

---

# I. 서론

---

## 1. 연구목적

2000년 이후 반복되고 있는 저금리 현상은 장기보험<sup>1)</sup> 비중이 큰 국내 보험산업의 수익성 약화를 가져온 주된 원인이다. 일부 장기보험의 투자부문에서는 투자수익보다 보험계약자에게 약속한 이자비용이 더 커서 역마진이 발생하고 있고 다른 장기보험에서도 아직 투자수익이 이자비용보다 크기는 하지만 이자마진 폭이 줄어들고 있어 투자수익 개선 요구가 커지는 가운데 금리 추세의 반전이 간절한 시점이다.

그러나 국내 경제는 인구 고령화로 인하여 생산가능인구의 감소를 경험하고 있고, 잠재 경제성장률 수준 자체가 3.5%대에서 3.0% 이하로 하락하는 새로운 저성장 국면이 전개될 것으로 예상되고 있다. 이렇게 되면 현행 저금리 추세의 반전을 기대하기 어렵고, 한 단계 낮아진 경제성장률에 따라 보험산업의 성장률도 둔화될 수밖에 없다.

규제 환경도 빠르게 변하고 있다. 무엇보다 자본규제 강화 속도가 과거 어느 때보다 빠르다. RBC제도가 2년의 시범운영을 거쳐 2011년 전면 시행되면서 보험산업의 자본은 크게 늘어났으나 보험료 증가는 자본 증가에 미치지 못해 자본 1원을 투입하여 거둬들이는 보험료 수익이 RBC제도 시행 이전에 비해 크게 떨어졌다. 이런 가운데 요구자본을 지금보다 30% 이상 늘리는 'RBC 강화 로드맵'이 2018년까지 진행될 예정이고 현재까지 공개된 IFRS 보험회계기준 개정안에 따르면 금리역마진 계약을 보유하고 있는 보험회사는 지금보다 준비금을 더 쌓아야 할 것으로 보여 그만큼 자본 투입이 늘어나야 할 것이다. 결과적으로 보험회사가 자본생산성을 개선하기는 더욱 어려운 환경이 전개될 것으로 예상된다.

---

1) 여기서는 생명보험과 장기손해보험을 의미함.

결국 보험산업은 저금리로 인하여 이익의 질을 개선하기가 쉽지 않을뿐더러 저성장과 규제 강화를 고려하면 자본생산성을 높여 수익 규모를 확대하는 레버리지 효과를 기대하기도 어려운 상황이다. 경제 및 규제 환경이 과거와 전혀 다르게 전개되고 있으므로 이제는 보험회사가 현재 사업모형의 타당성을 다시 봐야 하는 시점이다.

이 연구는 현재 사업모형의 비용에 주목한다. 보험료 성장은 둔화되고 있는데 비용은 과거와 같은 지출 구조를 유지하고 있는 것은 아닌지 비용 효율성에 주목하여 살펴보고자 한다. 따라서 이 연구의 목적은 저성장 시대에 비용을 줄이면서도 보험료 수익을 늘릴 수 있는 방안은 무엇인지 찾아보는 데 있다.

## 2. 선행연구 및 연구방법

일반적으로 사업을 성공적으로 수행하려면 더 적은 자원을 투입하여 더 많은 산출물을 창출해야 한다. 이때, 산출물에 방점을 두고 일정한 자원으로 더 많은 산출물을 생산하는 정도인 생산성(productivity)을 측정하거나, 자원에 방점을 두고 일정한 산출물을 더 적은 자원을 투입하여 생산하는 정도인 효율성(efficiency)을 비교하게 된다.

이에 따라 많은 선행연구가 보험회사의 성공을 효율성과 수익성 측면에서 평가하고 있다. 효율성 평가는 크게 두 가지 방식으로 수행되고 있는데, 하나는 사업비율과 같은 재무지표를 활용하여 효율성을 평가하는 방식이며, 다른 하나는 비용함수 또는 생산함수를 상정하여 효율성을 평가하는 방식이다. 전자의 사업비율을 활용한 방식이 보험실무에서 주로 활용되고 있다면, 학술분야에서는 거의 모든 국내 연구가 후자의 방식을 택하고 있다.

본 연구는 사업비율 개념을 활용하여 보험회사의 비용 구조를 들여다보고 저성장기의 적절한 비용관리방안을 찾는 방식으로 기존 연구와 차별화하고자 한다. 물론 상품구성의 변화 등 다양한 변수를 고려하지 못하는 사업비율 방식의 단점은 규모별 그룹 비교와 회귀분석, 그리고 선행연구에서 제시된 다양한 연구 결과를 최대한 활용하여 보완하고자 한다.

보험산업의 효율성을 다루고 있는 대다수 선행연구는 확률적 프론티어 모형이나 자료포락분석 등을 통해 보험회사가 충분히 효율적일 때 발생할 비용과 실제로 발생하는 비용을 비교하여 비용 최소화 정도를 측정하고 있다. 이 경우 비용 효율성은 투입 자원 활용의 효율성(기술 효율성, technical efficiency)<sup>2)</sup>과 투입 자원 배합의 효율성(배분 효율성, allocative efficiency)이라는 두 가지 요인으로 세분하여 분석되기도 한다.

국내 보험산업의 효율성에 대한 선행연구는 크게 세 가지 유형으로 분류할 수 있다. 첫 번째 유형은 특정 기간 동안의 효율성을 평가하는 연구인데, 전기석·손관설(2001)은 국내 생명보험산업이 외환위기 이전보다 효율성이 개선되었는지 불분명하다고 평가한다. 정중영·김병철(2006)은 손해보험산업의 효율성이 외환위기 이전에 비해 위기 이후에 더 하락했다고 진단하고 투입 자원의 배분에 문제가 있음을 지적한다. 이에 아웃소싱과 해외투자 활성화를 제안하고 대형사에 비해 효율성이 낮은 것으로 나타난 중소형사에 대해서는 인수합병을 통한 대형화를 주문하고 있다. 지홍민(2007)도 외환위기 이후의 기간을 대상으로 한 분석에서 손해보험산업의 기술 효율성이 저조하다고 평가하고 회사의 규모를 키우고 판매채널을 개선할 것을 제안하고 있다.

두 번째 유형은 방카슈랑스와 같은 특정 이벤트를 계기로 보험산업의 효율성 개선 여부를 평가한 연구이다. 김정동·손민지(2008)와 김재현(2007)은 방카슈랑스채널의 도입이 생명보험산업의 효율성 개선에 기여하지 않았거나 기여가 불분명함을 보여준다. 다만, 서대교·황진태(2012)는 2008년까지 기간을 확장하여 방카슈랑스채널이 생명보험산업의 효율성 개선을 가져왔는지 평가하면서 대형사와 중소형사의 기술 효율성이 다르게 나타남을 보여준다. 방카슈랑스채널을 적극적으로 활용한 중소형사의 기술 효율성이 개선된 것으로 나타나는데, 이는 방카슈랑스채널 도입 이후 국내 중소형사와 외국사의 효율성이 개선된 것과 밀접한 관련이 있다는 것이다.

세 번째 유형은 산출물에는 중도해지율과 같은 유해한 요소도 있으므로 이를 고려

2) 주어진 자원을 투입하여 산출물을 생산하는 데 있어서의 효과성을 의미하기도 하는데, 흔히 'X효율성(X-efficiency)'이라고도 불림.

하여 보험산업의 효율성을 평가해야 한다는 연구이다. 정재욱·김재현(2008)은 생명 보험산업의 효율성을 기존의 산출물로만 평가한 경우와 중도해지율과 같은 유해산출물 지표를 추가하여 분석한 경우를 비교하면 효율적인 보험회사의 수가 크게 다르고, 특히 유해산출물을 고려한 경우 국내 중소형 생명보험회사의 효율성 약화가 두드러짐을 보인다. 장기보험이 전체 매출의 60% 이상을 차지하게 된 손해보험에 대해서도 해지율과 대손충당금 지표를 추가하여 분석한 김재현(2014)은 상위 손해보험회사의 효율성이 하위 손해보험회사의 효율성보다 낮음을 보여 보유계약관리에 대한 효과적인 대응이 필요하다고 주장한다.

한편, 보험회사의 효율성 측정과 관련하여 보험회사의 산출물이 무엇이라는 논의에서는 아직까지 일치된 견해가 없다. 다만, 보험업의 사업모형에 관한 두 가지 기본적인 사항을 공유하고 있는 것으로 보인다. 첫째, 보험업은 위험을 보장하는 보험영업과 자금을 증개하는 투자영업으로 구분할 수 있는데, 이러한 영업활동을 위해 보험회사는 자본과 노동을 투입하게 된다. 둘째, 보험회사는 보험영업을 통해서 보험료수익을 창출하고, 투자영업을 통해서 투자수익을 창출한다는 것이다.

이를 근거로 효율성 측정에서는 투입물로서 자본, 임직원 및 판매인력(또는 점포수), 업무용 고정자산, 보험영업비용, 투자영업비용 등이 활용되고 있다. 또한 산출물에는 보험료수익 또는 보험영업이익,<sup>3)</sup> 투자수익이나 투자영업이익,<sup>4)</sup> 보험금 또는 준비금, 해지환급액 등이 활용되고 있다(〈표 I-1〉 참조).<sup>5)</sup> 그런데 운용자산은 일부 연구에서는 산출물로 간주되지만, 또 다른 연구에서는 영업에 필요한 투입물로 보기도 한다(서대교·황진태 2012).

3) 보험료수익에서 보험금 등을 차감한 손익계산서의 보험영업이익임.

4) 투자수익에서 투자비용을 차감한 손익계산서의 투자이익임.

5) 투입과 산출에 대한 자세한 논의는 전기석·손관설(2001)과 김정동·손민지(2008), 정재욱·김재현(2008)을 참조.

〈표 I-1〉 효율성 측정을 위한 투입물과 산출물

구분	투입	산출
보험영업	보험영업비용(사업비, 손해조사비), 판매인력 및 점포	보험료수익 또는 보험영업이익, 보험금 및 준비금, 가입금액, 가입건수(증권수), 해지환급액
투자영업	운용자산, 투자영업비용(재산관리비)	투자수익 또는 투자영업이익, 대손충당금
경영일반	자본, 임직원, 업무용자산	운용자산

주: 해지환급액과 대손충당금은 유해산출물임.

이러한 선행연구를 고려할 때, 보험회사의 비용 효율성을 신계약 유지와 보유계약 관리에 투입되는 보험영업비용(신계약비와 유지비 및 수금비, 손해조사비)과 투자영업비용(재산관리비)을 투입물로, 신계약과 보유계약에서 창출되는 보험료수익(수입 보험료 및 경과보험료; 초회보험료 또는 초년도보험료<sup>6)</sup> 또는 계속보험료)이나 보험 가입금액 또는 보험계약 건수와 투자수익을 산출물로 볼 수 있으므로 이 보고서는 이러한 기준을 가지고 보험회사의 비용 효율성을 분석하기로 한다.

다른 한편으로, 류근옥(2014)은 국내 생명보험시장의 경우 사업비용이 낮을수록 경영성고가 높음을 밝혀내고,<sup>7)</sup> 경영성고를 개선하려면 사업비 절감이 중요함을 지적한다. 물론 상품구성을 반영한 분석이 보완되어야 한다는 단서를 달고 있다. 비용절감 이전에 보험상품마다 책정된 예정사업비가 달라 사업비의 실제 집행률이 동일하다면 애초부터 예정사업비가 높은 상품이 경영성고에 미치는 영향이 더 클 수밖에 없기 때문이다. 일반적으로 더 높은 예정사업비 부가율이 적용되는 보장성상품이 저축성상품보다 수익성이 더 높으며(김해식 외 2012), 류근옥(2014)도 국내 생명보험회사의 경우 보장성상품 비중이 높을수록 경영성고가 높다고 분석하고 있다. 그러나 비용절감이 경영성고에 반영되기 어려울 가능성도 있다. 특히, 중소형사가 비용절감의 일부 또는 전부를 판매채널이나 소비자에게 이전함으로써 대형사와 경쟁하고 있는 경우 중소형사의 비용절감은 경영성고로 온전히 반영되기는 어려울 것이다.

또한, McKinsey(2015)는 보험회사 비용 분석에서<sup>8)</sup> 비용관리의 초점은 회사 규모

6) 일시납보험료를 연간 보험료로 환산하여 조정한 보험료를 의미함.

7) 경영성고를 자산이익률(ROA)과 보험영업이익률로 구분하여 분석함.

나 상품구성 또는 판매채널이 아니라 경영관리여야 한다고 주장한다. 80개 유럽 보험 회사를 대상으로 2015년 상반기 비용을 분석한 결과, 보험회사 간 비용 차이의 대부분(생명보험 54%, 손해보험 81%)이 경영관리에서 발생하고 있는 것으로 나타났다. 또한 비용 효율성이 높은 상위사와 비용 효율성이 낮은 하위사의 비교에서 상품개발 및 마케팅 지원, 관리업무, 전산(IT), 후선 지원기능 분야에서 하위사가 상위사 지출비용의 2배 이상을 지출하는 것으로 나타났다. 이는 생명보험과 손해보험에서 공통적으로 나타난 결과이다. 이에 이번 보고서도 보험회사의 유지비 관리에 초점을 맞춘다.

Gutterman(2007)은 보험회사의 경영성과를 좌우하는 조직의 효율성이나 인력 및 판매채널의 생산성 개선에 영향을 주는 비용관리 요인들을 언급하고 있는데, 크게 세 가지로 요약된다. 첫째, 규모의 경제이다. 일반적으로 비용을 전반적으로 통제하거나 고정비 또는 영업·마케팅 시너지가 존재하는 부문의 비용절감으로 규모의 경제를 달성할 수 있다는 것이다. 둘째, 업무의 질이나 정확성을 훼손하지 않으면서 소요시간이나 단위비용을 줄이는 것이다. 이는 자원 활용도를 전체적으로 높이고 비용이 덜 드는 자원을 사용하는 한편, 업무를 단순화하고 유휴 자원을 줄이는 것이다. 셋째, 효과적인 자원 활용이다. 내부는 물론 외부 자원을 활용하여 효율성을 개선하는 것이다.

Deloitte(2009)는 비용에 대해서 보험회사가 전략적으로 접근할 것을 제안한다. 비용관리에서 비용을 얼마나 줄일 수 있는지와 비용절감을 얼마나 빨리 실현할 수 있는지도 중요하지만, 회사 전략에 맞게 비용을 늘려야 할 부문은 어디인지와 비용절감에 따르는 위험을 회사가 얼마나 감내할 수 있을 것인지도 고려해야 하는 것이다. 이를 두고 Accenture(2008)는 비용관리를 크게 비용통제에 주력하는 전략(rapid cost take out), 불필요한 활동을 줄이고 비핵심 활동을 외부에 위탁(아웃소싱)하는 현행 업무의 최적화 전략(optimize current operations), 마지막으로 전체 업무절차 개선과 포괄적인 아웃소싱을 염두에 두는 전략적 비용절감(strategic cost reduction)의 세 가지 형태로 구분한다. 세 번째 전략으로 접근할수록 기업가치의 증대효과는 커지지만 그만큼 시간도 많이 필요하므로 지속적인 관리가 필요하게 된다. 이 경우 Ernst & Young

8) 판매비(sales and commissions)를 제외한 영업비용, 즉 일반관리비(general and administrative expenses)를 보험증권 수로 나눈 증권당 사업비를 효율성 비교지표로 사용함.

(2008)은 비용관리의 기준을 정하여 적절하게 측정하고 보고하는 체계를 갖추어야 비용관리가 성공할 수 있다고 제안한다.

### 3. 연구범위와 구성

이 보고서는 저성장 시기에 들어선 보험시장에서 이미 수익성 약화를 경험하고 있는 국내 보험회사의 비용관리 방안을 도출함에 있어서 어떤 비용이 우선 관리대상이며, 효율적이고 효과적인 장단기 비용관리 방안은 무엇인가를 살펴보고자 한다. 이를 위해 보험회사의 비용, 특히 보험영업의 사업비를 대상으로 비용 효율성 지표를 제시하여 분석하고자 한다.

이에 따라 제 I 장 선행연구를 통해서 국내 보험회사의 비용 효율성에 대한 연구 결과를 살펴보고, 이를 기초로 이 보고서에서 살펴보고자 하는 비용 효율성의 개념을 정의하고 그에 따른 연구방법을 제시한다.

제 II 장에서는 판매비와 일반관리비로 구성되는 일반 기업의 시업비 구조가 보험회사에서는 어떻게 배분되어 신계약비와 유지비, 손해조사비와 재산관리비로 배분되는가를 파악함으로써 보험회사의 비용 구조와 현재의 비용관리 관행과 문제점은 어떠한가를 살펴보기로 한다.

제 III 장에서는 국내 보험회사의 비용 효율성을 규모별로 회사를 구분한 그룹별 비교를 통해 살펴봄으로써 비용 효율성의 차이가 회사 규모와 상품구성 및 판매채널의 차이에 기인하는지 여부를 파악하여 사업모형 조정 없이 단기간에 비용절감이 가능한 관리대상 비용항목을 도출하고자 한다.

제 IV 장에서는 비용 효율성, 특히 일반관리비의 효율성과 관련된 업무의 복잡성과 업무절차 조정 및 IT 활용 현안을 중심으로 비용관리 방안을 모색하고자 한다. 이들 비용관리 방안은 사업모형의 조정은 물론 관련 규제의 변화도 필요하다는 점에서 장기적으로 검토될 사안들이다.

마지막으로 제 V 장에서는 지금까지의 논의를 정리하고 국내 보험산업의 이해관계자들이 주목해야 할 시사점을 도출하고자 한다.