



1kiri

뉴 노멀 시대의 보험회사 경영전략

2015. 9. 16

임준환, 전용식

kiri 보험연구원

목 차

문제 제기

경영환경의 변화

환경변화: 뉴 노멀

산업구조 변화

뉴 노멀 경영전략의 방향성과 추진 전략

전략의 방향성

생존전략 I 재무건전성 강화

생존전략 II 효율화 전략

성장전략

부록: 해외사례

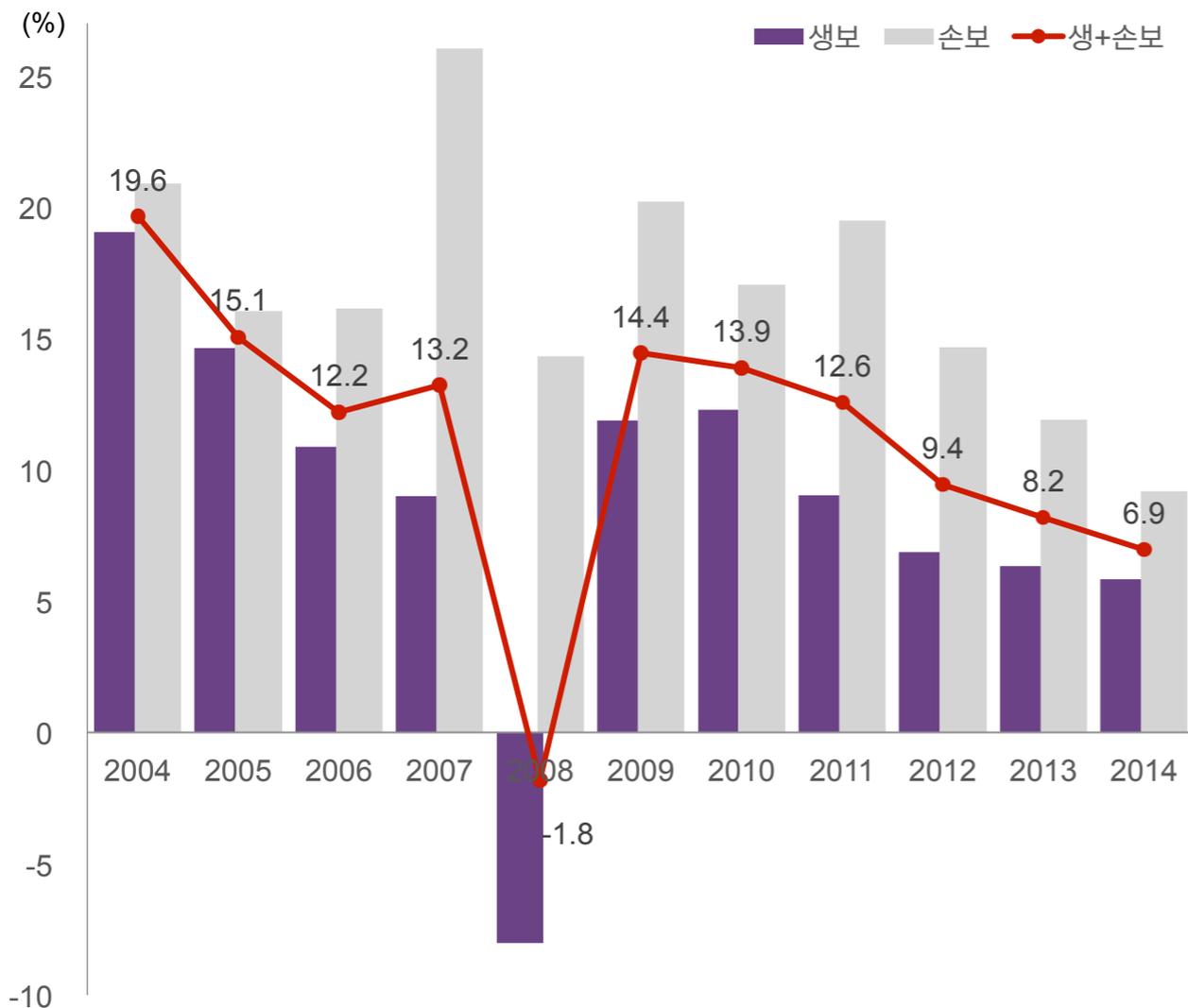
문제 제기

보험산업 수익성 하락과 비관적 전망

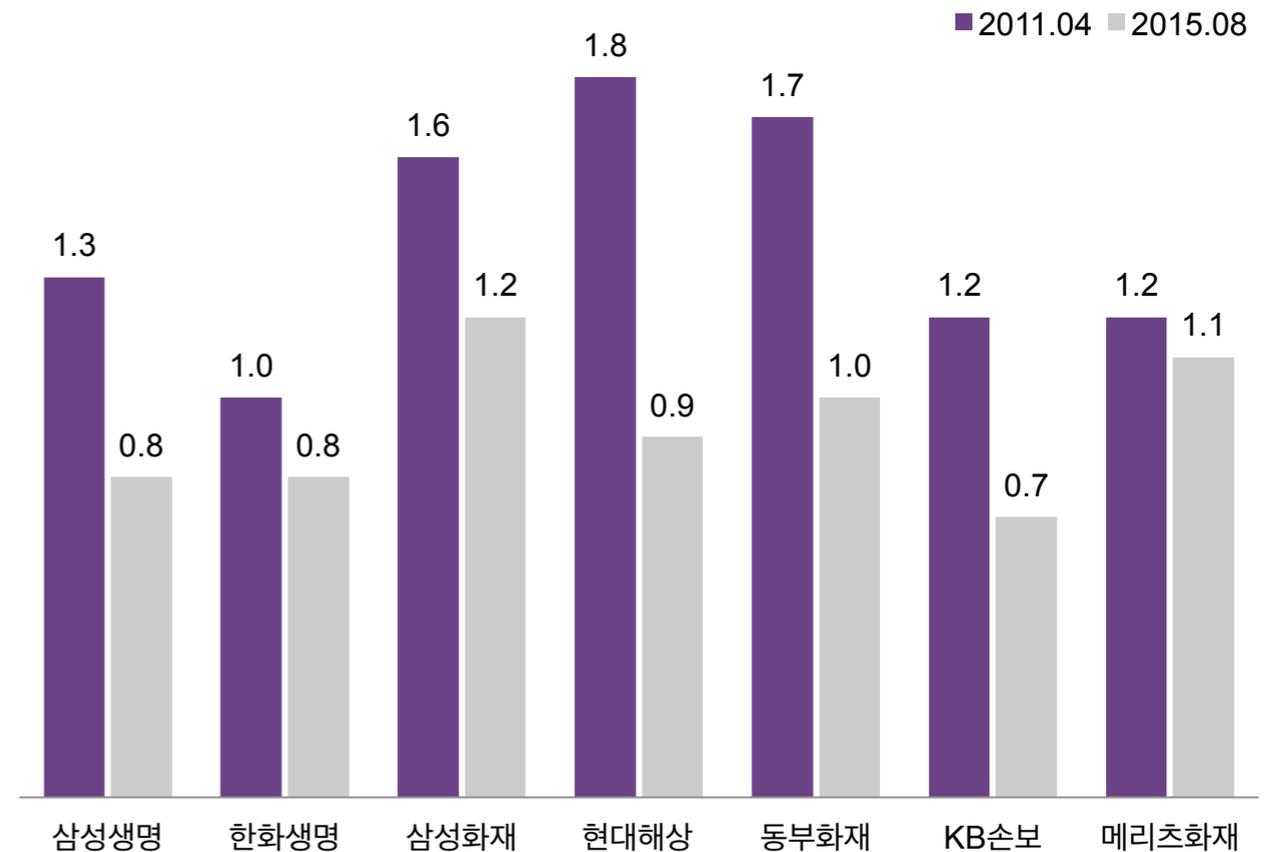
- 자기자본 대비 이익률 (ROE) 하락세가 지속되고 있으며 특히 생명보험회사의 수익성 악화가 심각함.¹
- 예상수익성이 자본 기회비용을 하회하며 보험산업 수익성 악화에 대한 전망이 확산되고 있음.

자기자본 이익률은 하락...향후 전망도 비관적

자기자본 이익률 추이



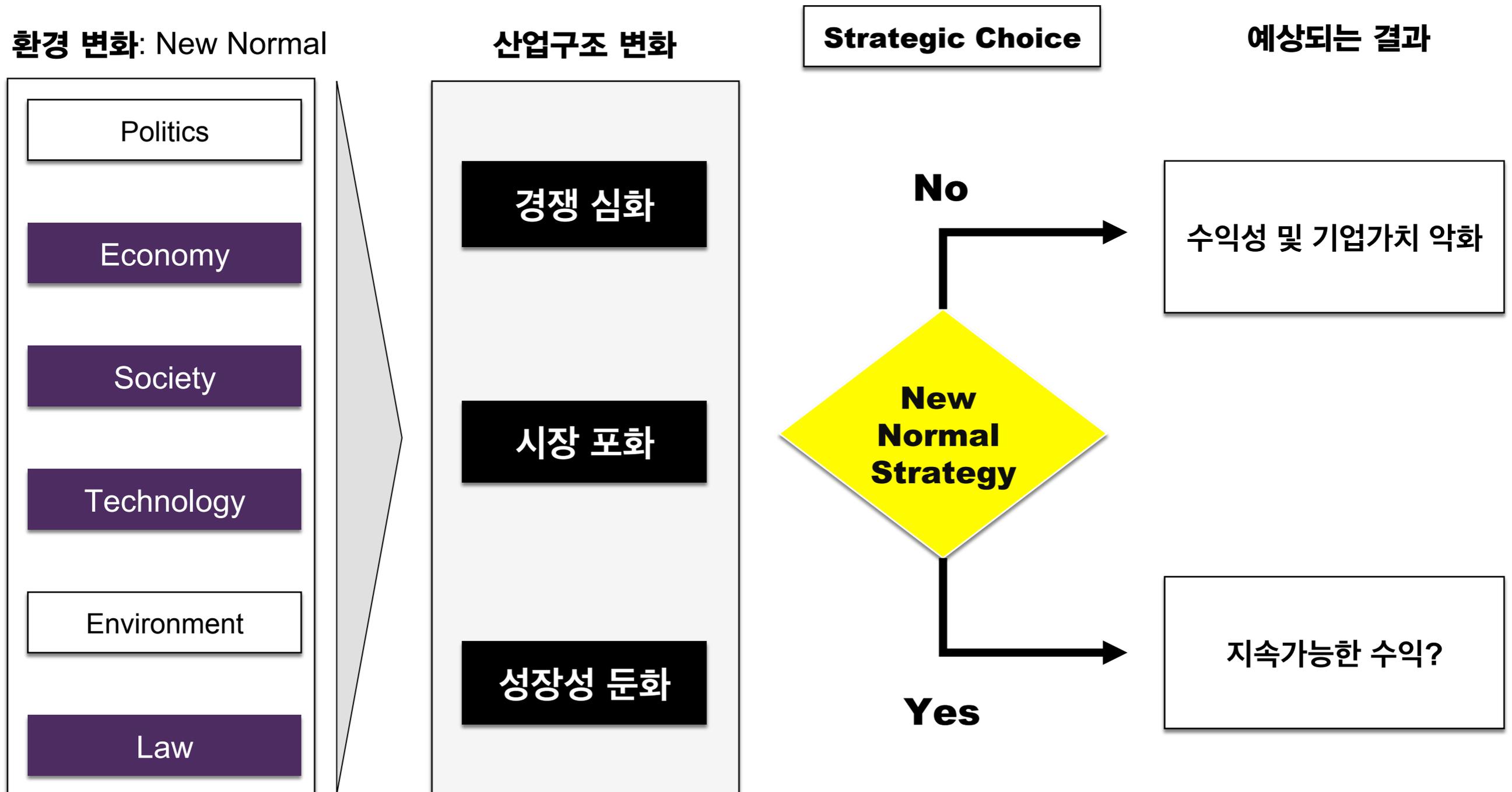
주요 보험회사의 2011년과 2015년 주가순자산 비율



주1: 미국 생명보험산업의 경우 80년대 중반 금리 추세 하락 반전 이후 ROE가 하락 추세로 전환함. <첨부 1> 참조

수익성 하락의 원인과 해결방안은?

- 보험산업 수익성 하락을 극복하기 위해서는 경영환경 변화에 부합하는 새로운 경영전략이 필요



환경변화: 뉴 노멀

환경변화의 영향

- 국내 보험회사는 비우호적인 거시경제 및 규제 등 새로운 경영환경(뉴 노멀)에 직면함²

PESTEL 분석에 따른 환경 변화의 영향

	Old Normal	New Normal	Effects
Politics			<ul style="list-style-type: none"> • DC형 퇴직연금/개인연금 • 개인건강보험 역할 증대
Economy	<ul style="list-style-type: none"> • 고성장, 고금리 	<ul style="list-style-type: none"> • 저성장, 저금리 	<ul style="list-style-type: none"> • 생산 및 소비 위축 • 금리 역마진 지속
Society	<ul style="list-style-type: none"> • 생산가능인구 증가 	<ul style="list-style-type: none"> • 저출산, 고령화 	<ul style="list-style-type: none"> • 생존금부 수요 증가 <ul style="list-style-type: none"> ○ 연금 및 노후 의료비 • 사망보장 수요 증가세 둔화 <ul style="list-style-type: none"> ○ 시장포화
Technology	<ul style="list-style-type: none"> • 아날로그 	<ul style="list-style-type: none"> • 디지털 / ICT 기술 발전 	<ul style="list-style-type: none"> • 판매채널 경쟁 가속화 • 신규 사업자 진입 가능성 확대
Environment		<ul style="list-style-type: none"> • 이상기후 	<ul style="list-style-type: none"> • 날씨 관련 보험 수요 증대
Law	<ul style="list-style-type: none"> • 가격규제 	<ul style="list-style-type: none"> • 재무건전성 • 소비자 보호 강화 	<ul style="list-style-type: none"> • 준비금 및 자본금 부담 증가 • 경쟁 심화

주2: 미국, 영국, 독일, 일본 등 주요국의 경제/사회/규제 변화는 80년대 중반 본격화됨. <첨부2>와 <첨부 3> 참조

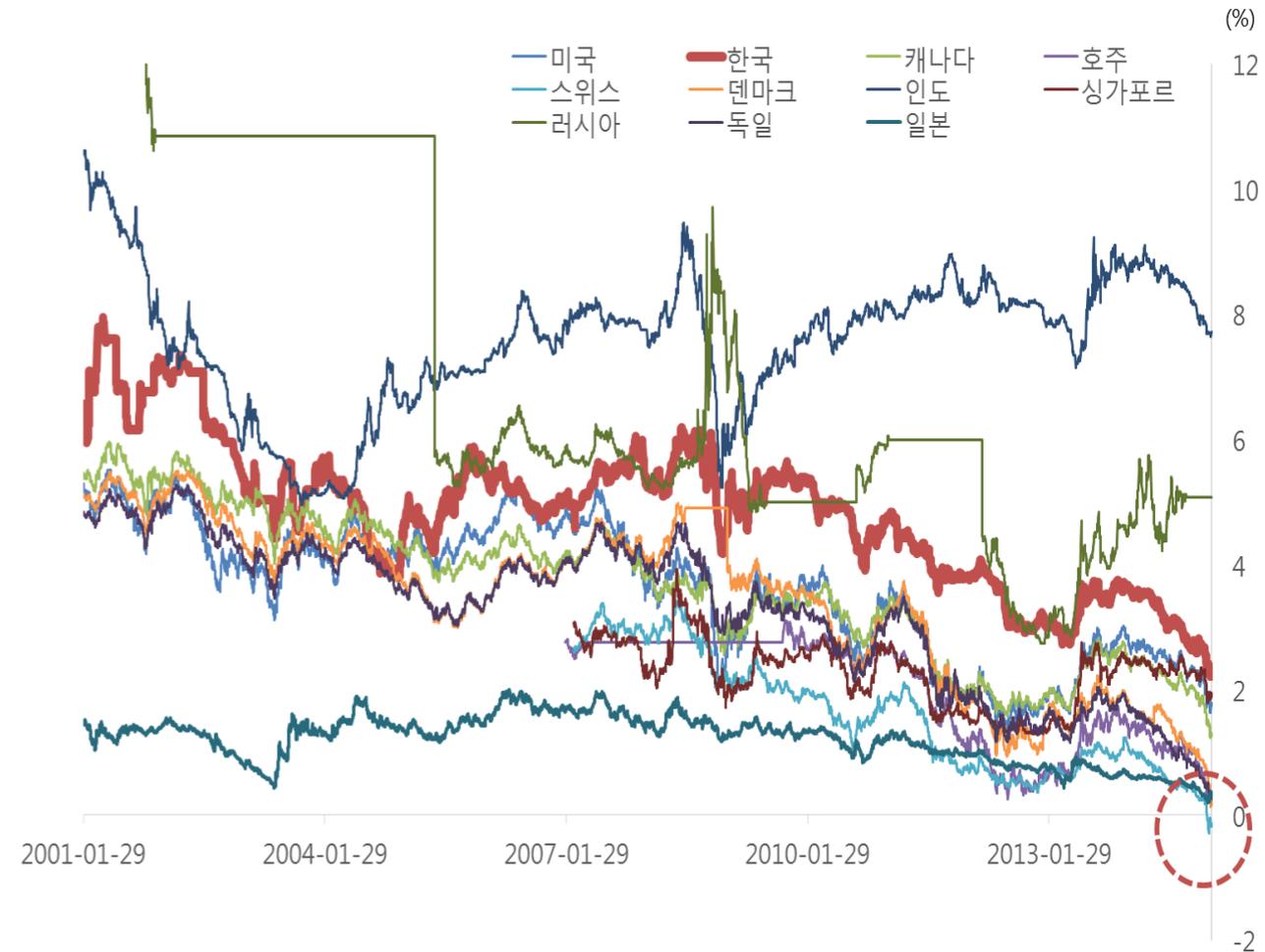
뉴 노멀\ 거시경제\ 저성장 저금리

- 잠재 경제성장률의 장기적 하락 추세로 생산과 소비가 위축
- 저금리로 보험료 인상 압력, 금리역마진 지속, 자산운용 수익률 하락
 - 저금리 고착화로 인한 최저 보증 금리 옵션 증대로 보험부채 가중

잠재 실질 경제성장률 추계



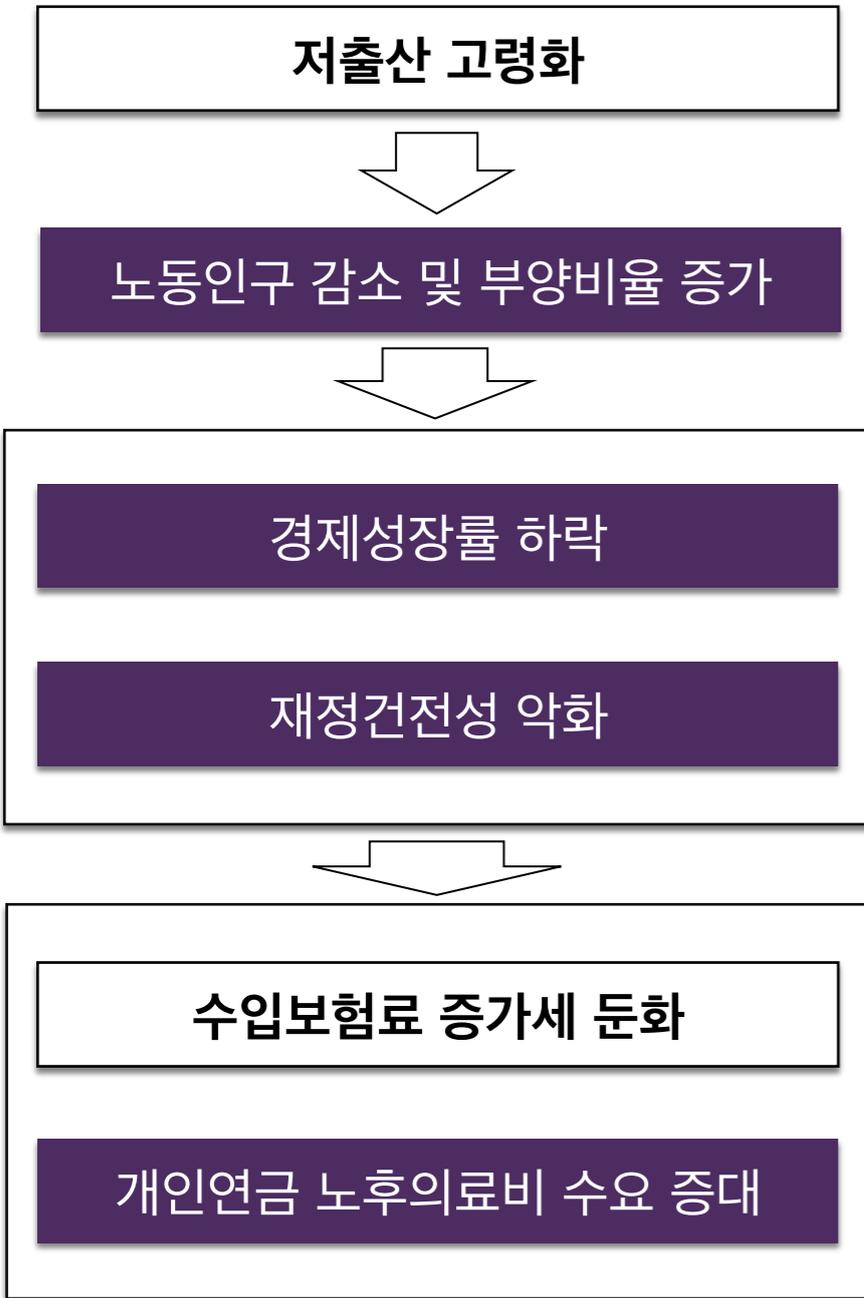
국채 10년 금리 추이



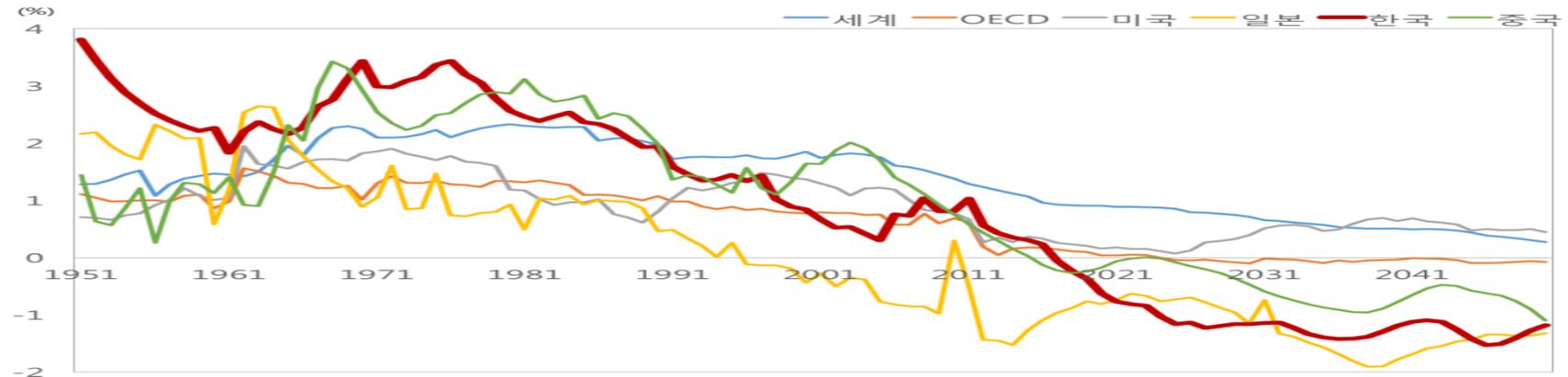
자료: OECD, Economic Outlook No 95 - May 2014 - Long-term baseline projections

뉴 노멀\ 사회\ 저출산 고령화

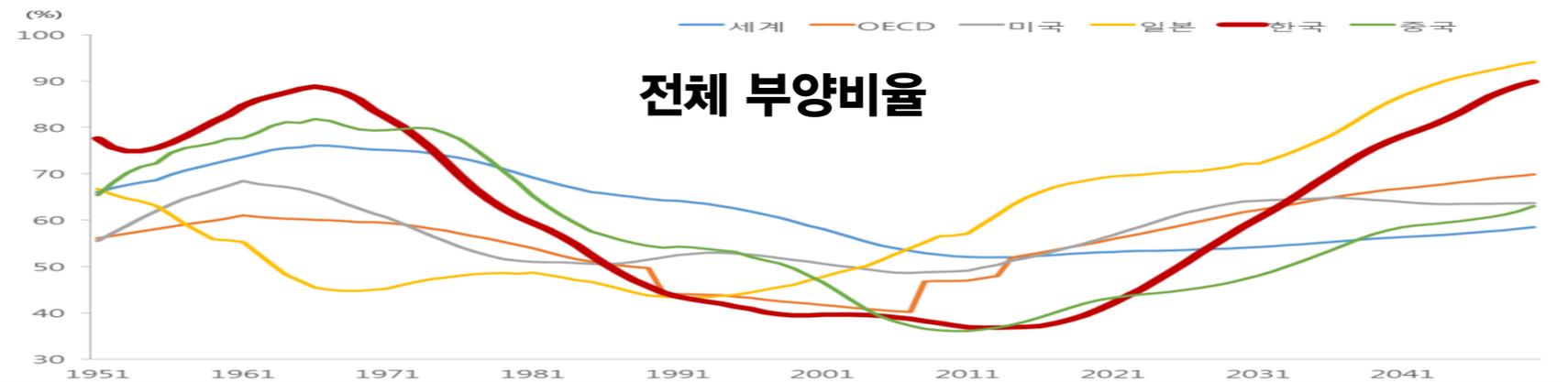
- 저출산 고령화는 수입보험료 증가세 둔화, 개인연금과 노후 의료비 수요 증대로 이어짐.³



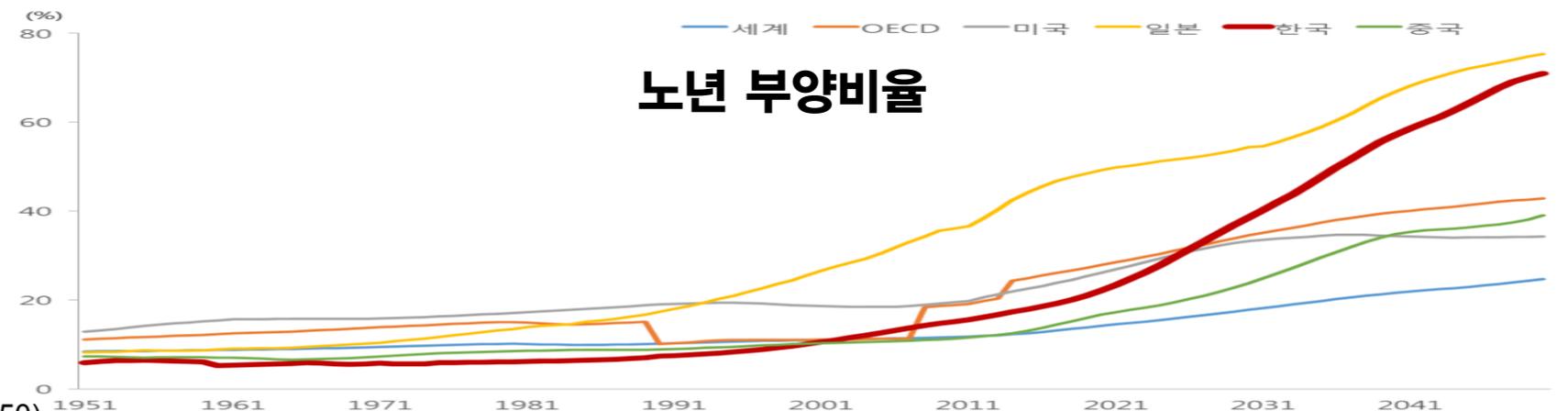
인구증가율



전체 부양비율



노년 부양비율



자료: OECD, Historical population data and projections (1950-2050)

주3: 미국, 영국, 독일, 일본 등 주요국의 인구고령화, 저성장, 저금리, 수입보험료 성장세 둔화는 <첨부 3>, <첨부4> 참조

뉴 노멀\ 기술\ ICT발달

- 정보통신 기술의 발달은 가격비교를 용이하게 하고 모바일 채널이 급부상하는 계기로 작용함.
- 예측모형기법, 빅데이터 수집 및 분석으로 잠재적 보험사업자의 정보수집 효율화로 판매채널 경쟁을 가속화하고 신규 사업자의 진입 가능성을 제고함.



보험관련 업무

Fin.Tech

요율 산정 및 상품개발

- 기존 상품의 요율 산출 기법 다양화
- 새로운 위험의 요율 산출 기법 개발
- 소셜 미디어 데이터를 이용한 신상품 개발

- 데이터 분석

판매 및 마케팅

- 신규 / 잠재 고객층 확대
- 교차판매와 상향 판매 가능성 포착
- 계약 종료 방지
- 고객가치 산출
- 판매채널 최적화

- 소프트웨어 솔루션
- 플랫폼

언더라이팅

- 언더라이팅 시스템 최적화
- 자동화 언더라이팅 시스템 개발

- 소프트웨어 솔루션

클레임 관리

- 의료서비스의 질적인 관리
- 질병관리 프로그램 설계
- 보험사기 탐지 및 예방
- 보상 시스템 효율성 향상

- 지급결제
- 데이터 분석
- 소프트웨어 솔루션

뉴 노멀\ 규제\ 보험산업 규제 변화

보험회사 건전성 규제

IFRS 4 Phase 2

- 보험부채의 시가평가 요구

자본금 규제 (RBC) 강화

- 리스크 관리수준 강화
- 리스크 측정방식 정교화
- 장수리스크 도입 추진
- 연결 RBC 제도
- 책임준비금 적정성 평가제도 개선

자본금 확충
부담 증가

영업행위 규제 완화

진입규제

상품범위

가격규제

보험산업 경쟁 과열

소비자 보호 강화

소비자 중심의 상품 공시

사업비 / 수수료 인하 압력

수익성 압박

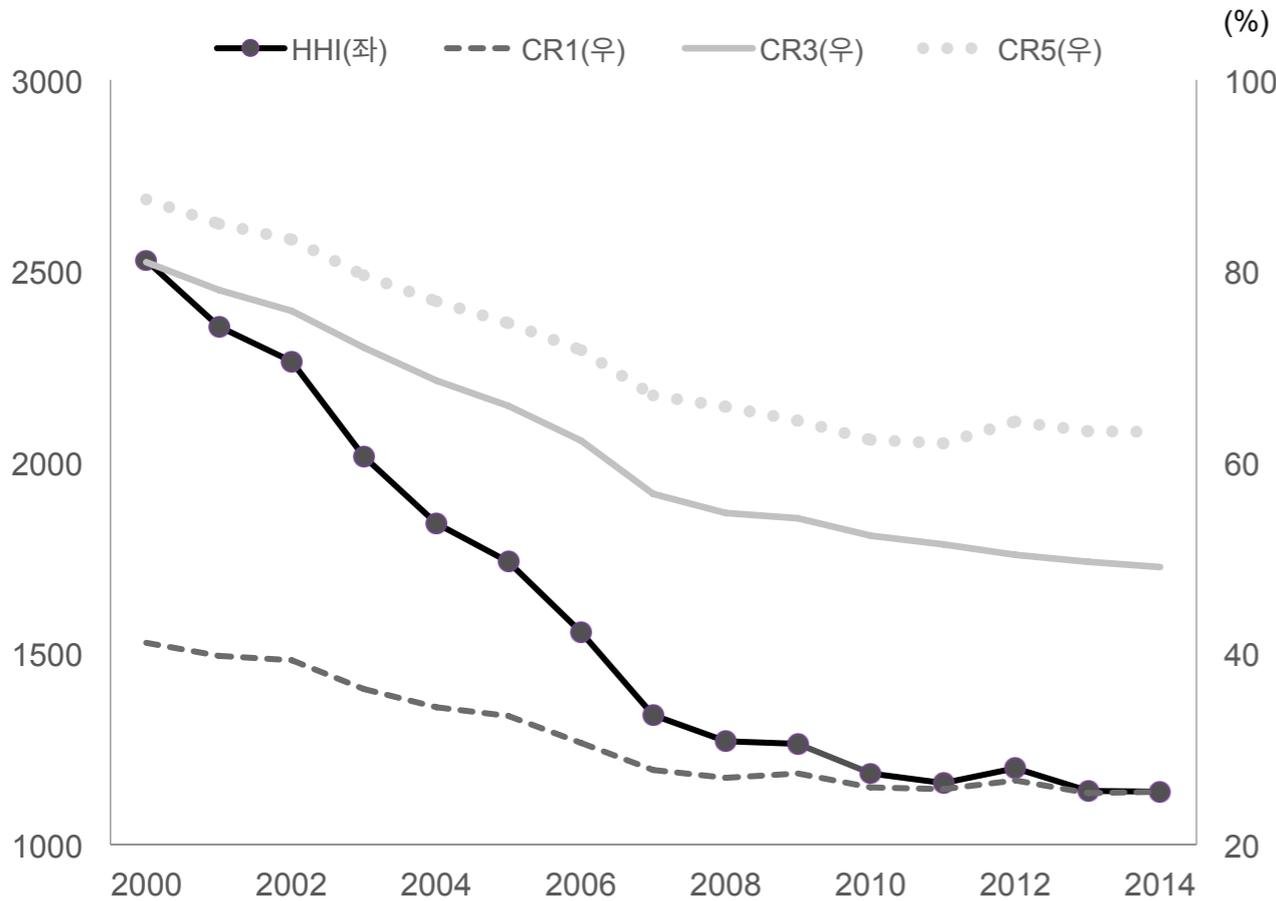
산업구조 변화

생명보험산업 경쟁심화

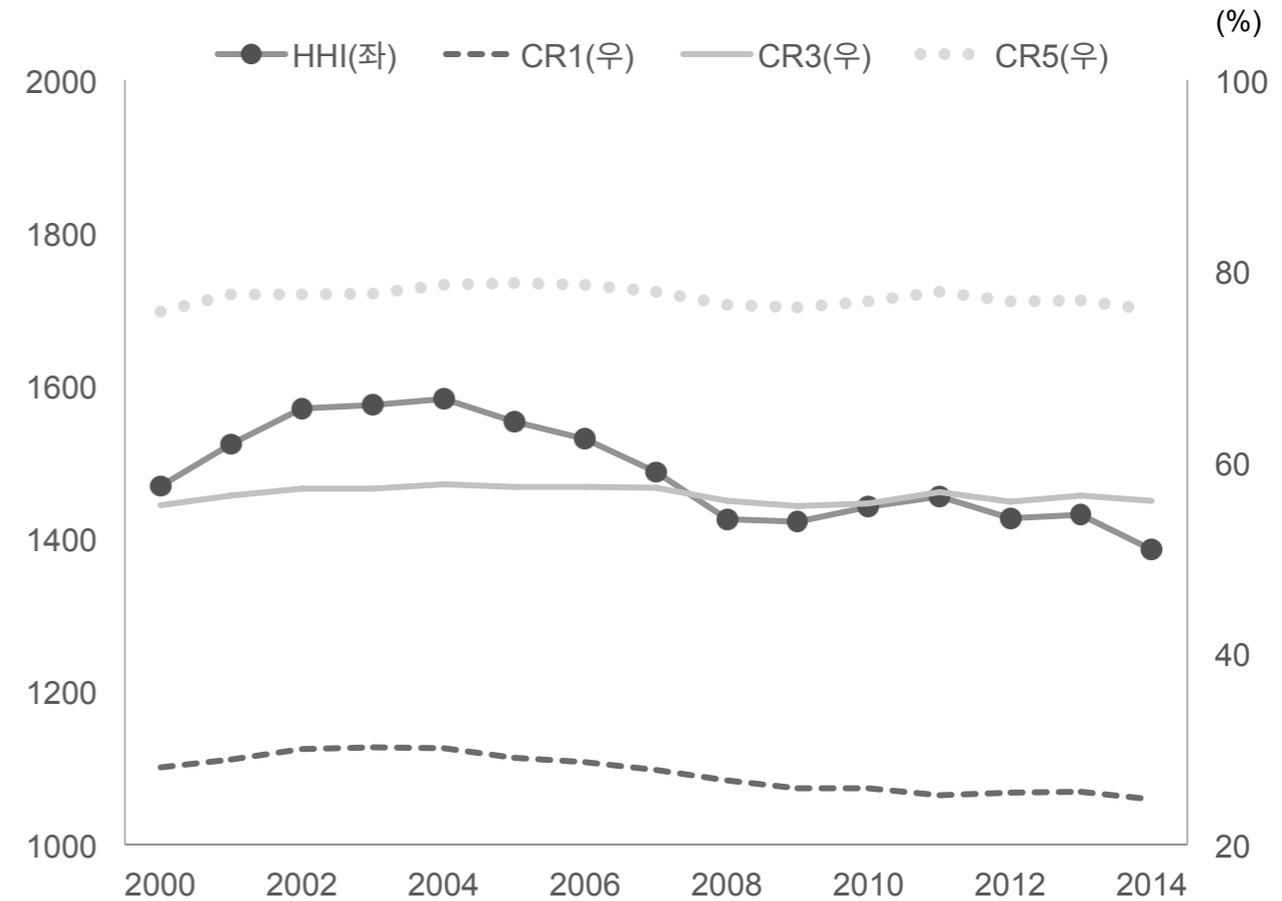
- 생명보험 시장은 과거 대비 경쟁이 심화되고 있으며 상품별로 손보, 은행, 증권, 자산운용 등 타금융기관과의 경쟁이 심화되고 있음.

보험시장의 높아지는 경쟁도

국내 생명보험 산업 경쟁도



국내 손해보험 산업 경쟁도



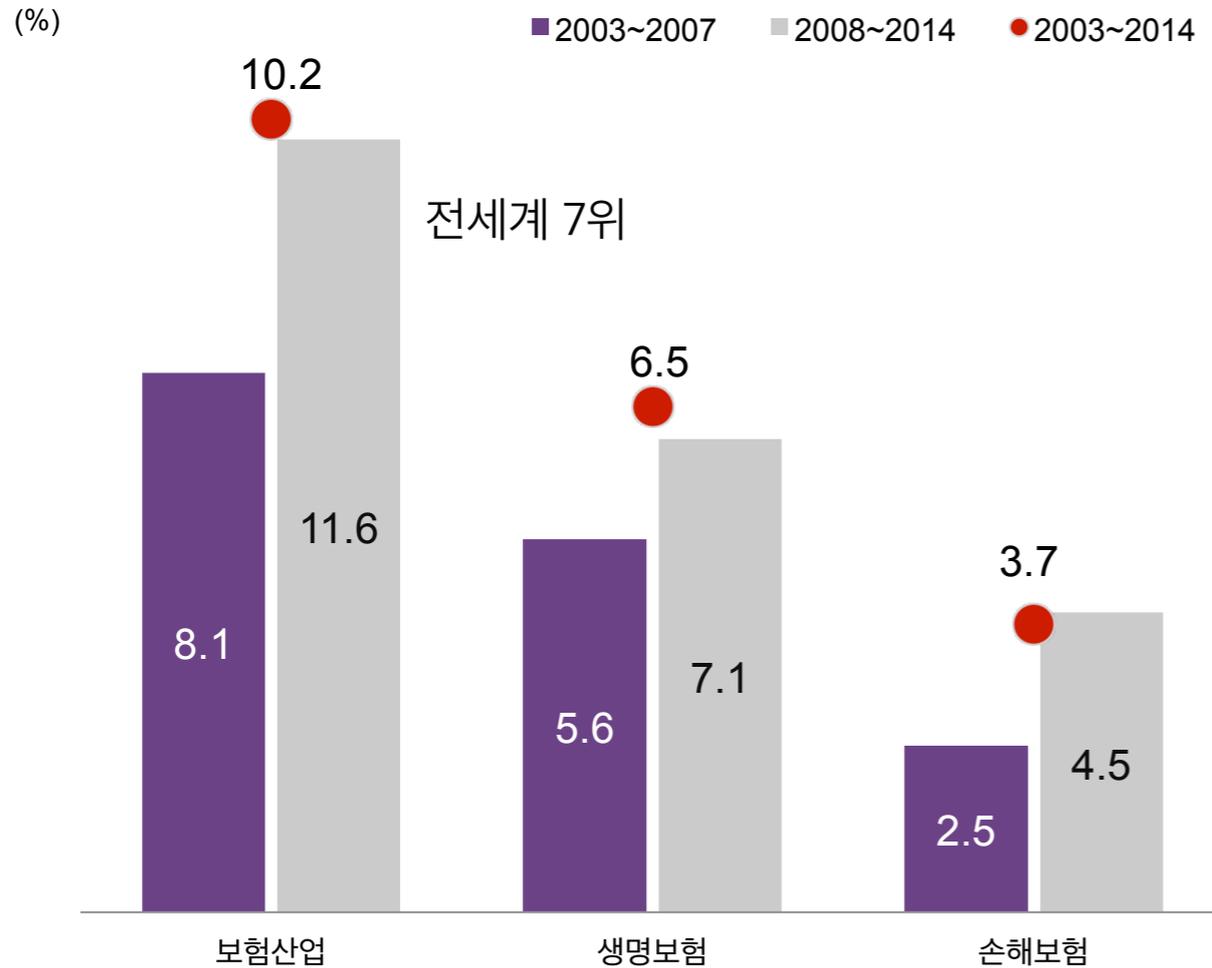
주: 1) 허핀달 지수(Herfindahl-Hirschman index): 시장 경쟁도 지수로 해당기업 시장점유율의 제곱하여 모두 합산
 2) 1000 미만: 경쟁적(unconcentrated), 1000~1800: 다소 집중된(moderately concentrated), 1800 초과: 집중(concentrated)

시장포화와 보험시장 성장성 둔화

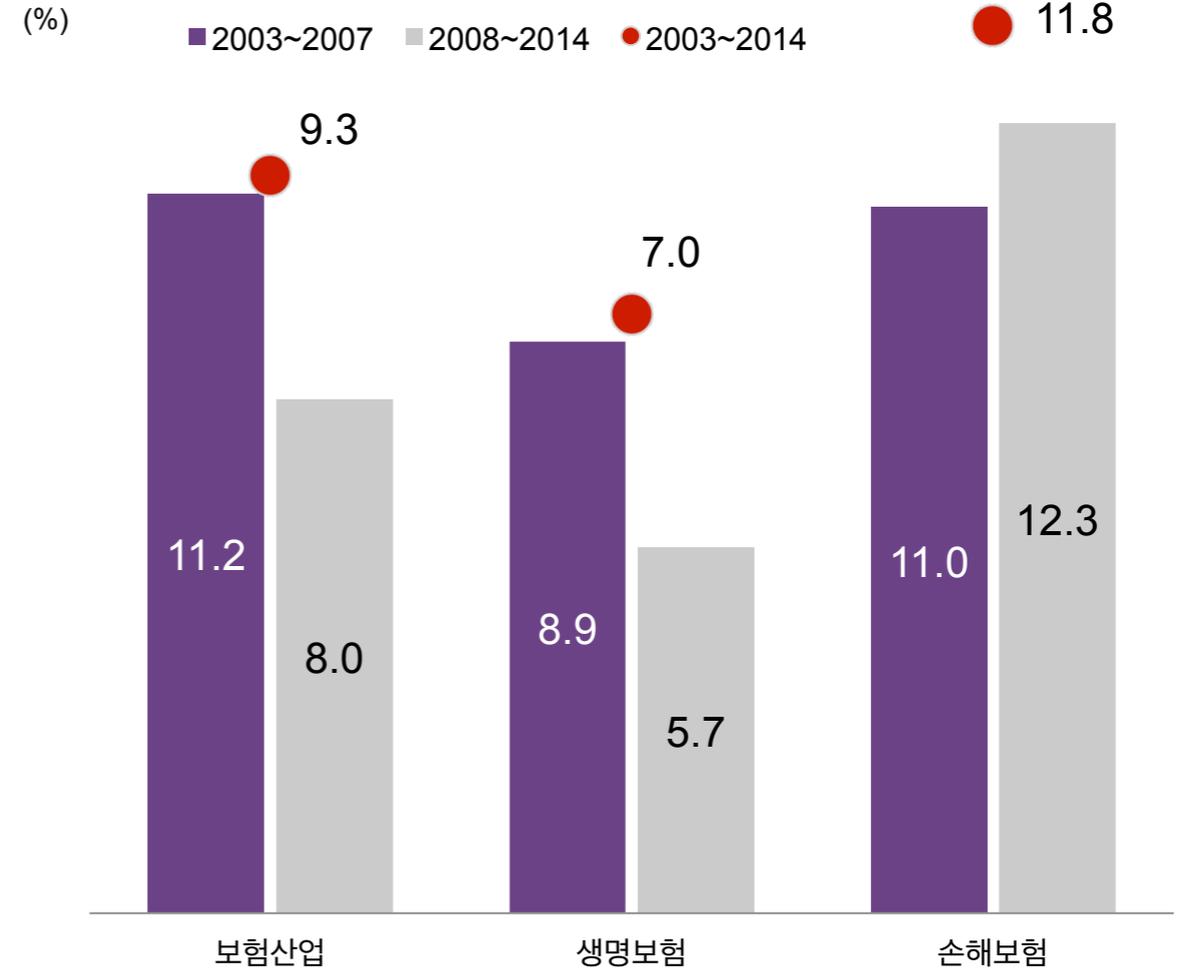
- 보험산업 침투율은 전세계 7위 수준으로 국내 보험시장이 포화상태라는 평가
- 수입보험료 증가율은 생명보험의 경우 5.7%로 둔화되었으나 손해보험은 장기상품 증가세로 12.3%를 기록.⁴

시장포화 현상이 심화되고 있음

보험산업 침투율

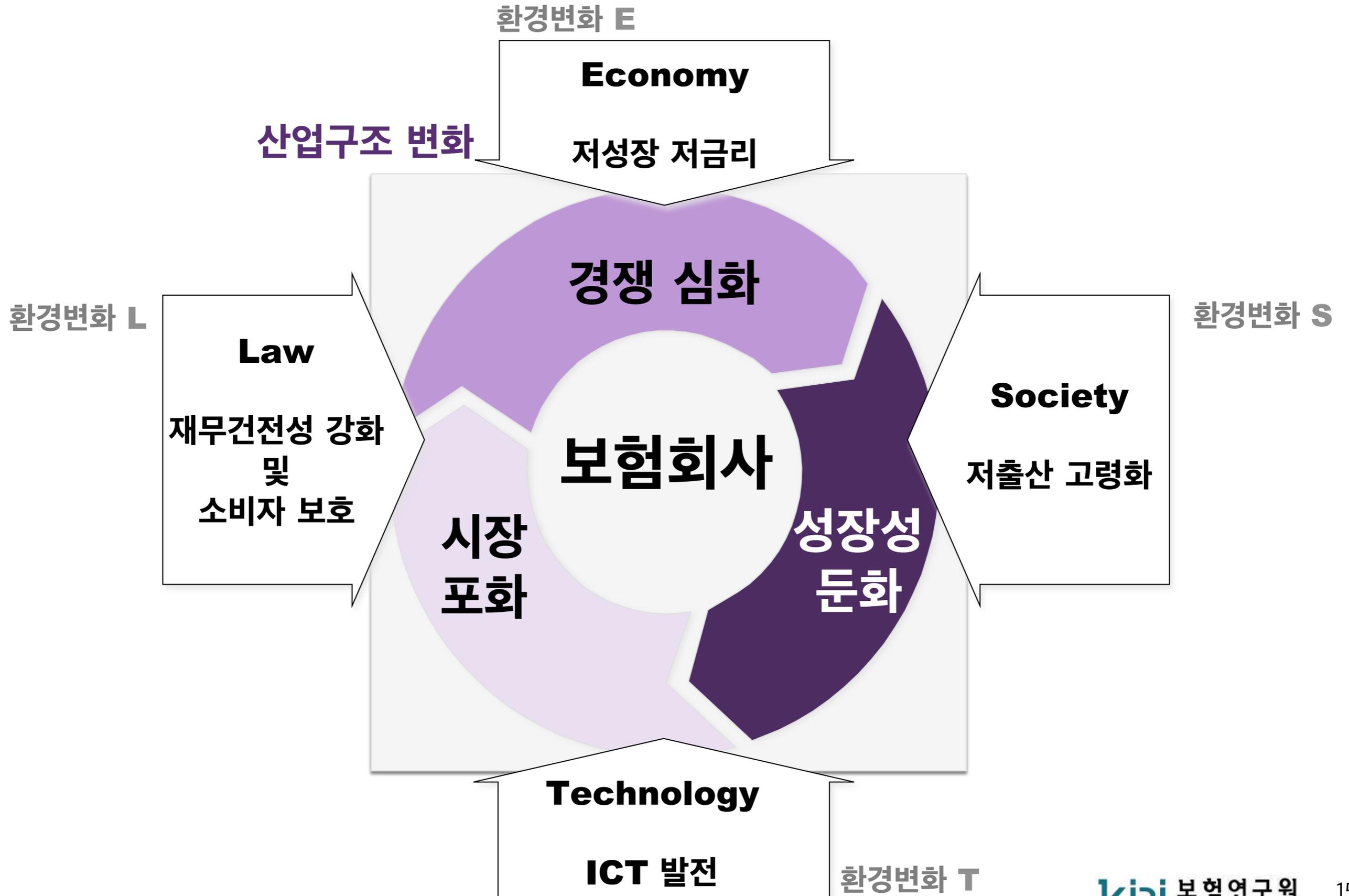


수입보험료 증가율



주4: 미국, 영국, 독일, 일본 등 주요국의 경우 저성장, 저금리로 수입보험료 성장세 둔화를 경험 <첨부4> 참조

환경변화 및 산업구조 변화 요약



뉴 노멀 경영전략의 방향성 및 추진전략

뉴 노멀 경영전략의 방향성 및 추진전략

방향성

경영목표

성장동인

손익구조

추진 전략

생존 전략 I

재무건전성 강화

생존전략 II: 효율화 전략

상품개발 및 효율산출

언더라이팅

판매채널

자산운용

성장 전략

비전통 사업 강화

해외사업 기반 구축

뉴 노멀 경영전략의 방향성 및 추진전략

방향성

경영목표

성장동인

손익구조

뉴 노멀 경영전략의 방향성 및 추진전략⁵

경영 목표

기존 경영 전략

시장점유율 확대 중심

- 신계약 규모 중심
- 양적 성장 중심

단기 손익 추구

평가 : 경영전략의 Mismatch

시장점유율 확대 한계

- 저성장
- 새로운 회계제도 도입

단기 손익 추구 한계

뉴 노멀 경영전략

이익 극대화

장기 이익 추구

- EV 중심

주5: 미국, 영국, 독일, 일본 등 주요국 대형 보험회사의 80년대 중반 이후 경영환경 변화에 대한 대응 전략의 기본 방향은 <첨부 5> 참조

뉴 노멀 경영전략의 방향성 및 추진전략

성장 동인

기존 경영 전략

평가 : 경영전략의 Mismatch

뉴 노멀 경영전략

규모의 경제

- 판매(Q) 증가 → 평균 비용(AC) 감소 → 손익 증가

규모의 비경제

- 판매(Q) 증가 → 평균 비용(AC) 상승 → 손익 감소

규모의 비경제 해소

- 가치사슬 업그레이드

고성장

저성장

- 판매(Q) 증가 한계
- 양적 성장 한계

범위의 경제 추구

- 비전통 사업 강화
- 해외진출

뉴 노멀 경영전략의 방향성 및 추진전략 \ 손익구조⁶



주6: 일본 보험산업의 당기순이익 대부분이 위험률 차익임. <첨부 6> 참조

뉴 노멀 경영전략의 방향성 및 추진전략 \ 손익구조 (계속)

$$\text{손익} = [\text{가격(P)} - \text{원가(AC)}] \times \text{판매(Q)}$$

기존 경영 전략

평가 :

경영전략의 Mismatch

뉴 노멀 경영전략



MS 중심

양적 성장

- 고성장
- 생존급부 및 보장성 상품 수요 동시 증가

마진 확보 용이

- 규모의 경제

국내사업으로 충분

국내 국공채 투자

양적 성장 한계

- 저성장
- 생존급부 증가, 보장성 상품 수요 감소

마진 차별화 미흡

- 규모의 경제 효과 감소

국내사업 한계

- 성숙기 진입

운용이익률 하락

- 저금리

수익성 중심

1 상품 차별화

2 마진 제고

- 차별화된 규모의 경제 및 범위의 경제 추구

3 해외 보험영업이익 확보

4 해외 투자

- 해외 증권 투자
- 해외 보험회사 지분투자

손익 구조

비차익 중심의 불균형한 손익 구조

위험률 차익 중심의 균형 잡힌 손익 구조

추진 전략

방향성

경영목표

성장동인

손익구조

추진 전략

생존 전략 I

재무건전성 강화

생존전략 II: 효율화 전략

상품개발 및 효율산출

언더라이팅

판매채널

자산운용

성장 전략

비전통 사업 강화

해외사업 기반 구축

생존전략 I \ 재무건전성 강화

재무건전성 강화

기존 경영 전략

수동적

- 고성장기
- 자본기회비용 보다 높은 투자수익률

보험부채 원가평가

이차역마진 장래 손실 미반영

저금리로 유가증권 평가이익

평가 : 경영전략의 Mismatch

재무건전성 규제 강화

- 재무건전성 회계 및 자본규제 강화
- 저금리로 투자수익률이 자본기회비용을 하회

보험부채 시가평가

이차역마진 장래 손실 반영

누적포괄손익 대폭 감소

유가증권 자산 평가손

장수위험 도입 / 내재보증 옵션 반영

뉴 노멀 경영전략

생존전략

1

자본금 확대

A

이익창출 및 이익잉여금 관리

B

주식발행

C

M&A

2

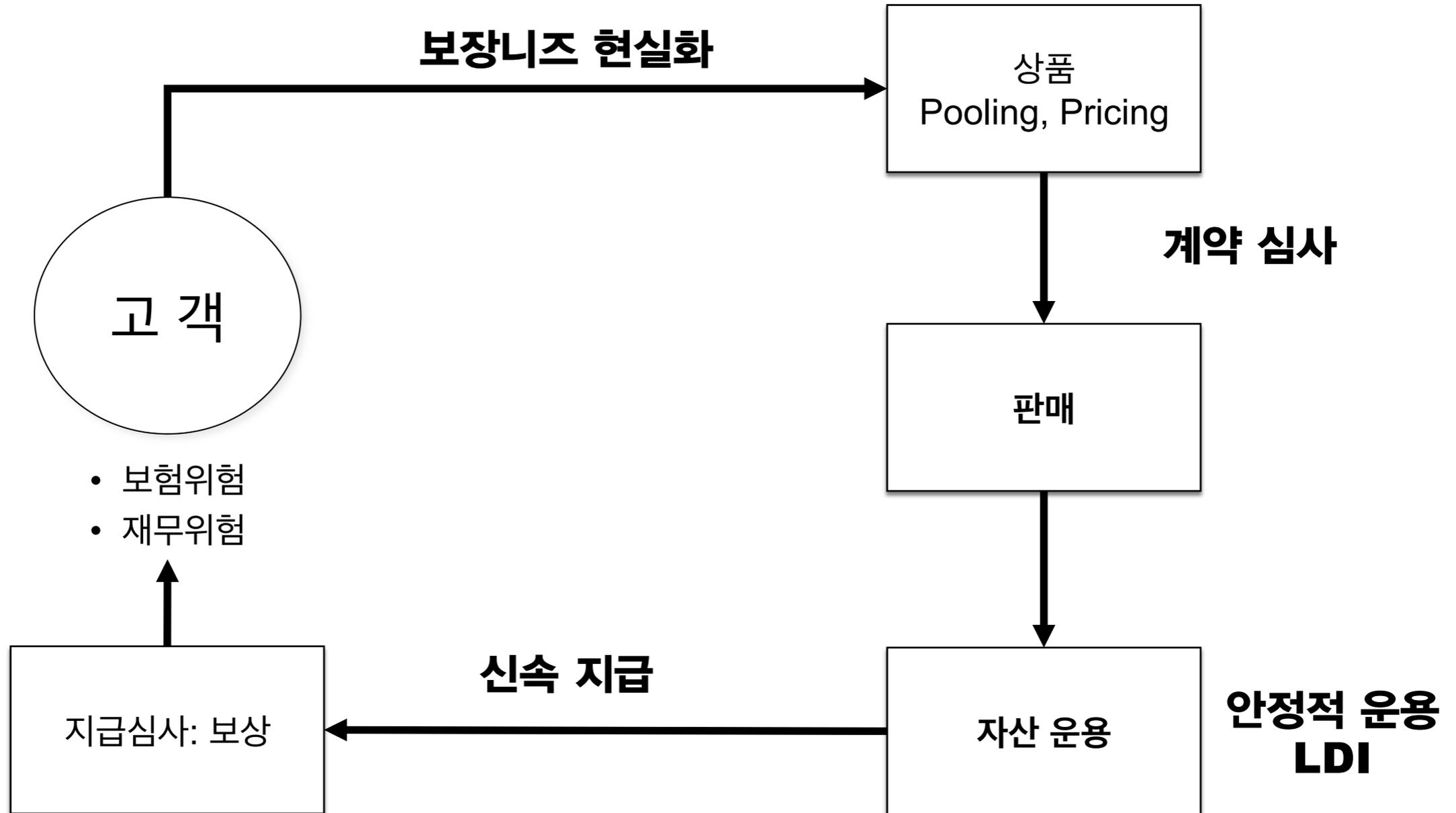
자본비용 절감

A

금융채 및 전환사채 발행

생존전략 II \ 효율화 전략⁷

- 보험사업 역량 강화: 상품개발, 인수 및 지급심사, 판매채널 효율화
- 안정적 자산운용: 부채 연계형 자산운용 전략



주7: 보험영업 프로세스 합리화로 수익성을 제고한 해외사례는 미국 뉴욕라이프와 메트라이프의 사례 <첨부 7>, <첨부 8> 참조.
 뉴욕 라이프의 안정적 자산운용 사례는 <첨부 11> 참조

생존 전략 II \ 효율화 전략

상품개발
및 효율산출

언더라이팅

판매채널

자산운용

기존 경영 전략

동질적 상품

- 30대 이후 모든 고객
- 고성장기에 유효

선판매 / 후언더라이팅

- 고성장기에 유효

전속채널 중심

- 가격 협상력 유지

저위험 / 고수익

- 고성장기 ALM 미스매칭
- 추가수익 확보

평가 : 경영전략의 Mismatch

동질적 상품 전략 한계

- 고객 니즈의 다양화 및 고령화
- 주요 고객층이 50대 이후로 이동

지급보험금 > 위험보험료

- 손익 악화
- 저성장 하에서 인수 및 지급심사의 역할 중요
- 손해율 및 비용관리 주요 수단

비전속 판매채널 확대

- 전속채널의 가격 협상력 악화
- 규제 완화로 채널 경쟁 가속화

저위험 / 고수익 자산운용 한계

- 저성장/저금리 지속
- ALM 미스매칭
- 이차역마진

뉴 노멀 경영전략

1 상품개발 다양화

- 잠재적 고객 수요 충족
- 가격 규제 완화를 통한 적정 보험 효율 책정

1 생존금부 손해율 관리

2 재무적 언더라이팅 활성화

1 고객-상품-채널 전략

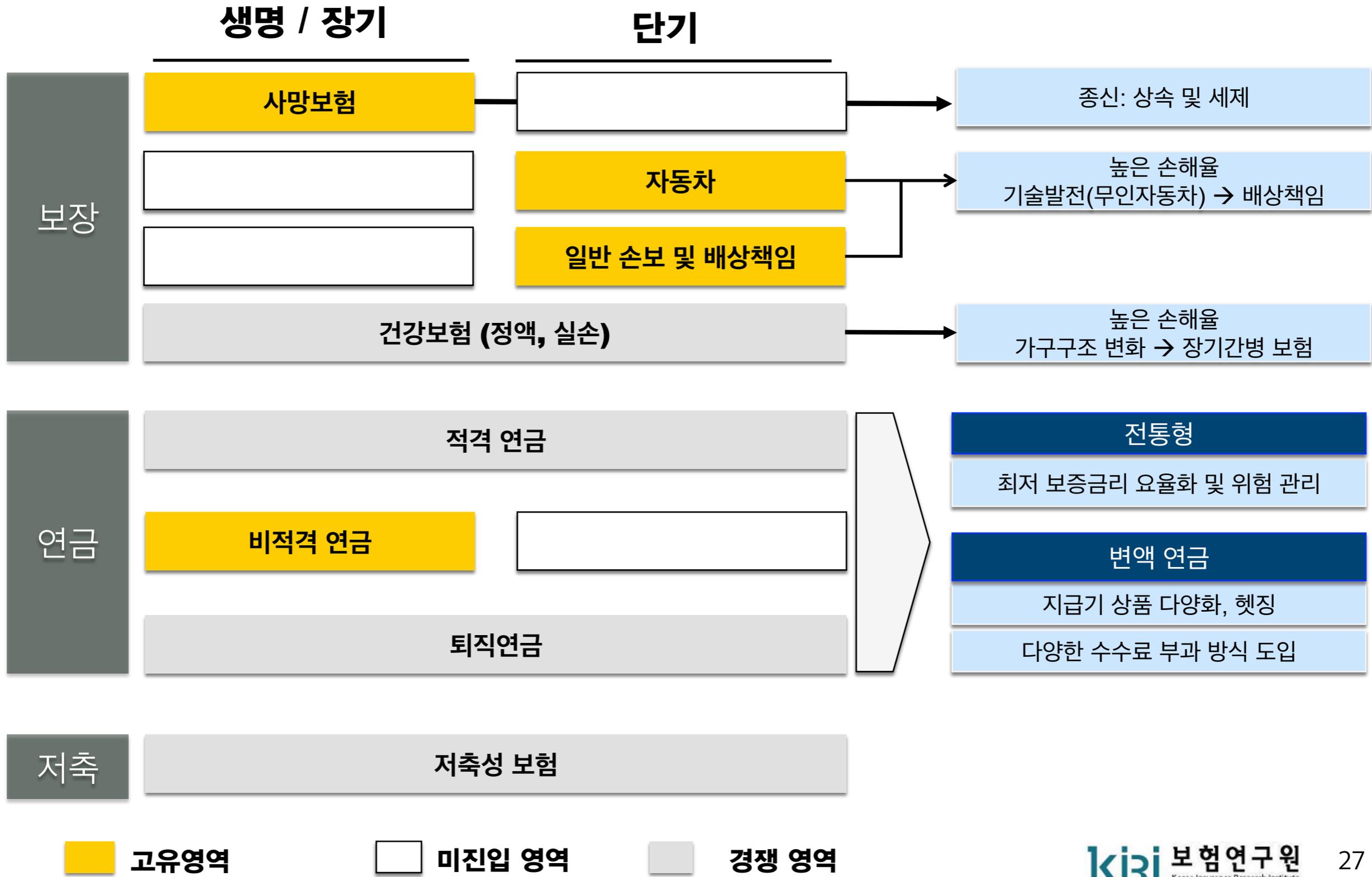
2 유인 부합적 판매수수료

1 부채 특성을 고려한 AM

2 투자자산 대상 확대

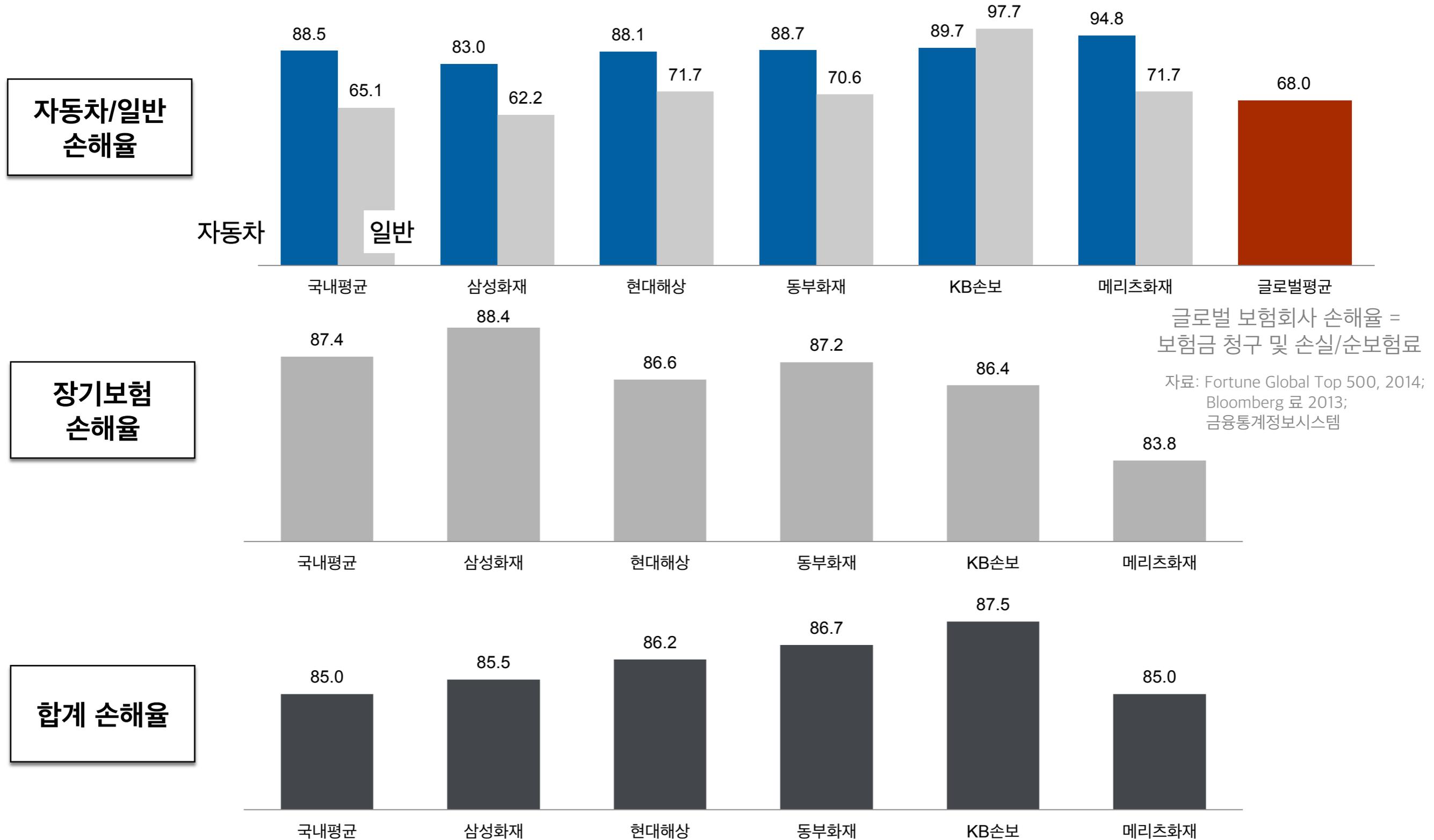
생존전략 II \ 효율화 전략 \ 상품 개발

- 생존 급부(연금 및 건강보험) 증가 및 사망 보장 둔화



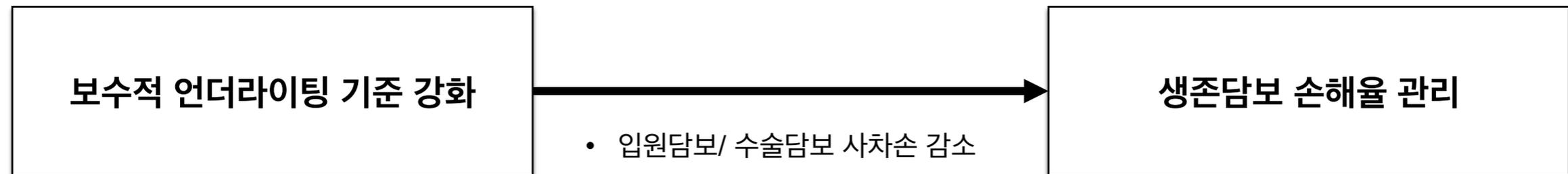
생존전략 II \ 효율화 전략 \ 요율 산출⁸

- 가격규제 완화를 통한 적정 보험요율 책정(자동차)

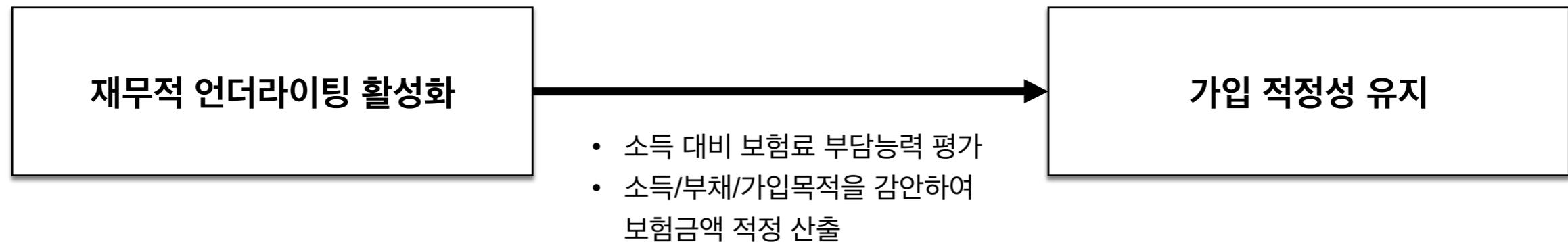


주8: 독일 알리안츠의 경우 94년 독일의 요율 및 상품규제 철폐 이후 적정 보험료 책정으로 경쟁하였으며 핵심역량 확보로 신시장을 개척함. <첨부 9> 참조

생존급부(입원담보/수술담보) 손해율 관리



가입 적정성 관리



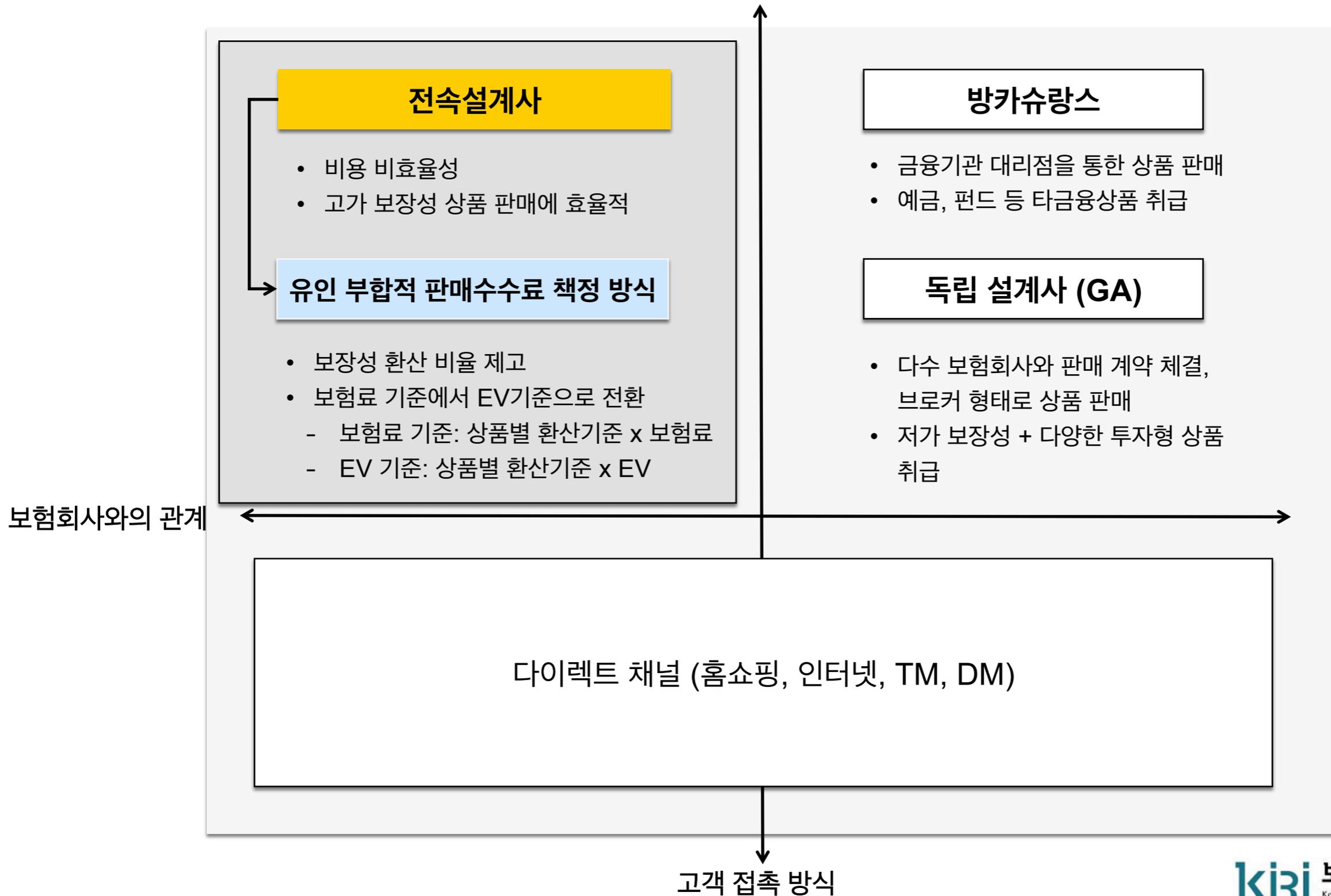
생존전략 II \ 효율화 전략 \ 마케팅

고객-상품-채널 전략 전환 필요

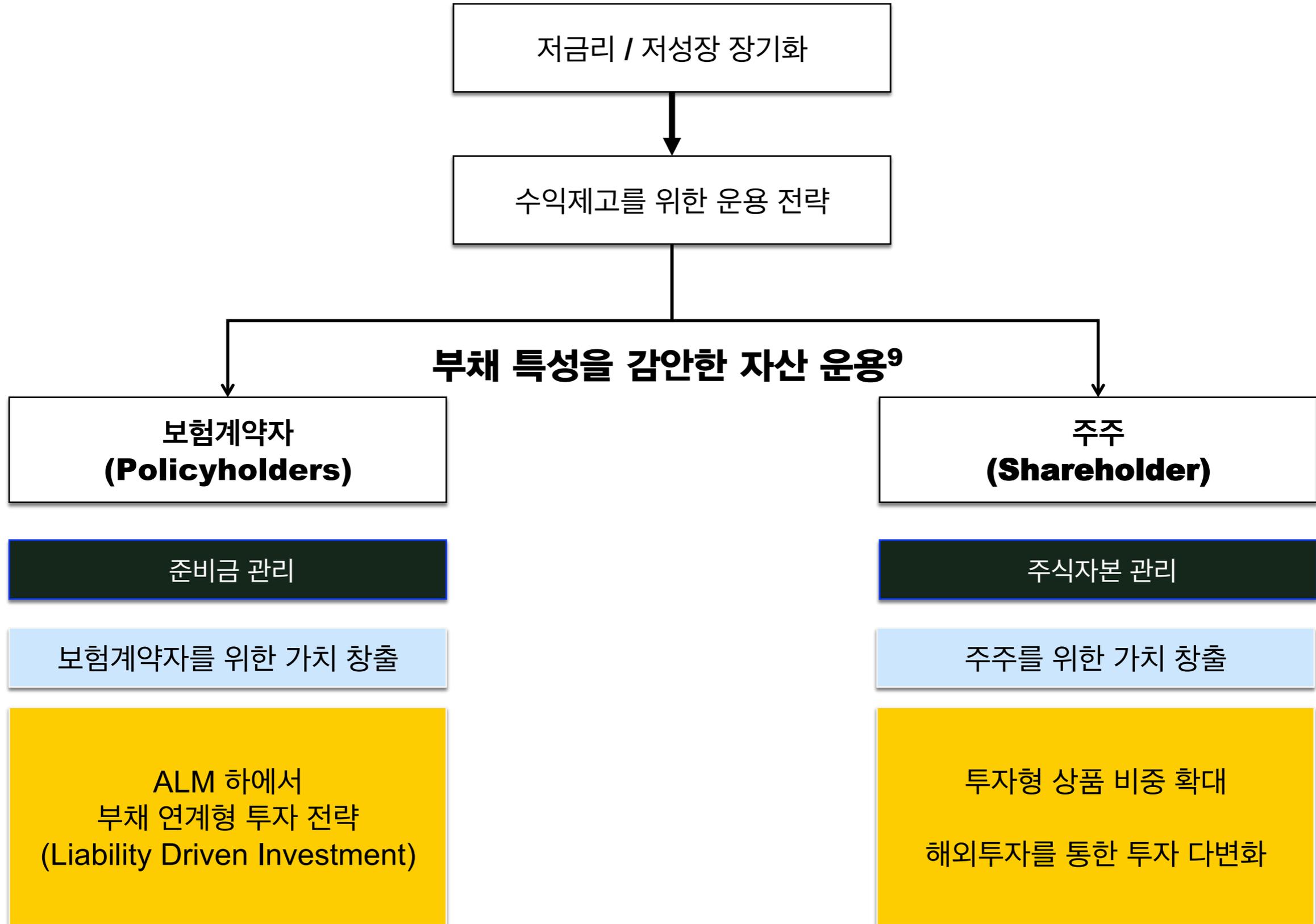
- C** 고객 특성 (연령, 소득/재산) 세분화
- P** 세분화된 고객에 주력 상품 개발
- C** 주력 상품에 대응하는 판매채널

타겟 고객 (Customers)	주력 상품 (Product)	주요 판매채널 (Channel)
초부유층	종신: 상속 관련 상품 고액 투자형 상품	전속
부유층	보장성: 종신/고액 CI, 변액 유니버설 변액 보험	전속 비전속
중산층	종신 + 정기 사망/고액 CI 연금 / 수익 증권	전속 방카슈랑스
가격 민감형 소비자	저가형 상품 중저가 건강 보험	다이렉트 TM, 모바일 등 직접반응 채널

유인 부합적 판매수수료 책정 방식 도입



생존전략 II \ 효율화 전략 \ 자산운용



주9: 독일 알리안츠의 자산운용 전략은 부채특성과 외부 투자자를 위한 운용으로 구분하여 이루어지고 있음. <첨부 10> 참조

추진 전략

방향성

경영목표

성장동인

손익구조

추진 전략

생존 전략 I

생존전략 II: 효율화 전략

성장 전략

재무건전성 강화

상품개발 및 효율산출

언더라이팅

판매채널

자산운용

비전통 사업 강화

해외사업 기반 구축

성장전략 \ 비전통사업 강화

자산관리
서비스 강화¹⁰

변액연금

현황

자문업 인가 없이 서비스 제공

- 개인고객 대상으로 별도 수수료 부과 없이 자산관리 서비스 제공

선취형 수수료 부과

헛징 미비

문제점

수수료 부재

서비스 제공 유인 결여

낮은 경쟁력

- 초기 펀드 투입 금액이 낮음
- 타금융권(수익증권) 상품 대비 낮은 초기 수익률

변액 연금 최저보증 헛징

실행 과제

자문업 인가 취득

수수료 부과 체계 다양화

후취형/하이브리드형 상품 경쟁력

해외의 경우 다양한 수수료 부과 체계

헛징시 준비금 경감

주10: 독일 알리안츠는 1998년 자산운용사업을 제 3의 핵심사업으로 선정하여 추진하고 있음.

성장전략 \ 해외사업 기반 구축¹¹



- 수익창출과 영업이익 확보
 - 예: ROE 12% 이상 확보
- 자본 축적
 - M&A를 통한 비유기적 성장(Inorganic Growth) 전략 구사를 위해서는 자본축적이 필수적
- 선진국 시장에서 적극적인 재무 투자(Financial Investment)를 통한 학습으로 전략적 투자자(SI, Strategic Investor)의 역량 배양
- 해외 신용평가사로부터 신용등급 취득
 - 중장기 외화표시(달러) 채권 발행 가능
- 해외 선진국 동시 상장
 - 해당국 증권거래소의 상장 요건 충족
 - 해당국 증권감독기관에 유가증권 신고서 제출
 - 재무건전성 개선 및 투자자 신뢰 제고 → 해외자본 조달 원활화 및 대외 이미지 제고
- 해외 투자관련 요구자본 경감
 - 해외 투자로 인한 지역적 분산효과를 인정: Solvency II

주11: 주요국 대형 보험회사들의 해외진출 관련 사례는 <첨부 12> 참조

요약 및 시사점

환경 및 산업 구조 변화	경제	사회	기술	규제	산업구조
	저성장 저금리	저출산 고령화	ICT 기술 발전	재무건전성 및 소비자보호 강화	성숙시장
	<ul style="list-style-type: none"> 생산/소비 위축 금리역마진 지속 	<ul style="list-style-type: none"> 사망보장 수요 둔화 생존급부 수요 증가 	<ul style="list-style-type: none"> 판매채널 경쟁 가속 신규 사업자 진입 	<ul style="list-style-type: none"> 준비금 및 자본금 부담 증가 	<ul style="list-style-type: none"> 경쟁심화 및 시장포화 성장성둔화

보험 회사 대응	생존전략				성장전략		
	생존전략 I: 재무건전성 강화	생존전략 II: 효율화 전략			비전통 사업	해외사업 진출	
		상품개발 및 요율산출	언더라이팅	판매채널			자산운용
<ul style="list-style-type: none"> 금리역마진 반영 (IFRS4 2단계)에 따른 추가 자본금 확보 금융채 발행 	<ul style="list-style-type: none"> 생존급부: 차별화된 상품개발 및 가격 차별화 금리연동형: 최저 금리 보장 요율화 및 헷징 	<ul style="list-style-type: none"> 생존급부 손해율 관리 재무적 언더라이팅 활성화 	<ul style="list-style-type: none"> CPC 전략실행 판매수수료 책정 방식을 유인부합적으로 변경 	<ul style="list-style-type: none"> 부채 특성을 감안한 자산운용 투자자산 대상 범위 확대 	<ul style="list-style-type: none"> 자산관리사업 강화 변액연금 상품 수수료부과 체계 다양화 	<ul style="list-style-type: none"> 해외진출을 위한 M&A 역량 강화 자본축척 	
규제 측면	<ul style="list-style-type: none"> 자본금 조달 규제 철폐 보험업법 시행령 제58조 2항 철폐 변액 최저보증 준비금 관리: 헷징에 의한 준비금경감 인정 	<ul style="list-style-type: none"> 가격차별화: 가격 규제 완화 - 위험률 할증 한도 	<ul style="list-style-type: none"> 사망·건강 고액 가입 건에 대해 신용평가 제도화 	<ul style="list-style-type: none"> 비전속채널 수수료율의 적정성 판매자 책임 강화 	<ul style="list-style-type: none"> 자산운용 대상 규제 및 한도 규제 완화 	<ul style="list-style-type: none"> 후취형 등 변액 수수료 부과 체계 허용 	<ul style="list-style-type: none"> 감독 요구자본 산출시 지역적 분산효과 인정

부록: 해외 사례

첨부 1: 미국 생명보험산업 ROE 하락

첨부 2: 주요국의 금리 추세 반전과 경영환경 변화

첨부 3: 주요국 인구고령화

첨부 4: 주요국 보험산업의 양적 성장세 둔화

첨부 5: 주요국 대형 보험회사의 전략 방향

첨부 6: 일본 생명보험산업의 위험률 차익 중심의 손익 구조

첨부 7: New York Life의 보험사업 역량 강화 사례

첨부 8: MetLife의 보험사업 역량 강화 사례

첨부 9: Allianz의 보험료 합리화 사례

첨부 10: New York Life의 안정적 자산운용 사례

첨부 11: Allianz의 부채 특성별 자산운용 사례

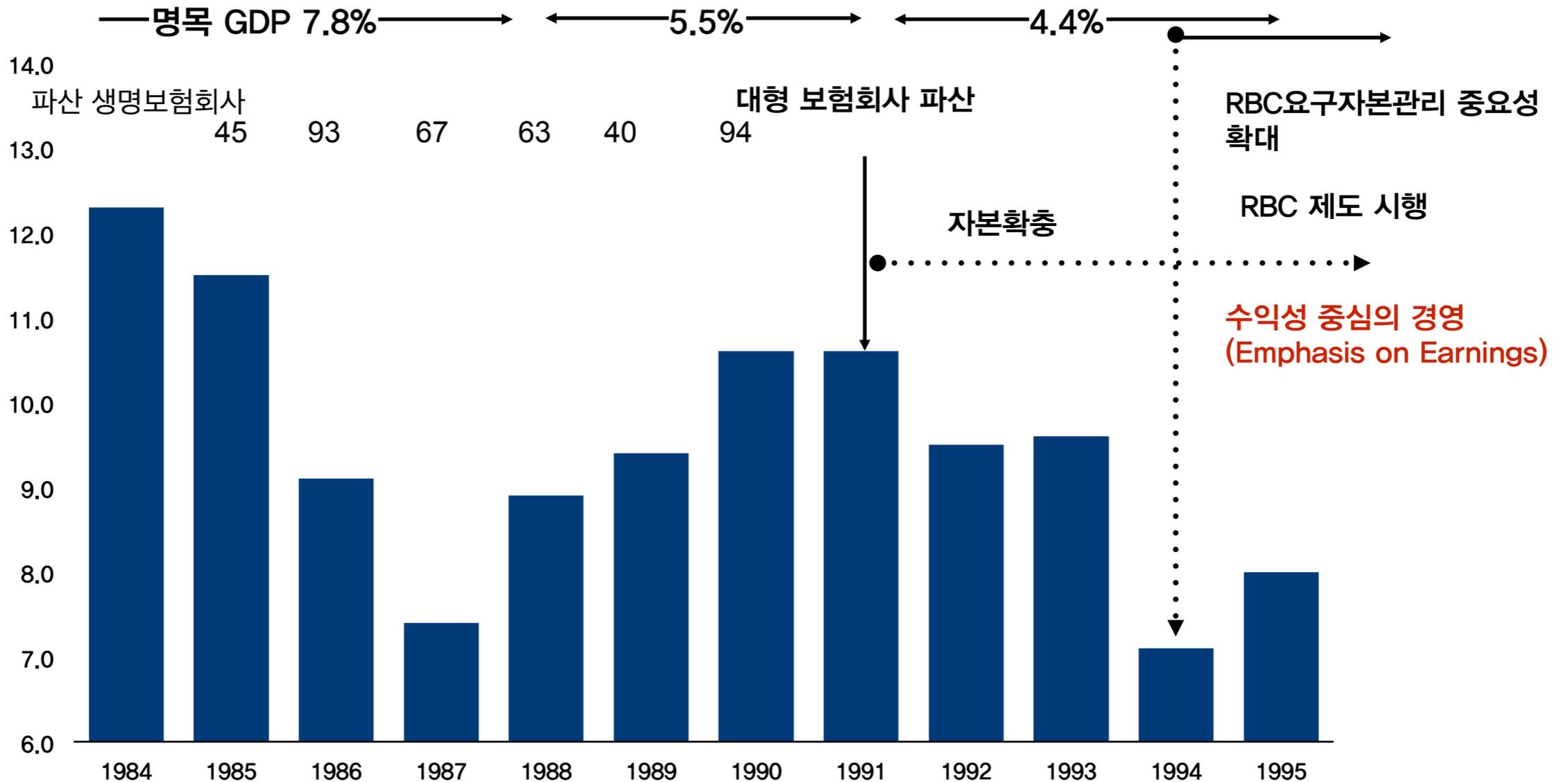
첨부 12: 미국, 일본 대형 보험회사의 해외진출 사례

주: 해외사례는 전용식, 조영현, “경영환경 변화와 주요 해외 보험회사의 대응 전략” 보험연구원 2015(발간예정) 에서 인용함.

첨부 1\ 미국 생명보험 산업 ROE 하락

1984년 금리하락으로 미국 생명보험산업의 자본수익성(ROE)이 감소하였고 보험회사의 파산으로 자본규제가 강화됨.

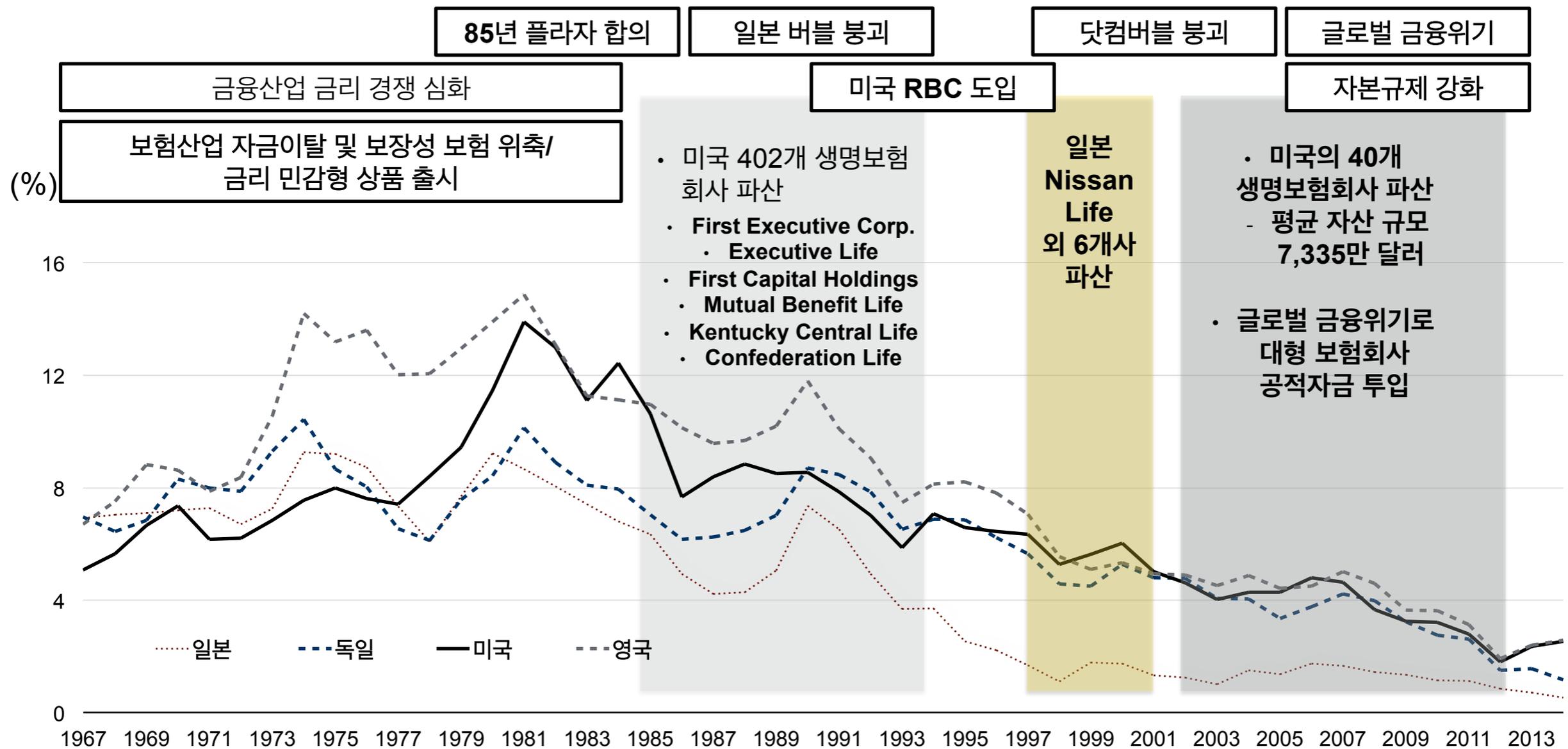
미국의 **130개** 생명보험회사의 **ROE** 추이



첨부 2\ 주요국 금리추세 반전과 경영환경 변화

미국, 영국, 일본, 독일 등 주요국의 금리추세는 80년대 초반 하락세로 전환하였고 유동성 위기, 이차역마진 등으로 인한 보험회사 파산을 초래함.

금리 추세 반전과 보험산업 경영환경 변화

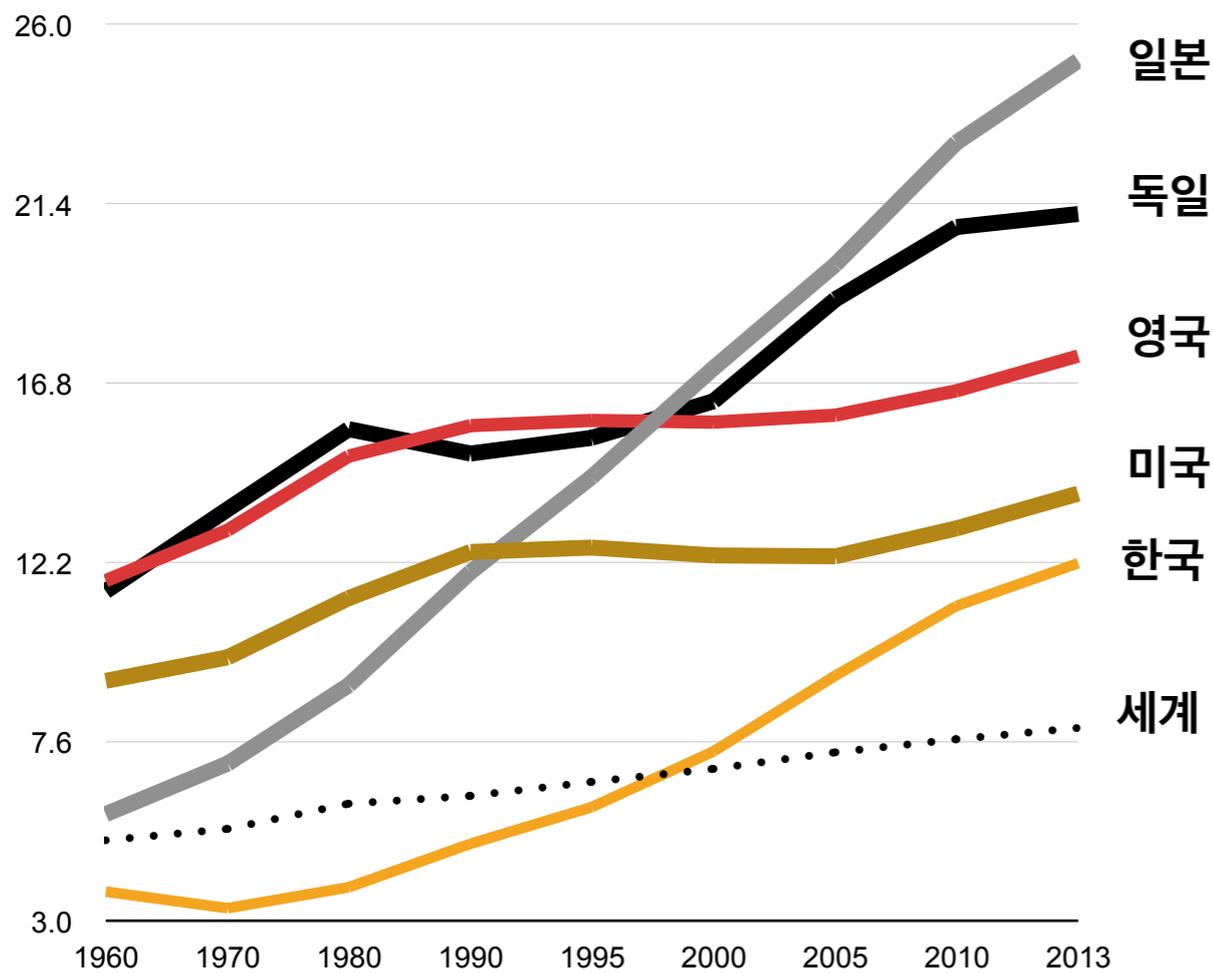


주: 독일, 미국, 영국 국채금리 만기는 10년.
자료: World Bank

첨부 3\ 주요국 인구고령화는 70년대 본격화

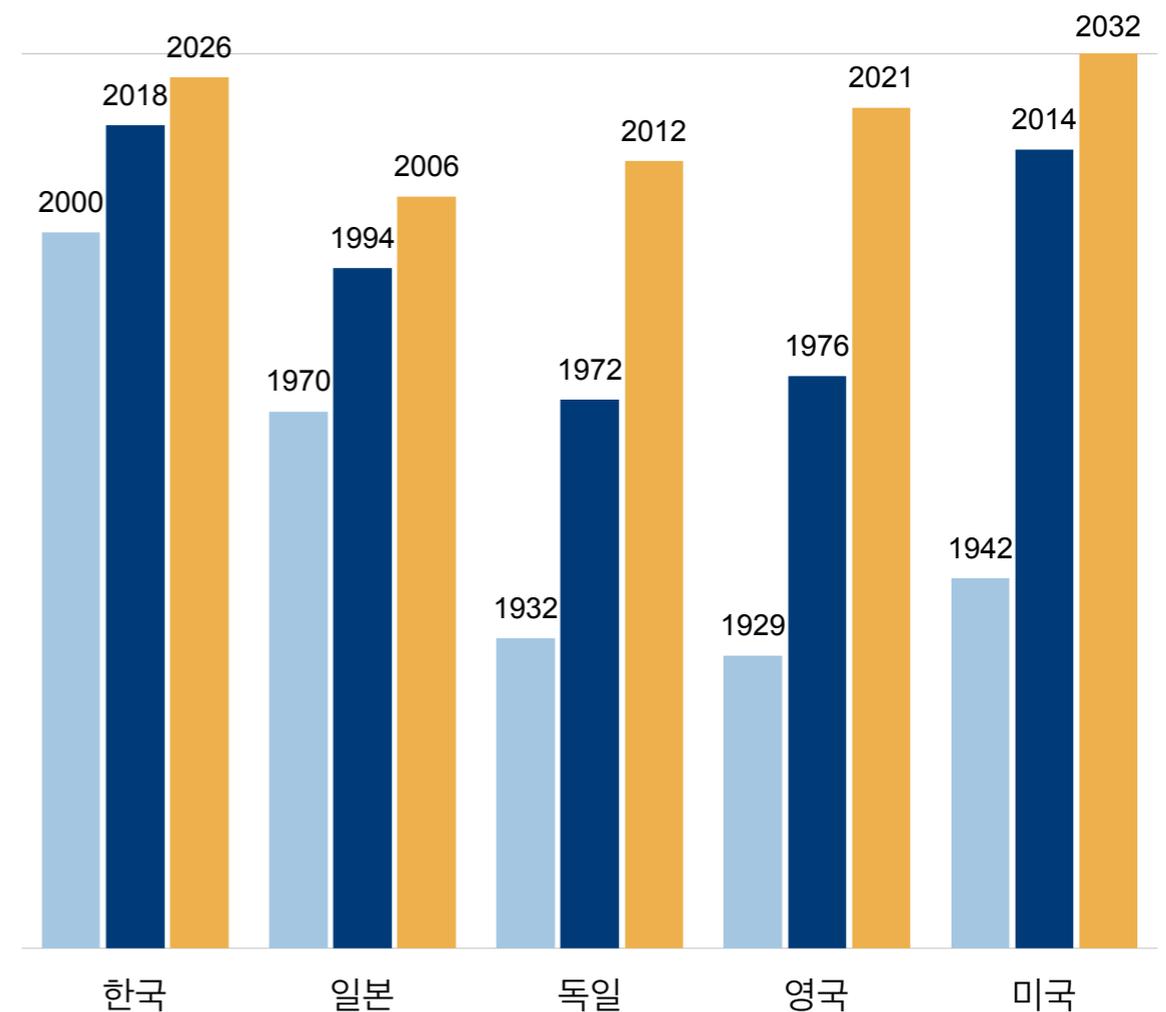
인구고령화는 영국, 독일, 미국 등에서 1960년대부터 시작되었음. 미국, 영국, 독일 등은 30여년 동안 12% 이상의 65세 이상 인구 비중을 유지함.

주요국 65세 이상 인구 비중 추이



자료: World Bank

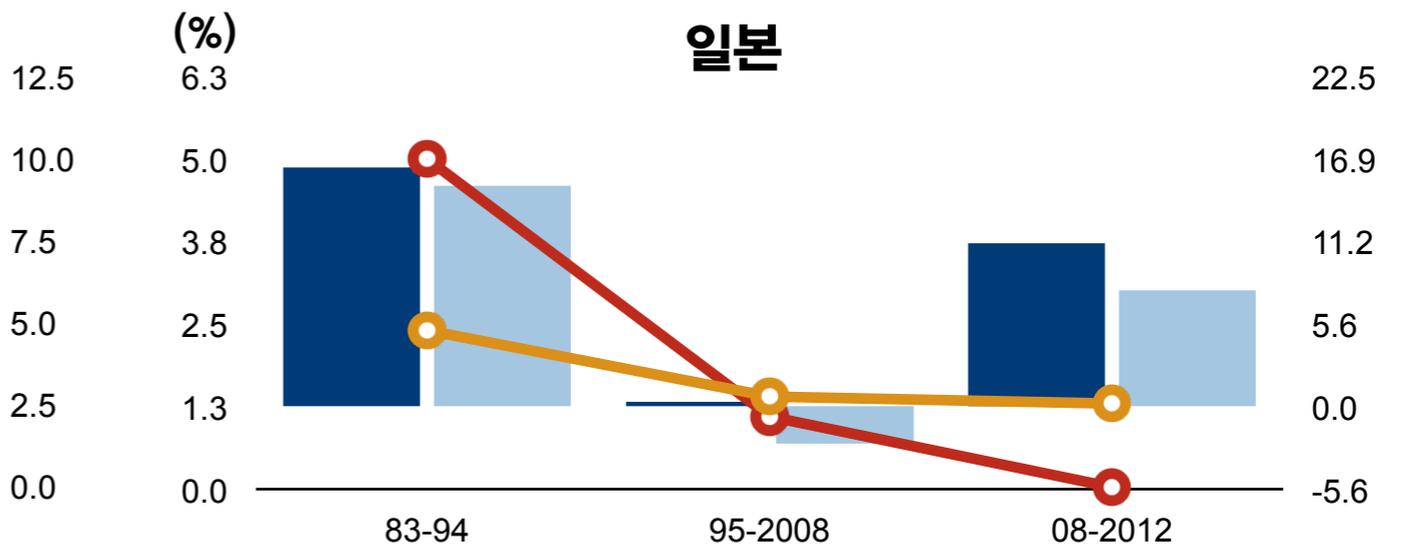
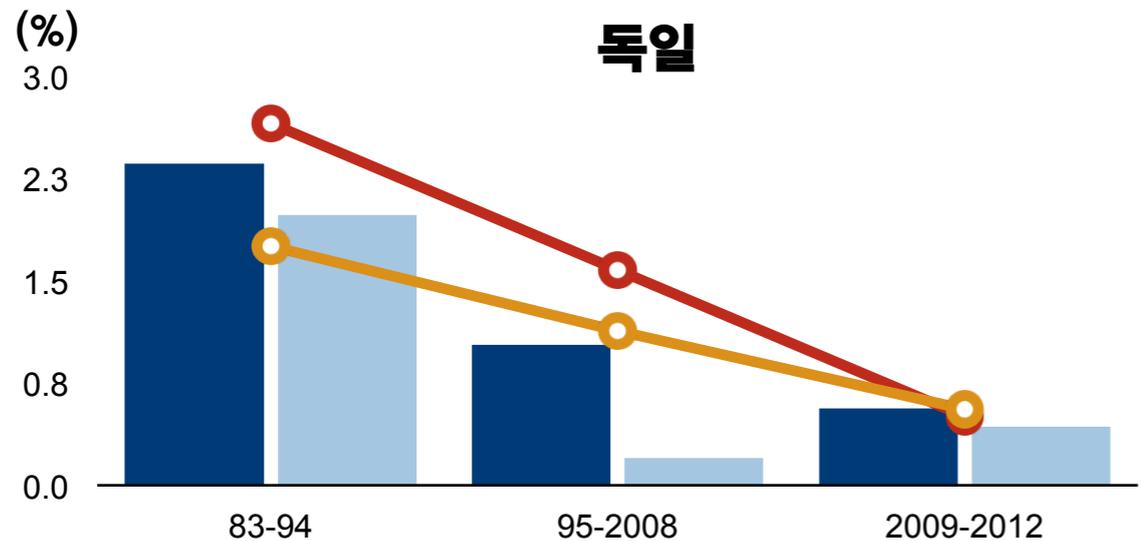
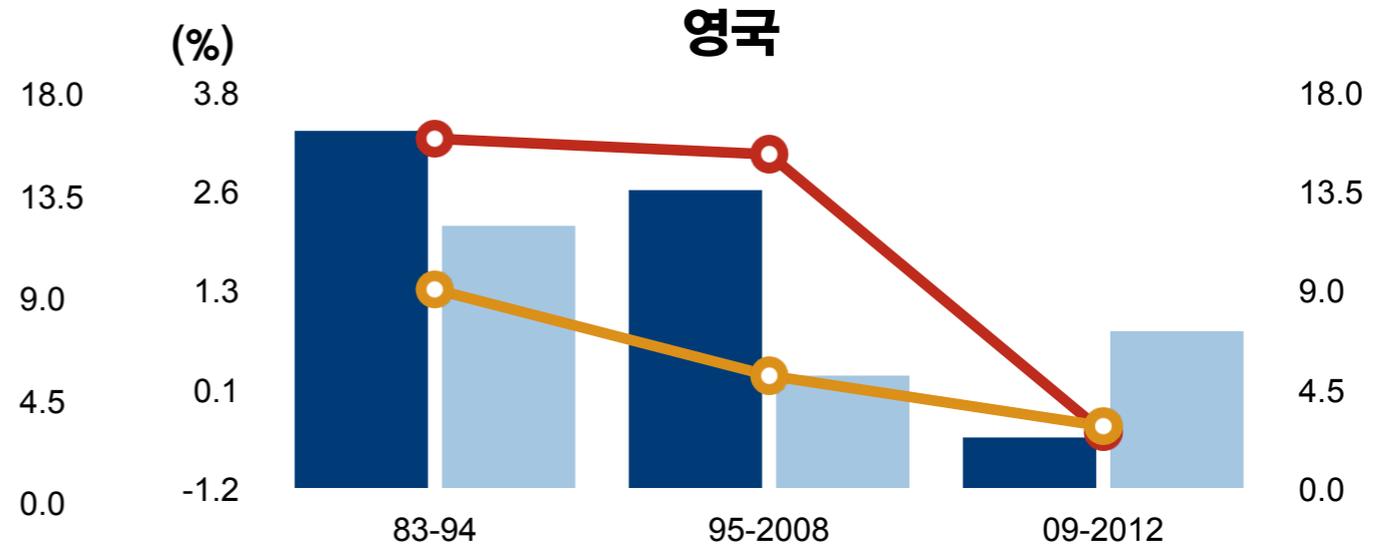
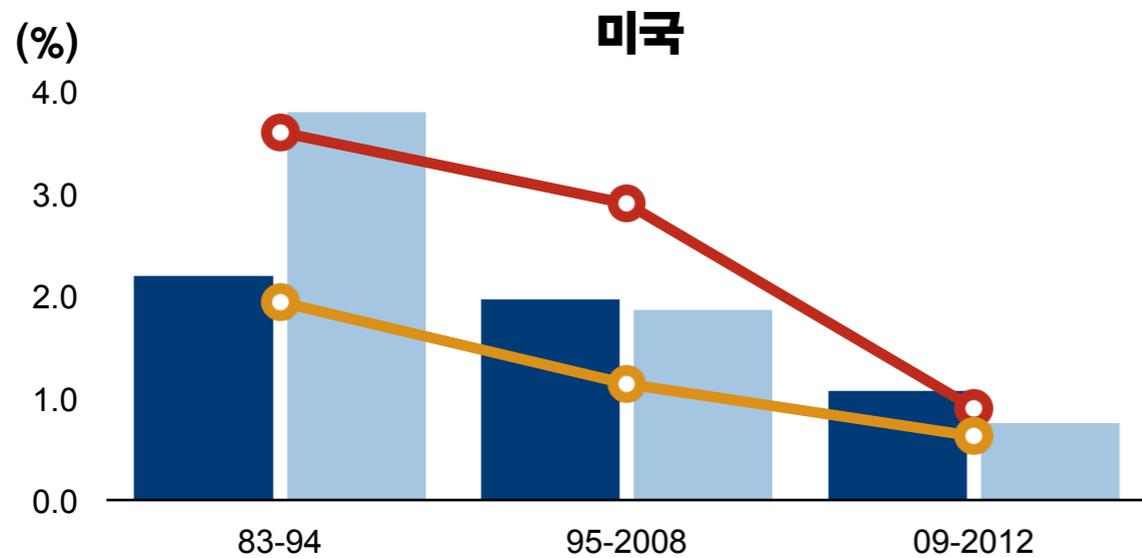
65세 이상 인구비중과 도달 연도



■ 65세 이상 비중 7% ■ 65세 이상 비중 14% ■ 65세 이상 비중 20%

첨부 4\ 주요국 보험산업의 양적 성장세 둔화

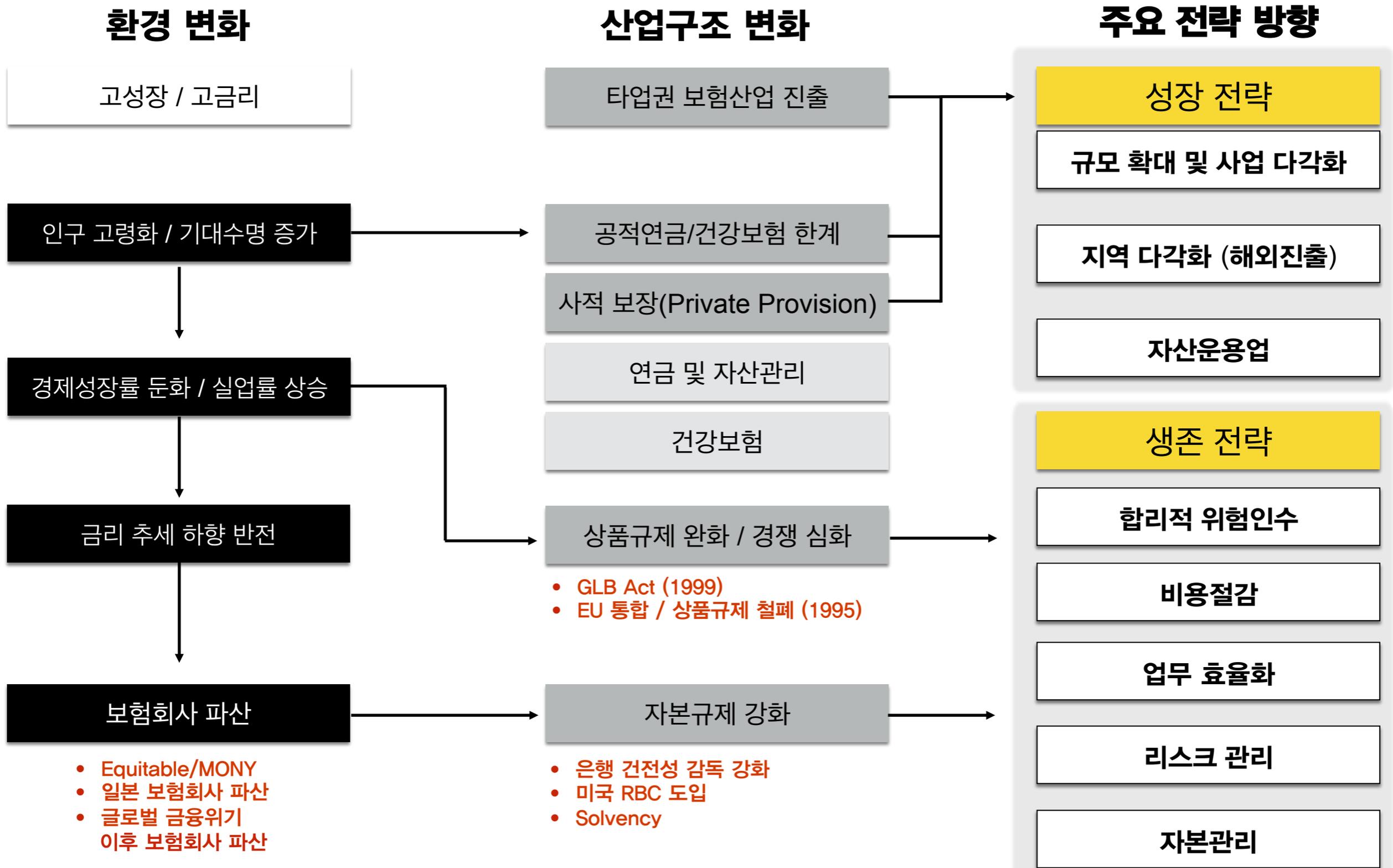
주요국 경제성장률, 국채금리, 수입 보험료 증가율



주: 각 지표는 해당 기간중 평균이며 수입보험료 증가율은 연평균 증가율임.
 자료: World Bank

■ 생명보험 수입보험료(CAGR, 우측)
 ■ 손해보험 수입보험료(CAGR, 우측)
 ● 경제성장률
 ● 10년물 금리

첨부 5\ 주요국 대형 보험회사의 전략 방향

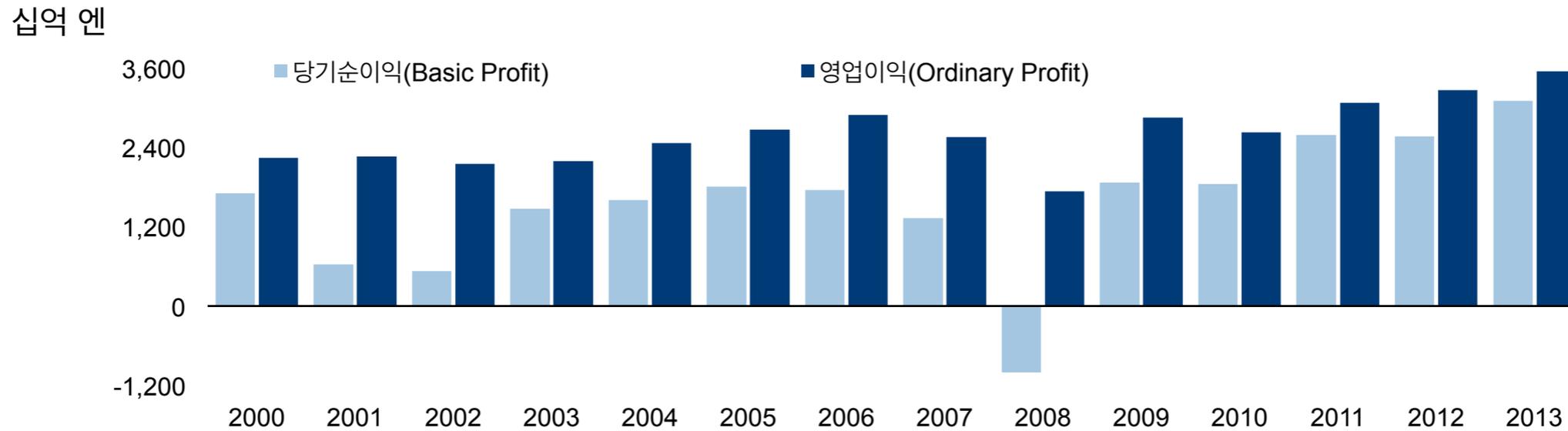


자료: 전용식 조영현, "경영환경 변화와 주요 해외 대형보험회사의 대응 전략", 보험연구원 2015, 발간예정

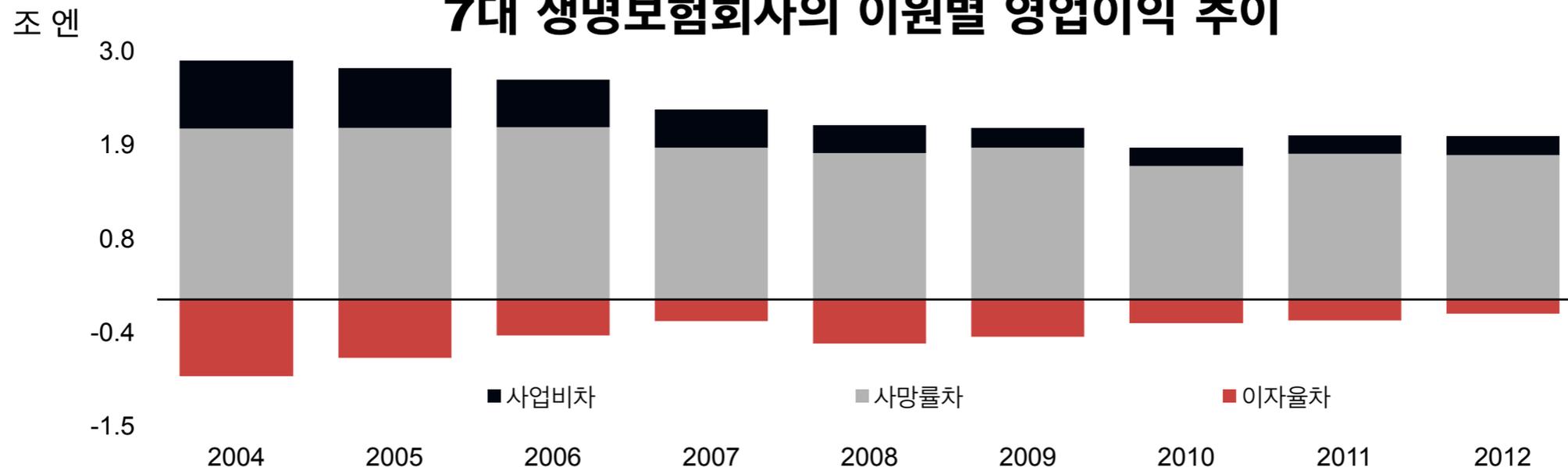
첨부 6\ 일본 생명보험산업의 위험률 차익 중심 손익구조

일본의 생명보험회사들은 2000년 이후 약 2조 엔의 영업이익을 기록하고 있는데 이익의 대부분은 위험률차익에서 발생함.

일본 생명보험산업의 수익성 추이



7대 생명보험회사의 이원별 영업이익 추이



주: 당기순이익 = 영업이익 + 자본이득과 손실 + 비경상적 이익

영업이익 = 보험영업이익 + 투자영업이익

7대 생명보험회사는 니폰, 다이이치, 스미토모, 메이지 야스다, 아사이, 후코쿠, 미쓰이 등이며 사업비차익은 신계약비를 포함하지 않음.

자료: 일본 생명보험협회

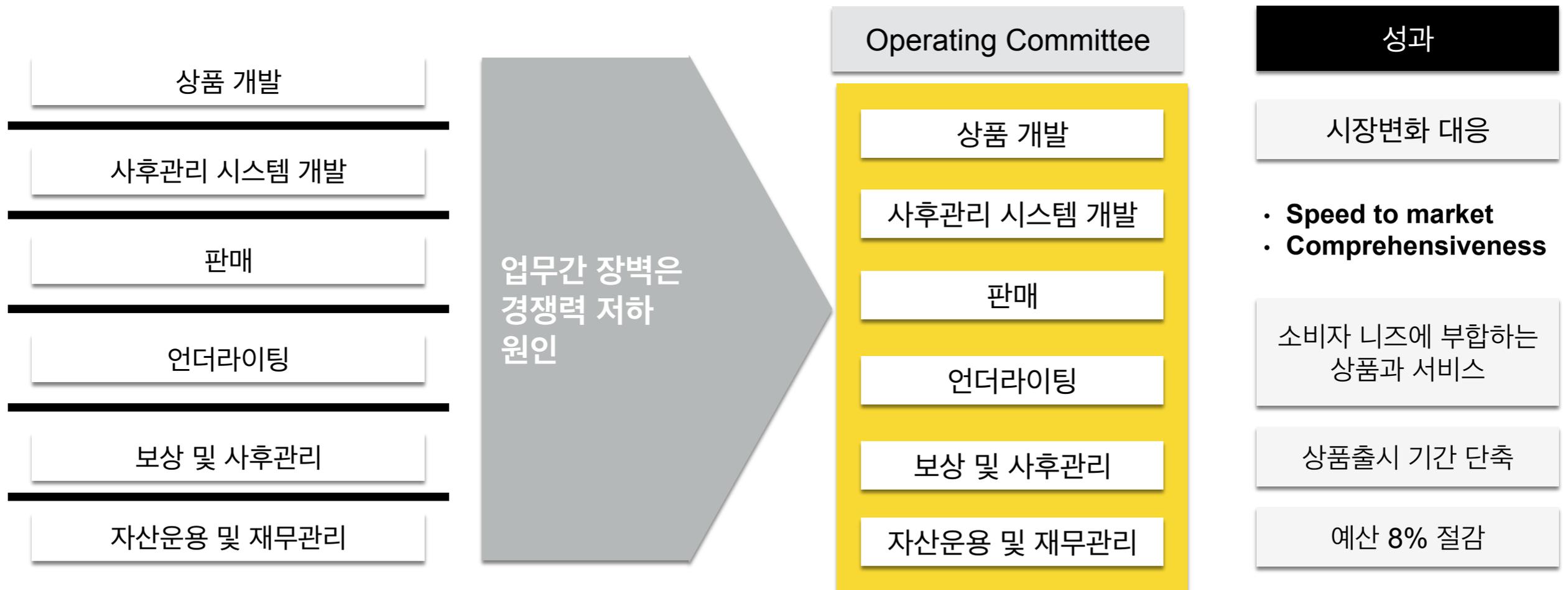
첨부 7\ New York Life의 보험사업 역량 강화 사례

90년대 초반 사업부의 기능별 단절에서 발생하는 비효율성을 개선하기 위해 Operating Committee를 운영. 기능별 협업 제고를 통해 소비자 관계 강화와 비용절감을 달성함.

New York Life의 Operating Committee

기능 단절은 경쟁력 저하 원인

기능 통합으로 경쟁력 제고



첨부 8\ MetLife의 보험사업 역량 강화 사례

인수 합병 등으로 복잡해진 사업부문을 통합하여 고객의 필요를 더 정확하게 파악하고 효율적인 서비스를 위해 One MetLife 전략을 90년대 후반 추진. 이후 2002년부터 2004년까지 당기순이익 제고에 기여

One MetLife Strategy



- 1990년대 다양한 인수 합병
- 사업부 표준화와 재무, 인사, 컴플라이언스 부문 통합과 비용절감 추진
- 당시 MetLife의 시스템은 보험 인수, 지급, 회계 등 사업 프로세스가 개별 상품별로 구축되어 있어 표준화가 어려웠음.

- 개별 상품별로 산재되어 있던 고객 데이터통합
- 통합된 고객 데이터 활용시스템 구축

- 상품 개발 부문, 판매, 보험 계약 인수, 콜 센터, 서비스 제공 부문 등이 통합된 데이터를 활용

첨부 9\ Allianz의 보험료 합리화 사례

1994년 보험료·상품 규제 철폐 이후 보험산업 경쟁심화를 리스크 평가 강화와 업무효율화, 보험료 합리화로 대응하였고 핵심 역량을 기반으로 새로운 시장을 개척

규제철폐 이후 핵심역량 강화와 신시장 개척

보험료 합리화

리스크 평가 및 언더라이팅 강화

- Allianz RAS
- 저부가가치 활동 자동화
- 고객 서비스 제고와 효율성 제고

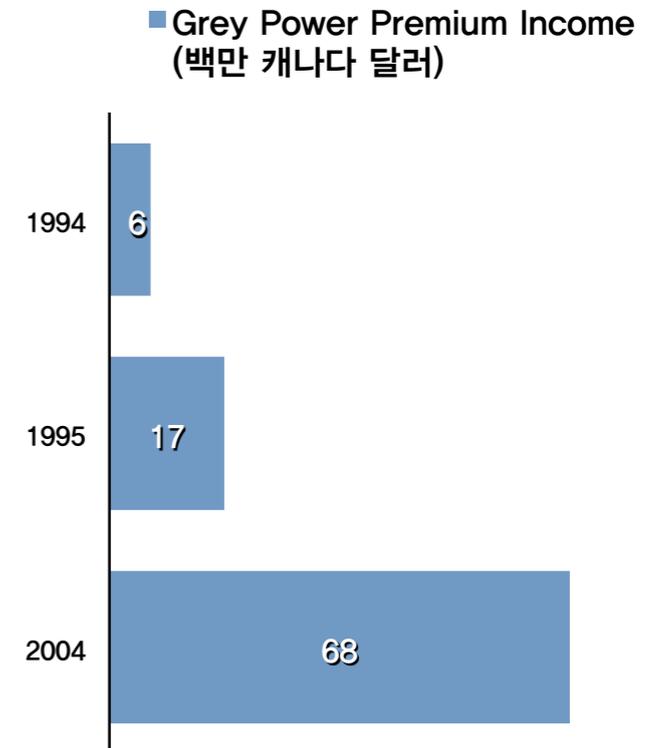
보상 절차 개선

- 신속한 보상 신청 및 접수
- 조정비율 상승

- 개인 고객의 리스크에 따라 자동차보험료를 차별화
 - Risk Aligned Rate 도입
 - 사고발생률이 낮은 고객들에게는 최대 40% 까지 보험료를 인하
- 효율 산출 요소 다양화
 - 할인/할증 계층
 - 자동차 엔진
 - 사용 연료
 - 나이/직업
 - 자동차 종류
 - 클레임 빈도
 - 차고 유무
- 상업용 자동차 보험
 - 손해율이 높은 고객 인수 거절
 - 협상을 통한 자기부담금 조정으로 보험료 인상 최소화

신시장 개척: 캐나다 Grey Power

- 캐나다의 55세 이상 고객 대상
- 1993년부터 자동차, 주택보험 판매
- 2004년 ING에 매각

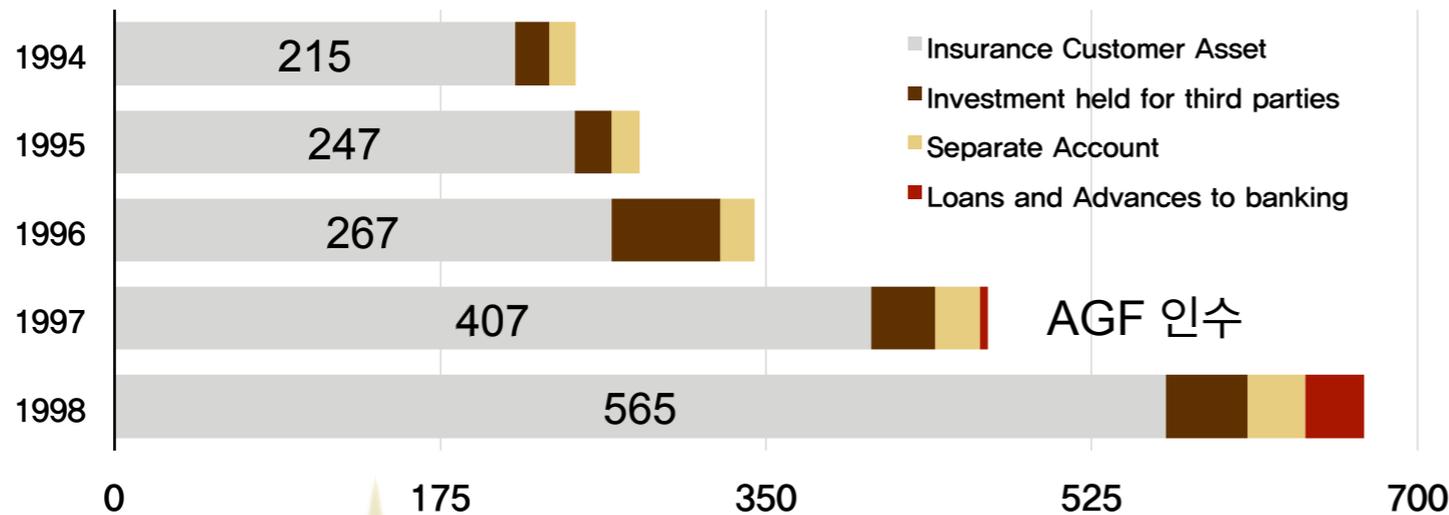


첨부 10\ Allianz의 부채 특성별 자산운용

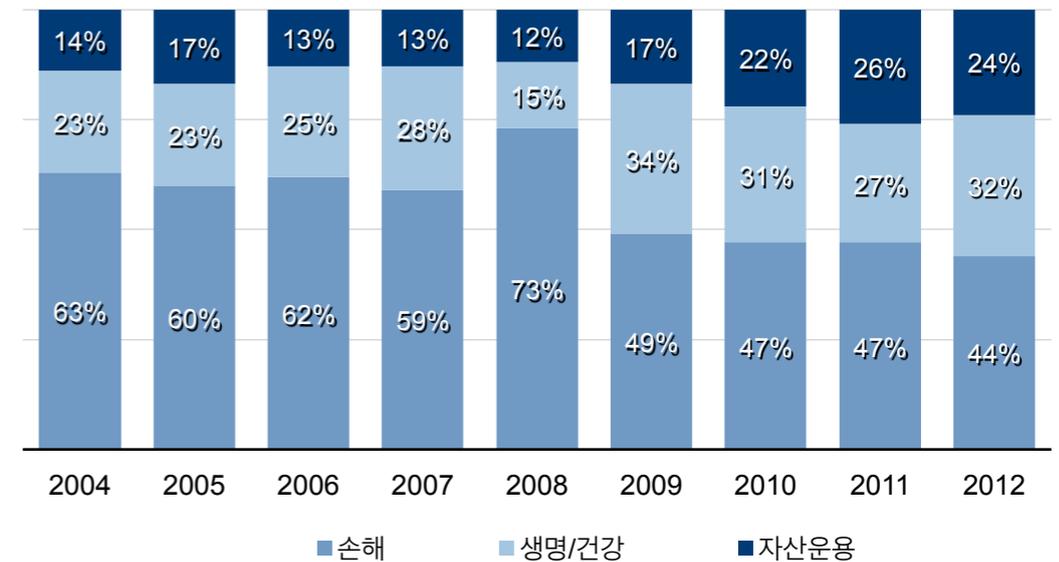
보험계약자 가치창출을 위한 자산운용과 외부 투자자 가치창출을 위한 자산운용을 병행

Allianz 총자산의 구분과 추이

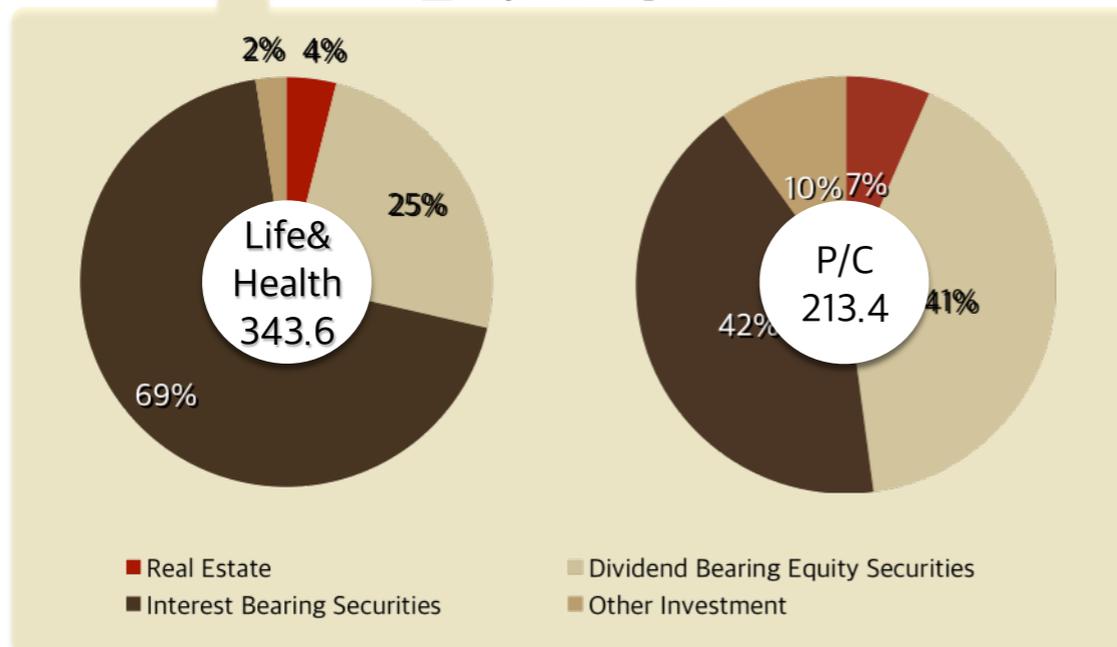
십억 마르크



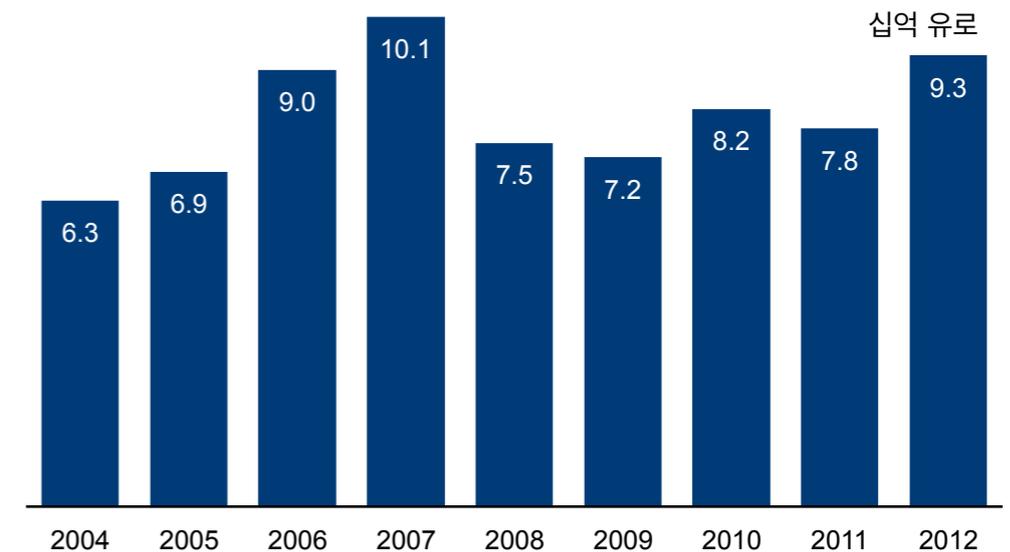
Allianz 사업 P/F 추이



보험 자산 운용 분포



영업이익 추이

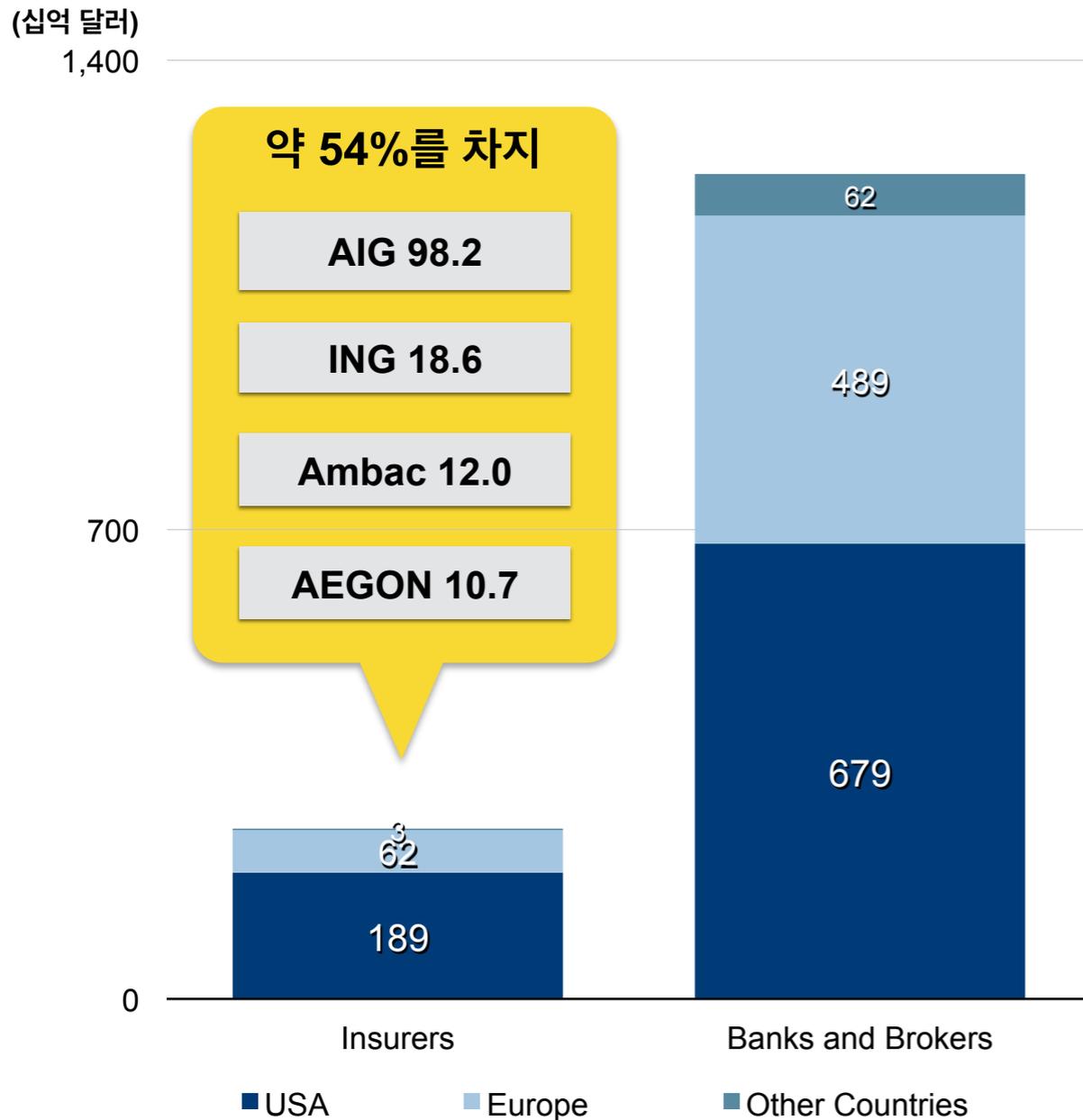


첨부 11\ New York Life의 안정적 자산운용

New York Life는 글로벌 금융위기의 원인이었던 서브프라임 모기지 시장을 과열이라고 판단하여 회사채, 서브프라임 등 신용도가 낮은 채권보다 국공채 비중을 확대하여 글로벌 금융위기로 인한 손실을 최소화함.

2010년 1월 기준 보험회사와 은행 등의 손실규모

보험회사의 손실 규모는 2,500억 달러에 달했으나...



...투자전략 전환으로 손실 최소화

2006

- BBB 채권 시장 리스크 확대
 - Credit Risk와 부도율을 고려하면 채권 수익률이 낮음.
- 서브프라임 모기지, CDO 발행이 늘고 있으나 리스크가 더 커질 것임.

회사채 비중 축소, 국채 투자 비중 확대

주요 보험회사의 글로벌 금융위기 손실

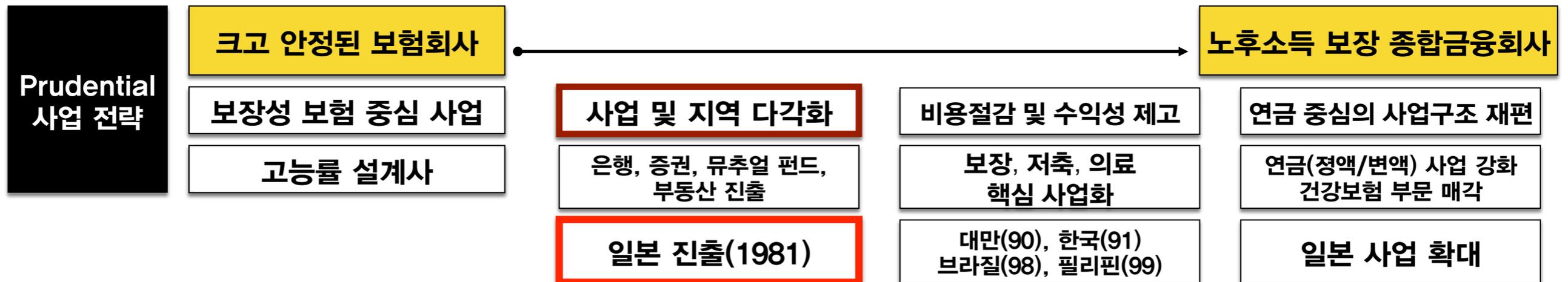
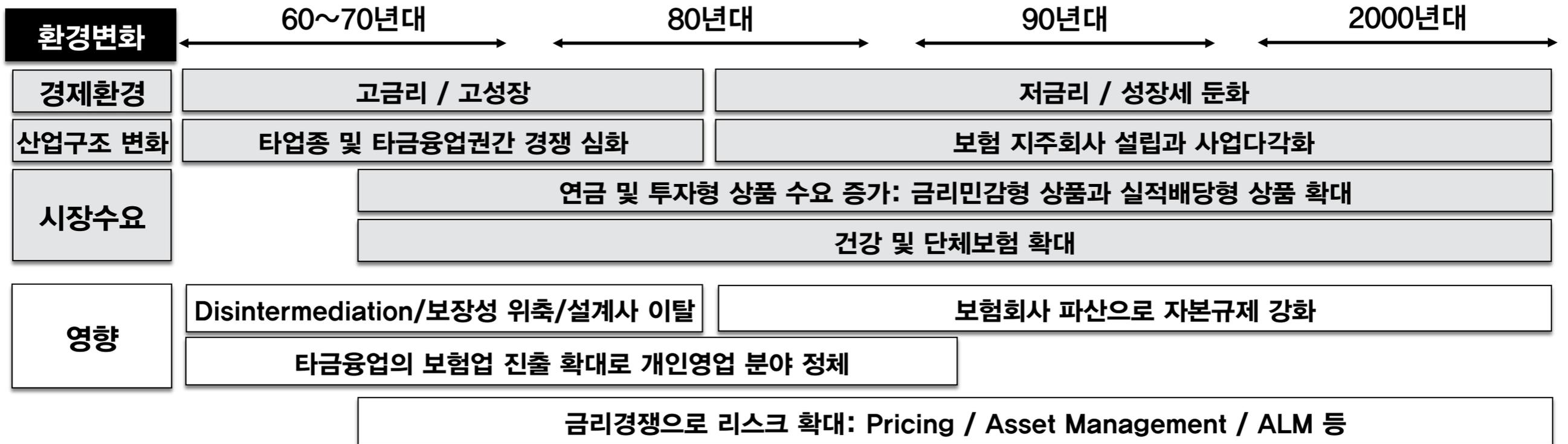
(십억 달러)

	실현손실		미실현손실	
	2008	2009	2008	2009
MetLife	2.1 (3.0%)	1.9 (6.1%)	5.0 (7.8%)	4.3 (22.5%)
New York Life	1.8 (3.1%)	0.0	3.0 (4.8%)	0.0
Prudential Fin.	1.4 (2.3%)	1.5 (4.7%)		

주: 괄호안은 보험산업 전체 손실 금액 대비 비중임.
자료: GAO (2014)

저금리, 성장세 둔화 등 경영환경 변화로 인한 보장성 보험 위축에 대응하기 위해 1981년 일본에 진출하였고 장기적으로는 연금과 노후 의료비 중심의 사업구조로 전환함.

경영환경 변화와 Prudential의 대응 전략



첨부12\ 주요국 보험회사의 해외진출 사례 국내 사업에서 축적된 역량을 기반

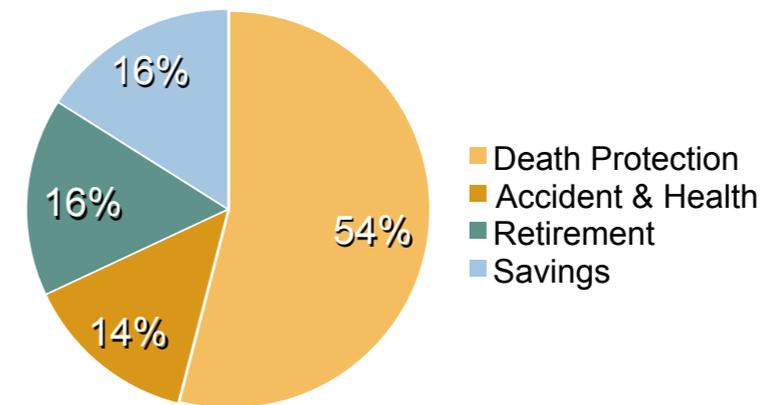
70년대 설계사 이탈, 자금이탈 등으로 해외사업을 본격적으로 추진. 1981년 소니와 합작법인 설립으로 일본 사업을 시작. 본국에서 축적한 역량인 고능률 설계사 채널, 보장성 보험을 중심으로 성장함.

1981년 진출 이후 1999년까지 내생적 성장

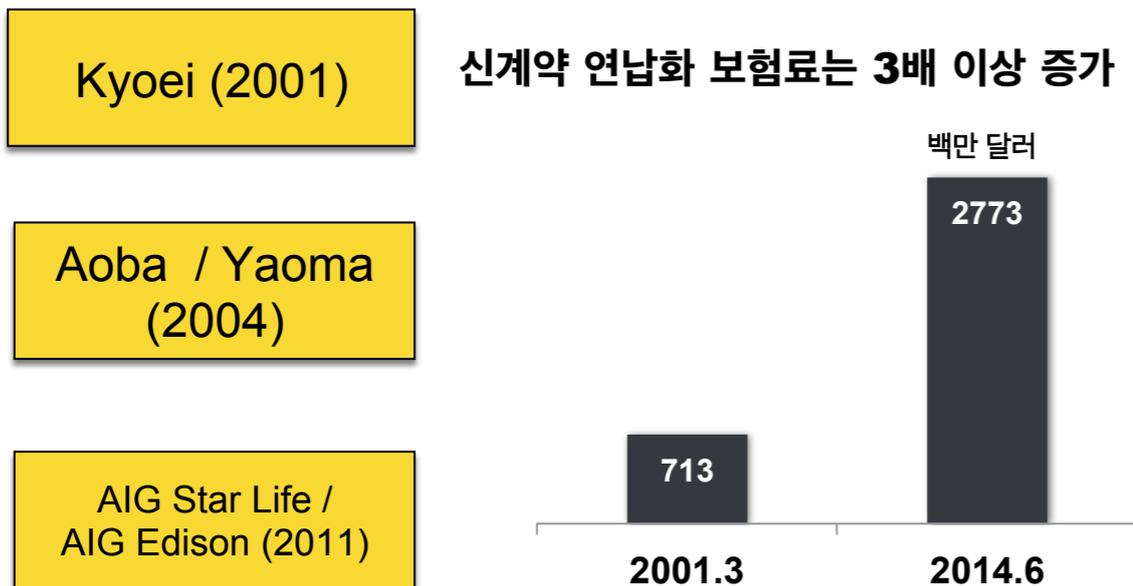
- 1981년 일본 소니와 합작법인 설립
- 1987년 현지법인 설립
- 1999년까지 연평균 10~20% 성장
 - Life Planner / Living Needs Policy
 - Same Day Payment Service
- 아시아 시장 진출을 위한 거점 역할: 1990년 대만, 한국 진출

자신의 강점인 보장성 중심 상품 포트폴리오

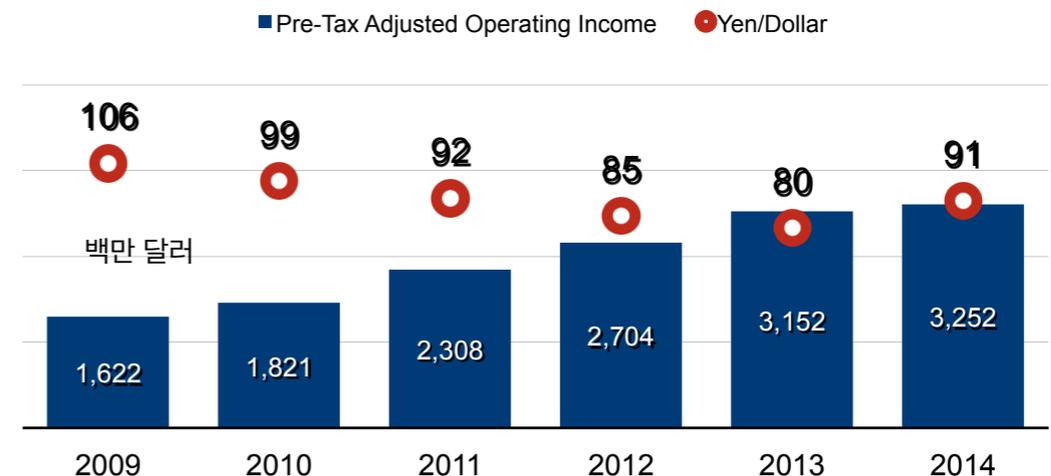
검증된 사업모형: Life Planner(7,248 명),
Life Consultant(9,327 명)



1999년 이후 인수합병을 통한 성장



Prudential 해외사업 세전 영업이익



첨부12\ 주요국 보험회사의 해외진출 사례 MetLife의 유럽과 남미 진출

80년대 중반 생명보험산업 경영위기에 대응하여 해외진출을 확대. 80년대 중반 스페인에 진출하며 유럽시장을 확대하였고 90년대 중반 멕시코 국영 보험회사를 인수하여 시장점유율 30%를 기록함.

MetLife의 해외사업 전략과 주요 진출 국가 현황

- 1989년 해외자산 규모는 160억 달러로 총자산의 12% 수준이었으나 2014년 24%로 두배 성장
- 수익성이 기대 이하일 경우 과감히 철수하는 전략: “Not to Plant a Flag But to Bring back Profit”

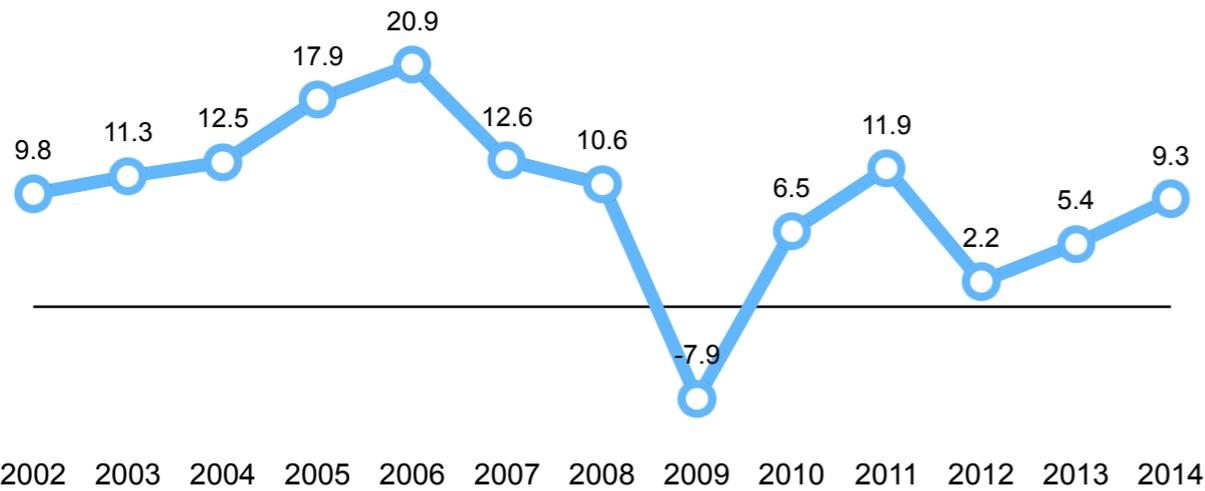
	진출 시기	진출 방식	진출 동기	진출 성과
캐나다	• 1872년	• 지점 설립	• Globalization	• MS 8% (1999)
영국	• 1985년	• 현지 중소형 보험회사 인수		• 자산규모 두 배 성장
스페인	• 1986년	• 산탄데르와 합작법인 설립 - 보험/연금 시장 진출	• Undeveloped Insurance Market - 저축률, 보험밀도 • Steady growing economy • 유럽 시장 공략 - 스페인의 EU가입	• 현지법인 설립(1988) • 전국으로 확대(1999)
한국/대만	• 1989년	• 합작법인 설립		• 800명/200명의 전속 설계사 (1999)
멕시코	• 1995년	• 2002년 공적 보험회사 인수	• 보험산업 민영화	• MS 30%
일본	• 1999년 • 2011년	• 아사히 생명과 자산운용 관련 전략적 제휴 체결 • ALICO 인수	• 글로벌 금융위기 이후 신성장동력 확보	• MS 3.5% , 시장 점유율 순위 9위

첨부12\ 주요국 보험회사의 해외진출 사례 인수합병을 통한 적극적인 해외사업

2011년 ALICO, 2014년 칠레의 연금회사를 인수하며 일본과 남미에서 해외사업을 확대. 영업이익 기준으로 해외사업 비중은 32%, 총자산의 24%이며 아시아 지역 사업비중은 13%임.

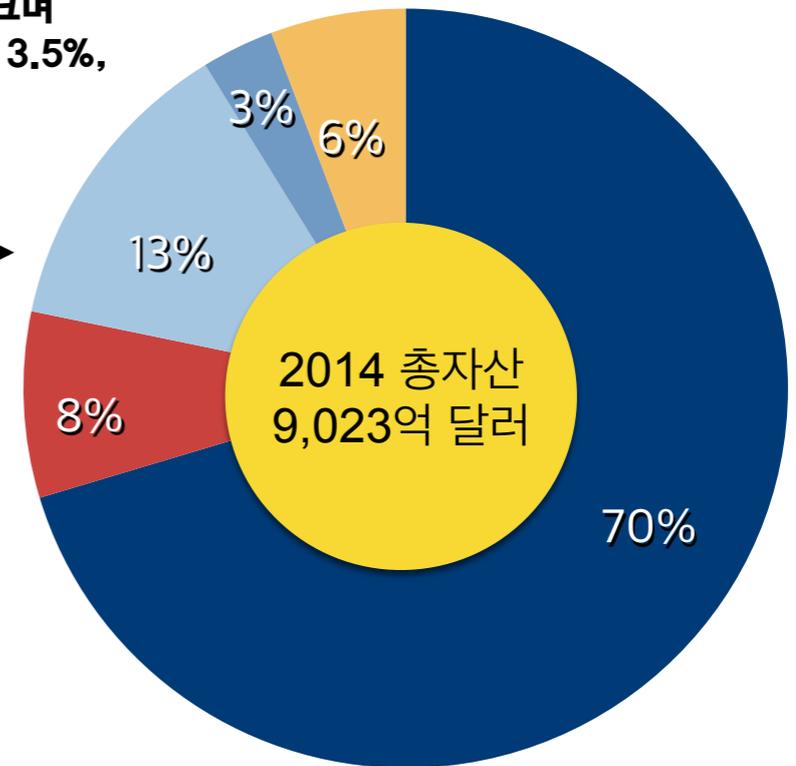
글로벌 금융위기 극복을 위한 지역 다각화

MetLife ROE 추이

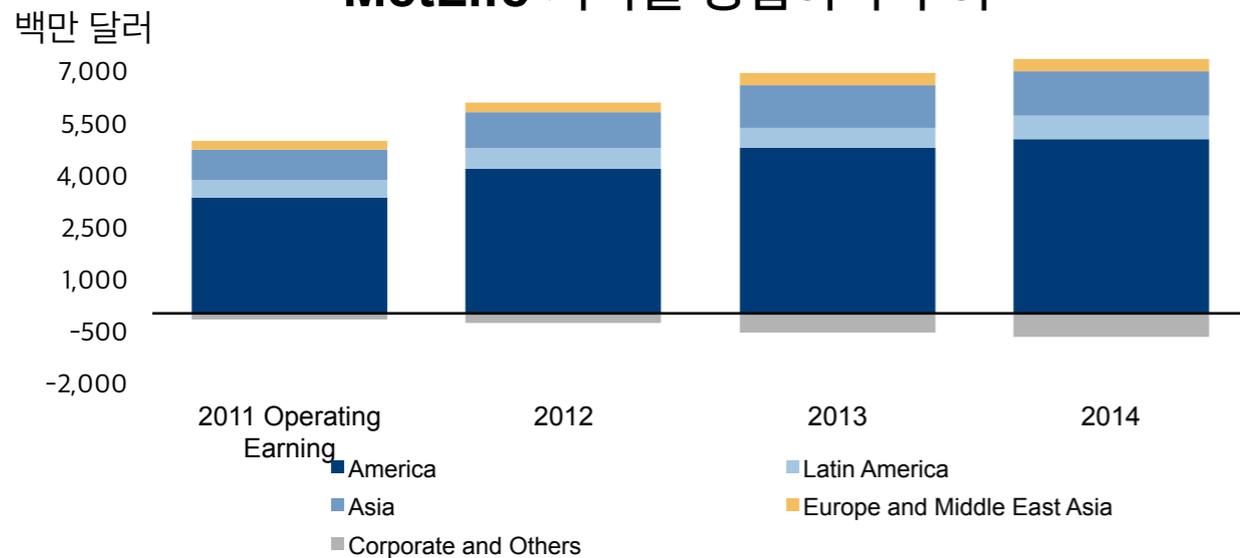


2014년 사업 지역별 총자산 비중

아시아 지역 가운데 일본 비중이 가장 크며 시장점유율은 3.5%, 9위임.



MetLife 지역별 영업이익 추이



국내사업에서 충분한 이익확보를 통한 자본축적과 전략적 투자자 역량 배양, 적극적 M&A를 통해 해외사업을 확대

일본 대형 생명보험회사의 해외사업 전략

	Dai-ichi Life	Meiji Yasuda	Nippon Life
이익 확보와 자본 축적	<ul style="list-style-type: none"> 위험률 차익 중심의 수익구조 	<ul style="list-style-type: none"> 위험률 차익 중심의 수익구조 영업이익의 내부유보 확대 	<ul style="list-style-type: none"> 위험률 차익 중심의 수익구조 영업이익의 내부유보 확대
자금조달	<ul style="list-style-type: none"> 해외 증시 주식발행 	<ul style="list-style-type: none"> 후순위채권 발행 	<ul style="list-style-type: none"> 후순위채권 발행
해외진출	<ul style="list-style-type: none"> 지분투자 이후 인수 전략 <ul style="list-style-type: none"> 미국 자산운용회사 Janus 지분 19.9% 인수(2012.12) 호주 TAL 인수(2011) 인도네시아 PaninDai-ichi Life 40% 지분 인수(2013) 베트남 Dai-ichi Life 설립(2007) 태국 Ocean Life 24% 지분 인수 미국 Protective Life 인수(2015) 	<ul style="list-style-type: none"> 일본 최초 해외진출 보험회사 <ul style="list-style-type: none"> 1976년 미국 Pacific Guardian 인수 현지법인: 중국, 태국, 터키, 폴란드 전략적 제휴: 인도네시아 Avrist 지분 투자 태국: Thai Life 지분투자 미국 StanCorp Financial 인수(2014) 	<ul style="list-style-type: none"> 보험, 자산운용, 리서치 분야별 진출 <ul style="list-style-type: none"> 보험사업: 인도, 태국, 미국, 중국 현지법인 자산운용: 뉴욕, 런던, 싱가포르 정보수집: 뉴욕, 런던, 프랑크푸르트, 싱가포르, 베이징 전략적 제휴 / 지분투자 <ul style="list-style-type: none"> Prudential Financial Group Allianz Group Principal Financial Group
경영성과	<ul style="list-style-type: none"> 2015년 1/4분기 수입보험료 증가율 전년동기대비 9.1%, 영업이익 56.8% 증가 영업이익 기준 해외사업 비중은 40% 	<ul style="list-style-type: none"> 2015년 1/4분기 수입보험료 증가율 전년동기대비 3.1%, 영업이익 6.8% 증가 미국 사업 실적은 2016년 반영 	

End of Document



kiri

저성장시대 보험회사 비용관리 방안

2015.9.16

김해식 · 김세중

kiri 보험연구원

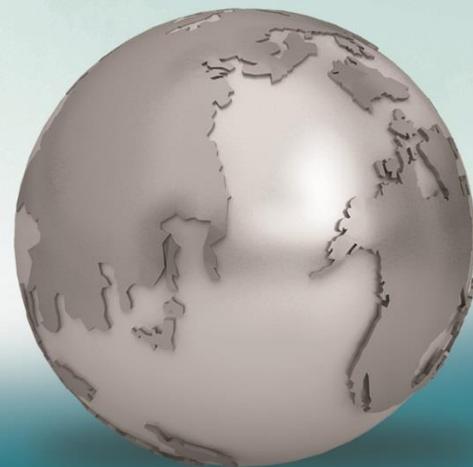
kiri

Contents

왜 비용관리인가

보험회사 사업비 구조와 특징

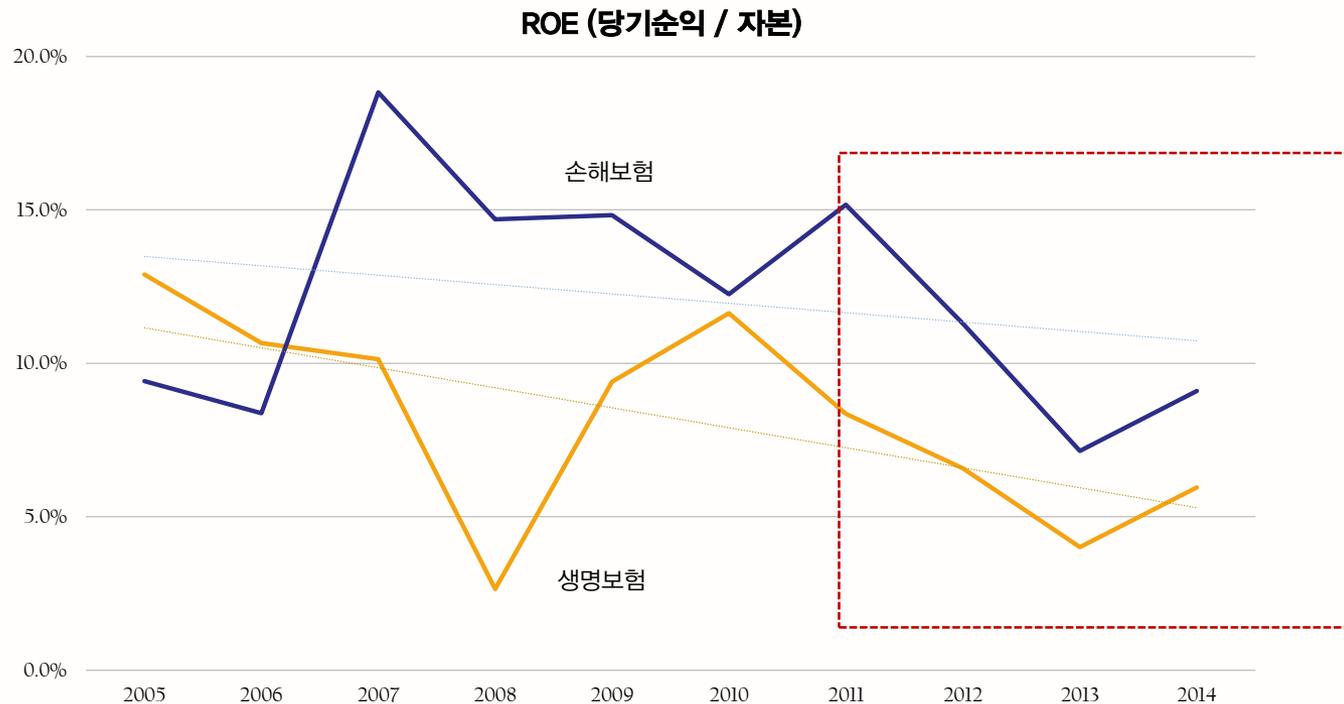
저성장시대 비용관리 방안



왜 비용관리인가

보험회사 경영성과는 지속적으로 약화

- 생명보험과 손해보험에서 ROE는 공통적으로 하락 추세
- 최근 들어 ROE 하락 추세가 더 가파르게 나타남

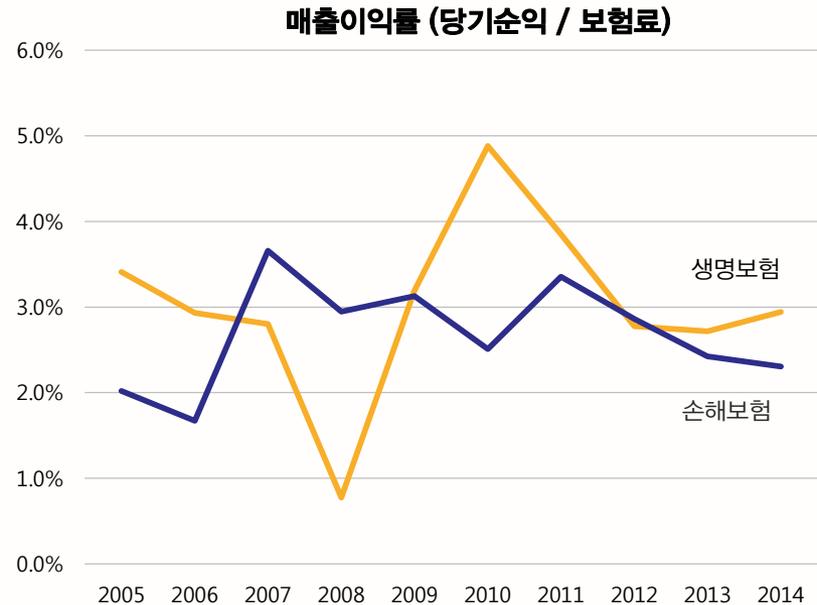
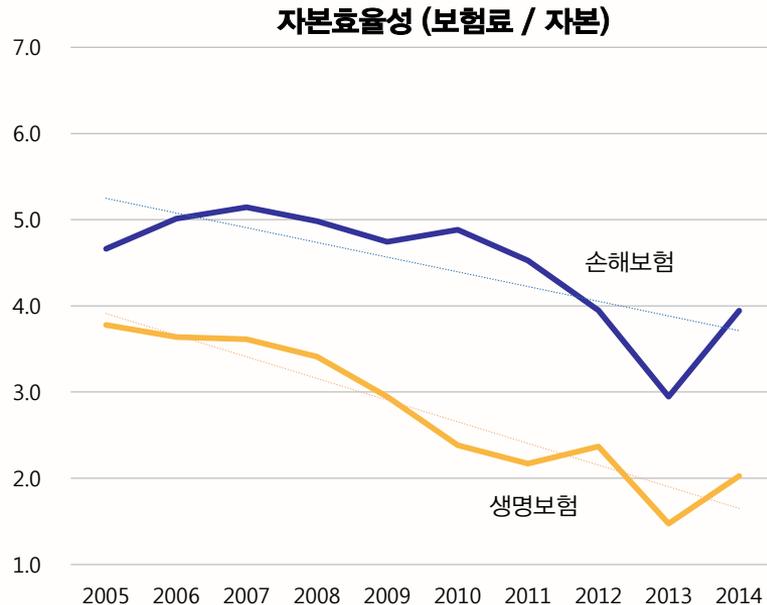


자료: 보험회사 업무보고서 (손해보험은 장기보험 취급 종합손해보험회사 기준)

매출이익률과 비용관리

두 개의 ROE 성장엔진 가운데 매출이익률에 주력할 필요

- 저성장과 자본규제로 자본효율성 개선은 쉽지 않을 전망
- 매출이익률을 높이기 위한 비용관리에 주목
 - 비차익 중심 이익구조 개선과 함께 사업비 관리 강화



자료: 보험회사 업무보고서

사업비 구조

신계약비와 유지비 구성비는 60:40

- 판매비는 신계약 유치, 일반관리비는 계약관리와 투자에 지출
- 총 실제사업비는 보험료 대비 생명보험 15%, 손해보험 18%
 - 신계약비와 유지비만을 반영한 사업비율은 생명 14%, 손해 16%

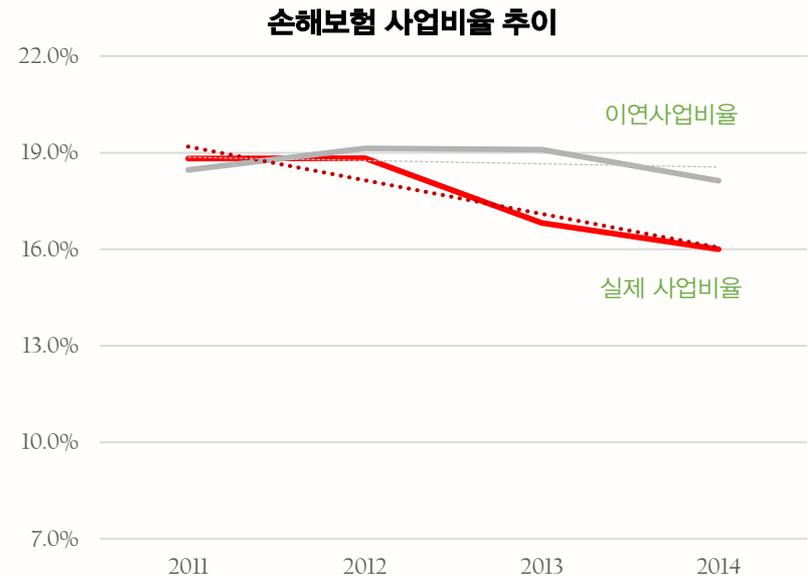
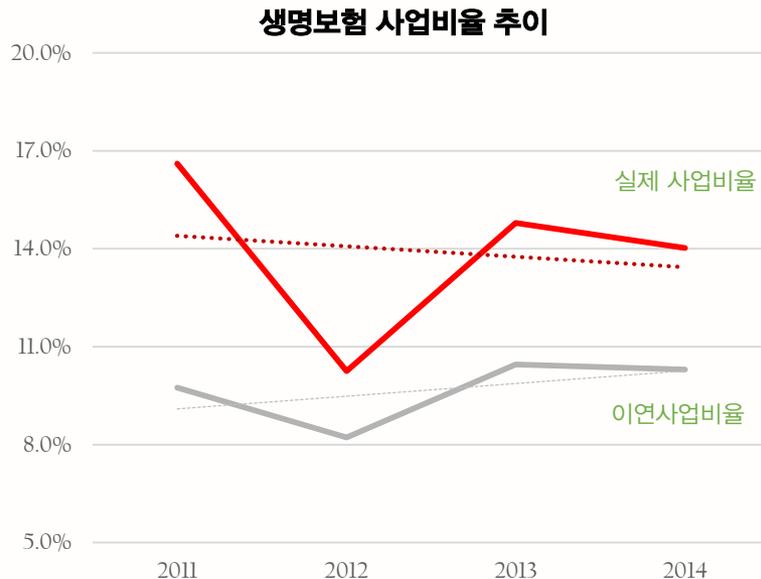
보험영업					투자영업						
생명보험 (수보 111조원 자산 662조원)	신계약비	유지비	재산 관리비	보험료 대비	보험영업				투자영업		
					손해보험 (수보 72조원 자산 180조원)	신계약비	유지비	손해 조사비	재산 관리비	보험료 대비	
판매비	8.4%			8.4%	판매비	9.6%					9.6%
일반관리비 (인건비+경상비)		5.6%	0.9%	6.5%	일반관리비 (인건비+경상비)		6.4%	1.3%	0.5%		8.2%
구성비	56.4%	37.6%	6.0%	14.9%	구성비	53.9%	36.0%	7.3%	2.8%		17.8%

자료: 2014년 보험회사 업무보고서 (손해보험은 장기보험 취급 종합손해보험회사 기준)

사업비율 하락

최근 3년 간 실제사업비율은 3%p 하락

- 이연사업비율은 큰 변화가 없으나 실제사업비율은 하락 추세
– 특히 손해보험의 실제사업비가 최근 감소한 것으로 보임
- ‘보험료인상’ 요구와 ‘사업비우선절감’ 요구의 충돌 상황 반복

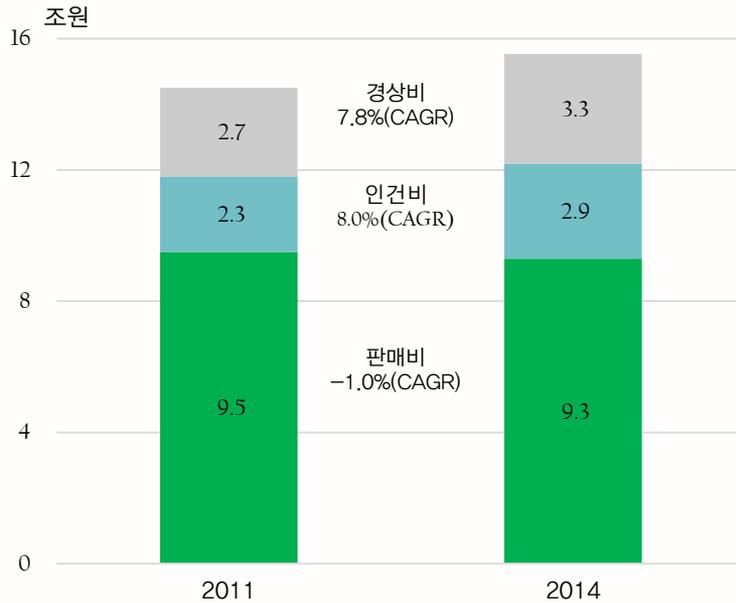


주 : 실제사업비율은 신계약비와 유지비만을 반영한 사업비율
자료: 금융감독원 금융통계정보, 보험회사 업무보고서

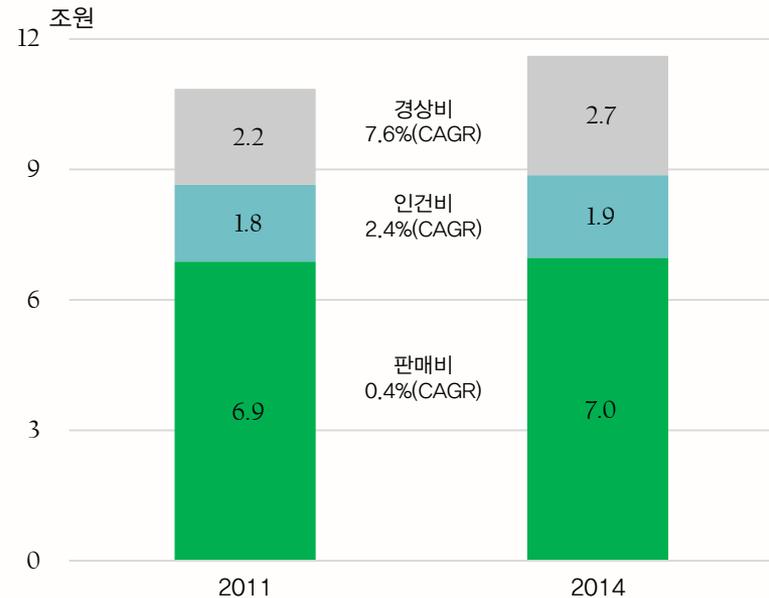
일반관리비는 보험료 성장과 함께 증가

- 사업비율 하락 원인은 저성장과 채널 변화에 따른 판매비 감소
- 일반관리비는 금융위기 이후에도 보험료 성장과 동행
 - 다만, 인건비의 급감이나 급증은 인력구조조정을 반영

생명보험의 보험영업 사업비 구성 변화



손해보험의 보험영업 사업비 구성 변화



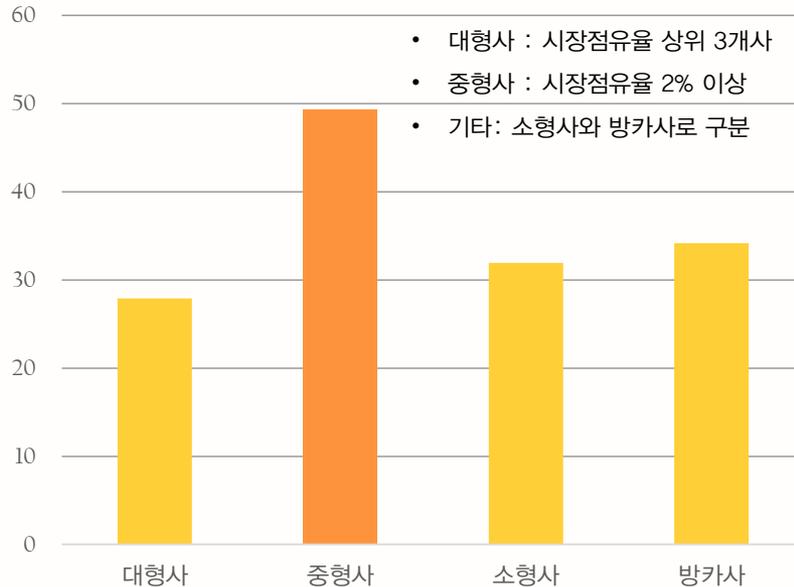
자료: 보험회사 업무보고서

인건비 관리

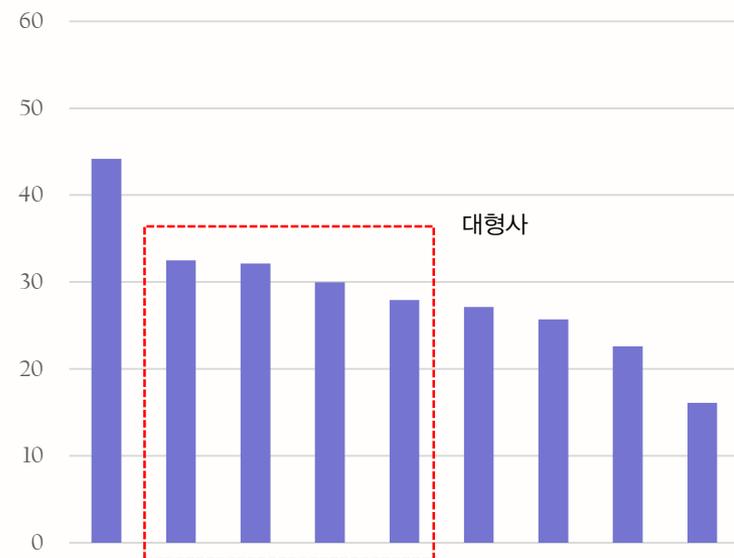
낮은 임금과 일률적인 인력 감축을 통한 비용관리

- 생명보험은 중형사가, 손해보험은 대형사가 효율성에서 우위
– 비슷한 규모의 보험회사그룹 안에서는 효율성 차이가 미미
- 업무기능별 인력 구성과 인건비 배분에 대한 재검토 필요

생명보험 인건비 효율성 (계속보험료/인건비)



손해보험 인건비 효율성 (계속보험료/인건비)

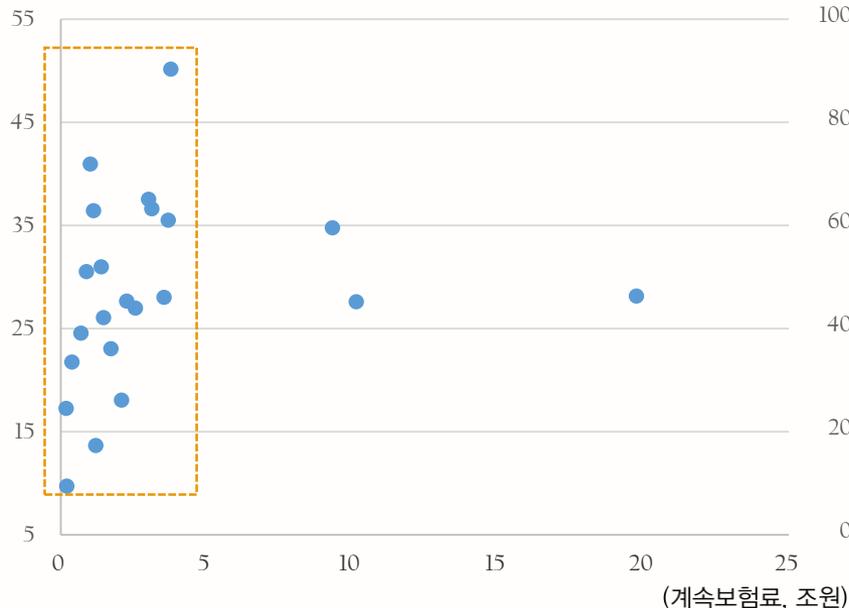


자료: 2010~2014 업무보고서, 5년 평균 적용

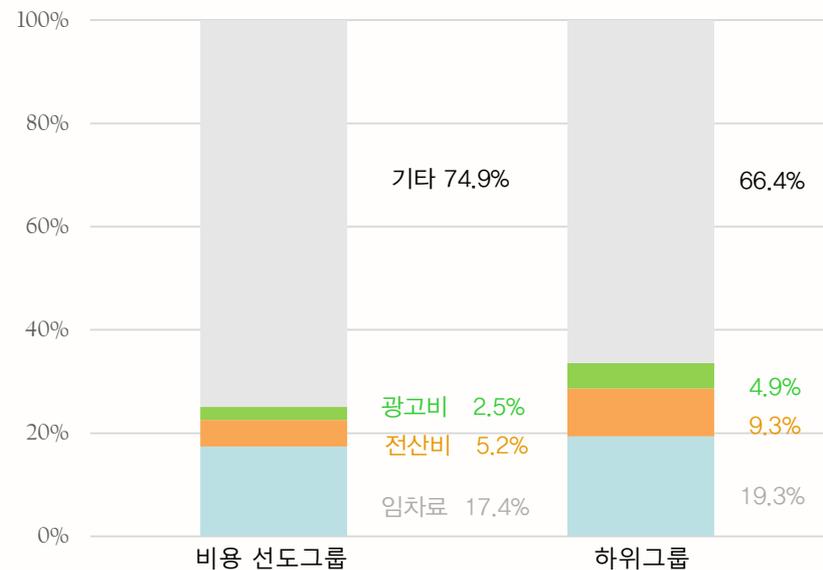
생명보험과 손해보험 모두에서 경상비 효율성 개선 여지

- 경상비 효율성은 비슷한 규모 내에서도 상당한 차이를 보임
- 선도그룹은 임차료, 전산비, 광고비에서 비용우위
 - 지점 이전/통합, IT 아웃소싱 등은 여전히 유효한 대안

생명보험 규모와 경상비 효율성 (계속보험료/경상비)



비용선도그룹과 하위그룹의 경상비 구성



자료: 2010~2014 업무보고서, 5년 평균 적용

[방안 1] 아웃소싱 영역 확대

아웃소싱 통해 여유 인력 확보

- 일반관리비의 45%를 차지하는 인건비 효율성 제고
 - 일률적인 인력 감축은 업무지연/오류 등 운영위험 수반
- 아웃소싱을 통한 전문인력 조달 및 핵심역량에 인력 재배치
- 모니터링이 가능하다면 해외(offshore) 아웃소싱도 모색
 - 보다 저렴한 인건비를 달성하면서 업무 지속성과 신뢰성 유지

아웃소싱 가능 영역



판매 상품을 단순화하여 비용효율성 제고

- 부가가치 높은 상품 중심으로 단순화
 - 관리대상 상품 수 축소; 특약 수 축소 vs. 가격규제
 - 부가가치가 낮은 종목의 철수도 고려
- (사례) 미국 Top 20 소형 생명보험회사의 경영전략
 - 저금리 지속으로 낮은 부가가치 종목 구조조정
 - Farm Bureau Life: 연금 비중 축소
 - Shelter Life: 연금 판매 중단

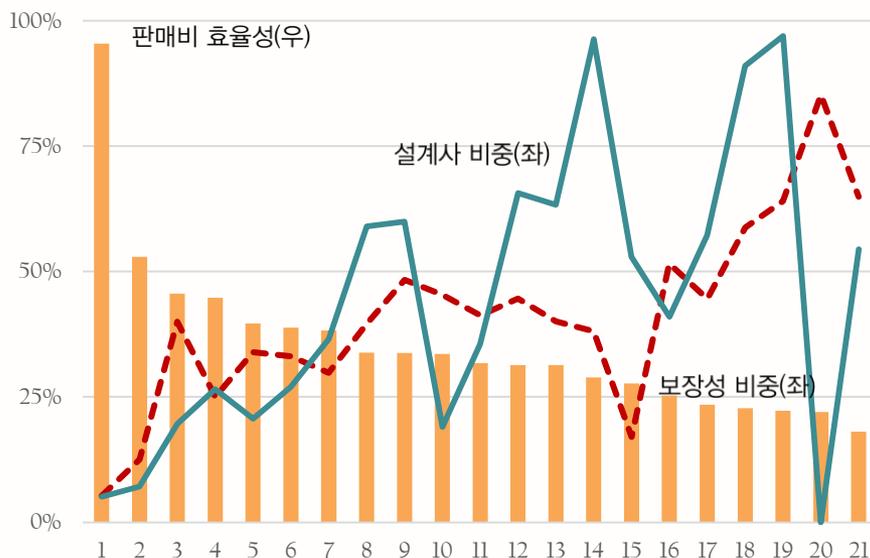
(Conning, 2011)

판매비 – 신계약비 관리

보험료 등락과 동행하는 판매비에 대한 보험회사 통제력 미약

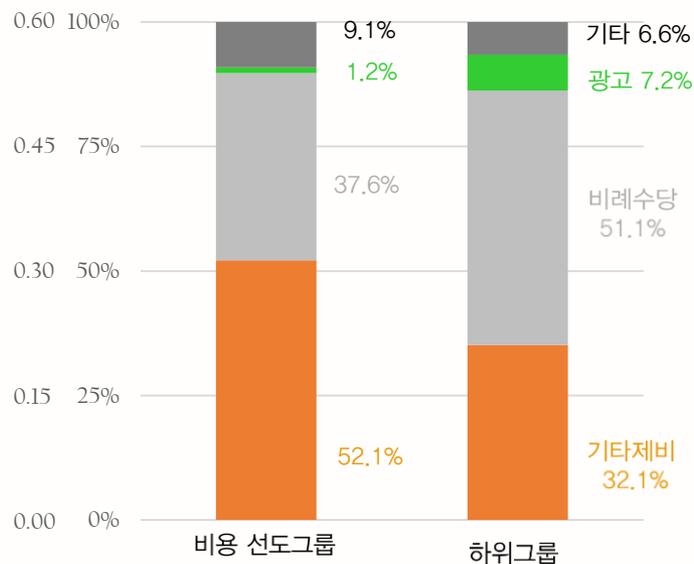
- 저성장기에 판매비는 비용관리 대상에서 후순위
- 판매비 효율성은 상품구성과 판매채널에 따라 양극화
 - 예정사업비 재원(보장성과 저축성) vs.채널(설계사와 대리점)

생명보험 판매비 효율성 (초년도보험료/판매비)



주 : 초년도보험료 = 월납 초회보험료 * 12 + 일시납보험료 / 10
 자료: 보험회사별 초년도보험료, 최근 3개년 평균치 적용

선도그룹과 하위그룹의 판매비 구성

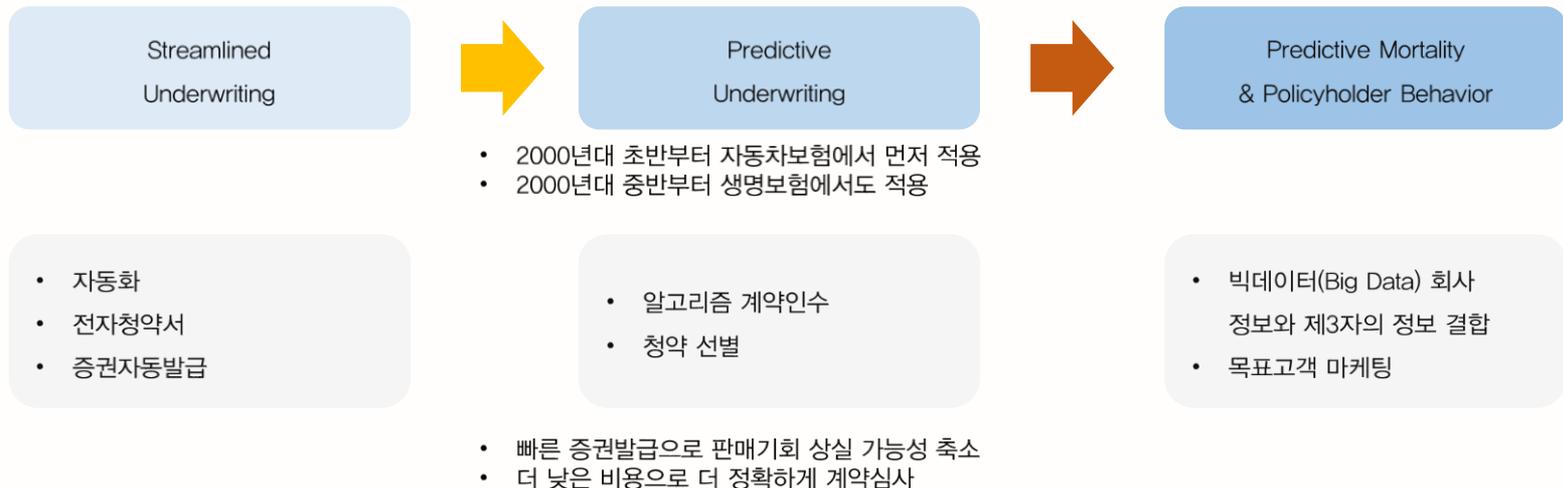


[방안 3] 효과적인 정보기술 활용

정보기술(IT) 투자로 비용효율성 개선

- IT는 업무프로세스의 효율성을 개선하기 위한 대표적인 수단
 - 언더라이팅, 보상절차 간소화, 판매채널 등으로 IT 적용 확대
 - 초기 대규모 지출과 수년간 비용상각으로 비용관리 요구 증대
- (사례) 미국 보험산업 언더라이팅 부문의 진화

자동화 단계에서 목표고객 단계로 이행



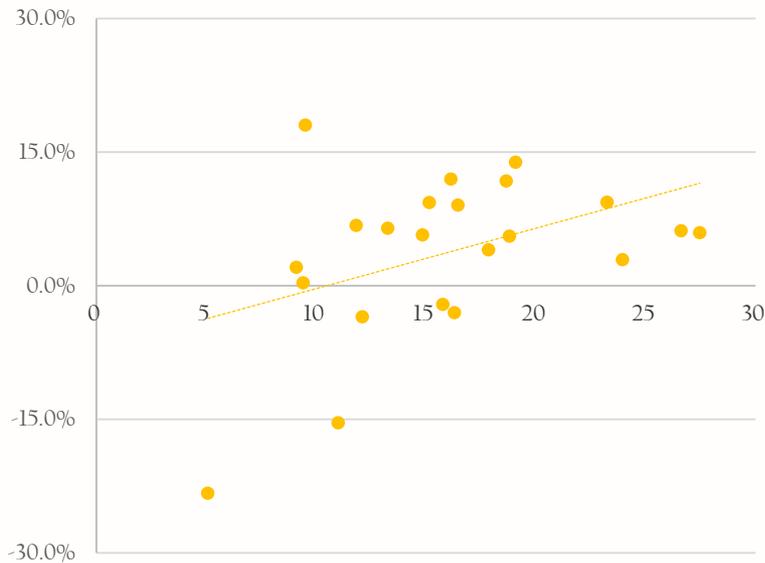
자료: Christiansen (2013)

[방안 4] 지속적인 비용관리

비용절감 효과의 지속기간은 최대 3년에 불과

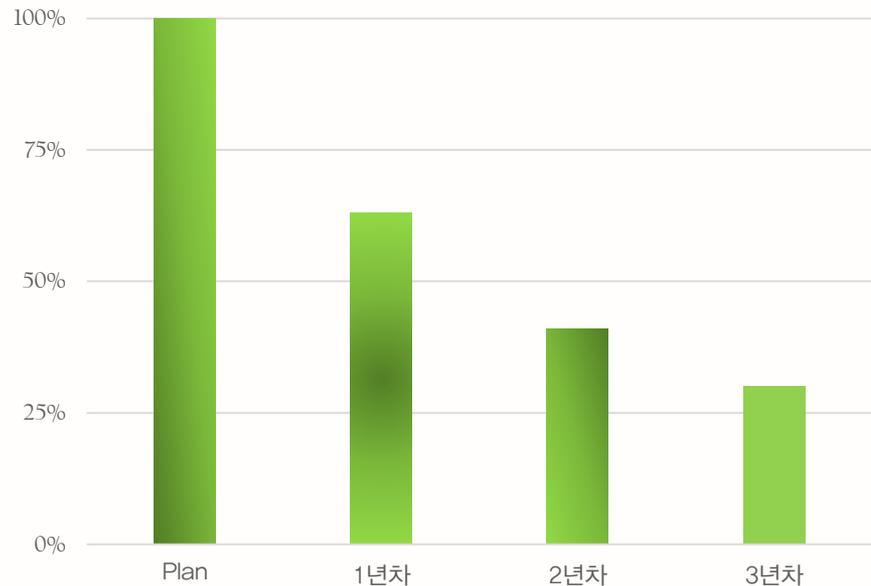
- 유지비 효율성이 높을수록 ROE 개선 가능성은 높아
- 비용절감 편익과 위험을 전사적으로 관리
 - 비용관리의 지속성을 확보하려면 장기 모니터링 필요

생명보험 유지비 효율성과 ROE



자료: 2010~2014 업무보고서, 5년 평균 적용

비용절감 프로그램의 전년대비 성과(2001-2006)



자료: Economic Intelligence Unit (2008)

참고문헌

- 금융감독원(2004.9.14), “사업비차이익의 발생원인 및 개선방안,” 보도자료.
- 금융위원회(2012.1.11), “보험업감독규정 변경 예고 - 판매수수료 제도 개선,” 보도자료.
- 김석영 · 김세중 · 김혜란(2014), 보험회사 수익구조 진단 및 개선방안, 보험연구원.
- 류근옥(2014), “생명보험사의 상품, 사업비 및 자본특성이 경영성과에 미치는 영향,” 리스크관리연구, 25(2), 리스크관리학회.
- 정재욱 · 김재현(2008), “유해산출물을 고려한 생명보험회사의 효율성 연구,” 보험금융연구, 19(2), 보험연구원.
- 정중영 · 김병철(2006), “손해보험회사 효율성 및 생산성에 관한 연구,” 리스크관리연구, 17(1), 리스크관리학회.
- Christiansen, S.(2013), “US Insurance Industry Outlook: Trends to Look Out For,” St. John’s University SRM Seminar.
- Conning Research & Consulting(2011), Strategic Study: Successful Small Life Companies – Steady through the Storm.
- Economic Intelligence Unit(2008), Effective Cost Reduction – Where and How Are Businesses Reducing Costs.
- Mckinsey & Company(2015), “What Drives Insurance Operating Costs.”

kiri

감사합니다!

