

Ⅲ. 전략 과제

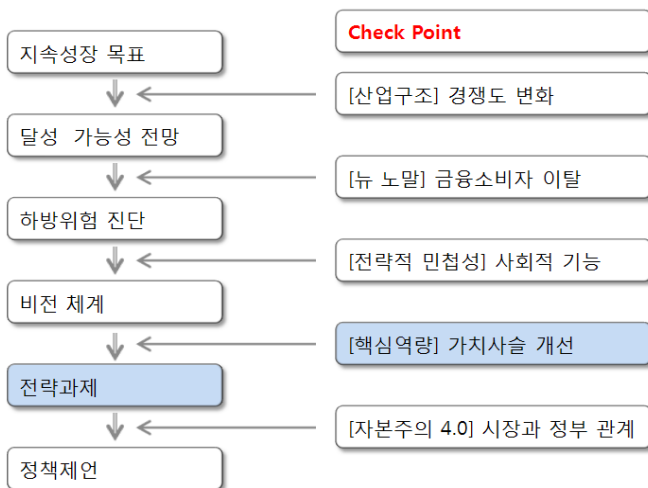
1. 개요

- 비전 2020 설정을 위한 다섯 번째 단계로서, 네 가지 핵심가치들 간 선순환 구조를 형성하기 위해 보험산업이 전략적으로 실행해야 할 과제를 검토함.
 - 타 금융업권 대비 경쟁력 토대가 되는 “핵심역량”을 확보하고, 새로운 고객가치 창출을 위해 “가치사슬”을 개선할 수 있는 과제를 검토함.

체크 포인트: 전략 과제

- ◎ 타 금융업권 대비 경쟁력 확보를 위한 핵심역량은?
- ◎ 새로운 고객가치 창출을 위한 가치사슬 개선 과제는?

〈그림 Ⅲ-1〉 비전설정 5단계: 전략 과제



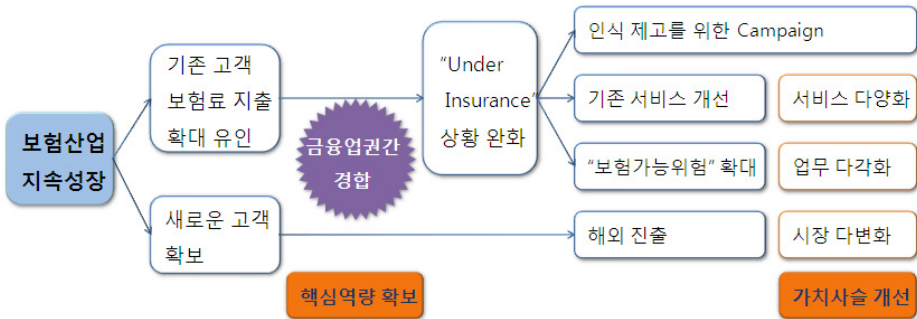
- 핵심가치 간 선순환 구조 형성과 경영성과 개선을 동시에 도모할 수 있는 전략 과제의 발굴과 그에 대한 집단적 전념이 요구됨.
 - 경영성과 개선이 수반될 때 핵심가치를 지속적으로 추구하는 것이 가능하며, 핵심가치를 추구해야 경영성과 개선이 가능한 상황임.
 - ① 보험영업 수익의 확대는 금융소비자를 위한 서비스 범위를 확대할 때 가능하고, ② 보험영업 비용을 축소하면 금융소비자의 보험료 부담을 경감할 수 있으며, ③ 투자영업 이익을 개선하면 개선된 운용성과를 금융소비자와 공유할 수 있음.

- 금융소비자 만족의 제고와 보험산업 경영성과의 개선을 병행하려면, 금융소비자와 보험산업의 상생이 가능하도록 사업모형 형태로 조정할 필요가 있음.
 - 현 사업모형에서는 금융소비자와 보험산업 간 이해관계가 충돌하여, 경영성과를 개선하고자 할 때 고객가치가 희생될 가능성이 높음.
 - 제한적 범위의 우연한 사건에 관련된 보험상품을 단순 판매하고 사후적으로 보험금 지급 관리에 주력하는 것이 현 사업모형의 모습임.
 - 언더라이팅 및 자산운용을 통한 수익 창출 기회가 제한적인 상태에서, 부가보험료에 의존하는 수익원을 보유하고 있음.
 - 현 사업모형이 직면하고 있는 성장성과 수익성간 상충관계(trade-off)를 완화하려면, 전략적 민첩성에 기초한 혁신이 불가피함.
 - 타 금융업권의 경우 주로 단기 금융서비스를 제공하기 때문에 환경변화에 대응하여 사업모형을 조정하는 것이 상대적으로 용이함.
 - 장기 부채 및 자산을 보유하는 보험산업이 단기간 내에 사업모형을 혁신하기는 쉽지 않다는 점에서 전략적 민첩성 확보가 매우 중요함.
 - 사업모형 조정을 위해 ① 업무·부보위험 다각화, ② 상품·서비스 다양화, ③ 시장 다변화 등의 수단을 활용할 수 있음.

■ 새로운 사업모형을 위한 전략 과제를 핵심역량(core competence) 확보 과제와 가치사슬(value chain) 개선 과제로 구분하여 구성함.

- 핵심역량 확보는 타 금융업권 대비 상대적 경쟁력을 갖추려는 것임.
 - “under insurance”(충분한 수준의 안전망을 보유하지 못하고 있는 상황)에 대한 인식을 제고하기 위한 보험산업 차원의 캠페인이 필요함.
 - 금융업권 간 경합을 고려하면, 타 금융업권 대비 사회적 가치를 보다 효율적으로 충족시킬 수 있도록 사업모형을 조정하는 것이 과제임.
- 가치사슬 개선은 새로운 고객가치를 창출하려는 것임.
 - 가치창출 방식(서비스 다양화, 업무 다각화, 시장 다변화)별로 고객가치 창출 기회 발굴을 위한 방안을 검토함.
 - 서비스 다양화 차원에서 기존 서비스를 개선하고, 업무 다각화 차원에서 “보험가능위험을 확대”하며, 시장 다변화 차원에서 해외에 진출함.
 - 또한, 각 가치창출 방식에 대응하여 가치생성 단위(상품 부문, 판매 채널 부문, 자산운용 부문)별로 전략 과제를 검토함.¹³⁾

〈그림 Ⅲ-2〉 전략 과제 구성

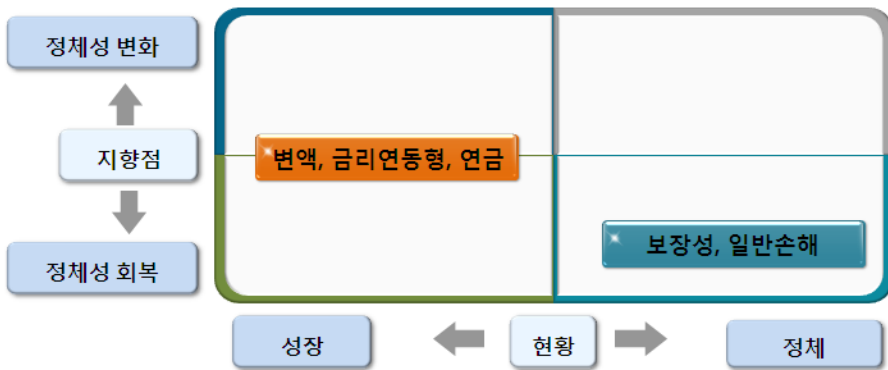


13) 주요기능(core activities)을 보다 세분하여 언더라이팅(가격설정 및 상품설계), 판매, 자산운용, 클레임관리, 위험관리, 후선업무(세제 및 회계) 등으로 구분 가능함.

2. 핵심역량 확보

- 보험산업의 정체성이 약화된 상태이므로 정체성 강화를 도모할 것인지 혹은 정체성 전환을 시도할 것인지에 관한 전략 방향의 선택이 중요함.
 - 원론적 보험과 다른 특성을 갖는 금융투자형 서비스를 중심으로 성장을 유지하고 있는 만큼, 전략방향 선택이 경영성과에 큰 영향을 줄 수 있음.
 - 보장형 서비스(정기보험, 일반손해 등)는 타 금융업권의 서비스 대비 차별성은 명확하지만 성장이 정체되어 있는 상태임.
 - 금융투자형 서비스(금리연동형, 변액, 연금 등)는 현재 성장을 주도하고 있으나 타 금융업권 서비스와의 차별성이 약한 상태임.
 - 사업모형 차원에서 보면, 상품 부문의 전략방향과 판매채널 및 자산운용 부문의 전략방향이 일치하지 않아 핵심역량을 확보하기 어려움.
 - 상품 부문은 금융투자형 서비스 위주로 전환된 반면, 판매채널 및 자산운용 부문은 보장형 서비스와 어울리는 형태를 유지하고 있음.
 - 보험회사별로 보유 자원, 역량 등을 고려하여 적절한 전략 방향을 선택하고, 부문 간 불일치를 해소하기 위해 사업모형을 개선할 필요가 있음.

〈그림 Ⅲ-3〉 전략 방향 선택



- 보험회사별로 전략방향과 “집단적 전념(collective commitments)”의 대상은 다를 수 있으나, 핵심 영역의 선택과 집중 공통된 과제라 할 수 있음.
 - 핵심영역은 전체 중 일부에 국한되는 것은 아니며, 보험산업 혹은 보험회사 전체의 지속성장을 주도할 수 있는 영역을 의미함.
 - 핵심에 집중하면 부수적인 것은 저절로 얻어진다는 의미의 한자성어인 “강거목장(綱舉目張)”으로부터 시사점을 얻을 수 있음.
 - 보험회사별로 전략방향, 보유 자원 및 역량 등에 따라 강(綱)에 해당하는 영역이 다를 수 있는 만큼 그에 대한 선택과 집중이 중요함.
 - 보장성 서비스에 집중함으로써 전통적 정체성을 강화하는 가운데 금융투자형 서비스의 동반 성장을 도모하는 방식을 생각해 볼 수 있음.
 - 정체성 변화를 수용하여 금융투자형 서비스를 적극적으로 확대하면서 보장성 서비스의 부수적 성장을 도모하는 접근도 가능함.

강거목장(綱舉目張) 연혁

- 2000여 년 전인 한나라 때 만들어진 한자 성어로서, 조선 제4대 왕인 세종이 즉위하면서 반포한 교서(敎書)에서 인용한 바 있음.
 - “강거목장(綱舉目張)”을 직역하자면, 버리(그물코를 꿰 굵은 줄)를 들어 올리면 그물코가 넓어진다는 의미임.
 - 뿌리와 나무 끝의 가지를 뜻하는 ‘본말(本末)’, 위의 성어에서 간추린 ‘강목(綱目)’이라는 표현 등이 동의어로서 사용됨.
 - 영문으로는 “Once the key link is grasped, everything falls into place”에 해당함.
 - 핵심적인 원칙을 충실히 지켜 큰 틀을 유지하면서 주변의 변화를 수렴하려는 현실주의적인 관점을 의미함.

- “새로운 고객가치 창출”을 통해 금융소비자와 보험산업이 상생하는 토대를 마련하는 것이 보험산업이 추구해야 할 강(綱)에 해당한다고 할 수 있음.
 - 현재 금융소비자와 보험산업 간 “Zero-sum Game”을 유발하는 일부 사업 관행에 따라 고객가치 상실(value squeeze)이 초래될 수 있음.
 - 이해 충돌 야기하는 사업관행(선취 수수료, 해약공제 등) 개선이 필요함.
 - 새로운 고객가치를 창출(value creation)하는 경우 금융소비자와 보험산업의 상생을 도모하는 것이 가능함.
 - 금융소비자 만족 수준을 제고하면, 금융소비자와의 이해 충돌 없이 수입 보험료가 성장할 수 있는 “Plus-sum Game” 상황이 가능함.

〈그림 Ⅲ-4〉 가치 창출을 통한 상생



핵심역량이란?

- 핵심역량(core competence)은 타 금융업권 대비 경쟁우위의 토대가 되는 보험산업만의 독특한 자원과 능력을 조합하는 역량을 의미함.
 - 시장에서 취득할 수 없는 보험산업 특유의 전략적 자산¹⁴⁾을 활용하여 타 금융업권 대비 금융소비자를 보다 만족시키는 것이 관건임.
 - ① 우연한 사건에 따른 손실 보상, ② 실질가치 보전 가능한 장기 금융서비스
 - 세 가지 특성(① 고객가치 창출, ② 경쟁자와 차별화, ③ 확장력)을 충족하는 핵심역량을 확보할 때 지속성장이 가능함.¹⁵⁾

- 핵심역량 확보가 용이한 형태로 사업모형을 개선하는 것이 바람직함.
 - 원론적 보험에 해당하는 단기 보장성 상품은 “Push형” 채널을 통해 제공되고 “Passive” 전략을 통해 운용될 수밖에 없다는 인식이 강함.
 - 그러나 핵심역량 확보하려면 보다 유연한 시각에서 우리 실정에 적합한 상품, 판매채널, 자산운용전략 사이의 조합을 탐색할 필요가 있음.
 - 방카슈랑스를 통한 보장성 상품 판매 허용에 반대하는 것에 미루어 볼 때, “Pull형” 채널을 통한 보장성 상품 제공이 불가능하지 않음.
 - 국내 현황을 보면, 상품은 금융투자형 위주로 전환된 반면 “Push형” 채널과 “Passive” 운용전략이 유지되고 있는 상황임.
 - 호주 사례의 경우, 보장성 상품만 존재하지만 자문형 채널과 “Active” 운용전략이 활용되고 있는 것으로 파악됨.
 - 보험산업 정체성 전환 혹은 회복이라는 전체 전략방향이 설정한 후, 가치생성단위들 사이의 불일치를 해소하는 형태로 사업모형의 개선 필요

〈그림 Ⅲ-5〉 사업모형 개선 가능성



14) 시장 거래를 통해 일반적으로 취득할 수 있는 자원과 구별되는 유형자원, 무형자원, 조직능력 등으로 재생산, 복제, 대체가 쉽지 않은 기능, 기술, 지식 등을 의미함.

15) Prahalad and Hamel(1990)을 참조함.

3. 가치사슬 개선: 새로운 고객가치 창출

- 금융소비자 만족을 지향하여 가치사슬(value chain)을 개선함으로써 새로운 고객가치를 창출하기 위한 전략 과제를 검토함.
 - 보험회사별로 전략방향, 보유 자원 및 역량 등에 따라 새로운 가치창출 방식들 중 어느 하나에 집중하거나 모두를 병행하는 것이 가능함.
 - (서비스 다양화) 보장서비스를 보다 다양화함으로써 타 금융업권과의 차별성을 강화하고 보험산업의 정체성을 강화함.
 - (업무 다각화) 사회 안전망 역할을 위한 장기 복합금융서비스 확대를 목표로, 보험가능위험 범위 확대를 통한 새로운 고객가치 창출이 가능함.
 - (시장 다변화) 국내에서 정체된 보장서비스의 활성화를 목표로, 해외 시장 진출을 통한 새로운 고객가치 창출이 가능함.
 - (금융 혁신) 가시적 성장이 쉽지 않아 보이는 보장서비스를 활성화시킴으로써 정체성 변화를 도모하려면 보다 혁신적인 변화가 요구됨.
 - 보험회사별로 선택하는 경로가 다를 수 있겠으나, 전략적으로 선택한 영역에 대한 자원의 유연한 재배치(resource fluidity)는 공통 과제임.

〈그림 Ⅲ-6〉 가치사슬 개선 방안



가. 서비스 다양화: 기본 방향

- 서비스 다양화를 위한 기본 방향으로서 금융소비자가 비용 부담 수준에 상응하는 만족을 느낄 수 있도록 서비스 내용을 개선할 것을 제안함.
 - (현황) 서비스 내용은 타 금융업권의 유사 서비스와 차별성이 약한 반면, 비용 부담은 보다 높은 것으로 비춰지고 있음.
 - 상품의 차별성이 약화됨에 따라 금융소비자 입장에서 보면 보험상품이 타 금융업권 서비스와 유사한 것으로 보여질 수 있음.
 - 반면 상당수의 금융소비자가 타 금융업권 대비 보험산업의 수수료는 보다 높고 운용성과는 보다 낮다고 인식하고 있음.¹⁶⁾
 - (개선방향) 보험산업이 제공하는 서비스 내용을 다양화하여 새로운 고객 가치를 창출함으로써 금융소비자의 비용 부담 대비 만족도를 개선함.
 - 타 금융업권 유사서비스와 차별성이 낮은 상품을 단순 판매하는 상태로는 높은 수준의 부가보험료를 정당화하기 어려움.
 - 상품 판매수수료 경감에 대한 사회적 요구가 지속되는 것에 선제적으로 대응하여 새로운 수익원으로서 자문보수를 모색함.
 - (기대효과) 서비스 다양화를 통해 새로운 고객가치를 창출하면 수입 보험료 확대, 보험금 지급 절감 등을 통해 경영성과를 개선할 수 있음.
 - 서비스를 다양화함으로써 금융소비자의 만족 수준을 제고하면 부가보험료, 해약공제 등에 대한 거부감을 완화하는 것이 가능함.
 - 다양한 서비스를 통해 금융소비자와 보험산업 간 정보비대칭성이 완화되면 보험사기 억제, 보험금 지급 비용 절감 등이 가능함.

16) 이와 같은 인식은 최근 금융소비자 단체와 공정거래위원회가 발간한 대다수 변액보험의 “실효수익률”이 물가상승률에 미치지 못한다는 분석결과, 언론 기사 등에서 확인할 수 있음.

1) 서비스 다양화: 상품 - 사전적 위험관리

- 서비스 다양화를 위한 상품 부문 과제로서 보험사고 발생의 예방을 목표로 사전적 위험관리 서비스를 확대할 것을 제안함.
 - 기존 상품에 보험사고 발생 예방을 위한 자문서비스를 연계할 수 있음.
 - (E-Surveillance 서비스) 기존 화재보험에 자동보안장치를 활용한 화재 위험관리서비스를 연계함으로써 화재 사고 발생을 예방함.
 - (E-Health 서비스) 기존 건강보험에 스마트 기기를 활용한 건강관리서비스를 연계함으로써 질병·사망 사고 발생을 예방함.
 - (운전안전진단 서비스) 기존 자동차보험에 블랙박스를 활용한 운전습관분석 서비스를 연계함으로써 자동차사고 발생을 예방함.
 - 사전적 위험관리 서비스를 통해 새로운 고객가치의 창출이 가능함.
 - 새로운 위험요인을 식별하여 부보위험 확대에 활용할 수 있으며, 금융 소비자 특성별로 보험료를 차등화 하는 것도 가능함.
 - 한편, 사전적 위험관리서비스를 통해 보험금 지출과 보험사기가 감소하면 보험산업의 지속성장에 도움이 될 수 있음.

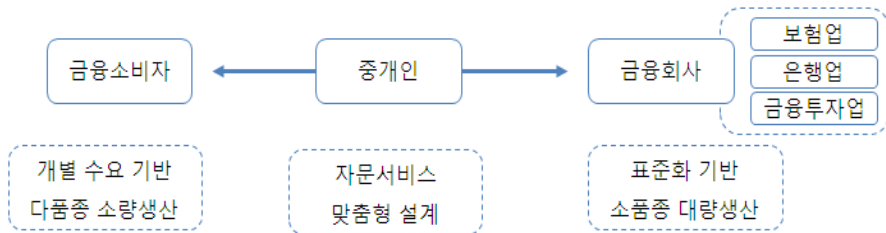
“E-Health 서비스” 가능성

- SK텔레콤과 서울대병원이 공동으로 추진하는 헬스케어 사례를 참조함.
 - 예방·진단·치료·관리가 연계된 '차세대 의료서비스 모델' 개발, ICT 기반의 디지털병원, 헬스케어 기술 발전을 위한 공동 R&D 사업 추진함.
 - 스마트 기기를 통해 의료정보, 혈압·혈당 등 생체정보와 식이정보·활동량 정보 등의 생활기록, 유전자 정보를 수집할 수 있음.
 - 수집된 정보를 토대로 고객별 맞춤형 예방·관리 서비스를 제공함으로써 고객 의료비 부담 절감, 치료효과 극대화, 사회적 비용 감소를 도모함.

2) 서비스 다양화: 채널 - 자문형 판매채널

- 서비스 다양화를 위한 판매채널 부문 과제로서 사전적 위험관리서비스에 필요한 자문형 판매채널을 확보할 것을 제안함.
 - 사전적 위험관리에 대한 금융소비자의 필요를 식별하고 그에 대응한 서비스를 설계하려면 자문 역량을 갖춘 판매채널이 요구됨.
 - 자문을 통해 지속적으로 교감하면서 금융소비자의 행태, 위험 요인 등의 정보를 수집하여 서비스 설계에 활용할 수 있음.
 - 맞춤형서비스를 저렴한 비용으로 제공할 수 있는 역량을 축적함으로써 “mass customization”¹⁷⁾이 가능한 자문형 판매채널을 구축함.

〈그림 III-7〉 Mass Customization 의의



자문형 판매채널 활용

- 호주 “Dealer Group”의 “기본 펀드(default fund)” 사례를 참조함.
 - 전문자문인력의 자문을 통한 금융서비스 가입이 의무화되어 있음.
 - 대부분의 자문프로그램에 보험상품을 포함하는 기본펀드가 존재함.
 - 자문 과정에서 금융소비자가 다른 선택을 명시적으로 밝히면(opt-out), 기본펀드에 비해 보다 적합한 투자대상을 추천함.
 - 그러나 금융소비자가 기본펀드를 선택하지 않는 사례는 많지 않음.

17) 금융소비자 요구에 유연하게 대응할 수 있는 “customization”과 대량생산을 통해 평균비용을 낮출 수 있는 “mass production”을 결합한 개념임.

3) 서비스 다양화: 운용 - 수익구조 다변화

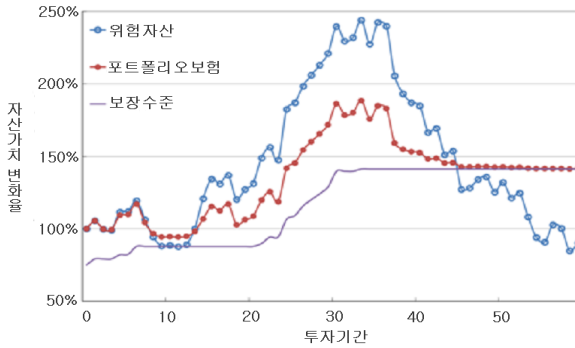
■ 서비스 다양화를 위한 자산운용 부문 과제로서 금융소비자의 다양한 요구에 대응하여 수익구조를 다변화할 것을 제안함.

- 금융소비자의 재무목표인 “안정적 소득흐름 유지”를 달성하기 위한 장기 금융서비스를 모색하려면 운용대상과 운용전략을 다변화할 필요가 있음.
- 국공채 대비 초과수익을 기대할 수 있고 수수료 부담도 적은 타 금융업권 서비스로 금융소비자가 이탈할 위험에 대응할 필요가 있음.¹⁸⁾
 - 자산가치의 하락 위험을 일정 수준 이내로 제한하면서 가치 상승 기회를 유지할 수 있는 “Structured Payoff” 제공을 시도함.¹⁹⁾

수익구조 다변화 사례

■ 위험자산 가치 상승 시에는 포트폴리오 가치도 상승하지만, 위험자산 가치 하락 시에는 보장수준(예, 원금 대비 80%) 이상으로 유지됨.

〈그림 Ⅲ-8〉 손실발생 위험 제한 효과



18) 1973년 미국에서 단기금융시장 상호기금(money market mutual fund)의 출현과 시장이자율의 상승으로 금융소비자들이 금융회사에서 자본시장으로 이동하였던 비금융화 현상이 발생하였음. 지난 10년 동안 시장이자율 하락, 인플레이션 우려, 주가 상승 등을 배경으로 비금융화(dis-intermediation) 현상이 나타난 바 있음.

19) 초기에 설정된 보장수준이 일정하게 유지되는 CPPI(Constant Portion Portfolio Insurance)와 포트폴리오 가치 상승 시 보장수준도 높아지는 TIPPP(Time Invariant Portfolio Protection) 등의 포트폴리오보험(Portfolio Insurance)전략이 일례임.

나. 업무 다각화: 기본 방향 - 보험가능위험 확대

- 업무 다각화를 위한 기본방향으로서 금융소비자에게 제공하는 서비스의 범위를 새로운 유형의 위험으로 보다 확대할 것을 제안함.
 - 전통적인 견해에 따르면 보험상품 설계가 가능하려면 대상 위험요인이 보험가능위험(insurable risk) 조건을 충족해야 함.
 - 부보가능위험 조건의 예로 ① 동질적 위험, ② 독립적 위험, ③ 우연한 위험, ④ 한정적 손실, ⑤ 비재난적 손실 등을 들 수 있음.²⁰⁾
 - 그러나 보험산업 발전에 따라 표준적인 “보험가능위험”에 국한되었던 서비스 범위가 보다 다양한 유형의 위험으로 확대되고 있음.
 - 신성장 동력 발굴은 새로운 위험 관련 시장실패의 극복을 통해 가능함.
 - 사회적 위험에 대응한 사적 안전망 기능을 확대하려면 보험가능위험 범위를 벗어나는 위험요인에 대해서도 서비스를 제공할 필요가 있음.
 - 사회적 위험 중 일부는 보험가능위험 조건을 충족하지 못함.
 - 동태적 관점에서 보면, 초기 역선택, 도덕적 해이 등에 따른 손실을 감내하면서 새로운 위험에 대한 경험을 축적하려는 의지와 역량이 요구됨.
 - 위험요인 식별 역량, 상품설계 역량, 자본 역량 등이 그 예임.

보험가능위험 확대 사례

- 역량 축적을 토대로 보험가능위험이 점진적으로 확대되는 추세임.
 - (동질적 위험 → 이질적 위험) 해상보험, 인공위성보험 등
 - (독립적 위험 → 종속적 위험) 금융보증보험, CDS 등
 - (우연한 위험 → 고의적 위험) 보증보험 등
 - (한정적 손실 → 포괄적 손실) 건강보험, 기업휴지보험 등
 - (비재난적 손실 → 재난적 손실) 재해보험 등

20) 보험경영연구회(2006)를 참조함.

1) 업무 다각화: 상품 - 사회적 위험 보장

- 업무 다각화를 위한 상품 부문 과제로서 “사회보험”을 보완하는 사회적 위험 보장서비스를 확대할 것을 제안함.
 - 안정적 소득수준을 보장하는 사적 안전망을 제공함으로써 금융소비자에게 위험을 귀속시키는 타 금융업권과 차별화 가능함.
 - (청년실업보험) 취업문제에 대응하기 위해 졸업 후 일정 기간 동안 일부 소득을 제공하는 방향으로 기존 교육보험을 확장함.
 - (소득보상보험) 실업에 따른 소득상실위험에 대응하기 위해 실직 후 일정 기간 일부 소득을 제공하는 방향으로 기존 연금보험을 확장함.
 - (개인회생 지원 보험) 자영업자의 부도에 따른 소득상실위험에 대응하기 위해 파산 후 일정 기간 일부 소득을 제공하는 보장서비스 모색함.
 - (출산장려보험) 출산·육아에 따른 소득능력 감소에 대응하기 위해 출산 시 일정 기간 일부 소득을 제공하는 보장서비스 모색함.

미국 민영실업보험(Private Unemployment Insurance) 사례

- Assura Group of NY Ltd.가 제공하는 IncomeAssure를 참조함.
 - 사회보험을 보완하여 실업 시 소득대체율 50% 유지를 지향함.
 - 보험료율은 연소득의 약 0.5~2% 수준으로 설정함(예를 들어, 연소득이 \$100,000인 금융소비자의 경우 월 보험료는 약 \$130).
 - 실직 시 매달 \$4,177(사회보험 실업급여 \$1,677과 IncomeAssure 급여 \$2,500)을 수령함으로써 연소득 수준을 \$50,000로 유지 가능함.
 - 도덕적 해이(moral hazard) 역제를 위해, 보험 가입 6개월 후 급여수령권이 발생하고 실업급여 발생 2주 후부터 24주간만 급여를 지급함.
 - 가입 한도는 \$250,000이며, 12개월 주기로 갱신이 가능함.

2) 업무 다각화: 채널 - "Aggregator" 활용

- 업무 다각화를 위한 판매채널 부문 과제로서 SNS와 연계하여 금융소비자가 추구하는 사회적 가치를 공유할 것을 제안함.
 - SNS를 통해 금융소비자가 기대하는 편익, 이미지, 사회적 가치 등을 파악함으로써 사회적 위험 보장서비스를 설계하는 것이 가능함.
 - 다양한 기기(스마트폰, 태블릿 PC 등)와 콘텐츠(어플리케이션, 동영상 UCC 등)를 통해 현 시점에서의 사회적 요구를 파악할 수 있음.
 - SNS(Social Network Service) 기반 "Aggregator"의 출현에 대응²¹⁾함.
 - 일정한 사회적 가치를 중심으로 다수의 금융소비자들이 결집한 거점을 통해 사회적 위험 보장서비스에 대한 피드백을 확인함.
 - 스마트 기기를 활용한 타 산업의 영업전략 사례를 참조할 수 있음.
 - 현대자동차는 미국에서 신차 구입 고객에게 Assurance Program²²⁾를 제공하면서, 해당 약관을 i-pad에 담아 제공하고 있음.

SNS 기반 Aggregator 출현 가능성

- 금융회사가 트위터, 페이스북, 블로그 등을 활용한 사례를 참조함.
 - 금융서비스 가입 목적, 목표 달성 과정을 기록하여 지인과 의견을 교환하고, 지인의 목표 달성을 응원하거나 이체를 통해 지원함.
 - 다양한 금융상품 정보, 우대서비스, 자문서비스를 제공함.
 - 금융소비자가 원하는 조건의 금융상품들을 비교할 수 있고, 시뮬레이션을 통해 금융소비자에 적합한 금융상품을 추천하기도 함.
 - 금연, 다이어트, 운동 등 생활 습관 관리를 지원하는 서비스도 제공됨.

21) Gartner(2012)를 참조함.

22) 신차를 구입한 고객이 1년 이내에 실직이나 급격한 소득감소로 할부금 납입이 어려워지면 별도의 비용부담 없이 구입 차량을 반납할 수 있는 옵션을 제공함.

3) 업무 다각화: 운용 - 사회책임투자 활용

- 업무 다각화를 위한 자산운용 부문 과제로서 사회적 위험 보장서비스에 적합한 부채연계운용전략으로 사회책임투자를 활용할 것을 제안함.²³⁾
 - 새로운 사회적 위험으로 서비스 확대 시, 해당 위험요인에 매칭된 자산가치 보전 목표와 초과수익 추구 목표를 병행하는 운용전략이 바람직함.
 - 자산가치 보전 지향 포트폴리오에는 면역화전략²⁴⁾을, 초과수익 추구 포트폴리오에는 능동적 운용전략을 적용할 수 있음.²⁵⁾
 - (자산가치 보전 지향 포트폴리오) 자산 - 부채종합관리 차원에서 사회적 위험 보장에 따라 발생한 부채에 매칭하여 운용할 자산을 발굴함.
 - (초과수익 추구 포트폴리오) SOC, 신재생에너지 분야 등을 대상으로 금융 소비자 자산의 실질가치 보전을 지향하는 운용전략 활용이 가능함.

사회책임투자(SRI) 활용 가능성

- Allianz, Munich Re. 등 해외 보험회사의 운용전략 사례를 참조함.
 - 금리연동형 저축성 보험(부채)에 매칭하여 확정금리형 국공채(자산)를 보유하는 것은 ALM 차원에서 부적절함.
 - 금융소비자가 추구하는 사회적 가치에 부합하면서 인플레이션 헤지가 가능한 장기 투자 대상의 발굴이 요구됨.
 - 해외 보험회사들은 SOC, 신재생에너지 등에 대한 투자 확대 중임.

23) LDI(Liability Driven Investment)의 개념에 대한 자세한 내용은 Bernstein(2003), Boender et. al.(2007) 등을 참조함.

24) 포트폴리오 면역전략(portfolio immunization strategy)이라 불림. Redington(1952)는 보험회사 부채에 대한 듀레이션을 먼저 구하고 서로 다른 듀레이션을 가진 두 가지 자산을 선택한 다음 두 자산의 가중치를 잘 조정하여 자산의 듀레이션이 부채의 듀레이션과 일치되도록 하는 면역 전략을 개발한 바 있음.

25) Singleton(2005)의 “Core - Satellite strategy” 관점에서 보면, 자산가치 보전 지향 포트폴리오는 “Core”, 초과수익 추구 포트폴리오는 “Satellite”에 해당함.

다. 시장 다변화: 기본 방향

- 시장 다변화를 위한 기본방향으로서 고객 수 확대를 통한 외연적 성장을 목표로 보다 정교하고 체계적인 해외 진출 전략을 활용할 것을 제안함.
 - 보험산업 지속성장을 위한 방안 중 하나는 고객 수 확대가 쉽지 않은 국내 시장에서 벗어나 해외 진출을 통한 고객 수 확대를 도모하는 것임.
 - 보험가입 가구 비율, 인구구조 변화, 경제성장 둔화 등을 감안할 때 국내 시장에서의 고객 수 확대는 쉽지 않은 상태임.
 - 중국, 인도, 동남아 등 현재 보험침투도가 높지 않은 국가들의 경우, 향후 국내에서 경험한 고성장 국면이 도래할 수 있음.
 - 국내 시장에서 축적한 경험과 노하우를 토대로 기존에 익숙한 사업모형을 유지하면서 해외 시장에 진출하려는 시도를 지속하고 있음.
 - 현행 사업모형을 활용할 수 있다는 인식에 따라, 서비스 다양화, 업무 다각화 등에 비해 시장 다변화에 대한 관심이 보다 큰 것으로 보임.
 - 그러나 국내에서의 사업모형 및 관행을 그대로 적용하는 경우, 진출 대상국의 문화, 시장구조 차이 등으로 인한 시행착오를 겪을 수 있음.
 - 국내 보험산업이 모든 기능을 직접 수행하면서 해외 진출을 시도하기에는 보험산업의 역량 수준이 충분하지 못한 것으로 보임.
 - 진출 대상국 현지에서 해외 선진 보험회사들과의 경쟁이 불가피한데, 경험 및 노하우 등에서 상대적으로 열위에 있다고 할 수 있음.
 - 현지화 차원에서라도, 국내 보험산업은 경쟁 우위에 있는 기능에 집중하고 다른 기능은 현지의 네트워크를 활용하는 방안을 모색할 필요가 있음.

1) 시장 다변화: 상품 - 솔루션 중심 글로벌화

- 시장 다변화를 위한 상품 부문 과제로서 진출 대상지역에 따라 차별화된 솔루션을 중심으로 글로벌화를 추진할 것을 제안함.
 - 제조업의 성공사례를 참조하여, 국내 보험회사가 창의적으로 발굴한 차별화된 솔루션을 기반으로 선진국 시장에 진출하는 것이 가능함.
 - 개도국에 진출할 경우, 국내에서 검증된 상품을 중심으로 국내 금융 소비자와 유사한 조건의 목표 고객²⁶⁾에 대한 기회를 탐색할 수 있음.
 - 동일 기업집단 소속 계열회사의 수출입과 연계한 성능보증보험을 중심으로 글로벌화를 모색하는 것도 고려해 볼 수 있음.
 - 제품 성능이 일정한 기준에 미치지 못하여 사용자가 손실을 입으면, 보험회사가 해당 손실을 보전해주는 형태의 보증보험이 가능함.²⁷⁾

솔루션 중심 해외 진출 사례

- 선진국 IT시장 진출에 성공한 SK C&C의 SI 사례를 참조할 수 있음.
 - 국내 IT 회사인 SK C&C가 2010년 9월 전자결제업체인 FDC와 제휴를 맺고 북미 모바일커머스 시장에 성공적으로 진출함.
 - 대형 모바일커머스 공급자인 FDC와 구글이 제공하는 모바일 결제 서비스의 핵심 솔루션인 TSM(신뢰서비스관리)을 SK C&C가 제공함.
 - 동 솔루션은 모바일 결제 과정에서 수집되는 고객정보를 카드회사나 통신회사가 고객의 동의 없이 전용하지 못하도록 막는 IT 솔루션임.

26) 국내 금융소비자들의 소득수준이 1~2만 달러임을 감안할 때, 유사한 소득수준의 현지 고객들의 요구에 부합하는 보장서비스에 집중함.

27) 해외 사례를 참조할 때, 성능을 측정하는 기준(설비의 기술적 성능, 생산물량 등)에 따라 다양한 형태가 가능함. 국내의 경우, 수출입보험공사가 제공하는 신뢰성보험이 존재하며, 지난 2000년대 초에 민영보험으로 시도되었으나 제대로 정착하지 못하였던 경험을 참조하여 시장 인프라 개선을 병행해야 할 것으로 보임.

2) 시장 다변화: 채널 - 개방형 네트워크

- 시장 다변화를 위한 판매채널 부문 과제로서 솔루션 중심의 글로벌화 전략에 활용될 수 있는 개방형 네트워크를 구축할 것을 제안함.
 - 특정 기능 및 솔루션을 기반으로 글로벌화를 추진할 경우, 진출 대상국 현지 자문인력과 네트워크를 통해 다른 기능들을 수행할 필요가 있음.
 - 예를 들어, 언더라이팅 기능은 국내 보험회사가 담당하고 자문·판매 기능은 현지 자문인력을 활용하는 방식을 고려해 볼 수 있음.
 - 상호 이해관계를 일치시킬 수 있는 수익배분체계를 토대로 통제력을 확보한 상태에서 외부 전문자문인력과 네트워크를 연계할 수 있음.
 - 자문업자에 대한 교섭력을 고려하여 다양한 형태(독립형, 프랜차이즈형, 자회사형)를 조합한 중층적인 네트워크 형성이 가능함.
 - 설계사 조직의 일부를 외부 전문인력으로 전환하는 방안, 금융소비자 보호법 상의 “금융상품 자문업자”를 활용하는 방안을 검토 가능함.

개방형 네트워크 해외 사례

- 개방형 네트워크를 전략적으로 활용하는 해외 사례들을 참조함.
 - (영국 IFA) 개방형 네트워크의 수익원을 자문서비스에 따른 보수와 금융상품 판매에 따른 수수료를 조합하여 다양한 형태로 구성함.
 - (미국 M-Financial Group) 개방형 네트워크를 통해 우량 고객의 선별역량을 축적함으로써 산업평균 대비 초과 수익 확보를 시도함.
 - (호주 Millennium III) 개방형 네트워크에 참여하는 자문업자의 경영 지원에 주력하는 지원전문회사 형태의 사업모형을 추구함.
 - (미국 National Financial Partners) 보험회사가 개방형 네트워크에 참여하는 자문업자를 소유함으로써 경영성과를 공유함.

3) 시장 다변화: 운용 - 관계금융

- 시장 다변화를 위한 자산운용 부문 과제로서 대출자산을 활용하여 현지 금융 소비자와의 관계금융을 구축할 것을 제안함.
 - 장기적 거래관계를 토대로, 생애(life cycle) 초기국면에서의 자금지원서비스와 자산축적 국면에서의 보장서비스를 연계하는 것이 가능함.
 - 자산 축적기에 진입하는 금융소비자에게 가장 필요한 서비스는 자금 제공이라고 할 수 있는 만큼, 이에 대응한 서비스 제공을 모색함.
 - 금융소비자의 수수료 부담을 경감하면서 인플레이션 위험에 대응하여 고객 자산의 실질가치를 보전할 수 있는 자산관리 서비스가 요구됨.
 - 저금리 기조 장기화 시, 안전자산만으로 금융소비자의 요구수익률을 달성하기 어려우므로 경쟁력 확보를 위해 수익률을 개선할 필요가 있음.
 - 법인 고객과의 관계금융을 회복하면, 퇴직연금, 임직원복지서비스, 전문 배상책임보험 등에서 타 금융업권 대비 경쟁력을 유지할 수 있음.
 - 장기 거래관계를 통해 축적된 내부정보에 입각하여 법인 금융소비자가 필요로 하는 보장서비스를 설계하는 것도 고려해 볼 수 있음.

보험산업 관계금융 사례

- 개방형 네트워크를 토대로 일정한 목표고객 집단에게 전 생애에 걸쳐 다양한 금융서비스를 제공하는 독일 MPL의 관계금융 사례를 참조함.
 - 고객이 창업하는 시점에서 필요 자금을 지원하고, 사업의 성장과 함께 업무관련 책임보험, 금융투자성 상품 등을 제공하고 있음.
 - 신생 법인에 대해 창업자금을 지원하고, 해당 법인의 성장에 따라 대출, 보증, 임직원 보장서비스 등을 제공하는 관계금융도 검토 가능함.

4. 비전 체계: 전략 과제

- 비전 체계의 다섯 번째 항목인 전략 과제를 요약하면 아래와 같음.
 - 금융업권 간 경합을 고려할 때, 타 금융업권 대비 사회적 가치를 보다 효율적으로 충족시킬 수 있도록 사업모형을 개선하여 핵심역량을 확보함.
 - “새로운 고객가치 창출”을 통해 금융소비자와 보험산업이 상생하는 토대를 마련하는 것이 “강거목장(綱舉目張)”의 “강(綱)”에 해당함.
 - (서비스 다양화) 금융소비자가 비용 부담 수준에 상응하는 만족을 느낄 수 있도록 서비스 내용을 개선할 것을 제안함.
 - 사전적 위험관리 서비스, 자문서비스, 수익구조 다변화 등
 - (업무 다각화) 금융소비자에게 제공하는 서비스의 범위를 새로운 유형의 위험으로 보다 확대할 것을 제안함.
 - 사회적 위험 보장, “Aggregator” 활용, 사회적임투자 활용 등
 - (시장 다변화) 고객 수 확대를 통한 외연적 성장을 목표로 보다 정교하고 체계적인 해외 진출 전략을 활용할 것을 제안함.
 - 솔루션 중심 글로벌화, 개방형 네트워크, 관계금융 등

〈그림 Ⅲ-9〉 비전 체계: 전략 과제

