

# 'Korean Re'의 위기 극복과 교훈

2018. 6. 23.

기업리스크  
성균관대학교 글로벌보험연금대학원  
백승민, 전재홍

I. 코리안리 개요, 역사

II. 성공스토리

III. 위기 및 실패의 원인과 결과

IV. 위기 탈출

V. 리스크관리시스템의 체계화

VI. 기업리스크관리에 주는 교훈

# I. 코리안리 개요, 역사

## 남북 경험 훈풍에 '코리안리' 웃는다

- 사업 리스크 관리 위해 보험 필수...통독 때도 재보험사 순익 급증

[한경비즈니스\_정채희 기자] 제 1176호 (2018년 06월 13일)

- 연이은 정상회담과 고위급 회담 개최로 남북 경제협력에 대한 기대감이 커지고 있다. 철도와 건설 등이 대표적인 경험 수혜 업종으로 꼽히지만 숨은 알짜 비즈니스는 따로 있다. 바로 경제협력 사업의 안전장치이자 리스크 관리 수단인 '보험'이다. 특히 재보험사인 코리안리재보험(이하 코리안리)이 의외의 '남북 경험주'로 부각되고 있다. '55조원 황금알'을 낳는 남북 경험 시대를 맞아 국내 유일의 재보험사인 코리안리가 재조명되고 있다.

- 기대감에 52주 신고가 근접

재보험(re-insurance)은 말 그대로 보험회사들이 가입하는 보험이다. 보험회사들도 인수한 보험 계약 관련 보상 책임의 일부 또는 전부를 다른 보험사나 재보험사에 전가하는 보험에 가입한다. 보험사의 위험을 분산해 경영 안전성을 도모하고 제한된 담보 능력 때문에 특정 위험에 대한 보험 계약 인수가 불가능할 때 등 다양한 경우에 재보험을 활용한다.

국내에도 재보험사가 있다. 1963년 문을 연 코리안리(옛 대한손해재보험공사)다. 현재 국내 유일의 전업 재보험사로 지난 55년간 한국 재보험 시장을 독점해 왔다.

1978년 정부의 보험 산업 현대화 정책에 따라 민영화됐고 2002년 과거 국영기업의 이미지를 없애고 글로벌 기업으로 거듭나기 위해 현재의 코리안리로 사명을 바꿨다.

코리안리의 주가는 5월 28일 한때 장중 1만3400원을 찍으며 올 들어 최고가를 기록했다. 이는 2017년 8월 2일 기록한 52주 신고가(1년 내 새로운 최고 가격)와 단 100원 차이이다.

문재인 대통령과 김정은 북한 국무위원장의 '깜짝' 2차 정상회담이 개최된 직후로 도널드 트럼프 미국 대통령의 북.미 정상회담 취소 발언으로 급냉각된 남북 경험에 대한 기대감이 다시 살아난 시기였다.

오진원 하나금융투자 애널리스트는 "공단. 자원. 항만. 철도 등 어떤 사업이 추진되더라도 재보험이 필수"라며 "중. 장기적으로 남북 경험에 따른 수혜가 더 부각될 것"이라고 전망했다.

# I. 코리안리 개요, 역사

## 1. 재보험시장 현황

세계 10대 재보험사

(단위 : USD 백만, %)

Rank	Company	Country	Premium	M/S
1	Swiss Re	스위스	35,622	15.8
2	Munich Re	독일	33,154	14.7
3	Hannover Re	독일	17,232	7.6
4	SCOR	프랑스	14,569	6.5
5	Berkshire Hathaway	미국	12,709	5.6
6	Lloyd's	영국	11,576	5.1
7	RGA	미국	10,107	4.5
8	China Re	중국	7,857	3.5
9	Great West Lifeco	캐나다	6,195	2.8
10	Korean Re	한국	5,554	2.5
11	기타	-	7,068	31.4
Total			225,256	100.0

\* AM Best 2016년도 수재보험료 기준

코리안리는 국내 유일의 전업재보험사이며, 세계 10위의 재보험자임 (2016년 기준)

# I. 코리아리 개요, 역사

## 2. 한국 재보험 시장 현황

국내 손해/생명보험시장 규모

(단위 : 조원, %)

구분	원보험	재보험	비중
손해보험	84.5	7.1	8.4%
생명보험	119.8	1.7	1.4%
합계	204.3	8.8	4.3%

- 2016년 국내 재보험시장 규모는 원보험시장의 4.3%인 8.8조원

손해보험 재보험 현황

Company		M/S
국내사	코리아리	57.8%
	원수사	7.9%
해외사	국내 진출사	12.8%
	국내 미진출사	21.5%
Total		100%

- 1997년 재보험 자유화 이후 제도, 법규상 거래 장벽이 없어졌으며 자유 경쟁 체계가 정착되어 국내 보험업 허가를 받은 외국 회사들의 국내 지점뿐만 아니라 허가 받지 않은 해외 재보험사도 지점 없이 거래 가능

- 한국의 재보험 시장은 손해보험 일반보험 종목 위주의 출재시장으로 원보험사가 직접 또는 중개사를 통해 간접적으로 국내외 재보험사와 거래하는 구조로 이루어져 있음. 국내 재보험사는 총 11개사로 국내 전업재보험사는 코리아리 1개사이며 국내에 진출한 해외 재보험사는 10개임

# I. 코리안리 개요, 역사

## 3. 한국 보험시장에서 코리안리의 역할

### (1) 대형위험에 대한 인수 능력 제공

- 태풍 등 자연재해와 대형위험에 대한 위험도조사, 요율 산정 및 재보험 인수로 원보험사의 인수 능력 증대와 대형사고 발생시 실적 안정화에 기여
- 단기 수익보다 중장기 상호 이익을 통한 원보험사와의 동반 성장 추구

### (2) 원보험사의 재무구조 개선

- 원보험사는 재보험 출재에 따른 위험전가 효과, 즉 출재분에 대한 미경과 보험료, 지급준비금 등 책임준비금 적립부담을 코리안리에게 이전함으로써 그만큼 부채가 감소되어 재무구조가 개선됨
- 원보험사는 재보험 출재를 통해 적정 지불능력을 유지함으로써 원보험사업을 안정적으로 영위할 수 있음

### (3) 신상품에 대한 담보력 및 전문성 제공으로 신성장 동력 개발 지원

- 국내 신상품에 대한 담보력과 전문성 제공을 통해 원보험사의 신성장 동력 개발 지원

### (4) 재보험 지식, 기술 및 서비스 제공

- 상품개발, 요율산정, 언더라이팅, 위험관리, 손해사정 등 전문 재보험서비스를 제공
- 장기간의 다양한 해외 인수 경험을 통해 원보험사에 필요한 해외보험시장의 정보 제공

### (5) 신속한 재보험금 지급

- 청산에 있어서 장기적인 거래 관계에 따라 신속하게 재보험금을 지급

### (6) 국내보험시장 이해 대변 및 보험산업의 건전한 발전 도모

- 재보험 거래를 통해 '규모의 경제'를 구축하여 원보험사들이 개별적으로 해외 재보험시장에서 거래하는 경우보다 유리한 조건으로 거래하는 것이 가능하며 대항 자연재해 사고 등으로 세계 재보험시장 환경이 악화된 경우에도 코리안리는 국내 원보험사의 권익을 보호하는 역할을 수행해 왔음

# I. 코리안리 개요, 역사

- 1963. 03. 19 정부투자기관 "대한손해재보험공사"로 설립
- 1978. 03. 02 대한재보험주식회사로 전환
- 1979. 01. 02 싱가포르 지점 영업개시
- 1979. 04. 02 뉴욕사무소 개설
- 1996. 12. 31 총자산 1조원 돌파
- 1997. 10. 01 북경 사무소 개설
- 1999. 05. 27 비전 2020' 중장기 발전계획 수립
- 2002. 02. 28 운용자산 1조원 돌파
- 2002. 06. 27 코리안리로 사명변경 및 CI 제정
- 2002. 10. 12 아시아 제1위 재보험회사 등극
- 2006. 12. 31 총자산 3조원 돌파
- 2008. 04. 08 두바이 주재사무소 개설
- 2012. 09 세계10위(수재보험료 기준), 아시아 1위(보유보험료 기준) 재보험사
- 2013. 03. 19 창립 50주년 기념식 개최
- 2013. 09 세계9위(수재보험료 기준), 아시아 1위 (보유보험료 기준)재보험사(A.M.Best발표)
- 2014. 01. 02 '비전 2050'선포식 개최
- 2014. 10. 신종자본증권 발행 성공, S&P 신용등급평가 A로 상향 조정
- 2015. 04. 01 영국 로이즈 현지법인 Korean Re Underwriting Ltd. 영업개시
- 2017. 02. 24 IRB Brasil Re와 업무협약 MOU 체결
- 2017. 07. 01 말레이시아 라부안 지점 영업개시
- 2018. 01. 01 두바이 지점 영업개시

## II. 성공스토리

### 1. 성장 기반 강화를 통한 선진 재보험사로의 도전

#### (1) 지속적 성장을 통한 경영 안전성의 확보

##### 보험산업 성장률과 코리안리 성장률 비교

(단위 : 억 원)

구분	2001	2002	2003	2004	2005	비고
보험산업 (성장률)	657,730 (▲ 3.5%)	693,480 (5.3%)	712,650 (2.9%)	762,790 (7.0%)	862,040 (13%)	연평균 4.9%
손보산업 (성장률)	184,090 (11.7%)	201,810 (9.6%)	208,730 (3.4%)	225,280 (7.9%)	247,320 (9.8%)	연평균 8.5%
코리안리 (성장률)	17,431 (14.4%)	21,542 (23.6%)	23,874 (10.8%)	25,486 (6.8%)	28,574 (12.1%)	연평균 13.5%

- 국내 원보험 시장 수입보험료는 2001년 부터 2005년 까지 연평균 4.9% 성장했으나 코리안리는 13.5%의 고성장을 시현하며 2006년 세계 13위 및 부동의 아시아 1위 재보험사로서의 위상 확고히 함

##### 1999~2005년 당기순이익 현황

(단위 : 억 원)

구분	36년 누계 ('63~'98)	'99	'00	'01	'02	'03	'04	'05	7년 누계('99~'05)
당기순이익	827	294	261	681	577	650	538	626	3,627
(수정순이익)	1,536	434	421	861	789	890	807	1,092	5,294

※ 수정당기순이익 : 비상위험준비금 포함

- 1999년 이후 7년간 당기순이익 누계는 3,627억 원으로 과거 36년간 누계의 4.4배 기록 이는 공격적인 영업 확장 정책, 높은 생산성, 과학적인 리스크 매니지먼트를 통해 지속적인 고수익 기반을 구축하고, 영업전반에 수지개념을 도입하여 보험영업에서는 손해율을 최소화하고 투자부문에서는 국공채 위주의 안정적 투자정책을 원칙화한 결과였음



## II. 성공스토리

(단위 : 억 원)

구분	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
수입보험료 (성장률)	11,700 (11.0)	12,641 (8.0)	15,238 (20.5)	17,431 (14.4)	21,542 (23.6)	23,874 (10.8)	25,486 (6.8)	28,574 (12.1)	31,752 (11.1)
세후당기순익	37	294	261	681	577	650	538	6216	577
총자산	13,596	15,009	15,815	18,173	21,717	23,582	24,562	27,774	31,438
담보력	2,665	3,216	3,582	4,369	5,026	5,901	6,527	7,313	8,211

- 2005회기 말 실적 기준으로 1998회기에 비해 수입보험료는 2.4배, 담보력은 2.8배, 당기순이익은 17배가 증가하였으며 보험사의 BIS 비율이라 할 수 있는 지급여력비율은 기준(100%)의 두 배에 이르는 201.6%로 높은 재무적 안정성을 확보함

### 연도별 시가총액

(단위 : 억 원)

구분	2001.3	2002.3	2003.3	2004.3	2005.3	2005.9	2006.12.12
시가총액	1,006	4,228	2,232	5,184	6,212	10,500	13,200

- 2005년 5월 코리안리 주식이 보험업계 중 삼성화재와 더불어 국내 100대 대표기업군인 KOSPI100 지수에 편입, 코리안리 시가총액 2006년 말 현재 1.3조원, 2018년 6월 22일 현재 1조 4,384억 기록

- 2006년 12월 S&P로부터 신용등급 'A-'를 획득
- 2014년 10월 S&P로부터 신용등급 'A'로 상향 조정

## II. 성공스토리

### (2) 아시아를 넘어 글로벌 재보험사를 향한 도전

#### 연도별 해외수재 실적 비교

(단위 : 억 원)

구분	1998	2002	2005	2006	2007
전체매출액	1,170	2,154	2,857	3,175	3,672
해외수재 (매출비중)	50 (4.2%)	164 (9.3%)	311 (11%)	460 (14%)	672 (18%)
합산비율	108%	101%	96%	94%	104%

- 코리안리가 이처럼 해외영업에 있어서 놀라운 성과를 거둘 수 있었던 것은 현지 상황에 대한 면밀한 분석과 그에 따른 차별화된 마케팅 전략의 전개가 있었기에 가능한 일이었음
- 양적 성장을 추구하기보다는 수익성 위주의 계약인수를 위해 자연재해에 대비한 위험 누적관리 등 리스크 관리와 효율선정시스템 등 분석 Tool의 적극적 활용을 통한 과학적 인수에 소홀하지 않았음
- 인수계약은 특정국가 편중 시 자연재해 등으로 인한 실적악화 위험에 대비하여 지역별로 분산시켰으며, 동아시아, 중동, 북아프리카 동유럽, 중남미 등 지역별로 차별화된 마케팅 전략으로 시장을 공략
- 현지 출장을 통한 밀착마케팅으로 고객과 긴밀한 유대관계를 형성해 나갔으며, 신속한 청산 임의 담보 제공 서비스 등 당의 고유의 강점을 적극 부가시켜 나감

## II. 성공스토리

해외수재 종목별 변화 추이

(단위 : 백만 달러)

구분	1998		2005	
	인수액	점유율	인수액	점유율
재물	19	47%	213	69%
선박/항공	6	16%	50	16%
기술	2	5%	10	3%
특종	12	32%	31	10%
생명	-	-	7	2%
계	38	100%	311	100%

※ 기술보험 : 건설공사보험, 조립보험 등 / 선박·항공 : 에너지 및 위성보험 포함

- 유럽의 선박보험시장에 독자적인 요율 제시 및 대형 계약 지분참여 등을 통해 국제적 선박보험 리더로서 전 세계 150여개 선단의 계약을 인수
- 2004년 항공보험에서 루프트한자, 에어프랑스 등 유수의 항공기단 35개사의 계약을 인수하여 명실상부한 국제 재보험사로서의 위상을 공고히 함

## Ⅲ. 위기 및 실패의 원인과 결과

### 1. 제1·2 차 보증보험 사태의 발생

#### (1) 제 1차 보증보험 사태

- 1989년 한국보증보험의 설립과 함께 대한·한국보증보험 양 전업사의 보증보험 시장 경쟁체제 시작
- 1980년 대 후반 투자 위축과 수출부진으로 국제수지 적자, 과소비 풍조 확산 등으로 국내경기 악화( 1992년 상장회사 포함 9,500여개 한계기업 도산)
- 정부의 부동산 투기 억제를 위하여 1990년 5월 8일 49개 재벌그룹에 대하여 1991년 6월까지 직접 생산 활동에 필요한 부동산 외에는 일체 신규 취득을 금지시키고, 비업무용 부동산을 6개월 내에 매각하도록 하는 이른바 '5.8 조치' 단행
- 대한보증보험은 부도기업 속출로 보험사고 급증, 담보로 설정한 부동산 가치가 급락하는 악재까지 겹쳐 손해를 치솟음
- 경기 변동에 속수무책일 수밖에 없었던 것은 후발주자로 새롭게 등장한 한국보증보험과의 경쟁과정에서 심사정책이 다소 느슨하였기 때문이었음
- 대한보증보험은 경제 불황 속에서 기존 시장을 지키기 위하여, 한국보증보험은 기존 시장에 진입하고 새로운 시장을 개척하기 위하여 각각 무리한 경쟁을 펼침
- 한국보증보험의 시장 진입은 대한보증보험의 영업 실적을 둔화시켰고, 국내경기 침체와 맞물려 보험사고까지 급증하면서 경영수지가 적자로 반전되는 창사 이래 최대 위기를 맞게 됨
- 대한보증보험의 경우 1992회계연도에 303억 원의 적자를 기록함으로써 회사 존립기반을 위협받았고, 이로 인하여 대한재보험(코리안리)을 포함하여 재보험사들에 723억의 손실 발생한 것이 바로 제 1차 보증보험사태이다.

## Ⅲ. 위기 및 실패의 원인과 결과

보증보험사에 대한 대한재보험(코리안리) 담보력 제공 내역

구분	'89		'90		'91		'92	
	대보	한보	대보	한보	대보	한보	대보	한보
수재율	40%	75%	75%	70%	40%	60%	12~25%	5~15%
보유율	17%	50%	50%	45%	17%	35%	7~20%	3~10%

보증보험 재보험 연도별 영업수지

(단위 : 억 원)

'90	'91	'92	'93	합계
△ 80	△ 347	△ 884	△ 322	△ 1,633

## Ⅲ. 위기 및 실패의 원인과 결과

### (2) 제 2차 보증보험 사태

- 제2차 보증보험 위기는 1996년부터 가시화
- '신경제'를 표방하며 새롭게 출범한 정부의 경기부양책으로 1994년부터 원보험시장 규모가 대폭 확대되고 이로 인해 수재 및 보유보험료가 증가함
- 1996년도 부터 진행된 경기침체로 인해 대기업 및 중소기업이 연쇄적으로 부도가 나고 결국 우리나라는 1997년 IMF 관리체제에 접어들게 되었고, 정부조도의 공공부문, 기업부문, 금융부문, 노동부문 등 전 분야에 걸친 강력한 구조조정시행으로 개인파산자가 급증하게 됨
- 대한·한국 양 보증사의 회사채, 소액대출, 할부, 이행(지급)기술개발자금지급보증 등 금융성 종목에서 대규모 손실이 발생하고 이는 대한재보험(코리안리)의 실적 악화로 이어지게 됨
- 제1차 보증보험 위기에 이은 제 2차 보증보험 위기는 대외적으로 경기침체로 인한 대기업 및 중소기업의 연쇄부도와 IMF 관리체제 하의 강력한 구조조정으로 인한 개인파산자의 급증이라는 배경이 있었지만 제1차 위기와 마찬가지로 대한재보험(코리안리) 내부적으로 많은 문제점이 존속하고 있었기 때문에 벌어진 사태였음
- 제1차 보증보험 위기 후 가시적으로는 기업 금융성 종목의 인수율을 줄였으나 물량 확보를 위하여 개인 금융성 종목에 대해서는 공격적 인수정책을 펼침
- 회사채, 사채보증 등 일부 기업 금융성종목은 계속 인수함
- 대한재보험(코리안리)이 제 1차 보증보험의 위기의 교훈에도 불구하고 그 원인이 되었던 보증보험 영업정책의 부재, 보증보험 특성에 근거한 언더라이팅의 소홀 등 관행적인 영업정책에서 벗어나지 못했기 때문임

## Ⅲ. 위기 및 실패의 원인과 결과

### (3) 대한보증 및 한국보증의 파산 사례

- 1997년 IMF 구제금융 위기시 대우그룹, 한보철강, 현대건설, 삼성자동차 등 대형회사들이 파산
- 오늘날 서울보증 보험(Seoul Guarantee Insurance, SGI)은 1969년에 설립된 대한보증보험(주) 1989년에 신설된 한국보증보험(주)이 합병하여 1998년 11월에 새로운 조직으로 출범한 보증전문 금융회사임
- 1990년대 국내보증보험시장에서 치열한 경쟁을 벌이던 대한보증과 한국보증은 외형성장 위주의 무리한 회사채 보증인수 등으로 1997년 국내 금융위기시 모두 지급불능 사태에 직면
  - 정부는 혼란에 빠진 금융시장의 안정화를 위하여 10조 2,500억 원의 공적자금을 두 보증보험회사에 투입하고 양사를 합병하여 서울보증이라는 새로운 회사로 재편함. 그 결과 서울보증의 최대주주는 자본금의 93.85%를 소유하는 예금보험공사(정부)가 됨
  - 보증보험사의 파산 원인은 외형성장 위주의 경영전략으로 1997년 IMF 구제금융 위기 이전에 대우 계열사들과 삼성자동차 등 대기업이 발행하는 회사채에 대하여 무모하게 많은 보증을 서준 반면에 보증보험 리스크의 속성을 제대로 이해하지 못하였고 리스크 관리는 매우 소홀하였음. 무엇보다 리스크를 합리적으로 인수하는데 필수적인 리스크 분석과 언더라이팅이 초보적 수준이었음
  - '대마불사(too big to fail)'의 신화만 믿고 대기업 발행 회사채 보증을 무모하게 인수함
  - 보증보험사들은 정부주도형으로 설립되어 관료적으로 운영되어 금융위기를 맞이하여 속수무책으로 무너짐
  - 국내 은행들이 관치금융의 최전방에서 부실화 되듯 정부가 소유한 보증보험사 역시 시장에서 효율적인 자원배분을 하기에는 역부족이었음
  - 보증보험사들의 파산 이후 재 조직화된 서울보증은 10조원 이상의 공적자금 수혈로 유동성 위기의 급함 불을 끈 후 대대적인 구조조정, 내실경을 위한 자구노력, 리스크관리의 강화로 2005년 S&P로 부터 A등급으로 신용평가를 받는 우량기업이 되었고, 서울보증은 지불불능이라는 파산을 경험하였지만 이를 교훈으로 철저한 내실경영과 리스크 관리를 통하여 회생하면서 세계적인 보증전문 금융기관으로 성장하고 있음

# IV. 위기 탈출

## 1. 1차 보증보험 사태의 대응과 극복

- 1992년 4월 CI(change & Innovation)-2000운동 (내부 경영혁신 운동)
- 한국보증보험에 대해서 재보험 특약 조건 개선시킴으로써 아래 표와 같이 특약한도액 축소, 수수료율 인하하였으며 사채 등 금융성 계약의 수재율을 인하함으로써 재보험 포트폴리오의 질적 개선을 도모하는 한편, 한국보증보험 사채보증 계약 중 상호물산등 일부 언더라이팅 문제 건에 대한 재보험금 지급을 거부하는 특단의 조치를 취함

보증보험 재보험 포트폴리오 개선 추이

구분		'89	'90	'91	'92	'93	'94
특약한도액 (억 원)	대보	180	180	180	180	180	180
	한보	180	180	180	90	90	90
회사채 수재율(%)	대보	40	40	40	12.15	8.00	8.00
	한보	75	70	60	5.00	4.17	4.17
수수료율(%)	대보	20.5	28.0	15.0	13.5	-	2.5
	한보	21.0	28.0	25.5	13.5	-	2.5



## IV. 위기 탈출

### 2. 2차보증보험 사태의 대응과 극복

- 1997년 11월 회사 전체의 경쟁력 강화를 위해 구성된 '경쟁력강화 특별위원회'의 실무추진팀으로 보증보험 및 지급여력 대책반을 구성하여 적극적인 위기 극복 전략을 수립하고 제2차 보증보험 사태에 대응해 나감
- U/Y 98, 99년도에 대해서는 특약조건을 개선하여 실적불량 금융성 종목(회사채, 소액대출, 이행지급기술개발 자금 지급보증 등)을 인수 중단
- 재보험 수수료를 7.5%에서 5.0%로 인하, 특약 손실 최고 한도(Loss Cap)를 설정
- U/Y 98년 이전에 기발생한 보증보험 손실금액에 대한 당사의 구상권, 즉 장래에 회수 가능한 수익인 구상이익을 조기에 수익시현하기 위하여 구상채권을 즉시 매각하는 손실보전 조치를 1998년 부터 적극 시행
- 성업공사(현 자산관리공사)에 미구상채권을 매각(1차 220억 원, 2차 1,007억 원, 장기채권분 232억 원, 총 1,351억 원)하고 1998회기 말 특약 지급준비금 적립액(U/Y 94~96 특약 지급준비금 적립액 1,437억 원)을 현가 할인하여 Loss Portfolio 이전 방식에 의거 매각 할인율 57.5%(826억 원)로 조기 지급함으로써 1998회기 보증보험 수지 적자규모를 개선 조치 전 -1,779억 원에서 -217억 원으로 대폭 축소하여 1998회기의 실적을 개선함
- 양 보증보험사의 1994회기에서 1996회기 까지 특약에 대해서도 1994년 4월 1일 이후 신규사고 누적손해율을 기준으로 보상한도(Loss Cap) 소급적용을 관철시켜 손실 보전함
- 금융당국을 적극 설득하여 보험업감독규정 제121조 '구상채권의 수익인식' 규정의 제정을 관철시켜 구상권의 실제 실현 시기에 보험금 환입으로 수익 회계처리하던 방식을 보험금 발생시점에 일정 비율만큼 구상이익으로 처리할 수 있도록 수익 인식 시기를 앞당길 수 있어 대규모 보증보험 손실을 극복함

※ 두 차례에 걸친 보증보험 위기를 극복해나가며 코리안리 임직원들은 시장 환경 변화에 대한 지속적 모니터링 시스템 구축의 필요성과 환경변화에 대한 정확한 예측분석 능력의 배양이 얼마나 중요한 것인지 깨닫게 됨

# IV. 위기 탈출

## 3. 구조조정 및 신인사제도의 시행

### (1) 구조조정의 배경

- 1994년 비정형적 조직구조를 바로 잡고자 '회사발전 특별대책반'을 구성하여 조직개편 단행
- 조직의 축소와 함께 창사 이래 최초로 명예퇴직제도 실시
- 1997년 기존의 직계식 조직(45과)에 직능식 조직(52담당역)을 도입한 혼합 형태로 바뀌면서 간부급 직원이 전체 인원의 40% 이상을 차지하는 타원형의 조직으로 회귀
- 제 2차 보증보험 위기 사태로 인한 회사 추정 손실규모가 3,818억 원으로 자기자본 2,600억 원을 훨씬 상회하는 자기자본 잠식상태였음에도 원가개념이 없는 조직 확충으로 18부 45과 52 담당역으로 총 282명중 간부급이 45%인 비효율적인 타원형 조직구조를 가지고 있었음.
- 대한재보험(코리안리)는 조직 전체의 공멸을 막기 위해 조직 슬림화 및 인력 감축 고강도 구조조정을 단행

### (2) 구조조정의 단행

#### 조직의 슬림화 및 인력감축 내용

구분		구조조정 전	구조조정 후	비고
조직	본점	3영업본부 18부 45과 52담당역(118)	12부 60과(72)	본부제 폐지(Δ 3), 6부 축소(Δ 6) 15과 증설(+15), 52담당역 폐지→ Δ 46 축소
	해외	1지점 5주재사무소(6)	1지점 4주재사무소(5)	홍콩사무소 철수(Δ 1)
	임원	7명	5명	Δ 2(30%)
인력	간부급	120명	65명	Δ 55(46%)
	사원	155명	127명	Δ 28(18%)
계		282명	197명	Δ 85(30%)

## IV. 위기 탈출

- 1998년 8월 비정상적인 조직 운영으로 인한 비효율적 요소 제거를 통해 조직의 슬림화를 목표로 구조조정 단행
- 영업본부장제 폐지, 유사조직의 통폐합 등 관리부서 조직 대폭 축소, 영업부서 조직은 고객의 업무체계를 고려한 효율 중심의 조직으로 재편
- 구조조정 전 45과 52담당역의 조직은 비효율적인 담당역제도 폐지와 함께 직계 구조 중심의 강력한 조직체 계로 재구축됨
- 282명에서 197명 30.1% 감소, 연간 인건비의 48억 원 절감효과와 고질적인 인사적체 현상 해소, 간부급 이상 위주로 구조조정 실시로 비효율적인 타원형 조직이 피라미드 조직으로 재편됨으로써 효율적인 조직으로 전환하는 계기 마련
- 살을 도려내는 고통을 감수하며 단행된 구조정을 통해 코리안리는 IMF 관리 체제의 위기를 극복할 수 있는 새로운 조직으로 거듭나게 됨
- 30%에 달하는 인력감축 속에서도 영업조직은 확대하는 선직국형 경영체제로의 전기를 마련하였으며, 재보험 전문성을 제고하여 신진 재보험회사의 수준에 준하는 영업력 및 수익력을 확보할 수 있는 기반 조성
- 구조조정 과정 속에서 노사 간 회상경영에 대한 상호 이해와 공감대를 형성하고 회사의 발전을 위해 상호 협력할 수 있도록 새로운 모델의 노사 간 협력체제가 구축 됨
- 구조조정이라는 위기를 역으로 이용해 기업문화를 획기적으로 변화시키는 결정적인 계기로 만들

### (3) 신인사 제도의 시행 및 2차 조직개편

- 1999년 10월 공정한 인사관리를 통한 건전한 내부경쟁이 활성화 될 수 있는 신인사제도 전격 도입하여 시행
- 인사고과에 대한 객관성을 높이기 위해 종합능력평정제를 개선하여 평정요소를 세분화하고 계량화
- 목표관리제(MBO : Management By Objectives)를 도입하여 소속부서의 평가결과에 따라 개인의 인사고과가 함께 평가를 받게 함으로써 조직의 목표와 개인 목표의 연결고리 마련

#### - 승진관리제도 개선

승진고시 과목을 활용도 높은 과목 중심으로 축소, 4급 승진고시도 폐지하여 직원의 부담 완화

인사위원회를 갑종과 을종으로 이원화하여 심사의 정확성과 객관성을 제고

연 2회의 승진시기 및 횟수도 연1회로 조정

인사 및 승진관리에 지나치게 소요되는 업무적 낭비요소를 제거함

- 2000년 6월 이사 대우제 실시, 2명의 이사대우를 임명하여 부문별 책임경영체제 확립

- 직원의 전문성 함양을 위한 제도적 장치 마련

: 1998년 10월 부서별, 과별 업무 매뉴얼 작성, 사내어학강좌 개설, 해외연수 프로그램의 확대 실시, 경력관리제 도입 및 부서순환근무제 병행 실시

- 2000년 7월 2차 조직개편 단행 : 12부서 47과 2조사역 → 12부서 49과 2조사역

리스크관리조직을 신설하여 기획조사부 내 팀급으로 설치, 영업 관리과 신설, 국내조사과와 해외 조사과는 조사과로 통합, 경영분석과는 폐지, 화재부 특약과와 임의과는 재물1과, 재물2과로, 정보시스템부 기획개발과 조사역과 운용과는 영업지원과와 관리업무과로 재편, 외국부 해외총괄과 조사역은 신설된 해외 수재정산과로 재편

※ 대한재보험(코리안리)은 자유경쟁체제에 보다 적극적이며 도전적으로 대응할 수 있는 신인사제도를 도입함과 아울러 2차 조직개편을 통해 조직의 효율성을 더욱 극대화 시켜 나감

## V. 리스크관리시스템의 체계화

### 1. 선진 리스크관리 시스템의 체계화

#### (1) 선진 리스크관리시스템의 도입

- 1997년 IMF 구제금융 도입에 따라 금리, 환율, 주가의 변동 폭이 확대되자 리스크 관리 강화의 필요성 대두됨
- 1998년 9월 금융감독위원회는 '리스크관리 중심의 금융감독정책 운용방안'을 마련, 12월 금융감독원은 '리스크 관리 규정 및 체크리스트 권고(안)을 보험회사에 지시하고 자체 규정을 마련하여 시행토록 권고
- 손보업계는 1999년부터 리스크관리팀을 설치하여 운용하기 시작
- 코리안리는 2000년 7월 리스크관리팀 최초 설립, 10월 코리안리 최초 리스크관리시스템인 시장 리스크관리(VaR : Value at Risk) 시스템을 도입하여 투자자산의 손실위험인 시장 리스크를 일별로 정교하게 관리하기 시작함
- 2003년 6월 리스크관리위원회를 이사회 내 위원회로 격상하여 등기이사 3명으로 구성하여 리스크 관리위원회의 기능을 강화
- 2003년 9월 리스크관리팀이 독립적인 지위에서 리스크관리 역량을 강화할 수 있도록 기획실에서 분리하여 별도 부서로 기능 격상
- 2005년 6월 보험 리스크관리를 위한 새로운 분석시스템으로 DFA(Dynamic Financial Analysis)를 도입하여 회사의 가장 큰 위험인 보험 리스크에 대하여 보험 종목별 손실위험 및 태풍, 지진 등 자연재해에 따른 손실위험을 통계적, 객관적인 방법으로 측정하는 선제적인 리스크 관리를 개시
- 2006년 7월 신용 리스크관리 (CRM Credit Risk Management) 및 유동성 리스크관리(ALM: Asset Liability Management, 자산부채종합관리)시스템을 도입하여 거래사의 파산으로 인한 손실 위험 및 유동성 부족으로 인한 손실위험에 대한 체계적인 관리 시작

## V. 리스크관리시스템의 체계화

- 2008년 4월 운영 리스크관리 체제를 수립하여 업무상 부적절하거나 잘못된 내부 프로세스, 인력, 시스템 및 외부사건 등으로 발생하는 운영 리스크를 체계적으로 관리하게 됨으로써 리스크 부문별 관리 체제를 완성하고 이를 기반으로 2009년 회사 전체의 통합된 위험관리를 수행하는 ERM(Enterprise Risk Management, 전사적 위험관리) 관리체제를 수립

### (2) 리스크관리 전담 조직 구성 및 운영

- 리스크관리 전담 조직 구성 및 운영 : 리스크를 효율적으로 인식, 측정, 관리하기 위해 독립적인 리스크관리 조직과 전사적인 리스크관리 체제를 구축하여 관리하고자 함
- 보험, 시장, 신용, 유동성, 운영리스크로 분류하여 전사적, 통합적, 독립적인 방식으로 관리하고 있으며 리스크관리위원회를 통해 전사적, 부문별 한도를 설정, 관리하고 한도초과 시 적절한 대책을 수립, 시행함
- 상시적으로 대내외 환경 변화에 따른 잠재위험을 발굴하여 회사에 미치는 영향을 분석하고 그에 따른 선제적인 리스크관리를 추진
- 부문별 리스크관리시스템을 개선하고, 전사적 리스크 관리체제를 지속적으로 개선하여 선진적인 리스크관리 체제를 구축해 나감
- 경영상 발생할 수 있는 제반 리스크를 효율적으로 관리하기 위해 체계적이고 독립적인 리스크 관리 조직 체계 구축 : 현업부서, 리스크관리 전담조직, 감사 및 준법감시조직의 3단계로 구성되었으며 각 단계별로 적절한 역할을 부여하여 상호견제와 보완을 통해 효율적인 리스크관리 추진
- 회사의 중요한 의사결정사항에 대해서는 이사회 산하의 리스크관리위원회에서 심의하고 있으며 리스크관리위원회의 업무를 보좌하기 위해 임원 및 관련 부서장으로 구성된 리스크관리전문위원회를 설치하여 실무적인 의사결정 수행

## V. 리스크관리시스템의 체계화

- 이사회는 산하 위원회인 리스크관리위원회를 통해 회사의 경영상 발생할 수 있는 제발 리스크에 대한 효율적 감독 및 리스크관리 정책 수립 등 회사의 리스크관리 총괄
- 이사회 산하로 2003년 6월 조직된 리스크관리위원회는 등기이사 3명(사외이사 2명, 사내이사 1명)으로 구성되어 있으며 리스크관리 기본방침수립 및 리스크관련 주요사항을 심의, 의결함
  - 보험, 시장, 신용, 유동성, 운영리스크로 분류된 유형별 리스크에 대한 현황을 매분기 점검하고, 리스크가 증가한 경우 필요한 조치를 취함
- 리스크관리위원회는 매분기 정기회의를 개최하여 회사의 리스크관리 현황 및 주요 현안을 점검하며, 심의 사항 발생 시 임시회의를 개최하여 의사결정을 수행하고 있다
- 리스크관리위원회의 보조 기구로 리스크관리 전문위원회를 두어 위원회에 상정하는 안건에 대하여 사전 실무적인 검토를 진행하며 위원회 안건보다 중요성이 낮은 사안에 대하여 의사결정 역할을 수행
- 2003년 9월 리스크전담조직인 리스크관리팀을 기획실에서 분리, 격상시킴으로써 리스크관리팀이 독립된 부서로서 리스크관리정책 및 전략을 실행하고 회사의 리스크 수준을 측정하여 리스크관리(전문)위원회 및 경영진에 보고하며 필요시 대책을 수립, 시행하는 역할 수행
- 리스크 관련 의사결정 사항은 중요도에 따라 리스크 관리규정에 의거하여 리스크 담당 임원, 리스크관리전문위원회, 리스크관리위원회 및 경영진에 보고하도록 하였으며 결정된 사항은 리스크관리팀 및 해당부서에서 신속하게 추진되고, 추진사항은 정기적으로 피드백을 통해 평가하여 체계적인 절차에 따라 리스크가 관리되도록 함

## V. 리스크관리시스템의 체계화

### (3) 전사적 리스크관리

- 리스크를 보험, 시장, 신용, 유동성, 운영 등 5개 부문으로 분류하여 리스크를 관리. 이러한 부문별 리스크를 합산하여 통합리스크를 측정하고 전사적인 관점에서 일관된 계획하에 리스크를 통합적으로 관리하고 있음
- 보험리스크는 2005년 6월 도입한 DFA 시스템을 이용한 리스크량 관리, 부서별 합산비율 및 성장률 한도 관리, 세부 종목별 실적점검, 주요 계약에 대한 리스크 산전점검을 통해 관리함
- 시장리스크는 2002년 10월 도입한 Var 시스템을 이용하여 일별로 리스크를 측정하여 실정도니 한도 이내로 관리하고 있으며 금융시장의 변동성 확대 시에는 사전적으로 시장상황 및 예상 영향을 분석하여 대책을 수립하고 있음
- 신용리스크는 2006년 7월부터 CRM 시스템을 이용하여 리스크량을 측정하고 설정된 한도 이내에서 리스크를 관리함
- 유동성리스크도 2006년 7월부터 ALM 시스템을 이용하여 유동성갭비율을 측정하고 설정된 한도 이내 관리
- 운영리스크는 기 수립된 운영리스크 관리 프로세스에 따라 엄격하게 관리됨
- 최악상황에서도 영업의 유지가 가능하도록 전사 통합 리스크한도를 설정하고 통합리스크를 부문별로 배분하여 보험, 시장, 신용, 유동성 등 부문별 리스크 한도를 설정하고 엄격하게 관리하고 있으며 극단적인 위기상황에 대비하기 위하여 표준위기상황 및 내부 시나리오에 따라 최악상황의 영향을 분석하고 사전적으로 대책을 수립하고 있음

구분	시스템	측정주기	구분	시스템	측정주기
보험리스크	DFA시스템	반기	유동성리스크	ALM시스템	매월
시장리스크	Var시스템	매일	운영리스크	내부관리체제	분기
신용리스크	CRM시스템	매월			



# V. 리스크관리시스템의 체계화

## (4) 비재무 리스크 관리 체제의 수립 운영리스크 체크리스트

업무영역	주요위험요소	업무영역	주요위험요소
신상품	도덕적 위험 등 잠재 위험요소 간과 등 8개	언더라이팅	언더라이팅 능력 대비 초과 인수 등 20개
계약관리	보험료 수취 지연 등 8개	보험금지급	표준 업무처리기준 부재 등 11개
재보험 업무	임의계약 재보험 출재 지연 등 18개	고객서비스	요율제시 지연 등 3개
경영관리	업무 및 서비스 중단 등 15개	내부사취	내부인의 부정, 횡령 등 8개
법규	주요 법적 사안에 대한 법률자문 미시행 등 4개	경리회계	보험금 회수 지연 등 10개
전산	전산시스템 장애 등 6개	자산운용	규정 위반 자산운용 등 11개

- 1차 관리 주체 : 각 현업 부서가 소관 업무와 관련한 리스크를 관리. 각 부서는 부서 내 리스크를 모니터링하여 리스크관리팀에 정기 또는 수시로 리스크현황 정보를 제공하고 부서장은 담당 부서의 리스크관리 업무를 총괄하고 원활한 업무수행을 위하여 리스크관리 전담요원을 두어 업무를 보좌함

- 2차 관리주체 : 리스크관리팀, 준법감시팀 및 감사실

리스크관리팀 : 회사의 운영리스크 관리 수준을 측정하여 리스크관리위원회 및 경영진에 보고하며 필요한 대책을 수립 시행

준법감시팀 : 내부통제규정에 의거 1차 리스크관리 부서의 비재무 리스크리 관리 적정성을 감시하며 감시 결과를 감사위원회에 정기적(반기1회) 보고하고 필요시 대표이사에게 수시 보고

감사실 : 감사규정에 의거 1차 및 2차 리스크관리 부서의 비재무 리스크의 관리 적정성을 감사

- 리스크자가진단(RCSA : Risk Control Self Assessment)을 수행하여 운영리스크에 대한 12개 업무영역을 구분하고 122개 주요위험요소를 발굴하였으며 위험요소별 체크리스트를 수립함으로써 언더라이팅, 신상품, 법규, 전산 등 운영리스크를 관리하고 있다.

## VI. 기업리스크관리에 주는 교훈

1. 경기가 나빠지고 손해율이 증가하는 것은 어쩌면 당연한 귀결이겠지만, 언더라이팅을 비롯한 기업리스크 관리가 느슨해 질 경우 경기변동에 대응하기 어렵다
2. 1.2차 보증보험 위기에서처럼 위기에 제대로 된 대응을 하지 못할 경우 위기는 반복해서 찾아오게 되고 반복된 위기는 더욱 치명적인 위기를 부른다.
3. 기업리스크관리에 있어 시장환경 변화에 대한 지속적 모니터링 시스템 구축의 필요성과 더 나아가 환경변화에 대한 정확한 예측 분석 능력의 배양이 매우 중요하다
4. 시장상황과 경기변동에 맞는 조직 효율화는 매우 중요하며, 기업이 성장할 수록 기업내 리스크관리 조직의 필요성은 더욱 증대된다.
5. 선진화된 리스크 분석기법의 도입 및 개발은 중요하다.
6. 리스크는 기업에 손실을 가져다 주는 부정적인 요소로 생각하기 쉽지만, 리스크는 기업에게 많은 이윤을 창출할 수 있는 기회도 제공한다. 이러한 양면성을 지닌 리스크는 더 이상 기피의 대상이 아니라 적극적으로 그 속성을 파악하고 관리함으로써 기업 가치를 올리는 기반으로 삼아야 한다.

1. 코리안리재보험 50년사\_코리안리재보험, 2013
2. 코리안리 홈페이지(<http://www.koreanre.co.kr>)
3. 코리안리와 함께하는 재보험 이해 Reinsurance & Korean Re
4. 한경비즈니스 제 1176호 (2018년 06월 13일)
5. 기업 가치를 창출하는 경영리스크 관리\_류근옥, 2012

**E.O.D**