

## 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 =  $\frac{(\text{보유보험료} + \text{투자수익} + \text{영업외수익})}{(\text{보험영업비용} + \text{투자비용} + \text{영업외비용})}$

## 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 중소형사는 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 관리점포 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 중소기업들의 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