

VI. 결론

앞에서 살펴본 것처럼 국내 손해보험 산업은 회사별 독특한 경쟁력이 확보되어야 생존, 성장할 수 있는 정글의 법칙이 작용하기 시작하는 무한 경쟁시대의 환경을 맞이하고 있다. 또한 향후 경제환경 변화를 보면 저성장, 저금리시대가 지속되면서 보험수요 위축과 공급의 한계를 보일 것으로 예상되고 있다. 저금리와 저성장이 지속되는 한 보험회사 자산운용의 어려움은 지속될 가능성이 높고 따라서 공격적 언더라이팅은 시장점유율을 높일 수는 있겠지만 수익성을 보장해주지는 않아 보험회사 경영상의 리스크를 증대시킬 것이다. 이러한 상황에서 특히 일부 손해보험회사들이 향후 생존·성장하기 위해서는 건실한 재무건전성을 구축을 위한 수익성 위주의 경영방침을 설정하여 운영하여야 하는 것이 절대적 기본과제이며, 전사 주요업적 목표를 시장 확대 정책보다는 수익성 추구하고 수익 성장 방침으로 재설정하고 사업부문별 책임과 권한을 재정립하여야 할 것이다. 즉, 지속적으로 지급여력기준, 재무건전성 등의 규제는 강화되고 있는 추세이어서 보험산업의 저성장 기조 속에서 외형(M/S) 성장 전략보다는 보험영업결손 축소 또는 이익규모 확대를 위한 손해율 감축, 사업비율 제고 등의 수익구조 개선에 중점을 둔 경영전략을 추구하는 것만이 손해보험회사들이 생존·성장할 수 있는 기본이라 할 수 있다¹³⁾.

현재의 시스템으로 생존·성장하기 위해서는 장기, 자동차, 일반 등 사업부문별 개선방안을 선정하여 시급히 운영하여야 할 것이며, 보험가치 사슬별 전 분야, 상품개발, 언더라이팅, 판매채널, IT, 보상, 자산운용에서 사업구조의 근본 개혁이 시급하다. 특히 판매채널 효율성과 신시

13) 미국 손해보험시장에서도 수익성이 없는 분야를 처분하고 재산, 상해 등 일반보험에 집중하고 있는 CHUBB사나 특정 채널 또는 특정종목에 주력하여 성공한 GEICO나 Progressive사가 전문화 전략의 좋을 본보기이라 할 수 있다(CHUBB사, GEICO사, Progressive사의 경영전략은 정중영(2001) 참조).

장·신영역을 선도할 수 있는 상품경쟁력은 필수적이라 할 수 있다.

먼저 채널혁신에서는 가장 기본적인 원칙은 수익성과 효율성 그리고 편의성 제고이다. 이에 근거하여 각 중소형사들은 회사별로 다양한 멀티채널, 일부 복합채널, 직판채널 전략을 수립, 추구해야 할 것이다. 미국 선진사들 경우도 각 회사의 고객, 지역, 상품, 기존채널 등의 관계에 따라 채널 전략을 운용하고 있다. 특히 향후는 직판, 저가 자동차보험 시장의 확대, 방카슈랑스 활성화, 손·생보 교차모집 실시 등은 채널 내적인 요소와 고객의 고령화 및 니즈 다양화, 금융겸업화, 상품수요 변화 등 채널 외적인 면에서 많은 불확실성이 존재할 것이다. 이러한 불확실성으로 인해 향후 판매조직은 생보, 은행, 증권 등 타 금융권 판매조직과의 경쟁이 불가피하고 복합한 상품을 타 금융기관과 비교해서 고객에게 설명할 수 있는 영업능력과 고객관리능력 확보가 필수적이다. 따라서 각 회사의 내부 역량 분석으로 도출된 마케팅 전략방향, 해외선진 사례 분석 및 판매채널의 평가를 통하여 전략방향을 수립하여야 할 것이다. 예를 들어 멀티채널을 추구하는 회사의 경우는 온라인 보험시장의 활성화 및 오프라인 채널의 전문화가 공존할 수 있는 방향으로 판매채널의 재정비가 시급하다¹⁴⁾. 또한, 방카슈랑스의 확대는 시장내 보험사업자들의 포지션 변화를 가져올 것으로 예상되며, 특히 중소형사의 시장내 입지는 더욱 축소될 것으로 예상되어 이를 극복하기 위한 상품, 조직, 보상, 서비스에 대한 차별화 전략의 수립 및 추진이 요구된다. 직판 채널의 시장 잠식과 방카슈랑스의 시행 등에 대응하고, 고객의 니즈 증가(맞춤설계 서비스, 재정설계, 재테크 등)로 전통적 대면판매 채널의 고 능률화, 전문화 필요성이 또한 대두된다.

상품 및 언더라이팅 측면에서는 과거 판매자의 판매 용이성에 중점을 둔 단순한 형태의 상품 개발 및 공급과는 달리, 고객의 니즈에 부합할 뿐만 아니라 회사의 이익창출에 기여하는 방향으로 상품의 중심이 이동하고 있다. 장기보험의 경우 고령화, 개인화에 따른 건강, 노후보장

14) 해외선진사의 판매전략은 정중영(2002) 참조.

에 대한 고객의 니즈가 증가하면서 저축형 상품보다는 보장형 상품의 개발 및 판매가 지속적으로 증가하고 있으며, 특히 건강(질병), 간병 관련 상품개발이 지속적으로 활성화되고 있다. 따라서 보험종목별 구성비를 수익 중심으로 개선하고 전략적 보험상품의 판매를 강화하는 등의 통합적 전략 중심으로 언더라이팅 정책을 시행하여야 할 것이다. 특히 건강 관련 보험시장의 민영화에 대비하여 이들 시장에 대한 체계적인 대응이 필요할 것이다. 종업원 복지시장을 준비하는 차원에서도 단체상해, 의료보험에 대한 준비체계를 갖추어야 할 것이다. 또한 금융겸업화 시대에 대응한 투자형 보험상품에 대한 고객 니즈 증가가 예상되므로 보험상품의 복합화(fusion)에 대비하여 고객니즈에 대응하는 상품포트폴리오 확보는 필수적이라 하겠다. 퇴직연금 조기 조입 가능성에 대비하여 퇴직연금에 대한 연구 및 인프라 구축, 정책대응 등 회사차원의 체계적인 접근도 필요하다. 자산운용부문에서는 투자이익율의 극대화를 통한 당기순이익 확대 전략에서 리스크관리 기반 구축을 통한 안정적 투자이익 실현으로 전략적 관점이 전환되고 있다. 따라서 투자영업 이익에 의존하는 손해보험산업의 전통적 수익구조에서 탈피하여 보험영업부문의 손실폭 감소 및 흑자전환을 위한 노력을 경주함에 따라 투자영업부문의 안정성을 확보하기 위한 기반을 마련해야 할 것이다.

현실적으로 현 체제하에서 보험가치 사슬별로 이러한 근원개혁이 시급히 완성할 수 없을 때에는 핵심업무(예를 들어 보험판매 업무)외에는 수익성을 검토한 후 특히 자산운용과 상품개발면에서 과감히 아웃소싱을 검토해야 할 것이다. 더 나아가 외국계 보험회사, 국내 생명보험회사 및 은행 등 타 금융기관과의 보험 가치사슬별 전략적 제휴도 심도 있게 검토하여 운영하여야 할 것이다. 또한 국내 일부 손해보험회사들은 서로 제휴 또는 합병을 통하여 향후 생보 및 은행과의 제휴 및 합병이 범위를 확대하여 종합금융화 추진과 보험산업 재편에 사전 대응체제가 필요하다. 금융기관의 대형화, 겸업화 추세는 세계적 조류이며, 금융자유화, 외국자본의 국내시장 잠식 등에 따른 경쟁축발로 국내 보험산

업 재편 가속화가 예상되고 따라서 국내 손해보험회사들의 전략적 제휴나 합병은 향후 불가피한 선택이 될 것으로 보인다.

<표 VI-1> 손해보험사업의 KSF 변화

구 분		KSF 변화	
		현재(As is)	목표(To be)
판 매 채널		규모중심의 전통적 대면채널 (설계사, 대리점 중심)	판매채널의 다변화 (고능률 대면채널, 직판, 방카슈랑스 등)
상 품		판매자 중심의 정형화된 상품	고객 및 회사 중심의 맞춤형 상품
언더라이팅		영업 중심 / 상품별 언더라이팅	통합적 전략 중심 언더라이팅
자 산 운 용		이익율	리스크중심의 이익률 제고
재무 안전성	보험영업	성장 중심 이익 추구	이익중심 성장 지향
	지급여력	재무건전성 등의 지속적 규제 강화	
인 력 관 리		채용과 관리	전문화 / 효율화
정보통신기술		업무지원 중심	통합형 시스템

마지막으로 손해보험회사를 은행자회사화하는 전략이다. 현재 방카슈랑스가 급격하게 진전되면서 많은 보험회사들은 사실상 은행에 종속되고 있어 보험회사는 인수위험은 사실상 더욱 증가하지만 은행은 위험을 지지 않고 판매수수료만 챙기는 현상이 발생하고 있다. 현재의 방카슈랑스 체제하에서 손해보험회사의 돌파구중 하나는 은행의 자회사로 피합병되는 전략이 있을 수 있다. 이 방식은 손해보험회사의 재무건전성을 확보한다는 차원에서 검토될 수 있을 것으로 보인다. 은행자회사

전략에 대한 분석은 향후 충분히 검토할 필요성이 있다고 하겠다. 국내 손해보험회사들의 역마진 상황, 방카슈랑스 영역 확대, 글로벌 보험회사의 시장잠식 확대 등 국내 보험시장을 둘러싼 환경이 일본의 시장 환경과 매우 유사한 상황이어서 최근 일본에서 진행되고 있는 제휴, 인수·합병은 국내 보험회사에게 좋은 시사점을 주고 있다. 또한 향후 손해보 교차판매가 허용 될 전망이어서 손해보험회사뿐만 아니라 생명보험회사 더 나아가 은행 등 타 금융기관의 인수·합병을 통한 중소기업사들의 대형 보험그룹 탄생은 국내 보험산업 재편을 주도할 뿐 아니라 국내 보험업계가 한층 더 성장하는 계기가 마련될 것이다.