

연구보고서 2008-1

보험회사의 리스크 중심 경영전략에 관한 연구

2008. 1

최영목 · 장동식 · 김동겸

보험연구원

보험회사의 리스크 중심 경영전략에 관한 연구

2008. 1

최영목 · 장동식 · 김동겸

보험연구원

머 리 말

보험회사를 둘러싼 경영환경은 급격한 변화를 거듭하고 있다. 우선 제도적으로는 리스크 중심 보험감독체계로의 이행, 국제적 비교가능성 제고를 위한 국제 보험회계의 도입이 예정되어 있다. 보험상품 측면에서는 수요의 다변화에 따른 다양하고 복잡한 리스크를 담보하는 상품이 증가하고 있으며, 보험회사의 자산운용에 영향을 미치는 금융시장의 변동성 또한 증가되고 있다.

이와 같은 환경 변화로 인하여 보험회사의 보험영업부문과 투자영업부문 모두에서 리스크가 크게 확대되고 있어 이에 보험회사는 안정성과 수익성을 확보 하도록 변신의 방향을 설정하고 추진하기 위한 새로운 경영전략의 수립이 필요한 상황이다. 이를 통한 보험회사의 경쟁력 강화는 국민경제에서 보험산업이 차지하는 중요성을 고려할 때 국민경제 전체의 경쟁력 강화와 소비자 편익의 증진을 위해 매우 중요한 의미를 갖는다.

본 보고서는 이러한 시대적 요구에 부응하여 보험회사의 지속가능한 경영을 위한 리스크 중심 경영전략의 방향을 제시하고자 하는 목적으로 작성되었다. 먼저 보험회사를 둘러싼 환경변화와 경영전략의 새로운 패러다임을 정리하였다. 또한 국내 보험회사를 대상으로 설문조사를 통해 파악한 리스크 관리 실태점수와 자료포락분석 기법을 통하여 측정된 효율성을 비교하였다. 그리고 이러한 분석을 바탕으로 하여 보험회사가 리스크 중심 경영전략을 수립함에 있어 고려할 사항은 무엇이고 효율적인 운영방식은 무엇인가를 제시하고 있다.

본 보고서의 발간에 이르기까지 최선을 다해준 연구자 여러분과 유익한 조언을 아끼지 않았던 학계와 업계의 전문가 분들께 감사함을 표한다. 마지막으로 본 보고서의 내용은 연구담당자 개인의 의견이며, 우리원의 공식적인 견해가 아님을 밝혀둔다.

2008년 1월
보 험 연 구 원
원 장 나 동 민

목 차

요약	11
I. 서론	26
1. 연구 배경 및 목적	26
2. 연구 내용 및 구성	27
3. 관련 문헌 고찰	28
II. 환경변화와 경영전략의 패러다임	31
1. 보험회사의 경영환경 변화	31
2. 경영전략의 새로운 패러다임	39
III. 리스크 관리 수준의 정성적 및 계량적 평가	44
1. 리스크 관리 수준의 정성적 평가	44
2. 리스크 관리 효율성 평가	56
3. 정성적 평가와 계량적 평가의 비교	67
IV. 리스크를 고려한 경영관리 실태	73
1. 경영전략의 수립 및 관리	73
2. 조직관리	77
3. 보험상품의 개발 및 관리	79
4. 자산운용	83
5. 환경변화의 인식과 대응	86

V. 지속가능 경영을 위한 리스크 중심전략	88
1. 리스크 중심 전략을 위한 경영관리	88
2. 리스크 중심 보험영업 강화전략	95
3. 리스크 중심 자산운용 강화전략	107
VI. 결론	111
참고 문헌	113
<부록> 리스크에 기초한 경영관리 설문조사	117

<표 차례>

<표 II-1> FY2006 생명보험회사의 담보별 위험률차손익률	33
<표 III-1> 보험리스크 관리 프로세스	46
<표 III-2> 금리리스크 관리 프로세스	47
<표 III-3> 금리리스크 관리 프로세스(규모 그룹별)	48
<표 III-4> 시장리스크 관리 프로세스	50
<표 III-5> 시장리스크 관리 프로세스(규모 그룹별)	51
<표 III-6> 신용리스크 관리 프로세스	52
<표 III-7> 신용리스크 관리 프로세스(규모 그룹별)	53
<표 III-8> 유동성 리스크관리 프로세스	54
<표 III-9> 유형별 리스크관리 프로세스 종합평가	55
<표 III-10> 유형별 리스크관리 프로세스 종합평가(규모 그룹별)	55
<표 III-11> 종목별 보험금지급률 및 손해율의 상관관계	58
<표 III-12> 투입 및 산출 변수들에 대한 기초 통계량	63
<표 III-13> 생명보험회사 그룹별 효율성	64
<표 III-14> 손해보험회사 그룹별 효율성	66
<표 III-15> 생보사의 효율성에 따른 금리리스크 관리 수준	69
<표 III-16> 생보사의 효율성에 따른 신용리스크 관리 수준	70
<표 III-17> 손보사의 효율성에 따른 보험리스크 관리 수준	72
<표 IV-1> 리스크에 기초한 경영전략의 수립 및 관리	74
<표 IV-2> 리스크에 기초한 경영전략의 수립 및 관리(규모 그룹별)	75
<표 IV-3> 경영진의 리스크에 대한 인식 및 활용	77
<표 IV-4> 리스크 관리 전담조직	78
<표 IV-5> 리스크에 기초한 부서관리	79
<표 IV-6> 리스크에 기초한 보험상품 개발 및 관리	80

<표 IV-7> 리스크에 기초한 보험상품 개발 및 관리(규모 그룹별)	81
<표 IV-8> 리스크에 기초한 판매채널 관리	82
<표 IV-9> 리스크에 기초한 자산운용	83
<표 IV-10> 리스크에 기초한 자산운용(규모 그룹별)	85
<표 IV-11> 보험회사의 수익성에 영향을 미치는 환경변화 요인	86
<표 IV-12> 환경변화로 인한 리스크를 반영한 경영전략 수립여부	87
<표 V-1> 업무 영역별 리스크 관리 강화 방안	102

<그림 차례>

<그림 II-1> 보험상품의 복잡성과 변동성	32
<그림 II-2> 종합주가지수 수익률의 변동성 추이	34
<그림 II-3> 국고채수익률의 변동성 추이	35
<그림 II-4> 리스크 중심 보험감독체제의 구조	37
<그림 II-5> 리스크 중심 경영전략의 패러다임	40
<그림 II-6> 리스크 및 자본 관리 프레임워크	42
<그림 II-7> 해외 주요 보험회사의 경제적 자본 산출 목적	43
<그림 III-1> 리스크관리 성과측정을 위한 DEA 모형	61
<그림 III-2> 생명보험회사 그룹별 효율성 추이	65
<그림 III-3> 손해보험회사 그룹별 효율성 추이	67
<그림 III-4> 생명보험회사의 효율성에 따른 리스크관리 점수	68
<그림 III-5> 손해보험회사의 효율성에 따른 리스크관리 점수	71
<그림 IV-1> 해외 보험회사의 리스크관리 모형을 통한 의사결정	76
<그림 V-1> 자산운용 프로세스	108

요약

1. 서론

- 특정 종목이나 판매채널에 대한 집중리스크가 큰 상황에서 보험상품, 금융시장, 보험관련 제도 등의 변화에 따라 리스크가 증가하여 리스크 중심의 경영전략에 대한 필요성 증가

다양한 리스크를 담보하는 복잡한 보험상품의 증가 및 금융시장 주요 변수의 변동성 증가

리스크 중심 보험감독체계의 도입, 국제보험회계의 도입 등으로 인한 수익의 변동성 심화

이와 같은 보험회사의 경영환경 변화에 따라 새로운 경영전략의 모색이 필요함.

- 본 연구는 보험회사의 경영환경 변화에 따른 리스크 증가에 대응하기 위하여 '리스크 중심 경영전략'의 수립과 실천을 위한 방향 및 구체적인 방안을 제시하고자 함.

이러한 목적을 달성하기 위하여 먼저 제II장에서는 보험회사의 경영환경 변화와 이에 따른 경영전략의 새로운 패러다임을 살펴봄.

다음으로 제III장에서는 설문조사를 통한 리스크 관리 실태조사 및 리스크 관리의 효율성을 분석하여 리스크관리 수준이 높을수록 보험회사의 경영성과가 높아지는가를 검증함.

또한 제IV장에서는 경영전략의 수립 및 관리, 조직관리, 보험상품의 개발 및 관리, 자산운용, 환경변화의 인식과 대응 등의 측면에서 리스크를 고려한 경영관리 실태를 파악함.

마지막으로 제V장에서는 보험회사가 지속가능 경영을 위한 리스

크 중심 전략을 수립하고 실천하기 위해서 필요한 사항을 경영관리, 보험영업, 자산운용 등의 측면에서 상세히 제시함.

II. 환경변화와 경영전략의 패러다임

1. 보험회사의 경영환경 변화

- 다양하고 복잡한 리스크를 담보하는 보험상품의 증가, 금융시장의 변동성 증가 등으로 인해 보험회사의 리스크 노출이 증가함에 따라 보다 체계적인 리스크관리 시스템이 요구됨.

보험상품 측면에서 보면, 생명보험의 경우 변액보험과 같이 다양한 리스크를 담보하는 상품이 성장을 주도하고 있고, 손해보험의 경우 통합형보험과 같이 종합보장기능이 강화된 상품이 주력으로 자리잡아가고 있음.

2007년 들어 주가지수는 2000포인트를 상회하는 상승장세를 연출하였으나 변동성이 매우 커지는 추세에 있고 국고채금리는 5%대로서 낮은 수준에 머무르면서 상승과 하락을 거듭하면서 변동성이 증가함.

이와 같은 보험회사의 리스크 노출 증가는 보다 체계적인 리스크관리 시스템을 요구하고 있음.

- 리스크기준자기자본제도(RBC), 리스크평가제도(RAAS), 리스크공시의 세 축(3 pillar)으로 구성된 리스크 중심 보험감독체계의 이행은 보험회사에게 리스크관리 능력의 제고를 요구하고 있음.

RBC는 보험회사의 리스크를 종합적으로 반영한 자본금을 산출함으로써 리스크관리 능력을 제고하도록 유인하는 데 목적이 있음.

RAAS는 보험회사의 경영활동에 수반되는 각종 리스크의 관리능

력을 계량화하여 종합적으로 평가함으로써 보험회사들로 하여금 리스크 중심 경영관리를 유도하는 데 목적이 있음.

리스크공시제도는 시장참여자들에 의해 보험회사의 리스크관리 능력을 평가하도록 유인하는 데 목적이 있음.

- 국제보험회계의 도입으로 인하여 수익과 자본의 변동성이 증가할 것으로 예상됨에 따라 보험회사는 이전에 비해 리스크관리 중심의 경영관리가 필요함.

국제보험회계기준의 도입에 따라 책임준비금의 시가평가가 적용되고 투자자산의 평가손익은 물론 보험부채의 미실현 추정손익까지 당기손익에 포함되어 재무제표의 변동성이 증가할 것으로 예상됨. 이에 따라 보험계약자 및 투자자는 보험회사 선택시 리스크관리를 통한 위기관리능력을 주요 판단기준으로 삼을 것으로 예상됨.

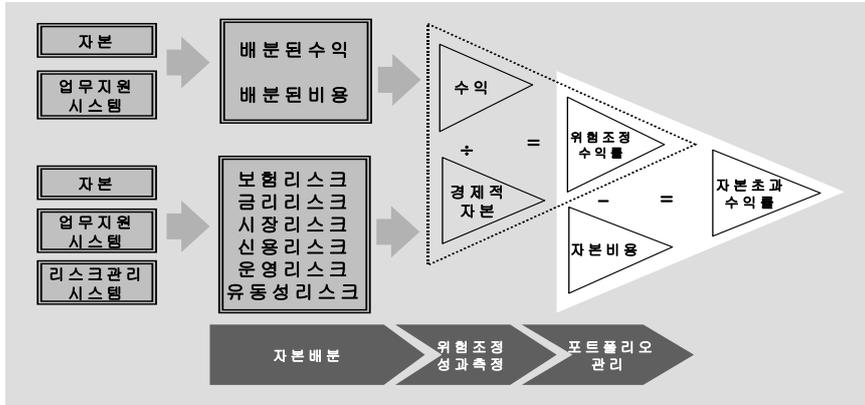
2. 경영전략의 새로운 패러다임

- 작금의 경영환경은 수익성 위주의 경영전략에서 한발 더 나아가 자본배분, 위험조정성과측정, 그리고 포트폴리오관리를 핵심으로 하는 리스크 중심의 경영전략을 요구하고 있음.

매출을 늘리고 비용을 감축하는 수익성 위주의 경영 패러다임에서는 자본과 업무지원시스템만으로 소기의 목적을 달성할 수 있음. 그러나 변화하는 경영환경은 리스크 중심의 경영 패러다임으로의 전환을 요구하고, 이러한 패러다임에서는 보험리스크, 금리리스크, 시장리스크 등 주요 리스크 관리를 위한 시스템이 추가적으로 필요하게 됨.

특히 리스크 중심의 경영 패러다임에서는 리스크 관리를 위한 지표로서 경제적 자본(economic capital) 및 자원의 배분과 효과적인 포트폴리오 전략을 위한 위험조정성과평가가 핵심임.

리스크 중심 경영전략의 패러다임



- 리스크 중심 경영전략 하에서 보험회사의 리스크 및 자본 관리는 경영진이 보험회사의 리스크 및 자본에 대한 관리지침(guideline)을 하달하고 실무진은 리스크를 분석하여 그 결과를 보고하는 과정의 반복으로 요약할 수 있음.

경영진은 사업계획에 따라 리스크 관리를 위한 체계 및 전략을 수립하고 각 리스크별로 한도를 책정하는 등 지침을 하달함.

실무진은 유형별 리스크의 인식 및 측정, 리스크의 경감, 리스크 프로파일의 모니터링, 성과측정 등을 실행하여 주요 정보를 경영진에게 보고함.

이와 같은 경영진의 지침하달과 실무진의 보고 과정이 지속적으로 반복되는 과정을 통해 경제적 자본을 산출하고 이를 바탕으로 리스크 및 자본을 관리하는 리스크 중심 경영전략을 실천함.

- 현재 전 세계 주요 보험회사들의 경우에 전사적 리스크 관리를 실시하고 있으며 포괄적인 리스크 관리 툴(tool)로서 경제적 자본을 이용하고 있음.

Tillinghast(2006)의 설문조사 결과에 따르면 204개 전 세계 주요 보험회사들의 경우 대부분 전사적 리스크 관리를 실시하고 있음. 특히, 경제적 자본의 산출을 바탕으로 하여 자본배분, 리스크조정 성과측정, 마케팅 전략 및 전술적 의사결정을 수행하고 있음.

III. 리스크 관리 수준의 정성적 및 계량적 평가

1. 리스크 관리 수준의 정성적 평가

- 2007년 7월 현재 국내에서 영업하고 있는 생명보험회사와 손해보험회사의 리스크관리 담당자를 대상으로 설문조사를 실시하였음.

설문항목은 리스크 유형별 관리 프로세스의 주요 내용을 중심으로 질문을 작성하였고 답변은 5점 척도로 하였음.

설문지는 생명보험회사에 22부를 배포하여 14부를 회수하였고 손해보험회사에 10부를 배포하여 10부를 회수하였음.

유형별 리스크관리 프로세스 종합평가

구분	생명보험	손해보험
보험리스크관리 프로세스	3.61	3.81
금리리스크관리 프로세스	3.01	3.46
시장리스크관리 프로세스	3.76	4.35
신용리스크관리 프로세스	3.83	4.16
유동성리스크관리 프로세스	3.56	3.68
리스크관리 프로세스 종합평가	3.49	3.89

주 : 표 안의 수치는 5점 척도로 계산한 평균값으로서 ‘매우 아니다’는 1점 이고 ‘매우 그렇다’는 5점을 의미함.

- 생명보험회사와 손해보험회사 모두에서 유형별 리스크 관리 프로세스 정비 수준은 5점 만점에 약 3.5점 전후를 나타내었음.

금리리스크 관리 프로세스에 대한 점수는 생명보험회사와 손해보험회사가 각각 3.01점과 3.46점을 나타냄.

특히, 대형사가 중소형사에 비해 보험리스크와 유동성리스크를 제외한 나머지 리스크관리 프로세스에서 우월한 것으로 나타남.

2. 리스크 관리 효율성 평가

- 본 연구는 최초로 국내 보험회사의 리스크 대비 성과, 즉 효율성을 DEA 방법의 하나인 투입방향 BCC 모형을 이용하여 계량적으로 측정함.

투입요소로는 보험영업에서 발생한 리스크로서 보험종목의 집중도, 투자영업에서 발생한 리스크로서 유가증권 투자비율, 그리고 재무레버리지를, 산출요소로는 당기순이익을 사용함.

BCC 모형에서 투입요소와 산출요소는 모두 양수이어야 하므로 당기순이익이 음수인 경우에는 Lovell and Pastor(1995)의 방법에 따라 양수로 전환하여 모형에 적용함.

- FY2001~FY2006 동안의 연도별 데이터를 이용하여 효율성을 측정한 결과 생명보험회사와 손해보험회사 모두 대형사가 지속적으로 높은 효율성을 달성하는 것으로 나타남.

생명보험회사의 경우 대형사가 평균 0.995로 가장 높고 중소형사와 외국사는 각각 평균 0.904와 0.872를 나타냄.

손해보험회사의 경우 대형사가 평균 0.979이고 중소형사가 0.960을 나타냄.

이러한 결과는 중소형사와 외국사가 현재 수준의 당기순이익을 올리는 데 있어 대형사보다 불필요한 리스크를 감내했음을 의미하므로 리스크 관리의 개선이 요구됨.

국내 보험회사의 그룹별 효율성

	대형사	중소형사	외국사
생명보험회사			
평균	0.995	0.904	0.872
표준편차	0.006	0.056	0.080
최대값	1.000	0.977	1.000
최소값	0.988	0.812	0.801
손해보험회사			
평균	0.979	0.960	-
표준편차	0.004	0.013	-
최대값	0.984	0.979	-
최소값	0.973	0.942	-

3. 정성적 평가와 계량적 평가의 비교

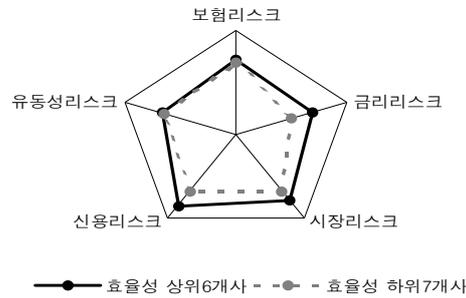
- 리스크 관리 실태조사의 점수와 DEA 모형으로 측정된 효율성이 상당히 높은 정(+)의 상관관계가 존재하는 것으로 나타남.
- 생명보험회사들의 경우 효율성 상위6개사와 하위7개사로 나누어 리스크 별 관리점수를 비교한 결과 상위6개사가 하위7개사에 비해 리스크 관리 프로세스에서 높은 점수를 나타냄.

특히, 효율성 상위6개사가 하위7개사에 비해 금리리스크, 시장리스크, 신용리스크 관리 프로세스에서 뚜렷하게 높은 점수를 보이는 것으로 나타남.

효율성 하위7개사가 금리리스크, 시장리스크, 신용리스크 등의 관리에서 점수가 낮은 것으로 미루어 리스크 관리와 경영성과의 상관성은 높은 것으로 판단할 수 있음.

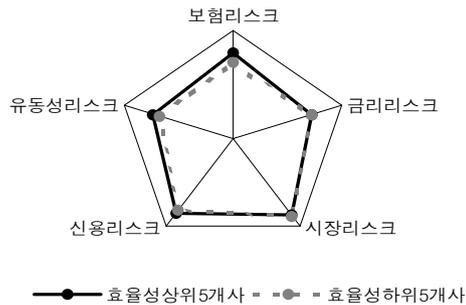
따라서 효율성이 낮은 생명보험회사들의 경우 특히 금리리스크, 시장리스크, 신용리스크 관리 프로세스에서 개선이 필요함.

생명보험회사의 효율성에 따른 리스크관리 점수



- 손해보험회사들의 경우 효율성 상위5개사와 하위5개사로 나누어 리스크 별 관리점수를 비교한 결과 상위5개사가 하위5개사에 비해 리스크 관리 프로세스에서 다소 높은 점수는 나타냄.

손해보험회사의 효율성에 따른 리스크관리 점수



생명보험회사들에 비해 손해보험회사들의 경우에는 효율성 상위5개사와 하위5개사의 리스크 관리 프로세스 점수 차이는 적은 것으로 나타남.

이와 같이 설문조사를 통한 리스크 관리 점수에서 회사별로 큰 차이가 없더라도 계량적으로 측정된 효율성에서 차이가 발생한다는 것은 동일한 수준의 리스크 관리 노력에도 불구하고 성과 차이가

존재함을 의미함.

따라서 효율성 하위5개사들은 각 리스크 관리 프로세스의 세부항목을 점검하여 상대적으로 부진한 부분을 개선할 필요가 있음.

IV. 리스크를 고려한 경영관리 실태

- 국내 보험회사들을 대상으로 리스크를 고려한 경영전략의 수립 및 관리, 조직관리, 보험상품의 개발 및 관리, 자산운용, 환경변화의 인식과 대응 등의 실태를 설문조사를 통해 파악함.

1. 경영전략의 수립 및 관리

- 전반적으로 아직까지 국내 보험회사들은 리스크를 고려한 경영전략을 수립하고 실천하는 단계까지 이르지 못한 것으로 나타남.

리스크 관리를 위한 각종 지표의 승인, 목표, 한도 등을 설정하여 경영전략을 수립하는가의 여부를 묻는 질문에 생명보험과 손해보험 각각 3.36점과 3.80점으로 나타남.

이 외에 리스크 관리 전담조직에 적정한 권한 및 재무적 지원 여부, 리스크 현황 및 대책에 대한 경영진의 대응, 리스크를 감안한 성과평가체계를 통한 경영관리 수행 여부 등에서도 낮은 점수를 나타냄. 특히, 중소형 생명보험회사들의 경우에 리스크에 기초한 경영전략의 수립 및 관리에서 부진한 것으로 나타남.

- 경영진의 리스크에 대한 인식수준을 설문조사한 결과 대형사에 비해 중소형사가 뚜렷하게 낮은 수준을 나타내어 개선이 요구됨.

생명보험회사와 손해보험회사를 불문하고 중소형사들은 경영진의 리스크 관리에 대한 인식이 전반적으로 저조한 것으로 나타남.

또한 중소형사들의 경우 경영진의 리스크 환경변화에 따른 대응수

준, 발생가능한 리스크를 고려한 의사결정 여부, 그리고 측정된 리스크에 기초한 의사결정 등에서도 낮은 점수를 나타냄.

2. 조직관리

- 전반적으로 리스크관리 전담조직의 구축 및 업무보고의 독립성은 높은 수준이나 전담조직을 구성하는 인적자원 확보 및 역할의 적정성에서는 낮은 수준을 나타냄.

리스크에 기초한 부서관리

질문 내용	생명보험	손해보험
부서별로 리스크와 수익률을 고려하여 전략적 및 전술적 자본배분을 실행하는가 여부	2.50	2.90
부서별로 리스크 허용한도를 초과할 경우에 대책을 마련하여 경영진에게 보고하는가 여부	2.43	3.10
경영진은 리스크 대비 부서성과를 평가지표로 하여 부서별 실적을 평가하는가 여부	2.07	2.20

주 : 표 안의 수치는 5점 척도로 계산한 평균값으로서 ‘매우 아니다’는 1점 이고 ‘매우 그렇다’는 5점을 의미함.

- 경영진의 리스크에 기초한 부서관리를 묻는 항목에서는 매우 낮은 점수를 나타내어 물리적인 조직 측면보다는 관리 측면의 개선이 시급한 것으로 나타남.

부서별 리스크와 수익을 고려하여 전략적 자본배분의 실행 여부, 부서별 리스크 허용한도 초과 시의 대응 여부, 리스크 대비 성과 지표를 통한 부서별 평가 등 모든 항목에서 생명보험회사와 손해보험회사 모두 3점 이하의 낮은 수준을 나타냄.

3. 보험상품의 개발 및 관리

- 대부분의 보험회사가 리스크에 기초한 상품개발이 잘 이루어지지 않고 있으며, 상품개발 후 상품 포트폴리오의 리스크 허용한도의 설정을 통한

적정수준 유지도 잘 이루어지고 있지 않은 것으로 나타남.

국내 보험회사들은 리스크 평가 및 예측 결과를 토대로 한 상품개발, 고객 불만사항·기존 상품의 개선사항·법률적 고려사항 등을 고려한 상품개발에서 매우 낮은 점수를 나타냄.

또한 대부분의 보험회사들은 판매채널의 리스크 관리를 실시하지 않은 것으로 미루어 판매채널에 대해서는 매출확대의 수단으로 인식하고 있는 것으로 판단됨.

따라서 상품개발 단계에서부터 사후 관리 단계까지 리스크를 고려한 전략적 접근이 필요한 것으로 판단됨.

4. 자산운용

- 보험회사는 자산과 부채의 만기구조를 고려함은 물론이고 자산별 리스크와 수익률을 고려하여 전략수립과 운용을 해야 함에도 불구하고 리스크를 인식하고 활용함에 있어서는 미진한 것으로 나타남.

구체적으로 운용자산별 리스크와 수익률을 고려하여 전략적 및 기술적 자산배분전략을 수립해야 하나 이에 대한 실행 수준은 낮은 것으로 나타남.

특히, 중소형사의 경우 자산배분, 리스크 허용한도 관리, 성과평가 등에서 리스크의 활용이 매우 미진한 것으로 나타남.

따라서 자산운용에 있어 경영진 차원에서 리스크를 고려한 전략수립부터 운용까지 체계적인 시스템 구축이 필요한 상황임.

5. 환경변화의 인식과 대응

- 국내 보험회사들의 경우 RAAS 및 RBC 도입과 리스크 공시강화 등을 골자로 하는 리스크 중심 감독체계로의 전환, 국제보험회계의 도입, 현금흐름방식의 도입 등이 수익성에 가장 큰 영향을 미칠 것으로 예상하고 있음.

- 그러나 보험회사들의 이와 같은 인식에도 불구하고 적극적인 대응은 미진한 상황인 것으로 나타남.

리스크 중심 감독체계로의 전환에 대한 중요성은 인식하고 있으나 이에 대한 대응책 마련은 5점 만점에 4점 이하를 나타냄.

특히, 리스크 공시 강화에 대비한 전략수립 여부를 묻는 항목에서는 중요성에도 불구하고 상대적으로 낮은 점수를 나타냄.

따라서 보험환경 변화에 따른 리스크 관리의 중요성에 대한 보험회사들의 인식이 실천적 대응으로 이어질 필요가 있는 상황임.

V. 지속가능 경영을 위한 리스크 중심 전략

1. 리스크 중심 전략을 위한 경영관리

- 급속한 환경변화에 따라 보험회사의 리스크가 증가하고 있으므로 보험회사는 지속적으로 생존하면서 성장을 거듭하기 위해서 단기적인 시장점유율 제고를 위한 자원배분뿐만 아니라 선제적이고 장기적인 관점에서 리스크 중심 경영전략의 수립 및 실천을 위한 자원배분이 필요함.
- 매출과 동시에 리스크를 고려하여 기업가치 극대화를 목표로 하는 기업문화가 정착되어야 하며, 이를 위해서 보험회사는 리스크 관리를 중심으로 하여 보험영업과 투자영업의 효율성을 제고할 필요가 있음.
- 보험회사는 자산운용전략, 연간사업계획 수립, 재보험 구매, 상품설계 및 가격책정 등과 같은 주요 사안에 대해서 리스크 관리 모형을 통하여 얻어진 정보를 바탕으로 하는 의사결정체계를 확립할 필요가 있음.
- 리스크 중심의 경영전략은 기본적으로 이를 담당할 전문인력의 확보가 선행되어야 하며 더불어 성공적인 실천을 위해서는 경영진의 리스크에

기초한 부서관리가 필요함.

- 리스크 중심 감독으로 이행, 국제보험회계의 도입 등과 같은 제도변화와 관련하여 보험회사의 이해관계자들과의 커뮤니케이션을 강화하기 위해서 리스크 공시를 위한 체계적인 시스템을 마련할 필요가 있음.

2. 리스크 중심 보험영업 강화전략

- 보험회사별로 상품개발, 판매채널, 지급심사 등의 분야에서 리스크 관리 능력의 차이가 존재하므로 보험회사는 자사의 역량을 고려하여 리스크 선택의 범위를 결정하여 포트폴리오를 구성하고 관리할 필요가 있음.

- 대형 보험회사들은 고객, 상품, 지역, 판매채널 등에서 우위를 점하고 있으므로 리스크 선택의 범위가 큰 종합화전략이 가능한 반면 중소형사의 경우에는 핵심역량에 집중하는 특화전략이 바람직함.

대형사들이 종합화전략을 성공적으로 수행하기 위해서는 리스크의 식별 및 측정, 성과측정, 자본배분을 연계하여 통합적으로 관리할 수 있는 시스템의 구축이 선결되어야 함.

중소형사들이 특화전략을 성공적으로 수행하기 위해서는 시장조사를 통해 경쟁사와의 강점 및 약점을 비교하여 경쟁우위가 있는 범위를 선택하는 것이 바람직함.

- 또한 고객의 입장에 초점을 맞추어 해약률을 줄이고 유지율과 신계약률을 확대하여 안정적으로 수익을 확보하도록 고객관계관리(CRM) 전략을 수립하여 판매채널 등에서 효과적으로 리스크를 관리할 필요가 있음.

- 보험회사는 상품개발, 가격책정, 언더라이팅, 지급심사 등과 같은 핵심업무의 수행과 리스크 관리 프로세스를 연계함으로써 목적 달성을 위한

효율적이고 구체적인 방안을 마련할 필요가 있음.

특히, 각각의 핵심업무에 대해 리스크의 인식 및 측정, 리스크 통제 및 경감, 리스크 모니터링 및 검토 등으로 리스크 관리 프로세스를 세분화하여 구체적인 방안을 마련하는 것이 바람직함.

핵심업무 영역별 리스크 관리 강화 방안

	리스크 인식 및 측정	리스크 통제 및 경감	리스크 모니터링 및 검토
상품개발	<ul style="list-style-type: none"> 잠재적 리스크 고려 - 가격리스크 - 언더라이팅리스크 - 준비금 리스크 - 운영리스크 - 법규리스크 - 평판 리스크 - 신용리스크 	<ul style="list-style-type: none"> 상품계획서 작성 - 상품보장 범위 - 리스크 허용한도 - 재보험전략 - 가격책정방식 - 언더라이팅 • 보험금지급 평가기준 마련 - 투자전략 - 판매규모, 사업비예상 - 판매채널전략 	<ul style="list-style-type: none"> • 보고체계 및 상품성과에 대한 모니터링 장치 마련 - 주요성과지표 및 사업계획 비교 - 리스크 변화에 대한 모니터링 및 손해액 분석 - 소비자 행태변화에 대한 모니터링 - 내부감사의견서 및 제리인 보고서 검토
가격책정	<ul style="list-style-type: none"> • 기초율간 불일치성 확인 - 투자수익율과 인플레이션 - 투자수익률과 보험혜지율 - 신사업규모와 사업비 	<ul style="list-style-type: none"> • 요율산출을 위한 데이터 수집 - 사망률, 생존률 - 보험금 지급 - 사업비 	<ul style="list-style-type: none"> • 보험요율 조정이 영업손익에 미치는 영향 검토 - 외부환경변화 점검을 위한 절차 수립
언더라이팅	<ul style="list-style-type: none"> • 상품개발 및 가격책정 단계에서 벗어난 리스크의 보유 여부에 관한 검토 - 부과보험료가 부가되지 않은 리스크 - 동일 리스크군상에서의 비동질적 리스크 - 리스크 보유한도를 초과한 리스크 - 경험치가 악화된 리스크 	<ul style="list-style-type: none"> • 보험가입신청서 정보의 유효성에 관한 주기적 검토 • 보험정보시스템 구축 - 언더라이팅, 보험금 지급에 관한 정보 연계 • 언더라이팅 지침서 마련 	<ul style="list-style-type: none"> • 언더라이팅 결과 만족도에 관한 정기적 검토
지급심사	<ul style="list-style-type: none"> • 계약조건과 부합하지 않는 보험금 지급 결정 • 보험금 지급의 비효율적 처리 • 부적절한 준비금 설정 • 정책 변경에 따른 보험료 조정의 시차 	<ul style="list-style-type: none"> • 손해액산정 절차마련 • 보험금 청구서에 관한 검토 • 정보시스템 구축 • 보험금처리 가이드라인 마련 	<ul style="list-style-type: none"> • 보험금 지급 적정성에 관한 주기적 점검 • 보험금 지급사항에 관한 정기적 보고

3. 리스크 중심 자산운용 강화전략

- 일반적으로 보험부채에 비해 보험회사가 보유한 자산의 만기가 짧기 때문에 자산-부채의 듀레이션 일치에 따른 리스크를 관리하기 위한 채권 면역화전략을 마련할 필요가 있음.

- 보험회사는 투자전략의 수립, 자산배분, 증권선택, 위험조정성과평가 등과 같이 기본적인 자산운용 프로세스를 관리할 수 있도록 전략을 수립하고 각 프로세스를 연계하는 시스템을 마련할 필요가 있음.

- 또한 자본시장통합법이 통과되어 금융산업 내에서 권역별 경쟁이 심화되는 가운데 보험회사는 안정적 수익의 확보를 통해 전문적인 자산관리 기관으로서의 위상을 정립하기 위해서는 투자리서치 기능을 강화할 필요가 있음.

1. 서론

1. 연구 배경 및 목적

국내 보험산업은 시류에 따라 특정 상품이나 판매채널에 의존하고 있어 집중리스크(concentration risk)가 큰 상황이다. 이러한 상황에서 보험시장의 자유화가 진전되고 경쟁이 치열해지는 가운데 소비자의 니즈에 부응하기 위해 보험회사들은 변액보험이나 통합보험과 같이 다양한 리스크를 담보하는 보험 상품을 개발하여 판매하고 있다. 이와 같이 다양한 리스크를 담보하는 복잡한 보험상품의 판매가 증가함에 따라 상품의 특성상 급변하는 경제상황의 영향을 받으면서 이전에 비해 보험회사의 수익성과 자본의 변동성은 커지고 있다.

또한 금융시장 주요 변수들의 변동성도 확대되고 있다. 종합주가지수의 경우 2007년에 들어서 2000포인트를 돌파할 정도로 상승장세를 연출한 후 다시 큰 하락세를 나타냄으로써 등락폭이 매우 커졌다. 또한 채권투자와 밀접한 관련이 있는 시장금리는 지속적인 저금리 상황 속에서도 경기상황에 따라 상승압력과 하락압력이 교차되면서 등락을 거듭하고 있다. 이에 따라 보험회사의 시장리스크에 대한 노출 수준이 높아지면서 리스크관리의 필요성이 증대되고 있다.

이러한 상황에서 감독당국의 리스크 중심 보험감독체계의 전환에 대응하여 보험회사는 리스크관리 시스템의 마련, 리스크관리 조직의 정비, 리스크관리 프로세스의 수립 등을 정비해야 하는 처지에 있다. 더욱이 감독당국은 2011년에 보험권에서도 국제보험회계를 시행할 것이라고 발표한 바 있다. 국제보험회계를 도입하여 현금흐름방식의 가격책정과 보험부채의 시가평가방법을 적용할 경우 수익과 자본의 변동성은 과거에 비해 커질 것으로 전문가들은 예상하고 있다.

이와 같이 보험회사의 경영환경이 크게 변화함에 따라 보험회사는 새로운 경영전략으로의 전환을 모색할 필요가 있다. 또한 최근의 경영환경은 리스크관리의 중요성이 부각되는 방향으로 전개되고 있으므로 지속가능 경영을 위한 리스크 중심 전략이 요구된다고 하겠다.

이에 본 연구는 보험회사가 리스크 중심 경영전략을 수립함에 있어 기본

적인 고려사항은 무엇이고 효율적인 운영방식은 무엇인가를 제시하는 것을 목적으로 한다. 지속가능 경영을 위한 리스크 중심 전략을 제시하기에 앞서 우선 환경 변화와 경영전략의 새로운 패러다임을 정리한다. 다음으로 국내 보험회사를 대상으로 한 설문조사를 통해 파악한 리스크 관리 실태와 자료포락 분석(DEA)을 통하여 산출한 리스크관리에 따른 리스크 대비 성과 측정치를 비교함으로써 리스크관리가 기업의 수익성에 긍정적인 영향을 미치는가를 검증한다. 이는 리스크 중심 경영전략의 타당성을 뒷받침하는 근거를 제시하기 위함이다. 또한 기존의 연구와 달리 국내 보험회사를 대상으로 리스크를 고려한 경영관리 실태를 파악함으로써 경영전략 차원에서 리스크에 대한 인식과 활용 수준을 파악한다. 최종적으로 이와 같은 실태조사와 성과측정 과정에서 나타난 결과를 바탕으로 하여 리스크 중심 경영전략을 제시한다.

본 연구의 결과는 보험회사들이 환경변화에 따른 경영전략을 수립할 때 참고자료로 활용될 수 있을 것이라 판단된다. 현실적으로 모든 보험회사들이 처한 입장은 같을 수 없지만 경영전략의 수립에 있어 기본적인 고려사항이나 방향설정은 동일하므로 본 연구의 결과가 유용하게 사용될 것으로 기대한다. 또한 본 연구의 목적을 달성하는 과정에서 새로운 시각으로 리스크관리와 경영전략을 연계하여 리스크 중심 경영전략을 정의하고 논리를 전개하였다는 측면에서는 경영전략 및 리스크관리 분야에서 학문적인 기여도가 있을 것이다.

2. 연구 내용 및 구성

앞서 언급한 바와 같이 본 연구는 보험회사의 리스크 중심 경영전략을 제시하는 것을 목적으로 한다. 이러한 목표를 달성하기 위해서는 우선 리스크 중심 경영전략이 왜 필요한가를 정리할 필요가 있다. 이러한 내용은 제Ⅱ장에 수록하였다. 다음으로 제Ⅲ장에서는 설문조사를 통한 보험회사의 리스크 관리 실태와 계량적으로 측정된 경영효율성을 비교함으로써 리스크 관리 중심 경영전략의 수립을 위한 근거를 마련한다. 보험회사의 리스크관리를 다룬 선행 연구들은 리스크관리 시스템, 전담조직, 프로세스 등과 같은 부문별 실태를 파악하는데 그치고 있다. 이에 그치지 않고 본 연구는 정성적으로 파악된 리

스크 관리 실태와 자료포락분석(DEA) 모형을 통해 측정된 리스크 관리의 계량적 성과를 비교한다는 측면에서도 차별점이 있다. 그리고 제VI장에서는 추가적인 설문조사를 통해 리스크를 고려한 경영관리 실태를 파악함으로써 보다 직접적으로 국내 보험회사들의 리스크에 기초한 경영관리 현황을 파악한다. 특히, 이를 통해서 경영전략의 수립 및 관리, 조직관리, 보험상품의 개발, 자산운용 등의 측면에서 개선이 필요한 주요 사항을 파악한다.

마지막으로 제V장에서는 제II장부터 제IV장까지 검토 및 분석한 결과를 토대로 하여 경영관리, 보험영업, 자산운용 부문으로 나누어 지속가능 경영을 위한 보험회사의 리스크 중심 전략을 제시한다.

3. 관련 문헌 고찰

보험사의 리스크관리 평가에 관한 국내의 초기 연구로는 이봉주(1999), 이봉주·박동규(1999) 등이 있다. 이들 연구에서는 국내의 17개 생명보험회사와 11개의 손해보험회사를 대상으로 IMF 관리 체제 이전과 이후의 리스크 관리에 대한 인식 변화, 리스크관리를 위한 조직의 구성 및 기법, 리스크관리 시스템, 총체적 리스크관리 수준에 대한 평가 등에 대한 설문조사를 실시하였다. 이 연구의 분석결과 생명보험회사와 손해보험회사 모두 IMF 관리체제 이후 리스크관리에 대한 인식이 상당히 많이 변화하였으나, 전반적 리스크관리수준은 미흡한 것으로 나타났다. 특히, 이 당시 손해보험회사의 경우 리스크 통합 관리체제를 구성하여 운영하고 있는 곳은 소수에 불과하며 선진국에 비해 리스크 관리 기법이 다양하지 않고 초보적 수준에 머물고 있는 것으로 나타났다. 생명보험회사의 경우 전문인력 부족과 경영진 및 관련 부서의 인식 부족으로 인해 리스크관리체제의 구축과 운영이 미흡한 것으로 나타났다. 이후 류건식·정석영(2001)의 연구에서는 기존의 연구가 리스크관리 체제를 리스크관리조직, 리스크관리절차, 리스크관리시스템으로 구분하여 평가한 것과는 달리 보험회사의 리스크관리 실태를 리스크관리조직, 부문별리스크관리, 리스크관리시스템 등으로 분류하여 평가하였다. 이 연구에서는 21개 생명보험회사와 14개 손해보험회사를 대상으로 한 설문조사 결과를 토대로 리스크관리수준을

종합적으로 평가하였다. 이 연구의 분석결과 리스크관리조직 및 리스크관리시스템의 수준이 상대적으로 낮은 것으로 나타나며 생·손보사 간 차이는 없는 것으로 조사되었다. 특히, 생명보험회사와 손해보험회사 사이, 국내보험회사 및 외국계보험회사 사이의 신용리스크 관리는 통계적으로 유의한 차이를 나타내었다. 대형사는 중소형사에 비해 리스크관리시스템 면에서 뚜렷하게 우위를 나타내었다.

한편, 신동호·남기창(2001)의 연구에서는 한국과 독일의 손해보험회사를 대상으로 리스크관리 과정과 관련된 활동 및 리스크관리와 기업경영과의 관련 내용에 관한 설문조사를 토대로 양국의 실태를 비교·분석하였다. 그 결과 독일의 보험회사가 리스크관리 시스템 도입과 활용 측면에서 국내 보험회사에 비해 앞선 상태에 있으며, 독일의 경우 리스크관리 부서의 조직적인 면에서 분리 운영하고 있는 기업도 있으나 상당수의 회사들은 통제부서에서 리스크관리 업무를 관장하고 있으므로 국내 보험회사의 경우 이를 참조하여 조직의 규모, 효율적인 조직 운영의 관점에서 체계적인 리스크 관리 시스템을 구축해야 한다고 제시하였다. 신동호(2001)의 연구에서는 국내 생명보험회사와 손해보험회사의 리스크관리에 대한 전반적 실태를 설문을 통하여 비교·분석하였다. 그 결과 생명보험회사와 손해보험회사의 리스크 관리는 서로 유사한 형태를 지니고 있으며, 리스크 관리가 회사의 생존과 기업가치 향상 차원에서 긍정적 영향을 미칠 것으로 파악하였다.

최근의 국내 연구로는 류건식·정석영(2004)의 연구가 있는데, 이 연구에서는 Smink and Meer(1997)의 설문조사방식을 토대로 선진 6개국 보험회사와 국내 보험회사간의 리스크관리 실태를 리스크관리의 국제적 정합성 차원에서 비교·분석하였다. 그 결과 국내 대형사에 비해 중소형 보험회사의 리스크관리 인식 및 수준이 미흡한 것으로 드러났다.

Linbenberg and Hoyt(2003)의 연구는 전사적리스크관리(ERM) 도입의 결정요인에 대해 분석하였다. 이를 위해 전사적리스크관리의 실행 및 관리를 담당하고 있는 CRO(Chief Risk Officer)를 보유하고 있는 기업을 ERM을 도입한 기업으로 간주하여 그 결정요인을 검증하였다. 분석결과 재무레버리지가 높은 기업일수록 CRO를 보유할 가능성이 높았으며, 기업이 현재와 향후 리스크에

대한 비대칭 정보를 감소시키기 위해서 CRO를 보유하는 것이라는 가설을 지지하였다. 최근에 Hoyt(2006)는 미국의 보험회사를 대상으로 ERM이 기업가치에 미치는 영향을 분석하였다. 이를 위해 Heckman의 2단계 추정법을 이용하여 ERM 시행의 결정요인들을 파악한 후, 선택편의(selectivity bias)를 통제한 상태에서 이들 요인이 기업가치의 대리변수로 이용한 Tobin's Q에 미치는 영향에 대해 분석하였다. 그 결과 기업 규모, 국제적 다각화는 전사적 리스크관리의 시행과 정(+)의 관계가 나타났으며, ERM 시행을 통해 기업가치가 약 3.6% 정도 증가함을 발견하였다.

이와 같은 국내외 선행 연구들은 설문조사를 바탕으로 리스크관리 실태를 파악하는 데에 초점을 맞추어 진행되어 오다가 최근 들어서 리스크관리가 보험회사의 가치에 미치는 영향에 대한 연구가 이루어지기 시작하였다. 본 연구에서는 기존 연구들과 마찬가지로 리스크관리 실태에 관한 설문조사를 통해 영역별 및 회사 규모별로 리스크관리 시스템, 리스크관리 프로세스를 점검한다. 또한 설문조사를 통한 보험회사의 리스크관리 실태를 DEA(Data Envelope Analysis) 모형을 이용하여 보험회사의 리스크관리에 따른 성과를 계량적으로 측정하여 비교한다는 측면에서 기존 연구들과 차별점이 있다. 이와 함께 기존 연구들과 달리 리스크를 고려한 경영전략의 수립, 조직관리, 보험상품의 개발 및 관리, 자산운용, 환경변화에 대한 인식 등에 대한 실태조사를 통하여 리스크 중심 경영전략에 대한 시사점을 도출한다는 차이점도 있다.

II. 환경변화와 경영전략의 패러다임

1. 보험회사의 경영환경 변화

가. 상품 및 자산운용의 리스크 노출 증가

현재 국내 보험회사들은 일부 보험종목의 판매비중이 매우 높아 해당 종목의 수익성이 회사 전체의 손익에 크게 영향을 미치는 구조를 보임으로써 집중리스크(concentration risk)가 매우 큰 상황이다. 예를 들어, 수익성이 낮은 손해보험의 자동차보험과 생명보험의 건강보험에 대한 판매비중이 높은 회사들의 경우 해당 종목의 손익이 회사 전체의 손익에 크게 영향을 미치는 구조적인 문제점을 안고 있다.

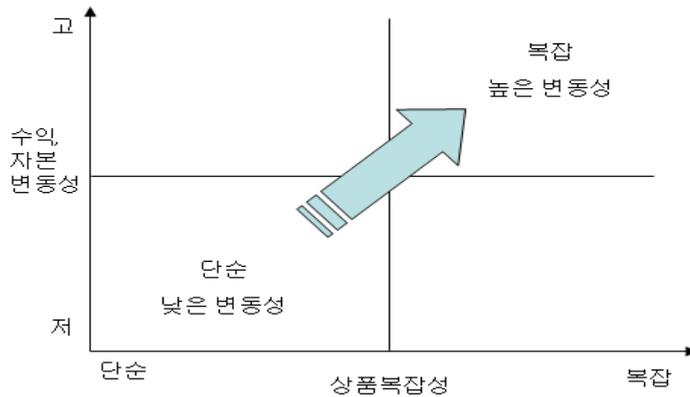
이러한 가운데 보험시장의 자유화가 진전되고 경쟁이 치열해짐에 따라 보험회사들은 소비자 니즈를 반영한 복잡하고 다양한 리스크를 담보하는 보험 상품을 개발하고 있다. 생명보험시장에서는 전통적인 상품 이외에 변액종신보험, 변액유니버설보험, 변액연금보험 등과 같이 저축 및 투자 기능을 결합시킨 상품이 개발되고 있으며, 손해보험에서는 금융기능 및 종합보장기능이 강화된 상품이 개발되고 있다. 이러한 상품은 고리스크 및 다양한 리스크를 담보하는 복잡한 보험상품으로서 보험회사의 성장동력을 제공하고 있다. 그러나 이러한 상품들은 저축 및 투자 기능을 크게 반영하고 있어 보험회사는 이전보다 급변하는 경제상황에 직접적으로 노출되고 있다. 그 결과, 보험회사는 과거에 경험하지 못한 수익성과 자본의 변동성이 커질 수 있다.

예를 들어, 변액보험과 같은 투자형 상품의 경우에는 단기적인 투자성과의 변동이 소비자들의 구매행동에 크게 영향을 미침으로써 해약률이 일시에 크게 증가할 수 있고 궁극적으로는 회사의 이미지도 추락시킬 위험이 있다¹⁾.

1) 금융감독위원회가 변액보험계약자를 대상으로 한 전화설문조사(금융감독위원회, 「변액보험 판매동향 및 실태점검 결과」, 2006. 11.)에 따르면 불완전판매 우려가 높은 계약은 전체 응답자(717명)의 6.9%(50명)이며, 이러한 결과는 보험회사

변액연금과 같은 경우에는 납입보험료 환급(return of premium), 최소수익률 보장(particular roll-up), 연차최대가치보장(maximum anniversary value)과 같은 최소사망급부보장(GMDB: Guaranteed Minimum Death Benefit)이 특약 형태로 결합되어 판매됨으로써 보험회사의 리스크 부담이 증가하게 된다.

<그림 II-1> 보험상품의 복잡성과 변동성



자료 : A.M. BEST, "Risk Management and The Rating Process for Insurance companies," 2005.7, p.4.를 수정하였음.

또한, 의료기술발달, 식생활 개선 등으로 인하여 평균수명이 급속하게 높아지고 있고, 이로 인하여 생명보험회사의 상품포트폴리오가 생존급부 중심으로 재편되고 있다. 이러한 상황은 상품개발, 언더라이팅, 지급심사 등에서 리스크 관리의 질적인 개선을 필요로 한다. 이는 FY2006 생명보험회사의 담보별 위험률차손익에서도 살펴볼 수 있다. <표 II-1>에서 보는 바와 같이

가 자체 점검한 불완전판매비율(변액보험 1.5%, 일반보험 1.1%)에 비해 매우 높은 수준인 것으로 나타났다. 변액보험의 모집을 위탁한 보험회사의 입장에서는 투자자문과 관련한 전문성이 부족한 채널을 통한 매출이 증가할수록 불완전판매(mis-selling)에 따른 배상책임의 가능성이 높아지게 됨을 의미한다. 또한 변액보험은 자산운용을 펀드에 위탁하는 경우가 대부분인데 자산운용회사마다 투자철학, 전략적 및 전술적 자산배분, 종목선택 등 운용방식에 차이가 발생하므로 펀드의 아웃소싱에 따른 리스크도 존재한다.

FY2006 현재 사망급부의 위험보험료는 40.6%이고 생존급부의 위험보험료는 59.4%를 차지하고 있다. 그리고 사망률의 개선에 따라 사망급부 상품에서는 약 1조3천5백억 원의 이익을 실현하고 있지만 생존급부 상품에서는 발생률의 악화로 인해 약 1천6백6십억 원의 손실을 기록하고 있다. 이와 같은 결과는 현재에도 생존급부의 상품개발, 언더라이팅, 지급심사 등에 대한 리스크 관리의 질적인 개선이 필요하다는 것을 시사한다.

<표 II-1> FY2006 생명보험회사의 담보별 위험률차손익률

(단위: 백만 원, %)

담보구분	위험보험료	지급보험금	위험률차손익	위험률차손익률
사 망	2,771,068(40.6)	1,420,357	1,350,711	48.7
생 존	4,060,536(59.4)	4,227,371	-166,835	-4.1
전 체	6,831,604(100.0)	5,647,728	1,183,876	17.3

주 : 1) 위험률차손익=위험보험료-지급보험금.

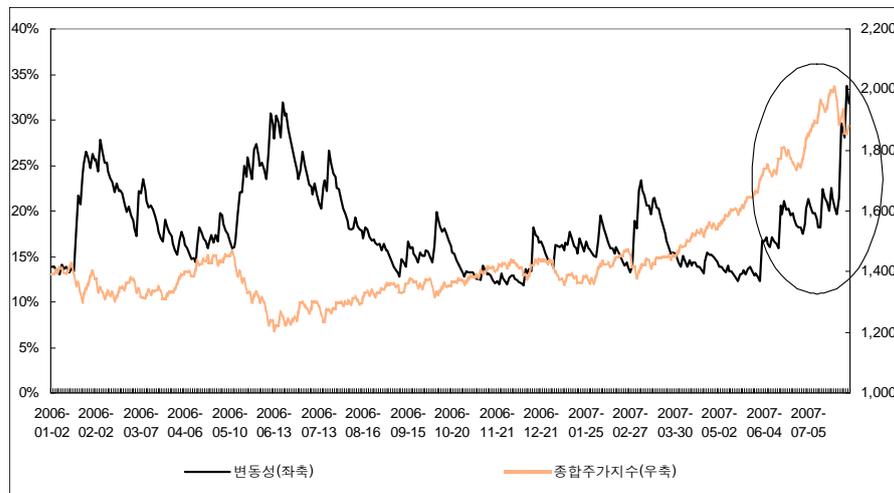
2) 위험률차손익률=위험률차손익/위험보험료.

3) 위험보험료 옆의 괄호 안은 위험보험료의 비중을 나타냄.

자료 : 보험개발원, 『FY2006 생명보험 경험통계연보』, 2007. 3.

한편, 보험회사는 주력상품의 변화에 따른 리스크 노출 증가 외에 최근 경제환경의 빠른 변화와 금융시장의 변동성 증가로 인하여 자산운용부문에서도 리스크가 커지고 있다. 보험회사의 자산운용은 안정성을 우선으로 하고 있지만 선진국의 보험회사들과 마찬가지로 수익률 제고를 위해서 리스크가 높은 자산에 대한 투자비중을 늘릴 유인을 지니고 있다. 특히 손해보험회사들의 경우 보험영업부문에서 적자를 지속하는 가운데 투자영업부문의 수익이 당기 순이익을 좌우하고 있기 때문에 자산운용의 리스크 증가는 수익의 변동성 증가로 이어질 수밖에 없다. 이러한 상황에서 최근 주식 및 채권 시장의 변동성은 보험회사의 리스크 관리에 대한 중요성을 부각시키고 있다.

<그림 II-2> 종합주가지수 수익률의 변동성 추이



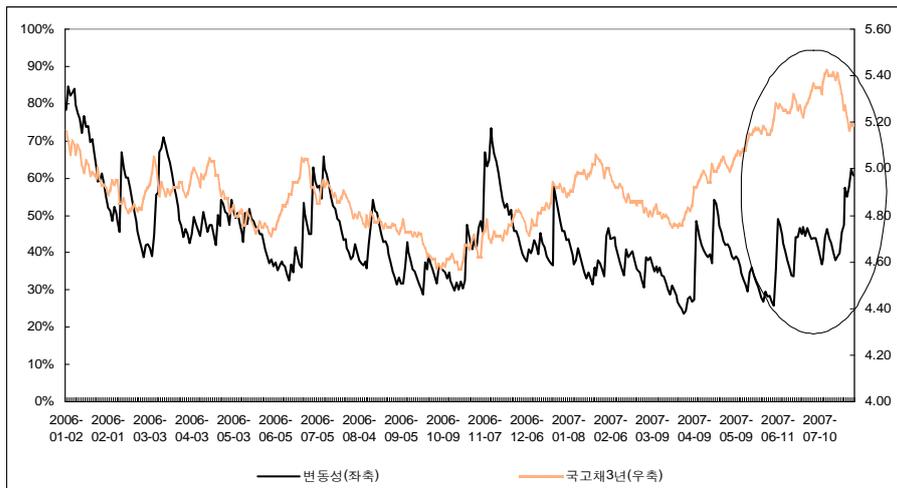
주 : 변동성은 종합주가지수의 일별수익률 자료를 GARCH(1,1)모형으로 산출함.

먼저 2007년 주식시장은 종합주가지수가 큰 폭으로 상승하였다가 이후 다시 큰 하락세를 나타냄으로써 등락폭이 매우 커졌다. <그림 II-2>에서 보는 바와 같이 주식시장의 변동성이 매우 커지는 추세에 있다. 이전에는 종합주가지수가 하락세를 나타낼 경우에 변동성이 커지는 것이 보편적인 현상이었으나 최근에는 상승장세에서도 변동성이 커지고 있다. 예를 들어, 2006년 5월에 종합주가지수가 하락세를 나타내면서 변동성은 크게 증가하였고 동년 6월 들어 종합주가지수가 다시 상승세를 나타내기 시작하면서 변동성은 줄어드는 추세를 나타내었다. 그러나 2007년 들어 종합주가지수가 큰 폭의 상승세를 나타내었음에도 불구하고 변동성도 오히려 증가하는 추세를 보이고 있다. 이는 상승장세에 따라 보험회사가 주식에 대한 투자비중을 지나치게 확대할 경우 리스크관리를 잘 못하게 되면 오히려 변동성으로 인해 그 만큼 손실의 가능성이 높다는 것을 의미한다. 특히 향후에 주가지수가 하락할 경우에는 변동성도 더욱 커질 수 있다.

또한, 최근 들어서는 금리의 변동성도 커지고 있다. 정부는 2005년부터 2007년에 이르기까지 단계적으로 부동산 정책을 발표하였으며, 이 가운데 부동산 대출 수요를 억제하기 위해 정책금리를 인상하면서 2004년까지 3%대에

머물렀던 국고채금리가 2006년과 2007년에는 5% 대로 상승하였다. 그런데 <그림 II-3>에서 보는 바와 같이 2006년 1월부터 2007년 8월까지 국고채수익률의 변동성은 매우 큰 등락폭을 나타내고 있다. 특히 2007년 4월 이후 금리가 지속적으로 상승하였으나 변동성은 감소하지 않고 오히려 상승하는 추이를 나타내고 있다.

<그림 II-3> 국고채수익률의 변동성 추이



주 : 변동성은 국고채3년의 일별수익률 자료를 GARCH(1,1)모형으로 산출함.

일반적으로 보험회사의 경우 부채와 자산의 듀레이션을 매칭시켜 운용하기 때문에 대부분의 채권운용은 매입 후 보유 전략(buy and hold strategy)을 구사하고 있다. 그런 측면에서 보면 최근의 금리상승은 이차역마진으로 인한 손실을 만회할 수 있다는 점에서 일정부분 긍정적이라 할 수 있다. 매입 후 보유전략과 함께 보험회사는 기관투자자로서 채권에 투자할 경우에 단기매매를 통한 수익률 제고 목적의 적극적 운용전략(active management strategy)을 구사하기도 한다. 이 경우에는 변동성이 높을수록 수익의 가능성도 높지만 그만큼 손실의 가능성도 크기 때문에 리스크관리가 매우 중요하게 된다.

이상과 같이 보험영업 측면에서는 소비자 수요의 변화를 반영하기 위해 다양한 리스크를 담보하는 복잡한 형태의 보험상품이 주력으로 자리매김하는

가운데 리스크 노출 수준이 증가하고 있으며, 자산운용 측면에서는 주가, 금리 등 주요 금융시장 변수들의 변동성이 커지는 상황에 직면하고 있다. 결과적으로 보험회사는 보험영업부문과 투자영업부문 모두에서 리스크 노출 수준이 증가함에 따라 리스크관리의 필요성이 절실히 요구되고 있는 상황이다.

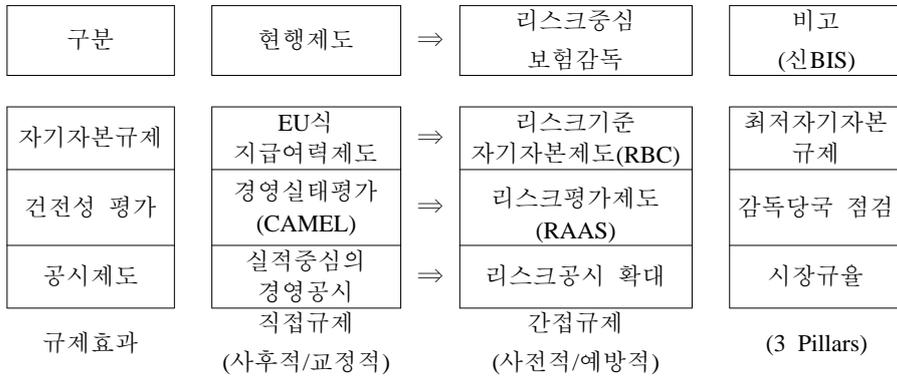
나. 리스크 중심 감독체계로의 전환

보험회사뿐만 아니라 금융산업 전반적으로 리스크관리가 이슈로 부각하면서 금융기관에 대한 감독체계가 리스크중심 감독체계로 전환하고 있다. 여기서 리스크중심 감독체계란 금융회사의 리스크관리 능력에 대한 체계적, 상시적 평가실시로 고위험분야에 감독자원을 집중적으로 배분하는 선별적이고 차등적인 감독방식을 의미한다²⁾. 이러한 감독체계는 Arthur Anderson 컨설팅회사가 2000년에 국제적 변화에 맞추어 리스크평가체계 마련 등 리스크중심 감독으로 이행할 것을 금융감독원에 권고한 이후 2003년에 “보험회사에 대한 리스크중심 감독 종합계획”에 의하여 마련되었다.

리스크중심 감독체계는 국내 보험회사에 대한 감독을 직접규제에서 리스크중심 간접규제로 전환하여 보험회사로 하여금 리스크관리 중심의 내실경영을 유도하는 시스템이라 할 수 있다. 리스크중심 보험감독은 <그림 II-4>와 같이 리스크기준자기자본제도(RBC), 리스크평가제도(RAAS), 그리고 리스크공시제도의 세 축(3 pillar)으로 구성된다.

2) 금융감독원 보험감독국, 『보험회사 리스크평가제도 해설서』, 2007. 4., p.1.

<그림 II-4> 리스크 중심 보험감독체제의 구조



자료 : 금융감독원 보험감독국, 『보험회사 리스크평가제도 해설서』, 2007. 4. p.3.

리스크기준자기자본제도는 금리리스크와 보험리스크를 보다 정교화하고 시장리스크, 신용리스크, 운영리스크 등을 종합적으로 회사별 특성을 반영한 자본금을 산출함으로써 보험회사의 리스크관리 능력을 제고하도록 유도하는 데 그 목적을 두고 있다. 리스크평가제도는 보험회사의 경영활동에 수반되는 각종 리스크의 규모 및 관리능력을 계량화하여 종합적으로 평가함으로써 보험회사들로 하여금 리스크중심의 경영관리를 유도하는 데 그 목적을 두고 있다. 그리고 리스크공시제도는 경영실적 위주의 공시제도에서 나아가 리스크공시를 강화함으로써 시장참여자들에 의해 보험회사의 리스크 관리능력을 평가하도록 유도하는 데 그 목적이 있다.

미국이나 영국과 같은 주요 선진국에서는 이미 감독 방향의 중심을 리스크에 맞추고 있다. 미국은 자기자본규제를 위해서 RBC를, 건전성 평가를 위해서 리스크중심 감독체계(Risk-Focused Surveillance Framework)를, 그리고 공시강화를 위해서는 증권거래소의 10-k(또는 전미보험감독자협의회 재무제표 공시 요구사항)를 적용하는 리스크중심 감독제도를 2004년부터 시행하고 있다. 영국은 자기자본 규제를 위해서 강화요구자본(Enhanced Capital Requirement)을, 건전성 평가를 위해서 ARROW³⁾ 모형을, 그리고 공시강화를

3) ARROW 모형은 영국의 금융감독청(FSA)의 설립목적에 따른 감독활동의 효율적

위해서는 국제회계기준을 적용하고 있다.

결국 보험회사들은 감독당국의 관리기준을 충족해야 함은 물론이고 리스크관리를 중심으로 하는 경영전략을 수립하고 실행함으로써 수익성과 재무건전성을 제고해야할 필요성이 그 어느 때보다 높다고 하겠다.

다. 국제보험회계의 도입

국제회계기준위원회(IASB)는 국가간 통일성, 비교가능성 등을 통한 회계정보의 유용성 제고를 위하여 국제회계기준의 제·개정을 추진하고 있다. 국제회계기준에 대하여 금융감독위원회와 금융감독원은 2007년 상반기에 국제회계기준 도입에 대한 로드맵을 발표하였다. 이 로드맵의 주요 내용을 살펴보면 세계적으로 국제회계기준 도입이 대세인 점, 국제회계기준과의 정합성 제고, 회계정보의 투명성 제고를 위한 노력 등을 감안할 때 더 이상 국제기준의 도입을 늦춘 필요가 없다는 현실적 판단에 따라 전면적인 국제기준 도입을 추진하기로 하였다. 이에 따르면 보험권은 2011년부터 국제보험회계의 제1단계(Phase 1) 주요내용이 우선적으로 적용될 예정이다.

보험회사와 관련된 국제회계기준으로는 IAS 32(금융상품의 표시), IAS 39(금융상품 인식과 측정), IFRS 4(보험계약) 등이 있다. 이 중 IFRS 4는 부채의 시가평가와 관련된 내용을 다루고 있어 보험회사에게 가장 큰 변화를 주게 될 것이다. 국제회계기준위원회는 2004년에 1단계 내용을 발표하였는데, 이 기준서는 책임준비금의 시가평가를 위한 사전적 경과조치로 우선 평가대상 계약의 구분, 최선추정원칙, 미래현금흐름 분석 및 공시 등의 내용을 담고 있다. 그리고 국제회계기준위원회는 2단계의 IFRS 4를 위하여 논의문서(Discussion Paper)를 2007년 5월에 발표하였는데, 이는 현금흐름에 의한 시

인 추진을 위해 고안된 리스크에 기반을 둔 규제로서 2003년에 발표되었다. 동 모형은 주요 리스크의 확인, 리스크의 중요도 측정, 리스크의 경감, 리스크관리 과정에 대한 감시 및 보고를 실행한다. 특정사건의 발생 가능성인 개연성(probability)과 이로 인해 유발될 수 있는 잠재적 손해액인 영향력(impact)을 동시에 고려하여 리스크로 인식한다.

가평가, 최선추정의 변동위험에 대비한 준비금의 적립, 책임준비금 증감에 의한 당기손익의 측정, 신계약비의 당기비용 처리 등의 내용을 담고 있다.

국제보험회계기준에서 논의되고 있는 바와 같이 책임준비금의 시가평가가 적용되고 투자자산의 평가손익은 물론 보험부채의 미실현 추정 손익까지 당기순이익에 포함됨에 따라 재무제표 주요 항목의 변동성이 커질 것으로 예상된다. 공정가치회계가 추정손익을 포함하는 당기순이익이 현금흐름과 직결되지 않음에 따라 이익을 바탕으로 하는 배당정책에 어려움을 가져오고, 이익의 변동성이 높은 기업은 성장률이 동일한 기업에 비해서 자본조달 비용이 상대적으로 높아질 것이다. 또한 보험회사는 이자율 변동에 따른 급격한 당기순이익의 변화를 줄이기 위해 장기보다는 단기 위주의 자산운용이 불가피할 것이다. 이에 보험회사는 자산운용의 리스크를 직접 부담하기보다는 계약자에게 전가하고자 투자형 및 단기상품의 판매를 확대할 것으로 예상된다.

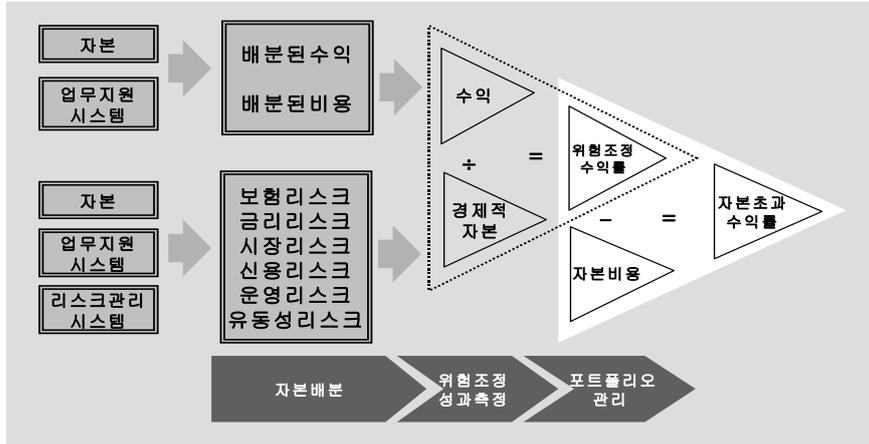
그리고 부채의 공정가치 평가가 이루어지면 리스크관리활동은 원가중심에서 이익중심으로 변화될 것이고, 리스크관리 역량이 지급여력비율과 순이익의 변동성을 통해 재무제표에 직접적으로 반영되게 된다. 이는 보험계약자가 보험상품 선택시 보험회사의 리스크관리 능력을 주요 판단요소로 사용할 수 있기 때문이다. 결국 보험회사는 원가관리에서 벗어나 회사의 위기관리능력 및 대응능력을 보여주어 기업가치를 제고할 수 있도록 리스크관리를 강화해야 될 것으로 예상된다.

2. 경영전략의 새로운 패러다임

1997년 금융위기 이후 보험시장이 침체되고 저금리가 지속되는 가운데 이차역마진으로 인해 보험회사의 수익성이 악화되기에 이르렀다. 이러한 가운데, 생명보험회사들은 변액보험의 판매촉진과 함께 보장성을 강화하는 상품을 출시하였고, 손해보험회사들은 자동차보험의 손해를 만회하기 위하여 무게중심을 장기보험으로 전환함으로써 수익성 제고 위주의 경영전략을 추진하였다. 그런데 앞에서 살펴본 바와 같이 작금의 경영환경은 수익성 위주의 경영전략

에서 한발 더 나아가 자본배분, 위험조정성과측정, 그리고 포트폴리오관리를 핵심으로 하는 리스크 중심의 경영전략을 요구하고 있다.

<그림 II-5> 리스크 중심 경영전략의 패러다임



<그림 II-5>의 상단에서 보는 바와 같이 지금까지 보험회사들은 자본 배분을 통하여 매출을 늘리고 이와 동시에 비용을 감축함으로써 수익성을 제고하는 것을 경영전략의 목표로 삼고 있다. 이러한 경영전략의 패러다임 하에서는 자본과 업무지원시스템으로도 목적을 달성할 수 있을 것이다. 그러나 변화하는 경영환경에 따라 보험리스크, 금리리스크, 시장리스크, 신용리스크 등 보험회사의 주요 리스크를 관리하는 부문에도 자본을 투자할 필요성이 증대되었다. 이를 위해서는 <그림 II-5>의 하단에서 보는 바와 같이 리스크관리 시스템이 필요하게 된다.

또한 과거와 달리 보험회사는 자본배분을 통하여 수익을 창출한 다음에는 추가적으로 위험노출에 대비하기 위해서 경제적 자본(economic capital)을 측정할 필요가 있다. 경제적 자본이란 일정한 가정 하에서 예상치 못한 손실을 충당하는 데 필요한 자본의 규모로 정의할 수 있다. 감독당국의 입장에서는 경제적 자본을 보험회사의 재무건전성 확보를 위한 자기자본규제의 자본요구량 산출에 활용할 수 있다. 보험회사의 입장에서는 경제적 자본의 규모를 가용자본(available capital)과 비교함으로써 재무건

전성의 척도로 활용할 수 있으며 영업단위의 성과평가에 있어서도 위험기준으로 접근하는 데 사용할 수 있다.

특히 자본배분 이후에는 수익을 경제적 자본으로 나누어 RAROC와 같은 위험조정수익률을 산출하고, 보험회사는 산출된 위험조정수익률에 기초하여 자원을 배분함으로써 상품포트폴리오 및 리스크포트폴리오를 관리할 수 있다. 경제적 자본은 마케팅전략, 전술적 의사결정, 상품설계 등에 활용할 수 있다. 결국 리스크관리를 핵심으로 하는 경영전략에서는 자본배분, 위험조정성과평가, 포트폴리오관리가 중요하며, 이를 통하여 본질적 목표인 기업가치의 극대화를 이룰 수 있을 것이다.

이러한 패러다임에 따라 보험회사의 경영활동을 리스크 및 자본 관리 측면에서 도식화하면 다음의 <그림 II-6>과 같다. 그림에서 보는 바와 같이 리스크와 자본의 관리는 이사회 및 경영진의 활동과 실무진의 리스크 분석 활동으로 나눌 수 있다. 경영진이 실무진에게 보고 받은 현재 상황을 바탕으로 리스크 관리를 위한 지침(guideline)을 하달하고, 실무진은 경영진으로부터 받은 지침에 따라 리스크에 대해 분석하고 그 결과를 경영진에게 보고한다. 경영진은 사업계획에 따라 리스크 관리를 위한 체계 및 전략을 수립하고 각 리스크별로 한도를 책정한다. 실무진에서는 유형별 리스크의 인식 및 측정, 리스크의 경감, 리스크 프로파일의 모니터링, 성과측정 등을 실행하여 주요 정보를 경영진에게 보고한다. 이러한 과정이 반복되면서 보험회사는 경제적 자본을 측정하고, 이를 바탕으로 하여 리스크 및 자본을 관리한다.

<그림 II-6> 리스크 및 자본 관리 프레임워크

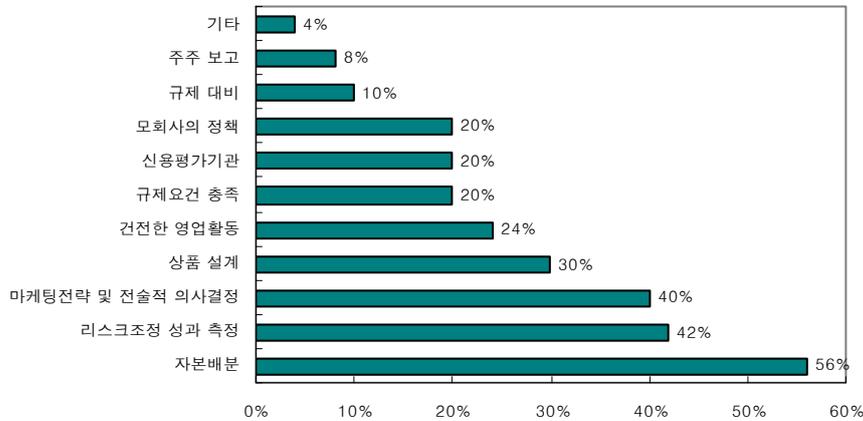


자료 : KPMG, "Risk and Capital Management: A New Perspective for Insurers," 2005.

이와 같은 최근의 패러다임 및 경영전략의 흐름은 Tillinghast(2006)의 설문조사에서도 살펴볼 수 있다. Tillinghast가 204개의 전 세계 주요 보험회사를 대상으로 실시한 리스크관리 설문조사 결과에 따르면 포괄적인 리스크관리의 툴(tool)로서 경제적 자본을 사용하는 보험회사가 빠르게 증가하고 있다. 조사대상 보험회사 중 65%에 해당하는 보험회사들이 경제적 자본을 산출하여 리스크관리에 이용하고 있으며 19%에 해당하는 회사들은 향후 경제적자본의 산출을 고려하고 있는 것으로 나타났다.

또한 <그림 II-7>에서 보는 바와 같이 해외 주요 보험회사들이 경제적 자본을 산출하는 주된 목적은 자본배분(56%), 리스크 조정 성과측정(42%), 마케팅 전략 및 전술적 의사결정(40%)인 것으로 파악되었다. 유럽지역의 보험회사들은 71%가 리스크조정성과를 측정하기 위해서 경제적 자본을 산출하며 일본의 보험회사들은 64%가 마케팅 전략 및 전술적 의사결정을 위해서 경제적 자본을 산출하는 것으로 나타났다.

<그림 11-7> 해외 주요 보험회사의 경제적 자본 산출 목적



자료 : Tillinghast, *Risk Management, Risk Opportunity: The 2006 Tillinghast ERM Survey*, 2006.

이와 같이 해외 주요 보험회사들의 경우에는 기본적으로 경제적 자본을 산출하여 리스크관리, 자본배분, 리스크조정 성과측정, 전략적 의사결정 등에 활용하고 있다. 따라서 국내의 경우에도 RBC제도를 비롯한 리스크 중심 보험 감독체제가 도입될 예정에 있으므로 보험회사는 새로운 패러다임에 적합한 리스크 중심 경영전략을 마련할 필요가 있다.

III. 리스크 관리 수준의 정성적 및 계량적 평가

앞의 제II장에서는 보험회사의 경영환경 변화 및 이에 따른 경영전략의 새로운 패러다임에서 리스크 관리가 핵심임을 살펴보았다. 특히 다른 산업에 비해 보험회사와 같은 금융기관에서는 보험리스크나 금리리스크를 측정하고 관리하는 것이 매우 중요하다. 따라서 이번 장에서는 리스크 중심 경영전략의 수립을 위한 기초로서 국내 보험회사들의 리스크관리 수준의 정성적 평가 및 리스크관리에 따른 경영 효율성의 계량적 평가를 실시한다. 구체적으로 다음과 같은 내용을 파악한다. 첫째, 보험회사의 주요 리스크의 관리 프로세스가 어느 수준인가를 파악한다. 둘째, 리스크 관리 노력에 따른 성과, 즉 리스크 관리의 효율성을 파악한다. 셋째, 실태조사를 통해서 나타난 리스크 관리 수준과 계량적으로 측정한 효율성을 비교함으로써 효율성이 낮은 회사가 어떠한 리스크 관리 프로세스의 개선이 필요한가를 파악한다.

1. 리스크 관리 수준의 정성적 평가

보험회사의 영업활동과 관련한 주요 리스크에는 보험리스크, 금리리스크, 시장리스크, 신용리스크, 유동성리스크 등이 있다⁴⁾. 따라서 이러한 리스크를 중심으로 국내 보험회사의 관리 프로세스에 대한 수준을 파악할 필요가 있다. 리스크 관리 프로세스는 앞서 언급한 바와 같이 리스크의 인식 및 측정, 통제 및 경감, 그리고 모니터링 및 검토 과정으로 구성된다. 따라서 이와 관련된 내용에 대한 설문조사 결과를 중심으로 살펴보하고자 한다⁵⁾.

4) 금융감독원이 발표한 『보험회사 리스크평가제도 해설서』에서는 보험회사의 리스크를 보험리스크, 금리리스크, 시장리스크, 신용리스크, 유동성리스크, 비재무리스크, 지급여력리스크 등으로 분류하고 있다. 이 중에서 본 연구에서는 재무리스크를 조사대상으로 하였다.

5) 설문조사는 2007년 7월 현재 국내에서 영업하고 있는 생명보험회사 및 손해보험회사의 리스크관리 담당자를 대상으로 이루어졌다. 생명보험회사의 경우 설문지 22부를 배포하고 14부를 회수하여 회수율이 63.6%였다. 대형사(시장점유율 상위

가. 보험리스크 관리

보험리스크란 보험영업부문의 손익과 관련된 기본적인 리스크를 의미한다. CEIOPS(2006)에 의하면 생명보험회사는 사망리스크, 장수리스크, 장애질병리스크, 해약리스크 등의 보험리스크를 지니고 있고, 반면 손해보험회사는 보험료·준비금리스크, 거대재해리스크 등의 보험리스크를 지니고 있다. 보험회사는 이러한 리스크의 관리를 위하여 상품개발, 언더라이팅, 지급심사 등에서 많은 노력을 기울이고 있다. 예를 들면 정기적인 언더라이팅 기준 점검 및 변경, 지급심사시 점검사항 및 절차기준 운영, 정기적인 보험리스크 한도 적정성 검토 등을 통하여 보험리스크를 관리하고 있다.

다음의 <표 III-1>은 보험리스크 관리 프로세스에 관하여 설문조사한 결과를 보여주고 있다. 보험리스크관리 프로세스에서는 정기적인 언더라이팅 기준 점검, 언더라이팅 기준에 반하는 보험계약 차단 시스템, 모집조직에 대한 언더라이팅 기준 정기교육, 지급심사시 점검사항 및 절차기준에 따른 운영에 관한 질문에서 4점 이상을 나타내었다. 반면에 보험리스크 허용한도 혹은 목표수준의 설정여부, 정기적인 보험리스크 한도 적정성 검토 여부, 보험리스크 허용한도 초과시 리스크관리위원회 및 경영진에 대한 보고여부에 대해서는 3점을 약간 넘는 수준인 것으로 나타났다.

이러한 결과는 기본적인 언더라이팅 업무는 비교적 철저히 관리하고 있는 반면, 보다 적극적인 리스크관리 업무에서는 다소 저조한 상태임을 나타낸다. 특히 보험리스크의 허용한도 초과시에 리스크관리위원회 혹은 경영진에 대한 보고여부에 대한 질문에 대한 점수가 낮은 것은 경영진의 리스크관리에 대한 의지가 아직 미흡하기 때문인 것으로 이해할 수 있다. 따라서 보

3개사)의 경우 회수율이 100%였으나 중소형사의 경우 57.9%에 지나지 않았다. 일부 외국사의 경우 본사의 리스크관리 방침에 따르기 때문에 설문항목에 대한 구체적인 답변이 힘들다는 이유로 회수율이 저조하였다. 일부 중소형사가 분석에서 제외되었으나 생명보험시장의 점유율이 높은 회사는 대부분 포함되어 있으므로 분석결과의 신뢰성 확보에는 장애가 되지 않을 것으로 판단된다. 손해보험회사의 경우에는 설문지 10부를 배포하여 대형사(시장점유율 상위 4개사)와 중소형사 모두 회수하여 회수율 100%를 확보하였다. 설문항목 및 질문내용은 부록에 수록하였다.

험리스크의 허용한도를 설정하고 정기적으로 적정성을 검토하여 허용한도의 초과시에는 대응책을 마련하여 리스크 관리 위원회나 경영진에게 보고함으로써 적극적으로 보험리스크를 관리할 필요가 있다.

<표 III-1> 보험리스크 관리 프로세스

질문 내용	생보	손보
정기적인 언더라이팅 기준 점검 및 변경 여부	4.00	4.10
언더라이팅 기준에 반하는 보험계약 차단 시스템 존재 여부	4.29	4.40
모집조직에 대한 언더라이팅 기준 정기교육 여부	4.07	4.60
선임계리사의 점검 및 리스크 평가절차에 따른 보험상품 개발 여부	3.71	3.70
상품 판매 후 정기적 실적평가 및 적절한 대응여부	3.64	3.50
보유·재보험 전략수립시 언더라이팅 리스크 평가결과 활용 여부	3.00	2.90
지급심사시 점검사항 및 절차기준에 따른 운영여부	4.14	4.40
보험리스크 허용한도 혹은 목표수준의 설정여부	3.14	3.50
정기적인 보험리스크 한도 적정성 검토 여부	3.07	3.40
보험리스크 허용한도 초과시 대응방안을 마련하여 리스크관리위원회 및 경영진에 보고하는가 여부	3.00	3.60

주 : 표 안의 수치는 5점척도로 계산한 평균값으로서 '매우 아니다'는 1점이고 '매우 그렇다'는 5점을 의미함.

나. 금리리스크 관리

금리리스크란 보험가격책정과 자산운용에서 이자율의 변동으로 인해 발생하는 리스크를 의미한다. 즉, 미래의 이자율 변동이 주로 금리부 자산과 부채의 가치를 변동시킴으로써 자산과 부채의 만기구조 차이를 발생시키게 되어 결과적으로 보험회사의 순자산가치가 하락할 위험을 의미한다. 보험회사는 이러한 리스크의 관리를 위하여 투자환경을 고려한 예정이율 결정기준 마련, 대출금리 결정기준 및 절차 마련, 부담금리를 고려한 보험상품 포트폴리오 전략 수립, ALM 관점의 투자운영전략 수립, 금리리스크 허용한도 또는 목표수준 설정, 정기적인 금리리스크 허용한도 적정 검토 등의 노력을 기울이고 있다.

<표 III-2> 금리리스크 관리 프로세스

질문 내용	생보	손보
투자환경 고려한 예정이율 결정기준 마련여부	3.93	4.00
대출금리 결정 기준과 절차 마련 및 준수여부	3.36	3.90
투자환경 변화에 따른 부담금리를 고려한 보험상품 포트폴리오 전략 수립여부	3.50	3.60
금리리스크 및 보험상품의 현금흐름을 반영한 ALM 관점의 투자운용전략 마련여부	3.21	4.00
금리리스크 헤지를 위한 파생금융상품 등의 자산운용 수단 활용여부	2.07	3.30
리스크를 감안한 자산운용 성과평가방법의 사용여부	1.93	2.20
리스크를 감안한 자산운용 성과평가 결과에 기초한 자산운용 포트폴리오 수립여부	1.86	2.30
금리리스크 허용한도 혹은 목표수준의 설정여부	3.50	3.80
정기적인 금리리스크 한도 적정성 검토 여부	3.36	3.90
금리리스크 허용한도 초과시 대응방안을 마련하여 리스크관리위원회 및 경영진에 보고하는가 여부	3.43	3.67

주 : 표 안의 수치는 5점척도로 계산한 평균값으로서 ‘매우 아니다’는 1점이고 ‘매우 그렇다’는 5점을 의미함.

<표 III-2>는 금리리스크 관리 프로세스에 대한 설문조사 결과를 보여주고 있다. 금리리스크관리에 대한 점수는 앞서 살펴본 보험리스크관리 점수에 비해 저조하며, 대체로 생명보험회사와 손해보험회사의 금리리스크관리 수준은 차이가 없는 것으로 나타났다. 투자환경을 고려한 예정이율 결정기준 마련, 대출금리 결정기준과 절차마련, 투자환경 변화에 따른 부담금리를 고려한 보험상품 포트폴리오 전략의 수립 등의 질문에는 상대적으로 높은 점수를 나타내었다.

그러나 보다 직접적으로 금리리스크를 관리하고 이를 활용하는가를 파악하고자 하는 질문에서는 낮은 점수를 나타내었다. 즉, 리스크를 감안한 자산운용 성과평가방법의 사용과 리스크를 반영한 자산운용 성과평가에 기초한 자산운용 포트폴리오의 수립과 같은 질문에서는 2점 이하의 낮은 점수를 나타내었다.

<표 III-3> 금리리스크 관리 프로세스(규모 그룹별)

질문 내용	대형사	중소형사	t-값(p-값)
투자환경 고려한 예정이율 결정기준 마련여부	4.29	3.82	1.21(0.239)
대출금리 결정 기준과 절차마련 및 준수여부	3.86	3.47	0.92(0.366)
투자환경 변화에 따른 부담금리를 고려한 보험상품 포트폴리오 전략 수립 여부	4.29	3.24	3.39(0.003)
금리리스크 및 보험상품의 현금흐름을 반영한 ALM 관점의 투자운용전략 마련 여부	4.71	3.06	3.50(0.002) 4.81(<0.001)
금리리스크 헤지를 위한 파생금융상품 등의 자산운용 수단 활용 여부	3.57	2.18	2.57(0.018)
리스크 감안 자산운용 성과평가방법 사용여부	2.86	1.71	2.11(0.046) 1.63(0.145)
리스크를 감안한 자산운용 성과평가 결과에 기초한 자산운용 포트폴리오 수립 여부	3.14	1.59	3.02(0.006) 2.14(0.071)
금리리스크 허용한도 혹은 목표수준의 설정여부	4.57	3.24	2.37(0.027) 3.32(0.003)
정기적인 금리리스크 한도 적정성 검토여부	4.71	3.12	2.99(0.007) 4.22(<0.001)
금리리스크 허용한도 초과시 대응방안 마련하여 리스크관리위원회 및 경영진에 보고여부	4.29	3.19	1.91(0.070)

주 : 1) 표 안의 수치는 5점적으로 계산한 평균값으로서 '매우 아니다'는 1점이고 '매우 그렇다'는 5점을 의미함.

2) t-값은 대형사와 중소기업사의 평균 차이를 검정한 통계량이며, 등분산 가정인 folded F 검증(유의수준 5% 적용)에 의하여 기각되는 경우 student t-값과 Satterthwaite's 근사 t 값을 함께 병기함.

<표 III-3>에는 앞의 표를 대형사와 중소기업사로 분류하여 결과를 제시하였다. 모든 질문내용에서 대형사가 중소기업사에 비해 높은 점수를 받았으며, 이들 두 그룹의 평균에 유의한 차이가 있는가를 검정한 통계량에서도 대부분의 질문에서 귀무가설을 기각하는 것으로 나타났다. 보험회사의 입장에서 수익성에 영향을 미치는 중요한 리스크가 많겠지만 그 중에서도 보험상품의 예정이율 결정이나 자산운용에 따른 리스크 헤지를 위해서는 금리리스크 관리가 필수적이다. 따라서 특히 중소기업사들의 경우에는 금리리스크관리를 위한 대책마련이 시급한 상황인 것으로 판단된다.

다. 시장리스크 관리

시장리스크란 투자영업부문의 손익에 영향을 미치는 것으로서 금융시장의 주요 변수인 주가, 금리, 환율 등의 변동이 단기매매자산의 가치를 하락시킬 가능성을 의미한다. CEIOPS(2006)에 의하면 보험회사는 주식리스크, 부동산리스크, 집중리스크, 환율리스크 등의 시장리스크를 지니고 있다. 보험회사는 이러한 리스크의 관리를 위하여 신중금융과생상품 투자, 위탁운용자산에 대한 내부기준(포지션 및 시장리스크 수준 확인 등) 마련, 리스크 요인별 영향 및 민감도 분석, 시장리스크 허용한도 또는 목표수준 설정 등의 노력을 기울이고 있다.

다음의 <표 III-4>는 시장리스크 프로세스에 대한 설문조사 결과를 보여주고 있다. 시장리스크 관리는 대체로 생명보험회사에 비해 손해보험회사들이 높은 관리수준을 나타내었으며 앞서의 보험리스크관리와 금리리스크 관리에 비해 높은 점수를 나타내고 있다. 손해보험회사들의 경우 1년 단위의 단기상품이 많고 이에 따라 자산운용도 단기매매증권의 비중이 많아 시장리스크에 영향을 상대적으로 크게 받기 때문에 관리수준도 높게 나타난 것으로 판단된다. 특히 시장리스크 노출상품에 대하여 주가, 금리, 환율 등 주요 리스크요인을 체계적으로 설정하는가 여부, 시장리스크 측정을 위한 리스크요인의 변동성 및 상관관계 측정 여부, 시장리스크 노출상품에 대한 리스크 요인별 영향 및 민감도 분석의 질문에는 손해보험회사의 평균이 생명보험회사의 평균보다 통계적으로 유의한 수준에서 높은 관리수준을 나타내었다.

<표 III-4> 시장리스크 관리 프로세스

질문 내용	생보	손보
시장리스크를 고려하여 신용연계채권, 자산담보부 증권 등과 같은 신종 금융파생상품에 투자 여부	3.54	4.00
위탁운용자산에 대한 포지션 및 시장리스크 수준을 확인하는 내부기준 마련 여부	4.08	4.20
파생상품 거래시 리스크 헤지효과 및 시장리스크에 미치는 영향 평가 여부	3.85	4.00
시장리스크 노출상품에 대한 리스크요인(주가, 금리, 환율 등)을 체계적으로 설정하고 있는가 여부	3.61	4.60
시장리스크 측정을 위해 리스크요인의 변동성 및 상관관계를 산출하고 있는가 여부	3.46	4.50
시장리스크 노출상품에 대한 리스크 요인별 영향 및 민감도의 분석·관리 여부	3.46	4.50
시장리스크 허용한도 혹은 목표수준의 설정 여부	4.00	4.40
시장리스크 허용한도 초과시 대응방안을 마련하여 리스크관리위원회 및 경영진에 보고하는가 여부	4.08	4.60

주 : 1) 24개 보험회사 중 1개사가 관련문항에 응답하지 않아 23개사를 대상으로 작성되었음.

2) 표 안의 수치는 5점척도로 계산한 평균값으로서 '매우 아니다'는 1점이고 '매우 그렇다'는 5점을 의미함.

시장리스크 관리 수준은 대형사와 중소형사 사이에 더욱 뚜렷한 차이가 있는 것으로 나타났다. <표 III-5>에서 보는 바와 같이 8개 질문에서 1개의 질문을 제외한 7개 질문에서 대형사가 중소형사에 비해 통계적으로 유의한 수준에서 높은 점수를 나타내었다. 특히 시장리스크를 고려하여 신종 파생금융상품의 활용도가 전체적으로 높은 수준이며, 그러한 파생금융상품의 거래시에 리스크 헤지효과 및 시장리스크에 미치는 영향의 평가수준도 높은 것으로 미루어 적극적으로 시장리스크를 관리한다는 차원에서 고무적인 현상으로 판단된다.

<표 III-5> 시장리스크 관리 프로세스(규모 그룹별)

질문 내용	대형사	중소형사	t값(p-값)
시장리스크를 고려하여 신용연계채권, 자산담보부증권 등과 같은 신중 금융과생상품에 투자여부	4.43	3.44	2.06(0.052)
위탁운용자산에 대한 포지션 및 시장리스크 수준을 확인하는 내부기준 마련 여부	4.43	4.00	0.98(0.340)
과생상품 거래시에 리스크 헤지효과 및 시장리스크에 미치는 영향 평가 여부	4.57	3.63	2.17(0.042)
시장리스크 노출상품에 대한 리스크요인(주가, 금리, 환율 등)을 체계적으로 설정하는가 여부	4.86	3.69	2.31(0.031) 3.29(0.004)
시장리스크 측정을 위해 리스크요인의 변동성 및 상관관계를 산출하고 있는가 여부	4.71	3.56	2.15(0.043)
시장리스크 노출상품에 대한 리스크 요인별 영향 및 민감도의 분석·관리 여부	4.57	3.63	1.90(0.072)
시장리스크 허용한도 혹은 목표수준의 설정 여부	4.86	3.88	2.60(0.017) 3.52(0.002)
시장리스크 허용한도 초과시 대응방안 마련 리스크관리위원회 및 경영진에 보고하는가 여부	4.86	4.06	2.16(0.042) 2.91(0.008)

주 : 1) 24개 보험회사 중 1개사가 관련문항에 응답하지 않아 23개사를 대상으로 작성되었음.

- 2) 표 안의 수치는 5점척도로 계산한 평균값으로서 '매우 아니다'는 1점이고 '매우 그렇다'는 5점을 의미함.
- 3) t값은 대형사와 중소기업사의 평균 차이를 검정한 통계량이며, 등분산 가정이 folded F 검증(유의수준 5% 적용)에 의하여 기각되는 경우 student t-값과 Satterthwaite's 근사 t 값을 함께 병기함.

라. 신용리스크 관리

신용리스크란 주로 투자영업부문에서 대출자산의 운용과 관련된 것으로서 거래상대방의 채무불이행 또는 신용등급의 하락으로 인해 자산의 가치가 하락할 가능성을 의미한다. 보험회사는 이러한 리스크 관리를 위하여 거래상대방별·기업군별·산업별 분산투자기준 설정, 거래 승인절차 마련, 신용등급별 투자한도 설정, 신용리스크 허용한도 또는 목표수준 설정의 노력을 기울이고 있다.

다음의 <표 III-6>은 신용리스크 관리 프로세스에 대한 설문조사 결과를 보여주고 있다. 신용리스크관리 수준은 대체로 4점을 넘어서고 있는 것으로

나타났다. 다만, 대출시에 거래 상대방별, 기업군별, 산업군별 분산투자의 기준을 설정하는 수준은 4점에 못미치는 것으로 나타났다. 또한 생명보험회사의 경우 신용공여 후 부실기업 혹은 부실징후 기업의 관리를 위한 전담인력의 배치 여부와 부실채권의 발생시 정리 및 회수절차에 대한 규정마련 여부가 상대적으로 미진한 것으로 나타났다.

<표 III-6> 신용리스크 관리 프로세스

질문 내용	생보	손보
신용리스크 관리를 위한 거래상대방별, 기업군별, 산업별 분산투자기준의 설정 여부	3.85	3.70
거액거래에 대한 리스크관리위원회 및 이에 준하는 의사결정기구의 승인절차 존재 여부	4.00	4.80
신용평가기관에서 투자등급 미만으로 분류한 유가증권 또는 부실기업에 대한 투자한도 설정여부	4.08	4.30
신용공여 거래 후 부실기업 혹은 부실징후기업에 대한 신용공여 관리 전담인력의 지정 여부	3.31	4.00
신용공여 거래 후 상대방의 사업현황, 재무상태, 신용등급, 담보가치 등에 대한 관리 여부	3.85	4.00
부실거래처 재건방법지도 또는 정리 및 회수절차에 대한 규정 마련 여부	3.46	4.10
신용리스크 허용한도 혹은 목표수준의 설정 여부	4.08	4.20
신용리스크 허용한도 초과시 대응방안을 마련하여 리스크관리위원회 및 경영진에 보고하는가 여부	4.00	4.20

주 : 1) 24개 보험회사 중 1개사가 관련문항에 응답하지 않아 23개사를 대상으로 작성되었음.

2) 표 안의 수치는 5점 척도로 계산한 평균값으로서 '매우 아니다'는 1점이고 '매우 그렇다'는 5점을 의미함.

다음으로 <표 III-7>에서 보는 바와 같이 대형사와 중소형사의 신용리스크 관리 수준은 큰 차이가 존재하고 있음을 알 수 있다. 특히, 투자등급 미만으로 분류한 유가증권 또는 부실기업에 대한 투자한도 설정 여부 질문에만 대형사와 중소형사의 차이가 존재하지 않고 나머지 7개 질문에서는 대형사가 통계적으로 유의한 수준에서 높은 것으로 나타났다. 보험회사의 대출채권의 비중이 높아 수익성에 미치는 영향이 크다는 점을 고려하면 중소형사의 개선이 요구되는 분야라고 하겠다.

<표 III-7> 신용리스크 관리 프로세스(규모 그룹별)

질문 내용	대형사	중소형사	t값(p-값)
신용리스크 관리를 위한 거래상대방별, 기업군별, 산업별 분산투자기준의 설정 여부	4.57	3.44	2.59(0.017)
거액거래에 대한 리스크관리위원회 및 이에 준하는 의사결정기구의 승인절차 존재 여부	4.86	4.13	1.63(0.118) 2.28(0.033)
투자등급 미만으로 분류한 유가증권 또는 부실기업에 대한 투자한도 설정 여부	4.29	4.13	0.39(0.699)
신용공여 거래 후 부실기업 혹은 부실징후기업에 대한 신용공여 관리 전담인력의 지정 여부	4.86	3.06	5.28(<0.001)
신용공여 거래 후 상대방의 사업현황, 재무상태, 신용등급, 담보가치 등에 대한 관리 여부	4.57	3.63	3.11(0.005)
부실거래처 개선방법지도 또는 정리 및 회수절차에 대한 규정 마련 여부	4.43	3.44	2.06(0.052)
신용리스크 허용한도 혹은 목표수준의 설정 여부	4.71	3.88	2.34(0.029)
신용리스크 허용한도 초과시 대응방안을 마련하여 리스크관리위원회 및 경영진에 보고하는가 여부	4.57	3.88	1.92(0.069)

- 주 : 1) 24개 보험회사 중 1개사가 관련문항에 응답하지 않아 23개사를 대상으로 작성되었음.
 2) 표 안의 수치는 5점 척도로 계산한 평균값으로서 '매우 아니다'는 1점이고 '매우 그렇다'는 5점을 의미함.
 3) t-값은 대형사와 중소기업사의 평균 차이를 검정한 통계량이며, 등분산 가정 이 folded F 검증(유의수준 5% 적용)에 의하여 기각되는 경우 student t-값과 Satterthwaite's 근사 t 값을 함께 병기함.

마. 유동성리스크 관리

유동성리스크란 보험회사의 자금조달과 관련된 것으로서 미래에 현금 지급능력이 부족하여 지급불능상태에 빠지거나 비정상적인 조달비용 상승으로 인한 손실가능성을 의미한다. 보험회사는 이러한 리스크의 관리를 위하여 자금조달계획과 운영계획의 정기적 설정 및 시장상황 변환에 의한 수정보완, 유동성부채와 매칭비율 등을 고려한 자산포트폴리오 결정, 유동성 갭 산출, 유동성 리스크 허용한도 또는 목표수준 설정 등의 노력을 기울이고 있다.

다음의 <표 III-8>은 유동성리스크 관리 프로세스에 대한 설문조사 결과를

보여주고 있다. 대체로 유동성리스크관리 프로세스에 대한 시스템은 다른 리스크관리 프로세스에 비해 미진함을 알 수 있다. 자금조달 및 운용계획을 정기적으로 설정하여 시장 및 경영 상황의 변화에 따라 이를 수정 보완하는 수준이 4점을 상회하고 있고, 이외의 관리 프로세스에서는 상대적으로 낮은 관리수준을 보이고 있다. 특히 생명보험회사의 경우에는 원금과 이자의 실질현금흐름이나 대출자산의 조기상환 등을 감안한 유동성갭의 산출에는 미진한 것으로 나타났다.

<표 III-8> 유동성리스크 관리 프로세스

질문 내용	생보	손보
자금조달 및 운용계획을 정기적 설정, 시장 및 경영상황의 변화에 따라 이를 수정보완 여부	4.00	4.10
자산 포트폴리오 결정 시 유동성부채와 매칭비율 등의 고려 여부	3.14	3.80
원금과 이자의 실질현금흐름, 대출자산 조기상환을 등을 감안한 유동성갭 산출여부	2.57	4.20
유동성리스크 허용한도 혹은 목표수준 설정여부	3.50	3.10
유동성리스크 허용한도 초과시 대응방안을 마련, 리스크관리위원회 및 경영진에 보고 여부	3.57	3.20

주 : 표 안의 수치는 5점 척도로 계산한 평균값으로서 ‘매우 아니다’는 1점이고 ‘매우 그렇다’는 5점을 의미함.

바. 유형별 리스크관리 종합평가

앞서 살펴본 유형별 리스크관리에 대한 보험회사의 리스크관리 프로세스의 평가결과를 정리하면 <표 III-9> 및 <표 III-10>과 같다. 대체로 생명보험과 손해보험 모두에서 유형별 리스크관리 프로세스 준비의 수준이 3.5점을 약간 상회하는 수준이다. 이 중에서 금리리스크 관리 프로세스는 3.5점을 하회하고 있어 특히 개선이 요구되는 부분임을 알 수 있다.

<표 III-9> 유형별 리스크관리 프로세스 종합평가

구분	생명보험	손해보험
보험리스크관리 프로세스	3.61	3.81
금리리스크관리 프로세스	3.01	3.46
시장리스크관리 프로세스	3.76	4.35
신용리스크관리 프로세스	3.83	4.16
유동성리스크관리 프로세스	3.56	3.68
리스크관리 프로세스 종합평가	3.49	3.89

주 : 표 안의 수치는 5점 척도로 계산한 평균값으로서 ‘매우 아니다’는 1점이고 ‘매우 그렇다’는 5점을 의미함.

대형사와 중소형사로 보험회사를 구분하여 살펴보면 대형사가 중소형사에 비해 보험리스크와 유동성리스크를 제외한 나머지 리스크관리 프로세스에서 통계적으로 유의한 수준으로 우월함을 알 수 있다. 각 유형별 리스크관리 프로세스에 대한 점수를 종합한 결과 대형사가 4.19점인 반면 중소형사는 3.44점에 불과한 것으로 나타났다. 따라서 유형별 리스크관리 프로세스의 정비는 중소형사들을 중심으로 개선의 여지가 많다고 하겠다.

<표 III-10> 유형별 리스크관리 프로세스 종합평가(규모 그룹별)

구분	대형사	중소형사	t-값(p-값)
보험리스크관리 프로세스	3.89	3.61	0.98(0.337)
금리리스크관리 프로세스	4.03	2.86	3.99(0.001)
시장리스크관리 프로세스	4.66	3.73	2.46(0.023)
신용리스크관리 프로세스	4.61	3.70	3.80(0.001)
유동성리스크관리 프로세스	3.74	3.39	0.96(0.345)
리스크관리 프로세스 종합평가	4.19	3.44	2.87(0.009)

주 : 1) 표 안의 수치는 5점 척도로 계산한 평균값으로서 ‘매우 아니다’는 1점이고 ‘매우 그렇다’는 5점을 의미함.
 2) t-값은 대형사와 중소형사의 평균 차이를 검정한 통계량임.

2. 리스크 관리 효율성 평가

이번 절에서는 실제로 보험회사들이 리스크를 감내한 대가로 얼마만큼의 경영성과를 달성하였는가를 계량적으로 측정한다. 보험회사가 감내한 리스크 대비 성과는 효율성 측정에 널리 사용되고 있는 자료포락분석(DEA: Data Envelopment Analysis) 모형을 이용한다⁶⁾.

가. 모형 설정

국내 생명보험 및 손해보험회사의 리스크 대비 성과는 다음의 (식 III-1)과 같이 일반적인 형태로 측정한다.

$$\text{리스크 대비 성과} = \text{수익/리스크} \quad (\text{식 III-1})$$

투입요소로 리스크 변수를 이용하는 것은 일반적인 효율성 산출시에 투입요소로 비용이나 고정자산을 사용하는 생산(product) 접근법이 아니라 목적(goal) 접근법이라 할 수 있다. 즉, 기존의 연구와 같이 생산기능 보다는 리스크 관리 기능에 초점을 맞추어 투입요소와 산출요소를 선택한 것이라 할 수 있다. Brockett, Coopet, Golden, Rousseau, and Wang(2005)은 기존의 연구들과 달리 보험회사를 생산자로 가정하지 않고 금융중개업자(financial intermediary)로 가정하여 투입요소와 산출요소를 설정하여 효율성을 측정할 바 있다.

DEA 모형을 이용함에 있어서 투입요소와 산출요소를 나타내는 적절한 변수를 선정하는 것은 분석결과의 타당성을 좌우하는 핵심이다. 우선, 산출요소

6) 일반적으로 DEA 모형을 이용하여 기업의 효율성을 측정할 때, 투입요소는 직원 수나 영업용 고정자산 등과 같은 변수를 사용하고 산출요소로는 매출액이나 영업이익과 같은 변수를 사용한다. 그런데 최근에 와서 효율성 (efficiency)보다는 효과성(effectiveness)을 측정하기 위해서 기업, 공공기관, 상품 등의 성과를 DEA 모형을 통해서 산출한 연구들이 있다. 예를 들어, Emel et al.(2003)과 민재형·이영찬(2004)은 차입금대비유동부채, 유동부채대비매출액, 1-고정비율을 투입요소로 하고 유동비율, 자기자본비율, 당기순이익대비총자산을 산출요소로 하여 기업의 재무성과 측정에 DEA를 이용하였다.

는 리스크관리의 최종 목표를 반영하는 것이어야 한다. 기업의 리스크관리 목표는 리스크로 인해 발생 가능한 손실을 최소화함으로써 기업가치를 극대화하는 것이다. 따라서 리스크관리의 산출요소는 리스크를 감내함으로 인해 얻게 되는 부가가치로서 보험영업부문과 투자영업부문의 활동이 반영된 당기순이익을 사용한다. 실제로 리스크 관리의 성과는 리스크 관리를 통하여 보험회사의 지급여력과 같은 안정성을 나타내는 변수가 얼마나 개선되었는가를 측정함으로써 가능하다. 그런데 보험회사의 지급여력의 개선은 수익성의 향상이 크게 좌우한다. 또한, 선행연구에서 살펴본 바와 같이 신동호(2001)는 리스크 관리가 보험회사의 생존과 기업가치 향상에 긍정적 영향을 미칠 것이라 하였으며, Hoyt(2006)는 보험회사가 전사적리스크관리(ERM)를 통해 기업가치가 증가함을 실증적으로 보여주었다. 따라서 리스크 관리에 따라 수익성 및 기업가치가 향상되는 것으로 나타났으므로 산출요소로서 지급여력과 같은 변수 대신에 수익성을 나타내는 변수를 사용하여도 리스크 관리의 성과 측정에 무리가 따르지 않을 것으로 판단된다.

본 연구는 리스크 관리의 효율성(efficiency)을 측정하므로 투입요소는 보험회사의 영업활동으로 인해 감내하는 리스크를 사용한다. 보험회사는 보험영업과 투자영업에서 발생한 리스크 관리자로서의 역할을 수행함으로써 수익을 창출한다. 따라서 기본적으로 보험영업에서 발생한 리스크와 투자영업에서 발생한 리스크를 대변할 수 있는 변수를 투입요소로 선정한다⁷⁾.

먼저, 보험영업에서 발생한 리스크는 보험종목의 집중도를 사용한다. 각 보험회사의 보험종목 판매 집중도는 잘 알려진 베리-허핀달지수로 측정한다. 일반적으로 금융시장의 여건이나 소비자 수요에 따라서 특정 보험상품이 크게 인기를 끌게 되고 이에 따라 보험회사가 그러한 상품을 집중적으로 판매할 경우 높은 수익을 올릴 수 있을 것이다. 그러나 특정 보험종목에 대한 집중도가 높을 경우 보험시장의 제도 및 환경변화에 따라 손실이 매우 커질 수 있다. 따라서 종목별로 적절한 포트폴리오를 구성하는 것이 장기적으로 볼 때

7) Murthi, Choi, and Desai(1997), Basso(2001), Basso and Funari(2001), Gregoriou, sedzro, and Zhu(2005), 지홍민·권수연(2006) 등의 연구도 펀드의 성과평가를 위해서 본 연구와 마찬가지로 투입요소로서 리스크 변수를 사용하고 산출요소로 수익을 사용한 바 있다.

리스크 대비 성과에 유리할 것이다.

<표 III-11> 종목별 보험금지급률 및 손해율의 상관관계

Panel A. 생명보험 종목별 보험금지급률의 상관계수

	생존보험	사망보험	생사혼합보험	단체보험
생존보험	1	-	-	-
사망보험	0.4880	1	-	-
생사혼합보험	-0.0417	-0.0132	1	-
단체보험	0.0138	-0.0511	0.0524	1

Panel B. 손해보험 종목별 손해율의 상관계수

	화재보험	해상보험	자동차보험	특종보험	장기보험
화재보험	1				
해상보험	-0.0476	1			
자동차보험	-0.2148	0.4495	1		
특종보험	0.6159	-0.3016	-0.2415	1	
장기보험	0.4166	-0.6864	-0.3597	0.6159	1

<표 III-11>은 종목별로 포트폴리오를 구성하는 것이 리스크를 줄일 수 있는가를 알아보기 위해 보험금지급률과 손해율의 상관관계를 산출한 결과이다. 먼저 생명보험의 경우 생존보험과 사망보험의 상관계수가 다소 높았으나 나머지 종목들 사이의 상관계수는 매우 낮은 수준임을 알 수 있다. 또한 손해보험의 경우에도 화재보험과 특종보험, 화재보험과 장기보험 사이의 상관계수가 높을 뿐 다른 종목들 사이의 상관계수는 매우 낮음을 알 수 있다. 이러한 결과는 종목별로 적절한 포트폴리오를 구성하는 것이 리스크를 줄일 수 있음을 의미한다.

현실적으로 보험회사는 보험종목별 판매 집중도를 무한히 축소시키는 것

은 불가능하다. 예를 들어, 단종사가 아닌 일반 손해보험회사가 종목별 판매 집중에 따른 리스크를 줄이기 위해서 종목별 수익성을 고려하지 않고 완전하게 집중도를 0으로 만드는 것은 불가능하다는 제약이 따른다. 따라서 이러한 점들을 고려하여 보험종목의 집중도를 보험영업부문의 리스크를 반영하는 투입요소로 선택한다. Cummins, Weiss, and Zi(1999), 지홍민(2007) 등의 연구도 보험종목의 판매 집중도를 리스크 변수로 사용한 바 있다.

그리고 투자영업에서 발생한 리스크는 지홍민(2007)과 같이 운용자산총계 대비 유가증권(상품유가증권 및 투자유가증권)의 투자비중을 사용한다. 기본적으로 보험회사의 자산운용부문에 있어 리스크와 수익률은 자산배분(asset allocation)을 어떻게 하는가에 달려있다. 실제로 국내 대부분 보험회사의 당기순이익은 투자영업의 실적이 크게 좌우한다. 보험회사가 거수한 보험료 등을 통해서 축적된 자산을 현금 및 예금이나 업무용 부동산 등으로 보유할 경우 상대적으로 리스크는 적으나 수익성이 낮고, 이에 반해 유가증권에 대한 투자비중이 클수록 리스크가 높고 수익성도 높아지게 된다. 물론, 유가증권의 투자비중이 동일할 경우에는 주식, 채권, 파생상품 등 어떠한 자산에 대한 투자비중이 높은가에 따라서도 운용자산 포트폴리오의 리스크가 달라질 수 있다. 그런데 포트폴리오이론에 따르면 위험자산으로 구성된 포트폴리오는 일정 수 이상의 자산으로 구성될 경우에는 체계적위험이 사라지고 비체계적위험만 남게 되므로 위험이 매우 낮은 유가증권 이외의 자산에 대한 비중에 따라 전체 포트폴리오의 리스크가 결정된다. 보험회사가 자산을 운용함에 있어 특수한 상황이 아니라면 유가증권에 대한 투자비중을 100% 혹은 0%로 유지할 수 없다는 제약이 따른다. 보험금 지급을 위한 유동성을 확보해야 하므로 유가증권의 비중을 100%로 할 수 없다. 또한 리스크를 줄이기 위해 현금 및 예금에만 투자하게 되면 계약자에 대한 지급여력이 축소되기 때문에 유가증권에 대한 투자비중을 0%로 유지할 수도 없다. 따라서 이러한 점들을 고려하여 자산운용부문의 리스크를 나타내는 변수로서 유가증권의 투자비중을 선택한다.

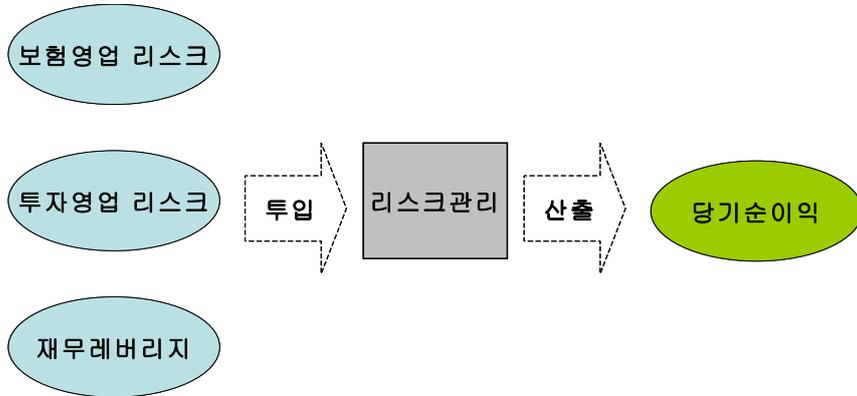
또한, 재무레버리지는 부채총계를 자산총계로 나눈 값을 사용한다. 이와 같은 부채비율 산출시에 회사마다 각 부채와 자산의 리스크가 상이하기 때문에 리스크 가중 부채 혹은 자산을 사용하는 것이 회사별 차이를 보다 정확하

게 반영할 것이다. 그러나 아직까지 리스크기준자기자본제도(RBC)가 시행되지 않아 각 회사별 리스크 가중 부채 및 자산의 획득에 제약이 있고, 현실적으로 공시된 정보를 이용하여 산출한 재무레버리지가 보험회사의 건전성 평가에 하나의 지표로 사용되고 있다. 일반적으로 재무레버리지가 증가하면 보험회사의 지급여력이 감소하고 채무불이행 위험이 높아짐으로써 리스크가 증가한다. 현실적으로 보험회사가 재무레버리지를 무한히 늘리거나 축소할 수 없다. 특히 투자수익률이 향상되어 자산을 늘릴 수는 있지만 무한히 늘릴 수는 없으므로 재무레버리지를 무한히 축소시킬 수 없다. 따라서 이러한 점을 반영하여 재무레버리지도 리스크를 반영하는 투입요소로 선정한다.

한편, 투입요소와 산출요소의 적정 수에 대하여 Banker, Charnes, and Cooper(1984)는 DMU의 수가 투입요소와 산출요소의 수를 합한 값보다 3배 이상이어야 하고, Bussofiane, Dyson, and Thanassoules(1991)은 의사결정단위(DMU: 본 연구에서 분석대상 기업 수)의 수가 투입요소의 수와 산출요소의 수를 곱한 값보다 커야 한다는 연구결과를 제시하였다(박춘광·김병철, 2006). 본 연구의 분석대상이 설문조사에 참여한 회사들로서 생명보험이 14개사이고 손해보험이 10개사이며, 투입요소가 3개이고 산출요소가 1개이다. 따라서 선행연구들에서 제시한 투입요소와 산출요소의 적정수 조건에 부합하므로 비효율적인 DMU를 판별하는데 문제가 없을 것으로 판단된다. 설정된 투입요소와 산출요소를 이용하여 리스크관리의 성과를 측정하기 위한 DEA 모형을 도식하면 <그림 III-1>과 같다.

<그림 III-1>의 DEA 모형은 보험회사가 영업활동을 영위함으로 인해서 발생하는 리스크를 관리하여 얼마나 효율적으로 부가가치를 생산했는가를 평가하는 것이다. 리스크가 동일하다면 부가가치가 최대이고 부가가치가 동일한 수준이라면 리스크가 최저인 경우에 가장 효과성이 높은 회사가 된다. 다만 투입요소가 하나가 아니라 다수이므로 투입요소들의 적절한 관리를 통하여 산출요소를 극대화하는 보험회사와 나머지 회사들과의 비교를 통해서 상대적 성과를 측정한다.

<그림 III-1> 리스크관리 성과 측정을 위한 DEA 모형



나. 측정 모형

DEA는 Farrell(1957)에 의해 소개되었으며, 이후 규모수익불변을 가정하는 Charnes, Cooper, and Rhodes(1978, 이하 CCR) 모형과 규모수익가변을 가정하는 Banker, Charnes, and Cooper(1984, 이하 BCC) 모형에 의해 복수의 투입요소와 복수의 산출요소를 사용하여 조직의 효율성(efficiency)을 측정하는 비모수적 방법으로 발전되었다. 효율성을 측정하는 모형은 여러 가지가 있는데, 본 연구는 보험회사가 감내한 리스크 대비 성과를 투입방향 BCC 모형으로 측정한다.

DEA는 일련의 의사결정단위(DMU)들로부터 관측된 투입요소와 산출요소를 상호 비교하여 최상의 결과치를 나타내는 DMU를 기준으로 하여 다른 DMU의 상대적 효율성을 선형계획법(linear programming)으로 측정하는 기법이다. DEA의 장점은 크게 두 가지로 요약할 수 있다. 첫째, 흔히 효율성 지표로 사용하는 재무비율과 같이 단일지표들 사이의 비율이 아니라 다수의 투입요소와 다수의 산출요소를 이용하여 효율성을 측정한다는 장점이 있다. 현실적으로 모든 조직은 다수의 투입요소와 다수의 산출요소가 있으므로 여러 가지를 조합하여 효율성을 측정하는 것이 보다 타당할 것이다. 둘째, 투입요소와 산출요소에 대해 어떠한 함수형태도 가정하지 않는다는 장점이 있다. 즉, 생산함수의

구체적인 형태가 알려져 있지 않은 상황에서도 특정 DMU의 효율성을 그와 유사한 다른 DMU와 비교하여 상대적인 효율성을 파악할 수 있다.

다. 리스크 대비 성과 측정 결과

1) 자료 출처 및 변수의 기초 통계량

DEA모형을 이용하여 FY2001~FY2006 동안 국내 보험회사의 리스크 관리의 성과를 측정하기 위해서 투입요소와 산출요소로 선정된 4개 변수를 생성하였다. 이 때 앞의 설문조사를 통한 실태조사와 일치성을 위해서 대상회사를 선정하였으며, 각 변수의 생성을 위한 기초 데이터는 보험개발원에서 발간하는 『보험통계연감』과 금융감독원의 금융통계시스템에서 추출하였다.

DEA 모형을 이용하기 위해서는 투입과 산출요소 모두 0보다 큰 양수값이어야 한다. 산출요소로 선정된 당기순이익이 적자인 회사가 존재하여 이들 기업을 분석에서 제외할지 아니면 음수를 양수로 변환할지를 결정해야 한다. 산출요소가 마이너스라는 것은 성과가 가장 낮은 것으로 간주할 수 있기 때문에 효율성 측정에서 제외하여도 상대적 성과측정의 타당성은 훼손되지 않을 것이다. 그러나 만약 분석에서 제외할 경우 기업 수가 너무 작아 측정된 효율성에 대한 신뢰성이 떨어질 수 있다. 따라서 설문조사에 응답한 보험회사 중 당기순이익이 마이너스인 회사는 Lovell and Pastor(1995)가 제시한 방법을 통해 양수로 전환한다. 투입요소나 산출요소가 음수값을 포함하고 있을 때 양수값으로 변환할 수 있는 이론적 근거는 규모수익가변모형(VRS)에서 효율변경이 불변이라는 것이다. DEA에 있어서 변환불변성(translation invariance)의 핵심은 볼록성(convexity) 제약조건, 즉 가중치의 합이 1이라는 것이다. 투입지향적 규모수익가변모형의 최적해는 산출요소값의 변화에 불변이고, 산출지향적 규모수익가변모형의 최적해는 투입요소값의 변화에 불변이다(Lovell and Pastor, 1995). 따라서 투입요소가 음수를 포함하고 있는 경우에는 산출지향적 규모수익가변모형을 사용하는 것이 바람직하며, 산출요소가 음수를 포함하고 있는 경우에는 투입지향적 규모수익가변모형을 사용하는 것이 바람직하다. 이때 투입요소나 산출요소가 음수값을 가진 경우 모든 값들이 양수가 되도록

변환해야 하는데, 변환값들은 가장 작은 음수값이 매우 작은 양수 혹은 1이 되도록 하는 양수값을 더해주는 것이 바람직하다. 본 연구에서는 산출요소인 당기순이익이 음수값을 보이는 회사가 있으므로 음수값을 양수값으로 변환하고 변환불변성에 입각하여 투입지향적 규모수익가변모형으로 효율성을 측정한다.

<표 III-12>는 리스크관리에 따른 효율성 산출을 위한 투입요소와 산출요소의 전체 기간 동안의 기초통계량을 보여주고 있다. 먼저 판매하는 보험종목의 집중도는 생명보험회사와 손해보험회사 모두 0.5이하를 보이고 있으며, 생명보험회사가 상대적으로 표준편차가 큰 양상을 보이고 있다. 이는 중소형 생명보험회사들의 경우 특정 종목에 판매 의존도가 매우 크기 때문에 나타난 값이다. 유가증권의 투자비중은 생명보험이 평균 0.662이고 손해보험이 평균 0.587로서 생명보험회사들의 유가증권 투자비중이 큰 것으로 나타났다. 또한 재무레버리지는 생명보험회사와 손해보험회사 모두 평균이 0.9 내외를 나타내어 비슷한 수준을 보이고 있다. 다만, 상대적으로 손해보험회사의 재무레버리지의 표준편차가 작고 최소값이 크다는 특징이 있다.

<표 III-12> 투입 및 산출 변수들에 대한 기초 통계량

	투입			산출
	판매종목 집중도	유가증권 투자비중	재무 레버리지	당기순이익 (백만)
생명보험				
평균	0.445	0.662	0.800	133,237
표준편차	0.143	0.131	0.181	225,481
최대값	0.900	0.894	0.963	979,448
최소값	0.270	0.399	0.099	-98,892
손해보험				
평균	0.377	0.587	0.907	50,841
표준편차	0.030	0.113	0.040	85,926
최대값	0.439	0.798	0.952	341,174
최소값	0.301	0.200	0.783	-83,393

주 : 판매종목의 집중도는 베리-허핀달지수로 측정한 값으로서 1에 가까울수록 집중도가 크다는 것을 의미함.

그리고 당기순이익은 생명보험회사가 평균 약 1천3백억원, 최대값이 약 9천794억원, 그리고 최소값이 약 -989억원을 기록하였다. 당기순이익의 최대값과 최소값이 이처럼 매우 크고 표준편차도 약 2천3백억원에 달해 성과 측정에 있어서 규모효과가 상당부분 영향을 미칠 것으로 추측할 수 있다. 이러한 현상은 손해보험회사들의 경우에도 마찬가지로 나타나고 있다. 따라서 규모수익불변을 가정한 CCR 모형이 아니라 규모수익가변을 가정한 BCC 모형을 이용하여 성과를 측정하는 것이 타당할 것이다.

2) 효율성 측정 결과

다음의 <표 III-13>은 연도별로 투입방향 BCC 모형(규모수익가변모형)을 이용하여 연도별로 생명보험회사의 성과를 측정한 후 이를 대형사, 중소형사, 외국사로 나누어 평균한 값을 보여주고 있다.

<표 III-13> 생명보험회사 그룹별 효율성

	대형사	중소형사	외국사
평균	0.995	0.904	0.872
표준편차	0.006	0.056	0.080
최대값	1.000	0.977	1.000
최소값	0.988	0.812	0.801

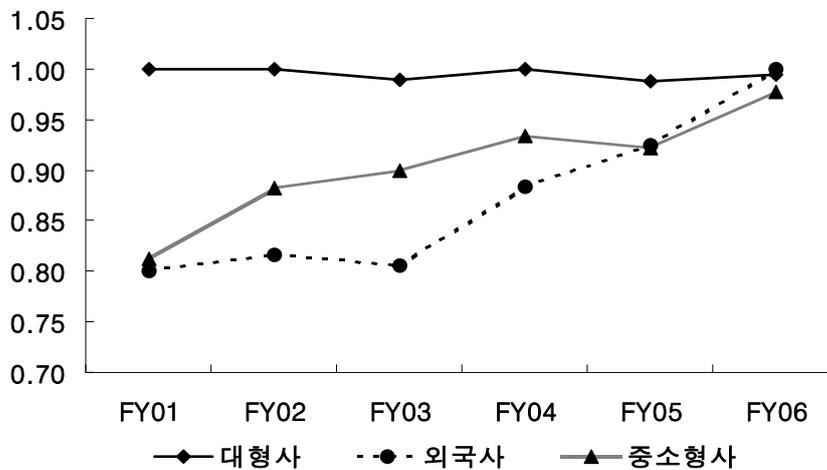
주 : 1) FY01부터 FY06까지 각연도별로 투입방향 규모수익가변모형(BCC모형)으로 효율성을 측정한 후 그룹별 시계열에 대한 평균, 표준편차, 최대값, 최소값을 산출하였음.

2) 추정치가 1이면 효율적이고 1보다 작으면 비효율적임.

먼저 대형사의 순수기술효율성(pure technical efficiency)은 세 그룹 중 가장 높은 평균 0.995를 나타냈다. 즉, 대형사들의 경우 감내하는 리스크 대비 당기순이익 달성이 가장 효율적이라는 것이다. 이에 반해 중소형사와 외국사의 순수기술효율성은 각각 평균 0.904와 0.872로 측정되어 상대적으로 효율성이 낮은 것으로 나타났다. 이는 동일한 당기순이익을 기준으로 볼 때 중소형사와

외국사는 각각 평균 0.096(9.6%)과 0.128(12.8%)의 리스크를 줄이게 되면 효율적일 수 있음을 의미한다. 즉, 중소형사와 외국사가 현재 수준의 당기순이익을 올리는 데에는 불필요한 리스크를 감내했으므로 리스크관리의 개선이 필요하다. 표준편차는 대형사가 가장 작고 외국사가 가장 큰 것으로 나타났다. 이는 대형사가 가장 안정적으로 높은 효율성을 유지하고 있음을 의미한다. 반면 외국사의 표준편차가 가장 큰 것으로 미루어 외국사는 상대적으로 효율성의 변동이 심한 구조임을 알 수 있다.

<그림 III-2> 생명보험회사 그룹별 효율성 추이



그리고 <그림 III-2>는 FY2001부터 FY2006까지 생명보험회사 그룹별 효율성 추이를 보여주고 있다. 대형사는 지속적이고 안정적으로 가장 높은 효율성을 보이고 있다. 특이한 점은 중소형사와 외국사의 효율성이 대형사에 비해 상대적으로 낮지만 지속적인 상승추세에 있다는 것이다. 더불어 중소형사와 외국사의 효율성이 대형사에 근접해가고 있다는 특징이 있다. 이러한 특징은 IMF 금융위기 이후 지속적인 리스크관리 노력에 따른 결과라고 판단된다. 물론 이러한 특징은 전체 24개 생명보험회사 모두를 대상으로 하지 않고 설문조사에 응답한 14개회사, 즉 상대적으로 리스크관리 수준이 높은 회사들이 분

석대상에 포함되었기 때문에 나타난 결과일 가능성도 높다.

다음으로 <표 III-14>는 연도별로 투입방향 BCC 모형을 이용하여 손해보험회사의 효율성을 측정 한 후 이를 대형사와 중소형사로 나누어 평균한 값을 보여주고 있다.

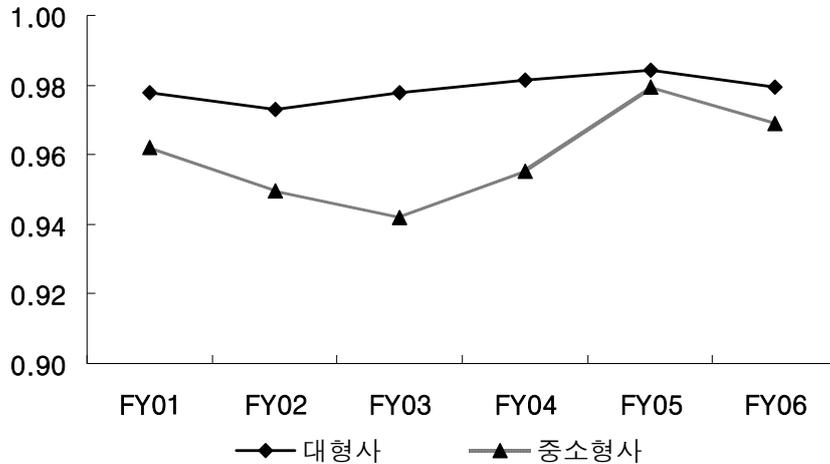
<표 III-14> 손해보험회사 그룹별 효율성

	대형사	중소형사
평균	0.979	0.960
표준편차	0.004	0.013
최대값	0.984	0.979
최소값	0.973	0.942

- 주 : 1) FY01부터 FY06까지 각연도별로 투입방향 규모수익가변모형(BCC모형)으로 효율성을 측정 한 후 그룹별 시계열에 대한 평균, 표준편차, 최대값, 최소값을 산출하였음.
2) 추정치가 1이면 효율적이고 1보다 작으면 비효율적임.

먼저 대형 손해보험회사의 순수기술효율성은 평균 0.979로서 중소형 손해보험회사에 비해 다소 높은 수준인 것으로 나타났다. 즉, 대형사는 감내하는 리스크 대비 당기순이익 달성이 상대적으로 효율적이라는 것을 의미한다. 중소형 손해보험회사의 경우에는 생명보험회사의 중소형사에 비해 높은 평균 0.960을 나타내었다. 중소형 손해보험회사의 표준편차, 최대값, 최소값은 대형사에 비해 편차가 다소 크지만 중소형 및 외국계 생명보험회사들에 비해서는 편차가 작고 안정적으로 높은 수준을 나타내고 있음을 알 수 있다. 이는 다음의 <그림 III-3>에서도 드러난다. 이러한 결과는 일반손해보험회사들의 경우 상장기업이므로 리스크관리와 관련된 제도변화를 보다 적극적으로 수용했기 때문인 것으로 판단된다.

<그림 III-3> 손해보험회사 그룹별 효율성 추이



3. 정성적 평가와 계량적 평가의 비교

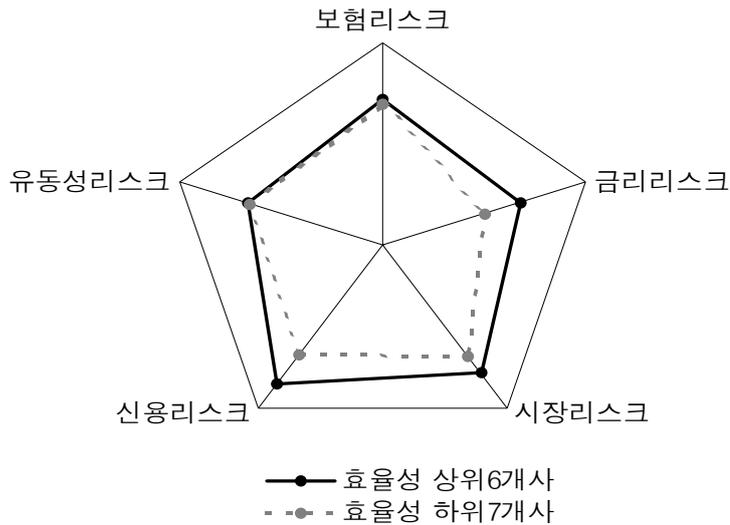
보험회사의 입장에서 리스크관리 기능을 강화하면 추가적인 비용이 소요된다. 그러므로 보험회사는 리스크관리를 통하여 얻을 수 있는 긍정적인 효과가 비용보다 클 경우에만 리스크관리 기능을 강화하고자 할 것이다. 따라서 리스크관리 수준이 높은 보험회사가 성과도 높은가를 파악할 필요가 있다. 이하에서는 생명보험회사와 손해보험회사로 나누어 리스크관리 프로세스에 대한 설문조사를 통해 얻어진 리스크관리 수준과 DEA를 통해서 얻어진 계량적 성과를 비교분석한다.

가. 생명보험회사의 리스크 관리와 성과

다음의 <그림 III-4>는 앞에서 효율성 산출 대상인 14개 생명보험회사 중 시장리스크와 신용리스크에 대한 답변을 하지 않은 1개사를 제외한 13개사를 대상으로 하여 계량적으로 측정된 리스크관리의 효율성에 따라 상위 6개사와

하위 7개사로 나누어 각 그룹의 리스크 관리 점수를 방사형 그래프로 도시한 것이다. 이 때 리스크 관리 점수는 설문조사를 통해서 산출한 각 리스크 유형별 점수의 평균을 이용하였다. 그림에서 중심이 0점이고 가장 바깥쪽의 꼭짓 점은 5점을 의미한다.

<그림 III-4> 생명보험회사의 효율성에 따른 리스크관리 점수



그림에서 보는 바와 같이 효율성 상위 6개사가 하위 7개사에 비해 보험리스크와 유동성리스크는 차이가 크지 않지만 금리리스크, 시장리스크, 신용리스크 등에서 뚜렷하게 리스크관리 점수가 높은 것으로 나타났다. 이는 리스크 관리의 수준이 높은 회사가 높은 효율성을 달성함을 의미한다. 특히, 다섯 가지 리스크 중 금리리스크와 신용리스크 관리 점수에서 효율성 상위 6개사와 하위 7개사의 차이가 가장 큰 것을 확인할 수 있다. 이는 순수기술효율성에서 낮은 점수를 받은 회사들의 경우 여러 리스크 중 금리리스크와 신용리스크 관리가 가장 부진하므로 이를 개선할 여지가 크다는 점을 시사한다.

<표 III-15> 생보사의 효율성에 따른 금리리스크 관리 수준

질문 내용	효율성 상위6개사	효율성 하위7개사
투자환경 고려한 예정이율 결정기준 마련여부	4.00	3.86
대출금리 결정 기준과 절차 마련 및 준수여부	3.50	3.43
투자환경 변화에 따른 부담금리를 고려한 보험상품 포트폴리오 전략 수립여부	4.00	3.00
금리리스크 및 보험상품의 현금흐름을 반영한 ALM 관점의 투자운용전략 마련여부	3.67	2.71
금리리스크 헤지 위한 파생금융상품 등의 자산운용 수단 활용여부	2.33	2.00
리스크를 감안한 자산운용 성과평가방법의 사용여부	2.33	1.71
리스크를 감안한 자산운용 성과평가 결과에 기초한 자산운용 포트폴리오 수립여부	2.50	1.43
금리리스크 허용한도 혹은 목표수준의 설정여부	3.83	3.14
정기적인 금리리스크 한도 적정성 검토 여부	4.00	2.71
금리리스크 허용한도 초과시 대응방안을 마련하여 리스크관리위원회 및 경영진에 보고하는가 여부	4.00	3.14

주 : 표 안의 수치는 5점 척도로 계산한 평균값으로서 ‘매우 아니다’는 1점이
고 ‘매우 그렇다’는 5점을 의미함.

<표 III-15>는 순수기술효율성을 기준으로 상위6개 생명보험회사와 하위7개 생명보험회사의 금리리스크 관리 점수를 보여주고 있다. 각 항목 모두에서 효율성 하위7개사의 금리리스크 관리 실태점수가 상당히 낮음을 알 수 있다. 효율성 상위6개사의 경우에 금리리스크 관리와 관련된 업무에서 개선점이 많다고 할 수 있다. 그런데 하위7개사의 경우에는 정기적인 리스크 한도 적정성 검토 여부를 묻는 질문에서 2.71점에 불과한 것으로 미루어 실질적으로 금리리스크 관리가 제대로 이루어지지 않고 있음을 시사한다. 따라서 금리변동성이 심화되는 상황에서 생명보험회사의 경영진은 금리리스크 관리를 위한 보다 체계적인 절차를 마련할 필요가 있는 것으로 사료된다.

<표 III-16> 생보사의 효율성에 따른 신용리스크 관리 수준

질문 내용	효율성 상위6개사	효율성 하위7개사
신용리스크 관리를 위한 거래상대방별, 기업군별, 산업별 분산투자기준의 설정 여부	4.17	3.57
거액거래에 대한 리스크관리위원회 및 이에 준하는 의사결정기구의 승인절차 존재 여부	4.50	3.57
신용평가기관에서 투자등급 미만으로 분류한 유가증권 또는 부실기업에 대한 투자한도 설정여부	4.43	3.67
신용공여 거래 후 부실기업 혹은 부실정후기업에 대한 신용공여 관리 전담인력의 지정 여부	4.17	2.57
신용공여 거래 후 상대방의 사업현황, 재무상태, 신용등급, 담보가치 등에 대한 관리 여부	4.33	3.43
부실거래처 재건방법지도 또는 정리 및 회수절차에 대한 규정 마련 여부	4.17	2.86
신용리스크 허용한도 혹은 목표수준의 설정 여부	4.33	3.86
신용리스크 허용한도 초과시 대응방안을 마련하여 리스크관리위원회 및 경영진에 보고하는가 여부	4.50	3.57

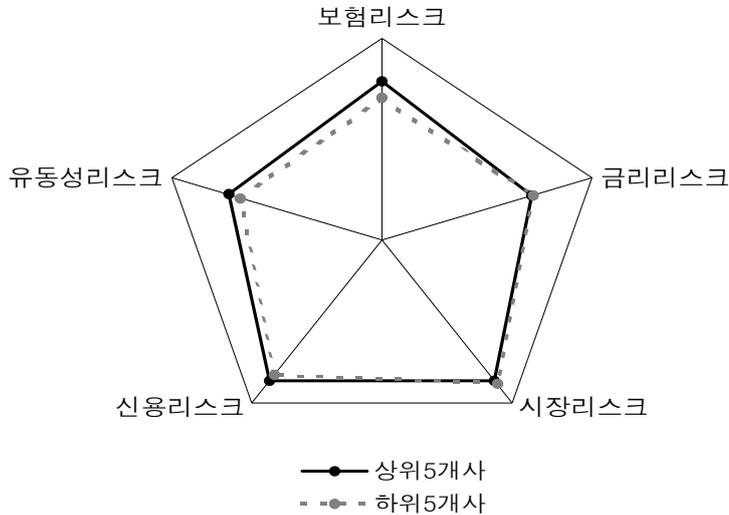
주 : 표 안의 수치는 5점 척도로 계산한 평균값으로서 '매우 아니다'는 1점이
고 '매우 그렇다'는 5점을 의미함.

다음으로 <표 III-16>은 순수기술효율성을 기준으로 상위 6개 생명보험회사와 하위 7개 생명보험회사의 신용리스크 관리 점수를 보여주고 있다. 전체적으로 효율성 상위6개사들은 신용리스크 관리 평가항목 모두에서 4점을 상회하는 우수한 리스크 관리 실태를 보여주고 있다. 이에 반해 효율성 하위7개사들의 경우에는 모든 항목에서 2점대 혹은 3점대의 낮은 리스크 관리 실태를 나타내고 있다. 보험회사의 운용자산 중 대출채권의 비중이 높아 리스크 관리가 매우 중요한 상황이라는 점을 고려하면 이들 보험회사들의 개선이 시급한 것으로 판단된다.

나. 손해보험회사의 리스크 관리와 성과

손해보험회사의 경우 <그림 III-5>의 방사형 그래프에서 보는 바와 같이 순수기술효율성 기준 상위 5개가 하위 5개사에 비해 모든 유형의 리스크 관리에서 높은 점수를 보이고 있다. 다만, 생명보험회사에 비해 그 차이는 크지 않음을 알 수 있다.

<그림 III-5> 손해보험회사의 효율성에 따른 리스크관리 점수



그런데 설문조사를 통한 리스크 관리 점수에서 회사별로 큰 차이가 없더라도 계량적으로 측정된 효율성에서는 차이가 발생했다는 것은 동일한 수준의 리스크 관리 노력에도 불구하고 효율성 기준 하위 5개사가 상대적으로 낮은 성과를 달성했음을 의미한다. 따라서 각 손해보험회사들은 리스크 관리 부문에서 어떠한 개선점이 필요한지를 세밀하게 찾아볼 필요가 있다.

다음의 <표 III-17>은 상위5개사와 하위5개사의 효율성 차이가 큰 보험 리스크 관리 실태점수를 보여주고 있다. 전체적으로 효율성 상위5개사가 하위5개사에 비해 모든 질문항목에서 우위를 보이고 있다. 특히, 정기적인 언더라이팅 기준 점검 및 변경 여부, 언더라이팅 기준에 반하는 보험계약 차단 시스템의 존재여부, 상품 판매 후 정기적 실적평가 및 적절한 대응여부 등의 항목에서 점수 차이가 큰 것으로 나타났다. 이와 같은 항목의 부진 때문에 리스크 관리 효율성이 낮은 것으로 단정할 수는 없지만 공통적으로 이들 항목의 부진과 낮은 효율성 사이에 상관관계가 높다고 볼 수 있

다. 따라서 효율성이 낮은 회사들은 특히 이러한 항목을 중점적으로 개선함으로써 효율성을 높일 수 있을 것으로 판단된다.

<표 III-17> 손보사의 효율성에 따른 보험리스크 관리 수준

질문 내용	효율성 상위5개사	효율성 하위5개사
정기적인 언더라이팅 기준 점검 및 변경 여부	3.6	2.2
언더라이팅 기준에 반하는 보험계약 차단 시스템 존재 여부	4.8	4.0
모집조직에 대한 언더라이팅 기준 정기교육 여부	4.8	4.4
선임계리사의 점검 및 리스크 평가절차에 따른 보험상품 개발 여부	4.2	3.2
상품 판매 후 정기적 실적평가 및 적절한 대응여부	4.0	3.0
보유·재보험 전략수립시 언더라이팅 리스크 평가결과 활용 여부	3.0	2.8
지급심사시 점검사항 및 절차기준에 따른 운영여부	4.6	4.2
보험리스크 허용한도 혹은 목표수준의 설정여부	3.6	3.4
정기적인 보험리스크 한도 적정성 검토 여부	3.4	3.4
보험리스크 허용한도 초과시 대응방안을 마련하여 리스크관리위원회 및 경영진에 보고하는가 여부	3.6	3.6

주 : 표 안의 수치는 5점 척도로 계산한 평균값으로서 '매우 아니다'는 1점이고 '매우 그렇다'는 5점을 의미함.

IV. 리스크를 고려한 경영관리 실태

앞의 제Ⅲ장에서는 보험회사와 같은 금융기관의 경우 리스크의 측정 및 관리가 핵심이므로 국내 보험회사를 대상으로 리스크 관리 프로세스를 정성적 및 계량적으로 평가하였다. 이번 장에서는 리스크 중심 경영전략의 수립을 위해서 보다 직접적으로 국내 보험회사의 리스크를 고려한 경영관리 현황을 설문조사를 통해 점검한다. 설문조사에서는 다음과 같은 내용을 중점으로 파악한다⁸⁾. 첫째, 리스크에 기초하여 경영전략을 수립하고 관리하는 수준을 파악한다. 둘째, 리스크에 기초한 조직관리 수준을 파악한다. 셋째, 리스크에 기초하여 보험상품을 개발하고 지속적인 관리를 수행하는가를 파악한다. 넷째, 리스크에 기초하여 자산운용 프로세스를 관리하는가를 파악한다. 그리고 마지막으로 최근 환경변화에 대한 인식 및 이에 대응한 전략을 수립하고 있는가를 알아본다.

1. 경영전략의 수립 및 관리

리스크 중심 경영전략은 기본적으로 리스크에 대한 목표 혹은 한도를 설정하여 이를 바탕으로 경영전략을 수립하고 지속적으로 관리하는 일련의 과정을 필요로 한다. 따라서 이에 대한 내용을 설문조사를 통해 살펴보았다. <표 IV-1>에서 보는 바와 같이 손해보험회사들의 경우 5개의 질문에서 3개 부문이 4.0점을 상회하였으나 생명보험회사들의 경우에는 5개 모두에서 비교적 낮은 점수를 나타내었다.

우선 리스크관리를 위한 각종 지표의 승인, 목표, 한도 등을 설정하여 경영전략을 수립하는가의 여부를 묻는 질문에 생명보험과 손해보험은 각각 3.36점과 3.80점을 나타내었다. 이는 백점 척도로 환산할 경우 각각 67점과 76점에 불과한 것으로서 아직은 국내 보험회사들이 리스크관리와 연계하여 경영

8) 설문조사의 대상, 회수율 등은 앞의 제Ⅲ장에서 설명한 바와 동일하며, 이번 장의 실태조사를 위한 질문내용도 부록에 함께 제시하였다.

전략을 수립하는 단계까지 제대로 이르지 못하고 있음을 나타낸다. 다만 리스크관리 전담조직에 적정한 권한 부여 및 재무적 지원 여부, 경영진이 수시로 리스크 현황에 대한 대책에 대해 보고를 받고 있는가 여부, 파악된 리스크에 대해 경영진의 조치 여부 등과 같은 질문에 대해서도 낮은 수준이지만 전략 수립의 연계에 관한 질문 보다는 높은 점수를 나타내었다. 이를 종합해보면 경영진이 리스크관리에 관여할 정도로 보험회사의 리스크관리는 중요한 부분을 차지하고 있지만 아직 경영전략 차원에서 다뤄질 정도로 비중이 큰 것은 아닌 것으로 이해할 수 있다.

<표 IV-1> 리스크에 기초한 경영전략의 수립 및 관리

질문 내용	생명보험	손해보험
리스크관리를 위한 각종 지표의 승인, 목표 및 한도를 설정하여 경영전략을 수립하는가의 여부	3.36	3.80
리스크관리 전담조직에 대한 적정한 권한 부여 및 재무적 지원 여부	3.64	4.10
경영진이 회사의 리스크 현황 및 대책에 대해 정기 혹은 수시로 보고받고 있는가 여부	3.86	4.20
경영진은 보고받은 리스크 현황에 대해 적절한 조치를 취하고 이행상황을 점검하는가 여부	3.71	4.00
경영진에서는 리스크를 감안한 성과평가체제를 통해 경영관리를 수행하고 있는가의 여부	2.00	2.80

주 : 표 안의 수치는 5점 척도로 계산한 평균값으로서 '매우 아니다'는 1점 이고 '매우 그렇다'는 5점을 의미함.

다음으로 생명보험과 손해보험 모두에서 경영진이 리스크를 감안한 성과평가체제를 통해 경영관리를 수행하고 있는가의 여부에 대한 질문에서 매우 저조한 점수를 나타내었다. 이 역시 보험회사의 리스크관리와 경영전략의 수립 및 평가의 연계성을 확충할 필요가 있음을 시사한다. 리스크를 관리하는 목적은 주기적으로 리스크를 측정하고 통제하는 과정을 통해서 얻어진 정보를 이용하여 향후의 의사결정에 활용하기 위함이다. 따라서 형식적으로 리스크를 측정하는 데 그치지 않고 측정된 결과를 바탕으로 하여 성과를 평가하고 자본배분에도 활용할 필요가 있다.

<표 IV-2>에서 보는 바와 같이 대형사와 중소형사를 비교한 결과에서는

회사별 차이가 극명히 나타난다. 대형사의 경우에는 리스크를 감안한 성과평가를 제외한 나머지 4개의 질문에서 4.0점을 상회한 반면 중소기업사는 모든 질문에서 월등히 낮은 점수를 나타내고 있다. 대형사와 중소기업사의 평균차이를 검증한 통계량의 경우에도 다섯 가지 질문 모두에서 유의한 것으로 나타났다.

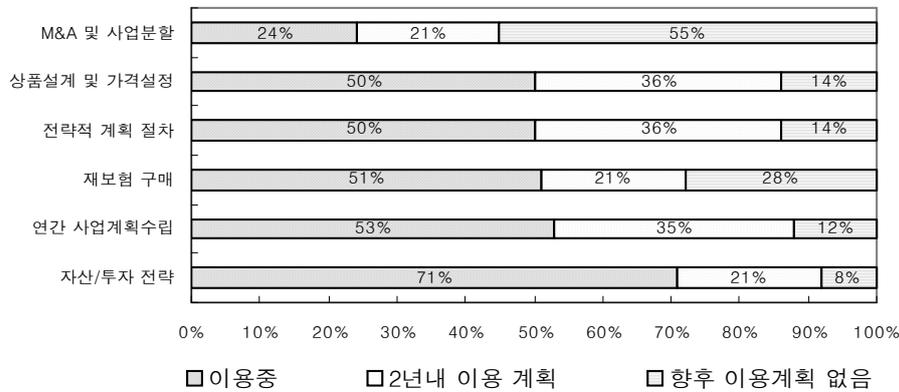
<표 IV-2> 리스크에 기초한 경영전략의 수립 및 관리(규모 그룹별)

질문 내용	대형사	중소형사	t-값(p-값)
리스크관리를 위한 각종 지표의 승인, 목표 및 한도를 설정하여 경영전략을 수립하는가 여부	4.14	3.29	2.07(0.051)
리스크관리 전담조직에 대한 적절한 권한 부여 및 재무적 지원 여부	4.29	3.65	1.83(0.029)
경영진이 회사의 리스크 현황 및 대책에 대해 정기 혹은 수시로 보고받고 있는가 여부	4.57	3.76	2.57(0.018)
경영진은 보고받은 리스크 현황에 대해 적절한 조치를 취하고 이행상황을 점검하는가 여부	4.43	3.59	2.21(0.038)
경영진에서는 리스크를 감안한 성과평가체제를 통해 경영관리를 수행하고 있는가의 여부	3.14	2.00	2.22(0.037)

- 주 : 1) 표 안의 수치는 5점 척도로 계산한 평균값으로서 '매우 아니다'는 1 점이고 '매우 그렇다'는 5점을 의미함.
 2) 대형사는 생명보험 시장점유율 상위 3개사 및 손해보험 상위 4개사임.
 3) t-값은 대형사와 중소기업사의 평균 차이를 검정한 통계량임.

국내 보험회사들과 달리 현재 해외 주요 보험회사들은 이미 사업계획수립이나 상품설계 등에서 리스크 관리를 통해서 얻어진 정보를 바탕으로 의사결정을 수행하고 있는 상황이다. <그림 IV-1>에서 보는 바와 같이 Tillinghast(2006)에 따르면 전 세계 주요 보험회사들은 투자전략, 연간 사업계획의 수립, 재보험 구매, 전략적 계획 수립, 상품설계 및 가격책정 등에 있어 리스크 관리 모형을 적극적으로 활용하고 있다.

<그림 IV-3> 해외 보험회사의 리스크관리 모형을 통한 의사결정



자료 : Tillinghast, *Risk Management, Risk Opportunity: The 2006 Tillinghast ERM Survey*, 2006.

특히, 현재 투자전략과 관련된 의사결정에 리스크 관리 모형을 사용하고 있는 회사는 71%이며 향후 2년 이내에 활용할 계획에 있는 회사가 21%인 것으로 나타났다. 연간 사업계획의 수립시에도 리스크 관리 모형을 활용하는 회사는 53%이고 향후 2년 이내에 이용할 계획이라고 응답한 회사도 35%로 나타났다. 이 외에 중장기에 걸친 전략계획의 수립과정과 상품설계 및 가격책정의 경우에도 현재 리스크 관리 모형을 활용하는 회사와 2년 이내에 활용할 것이라고 응답한 비율을 합하면 약 90%에 달하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 대부분의 보험회사가 리스크 관리와 전략적 의사결정을 연계하여 활용하고 있음을 보여주고 있다.

한편, 리스크에 기초한 경영전략의 수립은 경영진이 리스크에 대해서 얼마나 잘 인식하고 있는가에 달려있다. 이 때문에 경영진의 리스크 관리에 대한 인식을 보다 심층적으로 파악할 필요가 있다. 다음의 <표 IV-3>은 경영진의 리스크 관리에 대한 인식 수준, 리스크 환경변화에 따른 대응수준, 발생 가능한 리스크를 고려한 의사결정 여부, 그리고 측정된 리스크에 기초한 의사결정 여부에 대해 설문조사한 결과이다. 표에서 보는 바와 같이 중소형사의 경우 네 가지 질문 모두에서 4점에 못 미치는 점수를 나타내었다. 중소형사의 경

우에 전직원이 적정한 리스크 관리에 따라 업무를 추진하는 것이 수익성 유지에 긴요하다는 점에 대한 경영진의 인식 수준이 3.53점에 그쳐 전사적 리스크 관리의 인식이 저조한 것으로 나타났다. 이와 같이 경영진의 리스크 관리에 대한 인식이 저조한 중소기업은 리스크 환경변화에 따른 대응수준, 발생 가능한 리스크를 고려한 의사결정 여부, 그리고 측정된 리스크에 기초한 의사결정 등에서도 낮은 점수를 나타내었다.

<표 IV-3> 경영진의 리스크에 대한 인식 및 활용

질문 내용	대형사	중소형사	t-값(p-값)
전직원이 적정한 리스크 관리에 따라 업무를 추진하는 것이 수익성 유지에 긴요하다는 점에 대한 경영진의 인식 수준	4.29	3.53	2.69(0.089)
경영진의 시장상황의 변화, 리스크 노출자산의 증감 등의 리스크 환경변화에 따른 리스크 관리 정책 및 절차, 리스크 한도, 내부환경통제 등에 대한 유효성의 지속적 검토 수준	4.43	3.29	1.78(0.004)
주요 정책의 수립 및 변경 등과 같이 리스크에 영향을 미치는 사항에 대해 발생 가능한 리스크를 고려한 경영진의 의사결정 수행 수준	4.29	3.41	3.26(0.040)
민감도분석, 시나리오분석 등을 통해 시장변동이 포트폴리오의 시장가치에 미치는 영향을 평가하고 경영진이 이를 의사결정에 반영하는 수준	4.00	3.12	2.18(0.050)

- 주 : 1) 표 안의 수치는 5점 척도로 계산한 평균값으로서 ‘매우 아니다’는 1점이고 ‘매우 그렇다’는 5점을 의미함.
 2) 대형사는 생명보험 시장점유율 상위 3개사 및 손해보험 상위 4개사임.
 3) t-값은 대형사와 중소기업의 평균 차이를 검정한 통계량임.

2. 조직관리

보험회사가 체계적으로 리스크를 관리하기 위해서는 기본적으로 이에 적합한 조직을 구축하고 있어야 하며, 실행을 위해서는 해당 조직에 리스크 관리와 관련된 적합한 권한을 부여하고 재무적인 지원을 해야 한다. 이를 위해 지난 2003년 4월 감독당국에서는 “보험회사 리스크 관리 선진화 이행방안 마련”을 주제로 하여 추진과제를 발표한 바 있다. 추진과제로는 리스크관리위원회의 실질적인 역할 정립, 리스크 관리 전담조직의 독립성 및 전문성 확보, 부문별 리스크 관리 관련 조직(인력) 운영 등을 제시하였다.

<표 IV-4> 리스크 관리 전담조직

(단위: 개 사, 점)

질문 내용		생명보험	손해보험	전 체
리스크관리 전담조직 운영 여부	그렇다	14/14	10/10	24/24
	아니다	0/14	0/10	0/24
리스크관리 전담조직의 독립적 운영 수준		4.74	5.00	4.83
리스크관리 전담조직의 인적자원 적정수준		2.86	3.40	3.08
리스크관리 전담조직 임원의 관련 업무부서 임원 겸직 여부	그렇다	4/14	3/10	7/24
	아니다	10/14	7/10	17/24
리스크관리 전담조직의 업무보고 독립성 수준		4.36	4.40	4.38
리스크관리 전담조직의 적정 역할 수준		3.57	3.90	3.71

주 : 표 안의 수치는 5점 척도로 계산한 평균값으로서 '매우 아니다'는 1점이고 '매우 그렇다'는 5점을 의미함.

<표 IV-4>에서 보는 바와 같이 리스크 관리 전담조직을 운영하고 있는가에 대한 질문에 대해서 설문에 참여한 24개 보험회사 모두 '그렇다'라고 답변하였으며, 그러한 전담조직은 대부분의 회사에서 독립적으로 운영하고 있는 것으로 나타났다. 생명보험회사를 대상으로 한 류건식·이경희(2001)의 연구에서는 분석대상의 40.6%가 독립적인 전담조직을 갖춘 것으로 보고한 바 있다. 이에 비하면 상당한 개선이 이루어진 상태라고 볼 수 있다. 그러나 전담조직의 인적자원이 적정수준인가에 관한 질문에 대해서는 생명보험회사가 5점 만점에 평균 2.86점이고 손해보험회사가 3.40점에 그쳐 아직까지 충분한 인적자원의 확보가 이루어지지 않고 있는 상황이다. 또한 모든 회사가 리스크 관리 전담조직이 독립적으로 운영된다고 답변하였음에도 불구하고 일부회사에서는 관련 업무부서 임원이 리스크관리 전담조직의 임원을 겸직하고 있는 것으로 나타나 현실적으로 완전한 독립성이 확보되지 않은 경우도 있는 것으로 나타났다.

그런데 성공적인 리스크 관리를 위해서는 물리적인 조직형태를 갖추는 것뿐만 아니라 경영진이 얼마나 전략적으로 모든 부서에 대해 전사적으로 리스크에 기초하여 관리하고 있는가에 달려있다고 해도 과언이 아니다. 따라서 본 연구는 조직관리 측면에서 경영진의 리스크에 기초한 관리 수준을 파악하였다. 조직관리(부서관리) 측면의 설문조사 결과는 리스크의 반영수준이 매우

낮은 것으로 나타났다. <표 IV-5>에서 보는 바와 같이 3가지 질문 모두에서 생명보험회사는 3점 이하에 머무르고 있으며 손해보험회사도 큰 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 IV-5> 리스크에 기초한 부서관리

질문 내용	생명보험	손해보험
부서별로 리스크와 수익률을 고려하여 전략적 및 전술적 자본배분을 실행하는가 여부	2.50	2.90
부서별로 리스크 허용한도를 초과할 경우에 대책을 마련하여 경영진에게 보고하는가 여부	2.43	3.10
경영진은 리스크 대비 부서성과를 평가지표로 하여 부서별 실적을 평가하는가 여부	2.07	2.20

주 : 표 안의 수치는 5점 척도로 계산한 평균값으로서 ‘매우 아니다’는 1점 이고 ‘매우 그렇다’는 5점을 의미함.

현실적으로 부서별 리스크를 명확히 구분하고 측정하는 작업은 수월하지 않겠지만 주요 리스크는 분리가 가능할 것이다. 따라서 분리가 가능한 리스크에 대해서는 측정과 함께 이를 반영하여 자원을 배분하고 관리함으로써 부서의 역량을 높일 필요가 있을 것으로 판단된다.

3. 보험상품의 개발 및 관리

보험회사의 상품개발(product development)은 소비자에게 판매할 상품의 특징을 보험회사의 사업목적에 부합하도록 개발해 가는 일련의 과정으로, 현재 상품에 대한 개선 및 변형을 포괄하게 된다. 일반적으로 상품개발 과정에서는 시장 환경에 대한 탐색, 소비자에 대한 수요파악, 상품 제시안에 대한 개량, 상품 승인안의 수행, 사후적인 검토 과정 등을 포함하고 있다. 이 과정에서 보험회사는 현재 트렌드 및 영업에 있어서의 위기와 기회 요인에 관한 정보를 수집하여 분석해야 한다. 즉, 시장 환경 및 트렌드가 개발된 상품의 리스크 및 수익 수준에 미치는 영향에 관한 분석이 필요하다. 따라서 경영진은 상품개발 단계에서부터 리스크 관리의 중요성을 인식하고 리스크에 기초하여 의사결정을 해야 한다.

<표 IV-6>은 보험상품의 개발 및 관리와 관련하여 고려해야 될 리스크에 대한 내용을 설문조사를 통해 조사한 결과이다. 표에서 보는 바와 같이 리스크에 기초한 상품개발 및 관리는 대부분 질문에서 4.0점 이하를 나타내어 상대적으로 저조한 수준인 것으로 나타났다. 생명보험회사의 경우에는 손익분석과 같은 예측모형을 통해서 상품을 개발하는 경향이 높았다. 이는 생명보험의 경우 장기상품이 많아서 손익분석을 통해 상품 포트폴리오를 구성하는 경향이 높는데 기인한 것으로 판단된다. 그러나 상품을 개발한 이후 상품 포트폴리오의 리스크 허용한도를 설정하여 적정수준으로 유지하는 측면에서는 매우 낮은 2.57점을 보이고 있다. 손해보험회사의 경우에는 고객 불만사항, 기존 상품의 개선사항, 법률적 고려사항 등을 반영하여 상품을 개발하는 경향이 높은 것으로 나타났다. 그러나 손해보험회사들의 경우에도 상품개발 이후 상품 포트폴리오의 리스크관리에는 2.90점을 나타내어 큰 관심을 기울이지 않고 있는 것으로 나타났다. 그리고 상품개발부서의 평가시에 매출이나 배타적사용권과 같은 항목뿐만 아니라 리스크관리 역량을 고려하는가에 관한 질문에서도 2점대의 낮은 수준을 보이고 있다.

<표 IV-6> 리스크에 기초한 보험상품 개발 및 관리

질문 내용	생명보험	손해보험
각종 리스크에 대한 평가 및 예측 결과를 토대로 상품 개발전략을 수립하는가 여부	3.21	3.60
손익분석과 같은 예측모형을 통한 상품개발 여부	4.14	3.40
리스크관리 차원에서 고객 불만사항, 기존 상품의 개선사항, 법률적 고려사항 등을 반영한 상품개발	3.50	4.10
보험상품 포트폴리오의 리스크 허용한도를 설정, 이를 적정수준으로 유지하는가 여부	2.57	2.90
보험상품의 매출과 상품포트폴리오의 리스크 평가결과를 경영진에게 보고하여 사후관리 여부	3.43	3.70
상품개발부서 성과 평가시 매출, 배타적사용권 등과 함께 리스크관리 역량도 고려하는가 여부	2.36	2.80

주 : 표 안의 수치는 5점 척도로 계산한 평균값으로서 '매우 아니다'는 1점이고 '매우 그렇다'는 5점을 의미함.

다음으로 <표 IV-7>은 상품개발전략과 리스크관리의 연계 수준을 대형사와 중소형사로 나누어 파악한 결과이다. 표에서 나타난 바와 같이 보험상품의

관리에 있어 리스크를 반영하는 수준은 대형사와 중소기업사 사이에 뚜렷한 차이를 보이고 있다. 중소기업사의 경우에는 6개 질문에 대해서 3.5점 이하를 나타내고 있으며, t-검정을 실시한 결과에서는 5개 질문에서 통계적으로 유의한 수준에서 대형사보다 낮은 점수인 것으로 나타났다. 우선 각종 리스크에 대한 평가 및 예측 결과를 토대로 상품개발전략을 수립하는가의 여부를 묻는 질문에서는 대형사가 4.14점이고 중소기업사가 3.06점을 나타내었다. 이는 중소기업사의 경우 상품개발과 리스크관리의 연계 수준이 매우 낮음을 의미한다. 특히, 중소기업사의 경우 보험상품 포트폴리오의 리스크 허용한도를 설정하고 이를 적정수준으로 유지하는가의 여부에서 2.53점을 나타내었다. 이는 리스크를 평가하고 예측하여 개별 상품을 개발하지만 여러 상품으로 구성된 포트폴리오 측면에서는 리스크관리가 이루어지지 않고 있음을 의미한다. 또한 상품개발부서 성과평가지 리스크 관리 역량을 고려하는가의 여부에서도 중소기업사는 매우 낮은 2.18점을 보였다. 이는 중소기업사의 경우 아직까지 리스크 관리 측면보다는 매출 증대 측면을 우선시하여 상품개발부서를 평가하고 있는 상황임을 나타낸다.

<표 IV-7> 리스크에 기초한 보험상품 개발 및 관리(규모 그룹별)

질문 내용	대형사	중소형사	t-값(p-값)
각종 리스크에 대한 평가 및 예측 결과를 토대로 상품 개발전략을 수립하는가 여부	4.14	3.06	2.54(0.019)
손익분석과 같은 예측모형을 통한 상품개발 여부	4.57	3.53	2.57(0.018)
리스크관리 차원에서 고객 불만사항, 기존 상품의 개선사항, 법률적 고려사항 등을 반영한 상품개발	4.43	3.47	2.24(0.036)
보험상품 포트폴리오의 리스크 허용한도를 설정하고 이를 적정수준으로 유지하는가 여부	3.14	2.53	1.28(0.214) 0.98(0.358)
보험상품의 매출과 상품포트폴리오의 리스크 평가결과를 경영진에게 보고하여 사후관리하는가	4.29	3.24	2.70(0.013) 3.51(0.002)
상품개발부서 성과 평가지 매출, 배타적사용권 등과 함께 리스크관리 역량도 고려하는가 여부	3.43	2.18	2.78(0.011)

주 : 1) 표 안의 수치는 5점척도로 계산한 평균값으로서 ‘매우 아니다’는 1점 이고 ‘매우 그렇다’는 5점을 의미함.
 2) t-값은 대형사와 중소기업사의 평균 차이를 검정한 통계량이며, 등분산 가정이 folded F 검증(유의수준 5% 적용)에 의하여 기각되는 경우 student t-값과 Satterthwaite's 근사 t 값을 함께 병기함.

한편, 보험회사마다 주력으로 하는 판매채널이 존재하며 해당 채널을 통해 판매에 유리한 상품을 개발하는 경향이 있다. 따라서 보험상품의 개발 및 관리는 판매채널과 밀접한 관계가 있으므로 판매채널에 대한 리스크 관리도 매우 중요하다. 이러한 점을 고려하여 판매채널의 관리에 있어서 리스크의 반영 수준에 대한 설문조사를 실시하였다. <표 IV-8>에서 보는 바와 같이 판매채널의 의존도가 상대적으로 높은 생명보험회사의 경우 6개 중 5개 질문에 대한 점수가 3.5점을 하회하고 있다. 이러한 결과는 판매채널에 대한 리스크관리가 전략적 우선순위에서 상대적으로 낮다는 것을 의미한다. 특히, 리스크 허용한도를 초과하는 판매채널에 대해서 특별히 관리하는가를 묻는 질문에 대한 점수는 생명보험회사가 1.86점이고 손해보험회사가 2.60점으로 매우 낮은 수준을 보이고 있다. 이는 판매채널에 대해 리스크 허용한도를 설정하고 관리하는 시스템이 마련되어 있지 않았기 때문일 수 있다. 또한 근본적으로는 판매채널의 리스크 관리에 대한 경영진의 인식이 확립되지 않기 때문일 가능성도 크다. 따라서 보험상품의 개발 및 관리 전략에 있어 판매채널에 대한 리스크도 함께 고려하는 방향으로 개선이 필요한 상황이라 할 수 있다.

<표 IV-8> 리스크에 기초한 판매채널 관리

질문 내용	생명보험	손해보험
각 판매채널의 리스크에 대한 평가 및 예측 결과를 토대로 판매채널 전략을 수립하는가 여부	2.29	3.00
수익에 비해 리스크가 허용한도를 초과하는 판매채널에 대해서 특별히 관리하는가 여부	1.86	2.60
각 판매채널의 리스크 대비 매출성과를 평가하여 경영진이 이를 반영하여 사후관리를 하는가 여부	2.43	3.10
매출액뿐만 아니라 판매채널에 대한 리스크관리 역량을 고려하여 영업부서의 성과평가 여부	2.07	2.80
판매채널 조직에 대한 교육관리를 통해서 법규리스크 등을 관리토록 하는가 여부	3.43	4.10
판매채널의 일상업무에 대해서 리스크 감소 차원에서 임점지도를 실시토록 하는가 여부	3.79	4.00

주 : 표 안의 수치는 5점척도로 계산한 평균값으로서 ‘매우 아니다’는 1점이고 ‘매우 그렇다’는 5점을 의미함.

4. 자산운용

보험회사의 자산운용(asset management)은 보험부채의 만기구조와 동일한 현금흐름을 창출하고 이에 더하여 자본이득(capital gain)을 얻을 수 있도록 자산을 적절히 운용하는 일련의 활동을 일컫는다. 주지하는 바와 같이 자산운용의 성과는 금융시장의 변동성에 직접적으로 매우 큰 영향을 받기 때문에 보험회사의 리스크 관리 능력이 성과를 좌우하는 경향이 있다. 자산운용 과정에는 반드시 금리리스크, 시장리스크, 신용리스크, 유동성리스크 등 다양한 리스크가 수반되며 이로 인해 자산운용 부문의 리스크 관리는 상당한 수준의 전문성을 요구한다. 이에 경영진은 리스크를 반영하여 자산운용 프로세스가 원활히 작동하도록 관련 부서를 지원할 필요가 있다. 따라서 이러한 점을 반영하여 앞의 제Ⅲ장에서 각 리스크 유형별 관리수준과 함께 본 장에서는 자산운용 부문에서 경영진의 의사결정이 필요한 대표적인 사항에 대하여 설문조사를 실시하였다. <표 IV-9>에서 보는 바와 같이 3가지 질문에 대해 생명보험회사와 손해보험회사 모두 5점 만점에 4점에도 못 미치는 수준을 나타내고 있다.

<표 IV-9> 리스크에 기초한 자산운용

질문 내용	생명보험	손해보험
운용자산별로 리스크와 수익률을 고려하여 전략적 및 전술적 자산배분을 실행하는가 여부	3.14	3.80
운용자산별로 리스크 허용한도를 초과할 경우에 대책을 강구하여 경영진에게 보고하는가 여부	3.00	3.90
리스크 대비 운용성과를 평가지표로 하여 자산운용자 및 자산운용부서의 실적평가 여부	2.43	2.80

주 : 표 안의 수치는 5점 척도로 계산한 평균값으로서 ‘매우 아니다’는 1점이고 ‘매우 그렇다’는 5점을 의미함.

우선 기관투자가로서 보험회사의 전략적 및 전술적 자산배분은 운용자산별 리스크와 수익률을 고려하여 실행하는 것이 기본이다. 그러나 운용자산별로 리스크와 수익률을 고려하여 전략적 및 전술적 자산배분을 실행하는가에

대한 질문에서 생명보험회사가 3.14점이고 손해보험회사가 3.80점으로 매우 저조한 수준으로 나타났다. 자산운용의 실적은 자산배분전략에 의해 대부분이 결정된다는 점을 상기하면 이와 같은 실태는 개선이 매우 시급한 상황이라 할 수 있다.

운용자산별로 리스크 허용한도를 초과할 경우에 대책을 강구하여 경영진에게 보고하는가를 묻는 질문에 생명보험회사는 3.00점이고 손해보험회사는 3.90점으로 매우 낮은 수준으로 나타났다. 일시적으로 특정 자산의 리스크가 증가하더라도 실무 담당자가 간단히 처리할 수 있는 경우에는 경영진에게까지 보고할 필요가 없을 것이다. 그러나 앞의 제II장에서 살펴본 바와 같이 최근 주식시장의 변동성이 지속적으로 확대되는 상황에서는 적절한 대응책을 마련하여 경영진에게 보고함으로써 체계적으로 관리할 필요가 있다. 따라서 현재와 같이 리스크 허용한도가 초과할 경우에 대응책을 마련하여 경영진에 보고하는 체계가 잘 이루어지지 않고 있는 상황은 근본적인 개선이 필요하다고 하겠다.

이와 같이 경영진에 대한 보고가 제대로 이행되지 않음에 따라 리스크 대비 운용성과를 평가지표로 하여 자산운용자 및 자산운용부서의 실적평가를 묻는 질문에서도 생명보험회사는 매우 낮은 2.43점을 나타내었고 손해보험회사 역시 2.80점을 나타내었다. 금융시장은 리스크가 높은 시점과 낮은 시점이 반복되기 마련이므로 단순히 수익률만을 기준으로 자산운용자와 자산운용부서의 실적을 평가하는 것은 비합리적이다. 따라서 경영진은 자산운용자 혹은 자산운용부서의 바람직한 운용행태를 유도하기 위해서 리스크 대비 운용성과를 지표로 사용할 필요가 있다.

<표 IV-10> 리스크에 기초한 자산운용(규모 그룹별)

질문 내용	대형사	중소형사	t-값(p-값)
운용자산별로 리스크와 수익률을 고려하여 전략적 및 전술적 자산배분을 실행하는가 여부	4.43	3.00	2.94(0.008)
운용자산별로 리스크 허용한도를 초과할 경우에 대책을 강구하여 경영진에게 보고하는가 여부	4.57	2.88	3.37(0.003)
리스크 대비 운용성과를 평가지표로 하여 자산운용자 및 자산운용부서의 실적평가 여부	3.57	2.18	2.65(0.015)

주 : 1) 표 안의 수치는 5점 척도로 계산한 평균값으로서 '매우 아니다'는 1 점이고 '매우 그렇다'는 5점을 의미함.
 2) t-값은 대형사와 중소기업사의 평균 차이를 검정한 통계량임.

다음으로 <표 IV-10>에는 규모 그룹별로 나누어 자산운용 부문에서 경영진의 의사결정이 필요한 사항에 대하여 설문조사를 실시한 결과를 보여주고 있다. 표에서 보는 바와 같이 중소기업사의 경우에는 전반적으로 상당히 낮은 점수를 보이고 있다.

대형사의 경우 리스크와 수익률을 고려하여 자산배분을 실행하는가의 여부에서 4.43점을 나타내었고 각 자산별 리스크 허용한도 초과시에 대책을 강구하여 경영진에 보고하는가의 여부에서도 4.57점으로 높은 점수를 나타내었다. 이에 반해 중소기업사는 동일한 질문에서 각각 3.00점과 2.88점으로 매우 낮은 수준을 나타내고 있다. 특히, 중소기업사는 리스크 대비 운용성과를 평가지표로 하여 자산운용자 및 자산운용부서를 평가하는 항목에서는 2.18점을 나타내고 있다.

리스크를 측정하는 궁극적인 목적은 합리적인 피드백을 통해 향후 자산운용의 개선을 도모하기 위함이라는 점을 고려하면 리스크 대비 수익률을 기준으로 자산운용자의 실적을 평가하는 것은 가장 중요한 사항이라 할 수 있다. 따라서 국내 보험회사는 자산운용 부문에서 운용전략의 수립부터 실적평가에 이르기까지 리스크를 고려하고 관련 정보를 활용하는 방향으로 개선할 여지가 많다고 하겠다.

5. 환경변화의 인식과 대응

새로운 경영전략의 모색은 현재의 환경변화와 관련이 있으므로 보험회사가 처한 환경 및 향후 예상되는 주요 변화를 인식하는 것은 매우 중요하다. 따라서 본 연구는 설문조사를 통해 현재 시점에서 보험회사의 수익성에 영향을 미칠 가능성이 높은 환경변화 요인을 제시하고 이들에 대해서 보험회사들로 하여금 순위를 부여하도록 하였다.

<표 IV-11>에서 보는 바와 같이 보험회사들은 RAAS, RBC 도입, 리스크 공시 강화 등을 골자로 하는 리스크중심 감독체계로의 전환이 수익성에 가장 큰 영향을 미칠 것이라고 응답하였다. 다음으로는 국제보험회계의 도입과 현금흐름방식의 도입이 수익성에 중요한 영향을 미칠 것이라는 응답이 많았다. 이러한 환경변화 요인에 대해서 보험회사들이 경영전략을 세움으로써 대응방안을 모색하고 있는가를 설문조사를 통해 알아보았다.

<표 IV-11> 보험회사의 수익성에 영향을 미치는 환경변화 요인

환경변화요인	생명보험	손해보험
RAAS, RBC 도입, 리스크 공시 강화 등을 골자로 하는 리스크 중심 감독	1.29	1.40
국제보험회계 기준의 도입	2.58	3.30
현금흐름방식의 도입	3.07	2.90
자본시장통합법의 제정	3.21	3.10
보험지주회사의 도입	4.86	4.30

주 : 표 안의 수치는 다섯 가지 요인에 대해 중요도에 따라 순위를 부여하여 평균한 값으로 1에 가까울수록 영향이 큰 요인임.

<표 IV-12> 환경변화로 인한 리스크를 반영한 경영전략 수립여부

질문 내용	생명보험	손해보험
RAAS제도 시행에 대비한 경영전략 수립여부	3.71	4.00
RBC제도 도입에 대비한 경영전략 수립여부	3.64	4.10
리스크공시 강화에 대비한 경영전략 수립여부	3.43	3.50
국제재무회계기준 도입에 대비한 경영전략 수립여부	3.36	3.40
현금흐름방식의 도입에 대비한 경영전략 수립여부	3.57	3.60
자본시장통합법의 제정에 대비한 경영전략 수립여부	2.93	3.40
보험지주회사 도입에 대비한 경영전략 수립여부	2.43	3.00

주 : 표 안의 수치는 5점척도로 계산한 평균값으로서 ‘매우 아니다’는 1점이고 ‘매우 그렇다’는 5점을 의미함.

<표 IV-12>에서 보는 바와 같이 각각의 환경변화 요인에 대한 경영전략 수립여부는 대체로 3점대에 머무르고 있음을 알 수 있다. 다만, 수익성에 큰 영향을 미칠 것이라고 응답한 리스크중심 감독체계에 대한 대응은 이 중 가장 높은 점수를 나타내고 있다. 그 만큼 현재 시점에는 리스크 중심 감독체계가 보험회사의 수익성에 미치는 영향이 크므로 이에 대응하는 차원에서 전략적 차원의 준비가 필요함을 의미한다. 특히 리스크 중심 감독체계와 관련된 질문 및 리스크 공시 강화에 대한 전략수립 여부를 묻는 질문에서는 상대적으로 낮은 점수를 나타낸 것으로 미루어 이 부분에 대한 대응방안 마련이 필요할 것으로 판단된다.

V. 지속가능 경영을 위한 리스크 중심전략

앞의 제II장에서는 최근의 환경변화와 이에 따른 경영전략의 패러다임이 어떻게 변화하고 있는지를 알아보았다. 이러한 패러다임에 입각하여 체계적인 리스크 중심 경영전략 수립의 기초로서 제III장에서는 국내 보험회사의 리스크 관리 수준과 경영 효율성을 비교·평가하였으며, 제IV장에서는 국내 보험회사의 리스크에 기초한 경영관리 현황을 파악하였다. 이제 본 장에서는 지금까지 논의된 내용을 바탕으로 리스크 중심 경영전략의 구체적인 방향은 무엇이며 이를 실현하기 위한 대응책은 무엇인가를 살펴본다.

1. 리스크 중심 전략을 위한 경영관리

가. 선제적 대응을 통한 성장발전 마련

보험 소비자의 수요 패턴, 금융시장의 여건, 보험 관련 제도 등 보험회사의 경영환경은 지속적으로 변화하기 마련이다. 이와 같이 변화하는 환경 속에서 보험회사가 지속적으로 생존하면서 성장을 거듭하기 위해서는 주요 환경변화에 능동적이고 선제적으로 대응해야 한다. 보험회사가 환경변화에 적극적으로 대응하지 못할 경우에는 금융 권역별 경쟁과 보험산업 내에서의 경쟁에 뒤처지는 것은 자명할 것이다. 또한 보험회사의 입장에서 사전에 능동적으로 대응책을 마련해 놓지 않는다면 급작스런 대형 리스크가 발생할 경우에 생존 자체도 위협받을 수 있다.

보험회사가 환경변화에 대응하기 위해서는 경영전략에 대한 의사결정과 전사적 자원배분이 필요하기 때문에 경영진의 현실에 대한 인식이 무엇보다 중요하다. 현재 보험회사는 상품 및 자산운용 측면의 리스크 노출 증가, 리스크 중심 감독체계로의 전환, 국제보험회계의 도입 등의 환경변화에 직면하고 있다. 이러한 주요 환경변화는 보험회사의 현재와 미래에 리스크 노출을 심화시킨다는 점에서 리스크 중심 경영전략을 필요로 한다. 그러나 설문조사 결과

에서 보듯이 국내 보험회사들은 리스크 중심 보험감독체계의 추진, 국제보험 회계의 도입, 현금흐름 방식의 보험가격체계 도입이 수익성에 가장 큰 영향을 미칠 것으로 인식하고 있으나 아직 국내 보험회사들의 대응은 미진한 상황이다. 따라서 보험회사의 경영진은 최근 맞이하고 있는 주요 환경변화들이 보다 직접적으로 리스크 관리 중심의 경영전략을 요구하고 있으며 이에 대비해야 한다는 당위성을 인식할 필요가 있다.

또한 이러한 환경변화에 대한 인식은 반드시 적극적인 실천으로 연결되어야 할 것이다. 경영진은 주요 환경변화를 분석하고 자사의 현재 역량을 파악하여 새로운 경영전략을 통해 대응해 나가야 한다. 그런데 환경변화에 대응하기 위한 경영전략, 구체적인 실천방안, 그리고 이를 위한 시스템은 단기간에 마련될 수 있는 성질의 것이 아니다. 따라서 보험회사의 경영진은 단기적으로 시장 점유율을 위한 자원배분도 중요하겠지만 장기적인 시각에서 주요 환경변화에 대한 자원배분의 중요성을 인식하고 보다 적극적으로 대응할 필요가 있다.

결국, 주요 환경변화에 대응하는 노력은 중장기적인 성장발판을 마련하는데 밑거름이 된다는 인식이 필요하며, 또 그러한 인식 하에 선제적으로 대응해야 할 것이다.

나. 기업가치 및 경영 효율성 제고

리스크 중심 경영전략은 기업가치 중시 기업문화의 정착이 선결되어야 한다. 즉, 과거와 같이 매출액이나 시장점유율 확대를 위한 의사결정이 아니라 매출과 리스크를 동시에 고려하여 장기적으로 기업가치를 극대화시킬 수 있는 의사결정이 이루어지는 기업문화가 필요하다. 따라서 리스크 중심 경영은 기존과 같이 매출액이나 시장점유율 확충을 통한 외형적 성장이 아니라 회계적 이익뿐만 아니라 자본과 리스크를 고려한 기업가치의 극대화를 목표로 해야 한다.

또한 리스크 중심 전략은 무엇보다 경영 효율성을 확대함으로써 기업가치를 제고하는 것이어야 한다. 기본적으로 환경변화에 대한 대응은 생존의 문제뿐만 아니라 수익성 및 기업가치 제고를 통한 성장과 발전에 그 목표가 있기

때문이다. 만약 새로운 경영전략이 단지 시대적 흐름에 부합되는 피동적이고 형식적인 대응에 머무른다면 비용의 증가에 비해 얻는 성과는 크지 않을 수 있다. 그러므로 보험회사는 경영 효율성의 확대를 목표로 하여 리스크 중심 경영전략을 수립하고 구체적인 실천방안을 마련해야 할 것이다.

리스크 중심 경영전략의 효과를 거두기 위해서는 리스크관리 시스템 운용의 효율성 제고가 관건이다. 리스크관리 시스템의 도입과 활용의 기본 목표는 보험회사의 수익성을 제고하고 나아가서 기업가치를 향상시키기 위함이다. 리스크관리 수준이 직접적으로 보험회사의 수익성을 결정하는 것으로 단정지을 수는 없다. 그렇지만 리스크관리를 통해 얻어진 정보를 바탕으로 의사결정을 수행하기 때문에 수익성 제고를 위한 경영활동을 수행함에 있어서 리스크관리가 직간접적으로 영향을 미친 것임에는 분명하다.

앞서 제Ⅲ장에서 리스크관리 수준과 효율성을 비교한 결과 이들 사이에는 정(+)의 상관관계가 존재함을 알 수 있었다. 이러한 결과는 기존에 리스크관리 시스템을 도입하고 활용하는 기업들 사이에도 리스크관리 프로세스의 수준에 따라 성과가 달라질 수 있음을 의미한다.

기업 규모에 따라서 리스크관리 시스템에 투자한 비용의 차이로 인해 성과의 차이가 발생할 수 있겠지만, 동일한 리스크관리 시스템을 도입한 회사일지라도 관리 및 활용 수준에 따라서 성과의 차이가 발생할 수 있다는 것이다.

따라서 보험회사가 수익성 제고와 직접적인 관련이 있는 경영활동을 효율적으로 뒷받침할 수 있도록 리스크관리 전략을 수립하고 이를 실천해야 한다. 이를 위해서 리스크관리 전략은 보험상품의 개발 및 판매와 자산운용에 있어 의사결정에 필요한 주요 정보를 신속하고 정확하게 전달할 수 있도록 설계되어야 할 것이다.

달리 말하면, 보험회사는 리스크관리 프로세스와 상품개발이나 자산운용 등과 같은 보험회사 본연의 업무를 통합적·유기적으로 연계하여 수익성 제고에 도움이 될 수 있도록 리스크 중심 경영전략을 설계하는 것이 가장 중요할 것이다.

다. 리스크 중심의 의사결정체계 확립

영속기업을 가정할 때 보험회사의 활동은 의사결정의 연속을 의미한다. 이때 리스크 중심 전략이란 매출액이나 시장점유율의 제고와 관련된 주요 의사결정시에 현재와 장래의 리스크를 고려하는 것을 의미한다. 다시 말해서 리스크 중심 경영전략이란 리스크관리 시스템을 구축하고 전담조직을 마련하여 감독당국의 규제사항을 충족시키는 데 그치지 않고 리스크관리를 통해서 얻어진 정보를 경영활동에 보다 적극적으로 활용하는 것을 의미한다. 따라서 리스크 중심 경영전략의 핵심은 환경변화에 따라 발생하는 사안에 대해서 지속적으로 리스크에 기초한 의사결정을 통해서 기업가치를 높이는 데 있다.

그런데 제IV장에서 살펴본 바와 같이 국내 보험회사들의 리스크에 기초한 의사결정 수준은 상당히 미진한 것으로 나타났다. 전체적으로 리스크를 감안한 성과평가체계를 통한 경영관리는 개선의 여지가 많은 것으로 나타났다. 특히 중소기업의 경우에는 리스크 지표에 의한 경영전략의 수립, 경영진의 리스크 현황 점검 및 대책 마련, 리스크를 감안한 성과평가체계 마련 등 모든 항목에서 미진한 것으로 나타났다. 또한 이와 같이 국내 보험회사들의 리스크에 기초한 의사결정체계의 확립이 부진한 것은 리스크 정보의 활용 측면에서 경영진의 인식이 부족했기 때문인 것으로 파악되었다. 따라서 무엇보다도 중요한 것은 전직원이 걱정하는 리스크관리에 따라 업무를 추진하는 것이 수익성 유지에 긴요하다는 점을 경영진이 인식하고 있어야 한다. 경영진의 리스크에 대한 인식이 전제될 때 비로소 리스크 정보를 바탕으로 한 전략수립과 의사결정의 활용에 대해 발전적인 논의가 진행 될 수 있을 것이다.

앞서 살펴본 바와 같이 해외 주요 보험회사들은 리스크관리 모형을 통해서 얻어진 정보를 활용한 의사결정을 통하여 투자전략, 연간 사업계획, 상품 전략, 가격전략 등을 수립하고 있다. 이에 비해 국내 보험회사들의 경우 리스크관리와 전략적 의사결정을 연계함에 있어서는 아직 미진한 상태라고 할 수 있다. 따라서 보험회사는 자산운용전략, 연간사업계획 수립, 재보험 구매, 상품설계 및 가격책정 등과 같은 주요 사안에 대해서 리스크관리 모형을 통하여 얻어진 정보를 바탕으로 하는 의사결정체계를 확립할 필요가 있다.

라. 리스크관리를 위한 전문인력 확보 및 활용

경영전략이 아무리 훌륭하게 수립되었다 하더라도 그것을 실현하기 위해서는 하부구조로서 전문인력 확보 및 적절한 조직관리가 필수적이다. 중소기업의 경우에는 소수의 전문인력이 많은 업무를 수행해야 하므로 전문인력의 확보는 매우 중요할 것이다. 또한 조직이 큰 대형사의 경우에는 수립된 전략의 실천을 위해서는 전체 구성원의 실천적 동의를 얻어야 하므로 체계적인 조직관리가 필수적이다.

우선, 리스크 중심 경영전략을 실천하기 위한 조직관리는 무엇보다도 전문성의 강화가 필수적이다. 금융기관으로서 보험회사의 리스크 관리는 측정과 통제가 매우 중요하며 이에 따라 전문적인 지식을 겸비한 인적자원의 확보가 필요하다. 보험회사가 관리해야 할 리스크는 그 어떤 산업에 속한 회사들보다 복잡하고 다양하다. 리스크의 측정 방법은 이미 상당한 수준으로 발전되었고, 이러한 방법을 이용한 리스크의 측정도 고도의 노하우를 필요로 하며, 측정된 결과를 해석하고 여러 이해관계자들에게 전달하기 위해서는 전문적인 지식을 필요로 한다.

구체적으로 보험회사의 리스크관리를 위해서는 금융공학, 산업분석, 경제예측 등 다양하고 심도 있는 지식이 필요하다. 상대적으로 자금이 풍부한 대형사일지라도 이러한 지식을 모두 겸비하고 있는 인적자원을 확보하기란 쉬운 일이 아니며 중소기업의 경우에는 더더욱 어려울 것이다. 또한 은행과 증권업에서도 이러한 인력을 확보하기 위해 경쟁하므로 필요한 전문인력을 충분히 채용하기란 쉬운 일이 아니다. 따라서 보험회사의 역량에 맞게 우선적으로 필요한 핵심 인력을 단계적으로 채용하고 중장기적으로 늘려나가는 방안을 마련할 필요가 있다. 또한 특정 전문지식을 보유한 인적자원은 수요에 비해 공급이 매우 제한적일 수 있으므로 보험산업 차원에서 공동으로 교육시스템을 마련하여 자체적으로 전문인력을 확보할 수 있는 노력도 필요할 것이다.

이와 같이 리스크관리 전문인력의 확보가 중요함에도 불구하고 앞의 제IV장에서 조사한 바와 같이 국내 보험회사들은 리스크관리 전담조직의 인적자원 확보는 매우 미진한 것으로 나타났다. 리스크관리 전담조직의 인적자원이

적정수준인가에 관한 질문에서 생명보험회사가 100점 만점에 평균 57점이고 손해보험회사가 평균 68점으로 나타났다. 이러한 설문조사 결과는 국내 보험회사들이 아직은 리스크관리가 수익성에 영향을 미치는 핵심 업무라는 인식을 하지 않고 있기 때문인 것으로 판단된다. 따라서 감독당국의 요구조건을 충족시키기 위한 차원뿐만 아니라 보다 적극적으로 필요한 리스크 관련 정보를 산출하여 의사결정에 활용하기 위해서는 전문적인 인적자원 확보에 대한 투자가 선행되어야 할 것이다.

다음으로 리스크 중심 경영전략의 실천을 위해서는 필요한 인적자원의 확보뿐만 아니라 리스크에 기초한 부서관리를 필요로 한다. 인적자원이 충분히 확보되어 있더라도 이를 적절하게 활용하지 못한다면 소기의 목적을 달성할 수 없기 때문이다. 즉, 경영진이 전략적으로 모든 부서를 리스크에 기초하여 얼마나 잘 관리하는가에 따라 리스크 중심 경영전략의 성패가 좌우된다고 해도 과언이 아니다.

이러한 점을 고려하여 앞의 제IV장에서 조직관리 측면에서 경영진의 리스크에 기초한 관리 수준을 파악하였다. 그러나 아직은 국내 보험회사들의 리스크를 반영한 조직관리 수준은 미진한 것으로 나타났다. 부서별로 리스크와 수익률을 고려하여 전략적 및 전술적 자본배분을 실행하는가에 대한 질문에서 생명보험회사는 100점 만점에 평균 50점에 불과하였고 손해보험회사는 58점에 불과하였다. 특히 실천적인 내용으로서 부서별 리스크 허용한도를 초과할 경우에 대책을 마련하여 경영진에게 보고토록 하는가에 관한 질문에서도 생명보험회사는 평균 49점이고 손해보험회사는 62점으로 매우 낮은 수준을 나타내었다. 실제로 부서별 리스크를 명확히 구분하고 측정하는 작업은 수월하지 않겠지만 각 부서별 핵심 업무로부터 발생하는 주요 리스크는 측정이 가능하므로 성공적인 리스크 중심 전략을 위해서는 반드시 리스크에 기초한 조직관리가 필요할 것이다.

마. 이해관계자들과의 커뮤니케이션 강화

보험회사의 리스크 중심 전략은 단순히 내부적인 리스크 관리 프로세스에

며물리서는 큰 의미가 없다. 리스크 중심 전략은 주요 이해관계자들에게 리스크의 투명성을 높이는 도구로 사용되어야 한다. 예를 들어, 이사회와 감독당국에서는 보험회사의 내부 규정 및 외부의 법률과 규제준수에 대한 확신을 얻고 싶어 한다. 증권분석가들과 신용평가기관은 보험상품이나 자산운용과 관련된 리스크관리 정보를 요구할 것이며 이러한 추세는 더욱 증가할 것으로 예상된다. 기관투자자와 개인투자자들은 그들의 투자의사결정을 위해 보험회사의 재무 및 리스크 정보를 요구할 수 있다. 이처럼 핵심 이해관계자들의 요구 정보는 보다 복잡해질 것으로 예상되며, 이에 따라 경영진은 리스크의 투명성을 높이기 위해 이해관계자들에게 적극적으로 대응해야 할 것이다.

이해관계자들과의 커뮤니케이션에 있어서 리스크와 관련한 프리젠테이션이나 리포트를 작성할 경우 이해관계자들 각각의 요구를 염두에 둘 필요가 있다. 예를 들어, 이사회는 핵심 리스크 정보, 규제 준수여부, 이사회 승인 정책 등의 요약정보를 요구한다. 증권분석가들은 투자수익률에 대해 보다 높은 관심을 갖고 있으므로 사업부 단위의 리스크 조정 수익률에 대한 정보를 요구할 수 있다. 신용평가기관들은 리스크와 자본의 연관성에 더 관심을 갖고 있으므로 리스크가 집중된 부분에 대한 자본 조달 계획과 리스크 노출 규모 정보를 요구할 것이다. 감독당국은 보험산업 및 개별 보험회사의 안전성과 건전성에 초점을 맞추고 있으므로 경제적 자본, 내부 통제, 적절한 공시 등의 정보를 요구할 것이다.

결국 각각의 이해관계자가 보험회사의 성공적인 사업수행에 영향을 미치므로 보험회사는 이들에게 적절한 정보를 적시에 제공해야하며 특정한 요구사항도 충족시키기 위해 노력하고 있다는 사실을 확신시켜야 할 것이다. 이와 같이 주요 이해관계자들에게 전달하고 보고하는 데 있어 경영진의 중요한 목적은 적절한 리스크관리가 효과를 보고 있다는 확신을 심어주는 것이다. 그렇지 않으면 관심 있는 사람들이 리스크는 확인할 수 있지만 리스크를 통제하는 활동은 확인할 수 없기 때문에 보험회사는 완전한 신뢰를 얻을 수 없을 것이다.

앞의 제II장에서 살펴본 바와 같이 보험회사의 리스크 중심 감독은 세 축(3 pillar)을 중심으로 진전되고 있으며, 이러한 체계 중 세 번째 축은 시장규

을 촉진을 위한 공시의 강화로서 상당 수준의 리스크 관련 정보의 공시를 요구하고 있다. 보험권의 새로운 재무건전성체계인 Solvency II도 큰 골격에서는 이러한 체계를 따르고 있기 때문에 리스크 강화를 통한 시장규율을 확립하는 방향으로 감독기조가 변경될 예정이다.

또한 국제보험회계와 관련하여 가장 중요한 사안 중 하나가 공시수준의 강화이다. 국제보험회계에 따르면 보험계약과 관련하여 발생한 재무제표상의 금액, 회계정책 등 설명이 가능한 모든 정보를 공시해야 하며 인식된 금액의 측정에 중대한 영향을 미쳤던 가정을 결정하는 데 사용된 프로세스 및 그러한 가정들을 계량적으로 공시할 것을 요구하고 있다. 또한 보험회사는 미래 현금흐름의 양, 시기, 불확실성 등에 대한 정보 및 이에 영향을 미치는 보험계약의 기간과 조건을 공시해야 하며, 보험계약에서 발생하는 위험을 관리하는 목적, 내용, 완화 방안 등을 공시해야 한다. 다가올 이러한 제도적 변화는 보험회사들의 이해관계자들과의 커뮤니케이션 강화를 요구하고 있다.

이와 같은 제도적 변화를 고려할 때 감독당국은 과거보다 리스크 관련 정보에 대한 공시강화를 유도할 것이며, 보험회사의 입장에서는 이해관계자들과의 커뮤니케이션을 강화한다는 측면에서 전략적인 대응을 필요로 한다. 따라서 보험회사는 이해관계자들과의 커뮤니케이션을 강화하기 위해 전사적인 관점에서 전문성과 권한이 확보된 CRO(Chief Risk Officer) 혹은 RMD(Risk Management Director)를 중심으로 효율적인 조직구조 및 공시시스템을 마련할 필요가 있다.

2. 리스크 중심 보험영업 강화전략

가. 리스크 포트폴리오의 선택 및 관리

외형성장 위주가 아니라 기업가치 제고를 목적으로 하는 리스크 중심 전략을 위해서는 기본적으로 사전적 및 사후적으로 리스크를 예측하고 측정하고 관리하는 전문적인 능력을 필요로 한다. 보험회사는 리스크를 바탕으로 수익을 창출하는 기업이라는 측면에서 더욱 그러하다. 그런데 현실적으로 보험

회사마다 자본이나 상품개발, 판매채널, 지급심사 등에서 리스크관리 능력의 차이가 존재한다. 따라서 보험영업부문에서 자사의 역량에 부합하는 리스크를 선택하여 포트폴리오를 구성하고 관리하는 범위를 결정하는 것이 리스크 중심 전략의 출발점이라 할 수 있다. 자본과 경험 모두 일천한 보험회사가 자본과 경험이 풍부한 보험회사와 같이 단시일 내에 동일한 상품구조와 영업구조를 추구한다면 어떻게 될까? 당연히 자본과 경험이 일천한 보험회사는 리스크관리 능력에 한계를 보일 수밖에 없을 것이고 이로 인한 부작용이 발생할 것이다.

현재 국내 보험회사들은 대형사와 중소형사의 차이가 없을 정도로 모든 종류의 보험상품을 취급하고 있다. 예를 들어, 단 하나의 종목만을 취급하는 것 보다는 리스크 속성이 반대인 종목으로 포트폴리오를 구성하면 리스크 분산효과를 거둘 수 있다. 그러나 리스크 분산을 위해 포트폴리오를 구성하더라도 리스크관리 능력이 미진한 상품을 포트폴리오에 포함할 경우 분산효과로 얻는 이득보다 오히려 불완전 판매에 따른 이미지 실추 등에 따른 손실이 더 클 수 있다. 그러므로 보험회사들은 출시하는 각 보험상품에 대한 리스크관리 능력을 고려한 비용과 편익의 관계를 분석하여 최적의 상품 포트폴리오를 구성하고 포트폴리오 차원에서 리스크를 관리할 필요가 있다.

제IV장에서 보험상품 포트폴리오의 리스크 허용한도 설정 및 적정수준 유지, 보험상품의 매출과 상품 포트폴리오의 리스크 평가결과를 활용한 사후관리에 관한 설문조사 결과 국내 생명보험회사와 손해보험회사 모두 매우 미진한 것으로 나타났다. 따라서 국내 보험회사들도 자사의 리스크관리 역량에 부합하는 상품 포트폴리오를 구성하고 사후 관리하는 전략적 접근이 필요할 것이다.

나. 종합화전략 및 특화전략

보험상품과 판매채널 측면에서 리스크 선택의 범위를 결정하여 포트폴리오를 구성함으로써 집중리스크를 관리하는 것은 구체적으로 종합화전략 및 특화전략과 연관이 있다. 우선, 종합화전략은 보험회사에 허용된 모든 업무를 수행하는 것은 물론이고 보험상품이나 판매채널에서도 가능한 모든 것을 취

급하고 이용하는 것을 의미한다. 따라서 보험회사가 이러한 종합화전략을 구현하기 위해서는 일정 수준 이상의 규모가 전제되어야 한다. 종합화전략을 실행하는 과정에서 축적된 노하우를 바탕으로 하여 보험회사는 향후에 핵심사업인 보험업을 지원하는 형식의 관련다각화를 통해 종합금융화를 도모할 수도 있을 것이다.

보험회사가 종합화전략을 통해 소기의 목적을 달성하기 위해서는 허용된 모든 업무의 수행에서 발생할 수 있는 제반 리스크를 측정·관리할 수 있는 시스템과 조직을 구축하기 위한 투자가 선행되어야 한다. 또한 종합화전략을 구사하게 되면 보험영업 전반에 걸쳐 리스크 선택의 범위가 매우 넓어지기 때문에 포트폴리오 차원의 리스크 관리가 매우 중요하므로 이를 위한 전문성 확충을 위한 투자가 필수적이다.

앞의 제Ⅲ장과 제Ⅳ장에서 살펴봤듯이 국내 보험시장의 경우 대형사가 중소형사에 비해 리스크관리를 위한 전담조직의 구축에 앞서 있고 이에 따라 주요 리스크 유형별 관리 측면에서도 우위를 점하고 있다. 이와 같이 대형사의 경우에는 보험영업 전반에 걸쳐 리스크관리에 우위를 점하고 있을 뿐만 아니라 규모 및 범위의 경제를 실현할 수 있기 때문에 종합화전략을 구사하는 것이 가능하다. 따라서 대형사의 경우에는 종합화전략을 구사하되 각 부문에서 효율적으로 기업가치의 제고라는 목적을 달성할 수 있도록 포트폴리오 차원에서 리스크를 선택하고 관리하는 전략을 수립할 필요가 있다.

한편, 종합화전략의 성공은 리스크의 식별 및 측정, 성과측정, 자본배분을 연계하여 통합적으로 관리하는 시스템을 구축하고 이를 전략적으로 활용하는 것이 핵심이라 할 수 있다. 특화전략을 구사하는 보험회사의 경우에는 소수의 업무만을 취급하므로 통합적인 관리가 수월할 수 있다. 그렇지만 종합화전략을 구사하는 회사의 경우에는 허용된 모든 업무와 보험상품을 취급하기 때문에 제반 리스크의 식별 및 평가와 자본배분 프로세스를 통해 리스크를 성과측정과 연계하는 작업이 상당히 어려울 수 있다. 앞서 제Ⅳ장에서 살펴보았듯이 국내 보험회사들은 대형사의 경우에도 리스크를 감안한 성과평가체제를 통한 경영관리의 수행여부를 묻는 질문에서 다른 항목에 비해 매우 낮은 수준을 나타내었다. 따라서 대형사일지라도 리스크의 식별 및 측정, 성과측정,

자본배분을 연계하여 통합적으로 관리할 수 있는 시스템의 마련이 선결되어야 종합화전략의 성공 가능성을 높일 수 있을 것이다.

중소형사의 경우에는 리스크관리 시스템에 대한 투자도 상대적으로 미진할 수밖에 없고 범위 및 규모의 경제 실현도 불가능하므로 특화전략이 바람직하다. 특화전략은 보험회사가 고객, 상품, 지역, 판매채널 등을 특화하여 핵심역량을 집중하는 것을 의미한다. 특화전략은 종합화전략과 전혀 다른 차원의 것이 아니라 종합화전략에 비해 리스크 선택의 범위를 축소시킴으로써 효율성과 경쟁력을 제고시키기 위한 전략으로 이해할 필요가 있다.

현재 보험상품의 경우에는 이미 표준화가 진전되어 회사별로 큰 차이점을 찾아볼 수 없다. 그러나 실질적으로 각 보험회사마다 특정 보험상품에서 경쟁우위가 존재한다. 이는 보험상품 측면에서 집중화전략이 유효할 수 있음을 의미한다. 따라서 보험회사가 보험상품을 세분화하여 특화전략을 수립하고 실천하기 위해서는 무엇보다 시장조사, 경쟁사와의 강점 및 약점 비교 등을 통해서 자사의 경쟁우위가 어디에 있는지를 찾아내는 작업이 선행되어야 한다. 특히, 단순히 시장점유율이 목적이 아니라 기업가치의 제고를 위해서는 특화할 수 있는 분야에 대해서 리스크를 기준으로 세분화하는 작업이 필요하다.

그런데, 국내 대부분의 보험회사는 고객의 니즈를 적극 반영한다는 차원에서 시류에 편승하여 인기가 높은 보험상품을 출시하는 경향이 있다. 이는 경쟁의 시작부터 보험영업 전반적으로 열위에 있는 중소기업이 모든 보험종목 및 보험상품에서 경쟁상대를 대형사로 결정한 것과 다름없다. 이에 따라 중소기업의 경우 대형사에 비해 리스크관리 능력이 부족한 상황에서 경영환경이 불리하게 변할 경우 상대적으로 수익의 변동성이 클 수밖에 없다.

중소형사가 특화전략을 추구한다고 해서 대형사와 전혀 다른 보험상품을 취급하는 것은 아니기 때문에 대형사와 경쟁을 회피할 수 있는 것은 아니다. 중요한 점은 리스크관리가 가능한 특정 분야에 핵심역량을 집중하여 안정적인 수익 제고를 도모함으로써 소모성 경쟁을 회피하는 것이 장기적으로 성장동력을 마련하는데 도움이 된다는 것이다. 따라서 중소기업의 경우에는 시류에 편승한 고객 니즈의 반영 보다는 중장기적으로 안정적인 경영이 가능하도록 리스크를 고려하여 고객을 세분화하고 니즈를 반영하는 의사결정이 필요

할 것이다.

보험회사가 특화전략과 종합화전략 중 어떠한 것을 선택하는가의 문제에 있어 기준이 되는 기업규모를 명확히 알 수 있는 것은 아니다. 따라서 보험회사는 시장조사 및 자사의 역량을 분석하여 상대적으로 리스크를 고려한 비용 대비 수익성이 떨어지는 부분은 과감히 배제하고 경쟁우위가 있는 분야는 단계적으로 확장해가는 전략적 접근을 통해서 집중리스크를 관리하는 것이 바람직할 것이다.

다. 고객관계관리 강화전략

고객관계관리(CRM: Customer Relationship Management)란 기업이 고객관리에 필수적인 요소들을 고객 중심으로 통합하여 고객과의 장기적인 관계를 구축함으로써 경영성과를 개선하는 방식을 의미한다. 보험회사에 있어 고객관계관리 강화전략이란 일련의 경영활동을 고객의 입장에 초점을 맞추어 손해율을 줄이고 유지율과 신계약률을 확대하여 안정적으로 수익성을 제고하고자 하는 전략을 말한다. 따라서 보험회사가 종합화전략 혹은 특화전략을 추진한다는 것은 리스크 선택의 범위를 결정하는 것이고 고객관계관리 강화전략을 추진한다는 것은 선택된 리스크를 보다 효과적으로 관리함으로써 안정적인 수익성을 확보하는 것을 의미한다.

고객관계관리 강화전략과 가장 관련이 깊은 보험회사의 활동으로 판매채널의 활용을 꼽을 수 있다. 고객과 직접적으로 커뮤니케이션을 통해 교감을 형성함으로써 고객로열티와 고객이미지 제고를 도모할 수 있는 통로가 바로 판매채널이다. 보험회사의 판매채널 선택은 제공하는 상품의 종류에 따라 달라지며 판매채널 자체가 가지고 있는 속성에 따라 보험회사가 감내해야 하는 리스크가 결정된다.

일반적으로 정량적인 보험회사의 리스크 측정시에 판매채널과 관련한 리스크는 반영되지 않으나 실제로 판매채널은 보험영업부문에서 매우 중요한 비중을 차지한다. 그러므로 판매채널에서 발생하는 리스크 관리는 보험회사의 내실 있는 경영성과를 결정하는 전략적 변수라 할 수 있다. 특히 보험상품의

특성에 따라서 주로 판매되는 채널이 다르기 때문에 보험상품 포트폴리오와 판매채널 포트폴리오는 불가분의 관계에 있다. 그러므로 판매채널을 오직 매출 확대를 위한 도구로만 인식할 것이 아니라 실질적인 가치제고를 위한 관리대상으로 인식하고 고객관계관리의 강화를 위해 판매채널에 대한 리스크를 관리할 필요가 있다.

예를 들어, 방카슈랑스채널의 경우에는 시장점유율이 상대적으로 낮은 중소형 보험회사들의 매출증가에는 유리하지만 장기적으로 볼 때 낮은 고객로열티, 사업비차익의 감소, 높은 예정이율 상품의 판매증가로 인한 이차손실 부담, 은행의 지배력 확대에 따른 운영리스크 증가 등의 단점이 있다. 고객로열티가 낮은 채널을 통한 판매비중이 지나치게 높을 경우 불완전 판매로 인한 이미지 실추는 장기적으로 볼 때 부정적인 측면이 더 클 수도 있다. 따라서 현재 시점에는 매출증가에 기여도가 높지만 상대적으로 리스크가 크고 고객로열티 및 고객이미지 제고에 리스크가 큰 채널의 경우에는 적절한 판매비중을 유지함으로써 리스크 포트폴리오 차원의 관리가 필요하다.

앞서 제IV장에서 살펴본 바와 같이 국내 보험회사들의 리스크 관점에서의 판매채널 관리는 다른 분야에 비해 매우 미진한 수준임을 알 수 있었다. 따라서 각 판매채널별 리스크 측정, 판매채널별 리스크 허용한도 설정, 판매채널의 리스크 대비 매출성과 평가, 일상 업무에 대한 임점지도 등을 통한 리스크 관리와 함께 상품전략과 연계하여 포트폴리오 차원에서 리스크를 관리할 필요가 있다. 특히 이러한 판매채널에 대한 리스크 관리에 있어 보험회사의 대고객이미지와 관련된 리스크도 고려한 운영리스크에 역점을 둬으로써 채널별 고객관계관리 강화전략을 수립하고 실행하는 것이 바람직할 것이다.

라. 보험영업부문의 리스크관리 강화 방안

보험회사는 영업에서 발생하는 보험리스크, 금리리스크, 운영리스크 등을 반영하여 경제적 자본을 산출해야한다. 따라서 상품개발, 가격책정, 언더라이팅, 지급심사 등의 핵심업무를 수행할 경우에는 발생 가능한 리스크 및 그 수준을 파악하여 경제적 자본의 변동에 미치는 영향을 예측해야 한다. 또한 예

측된 경제적 자본 수준을 감안하여 각각의 핵심업무 수행에 필요한 의사결정에 반영해야 한다. 보험영업부문의 전략은 각 부서단위에서 수행되는 구체적인 방법론을 포함해야 하기 때문에 각각의 핵심업무 수행과 리스크관리 프로세스를 연계함으로써 목적 달성을 위한 효율적이고 효과적인 방안을 모색할 필요가 있다. 또한 각각의 핵심업무에 대하여 리스크의 인식 및 측정, 리스크의 통제 및 경감, 그리고 리스크 모니터링 및 검토의 프로세스로 나누어 전략적 목표 달성을 위한 효과적인 실천 방안을 마련해야 한다.

첫째로 상품개발(product development)은 소비자에게 판매할 상품의 특징을 보험회사의 사업목적에 부합하도록 개발해 가는 일련의 과정으로, 현재 상품에 대한 개선 및 변형을 포괄하게 된다. 우선 상품개발의 리스크 인식 및 측정단계에서 보험회사들은 각 리스크에 대해서 다음과 같은 사항을 고려해야 한다.

<표 V-1> 업무 영역별 리스크 관리 강화 방안

	리스크 인식 및 측정	리스크 통제 및 경감	리스크 모니터링 및 검토
상품개발	<ul style="list-style-type: none"> • 잠재적 리스크 고려 - 가격리스크 - 언더라이팅리스크 - 준비금 리스크 - 운영리스크 - 법규리스크 - 평판 리스크 - 신용리스크 	<ul style="list-style-type: none"> • 상품계획서 작성 - 상품보장 범위 - 리스크 허용한도 - 재보험전략 - 가격책정방식 - 언더라이팅 • 보험금지급 평가기준 마련 - 투자전략 - 판매규모, 사업비예상 - 판매채널전략 	<ul style="list-style-type: none"> • 보고체계 및 상품성과에 대한 모니터링 장치 마련 - 주요성과지표 및 사업계획 비교 - 리스크 변화에 대한 모니터링 및 손해액 분석 - 소비자 행태변화에 대한 모니터링 - 내부감사의견서 및 계리인 보고서 검토
가격책정	<ul style="list-style-type: none"> • 기초율간 불일치성 확인 - 투자수익율과 인플레이션 - 투자수익율과 보험해지율 - 신사업규모와 사업비 	<ul style="list-style-type: none"> • 요율산출을 위한 데이터 수집 - 사망률, 생존률 - 보험금 지급 - 사업비 	<ul style="list-style-type: none"> • 보험요율 조정이 영업손익에 미치는 영향 검토 - 외부환경변화 점검을 위한 절차 수립
언더라이팅	<ul style="list-style-type: none"> • 상품개발 및 가격책정 단계에서 벗어난 리스크의 보유 여부에 관한 검토 - 부과보험료가 부가되지 않은 리스크 - 동일 리스크군상에서의 비동질적 리스크 - 리스크 보유한도를 초과한 리스크 - 경험치가 악화된 리스크 	<ul style="list-style-type: none"> • 보험가입신청서 정보의 유효성에 관한 주기적 검토 • 보험정보시스템 구축 - 언더라이팅, 보험금 지급에 관한 정보 연계 • 언더라이팅 지침서 마련 	<ul style="list-style-type: none"> • 언더라이팅 결과 만족도에 관한 정기적 검토
지급심사	<ul style="list-style-type: none"> • 계약조건과 부합하지 않는 보험금 지급 결정 • 보험금 지급의 비효율적 처리 • 부적절한 준비금 설정 • 정책 변경에 따른 보험료 조정의 시차 	<ul style="list-style-type: none"> • 손해액산정 절차마련 • 보험금 청구서에 관한 검토 • 정보시스템 구축 • 보험금처리 가이드라인 마련 	<ul style="list-style-type: none"> • 보험금 지급 적정성에 관한 주기적 점검 • 보험금 지급사항에 관한 정기적 보고

우선 운영리스크 측면에서 보험회사는 신상품 출시에 따른 예상 사업규모를 관련 부서에서 적절히 처리 할 수 있는가에 대한 평가를 해야 한다. 즉, 직원들의 전문성 수준, 새로운 시스템 및 절차의 적절한 수립에 관한 평가를 해야 한다. 이 뿐만 아니라 상품 판매채널에 따른 운영리스크에 대한 고려 또한 중요하다. 다음으로 법규리스크, 규제 및 평판 리스크 측면에서 상품도입에 따라 적용받게 되는 규제 사항과 상품 판매 기준에 대한 점검이 필요하다. 이러한 요구사항들이 지켜지지 않을 경우 발생할 수 있는 법적인 책임, 이로 인하여 회사의 평판에 미칠 수 있는 잠재적인 리스크, 계약서상에 표현된 문

구의 모호함이나 약정된 보상수준과의 불일치로 인해 발생할 수 있는 리스크에 대한 평가가 이루어져야한다. 또한 신용리스크 측면에서 보험회사는 신용리스크를 발생시킬 수 있는 제3자의 신용도와 더불어 재보험사, 중개업자, 계약자의 신용도에 대한 검토를 할 필요성이 있다.

상품개발 업무의 리스크 통제 및 경감 단계에서는 개발된 상품이 보험회사의 리스크 전략 및 정책과 부합하는지에 대한 검토가 이루어져야한다. 이와 더불어 상품제안서에 제시된 소비자의 행위 및 시장반응 등 가정들에 대한 면밀한 검토가 이루어져야 한다. 또한 보험회사는 경영진의 현명한 결정을 돕기 위해 상품제안서상에 상품의 보상범위, 리스크 노출한도, 재보험, 가격산정 방법, 언더라이팅 및 보험금 평가 기준, 투자전략, 다양한 시나리오 하에서의 상품판매 규모·비용, 수익성, 재무건전성에 대한 예상치, 판매방법 등에 관한 정보를 포함시키는 것이 필요하다. 이와 아울러 보험사는 세부 상품 제안서, 상품 승인 권한 수준, 후속조치 사항에 관한 적절한 검토가 이루어졌는지 확인할 필요가 있다. 특히, 리스크 감내수준 또는 보험회사의 목표수익을 충족시키지 못하는 제안서에 대한 수용 결정이 이루어질 경우, 이러한 결정에 대한 명백한 근거를 철저히 규명해야 한다.

상품개발의 리스크 모니터링 및 검토 단계에서 각 보험회사는 보고체계 및 사업 단위별 역할을 적절하게 설정하고, 상품의 출시 이후 상품성과를 감독할 수 있는 절차를 마련할 필요가 있다. 즉, 이 단계에서는 핵심 성과지표와 사업계획의 비교, 실제 성과와 예상한 성과의 비교, 리스크 변화에 대한 관리 감독 및 손해액에 관한 분석, 해지율 및 보험금 지급 증가를 유발하는 계약자 행위 변화에 관한 관리 감독, 내부 감사위원회 및 계리인의 검토 수행 등을 수행해야 한다.

둘째로 보험상품에 대한 가격책정(pricing)의 리스크 인식 및 측정 단계에서 보험회사는 보험료 수입과 투자 수입이 보험금 지급, 자본조달 비용, 세금을 포함한 비용을 충족시킬 수 없는 여러 시나리오에 대해 검토해야 한다. 부적절한 가격책정시 발생하는 리스크 외에도 동일 상품 내에서 서로 다른 리스크에 대한 가격책정의 불일치로 인해 발생하는 리스크가 존재할 수 있다⁹⁾.

9) 예를 들어, 요율 결정요인 중 높은 수준의 리스크를 보유할 경우의 보험료

따라서 보험회사는 이러한 불일치성에 대한 세심한 주의가 필요하다. 즉, 투자수익율과 인플레이션, 투자수익율과 계약해지율, 신사업규모와 사업비 등 기초율간 불일치에 대한 검토가 이루어져야 한다.

가격책정의 리스크 통제 및 경감 단계에서 보험회사는 상품의 기본요율(base rate)을 도출하기 위해 사용되는 기초율에 대한 합리성을 확보하기 위해 적절한 데이터를 수집하여야 한다. 기본 요율은 보험시장의 수요 및 공급과는 독립적인 성격을 지닌 것으로, 예상 하고 있는 급부, 사업비, 리스크 및 수익에 대한 마진의 가치를 충족시킬 수 있는 금액을 나타낸다. 이에 따라 각 사의 경험요율 및 해당 산업의 경험율과 관련된 데이터를 이용해야 하며, 이들 데이터에는 사망률, 생존율 등과 같은 내·외부 통계, 보험금 지급 비용 및 사업비의 추세 등이 포함되어 있어야 한다. 보험회사는 민감도 분석 등을 통하여 기초율의 적정성을 확보하고, 재무적으로 중요한 기초율은 비재무적 요인들보다 주기적 및 종합적으로 검토하여야 한다. 보험회사의 경험자료가 부족할 경우 기초율, 특히 재무적으로 중요한 사항에 대해 보다 면밀한 검토가 이루어져야 한다. 보험회사는 가격산정시 리스크의 복잡성 및 이용 가능한 데이터에 따라 적절한 방법을 이용하여 확인 가능한 모든 리스크에 대한 모델링이 이루어져야한다. 이 때 단순한 결정론적 시나리오 테스트에서 통계적 모델링에 이르기까지 다양한 적용이 필요하다. 이와 더불어 보험회사에서는 기본요율이 적정 수준에서 승인 될 수 있는 명확한 지침을 보유하고 있어야 한다.

가격책정의 리스크 모니터링 및 검토단계에서 보험요율 조정이 하부조직에 미치는 영향 등 영업 손익에 미치는 영향에 관하여 조사할 필요가 있다. 이를 위해 외부 환경 변화에 대한 검토를 위해 적절한 절차가 수립되어야 하며, 초기 목표가 달성되고 있지 않는 상황이 발생할 경우 가격책정의 검토가 필요하다. 또한, 복잡한 리스크에 대해 가격책정이 이루어질 경우, 이에 대한 독립적인 검토를 수행할 수 있는 전문인력을 보유할 필요성이 있다.

는 낮은 리스크에 대한 보험료 보다 높아야 한다. 불일치는 상대적으로 유사한 특성을 보유한 서로 다른 형태의 상품에 대한 가격책정시에 발생할 수 있다. 20년간의 보험료로 종신 지급을 약정한 상품과 65세 까지의 보험료로 종신 보장을 하는 상품의 경우, 두 상품 모두 45세에 개시되는 경우 유사한 성격을 보유하게 된다.

셋째로 언더라이팅(underwriting) 단계에서 보험회사는 수용할 수 있는 리스크에 대한 결정 및 이들 리스크에 대한 평가를 수행해야 한다. 우선, 언더라이팅 업무의 리스크 인식 및 측정 단계에 있어서 보험회사는 상품개발 및 가격책정 단계에서 파악된 리스크에서 벗어난 부분에 대한 보유 여부를 판단해야 한다. 즉, 적절한 부과보험료가 부가되지 않은 리스크에 대한 수용, 동일 리스크군 상의 비동질적 리스크에 대한 수용, 보험회사의 리스크 보유한도를 초과한 리스크에 대한 수용, 상품에 대한 가격책정시 파악된 것 보다 실적치가 악화됨으로써 발생하는 리스크에 대한 수용 등에 대한 결정이 이루어져야 한다.

언더라이팅 업무의 리스크 통제 및 경감 단계에서는 보험가입 신청서가 언더라이팅 정보의 주요 자료로 이용되기 때문에 보험회사는 이들 정보가 유효한지에 대하여 주기적으로 검토하여야 하며, 보험가입자에게 보험회사가 언더라이팅 정보의 중요한 변화를 인지할 필요성이 있음을 상기시켜야 한다. 보험회사는 언더라이팅 담당자가 보험가입자에 대한 정확한 리스크 평가가 이루어지도록 하기 위해 적절하고 모호하지 않은 정보로 신청서가 작성되도록 할 필요성이 있다. 보험회사는 홍보, 판매, 가격책정 전략과 더불어 언더라이팅 정보에 대한 검토시에 보험가입자의 행위가 중요하다는 것을 인식하고 있어야 한다. 이에 따라 보험회사는 효율적 보험정보시스템을 구축하기 위해 언더라이팅, 보험금지급 등에 관한 정보를 연계시킬 수 있는 시스템을 구축할 필요성이 있다. 보험회사는 이러한 보험정보시스템 구축을 통해 보험인수 결정에 대한 합리성을 확보할 수 있게 될 것이다. 이와 더불어 보험회사는 언더라이팅 담당자에게 적정기준을 제공하기 위해 주요 급부 및 상품별 언더라이팅 지침서를 마련할 필요성이 있다. 이러한 언더라이팅 지침서에서는 사업목적, 리스크 선별기준, 요율 결정요인, 재보험 한도, 할인정책 등에 관한 정보를 포함하게 되며, 지침서의 방향과 상이한 언더라이팅 결정에 대해서는 이러한 승인에 대한 적절한 근거가 제시될 수 있어야 한다.

언더라이팅 업무의 리스크 모니터링 및 검토 단계에서는 언더라이팅 결정의 만족도에 대한 정기적인 검토를 수행해야 하며, 보험회사가 인수한 리스크가 재보험 한도 및 리스크 선호도에 부합할 수 있도록 상품 유형별 리스크

측적 현황을 점검할 수 있는 체계적인 방법을 구축할 필요성이 있다.

넷째로 지급심사(claims handling) 업무는 보험 계약서상에 명시된 계약조건에 따라 보험회사에서 계약자에게 보험금을 지급하는 일련의 절차를 일컫는다. 지급심사 단계의 리스크 인식 및 측정 부문에서 보험회사는 1) 가격산정 시 고려되지 않은 부채의 유발 등과 같이 계약조건과 부합하지 않는 보험금 지급 결정, 2) 높은 간접비용, 보험금 처리지연 등과 같이 시장 경쟁력을 저해할 수 있는 보험금에 대한 비효율적 처리, 3) 부적절한 준비금 설정, 새로운 정책에 따른 보험료 조정의 시차 등과 관련된 리스크를 확인하고 측정할 수 있는 방법을 보유하고 있어야 한다.

지급심사 업무의 리스크 통제 및 경감 단계에 있어서 보험회사는 중개인 및 보험계약자의 손해액을 적절히 다룰 수 있는 명확한 절차를 보유하고 있어야 하며, 이러한 절차를 통해 계약자의 손해액에 관한 정보가 보험회사에 신속히 보고되고, 이러한 정보들이 보험회사의 정보시스템 상에서 확인될 수 있어야 한다. 또한 보험회사는 보상처리 담당자들이 보험금의 적정성을 평가할 수 있도록 정기적으로 보험금 청구서에 대해 세밀하게 검토할 필요성이 있다. 즉, 보험회사는 보험금 처리과정의 상시감독체제를 마련할 필요가 있으며 보험금 지급결정의 타당성을 높이기 위해 보험금에 대한 최신의 정확한 정보를 얻어낼 수 있는 효율적인 정보시스템을 구축할 필요성이 있다. 이러한 보험정보시스템의 구축과 더불어 보상처리 담당자들에게 충분한 지침을 제공하기 위해 주요 보험금 유형별로 보험금 처리 가이드라인을 마련하는 것이 필요하다. 보험금 처리 가이드라인에서는 보험금 확인을 위한 문서, 보장 및 지급 제한에 관한 참고사항, 보험금 지급액의 산정 방법 등을 포함시킬 필요성이 있다.

지급심사 업무의 리스크 모니터링 및 검토 단계에서 보험회사는 보험금 지급 결정이 적절히 이루어지고 있으며, 이러한 권한을 부여받은 담당자들이 충분한 자격을 지속적으로 유지하고 있는가에 관한 주기적 점검을 수행하여야 한다. 특히, 단일 보험금지급 또는 일련의 보험금지급이 대차대조표에 종합적으로 영향을 줄 수 있으므로 주요 손해액에 대한 경영진의 관심을 높이기 위해 정기적 보고가 이루어지도록 하는 것이 중요하다.

3. 리스크 중심 자산운용 강화전략

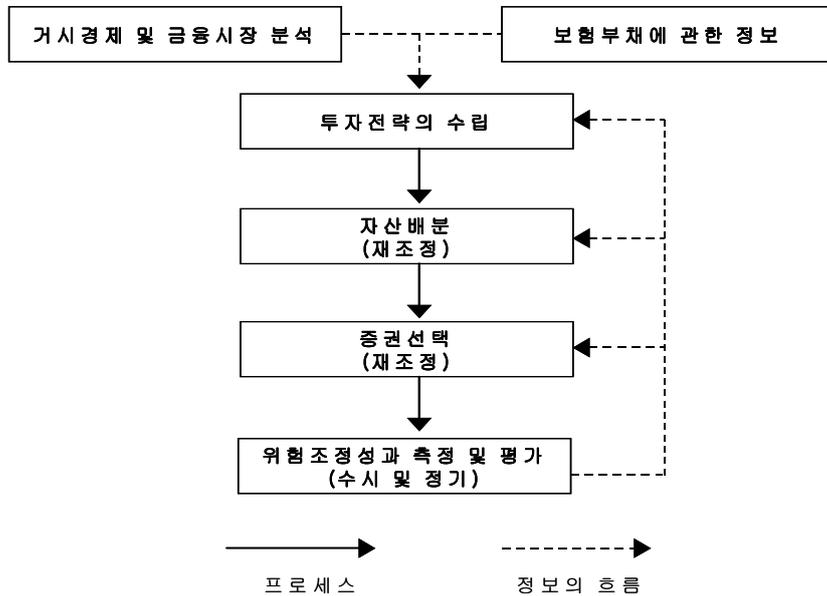
가. 체계적인 자산운용 시스템 구축

보험회사의 경우에는 펀드를 운용하는 기관투자자로서의 역할을 수행하므로 개인투자자와는 다른 체계적인 투자전략 혹은 실행지침이 요구된다. 다만, 보험회사의 경우 펀드, 은행, 증권사 등과 달리 전체 운용자산 중에서 일정 부분을 우선적으로 보험부채와의 듀레이션 매칭을 위하여 투자하고 그 나머지 운용자산에 대해서 유동성, 위험감내능력, 투자수익률 등을 고려하여 자산 배분 및 종목선택을 실행한다는 차이점이 있다. 보험회사의 자산운용(asset management) 프로세스는 보험부채의 만기구조와 동일한 현금흐름을 창출하고 이에 더하여 자본이득(capital gain)을 얻을 수 있도록 자산을 적절히 운용하는 일련의 과정을 의미한다. 보험회사의 부채구조를 고려할 때 국내 장기채권의 거래가 활성화되지 않아 발생할 수 있는 자산-부채 듀레이션 불일치로 인한 리스크는 채권면역화전략(bond immunization strategy)을 통해서 반드시 관리해야 한다. 따라서 보험회사는 우선적으로 보험부채의 명확한 분석과 듀레이션 불일치를 해결하기 위한 체계적인 운용 시스템이 마련되어야 한다.

다음으로 자산-부채의 듀레이션 매칭에 투자된 자산을 제외한 나머지 부분의 자산운용에 있어서의 리스크 관리가 중요하다. 이 부분의 자산운용은 일반적인 기관투자자의 방식과 동일하므로 적극적인 투자기법의 활용과 높은 수준의 리스크 관리를 필요로 한다. 예를 들어, 이 부분의 자산운용은 약세장에서는 보유한 포트폴리오의 가치가 사전에 설정한 보장수준 이하로 하락하지 않도록 하면서 강세장에서는 시장흐름에 편승하여 이익을 얻는 포트폴리오 보험전략(portfolio insurance strategy)과 같은 투자기법을 고려할 수 있다.

구체적으로 기관투자자로서 보험회사의 일반적인 자산운용 프로세스는 <그림 V-1>과 같이 도시할 수 있다. 자산운용 프로세스는 거시경제 및 금융시장의 분석과 보험부채에 관한 정보를 바탕으로 한 투자전략의 수립, 자산배분, 증권선택(거래), 그리고 위험조정성과(RAPM)의 측정 및 평가를 통한 피드백으로 이루어진다.

<그림 V-1> 자산운용 프로세스



기본적으로 <그림 II-5> 및 <그림 II-6>에서 제시한 바와 같이 마찬가지로 보험회사의 투자영업의 경우에도 관련된 리스크를 미리 파악하여 경제적 자본에 미치는 영향을 예측함으로써 이를 자산배분에 활용해야 한다.

먼저 일반적인 기관투자자들과 마찬가지로 기본 정보로서 거시경제와 금융시장을 분석한다. 이 때 보험회사 자체적인 리서치부서가 존재하지 않을 경우에는 경제연구소나 증권회사 등을 통해 자료를 구입하고 필요한 정보를 취사선택해야 한다. 그림으로써 보험회사의 주요 투자대상 자산인 주식, 채권, 대출채권 등의 미래 수익률을 예측해야 한다.

다음으로 경제 및 금융시장에 대한 분석 결과와 보험부채에 관한 정보를 취합하여 자산운용전략을 수립한다. 자산운용전략이란 투자정책(investment policy)으로서 기본적인 투자대상과 투자방법을 결정하는 단계를 일컫는다. 이 때 주요 투자대상 자산별로 발생 가능한 리스크에 대하여 허용한도와 허용한도 초과시 대책 혹은 사전적인 헤지 방법 등을 결정하는 작업이 포함된다.

투자전략이 수립되면 이에 기초하여 자산배분을 실행하게 된다. 우선적으로 부채의 듀레이션 매칭을 위한 부분에 배분하고, 그 나머지 자산을 장세에 따라 투자수익률과 리스크 감내능력을 고려하여 자본이득을 추구하기 위해 위험자산에 배분한다. 자산배분에 따라 리스크와 투자수익률이 결정되므로 보험회사는 체계적이고 과학적인 자산배분전략을 마련해야 한다.

다음으로 증권선택의 단계는 실제 거래가 이루어지는 부분이다. 보험회사의 경우 보험부채가 장기이므로 단기매매증권에 대한 투자비중이 작을 수밖에 없어서 증권선택 부분의 중요성이 부각되지 못했다. 그러나 단기매매증권에 대한 투자비중은 작지만 절대금액이 커지게 되면 수익률에 미치는 영향이 크므로 자산운용 전문인력의 확보가 매우 중요하게 된다.

그리고 무엇보다 중요한 점은 수시 혹은 주기적으로 위험조정성과를 측정하고 평가함으로써 그 결과를 증권선택의 재조정을 위해 이용하거나 자산배분의 재조정을 위해 이용해야 한다. 또한 다음 회계연도의 자산운용전략의 수립시에도 이를 활용해야 한다. 자산배분과 증권선택을 어떻게 하는가에 따라서 자산운용과 관련된 각종 리스크와 투자수익률이 결정되는데, 이러한 리스크를 통제하고 개선된 포트폴리오를 구성할 수 있는 가장 직접적인 정보가 바로 위험조정성과평가이다. 위험조정성과평가는 단순히 투자수익률과 리스크의 측정이 아니라 자산운용 프로세스 전체를 진단함으로써 보험회사의 투자 목표를 달성할 수 있도록 피드백 정보를 산출하는 기능을 수행하기 때문에 반드시 필요하다. 제IV장의 <표 IV-9> 및 <표 IV-10>에서 살펴본 바와 같이 국내 보험회사들은 운용자산별 리스크와 수익률을 고려한 자산배분, 리스크 대비 운용성과를 성과지표로 한 실적평가 등에서 아직 미진한 상황임을 알 수 있었다. 따라서 위험조정성과측정의 도입은 보험회사의 자산운용부문에 있어 중요한 당면과제 중 하나라고 할 수 있다.

나. 투자 리서치 역량의 강화

자본시장통합법이 통과됨에 따라 권역간 경쟁 심화가 예상되는 가운데, 보험회사는 고객에게 자산이 안정적으로 운용되고 있다는 믿음을 주고 전문적

인 자산관리기관으로서 인정받기 위해서 자산운용업무의 전문성을 강화해야 할 것이다. 이를 위해서 보험회사는 투자 리서치 역량의 강화를 모색할 필요가 있다. <그림 V-1>에서 볼 수 있듯이 투자전략을 수립하기 위해서는 거시경제 및 금융시장의 분석, 보험부채의 분석 등과 같은 리서치가 선행되어야 한다. 현실적으로 소수 인원으로 구성된 보험회사의 자산운용부서에서 이러한 리서치 업무를 동시에 수행할 수 없으므로 리서치 전문인력을 보강하거나 투자리서치 전문회사로부터 관련 정보를 확보할 수 있는 통로를 마련할 필요가 있다.

거시경제 및 금융시장에 대한 리서치 결과는 투자영업뿐만 아니라 보험영업부문에서도 유용하게 사용될 수 있으나 현실적으로 중소형 보험회사가 이를 직접 수행하기 위해 비용을 지불하는 것은 어려운 일이다. 따라서 중소형사의 경우에는 관련 기관에서 발표한 정보를 수집하고 분석할 수 있는 최소한의 인력만큼은 확보할 필요가 있다. 물론 중소형사의 경우에는 투자리서치와 관련한 비용 측면에서 전문적인 회사에 일임하는 것이 보다 효율적이고 효과적이라고 판단될 경우에는 아웃소싱전략을 고려할 수도 있다.

보험부채에 관한 리서치 결과는 리스크 관리를 위한 ALM 시스템과 자산배분전략을 세우기 위한 가장 기초적인 작업이다. 대부분의 보험회사가 보험부채를 분석할 수 있는 인력은 확보하고 있으므로 추가적인 비용은 소요되지 않을 것이다. 다만, 보험부채의 분석과 자산운용을 위한 ALM과 연계할 필요가 있기 때문에 자산운용 부서에 관련 인력을 배치할 필요가 있다.

다음으로 투자대상 자산별 리서치 결과는 적극적 자산운용을 통한 수익률제고에 활용될 수 있다. 따라서 이 부분의 전문인력 확보 및 노하우 축적은 자산운용회사나 투자신탁회사와 같이 높은 수준을 요한다. 특히 보험회사의 경우 채권에 대한 투자비중이 높으므로 채권운용 프로세스와 관련된 리서치 기능을 강화하여 보다 과학적인 투자전략을 수립할 필요가 있다.

결국 보험회사가 자산운용부문에서 안정성과 수익성을 확보하기 위해서는 단기적인 시장대응보다는 리서치를 바탕으로 장기투자를 활성화하는 프로세스를 구축할 필요가 있다. 또한 자본시장통합법이 통과되면서 권역간 경쟁이 심화된다는 점을 고려하여, 보험회사도 자산운용부문을 강화할 필요가 있으며, 이를 위해서는 장기적으로 리서치센터를 보유하는 것도 고려할 필요가 있다.

VI. 결 론

본 연구는 변화하는 경영환경 속에서 지속적인 생존과 성장을 위하여 보험회사의 리스크 중심 경영전략을 제시하였다. 특히 리스크관리와 경영전략을 연계함으로써 보험회사의 경영관리 및 핵심업무와 관련하여 지속가능 경영을 위한 리스크 중심 전략의 수립과 실천을 위한 보험회사의 당면과제를 제시하였다.

먼저, 제II장에서는 최근 출시되는 보험상품의 리스크 노출 증가, 리스크 중심 감독체계로의 전환, 국제보험회계 및 현금흐름방식의 도입 등에 대응하기 위하여 보험회사는 새로운 경영전략이 필요함을 알 수 있었다. 또한 작금의 경영환경은 수익성 위주의 경영전략에서 한발 더 나아가 자본배분, 위험조정성과측정, 리스크 포트폴리오 관리 등을 핵심으로 하는 리스크 중심 경영전략의 패러다임으로 이동하고 있음을 확인하였다.

그리고 제III장에서는 설문조사를 통해 국내 보험회사들의 리스크관리 프로세스에 대한 정성적 평가를 실시하였다. 그 결과 전반적으로 리스크관리 프로세스에서는 손해보험회사와 생명보험회사의 차이는 없었으나 중소기업은 대기업에 비해 개선의 여지가 많은 것으로 나타났다. 더불어 DEA모형을 통해 리스크관리에 따른 경영효율성을 계량적으로 측정하였다. 이와 같은 실태조사 결과와 효율성 측정치를 비교한 결과 리스크관리 수준이 높을수록 경영효율성이 높은 것으로 나타나 리스크관리가 전략적으로 필요함을 알 수 있었다.

다음으로 제IV장에서는 설문조사를 통해 리스크관리에 초점을 맞추어 경영전략의 수립 및 관리, 조직관리, 보험상품의 개발 및 관리, 자산운용, 그리고 환경변화의 인식과 대응 등을 평가하였다. 그 결과 전반적으로 중소기업 보험회사들의 개선이 필요함을 알 수 있었다. 특히 전반적으로 보험회사 경영진의 리스크에 대한 인식 수준이 낮고 경영진이 측정된 리스크에 기초하여 의사결정을 수행하는 수준도 낮은 것으로 나타났다.

마지막으로 제V장에서는 앞서 분석한 결과를 바탕으로 지속가능 경영을 위한 리스크 중심 전략을 제시하였다. 먼저 리스크 중심 경영전략을 위해서

경영관리 측면에서는 선제적 대응을 통한 성장발판의 마련, 기업가치 및 경영 효율성 제고, 리스크 중심의 의사결정체계 확립, 리스크관리를 위한 전문인력 확보 및 활용, 그리고 이해관계자들과의 커뮤니케이션 강화 등이 필요함을 제시하였다. 그리고 리스크 중심 보험영업 강화전략에서는 리스크 포트폴리오의 선택 및 관리, 종합화전략 및 특화전략, 고객관계관리 강화전략, 그리고 보험 영업부문의 리스크관리 강화 실천 방안을 제시하였다. 끝으로 리스크 중심 경영전략을 위한 자산운용업무에서는 체계적인 자산운용 시스템 구축의 필요성과 투자리서치 역량의 강화를 제시하였다. 리스크관리에 충실한 보험회사는 경영환경이 어려운 시점에 그 효과가 두드러질 것이다. 이러한 인식 하에 본 연구의 산출물이 급변하는 경영환경에 처해있는 보험회사의 새로운 경영전략 수립에 참고자료로 활용될 수 있기를 기대한다.

그럼에도 불구하고 몇 가지 아쉬움이 남는다. 먼저 본 연구는 투입요소 중 투자부문의 리스크를 반영하기 위해 유가증권의 투자비율을 사용하였는데, 이는 투자부문의 리스크를 반영하기에는 한계가 존재한다. 따라서 향후에는 각 자산별 리스크를 반영한 포트폴리오의 리스크와 같이 보다 직접적으로 리스크를 반영하는 변수를 사용한 연구를 기대해본다. 또한 경제적 자본, 위험 조정성과평가 등이 리스크 중심 경영전략에 있어 매우 중요하나 이에 대한 심층적인 조사분석은 이루어지지 않아 향후에는 이를 보강한 연구도 기대해 본다.

참고 문헌

- 금융감독위원회 보험감독과, 「변액보험 판매동향 및 실태점검 결과」, 2006. 11.
- 금융감독원 보험감독국, 『보험회사 리스크평가제도 해설서』, 2007.4.
- 남기창·신동호, 「손해보험회사의 위험관리 실태 분석과 시사점」, 『리스크관리학회』, 제 12권, 2001, pp.159-186.
- 류건식·정석영, 「보험회사의 리스크관리 실태 평가」, 『리스크관리연구』, 제12권, 2001, pp.3-38.
- 류건식·정석영, 「보험회사 리스크관리수준의 국제비교분석」, 『보험학회지』, 제68집, 2004, pp.125-151.
- 민재형·김진한, 「DEA를 이용한 손해보험회사의 효율성 측정에 관한 연구」, 『경영과학회지』, 2000, pp.201-217.
- 민재형·이영찬, 「자료포괄분석(DEA)을 이용한 신용평점모형의 개발」, 『경영학연구』, 제33권, 2004, pp.1895-1918.
- 박춘광, 김병철, 「금융위기 이후 국내 손해보험회사의 효율성 및 생산성 변화 연구」, 『재무관리연구』, 2006, pp.57-83.
- 이봉주, 「생명보험사의 리스크관리 행태 연구」, 『리스크관리연구』, 제 11집, 1999년 봄호, pp.91-124.
- 이봉주, 박동규, 「손해보험사의 리스크 관리행태 연구」, 『보험학회지』, 제 54호, 1999, pp.47-73.
- 정홍주·지홍민, 「보험회사의 특성과 생산성: 독일 손해보험산업을 중심으로」, 『보험학회지』, 제54집, 1999, pp.95-113.
- 지홍민, 「미국 손해보험산업의 효율성 측정: DEA 기법의 적용」, 『금융학회지』, 1996. pp.113-131.
- 지홍민·권수연, 「DEA방법을 이용한 수익증권의 효율성 분석」, 『보

- 험개발연구』, 제17권 제2호, 2006, pp.99-130.
- 지홍민, 「확률적 프런티어 방법론을 이용한 손해보험사의 기술효율성 측정」, 『보험개발연구』, 제18권 제2호, 2007, pp.4-44.
- A. M. BEST, *Risk Management and the Rating Process for Insurance Companies*, 2005.7.
- Ansoff, H. I., *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill, 1965.
- Banker, R. D., A. Charnes, and W. W. Cooper, "Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis", *Management Science*, Vol 30, 1984, pp.1078-1092.
- Basso, Antonella and Stefania Funari, "A Data Envelopment Analysis Approach to Measure the Mutual Fund Performance", *European Journal of Operational Research*, Vol 135, 2001, pp.477-492.
- Brockett, Patrick L., William W. Cooper, Linda L. Golden, John J. Rousseau, and Yuying Wang, "Financial Intermediary Versus Production Approach to Efficiency of Marketing Distribution Systems and Organizational Structure of Insurance Companies", *Journal of Risk and Insurance*, Vol. 72, 2005, pp.393-412.
- Bussofiance, A., R. G. Dyson, and E. Thanassoules, "Applied Data Envelopment Analysis", *European Journal of Operational Research*, Vol 52, 1991, pp.1-15.
- CEIOPS, "Draft Advice to the European commission in the Framework of the Solvency II Project on Pillar 1 Issues-Further Advice," Consultation Papers 20, 2006.
- Chandler, A., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

- Charnes, A., W. W. Cooper, and E. Rhodes, "Measuring the Efficiency of Decision Making Units", *European Journal of Operational Research*, 2, 1978. pp.1-15.
- Cooper, W. W., Lawrence M. Seiford, and Kaoru Tone, *Introduction to Data Envelopment Analysis and Its Uses*, Springer, 2006.
- Cummins J. D., S. Tennyson, and M. A. Weiss, "Efficiency Scale Economics and Consolidation in the U.S. Life Insurance Industry", Wharton Financial Institutions Center, Working paper, 1998.
- Cummins, J. D., M. A. Weiss, and H. Zi, "Organizational Form and Efficiency: An Analysis of Stock and Mutual Property-liability Insurers", *Management Science*, Vol 45, 1999, pp.1254-1269.
- Dickinson, G. M. "Enterprise Risk Management: Its Origins and Conceptual Foundation", *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, Vol 26(3), 2001, pp.360-366.
- Emel, A.B., M. Oral, A. Reisman, and R. Yolalan, "A Credit Scoring approach for the Commercial Banking Sector", *Socio-Economic Planning Sciences*, 37, 2003, pp.103-123.
- Farrell, M. J., "The Measurement of Productive Efficiency", *Journal of Royal Statistical Society*, 120, 1957, pp.253-282.
- Gregoriou, Greg N., Komlan Sedzro, and Joe Zhu, "Hedge Fund Performance Appraisal Using Data Envelopment Analysis", *European Journal of Operational Research*, Vol 164, 2005, pp.556-571.
- Hatten, K. J. and M. L. Hatten, *Effective Strategic Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988.
- Higgins, J. M., *Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases*, 2nd ed. Chicago: Dryden Press, 1983.

- Hoyt, Robert and Linbenberg, Andre P "The Value of Enterprise Risk Management: Evidence from the U.S. Insurance Industry", *working paper*, 2006
- Linbenberg, Andre P and Hoyt, Robert "The Determinants of Enterprise Risk Management from the Appoint of Chief Risk Officers", *Risk Management and Insurance Review*, Vol 6(1), 2003, pp.37-52.
- Lovell, C. A. K. and J. T. Pastor, "Units Invariant and Translation Invariant DEA Models," *Operations Research Letters* 18, 1995, pp.147-151.
- Murthi, B.P.S., Yoon K. Choi, and Preyas Desai, "Efficiency of Mutual Funds and Portfolio Performance Measurement: A Non-Parametric Approach", *European Journal of Operational Research*, Vol 98, 1997, pp.408-418.
- Schendel, D. E. and K. J. Hatten, "Business Policy or Strategic Management: A View for an Emerging Discipline", *Academy of Management Proceedings*, 1972.
- Smink, M. and Meer, Van der "Life insurance Asset-Liability Management: An International Survey", *The Journal of Risk and Insurance*, Vol 22(4), 1997, pp.128-142.
- Smith, G. D., D. R. Arnold, and B. G. Bizzell, *Business Strategy and Policy*, Boston: Houghton Mifflin, 1988.
- Thompson, A. A. and A. J. strickland, *Strategic Management concepts and Cases*, 4th ed. Plano, TX: Business Publications, 1987.
- Tillinghast, Risk Management , *Risk Opportunity: The 2006 Tillinghast ERM Survey*, 2006.

〈부록〉 리스크에 기초한 경영관리 설문조사

이 조사는 보험개발원 보험연구소의 연구과제를 수행하기 위해서 보험회사의 리스크관리에 대한 실태를 파악하고자 하는 설문입니다. 최근 들어 금융시장 자유화에 따라 변동성이 증대하고 복잡·다양한 금융기법의 출현 등으로 인해 리스크관리가 보험회사 존립의 핵심 과제로 대두되고 있습니다. 이러한 시장환경의 변화에 따라 감독당국에서는 리스크중심 감독체제로 전환을 모색하고 있습니다. 보험회사의 입장에서는 리스크중심 감독에 대응함과 동시에 안정적 수익성 확보를 위하여 리스크관리 중심의 경영전략이 절실한 상황입니다. 이에 본 설문조사는 국내 보험회사들의 리스크관리 현황을 파악함으로써 효율적인 리스크관리 중심 경영전략 수립에 올바른 방향을 제시하고자 합니다.

아울러 이 설문조사 자료는 통계처리 이외의 목적에는 사용되지 않으며 외부 유출도 절대로 하지 않을 것을 약속드립니다. 바쁘신 와중인줄 아오나 금번 연구의 원만한 진행을 위해서 2007년 7월 20일 금요일까지 설문내용을 아래의 e-mail로 보내주시면 감사하겠습니다. 국내 보험회사들의 리스크관리에 대한 유익한 시사점을 도출에 이바지하는 차원에서 귀사의 의견 및 현황을 진솔하게 답변해주시면 고맙겠습니다.

※ 응답자께서는 다음의 표 안에 인적사항을 기록하여 주시면 감사하겠습니다.

성 명	
회 사 명	
직 위	
전화번호	

- 문6. 리스크관리 전담조직의 담당 임원은 이해 관련성이 있는 업무부서의 임원을 겸임하고 있다. “예” 혹은 “아니오”로 답하십시오. ()
- 문7. 리스크관리 전담조직이 리스크관리와 관련된 보고를 할 때에는 이해 관련 부서의 영향을 받지 않고 이사회 및 최고 경영층에 직접 보고하고 있다. ()
- 문8. 리스크관리 전담조직은 회사 전체 및 유형별(보험, 금리, 시장, 신용, 유동성 등) 리스크 현황을 분석하고 문제점이 발생할 경우 대응방안을 마련하여 경영진에게 보고하고 있다. ()

1 -2. 리스크관리에 대한 이사의 역할

- 문1. 보험회사가 부담하는 재무적 손실이나 주주가치의 하락에 대한 책임은 궁극적으로 이사회에 있으므로 리스크관리에 관한 최종 책임을 이사회에 부여하고 있다. ()
- 문2. 이사회(또는 리스크관리위원회)는 시장상황이 변하여 리스크관리 전략의 수정을 필요로 할 때에 전략의 변경여부를 적절히 재검토하고 있다. ()

1 -3. 경영진의 리스크에 대한 인식 및 활용

- 문1. 경영진은 전직원이 하나가 되어 적정한 리스크관리에 따라 업무를 추진하는 것이 내실 있는 수익성 유지에 긴요하다는 점을 충분히 인식하고 있다. ()
- 문2. 경영진은 시장상황의 변화, 리스크 노출자산의 증감 등의 리스크 환경 변화에 따라 리스크관리 정책 및 절차, 리스크 한도, 내부통제환경 등의 유효성을 지속적으로 검토하고 있다. ()
- 문3. 경영진은 신상품 개발, 주요 정책의 수립 및 변경 등과 같이 리스크에 영향을 미치는 사항에 대해 발생 가능한 리스크를 고려하여 의사결정을 수행한다. ()
- 문4. 경영진은 민감도분석, 시나리오분석 등을 통해 시장변동이 포트폴리오의 시장가치에 미치는 영향을 정기적으로 평가하고 이를 의사결정에 적절히 반영한다. ()

II. 리스크관리 시스템

II -1. 자산부채 종합관리(ALM) 시스템

문1. 종합적인 리스크관리를 위하여 ALM 시스템을 구축하여 활용하고 있다. “예” 혹은 “아니오”로 답하십시오. ()

문2. ALM시스템을 운영하는 경우, 리스크관리기법별로 활용여부 및 중요도에 따라 해당 항목에 ○표 하세요.

리스크 관리기법	운영여부		중요도		
	운영	미운영	매우 중요	보통	중요하지않음
시나리오에 입각한 현금흐름 예측 전략					
상품별 자산·부채 구분을 통한 ALM 전략					
채권듀레이션 매칭전략					
채권면역화전략					
금리파생상품을 이용한 헤지전략					
위험조정투자성과(RAPM) 측정을 통한 포트폴리오 구성 전략					
기타()					

문3. ALM시스템을 운영하고 있지 않은 회사의 경우에 각각의 리스크관리 기법의 도입 고려 여부에 따라 해당 항목에 ○표 하세요.

리스크 관리기법	도입		ALM시스템 도입시 중요도		
	고려	고려안함	매우 중요	보통	중요하지않음
시나리오에 입각한 현금흐름 예측 전략					
상품별 자산·부채 구분을 통한 ALM 전략					
채권듀레이션 매칭전략					
채권면역화전략					
금리파생상품을 이용한 헤지전략					
위험조정투자성과(RAPM) 측정을 통한 포트폴리오 구성 전략					
기타()					

II -2. 리스크 종류별 측정 및 관리 시스템

문1. 보험리스크 측정 및 관리를 위한 시스템의 현황에 대한 질문입니다. 분석모델명에 회귀모형, 시계열모형, 시나리오분석모형 등의 명칭을 기입하여 주시고 분석내용에는 예정이율의 적정성, 상품개발, 위험률 등에 관한 내용을 기재해주시기 바랍니다.

분석모델	분석내용	비고

문2. 금리리스크 측정 및 관리를 위한 시스템의 현황에 대한 질문입니다. 분석모델에는 분석모델의 명칭을 기재하여 주시고, 분석내용에는 예정이율 결정, 대출금리 결정, 보험상품 개발, 보험상품포트폴리오 전략수립 등과 관련된 금리리스크 분석에 관한 내용을 기재하여 주시기 바랍니다.

분석모델	분석내용	비고

문3. 시장리스크 측정 및 관리를 위한 시스템의 현황에 대한 질문입니다. 분석모델의 명칭에는 분석모델별로 외부도입시스템 Vendor 또는 이용 소프트웨어(엑셀 등)를 기입하고, 분석내용에는 VaR, 스트레스 테스트, 시뮬레이션 등을 기재하여 주시기 바랍니다.

분석모델	분석내용	비고

문4. 신용리스크 측정 및 관리를 위한 시스템 현황에 대한 질문입니다. 분석 모델에는 분석대상별로 측정 및 활용하고 있는 분석모델의 명칭을 기재하여 주시고, 분석목적에는 신용등급의 산정, 부실확률의 계산, 상시 감시 및 회수기 등 산정에 관한 사항을 기재하여 주시고, 분석내용에는 분석목적에 달성하기 위해 수행되는 내용을 기재하여 주시기 바랍니다.

분석대상	분석모델	분석목적	분석내용
개인고객			
기업고객			
유가증권			

문5. 유동성리스크 측정 및 관리를 위한 시스템 현황에 관한 질문입니다. 분석모델에는 분석모형의 이름 혹은 분석대상의 명칭을 기재하여 주시고, 분석내용에는 유동성갭, 만기갭 등과 같은 내용을 기재하여 주시기 바랍니다.

분석모델	분석내용	비고

II -3. 위험조정성과평가(RAPM) 시스템

- 문1. 서로 다른 영업활동과 관련된 리스크를 고려한 일관성 있는 기준에 의해 성과를 측정(RAPM)함으로써 리스크관리 중심의 경영관리체제를 구축하고 있다. ()
- 문2. 위험조정성과평가(RAPM)에 기초하여 사업 부문별 자본배분을 시행하고 있다. ()
- 문3. 보험리스크, 시장리스크, 신용리스크, 유동성리스크 등에 대해 RORAA(Return on Risk Adjusted Asset), RAROC(Risk-Adjusted Return on Capital), RORAC(Return on Risk Adjusted Capital) 등의 측도를 통해 성과를 측정하고 있습니까? “예” 혹은 “아니오”로 답하십시오. ()

문4. 위험조정성과를 측정하고 있는 경우, 활용하고 있는 성과측정방법과 해당 방법별로 활용내용을 모두 기재하여 주시기 바랍니다.

성과측정방법	활용내용	비고

III. 리스크 유형별 관리 프로세스

III-1 보험리스크관리

- 문1. 실적평가를 통해 정기적으로 언더라이팅 기준을 점검하고 필요시 언더라이팅 기준을 변경하고 있다. ()
- 문2. 정기적으로 언더라이팅 기준을 점검하는 경우 그 주기는 어떻게 됩니까? ()
 ① 1개월 ② 3개월(분기) ③ 6개월(반기) ④ 1년
- 문3. 언더라이팅 기준에 반하는 보험계약을 사전에 차단할 수 있는 전산시스템이 구축되어 있다. ()
- 문4. 모집조직에 대하여 언더라이팅 기준에 대한 교육을 정기적으로 실시하고 있다. ()
- 문5. 선임계리사의 점검 및 리스크관리 조직의 리스크 평가절차가 존재하며, 이를 준수하여 보험상품을 개발한다. ()
- 문6. 상품 판매 후 정기적으로 예상손익 대비 실적평가를 실시하고 있으며, 예상치 못한 리스크요인이 발생할 경우 적절한 조치를 취하고 있다. ()
- 문7. 보유·재보험 전략수립시에 언더라이팅리스크 평가결과를 활용하고

있다. ()

문8. 보험금 지급심사시에 점검사항 및 절차 등의 기준을 마련하여 운영하고 있다. ()

문9. 회사의 부담가능한 리스크수준을 감안하여 보험리스크 허용한도 또는 목표수준을 명확히 설정하여 운영하고 있다. ()

문10. 보험리스크 허용한도 설정시에 자기자본, 지급여력, 회사의 리스크 정책 등을 감안하여 정기적으로 리스크 한도의 적정성 여부를 검토하고 있다. ()

문11. 보험리스크 허용한도 초과시 또는 한도 초과가 예상되는 경우에 그 원인 및 대응방안을 마련하여 리스크관리위원회 혹은 경영진에 보고하고 있다. ()

문12. 보험리스크 관리 전문인력을 회사 자체 프로그램으로 양성하고 있습니까? “예” 혹은 “아니오”로 답하십시오. ()

문12-1. 보험리스크 관리 전문인력을 자체 양성하지 않는다면 어떻게 인력을 충원하는지 간략히 서술하십시오.

III -2 금리리스크관리

문1. 투자환경을 고려하여 예정이율 결정기준이 마련되어 있고, 그 기준의 결정과정이 규정화되어 있다. ()

문2. 대출금리 결정과 관련한 기준과 절차를 마련하여 이를 준수하고 있다. ()

문3. 투자환경 변화에 따른 부담금리를 고려하여 보험상품 포트폴리오 전

- 략을 수립하고 이를 준수하고 있다. ()
- 문4. 금리리스크 및 보험상품의 현금흐름 속성을 반영한 ALM관점의 투자 운용전략에 대한 수립절차와 평가방법이 마련되어 운용되고 있다. ()
- 문5. 자산운용에 있어 금리리스크 헤지를 위하여 파생금융상품 등의 자산 운용수단을 활용하고 있다. ()
- 문6. 리스크를 감안한 성과평가방법론을 적용하여 자산운용의 성과를 평가하고 있다. ()
- 문7. 리스크를 감안한 성과평가 결과를 반영하여 자산운용 포트폴리오를 수립한다. ()
- 문8. 회사의 부담 가능한 리스크수준을 감안하여 금리리스크 허용한도 또는 목표수준을 명확히 설정하여 운영하고 있다. ()
- 문9. 금리리스크 허용한도 설정시에 자기자본, 지급여력, 회사의 리스크 정책 등을 감안하여 정기적 혹은 상시로 리스크 한도의 적정성 여부를 검토하고 있다. ()
- 문10. 금리리스크 허용한도의 적정성 여부를 검토하는 경우 그 주기는 어떻게 됩니까? ()
 ① 상시 ②1개월 ③3개월(분기) ④ 6개월(반기) ⑤ 1년
- 문11. 금리리스크 허용한도 초과시 또는 한도 초과가 예상되는 경우에 그 원인 및 대응방안을 마련하여 리스크관리위원회 혹은 경영진에 보고하고 있다. ()
- 문12. 금리리스크 관리 전문인력이 회사 자체 프로그램에 의해 양성되고 있습니까? “예” 혹은 “아니오”로 답하십시오. ()
- 문12-1. 금리리스크 관리 전문인력을 자체 양성하지 않는다면 어떠한 방법

으로 인력을 확보하는 있는지 간략히 서술하시오.

III -3 시장리스크관리

- 문1. 신용연계채권이나 자산담보부증권 등과 같은 신종 금융상품에 투자할 때 부채의 특성, 리스크 허용한도, 리스크관리방침 등을 감안하여 시장리스크에 미치는 영향을 검토하고 있다. ()
- 문2. 수익증권, 투자일임계약 등 위탁운용자산에 대해 포지션 내역과 시장리스크 수준을 수시로 확인하는 내부기준이 마련되어 있으며, 이를 준수하고 있다. ()
- 문3. 파생상품 거래시에 리스크 헤지효과 및 시장리스크에 미치는 영향을 체계적으로 평가하고 있다. ()
- 문4. 시장리스크 노출상품에 대한 리스크요인(주가, 금리, 환율 등)을 체계적으로 설정하고 있다. ()
- 문5. 시장리스크 측정을 위하여 리스크요인의 변동성 및 상관관계를 체계적인 방법으로 산출하고 있다. ()
- 문6. 시장리스크 노출상품에 대한 리스크 요인별 영향 및 민감도를 분석하여 체계적으로 관리하고 있다. ()
- 문7. 회사의 부담 가능한 리스크수준을 감안하여 시장리스크 허용한도 또는 목표수준을 명확히 설정하여 운영하고 있다. ()
- 문8. 시장리스크 허용한도 초과시 또는 한도 초과가 예상되는 경우에 그 원인 및 대응방안을 마련하여 리스크관리위원회 혹은 경영진에 보고하고 있다. ()

문9. 시장리스크 관리 전문인력이 회사 자체 프로그램에 의해 양성되고 있습니까? “예” 혹은 “아니오”로 답하십시오. ()

문9-1. 시장리스크 관리 전문인력을 자체적으로 양성하지 않는다면 어떠한 방법으로 인력을 충원하고 있는지 간략히 서술하십시오.

III -4 신용리스크관리

문1. 신용공여가 특정기업에 집중됨에 따라 발생할 수 있는 신용리스크를 관리하기 위하여 거래상대방별, 기업군별, 산업(업종)별 등으로 분산투자기준이 설정되어 있다. ()

문2. 거액거래(예를 들어 자기자본 또는 지급여력금액의 5% 초과 거래)에 대하여 리스크관리위원회 및 이에 준하는 의사결정기구의 승인절차를 거치고 있다. ()

문3. 국내외 신용평가기관에서 투자등급 미만으로 분류하고 있는 유가증권 또는 부실기업에 대한 투자한도를 설정하고 있다. ()

문4. 신용공여 거래 후 부실기업 또는 부실징후기업에 대한 신용공여를 관리하는 전담인력이 지정되어 있다. ()

문5. 신용공여 거래 후에도 거래 상대방의 사업현황, 재무상태, 신용등급, 담보가치 등에 대한 관리가 정기 또는 수시로 이루어지고 있다. ()

문6. 부실거래처 재건방법 지도 또는 정리 및 회수 절차에 대한 규정을 마련하여 대응하고 있다. ()

문7. 회사의 부담 가능한 리스크수준을 감안하여 신용리스크 허용한도 또는 목표수준을 명확히 설정하여 운영하고 있다. ()

문8. 신용리스크 허용한도 초과시 또는 한도 초과가 예상되는 경우에 그 원인 및 대응방안을 마련하여 리스크관리위원회 혹은 경영진에 보고하고 있다. ()

III -5 유동성리스크관리

문1. 자금조달 및 운용 계획을 정기적으로 설정하고, 시장상황 및 경영상황의 변화에 따라 이를 적절히 수정·보완하여 관리하고 있다. ()

문2. 자산 포트폴리오를 결정할 때 유동성부채와의 매칭비율 등을 고려하고 있다. ()

문3. 원금과 이자의 실질현금흐름, 보험계약의 실효해약율, 대출자산의 조기상환율 등을 감안하여 유동성갭을 산출하고 있다. ()

문4. 회사의 부담 가능한 리스크수준을 감안하여 유동성리스크 허용한도 또는 목표수준을 명확히 설정하여 운영하고 있다. ()

문5. 유동성리스크 허용한도 초과시 또는 한도 초과가 예상되는 경우에 그 원인 및 대응방안을 마련하여 리스크관리위원회 혹은 경영진에 보고하고 있다. ()

IV. 리스크관리에 기초한 경영전략

IV-1. 리스크에 기초한 경영전략의 수립 및 관리

문1. 리스크관리를 위한 각 지표의 승인, 목표 및 한도를 설정하여 이를 기초로 경영전략을 수립하고 있다. ()

문2. 리스크관리 전담조직이 리스크관리 업무를 원활히 수행할 수 있도록 적정한 권한의 부여 및 재무적 지원을 하고 있다. ()

- 문3. 경영진은 회사의 리스크 현황에 대한 분석 및 대책에 대하여 정기 혹은 수시로 보고받고 있다. ()
- 문4. 경영진은 보고받은 리스크 현황에 대하여 적절한 조치를 취하며 그 조치 내용의 이행상황 점검 등의 사후관리를 하고 있다. ()
- 문5. 경영진에서는 리스크를 감안한 성과평가체제를 통해 경영관리를 수행하고 있다. ()

IV-2. 리스크에 기초한 보험상품 경영관리

- 문1. 시장점유율 확대보다는 수익성을 위하여 보험리스크, 금리리스크 등에 대한 평가 및 예측 결과를 토대로 상품개발전략을 수립하고 있다. ()
- 문2. 손익분석과 같은 예측모형의 사용을 통해서 보험상품을 개발하고 있다. ()
- 문3. 고객니즈의 변화, 경제환경의 변화, 인구통계적 변화 등과 같은 기본적인 사항뿐만 아니라 리스크관리 차원에서 고객의 불만사항, 기존 상품의 개선사항, 법률적 고려사항 등을 반영하여 상품을 개발하고 있다. ()
- 문4. 개별 보험상품뿐만 아니라 보험상품 포트폴리오의 리스크 허용한도를 설정하고, 이를 기초로 하여 상품포트폴리오를 재변경하여 리스크 허용한도를 유지하고 있다. ()
- 문5. 보험상품의 매출과 함께 상품포트폴리오의 리스크에 대한 측정 및 평가 결과를 경영진에게 수시 혹은 정기적으로 보고함으로써 사후관리를 철저히 하고 있다. ()
- 문6. 출시된 보험상품의 매출액이나 배타적 사용권 획득 등과 함께 리스크 관리 역량을 고려하여 상품개발부서의 성과를 평가하고 있다. ()

IV-3. 리스크에 기초한 판매채널 경영관리

- 문1. 각 판매채널에서 판매되는 보험상품의 리스크 평가 및 예측 결과를 토대로 판매채널전략을 수립하고 있다. ()
- 문2. 각 판매채널 종류별로 리스크 허용한도를 설정하고, 수익에 비해 리스크가 허용한도를 초과하는 판매채널에 대해서는 특별히 관리한다. ()
- 문3. 각 판매채널의 리스크 대비 매출성과를 측정 및 평가하고 그 결과를 경영진에게 수시 혹은 정기로 보고함으로써 사후관리를 철저히 하고 있다. ()
- 문4. 출시된 보험상품의 매출액뿐만 아니라 판매채널에 대한 리스크관리 역량을 전체적으로 고려하여 영업부서의 성과를 평가하고 있다. ()
- 문5. 경영진은 영업점 및 보험설계사에 대하여 보험모집에 관한 법령의 준수, 단계별 보험계약에 관한 지식 등과 관련한 교육이 적절히 이루어지고 있는지를 철저히 관리토록 하고 있다. ()
- 문6. 경영진은 대리점에 대한 사고예방, 보험모집에 관한 금지행위 준수 여부 등 일상업무에 대한 임점지도를 정기적으로 실시토록 하고 있다. ()

IV-4. 리스크에 기초한 자산운용

- 문1. 경영진은 각 운용자산별로 리스크와 수익률을 동시에 고려하여 전략적 및 전술적 자산배분(strategic and tactical asset allocation)을 실행토록 하고 있다. ()
- 문2. 운용자산별로 노출된 리스크의 허용한도를 설정하고, 수익에 비해 리스크가 허용한도를 초과할 경우에는 대책을 강구하여 경영진에게 수시로 보고토록 하고 있다. ()

문3. 경영진은 리스크 대비 운용성과를 평가지표로 하여 자산운용자 및 자산운용부서의 실적을 평가하고 있다. ()

IV-5. 리스크에 기초한 조직관리(부서관리)

문1. 경영진은 각 조직별로 리스크와 수익률을 동시에 고려하여 전략적 및 전술적 자본배분(strategic and tactical capital allocation)을 실행토록 하고 있다. ()

문2. 조직별로 노출된 리스크의 허용한도를 설정하고, 수익에 비해 리스크가 허용한도를 초과할 경우에는 대책을 강구하여 경영진에게 수시로 보고토록 하고 있다. ()

문3. 경영진은 리스크 대비 조직성과를 평가지표로 하여 조직의 실적을 평가하고 있다. ()

IV-6. 환경변화에 따른 리스크 중심 경영전략

문1. 아래의 표는 최근 보험산업이 직면하고 있는 다섯 가지 주요 환경변화들입니다. 이러한 변화 요인들은 보험회사의 리스크 및 수익성에 영향을 미칠 것이고, 이에 따라 보험회사는 이러한 환경변화에 대응함으로써 할 필요가 있습니다. 리스크 중심 경영전략의 차원에서 다음의 항목들에 대하여 중요도가 가장 높은 항목에는 1, 가장 낮은 항목에는 5의 순위를 부여하시오.

환경변화요인	순위
RAAS, RBC 도입, 리스크 공시 강화 등을 골자로 하는 리스크 중심 감독	
국제재무회계기준의 도입 (국제보험회계 기준 포함)	
현금흐름방식의 도입	
자본시장통합법의 제정	
보험지주회사의 도입	

- 문2. RAAS 제도 시행(예, 리스크별 노출정도 측정, 리스크 관리 및 통제 능력 등)에 대비하여 경영전략을 계획(또는 수립)하고 있다. ()
- 문3. RBC 제도의 도입(예, 자본의 확충 등)에 대비하여 경영전략을 계획(또는 수립)하고 있다. ()
- 문4. 리스크공시 강화에 대비하여 경영전략을 계획(또는 수립)하고 있다. ()
- 문5. 국제재무회계기준의 도입(예, 부채의 시가평가에 따른 보험회사의 변동성 증가 및 노출 등)에 대비하여 경영전략을 계획(또는 수립)하고 있다. ()
- 문6. 현금흐름방식의 도입(예, 상품가격 산출변경에 따른 경쟁력 변화 등)에 대비하여 경영전략을 계획(또는 수립)하고 있다. ()
- 문7. 자본시장통합법의 제정(예, 파생상품펀드 등 종합형 금융상품개발 다양화 등)에 대비하여 경영전략을 계획(또는 수립)하고 있다. ()
- 문8. 보험지주회사의 도입에 대비하여 경영전략을 계획(또는 수립)하고 있다.()

보험연구원(KIRI) 발간물 안내

■ 연구보고서

- 96-1 손해보험 가격자유화 이후의 보험시장 전망과 대응방안 / 최용석 1996.4
- 96-2 보험회사 종합금융기관화 전략 / 오영수 1997.2
- 96-3 자동차사고 피해자의 사회적 보호제도에 관한 연구 : 자동차보험 무보험 운전자 문제를 중심으로 / 서영길, 박중영 1997.3
- 96-4 자동차보험 요율체계의 적정성 분석에 관한 연구 / 서영길, 박중영, 장동식 1997.3
- 96-5 보험회계제도에 관한 연구 / 김규승, 양성문, 장강봉 1997.3
- 96-6 분리계정제도의 도입타당성과 세부도입방안 / 이근영, 박태준, 장강봉 1997.3
- 96-7 사회환경변화와 민영보험의 역할 (I) : 총론 / 오영수, 이경희, 김란 1997.3
- 96-8 생명보험 가격자유화 방안 : 예정이율 및 계약자배당을 중심으로 / 정봉은, 노병윤, 목진영 1997.3
- 96-9 생명보험 모집조직의 효율화 방안 / 김규승, 박홍민, 장재일 1997.3.
- 97-1 보증보험의 발전방안 연구 / 이희춘, 신동호, 이기형, 이준섭 1997.5.
- 97-2 남북 경협 증대 및 통일에 대비한 보험산업 대응방안 연구 : 독일 모델을 중심으로 / 신동호, 안철경, 조혜원 1997.11
- 98-1 보험산업의 M&A에 관한 연구 : 주요국의 M&A 추세 및 유인을 중심으로 / 김호경, 박태준 1998.1
- 98-2 생명보험회사의 적정성장에 관한 연구 / 이원돈, 이승철, 장재일 1998.2
- 98-3 생명보험 예정사업비의 합리적 결정에 관한 연구 / 이원돈, 노병윤, 장강봉 1998.2
- 98-4 사회환경변화와 민영보험의 역할(II) : 연금개혁과 보험회사의 역할 / 오영수, 이경희 1998.3
- 98-5 주요국의 새로운 보험판매채널 활용사례분석 및 국내사의 운용전략 / 정재욱, 정영철, 한성진 1998.3
- 98-6 보험기업 경영진단시스템 : 생명보험회사를 중심으로 / 김호경, 김혜성 1998.3
- 98-7 퇴직연금 계리 및 재정 / 성주호, 김진익 1998.6
- 98-8 생명보험 예정이율의 안전성 분석 및 운용방안 / 이원돈, 이승철, 장강봉 1998.10

99-1	사회환경변화와 민영보험의 역할(III) : 의료보험개혁과 보험회사의 역할 / 오영수, 이경희 1999.2
99-2	자동차보험 자기부담금제도에 관한 연구 / 이득주, 서영길, 장동식 1999.3
99-3	국민연금 민영화방안에 관한 연구 : 국민연금의 효율성 제고를 위한 접근방안 / 성주호, 김진익 1999.3
99-4	손해보험 상품개발시스템 및 전략에 대한 연구 / 신동호, 이희춘, 차일권, 조혜원 1999.3
99-5	생존분석기법(Survival Analysis)을 이용한 생명보험 실효·계약 분석 / 강중철, 장강봉 1999.3
99-6	보험사기 성향 및 규모추정 : 손해보험을 중심으로 / 박일용, 안철경 1999.7
99-7	사업비차배당제도의 도입 및 대응방안 / 노병윤, 장강봉 1999.12
99-8	보험사기 적발 및 방지방안 / 안철경, 박일용 1999.12
2000-1	손해보험의 부가보험요율 산출 및 운영방안 연구 / 이희춘, 조혜원 2000.3
2000-2	ART를 활용한 손보사의 위험관리 방안 연구 / 신동호 2000.3
2000-3	생명보험회사 투자포트폴리오 결정요인과 투자행동 / 목진영 2000.3
2000-4	생명보험상품의 손익기여도 분석 / 노병윤, 장강봉 2000.3
2000-5	보험산업의 전자상거래 구축 및 효율적 운영방안 / 안철경, 박일용, 오승철 2000.3
2000-6	금융겸업화에 대비한 보험회사의 경영전략 / 김현수 2000.6
2000-7	보험회사 지식자산의 가치측정모형 연구 / 이도수, 김해식 2000.8
2000-8	환경변화에 대응한 생보사의 상품개발전략 / 류건식, 이경희 2000.9
2000-9	향후 10년간 국내보험산업 시장규모 및 트렌드 분석 / 동향분석팀 2000.11
2000-10	보험회사의 판매채널믹스 개선방안 연구 / 정홍주 2000.12
2001-1	사이버시장 분석 및 향후 과제 / 안철경, 장동식 2001.1

2001-2	OECD 국가의 생명보험산업 현황 및 효율성에 관한 연구 / 정세창, 권순일, 김재봉 2001.1
2001-3	손해보험 종목별 투자수익 산출 및 효율 적용 방안 / 이희춘, 조혜원 2001.1
2001-4	생명보험회사의 리스크관리 실태분석 / 류건식, 이경희 2001.3
2001-5	보험회사의 북한 진출에 관한연구 / 신동호, 안철경, 박홍민, 김경환 2001.3
2001-6	생명보험회사의 예정이율 리스크에 관한 연구 / 류건식, 이도수 2001.4
2001-7	보험회사 CRM에 관한 연구 : CRM 성공요인 및 성과분석을 중심으로 / 안철경, 조혜원 2001.8
2001-8	생명보험산업의 자산운용규제 개선 방향에 관한 연구 / 김재현, 이경희 2001.10
2001-9	건강보험에서의 보험회사 역할 확대방안 / 박홍민, 김경환 2001.10
2001-10	노령화사회의 진전에 따른 민영장기간병보험 발전방안 / 김기홍 2001.12
2001-11	국제보험회계기준 연구 / 김해식 2001.12
2002-1	국내외 보험사기 관리 실태 분석 / 안철경, 김경환, 조혜원 2002. 3
2002-2	기업연금시장 활성화와 보험회사 대응전략 / 박홍민, 이경희 2002. 3
2002-3	보험회사 리스크 감독 및 관리방안 연구 / 류건식, 정석영, 이정환 2002. 5
2002-4	생명보험회사의 시장지위별 마케팅 경쟁 / 신문식, 김경환 2002. 5
2002-5	생명보험사 RBC제도에 관한 연구 / 류건식, 천일영, 신동현 2002. 10
2002-6	생명보험회사의 고객유지전략 / 신문식, 장동식 2002. 10
2002-7	방카슈랑스 환경에서의 보험회사 대응전략 / 정세창, 박홍민, 이정환 2002. 12
2002-8	생명보험사 보험리스크 평가에 관한 연구 / 류건식, 신동현, 배윤희 2002. 12
2003-1	민영건강보험의 언더라이팅 선진화 방안 / 오영수, 이경희 2003. 3

- 2003-2 보험회사의 실버산업 진출방안 / 박홍민, 권순일, 이한덕 2003. 3
- 2003-3 보험회사 사이버마케팅의 활용전망 / 신문식, 장동식 2003. 3
- 2003-4 생명보험사 RAS체제에 관한 연구 / 류건식, 김해식, 정석영 2003. 7
- 2003-5 보험소비자를 위한 보험교육방안 / 이기형, 조재현 2003. 11
- 2003-6 보험설계사 조직의 개편방안 / 신문식, 이경희, 이정환 2003. 12
- 2004-1 부유층 시장에 대한 보험회사의 자산관리사업 운영방안 / 신문식, 이경희 2004. 3
- 2004-2 퇴직연금 규제감독체계에 관한 연구 / 류건식, 이태열 2004.7
- 2004-3 보험회사의 퇴직연금 리스크 관리전략 / 류건식, 김세환 2004.7
- 2004-4 퇴직연금 활성화를 위한 세제체계 연구 / 임병인, 김세환 2004.9
- 2004-5 신용리스크 전가시장과 보험회사 참여에 대한 연구 / 주민정, 조재현 2004.10
- 2004-6 보험회사의 퇴직연금 마케팅 전략 / 류건식, 신문식, 정석영 2004.12
- 2004-7 예금보험제도의 개선방안 / 이순재 2005.1
- 2005-1 보험산업의 비전과 대응전략 / 신문식, 임병인, 조재현 2005.3
- 2005-2 전환기의 손해보험회사 발전방안 / 정중영 2005.3
- 2005-3 손해보험사 RBC제도에 관한 연구 / 이기형, 나우승, 김해식 2005.5
- 2005-4 저금리 추이에 따른 이차역마진 현상과 대응방안 / 김석영, 나우승 2005.9
- 2005-5 예금보험제도의 국제적 정합성 평가와 개선방안 / 류건식, 김해식 2005.10
- 2005-6 모집조직 다변화에 따른 보험모집제도 개선방안 / 신문식, 조재현, 박정희 2005.11
- 2005-7 퇴직연금제도 재정평가체계에 관한 연구 / 류건식, 이상우 2005.11
- 2005-8 민영건강보험의 의료비 지급·심사제도 개선방안 / 조용운, 김세환 2005.11

- 2005-9 보험산업 주요지표의 중장기 전망 / 동향분석팀 2005.12
- 2006-1 보험회사의 은행업 진출 방안 / 류근욱 2006.1
- 2006-2 보험시장의 퇴출 분석과 규제개선방향 / 김현수 2006.3
- 2006-3 보험지주회사제도 도입 및 활용방안 / 안철경, 이상우 2006.8
- 2006-4 보험회사의 리스크공시체계에 관한 연구 / 류건식, 이경희 2006.12
- 2007-1 국제보험회계기준도입에 따른 영향 및 대응방안 / 이장희, 김동겸
2007.1
- 2007-2 민영건강보험료율 결정요인 분석 / 조용운, 기승도 2007.3
- 2007-3 퇴직연금 손·익 위험 관리전략에 관한 연구 / 성주호 2007.3
- 2007-4 확률적 프런티어 방법론을 이용한 손해보험사의 기술효율성 측정
/ 지홍민 2007.3
- 2007-5 금융겸업화에 대응한 보험회사의 채널전략 / 안철경, 기승도
2008.1

■ 연구조사자료

- 96-1 주요국의 보험브로커제도 및 관련법규 현황 / 김기홍, 김평원, 정봉은, 유지호 1996.2
- 96-2 독일 보험감독법 1996.2
- 96-3 주요국의 생산물 배상책임보험제도 운영현황 / 이기형, 김란, 조혜원 1996.10
- 96-4 캡티브 보험사 설립에 관한 연구 / 김평원, 오평석, 안철경, 조혜원 1996.12
- 96-5 미국 보험회사의 파산과 지불능력규제 / 이재복 1997.3
- 97-1 국제보험세미나 (IIS) 발표 논문집 (제 33차) 1997.7
- 97-2 태평양보험회의 (PIC) 발표 논문집 (제 18차) 1997.9
- 98-1 전문직 위험과 배상책임보험 (I) / 김영옥, 차일권 1998.2
- 98-2 손해보험 가격평가방법에 관한 연구 / 서영길, 박중영, 장동식 1998.3
- 98-3 자동차보험 의료비통계를 이용한 자동차사고 상해에 관한 분석 / 자동차보험본부 1998.3
- 98-4 보험회사의 적대적 M&A와 대응수단에 관한 연구 / 김호경, 박상호, 장재일 1998.8
- 98-5 MAI협상의 진전과 국내보험산업에의 시사점 / 정영철, 한성진 1998.8
- 98-6 보험회사의 리스크 증대와 대응 / 이기형, 박중영, 장기중 1998.10
- 98-7 전문직 위험과 배상책임보험(II) : 의료사고위험을 중심으로 / 신동호, 차일권 1998.11
- 99-1 전문직 위험과 배상책임보험(III) : 임원배상책임보험 / 엄창희 1999.1
- 99-2 최근 우리나라 보험산업의 현황 및 제도 변화 / 김호경, 박상호 1999.3
- 99-3 자동차보험 의료비통계를 이용한 자동차사고 상해에 관한 분석 / 자동차보험본부 1999.3
- 99-4 미국의 퇴직연금 회계제도 연구 / 김해식 1999.6

- 99-5 우리나라 보험산업의 구조조정 : 외국사례 및 생명보험산업을 중심으로 / 정봉은, 이승철 1999.7
- 99-6 주요국의 보험법제 비교 / 이원돈, 정봉은, 신동호, 안철경 1999.7
- 99-7 지진재해와 지진보험 : 일본의 지진보험을 중심으로 / 이상우 1999.7
- 99-8 주요국의 보험계리인제도 / 최용석, 노병운 1999.8
- 99-9 생명보험 계약심사제도 / 장강봉 1999.11
- 99-10 자동차보험 의료비통계를 이용한 자동차사고 상해에 관한 분석 / 자동차보험본부 2000.2
- 2000-1 세계 재보험시장의 발전과 규제환경 / 임창희 2000.3
- 2000-2 보험사의 지식경영 도입방안 / 김해식 2000.3
- 2001-1 보험회사 겸업화 추세와 국내 보험회사의 대응전략 / 이경희 2001.1
- 2001-2 자동차보험 의료비통계를 이용한 자동차사고 상해에 관한 분석 / 보험2본부 2001.1
- 2001-3 지방채보험 제도 도입방안 / 안철경, 임창희 2001.3
- 2001-4 금융·보험 니드에 관한 소비자 설문 조사 / 동향분석팀 2001.3
- 2001-5 종업원복지 재구축을 위한 보험회사의 역할 / 오영수, 박홍민, 이한덕 2001.6
- 2001-6 보험환경 변화와 보험제도 변화(I) / 보험1본부 2001.11
- 2001-7 보험환경 변화와 보험제도 변화(II) / 보험연구소 2001.11
- 2002-1 보험니드에 관한 소비자 설문조사 / 보험연구소 2002.3
- 2002-2 국내 유사보험 감독 및 사업현황 / 김진선, 안철경, 권순일 2002.9
- 2003-1 2003년 보험소비자 설문조사 / 동향분석팀 2003.3
- 2003-2 보험회사의 경영리스크 관리방안 / 천일영, 주민정, 신동현 2003.3
- 2004-1 2004년도 보험소비자 설문조사 / 동향분석팀 2004.3

2004-2	보험회계의 국가별 비교 / 김해식	2004.6
2005-1	금리 시나리오 생명모델 연구 / 김석영	2005.3
2005-2	2005년도 보험소비자 설문조사 / 신문식, 김세환, 조재현	2005.3
2006-1	2006년도 보험소비자 설문조사 / 김세환, 조재현, 박정희	2006.3
2006-2	주요국 방카슈랑스의 운용사례 및 시사점 / 류건식, 김석영, 이상우, 박정희, 김동겸	2006.7
2007-1	보험회사 경영성과 분석모형에 관한 비교연구 / 류건식, 장이규, 이경희, 김동겸	2007.3
2007-2	보험회사 브랜드 전략의 필요성 및 시사점 / 최영목, 박정희	2007.3
2007-3	2007년 보험소비자 설문조사 / 안철경, 기승도, 오승철	2007.3
2007-4	주요국의 퇴직연금개혁 특징과 시사점 / 류건식, 이상우	2007.4
2007-5	지적재산권 리스크 관리를 위한 보험제도 활용방안 / 이기형	2007.10
2008-1	보험회사 글로벌화를 위한 해외보험시장 조사 / 양성문, 김진억, 지재원, 박정희, 김세중	2008.2

■ 정책연구자료

- 97-1 금리변동에 따른 보험회사의 금리리스크 분석 / 이원돈, 노병윤, 장강봉 1997.10
- 97-2 '98년도 보험산업 전망과 과제 / 보험연구소 1997.11
- 98-1 '99년도 보험산업 전망과 과제 / 보험연구소 1998.11
- 99-1 2000년도 보험산업 전망과 과제 / 보험연구소 1999.11
- 99-2 예금보험제도 개선방안에 관한 연구 : 보험산업 중심으로- / 이승철 1999.12
- 2000-1 2001년도 보험산업 전망과 과제 / 보험연구소 2000.10
- 2001-1 신용보험의 활성화 방안 연구 / 신동호, 김경환 2001.1
- 2001-2 2002년도 보험산업 전망과 과제 / 보험연구소 2001.11
- 2001-3 세계금융서비스 산업의 겸업화와 감독기구의 통합 및 시사점 / 정세창, 권순일 2001.12
- 2002-1 2003년도 보험산업 전망과 과제 / 동향분석팀 2002.11
- 2003-1 주요국의 방카슈랑스 규제 / 안철경, 신문식, 이상우, 조혜원 2003.7
- 2003-2 2004년도 보험산업 전망과 과제 / 동향분석팀 2003.12
- 2004-1 2005년도 보험산업 전망과 과제 / 동향분석팀 2004.11
- 2005-1 영국 통합금융업법상 보험업의 일반성과 특수성 /한기정 2005.2
- 2005-2 2006년도 보험산업 전망과 과제 / 동향분석팀 2005.12
- 2006-1 2007년도 보험산업 전망과 과제 / 동향분석팀 2006.12
- 2006-2 의료리스크 관리의 선진화를 위한 의료배상보험에 대한 연구 / 차일권, 오승철 2006.12

- 2007-1 퇴직연금 수탁자리스크 감독방안 / 류건식, 이경희 2007.2
- 2007-2 보험상품의 불완전판매 개선방안 / 차일권, 이상우 2007.3
- 2007-3 퇴직연금 지급보증제도의 효율체계에 관한 연구:미국과 영국을
중심으로/ 이봉주 2007.3
- 2007-4 보험고객정보의 이용과 프라이버시 보호의 상충문제 해소방안 /
김성태 2007.3
- 2007-5 방카슈랑스가 보험산업에 미치는 영향 분석 / 안철경, 기승도,
이경희 2007.4
- 2007-6 2008년도 보험산업 전망과 과제 / 양성문, 김진억, 지재원, 박정희,
김세중 2007.12

■ 연구논문집

- 1호 보험산업의 규제와 감독제도의 미래
/ Harold D. Skipper, Robert W. Klein, Martin F. Grace 1997.6
- 2호 세계보험시장의 변화와 대응방안
/ D. Farny, 전천관, J. E. Johnson, 조해균 1998.3
- 3호 제1회 전국대학생 보험현상논문집 1998.11
- 4호 제2회 전국대학생 보험현상논문집 1999.12

■ 영문발간물

- 1호 Environment Changes in the Korean Insurance Industry in Recent Years : Institutional Improvement, Deregulation and Liberalization / Hokyung Kim, Sango Park, 1995.5
- 2호 Korean Insurance Industry 2000 / Insurance Research Center, 2001.4
- 3호 Korean Insurance Industry 2001 / Insurance Research Center, 2002.2
- 4호 Korean Insurance Industry 2002 / Insurance Research Center, 2003.2
- 5호 Korean Insurance Industry 2003 / Insurance Research Center, 2004.2
- 6호 Korean Insurance Industry 2004 / Insurance Research Center, 2005.2
- 7호 Korean Insurance Industry 2005 / Insurance Research Center, 2005.8
- 8호 Korean Insurance Industry 2006 / Insurance Research Center, 2006.10
- 9호 Korean Insurance Industry 2007 / Insurance Research Center, 2007.9

■ Insurance Business Report

- 1호 일산생명 파산과 시사점 / 이기형 1997.5
- 2호 OECD 회원국의 기업연금제도 / 정재욱, 정영철 1997.10
- 3호 손해보험의 금융재보험 동향 / 이기형, 김평원 1997.11
- 4호 금융위기에 대한 대책과 보험산업 / 김호경 1997.12
- 5호 멕시코 보험산업의 IMF 대응사례와 시사점 / 정재욱 1998.3
- 6호 주요국 기업연금보험 개요 및 세제 / 양성문 1998.3
- 7호 일본의 보험개혁과 보험회사의 대응 / 이기형, 장기중 1998.5
- 8호 구조조정에 따른 보험산업의 대응전략 : 상품, 마케팅, 자산운용,
재무건정성을 중심으로 / 노병윤, 안철경, 이승철 1999.2
- 9호 보험산업에서의 정보기술(IT)의 활용 : 손해보험 중심으로 / 최용석
1999.3
- 10호 자동차보험 가격자유화의 영향과 대책 / 박중영 1999.3
- 11호 IMF체제 이후 보험산업의 환경변화와 전망 / 양성문, 김해식 1999.3
- 12호 최근의 환경변화와 생명보험회사의 대응 / 강중철, 목진영 1999.10
- 13호 21세기 보험산업 환경변화와 보험회사의 전략적 대응방안 / 오영
수, 최용석, 이승철 1999.12
- 14호 중국의 WTO 가입과 보험시장 개방 / 정희남 2002.4
- 15호 주 5일 근무제 도입에 따른 보험산업의 영향과 대응 / 동향분석팀 2002. 9
- 16호 2010년 보험산업 트렌드 분석 및 시사점 / 조혜원 2003.5
- 17호 유럽보험회사 파산사례의 리스크 분석 및 감독방안 / 신동현 2003.5
- 18호 미국 배상책임보험의 최근 현황과 시사점 / 이기형, 조재현 2003.8
- 19호 공정가치회계가 보험사 경영에 미치는 영향 -보험사 CEO 대상 설문조사
결과 / 이기형, 김해식 2004.10

- | | |
|-----|--|
| 20호 | 선진 보험사 재무공시 특징 및 트렌드(유럽 및 캐나다를 중심으로) / 장이규 2006.11 |
| 21호 | 지급여력 평가모형 트렌드 및 국제비교 / 류건식, 장이규 2006.11 |
| 22호 | 선진보험그룹 글로벌화 추세와 시사점 / 안철경, 오승철 2006.12 |
| 23호 | 미국과 영국의 손해보험 직관시장 동향분석 및 시사점 / 안철경, 기승도 2007.7 |
| 24호 | 보험회사의 자본비용 추정과 활용: 손해보험회사를 중심으로 / 이경희 2007.7 |
| 25호 | 영국손해보험의 행위규제 적용과 영향 / 이기형, 박정희 2007.9 |

■ CEO Report

- 2000-1 일본 제일화재의 파산에 따른 국내 손보산업에의 시사점 / 양성문, 김혜성 2000. 5
- 2000-2 일본 제백생명의 파산에 따른 국내 생보산업에의 시사점 / 보험연구소 2000. 6
- 2000-3 최근 금융시장 불안과 보험회사 자산운용 개선방안/김재현 2000. 10
- 2000-4 보험회사의 보험사기 적발 및 방지활동과 기대효과 / 안철경 2000. 11
- 2001-1 부동산권리보험 도입현황과 시사점 / 신문식, 권순일 2001. 8
- 2001-2 자동차보험 가격경쟁 동향과 향후과제 / 서영길, 기승도 2001. 8
- 2001-3 일반 손해보험 가격자유화 추진 경과와 향후 과제 / 이희춘, 문성연 2001. 10
- 2002-1 금융재보험의 도입과 향후과제 / 보험연구소 2002. 4
- 2002-2 PL법 시행에 따른 PL보험 시장전망과 선진사례 시사점 / 손해보험본부 2002. 6
- 2002-3 종신보험상품의 예상 리스크 및 시사점 / 생명보험본부 2002. 6
- 2002-4 주 5일 근무제와 자동차보험 / 자동차보험본부 2002. 9
- 2002-5 CI(Critical Illness)보험의 개발과 향후 운영방안 / 생명보험본부 2002. 10
- 2002-6 자동차보험시장 동향 및 전망 / 자동차보험본부 2002. 10
- 2003-1 장기손해보험 상품운용전략 / 장기손해보험팀 2003. 2
- 2003-2 2003년 보험소비자 설문조사 / 동향분석팀 2003. 3
- 2003-3 인구의 노령화와 민영보험의 대응 / 오영수 2003. 6
- 2003-4 국가재해관리시스템 개편에 따른 보험제도 운영방향 / 손해보험본부 2003. 7
- 2003-5 생명보험산업에서의 경험통계 활용방안 / 생명보험본부 2003. 7
- 2003-6 OECD의 기업연금 재정안정화 논의와 시사점 / 동향분석팀 2003. 8
- 2003-7 퇴직연금시장 전망과 보험회사의 대응과제 / 류건식, 남효성, 박홍민 2003. 12
- 2004-1 자동차보험 예정기초율 연구 및 전략적 시사점 /자동차보험본부 2004. 2

- 2004-2 보험회사의 방카슈랑스 제휴 성공전략 / 연구조정실 2004. 2
- 2004-3 보험부채의 공정가치 평가와 향후과제 / 생명보험본부 2004. 2
- 2004-4 자동차보험 손해율 악화원인 분석 및 전략적 시사점 / 자동차보험본부
2004. 2
- 2004-5 생명보험가입자의 사망원인 분석 및 시사점 / 생명보험본부 2004. 3
- 2004-6 역모기지 (Reverse Mortgage) 시장전망 및 대응방안 /생명보험본부 2004. 3
- 2004-7 자동차 보험 관련 법령 개정 동향 및 시사점 /자동차보험본부 2004. 4
- 2004-8 EU 지급여력제도 개선추세 및 시사점 / 생명보험본부 2004. 6
- 2004-9 퇴직연금시대 도래와 보험회사의 진입전략 / 보험연구소 2004. 7
- 2004-10 자동차보험 관련 법령 개정 동향 및 시사점 / 자동차보험본부 2004. 4
- 2004-11 손보사의 자연재해보험시장의 참여전략 /손해보험본부 2004. 9
- 2004-12 국제보험회계기준에 대한 해외보험사 CEO들의 인식과 시사점 / 보험연구소
2004. 10
- 2004-13 자동차보험시장 동향 및 전망 /자동차보험본부 2004. 11
- 2004-14 적재물배상책임보험 도입과 향후과제 /손해보험본부 2004. 12
- 2005-1 생명보험 계약자 속성분석 및 시사점 / 생명보험본부 2005. 3
- 2005-2 민영건강보험의 리스크관리 방안 / 보험연구소 2005. 4
- 2005-3 차명모델별 자동차보험료 차등화 도입방안 / 자동차보험본부 2005. 3
- 2005-4 FY2005 수입보험료 전망 / 보험연구소 2005. 6
- 2005-5 최근 환경변화에 대응한 합리적인 차량수리비 관리방안 / 자동차기술연구소
2005. 7
- 2005-6 자연재해 리스크 관리와 CAT 모델 / 손해보험본부 2005. 7
- 2005-7 교통사고 발생추이 및 감소방안 / 자동차보험본부 2005. 7
- 2005-8 국가 암조기검진 사업 및 국민건강보험 확대에 따른 암보험 대응방안 / 보
험연구소 2005. 10

- 2006-1 생보사 개인연금보험 생존리스크 분석 및 시사점 / 생명보험본부 2006. 1
- 2006-2 보험회사의 퇴직연금 운용전략 / 보험연구소 2006.1
- 2006-3 생보사 FY2006 손익 전망 및 분석 / 생명보험본부 2006.2
- 2006-4 의무보험제도의 현황과 과제 / 손해보험본부 2006.2
- 2006-5 자동차보험 지급준비금 분석 및 과제 / 자동차보험본부 2006.3
- 2006-6 보험사기 관리실태와 대응전략 / 정보통계본부 2006.3
- 2006-7 자동차보험 의료비 지급 적정화 방안 / 자동차보험본부 2006.3
- 2006-8 자동차보험시장 동향 및 전망 / 자동차보험본부 2006.4
- 2006-9 날씨위험에 대한 손해보험회사의 역할 강화 방안 / 손해보험본부 2006.4
- 2006-10 장기손해보험 상품운용전략 -손익관리를 중심으로- / 손해보험본부 2006.5
- 2006-11 자동차 중고부품 활성화 방안 / 자동차기술연구소 2006.5
- 2006-12 장기간병보험시장의 활성화를 위한 상품개발 방향 / 보험연구소 2006.6
- 2006-13 보험산업 소액지급결제시스템 참여방안 / 보험연구소 2006.7
- 2006-14 생명보험 가입형태별 위험수준 분석 / 리스크·통계관리실 2006.8
- 2006-15 「민영의료보험법」 제정(안)에 대한 검토 / 보험연구소 2006.9
- 2006-16 모기지보험의 시장규모 및 운영방안 / 손해보험본부 2006.9
- 2006-17 생명보험 상품별 가입 현황 분석 / 생명보험본부 2006.10
- 2006-18 자동차보험 온라인시장의 성장 및 시사점 / 자동차보험본부 2006.10
- 2007-1 퇴직연금제 시행 1년 평가 및 보험회사 대응과제 / 보험연구소 2007.4
- 2007-2 외국의 협력정비공장제도 운영현황과 전략적 시사점 / 자동차기술연구소
2007.4

정기간행물

■ 계간

- 보험동향
- 보험개발연구

저자약력

최영목

중앙대학교 경영학 박사
현 보험연구원 재무연구팀 부연구위원
(E-mail : ymchoi@kiri.or.kr)

장동식

고려대학교 이학석사
현 보험연구원 수석연구원
(E-mail : dsjang@kiri.or.kr)

김동경

성균관대학교 경제학 석사
현 보험연구원 연구원
(E-mail : dgkim@kiri.or.kr)

연구보고서 2008-1

보험회사의 리스크 중심 경영전략에 관한 연구

발행일 2008년 1월 일
발행인 나 동 민
발행처 보험연구원
서울특별시 영등포구 여의도동 35-4
대표전화 (02) 368-4400

ISBN 978-89-5710-059-2

정가 10,000원