

V. 보험산업 주요과제

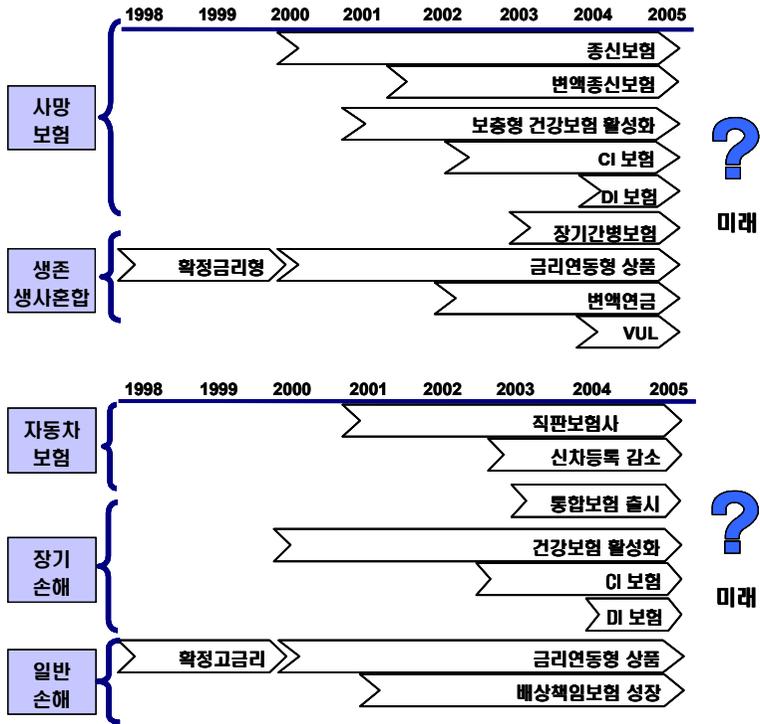
1. 보험산업 위기분석

- 앞의 보험산업 전망에서 살펴본 바와 같이 현 보험산업은 생존보를 막론하고 모두 성장성과 수익성 측면에 한계에 이르고 있어 본장에서는 이를 보다 구체적으로 살펴보고 극복 과제를 살펴보고자 함.

1) 성장성 측면

- 생명보험의 경우 외환위기 이후 새로운 신상품의 도입을 통해 한계에 이른 성장성을 확충해 왔음.
 - 2000년 이후 종신보험, 보충형 건강보험, 변액종신보험, CI보험 등의 개발을 통해 성장 동력을 확충해 왔고, 저축성보험에서도 변액연금, 변액유니버설보험의 도입으로 성장을 견인하고 있음.
 - 최근 생명보험 성장성 위기는 경기침체에 따른 수요기반의 정체에서 비롯되고 있으나, 향후 성장을 주도할 마땅한 신상품이 부재하다는 사실이 문제를 더욱 심각하게 하고 있음.
- 손해보험의 성장성 위기는 차량등록대수의 정체와 직판보험회사의 등장에 따른 가격경쟁의 심화에 따른 자동차보험을 중심으로 심각하게 나타나고 있음.
 - 또한, 장기손해보험의 경우 보충형 건강보험과 CI보험의 수요가 증가하고 있으나 성장동력으로는 아직 미흡한 실정이며, 일반손해보험도 관련 시장 여건의 미성숙으로 성장성에 한계가 나타나고 있음.

<그림 V-1> 생명보험 및 손해보험의 성장주도 상품



2) 수익성 측면

○ 생명보험의 수익성은 저금리의 심화로 적절한 자산 운용 수익의 확보가 어려운 데다 사업비를 통한 적절한 손실 보전이 불가능해지고 있어 수익구조가 취약해지고 있음.

- 특히, 최근 판매가 크게 확대되고 있는 연금상품의 경우 잠재적으로 심각한 생존리스크에 노출될 가능성이 높아 장기적인 수익 구조에도 불안정 요인으로 작용하고 있음.

- 손해보험의 경우에도 자동차보험의 가격경쟁 격화로 이익 창출이 한계에 이르고 있는데다 자산 운용을 통한 수익창출도 저금리로 어려워지고 있어 수익 구조가 불안정해지고 있음.
- 일반손해 보험의 경우도 재보험료의 등락에 따라 보험료가 결정되고 부가가치는 크지 않은 취약한 수익 구조를 가지고 있음.

3) 금융겸업화에 따른 위기

- 금융겸업화의 진전에 따라 금융그룹의 형성, 금융기관 대리점의 등장 등으로 보험산업이 보험상품 유통 및 지배구조를 매개로 종속화될 가능성이 높아지고 있음.
- 방카슈랑스 시행 결과, 은행 등 금융기관대리점의 우월적 지위 남용, 위험을 고려하지 않은 판매, 꺾기 및 불완전 판매, 유통에 의한 생산 통제 등의 문제점이 제기되고 있음.
- 이에 따라 보험사에는 사업비 증가, 언더라이팅 리스크 증가, 보험산업 이미지 훼손, 보험회사의 종속화 등의 위기에 직면해 있음.
- 또한, 금융그룹을 중심으로 한 경쟁 환경이 조정되고 있음에도 불구하고 보험회사는 업무 영역이 협소할 뿐만 아니라 은행을 소유할 수 없도록 규제되어 있어 보험산업이 은행업에 종속화되고 종합금융서비스 제공능력에 제한을 받고 있음.

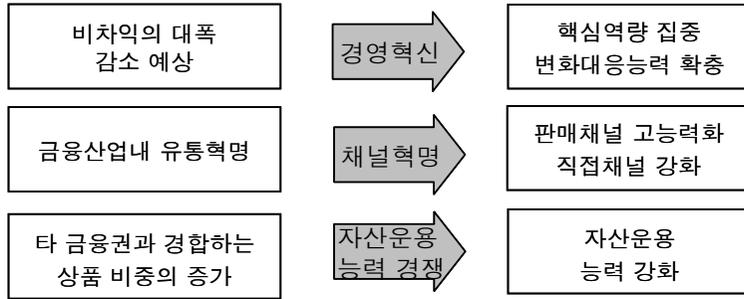
2. 위기극복의 방향

- 보험산업을 둘러싼 성장성, 수익성 위기상황을 극복하는 것이 보험산업의 최대 과제이며, 이를 위해 단기와 장기를 포괄하는 다각적인 대책을 마련해야 할 것임.

1) 단기적 대응 방향

- 단기적 대응노력으로는 수익구조 악화를 극복할 경영혁신, 금융겸업화 진전에 대응한 판매 채널 혁신, 타금융권과 중복성이 있는 상품을 중심으로 한 상품 경쟁력 강화 등을 들 수 있음.
 - 첫째, 수익 구조 악화에 대응하기 위해서는 핵심역량에 집중하는 경영 전략을 통해 부가가치를 창출하는 노력이 필요하며 환경의 변화에 빠르게 적응하여 수익원을 선점하는 노력이 필요함.
 - 둘째, 금융겸업화로 인한 금융산업내 유통혁명에 대응하여 보험 판매 채널의 고능력화를 통해 차별화된 고부가가치 상품의 판매를 집중하고 직접채널의 적절한 활용을 통해 가격 경쟁력을 강화하는 노력이 필요할 것임.
 - 셋째, 변액보험 등 타금융권과 중복성이 많은 상품의 비중이 커지면서 상대적인 경쟁력을 확보하기 위해서는 자산운용능력을 강화할 필요가 있으며 이를 위해서 장기 자산을 중심으로 한 자산 운용 능력 제고와 더불어 외주 및 해외 투자 활용 등 다방면의 노력이 강구되어야 함.

<그림 V-2> 보험산업 위기극복의 단기적 대응방향



2) 중장기적 대응 방향

- 중장기적 대응 노력으로는 제도 및 규제 개선을 통해 새로운 성장영역의 개척 또는 기존영역 활성화를 도모해야 할 것이며, 산업차원의 공동 대응 노력을 강화해야 함.
 - 보험산업의 신성장 동력은 대부분 새로운 제도의 변화를 수반해야 하는 경우가 대부분인 만큼 관련 제도의 개선을 위해 장기적인 노력을 경주해야 할 것임.
 - 2005년 12월 퇴직연금제도, 2005년 국가 농작물 재보험 도입 등이 새로운 제도 도입을 통한 대표적인 신성장 기회 확보의 사례임.
 - 향후 보험산업은 은행·투자신탁 등의 업무, 비금융 부수업무 진출 등 새로운 업무영역 구축에도 노력해야 할 것임.
 - 또한, 민영건강보험, 장기간병보험, 배상책임보험 등 기존 업무영역의 활성화를 위한 노력과 전략 수립이 요구됨.

<그림 V-3> 보험산업 위기극복의 중장기적 대응방향

| | | |
|-------------|---|--|
| 새로운 제도의 도입 | <ul style="list-style-type: none"> 2005년 12월 퇴직연금 도입 예정 2005년 국가 농작물 재보험 도입 SOC보험제도 도입 | <ul style="list-style-type: none"> 업무영역 개선 세제혜택 확대 |
| 기존 영역의 활성화 | <ul style="list-style-type: none"> 민영건강보험의 활성화 장기간병보험의 활성화 배상책임보험의 활성화 | <ul style="list-style-type: none"> 법규 개선 인프라 구축 세제혜택 확대 |
| 새로운 업무영역 구축 | <ul style="list-style-type: none"> 은행, 투자신탁 등의 업무 수행 비금융 부수업무 진출 | <ul style="list-style-type: none"> 업무영역 개선 세제혜택 지원 |

3. 경쟁력 강화를 위한 과제

1) 경영혁신을 통한 수익성 제고

- 경영혁신을 통해 기업의 근본 체질을 개혁하고 이로부터 비용효율화를 달성하며 수익성을 제고함.
- 경영혁신은 다음의 네 가지 범주에서 고찰됨.

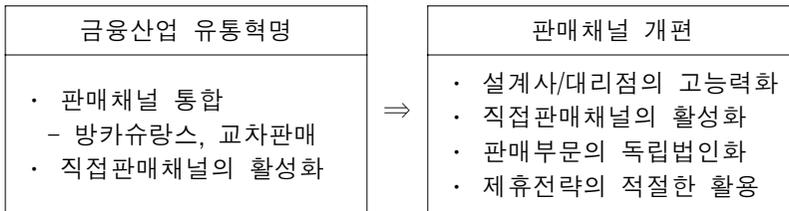
| 사업 분야 | 경영혁신 |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| 사업전략(strategy) | 급변하는 경쟁 환경에 대한 대응성(responsiveness) 제고 |
| 사업역량(business focus) | 핵심역량에 대한 집중(focus) 강화 |
| 비용구조 (business infrastructure) | 비용구조의 가변성(variability) 제고 |
| 기술기반 (technology infrastructure) | 예측 불가능한 변화와 위협에 대한 탄력성(resilience) 제고 |

- 사업전략적 측면에서는 각 보험사가 급변하는 환경에 신속히 대응할 수 있도록 기업의 체질을 유연화 시키는 전략이 필요함.
 - 사업역량 측면에서는 보험회사가 지닌 핵심역량에 집중하여 특정 업무와 기능에 집중함으로써 부가가치를 창출하는 사업구조의 변화가 필요함.
 - 핵심역량 이외의 부문에 대해서는 아웃소싱, 분사 등의 전략을 적절히 활용하는 전략이 요구됨.
 - 비용구조 측면에서는 원가구조와 비즈니스 프로세스를 탄력적으로 대응시킴으로써 위험을 줄이고 생산성, 원가통제, 자본효율성 및 재무예측에 대한 성과를 높이는 비용구조가 요망됨.
 - 시장에추력을 높여 고정비용을 최소화하고, 니드의 개별화 및 통합화 경향에 대응할 수 있는 능력을 제고할 수 있는 비용구조가 필요함.
 - 기술기반 측면에서는 다양한 파트너들의 활용으로 위험분산 효과를 가져오고 변화와 위협에 탄력적으로 대응할 수 있는 기술 기반의 구축이 요청됨.
- 경영혁신이 지향하는 바는 기존의 수익과 비용을 구조적으로 바꾸고 이를 통해 보험회사의 이익을 극대화함에 있음.
- 경영혁신을 통해 핵심 관련 사업비용은 그대로 유지하거나 소폭 줄이되, 비핵심 관련 사업의 비용은 상대적으로 크게 축소함으로써 전체적인 이익을 극대화함.

2) 판매채널의 개편

- 판매채널의 통합과 직접판매채널의 활성화를 통해 금융산업의 유통혁명이 예상됨에 따라, 이에 대한 대응책 마련이 요구됨.
 - 방카슈랑스 도입 이후 금융검업화가 가속화되면서 종합금융서비스를 제공할 수 있는 유통망에 대한 적절한 대응이 필요할 것이며, TM/CM 등 온라인채널을 활용한 판매 채널의 혁신이 요구됨.
- 은행의 경우 기존의 지점망을 활용하여 가장 강력한 위치를 확보할 것으로 예상되므로, 보험회사에서는 은행이 갖지 못한 유통력을 최대한 활용하여야 할 것임.
 - 첫째, 설계사/대리점 등 기존 전통채널의 고급화, 전문화를 통해 타금융기관과 차별화된 자문서비스를 제공하고 저비용채널과 경쟁할 수 있도록 하여야 함.
 - 둘째, 직접판매채널의 전략적 활용으로 사업비 절감을 현실화하고 가격민감도가 높은 고객을 중심으로 시장을 확대함.
 - 셋째, 비용 절감뿐만 아니라 영업의 전문화를 기하기 위해 판매조직의 독립법인화, 제휴 전략의 적절한 활용 등이 요구됨.

<그림 V-4> 금융산업 유통혁명 및 보험회사 대응



- 이와 같이 판매채널 혁신을 통한 경쟁력 확보를 위해서는 무엇보다 판매채널별 목표 고객을 설정하고 적합한 상품을 제공하는 등 기존 채널과 신채널과의 조화를 통한 마케팅 활동이 수반되어야 함.
 - 전통 대면서비스 제공을 선호하는 고객에 대해서는 직접적인 고객 관리관리를 통한 충성도 제고가 요구될 것임.
 - 가격민감도가 높은 고객의 경우 직판채널을 단순 판매 위주에서 비대면 고객접점으로서의 역할을 강화하는 등의 채널 전략이 필요함.

3) 자산운용능력의 강화

- 안정성과 수익성이라는 두 가지 주요 보험자산운용목표를 추구해온 보험사는 안정성에 무게를 두고 장기자산운영능력 확보에 주력해왔음.
- 금융형 선진 보험상품이 지속적으로 증가하고 최근 변액보험시장의 성장으로 타 금융상품과의 경쟁 관계에 놓이는 한편, 향후 퇴직연금제도가 도입되어 확정급여(DB)형 시장에서 확정기여(DC)형 시장으로 급격히 변동 가능성 존재 등 수익성을 경쟁하는 상품믹스가 구성되고 있음.
 - 전반적 상품구성이 금리리스크를 시장에 전가하는 추세 속에 보험사의 자산운용실적이 상품경쟁력에 직접적 영향을 주는 상품 포트폴리오 변화에 대응하기 위해서는 자산운용능력의 강화가 이루어져야 할 것임.
 - 아울러 사업비차익 축소 경향에 따라, 보험회사의 관리가 가능한 수익구조를 개선하는 차원에서도 자산운용능력의 확충은 보다 절실함.
- 자산운용능력 확충을 위해 우선 단위당 비용을 낮추기 위한 자산규모

확대가 필요하며, 보험사의 규모에 따른 자산운용전략에 따라 자산운용 전문사예의 업무 아웃소싱, 자산운용의 국제화 등의 노력이 필요함.

- 자산운용능력의 확충에 있어 전략에 따른 자산의 외부위탁(아웃소싱)의 경우든 직접운용이든 전문인력의 확보가 무엇보다 중요하며, 장기적인 관점에서 체계적인 인력확충이 필요함.
- 또한 국내의 장기자산시장의 미성숙, 저금리 정책의 지속 등에 따라 해외시장의 활용이 중요한 시점이며, 해외진출에 따른 체계적인 자산운용 다각화전략이 필요함.

4) 보험회사의 업무 범위 확대

- 금융겸업화의 빠른 진전에도 불구하고 보험회사의 업무 영역은 극히 제한되어 있는 만큼, 보험회사의 은행 소유가 가능하도록 규제 개선이 요구되고 타 금융업무 수행을 위한 부수업무 확대가 필요함.
 - 이를 위해서 퇴직연금 도입과 함께 DC형 퇴직연금시장에서 보험회사의 경쟁력과 수익성 확보를 위한 신탁업의 진출의 허용이 필요함.
 - 현재 대외보험거래와 관련하여 제한적으로 허용된 외환거래 업무의 확대를 통해 수수료 수입 기반의 확충도 필요함.
 - 거대리스크의 유동화를 통한 보험 인수 및 보험 상품 선진화를 위해 장외선물거래업무 등 파생상품의 허용이 이루어져야 할 것임.
- 금융업종간 상호 동등 진입을 통한 금융산업 균형 발전이 이루어짐은 물론, 보험상품 거래의 편리성 확보, 종합금융서비스 제공기반 마련, 부수업무 확대를 통한 수익성 확보 등의 효과가 기대됨.

5) 고령친화산업 진출

- 인구의 고령화는 연금보험, 장기간병보험 등 상품 수요의 성장뿐만 아니라, 실버타운, 요양시설, 노인병원 등 고령친화산업의 성장을 야기시켜 보험산업에도 기회 확대요인으로 작용할 것임.
- 이러한 영역은 2010년경 시장이 성숙될 것으로 예상됨에 따라, 중장기적 성장동력을 도모하는 차원에서 접근하여야 함.
 - 이를 위해서는 개별 분야별 시장성숙기를 고려한 진출전략이 필요하며, 보험상품과 연계한 사업모형이나 제휴전략을 통한 경험 축적 등이 요구됨.
- 보험회사의 입장에서는 홈헬프, 유로노인홈, 주택개조, 방문간호, 노인보건시설, 복지용구의 임대, 재택호스피스 등 장기요양 서비스를 보험급부로 하는 보험상품 개발과 함께 관련업계 또는 전문서비스기관과의 공동투자 형태로 진출할 필요가 있음.
- 보험회사들은 장기간병보험 및 건강보험의 판매 확대와 고객서비스 강화 등을 통한 경쟁 우위 확보 전략을 통한 건강관련사업에 본격적으로 진출할 필요가 있음.
 - 특히, 자국 또는 외국의 건강보조기구 메이커, 의료 전문회사 등과 다양한 제휴관계를 통해 종합적 간병보험 서비스를 제공하는 등 상품 개발 및 마케팅 프로그램 확충에 역점을 두어야 할 것임.
 - 일본의 경우 2000년 실시된 개호보험의 규제완화를 통해 보험사 등 민간기업이 건강관련 사업 다각화를 추진하면서 다양한 수익원 확보에 역점을 두고 있음.

- 그러나, 보험회사측면에서 의료기술 발달 등에 따른 생존리스크와 의료, 간병 등 서비스 공급자에 대한 운영리스크가 증대될 가능성이 크므로 이에 대한 적절한 대처가 필요할 것임.

6) 퇴직연금제 실시에 따른 보험사의 대비

① 자사특성을 고려, 자산관리업무 진출

- 대형보험회사는 자산운용사의 설립 또는 전문운용기관과의 전략적 제휴 등을 통해 자산관리업무에 진출하는 것이 바람직함.
- 반면 중소형 보험회사는 비용부담측면에서 자산전문기관과의 전략적 제휴방식을 통하여 자산관리업무에 진출하는 것이 효율적임.

② 운용체제의 질 평가에 적극 대처

- 단기간의 운용성과를 기준으로 수탁전략을 전개하게 되면 수탁자책임문제에 직면할 가능성이 크므로 국내 보험회사는 전반적인 운용능력의 향상에 주안점을 둘 필요가 있음.
- 이에 따라 국내 보험회사는 기본적으로 보험회사의 강점이 존재하는 운용체제의 질 평가(정성적 평가)에 보다 중점을 두는 전략이 바람직함.

③ 차별화된 서비스체계의 정비

- 신규서비스 창출에 주력
 - 국내 보험회사는 타금융기관과 차별화된 서비스 개발에 보다 초점을 맞추어 퇴직연금시장에서의 마케팅 경쟁력을 제고시키는 것이 바람직함.

- DB형 퇴직연금은 연금제도 설계 중심의 서비스개발, 연금부채 중심의 리스크관리관련 서비스개발 등에 초점이 맞추어질 필요성이 있음.
- DC형 퇴직연금은 사무관리업무중심의 서비스개발, 연금운용의 성과 특성과 관련된 서비스개발 등에 초점을 맞추는 것이 바람직함.

④ 장래손익분석을 고려한 진출

- 국내보험회사는 사전에 진출할 분야의 비용과 장래의 수익을 예측함으로써 진출여부를 신중히 검토하는 것이 바람직함.
- 무리한 가격경쟁을 지양하고 적정한 수익성 확보를 위한 비용관리 및 가격체제구축이 필요함.

⑤ 연금운용 전문인력 확충

- DB형 퇴직연금의 경우 보험계리사중심의 전문인력확충으로 ALM적 자산운용에 초점을 맞출 필요가 있음.
- DC형 퇴직연금의 경우는 투자펀드매니저 중심의 전문인력 확충으로 AM적 자산운용에 보다 초점을 맞추는 것이 바람직함.

⑥ 투자교육 및 법규준수체제의 구축

- 종업원에 대한 투자교육 철저
 - 투자교육 전문컨설팅회사에 재위탁, 투자교육 전문인력 양성프로그램 설치, 투자교육부문에 대한 자문 및 전략적 제휴 등의 방안이 적합할 것임.
- 단계별 수탁자책임 준수규정 체계화
 - 국내 보험회사는 단계별로 수탁자책임 준수규정을 체계화하여 나아가

는 것이 바람직함.

- 1단계에서는 법률상의 수탁자책임규정을 준수한다는 차원의 법규준수 여부를 체크, 2단계에서는 별도의 보험회사 수탁자책임규정 제정, 3단계에서는 법규준수검증 프로그램화 체제로 전환할 필요성이 존재함.