

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 실적을 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 투자 제한 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 경영혼란을 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.