

연구보고서 2005-2

전환기의 손해보험회사 발전 방안

2005. 3

정중영

보험개발원
보험연구소

머 리 말

국내 손해보험 산업은 금융겸업화, 판매채널의 다중화, 가격경쟁의 심화 등으로 보험시장의 구조재편이 진행되고 있다. 보험가격 자유화 이후 신설사 및 소형사에서 시작된 온라인 보험시장은 이제 전체 손해보험회사로 확대되고 있으며, 방카슈랑스의 시행으로 보험시장의 경쟁양상은 더욱 복잡해지고 다면화되고 있다. 특히, 중소형 손해보험회사의 경우 IMF 외환위기 이후 저성장을 지속한 결과, 대형 손해보험회사와 규모에서 격차가 더 커졌고 수익성도 약화되고 있는 실정이다.

이 연구는 이러한 보험산업 환경 변화에 따른 손해보험시장 현황과 수익구조에 대한 분석을 통하여 가치사슬별 문제점을 파악하고, 손해보험회사들의 중장기 발전방안을 제시하였다.

이 연구는 2003년 10월부터 1년간 우리 원 객원연구위원으로 재직하였던 동의대학교 정중영 교수가 수행하였다. 보고서 출판에 앞서 유익한 보고서를 작성한 정중영 교수에게 감사를 드리며, 보고서의 작성에 아낌없는 자문과 조언을 해준 내·외부 전문가에 대해서도 진심으로 감사를 표한다.

마지막으로 이 보고서에 수록된 내용은 연구자 개인의 견해이며, 우리 원의 공식 의견이 아님을 밝혀둔다.

2005년 3월

보 험 개 발 원
원 장 김 창 수

목 차

요 약	5
I. 서 론	17
1. 연구배경	17
2. 선행연구	19
3. 연구의 목적 및 구성	20
II. 국내 손해보험시장의 성장 동인과 수익구조 분석	22
1. 국내 손해보험시장 현황	22
2. 국내 손해보험시장의 성장 동인	27
3. 보험종목별 성장 동인	29
4. 수익구조 분석	33
III. 손해보험산업의 환경변화와 신 트렌드	40
1. 환경변화	40
2. 손해보험산업의 신 트렌드	47
IV. 국내 손해보험산업의 현황 및 문제점	57
1. 경영평가 분석	57
2. 손해보험회사의 강약점 분석	65
V. 손해보험회사의 발전 전략	72
1. 내부 개선 방안	72

2. 아웃소싱 방안	82
3. 전략적 제휴 방안	88
4. 손해보험회사간 통합·합병 전략	93
VI. 결론	100
< 참고 문헌 >	105

< 표 차례 >

<표 II-1> 손해보험회사 주요 지표	24
<표 II-2> 최근 10년간 경제성장률과 손해보험산업 성장률	28
<표 II-3> 최근 10년간 모집조직과 보험침투율의 추이	29
<표 II-4> 최근 10년간 일반보험 성장률 추이	30
<표 II-5> 최근 10년간 자동차보험 성장률 추이	31
<표 II-6> 최근 10년간 금리추이와 장기보험 성장률	32
<표 II-7> 손해보험산업의 수익구조 변동 추이	33
<표 II-8> 보험영업손익 변동 추이	34
<표 II-9> 투자영업이익 변동 추이	35
<표 II-10> 일반보험 영업손익 변동 추이	36
<표 II-11> 자동차보험 영업손익 변동 추이	37
<표 II-12> 장기보험 영업손익 변동 추이	39
<표 III-1> 연도별 연령 구성비 변화 추이	43
<표 III-2> 온라인 자동차보험 진출 현황	44
<표 III-3> 방카슈랑스 단계별 허용상품	47
<표 III-4> 금융기관 보험대리점 등록 현황	48
<표 III-5> 방카슈랑스 판매실적 및 비중	49

<표 III-6> 자동차보험 온라인 판매 현황	53
<표 IV-1> 성장성 분석	59
<표 IV-2> 효율성 분석	60
<표 IV-3> 수익성 분석	62
<표 IV-4> 안전성 분석	63
<표 IV-5> 유동성 분석	65
<표 IV-6> 판매채널 강약점 분석	67
<표 IV-7> 상품 및 언더라이팅 강약점 분석	68
<표 IV-8> 재무구조/자산운용 강약점 분석	70
<표 IV-9> 서비스 강약점 분석	71
<표 V-1> 보험회사의 전략적 제휴 적합도 매트릭스	88
<표 V-2> 일본 5대 보험그룹	95
<표 V-3> 5대 보험그룹의 주요 차별화전략 비교	97
<표 VI-1> 손해보험사업의 KSF 변화	103

< 그림 차례 >

<그림 II-1> 국내 및 세계 손보시장 성장 추이	22
<그림 II-2> 국내 손해보험시장 구조	23
<그림 II-3> 국내 손해보험회사 변동 내용	26
<그림 II-4> 최근 10년간 손해보험산업 성장 추이	27
<그림 II-5> 보험영업손익 변동 추이	34
<그림 II-6> 자동차보험 영업손익 변동 추이	38
<그림 III-1> 보험산업 신 트렌드	40

요 약

1. 서론

- 손해보험산업은 경쟁력이 곧 생존이라는 정글의 법칙이 적용하고 있고 경쟁상황은 보험회사 내부(채널)뿐만 아니라 작게는 손/생보사 크게는 은행 등 타 금융업종으로까지 확대되고 있음.
- 특히 일부 손해보험회사들은 향후 ‘러시안 룰렛 게임’을 시작해야 하는 생존과 퇴출의 시점이 다가올 수도 있는 상황에 직면하고 있음.
- 어제의 혁신이 오늘은 한계에 이르고 내일은 폐물이 되는 혁신 변화와 시장의 중심이 보험회사에서 고객으로 이전되는 변화 속에서 일부 손해보험회사들의 경쟁력은 약화되고 있음.
- 그러나 손해보험회사들의 현 사업구조의 문제점을 파악, 개선하여 경쟁력을 구축하고 향후 신영역·시장을 미래 성장 교두보로 선정하여 선점할 수 있다면, 신시장 창출의 긍정적 요인으로 재도약 할 수 있는 계기가 될 수 있어 향후 대응전략이 매우 중요하다고 할 수 있음.
- 이러한 관점에서 이 연구는 보험산업의 환경 변화추이를 살펴보고 손해보험회사들의 내부역량 분석을 통하여 중장기 발전 전략을 수립하는 데에 필요한 기초를 제시하고 있음.

II. 국내 손해보험시장의 성장 동인과 수익구조 분석

- 손해보험산업은 10년전인 FY1994에 비해 2.5배 규모로 성장하였지만, 최근에는 경쟁심화 및 수요의 포화로 성장속도가 둔화되고 있음.
 - 일반보험의 경우 화재보험과 해상보험의 성장은 낮은 반면에 종합보험, 배상책임보험, 상해보험과 같은 특종보험이 성장을 견인하고 있음.
 - 자동차보험은 10년 평균 9.9%를 보이고 있으나 내수시장침체, 가격경쟁 등으로 둔화되고 있음.
 - 장기보험은 IMF 외환위기 이전에 고금리 등으로 높은 성장률을 보였으나 IMF 이후에는 평균 6%대의 성장을 하고 있음.
- 손해보험의 수익구조는 보험영업부문의 손실을 투자영업부문의 이익으로 보전하여 경상이익과 당기순이익을 결정하는 구조를 가지고 있는데, FY2000 이후부터 투자영업의 요인이 더 많이 수익구조에 영향을 미치고 있음.
 - 10년 평균 합산비율은 105.5%로 5.5%의 손실규모를 보이고 있으며, 최근에 들어 낮아지고 있음. 또한, 보험종목별로는 장기보험과 자동차보험의 보험영업 손실이 지속되고 있는 반면에 일반손해보험은 보험영업이익이 이어지고 있음.
 - 투자영업은 IMF 이후 금융환경변화에 따라 투자이익률의 변동성이 크게 나타나고 있으며, 저금리 기조의 지속으로 이익률이 하

락하고 있음.

III. 손해보험산업의 환경변화와 신 트렌드

- 최근 보험환경 변화를 보면 손해보험회사들에게 위기는 판매채널과 상품면에서 찾을 수 있음
 - 채널면에서는 직판보험시장의 고성장과 대형사 진출 및 은행의 강력한 방카슈랑스 추진 그리고 대형판매법인, 홈쇼핑 등 신채널이 등장하고 있음.
 - 또한 상품면에서는 손해보험시장의 성장요인이었던 장기보험 성장이 한계에 도달하면서 신계약 성장세 둔화로 비차익 규모가 축소되고 저금리 지속으로 이차역마진 위험을 안고 있는 구조가 되고 있으며 생명보험 실손보상 허용으로 제3분야 보험에 대한 시장 경쟁이 본격화되고 있음.
 - 자동차보험은 거의 매년 영업이익을 시현하지 못하고 있으며, 일반보험은 그룹 체제의 한국경제 특성에 따른 캡티브 비중이 높은 시장구조로서 중소형사가 성장하기에는 한계가 많은 시장구조를 가지고 있음.
 - 향후 이익규모의 축소가 예상되며 보험종목에 대한 자산운용수익률도 전문인력, 조직, 시스템 등 인프라 취약으로 일정 수준 이상 기대하기 어려운 상황임.

- 한편 기회요인으로는 고령화 진전에 따른 생존형 상품 니즈가 증가하고 퇴직연금 도입 및 일반보험 제도화시장이 본격적으로 형성된다는 점이며, 제3분야 보험시장과 더불어 신시장 및 미개척 분야에 성장 드라이브를 시도할 수 있다는 점임.

IV. 국내 손해보험산업의 현황 및 문제점

□ 영업부문

- 손해보험회사들의 규모격차는 크게 나타나고 있음. 소형사의 시장점유율(M/S)은 FY'94에 28.0%를 차지하였으나, 이후 계속 하락하여 FY'03 15.7%를 기록하고 있음.
 - 과거 10년간 대형사 그룹은 연평균 11.8%의 성장을, 중소형 그룹은 4.8%의 마이너스 성장하였음.
- 10년간 손해율 평균은 대형사 그룹 80.3%, 중소형사 그룹은 82.4%이며 사업비율은 각각 24.6%, 26.6%를 기록하고 있음.
 - 합산비율은 각각 104.9%, 109.0%로 국내 모든 손해보험회사가 보험영업면에서는 손실을 기록하고 있음.
 - 10년 평균 보험영업 손실폭에 있어서는 대형사 그룹이 각각 연평균 2.5% 증가하는 데 반해, 중소형사들은 연평균 0.1% 보험영업 손실의 감소를 보이고 있음.

□ 상품부문

- 일부 손해보험회사의 경우 고객·시장에 대한 사전조사가 제대로 이루어지지 않으며, 상품아이디어, 기술, 전문인력 등이 부족함

상황임.

○ 상품관리 프로세스의 연계성

- 상품관리 개념에 기초한 의사결정보다 영업논리에 의한 상품개발로 판매프로세스, 적절한 상품교육이 미진하고 부채 위험관리의 핵심인 자산운용과의 연계가 미흡하며 판매성과를 평가하여 상품정책에 반영하는 프로세스를 갖출 필요가 있음.

○ 신시장/영역 선도 개척 능력

- 환경변화에 따른 신시장 창출 기회가 다가오고 있으나 퇴직연금, 건강보험관련 상품, 복합금융형 상품, 환경오염배상책임, 자연재해보험 등에 대한 연구, 인프라 및 준비가 필요함.

□ 판매채널

○ 마케팅 전략

- 시장조사 기능 미비로 가격, 서비스, 구매행동 등 고객의 변화속도를 체계적, 과학적으로 파악하지 못하고 있는 실정이며 판매채널별 역할과 책임이 불분명한 상황임.
- 일부 회사는 직판채널에 대비한 R&D 투자가 부족한 실정이며, 자동차보험의 경우 직판채널에 시장점유율이 잠식되고 있는 상황임.

○ 채널 전략

- 대면채널은 다양한 전략을 제시, 실행하고 있으나 과거 육성 개념의 수준에 지나지 않고 신채널 및 직판채널에 대한 진출시기의 실기 및 초기 투자비용을 검토하며 계속 정체 상태임.

○ 기존 모집조직의 생산성

- 일부 손해보험회사들의 모집조직에서는 신규인력의 도입 및 확충 부진, 신인육성 교육 미흡, 모집조직의 노쇠화 및 보강교육 미흡, 영업조직의 비전략적 운영 등에 의한 영업생산성이 약화되고 있음.

□ 언더라이팅

○ 자주적 요율산출 능력

- 체계적, 과학적인 언더라이팅 및 전문 언더라이터 부족으로 자체요율 산출능력이 떨어지며, 보험료 산출을 위한 고객·계약 및 사고사항 정보의 DB관리 미흡 등 기반이 약한 회사도 있음.

○ 브랜드 경쟁력 취약에 따른 저가격 판매전략으로 손해율 상승 가능성 존재

- 회사인지도가 취약한 일부 손해보험회사의 경우 우량물건 및 대형 물건·단체보험물건 등 인수 시 경쟁력 저하로 가격자유화 이후 대형사의 브랜드 파워를 극복하기 위한 저가격 판매전략을 구사함으로써 손해율이 상승할 가능성이 존재함.

□ 자산운용력

○ 금융시장 변동에 따른 자산운용 능력

- 금융시장 변동성에 따라 유가증권 평가의 등락이 주기별 경영여건에 영향을 주고 있어 중장기적인 유가증권 운용 애로가 발생하고 있으며, 부채 듀레이션 확대에 따른 ALM의 어려움이 가중되고 있음.

- 자산운용수익이 수익구조에 미치는 영향이 큰 보험회사는 수익구조상 적극적인 운용을 할 수밖에 없는 상황임.
- 일부 손해보험회사는 규모의 경제에 도달하지 못한 상황에서 자산운용을 안정성 위주로 할 경우, 절대수익 규모가 작아지는 실정이고, 인적·물적 인프라투자에 열위에 있어 자산운용업무 경쟁력이 현실적으로 요구되고 있음.

□ 손해사정

- 사고발생건수의 급증에 따른 인당 적정사고 처리건수를 초과하여 보상직원의 업무량은 가중하고 있어서 보상서비스의 질적 저하 현상이 우려됨.

V. 손해보험회사의 발전 전략

□ 내부 개선방안

- 기본전제
 - 건실한 재무건전성의 구축을 위한 수익성 위주의 경영방침 설정으로 전사 주요업적(Key Performance Index)목표를 시장확대 정책보다는 수익성 추구하고 수익성장 방침으로 재설정하고 사업부문별 책임과 권한을 재정립하여야 함.
- 판매채널 효율성 제고
 - 마케팅 전략을 채널 중심보다는 고객 중심의 마케팅 전략 체계로

구축하여야 하고, 이를 실천하기 위해서는 고객 니즈와 고객정보 축적을 통한 시장조사와 고객별 세그먼트(가격 민감형, 서비스 민감형, 관계 중시형 등)를 통하여 목표 고객군과 채널을 정하여야 함.

o 상품경쟁력 제고

- 환경변화에 따라 고객 니즈 및 인생의 황혼기에 부응하는 다양한 상품을 개발하고 윈스톱 서비스가 가능한 제휴상품, 인구 고령화에 대비한 상품을 선제 개발, 판매하여 신상품 개발에서 경쟁력 있는 회사가 될 수 있도록 상품경쟁력을 제고시켜야 함.
- 또한 손해보험회사들은 특히 상해·질병·장기간병보험 등 제3분야 보험의 생명·손해보험 겸영화로 생명보험회사와의 상품경쟁은 물론 은행·투신과도 퇴직연금 시장 등에서 판매경쟁을 예상해서 자신들만의 경쟁력을 가진 상품과 서비스를 제공할 수 있는 차별화 전략이 필수적임.

o 언더라이팅 경쟁력 확보

- 리스크 서베이 능력 강화를 통한 효율산출능력 극대화와 보유능력 확대의 선순환을 달성하고 자주효율산출 능력 확보가 필요함. 특히 질병보험, 단체 인보험 등 종업원복지시장에서의 효율산출 능력 확보가 필수적임.
- 이를 위하여 경험위험을 산출을 위한 제 정보의 정비가 선행되어야 하며 각종 신위험을 산출하기 위한 기반, 즉 고객, 계약 및 사고에 대한 세부적인 정보 축적이 필수적임. 필요한 경우 많은 양의 정보 집적을 위해 동업사와 공동작업도 추진해야 할 것임.

o 보상경쟁력 강화방안

- 보상 적정인력 규모 및 운영체계 점검을 통한 조직 재설계 등 경쟁력 기반을 구축하고 대인·대물 소액사고 전담조직 구축 및 확대를 검토할 필요성 존재함.

○ 자산운용 경쟁력 강화 방안

- 중장기 자산운용 포트폴리오 전략방향은 크게 안정적인 이자소득 확대 지속, 장기부채 매칭을 위한 투자전략, 대출 적정 포트폴리오 수준유지에 두고 운용해야 할 것임.
- 금융환경변화에 대응한 자산운용의 효율성 제고를 위하여 대출, 채권, 주식, 부동산 등 자산운용별 전문가를 양성 및 전문인력 확보를 통한 전략 투자기능을 강화하여야 함.

□ 아웃소싱 확대를 통한 핵심역량 집중

- 국내 일부 중소형 손해보험회사들은 현재까지 대형사와 차별 없이 거의 모든 업무를 회사에서 자체적으로 처리하면서 상품개발과 판매, 언더라이팅, 자산운용, 보상, IT 등에 이르는 전체 보험사업과정을 최적화하는 사업모델을 고수하고 있음.
- 예를 들어 자산운용 및 보상에서 수익성과 전문성(전문인력)을 검토한 후 수익성과 전문성이 미흡한 분야는 아웃소싱을 추구해야 할 것이며, 상품개발 분야도 통계집적과 전문성이 문제라면 과감히 외부기관 등에 아웃소싱하는 방안도 검토해야 할 것임.

□ 국내 금융기관과 전략적 제휴를 통한 역량 보완

○ 상품개발 전략적 제휴 방안

- 금융상품에 대한 고객 니즈 증가, 가격·금리 민감도 상승, 상

품경쟁력 저하 등에 따라 타 금융기관, 손해보험회사 또는 생명보험회사와 상호간의 장점을 동시에 갖추고 있는 상품을 개발하여 고객의 니즈를 충족시키는 상품개발의 제휴가 검토되어야 함.

- 일례로 은행과의 상품제휴를 통해 은행고객 니즈를 반영하여 보장과 저축을 겸비한 상품개발, 투신사나 증권회사와의 제휴를 통한 보장과 투자의 기능을 겸비한 상품 등을 개발하는 것이며, 이러한 상품의 경우 은행 등의 특정 고객층을 대상으로 하고 있어 틈새시장으로 경쟁력을 지니고 있음.

o 보상부문 전략적 제휴 방안

- 차량·대물보상의 경우 공동 자회사를 운영하여 인원감축에 따른 사업비 절감과 보상조직 구성원 간의 이질감 및 사별 이기주의로 인한 보상인력의 질 저하를 방지하고 우수 보상인력을 집중 양성할 수 있음.

o 자산운용 부분 전략적 제휴 방안

- 손해보험회사간의 자산운용 전략적 제휴 및 공동투자를 통하여 투자자문회사를 설립하여 자산 운용부문을 공동운영하고, 회사당 1~2명씩 차출하여 투자분석 (투자연구)팀을 설치하여 운영하는 방안을 검토할 필요성이 있음.
- 프로젝트 파이낸싱, 리츠(REITs), 해외투자 등 심도 있는 분석이 필요한 경우 분석인력이 부족한 현실의 극복이 가능하고, 규모의 경제가 필요한 투자의 경우 시너지 효과 발생이 가능하며, 금융시장내의 정보공유를 통한 투자수익 극대화를 창출할 수 있음.

□ 외국계 보험회사와 전략적 제휴 방안

- 국내 일부 손해보험회사는 현실적으로 지급여력이 충분하지 못한 상황이므로 재무건전성 강화차원에서 외국계 보험회사의 지분참여를 통한 전략적 제휴를 추진해 볼 필요성이 큼.
 - 외국계 보험회사들도 국내보험시장에 매력도를 느끼고 있는 만큼 제휴가 성사될 가능성이 존재함.
 - 지분참여 이외의 전략적 제휴는 상품개발, 언더라이팅, 자산운용 등 각 가치사슬 분야별로 다양하게 추진할 수 있고 중소기업의 경우 특히 보험업계의 위상변화를 가져올 수 있는 기회가 될 것임.

□ 손해보험회사의 통합·합병 전략

- 일부 손해보험회사간 통합·합병 전략
 - 보험종목 및 판매채널을 각 회사별로 분석하여 시너지 효과를 발생시킬 수 있는 회사끼리 인수 합병을 통하여 상호 취약시장 보완 및 영업기반 최적화를 구현할 필요가 있음.
 - 일본에서도 2001년부터 시장경쟁 격화와 초저금리에 따른 투자수익률 저조로 수익성이 악화되면서 경영효율성 제고와 경쟁력 강화 차원에서 보험사간 합병이 적극적으로 이루어지고 있는 상황임.
- 손해보험회사간 합병
 - 규모의 대형화와 상호간 업무취약 부분의 상호보완을 통하여 효율성 제고와 안전성 향상을 도모할 수 있고 판매망에서 중복점포 정리, 사업비 절감, 중복 업무부서 통합 등 규모의 경제에 의한 비용감축을 실현할 수 있음.
 - 합병에 의한 대형화는 지급여력의 강화 및 또한 담보력 증대로 이어져 거대위험을 인수할 수 있어 합병사의 이미지 개선을 통

한 도약의 발판을 마련할 수 있음.

o M&A를 통한 「Korea 손보그룹」 형성

- Korea 손보그룹을 형성하면 규모경제 및 시너지 효과를 볼 수 있으며, 방카슈랑스 등 금융겸업화에 효과적으로 대응할 수 있음. 더 나아가 계속하여 일부 생명보험회사들과도 제휴 또는 합병을 통하여 보험지주회사를 설립할 수 있음.
- 이러한 사례는 이미 일본에서 진행되고 성공여부가 증명되고 있어 중소형사 작업반을 조기에 구성하여 향후 Korea 손보그룹 형성방향과 발전방향 등을 검토하는 것도 의미가 있음.

- o 금융기관의 대형화, 겸업화 추세는 세계적 조류이며 현재 국내에서도 급격히 진행되고 있고, 현 국내보험시장의 환경이 일본 5대 보험그룹을 형성시켰던 상황(금융지주회사 설립허용, 재무건전성 강화, 방카슈랑스 허용, 외국계 보험회사 잠식 가속화 등)과 흡사함.
- 따라서 일본의 사례를 참고하여 국내 손해보험회사들은 금융·보험산업 재편에 대비하는 것을 검토해야 할 것임.

I. 서론

1. 연구배경

최근 국내 손해보험산업에서 이슈가 되고 있는 현안들 중에 가장 큰 관심사중의 하나는 일부 손해보험회사들이 지속적으로 생존, 성장할 수 있느냐 하는 점이다. 주요 선진국들의 경우도 금융 겸업화, 글로벌화, 대형 보험회사들의 합병, 정보기술 투자비의 증가 등으로 중소형 손해보험회사들의 장기적인 생존능력에 대하여 많은 회의를 가지고 있다. 즉, 대형사들의 시장 지배력이 더욱 증대되고 있으며, 대형사들의 막강한 자본력과 규모 및 범위의 경제력은 다른 보험회사들의 생존을 위협하고 있다는 것이다¹⁾. 따라서 손해보험회사들은 지속적으로 생존, 성장할 수 있는 경영전략을 세우고 실천해야 한다는 점이다.

국내 손해보험 산업은 과거 선단식 경영에서의 안정적 경영환경에서 회사별로 차별적 경쟁력 확보가 되어야 생존, 성장할 수 있는 정글의 법칙이 적용되는 무한 경쟁시대의 환경을 맞이하고 있다. 경쟁상황은 채널 등 보험회사 내부뿐만 아니라 작게는 손해보험·생명보험회사 크게는 은행 등 타 금융업종으로 확대되면서 국내 손해보험회사들은 위기 상황에 직면하고 있고 특히 일부 손해보험회사들은 향후 ‘러시안 룰렛 게임’을 시작해야 하는 생존과 퇴출의 시점이 다가올 수도 있는 상황에 직면하고 있다.

어제의 혁신이 오늘은 한계에 이르고 내일은 폐물이 되고 시장의 중심이 보험회사에서 고객으로 이전되는 변화 속에서도 일부 손해보험회사들은 변화의 물결을 주도적으로 대응하여 보험시장을 선점하기보다는 과거 10년간 성장성과 수익성면에서 정체상태에 있는 것으로 분석된다. 그러나 일부 손해보험회사들은 현 사업 구조의 문제점을 파악하여 개선

1) Conning, *Small Insurers: Thriving in the Land of the Giants* 2002, 2002.

하고, 추진과제별 실천을 통한 경쟁력을 구축하여 향후 신영역·신시장을 미래 성장 교두보로 선정하여 선점할 수 있다면 신시장 창출의 긍정요인으로 재도약 할 수 있는 계기가 될 수 있다. 따라서 현재는 미래 대응전략을 준비해야 하는 매우 중요한 시점이라 할 수 있다.

최근 보험환경 변화를 보면 일부 손해보험회사들에게 위기는 특히 판매채널과 상품면에서 찾을 수 있는데 채널면에서는 직판보험사의 고성장과 대형사 진출 가능성 및 은행의 강력한 방카슈랑스 추진 그리고 대형판매법인, 홈쇼핑 등 신채널이 등장하고 있다는 점이다. 또한 상품면에서는 손해보험시장의 성장 요인이었던 전통적 장기보험 성장이 한계에 도달하면서 신계약 성장세 둔화로 비차익 규모가 축소되고 저금리 지속으로 이차역마진 위험을 안고 있는 구조가 되고 있으며 생명보험회사에 대한 실손보상상품 판매허용으로 제3분야 보험에 대한 경쟁이 본격화 되고 있다는 점이다. 자동차보험은 거의 매년 영업이익을 실현하지 못하고 있으며 일반보험은 그룹 체제의 한국경제 특성에 따른 캡티브 비중이 높은 시장구조로서 일부 손해보험회사가 성장하기에는 한계가 많은 시장구조로 향후 이익규모의 축소가 예상되며 이러한 보험종목에서 거수한 보험료를 운영하는 자산운용 부문에서도 전문인력, 조직, 시스템 등 인프라 취약으로 자산 수익률을 일정 수준 이상 기대하기가 어려운 상황이다. 또한 보험시장의 성숙기에 돌입하였고 시장 구조의 고착화가 더욱 심화되고 있어 규모보다는 수익성 위주의 경영과 시장 고착화를 깨기 위해서는 경쟁사의 고객을 유인, 확보해야 할 상황이다.

한편 기회요인으로는 고령화 진전에 따른 생존형 상품 니즈가 증가하고 퇴직연금 도입 및 일반보험 제도화시장이 본격적으로 형성될 전망이어서 제3분야 보험시장과 더불어 신시장 및 미개척 분야에 성장 드라이브를 시도할 수 있다는 점이다. 이러한 위기와 기회의 기로에서 국내 보험회사들은 향후 생존·성장하기 위해서는 새로운 경영전략 및 변화 프로그램을 수립하고 실천해야 할 것이다.

2. 선행연구

보험회사 경영전략에 대한 연구를 살펴보면 김성재(1996)는 1980년대 말 이후 빠르게 진행되어온 자유화·개방화의 환경변화 속에서 보험회사가 신속하게 이러한 변화에 대응하여 경쟁에서 살아남기 위해서는 비용효율성의 제고를 통한 국내외적인 경쟁력 향상이 전략적 관점에서 추진되어야 할 것이라고 주장하였다. 그리고 보험회사 경쟁력의 향상을 위해서는 범위의 경제 및 규모의 경제와 같은 전략적 차원에서의 변화가 필요불가결하며, 이를 위해서는 자본증대, 제휴, 인수·합병 등과 같은 방법을 통한 대형화 전략이나 수익성이 없는 보험종목에 대한 투자제한 및 철수를 통한 특화전략이 가능하다고 하였다²⁾. 대형화 전략의 유효성은 일반적으로 규모의 경제로 설명할 수 있는데, 규모의 경제와 관련된 실증연구에서는 일관된 연구결과보다 다양한 결과가 도출되고 있다.

생명보험산업의 경우 Yuengert(1993)의 연구에서는 초대형사를 제외하고는 대체적으로 규모의 경제가 존재하는 것으로 나타난 반면, Sigma(1991)의 연구에서는 규모의 경제가 없는 것으로 나타났다. 그리고 손해보험산업의 경우에도 Hogan, Satish, Witt(1995)의 연구에서는 규모의 경제가 없거나 오히려 규모의 비경제가 존재하는 것으로 주장되고 있는 반면, Cummins와 Weiss(1993)의 연구에서는 소형사에만 규모의 경제가 존재하고 있음을 보이고 있다.

한편 우리나라에서는 지홍민(1996)은 미국의 보험회사들은 규모에 따른 평균 수익성을 분석하여 소형사와 대형사가 중형사에 비해 높고, 소형사가 대형사보다 높게 나타나 대형사 그룹 내에서만 규모의 경제가 나타난다고 보았다. 또한 김동훈·이기형(2001)은 국내 손해보험회사의 효율성 및 생산성 분석을 통하여 손해보험회사의 효율성은 장기손해보

2) 보험회사 대형화 전략 및 특화전략은 정중영(2001) 참조.

험의 비중, 합산비율과의 부의 상관관계를 보여주고 있어 손해보험회사들은 외형정보다는 수익성, 생산성, 안정성에 기초를 둔 경영을 강조하고 있다.

정홍주(1997)는 보험산업을 보스턴 컨설팅그룹(BCG)의 산업구분에 근거하여 4가지 관점 즉, 세분산업(Fragmented business), 무위산업(Stalemated business), 규모산업(Volume business), 특화산업 (Specialization business)중 특화산업으로 설명하였다. 이러한 근거는 첫째, 보험산업내에는 다수의 보험회사들이 존재하여 몇몇의 대형사들에 의한 자연독과점이 형성되는 규모산업이 아니며, 둘째, 경쟁방법이 다양하여 고객, 상품, 유통방식, 지역 등의 특화를 통해 성공한 외국 보험회사가 많아 특화에 따른 성과의 차이가 매우 크게 나타나기 때문에 보험산업은 무위산업이나 세분산업이 아니다. 셋째, 소형사들 중에는 대형사에 비해 우월한 성과를 내는 보험회사들이 많다는 점을 제시하였다.

최근 정중영(2003)은 국내 손해보험회사의 경영평가를 통하여 대형사는 수익성과 안정성 강화 경영구조를 중소형 보험회사들은 대형사와의 무차별적 경쟁보다는 틈새시장 접근 등의 경영방식이 요구되고 향후 국내 손해보험회사들은 균형 잡힌 성장 전략과 재무건전성 강화의 필요성을 주장하고 있다³⁾.

3. 연구의 목적 및 구성

앞에서 언급한 바와 같이 최근 국내 보험경영 환경 변화는 보험회사들로 하여금 과거의 규모 확대 일변도의 성장 정책은 회사 생존에 부정적인 영향을 미칠 수 있어서 회사들은 가치사슬(Value Chain) 각 분야에

3) 이러한 연구 결과는 최근 몇년 동안 일부 중소형사의 경우 지배구조의 급속한 변동, 소유주의 운영능력 또는 의지결여 등으로 적지 않은 핵심역량의 누수와 경영 혼란을 경험하고 있어 경영 안정성 측면에서 중소형사가 개선하여야 할 점을 또한 시사하고 있다.

서 실질적 경쟁우위를 확보하지 않으면 생존 자체가 어려울 수 있다. 특히 일부 손해보험회사들은 자사들의 핵심경쟁력을 파악하여 자사에 맞는 경영전략을 수립하여 운영하여야 할 것이다.

따라서 이 연구에서는 보험산업 환경 변화에 따른 손해보험회사들의 문제점과 내부역량 분석을 통하여 중장기 발전 전략을 제시하고자 한다. 이를 위해 먼저 제II장에서 국내 손해보험시장의 성장 동인과 수익 구조를 분석하였으며, 제III장에서는 손해보험산업의 환경변화와 신 트렌드를 살펴보았고, 제IV장에서는 국내 손해보험회사들의 과거 10년간 경영성과를 대형사, 외국선진 보험사와 비교 분석하여 이에 따른 가치사슬별 강약점을 분석하였다. 제V장에서는 이와 같은 분석결과를 기초로 하여 손해보험회사들의 발전전략을 제시하였다. 마지막으로 제VI장에서는 결론을 정리하였다.

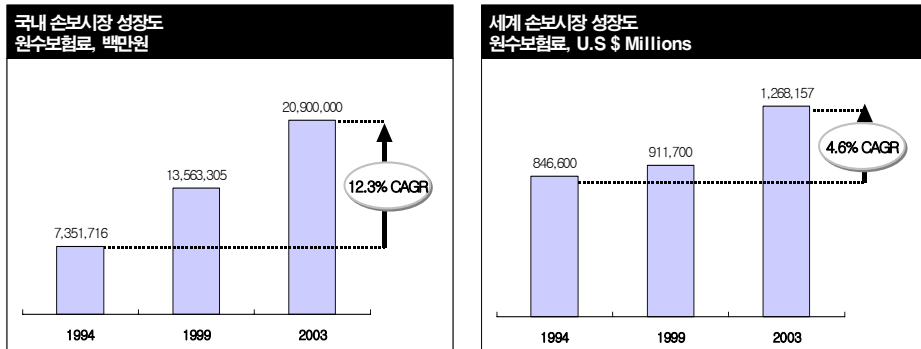
II. 국내 손해보험시장의 성장 동인과 수익구조 분석

1. 국내 손해보험시장 현황

가. 세계속의 국내 손해보험 산업

국내 손해보험산업은 외형위주의 성장전략으로 인해 양적인 측면에서 경제규모(GDP 기준 세계 10위, 2003년 현재)에 비해 상당히 신장되었다. 1994년에서 2003년까지 10년간 성장추이를 살펴보면, 국내 손해보험 산업은 연평균 12.3%(CAGR)성장을 하여 세계 손해보험시장의 성장률 4.6%보다 3배 가까운 성장을 시현하고 있다. 보험종목별로는 장기보험, 자동차보험 등이 높은 성장률을 기록한 반면, 일반보험은 상대적으로 낮은 성장률을 기록하고 있다.

<그림 II-1> 국내 및 세계 손보시장 성장 추이



자료: Swiss Re, *sigma*, No 3/2004.

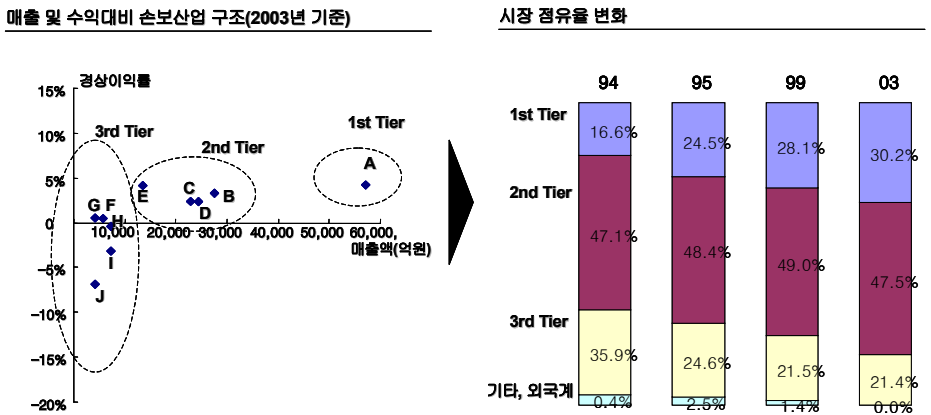
또한 수입보험료 기준 손해보험은 세계 11위(2003년 현재)이며, 보험침투율 기준으로는 세계 손해보험 25위(2003년 현재)로서, 선진국 대비 매우 높은 수준이다. 이는 최근 낮아지고 있는 성장률을 감안하더라도 국내 손해보험시장의 성장여력은 있다고 판단된다. 향후 국내보험시장

의 수입보험료 규모는 지속적인 증대가 예상되나 성장률은 매우 둔화될 것이며, 대형 보험회사들의 경우 현재 수입보험료 및 자산규모가 세계적인 글로벌 보험회사에 비하면 1/10~1/20 수준에 불과한 것이어서 글로벌 경쟁을 위해서는 대형화가 필요한 실정이다.

나. 국내 손해보험시장 구조

국내 손해보험 시장구조는 삼성을 선두로 하여 현대, 동부, LG, 동양 등의 대형사 그룹, 제일, 신동아, 대한, 쌍용, 그린 등의 중소형사 그룹과 외국계 보험회사, 교보자동차와 같은 단종사 그룹으로 구분할 수 있다. 국내시장은 선두 회사의 독주 속에 시장이 고착화되고 있고 회사 간 부익부 빈익빈 현상이 심화되는 추세이다. 1위사의 지속적인 리더쉽 확보가 다른 대형사 그룹과 차별성을 부각시키고 있고 중소형사 그룹 간의 격차는 매우 심각한 상황이다.

<그림 11-2> 국내 손해보험시장 구조



한 예로 1994년의 경우 1위 회사의 시장점유율(16.6%)이 중소기업 그룹의 시장점유율(35.9%)에 비해 약 20%p 낮은 수준이었으나, FY2003 기준에서는 오히려 1위사의 시장점유율(30.2%)이 중소기업 그룹의 시장점유율(21.4%)보다 8.8%p 높은 수준이다. 이에 따라 대형사 그룹의 시장점유율은 FY1994 63.7%에서 FY2003 77.7%로 급격히 증가하고 있는 상황이다.

수익측면에서 살펴보면 과거 10년간 평균 중소기업 그룹의 손해율은 82.4%, 대형사 그룹은 80.3%를 기록하고 있다. 사업비율에서도 대형사 그룹 24.6%, 그리고 중소기업 그룹은 26.6%를 기록하고 있다. 따라서 보험영업이익 지표인 합산비율은 대형사 그룹 104.9%, 중소기업 그룹이 109.0%로서 차별화되고 있다. 한편 투자이익측면에서도 각 그룹내 회사들은 실적차이를 보이고 있어 결국 보험영업과 투자영업 결과를 총 집결한 당기순이익을 분석해 보면, 대형사 그룹 평균이 423억원의 이익을 시현하는 데 비해 중소기업 그룹은 평균 74억원의 적자를 내고 있는 실정이다.

<표 II-1> 손해보험회사의 주요지표('94-'03 평균)

(단위 : %, 백만원)

구분	손해율	사업비율	합산비율	보험영업이익	투자이익	당기순이익
대형사	80.3	24.6	104.9	-114,406	173,209	42,283
중소형사	82.4	26.6	109.0	-44,838	38,382	-7,399
10사평균	81.3	25.6	106.9	-79,622	105,795	17,442

보험산업에 종사하는 임직원 현황을 보면, FY2003 현재 중소기업 그룹은 5,067명이며 대형사 그룹의 평균은 2,740명이고, 설계사는 각각 11,013명, 9,797명이며, 대리점은 각각 6,552개, 8,036개이다. 이와 같은 상황을 보면, 수입보험료나 당기순이익에 비하여 중소기업 그룹의 인력

비효율성을 발견할 수 있다. 한 예로 중소기업 그룹은 1위사에 비하여 수입보험료는 적는데 전체 임직원수는 오히려 1위사에 비하여 많고, 설계사와 대리점의 수도 비슷한 현상이어서 중소기업 그룹의 생산성 수준은 낮은 상태라고 분석된다.

다. 국내 손해보험회사 변동 추이

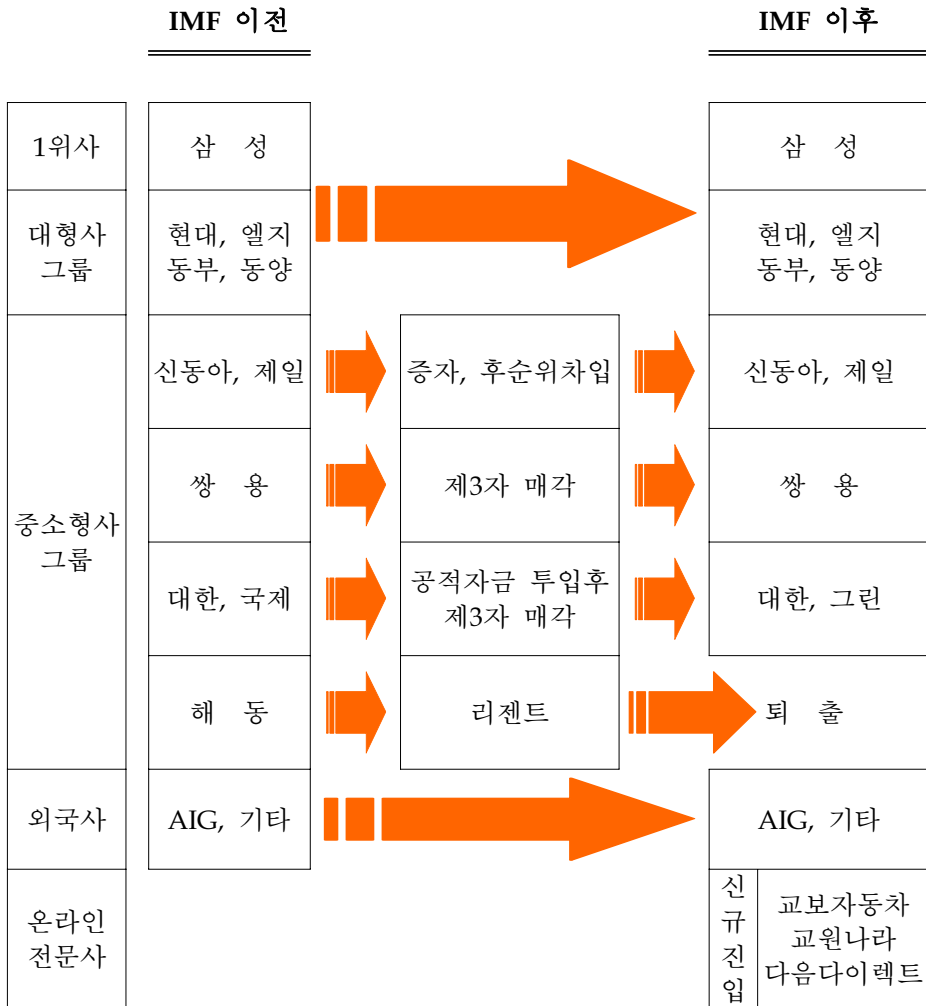
1) 손해보험산업 구조조정 내역

IMF 외환위기 이전 업계 최하위였던 해동화재가 부실금융기관으로 지정된 후 리젠트그룹으로 인수되었으나, 회생하지 못하고 상위 5개사로 계약을 이전한 후 시장에서 퇴출되었다. IMF 외환위기 직후 지급여력비율의 급락으로 부실금융기관으로 지정된 대한화재와 국제화재(현 그린화재)가 공적자금 투입과정을 거쳐 제3자에게 공개 매각됨으로써 손해보험산업의 1차 구조조정은 마무리되었다. IMF 외환위기 이후 자동차보험 손해율 급등, 주식시장의 붕괴 등으로 큰 폭의 손실을 입은 일부 손해보험회사는 자본금 증자 및 후순위 차입 등을 통해 지급여력비율을 100% 이상으로 조정하였다.

2) 손해보험산업 신규 진입자

교보생명이 자회사로 교보자동차보험사를 설립하여 온라인 자동차보험시장으로 진출하면서 온라인 보험시장에 대한 관심이 증폭되고, 최근 인터넷 포탈업체인 다음커뮤니케이션이 LG화재와 합작으로 다음다이렉트사를 설립하여 자동차보험 온라인시장으로 진출하였다. 이미 시장에 진출한 교원나라를 필두로 특정 직업군을 대상으로 한 자동차보험 전문사의 설립 가능성이 매우 높은 상황이며, 이러한 추세는 자동차보험뿐만 아니라 손해보험시장 전 영역으로 확대될 것으로 전망된다.

<그림 11-3> 국내 손해보험회사 변동 내용



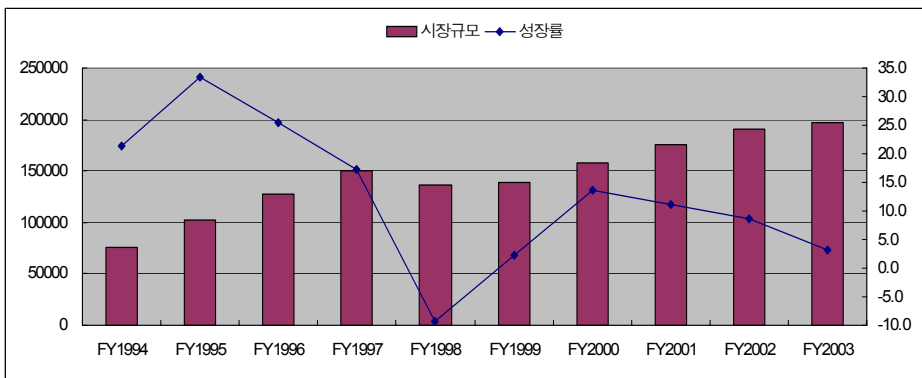
2. 국내 손해보험시장의 성장 동인

가. 손해보험산업 성장 추이

손해보험산업의 시장규모는 FY1994 8조 3,130억원 대비 FY2003 20조 8,900억원으로 10년 동안 2.5배 수준으로 꾸준히 성장하였는데, IMF 외환위기 이후 저성장 추이를 보이고 있다.

<그림 II- 4> 최근 10년간 손해보험산업 성장 추이

(단위 : 억원,%)



나. 손해보험산업의 성장 핵심 요인

1) 경제성장률

손해보험 산업의 성장 동인은 경제성장률로 판단되며, IMF 외환위기 기간을 제외할 경우 GDP 증가율을 상회하는 성장률을 시현하였으나, 최근에는 GDP 성장률을 하회할 정도로 성장속도가 현저히 둔화되는 것으로 나타나고 있다.

<표 II-2> 최근 10년간 경제성장률과 손해보험산업 성장률

(단위 : %)

구 분	1994 ~ 1998						1999 ~ 2003						10년 평균
	1994	1995	1996	1997	1998	평균	1999	2000	2001	2002	2003	평균	
경제성장률	17.0	17.2	12.5	9.5	△1.4	11.0	9.4	9.3	7.5	10.0	5.4	8.3	9.6
손보산업성장률	21.3	33.5	25.4	17.3	△9.2	17.6	2.3	13.7	11.2	8.6	3.2	7.5	12.7

2) 금리 환경

손해보험산업 성장의 주요 견인차 역할을 담당한 장기보험은 높은 경제성장률과 고금리환경 하에서 높은 성장률을 시현하였으나, IMF 외환위기 이후 지속적인 저금리 기조에 의해 성장세가 둔화되고 있으며, 이는 손해보험산업 저성장의 주요 원인인 것으로 판단된다(<표 II-6> 참조).

3) 마케팅 능력

큰 폭으로 증가되던 모집조직이 IMF 외환위기를 기점으로 각 보험 회사의 구조조정 과정을 통해 FY1995 수준으로 감소되었음에도 불구하고 보험침투율은 IMF 외환위기 직전 수준을 유지하고 있다.

이는 모집조직의 슬림화 및 전문화를 통해 손해보험산업의 마케팅 능력이 현저히 제고된 것으로 판단된다. 또한 지속적으로 증가되던 보험침투율이 선진국 수준으로 상승한 뒤 소폭 감소 추세로 전환된 것은 국내 보험시장규모가 성숙단계에 진입했음을 의미한다.

<표 II-3> 최근 10년간 모집조직과 보험침투율의 추이

(단위 : 천명,%)

구 분	1994 ~ 1998						1999 ~ 2003						10년 평균
	1994	1995	1996	1997	1998	평균	1999	2000	2001	2002	2003	평균	
모집조직	93	105	155	153	136	128	134	120	107	102	106	114	121
보험침투율	2.36	2.70	3.05	3.30	3.06	2.93	2.88	3.03	3.19	3.20	3.13	3.10	3.03

3. 보험종목별 성장 동인

가. 일반보험

일반보험의 경우 9.11 테러 등 국제정세 영향에 따른 해외 재보험시장 악화, 가격자유화에 따른 보험료 경쟁 심화, 손해보험산업 관련 제도 변경 등 복합적인 요인으로 인하여 연도별로 세부 보험종목별 성장 추이의 편차가 크게 나타나고 있다. 화재보험, 적하보험 및 선박보험의 경우 지난 10년간 평균성장률이 매우 낮게 나타나며, 이에 반해 특종보험의 평균성장률은 매우 높게 나타나고 있어 일반보험의 성장 동인은 종합보험, 배상책임보험 및 상해보험을 중심으로 하는 특종보험에 있는 것으로 판단된다.

IMF 외환위기 이전 특종보험의 성장 동인은 기업보험의 전위험담보에 대한 니즈확대로 화재보험 등 단일담보 상품에서 재산종합보험 등과 같은 전위험담보 상품으로 성장의 축이 이동하였던 점을 들 수 있다. 이에 따라 화재보험은 지속적인 저성장 추세로 전환된 반면, 특종보험 시장은 더욱 확대되었다. 1995년 9월 시행된 「국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률」에 의거 SOC 등에 대한 조달청 발주공사의 건설공사보험 가입이 의무화됨에 따라 특종보험시장이 급격히 성장하게 되었다. IMF 외환위기 이후 특종보험의 성장 동인은 IMF 외환위기를 계기로 국제기준에 맞는 기업 관련 법률이 시행됨에 따라 임원배상책임보

험, 전문인배상책임보험, 생산물배상책임보험 등 배상책임보험의 영역이 확대되는 데에서 찾을 수 있다. 의약분업 및 국민건강보험공단의 재정악화로 의료비 본인 부담분이 증가하면서 의료비를 담보하는 개인 및 단체상해보험의 수요가 급격히 늘어났다. 이러한 성장 동인은 향후 지속적으로 일반보험의 안정적인 성장을 견인할 것으로 판단된다.

<표 II-4> 최근 10년간 일반보험 성장률 추이

(단위 : %)

구 분	1994 ~ 1998						1999 ~ 2003						10년 평균
	1994	1995	1996	1997	1998	평균	1999	2000	2001	2002	2003	평균	
화 재	9.8	10.2	-5.4	-9.8	-14.9	-2.0	-3.2	3.9	10.0	6.0	-2.3	2.9	0.4
적 하	33.4	-7.3	-3.8	-16.3	-18.3	-2.5	11.8	4.4	-2.4	13.4	3.9	6.2	1.9
선 박	-0.2	5.2	-4.1	6.9	-6.4	0.3	-17.8	-5.2	38.4	-0.3	11.4	5.3	2.8
특 종	28.0	30.9	19.1	20.6	9.1	21.5	7.4	9.0	28.6	18.6	0.8	12.9	17.2
합 계	19.4	17.9	6.6	7.0	-0.2	9.5	3.7	6.7	23.5	15.1	1.3	10.1	9.8

나. 자동차보험

자동차보험 시장규모는 최근 10년동안 연평균 9.9%의 높은 성장률을 보이고 있으나, 성장속도는 점진적으로 둔화되고 있는 실정이다. 이는 IMF 외환위기 이후 경제 전반의 저성장 및 불황에 따라 자동차 등록대수로 표현되는 자동차 내수시장의 침체에 기인하는 것으로 판단된다. 또한 IMF 외환위기 이후 대형 법인대리점의 증가 및 저가형 직판 온라인 상품의 등장으로 시장경쟁구도가 강화되면서 중소형사를 중심으로 한 저가정책으로 성장률이 둔화되고 있다.

1) 자동차산업 관련 내수시장 성장

자동차보험 시장규모는 자동차산업 관련 내수시장의 성장률을 나타내는 지표인 자동차 등록대수 증가율(연평균 8.9%)과 높은 상관관계를 가지고 있다. 또한 IMF 외환위기 이후 가격자유화에 의한 요율인하, 저가형 직판 온라인 상품의 등장, 보험료 인하효과를 수반하는 특약상품의 출시 등 사회경제적 요인에 의해 복합적으로 영향을 받고 있다.

2) 저가정책 확산

IMF 외환위기 이후 판매채널 다변화에 따라 가격경쟁이 심화되면서 중소형사를 중심으로 저가격정책이 확산됨에 따라 대형사들도 저가정책으로 전환하면서 가격 경쟁구도가 심화되고 있다. 특히 직판자동차보험사의 등장은 기존 오프라인의 저가격정책을 더욱 심화시킴에 따라 자동차보험의 성장률이 큰 폭으로 둔화되고 있다. 최근 1인 한정특약 및 부부한정특약 등 보험료 할인형 특약상품 출시로 이러한 저성장 현상은 향후에도 지속될 것으로 전망된다.

<표 II-5> 최근 10년간 자동차보험 성장률 추이

(단위 : %)

구 분	1994 ~ 1998						1999 ~ 2003						10년 평균	
	1994	1995	1996	1997	1998	평균	1999	2000	2001	2002	2003	평균		
등록대수 증가율	18.0	14.4	12.8	9.0	0.5	10.9	6.6	8.0	7.1	8.0	4.6	6.9	8.9	
자동차 보험 성장률	책임	68.9	22.9	43.0	28.2	-14.1	29.8	-3.5	11.0	18.6	1.2	-1.3	5.2	17.5
	임의	12.1	23.8	11.7	-10.4	-14.8	4.5	10.8	21.2	12.5	9.0	1.2	11.0	7.7
	합계	23.6	23.6	20.4	2.4	-14.5	11.1	4.9	17.3	14.7	6.1	0.3	8.7	9.9

다. 장기손해보험

장기손해보험은 금융시장의 고금리 환경과 관련한 저축성 일시납 신계약의 유입으로 IMF 외환위기 이전에 높은 성장률을 보였다. IMF 외환위기를 기점으로 경제 전반의 저성장 추세 및 지속적인 금리 하향 안정화에 따라 장기보험의 상품판매전략이 보장성 상품 위주로 전환됨에 따라 신계약 규모 및 계속보험료 성장률은 IMF 외환위기 이전보다 크게 낮아지고 있다.

<표 II-6> 최근 10년간 금리추이와 장기보험 성장률

(단위 : %)

구 분	1994 ~ 1998						1999 ~ 2003						10개년 평균		
	1994	1995	1996	1997	1998	평균	1999	2000	2001	2002	2003	평균			
1년만기 정기예금	10.0	10.0	9.0	10.6	13.4	10.6	7.1	7.1	5.5	4.7	4.2	5.7	8.1		
3년만기 회사채	12.92	13.79	11.87	13.39	15.10	13.41	8.86	9.35	7.05	6.56	5.43	7.45	10.43		
3년만기 국고채		13.39	11.84	12.26	12.94	12.61	7.69	8.30	5.68	5.78	4.55	6.40	9.16		
장기 보험 성장률	신														
	계	전기납	-49.1	10.0	39.4	30.6	7.8	7.7	-15.3	-4.6	-17.8	-3.2	1.5	-7.9	-0.1
	일시납	65.6	217.4	-5.2	92.9	-20.5	70.0	-63.5	64.8	-89.6	-30.8	32.6	-17.3	29.3	
	소계	-24.6	107.3	7.3	70.1	-12.5	29.5	-46.8	26.5	-59.8	-7.4	5.0	-16.5	7.2	
	계	속	34.8	50.1	48.4	30.3	-5.1	31.7	11.6	11.1	14.4	10.0	6.4	10.7	23.6
합	계	18.4	60.2	39.0	37.3	△6.7	29.6	△0.4	12.8	5.3	9.1	6.4	6.5	18.1	

4. 수익구조 분석

가. 수익성 결정요인

1) 수익구조

손해보험산업의 수익성은 보험영업손익과 투자영업손익으로 대별할 수 있으며, 손해보험산업의 특성상 보험영업부문의 손실을 투자영업부문의 이익으로 보전하여 경상이익 및 당기순이익이 결정되는 구조를 지니고 있다. 보험영업부문은 정책실행의 결과가 장기간에 걸쳐 나타나는 반면, 투자영업부문은 결과가 즉시 나타남에 따라 FY2000 이후에는 손해보험의 수익구조 결정요인 중 투자영업 부문이 더 크게 작용하는 경향을 보이고 있다.

<표 II-7> 손해보험산업의 수익구조 변동 추이

(단위 : 10억원)

구 분	1994 ~ 1998						1999 ~ 2003						10개년 평균
	1994	1995	1996	1997	1998	평균	1999	2000	2001	2002	2003	평균	
보험영업이익	-689	-582	-856	-1,037	-596	-752	-1,389	-1,264	-571	-388	-694	-861	-807
투자영업이익	602	696	987	1,101	965	870	1,511	709	1,541	1,113	1,343	1,243	1,057
경상이익	-86	110	132	83	365	121	201	-626	1,008	667	553	361	241
기타손익	0.7	58	-25	-0.5	-47	-3	-11	7	88	-10	-0.2	15	6
세전 당기순이익	-85	168	107	83	318	118	190	-620	1,096	657	553	375	247

2) 보험영업부문

합산비율은 보험영업의 수익성을 나타내는 지표로써 손해율과 순사업비율을 합한 수치이며, 100%를 기준으로 손익분기점을 판단할 수 있다. 업계 전체적으로 과거 10개년 평균은 105.5%로서 지속적으로 손실

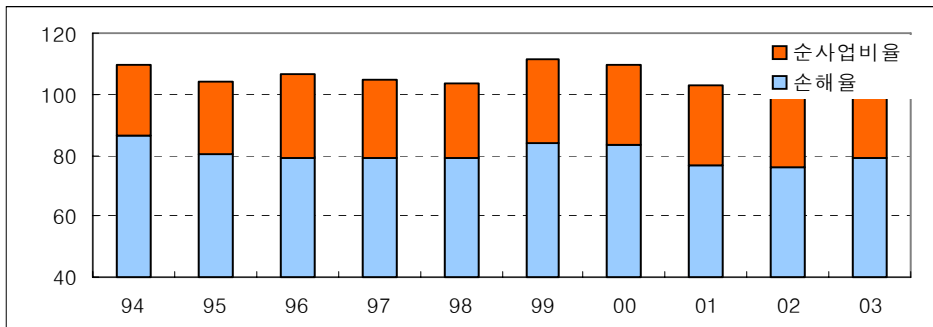
을 시현하고 있는 바, 이는 손해보험산업의 구조적 특성으로 인한 문제점으로 모든 손해보험회사가 이러한 문제를 해결하기 위해 총력을 경주하는 상황이다.

<표 II-8> 보험영업손익 변동 추이

(단위 : 10억원, %)

구 분	1994 ~ 1998						1999 ~ 2003						10개년 평균
	1994	1995	1996	1997	1998	평균	1999	2000	2001	2002	2003	평균	
경과보험료	6,724	8,799	11,183	13,668	12,353	10,545	11,872	13,278	14,632	16,058	15,350	14,238	12,392
발생손해액	5,829	7,091	8,838	10,787	9,745	8,458	9,950	11,048	11,259	12,170	12,157	11,317	9,887
손해율	86.7	80.6	79.0	78.9	78.9	80.2	83.8	83.2	76.9	75.8	79.2	79.5	79.8
순사업비	1,550	2,078	3,089	3,533	3,047	2,660	3,256	3,475	3,830	4,160	3,771	3,699	3,179
순사업비율	23.1	23.6	27.6	25.9	24.7	25.2	27.4	26.2	26.2	25.9	24.6	26.0	25.7
비상위험준비금	34	211	111	385	158	180	54	19	114	115	116	84	132
보험영업이익	-689	-582	-856	-1,037	-596	-752	-1,389	-1,264	-571	-388	-694	-861	-807
합산비율	109.7	104.2	106.7	104.8	103.5	105.4	111.2	109.4	103.1	101.7	103.8	105.5	105.5

<그림 II-5> 보험영업손익 변동 추이



연도별로는 FY1999에 111.2%로서 최고점을 형성한 이후 보험료 인상 및 영업비 통제 등을 통해 하향추세로 전환되었으며, FY2003에는

사업비율 안정화에도 불구하고 자동차보험의 손해율 급등 및 장기보험의 제도변경으로 인하여 합산비율이 상승하였으나 이는 일시적인 현상으로 판단된다.

3) 투자영업이익부문

투자영업이익부문은 IMF 외환위기를 기점으로 산업전반의 저성장 환경으로 전환, 저금리 기조의 지속, 시가평가제도 도입(1998), 자산건전성 분류기준(FLC) 시행(2000), 금융감독 평가기준(CAMEL) 강화 등에 영향을 많이 받는다. FY1998까지 손보업계의 투자이익률은 평균 7.5%에서 FY1999 이후 5.2%로 크게 감소하였다. 특히, FY2000 이후에는 저금리추세의 가속화, 고유가, 9.11 테러 등 국제금융시장의 급격한 변화와 관련한 주식시장의 불안정 및 산업경기 회복지연 등 전반적인 불확실성의 증가에 따라 큰 영향을 받았다. 따라서 손해보험업계는 안정적인 수익원 관리 및 리스크 회피를 위해 고수익 위험자산에서 저수익 안전자산으로 운용자산 포트폴리오를 재구성하는 추세이다.

<표 II-9> 투자영업이익 변동 추이

(단위 : 10억원, %)

구 분	1994 ~ 1998						1999 ~ 2003						10개년 평균
	1994	1995	1996	1997	1998	평균	1999	2000	2001	2002	2003	평균	
KOSPI	97,1	91,0	77,2	59,5	42,9	73,5	88,4	62,8	64,1	68,3	75,6	71,8	72,7
등락율		-6.4	-15.1	-23.0	-27.9	-18.1	106.2	-29.0	2.1	6.6	10.7	19.3	-1.5
3년만기국고채		1.3	1.2	1.2	1.3	1.3	0.8	0.8	0.6	0.6	0.5	0.6	0.9
투자영업이익	602	696	987	1,101	965	870	1,511	709	1,541	1,113	1,343	1,243	1,057
이익률	9.2	7.6	8.3	7.7	6.1	7.5	8.1	3.7	6.6	4.3	4.1	5.2	6.0

나. 보험종목별 수익성 분석

1) 일반보험

FY1997~FY2000 기간은 IMF 외환위기로 인한 거대기업의 도산 등으로 보증수재보험(특종보험)의 손실이 크게 나타났던 시기이며, 이를 제외하면 최근 10년간 일반보험의 손해율은 50% 수준으로 유지되고 있다. 따라서 손해보험회사의 수익창출에 일반손해보험은 많은 기여를 하고 있음을 알 수 있다.

<표 II-10> 일반보험 영업손익 변동 추이

(단위 : 10억원, %)

구 분	1994 ~ 1998						1999 ~ 2003						10개년	
	1994	1995	1996	1997	1998	평균	1999	2000	2001	2002	2003	평균	평균	
경과보험료	619	706	757	778	732	718	699	706	748	874	848	775	747	
발생손해액	261	299	372	490	378	360	417	422	384	434	407	413	386	
손해율	42.2	42.3	49.1	63.0	51.6	50.1	59.6	59.8	51.3	49.6	48.0	53.3	51.7	
순사업비	182	246	289	357	344	284	246	202	193	222	215	215	250	
순사업비율	29.5	34.9	38.1	45.9	47.0	39.5	35.1	28.6	25.6	25.4	25.4	27.8	33.4	
보험영업이익	175	161	96	-70	10	75	37	82	173	218	226	147	111	
합산비율	71.7	77.2	87.3	108.9	98.6	89.6	94.8	88.3	76.9	75.1	73.4	81.0	85.1	

2) 자동차보험

최근 10년간 자동차보험의 손해율 추이는 가장 높았던 FY1994 91.2% 이후 점차 낮아져서 FY1997 64.1%, FY1998 61.6%로 저점에 이르렀으며, FY1999 다시 상승 72.5%에서 소폭 하락하다가, FY2003 76.5%로 다시 높아져 손해보험산업의 수익성 악화의 주요 요인으로 작용하고 있다. 합산비율의 경우 FY1998까지 5개년 평균 102.0%에서

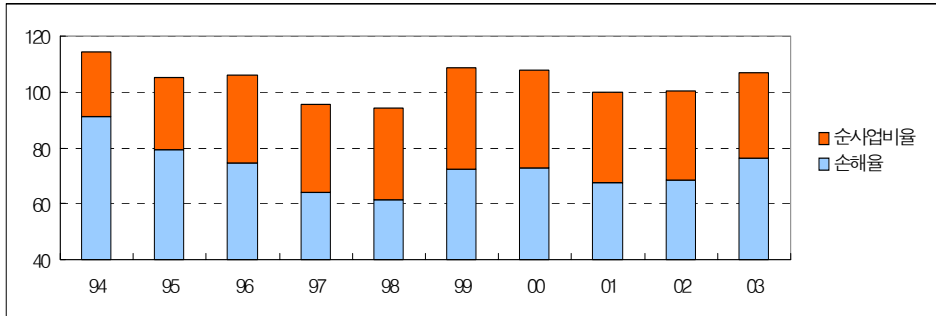
FY1999 이후 5개년 평균 104.4%로 악화하였는 바, 이는 손해율보다는 사업비율의 상승에 따른 결과로 나타나고 있다. 특히, 자동차보험 사업비율의 경우 FY1998까지 5개년 평균 29.3%에서 FY1999 이후 5개년 평균은 33.0%로 무려 3.7%(P)나 높아져 업계의 모집경쟁이 더없이 격화되고 있음을 알 수 있다. 이는 경제 불황에 따른 운행량의 감소(FY1997~1998)와 월드컵 등 국제스포츠 개최 관련 계도 및 교통법규 강화(FY2002), 가격자유화로 모집경쟁 심화 및 보험료를 낮추는 각종 특약(1인 한정특약, 부부한정운전특약)상품의 일반화로 인한 건당보험료의 인하 요인 등이 종합적으로 작용하여 영업손익 변동의 직접적인 요인이 되고 있다.

<표 II-11> 자동차보험 영업손익 변동 추이

(단위 : 10억원, %)

구 분	1994 ~ 1998						1999 ~ 2003						10개년 평균
	1994	1995	1996	1997	1998	평균	1999	2000	2001	2002	2003	평균	
경과보험료	3,619	4,392	5,321	5,798	5,084	48,430	4,778	5,360	6,330	6,865	6,478	5,962	5,402
발생손해액	3,300	3,493	3,957	3,719	3,134	3,520	3,462	3,904	4,276	4,692	4,957	4,258	3,889
손해율	91.2	79.5	74.4	64.1	61.6	72.7	72.5	72.8	67.6	68.3	76.5	71.4	72.0
순사업비	838	1,126	1,670	1,821	1,650	1,421	1,719	1,881	2,050	2,200	1,984	1,967	1,694
순사업비율	23.2	25.6	31.4	31.4	32.5	29.3	36.0	35.1	32.4	32.0	30.6	33.0	31.4
보험영업이익	-519	-227	-306	2,580	300	-99	-403	-426	3	-27	-463	-263	-181
합산비율	114.3	105.2	105.7	95.6	94.1	102.0	108.4	107.9	100.0	100.4	107.1	104.4	103.3

<그림 II-6> 자동차보험 영업손익 변동 추이



3) 장기보험

최근 10년간 장기보험의 합산비율은 보장성 중심의 상품 판매전략 및 예정사업비율 인상으로 지속적으로 개선되고 있는 추세이다. 이 결과 최근 2개년의 합산비율은 105% 수준으로 이자비용(업계 평균 부리율 FY2002 약 7.2%, FY2003 약 6.2% 수준)이 발생손해액 중립금 증가 부분에 포함되어 있으므로 이를 차감하면 약 1.6% ~ 2.0% 정도의 보험 영업이익을 시현하는 흑자구조로 전환되었다.

위험발생손해액은 상품판매전략이 저축성에서 보장성 중심으로 전환한 FY1999 이후 큰 폭으로 증가하고 있으나, 위험보험료 대비 손해율이 70% 수준으로 30% 정도의 이익을 시현하고 있다. FY1998의 경우, 기존 적립금 계정에 있던 실효해지 적립금이 지급준비금 계정으로 변경되면서 발생한 일시적인 증가현상이다.

만기환급금의 경우 IMF 외환위기 이전 판매된 저축성 상품의 만기가 도래하기 시작한 FY1999부터 급격히 증가하고 있으나, 이는 보험료 적립금에 기 적립된 부분이 환급되는 것으로 고금리 적립금의 감소로 손해율을 감소시키는 효과가 발생하고 있다.

<표 II-12> 장기보험 영업손익 변동 추이

(단위 : 10억원, %)

구 분	1994 ~ 1998						1999 ~ 2003						10개년 평균
	1994	1995	1996	1997	1998	평균	1999	2000	2001	2002	2003	평균	
경과보험료	2,486	3,700	5,105	7,092	6,537	4,984	6,395	7,212	7,554	8,318	8,024	7,501	6,242
발생손해액	2,269	3,300	4,509	6,578	6,233	4,578	6,071	6,722	6,598	7,045	6,793	6,646	5,612
위험발생	920	1,307	2,082	2,764	2,496	641	409	675	575	739	844	648	645
만기환급금	516	693	968	1,072	1,197	889	1,802	2,812	2,216	2,151	2,320	2,260	1,575
해약환급금	1,076	862	1,174	3,080	3,658	1,970	2,623	2,375	2,128	2,304	2,249	2,336	2,153
적립금증가	5,848	1,614	2,160	2,150	-1,119	1,078	1,237	860	1,680	1,851	1,381	1,402	1,240
손해율	91.2	89.2	88.3	92.8	95.4	91.8	94.9	93.2	87.4	84.7	84.7	88.6	89.9
순사업비	529	706	1,130	1,354	1,053	955	1,292	1,392	1,589	1,738	1,572	1,517	1,236
순사업비율	21.3	19.1	22.1	19.1	16.1	19.2	20.2	19.3	21.0	20.9	19.6	20.2	19.8
보험영업이익	-3,12	-306	-535	-841	-749	-548	-968	-902	-633	-464	-341	-662	-605
합산비율	112.5	108.3	110.5	111.9	111.5	111.0	115.1	112.5	108.4	105.6	104.2	108.8	109.7

해약환급금은 IMF 외환위기 기간의 해약규모를 제외할 경우 전 기간에 걸쳐 점진적으로 증가하는 추세를 보이고 있다. 이는 장기보험 시장규모 증대에 따른 자연증가율 수준으로 판단된다.

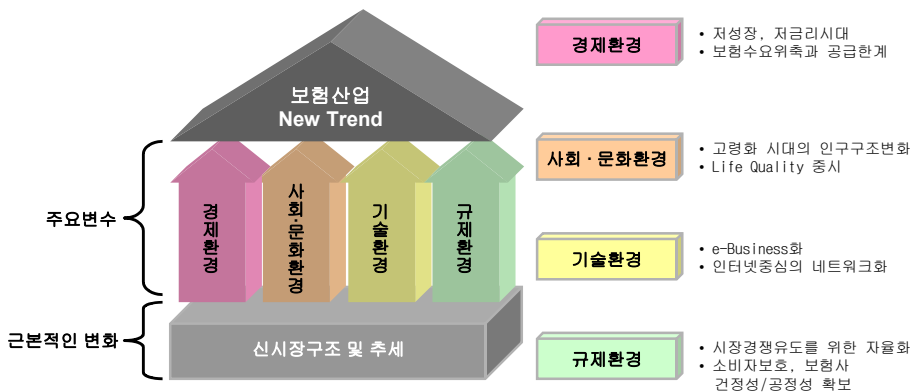
적립금 증가액은 IMF 외환위기 이후 보장성 중심의 상품판매전략과 예정사업비율 인상효과에 의해 외형성장에도 불구하고 안정적인 수준을 유지하고 있다.

III. 손해보험산업의 환경변화와 신 트렌드

1. 환경변화

국내 손해보험시장 구조의 변화를 일으키는 변화 동인은 경제, 사회, 기술, 규제 측면에서 정의될 수 있으며, 변화 동인의 면밀한 고찰을 통하여 시장의 흐름에 걸 맞는 핵심성공요인을 파악하고 선점하는 것이 중요하다고 하겠다.

<그림 III-1> 보험산업 신 트렌드



가. 경제환경

먼저 경제환경을 예측해보면 국내 경제는 과거(IMF 이전)의 고성장 시대를 벗어나 선진국 경제의 영향 및 국내의 소비위축으로 경제성장을 둔화 속에 장기적으로 저성장시대로 진입할 것이라는 전망이 지배적이다. 향후 저성장시대에는 성장둔화로 소비 측면에서는 실질임금 및 자산가격 하락 등으로 민간소비는 더욱 위축 될 것이다. 고용측면에서도

기업의 투자규모 축소 등으로 신규고용 창출력 약화가 예상되며 노동시장 유연성 확보와 금융구조조정 가속화 등으로 근로자의 실직압력이 증대될 것이다. 다만 노동시장은 인구증가율 하락 및 고령화에도 불구하고 여성의 노동참여 확대로 경제 활동인구는 현재의 수준에서 완만한 증가세를 유지할 것으로 전망된다.

저성장시대의 도래와 함께 최근 개인 저축률은 저금리 기조의 영향으로 크게 하락하고 있고 가계부채는 무분별한 신용카드 사용 확대 등으로 급속히 증가하고 있다. 높은 경제성장 및 개인 저축률을 근간으로 고도성장을 시현하였던 개인보험시장은 이러한 가계의 경제적 여력의 약화로 보험수요에 대한 여력은 감소될 전망이다. 특히 우리나라 보험시장이 어느 정도 성숙단계에 진입했음을 감안할 때 보험의 소득탄력성 측면에서도 앞으로는 보험수요 증가율이 GDP 증가율을 상회하기는 힘들 것으로 예상된다. 향후 경기가 호전되어 보험수요가 늘어날 수 있겠지만 과거와 같은 고도성장은 힘들 전망이다. 또한 저금리, 저성장 기조정착에 따른 보험회사 자금운용상의 어려움도 보험공급측면에서 한계를 드러낼 것이다. 저금리와 저성장이 지속되는 한 보험회사 자산운용의 어려움은 지속될 가능성이 높는데 이러한 상황에서 공격적 언더라이팅은 시장점유율을 높일 수는 있겠지만 수익성을 보장해주지는 않아 보험회사 경영상의 리스크를 증대시키게 되기 때문이다

따라서 국내 손해보험회사들은 둔화되는 경제 성장률에 따른 보험수요 위축과 보험공급 한계 및 국내 손해보험시장의 높은 보험 침투율(Penetration)을 감안하여 저성장시대의 경쟁력 확보 전략과 비전을 재정립하여야 할 것이다.

나. 사회·문화 환경

LIMRA가 발간한 리포트 'FINANCIAL SERVICE 2010'에서는 인구통계학적, 사회적 트렌드가 향후 10년간 보험산업에 있어 시장형성을 주

도할 것이며, 보험시장에서는 고령화, 라이프스타일 변화, 시장세분화를 키워드로 꼽고 있다. 이러한 트렌드는 우리나라의 경우도 비슷하다.

국내 사회·문화환경에서 가장 큰 특징은 인구구조의 변화, 여성의 역할 증가 및 주 5일 근무제도 정착화 등을 꼽을 수 있다. 인구구조의 큰 변화는 출산율의 하락과 의료기술 향상에 따라 평균 수명이 길어지면서 급속도로 고령 사회가 도래하고 있다는 점이다. 통계청 자료에 의하면 2000년대 초에 65세 이상 고령인구가 전 인구의 7%를 초과하였고 출생율의 저하로 2018년경에는 고령화 지수가 14%를 상회할 전망이다.

이러한 인구구조의 변화는 보험회사에게는 실버산업으로의 사업 확장 기회를 제공하게 될 전망이다. 인구구성비 면에서 향후 10년간은 35세에서 55세까지에 속하는 연령의 구성비가 가장 높은 것으로 나타나고 있다. 이들 연령층의 특징은 길어진 수명, 짧아진 정년, 낮은 출산율과 핵가족 등 고령화에 따른 직접적인 영향을 가장 많이 받는 세대라는 점이다. 따라서 향후 정년단축, 조기퇴직 등으로 부의 축적기간은 짧아지는 반면 지출기간은 길어진다는 점에서 중·노년기의 재무설계에 대한 수요가 높아질 것이다. 또한, 투자형 상품, 연금 등 노후를 준비할 수 있는 영역에 대한 수요 증대가 예상된다.

보험회사 입장에는 사회진출 확대를 통해 여성의 경제능력이 증가하면서 여성인력들이 또 다른 목표시장으로 형성될 것으로 보인다. 또한, 사회 전체적으로 대졸이상의 고학력화와 정보통신기술로의 진입 가능한 계층 및 소비자보호주의를 경험한 20대 신규 고객층의 증가로 보험수요가 자발적으로 발생하면서 향후 소비자주권시대가 도래할 것이다. 즉, 고객에게 최상의 가치를 제공하는 보험회사만이 생존할 수 있는 본격적인 소비자주권 시대가 도래 할 것이다.

또한 향후 주 5일 근무제 실시 확산으로 레저문화가 확산됨에 따라 야외활동 증가로 레저산업, 레저차량(Recreational Vehicle)시장 확대가 예상된다. 고객 라이프 스타일의 변화는 삶의 질(Life Quality)에 대한 관심이 증대될 것이며 여가문화가 확산되면서 문화산업 규모가 확대되

고 고급 공연문화의 대중화와 레포츠인구의 증가, 국내의 여행 빈도가 잦아질 것이다. 보험측면에서는 자동차의 운행 증대 및 사고율 증가가 염려되지만 주말사고 위험보장 강화상품 수요 증대가 예상된다. 따라서 자동차보험의 경우 주말운행 수요 증대에 대비하여 기존상품에 주말위험관련 가입자의 니즈를 반영한 주말운행 관련 상해위험 및 각종 비용 위험에 대한 고보장상품 등을 개발해야 할 것이다.

또한 고객의 인구구조 및 성향 변화에 따라 손해보험회사들은 다양한 고객 니즈를 충족시킬 수 있는 상품/서비스 포트폴리오의 구비가 필수적이며 고객니즈 발굴과 관리, 상품개발, 복합금융서비스 제공 등과 같이 복잡해지고 있는 관리체제를 효율적으로 운영할 수 있는 운영 체제의 고도화 및 명확화가 요구된다.

<표 III-1> 연도별 연령 구성비 변화 추이 (통계청)

(단위 : 천명,%)

구 분	0 ~ 14세		15 ~ 64세		65세 이상	
	인구수	구성비	인구수	구성비	인구수	구성비
1990년	10,937	25.6	29,701	69.3	2,195	5.1
2000년	10,233	21.7	33,671	71.2	3,371	7.1
2010년	10,080	19.9	35,506	70.1	5,032	10.0
2022년	8,845	16.8	36,164	68.8	7,527	14.3

다. 기술 환경

정보기술은 이미 금융겸업화 촉진 및 금융서비스 개선에 있어서 촉진제 역할을 하고 있으며 향후 계속하여 보험산업의 트렌드 변화에 중요한 역할을 수행할 것으로 예상된다. 정보기술의 영향은 네트워크로 연결된 컴퓨터에 따른 것으로 지식관리 및 고객관계 관리를 통한 마케팅

팅과 판매뿐만 아니라 언더라이팅 측면에서도 혁명적인 변화를 불러 일으킬 것이다.

현재 전 세계적으로 인터넷 기술이 지속적 발전과 사용인구 확산 등 인터넷을 필두로 한 정보통신 기술의 발달, 금융 상품의 인터넷 판매 확산 등에서 알 수 있듯이 고객니즈의 변화로 인해 기존 오프라인 채널을 통한 판매뿐만 아니라 온라인 채널 등 판매채널의 다각화는 불가피한 상황이다. 국내에서도 이미 인터넷을 통한 보험판매가 활성화되고 있다.

자동차보험의 전면적 가격자유화와 더불어 가격차별화를 경쟁력으로 삼고 있고 국내 온라인 보험회사 및 채널 등을 통한 자동차보험 직판시장은 2004년 10월말 현재 약 7% 이상의 시장 점유율을 차지할 만큼 온라인 직판시장의 성장세가 지속되고 있다. 신규사의 직판사 설립에다 상위회사들의 직판시장 진입시에는 직판시장 점유율이 일시에 크게 상승할 가능성이 있으며 기존채널만을 고집하는 회사들은 시장 지위가 크게 위협받을 것으로 예상된다.

<표 III-2> 온라인 자동차보험 진출 현황

구 분		브랜드명	진출시기	비 고
전업사	교보자동차보험	교보다이렉트	2001. 10	
	교원나라자동차보험	에듀카	2003. 12	
	다음다이렉트	다음다이렉트원	2004. 1	LG화재 지분율 9.9%
기존사	제일화재	i-First	2002. 5	
	대한화재	하우머치	2002. 11	
	현대해상	HiCar	2004. 9	
	동부화재	PROMY	2002. 10	
	신동아화재	CARnation	2004. 10	

또한 인터넷의 발전과 함께 언더라이팅 절차가 온라인으로 이동하고 온라인 보험청약도 보편화될 것이다. LIMRA의 조사에 의하면 정보기술의 발전으로 언더라이팅 업무가 온라인상에서 이루어질 것이라는 점에 대해서는 전문가 71%가 동의하고 있고, 81%는 온라인 보험청약이 보편화될 것이라 예상하고 있다. 동 조사는 궁극적으로 의료기술 및 전자서명, 자동계약인수와 같은 정보기술의 발달이 언더라이팅 과정을 변화시켜 보험회사의 실적을 향상시킬 것으로 예측하고 있다.

향후 인터넷 중심의 네트워크화는 마케팅과 판매에서의 지속적인 혁명적 변화가 예상되며 지식관리시스템 및 고객관계 관리를 통한 고객의 지속성 유지에 큰 공헌을 하리라 이 보고서는 예측하고 있다. 지식기반시스템(Knowledged-based system)은 고객의 니즈에 맞는 주문형 상품을 보다 정확히 개발하여 제공할 수 있도록 함으로써 판매를 증가시킬 뿐만 아니라 비용을 감소시키고 고객과의 영속성을 보장할 수 있을 것이다. 즉, 정보기술 발전은 지식기반시스템 및 고객관계관리(Customer Relationship Management)를 활용함으로써 고객관계를 지속시켜 결국은 고객충성도를 제고시킬 것이다.

라. 정치·규제 환경

정치 환경면에서는 국내에서는 규제측면과 국외적으로는 북핵위기 해결에 따른 북한을 포함한 대외보험시장 진출로 표현되는 국제화측면에서 변화가 예상된다. 규제측면 한쪽은 공정 경쟁질서 확립과 소비자 보호를 강화하는 차원에서 규제를 강화하는 추세이다. 감독당국은 공시 제도의 지속적 정비를 통하여 보험자와 계약자간에 정보의 비대칭을 완화해 나갈 계획이다. 경영공시측면에서도 통일공시를 만들어 보험회사의 재무건전성 등을 확인할 수 있도록 하고 있으며, 공시내용을 더욱 보강하고 공시방법도 인터넷을 이용하는 등 소비자의 편의성을 제고하고 있다. 상품공시 강화, 금융감독원 홈페이지를 통한 자동차보험료 비

교공시 추진, 승환계약에 대한 감독강화 등이 그 예라고 할 수 있다.

보험회사가 파산에 이르기 전에 감독당의 예방적 차원의 경영감독을 위한 사전적 감독 및 자율검사 제도 도입 및 조기에 보험회사 경영의 위험을 감지하여 파산 등의 경영위험에 사전적 대응을 하는 조기경보시스템을 강화하는 등 정부는 회사의 정도경영과 리스크관리, 재무건전성에 대한 규제는 더욱 강화될 것으로 예상된다. 또한 보험감독 체제의 변화로서는 현행 유럽식 지급여력비율제도의 문제점이 다양하게 제기되면서 실질적인 재무건전성을 반영하는 RBC(Risk Based Capital) 제도의 도입이 2007년으로 예정되어 있다⁴⁾. RBC 제도의 도입에 대응하여 손해보험회사는 재무건전성 확보를 위해 시급히 자본확충 등을 통해 제도변경에 대비하여야 할 것으로 판단된다.

RBC 제도 도입과 관련하여 리스크 중심 감독체제(RAAS; Risk Assessment and Application System)가 도입되어 총량적 위험양을 기준으로 감독정책이 전환할 것으로 판단되며, 최근 보험회사의 기업가치 평가와 관련하여 지속적으로 문제 제기되었던 생명보험 및 장기손해보험에 대한 IBNR을 규정화 FY2004 결산부터 적립하도록 되어있다. 이 경우 단기적으로 경영압박요인으로 작용할 것으로 판단된다.

한편 규제완화 측면에서는 금융회사들이 시장경제원리에 따라서 공정한 경쟁을 할 수 있는 기반을 지속적으로 확충해 나가는 원칙하에 금융 산업간의 경계붕괴라는 국제적 트렌드를 반영하여 보험산업은 방카슈랑스 점진적 허용범위 확대, 신규사업 진·출입 규제완화, 손생보 교차모집 등이 향후 보험산업 전략에 중요한 핵심 불확실성 요소로 대두되고 있다.

초국적 경쟁으로 표현되는 국제화분야에서는 글로벌 경쟁의 가속화가 되면서 해외 금융기관의 급속한 국내 진출로 경쟁환경의 세계화로 치닫고 있다. 국내 경쟁환경은 이미 글로벌화가 촉진되고 있으며 외국계 기업의 국내시장 잠식은 심화되고 있다. 국내 금융회사들은 국내 수

4) 2004.11.4 「금융감독원 보도자료」

익기반의 약화로 인하여 해외진출에 대한 니즈가 고조되고 있으며 전 세계적인 필요서비스를 제공할 수 있는 글로벌 네트워크의 중요성도 증대되고 있다.

2. 손해보험산업의 신 트렌드

국내 보험산업 향후 트렌드는 보험감독자 입장에서 규제정책의 변화, 보험수요자인 고객 측면에서 보험상품의 변화, 보험공급자 측면에서 경쟁구도의 변화라는 크게 3가지 틀 속에서 재편될 것이다.

가. 규제정책의 변화

먼저 규제정책의 변화에는 방카슈랑스 도입, 신규 직판사 등장, 손해보 교차모집, 판매자회사 도입 등 주로 판매채널과 관련된 부분에서 변화의 물결이 예상된다.

<표 III-3> 방카슈랑스 단계별 허용상품

구 분	1단계(03.8.30 이후)	2단계(05.4월 이후)	3단계(07.4월 이후)
생명보험	<ul style="list-style-type: none"> ○개인저축성보험(연금, 교육, 생사혼합) ○신용생명보험 	<ul style="list-style-type: none"> ○개인보장성보험 <ul style="list-style-type: none"> -제3보험 -순수보장성 -환급형(06.10시행) -일반개인보장성보험(08.4시행) 	○여타 보험상품*
손해보험	<ul style="list-style-type: none"> ○장기저축성보험 ○주택화재 ○개인상해 ○종합보험 ○신용손해보험 	<ul style="list-style-type: none"> ○장기보장성보험 <ul style="list-style-type: none"> -제3보험 -순수보장성 -환급형(06.10시행) -일반개인보장성보험(08.4시행) ○개인자동차보험(08.4시행) 	○여타 보험상품*

주 : * 여타 보험상품은 추후 여건을 보아가며 시행 여부 결정
 자료: 재정경제부, 「제2단계 방카슈랑스 시행방안(당정협의자료)」, 2005. 2. 17

국내 방카슈랑스는 금융산업의 발전과 소비자의 편익증대를 위한 취지에서 2003년 9월 단계적으로 도입 시행되고 있다.

그런데 정부는 1단계 시행에 따른 문제점을 들어 2단계 도입 이후의 계획을 수정하는 내용(표Ⅲ-3 참조)의 입법예고를 하였다. 이는 방카슈랑스 시행전 예상되는 부작용 발생에 대응한 감독 규제상의 조치에도 불구하고 은행의 공격적 영업확대 전략에 따른 불공정행위, 불완전판매 등의 부작용이 근절되지 않았기 때문이다.

<표 Ⅲ-4> 금융기관 보험대리점 등록 현황(2003. 12월말 현재)

(단위 : 개, %)

구 분		은행	증권	저축은행	계
금융기관수 (A)	본점	18	44	114	176
	지점등	5,459	1,668	112	7,239
금융기관대리점 등록 수 (B)	본점	18	18	65	101
	지점	5,223	1,204	70	6,497
금융기관수 대비 등록(신고)비율 (C=B/A*100)	본점	100	40.9	57.0	57.4
	지점	95.7	71.2	62.5	89.7

더구나 보험회사의 은행업 진출이 규제받고 있는 상황에서 방카슈랑스 도입을 계기로 은행계 보험회사의 시장지배력이 강화되고 있어 기존 보험회사의 반발을 증폭시키고 있는 실정이다. 방카슈랑스 도입 후 판매실적 현황을 분석해보면 은행, 증권, 저축은행 등의 금융기관과 대리점계약이 이루어지고 있으나 방카슈랑스 판매의 대부분은 은행을 통해서 이루어지고 있으며 증권사 등 타 금융권의 실적은 미미한 상황이다. 이는 은행의 광범위한 지점망, 지점을 통한 금융거래의 빈도 등을 고려할 때 상대적으로 은행의 영향력이 절대적일 수밖에 없는 구조적인 측면에 기인한다고 할 수 있다. 또한 방카슈랑스 미제휴 보험회사의 상당

수가 제휴의사를 가지고 있으나 지명도, 규모 등을 이유로 판매제휴에서 배제되고 있는 실정이다⁵⁾. 2003년 9월에서 2004년 8월까지 방카슈랑스를 통해 판매된 보험판매액은 초회보험료 기준으로 3조 2천억원이다. 동 기간 중 손해/생명보험 전체 판매실적과 비교하면 초회보험료 기준으로 11.4% 수준으로 특히, 생명보험의 경우 43.1% 수준에 이르고 있는데, 일시납을 중심으로 연금보험과 저축성보험이 대부분을 차지하기 때문이다. 동 기간 중 손해보험의 경우 1% 이하의 수준으로 생명보험보다는 비교적 방카슈랑스 영향이 적어 생명보험 시장위주의 방카슈랑스가 전개되었다.

<표 III-5> 방카슈랑스 판매실적 및 비중(2003.9~2004.8)

(단위: 백억원, %)

구 분	모든 채널 보험판매액(A)			방카슈랑스 보험판매액(B)			방카슈랑스 판매비중 (C=(B/A)*100)		
	생명 보험	손해 보험	계	생명 보험	손해 보험	계	생명 보험	손해 보험	계
수입보험료	5,221	2,155	7,377	371	22	393	7.1	1.0	5.3
초회보험료	723	2,155	2,879	312	15	327	43.1	0.7	11.4

주: 방카슈랑스 채널을 제외한 기타 판매채널에서의 초회보험료 산정은 불가능하여 수입보험료를 사용하였음.

방카슈랑스 1단계 시행에 따른 영향을 분석해보면 소비자 편의 측면에서는 소비자의 거래 편의성은 어느 정도 확보된 것으로 보이나 격기, 강요에 의한 보험구매 등의 불공정거래행위, 상품설명 불충분 등에 의한 불완전 판매 등의 부작용이 큰 것으로 나타났다. 가격인하 효과도 크지 않은데 이는 은행이 높은 수수료를 요구하고 보험회사가 그에 부

5) 2004년 9월말 현재 생명보험의 경우 23개 보험회사중 16개사가, 손해보험의 경우 27개 보험회사중 11개사가 방카슈랑스에 참여하고 있다.

응했기 때문으로 판단된다.

보험회사에 미치는 영향을 손익측면에서 분석해보면 손해보험보다 생명보험에 미치는 영향이 크다고 하겠다. 생명보험의 경우 은행 등에 지급되는 수수료율이 높아 사업비 부문에서의 이익규모 축소가 예상되며 초기에는 사업비차 이익 규모의 축소 또는 다소 손실 가능성이 존재하며 중장기적으로도 재무적인 면에서 리스크 증대 요인으로 작용할 수 있을 것이다. 손해보험의 경우 방카슈랑스 상품의 수입보험료 비중은 일반 손해보험은 2~5%, 장기손해보험은 3%로 낮아 수익에 미치는 영향은 생명보험보다 크지 않다. 다만, 기업성 종합보험의 경우 보험회사 임직원 판매를 통한 수입이 은행으로 이전됨에 따라 손해보험회사의 이익의 축소가 예상된다. 또한 방카슈랑스에 참여 하지 못한 중소기업의 경우 판매기회 제한으로 시장점유율이 하락하고 있는 실정이다. 즉, 방카슈랑스가 대형사 및 은행계 자회사를 중심으로 이루어지고 있어 중소기업들은 판매기회를 상실하고 있고 장기적으로는 방카슈랑스 제휴에 배제된 일부 손해보험회사들의 경영 악화가 우려된다.

향후 방카슈랑스는 2005년부터 개인저축성보험, 2008년 10월부터 개인자동차보험, 일반개인보장성보험 등으로 단계적인 확대가 예정되어 있다. 그러므로 손해보험영역 침투가 활발한 상황에서는 중소기업 손해보험회사 주도로 손해보험 영역 내 영향도가 생보영역 대비 상대적으로 높은 경우가 생길 수 있다. 따라서 은행입장에서는 손해보험 영역에 대해서는 중/장기적으로 판매대리점으로 가능하면서 복수의 손해보험회사와 제휴관계를 추진할 것이며 보험회사 입장에서는 중소기업 손해보험회사들이 은행을 대체채널로 인식하고 적극적으로 대응함으로써 손해보험영역의 방카슈랑스가 성장할 가능성이 크다. 은행은 더 나아가 손해/생명보험 영역 모두에 대해 합작 보험회사 설립 등을 통하여 보험역량 확보를 적극적으로 추진할 것이다. 판매제휴를 맺었던 일부회사가 은행에 인수·합병되거나 은행이 자체 원수보험사를 본격 설립하는 구도로 기존시장 잠식이 대량 발생할 수 있는 시장구조이다⁶⁾.

규제 정책 변화의 두 번째는 손생보 교차모집이다. 2006년 8월 30일 도입 예정인 손생보 교차모집은 도입초기에는 손생보 각 영역에 영향력이 미미하거나 시장확대 효과를 나타낼 가능성도 있다. 손생보 각 회사 차원에서 법인간 제휴 관계보다는 각 개별 설계사의 선택에 따라 손생보 교차모집이 수행되는 경우 손생보 교차모집의 영향은 미미할 것이다. 손생보 회사들은 자사 설계사의 역량분산을 우려하여 평가체계 및 수당체계 등을 이용하여 교차모집의 효과를 최소화하려 시도하는 경향을 말한다. 따라서 초기에는 일부 제한적으로 고객이 원하는 경우에 한해 교차모집이 허용되나 시장의 추가 확대 또는 타 영역 채널에 의한 판매비중 등의 손보와 생보 각 업 영역에 대한 영향은 최소화 될 것이다. 그러나 손해보험회사 입장에서 생보 채널을 통한 교차모집 결과 생보 고객의 잠재 수요자극으로 시장 확대 효과가 상당 수준 나타나는 경우 손생보 교차판매로 인한 손보시장내 경쟁은 심화될 가능성이 있다. 설계사 차원 개별 선택이 아닌 법인차원에서 제휴관계 구축을 통해 손생보 교차모집을 수행하는 경우로서 우량 손해보험회사 및 우량 생명보험회사 또는 특수관계에 있는 보험사업자간에 제휴관계로 손생보 모집이 구현된 가능성이 큰 경우이다. 따라서 손해보험회사는 소속 설계사에 대해 타 영역 상품판매를 권장하지는 않을 것이나 생보 설계사에 대해서는 적극적인 교육 및 지원을 통해 잠재 수요 자극을 통한 추가적 시장확대 효과를 향유하고자 하는 시나리오가 예상된다. 향후 손생보 경영에 대한 인식 전환과 더불어 장기적 관점에서 시장확대 또는 경쟁 심화의 형태로 교차모집이 발현될 것이 예상된다.

규제정책의 변화 중 세 번째는 직판채널의 지속적인 고성장에 따른 외국사 또는 국내 대기업의 직판시장 진입 가능성을 예견해볼 수 있다. 향후 직판채널의 지속적인 고성장 추세 속에 중하위사들은 구조조정 위기탈출을 위하여 저가보험시장 진입이 예상된다. 이미 선두주자인 교보

6) 방카슈랑스 1단계 시행 평가는 보험개발원(2004), 방카슈랑스 시대의 보험회사 전략은 정세창(2002) 참조.

자동차 사업모델이 검증되었고 교보자동차가 적극적인 마케팅을 함으로써 시장점유율이 급격히 상승하고 있기 때문에 더욱 그러하다. 신규회사와 기존 중소형사의 직판, 저가로 경쟁하는 데 이어 그 다음으로는 대형회사들의 진출, 그리고 직판보험의 국내시장 성공을 확인하고서 외국사, 국내 대기업의 직판시장 진입 가능성도 상존한다.

기존 직판사의 최근 동향을 보면 교보자동차의 온라인 판매가 성장세를 지속하고 있으며 제일화재(i-First) 및 대한화재(How-much)도 마케팅을 확대 중이다. 향후 온라인 직판시장의 성장세가 지속될 가능성이 크기 때문에, 상위회사가 이미 진입을 시작했고, 신규진입자의 증가도 예상되며, 최종적으로는 모든 보험회사들의 직판시장 진출로 자동차보험 직판시장의 규모가 상당 수준이상으로 확대되고, 대형회사, 중·소형회사, 단종회사간 전면적 경쟁체제로 돌입되는 시나리오를 예측할 수 있다.

최근 신규 진입자는 교원나라자동차보험을 꼽을 수 있다. 교원나라 자동차보험은 회원 65만명을 가진 대한교원공제회가 추진한 직판사로 특정 직업군을 마케팅 대상으로 하는 최초의 온라인 직판사로서, 향후 대규모 DB를 보유한 공제기관, 군인공제회, 농협 등이 직판 자동차보험 시장 진입을 가능하기 위해 평가하는 모델이 될 것이다. 기존 대형 보험회사중에는 LG화재가 직판사업에 준비를 완료하고 LG-다음 온라인 전문 보험사를 구축하였다. LG에 이어 전체 상위회사의 직판시장 동시 진입시에는 직판시장 점유율이 일시에 급성장할 가능성이 있으며, 기존 채널의 지위가 크게 위협받을 것이다. 이러한 직판보험의 국내시장 성공은 연속적으로 외국사, 국내 대기업의 직판시장 진입 가능성도 상존할 것이다.

규제정책의 변화 가운데 마지막으로 판매자회사 도입 가시화를 지적할 수 있다. 구조조정과정에서 제한적으로 발생했던 판매조직 분리는 향후 사업구조 개혁차원에서 본격적으로 시작될 전망이다. 생보업계 중심으로 우선 진행될 것으로 예상되는데, 판매채널 분사는 채널관련 원

가의 명확한 파악과 고능률 판매 조직의 유지, 다채널전략의 추진을 위해 시도 될 것이다. 대형회사를 중심으로 판매채널 분사가 본격화될 전망이다. 판매채널 분사의 여러 효과 중 하나인 다양한 금융상품의 판매가 향후 대리점 및 설계사 등의 채널에까지 추가 확대될 경우 급진전될 가능성이 크다. 판매자회사 분리에 따른 효과를 확실하게 얻기 위해서는 채널 특성에 따라 자회사를 설립하는 사업구조개혁 측면에서 접근하되 사업성과 실익을 철저히 검증해야 할 사항이라 할 수 있다.

<표 III-6> 자동차보험 온라인 판매 현황

(단위: 억원)

구 분	FY'01	FY'02	FY'03.	FY'04(추정)
합 계	263	1,790	3,591	5,790

주: 회사별 시장점유율: 교보자동차(52.7%), 제일화재(13.4%), 다음(11.0%), 교원나라(10.7%), 대한화재(7.7%), 신동아화재(1.5%), 동부화재(1.4%), 현대해상(1.2%), (2005. 1월말 현재)

자료: 손해보험협회, 「온라인 자동차보험시장 규모」 보도자료

나. 보험수요의 변화

보험수요 측면에서 향후 트렌드는 고객니즈 변화 및 상품수요 변화 측면에서 살펴볼 수 있다. 고객니즈 변화에서는 고객의 특성에 따라 향후 시장세분화가 진전되면서 특히 자동차보험시장에서 고객은 브랜드 선호형 대 가격민감형으로 양극화 현상이 일어날 것이다. 고객의 저가 자동차보험에 대한 학습효과가 가속화 될 전망이어서 시장의 가격인하 압력에 대한 다양한 대응방안이 필요할 것이다. 즉, 향후 자동차보험의 가격인하 압력은 지속적으로 증가할 것이며 자동차보험의 경우 고객의 선호현상이 저가 선호형 고객과 가치추구형 고객으로 양분될 전망이다. 교보 등 직판보험사의 경우 저가 선호형 고객을 유인하는 속도가 빠르게 증가할 것이며, 다양한 특약의 프리미엄 상품 및 서비스 판매

(Up-selling)로 상당한 경영성과를 시현할 것으로 예측된다. 또한 대형회사의 브랜드경쟁은 더욱 치열해질 것으로 전망되면서 대형회사의 대표 브랜드 경쟁이 가속화됨에 따라 상당한 사업비 부담 요인으로 작용할 것이다. 추가 부실회사가 발생할 경우 청산으로 정리될 가능성이 매우 높으므로 상위회사의 경우 재무건전성 수혜로 인해 추가적인 시장지위 확대가 가능할 것이다. 그러나 핵심역량의 강화가 따르지 않는 경우에는 이러한 시장지위를 유지하는 것이 불가능할 것이다.

상품수요 측면에서는 인구통계학적 변화로 건강보험, 장기간병보험, 연금보험 등에 대한 고객니즈가 증가할 것이다. 평균수명의 연장과 고령인구가 증가함에 따라 건강과 노후복지 문제에 관심이 집중되고 있다⁷⁾. 따라서 사망에 대한 위험보다 건강관련, 노후 생활관련 위험에 대한 관리가 앞으로는 더욱 중요할 것이다. 따라서 건강보험시장과 노후 생활관련 보험시장의 고객니즈 증가가 예상되면서 건강, 질병, 상해 등 제3분야와 미개발시장의 지속적인 개발이 이루어질 전망이다. 특히 방카슈랑스 도입에 따라 이 시장은 빠르게 성장할 것으로 예상된다.

장기간병보험의 경우 1인 가족의 증가, 개인화 등의 사회변화에 따라 본격적인 시장개발이 예상된다. 종합금융서비스에 대한 고객니즈는 증가하나 금융권의 대응능력이 고객 니즈를 따라가는 데 한계가 있을 것으로 예상된다. 금융권의 경우 종합금융서비스의 제공 및 자산관리 서비스 제공을 위한 투자를 늘리고 있지만 과잉투자라는 일부 지적도 있다. 금융자산관리에 대한 수수료 지불에 대해 고객의 거부감이 크기 때문에 수익을 올리기에는 상당한 기간이 필요할 것으로 예상된다.

또한 고령화 사회, 국민연금의 불완전, 퇴직금제도의 문제 해결방안 모색을 위하여 퇴직연금이 2005년 12월 도입될 경우 향후 보험시장이 성장할 수 있는 중요한 계기가 될 것으로 전망된다. 인구 고령화의 급속한 진전은 낮은 출산율과 핵가족화와 동시에 진행되기 때문에 가족

7) 우리나라의 고령화가 급속한 속도로 진행되는 것은 출산율의 하락과 의료기술 및 소득수준 향상에 따른 평균수명 증대가 동시에 급속히 진행되고 있기 때문이다.

내에서 근로세대에 의해 노인부양이 이루어지던 과거의 방식이 더 이상 원활한 기능을 할 수 없다. 따라서 노후 생활을 위한 사회적 제도와 개인의 노후 준비의 필요성은 더욱 중요하게 되었다. 그러나 장기적인 노후소득 보장수단으로서 퇴직금의 부적절을 개선하기 위해 2005년 12월에 퇴직연금이 도입되면 연금재정 불안과 낮은 소득 대체율 등 국민연금의 한계를 극복하기 위해 국민연금, 퇴직연금, 개인연금으로 구성된 선진국형 3층 노후생활 보장 시스템이 우리나라에도 구축되게 된다. 그 가운데 국내에서는 가장 높은 성장잠재력을 가진 분야는 퇴직연금으로 현행 법정 퇴직금제도 하에서 사내 유보된 퇴직금을 대체하는 시장잠재력을 지니고 있다고 하겠다.

다. 보험공급의 변화

보험공급자 측면에서 향후 국내 보험시장의 경쟁구도를 전망해보면 당분간 대형 보험회사 위주로 보험산업 주도가 지속될 것이다. 장기적으로는 보험중심의 금융그룹과 글로벌 보험회사 등 대형회사와 전문 보험사 및 단종보험사를 중심으로 한 중소형사로 양분될 것이다. 기존 대형회사는 제휴 또는 M&A를 통해 손해보험과 손해보험을 포괄하는 네트워크형 종합 보험그룹으로 재편될 수 있다⁸⁾. 대형회사는 M&A, 또는 금융지주회사 설립 외에도 제휴를 통해 공동상품개발과 판매조직 공유 등을 통하여 대형화에 더욱 박차를 가할 전망이며 일부 대형 보험회사의 경우 중국 등 동남아 시장을 기반으로 점차 글로벌 보험회사로 입지를 강화해 나갈 것이다. 이와 함께 장기적으로는 대기업의 손해보험 참여 가능성을 배제할 수 없다. 현재까지는 손해보험 참여의사를 밝힌 기업은 없는 상태이나 향후 국내 손해보험시장의 구조 조정시대가 도래할

8) 일본에서는 이미 日本生命保險그룹, 日本興亞・T&D保險그룹, 三井住友保險그룹, 損保저팬그룹, 미래아 保險持株會社 등 5대 보험그룹이 결성되어 이들에 의한 일본 보험산업 재편이 진행 중에 있다.

경우 기존 손해보험회사를 인수하거나 부실화된 중소형사를 인수하여 손해보험시장에 참여할 가능성은 상존한다고 할 수 있다. 또한 대기업의 브랜드와 마케팅 정보를 활용한 직판회사 설립도 배제할 수 없는 상황도 예측된다.

기존 일부 손해보험회사는 방카슈랑스 및 손생보 교차모집, 자동차보험 직판 시장의 확대 등의 영향 하에서 도태되거나 또는 인수 대상회사로 혹은 채널 및 상품에서 전문화 회사로 재정비되는 모습이 예상된다. 현재 직판 자동차보험 약진과 대형사로의 계약이탈 현상 심화로 중소형사의 경영압박은 지속되고 있다. 경영압박에 처한 일부 회사의 공격적 가격할인 및 직판체제 전환으로 자동차보험의 가격경쟁이 심화될 전망이다. 손보업계의 저가보험 공급 확대로 고객의 가격인하 학습효과가 제고되어 시장에 가격인하 압력이 가중되면서 중소형사의 구조조정이 가시화되고 있다. 따라서 일부 회사들은 퇴출되거나 피합병 될 수 있다. 또한 전문화회사로 조정되면서 일부 신규 전문보험사 출현을 예상할 수 있는데, 규제측면에서 최저자본금의 차등화도 이러한 추세를 촉진하는 매개체로 작용할 것이다. 외국계 보험회사의 경우는 시장점유율 확대를 시도하는 경우와 국내 진출 외국기업을 대상으로 기업보험시장에 특화하면서 전문화를 꾀하는 경우로 구분될 것이다. 직판 자동차보험의 성공 가능성 확대에 따른 해외 직판전문사의 진입 가능성이 증가하고 있다⁹⁾.

9) 국내에는 외국계 손해보험회사는 '90년대 말 3개에서 2004년 9개사로 증가하였으며 특히 2004년 3월말 총자산은 4,025억원에 달하고 있다.

IV. 국내 손해보험산업의 현황 및 문제점

1. 경영평가 분석

국내 10개 손해보험회사들의 최근 3년간 데이터를 기준으로 성장성, 효율성, 수익성, 안전성, 유동성 측면을 분석한 종합결과 평가를 보면 1위사, 대형사 그룹, 중소형사 그룹의 수준과 격차를 알 수 있다.

경영평가 분석은 국내 10개 손해보험회사들의 3년간(FY'00~FY'02) 경영실적을 바탕으로 A.M. Best사의 신용평가 기준에 의거하여 분석하였다.

경영분석 부문은 성장성, 효율성, 수익성, 안전성, 유동성부문이며 최우수 등급(A++)수준에 10점을 부여(최하위 0점)하여 평가하고 결과를 AIG, Allstate 등 미국 선진사들과 비교하여 시사점 및 개선점을 도출함을 목적으로 하였다.

가. 성장성

성장성이란 매출액이나 총자산 규모로 대변되는 회사의 규모가 성장하는 속도의 정도를 말한다. 성장성은 회사가 시장내에서 얼마나 건강하게 자신의 지위를 튼튼하게 유지하고 있는가에 관한 지표로서 뿐만 아니라 미래의 가능성을 대변해주는 지표로서 의의를 지닌다. 성장이란 단순히 규모가 팽창하는 것뿐만 아니라 자본의 증가 등 실질적으로 경영체질이 강화되지 않으면 안 되기 때문에 최근 3년간의 매출액 증가율과 자기자본 성장률의 비율을 사용하여 분석하였다.

국내 손해보험회사의 최근 3년간 자기자본은 3.73%성장했고 매출액(보유보험료)은 6.50% 성장률을 실현하여 매출이 자본보다 빠른 성장을 했다. 특히 국내 5개 상위사들의 자본 성장률은 미국 선진사보다도 2배

이상 훨씬 빠른 성장을 하여 자본 성장성측면에서는 A.M. Best사의 최우수 등급을 획득한 회사들의 평균보다도 좋은 실적이다. 그러나 국내 손해보험회사의 상위그룹과 하위그룹을 비교해보면 성장성부문에서 부익부 빈익빈 현상이 심화되고 있음을 알 수 있다. 상위그룹의 보유보험료와 자기자본 성장률이 각각 11.15%, 11.17%인데 비하여 중소형사들은 자기자본에서는 오히려 마이너스 성장을 하고 있고 매출에서는 1%정도의 미미한 성장을 보여주고 있다. 물론 보험료 성장이 보험회사의 재무건전성에 긍정적 영향을 줄 수도 있지만 다른 한편으로는 매출 성장을 위해서 언더라이팅 규칙을 무시하거나 저가로 보험상품을 판매하는 경우 보험회사에 부정적인 영향을 미치기 때문에 빠른 성장이 반드시 좋다고 할 수는 없다 그럼에도 불구하고 국내 중소형사들의 경우는 자기자본 성장도 마이너스 성장을 하고 있어 심각한 상태라 할 수 있다. 즉 시장점유율 및 수익기반이 최근 3년간 점점 악화되고 있음을 알 수 있다.

따라서 경영관리의 목표를 종전의 성장과 시장 확보에서 수익과 경영의 내실로 바뀌어야 한다는 모토는 국내사의 경우 상위사에 해당되는 것으로 중소형사는 성장부문에서도 많은 노력이 필요한 상태라 할 수 있다. 특히 자기자본의 마이너스 성장은 규모의 마이너스 성장뿐만 아니라 실질적인 마이너스 성장을 하고 있다고 하겠다. 실례로 한 회사인 경우 FY2002 동안 타사대비 높은 성장률(12.1%, 업계 7.8%, 하위사 1.39%)을 시현하고 있으나 동기간 자기자본은 오히려 35.9% 감소(업계 +6.4%)하는 현상을 보이고 있다.

이는 자동차보험의 가격인하 및 언더라이팅 완화를 통한 매출 증가로 자기자본 성장이 뒷받침되지 않는 급성장은 경영체질을 약화시켜 부실을 야기할 소지가 많다고 하겠다. 한편 미국 AIG사는 매출에서 18.9%, 자본에서 5%의 경이적인 성장률을 기록하고 있다. 일반보험이 주축인 AIG사로서는 '9.11테러' 이후 인상된 보험료의 영향 및 시장선도(first-to-market) 지향의 탁월한 상품개발 능력에 기인한 것으로 보인다.

<표 IV-1> 성장성 분석

(단위: %)

구분	보유보험료성장률				자기자본성장률			
	FY'00	FY'01	FY'02	평균	FY'00	FY'01	FY'02	평균
대형사	14.75	11.76	7.06	11.15	-18.90	55.16	9.18	11.17
중소형사	-1.06	2.58	1.39	0.96	-83.35	371.37	44.89	4.37
내국사 계	13.44	10.51	7.78	10.55	-19.08	46.28	6.37	7.98
Allstate	7.20	3.44	5.78	5.47	-0.20	8.10	1.40	3.10
AIG	6.32	13.90	36.40	18.87	1.54	0.20	13.30	5.01
AM Best	A++ : 6.00, A+ : 4.30				A++ : 6.00, A+ : 4.80			

주: 성장률 평균은 연평균 성장률(CAGR)임.

나. 효율성

효율성 분석은 보험영업 측면에서는 합산비율을 투자측면에서는 순투자 수익률을 사용하였다. 손해율과 사업비율을 각각 사용치 않고 합산비율을 통괄하여 본 연구에서 사용한 이유는 손해율과 사업비율 계산 방식이 국내와 미국이 각각 다르기 때문에 이와 같은 모순을 극복하기 위함이다.

보험영업의 효율성을 보면 Allstate사 100.3%, AIG사 101.1%로 A.M. Best사의 최우수 기준(101.8%)보다 좋은 실적을 보이고 있다. 그러나 2002년도는 자동차보험 가격인하, 대재해, 9.11테러의 여파로 약간 악화되었다.

한편 국내 손해보험회사들의 합산비율 3년 평균은 104.2%로서 보험영업에서 매출대비 약 4.2%의 손해를 보고 있다. 특히 중소형사 그룹은 110.5%로서 보험영업 효율성은 더욱 떨어진다.

보험효율성 측면에서 외국의 선진사들은 적정 수준의 보험료를 받고 보험상품을 팔아 실제 원가를 예정원가에 접근시키도록 관리하면서 이

윤을 창출하고 있음을 알 수 있다. 한편 국내 손해보험회사들은 좁은 시장에서 제살 각기식 과도한 경쟁을 벌이다 보니 보험가격이 적정 가격 이하로 판매되고 있고 관리가 가능한 비용 등을 제대로 통제하지 못해 초과사업비 발생에 따른 보험영업 손실규모가 크게 늘어나고 있음을 알 수 있다.

<표 IV-2> 효율성 분석

(단위: %)

구분	합산비율(보험영업)				순투자수익율(투자부분)			
	FY'00	FY'01	FY'02	평균	FY'00	FY'01	FY'02	평균
대형사	107.00	101.05	101.12	103.06	4.35	10.81	6.18	7.11
중소형사	116.30	109.69	105.49	110.49	1.01	9.99	5.72	5.57
내국사 계	108.60	102.49	101.43	104.17	5.34	10.77	6.93	7.68
Allstate	99.20	112.90	98.90	100.33	8.29	4.74	7.09	6.71
AIG	96.73	100.71	105.95	101.13	15.52	14.94	11.37	13.94
AM Best	A++ : 101.8, A+ : 104.10				A++ : 15.5, A+ : 10.0			

주: 순투자수익률 = 투자수익 ÷ 경과보험료(저축포함)

투자부문 효율성에서는 미국 선진사들은 평균 10.33%, 국내 대형사 그룹이 7.11%, 그리고 중소기업 그룹이 5.57%로 보험영업보다는 비교적 좋은 편이다. 따라서 국내 손해보험회사 특히 중소기업 그룹은 투자효율성보다 보험영업효율성이 더 심각한 현상이다. 또한 향후 저금리 기조가 지속된다면 투자수익율이 과거에 비해 악화될 수 있으므로 여기에 대비한 대책을 세워야 할 것이다. 특히 국내 일부 보험회사는 주식시장에 무리한 자산 투입으로 인한 경영안정성을 위협받고 있는 실정이므로 근본적인 경영구조 개선에 대책이 마련되어야 할 것으로 판단된다.

다. 수익성

수익성이란 보험회사의 영업에 있어서 가장 중요한 요소이며 보험회사가 계속적으로 영업을 하는 데 있어서 핵심요소라 할 것이다. 언더라이팅 이익(매출이익)과 투자이익 등 영업수익성은 잉여금증가의 가장 중요한 원천이며 잉여금은 계약자 및 회사를 위한 안전장치로서 안전성에도 막대한 영향을 준다. 수익성 부문을 매출이익율(ROP)과 자산이익율(ROA) 측면에서 분석해보면, 미국 선진사들은 9.2%, 3.8%로 이익을 실현하고 있는 반면, 국내사들은 상대적으로 낮은 매출이익율(-1.26%)과 자산이익율(-0.65%)을 기록하고 있다. 물론 국내 대형사 그룹은 매출과 자산대비 각각 1.89%, 1.10%씩 이익을 실현하고 있으나, 중소형사 그룹은 오히려 매출대비 5.34%, 자산대비 3.46%의 적자를 기록하였다. 이와 같은 결과로 유추해볼 때 미국 손해보험산업은 적정 수지를 실현해주는 산업인 반면에, 국내 손보산업은 여전히 이윤이 적은 사업임을 입증해 준다.

또한 앞에서 분석한 성장성과 연계하여 해석해보면 국내 상위사들은 양적 위주의 성장을 중시하는 경영을 미국 선진사들은 수익 위주의 내실경영을 추구해왔음을 확연히 알 수 있다. 한편 일부 손해보험회사들은 양적 위주도 수익 위주도 아닌 경영을 추구해오고 있다. 따라서 국내 손해보험회사들은 고사업비 구조의 개혁과 보험기술(U/W, 보상)의 개선을 통한 효율성 개선이 당면 과제라 할 수 있다. 성장의 한계가 있는 국내 시장 여건하에서 수익성 극대화를 위하여, 경영계획의 목표를 성장과 시장 확보보다 수익과 경영의 내실에 좀 더 비중을 둘 필요가 있다고 하겠다. 국내 손해보험회사들의 수익성 저조 및 결손은 주로 초과사업비에 따른 비차손과 손해율 악화로 인한 사차손에 기인하는 것으로 앞에서 분석한 효율성면에서 개선이 요구된다고 할 수 있다.

특히, 중소형사들의 수익성 악화요인을 분석해 보면, 한 회사의 경우 주식시장의 침체로 인한 투자환경의 악화로 투자영업수익 및 비용이 각

각 413억원, 250억원 악화됨에 따라 투자영업이익이 663억 감소하였다. 즉 주식시장 상황이 좋으면 대규모 흑자를 내고 반대로 주가가 침체되면 손실을 크게 보는 ‘천수답 구조’의 자산운용에 대한 개선이 시급하다고 하겠다. 따라서 주식 및 채권 운용력의 확충과 육성 등 기본적인 인프라 구축 및 전문투자기관에 운용자산의 일부를 아웃소싱하는 방안도 검토해야 할 것이다.

<표 IV-3> 수익성 분석

(단위: %)

구분	매출이익률(ROP)				자산수익률(ROA)			
	FY'00	FY'01	FY'02	평균	FY'00	FY'01	FY'02	평균
대형사	-2.72	5.70	2.70	1.89	-1.77	3.48	1.57	1.10
중소형	-16.80	2.94	-2.16	-5.34	-10.87	1.83	-1.35	-3.46
내국사 계	-4.02	5.21	2.60	1.26	-2.44	2.95	1.43	0.65
Allstate	10.16	9.49	5.20	8.28	5.12	4.82	2.72	4.22
AIG	12.77	12.26	5.18	10.07	3.99	4.28	1.92	3.39
AM Best	A++ : 10.4, A+ : 9.3				A++ : 3.9, A+ : 3.6			

주: 1) ROP(Return On Premium) = 당기순이익 ÷ 경과보험료(저축포함)

2) ROA(Return On Asset) = 당기순이익 ÷ 총자산

라. 안전성

안전성 부문에서는 담보력 지수와 부채/계약자잉여금비율 분석을 통한 레버리지(leverage)를 비교하였다. 보험회사의 레버리지는 전반적인 자본화 정도를 평가하는 데 있어서 매우 중요하다. 일반적으로 부채나 자본차입이 높거나 자본화율이 낮은 회사는 자본금에 비해 높은 수익을 가져올 수 있으나 높은 불안전전성의 위험에 노출될 수 있다. 반면 보수적인 수준의 레버리지 혹은 자본화는 안전성은 견고하지만 자본에 비해 낮은 수익성이라는 기회비용이 발생하기도 한다. 그러나 안전성 부문에서 결론부터 논하면 미국 선진사들은 국내 손해보험회사에 비하여

보수적인 레버리지를 유지하면서도 앞에서 분석한 수익성부문에서 알 수 있듯이 높은 수익성을 실현하고 있다. 담보력 지수를 비교해보면 <표 IV-4>에서 제시하는 바와 같이 미국 선진사들은 125%정도인데 비하여 국내 손해보험회사들은 저축성 부문을 제외하고도 대형사 그룹이 810%, 중소형사 그룹은 무려 1207%에 이르고 있다. 즉 미국 선진사들은 자기자본내에서 보험료를 거수해 안전한 레버리지를 운영하고 있다. 이는 손해보험산업이 다른 산업에 비해 언더라이팅 및 투자리스크와 시장리스크 등의 변동 폭이 크기 때문에 그만큼 지급여력으로서 충분한 자기자본을 확보하는 보험경영의 기본원칙을 미국 선진사들은 실천하고 있다는 것이다. 자기자본에 대비한 부채 비율면에서도 미국 선진사들은 2.12로서 국내 업계평균인 5.38(상위사 그룹: 7.84, 중소형사 그룹: 32.74)보다 훨씬 낮다.

<표 IV-4> 안전성 분석

(단위: %)

구분	담보력 지수				부채/계약자잉여금			
	FY'00	FY'01	FY'02	평균	FY'00	FY'01	FY'02	평균
대형사	15.04	8.01	5.12	8.10	9.37	6.95	7.19	7.84
중소형사	85.77	11.96	5.52	12.07	72.17	15.50	10.55	32.74
내국사 계	7.21	4.67	3.21	4.65	6.22	4.84	5.07	5.38
Allstate	1.60	1.70	1.60	1.63	2.06	2.04	1.85	1.98
AIG	0.80	0.90	0.90	0.87	2.27	2.17	2.35	2.26
AM Best	A++ : 0.7, A+ : 1.0				A++ : 1.1, A+ : 1.8			

주: 1) 담보력 지수 = 보유보험료(저축제외) ÷ 자기자본

2) 부채/계약자잉여금 = 순부채 ÷ (자기자본 + 비상위험준비금)

따라서 담보력지수와 부채/계약자잉여금비율 두 지표의 합으로 표현할 수 있는 레버리지에서도 국내 손해보험회사(대형사 그룹: 15.94, 중소형사 그룹: 44.81)는 미국 선진사(3.36)에 비해 상당히 열세에 있다고

하겠다. 특히 Allstate사는 3.61로서 국내 대형사 평균에 비해 현저히 낮다. 즉, 미국의 선진 보험회사들은 회사 경영에서 발생하는 수익률이 부채비용을 상회하여 부채비율이 증가할수록 자본수익율은 증가할 수 있어 레버리지 측면에 큰 문제가 없다. 그러나 국내 손해보험회사들은 수익률이 부채비용을 충당하지 못하는 경우는 부채비율의 증가는 이익의 감소를 초래할 것이며 이는 자본수익율의 현저한 감소를 수반하게 되는 문제점을 노출하고 있다. 이러한 문제는 수입보험료 중 저축성보험료의 비중이 높은 국내 손해보험회사는 더욱 심각하다고 할 수 있다.

마. 유동성

보험회사에서 유동성이란 보험계약자와 기타 채권자들이 요구하는 단기 및 장기 채무를 충족시킬 수 있는 능력을 의미한다. 보험회사는 계약자 및 기타 채권자들에게 지불해야 할 금액 및 지불시기가 불확실하기 때문에 높은 수준의 유동성을 유지해야 한다. A.M. Best사에서는 유동성 분석을 위하여 “운용자산 대비 부채비율”로 표현할 수 있는 경상유동성(Current Liquidity)과 총수지차 비율을 사용하고 있다. 장기투자 혹은 이와 관련된 자산을 매각하지 않고 회사의 재정적인 의무를 충족할 수 있는 능력을 측정할 수 있는 시장가치의 변동에 영향을 적게 받는 현금이나 유사 현금 등 운용자산 대비 부채 비율을 분석해서 유동성 자산을 검토해 볼 수 있다.

그 결과를 보면 미국 선진보험회사는 116.88로 부채보다 많은 운용자산을 운영하는 데 비하여 국내 손해보험회사는 102.59로 부채에 비해 운용자산이 조금 많으며 대형사 그룹(96.74)보다 중소형사 그룹(86.99)이 유동성이 더욱 낮다. 현금흐름이 규모를 통해서 파악되는 총수지차 비율은 미국 선진보험회사(106.36)와 국내 손해보험회사(104.47) 모두 양호한 편이다. 특히 국내 대형사 그룹의 경우 총수지차는 104.93으로 미국의 선진보험회사와 비슷한 수준으로 분석된다.

<표 IV-5> 유동성 분석

(단위: %)

구분	운용자산/부채				총수지차비율			
	FY'00	FY'01	FY'02	평균	FY'00	FY'01	FY'02	평균
대형사	93.64	98.75	97.84	96.74	99.49	111.18	104.12	104.93
중소형사	81.36	87.91	91.71	86.99	86.43	100.34	102.36	96.38
내국사 계	99.06	104.91	103.80	102.59	98.72	109.52	105.19	104.47
Allstate	130.95	130.88	130.46	130.76	111.00	104.70	101.20	105.63
AIG	105.69	107.89	95.26	102.95	99.30	113.20	108.80	107.10
AM Best	A++ : 171.9, A+ : 139.3				A++ : 113.8, A+ : 114.1			

주: 1) 운용자산/부채 = $\frac{\text{운용자산} - \text{순부채(부채 - 비상위험준비금)}}{\text{총수지차비율}}$
 2) 총수지차비율 = $\frac{\text{보유보험료} + \text{투자수익} + \text{영업외수익}}{\text{투자비용} + \text{영업외비용} + \text{보험영업비용}}$

2. 손해보험회사의 강약점 분석

가. 영업 부문

국내 일부 손해보험회사들은 과거 10년간 시장점유율(M/S) 지속적 하락과 보험영업에서 지속적인 적자를 기록하고 있다. FY1994에 중소형사는 M/S 28.0%의 시장점유율을 차지하였으나 이후 계속 하락하여 FY2003 15.7%를 기록하고 있다. 과거 10년간(1994~2003) 대형사 그룹은 11.8%의 성장을 기록하고 있는데 반해, 중소형사 그룹은 4.8%의 마이너스 성장을 기록하고 있다. 경과보험료 부문에서 업계 전체는 연평균 9.4%(CAGR) 성장을 기록하고 있으며, 대형사 그룹이 11.4%의 성장을 기록하고 있는 반면 중소형사 그룹은 연평균 3.6% 성장을 기록하고 있다. 보험종목별로 장기보험에서 대형사 그룹 15.2%, 중소형사 그룹이 6.7%의 연평균 성장률을 보이고 있고, 자동차보험에서는 각각 8.8%, 0.6%의 성장률을, 일반보험에서는 7.1%, -3.8%의 성장률을 보이고 있다.

앞서 언급한 바와 같이 보험영업 이익을 평가할 수 있는 합산비율 10년간 평균은 대형사 그룹, 중소형사 그룹이 각각 104.9%, 109.0%로 국내 모든 손해보험회사가 보험영업 측면에서는 손실을 기록하고 있다. 10년 평균 보험영업 손실금액은 대형사 그룹이 평균 1,144억(총 3,594억)이며, 중소형사 그룹은 448억이다. 손실폭은 모든 손해보험회사가 약간 증가하는 추세인데 대형사 그룹은 각각 연평균 2.5% 증가하고 있는데 반해 중소형사 그룹은 연평균 0.1%정도 영업 손실액 감소를 보이고 있다.

나. 상품 부문

상품 부문에서 중소형사들은 차별화된 상품개발과 개발관련 핵심역량이 부족한 상태이다. 고객의 니즈에 맞는 상품을 적기에 제값에 공급하기 위해서는 고객·시장에 대한 철저한 사전조사와 조합능력 그리고 요율산정과 담보력 등이 전제되어야 한다.

그러나 기초 통계자료의 집적 및 전산화가 어려운 중소형사의 경우 특화상품을 개발함에 있어 현행 위험률 개발 조건이 3년 이상 자사 통계 자료를 활용해야 하는 제약 때문에 자사 신 위험률 개발에 많은 어려움이 있는 상황이라 할 수 있다.

상품개발 측면에서 자주요율 산출능력 미흡에 따라 언더라이팅 부담이 가중되고 상품개발 전문인력이 부족한 상황이어서 상위사와 차별화가 어려운 상황이다. 또한 고객의 요구에 적절히 부응하는 대형사와 차별화된 상품의 개발과 회사의 손익구조를 정확히 반영한 상품보다는 대리점 또는 설계사들의 요구에 의해 상품이 개발되어 고객 위주의 상품력 강화보다는 설계사 확보나 대리점 구축을 통한 영업력 강화에 역량을 집중하는 실정이라 할 수 있다.

환경변화에 따른 신시장·신영역 창출 기회가 다가오고 있으나 퇴직연금, 건강보험관련 상품, 복합금융형 상품, 산재보험, 환경오염배상 책

임 등에 대한 연구와 인프라 및 준비가 대형사에 비해 열악한 상황이어
서 신시장·영역 선도 개척 능력에도 한계가 있는 실정이다.

다. 판매채널

판매채널 측면에서는 중소기업사는 마케팅 전략의 문제점을 꼽을 수
있는데, 시장 조사 기능미비로 가격, 서비스, 구매행동 등 고객의 변화
속도를 체계적, 과학적으로 파악하는 것이 미진한 실정이다. 판매채널
별 역할과 책임이 불분명하고 일부 회사는 직판채널에 대비한 R&D 투
자가 부족한 실정이며, 자동차보험의 경우 직판채널에 시장점유율이 잠
식되고 있는 상황이다.

또한 채널 전략으로 대면 채널을 이용한 다양한 전략을 제시, 실행하
고 있으나, 과거 육성 개념의 수준에 지나지 않고 신채널 및 직판채널 진
출 시기 또는 초기 투자비용만을 검토하며 계속 정체 상태인 상황이다.

<표 IV-6> 판매채널 강약점 분석

구 분	중소형사	대형사
강 점	- 대형사, 경쟁사에 대비한 장기 직영 TM 채널 기반 확보	- 고능률 채널의 확보 - 전략적 제휴영업 활성화 - 채널 특성별 점포 운영
약 점	- 채널 특성별 차별화 부족 - 전통 채널 구조 및 체질 개선 부족 - 특정 종목의 특정 채널 업적 구성 과다 - 방카슈랑스 업무제휴 취약 - 채널 특성별 점포 운영 차별화 부족	- 조직 대형화로 신속하고 탄력 적인 채널정책 변경의 어려 움(채널간 갈등)

기존 모집조직의 생산성 약화도 문제점이며 중소기업사들의 모집조직에서도 신규인력의 도입 및 확충부진, 신인육성 교육미흡, 모집조직의 노쇠화 및 보강교육 미흡, 영업조직의 비전략적 운영 등에 의한 영업생산성이 악화되고 있다. 더욱이 로열티가 높은 설계사 및 전속대리점 성장기반이 약화되고 있고 방카슈랑스 및 각종 신규시장의 진입실패에 따른 영업기반이 약화되고 있다.

라. 언더라이팅

중소형사들은 언더라이팅 측면에서 체계적, 과학적인 언더라이팅 및 전문 언더라이터 부족으로 자주요율 산출능력이 대형사들에 비해 열악하다. 또한 보험료 산출을 위한 고객·계약 및 사고사항 정보에 대한 DB관리 미흡으로 인한 위험율의 산출 기반이 취약한 상황이다.

<표 IV-7> 상품 및 언더라이팅 강약점 분석

구 분	중소형사	대형사
강점	- 영업현장에 대한 모니터링의 활성화	-상품개발 인력의 전문성 확보 -신시장 및 수요 창출형 상품 개발(부동산권리보험, 통합보험 등) -대형물건 인수 경험에 따른 량 강화 및 우수재보험자 확보
약점	-상품개발 수익성 평가 미흡 -상품판매 후 성과분석 기능 부족 -현장 U/W역량 및 프로세스 낙후 -실적손해율에 기초한 사후적 U/W -대형물건 영업 경쟁력 낙후	-상품개발인력의 현장경험 부족 -투자수익이 검증되지 않은 상태에서의 과도한 투자

아울러 중소기업이 안고 있는 브랜드 경쟁력 취약점을 꼽을 수 있다. 회사인지도가 취약한 중소기업로서는 우량물건 및 대형 물건·단체 보험물건 등 인수 시 경쟁력 저하로 가격자유화 이후 대형사의 브랜드 파워를 극복하기 위한 중·소형사의 저가격 판매 전략으로 인한 손해를 상승 가능성이 존재하고 있다.

방카슈랑스 시행에 따라 향후 은행이 일반보험까지 취급 시 금융기관과의 제휴가 대형사 중심으로 이루어져 중소기업의 기존 시장잠식이 예상된다. 규제완화에 따른 상해, 질병, 간병보험 등 제3분야에 대한 손해보험 및 생명보험 겸영허용으로 경쟁 격화가 예상됨에 따라 중소기업의 입지는 더욱 악화될 전망이다.

마. 자산운용력

중소형사들은 금융시장 변동에 따른 자산운용의 어려움을 경험하고 있는데 금융시장 변동성에 따라 유가증권 평가의 등락이 주기별 경영여건에 영향을 주고 있어 중장기적인 유가증권 운용 애로가 발생하고 있다. 또한 부채 듀레이션 증가에 따른 ALM의 어려움이 가중되고 있다. 자산운용수익의 영향이 큰 중소기업의 수익구조상 적극적인 운용을 할 수밖에 없는 상황이다. 중소기업은 규모의 경제에 도달하지 못한 상황에서 자산운용을 안정성 위주로 할 경우, 절대수익 규모가 작아지는 실정이고 중소기업의 자산운용은 인적·물적 인프라투자에 열위에 있어 자산운용업무 경쟁력이 현실적으로 요구되고 있다. 장기보험 상품의 예정부리율과 자산운용수익과의 갭 발생으로 인해 역마진이 발생할 가능성이 크며, 자산운용상 일정 비율은 고수익, 고위험 자산에 투자할 수밖에 없는 실정이다.

또한 사전적 리스크 관리체계 미흡으로 우발적인 부실채권으로 보험회사의 재무건전성을 약화시키는 사태까지 올 수 있으며, 향후 사전 방지할 수 있도록 금융시장에 적합한 위험관리 시스템 구축이 절실하다.

현실적으로 조직, 시스템, 인력 등 인프라 취약으로 리스크 관리 체제가 미흡하고 투자환경에 따른 자산운영 기법 및 전문인력 부족으로 자산 부실화 초래, 자산 운영상 이차역마진 발생 가능성, 자산 유동성 리스크 발생 가능성이 높다.

자산운용 투자이익을 보면 과거 10년 평균 투자수익은 대형사 그룹이 평균 1,732억이며 중소형사 그룹은 384억으로 중소형사 평균 투자수익은 1위사의 11% 수준에 머물러 영세한 수준이다.

<표 IV-8> 재무구조/자산운용 강약점 분석

구분	중소형사	대형사
강 점	-차입금 부담이 없음	-안정적 자기자본 확보 -일정규모 이상의 운용자산 확보로 안정적 수익 시현 -통합리스크관리 시스템 정착
약 점	-자본 적정성 부족(지급여력) -탄력적인 자산운용의 제약 -부동산 보유 비중의 과다 -리스크 관리 시스템의 활용도 미흡	-낮은 운용 자산 이익률 -부실계열사 채권 보유 부담

바. 보상

중소형사들은 원수보험료 성장보다 사고발생건수 증가가 더 높은 현실이며 손해를 악화로 자동차보험 가격자유화 이후 보험회사 규모에 따른 빈익빈 부익부 현상이 심화되고 있다.

보상서비스 측면에서는 사고발생건수의 급증에 따른 인당 적정사고처리건수를 초과하여 보상직원의 업무량이 가중하고 있고, 따라서 보상서비스의 질적 저하 현상이 나타나고 있다. 과중한 업무량 및 기타 사

유로 보상직원의 이직률(타사전직 포함)증가에 따른 신규인력의 대체 필요성이 증가하고 있으며, 보상인력의 질적 저하라는 악순환이 우려된다. 또한 현장출동 요청 등 고객의 보상서비스에 대한 기대수준이 높아짐에 따른 중소형사의 사업비 부담 증가를 예상할 수 있다.

<표 IV-9> 서비스 강약점 분석

구 분	중소형사	대형사
강 점	-고객통합서비스(CRM콜센터) 기반 구축	-고객정보 통합관리 -CRM기반 판매 프로세스 운영 -고객 중심 업무 프로세스
약 점	-고객에 대한 기초정보 및 관리 노하우 미흡 -고객정보의 양적 질적 확보 부족으로 인한 고객서비스 한계 -회사(조직)중심 업무 프로세스 -상담원의 높은 이직율	-차별화된 고객 관리 미흡

V. 손해보험회사의 발전 전략

1. 내부 개선 방안

가. 수익성 위주의 경영방침 설정

현 체제를 유지할 경우 기본전제는 건실한 재무건전성을 구축을 위한 수익성 위주의 경영방침을 설정하여 운영하여야 하며, 전사 주요업적(Key Performance Index)목표를 시장 확대 정책보다는 수익성 추구하고 수익 성장 방침으로 재설정하고 사업부문별 책임과 권한을 재정립하여야 할 것이다.

예를 들어 자동차 부문에서는 시장점유율 확대 목표 전략에서 합산 비율 축소 전략으로 목표를 설정하고 수익성이 없는 판매채널과 조직 등은 지속적인 구조조정을 통하여 개혁을 완성시켜야 할 것이다. 미국의 Progressive사는 가치 중심의 전사 목표를 설정하고 손익 목표달성도 중심의 성과를 평가하고 있으며 합산 비율 96% 목표를 전 계층이 전사 목표를 인지하고 업무의 목표로 실천하고 있고, 국내 선두 회사도 합산 비율 99%를 목표로 세우고 실천하고 있다.

나. 판매채널 효율성 제고

판매채널 효율성 제고를 위하여 마케팅 전략을 채널 중심보다는 고객 중심의 마케팅 전략 체계로 구축하여야 하고, 고객 중심의 마케팅 전략을 실천하기 위해서는 고객 니즈와 고객정보 축적을 통한 시장조사와 고객별 세그먼트(가격 민감형, 서비스 민감형, 관계 중시형 등)를 통하여 목표 고객군과 채널을 설정하여야 한다. 또한 목표 고객군을 어떤 채널을 통해 공략할 것인지 목표 고객군의 특성에 따른 전문 채널을 매칭 시키고 고객니즈에 맞는 상품, 서비스, 판매기법 등을 개발하여야

할 것이다. 채널별 수익성 분석을 통하여 수익성이 창출되지 않는 채널은 과감히 정리하고 경쟁력 있는 채널은 콜센타 등 지원 인프라를 구축하여야 한다. 기존 형태의 채널을 운영할 것인지, 직판채널 구축 등 멀티채널을 운영할 것인지는 회사별로 결정할 사항이지만 각 채널별 비전과 추진과제가 명확하여야 하며, 결국은 채널의 체질향상과 변화추진을 통하여 채널의 근원적 개혁을 완성하여야 할 것이다.

미국 State Farm, Allstate 등은 전속채널 중심의 채널 전략을 유지하며 고역량 강화를 통한 고부가가치화를 추구하고 있고, Progressive, Safeco 등은 비대면성 및 고객관리 한계성 등 직판채널의 한계성을 대면채널과의 연계강화를 통하여 극복하고 있다.

다. 상품경쟁력 제고

상품경쟁력 제고 측면에서는 환경변화에 따라 고객 니즈 및 생애 스타일 및 사이클(Life Corridor)에 부응하는 다양한 상품을 개발하고 원스톱 서비스가 가능한 제휴상품, 인구 고령화에 대비한 상품을 선제 개발, 판매하여 신상품 개발에서는 업계에서 경쟁력 있는 회사가 될 수 있도록 해야 할 것이다. 상품의 다양화는 신규 가입자의 창출은 물론 기존 고객들의 니즈를 다양하게 반영할 수 있다는 점에서 중소기업들의 매출 향상에 크게 기여할 것이다. 즉, 고급형 상품의 개발은 포괄적이고 광범위한 보장을 원하는 고소득층의 고객을 신규로 창출할 수 있을 것이며, 조립형 상품은 고객이 필요한 보장을 스스로 선택적으로 가입하게 함으로써 만족을 극대화할 수 있을 것이다. 또한 중소기업은 다양한 신상품의 개발을 통해 기업이미지 향상, 가격경쟁 회피 및 틈새시장 창출 등을 도모할 수 있고 영업사원과 판매채널의 활성화에 기여하며, 타 손해보험회사와의 차별화 전략을 전개하기 위한 필수적인 조건이라 할 것이다.

신상품 개발 기본방향은 수익기여도 제고, 상품 차별화, 다양한 고객

니즈의 탄력적 대응, 사회기여도 증대 등을 적극 고려하여야 할 것이며 특히 장기보험의 경우 최근 신계약 성장세 둔화로 비차익 규모가 축소되고 있고 금리리스크 노출과 이재차 리스크 대두로 이익구조의 불안정성을 감안하면 최우선적으로 이익기반과 안정적인 성장기반의 확보라는 측면에 가장 중점을 두어야 할 것이다. 상품 차별화를 성공적으로 달성하기 위해서는 단순한 위험 세분화가 아닌 고객의 내재적 가치(보험료 할인혜택, 신종위험 담보 등)를 창출하여야 하고, 지속적인 시장선점을 위해서는 타 경쟁사가 모방할 수 없는 경쟁우위 분야(언더라이팅, 수익률 등)를 집중적으로 차별화하여야 하며, 고객으로 하여금 차별화된 상품 및 서비스를 직접 지각할 수 있도록 상품명, 광고 등의 마케팅 활동을 병행하여야 할 것이다.

손해보험회사들은 특히 상해·질병·장기간병보험 등 제3분야 보험의 생·손보 겸영화로 생보와의 상품 경쟁은 물론 은행·투신과도 퇴직연금 시장 등에서 판매경쟁을 예상하면 생명보험회사 및 타 금융기관과의 경쟁에서 생존할 수 있는 그들만이 경쟁력을 가진 상품과 서비스를 제공할 수 있는 차별화 전략이 필수적이다. 또한 정책적인 측면에서는 신상품 개발이익을 보장하여야 할 것이다. 모방이 용이한 보험상품의 특성상 최근까지도 대부분의 신상품은 출시 즉시 타 회사가 이를 모방하거나 몇 가지 조건을 침삭하여 동시에 판매하는 경우가 많았는데, 향후 보험회사가 신상품 출시 시 배타적 사용기간을 6개월에서 더 연장하여야 신상품이익이 보장될 수 있을 것이다. 중소형사들은 손보상품의 강점이라고 할 수 있는 의료실비, 벌금, 형사합의금, 방어비용, 배상책임을 담보하는 상품 개발로 경쟁력 제고가 필요하며, 이러한 상품차별화 전략뿐만 아니라 손해보험회사만이 가지고 있는 경영전략, 판매채널, 보상시스템의 차별화 전략도 함께 추진해야만 시너지 효과를 극대화할 수 있다.

고객니즈에의 탄력적 대응을 위해서는 상품개발의 기본 개념을 기존의 회사와 상품 중심에서 벗어나 보상니즈의 다양화에 부합할 수 있도록

록 고객과 시장 중심으로 전환하여야 할 것이다. 미래의 보험시장은 다양해지는 소비자들의 니즈를 종합적이고 전문적으로 충족시켜 줄 수 있는 금융기관 및 금융 상품만이 생존할 수 있을 것으로 예상되어 손해보험회사들은 사회환경 변화, 경제여건 등을 감안한 고객 니즈를 신속하고 정확하게 파악하여 다양한 신상품을 개발할 필요가 있다. 신영역·신시장 선점을 통한 미래 성장엔진을 확보하고 성장발전을 하기 위해서는 향후 예상되는 신시장인 퇴직연금, 건강보험 중심의 단체보험, 일반보험 제도화 시장(건강, 산재, 보증 등)에 대한 조사 및 연구, 정책제언 기능 강화 및 내부역량 확보가 필수적이다.

세부 개발방향은 선진국 사례를 분석해 보면, 일반보험의 경우는 상품의 패키지화, 장기·환급형 상품, 틈새시장 공략형 상품, ART기법 활용 상품, 신종위험 담보 상품 등을 적극 개발, 판매하여야 할 것이다. 상품의 패키지화는 선진 보험회사 및 대형 보험중개사들은 기업고객에게 화재보험, 해상보험 등의 기업형 보험상품 뿐만 아니라 자동차보험, 상해보험 등의 가계성 상품까지 포괄적으로 패키지화하여 제공함이 예상되므로 국내 손해보험회사들에게는 상당히 위협적인 요소로 작용할 것이므로 적극적 개발되어야 할 것이다. 즉, 화재, 재산, 질병, 배상책임보험 등 각종 위험을 종합하여 하나의 증권으로 담보할 수 있는 패키지형 상품개발이 매우 필요하다고 할 수 있고 전 위험(All Risk) 담보상품이 한 개의 보험종목에 한정하여 이에 연관된 위험을 담보 받을 수 있는 반면, 패키지 상품은 한 개의 보험상품으로 다수의 보험종목을 선택하여 구입함으로써 맞춤상품으로서의 역할을 할 수 있다.

유럽에서는 국가별로 차이가 있으나 대부분의 국가에서 가정종합보험과 배상책임보험 등은 패키지 상품으로 제공하고 있으며 특히 아일랜드, 오스트리아, 핀란드 등은 가정종합보험, 배상책임보험은 물론이고, 상해보험 및 의료보험을 각종 보험과 결합하여 패키지 상품을 제공하고 있다. 손해보험회사들은 일반보험 부문의 기존고객 이탈방지 및 우량고객 유치 등 틈새시장 공략을 위해 장기·환급형 상품을 기업형 일반보

험 상품개발 시 고려해 볼 필요가 있는데, 이러한 상품개발에는 사고기록, 시스템 개발 등 여러 가지 어려운 점이 존재하지만 일반보험 부문의 시장 확대 및 안정적 발전에 매우 유효하게 작용할 것으로 예상된다.

최근 외국계 보험회사들이 기존 손해보험 상품의 기본 컨셉을 뛰어넘어 2~3년의 보험계약 기간을 설정하고 무사고 및 장기계약 유지자에 대해 일정의 이익을 환급해 주는 상품을 개발하고 있다.

기업보험 전문그룹인 CNA사는 우량고객을 대상으로 하는 환급형 일반보험 상품을 개발하여 판매하고 있는데, 이 상품은 텔레커뮤니케이션, 지붕수리업, 금고제조업 등 특정 업종에서 필요한 기업보험 상품을 개발하여 판매하고 있으며 이익이 발생할 경우에는 배당(Safety Group Dividend)의 형태로 이익의 일정비율을 환급하지만 손해가 날 경우 보험료를 추가로 청구하지는 않고 있다.

일본의 三井海上은 가격자유화에 대응하기 위한 화재보험 신상품으로 내진성이 우수한 소규모 빌딩과 점포를 대상으로 무사고시 보험료의 20%를 돌려주는 「Return Ace」를 판매하고 있다. 손해보험회사들은 최근의 환경변화를 고려한 지역별·규모별로 리스크를 세분화하고 기업의 니즈에 부합할 수 있는 특화상품의 개발과 소규모 기업을 대상으로 하는 일반형 상품 및 단체 건강보험 상품의 개발과 급여 관리 서비스 등 부가서비스를 제공함으로써 틈새시장을 개척하는 방안도 강구해 볼 필요가 있다.

미국 Chubb사의 경우는 타사가 인수하지 못하거나 기피하는 박물관, 보석상, 고급저택, 에너지산업, 컴퓨터 및 전자산업 등의 틈새시장에 특화하고 있으며, 인수금액의 10%만을 재보험에 출재하는 대단한 위험보유 능력을 가지고 있는데 이러한 동사의 경쟁력은 언더라이팅 노하우에서 비롯되고 있다.

향후에 보험과 금융의 융합에 의해 보험회사는 한편으로는 캡티브, 자가보험 등의 대체적 위험수단(ART)과 경합하면서, 다른 한편으로는 이러한 수법을 적극 활용하게 될 것으로 예상된다. 따라서 중소형사들

은 위험관리 서비스 및 금융서비스 기능을 강화하여 기존 고객의 이탈을 방지하는 한편, 기업들의 자가보험 프로그램 및 캡티브 보험사 운영 등을 대행해 줄 수 있는 체제를 점차 갖추어 나가야 하며, ART 기법 활용 상품(금융·보험 복합형 상품)을 개발할 필요성도 있다. 언더라이팅 기능 및 다양한 금융기법을 보다 강화하여 전통적인 보험리스크와 신용 또는 재무리스크를 통합하여 보장해 주는 상품 등을 적극 개발해야 하며 가능하다면 선진 보험회사와의 제휴를 통한 금융재보험, 보험리스크의 증권화 등을 출·수재할 수 있는 역량 강화에 주력하여야 할 것이다. 미국, 영국 등 선진 보험시장의 경우 전통적인 보험위험과 신용위험, 환위험 등 재무적 위험이 수렴하는 과정에서 보험상품과 금융상품이 결합된 보험리스크의 증권화, 금융재보험 등 대체위험 전가 기법이 활성화되고 있다. ART는 1980년대 이후 급속히 확대되어 최근에는 미국의 경우 전체 손보시장의 10%~15%를 차지하고 있으며, 특히 기업보험 시장에서는 약 45%를 점유하고 있는 것으로 추정되고 있다.

최근 선진국에서는 인터넷, 정보기술 관련 리스크, 신용 리스크 등을 비롯하여 환경 및 풍수재, 지진 등의 자연재해 리스크 등에 대한 기업들의 보험가입 니즈가 증가하는 추세에 있다. 국내에서도 인터넷의 보급 확대 및 정보화 기술의 발전, 국민의식 수준의 변화 등으로 향후 전자상거래 위험, 정보통신 관련 위험, 환경오염 위험, 주주권의 보호 위험 등 다양한 신종위험에 대한 기업들의 보험니즈가 증가 할 것으로 예상되어 손해보험회사들은 이러한 사회의 다변화에 따른 고객니즈에 대응하기 위한 신종 리스크의 개발 및 이를 담보하는 상품을 적극 개발하여야 할 것이다. 현재 국내 보험업계는 신종위험의 인수시 외국계 보험중개사 또는 재보험사에 요율구득을 통한 인수를 하고 있어 외국사와의 경쟁이 본격화될 경우 상당 부분의 시장잠식이 우려된다. 따라서 이러한 신상품의 개발을 위해서는 정확한 위험 예측을 위한 통계역량의 강화, 언더라이팅 능력의 제고 등을 지속적으로 추진하여야 할 것이다.

자동차보험 상품의 개발은 고객의 위험요소를 세분화한 리스크 세분

형 상품의 도입과 소비자의 니즈변화에 즉각 대응할 수 있는 탄력적인 상품설계(고객맞춤형 상품: 모듈형)에 중점을 두고 이루어져야 할 것이다. 또한 고객의 다양한 니즈에 부합하는 차원에서 특정계층, 특정기업을 대상으로 하는 특화형 상품과 사고유무에 따라 만기금을 지급하는 환급형 상품의 개발도 적극 고려할 필요가 있다. 현재 미 도입된 요율(직업, 운행거리, 신용정보, 차량모델 등)에 관한 통계 집적을 통하여 이러한 요인 등을 이용하여 지역별, 직업별, 운행거리 정도, 신용정보 등을 고려한 신상품 개발을 주도적으로 수행하여 대형사와의 차별성을 부각시킬 수 있어야 할 것이다. 미국과 프랑스에서는 성별, 거주지, 직업, 결혼여부 등에 따라서 보험료를 차별 적용하고 있으며, 영국에서는 여성운전자, 고령자, 연간 주행거리가 짧은 운전자에게 할인 혜택을 부여하는 등 보험료 차별화가 이루어지고 있다. 東京海上의 신형TAP, 同和火災의 차량신가 특약, 가사대행자 비용특약, 가족생계유지 특약 등을 첨부한 다양한 신상품, 安田火災의 Non-Fleet 제도, 住友海上이 환급금을 지급하는 모도리치 자동차보험상품, 安田火災는 중소기업 전용의 「카오너스보험 TEN」, 共榮火災의 운송사업자를 대상으로 한 「트럭응원단」 등 특정시장을 대상으로 하는 상품 등을 참조할 필요성이 있다.

장기보험은 상품전략(상품전략 수립, 시장조사, 손익분석), 상품개발(신상품개발, 기존상품관리), 통계·요율(신위험률 개발 및 기존 위험률 보정, 요율통계 DB구축 등) 등을 강화하여 상품경쟁력을 강화하여야 하고 상품 전문인력(의료/질병 전문가, 재산/배상책임 전문가)등 인프라를 강화시켜야 할 것이다. 상품개발 프로세스를 기초조사, 상품개발, 성과분석, 사후관리 개선과 상품개발 프로세스 상에 상품, 채널, RM, 자산 운용 연계를 강화하여야 할 것이다.

내재가치 증대방안으로서 현행 보유계약은 저금리 지속을 전제로 ALM에 의한 안전성을 추구해야 하고 보상인력 충원 및 실사강화를 통한 누수방지를 통하여 이차 및 이차차 내재가치를 확대시켜야 할 것이다. 지속적 성장을 위한 상품 개발은 환경변화 적응 상품으로 사회 전

반에서 새로운 패러다임을 형성하고 있는 신 소비계층인 신세대 독신층, SOHO족, X세대 등을 공략할 수 있는 상품개발이 필요하며, 신세대 독신층을 공략하기 위한 상품으로는 사망 및 생존보험보다는 건강보험, 상해보험, 노후설계보험 등이 바람직하다. 실버계층 대상으로는 스톡자금을 유입할 수 있는 간병보험, 일시납 연금보험, 재택근무자 또는 SOHO족 대상으로는 유니버설보험, 저가형 건강보험, X세대를 대상으로는 컴퓨터관련 상해보험 등을 개발할 필요성이 있다. 중소기업사 탈피를 위해서는 미래 잠재 성장시장 선점이 필수적이며 따라서 고령화에 따른 간병시장 등 고령친화시장, 국민건강보험의 민영화에 대응한 본인부담금으로 인한 재무 리스크 완화를 위한 민영의료보험, 투신사 제휴상품 등 금융복합형 상품 등을 개발, 판매하여야 할 것이다.

라 언더라이팅 경쟁력 확보

언더라이팅 경쟁력 확보를 위하여 본업기술력의 선순환 구조 구축을 통하여 리스크 서베이 능력 강화를 통한 효율산출능력 극대화와 보유능력 확대의 선순환을 달성하고 자주효율산출 능력을 확보하며 특히 질병보험, 단체인보험 등 종업원복지시장에서의 효율산출 능력 확보가 필수적이다. 이를 위하여 경험위험을 산출을 위한 제 정보의 정비가 선행되어야 하며 각종 신위험율을 산출하기 위한 기반, 즉 고객에 대한 세부적인 정보, 계약·사고에 대한 세부적인 정보 축적이 필수적인데 필요하다면 보다 많은 양의 정보 집적을 위해 중소기업사 공동작업도 추진해야 할 것이다. 일반보험 중 가계성 보험이 차지하는 비중이 선진국 대비 취약하므로 중소기업사가 독자적으로 또는 외국의 재보험사·중개사와 전략적 제휴를 통하여 신상품·서비스를 개발하고 언더라이팅 할 수 있는 언더라이팅 전문직군제를 도입하여 언더라이팅 인력을 전문화하여야 할 것이다.

재보험정책에서 철저한 리스크 검증 및 선진기법 도입으로 보유확대

를 통한 이익극대화를 추구해야 하며 특히 우량물건 인수시 영업지원 및 우량물건의 보유액을 확대하고 불량업종 중에서는 옥석을 가리는 차별화된 인수정책으로 수익성의 극대화를 추구하여야 한다. 또한 해외 재보험자에 대한 의존도를 최소화하고 국내 중소형사간의 상호재보험의 확대 또는 국내원수사의 재보험 보유확대 등 국내 보험회사간 거래를 확대함으로써 국내 재보험 담보력을 최대한 활용해야 할 것이다. 중개사를 경유하지 않는 해외 재보험자의 직접거래를 통한 재보험 비용을 절감하고, 재보험 거래시 협상력을 증대키 위하여 재보험자와 연대하여 거래선을 확보하는 방안도 추진해야 한다.

마. 보상경쟁력 강화방안

보상경쟁력 강화방안에서는 보상 적정인력 규모 및 운영체계 점검을 통한 조직 재설계를 통한 경쟁력 기반을 구축해야 하고 대인·대물 소액 사고 전담조직 구축 및 확대를 검토할 필요성이 있다. 보상 프로세스별 품질개선 제도 정착 및 보험금 누수 차단, 구상채권 관리 강화 및 송무 전문성 향상 및 비용절감을 시현하여야 할 것이다.

Progressive사의 경우 손해사정비 관리는 ‘지급보험금 최소화가 목표’로서 손해사정비는 14%로 업계 7-15% 대비 상대적으로 높지만 사고건을 받드시 직원이 확인하여 지급보험금을 줄이는 보상전략을 추구하고 있다. 사고시 고객은 Progressive 보상센터에 차를 입고하고 Progressive가 정비업체와의 네트워크를 통해 수리 업무를 대행하여 정비가 완료되면 고객이 보상센터로부터 차를 찾아가는 시스템을 운영하여 고객이 정비업체와 직접 대면하지 않도록 하고 있다.

중하위사 간의 공동 자동차정비업소를 운영하여 보험금 누수 현상을 최소화할 필요성도 있다. 외국의 경우 GEICO사는 자차 및 대물 수리를 위한 정비공장을 확보하여 보상 누수액을 절감하고 있으며, Allstate사는 정비공장을 자회사화 하여 1차적 목적인 누수액 절감과 고객만족을 동

시에 추진하는 전략을 선택하고 있다.

또한, 보상서비스 강화를 위한 정비네트워크 중소형사 공동 인수하여 운영하는 방안도 검토해보아야 할 것이고, 보상서비스 보상처리의 원칙을 보험금 감소와 고객 만족도에 맞추어 재정립해야 한다. Allstate사는 보상서비스 강화를 위해 정비체인인 Sterling사를 인수하여 차량인도기일 단축, 고객밀착 문전(Door-to-door) 서비스 확대 등을 통해 고객만족도를 제고하고 있다. Progressive사의 경우 “고객에게 기쁨”을 주고 “사고의 경제적 타격 감소”하는 것을 보상원칙으로 삼고 있는데, 보상 프로세스가 가능한 한 빨리 이루어지는 것이 고객만족도 제고, 비용절감, 사기행위 적발, 소송시 기득권 확보 등에 유리하다는 기본 사상을 가지고 있다.

고객만족 전략 강화를 구축하기 위해서 평일 수준의 휴일보상 시스템을 구축하고 현장중심의 보상 불만 책임 처리제를 정착시켜야 하며 각종 보상 서비스 추가 개발을 검토해야 할 것임이다. Progressive는 이동보상차량을 24시간 운영하고 있으며, GPS 등 IT 기술을 접목하여 현장 완결형 이동보상을 시행 중인데 사고차량의 60%이상이 9시간 이내에 조사 완료되어 사고차량의 조기 대응에 대한 성과관리를 강조하고 있다. 자동차보험 전 프로세스 상에서 개선점 파악이 필수적이며 보상과 연계된 구전소개 마케팅(Referral Marketing) 체제의 구축이 필요하다. GEICO사의 경우 보상처리과정에서 소개되는 계약이 연간 100만건 수준이며, 신규 계약의 50% 정도가 여기서 확보될 정도로 고객과의 관계에서 발생하는 다양한 정보가 마케팅 활동에 활용될 수 있는 프로세스를 확보하고 있다.

바. 자산운용 경쟁력 강화 방안

자산운용 경쟁력 강화 방안으로는 중장기 자산운용 포트폴리오 전략 방향은 크게 안정적인 이자소득 확대 지속, 장기부채 매칭을 위한 대출

적정 포트폴리오 수준유지에 두고 운용해야 할 것이다. 금융환경변화에 대응한 자산운용의 효율성 제고를 위하여 대출, 채권, 주식, 부동산 등 자산운용별 전문가를 양성하여야 하며 전문인력 확보를 통한 전략 투자 기능을 강화하여야 한다. 투자 상품별 전략과제를 선정해 예를 들면 대출에서는 약관대출 및 담보대출 등 우량자산 중심의 포트폴리오 강화와 심사, 대출 사후 관리 등 용자 리스크관리 기능을 강화해야 한다.

또한 채권부문에서는 시스템 인프라 강화를 통한 파생상품 연계투자 활성화와 보험부채와의 매칭 투자를 위한 중장기 투자 강화를 부동산부문은 REIT's, ABS 등 신규 부동산 금융상품 투자 강화 및 전문인력 확보를 통한 국제금융 시장 및 상품 분석 기능을 강화하여야 할 것이다. 그리고 리스크관리 체제 확립에 의한 안정성 확보를 위하여 사전·사후적 리스크관리 체제 정립을 통한 관리 수준의 고도화와 상품별 리스크·수익 프로파일 정교화를 통한 위험조정 성과평가(RAPM; Risk Adjusted Performance Measures) 체계를 구축하여야 한다.

2. 아웃소싱 방안

국내 일부 손해보험회사들은 현재까지 대형사와 차별 없이 거의 모든 업무를 회사에서 자체적으로 처리하면서 상품개발과 판매, 언더라이팅, 자산운용, 보상, IT 등에 이르는 전체 보험사업과정을 최적화하는 사업모델을 고수하고 있는 실정이다. 아웃소싱은 기업이 자신의 핵심적인 역량부문에 모든 자원을 집중시켜 저비용, 고효율구조로 전환하고자 하는 전략적 필요성과 아웃소싱 서비스공급자의 전문성이라는 충분조건이 충족됨으로써 급변하는 경영 환경하에서 기업의 유연성과 경쟁력을 제고할 수 있는 경영전략이라 할 수 있다.

보험산업에서는 1960년대에 보험보상절차와 관련된 서비스를 외부에서 조달하기 시작하면서 조직의 내부에서 수행되던 경영활동의 일부를

외부에서 조달함으로써 아웃소싱을 활용해오고 있다. 아웃소싱은 초기에 불확실성을 회피하거나 제거할 필요성이 큰 경영활동부문에서 시도되어 점차 자산의 특유성이 낮은 부문으로 확대되고 있다. 즉 보험산업에서 아웃소싱은 전통적으로 정보관련 기술과 시설에 집중되어 왔으며 관련 경영활동과 그에 따른 책임을 아웃소싱 서비스공급자에게 전가하는 것이었다. 그리고 보험산업의 정보기술에 대한 의존도가 높아지고, 보험료를 산출하거나 투자수익을 창출하는 시스템에 대한 비중이 커지면서 이 부문에 대한 아웃소싱의 니즈가 점차 확대되고 있다. 보험회사는 컴퓨터시스템이나 통신네트워크 등과 같은 조직의 정보기술기능의 전부 또는 일부에 대한 운영 및 유지와 관련된 활동을 계약을 통해 아웃소싱 서비스공급자에게 이전하고 있다. 아웃소싱 서비스공급자가 보험산업에 대해 제공할 수 있는 보다 다양한 서비스를 개발하게 됨에 따라 보험산업에서는 기술이나 사무지원, 또는 그 둘 모두를 포함하는 아웃소싱의 기회가 더욱 증가하고 있으며 보험산업에 대해서 생산성을 증가시키거나 고객에 대한 서비스를 증대시킴으로써 궁극적으로 경영전략 수단으로 활용되기 시작하였다.

이와 같은 속성을 지니고 있는 아웃소싱은 특정 규모의 보험회사에 대해서만 적합한 것은 아니다. 소규모로부터 중간 규모에 이르는 보험회사의 경우 특정의 경영능력을 조직의 내부에 구축하고자 시도하는 것보다 아웃소싱을 통해서 경쟁우위와 비용절감을 보다 빠르게 달성할 수 있다. 따라서 국내 중소형사들도 보험사업을 하나의 뭉뚱그려진 단일사업으로 간주할 것이 아니라 상품개발, 보상, 자산운용, IT 등 각 단계별로 분리해 각 사가 어떤 경쟁위치에 있는지 스스로 파악하여 경쟁력이 없는 분야는 과감히 아웃소싱하는 전략을 검토해볼 필요성이 있다.

예를 들어 자산운용 및 보상에서 수익성과 전문성(전문인력)을 검토 후 수익성과 전문성이 미흡한 분야는 아웃소싱을 추구해야 할 것이며 상품개발 분야도 통계집적과 전문성이 문제라면 과감히 외부기관 등에 아웃소싱하는 방안도 검토해야 할 것이다. 알리안츠사는 독일내에서는

모든 보험사업을 자체적으로 수행하고 있지만 사업규모가 상대적으로 적은 미국에서는 상품관리와 자산관리에만 집중하고, 영업부문은 15개 제휴업체를 통하여 사업을 전개하고 있다. 미국의 제너럴생명(General)은 단지 14명의 직원만을 보유하고 있을 뿐 보험사업에 필요한 모든 업무를 외부 전문가에게 위탁하고 자체적인 역량은 서로 다른 파트너간의 협력과 조화를 유도하는 데 집중시키고 있는 상황이다¹⁰⁾.

가. 언더라이팅업무 및 손해보상업무

전통적으로 보험회사의 언더라이팅 업무는 대리점에 속해 있으면서 보험회사로부터 교육을 받은 모집조직의 지원에 의해 많은 부분 의존되어 왔으며, 외형성장보다는 보다 정확한 보험요율의 부과에 비중을 두고 있는 보험회사의 경우는 아직도 모집조직에 대한 교육에 관심을 두고 있다. 그러나 최근 판매채널의 다양화가 진전되면서 기존의 형태와 같은 업무지원의 필요성이 퇴색되어 가고 있으며, 특히 고객의 리스크를 분석하기 위하여 요구되는 정보를 얻을 수 있는 전문적 서비스기관이 상업화되어감에 따라 보험회사는 점차 언더라이팅 기준 및 검정에 필요한 S/W를 통해 언더라이팅 업무를 아웃소싱하고 있다.

그리고 손해보상업무의 경우 1990년대에 들어 급속하게 외부의 서비스제공자에게 아웃소싱되고 있다. 특히 CTS(Claims Training Service)와 같은 손해보상업무 교육기관을 통해 배출되고 있는 전문가를 활용함으로써 손해보상업무의 아웃소싱이 더욱 활성화되고 있다. 보험회사가 손해보상업무를 처리하는 데 있어서의 세 가지 대안은 대규모의 비용지출을 감수하면서 지속적으로 보험회사의 내부에서 수행하는 경우, 일부의 손해보상업무를 아웃소싱하되 전반적인 통제는 유지하는 경우, 그리고 모든 손해보상업무를 전부 아웃소싱하는 경우 등이다. 이 중에서 아웃소싱을 포함하고 있는 대안은 특히 중소형 보험회사를 중심으로 손해사

10) 상세한 내용 Conley(2000) 참조.

정비용 및 손해보상규모의 감소나 고객서비스의 제고 등과 같은 효과가 존재하게 되고, 나아가 전문성 및 고객지향성을 지니고 있는 것은 물론 성과측정을 통해 통제될 수 있으므로 선호되고 있다.

한편 보다 효과적으로 아웃소싱전략을 활용하기 위하여 보험회사는 손해보상업무를 분리하여 접근하고 있다. 즉 콜센터, 종목별 보상업무, 자동차사고견적업무, 현장조사업무, 인명사고조사업무, 보험사기업무, 대위권업무, 그리고 관리업무 등과 같이 손해보상업무를 성격상 분리하여 각각에 대한 비용분석을 토대로 아웃소싱전략에 대한 의사결정을 수행할 경우 보다 효과적일 수 있기 때문이다. 이러한 손해보상업무와 관련해서 많이 이용되고 있는 시스템으로는 Claimplus 및 Electronic Filing Pilot Program 등이 있다.

나. IT업무

보험회사를 포함한 산업 전반에 있어서 가장 광범위하게 활용되고 있는 아웃소싱은 IT업무분야라고 할 수 있다. 즉 기본적으로는 컴퓨터시스템 및 데이터센터의 운용·유지·보수 등과 관련하여 아웃소싱이 이루어지고 있으며, 이를 바탕으로 IT에 기초한 업무흐름에 대한 아웃소싱(business process outsourcing ; BPO)이 활발하게 이루어지고 있다. 이와 같이 IT업무에 있어서의 아웃소싱이 활발하게 진행되고 있는 것은 무엇보다도 IT부문에 대한 막대한 투자로 인해 점증하고 있는 고정비용을 변동비용으로 전환시켜 줄 수 있기 때문이다.

IT부문에 대한 아웃소싱에서는 무엇보다도 시스템의 개발·운영·유지와 관련된 수행능력을 평가하여 경영분석, 특정 프로그램의 개발 및 수정, 상품개발 및 유지 능력 등이 원활하게 수행될 수 있는가를 기준으로 이의 활용 여부를 판단하고 있다. 이와 같은 업무흐름의 아웃소싱과 관련하여 활용되고 있는 시스템으로는 Ultimus Workflow Suite가 있다.

한편 IT부문에 대한 아웃소싱의 활용에서는 보험회사의 기업전략과

IT부문에 있어서의 전략이 서로 융합(fusion)되어 수행될 수 있도록 하고 있다. IT전략은 전반적인 기업전략과 일치되어야 하고, 전략적으로 불가피한 부분에만 집중되도록 하며, 주어진 시간·자원 및 입수 가능한 기술에 기초하여 실행되도록 해야 하는 동시에 기술개발을 기대할 수 있도록 미래지향적으로 진행되어야 비로소 전략적 융합이 이루어진다. 그리고 이러한 전략적 융합을 위해서 IT전략은 상황의 평가, 전략의 정렬 및 통합, 경제적·전략적 측면에서의 우선 순위화, 그리고 전략계획의 평가와 같은 단계적 접근을 통해 시도되고 있다. 이와 같은 기업의 경영전략과 IT전략과의 융합을 가능하게 해주는 시스템으로서는 Fusion Leverage Model이 활용되고 있다.

다. 자산운용업무

보험회사 자산운용업무를 아웃소싱하는 주된 목적은 비용의 절감이나 자산운용수익율의 제고라고 할 수 있다. 그리고 아웃소싱을 활용하게 된 동기로는 대부분 보험회사 내부에 자산운용과 관련된 전문가가 없기 때문이라고 인식되고 있다. 특히 전 세계적으로 급속하게 진행되고 있는 금융통합에 따라 보다 복잡한 형태로 개발·운용되고 있는 금융상품이 다양하게 출현하고 있는 상황에서 보험회사가 이와 같은 금융상품을 올바르게 이해하고 자산을 운용할 수 있는 인적자원을 확보하는 것은 더욱 곤란하다고 할 수 있다. 이러한 점으로 인해 특히 중소형 보험회사의 경우는 자산관리업무에 대한 아웃소싱이 더욱 활발하게 수행되는 경향을 보이고 있다.

그러나 자산운용업무에 대한 아웃소싱은 제공되는 서비스의 수준을 측정하기가 매우 곤란한 측면이 있으므로 먼저 보험회사의 투자시스템에 대한 비용분석을 수행한 후, 서비스제공자의 투자 철학이나 의사결정구조와 같은 투자관리시스템에 대한 분석에 기초한 제안서의 요청(Request for Proposal ; RFP) 등을 검토하여 결정되고 있다. 미국의 경우

보험자산의 15-20%가 아웃소싱에 의해 운용되고 있으며, 대표적 서비스 제공자인 Conning Asset Mgt. Co.는 100여개 보험회사의 자산을 운용하고 있다.

라. 상품개발업무

보험회사가 상품개발업무와 관련하여 아웃소싱을 활용하던 주된 영역은 준비금, 요율개발 등과 같이 기본적인 영역에 한정되고 있었으나, 이후로는 재보험, 업무시스템, 요율예시시스템, 그리고 자산 및 부채평가 등과 같은 분야까지 확대되어 왔다. 또 다양한 판매채널의 등장에 따라 상품개발과 이의 판매를 분리하여 마케팅부문까지도 아웃소싱하는 경향을 보이고 있다. 더 나아가 오늘날의 보험회사는 세계적인 증권화(securitization) 추세로 인해 생·손보 영역 모두에서 보다 복잡한 구조를 갖는 상품개발의 필요성이 대두되었으나, 과도한 개발비용은 물론 내부의 전문가 부재로 인하여 상품개발업무와 관련된 보다 다양한 영역에서 아웃소싱을 활용하고 있다.

보험회사는 이와 같은 상품개발업무의 아웃소싱을 통해 기본적으로는 비용절감효과를 달성하고 있지만, 이외에도 상품·시장차별화, 신시장진출, 상품실패의 회피, 그리고 고객에 대한 상품선택 폭의 확대와 같은 목적도 추구하고 있다. 미국의 대표적인 상품개발업무 서비스제공자인 Milliman & Robertson은 1,200명 이상의 직원이 28개의 사무소를 유지하면서 아웃소싱서비스를 제공하고 있으며, Actuarial Sciences Associates는 400명의 직원을 통해 상품개발업무에 대한 아웃소싱서비스를 제공하고 있다.

3. 전략적 제휴 방안

국내 중소형 보험회사가 활용할 수 있는 전략적 제휴는 대상과 목적에 따라 다음과 같이 몇 가지 방안이 있을 수 있다.

<표 V-1> 보험회사의 전략적 제휴 적합도 매트릭스

구 분	지분참여	상품개발	판매채널	자산운용
외국보험사	◎	○	▲	○
국내보험사	▲	○	▲	▲
타 금융기관	▲	◎	◎	◎
유통업체	▲	×	◎	×

주: 1) 시너지 효과의 발휘와 실현가능성을 기준으로 정리

2) ◎: 최적, ○: 적합, ▲: 고려할 수 있으나 실현가능성 희박, ×: 부적합

자료 : 오영수(1998) 참조.

가. 외국계 보험회사와 전략적 제휴 방안

국내 일부 손해보험회사는 현실적으로 지급여력이 취약한 상황이므로 재무건전성 강화 차원에서 외국계 보험회사의 지분참여를 통한 전략적 제휴를 추진해볼 필요성이 있으며 외국계 보험회사들도 국내보험시장에 매력도를 느끼고 있는 만큼 제휴가 성사될 가능성이 존재한다고 할 수 있다.

선진 보험회사와의 전략적 제휴는 지분참여 이외의 상품개발, 언더라이팅, 자산운용 등 각 가치사슬 분야별로 다양하게 추진할 수 있고, 중소형사의 경우 특히 보험업계의 위상변화를 가져올 수 있는 기회가 될 것이다. 전략적 제휴는 국제수준의 대기업이 경쟁하고 있는 틈새에

서 중소기업의 기업들이 생존할 수 있는 전략으로 개별회사만으로는 규모의 경제를 달성할 수 없으나 특정업무 분야에서 전략적 제휴를 통해 시너지효과를 발휘함으로써 경쟁력을 강화할 수 있다.

선진 보험회사와 전략적 제휴를 맺는 것은 글로벌 경쟁시대의 생존을 위하여 필수적인 전략 중 하나이며 선진보험기법의 도입을 위해서는 직원 파견을 통한 교육 위탁이나 제휴보험사간의 상호파견과 같은 방법을 모색할 수 있다. 선진 보험회사와의 전략적 제휴는 국내 중소형사들에게는 국내에서 입지강화 및 경쟁력 제고를 통하여 향후 해외 보험시장에도 진출할 수 있는 기회를 창출하는 효과도 있다. 선진 보험회사들 중 미국 Progressive사와 AIG사가 가장 매력적인데, 자동차보험에 경쟁우위를 추구하고자 하는 회사는 Progressive와 전략적 제휴가 성사된다면 자동차보험 시장에서 상품력, 판매채널 경쟁력, IT 및 보상경쟁력을 강화할 수 있을 것이며, 일반보험에 집중력 전략을 추구할 회사는 AIG와 전략적 제휴가 성사된다면 기업보험 상품개발 및 언더라이팅 면에서 경쟁력을 제고시킬 수 있을 것이다.

나. 국내금융기관과 전략적 제휴 방안

국내 금융기관과 전략적 제휴방안은 상품개발, 보상, 자산운용측면에서 검토해볼 수 있다. 상품개발 제휴는 금융상품에 대한 고객 니즈 증가, 가격·금리 민감도 상승, 상품경쟁력 저하 등에 따라 타 금융기관 중소형 손해보험회사, 또는 생명보험회사와 상호간에 상품의 장점을 동시에 갖추고 있는 상품을 개발하여 고객의 니즈를 충족시키는 것을 뜻한다. 일례로 은행과의 상품개발 제휴를 통해 보장과 저축을 겸비한 상품개발, 투신사나 증권회사와의 제휴를 통한 보장과 투자의 기능을 겸비한 상품 등을 개발하는 것을 고려할 수 있다. 대표적으로 투신사나 은행들과 연계하여 판매하고 있는 교통상해보험은 우량고객을 대상으로 하고 있어 손해율이 낮아 틈새시장으로 경쟁력을 지니고 있다. 중소형

시간 제휴를 통하여 선진금융상품, 새로운 제도연구 등 회사 공동연구 및 상품공동개발을 추진이 필요할 것으로 판단된다.

상품개발 제휴의 일본 사례를 보면 第一生命와 安田火災는 2001년부터 암보험과 각종 질병보험, 간병보험 등의 판매가 생명 및 손해보험회사에 완전 개방됨에 따라 이 분야의 관련 상품의 공동개발을 추진하였다¹¹⁾. 양사는 제휴를 통하여 개인고객 대상으로 손·생보종합 고객센터 공동상품(드림킹덤)을 개발하고 법인대상 회원서비스로서 第一生命은 「프라임네트」, 安田火災는 「YES클럽」을 각각 운영하던 것을 「석세스네트」로서 통합하였다. 양사는 각각 보유하는 경영자원과 노하우를 결합하여 개호·건강·질병분야에서 최고의 서비스를 제공할 수 있는 체제를 구축하고자 개호관련사업자·의료기관 등의 서비스네트워크를 상호보완하고 개호서비스의 질 향상을 향한 공동협조 및 건강·의료분야의 공동연구를 추진하고 있으며, 고객니즈의 다양화 정도에 따라 양사의 노하우를 결합한 시스템, 상품, 판매체제를 구축한 바 있다.

三井그룹 금융 3사인 三井生命, 사쿠라銀行, 三井海上은 2000년 11월 고객의 편이성을 향상시키기 위해 각 부문별로 프로젝트팀을 결성함으로써 전략적 제휴를 위한 기반을 마련하였다. 이들 3사의 전략적 제휴는 업종을 뛰어넘는 합병·제휴가 진행되는 가운데 상품·요율의 자유화와 이업종, 외국계 등의 보험업계 진출 등 환경변화에 대응하기 위해 이루어졌다. 또한 다른 제휴의 목적은 계열사간의 관계를 더욱 공고히 하고 각 사의 노하우를 활용한 복합금융상품 개발 및 서비스 수준의 향상을 통해 고객대응력과 경쟁력을 제고시키는 것이다. 三井그룹 금융3사가 공동으로 금융과 보험의 종합형상품·서비스의 검토에 착수하여 복리후생 대행서비스사업의 공동 전개하여 은행상품은 사쿠라銀行, 보험상품은 三井海上과 三井生命이 각각 제공하며 상품·서비스 패키지를

11) 第一生命은 손보 자회사가 있음에도 安田火災와 전략적 제휴를 추진한 이유는 현재의 손보 자회사는 높은 수준의 상품개발 능력이 떨어져 安田火災의 손보상품 개발능력이 필요했기 때문이다.

구축하여 이를 대항전문회사와 제휴함으로써 보다 질 높은 복리후생서비스를 공동으로 제공하고 있다.

일본의 판매채널별 제휴 상황을 살펴보면 第一生命과 安田火災의 제휴를 통한 대리대행계약을 체결하여 第一生命이 安田火災의 손보대리점이 되어 安田火災의 자동차보험(Car-Owner), 화재보험(가정보험) 등을 판매하고 있고 2002년 4월 安田火災가 第一生命의 손보 자회사인 제일라이프손보와 합병하였다. 安田火災대리점은 安田火災그룹이 제공하는 생명보험상품의 전체구성을 보완·강화하기 위해 第一生命의 상품(일시납양로보험, 예정이율 변동형 연금 등 저축성상품을 포함)을 판매하기로 하였으며, 이를 위해 安田火災는 第一生命으로부터 모집·사무대행을 위임받아 신계약사무처리 및 대리점에 대한 판매지도와 영업 등을 추진하기도 하였다. 住友海上과 住友生命은 2000년 11월 전면제휴를 통해 住友生命은 금융청으로부터 「손보 모집대행 인가」를 취득하여 손보모집을 대행하며 住友海上도 생명보험 모집대행 인가를 취득하여 생보판매를 추진하는 등 생손보상품의 상호판매를 본격적으로 추진하였다. 이는 양사가 생손보상품의 본격적인 판매를 통해 고객에게 종합보험서비스를 제공하며 住友브랜드로서 최강의 네트워크를 형성하여 서로의 강점을 최대한으로 활용하고자 함이다. 住友海上과 住友生命 자회사인 스미세이손보는 2000년 4월부터 손해보험상품을 공동으로 판매해 왔으며, 모집대행인가를 취득하여 생보설계사 5만명을 거느리는 일본 최대 종합보험대리점이 되었고, 住友生命은 住友海上과 스미세이손보의 대리점이 되어 산하 영업직원을 설계사로 하여 손보상품을 판매하고 있다. 住友生命과 住友海上이 상호간에 모집을 대행함으로써 住友브랜드에 의한 종합보험네트워크를 실현하게 되었고 ‘모집대행’을 인가 받음으로써 보험회사 자신의 경영자원(콜센터, 고객상담체제, 지사창구대응 등)을 충분히 활용하여 생손보 종합판매 및 보험서비스를 제공할 수 있게 되었다.

보상부문 전략적 제휴 방안은 차량·대물보상의 경우 중소형사 공동

자회사를 운영하여 인원감축에 따른 사업비 절감과 보상조직 구성원 간의 이질감 및 사별 이기주의로 인한 보상인력의 질 저하를 방지하고 우수 보상인력을 집중 양성시킬 수 있을 것이다¹²⁾.

자산운용 부분 제휴 방안은 중소형사간의 자산운용 전략적 제휴 및 공동투자를 통하여 대형사(현대해상 투자자문)처럼 투자자문회사 설립하여 자산운용부문 공동운영하고 회사당 1~2명씩 차출하여 (투자연구) 팀을 설치하여 운영하는 방안을 검토할 필요성이 있다. 프로젝트 파이낸싱, 리츠, 해외투자 등 심도 있는 분석이 필요한 경우 분석인력의 부족한 현실극복이 가능하고, 규모의 경제가 필요한 투자의 경우 시너지 효과 발생 가능하여 금융시장내의 정보공유를 통한 투자수익 극대화를 창출할 수 있다.

자산운용에서 일본 제휴상황을 보면 第一生命과 安田火災 양사는 계열 투신 투자고문회사의 투신상품 공동판매를 2000년 1월부터 개시하여 安田火災의 관련회사인 安田火災 론서비스(주)에서 第一生命이 실시하고 있는 제휴기업의 종업원대상 복지후생형 개인 론에 대하여 4월부터 보증인수를 개시하고 있다. 또한 자산운용력 강화와 수익확대를 도모하기 위해 미래아그룹인 東京海上, 日同火災, 朝日生命 의 3사는 자산을 공동으로 운용하는 공동투자회사의 설립을 추진하여 다양한 금융리스크를 분석하는 고도의 전문성을 구비하고 리스크에 대한 인수능력을 확대하여 운용성과의 향상을 도모할 예정이다. 共榮火災와 農重信託銀行은 共榮火災의 보증기능을 활용하여 어음의 유동화프로그램을 공동으로 개발하고 양사는 자산의 슬림화, 영업 캐시플로의 강화, 저리의 자금조달 등의 차원에서 기업의 유동화 니즈가 높아지므로 동 프로그램으로 기업의 어음을 적극적으로 유동화해 나가고 있다.

12) 대형사와의 보상서비스 한계를 극복하기 위하여 2000년 7월부터 중·소형 5개사간 현장출동서비스를 공동 시행하여 시행초기 업무제휴가 어느 정도 이루어졌으나, 타사 출동 요청건에 대한 소극적 업무자세로 5개사간 업무제휴 부분이 상당부분 퇴색되었다.

4. 손해보험회사간 통합·합병 전략

가. 필요성

보험종목 및 판매채널 경쟁력을 각 회사별로 분석하여 시너지 효과를 발생할 수 있는 회사끼리 인수·합병을 통하여 상호 취약시장 보완과 손해보험 영업기반 최적화를 구현하는 방안으로 일부 보험회사간 통합·합병 전략을 검토해볼 수 있다. 일본에서도 2001년부터 손해보험회사는 시장경쟁 격화와 초저금리에 따른 투자수익을 저조로 수익성이 악화되면서 경영효율성 제고와 경쟁력 강화차원에서 손해보험회사 상호간 합병을 적극적으로 추진하고 있는 상황이다. 합병은 규모의 대형화와 업무취약부분의 상호보완을 통하여 효율성제고와 안전성 향상을 도모할 수 있고 판매망에서 중복점포 정리, 사업비 절감, 중복 업무부서 통합 등 규모의 경제에 의한 비용감축을 시현할 수 있다. 합병에 의한 대형화는 지급여력이 강화될 수 있고 또한 담보력 증대로 이어져 거대위험을 부보할 수 있어 합병사의 이미지 개선을 통한 도약의 발판을 마련할 수 있을 것이다.

몇 개의 손해보험회사가 통합하여 Korea 손보그룹을 형성하면 대형화를 통한 규모의 경제실현 등 시너지 효과 면에서 가장 최적 방안이다. Korea 손보그룹을 형성한 후 방카슈랑스 시대를 효과적인 대응하고 계속하여 일부 생명보험회사들과도 제휴 또는 합병을 통하여 보험지주회사를 설립할 수 있다. 이러한 사례는 이미 일본에서 진행되고 성공여부가 증명되고 있어 작업반을 조기 구성하여 향후 Korea 손보그룹 형성방향과 발전방향 등을 이론적이 아닌 현실적으로 검토해야 할 것이다. 금융기관의 대형화, 겸업화 추세는 세계적 조류이며 현재 국내에서도 급격히 진행되고 있고 현 국내보험시장의 환경이 일본 5대 보험그룹을 형성시켰던 상황(금융지주회사 설립 허용, 재무건전성 강화, 방카슈랑스 허용, 외자계 보험회사 시장잠식 가속화 등) 흡사하여 일본 사례를 참고하여 국내 손

해보험회사들은 금융·보험산업 재편에 대비하여야 할 것이다.

나. 일본 사례

이미 일본에서는 日本生命, 東京海上 등 대형 보험회사 주도로 5대 보험그룹을 출범하여 이들 보험그룹에 의한 일본 보험산업 재편 가속화와 규모 및 범위의 경제 추구를 통해 시장지배력을 확대하려는 전략적 목적하에 보험그룹 결성하기 시작하였다. 2000년 8월 第一生命과 安田火災의 포괄적 업무제휴를 시작으로 보험회사간 인수합병, 보험지주회사 설립 등을 통한 보험그룹 결성 촉발되어 日本生命保險그룹, 日本興亞T&D保險그룹, 三井住友保險그룹 損保저팬保險그룹, 미레아 保險持株會社 등 5대 보험그룹이 결성되어 이들에 의한 일본 보험산업 재편이 진행 중이다. 재무구조나 수익성이 양호한 상위 대형 보험회사들이 주도적으로 형성한 5대 보험그룹은 생·손보 결합상품 및 종합금융서비스 제공을 통한 시장경쟁력 강화, 사업비 절감을 통한 경영합리화 도모 등을 목적으로 출범하였다. 금융자유화 추진에 따른 업무영역 확대, 외자계 금융기관의 일본시장 진출 등으로 규모 및 범위의 경제를 추구하지 못하는 한 퇴출이 불가피한 상황에서 5대 보험그룹은 특히 취급 보험상품 및 고객기반이 상이한 생손보사가 서로 통합하여 취약부분을 상호 보완하려는 전략적 목표를 추구하고 있다. 향후 5대 보험그룹은 추가 보험회사 인수나 합병 등을 통해 미흡한 분야를 지속적으로 보완해 나갈 계획이며, 손해보험 판매망이 취약한 日本生命보험그룹의 경우 손해 보험회사와의 업무제휴 확대를, 미레아 보험지주회사는 생명보험 판매망 확보에 주력하고 있다.

일본 5대 보험그룹 경영전략을 살펴보면 먼저 日本生命保險그룹은 보험영업력 강화 차원에서 同和生命, 同和火災를 흡수통합한 후 三井住友海上과 업무제휴를 추진하여 여타 보험그룹과 비교해 규모 및 재무기반이 가장 견실하고 영업 조직면에서도 우월한 위치를 갖추고 있다.

경영전략은 닛세이보험구좌에 손보상품을 편입하여 생손보 종합리스크관리 서비스를 제공하고 생명보험분야에 비해 취약한 손해보험분야의 경쟁력을 제고 하는 데 주력하여 우선 보험부문의 핵심역량을 강화하는 동시에 투자자문 등의 자산운용 사업과 실버관련사업 확대 추진하는 데 있다. 손해보험분야의 시장점유율 확대를 위해 6만여명의 설계사조직과 닛세이보험구좌를 활용하여 닛세이보험구좌를 개설하고 있는 고객에게 계약금액과 계약기간별로 보험료 할인혜택 부여하고 있다. 三井住友海上과 전략적 제휴를 체결하여 기업보험 및 재보험 언더라이팅 노하우 습득과 새로운 사업 분야인 ART (Alternative Risk Transfer)사업 확대를 도모하며, 日本生命은 우선 생손보업과 자산관리업의 경쟁력을 강화하는 한편 노인층을 대상으로 한 의료 및 개호사업을 적극 추진하고 있다.

<표 V-2> 일본 5대 보험그룹

그룹명	결성시기	주도회사	형태
日本生命保險그룹	2001년 4월	日本生命, 同和生命 닛세이損保, 同和火災	합병/업무제휴
日本興亞T&D保險그룹	2001년 4월	日本火災, 興亞火災 大同生命, 太陽生命	합병/업무제휴
三井住友保險그룹	2001년 10월	三井海上, 住友海上 三井生命, 住友生命	합병/업무제휴
損保저팬保險그룹	2002년 7월	安田火災, 日産火災 大成火災, 第一生命	합병/업무제휴
미래아保險持株會社	2002년 7월	東京海上, 日動火災 共榮火災, 朝日生命	지주회사

둘째, 미래아保險持株會社の 경영전략은 기업보험시장의 영업력 강화를 통한 손해보험사업의 시장지배력 확대, 대형 생명보험회사를 흡수 합병하여 생보사업의 기반확대를 모색하고 생손보 일체형 상품개발, 가계성보험 및 기업형보험 패키지화를 통한 상품 혁신과 인도, 태국 등 이머징마켓 선점, 중국시장에서의 지역마케팅 확대 전략이다. 대기업

시장에 강한 東京海上과 중소기업 고객기반이 견고한 日動火災, 共榮火災의 통합으로 기업보험분야에서의 시장지배력 확대하며 자회사로 朝日生命, 손자회사로 東京海上안심生命, 日動生命 등을 보유함으로써 생명보험사업의 영업기반 강화하고 있다. 생손보상품 일체화, 제3분야(의료·암·간병보험) 보험판매, 기업성보험의 패키지화 등 복합상품 전략을 전개하며, 보험계약자가 생·손보 관련위험을 자유롭게 설정하는‘超保險’을 2002년 1월부터 판매하고 있다.

셋째, 損保저팬保險그룹은 安田火災, 日産火災, 大成火災가 합병한 후 第一生命과의 업무제휴를 통해 2002년 7월 결성하여 생손보업계 2위사간의 전략적 제휴로 시너지 효과면에서 여타 보험그룹에 비해 월등하다. 경영전략은 第一生命의 판매 조직을 활용한 자동차보험, 기업보험 상품 판매로 손보시장 확대에 주력하고 지방은행, 신용금고 등과의 지속적인 우호 친분관계 유지를 통한 방카슈랑스를 활용하는 것이다. 第一生命 설계사와 법인판매조직을 활용한 새로운 마케팅믹스 전략 전개하여 第一生命의 법인전담인력을 활용해 損保저팬의 기업보험상품 판매하고 第一生命은 安田火災의 총대리점 자격으로 자동차보험, 화재보험 판매하고 있다. 미즈호은행지주회사의 자회사인 富士銀行, 日本興業銀行 등과의 손보상품 판매 제휴를 하여 주택대출 연계상품인 장기화재보험을 중점적으로 판매하고 있다. 계열사주식, 부동산 등 저수익자산 비중을 약 20% 축소하여 저수익자산, 비운용자산 축소 등을 통한 자산운용 효율성, 수익성 제고에 최우선으로 목표로 하고 있다.

넷째, 三井住友保險그룹은 2001년 三井海上과 住友海上이 결합된 三井住友海上은 합병 시너지효과를 극대화할 수 있는 가장 이상적인 모델로 평가되며, 三井住友海上을 출범시킨 후 생보영업기반 확대를 위해 三井生命, 住友生命 등을 합병하여 출범하였다. 법인영업에 강한 三井海上과 개인영업에 강한 住友海上의 합병으로 보험영업력을 강화하는 데 가장 적절한 모델로 평가되고 있다. 일본 손보업계 최초로 미국에 보험자회사 2개사를 포함해 9개 자회사를 산하에 둔 보험지주회사 설립 추진

중이며, 미국에서 영업력 강화를 위해 보험지주회사(Mitsui Sumitomo Insurance Group Holding USA Inc.)를 설립하였다. 경영전략은 생손보 복합형상품 공동개발, 보험상품 교차판매, 대리점관리시스템 공동개발 등으로 마케팅 역량 강화에 집중하고 신수종사업인 기후과생상품, 대재해 채권(Catastrophe Bond) 등 ART사업 적극 진출하는 것이다.

<표 V-3> 5대 보험그룹의 주요 차별화전략 비교

그룹	특징	차별화 전략
日本生命 보험그룹	o여타 보험그룹에 비해 가장 견 한 재무기반과 영업조직 보유	o넷세이보험구조를 활용한 생손보 종합리스크 관리 oOEM방식의 보험상품 판매 o실버사업 적극 진출
미래아 보험지주회사	o보험지주회사 설립을 통해 생·손보사 경영통합	o생손보 일체형상품 개발 등 복합상품전략 추진 o이머징마켓 적극 공략
損保저팬 보험그룹	o생·손보업계 2위사간 전략적 제휴로 시너지 창출 효과 월등	o기업보험시장 확대 주력 o미즈호은행지주회사를 통한 방카슈랑스 적극 활용
三井住友 보험그룹	o상호 취약시장 보완을 통해 손보영업기반 최적화 구현 : 법인보험(三井)+개인보험(住友)	oCat Bond, 날씨과생상품 등 ART사업 확대 o아시아, 유럽, 미국을 중심 로 해외영업 네트워크 강화
日本興亞 T&D보험그룹	o대형 보험그룹에 대응하기 위한 중소형 보험사간의 전략적 제휴	o공동브랜드 "Financial One"을 활용한 종합금융화 o자동차보험, 암보험, 개호보험 시장 집중공략

사망보장, 질병보장 등의 생보기능과 실손보상 중심의 손보기능을 결합한 공동상품을 개발, 2002년부터 대면채널을 통해 교차판매 개시하여

생·손보 복합형상품 공동개발, 대리점관리시스템 공동개발 추진 등 마케팅 역량 강화에 주력하고 있다. 향후 2~3년 내에 최대 6,500억엔 규모로 급성장할 것으로 전망되는 기후파생상품 및 대재해채권 등의 ART 사업에 적극 진출하며 2004년까지 국외에서 그룹연결이익의 15%를 창출한다는 계획아래 아시아, 유럽, 미국을 중심으로 3원화 체제를 강화하고 있다.

마지막으로 日本興亞T&D保險그룹은 2001년 4월 日本火災와 興亞火災가 日本興亞火災로 합병한 후 합병 손해보험회사인 日本興亞火災와 太陽生命, 大同生命이 합병한 T&D보험사간 업무제휴로 결성되었고 대형 보험그룹에 대응하기 위한 중위권 생손보사들의 불가피한 선택이었다. 즉 日本生命보험그룹, 미래아보험지주회사 등의 대형 보험그룹 출범에 따라 급속한 시장기반 위축을 우려한 중위권 생손보사들의 불가피한 선택이라 할 수 있다. 경영전략은 중소형사의 한계를 극복하기 위해 보험상품 및 판매채널 특화전략 추진하고 UFJ은행지주회사와 공동브랜드 'Financial One'의 개발을 통해 차별적 금융서비스를 제공하는 것이다. 손해보험의 경우 자동차보험과 화재보험에 특화하고 생명보험의 경우 보장성보험, 의료 및 암보험상품 판매 주력하여 영업망, 고객기반 및 인지도 등의 열세를 극복하기 위해 특정상품 판매에 주력하고 있다. 리스크관리, 컨설팅기능 등을 수행할 수 있는 대리점 육성을 통해 대리점조직을 주력 판매채널로 특화하며 UFJ은행지주회사와 공동브랜드 'Financial One'을 개발하여 차별적 금융서비스를 제공하고 있다.

다. 국내 통합·합병 전략

상기 4개 대안 중 가장 바람직한 대안은 손해보험회사간 합병·통합을 실현하는 것이라 할 수 있다. 합병·통합의 효과는 첫째, 자원공동화의 이익측면에서 찾을 수 있다. 즉, 손해보험회사의 경우 1년형 보험계약 위주로 시스템의 통합이 가능하고 통합 비용은 소요되지만, 장래

의 사업비 감축이 예상된다. 또한 전속대리점의 협업화나 유력대리점에의 승합을 추진함으로써 대리점의 구조조정이 가능하다는 점이다.

두 번째 효과는 시장에서의 상승효과를 거둘 수 있다. 손해보험회사들은 대체적으로 동일한 형태의 마케팅을 행하고 있으므로 통합주체의 개인시장에서의 상승·보완효과는 거의 없다고 할 수 있다. 그러나 기업·단체시장에서는 계약이 다른 보험회사가 통합하는 경우시장이 확대될 것이다. 또한, 보험회사의 기반시장의 조합에 따라서는 특정한 금융그룹이나 기업그룹에서 높은 시장점유율을 획득하는 경우도 있을 수 있다.

세 번째 효과는 규모의 이익측면인데 1년형 보험계약 위주로, 단순히 수입보험료 확대라는 규모의 이익이 발생하고, 자원공유화로 사업비율이 저하되면 수익확대가 예상된다. 다음은 계약자의 이익을 꼽을 수 있는데 규모의 확대가 직접 계약자의 이익으로 연결되지 않으나, 수입보험료 확대, 사업비율 저하, 수익확대에 의하여 가격인하 등이 이익을 예상할 수 있다. 또한 대리점으로 구조조정이 추진되어, 상대적으로 대리점의 컨설팅 능력 향상이 예상고 보상 서비스망이 충실화 될 수 있다. 합병·통합의 효과는 주주의 이익측면에서도 찾을 수 있다. 즉, 수익이 확대되고 ROE를 높이는 정책을 실현하는 회사의 주가가 상승할 가능성을 상정해볼 수 있다.

앞에서 언급은 안 되었지만 마지막으로 중소형 보험회사의 은행자회사화에 대한 검토도 필요하리라 생각된다. 현재 방카슈랑스가 급격하게 진전되면서 많은 보험회사들은 사실상 은행에 종속되고 있어 보험회사는 인수위험은 사실상 더욱 증가하지만 은행은 'RISK FREE' 판매수수료만 챙기는 현상이 발생하고 있다. 현재의 방카슈랑스 체제하에서 중소형사의 돌파구중 하나는 은행의 자회사로 피합병되는 전략이 있을 수 있다. 이 방식은 손해보험회사의 재무건전성을 확보한다는 차원에서 그리고 방카슈랑스를 정상화할 수 있다는 측면에서 정책적으로도 긍정적인 측면이 클 것으로 여겨진다. 따라서 은행자회사 전략에 대한 장단점 등 여러 가지 분석 내용을 향후 추가로 검토할 필요성이 있다고 하겠다.

VI. 결론

앞에서 살펴본 것처럼 국내 손해보험 산업은 회사별 독특한 경쟁력이 확보되어야 생존, 성장할 수 있는 정글의 법칙이 작용하기 시작하는 무한 경쟁시대의 환경을 맞이하고 있다. 또한 향후 경제환경 변화를 보면 저성장, 저금리시대가 지속되면서 보험수요 위축과 공급의 한계를 보일 것으로 예상되고 있다. 저금리와 저성장이 지속되는 한 보험회사 자산운용의 어려움은 지속될 가능성이 높고 따라서 공격적 언더라이팅은 시장점유율을 높일 수는 있겠지만 수익성을 보장해주지는 않아 보험회사 경영상의 리스크를 증대시킬 것이다. 이러한 상황에서 특히 일부 손해보험회사들이 향후 생존·성장하기 위해서는 건실한 재무건전성을 구축을 위한 수익성 위주의 경영방침을 설정하여 운영하여야 하는 것이 절대적 기본과제이며, 전사 주요업적 목표를 시장 확대 정책보다는 수익성 추구하고 수익 성장 방침으로 재설정하고 사업부문별 책임과 권한을 재정립하여야 할 것이다. 즉, 지속적으로 지급여력기준, 재무건전성 등의 규제는 강화되고 있는 추세이어서 보험산업의 저성장 기조 속에서 외형(M/S) 성장 전략보다는 보험영업결손 축소 또는 이익규모 확대를 위한 손해율 감축, 사업비율 제고 등의 수익구조 개선에 중점을 둔 경영전략을 추구하는 것만이 손해보험회사들이 생존·성장할 수 있는 기본이라 할 수 있다¹³⁾.

현재의 시스템으로 생존·성장하기 위해서는 장기, 자동차, 일반 등 사업부문별 개선방안을 선정하여 시급히 운영하여야 할 것이며, 보험가치 사슬별 전 분야, 상품개발, 언더라이팅, 판매채널, IT, 보상, 자산운용에서 사업구조의 근본 개혁이 시급하다. 특히 판매채널 효율성과 신시

13) 미국 손해보험시장에서도 수익성이 없는 분야를 처분하고 재산, 상해 등 일반보험에 집중하고 있는 CHUBB사나 특정 채널 또는 특정종목에 주력하여 성공한 GEICO나 Progressive사가 전문화 전략의 좋을 본보기이라 할 수 있다(CHUBB사, GEICO사, Progressive사의 경영전략은 정중영(2001) 참조).

장·신영역을 선도할 수 있는 상품경쟁력은 필수적이라 할 수 있다.

먼저 채널혁신에서는 가장 기본적인 원칙은 수익성과 효율성 그리고 편의성 제고이다. 이에 근거하여 각 중소형사들은 회사별로 다양한 멀티채널, 일부 복합채널, 직판채널 전략을 수립, 추구해야 할 것이다. 미국 선진사들 경우도 각 회사의 고객, 지역, 상품, 기존채널 등의 관계에 따라 채널 전략을 운용하고 있다. 특히 향후는 직판, 저가 자동차보험 시장의 확대, 방카슈랑스 활성화, 손·생보 교차모집 실시 등은 채널 내적인 요소와 고객의 고령화 및 니즈 다양화, 금융겸업화, 상품수요 변화 등 채널 외적인 면에서 많은 불확실성이 존재할 것이다. 이러한 불확실성으로 인해 향후 판매조직은 생보, 은행, 증권 등 타 금융권 판매조직과의 경쟁이 불가피하고 복합한 상품을 타 금융기관과 비교해서 고객에게 설명할 수 있는 영업능력과 고객관리능력 확보가 필수적이다. 따라서 각 회사의 내부 역량 분석으로 도출된 마케팅 전략방향, 해외선진 사례 분석 및 판매채널의 평가를 통하여 전략방향을 수립하여야 할 것이다. 예를 들어 멀티채널을 추구하는 회사의 경우는 온라인 보험시장의 활성화 및 오프라인 채널의 전문화가 공존할 수 있는 방향으로 판매채널의 재정비가 시급하다¹⁴⁾. 또한, 방카슈랑스의 확대는 시장내 보험사업자들의 포지션 변화를 가져올 것으로 예상되며, 특히 중소형사의 시장내 입지는 더욱 축소될 것으로 예상되어 이를 극복하기 위한 상품, 조직, 보상, 서비스에 대한 차별화 전략의 수립 및 추진이 요구된다. 직판 채널의 시장 잠식과 방카슈랑스의 시행 등에 대응하고, 고객의 니즈 증가(맞춤설계 서비스, 재정설계, 재테크 등)로 전통적 대면판매 채널의 고 능률화, 전문화 필요성이 또한 대두된다.

상품 및 언더라이팅 측면에서는 과거 판매자의 판매 용이성에 중점을 둔 단순한 형태의 상품 개발 및 공급과는 달리, 고객의 니즈에 부합할 뿐만 아니라 회사의 이익창출에 기여하는 방향으로 상품의 중심이 이동하고 있다. 장기보험의 경우 고령화, 개인화에 따른 건강, 노후보장

14) 해외선진사의 판매전략은 정중영(2002) 참조.

에 대한 고객의 니즈가 증가하면서 저축형 상품보다는 보장형 상품의 개발 및 판매가 지속적으로 증가하고 있으며, 특히 건강(질병), 간병 관련 상품개발이 지속적으로 활성화되고 있다. 따라서 보험종목별 구성비를 수익 중심으로 개선하고 전략적 보험상품의 판매를 강화하는 등의 통합적 전략 중심으로 언더라이팅 정책을 시행하여야 할 것이다. 특히 건강 관련 보험시장의 민영화에 대비하여 이들 시장에 대한 체계적인 대응이 필요할 것이다. 종업원 복지시장을 준비하는 차원에서도 단체상해, 의료보험에 대한 준비체계를 갖추어야 할 것이다. 또한 금융겸업화 시대에 대응한 투자형 보험상품에 대한 고객 니즈 증가가 예상되므로 보험상품의 복합화(fusion)에 대비하여 고객니즈에 대응하는 상품포트폴리오 확보는 필수적이라 하겠다. 퇴직연금 조기 조입 가능성에 대비하여 퇴직연금에 대한 연구 및 인프라 구축, 정책대응 등 회사차원의 체계적인 접근도 필요하다. 자산운용부문에서는 투자이익율의 극대화를 통한 당기순이익 확대 전략에서 리스크관리 기반 구축을 통한 안정적 투자이익 실현으로 전략적 관점이 전환되고 있다. 따라서 투자영업 이익에 의존하는 손해보험산업의 전통적 수익구조에서 탈피하여 보험영업부문의 손실폭 감소 및 흑자전환을 위한 노력을 경주함에 따라 투자영업부문의 안정성을 확보하기 위한 기반을 마련해야 할 것이다.

현실적으로 현 체제하에서 보험가치 사슬별로 이러한 근원개혁이 시급히 완성할 수 없을 때에는 핵심업무(예를 들어 보험판매 업무)외에는 수익성을 검토한 후 특히 자산운용과 상품개발면에서 과감히 아웃소싱을 검토해야 할 것이다. 더 나아가 외국계 보험회사, 국내 생명보험회사 및 은행 등 타 금융기관과의 보험 가치사슬별 전략적 제휴도 심도 있게 검토하여 운영하여야 할 것이다. 또한 국내 일부 손해보험회사들은 서로 제휴 또는 합병을 통하여 향후 생보 및 은행과의 제휴 및 합병이 범위를 확대하여 종합금융화 추진과 보험산업 재편에 사전 대응체제가 필요하다. 금융기관의 대형화, 겸업화 추세는 세계적 조류이며, 금융자유화, 외국자본의 국내시장 잠식 등에 따른 경쟁축발로 국내 보험산

업 재편 가속화가 예상되고 따라서 국내 손해보험회사들의 전략적 제휴나 합병은 향후 불가피한 선택이 될 것으로 보인다.

<표 VI-1> 손해보험사업의 KSF 변화

구 분		KSF 변화	
		현재(As is)	목표(To be)
판 매 채널		규모중심의 전통적 대면채널 (설계사, 대리점 중심)	판매채널의 다변화 (고능률 대면채널, 직판, 방카슈랑스 등)
상 품		판매자 중심의 정형화된 상품	고객 및 회사 중심의 맞춤형 상품
언더라이팅		영업 중심 / 상품별 언더라이팅	통합적 전략 중심 언더라이팅
자 산 운 용		이익율	리스크중심의 이익률 제고
재무 안전성	보험영업	성장 중심 이익 추구	이익중심 성장 지향
	지급여력	재무건전성 등의 지속적 규제 강화	
인 력 관 리		채용과 관리	전문화 / 효율화
정보통신기술		업무지원 중심	통합형 시스템

마지막으로 손해보험회사를 은행자회사화하는 전략이다. 현재 방카슈랑스가 급격하게 진전되면서 많은 보험회사들은 사실상 은행에 종속되고 있어 보험회사는 인수위험은 사실상 더욱 증가하지만 은행은 위험을 지지 않고 판매수수료만 챙기는 현상이 발생하고 있다. 현재의 방카슈랑스 체제하에서 손해보험회사의 돌파구중 하나는 은행의 자회사로 피합병되는 전략이 있을 수 있다. 이 방식은 손해보험회사의 재무건전성을 확보한다는 차원에서 검토될 수 있을 것으로 보인다. 은행자회사

전략에 대한 분석은 향후 충분히 검토할 필요성이 있다고 하겠다. 국내 손해보험회사들의 역마진 상황, 방카슈랑스 영역 확대, 글로벌 보험회사의 시장잠식 확대 등 국내 보험시장을 둘러싼 환경이 일본의 시장 환경과 매우 유사한 상황이어서 최근 일본에서 진행되고 있는 제휴, 인수·합병은 국내 보험회사에게 좋은 시사점을 주고 있다. 또한 향후 손해보 교차판매가 허용 될 전망이어서 손해보험회사뿐만 아니라 생명보험회사 더 나아가 은행 등 타 금융기관의 인수·합병을 통한 중소기업사들의 대형 보험그룹 탄생은 국내 보험산업 재편을 주도할 뿐 아니라 국내 보험업계가 한층 더 성장하는 계기가 마련될 것이다.

< 참고 문헌 >

- 김동훈·이기형, 「국내 손보사의 효율성 및 생산성변화 분석」, 『리스크 관리연구』, 제12권 1호, 2001.
- 김성재, 「보험사 대형화 : 전망과 과제」, 『금융연구』, 제 10권 1호, 한국 금융연구원, 1996.
- 김현수, 『금융겸업화에 대비한 보험회사의 경영전략』, 보험개발원, 2000. 6.
- 보험개발원, 『방카슈랑스 1단계 시행 평가 및 제도 개선 방안』, 2004. 10.
- 박성욱, 『위기의 일본보험업 : 파산과 생존이 주는 전략적 교훈』, 보험개발원, 2001. 6.
- 오영수, 「보험산업에서 전략적 제휴의 의의와 활용방안」, 『보험동향』, 1998년 가을호. 1998. 10.
- 이경희, 『보험회사 겸업화 추세와 국내 보험회사의 대응전략』, 보험개발원, 2001. 1.
- 정세창, 이정환, 「보험회사에 대한 방카슈랑스 도입 효과 및 시사점 분석」, 『보험개발연구』, 2003, 4.
- 정중영, 「전업특화보험사의 출현과 경영전략」, 『손해보험』, 통권338호, 대한손해보험협회, 2001. 3.
- _____, 「Allstate사의 핵심역량과 시사점」, 『손해보험』, 대한손해보험협회, 2001. 4.
- _____, 「Progressive사의 핵심역량과 시사점」, 『손해보험』, 대한손해보험협회, 2001. 6.
- _____, 「GEICO사의 핵심역량과 시사점」, 『손해보험』, 대한손해보험협회, 2001. 8.
- _____, 「국내 손해보험회사의 경영평가와 시사점」, 『보험개발연구』 제14권 1호, 보험개발원, 2003.
- _____, 「보험트렌드의 변화추이와 손보업계 대응방안」, 『손해보험』, 대한손해보험협회, 2003. 9.
- 정중영, 김형도, 「국내 손해보험사 발전 방안」, 『보험개발연구』 제14권 3호, 보험개발원, 2003.
- 정홍주, 지홍민, 「보험회사의 특성과 생산성: 독일손해보험산업을 중심으로」, 『보험학회지』 제54집, 1992. 12.
- 지홍민, 「미국 손해보험산업의 효율성측정: DEA 기법의 적용」 『금융학회지』, 1996.

최용석 외 2인, 『선진 손보사의 전략적 제휴추세와 국내 손보사의 제휴방안』, 삼성금융연구소, 2001. 11.

한국보험학회, 『종합금융화시대의 보험산업 발전방향』, 2002.

Bazinet, Christopher G., Steven A. Kahn and Scott J. Smith, "Measuring the Value of Outsourcing", *Best's Review(P/C Ed.)*, Vol.98, No.12, April, 1998, pp.97-100.

Beaujean, Simensen, & Wels, "Can European Insurers Create Value?", *McKinsey Quarterly* 3, 1998.

Bryce, David J. and Michael Useem, "The Impact of Corporate Outsourcing on Company Value", *European Management Journal*, Vol.16, No.6, 1998, pp.635-643.

Conning, *Small Insurers: Thriving in the Land of the Giants*, 2002 2.

CONLEY, "To Market Faster than a Speeding...General Life's virtual model allows it to enter new markets quickly and efficiently", *Insurance & Technology*, Vol. 25 Issue 7, July 2000, p46.

Cummins, J. D., M. Weiss, "Measuring Cost Efficiency in the Property-Liability Insurance Industry", *Journal of Banking and Finance* 17 (1993) : 463-481.

Klein, Mark M., "The Virtue of Being a Virtual Corporation", *Best's Review (P/C Ed.)*, Vol.95, No.6, Oct., 1994, pp.92-99.

Kriss Charles J., "Appeal of Outsourcing Grows as Competition Intensifies", *Best's Review (L/H Ed.)*, Vol.97, No.5, Sept., 1996, pp.69-73.

LIMRA, *FINANCIAL SERVICES 2010*, LIMRA's International, Inc, 2002.

MARSH, *Outsourcing in the Insurance Industry*, June 2003.

Panko, Ron, "Virtual Possibility", *Best's Review (L/H Ed.)*, Vol.99, No.1, May, 1998, pp.56-58.

Swiss Re, "The Impact of e-business on the insurance industry: Pressure to adapt-chance to reinvent", No. 5/2000, *Sigma*, 2000.

Yuengert, A. M., "The Measurement of Efficiency in Life Insurance Industry: Estimates of a Mixed Normal-Gamma Error Model," *Journal of Banking and Finance* 17 (1993): pp.483-496.