



유럽 보험회사의 비용 구성 현황과 시사점¹⁾

채원영 연구원

■ McKinsey & Company(2015. 7)가 유럽지역 80개 보험회사를 대상으로 2015년 상반기 사업비를 조사²⁾한 결과 모든 업무영역에서 상위 25% 그룹과 하위 25% 그룹의 계약 당 사업비가 2배 이상 차이남.

- 생명보험의 경우 계약 당 비용이 가장 큰 지원 부문에서 상위 25% 그룹은 11유로, 하위 25% 그룹은 28유로를 나타냄.
 - 상위그룹과 하위그룹의 비용 차이가 가장 크게 나타난 부문은 지원 부문(Support functions)과 상품개발 및 판매지원 부문으로 그 차이는 약 150% 이상임.
- 손해보험의 경우 계약 당 비용이 가장 큰 운영 부문에서 상위 25% 그룹은 16유로, 하위 25% 그룹은 34유로를 나타냄.
 - IT 부문의 상위 그룹과 하위 그룹의 비용 차이는 111%로 가장 크게 나타남.

■ 이러한 비용 차이에는 보험회사의 규모, 판매채널, 상품 구성, 사업 지역 등 회사 업무의 기본적인 요소보다는 판매지원, 운영 모형(Operating Model), IT 등 경영기능이 더 중요한 요소로 작용함.

- 38개 생명보험회사의 비용 중 54%가 경영기능 차이로 설명 가능하며 회사의 기본적인 요소로 설명 가능한 부분은 46%³⁾임.
- 반면 33개 손해보험회사의 비용 중 경영기능 차이로 설명 가능한 부분은 81%로 경영기능이 사업

1) McKinsey&Company(2015. 7), "What drives insurance operating costs?"; McKinsey&Company(2015. 3), "Successfully reducing insurance operating costs"를 발췌, 요약함.

2) McKinsey&Company는 2005년부터 매년 38개 생명보험회사와 33개 손해보험회사, 9개 건강보험회사를 대상으로 표준화된 가치사슬, 상품 구성, 판매 채널 3가지 분류에 따른 비용을 조사하고 있음. 보험회사의 업무영역((business function)을 크게 상품개발(Marketing and sales support), 운영(Operations), IT, 지원(Support functions), 판매(Sales, Commissions, Sales Excl. Commissions) 등 4 가지로 나뉘며 세부 기능으로 총 14가지 분류 항목이 있음. 상품 구성은 생명, 손해, 건강 보험 등 총 3가지로 나뉘며 세부 상품으로 총 7가지 분류 항목이 있음. 비용 항목 이외에도 사업 규모, 운용자산 규모, 수입보험료, 판매채널, 상품 구성, FTEs의 수 등을 조사함.

3) 회사 규모 10%, 판매 채널 20%, 상품 믹스 2%, 사업 지역 14%.

비 차이에 미치는 영향은 생명보험보다 더 큰 것으로 나타났다.

– 또한 회사 규모와 판매 채널은 비용 차이와 관련이 없는 것으로 나타났으며 상품 포트폴리오(8%), 사업지역(11%)만이 비용과 관련 있는 것으로 나타났다.

● 또한 계약 당 사업비가 가장 큰 회사와 가장 작은 회사의 비용 차이 중 운영 및 IT 비용이 생명보험 47%, 손해보험 61%를 차지하여 관련 비용 관리가 필수적인 것으로 나타남.

– 판매 지원 비용도 생명보험 비용 범위의 16.1%를, 손해보험 비용 범위의 11.5%를 설명하는 것으로 나타남.

■ 지속적인 비용 절감을 위해서는 사업 복잡성(Business complexity) 축소, 운영모델 최적화, IT 시스템 및 프로세스 간소화 등을 통해 운영 및 IT 관련 비용을 축소해야 하며 장기적으로는 지속적인 성과관리를 통한 기업문화 개선이 필요함.

● 사업 복잡성은 브랜드, 판매채널, 상품 포트폴리오 또는 고객 대면 프로세스 등과 관련하여 규모의 경제를 제약하므로 이에 대한 관리가 필요함.

– 상품 및 운영 채널의 복잡성을 줄이고 이를 표준화 하면 IT 시스템이 간소화되고 이에 따라 운영비용이 큰 폭으로 절감될 수 있음.

● 개별 회사의 상황, 운영 프로세스, 지원 부문 위치, 지원 기술, 조직 및 지배구조 등을 고려한 운영모델 최적화가 필요함.

– 지역 다각화를 추구하는 회사의 경우 지원 부문을 본사에 통합했을 때보다 해당 지역에 맞는 지원 프로세스를 갖춘 지원 부문을 개별 사업지역에 배치했을 때 비용절감 효과가 더 큰 것으로 나타났다.

● IT 시스템이 분산된 경우 규모의 경제가 실현되지 않으므로 IT 시스템 통합 및 간결한 프로세스 구축을 통한 비용 절감이 필요함.

– 운영부문 상용고용자 1인당 보험계약수와 사용고용인 1인당 IT 비용을 비교한 결과 IT 시스템이 통합된 경우보다 IT 시스템이 분산된 경우 IT 관련 비용이 더 높게 나타났다.

– 조사에 따르면 IT 시스템 통합은 약 20~40%의 비용 절감 효과가 있음.

● 지속적인 비용 절감을 위해서는 성과 목표 및 측정 도구 개선을 통한 지속적인 성과관리와 기업문화 개선이 필요함.

– 비용 절감 정책이 실시된 이후 성과관리가 엄격하지 않은 경우 몇 년 안에 다시 비용이 증가한다는 사실을 발견하였음.

(McKinsey 등)