Ⅳ 보험산업 디지털전환을 위한 과제

국내 보험산업의 디지털전환 추진현황을 살펴보고 해외 사례와 비교 평가를 통해 국내 보험산업의 효과적인 디지털전환을 위한 과제를 도출하고자 한다. 국내 보험산업의 효과적인 디지털전환을 위한 과제는 금융당국이 추진해야 할 정책과제와 보험회사가 추진해야 할 경영과제로 나눠서 논의한다.

1. 국내 보험산업의 디지털전환

가. 현황[12)]

디지털전환 전담조직 현황(〈표 Ⅳ-1〉 참조)을 살펴보면, 2019년 5월 기준 대상회사 41개사 중 25개사(61.0%)가 디지털 전담조직을 설치하고, 평균 20.9명의 인력을 배치하고 있다. 또한 12개사(29.3%)가 디지털 전담조직의 책임자를 임원(미등기 임원 포함)으로 지정하고 있다. 디지털전환 전담조직 구성을 금융권역별로 살펴보면, 보험권역은 은행, 카드권역보다 전담조직 설치 비율이 낮고, 전담조직의 규모는 금융권역 중 가장 작다. 특히 상위 4개 시중은행 평균 인력 수는 194.5명이다.

한편 전체 41개사 중 25개사(61.0%)는 디지털 전문인력 추가 확보방안을 마련하고 있다. 전문인력을 확보하는 방안으로 23개사(56.1%)는 내부 교육과정을 운영하고, 11개사(26.8%)는 외부에서 인력을 채용한다고 응답하였다.

12) 금융감독원 보도자료(2019)인 "금융회사의 디지털 전환(Digital Transformation) 추진 현황"의 통계수치를 참고함

〈표 Ⅳ-1〉 디지털전환 전담조직 및 전문인력 추가 확보방안 현황

(단위: 개사(%), 명)

권역	대상회사 수	전담조직 구성			전문인력 추가 확보방안 마련		
		회사 수	책임자 임원지정	전담조직 평균인력수	회사 수	내부 교육운영	외부 인력채용
보험	**41**	**25(61.0)**	**12(29.3)**	**20.9**	**25(61.0)**	**23(56.1)**	**11(26.8)**
은행	17	16(94.1)	10(58.8)	105.5	17(100.0)	17(100.0)	12(70.6)
증권	42	14(33.3)	7(16.7)	34.7	14(33.3)	7(16.7)	8(19.0)
카드	8	8(100.0)	7(87.5)	107.0	8(100.0)	7(87.5)	8(100.0)
전체	108	63(58.3)	36(33.3)	56.4	64(59.3)	54(50.0)	39(36.1)

자료: 금융감독원 보도자료(2019), “금융회사의 디지털 전환(Digital Transformation) 추진 현황”

디지털전환 사업추진 현황(〈표 Ⅳ-2〉 참조)을 살펴보면, 전체 41개사 중 32개사(78.0%)가 총 69건의 디지털전환 사업을 추진하고, 회사당 평균 32.1억 원의 예산을 배정하고 있다. 이를 금융권역별로 살펴보면, 보험권역은 사업추진회사 비율 및 예산이 은행, 카드권역보다 낮지만 증권권역보다는 높다.

또한 주요사업으로 AI를 활용한 서비스 도입·확대(20건), RPA 등 내부업무 프로세스 자동화(17건), 빅데이터 플랫폼 구축·고도화(10건), 디지털채널 개발(6건) 등이 있다. 다른 금융권역을 살펴보면, 은행권역은 주요사업으로 RPA(10건), 영업점 디지털화(9건), 빅데이터(8건) 등을 추진하고 있다. 증권권역은 주요사업으로 RPA(8건), AI(5건), 영업점 디지털화(5건) 등을 추진하고, 카드권역은 AI(6건), 빅데이터(4건) 등을 추진하고 있다.

〈표 Ⅳ-2〉 디지털전환 사업추진 현황

(단위: 개사(%), 억 원, 건)

권역	사업 추진 회사 수	평균 예산	사업내용								
			AI	RPA	빅데이터	디지털 채널 개발	오픈 API	영업점 디지털화	블록 체인	기타	총계
보험 (41)	**32 (78.0)**	**32.1**	**20**	**17**	**10**	**6**	**5**	**3**	**2**	**6**	**69**
은행 (17)	17 (100.0)	235.6	7	10	8	5	3	9	3	3	48
증권 (42)	14 (33.3)	28.1	5	8	4	4	3	5	0	0	29
카드 (8)	8 (100.0)	52.6	6	2	4	2	2	0	2	0	18
전체 (108)	71 (65.7)	82.3	38	37	26	17	13	17	7	9	164

자료: 금융감독원 보도자료(2019), “금융회사의 디지털 전환(Digital Transformation) 추진 현황”

나. 평가

보험산업의 디지털전환을 저해하는 주요 잠재 장애요인을 디지털전환 과정별로 구분하면 다음과 같다(〈표 Ⅳ-3〉 참조). 감지 단계에서는 경영진의 리더십과 전문성 부족, 산업 내 디지털전환 관련 정보 부족 등에 의한 디지털전환 필요성 인식 부족이 있다. 기회포착 단계에서는 경영진의 전략수립 역량 부족 등에 의한 체계적인 디지털전환 로드맵 부재와 기업 내 디지털전환 기술역량 부족 등에 의한 디지털기술 개발 지체가 있다. 마지막으로 재구성·전환 단계에서는 디지털전환을 위한 리더십 부재로 인한 경영진의 예산지원 및 적극성 부족, 디지털전환 추진을 위한 효과적인 권한 위임 미비 등에 의한 비효율적인 조직구조, 핵심사업 부분과의 갈등 등에 의한 조직 간 협업 미흡이 있다.

〈표 Ⅳ-3〉 디지털전환 과정별 장애요인

과정		주요 장애요인	세부 설명
감지	위기·기회요인 파악	디지털전환 필요성 인식 부족	• 경영진의 리더십과 전문성 부족 • 산업 내 디지털전환 관련 정보 부족
기회 포착	디지털전략 수립	체계적인 디지털전환 로드맵 부재	• 경영진의 전략수립 역량 부족 • 매력적인 사업 사례 부족
	디지털기술 개발	디지털기술 개발 지체	• 데이터 활용 역량 부족 • 기업 내 디지털전환 기술 역량 부족 • 외부로부터의 디지털전환 기술 조달 어려움 • 디지털전환 시스템 및 설비 등 인프라 미비
재구성 ·전환	리더십	경영진의 예산지원 및 적극성 부족	• 디지털전환을 위한 리더십 부재
	조직구조	비효율적인 조직구조	• 디지털전환 추진을 위한 효과적인 권한 위임 미비 • 기업 내 디지털 전문인력 부족 • 외부와의 합병·제휴 기회 부족
	조직문화	조직 간 협업 미흡	• 보수적인 조직문화 • 핵심사업 부문과의 갈등
	기타	-	• 모집조직 등 주요 파트너의 협조 부족 • 평판리스크 노출 (개인정보보호와 사이버보안 관련) • 외부 자금지원 부족

해외 사례와 비교해볼 때, 국내 보험산업은 디지털전환의 성숙도가 낮은 것으로 평가된다. 특히 디지털전환의 방향은 유사하나, 이를 달성하기 위한 추진전략의 적극성, 세부 운영요소 등에서 차이를 보인다. 이를 디지털전환 과정별로 구분하여 설명하면 다음과 같다.

첫째, 감지 단계에서는 디지털전환의 필요성 자체가 다르지 않으나, 이를 통해 얻을 수 있는 성과가 상대적으로 낮은 것으로 평가된다. 국내 보험산업에서도 디지털전환의 목적은 내부효율성 개선, 고객접점 강화, 신시장 개척으로 해외와 크게 다르지 않다. 하지만 시장환경 및 규제 등의 이유로 목적 달성을 통해 얻을 수 있는 실질적인 효과가 낮은 것으로 평가된다. 예를 들어, 내부효율성 개선의 경우, 선진 시장에 비해 상대적으로 성장 시장으로 비용 절감을 통한 효율성 개선의 필요성이 낮고, 시스템·프로세스 통합을 통한 시너지가 낮다. 한편 고객접점 강화의 경우, 장기보험을 주력으로 성장하고, 소비자 중심의 보험소비 인프라가 미비하여 고객관리 유인이 상대적으로 낮다. 마지막으로 신시장 개척의 경우, 보험회사 업무범위 등 규제요인으로 범위의 경제를 추구하기 어려운 상황이다.

둘째, 기회포착 단계에서는 체계적이고 장기적인 디지털전환 로드맵을 가지고 있다고 평가하기 어렵다. 디지털전략 수립 측면에서 장기 사업전략과 연계된 디지털전략 수립이 필수적이나, 상대적으로 장기 사업전략 수립이 미흡한 것으로 평가된다. 또한 디지털기술 개발 측면에서 인적자원 및 자금 부족, 자회사 관련 규제 등으로 내부 기술개발뿐만 아니라 외부 기술조달(합병, 제휴 등)도 쉽지 않다고 평가된다.

셋째, 재구성·전환 단계에서는 구조변화를 촉진할 실행계획이 구체적이지 않고, 이러한 실행계획 추진 시 조직적 저항이 높은 것으로 평가된다. 디지털전환을 위해 부서 간 협업이 적극적으로 이루어질 정도의 권력을 새로운 직책 및 부서에 위임하지 않은 경우가 있다. 또한 국내 보험회사는 외부 기업과의 협업보다 내부 자원의 활용에 익숙하여 디지털전환 관련 생태계에 대한 리더십 확장이 제한적이다. 한편 디지털전환을 위한 (장기)투자가 수행되도록 투자자를 설득하는 과정이 미흡하다. 이와 유사하게 디지털전환 필요성 및 추진전략에 대한 임직원의 인식이 높지 않고, 디지털전환 추진 시 필요한 부서 간 협력에 대한 인식도 높지 않다. 이로 인해 변화에 대한 구성원의 저항이 낮지 않고, 판매조직 등 기존 핵심사업 부분과의 갈등 조정도 쉽지 않다고 평가된다.

2. 효과적인 디지털전환을 위한 과제

가. 정책과제

금융당국은 보험산업의 디지털전환을 촉진하기 위해 범위의 경제, 규제 전환, 사업 재조정에 대한 정책적 지원을 할 필요가 있다(〈그림 Ⅳ-1〉 참조).

첫째, 업무범위, 자회사, 업무위탁 등의 규제 개선을 통해 보험회사가 범위의 경제를 추구할 수 있도록 하여 디지털전환 유인을 제고할 필요가 있다. 보험회사가 디지털전환을 통해 얻을 수 있는 기대편익은 디지털전환을 통해 추구할 수 있는 범위의 경제에 비례할 것으로 예상된다. 현재 보험회사는 업무범위, 자회사, 업무위탁 등의 규제로 인해 범위의 경제를 실현하기 어려운 상황이다. 한편 장기적으로 해외진출을 통한 지역 다각화, 보험지주회사 설립을 통한 사업 다각화 등을 유도할 필요도 있다.

둘째, 소비자 중심의 사업모형을 개발할 수 있도록 사전적·생산자 중심의 규제를 사후적·소비자 중심의 규제로 전환할 필요가 있다. 사전적, 생산자 중심의 규제는 다양한 사업모형의 출현을 제한할 뿐만 아니라 생산자 간 경쟁유인을 낮춰 소비자후생을 저해할 가능성이 높다. 또한 현재 금융당국 중심의 규율을 금융당국, 보험회사, 보험시장에 의한 규율이 균형을 이뤄 상호보완 및 강화할 수 있도록 전환할 필요가 있다. 금융당국 중심의 규율은 급변하는 환경에 적합하지 않아 감독목적 달성을 어렵게 할 뿐만 아니라 보험산업의 경쟁력 강화도 저해할 수 있다. 특히 판매채널 규제의 경우, 판매채널 간 형평성 및 과열경쟁 중심에서 소비자의 합리적인 의사결정 중심으로 혁신할 필요가 있다.

셋째, 디지털전환은 사업 재조정을 수반해야 효과적이기 때문에 1사 다면허제 전환, 사업구조조정 인프라 조성 등을 통해 보험회사의 원활한 사업 재조정을 유도할 필요가 있다. 현행 1사 1면허 허가정책에서 벗어나 다양한 그룹 조직 형태를 허용하여 보험회사의 사업 다각화 및 구조조정을 촉진할 필요가 있다. 또한 계약이전 및 계약재매입 등을 활성화하고, 이를 위해 신규 판매가 종료된 보유계약인 잔존계약(Run-off) 시장에 대한 규제 혁신도 필요하다.

〈그림 Ⅳ-1〉 보험산업 디지털전환을 위한 정책과제

범위의 경제	업무범위, 자회사, 업무위탁 등 규제 개선을 통해 보험회사가 범위의 경제를 추구할 수 있도록 하여 디지털전환 유인을 제고할 필요
규제 전환	소비자 중심의 사업모형을 개발할 수 있도록 사전적, 생산자 중심의 규제를 사후적, 소비자 중심의 규제로 전환할 필요
사업 재조정	디지털전환은 사업 재조정을 수반해야 효과적이기 때문에 1사 다면허제 전환, 사업 구조조정 인프라 조성 등 보험회사의 원활한 사업 재조정을 유도할 필요

나. 경영과제

보험회사는 효과적인 디지털전환을 위해 추진전략, 혁신인프라, 조직문화에 대한 재검토가 필요하다(〈그림 Ⅳ-2〉 참조).

첫째, 중장기 경영전략과 디지털전환과의 관계를 명확히 하고, 디지털전환 추진전략 수립 및 실행에 있어 투명성을 높여 일관성 및 지속가능성을 제고할 필요가 있다. 중장기적으로 회사가 추구하는 미션 및 비전하에서 디지털전환이 추구될 필요가 있다. 예를 들어, 현재 주력사업 및 경쟁우위를 정확히 인식하고, 미래 주력사업 및 경쟁우위를 명확히 설정하여 이 둘 사이 전환방안으로 디지털전환을 추진할 필요가 있다. 또한 디지털전환이 중장기적 관점에서 추진된다는 점에서 주주, 임직원 등 이해관계자의 이해를 높여 신뢰를 강화할 필요가 있다.

둘째, 아이디어 발굴에서부터 사업화까지 효과적으로 이어질 수 있는 프로세스를 확립할 필요가 있다. 오픈 이노베이션을 통해 내부뿐만 아니라 외부와 협업하여 새롭고 혁신적인 아이디어가 다양하게 발굴되고, 효과적으로 구현되어, 경쟁력 있는 사업으로 이어질 수 있도록 해야 한다. 예를 들어, 외부와의 협업을 촉진하기 위해 외부 혁신기업에 대한 지원, 투자, 파트너십을 적극적으로 추진할 필요가 있다. 또한 보험회사는 업력, 주력사업의 특성 등으로 외부 혁신기업과는 업무프로세스 및 조직문화가 판이하게 다르기 때문에 이러한 이질성을 완화하는 방안을 마련해야 한다. 한편 사업다각화, 신성장 동력 창출 등을 위해서는 벤처기업을 설립하여 새로운 사업모형으로 사업화를 추진하는 스핀오프(Spin-off) 등도 활용할 필요가 있다.

셋째, 조직문화를 개선하여 변화하는 환경에 대응하여 추진전략이나 실행체계를 유연하

게 변화시키는 등 새로운 일하는 방식 및 문화를 정착할 필요가 있다. 고객 중심의 빠른 의사결정과 실행체계를 갖추고, 임직원의 혁신행동을 유도할 수 있는 조직문화를 조성할 필요가 있다. 이를 위해 핵심가치 공유, 지표 개발 및 KPI 반영 등이 필요하고, 무엇보다 변화된 업무환경에서 생산성 및 업무효율성, 더 나아가 삶의 질이 개선될 수 있다는 임직원에 대한 지속적인 설득 및 공감 과정도 병행될 필요가 있다.

〈그림 Ⅳ-2〉 보험산업 디지털전환을 위한 경영과제

추진전략	중장기 경영전략과 디지털전환과의 관계를 명확히 하고, 디지털전환 추진전략 수립 및 실행에 있어 투명성을 높여 일관성 및 지속가능성을 제고할 필요
혁신인프라	아이디어 발굴에서부터 사업화까지 효과적으로 이어질 수 있는 프로세스를 확립할 필요
조직문화	변화하는 환경에 대응하여 추진전략이나 실행체계를 유연하게 변화시키는 등 새로운 일하는 방식 및 문화를 정착할 필요