

## II. 지속가능성장의 필요성과 의의

### 1. 지속가능성장의 정의 및 필요성

본 연구는 생명보험회사의 지속가능성장(sustainable growth)을 수익성을 수반한 수입보험료 성장으로 정의한다. 즉 적절한 수익성을 확보하며 성장하는 생명보험회사가 지속적으로 성장할 수 있다고 가정한다. 일반적으로 수익성과 성장성이 저조한 회사는 시장경쟁에 의해서 퇴출될 가능성이 높아지고 수익성과 성장성이 높은 회사는 성장동력을 마련할 수 있는 기반이 확대되어 지속적으로 성장할 가능성이 높아진다. 또한 수익성이 낮은 가운데 지나치게 높은 성장률을 기록한 회사는 투자여력이 축소되어 언젠가는 성장률이 하락할 것이며 수익성은 높지만 지나치게 성장률이 낮은 회사는 시장점유율이 잠식될 가능성이 높아질 것이다.

기업이 지속적으로 성장하는 데에는 내부 및 외부의 다양한 요인이 영향을 미친다. 우선 기업의 지속적인 성장을 결정하는 가장 기본적인 요인으로는 투자를 들 수 있으며, 투자를 위해서 기업은 자금을 조달해야 한다. 자금조달 방법으로는 내부유보를 통한 방법, 차입을 통한 방법, 유가증권시장에서 채권 및 주식발행을 통한 방법이 있다. 그리고 기업의 지속적인 성장을 결정하는 내부요인으로는 경영전략, 특허권, 브랜드 인지도, 판매채널, 상품 경쟁력, 전문인력, 설비 등과 같은 유무형의 역량이 있고 외부요인으로는 정치적 안정성 및 국가 신인도, 거시경제 상황, 산업구조 등이 있다. 이와 같이 다양한 요인에 의해 기업의 성장이 결정되지만 수익성과 성장성이 높은 기업은 투자여력이 높아 성장에 영향을 미치는 경영전략, 브랜드 인지도, 판매채널, 전문인력 등의 내부역량을 강화할 수 있는 기회가 많고 이러한 내부역량을 바탕으로 외부요인의 변화에도 탄력적으로 대응할 수 있을 것이다.

성장기업의 조건에 대해 설명한 Charan(2004)도 기업의 바람직한 성장을 '수익성을 동반한 성장'이라 하였으며 이를 통해서 기업가치를 증대시키고 리스크를 낮춤으로써 지속가능한 매출성장을 이끌어낼 수 있다고 피력한 바 있

다. 이러한 기업은 단기적으로는 두각을 나타내지 않을 수 있지만 장기적으로 볼 때 매출과 수익성 양쪽에서 바람직한 성장을 나타냄으로써 동종 업계에서 두각을 나타낸다는 것이다.

생명보험회사의 경우 수익성을 수반한 성장이 그 어떤 산업에 속한 기업보다 중요하다고 볼 수 있다. 생명보험 상품은 다른 금융상품에 비해 만기가 매우 길고 상품구매로 인한 혜택이 즉시 발생하는 것이 아니라 보험사고로 인한 보험금 지급이라는 상품 구매 효과 혜택이 미래에 발생하는 특성을 가지고 있다. 이에 따라 소비자들의 입장에서는 보험자가 미래에도 양호한 재무건전성을 유지할 것이라는 믿음이 전제되어야 현재 시점에 보험상품을 구매할 것이다. 또한 생명보험회사의 수익성이 악화되어 재무건전성에 문제가 발생하면 소비자들은 기존에 유지하고 있던 보험계약을 해약하고 보다 안전한 보험회사로 이동하려는 심리적 갈등이 높아질 수 있다. 보험회사의 입장에서는 수익성을 제고하여 양호한 재무건전성을 유지하는 가운데 성장성을 유지하는 전략을 도모하는 것이 바람직한 것이다. 따라서 수익성을 수반한 성장성을 추구하는 것이 생명보험회사의 지속적인 성장을 좌우하는 핵심이라고 할 수 있다.

한편, 본 연구에서 정의한 지속가능성장과 다소 관련이 있는 개념으로서 지속가능경영(sustainable management)이 있다. 지속가능경영은 2000년대 들어 부각된 개념으로서 경영컨설팅회사인 델로이트(Deloitte)는 지속가능경영을 기업이 경영에 영향을 미치는 경제적·환경적·사회적 이슈들을 종합적으로 고려하면서 기업의 지속가능성을 추구하는 경영활동으로 정의하고 있다. 이는 기존에 경제성과 위주의 경영전략보다는 환경경영(Environmental Management)과 사회적책임경영(Corporate Social Responsibility Management)을 강조하는 경영전략으로서 기업의 수명을 연장하기 위한 전략적 대안이라고 할 수 있다.

일반적으로 제조업체의 경우에는 제품생산 자체가 환경에 영향을 미칠 수 있기 때문에 환경 친화적인 제품을 생산하거나 환경관련 규제를 충실히 이행하는 것이 기업의 생존율을 높여줄 수 있다. 소비자들이 친환경 제품을 선호하고 반대의 경우에는 불매운동을 전개할 수 있으므로 제조업체의 입장에서는 환경경영이 기업수명 연장에 매우 중요할 수 있다. 또한 최근에는 기업의 다양한 이해관계자가 등장함에 따라 사회적책임에 대한 요구도 확대되고 있

다. 이전과 같이 주주의 부(wealth)의 극대화가 기업의 목표인 경우에 기업의 사회적책임은 충실한 납세의무 이행과 관련 법규의 준수 등에 불과하였으나, 최근과 같이 주주, 종업원, 소비자들을 포함하는 이해관계자 모두의 이익이 목표인 경우에 기업의 사회적책임은 이윤추구와 관련된 납세 및 법규 준수뿐만 아니라 투명경영을 통한 상생의 노사문화, 기업지배구조 개선, 지역사회 공헌 등으로 확대되고 있다.

그런데, 생명보험회사의 경우에는 지속가능경영에서 말하는 환경경영과 직접적인 관련이 없고, 사회적책임경영의 경우에도 이미 지속적으로 수행해 왔으므로 사회적책임경영 측면의 지속가능경영은 새로운 개념이 아니다. 오히려 생명보험회사의 경우에는 경제적인 측면이 여전히 중요할 수밖에 없다. 앞서 언급한 바와 같이 생명보험회사는 수익성을 수반한 지속적인 성장이 유지될 때 소비자들의 신뢰를 확보하여 매출이 증가하는 선순환 구조를 달성할 수 있다. 생명보험회사가 지속가능성장을 이루지 못하여 소비자, 주주, 종업원, 지역사회에 대한 경제적책임을 다하지 못한다면 환경경영이나 사회적책임은 사상누각에 불과할 것이기 때문이다. 생명보험회사가 소비자에게 지불한 대가 이상의 효용을 제공하고, 주주에게 기대수준 이상의 투자수익 제공하며, 종업원에게 자아성장과 충분한 보상 제공하여 지역사회와 국가에 고용창출 및 납세의무를 충실히 이행하기 위해서는 무엇보다 경제적책임이 우선이라는 것이다. 따라서 생명보험회사의 입장에서는 수익성을 수반한 성장성의 지속, 즉 지속가능성장을 통한 경제적책임을 다하는 것이 지속가능경영의 핵심이라고 할 수 있다.

## 2. 지속가능성장과 성장전략

### 가. 핵심사업 강화전략

기업이 지속가능한 성장을 달성하기 위해서는 현재 가장 좋은 성과를 나타내는 사업부문의 역량을 극대화하는 데에서부터 출발할 필요가 있다. 핵심사

업이 강력할수록 시장에서 더 큰 가치를 창출하며, 고수익 창출이 가능한 인접영역으로 확장할 수 있는 기회도 함께 커진다. Zook and Allen(2001)에 따르면 지속적인 가치를 창출하면서 최소 10년 동안 연평균 5.5%이상 성장한 기업의 80%는 시장지배적 지위를 갖는 하나의 핵심사업을 보유하고 있으며 17%는 시장지배적 지위를 갖는 복수의 핵심 사업을 보유하고 있는 반면, 핵심사업 없이 가치창출과 성장을 동시에 달성한 기업은 5% 미만에 불과하다. 이는 지속가능한 성장의 기반으로써 핵심사업의 중요성을 구체적으로 보여주는 한 예이다.

Deans and Kroeger(2004)에 따르면 미국의 CEO들은 자신의 회사가 현재 보유하고 있는 잠재력의 50% 정도만 발휘하고 있는 것으로 생각하고 있다고 한다. 이는 현재 평균적인 수익을 창출하고 있는 기업들도 자사가 보유한 자원과 역량의 잠재력을 최대한 이끌어 낸다면 비약적인 고수익 성장을 실현할 수 있을 뿐만 아니라 새로운 성장사업의 기회도 크게 증대시킬 수 있음을 의미한다. 이는 핵심사업에 대한 투자의 효율성 혹은 생산성 제고가 지속가능성장의 출발점임을 시사한다.

생명보험회사가 강력한 핵심사업을 구축하기 위해서는 우선적으로 자사가 현재 운영하고 있는 사업들 중 핵심 사업을 선정한 후 이를 중심으로 적절한 사업경계와 판매전략을 설정해야 한다. 핵심사업은 시장에서 경쟁우위를 창출할 수 있는 상품군, 고객군, 판매채널 등을 중심으로 규정할 수 있다. 즉, 여러 생명보험 상품들 중 자사의 경쟁우위가 존재하는 상품, 경쟁우위가 있는 보험상품의 주요 구매 고객층, 경쟁우위가 있는 보험상품이 가장 많이 판매되는 채널 등을 명확히 파악할 필요가 있다. 핵심사업을 파악하기 위해서는 자사의 경영성과에 결정적인 영향을 미치는 보험상품 및 이 상품의 매출 추이 분석, 현재 수익성이 가장 큰 고객층뿐만 아니라 잠재수익성이 가장 큰 고객층의 니즈 분석, 매출과 수익성에 가장 큰 영향을 미치는 판매채널 분석, 그리고 이를 지원할 수 있는 지적 자산과 브랜드 등 무형자산에 대한 분석이 필요할 것이다.

## 나. 관련다각화전략

지속가능성장을 위해서는 우선적으로 기존의 핵심사업 부문에서 실현가능한 최대성과를 창출하면서 이들 핵심사업의 경계를 점진적으로 확장해 나가는 것이 효과적일 수 있다. 인수합병(이하 M&A로 칭함)과 같은 전략을 통해 비관련 사업에 진출하여 매출 및 자산의 획기적 증대를 추구하는 성장전략은 장기적으로 고수의 성장에 성공한 경우가 매우 드물다는 사실을 볼 때, 성장전략으로서 관련다각화전략의 가치는 아무리 강조해도 지나치지 않는다.

관련다각화전략은 자사의 가장 강력한 핵심사업의 주변에 위치하는 상품, 지역, 판매채널, 고객 등의 인접영역으로 사업 분야를 확대하는 것을 말한다. 첫째, 상품 다각화전략은 신상품 및 신규서비스를 기존의 핵심고객에게 판매하는 것을 의미하며, 이는 경험을 통해 축적된 고객 니즈에 대한 분석정보와 고객에 대한 이해를 기반으로 한다. 둘째, 지역다각화전략은 기존 상품과 서비스를 새로운 지역에 제공하는 것을 의미하며, 이를 성공적으로 수행하기 위해서는 글로벌 스탠다드를 유지하면서도 각 지역의 독특한 니즈에 유연하게 대응해 나갈 수 있어야 한다. 셋째, 판매채널 다각화전략은 새로운 채널망을 구축 혹은 확보하는 것을 의미하며, 이는 실패에 따른 리스크는 높으나 성공할 경우 큰 보상이 따른다는 특징이 있다. 넷째, 고객 다각화전략은 기존 상품 및 서비스를 수정하여 새로운 고객에게 판매하는 전략을 의미하며, 이를 수행하기 위해서는 기존 시장을 보다 세분화하여 상품 및 서비스의 차별화를 강화하거나 미진출 세분시장에 진입하는 방법 등이 있다.

이와 같은 관련다각화전략은 하나의 유형을 일관되게 추구하는 경우도 있으나 대체로 다양한 유형이 서로 혼합되어 연속적으로 이루어진다. 다양한 유형의 다각화전략이 혼재되어 연속적으로 진행되는 경우 기업은 다양한 측면에서 변화추이를 파악하고 분석하여 효과적인 대응방안을 마련할 필요가 있을 것이다. Zook and Allen(2001)은 관련다각화전략의 성공에 결정적인 영향을 미치는 요인으로 해당기업이 속한 시장에서 핵심사업의 경쟁지위와 최고경영자의 경영능력을 지적한 바 있다. 이는 기업이 시장에서 핵심사업의 경쟁지위에 대한 명확한 분석에 입각하여 다각화전략을 수립해야 됨은 물론이고

핵심사업의 경쟁지위에 적합한 경영진의 리더십이 발휘되어야 관련 다각화전략이 성공할 수 있다는 것을 시사한다.

#### 다. 고객중심 성장전략

글로벌화, 기술진보 등은 고객 니즈의 다양화와 고객 선택권의 강화를 촉진시키기 때문에 인기 상품의 수명주기가 단축되고 진부화가 앞당겨지며 기업들 사이의 가격경쟁을 심화시킴에 따라 기업의 수익성이 악화될 수 있다. 소비자는 보험회사의 관리소홀로 인하여 상품, 서비스, 가격, 고객응대 등에 대하여 불만으로 고객군이 이탈할 수 있고, 경쟁 보험회사의 공격적인 마케팅에 의해 더 좋은 상품과 서비스, 저렴한 가격 등을 이유로 이탈할 수 있다. 이러한 상황에서 기업은 고객 이탈을 최소화하면서 자사에 최대 이익을 가져올 수 있는 고객군을 선택하여 차별화된 상품 및 서비스를 제공할 수 있는 시스템을 집중적으로 개발함으로써 장기적인 고객관계를 유지하면서 지속가능한 고수익성장의 기반을 구축할 필요가 있다.

경쟁자가 모방하기 힘든 차별화된 가치를 보유한 상품 및 서비스를 고객에게 전달하기 위해서는 자사의 역량을 집중해야 할 고객군을 선정해야 한다. 전략적 시장세분화는 자사의 기존 및 잠재적 고객을 유사한 니즈를 가진 고객군으로 구분하는 것이다. 여기서 고객군은 개별 고객군 내의 차이는 최소화하는 대신 고객군 간 차이는 최대화하도록 분류되어야 하며, 일정수준 이상의 규모의 경제를 실현할 수 있을 정도의 크기가 되어야 할 것이다.

고객중심의 성장전략은 그 복잡성으로 인하여 실행과정에 수많은 장애요인이 발생하게 된다. 따라서 고객의 니즈를 충분히 반영하고 고객과의 갈등이 발생할 때 이를 유연하게 처리하는 데 많은 관심과 주의를 기울일 필요가 있다. 고객과의 갈등이 빈번하게 발생할 경우 고객 불만으로 인한 고객이탈을 초래하거나 과도한 고객관계관리 비용으로 인해 수익성 악화로 연결될 수 있다. 고객군별 성장전략은 새로운 관계에 대해 고객과 공급자 모두 편안함을 느낄 수 있을 경우에만 성공할 수 있다. 이를 위해서는 효과적인 고객관계 관리체계 및 프로세스의 설계와 함께 주도면밀한 고객과의 소통(customer communication) 활동이 요구된다.

## 라. 네트워크전략

시장자유화와 규제완화에 힘입어 형성되기 시작한 글로벌화와 기술의 발전으로 인하여 다양한 분야에서 전문성을 보유한 개별 기업들이 상호 의존하면서 지속적인 생존과 성장을 추구하는 비즈니스 네트워크는 급속하게 그 영역을 확장해가고 있다. 초기의 비즈니스 네트워크는 지역·국가 간 인건비 및 기술격차를 활용하여 수익성 악화에 대응하기 위한 비용절감의 목적으로 단순기능의 아웃소싱 형태를 중심으로 진행되었다. 그러나, 점차 자사가 가장 특화할 수 있는 부분의 기능과 역량개발에 집중하고, 자사가 보유하지 않은 타 기업의 역량과 자원을 효율적으로 활용하여 성장기회를 확대시키는 방향으로 발전하게 되었다. 이러한 변화의 흐름은 보험산업에서도 예외가 아니다.

Hagel and Brown(2005)은 글로벌 경제구조 하에서는 전략적 경쟁우위의 원천이 네트워크 중심의 역량 개발에 있음을 강조하면서 이를 위해 역동적 전문화(dynamic specialization)와 네트워크 내의 다양한 전문 기업들의 연결 및 조정(connectivity and coordination)이 필요하다고 하였다. 기업의 역동적 전문화는 기업이 미래지향적인 관점에서 경쟁사와 차별화할 수 있는 분야에 자원과 역량의 집중을 통해 비교우위를 실현하는 것을 의미한다. 글로벌 네트워크 환경에서 지속가능한 생존과 성장을 유지하기 위해서는 자사가 경쟁우위를 획득할 수 있는 분야를 선택하고 이의 개발에 모든 노력을 집중해야 한다. 이를 위해서는 자사가 선정한 핵심역량과 관련된 핵심 프로세스를 제외한 모든 기능들에 대해 아웃소싱을 검토할 필요가 있다. 또한 네트워크 환경에서 고객에게 높은 가치를 제공할 수 있는 차별화된 제품 및 서비스를 제공하기 위해서는 특정 기능영역에서 전문화된 다양한 기업들의 활동을 효과적으로 연결하고 통합·조정하여 활용할 수 있어야 할 것이다. 이처럼 다양한 전문성을 가진 기업을 활용하여 네트워크 구축을 통해 성장을 추구하는 전략의 경우에도 자사의 핵심사업에 대한 명확한 분석이 선행되어야 할 것이다.

## 마. 인수합병전략 (M&A 전략)

M&A는 기업의 자원재배분과 전략적 성장목표의 신속한 달성 및 강력한 시장지배력의 획득과 유지를 위한 효과적인 경영수단으로 인식되고 있다. 그러나 M&A의 성과에 대해서는 부정적 결과들이 더 많이 보고되고 있다.<sup>2)</sup> 이처럼 M&A가 실패하는 주된 이유는 비효과적인 전략수립과 실행에서 기인한다. 계획수립단계에서 주로 나타날 수 있는 실패 원인으로는 자사의 명확한 전략적 목표가 미비한 상태에서 M&A 추진, 부적절한 실사과정과 문제의 간과, 시장상황에 대한 과도한 낙관, 매출증대와 원가절감의 시너지효과에 대한 과도한 기대 등이다. 또한 M&A의 실패를 유발하는 실행과정상 주요 문제점으로는 인수기업과 피인수기업 간 문화적 충돌, 인수 후 통합과정의 비효율성, 효과적인 경영진 구성의 실패, 비효과적인 변화관리 등이 지적되고 있다.

성공적인 M&A를 위해서는 인수 후에 자사가 성공적으로 운영할 수 있는 기업들을 대상으로 해야 한다. 자사의 전략에 부합하고, 자사가 보유하고 있는 자원과 역량을 투입할 경우 비약적 성과향상을 이룰 수 있는 대상기업들의 목록을 작성하는 등 주도적으로 M&A 대상기업들을 발굴하고 접근하는 노력이 필요하다. 이를 위해서는 자사의 특화 능력 뿐만 아니라 잘 할 수 없거나 기피하여야 할 사업이 무엇인가에 대해서도 조직 내부적으로 명확한 인식의 공유가 이루어져야 한다.

M&A 과정에서 인수가격이 높아지는 것은 잠재적 시너지에 대한 과대평가에 기인하는 경우가 많다. M&A를 통한 수익-비용 시너지에 대한 추정은 보다 객관적인 평가를 통해 검증되어야 하며, 인수 후 이의 실현과정에서 예상되는 비용 및 시간적 변화에 따른 가치저하 가능성을 충분히 검토한 후 자사의 지속가능한 성장전략에 부합한 M&A를 추진할 필요가 있다.

---

2) Mercer Management Consulting이 10년 동안 주요 인수 합병한 340건을 대상으로 분석한 결과에 의하면 합병된 회사의 57%는 합병 후 3년간 사업평균보다 낮은 경영성과를 보였다고 한다(Mercer Management Consulting, 2006).