



생명보험회사의 보유계약관리 방안¹⁾

채원영 연구원

생명보험회사들은 수익성 관리를 위해 보유계약(VIF: Value In-Force)관리에 주목할 필요가 있음. 보유계약관리방안은 크게 ① 부채포트폴리오 관리 및 고객가치 향상, ② 자산관리, ③ 자본 최적화, ④ 운영 효율성 제고로 구분할 수 있음. 보유계약관리 방안은 보험사업 부문 간 상호연관성이 높아 전사적, 장기적 관점에서 실시되어야 함

- 저금리 환경 지속, 경쟁심화, 보험산업 규제 강화 및 신회계제도 도입 등으로 생명보험회사들은 수익성 관리를 위해 보유계약관리에 집중하고 있음
 - 2013년 Swiss Re는 생명/건강 재보험사업의 부채관리를 통해 2013년 5% 수준이었던 자기자본 이익률을 2015년 15.7%까지 제고함²⁾
 - Swiss Re(2017. 12)는 생명보험회사의 보유계약관리 분야를 ① 부채포트폴리오 관리 및 고객가치 향상, ② 자산관리, ③ 자본 최적화, ④ 운영 효율성 등 네 가지 영역으로 나누고 세부 방안을 제시함
- 부채포트폴리오 관리 및 고객가치 향상을 위해서는 부채포트폴리오 조정, 계약유지율 관리, 지급보험금 관리 등이 적극적으로 추진되어야 함
 - 보험회사는 부채포트폴리오 조정을 통해 수익성이 높은 상품군에 자본을 할당할 수 있으며 이를 통해 미래의 부채를 적극적으로 관리하여 장기적으로 고객만족 및 재무목표를 달성할 수 있음
 - 또한 해약 예측 모델 개발, 고객 관계 관리 강화를 통한 고객 니즈 변화 모니터링, 과도한 갱신보

1) Swiss Re(2017. 12), "Life in-force management: improving consumer value and long-term profitability"

2) 이 밖에 2015년 Zurich와 2016년 AXA도 유사한 성공사례를 보고하였음(Zurich Global Life(2015), "The Zurich Way of In-force Management"; AXA Global Life(2016), "In-force management: The more we search, the more we find")

- 협료 인상 방지 등을 통해 급격한 해약 증가를 방지하고 계약유지율을 향상시킬 필요가 있음
 - 또한 보험금 지급절차의 효율성 향상, 보험사고 발생 고객의 건강 회복 및 신속한 일자리 복귀 지원, 건강관리 서비스 확대, 보험사기 적발 프로그램 개선 등을 통해 지급보험금을 관리해야 함
- ALM을 통해 지급여력 및 기업가치를 향상시켜야 하며, 고수익자산 투자 확대를 통해 자산운용 수익률을 제고하고 Solvency II 도입 등 규제 변화 및 신회계제도 도입에 대응하여 운용 자산 포트폴리오를 조정할 필요가 있음
 - 부동산, 헤지펀드 등 대체 투자자산 확대, 투자등급 이하 채권 및 외화자산 투자 확대 등을 통해 수익성 향상을 추구할 수 있음
 - 또한 보험위험 전가, 재무구조 개선을 위한 재보험 활용 등을 통해 요구자본 감소, 현금흐름의 변동성 축소, 보유자본의 유동성 확대가 필요함
 - 보험회사는 보험위험(사망, 질병, 장수위험 등)을 자본시장이나 재보험회사에 전가하여 요구자본을 경감시켜 자본 비용을 절감할 수 있으며, 장기적으로는 상품별 위험 보험료를 낮추고 자기자본이익률을 높일 수 있음
 - 또한 재보험을 활용하여 요구자본, 가용자본, 자본 비용의 변화를 통해 금리변화에 따른 현금흐름의 변동성을 축소시키고 보유자본의 유동성을 확보하는 등 재무구조를 개선시킬 수 있음³⁾
 - 한편, 운용비용 변동성 확대 요인은 지나치게 분열된 IT 환경, 불필요한 사업 복잡성, 비효율적인 운영 모델 및 부적절한 성과 측정 기술 등으로 조사되었으며⁴⁾ 이에 대한 개선이 필요함
 - 운용비용 변동성 완화를 위한 IT 핵심 시스템 통합, 계약 및 보험금 지급 프로세스 자동화 확대, AI와 빅데이터 활용을 통한 예측 모델 정교화 등이 필요함
 - 특히 AI의 핵심기능인 자연어 처리 및 감성분석(sentiment analysis) 기능은 고객이 노출된 리스크와 고객의 리스크 성향을 반영한 상품 권유가 가능해질 것임
 - 또한 일부 운영 기능을 제3자 또는 해외사무소, 재보험회사 등으로 이전시켜 비용을 절감할 수 있음
 - 이러한 보유계약관리 방안은 보험사업 부문 간 상호연관성이 높아 전사적으로 실시되어야 하며 이를 통해 장기적으로 생명보험회사는 소비자들에게 지속가능한 가치를 제공함으로써 수익성을 높일 수 있음 **kiRi**

3) 이와 관련한 자세한 내용은 김석영, 황인창(2016. 12. 12), 「금융환경 변화에 따른 재보험 활용방안」, 『KiRi 리포트』, 이슈분석 참조

4) McKinsey(2015. 4)의 조사에 따르면 2015년 서유럽 보험회사의 총 운영비용 변동의 50% 이상이 이 세 가지 요인으로 설명됨