

국내 손해보험회사 발전 방안

- 중소형사를 중심으로 -

A Study on the Business Strategy of Small-Medium Size Insurance Companies

정 중 영*

Jeong Jung-Young

김 형 도**

Kim Hyung-Do

국내 손해보험 산업은 경쟁력이 곧 생존이라는 정글의 법칙이 적용되고있는 경쟁상황에서 채널 등 보험회사 내부 뿐만 아니라, 작게는 손·생보사 크게는 은행 등 타 금융업종으로 확대되면서 'Nut cracker' 상황에 직면하고 있다. 특히 중소형사들은 과거 10년간 지속적으로 성장성과 수익성면에서 퇴보를 거듭하여 과감한 근원적 개혁이 없는 한 향후 'Russian roulette' 게임을 시작해야 하는 생존과 퇴출의 상황에 직면할 수 있다. 즉, 중소형사들은 현 사업 구조의 문제점을 파악·개선하고 추진과제별 실천을 통한 경쟁력을 구축하여야 하며 가치사슬(Value Chain) 각 분야에서 실질적 경쟁우위를 확보하지 않으면 생존 자체가 어려울 수 있다.

따라서 본 연구에서는 보험산업 환경 변화에 따른 중소형사들의 문제점과 내부역량 분석을 통하여 중장기 발전 전략을 제시하고자 한다. 중소형사들은 지속적으로 생존·성장하기 위해서 건실한 재무건전성 구축을 위한 수익성 위주의 경영방침을 설정하여 운영하여야 하며 전사 주요업적 목표를 시장 확대 정책보다는 수익성 추구하고 수익 성장 방침으로 재설정하고 사업부문별 책임과 권한을 재정립하여야 할 것이다. 즉, 현재의 시스템에서 상품개발, 언더라이팅, 판매채널, IT, 보상, 자산운용 등 보험가치사슬별 전 분야에서 근원적 개혁이 시급하다. 그러나 현실적으로 이러한 근원개혁이 시급히 완성될 수 없을 때에는 핵심 업무 외에는 수익성을 검토한 후 일부 분야는 아웃소싱을 검토해야 할 것이다. 더 나아가 외국보험사, 국내 생보사 및 은행 등 타 금융기관과의 보험가치사슬별 전략적 제휴도 심도있게 검토하여 실행하여야 할 것이다. 궁극적으로 중소형사들은 제휴·합병을 통한 대형 보험그룹화가 종합금융화 및 금융기관 대형화의 세계적 조류에 대응하고 생존·성장할 수 있는 방안이라 할 수 있다.

※ Key Word : 보험사 경영전략, 아웃소싱, 전략적 제휴, 인수·합병

* 동의대 금융보험학과 교수 (e-mail : jjeong@deu.ac.kr)

** 동의대 경영학과 교수 (e-mail : hdkim@deu.ac.kr)

I. 서론

국내 손해보험 산업은 경쟁력이 곧 생존이라는 정글의 법칙을 적용하고 있는 경쟁 상황에서 채널 등 보험회사 내부 뿐만 아니라 작게는 손·생보사로 크게는 은행 등 타 금융업종으로 확대되면서 'Nut cracker' 상황에 직면하고 있다. 특히 중소형사들은 향후 'Russian roulette' 게임을 시작해야 하는 생존과 퇴출의 시점이 다가올 수도 있는 상황에 직면하고 있다. 어제의 혁신이 오늘은 한계에 이르고 내일은 폐물이 되는 혁신 변화와 시장의 중심이 보험회사에서 고객으로 이전되는 변화 속에서도 중소형사들은 변화의 물결을 주도적으로 대응하여 보험시장을 선점하기 보다는 과거 10년간 지속적으로 성장성과 수익성면에서 모두 퇴보를 거듭하여 고착상태에 있다. 그러나 중소형사들은 현 사업 구조의 문제점을 파악, 개선하고 추진 과제별 실천을 통한 경쟁력을 구축하여 향후 개방될 신영역·신시장을 미래 성장 교두보로 선정하여 선점할 수 있다면 신시장 창출의 긍정적 요인으로 재도약 할 수 있는 계기가 될 수 있어 중소형사들은 향후 어떻게 준비하는가 하는 것이 매우 중요한 시점이라 할 수 있다.

최근 보험환경 변화를 보면 중소형사들에게 위기는 판매채널과 상품면에서 찾을 수 있는데 채널면에서는 직판보험사의 고성장과 대형사 진출 가능성 및 은행의 강력한 방카슈랑스 추진 그리고 대형판매법인, 홈쇼핑 등 신채널이 등장하고 있다는 점이다.¹⁾ 또한 상품면에서는 중소형사를 포함하여 손해보험시장의 성장 요인이었던 전통적 장기보험 성장이 한계에 도달하면서 신계약 성장세 둔화로 비차익 규모가 축소되고 저금리 지속으로 이차역마진 위험을 안고 있는 구조가 되고 있으며 생보 실손보상 허용으로 단체보험시장 경쟁이 본격화 되고 있다는 점이다.²⁾ 자동차보험은 거의 매년 영업이익을 시현하지 못하는 적자사업이며 일반보험은 그룹 체제의 한국경제 특성에 따른 캡티브 비중이 높은 시장구조로서 중소형사가 성장하기에

1) 2003년 8월 말 현재 직판 자동차보험시장의 시장점유율은 4.7%이며 이는 직판의 가장 활성화된 영국을 능가하는 속도로 직판의 급속한 성장속도를 보여주고 있으며 교원나라의 경우 2003년 12월부터 공식 출범하여 영업을 개시할 것으로 보여 다음 다이렉트 라인과 함께 2개 이상의 신규진입이 조만간에 이루어질 예정이다.

2) 최근 보험상품은 50명 이상 단체를 대상으로 판매하는 질병치료에 실제로 들어간 병원비를 보상해주는 실손보상형 헬스케어보험이 주류로 등장하고 있음.

는 한계가 많은 시장구조로 향후 이익규모의 축소가 예상되며 이러한 보험종목에서 거수한 보험료를 운영하는 자산운용 부문에서도 전문인력, 조직, 시스템 등 인프라 취약으로 자산 수익률을 일정 수준 이상 기대하기가 어려운 상황이다.

한편 기회요인으로는 노령화 진전에 따른 생존형 상품 니즈가 증가하고 기업연금 도입 및 일반보험 제도화시장이 본격적으로 형성될 전망이어서 대형사의 시장 점유율이 낮은 제3분야 보험시장과 더불어 신시장 및 미개척 분야에 성장 드라이브를 시도할 수 있다. 이러한 위기와 기회의 기로에서 국내 보험사들, 특히 중소형보험사들은 향후 생존·성장하기 위해서 새로운 경영전략 및 변화 프로그램을 수립하고 실천해야 할 것이다.

따라서 본 연구에서는 보험산업 환경 변화에 따른 중소형사들의 문제점과 내부역량 분석을 통하여 중장기 발전 전략을 제시하고자 한다. 보험사 경영전략에 대한 연구를 살펴보면 김성재(1996)는 1980년대 말 이후 빠르게 진행되어 온 자유화·개방화의 환경변화 속에서 보험회사가 신속하게 이러한 변화에 대응하여 경쟁에서 살아남기 위해서는 비용효율성의 제고를 통한 국내외적인 경쟁력 향상이 전략적 관점에서 추진되어야 할 것이라고 주장하였다. 그리고 보험회사 경쟁력의 향상을 위해서는 범위의 경제 및 규모의 경제와 같은 전략적 차원에서의 변화가 필수 불가결하며, 이를 위해서는 자본증대, 제휴, 인수·합병 등과 같은 방법을 통한 대형화 전략이나 수익성이 없는 보험종목에 대한 투자제한 및 철수를 통한 특화전략이 가능하다고 하였다.³⁾ 대형화 전략의 유효성은 일반적으로 규모의 경제로 설명할 수 있는데, 규모의 경제와 관련된 실증 연구에서는 일관된 연구결과보다 다양한 결과가 도출되고 있다. 생명보험산업의 경우 Yuengert(1993)의 연구에서는 초대형사를 제외하고는 대체적으로 규모의 경제가 존재하는 것으로 나타난 반면, Sigma(1991)의 연구에서는 규모의 경제가 없는 것으로 나타났다. 그리고 손해보험산업의 경우에도 Hogan, Satish, Witt(1995)의 연구에서는 규모의 경제가 없거나 오히려 규모의 비경제가 존재하는 것으로 주장되고 있는 반면, Cummins와 Weiss(1993)의 연구에서는 소형사에만 규모의 경제가 존재하고 있음을 보이고 있다. 한편 우리나라에서는 지홍민(1996)이 미국의 보험사들은 규모에

3) 보험사 대형화 전략 및 특화전략은 정중영(2001) 참조.

따른 평균 수익성을 분석하여 소형사와 대형사가 중형사에 비해 높고, 소형사가 대형사보다 높게 나타나 대형사 그룹 내에서만 규모의 경제가 나타난다고 보았다. 또한 김동훈·이기형(2001)은 국내 손보사의 효율성 및 생산성 분석을 통하여 손보사의 효율성은 장기손해보험의 비중, 합산비율과의 부의 상관관계를 보여주고 있어 손보사들은 외형성보다는 수익성, 생산성, 안정성에 기초를 둔 경영을 강조하고 있다. 정홍주(1997)는 보험산업을 보스턴 컨설팅그룹(BCG)의 산업구분에 근거하여 4가지 관점 즉, 세분산업(Fragmented business), 무위산업(Stalelated business), 규모산업(Volume business), 특화산업(Specialization business) 중 특화산업으로 설명하였다. 이러한 근거는 첫째, 보험산업내에는 다수의 보험사들이 존재하여 몇몇의 대형사들에 의한 자연독과점이 형성되는 규모산업이 아니며, 둘째, 경쟁방법이 다양하여 고객, 상품, 유통방식, 지역 등의 특화를 통해 성공한 외국 보험사가 많아 특화에 따른 성과의 차이가 매우 크게 나타나기 때문에 보험산업은 무위산업이나 세분산업이 아니다. 셋째, 소형사들중에는 대형사에 비해 우월한 성과를 내는 보험사들이 많다는 점을 제시하였다. 최근 정중영(2003)은 국내손해보험사의 경영평가를 통하여 대형사는 수익성과 안정성 강화 경영구조를 중소형사들은 대형사와의 무차별적 경쟁보다는 틈새시장 접근 등의 경영방식이 요구되고 향후 국내 손해보험사들은 균형잡힌 성장 전략과 재무건전성 강화의 필요성을 주장하고 있다.⁴⁾

최근 국내 보험경영 환경 변화는 보험회사들로 하여금 과거의 규모확대 일변도의 성장 정책은 회사 생존에 부정적인 영향을 미칠 수 있어서 회사들은 가치사슬(Value Chain) 각 분야에서 실질적 경쟁우위를 확보하지 않으면 생존 자체가 어려울 수 있다. 특히 중소형사들은 자사들의 핵심경쟁력을 파악하여 자사에 맞는 경영 전략을 수립하여 운영하여야 할 것이다. 본 연구에서는 먼저 국내 손해보험시장 현황을 살펴보고, 이어 제III장에서는 국내 중소형 보험사들의 문제점을 파악한다. 제IV장에서 중소형 보험사들의 생존·성장전략을 외국 사례를 참조하여 제시하고, 제V장에서 결론을 정리하고자 한다.

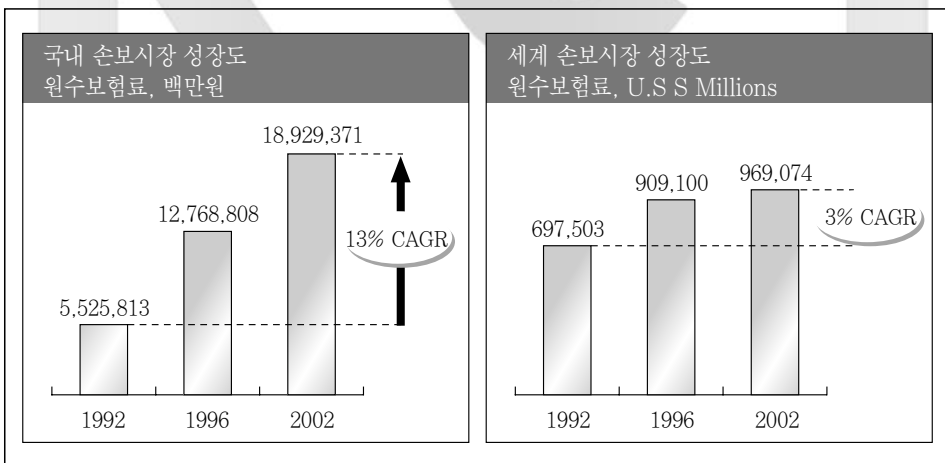
4) 이러한 연구 결과는 최근 몇 년 동안 일부 중소형사인 경우 지배구조의 급속한 변동, 소유주의 운영능력 또는 의지결여 등으로 적지 않은 핵심역량의 누수와 경영혼란을 경험하고 있어 경영 안정성 측면에서 중소형사가 개선하여야 할 점을 또한 시사하고 있음.

II. 국내 손해보험시장 현황

1. 세계 속의 국내 보험산업

국내 손해보험산업은 과거 외형위주의 성장전략으로 인해 양적인 측면에서 경제 규모(GDP기준 세계 12위)에 비해 상당히 신장되었다. 1992년에서 최근 2002년까지 10년간 성장추이를 살펴보면 국내 손해보험 산업은 연평균 14%(CAGR) 성장을 하였고 세계 손해보험시장은 연평균 3% 성장을 하여 국내 손해보험산업은 세계 시장보다 4배 가까운 성장을 시현하고 있다. 보험종목별로는 장기보험이 높은 성장률을 기록한 반면 일반 보험, 자동차 보험 등은 상대적으로 낮은 성장률을 기록하고 있다.⁵⁾

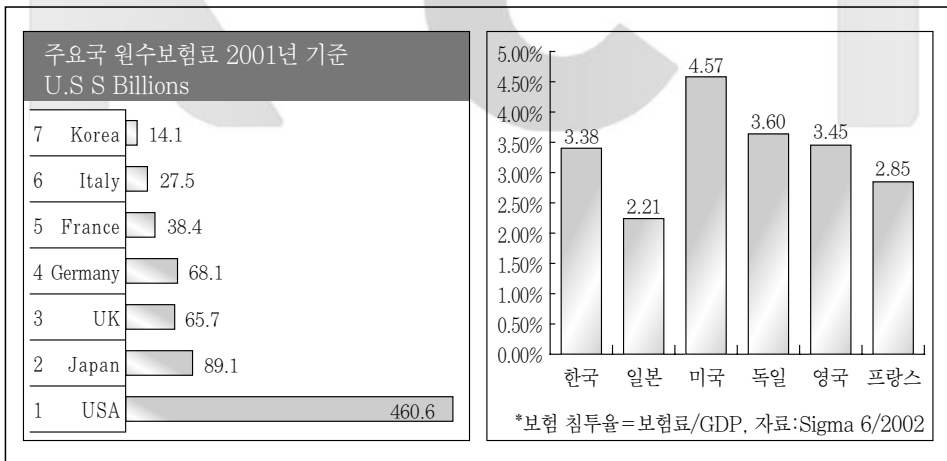
〈그림 1〉 국내 및 세계 손보시장 성장도



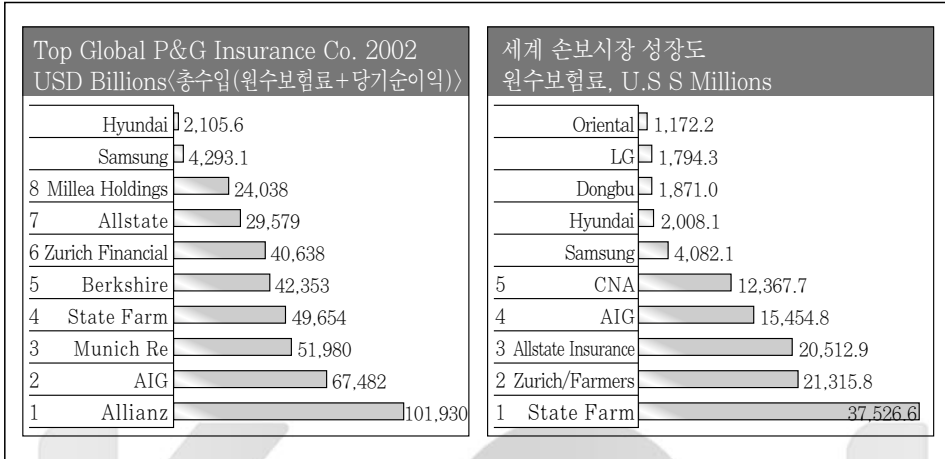
5) 동 기간동안 장기보험은 연 18%(CAGR), 일반보험과 자동차보험은 각각 10.8%, 10.6%의 성장률을 기록하였으며 최근 3년간은 장기보험 성장률이 연 7.8%로 점점 감소하는 추세임.

또한 수입보험료 기준 세계 10위, 보험 침투율 기준 세계 7위로서 선진국 대비 매우 높은 수준이며 이는 최근 낮아지고 있는 성장률을 감안하면 국내 손해보험시장은 성숙기에 접어들고 있는 것으로 판단되며 이는 또한 기존 보험사들이 경쟁순위 변화가 매우 힘들어 졌다는 것을 의미하고 있다. 시장 성장율이 둔화되고 있어 향후 국내보험시장 수입보험료 규모는 지속적인 증대가 예상되나 성장률은 매우 둔화될 것이며 대형 보험사들인 경우 현재 수입보험료 및 자산규모가 세계적인 글로벌보험사에 비하면 1/10~1/20 수준에 불과한 실정이다. 원수보험료 기준으로 세계 최대 회사는 미국의 State Farm사인데 규모로 보면 국내 최대회사보다 9배 이상이 크며 총수입보험료와 당기순익 기준으로는 독일 Allianz사가 최대인데 규모로 보면 국내 최대회사 보다 무려 24배 이상 커 국내 손해보험회사 규모의 영세성을 파악할 수 있다.

〈그림 2〉 주요국 보험료 및 보험침투율



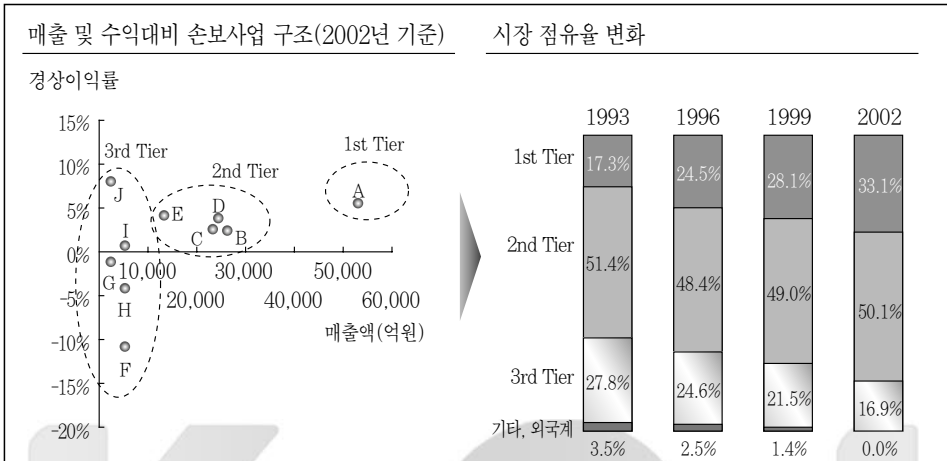
〈그림 3〉 세계 주요 보험사



2. 국내 손해보험시장 구조

국내 손해보험 시장구조는 A사를 선두로 하여 B, C, D, E사 등의 2위권 그룹(2nd Tier Group)이 있고, F, G, H, I, J사 등의 3위권 그룹(3rd Tier Group)과 외국계 회사, 교보자동차와 같은 단종사 그룹으로 구분되며 한 회사의 독주 속에 시장이 고착화되고 있고 회사간 부익부 빈익빈 현상이 심화되어 가는 추세이다. 1위권(1st Tier)에 해당하는 회사의 지속적인 리더쉽 확보가 2위권 회사들간의 차별성을 부각시키고 있고, 3위권 회사들간의 격차는 매우 심각한 상황이다. 한 예로 1위권 회사의 시장점유율(17.3%)은 10년 전 3위권 회사들의 시장점유율(27.8%)에 비해 10% 정도의 차이를 보이고 있으나, FY 2002 기준에서는 오히려 1위권 회사의 시장점유율(33.1%)이 3위권 회사들의 시장점유율(16.9%)보다 2배 이상 높은 수준이다. 2위권 회사들의 시장점유율은 10년 전 FY 1993에 51.4%에서 FY 2002에 50.1%로 조금 감소한 상황이다.

〈그림 4〉 국내 손해보험시장 구조



수익 측면에서 살펴보면 과거 10년간 평균 3위권 회사의 손해율은 83.7%, 2위권은 82.1%이며, 1위권 회사는 79.9%를 기록하고 있다. 사업비율에서도 1위권 25.6%, 2위권 24.6%, 그리고 3위권은 26.5%를 기록하고 있다. 따라서 보험영업 이익 지표인 합산비율은 1위권 회사가 105.5%, 2위권 106.7%, 3위 그룹이 110.2%로서 차별화가 되고 있다. 한편 투자수익 측면에서도 1, 2, 3위권 회사들의 실적차이를 보이고 있어 결국 보험영업과 투자영업 결과를 총 집결한 당기순이익 상황을 분석해보면 1위 회사가 비교적 큰 이익(8,289억원)을 내고 있고 2위권이 1,976억원의 이익을 시현하는데 비해 3위권 그룹은 적자(-4,407억원)를 내고 있는 실정이다.


보험산업에 종사하는 이들 회사의 현황을 보면 임직원은 FY 2002에 현재 3위권 회사들은 5,217명이며, 2위권 회사의 평균은 2,450명, 1위 회사는 3,852명이고, 모집인은 각각 10,821명, 6,318명, 16,383명이며, 대리점은 각각 7,134점, 7,363점, 12,788점으로 집결된다. 이와 같은 상황을 보면 수입보험료나 당기순이익에 비하여 3위 그룹 회사들에서 인력 비효율성을 발견할 수 있다. 한 예로 3위권 회사들은 1위권 회사에 비하여 수입보험료 면에서 반밖에 되지 않는데 임직원수는 오히려 1위권 회사에 비하여 많고 모집인과 대리점의 수도 비슷한 현상이어서 3위권 회사

들의 모집채널 생산성은 심각한 상황이다. 이러한 부익부 빈익빈 상황인 국내 보험 시장 구조는 정중영(2003)의 연구를 보면 더욱 확연히 드러나는데 국내 10개 손해 보험회사들의 최근 3년간 데이터를 기준으로 성장성, 효율성, 수익성, 안전성, 유동성 측면을 분석한 종합결과 평가를 보면 1위사, 2위 그룹, 3위권 회사들의 수준과 격차를 알 수 있다.⁶⁾

〈표 1〉 국내 손보사 10년 평균 주요 지표

(단위:%, 억원)

구 분	손해율	사업비율	합산비율	보험영업이익	투자이익	당기순이익	이익순위
A	79.9	25.6	105.5	-136,698.90	278,288.40	82,893.50	①
B	81.0	25.4	106.4	-107,351.10	132,688.00	16,712.00	③
C	82.1	25.3	107.4	-109,216.90	129,938.40	9,569.30	④
D	80.2	23.8	104.0	-69,737.90	120,728.60	48,327.00	②
E	85.0	23.9	108.9	-73,068.60	81,826.70	4,449.80	⑤
중위 4사	82.1	24.6	106.7	-89,843.60	116,295.40	19,764.50	
F	84.7	24.5	109.2	-52,306.30	40,278.00	-15,942.10	⑩
G	82.3	27.2	109.5	-51,200.80	44,701.60	-8,173.50	⑧
H	82.5	25.4	107.9	-42,285.20	40,931.20	-2,945.20	⑥
I	86.7	26.1	112.8	-56,357.50	42,063.50	-12,638.60	⑨
J	82.3	29.4	111.7	-31,020.70	18,721.10	-4,366.30	⑦
하위 5사	83.7	26.5	110.2	-233,170.50	186,695.70	-44,065.70	
총평균	81.9	25.6	107.5	-153,237.30	193,759.80	19,530.70	

6) 종합경영평가의 부분별 지표의 정의는 정중영(2003) 

〈표 2〉 국내 손해보험사 종합경영평가

구 분	성장성	효율성	수익성	안전성	유동성	종합점수	순위
A	20.00	16.20	10.14	16.69	14.92	77.95	①
B	20.00	13.48	5.11	3.25	11.01	52.85	④
C	13.65	11.89	0.16	4.17	10.34	40.21	⑤
D	20.00	13.93	9.73	8.21	12.17	64.04	②
E	20.00	13.05	3.98	6.99	11.42	55.44	③
중위 4사	20.00	13.33	4.86	5.87	11.19	55.25	
F	5.41	5.77	0.00	3.46	7.18	21.83	⑧
G	10.00	6.12	0.00	0.00	6.94	23.06	⑥
H	2.44	1.81	0.00	8.93	4.52	17.71	⑩
I	4.42	6.83	0.00	3.32	7.01	21.58	⑨
J	5.83	9.06	0.00	0.00	7.31	22.20	⑦
하위 5사	8.88	4.90	0.00	0.00	6.35	20.13	
합계	20.00	12.58	3.02	11.78	11.30	58.68	

III. 중소형사들의 문제점

1. 영업 부문

국내 중소형사들은 과거 10년간 시장점유율(M/S)의 지속적 하락과 보험영업에 서 만성적 적자를 기록하고 있다. FY 1993에 중소형사 M/S는 27.8를 차지하였으나 이후 계속 하락하여 FY 2002에 16.8%을 기록하고 있고, 과거 10년간 1위사는 연 7.5%(CAGR)성장을 2위 그룹은 0.3%의 미소한 역성장을 기록하고 있는데 반

해 중소형사는 5.4%의 역성장을 기록하고 있다. 보유보험료 부문에서 업계 전체는 연평균 13%(CAGR) 성장을 기록하고 있으며 1위사 21%, 2위 그룹 12%의 성장을 기록하고 있는 반면 중소형사는 연평균 6% 성장을 기록하고 있다. 보험종목별로 장기보험에서 1위 24.2%, 2위 17.0%, 중소형사가 11.1%의 연평균 성장률을 보이고 있고 자동차보험에서는 각각 18.7%, 8.5%, 4%의 성장률을 일반보험에서는 13.1%, 8.2% 그리고 중소형사는 -1.3%로 역성장하는 추세이다.

앞서 언급한 바와 같이 보험영업 이익을 평가할 수 있는 합산비율 10년간 평균은 1위사, 2위 그룹, 3위 그룹이 각각 105.5%, 106.7%, 110.2%로 국내 모든 손해보험사가 보험영업 측면에서는 손실을 기록하고 있는데 중소형사일수록 손실률이 더욱 크다. 10년 평균 보험영업 손실금액은 1위사 1,367억원이며 2위 그룹이 평균 894억(총 3,594억) 중소형사는 466억(총 2,332억)이며 손실 폭은 모든 손해보험사가 감소하는 추세인데 1위사와 2위 그룹은 각각 연평균 8.7%, 8.2%씩 감소하는데 반해 중소형사들은 연평균 5.4%정도 영업 손실액 감소를 보이고 있어 감소율도 대형사들과 비교하여 낮은 수준이다.

2. 상품부문

상품부문에서 중소형사들은 차별화된 상품개발 노력이 미흡하고 개발 핵심역량도 취약한 상태이다. 고객의 니즈에 맞는 상품을 적기에 제값에 공급하기 위해서는 고객·시장에 대한 철저한 사전조사와 조합능력 그리고 요율산정과 재보험 capacity 등이 전제되어야 하나 일반보험인 경우 단순히 선진상품을 복사하여 출시하고 장기보험은 판매조직의 니즈에 맞춰 상품을 약간 손질하고 자동차보험인 경우는 타사와 차별성이 없는 상품을 개발, 판매하는 수준으로 상품아이디어, 기술, 전문인력 등이 절대적으로 부족한 상황이다. 특히 기초 통계자료의 집적 및 전산화가 어려운 중소형사인 경우 특화상품을 개발함에 있어 현행 위험률 개발 조건이 3년 이상 자사 통계 자료를 활용해야하는 제약 때문에 자사 신 위험률 개발에 많은 어려움이 있는 상황이라 할 수 있다. 상품개발면에서 자주요율 산출능력 미흡에 따라 언

더라이팅 부담이 가중되고 상품개발 전문인력이 절대적으로 부족한 상황이며 따라서 상위사와 차별화된 상품부족으로 신상품 출시시 업계 선도역량 수행이 불가능한 상황이다. 또한 고객의 요구에 적절히 부응하는 대형사와 차별화된 상품의 개발과 회사의 손익구조를 정확히 반영한 상품보다는 대리점 또는 모집인들의 요구에 의해 상품이 개발되어 고객 위주의 상품력 강화보다는 모집인 확보나 대리점 구축을 통한 영업력 강화에 역량을 집중하는 실정이라 할 수 있다. 상품관리 개념에 근거한 의사결정보다 영업논리에 의한 상품개발로 판매프로세스, 적절한 상품교육이 미진하고 부채 위험관리의 핵심인 자산운용과의 연계가 미흡하며 판매성과를 평가하여 상품정책에 반영하는 프로세스가 미비한 실정이다. 환경변화에 따른 신시장·신영역 창출 기회가 다가오고 있으나 기업연금, 건강보험관련 상품, 복합금융형 상품, 산재보험, 보증다원화 관련 보험상품, 환경오염배상 책임 등에 대한 연구와 인프라 및 준비가 대형사에 비해 열악한 상황이어서 신시장·영역 선도 개척 능력에도 한계가 있는 실정이다.

3. 판매채널

판매채널 측면에서는 중소형사의 마케팅 전략의 문제점을 꼽을 수 있는데, 시장조사 기능미비로 가격, 서비스, 구매행동 등 고객의 변화속도를 체계적, 과학적으로 파악하지 못하고 있는 실정이며 판매채널별 역할과 책임이 불분명하고 일부 회사는 직판채널에 대비한 선제적 대응을 위한 R&D 투자가 없어 자동차보험인 경우 직판채널에 시장점유율이 잠식되고 있는 상황이다.⁷⁾ 또한 채널전략 부재로 대면채널은 다양한 전략을 제시, 실행하고 있으나 과거 육성 개념의 수준에 지나지 않고 신채널 및 직판채널 진출시기, 실기 및 초기 투자비용을 검토하며 계속 정체 상태이다. 또

7) 교보자동차 이후 일부 중소형사가 직판을 병행한 결과 직판 자동차보험시장은 4.7%의 시장점유율을 보이고 있고 교원나라가 영업시작과 LG의 직판진출이 본격화 된다면 직판시장은 더욱 활성화 될 전망이어서 일부 중소형사들은 직판채널을 추가로 구축할 것인지 기존 채널을 사수할 것인지 하는 채널전략에 대한 검토가 시급히 요구되고 있음.

한 기존 모집조직의 생산성 약화도 문제점이며 중소기업들의 모집조직에서도 신규 인력의 도입 및 확충부진, 신인육성 교육미흡, 모집조직의 노쇠화 및 보강교육 미흡, 영업조직의 비전략적 운영 등에 의한 영업생산성이 약화되고 있다. 더욱이 로열티가 높은 설계사 및 전속대리점의 성장기반이 약화되고 있고 방카슈랑스 및 각종 신규시장의 진입실패에 따른 영업기반이 지속적으로 하락하고 있다.⁸⁾

4. 언더라이팅

중소형사들은 언더라이팅 측면에서 체계적, 과학적인 언더라이팅 및 전문 언더라이터 부족으로 자주요율 산출능력이 떨어지며 보험료 산출을 위한 고객·계약 및 사고사항 정보에 대한 DB관리 미흡으로 인한 위험율의 산출 기반이 취약한 상황이다. 또한 중소기업은 브랜드 경쟁력이 취약하다. 회사 인지도가 취약한 중소기업로서는 우량물건 및 대형물건·단체보험물건 등 인수시 경쟁력 저하로 가격자유화 이후 대형사의 브랜드 파워를 극복하기 위한 중·소형사의 저가격 판매전략으로 인한 손해를 상승가능성이 존재하고 있다. 방카슈랑스 시행에 따라 향후 은행이 일반보험까지 취급시 금융기관과의 제휴가 대형사 중심으로 이루어져 중소기업의 기존 시장잠식이 예상된다. 규제완화에 따른 상해, 질병, 간병보험 등 제3보험에 대한 손해보험 및 생명보험의 겸영허용으로 경쟁 격화가 예상됨에 따라 중소기업의 입지는 더욱 악화될 전망이다.

8) 중소기업인 경우 2003년 12월 현재 방카슈랑스 관련 판매제휴를 체결한 은행 등 금융기관이 없어 방카슈랑스가 국내에서 성공할 경우 은행채널의 저비용성, 광대한 판매망, 시장지배력 등으로 인해 제휴금융기관이 없는 중소기업들은 M/S 하락이 불가피하며 대형사와의 격차는 더욱 커질 전망이다.

5. 자산운용력

중소형사들은 금융시장 변동에 따른 자산운용의 애로를 경험하고 있는데 금융시장변동성에 따라 유가증권 평가의 등락이 주기별 경영여건에 영향을 주고 있어 중장기적인 유가증권 운용 애로가 발생하고 있으며 또한 부채 Duration 확대에 따른 ALM의 어려움이 가중되고 있다. 자산운용수익의 영향이 큰 중소기업의 수익구조상 적극적인 운용을 할 수 밖에 없는 상황이어서 중소기업은 규모의 경제에 도달하지 못한 상황에서 자산운용을 안정성 위주로 할 경우, 절대수익 규모가 작아지는 실정이고 중소기업의 자산운용은 인적·물적 인프라투자에 열위에 있어 자산운용업무 경쟁력이 현실적으로 요구되고 있다. 장기보험 상품의 예정부리율과 자산운용수익과의 갭 발생으로 인해 역마진이 지속되고 있으며, 자산운용상 일정 비율은 고수익, 고위험 자산에 투자할 수밖에 없는 실정이다. 또한 사전적 리스크 관리체계 미흡으로 우발적인 부실채권으로 보험사의 재무건전성을 약화시키는 사태까지 올 수 있으며, 향후 사전방지할 수 있도록 금융시장에 적합한 위험관리 시스템 구축이 절실하다. 현실적으로 조직, 시스템, 인력 등 인프라 취약으로 리스크 관리체제가 미흡하고 투자환경에 따른 자산운영 기법 및 전문인력 부족으로 자산부실화 초래, 자산 운영상 이차역마진 발생 가능성, 자산유동성리스크 발생 가능성이 높다. 자산운용 투자 이익을 보면 과거 10년 평균 투자수익은 1위사 2,783억원이며 2위 그룹이 평균 1,163억(총 4,652억), 중소기업은 373억(총 1,867억)이며, 중소기업 총 투자이익은 1위사의 67% 수준에 머물러 영세한 수준이다. 10년 동안 투자이익 연평균 성장률은 1위사 14.8%, 2위 그룹 7.8%, 중소기업 1.2%로 중소기업 투자수익률이 미미한 성장세를 보이고 있다.

6. 보상

중소형사들은 원수보험료 성장보다 사고발생건수 증가가 더 높은 현실이며 손해를 악화로 자동차보험 가격자유화 이후 보험사 규모에 따른 빈익빈 부익부 현상이

심화되고 있다. 중소형사는 브랜드파워에서 상대적 열세여서 보험료 가격경쟁에서 열악한 위치에 있고 최근 태풍의 영향과 교통법규위반 단속 소홀 및 국민의 안전의식 불감(음주운전 선별단속으로의 전환에 따른 음주운전 증가) 등의 요인으로 사고 발생건수가 증가하는 추세이다. 보상서비스 측면에서는 사고발생건수의 급증에 따른 인당 적정사고처리건수를 초과하여 보상직원의 업무량은 가중하고 있고 따라서 보상서비스 질 저하 현상이 나타나고 있다. 과중한 업무량 및 기타 사유로 보상직원의 이직률(타사전직 포함)증가에 따른 신규인력 대체 필요성이 증가하고 있으며 보상인력의 질 저하라는 악순환이 우려된다. 또한 현장출동 요청 등 고객의 보상서비스 기대수준이 높아짐에 따른 중소형사 사업비 부담 증가를 예상할 수 있다.

IV. 중소형사의 발전 전략

1. 현 체제 유지 시

현 체제를 유지할 경우 기본전제는 건실한 재무건전성 구축을 위한 수익성 위주의 경영방침을 설정하여 운영하여야 하며 전사 주요업적(Key Performance Index) 목표를 시장 확대 정책보다는 수익성 추구하고 수익 성장 방침으로 재설정하고 사업부문별 책임과 권한을 재정립하여야 할 것이다. 예를 들어 자동차 부문에서는 M/S 확대 목표 전략에서 합산비율 축소 전략으로 목표를 설정하고 수익성이 없는 판매채널과 조직 등은 지속적인 구조조정을 통하여 개혁을 완성시켜야 할 것이다.⁹⁾

판매채널 효율성 제고를 위하여 마케팅 전략을 채널 중심보다는 상품중심, 고객 중심의 마케팅 전략 체계로 구축하여야 하고, 고객 중심의 마케팅 전략을 실천하기 위해서는 고객 니즈와 고객정보 축적을 통한 시장조사와 고객별 세그먼트(가격 민

9) Progressive사는 가치 중심의 전사 목표를 설정하고 손익 목표달성도 중심의 성과를 평가하고 있으며 합산 비율 96% 목표를 전 계층이 전사 목표를 인지하고 업무의 목표로 실천하고 있음.

감형, 서비스 민감형, 관계 중시형 등)를 통하여 목표 고객군과 채널을 설정하여야 한다. 또한 목표 고객군을 어떤 채널을 통해 공략할 것인지 목표 고객군의 특성에 따른 전문채널을 매칭시키고 고객니즈에 맞는 상품, 서비스, 판매기법 등을 개발하여야 할 것이다. 채널별 수익성 분석을 통하여 수익성이 창출되지 않는 채널은 과감히 정리하고, 경쟁력 있는 채널은 콜센타 등 지원 인프라를 구축하여야 한다. 기존 형태의 채널을 운영할 것인지 직판채널 구축 등 멀티채널을 운영할 것인지는 회사별로 결정할 사항이지만, 각 채널별 비전과 추진과제가 명확하여야 하며, 결국은 채널의 체질향상과 변화추진을 통하여 채널의 근원 개혁을 완성하여야 할 것이다.¹⁰⁾

상품경쟁력 제고 측면에서는 환경변화에 따라 고객 니즈 및 Life Corridor에 부응하는 다양한 상품을 개발하고 One Stop Service가 가능한 제휴상품, 인구 고령화에 대비한 상품을 선제 개발·판매하여, 신상품 개발에서 업계 선도회사가 될 수 있도록 해야 할 것이다. 중소형사들은 대형사는 물론 상해·질병·장기간병보험 등 제3분야 보험의 생·손보 겸영화로 생보와의 상품 경쟁은 물론 은행·투신과도 퇴직연금 시장 등에서 판매경쟁을 예상하면 생보사 및 타 금융기관과의 경쟁에서 생존할 수 있는 경쟁력을 가진 상품과 서비스를 제공할 수 있는 차별화 전략이 필수적이다. 상품 차별화를 성공적으로 달성하기 위해서는 단순한 위험 세분화가 아닌 고객의 내재적 가치(보험료 할인혜택, 신종위험 담보 등)를 창출하여야 하고, 지속적인 시장 선점을 위해서는 타 경쟁사가 모방할 수 없는 경쟁우위 분야(언더라이팅, 수익률 등)를 집중적으로 차별화하여야 하며, 고객으로 하여금 차별화된 상품 및 서비스를 지각할 수 있도록 상품명, 광고 등의 마케팅 활동을 병행하여야 할 것이다.¹¹⁾ 또한 정책적인 측면에서는 신상품 개발이익을 보장하여야 할 것이다. 모방이 용이한 보험

10) 미국 선진사의 경우 State Farm, Allstate 등은 전속채널 중심의 채널 전략을 유지하며 고역광강화를 통한 고부가 가치화를 추구하고 있고 Progressive, Safeco 등은 비대면성 및 고객관리 한계성 등 직판채널의 한계성을 대면 채널과의 연계강화를 통하여 극복하고 있음.

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

상품의 특성상 최근까지도 대부분의 신상품은 출시 즉시 타 회사가 이를 모방하거나 몇 가지 조건을 침식하여 동시에 판매하는 것이 관례화 되어 왔는데 향후 보험사(중소형사 포함)가 신상품 출시 시 배타적 사용기간을 6개월에서 더 연장하여 신상품 이익이 보장될 수 있도록 해야 할 것이다.

언더라이팅 경쟁력 확보를 위하여 본업기술력의 선순환 구조 구축을 통하여 리스크조사 능력 강화를 통한 요율산출능력 극대화과 보유능력 확대의 선순환을 달성하고 자주요율산출 능력을 확보하며 특히 질병보험, 단체인보험 등 종업원복지시장에서의 요율산출 능력 확보가 필수적이다. 이를 위하여 경험위험을 산출을 위한 제정보의 정비가 선행되어야 하며 각종 신위험율을 산출하기 위한 기반, 즉 고객에 대한 세부적인 정보, 계약·사고에 대한 세부적인 정보 축적이 필수적인데 필요하면 보다 많은 양의 정보 집적을 위해 중소기업사 공동작업도 추진해야 할 것이다. 일반보험 중 가계성 보험이 차지하는 비중이 선진국에 비해 취약하므로 중소기업사가 독자적으로 또는 외국 재보험사·브로커와 제휴를 통하여 신상품·서비스를 개발하고 언더라이팅 전문직군제를 도입하여 언더라이팅 인력을 전문화하여야 할 것이다. 재보험 정책에서는 철저한 리스크 검증 및 선진기법 도입으로 보유확대를 통한 이익극대화를 추구해야 하며 특히 우량물건 인수시 영업지원 및 우량물건 보유액을 확대하고 불량업종 중에서는 옥석을 가리는 차별화된 인수정책으로 수익성의 극대화를 추구하여야 할 것이다. 또한 해외 재보험자에 대한 의존도를 최소화하고 국내 중소기업사 간의 상호재보험의 확대 또는 국내원수사의 재재보험 보유확대 등 국내보험사간 거래를 확대함으로써 국내 재보험 담보력을 최대한 활용해야 할 것이다. 브로커를 경유하지 않는 해외 재보험자 직접거래를 통한 재보험 비용을 절감하고, 재보험 거래시 협상력을 증대시키기 위하여 재보험자와 연대하여 거래선을 확보하는 방안도 추진해야 한다.

보상경쟁력 강화방안에서는 보상 적정인력 규모 및 운영체계 점검을 통한 조직체제로 경쟁력 기반을 구축하고 대인·대물 소액 사고 전담조직 구축 및 확대를 검토할 필요성이 있다. 또한 보상 프로세스별 품질개선 제도 정착 및 보험금 누수 차단, 구상채권 관리 강화 및 송무 전문성 향상 및 비용절감을 시현하여야 할 것이다. Progressive사인 경우 손해사정비 관리는 '지급보험금 최소화가 목표'로서 손

해사정비는 14%로 업계 7~15%에 비해 상대적으로 높지만 사고건을 반드시 직원이 확인하여 지급보험금을 줄이는 보상전략을 추구하고 있다. 사고시 고객은 Progressive 보상센터에 차를 입고하고 Progressive가 정비업체와의 네트워크를 통해 수리 업무를 대행하여 정비가 완료되면 고객이 보상센터로부터 차를 찾아가는 시스템을 운영하여 고객이 정비업체와 직접 대면하지 않도록 하고 있다. 또한 중하위사간의 공동 자동차정비업소를 운영하여 보험금 누수 현상을 최소화할 필요성이 있으며 외국의 경우 GEICO사는 차차 및 대물 수리를 위한 정비공장 확보의 1차적 목적인 보상 누수액의 절감에 있고 Allstate사는 정비공장을 자회사화 하여 1차적 목적인 누수액 절감과 고객만족을 동시에 추진하는 전략을 선택하고 있다. 또한 보상서비스 강화를 위한 정비네트워크를 중소형사가 공동 인수하여 운영하는 방안도 검토해야 할 것이고 보상서비스 보상처리의 원칙을 보험금 감소와 고객 만족도에 맞추어 재정립해야 할 것이다.¹²⁾ CS전략 강화를 구축하기 위해서 평일 수준의 휴일 보상 시스템을 구축하고 현장 중심의 보상 불만 책임 처리제를 정착시켜야 하며 각종 보상서비스 추가 개발을 검토해야 할 것이다. Progressive는 이동보상차량을 24시간 운영하고 있으며 GPS 등 IT 기술을 접목하여 현장 완결형 이동보상을 시행 중이며 사고차량의 60% 이상이 9시간 이내에 조사 완료되어 사고차량의 조기 대응에 대한 성과관리를 강조하고 있다. 자동차보험 전 프로세스 상에서 개선점 파악이 필수적이며 보상과 연계된 Referral Marketing 체제 구축이 필요한데 GEICO사의 경우 보상처리과정에서 소개되는 계약이 연간 100만건 수준이며, 신규 계약의 50% 정도가 여기서 확보되고 있으며 고객과의 관계에서 발생하는 다양한 정보가 마케팅 활동에 활용될 수 있는 프로세스를 확보하고 있다.

자산운용 경쟁력 강화 방안으로는 중장기 자산운용 포트폴리오 전략방향은 크게 안정적인 이자소득 확대 지속, 장기부채 매칭을 위한 해외투자 확대, 대출 적정 포

12) Allstate사는 보상서비스 강화를 위해 정비체인인 Sterling사를 인수하여 차량인도기일 단축, Door-to-door 서비스 확대 등을 통해 고객만족도를 제고하고 있고 Progressive사의 보상원칙은 '고객에게 기쁨'을 주고 '사고의 경제적 타격을 감소' 하는 것으로 보상 프로세스가 가능한 한 빨리 이루어지는 것이 고객만족도 제고, 비용절감, 사기행위 적발, 소송시 기득권 확보 등에 유리하다는 기본 사상을 가지고 있음.

트폴리오 수준유지에 두고 운용해야 할 것이다. 금융환경변화에 대응한 자산운용의 효율성 제고를 위하여 대출, 채권, 해외투자, 주식, 부동산 등 자산운용별 전문가를 양성하여야 하며 전문인력 확보를 통한 전략 투자기능을 강화하여야 한다. 투자 상품별 전략과제를 선정해야 하는데, 예를 들면 대출에서는 약관대출 및 담보대출 등 우량자산 중심의 포트폴리오 강화와 심사, 대출 사후 관리 등 용자 Risk Management 기능을 강화해야한다. 또한 채권 부문에서는 시스템 인프라 강화를 통한 파생상품 연계투자 활성화와 보험부채와의 매칭 투자를 위한 중장기 투자 강화를 해야하고, 부동산 부문은 REIT's, ABS 등 신규 부동산 금융상품 투자 강화 및 전문인력 확보를 통한 국제금융 시장 및 상품 분석 기능을 강화하여야 할 것이다. 그리고 리스크관리체제 확립에 의한 안정성 확보를 위하여 사전·사후적 리스크관리 체계 정립을 통한 관리 수준 고도화와 상품별 리스크·수익 프로파일 정교화를 통한 RAPM 체계를 구축하여야 한다.

2. 핵심 이외 업무는 Outsourcing 방안

국내 중소형사들은 현재까지 거의 모든 업무를 대형사와 차별 없이 회사에서 자체적으로 처리하면서 상품개발과 판매, 언더라이팅, 자산운용, 보상, IT 등에 이르는 전체 보험사업과정을 최적화하는 사업모델을 고수하고 있는 실정이다. 따라서 대형사와 모든 면에서 차별화가 되지 않았고 주력분야도 없는 모방식 전략을 추구하여 거의 전 종목에서 수익성과 성장성에서 악순환을 거듭하고 있어 철저한 수익성 검증을 통하여 보험 가치사슬별 아웃소싱을 검토하는 새로운 사업모델을 검토해야 할 것이다. 예를 들어 자산운용 및 보상에서 수익성과 전문성(전문인력)을 검토 후 수익성과 전문성이 미흡한 분야는 아웃소싱을 추구해야 할 것이며 상품개발 분야도 통계집적과 전문성이 문제라면 과감히 외부기관 등에 아웃소싱 하는 방안도 검토해야 할 것이다. 알리안츠사는 독일내에서는 모든 보험사업을 자체적으로 수행하고 있지만 사업규모가 상대적으로 적은 미국에서는 상품관리와 자산관리에만 집중하고 나머지 영업부분은 15개 제휴업체를 통하여 사업을 전개하고 있다. 미국의

제너럴 생명은 단지 14명의 직원만을 보유하고 있을 뿐 보험사업에 필요한 모든 업무를 외부 전문가에게 위탁하고 자체적인 역량은 서로 다른 파트너간의 협력과 조화를 유도하는 데 집중시키고 이는 상황이다.¹³⁾ 따라서 국내 중소형사들도 보험사업을 하나의 뭉뚱그려진 단일사업으로 간주할 것이 아니라 상품개발, 보상, 자산운용, IT 등 각 단계별로 분리해 각 사가 어떤 경쟁위치에 있는지 스스로 파악하여 경쟁력이 없는 분야는 과감히 아웃소싱하는 전략을 검토해 볼 필요성이 있다.

3. 전략적 제휴 방안

국내 중소형보험사는 현실적으로 지급여력이 취약한 상황이므로 재무건전성 강화차원에서 외국보험사의 지분참여를 통한 전략적 제휴를 추진해볼 필요성이 있으며 외국보험사들도 국내보험시장에 매력을 느끼고 있는 만큼 제휴가 성사될 가능성이 있다. 외국 선진보험사와의 전략적 제휴는 지분참여 이외의 상품개발, 언더라이팅, 자산운용 등 각 가치사슬 분야별로 다양하게 추진할 수 있고 중소형사인 경우 특히 보험업계의 위상변화를 가져올 수 있는 기회가 될 것이다. 선진보험사와 전략적 제휴를 맺는 것은 중소형사인 경우 글로벌 경쟁시대의 생존을 위하여 필수적인 전략 중 하나이며 선진보험기법의 도입을 위해서는 직원 파견을 통한 교육 위탁이나 제휴보험사간의 상호파견과 같은 방법을 모색할 수 있다. 선진보험사들 중 미국 Progressive사와 AIG사가 가장 매력적인 회사들이며 자동차보험에 경쟁우위를 추구하고자 하는 회사는 Progressive와 전략적 제휴가 성사된다면 자동차보험 시장에서 상품력, 판매채널 경쟁력, IT 및 보상경쟁력을 강화할 수 있을 것이며, 일반보험에 집중 전략을 추구할 회사는 AIG와 전략적 제휴가 성사된다면 기업보험 상품개발 및 언더라이팅면에서 경쟁력을 제고 시킬 수 있을 것으로 기대된다.

상품개발 제휴는 금융상품에 대한 고객니즈 증가, 가격·금리 민감도 상승, 상품 경쟁력 저하 등에 따라 타 금융기관, 중소형 손보사, 또는 생명보험사와 상호간에

13) 상세한 내용 Conley(2000) 참조.

상품의 장점을 동시에 갖추고 있는 상품을 개발하여 고객의 니즈를 충족시키는 것을 뜻한다. 일례로 은행과의 상품제휴를 통해 보장과 저축을 겸비한 상품개발, 투신사나 증권회사와의 제휴를 통한 보장과 투자의 기능을 겸비한 상품 등을 개발하는 것으로 투신사나 은행들과 연계하여 판매하고 있는 교통상해보험은 우량고객을 대상으로 하고 있어 손해율이 낮아 틈새시장으로 경쟁력을 지니고 있다. 중소기업간 제휴를 통하여 선진금융상품, 새로운 제도연구 등 회사 공동연구 및 상품공동개발을 추진하고, 다만 공동상품개발은 형식상 감독당국에서 인정하지 않으므로 상품인 가 절차만 각 회사별로 추진하면 가능할 것으로 판단된다.

상품개발 제휴의 일본 사례를 보면 第一生命와 安田火災는 2001년부터 암보험과 각종 질병보험, 개호보험 등의 판매가 생존보사에 완전 개방됨에 따라 이 분야의 관련 상품의 공동개발을 검토하고 있다.¹⁴⁾ 양사는 제휴를 통하여 개인고객 대상으로 손·생보종합 고객서비스 공동상품(드림킹덤)을 개발하고 법인대상 회원서비스로서 第一生命은 「프라임네트」, 安田火災는 「YES클럽」을 각각 운영하던 것을 「석세스네트」로서 통합하였다. 양사는 각각 보유하는 경영자원과 노하우를 결합하여 개호·건강·질병분야에서 최고의 서비스를 제공할 수 있는 체제를 구축하고자 개호 관련사업자·의료기관 등의 서비스네트워크를 상호보완하고, 개호서비스의 질 향상을 향한 공동협조 및 건강·의료분야의 공동연구를 추진하고 있으며, 확정차출연금제도의 도입시기와 고객니즈의 다양화 정도에 따라 양사의 노하우를 결합한 시스템, 상품, 판매체제를 구축해 나갈 예정이다. 三井그룹 금융 3사인 三井生命, 사쿠라銀行, 三井海上은 2000년 11월 고객의 편이성을 향상시키기 위해 각 부문별로 프로젝트팀을 결성함으로써 전략적 제휴를 위한 기반을 마련하였고 이들 3사의 전략적 제휴는 업종을 뛰어넘는 합병·제휴가 진행되는 가운데 상품·요율의 자유화와 이업종, 외자계 등의 보험업계 진출 등 환경변화에 대응하기 위해 이루어졌다. 또한 다른 제휴의 목적은 계열사간의 관계를 더욱 공고히 하고 각 사의 노하우를 활용한 복합금융상품 개발 및 서비스 수준의 향상을 통해 고객대응력과 경쟁력을 제

14) 제일생명은 손보 자회사가 있음에도 안전화재와 전략적 제휴를 추진한 이유는 현재의 손보 자회사는 높은 수준의 상품개발 능력이 떨어져 안전화재의 손보상품 개발능력이 필요했기 때문이다.

고시키는 것이다. 삼성그룹 금융3사가 공동으로 금융과 보험의 종합형상품·서비스의 검토에 착수하여 복리후생 대행서비스사업을 공동 전개하여 은행상품은 사쿠라銀行, 보험상품은 三井海上과 三井生命이 각각 제공하며 상품·서비스 패키지를 구축하여 이를 대행전문회사와 제휴함으로써 보다 질 높은 복리후생서비스를 공동으로 제공하고 있다.

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

보상부문 전략적 제휴 방안은 차량·대물보상의 경우 중소형사 공동 자회사를 운영하여 인원감축에 따른 사업비 절감과 보상조직 구성원간의 이질감 및 회사별 이

기주의로 인한 보상인력의 질 저하를 방지하고 우수 보상인력을 집중 양성시킬 수 있을 것이다.¹⁵⁾

자산운용 부분 제휴 방안은 중소형사간의 자산운용 전략적 제휴 및 공동투자를 통하여 대형사(예: 현대해상 투자자문)처럼 투자자문회사를 설립하여 자산운용부문을 공동운영하고 회사당 1~2명씩 차출하여 (투자연구)팀을 설치하여 운영하는 방안을 검토할 필요성이 있다. 프로젝트 파이낸싱, 리츠, 해외투자 등 심도 있는 분석이 필요한 경우 분석인력이 부족한 현실의 극복이 가능하고 규모의 경제가 필요한 투자의 경우 시너지 효과가 발생 가능하고 금융시장내의 정보공유를 통한 투자 수익 극대화를 창출 할 수 있다. 자산운용에서 일본 제휴상황을 보면 第一生命과 安田火災 양사는 계열투신 투자자문회사의 투신상품 공동판매를 2000년 1월부터 개시하여 安田火災의 관련회사인 安田火災 론서비스(주)에서 第一生命이 실시하고 있는 제휴기업의 종업원대상 복지후생형 개인 론에 대하여 4월부터 보증인수를 개시하고 있다. 또한 자산운용력 강화와 수익확대를 도모하기 위해 미래아그룹인 동경해상, 일동화재, 조일생명 등 3사의 자산을 공동으로 운용하는 공동투자회사의 설립을 추진하여 다양한 금융리스크를 분석하는 고도의 전문성을 구비하고 리스크에 대한 인수능력을 확대하여 운용성과의 향상을 도모할 예정이다. 공영화재와 농중신탁銀行은 공영화재의 보증기능을 활용하여 어음의 유동화프로그램을 공동으로 개발하고 양사는 자산의 슬립화, 영업 캐시플로의 강화, 저리의 자금조달 등의 차원에서 기업의 유동화 니즈가 높아지므로 동 프로그램으로 기업의 어음을 적극적으로 유동화해 나갈 예정이다.

15) 대형사와의 보상서비스 한계를 극복하기 위하여 2000년 7월부터 중·소형 5개사간 현장출동서비스를 공동시행 하여 시행초기 업무제휴가 어느 정도 이루어졌으나, 타사 출동요청건에 대한 소극적 업무자세로 5개사간 업무제휴 부분이 상당부분 퇴색되었으며 사업비 절감 및 대형사와의 보상서비스 경쟁력 확보를 위해 중·소형 5개사의 보상조직을 통합운영하는 방안은 대인보상은 변호사법 제109조 1호 위반으로 현행법상 시행 불가능한 상황임.

4. 손보사간 통합 · 합병 전략

보험종목 및 판매채널 경쟁력을 각 회사별로 분석하여 시너지 효과가 발생할 수 있는 회사끼리 인수 합병을 통하여 상호 취약시장을 보완하여 손보 영업기반의 최적화를 구현하는 방안으로 일부 중소형사간 통합 · 합병 전략을 검토해볼 수 있다. 일본에서도 2001년부터 손보사는 시장경쟁 격화와 초저금리에 따른 투자수익율 저조로 수익성이 악화되면서 경영효율성 제고와 경쟁력 강화차원에서 상호사간 합병을 적극적으로 추진하고 있는 상황이다. 중소형사간 합병은 규모의 대형화와 상호사간 업무취약부분의 상호보완을 통하여 효율성 제고와 안전성 향상을 도모할 수 있고 판매망에서 중복점포 정리, 사업비 절감, 중복 업무부서 통합 등 규모의 경제에 의한 비용감축을 시현할 수 있다. 중소형사간 합병에 의한 대형화는 지급여력이 강화될 수 있고 또한 담보력 증대로 이어져 거대위험을 부보할 수 있으며 합병사의 이미지 개선을 통한 도약의 발판을 마련할 수 있을 것이다. 일례로 신동아 및 제일화재의 합병을 통하여 1개사 조직은 자동차 직관사로 1개사는 기존채널을 이용한 조직으로 한화그룹 물건 및 기타사업부문에 주력하면서 최종적으로 대한생명과의 제휴 또는 합병으로 손 · 생보 종합리스크 관리가 가능하고 손 · 생보 일체형 상품 개발 등 Hybrid Product 전략을 추진할 수 있다.

중소형사 5개사를 1개로 통합하여 Korea 손보그룹을 형성하면 FY 2002기준 수입보험료(17.2%) 및 자산(약 4조 5천억) 규모에서 업계 2위를 차지하게 되어 시너지 효과 면에서 가장 최적 방안이라 할 수 있다. Korea 손보그룹을 형성한 후 방카슈랑스 시대를 효과적으로 대응하고 계속하여 일부 생명보험사들과도 제휴 또는 합병을 통하여 보험지주회사를 설립할 수 있다. 이러한 사례는 이미 일본에서 진행된 후 성공여부가 증명되고 있으므로 이론적이 아닌 현실적으로 중소형사 작업반을 조기 구성하여 향후 Korea 손보그룹 형성방향과 발전방향 등을 검토해야 할 것이다. 금융기관의 대형화, 겸업화 추세는 세계적 조류이며 현재 국내에서도 급격히 진행되고 있고 현 국내보험시장의 환경이 일본 5대 보험그룹을 형성시켰던 상황(금융지주회사 설립 허용, 재무건전성 강화, 방카슈랑스 허용, 외자계 보험사 시장잠식 가속화 등)과 흡사하여 일본 사례를 참고하여 국내 중소형사들은 금융 · 보험산업 재편에 대비 하여야 할 것이다.

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

〈표 3〉 일본 5대 보험그룹

그룹명	결성시기	주도회사	형태
日本生命保險그룹	2001년 4월	日本生命, 同和生命 닛세이損保, 同和火災	합병/업무제휴
日本興亞T&D保險그룹	2001년 4월	日本火災, 興亞火災 大同生命, 太陽生命	합병/업무제휴
三井住友保險그룹	2001년 10월	三井海上, 住友海上 三井生命, 住友生命	합병/업무제휴
損保저팬保險그룹	2002년 7월	安田火災, 日産火災 大成火災, 第一生命	합병/업무제휴
미레아保險持株會社 일본 5대 보험그룹	2002년 7월 경영전략을 살펴보면	東京海上, 日動火災 편제火災, 日本生命保險	지주회사 보험영업력

강화 차원에서 同和生命, 同和火災를 흡수통합한 후 三井住友海上과 업무제휴 추진하여 여타 보험그룹과 비교해 규모 및 재무기반이 가장 견실하고 영업 조직면에서도 우월한 위치를 갖추고 있다. 경영전략은 닛세이보험구좌에 손보상품을 편입하여 생존보 종합리스크관리 서비스를 제공하고 생보분야에 비해 취약한 손보분야의 경쟁력을 제고 하는데 주력하여 우선 보험부문의 핵심역량을 강화하는 동시에 투자자문 등의 자산운용 사업과 실버관련사업을 확대 추진하는 데 있다. 손보분야의 시장점유율 확대를 위해 6만여명의 설계사조직과 닛세이보험구좌를 활용하여 닛세이보험구좌를 개설하고 있는 고객에게 계약금액과 계약기간별로 보험료 할인 혜택을 부여하고 있다. 三井住友海上과의 전략적 제휴를 체결하여 기업보험 및 재보험 언더라이팅 노하우 습득과 인수중사업 분야인 ART(Alternative Risk Transfer)사업을 확대 도모하며 日本生命은 우선 생존보험과 자산관리업의 경쟁력을 강화하는 한편 노인층을 대상으로 한 의료 및 개호사업 적극 추진하고 있다.

둘째, 미레이保險持株會社の 경영전략은 기업보험시장의 영업력 강화를 통한 손보사업의 시장지배력 확대, 대형 생보사를 흡수 합병하여 생보사업의 기반확대를 모색하고 생존보 일체형 상품개발, 가계성보험 및 기업성보험 패키지화를 통한 상품 혁신과 인도, 태국 등 이머징마켓 선점, 중국시장에서의 Local Marketing 확대 전략이다. 대기업 시장에 강한 東京海上과 중소기업 고객기반이 견고한 日動火災, 共榮火災의 통합으로 기업보험분야에서의 시장지배력을 확대하며 자회사로 朝日生命, 손자회사로 東京海上안신生命, 日動生命 등을 보유함으로써 생보사업의 영업기반 강화하고 있다. 생존보상품 일체화, 제3분야 보험판매, 기업성보험의 패키지화 등 Hybrid Product 전략을 전개하며 보험계약자가 생·손보 관련위험을 자유롭게 설정하는 '超保險' 을 2002년 1월부터 판매하고 있다.

셋째, 損保저팬保險그룹은 安田火災, 日産火災, 大成火災가 합병한 후 第一生命과의 업무제휴를 통해 2002년 7월 결성하여 생존보업계 2위사간의 전략적 제휴로 시너지 효과면에서 여타 보험그룹에 비해 월등하다. 경영전략은 第一生命의 판매조직을 활용한 자동차보험, 기업보험상품 판매로 손보시장 확대에 주력하고 지방은행, 신용금고 등과의 지속적인 우호 친분관계 유지를 통한 방카슈랑스를 활용하는 것이다. 第一生命 설계사와 법인판매조직을 활용한 새로운 마케팅믹스전략을

전개하여 第一生命의 법인전담인력을 활용해 損保지편의 기업보험상품을 판매하고 第一生命은 安田火災의 총대리점 자격으로 자동차보험, 화재보험을 판매하고 있다. 미즈호은행지주회사의 자회사인 富士銀行, 日本興業銀行 등과의 손보상품 판매 제휴를 하여 주택대출 연계상품인 장기화재보험을 중점적으로 판매하고 있다. 계열사주식, 부동산 등 저수익자산 비중을 약 20% 축소하여 저수익자산, 비운용자산 축소 등을 통한 자산운용 효율성, 수익성 제고에 최우선으로 목표로 하고 있다.

넷째, 三井住友保險그룹은 2001년 三井海上과 住友海上이 결합된 三井住友海上은 합병 시너지 효과를 극대화할 수 있는 가장 이상적인 모델로 평가되며 三井住友海上을 출범시킨 후 생보영업기반 확대를 위해 三井生命, 住友生命 등을 합병하여 출범하였다. 법인영업에 강한 三井海上과 개인영업에 강한 住友海上의 합병으로 보험영업력을 강화하는데 가장 적절한 모델로 평가되고 있다. 일본 손보업계 최초로 미국에 보험자회사 2개사를 포함해 9개 자회사를 산하에 둔 보험지주회사 설립 추진 중이며 미국에서 영업력 강화를 위해 보험지주회사(Mitsui Sumitomo Insurance Group Holding USA Inc.)를 설립하였다. 경영전략은 생손보 복합형 상품 공동개발, 보험상품 교차판매, 대리점관리시스템 공동개발 등으로 마케팅 역량 강화에 집중하고 신수증사업인 기후파생상품, 대재해채권(Catastrophe Bond) 등 ART사업으로 적극 진출하는 것이다. 사망보장, 질병보장 등의 생보기능과 실손보상 중심의 손보기능을 결합한 공동상품을 개발, 2002년부터 대면채널을 통해 교차판매를 개시하여 생·손보 복합형상품 공동개발, 대리점관리시스템 공동개발 추진 등 마케팅 역량 강화에 주력하고 있다. 향후 2~3년내에 최대 6,500억엔 규모로 급성장할 것으로 전망되는 기후파생상품 및 대재해채권 등의 ART사업에 적극 진출하며 2004년까지 국외에서 그룹연결이익의 15%를 창출한다는 계획아래 아시아, 유럽, 미국을 중심으로 3원화 체제를 강화하고 있다.

마지막으로 日本興亞T&D保險그룹은 2001년 4월 日本火災와 興亞火災가 日本興亞火災로 합병한 후 합병 손보사인 日本興亞火災와 太陽生命, 大同生命이 합병한 T&D보험사간 업무제휴로 결성되었고 대형 보험그룹에 대응하기 위한 중위권 생손보사들의 불가피한 선택이었다. 즉 日本生命보험그룹, 미레아보험지주회사 등

의 대형 보험그룹 출범에 따라 급속한 시장기반 위축을 우려한 중위권 생손보사들의 불가피한 선택이라 할 수 있다. 경영전략은 중소형사의 한계를 극복하기 위해 보험상품 및 판매채널 특화전략을 추진하고 UFJ은행지주회사와 공동브랜드 'Financial One'의 개발을 통해 차별적 금융서비스를 제공하는 것이다. 손해보험의 경우 자동차보험과 화재보험에 특화하고 생명보험의 경우 보장성보험, 의료 및 암보험상품 판매 주력하여 영업망, 고객기반 및 인지도 등의 열세를 극복하기 위해 특정상품 판매에 주력하고 있다. 리스크관리, 컨설팅기능 등을 수행할 수 있는 대리점 육성을 통해 대리점조직을 주력 판매채널로 특화하며 UFJ은행지주회사와 공동브랜드 'Financial One'을 개발하여 차별적 금융서비스를 제공하고 있다.

〈표 4〉 5대 보험그룹의 주요 차별화전략 비교

그룹	특징	차별화 전략
日本生命 보험그룹	<ul style="list-style-type: none"> • 여타 보험그룹에 비해 가장 건전한 재무기반과 영업조직 보유 	<ul style="list-style-type: none"> • 닛세이보험구조를 활용한 생·손보 종합 리스크 관리 • OEM방식의 보험상품 판매 • 실버사업 적극 진출
미래아 보험지주회사	<ul style="list-style-type: none"> • 보험지주회사 설립을 통해 생·손보사 경영통합 	<ul style="list-style-type: none"> • 생·손보 일체형상품 개발 등 Hybrid Product전략 추진 • 이머징마켓 적극 공략
損保저팬 보험그룹	<ul style="list-style-type: none"> • 생·손보업계 2위사간 전략적 제휴로 시너지 창출 효과 월등 	<ul style="list-style-type: none"> • 기업보험시장 확대 주력 • 미즈호은행지주회사를 통한 방카슈랑스 적극 활용
三井住友 보험그룹	<ul style="list-style-type: none"> • 상호 취약시장 보완을 통해 손보 영업기반 최적화 구현 : 법인보험(三井)+개인보험(住友) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cat Bond, 기후파생상품 등 ART사업 확대 • 아시아, 유럽, 미국을 중심으로 해외영업, 네트워크 강화
日本興亞· T&D보험그룹	<ul style="list-style-type: none"> • 대형 보험그룹에 대응하기 위한 중소형 보험사간의 전략적 제휴 	<ul style="list-style-type: none"> • 공동브랜드 Financial One을 활용한 종합금융화 • 자동차보험, 암보험, 개호보 시장 집중공략

V. 결론

국내손해보험 산업은 과거 선단식 경영에서의 안정적 경영환경에서 회사별 차별적 경쟁력 확보가 되어야 생존, 성장할 수 있는 정글의 법칙이 작용하는 무한 경쟁 시대의 환경을 맞이하고 있다. 또한 향후 경제환경 변화를 보면 저성장, 저금리시대가 지속되면서 보험수요 위축과 공급의 한계가 예상된다. 저금리와 저성장이 지속되는 한 보험회사 자산운용의 어려움은 지속될 가능성이 높고 공격적 언더라이팅은 시장점유율을 높일 수는 있겠지만 수익성을 보장해주지는 않아 보험회사 경영상의 리스크를 증대시키게 될 것이다. 이러한 상황에서 중소형사들은 대형사에 비해 향후 생존·성장하기 위해서는 건실한 재무건전성 구축을 목표로 수익성 위주의 경영방침을 설정하여 운영하여야 하며 전사 주요업적 목표를 시장 확대 정책보다는 수익성 추구와 수익 성장 방침으로 재설정하고 사업부문별 책임과 권한을 재정립하여야 할 것이다. 한편 현재의 시스템으로 생존·성장하기 위해서는 장기, 자동차, 일반 등 사업부문별 개선방안을 선정하여 시급히 운영하여야 할 것이며 보험가치사슬별 전 분야, 상품개발, 언더라이팅, 판매채널, IT, 보상, 자산운용에서 사업구조의 근원개혁이 시급하다. 특히 판매채널 효율성과 신시장·신영역을 선도할 수 있는 상품 경쟁력은 필수적이라 할 수 있다.

그러나 현실적으로 현 체제하에서 이러한 근원개혁이 시급히 완성될 수 없을 때에는 핵심업무(예를 들어 보험판매 업무) 외에는 수익성을 검토한 후 특히 자산운용과 상품개발면에서 과감히 아웃소싱을 검토해야 할 것이다. 더 나아가 외국보험사, 국내 생보사 및 은행 등 타금융기관과의 보험가치사슬별 전략적 제휴도 심도 있게 검토하여 운영하여야 할 것이다. 마지막으로 국내 중소형사들은 서로 제휴 또는 합병을 통하여 점진적으로는 생보 및 은행과의 제휴 및 합병으로 범위를 확대하여 종합금융화 추진과 보험산업 재편을 주도적으로 꾀하여야 할 것이다. 금융기관의 대형화, 겸업화 추세는 세계적 조류이며, 금융자유화, 외국자본의 국내시장 잠식 등에 따른 경쟁촉발로 국내 보험산업 재편 가속화가 예상되어 국내 중소형사들의 전략적 제휴나 합병은 향후 불가피한 선택이 될 것으로 보인다.

국내 손해보험사들의 역마진 상황, 방카슈랑스 영역 확대, 글로벌 보험사의 시장

잠식 확대 등 국내 보험시장을 둘러싼 환경이 일본의 과거 시장 환경과 매우 유사한 상황이어서 최근 일본에서 진행되고 있는 제휴, 인수·합병은 국내 중소형 보험사에게 좋은 시사점을 주고 있다. 또한 향후 손생보 교차판매가 허용될 전망이어서 손해보험사 뿐만 아니라 생명보험사 더 나아가 은행 등 타금융기관의 인수·합병을 통한 중소기업들의 대형 보험그룹화는 국내 보험산업 재편을 주도하고 국내 보험업계가 한층 더 성장하는 계기가 될 것이다.

참 고 문 헌

- 김동훈·이기형, 「국내 손보사의 효율성 및 생산성변화 분석」, 『리스크 관리연구』 제12권 1호, 2001.
- 김성재, 「보험회사 대형화: 전망과 과제」, 『금융연구』 제10권 1호, 한국금융연구원, 1996.
- 보험개발원 보험연구소, 『2004년 보험산업 전망과 과제』, 2003. 11.
- 보험개발원 보험연구소, 『보험동향』 2002년 가을호, 2002.
- 정중영, 「전업특화보험사의 출현과 경영전략」, 『손해보험』 통권338호, 손해보험협회, 2001. 3.
- _____, 「국내 손해보험회사의 경영평가와 시사점」, 『보험개발연구』 제14권 1호, 보험개발원 2003.
- 지홍민, 「미국 손해보험산업의 효율성측정: DEA 기법의 적용」, 『금융학회지』, 1996
- 최용석 외 2명, 「선진 손보사의 전략적 제휴추세와 국내 손보사의 제휴방안」, 삼성금융연구원, 2001.
- Bazinet, Christopher G., Steven A. Kahn and Scott J. Smith, "Measuring the Value of Outsourcing", *Best's Review* (P/C Ed.), Vol.98, No.12, April 1998, pp.97~100.
- Bryce, David J. and Michael Useem, "The Impact of Corporate Outsourcing on Company Value", *European Management Journal*, Vol.16, No.6, 1998, pp.635~643.
- CONLEY, "To Market Faster than a Speeding... General Life's virtual model

allows it to enter new markets quickly and efficiently”, *Insurance & Technology*, Vol. 25 Issue 7, July 2000, p46.

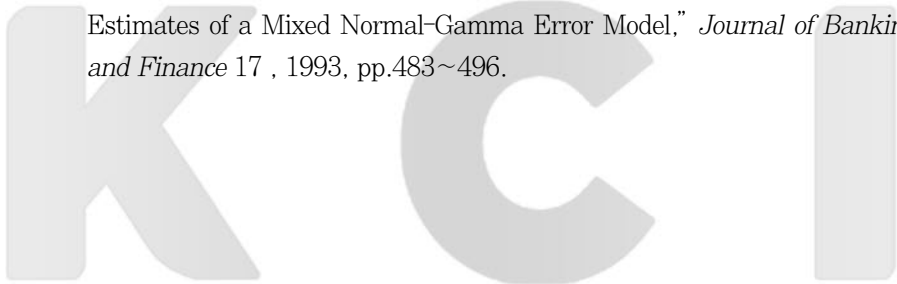
Cummins, J. D., M. Weiss, “Measuring Cost Efficiency in the Property-Liability Insurance Industry”, *Journal of Banking and Finance* 17, 1993, pp.463~481.

Klein, Mark M., “The Virtue of Being a Virtual Corporation”, *Best’s Review* (P/C Ed.), Vol.95, No.6, Oct. 1994, pp.92~99.

Panko, Ron, “Virtual Possibility”, *Best’s Review* (L/H Ed.), Vol.99, No.1, May 1998, pp.56~58.

MARSH, “Outsourcing in the Insurance Industry”, June 2003.

Yuengert, A. M., “The Measurement of Efficiency in Life Insurance Industry: Estimates of a Mixed Normal-Gamma Error Model,” *Journal of Banking and Finance* 17, 1993, pp.483~496.



Abstracts

Korean general insurance industry is facing a lot of opportunities and challenges because of deregulation, technology innovation, and globalization. Significant change is underway in the Korean financial sector due to opening up the market to foreign players and other domestic financial services players, changing customer needs and technology shocks. Today's threatening, rapidly changing environment requires insurance companies, especially small-medium size insurance companies to reevaluate their business strategies to survive in a competitive turmoil. To continue to be a insurance service provider in Korean insurance and financial services market, small-medium size players have to build a comprehensive view of likely future competitive landscape, and based on this understanding, a define a set of several strategic priority initiatives and execute against those.

For this purpose, this paper first looks at the current trend of Korean domestic general insurance industry, then analyzes problems and opportunities of insurers and finally proposes a set of several strategic priority initiatives for small-medium size insurers to success in the future. Internally, some of the key competition factors are channel efficiency, price and product competition, customer management, and service efficiency. Developing and implementing strategies to survive and prosper for small-medium size insurers will take significant effort, it is clear that outsourcing or partnering with other insures(including life insurers) and other financial institutions will be a critical element for success.

※ Key Word : Business Strategy, Outsourcing, Alliance, Merger & Aquisition, Consolidation