
IV. 결론 및 시사점

본 연구에서는 국내 손해보험회사의 자동차보험 해외사업 경영성과를 보험영업을 중심으로 분석하여 국내 손해보험회사의 경쟁력 평가를 시도하였다. 경쟁도가 높은 미국 캘리포니아 시장에서 사업하는 20개 손해보험회사의 2012년과 2014년 자동차보험 경영성과를 회사별, 경과보험료 규모별로 분석하였다. 분석대상 보험회사들이 캘리포니아 지역 이외의 미국 지역에서 사업을 하는 경우가 많아 NAIC가 제시하는 방법으로 캘리포니아 경영성과 지표들인 세전보험영업이익, 손해사정비, 판매비, 일반관리비 등을 추정하였다. 또한 경영성과를 창출하는 자원인 보험회사의 조직구조와 사업활동을 20개 회사들 가운데 국내 손해보험회사와 규모가 유사한 일본 보험회사들과 비교하였다. 보험회사의 사업활동 비교는 재보험 출재 현황, 상품개발, 언더라이팅, 판매 및 마케팅, 손해사정과 보상에서 지출하는 비용을 중심으로 분석하였다.

국내 손해보험회사들 가운데 KB손해보험, 삼성화재와 동부화재가 미국에서 손해보험사업을 하고 있으나 자동차보험 사업 비중은 2014년 원수보험료 기준으로 동부화재가 22.8%, 삼성화재는 11.5%이다. 동부화재는 2012년까지는 개인용과 상업용 자동차보험을 인수하였으나 2012년 개인용 자동차보험에서 철수, 2014년에는 상업용 자동차보험만 인수하고 있으며 삼성화재는 상업용 자동차보험만 인수하고 있다. 캘리포니아 지역에서 동부화재는 2012년과 2014년 평균 47만 달러의 자동차보험 세전보험영업이익 흑자를 기록하였고 삼성화재는 118만 달러의 세전보험영업이익 적자를 기록하였다. 350개 자동차보험회사들 가운데 동부화재는 경과보험료 기준으로 상위 140위권이며 삼성화재는 하위권에 속하는 것으로 분석되었다. 개인용 자동차보험 시장에서 동부화재는 캐나다 Hudson(418만 달러), 일본 Philadelphia(492만 달러)의 2012년과 2014년 평균 경과보험료 수준의 절반인 233만 달러를 기록했고 세전보험

영업이익은 108만 달러 적자를 기록하였다. 개인용 자동차보험시장에서는 미국의 Allstate와 Federal을 제외한 6개 외국 보험회사들이 세전보험영업이익 적자를 기록하였다. 개인용 자동차보험시장에서는 경과보험료 규모가 클수록 손해율이 줄어드는 관계가 관측되는데 이는 대형 보험회사들이 인지도와 브랜드 파워, 언더라이팅 역량 때문인 것으로 보인다. Allstate의 손해사정비용과 판매비는 다른 경쟁사에 비해서 매우 낮은 것으로 조사되었는데 이는 전속판매채널, 손해사정 인력의 내부화, 그리고 높은 고객 유지율 등이 원인인 것으로 판단된다.²¹⁾ 개인용 자동차보험시장에서 외국 보험회사들은 규모와 인지도에서 경쟁열위에 있기 때문에 경영성고가 열악한 것으로 나타났다.

반면 캘리포니아 상업용 자동차보험 시장에서 경과보험료 기준으로 동부화재와 삼성화재는 상위권에 속해 있다. 2012년과 2014년 평균 상업용 자동차보험세전영업이익의 경우 동부화재는 113만 달러 흑자를 기록했는데 이는 QBE 169만 달러보다는 적지만 Sompo Japan의 18만 달러, 미쓰이 스미토모 6만 달러, 미국 Hanover의 78만 달러보다 높은 수준이다. 반면 삼성화재는 118만 달러 적자를 기록하였다. 상업용 자동차보험시장은 개인용과는 다르게 경과보험료 규모가 적은 보험회사들이 소폭의 세전보험영업이익 흑자를 기록하고 있는데 이는 보험회사의 인지도와 규모가 개인용 자동차보험에 비해 중요하지 않기 때문이다. 동부화재의 2012년과 2014년 평균 손해율은 45.1%로 5그룹의 60.9%보다 낮지만 사업비율은 그룹 평균 38.7%보다 소폭 높은 44.4%를 기록하고 있는데 이는 판매비율이 상대적으로 높기 때문이다. 동부화재가 상업용 자동차보험시장에서 소폭의 세전보험영업이익 흑자를 기록한 원인은 인지도가 개인용 자동차보험에 비해 상대적으로 덜 중요한 상업용 자동차보험에서 트럭보험(Truck Insurance)에 집중하는 틈새시장 전략을 추진하기 때문이다. 또한 적은 자본금 규모하에서 높은 상업용 자동차보험 손해율 변동성에 대비하기 위해 재보험 출재비율을 높게 유지하고 판매, 손해사정, 언더라이팅 등 보험영업활동을 외부에

21) Honka(2014)에 따르면 미국 개인용자동차보험시장에서 고객 유지율은 70%를 넘고 있으며 Allstate의 고객 유지율은 69.84%임. 1년 계약이 끝난 고객들 가운데 약 70%가 Allstate와 보험계약을 다시 체결함.

위탁하여 보험인프라 구축 및 유지비용을 효과적으로 관리하기 때문이다. 이와 같이 자본금 규모가 작고 현지 보험인프라가 취약하다는 점은 보험인프라 구축 비용을 절감할 수 있어 단기적으로는 현지 경영성과 창출에는 긍정적일 수 있으나 장기적으로 시장에서 생존하고 경쟁할 수 있는 경쟁력이 취약하다 할 수 있다.

일본 보험회사들은 현지 보험회사를 인수하거나 현지법인 설립을 통해 사업을 하고 있다. 또한 언더라이팅, 손해사정, 마케팅 등 사업 활동을 하는 관계회사를 보유한 지주회사 시스템을 구축하고 있어 손해사정, 마케팅, 언더라이팅 등 사업활동이 효율적으로 운영되는 것으로 보인다. 예를 들면 2014년 기준으로 일본 보험회사들의 발생손해액 1달러 당 손해사정비용, 판매비용이 국내 손해보험회사에 비해 상대적으로 낮다. 그리고 일본 보험회사들의 경우 자본금 규모가 크기 때문에 비관계회사에 대한 재보험 출재 비중이 낮다.

해외사업이 안정적인 수익원이 되기 위해서는 현지에서 비용 및 조직구조 측면에서 경쟁우위를 차지해야 하며 이를 위해서는 지점이나 현지법인 등 내적성장 전략(Organic Growth Strategy)보다는 현지 보험회사를 인수·합병하는 외연적 성장 전략(Inorganic Growth Strategy)이 효과적인 것으로 판단된다. 우리나라 보험회사들의 현지법인 중심의 해외사업은 2000년대 초반 본격화되었지만 약 15년이 지난 지금까지 해외사업은 새로운 수익원으로 역할을 하지 못하고 있다. 반면 동경해상의 경우 미국에 진출한 시기는 Sompo Japan, 미쓰이 스미토모에 비해 늦었지만 미국 현지 보험회사인 Philadelphia를 인수하여 손해보험 사업을 하고 있으며 2015년 해외사업 비중이 영업이익 기준으로 38%에 이른다.²²⁾ 인수·합병의 경우 비용 등 인수·합병 관련 리스크가 있지만 현지 인지도, 보험사업 인프라를 신속하게 확보할 수 있고 해외사업이 신성장동력으로서 역할할 수 있다. 삼성화재, Sompo Japan, 미쓰이 스미토모의 경우 사업관리회사를 중심으로 보험사업 인프라를 지속적으로 확보하고 있으나 수익 기여도는 동경해상에 비해 상대적으로 미미하다. 물론 외국 보험회사를 인수·합병하는 것에는 상당한 비용이 수반된다. 인수·합병 대상 회사를 선정하고 선정 이후 인

22) 동경화재해상보험 연차보고서(2015).

수에 필요한 자금을 조달하는 것은 현지법인 설립보다 더 큰 비용이 소요될 수 있다. 인수에 성공한다 하더라도 인수 후 조직통합(Post Merger Integration)이 실패할 경우 더 큰 손실을 볼 수 있다. 인수 후 조직통합의 어려움으로 인수·합병의 성공률은 50% 미만으로 분석되었는데, 인수 후 조직통합이 실패하는 원인으로는 두 회사의 관리역량(Management Capacity), 자원·문화적 차이, 합병 이후 전략의 부재 등이다.²³⁾ 또한 자금조달의 경우, 우리나라 보험회사의 외부자금 조달은 재무건전성이 악화될 경우에 한하여 허용되고 있기 때문에 인수·합병을 위한 외부 자금조달은 어렵다. 상장보험회사들의 경우 인수·합병 자금 조달은 신주발행을 통해 추진될 수 있으나 기존 주주들의 이익이 침해될 소지가 있어 주주들의 이해관계 상충 우려가 있다. 따라서 인수·합병으로 해외사업을 확대하기 위해서는 자금조달 허용과 더불어 보험회사의 단계적인 인수·합병 역량 강화가 필요하다.²⁴⁾

한편 Sompo Japan, 미쓰이 스미토모 등은 현지법인 중심으로 미국 사업을 확대하고 있다. 국내 손해보험회사와는 다르게 자본금 규모가 크고 미국 현지법인을 지주회사 시스템으로 운영하며 현지 보험영업활동의 효율성을 높이고 있다. 현지법인 설립과 인수·합병 전략을 병행하여 미국 시장 점유율을 확대한 사례가 스페인 MAPFRE 사례이다. Commerce를 2008년에 인수하기 이전인 1993년 Federal Assist를 설립하고 1994년 플로리다 소재 Grupo Amstar를 인수하여 라틴계 이민자 대상 자동차보험 사업을 개시하였다. 2001년 자동차보험회사인 Consolidated, 2003년 Road America Motor Club을 인수하면서 규모를 확대하였다.

23) Robert Sher(2012. 3), "Why Half of All M&A Deals Fail, and what you can do about it", Forbes.

24) 진용식(2012. 2. 27.), "국내 금융회사의 국경간 M&A 역량 강화 필요성", KIRI Weekly, 보험연구원.

〈표 IV-1〉 보험회사 해외진출 단계별 고려사항과 비용·편익 비교와 실제 사례

단계별 고려사항		편익(장점)	비용(단점)	분석 결과	
진출 국가	보험수요의 성장성	개도국	선진국	성장성은 제한적이나 미국 시장 규모가 큼	
	보험산업 인프라	선진국	개도국	보험인프라가 발전되어 있어 접근성이 높음	
	경쟁환경	경쟁도가 높은 시장	경쟁도가 낮은 시장	경쟁도가 높아 니치마켓 개척이 용이함	
	정치적 리스크	선진국	개도국	거의 없음	
진출 방식	지점	자국 보험회사의 자원활용 가능	자국과 해외 현지 규제 동시 적용	동부화재: 자국 보험회사 본체의 자원 활용 극대화	
	현지 법인	내적 성장	해외사업 손실범위 확정	현지 내적성장 리스크 증가	Sompo Japan, 미쓰이 스미토모, 삼성화재: 보험인프라 확충 동부화재: 외부위탁
		인수 합병	• 신속한 해외진출 • 현지 내적성장 리스크 감소	인수·합병 대상 선정 및 재원확보의 어려움	동경해상: Philadelphia인수 (2008)
현지 경영 전략	보험업종	손해	국내 기업의 해외사업 활용 가능	설계사, 계리사, 손해사정사등 보험 인프라가 부족할 경우 판매 및 관리비용 상승	• 현지 보험인프라 활용으로 판매 및 관리비용 관리 • 장기적으로 보험인프라 확보를 통한 사업활동 효율화 필요
	상품전략		보험산업 발전단계가 낮은 국가일 경우 상품경쟁력 확보 가능	상품다각화에 따른 관리비용 상승	동부화재: 트럭보험에 집중하여 관리비용 절감
	투자영업		선진국일 경우 투자상품다각화	개도국일 경우 금융 시장 낙후로 운용상품이 제한	분석대상 아님
	규모/대리인 비용		효율성 제고	경영관리 비용 상승	외부위탁으로 비용 관리

자료: 전용식·조영현·채원영(2014), 『국내 보험회사의 해외사업 평가와 제언』, 보험연구원.

이상의 결과를 전용식 외(2014)가 제시한 해외사업 비용 편익에 적용하여 국내 보험회사의 해외사업에 대한 시사점을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 진출국가 선정 측면에서는 성장성이 높은 시장보다는 경쟁도가 높고 현지 보험인프라에 대한 접근성이 높은 점을 고려해야 한다. 둘째, 동경해상의 사례에서 나타난 바와 같이 진출방식

에서는 현지 보험회사를 인수하는 방식이 가장 효과적이다. 인수·합병이 쉽지 않다면 적극적인 투자를 통해 경영효율화를 모색해야 한다.

셋째, 현지 경영전략은 틈새시장을 공략해야 하는데 진출 초기에는 상품 다변화보다는 소수의 상품에 집중하여 경영관리 비용을 관리해야 한다. 개인용 자동차보험보다는 상업용 자동차보험, 특히 트럭보험(Truck Insurance)에 집중하는 동부화재의 전략은 해외진출 초기에 상품다각화를 추진함에 따른 비용을 관리하지 못할 수 있다는 선행연구의 결과와 일치한다. 그리고 마지막으로 장기적으로는 현지 보험영업 효율화 방안을 모색해야 하는데 이를 위해서는 자본금 증자 등 적극적인 투자가 필요하다. 정책적인 측면에서는 국내 보험회사의 적극적인 해외사업을 유도하기 위해서는 지역다각화를 통한 위험분산을 요구자본에 반영할 필요가 있고 해외사업을 위한 보험회사의 외부자금 조달이 허용되어야 한다.

본 연구는 우리나라 보험회사의 해외사업 경영성과를 손해율, 시장점유율, 세전보험영업이익, 사업비, 손해사정비, 판매비, 일반관리비 등 정량적 지표를 보험영업 중심으로 분석하였다는 데 의미가 있다. 그리고 선행연구인 전용식 외(2014)의 연구에서 제시한 단계별 해외사업 고려사항에 따라 국내 보험회사의 해외사업 경영성과를 분석한 점에서 의미가 있다고 생각된다. 물론 보다 정교한 정량분석이 결여되어 있고 경쟁 보험회사의 사업전략에 대한 내용이 제한적이기 때문에 일반적인 보험회사의 경쟁력에 대한 결론을 내리기에는 한계가 있다. 이 점은 추후 연구과제로 보완하도록 한다.