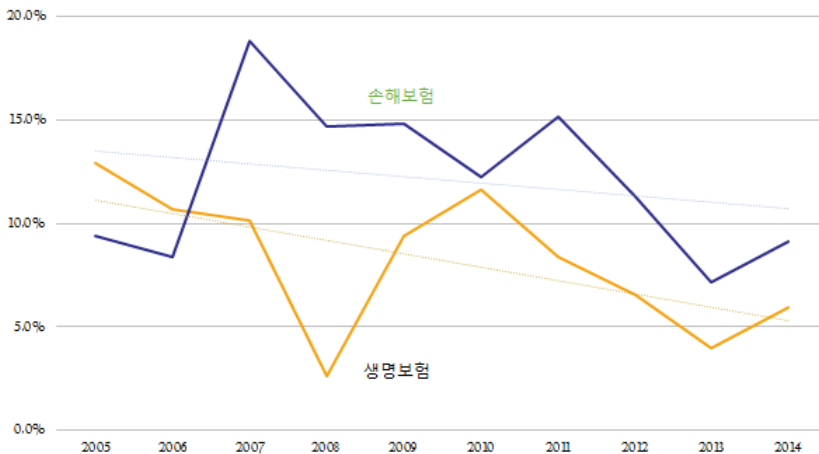


II. 보험회사의 비용 구조와 특성

1. 자본생산성 하락과 비용관리

지난 10년간 보험회사의 경영성과는 지속적으로 약화되는 모습을 보여 왔다. 대표적인 경영성과 척도인 자본이익률(ROE: Return on Equity)은 생명보험과 손해보험 모두 하락 추세를 보이고 있고, 특히 최근 몇 년간 자본이익률은 가파른 하락세를 보이면서 두 자리 수에서 한 자리 수로 떨어지는 수준 자체의 변화가 있었다.

〈그림 II-1〉 보험산업 ROE(당기순익/자본) 추세

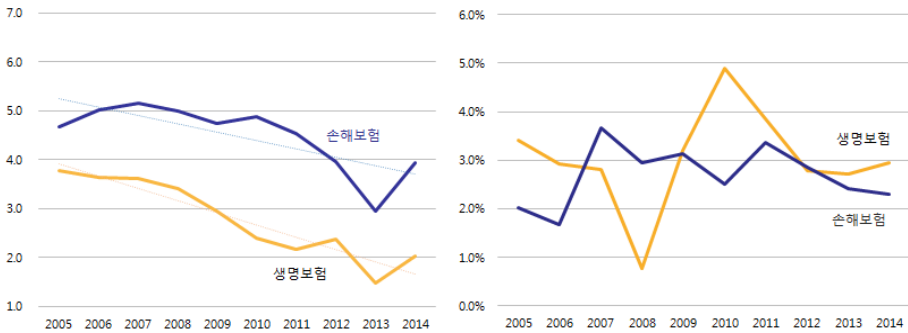


주: 손해보험은 장기보험 취급 종합손해보험회사 실적만 반영함.
자료: 금융통계정보; 보험회사 업무보고서.

ROE 성장은 자본 1원당 거둬들인 보험료 규모, 즉 자본생산성과 보험료 매출 1원당 보험회사가 벌어들인 순이익, 즉 매출이익률에 의하여 좌우된다고 볼 수 있는데,

〈그림 II-2〉는 국내 보험산업의 ROE가 지속적으로 하락하고 있는 원인이 매출이익률보다는 자본생산성 약화에 있음을 보여준다.

〈그림 II-2〉 자본생산성(좌측 그림)과 매출이익률(우측 그림) 추세



자료: 보험회사 업무보고서.

보험산업은 저성장과 자본규제 강화라는 과거와는 전혀 다른 환경 변화에 노출되어 있다. 자본규제 강화에 따라 금융당국이 요구하는 위험자본량이 늘어나면서 보험회사는 자본을 늘려야 하는 반면, 저성장으로 인해 보험료 성장은 둔화되고 있다. 특히 보험료 성장률 둔화가 두드러진 생명보험의 자본생산성 하락이 더 가파르다. 더구나 2020년까지 예정된 RBC규제와 IFRS 보험회계기준의 변화를 고려하면 가까운 상황이 호전될 가능성도 크지 않아 보인다. 해외시장 진출 등 장기프로젝트를 통해 자본생산성을 어느 정도 개선할 수는 있겠지만 향후 수년간 자본생산성은 하락할 수밖에 없는 구조다.

따라서 보험회사는 저성장 환경에 대응하여 자본생산성 대신 매출이익률 개선에 집중해야 할 것으로 보인다. 또한 저금리로 인해 투자수익 증대가 쉽지 않기에 보험영업이익 개선에 초점을 맞출 수밖에 없고, 보험회사는 통제가 가능한 비용에서 수익성의 개선 가능성을 모색할 수 있을 것이다. 이런 점에서 비용관리는 저성장 시대 보험경영의 화두라고 할 수 있다.

한편, 자본규제와 판매규제는 강화하는 대신 가격규제는 완화하는 금융규제개혁이 진전됨에 따라 향후 보험회사 간 경쟁은 정해진 가격으로 벌이는 판매경쟁에서 가

격경쟁으로 확대될 가능성이 높아졌다. 그동안 대형사에 비해 저비용을 통해 규모의 열세를 보완해 온 중소형사는 가격경쟁으로 부담이 더욱 커질 것으로 보인다. 따라서 비용절감을 통해 저비용에 익숙한 중소형사의 비용관리에도 변화가 필요해 보인다.

2. 비용관리 대상

비용관리는 보험회사가 비용을 통제할 수 있다는 것을 전제로 하며, 이런 비용에는 다른 기업과 마찬가지로 판매비와 일반관리비가 있다. 이때, 판매비는 신규 보험계약을 유치하기 위해 지출하는 비용이고, 일반관리비는 보유계약 관리와 자산운용에 지출하는 비용이다. 한편, 보험회사 손익계산서에서 보험금은 가장 중요한 비용항목이지만, 보험금은 언더라이팅의 결과물이지 보험회사가 통제할 수 있는 요소는 아니므로 비용관리 대상이라고 할 수 없다.

〈표 II-1〉 보험회사 비용 구조

구분	보험영업			투자영업
	신계약비	유지비 (수금비 포함)	손해조사비 (손해보험)	재산관리비
판매비	○	-	-	-
일반관리비 · 인건비 · 경상비	○	○	○	○

판매비와 일반관리비는 보험회사의 핵심 기능인 보험영업과 투자영업에 쓰이는 비용으로 배분되어 보험회사 손익계산서에 표시되고 있는데, 보험영업에 쓰이는 비용은 사업비로, 투자영업에 쓰이는 비용은 재산관리비로 분류된다. 따라서 현재 공식되고 있는 보험회사 사업비율은 보험영업에 쓰인 사업비를 보험료 매출로 나눈 비율이다.

〈표 II-2〉 판매비 및 일반관리비의 보험회사 기능별 배분 예시

손익계산서 항목 비용세부 항목	보험영업			투자영업
	신계약비	유지비	손해조사비	재산관리비
비례수당, 판매촉진비, 진단비	○	-	-	-
급여, 상여금, 복리후생비, 퇴직금 등	-	○	○	○
점포운영비, 인쇄비, 광고선전비, 교육훈련비 등	○	○	-	-
통신비, 수도광열비, 지급임차료, 수수료, 전산비(IT) 등	-	○	○	○

보험영업 사업비는 다시 신계약 유지에 지출된 신계약비와 계약관리에 지출된 유지비로 구분되는데, 손해보험의 경우 보험사고 시 지급준비금을 추정하는 데 지출되는 손해조사비도 보험영업에 지출되는 비용의 하나다. 다만, 손해조사비는 사업비 항목이 아니라 지급준비금 항목에 반영되어 손해액에 합산된다는 점에서 다른 비용과 구별된다. 또한, 투자영업에 배분된 전산비(IT) 등 경상비와 급여 등 인건비가 재산관리비를 구성하게 된다.

보험업감독업무시행세칙은 보험상품에 대한 사업비 책정기준(예정사업비 계상기준)과 실제로 지출되는 비용을 보험회사 업무프로세스에 배분하는 원칙(실제사업비 배분기준)을 제시하고 있다.⁹⁾ 또한 보험회계기준은 장기보험계약 유지와 관련하여 실제로 발생한 신계약비에 대하여는 최대 7년까지 이연할 수 있도록 하고 있다.¹⁰⁾ 따라서 현재 공시되고 있는 보험회사의 사업비율은 당년도 실제사업비 가운데 당기비용으로 처리된 부분과 과거에 지출된 신계약비 가운데 당기비용으로 인식(상각)된 미상각 신계약비의 합산치를 보험료 매출로 나눈 비율이다.

9) 보험업감독업무시행세칙 제5-15조(사업비 배분 등)와 [별표 17].

10) 현행 보험회계기준(IFRS 4 phase I)은 기존 보험회계 관행을 거의 그대로 인정하고 있음. 이에 따라 신계약비에는 보험업감독규정 제6-3조(신계약비의 이연 및 상각)의 회계처리규정이 적용되고 있음. 신계약비의 이연기준은 2004년에 예정사업비에서 실제사업비로 바뀌었음.

그러므로 보험회사의 비용관리에는 보험영업 사업비 외에도 재산관리비와 손해보험의 경우 손해조사비까지 포함되어야 하고, 신계약비 이연 전의 실제사업비가 대상이라고 할 수 있다.

3. 실제사업비 현황과 특성

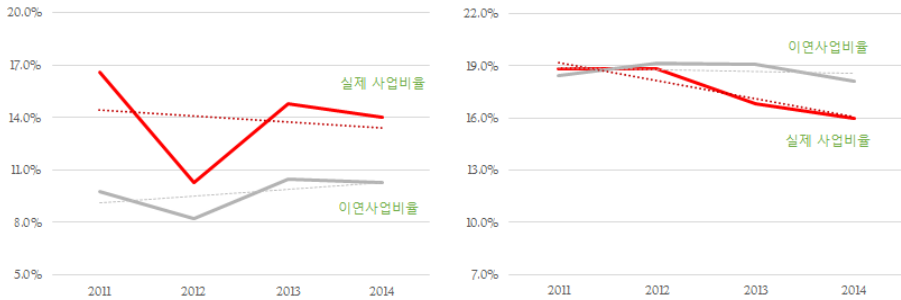
국내 보험회사의 보험료 매출 대비 실제사업비의 비율은 2014년 기준으로 생명보험은 14.9%, 손해보험 17.8%를 보인다. 손해보험의 실제사업비율이 생명보험보다 2.9%p 높게 나타나고 있는데, 이는 자산운용 비중이 큰 생명보험과 실손보장 비중이 큰 손해보험의 차이를 반영하는 것으로 보인다. 신계약비와 유지비의 보험영업 사업비만을 고려한 사업비율은 생명보험과 손해보험 간에 2.0%p의 차이를 보이지만, 자산운용 비중이 큰 생명보험이 손해보험보다 재산관리비에서 0.4%p 높게 나타나고 손해조사비로 인하여 손해보험의 실제사업비율이 생명보험의 실제사업비율보다 1.3%p만큼 높아 0.9%p의 차이가 더 벌어지고 있다.

〈표 II-3〉 보험회사 비용 구조와 실제사업비율(2014)

생명보험 (수보 111조원 자산 662조원)	신계약비	유지비	재산 관리비	보험료 대비	손해보험 (수보 66조원 자산 180조원)	신계약비	유지비	손해 조사비	재산 관리비	보험료 대비
판매비	8.4%			8.4%	판매비	9.6%				9.6%
일반관리비 (인건비+경상비)		5.6%	0.9%	6.5%	일반관리비 (인건비+경상비)		6.4%	1.3%	0.5%	8.2%
구성비	56.4%	37.6%	6.0%	14.9%	구성비	53.9%	36.0%	7.3%	2.8%	17.8%

주: 손해보험은 장기보험을 취급하는 종합손해보험회사 기준.
자료: 보험회사 업무보고서.

〈그림 II-3〉 생명보험(좌)과 손해보험(우)의 사업비율 추이

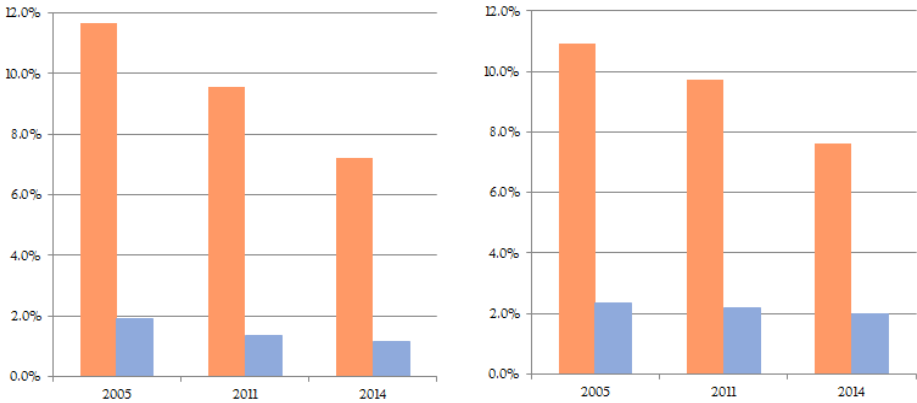


주: 실제사업비율은 신계약비 이연 전 실제사업비를 보험료로 나눈 비율.
 자료: 금융감독원 금융통계정보; 보험회사 업무보고서.

실제사업비의 구성을 보면 생명보험과 손해보험에서 대략 '판매비 55 : 일반관리비 45'의 구성비를 보이고 있고, 보험영업 사업비에서는 생명보험과 손해보험 모두 '신계약비 60 : 유지비 40'의 구성비를 보이고 있다(〈표 II-3〉 참조). 한편, 보험영업 사업비율의 지난 3년간 추이를 보면, 신계약비 이연을 반영한 이연사업비율에서는 큰 변화가 보이지 않지만 신계약비 이연 전 실제사업비율에서는 생명보험과 손해보험 모두 사업비율이 하락하고 있다. 특히, 손해보험에서는 이연사업비율과 실제사업비율의 역전 현상이 나타나고 있는데, 이런 현상은 실제사업비의 급격한 감소가 있어야 가능하다.

실제사업비율의 하락 원인을 살펴보기 위해 신계약비(판매비)와 유지비의 변화를 분석하면 세 가지 특징이 나타난다. 첫째, 신계약비는 모집수수료와 기타 판매비로 구성되는데, 모집수수료가 신계약비의 대부분을 차지한다. 그런데 지난 10년간 추이를 보면, 신계약비 비율은 지속적으로 하락해 왔으며, 〈그림 II-3〉은 모집수수료비율의 하락이 신계약비 비율 하락의 원인이었음을 보여준다. 이는 생명보험과 손해보험에서 공통적으로 나타나는 현상이다.

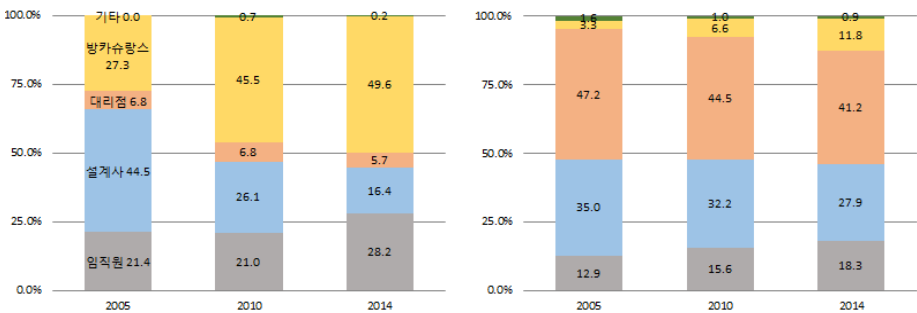
〈그림 II-4〉 생명보험(좌)과 손해보험(우)의 모집수수료와 기타판매비 추이



주: 각 연도의 왼쪽 막대는 모집수수료비율, 오른쪽 막대는 기타판매비비율.
 자료: 보험회사 업무보고서.

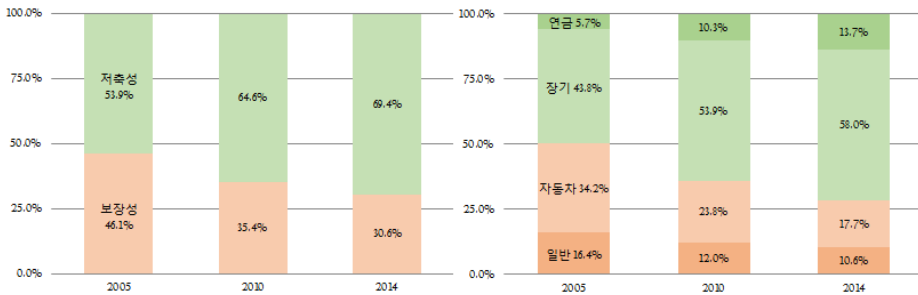
〈그림 II-4〉와 〈그림 II-5〉는 모집수수료비율의 하락이 판매채널 및 상품구성의 변화와 관련 있음을 보여준다. 지난 10년간 방카슈랑스채널의 비중이 늘어난 반면 설계사채널의 비중은 줄어들었고, 이는 상품구성에서 저축성 비중이 늘어난 것과 대응된다. 특히 생명보험의 변화가 두드러진다.

〈그림 II-5〉 생명보험(좌)과 손해보험(우)의 판매채널별 초년도 보험료 기여도 추이



자료: 보험회사 업무보고서.

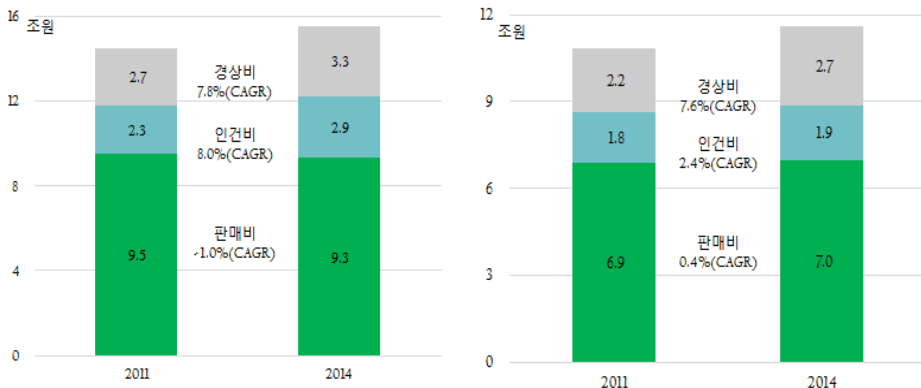
〈그림 II-6〉 생명보험(좌)과 손해보험(우) 보험료의 상품 구성비 추이



자료: 보험회사 업무보고서.

둘째, 유지비의 경우 경상비에서는 큰 변화가 보이지 않는 반면, 인건비에서는 주목할 만한 변화가 보인다. 생명보험의 경우 경상비 증가율보다 인건비 증가율이 더 높은 반면, 손해보험은 생명보험과 정반대로 인건비 증가율이 경상비 증가율에 한참 못 미치는 수준임을 보여준다(〈그림 II-6〉 참조).

〈그림 II-7〉 생명보험(좌)과 손해보험(우) 보험영업의 사업비 구성 추이



자료: 보험회사 업무보고서.

이런 현상은 글로벌 금융위기 이후 지속되고 있는 보험회사의 인력구조조정에 원인이 있다. 손해보험은 자동차보험 초과사업비 문제와 맞물려 2011년 이전부터 인력구조조정이 본격적으로 이루어진 반면, 생명보험에서는 최근에서야 인력구조조정이

이루어지고 있다.¹¹⁾ 인력구조조정이 이루어지는 기간에는 퇴직금 등 인건비 지급이 증가하는 특성을 보이므로 2011년 이전에 인력구조조정이 상당히 진행된 손해보험에서는 2011년 이후 낮은 인건비 증가율을, 최근에는 구조조정을 진행하고 있는 생명보험에서는 정상비 증가율을 웃도는 인건비 증가율을 보이고 있다.

그러나 보험회사의 현행 인력 구조조정은 전체 임직원의 일정 비율 또는 일정 규모를 일률적으로 줄이는 방식으로 진행되고 있다. 이는 단기적인 수익성 개선에는 도움이 될 수 있어도 이직률이 늘어나는 등 조직이 불안정해지는 가운데 조직문화는 오히려 보수적이 되고 혁신에 필요한 여유인력은 없어서 인력 구조조정이 회사의 미래 성장에 장애가 될 수도 있다(백풍렬 2003). 결국 비용을 얼마만큼 줄일 수 있고 얼마나 빠른 시간 안에 절감효과를 볼 수 있는지가 구조조정의 우선 목표인 것으로 보이나, 오히려 새로운 비용구조에서는 어디에 비용을 더 지출하게 되는지 또한 비용절감에 따른 위험을 회사가 얼마나 감내할 수 있는지에 대해 보험회사들이 충분히 준비해 두었는지 의문이다.

셋째, 보험료 성장은 둔화되고 있음에도 불구하고 판매비나 인건비와는 다르게 일반경상비는 매년 7% 이상 증가하고 있다. 이는 새로운 환경에 대응한 사업모형의 재조정까지는 생명보험이나 손해보험에서 아직 진행되지 않고 있음을 보여준다. 따라서 업무절차 전반에 대한 일반관리비 배분을 재검토할 시점이다.

4. 해외 보험회사의 비용관리

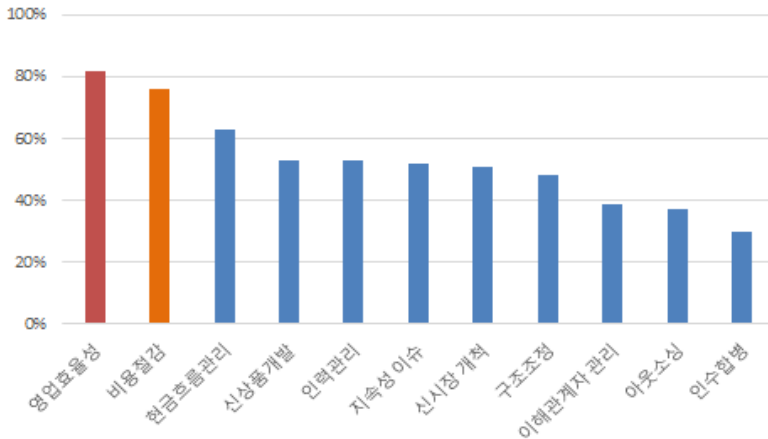
보험회사 비용관리에 관한 해외 연구는 국내 연구보다는 나은 편이다. 특히 2007년 금융위기 이후 글로벌 기업을 대상으로 한 설문조사나 보험회사 비용분석 연구는 흥미로운 결과를 보여준다. 이 시기가 ‘저금리와 저성장’을 특징으로 한다는 점에서

11) 언론에 노출된 보험회사 구조조정 현황을 보면, 생명보험은 2011년 이전에 1개사에 불과한 반면 2011년 이후에는 8개사에 달함. 반면, 손해보험은 2011년 이전에 이미 5개사에 이르고 2011년 이후에도 3개사가 구조조정을 진행한 것으로 알려짐.

국내 보험시장에 시사하는 바가 크다. 저성장을 경험하고 있는 해외 보험회사의 경영 현안, 비용분석 결과 및 비용관리와 관련한 세 가지 특징을 중심으로 해외의 연구 결과를 살펴보도록 한다.

첫째, 2008년 언스트앤영 보고서(Ernst & Young 2008)에 따르면, 금융위기 이후 지속적으로 주목해야 할 경영 현안이 무엇이나는 질문에 대다수 경영진은 영업 효율성과 비용절감을 최우선으로 꼽았고, 10명 중 9명은 달라진 환경에 대한 대응 수단으로 비용절감의 중요성이 커졌다고 응답하고 있다.

〈그림 II-8〉 글로벌 금융위기 이후 중요성이 커진 경영 현안



주: 1. 글로벌 기업 대상의 2007년(251개사)과 2008년(330개사) 설문조사.

2. 250개사에 2007년 이슈 중 2008년에 더 중요해진 이슈를 질문한 결과.

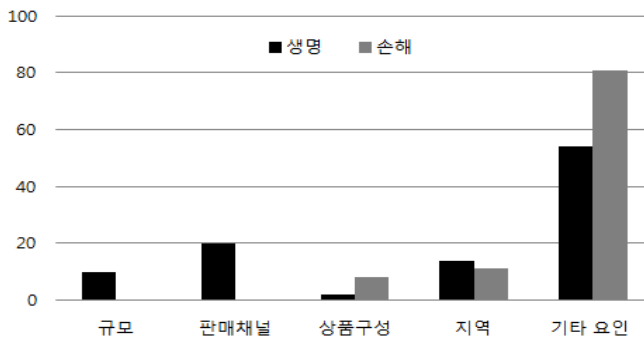
자료: Ernst & Young(2008).

둘째, McKinsey(2015)는 유럽 보험회사를 대상으로 한 비용분석을 통해 보험회사 간 사업비 차이의 대부분이 경영관리 차이에서 비롯된다고 밝히고 있다. 그동안 보험회사는 다른 보험회사와의 비용 차이가 보험료 등 규모, 판매채널, 상품구성, 지역 등 단기적으로 변경이 어려운 사업모형에 그 원인이 있다고 말해왔지만, 맥킨지 분석 결과는 보험회사 간 경영관리의 차이가 비용 효율성의 차이로 이어지고 있음을 보여준다.

보험계약 건수를 기준으로 한 비용 효율성 분석 결과를 보면, 생명보험에서는 방카슈랑스채널 비중이 높은 보험회사의 비용 효율성이 더 높고, 손해보험에서는 자동차

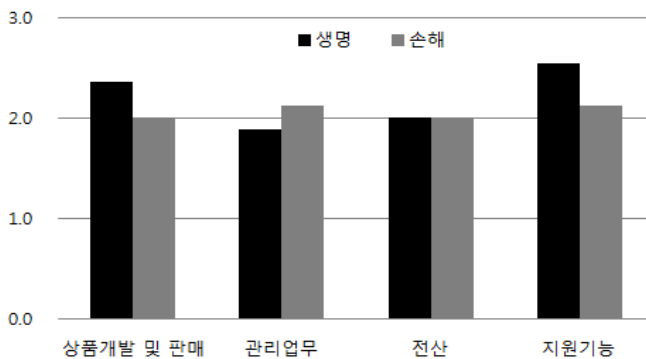
보험 이외의 다른 손해보험종목의 비중이 높은 보험회사의 비용 효율성이 더 높은 것으로 나타났다. 그러나 판매채널 및 상품구성과 지역 요인은 비용 효율성 차이의 일부만을 설명할 수 있을 뿐이고, 생명보험에서는 비용 효율성 차이의 54%, 손해보험에서는 비용 효율성 차이의 81%를 경영관리가 설명하고 있음에 주목할 필요가 있다 (<그림 II-9> 참조).

<그림 II-9> 보험회사 간 비용 차이를 초래하는 요인별 기여도



주: 1. 보험계약건당 비용 차이에 대한 요인 분석.
 2. 유럽 보험회사를 대상으로 한 분석.
 자료: McKinsey(2015).

<그림 II-10> 상위 25% 대비 하위 25% 보험회사의 계약당 일반관리비 비교 (단위: 배)



주: 80개 유럽 보험회사 대상으로 일반관리비의 비용 효율성 비교.
 자료: McKinsey & Company(2015).

다른 한편으로, 맥킨지 보고서(McKinsey 2015)는 보험계약 건수 대비 일반관리비의 지출 규모 비교를 통해 상품개발, 전산 등 모든 업무영역에서 비용 효율성이 가장 낮은 하위 25% 보험회사가 상위 25% 보험회사보다 2배 정도 더 많은 일반관리비를 지출하고 있음을 보여준다(〈그림 II-10〉 참조). 이는 업무의 복잡성, 분산된 업무절차, 높은 전산(IT)비용 때문인 것으로 분석됐다. 비용 효율성이 낮은 보험회사는 브랜드와 판매채널 및 상품구성, 고객서비스 절차와 관련하여 업무처리가 복잡하고 많은 상품과 다양한 브랜드 및 다채널 관리로 인하여 평균적으로 더 높은 관리비용을 지출하고 있는 것으로 나타났다. 또한 비용 효율성이 낮은 보험회사는 백오피스 등 지원 기능도 여러 곳에 분산되어 있는 데다 업무처리가 서로 다르고 의사결정 절차도 다르게 이루어지는 것으로 나타났다. 이렇게 시스템이 복잡한 회사일수록 전산비용 역시 더 많이 들고 생산성은 더 낮을 수밖에 없다.

셋째, 비용절감이 최대 경영 현안으로 떠오르면서 비용절감을 전략적으로 접근해야 한다는 것이 여러 연구의 공통된 지적이다. 비용절감의 규모와 속도도 중요하지만, 경쟁 보험회사에 비해 장기적으로 비용우위를 누리려면 회사 전략에 맞는 비용구조를 구축하고 비용절감에 따른 위험을 관리할 수 있어야 한다는 것이다(Deloitte 2009; Accenture 2008). 따라서 해외 보험회사의 비용관리에 대한 연구는 보험회사 가치를 높이려면 수익성 개선과 향후 성장기반 마련이라는 두 마리 토끼를 동시에 관리할 수 있어야 함을 지적하고, 이를 위해서는 가능한 한 빠른 시일 내에 비용절감 효과를 보려는 단기적인 접근방식보다는 현행 사업모형을 조정해가는 전략적 접근방식이 필요함을 강조한다.