



## 글로벌 생명보험회사의 미래 성장 전략

이혜은 연구원

현재 글로벌 생명보험산업은 금융위기 이후 성장세를 보이고 있지만, 향후 변화하는 환경에 적응하기 위해 새로운 성장 동력을 모색해야 할 시기임. McKinsey의 분석 결과, 상위 기업이 수익을 독식하는 하키스틱 모양의 파워커브를 보이며, 상위 기업들은 M&A, 자원 재분배, 생산성 향상, 차별화된 혁신 모델 등 4가지 전략을 활용함. 글로벌 보험회사들도 4가지 전략을 활용하여 높은 수익성과 성장률을 보였고, 앞으로도 4가지 전략을 통하여 새로운 성장 분야를 찾고 변화하는 환경에 뒤처지 않도록 해야 한다고 제시함

### ■ 현재 글로벌 생명보험산업은 금융위기 이후 성장세를 보이고 있지만, 향후 변화하는 환경에 적응하기 위해 새로운 성장 동력을 모색해야 할 시기임<sup>1)</sup>

- 글로벌 생명보험산업의 수입보험료는 2016년 3.7%, 2017년 5% 증가하였으며, 상위 50개 보험회사의 시가총액도 전년대비 17% 증가함
- 지역별로 살펴보면, 미국, 유럽 등 선진국의 수입보험료는 약 1~2%의 낮은 증가율을 보인 반면, 아시아, 중남미 등 신흥국의 수입보험료는 12~15%로 빠르게 증가하고 있음
- 글로벌 생명보험회사들의 비용구조, 투자관리, 자본구조는 금융위기 이후 거의 변화가 없었음
  - 저금리 등으로 투자수익이 상당히 낮은 상태로 유지되었기 때문에 비용절감이 필요함에도 불구하고, 거의 대부분의 지역에서 사업비율(Expense Ratio)이 평평하게 유지되거나 1%p 정도 상승함
  - 최근 저금리 지속으로 생명보험회사의 투자수익이 감소하고 있으며, 글로벌 생명보험회사들은 채권을 중심으로 자산을 배분하고 있음

### ■ McKinsey는 2010년부터 2015년까지 2,393개의 대기업을 분석한 결과, 상위 20% 기업이 수익을 독식하고 80% 기업들이 상위 기업으로 도약하기가 어렵다는 분석 결과를 제시함

- 상위 20% 기업이 시장수익의 80%를 점유하고 있으며, 지난 10년 동안 12개 중 1개의 기업, 즉 약 8%의

1) McKinsey(2018. 10), "Life insurance and annuities state of the industry 2018: The growth imperative"

기업이 상위 기업으로 이동함

- McKinsey는 상위 기업으로 이동하기 위해 M&A, 자원 재분배, 생산성 향상, 차별화된 혁신 모델 등 4가지 전략을 활용해야 한다고 제안함
  - 전략 중 2가지만 활용해도 상위 기업에 오를 확률은 현재 8%에서 17%로 상승하며, 3가지를 활용하면 그 확률은 47%로 상승함

■ ‘Global Shapers’<sup>2)</sup>라고 지칭된 글로벌 보험회사들도 4가지 전략을 활용하여 높은 수익성과 성장률을 보였고, 앞으로도 4가지 전략을 통하여 새로운 성장 분야를 찾고 변화하는 환경에 뒤처지 않도록 해야 한다고 제시함

- M&A와 사업개발 기능을 강화할 수 있는 방안을 모색하여 인접산업의 새로운 회사를 인수할 필요가 있음
  - 상위 보험회사들은 보험회사의 시가총액 30% 미만의 거래금액으로 10년 이상 투자하는 계획적인 M&A로 매년 수익을 증가시킴
  - 지난 5년 동안 인수어택에 대한 투자가 2011년 1.4억 달러에서 2017년 35억 달러로 크게 성장하면서, 향후 이에 대한 투자가 가장 빠르게 성장할 것으로 예상됨
- 보험회사는 신속하게 지리학, 인접시장, 위험 등을 고려하여 자본 등 자원을 재배분할 필요가 있음
  - 지난 5년 동안 아시아-태평양 지역은 글로벌 생명보험회사의 수입보험료 성장의 약 70%를 차지함
  - 자산관리산업이 덜 성숙되고, 공적연금이 상대적으로 부족한 지역인 아시아, 중남미 지역은 생명보험시장의 성장 잠재력이 높은 것으로 판단됨
  - 보험회사의 전체 수익에서 보장 등 보험 본연의 사업비중은 5년 동안 15% 감소한 반면, 자산관리 사업 비중은 30% 증가하여 향후 생명보험회사도 자산관리 사업을 확대할 것으로 보임
- 또한 보험회사들은 아웃소싱, 자동화, 최적화 등을 통해 생산성 향상을 이룰 수 있음
  - 아직 보험회사의 아웃소싱은 다른 금융산업, 특히 은행과 비교하면 5년 정도 뒤쳐져 있음
  - 또한 보험 가치사슬의 각 단계에서 최대 70~80%를 자동화 할 수 있으며, 로봇자동화시스템<sup>3)</sup>, 광학 문자인식<sup>4)</sup>, 자연어처리<sup>5)</sup> 등을 이용하여 생산성을 향상시킬 수 있음
- 마지막으로 이러한 미래 성장을 위한 투자를 위해 신속한 의사결정을 할 수 있는 민첩한 조직과 차별화된 혁신 모델이 필요함 **kiri**

2) 100억 달러 이상의 생명보험 수입보험료를 보유하는 하나 이상의 지역에서 활동하는 글로벌 보험회사로. Aegon, AIA, AIG, Allianz, Aviva, AXA, China Life, Credit Agricole, Generali, LIC of India, Legal & General, Manulife, MAPFRE, MetLife, Ping An, Prudential Fin, Prudential UK, Sumitomo, SunLife, and Zurich 임

3) Robotic Process Automation: 사람이 수행하던 규칙 기반의 단순 반복적인 업무를 소프트웨어를 통해 자동화함

4) Optical Character Recognition: 사람이 쓰거나 기계로 인쇄한 문자의 영상을 이미지 스캐너를 통해 기계가 읽을 수 있는 문자로 변환함

5) Natural Language Processing: 자연어를 사용하여 사람의 언어를 이해, 의도를 파악하고 사람의 언어로 대답하는 기술임