

kiri Weekly

2015.11.2 제357호

이슈

일본 3대 손보그룹의 해외진출 전략과 성과

포커스

의료보험 재정누수 방지를 위한 공·사 협력 필요

글로벌 이슈

중국의 디지털 건강관리서비스 산업 혁명
사물인터넷(IoT)이 보험산업에 미치는 영향과 시사점
글로벌 지급결제의 동향과 미래

금융시장 주요지표

kiri 보험연구원
Korea Insurance Research Institute

이슈와 포커스는 연구자 개인의 의견이며, 보험연구원의 공식 견해가 아님을 밝힙니다.
서울시 영등포구 국제금융로 6길 38 (여의도동 35-4) 8층 보험연구원 (문의 : 변철성 수석담당역 / 02-3775-9115)



일본 3대 손보그룹의 해외진출 전략과 성과

이기형 선임연구위원

요약

- 일본 손해보험산업은 1990년 후반 자회사를 통한 손·생보 상호 진입 허용 등 대폭적인 규제완화와 거품경제 붕괴에 따른 보험회사 구조조정으로 동경해상, MS&AD(삼성주우해상), 손보재팬 3대 보험그룹으로 재편되었으며, 이들 그룹은 손보 전체보험료의 90% 이상을 점유하고 있음.
 - 또한 동 그룹들은 손보시장이 1996년에 최고 규모에 도달한 이후 마이너스 성장이 지속되는 과정에서 해외 보험시장 진출을 더욱 확대하였음.
- 3대 손보 그룹의 해외 보험사업은 신흥국과 선진국에 대해 차별화된 전략으로 진출하여 지속적 성장과 안정적인 수익확보를 통해 기업가치 제고에 기여하고 있음.
 - 동경해상은 2015년 3월 현재 해외 보험사업의 보험료와 순이익이 그룹전체의 각각 41.6%, 58.8%를 차지하여 가장 큰 성과를 이루고 있음.
 - MS&AD와 손보재팬은 동경해상 성과의 50% 미만 수준이지만 최근 들어 큰 폭으로 증가하고 있음.
- 이에 비해 국내 손해보험회사의 경우 중상위 6개사가 90년대 이후 해외시장에 진출하여 영업하고 있지만 보험료와 순이익 기여도는 일본에 비해 매우 낮은 수준임.
 - 국내 손보사들은 2014년 6월 말 현재 8개국 23개 점포에서 거수한 해외시장 보험료가 전체 보험료의 1% 미만이며 순이익도 1~3% 이내에 머무르고 있음.
- 따라서 국내 손해보험회사들도 국내시장의 성장한계를 극복하고 안정적인 수익원 확보를 위해 해외 보험사업 진출을 보다 더 전략적으로 추진할 필요가 있음.
 - 국내사들은 영업중심 사업모형에서 수익성에 기반한 보유사업 모형으로 재편을 준비하고, 전통적 손해보험 종목에 대한 리스크 평가, 가격결정, 담보조건 설계, 재보험 결정 등의 언더라이팅 전문성을 강화하고 해당 인력을 중점적으로 육성하여 신흥국과 선진국 시장에 차별적 진출을 검토할 필요가 있음.

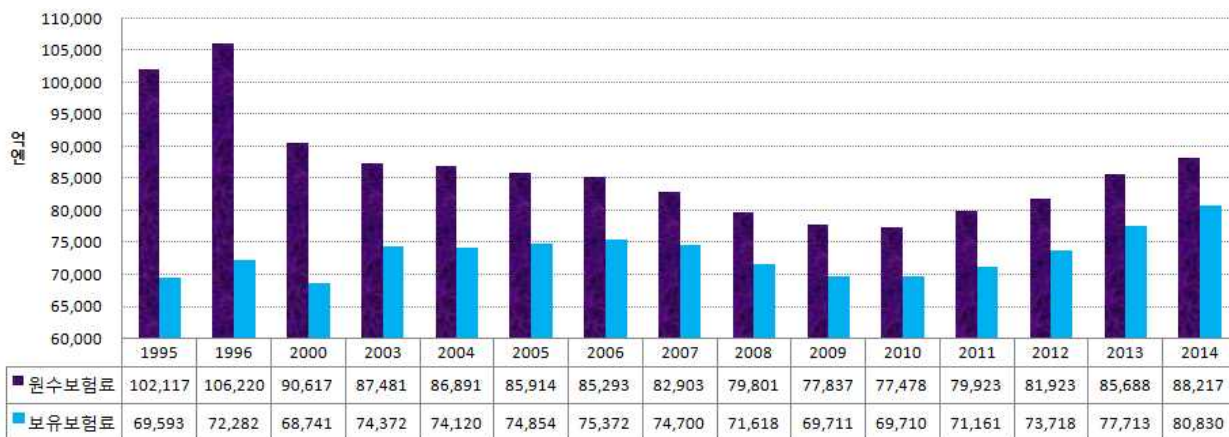
1. 검토배경



■ 일본 손해보험회사들은 1996년에 원수보험료가 사상 최고액인 10조 6,220억 엔에 도달한 이후 자동차 보유대수 하락과 저축성보험의 감소로 점차 성장이 줄어들어 새로운 성장동력을 찾기 위해 상품개발과 해외시장 진출을 활발히 전개하여 왔음.

- 특히 1990년대에 자회사 방식의 손·생보 상호진입 허용으로 다수 손해보험회사들은 생명보험사업에 진출하여 종합보험회사 체제를 구축하였으며 부실보험회사의 구조조정과정을 거치면서 인수합병을 통해 대형화된 동경해상HD, 삼성주우해상(MS&AD HD), 손보재팬(SOMPO HD)그룹으로 재편되었음.
- 이들 그룹은 국내 원수보험시장의 저성장 보완대책으로 해외 원보험과 재보험사업 전략을 신흥시장과 선진국시장에서 다양하게 추진하고 있음.

〈그림 1〉 일본 손해보험시장의 보험료 성장추이



■ 일본의 3대 손보그룹은 전체 손보시장 보유보험료의 90% 이상을 점유하고 있으며, 보험성과의 상당부분을 해외시장에서 창출하여 지속 성장과 기업가치를 제고하고 있음.

- 3대 그룹의 해외시장 보험료와 순이익은 그룹전체에서 각각 12~40%, 13~58%를 차지하고 있으며 최근 들어 증가추세에 있음.

- 본고는 국내 손보사보다 먼저 저성장, 저금리, 저수익 상황의 뉴노멀 시대를 맞이하면서 해외보험시장에 진출하여 성과를 이루고 있는 일본 3대 손보그룹의 해외 보험사업전략과 성과를 분석하여 국내 보험산업에 대한 시사점을 모색하고자 함.

2. 일본 3대 손보 그룹의 해외진출 전략



가. 동경해상 그룹

- 동경해상 그룹은 그룹의 주력기업인 동경해상이 1996년 생명보험 자회사 면허를 취득하고 2002년 지주회사체제로 전환된 이후 현재와 같은 그룹으로 성장하였으며, 2015년 3월 말 현재 자회사 179개사, 관련회사 26개사로 구성된 지주회사로 국내 손·생보 사업과 해외보험사업, 금융일반사업을 활발하게 전개하고 있음.

- 동 그룹은 구미 선진국, 아시아 및 중남미 신흥국 시장 34개 국가 469개 도시에서 지속적인 이익확대와 리스크분산 관점에서 해외 보험사업을 적극적으로 추진하고 있음.
- 2015년 3월 말 현재 해외사업은 동 그룹의 전체 보유보험료의 41.6%,¹⁾당기순이익의 58.8%를 차지하고 있음.

- 동경해상의 해외사업은 창업초기부터 일본계 기업을 대상으로 시작하였으며, 1970년대 후반부터는 일본계 기업이 아닌 현지고객에 대한 보험사업을 위해 성장성이 있는 현지시장에 진출하기 시작하였음.

- 동경해상은 현지시장에서 영업경쟁력 열세를 극복하기 위해 현지 언더라이팅 대리점(U/W Agency)을 통한 인수전략을 실행하였음.
 - 그러나 동 전략으로는 시장 확대가 어렵다는 판단하에 해외의 현지 보험사를 인수하는 전략으로 전환한 바 있으나 시장상황의 돌변에 따라 실패²⁾를 경험하기도 하였음.

1) 2015년 3월 말 현재 해외사업보험료 1조 3,026억 엔에서 아시아 및 중남미 등 신흥시장 19%, 유럽 12%, 미주 49%, 재보험 12%, 아시아 생보 9.1%를 차지하고 있음(부록 참조).

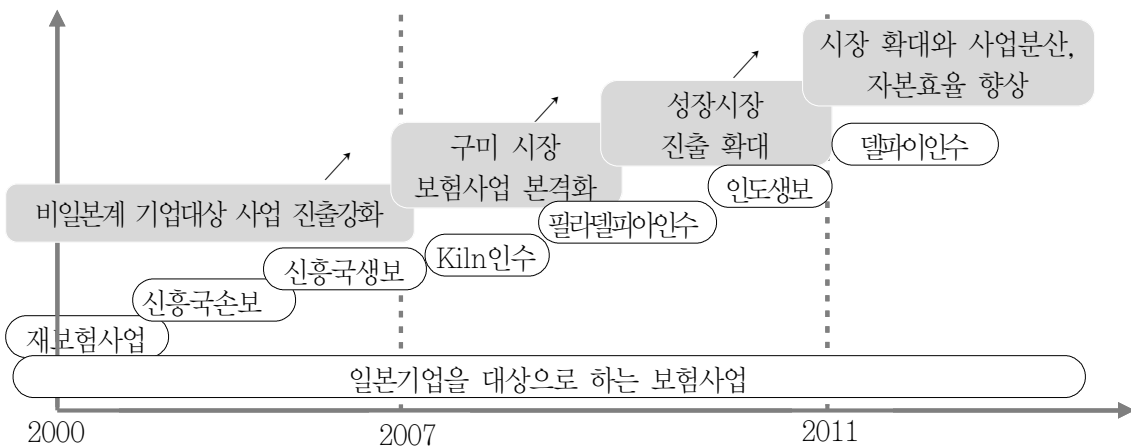
2) 1980년 미국 Houston General을 5,500만 달러에 인수하여 미국 시장에 진출하였으나 제조물책임법에 따른 손해배상액의 급등으로 해외사업의 수익이 악화됨에 따라 1998년에 매각하였음. 鈴木智弘(2015), わが國損生保會社の國際化:新たな成長とリスク管理の觀點から, 保険學雜誌 第629号, p. 123.

- 이러한 해외 보험사업의 실패는 언더라이팅 전문성과 체계가 마련되지 못한 상태에서 시장영업확장에만 관심을 둔 것에 기인한다고 판단하고 1987년에 해외 보험사업 기본전략을 만들어 수익성 중심 인수전략으로 전환하였음.
- 1990년대에 들어서는 경쟁력 확보에 상당기간이 필요한 현지법인 설립 등 신규 진출방식보다는 큰 자본을 투입해 현지 경쟁력 있는 보험회사를 인수하는 방식으로 전환하였음.

■ 동경해상 그룹은 2000년에 들어 새로운 해외 보험사업 전략을 마련하여 추진한 결과 큰 성과를 보이고 있음.

- 현지 고객에 대한 보험사업의 확대를 위해 아시아와 브라질 등 신흥국 손해보험과 생명보험시장에 2007년까지 진출과 병행하여 재보험사업의 확대도 추진하였음.
- 2007년 이후 유럽과 미국 등 현지 고객에 대한 원보험 사업과 재보험 사업 확대를 위해 특화된 경쟁력있는 회사들(2008년 영국 로이드시장 Kiln Underwriting Limited사³⁾와 미국 손보사 Philadelphia Consolidated Holding Corp⁴⁾)를 인수하는 한편 인도생명보험시장에도 진출하였음.
- 2011년에는 종업원후생복지사업관련분야의 전문성이 있는 Delphi Financial Group⁵⁾를 인수하여 선진국 시장에서 수익확보가 가능한 기반을 마련하였음.

〈그림 2〉 동경해상 그룹의 해외사업 전개 현황

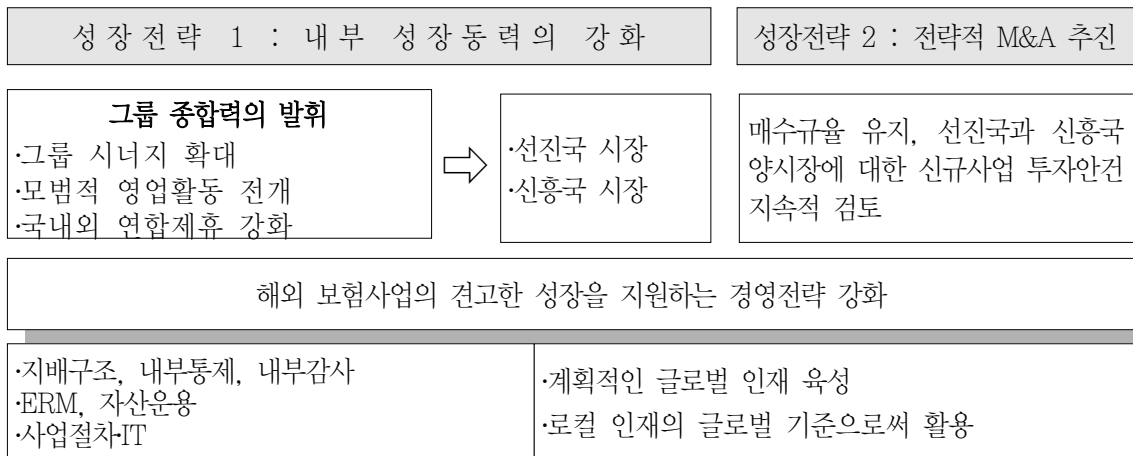


자료: 동경해상 홈페이지(2015. 10. 14, <http://www.tokiomarine-nichido.co.jp/company/rashisa/global>).

3) 유럽 보험사업을 통합적으로 관리하며 2015년 3월 말 현재 보험료 1,495억 엔, 순이익 96억 엔을 기록함.
 4) 2014년 12월 말 현재 총자산 8,946만 달러, 종업원 1,693명임.
 5) 2014년 12월 말 현재 총자산 14,289만 달러, 종업원 2,235명임.

- 향후 동경해상 그룹은 선진국과 신흥국 시장에 대해 그룹 시너지 확대 등을 이용한 그룹종합력을 발휘하여 내부 성장동력을 강화하는 한편, 전략적으로 인수합병을 추진하여 해외 보험사업의 성과를 지속적으로 올려나갈 것으로 알려짐.
- 또한 해외사업을 위한 조직도 각 사별로 분산되어 있던 것을 그룹 내에 해외사업기획부를 신설하여 종합적으로 해외사업의 성장을 지원하고, 해외 보험사업에 필요한 글로벌인재를 육성함과 동시에 현지 인재를 발굴하여 임직원으로 채용하는 등 현지화를 통한 보험사업 확대를 추진함.

〈그림 3〉 동경해상 그룹의 해외 보험사업 전략



자료: 동경해상 홈페이지(2015. 10. 14, <http://www.tokiomarine-nichido.co.jp>).

나. MS&AD그룹

- 동 그룹은 2001년 삼성해상과 주우해상이 합병하여 설립된 삼성주우해상이 주축 기업으로 2008년 중 소형 생·손보사를 자회사로 편입하여 삼성주우해상 그룹 지주회사로 성장하였으며, 2010년에 사명을 MS&AD인슈런스그룹지주로 변경하였음.
- 동 그룹은 삼성주우해상, 아이오이넷세이동화손보, 삼성다이렉트손보, 삼성주우해상아이오이생명, 삼성주우해상프라이머리생명 등을 자회사로 두고 있으며 이들 회사의 손자회사를 통해 해외 보험 사업을 추진하고 있음.

- 동 그룹의 해외 보험사업⁶⁾은 해외지역사업, 해외재보험사업, 아시아 생보사업으로 나누어 추진하고 있으며, 2015년 3월 말 그룹 전체 보유보험료의 14%, 당기순이익의 24.5%를 차지하고 있음.
- 동 그룹의 중심인 삼정해상의 경우 해외 보험사업은 1970년대에 대만, 홍콩 등에서 사업하는 일본기업을 대상으로 한 보험을 주로 인수하였으나 1990년 이후 아세안 10개국으로 확대하였으며, 그룹으로 전환된 이후 2015년 현재 42개국에서 영업하고 있지만 아시아시장 점유비가 50%를 넘고 있음(부록 참조).
- 동 그룹은 2004년 영국 AVIVA의 아시아 사업을 인수하여 현지의 중소기업과 개인에 대한 보험사업 기반이 마련됨에 따라 일본고객 계약중심의 해외사업이 현지 고객중심의 사업으로 전환되는 계기가 되었음.
- 또한 동 그룹은 아시아 생보시장의 높은 성장가능성, 그룹산하 생보사의 노하우 활용가능성, 손보 현지법인과 연계를 통한 시너지 효과 발생가능성에 기초하여 아시아 생보사업에도 진출하고 있음.
 - 아시아 등 신흥시장에 대한 진출방식은 경영권확보를 위해 100% 출자를 기본으로 하고 있으며 생보사인 경우에는 현지국가의 자본규제에 따라 소수의 지분출자 방식을 택하고 있음.
- 또한 아세안 보험사업의 통합적 추진을 위해 2006년 싱가포르에 중간지주회사 MSIG(Asia)를 설립하여 신속한 현지 의사결정과 사업집행이 가능하도록 하였으며, 2009년 이후에는 중국, 말레이시아, 인도네시아, 대만 등 신흥시장의 보험사를 매수 또는 출자하여 보험사업을 확대하고 있음.
- 향후 동 그룹의 해외보험사업 전략은 기존사업에서는 각 지역별 시장에서 수익의 안정적 확보전략을 추구하며, 신규영역에 대해서는 인수합병을 통한 신규투자를 계속적으로 하고, 동 그룹과 보완적 강점을 지닌 글로벌 보험회사와 제휴전략을 적극적으로 추진할 것으로 알려짐.
- 또한 해외 재보험사업은 지역적 리스크분산을 위한 자연재해리스크와 수익성이 큰 일반보험의 수재를 확대하여 포트폴리오 재구축 및 수익향상을 도모하며, 아시아 생보시장 사업은 수익성과 성장성을 분석하여 진출여부를 검토할 것으로 알려짐.

6) 2011년 3월 말 현재 지역별 보험료 비중을 보면 아시아 52%, 유럽 25%, 미주 16%, 재보험 7%임. 野村秀明(2011), 損害保険会社の海外事業展開, 平成23年度日本保険学会大会シンポジウム, 「グローバルゼーションと保険会社の海外進出」, p. 3.

〈표 1〉 2015년 MS&AD 그룹의 해외 보험사업 전략

| 구분 | 부문별 사업전략 | | |
|----------|--|--|---|
| 해외 지역 사업 | 기존 사업 | 아시아 | 아세안시장 |
| | | | 거대시장(인도, 중국) |
| | | | 신규진출시장 |
| | | 유럽시장 | 로이드, 영국, 유럽대륙시장 수익 확대, 아프리카 일본기업대상 사업 체제 구축 |
| | | 북미시장 | 일본기업대상사업 및 미국시장의 수익 안정적 확보 |
| | 중남미시장 | Mapfre사와 제휴 등을 통한 서비스체제 강화, 브라질의 보험수익 안정적 확보 | |
| | 도요타소매 사업 | 사업규모 확대와 운영의 효율화를 통한 수익안정화, 자동차소매사업 전개국가 사업 확대 | |
| 신규 영역 | M&A 전략 | 성장지역 및 분야에 신규사업투자 지속 | |
| | 글로벌제휴 전략 | 본 그룹과 보완적 강점을 보유한 글로벌 보험회사와 제휴를 통한 전략적 활용 | |
| 해외재보험 사업 | 수익향상을 위한 수재 포트폴리오 구축(지역적 리스크분산을 감안한 자연재해리스크 수재, 일반보험 수익중심 수재, 고객기반 확대) | | |
| 아시아 생보사업 | <ul style="list-style-type: none"> - 수익성, 성장성 제고를 위한 전략 추진(출자처에 대한 경영관리 및 리스크관리 강화, 판매채널 강화) - 신규사업 투자 정보 수집, 분석, 검토의 지속 | | |

자료: MS&AD Holdings, 2015 MS&AD Integrated Report, p. 55.

다. 손보재팬일본흥아 그룹

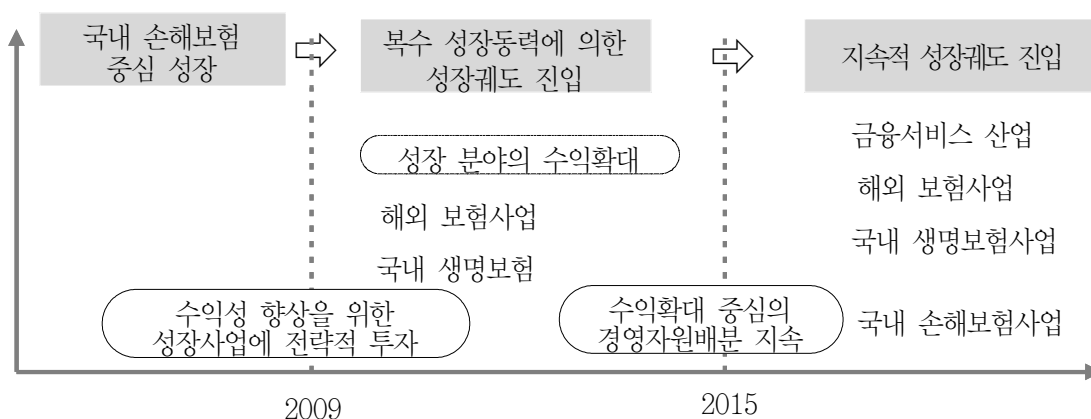
■ 동 그룹은 손보재팬과 일본흥아손보, 생보사를 자회사로 하여 2010년 4월에 설립된 NKSJ지주사가 전신이 되며, 2014년 9월에 손보재팬일본흥아지주로 변경되었음.

- 2015년 3월 현재 동 지주사는 손보 5개사, 생보 1개사, 해외 16개 자회사, 증권 등 3개 자회사 등 총 121개 자회사와 관련회사 14개사로 구성
- 2015년 3월 말 현재 해외 보험사업은 32개국 210개 도시에서 그룹전체 보험료의 11.6%에 해당하는 2,915억 엔의 보험료를 거두어들이고 있으며 186억 엔의 순이익을 창출하고 있음.
 - 해외사업 지역별 보험료를 보면 유럽 31.4%, 중동 7.8%, 아시아 및 오세아니아 12.7%, 남미 42.0%, 북미 6.1%로 유럽과 남미에서 73%의 높은 비중이 특징임.

■ 동 그룹의 해외 보험사업은 2009년부터 그룹성장을 국내시장 중심으로부터 다변화하기 위하여 수익성이 있는 국가와 지역을 중심으로 해외사업을 추진하였으며 2015년 이후에는 수익성이 확대되는 분야에 경영자원을 배분하고 있음.

- 동 그룹은 재보험사업의 확대를 위해 2014년 5월 영국 Canopus Group Limited를 인수하여 로이드시장에 진출하였으며, 2015년 3월에는 프랑스 최대 재보험사인 SCOR에 1,100억 엔을 출자하였음.
- 다른 그룹과 달리 브라질, 멕시코, 버뮤다 등 중남미 시장에서 성공을 거두어 해외시장 보험료의 50%를 동지역에서 발생하고 있음.

〈그림 4〉 SOMPO그룹의 해외 보험사업 계획



자료: 損保ジャパン日本興亜の現状 2015, p. 15.

3. 일본 3대 손해보험 그룹의 해외진출 성과



- 일본의 3대 손보그룹은 국내 보험시장 보험료가 1996년에 최고에 도달한 이후 마이너스 성장상황을 극복하기 위하여 해외 보험사업을 전략적으로 추진한 결과, 최근 들어 보험료와 순이익 등에서 양호한 성과를 보이고 있으며 기업가치 제고에 크게 기여하고 있음.
- 그룹별 해외 보험사업 성과는 추진기간과 전략에 따라 큰 차이가 있지만 공통적으로 그룹별 성과의 성장률은 큰 폭으로 증가하고 있어 해외사업이 그룹 사업의 핵심으로 기능하고 있음.
- 그룹별 해외 보험시장 보험료는 국내 손보사 구조조정이 마무리된 2005년 이후 본격적으로 성장하기 시작하여 2015년 3월 말에 각 그룹 보유보험료의 10%를 넘어서고 있음.

- 가장 일찍 해외 보험사업을 추진해 온 동경해상그룹은 2015년 3월 현재 그룹전체 보유보험료의 41.6%를 해외시장에서 인수하고 있으며 연평균 15.8% 증가하고 있음.
- 손보재팬그룹은 해외 보험시장 보험료의 연평균 성장률이 48.3%로 3대그룹 중 가장 크지만 그룹 전체 보험료의 비중은 11.6%로 다른 그룹들에 비해 낮은 상태임.
- MS&AD그룹은 해외 보험시장의 보험료 성장이 다른 그룹에 더딘 상황이지만 2015년 3월 말 현재 해외 시장 보유보험료는 그룹전체의 14.1%를 차지하고 있음.
- 이들 3그룹의 공통적인 것은 재보험사업을 최근 들어 리스크분산 측면에서 더욱 확대하고 있으며 보험료와 순이익의 비중이 해외사업 전체에 상당한 영향을 미치고 있음.

〈표 2〉 3대 그룹 해외 보험시장의 보유보험료 비중 추이

(단위: 억 엔, %)

| 구분 | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | CAGR |
|---------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| 전체시장 보유보험료 | 동경해상 | 22,721 | 23,245 | 25,580 | 28,707 | 31,276 | 8.3 |
| | MS&AD | 25,414 | 25,588 | 26,394 | 28,095 | 29,407 | 3.7 |
| | 손보재팬 | 19,332 | 19,737 | 20,626 | 22,689 | 25,080 | 6.7 |
| 해외시장 보유보험료 | 동경해상 | 5,265 | 4,997 | 7,343 | 10,745 | 13,026 | 25.4 |
| | MS&AD | 2,643 | 2,622 | 2,878 | 3,690 | 4,159 | 12.0 |
| | 손보재팬 | 464 | 533 | 987 | 1,585 | 2,915 | 58.3 |
| 해외시장 보험료비중 | 동경해상 | 23.2 | 21.5 | 28.7 | 37.4 | 41.6 | 15.8 |
| | MS&AD | 10.4 | 10.2 | 10.9 | 13.1 | 14.1 | 8.0 |
| | 손보재팬 | 2.4 | 2.7 | 4.8 | 7.0 | 11.6 | 48.3 |

주: 연도는 회계연도 기준임(당해연도 4월 1일~차년도 3월 31일).

자료: 각사 홈페이지의 IR자료 및 연차보고서를 참조하여 작성.

■ 각 그룹별 해외 보험사업의 당기순이익이 그룹전체에서 차지하는 비중(기여도)을 보면, 2000년대 초에는 크지 않았으나 2010년 이후 크게 증가하여 기업가치 제고에 중요한 경영요소로 기능하고 있음.

- 손보재팬그룹의 2014년도 해외사업 순이익기여도는 다른 그룹에 비해 보유보험료 증가속도와 유사하게 연평균 45.8% 증가하고 있지만 순이익 기여도는 다른 그룹에 비해 상당히 낮은 13.4%를 기록하고 있음.
- 동경해상과 MS&AD그룹은 순이익 기여도의 증가속도가 손보재팬그룹에 비해 낮지만 기여도는 각각 58.8%, 24.5%로 매우 높은 상태로 기업가치 창조에 해외 보험사업이 중요한 역할을 하고 있음.

〈표 3〉 3대 그룹 해외 보험사업의 당기순이익 기여도 추이

(단위: 억 엔, %)

| 구분 | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | CAGR |
|-------------|-------|------|----------|-------|-------|-------|-------|
| 전체시장 순이익 | 동경해상 | 719 | 60 | 1,295 | 1,841 | 2,474 | 36.2 |
| | MS&AD | 145 | -875 | 874 | 948 | 1,557 | 81.0 |
| | 손보재팬 | 807 | 12 | 1,116 | 1,015 | 1,383 | 14.4 |
| 해외시장 순이익 | 동경해상 | 248 | -119 | 692 | 1,369 | 1,455 | 55.6 |
| | MS&AD | 18 | -1,123 | 135 | 180 | 382 | 114.6 |
| | 손보재팬 | 24 | -197 | 118 | 78 | 186 | 66.8 |
| 해외시장 기여도 | 동경해상 | 34.5 | -198.3 | 53.4 | 74.4 | 58.8 | 14.3 |
| | MS&AD | 12.4 | 128.3 | 15.4 | 19.0 | 24.5 | 18.6 |
| | 손보재팬 | 3.0 | -1,641.7 | 10.6 | 7.7 | 13.4 | 45.8 |

주: 1) 기여도= 해외시장순이익 / 전체시장 순이익

2) 연도는 회계연도 기준임(당해연도 4월 1일~차년도 3월 31일).

자료: 각사 홈페이지의 IR자료 및 연차보고서를 참조하여 작성.

■ 또한 해외 보험사업의 수익성을 매출액이익률(순이익/해외시장 보유보험료)로 보면 전체시장 매출액이익률보다 3대 그룹 모두 1~3%p 높게 나타나 해외 보험사업이 중요한 것을 알 수 있음.

● 특히 동경해상그룹과 MS&AD그룹의 해외시장 수익성은 최근 들어 큰 폭으로 증가하고 있으므로 해외사업의 본격적인 성과를 보이고 있는 것으로 분석됨.

〈표 4〉 3대 그룹 해외 보험사업의 매출액이익률 추이

(단위: %)

| 구분 | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | CAGR |
|------|-------|------|--------|-------|-------|-------|------|
| 전체시장 | 동경해상 | 3.16 | 0.26 | 5.06 | 6.41 | 7.91 | 24.1 |
| | MS&AD | 0.57 | -3.42 | 3.31 | 3.37 | 5.29 | 91.6 |
| | 손보재팬 | 4.17 | 0.06 | 5.41 | 4.47 | 5.51 | 5.4 |
| 해외시장 | 동경해상 | 4.71 | -2.38 | 9.42 | 12.74 | 11.17 | 25.7 |
| | MS&AD | 0.68 | -42.83 | 4.69 | 4.88 | 9.18 | 74.5 |
| | 손보재팬 | 5.17 | -36.97 | 11.96 | 4.92 | 6.38 | 7.2 |

주: 1) 매출액이익률(return on premium)은 해외 보험사업 순이익 / 해외 보험사업 보유보험료

2) 연도는 회계연도 기준임(당해연도 4월 1일~차년도 3월 31일).

자료: 각사 홈페이지의 IR자료 및 연차보고서를 참조하여 작성.

4. 요약 및 시사점



■ 일본 3대 손보그룹의 해외 보험사업은 7,80년대에는 자국 기업에 대한 서비스 차원이었지만 90년과 2000년대를 거치면서 성장동력의 중요한 경영부분이 되었으며, 해외사업으로부터 창출된 순이익이 기업가치 증가에 기여하고 있음.

- 각 그룹의 해외 보험사업은 성장잠재력이 있는 신흥시장에 현지법인 또는 지점형태로 선제적으로 진출하고, 세계시장의 70% 이상인 유럽 및 미국 등 선진 시장에도 현지의 경쟁력 있는 회사를 인수·합병하는 전략을 통해 시장 확대와 수익성 제고의 성과를 거두고 있음.
- 특히 각 그룹은 해외 보험사업이 기업가치 제고에 중요한 경영요소임을 인식하고 경영자원을 해외 보험사업 확대를 통한 수익성 확보에 중점적으로 배분하는 전략을 실시하고 있음.
- 아울러 금융당국도 해외 보험사업과 관계된 자회사의 업무범위 등에 대한 규제를 완화하여 국내사의 해외사업을 적극적으로 지원하고 있으며 향후 이에 대한 효과가 더 크게 나타날 것으로 보임.⁷⁾

〈표 5〉 일본 3대 손보그룹 해외 보험사업의 변화와 성과

| 구분 | 1980년대 | 1990년대 | 2000년 이후 |
|------|---|--|-----------------------------------|
| 목적 | 일본 기업 해외사업 지원 | 1996년 이후 저출산·고령화에 따른 자동차대수 둔화 등으로 저성장 극복 | 국내 저성장극복과 보유리스크의 분산 |
| 고객 | 자국 기업 | 성장성이 있는 아시아 시장 중심, 자국기업 | 선진국 시장진입, 현지 고객으로 전환, 신흥시장 수익성 확대 |
| 취급보험 | 기업성 보험(국내계약의 부수계약), 재보험 | 자동차보험: 현지 고객 기업성보험: 자국 기업 | 선진국 시장(니치마켓 진출), 재보험사업 대폭 확대 |
| 방법 | -1960년대까지는 해당국 보험회사 중개사와 대리점 계약 -1970년대 이후 현지법인 또는 지점 설치 | 법인, 지점 설치 | 주요 진출지역의 인수합병 또는 제휴전략 |
| 성과 | 미미 | 미미 | 매우 좋음 |

자료: 野村秀明(2011), 損害保険会社の海外事業展開, 平成23年度日本保険学会大会シンポジウム, 「グローバル化と保険会社の海外進出」, p. 4; 鈴木智弘(2015), わが國損保会社の国際化: 新たな成長とリスク管理の観点から, 保険學雜誌 第629号, pp.114~119 참조 정리.

7) 일본 금융청은 2014년에 국내 보험회사의 해외 보험회사 등 금융기관을 인수할 때 걸림돌로 작용하였던 자회사의 업무범위를 크게 완화한 보험업법 제106조 제4항을 신설하였음. 보험회사의 자회사는 보험회사, 은행, 보험업을 행하는 외국회사 등으로 제한되어 있어 외국 금융기관 인수 시에 제약요인이라는 점을 감독당국이 받아 들여 해외 금융기관 등을 매수할 때 자회사 업무범위의 특례를 신설하여 보험회사가 인수한 해외 금융기관의 자회사가 보험업법상 자회사 범위에 해당하지 않을 경우 5년간 보유가 가능하도록 하였음. 堀内勇世, 保険会社の海外展開に係る規制緩和; 2014年の保険業法等の改正法案より, 大和総研, 2014년4월10일.

■ 국내 손해보험회사의 경우 1990년대 들어 해외진출을 성장잠재력이 있는 아시아 시장과 미국 등 선진국 시장에도 진출⁸⁾하고 있지만 해외 보험사업의 경영성과에 대한 기여도는 일본 3대그룹에 비해 현저히 낮은 수준임.

- 국내 손해보험회사들의 해외시장 보험료는 2006년 927억 원에서 2011년 2,671억 원으로 증가하였지만, 전체 보유경과보험료에서 차지하는 비중은 2006년 0.34%에서 2011년 0.45%로 미미하게 증가하였음.
- 또한 해외보험시장의 순이익 기여도(비중)는 1% 정도로 일본 3대그룹에 비하면 매우 적은 상태에 머물러 있음.
- 그러나 해외보험사업의 매출액이익률은 일본 3대그룹과 유사하게 10%를 넘어서고 있어 해외사업이 기업가치 제고에 더 크게 기여하고 있는 것으로 볼 수 있음.

〈표 6〉 국내 손해보험회사의 해외 보험사업 성과

(단위: 억 원, %)

| 구분 | | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2013(상) | 2014(상) |
|-----------------|----|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 보유 경과 보험료 | 전체 | 257,241 | 295,862 | 374,954 | 438,322 | 522,445 | 614,084 | 332,719 | 348,184 |
| | 해외 | 927 | 1,139 | 1,307 | 1,543 | 2,120 | 2,671 | 2,302 | 2,561 |
| | 비중 | 0.34 | 0.35 | 0.36 | 0.36 | 0.42 | 0.45 | 0.71 | 0.76 |
| 당기 순이익 | 전체 | 10,678 | 16,799 | 13,153 | 15,483 | 20,411 | 24,419 | 11,360 | 14,341 |
| | 해외 | 134 | 251 | 238 | 193 | 249 | -519 | 441 | -6 |
| | 비중 | 1.26 | 1.49 | 1.81 | 1.24 | 1.22 | -2.13 | 3.88 | -0.04 |
| 매출액 이익률 | 전체 | 3.90 | 5.21 | 3.59 | 3.65 | 4.04 | 4.07 | 3.49 | 4.25 |
| | 해외 | 14.47 | 22.03 | 18.18 | 12.47 | 11.73 | -19.44 | 19.16 | -0.21 |

주: 1) 매출이익률은 “당기순이익/경과보험료×100”임. 해외실적은 환율 1,100원/달러를 적용하여 원화로 환산함.

2) 2013년과 2014년은 상반기 6개월 실적임.

자료: 손해보험전체실적은 보험개발원의 “보험통계연감”을 활용하고, 해외보험 사업실적은 금융감독원의 “연도별 해외점포 영업실적” 보도자료를 이용하여 작성하였음.

■ 국내 손해보험회사의 해외 보험사업은 이제 더 이상 미룰 수 있는 분야가 아니라 저성장 저금리 상황을 극복하고 중장기적으로 기업가치를 제고할 수 있는 중요한 사업분야로 인식해 핵심역량을 강화할 필요가 있음.

8) 2014년 6월 말 현재 국내 중상위 6개 손해보험회사가 8개국에 진출하여 23개 점포(현지법인 16개, 지점 7개)를 운영하고 있음. 진출국가 중 선진국은 미국 8개 점포(법인 3개), 일본 1개 지점, 영국 2개 법인이며 기타는 중국, 인도네시아, 싱가포르, 베트남, 브라질 등 신흥국가임. 금융감독원 보도자료(2014. 9. 3), “'14년 상반기 손해보험회사 해외점포 영업실적”.

- 국내 손해보험산업은 인구고령화 진전에 따른 의료비 실손보험의 수요에 힘입어 당분간 성장이 지속될 수 있지만 중장기적으로는 자동차보험과 마찬가지로 시장의 포화에 이르게 되어 성장의 한계에 직면하게 될 가능성이 크기 때문에 해외 보험시장에서 경쟁력 확보를 위한 전략 수립이 검토될 필요가 있음.
- 이를 위해서는 외형중심의 영업경쟁에서 탈피하여 보유와 수익성 중심으로 사업포트폴리오와 자원 배분이 이루어 질 필요가 있으며, 장기손해보험 중심으로 성장한 모델과 달리 기업성과 가계성 손해보험의 본연의 상품에 대한 전문성(리스크평가, 가격결정, 보험약관 개발, 보유와 출수재 등 언더라이팅), 개별 리스크에 대한 전문인력 확보 등 해외사업 역량을 제고할 필요가 있음. **kiri**

부록: 일본 3대그룹의 진출별 진출형태 현황(2015. 3월 말 현재)

(단위: 억 엔)

| 그룹 | 총자산 | 보험료 | 진출 지역 | 진출형태 | | | | 해외실적 | |
|-----------|-------------------------------|----------------------------|-------|--------------|----|----|-----|--------|-------|
| | | | | 사무소 | 법인 | 지점 | 대리점 | 보험료 | 이익 |
| 동경 해상 | 208,897 (1,963,632 억 원) | 31,276 (293,994 억 원) | 미국 | 3 | 16 | 2 | 2 | 6,312 | 872 |
| | | | 캐나다 | 1 | | 1 | | | |
| | | | 중남미 | 2 | 3 | - | - | 1,321 | 91 |
| | | | 유럽 | 14 | 11 | 8 | 5 | 3,048 | 292 |
| | | | 아시아 | 13 | 21 | 4 | 1 | 2,345 | 200 |
| | | | 소계 | 33 | 51 | 15 | 8 | 13,026 | 1,455 |
| | | | 국가 수 | 34개국 469개 도시 | | | | | |
| MS& AD | 187,876 (1,766,034 억 원) | 29,407 (276,426 억 원) | 미국 | 14 | 17 | 5 | 2 | 662 | -79 |
| | | | 캐나다 | 1 | 1 | - | - | | |
| | | | 중남미 | 4 | 3 | 1 | - | | |
| | | | 유럽 | 9 | 27 | 24 | - | 1,187 | 167 |
| | | | 아시아 | 16 | 39 | 14 | - | 2,371 | 314 |
| | | | 소계 | 44 | 87 | 44 | 2 | 4,159 | 382 |
| | | | 국가 수 | 42개국 | | | | | |
| 손보 재팬 | 102,534 (963,820 억 원) | 25,080 (235,752 억 원) | 미국 | 0 | 4 | 1 | 1 | 178 | 21 |
| | | | 캐나다 | - | | 1 | 1 | | |
| | | | 중남미 | - | 7 | - | - | 1,223 | 6 |
| | | | 유럽 | 5 | 16 | 2 | 1 | 1,142 | 102 |
| | | | 아시아 | 7 | 17 | 3 | 4 | 372 | 57 |
| | | | 소계 | 12 | 44 | 7 | 7 | 2,915 | 186 |
| | | | 국가 수 | 32개국 210개 도시 | | | | | |

주: 1) 환율은 9.4원/엔(2015. 10. 21)을 적용.

2) 유럽에는 중동과 아프리카가 포함되고 아시아에는 호주와 뉴질랜드가 포함되었음.

3) MS&AD그룹의 보험료와 이익의 합계는 지역별 합계와 불일치함(공표자료).

자료: 각사 홈페이지의 홍보 및 연차보고서 등을 참조하여 작성.