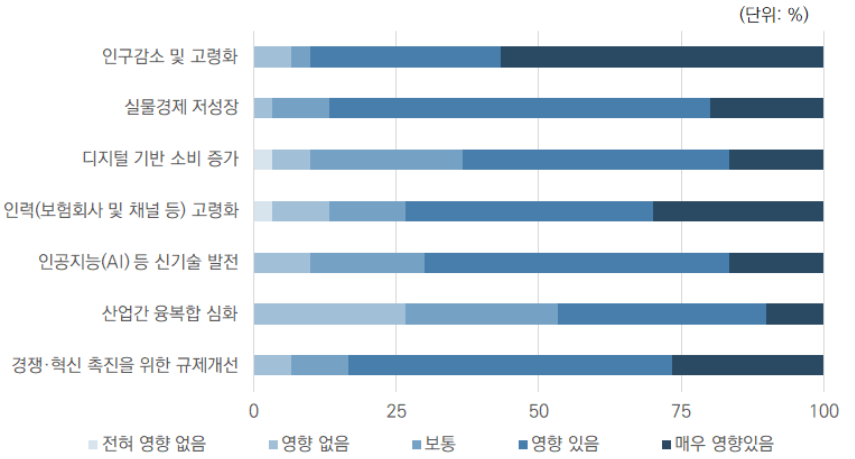
Ⅱ 설문조사 결과

1. 경영 환경 변화 인식 및 대응

○ 기업 경영에 영향을 미치는 환경 변화 중 인구 감소 및 고령화, 실물경제 저성장, 경쟁·혁신 촉진을 위한 규제개선 순으로 인식이 높은 것으로 응답함

- 인구 감소 및 고령화에 대한 보험회사의 우려가 가장 큰 이유는 국내 보험시장이 생명보험, 손해보험 모두 장기 개인 인보험 중심이기 때문으로 보임
- 전반적으로 환경 변화에 대한 인식이 생명보험회사가 손해보험회사보다 높은데, 이는 현재 생명보험산업이 손해보험산업보다 성장성 및 수익성에 대한 우려가 더 크다는 것을 시사함
- 또한 중소형사는 내부자원 부족 등으로 대형사보다 환경 변화 인식이 낮은 것으로 평가됨

〈그림 Ⅱ-1〉 환경 변화가 기업 경영에 미치는 영향



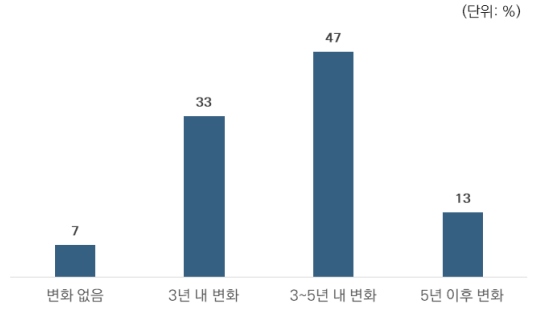
○ 대부분의 보험회사는 환경 변화 대응 관점에서 향후 주력 상품 및 서비스를 변화시킬 것으로 응답함

- 3~5년 내 변화가 47%로 가장 높은 비중을 차지하고, 3년 내 변화(33%), 5년 이후 변화(13%) 순임
- 반면 변화없음으로 응답한 보험회사는 7%에 불과함

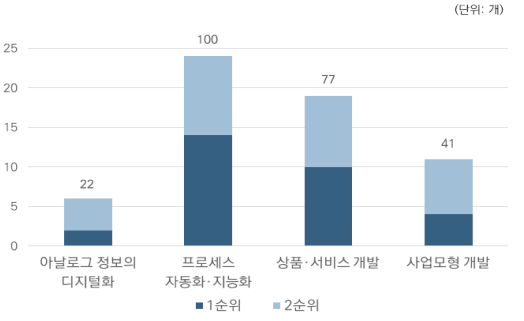
○ 디지털기술을 활용한 기업 운영의 변화, 상품·서비스·사업모형 개발 등의 활동을 디지털전환이라고 할 때, 보험회사의 최대 디지털전환 관심분야는 프로세스 자동화·지능화와 상품·서비스 개발임

- 음성·문서 등 아날로그 정보의 디지털화를 넘어서 프로세스 자동화·지능화에 대한 관심이 집중되는 양상을 보임

〈그림 Ⅱ-2〉 환경 변화 대응을 위한 주력 상품·서비스의 변화



〈그림 Ⅱ-3〉 디지털전환 관심분야

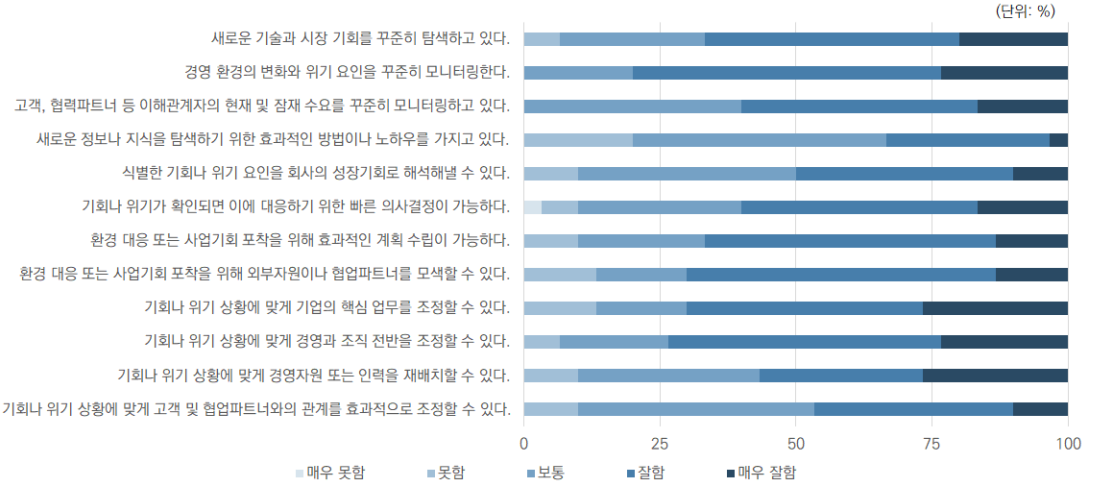


주: 막대그래프 위의 숫자는 1순위 5점, 2순위 3점으로 가중치를 부여하여 점수화한 수치임

○ 환경 변화에 대한 모니터링과 경영·조직 전반에 대한 조정은 잘한다고 응답하였으나, 상대적으로 새로운 정보 탐색, 고객·협업파트너와의 관계 조정, 환경 변화를 성장기회로 해석은 못한다고 응답함

- 성공적인 디지털전환을 위해서는 새로운 정보를 바탕으로 한 효과적인 전략 수립 및 실행이 중요하다는 점에서 보험회사의 환경 변화 감지 및 대응 능력이 제고될 필요가 있음
- 전반적으로 대형사가 중소형사보다 환경 변화 감지 및 대응 활동이 활발한 것으로 평가함

〈그림 Ⅱ-4〉 환경 변화 감지 및 대응 능력

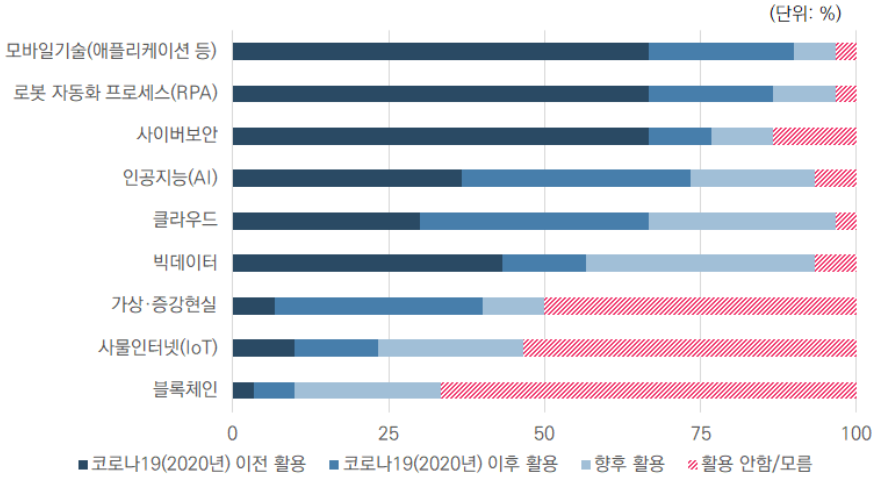


2. 디지털전환 현황

○ 보험회사는 모바일기술(애플리케이션 등)을 비롯한 다양한 디지털 신기술을 활용하고 있음

- 모바일기술, 로봇 자동화 프로세스(Robotic Process Automation; RPA), 사이버보안은 코로나19(2020년) 이전부터 이미 널리 활용되고 있었음
- 코로나19(2020년) 이후 인공지능(Artificial Intelligence; AI), 클라우드, 빅데이터의 활용도가 높아지고 있음
- 상대적으로 가상·증강현실, 사물인터넷(Internet of Things; IoT), 블록체인의 활용도는 낮음

〈그림 Ⅱ-5〉 디지털 신기술 활용 현황



○ 대부분의 보험회사는 디지털 신기술을 활용하여 새로운 상품이나 서비스 또는 사업모형을 개발해본 적이 있거나 향후 5년 내 개발할 계획임

- 디지털 신기술을 활용하여 새로운 상품이나 서비스 또는 사업모형을 개발한 보험회사는 70%를 차지하고, 향후 5년 내 개발 계획이 있는 보험회사도 20%를 차지함

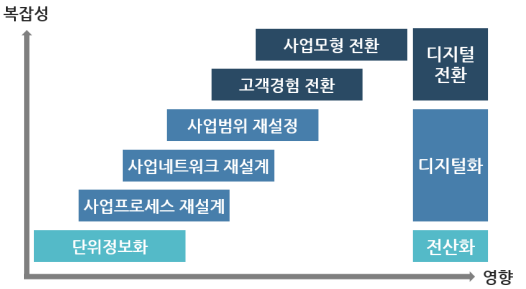
○ 기업의 디지털전환은 전산화(Digitization), 디지털화(Digitalization), 디지털전환(Digital Transformation)의 3단계로 구분할 수 있음(Bresciani et al. 2021; Verhoef et al. 2021)

- 일반적으로 전산화, 디지털화, 디지털전환 단계가 독립적이라기보다 연속적으로 디지털전환 단계에 앞서 전산화와 디지털화 단계가 선행된다고 봄(Ismail et al. 2017)

〈그림 Ⅱ-6〉 디지털전환의 개념

자료: 황인창 외(2022)

〈그림 Ⅱ-7〉 디지털전환의 단계

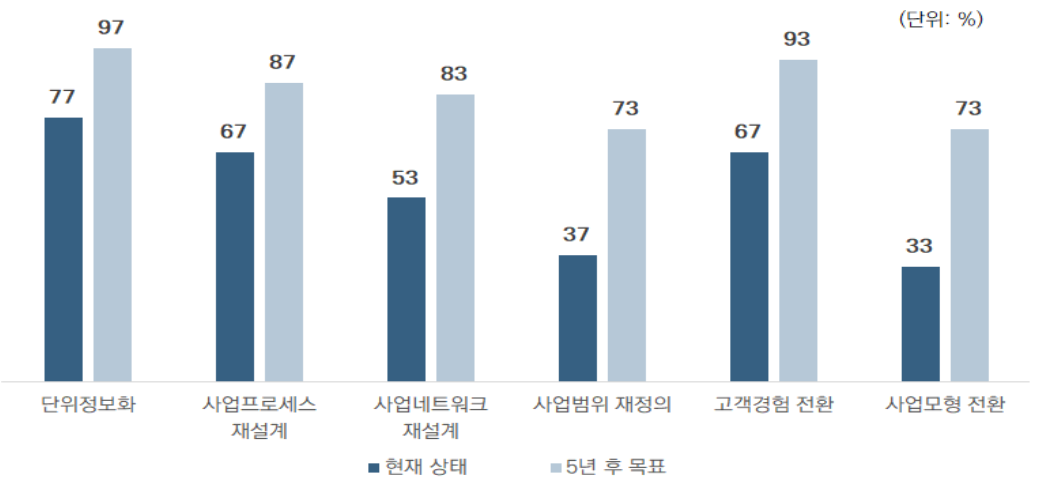


자료: Ismail et al.(2017); 정미애·홍정임(2022)을 재인용함

○ 현재 보험회사의 디지털전환 수준에 대해 단위정보화와 사업프로세스 재설계가 가장 큰 비중을 차지하고, 다수의 보험회사가 향후 5년 후 목표로 사업모형 전환이라고 응답함

- 현재 보험회사의 디지털전환 수준으로 디지털기술을 활용해 상품개발, 언더라이팅, 판매, 보험금지급 등 개별 업무별로 효율화가 발생하거나(단위정보화), 기존의 사업기능을 재설계·개선하였다고(사업프로세스 재설계) 응답한 보험회사는 각각 77%, 67%임
- 반면 가치사슬 내 기업활동을 근본적으로 재구조화하여 사업기능을 확장시키거나(사업범위 재정의), 기존 사업모형을 온전히 대체하는 새로운 사업모형을 개발하여 전환하였다고(사업모형 전환) 응답한 보험회사는 각각 37%, 33%에 불과함
- 향후 5년 후 목표로 하는 디지털전환 수준에 대해 사업모형 전환까지라고 응답한 보험회사는 73%에 달함

〈그림 Ⅱ-8〉 디지털전환 현황



3. 디지털전환 추진 전략

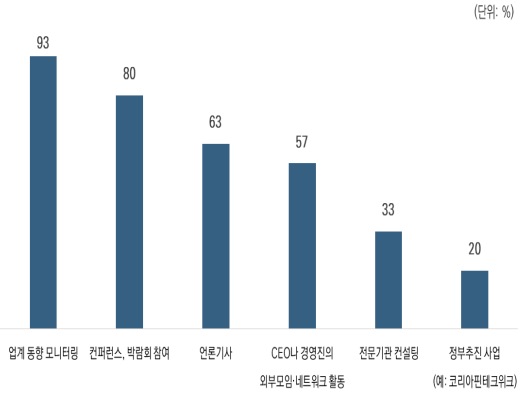
○ 보험회사는 업계 동향 모니터링을 포함한 다양한 경로를 통해 디지털전환 동향에 대한 정보를 취득한다고 응답함

- 주요 정보 취득 경로로 업계 동향 모니터링(93%), 컨퍼런스·박람회 등 참여(80%), 언론기사(63%), CEO나 경영진의 외부모임 또는 네트워크 활동(57%)이 있음
- 반면 코리아핀테크위크 등 정부추진 사업(20%), 전문기관 컨설팅(33%)을 통한 정보 취득은 상대적으로 저조함

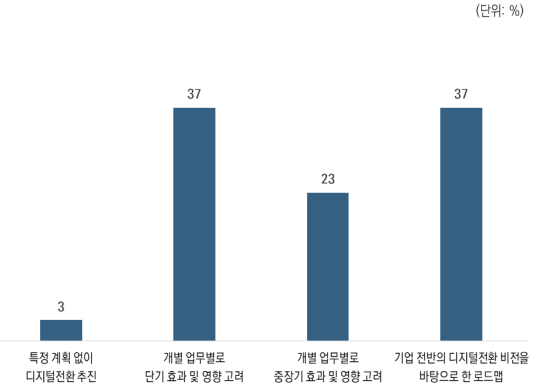
○ 대부분의 보험회사(97%)는 디지털전환을 위한 계획을 보유 또는 수립하고 있음

- 기업 전반의 디지털전환 비전을 바탕으로 한 로드맵 수준에서 보유(37%)뿐만 아니라 개별 업무별로 단기 효과 및 영향을 고려한 수준에서 보유(37%)라고 응답한 비중이 가장 높았음

〈그림 Ⅱ-9〉 디지털전환 동향에 대한 정보 취득 경로



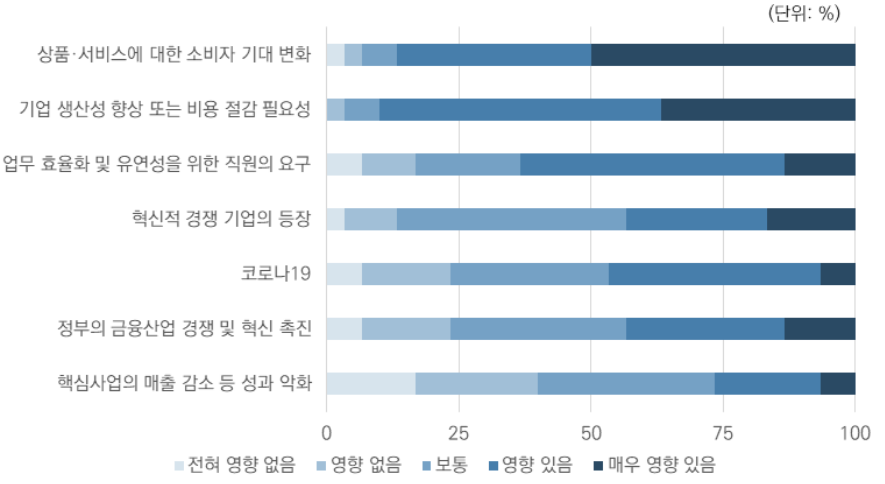
〈그림 Ⅱ-10〉 디지털전환 계획 수립 현황



○ 보험회사가 디지털전환을 추진한 배경으로 성장성 제고 및 경쟁력 강화 필요성이라고 응답한 비율보다 고객접점 강화 및 생산·비용 효율성 제고 필요성이라고 응답한 비율이 더 높았음

- 디지털전환의 추진 배경으로 상품·서비스에 대한 소비자 기대 변화와 기업 생산성 향상 또는 비용 절감 필요성으로 응답한 보험회사가 가장 많았음
- 반면, 핵심사업의 매출 감소 등 성과 악화와 정부의 금융산업 경쟁 및 혁신 촉진으로 응답한 보험회사는 적었음

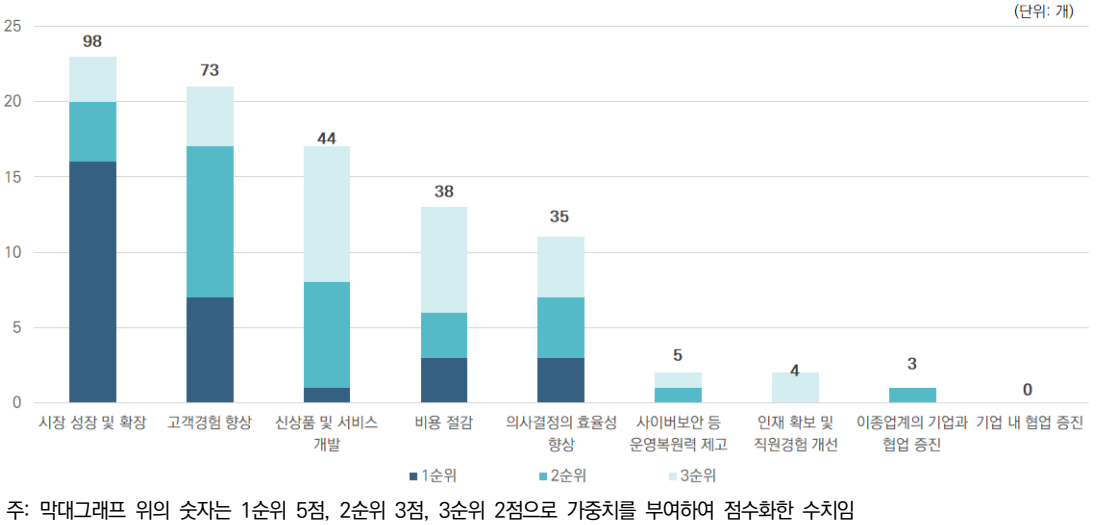
〈그림 Ⅱ-11〉 디지털전환 추진 배경



○ 보험회사 디지털전환의 주요 추진 목표는 시장 성장 및 확장과 고객경험 향상임

- 보험회사는 디지털전환을 통해 시장의 경계를 확대하고 다양한 소비자 니즈에 대응하여 궁극적으로 사업 모형의 확장성과 유연성을 제고하는 것을 목표로 함

〈그림 Ⅱ-12〉 디지털전환 추진 목표



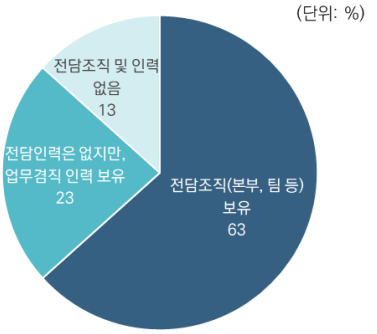
주: 막대그래프 위의 숫자는 1순위 5점, 2순위 3점, 3순위 2점으로 가중치를 부여하여 점수화한 수치임

4. 디지털전환 추진 방식

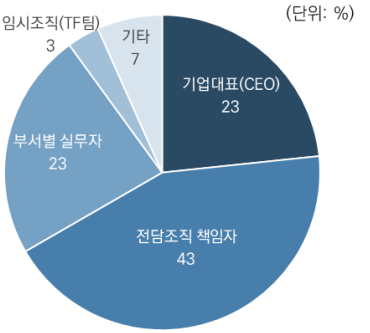
○ 다수의 보험회사는 디지털전환을 추진하기 위해 별도의 조직 및 인력을 보유(63%)하고, 주로 이러한 전담조직의 책임자(43%)가 디지털전환을 주도한다고 응답함

- 전담인력은 없지만 업무겸직 인력을 보유하는 보험회사는 23%이고, 전담조직 및 인력이 없는 보험회사는 13%에 불과함
- 디지털전환 주도 구성원이 기업대표(CEO)와 부서별 실무자인 경우는 모두 23%임

〈그림 Ⅱ-13〉 디지털전환 추진 조직 및 인력



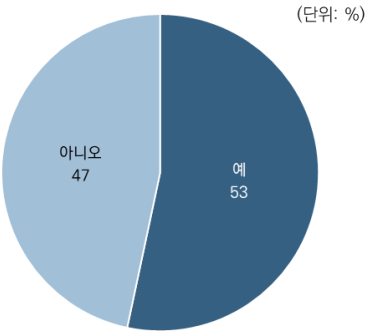
〈그림 Ⅱ-14〉 디지털전환 주도 구성원



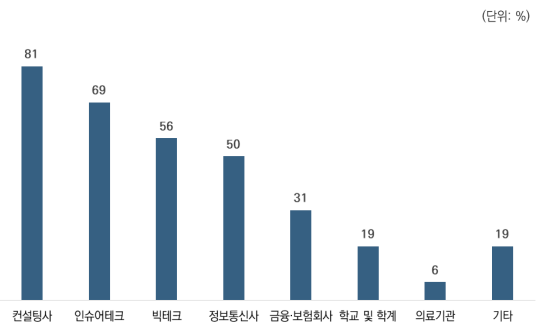
○ 53%의 보험회사는 외부기관과의 협력을 통해 디지털전환을 추진하고 있다고 응답함

- 컨설팅사(81%), 인슈어테크(69%), 빅테크(56%)와의 협력은 활발한 반면, 의료기관(6%), 학교 및 학계(19%)와의 협력은 저조한 상황임

〈그림 Ⅱ-15〉 외부기관 협력을 통한 디지털전환 추진



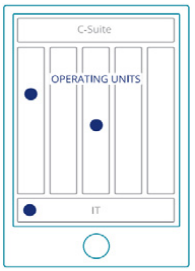
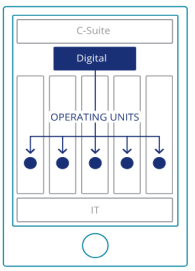
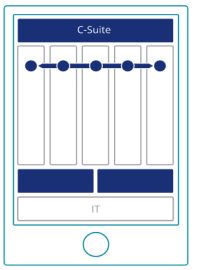
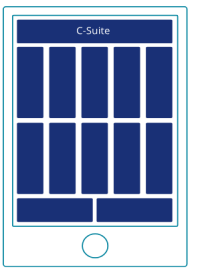
〈그림 Ⅱ-16〉 협력 외부기관 유형



○ 디지털전환을 위한 조직모형(Organizational Model)은 전술적 모형, 중앙집중화 모형, 챔피언 모형, 전사적 모형으로 구분할 수 있음(Mirković et al. 2019)

- 디지털전환의 주요 목표, 현재 기업의 디지털 성숙도 등에 따라 디지털전환을 위한 최적 조직모형은 달라질 수 있음

〈표 Ⅱ-1〉 디지털전환을 위한 조직모형

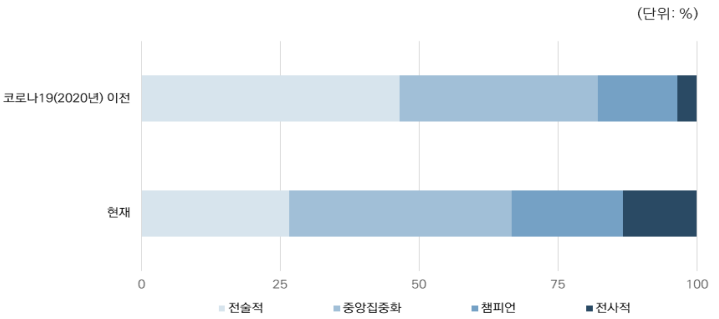
구분	전술적 모형	중앙집중화 모형	챔피언 모형	전사적 모형
조직 모형				
주요 설명	사업부별로 목표를 달성하기 위해 개별적으로 디지털기술 활용	디지털전환 추진전략이 하나의 부서에 집중화	모든 사업부가 디지털전환의 주요 이니셔티브에 집중 (각 사업부가 자체 전략, 운영팀 및 예산 보유)	디지털기술 활용이 새롭고 특이한 것이 아니라 일상적인 업무활동에 완전히 통합

자료: Mirković et al.(2019)

○ 보험회사의 디지털전환을 위한 조직형태를 살펴보면, 코로나19(2020년) 이전에는 전술적 모형의 비중이 가장 높았으나, 현재는 중앙집중화 모형의 비중이 가장 높음

- 이는 디지털전환의 목표가 개별 업무 단위에서 전사 수준으로 상향되고, 보험회사의 디지털 성숙도 역시 제고되었다는 것을 시사함
- 한편 디지털 보험회사로의 전환 및 설립 등으로 전사적 모형의 비중도 크게 증가함

〈그림 Ⅱ-17〉 디지털전환을 위한 조직형태 현황

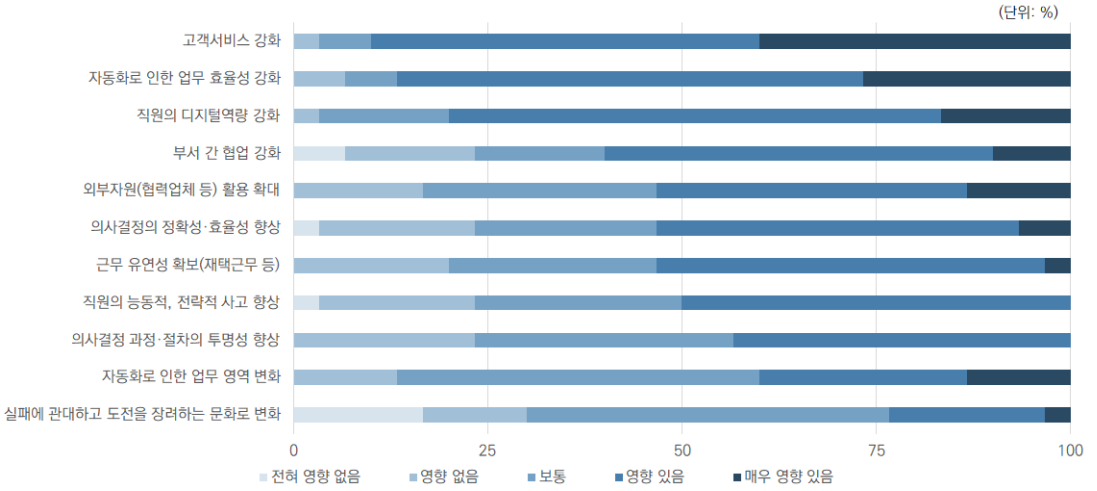


5. 디지털전환 영향 및 성과

○ 보험회사의 디지털전환 추진이 조직 및 업무에 미친 영향을 살펴보면, 가시적인 업무 결과에는 긍정적인 영향을 미쳤지만 보다 근본적인 조직문화 등에 미치는 영향은 미약한 것으로 나타남

- 대부분의 보험회사는 디지털전환 추진이 고객서비스 강화, 자동화로 인한 업무 효율성 강화, 직원의 디지털 역량 강화로 이어졌다고 응답함
- 반면 실패에 관대하고 도전을 장려하는 문화로 변화, 자동화로 인한 업무 영역 변화, 의사결정 과정·절차의 투명성 향상에 미친 영향은 상대적으로 미미한 것으로 응답함

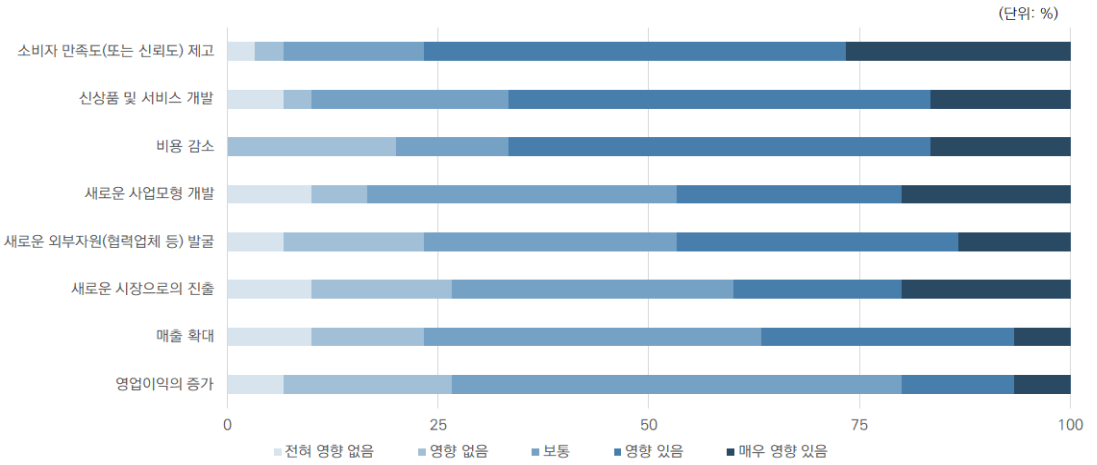
〈그림 Ⅱ-18〉 디지털전환이 조직 및 업무에 미친 영향



○ 경영성과 측면에서 보험회사의 디지털전환 추진은 소비자 만족도·신뢰도 제고, 신상품 및 서비스 개발, 비용 감소에 기여하지만, 영업이익의 증가, 매출 확대, 새로운 시장으로의 진출에 미치는 영향은 상대적으로 미미한 것으로 응답함

- 전반적으로 디지털전환이 경영성과에 미치는 영향은 아직까지 개별 업무 단위에서 발생하여 매출 및 이익 증가 등 재무적 성과로 이어지지는 않고 있음을 의미함
- 하지만 최근 들어 디지털전환의 목표가 개별 업무 단위에서 전사 수준으로 상향되고 보험회사의 디지털 성숙도도 제고됨에 따라 향후 디지털전환의 수준이 고도화되면 전사 수준에서도 경영성과에 기여할 수 있을 것으로 예상함

〈그림 Ⅱ-19〉 디지털전환이 경영성과에 미친 영향

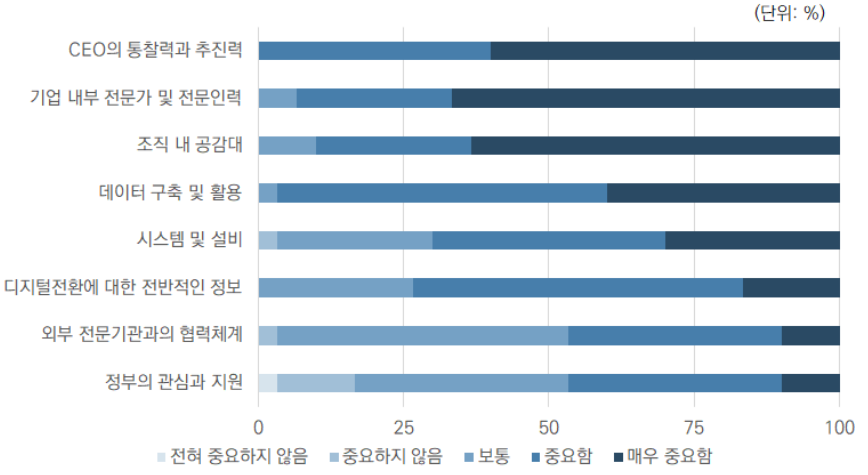


6. 애로사항 및 정책수요

○ 보험회사의 성공적인 디지털전환을 위해서는 CEO의 통찰력과 추진력, 기업 내부 전문가 및 전문인력, 조직 내 공감대가 중요하다고 응답함

- 이는 현재 보험회사의 디지털전환 전략 수립 및 실행 등이 주로 내부 자원을 활용하여 추진되기 때문인 것으로 이해할 수 있음

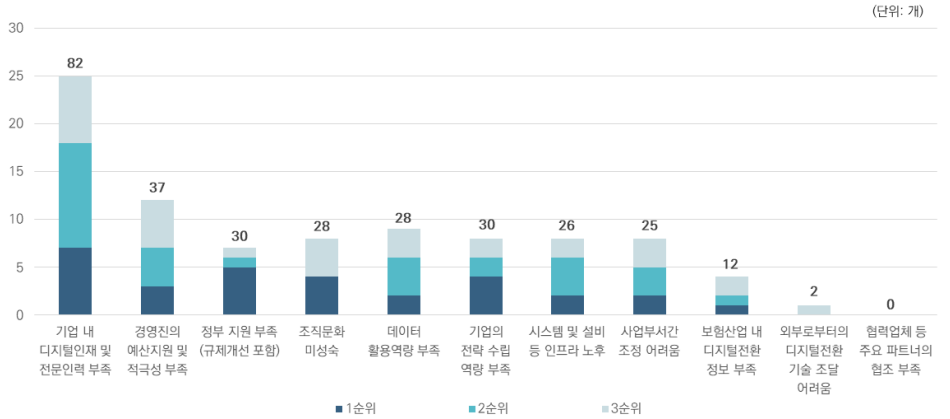
〈그림 Ⅱ-20〉 디지털전환 성공요인



○ 디지털전환 추진에 있어 가장 큰 장애요인은 기업 내 디지털인재 및 전문인력 부족이라고 응답함

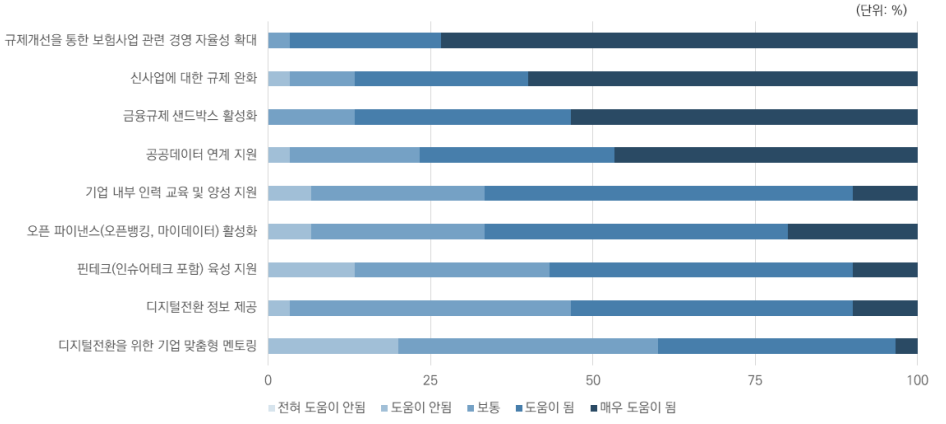
- 다음으로 경영진의 예산지원 및 적극성 부족이란 응답이 많았고, 정부 지원 부족, 조직문화 미성숙, 데이터 활용역량 부족, 기업의 전략 수립 역량 부족, 인프라 노후, 사업부서간 조정 어려움은 유사한 수준으로 응답함

〈그림 Ⅱ-21〉 디지털전환 장애요인



주: 막대그래프 위의 숫자는 1순위 5점, 2순위 3점, 3순위 2점으로 가중치를 부여하여 점수화한 수치임

○ 보험회사의 디지털전환에 도움이 되는 정부 정책으로 규제개선을 통한 보험사업 관련 경영 자율성 확대와 신사업에 대한 규제 완화가 가장 높은 응답을 보임

- 보험사업 관련 경영 자율성 확대와 신사업에 대한 규제 완화는 보험회사의 디지털전환이 경영성과에 효과적으로 이어질 수 있도록 하여 디지털전환 유인을 제고시킴
- 이어 금융규제 샌드박스 활성화와 공공데이터 연계 지원도 필요하다는 응답도 많았음

〈그림 Ⅱ-22〉 디지털전환을 지원하기 위한 정부 정책