

V. 주요국의 보험지주회사 운영사례

1. 미국

가. GE Capital Services Inc.(GECS)¹⁾

1) 개요

GE(General Electric Co.)는 1892년 에디슨이 설립(1878년)한 전구회사가 모태인 Edison General Electric Co.와 Thomson-Houston Electric Co.와의 합병을 통해 창립되었다.

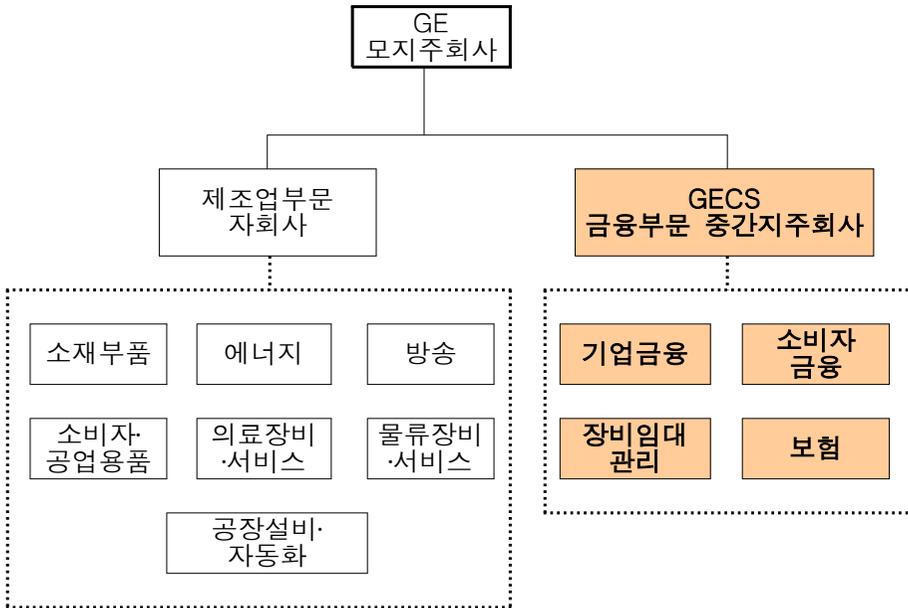
1980년대 초반까지 가전 발전 플라스틱 등 제조업부문이 GE의 성장을 주도하였으나, 1981년 J. Welch 회장 취임 이후 금융부문을 중심으로 성장하였다. 1980년 이후 GE의 총자산은 연평균 16.0%의 증가율을 보였으며 금융부문(19.4%)이 제조업부문(10.6%)보다 두 배 가까이 높은 증가율 시현하고 있다.

GECS(GE Capital Services)는 세계 최대(총자산 및 시가총액 기준)의 산업 및 금융 혼합기업집단인 GE의 금융부문을 총괄하는 GE(모지주회사)의 100% 출자 자회사이자 중간지주회사로서 은행과 증권업무를 제외한 거의 모든 금융업무를 영위하고 있다. 금융부문의 자산규모는 GE 총자산의 85.6%(2003년말), 순이익은 전체 순이익의 49.3%(2003년)를 차지하고 있으며, 자금조달은 CP와 회사채, 자금운용은 할부금융과 리스를 중심으로 운용하고 있다. 지주회사(모회사)인 GE는 금융부문이 발행하는 채권의 지급보증 등을 통해 중간지주회사인 GECS의 신용도를 AAA 수준으로 유지하고 있다. GECS는 높은 수익성과 배당을 통해 GE의 수익성 제고에 기여하는 한편 제조업부문 판매제품에 대한 리스 등

1) 한국은행(2004.7) 자료 참조

의 금융서비스 및 전체 GE그룹의 M&A관련 금융컨설팅 서비스 등을 제공한다.

<그림 V-1> GE의 사업개요



2) 설립배경

GE 금융부문은 1932년 GE크레디트사(GE Credit Corp.)의 설립을 통해 소비자금융을 취급하면서 시작되었으며 업무영역 확장과 구조조정을 거치면서 금융부문의 비중이 확대되었다. 1943년 현재의 주력 금융회사인 GE캐피탈사(GE Capital Corp.)로 개명하고 산업리스업무 등으로 업무영역을 확장하였다. 1984년 GE의 100% 출자 금융중간지주회사인 GE파이낸셜서비스(GE Financial Services)를 설립하여 금융부문을 통합하여 관리하였다. 1993년 GE파이낸셜서비스를 GE캐피탈서비스(GE Capital Services)로 개편하면서 소비자금융 및 해외부문을 강화하고 증권부문을 매각하였다. 업무영역으로는 예금수취와 증권 업무를 제외한 거의 모든 금융업무를 영위하고 있으며, 2002년 7월 GECS의 경영투명

성 제고 등을 위해 기업금융, 보험, 소비자금융, 장비임대, 기타 등 5대 부문으로 사업부문을 개편하였다.

은행자회사가 없는 것은 은행을 자회사로 두는 금융지주회사의 경우 은행, 증권, 보험업 및 연준이 허가한 금융업 이외 제조업 등의 비(非) 금융업 영위가 제한되는 데 기인한다. 다만 1990년대 말부터 영국, 아시아 등의 지역에서 은행을 인수하였다.

<표 V-1> GECS의 주요 업무영역

부문	주요 업무
기업금융	상업용부동산관련 여신, 상업용장비 매매금융 및 리스, M&A컨설팅 등 기업금융서비스, ABS 등 채권발행, 항공기 매매·리스·보증 등 항공관련 금융서비스, 보건의료기기관련 대출 및 리스
보험	손해보험, 재보험, 보증보험, 모기지보험
소비자금융	할부금융, 신용카드, 모기지론
장비임대관리	선박, 기차, 트레일러 등 수송장비관련 대출 및 리스
기 타	사모투자, 위성통신서비스

3) 지주회사 및 자회사 운영

GECS는 소매금융에서 출발하여 기업금융, 보험, 해외부문 등 순차적으로 업무영역을 확장하여 산하에 GECC(GE Capital Corp.)와 GEFIH(GE Global Insurance Holding Corp.)라는 2개의 자회사를 중간지주회사로 거느리고 있다. GE는 대부분의 미국 지주회사와 같이 100% 출자를 통해 중간지주회사 또는 자회사를 영위하고 있으나 계열화방식은 부문별로 상이하다. 금융부문은 중간지주회사인 GECS를 설립하여 금융자회사들을 간접적으로 계열화하였다. GECS는 주력 금융회사인 GECC과 2단계 중간지주회사인 GEGIH(재보험 주력)를 소유하였다. GECS의 자회사 GECC는 100% 출자한 2단계 중간지주회사인 GEFAH(GE Financial Assurance Holding ; 손해보험 주력)와 기업금융 및 소비자금융업무를

영위하는 금융자회사들을 소유하고 있다. 따라서 GE가 1차 모지주회사이고, GECS는 2차 중간지주회사, GECC 및 GEFIH는 3차 중간지주회사 성격을 지닌다. GE는 GECS의 지분을 100% 소유하고 있으며, GECS는 GECC와 GEFIH의 지분을 100%, 그 아래 수십 개의 자회사도 모두 GECC와 GEFIH가 100% 지분 소유하고 있다.

뉴욕증권거래소에는 모지주회사인 GE만 상장되어 있으며, 중간지주회사(GECS, GECC, GIH) 및 자회사들은 모두 비상장 되었다. 非금융부문은 GE에너지, GE발전설비, GE의료기, NBC방송 등의 자회사들을 직접적으로 계열화하고 있다. 비상장, 자회사 지분 100% 소유 등으로 인해 조직형태는 자회사 체제이나 사실상 독립채산제를 적용받는 사업부제 조직과 동일한 성격을 지닌다.

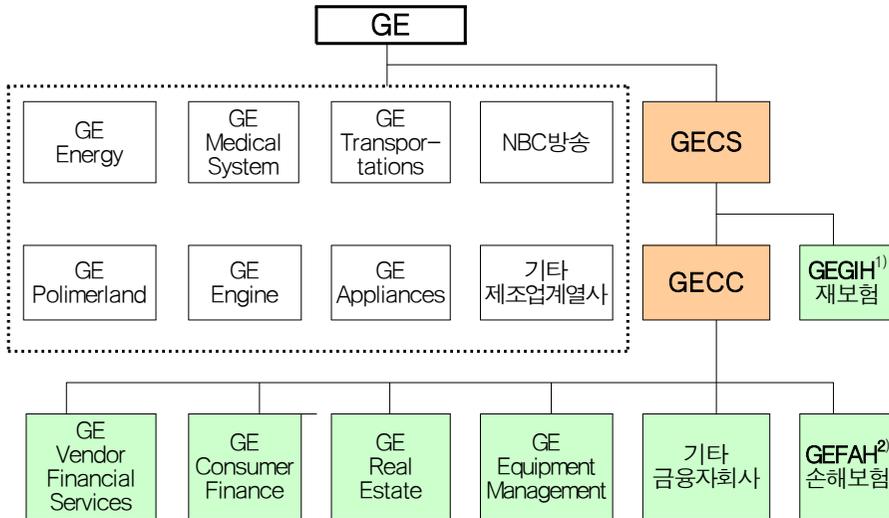
GE가 거의 모든 금융업을 영위하고 있으나 은행업만큼은 영위하지 못하고 있는 것은 은행업의 공공성 및 산업자본과의 분리 필요성 등에 따른 관련 제약조건과 규제 등에 기인한다. GLB법에서 은행업을 영위하는 금융지주회사의 非금융업 영위를 제한하고 있어 은행소유시 GE의 제조업 영위가 실질적으로 거의 불가능하다. 또한 은행업 영위시에는 여신 전문금융업보다 BIS자기자본규제 등 보다 엄격한 규제가 적용되고, 금융지주회사에 대한 미 연준 등 감독당국의 금융감독도 강화되고 있다.

자회사간 금융거래의 경우 GE는 금융부문 자회사와 제조업부문 자회사간 금융거래가 거의 없다. 신규 금융업 진출시 고려요소는 기존 금융부문과의 연관성 및 경쟁력 활용여부, 제조업부문과의 시너지효과 창출 가능성을 중시한다. 할부금융, 리스 등에 주력하고 있으나 다양한 금융업종 영위로 인해 금융종합백화점으로 비유되고 있다.

AAA 신용등급의 모회사(GE)는 금융부문 중간지주회사 또는 자회사의 선순위 및 후순위채 지급보증, (자본/부채) 비율 하락시 출자약정 등을 통해 금융부문 주요 계열사들의 신용도를 AAA 수준으로 유지시킨다. 모회사의 금융부문에 대한 통제를 강화하기 위해 GECS 경영상황을 GE 이사회와 경영층에 직접 보고하는 체계를 강화하고 있다. 이와 함께

GE회장, GECS회장이 상대방 이사회에 이사로 상호겸직하여 금융부문 경영실적에 대한 책임소재 및 관리체계의 투명성을 제고하고 있다.

<그림 V-2> GE의 계열 및 출자구조
(2003년말 기준)



주 : 1) GE Global Insurance Holdings 2) GE Financial Assurance Holdings

모회사인 GE의 관리와 지원을 바탕으로 금융부문과 제조업부문은 상호보완적인 관계를 유지하면서 시너지효과를 창출하고 있다. 금융부문은 GECS를 중심으로 제조업부문에 대한 직접적인 여신제공보다는 판매 제품에 대한 금융서비스를 제공하여 매출신장에 기여하는 한편 전체 GE그룹 차원의 M&A 등과 관련한 자금조달과 금융컨설팅 서비스를 제공한다. AAA 신용등급을 바탕으로 저리자금을 조달함에 따라 제조업부문 제품에 대해 상대적으로 낮은 금리의 리스가 가능하며, 또한 파생금융상품 등 선진금융기법 활용을 통해 제조업부문의 자금조달 및 운용관련 리스크를 관리한다. 제조업부문은 앞선 경영노하우, 모범관행(best practice)을 금융부문에 전수하므로써 금융부문이 활발한 M&A 등을 통해 경쟁력 있는 사업부문으로 성장하는 데 기여한다.

나. Berkshire Hathaway社

1) 개요

미국 네브라스카州에 본사를 두고 있는 보험지주회사로서 유수의 손해보험회사(GEICO) 및 재보험회사(General Re)를 보유하고 있다. 보험회사 자산을 이용하여 Coca Cola, American Express 등 제조-유통 분야 대기업의 주요주주로서 투자하고, 산업과 금융을 망라하여 66여개(2005년말 기준)의 자회사를 두고 있다. Berkshire Hathaway社의 CEO 겸 회장인 워렌 버핏(Warren Buffet)은 보험회사 보유목적이 투자재원(a fountain of funds)의 확보라고 공언하기도 하였다. 2005년 말 기준 주요 투자 대상은 American Express Company(12.2%), Ameriprise Financial, Inc.(12.1), Anheuser-Busch Cos. Inc.(5.6%), The Coca-Cola Company(8.4%), M&T Bank Corporation(6.0%), Moody's Corporation(16.2%), The Washington Post Company(18.0%), White Mountains Insurance(16.0) 등 산업회사측에 적극적 투자를 하고 있는 것으로 나타났다.²⁾

2) 지주회사 및 자회사 운영

Berkshire Hathaway社는 보험을 비롯하여 기간산업, 금융 및 주택사업 분야, 제조서비스·소매업 등 크게 4개 부문의 사업영역으로 총 66개의 회사에 192,012명(2005년 기준)이 종사하고 있다.

보험 분야의 자회사로는 GEICO Auto Insurance(자동차보험, 종업원수 20,417)³⁾, General Re(재보험, 3,003), Berkshire Hathaway Reinsurance Group(재보험, 29), the Berkshire Hathaway Primary Group(손해보험 원보험), National Indemnity Company(손해보험, 791), United States

2) 2005 Annual Report, p.15.

3) GEICO사는 미국의 4대 자동차보험회사로서 2005년 미국내 개인자동차보험 시장점유율은 6.1%를 기록하였다.

Liability Insurance Group(손해보험, 430)이다.

기간(에너지)산업 분야에서는 80.5%의 지분을 소유하고 있는 MidAmerican Energy Holdings Company(3,181)가 있으며, 동사의 자회사로는 PacifiCorp CE Electric UK, CalEnergy(488), Kern River Gas Transmission Company(166), Northern Natural Gas Company(969), HomeServices of America, Inc.(3,530) 등이다.

금융 및 금융상품 부문에서는 주택금융, 모기지, 연금 및 리스 등을 영위하는 회사들로 Clayton Homes(13,605), Central States Indemnity Company(277), CORT Business Services(2,467), Forest River(5,402), Wesco Financial Corporation(13), XTRA(677) 등이 있다.

제조, 서비스·소매업 부문은 Acme Brick Company(2,963), Ben Bridge Jeweler(740), Borsheim's Fine Jewelry(226), Buffalo NEWS(892), Fruit of the Loom(29,907), Johns Manville(7,947), Jordan's Furniture(1,276), McLane Company(15,115), Nebraska Furniture Mart(2,432), NetJets(6,049), RC Willey Home Furnishings(2,567), See's Candies(2,300), Shaw Industries(30,192), Star Furniture(719) 등이다.

Berkshire Hathaway社의 자산 구조는 보험 및 기타가 2005년 말 기준 169,648(백만달러)로 전체의 79%, 기간산업이 20,193(백만달러)으로 9%, 금융 및 금융상품(백만달러)이 24,527로 11%를 차지한다⁴⁾. 반면 사업별 수익구조를 보면 보험부분이 전체의 30%로 비보험 70%에 비해 그다지 높지 않은 수준이다.

대부분 보험회사가 경영참여에 소극적인 것에 반해 이 회사는 손해보험회사의 자산으로 여러 비금융 자회사 및 미국 주요기업에 투자하고 적극적으로 의결권을 행사한다. Berkshire Hathaway사가 보험지주회사 이면서 다양한 산업자본 계열 회사들을 자회사로 거느리고 있다. 이러한 투자행위가 가능하게 된 데에는 본사가 네브라스카에 등기된 회사로

4) 2005 Annual Report, p.26.

서 뉴욕주에 비해 약한 자산규제를 받기 때문으로 보인다.

<표 V-2> BH의 산업분야별 수입 현황(2005)

분야	수입(백만달러)	비율
보험그룹	25,498	31%
의류분야	2,286	3%
건축자재 분야	4,806	6%
금융 및 금융상품	4,559	6%
비행서비스 분야	3,660	4%
McLane Company	24,074	29%
소매업 분야	2,759	3%
Shaw 산업	5,723	7%
기타사업	3,588	4%
투자 및 파생상품	4,710	6%
계	81,663	100%

자료 : Berkshire Hathaway Inc., 『2005 Annual Report』, p.47.

<표 V-3> BH의 비금융 자회사 현황

분야	회사명
의류분야	Fruit of the Loom, Garan, Fechheimer Brothers, H.H. Brown Shoe Group, Justin Brands
건축자재 분야	Acme Building Brandsm Benjamin Moore, Johns Manville and MiTek
잡화 유통분야	McLane Company
비행서비스 분야	FlightSafty and NetJets
소매업 분야	Nebraska Furniture Mart, RC Willey Home Furnishings, Star Furniture, Jordan's Furniture, Borsheim's Fine Jewelry, Ben Bridge Jeweler

주: 금융 및 금융상품(Finance & financial products) 계열 회사로는 BH Finance, Clayton Homes, XTRA, CORT Business Services, BH Life and General Re Securities 등임.

자료 : Berkshire Hathaway Inc., 『2005 Annual Report』, p.46.

다. AIG(American International Group)

1) 개요

1919년 중국 상해에서 시작된 AIG는 세계 130여개 지역에 거점을 둔 세계 4위(시가총액 기준)의 대표적인 글로벌 보험그룹이다. AIG그룹은 2004년 기준으로 시가총액(총자산) 1,740억 달러로 세계4위, 보험회사 1위이며, 7,764억 달러의 총자산과 109억 달러의 당기순이익을 시현하였다.⁵⁾ 당기순이익 국내외 점유율은 미국내 사업에서 47%, 해외사업에서 53%를 차지한다. 미국내 기업형 손해보험 부문에서 최고의 시장점유율을 보유하고 있다.

<표 V-4> AIG그룹의 주요 연혁

- 1919년 American Asiatic Underwriters社 설립(중국 상하이)
- 1926년 American International Underwriters社 설립(미국)
- 1967년 American International Group을 설립: 산하에 19개 생존보사 자회사를 소유한 지주회사
- 1980년 중국에서 합작보험회사 설립
- 1984년 AIG 뉴욕증시 상장
- 1999년 SunAmerica 인수
- 2000년 HSB그룹 인수
- 2003년 American General 인수

2) 지주회사 및 자회사 운영

AIG그룹의 법적인 조직은 지주회사방식을 채택하고 있으며 산하에 보험회사, 증권회사, 저축금융기관 및 기타 금융회사 등의 자회사 및 손자회사를 보유하고 있다. 또한, AIG그룹 조직은 자회사를 손해보험,

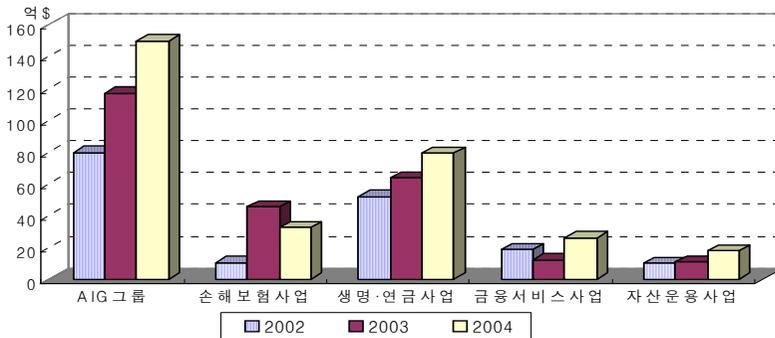
5) 損害保險事業総合研究所(2005), pp.298-300 참조.

생명보험 및 연금, 금융서비스업, 자산운용업의 4개 사업부문으로 분류할 수 있다. AIG는 다양한 금융회사 인수를 통해 대형화를 추진 중에 있으며, 인수한 기업을 AIG의 기존회사와 통합하지 않고, 자회사의 형태로 인수하는 전략을 추구한다. 최근 AIG는 퇴직연금관련 상품에 대한 수요가 급증함에 따라 2004년부터 종전의 자산운용부문에 속하던 퇴직연금 부문을 생명보험부문으로 편입하는 등의 조직 변경을 완료하였다.

AIG는 고객, 상품, 판매채널별로 특화하여 자회사를 운영하는 등 그룹의 단점을 보완하기 위한 수단으로 자회사 인수 및 판매운영 전략을 채택하고 있다. 국내외에서 자산운용업에 취약하여 1999년 연금보험 및 투신상품의 판매회사인 SunAmerica를 인수한 것이 대표적인 사례이다.⁶⁾

AIG의 주력사업인 손해보험부문이 그룹에서 차지하는 이익비중은 1994년 53.7%에서 2004년 21.7%로 하락한 반면, 회사 인수를 통해 생명보험 및 연금분야 등에 이익비중은 늘어나고 있는 추세이다. AIG는 자회사를 통하여 손해보험, 생명보험, 금융서비스, 연금, 자산운용 등의 사업을 전개하고 있으며, 뉴욕, 런던, 동경, 파리, 스위스의 증권거래소에 상장하였다.

<그림 V-3> AIG 그룹의 사업부문별 경상이익 추이



6) 일본에 진출한 AIG의 경우도 AIU는 손보상품을 대리점 채널에서, America Home Japan은 리스크세분형 자동차보험을 통신판매채널에서, 알리코재팬은 종신·정기보험 등을 영업직원 및 대리점채널에서 판매하는 등 시장, 상품, 판매채널별로 특화하는 판매전략을 채택하고 있다.

<그림 V-4> AIG 그룹 조직도



<표 V-5> AIG 그룹의 손해보험 관련 자회사

자회사	수보 ¹⁾	사업내용, 취급상품, 특징 등
American Home Assurance	75.7	기업보험 및 근재보험 인수, 가전제품의 소매점 및 생산자에 대한 보증보험 등
National Union Fire Insurance	75.3	임원배상책임보험 등 각종 배상책임보험
Lexington Insurance Company	33.1	손해보험, 상해·의료보험 등
Hartford Steam Boiler	5.4	미국 최대의 기술보험회사로 2000년 인수, 기업의 보일러·기계리스크 취급, 특히, 사고예방, 방재조사 전문
AIG Risk Management	-	captive보험, 자가보험, 건설·운수업 등을 대상으로 특수 리스크관리회사
21st Century Insurance Group	13.3	미국내 주로 개인 자동차보험 판매
American International Underwriters	-	전 세계 120여개 지역 기업형·개인형 손해보험 판매

주 : 2004년 기준 수입보험료(억달러)

자료 : National Underwriters Vol.109, No30(2005. 8)

<표 V-6> AIG 그룹의 생명보험 및 연금부문 관련 자회사

자회사	수보 ¹⁾	사업내용, 취급상품, 특징 등
AIG SunAmerica	40.1	1999년 인수, 연금보험·투자신탁을 제공
AIG American General	25.3	2001년 인수 변액·정액 생명·연금, 상해·의료보험, 단체신탁관련 상품제공
AIG Annuity Insurance	7.9	미국 최대의 정액연금상품 판매, 방카슈랑스에 각종 연금상품 제공
American Life International Assurance	201.2	세계최대의 생보, 전 세계 110여개 지역에서 생명보험회사업 전개

주: 2004년 기준 수입보험료(억달러)

자료: National Underwriters Vol.109, No31(2005. 8)

<표 V-7> AIG 그룹의 금융서비스 관련 자회사

자회사	사업내용, 취급상품, 특징 등
AIG Federal Saving Bank	인터넷은행, 저축금융기관, 주로 계약자의 보험금 등의 자금거래, 예금, 대출서비스 제공, 총자산 21억달러의 은행으로 임직원 36명
International Lease Finance	항공기 리스업
AIG Financial Products	고객의 자금조달지원 및 자본·부채관리, 외환, 귀금속트래딩, 파생금융상품 취급
AIG Consumer Finance	국내외 신용카드, 개인대출, 자동차대출 제공
Imperial A.I Credit	미국 최대의 기업형 보험료 대출회사, 대리점·브로커판매망 서비스 제공

자료 : AIG, Anunal Report, 2005.

<표 V-8> AIG 그룹의 자산운용 관련 자회사

자회사	사업내용, 취급상품, 특징 등
AIG SunAmerica Asset Management	개인형 투신 운용·관리업무
AIG Global Investment Group	AIG보험자산과 외부고객 자산운용, 투자펀드 사업 운영

자료 : AIG, Anunal Report, 2005.

3) 경영전략

미국 보험회사들은 전속대리점이나 직판사원을 통한 판매방식이 대부분을 차지하고 있으나 AIG의 경우 독립대리점이나 브로커를 주력 판매 채널로 채택하고 있다. 1997년에는 통신판매회사인 21st Century를 인수하여 자동차보험 직판에 본격적으로 진출하고, 1999년부터 자사의 AIGdirect.com을 통하여 자동차보험, 주택종합보험, 생명보험 등의 인터넷판매를 행하고 있다. AIG는 Wells Fargo은행 등의 은행과 판매제휴를

통하여 은행고객에 대한 DM방식의 판매를 하고 있으며, 은행에 방카슈랑스 전용창구를 개설하여 이해하기 쉽고, 단순한 방카슈랑스 전용상품을 제공하여 계약체결 시간을 단축하고 있다. 퇴직저축상품에 대해서 SunAmerica는 은행, 브로커, FP 등 다양한 판매채널을 활용하고 있으며, 은행채널에서는 자사상품과 AIG손해보험상품도 판매하고 있다. SunAmerica는 다수 보험회사의 보험상품을 판매할 수 있는 독립대리점 자회사를 통하여 자사의 상품을 판매하고 있다.

<표 V-9> SWOT 분석에 의한 AIG그룹 평가

강점(Strength)	약점(Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - 실적 호조 및 재무건전성 개선 - 글로벌 사업 전개 - M&A를 통한 사업다각화와 시너지 - 생명보험사업 해외 진출 	<ul style="list-style-type: none"> -요율 인하에 의한 개인보험 약화 -회계부정에 의한 이미지 저하 -그룹의 정보공시의 증가에 의한 주식매매행동에 연동될 우려
기회(Opportunities)	위협(Threats)
<ul style="list-style-type: none"> -아시아 생보시장 수요 확대 -불법행위 이후의 이미지 개선 -국내 생보의 경쟁상대 고정화 -IT 금융비즈니스 개척 	<ul style="list-style-type: none"> -생보 및 퇴직연금 분야 급성장 -경쟁심화 -현지국가에 의한 규제 및 감독 변화 -시장 변동에 의한 수익성 불안정

AIG그룹은 BRICs 국가에 적극적인 진출을 계획하고 있는데 특히 중국의 경우 시장점유율 확대를 위해 합작회사의 추가적인 설립을 통한 적극적인 중국 진출에 의욕을 보이고 있다. AIG는 중국에서 예외적으로 100% 지분의 보험회사를 설립한 바 있으며, 5~10년 후를 내다보고 중국, 인도, 싱가포르, 러시아 보험시장 진출을 위한 자원을 집중하고 있다. AIG 그린버그 前 회장의 경우 높은 성장성과 주가 가치를 유지에 경영 목표를 두어 대규모 투자를 통한 높은 성장성 유지와 주가 상승이 주주에 대한 최대의 이익환원이라는 입장이다. 반면, 현재 AIG의 마틴 설리번 회장 등 새로운 경영진은 높은 성장성과 ROE를 중시한 자본효율이 높은 사업운영에 최고의 경영목표를 두고 있다.

2. 일본

가. Millea Holdings

1) 개요

Millea Holdings는 2002년 東京海上(이하 도쿄해상)과 日動火災(이하 니치도화재)가 공동으로 설립한 보험지주회사이다. Millea Holdings는 일본 최대의 손해보험회사(1위)와 중견 손해보험회사(6위)인 도쿄해상과 니치도화재가 주식이전방식으로 지주회사를 설립한 일본의 대표적인 보험지주회사로써 2004년 양 회사의 합병으로 세계 12위의 東京海上日動火災(이하 도쿄해상니치도화재)가 탄생하게 된다. 통합직후 2005년 3월 말 도쿄해상니치도화재는 1조 9천억엔의 수입보험료와 26%의 시장점유율을 확보하게 되었다.

Millea Holdings는 산하의 손·생보사 등의 종합보험그룹을 통해 손보 및 생보사업의 수익확대와 수익성 및 성장성이 높은 사업분야의 확대를 경영의 목표로 하고 있다. 미래아그룹의 기본전략은 ① 생·손보사업을 통합하기 위한 새로운 비즈니스 모델 구축, ② 경영자원의 재분배 전략, ③ 생산성·효율성이 높은 경영 인프라의 실현을 추구하고 있다.

첫째, 생·손보사업 통합을 위한 새로운 비즈니스 모델 구축을 살펴보면 Millea Holdings는 보험회사의 M&A와 생·손보사업의 재배치를 통해 손해보험사업의 경쟁력 확보와 생명보험사업의 수익성 확대를 그룹 최우선 과제로 하고 있다. 둘째, 경영자원의 재분배 전략의 경우 Millea Holdings는 새로운 수익원 확보, 사업리스크 분산 차원에서 지주회사방식에 의한 경영자원의 재분배와 손해보험사업 중심의 수익구조의 전환에 집중하고 있다. 수익성이 높은 생보사업의 기반확대를 추진함과 동시에 아시아 등 BRICs 국가로 해외진출, 자산관리사업, 리스크관리사업,

건강 및 실버관련 사업 등의 보험산업과 시너지 효과가 높은 사업에도 적극적으로 추진하고 있다.

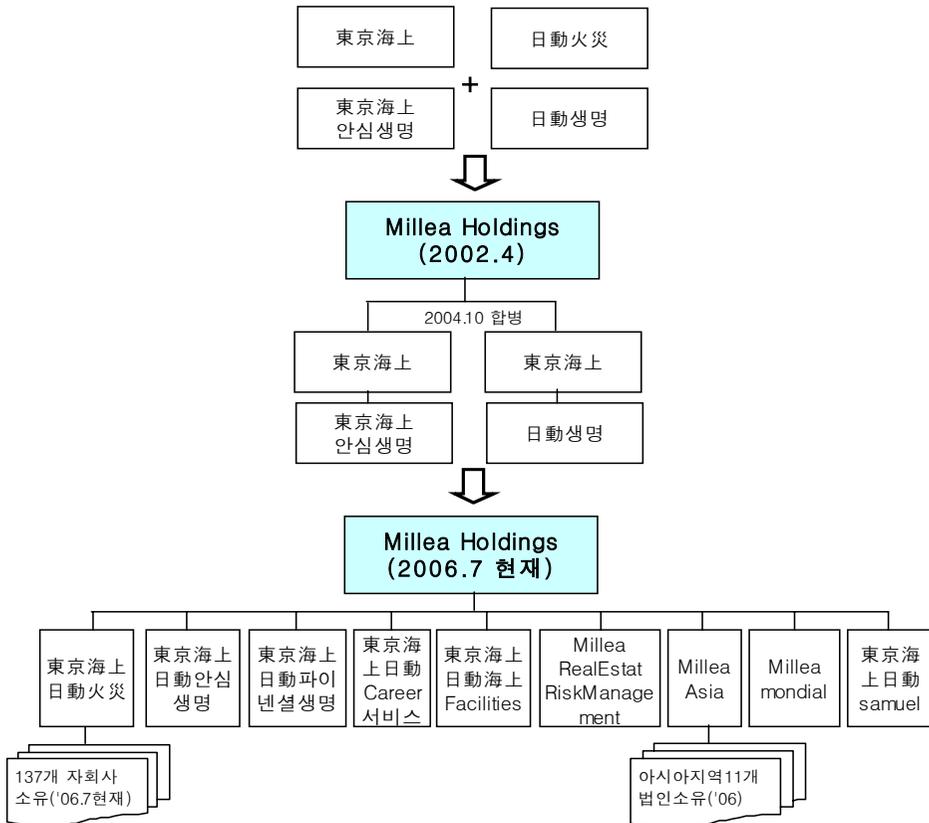
<표 V-10> Millea Holdings 주요 실적 및 총자산

(단위: 억엔)

	2002	2003	2004
수입보험료	1,896,7	1,943,6	1,925,1
총자산	56,6	111,421	67,6
당기순이익	9,945,8	11,006,2	11,624,5

자료: Millea Holdings, 2005 Anunal Report

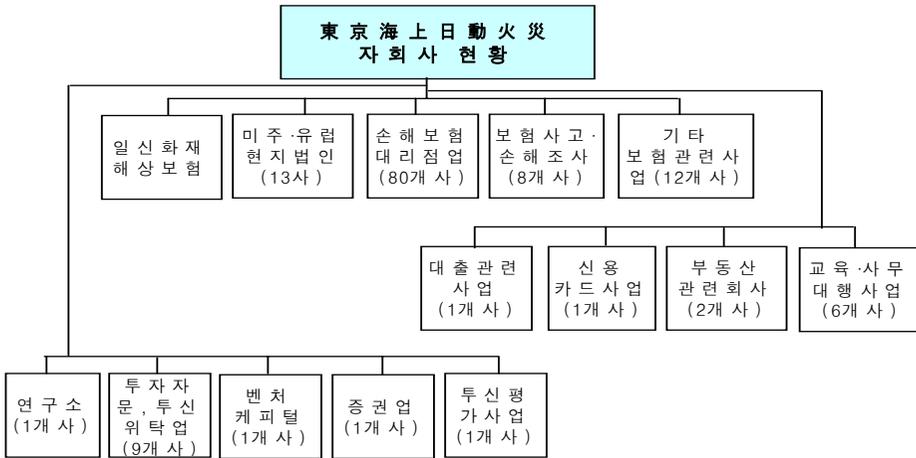
<그림 V-5> Millea Holdings 추진 현황



2) 지주회사 및 자회사 운영

Millea Holdings는 산하에 도쿄해상과 니치도화재가 2004년 10월에 합병하여 도쿄해상니치도화재로 통합하고, 각각의 회사가 보유한 생명보험 회사를 자회사로 편입하였다. 1996년 신보험업법의 개정으로 생·손보사가 자회사를 통한 상호진입이 허용됨으로써 도쿄해상과 니치도화재가 각각 도쿄해상안신생명과 니치도생명을 소유하고 있었으나, 모회사가 합병함에 따라 이들 생보 자회사도 도쿄해상니치도안신생명으로 통합하게 되었다. 이에 따라 도쿄해상과 니치도화재는 각각 상장을 폐지하고, 동경증권거래소와 미국 나스닥시장에 지주회사인 Millea Holdings의 이름으로 상장하게 된다. 한편, 2004년에는 일본에서 영업부진으로 스칸디아생명이 철수하게 되자 Millea Holdings가 주식인수 방식으로 인수하여 도쿄해상니치도파이낸셜생명으로 영업을 시작하게 되었다.

<그림 V-6> 도쿄해상니치도화재보험 자회사 현황



Millea Holdings의 사실상의 지배회사인 도쿄해상니치도화재는 지주회사 산하의 법적자회사로 자체적으로 137개의 자회사를 보유한 종합보험 그룹이다. 현재 도쿄해상니치도화재는 금융·자산운용부문, 의료·건강부

문, 정보시스템부문, 조산연구부문, 부동산부문, 리스크컨설팅부문, 손보 지원부문, 사무대행부문, 사회재단 등의 부문에 자회사를 소유하고 있다. 도쿄해상니치도화재는 2005년 닛신화재(日新火災)의 대주주인 메이 지생명, 미쓰비시동경과이낸셜그룹으로 부터 주식인수방식으로 닛신화재를 인수하는 인수 및 합병을 통한 대형화를 지속적으로 추진할 계획이다.

3) 해외진출 전략

Millea Holdings는 지주회사로 인해 대형화를 이룬 후 해외진출을 총괄하면서 본격화하기 시작하였다. 우선 아시아지역과 미주·유럽지역으로 나누어 아시아지역의 경우 Millea Aisa를 통해 관리 및 운영하며, 기타 지역의 경우 도쿄해상니치도화재가 현지법인의 형태로 이원화하여 관리하고 있다.

Millea Aisa의 경우 현재 중국, 인도, 태국, 싱가포르, 대만 등아시아 지역에 11개의 현재 생명 및 손해보험회사를 소유하고 있으며, 현지법인 설립, 합작보험회사 설립을 통한 경영지배, 현지 보험회사의 지분보유, 현지 보험회사의 인수 등의 방식으로 진출하고 있다. 특히, 최근 중국 시장의 급성장과 중국에 진출한 일본기업의 고객확보를 위하여 중국시장에 적극적으로 진출하고 있는데, 2003년 중국 기업과 합작방식으로 생명보험사인 生命人壽保險을 설립하는 한편, 2005년에는 中國人民財產保險과 합작방식으로 북경에 보험중개회사를 설립하기도 하였다. 도쿄해상니치도화재는 미국 및 유럽지역에 현지법인 형태로 진출하고 있으며, 최근 러시아 및 브라질 등 BRICs 국가의 보험시장 진출을 위해 사무소를 개설하거나 보험회사 인수를 검토하고 있다.

나. Sony Financial Holdings

1) 개요⁷⁾

Sony Financial Holdings(이하 소니금융지주회사)는 산업자본에 의해 금융지주회사를 설립한 일본 戰後 최초의 사례이다. 소형 테이프 리코더를 처음으로 개발하여 세계 최대의 전자회사로 성장한 소니주식회사(이하 소니)를 모회사로 하고 있다. 소니금융지주회사는 소니가 100%의 지분을 보유하고, 산하에 생명보험, 손해보험, 인터넷 은행을 자회사로 두고 있는 산업자본계 중간지주회사이다. 또한, 소니금융지주회사는 은행과 보험회사를 동시에 소유한 최초의 금융지주회사이다. 일본에서는 지난 1998년 금융지주회사 설립에 대한 법안이 발효된 이후 미쓰비시-도쿄파이낸셜그룹 등 총 4개의 대형 금융지주회사가 설립됐으나 은행과 보험회사가 동일한 지주회사에 편입된 경우는 없었다.

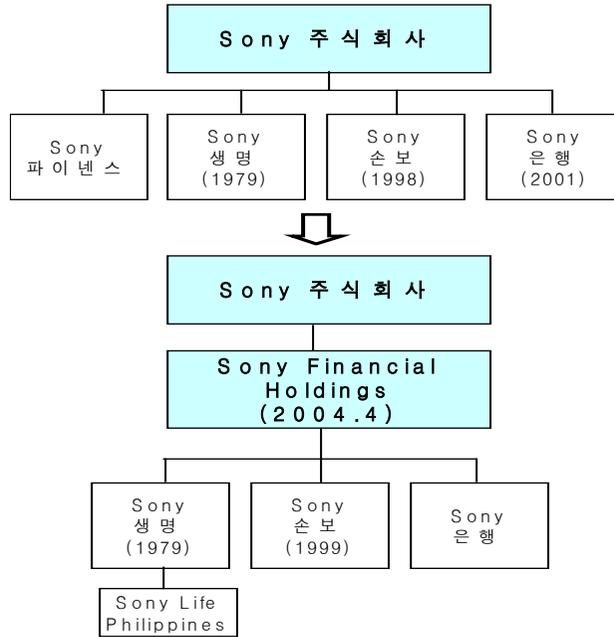
그동안 소니의 성장과정을 보면 1970~1980년대까지 세계적인 전자회사로서 성장한 소니는 창업자⁸⁾의 강력한 의지에 따라 수익변동이 심한 전자사업의 단점을 보완하기 위해 사업다각화를 추진하고자 하였다. 이에 따라 안정적 수익이 가능한 금융사업의 진출을 오랫동안 희망하였으나 산업자본의 금융업 진출 규제 등의 제도적 장벽으로 인해 실현되지 못하였다. 그러다가 소니는 1981년대초 미국계 생보사인 푸르덴셜과 공동으로 생명보험업에 진출하게 되었으며, 1990년의 금융겸업화 및 규제 완화 추세에 따라 손해보험회사를 설립하는 등 금융업 진출의 확대가 가능하게 되었다.

소니는 1990년대 후반부터 주력사업인 전자사업에서 매출부진, 수익성 악화 등으로 흑자폭이 줄어들어 2003년에는 경영위기 상태에 이르게 되자 2004년 사업구조개편과 금융지주회사 설립을 추진하게 되었다. 소니는 방카슈랑스가 허용되고, 본격적인 금융겸업화가 진행됨에 따라 시너지효과를 극대화하여 산하 보험회사 및 은행 등이 종합금융업을 수행하기 위해서는 금융지주회체제의 구축이 필요하였다.

7) 박재영(2004.9) 참고

8) 창업 제1세대는 森田秋男(모리타 아키오)이며, 제2세대는 이데이 노부유키 회장이다.

<그림 V-7> Sony Financial Holdings추진 현황



<표 V-11> 소니그룹의 금융업 진출 과정

연도	내용	비고
1975년	- 미국 푸르덴셜과 합작생보사 설립 합의	
1976년	- 소니파이낸스인터내셔널 설립	
1981년	- 대장성으로부터 합작생보사 인가 취득 - 소니·푸르덴셜생명 설립	50:50(비율)
1987년	- 푸르덴셜로부터 소니생명 지분 20% 인수	경영권 인수
1991년	- 소니생명으로 상호 변경	
1996년	- 소니생명을 소니(주)의 100% 자회사 전환	
1998년	- 마넥스증권에 출자(32.8% 지분)	
1999년	- 손해보험사업 인가 취득 및 회사 설립	100%자회사
2001년	- 은행 사업면허 취득 및 소니은행 설립	소니株 80%
2004년	- 금융지주회사 설립 인가 및 지주회사 설립	

자료: 삼성금융연구소, 「소니그룹의 금융사업 전략방향과 시사점」, 금융조사
자료 2004-09, 2004.9

소니가 금융지주회사를 설립하기로 한 것은 자산운영의 노하우와 판매망을 공유, 금융사업의 효율화를 높이는 등 시너지효과를 극대화하기 위해서였다. 아울러 예금과 보험상품 등을 종합적으로 제공함으로써 고객에 대한 서비스를 강화하기 위한 목적도 있었다. 소니는 자금조달을 위해 금융지주회사를 주식시장에 상장할 것도 검토하고 있다.

한편, 소니는 투자회사인 Nikko Principal Investments社와 공동으로 소매업을 주력으로 하는 사업형지주회사인 StylingLife Holdings를 2006년 6월 설립하였으며, 향후 6개 자회사를 통해 의류, 잡화, 식품 등에 진출하는 등 수익사업을 다각화할 계획이다.

2) 지주회사 및 자회사 운영

가) 소니생명

1950년대부터 생명보험사업 진출을 모색해온 소니그룹은 1975년 미국 푸르덴셜社와 합작사 설립에 합의한 이후 보험업계의 반발 등으로 1981년에 정식 인가를 받게 된다. 1987년 9월 미국의 푸르덴셜社가 일본에 100% 보험자회사를 설립하기 위해 경영권과 함께 지분을 소니그룹에 매각하였으며, 1996년에 소니(주)의 100% 자회사로 전환되었다

소니생명은 대졸 남성의 라이프플래너에 의한 맞춤형 보험설계 및 판매방식으로 1981년 영업 개시 이후 일본 생보시장에서 10대 생명보험회사로 성장한 회사로서 FY2004 기준으로 일본 생보시장에서 보유계약 기준 9위, 신계약 기준 6위, 자산기준 12위를 차지하고 있다.

<표 V-12> 소니생명의 최근 5년간 실적

(단위: 억엔)

	FY2000	FY2001	FY2002	FY2003	FY2004
총자산	14,500	17,291	19,819	23,758	26,173
당기순이익	-394	120	113	145	167
보유계약고	222,088	242,529	256,500	269,503	284,962
신계약고	44,311	39,687	35,233	37,300	37,072

자료: 日本保險研究所, 「2005年 インシュアランス(生命保險統計)」, 2005.10

나) 소니손보

소니손보는 1999년 설립한 손해보험회사로 소니생명의 성공적인 보험 시장 진입 경험을 바탕으로 온라인 자동차보험시장의 성장 가능성에 주목하여 인터넷과 전화를 통한 개인용 자동차보험과 의료보험 판매를 주력으로 하는 회사이다. 소니손보는 소니가 400억엔의 자본금을 투자하여 설립한 100% 자회사이며, 온라인을 통한 자동차보험과 의료보험 판매를 특화하여 가격경쟁력과 상품개발력 등의 측면에서 일본 손보시장에서 높은 평가를 받고 있다. 특히, 소니손보는 전국적인 보상서비스망이 없음에도 불구하고 저렴한 보험료를 경쟁력으로 하여 지명도를 높이고 있다. 소니손보의 FY2004 수입보험료는 전년대비 23% 성장한 378억엔을 실현하여 손해보험업계 27개사 중 15위 수준으로 직관채널전문의 6개 손해보험회사 중 가장 높은 실적을 기록하였다.

다) 소니은행

1990년대 후반 일반기업의 은행업 진출 움직임이 가시화되고, 은행업 진출 규제가 완화되는 등 은행업 진출환경이 조성됨에 따라 금융청은 2000년 일반기업의 은행업 진출 요건을 제도화한 ‘이업종 진입 가이드라인’을 마련하게 되었다. 소니그룹은 1999년 “온라인 네트워크 비즈니스”를 지향하는 경영방침 하에 금융사업을 5대 핵심사업의 하나로 육성하기 위해 인터넷 은행 설립 결정하고, 소니가 80%의 지분을 보유한 소니은행은 2001년 4월 금융청으로부터 인터넷은행의 인가를 받게 되었다.

일본에서 인터넷전업은행은 인터넷을 통하여 주로 개인을 대상으로 금융서비스를 제공하는 은행으로 금융청의 은행업 진입규제 완화에 따라 활발한 설립이 진행되고 있다. 2000년 9월 IT회사인 후지츠社와 통신회사인 NTT, 三井住友은행 등이 지분을 투자하여 Japannet Bank가 설립된 이후 2006년 7월 현재 7개의 인터넷 전업은행이 영업중에 있으며, 2006년중 일반기업의 자본으로 3개의 인터넷 전업은행이 설립될 예

정에 있다. 또한, 인터넷전업은행은 인터넷에서 계좌개설 및 이체 등의 서비스가 24시간 가능하며, 입출금은 인터넷은행이 제휴하고 있는 은행이나 편의점에 있는 ATM의 이용이 가능함. 점포를 따로 가질 필요 없이 사업비가 많이 들지 않으며, 예금금리도 비교적 높은 수준이다.

<표 V-13> 일본 인터넷전업은행 설립 현황

설립연도	은행명	주요 주주	계좌수
2001.1	EBank	住友상사, GMO	101만
2000.9	Japannet Bank	후지츠, NTT, 三井住友은행	105만
2001.3	Sony Bank	Sony	36만건
2001.4	Seven Bank	Itoyokado, Seveeneleven, UFJ銀行	95만건
2006예정	Aozora Trust Bank	Yahoo Japan, Aozora Bank	-
2006예정	Rakten Bank	Rakten	-
2006예정	Seikyo Livedoor Bank	Livedoor, Seikyo Bank	-

다. T&D Holdings

1) 개요

T&D Holdings는 중견 생명보험회사인 大同生命(이하 다이도생명)과 太陽生命(이하 타이요생명)이 대형화를 통한 시정점유율 확대를 위해 설립한 중견 보험지주회사이다.

다이도생명과 타이요생명은 2003년도 보유계약고 기준으로 30개 생명보험회사 중 각각 9위와 10위의 회사에 불과하였으나, 지주회사 설립직 후 12조 1천억엔의 자산규모를 보유하여 Millea Holdings, 니혼생명그룹 다음으로 큰 보험그룹으로 변화하였다. 두 회사는 지주회사 설립을 위해 1999년에 업무제휴를 체결하고 경영 통합을 위해 다이도생명과 타이요생명이 각각 2002년과 2003년에 상호회사에서 주식회사로 전환하였다

가 2004년 3월에 상장을 폐지하여 지주회사 설립 발표후 5년만에 경영 통합 절차가 완료되었다. T&D Holdings는 현재 다이도생명과 타이요생명, T&D Financial생명의 자회사를 보유하고, 이들 자회사들은 자산운용, 리스, 정보시스템, 아웃소싱업무, 해외 현지법인 등 총 12개의 손회사를 소유하고 있다.

2) 경영전략

T&D Holdings은 산하의 생보사를 지주회사 방식으로 경영을 통합하여 회사별 사업모델을 차별화를 통해 생보사업의 경쟁력을 강화하고, 경영자원의 집중화를 통해 성장성과 수익성을 강화하는데 설립 목적을 두고 있으며, 사업경쟁력 강화를 위해 다음과 같이 세부목표를 두고 있다. 첫째, 타이요생명과 다이도생명, T&D Financial생명은 상품·판매의 차별화 전략에 의해 지주회사 방식으로 각사의 장점을 활용하므로써 생명보험사업의 지속적인 성장과 경쟁력을 도모할 계획이다. 둘째, 그룹내 경영자원을 성장력과 수익력이 높은 분야로 전략적 재분배하여 기업가치를 높인다. 셋째, 사무업무 및 전산시스템 등을 공동인프라로 집약하여 업무의 전문성과 효율성을 제고한다. 넷째, 합리적인 수익관리 및 리스크관리를 통하여 재무건전성을 강화한다. 다섯째, 업무제휴 및 M&A를 추진하여 생명보험사업의 확대 및 새로운 사업영역에 적극 진출하여 그룹의 성장을 지향함.

또한, 타이요생명과 다이도생명, T&D Financial생명은 각각 개인보험시장, 중소기업시장, 변액연금시장을 중심으로 다음과 같은 차별화 사업전략을 수립하고 추진하고 있다. 첫째, 타이요생명은 개인보험시장에 대한 고객기반을 활용하여 의료·개보보험을 중심으로 니즈에 부합한 상품개발 및 서비스 제공 경쟁력을 강화하고, 영업직원의 컨설팅 능력 강화한다. 둘째, 다이도생명은 기업 및 단체와 판매제휴를 확대하고, 기업에 필요한 니즈를 신속히 정확하게 파악하여 영업직원 및 대리점 중심으로 상품 및 서비스 제공한다. 셋째, T&D Financial생명은 고령화 진

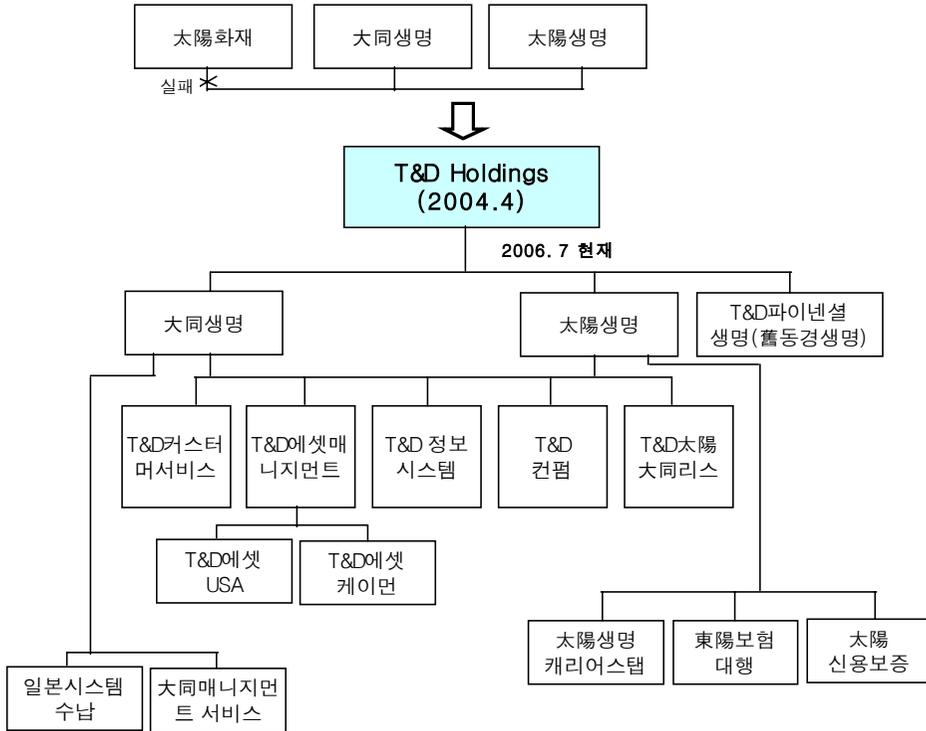
전에 따라 장수리스크와 개인자산 관리 니즈를 파악하여 은행 및 증권 회사의 창구채널을 통해 변액보험 및 연금 중심의 상품 및 서비스 제공하고 있다.

3) 자회사 주요 전략

타이요생명은 1893년에 설립된 회사로 1990년대까지 주부를 주요 고객기반으로 하여 주로 고금리 단기 저축성보험을 여성설계사의 대면판매 방식으로 판매하는 방식을 취하고 있다. 최근 저금리 장기화와 저출산·고령화의 영향으로 타이요생명은 종전의 저축성상품에서 의료·개호의 보장성보험으로 상품전략을 전환하였으며, 주로 중·고령자 및 주부를 주요 고객기반으로 하고 있다.

다이도생명은 1970년 중소기업의 임직원을 고객기반으로 차별화하여 중소기업시장에서 높은 시장지위를 차지하고 있으며, 2004년도에는 개인정기보험 보유계약고의 시장점유율 1위(23.1%)를 차지하기도 하였다. 다이도생명은 이러한 독창적인 비즈니스 모델 구축에 의해 높은 수익성을 인정받아 정부 산하의 기업전략연구소로부터 경영전략의 성공사례로서 표창을 받기도 하였다. 다이도생명의 마케팅전략은 시장, 상품, 판매채널의 3가지 전략을 유기적으로 연결한 독자적인 비즈니스 모델에 의해 효율적인 보험판매를 수행하고 있다. 다이도생명 성공사례의 특징은 중소기업시장에 효율적으로 진입하기 위해 중소기업 관련단체와 제휴관계를 맺고, 각각의 기업 및 단체에 복리후생제도의 니즈에 부합한 보험상품을 설계하여 제공하는 판매방식으로 중소기업시장을 개척하였다. 이러한 판매전략으로 1971년에 법인연합회와 납세자연합회 회원사에게 제공하는 복지제도로서 다이도생명의 보험상품을 판매하여 성공하였으며, 1976년에 세무사 및 공인회계사 관련단체로부터 이와 유사한 상품 및 서비스를 제공하여 성공한바 있다.

<그림 V-8> T&D Holdings 추진 현황



T&D Financial생명은 2001년에 파산한 東京生命(도쿄생명)을 타이요 생명과 다이도생명이 공동 인수한 회사로서 은행 및 증권회사 채널을 통한 변액연금을 주력으로 판매하는 회사이다. 2005년 7월 현재 총 25개 금융기관과 생명보험모집 대리점계약을 체결하고 있다. 2002년 10월부터 방카슈랑스 허용 이후 변액연금시장에서 급성장하고 있으며, 현재 6조엔의 변액연금 보유계약을 기록하고 있다.

라. AXA Holdings Japan

AXA Holdings Japan은 일본 최초의 보험지주회사이며, 외국계 보험회사가 현지 국가에 보험지주회사를 설립한 대표적인 사례이다. AXA Holdings Japan은 프랑스계 세계적인 보험회사인 AXA그룹의 일본 자회사인 AXA Japan이 日本團體生命(이하 니혼단타이생명)과 주식이전방식에 의해 공동으로 2000년 3월에 설립한 보험지주회사이다. AXA그룹은 해외지역별 지주회사 설립을 통하여 적극적인 세계보험시장 진출을 모색하고 있는 보험그룹으로 현재 미주 및 아시아지역의 교두보 확보를 위하여 미국⁹⁾ 및 일본에 지주회사를 설립하고, 지역 확대를 계획하고 있다.

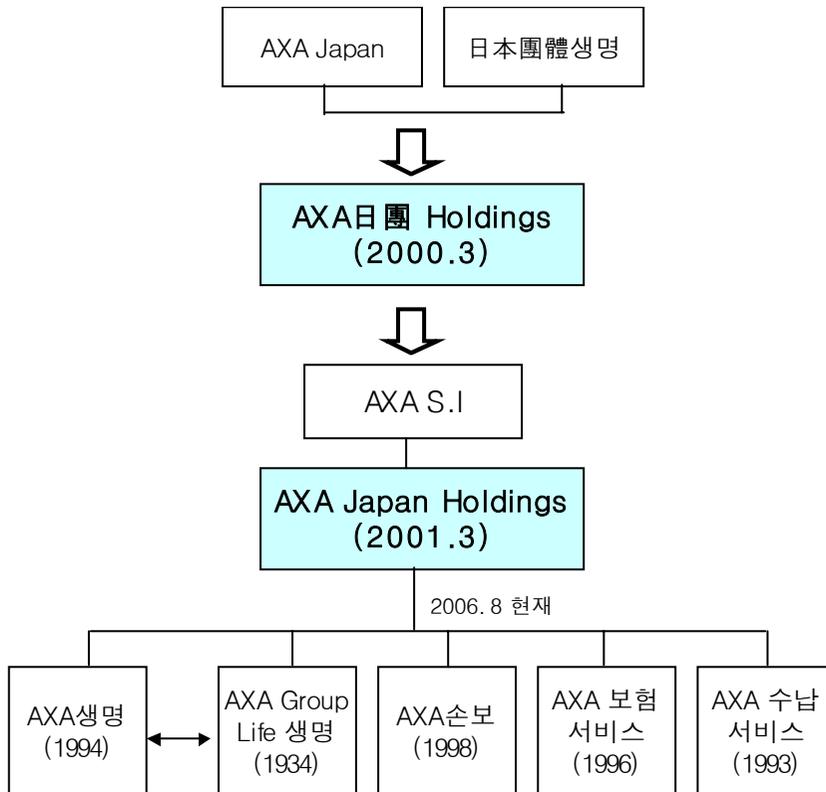
AXA Holdings Japan는 2006년 7월 현재 AXA 보험지주회사 산하에 AXA생명과 AXA그룹라이프생명, AXA손보 등 5개의 자회사를 보유하고 있다. AXA생명은 1994년 AXA그룹이 일본 생명보험시장에 진출하기 위해 1994년 설립된 회사로서 주로 개인보험 판매 및 AXA그룹라이프생명의 위탁업무를 맡고 있는 회사로 지주회사의 핵심적인 기능을 하고 있다. AXA그룹라이프생명은 1934년 설립된 니혼단타이생명이 지금의 이름으로 사명을 변경하였으며, 현재 AXA Holdings Japan의 지분 30%를 보유하고, 있다. AXA손보는 온라인채널을 통해 주로 자동차보험을 판매하는 회사로 1998년 설립되었다.

생명보험 자회사들의 주요 판매채널은 AXA어드바이저, AXA파트너, AXA코퍼레이트&에이전트, AXA뉴마켓의 4개 판매조직을 운영하고 있다. AXA어드바이저는 일본 상공회의소와 판매제휴를 통해 생명공제를 인수하고 있으며, 지역 상공회의소에 점포를 두고, 전문설계사조직인 LA(life Plan& Advisor)에 의한 개인보험 영업을 병행하고 있는 영업조직이다. AXA파트너는 관공서, 기업, 단체 등에 건강보험 및 연금 등을

9) AXA Financial Holdings(USA)는 AXA그룹이 1992년 미국 보험시장에서 부실생보사인 에퀴터블社(10위)를 인수하면서 미국시장에 진출한 이후 금융지주회사를 설립하여 산하에 생명보험회사인 Equitable(58%)과 증권회사인 Donaldson, Lufkin & Jenrette(33%)를 주요 자회사로 보유하고 있다. 또한, Equitable생명은 ACM(57%)과 DLJ(40%)를 자회사로 보유하고 있다.

판매하는 단체보험 영업조직이고, AXA코퍼레이트&에이전트는 소규모 단체보험, 대리점, 회계사무소, 세무사무소 등의 대리점 영업조직이며, AXA뉴마켓 조직은 방카슈랑스 전용의 영업조직이다. AXA생명은 2000년 3월 니혼단타이생명과 주식이전방식으로 보험지주회사를 공동 설립 하므로써 지주회사의 100% 자회사로 전환되었으며, 자회사중 개인생명 보험에 대한 경쟁력을 을 중심으로 영업하고 있다.

<그림 V-9> AXA Holdings Japan 추진 현황



마. Mitsui Sumitomo Insurance Group Holdings

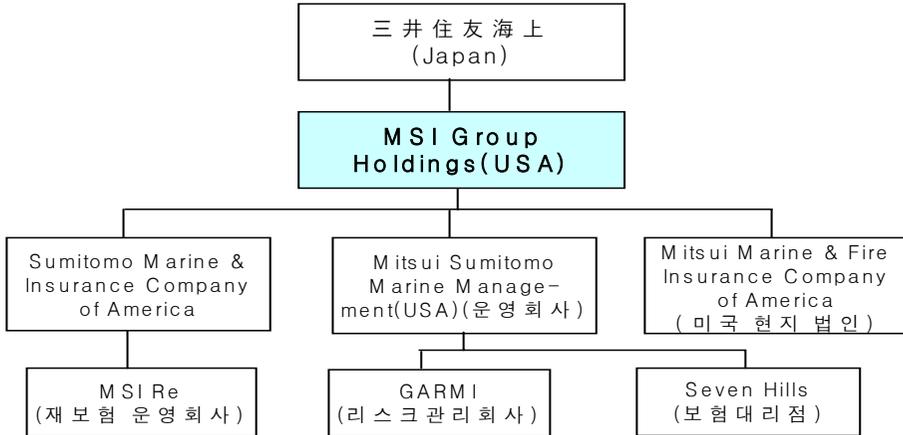
三井住友海上保險(이하 미츠이스미토모해상)은 일본의 보험회사중 해

외시장 개척에 가장 적극적인 회사로 2002년 미국 보험시장의 영업을 강화하기 위하여 현지에 Mitsui Sumitomo Insurance Group Holdings(이하 MSI HD USA)을 설립하였다. MSI HD USA는 일본계 보험회사가 현 지국가에 지주회사를 설립한 최초의 사례로 미츠이스미토모해상이 283억엔의 자본금에 100% 출자하였다. 현재 미국 델라웨어주에 소재한 이 회사는 주재원 38명을 포함하여 임직원 수는 366명이고, 산하에 손해보험회사, 사업관리회사, 재보험회사, 리스크관리회사, 대리점 등 6개의 손자회사를 보유하고 있다.

미츠이스미토모해상그룹은 2010년까지 20%의 해외시장 영업이익 점유율을 목표로 세계 36개국 61거점의 해외네트워크를 이용하여 아시아·유럽·미주의 해외사업을 강화하고 있다. MSI Group HD USA는 해외시장에서 수익성이 높은 지역을 중심으로 시장점유율을 확대하기 위해 미국 현지 지주회사 산하에 자회사를 운영하므로써 미국시장에서 그룹의 시너지를 이용하여 신속하고 효율적인 경영전략 및 자원배분을 추진할 수 있는 경영체제 구축을 설립 목적으로 하고 있다.

미츠이스미토모해상은 MSI HD USA 설립이후 미국뿐만 아니라 급성장하는 BRICs 국가에 진출하기 위해 지역별 지주회사 설립을 적극 추진하고 있다. 미츠이스미토모해상은 시장점유율 5위 및 7위를 차지하던 三井海上(이하 미츠이해상)과 住友海上(이하 스미토모해상)이 2001년 합병을 통하여 대형화를 추진한 자회사 방식의 대표적인 보험그룹이다. 2006년 7월 현재 미츠이스미토모그룹은 미츠이스미토모해상을 중심으로 2개의 생명보험회사와 자산운용 관련업(10개社), 손해조사 등 손보관련사업(10개社), 실버·아웃소싱 등 관련업(11개社), 미국 MSI Group Holdings을 비롯한 해외 현지법인(61개社) 등 총 95개의 자회사를 보유하고 있다.

<그림 V-10> MSI HD USA 조직체계



3. 유럽

가. 알리안츠 AG

1) 개요

세계 최대의 금융 보험 서비스 회사 중의 하나인 알리안츠그룹은 독일 뮌헨에 본사를 둔 보험 중심의 세계적인 금융서비스 그룹으로 전 세계 70여 개국에 177,000명 이상의 직원을 두고 6천만명 이상의 고객에게 보험, 은행 및 자산운용 상품과 서비스를 제공하고 있다¹⁰⁾. 알리안츠그룹은 세계최대 투자기업 중의 하나로서, 2004년 말 기준 운용자산은 1조 780억 유로(1,522조원)가 넘으며, 총 매출은 9백69억 유로(136조 8천억원)를 기록하였다. 알리안츠그룹은 글로벌 포춘 세계 500대 기업(2005년 7월 현재) 중 14위이며, 포춘 500대 기업의 50%이상 고객에게 보험을 제공하는 세계 5대 자산운용사중의 하나이다.

10) Allianz 2006 Annual Report <http://www.allianz.com> 참조

2) 설립배경

독일의 경우 보험회사의 타 금융업 진출이 엄격히 제한되고 있어 타 금융업 진출을 위하여 지주회사 설립이 활용되고 있다. 독일 보험감독법에서는 보험회사 본체가 보험사업과 관계가 없는 타 사업을 영위하는 것을 엄격하게 금지하고(법 7조), 타 보험분야의 겸영을 엄격하게 규제하고 있다(법 6조). 보험회사가 자회사나 지주회사를 통한 타 금융·보험업에 참여하는 것에 대해서는 보험감독법상으로는 관련 규정이 없어 금융업화를 위해 지주회사방식이 활용되고 있다. EU시장의 통합을 계기로 EU시장에서 종합금융서비스를 제공하기 위해 대형 보험회사들의 타 금융업 진출이 활발히 진행되었는데 알리안츠그룹이 대표적이다.

알리안츠 AG는 알리안츠그룹의 지주회사로서 뮌헨에 본사를 두고 세계 각국에 진출해 있는 글로벌 기업들을 지휘하며 자회사의 운영은 매우 분권화되어 있다. 업무범위는 주로 손해보험, 생명 및 건강보험 그리고 자산관리 및 은행업무이며, 특히 자산관리업무를 핵심업무로 키우기 위해 Pimco사를 인수하였다. Dresdner Bank를 인수하여 은행업에 직접 진출하였으며, 상당수 은행과 제휴관계(지분소유)를 유지하는 정책을 취하고 있다. 이외 독일 IKB-Bank의 지분을 20% 소유하고 있고, 이탈리아 Unicredito은행의 지분을 소유하고 있으며, 폴란드 Pekao의 지분 2%를 소유하고 있다.

3) 운영 및 주요 전략

알리안츠그룹은 보험을 중심으로 한 방대한 금융그룹을 형성하고 있으며, 탄탄한 자산과 리스크관리 노하우를 통해 혁신적이고 든든한 재무 서비스를 제공하는 것으로 인정받고 있다. 생명보험, 손해보험 부문 외에도 은행 부문에 드레스드너 은행을 소유하고, 투자은행 부문에는 DRKW, 자산운용부문에서는 알리안츠글로벌인베스터스 산하에 세계 최대 채권펀드인 펴코(PIMCO)를 두고 있으며, 주식부문에서는 오펜하이머

캐피탈, 니콜라스/애플게이트 등이 있다. 이러한 거대 금융그룹은 주로 1980년대 중반 이후부터 2000년까지의 인수합병을 통해 이루어 졌다¹¹⁾.

19세기 말 Allianz Versicherungs AG(1890)로 베를린 본사에서 사업을 시작한 이후, 알리안츠는 세계 선두 보험회사 및 금융 서비스 그룹의 하나로 발전해 오면서 독일, 유럽, 미국, 아시아에서의 인수를 통해 사업 기반이 대폭 강화되었다. 운용규모는 전세계 70여 국가에서 700여 개의 자회사를 운영하고 있다. 1985년 지주회사인 Allianz AG를 설립하였고, 1998년에 뮌헨 Allianz Asset Management 설립을 통해 자산운용을 핵심 사업 활동 영역으로 확립하였다. 1999에는 중국에 합작 기업인 Allianz Dazhong Life 설립하였고 한국에서도 제일생명 인수하는 등 아시아 지역으로 진출을 확대하였다¹²⁾. 1997년에는 Vereinte Krankenversicherung AG를 알리안츠의 건강보험회사로 개발하고, 2000년 캘리포니아 뉴포트 비치 US 자산운용사 Pimco Advisors L.P 매입하여 채권 펀드를 운영한 것을 비롯 2001년에는 드레스드너 은행 인수, 2002년 신용 보험회사 Euler Hermes S.A를 설립하는 등 본격적인 금융겸업화에 박차를 가하면서 금융종합화에 적극 대응하였다¹³⁾.

11) 2001 → 드레스드너은행 인수

2000 → 캘리포니아 뉴포트 비치 US 자산운용사 Pimco Advisors L.P 매입

1999 → 한국에서 제일생명 인수

1997 → 파리 Assurance Generales de France (AFG) 인수

1995 → 시드니 소재 호주 보험회사인 Manufacturers' Mutual Insurance Group(현 Allianz Australia Limited)의 지분 매입

1991 → 캘리포니아 소재 US 보험회사인 Fireman's Fund Insurance Company 인수

1990 → 부다페스트 Hungaria Biztosito 매입을 비롯하여 동유럽에서 활동시작

1989 → 프랑스 보험 그룹 Via/Rhin et Moselle(현 AGF의 일부)의 지분 매입

1986 → 런던 Cornhill Insurance PLC 인수

1984 → 밀라노 Rlunione Adriatica di Sicurta (RAS) 지분 매입

12) 우리나라에서도 진출하여 알리안츠 그룹은 자회사(100%)로서 알리안츠생명, 알리안츠글로벌인베스터스자산운용, 관계사로서 하나생명(50%)이 있으며 하나금융그룹의 대주주(5.27%)이기도 하다.

13) 알리안츠 그룹과 드레스드너은행이 Allianz Dresdner Asset Management(현 명칭은 Allianz Global Investors)를 설립하여 양사의 자산운용 활동을 통합하였다.

2006년에는 Allianz SE(Societas Europae)로의 전환을 선언함으로써 단일 경제를 지향하는 유럽연합에 ‘유럽기업’(European Company)이라는 새로운 기업 개념이 자리를 잡아가고 있다. 현재 유럽 50대 기업 중에는 알리안츠가 첫번째 유럽기업으로 전환하여 과거 보험중심의 독일 기업으로부터 유럽 본고장에서의 선두 금융서비스 그룹으로서의 입지를 강화하고 있다¹⁴⁾. 2006. 2월 주총에서는 이탈리아 금융회사 RAS와 국경을 넘는 합병을 승인했고, 두 회사의 합병 작업이 완료되면서 기존의 ‘알리안츠 AG’이던 회사명도 ‘알리안츠 SE’로 변경되었다. AG는 독일어로 주식회사란 말이고, SE는 라틴어 ‘Societas Europaea’의 줄임말로 유럽기업이라는 뜻으로 독일기업에서 유럽기업으로 전환함을 의미한다¹⁵⁾. 종전에는 서로 다른 국가의 두 회사가 합병할 경우, 원래 소속되었던 국가들의 법규가 복잡하게 적용되는 경우가 많았으나 유럽기업이 되면 EU가 만든 단일 법규가 적용돼 경영 효율성이 높아졌다.

알리안츠도 유럽기업(SE)으로 바뀌면서 내부 구조를 재정비되었는데 종전 독일 알리안츠가 스위스·포르투갈·이탈리아 등에 투자한 금융회사 지분들이 거미줄처럼 얽혀 있었으나 앞으로는 ‘알리안츠 SE’를 지주회사로 하여 재정비하였다.

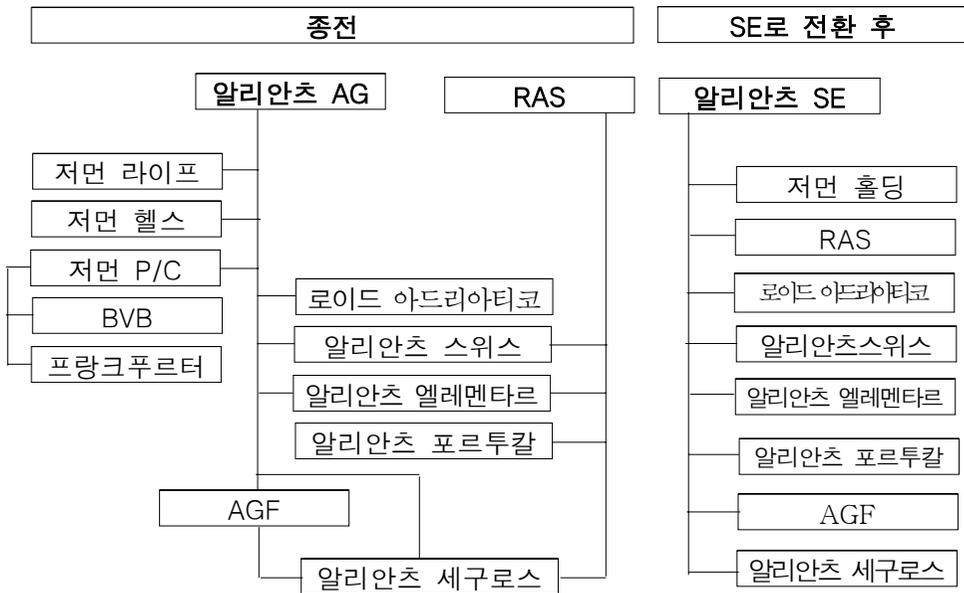
독일기업들은 미국과는 달리 경영이사회(Board of Management)와 감사회(Supervisory Board)라는 이원제 이사회 구조로 되어 있다. 감사회

14) 알리안츠 외에도 네덜란드 회사 ABN 암로의 북유럽 계열사인 알프레드 베르그, 핀란드의 엘코텍, 독일의 카르타고 벨류 인베스트, 노르웨이의 나라다 유럽 등 40여 개 기업이 유럽기업으로 전환했거나 전환을 추진하고 있다.

15) SE(유럽기업)는 유럽 전역에서 활동하는 기업에 대해 비효율과 중복규제를 없애자는 취지로 1960년대부터 논의가 시작되었고, 30여 년 뒤인 2001년 10월 관련 법규가 제정됐고, 2004년 10월 8일부터 발효되었음. 유럽기업을 설립할 수 있는 나라는 EU 25개 회원국 및 유럽경제지역(EEA) 회원국인 아이슬란드·리히텐슈타인·노르웨이 등 총 28개국. 이 28개국이 각각 유럽기업 법규를 자국법에 채택하면, 해당 국가에서 유럽기업을 설립하거나 기존 회사를 유럽기업으로 전환할 수 있다.

는 경영진을 감독·견제하는 기구로, 주주 대표와 종업원 대표가 동수(同數)로 참가하는 공동결정제로 운영된다. 주주의 이익을 주로 대변하는 미국식 경영과는 달리, 주주와 종업원이 회사 경영에 모두 관여한다는 이점이 있지만 감사회가 너무 비대해지면서 기업들의 발목을 잡는다는 지적을 받기도 한다.

<그림 V-11> 알리안츠 그룹의 유럽내 지분 구조



나. ING Group N.V.¹⁶⁾

1) 개요

150년의 역사를 갖고 있는 ING그룹은 네덜란드 암스테르담 (Amsterdam)에 본사를 두고 있으며, 은행, 보험, 자산관리서비스를 제공하는 글로벌 금융서비스기관이다. ING그룹은 지역적으로는 전 세계에

16) <http://www.ing.com>

50개 국가 이상에서 114,000명의 종업원을 거느리고 사업을 수행하고 있으며, 세계 20대 금융기관, 유럽 10대 금융기관의 하나이다.

상장 지주회사인 ING Group N.V.는 NMB Postbank Group(ING Bank)와 Nationale-Nederlanden(ING Insurance)이 1991년 합병함으로써 설립된 네덜란드 최초의 방카슈어이다. NMB Bank(도매금융·국제금융)와 Postbank(소매금융)를 1989년에 합병하여 NMB Postbank Group이 설립되고 이후 Nationale Nederlanden(네덜란드 최대 보험회사)와 1991년 합병하여 ING Group이 설립되었다. 통합 후 15년 동안 전세계로 그 활동범위를 확대하여 현재는 보험, 은행, 자산관리업무를 포괄하는 글로벌 금융그룹으로 성장하였다. ING은행은 네덜란드 및 해외에 소재한 은행들의 모회사(parent company)이며, ING보험 역시 실질적인 보험회사가 아니라 ING그룹이 전세계에 소유하고 있는 여러 보험회사들의 모회사 기능을 수행하고 있다.

2) 자회사 주요 전략

ING 그룹은 ING은행(ING Bank N.V.)과 ING보험(ING Verzekeringen N.V.)의 지분 100%를 보유하며, 이들 자회사를 통해 은행, 보험, 자산관리업무 등 모든 금융업무를 수행하고 있다. ING Group은 설립 후 Barings(인수년도: 1995, 주요업무 : 은행 및 펀드/기업재무관리, 설립지: 영국), Furman Selz(1997, 투자은행, 증권중개 및 자산관리, 미국), Bank Mendes Gans N.V.(1997, 유동성관리 은행, 암스텔담), Bank Brussel Lambert(1998, 벨기에), Bank Śląski(2001, 폴란드), DiBa(2002, 독일) 등의 은행을 인수하였다.

보험사업의 경우 Wellington(1991), Equitable of Iowa(1997), Guardian(1998), Canadian Group Under writers(1999), ReliaStar(2000), Aetna(2000), Seguros Comercial América(2001), Allianz of Canada(2004) 등을 인수하여 다국적 글로벌 금융그룹으로 성장하였다. 자산관리사업의 경우 Parcom(1994), Clarion(1998), Rodamco Asia(2004) 등을 인수하

여 사업영역을 지속적으로 확장하는 추세이다.

3) 경영전략

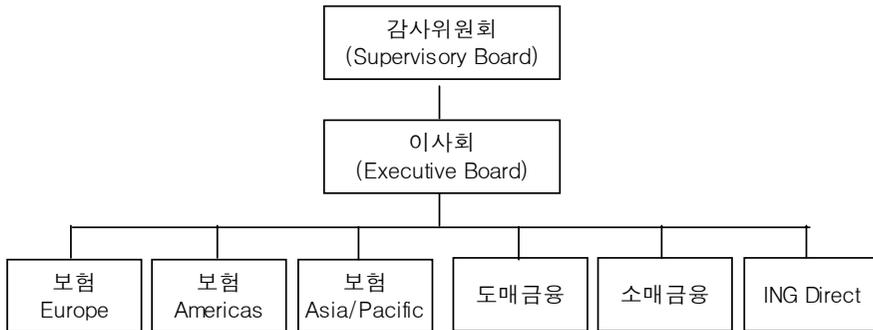
ING의 경영전략은 은행, 보험, 자산관리 각 부문에서의 시장우위와 고객 지향적인 종합적인 금융서비스 제공이다. 사업부문간 긴밀한 협력 체제의 구축을 핵심전략으로 하고 있다. 선진국 시장에서는 기존에 구축된 사업적 토대(고객만족, 비용·리스크 관리, 명성)를 기반으로 더 나은 성장을 추구하여 입지를 확고히 해 나가고, 신흥국가 시장에서는 은퇴 서비스(retirement services), 직접 금융(direct banking) 및 생명보험에서의 성장에 초점을 두고 있다. ING그룹의 재무목표는 주당 영업순익 증가를 10%, ROE 12% 이상이다.

ING그룹의 경영구조는 국가, 지역, 시너지 협조를 달성하므로써 시너지 효과를 극대화할 수 있는 구조로 구성된다. ING의 지배구조는 그룹 경영을 총괄하는 감사위원회(Supervisory Board)와 지역별·부문별 경영을 책임지는 이사회(Executive Board)로 구성된다. 이사회는 사업의 일상적인 경영관리 및 장기전략을 책임지고 있으며, 사외이사로 구성되어 있는 감사위원회는 경영성과를 통제하고 이사회에 대해 자문하는 역할을 수행하게 된다. ING 금융그룹은 분명한 고객지향과 강력한 사업 지향성에 입각하여 2004년 전체 사업을 6개의 사업부 형태로 구성되어 있다. 보험부문은 지역별로 구분하여 유럽, 미주, 아·태지역으로, 은행 부문은 도매금융(Wholesale Banking), 소매금융(Retail Banking) 그리고 ING 직판으로 구분된다. 사업부문별로 이익 기여도를 보면 도매금융 24%, 미주 보험 22%, 유럽 보험 22%, 소매금융 20%, ING Direct 7%, 아시아 보험 5% 순이다. 2005년말 기준 지역별 주식 소유권 (share ownership) 분포를 보면 영국 28%, 미국 및 캐나다 21%, 네덜란드 17%, 벨기에 11%, 룩셈부르크 8%, 프랑스 6%, 스위스 5%, 독일 2%, 기타 2% 순이다.

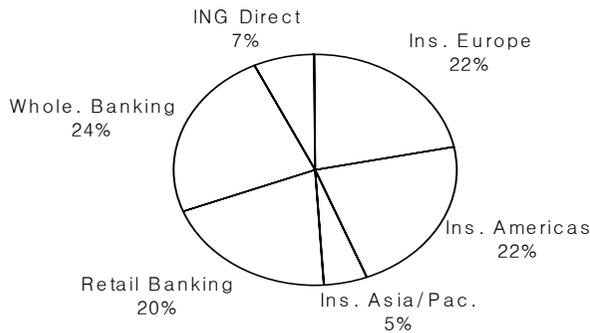
ING의 도매금융과 투자은행, 자산운용부문은 그룹차원에서 글로벌하

게 관리하나 은행과 보험은 지리적 특성에 따라 관리하는 이원화된 구조임이다. ING의 도매금융과 투자은행업은 ING베어링의 이름으로 주식·채권인수, M&A알선, 전통적인 은행대출업무 및 기타 증권시장 업무를 수행하고 있다.

<그림 V-12> ING's Business Lines



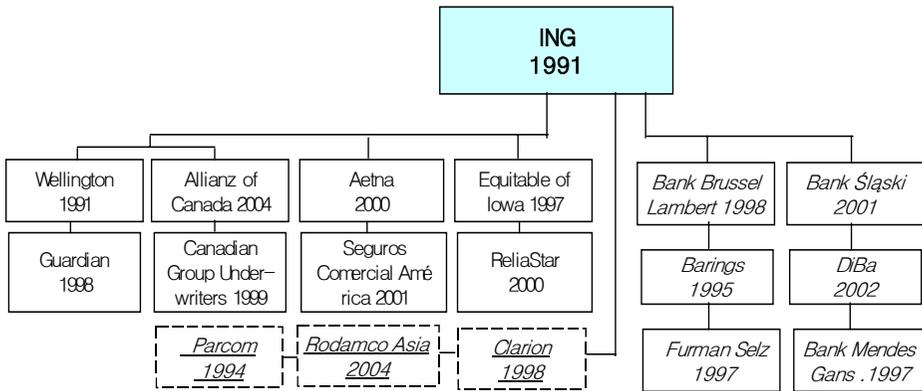
<그림 V-13> ING 사업부별 이익 기여율(2005)



최근 보장된 ING자산운용부문도 글로벌하게 운영하고 있다. ING 보험회사의 자산운용, ING 뮤추얼펀드운용, 기관투자자의 자산운용, 국제적인 프라이빗뱅킹 업무와 부동산, 벤처캐피탈 업무를 관장하고 있다. 자산운용을 관장하는 사업단위는 ING Investment Management, Baring

Asset Management, ING Real Estate, ING Bearing Private Bank, Parcom Ventures, Baring Private Equity Partners, ING Furman Selz Aset Management and ING Trust 등이 있다.

<그림 V-14 > ING 금융그룹 체제



1970 Year of acquisition 실선 : 보험 이탤릭체실선 : 은행
 1845/1963 Year of founding/Year of merge 이탤릭체점선 : 자산관리

60개가 넘는 ING 그룹의 자회사들이 독자적인 브랜드를 사용할 만큼 자회사의 스스로의 권한과 책임에 의한 경영이 강조되고 있다. 해외에서는 각각의 브랜드를 가지고 운영하는 경우가 많은데 ING Bearing이나 ING Bank등은 ING의 이미지와 평판의 긍정적인 효과를 얻기 위해 ING의 이름을 사용한다.

ING그룹은 세계적인 방카슈랑스 금융기관의 전형으로 보이지만 은행과 보험부문이 운영되는 방식은 반드시 그렇지도 않다. 네덜란드에서는 양 부문의 통합이 이루어졌으나 그 외 국가에서는 독립적으로 운용되는 경우가 많으며 부문간 불균형이 많다. 주요 판매채널은 은행지점, 독립중개기관, 전속모집인, 직접판매이며, 상품의 성격과 고객의 선택에 따라 다양한 판매채널을 활용하고 있다. 일반적인 은행 및 보험상품은 직

접 구입하나 자문이 필요한 경우 은행지점이나 독립 중개기관 등 다른 판매채널을 경유하게 된다. 은행지점을 통한 보험계약이 주종을 이루었으나, 단순한 저축상품은 콜센터와 인터넷을 통한 매출이 급증하고 있다.

4. 요약 및 시사점

가. 미국

미국 보험지주회사의 소유구조는 국내와는 달리 순수형지주회사, 사업형지주회사 또는 사업형지주회사가 변형된 형태 등 다양하게 나타나며, 사업모형에 대한 규제는 존재하지 않는다. 미국의 경우 대형 보험회사 중에는 상호회사가 많아 보험지주회사 설립이 활성화되지 않고 있고, 또한 2000년 이전에는 업무영역 규제로 보험 및 관련업무에 한정된 업무를 영위해 왔기 때문에 보험지주회사의 필요성은 그다지 높지 않았다. 그러나 2000년 이후 금융기관간 구분이 없어지고(convergence) 동종 및 이종업종간 합병 증가로 인한 대형화 추세와 탈상호회사화가 본격 진행되면서 보험 및 금융지주회사 설립이 활발해졌다.

자회사 방식과 유사한 사업형 보험지주회사는 주력 보험회사가 이미 존재하는 경우의 사업다각화 방식으로 활용되며, 전략적 기능은 사업지주회사나 핵심 자회사가 수행하고 있다. 실제 소유관계를 떠나 영업 및 경영활동은 고객이나 상품을 기준으로 생보, 손보, 투자금융이 독립된 부문으로 운영된다. 미국 보험지주회사의 사업영역은 생명보험, 손해보험에 특화된 경우나 생손보를 영위하는 보험전문그룹 형태가 많고, 그 외 생명보험과 연금, 뮤추얼펀드 등 개인 투자형상품을 취급하며, 소매 금융시장을 공략하는 경우도 있다.

미국 보험업법의 지주회사 규정은 자회사의 업종 및 업무 범위를 제한하고 있지 않기 때문에 보험지주회사를 통한 타 금융업 진출이 원활

히 이루어지고 있다. 1999년 이전에는 은행지주회사법(1956)에 의해 보험회사의 직접적인 은행업 진출이 불가능했으며 저축금융기관 등을 통해 은행 업무에 우회적으로 진출하는 경우가 대부분이다. 따라서 은행지주회사법에서 제외된 업무, 즉 저축성 예금업무와 소비자 대출만을 수행하는 여신전문기관을 보유했으며 주로 부실 저축 대부조합(S&L)을 인수하는 방법을 사용하고 있다.

미국의 경우 주별로 규제의 차이를 보여 보험지주회사의 산업 자회사 소유 또는 산업지주회사의 보험지주회사 소유가 원활하게 이루어지는 등 보험지주회사의 사업영역에 제한이 완화되었다. 보험자본의 산업 자회사 소유 사례는 Berkshire Hathaway, 산업자본의 보험지주회사 소유 사례는 GE Capital Services가 대표적이다. MetLife와 같이 초대형 보험지주회사들은 소비자 금융업무에의 진출 등 고객의 다양한 금융서비스 요청에 응하기 위해 은행자회사를 설립하였다.

미국의 사례를 통해 다음과 같은 시사점을 요약할 수 있다.

첫째, 국내에서는 금융지주회사의 사업형태를 순수지주회사만 허용하고 있으나, 글로벌 경쟁시대에 국내기업에 대해 대등한 경쟁여건을 보장하는 차원에서 순수지주회사 외에도 가능한 보험지주회사 설립이 활성화될 수 있도록 사업형 또는 이와 유사한 형태의 지주회사 조직의 허용을 검토할 필요가 있다.

둘째, 대기업집단 소속 금융기관에 대해서는 GE와 같이 중간지주회사(GECS)방식의 도입을 통해 산업자본 계열의 금융그룹의 출자구조를 단순화하고 그룹내 계열회사간의 지배관계를 명확히 하는 한편 계열사간 경영부실의 과급을 최소화할 필요가 있다. 금융부문 계열화 방식은 GE그룹이 모회사인 GE의 100% 출자를 통한 중간지주회사 방식이나 우리나라 대규모기업집단의 경우 계열사간 순환출자를 통한 자회사 방식 이용하고 있다. GE는 금융부문 자회사와 제조업부문 자회사간에 대출 등의 직접적 금융거래가 거의 없는 반면 우리나라 혼합금융그룹은 계열사 상호간의 출자, 지급보증 등을 실시하고 있다. 우리나라의 경우 중

간지주회사방식의 도입을 위해서는 공정거래법상 금지되고 있는 사업지주회사의 금융지주회사 소유를 완화하여 비은행 금융(보험)지주회사인 경우 이를 허용하는 방안을 검토할 필요가 있다.

셋째, GE Capital과 같이 산업형 자본이 금융을 소유하는 경우 발생할 수 있는 주주간의 이해상충 문제는 GE(1차 지주)→GECS(2차지주)→GECC, GIH(3차지주)로 이어지는 소유구조에서 1차 지주회사인 GE만이 상장회사이고, 나머지 하위 자회사는 모두 비상장이며, 비상장 자회사를 상위 지주회사가 100% 지분을 소유하고 있어 크게 문제시 되지 않는다. 반면 우리나라의 경우 보험지주회사가 자회사 지분 100%를 소유하는 완전자회사가 되기란 현실적으로 불가능에 가깝기 때문에 보험지주회사 설립시 주주간의 이해상충의 문제가 발생 가능성이 있다. 따라서 보험지주회사 설립 또는 전환시 자회사의 지분 인수를 위한 자금확보가 주요한 이슈가 된다.

넷째, 대규모기업집단 소속 보험회사의 은행 소유 문제는 당분간 논란의 소지가 있으나 최근 들어 보험 고객에 대한 금융서비스 및 보험산업의 경쟁력 확보 측면에서 지급결재 등의 업무를 부수업무로 인정해주는 것이 필요하다.

다섯째, 미국 보험지주회사의 경우 자회사의 업종 및 업무의 범위를 제한하고 있지 않기 때문에 보험지주회사를 통한 타 금융업 진출이 활발하다. 보험지주회사의 자회사 및 손자회사의 업종 및 업무의 제한에 대한 규제는 현 기업집단의 기존 사업을 충분히 수행할 수 있을 저으로 규제 완화를 보완할 필요가 있다.

나. 유럽

유럽은 다국적 금융그룹 형태를 띤 보험지주회사가 많으며 미국과는 달리 업무영역 규제가 적고 유럽지역의 경제적 통합으로 글로벌화 진행속도가 빨라 지주회사 방식이 상대적으로 빨리 정착되고 있다.

유럽의 보험지주회사는 미주, 아시아 등 해외시장 진출에서 지주회사

의 역할이 크다. 이들 지주회사의 조직구조는 회사별로 약간의 차이가 있으나 대부분 언어, 문화적 특성, 지리적 위치에 따라 일차적으로 구분된다. 유럽의 보험지주회사는 생명보험 전문그룹, 손해보험 전문그룹, 방카슈랑스형 그룹으로 구분된다. 생명보험 전문그룹에는 Axa, 푸르덴셜(영), Aegon(네덜란드) 등이며, 손해보험 전문그룹에는 Allianz(독일), Zurich(스위스), Skandia(스웨덴) 등이며 ING(네덜란드), Fortis(벨기에&네덜란드)는 종합금융을 추구하는 방카슈랑스 그룹형 지주회사가 있다.

유럽의 경우 금융그룹의 핵심적 기능만을 지주회사에서 직접 관장하고, 각 하부구조에 대해서는 상당한 정도의 권한을 이행하여 독립적인 경영활동을 보장하는 분권화 정책을 실시하여 글로벌 전략을 추진하고 있다. 그룹의 성장전략과 리스크관리 부문은 지주회사에서 직접 관리하며, 또한 규모의 경제가 뚜렷한 부문 즉, 자산운용, 투자와 자금조달, 기술관련정책, 지식공유, 브랜드 전략 등도 지주회사에서 직접 통제하고 있다. 자국의 금융산업이 해외 시장에 진출하여 글로벌 금융그룹으로 성장하는데에는 대형화와 겸업화의 원류가 되고 있는 유럽의 유니버설 बैं킹 시스템의 역할이 크게 작용한다. 방카슈랑스의 도입, 자국 시장의 대폭적인 규제 완화, 금융그룹의 조직 및 경영전략시 과감한 권한 이양 등이다.

다. 일본

일본의 경우 주로 과거 은행계열의 친밀회사로 우호적 관계의 경험을 바탕으로 한 보험회사간의 대형화 및 그룹화가 진행되고 있다. 1998년 금융지주회사 관련법이 제정된 이후 은행을 중심으로 한 금융산업의 재편이 4대 은행지주회사 설립을 중심으로 진행되고 있다는 점에서 우리나라와 유사점이 많다. 그러나 일본의 경우 우리나라의 금융지주회사법과 같은 단일 법률이 아닌 은행·증권·보험의 금융권역별 해당 사업법에서 금융지주회사를 규제한다는 측면에서 차이점이 있다. 이에 따라 일본에서는 금융환경변화와 경쟁시장에서 생존하기 위해 그룹화를 통한

보험회사의 대형화가 활발히 진행되면서 보험지주회사 방식이 이용되고 있다. Millea Holdings 및 T&D Holdings의 경우 보험지주회사 설립을 통해 대형화를 추진한 대표적인 사례이다. 일본의 보험지주회사 설립은 주로 주식회사인 손해보험회사를 중심으로 이루어지고 있으며, 상호회사 형태가 대부분인 대형 생보사의 경우 미진한 실정이다.

일본의 보험지주회사 설립 사례는 금융산업내 경쟁력 확보를 모색하고 있는 우리나라의 보험회사의 환경과 유사하여 국내형 지주회사 모델로 적용될 가능성이 높다. 중소형사인 다이도생명과 타이요생명이 경쟁관계에도 불구하고 차별화된 채널과 시장전략을 기반으로 보험지주회사를 설립한 T&D 홀딩스 사례는 우리나라의 중소형 보험회사들의 성공 전략으로 시사점이 있다. Millea Holdings는 계열관계 또는 우호관계에 있는 국내 생명 및 손보사들이 대형화하기 위한 전략으로 지주회사 조직을 활용하는 종합보험그룹형에 해당한다. AXA Holdings Japan과 미국 현지에 설립한 MSI HD USA는 해외에 진출한 자국기업을 주요 고객기반으로 하여 현지국의 제도적 장점을 활용하기 위한 수단으로 해외지역 현지화 모델에 해당된다.