

V. 손해보험회사의 발전 전략

1. 내부 개선 방안

가. 수익성 위주의 경영방침 설정

현 체제를 유지할 경우 기본전제는 건실한 재무건전성을 구축을 위한 수익성 위주의 경영방침을 설정하여 운영하여야 하며, 전사 주요업적(Key Performance Index)목표를 시장 확대 정책보다는 수익성 추구하고 수익 성장 방침으로 재설정하고 사업부문별 책임과 권한을 재정립하여야 할 것이다.

예를 들어 자동차 부문에서는 시장점유율 확대 목표 전략에서 합산 비율 축소 전략으로 목표를 설정하고 수익성이 없는 판매채널과 조직 등은 지속적인 구조조정을 통하여 개혁을 완성시켜야 할 것이다. 미국의 Progressive사는 가치 중심의 전사 목표를 설정하고 손익 목표달성도 중심의 성과를 평가하고 있으며 합산 비율 96% 목표를 전 계층이 전사 목표를 인지하고 업무의 목표로 실천하고 있고, 국내 선두 회사도 합산 비율 99%를 목표로 세우고 실천하고 있다.

나. 판매채널 효율성 제고

판매채널 효율성 제고를 위하여 마케팅 전략을 채널 중심보다는 고객 중심의 마케팅 전략 체계로 구축하여야 하고, 고객 중심의 마케팅 전략을 실천하기 위해서는 고객 니즈와 고객정보 축적을 통한 시장조사와 고객별 세그먼트(가격 민감형, 서비스 민감형, 관계 중시형 등)를 통하여 목표 고객군과 채널을 설정하여야 한다. 또한 목표 고객군을 어떤 채널을 통해 공략할 것인지 목표 고객군의 특성에 따른 전문 채널을 매칭 시키고 고객니즈에 맞는 상품, 서비스, 판매기법 등을 개발하여야

할 것이다. 채널별 수익성 분석을 통하여 수익성이 창출되지 않는 채널은 과감히 정리하고 경쟁력 있는 채널은 콜센타 등 지원 인프라를 구축하여야 한다. 기존 형태의 채널을 운영할 것인지, 직판채널 구축 등 멀티채널을 운영할 것인지는 회사별로 결정할 사항이지만 각 채널별 비전과 추진과제가 명확하여야 하며, 결국은 채널의 체질향상과 변화추진을 통하여 채널의 근원적 개혁을 완성하여야 할 것이다.

미국 State Farm, Allstate 등은 전속채널 중심의 채널 전략을 유지하며 고역량 강화를 통한 고부가가치화를 추구하고 있고, Progressive, Safeco 등은 비대면성 및 고객관리 한계성 등 직판채널의 한계성을 대면채널과의 연계강화를 통하여 극복하고 있다.

다. 상품경쟁력 제고

상품경쟁력 제고 측면에서는 환경변화에 따라 고객 니즈 및 생애 스타일 및 사이클(Life Corridor)에 부응하는 다양한 상품을 개발하고 원스톱 서비스가 가능한 제휴상품, 인구 고령화에 대비한 상품을 선제 개발, 판매하여 신상품 개발에서는 업계에서 경쟁력 있는 회사가 될 수 있도록 해야 할 것이다. 상품의 다양화는 신규 가입자의 창출은 물론 기존 고객들의 니즈를 다양하게 반영할 수 있다는 점에서 중소기업들의 매출 향상에 크게 기여할 것이다. 즉, 고급형 상품의 개발은 포괄적이고 광범위한 보장을 원하는 고소득층의 고객을 신규로 창출할 수 있을 것이며, 조립형 상품은 고객이 필요한 보장을 스스로 선택적으로 가입하게 함으로써 만족을 극대화할 수 있을 것이다. 또한 중소기업은 다양한 신상품의 개발을 통해 기업이미지 향상, 가격경쟁 회피 및 틈새시장 창출 등을 도모할 수 있고 영업사원과 판매채널의 활성화에 기여하며, 타 손해보험회사와의 차별화 전략을 전개하기 위한 필수적인 조건이라 할 것이다.

신상품 개발 기본방향은 수익기여도 제고, 상품 차별화, 다양한 고객

니즈의 탄력적 대응, 사회기여도 증대 등을 적극 고려하여야 할 것이며 특히 장기보험의 경우 최근 신계약 성장세 둔화로 비차익 규모가 축소되고 있고 금리리스크 노출과 이재차 리스크 대두로 이익구조의 불안정성을 감안하면 최우선적으로 이익기반과 안정적인 성장기반의 확보라는 측면에 가장 중점을 두어야 할 것이다. 상품 차별화를 성공적으로 달성하기 위해서는 단순한 위험 세분화가 아닌 고객의 내재적 가치(보험료 할인혜택, 신종위험 담보 등)를 창출하여야 하고, 지속적인 시장선점을 위해서는 타 경쟁사가 모방할 수 없는 경쟁우위 분야(언더라이팅, 수익률 등)를 집중적으로 차별화하여야 하며, 고객으로 하여금 차별화된 상품 및 서비스를 직접 지각할 수 있도록 상품명, 광고 등의 마케팅 활동을 병행하여야 할 것이다.

손해보험회사들은 특히 상해·질병·장기간병보험 등 제3분야 보험의 생·손보 겸영화로 생보와의 상품 경쟁은 물론 은행·투신과도 퇴직연금 시장 등에서 판매경쟁을 예상하면 생명보험회사 및 타 금융기관과의 경쟁에서 생존할 수 있는 그들만이 경쟁력을 가진 상품과 서비스를 제공할 수 있는 차별화 전략이 필수적이다. 또한 정책적인 측면에서는 신상품 개발이익을 보장하여야 할 것이다. 모방이 용이한 보험상품의 특성상 최근까지도 대부분의 신상품은 출시 즉시 타 회사가 이를 모방하거나 몇 가지 조건을 침삭하여 동시에 판매하는 경우가 많았는데, 향후 보험회사가 신상품 출시 시 배타적 사용기간을 6개월에서 더 연장하여야 신상품이익이 보장될 수 있을 것이다. 중소형사들은 손보상품의 강점이라고 할 수 있는 의료실비, 벌금, 형사합의금, 방어비용, 배상책임을 담보하는 상품 개발로 경쟁력 제고가 필요하며, 이러한 상품차별화 전략뿐만 아니라 손해보험회사만이 가지고 있는 경영전략, 판매채널, 보상시스템의 차별화 전략도 함께 추진해야만 시너지 효과를 극대화할 수 있다.

고객니즈에의 탄력적 대응을 위해서는 상품개발의 기본 개념을 기존의 회사와 상품 중심에서 벗어나 보상니즈의 다양화에 부합할 수 있도록

록 고객과 시장 중심으로 전환하여야 할 것이다. 미래의 보험시장은 다양해지는 소비자들의 니즈를 종합적이고 전문적으로 충족시켜 줄 수 있는 금융기관 및 금융 상품만이 생존할 수 있을 것으로 예상되어 손해보험회사들은 사회환경 변화, 경제여건 등을 감안한 고객 니즈를 신속하고 정확하게 파악하여 다양한 신상품을 개발할 필요가 있다. 신영역·신시장 선점을 통한 미래 성장엔진을 확보하고 성장발전을 하기 위해서는 향후 예상되는 신시장인 퇴직연금, 건강보험 중심의 단체보험, 일반보험 제도화 시장(건강, 산재, 보증 등)에 대한 조사 및 연구, 정책제언 기능 강화 및 내부역량 확보가 필수적이다.

세부 개발방향은 선진국 사례를 분석해 보면, 일반보험의 경우는 상품의 패키지화, 장기·환급형 상품, 틈새시장 공략형 상품, ART기법 활용 상품, 신종위험 담보 상품 등을 적극 개발, 판매하여야 할 것이다. 상품의 패키지화는 선진 보험회사 및 대형 보험중개사들은 기업고객에게 화재보험, 해상보험 등의 기업형 보험상품 뿐만 아니라 자동차보험, 상해보험 등의 가계성 상품까지 포괄적으로 패키지화하여 제공함이 예상되므로 국내 손해보험회사들에게는 상당히 위협적인 요소로 작용할 것이므로 적극적 개발되어야 할 것이다. 즉, 화재, 재산, 질병, 배상책임보험 등 각종 위험을 종합하여 하나의 증권으로 담보할 수 있는 패키지형 상품개발이 매우 필요하다고 할 수 있고 전 위험(All Risk) 담보상품이 한 개의 보험종목에 한정하여 이에 연관된 위험을 담보 받을 수 있는 반면, 패키지 상품은 한 개의 보험상품으로 다수의 보험종목을 선택하여 구입함으로써 맞춤상품으로서의 역할을 할 수 있다.

유럽에서는 국가별로 차이가 있으나 대부분의 국가에서 가정종합보험과 배상책임보험 등은 패키지 상품으로 제공하고 있으며 특히 아일랜드, 오스트리아, 핀란드 등은 가정종합보험, 배상책임보험은 물론이고, 상해보험 및 의료보험을 각종 보험과 결합하여 패키지 상품을 제공하고 있다. 손해보험회사들은 일반보험 부문의 기존고객 이탈방지 및 우량고객 유치 등 틈새시장 공략을 위해 장기·환급형 상품을 기업형 일반보

험 상품개발 시 고려해 볼 필요가 있는데, 이러한 상품개발에는 사고기록, 시스템 개발 등 여러 가지 어려운 점이 존재하지만 일반보험 부문의 시장 확대 및 안정적 발전에 매우 유효하게 작용할 것으로 예상된다.

최근 외국계 보험회사들이 기존 손해보험 상품의 기본 컨셉을 뛰어넘어 2~3년의 보험계약 기간을 설정하고 무사고 및 장기계약 유지자에 대해 일정의 이익을 환급해 주는 상품을 개발하고 있다.

기업보험 전문그룹인 CNA사는 우량고객을 대상으로 하는 환급형 일반보험 상품을 개발하여 판매하고 있는데, 이 상품은 텔레커뮤니케이션, 지붕수리업, 금고제조업 등 특정 업종에서 필요한 기업보험 상품을 개발하여 판매하고 있으며 이익이 발생할 경우에는 배당(Safety Group Dividend)의 형태로 이익의 일정비율을 환급하지만 손해가 날 경우 보험료를 추가로 청구하지는 않고 있다.

일본의 三井海上은 가격자유화에 대응하기 위한 화재보험 신상품으로 내진성이 우수한 소규모 빌딩과 점포를 대상으로 무사고시 보험료의 20%를 돌려주는 「Return Ace」를 판매하고 있다. 손해보험회사들은 최근의 환경변화를 고려한 지역별·규모별로 리스크를 세분화하고 기업의 니즈에 부합할 수 있는 특화상품의 개발과 소규모 기업을 대상으로 하는 일반형 상품 및 단체 건강보험 상품의 개발과 급여 관리 서비스 등 부가서비스를 제공함으로써 틈새시장을 개척하는 방안도 강구해 볼 필요가 있다.

미국 Chubb사의 경우는 타사가 인수하지 못하거나 기피하는 박물관, 보석상, 고급저택, 에너지산업, 컴퓨터 및 전자산업 등의 틈새시장에 특화하고 있으며, 인수금액의 10%만을 재보험에 출재하는 대단한 위험보유 능력을 가지고 있는데 이러한 동사의 경쟁력은 언더라이팅 노하우에서 비롯되고 있다.

향후에 보험과 금융의 융합에 의해 보험회사는 한편으로는 캡티브, 자가보험 등의 대체적 위험수단(ART)과 경합하면서, 다른 한편으로는 이러한 수법을 적극 활용하게 될 것으로 예상된다. 따라서 중소형사들

은 위험관리 서비스 및 금융서비스 기능을 강화하여 기존 고객의 이탈을 방지하는 한편, 기업들의 자가보험 프로그램 및 캡티브 보험사 운영 등을 대행해 줄 수 있는 체제를 점차 갖추어 나가야 하며, ART 기법 활용 상품(금융·보험 복합형 상품)을 개발할 필요성도 있다. 언더라이팅 기능 및 다양한 금융기법을 보다 강화하여 전통적인 보험리스크와 신용 또는 재무리스크를 통합하여 보장해 주는 상품 등을 적극 개발해야 하며 가능하다면 선진 보험회사와의 제휴를 통한 금융재보험, 보험리스크의 증권화 등을 출·수재할 수 있는 역량 강화에 주력하여야 할 것이다. 미국, 영국 등 선진 보험시장의 경우 전통적인 보험위험과 신용위험, 환위험 등 재무적 위험이 수렴하는 과정에서 보험상품과 금융상품이 결합된 보험리스크의 증권화, 금융재보험 등 대체위험 전가 기법이 활성화되고 있다. ART는 1980년대 이후 급속히 확대되어 최근에는 미국의 경우 전체 손보시장의 10%~15%를 차지하고 있으며, 특히 기업보험 시장에서는 약 45%를 점유하고 있는 것으로 추정되고 있다.

최근 선진국에서는 인터넷, 정보기술 관련 리스크, 신용 리스크 등을 비롯하여 환경 및 풍수재, 지진 등의 자연재해 리스크 등에 대한 기업들의 보험가입 니즈가 증가하는 추세에 있다. 국내에서도 인터넷의 보급 확대 및 정보화 기술의 발전, 국민의식 수준의 변화 등으로 향후 전자상거래 위험, 정보통신 관련 위험, 환경오염 위험, 주주권의 보호 위험 등 다양한 신종위험에 대한 기업들의 보험니즈가 증가 할 것으로 예상되어 손해보험회사들은 이러한 사회의 다변화에 따른 고객니즈에 대응하기 위한 신종 리스크의 개발 및 이를 담보하는 상품을 적극 개발하여야 할 것이다. 현재 국내 보험업계는 신종위험의 인수시 외국계 보험중개사 또는 재보험사에 요율구득을 통한 인수를 하고 있어 외국사와의 경쟁이 본격화될 경우 상당 부분의 시장잠식이 우려된다. 따라서 이러한 신상품의 개발을 위해서는 정확한 위험 예측을 위한 통계역량의 강화, 언더라이팅 능력의 제고 등을 지속적으로 추진하여야 할 것이다.

자동차보험 상품의 개발은 고객의 위험요소를 세분화한 리스크 세분

형 상품의 도입과 소비자의 니즈변화에 즉각 대응할 수 있는 탄력적인 상품설계(고객맞춤형 상품: 모듈형)에 중점을 두고 이루어져야 할 것이다. 또한 고객의 다양한 니즈에 부합하는 차원에서 특정계층, 특정기업을 대상으로 하는 특화형 상품과 사고유무에 따라 만기금을 지급하는 환급형 상품의 개발도 적극 고려할 필요가 있다. 현재 미 도입된 요율(직업, 운행거리, 신용정보, 차량모델 등)에 관한 통계 집적을 통하여 이러한 요인 등을 이용하여 지역별, 직업별, 운행거리 정도, 신용정보 등을 고려한 신상품 개발을 주도적으로 수행하여 대형사와의 차별성을 부각시킬 수 있어야 할 것이다. 미국과 프랑스에서는 성별, 거주지, 직업, 결혼여부 등에 따라서 보험료를 차별 적용하고 있으며, 영국에서는 여성운전자, 고령자, 연간 주행거리가 짧은 운전자에게 할인 혜택을 부여하는 등 보험료 차별화가 이루어지고 있다. 東京海上의 신형TAP, 同和火災의 차량신가 특약, 가사대행자 비용특약, 가족생계유지 특약 등을 첨부한 다양한 신상품, 安田火災의 Non-Fleet 제도, 住友海上이 환급금을 지급하는 모도리치 자동차보험상품, 安田火災는 중소기업 전용의 「카오너스보험 TEN」, 共榮火災의 운송사업자를 대상으로 한 「트럭응원단」 등 특정시장을 대상으로 하는 상품 등을 참조할 필요성이 있다.

장기보험은 상품전략(상품전략 수립, 시장조사, 손익분석), 상품개발(신상품개발, 기존상품관리), 통계·요율(신위험률 개발 및 기존 위험률 보정, 요율통계 DB구축 등) 등을 강화하여 상품경쟁력을 강화하여야 하고 상품 전문인력(의료/질병 전문가, 재산/배상책임 전문가)등 인프라를 강화시켜야 할 것이다. 상품개발 프로세스를 기초조사, 상품개발, 성과분석, 사후관리 개선과 상품개발 프로세스 상에 상품, 채널, RM, 자산 운용 연계를 강화하여야 할 것이다.

내재가치 증대방안으로서 현행 보유계약은 저금리 지속을 전제로 ALM에 의한 안전성을 추구해야 하고 보상인력 충원 및 실사강화를 통한 누수방지를 통하여 이차 및 이차차 내재가치를 확대시켜야 할 것이다. 지속적 성장을 위한 상품 개발은 환경변화 적응 상품으로 사회 전

반에서 새로운 패러다임을 형성하고 있는 신 소비계층인 신세대 독신층, SOHO족, X세대 등을 공략할 수 있는 상품개발이 필요하며, 신세대 독신층을 공략하기 위한 상품으로는 사망 및 생존보험보다는 건강보험, 상해보험, 노후설계보험 등이 바람직하다. 실버계층 대상으로는 스톡자금을 유입할 수 있는 간병보험, 일시납 연금보험, 재택근무자 또는 SOHO족 대상으로는 유니버설보험, 저가형 건강보험, X세대를 대상으로는 컴퓨터관련 상해보험 등을 개발할 필요성이 있다. 중소기업사 탈피를 위해서는 미래 잠재 성장시장 선점이 필수적이며 따라서 고령화에 따른 간병시장 등 고령친화시장, 국민건강보험의 민영화에 대응한 본인부담금으로 인한 재무 리스크 완화를 위한 민영의료보험, 투신사 제휴상품 등 금융복합형 상품 등을 개발, 판매하여야 할 것이다.

라 언더라이팅 경쟁력 확보

언더라이팅 경쟁력 확보를 위하여 본업기술력의 선순환 구조 구축을 통하여 리스크 서베이 능력 강화를 통한 효율산출능력 극대화와 보유능력 확대의 선순환을 달성하고 자주효율산출 능력을 확보하며 특히 질병보험, 단체인보험 등 종업원복지시장에서의 효율산출 능력 확보가 필수적이다. 이를 위하여 경험위험을 산출을 위한 제 정보의 정비가 선행되어야 하며 각종 신위험율을 산출하기 위한 기반, 즉 고객에 대한 세부적인 정보, 계약·사고에 대한 세부적인 정보 축적이 필수적인데 필요하다면 보다 많은 양의 정보 집적을 위해 중소기업사 공동작업도 추진해야 할 것이다. 일반보험 중 가계성 보험이 차지하는 비중이 선진국 대비 취약하므로 중소기업사가 독자적으로 또는 외국의 재보험사·중개사와 전략적 제휴를 통하여 신상품·서비스를 개발하고 언더라이팅 할 수 있는 언더라이팅 전문직군제를 도입하여 언더라이팅 인력을 전문화하여야 할 것이다.

재보험정책에서 철저한 리스크 검증 및 선진기법 도입으로 보유확대

를 통한 이익극대화를 추구해야 하며 특히 우량물건 인수시 영업지원 및 우량물건의 보유액을 확대하고 불량업종 중에서는 옥석을 가리는 차별화된 인수정책으로 수익성의 극대화를 추구하여야 한다. 또한 해외 재보험자에 대한 의존도를 최소화하고 국내 중소형사간의 상호재보험의 확대 또는 국내원수사의 재보험 보유확대 등 국내 보험회사간 거래를 확대함으로써 국내 재보험 담보력을 최대한 활용해야 할 것이다. 중개사를 경유하지 않는 해외 재보험자의 직접거래를 통한 재보험 비용을 절감하고, 재보험 거래시 협상력을 증대키 위하여 재보험자와 연대하여 거래선을 확보하는 방안도 추진해야 한다.

마. 보상경쟁력 강화방안

보상경쟁력 강화방안에서는 보상 적정인력 규모 및 운영체계 점검을 통한 조직 재설계를 통한 경쟁력 기반을 구축해야 하고 대인·대물 손해 사고 전담조직 구축 및 확대를 검토할 필요성이 있다. 보상 프로세스별 품질개선 제도 정착 및 보험금 누수 차단, 구상채권 관리 강화 및 송무 전문성 향상 및 비용절감을 시현하여야 할 것이다.

Progressive사의 경우 손해사정비 관리는 ‘지급보험금 최소화가 목표’로서 손해사정비는 14%로 업계 7-15% 대비 상대적으로 높지만 사고건을 받드시 직원이 확인하여 지급보험금을 줄이는 보상전략을 추구하고 있다. 사고시 고객은 Progressive 보상센터에 차를 입고하고 Progressive가 정비업체와의 네트워크를 통해 수리 업무를 대행하여 정비가 완료되면 고객이 보상센터로부터 차를 찾아가는 시스템을 운영하여 고객이 정비업체와 직접 대면하지 않도록 하고 있다.

중하위사 간의 공동 자동차정비업소를 운영하여 보험금 누수 현상을 최소화할 필요성도 있다. 외국의 경우 GEICO사는 자차 및 대물 수리를 위한 정비공장을 확보하여 보상 누수액을 절감하고 있으며, Allstate사는 정비공장을 자회사화 하여 1차적 목적인 누수액 절감과 고객만족을 동

시에 추진하는 전략을 선택하고 있다.

또한, 보상서비스 강화를 위한 정비네트워크 중소형사 공동 인수하여 운영하는 방안도 검토해보아야 할 것이고, 보상서비스 보상처리의 원칙을 보험금 감소와 고객 만족도에 맞추어 재정립해야 한다. Allstate사는 보상서비스 강화를 위해 정비체인인 Sterling사를 인수하여 차량인도기일 단축, 고객밀착 문전(Door-to-door) 서비스 확대 등을 통해 고객만족도를 제고하고 있다. Progressive사의 경우 “고객에게 기쁨”을 주고 “사고의 경제적 타격 감소”하는 것을 보상원칙으로 삼고 있는데, 보상 프로세스가 가능한 한 빨리 이루어지는 것이 고객만족도 제고, 비용절감, 사기행위 적발, 소송시 기득권 확보 등에 유리하다는 기본 사상을 가지고 있다.

고객만족 전략 강화를 구축하기 위해서 평일 수준의 휴일보상 시스템을 구축하고 현장중심의 보상 불만 책임 처리제를 정착시켜야 하며 각종 보상 서비스 추가 개발을 검토해야 할 것임이다. Progressive는 이동보상차량을 24시간 운영하고 있으며, GPS 등 IT 기술을 접목하여 현장 완결형 이동보상을 시행 중인데 사고차량의 60%이상이 9시간 이내에 조사 완료되어 사고차량의 조기 대응에 대한 성과관리를 강조하고 있다. 자동차보험 전 프로세스 상에서 개선점 파악이 필수적이며 보상과 연계된 구전소개 마케팅(Referral Marketing) 체제의 구축이 필요하다. GEICO사의 경우 보상처리과정에서 소개되는 계약이 연간 100만건 수준이며, 신규 계약의 50% 정도가 여기서 확보될 정도로 고객과의 관계에서 발생하는 다양한 정보가 마케팅 활동에 활용될 수 있는 프로세스를 확보하고 있다.

바. 자산운용 경쟁력 강화 방안

자산운용 경쟁력 강화 방안으로는 중장기 자산운용 포트폴리오 전략 방향은 크게 안정적인 이자소득 확대 지속, 장기부채 매칭을 위한 대출

적정 포트폴리오 수준유지에 두고 운용해야 할 것이다. 금융환경변화에 대응한 자산운용의 효율성 제고를 위하여 대출, 채권, 주식, 부동산 등 자산운용별 전문가를 양성하여야 하며 전문인력 확보를 통한 전략 투자 기능을 강화하여야 한다. 투자 상품별 전략과제를 선정해 예를 들면 대출에서는 약관대출 및 담보대출 등 우량자산 중심의 포트폴리오 강화와 심사, 대출 사후 관리 등 용자 리스크관리 기능을 강화해야 한다.

또한 채권부문에서는 시스템 인프라 강화를 통한 파생상품 연계투자 활성화와 보험부채와의 매칭 투자를 위한 중장기 투자 강화를 부동산부문은 REIT's, ABS 등 신규 부동산 금융상품 투자 강화 및 전문인력 확보를 통한 국제금융 시장 및 상품 분석 기능을 강화하여야 할 것이다. 그리고 리스크관리 체제 확립에 의한 안정성 확보를 위하여 사전·사후적 리스크관리 체제 정립을 통한 관리 수준의 고도화와 상품별 리스크·수익 프로파일 정교화를 통한 위험조정 성과평가(RAPM; Risk Adjusted Performance Measures) 체계를 구축하여야 한다.

2. 아웃소싱 방안

국내 일부 손해보험회사들은 현재까지 대형사와 차별 없이 거의 모든 업무를 회사에서 자체적으로 처리하면서 상품개발과 판매, 언더라이팅, 자산운용, 보상, IT 등에 이르는 전체 보험사업과정을 최적화하는 사업모델을 고수하고 있는 실정이다. 아웃소싱은 기업이 자신의 핵심적인 역량부문에 모든 자원을 집중시켜 저비용, 고효율구조로 전환하고자 하는 전략적 필요성과 아웃소싱 서비스공급자의 전문성이라는 충분조건이 충족됨으로써 급변하는 경영 환경하에서 기업의 유연성과 경쟁력을 제고할 수 있는 경영전략이라 할 수 있다.

보험산업에서는 1960년대에 보험보상절차와 관련된 서비스를 외부에서 조달하기 시작하면서 조직의 내부에서 수행되던 경영활동의 일부를

외부에서 조달함으로써 아웃소싱을 활용해오고 있다. 아웃소싱은 초기에 불확실성을 회피하거나 제거할 필요성이 큰 경영활동부문에서 시도되어 점차 자산의 특유성이 낮은 부문으로 확대되고 있다. 즉 보험산업에서 아웃소싱은 전통적으로 정보관련 기술과 시설에 집중되어 왔으며 관련 경영활동과 그에 따른 책임을 아웃소싱 서비스공급자에게 전가하는 것이었다. 그리고 보험산업의 정보기술에 대한 의존도가 높아지고, 보험료를 산출하거나 투자수익을 창출하는 시스템에 대한 비중이 커지면서 이 부문에 대한 아웃소싱의 니즈가 점차 확대되고 있다. 보험회사는 컴퓨터시스템이나 통신네트워크 등과 같은 조직의 정보기술기능의 전부 또는 일부에 대한 운영 및 유지와 관련된 활동을 계약을 통해 아웃소싱 서비스공급자에게 이전하고 있다. 아웃소싱 서비스공급자가 보험산업에 대해 제공할 수 있는 보다 다양한 서비스를 개발하게 됨에 따라 보험산업에서는 기술이나 사무지원, 또는 그 둘 모두를 포함하는 아웃소싱의 기회가 더욱 증가하고 있으며 보험산업에 대해서 생산성을 증가시키거나 고객에 대한 서비스를 증대시킴으로써 궁극적으로 경영전략 수단으로 활용되기 시작하였다.

이와 같은 속성을 지니고 있는 아웃소싱은 특정 규모의 보험회사에 대해서만 적합한 것은 아니다. 소규모로부터 중간 규모에 이르는 보험회사의 경우 특정의 경영능력을 조직의 내부에 구축하고자 시도하는 것보다 아웃소싱을 통해서 경쟁우위와 비용절감을 보다 빠르게 달성할 수 있다. 따라서 국내 중소형사들도 보험사업을 하나의 뭉뚱그려진 단일사업으로 간주할 것이 아니라 상품개발, 보상, 자산운용, IT 등 각 단계별로 분리해 각 사가 어떤 경쟁위치에 있는지 스스로 파악하여 경쟁력이 없는 분야는 과감히 아웃소싱하는 전략을 검토해볼 필요성이 있다.

예를 들어 자산운용 및 보상에서 수익성과 전문성(전문인력)을 검토 후 수익성과 전문성이 미흡한 분야는 아웃소싱을 추구해야 할 것이며 상품개발 분야도 통계집적과 전문성이 문제라면 과감히 외부기관 등에 아웃소싱하는 방안도 검토해야 할 것이다. 알리안츠사는 독일내에서는

모든 보험사업을 자체적으로 수행하고 있지만 사업규모가 상대적으로 적은 미국에서는 상품관리와 자산관리에만 집중하고, 영업부문은 15개 제휴업체를 통하여 사업을 전개하고 있다. 미국의 제너럴생명(General)은 단지 14명의 직원만을 보유하고 있을 뿐 보험사업에 필요한 모든 업무를 외부 전문가에게 위탁하고 자체적인 역량은 서로 다른 파트너간의 협력과 조화를 유도하는 데 집중시키고 있는 상황이다¹⁰⁾.

가. 언더라이팅업무 및 손해보상업무

전통적으로 보험회사의 언더라이팅 업무는 대리점에 속해 있으면서 보험회사로부터 교육을 받은 모집조직의 지원에 의해 많은 부분 의존되어 왔으며, 외형성장보다는 보다 정확한 보험요율의 부과에 비중을 두고 있는 보험회사의 경우는 아직도 모집조직에 대한 교육에 관심을 두고 있다. 그러나 최근 판매채널의 다양화가 진전되면서 기존의 형태와 같은 업무지원의 필요성이 퇴색되어 가고 있으며, 특히 고객의 리스크를 분석하기 위하여 요구되는 정보를 얻을 수 있는 전문적 서비스기관이 상업화되어감에 따라 보험회사는 점차 언더라이팅 기준 및 검정에 필요한 S/W를 통해 언더라이팅 업무를 아웃소싱하고 있다.

그리고 손해보상업무의 경우 1990년대에 들어 급속하게 외부의 서비스제공자에게 아웃소싱되고 있다. 특히 CTS(Claims Training Service)와 같은 손해보상업무 교육기관을 통해 배출되고 있는 전문가를 활용함으로써 손해보상업무의 아웃소싱이 더욱 활성화되고 있다. 보험회사가 손해보상업무를 처리하는 데 있어서의 세 가지 대안은 대규모의 비용지출을 감수하면서 지속적으로 보험회사의 내부에서 수행하는 경우, 일부의 손해보상업무를 아웃소싱하되 전반적인 통제는 유지하는 경우, 그리고 모든 손해보상업무를 전부 아웃소싱하는 경우 등이다. 이 중에서 아웃소싱을 포함하고 있는 대안은 특히 중소형 보험회사를 중심으로 손해사

10) 상세한 내용 Conley(2000) 참조.

정비용 및 손해보상규모의 감소나 고객서비스의 제고 등과 같은 효과가 존재하게 되고, 나아가 전문성 및 고객지향성을 지니고 있는 것은 물론 성과측정을 통해 통제될 수 있으므로 선호되고 있다.

한편 보다 효과적으로 아웃소싱전략을 활용하기 위하여 보험회사는 손해보상업무를 분리하여 접근하고 있다. 즉 콜센터, 종목별 보상업무, 자동차사고견적업무, 현장조사업무, 인명사고조사업무, 보험사기업무, 대위권업무, 그리고 관리업무 등과 같이 손해보상업무를 성격상 분리하여 각각에 대한 비용분석을 토대로 아웃소싱전략에 대한 의사결정을 수행할 경우 보다 효과적일 수 있기 때문이다. 이러한 손해보상업무와 관련해서 많이 이용되고 있는 시스템으로는 Claimplus 및 Electronic Filing Pilot Program 등이 있다.

나. IT업무

보험회사를 포함한 산업 전반에 있어서 가장 광범위하게 활용되고 있는 아웃소싱은 IT업무분야라고 할 수 있다. 즉 기본적으로는 컴퓨터시스템 및 데이터센터의 운용·유지·보수 등과 관련하여 아웃소싱이 이루어지고 있으며, 이를 바탕으로 IT에 기초한 업무흐름에 대한 아웃소싱(business process outsourcing ; BPO)이 활발하게 이루어지고 있다. 이와 같이 IT업무에 있어서의 아웃소싱이 활발하게 진행되고 있는 것은 무엇보다도 IT부문에 대한 막대한 투자로 인해 점증하고 있는 고정비용을 변동비용으로 전환시켜 줄 수 있기 때문이다.

IT부문에 대한 아웃소싱에서는 무엇보다도 시스템의 개발·운영·유지와 관련된 수행능력을 평가하여 경영분석, 특정 프로그램의 개발 및 수정, 상품개발 및 유지 능력 등이 원활하게 수행될 수 있는가를 기준으로 이의 활용 여부를 판단하고 있다. 이와 같은 업무흐름의 아웃소싱과 관련하여 활용되고 있는 시스템으로는 Ultimus Workflow Suite가 있다.

한편 IT부문에 대한 아웃소싱의 활용에서는 보험회사의 기업전략과

IT부문에 있어서의 전략이 서로 융합(fusion)되어 수행될 수 있도록 하고 있다. IT전략은 전반적인 기업전략과 일치되어야 하고, 전략적으로 불가피한 부분에만 집중되도록 하며, 주어진 시간·자원 및 입수 가능한 기술에 기초하여 실행되도록 해야 하는 동시에 기술개발을 기대할 수 있도록 미래지향적으로 진행되어야 비로소 전략적 융합이 이루어진다. 그리고 이러한 전략적 융합을 위해서 IT전략은 상황의 평가, 전략의 정렬 및 통합, 경제적·전략적 측면에서의 우선 순위화, 그리고 전략계획의 평가와 같은 단계적 접근을 통해 시도되고 있다. 이와 같은 기업의 경영전략과 IT전략과의 융합을 가능하게 해주는 시스템으로서는 Fusion Leverage Model이 활용되고 있다.

다. 자산운용업무

보험회사 자산운용업무를 아웃소싱하는 주된 목적은 비용의 절감이나 자산운용수익율의 제고라고 할 수 있다. 그리고 아웃소싱을 활용하게 된 동기로는 대부분 보험회사 내부에 자산운용과 관련된 전문가가 없기 때문이라고 인식되고 있다. 특히 전 세계적으로 급속하게 진행되고 있는 금융통합에 따라 보다 복잡한 형태로 개발·운용되고 있는 금융상품이 다양하게 출현하고 있는 상황에서 보험회사가 이와 같은 금융상품을 올바르게 이해하고 자산을 운용할 수 있는 인적자원을 확보하는 것은 더욱 곤란하다고 할 수 있다. 이러한 점으로 인해 특히 중소형 보험회사의 경우는 자산관리업무에 대한 아웃소싱이 더욱 활발하게 수행되는 경향을 보이고 있다.

그러나 자산운용업무에 대한 아웃소싱은 제공되는 서비스의 수준을 측정하기가 매우 곤란한 측면이 있으므로 먼저 보험회사의 투자시스템에 대한 비용분석을 수행한 후, 서비스제공자의 투자 철학이나 의사결정구조와 같은 투자관리시스템에 대한 분석에 기초한 제안서의 요청(Request for Proposal ; RFP) 등을 검토하여 결정되고 있다. 미국의 경우

보험자산의 15-20%가 아웃소싱에 의해 운용되고 있으며, 대표적 서비스 제공자인 Conning Asset Mgt. Co.는 100여개 보험회사의 자산을 운용하고 있다.

라. 상품개발업무

보험회사가 상품개발업무와 관련하여 아웃소싱을 활용하던 주된 영역은 준비금, 요율개발 등과 같이 기본적인 영역에 한정되고 있었으나, 이후로는 재보험, 업무시스템, 요율예시시스템, 그리고 자산 및 부채평가 등과 같은 분야까지 확대되어 왔다. 또 다양한 판매채널의 등장에 따라 상품개발과 이의 판매를 분리하여 마케팅부문까지도 아웃소싱하는 경향을 보이고 있다. 더 나아가 오늘날의 보험회사는 세계적인 증권화(securitization) 추세로 인해 생·손보 영역 모두에서 보다 복잡한 구조를 갖는 상품개발의 필요성이 대두되었으나, 과도한 개발비용은 물론 내부의 전문가 부재로 인하여 상품개발업무와 관련된 보다 다양한 영역에서 아웃소싱을 활용하고 있다.

보험회사는 이와 같은 상품개발업무의 아웃소싱을 통해 기본적으로는 비용절감효과를 달성하고 있지만, 이외에도 상품·시장차별화, 신시장진출, 상품실패의 회피, 그리고 고객에 대한 상품선택 폭의 확대와 같은 목적도 추구하고 있다. 미국의 대표적인 상품개발업무 서비스제공자인 Milliman & Robertson은 1,200명 이상의 직원이 28개의 사무소를 유지하면서 아웃소싱서비스를 제공하고 있으며, Actuarial Sciences Associates는 400명의 직원을 통해 상품개발업무에 대한 아웃소싱서비스를 제공하고 있다.

3. 전략적 제휴 방안

국내 중소형 보험회사가 활용할 수 있는 전략적 제휴는 대상과 목적에 따라 다음과 같이 몇 가지 방안이 있을 수 있다.

<표 V-1> 보험회사의 전략적 제휴 적합도 매트릭스

구 분	지분참여	상품개발	판매채널	자산운용
외국보험사	◎	○	▲	○
국내보험사	▲	○	▲	▲
타 금융기관	▲	◎	◎	◎
유통업체	▲	×	◎	×

주: 1) 시너지 효과의 발휘와 실현가능성을 기준으로 정리

2) ◎: 최적, ○: 적합, ▲: 고려할 수 있으나 실현가능성 희박, ×: 부적합

자료 : 오영수(1998) 참조.

가. 외국계 보험회사와 전략적 제휴 방안

국내 일부 손해보험회사는 현실적으로 지급여력이 취약한 상황이므로 재무건전성 강화 차원에서 외국계 보험회사의 지분참여를 통한 전략적 제휴를 추진해볼 필요성이 있으며 외국계 보험회사들도 국내보험시장에 매력도를 느끼고 있는 만큼 제휴가 성사될 가능성이 존재한다고 할 수 있다.

선진 보험회사와의 전략적 제휴는 지분참여 이외의 상품개발, 언더라이팅, 자산운용 등 각 가치사슬 분야별로 다양하게 추진할 수 있고, 중소형사의 경우 특히 보험업계의 위상변화를 가져올 수 있는 기회가 될 것이다. 전략적 제휴는 국제수준의 대기업이 경쟁하고 있는 틈새에

서 중소기업의 기업들이 생존할 수 있는 전략으로 개별회사만으로는 규모의 경제를 달성할 수 없으나 특정업무 분야에서 전략적 제휴를 통해 시너지효과를 발휘함으로써 경쟁력을 강화할 수 있다.

선진 보험회사와 전략적 제휴를 맺는 것은 글로벌 경쟁시대의 생존을 위하여 필수적인 전략 중 하나이며 선진보험기법의 도입을 위해서는 직원 파견을 통한 교육 위탁이나 제휴보험사간의 상호파견과 같은 방법을 모색할 수 있다. 선진 보험회사와의 전략적 제휴는 국내 중소형사들에게는 국내에서 입지강화 및 경쟁력 제고를 통하여 향후 해외 보험시장에도 진출할 수 있는 기회를 창출하는 효과도 있다. 선진 보험회사들 중 미국 Progressive사와 AIG사가 가장 매력적인데, 자동차보험에 경쟁우위를 추구하고자 하는 회사는 Progressive와 전략적 제휴가 성사된다면 자동차보험 시장에서 상품력, 판매채널 경쟁력, IT 및 보상경쟁력을 강화할 수 있을 것이며, 일반보험에 집중력 전략을 추구할 회사는 AIG와 전략적 제휴가 성사된다면 기업보험 상품개발 및 언더라이팅 면에서 경쟁력을 제고시킬 수 있을 것이다.

나. 국내금융기관과 전략적 제휴 방안

국내 금융기관과 전략적 제휴방안은 상품개발, 보상, 자산운용측면에서 검토해볼 수 있다. 상품개발 제휴는 금융상품에 대한 고객 니즈 증가, 가격·금리 민감도 상승, 상품경쟁력 저하 등에 따라 타 금융기관 중소형 손해보험회사, 또는 생명보험회사와 상호간에 상품의 장점을 동시에 갖추고 있는 상품을 개발하여 고객의 니즈를 충족시키는 것을 뜻한다. 일례로 은행과의 상품개발 제휴를 통해 보장과 저축을 겸비한 상품개발, 투신사나 증권회사와의 제휴를 통한 보장과 투자의 기능을 겸비한 상품 등을 개발하는 것을 고려할 수 있다. 대표적으로 투신사나 은행들과 연계하여 판매하고 있는 교통상해보험은 우량고객을 대상으로 하고 있어 손해율이 낮아 틈새시장으로 경쟁력을 지니고 있다. 중소형

시간 제휴를 통하여 선진금융상품, 새로운 제도연구 등 회사 공동연구 및 상품공동개발을 추진이 필요할 것으로 판단된다.

상품개발 제휴의 일본 사례를 보면 第一生命와 安田火災는 2001년부터 암보험과 각종 질병보험, 간병보험 등의 판매가 생명 및 손해보험회사에 완전 개방됨에 따라 이 분야의 관련 상품의 공동개발을 추진하였다¹¹⁾. 양사는 제휴를 통하여 개인고객 대상으로 손·생보종합 고객센터 공동상품(드림킹덤)을 개발하고 법인대상 회원서비스로서 第一生命은 「프라임네트」, 安田火災는 「YES클럽」을 각각 운영하던 것을 「석세스네트」로서 통합하였다. 양사는 각각 보유하는 경영자원과 노하우를 결합하여 개호·건강·질병분야에서 최고의 서비스를 제공할 수 있는 체제를 구축하고자 개호관련사업자·의료기관 등의 서비스네트워크를 상호보완하고 개호서비스의 질 향상을 향한 공동협조 및 건강·의료분야의 공동연구를 추진하고 있으며, 고객니즈의 다양화 정도에 따라 양사의 노하우를 결합한 시스템, 상품, 판매체제를 구축한 바 있다.

三井그룹 금융 3사인 三井生命, 사쿠라銀行, 三井海上은 2000년 11월 고객의 편이성을 향상시키기 위해 각 부문별로 프로젝트팀을 결성함으로써 전략적 제휴를 위한 기반을 마련하였다. 이들 3사의 전략적 제휴는 업종을 뛰어넘는 합병·제휴가 진행되는 가운데 상품·요율의 자유화와 이업종, 외국계 등의 보험업계 진출 등 환경변화에 대응하기 위해 이루어졌다. 또한 다른 제휴의 목적은 계열사간의 관계를 더욱 공고히 하고 각 사의 노하우를 활용한 복합금융상품 개발 및 서비스 수준의 향상을 통해 고객대응력과 경쟁력을 제고시키는 것이다. 三井그룹 금융3사가 공동으로 금융과 보험의 종합형상품·서비스의 검토에 착수하여 복리후생 대행서비스사업의 공동 전개하여 은행상품은 사쿠라銀行, 보험상품은 三井海上과 三井生命이 각각 제공하며 상품·서비스 패키지를

11) 第一生命은 손보 자회사가 있음에도 安田火災와 전략적 제휴를 추진한 이유는 현재의 손보 자회사는 높은 수준의 상품개발 능력이 떨어져 安田火災의 손보상품 개발능력이 필요했기 때문이다.

구축하여 이를 대항전문회사와 제휴함으로써 보다 질 높은 복리후생서비스를 공동으로 제공하고 있다.

일본의 판매채널별 제휴 상황을 살펴보면 第一生命과 安田火災의 제휴를 통한 대리대행계약을 체결하여 第一生命이 安田火災의 손보대리점이 되어 安田火災의 자동차보험(Car-Owner), 화재보험(가정보험) 등을 판매하고 있고 2002년 4월 安田火災가 第一生命의 손보 자회사인 제일라이프손보와 합병하였다. 安田火災대리점은 安田火災그룹이 제공하는 생명보험상품의 전체구성을 보완·강화하기 위해 第一生命의 상품(일시납양로보험, 예정이율 변동형 연금 등 저축성상품을 포함)을 판매하기로 하였으며, 이를 위해 安田火災는 第一生命으로부터 모집·사무대행을 위임받아 신계약사무처리 및 대리점에 대한 판매지도와 영업 등을 추진하기도 하였다. 住友海上과 住友生命은 2000년 11월 전면제휴를 통해 住友生命은 금융청으로부터 「손보 모집대행 인가」를 취득하여 손보모집을 대행하며 住友海上도 생명보험 모집대행 인가를 취득하여 생보판매를 추진하는 등 생손보상품의 상호판매를 본격적으로 추진하였다. 이는 양사가 생손보상품의 본격적인 판매를 통해 고객에게 종합보험서비스를 제공하며 住友브랜드로서 최강의 네트워크를 형성하여 서로의 강점을 최대한으로 활용하고자 함이다. 住友海上과 住友生命 자회사인 스미세이손보는 2000년 4월부터 손해보험상품을 공동으로 판매해 왔으며, 모집대행인가를 취득하여 생보설계사 5만명을 거느리는 일본 최대 종합보험대리점이 되었고, 住友生命은 住友海上과 스미세이손보의 대리점이 되어 산하 영업직원을 설계사로 하여 손보상품을 판매하고 있다. 住友生命과 住友海上이 상호간에 모집을 대행함으로써 住友브랜드에 의한 종합보험네트워크를 실현하게 되었고 ‘모집대행’을 인가 받음으로써 보험회사 자신의 경영자원(콜센터, 고객상담체제, 지사창구대응 등)을 충분히 활용하여 생손보 종합판매 및 보험서비스를 제공할 수 있게 되었다.

보상부문 전략적 제휴 방안은 차량·대물보상의 경우 중소형사 공동

자회사를 운영하여 인원감축에 따른 사업비 절감과 보상조직 구성원 간의 이질감 및 사별 이기주의로 인한 보상인력의 질 저하를 방지하고 우수 보상인력을 집중 양성시킬 수 있을 것이다¹²⁾.

자산운용 부분 제휴 방안은 중소형사간의 자산운용 전략적 제휴 및 공동투자를 통하여 대형사(현대해상 투자자문)처럼 투자자문회사 설립하여 자산운용부문 공동운영하고 회사당 1~2명씩 차출하여 (투자연구) 팀을 설치하여 운영하는 방안을 검토할 필요성이 있다. 프로젝트 파이낸싱, 리츠, 해외투자 등 심도 있는 분석이 필요한 경우 분석인력의 부족한 현실극복이 가능하고, 규모의 경제가 필요한 투자의 경우 시너지 효과 발생 가능하여 금융시장내의 정보공유를 통한 투자수익 극대화를 창출할 수 있다.

자산운용에서 일본 제휴상황을 보면 第一生命과 安田火災 양사는 계열 투신 투자고문회사의 투신상품 공동판매를 2000년 1월부터 개시하여 安田火災의 관련회사인 安田火災 론서비스(주)에서 第一生命이 실시하고 있는 제휴기업의 종업원대상 복지후생형 개인 론에 대하여 4월부터 보증인수를 개시하고 있다. 또한 자산운용력 강화와 수익확대를 도모하기 위해 미래아그룹인 東京海上, 日同火災, 朝日生命 의 3사는 자산을 공동으로 운용하는 공동투자회사의 설립을 추진하여 다양한 금융리스크를 분석하는 고도의 전문성을 구비하고 리스크에 대한 인수능력을 확대하여 운용성과의 향상을 도모할 예정이다. 共榮火災와 農重信託銀行은 共榮火災의 보증기능을 활용하여 어음의 유동화프로그램을 공동으로 개발하고 양사는 자산의 슬림화, 영업 캐시플로의 강화, 저리의 자금조달 등의 차원에서 기업의 유동화 니즈가 높아지므로 동 프로그램으로 기업의 어음을 적극적으로 유동화해 나가고 있다.

12) 대형사와의 보상서비스 한계를 극복하기 위하여 2000년 7월부터 중·소형 5개사간 현장출동서비스를 공동 시행하여 시행초기 업무제휴가 어느 정도 이루어졌으나, 타사 출동 요청건에 대한 소극적 업무자세로 5개사간 업무제휴 부분이 상당부분 퇴색되었다.

4. 손해보험회사간 통합·합병 전략

가. 필요성

보험종목 및 판매채널 경쟁력을 각 회사별로 분석하여 시너지 효과를 발생할 수 있는 회사끼리 인수·합병을 통하여 상호 취약시장 보완과 손해보험 영업기반 최적화를 구현하는 방안으로 일부 보험회사간 통합·합병 전략을 검토해볼 수 있다. 일본에서도 2001년부터 손해보험회사는 시장경쟁 격화와 초저금리에 따른 투자수익을 저조로 수익성이 악화되면서 경영효율성 제고와 경쟁력 강화차원에서 손해보험회사 상호간 합병을 적극적으로 추진하고 있는 상황이다. 합병은 규모의 대형화와 업무취약부분의 상호보완을 통하여 효율성제고와 안전성 향상을 도모할 수 있고 판매망에서 중복점포 정리, 사업비 절감, 중복 업무부서 통합 등 규모의 경제에 의한 비용감축을 시현할 수 있다. 합병에 의한 대형화는 지급여력이 강화될 수 있고 또한 담보력 증대로 이어져 거대위험을 부보할 수 있어 합병사의 이미지 개선을 통한 도약의 발판을 마련할 수 있을 것이다.

몇 개의 손해보험회사가 통합하여 Korea 손보그룹을 형성하면 대형화를 통한 규모의 경제실현 등 시너지 효과 면에서 가장 최적 방안이다. Korea 손보그룹을 형성한 후 방카슈랑스 시대를 효과적인 대응하고 계속하여 일부 생명보험회사들과도 제휴 또는 합병을 통하여 보험지주회사를 설립할 수 있다. 이러한 사례는 이미 일본에서 진행되고 성공여부가 증명되고 있어 작업반을 조기 구성하여 향후 Korea 손보그룹 형성방향과 발전방향 등을 이론적이 아닌 현실적으로 검토해야 할 것이다. 금융기관의 대형화, 겸업화 추세는 세계적 조류이며 현재 국내에서도 급격히 진행되고 있고 현 국내보험시장의 환경이 일본 5대 보험그룹을 형성시켰던 상황(금융지주회사 설립 허용, 재무건전성 강화, 방카슈랑스 허용, 외자계 보험회사 시장잠식 가속화 등) 흡사하여 일본 사례를 참고하여 국내 손

해보험회사들은 금융·보험산업 재편에 대비하여야 할 것이다.

나. 일본 사례

이미 일본에서는 日本生命, 東京海上 등 대형 보험회사 주도로 5대 보험그룹을 출범하여 이들 보험그룹에 의한 일본 보험산업 재편 가속화와 규모 및 범위의 경제 추구를 통해 시장지배력을 확대하려는 전략적 목적하에 보험그룹 결성하기 시작하였다. 2000년 8월 第一生命과 安田火災의 포괄적 업무제휴를 시작으로 보험회사간 인수합병, 보험지주회사 설립 등을 통한 보험그룹 결성 촉발되어 日本生命保險그룹, 日本興亞T&D保險그룹, 三井住友保險그룹 損保저팬保險그룹, 미레아 保險持株會社 등 5대 보험그룹이 결성되어 이들에 의한 일본 보험산업 재편이 진행 중이다. 재무구조나 수익성이 양호한 상위 대형 보험회사들이 주도적으로 형성한 5대 보험그룹은 생·손보 결합상품 및 종합금융서비스 제공을 통한 시장경쟁력 강화, 사업비 절감을 통한 경영합리화 도모 등을 목적으로 출범하였다. 금융자유화 추진에 따른 업무영역 확대, 외자계 금융기관의 일본시장 진출 등으로 규모 및 범위의 경제를 추구하지 못하는 한 퇴출이 불가피한 상황에서 5대 보험그룹은 특히 취급 보험상품 및 고객기반이 상이한 생손보사가 서로 통합하여 취약부분을 상호 보완하려는 전략적 목표를 추구하고 있다. 향후 5대 보험그룹은 추가 보험회사 인수나 합병 등을 통해 미흡한 분야를 지속적으로 보완해 나갈 계획이며, 손해보험 판매망이 취약한 日本生命보험그룹의 경우 손해 보험회사와의 업무제휴 확대를, 미레아 보험지주회사는 생명보험 판매망 확보에 주력하고 있다.

일본 5대 보험그룹 경영전략을 살펴보면 먼저 日本生命保險그룹은 보험영업력 강화 차원에서 同和生命, 同和火災를 흡수통합한 후 三井住友海上과 업무제휴를 추진하여 여타 보험그룹과 비교해 규모 및 재무기반이 가장 견실하고 영업 조직면에서도 우월한 위치를 갖추고 있다.

경영전략은 닛세이보험구좌에 손보상품을 편입하여 생손보 종합리스크관리 서비스를 제공하고 생명보험분야에 비해 취약한 손해보험분야의 경쟁력을 제고 하는 데 주력하여 우선 보험부문의 핵심역량을 강화하는 동시에 투자자문 등의 자산운용 사업과 실버관련사업 확대 추진하는 데 있다. 손해보험분야의 시장점유율 확대를 위해 6만여명의 설계사조직과 닛세이보험구좌를 활용하여 닛세이보험구좌를 개설하고 있는 고객에게 계약금액과 계약기간별로 보험료 할인혜택 부여하고 있다. 三井住友海上과 전략적 제휴를 체결하여 기업보험 및 재보험 언더라이팅 노하우 습득과 새로운 사업 분야인 ART (Alternative Risk Transfer)사업 확대를 도모하며, 日本生命은 우선 생손보업과 자산관리업의 경쟁력을 강화하는 한편 노인층을 대상으로 한 의료 및 개호사업을 적극 추진하고 있다.

<표 V-2> 일본 5대 보험그룹

그룹명	결성시기	주도회사	형태
日本生命保險그룹	2001년 4월	日本生命, 同和生命 닛세이損保, 同和火災	합병/업무제휴
日本興亞T&D保險그룹	2001년 4월	日本火災, 興亞火災 大同生命, 太陽生命	합병/업무제휴
三井住友保險그룹	2001년 10월	三井海上, 住友海上 三井生命, 住友生命	합병/업무제휴
損保저팬保險그룹	2002년 7월	安田火災, 日産火災 大成火災, 第一生命	합병/업무제휴
미레아保險持株會社	2002년 7월	東京海上, 日動火災 共榮火災, 朝日生命	지주회사

둘째, 미레아保險持株會社の 경영전략은 기업보험시장의 영업력 강화를 통한 손해보험사업의 시장지배력 확대, 대형 생명보험회사를 흡수 합병하여 생보사업의 기반확대를 모색하고 생손보 일체형 상품개발, 가계성보험 및 기업형보험 패키지화를 통한 상품 혁신과 인도, 태국 등 이머징마켓 선점, 중국시장에서의 지역마케팅 확대 전략이다. 대기업

시장에 강한 東京海上과 중소기업 고객기반이 견고한 日動火災, 共榮火災의 통합으로 기업보험분야에서의 시장지배력 확대하며 자회사로 朝日生命, 손자회사로 東京海上안심生命, 日動生命 등을 보유함으로써 생명보험사업의 영업기반 강화하고 있다. 생손보상품 일체화, 제3분야(의료·암·간병보험) 보험판매, 기업성보험의 패키지화 등 복합상품 전략을 전개하며, 보험계약자가 생·손보 관련위험을 자유롭게 설정하는‘超保險’을 2002년 1월부터 판매하고 있다.

셋째, 損保저팬保險그룹은 安田火災, 日産火災, 大成火災가 합병한 후 第一生命과의 업무제휴를 통해 2002년 7월 결성하여 생손보업계 2위사간의 전략적 제휴로 시너지 효과면에서 여타 보험그룹에 비해 월등하다. 경영전략은 第一生命의 판매 조직을 활용한 자동차보험, 기업보험 상품 판매로 손보시장 확대에 주력하고 지방은행, 신용금고 등과의 지속적인 우호 친분관계 유지를 통한 방카슈랑스를 활용하는 것이다. 第一生命 설계사와 법인판매조직을 활용한 새로운 마케팅믹스 전략 전개하여 第一生命의 법인전담인력을 활용해 損保저팬의 기업보험상품 판매하고 第一生命은 安田火災의 총대리점 자격으로 자동차보험, 화재보험 판매하고 있다. 미즈호은행지주회사의 자회사인 富士銀行, 日本興業銀行 등과의 손보상품 판매 제휴를 하여 주택대출 연계상품인 장기화재보험을 중점적으로 판매하고 있다. 계열사주식, 부동산 등 저수익자산 비중을 약 20% 축소하여 저수익자산, 비운용자산 축소 등을 통한 자산운용 효율성, 수익성 제고에 최우선으로 목표로 하고 있다.

넷째, 三井住友保險그룹은 2001년 三井海上과 住友海上이 결합된 三井住友海上은 합병 시너지효과를 극대화할 수 있는 가장 이상적인 모델로 평가되며, 三井住友海上을 출범시킨 후 생보영업기반 확대를 위해 三井生命, 住友生命 등을 합병하여 출범하였다. 법인영업에 강한 三井海上과 개인영업에 강한 住友海上의 합병으로 보험영업력을 강화하는 데 가장 적절한 모델로 평가되고 있다. 일본 손보업계 최초로 미국에 보험자회사 2개사를 포함해 9개 자회사를 산하에 둔 보험지주회사 설립 추진

중이며, 미국에서 영업력 강화를 위해 보험지주회사(Mitsui Sumitomo Insurance Group Holding USA Inc.)를 설립하였다. 경영전략은 생손보 복합형상품 공동개발, 보험상품 교차판매, 대리점관리시스템 공동개발 등으로 마케팅 역량 강화에 집중하고 신수종사업인 기후과생상품, 대재해 채권(Catastrophe Bond) 등 ART사업 적극 진출하는 것이다.

<표 V-3> 5대 보험그룹의 주요 차별화전략 비교

그룹	특징	차별화 전략
日本生命 보험그룹	o여타 보험그룹에 비해 가장 견 한 재무기반과 영업조직 보유	o넷세이보험구조를 활용한 생손보 종합리스크 관리 oOEM방식의 보험상품 판매 o실버사업 적극 진출
미래아 보험지주회사	o보험지주회사 설립을 통해 생·손보사 경영통합	o생손보 일체형상품 개발 등 복합상품전략 추진 o이머징마켓 적극 공략
損保저팬 보험그룹	o생·손보업계 2위사간 전략적 제휴로 시너지 창출 효과 월등	o기업보험시장 확대 주력 o미즈호은행지주회사를 통한 방카슈랑스 적극 활용
三井住友 보험그룹	o상호 취약시장 보완을 통해 손보영업기반 최적화 구현 : 법인보험(三井)+개인보험(住友)	oCat Bond, 날씨과생상품 등 ART사업 확대 o아시아, 유럽, 미국을 중심 로 해외영업 네트워크 강화
日本興亞 T&D보험그룹	o대형 보험그룹에 대응하기 위한 중소형 보험사간의 전략적 제휴	o공동브랜드 "Financial One"을 활용한 종합금융화 o자동차보험, 암보험, 개호보험 시장 집중공략

사망보장, 질병보장 등의 생보기능과 실손보상 중심의 손보기능을 결합한 공동상품을 개발, 2002년부터 대면채널을 통해 교차판매 개시하여

생·손보 복합형상품 공동개발, 대리점관리시스템 공동개발 추진 등 마케팅 역량 강화에 주력하고 있다. 향후 2~3년 내에 최대 6,500억엔 규모로 급성장할 것으로 전망되는 기후파생상품 및 대재해채권 등의 ART 사업에 적극 진출하며 2004년까지 국외에서 그룹연결이익의 15%를 창출한다는 계획아래 아시아, 유럽, 미국을 중심으로 3원화 체제를 강화하고 있다.

마지막으로 日本興亞T&D保險그룹은 2001년 4월 日本火災와 興亞火災가 日本興亞火災로 합병한 후 합병 손해보험회사인 日本興亞火災와 太陽生命, 大同生命이 합병한 T&D보험사간 업무제휴로 결성되었고 대형 보험그룹에 대응하기 위한 중위권 생손보사들의 불가피한 선택이었다. 즉 日本生命보험그룹, 미래아보험지주회사 등의 대형 보험그룹 출범에 따라 급속한 시장기반 위축을 우려한 중위권 생손보사들의 불가피한 선택이라 할 수 있다. 경영전략은 중소형사의 한계를 극복하기 위해 보험상품 및 판매채널 특화전략 추진하고 UFJ은행지주회사와 공동브랜드 'Financial One'의 개발을 통해 차별적 금융서비스를 제공하는 것이다. 손해보험의 경우 자동차보험과 화재보험에 특화하고 생명보험의 경우 보장성보험, 의료 및 암보험상품 판매 주력하여 영업망, 고객기반 및 인지도 등의 열세를 극복하기 위해 특정상품 판매에 주력하고 있다. 리스크관리, 컨설팅기능 등을 수행할 수 있는 대리점 육성을 통해 대리점조직을 주력 판매채널로 특화하며 UFJ은행지주회사와 공동브랜드 'Financial One'을 개발하여 차별적 금융서비스를 제공하고 있다.

다. 국내 통합·합병 전략

상기 4개 대안 중 가장 바람직한 대안은 손해보험회사간 합병·통합을 실현하는 것이라 할 수 있다. 합병·통합의 효과는 첫째, 자원공동화의 이익측면에서 찾을 수 있다. 즉, 손해보험회사의 경우 1년형 보험계약 위주로 시스템의 통합이 가능하고 통합 비용은 소요되지만, 장래

의 사업비 감축이 예상된다. 또한 전속대리점의 협업화나 유력대리점에의 승합을 추진함으로써 대리점의 구조조정이 가능하다는 점이다.

두 번째 효과는 시장에서의 상승효과를 거둘 수 있다. 손해보험회사들은 대체적으로 동일한 형태의 마케팅을 행하고 있으므로 통합주체의 개인시장에서의 상승·보완효과는 거의 없다고 할 수 있다. 그러나 기업·단체시장에서는 계약이 다른 보험회사가 통합하는 경우시장이 확대될 것이다. 또한, 보험회사의 기반시장의 조합에 따라서는 특정한 금융그룹이나 기업그룹에서 높은 시장점유율을 획득하는 경우도 있을 수 있다.

세 번째 효과는 규모의 이익측면인데 1년형 보험계약 위주로, 단순히 수입보험료 확대라는 규모의 이익이 발생하고, 자원공유화로 사업비율이 저하되면 수익확대가 예상된다. 다음은 계약자의 이익을 꼽을 수 있는데 규모의 확대가 직접 계약자의 이익으로 연결되지 않으나, 수입보험료 확대, 사업비율 저하, 수익확대에 의하여 가격인하 등이 이익을 예상할 수 있다. 또한 대리점으로 구조조정이 추진되어, 상대적으로 대리점의 컨설팅 능력 향상이 예상고 보상 서비스망이 충실화 될 수 있다. 합병·통합의 효과는 주주의 이익측면에서도 찾을 수 있다. 즉, 수익이 확대되고 ROE를 높이는 정책을 실현하는 회사의 주가가 상승할 가능성을 상정해볼 수 있다.

앞에서 언급은 안 되었지만 마지막으로 중소형 보험회사의 은행자회사화에 대한 검토도 필요하리라 생각된다. 현재 방카슈랑스가 급격하게 진전되면서 많은 보험회사들은 사실상 은행에 종속되고 있어 보험회사는 인수위험은 사실상 더욱 증가하지만 은행은 'RISK FREE' 판매수수료만 챙기는 현상이 발생하고 있다. 현재의 방카슈랑스 체제하에서 중소형사의 돌파구중 하나는 은행의 자회사로 피합병되는 전략이 있을 수 있다. 이 방식은 손해보험회사의 재무건전성을 확보한다는 차원에서 그리고 방카슈랑스를 정상화할 수 있다는 측면에서 정책적으로도 긍정적인 측면이 클 것으로 여겨진다. 따라서 은행자회사 전략에 대한 장단점 등 여러 가지 분석 내용을 향후 추가로 검토할 필요성이 있다고 하겠다.