

I. 검토 배경

1. 비전 설정 의의

- 보험산업 이해관계자들이 열망하는 지향점에 해당하는 것이 비전임.
 - 비전은 보험산업의 “지향하고자 하는 목표”, “지향해야 할 미션” 및 “달성할 수 있는 역량”을 참조하여 설정되는 정성적 지향점에 해당함.
 - 실효성 있는 비전 설정은 논리적 완결성도 중요하지만, 가능한 다수의 관계자들이 공감하는지 여부가 보다 중요하다고 할 수 있음.
 - 각자의 입장에 따라 보다 중요하게 간주하는 요소(목표, 미션, 역량 등)가 다르기 때문에 이해관계자들 사이에 공감대 형성이 쉽지 않음.
 - 역량 수준은 현 상태를 기준으로 평가하는 것이 아니라, 동태적 관점에서 향후 축적 가능한 수준을 기준으로 참조하는 것이 바람직함.
 - 비전을 실행하기 위한 핵심가치, 전략과제, 정책제언의 도출이 요구됨.

〈그림 I-1〉 비전 의의



2. 현 시점에서의 비전 검토 배경

- 보험산업 발전 비전을 검토할 필요성이 대내외적으로 증가하고 있음.
 - (지속성장 목표 차원) 경영성과 유지 가능성이 불확실함.
 - 경제·사회 패러다임의 변화(금융소비자 행동주의 확산, 사회적 위험 증가, 기후변화 등)로 보험산업 경영환경도 크게 바뀌고 있음.
 - 지금까지의 성장을 뒷받침하던 경제·사회 구조가 급변하는 속에서 새로운 기회요인과 위협요인이 동시에 발생할 것으로 예상됨.
 - 급격한 환경 변화 속에서 기존 사업모형을 통해 지금까지의 경영성과를 향후에도 유지할 수 있을지 여부가 불확실함.
 - (사회적 미션 차원) 보험산업에 대한 사회적 평판이 악화되고 있음.
 - 보험산업의 사회적 기능을 확대할 필요성에 대한 금융소비자, 여론 주도층, 정책당국의 공감감이 부족함에 따라 정책적 지원도 미흡함.
 - 자본시장 중심 금융시스템에 대한 관심이 고조된 가운데 사회적 현안 해결을 위해 보험산업을 활용하는 정책에 대한 관심은 크지 않음.
 - (보유 역량 차원) 타 금융업권 대비 경쟁력 유지 여부가 불투명함.
 - 가치생성단위(상품, 판매채널, 자산운용) 간 전략방향이 일치하지 않아, 경제·사회 패러다임의 변화에 대응 역량이 약화될 수 있음.
 - 상품 부문은 원론적 보험 영역에서 크게 벗어난 반면, 판매채널 및 자산운용 부문은 여전히 전통적 전략방향을 유지하고 있음.
- 보험산업의 지속성장 비전을 설정함으로써 경제·사회 패러다임 변화 속에서 보험산업이 지속 발전할 수 있는 방안을 모색하는 것이 분석 목표임.
 - (지속성장 목표 차원) 경영환경 변화에의 능동적 대응 방안 모색
 - 현재 진행 중인 경제·사회 패러다임의 변화에 기인하는 기회요인과 위협요인을 식별하고, 그에 능동적으로 대응할 필요가 있음.

- 장기 부채·자산을 보유하는 보험산업의 경우, 전략 방향 전환 효과의 실현에 장기간이 소요됨을 감안하면 선제적 대응이 바람직함.
- (사회적 미션 차원) 보험산업의 사회적 역할 제고 방안을 모색함.
 - 보험산업 발전 비전을 금융소비자 및 정책당국과 공유함으로써 보험산업의 역할 확대 필요성에 대한 사회적 인식을 제고할 필요가 있음.
 - 보험산업을 활용하여 국가적 현안을 해결할 수 있다는 인식이 확산되면, 정책당국의 지원하에 보험산업 지속성장 동력을 탐색할 수 있음.
- (보유 역량 차원) 핵심역량 확보 및 새로운 고객가치 창출 방안 모색
 - 가치생성단위 간 전략방향에서의 부조화를 해소함으로써 타 금융업권 대비 핵심역량을 확보할 수 있는 장기 발전 전략이 요구됨.
 - 보험산업이 타 금융업권 대비 금융소비자를 보다 만족시킬 수 있도록 가치생성단위별로 새로운 고객가치 창출 기회를 탐색함.

〈그림 I-2〉 비전 설정 배경 및 목적



3. 비전 설정 방법론

- 보험산업의 발전 비전을 설정하기 위해 경영전략이론의 방법론을 참조함.
 - 산업구조 분석 방법론을 적용하여 급격한 경영환경 변화가 보험산업의 구조적 매력도에 미칠 영향을 평가함.
 - 산업의 구조적 특성을 규정하는 다섯 가지 경쟁력 요인들(five forces)¹⁾ 차원에서 향후 나타날 보험산업 경쟁력 변화를 추론함.
 - 핵심역량(core competence) 방법론을 참조하여 타 금융업권 대비 경쟁우위를 확보하기 위해 필요한 전략 과제를 모색함.
 - 핵심역량의 보유는 비전과 현 역량수준 간 갭을 극복함으로써 보험산업의 지속 발전을 도모할 수 있는 근간임.
 - 가치사슬(value chain) 방법론을 참조하여 가치생성 방식(서비스 다양화, 업무 다각화, 시장 다변화)별로 전략 과제를 도출함.
 - 가치생성단위(상품, 판매채널, 자산운용)별로 새로운 고객가치를 창출할 수 있는 전략과제를 검토함.

- 경영환경의 큰 변화 속에서 지속성장을 도모할 수 있도록 보험산업이 능동적으로 선택할 수 있는 사업모형 개선 방안의 모색에 집중함.
 - 보험산업 경영환경 관련 다양한 요인들에 대해서는 일정한 수준의 사회적 공감대가 이미 형성된 것으로 판단하여 별도의 요인별 분석은 생략함.
 - 예를 들어, 외생적 환경 요인인 인구 저출산·고령화, 글로벌화 진전, 새로운 유형의 위협 출현 등에 대해서는 추가적 분석을 생략함.
 - 위 요인들에 의해 규정되는 시장구조 변화(소비자 중심 경쟁, 금융업권간 업무영역 중첩 확대, 규제·감독 강화 등)에 주목하여 분석함.

1) Porter, M.E.(1979)를 참조하여 수평적 경쟁요인(기존 경쟁자간 경쟁강도, 대체재 위협, 신규 진입자 위협)과 수직적 경쟁요인(공급자 협상력, 수요자 협상력)을 검토함.

4. 비전 설정 과정

- 다음과 같은 여섯 단계를 거쳐 보험산업의 발전 비전을 도출함.
 - 보험산업이 “지향하고자 하는” 지속성장 목표(objectives)를 확인함.
 - 보험산업 구조 변화를 감안하여 지속성장 목표 달성 가능성을 평가함.
 - 경제·사회 패러다임 변화에 따른 경영성과 악화 위험을 진단함.
 - 지속성장 목표와 현 역량 수준간 갭을 극복하기 위한 비전체계로서 미션 (mission), 비전(vision), 핵심가치(core values)를 제시함.
 - 비전 달성을 위한 수단인 핵심역량 확보와 가치사슬 개선을 위해 사업모형을 조정할 수 있는 전략과제(strategies)를 도출함.
 - 보험산업의 사업모형 조정을 유도하고 지원할 수 있는 제도적 개선사항을 정책 제언으로서 정리함.

〈그림 I-3〉 비전 설정 과정

