전까지 합산비율이 110% 대를 상회하였으나 손해율 실적이 80%대에서 70%대로 양호해 짐에 따라 합산비율도 100% 대를 유지하고 있음.
 - 반면 사업비율은 영국 전체 자동차보험의 평균 수준. 최근 들어 개인용 자동차보험 시장에서 직판채널을 활용하는 것이 사업비절감에 별다른 영향을 미치지 않는 것으로 인식

<표 III-11> Norwich Union 자동차보험의 주요 실적

(단위: £m, %)

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

자료 : Datamonitor

3) 상품전략

- Norwich Union의 취급대상보험은 자동차, 여행, 가정종합, 건강, 자금 및 투자, 퇴직, 생명, 기업보험 등 전 금융상품을 취급함.
- 동사의 경우 기본적으로 전통채널을 통해 보험상품을 판매하고 보완채널로 직판 채널을 활용하고 있어 기존에 오프라인에서 판매하는 전 상품을 직판채널을 통해서도 판매

<표 III-12> Norwich Union사의 보험상품 예시

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

자료 : Norwich Union 홈페이지

4) 경영전략

- 채널전략은 복합채널 전략이며, 개인용 자동차보험의 경우 직판채널이 2/3, 중개인(Intermediary)채널이 20%, 파트너(제휴)가 13% 정도임.
 - 자동차보험에서 중개인 채널은 급격하게 감소하는 추세이며 직판채널이 고객들로부터 점차 더 큰 호응을 얻고 있어 직판의 비중이 성장하는 추세
- 직판채널은 오프라인 채널에 비해 10~15% 저렴하게 공급하며, RAC보험사의 인수로 수익성 있는 고객기반과 강력한 브랜드를 얻게 됨.
 - 직판시장이 확대됨에 따라 직판 활성화를 위해 콜센터를 통해 가입하는 경우 일반적으로 10~15% 가격할인
- 광고는 TV와 DM을 주로 활용함
 - 여전히 전통채널의 비중이 높은 회사의 특성상 광고매체로는 TV와 DM을 주로 활용
 - 광고비로 지출되는 금액은 1천 147만 파운드(2003년 기준 업계 5위)로 시장리더인 점을 감안하면 전업 직판사에 비해 그다지 높은 수준은 아님
 - TV 매체와 DM을 각각 47.4%, 47.0% 활용하는데 이는 기존 오프라인 고객을 위해 우편을 많이 활용하는 것으로 판단

다. Churchill

- Churchill Insurance는 영국 최대의 직판보험사 중 하나로 1989년 설립됨.
 - 1990년에 가정종합보험을 판매하였으며 그 이후 서비스를 확장하여 현재는 자동차보험, 여행보험, 애완동물보험, 엔진정지보험, 밴(Van)보험, 오토바이보험 등을 취급
 - 모든 보험판매는 콜센터를 기반으로 이루어지며 전화와 인터넷을 통해

보험계약을 체결

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

- 브랜드 전략을 보면 1994년 처음 광고할 때는 Bulldog을 사용하였고, 채 2년이 되지 않아 Nodding Dog으로 교체하여 사용하다 2005년부터는 그 브랜드를 다시 새롭게 단장함.
 - Churchill.com은 고객들에게 보험정보를 제공하고 효율을 견적할 수 있도록 하기 위해 2000년에 만들어짐.
 - 웹사이트를 통해 회사의 모든 판매상품에 대한 정보를 얻을 수 있음
 - 직판 구입시 할인은 자동차보험, 가정종합보험, 여행보험, 애완동물보험, 엔진고장담보보험, 뱅보험 등 다양함.

- RBS에 인수된 2003년부터 급격한 매출성장이 이루어짐.
 - 매출성장과 더불어 사업비율이 급격히 증가(2000년 18.2%→2003년 37.6%)하여 2003년에 합산비율이 132.2%로 매우 불량한 실적을 나타냄
 - 영국내 여타의 직판보험회사와 비교할 때 비교적 사업비율이 높은 수준임.
 - 잦은 브랜드 교체 및 다양한 상품 구조로 홍보비용이 상대적으로 많이 소요되었을 가능성이 높음.

- Direct Line과는 달리 손해보험 외 생명·건강보험 및 보증보험 상품은 취급하지 않음.
 - 상품구성에 있어 여행보험 상품의 경우 매우 다양
 - 2005년 상품구성 비율을 보면 개인자동차보험이 50.6%, 가계종합보험이 44.1%, 개인금전손실보험이 5.3%를 차지

<표 III-13> Churchill 자동차보험의 주요 실적

(단위: £m, %)

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

자료 : Datamonitor

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

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

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

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

자료 : Datamonitor

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

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

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

자료 : Datamonitor

라. Admiral 그룹

- 1993년 저비용 채널인 전화와 인터넷만을 활용하는 직판보험회사로 설립된 비교적 영국내 직판 보험 후발주자에 속함.
- 주요 상품으로는 자동차, 복합차, 가정종합, 여행보험, Van, 애완동물, 오토바이, 엔진고장담보, 대출 및 신용카드 등 자동차보험을 주로 판매하면서 기타 가계성보험과 영업용 자동차보험 및 배상책임보험도 판매함.
- 회사 설립 이후 영국내 평균 성장률을 상회하는 높은 보험료 성장세를 유지하고 있으며 영업이익도 매년 증가 추세에 있음.

<표 III-16> Admiral Group의 연도별 보험료

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

자료 : Admiral Group Annual Report, 각 년도

□ 목표시장별로 6개의 브랜드를 통해 공략하는 멀티브랜드 판매정책을 수행함.

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

<표 III-17> Admiral Group의 브랜드별 보험료 구성비

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

- 복합채널전략(Multi-branding strategy)으로 광고예산의 최적화를 이룸
- 목표시장에 따라 광고매체도 달리하여 여성을 목표시장으로 하는 Diamond는 TV(55.4%), DM(23.0%), 신문(14.4%), 옥외광고(7.1%)를 활용하고, Elephant(직판회사)는 TV(86.6%)와 신문(10%), Admiral(고급차 시장)은 TV(73.4%)와 신문(20.3%) 활용하여 광고

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

- 사업비율 15%대 수준으로 직판채널 중에서도 우수한 저비용 구조로 운영됨
- 합리적인 가격책정 및 타깃 고객에 따른 손해율 관리로 합산비율은 2004년 82.0%, 2005년 84.9%와 같이 매우 양호한 실적 시현
- 영국 전체 자동차보험의 합산비율 추정치인 105%(Deloitte, 2005년)에 비해 20%p 낮은 수준을 유지

<표 III-18> Admiral Group의 연도별 실적비율

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

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