

심층분석보고서

한화손해보험-경영지원

2026.04.14

1장. 국내 손해보험 산업 분석

손해보험의 정의와 생명보험과의 구조적 차이

손해보험(General Insurance, Non-Life Insurance)은 우연한 사고로 발생하는 재산상 손해 및 이와 연관된 각종 위험을 보상하는 보험으로, 사람의 사망·생존·질병을 주된 대상으로 하는 생명보험과 본질적으로 구분됩니다. 한국 손해보험 산업은 크게 네 가지 종목으로 구성되며, **장기인보험**(상해·질병·건강 등, 전체 원수보험료 비중 약 52%)이 가장 큰 축을 형성하고, **자동차보험**(약 20%), **일반손해보험**(화재·배상책임·해상·특종 등, 약 14%), **장기물보험**(재물 관련 장기보험, 약 13%)이 나머지를 구성합니다. 이 중 장기인보험은 생명보험의 건강보험 영역과 실질적으로 경쟁하는 유사 상품 구조를 보이며, 이 때문에 국내 보험시장에서는 생·손보 경계가 상당 부분 희석되어 있습니다.

생명보험이 약정된 보험금을 지급하는 **정액보상 원칙**을 따르는 반면, 손해보험은 실제 발생한 손해액을 보전하는 **실손보상 원칙**에 기반한다는 것이 가장 근본적인 차이입니다. 이는 상품 설계, 보험금 산정, 언더라이팅 기준, 나아가 회계 처리까지 전 영역에 영향을 미치는 구조적 차이점입니다. 특히 IFRS17 도입 이후에는 생명보험이 주로 변액보험 등 투자연계 상품의 장기 부채 평가에 초점을 두는 반면, 손해보험은 단기 자동차·일반보험의 고빈도 사고 보상과 장기보험의 미래 현금흐름 추정이 혼재되는 복잡한 회계 구조를 관리해야 하는 특수성이 있습니다.

2024년 말 기준 국내에서 영업 중인 손해보험사는 일반 손보사 15개, 외국계·재보험사 등을 포함하여 총 **32개사**에 이릅니다. 그러나 실질적 경쟁 구도는 대형 5사(삼성화재·DB손보·현대해상·KB손보·메리츠화재)가 시장을 주도하는 과점 구조이며, 자동차보험 시장 기준 빅5 점유율이 85.3%에 달합니다. 이러한 과점 구조 속에서 한화손보·롯데손보·흥국화재 등 중위권 손보사들은 전 상품군 경쟁이 아닌 특정 영역 집중 전략을 통해 생존·성장 공간을 모색하고 있으며, 한화손보의 여성보험 특화 전략은 이러한 중위권 생존 전략의 대표 사례로 평가받습니다.

IFRS17 도입이 산업 지형을 근본적으로 재편하다

2023년 1월 1일부터 시행된 IFRS17(International Financial Reporting Standard 17)은 보험부채를 원가가 아닌 **시가로 평가**하고, 기존 보험수익 개념을 CSM(Contractual Service Margin, 계약서비스마진)이라는 미래 수익 개념으로 전환시킨 회계 혁명입니다. CSM은 향후 보험계약 기간 동안 인식될 미래 이익의 현재가치로, 단순 당기순이익보다 회사의 **장기 수익창출 능력**을 더 정확히 반영하는 지표로 자리매김했습니다. 이 제도 도입으로 손해보험사 당기순이익은 도입 첫해 전년 대비 **50.9% 급증**하는 인위적 효과를 보였는데, 이는 회사의 영업 실체가 개선된 것이 아니라 회계 기준 변경에 따른 재무 숫자의 재표현 효과였습니다.

문제는 IFRS17 도입 초기 **무·저해지보험의 해지율 가정**을 각 사가 자의적·낙관적으로 설정하면서 CSM을 과대 계상했다는 의혹이 제기된 것입니다. 해지율을 낮게 가정하면 미래 보험료 유입이 커지고, 이는 곧 CSM 확대 이어지는 구조입니다. 금융당국은 2024년 4분기부터 **계리적 가정 가이드라인**을 단계적으로 강화했고, 이에 따라 상장 9개 보험사 기준 연간 CSM 조정액(감소)이 **10조 2,970억원**으로 전년 7조원대 대비 3조원 이상 확대되는 조정 압력이 발생했습니다. 이러한 가정 변경은 회사별 수익 전망에 직접 영향을 미치므로, 경영지원-경영 기획 담당자는 계리가정 변경 시나리오와 그에 따른 CSM 민감도를 항상 모니터링하는 것이 핵심 업무가 되었

심층 분석 보고서: 한화손해보험-경영지원

습니다.

K-ICS(Korean Insurance Capital Standard, 신지급여력제도) 역시 2023년부터 IFRS17과 동시 도입되어, 자본 적정성 평가 기준도 전면 재편되었습니다. K-ICS는 보험부채와 자산 모두를 시가로 평가하고, 각종 리스크(보험·시장·신용·운영 리스크)를 종합적으로 측정하는 정교한 자본 규제입니다. 이 제도 하에서 보험사들은 장기 보험부채의 듀레이션 매칭을 위해 **장기국채·우량회사채 중심 안전자산 운용**이 고착화되는 구조적 변화를 경험하고 있으며, 이는 자산운용 부문의 투자 전략뿐 아니라 경영기획의 사업계획 수립에도 깊은 영향을 미치고 있습니다.

실손보험 개혁과 자동차보험 손해율이라는 이중 압박

국내 손해보험업계의 단기 수익성을 위협하는 가장 큰 구조적 변수는 **실손의료보험**과 **자동차보험**이라는 두 가지 공적 성격 상품의 적자 구조입니다. 4세대 실손보험 손해율은 2025년 3분기 기준 148%까지 치솟았으며, 세부적으로는 급여손해율 169.8%, 비급여손해율 131.6%로 구조적 적자가 심화되고 있습니다. 이는 "100원의 보험료를 받아 148원의 보험금을 지급"하는 구조로, 영업비용·사업비를 고려하지 않더라도 이미 적자 상태입니다.

이러한 구조적 적자를 해결하기 위해 금융위원회는 2025년 4월 **5세대 실손보험 개혁안**을 발표했습니다. 핵심은 비급여 보장을 기존 70%에서 50%로 축소하고, 비중증 비급여의 연간 보장한도를 **1,000만원**으로 대폭 하향하는 것입니다. 또한 중증 질환과 비중증 질환의 보장 차등화를 강화하고, 도수치료·체외충격파 등 일부 비급여 항목을 관리급여로 편입하는 등 보장 범위를 재설계했습니다. 약 2,000만 건에 이르는 기존 2~4세대 계약이 2026년 7월부터 2036년 6월까지 **10년간 순차 전환**될 예정이며, 보험료는 **30~50% 인하**가 예상됩니다. 이는 단기적으로는 보험사 매출 감소 요인이지만, 장기적으로는 손해율 안정화를 통한 지속가능성 확보라는 양면성을 지닙니다.

자동차보험 역시 2020년 이후 4년 연속 보험료 인하가 이어지면서, 2024년 합산비율이 100.1%에 달해 2020년 이후 최초로 손익분기점을 상회하는 적자 전환이 발생했습니다. 2025년 업계 전체 자동차보험 적자 규모는 **5,399억~6,380억원**으로 추정되며, 이는 정부의 물가 안정 정책과 자동차보험료 인하 유도가 결합된 결과입니다. 다만 2026년에는 5년 만에 보험료 인상이 사실상 확정된 것으로 관측되어, 업계 수익성 회복의 계기가 될 것으로 전망됩니다. 자동차보험은 단순 상품을 넘어 **국민 생활 물가의 상징성**을 지니는 상품이므로, 보험료 조정은 언제나 정치적·사회적 민감도를 동반합니다.

디지털 전환과 인슈어테크가 판매채널을 혁신하다

한국 손해보험 시장의 판매채널은 급격한 재편을 겪고 있습니다. 2024년 말 기준 보험설계사는 총 약 **65만 명**으로, 이 중 GA(General Agency, 독립법인대리점) 소속이 약 29만 명(44.3%)에 이르러 전속설계사 약 18만 명의 1.5배 수준입니다. 장기손해보험 신규판매 기준 GA 비중은 61%로 이미 핵심 채널로 자리잡았으며, 자동차보험은 온라인·모바일 채널(CM)이 35%까지 성장하여 대면 판매의 비중을 빠르게 잠식하고 있습니다. 이러한 채널 다변화는 보험사의 비용 구조, 고객 획득 비용(CAC), 유지율 관리 전략 전반을 재정의하고 있습니다.

인슈어테크(InsurTech) 영역에서도 주목할 만한 변화가 진행 중입니다. **토스인슈어런스**는 2022년 설계사 2명으로 출발해 2026년 **3,000명**을 돌파하며 초대형 GA로 부상했고, 이는 디지털 네이티브 GA가 전통 GA를 빠르게 대체할 수 있음을 시사합니다. **카카오페이손해보험**은 해외여행보험 가입자 **500만 명**을 넘기며 플랫폼 기반 단기보험의 가능성을 입증했습니다. 펫보험 시장도 2025년 원수보험료 **1,287억원**(전년 대비 61.1% 급증)을 기록하며 빠르게 성장 중이나, 가입률은 2.5%에 불과해 영국(25%), 일본(12.5%) 대비 성장 잠재력이 매우 큰 상태입니다. 한화손보는 이 펫보험 시장에서도 상위권 점유율을 확보하며 'LIFEPLUS 펫보험' 브랜드를 육성하고 있습니다.

심층 분석 보고서: 한화손해보험-경영지원

2024~2025년 시장 규모와 손익 구조

양적 측면에서 2024년 손해보험 산업 원수보험료는 **105.3조원(+4%)**, 당기순이익 **8.5조원(+3%)**을 기록했습니다. 2025년에는 수입보험료가 **139.1조원(+10.0%)**으로 확대되었으나, 장기·자동차보험 손해를 상승으로 보험 손익이 **5.6조원(-32.2%)**으로 급감했습니다. 투자손익은 **4.4조원(+35.6%)**으로 개선되어 일부 상쇄했으나, 산업 전체 당기순이익은 **7.2조원(-14.5%)**으로 감소했습니다. 외형 성장과 내실 악화가 병존하는 전형적인 **스태그플레이션형 산업 구조**가 나타나고 있다고 평가할 수 있습니다.

특히 주목할 지표는 **예실차(예정 vs 실제)**입니다. 2024년 상반기 +479억원 흑자에서 2025년 상반기 **-4,286억원 적자**로 급반전한 점은 IFRS17 체제하 가정 관리의 중요성을 여실히 보여줍니다. 예실차란 IFRS17에서 예상한 보험금 지급과 실제 발생한 보험금 간의 차이로, 이 값이 음(-)이면 회사가 과거 설정한 가정이 지나치게 낙관적이었음을 의미합니다. 이는 회사 전체 수익성뿐 아니라 향후 CSM 재산정 시 하방 압력으로 작용할 수 있는 선행지표입니다. 따라서 경영지원 담당자는 단순히 매출·순이익뿐 아니라 **예실차, CSM 변동, K-ICS 비율**이라는 IFRS17 시대의 새로운 3대 관리 지표를 종합적으로 모니터링하는 역량이 필수입니다.

지원 전략 관점의 시사점

경영지원 직무 면접에서 "손해보험 산업의 가장 큰 도전과제는 무엇인가?"라는 질문에 대해, 단순히 "저출산·고령화"라는 식상한 답변보다 **세 가지 구조적 변수**—IFRS17 계리개정 변경에 따른 CSM 변동성 관리, 자동차보험 구조적 적자와 5년 만의 보험료 인상 전환기, 5세대 실손보험 10년 전환—를 체계적으로 설명할 수 있어야 합니다. 특히 경영지원 담당자는 이 세 변수가 회사의 예산·사업계획·KPI에 어떻게 연결되는지를 입체적으로 이해하고 있음을 보여주는 것이 중요합니다. 예컨대 "5세대 실손 개혁으로 보험료가 30~50% 인하되면 장기보험 매출 구조에 영향을 미치고, 이는 연간 사업계획상 보험료 추정과 CSM 신계약 목표치를 재산정해야 하는 경영지원의 직접적 과제가 된다"는 식의 구체적 업무 연결이 가능해야 합니다.

2장. 경쟁사 비교 및 한화손해보험 포지셔닝

2025년 빅5+한화손보 실적 비교

2025년 별도 기준 주요 손보사 순이익 순위는 삼성화재 **1조 6,909억원**, 메리츠화재 **1조 6,810억원**, DB손보 **1조 5,349억원**, KB손보 **7,782억원**, 현대해상 **5,611억원**, 한화손보 **3,611억원** 순으로 집계되었습니다. 빅5 합산 순이익 6조 5,755억원 대비 한화손보는 약 **5.5%** 비중으로, 빅5 평균(약 1.24조원)의 약 29% 수준에 해당합니다. 다만 매출(원수보험료)은 6조 9,796억원으로 전년 대비 +17.0%의 가파른 성장세를 보였는데, 이는 캐롯 손해보험 합병 효과가 하반기부터 본격 반영된 결과입니다. 합병 효과를 제외한 유기적 성장률도 약 10% 수준으로 추정되어, 업계 평균을 상회하는 성장세입니다.

이 같은 순위 구도에서 가장 주목할 변화는 **메리츠화재가 DB손보를 제치고 순이익 2위로 부상**했다는 점입니다. 메리츠화재는 과거 중위권이었으나, 공격적인 법인보험대리점(GA) 수수료 정책과 고수익 인보험 집중 전략을 통해 10년 만에 업계 상위권으로 도약했습니다. 이는 중위권 손보사에게 '전략적 집중을 통한 계층 이동이 가능하다'는 실증 사례를 제공하며, 한화손보의 여성보험 니치 전략도 동일한 논리에 기반합니다. 삼성화재는 순이익에서는 1위를 수성했으나, 자동차보험 적자 확대와 예실차 악화로 '독주'에는 제동이 걸린 상태입니다.

CSM 성장률에서 한화손보가 업계 선두를 달리다

심층 분석 보고서: 한화손해보험-경영지원

미래 수익 파이프라인을 보여주는 보유 CSM 지표에서도 치열한 경쟁이 펼쳐지고 있습니다. 2025년 말 기준 보유 CSM은 삼성화재 **14.17조원**, DB손보 **12.21조원**, 메리츠화재 **11.10조원**, KB손보 **9.29조원**, 현대해상 **8.90조원**, 한화손보 **4.07조원** 순입니다. 절대 규모에서 한화손보는 빅5 평균(약 11.13조원)의 37% 수준으로 여전히 격차가 존재합니다. 그러나 **신계약 CSM 성장률에서 한화손보가 +38.9%로 업계 최고치**를 기록했다는 점이 결정적입니다. 이는 빅5 중 가장 높은 성장세를 보인 메리츠화재(+15.1%)를 2배 이상 상회하는 수준이며, 한화손보의 신계약 CSM은 **1조 291억원**으로 업계 최초로 1조원을 돌파했습니다.

한화손보의 CSM 성장 동력은 명확합니다. '한화 시그니처 여성 건강보험' 시리즈를 중심으로 한 **고수익 장기보장성 상품** 포트폴리오가 신계약 CSM을 견인하고 있으며, 단순 매출 확대가 아닌 **수익성 높은 상품 중심의 질적 성장**이 이루어지고 있습니다. CSM 성장률은 10.20%로 업계 평균 수준을 유지하고 있어, CSM 인식 속도는 합리적 범위 내에 있습니다. 이러한 성장세가 지속된다면 한화손보의 보유 CSM은 향후 3~5년 내에 중위권 상위로 도약할 가능성이 있으며, 이는 회사 가치 평가의 근본적 재평가로 이어질 수 있습니다.

K-ICS 비율에서 중위권의 건전성 확보

자본 적정성을 나타내는 K-ICS(지급여력비율)에서는 삼성화재가 약 **270% 이상**으로 압도적 1위를 유지하며, 메리츠화재 **237.4%**, DB손보 **217.9%**, 한화손보 **208.9%**(경과조치 후), KB손보 **190.2%**, 현대해상 **190.1%** 순입니다. 한화손보의 경과조치 후 208.9%는 금융당국 권고치(150%)를 크게 상회하며, 현대해상·KB손보보다 오히려 높은 수준입니다. 그러나 **경과조치 전으로는 174.4%** 수준으로, 삼성화재(270%+), 메리츠화재(237%)와 상당한 격차가 있어 자본 관리의 지속적 노력이 필요합니다.

이를 위해 한화손보는 2024년 8월 **후순위채 3,500억원을** 발행했고, 2025년 1월에는 **후순위채 5,000억원**을 추가 발행하는 등 적극적인 자본확충을 진행했습니다. 후순위채는 기본자본이 아닌 보완자본으로 분류되지만, K-ICS 비율 제고에 직접적으로 기여하는 수단입니다. 다만 2026년 도입 예정인 **기본자본 K-ICS 규제**, 장기선도금리(LTFR) 인하, 최종관찰만기(LLP) 연장 등 제도 변경이 예정되어 있어, 향후 한화손보를 비롯한 중위권 손보사들은 자본 관리 부담이 더 커질 것으로 예상됩니다. 경영지원·경영기획 담당자는 이러한 규제 로드맵과 그에 따른 자본 계획을 상시 조정하는 업무에 깊이 관여하게 됩니다.

빅5 대비 강점과 약점이 명확한 중위권 포지션

한화손보의 경쟁 포지셔닝을 평가할 때, 핵심 강점은 다섯 가지로 요약할 수 있습니다. 첫째, **신계약 CSM 성장률 업계 최고(+38.9%)**로 미래 수익 파이프라인이 견실합니다. 이는 단순 외형 성장이 아닌 고수익 상품 중심의 질적 성장임을 의미합니다. 둘째, 장기보험 비중 80%로 업계 평균(54.7%) 대비 현저히 높아, 변동성 큰 자동차·일반보험 의존도가 낮고 안정적 수익기반을 갖추고 있습니다. 셋째, 여성보험 특화 전략으로 '여성보험 명가'라는 차별화된 브랜드를 구축했으며, 이 영역에서 후발 경쟁사 진입이 쉽지 않은 선점 효과를 누리고 있습니다. 넷째, 캐롯 합병으로 디지털 채널 역량을 확보하여 **대면·TM·CM 3축 판매체계**를 갖추었으며, 이는 채널 다변화 트렌드에 부합합니다. 다섯째, 한화그룹이라는 대형 금융그룹의 일원으로 브랜드 신뢰도와 자본 조달력에서 중위권 경쟁사 대비 우위를 점합니다.

반면 약점도 명확합니다. 우선 **절대 규모의 열세**로, 순이익이 삼성화재의 약 1/5 수준이며, 이는 규모의 경제 측면에서 고정비 부담이 상대적으로 큼을 의미합니다. 자동차보험 시장점유율이 합병 전 3.2%에 불과했고, 합병 후에도 6% 수준으로 빅5 평균(15~20%) 대비 현저히 낮습니다. 또한 **캐롯 누적적자 약 3,385억원 흡수**라는 재무적 부담을 단기적으로 안고 있으며, 캐롯 브랜드와 한화손보 브랜드의 이원화 운영에 따른 마케팅·조직 복잡성도 과제입니다. 자본 적정성도 경과조치 효과를 제외하면 대형사 대비 낮은 수준이어서, 지속적 자본확충 없이

심층 분석 보고서: 한화손해보험-경영지원

는 성장 여력에 제약이 발생할 수 있습니다.

한화 금융그룹 시너지와 금융지주 전환 가능성

한화손보의 최대주주는 **한화생명**(지분 51.4%)이며, 한화투자증권·한화자산운용·한화저축은행 등과 함께 한화그룹 금융계열을 구성합니다. 2026년 1월 한화 금융계열사들은 공동 브랜드 '플러스(PLUS)'를 발표하며 삼성금융의 '모니모'에 대항하는 통합 브랜드 전략을 구체화했습니다. 이는 단순한 브랜드 통일을 넘어, 계열사 간 고객 데이터 공유, 교차판매, 통합 멤버십을 통한 **원스톱 금융 서비스** 제공을 지향하는 전략적 포석입니다.

더 나아가 한화그룹 3세 경영승계 과정에서 **금융지주 설립** 시나리오가 시장에서 지속적으로 거론되고 있으며, 실현될 경우 한화손보도 편입 대상으로 규모의 경제 및 교차판매 시너지가 기대됩니다. 금융지주 전환 시에는 자회사 간 지분 정리, 자본 재편, 지배구조 개편이 수반되며, 이는 경영지원·경영기획 부문의 핵심 업무로 부상할 가능성이 큼니다. 또한 해외 시너지 측면에서는 인도네시아 **리포손해보험 공동 인수**(한화생명·한화손보 공동, 지분 62.6%)가 진행되어, 동남아 보험시장 확장 교두보를 확보했습니다. 이는 한화손보가 단순 국내 중위권사가 아닌, **글로벌 확장 가능성을 보유한 금융사로** 재포지셔닝될 수 있는 씨앗을 내포합니다.

면접 활용 포인트

"한화손보의 경쟁우위는 무엇인가?"라는 질문에 대해 단순히 "중위권이지만 성장 중인 회사"로 답하기보다, "절대 규모는 빅5의 1/3이지만 신계약 CSM 성장률 +38.9%로 업계 최고이며, 이는 여성보험 특화라는 명확한 니치 전략과 캐럿 합병을 통한 디지털 하이브리드 전환이 작동하고 있음을 보여준다. 여기에 한화 금융계열 PLUS 브랜드 통합과 금융지주 전환 가능성이라는 그룹 차원 시너지가 더해져, 향후 3~5년 내 상위권 진입을 노릴 수 있는 포지션에 있다"는 방향으로 답변을 구성하면, 분석력·전략적 사고·맥락 이해를 동시에 어필할 수 있습니다. 특히 메리트화재가 중위권에서 업계 2위로 도약한 사례를 벤치마킹 관점에서 언급한다면, 업계 전반에 대한 깊은 이해를 보여줄 수 있습니다.

3장. 한화손해보험 심층 분석

장기보험 80% 비중의 안정적이면서 편중된 포트폴리오

한화손보 사업구조의 가장 뚜렷한 특징은 장기보험 비중 80%라는 극도로 높은 집중도입니다. 업계 평균 장기보험 비중이 54.7%인 점을 고려하면 매우 이례적인 구조이며, 이는 한화손보가 단기 변동성이 큰 자동차·일반보험보다 장기 안정 수익을 추구하는 전략적 선택의 결과입니다. 2025년 기준 장기보험 손익 **3,621억원**, 자동차보험 손익 **-557억원**(적자), 일반보험 손익 12억원의 구성을 보이며, 사실상 장기보험이 전사 이익의 거의 전부를 책임지고 있는 구조입니다.

이러한 포트폴리오 편중은 양면성을 지닙니다. 긍정적 측면에서 장기보험은 한 번 계약 체결 시 10~30년의 장기 현금흐름을 확보하고, IFRS17 체제하에서 CSM으로 전환되어 미래 이익이 가시화되는 장점이 있습니다. 장기보장성 신계약은 월평균 **75억원**(+23.6%)으로 성장하고 있으며, 인보장 신계약 포트폴리오 내 간편보험 36%, **여성보험 19%**, 기타 건강보험 45%의 구성을 보입니다. 이는 한화손보가 고령·유병자 시장(간편보험)과 여성 시장이라는 두 개의 고성장 니치를 공략하고 있음을 의미합니다.

반면 부정적 측면에서는 자동차보험·일반보험에서의 포트폴리오 다변화가 부족하여, 장기보험 시장에 예상치 못한 규제 변화(예: 5세대 실손 개혁)가 발생할 경우 회사 전체 수익 구조가 크게 흔들릴 수 있는 **집중 리스크**가

심층 분석 보고서: 한화손해보험-경영지원

존재합니다. 캐롯 합병 후 자동차보험 비중이 확대되고 있는 것은 이러한 집중 리스크를 분산하는 전략적 의미를 갖습니다. 실제로 2026년 1분기 합병 이후 자동차보험 분기 매출이 3,000억원을 돌파하며 비중이 확대되고 있어, 향후 3~5년 내에 장기보험 비중이 70% 수준으로 정상화될 가능성이 있습니다.

'시그니처 여성 건강보험'이라는 차별화 무기

한화손보 전략의 핵심은 **여성 특화 보험**이라는 분명한 차별화 포지셔닝입니다. 2023년 7월 '한화 시그니처 여성 건강보험 1.0'을 출시한 이후 8개월 만에 누적 신계약 매출 100억원을 돌파했고, 이는 중위권 손보사의 단일 상품으로는 매우 이례적인 성공 사례로 평가됩니다. 2024년 11월에는 '3.0' 버전을 출시하여 정신질환·홍터치료까지 보장 범위를 확대했고, 이를 통해 기존 1.0·2.0과 차별화된 프리미엄 포지셔닝을 강화했습니다.

상품 혁신 과정에서 한화손보는 총 **17개 배타적 사용권**을 획득했습니다. 배타적 사용권이란 보험업계에서 신상품 개발사가 3~6개월간 동일 상품 판매를 독점할 수 있는 권리로, 혁신성·독창성·유용성·노력성 등을 심사해 부여됩니다. 17개라는 숫자는 중위권 손보사가 대형사 못지않게 R&D 투자를 하고 있음을 보여주는 정량적 지표입니다. 2025년 8월 기준 '시그니처 여성 건강보험' 시리즈 누적 원수보험료는 **4,437억원**을 돌파했으며, 단일 상품 브랜드로는 업계 최상위권 수준입니다.

나채범 대표는 이 상품에 대해 "시그니처 여성 건강보험은 창사 이래 최대 실적(2024년 순이익 3,823억원)의 원동력"이라고 직접 평가했으며, 이는 단순한 상품이 아닌 회사 정체성을 재정의한 전략적 상품임을 의미합니다. 실제로 장기보험 신규 여성고객 비중이 출시 전 50% 미만에서 출시 후 **56% 이상**으로 상승한 점은 이 전략이 단순 매출 확대를 넘어 **고객 포트폴리오의 구조적 재편**을 이끌고 있음을 입증합니다. 2023년 설립된 **라이프플러스 펠테크연구소**(국내 금융업계 최초)는 이러한 여성 특화 전략을 R&D 차원에서 뒷받침하는 인프라로, 산부인과·여성의학 전문가들과 협업하여 여성 건강 관련 리스크를 과학적으로 분석하고 상품화하는 연구 조직입니다.

캐롯 합병이 가져온 디지털 하이브리드 전환

2025년 10월 1일 **캐롯손해보험 흡수합병**이 완료되며, 한화손보는 대면·TM·CM **3축 판매채널**을 갖춘 '디지털 하이브리드 손보사'로 재출발했습니다. 캐롯손해보험은 2019년 한화그룹이 ST인터내셔널(구 SK네트웍스 일부 부문)과 공동 설립한 디지털 전업 손보사로, IoT 기반 '퍼마일 자동차보험'이라는 혁신 상품을 출시했으나 누적적자 **약 3,385억원**을 기록하며 독립 운영의 한계에 직면했습니다. 이에 한화손보 본체와의 통합을 통해 디지털 역량은 흡수하되, 중복 비용을 제거하고 규모의 경제를 실현하는 전략적 결정이 이루어진 것입니다.

합병 후 한화손보는 '전략영업부문'을 신설하여 CM·TM 영업을 전담시켰고, 캐롯의 **IoT 기반 퍼마일 자동차보험**(누적 160만 건 가입), AI 사고케어, 캐롯플러그 등의 디지털 역량을 한화손보에 통합했습니다. 퍼마일 보험이란 실제 주행 거리에 비례해 보험료를 부과하는 UBI(Usage-Based Insurance) 상품으로, MZ세대와 저주행 운전자에게 특히 매력적인 상품입니다. 이를 통해 한화손보는 기존 대면 채널이 커버하지 못하던 **디지털 네이티브 고객층**을 확보할 수 있게 되었습니다.

2026년 1분기 성과는 매우 고무적입니다. 자동차보험 시장점유율이 합병 직전 5.6%에서 6.0%로 상승했고, CM 채널 매출은 월평균 **400억원** 수준으로 통합 전 대비 약 10% 성장했습니다. 특히 주목할 부분은 CM 채널 내 **장기보험 매출이 2배 수직 상승**했다는 점입니다. 이는 자동차보험을 넘어 장기보험 디지털 판매까지 시너지가 확산되고 있음을 의미하며, 전통적으로 대면 중심이었던 장기보험 판매 패러다임을 한화손보가 선도적으로 변화시키고 있다는 해석이 가능합니다. 합병 6개월 만에 이 같은 가시적 성과를 낸 것은 합병 전 치밀한 통합 PMI(Post-Merger Integration) 설계가 있었음을 시사합니다.

심층 분석 보고서: 한화손해보험-경영지원

CFO 출신 나채범 대표의 재무통 경영

나채범 대표이사(1965년생)는 영남대 법학과를 졸업하고 성균관대학교 경영대학원에서 경영학 석사를 취득한 재무·경영 전문가입니다. 한화생명에서 경영관리팀장·CPC전략실장·**CFO 겸 경영혁신부문을** 역임하며 그룹 내 재무·전략 양 측면에서 핵심 경력을 쌓았고, 2023년 3월 한화손보 대표이사로 선임되었습니다. 2025년 3월 정기주주총회에서 재선임(임기 2년)되어 2027년 3월까지 임기가 보장된 상태이며, 이는 주주 및 그룹 차원에서 그의 경영 성과를 공식 인정한 결과입니다.

나 대표의 핵심 경영 비전은 "한화손보만의 것을 만들어야 한다"는 차별화 철학입니다. 취임 직후 그는 대형사를 단순 벤치마킹하는 기존 전략을 탈피하고, 여성보험 중심 차별화 전략을 추진했으며 그 결과가 '시그니처 여성 건강보험'으로 구체화되었습니다. CFO 출신답게 IFRS17 대응 및 자본건전성 관리에 강점을 보이고 있으며, 취임 이후 5년 만에 배당을 재개하고 자사주 매입을 결정하는 등 **주주환원 정책**에도 적극적입니다. 이는 과거 한화손보가 겪었던 자본 취약 시기에서 벗어나 정상 궤도에 진입했음을 시사합니다.

다만 **해약환급금준비금이 2조원을 초과**하면서 배당가능이익 확보에 제약이 있어, 제도변경 대응과 이익증대를 통한 해소를 목표로 하고 있습니다. 해약환급금준비금이란 보험계약 해지 시 고객에게 지급해야 할 해약환급금을 미리 적립해 둔 금액으로, 이 금액이 클수록 배당가능이익이 감소하는 구조입니다. 나 대표는 또한 **상생금융·출산·저출산 극복** 등 ESG 의제에도 적극적으로 개입하며, 2023년 'ESG 리더 금융 CEO'로 선정되기도 했습니다. CFO 출신 CEO 특유의 숫자 중심 경영 스타일은 경영지원·경영기획 부서에게 **데이터 기반 보고와 논리적 분석**을 한층 강화하는 업무 문화로 작용하고 있습니다.

복합 리스크 지형도: 자동차보험 적자부터 자본적정성까지

한화손보가 직면한 리스크는 다층적이며, 이를 체계적으로 이해하는 것이 경영지원 담당자의 핵심 역량 중 하나입니다. 첫째, **자동차보험 557억원 적자**(전년 -100억원에서 약 5배 확대)로 합산비율이 손익분기점을 크게 초과했습니다. 캐럿 합병으로 자동차보험 비중이 늘어난 상황에서 이 부문의 적자 확대는 단기적 수익성 압박 요인입니다. 둘째, 실손보험 손해율 119.2%의 구조적 적자가 지속되고 있으며, 5세대 실손 전환 이전까지는 개선이 쉽지 않을 전망입니다. 셋째, K-ICS 경과조치 전 174.4%는 대형사 대비 낮은 수준이며, 2026년 기본자본 K-ICS 규제 도입, 장기선도금리(LTFR) 인하, 최종관찰만기(LLP) 연장 등 제도 변경으로 하방 압력이 가중될 전망입니다.

넷째, 금융당국의 '**계리감독 선진화 로드맵**' 추진으로 보수적 손해율 가정 도입 시 CSM 축소 가능성이 상존합니다. 현재 한화손보의 CSM 4조원 중 일부는 기존 계리가정에 의존하고 있어, 가정 보수화 시 수천억원 단위의 CSM 축소가 발생할 수 있습니다. 다섯째, **캐럿 누적적자 약 3,385억원 흡수**와 이원화 브랜드 운영의 복잡성이 단기적 부담 요인입니다. 여섯째, 한화그룹 지배구조 개편 과정에서의 불확실성—금융지주 전환 여부, 지분 구조 변화, 계열사 간 사업 재편 등—도 경영 환경의 변수로 작용합니다. 이러한 복합 리스크를 효과적으로 관리하려면 경영지원 담당자는 각 리스크 간 상관관계와 시나리오별 재무 영향을 정량적으로 추정할 수 있는 역량이 필요합니다.

ESG 경영과 사회적 가치 창출

한화손보는 **한국ESG기준원(KCGS) 환경·사회·지배구조 전 부문 A등급 3년 연속 획득**이라는 성과를 달성했으며, 이는 업계 최상위권 수준의 ESG 성과입니다. 사회적 활동에는 연간 **약 70억**원을 집행하고 있고, 금감원 '상생·협력 우수기관'으로 손보사 최초 선정되었습니다. ESG 측면에서 특히 주목할 점은 **저출생 대응 상생금융**입니다. 금감원 '상생·협력 금융 신상품' 우수사례에 2회 선정되었는데, 2023년에는 출산 후 5년 보장 특약, 2025년

심층 분석 보고서: 한화손해보험-경영지원

에는 임신·출산 특약 3종이 각각 선정되었습니다.

이는 한화손보의 여성보험 특화 전략이 단순 상업적 성공에 그치지 않고, **저출생이라는 국가적 과제에 대한 민간 차원의 해법**을 제시하는 사회적 가치로 연결되고 있음을 의미합니다. 경영지원 직무 지원자는 "ESG를 왜 중요시하는가?"라는 질문에, 한화손보의 여성보험 사례를 통해 ESG가 단순 규제 준수나 이미지 마케팅이 아닌 **실질적 사업 전략과 결합될 때 지속가능성을 창출한다**는 관점을 제시할 수 있다면 전략적 사고 역량을 효과적으로 보여줄 수 있습니다.

지원 전략 관점의 시사점

경영지원 직무 지원자는 한화손보의 전략적 맥락을 "중위권이기에 가능한 집중 전략"이라는 프레임으로 이해해야 합니다. 빅5처럼 전 상품군에서 경쟁하기보다 여성보험이라는 차별화 영역에 집중하고, 캐롯 합병으로 디지털 역량을 보완하는 전략은 경영지원 담당자가 예산 배분, 사업계획 수립, KPI 설정 시 반드시 고려해야 할 회사의 전략적 선택입니다. 면접에서 "경영지원 담당자로서 한화손보의 사업계획 수립에 기여할 수 있는 점"을 질문 받을 때, "여성보험 CSM 성장 지속을 위한 R&D-마케팅 예산 우선 배분, 캐롯 합병 PMI 완료를 위한 통합 비용 관리, 자동차보험 적자 개선을 위한 손해율 TF 지원"이라는 세 가지 구체적 기여 방안을 제시할 수 있다면, 회사의 현재 과제와 직무 역할을 정확히 연결한 답변이 됩니다. 또한 면접 후반부에 "가장 관심 있는 회사 내 프로젝트는?"이라는 질문이 있을 때, 캐롯 합병 후 통합 PMI나 금융계열 PLUS 브랜드 연계 프로젝트를 구체적으로 언급하면 깊이 있는 관심을 어필할 수 있습니다.

4장. 인재상·조직 문화·도메인 선호 인재 특성

한화그룹 3대 핵심가치: 도전·헌신·정도

한화그룹은 '신용과 의리'를 그룹 정신의 근간으로 삼고, 이를 기반으로 **도전(Challenge)-헌신(Dedication)-정도(Integrity)** 3대 핵심가치를 제시합니다. 이 세 가치는 단순한 구호가 아니라 한화그룹의 인사·평가·의사결정 전반에 투영되는 실질적 기준으로 작동합니다. '도전'은 기존 틀에 안주하지 않고 변화와 혁신을 통해 최고를 추구하는 것을 의미하며, 끊임없는 자기혁신과 미래지향적 사고, 그리고 실패를 두려워하지 않는 실험정신을 강조합니다. '헌신'은 공동 목표를 최우선으로 여기며 혼신의 힘을 다하는 것으로, 개인의 이익보다 조직의 목표에 우선순위를 두는 팀 플레이어 정신을 의미합니다.

'정도'는 원칙에 따라 바르고 공정하게 행동하는 것을 의미하며, 특히 이 가치의 행동원칙 중 "그렇듯하게 꾸며내는 일 없이 사실을 그대로 정확하게 보고"하라는 항목은 경영지원 직무의 보고서 작성·데이터 정합성 관리 역량과 직결됩니다. 또한 "단기적·장기적 측면을 동시에 고려한 의사결정"이라는 행동원칙은 손해보험의 장기 계약 특성과 맞닿아 있습니다. 한화그룹은 공식 채용사이트에서 이 세 가치를 반복적으로 강조하며, 자기소개서·면접 단계에서 지원자가 이러한 가치에 부합하는 경험과 사고방식을 보유하고 있는지를 체계적으로 평가합니다.

이 세 가치는 단순히 암기해야 할 개념이 아닌, **개인의 실제 경험으로 해석되고 구체화될 때** 진정한 힘을 발휘합니다. 예컨대 '도전'이라는 가치는 단순히 "어려운 일을 해본 경험"이 아니라, 기존 관행에 의문을 제기하고 더 나은 방법을 제안·실행한 경험으로 구체화되어야 합니다. '헌신'은 개인 성과가 아닌 팀 성과를 위해 자신의 시간·노력을 투자한 경험, '정도'는 단기 이익 유혹이나 편법의 유혹을 거절하고 원칙을 지킨 경험으로 증명되어야 합니다. 경영지원 직무 지원자는 자신의 경험 속에서 이 세 가지 가치를 각각 입증할 수 있는 구체적 에피소드를 미리 정리해두는 것이 효과적입니다.

심층 분석 보고서: 한화손해보험-경영지원

한화손보 자체 인재상: 자신감·전문성·지도력의 '혁신형 인재'

한화손보는 그룹 인재상을 기반으로 **자신감·전문성·지도력** 3가지를 추가 인재상으로 설정하고, 이를 총칭하여 '혁신형 인재'로 명명합니다. '자신감'은 어떠한 업무도 주도적으로 수행할 수 있다는 주체적 태도를, '전문성'은 자신의 담당 분야에 대한 깊이 있는 지식과 실무 역량을, '지도력'은 동료·후배를 이끌고 협력을 조율하는 리더십을 의미합니다. 이 세 가지는 경영지원 직무에서 특히 중요한데, 경영지원 담당자는 다수 부서를 횡단하며 조율하는 역할을 수행하기 때문입니다.

나채범 대표 취임 이후에는 "한화손보만의 것을 만들어야 한다"는 경영철학이 인재상에도 투영되어, 기존 대형사를 벤치마킹하기보다 독자적 영역을 개척할 수 있는 **창의적 사고력과 실행력**을 중시하는 방향으로 진화하고 있습니다. 2023년 설립된 라이프플러스 펌테크연구소(국내 금융업계 최초)는 이러한 혁신 지향적 인재 문화를 상징적으로 보여줍니다. 펌테크(FemTech)란 여성 건강을 위한 기술·제품·서비스를 포괄하는 개념으로, 기존 금융업계에서는 낯선 영역이었으나 한화손보가 선도적으로 도입하여 여성보험 상품 R&D에 활용하고 있습니다. 이는 회사가 단순 보험 영업을 넘어 **여성 라이프스타일 솔루션 제공자**로 진화하고자 하는 장기 비전을 드러냅니다.

한화 금융계열의 선진적 제도와 현장의 온도 차

한화그룹은 2016년부터 조직문화 혁신을 본격 추진하며 다양한 선진적 제도를 도입했습니다. 대표적 제도로는 **안식월 제도**(승진·장기근속 시 1개월 유급 휴가, 그룹 차원 참여율 90% 이상)가 있으며, 이는 단순히 제도만 있는 것이 아니라 실제로 활용이 장려된다는 점에서 의미가 있습니다. **아빠휴가**(배우자 출산 후 1개월 의무 사용)는 남성 육아 참여를 제도적으로 보장하며, **채움휴직**(자기개발 목적 최장 2년)은 직원의 장기 역량 개발을 지원합니다. GTP(Global Talent Program)는 해외법인에 1~2년간 파견되어 글로벌 감각을 익히는 프로그램으로, 한화그룹의 글로벌화 전략과 연계된 인재 육성 트랙입니다.

복지 측면에서도 한화손보는 식대·직원대출·주택자금·학자금(유치원~대학)·사내 어린이집·수유실 등 대기업 수준의 제도를 갖추고 있으며, 평균연봉은 약 **6,294만원** 수준으로 금융업 중상위권입니다. 재직자 후기에 따르면, 금융업 특성상 업무 강도는 시기별 편차가 크나 전반적으로 안정적 근무 환경이 유지된다는 평가가 우세합니다.

다만 외부 리뷰 플랫폼에서는 일정한 **온도 차이**가 관찰됩니다. 캐치(catch.co.kr) 기준 직원 **62%가 추천**하며 "칼퇴 가능", "대기업 네임밸류", "눈치 보지 않고 쓸 수 있는 연차" 등 긍정적 리뷰가 있는 반면, 블라인드에서는 "발전이 없는 수직문화", "본사-현장 소통 부재", "보수적 의사결정" 등의 비판적 의견도 존재합니다. 이는 한화손보만의 문제가 아니라 한국 금융업계 전반의 공통 특성으로, 규제 산업 특성상 리스크 회피적 문화가 강하고 위계 중심 의사결정이 여전히 남아 있는 경향이 있습니다. 다만 나채범 대표 체제 이후 **수평적 소통과 데이터 기반 의사결정**이 점진적으로 강화되고 있다는 평가도 병존합니다.

경영지원 본사 근무 시에는 부서 간 조율 역량과 **규정 준수 의식**이 특히 중요하게 작용합니다. 보험업은 금융감독원의 상시 감독 대상이며, 보고서 하나의 오류가 규제 이슈로 확대될 수 있는 산업 특성상, 꼼꼼함과 정확성에 대한 요구 수준이 일반 기업보다 높습니다. 동시에 나 대표가 추구하는 혁신 지향 문화와 전통적 금융업 특유의 보수적 문화 사이에서 **균형 감각**을 갖춘 인재가 특히 좋은 평가를 받는 경향이 있습니다.

경영지원 직무가 선호하는 5대 인재 특성

손해보험사 경영지원 직무에서 요구하는 핵심 역량을 다섯 가지로 정리하면 다음과 같습니다. 첫째, **데이터 기반 사고력**입니다. 경영분석·손익관리·예산 적정성 검토에서 숫자 감각은 필수이며, Excel의 고급 함수·피벗테이블·재무모델링은 기본이고 SQL·SAS·R 등 분석 도구 활용 능력이 있으면 크게 우대됩니다. 최근에는 BI 도구

심층 분석 보고서: 한화손해보험-경영지원

(Tableau, Power BI)를 통한 경영대시보드 구축 역량도 중요해지고 있습니다. 단순히 도구를 다룰 줄 아는 것을 넘어, **숫자 이면의 비즈니스 맥락**을 해석할 수 있는 능력이 핵심입니다. 예컨대 "자동차보험 손해율이 전월 대비 2%p 상승했다"는 데이터를 봤을 때, 계절성·사고 유형·지역별 편차·보상 정책 변화 등 다각도에서 원인을 추정할 수 있어야 합니다.

둘째, **규제·컴플라이언스 민감성**입니다. 보험업법, 보험업감독규정, 금융감독원 가이드라인, K-ICS 기준, 소비자보호 관련 법규 등에 대한 이해가 경영기획 업무의 기반이 됩니다. 특히 금융당국의 **계리감독 선진화 로드맵**, 5세대 실손 전환, 기본자본 K-ICS 도입 등 현재진행형 규제 이슈에 대한 기본 이해는 필수입니다. 규제 이해가 부족한 경영지원 담당자는 사업계획을 수립할 때 현실성 없는 목표를 설정하거나, 규제 리스크를 과소평가하는 오류를 범할 수 있습니다.

셋째, **크로스 펑션 조율 능력**입니다. 경영지원은 상품·영업·계리·IT·자산운용 등 전 부문과 소통하며 전사 최적화를 추구하는 허브 역할을 합니다. 각 부서는 고유한 전문 용어와 KPI, 이해관계를 가지고 있으며, 경영지원 담당자는 이를 번역·조율하여 경영진에게 통합적 관점을 제공해야 합니다. 이때 필요한 것은 단순 커뮤니케이션 스킬을 넘어, **각 부서 업무의 본질을 이해하는 지적 호기심**입니다.

넷째, **IFRS17 기초 이해**입니다. CSM·BEL(Best Estimate Liability, 최선추정부채)·위험조정·PAA(Premium Allocation Approach)/GMM(General Measurement Model) 등 새로운 회계 지표가 예산·IR·사업계획에 직접 반영되므로, 경영지원 담당자도 이 구조에 대한 기본 이해가 반드시 필요합니다. 신입사원이라도 CSM이 무엇인지, 어떤 요인으로 변동되는지 정도는 설명할 수 있어야 합니다. 다섯째, **장기 프로젝트 사이클 인식**입니다. 보험 계약은 10~30년 장기상품이 주를 이루어 단기실적이 아닌 장기적 관점의 의사결정이 중요하며, 이는 한화 인재상 '정도'의 행동원칙인 "단기적·장기적 측면을 동시에 고려한 의사결정"과 정확히 일치합니다. 즉, 한화 인재상은 손해보험 산업 특성과 본질적으로 정합성을 지니는 가치 체계라고 해석할 수 있습니다.

면접 활용 포인트

한화손보 인재상 관련 질문에 대비할 때, '도전·헌신·정도' 3대 가치를 단순 암기하기보다 **경영지원 직무 맥락에서 재해석**하는 것이 효과적입니다. 예컨대 '도전'은 여성보험이라는 새로운 시장을 개척한 회사의 전략적 선택과 연결하고, 자신의 경험에서도 기존 관행에 의문을 제기하고 새로운 접근을 시도한 에피소드를 제시하는 방식입니다. '헌신'은 캐롯 합병 후 디지털·대면 조직 간 문화 통합이라는 현재진행형 과제와 연결하고, 공동 목표를 위해 자신을 헌신한 경험으로 구체화할 수 있습니다. '정도'는 IFRS17 계리가정을 보수적으로 관리하며 투명한 재무보고를 추구하는 경영지원 업무의 본질과 연결하고, 자신의 경험에서도 편법보다 원칙을 지킨 에피소드로 뒷받침하는 것이 효과적입니다.

또한 '혁신형 인재'라는 한화손보 고유 인재상에 대비할 때는, 자신감·전문성·지도력을 각각 별도의 에피소드로 증명할 수 있는 준비가 필요합니다. 면접관은 세 가지 중 어느 하나만 갖춘 지원자보다, 세 가지를 균형 있게 보유한 지원자를 선호하기 때문입니다. 특히 경영지원 직무에서는 '전문성'(재무·회계 지식)과 '지도력'(부서 간 조율)이 특히 중요하게 평가됩니다.

5장. 경영지원 직무 분석

직무 정의: 전사 의사결정을 체계적으로 지원하는 허브

경영지원(경영기획 포함)이란 경영목표를 효과적으로 달성하기 위한 전략을 수립하고, 최적의 자원을 효율적으로

심층 분석 보고서: 한화손해보험-경영지원

배분하도록 경영진의 의사결정을 체계적으로 지원하는 직무입니다. 일반 기업에서 경영지원은 흔히 인사·총무·재무·전략기획을 포괄하는 백오피스 기능으로 이해되지만, **손해보험사의 경영지원은 보험업 특유의 규제·회계·상품 구조가 업무 전반에 깊이 관여한다**는 특수성이 있습니다. 보험업법과 보험업감독규정이 수시로 개정되고, 금융감독원이 상시 감독을 수행하며, IFRS17이라는 복잡한 회계체계가 재무보고 전반을 규율하기 때문입니다.

한화손보에서 경영지원 직무는 신입사원 배치 가능 부서로 자산RM(리스크관리), 보험RM, 총무, 부동산, 경리, 시스템기획, 마케팅전략, 고객전략파트 등이 명시되어 있어, 지원자는 입사 후 다양한 세부 부서에 배치될 수 있습니다. 각 부서는 경영지원이라는 큰 틀 안에서 전문화된 역할을 수행하며, 부서 간 로테이션을 통해 장기적으로는 **제너럴리스트 경영관리자**로 성장할 수 있는 커리어 트랙을 제공합니다. 이는 한 분야의 스페셜리스트를 지향하는 계리·IT·상품개발 직무와는 대비되는 커리어 설계입니다.

2026년 상반기 한화손보 신입사원 채용에서도 경영지원이 별도 모집 직무로 명시되어 있으며, 이는 회사가 경영지원 인재 확보를 전략적으로 중시하고 있음을 의미합니다. 특히 캐롯 합병 이후 통합 시너지 극대화를 위한 경영기획·PMI 업무 수요가 증가하고 있어, 향후 수년간 경영지원 인재 수요는 꾸준할 것으로 전망됩니다.

일별·월별·연간 업무의 리듬을 이해하다

경영지원 직무의 업무는 **일별·월별·분기·연간**이라는 네 가지 시간 리듬을 따릅니다. **일상 업무**는 전일·당일 경영실적 데이터(보험료, 손해율, CSM 변동, 신계약 실적 등) 수집 및 모니터링, 경영진 보고자료(일보·주보) 작성, 부서 간 현안 조율, 예산 집행 내역 확인, 금감원·보험협회 공문 확인 및 대응으로 구성됩니다. 신입 경영지원 담당자의 일상은 주로 데이터 수집·정리와 간단한 보고서 작성부터 시작하며, 경력이 쌓이면서 점차 분석·기획 업무의 비중이 늘어갑니다.

월간 업무의 하이라이트는 월초의 **월간 경영실적 리뷰**입니다. 보험손익(장기/자동차/일반)·투자손익·CSM 변동·예실차 분석이 이루어지며, 경영회의 자료 작성, 부문별 예산 대비 실적 비교, KPI 달성을 점검이 핵심입니다. 월간 실적이 계획 대비 크게 차이 날 경우, 원인 분석과 개선 방안 수립을 위한 TF 구성까지 이어질 수 있습니다. **분기 업무**는 금감원 제출용 경영공시 자료 준비, 이사회·경영위원회 안건 상정, IR 투자자 미팅 자료 작성, K-ICS 비율 모니터링 등이 포함됩니다. 상장사인 한화손보는 분기마다 실적발표·컨퍼런스를 진행하며, 이때 경영지원은 CEO·CFO의 발표자료와 Q&A 스크립트 작성을 지원합니다.

연간 업무는 9~12월에 집중되는 **연간 사업계획 수립**이 가장 큰 프로젝트입니다. 거시경제·보험시장 동향·규제 변화를 분석하고, 부문별(영업·상품·계리·자산운용·IT) 사업계획을 조율하여 전사 통합 사업계획을 편성합니다. 이 과정에서 경영지원은 각 부서의 계획이 과도하게 낙관적이지 않은지, 상호 정합성이 있는지, 전사 KPI와 연계되는지를 검증하는 **게이트키퍼 역할**을 수행합니다. 연간 사업계획은 이사회 승인을 거쳐 다음해 1월 전사 KPI로 확정되며, 이후 1년간 월간 모니터링의 기준점이 됩니다. 연말에는 또한 연간 결산 관련 외부 회계법인 감사 대응, 성과평가, 내년도 예산 편성 등이 동시에 진행되어 경영지원 부서의 업무가 가장 집중되는 시기입니다.

이해관계자 맵: 내부 9개 부문과 외부 7개 기관

경영지원의 이해관계자 구조는 매우 복잡합니다. **내부적으로는** CEO/대표이사(최종 보고 대상), CFO/재무총괄(직접 보고 대상), 영업부문(채널별 실적 분석), 상품개발부문(신상품 사업계획 반영), 계리부문(IFRS17 관련 CSM·BEL 데이터), 자산운용부문(투자수익률·ALM), IT부문(BI 시스템·디지털전환 TF), 인사/총무(조직개편·인력 계획), 보상부문(손해율 데이터)과 소통합니다. 각 부서는 고유한 전문 용어와 KPI를 사용하므로, 경영지원 담당자는 일종의 **다중 언어 번역자** 역할을 수행해야 합니다.

심층 분석 보고서: 한화손해보험-경영지원

외부적으로는 금융감독원(경영공시·검사 대응), 금융위원회(규제 대응), 손해보험협회(업계 통계·이슈), 외부 회계법인(연간 결산 감사·IFRS17 검증), 신용평가사(한국신용평가·한국기업평가·NICE신용평가 등급 관리), 주주·투자자(IR), 한화그룹 지주/계열사(그룹 경영계획 연계)와 상호작용합니다. 특히 금감원은 보험사 경영에 가장 큰 영향을 미치는 외부 이해관계자로, 평시 경영공시부터 비상시 검사 대응까지 다양한 접점이 있습니다. 그룹 측 소통에서는 한화생명과의 협조가 중요한데, 지분 51.4%를 보유한 최대주주이자 PLUS 브랜드 공동 추진 파트너이기 때문입니다.

이러한 복잡한 이해관계자 구조를 효과적으로 관리하려면, 각 이해관계자의 **핵심 관심사와 의사결정 기준**을 정확히 파악하는 것이 중요합니다. 예컨대 금감원은 소비자보호·건전성·시장질서가 핵심 관심사인 반면, 투자자는 수익성·성장성·배당정책이 주된 관심사입니다. 경영지원 담당자는 동일한 회사 실적을 어떤 이해관계자에게 전달하느냐에 따라 강조점과 프레이밍을 조정하는 커뮤니케이션 스킬을 갖추어야 합니다.

필수 역량 스택: 재무·기술·소프트 스킬의 3중 구조

경영지원 직무의 역량 요구사항은 **3중 구조**로 정리됩니다. **전문 지식 영역**에서는 IFRS17 기초(CSM, BEL, 위험조정, PAA/GMM 측정모형), 보험회계·관리회계, 장기·자동차·일반보험 구조, 손해율·합산비율 개념, K-ICS 건전성 기준, 보험업법·보험업감독규정에 대한 이해가 필요합니다. 특히 IFRS17은 기존 회계체계와 전혀 다른 로직을 가지므로, 신입이라도 기본 개념을 익혀두는 것이 중요합니다. 재무·회계 관련 학부 전공이나 CPA·재경관리사 자격증 소지자는 입사 후 학습 곡선이 완만합니다.

기술적 스킬 영역에서는 Excel 고급 활용(피벗테이블, VLOOKUP/INDEX MATCH, 재무모델링)이 기본이며, SQL을 활용한 데이터 추출 능력이 있으면 크게 우대됩니다. BI 도구(Tableau, Power BI)를 통한 경영대시보드 구축 경험도 최근 강조되는 역량입니다. 보고서·프레젠테이션 작성 역량 또한 필수로, 한화그룹은 보고서 품질을 중시하는 문화가 있어 PowerPoint·Word 활용 능력과 논리적 구조화 역량이 함께 평가됩니다. 프로젝트 관리 역량(Gantt chart, RACI, Kanban 등)은 TF·전략 프로젝트 운영 시 요구됩니다.

소프트 스킬 영역에서는 다수 부서·외부 기관과의 이해관계자 커뮤니케이션 역량이 가장 중요하며, 분석적·전략적 사고, 데이터 정합성에 대한 꼼꼼함, 주도적 업무 추진력이 핵심입니다. 경영지원 담당자는 자신의 업무 결과가 경영진의 의사결정에 직접 영향을 미치므로, **책임감과 Ownership**이 매우 중요합니다. 우대 자격증으로는 AICPA(미국공인회계사)·CPA(한국공인회계사)·재경관리사·AFPK/CFP(재무설계사)·투자자산운용사·SQLD(SQL 개발자) 등이 있으며, 이는 서류 전형에서 가점 요인으로 작용할 수 있습니다.

핵심 KPI와 성과측정의 실체

경영지원 직무의 KPI는 정량·정성 지표가 혼합된 형태로 설정됩니다. 대표적 지표는 다음과 같습니다. **예산 집행률**은 계획 대비 95~105% 범위로 관리되는 것이 일반적이며, 과다 집행 시 예산 통제 실패로, 과소 집행 시 불필요한 예산 편성으로 간주됩니다. **사업계획 달성률**은 보험료·이익·CSM 등 연간 경영목표 대비 실적을 측정하며, 전사 목표와 개인 평가가 연동됩니다. **보고서 품질**은 경영진 피드백, 정시 제출률, 정확도, 가독성 등으로 평가되며, 정량화가 어려우나 상급자의 질적 평가로 반영됩니다.

TF/프로젝트 완수율은 전략 TF, M&A, 시스템 구축 등 기한 내 산출물 완료 여부를 측정합니다. **규제 대응 적시성**은 금감원 공시·보고 기한 100% 준수가 기본이며, 단 한 건의 지연도 회사 전체 신뢰에 영향을 미칠 수 있으므로 절대적 기준입니다. **내부 고객 만족도**는 타 부서 협업 만족도를 측정하는 360도 평가의 일환으로, 경영지원 담당자의 부서 간 조율 역량을 평가합니다.

심층 분석 보고서: 한화손해보험-경영지원

특히 IFRS17 도입 이후에는 **CSM 변동 분석의 정확성과 적시성**이 경영지원 담당자의 역량을 가늠하는 새로운 기준으로 부상하고 있습니다. CSM이 월별·분기별로 어떻게 변동했는지, 그 원인이 무엇인지를 시의적절하게 분석해내는 것은 단순 데이터 집계를 넘어 깊이 있는 회계·계리 이해를 요구하기 때문입니다. 이러한 분석 역량이 뛰어난 경영지원 담당자는 자연스럽게 고평가를 받고 승진·보직 이동에서 유리해집니다.

대표 워크플로우: 월간 실적 리뷰부터 이사회 자료까지

경영지원의 업무는 **정형화된 워크플로우**를 따르며, 이를 이해하는 것은 지원자에게 큰 이점이 됩니다. **월간 경영 실적 리뷰** 워크플로우는 다음과 같이 진행됩니다. D-5일: 계리·영업·보상·자산운용 부서로부터 데이터를 수집합니다. D-3일: 데이터 정합성을 검증하고 주요 변동 원인을 파악합니다. D-2일: 실적 요약 보고서 초안을 작성합니다. D-1일: CFO 사전 검토를 거칩니다. D-day: 경영회의에 상정하여 발표합니다. D+1일: 후속 과제를 배분하고 실행 계획을 점검합니다. 이 전체 과정에서 경영지원 담당자는 **데이터 정확성·보고서 품질·경영진 인사이트 도출**이라는 세 가지 가치를 동시에 추구해야 합니다.

연간 사업계획 수립 워크플로우는 훨씬 대형 프로젝트입니다. 9~10월: 경영환경 분석(거시경제, 보험시장, 규제 변화, 경쟁사 동향)을 수행합니다. 10~11월: 부문별 계획을 수립하고 조율합니다. 11~12월: 전사 통합 계획을 수립하고 이사회 승인을 받습니다. 1월: 전사 KPI를 확정하고 부서별로 배포합니다. 약 4개월의 대형 프로젝트로, 이 기간 동안 경영지원 부서는 거의 모든 에너지를 여기에 집중합니다. **이사회 자료 작성**은 D-14일 안건 확정부터 D-day 의결까지 약 2주간의 정밀한 작업 프로세스를 거치며, 사외이사들의 질의에 대비한 참고자료까지 준비해야 하므로 매우 세밀한 작업이 요구됩니다.

가상 시나리오: 신입 경영지원 담당자의 첫 1년

가상으로 신입 경영지원 담당자의 첫 1년 궤적을 그려보면 다음과 같습니다. **1~3개월차**는 온보딩 기간으로, 선배로부터 업무 인수인계를 받으며 회사 시스템(경영정보 BI, 예산 시스템, 전자결재 등)과 보고 양식에 익숙해지는 단계입니다. 이 시기에는 주로 데이터 수집·정리, 단순 보고서 보조 작업을 수행합니다. **4~6개월차**에는 월간 실적 리뷰의 일부 섹션을 독립적으로 담당하게 되며, 상급자 검토 하에 자신의 분석을 보고서에 반영하기 시작합니다. 이 시기에 IFRS17 기초 교육, K-ICS 이해 교육 등 사내 교육 프로그램을 이수하며 전문성을 쌓습니다.

7~9개월차에는 분기 결산·IR 지원 업무에 참여하며 외부 이해관계자 대응 경험을 쌓고, 연간 사업계획 수립 과정에서 특정 부문의 계획 조율을 담당합니다. **10~12개월차**에는 이사회 자료 작성, 신년 KPI 확정 등 핵심 업무에 깊이 관여하게 되며, 1년 평가에서 본인의 강점·약점을 피드백 받습니다. 이 전체 과정에서 **자기주도적 학습 태도와 상급자·동료와의 관계 구축**이 장기 성장에 결정적입니다.

지원 전략 관점의 시사점

경영지원 직무 지원 시 가장 효과적인 차별화 전략은 "보험업 경영지원의 특수성을 이해하고 있다"는 것을 구체적으로 보여주는 것입니다. 일반 기업 경영기획과 달리 손해보험사 경영지원은 CSM 변동 분석, K-ICS 모니터링, 보험손익 구조(장기/자동차/일반) 분석, 금감원 규제 대응이라는 **고유한 업무**를 수행합니다. 면접에서 "한화손보의 2025년 보험손익이 감소한 원인을 어떻게 분석하겠는가?"라는 질문에 대해, 자동차보험 적자(-557억원) 확대, 장기보험 예실차 악화, 실손보험 손해율 119.2% 등 **구체적 숫자를 활용한 구조적 분석**을 제시할 수 있다면, 단순히 "열심히 하겠습니다"라는 답변과는 차원이 다른 인상을 남길 수 있습니다.

또한 "입사 후 1년 내 어떤 기여를 할 수 있는가?"라는 질문에 대해서는, 현실적이면서 구체적인 답변이 효과적입니다. 예컨대 "신입으로서 1년은 학습과 적응의 시기이지만, Excel·SQL 기반 데이터 분석 역량을 활용해 월간

심층 분석 보고서: 한화손해보험-경영지원

경영실적 리뷰의 데이터 품질 향상에 기여하고, IFRS17 기초 역량을 빠르게 습득하여 CSM 변동 분석의 정확성을 높이는 데 기여하고자 합니다. 2년차부터는 캐롯 합병 PMI 지원이나 연간 사업계획 수립의 특정 부문을 독립적으로 담당할 수 있는 수준으로 성장하는 것이 목표입니다"라는 방식으로, **단계별 성장 로드맵**을 제시하면 현실 성과 야망을 균형 있게 보여줄 수 있습니다.

마지막으로, 면접에서 **질문권이 주어졌을 때**의 전략도 중요합니다. "회사 문화는 어떤가요?"라는 뻔한 질문보다, "캐롯 합병 이후 경영지원 부문에서 가장 우선순위가 높은 과제는 무엇인가요?" 또는 "신계약 CSM +38.9% 성장이 경영기획 차원에서 어떤 새로운 도전을 만들어내고 있나요?"와 같이 **회사 전략과 직무를 연결한 질문**을 던진다면, 단순 지원자가 아닌 진정한 전략적 파트너로 평가받을 수 있습니다.

참고 레퍼런스 (References)

1. 보험연구원(KIRI) 2024년 손해보험산업 주요 현
황 — <https://www.kiri.or.kr/report/downloadFile.do?docId=677689>
2. 금융위원회 5세대 실손보험 개혁안 — <https://www.fsc.go.kr/no010101/84272>
3. 보험연구원(KIRI) 자동차보험 손해율 분
석 — <https://www.kiri.or.kr/report/downloadFile.do?docId=773089>
4. PwC 삼일경영연구원 보험산업 성장전략 — https://www.pwc.com/kr/ko/insights/industry-focus/samilpwc_insurance-growth-strategy.pdf
5. 한국보험신문 2025년 보험사 경영실
적 — <https://www.insnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=89914>
6. 한국보험신문 한화손보 2025년 실
적 — <https://www.insnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=89229>
7. 이투데이 한화손보 2025년 실적 — <https://www.etoday.co.kr/news/view/2558396>
8. 한국금융신문 2025 연간 손보 리그테이
블 — https://www.fntimes.com/html/view.php?ud=2026031316084841409efc5ce4ae_18
9. 보험저널 2025 상반기 CSM 분
석 — <https://www.insjournal.co.kr/news/articleView.html?idxno=28204>
10. 한국금융신문 한화손보 CSM 1조원 돌파 전
략 — https://www.fntimes.com/html/view.php?ud=2026022313474778339efc5ce4ae_18
11. 보험저널 손해보험산업 수익성·건전성 경고
등 — <https://www.insjournal.co.kr/news/articleView.html?idxno=26734>
12. 알파비즈 K-ICS 현황 분석 — <https://alphabiz.co.kr/news/view/1065589154398106>
13. 더페어뉴스 캐롯 합병 6개월 성
과 — <https://www.thefairnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=73575>

심층 분석 보고서: 한화손해보험-경영지원

14. 경향신문 한화손보 캐롯 흡수합병 결정 — <https://www.khan.co.kr/article/202504242146055>
15. 글로벌이코노믹 자동차보험료 인상 전망 — https://www.g-eneews.com/article/Finance/2025/12/202512280928347925e207547429_1
16. 프레스맨 팻보험 시장 동향 — <https://www.pressman.kr/news/articleView.html?idxno=100018>
17. 헤럴드경제 토스인슈어런스 설계사 3000명 돌파 — <https://biz.heraldcorp.com/article/10715795>
18. 한국신용평가 한화손보 신용등급 분
 석 — <https://kisrating.com/fileDown.do?menuCd=R8&gubun=2&fileName=rs20250619-19.pdf>
19. 더벨 한화그룹 지배구조 개
 편 — <https://www.thebell.co.kr/free/content/ArticleView.asp?key=202512170957076840102838>
20. 한화인 채용사이트 핵심가
 치 — https://www.hanwhain.com/web/hanwha/main_value/main_value.do
21. 아주경제 한화 금융계열 PLUS 브랜드 — <https://www.ajunews.com/view/20260130163058486>
22. 인사이트코리아 나채법 대표 경영 전
 략 — <https://www.insightkorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=233115>
23. 비즈니스포스트 나채법 한화손보 대표이사 프로
 필 — https://www.businesspost.co.kr/BP?command=article_view&num=422423
24. 글로벌이코노믹 한화손보 여성보험 전략 — https://www.g-eneews.com/article/Finance/2024/10/202410111551236744e30fcb1ba8_1
25. CEO스코어데일리 한화-캐롯손보 합병 시너지 기
 대 — <https://m.ceoscoredaily.com/page/view/2025102416073792027>
26. 시사저널e 한화손보 디지털 시너지 기대 — <https://www.sisajournal-e.com/news/articleView.html?idxno=416005>
27. 이데일리 한화손보 2025년 실적 분
 석 — <https://edaily.co.kr/News/Read?mediaCodeNo=257&newsId=02519046645353472>
28. 머니투데이 자동차보험 손해율 5년래 최
 고 — <https://www.mt.co.kr/finance/2025/10/19/2025101608335174872>
29. FETV 한화손보 자동차보험 적자 중 순익 선방 분
 석 — <https://www.fetv.co.kr/news/article.html?no=213204>
30. 나무위키 한화손해보험 종합정
 보 — <https://namu.wiki/w/%ED%95%9C%ED%99%94%EC%86%90%ED%95%B4%EB%B3%B4%ED%97%98>