

우먼파워로 지키는 업계 1위

# 일본생명보험



NISSAY

日本生命保険相互会社

- ❖ 소재지: 大阪府大阪市中央区今橋3-5-12
- ❖ 설립: 1889년 7월
- ❖ 사무소: 지사 등 109, 영업부 1,544, 해외사무소 4, 대리점 14,528
- ❖ 종업원 수: 70,519명

## 우면파워로 지키는 업계 1위\_일본생명보험 (No.59)

### < 요약 >

- 일본 생명보험 업계는 상품 자체만의 차별화전략을 구축하는 것은 매우 어려우며, 영업력이 실적을 크게 좌우하는 특징을 보임
- 업계 1위를 굳건히 지키고 있는 일본생명보험의 원동력은 약 5만 명에 달하는 일본 내 최대 규모의 여직원들이며, ‘보좌’라는 제도를 통해 4,000명에 가까운 선배 여직원들에게 오로지 후배 직원을 양성토록 하는 업무만 부여하고 있는 것이 일본 생명보험의 타 보험사와 차별화 되는 경쟁 전략이라 할 수 있음
- 일본 국내생명보험 업계를 둘러싼 환경변화에 장기적 관점에서 전략을 구축하고 있는 것이 업계 1위를 지키는 비결이 되고 있다는 평가를 받고 있음
- (벤치마킹 포인트) 직원들에게 넘버원 고수를 지속적으로 발신함으로써 동기부여를 통해 업계 1위 자리를 지키고 있고, 해외시장 개척에 있어서도 경쟁사와는 다른 길을 선택하며 장기적 관점 에서 이길 수 있는 포석을 확보해 나가고 있음

### 1. 유일한 제도 ‘보좌(補佐)’

- 일본 최대 보험회사 일본생명보험(이하 ‘닛세이(日生)’)에는 어디에서도 볼 수 없는 ‘보좌’라고 불리는 독특한 제도가 있음
  - ‘보좌’라고 불리는 선배 직원은 오로지 후배를 육성하기 위해서만 존재하는 베테랑 보험사 직원들임
  - 경력이 오래된 직원이 입사한지 얼마 안 된 신입직원의 영업 상담을 받는 것은 어느 보험회사에서나 볼 수 있는 광경이지만 유능한 후배 직원을 양성하기 위한 목적으로 별도의 제도를 마련하고 있는 보험회사는 없음
- 지사와 영업부에서 업무를 담당하는 이들 여직원들은 성적이 우수한 직원 중에서 선발되는데, ‘보좌’가 되면 영업 실적을 올려야 하는 의무는 사라짐
  - 전국에 4000명 가까이 있는 보좌에 대한 실적 평가는 단 하나, ‘후배의 성장’에 달려 있음
- ‘보좌’ 한명이 담당하는 인원은 입사한지 얼마 안 된 4~5명 정도의 직원임
  - 2년간의 육성 기간 중 고객과의 약속을 잡는 방법부터 제안서 작성 요령, 고객사 방문까지를 현장에서 지원하고 있음
  - 담당했던 후배 직원의 영업실적과 재직 년수가 그대로 보좌의 실적이 됨

- 닛세이가 2011년부터 전사적으로 시작한 ‘인재육성추진회의’의 중심은 바로 이 같은 ‘보좌’였음
  - 월 1회 현장의 지사장과 영업부장들이 모여 소속된 직원 한 사람 한 사람의 실적과 향후 육성방침을 공유하고 있음
  - 어린 아이가 있거나 돌봐야 할 부모가 있어 일하는 시간의 제약이 있는 등의 개인적인 사정도 함께 공유해서 일하는 방법을 세세하게 배려하고 있음
- 닛세이는 전국에 약 5만 명의 영업직 직원을 보유하고 있는데, 그 90% 이상이 여성임
  - 업계 미경험자가 많은 세일즈레이디를 효율적으로 스킬업시키기 위해서는 합동연수 만으로는 부족함
  - 가장 효과적인 방법은 실적이 우수한 직원과 한 팀을 이루는 것이지만, 할당된 판매 실적에 대한 부담을 안은 채 후배직원을 육성하는 것은 한계가 있고 선배와 후배가 경쟁관계로 변질되어 버릴 우려도 있음

&lt;표1&gt; 닛세이의 영업직원 상황(90% 이상이 여성)

	인원(주요 전직)	업무 내용
Nissei 토털파트너(일반직)	약 4만 3천 명 (육아를 마친 주부 등)	담당하는 지역의 개인 및 기업을 대상으로 영업
법인대상 파이낸셜 코디네이터	약 3천 명 (4년제 대졸)	대기업을 중심으로 영업
서비스 코디네이터	약 3천 명 (4년제 대졸, 2년제 졸 등)	계약자 방문 및 점포를 대상으로 영업

자료: NIKKEI BUSINESS 2016.11.28. 企業研究 Vol.100에서 인용

- 그래서 닛세이에서는 오로지 후배를 양성하는 일에 전담하는 보좌직을 따라 마련한 것임
  - 지도역할을 하는 직원과 신입직원을 한 팀으로 구성하는 멤버제도는 널리 보급이 되어 있지만 할당된 판매 실적으로부터 완전히 해방된 순수한 육성인력이 이렇게 많은 회사는 드문 일임

## 2. 가장 중요한 영업력

- 닛세이가 여성인력을 활용하기 시작한 것은 매우 역사가 깊은 일임
  - 제2차 세계대전이 끝나고 얼마 지나지 않았던 1953년에 남편을 잃은 여성가장에게 생활수단을 부여하면서 영업인력으로 활용하기 시작했음
  - 그 이후 ‘여성영업직원을 활용하는 선구자’로 꾸준히 개선을 거듭해 왔다고 할 수 있음

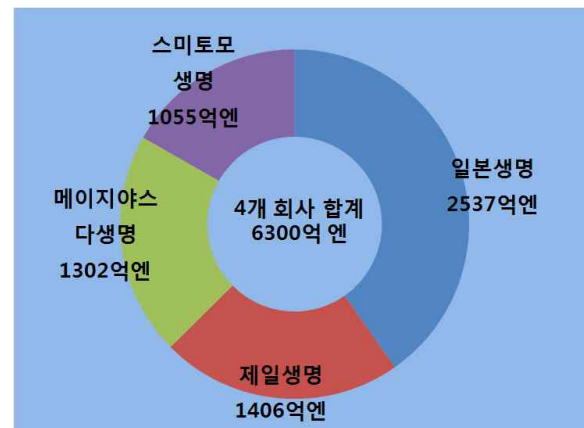
□ 닛세이는 보험의 필요성을 인식하지 못하고 있는 사람의 잠재 수요를 끌어낼 수 있는 영업직원은 앞으로도 여성이 주력이 될 것으로 보고 있음

- 닛세이에서 영업직원의 위상을 단적으로 보여주는 에피소드가 있음
- 지금으로부터 20년 정도 이전에 지점장과 영업직원이 함께 기업을 방문했을 때, 고객에게 어떤 말을 해야 할지 고민하던 지점장에게 영업직원은 ‘인사만으로도 충분하다’고 말을 해 주었음

□ 보험계약을 체결한지 얼마 지나지 않은 상황에서 지점장이 바로 다음 성과를 요구하는 자세를 보이면 고객과의 관계가 무너질지 모른다는 우려에서 나온 영업직원의 말이었음

- 아무리 직책이 높은 직원이라도 ‘현장을 관장하는 영업직원의 발언을 경시하지 않는 풍토가 닛세이에는 있는 것임

<그림 1> 일본 4대 생명보험사의 영업직원  
신규계약 연환산 보험료 비중



자료: NIKKEI BUSINESS

□ 경쟁사 직원들은 닛세이의 가장 놀라운 점은 이러한 강력한 영업 능력에 있다고 인정함

- 닛세이의 영업직원이 2016년 3월 결산에서 벌어들인 연환산보험료는 2537억 엔에 달함
- 일본 4대 보험사(닛세이, 제일생명보험, 메이지야스다생명보험, 스미토모생명보험) 중에서 40%가 넘는 시장점유율을 차지하며 각사와 2배 이상의 간격을 유지하고 있음

□ 압도적인 시장점유율 확보하면서 전체 영업직원의 약10%을 할당해서 보좌제도를 통한 교육에 역점을 두는 등 닛세이는 지금도 여성 직원의 영업 능력을 연마하려는 이유는 과연 무엇일까에 대해 업계가 주목하고 있음

### 3. 일본 생명보험 업계의 지각변동

□ 닛세이보험업계의 발표에 따르면 2015년도의 개인보험 시장규모(계약성사 기준)는 858조 엔임

- 최근 10년 사이에 보장내용을 세분화한 상품이 증가했기 때문에 계약건수는 늘어났지만 규모 그 자체는 최고였던 1996년도에 비해 40% 이상 감소했음
- 인구감소가 예상되기 때문에 이러한 경향이 변할 가능성은 낮음

- 더불어서 업계의 경쟁은 한층 더 치열해지고 있는 상황이 이어지고 있음
  - 일본 생명보험업계는 오랫동안 닛세이, 제일생명, 메이지야스타생명, 스미토모생명 등 4대 체제라고 일컬어지고 있음
    - 그러나 이러한 업계 구도가 점점 변화되고 있는 것이 사실임
  - 그 대표적인 계기가 된 것은 은행창구를 통한 보험판매와 해외M&A로 성공한 제일생명의 급성장이라고 할 수 있음
    - 또한 사실상 국유기업이었던 간포생명보험이 주식시장에 상장을 한 사건임
- 닛세이는 보험료 등 수입(매출액)에서 업계 1위를 유지하고 있지만 2위인 제일생명과 3위인 간포생명보험이 빠르게 추격해 오고 있는 상황임
  - 간포생명을 포함한 일본우정그룹은 20만명이 넘는 직원과 2만개의 우체국을 운영하고 있어 영업력에 정평이 나있음

&lt;표2&gt; 일본 생명보험회사의 실적 비교

	보험료 등 수입(매출액)	기초이익	총자산
닛세이	6조 2,620억 엔	7,076억 엔	70조 6,079억 엔
제일생명	5조 5,860억 엔	5,351억 엔	49조 9,249억 엔
간포생명	5조 4,138억 엔	4,642억 엔	81조 5,451억 엔
메이지야스타생명	3조 3,578억 엔	4,599억 엔	39조 1,642억 엔
스미토모생명	3조 448억 엔	3,017억 엔	31조 7,970억 엔

자료: NIKKEI BUSINESS

- 민간업체에 대한 압박을 피하기 위해 보험상품의 개발이 제한되어 있고, 높은 비용 체질을 유지하고 있기 때문에 단독으로는 위협이 되기 어려운 부분은 존재함
  - 그러나 제일생명이 상품개발에 협력하는 등 관계를 심화시키면 영업력과의 상승효과로 커다란 위협이 될 수 있음
    - 앞으로 일본의 생명보험 업계에서의 시장 쟁탈전은 한층 더 격화될 것이 분명해 보임
- 닛세이가 영업을 강화해야 하는 원인은 또 다른 곳에 있음
  - 인원부족이 심각해지고 있고 다른 업태를 포함한 인재획득 경쟁이 차츰 치열해 지고 있음
    - 어렵게 입사한 직원이 가능한 오랫동안 일을 할 수 있는 환경을 만드는 것이 무엇보다 중요해지는 시대가 도래했다고 볼 수 있음

□ 더욱이 ‘고객이 될 것 같은 사람이 있는 사무실에 들어가서 과자를 나눠주며 계약을 체결하는’ 과거와 같은 영업이 통하지 않는 사정도 있음

○ 계약 하나를 체결하는데 1년 이상의 시간이 소요되는 경우가 많은 것이 사실임

□ 닛세이 영업직원들의 실적이 향상되는 데 절대적인 도움이 된 것은 2012년부터 도입된 영업용 전용 단말기 ‘REVO’였음

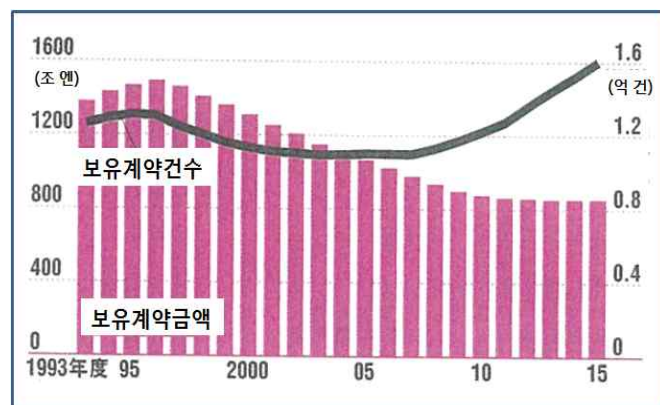
○ REVO는 보험계약에 필요한 모든 절차를 단 한 장의 종이도 필요 없게 만든 시스템임  
- 당시 일본 국내 대형 보험사 중에서는 흔하지 않은 ‘비밀병기’에 속했음

□ 닛세이의 REVO에 대한 누적투자는 수백억 규모에 달하는 것으로 보임

○ 그 효과는 계약 실적이 우수한 직원 보다 오히려 입사한지 얼마 지나지 않은 직원들에서 나타나기 쉬움

- 고객정보를 입력해 두면 생일 등 보험 영업의 중요한 기회를 사전에 알려 주기 때문임

<그림2> 닛세이의 개인보험 전체의 계약 상황



자료: NIKKEI BUSINESS

□ 신입 영업직원은 필요서류를 잊어버리거나 기입해야 하는 곳을 지나치는 등의 오류를 범할 가능성이 상대적으로 높음

○ 그런데 REVO의 도입으로 대량의 서류를 들고 다닐 필요가 없어지고 단말기를 사용하는 직원 본인에 대한 주의환기도 가능해졌으며, 이로 인해 신입직원의 부담은 크게 줄어드는 효과를 보고 있음

□ 2016년 9월에는 REVO의 기능을 확충해서 계약 이후의 보전 작업 등도 종이가 필요 없도록 만들었음

○ 닛세이는 영업직원의 실적을 평가할 때 체결한 계약의 ‘계속 비율’을 중시하고 있음

- 예를 들어 계약한지 1년 이내에 해약된 보험이 있는 경우에는 그만큼의 실적을 삭감하고 있음


□ 또한 판매한 보험 전체의 계속비율이 현저하게 낮아지면 아무리 단기간에 계약건수와 보장금액을 축적하더라도 실적우수자 선발에 들어가는 자격조차 부여되지 않고 있음

- 계약자에 대한 사후관리는 계속비율 향상으로 직결한다고 보고 있는 것임
  - REVO의 기능을 확장함으로써 영업직원이 계약자와의 관계를 지속시켜 나갈 수 있도록 했음
- 앞서 언급한 보좌직의 설치와 영업지원 단말기 사용 이외에도 닛세이의 영업직원 지원책은 또 있음
  - 2015년에 인수한 협력 대리점 ‘라이프살롱’이 바로 그것임
    - 협력대리점은 최근 일본의 보험업계에서 나타나는 가장 두드러진 변화 중 하나로 여러 보험사의 생명보험 상품을 한 점포에서 취급하는 것으로 ‘라이프살롱’은 그러한 영업을 하는 대표적인 회사 중 하나임
- 닛세이도 새로운 판로 개척에 나섰다고 볼 수 있으나 영업직원의 잠재고객을 뺏길 수도 있는 대리점 인수가 어떻게 영업지원이 되는지에 대한 의문이 생길 수도 있음
  - 영업직원은 보험의 필요성을 깨닫지 못한 고객을 발굴하는 데는 강한 경쟁력을 보유하고 있음
    - 그러나 타사 상품을 취급하지 않기 때문에 고객이 여러 회사의 상품 중에서 어떤 이유에서 해당상품을 선택하는 경향이 있는지 모름
  - 결국 지금까지 마케팅의 중요한 관점을 놓치고 있었다는 판단을 한 것임
    - 협력대리점에서 잘 팔리는 보험상품 상황과 고객의 구매행동을 파악하고 이에 대응한 판매노하우 등을 축적하면 영업직원의 영업력 향상으로 이어질 수 있다고 보고 있는 것임
- 닛세이기초연구소(ニッセイ基礎研究所)의 조사에 따르면 2015년 아시아 주요 12개국의 생명보험 수입보험료는 중국과 인도 등이 함께 전년대비 두 자리 숫자 이상의 성장을 기록한 반면 일본은 3% 증가에 머물렀음
  - 일본 국내시장의 축소는 틀림없는 사실이며 10년 20년 이후의 겨냥한 성장전략을 구축하는 것이 급선무라고 할 수 있음

#### 4. 향후 전망

- 해외 시장 개척은 오랫동안 일본 보험업계 공통의 과제였으며, 이를 위해 대부분의 기업들이 최근 해외업체를 인수하고 있음



- 제일생명이 2015년에 미국 프로텍티브 생명을 약 5750억 엔에 인수하며 포문을 열었음
  - 이어서 스미토모생명이 미국 시메트라 파이넨셜을 약4700억 엔으로, 메이지야스다생명이 미국 스탠코프 파이넨셜그룹을 약 6000억 엔으로 각각 산하로 끌어들이는데 성공했음
- 모두 세계 최대시장인 미국에 교두보를 구축하려는 목적에서 진행된 기업인수였음
  - 이런 상황에서 닛세이는 2015년에 호주 내셔널 오스트레일리아은행(NAB)산하의 보험회사 MLC의 인수를 발표했음
    - 지금까지의 일본 생명보험회사의 해외 M&A는 일본에 비해 보험제도 정비가 늦은 중국, 인도, 태국, 인도네시아 등이었음
- 성장이 기대되는 시장이지만 각국 모두 해외생명보험회사의 출자제한 등이 있어 마이너 출자에 그칠 수밖에 없었음
  - 본격적인 차기 전략으로 추진한 것이 동종회사와 같은 미국이 아니라 호주였던 것임
  - 호주기업 인수에는 닛세이의 국제 업무를 주로 담당하는 임원이 직접 협상에 나섰음
    - 그러나 협상기간 중에 닛세이와 MLC 쌍방의 직원이 상대국을 방문한 횟수는 모두 70회에 달했고, 협상기간은 약 3년이 소요되었음
- 속전속결로 끝내는 것이 일반적인 M&A시장에서 심사숙고했던 것은 MLC뿐 아니라 그 모회사인 NAB와의 협력관계를 강화해서 진출지역에서 확실하게 보험판매를 확대시킬 수 있는 확증이 필요했기 때문임
  - 결국 인수 완료 이후에도 NAB가 MLC의 상품을 20년간 판매를 지속한다는 약속을 하고 약 1750억 엔의 인수가격이 결정되었음
- 닛세이는 세계최대의 미국시장을 겨냥하기보다 상대와의 신뢰관계를 중시해서 확실하게 계약을 늘릴 수 있는 호주를 우선시한 것임
  - 닛세이의 해외전략은 국내영업 강화와 마찬가지로 착실하게 하나하나 축적해 나가는 전략을 유지하고 있음
    - 일본 최대 생명보험 회사인 닛세이의 이러한 행보가 의외로 업계 최고 자리를 지켜 나가는데 중요하게 작용하고 있는 것으로 보임. 



## CEO인터뷰

## 모든 것은 영업직원을 위해

인터넷이 보급된 지금도 여전히 대면 컨설팅을 원하는 고객은 늘어나는 추세이다. 안정적인으로 영업직원의 채널을 유지하는 것은 변동이 큰 시대환경에 점차 커지고 있다. 대면형 영업이 세계적 주류이며 이러한 수요를 적절하게 끌어들이는다면 지금보다 훨씬 더 이 채널은 늘어나게 될 것이다.

단 앞으로도 주력이 되는 채널이 되기 위해서는 대응 능력을 끌어올리는 것이 중요하다. 숫자는 물론 질적으로도 수준을 높여나갈 계획이다. 노동인구가 줄어드는 요즘이지만 5만 명이 넘는 체제를 유지하려고 노력하고 있다. 영업직원의 99%는 여성이다. 특히 이들 여성들의 초기교육을 강화해서 정착률을 높이고 싶다. 이에 대해서 강력한 과제의식을 가지고 있다.

최근 2년 사이 미즈이생명보험과 호주 MLC 등을 인수했다. 영업직원 이외의 다양한 채널이 성장하고 한편으로 해외시장의 성장도 빨라지고 있다. 지금까지 이러한 시장에서 충분한 포지션을 확보하지 못하고 있었다. 단 가령 인구가 앞으로 오랫동안 감소하더라도 닛세이 수익의 주축은 국내가 될 것이며, 영업직원이 주력 채널이라는 점은 바뀌지 않을 것이다.

닛세이의 영업직원은 기본적으로 엔화 보험을 판매하고 있는데, 특히 저축성이 높은 연금보험 등이 마이너스금리 영향으로 실적이 악화되고 있다. 반면 미즈이생명은 외화 보험을 취급하고 있다. 따라서 미즈이생명과 상품의 상호공급을 검토하고 있다. 2017년 중에 실현할 수 있을 것으로 보고 있다.

영업직원은 닛세이 상품만 취급했기 때문에 타사의 판매실적에 대한 연구 등 마케팅 부분이 약점으로 지적되었다. 서로 대리점을 공유하게 되면 고객에 대한 상품 제안 능력이 상당히 높아지게 될 것이다. 라이프살롱 등을 자회사로 끌어들이 이와 관련한 노하우를 흡수하면 이를 영업직원에게 응용해 나갈 수 있다.

멤버원에 고수하겠다고 지속적으로 발신하는 것도 이것이 사내의 동기부여로 직접 연결되기 때문이다. 매출 규모에서 타사에게 지게 되면 결국 이익에도 영향을 미치게 되어 해결책을 찾기 어려워진다.

보험금 지불 등 고객과 장기간에 걸쳐 만나게 되는 보험회사는 건전성과 그 회사의 이미지가 영업전략상 매우 중요한 요소가 된다. 멤버원을 유지하는 것이 무엇보다 중요하다고 보고 있다.

## &lt;참고자료&gt;

1. NIKKEI BUSINESS 2016.11.28. 企業研究 Vol.100
2. 일본생명보험 홈페이지