

---

# I. 테마진단

---

---

## ◀ 생명보험산업의 경쟁구도변화 전망과 대응전략

전용식 연구위원, 조영현 연구위원, 이혜은 연구원

### 1. 최근 생명보험산업 M&A 현황

은행금융그룹과 외국계 보험회사가 국내 생명보험회사의 M&A에 참여할 의사를 적극적으로 밝힘에 따라 생명보험산업의 경쟁구도가 변화될 것으로 예상됨. 생명보험산업의 경쟁구도 변화로 기존 보험회사<sup>1)</sup>의 경쟁력이 상대적으로 약화될 우려가 있어 이에 대한 기존 보험회사의 대응 전략이 수립될 필요가 있음. 본고는 향후 보험산업 경쟁 환경의 변화를 전망하고 기존 보험회사의 대응 전략을 제시하고자 함.

■ 최근 현대차그룹이 녹십자생명을 인수한데 이어 일부 생명보험회사의 M&A 가능성이 제기되는 등 생명보험산업의 구조개편이 확대되는 양상임.<sup>2)</sup>

- 모기업의 재무상태 개선을 위해 동양그룹이 동양생명의 경영권을 완전 매각할 가능성이 높아졌음.
- 외국계 보험회사 가운데서는 ING생명의 매각설이 제기되는 상황임.
  - ING생명의 경우 모기업인 ING그룹이 그룹의 사업구조조정 차원에서 IPO나 제3자 매각을 고려하고 있음.

---

1) 본고에서는 생명보험회사를 소유 주체에 따라 은행금융지주회사가 소유한 보험회사를 은행계 보험회사, 외국 보험회사가 소유한 외국계 보험회사, 그렇지 않은 보험회사를 기존 보험회사로 구분함.

2) 손해보험회사들 가운데서는 에르고다움다이렉트, 그린손해보험이 재무건전성 악화로 M&A시장에 나올 가능성이 높은 것으로 알려짐.

■ M&A 대상인 생명보험회사에 대해 은행금융지주회사들이 적극적으로 인수의사를 밝히고 있는 상황임.

○ KB금융그룹, 신한금융그룹, 우리금융그룹 등 은행금융 지주회사가 보험업 확대를 공개적으로 표명하고 있음.<sup>3)</sup>

- 신한금융그룹은 대우인터내셔널의 교보생명 지분 인수를 추진했던 경험이 있음.

- KB금융그룹의 자회사인 KB생명의 경우 ING그룹이 49%를 투자하고 있어 최근 ING 그룹의 사업구조조정 과정에서 변화가 있을 것으로 보임.

○ 은행의 해외진출 부진, 은행의 성장 정체, 저출산고령화 등으로 보험업이 새로운 성장동력으로 부각되고 있어 은행금융그룹의 생명보험업 진출이 활발해질 전망이다.

■ 시장에서는 Prudential, Manulife, Sun Life 등의 외국계 보험회사들도 적극적인 관심을 보이는 것으로 알려짐.<sup>4)</sup>

■ 대형화를 모색하는 일부 기존 대형 보험회사들도 인수에 참여할 의사를 밝히고 있지만 기업집단 모기업의 재무상황에 영향을 받을 가능성으로 결과는 유동적일 수 있음.

○ 최근 한화그룹이 동양생명 인수 의사를 표명하였으며, 이는 현대차그룹의 녹십자생명 인수에 영향을 받은 것으로 보임.

■ 은행금융그룹과 외국계 보험회사가 M&A에 참여할 의사를 적극적으로 밝힘에 따라 생명보험산업에서 은행계, 외국계 보험회사의 비중이 확대될 것으로 예상됨.

○ 이 경우 은행금융그룹의 그룹내 은행-증권-보험 계열사들간, 외국계 보험회사의 모국 보험회사와의 시너지효과, 전문성 측면에서의 강점으로 기존 보험회사의 경쟁력이 상대적으로 약화될 우려가 있음.

■ 본고는 생명보험산업 경쟁구도 변화를 전망하고, 이에 대한 기존 보험회사의 대응 전략을 제시하고자 함.

3) 최근 KB금융그룹, 신한금융그룹 최고경영자들은 인수의사가 없다고 밝힌 바도 있으나 시장에서는 올해 초부터 인수설이 확산됨.

4) 매일경제(2011. 12. 8), “미 푸르텐셜, 동양생명 실사 나섰다”.

## 2. 생명보험산업 경쟁구도의 변화

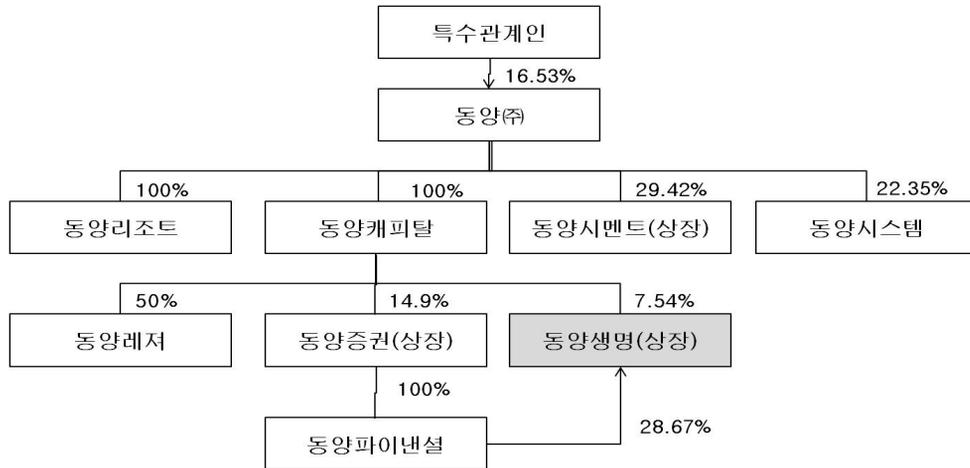
생명보험산업 경쟁구도 변화는 보험회사 M&A를 통한 소유구조의 변화에서 초래될 것임. 본 장에서는 M&A 가능성을 매도측면과 매수측면에서 살펴보았음. 매도측면에서는 현재 거론되는 두 생명보험회사 이외의 추가매물 등장 가능성을 분석하였고, 매수측면에서는 은행금융그룹이 가장 유력한 매수자로 등장할 것으로 보임. 결국 향후 생명보험산업에서 은행계 보험회사와 기존 보험회사 간의 경쟁이 심화될 전망이다.

### 가. 매각 요인

■ M&A인수대상인 동양생명의 경우 동양그룹의 재무건전성 개선 목적에서 매물로 나옴.

- 동양생명은 동양(주)의 완전 자회사인 동양캐피탈이 7.54%를, 동양파이낸셜이 28.7%를 소유하고 있음.

〈그림 1〉 동양그룹의 소유지배구조



주: 동양생명 지분을 보고펀드에 매각하기 이전의 상태임.

- 동양그룹의 대주주인 동양(주)과 동양캐피탈의 재무건전성 악화가 지속되고 있는 것으로 평가됨.
- FY2010년 동양(주)과 동양캐피탈은 자본잠식이었으며 동양(주)의 주가는 2009년 8월 대비 84% 하락(2011년 11월 기준)함.

- 동양그룹은 2009년 10월 동양생명의 기업공개 이후 보고편드에 지분을 60.7%까지 매각하였으나, 3년 후 30%의 지분을 되사는 조건의 콜옵션을 붙임으로써 경영권을 완전히 포기한 상태는 아니었음.
- 최근 동양그룹은 추가적인 재무상태 개선과 신규사업 진출을 위해 콜옵션을 포기할 가능성이 강하게 제기되고 있음.

■ ING생명의 모회사인 ING그룹은 금융위기 이후 실적이 악화되어 그룹의 사업구조조정 과정에서 수익성이 높은 한국법인을 기업공개 혹은 매각할 것으로 알려짐.

- ING그룹은 최근 수익성이 회복 중이나 아직 금융위기 이전 수준에는 못 미침.

- ROA(%): 0.89(2004) → -0.11(2008) → 0.36(2010)

- ING그룹의 해외진출국 가운데 한국 시장의 수익성이 가장 좋은 것으로 알려짐

■ 현재 매각설이 제기되는 동양생명과 ING생명 이외에도 경기회복 지연 시 추가적인 매물이 등장할 가능성도 배제할 수 없음.

- 만약 보험회사 모기업의 재무상태가 지속적으로 악화될 경우 구조조정 차원에서 보험회사들이 매물로 나올 가능성이 높음.

- 미국 보험산업에서도 기업계열 소속 보험회사들이 모기업의 사업구조조정 과정에서 기업공개나 매각된 경우가 있음.

- Hartford는 모기업인 ITT그룹의 사업 구조조정 과정에서 분사한 보험사이며, Genworth Financial의 경우 모기업인 GE가 소비자금융에 전념하기 위해 기업공개를 통해 분사한 사례임.

■ 현재 보험회사 소유 대기업의 재무건전성이 계열 보험회사를 매각할 정도로 나쁘다고 보이지는 않지만 경기회복이 지연될 경우 일부 대기업 계열 생명보험회사가 그룹 구조조정 과정에서 매물로 나올 가능성이 존재함.

- 생명보험회사 모기업의 주력 산업이 주로 철강, 화학, 건설 등 경기에 민감한 산업이라는 특징이 있어 수익성이 더욱 악화될 가능성이 높음.

- 산업자본계열 그룹 소속 4개 생명보험회사의 일부 대주주는 경기회복 지연으로 재무건전성과 수익성이 악화될 우려가 있음.

- A생명과 D생명의 경우 대주주의 재무건전성과 수익성이 업계 평균을 하회하며, 경기회복이 지연될 경우 더욱 악화될 우려가 있음.
- 동양그룹의 사례에서 볼 수 있듯이 재무상태가 좋지 않은 모기업을 정상화시키기 위해 건전한 자회사를 매각하는 전략을 택할 수도 있음.

〈표 1〉 대기업계열 생명보험회사의 대주주 재무건전성

(단위: %)

보험회사	대주주	비율	FY2010	업계 평균
A생명	가	영업이익률	3.20	6.59
		부채비율	186.32	97.45
	나	영업이익률	1.91	4.53
		부채비율	176.36	217.20
B생명	다	영업이익률	7.32	6.09
		부채비율	49.02	93.60
C생명	라	영업이익률	14.42	6.59
		부채비율	30.52	97.45
	마	영업이익률	7.52	6.12
		부채비율	13.96	60.63
D생명	바	영업이익률	2.64	7.58
		부채비율	201.75	63.45
	아	영업이익률	2.12	2.59
		부채비율	129.44	36.04

주: 1) 대주주는 10% 이상의 지분을 가진 기업임.  
 2) 업계 평균은 유가증권 상장사 통계를 이용, KRX.  
 3) 영업이익률 = 영업이익 / 매출  
 4) 부채비율 = 총부채 / 총자본  
 자료: 사업보고서, KRX 통계.

## 나. 매수 요인

### ■ 국내 은행금융그룹과 외국계 보험회사의 인수위사가 가장 적극적임.

- 국내 은행금융그룹은 수익원 다변화를 위해 생명보험업 진출을 적극적으로 추진하는 것으로 보임.
- 현재 국내 외국계 생명보험회사의 높은 수익성을 고려할 때, 미진출한 외국계 보험회사에게 국내 시장은 매력적으로 판단될 여지가 큼.
- 기업계열 보험회사는 퇴직연금 시장에서 시너지 효과를 모색하기 위해 매물로 나온 보험회사에 관심을 보일 수 있으나 모기업의 재무상황에 따라 유동적일 수 있음.

#### 1) 은행금융그룹

### ■ 경기위축으로 인한 대출수요 감소, 금융위기 이후 강화된 대출규제(예대율 규제), 자본규제로 인해 은행업은 성장 정체가 예견됨.

- 예대율 규제로 은행은 2014년부터 CD를 제외한 예수금 대비 대출금의 비율을 100% 이내로 유지해야 함.
  - 안전자산 선호현상 지속으로 2011년 2/4분기 말 예대율은 109.3%로 2007년 말 132% 이후 지속적으로 하락함.
- 바젤위원회의 자본규제 강화는 기존의 위험가중자산비율(BIS) 8% 규제를 강화한 것으로 2013년까지 보통주 자본비율 3.5%(현재 2.0%), Tier1 비율 4.5%(현재 4.0%), 총 자기자본비율 8.0%를 유지해야 함.
  - 자본규제 강화가 시행될 경우 은행들은 대출금 등 위험자산을 줄이거나 자본금을 확충해야 하며 대출위축에 따른 이자수익 감소나 자본확충에 따른 코스트 부담은 은행의 이익감소를 초래할 것으로 전망됨.
  - 또한 금융위기시 적정 자본 수준하에서도 유동성 위기에 직면할 가능성이 제기되며 유동성 기준에 대한 규제도 강화될 전망(2015년부터 적용할 계획)<sup>5)</sup> 임.

5) 유동성 커버리지 비율(Liquidity Coverage Ratio) 최소 100% 수준 유지. 유동성 커버리지 비율은 위기상황에서 30일을 견딜 수 있는 충분한 유동자산을 보유하고 있는지 여부를 측정하는 비율임.

○ 실제로 국내은행의 원화 펀딩갭(원화대출금-원화예금)이 지속적으로 축소되고 있음  
(〈표 2〉 참조).

- 안전자산 선호로 인한 예금 증가 측면도 있으나, 대출증가율이 축소된 데 기인함.

〈표 2〉 국내은행 원화 Funding Gap 추이

(단위: 조 원, %)

	2008				2009				2010				2011	
	1/4	2/4	3/4	4/4	1/4	2/4	3/4	4/4	1/4	2/4	3/4	4/4	1/4	2/4
원화 예금	624 (6.1)	657 (8.6)	681 (15.2)	715 (17.2)	733 (17.5)	750 (14.1)	770 (13.0)	774 (8.3)	820 (11.9)	865 (15.3)	881 (14.4)	908 (17.2)	929 (13.2)	949 (9.8)
원화 대출	836 (16.3)	873 (16.5)	903 (16.0)	920 (14.3)	940 (12.4)	955 (9.4)	967 (7.1)	962 (4.5)	971 (3.3)	983 (2.9)	991 (2.4)	994 (3.4)	1,016 (4.7)	1,037 (5.6)
펀딩갭	212	215	222	205	206	205	197	188	150	118	110	87	88	88

주: 1) 괄호 안은 전분기대비 증가율을 말함.

2) 펀딩갭 = 원화대출금 - 원화예금

자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템.

○ 이러한 대출둔화는 이자수익의 감소로 이어져 수익원을 다변화하지 않는 한 이자수  
익 비중이 90% 이상인 국내 은행들의 수익 성장에 걸림돌이 될 것으로 보임.<sup>6)</sup>

〈표 3〉 은행의 주요 경영지표 추이

(단위: %)

구분		FY2005	FY2006	FY2007	FY2008	FY2009	FY2010
성장성	수익 비중						
	이자수익	91.60	91.74	91.69	93.02	92.27	91.75
	수수료수익	8.40	8.26	8.31	6.98	7.73	8.25
수익성	이익 비중						
	이자이익 <sup>1)</sup>	86.99	87.24	74.35	87.15	85.97	82.84
	비이자이익	13.01	12.76	25.65	12.85	14.03	17.16
	순이자마진	2.81	2.61	2.44	2.30	1.98	2.32
건전성	고정이하여신 비율	1.22	0.84	0.72	1.14	1.24	1.90

주: 1) 수익은 매출액 개념이고 이익은 매출액에서 비용을 제외한 것임.

자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템.

6) 미국의 Occupy Wall Street 시위의 영향에 의해 촉발된 은행의 수수료, 예대마진 인하 압력은 향후 은행의 수익성을 악화시킬 것으로 보여 신수익원의 확보가 절실한 상황임.

■ 수익성 악화와 더불어 부실 대출의 증가로 은행업의 리스크가 증가하는 상황이므로 은행 금융그룹이 안정적, 지속적으로 수익을 확보하기 위해서는 해외진출이나 타업종에 진출하는 것이 필요한 것으로 보임.

- 금융위기 이후 부동산 PF부실로 고정이하 여신 비율이 급격히 증가하여 2010년 1.9%에 이름.
- 해외진출의 경우 경험이나 글로벌 경쟁력이 미흡한 상황으로 진출에 따른 리스크가 큼.
  - 주요 글로벌 은행들의 초국적화지수<sup>7)</sup>는 대부분 30%를 넘지만 국내은행은 2.9%에 불과함.

■ 은행금융그룹의 카드와 증권업 비중에 비해 보험업 비중은 미미한 상황임.

- 특히 신한지주와 KB지주의 생명보험업 이익비중 확대는 생명보험업의 비중이 미미한 타 금융지주회사의 생명보험업 강화에도 영향을 줄 것으로 보임.

〈표 4〉 금융지주사의 생명보험업 비중

(단위: %)

	2008	2009	2010
신한	5.51	9.52	7.51
KB	0.00	0.48	7.33
우리	0.45	0.85	0.17
하나	-3.00	-1.04	-0.95

주: 영업이익 기준임.  
자료: 각사 연차보고서.

■ 은행업과 달리 금융위기 이후 빠르고 높게 수익성을 회복한 생명보험업은 은행금융그룹에겐 매력적인 수익다변화 대상이 될 수 있음(〈표 5〉 참조).

- 특히 FY2010 생명보험업의 ROA는 1.02%에 이르러 0.54%에 그친 은행업과 대비됨.
- 생명보험업은 수익의 변동이 적어서 은행금융그룹의 수익 안정화에 기여할 수 있을 것으로 보임.

7) Trans-nationality index: 자산, 수익, 종업원 각각에 대한 해외비중을 가중평균하여 산출한 지수로 유엔무역개발협의회(UNCTAD) 등에서 사용. '10.6월 기준 UBS 76.5%, Deutsche 75.2%, HSBC 64.7%, 국내은행 평균은 2.9%에 불과함.

■ 고령화 사회로의 진전이 급속한 상황에서 시장 변화에 대응하기 위해서 은행금융그룹은 보험업 확대를 추진해왔으며 더 가속화될 것으로 보임.

○ 퇴직연금 시장 확대로 국내 은행들의 퇴직연금 시장 점유율이 확대되고 있는 것도 이러한 추세를 반영함.

〈표 5〉 업권별 ROA, ROE

(단위: %)

구분		FY2005	FY2006	FY2007	FY2008	FY2009	FY2010
은행	ROA	1,27	1,12	1,10	0,48	0,39	0,54
	ROE	18,42	14,64	14,60	7,17	5,76	7,22
보험	ROA	0,93	0,76	0,73	0,18	0,70	1,02
	ROE	12,90	10,66	10,13	2,64	9,40	11,66
증권	ROA	6,18	3,20	3,89	1,45	1,81	1,49
	ROE	20,94	12,57	17,01	6,58	8,79	7,70
카드	ROA	1,16	7,05	6,87	4,05	4,28	5,50
	ROE	10,91	36,70	28,44	16,60	16,49	19,70

자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템.

〈표 6〉 퇴직연금 점유율

(단위: %)

	2007	2008	2009	2010	2011.10
은행	40.55	47.83	48.47	49.62	48.38
생보	42.79	33.94	33.50	26.06	26.36
손보	7.17	6.42	6.20	8.07	7.47
증권	9.49	11.80	11.83	16.25	17.80

자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템.

## 2) 외국계 보험회사

■ Manulife, Sun Life 등 국내 미진출 외국 보험회사와 Prudential 등 기존에 진출한 외국계 보험회사들이 적극적으로 M&A 의향을 밝히는 것으로 알려짐.<sup>8)</sup>

- 유럽계 보험회사들의 경우 유럽 재정위기로 인한 자금사정 악화로 진출의사가 적극적이지 않지만, 북미지역 보험회사들은 우리나라 생명보험 시장의 수익성이 상대적으로 높아 진출 의사가 있는 것으로 보임.

■ 외국 생명보험회사가 국내 진출에 적극적인 주된 이유는 국내에서 영업 중인 외국계 생명보험회사의 높은 수익성 때문으로 판단됨.

- ROE 기준 상위 5개의 생명보험회사 중 4개가 외국계 보험회사임.<sup>9)</sup>

〈표 7〉 국내 생명보험회사의 ROE<sup>1)</sup>

	외국계	은행계	기업계 <sup>2)</sup>
상위 5개사 (15.69, 33.78) <sup>3)</sup>	4 (22.31)	1 (22.60)	0
중위 12개사 (3.82, 15.11)	4 (8.18)	1 (9.99)	7 (9.65)
하위 5개사 (3.54, -69.41)	1 (-26.12)	2 (-4.95)	2 (-32.93)

주: 1) 2010년 기준임. 단위: 개, 괄호 안은 %

2) KDB생명(구 금호생명)은 2010년 KDB에 인수되었기에 기업계로 분류함.

3) 괄호 안의 숫자는 각 영역의 최소값과 최대값을 말함.

4) 괄호 안의 숫자는 ROE 평균을 말함.

자료: 금융감독원, 금융통계시스템.

■ 성장성 측면에서는 진출 10여년 만에 외국계 생명보험회사는 시장점유율이 20%를 웃돌아 국내 생명보험시장에서 차별적인 경쟁력을 갖고 있는 것으로 판단됨.

- 이러한 외국계 보험회사의 높은 경쟁력은 미진출 외국 보험회사의 국내 진출을 유도할 것으로 보임.

8) 주요 일간지.

9) 특히 ING 그룹의 경우 해외사업 포트폴리오 중 한국 생명보험시장의 수익성과 성장성이 가장 높은 것으로 알려짐.

〈표 8〉 시장점유율

(단위: %)

구분	FY2003	FY2004	FY2005	FY2006	FY2007	FY2008	FY2009	FY2010
대형3사 <sup>1)</sup>	70.76	67.39	64.23	61.21	57.57	55.17	51.98	49.53
외국계	14.08	16.43	18.00	18.83	20.62	19.91	20.79	19.83
은행계	5.64	6.01	7.17	8.64	9.55	11.23	12.78	13.93
기 타	9.32	9.95	10.61	11.31	12.25	13.70	14.45	16.71

주: 1) 대형 3사는 수입보험료 기준으로 상위 3개사를 말함.  
 자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템.

### 3) 경쟁구도 변화 전망

■ 은행금융그룹과 외국계 보험회사들이 M&A 매물로 나온 보험회사를 인수할 경우 생명 보험 시장에서 경쟁압력이 커질 것으로 전망됨.

- 세 가지 유형의 경쟁구도를 전망할 수 있는데 하나는 국내 보험회사들 중 대형사들 간의 경쟁, 중소형 보험회사들 간(은행금융그룹 계열과 기존 보험사들)의 경쟁이고, 세 번째는 새롭게 진입한 외국계 보험회사와 국내 보험회사들 간의 경쟁 구도임.

■ 세 가지 유형을 구체적으로 살펴보면 다음과 같음(〈표 9〉 참조).

- 은행금융그룹계열 보험회사가 인수할 경우 중상위권(자산순위 4위~10위) 보험회사들, 특히 은행금융그룹계열 보험회사와 기업계열 보험회사 간 경쟁이 심화됨.
  - FY2010년 동양생명 자산이 약 13조 원으로 은행금융그룹계열이 인수할 경우 인수 주체별로 최소 15.5조 원에서 최대 25.5조 원으로 인수보험회사의 자산이 증가함.
  - 25.5조 원 자산규모 보험회사가 등장할 경우 교보생명(57조 원)에 이어 업계 4위, 15.5조 원 자산규모 보험사가 등장할 경우 업계 5위임.
  - 자산규모 10조 원 이상 보험회사가 10개이므로 22개 생명보험회사 중 중상위권 보험회사들의 경쟁이 심화될 전망이다.
- 한화그룹(대한생명)이 인수할 경우 대형사 간 경쟁이 심화됨.
  - 대한생명의 자산규모가 63조 원에서 76조 원으로 증가하여 교보생명 자산규모와의 격차가 FY2010년 6조 원에서 20조 원 가까이 벌어질 수 있음.

- 외국계 보험회사가 인수할 경우 22개 생명보험회사 중 외국계 보험회사가 10개로 기존 보험회사들과 차별화된 상품/서비스, 마케팅 경쟁이 확대될 가능성이 있음.

〈표 9〉 동양생명 인수 가정 시 자산수입보험료 기준 경쟁구도

(단위: 조 원)

보험사	FY2010 자산규모	동양생명 인수 가정 시	FY2010 수입보험료	동양생명 인수 가정 시
대한생명	63,7(2)	76,6(2)	11,1(2)	14,7(2)
신한생명	12,6(8)	25,5(4)	3,9(6)	7,5(4)
KB생명	3,9(15)	16,8(5)	1,13(16)	4,73(4)
우리아비바생명	2,6(18)	15,5(5)	1,17(15)	4,77(4)
신규 외국계 <sup>1)</sup>	-	12,9(7)	-	3,6(7)
동양생명	12,9(7)	-	3,6(7)	-
삼성생명	146,4(1)	-	21,5(1)	-
흥국생명	11,3(10)	-	3,2(8)	-

주: 1) 신규 외국계 보험회사 진입 가정 시  
 2) 괄호 안의 숫자는 순위를 뜻함.

■ 연금보험 등 저축성보험 위주의 성장세가 지속될 것이라는 전망은 기업계 보험회사와 은행금융그룹 계열 보험회사간의 경쟁이 심화될 가능성을 높이고 있음.<sup>10)</sup>

- 금융시장 안정 여부에 따라 저축성보험의 증가세는 둔화될 수 있으나 고령화로 인한 노후소득 관심증가로 저축성 보험의 성장세는 유지될 전망이다.
- 기업계열 중소형 보험회사들과 은행금융계열 보험회사들의 저축성 보험 비중이 FY2008-FY2010 각각 46%, 59%로 FY2004-FY2010 42%, 53%보다 소폭 증가(〈표 10〉 참조).  
 - 반면 대형 3사와 외국계 상위 5개사는 보장성 보험 비중이 상대적으로 높음.

10) 보험연구원(2011. 12), 「2012년도 보험산업 전망과 과제」.

### 3. 경쟁구도 변화에 따른 기존 보험회사의 대응전략

연금 등 저축성보험 측면에서 은행계와 경쟁이 심화될 경우, 기존 보험회사는 보장성 보험 비중을 확대하는 것이 바람직함. 장기적으로 보장성 보험 강화를 위한 자본 조달 능력 확보와 소비자 신뢰도 제고가 필요함.

■ 기존 보험회사의 장점인 보장성 보험 확대

- 위험보험료 비중이 적은 연금 등 저축성보험에서는 은행계 보험회사에 비해 경쟁열위에 있음.
  - 보험료는 위험보험료, 저축보험료, 부가보험료(사업비)로 구성되어 있는데 은행계 보험회사들은 방카슈랑스 채널 경쟁력으로 부가보험료 측면에서 우위에 있음.
  - 저축보험료의 증가는 운용자산을 증가시키나 투자수익에서는 은행계와 크게 다르지 않다는 점을 가정함.
- 보장성 보험은 위험보험료 비중이 높아 보험영업수익을 개선함.
  - 동양생명의 보장성 보험 수익성은 36.3%, 연금보험 7.5%, 저축성보험 13.1%<sup>11)</sup>
- 보장성 보험의 수요 확대가 예상되고 마케팅 측면에서 오랜 기간 축적한 강점을 보유함.
  - 최근 대형사를 중심으로 한 신상품 마케팅 강화로 FY2010 4/4분기와 FY2011 1/4분기 종신보험 초회보험료는 10%대의 증가율을 시현<sup>12)</sup>함.

■ 보장성 보험 확대를 위한 상품개발능력, 자본력 강화

- 외국계 보험회사의 보장성 보험 비중이 높은 것이 수익성의 원천(〈표 10〉 참조)인 것으로 보임.
  - 외국계 5개사의 성장성(초회보험료 증가율, 수입보험료 증가율)은 낮지만 수익성(ROA, ROE)은 높고, 총자본금도 높은 수준임.

11) 상장 생보사 중 대형사들의 경우 보장성 보험의 수익성(연납화보험료 대비 수익성)은 약 45%, 연금 11%, 저축성보험 8% 수준. 출처 각사 자료

12) 보험연구원(2011.12), 「2012년도 보험산업 전망과 과제」.

- 보장성 보험의 상품·판매 측면에서의 특성으로 연금·저축성 보험 상품에 비해 자본 비용이 상대적으로 높음.
  - 보장성 보험의 보험위험(Insurance Risk)을 담보해야 함.
  - 설계사 등 대면채널을 통한 판매 비중이 높아 판매채널 관련 비용을 충당해야 함.
  - 기존 중소형 보험회사들이 연금저축성 보험을 확대한 원인이 취약한 자본력일 수도 있음.
- 향후 연금·저축성 보험금 지급을 위해서도 자본력을 확대할 필요가 있음.
  - 자산운용 수익이 약정한 수익을 하회할 경우를 대비해야 함.
  - 은행계 보험사의 평균 자본이 0.32조 원이고 기존 중소형 보험사의 평균 자본이 0.48조 원이나 자본조달력 측면에서는 기존 중소형 보험회사가 열위에 있음.

〈표 10〉 FY2008-FY2010 계열별 생명보험회사들의 주요 경영 지표

	대형3사 <sup>1)</sup>	중소형	은행계 <sup>2)</sup>	외국계 상위 5사 <sup>4)</sup>	전체 <sup>5)</sup>
초회보험료 증가율	18.2 (12.9)	39.5 (37.0)	71.7 (36.0) <sup>3)</sup>	14.8 (27.6)	28.4 (45.3)
수입보험료 증가율	0.7 (2.8)	13.5 (18.0)	29.1 (42.2)	1.2 (6.3)	10.6 (22.3)
ROA	0.7 (0.8)	0.3 (0.5)	0.5 (0.7)	1.0 (1.5)	0.4 (0.8)
ROE	9.5 (12.0)	5.3 (11.2)	5.8 (30.5)	10.0 (15.7)	4.5 (13.2)
저축성 비중	24.6 (27.2)	46.1 (41.5)	58.7 (52.6)	28.3 (30.9)	36.7 (34.5)
평균 총자본	6.85	0.48	0.32	1.17	1.42

주: 1) 대형3사는 수입보험료 기준으로 상위 3개사를 말함.

2) KDB생명(구 금호생명)은 2010년 KDB에 인수되어 구분이 어려우므로 제외함.

3) 괄호 안은 FY2004-FY2010 평균, 단위: %, 총자본은 조 원.

4) 외국계5개사는 ING, 메트라이프, 푸르텐살, 알리안츠, AIA임.

5) 전체는 22개 생보사 대상임.

자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템.

## ■ 소비자 신뢰 제고

- 기존 중소형 보험사들의 평균 민원건수가 21건인데 비해 은행계인 신한생명의 민원 건수는 8.4건(〈표 11〉 참조)임.
  - 연금보험의 특성으로 소비자 신뢰는 연금 등 저축성상품 판매에도 중요하게 작용<sup>13)</sup>함.

〈표 11〉 민원건수

(단위: 건)

보험사	2010 상반기	2011 상반기
<b>신한생명</b>	<b>9.6</b>	<b>8.4</b>
우리아비바생명	9.6	13.0
대형사 평균	10.8	10.0
<b>중소형사 평균</b>	<b>22.1</b>	<b>21.2</b>
외자계 평균	32.0	23.1

자료: 금융감독원 보도자료.

- 특히 소비자 신뢰는 금융 산업 경쟁 패러다임 변화 속에서 금융회사의 경쟁력으로 평가됨.
  - 1990년대부터 글로벌 금융회사들은 금융산업의 성장정체, 경쟁심화, 가격경쟁으로 인한 수익성 악화를 극복하고자 기존의 상품지향적 경쟁에서 고객지향적 경쟁으로 경쟁 패러다임을 전환하고 있음.
    - 상품지향적 경쟁은 적극적 마케팅을 통한 신규고객 유치를 의미함.
    - 고객지향적 경쟁은 기존 고객 유지와 고객만족, 소비자 신뢰 제고를 통한 경쟁력 확보를 의미함.
  - 국내 생명보험산업 경쟁구도가 은행계 보험회사와 기존 보험회사 간 경쟁으로 이어질 경우 소비자 신뢰의 중요성은 더욱 강조될 것임.
    - HSBC의 은퇴관련 설문조사에서 조사대상 15,000여명 가운데 26%가 금융서비스 공급자를 선택할 때 신뢰가 가장 중요하다고 답변하였으며 우리나라 응답자의 34%가 신뢰가 가장 중요하다고 답변함.
    - 독일의 보험그룹인 ERGO사는 “To Insure is to Understand”라는 경영원칙을 제시하며 고객관계 강화, 소비자 신뢰제고를 경영전략으로 채택함.<sup>14)</sup>
  - 소비자 신뢰를 제고하기 위해 글로벌 금융회사들은 고객자문위원회 운영을 통해 고객의 의견을 상품/서비스 개발에 반영하고 있음.<sup>15)</sup>

13) 보험회사에 대한 낮은 신뢰도는 새로운 사업영역에 진출하는 과정에서 여론이 우호적이지 않은 경우가 많다는 지적도 있음(보험연구원(2010. 6), 「보험환경변화에 따른 보험산업 성장방안」).

14) 독일의 은행인 코메르츠뱅크는 금융위기 이후 지속성장 기반을 확보하기 위해 프로세스개선과 함께 고객관계 강화(Focus on the Customer)를 전략으로 채택함.

15) CIGNA, Prudential Insurance, ERGO 등의 보험회사와 Chase Bank, 코메르츠뱅크 등이 고객자문위원회를 운영함.

## 4. 결론 및 시사점

향후 국내 생명보험산업에서는 은행금융그룹계열과 대기업계열 보험회사 간의 경쟁이 치열해질 것으로 보임. 이러한 경쟁 환경에서 기존 보험회사가 지속성장을 하기 위해서는 자본력 강화와 소비자 신뢰제고가 필수불가결한 요소임. 특히 소비자 신뢰제고를 위해서는 고객과 소통하고, 충성심을 제고할 수 있는 방안을 모색해야 함.

- 은행금융그룹과 외국계 보험회사가 국내 생명보험회사의 M&A에 참여할 의사를 적극적으로 밝힘에 따라 생명보험산업의 경쟁구도가 은행금융계열 보험회사와 기존 중소형 보험회사 간의 경쟁이 심화될 것으로 예상됨.
  - 제조업 기반의 기업집단 소속 보험회사들이 경기회복 지연으로 인한 모회사 재무사정 악화로 인수·합병 시장에 매물로 나올 가능성이 있음.
  - 은행금융그룹 계열, 외자계 보험회사들의 국내 보험시장 진출이 가속화될 전망이다.
  
- 기존 보험회사는 은행계와 외국계와 경쟁할 수 있는 경쟁력을 갖추는 것이 필요한데 이들의 장점인 보장성 보험 판매 확대를 통해 수익성을 제고해야 함.
  - 이를 위해서는 자본력 확충, 상품개발 능력 제고, 소비자 신뢰제고가 중요함.
  
- 특히 소비자 신뢰제고는 글로벌 금융회사들이 금융서비스업의 경쟁 패러다임 변화 속에서 새로운 경쟁력으로 부각되고 있어 국내 보험사들도 소비자 신뢰제고 전략을 수립·실행하는 것이 급선무임.
  - ERGO 등 글로벌 금융회사의 소비자 신뢰 제고, 고객관계 극대화를 위한 전략을 벤치마크하여 국내 보험회사의 실정에 맞는 소비자 신뢰제고 전략을 수립할 필요가 있음.

### 〈참 고 문 헌〉

금융감독원 보도자료(2011. 10. 20), '11년 6월 말 국내은행 해외영업점에 대한 현지화지표  
평가결과.

매일경제(2011. 12. 8), "미 푸르덴셜, 동양생명 실사 나섰다".

보험연구원(2010. 6), 「보험환경변화에 따른 보험산업 성장방안」.

보험연구원(2011. 12), 「2012년도 보험산업 전망과 과제」.

서병호(2011), 「국내은행의 해외진출 현황 및 과제」, 한국금융연구원.

Carter, T(2003), "Customer Advisory Board: A Strategic Tool for Customer Relationship  
Building".

ERGO(2011. 10. 19), Press release.

How Wells Fargo's Targeted Business Services Help Minority Small Business Entrepreneurs,  
Community Developments, Winter 2003

HSBC Insurance(2009), "The Future of Retirement".

Vesanen, Jari(2005. 11). "What is Personalization? A Literature Review and Framework",  
Helsinki School of Economics Working Paper W-391.