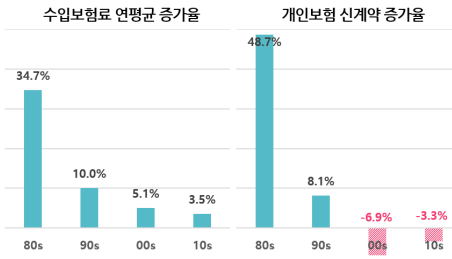
Ⅰ 서론

1. 연구배경 및 목적

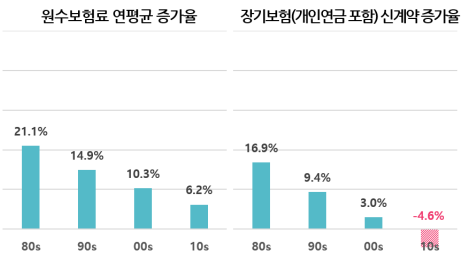
우리나라 보험산업은 성장성과 수익성이 동반 하락하는 장기적인 추세를 보이고 있다. 성장성 지표인 보험료수입의 연평균 증가율을 살펴보면, 생명보험산업은 1980년대 34.7%에서 2010년대 3.5%로 하락하였고, 주력상품인 개인보험의 신계약 증가율은 2000년대부터 역성장을 보이고 있다(〈그림 Ⅰ-1〉 참조). 손해보험산업도 생명보험산업만큼은 아니지만 성장률이 하락추세에 있고, 주력상품인 장기보험의 신계약 증가율은 2010년대 들어 역성장을 보이고 있다(〈그림 Ⅰ-2〉 참조).

〈그림 Ⅰ-1〉 생명보험산업 성장률 추이



주: 신계약 증가율은 초회보험료 기준임
자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템

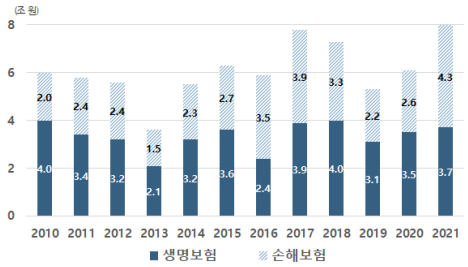
〈그림 Ⅰ-2〉 손해보험산업 성장률 추이



주: 신계약 증가율은 초회보험료 기준임
자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템

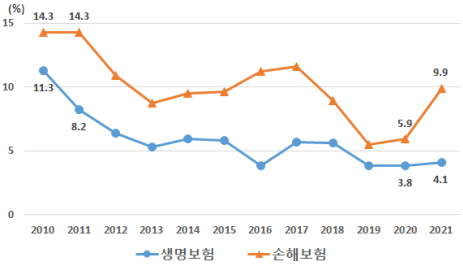
또한 수익성의 경우, 작년 코로나19로 인한 손해보험산업의 일시적인 깜짝 실적을 제외하면 최근 10년간 보험산업 순이익은 정체되어 있다. 2010년과 2020년 보험산업 당기순이익은 각각 6.0조 원과 6.1조 원으로 유사한 수준이다(〈그림 Ⅰ-3〉 참조). 수익성 지표인 자기자본이익률(ROE)을 살펴보면, 생명보험산업은 2010년 11.3%에서 2020년 3.8%로, 손해보험산업은 동기간 14.3%에서 5.9%로 하락하였다(〈그림 Ⅰ-4〉 참조).

〈그림 Ⅰ-3〉 보험산업 당기순이익 추이



자료: 보험회사, 「업무보고서」

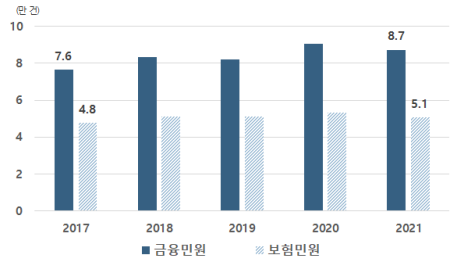
〈그림 Ⅰ-4〉 보험산업 ROE 추이



자료: 보험회사, 「업무보고서」

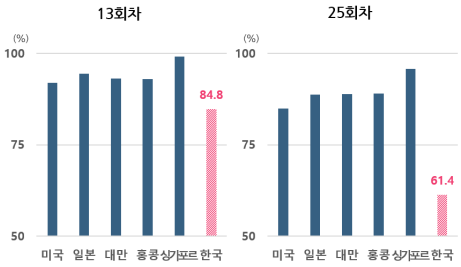
한편, 보험산업에 대한 소비자 신뢰 또한 높지 않은 상황이다. 금융민원은 지속적으로 증가하고 있는데, 그 중 보험민원이 가장 큰 비중을 차지하고 있다. 2017년 보험민원은 4.8만 건으로 전체 금융민원(7.6만 건)에서 62.5%를 차지하였고, 2021년 보험민원은 5.1만 건으로 전체 금융민원(8.7만 건)에서 차지하는 비중이 58.0%로 낮아지긴 했지만 금융권역 중 가장 많은 민원이 발생하였다(〈그림 Ⅰ-5〉 참조). 보험민원을 유형별로 살펴보면, 생명보험은 보험모집이, 손해보험은 보험금 산정·지급이 가장 큰 비중을 차지하고 있다. 또한 보험계약자 10명 중 4명가량은 보험가입 2년 이내에 보험계약을 해지하고 있는데, 이는 미국, 일본 등 해외 주요국에 비해 높은 수준이다(〈그림 Ⅰ-6〉 참조). 소비자가 보험계약을 초기에 해지하면 해약환급금이 납입보험료보다 훨씬 작을 수 있고 재가입이 어려운 상황이 발생할 수 있기 때문에, 이러한 해지를 경험한 소비자는 보험산업에 대해 부정적인 인식을 가질 가능성이 높다.

〈그림 Ⅰ-5〉 금융민원 추이



자료: 금융감독원

〈그림 Ⅰ-6〉 생명보험 유지율 국제비교(2020년)

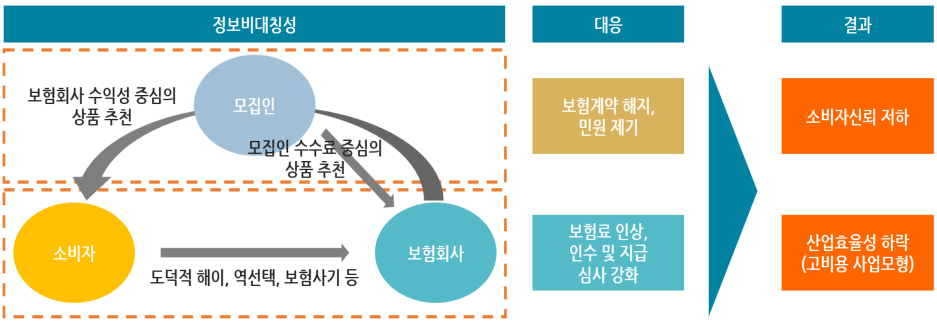


주: 유지율 산출 기준은 국가마다 상이함
자료: 김동겸·정인영(2022)

이러한 보험산업이 직면한 성장성·수익성의 추세적 하락과 소비자 신뢰 저하는 근본적으로 보험시장에 내재되어 있는 정보비대칭성과 함께 현재 보험회사 사업모형의 경직성에 의해 발생한다. 소비자의 정보우위는 역선택과 도덕적 해이를 발생시키고, 생산자의 정보우위는 소비자후생 감소로 이어진다. 한편 보험산업을 둘러싼 경영환경은 급변하는 데 비해 현재 보험회사가 가진 사업모형은 유연한 대응이 어려워 사업의 지속가능성에 대한 우려가 높아지고 있다.

보험산업의 구조적 문제 중 보험시장 정보비대칭성의 경우, 국내 보험산업은 소비자·모집인·보험회사 간 팽배한 정보비대칭성으로 인해 소비자 신뢰 회복 및 산업효율성 제고에 어려움을 겪고 있다(〈그림 Ⅰ-7〉 참조). 보험회사는 소비자에 대한 정보열위로 역선택, 도덕적 해이, 더 나아가 보험사기 위험에 노출되고, 이에 대응하기 위해 보험료를 인상하고 인수 및 지급 심사를 강화하고 있다. 한편 소비자는 보험회사(또는 모집인)에 대한 정보열위로 보험회사 수익성(또는 모집인 수수료) 중심의 상품 추천 위험에 노출되고, 이에 대응하기 위해 보험계약을 해지하고 민원을 제기하고 있다. 이와 관련하여 보험회사가 소비자 중심의 상품 추천을 추구한다 하더라도 모집인에 대한 정보열위로 모집인 수수료 중심의 상품 추천 위험에 노출될 수 있다. 이러한 정보비대칭성에 대한 경제주체들의 대응은 결국 고비용 사업모형을 유지하게 하여 산업효율성을 하락시키고, 신뢰관계 구축을 어렵게 하여 소비자 신뢰를 저하시킨다.

〈그림 Ⅰ-7〉 보험산업의 구조적 문제 (1): 보험시장의 정보비대칭성



보험산업의 또 다른 구조적 문제인 보험회사의 사업모형 경직성의 경우, 소비자·시장구조 등 외부환경 변화는 보험경영에 우호적이지 않은 데 반해, 현재 보험회사의 사업모형은 가치생산 및 전달 측면에서 경직성이 높아 효과적인 대응을 어렵게 하고 있다(〈그림 Ⅰ

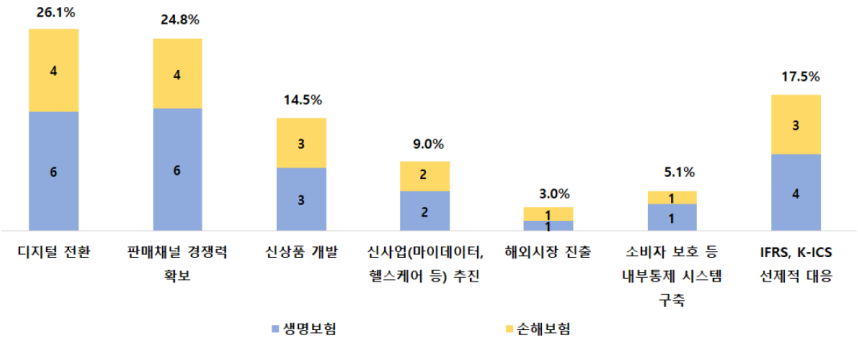
-8〉 참조). 그동안 보험산업은 ① 지불능력이 일정 수준 이상인 고객, 특히 개인에게 ② 특정 제한된 수의 사업자(보험회사)가 ③ 대면채널을 통해 모집하여 ④ 보험사고가 발생하면 손실을 보상해주는 서비스를 제공한다는 특징을 가졌다. 하지만 인구감소·저성장은 주요 고객층을 감소시키고, 기술 발전·규제개선은 보험산업의 경쟁구도에 영향을 미치고 있다. 또한 코로나19 팬데믹 이후 비대면, 온라인화의 확산으로 소비자의 채널 선호도가 변화할 뿐만 아니라 소득수준 향상 등 삶의 여건변화로 소비자가 보험회사에게 원하는 서비스도 변화하고 있다. 반면 보험산업은 기업의 진입, 퇴출이 자유롭지 않은 등 규제 수준이 높은 산업으로 기업의 경영의사결정체계, 조직문화 등이 보수적이고 경직적이다. 이러한 소비자, 시장구조 변화 등 외부요인과 함께 기존 사업모형의 한계 등 내부요인에 의해 보험산업의 성장성 둔화 및 수익구조 취약 우려가 커지고 있다.

〈그림 Ⅰ-8〉 보험산업의 구조적 문제 (2): 보험회사 사업모형의 경직성

구분	보험회사 사업모형의 특징	외부환경	취약성
소비자	지불능력이 일정 수준 이상인 고객(특히 개인)	인구감소, 실물경제 저성장	주요 고객층 감소
생산자	특정 제한된 수의 사업자(보험회사)	산업 간 융복합 심화, 규제개선(규제샌드박스 등)	경쟁 심화, 경쟁구도 변화
가치전달	대면채널 활용	판매인력 고령화, 디지털 기반 소비행태 증가	노동생산성 저하, 소비자 옴니채널 선호
제공가치	보험사고 발생 이후 손실 보상	소득수준 향상, 사회안전망(주로 공적) 강화	보험사고 발생 이전 손실 예방 선호

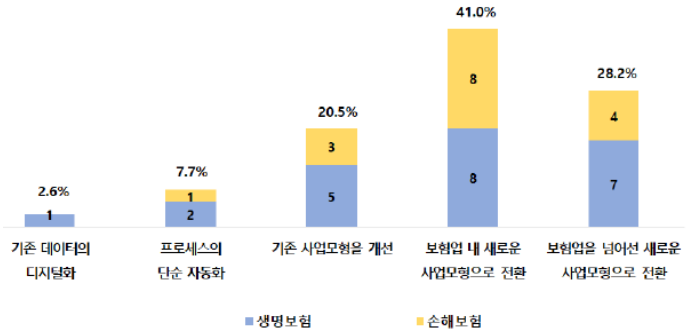
현재 국내 보험산업은 정보비대칭성 완화, 사업 지속가능성 제고 등 당면과제에 대한 대응방안으로 디지털혁신에 대한 관심을 높이고 있다. 2021년 하반기에 실시한 보험회사 CEO 대상 설문조사에 의하면, 2021~2022년 경영에 있어 디지털전환을 최우선순위에 놓고 있다고 답변하였다(〈그림 Ⅰ-9〉 참조). 또한 디지털화 목표 수준에 대해서도 보험산업 내 새로운 사업모형으로 전환을 추진한다는 응답이 가장 많았으나, 보험산업을 넘어선 사업모형을 구상한다는 진취적인 응답도 많았다(〈그림 Ⅰ-10〉 참조). 이는 보험산업의 성장성과 수익성이 동반 하락하는 장기적인 추세를 반전시키기 위해 보험회사 경영진이 디지털전환을 통한 새로운 사업모형 개발이 필요하다는 것을 인식하고 있다는 점을 시사한다.

〈그림 Ⅰ-9〉 2021~2022년 보험회사의 경영 우선순위



자료: 김세중·김유미(2021a)

〈그림 Ⅰ-10〉 보험회사의 디지털화 목표 수준



자료: 김세중·김유미(2021a)

하지만 현재 국내 보험산업의 디지털전환 수준은 구체적인 목표 및 사업계획 수립, 사전검증 단계 등이 중심으로 아직 초기 단계로 평가된다. 예를 들어, 주요 사업으로 로봇 자동화 프로세스(Robotic Process Automation; RPA) 등 내부업무 프로세스 자동화, AI를 활용한 서비스 도입, 빅데이터 플랫폼 구축 등이 있다. 이러한 사업들의 성숙도를 평가하면, 기존 사업모형을 온라인상에서 단순 구현하는 수준에 머무르는 경우가 많다. 또한 새로운 사업모형 개발의 경우, 아직까지 사전검증 단계로 실제 사업에 접목(확대적용)하여 성과를 실현하거나 기존 사업모형을 대체할 정도의 수준은 아니다.

이에 본 연구는 국내 보험산업의 성공적인 디지털전환을 통한 시장혁신 및 산업경쟁력 강

화를 목표로 ① 보험산업의 디지털전환 필요성을 논의하고 ② 해외 보험산업의 디지털전환 추진전략을 분석하여 ③ 국내 보험산업의 성공적인 디지털전환을 위한 과제를 도출하고자 한다.

2. 선행연구

본 연구와 직·간접적으로 관련된 연구주제는 크게 ① 금융소비자 변화, ② 금융산업의 미래모습(디지털혁신 중심), ③ 금융회사의 디지털전략, ④ 디지털혁신 관련 정책이 있다(〈표 Ⅰ-1〉 참조).

첫 번째로 금융소비자 변화와 관련된 연구는 MZ세대를 중심으로 한 세대연구와 보험소비자에 대한 연구로 나눌 수 있다. 세대연구로 Madara et al.(2018)은 밀레니얼세대가 사회에 주는 영향을 설명하고, 이들 세대를 표현하는 핵심어로 호기심(Curiosity), 공감(Empathy), 열정(Passion)을 제시하였다. 주소현 외(2020)는 세대별 금융상품 보유행동을 비교하여 밀레니얼세대가 자기과신 성향이 높고, 재무적 자기효능감을 높게 평가하며, 재무위험수용성향이 높다고 평가하였다. 한편 보험소비자에 대한 연구로 김세중·김유미(2021b)는 고령화 심화라는 양적 인구구조 변화와 함께 새로운 세대의 등장, 세대 간 소득과 부의 양극화 등 질적 변화로 인해 보험시장 분화가 촉발될 것으로 예상하였다. 손재희·정인영(2021)은 MZ세대의 보험소비 경험을 분석하여 디지털보험 전략방향과 제공가치 결정 시 신속, 편리성을 넘어 '스스로 합리적 판단에 의해 보험소비 경험'을 제공하는 데 주안점을 둘 필요가 있다고 주장하였다.

두 번째로 디지털혁신을 중심으로 한 금융산업의 미래모습에 대한 연구는 보험, 은행, 금융투자 등 금융권역별로 나눌 수 있다. 보험의 경우, 김재현·이석호(2021)는 피보험자 성격에 따른 분류로의 보험업 재편, 판매플랫폼의 부상을 예상하고, 손재희·박희우(2021)는 예방관리서비스 확장, 위험의 실시간 보장, 가치사슬 자동화·정교화, 다양한 생태계의 형성 및 확장, 빅테크 플랫폼사와의 경쟁 및 협업을 예상하였다. 은행의 경우, 서정호·이병윤(2020)은 은행·핀테크 간 경합, 특화은행·도전자은행 등장, 플랫폼 중심의 고객접점, 제판분리 심화를 예상하고, 곽호경 외(2021)는 은행의 플랫폼화, 가치사슬의 언·리번들링, 파트너십 확대, AI 도입 본격화, 데이터 기반 서비스를 예상하였다. 금융투자의 경우,

송민규·연태훈(2021)은 다양한 규모와 형태의 사업자들의 공존, 상품·서비스에서 업무수행 프로세스 전반의 디지털혁신, 핵심 경쟁역량을 제외한 부수 기능들의 외주화를 예상하였다.

세 번째로 금융회사의 디지털전략에 대한 연구도 보험, 은행, 금융투자 등 금융권역별로 나눌 수 있다. 보험의 경우, McKinsey(2017)는 종합적 디지털전략 수립, 전략적 제휴 및 투자 확대, 고객여정 재설계, IT 현대화 등을 제시하고, Matouschek et al.(2021)은 경영위협에 대응하기 위한 디지털전략의 비전 및 로드맵 수립, 다양한 소규모 디지털 이니셔티브 추진 및 검토, 임직원의 디지털역량 강화 등을 제시하였다. 금융회사의 경우, 김재우 외(2021)는 플랫폼 부분의 전략(핵심 KPI 재정의, B2C 결제와 수신의 결합, 투자기능 추가, 기업분할을 통한 사업전문화 등)과 전통 금융 부분의 전략(자본력 활용 역량 강화, 운용전략의 전환, 주주환원 정책 강화)의 양립을 통한 효과적인 대응을 강조하였다. 은행의 경우, 구본성·이대기(2020)는 자산관리 및 생애금융 관련 디지털 서비스 확충과 정보중심 가계금융서비스 강화, 미래성장업종·사회적금융 등 기업·기관금융의 다양화 추진, 해외투자서비스와 연계한 현지화 등 역외금융 기반 확대, 지급결제 기반 강화 및 개방형 사업모형 확대, 디지털화를 통한 경영합리화를 제시하였다. 금융투자의 경우, 김규림 외(2019)는 자본력 등을 고려한 디지털 혁신의 방향 설정, IB와 자산관리의 균형적 수익구조 확보, 대면·비대면 채널의 전략적 활용, 고객 맞춤형 상품 및 서비스 제공, 미들-백 오피스 부문의 핀테크 기업과의 제휴 강화를 제안하고, 이효섭(2019)은 전사적 디지털통합, 비대면 보험금 지급 직판 판매채널, 핀테크에 대한 투자 및 제휴, 핀테크 기술 아웃소싱을 제시하였다.

마지막으로 디지털혁신 관련 정책 연구는 정책방향을 중심으로 한 해외연구와 제도개선방안을 중심으로 한 국내연구가 있다. 해외연구로 Feyen et al.(2021)은 금융산업의 디지털전환으로 금융안정성, 시장효율성, 소비자보호라는 세 가지 정책목표 간 복잡한 트레이드오프(Trade-off)가 발생함을 강조하고, Geneva Association(2021)은 보험산업의 디지털전환을 촉진하기 위해 기술중립적 규제체계 도입, 감독당국 간 국제적 협력 및 조정 등을 제안하였다. 국내연구로 김동환(2021)은 금융산업의 디지털혁신 및 규제차익 해소를 위해 업무영역, 소유·지배구조 등 측면에서 예외적으로 금지할 사항을 명확히 규정하는 네거티브 금융규제 체계로의 전환을 제안하고, 황인창(2021)은 시장경쟁 측면에서 업권별 규제에서 보다 유연한 금융규제 체계로의 전환, 소비자보호 측면에서 경제적 실질을 반영한 법적책임 부여, 금융안정성 측면에서 새로운 유형의 시스템리스크 발생 메커니즘에 대한 검토 등을 제시하였다.

〈표 Ⅰ-1〉 주요 선행연구

연구주제	연구대상	선행연구
금융소비자 변화	MZ세대	Madara et al.(2018), 주소현 외(2020)
	보험	김세중·김유미(2021b), 손재희·정인영(2021)
금융산업의 미래모습 (디지털혁신 중심)	보험	김재현·이석호(2021), 손재희·박희우(2021)
	은행	서정호·이병윤(2020), 곽호경 외(2021)
	금융투자	송민규·연태훈(2021)
금융회사의 디지털전략	보험	McKinsey(2017), Matouschek et al.(2021)
	일반 및 은행	김재우 외(2021), 구본성·이대기(2020)
	금융투자	김규림 외(2019), 이효섭(2019)
디지털혁신 관련 정책	해외	Feyen et al.(2021), Geneva Association(2021)
	국내	김동환(2021), 황인창(2021)

본 연구는 연구대상 측면에서 일부 선행연구의 연장선상에 위치한다고 볼 수 있고, 연구범위 및 구체성에서 차별성을 가진다. 좀 더 자세히 설명하면, 보험산업의 디지털혁신을 연구대상으로 한다는 점에서 일부 선행연구의 연장선상에 위치한다고 볼 수 있다. 하지만 기존연구의 연구범위에 포함되지 않은 해외 보험산업의 디지털전환 사례를 분석하고, 국내 보험산업의 효과적인 디지털전환을 위한 우선과제를 도출한다는 점에서 차별성을 가진다.

3. 연구내용 및 구성

본 보고서의 구성은 다음과 같다. Ⅱ장에서는 국내 보험시장의 변화를 촉진하는 요인을 통해 보험시장의 미래모습을 전망하여 보험산업의 디지털전환 필요성을 논의한다. Ⅲ장에서는 해외 보험산업의 디지털전환 현황을 살펴보고, 주요 해외보험회사를 선정하여 디지털전환 추진전략을 목표와 실행방안으로 구분하여 분석한다. 마지막으로 Ⅳ장에서는 국내 보험산업의 디지털전환을 평가하고, 효과적인 디지털전환을 위한 과제를 정책과 경영으로 나누어 제시한다.