

저성장 시대 보험회사의 비용관리

2016. 4

김해식 · 김세중 · 김현경

머 리 말

한국 보험산업은 기존과는 전혀 다른 뉴노멀 환경을 맞이하고 있다. 경제성장률이 한 단계 더 낮아지면서 금융위기 때마다 낮아진 금리가 더 이상 과거 수준으로 반등하기 어려운 저금리의 고착화 가능성이 높아지고 있다. 또한 보험수요의 포화 우려가 높은 가운데 소비자 보호 요구도 높다. 한편, 인구고령화가 경제성장 둔화와 저금리를 지속시킬 것으로 예상되면서도 새로운 보험수요를 제공할 것으로 예상되고 있기도 하다. 따라서 보험회사는 기존 환경에 최적화된 지금의 사업모형을 재점검하여 새로운 환경과 새로운 보험수요에 대응할 수 있어야 한다.

이에 보험연구원은 지난해 9월 '뉴노멀 시대의 보험회사 경영전략'이라는 경영전략 세미나를 개최한 바 있다. 이 보고서는 지난 세미나에서 보험회사의 사업비 측면에 주목하여 보험회사가 기존 사업모형을 재정비할 것을 제안하고 있는 두 번째 주제발표를 구체화한 것이다. 보고서는 보험회사가 새로운 환경에 대응하여 기존 환경에 맞춰진 사업비의 하방경직성을 어떻게 개선할 수 있는지, 더불어 향후 성장 기반을 확보할 수 있는 비용관리방안은 무엇인지를 다루고 있다.

모쪼록 이 보고서가 저금리와 저성장이라는 뉴노멀 환경에 직면한 보험회사가 지속성장을 위한 활로를 모색하는 데 기여할 수 있기를 바란다.

마지막으로 본 보고서의 내용은 연구자 개인의 의견이며 보험연구원의 공식적인 의견이 아님을 밝혀 둔다.

2016년 4월
보 험 연 구 원
원장 한 기 정

■ 목차

요약 / 1

I. 서론 / 8

1. 연구목적 / 8
2. 선행연구 및 연구방법 / 9
3. 연구범위와 구성 / 14

II. 보험회사의 비용 구조와 특성 / 15

1. 자본생산성 하락과 비용관리 / 15
2. 비용관리 대상 / 17
3. 실제사업비 현황과 특성 / 19
4. 해외 보험회사의 비용관리 / 23

III. 보험회사의 비용 효율성 분석 / 27

1. 비용 효율성 측정 / 27
2. 규모의 경제와 비용 효율성 / 29
3. 인건비와 일반경상비의 비용 효율성 분석 / 34
4. 비용 효율성과 ROE / 39

IV. 비용관리 방안 / 42

1. 아웃소싱 확대 / 42
2. 보험상품 수 축소 / 45
3. 정보기술(IT) 투자와 비용효과성 확보 / 47
4. 비용관리 지속성 확보 / 49

V. 결론 및 시사점 / 51

| 참고문헌 | / 53

■ 표 차례

- 〈표 I -1〉 효율성 측정을 위한 투입물과 산출물 / 12
- 〈표 II -1〉 보험회사 비용 구조 / 17
- 〈표 II -2〉 판매비 및 일반관리비의 보험회사 기능별 배분 예시 / 18
- 〈표 II -3〉 보험회사 비용 구조와 실제사업비율(2014) / 19
- 〈표 III -1〉 비용 효율성 지표 구성 항목 / 27
- 〈표 III -2〉 생명보험 관리비 효율성 분석 / 37
- 〈표 III -3〉 손해보험 관리비 효율성 분석 / 38
- 〈표 IV -1〉 인건비 절감의 기대 이익과 위험 / 42

■ 그림 차례

- 〈그림 Ⅱ-1〉 보험산업 ROE(당기순익/자본) 추세 / 15
- 〈그림 Ⅱ-2〉 자본생산성(좌측 그림)과 매출이익률(우측 그림) 추세 / 16
- 〈그림 Ⅱ-3〉 생명보험(좌)과 손해보험(우)의 사업비율 추이 / 20
- 〈그림 Ⅱ-4〉 생명보험(좌)과 손해보험(우)의 모집수수료와 기타판매비 추이 / 21
- 〈그림 Ⅱ-5〉 생명보험(좌)과 손해보험(우)의 판매채널별 초년도 보험료 기여도 추이 / 21
- 〈그림 Ⅱ-6〉 생명보험(좌)과 손해보험(우) 보험료의 상품 구성비 추이 / 22
- 〈그림 Ⅱ-7〉 생명보험(좌)과 손해보험(우) 보험영업의 사업비 구성 추이 / 22
- 〈그림 Ⅱ-8〉 글로벌 금융위기 이후 중요성이 커진 경영 현안 / 24
- 〈그림 Ⅱ-9〉 보험회사 간 비용 차이를 초래하는 요인별 기여도 / 25
- 〈그림 Ⅱ-10〉 상위 25% 대비 하위 25% 보험회사의 계약당 일반관리비 비교 / 25
- 〈그림 Ⅲ-1〉 보험료 규모와 비용 효율성 / 30
- 〈그림 Ⅲ-2〉 초회보험료 규모와 판매비 효율성 / 31
- 〈그림 Ⅲ-3〉 생명보험 판매비 효율성과 보장성보험 비중 / 32
- 〈그림 Ⅲ-4〉 보험료 규모와 유지비 효율성 / 33
- 〈그림 Ⅲ-5〉 손해보험의 회사별, 그룹별 인건비 효율성 / 34
- 〈그림 Ⅲ-6〉 생명보험 인건비 효율성의 그룹별 비교 / 35
- 〈그림 Ⅲ-7〉 계속보험료 규모와 관리비 효율성 / 37
- 〈그림 Ⅲ-8〉 판매비 효율성과 수익성 / 40
- 〈그림 Ⅲ-9〉 유지비 효율성과 수익성(ROE) / 40
- 〈그림 Ⅳ-1〉 보험회사의 아웃소싱 가능 영역 / 43
- 〈그림 Ⅳ-2〉 2014년 현재 보험회사가 관리하고 있는 상품 수 / 45
- 〈그림 Ⅳ-3〉 미국 생명보험회사 언더라이팅과 IT 적용 / 48
- 〈그림 Ⅳ-4〉 전년 대비 비용절감 효과 추이(2001~2006) / 49

A Study on the Expense Management of an Insurer in an Era of Low Economic Growth

The Korean economy is expected to stay in low growth; in such an era of low economic growth, interest rates, which have been declining over the last decade, are also expected to stay low. As a result, the insurance industry will still have difficulties in increasing the capital productivity due to the low economic growth and improving profits due to the low interest rate environment. Therefore, insurers need to redesign their business models which are optimized for higher levels of growth.

The report focuses on the operating costs of insurers. Size, sales channels, product mix of an insurer are often viewed as cost drivers. However, the report finds that expense level of an insurer is explained mostly by factors under management's influence, rather than the insurer's size or product mix. So insurers can take measures which can have a meaningful impact on costs. The report explores the ways to reduce the operating costs of an insurer, thereby protecting its profit margins, and create platforms to handle future growth.

The report suggests that an insurer attain four critical objectives to improve profitability and growth: (1) narrow cost gaps versus the low cost companies, driven mainly by rent, advertising and information technology; (2) expand outsourcing horizons; (3) reduce the number of products to streamline operations; and (4) leverage information technology to improve sales force effectiveness and reduce costs.

요 약

I. 서론

- 보험산업을 둘러싼 경제 및 규제 환경이 과거와 전혀 다르게 전개되고 있으므로 이제는 보험회사가 현재 사업모형의 타당성을 재고해야 하는 시점임.
 - 국내 경제는 인구 고령화로 인하여 생산가능인구 감소를 경험하고 있고, 이에 따라 현행 저금리·저성장 추세의 반전을 기대하기 어렵고 보험산업 성장률도 둔화될 수밖에 없음.
 - 또한 자본규제 강화 속도가 과거 어느 때보다 빠르게 나타나 보험회사가 자본생산성을 개선하기는 더욱 어려울 것으로 예상됨.
 - 보험산업은 저금리로 인하여 이익의 질을 개선하기가 쉽지 않을 뿐더러 저성장과 규제 강화를 고려하면 자본생산성을 높여 수익 규모를 늘리는 레버리지 효과를 기대하기도 어려운 상황임.
- 본 연구는 국내 보험회사의 비용관리 방안을 도출함에 있어서 어떤 비용이 우선 관리대상이며, 효율적이고 효과적인 장단기 비용관리 방안은 무엇인가를 살펴보는 것을 목적으로 함.
 - 사업비율 개념을 활용하여 보험회사의 비용 구조를 들여다보고 저성장 시기의 적절한 비용관리방안을 찾는 방식으로 기존 연구와 차별화함.
 - 이를 위해 보험회사의 비용, 특히 보험영업의 사업비를 대상으로 비용 효율성 지표를 제시하여 분석함.
 - 상품구성 변화 등 다양한 변수를 고려하지 못하는 사업비율 활용 방식의 단점은 규모별 그룹 비교와 회귀분석, 그리고 선행연구에 제시된 다양한 연구 결과를 최대한 활용하여 보완함.

II. 보험회사의 비용 구조와 특성

- 지난 10년간 보험회사의 경영성과는 지속적으로 악화되는 모습을 보여 왔으며, 보험회사는 자본생산성 대신 매출이익률 개선, 특히 비용관리에 집중해야 할 것으로 보임.
 - 보험회사 수익성은 자본 1원당 거둬들인 보험료 규모, 즉 자본생산성과 보험료 1원당 보험회사가 벌어들인 순이익, 즉 매출이익률에 좌우됨.
 - 국내 보험산업의 지속적인 수익성 하락은 매출이익률보다는 자본생산성 약화에 있다고 보이나 이는 자본규제 강화에 따른 불가피한 현상임.
 - 결국 보험회사는 매출이익률 개선에 집중해야 할 것이며, 저금리로 인해 투자 수익 증대가 쉽지 않은 상황에서 보험회사는 통제 가능한 비용관리에서 수익성 개선 가능성을 모색할 수 있을 것임.

- 보험영업의 사업비율은 ‘신계약비 이연 전 실제사업비율’에서 생명보험과 손해보험 모두 하락하고 있으며, 항목별로는 신계약비와 인건비의 비율은 하락하는 반면 경상비의 비율은 증가하는 특징을 보임.
 - 지난 10년간 추이를 보면, 신계약비 비율은 지속적으로 하락해 왔으며, 생명보험과 손해보험 모두 모집수수료 비율의 하락이 신계약비 비율의 하락을 가져온 원인이었음.
 - 유지비의 경우 경상비는 큰 변화가 보이지 않은 반면, 인건비는 글로벌 금융위기 이후 지속되고 있는 보험회사의 인력구조조정으로 인해 주목할 만한 변화가 나타나고 있음.
 - 보험료 성장이 둔화되고 있음에도 일반경상비는 판매비나 인건비와는 다르게 매년 7% 이상 증가하고 있음.

- 2007년 금융위기 이후 해외의 설문조사나 보험회사 비용 연구는 경영관리 차원의 비용관리 접근과 장기적인 사업모형 변경을 통한 접근 등이 강조됨.

- McKinsey(2015)는 유럽의 보험회사를 대상으로 한 비용분석을 통해 보험회사 간 사업비 차이의 대부분이 경영관리 차이에서 온다고 밝힘.
- 비용절감이 최대 경영 현안으로 떠오르면서 이와 관련된 선행연구들은 공통적으로 단기적인 접근방식보다 현행 사업모형을 조정해가는 전략적인 접근방식이 필요함을 강조함.

Ⅲ. 보험회사의 비용 효율성 분석

- 비용 효율성은 산출물 한 단위를 산출하는 데 들어간 비용으로 정의하고, 이때 산출물은 보험료수익, 계약금액, 계약 건수 등 세 가지를 고려함.
 - 보험영업비용은 크게 신계약비와 유지비로 구분할 수 있으며, 이에 대응하는 산출물은 각각 초회보험료, 신계약금액, 신계약 건수와 계속보험료, 보유계약액, 보유계약 건수임.
 - 장기보험 비중이 큰 국내 보험시장의 특성을 반영하여 생명보험과 손해보험 모두에서 보험료수익을 대표적인 산출물로 하여 비용 효율성 분석을 수행함.
 - 보험회사를 여러 그룹으로 구분한 후 그룹 간 비용 효율성 비교 또는 그룹 내 비용 효율성 비교를 통해 규모, 상품구성 및 판매채널 구성 등 회사별 특성을 통제함.
- 보험료 매출 규모가 큰 회사일수록 비용 효율성이 개선되는 규모의 경제를 예상할 수 있으나, 생명보험과 손해보험에서 규모의 경제는 나타나지 않고 있음.
 - 이는 보험회사 그룹별로 서로 다른 영업 전략을 추구하기 때문일 수 있고, 규모 확대에도 불구하고 비용관리를 충분히 하지 못했기 때문일 수 있음.
 - 비용 효율성은 성격이 서로 다른 판매비와 인건비, 관리비 등을 모두 포함한 실제사업비를 대상으로 하고 있기 때문에 실제사업비의 각 항목을 구분하여 분석할 필요가 있음.

- 초회보험료와 판매비의 효율성(신계약비/초회보험료)을 보면 생명보험과 손해보험 모두 초회보험료 1원 증가에 판매비의 효율성은 개선되지 않음.
 - 보험회사의 사업비 중 판매비는 판매하는 상품과 판매채널별로 초회보험료에 서의 비율이 일정하게 정해져 있으므로 초회보험료 증가에 따라 판매비 효율성이 개선된다고 보기는 어려움.
 - 다만, 통계적으로 유의하지는 않더라도 초회보험료 증가에 따라 판매비 효율성이 개선되는 경우는 상품 및 판매채널의 회사별 전략의 차이에서 발생한 결과로 해석될 수 있음.
 - 따라서 전략의 변화 없이 판매비 효율성을 단기적으로 개선하기 어려울 것이므로 초년도 보험료를 줄이지 않고서는 판매비 감소를 기대하기 어려우므로 우선적인 비용관리대상에서 판매비를 제외하는 것이 타당함.

- 유지비의 상당 부분을 차지하는 인건비도 생명보험과 손해보험에서 규모의 경제를 보이지 않고 있으므로 보험회사는 전략적으로 인건비를 관리해야 할 것으로 보임.
 - 손해보험의 경우 계속보험료 규모와 인건비 효율성 간에는 통계적으로 유의한 관계가 나타나지 않으나, 대형사의 효율성이 높은 경향을 보임.
 - 생명보험의 경우 인건비 효율성이 규모 증가에 비례해서 개선되지는 않지만, 중형사의 비용 효율성이 높게 나타나는 모습을 보이고 있음.
 - 생명보험과 손해보험 모두 보험료 규모와 사업전략의 변경 없이 인건비 효율성을 개선할 가능성은 크지 않다고 판단되며, 인건비 관리에는 보다 전략적인 접근이 필요함.

- 일반경상비(관리비)의 경우 같은 그룹 내에서도 비용 효율성 차이가 커서 보험회사는 회사 간 격차를 줄일 수 있는 비용 항목에 주목할 필요
 - 인건비에서는 특정 그룹의 비용 효율성이 더 높게 나타나지만, 일반경상비에서는 그룹 간 보다는 그룹 내에서 보험회사 간 관리비 효율성이 매우 다양하게 나타나고 있음.

- 관리비는 판매비나 인건비와 다르게 보험료 규모 및 사업모형의 변경과 같은 중장기적인 변화를 수반하지 않더라도 단기적인 절감이 가능한 것으로 판단됨.
- 생명보험에서 상위그룹과 하위그룹 간 차이를 보이는 비용 항목은 통신비, 지급임차료, 광고선전비, 수선비, 세금 및 공과금, 잡비, 전산비(IT비용) 등임.
- 손해보험의 경우 광고선전비를 제외하고는 뚜렷한 차이를 보이는 비용 항목이 없었음.

■ 판매비 효율성과 수익성(ROE)은 뚜렷한 관계를 보이지 않는 반면, 유지비 효율성은 ROE에 정(+)의 영향을 미치는 것을 알 수 있음.

- 보험회사는 지급임차료, 전산비(IT), 광고선전비 등의 항목에서 보험료 규모나 사업전략의 변경 없이 비용 효율성 개선이 가능하고, 이를 통해 수익성을 높일 수 있을 것으로 기대됨.
- 생명보험의 경우 비용 후발 보험회사가 지급임차료, 전산비, 광고선전비 등에서 비용 선도 회사와의 차이인 15%만큼 감축할 경우 ROE는 0.23%p 개선이 가능할 것으로 보임.

IV. 비용관리 방안

■ 인건비는 유지비의 45%를 차지하는 항목이므로 직접적인 인건비 축소에서부터 아웃소싱에 이르는 다양한 인건비 절감방식을 고려해 볼 수 있음.

- 일률적인 인력 감축은 손익을 즉시 개선하는 장점이 있지만, 인력 감축에 따르는 위험을 적절하게 통제하지 못한다면 보험회사의 미래 성장에 장애가 될 수 있음.
- 따라서 보험회사는 업무 전반에 걸쳐 외부의 전문 인력과 자원을 활용한 조직 정비로 비용 효율성을 제고할 필요가 있음.
- 이 경우 보험회사의 업무위탁과 관련한 규제의 장벽이 상당하므로 관련 규제의 개선이 같이 진행되어야 실질적인 효과를 기대할 수 있을 것임.

- 일반관리비의 비용 효율성 제고와 관련하여 조직 정비 다음으로 언급될 수 있는 현안은 업무절차의 복잡성을 줄이는 것임.
 - McKinsey(2015)는 관리해야 할 상품과 판매채널이 다양한 보험회사일수록 일반관리비의 비용 효율성이 떨어짐을 보임.
 - 저성장 환경에서는 판매 상품의 수익성을 높여야 하고 일단 보유한 계약을 목표한 수준까지 최대한 유지하여 내재가치를 실현할 수 있어야 함.
 - 보험회사가 상품개발에서 보상관리에 이르는 업무절차를 단순화하려면 관리해야 할 보험상품 수 자체를 축소하는 데에서부터 시작하는 것이 필요해 보임.

- IT의 경우 초기 자금이 대규모로 투입되는 데다 투입 원가를 회수하는 과정에서 매기마다 상당한 금액을 비용으로 처리하게 되므로 체계적인 비용관리가 필요함.
 - IFRS 회계제도와 RBC지급여력제도의 변화에 대응해야 하고 빅데이터 활용의 마케팅과 인수심사 기법이 지속적으로 진화하고 있어 대규모의 IT비용 지출이 불가피함.
 - 따라서 추가적인 IT비용 투입을 통해 보험영업의 효과성을 높이고 규제 변화도 수용하는 방식의 비용관리가 필요함.
 - 그러나 대다수 기업들의 비용절감 효과는 대부분 3년 안에 소멸하는 것으로 나타나기 때문에 비용관리의 지속성을 확보해야 함.

V. 결론 및 시사점

- 보험영업비용 가운데 유지비(일반관리비)의 경우 사업모형의 큰 조정 없이 비용 효율성 개선이 가능하므로 유지비 부문에 비용관리를 집중할 필요가 있음.
 - 생명보험에서는 임차료, 광고비, IT비용이 그룹 간에 유의한 차이를 보이고, 손해보험에서는 광고비가 유의한 차이를 보이고 있음.
 - 보험회사는 지점 이전 및 통합, IT비용 및 광고비 효율성을 높이기 위한 통합 프로그램의 개발을 검토할 필요가 있음.

- IT 아웃소싱이나 광고비 통합 집행 등은 여러 사례 연구에서 비용절감 효과가 큰 것으로 나타나고 있음.

■ 장기적으로는 사업모형 조정을 통한 전략적인 비용관리를 제안함.

- 조직 재정비와 업무절차 개선을 통해서 인건비 효율성을 제고할 필요가 있으며, 여기에는 아웃소싱을 제한하고 있는 현행 규제의 개선도 필요함.
- 보험회사 업무절차의 복잡성을 초래하고 있는 근본 원인인 상품의 수를 최소한으로 줄이는 작업이 선행될 필요가 있음.
- 규제 환경이 강화되고 있는 환경에서 IT비용은 효과적인 지출로써 언더라이팅 등 업무 생산성을 높이는 데 주력할 필요가 있음.
- 비용관리 효과가 지속적으로 수익성 개선으로 이어지려면 비용관리의 연속성을 담보할 측정 및 보고·모니터링 체계를 갖추어야 함.

I. 서론

1. 연구목적

2000년 이후 반복되고 있는 저금리 현상은 장기보험¹⁾ 비중이 큰 국내 보험산업의 수익성 약화를 가져온 주된 원인이다. 일부 장기보험의 투자부문에서는 투자수익보다 보험계약자에게 약속한 이자비용이 더 커서 역마진이 발생하고 있고 다른 장기보험에서도 아직 투자수익이 이자비용보다 크기는 하지만 이자마진 폭이 줄어들고 있어 투자수익 개선 요구가 커지는 가운데 금리 추세의 반전이 간절한 시점이다.

그러나 국내 경제는 인구 고령화로 인하여 생산가능인구의 감소를 경험하고 있고, 잠재 경제성장률 수준 자체가 3.5%대에서 3.0% 이하로 하락하는 새로운 저성장 국면이 전개될 것으로 예상되고 있다. 이렇게 되면 현행 저금리 추세의 반전을 기대하기 어렵고, 한 단계 낮아진 경제성장률에 따라 보험산업의 성장률도 둔화될 수밖에 없다.

규제 환경도 빠르게 변하고 있다. 무엇보다 자본규제 강화 속도가 과거 어느 때보다 빠르다. RBC제도가 2년의 시범운영을 거쳐 2011년 전면 시행되면서 보험산업의 자본은 크게 늘어났으나 보험료 증가는 자본 증가에 미치지 못해 자본 1원을 투입하여 거둬들이는 보험료 수익이 RBC제도 시행 이전에 비해 크게 떨어졌다. 이런 가운데 요구자본을 지금보다 30% 이상 늘리는 'RBC 강화 로드맵'이 2018년까지 진행될 예정이고 현재까지 공개된 IFRS 보험회계기준 개정안에 따르면 금리역마진 계약을 보유하고 있는 보험회사는 지금보다 준비금을 더 쌓아야 할 것으로 보여 그만큼 자본 투입이 늘어나야 할 것이다. 결과적으로 보험회사가 자본생산성을 개선하기는 더욱 어려운 환경이 전개될 것으로 예상된다.

1) 여기서는 생명보험과 장기손해보험을 의미함.

결국 보험산업은 저금리로 인하여 이익의 질을 개선하기가 쉽지 않을뿐더러 저성장과 규제 강화를 고려하면 자본생산성을 높여 수익 규모를 확대하는 레버리지 효과를 기대하기도 어려운 상황이다. 경제 및 규제 환경이 과거와 전혀 다르게 전개되고 있으므로 이제는 보험회사가 현재 사업모형의 타당성을 다시 봐야 하는 시점이다.

이 연구는 현재 사업모형의 비용에 주목한다. 보험료 성장은 둔화되고 있는데 비용은 과거와 같은 지출 구조를 유지하고 있는 것은 아닌지 비용 효율성에 주목하여 살펴보고자 한다. 따라서 이 연구의 목적은 저성장 시대에 비용을 줄이면서도 보험료 수익을 늘릴 수 있는 방안은 무엇인지 찾아보는 데 있다.

2. 선행연구 및 연구방법

일반적으로 사업을 성공적으로 수행하려면 더 적은 자원을 투입하여 더 많은 산출물을 창출해야 한다. 이때, 산출물에 방점을 두고 일정한 자원으로 더 많은 산출물을 생산하는 정도인 생산성(productivity)을 측정하거나, 자원에 방점을 두고 일정한 산출물을 더 적은 자원을 투입하여 생산하는 정도인 효율성(efficiency)을 비교하게 된다.

이에 따라 많은 선행연구가 보험회사의 성공을 효율성과 수익성 측면에서 평가하고 있다. 효율성 평가는 크게 두 가지 방식으로 수행되고 있는데, 하나는 사업비율과 같은 재무지표를 활용하여 효율성을 평가하는 방식이며, 다른 하나는 비용함수 또는 생산함수를 상정하여 효율성을 평가하는 방식이다. 전자의 사업비율을 활용한 방식이 보험실무에서 주로 활용되고 있다면, 학술분야에서는 거의 모든 국내 연구가 후자의 방식을 택하고 있다.

본 연구는 사업비율 개념을 활용하여 보험회사의 비용 구조를 들여다보고 저성장기의 적절한 비용관리방안을 찾는 방식으로 기존 연구와 차별화하고자 한다. 물론 상품구성의 변화 등 다양한 변수를 고려하지 못하는 사업비율 방식의 단점은 규모별 그룹 비교와 회귀분석, 그리고 선행연구에서 제시된 다양한 연구 결과를 최대한 활용하여 보완하고자 한다.

보험산업의 효율성을 다루고 있는 대다수 선행연구는 확률적 프론티어 모형이나 자료포락분석 등을 통해 보험회사가 충분히 효율적일 때 발생할 비용과 실제로 발생하는 비용을 비교하여 비용 최소화 정도를 측정하고 있다. 이 경우 비용 효율성은 투입 자원 활용의 효율성(기술 효율성, technical efficiency)²⁾과 투입 자원 배합의 효율성(배분 효율성, allocative efficiency)이라는 두 가지 요인으로 세분하여 분석되기도 한다.

국내 보험산업의 효율성에 대한 선행연구는 크게 세 가지 유형으로 분류할 수 있다. 첫 번째 유형은 특정 기간 동안의 효율성을 평가하는 연구인데, 전기석·손관설(2001)은 국내 생명보험산업이 외환위기 이전보다 효율성이 개선되었는지 불분명하다고 평가한다. 정중영·김병철(2006)은 손해보험산업의 효율성이 외환위기 이전에 비해 위기 이후에 더 하락했다고 진단하고 투입 자원의 배분에 문제가 있음을 지적한다. 이에 아웃소싱과 해외투자 활성화를 제안하고 대형사에 비해 효율성이 낮은 것으로 나타난 중소형사에 대해서는 인수합병을 통한 대형화를 주문하고 있다. 지홍민(2007)도 외환위기 이후의 기간을 대상으로 한 분석에서 손해보험산업의 기술 효율성이 저조하다고 평가하고 회사의 규모를 키우고 판매채널을 개선할 것을 제안하고 있다.

두 번째 유형은 방카슈랑스와 같은 특정 이벤트를 계기로 보험산업의 효율성 개선 여부를 평가한 연구이다. 김정동·손민지(2008)와 김재현(2007)은 방카슈랑스채널의 도입이 생명보험산업의 효율성 개선에 기여하지 않았거나 기여가 불분명함을 보여준다. 다만, 서대교·황진태(2012)는 2008년까지 기간을 확장하여 방카슈랑스채널이 생명보험산업의 효율성 개선을 가져왔는지 평가하면서 대형사와 중소형사의 기술 효율성이 다르게 나타남을 보여준다. 방카슈랑스채널을 적극적으로 활용한 중소형사의 기술 효율성이 개선된 것으로 나타나는데, 이는 방카슈랑스채널 도입 이후 국내 중소형사와 외국사의 효율성이 개선된 것과 밀접한 관련이 있다는 것이다.

세 번째 유형은 산출물에는 중도해지율과 같은 유해한 요소도 있으므로 이를 고려

2) 주어진 자원을 투입하여 산출물을 생산하는 데 있어서의 효과성을 의미하기도 하는데, 흔히 'X효율성(X-efficiency)'이라고도 불림.

하여 보험산업의 효율성을 평가해야 한다는 연구이다. 정재욱·김재현(2008)은 생명 보험산업의 효율성을 기존의 산출물로만 평가한 경우와 중도해지율과 같은 유해산출물 지표를 추가하여 분석한 경우를 비교하면 효율적인 보험회사의 수가 크게 다르고, 특히 유해산출물을 고려한 경우 국내 중소형 생명보험회사의 효율성 약화가 두드러짐을 보인다. 장기보험이 전체 매출의 60% 이상을 차지하게 된 손해보험에 대해서도 해지율과 대손충당금 지표를 추가하여 분석한 김재현(2014)은 상위 손해보험회사의 효율성이 하위 손해보험회사의 효율성보다 낮음을 보여 보유계약관리에 대한 효과적인 대응이 필요하다고 주장한다.

한편, 보험회사의 효율성 측정과 관련하여 보험회사의 산출물이 무엇이라는 논의에서는 아직까지 일치된 견해가 없다. 다만, 보험업의 사업모형에 관한 두 가지 기본적인 사항을 공유하고 있는 것으로 보인다. 첫째, 보험업은 위험을 보장하는 보험영업과 자금을 중개하는 투자영업으로 구분할 수 있는데, 이러한 영업활동을 위해 보험회사는 자본과 노동을 투입하게 된다. 둘째, 보험회사는 보험영업을 통해서 보험료수익을 창출하고, 투자영업을 통해서 투자수익을 창출한다는 것이다.

이를 근거로 효율성 측정에서는 투입물로서 자본, 임직원 및 판매인력(또는 점포수), 업무용 고정자산, 보험영업비용, 투자영업비용 등이 활용되고 있다. 또한 산출물에는 보험료수익 또는 보험영업이익,³⁾ 투자수익이나 투자영업이익,⁴⁾ 보험금 또는 준비금, 해지환급액 등이 활용되고 있다(〈표 I-1〉 참조).⁵⁾ 그런데 운용자산은 일부 연구에서는 산출물로 간주되지만, 또 다른 연구에서는 영업에 필요한 투입물로 보기도 한다(서대교·황진태 2012).

3) 보험료수익에서 보험금 등을 차감한 손익계산서의 보험영업이익임.

4) 투자수익에서 투자비용을 차감한 손익계산서의 투자이익임.

5) 투입과 산출에 대한 자세한 논의는 전기석·손관설(2001)과 김정동·손민지(2008), 정재욱·김재현(2008)을 참조.

〈표 I-1〉 효율성 측정을 위한 투입물과 산출물

구분	투입	산출
보험영업	보험영업비용(사업비, 손해조사비), 판매인력 및 점포	보험료수익 또는 보험영업이익, 보험금 및 준비금, 가입금액, 가입건수(증권수), 해지환급액
투자영업	운용자산, 투자영업비용(재산관리비)	투자수익 또는 투자영업이익, 대손충당금
경영일반	자본, 임직원, 업무용자산	운용자산

주: 해지환급액과 대손충당금은 유해산출물임.

이러한 선행연구를 고려할 때, 보험회사의 비용 효율성을 신계약 유치와 보유계약 관리에 투입되는 보험영업비용(신계약비와 유지비 및 수급비, 손해조사비)과 투자영업비용(재산관리비)을 투입물로, 신계약과 보유계약에서 창출되는 보험료수익(수입 보험료 및 경과보험료; 초회보험료 또는 초년도보험료⁶⁾ 또는 계속보험료)이나 보험 가입금액 또는 보험계약 건수와 투자수익을 산출물로 볼 수 있으므로 이 보고서는 이러한 기준을 가지고 보험회사의 비용 효율성을 분석하기로 한다.

다른 한편으로, 류근옥(2014)은 국내 생명보험시장의 경우 사업비용이 낮을수록 경영성고가 높음을 밝혀내고,⁷⁾ 경영성고를 개선하려면 사업비 절감이 중요함을 지적한다. 물론 상품구성을 반영한 분석이 보완되어야 한다는 단서를 달고 있다. 비용절감 이전에 보험상품마다 책정된 예정사업비가 달라 사업비의 실제 집행률이 동일하다면 애초부터 예정사업비가 높은 상품이 경영성고에 미치는 영향이 더 클 수밖에 없기 때문이다. 일반적으로 더 높은 예정사업비 부가율이 적용되는 보장성상품이 저축성상품보다 수익성이 더 높으며(김해식 외 2012), 류근옥(2014)도 국내 생명보험회사의 경우 보장성상품 비중이 높을수록 경영성고가 높다고 분석하고 있다. 그러나 비용절감이 경영성고에 반영되기 어려울 가능성도 있다. 특히, 중소형사가 비용절감의 일부 또는 전부를 판매채널이나 소비자에게 이전함으로써 대형사와 경쟁하고 있는 경우 중소형사의 비용절감은 경영성고로 온전히 반영되기는 어려울 것이다.

또한, McKinsey(2015)는 보험회사 비용 분석에서⁸⁾ 비용관리의 초점은 회사 규모

6) 일시납보험료를 연간 보험료로 환산하여 조정한 보험료를 의미함.

7) 경영성고를 자산이익률(ROA)과 보험영업이익률로 구분하여 분석함.

나 상품구성 또는 판매채널이 아니라 경영관리여야 한다고 주장한다. 80개 유럽 보험 회사를 대상으로 2015년 상반기 비용을 분석한 결과, 보험회사 간 비용 차이의 대부분(생명보험 54%, 손해보험 81%)이 경영관리에서 발생하고 있는 것으로 나타났다. 또한 비용 효율성이 높은 상위사와 비용 효율성이 낮은 하위사의 비교에서 상품개발 및 마케팅 지원, 관리업무, 전산(IT), 후선 지원기능 분야에서 하위사가 상위사 지출비용의 2배 이상을 지출하는 것으로 나타났다. 이는 생명보험과 손해보험에서 공통적으로 나타난 결과이다. 이에 이번 보고서도 보험회사의 유지비 관리에 초점을 맞춘다.

Guterman(2007)은 보험회사의 경영성과를 좌우하는 조직의 효율성이나 인력 및 판매채널의 생산성 개선에 영향을 주는 비용관리 요인들을 언급하고 있는데, 크게 세 가지로 요약된다. 첫째, 규모의 경제이다. 일반적으로 비용을 전반적으로 통제하거나 고정비 또는 영업·마케팅 시너지가 존재하는 부문의 비용절감으로 규모의 경제를 달성할 수 있다는 것이다. 둘째, 업무의 질이나 정확성을 훼손하지 않으면서 소요시간이나 단위비용을 줄이는 것이다. 이는 자원 활용도를 전체적으로 높이고 비용이 덜 드는 자원을 사용하는 한편, 업무를 단순화하고 유휴 자원을 줄이는 것이다. 셋째, 효과적인 자원 활용이다. 내부는 물론 외부 자원을 활용하여 효율성을 개선하는 것이다.

Deloitte(2009)는 비용에 대해서 보험회사가 전략적으로 접근할 것을 제안한다. 비용관리에서 비용을 얼마나 줄일 수 있는지와 비용절감을 얼마나 빨리 실현할 수 있는지도 중요하지만, 회사 전략에 맞게 비용을 늘려야 할 부문은 어디인지와 비용절감에 따르는 위험을 회사가 얼마나 감내할 수 있을 것인지도 고려해야 하는 것이다. 이를 두고 Accenture(2008)는 비용관리를 크게 비용통제에 주력하는 전략(rapid cost take out), 불필요한 활동을 줄이고 비핵심 활동을 외부에 위탁(아웃소싱)하는 현행 업무의 최적화 전략(optimize current operations), 마지막으로 전체 업무절차 개선과 포괄적인 아웃소싱을 염두에 두는 전략적 비용절감(strategic cost reduction)의 세 가지 형태로 구분한다. 세 번째 전략으로 접근할수록 기업가치의 증대효과는 커지지만 그만큼 시간도 많이 필요하므로 지속적인 관리가 필요하게 된다. 이 경우 Ernst & Young

8) 판매비(sales and commissions)를 제외한 영업비용, 즉 일반관리비(general and administrative expenses)를 보험증권 수로 나눈 증권당 사업비를 효율성 비교지표로 사용함.

(2008)은 비용관리의 기준을 정하여 적절하게 측정하고 보고하는 체계를 갖추어야 비용관리가 성공할 수 있다고 제안한다.

3. 연구범위와 구성

이 보고서는 저성장 시기에 들어선 보험시장에서 이미 수익성 약화를 경험하고 있는 국내 보험회사의 비용관리 방안을 도출함에 있어서 어떤 비용이 우선 관리대상이며, 효율적이고 효과적인 장단기 비용관리 방안은 무엇인가를 살펴보고자 한다. 이를 위해 보험회사의 비용, 특히 보험영업의 사업비를 대상으로 비용 효율성 지표를 제시하여 분석하고자 한다.

이에 따라 제 I 장 선행연구를 통해서 국내 보험회사의 비용 효율성에 대한 연구 결과를 살펴보고, 이를 기초로 이 보고서에서 살펴보고자 하는 비용 효율성의 개념을 정의하고 그에 따른 연구방법을 제시한다.

제 II 장에서는 판매비와 일반관리비로 구성되는 일반 기업의 시업비 구조가 보험회사에서는 어떻게 배분되어 신계약비와 유지비, 손해조사비와 재산관리비로 배분되는가를 파악함으로써 보험회사의 비용 구조와 현재의 비용관리 관행과 문제점은 어떠한가를 살펴보기로 한다.

제 III 장에서는 국내 보험회사의 비용 효율성을 규모별로 회사를 구분한 그룹별 비교를 통해 살펴봄으로써 비용 효율성의 차이가 회사 규모와 상품구성 및 판매채널의 차이에 기인하는지 여부를 파악하여 사업모형 조정 없이 단기간에 비용절감이 가능한 관리대상 비용항목을 도출하고자 한다.

제 IV 장에서는 비용 효율성, 특히 일반관리비의 효율성과 관련된 업무의 복잡성과 업무절차 조정 및 IT 활용 현안을 중심으로 비용관리 방안을 모색하고자 한다. 이들 비용관리 방안은 사업모형의 조정은 물론 관련 규제의 변화도 필요하다는 점에서 장기적으로 검토될 사안들이다.

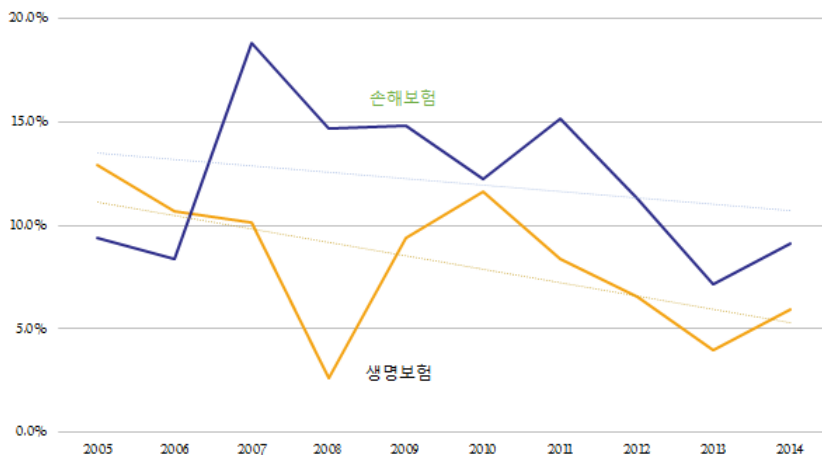
마지막으로 제 V 장에서는 지금까지의 논의를 정리하고 국내 보험산업의 이해관계자들이 주목해야 할 시사점을 도출하고자 한다.

Ⅱ. 보험회사의 비용 구조와 특성

1. 자본생산성 하락과 비용관리

지난 10년간 보험회사의 경영성과는 지속적으로 약화되는 모습을 보여 왔다. 대표적인 경영성과 척도인 자본이익률(ROE: Return on Equity)은 생명보험과 손해보험 모두 하락 추세를 보이고 있고, 특히 최근 몇 년간 자본이익률은 가파른 하락세를 보이면서 두 자리 수에서 한 자리 수로 떨어지는 수준 자체의 변화가 있었다.

〈그림 Ⅱ-1〉 보험산업 ROE(당기순익/자본) 추세

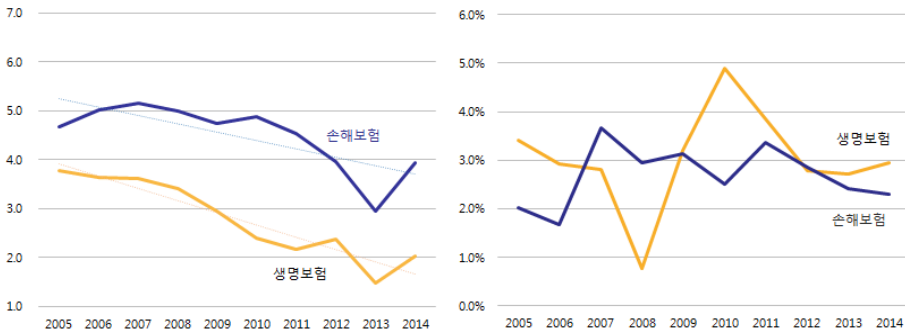


주: 손해보험은 장기보험 취급 종합손해보험회사 실적만 반영함.
자료: 금융통계정보; 보험회사 업무보고서.

ROE 성장은 자본 1원당 거둬들인 보험료 규모, 즉 자본생산성과 보험료 매출 1원당 보험회사가 벌어들인 순이익, 즉 매출이익률에 의하여 좌우된다고 볼 수 있는데,

〈그림 II-2〉는 국내 보험산업의 ROE가 지속적으로 하락하고 있는 원인이 매출이익률보다는 자본생산성 약화에 있음을 보여준다.

〈그림 II-2〉 자본생산성(좌측 그림)과 매출이익률(우측 그림) 추세



자료: 보험회사 업무보고서.

보험산업은 저성장과 자본규제 강화라는 과거와는 전혀 다른 환경 변화에 노출되어 있다. 자본규제 강화에 따라 금융당국이 요구하는 위험자본량이 늘어나면서 보험회사는 자본을 늘려야 하는 반면, 저성장으로 인해 보험료 성장은 둔화되고 있다. 특히 보험료 성장률 둔화가 두드러진 생명보험의 자본생산성 하락이 더 가파르다. 더구나 2020년까지 예정된 RBC규제와 IFRS 보험회계기준의 변화를 고려하면 가까운 상황이 호전될 가능성도 크지 않아 보인다. 해외시장 진출 등 장기프로젝트를 통해 자본생산성을 어느 정도 개선할 수는 있겠지만 향후 수년간 자본생산성은 하락할 수밖에 없는 구조다.

따라서 보험회사는 저성장 환경에 대응하여 자본생산성 대신 매출이익률 개선에 집중해야 할 것으로 보인다. 또한 저금리로 인해 투자수익 증대가 쉽지 않기에 보험영업이익 개선에 초점을 맞출 수밖에 없고, 보험회사는 통제가 가능한 비용에서 수익성의 개선 가능성을 모색할 수 있을 것이다. 이런 점에서 비용관리는 저성장 시대 보험경영의 화두라고 할 수 있다.

한편, 자본규제와 판매규제는 강화하는 대신 가격규제는 완화하는 금융규제개혁이 진전됨에 따라 향후 보험회사 간 경쟁은 정해진 가격으로 벌이는 판매경쟁에서 가

격경쟁으로 확대될 가능성이 높아졌다. 그동안 대형사에 비해 저비용을 통해 규모의 열세를 보완해 온 중소형사는 가격경쟁으로 부담이 더욱 커질 것으로 보인다. 따라서 비용절감을 통해 저비용에 익숙한 중소형사의 비용관리에도 변화가 필요해 보인다.

2. 비용관리 대상

비용관리란 보험회사가 비용을 통제할 수 있다는 것을 전제로 하며, 이런 비용에는 다른 기업과 마찬가지로 판매비와 일반관리비가 있다. 이때, 판매비는 신규 보험계약을 유지하기 위해 지출하는 비용이고, 일반관리비는 보유계약 관리와 자산운용에 지출하는 비용이다. 한편, 보험회사 손익계산서에서 보험금은 가장 중요한 비용항목이지만, 보험금은 언더라이팅의 결과물이지 보험회사가 통제할 수 있는 요소는 아니므로 비용관리 대상이라고 할 수 없다.

〈표 II-1〉 보험회사 비용 구조

구분	보험영업			투자영업
	신계약비	유지비 (수금비 포함)	손해조사비 (손해보험)	재산관리비
판매비	○	—	—	—
일반관리비 · 인건비 · 경상비	○	○	○	○

판매비와 일반관리비는 보험회사의 핵심 기능인 보험영업과 투자영업에 쓰이는 비용으로 배분되어 보험회사 손익계산서에 표시되고 있는데, 보험영업에 쓰이는 비용은 사업비로, 투자영업에 쓰이는 비용은 재산관리비로 분류된다. 따라서 현재 공시되고 있는 보험회사 사업비율은 보험영업에 쓰인 사업비를 보험료 매출로 나눈 비율이다.

〈표 Ⅱ-2〉 판매비 및 일반관리비의 보험회사 기능별 배분 예시

손익계산서 항목 비용세부 항목	보험영업			투자영업
	신계약비	유지비	손해조사비	재산관리비
비례수당, 판매촉진비, 진단비	○	—	—	—
급여, 상여금, 복리후생비, 퇴직금 등	—	○	○	○
점포운영비, 인쇄비, 광고선전비, 교육훈련비 등	○	○	—	—
통신비, 수도광열비, 지급임차료, 수수료, 전산비(IT) 등	—	○	○	○

보험영업 사업비는 다시 신계약 유지에 지출된 신계약비와 계약관리에 지출된 유지비로 구분되는데, 손해보험의 경우 보험사고 시 지급준비금을 추정하는 데 지출되는 손해조사비도 보험영업에 지출되는 비용의 하나다. 다만, 손해조사비는 사업비 항목이 아니라 지급준비금 항목에 반영되어 손해액에 합산된다는 점에서 다른 비용과 구별된다. 또한, 투자영업에 배분된 전산비(IT) 등 경상비와 급여 등 인건비가 재산관리비를 구성하게 된다.

보험업감독업무시행세칙은 보험상품에 대한 사업비 책정기준(예정사업비 계상기준)과 실제로 지출되는 비용을 보험회사 업무프로세스에 배분하는 원칙(실제사업비 배분기준)을 제시하고 있다.⁹⁾ 또한 보험회계기준은 장기보험계약 유지와 관련하여 실제로 발생한 신계약비에 대하여는 최대 7년까지 이연할 수 있도록 하고 있다.¹⁰⁾ 따라서 현재 공시되고 있는 보험회사의 사업비율은 당년도 실제사업비 가운데 당기비용으로 처리된 부분과 과거에 지출된 신계약비 가운데 당기비용으로 인식(상각)된 미상각 신계약비의 합산치를 보험료 매출로 나눈 비율이다.

9) 보험업감독업무시행세칙 제5-15조(사업비 배분 등)와 [별표 17].

10) 현행 보험회계기준(IFRS 4 phase 1)은 기존 보험회계 관행을 거의 그대로 인정하고 있음. 이에 따라 신계약비에는 보험업감독규정 제6-3조(신계약비의 이연 및 상각)의 회계처리규정이 적용되고 있음. 신계약비의 이연기준은 2004년에 예정사업비에서 실제사업비로 바뀌었음.

그러므로 보험회사의 비용관리에는 보험영업 사업비 외에도 재산관리비와 손해보험의 경우 손해조사비까지 포함되어야 하고, 신계약비 이연 전의 실제사업비가 대상이라고 할 수 있다.

3. 실제사업비 현황과 특성

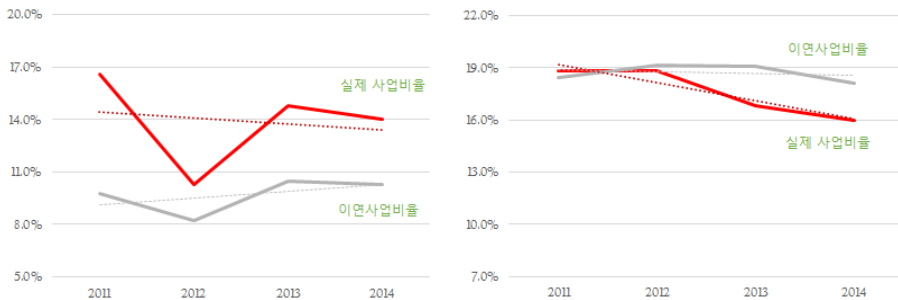
국내 보험회사의 보험료 매출 대비 실제사업비의 비율은 2014년 기준으로 생명보험은 14.9%, 손해보험 17.8%를 보인다. 손해보험의 실제사업비율이 생명보험보다 2.9%p 높게 나타나고 있는데, 이는 자산운용 비중이 큰 생명보험과 실손보장 비중이 큰 손해보험의 차이를 반영하는 것으로 보인다. 신계약비와 유지비의 보험영업 사업비만을 고려한 사업비율은 생명보험과 손해보험 간에 2.0%p의 차이를 보이지만, 자산운용 비중이 큰 생명보험이 손해보험보다 재산관리비에서 0.4%p 높게 나타나고 손해조사비로 인하여 손해보험의 실제사업비율이 생명보험의 실제사업비율보다 1.3%p만큼 높아 0.9%p의 차이가 더 벌어지고 있다.

〈표 II-3〉 보험회사 비용 구조와 실제사업비율(2014)

생명보험 (수보 111조원 자산 662조원)	신계약비	유지비	재산 관리비	보험료 대비	손해보험 (수보 66조원 자산 180조원)	신계약비	유지비	손해 조사비	재산 관리비	보험료 대비
판매비	8.4%			8.4%	판매비	9.6%				9.6%
일반관리비 (인건비+경상비)		5.6%	0.9%	6.5%	일반관리비 (인건비+경상비)		6.4%	1.3%	0.5%	8.2%
구성비	56.4%	37.6%	6.0%	14.9%	구성비	53.9%	36.0%	7.3%	2.8%	17.8%

주: 손해보험은 장기보험을 취급하는 종합손해보험회사 기준.
자료: 보험회사 업무보고서.

〈그림 II-3〉 생명보험(좌)과 손해보험(우)의 사업비율 추이



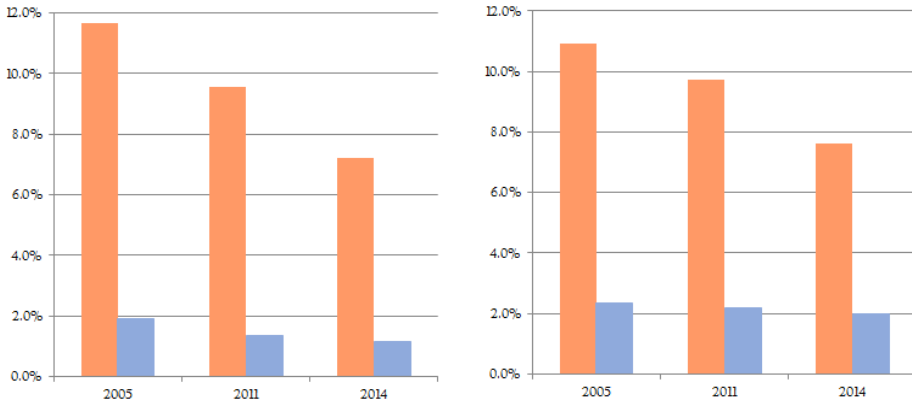
주: 실제사업비율은 신계약비 이연 전 실제사업비를 보험료로 나눈 비율.

자료: 금융감독원 금융통계정보; 보험회사 업무보고서.

실제사업비의 구성을 보면 생명보험과 손해보험에서 대략 ‘판매비 55 : 일반관리비 45’의 구성비를 보이고 있고, 보험영업 사업비에서는 생명보험과 손해보험 모두 ‘신계약비 60 : 유지비 40’의 구성비를 보이고 있다(〈표 II-3〉 참조). 한편, 보험영업 사업비율의 지난 3년간 추이를 보면, 신계약비 이연을 반영한 이연사업비율에서는 큰 변화가 보이지 않지만 신계약비 이연 전 실제사업비율에서는 생명보험과 손해보험 모두 사업비율이 하락하고 있다. 특히, 손해보험에서는 이연사업비율과 실제사업비율의 역전 현상이 나타나고 있는데, 이런 현상은 실제사업비의 급격한 감소가 있어야 가능하다.

실제사업비율의 하락 원인을 살펴보기 위해 신계약비(판매비)와 유지비의 변화를 분석하면 세 가지 특징이 나타난다. 첫째, 신계약비는 모집수수료와 기타 판매비로 구성되는데, 모집수수료가 신계약비의 대부분을 차지한다. 그런데 지난 10년간 추이를 보면, 신계약비 비율은 지속적으로 하락해 왔으며, 〈그림 II-3〉은 모집수수료비율의 하락이 신계약비 비율 하락의 원인이었음을 보여준다. 이는 생명보험과 손해보험에서 공통적으로 나타나는 현상이다.

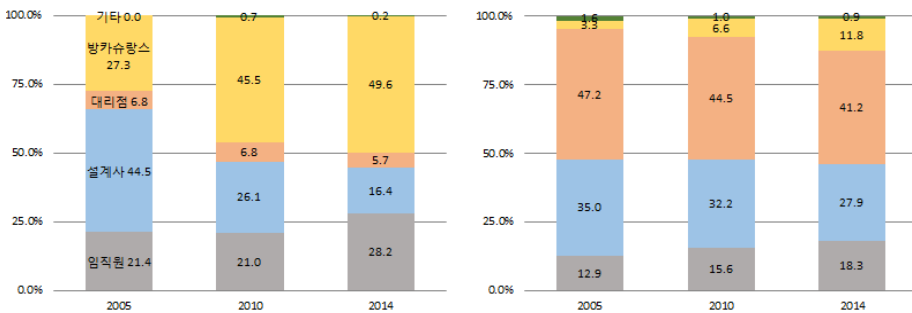
〈그림 II-4〉 생명보험(좌)과 손해보험(우)의 모집수수료와 기타판매비 추이



주: 각 연도의 왼쪽 막대는 모집수수료비율, 오른쪽 막대는 기타판매비비율.
자료: 보험회사 업무보고서.

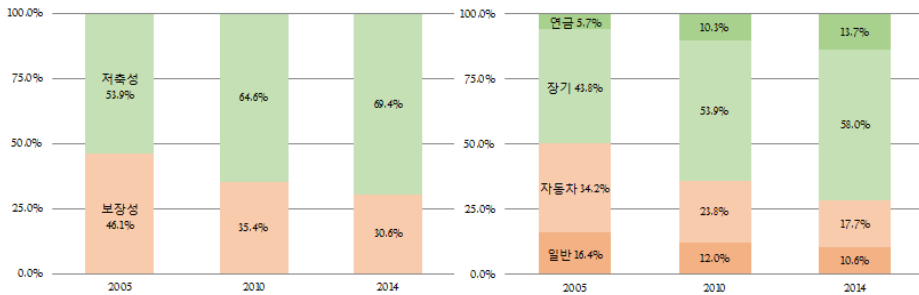
〈그림 II-4〉와 〈그림 II-5〉는 모집수수료비율의 하락이 판매채널 및 상품구성의 변화와 관련 있음을 보여준다. 지난 10년간 방카슈랑스채널의 비중이 늘어난 반면 설 계사채널의 비중은 줄어들었고, 이는 상품구성에서 저축성 비중이 늘어난 것과 대응 된다. 특히 생명보험의 변화가 두드러진다.

〈그림 II-5〉 생명보험(좌)과 손해보험(우)의 판매채널별 초년도 보험료 기여도 추이



자료: 보험회사 업무보고서.

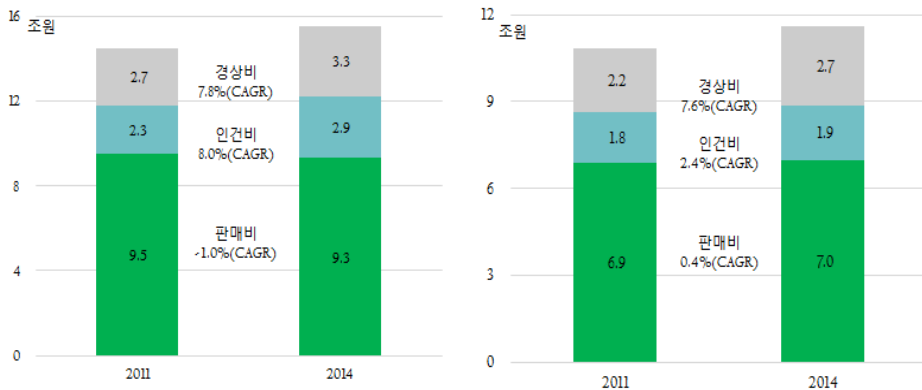
〈그림 II-6〉 생명보험(좌)과 손해보험(우) 보험료의 상품 구성비 추이



자료: 보험회사 업무보고서.

둘째, 유지비의 경우 경상비에서는 큰 변화가 보이지 않는 반면, 인건비에서는 주목할 만한 변화가 보인다. 생명보험의 경우 경상비 증가율보다 인건비 증가율이 더 높은 반면, 손해보험은 생명보험과 정반대로 인건비 증가율이 경상비 증가율에 한참 못 미치는 수준임을 보여준다(〈그림 II-6〉 참조).

〈그림 II-7〉 생명보험(좌)과 손해보험(우) 보험영업의 사업비 구성 추이



자료: 보험회사 업무보고서.

이런 현상은 글로벌 금융위기 이후 지속되고 있는 보험회사의 인력구조조정에 원인이 있다. 손해보험은 자동차보험 초과사업비 문제와 맞물려 2011년 이전부터 인력구조조정이 본격적으로 이루어진 반면, 생명보험에서는 최근에서야 인력구조조정이

이루어지고 있다.¹¹⁾ 인력구조조정이 이루어지는 기간에는 퇴직금 등 인건비 지급이 증가하는 특성을 보이므로 2011년 이전에 인력구조조정이 상당히 진행된 손해보험에서는 2011년 이후 낮은 인건비 증가율을, 최근에는 구조조정을 진행하고 있는 생명보험에서는 경상비 증가율을 웃도는 인건비 증가율을 보이고 있다.

그러나 보험회사의 현행 인력 구조조정은 전체 임직원의 일정 비율 또는 일정 규모를 일률적으로 줄이는 방식으로 진행되고 있다. 이는 단기적인 수익성 개선에는 도움이 될 수 있어도 이직률이 늘어나는 등 조직이 불안정해지는 가운데 조직문화는 오히려 보수적이 되고 혁신에 필요한 여유인력은 없어서 인력 구조조정이 회사의 미래 성장에 장애가 될 수도 있다(백풍렬 2003). 결국 비용을 얼마만큼 줄일 수 있고 얼마나 빠른 시간 안에 절감효과를 볼 수 있는냐가 구조조정의 우선 목표인 것으로 보이나, 오히려 새로운 비용구조에서는 어디에 비용을 더 지출하게 되는지 또한 비용절감에 따른 위험을 회사가 얼마나 감내할 수 있는지에 대해 보험회사들이 충분히 준비해 두었는지 의문이다.

셋째, 보험료 성장은 둔화되고 있음에도 불구하고 판매비나 인건비와는 다르게 일반경상비는 매년 7% 이상 증가하고 있다. 이는 새로운 환경에 대응한 사업모형의 재조정까지는 생명보험이나 손해보험에서 아직 진행되지 않고 있음을 보여준다. 따라서 업무절차 전반에 대한 일반관리비 배분을 재검토할 시점이다.

4. 해외 보험회사의 비용관리

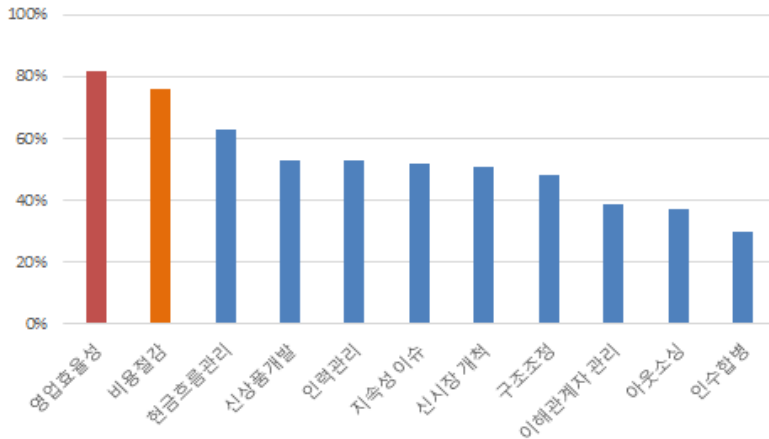
보험회사 비용관리에 관한 해외 연구는 국내 연구보다는 나은 편이다. 특히 2007년 금융위기 이후 글로벌 기업을 대상으로 한 설문조사나 보험회사 비용분석 연구는 흥미로운 결과를 보여준다. 이 시기가 ‘저금리와 저성장’을 특징으로 한다는 점에서

11) 언론에 노출된 보험회사 구조조정 현황을 보면, 생명보험은 2011년 이전에 1개사에 불과한 반면 2011년 이후에는 8개사에 달함. 반면, 손해보험은 2011년 이전에 이미 5개사에 이르고 2011년 이후에도 3개사가 구조조정을 진행한 것으로 알려짐.

국내 보험시장에 시사하는 바가 크다. 저성장을 경험하고 있는 해외 보험회사의 경영 현안, 비용분석 결과 및 비용관리와 관련한 세 가지 특징을 중심으로 해외의 연구 결과를 살펴보도록 한다.

첫째, 2008년 언스트앤영 보고서(Ernst & Young 2008)에 따르면, 금융위기 이후 지속적으로 주목해야 할 경영 현안이 무엇인냐는 질문에 대다수 경영진은 영업 효율성과 비용절감을 최우선으로 꼽았고, 10명 중 9명은 달라진 환경에 대한 대응 수단으로 비용절감의 중요성이 커졌다고 응답하고 있다.

〈그림 II-8〉 글로벌 금융위기 이후 중요성이 커진 경영 현안



주: 1. 글로벌 기업 대상의 2007년(251개사)과 2008년(330개사) 설문조사.

2. 250개사에 2007년 이슈 중 2008년에 더 중요해진 이슈를 질문한 결과.

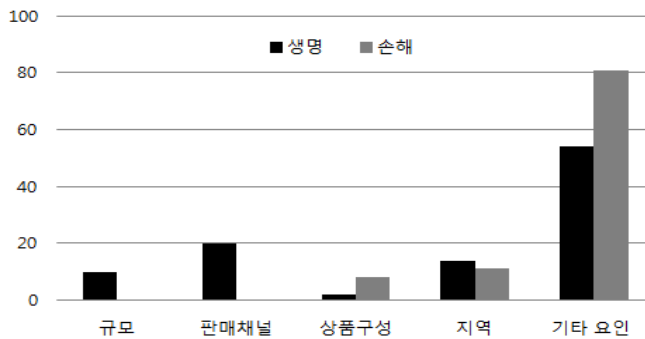
자료: Ernst & Young(2008).

둘째, McKinsey(2015)는 유럽 보험회사를 대상으로 한 비용분석을 통해 보험회사 간 사업비 차이의 대부분이 경영관리 차이에서 비롯된다고 밝히고 있다. 그동안 보험회사는 다른 보험회사와의 비용 차이가 보험료 등 규모, 판매채널, 상품구성, 지역 등 단기적으로 변명이 어려운 사업모형에 그 원인이 있다고 말해왔지만, 맥킨지 분석 결과는 보험회사 간 경영관리의 차이가 비용 효율성의 차이로 이어지고 있음을 보여준다.

보험계약 건수를 기준으로 한 비용 효율성 분석 결과를 보면, 생명보험에서는 방카슈랑스채널 비중이 높은 보험회사의 비용 효율성이 더 높고, 손해보험에서는 자동차

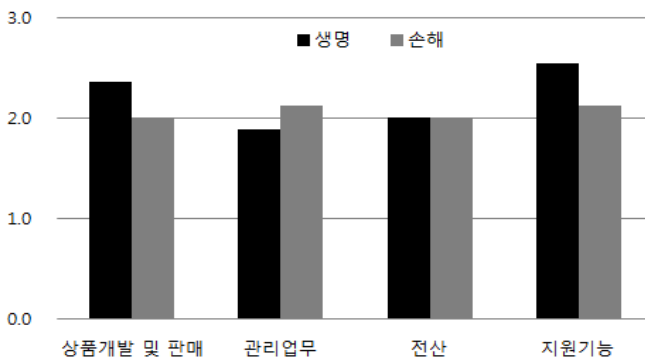
보험 이외의 다른 손해보험종목의 비중이 높은 보험회사의 비용 효율성이 더 높은 것으로 나타났다. 그러나 판매채널 및 상품구성과 지역 요인은 비용 효율성 차이의 일부분을 설명할 수 있을 뿐이고, 생명보험에서는 비용 효율성 차이의 54%, 손해보험에서는 비용 효율성 차이의 81%를 경영관리가 설명하고 있음에 주목할 필요가 있다 (〈그림 II-9〉 참조).

〈그림 II-9〉 보험회사 간 비용 차이를 초래하는 요인별 기여도



주: 1. 보험계약건당 비용 차이에 대한 요인 분석.
2. 유럽 보험회사를 대상으로 한 분석.
자료: McKinsey(2015).

〈그림 II-10〉 상위 25% 대비 하위 25% 보험회사의 계약당 일반관리비 비교
(단위: 배)



주: 80개 유럽 보험회사 대상으로 일반관리비의 비용 효율성 비교.
자료: McKinsey & Company(2015).

다른 한편으로, 맥킨지 보고서(McKinsey 2015)는 보험계약 건수 대비 일반관리비의 지출 규모 비교를 통해 상품개발, 전산 등 모든 업무영역에서 비용 효율성이 가장 낮은 하위 25% 보험회사가 상위 25% 보험회사보다 2배 정도 더 많은 일반관리비를 지출하고 있음을 보여준다(〈그림 II-10〉 참조). 이는 업무의 복잡성, 분산된 업무절차, 높은 전산(IT)비용 때문인 것으로 분석됐다. 비용 효율성이 낮은 보험회사는 브랜드와 판매채널 및 상품구성, 고객서비스 절차와 관련하여 업무처리가 복잡하고 많은 상품과 다양한 브랜드 및 다채널 관리로 인하여 평균적으로 더 높은 관리비용을 지출하고 있는 것으로 나타났다. 또한 비용 효율성이 낮은 보험회사는 백오피스 등 지원 기능도 여러 곳에 분산되어 있는 데다 업무처리가 서로 다르고 의사결정 절차도 다르게 이루어지는 것으로 나타났다. 이렇게 시스템이 복잡한 회사일수록 전산비용 역시 더 많이 들고 생산성은 더 낮을 수밖에 없다.

셋째, 비용절감이 최대 경영 현안으로 떠오르면서 비용절감을 전략적으로 접근해야 한다는 것이 여러 연구의 공통된 지적이다. 비용절감의 규모와 속도도 중요하지만, 경쟁 보험회사에 비해 장기적으로 비용우위를 누리려면 회사 전략에 맞는 비용구조를 구축하고 비용절감에 따른 위험을 관리할 수 있어야 한다는 것이다(Deloitte 2009; Accenture 2008). 따라서 해외 보험회사의 비용관리에 대한 연구는 보험회사 가치를 높이려면 수익성 개선과 향후 성장기반 마련이라는 두 마리 토끼를 동시에 관리할 수 있어야 함을 지적하고, 이를 위해서는 가능한 한 빠른 시일 내에 비용절감 효과를 보려는 단기적인 접근방식보다는 현행 사업모형을 조정해가는 전략적 접근방식이 필요함을 강조한다.

Ⅲ. 보험회사의 비용 효율성 분석

1. 비용 효율성 측정

가. 투입과 산출

이 보고서에서 비용 효율성은 보험료수익 1원을 산출하는 데 들어간 비용으로 정의한다. 산출물은 다양하게 정의될 수 있으나, 제 I 장에서 언급한대로 보험료수익, 계약금액, 계약 건수 등 세 가지를 고려하였다. 보험료를 대상으로 측정한 비용 효율성은 보험료수익 1단위를 산출하는 데 들어간 비용의 규모를 의미한다. 보험영업비용은 크게 신계약비와 유지비로 구분할 수 있으며, 이에 대응하는 산출물은 각각 초회보험료, 신계약금액, 신계약 건수와 계속보험료, 보유계약액, 보유계약 건수이다.

〈표 Ⅲ-1〉 비용 효율성 지표 구성 항목

산출물 / 투입물	신계약비(판매비)	유지비
보험료수익	초회/초년도 보험료	계속 보험료
보험가입금액	신계약 가입금액	보유계약 가입금액
보험계약 건수	신계약 건수	보유계약 건수

각 산출물에 따른 비용 효율성은 보험회사의 상품구성에 따라 결과가 상이하게 나타날 수 있다. 예를 들어, 보장성보험의 경우 저축성보험에 비해 보험료는 작은 반면 계약금액이 큰 것이 일반적이기 때문에 보장성보험 비중이 큰 보험회사의 경우 보험료를 기준으로 한 효율성보다는 계약금액을 기준으로 한 효율성이 높게 나타날 수 있다. 실제로 생명보험의 경우에는 세 가지 산출물에 따른 결과의 차이가 크지 않았으

나, 손해보험의 경우 세 가지 산출물에 따라 차이가 크게 나타났다. 손해보험은 일반 보험, 자동차보험과 성격이 크게 다른 장기보험을 판매하기 때문으로 판단된다.

따라서 이 보고서에서는 장기보험의 비중이 큰 손해보험의 특성을 반영하여 생명 보험과 손해보험 모두에서 보험료수익을 대표적인 산출물로 하여 효율성 분석을 수행하기로 한다.

나. 보험회사별 특성

비용 효율적인 보험회사와 그렇지 않은 보험회사를 구분하기 위해 각 산출물에 대응하는 비용 효율성을 고려할 수 있다. 그러나 이 경우 보험회사의 규모, 상품구성 및 판매채널 구성 등 회사별 특성이 고려되지 않기 때문에 보험회사 효율성의 차이가 이와 같은 특성의 차이에서 비롯되는 것인지를 확인할 수 없다. 따라서 보험회사를 여러 그룹으로 구분한 후 그룹 간 비용 효율성 비교 또는 그룹 내 효율성 비교를 통해 규모, 상품구성 및 판매채널 구성 등 회사별 특성을 통제할 수 있을 것이다. 다수의 보험회사가 존재하는 생명보험의 경우 규모를 기준으로 그룹을 나누고 그룹 내에서 상품구성, 판매채널 구성 등에서 눈에 띄는 차이를 보이는 그룹(방카슈랑스 전문회사 등)을 세분화하였다.

그룹 간에는 차이를 보이거나 그룹 내에서 효율적인 보험회사와 그렇지 않은 보험회사 간의 효율성 차이가 통계적으로 유의하지 않게 나타난다면 효율성의 차이를 유발하는 요인이 규모 등의 회사별 특성에 의한 것이라고 볼 수 있다. 이 경우 보험회사는 규모를 확대하거나 상품 또는 판매채널 구성을 조정함으로써 비용 효율화를 달성할 수 있을 것이다. 그러나 이는 각 보험회사 간의 전략적 선택에 의한 것일 가능성이 크며, 이 경우 단기적인 비용 효율화 전략으로 적합하지 않을 수 있다. 한편, 유사한 규모와 상품구성, 판매채널 구성을 가지는 보험회사 그룹 내에서 효율성의 차이가 나타난다면 규모나 전략적 선택 변경이 아닌 단기적인 비용절감이 가능하다고 볼 수 있다. 제Ⅱ 장에서는 이러한 비용항목을 찾아내는 데 주된 목적이 있다.

다. 데이터

보험회사의 비용 효율성은 당해 연도의 매출규모에 영향을 받기 때문에 단기적인 영업성과 변동에 의해 변동성이 크게 나타나는 것으로 확인되었다. 따라서 단기적인 변동요인을 제거하기 위해 2010년에서 2014년까지 5개년 평균 사업비와 평균 매출액으로 비용 효율성을 계산하였다. 데이터는 각 보험회사의 업무보고서를 토대로 하였으며, 사업비 항목이 변경된 경우 2014년 보고서 형식으로 조정하였다. 한편 생명보험의 초회보험료는 일시납 효과를 제거하기 위하여 월납초회보험료를 대상으로 분석하였는데 데이터 부족으로 2012년에서 2014년까지 3개년 데이터를 평균하여 사용하였다.

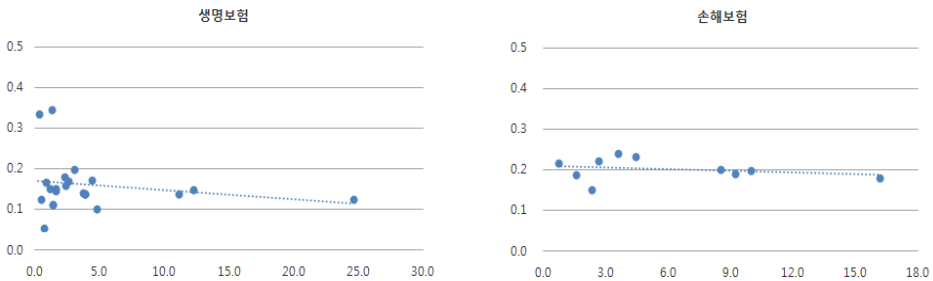
2. 규모의 경제와 비용 효율성

가. 매출 규모와 비용 효율성

고정비용이 존재하거나 변동비용이더라도 선형이 아닌 한 매출규모가 확대됨에 따라 비용 효율성은 개선되는 규모의 경제가 발생할 수 있다. 보험회사 경우에도 매출에 비례하는 판매비 외에 인건비, 부동산 관련비용, 전산비용 등 고정비 성격의 비용항목이 존재하기 때문에 매출 규모가 큰 회사일수록 비용 효율성이 개선되리라 예상할 수 있다.

〈그림 Ⅲ-1〉은 생명보험과 손해보험 각각 매출 규모와 총 비용 효율성(총 실제사업비/수입보험료)의 관계를 보여준다. 생명보험의 경우 매출 1단위 증가에 따라 비용 효율성이 0.0147 증가하는 것으로 분석되었으나, 계수는 유의하지 않은 것으로 나타났다(p 값, 0.900). 또한 손해보험에서도 매출 1단위 증가에 따라 비용 효율성이 0.0267 증가하는 것으로 분석되었으나 계수는 유의하지 않았다(p 값, 0.619). 이는 생명보험과 손해보험 모두 비용 효율성이 매출 규모와 무관하게 결정된다는 것을 의미하며, 규모의 경제가 나타나지 않고 있음을 의미한다.

〈그림 Ⅲ-1〉 보험료 규모와 비용 효율성



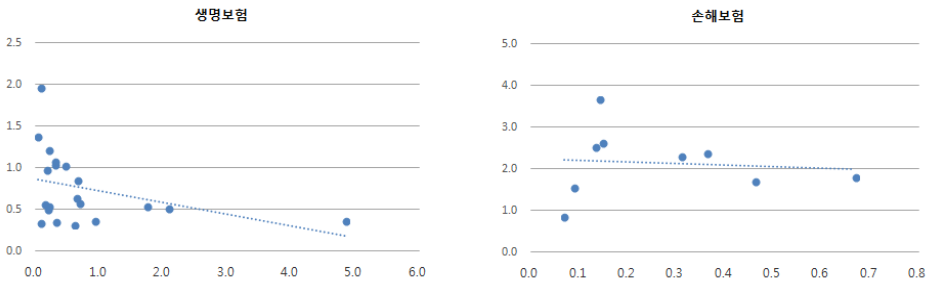
자료: 보험회사 업무보고서.

규모의 경제가 나타나지 않는 원인은 두 가지로 해석될 수 있다. 하나는 보험회사 그룹별로 서로 다른 영업 전략을 추구하기 때문일 수 있고, 다른 하나는 규모의 확대에도 불구하고 비용관리를 충분히 하지 못했기 때문일 수 있다. 여기에서 살펴본 비용 효율성은 성격이 서로 다른 판매비와 인건비, 관리비 등을 모두 포함한 실제사업비를 대상으로 하고 있기 때문에 어떤 요인에 의해 규모의 경제 효과가 나타나지 않는 지 판단하기 어렵다. 한편 고정비적 성격이 많지 않을 것으로 판단되는 판매비가 혼합되어 있기 때문에 전체 사업비에 대한 규모의 경제 효과가 희석될 수도 있다. 따라서 총 실제사업비의 각 항목을 구분하여 분석할 필요가 있다.

나. 초회보험료 규모와 판매비 효율성

초회보험료와 판매비 효율성(신계약비/초회보험료)의 관계를 살펴보면, 생명보험의 경우 초회보험료 1단위 증가에 대해 판매비 효율성은 0.1402 개선되는 것으로 나타났으나 10% 유의수준에서 통계적으로 유의하지 않았다(p 값, 0.116). 손해보험의 경우에도 초회보험료 규모가 커질수록 판매비 효율성이 개선되는 것으로 나타났으나 통계적으로는 유의하지 않았다.

〈그림 Ⅲ-2〉 초회보험료 규모와 판매비 효율성



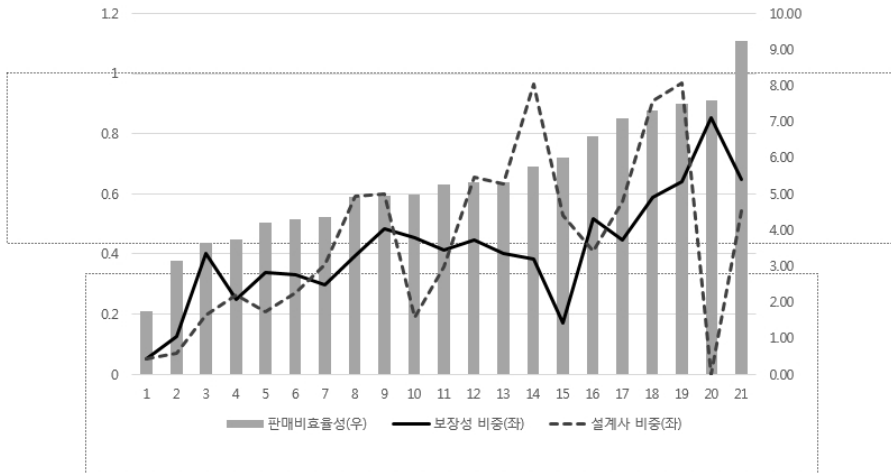
자료: 보험회사 업무보고서.

보험회사의 사업비 중 판매비는 판매하는 상품과 판매채널별로 초회보험료에서의 비율이 일정하게 정해져 있는 것이 일반적이고, 동일 상품을 동일 판매채널에서 판매했을 경우 매출이 증가한다고 해서 일정하게 책정되어 있는 수수료가 감소하는 것이 아니기 때문에 매출규모에 따른 판매비 효율성의 차이는 큰 의미를 가지기 어렵다. 따라서 초회보험료 증가에 따라 판매비 효율성이 개선된다고 보기는 어렵다.

그러나 통계적으로 유의하지는 않더라도 초회보험료 증가에 따라 판매비 효율성이 개선되는 이유는 상품 및 판매채널과 같은 보험회사별 특성 때문에 나타난 결과로 해석된다. 초회보험료 중 판매비의 비중은 보장성보험과 설계사에서 상대적으로 높게 나타나고 저축성보험과 비전속채널에서 상대적으로 낮게 나타나는 경향이 있기 때문이다. 따라서 초회보험료 규모가 작은 보험회사의 보장성보험 비중이 높다면 초회보험료 증가에 따라 판매비 효율성이 개선되는 것으로 나타날 수 있다.

〈그림 Ⅲ-3〉을 보면, 보장성보험 비중이 높고 설계사 비중이 높을수록 판매비 효율성이 낮음을 알 수 있다. 즉 판매비 효율성의 차이는 상품구성과 판매채널 등 보험회사별 특성 차이에서 비롯되는 것을 알 수 있다. 판매비의 경우 앞에서 언급했듯이 상품 및 판매채널별로 초회보험료의 일정 비율로 정해지는 게 일반적이므로 판매비 효율성은 매출 규모보다는 보험회사별 특성이 더 크게 영향을 미치는 것으로 보인다. 따라서 보험회사는 상품구성이나 판매채널 변경을 통해 판매비 효율성을 개선할 수 있을 것으로 보인다.

〈그림 Ⅲ-3〉 생명보험 판매비 효율성과 보장성보험 비중



자료: 보험회사 업무보고서.

그러나 보장성보험 비중이 높을수록 판매비 효율성은 낮은 경향을 보이지만, 보장성보험은 애초부터 다른 보험상품에 비해 상대적으로 더 높은 사업비 재원(예정사업비)을 확보할 수 있으므로 수익성 측면에서는 다른 상품구성보다 보장성 비중이 높은 상품구성이 더 유리할 수 있다. 따라서 상품구성 및 판매채널 전략을 변경하여 판매비 효율성을 높이는 것은 오히려 보험회사의 수익성을 악화시킬 수 있다. 판매비 효율성의 차이는 각 보험회사의 전략적인 선택의 결과로 보아야 할 것이며, 단기적으로 개선이 어렵다고 할 수 있다.

$$\text{판매비} = \text{판매비 효율성} \times \text{초년도보험료}$$

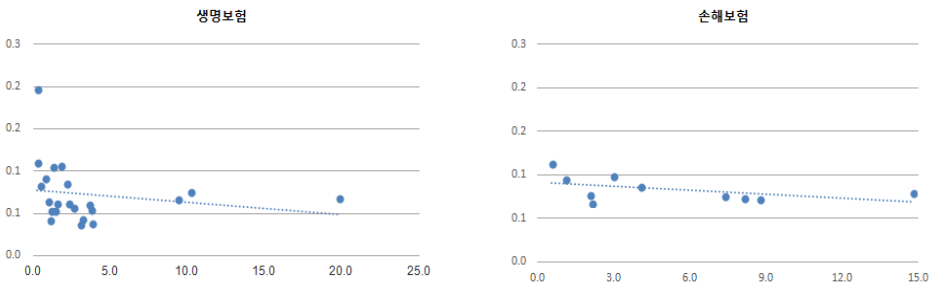
보험회사가 지출해야 할 판매비의 분해식을 보면, 이를 분명하게 확인할 수 있다. 판매비는 보험료수익(매출)과 판매비 효율성의 곱으로 나타낼 수 있는데, 판매비 효율성을 단기적으로 개선하기 어렵다면 초년도보험료를 줄여야만 판매비가 감소한다. 이는 본말이 전도된 대안이다. 따라서 판매비는 우선적인 비용관리대상에서 제외하는 것이 타당하다고 판단된다.

다. 계속보험료 규모와 유지비 효율성

보험영업비용 가운데 40%를 차지하고 있는 유지비의 경우 판매비에 비해 고정비 성격의 비용항목이 많다. 따라서 규모의 경제를 기대해 볼 수 있다. <그림 Ⅲ-4>는 생명보험과 손해보험 각각의 계속보험료 규모와 유지비 효율성(유지비/계속보험료)의 관계를 보여준다. 생명보험의 경우 계속보험료 1단위 증가에 따라 비용 효율성이 0.0015 개선되는 것으로 분석되었으나, 계수는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다(p 값, 0.408). 손해보험의 경우에도 계속보험료 1단위 증가에 따라 비용 효율성이 0.0015 개선되는 것으로 분석되었으나 생명보험과 마찬가지로 계수는 유의하지 않았다(p 값, 0.162).

유지비 효율성이 예상과 다르게 계속보험료 규모에 따라 개선되지 않는 것은 유지비에 대해서도 보험회사 그룹별로 상이한 영업 전략의 존재이나 비용관리의 부족을 원인으로 추정할 수 있다. 후자의 경우 유지비에 있어 비용관리의 여지가 존재한다고 볼 수 있다. 이를 확인하기 위해 유지비를 구성하는 인건비와 일반경상비를 보험료 규모와 보험회사 특성별로 구분하여 비용 효율성을 살펴볼 필요가 있다.

<그림 Ⅲ-4> 보험료 규모와 유지비 효율성



자료: 보험회사 업무보고서.

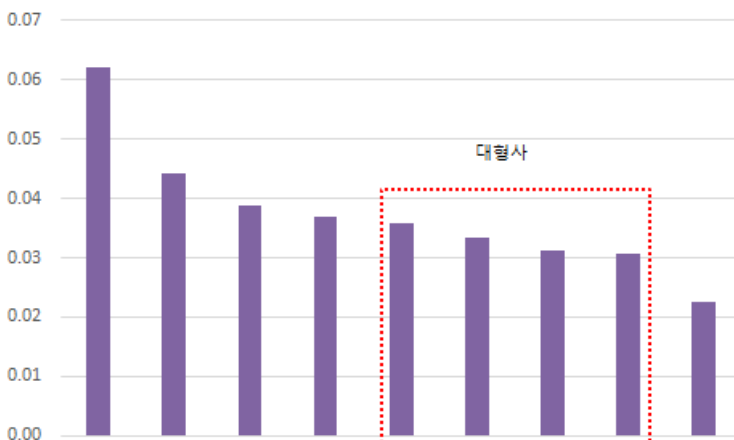
3. 인건비와 일반경상비의 비용 효율성 분석

가. 인건비 효율성

계속보험료 규모와 인건비 효율성의 관계를 살펴보면 생명보험과 손해보험 모두 보험료가 증가할수록 비용 효율성이 개선되는 규모의 경제가 나타나지 않는 것으로 나타났다. 손해보험의 경우 계속보험료 규모와 인건비 효율성 간에는 통계적으로 유의한 관계가 나타나지 않으나, 대형사의 효율성이 높은 경향을 보인다. 이는 손해보험의 경우 전국적인 보상망 구축 등으로 다른 보험종목보다 고정비가 많이 투입되는 자동차보험으로 인하여 생명보험보다도 보험료 규모 증가 여부가 인건비 효율성에 미치는 영향이 더 큰 것으로 판단된다.

손해보험에서는 규모의 경제 효과가 일부 나타나고 있기 때문에 규모 확대를 통한 인건비 효율화 전략이 유효할 것으로 보이지만, 여기서는 장기보험을 취급하는 종합 손해보험회사로 분석 대상을 제한하였기 때문에 회사별 특성에 따른 인건비 효율성의 차이는 분석할 수 없었다.

〈그림 Ⅲ-5〉 손해보험의 회사별, 그룹별 인건비 효율성

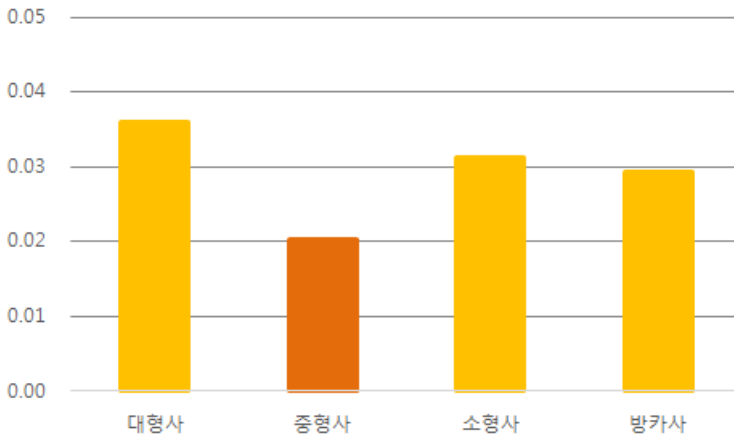


자료: 보험회사 업무보고서.

한편, 생명보험의 경우 인건비 효율성이 규모 증가에 비례해서 개선되지는 않지만, 중형 생명보험회사는 비용 효율성이 높게 나타나는 모습을 보이고 있다. 인건비 효율성을 그룹별로 비교하면, 인건비 효율성에서 소형 생명보험회사 및 은행계열 생명보험회사(방카사)가 대형사에 비해 높기는 하지만 그 차이가 유의미한 것은 아니다.

그런데 중형사의 인건비 효율성은 다른 어떤 그룹보다 두드러지게 높게 나타난다. 이는 중형사가 상품구성 및 판매채널 측면에서 대형사와 유사한 사업모형을 가지고 있기 때문에 규모의 열세를 극복하기 위해 인건비 절감 전략을 사용한 것으로 보인다. 반면, 소형사 및 방카사의 사업모형은 보장성보험이나 방카슈랑스에 집중하여 대형사의 사업모형과 차별화된다는 점에서 중형사의 경우와 대조적이다. 그만큼 소형사 및 방카사의 인건비 절감 유인은 중형사만큼 크지 않다고 볼 수 있다.

〈그림 Ⅲ-6〉 생명보험 인건비 효율성의 그룹별 비교



주: 1) 대형사는 시장점유율 상위 3개사.
 2) 중형사는 시장점유율 2% 이상.
 3) 나머지 회사는 소형사로서 소형사와 방카사로 구분함.
 자료: 보험회사 업무보고서.

다른 한편으로, 2010년에서 2014년까지 각 연도별 인건비 효율성 비교에서도 중형사는 다른 그룹보다 인건비 효율성이 일관되게 우월한 것으로 나타난다. 이는 인건비 효율성에서 중형사의 우위가 일시적인 현상은 아님을 보여준다. 또한 규모가 유사한

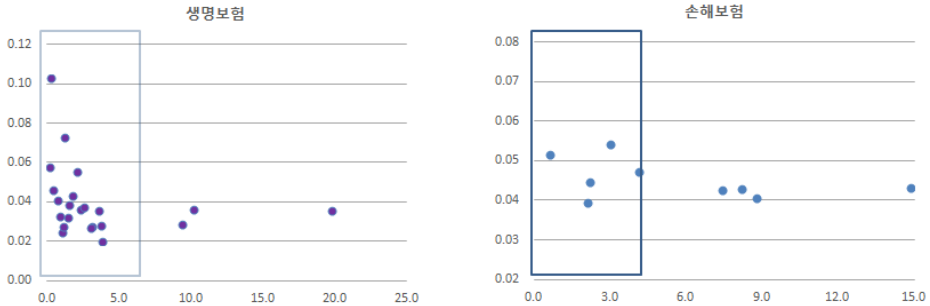
그룹 내 비교에서는 인건비 효율성이 회사 간에 유의적인 차이를 보이지 않고 있다. 사업모형의 차별화가 인건비 효율성에 영향을 주는 것으로 저자들은 판단하였다. 결론적으로 생명보험과 손해보험 모두 보험료 규모와 사업전략의 변경 없이 인건비 효율성을 개선할 가능성은 크지 않다고 판단된다.

이러한 인건비 효율성 분석 결과는 인건비 관리에서 보다 전략적인 접근이 필요함을 보여준다. 그러나 유지비 가운데 과반을 차지하는 인건비 관리가 획일적인 인원 감축, 낮은 임금과 같은 즉각적인 효과를 거둘 수 있는 방식으로 나타나고 있는 게 현실이다. 따라서 향후 인건비 관리에서는 업무조정을 통한 기능별 인력 조정과 인건비 배분에 대한 검토가 필요하다고 판단되며, 이에 대해서는 제Ⅳ장에서 보다 구체적으로 논의하기로 한다.

나. 관리비 효율성

일반경상비(관리비)의 비용 효율성을 계속보험료 규모별로 살펴보면, 보험료 증가에 따라 비용 효율성이 개선되는 규모의 경제는 인건비와 마찬가지로 관리비에서도 나타나지 않는다. 게다가 인건비에서는 특정 그룹이 더 높은 비용 효율성을 보이고 있지만, 일반경상비에서는 그러한 관리비 효율성의 특징이 보이지 않는다. 그런데 그룹 내에서는 보험회사 간 관리비 효율성이 매우 다양하게 나타나고 있다. 이러한 결과를 종합하면, 관리비는 판매비나 인건비와 다르게 보험료 규모 및 사업모형의 변경과 같은 중장기적인 변화를 수반하지 않더라도 단기적인 비용절감이 가능한 것으로 판단된다.

〈그림 Ⅲ-7〉 계속보험료 규모와 관리비 효율성



자료: 보험회사 업무보고서.

구체적으로 어떤 항목에서 비용절감이 가능한지 살펴보기 위해, 생명보험의 경우 대형사와 중형사 가운데 관리비의 효율성이 높은 상위 5개사와 효율성이 낮은 하위 7개사의 항목별 비용 효율성의 평균이 통계적으로 유의한 차이를 보이는가를 검토해 보았다.¹²⁾ 〈표 Ⅲ-2〉의 비용 효율성 비교는 계속보험료를 산출물로 본 결과만을 보여주고 있지만, 보유계약의 가입금액과 계약 건수를 이용한 지표에서도 유사한 결과가 도출되었다.

〈표 Ⅲ-2〉 생명보험 관리비 효율성 분석

항목	p값	항목	p값	항목	p값
1. 계약관리비	0.141	3. 사무관리비	0.835	4. 전산비	0.146
통신비	0.045	여비교통비	0.110		
인쇄비	0.152	차량유지비	0.871	5. 광고선전비	0.010
수급사무비	0.972	접대비	0.672		
		도서신문비	0.352	6. 세금 및 기타	0.042
2. 부동산관리비	0.015	회의비	0.637	세금과공과	0.077
지급입차료	0.019	소모품비	0.597	보험료	0.159
수도광열비	0.390	조사연구비	0.462	협회비	0.500
감가상각비	0.258	교육훈련비	0.345	잡비	0.059
수선비	0.053	수수료	0.821		

12) 소형사의 경우 방카슈랑스 전문 보험회사 등 사업방식이 독특한 보험회사가 많아 비교대상에서 제외하였음.

따라서 생명보험에서는 전체 관리비 항목 가운데 상위그룹과 하위그룹 간 차이를 보이는 항목은 유의수준 5%에서 통신비, 지급임차료, 광고선전비로 나타났다. 유의수준 10%에서는 수선비, 세금과 공과금, 잡비도 두 그룹 간에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 유의수준을 15%로 완화할 경우 여비교통비와 전산비(IT비용)에서도 그룹 간에 차이가 보였다. 이들 항목 가운데 보험회사가 관리할 수 없는 세금 등을 제외하고 비중이 큰 비용항목을 살펴보면 지급임차료, 광고선전비, IT비용이 두 그룹의 차이를 가져온 주요 항목이다. 이는 그동안 보험회사들이 지점 이전이나 지점 통·폐합을 단행하거나 아웃소싱 등을 통하여 부동산 관련 비용이나 IT비용을 절감하고 있는 사례와도 어느 정도 일치하는 결과여서 이러한 방식이 여전히 유효한 비용관리방안이 될 수 있을 것으로 보인다. 또한 IT에 대한 지출은 광고선전비와 마찬가지로 장래 매출이나 이익과 상관관계가 높은 초기 투자의 특성을 지니고 있고, 그 지출 규모가 일반적인 경상비 규모보다 매우 크다. 이와 관련하여 Regan(1997)은 미국의 판매채널 연구에서 광고 및 IT 투자에 대한 기대효과가 낮을수록 판매채널의 아웃소싱의 존도가 클 수 있음을 지적하고 있다. 지출 규모가 큰 IT 투자와 관련해서는 제Ⅳ장에서 구체적으로 살펴보기로 한다.

〈표 Ⅲ-3〉 손해보험 관리비 효율성 분석

항목	p값	항목	p값	항목	p값
1. 계약관리비	0.123	3. 사무관리비	0.091	4. 전산비	0.232
통신비	0.438	여비교통비	0.470		
인쇄비	0.610	차량유지비	0.497	5. 광고선전비	0.010
비례수당	0.148	접대비	0.812		
		회의비	0.044	6. 세금 및 기타	0.385
2. 부동산관리비	0.178	소모품비	0.927	세금과공과	0.427
지급임차료	0.379	조사연구비	0.196	보험료	0.526
수도광열비	0.055	체육진흥비	0.152	협회비	0.814
감가상각비	0.436	교육훈련비	0.202		
수선비	0.527	수수료	0.044		
기타	0.148				

한편, 손해보험의 경우에는 상위 3개사와 하위 3개사의 관리비 효율성 비교에서 광고선전비를 제외하고는 뚜렷한 차이를 보이는 비용항목이 없다. 생명보험에서 통계적으로 유의한 차이를 나타낸 지급임차료나 IT비용도 손해보험에서는 두 그룹 간에 차이가 없는 것으로 나타난다.

결과적으로 생명보험과 손해보험에서 공통적으로 드러난 항목은 광고선전비인데, 비용 효율성이 높은 상위 그룹에는 대형사는 물론 중소형사도 포함되어 있어서 중소형사가 대형사의 광고 효과에 편승하여 더 높은 비용 효율성을 보일 수 있다(Aoba 2006)고 해석될 여지는 적다. 또한 매출 감소기에 광고선전비를 절감하는 것이 오히려 향후 매출 성장을 억제할 수 있고, 광고가 보험소비자의 가격민감도를 감소시키는 효과가 있으므로(최영목 · 김동겸 2012) 저성장과 저금리로 소비자의 가격민감도가 높아지고 있는 시기에 광고선전비를 절대적으로 줄이는 것보다는 광고선전비의 비용 효율성을 높일 수 있도록 어떤 유형의 광고 매체를 활용할 것인지, 어떻게 광고비를 관리할 것인지에 주목할 필요가 있다. 그런 사례의 하나로 캐나다 썬라이프(Sun Life)의 광고비 통합관리가 있다. 썬라이프는 다양하게 분산되어 있던 광고비 집행조직의 통합을 통해 인력과 광고비 집행을 절감하여 전체 사업비를 전년 대비 3% 줄인 바 있다.¹³⁾

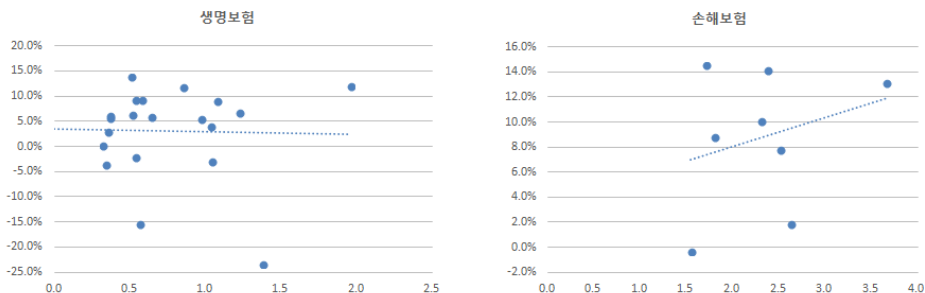
4. 비용 효율성과 ROE

판매비의 효율성과 수익성(ROE)의 관계를 살펴보면, 생명보험의 경우 효율성이 높은 회사(사업비율이 낮은 회사)가 수익성 또한 높은 것으로 나타났지만 그 크기가 작고 통계적으로도 유의하지는 않은 것으로 나타났다(p값, 0.572). 손해보험의 경우에는 판매비 효율성과 수익성이 오히려 역의 관계를 나타내고 있다. 이는 판매비 효율성과 수익성이 무관하거나 오히려 판매비의 비용 효율성이 나쁠수록 수익성이 좋다는 의미가 된다(〈그림 Ⅲ-8〉 참조).

13) Sun Life Financial's 2008 Annual Report.

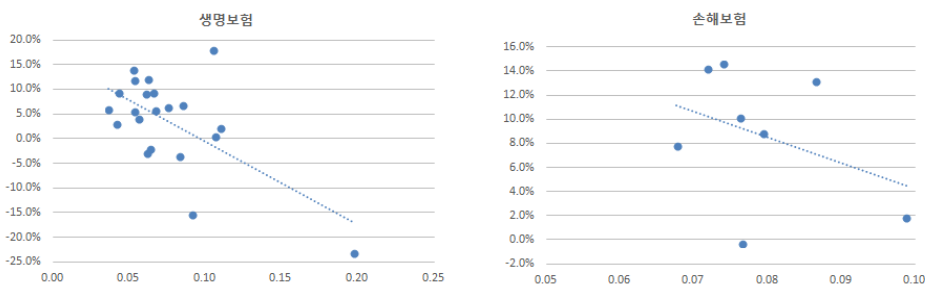
이미 언급한 바와 같이 판매비 효율성은 보험회사의 상품구성과 판매채널 전략에 따라 차이를 보이며, 보장성보험과 설계사 위주의 영업을 하는 생명보험회사의 경우 판매비의 비용 효율성이 낮게 나타난다. 하지만 보장성보험의 경우 저축성보험에 비해 예정유지비 재원 확보가 용이하기 때문에 수익성 측면에서는 긍정적인 역할을 할 것이며, 이 점이 판매비 효율성과 수익성 간의 관계를 설명할 수 있을 것이다. 결국 판매비 효율성의 높고 낮음은 수익성을 고려한 각 보험회사의 전략적 선택의 결과라는 점이 반영된 것으로 봐야 한다.

〈그림 Ⅲ-8〉 판매비 효율성과 수익성



자료: 보험회사 업무보고서.

〈그림 Ⅲ-9〉 유지비 효율성과 수익성(ROE)



자료: 보험회사 업무보고서.

반면, 유지비의 비용 효율성은 ROE로 측정한 수익성에 정(+)의 영향을 미치는 것을 알 수 있다(〈그림 Ⅲ-9〉 참조). 생명보험의 경우 유지비 효율성 개선(1%p 감소)에

따라 ROE는 1.67%p 증가하는 것으로 나타났으며, 5% 유의수준에서 유의한 것으로 나타났다. 판매비와 다르게 유지비의 비용 효율성 개선이 수익성을 향상시킨다는 결과는 고무적이다. 앞서 살펴본 바와 같이 보험회사는 지급임차료, 전산비(IT), 광고선전비 등의 항목에서 보험료 규모나 사업전략의 변경 없이 비용 효율화가 가능하고 이는 직접적으로 수익성을 향상시킬 것으로 기대할 수 있기 때문이다.

손해보험의 경우에는 유지비 효율성 개선(1%p 감소)에 대해 ROE는 2.13%p 증가하는 것으로 나타났으나 통계적으로 유의하지는 않았다.¹⁴⁾ 손해보험에서 유지비 효율성과 수익성의 관계가 유의하지 않게 나타난 데는 유지비 효율성이 높은 그룹의 비용절감이 보험회사의 경영성으로 이어지기보다는 판매채널이나 소비자에게 전가되었을 가능성이 높다.

유지비 효율성과 수익성이 정(+)의 관계를 나타내는 생명보험의 경우 비용 효율성이 낮은 그룹이 비용 효율성이 높은 그룹의 수준으로 지급임차료, 전산비, 광고선전비 등을 효율화하는 경우 어느 정도 수익성 개선이 가능할 것이다. 유지비 가운데 지급임차료, 전산비, 광고선전비의 합은 전체 실제사업비의 5.7% 수준으로 당기순이익 규모의 25%에 달한다. 따라서 세 가지 비용을 15% 감축할 경우 ROE는 0.23%p 개선이 가능할 것으로 보인다. 최근 5년 평균 ROE가 6%를 상회하고 있기 때문에 ROE의 개선 정도가 크지 않다고 볼 수도 있지만 ROE 수준이 지속적으로 악화되고 있는 상황에서는 적은 규모의 수익성 개선도 의미가 있을 수 있다. 다만, 이러한 수익성 개선은 단기적인 비용절감의 결과이므로 보다 전략적인 접근으로 비용절감 효과를 지속시킬 필요가 있다.

14) 유지비 효율성과 사업비차익의 관계를 살펴보면 보다 뚜렷한 정(+)의 관계가 예상되나, 2012년 이후 예정사업비 관련 정보가 공시되고 있지 않으므로 이를 자료를 통해서 분석하기는 쉽지 않음.

IV. 비용관리 방안

1. 아웃소싱 확대

가. 인건비 절감 효과와 잠재위험

국내 보험회사의 보험영업비용 가운데 비용절감 가능성이 큰 비용 항목은 보험영업비용의 40%를 차지하는 유지비이고, 특히 인건비는 유지비의 45%를 차지하는 항목이다. 따라서 직접적인 인건비 축소에서부터 아웃소싱에 이르는 다양한 인건비 절감방식을 고려해 볼 수 있다.

〈표 IV-1〉 인건비 절감의 기대 이익과 위험

구분	기대 이익	예상 위험
인건비 축소	손익에 즉시 반영	기강해이, 업무절차 축소, 법적 분쟁, 평판 위험
규모 확대	직원과 협력사, 고객의 지원을 얻는데 용이	규모 확장 위험
저조한 성과의 조직 정리	인건비 축소, 높은 부가가치에 집중	시장점유율 위축, 기강해이, 재구축 비용, 조직통제 약화 가능성
조직 재구축	혁신을 통해 비용절감과 절차 개선을 동시에 진행	대규모 IT기술 투자비용, IT기술 실패
IT기술 활용		

자료: Conning(2010), Gutterman(2007).

먼저, 현재 보험시장에서 흔히 관찰되는 방식은 일률적인 인력 감축으로 제Ⅱ장에서 언급했듯이 손익을 즉각적으로 개선할 수 있다는 장점이 있다. 그러나 일률적인 인력 감축에는 이직률이 늘어나고 조직 내 근무기강이 느슨해지는데다(morale risks)

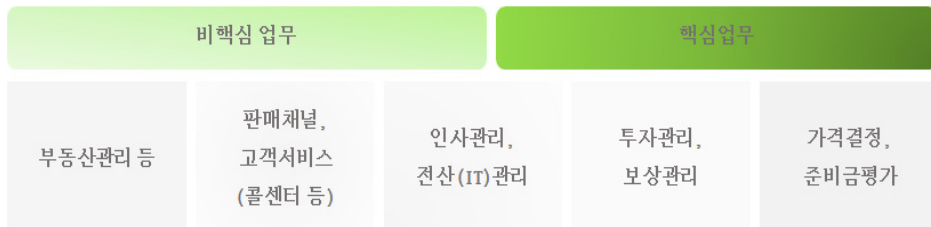
혁신에 필요한 여유인력은 오히려 부족하여 평판이 나빠질 수 있는 위험이 뒤따른다. 따라서 인력구조조정에 따르는 위험을 적절하게 통제하지 못한다면 인력 감축이 회사의 미래 성장에 장애가 될 수도 있다(백풍렬 2003). 이와 반대로 보험료 규모를 늘려 비용의 감소를 가져오는 규모 확대 방식은 이해관계자의 지지를 얻어내는 데에는 용이하겠으나, 저성장 시기에 사업모형을 조정해야 하는 보험회사의 선택지로써는 근본적인 한계가 있다.

한편, 업무절차와 조직을 재정비하는 방식은 비용절감과 절차개선에 대한 혁신을 가져온다는 점에서 긍정적이다. 다만, 시장점유율 축소 가능성, 조직 통제력 약화와 조직 정비, 대규모 IT 구축에 소요되는 비용 부담을 감내할 수 있어야 한다. 따라서 이러한 위험을 적절하게 통제하면서 조직 정비와 핵심인력을 확보하기 위한 대안의 하나로 아웃소싱 확대를 제안한다.

나. 아웃소싱으로 여유 인력 확보

보험회사는 외부의 전문 인력과 자원을 활용하여 업무 전반을 대상으로 조직을 정비하여 비용 효율성을 제고할 필요가 있다. 특히 부동산관리, 판매채널, 고객센터서비스 등에 집중되어 있는 외부 자원의 활용을 인사관리, 가격결정 등 보험회사의 업무절차 전반으로 아웃소싱 대상을 넓힐 필요가 있고, 가능하다면 해외 아웃소싱도 추진할 필요가 있다.

〈그림 IV-1〉 보험회사의 아웃소싱 가능 영역



자료: Conning(2010).

그런데 보험회사의 업무위탁과 관련한 규제의 장벽이 상당하므로 관련 규제의 개선이 같이 진행되어야 실질적인 효과를 기대할 수 있을 것이다. 현행 보험업법은 보험회사의 업무위탁 제한범위를 최소화하고 있다. 그러나 보험회사의 보험모집(판매 채널), 보험계리, 손해사정의 업무위탁을 명시적으로 규정하고 있을 뿐이고,¹⁵⁾ 보험업의 본질적인 업무를 원칙적으로 금지하고 있는 데다 보험업법이나 금융기관의 업무위탁 관련 규정은 본질적인 업무의 개념을 분명하게 정하고 있지 않아 보험회사의 업무위탁을 사실상 어렵게 하고 있다.¹⁶⁾ 예를 들면, 재보험사와 원수보험사의 정산 시 청산 금액의 확인, 경영공시업무 가운데 전자공시시스템의 정보 입력 등 의사결정을 단순 집행하는 업무에 대해서도 위탁이 금지되고 있고, 인사·총무 등 후선업무의 경우에도 중요 의사결정과 불가분의 관계에 있다는 이유로 위탁이 금지되고 있다(금융연구원 2014).

최근 금융위원회는 해외에 진출한 금융회사의 경우 현지 업체와의 IT 아웃소싱도 허용하는 규제 완화를 추진하고 있다.¹⁷⁾ 그러나 여전히 국내 시장에서는 IT 아웃소싱의 경우 단순 업무, 정보처리 및 전산시설, 후선 업무 등에 대한 위탁이 쉽지 않은 상황이다. 따라서 소비자와 시장에 중대한 영향을 미치는 경우를 제외하고는 원칙적으로 업무위탁을 허용하는 방향으로 규제를 개선하여 저성장 환경에서 보험회사가 스스로 경쟁력을 높일 수 있는 유인을 제공할 필요가 있다.

15) 보험모집(법제93조), 보험계리(법제181조), 손해사정(법제185조), 보험수리, 보험사고 및 보험계약 조사업무 등(법시행령 제74조②항).

16) ‘금융기관의 업무위탁 등에 관한 규정’은 보험상품 판매, 경영공시, 보험계약인수여부에 대한 심사 및 결정, 재보험/재공제 출수재 계약 및 정산, 보험금 지급여부 심사 및 결정을 보험업의 본질적인 요소로 규정하고 있음.

17) 금융위원회 고시 제2015-27호(금융위원회 정보처리 및 전산설비 위탁에 관한 규정 일부 개정).

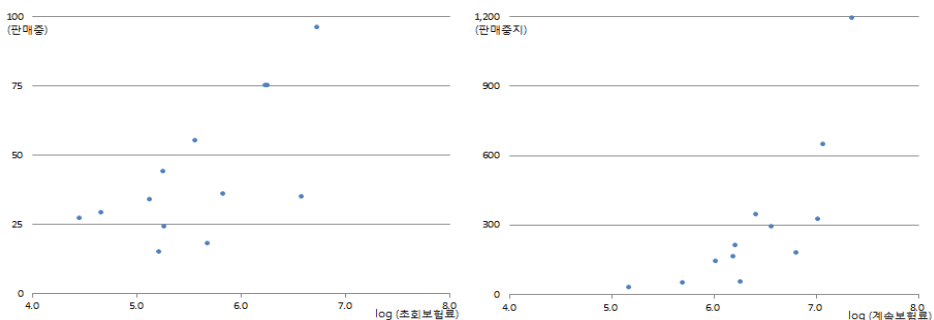
2. 보험상품 수 축소

가. 업무의 단순화

일반관리비의 비용 효율성 제고와 관련하여 조직 정비 다음으로 언급될 수 있는 현안은 업무절차의 복잡성을 줄이는 것이다. McKinsey(2015)는 브랜드 및 채널 관리, 상품구성, 고객대면관리가 복잡할수록 업무의 복잡성이 가중되고 규모의 효과를 통해 비용을 줄일 수 있는 여지가 줄어들게 됨을 지적한다. 실제로 다양한 상품과 여러 판매채널을 관리해야 하는 보험회사일수록 일반관리비의 비용 효율성이 떨어지는 것으로 나타났다(McKinsey 2015).

국내 보험회사의 경우 무엇보다 업무절차를 복잡하게 만드는 원인은 수십여 개에 달하는 상품 판매에 있다. 손해보험의 경우에는 주계약 하나에 수십여 개의 특약을 부가하는 방식의 패키지상품의 판매를 흔히 볼 수 있다. 생명보험의 경우 외국계 보험회사와 비교하여 국내 보험회사가 취급하는 상품 수는 판매 중인 상품 기준이나 판매 중지된 보유계약의 상품 수에서나 3~4배에 달한다.

〈그림 IV-2〉 2014년 현재 보험회사가 관리하고 있는 상품 수



주: 횡축은 생명보험회사의 보험료를 자연로그로 변환한 값임.

자료: 2014년 생명보험회사 감사보고서.

보험시장은 가계의 보험가입률이 포화 상태에 다다른 상황이고 저금리 환경에서 소비자는 점점 가격에 민감해지고 니즈는 까다로워지고 있어 이를 수용하려면 다양

한 특약을 붙인 패키지 상품의 제공이 효과적이라는 주장도 있다. 더구나 다양하고 복잡한 상품도 처리할 수 있는 IT 환경에서 현재와 같은 상품 수는 크게 문제될 게 없다는 게 보험시장 일부의 인식이기도 하다.

나. 상품 단순화와 소비자 신뢰 제고

그러나 보유계약의 가치를 높여야 하는 저성장 환경에서는 판매 상품의 수익성을 높여야 하고 일단 보유한 계약을 목표한 수준까지 최대한 유지하여 내재가치를 실현할 수 있어야 한다. 이런 측면에서 볼 때, 복잡한 상품구성은 보험회사가 주기적으로 상품을 평가하고 보유계약을 관리하기에 부적합하다. IT 인프라는 다양한 상품의 관리를 가능하게 하지만 그만큼 많은 IT비용 지출이 불가피하여 비용 효율성을 훼손하고 향후 IT 개선에 따르는 비용 지출도 상당할 수 밖에 없다. 제Ⅲ장의 분석에서 비용 효율성이 높은 그룹과 낮은 그룹의 차이를 가져온 주요 비용항목의 하나가 IT비용임을 기억할 필요가 있다.

게다가 복잡한 상품을 대하는 소비자는 보장과 보험료를 다른 상품과 비교하기도 쉽지 않고 지금보다 보험에 대한 불신이 악화될 가능성도 있다. 판매채널에 대한 설명 의무와 판매책임은 강화하는 것만으로는 보험에 대한 신뢰 하락을 막기에 충분하지 않고, 결과적으로 보유계약의 가치를 훼손하는 중도해지로 이어질 수 있다. 일반 관리비의 비효율성과 소비자 신뢰 악화를 수익성으로 보전하기에는 현재의 복잡한 상품구성의 위험이 너무 크다.

그동안 보험회사는 조직을 소팀제에서 대팀제로 전환하고 결재 단계를 축소하는 등 업무절차를 슬림화하는 내부 혁신을 지속하고 있다. 그러나 보험회사가 상품개발에서부터 보상관리에 이르는 업무절차를 근본적으로 단순화하려면, 관리해야 할 보험상품 수 자체를 축소하는 데에서부터 시작하는 것이 필요해 보인다. 축소의 기준으로써 부가가치 정도에 따라 관리대상 수를 최소화하고 부가가치가 낮은 상품이나 종목에 대해서는 전면 철수도 검토하여 장기적인 수익경영 여건을 조성하는 것이 바람직하다.

3. 정보기술(IT) 투자와 비용효과성 확보

가. IT, 투자와 비용

비용 효율성을 개선할 수 있는 규모의 경제가 작동하지 않는 대표적인 원인의 하나가 IT비용이다. 다른 비용항목과 다르게 IT비용은 초기에 대규모 자금이 투입되는 데다 이들 원가를 회수하는 과정에서 매기마다 상당한 IT비용이 발생하는 양면성을 가지고 있다. 최근 국내 보험회사의 경영 환경도 대규모 IT비용을 촉발하는 요인이 많다. 전사적인 차원의 IT 변화를 요구하는 IFRS 회계제도와 RBC지급여력제도의 변화가 예정되어 있어서 국내 보험회사는 향후 수년 내에 대규모의 IT비용 지출을 피할 수 없을 것으로 예상된다.

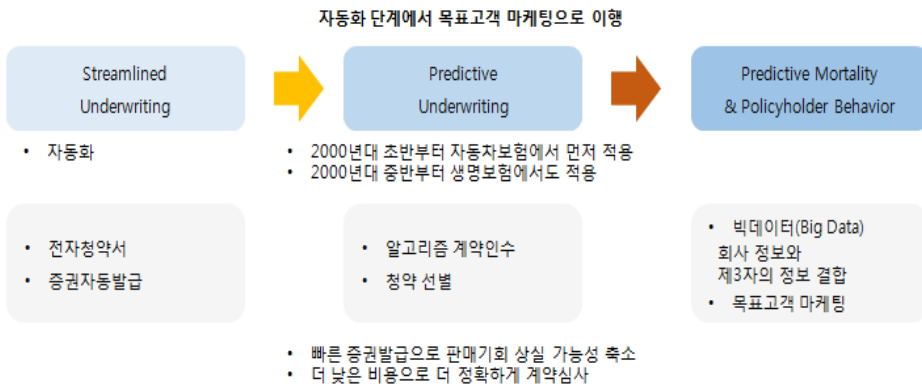
저성장이 예상되는 시장 상황에서는 보험료 규모의 급증을 기대하기는 어려운 상황이다. 이 때문에 저성장 시기를 경험하고 있는 일본 보험시장의 합병 사례 연구는 대규모 IT비용의 효율성을 높이기 위한 것도 인수합병 목적의 하나였음을 밝히고 있다(AXA 2004). 물론 보다 일반적으로 IT를 바라보는 관점은 IT가 업무의 효율성을 개선하기 위한 대표적인 수단이라는 점이다. 인수합병이 흔하지 않은 국내 보험시장에서는 언더라이팅, 보상, 판매채널 등에 대한 정보기술 적용으로 비용절감이 아니라 추가적인 비용 투입을 통해서 보험료 증가와 손해를 감소라는 보험영업의 효과성을 높이고 규제 변화도 수용하는 방식의 접근이 더 유용해 보인다.

나. 정보기술을 활용한 비용 효율성 제고

최근 세계 보험산업에서는 업무 자동화에서 벗어나 언더라이팅 분야에 대한 IT지출이 늘어나고 있다. 2000년대 자동차보험에서부터 적용되기 시작한 IT 인프라에 기초한 고객선별 언더라이팅은 현재 생명보험에도 적용되고 있다. 빅데이터를 적용한 적극적인 마케팅 단계는 아직 초보 단계지만 전자청약서와 보험증권을 자동으로 발급해주는 단계를 벗어나서 보험계약자의 위험을 반영하여 선별해 주는 단계로 진화

하고 있다(Christiansen 2013). IT를 이용해 빠른 심사와 증권 발급으로 판매기회 상실을 최소화하고 더 낮은 비용으로 더 정확하게 계약을 심사할 수 있다는 장점이 부각되고 있기 때문이다.

〈그림 IV-3〉 미국 생명보험회사 언더라이팅과 IT 적용



자료: Christiansen(2013).

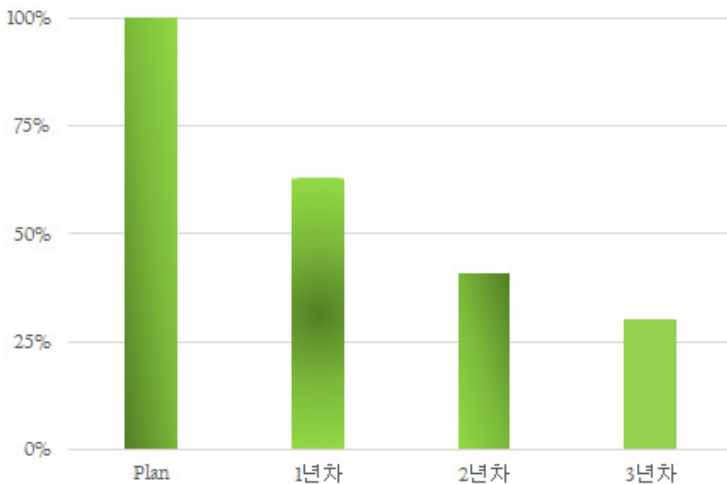
Morgan Stanley, BCG(2014)는 IT와 빅데이터 기반의 사업모형이 시장 평균 이상의 재무성과를 내고 있는 사례를 보여준다. 이들은 자동차보험 판매사인 프로그레시브(progressive)와 가이코(Geico)의 비용을 분석하여 빅데이터를 업무 전반에 적용할 경우 가격경쟁력을 높이고 판매효율성을 개선함으로써 합산비율을 15%p 이상 낮출 수 있음을 보여준다. 또한 유사한 IT기반 사업모형이라도 세부 전략에 따라 항목별 비용 효율성은 달라질 수 있음도 보여준다. IT 인프라를 활용한 직판채널 활용도가 높을수록 광고비 지출은 더 높지만 판매수수료 지출이 적어 판매비의 비용 효율성은 더 높은 것으로 나타났다.¹⁸⁾

18) 프로그레시브는 직판채널과 오프라인채널을 모두 갖고 있는 반면, 가이코는 직판채널만을 운영하고 있음.

4. 비용관리 지속성 확보

보험회사 경영진을 대상으로 한 Deloitte(2009)의 설문조사에서는 비용절감 프로그램에서 흔히 마주치게 되는 문제로 첫 번째는 비용절감의 대상이 불분명하다는 것이고(36%), 두 번째는 비용절감에 필요한 자금을 조달하는 문제(20%)라고 답변하고 있다. 이에 대해 Hitchcock(2004)은 보험회사가 자사의 적정 비용 수준이 경쟁사인 산업 평균인지 어느 수준까지로 보고 있는지, 비용을 줄이는 게 우선인지 성장이 우선인지 분명히 할 필요가 있음을 자사의 사례 분석을 통해 제시하고 있다. 이 사례에서 해당 보험회사는 장기적으로 경쟁력과 수익성을 담보할 수 있는 비용수준을 결정하고 회사가 통제할 수 있는 핵심 비용 요인을 중심으로 예산을 편성하였다. 또한 회사는 월별로 예정과 실적의 편차를 분석하여 경영진에 보고하는 모니터링 과정을 통해 비용관리의 효과성을 확보하였고, 이해하기 쉽고, 설명하기 쉬우며, 모니터링하기 쉬운 절차를 선택하여 비용관리를 수치화하고 관리자에게 성공 보너스를 지급하는 방식으로 비용관리의 지속성을 확보하고 있다.

〈그림 IV-4〉 전년 대비 비용절감 효과 추이(2001~2006)



주: 115개 대형 상장기업의 비용절감 프로그램 조사.
자료: Ernst & Young(2008).

보험영업비용 가운데 유지비 또는 일반관리비의 비용 효율성이 높을수록 보험회사의 수익성 개선 가능성도 높음을 제Ⅲ장에서 확인한 바 있다. 그러나 이러한 비용관리 효과를 지속하려면 비용관리를 체계화할 필요가 있다. 전 세계 115개 대형 상장회사의 비용절감 프로그램의 효과 지속기간을 조사한 결과(Ernst & Young 2008), 1/3에 해당하는 기업들은 비용절감 효과가 3년 안에 소멸하는 것으로 나타났다. 누가 비용관리를 책임질 것인지, 필요한 수단과 자원은 어떻게 조달할 것인지, 지속적으로 비용관리를 추진하기 위한 측정과 모니터링 활동을 어떻게 할 것인지에 대한 고려가 충분하지 않았기 때문이다.

V. 결론 및 시사점

이 보고서에서 주제로 삼은 보험회사의 비용관리는 저성장 환경을 맞은 보험회사 사업모형의 조정에 맞추고 있다. 이를 위해 첫째, 비용 효율성이 좋다는 것은 어떤 의미인가, 둘째, 사업모형의 큰 조정 없이 어떤 비용을 줄일 수 있는가, 셋째, 사업모형의 조정을 수반하는 장기적인 비용관리방안은 무엇인가에 대한 세 가지 물음에 대한 대안을 모색하고 있다.

첫째, 비용 효율성을 보험료수익 1단위를 창출하기 위하여 얼마나 비용을 효율적으로 투입할 것인가로 보았다. 이때, 보험료수익은 신계약 유치에 투입된 초회보험료 또는 초년도보험료로 간주했고, 보험영업비용은 실제사업비로서 신계약비(판매비)와 유지비(일반관리비)로 간주하여 측정했다. 재산관리비가 투입된 투자영업은 대부분의 자산이 위탁운용되고 있고 대출채권관리가 주된 업무로 보이나 비중이 크지 않아 따로 분석하지 않았다.

둘째, 보험회사를 보험료수익 규모에 따라 그룹별로 나누어 비용 효율성을 비교분석한 결과, 보험료수익에 연동되어 회사의 통제가 어려운 판매수수료가 대부분을 차지하는 판매비는 비용관리 대상에서 우선순위가 아니어서 보험영업비용 가운데 유지비(일반관리비)에 비용관리를 집중할 필요가 있다.

특히, 보험료 규모나 상품구성 및 판매채널의 변화 없이 비용절감이 가능한 항목으로서 생명보험에서는 임차료, 광고비, IT비용이 그룹 간에 유의한 차이를 보였고, 손해보험에서는 광고비가 유의한 차이를 보이고 있다. 따라서 보험회사는 이들 항목의 비용 효율화를 통해 수익성을 높일 수 있을 것으로 보이며, 구체적인 수단으로서 지점 이전 및 통합 등의 현행 비용절감 프로그램은 여전히 유효할 것이며, IT비용이나 광고비 효율성을 높이기 위한 통합 프로그램의 개발도 검토할 필요가 있다. IT 아웃

소싱이나 광고비 통합 집행 등은 여러 사례에서 비용절감 효과가 큰 것으로 나타나고 있다.

셋째, 장기적으로는 사업모형 조정을 통해서 비용관리를 체계적으로 접근할 것을 제안한다. 가장 먼저, 조직 재정비와 업무절차 개선을 통해서 인건비의 효율성을 제고할 필요가 있다. 현행과 같이 일률적으로 인건비를 축소하는 인력구조조정은 조직 기강이 이완되고 미래 성장동력을 훼손할 수 있다는 점에서 바람직하지 않다. 외부의 전문인력을 충분히 활용하고 내부 인력을 핵심역량에 집중하기 위해서 아웃소싱을 업무영역 전체로 확산시킬 필요가 있다. 물론 실질적인 아웃소싱 효과를 기대하려면 아웃소싱을 제한하고 있는 규제의 개선이 병행되어야 할 것이다.

두 번째로, 국내 보험회사 업무절차의 복잡성을 초래하고 있는 근본 원인인 상품 수를 최소한으로 줄이는 작업이 선행될 필요가 있다. 현행 업무절차는 유지비의 규모의 경제성을 크게 훼손하고 있다.

세 번째로, 업무 효율성 제고와 추가비용 발생이라는 양면성을 지닌 IT비용에 대한 전략적인 접근이 필요하다. 규제 환경이 강화되고 있는 현재 여건에서는 투자로서의 IT비용의 효과적인 지출로 언더라이팅 등 업무 생산성을 높이는 데 주력할 필요가 있다.

마지막으로, 비용관리의 연속성을 제대로 유지하지 못한 기업일수록 비용관리 효과는 3년 이내에 소멸한 것으로 나타나 시간이 갈수록 비용관리의 기대 이익보다 위험이 현재화될 가능성이 더 높다. 따라서 비용관리 효과가 지속적으로 수익성에 긍정적인 영향을 주려면 비용관리의 연속성을 담보할 측정과 보고·모니터링 체계를 갖추어야 한다.

참고문헌

- 금융감독원(2004. 9. 14), “사업비차이익의 발생원인 및 개선방안,” 보도자료.
- 금융연구원(2014), 『금융회사의 업무위탁 관련 제도개선 방안』, 연구용역보고서, 정책연구관리시스템(www.prism.go.kr).
- 금융위원회(2012. 1. 11), “보험업감독규정변경예고－판매수수료 제도 개선”, 보도자료.
- 김석영 · 김세중 · 김혜란(2014), 『보험회사 수익구조 진단 및 개선방안』, 조사보고서, 보험연구원.
- 김정동 · 손민지(2008), 「방카슈랑스 도입에 따른 생명보험회사의 효율성 변화」, 보험학회지, 79, 한국보험학회.
- 김재현(2007), 「방카슈랑스 도입에 따른 생명보험회사의 비용효율성 및 생산성 변화 연구」, 『보험금융연구』, 보험연구원.
- _____(2014), 「장기손해보험의 유해산출물을 고려한 손해보험회사의 효율성 연구」, 『리스크관리연구』, 25(1), 한국리스크관리학회.
- 김해식 · 김석영 · 김세영 · 김혜란(2012), 『현금흐름방식 보험료 산출의 시행과 과제』, 경영보고서, 보험연구원.
- 류근옥(2014), 「생명보험사의 상품, 사업비 및 자본 특성이 경영성과에 미치는 영향」, 『리스크관리연구』, 25(2), 한국리스크관리학회.
- 백풍렬(2003), 「CEO리포트: 인력 구조조정의 득과 실」, LG주간경제, LG경제연구소.
- 서대교 · 황진태(2012), 「생명보험산업에 대한 보험영업 효율성 분석－확률적 프론티어 모형을 중심으로」, 『보험금융연구』, 23(3), 보험연구원.
- 전기석 · 손관설(2001), 「구조조정 전후 생보산업 효율성 분석」, 보험학회지, 59, 한국보험학회.
- 정재욱 · 김재현(2008), 「유해산출물을 고려한 생명보험회사의 효율성 연구」, 『보험금융연구』, 19(2), 보험연구원.
- 정중영 · 김병철(2006), 「손해보험회사 효율성 및 생산성에 관한 연구」, 『리스크관리연구』, 17(1), 한국리스크관리학회.

지홍민(2007), 「확률적 프론티어 방법론을 이용한 손해보험사의 기술 효율성 측정」,
『보험금융연구』, 51(1), 보험연구원.

최영목 · 김동겸(2012), 「생명보험시장에서 광고가 가격민감도에 미치는 영향」, 『보험
금융연구』, 23(3), 보험연구원.

Accenture(2008), “A Strategic Approach to Cost Reduction in Insurance”.

Aoba, N.(2006), “Efficiency in the Japanese Life Insurance Industry: Dramatic
Change”, Naruto University of Education.

AXA(2004), “Review of AXA’s Activities in Japan”.

Bearingpoint(2013), “Benefits and Challenges of Sourcing Strategies in the
Insurance Industry”.

Christiansen, S.(2013), “US Insurance Industry Outlook: Trends to Look Out
For”, St. John’s University SRM Seminar.

Conning Research & Consulting(2010), “Life Insurance Expenses: Breaking
through the Edge of Efficiency-Highlights of a Conning Research Strategic
Study.”

_____ (2011), *Strategic Study: Successful Small Life
Companies—Steady through the Storm*.

Ernst & Young(2008), “Effective Cost Reduction: Where and How Are Businesses
Reducing Costs?”, Financial Foresight, 7(4).

Gutterman, S.(2007), “A Comprehensive Guide to Measuring and Managing Life
Insurance Company Expenses”, Society of Actuaries.

Hitchcock, P. A.(2004), “Expense Management Experiences in a Smaller Insurance
Company”, Small Talk Newsletter, Issue 23, Society of Actuary.

Mckinsey & Company(2015), “Successfully Reducing Insurance Operating Costs:
Insights from McKinsey’s Insurance 360° benchmarking”.

- Morgan Stanley and the BCC(2014), "Insurance and Technology: Evolution and Revolution in a Digital World", Blue Paper.
- Regan, L.(1997), "Vertical integration in the property-liability insurance industry: A transaction cost approach", *Journal of Risk and Insurance*, 64(1), p. 41~63.

보험연구원(KIRI) 발간물 안내

■ 연구보고서

- 2008-1 보험회사의 리스크 중심 경영전략에 관한 연구 / 최영목·장동식·김동겸
2008.1
- 2008-2 한국 보험시장과 공정거래법 / 정호열 2008.6
- 2008-3 확정급여형 퇴직연금의 자산운용 / 류건식·이경희·김동겸 2008.3
- 2009-1 보험설계사의 특성분석과 고능률화 방안/ 안철경·권오경 2009.1
- 2009-2 자동차사고의 사회적 비용 최소화 방안 / 기승도 2009.2
- 2009-3 우리나라 가계부채 문제의 진단과 평가 / 유경원·이혜은 2009.3
- 2009-4 사적연금의 노후소득보장 기능제고 방안 / 류건식·이창우·김동겸
2009.3
- 2009-5 일반화선형모형(GLM)을 이용한 자동차보험 요율상대도 산출방법 연구 /
기승도·김대환 2009.8
- 2009-6 주행거리에 연동한 자동차보험제도 연구 / 기승도·김대환·김혜란 2010.1
- 2010-1 우리나라 가계 금융자산 축적 부진의 원인과 시사점 / 유경원·이혜은
2010.4
- 2010-2 생명보험 상품별 해지율 추정 및 예측 모형 / 황진태·이경희 2010.5
- 2010-3 보험회사 자산관리서비스 사업모형 검토 / 진익·김동겸 2010.7

■ 정책보고서

- 2008-2 환경오염리스크관리를 위한 보험제도 활용방안 / 이기형 2008.3
- 2008-3 금융상품의 정의 및 분류에 관한 연구 / 유지호·최 원 2008.3
- 2008-4 2009년도 보험산업 전망과 과제 / 이진면·이태열·신종협·황진태·
유진아·김세환·이정환·박정희·김세중·최이섭 2008.11
- 2009-1 현 금융위기 진단과 위기극복을 위한 정책제언 / 진 익·이민환·유경원·
최영목·최형선·최 원·이경아·이혜은 2009.2
- 2009-2 퇴직연금의 급여 지급 방식 다양화 방안 / 이경희 2009.3
- 2009-3 보험분쟁의 재판외적 해결 활성화 방안 / 오영수·김경환·이종욱 2009.3
- 2009-4 2010년도 보험산업 전망과 과제 / 이진면·황진태·변혜원·이경희·
이정환·박정희·김세중·최이섭 / 2009.12

- 2009-5 금융상품판매전문회사의 도입이 보험회사에 미치는 영향 / 안철경·변혜원·권오경 2010.1
- 2010-1 보험사기 영향요인과 방지방안 / 송윤아 2010.3
- 2010-2 2011년도 보험산업 전망과 과제 / 이진면·김대환·이경희·이정환·최 원·김세중·최이섭 2010.12
- 2011-1 금융소비자 보호 체계 개선방안 / 오영수·안철경·변혜원·최영목·최형선·김경환·이상우·박정희·김미화 2010.4
- 2011-2 일반공제사업 규제의 합리화 방안 / 오영수·김경환·박정희 2011.7
- 2011-3 퇴직연금 적립금의 연금전환 유도방안 / 이경희 2011.5
- 2011-4 저출산·고령화와 금융의 역할 / 윤성훈·류건식·오영수·조용운·진 익·유진아·변혜원 2011.7
- 2011-5 소비자 보호를 위한 보험유통채널 개선방안 / 안철경·이경희 2011.11
- 2011-6 2012년도 보험산업 전망과 과제 / 윤성훈·황진태·이정환·최 원·김세중·오병국 2011.12
- 2012-1 인적사고 보험금의 지급방식 다양화 방안 / 조재린·이기형·정인영 2012.8
- 2012-2 보험산업 진입 및 퇴출에 관한 연구 / 이기형·변혜원·정인영 2012.10
- 2012-3 금융위기 이후 보험규제 변화 및 시사점 / 임준환·유진아·이경아 2012.11
- 2012-4 소비자중심의 변액연금보험 개선방안 연구: 공시 및 상품설계 개선을 중심으로 / 이기형·임준환·김해식·이경희·조영현·정인영 2012.12
- 2013-1 생명보험의 자살면책기간이 자살에 미치는 영향 / 이창우·윤상호 2013.1
- 2013-2 퇴직연금 지배구조체계 개선방안 / 류건식·김대환·이상우 2013.1
- 2013-3 2013년도 보험산업 전망과 과제 / 윤성훈·전용식·이정환·최 원·김세중·채원영 2013.2
- 2013-4 사회안전망 체제 개편과 보험산업 역할 / 진 익·오병국·이성은 2013.3
- 2013-5 보험지주회사 감독체계 개선방안 연구 / 이승준·김해식·조재린 2013.5
- 2013-6 2014년도 보험산업 전망과 과제 / 윤성훈·전용식·최 원·김세중·채원영 2013.12
- 2014-1 보험시장 경쟁정책 투명성 제고방안 / 이승준·강민규·이해랑 2014.3
- 2014-2 국내 보험회사 지급여력규제 평가 및 개선방안 / 조재린·김해식·김석영 2014.3
- 2014-3 공·사 사회안전망의 효율적인 역할 제고 방안 / 이태열·강성호·김유미 2014.4
- 2014-4 2015년도 보험산업 전망과 과제 / 윤성훈·김석영·김진익·최 원·채원영·이아름·이해랑 2014.11

- 2014-5 의료보장체계 합리화를 위한 공·사건강보험 협력방안 / 조용운·김경환·김미화 2014.12
- 2015-1 보험회사 재무건전성 규제－IFRS와 RBC 연계방안 / 김해식·조재린·이경아 2015.2
- 2015-2 2016년도 보험산업 전망과 과제 / 윤성훈·김석영·김진익·최 원·채원영·이아름·이해랑 2015.11
- 2016-1 정년연장의 노후소득 개선 효과와 개인연금의 정책방향 / 강성호·정봉은·김유미 2016.2

■ 경영보고서

- 2009-1 기업후지보험 활성화 방안 연구 / 이기형·한상용 2009.3
- 2009-2 자산관리서비스 활성화 방안 / 진 익 2009.3
- 2009-3 탄소시장 및 녹색보험 활성화 방안 / 진 익·유시용·이경아 2009.3
- 2009-4 생명보험회사의 지속가능성장에 관한 연구 / 최영목·최 원 2009.6
- 2010-1 독립판매채널의 성장과 생명보험회사의 대응 / 안철경·권오경 2010.2
- 2010-2 보험회사의 윤리경영 운영실태 및 개선방안 / 오영수·김경환 2010.2
- 2010-3 보험회사의 퇴직연금사업 운영전략 / 류건식·이창우·이상우 2010.3
- 2010-4(1) 보험환경변화에 따른 보험산업 성장방안 / 산업연구실, 정책연구실, 동향분석실 2010.6
- 2010-4(2) 종합금융서비스를 활용한 보험산업 성장방안 / 금융제도실, 재무연구실 2010.6
- 2010-5 변액보험 보증리스크관리연구 / 권용재·장동식·서성민 2010.4
- 2010-6 RBC 내부모형 도입 방안 / 김해식·최영목·김소연·장동식·서성민 2010.10
- 2010-7 금융보증보험 가격결정모형 / 최영수 2010.7
- 2011-1 보험회사의 비대면채널 활용방안 / 안철경·변혜원·서성민 2011.1
- 2011-2 보증보험의 특성과 리스크 평가 / 최영목·김소연·김동겸 2011.2
- 2011-3 충성도를 고려한 자동차보험 마케팅전략 연구 / 기승도·황진태 2011.3
- 2011-4 보험회사의 상조서비스 기여방안 / 황진태·기승도·권오경 2011.5
- 2011-5 사기성클레임에 대한 최적조사방안 / 송운아·정인영 2011.6
- 2011-6 민영의료보험의 보험리스크관리방안 / 조용운·황진태·김미화 2011.8
- 2011-7 보험회사의 개인형 퇴직연금 운영방안 / 류건식·김대환·이상우 2011.9
- 2011-8 퇴직연금시장의 환경변화에 따른 확정기여형 퇴직연금 운영방안 / 김대환·류건식·이상우 2011.10

- 2012-1 국내 생명보험회사의 기업공개 평가와 시사점 / 조영현·전용식·이혜은 2012.7
- 2012-2 보험산업 비전 2020 : ㉠ sure 4.0 / 진 익·김동겸·김혜란 2012.7
- 2012-3 현금흐름방식 보험료 산출의 시행과 과제 / 김해식·김석영·김세영·이혜은 2012.9
- 2012-4 보험회사의 장수리스크 발생원인과 관리방안 / 김대환·류건식·김동겸 2012.9
- 2012-5 은퇴가구의 경제형태 분석 / 유정원 2012.9
- 2012-6 보험회사의 날씨리스크 인수 활성화 방안: 지수형 날씨보험을 중심으로 / 조재린·황진태·권용재·채원영 2012.10
- 2013-1 자동차보험시장의 가격경쟁이 손해율에 미치는 영향과 시사점 / 전용식·채원영 2013.3
- 2013-2 중국 자동차보험 시장점유율 확대방안 연구 / 기승도·조용운·이소양 2013.5

■ 조사보고서

- 2008-1 보험회사 글로벌화를 위한 해외보험시장 조사 / 양성문·김진익·지재원·박정화·김세중 2008.2
- 2008-2 노인장기요양보험 제도 도입에 대응한 장기간병보험 운영 방안 / 오영수 2008.3
- 2008-3 2008년 보험소비자 설문조사 / 안철경·기승도·이상우 2008.4
- 2008-4 주요국의 보험상품 판매권유 규제 / 이상우 2008.3
- 2009-1 2009년 보험소비자 설문조사 / 안철경·이상우·권오경 2009.3
- 2009-2 Solvency II의 리스크 평가모형 및 측정 방법 연구 / 장동식 2009.3
- 2009-3 이슬람 보험시장 진출방안 / 이진면·이정환·최이섭·정중영·최태영 2009.3
- 2009-4 미국 생명보험 정산거래의 현황과 시사점 / 김해식 2009.3
- 2009-5 헤지펀드 운용전략 활용방안 / 진 익·김상수·김종훈·변귀영·유시용 2009.3
- 2009-6 복합금융 그룹의 리스크와 감독 / 이민환·전선애·최 원 2009.4
- 2009-7 보험산업 글로벌화를 위한 정책적 지원방안 / 서대교·오영수·김영진 2009.4
- 2009-8 구조화금융 관점에서 본 금융위기 분석 및 시사점 / 임준환·이민환·윤건용·최 원 2009.7

- 2009-9 보험리스크 측정 및 평가 방법에 관한 연구 / 조용운·김세환·김세중 2009.7
- 2009-10 생명보험계약의 효력상실 · 해약분석 / 류건식·장동식 2009.8
- 2010-1 과거 금융위기 사례분석을 통한 최근 글로벌 금융위기 전망 / 신종협·최형선·최 원 2010.3
- 2010-2 금융산업의 영업행위규제 개선방안 / 서대교·김미화 2010.3
- 2010-3 주요국의 민영건강보험의 운영체제와 시사점 / 이창우·이상우 2010.4
- 2010-4 2010년 보험소비자 설문조사 / 변혜원·박정희 2010.4
- 2010-5 산재보험의 운영체제에 대한 연구 / 송윤아 2010.5
- 2010-6 보험산업 내 공정거래규제 조화방안 / 이승준·이종욱 2010.5
- 2010-7 보험종류별 진료수가 차등적용 개선방안 / 조용운·서대교·김미화 2010.4
- 2010-8 보험회사의 금리위험 대응전략 / 진 익·김해식·유진아·김동겸 2011.1
- 2010-9 퇴직연금 규제체계 및 정책방향 / 류건식·이창우·이상우 2010.7
- 2011-1 생명보험설계사 활동실태 및 만족도 분석 / 안철경·황진태·서성민 2011.6
- 2011-2 2011년 보험소비자 설문조사 / 김대환·최 원 2011.5
- 2011-3 보험회사 녹색금융 참여방안 / 진 익·김해식·김혜란 2011.7
- 2011-4 의료시장변화에 따른 민영실손의료보험의 대응 / 이창우·이기형 2011.8
- 2011-5 아세안 주요국의 보험시장 규제제도 연구 / 조용운·변혜원·이승준·김경환·오병국 2011.11
- 2012-1 2012년 보험소비자 설문조사 / 황진태·전용식·윤상호·기승도·이상우·최원 2012.6
- 2012-2 일본의 퇴직연금제도 운영체제 특징과 시사점 / 이상우·오병국 2012.12
- 2012-3 솔벤시 II 의 보고 및 공시 체계와 시사점 / 장동식·김경환 2012.12
- 2013-1 2013년 보험소비자 설문조사 / 전용식·황진태·변혜원·정원석·박선영·이상우·최원 2013. 8
- 2013-2 건강보험 진료비 전망 및 활용방안 / 조용운·황진태·조재린 2013.9
- 2013-3 소비자 신뢰 제고와 보험상품 정보공시 개선방안 / 김해식·변혜원·황진태 2013.12
- 2013-4 보험회사의 사회적 책임 이행에 관한 연구 / 변혜원·조영현 2013.12
- 2014-1 주택연금 연계 간병보험제도 도입 방안 / 박선영·권오경 2014.3
- 2014-2 소득수준을 고려한 개인연금 세제 효율화방안: 보험료 납입단계의 세제방식 중심으로 / 정원석·강성호·이상우 2014.4

- 2014-3 보험규제에 관한 주요국의 법제연구: 모집채널, 행위규제 등을 중심으로 / 한기정·최준규 2014.4
- 2014-4 보험산업 환경변화와 판매채널 전략 연구 / 황진태·박선영·권오경 2014.4
- 2014-5 거시경제 환경변화의 보험산업 파급효과 분석 / 전성주·전용식 2014.5
- 2014-6 국내경제의 일본식 장기부진 가능성 검토 / 전용식·윤성훈·채원영 2014.5
- 2014-7 건강생활관리서비스 사업모형 연구 / 조용운·오승연·김미화 2014.7
- 2014-8 보험개인정보 보호법제 개선방안 / 김경환·강민규·이해랑 2014.8
- 2014-9 2014년 보험소비자 설문조사 / 전용식·변혜원·정원석·박선영·오승연·이상우·최 원 2014.8
- 2014-10 보험회사 수익구조 진단 및 개선방안 / 김석영·김세중·김혜란 2014.11
- 2014-11 국내 보험회사의 해외사업 평가와 제언 / 전용식·조영현·채원영 2014.12
- 2015-1 보험민원 해결 프로세스 선진화 방안 / 박선영·권오경 2015.1
- 2015-2 재무건전성 규제 강화와 생명보험회사의 자본관리 / 조영현·조재린·김혜란 2015.2
- 2015-3 국내 배상책임보험 시장 성장 저해 요인 분석－대인사고 손해배상액 산정 기준을 중심으로－/ 최창희·정인영 2015.3
- 2015-4 보험산업 신뢰도 제고 방안 / 이태열·황진태·이선주 2015.3
- 2015-5 2015년 보험소비자 설문조사 / 동향분석실 2015.8
- 2015-6 인구 및 가구구조 변화가 보험 수요에 미치는 영향 / 오승연·김유미 2015.8
- 2016-1 경영환경 변화와 주요 해외 보험회사의 대응 전략 / 전용식·조영현 2016.2
- 2016-2 시스템리스크를 고려한 복합금융그룹 감독방안 / 이승준, 민세진 2016.3

■ 조사자료집

- 2014-1 보험시장 자유화에 따른 보험산업 환경변화 / 최 원·김세중 2014.6
- 2014-2 주요국 내부자본적정성 평가 및 관리 제도 연구－Own Risk and Solvency Assessment－/ 장동식·이정환 2014.8
- 2015-1 고령층 대상 보험시장 현황과 해외사례 / 강성호·정원석·김동겸 2015.1
- 2015-2 경증치매자 보호를 위한 보험사의 치매실태 도입방안 / 정봉은·이선주 2015.2
- 2015-3 소비자 금융이해력 강화 방안: 보험 및 연금 / 변혜원·이해랑 2015.4
- 2015-4 글로벌 금융위기 이후 세계경제의 구조적 변화 / 박대근·박춘원·이향용 2015.5

- 2015-5 노후소득보장을 위한 주택연금 활성화 방안 / 전성주·박선영·김유미 2015.5
- 2015-6 고령화에 대응한 생애자산관리 서비스 활성화 방안 / 정원석·김미화 2015.5
- 2015-7 일반손해보험 요율제도 개선방안 연구 / 김석영·김혜란 2015.12

■ 연차보고서

- 제1호 2008년 연차보고서 / 보험연구원 2009.4
- 제2호 2009년 연차보고서 / 보험연구원 2010.3
- 제3호 2010년 연차보고서 / 보험연구원 2011.3
- 제4호 2011년 연차보고서 / 보험연구원 2012.3
- 제5호 2012년 연차보고서 / 보험연구원 2013.3
- 제6호 2013년 연차보고서 / 보험연구원 2013.12
- 제7호 2014년 연차보고서 / 보험연구원 2014.12
- 제8호 2015년 연차보고서 / 보험연구원 2015.12

■ 영문발간물

- 제7호 Korean Insurance Industry 2008 / KIRI, 2008.9
- 제8호 Korean Insurance Industry 2009 / KIRI, 2009.9
- 제9호 Korean Insurance Industry 2010 / KIRI, 2010.8
- 제10호 Korean Insurance Industry 2011 / KIRI, 2011.10
- 제11호 Korean Insurance Industry 2012 / KIRI, 2012.11
- 제12호 Korean Insurance Industry 2013 / KIRI, 2013.12
- 제13호 Korean Insurance Industry 2014 / KIRI, 2014.7
- 제14호 Korean Insurance Industry 2015 / KIRI, 2015.7
-
- 제6호 Korean Insurance Industry Trend 2Q FY2013 / KIRI, 2014.2
- 제7호 Korean Insurance Industry Trend 3Q FY2013 / KIRI, 2014.5
- 제8호 Korean Insurance Industry Trend 1Q FY2014 / KIRI, 2014.8
- 제9호 Korean Insurance Industry Trend 2Q FY2014 / KIRI, 2014.10
- 제10호 Korean Insurance Industry Trend 3Q FY2014 / KIRI, 2015.2
- 제11호 Korean Insurance Industry Trend 4Q FY2014 / KIRI, 2015.4
- 제12호 Korean Insurance Industry Trend 1Q FY2015 / KIRI, 2015.8

■ CEO Report

- 2008-1 자동차보험 물적담보 손해율 관리 방안 / 기승도 2008.6
- 2008-2 보험산업 소액지급결제시스템 참여 관련 주요 이슈 / 이태열 2008.6
- 2008-3 FY2008 수입보험료 전망 / 동향분석실 2008.8
- 2008-4 퇴직급여보장법 개정안의 영향과 보험회사 대응과제 / 류건식·서성민 2008.12
- 2009-1 FY2009 보험산업 수정전망과 대응과제 / 동향분석실 2009.2
- 2009-2 퇴직연금 예금보험요율 적용의 타당성 검토 / 류건식·김동겸 2009.3
- 2009-3 퇴직연금 사업자 관련규제의 적정성 검토 / 류건식·이상우 2009.6
- 2009-4 퇴직연금 가입 및 인식실태 조사 / 류건식·이상우 2009.10
- 2010-1 복수사용자 퇴직연금제도의 도입 및 보험회사의 대응과제 / 김대환·이상우·김혜란 2010.4
- 2010-2 FY2010 수입보험료 전망 / 동향분석실 2010.6
- 2010-3 보험소비자 보호의 경영전략적 접근 / 오영수 2010.7
- 2010-4 장기손해보험 보험사기 방지를 위한 보험금 지급심사제도 개선 / 김대환·이기형 2010.9
- 2010-5 퇴직금 중간정산의 문제점과 개선과제 / 류건식·이상우 2010.9
- 2010-6 우리나라 신용카드시장의 특징 및 개선논의 / 최형선 2010.11
- 2011-1 G20 정상회의의 금융규제 논의 내용 및 보험산업에 대한 시사점 / 김동겸 2011.2
- 2011-2 영국의 공동계정 운영체계 / 최형선·김동겸 2011.3
- 2011-3 FY2011 수입보험료 전망 / 동향분석실 2011.7
- 2011-4 근퇴법 개정에 따른 퇴직연금 운영방안과 과제 / 김대환·류건식 2011.8
- 2012-1 FY2012 수입보험료 전망 / 동향분석실 2012.8
- 2012-2 건강생활서비스법 제정(안)에 대한 검토 / 조용운·이상우 2012.11
- 2012-3 보험연구원 명사초청 보험발전 간담회 토론 내용 / 윤성훈·전용식·전성주·채원영 2012.12
- 2012-4 새정부의 보험산업 정책(Ⅰ): 정책공약집을 중심으로 / 이기형·정인영 2012.12
- 2013-1 새정부의 보험산업 정책(Ⅱ): 국민건강보험 본인부담경감제 정책에 대한 평가 / 김대환·이상우 2013.1
- 2013-2 새정부의 보험산업 정책(Ⅲ): 제18대 대통령직인수위원회 제안 국정과제를 중심으로 / 이승준 2013.3

- 2013-3 FY2013 수입보험료 수정 전망 / 동향분석실 2013.7
- 2013-4 유럽 복합금융그룹의 보험사업 매각 원인과 시사점 / 전용식·윤성훈 2013.7
- 2014-1 2014년 수입보험료 수정 전망 / 동향분석실 2014.6
- 2014-2 인구구조 변화가 보험계약규모에 미치는 영향 분석 / 김석영·김세중 2014.6
- 2014-3 『보험 혁신 및 건전화 방안』의 주요 내용과 시사점 / 이태열·조재린·황진태·송윤아 2014.7
- 2014-4 아베노믹스 평가와 시사점 / 임준환·황인창·이혜은 2014.10
- 2015-1 연말정산 논란을 통해 본 소득세제 개선 방향 / 강성호·류건식·정원석 2015.2
- 2015-2 2015년 수입보험료 수정 전망 / 동향분석실 2015.6
- 2015-3 보험산업 경쟁력 제고 방안 및 이의 영향 / 김석영 2015.10
- 2016-1 금융규제 운영규정 제정 의미와 시사점 / 김석영 2016.1

■ Insurance Business Report

- 26호 퇴직연금 중심의 근로자 노후소득보장 과제 / 류건식·김동겸 2008.2
- 27호 보험부채의 리스크마진 측정 및 적용 사례 / 이경희 2008.6
- 28호 일본 금융상품판매법의 주요내용과 보험산업에 대한 영향 / 이기형 2008.6
- 29호 보험회사의 노인장기요양 사업 진출 방안 / 오영수 2008.6
- 30호 교차모집제도의 활용의향 분석 / 안철경·권오경 2008.7
- 31호 퇴직연금 국제회계기준의 도입영향과 대응과제 / 류건식·김동겸 2008.7
- 32호 보험회사의 헤지펀드 활용방안 / 진 익 2008.7
- 33호 연금보험의 확대와 보험회사의 대응과제 / 이경희·서성민 2008.9

※ 2008년 이전 발간물은 보험연구원 홈페이지(<http://www.kiri.or.kr>)에서 확인하시기 바랍니다.

정기간행물

■ 간행물

- 보험동향 / 계간
- 고령화리뷰 / 연 2회
- 보험금융연구 / 연 4회

『도서회원 가입안내』

회원 및 제공자료

	법인회원	특별회원	개인회원
연회비	₩ 300,000원	₩ 150,000원	₩ 150,000원
제공자료	- 연구보고서 - 정책/경영보고서 - 조사보고서 - 기타보고서 - 정기간행물 · 보험동향 · 고령화 리뷰 · 보험금융연구	- 연구보고서 - 정책/경영보고서 - 조사보고서 - 기타보고서 - 정기간행물 · 보험동향 · 고령화 리뷰 · 보험금융연구	- 연구보고서 - 정책/경영보고서 - 조사보고서 - 기타보고서 - 정기간행물 · 보험동향 · 고령화 리뷰 · 보험금융연구
	- 본원 주최 각종 세미나 및 공청회 자료(PDF) - 영문보고서	-	-

※ 특별회원 가입대상: 도서관 및 독서진흥법에 의하여 설립된 공공도서관 및 대학도서관

가입문의

보험연구원 도서회원 담당

전화: (02)3775-9113, 9056 팩스: (02)3775-9102

회비납입방법

- 무통장입금: 국민은행 (400401-01-125198)

예금주: 보험연구원

가입절차

보험연구원 홈페이지(www.kiri.or.kr)에 접속 후 도서회원가입신청서를 작성·등록 후 회비입금을 하시면 확인 후 1년간 회원자격이 주어집니다.

자료구입처

서울: 보험연구원 보험자료실, 교보문고, 영풍문고, 반디앤루니스

부산: 영광도서

저자약력

김 해 식

St. John's University 위험관리 석사
보험연구원 연구위원
(E-mail : haeskim@kiri.or.kr)

김 세 중

한양대학교 경영학 박사
보험연구원 연구위원
(E-mail : sjkim@kiri.or.kr)

김 현 경

서강대학교 경제학 석사
보험연구원 인턴연구원
(E-mail : hyunk310@kiri.or.kr)

조사보고서 2016-3

저성장 시대 보험회사의 비용관리

발행일 2016년 4월

발행인 한 기 정

발행처 보 험 연 구 원
서울특별시 영등포구 국제금융로 6길 38
화재보험협회빌딩
대표전화 : (02) 3775-9000

조판및
인쇄 고려씨엔피

ISBN 979-11-85691-37-4 94320

979-11-85691-02-2 (세트)

정가 10,000원