

---

# I. 서론

---

## 1. 연구의 배경과 목적

국내 손해보험회사의 수익성과 성장성이 둔화되고 있다. 자동차보험의 경우 자동차 등록대수 증가세가 둔화되고 있고 장기보험의 경우 위험손해율이 높아지면서 지속가능성에 대한 우려가 제기되고 있다. 국내 손해보험시장의 성장성과 수익성 둔화에 대한 대응전략으로 대형 손해보험회사들은 해외사업을 확대하고 있으나 경영성과는 미미하다.<sup>1)</sup> 자동차보험의 경우 삼성화재는 베트남에 2003년 진출하였고 중국에 2005년 4월 진출하였다. 동부화재는 미국령인 괌, 하와이, 캘리포니아 지역에서 자동차보험 사업을 하고 있다. 국내 자동차보험 시장점유율 28.1%를 차지하고 있는 대형 보험회사인 삼성화재의 베트남 자동차보험 시장점유율은 0.06%에 불과하다. 반면 베트남 자동차보험 시장에 2006년 진출한 미국 리버티 뮤추얼의 2013년 시장점유율은 4.6%로 삼성화재에 비해 높다. 국내 손해보험회사들의 자동차보험 해외사업 경영성과가 미미한 이유는 무엇일까? 현지 시장의 경쟁도, 인프라 접근성, 규제, 문화적 장벽 등 보이지 않는 진입장벽 때문인가 그렇지 않으면 현지 사업 규모 또는 진출 방법상의 문제인가? 아직까지 해외사업을 적극적으로 추진하지 않기 때문인가 그렇지 않으면 근본적으로 이익을 지속적으로 창출해서 시장에서 생존할 수 있는 본원적인 경쟁력이 없기 때문인가? 본 연구에서는 국내 손해보험회사의 자동차보험 해외사업 경영성과를 외국 손해보험회사의 해외사업 경영성과와 비교를 통해 살펴보고 그 이유를 분석하여 국내 손해보험회사의 자동차보험 해외사업에 대한 전략적 시사점을 제시하고자 한다.

---

1) 전용식·조영현·채원영(2014), 「국내 보험회사의 해외사업 평가와 제언」, 조사보고서 2014-11, 보험연구원.

## 2. 선행연구와 분석방법

국내 손해보험회사들의 해외사업 성과가 미미한 이유가 회사의 규모 또는 진출방법 측면에서의 문제라고 생각할 수 있다(Berry-Stölzle, Thomas R., Robert E Hoyt, Sabine Wende 2010). 회사의 규모는 경쟁력의 원천일 수 있는 인적·물적 자원의 총량이기 때문에 규모와 경쟁력 간에 유의한 관계가 있을 수 있기 때문이다. 그러나 영국의 RSA, 캐나다의 FairFax Financial 등은 우리나라 대형 손해보험회사보다 수입보험료 규모는 작지만 해외사업을 활발히 수행하고 있다. 2013년 수입보험료 규모가 142억 달러인 RSA의 지역별 수입보험료 분포를 보면 자국 시장 33.7%, 해외시장 66.3%이다. 반면 수입보험료 규모가 126억 5천만 달러인 삼성화재의 경우 국내 사업 비중이 97.9%이고 해외사업 비중은 2.1%에 불과하다. 자산 규모에서도 FairFax의 자산 총계는 363억 달러로 삼성화재의 470억 달러에 비해 적지만 수입보험료 대비 해외재보험 비중이 36.1%이다. 따라서 손해보험의 경우 보험회사의 규모와 해외사업 경영성과 간에는 뚜렷한 인과관계가 있다고 보기 어렵다.

경쟁력이란 용어의 기원은 명확하지 않지만 Stigler(1987)는 개인, 그룹, 혹은 국가들 간의 경쟁관계(Rivalry)에서 정의된다고 보고 있으며 경쟁 관계에 있는 주체들이 모두 획득할 수 없는 무엇인가를 얻기 위해 노력과 열정을 헌신할 때 경쟁력이 관측된다고 본다. Porter(1980, 1985)는 기업은 시장에서의 포지션을 파악(Positioning)하고 경쟁우위(Competitive Advantage)를 확보하기 위해 보유하고 있는 자원을 효과적으로 활용해야 한다고 주장하였다. 반면 Kim and Mauborne(1997)는 시장이 한정된 상태에서 경쟁우위론에서 주장하는 저비용, 차별화, 집중화 전략만을 가지고는 경쟁우위를 확보할 수 없고 새로운 블루오션을 확보하는 것이 경쟁력이라고 판단하고 있다. 이상에서와 같이 경쟁력, 혹은 경쟁우위에 대한 다양한 정의가 존재하지만 기업 관점에서 경쟁력(Competitiveness)이란 기업이 지속적으로 소비자의 욕구를 충족시키기 위해 이익을 창출하는 역량이라고 생각할 수 있다.

국내 보험산업의 경쟁력 평가와 제고 방안에 대한 연구로는 정세창(2008), 정세창·이한덕(2006), 정중영·강중철(2005), 정중영·김형도(2003)의 연구가 있다. 이

들의 연구는 경쟁력을 기업의 경영 성과, 효율성, 수익성 등으로 해석하고 기업 성과를 제고하기 위한 방안을 사업 활동별, 조직구조 측면에서 모색하고 있다.<sup>2)</sup> 정세창(2008)은 국내 생명보험회사의 경쟁력을 강화할 수 있는 요인을 보험영업과 투자영업으로 구분하고 각 부문의 비용과 이익 중심으로 살펴보았다. 정중영·강중철(2005)은 자동차보험 시장의 경쟁력 강화방안을 상품, 채널, 요율, 보상 측면에서 제시하였는데, 요율자유화를 통해 보험회사의 경쟁력을 제고해야 한다고 주장하고 있다. 요율자유화가 이루어져야 보험회사의 본원적 역량인 위험평가와 상품개발, 요율 산정 역량이 제고될 수 있다고 판단한 것으로 보인다. 정세창·이한덕(2006)은 손해보험회사의 수익성, 재무건전성, 비용효율성에 영향을 주는 기업 특성 변수를 분석하여 경쟁력 제고를 위한 전략적 시사점을 도출하였다. 비용효율성 제고는 손해보험회사의 경쟁력 향상을 위한 한 단면일 뿐 전체가 아니고 손해율 개선, 영업 효율성 제고가 경쟁력 향상에 필수적이라는 결론을 제시하고 있다. 정중영·김형도(2003)의 연구는 중소형 손해보험회사의 경쟁력 제고를 위해 사업구조 개선과 가치사슬(Value Chain) 각 분야에서 실질적인 경쟁우위를 확보해야 한다고 주장하고 있다. 경쟁우위를 확보하기 위해서 보험회사는 수익성 위주의 경영전략, 사업부문별 책임과 권한 재정립 등 조직구조를 개편해야 한다는 것이다. 자동차보험사업의 경쟁력도 선행연구에서 제시하는 바와 같이 자동차보험 경영성과와 상품개발, 언더라이팅, 손해사정 및 보상, 판매 등 사업 활동, 그리고 사업 활동의 효율성에 영향을 미치는 조직구조 측면에서 분석되어야 한다.

본 연구는 미국 캘리포니아 자동차보험 시장에서 경쟁하는 20개 회사의 경영성과와 사업 활동, 그리고 사업 활동에서 발생하는 비용과 조직구조를 분석한다. 경쟁력은 경쟁관계에서 정의되기 때문에 캘리포니아에서 사업을 하고 있는 일본, 유럽, 미국 보험회사들을 비교한다. 국내 손해보험회사의 경쟁력을 진출하고 있는 다양한 시

2) 정세창·이한덕(2006)은 기업의 성과가 보다 포괄적인 경쟁력이라고 판단하고 있음. 또한 경쟁력은 과정 중심이나 경영성과는 결과 중심으로 기업의 경쟁력 정도는 조직 및 정보기술 능력, 상품개발 능력, 마케팅 능력 등 가치사슬의 여러 과정에 의해 결정되는 특성이 있으나 성과의 높고 낮음은 이러한 여러 과정을 통해 나타난 결과물이기 때문에 결과 중심의 성과는 측정이 상대적으로 용이하다고 평가함.

장에서의 경영성과와 비용구조 등 사업 활동을 종합적으로 평가하는 것이 경쟁력 평가방법일 수 있으나 해외사업 경영성과는 지역별 문화적·제도적 차이 등 측정할 수 없는 경쟁력 외적인 요인들에 의해서 차이가 발생할 수 있다.<sup>3)</sup> 또한 중국, 베트남, 인도네시아 등에서도 국내 손해보험회사들이 자동차보험 사업을 하고 있으나 낮은 경쟁도와 자료수집의 어려움 등으로 분석이 어렵다는 문제도 있다. 그리고 중국 등 동남아시아국가의 손해보험시장은 자동차보험 인프라 발전단계가 낮고 외국 보험회사의 인프라 접근 가능성이 낮기 때문에 판매채널, 언더라이팅과 손해사정, 보상 등 사업활동과 관련된 경쟁력을 평가하기가 어렵다. 반면 캘리포니아 자동차보험 시장은 경쟁도가 높아 진출 보험회사들이 차별적인 사업전략을 추진할 수 있고 보험 인프라 구축이 다른 시장에 비해서 용이하다.<sup>4)</sup> 따라서 외국 보험회사의 해외사업 전략과 역량에 기반한 경쟁력을 발휘하는 데 제한이 상대적으로 적어 경쟁력을 객관적으로 평가할 수 있을 것으로 판단된다. 본 연구의 목적은 미국 캘리포니아 시장에서 경쟁하는 외국 보험회사들의 경영성과 비교이기 때문에 캘리포니아에서 사업하고 있는 외국 보험회사가 주된 분석대상이다. 그러나 미국 보험회사를 분석에 포함한 이유는 외국 보험회사와 규모가 유사하지만 경영성과를 비교하기 위한 대조그룹(Control Group)으로서 역할을 하기 위함이다. 특히 일본 보험회사들과 우리나라 보험회사의 해외사업 경영성과를 비교하는 것은 국내 보험회사의 해외사업에 대한 시사점을 효과적으로 제시할 것으로 생각된다. 왜냐하면 일본 손해보험회사들의 해외사업은 국내 손해보험회사와 유사하게 2000년 이전까지는 사무소, 지점 등의 진출방식으로 추진되었으나 2000년 이후 현지법인 설립, 현지 보험회사 인수·합병 등으로 현지 보험영업을 본격화하고 있기 때문이다. 아직까지 지점으로 미국 사업을 하고 있는 국내 손해보험 회사들보다 적극적으로 해외사업을 추진하고 있어 국내 손해보험회사들이 일본 보

3) Hymer(1976), Zaheer(1995) 등은 이를 외국 기업이기 때문에 현지에서 지불하는 비용인 Liability of Foreignness로 정의하고 있음.

4) 2012년 기준 캘리포니아 자동차보험시장의 원수보험료 상위 4개사의 시장점유율은 상업용 자동차보험 35%, 개인용 자동차보험 45.5%임. 상업용 자동차보험시장에서는 257개사가 경쟁하고 있고 개인용 자동차보험시장에서는 166개 회사가 경쟁하고 있음. 2007년부터 2012년간 개인용 자동차보험 시장에 진입한 회사들은 13개, 퇴출한 회사는 17개임. 캘리포니아 자동차보험시장에 대한 자세한 내용은 〈부록 I〉을 참조하기 바람.

협회사의 사례를 유용하게 활용할 수 있을 것으로 기대된다. 따라서 본 연구에서는 일본 동경해상이 인수한 Philadelphia, 동부화재, Sompo Japan, 미쓰이 스미토모, 삼성화재가 분석의 중심이다. 그리고 이들 보험회사들과 경영성과를 비교하기 위해 미국, 스페인, 호주, 스위스, 영국, 독일, 캐나다 보험회사를 선택하였다. 먼저 Philadelphia와 캘리포니아 자동차보험 경과보험료 규모가 유사한 QBE, Zurich America와 미국의 Federal을 선택하였다. 그리고 Philadelphia보다 경과보험료 규모가 큰 Commerce를 포함하였고 현지 경쟁력이 월등한 것으로 판단되는 미국의 Allstate를 포함하여 미국 대형 손해보험회사와 외국 손해보험회사들을 비교한다. State Farm, Nationwide 등 Allstate보다 규모가 더 큰 보험회사와 비교할 경우 경쟁력의 차이가 규모의 차이에서 발생하는 것으로 생각할 수 있기 때문에 Allstate보다 규모가 큰 보험회사들은 분석에서 제외하였다.

국내 손해보험회사인 동부화재(캘리포니아 경과보험료 1,310만 달러)와 경과보험료가 유사한 독일 Munich Re 그룹의 American Alt(캘리포니아 경과보험료 1,010만 달러)를 선택했고 Sompo Japan(470만 달러)과 규모가 유사한 미국의 Corepoint(400만 달러)를 선택하였다. 이탈리아의 Generali Branch는 규모가 작지만 동부화재와 삼성화재 경우와 같이 현지법인이 아닌 지점으로 영업하기 때문에 선택하였으며 삼성화재와 Generali Branch의 경과보험료 규모 사이의 경과보험료 규모를 갖고 있는 미국의 Hanover, 독일의 Allied, 스위스의 ACE, 영국의 Catlin 등을 선택하였다.<sup>5)</sup>

이러한 기준으로 선택된 20개 보험회사의 2012년과 2014년 자동차보험 경영성과 자료를 수집하여 분석한다. 캘리포니아 자동차보험시장의 추세적 요인을 반영하기 위해서 2012년과 2014년 경영성과의 평균치를 사용하였고 20개 회사의 캘리포니아 주 경영성과 지표를 NAIC 기준에 따라 추정하였다. 분석 지표로는 선행연구에서 제시하는 경영성과와 사업활동을 반영하는 지표들을 선택하였다. 시장점유율, 원수 및

5) 본 연구의 최초 의도는 미국 캘리포니아 지역에서 사업하는 모든 보험회사의 자동차보험 경영성과 자료를 분석하고 그 가운데서 국내 보험회사의 경쟁력을 평가하는 것이었음. 그러나 자료를 수집하는데 소요되는 비용으로 20개 보험회사로 분석대상을 축소하였고 전략적 시사점 도출을 위해 일본 보험회사와의 비교로 국한하였음. 따라서 본 연구의 표본조사 목적은 모집단을 추론하는 것이 아님을 밝혀둠.

경과보험료, 발생손해액과 손해율 등 NAIC가 발표하는 자료와 더불어 세전보험영업 이익, 사업비, 손해사정비, 일반관리비, 판매비 등을 추정하였다. 또한 분석하는 20개 회사의 규모가 상이한 점을 통제하기 위해 경과보험료 규모에 따라 5개 그룹으로 구분하여 경영성과를 비교하였다. 또한 미국 캘리포니아주 자동차보험 시장상황이 경영성과에 영향을 미칠 수 있기 때문에 캘리포니아 자동차보험 시장 분석도 <부록>에 제시하였다.

<표 I-1> 분석대상 손해보험회사의 2014년 기준 총자산

(단위: 백만 달러)

회사명	국적	총자산	설립연도	회사명	국적	총자산	설립연도
Allstate	미국	43,950	1931	Mitsui Sumitomo	일본	905	2001
Federal	미국	33,216	1901	NA Specialty	스위스	558	1974
Zurich	스위스	30,898	1998	American Alt	독일	527	1923
Ace	스위스	7,470	1819	Allied World	독일	329	1992
Philadelphia	일본	7,216	1927	삼성화재	한국	232	1990
Hanover	미국	6,179	1852	동부화재	한국	216	2005
Arch	미국	3,278	1971	Corepointe	미국	206	1964
QBE	호주	2,205	1980	Commerce	스페인	163	2008
Sompo Japan	일본	1,249	1962	Catline	영국	106	1928
Hudson	캐나다	1,094	1918	Generali	이탈리아	69	1952

자료: NAIC.

본 보고서의 구성은 다음과 같다. II 장에서는 국내 손해보험회사의 해외사업 경영 성과를 자동차보험을 중심으로 살펴보고 III 장에서는 미국 캘리포니아주에서 사업을 하고 있는 20개 회사의 자동차보험 경영성과를 개인용과 상업용 시장으로 구분하여 분석한다. 특히 진출방식의 차이, 손해액과 손해사정비, 판매비 등 비용을 판매채널, 손해사정 자회사 보유 여부 등 조직구조와 관련시켜 조직구조와 경쟁력과의 관계를 살펴본다. IV 장에서는 분석결과를 요약하고 국내 보험회사의 해외사업에 대한 전략적 시사점을 도출한다.