
IV. 비용관리 방안

1. 아웃소싱 확대

가. 인건비 절감 효과와 잠재위험

국내 보험회사의 보험영업비용 가운데 비용절감 가능성이 큰 비용 항목은 보험영업비용의 40%를 차지하는 유지비이고, 특히 인건비는 유지비의 45%를 차지하는 항목이다. 따라서 직접적인 인건비 축소에서부터 아웃소싱에 이르는 다양한 인건비 절감방식을 고려해 볼 수 있다.

〈표 IV-1〉 인건비 절감의 기대 이익과 위험

| 구분 | 기대 이익 | 예상 위험 |
|---------------|----------------------------|-------------------------------------|
| 인건비 축소 | 손익에 즉시 반영 | 기강해이, 업무절차 축소, 법적 분쟁, 평판 위험 |
| 규모 확대 | 직원과 협력사, 고객의 지원을 얻는데 용이 | 규모 확장 위험 |
| 저조한 성과의 조직 정리 | 인건비 축소, 높은 부가가치에 집중 | 시장점유율 위축, 기강해이, 재구축 비용, 조직통제 약화 가능성 |
| 조직 재구축 | 혁신을 통해 비용절감과 절차 개선을 동시에 진행 | 대규모 IT기술 투자비용, IT기술 실패 |
| IT기술 활용 | | |

자료: Conning(2010), Gutterman(2007).

먼저, 현재 보험시장에서 흔히 관찰되는 방식은 일률적인 인력 감축으로 제Ⅱ장에서 언급했듯이 손익을 즉각적으로 개선할 수 있다는 장점이 있다. 그러나 일률적인 인력 감축에는 이직률이 늘어나고 조직 내 근무기강이 느슨해지는데다(morale risks)

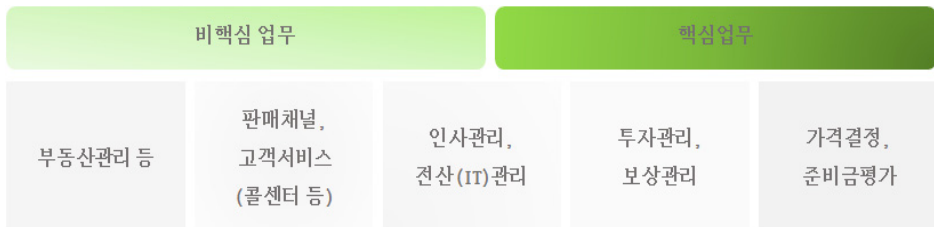
혁신에 필요한 여유인력은 오히려 부족하여 평판이 나빠질 수 있는 위험이 뒤따른다. 따라서 인력구조조정에 따르는 위험을 적절하게 통제하지 못한다면 인력 감축이 회사의 미래 성장에 장애가 될 수도 있다(백풍렬 2003). 이와 반대로 보험료 규모를 늘려 비용의 감소를 가져오는 규모 확대 방식은 이해관계자의 지지를 얻어내는 데에는 용이하겠으나, 저성장 시기에 사업모형을 조정해야 하는 보험회사의 선택지로써는 근본적인 한계가 있다.

한편, 업무절차와 조직을 재정비하는 방식은 비용절감과 절차개선에 대한 혁신을 가져온다는 점에서 긍정적이다. 다만, 시장점유율 축소 가능성, 조직 통제력 약화와 조직 정비, 대규모 IT 구축에 소요되는 비용 부담을 감내할 수 있어야 한다. 따라서 이러한 위험을 적절하게 통제하면서 조직 정비와 핵심인력을 확보하기 위한 대안의 하나로 아웃소싱 확대를 제안한다.

나. 아웃소싱으로 여유 인력 확보

보험회사는 외부의 전문 인력과 자원을 활용하여 업무 전반을 대상으로 조직을 정비하여 비용 효율성을 제고할 필요가 있다. 특히 부동산관리, 판매채널, 고객센터 등 집중되어 있는 외부 자원의 활용을 인사관리, 가격결정 등 보험회사의 업무절차 전반으로 아웃소싱 대상을 넓힐 필요가 있고, 가능하다면 해외 아웃소싱도 추진할 필요가 있다.

〈그림 IV-1〉 보험회사의 아웃소싱 가능 영역



자료: Conning(2010).

그런데 보험회사의 업무위탁과 관련한 규제의 장벽이 상당하므로 관련 규제의 개선이 같이 진행되어야 실질적인 효과를 기대할 수 있을 것이다. 현행 보험업법은 보험회사의 업무위탁 제한범위를 최소화하고 있다. 그러나 보험회사의 보험모집(판매 채널), 보험계리, 손해사정의 업무위탁을 명시적으로 규정하고 있을 뿐이고,¹⁵⁾ 보험업의 본질적인 업무를 원칙적으로 금지하고 있는 데다 보험업법이나 금융기관의 업무위탁 관련 규정은 본질적인 업무의 개념을 분명하게 정하고 있지 않아 보험회사의 업무위탁을 사실상 어렵게 하고 있다.¹⁶⁾ 예를 들면, 재보험사와 원수보험사의 정산 시 청산 금액의 확인, 경영공시업무 가운데 전자공시시스템의 정보 입력 등 의사결정을 단순 집행하는 업무에 대해서도 위탁이 금지되고 있고, 인사·총무 등 후선업무의 경우에도 중요 의사결정과 불가분의 관계에 있다는 이유로 위탁이 금지되고 있다(금융연구원 2014).

최근 금융위원회는 해외에 진출한 금융회사의 경우 현지 업체와의 IT 아웃소싱도 허용하는 규제 완화를 추진하고 있다.¹⁷⁾ 그러나 여전히 국내 시장에서는 IT 아웃소싱의 경우 단순 업무, 정보처리 및 전산시설, 후선 업무 등에 대한 위탁이 쉽지 않은 상황이다. 따라서 소비자와 시장에 중대한 영향을 미치는 경우를 제외하고는 원칙적으로 업무위탁을 허용하는 방향으로 규제를 개선하여 저성장 환경에서 보험회사가 스스로 경쟁력을 높일 수 있는 유인을 제공할 필요가 있다.

15) 보험모집(법제93조), 보험계리(법제181조), 손해사정(법제185조), 보험수리, 보험사고 및 보험계약 조사업무 등(법시행령 제74조②항).

16) ‘금융기관의 업무위탁 등에 관한 규정’은 보험상품 판매, 경영공시, 보험계약인수여부에 대한 심사 및 결정, 재보험/재공제 출수재 계약 및 정산, 보험금 지급여부 심사 및 결정을 보험업의 본질적인 요소로 규정하고 있음.

17) 금융위원회 고시 제2015-27호(금융위원회 정보처리 및 전산설비 위탁에 관한 규정 일부 개정).

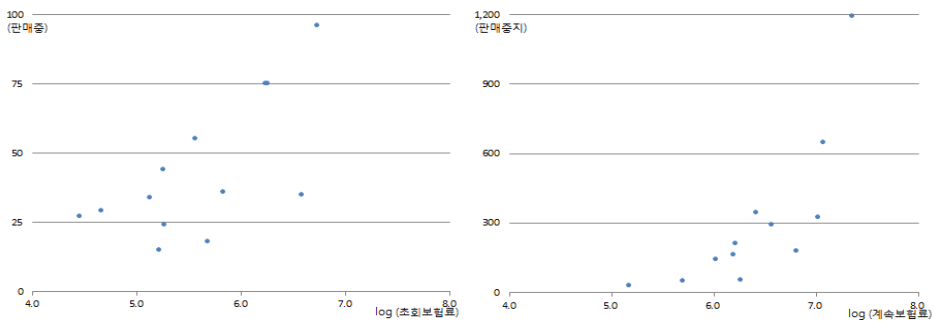
2. 보험상품 수 축소

가. 업무의 단순화

일반관리비의 비용 효율성 제고와 관련하여 조직 정비 다음으로 언급될 수 있는 현안은 업무절차의 복잡성을 줄이는 것이다. McKinsey(2015)는 브랜드 및 채널 관리, 상품구성, 고객대면관리가 복잡할수록 업무의 복잡성이 가중되고 규모의 효과를 통해 비용을 줄일 수 있는 여지가 줄어들게 됨을 지적한다. 실제로 다양한 상품과 여러 판매채널을 관리해야 하는 보험회사일수록 일반관리비의 비용 효율성이 떨어지는 것으로 나타났다(McKinsey 2015).

국내 보험회사의 경우 무엇보다 업무절차를 복잡하게 만드는 원인은 수십여 개에 달하는 상품 판매에 있다. 손해보험의 경우에는 주계약 하나에 수십여 개의 특약을 부가하는 방식의 패키지상품의 판매를 흔히 볼 수 있다. 생명보험의 경우 외국계 보험회사와 비교하여 국내 보험회사가 취급하는 상품 수는 판매 중인 상품 기준이나 판매 중지된 보유계약의 상품 수에서나 3~4배에 달한다.

〈그림 IV-2〉 2014년 현재 보험회사가 관리하고 있는 상품 수



주: 횡축은 생명보험회사의 보험료를 자연로그로 변환한 값임.
 자료: 2014년 생명보험회사 감사보고서.

보험시장은 가계의 보험가입률이 포화 상태에 다다른 상황이고 저금리 환경에서 소비자는 점점 가격에 민감해지고 니즈는 까다로워지고 있어 이를 수용하려면 다양

한 특약을 붙인 패키지 상품의 제공이 효과적이라는 주장도 있다. 더구나 다양하고 복잡한 상품도 처리할 수 있는 IT 환경에서 현재와 같은 상품 수는 크게 문제될 게 없다는 게 보험시장 일부의 인식이기도 하다.

나. 상품 단순화와 소비자 신뢰 제고

그러나 보유계약의 가치를 높여야 하는 저성장 환경에서는 판매 상품의 수익성을 높여야 하고 일단 보유한 계약을 목표한 수준까지 최대한 유지하여 내재가치를 실현할 수 있어야 한다. 이런 측면에서 볼 때, 복잡한 상품구성은 보험회사가 주기적으로 상품을 평가하고 보유계약을 관리하기에 부적합하다. IT 인프라는 다양한 상품의 관리를 가능하게 하지만 그만큼 많은 IT비용 지출이 불가피하여 비용 효율성을 훼손하고 향후 IT 개선에 따르는 비용 지출도 상당할 수 밖에 없다. 제Ⅲ장의 분석에서 비용 효율성이 높은 그룹과 낮은 그룹의 차이를 가져온 주요 비용항목의 하나가 IT비용임을 기억할 필요가 있다.

게다가 복잡한 상품을 대하는 소비자는 보장과 보험료를 다른 상품과 비교하기도 쉽지 않고 지금보다 보험에 대한 불신이 악화될 가능성도 있다. 판매채널에 대한 설명 의무와 판매책임 강화하는 것만으로는 보험에 대한 신뢰 하락을 막기에 충분하지 않고, 결과적으로 보유계약의 가치를 훼손하는 중도해지로 이어질 수 있다. 일반 관리비의 비효율성과 소비자 신뢰 악화를 수익성으로 보전하기에는 현재의 복잡한 상품구성의 위험이 너무 크다.

그동안 보험회사는 조직을 소팀제에서 대팀제로 전환하고 결재 단계를 축소하는 등 업무절차를 슬림화하는 내부 혁신을 지속하고 있다. 그러나 보험회사가 상품개발에서부터 보상관리에 이르는 업무절차를 근본적으로 단순화하려면, 관리해야 할 보험상품 수 자체를 축소하는 데에서부터 시작하는 것이 필요해 보인다. 축소의 기준으로써 부가가치 정도에 따라 관리대상 수를 최소화하고 부가가치가 낮은 상품이나 종목에 대해서는 전면 철수도 검토하여 장기적인 수익경영 여건을 조성하는 것이 바람직하다.

3. 정보기술(IT) 투자와 비용효과성 확보

가. IT, 투자와 비용

비용 효율성을 개선할 수 있는 규모의 경제가 작동하지 않는 대표적인 원인의 하나가 IT비용이다. 다른 비용항목과 다르게 IT비용은 초기에 대규모 자금이 투입되는 데다 이들 원가를 회수하는 과정에서 매기마다 상당한 IT비용이 발생하는 양면성을 가지고 있다. 최근 국내 보험회사의 경영 환경도 대규모 IT비용을 촉발하는 요인이 많다. 전사적인 차원의 IT 변화를 요구하는 IFRS 회계제도와 RBC지급여력제도의 변화가 예정되어 있어서 국내 보험회사는 향후 수년 내에 대규모의 IT비용 지출을 피할 수 없을 것으로 예상된다.

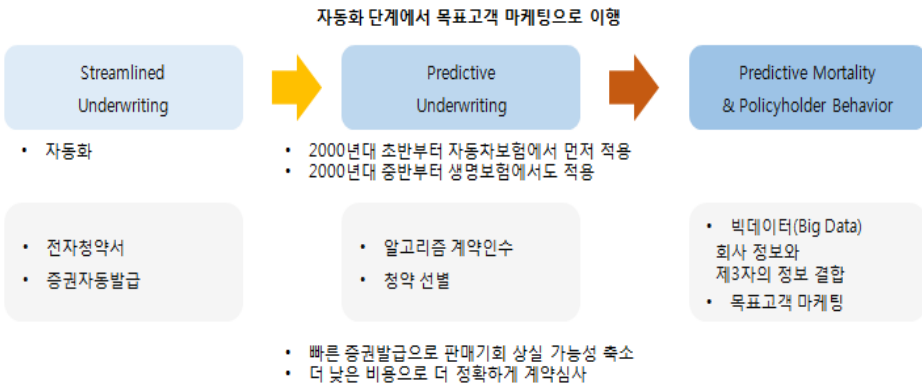
저성장이 예상되는 시장 상황에서는 보험료 규모의 급증을 기대하기는 어려운 상황이다. 이 때문에 저성장 시기를 경험하고 있는 일본 보험시장의 합병 사례 연구는 대규모 IT비용의 효율성을 높이기 위한 것도 인수합병 목적의 하나였음을 밝히고 있다(AXA 2004). 물론 보다 일반적으로 IT를 바라보는 관점은 IT가 업무의 효율성을 개선하기 위한 대표적인 수단이라는 점이다. 인수합병이 흔하지 않은 국내 보험시장에서는 언더라이팅, 보상, 판매채널 등에 대한 정보기술 적용으로 비용절감이 아니라 추가적인 비용 투입을 통해서 보험료 증가와 손해를 감소라는 보험영업의 효과성을 높이고 규제 변화도 수용하는 방식의 접근이 더 유용해 보인다.

나. 정보기술을 활용한 비용 효율성 제고

최근 세계 보험산업에서는 업무 자동화에서 벗어나 언더라이팅 분야에 대한 IT지출이 늘어나고 있다. 2000년대 자동차보험에서부터 적용되기 시작한 IT 인프라에 기초한 고객선별 언더라이팅은 현재 생명보험에도 적용되고 있다. 빅데이터를 적용한 적극적인 마케팅 단계는 아직 초보 단계지만 전자청약서와 보험증권을 자동으로 발급해주는 단계를 벗어나서 보험계약자의 위험을 반영하여 선별해 주는 단계로 진화

하고 있다(Christiansen 2013). IT를 이용해 빠른 심사와 증권 발급으로 판매기회 상실을 최소화하고 더 낮은 비용으로 더 정확하게 계약을 심사할 수 있다는 장점이 부각되고 있기 때문이다.

〈그림 IV-3〉 미국 생명보험회사 언더라이팅과 IT 적용



자료: Christiansen(2013).

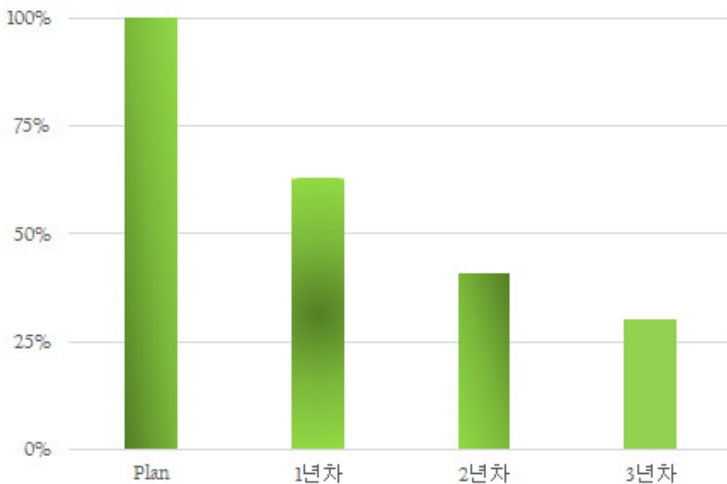
Morgan Stanley, BCG(2014)는 IT와 빅데이터 기반의 사업모형이 시장 평균 이상의 재무성과를 내고 있는 사례를 보여준다. 이들은 자동차보험 판매사인 프로그레시브(progressive)와 가이코(Geico)의 비용을 분석하여 빅데이터를 업무 전반에 적용할 경우 가격경쟁력을 높이고 판매효율성을 개선함으로써 합산비율을 15%p 이상 낮출 수 있음을 보여준다. 또한 유사한 IT기반 사업모형이라도 세부 전략에 따라 항목별 비용 효율성은 달라질 수 있음도 보여준다. IT 인프라를 활용한 직판채널 활용도가 높을수록 광고비 지출은 더 높지만 판매수수료 지출이 적어 판매비의 비용 효율성은 더 높은 것으로 나타났다.¹⁸⁾

18) 프로그레시브는 직판채널과 오프라인채널을 모두 갖고 있는 반면, 가이코는 직판채널만을 운영하고 있음.

4. 비용관리 지속성 확보

보험회사 경영진을 대상으로 한 Deloitte(2009)의 설문조사에서는 비용절감 프로그램에서 흔히 마주치게 되는 문제로 첫 번째는 비용절감의 대상이 불분명하다는 것이고(36%), 두 번째는 비용절감에 필요한 자금을 조달하는 문제(20%)라고 답변하고 있다. 이에 대해 Hitchcock(2004)은 보험회사가 자사의 적정 비용 수준이 경쟁사인 산업 평균인지 어느 수준까지로 보고 있는지, 비용을 줄이는 게 우선인지 성장이 우선인지 분명히 할 필요가 있음을 자사의 사례 분석을 통해 제시하고 있다. 이 사례에서 해당 보험회사는 장기적으로 경쟁력과 수익성을 담보할 수 있는 비용수준을 결정하고 회사가 통제할 수 있는 핵심 비용 요인을 중심으로 예산을 편성하였다. 또한 회사는 월별로 예정과 실적의 편차를 분석하여 경영진에 보고하는 모니터링 과정을 통해 비용관리의 효과성을 확보하였고, 이해하기 쉽고, 설명하기 쉬우며, 모니터링하기 쉬운 절차를 선택하여 비용관리를 수치화하고 관리자에게 성공 보너스를 지급하는 방식으로 비용관리의 지속성을 확보하고 있다.

〈그림 IV-4〉 전년 대비 비용절감 효과 추이(2001~2006)



주: 115개 대형 상장기업의 비용절감 프로그램 조사.
자료: Ernst & Young(2008).

보험영업비용 가운데 유지비 또는 일반관리비의 비용 효율성이 높을수록 보험회사의 수익성 개선 가능성도 높음을 제Ⅲ장에서 확인한 바 있다. 그러나 이러한 비용관리 효과를 지속하려면 비용관리를 체계화할 필요가 있다. 전 세계 115개 대형 상장회사의 비용절감 프로그램의 효과 지속기간을 조사한 결과(Ernst & Young 2008), 1/3에 해당하는 기업들은 비용절감 효과가 3년 안에 소멸하는 것으로 나타났다. 누가 비용관리를 책임질 것인지, 필요한 수단과 자원은 어떻게 조달할 것인지, 지속적으로 비용관리를 추진하기 위한 측정과 모니터링 활동을 어떻게 할 것인지에 대한 고려가 충분하지 않았기 때문이다.