



CEO Report

생명보험회사의 고령화 대응 전략

임준

CEO Report

CEO Report는 보험산업과 관련된 현안과제를 집중 분석하여 보험회사 최고경영자의 의사결정에 도움을 드리고자 작성되었습니다.

베이비붐 1세대(1955~1964년 출생)와 2세대(1965~1974년 출생)가 모두 60세 이상이 되는 2035년에는 60세 이상 인구수가 약 2,000만 명에 이를 것으로 전망됨. 이러한 수치는 30대부터 50대까지의 인구수를 합한 규모에 해당하는 것으로, 숫자 측면에서만 본다면 두 인구 그룹이 거의 유사한 시장 규모를 가지게 됨

인구구조의 고령화로 인해 생명보험회사는 비즈니스 모델 측면에서 구조적 어려움에 직면할 수 있음. 그동안 생명보험회사의 비즈니스 모델은 소비자가 젊었을 때 납부한 보험료를 채권 등 안전자산 투자를 통해 자산 운용한 후 그들이 나이가 들었을 때 보험금을 지급하는 방식이어서 젊은층이 감소하고 고령층이 증가하게 되면 구조적으로 지속적인 성장이 어려울 수 있음

본고에서는 생명보험회사의 고령화 대응 사업전략으로 다음 3가지를 제안함. 첫째, 고령층 특화 플랫폼 사업자 전략을 추진함. 즉, 생명보험회사가 단순히 생명보험 상품만을 판매하는 것을 넘어 장기적으로 고령층의 다양한 니즈를 충족시켜 줄 수 있는 고령층 관련 플랫폼 사업자로 발전하는 것임. 고령층과 관련된 후보 사업군으로는 ① 보험(질병과 상해 위험 보장), ② 돌봄 서비스(노인요양, 실버타운 등), ③ 노후 자산관리(신탁, 주택연금 등), ④ 웰빙 관련 사업(건강, 여행, 교육 등)이 해당될 수 있음

둘째, 고령층 특화 브랜드를 구축함. 현재는 은퇴자들이 은퇴 이후에 어떤 기관을 가장 먼저 접촉해야 할지 그 대상이 잘 떠오르지 않는데, 고령층 마케팅을 위해 은퇴 이후 가장 먼저 떠오를 수 있는 브랜드를 구축할 필요가 있음. 고령층 특화 브랜드 구축을 위해 단기적으로는 노인요양서비스와 실버타운 관련 자회사를 설립하고 이후 점차적으로 사업범위를 확대하는 방안을 생각해볼 수 있음

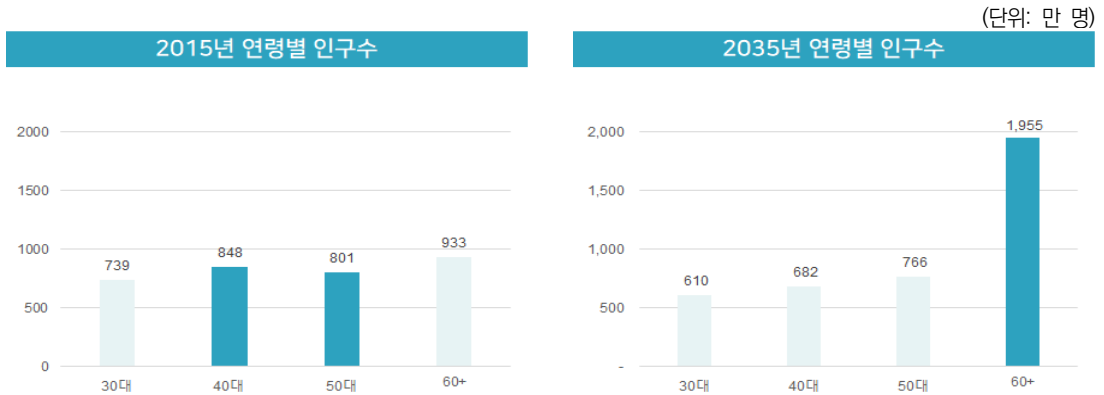
셋째, 법, 세무, 부동산, 자산관리, 건강, 여행, 교육 등의 분야에서 고령층에게 양질의 서비스를 제공하고 신뢰감을 줄 수 있는 고령층 특화 전문 인력을 보강함. 또한, 고령층과 관련된 교육 과정을 이수하게 되면 고령층 특화 설계사 자격증을 부여하는 인증제도 도입도 고령층 고객의 신뢰도 제공 방안의 하나로 검토해 볼 수 있음. 이외에도 후속 연구를 통해 우리나라 상황에 적합한 고령층 특화 전문 인력 발굴이 필요하다고 생각함

I

검토 배경

- 베이비붐 1세대(1955~1964년 출생)와 2세대(1965~1974년 출생)가 모두 60세 이상이 되는 2035년에는 60세 이상 인구수가 거의 2,000만 명에 이를 것으로 예상됨
 - 이러한 수치는 30대부터 50대까지의 인구수를 합한 규모와 거의 비슷함

〈그림 I-1〉 연령별 인구수 변화 추이



- 주: 1) '60+'는 60세 이상 인구수를 의미함
2) 진한 색의 막대그래프는 1차와 2차 베이비붐 세대를 나타냄
3) 2015년은 '인구총조사' 자료를, 2035년은 '장래인구추계' 자료를 이용함

자료: 국가통계포털(KOSIS), 임준·정수진(2024)에서 재인용함

- 인구구조의 고령화로 인해 생명보험회사는 구조적 어려움에 직면할 것으로 예상됨
 - 그동안 생명보험회사의 비즈니스 모델은 소비자가 젊었을 때 납부한 보험료를 채권 등 안전자산 투자를 통해 자산 운용한 후 그들이 노년기에 되었을 때 보험금을 지급하는 방식이어서 젊은 층이 감소하고 고령층이 증가하게 되면 구조적으로 지속적인 성장이 어려울 수 있음
- 생명보험회사가 고령화에 대응하기 위해서는 기존의 비즈니스 모델과는 차별화된 새로운 비즈니스 모델 개발이 필요함¹⁾

1) 본고는 임준·정수진(2024)의 내용을 요약·정리해서 작성한 것임을 밝혀둠

II

국내현황

- 글로벌 컨설팅 기관인 맥킨지는 생명보험회사(Life insurance company)가 단지 생명보험만을 판매하는 회사를 넘어 고령층의 삶에 관한 회사(Lifestyle company)로 진화할 것을 제안했음(Bernard et al. 2021)
 - 맥킨지가 제시한 고령층 관련 사업 분야는 크게 다음 4가지임
 - 보장(Protection: 질병과 상해로부터의 위험 보장)
 - 돌봄(Assistance: 노인요양과 실버타운 서비스 제공)
 - 자산관리(Wealth Management: 신탁, 역모기지 등)
 - 웰빙(Well-being: 교육, 건강, 여행 등 사회·여가 활동)
- 본 장에서는 맥킨지가 제시한 4개 사업 분야를 중심으로 국내 생명보험회사의 사업 현황과 향후 고령시장의 중심이 될 것으로 예상되는 베이비붐 세대(50~60대)의 행태와 니즈에 대해 살펴보고자 함

1. 고령층 특화 사업 현황

- 보험의 경우 시니어 고객을 별도의 세분화된 시장으로 구분해서 마케팅 전략을 하고 있지는 않기 때문에 보장을 제외한 나머지 3개 분야를 중심으로 일부 회사 사례를 소개하고자 함
 - 모든 생명보험회사 사례를 조사하지는 않았으나 현재 진행되고 있는 사업에는 어떤 유형의 것들이 있는지를 파악하는 데는 큰 문제가 없을 것으로 판단함

가. 돌봄서비스

- 국내 금융 그룹 가운데 선도적으로 돌봄서비스 관련 사업을 추진한 곳은 KB금융그룹으로, KB손해보험이 2016년 자회사인 KB골든라이프케어를 설립하고 노인요양사업을 시작했으며, 2023년 KB라이프가 KB골든라이프케어를 자회사로 편입했음

- 2016년에 위례 빌리지, 2021년에 서초 빌리지를 개소했으며, 2025년 은평, 광교, 강동에 노인요양시설을 추가로 개소할 예정임
 - 한편, 2023년 12월에는 실버타운인 평창카운티를 개소했음
- 신한라이프도 자회사인 신한라이프케어를 통해 시니어 관련 사업인 노인요양시설과 실버타운 사업을 추진하고 있음
- 우선 2025년에 경기도 하남 미사에 60~70명을 수용할 수 있는 노인요양시설을 건립할 예정임
 - 2027년에는 주거와 일상에 필요한 생활 지원 서비스(의료·헬스케어, 레저스포츠, 문화예술, 금융서비스 등)가 결합된 실버타운을 서울 은평 지역에 조성할 계획임

나. 자산관리

- 미래셋생명명은 고령자 특화 신탁상품으로 노노(NO老)안심신탁과 종활(終活)신탁(Well-ending trust)을 출시했음
- 노노안심신탁은 위탁자가 고령, 노인성 질환 등으로 의사능력에 문제가 생겨도 신탁계약을 통해 재산을 보호할 수 있는 신탁상품임
 - 위탁자의 의사능력에 문제가 발생하는 경우에는 미리 지정한 한도 이내의 생활비를 별도의 증빙 없이 본인 계좌로 지급함
 - 종활신탁은 위탁자 사망 후 미리 지정한 상조회사 및 봉안 업체에게 장례비용 등을 지급할 수 있는 신탁상품임

다. 웰빙 관련 사업

- 메트라이프생명은 2023년 9월 보험업계 최초로 종합은퇴솔루션 360Future를 출시했음
- 건강관리를 포함하여 총 29가지 서비스를 제공하는데, 크게 7개 그룹(① 시니어 질환 예방케어서비스, ② 자산관리서비스, ③ 치매 및 노인성 질환 관련 스페셜 안심케어서비스, ④ 가족 지원 서비스, ⑤ 여행 및 개인비서 서비스, ⑥반려동물 관련 서비스, ⑦사회공헌 기회제공 서비스)으로 구성되어 있음
 - 이들 서비스 가운데 일부는 프리미엄 고객에게만 제공되는데, 보험가입 금액이 1억 원 이상이거나 월납 보험료 액수가 100만 원 이상이면 프리미엄 고객 자격이 주어짐

라. 소결

- 국내 생명보험회사가 고령시장에 관심을 가지고 본격적으로 관련 사업들을 추진하기 시작한 것은 최근 들어서임
 - 메트라이프생명(메트라이프생명)이 종합은퇴솔루션 360Future를 출시한 것은 2023년이며, KB금융그룹의 경우에도 KB골드라이프케어(KB골드라이프케어)를 설립하고 노인요양사업을 시작한 것은 2016년이지만 생명보험회사인 KB라이프(KB라이프)의 자회사로 편입된 것은 2023년임
- 따라서 현 시점에서는 현재 추진되고 있는 사업들의 성과 평가나 문제점 분석보다는 대안이 될 수 있는 비즈니스 모델을 제안함으로써 업계가 고령시장 관련 비즈니스 모델을 개발하는 데 참고자료로 활용될 수 있도록 하는 것이 필요하다고 생각함
- 국내 생명보험업계가 참고할 만한 고령시장 관련 비즈니스 모델 가운데 하나는 고령층의 다양한 니즈를 충족시켜 줄 수 있는 고령층 특화 플랫폼 사업자 모델임
 - 정보를 검색할 때 네이버나 구글을 가장 먼저 떠올리는 것처럼, 은퇴를 하게 되면 그 이후의 삶과 관련된 상담이나 수요를 충족하기 위해 가장 먼저 떠올리게 되는 고령자 특화 사업자를 생각해 볼 수 있는데, 아직 국내 생명보험업계에는 그러한 사업자가 존재하지 않음
 - 현재는 노인요양, 실버타운, 신택 등 개별 니즈별로 고령자 관련 사업이 진행되고 있는 상황이며, 시니어 고객을 별도의 세분화된 시장으로 구분하고 그들의 다양한 니즈를 충족시켜 줄 수 있는 종합적인 접근법의 사업 형태는 부재함

2. 베이비붐 세대의 행태와 수요 분석

- 본 절에서는 맥킨지 보고서가 제시한 4개 사업 분야를 중심으로 베이비붐 세대의 행태 및 니즈에 대해 살펴보고자 함
 - 보장의 경우에는 오병국 외(2024)의 내용을 참고했고, 그 외 나머지 3개 분야는 보험연구원·코리아리서치 인터내셔널(2024)의²⁾ 내용을 소개하고자 함

²⁾ 보험연구원·코리아리서치 인터내셔널(2024)의 경우 조사대상자 총수는 318명이고, 지역은 서울·경기·인천·부산·대구·광주·대전의 7개 지역이며, 경제적 여력이 있는 상위 20%의 가구(가구 연소득이 1억 원 이상이거나 가구 총자산이 10억 원 이상인 가구)를 대상으로 했음

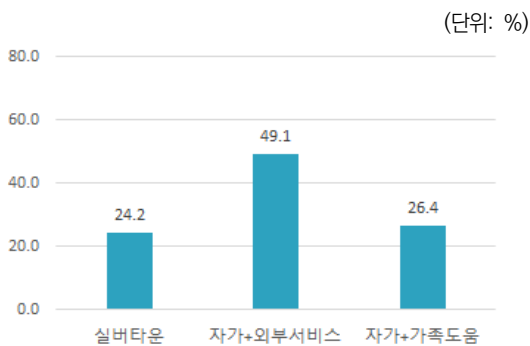
가. 보장

- 오병국 외(2024)는 60대를 대상으로 신체적 건강과 관련된 위험에 어떻게 대비하고 있는지에 대해 조사했는데, 규칙적인 운동이 71.5%로 가장 높았음
 - 건강한 식습관 및 영양제 섭취가 71.4%, 정기 건강검진이 69.3%로 2위와 3위를 기록했고, 보험가입은 57.3%로 4위를 기록했음
- 보험가입의 경우 60대의 실손의료보험 가입률은 67.2%, 질병보험 가입률은 74.4%, 상해보험 가입률은 66.6%를 기록했음

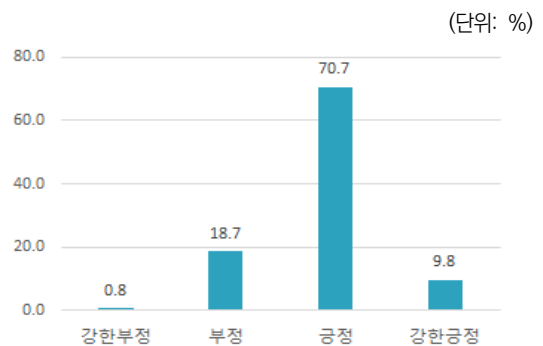
나. 돌봄서비스

- 돌봄서비스와 관련해서는 2가지로 구분해서 조사했는데, 첫 번째는 본인 자신에 관한 것이고, 두 번째는 부모와 관련된 것임
 - 먼저, 자신과 관련해서는 향후 누군가의 돌봄이 필요할 때 어떤 방법을 선택할 것인가에 관해 물어보았는데, 조사대상자의 49.1%가 자신의 주택에 머물면서 필요한 서비스를 외부 업체로부터 제공받는 것을 선호했음
 - 부모의 돌봄서비스 관련하여 유료로 자문 및 도움 서비스를 받는 것에 대해서 조사대상자의 약 80.5%가 긍정적 의사를 표시했음

〈그림 II-1〉 주거와 돌봄서비스 유형 선택



〈그림 II-2〉 부모 돌봄서비스 관련 자문 의향

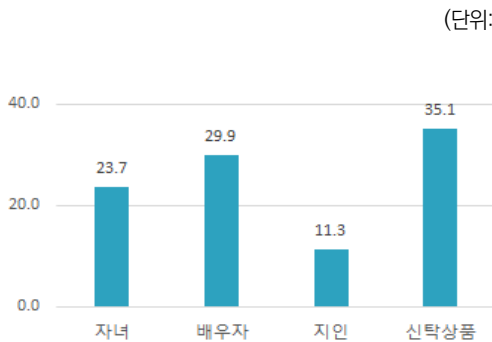


자료: 보험연구원·코리아리서치인터내셔널(2024); 임준·정수진(2024) 에서 재인용함

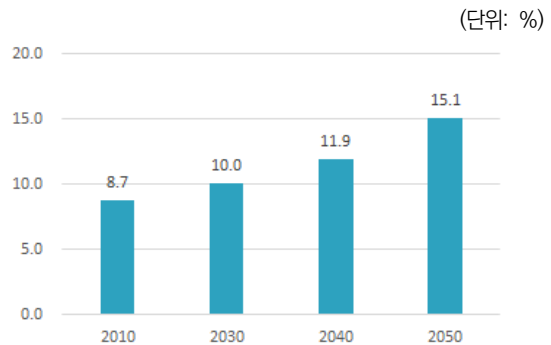
다. 자산관리

- 치매로 인해 자신이 직접 자산관리를 하기 어려운 경우를 대비하여 계획을 가지고 있는지 물어보았는데, 조사대상자의 약 30.5%가 계획이 있다고 답변했음
 - 대리 자산관리에 대한 계획을 가지고 있는 응답자를 대상으로 누구에게 맡길 것인지에 관해 조사했는데, 신탁상품이 35.1%로 가장 높았고, 그 다음으로 배우자, 자녀의 순이었음
 - 현재 대리 자산관리 수단으로 신탁상품을 계획하고 있는 응답자(전체 샘플의 약 10.7%) 이외의 사람들에게 향후 신탁상품을 구입할 의향이 있는지 물어보았는데, 약 61.3%가 긍정적 의사를 보였음
- 보건복지부(2012)의 예측에 의하면, 65세 이상 노인 가운데 치매환자 비율은 계속 증가하여 2010년 8.7%에서 2050년 15.1%로 증가할 것으로 예상됨
 - 이에 따라 대리 자산관리 관련 신탁상품의 수요도 증가할 것으로 예상됨

〈그림 II-3〉 대리 자산관리 계획



〈그림 II-4〉 65세 이상 노인 중 치매환자 비율



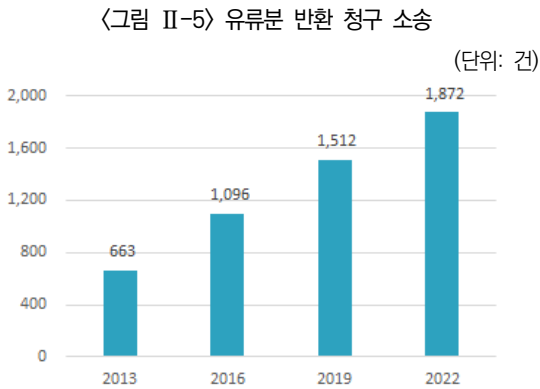
자료: 보험연구원·코리아리서치인터내셔널(2024); 임준·정수진(2024) 자료: 보건복지부(2012); 정봉은·이선주(2015)에서 재인용함
에서 재인용함

- 최근 들어 상속 관련 분쟁이 증가하고 있는데,³⁾ 향후 사망자 수가 증가할 것으로 예측되기 때문에 이러한 추세는 지속될 것으로 예상됨
 - 유류분 반환 청구 소송의 경우 2013년 663건에서 2022년 1,872건으로 증가했음

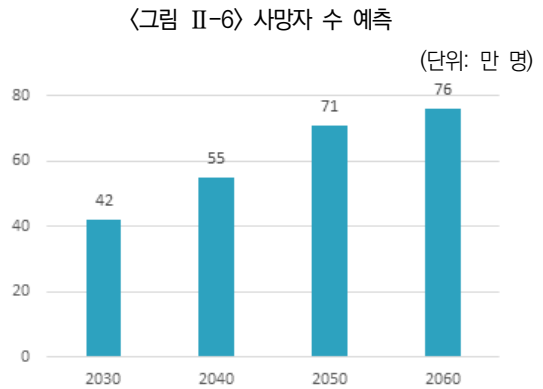
3) 최근의 상속 분쟁 증가 원인으로는 2가지 정도가 제시되었음. 첫 번째는 문재인 정부 기간 동안의 부동산 가격 상승이고, 두 번째는 과거의 장자 상속을 용인하는 분위기에서 법의 판단을 받아 보자는 쪽으로의 인식 전환임(매일경제(2024. 3. 4), “왜 오빠만 많이 줘요?...상속분쟁 8년 새 4배 늘었다”)

○ 상속 관련 분쟁과 사망자 수 증가 추세를 감안할 때, 사후 자산관리 수단으로서의 신탁상품에 대한 수요가 증가할 것으로 예상됨

- 보험연구원·코리아리서치인터내셔널(2024)에 의하면, 사후 자산관리 계획을 가지고 있는 조사대상자(전체 샘플의 48.1%) 가운데 신탁상품을 활용할 예정이라고 응답한 비중은 약 19.6%였음
- 현재 사후 자산관리 수단으로 신탁상품을 계획하고 있는 응답자(전체 샘플의 약 9.4%) 이외의 사람들에게 향후 신탁상품을 구입할 의향이 있는지 물어보았는데, 약 56.3%가 긍정적 의사를 보였음



자료: 대한민국 법원 정보공개



자료: 통계청(2019), 임준 외(2023)에서 재인용함

라. 웰빙 관련 사업

○ 여가 및 사회활동과 관련된 웰빙의 경우 크게 3가지 분야(① 재취업 및 창업 관련 교육, ② 개인 맞춤형 건강 프로그램, ③ 개인 맞춤형 여행 프로그램)의 니즈를 조사했음

- 조사대상자 가운데 약 60.2%가 은퇴 후 재취업이나 창업 계획을 가지고 있었으며, 이들 가운데 약 70.8%가 재취업이나 창업을 위해 돈을 지불하고 새로운 것을 배울 의향이 있다고 답변했음

○ 건강과 관련해서는 ① 개인별 맞춤형 운동 프로그램, ② 개인별 맞춤형 식단 프로그램, ③ 개인별 맞춤형 스트레스 관리 프로그램으로 구성된 전문가 자문 프로그램을 돈을 지불하고 구입할 의향이 있는지 물어보았음

- 조사대상자 가운데 약 35.2%가 구입하겠다고 답변했고, 나머지는 책, 인터넷, TV 등을 통해 개인적으로 정보를 획득하겠다고 답변했음

- 여행과 관련해서는 좀 더 비용을 지불하더라도 개인 맞춤형 여행 상품(여행객이 가고 싶은 곳, 원하는 일정, 체험하고 싶은 프로그램 등을 제시하면 그에 맞추어 여행에 필요한 모든 것을 준비해 주는 상품)을 구입할 의향이 있는지 조사했음
 - 조사대상자의 약 70.2%가 구입 의향이 있다는 긍정적 의사를 표시했음

마. 소결

- 보험연구원·코리아리서치인터내셔널(2024) 설문조사의 목적은 개별 사업에 대한 구체적인 전략 도출보다는 돌봄, 자산관리, 웰빙 관련 서비스에 대한 소비자의 유료 구입 의향이 대체적으로 어떤지를 파악하는 데 있었음
 - 긍정적 의향이 높다고 해서 해당 사업을 추진해야 한다는 결론을 도출하려는 것에 목적이 있었다기보다는 부정적 의향이 높을 경우 플랫폼화 전략 추진 시 해당 사업을 사업 후보군에 포함시키는 것을 재검토하거나 설문조사에서 제시했던 것과는 다른 유형의 비즈니스 모델 개발의 필요성을 파악하는 데 있었음
 - 본 조사는 후속 연구를 위한 1차 조사의 성격을 가지고 있으며 개별 사업별로는 향후 보다 자세한 내용의 설문조사와 연구를 통해서 구체적인 사업전략을 도출할 필요가 있음
- 이번 조사의 경우 개인 맞춤형 건강 프로그램을 제외하고는 대부분 유료 구입에 대해 60%대 이상의 긍정적 의향을 보여, 이들 사업의 경우 일단 사업 후보군에 포함시켜 검토할 필요가 있다고 생각함
 - 본인 돌봄서비스의 경우 실버타운과 자가 + 외부서비스를 합쳐서 약 73.3%가 유료 돌봄서비스에 대해 긍정적 의향을 표시했고, 부모 돌봄과 관련해서도 약 80.5%가 긍정적 의향을 표시했음
 - 대리 자산관리 관련 신탁상품의 경우에도 향후 신탁상품을 활용할 계획을 가지고 있거나 검토할 의향이 있다고 응답한 비중이 약 72.0%였고, 사후 자산관리 관련 신탁상품의 경우에도 약 65.7%가 긍정적 의향을 보였음
 - 웰빙과 관련해서는 재취업 및 창업 관련 교육은 약 70.8%, 맞춤형 여행은 약 70.2%, 맞춤형 건강 프로그램은 약 35.2%가 긍정적 유료 구입 의향을 보였음
 - 헬스케어의 경우 본 조사에서 제시한 개인 맞춤형 건강 프로그램에 대해서는 유료 구입 의향이 상대적으로 낮게 나와 사업 후보군에 포함시키기 위해서는 다른 형태의 비즈니스 모델에 대한 연구와 추가적인 설문조사가 필요하다고 생각됨

III

해외사례

1. 고령층 특화 사업자 사례

- 본 절에서는 고령층 특화 사업자 사례로 영국의 Saga(Saga 2023)와 미국의 Honor Home Care (Chess et al. 2022)를 소개함
 - Saga는 고령층과 관련된 다양한 서비스를 제공하는 영국 회사로 시니어 관련 생태계에서 일종의 플랫폼 역할을 하는 사업자 사례가 될 수 있어서 선택했음
 - 글로벌 컨설팅 회사인 맥킨지는 생명보험회사가 고령화에 대응하기 위해서는 시니어 관련 생태계를 조성하고 플랫폼의 역할을 할 것을 제안했는데, 그러한 사례의 하나로 Saga를 소개했음
 - Honor Home Care는 미국의 재가요양서비스 사업자로 사업방식 측면에서 국내 생명보험회사에 참고 사례가 될 수 있다는 점에서 선택했음
 - 소비자에게 직접 서비스를 제공하는 것이 아니라 직접 서비스를 제공하는 사업자들을 관리하는 비즈니스 모델을 가지고 있음

가. Saga

- Saga는 50세 이상을 고객층으로 영업하고 있는 영국의 고령층 특화 사업자임
 - Saga의 사업 분야는 크게 ① 여행, ② 금융, ③ 법률, ④ 미디어의 4개 분야로 구성되어 있음
- 먼저, 여행의 경우 주요 사업은 유람선 여행(Cruise tour)으로 바다 유람선 여행과 강 유람선 여행으로 구성되어 있음
 - 유람선 이외 여행상품으로는 Saga Deluxe와 Tailor-made Travel by Saga가 있음
 - Saga Deluxe는 에스코트서비스를 제공하는 상품으로 고령자의 집과 공항 간 이동, 출국 수속 관련 업무 등을 지원하고 있음
 - Tailor-made Travel by Saga는 최근 출시된 맞춤형 상품으로 전용 제트기를 이용한 호화여행서비스 등을 제공하고 있음

- 두 번째로 금융의 경우에는 보험, 주택유동화, 저축, 투자 관련 상품을 취급하고 있음
 - 이 가운데 가장 큰 비중을 차지하고 있는 것은 보험으로 자동차, 주택, 의료, 여행자 보험을 판매하고 있음
 - 주택유동화의 경우에는 직접 상품을 만들어서 판매하는 것은 아니고, HUB Financial Solutions Limited의 상품을 판매하고 자문 수수료를 받고 있음
 - 또한, Goldman Sachs International Bank와 제휴해서 입출금 계좌나 위험성이 낮은 저축상품도 제공하고 있으며, Hubwise Securities Limited와 제휴로 투자 관련 서비스도 제공하고 있음
- 세 번째로 법률서비스의 경우에는 Co-op Legal Services와의 제휴를 통해 고객의 유언서 작성이나 검인 관련 서비스를 제공하고 있음
- 마지막 네 번째인 미디어의 경우에는 Saga Magazine을 발간하고 있는데, 월간지로서는 영국 내에서 가장 많은 판매 부수를 기록하고 있음
 - 잡지의 주요 콘텐츠는 정원 가꾸기, 건강, 교제, 요리 등으로 구성되어 있음
 - 한편, 최근에는 고령층에게 다양한 정보를 제공하는 종합 포털 Saga Exceptional 사이트를 만들어 고객과의 접점을 넓히려고 노력하고 있음

나. Honor Home Care

- Honor Home Care의 설립자인 스텐버그(Sternberg)는 재가요양서비스 시장이 가진 구조적 문제점에 착안하여 비즈니스 모델을 만들었음
 - 재가요양서비스 시장의 경우 고객과 요양보호사 간에 심각한 정보 비대칭성이 존재해서 효과적인 매칭이 어려웠고, 이로 인해 상당한 비효율성이 존재했음
 - 스텐버그는 고객과 요양보호사 관련 데이터를 모아서 그들의 성향을 분석할 수 있게 되면 수요자와 공급자 간에 보다 효율적인 매칭이 이루어질 수 있을 것으로 생각했음
 - 그러나 문제는 의미 있는 분석 결과를 얻기 위해서는 충분한 데이터가 필요했고, 충분한 데이터를 확보하기 위해서는 자본이 필요했는데, 2014년 10월 벤처캐피털로부터 2,000만 달러의 투자를 유치함으로써 사업을 시작할 수 있게 되었음

- 첫 사업지역은 샌프란시스코였는데, 초기에는 마케팅에 상당한 어려움이 있었으나 벤처캐피털의 지속적인 자금 지원으로 꾸준히 시장을 넓혀 나갈 수 있었으며, 동시에 데이터도 축적했음
 - 내부 데이터 분석팀은 고객과 요양보호사 관련 데이터를 토대로 요양보호사의 이직 확률 예측 모형을 개발했고, 그 모형을 적용한 결과 요양보호사의 이직률을 80%대에서 30%대로 낮출 수 있었음
 - 샌프란시스코에서의 성공을 바탕으로 로스앤젤레스에 두 번째 회사를 설립했음
- 2016년에는 텍사스주 댈러스에 회사를 설립했는데, 이전 지역에서의 성공적인 마케팅과 달리 이 지역에서는 실패를 경험했음
 - 이전 지역들과 마찬가지로 요양원, 병원, 실버타운 등에 광고 전단지 돌리는 방식의 마케팅 전략을 선택했지만 이 지역에서는 그러한 전략이 통하지 않았음
 - 왜냐하면 이 지역에서는 재가요양 마케팅이 주로 교회 등 종교 모임을 통해 이루어졌기 때문임
- 댈러스에서의 실패를 통해 Honor Home Care는 재가요양서비스 시장의 주요한 특성에 대해 알게 되었음
 - 재가요양서비스 시장은 매우 좁은 범위에서 시장이 형성되는 하이퍼로컬(Hyper-local)의 특성을 가지고 있기 때문에 새로운 지역에 들어갈 때마다 그 지역에 맞는 새로운 마케팅 전략이 필요했음
- Honor Home Care는 댈러스에서의 실패 이후 재가요양서비스를 직접 제공하는 비즈니스 모델에서 서비스를 직접 제공하는 사업체에 요양보호사의 채용 및 교육과 고객 매칭 서비스를 제공하는 사업자(Technology-based platform vendor)로 전환했음
 - 재가요양서비스의 경우 사업 규모 확대를 위해 새로운 시장에 들어갈 때 직접 제공 방식을 선택하게 되면, 그 지역의 특성을 파악하기까지 적지 않은 마케팅 비용이 들어갈 수 있음
 - 반면, 요양보호사의 채용 및 교육, 매칭 서비스 등은 지역적 특성과 큰 관련성이 없기 때문에 사업 규모를 확대함에 있어서 직접 제공 방식에 비해 비용 우위를 가짐
- 2020년에 Honor Home Care는 미국의 6개 주에 걸쳐서 약 40개의 재가요양서비스 사업자(이들 사업자는 1,000여 개 지역에 재가요양서비스를 제공)와 제휴를 맺었음
 - 그리고 2020년에는 벤처캐피털로부터 약 1억 4,000만 달러의 자금을 조달받았으며, 이 자금을 가지고 2021년에는 재가요양서비스 시장의 1위 사업자인 Home Instead를 인수하여 1위 사업자로 부상했음

2. 고령층 특화 전문 인력 사례

- 고령층에게 양질의 서비스를 제공하고 신뢰감을 주기 위해서는 고령층에 특화된 전문 인력이 필요할 것으로 생각함
 - 본 절에서는 국내 생명보험업계가 우리나라 상황에 적합한 고령층 특화 전문 인력을 발굴하는 데 참고가 될 만한 해외사례 2개를 소개하고자 함

가. 고령층 특화 변호사

- 미국에는 고령자와 관련된 다양한 법적 이슈를 다루는 변호사가 존재하는데, 이러한 변호사를 ‘Elder law attorney’라고 함(Morgan 2007)
 - 본고에서는 ‘고령층 특화 변호사’로 번역하고자 함
- 고령층 특화 변호사는 매우 광범위한 이슈를 다루는데, 크게 ① 자산(Property) 관련 이슈와 ② 건강(Health) 관련 이슈로 구분할 수 있음(Mulcahy 2000)
 - 자산 관련 대표적인 업무로는 상속계획(Estate planning)과 살아 있는 동안의 자산관리와 관련된 생전계획(Life planning) 등이 있음
 - 건강 관련 대표적인 업무로는 의료비용 마련(Health care financing)과 말기 치료 관련 의사결정(End-of-life health care decision) 등이 해당됨
- 1988년 고령층 특화 변호사 협회인 National Academy of Elder Law Attorney가 만들어졌고, 산하에 National Academy of Elder Law Foundation을 두고 고령층 특화 변호사 인증제도를 시행하고 있음(Pohl 1995)
 - 고령층 특화 변호사 인증을 받기 위해서는 다양한 과목의 시험을 통과해야 하는데, ① 의료 계획, ② 사후 대비 법적 계획, ③ 후견인 제도, ④ 공적 의료보험제도, ⑤ 장기요양보험 등 민영보험, ⑥ 역모기지 등 주택 관련 상담, ⑦ 세무 등이 시험 과목에 포함되어 있음

나. 고령층 특화 부동산 중개인

- 고령층의 경우에 주택 및 주거와 관련하여 다양한 이슈가 존재함
 - 예를 들어, 역모기지를 통해 주택을 노후 소득 마련의 수단으로 활용할 수도 있고, 정부에 담보물로 제공함으로써 장기요양비용 재원을 대출받는 수단으로 활용할 수도 있음
 - 미국의 경우 고령층 특화 부동산 중개인이 존재하여 고령층에게 주택 및 주거와 관련된 다양한 의사결정에 조언을 제공하고 있음

- 미국 부동산 협회에서는 부동산 자격증 소유자를 대상으로 일정 교육을 이수할 경우 'Senior Real Estate Specialist'라고 하는 고령층 특화 부동산 중개인 자격증을 부여하고 있음(Jones 2023)
 - 교육 과정을 이수하게 되면 ① 은퇴자 주거 단지와 생활지원주택(Assisted living facilities) 등 주거 유형의 차이, ② 역모기지, ③ 공적연금 및 공적 의료보험과 관련된 주택 이슈, ④ 부동산 투자에 퇴직연금 적립금을 사용하는 방법 등에 관한 지식을 얻게 됨

IV

시사점

- 본고에서는 베이비붐 세대(50~60대)를 대상으로 한 설문조사와 해외의 고령층 특화 사례를 토대로 다음과 같은 경영 전략적 시사점을 제시하고자 함
- 첫째, 고령화에 대응하기 위한 새로운 비즈니스 모델의 대안 가운데 하나로 고령층 특화 플랫폼 사업자 모델을 제안함
 - 생명보험회사(Life insurance company)가 단순히 생명보험 상품만을 판매하는 것을 넘어 장기적으로 고령층의 다양한 니즈를 충족시켜 줄 수 있는 고령층의 삶에 관한 사업자(Lifestyle company)로 발전하는 것임
 - 고령층과 관련된 후보 사업군으로는 ① 보험(질병과 상해 위험 등 보장), ② 돌봄서비스(노인요양, 실버타운 등), ③ 노후 자산관리(주택연금, 신탁 등), ④ 웰빙 관련 사업(건강, 여행, 교육 등)이 해당될 수 있음
 - 개별 사업의 경우 직접 서비스를 제공할 수도 있고, 다른 사업자와의 제휴를 통해 서비스를 제공하는 방식을 선택할 수도 있는데, 개별 회사 상황 및 서비스 특성에 따라 적절한 사업방식을 선택할 필요가 있음
 - 아직 시장의 정의나 비즈니스 모델이 명확하지 않은 사업 분야의 경우에는 벤처캐피털 투자를 통해 개척해 나갈 필요가 있음
- 둘째, 고령층 특화 브랜드 구축을 위해서는 본체보다는 별도의 자회사를 설립해서 고령층 관련 사업을 추진하는 것이 더 적절할 수 있음
 - 현재는 은퇴자들이 은퇴 이후에 어떤 기관을 가장 먼저 접촉해야 할지 그 대상이 잘 떠오르지 않는데, 고령층 마케팅을 위해 은퇴 이후 가장 먼저 떠올릴 수 있는 브랜드를 구축할 필요가 있음
 - 고령층 특화 브랜드 구축을 위해 단기적으로는 노인요양서비스와 실버타운 관련 자회사를 설립하고 이후 점차적으로 사업범위를 확대하는 방안을 생각해 볼 수 있음
- 셋째, 인력 측면에서 볼 때, 법, 세무, 부동산, 자산관리, 건강, 여행, 교육 등의 분야에서 고령층에게 양질의 서비스를 제공하고 신뢰감을 줄 수 있는 고령층 특화 전문 인력 보강이 필요함
 - 미국사례의 경우에는 법률 분야나 부동산 분야에 고령층 특화 전문 인력이 존재했는데, 이를 참고해서 고령층과 관련된 교육 과정을 이수하게 되면 고령층 특화 설계사 자격증을 부여하는 인증제도 도입도

고령층 고객의 신뢰도 제고 방안의 하나로 검토해 볼 수 있음

- 또한 우리나라 상황에 적합한 고령층 특화 전문 인력 발굴을 위해 이와 관련된 설문조사 등 후속 연구도 진행될 필요가 있음

참고문헌

보건복지부(2012), 『2012년 치매 유병률 조사』

보험연구원·코리아리서치인터내셔널(2024), 『보험회사의 고령시장 사업전략 연구를 위한 설문조사 결과보고서』, 코리아리서치인터내셔널

임준·이상우·이승주(2023), 『자산관리시장 전망과 보험회사 역할 제고 방안』, 워킹페이퍼, 보험연구원

임준·정수진(2024), 『보험회사의 고령시장 사업전략 연구』, 내부보고서, 보험연구원

정봉은·이선주(2015), 『경증치매자 보호를 위한 보험사의 치매신탁 도입 방안』, 조사자료집, 보험연구원

오병국·변혜원·이소양(2024), 『2023 보험소비자 행태조사: 연령대별 위험관리』, 연구보고서, 보험연구원

통계청(2019), 『장래인구특별추계: 2017~2067년』

Bernard, P., P. Gancia, E. Pizzocaro and L. Toffoli(2021), “European Insurance and the Future of Senior Protection and Well-being”, McKinsey & Company

Chess, R., S. Pohlmeier and G. Bekele(2022), “Honor Home Care: Changing the Dynamics of Senior Care Delivery”, Harvard Business Publishing

Morgan, R. C.(2007), “Elder Law in the United States: The Intersection of the Practice and Demographics”, *Journal of International Aging, Law & Policy*, Vol. II, pp. 103~142

Mulcahy, J. R.(2000), “Elder Law: General Practice with a Niche”, *Marquette Elder's Advisor*, Vol. 1, No. 3, pp. 34~43

Jones, N.(2023), *Creating Your Senior Real Estate Niche: Quick Start Guide to Attracting Senior Real Estate Clients*, The Turnkey Design Shop

Pohl, A. E.(1995), “Introduction: What is Elder Law Anyway?”, *Nova Law Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 459~464

Saga(2023), *Annual Reports and Accounts 2023*

저자약력

임 준 Michigan State University 경제학 박사 / 연구위원
E-mail : limjoon@kiri.or.kr

CEO Report 2024-05호

생명보험회사의 고령화 대응 전략

발행일 2024년 7월

발행인 안철경

발행처 보험연구원

주소 서울특별시 영등포구 국제금융로 6길 38 화재보험협회빌딩

인쇄소 경성문화사

ISBN

