

---

# I. 서론

---

## 1. 연구목적 및 개요

본 과제는 중소형 보험회사로부터 '해외에서 성공적으로 비즈니스를 하고 있는 중소형 회사의 사례를 통해 생존전략을 모색해달라'는 요청에 의해 수행되었다. 보험산업을 포함하는 금융산업은 회사의 규모가 경쟁력을 크게 좌우하는 것으로 알려져 있다. 게다가 건전성 기준 강화, 자유화 확대 등의 환경 변화에 따라 중소형 회사의 위기 의식은 더욱 커지고 있다. 따라서 중소형 보험회사의 입장에서는 규모의 열세에도 불구하고 성공적으로 생존하고 있는 회사, 즉 해외의 강소보험회사 사례에 관심을 갖는 것이 당연할 수도 있을 것이다.

이에 본 연구는 '성공적인 해외의 중소형 보험회사들은 일반적으로 어떠한 모습을 하고 있는가?'라는 질문을 제기하고 그 해답을 찾고자 하였다. 그리고 우리나라 중소형 보험회사들이 해외 성공 사례를 어떻게 닮아갈 수 있을지를 논의함으로써 생존전략을 제시하고자 한다. 물론 다른 접근 방법도 가능할 것이다. 예를 들어 우리나라의 중소형 보험회사의 부문별 경쟁력을 평가하고, 이를 개선하기 위한 방안을 해외 사례를 통해서 모색하는 것이 그 대표적인 방법일 것이다. 그러나 본고는 중소형 보험회사의 생존 문제가 부문별로 경쟁력을 제고하는데 있기보다는 근본적인 사업 모형의 차이 등에 기인할 수 있다고 보았다. 따라서 해외의 성공적인 중소형 회사 사례를 모으고 이들의 기본적인 사업 구조를 파악하는데 집중하였다.

물론 해외 사례에 연구범위를 한정하는 접근방법은 성공적인 중소형 보험회사라는 모집단에 대한 대표성 논란을 야기할 수 있을 것이다. 그러나 본고는 이러한 한계에도 불구하고 논의의 범위를 한정함으로써 본 연구가 가능한 한 제안된 연구주제에 충실할 수 있도록 노력하였다.

## 2. 선행연구 및 연구 방법론

전술한 바와 같이 본고가 논의 범위를 해외의 성공적인 중소기업 회사로 축소한 것은 차별성이 있는 접근이라 할 수 있으나 현실적으로 연구를 진행하는 데는 많은 어려움이 수반되었다.

첫째, 관련 선행연구가 충분치 않았다. 물론 성공적인 무엇인가가 있었으니까 대형화되었겠지만, 보험회사에 대한 사례연구는 주로 시장 지배적인 대형 회사 중심으로 이루어져 있다. 중소기업 회사의 성공 사례에 대한 문헌은 사실상 Conning(2011)이 유일했다.<sup>1)</sup> 이 보고서는 미국에서 성공적인 소형 생명보험회사 20개를 선정하여 그 특징을 소개하고 있는데, 성공의 원인을 분석하지는 않는다는 점에서 연구 자료라기 보다는 조사 자료에 가깝다고 할 수 있다.

정중영 외(2003)도 중소기업 손해보험회사에 대한 문제점을 지적하고 성장 전략을 제시하면서 중소기업 손해보험회사가 아웃소싱, 전략적 제휴, 인수·합병 등을 통해 생존해야 한다고 지적하고 있다. 특히, 발간시점이 일본 손해보험 산업의 대규모 재편 직후인 관계로 다양한 일본의 사례를 인용하였다.

이 외에도 성공 사례이기보다는 일반적인 중소기업 보험회사의 특징을 소개하는 연구들이 존재한다. KDB(2015)는 우리나라 중소기업 생명보험회사들의 경영과 관련한 주요 지표의 특징을 소개하고 있으며, A.M. BEST(2015)는 해외 주요 지역의 보험회사를 규모별로 나누어 시장점유율이나 경영지표상 나타나는 특징을 제시하고 있다. 물론 중소기업 회사의 성공 요인에 대한 논의는 아니나 우리나라 중소기업 회사들이 다른 국가에 비해서 일반적으로 어떠한 특징을 가지고 있는지 논의하는 데는 유용한 자료라고 할 수 있다.

둘째, 중소기업사에 대한 조사 여건이 매우 취약하다. 중소기업 보험회사의 사례조사와 관련해서 가장 어려운 문제는 판매채널에 대한 정보를 확보하기가 어렵다는 것이다. 후술하겠지만 성공적인 중소기업 보험회사의 가장 큰 특징은 ‘차별화된 시장’인 경

1) Conning Research&Consulting은 Successful Small Life Companies라는 주제로 2011년뿐 아니라 2004년과 2007년에도 보고서를 발간하였음.

우가 많았고 이는 필연적으로 판매채널 문제와 관련이 깊다. 그러나 공개된 자료들은 대부분 매출, 손익, 건전성 등 재무제표를 중심으로 구성되어 있어 연구에 활용하는 데는 한계가 있었다. 더 나아가 중소기업 보험회사의 경우는 자료 공개나 조사 방문 등에 대해서도 대형 회사에 비해 매우 폐쇄적인 입장을 갖는 경우가 대부분이다. 따라서 Conning(2011)은 연구의 한계를 극복할 수 있는 매우 좋은 출발점이 되었다.<sup>2)</sup> 본 연구는 Conning(2011)의 기초 자료를 바탕으로 회사별 감사보고서, 홈페이지 등을 활용하여 지배구조, 판매채널 등에 대한 분석을 통해 성공 요인을 파악하고자 하였다. 또한 일본 사례에 대해서는 방문을 허용한 회사를 대상으로 조사 연구를 수행하고, 미국 사례연구와 동일한 기준으로 통합하였다.

셋째, 중소기업 회사는 유형이 매우 다양하여 특정 사례를 찾는다고 하여도 연구의 결과로 일반화시키는데 한계가 있을 것이다. 물론 대형 회사들도 다양한 비즈니스 유형을 가지고 있으나, 중소기업 회사의 경우 이러한 현상이 특히 심하게 나타난다. 따라서 본 연구가 많은 회사의 사례를 포함한다 하여도 성공적인 중소기업 보험회사라는 모집단에 대해 대표성을 가지고 있다고 하기에는 한계가 있을 것이다. 하지만 가능한 다수의 성공적인 중소기업 보험회사를 포함함으로써 대표성의 한계를 최대한 극복하고자 하였다.

중소기업 보험회사의 생존전략을 연구하기 위해서는 사전에 개념을 정리해야 할 부분이 많았다. 첫째로 중소기업 보험회사가 무엇인가, 둘째로 생존전략이 무엇인가하는 것이 그것이다.

첫째, 본 연구는 중소기업 보험회사의 개념에 대해서 기본적으로 해당 국가의 시장에서 대형 회사가 아닌 보험회사로 보았다. 따라서 같은 크기의 보험회사라고 하더라도 어느 시장에 속해 있느냐에 따라 대형 회사도 중소기업 회사도 될 수 있을 것이다. 후술하겠지만 A.M. Best(2015)의 경우 상위 5개사를 대형 회사로 보기도 하며, Conning(2011)은 구체적인 원수보험료의 크기를 가지고 대형, 중형, 소형 등 회사를 나누기도 하였다.

2) 본 연구가 Conning(2011)의 사례를 기반으로 논의를 전개하게 된 가장 큰 이유는 이 보고서가 중소기업 보험회사의 판매채널에 대한 개략적인 기초 자료를 포함하고 있기 때문이다.

둘째, 본 연구는 중소형 보험회사의 생존전략의 목표를 중소형 규모이지만 성공적인 비즈니스를 지속하는 것을 의미한다고 보았다. 이렇게 정의하는 이유는 만약에 생존전략이 중소형 보험회사가 대형 회사로 발전하는 것이라고 할 경우에는 자본 확충 또는 합병 등 본고가 중점을 두고 있지 않은 분야가 연구의 핵심 분야가 되기 때문이다. 물론 본 연구에서도 합병의 사례를 다루기는 하겠지만 이는 부가적인 수준에 그칠 것이며, 연구의 중심은 중소형 회사이지만 지속적으로 성공적인 비즈니스를 영위해가고 있는 사례를 분석하는 것이다.

이렇게 '생존'에 대해 지속성이라는 개념을 부여할 경우 생존전략에 대한 연구는 특정 회사를 정해서 해당 회사가 성공에 이르는 과정을 추적하는 것이 정확한 방법일 것이다. 그러나 중소형 보험회사에 대해서 그러한 연구를 하는 것은 자료 부족으로 사실상 어렵다. 따라서 본고는 가급적 여러 회사들의 사례를 확보해서 공통적으로 나타나거나 유형별로 구분이 가능한 특성을 파악해보는 형태로 연구를 진행하고자 한다. 즉, 해외 사례 선정은 가급적 시계열상 성공을 지속한 회사를 대상으로 하지만, 생존전략은 해당 회사들의 횡단면적인 특성에 의존하여 도출하고자 한다.

### 3. 연구의 구성

우선 2장은 중소형 보험회사라는 개념과 특징에 대한 기초적인 논의를 전개하였다. 특히, 2장은 성공 사례에 대한 것은 아니지만 해외의 중소형 보험회사와 우리나라 중소형 보험회사에서 나타나는 일반적인 특징을 개략적으로 소개함으로써 3장의 논의에 앞서 기초적인 이해를 제고하고자 하였다. 다음 3장은 성공적인 해외 중소형 보험회사의 사례 수집 과정과 기준을 소개하였으며, 사례연구를 통해 이들 회사의 특징에 대해서 논의하였다. 이러한 작업을 통해 3장은 성공적인 해외 중소형 보험회사들의 근본적인 성공 요인을 파악하였다. 4장은 3장에서 논의한 성공 요인들을 우리나라 중소형 보험회사들에게 적용하려면 어떠한 경영 측면에서의 노력과 정책 측면에서의 배려가 필요한지 논의함으로써 생존전략을 제시하고자 하였다. 마지막 5장은 전체 논의의 의의와 한계를 간략히 평가함으로써 본 연구를 마무리하고자 한다.