

II. 비전 설정

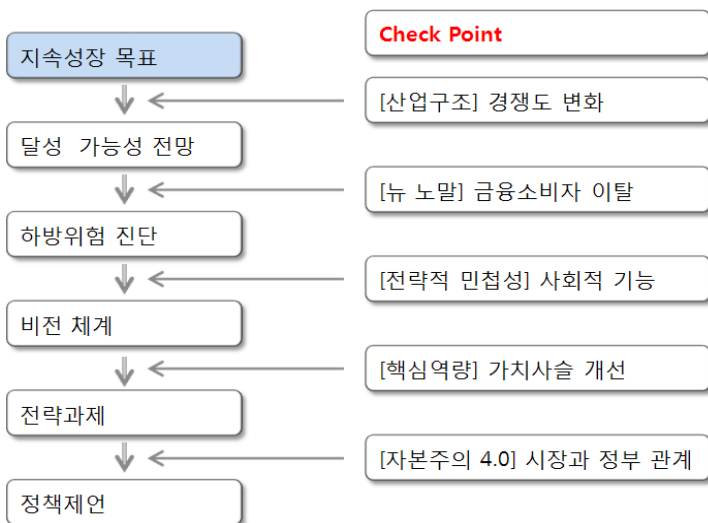
1. 지속성장 목표

- 비전 2020 설정을 위한 첫 번째 단계로서 지속성장 목표를 확인함.
 - 지속성장 목표는 보험산업이 향후 “지향하고자 하는 목표”에 해당함.

체크 포인트: 경영성과 현 수준과 지속성장 목표

- ◎ 보험산업 경영성과의 현 상황은?
- ◎ 보험산업의 지속성장 목표는?
- ◎ 지속성장 목표 하에서 예상되는 경영성과 수준은?

〈그림 II-1〉 비전설정 1단계: 지속성장

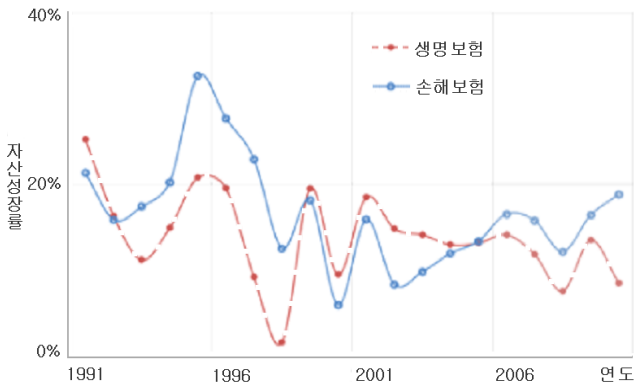


가. 목표 설정

■ 현재 보험산업은 대내외적 금융 불안 속에서도 양호한 경영성과를 달성하여, 최근 10년간 양(+)의 수익성을 유지하고 있음.

- 자산 규모의 2006~2010년 누적연평균성장률(CAGR)을 보면 생명보험이 11.7%, 손해보험이 15.7%로 10% 이상의 높은 성장세를 유지함.

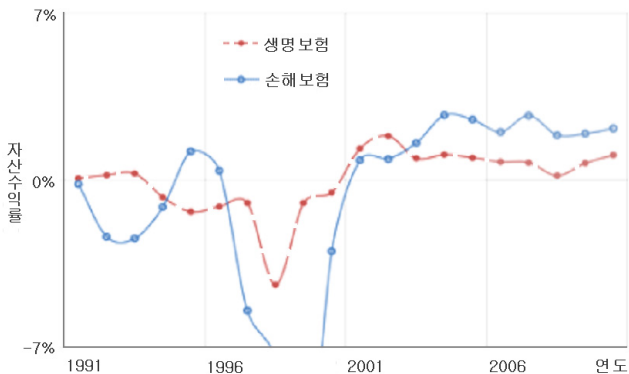
〈그림 II-2〉 보험산업 자산성장률 추이



자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템; 보험개발원, 보험통계연감.

- ROA의 2006~2010년 평균이 생명보험 0.7%, 손해보험 2.1%였고, 변동성은 생명보험과 손해보험 모두 0.3%로 낮은 수준이었음.

〈그림 II-3〉 보험산업 자산이익률 추이



자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템; 보험개발원, 보험통계연감.

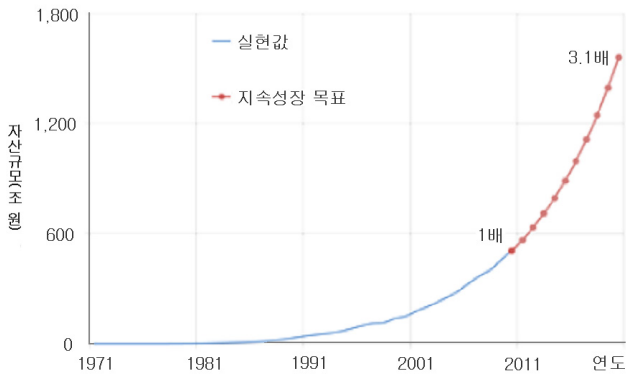
- 지금의 양호한 경영성과는 적극적으로 위험노출을 축소한 결과로 보임.
 - 부채 구성 측면에서, 금리위험 축소를 지향하여 금리확정형 상품 비중을 줄이고 금융투자형 및 금리연동형 상품 위주로 전환하였음.
 - 생명보험 수입보험료 중 변액보험²⁾ 비중이 2005년 약 14%에서 2010년 약 23%로, 금리연동형 비중은 약 35%에서 약 45%로 증가함.
 - 손해보험 원수보험료 중 장기손해보험과 개인연금의 비중이 2005년 약 46%에서 2010년 약 59%로 증가함.
 - 자산 구성 측면에서, 신용위험 축소를 지향하여 대출자산 비중을 줄이고 국공채 중심 유가증권자산 위주로 전환하였음.
 - 생명보험 전체 운용자산 중 현·예금 및 유가증권 비중이 2001년 약 52%에서 2011년 현재 약 75%로 크게 상승하였음.
 - 손해보험 전체 운용자산 중 현·예금 및 유가증권 비중은 2001년 약 70%에서 2011년 현재 약 71%로 소폭 상승하였음.
 - 위험노출 축소의 결과 지난 10여 년간 양호한 경영성과를 달성함.
 - 자산성장률이 1991~2000년 약 15%에서 2001~2010년 약 13%로 소폭 하락하고, 자산이익률은 약 -2%에서 약 1%로 상승하였음.

- 향후 경영성과를 현 수준에서 유지하는 것을 지속성장 시나리오로 설정함.
 - 정량 목표는 비전을 실천하기 위한 구체적인 행동기준이면서 비전 실천 후 달성 정도를 명확히 파악하는 평가기준이기도 함.
 - 다만, 정량 목표 자체보다는 정성적인 비전 실천에 역점을 둘 필요가 있음.
 - 2006~2010년 평균 경영성과를 지속성장을 위한 정량 목표로 설정함.
 - 자산의 누적연평균성장률(CAGR) 11.9%를 성장성 목표로, 자산이익률(ROA)의 연평균 수준 0.9%를 수익성 목표로 삼음.

2) 보험금이 자산운용의 성과에 따라 변동하는 보험계약을 말함. 보험업법 제108조제1항 제3호를 참조함.

- 성장성 및 수익성을 현 수준에서 유지하는 시나리오 하에서, 2020년까지 자산 규모 약 3배, 순이익 규모 약 2배를 달성하는 것이 지속성장 목표임.
- 성장성 목표는 자산성장률을 현 수준 11.9%로 유지하여 자산규모를 2010년 수준 506조 원 대비 약 3.1배로 확대하는 것으로 설정함.

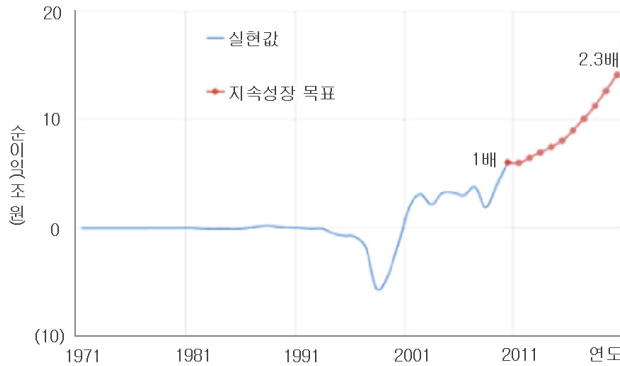
〈그림 II-4〉 지속성장 목표: 성장성



자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템; 보험개발원, 보험통계연감.

- 수익성 목표는, 자산이익률(ROA)을 현 수준 0.9%로 유지하여 순이익규모를 2010년 수준 6.1조원 대비 약 2.3배로 확대하는 것으로 설정함.

〈그림 II-5〉 지속성장 목표: 수익성



자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템; 보험개발원, 보험통계연감.

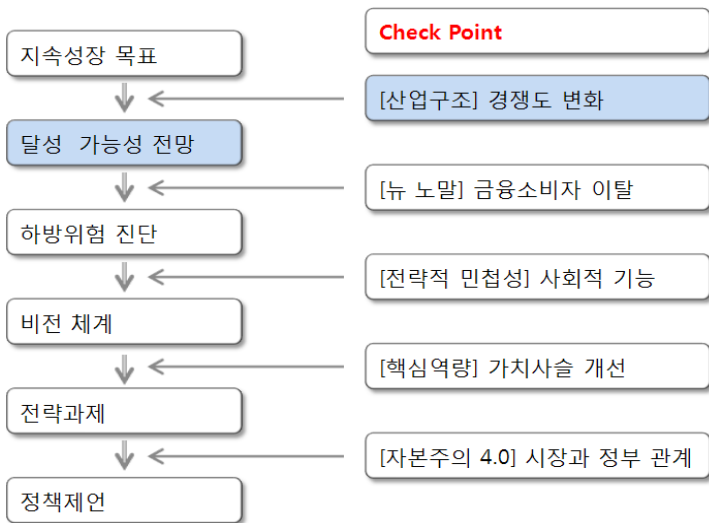
나. 목표 달성 가능성

- 비전 2020 설정을 위한 두 번째 단계로서 산업구조의 변화 방향을 전망하고, 그와 같은 전망하에서 지속성장 목표 달성 가능성을 평가함.
 - 보험산업 구조를 규정하는 5가지 경쟁요인들(five forces)이 변화해 가는 방향에 고려할 때, 현 경영성과가 유지될 수 있을지 여부를 검토함.

체크 포인트: 산업구조 변화와 경영성과

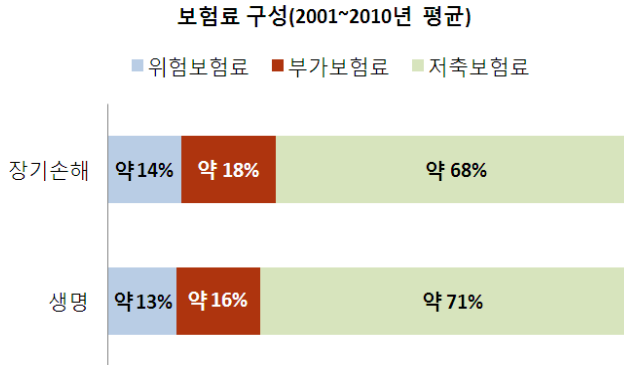
- ◎ 보험산업 구조의 변화 방향은?
- ◎ 보험산업 구조 변화가 경영성과에 미칠 영향은?
- ◎ 산업구조 변화 시나리오에서 예상되는 경영성과 수준은?

〈그림 II-6〉 비전설정 2단계: 경영성과 전망

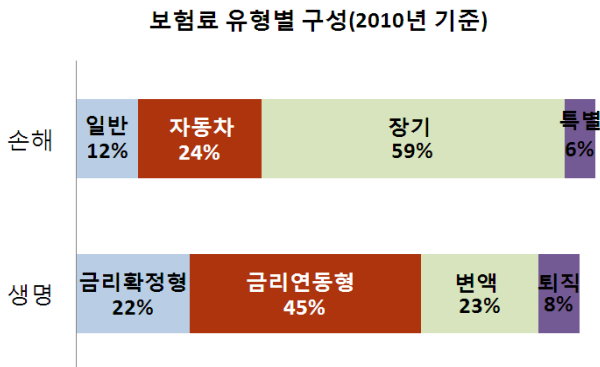


- 최근 보험산업이 금융투자형 서비스 위주로 성장함에 따라, 사업모형이 원론적 형태에서 벗어나 타 금융업권과의 차별성이 약화되는 부작용이 발생함.
 - 상품구조 측면에서 금융투자형 서비스 비중이 높아졌음.
 - 생명보험 및 장기손해의 경우, 요소별 비중에서 저축보험료가 약 70% 수준이며, 종목별 비중에서도 금융투자형이 60~70%에 달함.
 - 판매채널이 보험산업 특유의 전속설계사에서 벗어나 다각화(방카, 온라인, GA 등)되고 있으며, 자산운용도 차별적이라 보기 어려움.
 - 더욱이 현재 성장을 주도하고 있는 영역이 확대될수록 타 금융업권 대비 보험산업의 차별성은 보다 희석될 가능성이 높음.

〈그림 II-7〉 요소별 보험료 구성

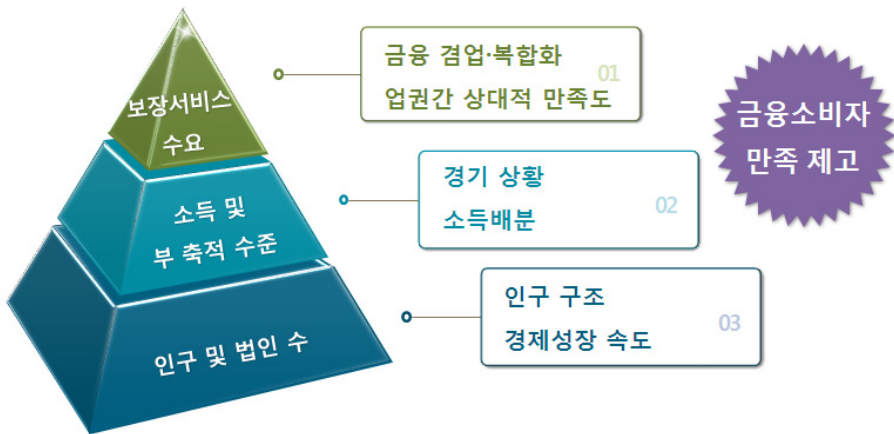


〈그림 II-8〉 종목별 보험료 구성



- 타 금융업권 대비 차별성이 약화된 결과, 지속성장을 위해 보장서비스에 대한 한정된 잠재수요를 대상으로 타 금융업권과 경합해야 하는 상황에 직면함.
 - 보험산업의 성장 동력을 3층 구조로 구분해 볼 수 있는데, 전반적으로 동력이 소진되고 금융소비자 만족 제고만이 유일한 동력으로 남은 상태임.
 - (1층: 인구 및 법인 수) 인구구조 변화, 경제성장 둔화 등을 고려할 때 새로운 고객의 지속적 확보가 쉽지 않을 것으로 예상됨.
 - (2층: 소득 및 부 축적 수준) 향후 경기, 소득분배 상황 등을 전망해 볼 때 금융소비자의 소득 수준 개선이 불확실함.
 - (3층: 보장서비스 수요) 금융 겸업·복합화를 감안할 때, 상대적 만족도에 따른 금융소비자의 선택이 금융업권별 성장을 좌우할 것임.
 - 따라서 향후 지속성장을 위해서는 보장서비스 개선, 비용부담 절감 등을 통한 금융소비자 만족 제고에 주력해야 할 상황임.
 - 금융소비자에게 보험산업의 서비스를 활용 시 타 금융업권의 유사 서비스 대비 보다 만족할 수 있다는 신뢰를 줄 수 있어야 함.

〈그림 Ⅱ-9〉 보험산업 성장 동력



- 현재 보험산업의 경쟁력이 약화되는 방향으로 산업구조 변화 진행 중임.
 - 산업구조를 규정하는 다섯 가지 경쟁력 요인들을 검토함으로써 향후 보험산업의 매력도 변화 방향을 점검함.
 - 기존 보험회사들 간 경쟁, 새로운 보험회사 진입 가능성, 금융소비자의 교섭력, 모집조직·운용자의 교섭력, 대체재의 압력 등을 검토함.³⁾

〈그림 Ⅱ-10〉 산업 구조 분석



- 공정경쟁이 강조되면서 기존 보험회사들 간 경쟁이 격화될 가능성 높음.
 - 2008년 단체보험 보험료 담합, 2011년 개인보험 이자율 담합에 대한 제재가 있었으며, 현재 변액보험에 대한 담합조사도 진행 중임.⁴⁾
 - 보험회사별 역량, 보유자원, 이해관계 등에 따라 전략방향 및 사업모형의 분화가 더욱 강화될 것으로 예상됨.
- 보험산업에 대한 신규 진입 증가로 경쟁도가 보다 높아질 것으로 보임.
 - 최근 주요 금융지주회사들이 상대적으로 취약한 보험부문을 강화하고자 시도하고 있으며, 이미 농협보험의 진출이 이루어졌음.

3) Porter의 산업구조분석 방법론(five forces analysis)을 보험산업에 적용하는 것으로, 다섯 가지 요소는 기존 경쟁업체들 간의 경쟁, 새로운 기업의 진입가능성, 구매자의 교섭력, 공급자의 교섭력, 대체품의 압력 등임.

4) 공정거래위원회(2011)를 참조함.

- 기존 보험회사와의 인수·합병을 통한 진입이 시도될 가능성 높음.
- 보험산업 대비 금융소비자의 교섭력이 증가할 것으로 예상됨.
 - 금융소비자의 소득 수준이 정체된 상태에서 금융업권 간 유사 서비스들의 성과를 상호 비교하려는 유인이 커질 것임.
 - 제한된 시장수요를 놓고 보험회사들 간 경쟁도 보다 치열해질 것임.
- 보험산업 대비 공급자의 교섭력이 보다 증가할 것으로 예상됨.
 - 판매채널 다변화 가운데 독립형 채널의 성장, 자산운용시장의 구조변화 등으로 주요 역량에 대한 보험산업의 통제력이 약화되는 추세임.
 - 외주 역량 관리에 소요되는 사업비가 보다 빠르게 증가하고 있음.
- 금융 융합화·복합화의 진전으로 타 금융업권의 유사 서비스가 보다 확대되면 보험서비스에 대한 대체경쟁이 보다 심화될 수 있음.
 - 예를 들어, 최근 보험산업의 성장을 주도하고 있는 금융투자성 서비스(변액보험, 연금, 장기손해 등) 관련 대체경쟁이 더욱 심화될 것임.

■ 산업구조 악화가 실현될 경우의 시나리오를 설정함.

- 글로벌 금융위기에 따른 소득양극화 심화, 금융소비자 행동주의 확산, 경제성장 둔화 등이 보험산업 구조에 부정적인 영향을 미칠 수 있음.
 - 경제성장 지표로서 GDP 성장률을, 소득양극화 지표로서 5분위분배율의 변화율을⁵⁾ 사용하고, 현 수준으로 최근 5개년 평균을 사용함.
 - 5분위분배율의 변화율이 현 수준 3.1%에서 4.5%로 상승하고 GDP 성장률은 현 수준 6.4%에서 4.1%로 하락하는 상황을 가정함.⁶⁾

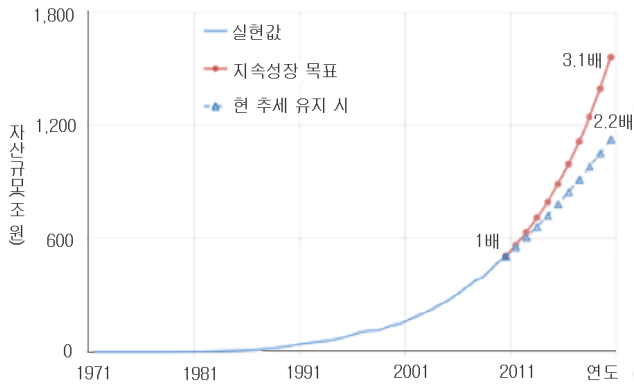
5) 한 나라 국민의 소득을 5등분한 것으로 상위 20% 가구 소득 합계를 하위 20% 가구 소득 합계로 나눈 비율임.

6) 2011년부터 2020년까지 우리나라 잠재성장률에 대해 KDI는 4.21%로, 한국조세연구원은 4.27%로, 국민연금 재정추계위원회는 4.10%로 추정된 바 있음. 박형수(2010)를 참조함.

■ 보험산업 구조 악화가 현실화되면, 성장성 및 수익성이 하락하여 지속성장 목표 달성이 어려워질 것으로 예상됨.

○ 자산성장률이 현 수준(최근 5개년 평균) 11.9%에서 8.3%로 하락하면, 자산규모가 2010년 수준 대비 약 2.2배 확대에 그칠 수 있음.

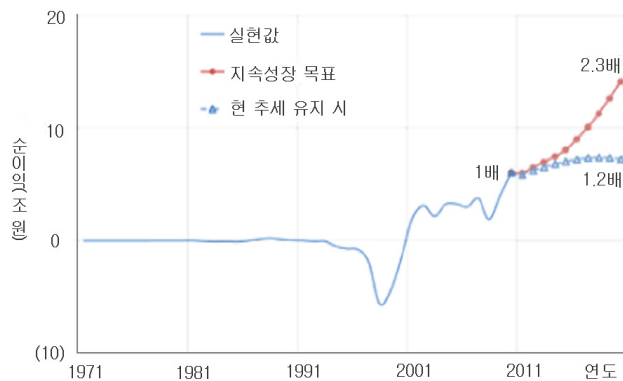
〈그림 II-11〉 경영성과 전망: 성장성



자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템; 보험개발원, 보험통계연감.

○ 자산이익률(ROA)이 현 수준 0.9%에서 0.7%로 낮아지면, 순이익규모는 2010년 수준 대비 약 1.3배 확대에 머무를 것임.

〈그림 II-12〉 경영성과 전망: 수익성



자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템; 보험개발원, 보험통계연감.

2. 사회적 미션

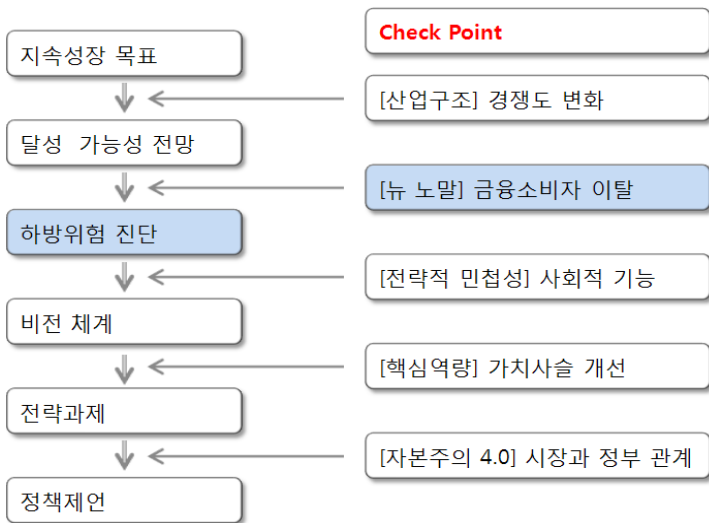
■ 비전 2020 설정을 위한 세 번째 단계로서 사회적 미션의 중요성, 이를 충족하지 못했을 경우 나타날 하방위험 등을 진단함.

- 경제·사회 패러다임의 근본적 변화 추세를 확인하고, 이를 감안한 사회적 미션 수행 여부가 보험산업 경영성과에 미칠 영향을 검토함.

체크 포인트: 패러다임 변화와 갭 진단

- ◎ 경제·사회 패러다임의 변화 내용은?
- ◎ 경제·사회 패러다임 변화가 경영성과에 미칠 영향은?
- ◎ 경제·사회 패러다임 변화 시나리오에서 예상되는 경영성과 수준은?

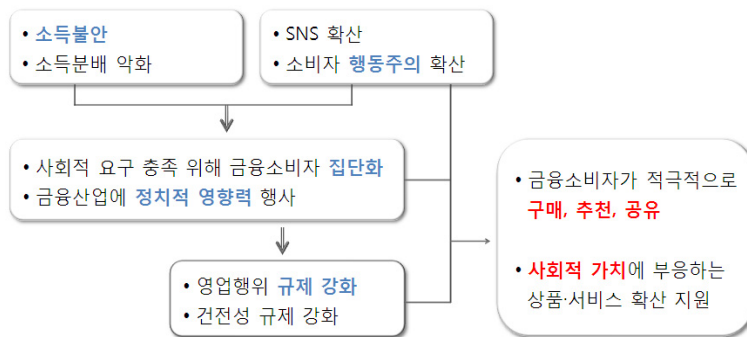
〈그림 II-13〉 비전설정 3단계: 갭 진단



가. 금융소비자 행동주의

- 금융소비자 행동주의 확산에 따라 경영환경이 악화될 위험이 존재함.
 - 금융소비자의 소득 수준 정체, 소득분배 악화 등에 따라 비용부담(부가보협료, 해약공제 등) 경감에 대한 사회적 요구가 확산되고 있음.
 - SNS(Social Network Service)를 통한 조직화에 기초하여 일정한 사회적 요구 충족을 목표로 대중의 참여를 유도하는 것이 용이해졌음.
 - 사회적 이슈에 대한 관심의 시작은 미미하지만 SNS를 통한 조직화로 최종적 효과가 크게 증폭되는 “Dragonfly Effect”⁷⁾가 나타남.
 - 금융소비자들이 자신들의 사회적 요구를 충족시키기 위해 집단화함으로써 경제적·정치적 영향력을 행사하는 소비자 행동주의가 확산되고 있음.
 - 금융산업 대상 영업행위 규제, 건전성 규제 등의 강화를 요구함.
 - 금융업권 간 유사서비스에 대한 비교 평가가 강화될 경우, 현 성장을 주도하고 있는 금융투자형 영역이 크게 위축될 하방위험이 존재함.
 - 금융소비자가 사회적 이슈에 부응하는 서비스를 적극적으로 구매, 추천, 공유함으로써 해당 서비스의 확산시키는 행동주의가 보편화 됨.⁸⁾

〈그림 II-14〉 금융소비자 행동주의 영향



7) Aaker and Smith(2010)를 참조함.

8) 소비자가 사회적 이슈에 부응하는 상품·서비스를 적극적으로 구매, 추천, 공유함으로써 해당 상품·서비스의 확산을 지원. 전재호·전병길(2010)을 참조함.

- 금융소비자 행동주의 확산이 본격화될 경우의 시나리오를 설정함.
 - 소득불안이 금융소비자 행동주의 확산의 시발점이었다는 것에 주목하여 금융소비자 소득 수준이 악화되고 경제성장이 둔화되는 상황을 가정함.
 - 5분위분배율의 변화율이 8.9%로 크게 상승하고 GDP 성장률은 2.0%로 큰 폭으로 낮아지는 위기 상황을 검토함.⁹⁾
 - 이처럼 위협요인이 크게 확대될 경우, 향후 10년 동안 보험산업의 경영성과가 큰 폭으로 악화될 하방위험이 존재함.
 - 성장성이 크게 둔화되어 자산 누적연평균성장률이 현 수준 11.9%에서 6.0%로 낮아질 수 있음.
 - 수익성도 크게 약화되어 ROA 평균이 현 수준 0.9%에서 0.5%로 크게 낮아질 수 있음.

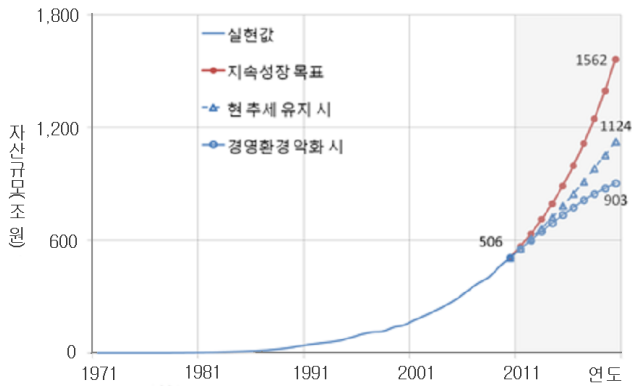
- 금융소비자 이탈이 어느 정도 강도로 현실화될지 불확실하지만, 부정적 시나리오 하에서 경영성과는 지속성장 목표에 크게 미치지 못할 수 있음.
 - 산업 구조가 악화되더라도 금융소비자 이탈이 본격화되지 않는다면, 중립적 시나리오에서의 경영성과 수준을 달성하는 것이 가능함.
 - 이 경우 성장성은 목표 수준 대비 약 3.6%p 미달, 수익성은 목표 수준 대비 약 0.2%p 미달할 것으로 예상됨.
 - 산업 구조 악화와 더불어 금융소비자가 본격적으로 보험산업을 이탈하는 부정적 시나리오에서 지속성장 목표 대비 갭은 상당히 클 수 있음.
 - 이 경우 성장성 차원에서 약 5.9%p의 갭, 수익성 차원에서 약 0.4%p의 갭이 발생할 것으로 예상됨.
 - 한편 보험료 누적연평균성장률 기준 매출 성장성의 경우, 부정적 전망 시 4.0%p(중립적 전망 시 6.4%p) 정도의 갭이 예상됨.

9) 5분위분배율 변화율이 8.9%는 기준 시나리오 수준 4.5%의 2배이며, GDP성장률 2.0%는 기준 시나리오 수준 4.1%의 0.5배임. 5분위분배율 변화율은 지난 1998년 20.4%까지, 2008년 7.4%로 상승한 바 있음.

■ 금융소비자 행동주의 확산으로 성장성 및 수익성이 악화하는 시나리오에서, 자산규모와 순이익규모가 지속성장 목표를 크게 하회할 것으로 예상됨.

○ 자산성장률이 현 수준(최근 5개년 평균) 11.9%에서 6.0%로 크게 하락함에 따라, 자산규모가 현 수준 대비 약 1.8배 성장에 그칠 수 있음.

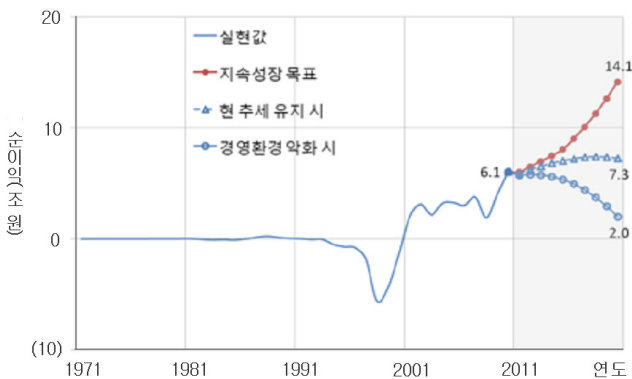
〈그림 II-15〉 경영성과 악화에 따른 성장성 둔화 위험



자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템; 보험개발원, 보험통계연감.

○ 자산이익률(ROA)도 현 수준 0.9%에서 0.5%로 더욱 악화됨에 따라, 순이익규모는 2010년 수준에 대비 약 0.3배로 줄어들 위험이 존재함.

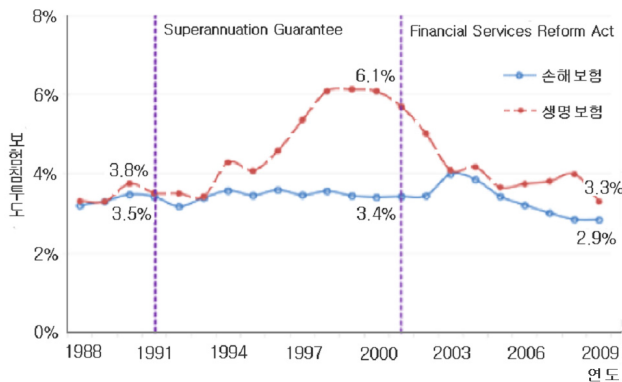
〈그림 II-16〉 경영환경 악화에 따른 수익성 하락 위험



자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템; 보험개발원, 보험통계연감.

- 부정적 시나리오가 발생할 확률이 높지 않지만, 호주 사례를 참조 시 금융소비자 이탈이 일단 발생하면 보험산업에 미칠 충격은 매우 클 수 있음.
 - 호주 보험산업의 상품 부문에서 저축성 상품(예: endowment)이 완전히 사라지고 순수 보장성 상품 위주로 재편되었음.
 - 이는 금융소비자가 인플레이션 위험에 대응하기 위해 타 금융업권 서비스로 이탈한 결과임.
 - 호주 보험산업의 판매채널 부문에서 보험산업 특유의 전속 설계사 채널이 사라지고 네트워크형 채널(예: dealer group)이 확산되었음.
 - 이는 타 금융업권 유사 서비스와의 비교평가에 대한 금융소비자의 요구가 커짐에 따라 보험산업 스스로가 비용절감 차원에서 채널을 전환함.
 - 금융소비자의 수수료 부담 경감 요구에 따라 “SMSF(Self Managed Super Fund)”와 “ISF(Industry Super Fund)” 등이 확산됨.¹⁰⁾
 - 외부 위탁운용에 의존하면서 타 금융업권 대비 경쟁력을 확보하는 것이 쉽지 않은 만큼, 자산운용 역량 축적을 주요 지속성장 과제로 인식함.
 - 고객 자산의 실질가치를 유지할 수 있는 운용 역량을 보유하지 못하고 있다고 판단하는 경우, 금융투자형 상품을 제공하지 않음.

〈그림 II-17〉 호주 보험침투도 추이



10) SMSF는 신탁을 통해 자신의 펀드를 직접 운영하는 연금 제도이며, ISF는 산업별 노조에 의해 운영되는 연금 제도임. 호주국세청(<http://www.ato.gov.au/super>)을 참조함.

- 강도의 차이는 있겠지만, 국내에서도 향후 인플레이션 발생 시 금리연동형 상품 경쟁력 약화로 금융소비자가 보험산업에서 이탈할 위험이 존재함.
 - 경영환경을 보면 상당한 수준의 인플레이션 위험이 잠재되어 있음.
 - 대내외적으로 전례가 없을 정도의 과잉유동성 상황에서, 향후 경기회복 국면에 진입하면 화폐유통속도가 크게 증가할 수 있음.
 - 인플레이션 억제를 위한 정책금리 인상, 인플레이션 기대 상승 등을 배경으로 시장금리가 상승 추세가 나타날 수 있음.
 - 시장금리 상승이 본격화 되면, 국내 보험산업이 최근 적극적으로 비중을 확대한 장기 국공채 자산에서 평가 손실이 발생할 것임.
 - 장기 국공채 자산의 평가 손실은 일차적으로 수익성을 악화시킬 것이며, 더 나아가 보험영업 확대를 제약하여 성장성도 둔화시킬 수 있음.
 - 평가 손실 일부가 실현되어야 하는 경우 이자수익 증가를 상쇄함으로써, 전체 운용수익률이 시장금리 상승만큼 개선되지 못할 것임.
 - 평가손실로 자본(기타포괄손익누계액) 감소가 초래되면, RBC 규제하에서 보험영업을 확대나 고수익자산 비중 확대가 어려울 것임.
 - 금리연동형 부채 관련 이자비용은 증가하는 반면 확정금리 자산 관련 이자수익은 고정됨에 따라 기존과 다른 형태의 이차역마진 발생 가능
 - 이차역마진에 대응하여 공시이율을 시장금리 수준만큼 높이지 못하는 경우, 금리연동형 상품의 경쟁력 약화로 금융소비자가 이탈할 수 있음.
 - 공시이율을 과거 운용수익률 실적에 연동하여 결정해야 하므로, 공시이율을 상향 조정할 수 있는 여력이 제한될 것임.
 - 현 사업모형 하에서 금리연동형 상품의 타 금융업권의 유사서비스 대비 경쟁력, 인플레이션 위험 대응력이 약화될 가능성 높음.

나. 금융소비자 만족

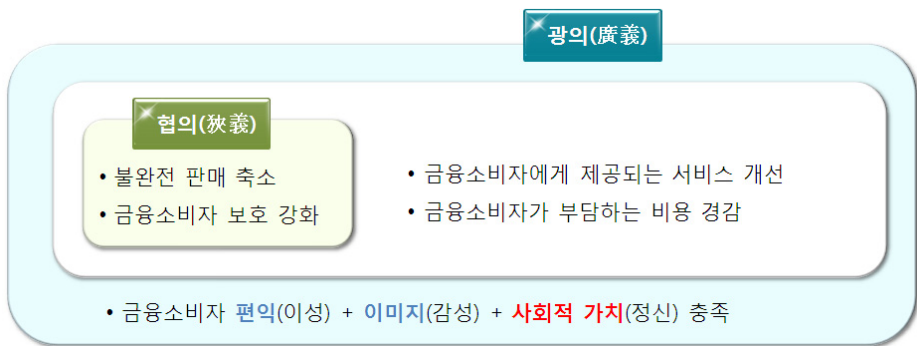
- 금융소비자 이탈에 따른 하방위험을 선제적으로 관리하려면 금융소비자 만족 제고를 목표로 사업모형의 개선을 지속할 필요가 있음.
 - 경영전략이론의 패러다임 중 하나인 “전략적 민첩성(strategic agility)”을 원용하여 국내 보험산업의 전략방향에 대한 시사점을 모색함.
 - 동 패러다임은 현 경영성과에 만족하여 경영환경 변화에 둔감해지는 경향을 의미하는 “승리의 저주(curse of success)”를 경계할 것을 주문함.
 - 국내 보험산업이 지금까지 양호한 경영성과를 달성함에 따라, 현 사업 모형에 안주하려는 유인이 크다는 점을 유의할 필요가 있음.
 - 첫 번째 구성 요소인 “전략적 감수성(strategic sensitivity)”을 고려할 때, 경제·사회 패러다임 변화 속에서 금융소비자 요구의 신속한 식별이 요구됨.
 - 두 번째 구성 요소인 “집단적 몰입(collective commitments)”을 참조하여, 새로운 사회적 가치에 부응하는 전략방향의 선택과 집중이 요구됨.
 - 세 번째 구성 요소인 “자원 유동성(resource fluidity)”은 전략방향 변경에 대응하여 보유 자원을 유연하게 재배치할 것을 강조함.

〈그림 II-18〉 전략적 민첩성 구성



- 현 상황에서 “전략적 감수성(strategic sensitivity)”을 제고하기 위한 출발점은 보다 넓은 의미의 “금융소비자 만족”을 추구하는 것이라 할 수 있음.
 - 협의에서의 금융소비자 만족은 영업행위 규제를 충실히 준수하여 불완전 판매를 축소하고 금융소비자 보호를 강화하는 것임.
 - 보다 넓은 의미에서의 금융소비자 만족은 고객에게 제공되는 서비스의 내용, 품질, 범위 등을 개선하는 한편 고객의 비용부담을 경감하는 것임.
 - 타 금융업권의 유사 서비스와의 비교평가 요구 하에서, 타 금융업권 대비 보다 만족시킴으로써 금융소비자로부터 선택 받는 것임.
 - 광의에서의 금융소비자 만족은 다수의 금융소비자들이 공통으로 지향하는 사회적 가치를 능동적으로 수용하여 관련 서비스를 제공하는 것임.
 - 재무적 편익을 충족시키는 것과 더불어 사회변화를 추구하는 금융소비자 의식, 정치적 영향력 확대에 선제적으로 대응할 필요가 있음.
 - 일정한 사회적 가치를 추구함에 있어 보험산업이 타 금융업권에 비해 보다 효율적이라는 신뢰를 금융소비자에게 줄 수 있어야 할 것임.

〈그림 II-19〉 금융소비자 만족 개념



- 최근 금융소비자가 추구하는 사회적 가치의 변화 방향을 보면, 보험산업의 역할 확대를 통해 지속성장을 도모하기에 유리한 상황이라고 할 수 있음.
 - 경제·사회 패러다임의 변화로 뉴 노멀(new normal)이 형성되고 있음.

- 뉴 노말은 과거와 다른 새로운 기준이 일상화되고 그로 인하여 새로운 위험과 기회가 동시에 증가하는 상황을 지칭함.¹¹⁾
- 뉴 노말에 해당하는 현상은 ① 경제적 요인(규제강화, 부채축소, 저소비, 저성장 등), ② 사회적 요인(사회적 위험 증가, 금융소비자 가치 변화 등), ③ 자연환경 요인(기후 변화 등) 등을 포괄함.
- 실업, 노령, 질병 등에 따른 소득불안 확산이 초래할 부정적 외부효과(negative externality)를 고려하여 사회 안전망 확대에 대한 요구가 확산됨.

■ 우리나라의 사회적 위험(social risk)이 지속적으로 증가하는 추세임.

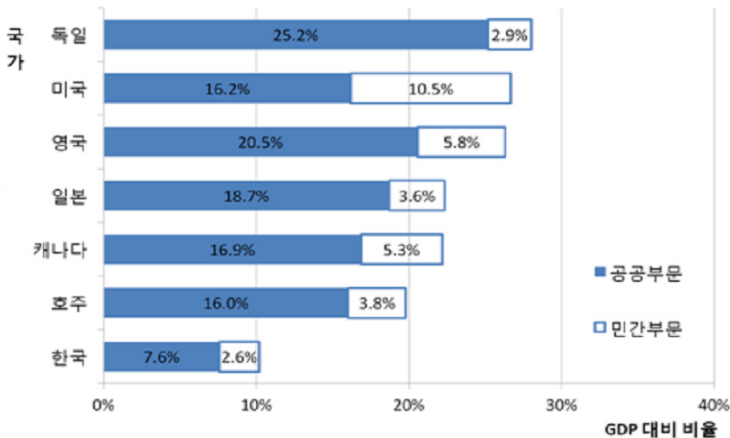
- 사회적 위험은 개인의 인간다운 생존을 위협하는 현상이 대부분의 사회구성원들에게 보편적으로 발생할 가능성을 의미함.
 - 국제노동기구(ILO)는 노령, 장애, 사망, 상해, 출산, 산재, 실업, 육아, 질병 등 9가지를 대표적인 사회적 위험으로 규정하고 있음.
 - 사회적 위험은 노동능력 감소, 직업능력 상실, 소득능력 감소 등을 초래함으로써 개인의 건강한 육체적 생존과 경제적 생활을 위협함.
- Nielsen Company Korea 조사 결과, 사회적 위험이 증가하는 추세임.¹²⁾
 - 2010년 5월 서울 및 4대 광역시(대전, 대구, 광주, 부산)에 거주하는 성인남녀 1,000명을 대상으로 설문 조사를 실시하였음.
 - 전체 응답자 중 여성 93.8%와 남성 85.4%가 현재의 사회적 위험이 과거 10년 전보다 증가했다고 답변함.
 - 전체 응답자의 81.9%가 10년 후 우리나라에 사회적 위험요소가 더 많아져 사회적 위험 체감도가 감소되지 않을 것이라고 답변함.

11) Mcnamee and Diamond(2004), Mohamed El-Erian(2008)을 참조함.

12) 닐슨코리아(<http://www.acnielsen.co.kr>), 뉴스와이어(<http://www.newswire.co.kr>)를 참조함.

- 사회안전망 확대 요구와 더불어 국가재정 건전성 유지 요구를 함께 고려하면, 공적 안전망 확대 여력은 제한적이며 사적 안전망 확충 필요성이 증가함.
 - 금융소비자의 소득불안이 지속되는 가운데 사회보험은 취약한 상태인 만큼, 복지제도 확대에 대한 정치적 요구가 지속될 것으로 보임.
 - 국내 사회보험은 노동능력의 상실에 대비한 산업재해보험·건강보험과 노동기회의 상실에 대비한 연금보험·실업보험에 국한되어 있음.
 - 이에 따라 국내 사회보장급여 수준은 GDP 대비 10.2%로 OECD국가 평균수준인 GDP 대비 19.2%에 비해 크게 낮은 상태임.
 - 국가채무비율을 낮추기 위한 복지재정 구조조정이 요구되는 가운데, 민간 부문의 역할 확대를 통한 사회보장정책이 수립·시행될 가능성 높음.
 - 보험산업이 사적 안전망 기능을 확대 시 보험침투도가 개선될 수 있음.
 - 사회 안전망 수준을 GDP 대비 현재 10.2%에서 약 2배인 20% 수준으로 확대하는 것을 목표로 설정하면, 약 10%p의 갭이 존재함.
 - 전체 갭 중 절반을 사적 안전망 확대를 통해 해소하는 상황을 가정하면, GDP 대비 보험산업 순보험료 수입의 비율이 5%p 증가 가능함.
 - 이는 보험침투도(수입보험료/GDP)가 현 수준 11.3%에서 약 15%로 상승할 수 있음을 의미함.

〈그림 II-20〉 국가별 사회보장지출 수준



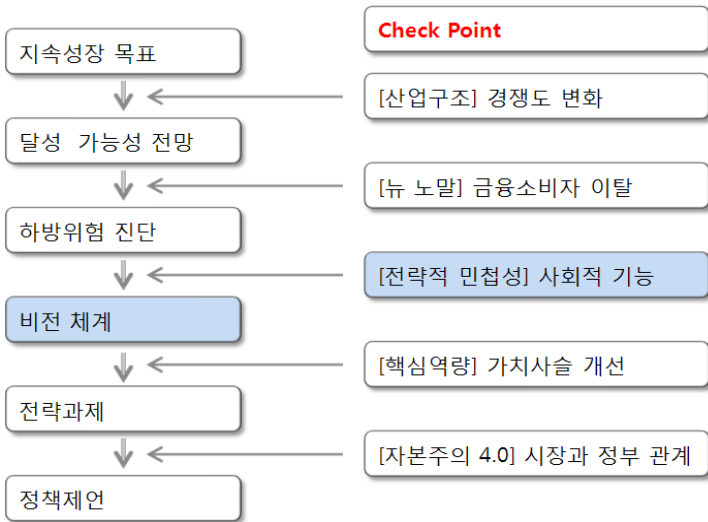
3. 비전 & 핵심가치

- 비전 2020 설정을 위한 네 번째 단계로서 비전 체계를 구성함.
 - 경제·사회 패러다임 변화에 선제적으로 대응하여 지속성장 목표를 달성하기 위한 비전을 설정하고 그에 상응하는 핵심가치를 도출함.

체크 포인트: 비전 체계

- ◎ 사회적 미션을 고려할 때 보험산업이 지향해야 할 미션은?
- ◎ 보험산업 이해관계자들이 공유해야 할 핵심가치는?
- ◎ 비전 달성 시 기대되는 경영성과는?

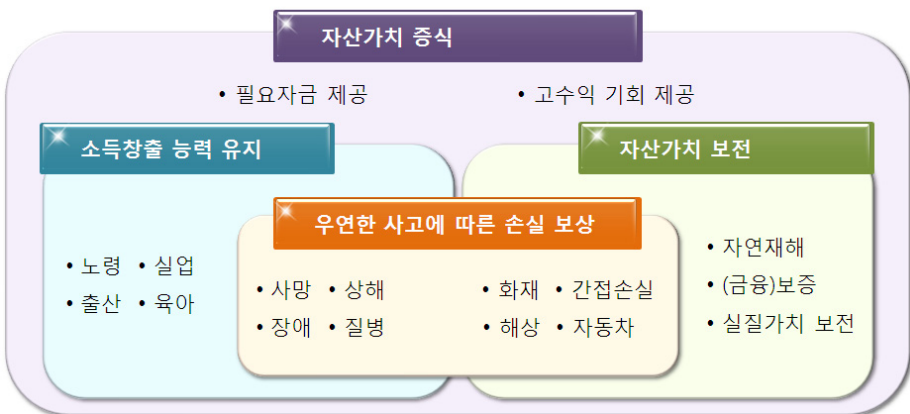
〈그림 II-21〉 비전설정 4단계: 비전 체계



가. 비전(Vision)

- 안정적 소득보장을 지향하는 사적 안전망 역할을 강화하여 금융소비자에게 포괄적인 안전망을 제공하자는 취지의 “@sure 4.0”을 비전으로 설정함.
 - “Ensure”는 “Insure”의 고어로서, 고객의 삶을 “책임지는, 보증하는, 안전하게 하는” 포괄적 안전망 서비스를 지향하는 개념임.
 - 우연한 사고에 따른 손실 보상과 더불어 소득창출능력 유지, 자산가치 보전, 자산가치 증식 등에 대한 금융소비자의 요구를 수용함.
 - “4.0”은 경제·사회 패러다임 변화에 대응하여 보다 개선된 모습의 자본주의를 모색하고자 제안하는 “Capitalism 4.0”을 참조한 것임.
 - 복지(사회안전망) 확대가 성장과 무관하거나 성장에 장애가 된다는 인식에서 벗어나, 복지 확대를 통해 지속성장을 도모하는 관점임.
 - 사적 안전망 확대를 통해 보다 차별화된 서비스를 제공함으로써, 보험산업의 경영성과를 개선하면 지속성장 목표 달성이 가능함.
 - 타 경제주체들에게 다양한 사회적 위험(실업, 출산, 육아 등)에 대한 사적 안전망을 제공하는 것은 보험산업에 주어진 사회적 미션에 해당됨.

〈그림 II-22〉 보장 중심 복합금융서비스



나. 핵심가치(Core Values)

- 비전 “nSure 4.0”에 대한 집단적 전념을 위해 보험산업 이해관계자들이 공유할 필요가 있는 핵심가치를 도출함.
 - 지속성장 목표와 현 역량 수준 간 존재하는 갭을 고려할 때, 보험산업 이해관계자들이 핵심가치를 공유하는 것은 비전 달성을 위한 전제조건임.
 - 다음과 같은 네 가지 핵심가치를 공유할 필요가 있음.
 - (“Customer Satisfaction nSure”) 타 금융업권 대비 경쟁력을 확보하기 위한 출발점으로 금융소비자 만족을 제고함.
 - (“Social Contribution nSure”) 사적 안전망 기능을 확대함으로써 사회 통합과 국가경제 지속성장에 기여함.
 - (“Corporate Value nSure”) 내부유보를 통한 자본 축적과 외부로부터의 신규 자본 유입을 유인하기 위해 기업가치를 제고함.
 - (“Corporate Growth nSure”) 산업구조의 악화와 금융 복합·겸업화로 인한 대체경쟁에 대응하기 위한 지속성장 동력을 발굴함.

- 지속성장 목표와 현 역량 사이 상당한 수준의 갭이 존재하는 만큼, 비전 실행에 필요한 역량을 축적하려면 핵심가치들 간 선순환 구조 형성이 요구됨.
 - 위 핵심가치들은 동시적으로 병행될 때 달성 가능한 것들임.
 - 금융소비자 만족을 제고하려면 사회적 통합에 기여해야 하는데, 이는 기업가치 제고를 토대로 충분한 자본력을 갖출 때에 가능함.
 - 또한, 기업가치를 제고하려면 지속성장 동력 확보가 필요조건인데, 금융소비자 만족을 제고하지 않은 채 지속성장 발굴은 불가능함.
 - 핵심가치 간 선순환 구조를 토대로 역량을 축적하겠다는 인식이 필요함.
 - 현 역량 수준에 맞춰 사적 안전망 기능을 축소하면 금융소비자 만족 제고, 기업가치 제고, 지속성장 동력 발굴을 기대하기 어려움.

〈그림 II-23〉 역량 축적을 위한 선순환 구조



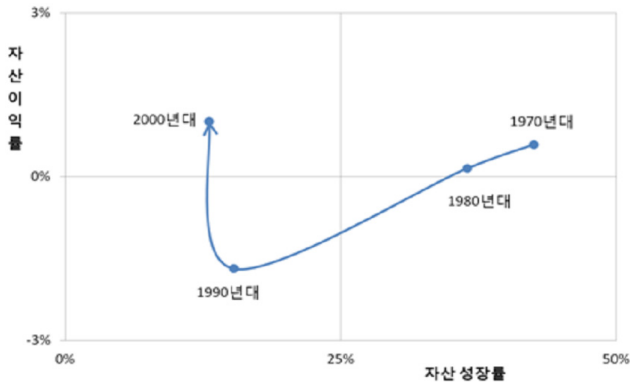
“Social Contribution nnsure”

- 보험산업이 사회적 기대를 능동적으로 충족시킴으로써 국가경제 지속발전과 사회통합에 기여하자는 것임.
 - 금융시스템 내에서 보험산업의 역할을 능동적으로 확대함으로써 금융시스템 및 국가경제의 지속발전에 기여할 수 있음.
 - 저축의 동원 및 집중, 위험배분(공유·이전·경감), 인적자본 생산성 향상, 장기위험투자 확대, 금융산업 효율화 등을 통한 기여 가능
 - 사회적 위험 확대에 대응하여 타 경제주체들에게 다양한 안전망을 제공함으로써 사회적 불확실성을 축소하고 사회통합을 지원할 수 있음.
 - 일정한 사회적 가치를 공유하는 금융소비자들을 대상으로 코즈 마케팅(cause marketing) 기법을 활용하는 것이 가능함.

다. 비전 달성 시 경영성과

- 비전 달성 시 경영성과 유지를 통한 지속성장이 가능할 것임.
 - 최근 성장성이 정체되고 수익성은 개선되었으나, 향후 급격한 경영환경 변화로 성장성과 수익성이 모두 악화되는 영역으로 이동할 수 있음.

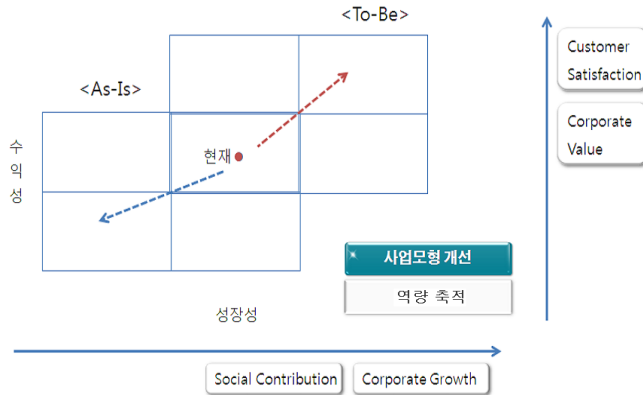
〈그림 II-24〉 자산 성장률과 자산이익률 변화 추이



자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템; 보험개발원, 보험통계연감.

- 그러나 핵심가치들 간 선순환 구조를 형성할 수 있는 방향으로 사업모형을 개선하고 역량을 축적하면 수익성과 성장성의 동시 개선이 가능함.

〈그림 II-25〉 비전 달성 시 기대효과



4. 비전 체계: 목표, 미션, 비전 및 핵심가치

- 지금까지 네 단계를 거쳐 설정한 비전 체계를 요약하면 다음과 같음.
 - 보험산업이 “지향하고자 하는” 지속성장 목표는 2020년까지 자산 규모 약 3배, 순이익 규모 약 2배를 달성하는 것임.
 - 보험산업이 “지향해야 하는” 사회적 미션은 사회통합과 국가경제 지속 발전을 위해 사적 안전망 역할을 확대하는 것임.
 - 보험산업 이해관계자들이 열망하는 지향점으로서의 비전은 포괄적 복합 금융서비스를 통해 사적 안전망을 제공하자는 취지의 “@sure 4.0”임.
 - 비전 실행을 위해 이해관계자들이 공유해야 할 네 가지 핵심가치는 금융 소비자 만족, 사회적 역할 확대, 기업가치 제고, 신성장 동력 발굴임.

〈그림 II-26〉 비전 체계: 목표, 미션, 비전, 및 핵심가치

