



보험시장의 미래 : 디지털전환을 위한 과제

황인창·손재희·장윤미

본 보고서에 수록된 내용은 집필자 개인의 의견이며 우리원의 공식 의견이 아님을
밝혀 둔다.



목 차

• 요약	1
I. 서론	2
1. 연구배경 및 목적	2
2. 선행연구	7
3. 연구내용 및 구성	9
II. 보험시장의 미래모습	10
1. 주요동인	10
2. 미래모습	23
3. 보험산업의 미래 핵심전략: 디지털전환	26
III. 해외 보험회사의 디지털전환 추진	30
1. 현황	30
2. 사례 분석	33
3. 시사점	58
IV. 보험산업 디지털전환을 위한 과제	60
1. 국내 보험산업의 디지털전환	60
2. 효과적인 디지털전환을 위한 과제	64
• 참고문헌	67

표 차례

〈표 I-1〉 주요 선행연구	9
〈표 II-1〉 금융규제 샌드박스의 종류별 특징	17
〈표 II-2〉 보험 분야 혁신금융지정서비스 지정 목록	17
〈표 IV-1〉 디지털전환 전담조직 및 전문인력 추가 확보방안 현황	61
〈표 IV-2〉 디지털전환 사업추진 현황	61
〈표 IV-3〉 디지털전환 과정별 장애요인	62

그림 차례

〈그림 I-1〉 생명보험산업 성장률 추이	2
〈그림 I-2〉 손해보험산업 성장률 추이	2
〈그림 I-3〉 보험산업 당기순이익 추이	3
〈그림 I-4〉 보험산업 ROE 추이	3
〈그림 I-5〉 금융민원 추이	3
〈그림 I-6〉 생명보험 유지율 국제비교(2020년)	3
〈그림 I-7〉 보험산업의 구조적 문제 (1): 보험시장의 정보비대칭성	4
〈그림 I-8〉 보험산업의 구조적 문제 (2): 보험회사 사업모형의 경직성	5
〈그림 I-9〉 2021~2022년 보험회사의 경영 우선순위	6
〈그림 I-10〉 보험회사의 디지털화 목표 수준	6
〈그림 II-1〉 기대수명 및 건강수명 추이	11
〈그림 II-2〉 출산율 추이	11
〈그림 II-3〉 온라인쇼핑 거래액 추이	12
〈그림 II-4〉 금융산업의 비대면채널 활용도	12
〈그림 II-5〉 정보통신기술을 통해 제공받기를 희망하는 서비스(2021년)	13
〈그림 II-6〉 디지털정보화 수준 추이	13
〈그림 II-7〉 2020년 연령별 인구분포와 MZ세대	14
〈그림 II-8〉 2040년 연령별 인구분포와 MZ세대	14
〈그림 II-9〉 보험 및 연금업 근로자 평균연령 추이	15
〈그림 II-10〉 설계사 평균연령 추이	15
〈그림 II-11〉 ICT 발전에 따른 산업구조 재편	16
〈그림 II-12〉 오픈뱅킹의 개념	20
〈그림 II-13〉 오픈뱅킹 누적 이용 건수	20
〈그림 II-14〉 마이데이터 생태계와 참여주체	21
〈그림 II-15〉 마이데이터 서비스 가입자 수 추이	21
〈그림 II-16〉 마이데이터 도입영향: 전자상거래 시 처리과정	22
〈그림 II-17〉 오픈뱅킹·마이데이터·마이데이터 연계방향	23
〈그림 II-18〉 보험업 가치사슬의 변화와 고객가치	24
〈그림 II-19〉 보험산업의 미래 시장구조	26
〈그림 II-20〉 디지털전환의 개념	27

〈그림 II-21〉 디지털전환의 단계	27
〈그림 II-22〉 디지털전환의 과정	28
〈그림 II-23〉 보험산업에서 디지털전환의 의미 (1): 정보비대칭성 완화	28
〈그림 II-24〉 보험산업에서 디지털전환의 의미 (2): 사업모형 혁신	29
〈그림 III-1〉 보험종목별 디지털혁신에 의한 예상 영향수준	31
〈그림 III-2〉 가치사슬별 디지털혁신에 의한 예상 영향수준	31
〈그림 III-3〉 해외 보험회사의 디지털전환 수준	32
〈그림 III-4〉 ICT별 향후 3년 이내 보험회사에 대한 영향 또는 관련성	32
〈그림 III-5〉 가치사슬별 향후 3년 이내 ICT 활용 계획	33
〈그림 III-6〉 분석대상 및 항목	34
〈그림 III-7〉 Allianz: 2021년 영업이익 구성	34
〈그림 III-8〉 Allianz: 중장기 경영전략 “Simplicity Wins”	35
〈그림 III-9〉 Allianz: 디지털전환의 주요 실행방안	36
〈그림 III-10〉 Allianz: 플랫폼 추진전략	37
〈그림 III-11〉 AXA: 2021년 순이익 구성	38
〈그림 III-12〉 AXA: 중장기 경영전략	39
〈그림 III-13〉 AXA: 디지털전환의 주요 실행방안	39
〈그림 III-14〉 AXA: 사업단계별 혁신 생태계 조성전략	41
〈그림 III-15〉 Munich Re: 2021년 영업이익 구성	42
〈그림 III-16〉 Munich Re: 2021년 매출액 구성	42
〈그림 III-17〉 Munich Re: 중장기 경영전략	42
〈그림 III-18〉 Munich Re: 디지털전환과 소비자관계	43
〈그림 III-19〉 Munich Re: 디지털전환의 주요 실행방안(재보험사업 중심)	43
〈그림 III-20〉 MassMutual: 2021년 매출액 구성	45
〈그림 III-21〉 MassMutual: 경영전략	45
〈그림 III-22〉 MassMutual: 디지털전환의 주요 실행방안	46
〈그림 III-23〉 MassMutual: MassMutual Ventures의 주요 투자기업	48
〈그림 III-24〉 Travelers: 2021년 순이익 구성	48
〈그림 III-25〉 Travelers: 2021년 매출액 구성	48
〈그림 III-26〉 Travelers: 중장기 경영전략	49

〈그림 III-27〉 Travelers: 전략적 혁신 우선순위	50
〈그림 III-28〉 Sompo: 2021년 사업부문별 순이익 구성	51
〈그림 III-29〉 Sompo: 중장기 경영전략	52
〈그림 III-30〉 Sompo: 디지털전환의 주요 실행방안	52
〈그림 III-31〉 Sompo: DX × RDP 전략	54
〈그림 III-32〉 Sompo: 새로운 업무방식 도입	54
〈그림 III-33〉 Mitsui Sumitomo: 2021년 사업부문별 순이익 구성	55
〈그림 III-34〉 Mitsui Sumitomo: 중장기 경영전략	56
〈그림 III-35〉 Mitsui Sumitomo: 디지털전환에 기반한 성장비전	56
〈그림 III-36〉 Mitsui Sumitomo: 디지털전환의 주요 실행방안	57
〈그림 III-37〉 해외 주요 보험회사의 디지털전환 추진전략	59
〈그림 IV-1〉 보험산업 디지털전환을 위한 정책과제	65
〈그림 IV-2〉 보험산업 디지털전환을 위한 경영과제	66

Challenges for Digital Transformation of the Korean Insurance Industry

The Korean insurance industry shows a long-term trend of declining growth potential and profitability, and consumer trust is not high. These are fundamentally caused by information asymmetry inherent in the insurance market and the rigidity of the current business model of insurance companies.

It is expected that the need for digital transformation in the insurance industry will increase in the future. Consumers require various services such as advance risk management and demand new experiences throughout consumer journey. Insurance companies are experiencing lower labor productivity, but the new technologies can improve this situation. The financial authorities are inducing the creation of an open ecosystem to promote competition in the industry.

Looking at major overseas insurance companies, the mid-to-long-term management strategies are closely linked to digital transformation. In the early days of that, these companies focused on infrastructure creation, but recently, more on business model development. They are strengthening stakeholder trust by increasing transparency in executing strategies for the digital transformation.

For the successful digital transformation, the Korean insurance companies need to pursue an economy of scope, develop a consumer-oriented business model, and smoothly restructure their business through regulatory improvement. Lastly, the Korean insurance companies need to clarify the relationship between mid-to-long-term management strategies and digital transformation, prepare infrastructure for digital transformation, and improve organizational culture.

국내 보험산업은 성장성과 수익성이 동반 하락하는 장기적인 추세를 보이고, 소비자 신뢰 또한 높지 않은 상황이다. 이러한 보험산업이 직면한 성장성·수익성의 추세적 하락과 소비자 신뢰 저하는 근본적으로 보험시장에 내재되어 있는 정보비대칭성과 함께 현재 보험 회사 사업모형의 경직성에 의해 발생한다. 이러한 상황을 극복하기 위해 국내 보험산업은 디지털혁신에 대한 관심이 높지만, 현재 국내 보험산업의 디지털전환 수준은 아직 초기 단계로 평가된다.

보험시장의 변화를 촉진하는 요인을 소비자, 공급자, 규제 등으로 나누어 살펴보았을 때, 보험산업의 디지털전환 필요성은 더욱 높아질 것으로 예상된다. 보험회사의 기존 고객층은 감소하여 시장이 세분화되는 가운데, 소비자는 사전 위험관리 등 다양한 서비스를 필요로 하고, 보험소비여정에서 새로운 경험을 요구하고 있다. 인력 고령화로 보험산업(특히, 판매채널)의 노동생산성 저하가 심화되고 있으나, 빅데이터 등 신기술의 발전은 가치 사슬을 정교화하여 효율성을 제고시킬 수 있다. 한편 금융당국은 금융산업의 경쟁과 혁신을 촉진하기 위해 개방형 생태계 조성을 유도하고 있어 향후 경쟁구도가 개별기업 중심의 단순한 형태에서 생태계를 중심으로 한 복잡한 형태로 변화할 것으로 예상된다.

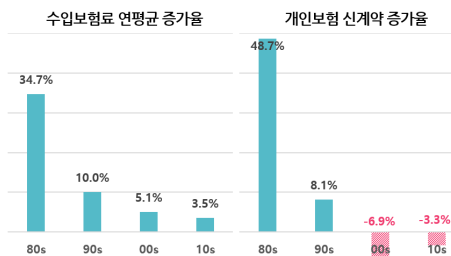
해외 주요 보험회사의 디지털전환을 살펴보면, 다음과 같은 공통점을 발견할 수 있다. 중장기 경영전략이 디지털전환과 밀접하게 연계되어 있다. 또한 디지털전환 추진 초기에는 인프라 조성에 집중하고, 최근에는 사업모형 개발 및 전환에 집중하고 있다. 디지털전환 추진전략 수립 및 실행에 있어 투명성을 높여 이해관계자의 신뢰를 강화하고 있다.

반면, 해외와 비교해볼 때, 국내 보험산업은 디지털전환의 성숙도가 낮은 것으로 평가된다. 디지털전환의 필요성 자체가 다르지 않으나, 이를 통해 얻을 수 있는 성과가 상대적으로 낮다. 체계적이고 장기적인 디지털전환 로드맵 수립이 미흡하고, 실행계획 추진 시 조직적 저항이 높은 것으로 평가된다. 국내 보험산업의 효과적인 디지털전환을 위해서는 규제개선을 통해 보험회사의 범위의 경제 추구, 소비자 중심 사업모형 개발, 원활한 사업 재조정 등을 유도할 필요가 있다. 마지막으로 보험회사는 중장기 경영전략과 디지털전환과의 관계 명확화, 디지털전환 인프라 마련, 조직문화 개선 등이 필요하다.

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).

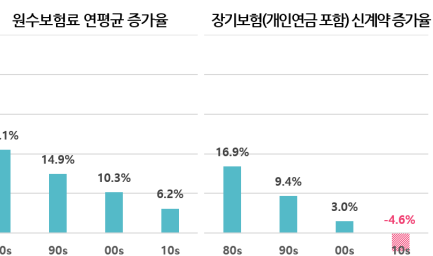
〈그림 I-1〉 생명보험산업 성장률 추이



주: 신계약 증가율은 초회보험료 기준임

자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템

〈그림 I-2〉 손해보험산업 성장률 추이

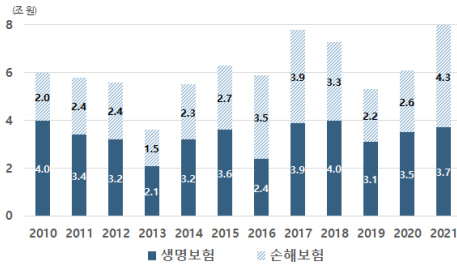


주: 신계약 증가율은 초회보험료 기준임

자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템

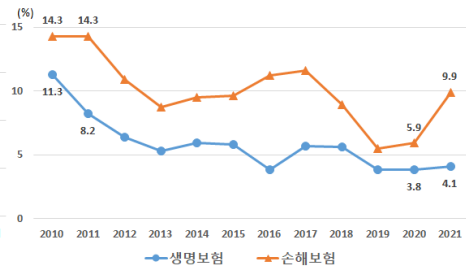
또한 수익성의 경우, 작년 코로나19로 인한 손해보험산업의 일시적인 깜짝 실적을 제외하면 최근 10년간 보험산업 순이익은 정체되어 있다. 2010년과 2020년 보험산업 당기순이익은 각각 6.0조 원과 6.1조 원으로 유사한 수준이다(〈그림 I-3〉 참조). 수익성 지표인 자기자본이익률(ROE)을 살펴보면, 생명보험산업은 2010년 11.3%에서 2020년 3.8%로, 손해보험산업은 동기간 14.3%에서 5.9%로 하락하였다(〈그림 I-4〉 참조).

〈그림 I-3〉 보험산업 당기순이익 추이



자료: 보험회사, 「업무보고서」

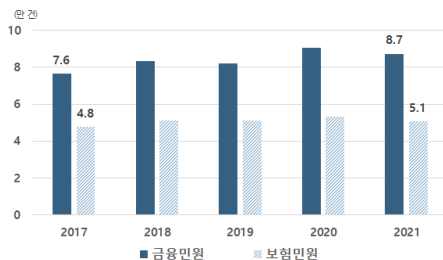
〈그림 I-4〉 보험산업 ROE 추이



자료: 보험회사, 「업무보고서」

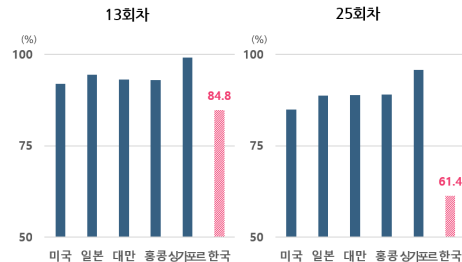
한편, 보험산업에 대한 소비자 신뢰 또한 높지 않은 상황이다. 금융민원은 지속적으로 증가하고 있는데, 그 중 보험민원이 가장 큰 비중을 차지하고 있다. 2017년 보험민원은 4.8만 건으로 전체 금융민원(7.6만 건)에서 62.5%를 차지하였고, 2021년 보험민원은 5.1만 건으로 전체 금융민원(8.7만 건)에서 차지하는 비중이 58.0%로 낮아지긴 했지만 금융권 역 중 가장 많은 민원이 발생하였다(〈그림 I-5〉 참조). 보험민원을 유형별로 살펴보면, 생명보험은 보험모집이, 손해보험은 보험금 산정·지급이 가장 큰 비중을 차지하고 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)



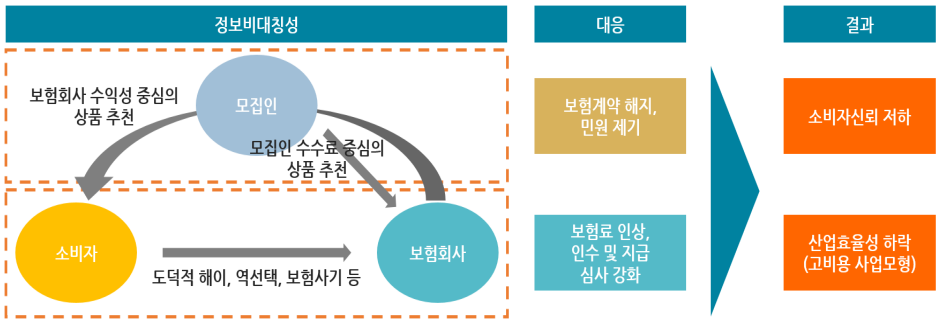
주: 유지율 산출 기준은 국가마다 상이함

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 1-7) 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 1-7〉 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 1

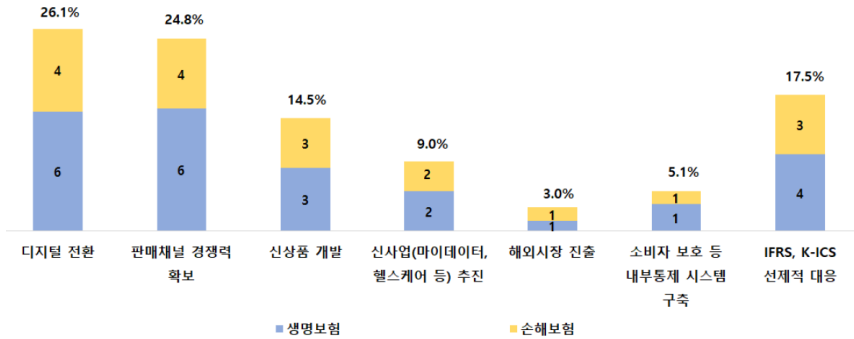
-8) 참조). 그동안 보험산업은 ① 지불능력이 일정 수준 이상인 고객, 특히 개인에게 ② 특정 제한된 수의 사업자(보험회사)가 ③ 대면채널을 통해 모집하여 ④ 보험사고가 발생하면 손실을 보상해주는 서비스를 제공한다는 특징을 가졌다. 하지만 인구감소·저성장은 주요 고객층을 감소시키고, 기술 발전·규제개선은 보험산업의 경쟁구도에 영향을 미치고 있다. 또한 코로나19 팬데믹 이후 비대면, 온라인화의 확산으로 소비자의 채널 선호도가 변화할 뿐만 아니라 소득수준 향상 등 삶의 여건변화로 소비자가 보험회사에게 원하는 서비스도 변화하고 있다. 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 옹니채널 선호
제공가치	보험사고 발생 이후 손실 보상	소득수준 향상, 사회안전망(주로 공적) 강화	보험사고 발생 이전 손실 예방 선호

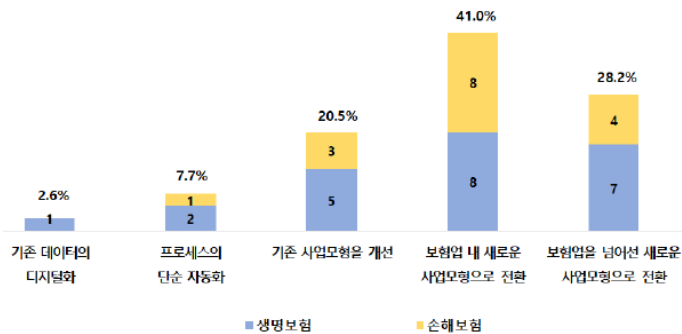
현재 국내 보험산업은 정보비대칭성 완화, 사업 지속가능성 제고 등 당면과제에 대한 대응방안으로 디지털혁신에 대한 관심을 높이고 있다. 2021년 하반기에 실시한 보험회사 CEO 대상 설문조사에 의하면, 2021~2022년 경영에 있어 디지털전환을 최우선순위에 놓고 있다고 답변하였다(〈그림 I-9〉 참조). 또한 디지털화 목표 수준에 대해서도 보험산업 내 새로운 사업모형으로 전환을 추진한다는 응답이 가장 많았으나, 보험산업을 넘어서 사업모형을 구상한다는 진취적인 응답도 많았다(〈그림 I-10〉 참조). 이는 보험산업의 성장성과 수익성이 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, 사전 검증 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 고객점점, 제판분리 심화를 예상하고, 박호경 외(2021)는 은행의 플랫폼화, 가치사슬의 언·리버들링, 파트너십 확대, AI 도입 본격화, 데이터 기반 서비스를 예상하였다. 금융투자의 경우,

송민규·연태훈(2021)은 다양한 규모와 형태의 사업자들의 공존, 상품·서비스에서 업무 수행 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 가계 금융서비스 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 제도개선 방안을 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, 연구 범위 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.

II

보험시장의 미래모습

국내 보험시장의 변화를 촉진하는 요인을 통해 보험시장의 미래모습을 전망하여 보험산업의 디지털전환 필요성을 논의하고자 한다. 좀 더 자세히 설명하면, 보험시장의 변화를 촉진하는 주요 요인을 소비자, 생산자, 규제 등으로 나눠서 살펴보고, 보험시장의 미래모습을 상품 및 서비스와 시장구조로 나누어 논의한다. 이러한 보험시장의 미래모습을 바탕으로 보험산업의 디지털전환 필요성에 대해 논의한다.

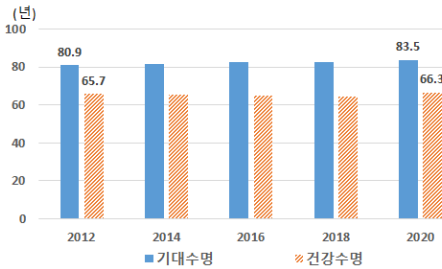
1. 주요동인

가. 소비자(수요)

기대수명 연장 및 저출산 심화로 고령화가 급격히 진행되고, 이로 인한 인구 감소 및 실물경제의 저성장은 보험산업의 성장여력을 약화시키는 주요 요인이 될 것으로 예상된다. 우리나라 기대수명은 2020년 기준 83.5세로, 전 세계적으로 가장 빠르게 증가하여 2030년에는 세계 1위 국가가 될 것으로 전망된다(그림 II-1) 참조). 또한 합계출산율은 2020년 0.84명으로 전 세계적으로 가장 낮은 수치를 보이고, 출생아 수도 27만 명으로 지속적으로 떨어지고 있다(그림 II-2) 참조). 생산연령인구뿐만 아니라 총인구도 이미 하락 추세에 있고, 2020년부터 향후 10년간 생산연령인구와 총인구는 각각 357만 명, 64만 명 감소가 전망된다.¹⁾ 현재 보험산업의 주요 고객이 생산연령의 개인임을 고려하면 인구 감소 및 경제규모 축소는 보험산업 매출 축소로 이어질 것으로 예상된다.

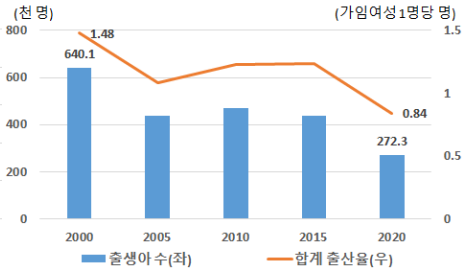
1) 통계청 보도자료(2021), “장래인구추계 2020~2070년”

〈그림 II-1〉 기대수명 및 건강수명 추이



자료: 통계청

〈그림 II-2〉 출산율 추이



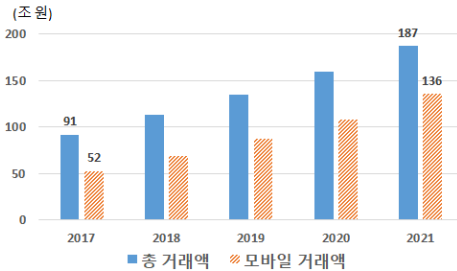
자료: 통계청

인구 고령화와 함께 소득수준 향상 및 사회안전망(주로 공적) 강화로 인해 사고발생 후 손실보장보다 사고발생 전 위험관리에 대한 니즈가 증가할 것으로 예상된다. 선진국 수준으로 소득수준이 향상되고 기본적인 사회안전망 체계가 갖추어짐에 따라 삶의 질을 향상하려는 소비자의 니즈가 높아지고 있다. 이에 최근 다양한 관리서비스가 출시되고 있고, 이러한 소비자의 경험 축적은 금융업에서의 관리서비스에 대한 선호도 증가시킬 것으로 예상된다. 특히 보험업의 경우, 기대수명이 연장되고, 저출산 심화로 공적연금의 지속가능성 우려가 높아짐에 따라 노후소득 확보 및 관리에 대한 니즈가 커지고 있다. 또한 건강수명 연장, 유병기간 동안의 관리 등을 위한 건강관리 및 간병서비스에 대한 니즈도 커지고 있다.

소비자는 디지털, 온라인 기반 소비행태의 증가로 보험 구매에 있어서도 디지털화를 통한 새로운 고객경험을 기대할 것으로 예상된다. 온라인쇼핑 거래액은 2017년 91조 원에서 2021년 187조 원으로 연평균 20%의 고성장을 보이고, 전체 온라인쇼핑 중 모바일 거래가 차지하는 비중이 2017년 57.3%에서 2021년 72.4%로 약 15%p만큼 증가하였다(〈그림 II-3〉 참조). 디지털 기반 소비행태는 연속적 경험에 기반한 편리함, 신속함, 자기주도적 소비 등 새로운 고객경험을 제공하고, 소비자들은 이러한 경험에 익숙해지고 있다. 금융산업에서도 은행업과 금융투자업에서의 비대면채널을 통한 거래비중이 약 93%에 달할 정도로 비대면채널 활용도가 높다. 반면 보험업에서는 상품 등 사업모형 특성으로 아직까지 비대면채널 활용도가 높지 않지만, 자동차보험 등 일부 보험종목을 중심으로 비대면채널을 통한 보험 구매가 빠르게 증가하고 있다(〈그림 II-4〉 참조). 따라서 보험상품이 고관여 상품이고 복잡한 상품가입 과정을 거친다는 것을 고려해 볼 때, 향후 소비자는 보험상품 및 서비스 구매 시 보험계약 체결 단계별로 온라인, 오프라인 등 여러 경로를 거치며 자신

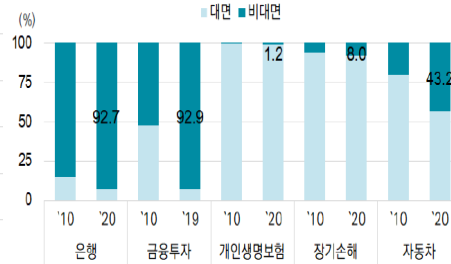
의 선호에 따라 가입방식을 선택·진행할 수 있는 옴니채널(Omni-channel)을 선호할 것으로 예상된다.

〈그림 II-3〉 온라인쇼핑 거래액 추이



자료: 통계청

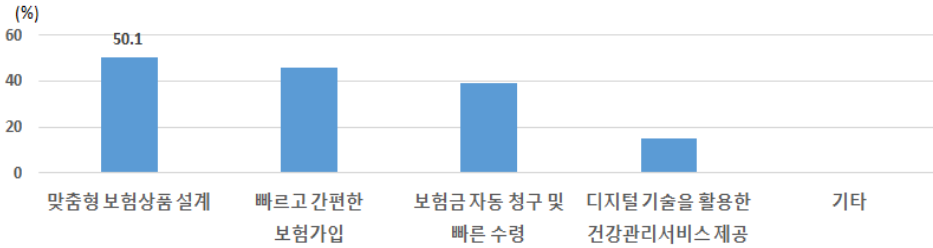
〈그림 II-4〉 금융산업의 비대면채널 활용도



자료: 김동겸 외(2022)

디지털 환경으로 인해 다양한 채널을 통한 상품 및 서비스에 대한 정보 수집이 가능해짐에 따라 소비자의 능동적 소비행태가 보편화될 것으로 예상된다. 또한 이러한 능동적 소비는 플랫폼을 통해 한 단계 진화할 가능성이 있다. 소비자는 플랫폼에 자신의 정보를 제공하는 대신 플랫폼은 소비자에게 맞춤형 정보를 제공하여 능동적 소비를 더욱 효율적으로 할 수 있게 하는 것이다. 2021년 생명보험협회에서 실시한 설문조사에 따르면, 인공지능·빅데이터 등 정보통신기술(ICT)을 통해 제공받기를 희망하는 생명보험 서비스로 맞춤형 보험상품 설계(50.1%)에 대한 응답이 가장 높게 나타났다(〈그림 II-5〉 참조). 이러한 소비행태의 변화는 소비자의 가격과 개인정보보호에 대한 민감도 증가로 이어질 수 있다. 상품 및 서비스에 대한 정보 중 가격은 가장 비교가 쉬운 지표이기 때문에 가격에 대한 소비자 민감도가 증가할 수 있다. 또한 기술 발전 및 데이터 활용 확대에 따라 기업들의 고도화된 맞춤형 서비스 제공이 보편화됨에 따라 차별화된 맞춤형 서비스를 제공받기 위한 소비자의 개인정보 제공의사는 높아지지만, 그 이외의 목적으로 개인정보가 누출, 활용되는 것에는 민감할 것으로 예상된다.

〈그림 II-5〉 정보통신기술을 통해 제공받기를 희망하는 서비스(2021년)

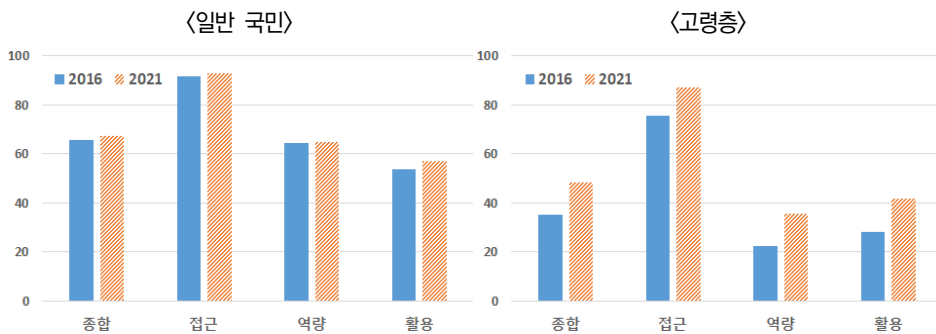


주: 복수응답을 허용함

자료: 생명보험협회, 제16차 생명보험 성향조사

한편 코로나19 팬데믹을 계기로 고령층을 포함한 전반적인 소비자의 디지털정보에 대한 접근, 역량, 활용 등 디지털정보화 수준²⁾이 높아져 디지털환경 변화에 따른 소비자행태 변화가 가속화되고 있다(〈그림 II-6〉 참조). 코로나19 팬데믹으로 사회적 거리두기가 지속되어 비대면 문화가 사회전반으로 확산되었다. 이에 일반 국민의 디지털정보화 수준은 2016년 65.6에서 2021년 67.5로 지속적으로 상승하고, 특히 활용 수준이 상대적으로 크게 상승하였다. 고령층(만 55세 이상)의 디지털정보화 수준도 2016년 35.4에서 2021년 48.4로 지속적으로 상승하고, 접근, 역량, 활용 수준 모두 크게 상승하였다.

〈그림 II-6〉 디지털정보화 수준 추이

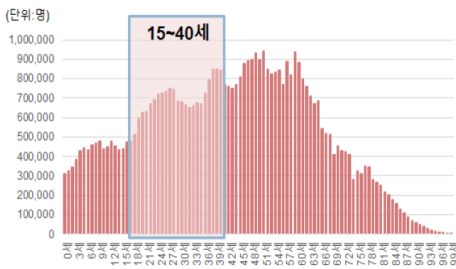


자료: 과학기술정보통신부, 디지털정보격차 실태조사

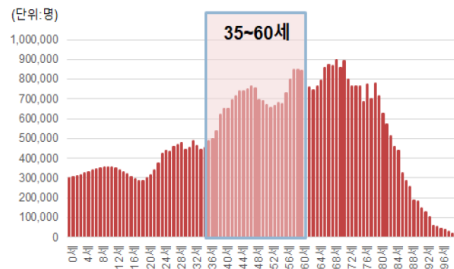
2) 과학기술정보통신부는 2016년부터 취약계층별 디지털정보화 수준을 공식 산출하여 공표함. 디지털정보화 수준은 접근(컴퓨터, 모바일 기기 보유 및 인터넷 사용 가능 여부), 역량(컴퓨터, 모바일 기기 기본 이용 능력), 활용(컴퓨터, 모바일 기기 인터넷 양적, 질적 활용 정도)을 각각 산출하여 종합적으로 측정함

또한 디지털 환경에 익숙한 새로운 세대(MZ세대)가 경제활동에서 차지하는 비중이 높아짐에 따라 향후 디지털환경 변화에 따른 소비자행태 변화가 더욱 가속화될 것으로 예상된다. MZ세대는 밀레니얼 세대(출생연도 1982~2004년)와 Z세대(출생연도 1995~2006년)를 총칭하며, 2020년 기준 MZ세대 인구는 약 1,631만 명으로 전체 인구의 약 31%를 차지한다(그림 II-7) 참조). 한편 20년 후인 2040년의 인구구조를 살펴보면, MZ세대의 연령은 35~60세로 생산연령인구에서 핵심적인 부분을 차지하게 됨을 알 수 있다(그림 II-8) 참조).

〈그림 II-7〉 2020년 연령별 인구분포와 MZ세대 〈그림 II-8〉 2040년 연령별 인구분포와 MZ세대



자료: 통계청

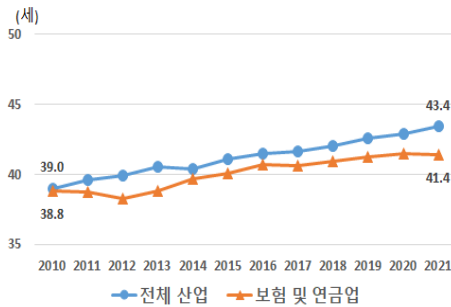


자료: 통계청

나. 생산자(공급)

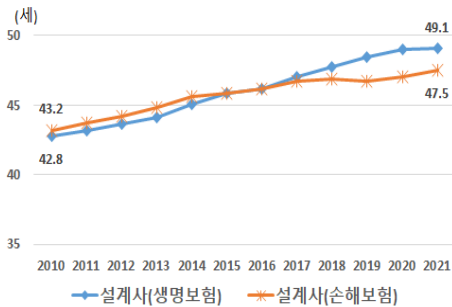
인구 고령화는 소비자뿐만 아니라 보험산업에 종사하는 인력의 고령화로 이어져 노동생산성 저하가 심화될 것으로 예상된다. 보험 및 연금업에 종사하는 인력의 평균연령은 2010년 38.8세에서 2021년 41.4세로 전체 산업의 증가(4.4세)보다는 낮은 2.6세 증가하였다(그림 II-9) 참조). 하지만 이러한 인력 고령화는 특히 설계사 등 판매채널에서 더욱 심하게 관찰된다. 생명보험 설계사의 평균연령은 2010년 42.8세에서 2021년 49.1세로 6.3세 증가하였다. 손해보험 설계사의 평균연령도 2010년 43.2세에서 2021년 47.5세로 4.3세 증가하였다(그림 II-10) 참조). 이는 전체 산업의 증가와 유사하거나 웃도는 수치이다.

〈그림 II-9〉 보험 및 연금업 근로자 평균연령 추이



자료: 고용노동부, 고용형태별근로실태조사

〈그림 II-10〉 설계사 평균연령 추이



자료: 생명보험협회, 손해보험협회

또한 사물인터넷, 인공지능, 빅데이터 등 4차 산업혁명 핵심 기술의 발전으로 소비자의 선호를 포착하고 위험을 평가하는 것이 더욱 정교해질 것으로 예상된다. 예를 들어, 사물인터넷을 통해 소비자의 선호와 위험에 대한 정형, 비정형 데이터를 수집할 수 있다. 이렇게 수집한 방대한 데이터를 기반으로 인공지능 등 분석기술을 통해 소비자의 행동에 대한 이해를 높일 수 있다. 특히, 보험산업 내 빅데이터는 데이터 보유량이 많고 그 증가 속도가 빠르다는 점에서 타 산업 대비 높은 잠재 가치를 가지고 있다.

한편 최근 개발된 ICT는 산업 간 진입장벽을 낮추고 범용기술로서 산업 전 분야로의 적용을 확대시킴에 따라 개별 기업 차원보다 산업 내 기업 간 연계 또는 산업 간 연계를 통한 산업의 구조적 변화를 촉진하고 있다(〈그림 II-11〉 참조). 이는 개별 기업의 업종 영역 및 경계가 모호해지고, 다른 산업 내 기업과의 전략적 제휴가 증가하고 있음을 의미한다. 또한 기존 산업의 확장과 세분화가 진행되고, 기존 산업분류로 구분하기 어려운 새로운 유형의 산업이 출현하여 기존 산업의 구조 전환을 촉진한다. 이러한 구조적 변화로 인해 생산자, 소비자, 중간연결자 간 밀접도, 상호 교류가 증가하고 있다. 최근 보험산업에서도 인슈어테크, 빅테크 등 비금융회사의 시장 진입이 확대되고 있어 협력과 경쟁이 심화되는 등 산업구조의 변화가 발생할 가능성이 있다.

〈그림 II-11〉 ICT 발전에 따른 산업구조 재편

〈현재: 이분화된 산업구조〉



〈미래: ICT 통합 산업구조〉



자료: 한국지능정보사회진흥원(2021)

마지막으로 코로나19 팬데믹으로 인한 사회적 거리두기로 인해 디지털기술의 수요 증가와 맞물려 생산, 유통, 소비 등 주요 경제활동이 온라인 기반으로 이루어지는 디지털 경제가 확산되고 있다. 이로 인해 디지털 환경 변화에 따른 산업구조 변화가 이전보다 더욱 빨라지고 있다.

다. 규제

금융당국은 2019년 4월부터 금융산업의 경쟁과 혁신을 촉진하고, 소비자 편익을 증진하기 위해 ‘금융규제 샌드박스’ 제도를 운영하고 있다. 금융규제 샌드박스는 금융회사 위주의 엄격한 규제에서 벗어나 핀테크 등 새로운 사업자의 금융시장 진입을 촉진하고 있다. 금융규제 샌드박스는 혁신금융서비스, 지정대리인, 위탁테스트, 규제신속확인 제도로 구분된다(〈표 II-1〉 참조). 혁신금융서비스 제도는 기존 금융서비스의 제공 내용·방식·형태 등 차별성이 인정되는 금융업 또는 이와 관련된 업무를 수행하는 과정에서 제공되는 서비스에 대해 규제 적용 특례를 인정하는 제도이다. 반면 지정대리인 제도는 핀테크 기업 등(지정대리인)이 금융회사의 본질적 업무를 수탁하고, 금융회사와 협력하여 금융서비스를 시범 운영하는 제도이다. 이에 지정대리인 제도는 현행법령 내 근거가 없거나 금지되는 경우 승인이 불가하고, 미인가 기업이 본질적 업무를 직접 수행하기 때문에 규제 당국의 허가과 감독 절차가 요구된다. 한편 위탁테스트 제도는 핀테크 기업이 개발한 금융서비스를 금융회사에 위탁하여 금융회사를 통해 해당 서비스를 시범 영업 해보는 제도로, 금융회사와 핀테크 기업 간 자율적 협의에 의해 계약과 테스트를 진행(사후보고 필요)한다. 마지막으로 규제신속확인 제도는 규제 불확실성에 직면한 금융서비스 사업자에게 해당 서

비스와 관련된 법령의 적용 여부를 신속히 확인해주는 제도이다. 금융규제 샌드박스 제도 시행 이후 2022년 10월까지 혁신금융서비스는 총 237건, 지정대리인은 총 36건, 위탁테스트는 총 18건이 지정되었다.

〈표 II-1〉 금융규제 샌드박스의 종류별 특징

구분	설명	서비스 운영 형태
혁신금융서비스	혁신적 금융 서비스를 시장에서 테스트할 수 있도록 시범영업 및 임시 규제 특례 적용	독자 운영
지정대리인	핀테크 기업이 금융회사의 본질적 업무를 수탁받아 시범 운영	핀테크 기업이 금융회사와 협업 (서비스 운영 주체: 핀테크 기업)
위탁테스트	핀테크 기업이 개발한 서비스의 사용권을 금융회사에 위탁	핀테크 기업이 금융회사와 협업 (서비스 운영 주체: 금융회사)
규제신속확인	규제 불확실성 해소를 위해 해당 서비스와 관련된 법령의 적용여부 확인	-

자료: 한국핀테크지원센터

금융규제 샌드박스 중 혁신금융서비스를 좀 더 자세히 살펴보면, 전체 237건 중 보험 관련 특례가 인정된 서비스는 31건(13.1%)이다(〈표 II-2〉 참조). 또한 보험 관련 혁신금융 서비스 31건 중 신청기업이 보험회사가 아닌 서비스는 10건(32.3%)이다. 주요 사례로는 해외여행자보험·레저보험·기업정보보험의 온라인 간편가입 서비스, 인공지능·모바일기기 등을 활용한 모집 방식 다양화, 모바일 쿠폰 등을 활용한 보험료 수납 방식 다양화, 포인트를 통한 보험금 지급 방식 다양화, 건강증진 노력 등에 따라 리워드 및 혜택 제공 등이 있다.

〈표 II-2〉 보험 분야 혁신금융지정서비스 지정 목록

번호	구분	신청과제명	신청기업명	지정일
1	해외여행자 보험 간편가입	On-Off 해외여행자 보험	NH농협손해보험	19. 4. 17
2		보험 간편가입 프로세스	레이니스트	19. 4. 17
3	레저보험 간편가입	레저보험 간편가입 프로세스	보맵파트너	19. 11. 20
4		레저보험 간편가입 프로세스	레이니스트	19. 11. 20
5		레저보험 간편가입 프로세스	플랜에셋	19. 11. 20

〈표 II-2〉 계속

번호	구분	신청과제명	신청기업명	지정일
6	기업성보험 간편가입	기업성보험 온라인 간편가입 서비스	삼성화재	19. 11. 6
7		기업성보험 온라인 간편가입 서비스	현대해상	20. 3. 18
8		기업성보험 온라인 간편가입 서비스	KB손해보험	20. 5. 27
9		기업성보험 비대면 간편가입 서비스	DB손해보험	20. 12. 22
10	모집 방식 다양화	AI 인슈어런스 로보텔러	페르소나시스템	19. 5. 15
11		인공지능 은행원을 통한 금융상품 예약·상담 서비스	NH농협은행	19. 12. 18
12		모바일 기기를 활용한 TM 보험상품 가입서비스	토스인슈어런스	21. 7. 21
13		모바일 기기를 활용한 TM 보험상품 가입서비스	DB손해보험	21. 7. 21
14		모바일 기기를 활용한 TM 보험상품 가입서비스	NH농협생명	21. 7. 21
15		보이는 TM 보험 가입 서비스	라이나생명	22. 12. 21
16		보이는 TM 보험 가입 서비스	메리츠화재	22. 12. 21
17		보이는 TM 보험 가입 서비스	현대해상	22. 12. 21
18		보이는 TM 보험 가입 서비스	교보생명	22. 12. 21
19	보험료 수납 방식 다양화	온라인 쇼핑 플랫폼을 활용한 CM보험 e-쿠폰	NH농협손해보험	19. 6. 26
20		온라인 플랫폼을 활용한 모바일 보험 쿠폰 서비스	현대해상	20. 4. 1
21		온라인 쇼핑 플랫폼을 활용한 보험 모바일 상품권 서비스	하나생명	20. 12. 22
22		온라인 쇼핑 플랫폼을 활용한 보험 모바일 상품권 서비스	교보생명	20. 12. 22
23		온라인 쇼핑 플랫폼을 활용한 보험 모바일 상품권 서비스	쿠팡파이낸스	20. 12. 22
24	보험금 지급 방식 다양화	포인트 플랫폼을 통한 보험금 지급 서비스	한화생명	20. 11. 18
25	리워드 및 혜택 제공	반려동물보험에 대한 리워드형 커뮤니티 플랫폼 서비스	스몰티켓	19. 7. 24
26		T-Map과 D-Tag을 이용한 안전운전 캠페인	캐롯손해보험	20. 11. 18
27		건강점수 및 등급 산정을 통한 보험혜택 제공 플랫폼	그레이트헬스체인	20. 12. 22
28		보험료 사후정산형 건강보험	미래에셋생명	20. 2. 19
29	부수업무 확대	건강증진형 보험상품 지원 플랫폼	스코리인슈어런스 한국지점	20. 4. 1
30	단체보험 확대	근로자 5인 미만 사업장 단체보험	삼성생명	20. 2. 19
31		근로자 5인 미만 사업장 단체보험 서비스	교보생명	20. 12. 22

주: 신청과제명은 금융위원회 보도자료상의 서비스명을 따름

자료: 한국핀테크지원센터; 백영화(2022)

한편 데이터 기반의 혁신을 촉진하기 위해 정보의 자기결정권 중심으로 데이터 이동성을 보장하는 정책이 추진되고 있다. 이러한 정책은 크게 ① 디지털 금융혁신을 원활히 지원할 수 있는 금융 인프라의 개방인 ‘오픈뱅킹’, ② 금융회사가 물리적으로 보유했던 고객데이터의 개방인 ‘마이데이터’, ③ 기존 금융회사가 가졌던 결제 서비스 기능의 개방인 ‘마이페이먼트 및 종합지급결제업’ 등 3가지 방향을 가진다(노현주 2021).

우선 오픈뱅킹은 핀테크 사업자와 금융회사가 금융서비스를 편리하게 개발할 수 있도록 금융회사 등이 조회·이체 등 핵심 금융서비스를 신뢰할 수 있는 제3자 기관에 표준화된 Open API로 제공하는 개방형 금융결제 인프라를 의미한다(〈그림 II-12〉 참조). 국내 오픈뱅킹의 특징은 조회 및 이체 API를 단일 플랫폼에서 처리할 수 있도록 제공하고, 모든 금융결제시장의 플레이어가 이용할 수 있는 개방형 인프라를 구축하고 있다는 점이다. 또한 API 플랫폼을 공유하는 공동형(Shared) 플랫폼으로 구축되어 오픈뱅킹 시스템 단일접속만으로 전체 참가 금융회사에 접속하는 효과가 있고, 신속하고 효율적인 API 인프라를 활용하여 서비스를 적기에 출시하고 관련 비용을 절감할 수 있다는 것이다(금융결제원 2020).

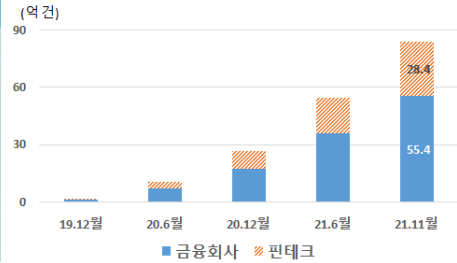
2019년 12월 전면시행된 오픈뱅킹은 단기간 내 성공적으로 금융시장에 안착한 것으로 평가된다. 출범 이후 가입자, 등록계좌 수는 지속적으로 증가해 2021년 12월 기준 3천만 명의 가입자가 1억 개에 이르는 계좌를 참여기관 오픈뱅킹 앱에 등록하여 이용하고 있다. 출범 2년 만에 누적 거래량이 83.8억 건을 넘어섰으며, 매일 약 2천만 건, 1조 원의 거래가 오픈뱅킹을 통해 처리되고 있다(〈그림 II-13〉 참조). 전체적으로 잔액조회(68%), 출금이체(21%), 거래내역 조회(6%) 등 계좌 관련 기능의 이용 비중이 높은 편이다. 참여기관도 출범 초기 은행, 핀테크 사업자로 시작하여 증권회사·상호금융회사(2020년 12월), 저축은행(2021년 4월), 카드회사(2021년 5월)로 확대되었으며, 향후 보험회사·할부금융회사로 확대될 예정이다.

〈그림 II-12〉 오픈뱅킹의 개념



자료: 금융결제원

〈그림 II-13〉 오픈뱅킹 누적 이용 건수



자료: 금융위원회 보도자료(2021), “오픈뱅킹 시행 2년이 만든 디지털 금융혁신 성과”

다음으로 본인신용정보관리업(금융분야) 마이데이터)은 고객의 전송요구권 행사에 따라 분산되어 있는 개인신용정보를 제공받아 해당 고객에게 통합조회 서비스를 제공하는 사업을 의미한다(〈그림 II-14〉 참조). 금융당국은 2018년 7월 ‘금융분야 마이데이터 산업 도입방안’을 발표하고, 이후 「신용정보의 이용 및 보호에 관한 법률」(신용정보법)을 개정하여 개인신용정보 전송요구권을 도입하고 마이데이터의 법적 근거를 마련하였다. 한편 신용정보 중심의 금융분야 마이데이터 이외 행정정보 중심의 공공 마이데이터, 의료정보 중심의 마이헬스웨이 등 권역별 마이데이터사업이 추진되고 있다.

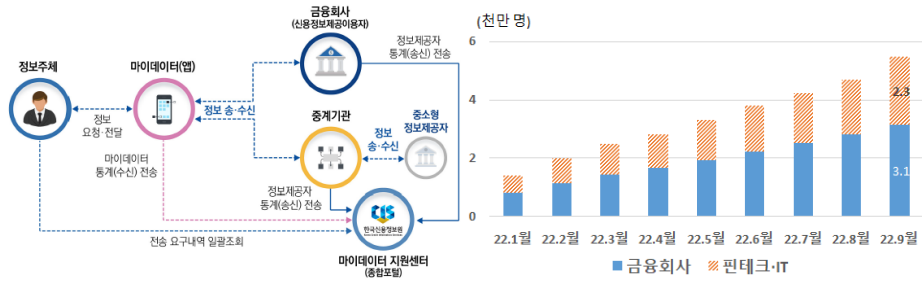
개인신용정보 전송요구권이란 개인인 신용정보주체가 금융회사 등에 제공한 본인에 관한 개인신용정보를 본인, 본인신용정보관리회사, 신용정보 제공·이용자, 개인 신용평가회사 등에게 전송하여 줄 것을 요구할 수 있는 권리를 의미한다. 개인신용정보 전송요구권은 개인(정보주체)의 데이터 주권 확립을 가능하게 하는 권리로, 개인의 의지로 전송정보, 제공받는 대상 등을 스스로 결정하여 사업자에게 실행하도록 요구한다는 점에서 개인에게 능동적 지위를 부여한다.

또한 마이데이터는 산업 특성상 개인신용정보를 대량으로 집적하기 때문에 엄격한 보안 체계를 갖추고 고객을 이해상충으로부터 보호할 수 있도록 등록제가 아닌 허가제로 운영한다. 예를 들어, 마이데이터사업자의 최소 자본금은 5억 원으로 하되 금융회사 출자요건(50% 이상)은 적용하지 않으며, 전문인력 요건을 두지 않는 등 진입장벽을 최소화한다. 다만, 기술적·물리적 보안시설 구비, 배상책임보험 가입, 신용정보 관리·보호인 선임 등 정보보호 및 보안 의무는 부여하고 있다. 또한 핀테크 생태계 조성, 금융상품 판매와 자문과의 이해상충, 과도한 정보집중 가능성, 사업계획의 타당성·건전성 등을 종합적으로 검토

하여 마이데이터사업자를 허가한다(금융위원회·한국신용정보원 2022). 마이데이터사업자는 고유업무로 분산되어 있는 개인신용정보를 집적하여 고객에게 통합조회 서비스를 제공할 수 있을 뿐만 아니라 경영, 부수업무를 결합하여 고객에게 다양한 종합 신용, 자산 관리 서비스를 제공할 수 있다.

2022년 1월 마이데이터 서비스 전면 시행 이후, 2022년 9월 말까지 누적 가입자 수는 약 5,480만 명,³⁾ API 일평균 전송 건수는 약 3.84억 건(누적 1,048억 건)으로 관련 서비스가 빠르게 확산되고 있다(〈그림 II-15〉 참조). 마이데이터사업자도 시행 초기 33개사에서 2022년 9월 말 52개사로 약 1.5배 증가하였다. 마이데이터사업자 중 보험회사로 교보생명, KB손해보험이 본허가를 받았고, 신한라이프는 예비허가⁴⁾를 받았다. 또한 마이데이터 정보제공 범위가 2022년 말부터 순차적으로 확대될 예정이다. 기존 492개 정보 항목에서 은행, 보험, 카드, 금융투자, 공공 등 전 분야에 걸쳐 총 720개로 크게 늘어난다.

〈그림 II-14〉 마이데이터 생태계와 참여주체 〈그림 II-15〉 마이데이터 서비스 가입자 수 추이



자료: 금융위원회·한국신용정보원(2022) 자료: 금융위원회 보도자료(2022), “「내 손안의 금융 비서」가 보다 똑똑해집니다.”

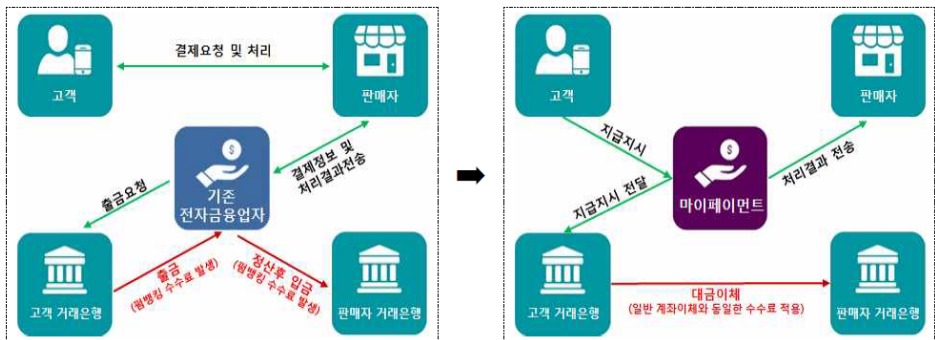
마지막으로 금융당국은 「전자금융거래법」 개정을 통한 지급지시전달업(마이페이먼트) 및 종합지급결제업 도입을 추진 중이다. 마이페이먼트는 이용자의 결제·송금 지시(지급 지시)를 받아 금융회사 등이 이체를 실시하도록 전달하는 업종이다. 이에 마이페이먼트사업자는 고객의 계좌를 보유하지 않는 대신, 고객의 동의를 받아 결제서비스 제공에 필요한 고객의 금융계좌 정보에 대해 접근권을 보유한다(〈그림 II-16〉 참조). 마이페이먼트는 고객자금의 직접 보유 및 정산 관여가 없으므로 낮은 수준의 규제 적용이 가능하기 때문에

3) 마이데이터 서비스 앱별 중복 가입자를 포함함
4) 신한라이프는 2022년 11월 본허가를 받음

핀테크·금융회사 등이 혁신적인 아이디어를 사업화하기 위해 전자금융산업에 가장 쉽게 진입할 수 있는 스몰라이센스 역할을 할 것으로 기대한다.

한편 종합지급결제업은 단일 라이선스로 지급계좌를 기반으로 한 자금이체업·대금결제업·결제대행업 등 모든 전자금융업 업무를 영위하는 사업을 의미한다. 여기서 지급계좌란 지급, 결제를 목적으로 용도가 한정되어 예대 업무가 불가능한 계좌를 말한다. 종합지급결제사업자는 하나의 금융플랫폼을 통해 간편결제·송금 외에도 계좌 기반의 다양한 디지털금융 서비스를 One-stop으로 제공할 수 있기 때문에 국민 편의 증진을 위한 글로벌 수준의 디지털 금융 플랫폼 사업자 도입을 기대한다.

〈그림 II-16〉 마이페이먼트 도입영향: 전자상거래 시 처리과정



자료: 금융위원회 보도자료(2020), “4차 산업혁명 시대의 디지털금융 종합혁신방안”

종합적으로 살펴볼 때, 지금까지 오픈뱅킹, 마이데이터, 마이페이먼트가 각자 개별로 추진되었으나, 궁극적으로 서로 연계되어 개방형 금융서비스인 ‘오픈파이낸스(Open finance)’ 환경을 조성하여 금융산업 혁신을 촉진할 것으로 예상된다(〈그림 II-17〉 참조).

〈그림 II-17〉 오픈뱅킹·마이데이터·마이페이먼트 연계방향



자료: 금융위원회 보도자료(2020), "오픈뱅킹 세미나 개최 결과"

2. 미래모습

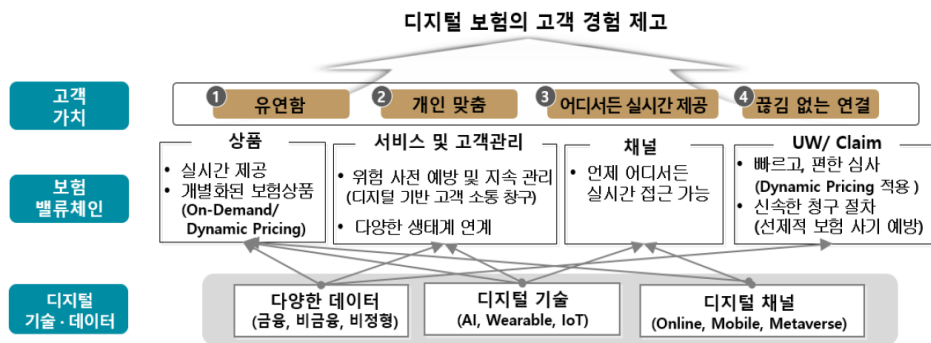
가. 상품 및 서비스

기존 사업 측면에서 수요 감소 및 노동생산성 저하 등에 대응하기 위해 자동화를 통한 업무 효율화(또는 비용절감)는 필수적으로 진행될 것으로 예상된다. 또한 데이터 분석 등을 통한 가치사슬 정교화로 효율성이 확대되고, 이러한 가치사슬의 변화는 보험회사가 제공하는 고객가치도 변화시켜 고객은 보다 만족스러운 보험소비를 경험하게 될 것이다(〈그림 II-18〉 참조).

좀 더 자세히 설명하면, 상품개발, 요율산출, 언더라이팅, 판매, 계약관리, 보험금 지급 등 전체 보험 가치사슬 측면에서 정교화가 이루어질 것으로 예상된다. 다양한 데이터 수집 및 분석을 통해 소비자의 보험 수요를 예측하고, 맞춤형 보험상품 및 서비스 제공이 가능

해질 것이다. 상품판매의 경우 온라인, 모바일, 가상공간 등 다양한 디지털 접속방식으로 고객의 니즈 환기, 상담, 판매가 이루어질 것으로 예상된다. 특히 대면과 비대면을 복합적으로 활용하여 향상된 고객경험을 제공할 수 있는 최적의 상품 및 서비스 전달 체계를 구축할 것이다. 예를 들어, 소비자의 선호 및 상황에 따라 시간 및 장소에 제약받지 않고 보험상품 및 서비스가 접근 가능한 채널로 고객에게 실시간 서비스 전달이라는 가치를 제공할 것으로 예상된다. 한편, 언더라이팅 및 보험금 지급은 전 과정이 자동화되고, 다양한 고객 데이터를 활용하여 위험평가 및 보험사기 탐지가 정교해질 것으로 예상된다. 이러한 가치사슬의 변화는 궁극적으로 소비자가 기대하는 경험의 핵심 가치인 유연함, 개인 맞춤, 언제 어디서나 실시간 제공, 끊김 없는 연결 등을 제공할 것으로 기대된다(손재희·박희우 2021).

〈그림 II-18〉 보험업 가치사슬의 변화와 고객가치



자료: 손재희·박희우(2021)

신규 사업 측면에서 새로운 시장 개척 및 서비스 개발로 보험회사가 제공하는 상품 및 서비스가 확장될 것으로 예상된다. 기존 보험회사의 관심이 낮은 시장, 예를 들어 소상공인 대상 보험 등과 같이 지불의사 및 능력이 일정 수준 미만인 고객이나 기업 대상 고객에 대한 개척이 이루어질 것으로 예상된다. 이는 고객과의 점점 개선, 가치사슬 정교화 등을 통해 저비용 사업모형을 운영하여 저가보험을 원활히 공급하는 것이 가능해지기 때문이다.

또한 소비자에게 사고 발생 후 일시적인 보상서비스뿐만 아니라 사고 발생 전 상시적인 위험관리서비스가 제공될 것으로 예상된다. 예를 들어, 웨어러블기기 등에서 수집한 건강 데이터 기반 건강위험 예방관리서비스, 네트워크 내 보안위험의 사전점검을 통한 취약성

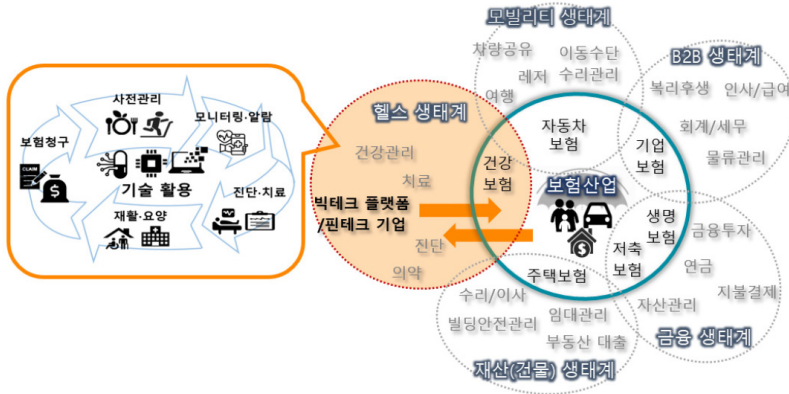
진단 등 사이버위험 관리서비스, 텔레매틱스 등에서 수집한 운전행태 데이터 기반 안전운전 지원 및 운전습관 관리서비스 등 데이터 분석 기반 위험관리서비스가 제공될 수 있다(손재희·박희우 2021).

나. 시장구조

빅테크, 인슈어테크 등 신규 사업자의 시장진입으로 인해 제판분리가 가속화될 것으로 예상된다. 사업모형, 규제 등을 고려할 때, 이러한 신규 사업자는 보험상품 제조보다 우선적으로 유통시장에 참여할 유인이 높다. 예를 들어, 빅테크의 사업모형은 주로 양면시장에서 플랫폼을 제공하여 양측 또는 한 측에 플랫폼 이용료를 부과함으로써 수익을 창출한다. 즉, 사업모형의 특성상 상품개발 및 위험인수보다 대규모 고객 기반을 바탕으로 한 유통 및 중개에 강점이 있다. 또한 소비자보호를 고려하여 위험인수보다 상품 및 서비스 중개 시 보다 낮은 수준의 규제를 적용받기 때문에 자본비용이 덜 발생한다.

중장기적으로 보험업의 경계가 확장됨에 따라 건강, 자동차, 기업, 금융자산 등 다양한 생태계가 형성되고 확장될 것으로 전망된다(〈그림 II-19〉 참조). 생태계 중심의 시장구조에서 보험산업은 주변 생태계 내 사업자들과 협력하여 소비자에게 소비자가 원하는 다양한 상품 및 서비스를 제공하게 될 것이다. 이러한 시장구조에서는 고객, 데이터 및 기술 보유 등과 함께 생태계 장악력이 높은 사업자가 보험업의 핵심 플레이어로 부상할 가능성이 높다. 현재 국내 보험산업은 리스크관리 능력과 자본력을 갖춘 대형 보험회사와 소속 설계사가 많은 대형 GA가 시장 우위를 점하고 있다. 하지만 향후 보험회사가 생태계 중심의 시장구조에서 요구하는 핵심역량을 갖추지 못하고 기존의 사고 보상 중심의 역할에 머무를 경우, 보험회사의 위치는 단순 보험금 지급자로 위축될 수도 있다(손재희·박희우 2021).

〈그림 II-19〉 보험산업의 미래 시장구조



자료: 손재희·박희우(2021)

3. 보험산업의 미래 핵심전략: 디지털전환

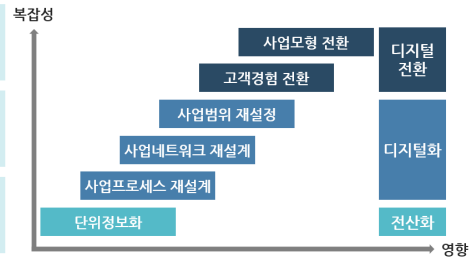
기업의 디지털전환은 전산화(Digitization), 디지털화(Digitalization), 디지털전환(Digital Transformation)의 3단계로 구분할 수 있다(Bresciani et al. 2021; Verhoef et al. 2021). 전산화 단계에서는 아날로그 정보가 컴퓨터에서 저장, 처리, 전송할 수 있는 디지털 정보로 변환된다. 한편 디지털화 단계에서는 생산이나 판매 등 기존 사업프로세스를 ICT 기반으로 개선하여 비용절감뿐만 아니라 고객경험을 향상시킨다. 마지막으로 디지털전환 단계는 디지털 기술을 통한 사업모형 혁신으로 전사적 변화를 불러오는 가장 변혁적 단계이다. 즉 급변하는 경영환경에 맞춰 사업모형, 조직문화, 사업영역에서 나아가 기업의 정체성까지 변화시키는 단계로, 디지털 기술을 바탕으로 변화하는 환경에서 새로운 가치를 창출하고 생존할 수 있도록 기업의 대응 역량을 높여가는 지속적인 과정을 의미한다(그림 II-20) 참조).

대부분의 선행연구에서 전산화, 디지털화, 디지털전환 단계가 독립적이라기보다 연속적으로 디지털전환 단계에 앞서 전산화와 디지털화 단계가 선행된다고 본다(그림 II-21) 참조). 전산화와 디지털화는 ICT 및 관련 시스템을 개별 조직이나 특정 프로세스에 적용하여 사업프로세스 및 네트워크를 재설계하고 사업범위를 재설정한다. 반면 디지털전환은 변화의 복잡성과 영향력이 높은 단계로 고객경험 및 사업모형을 전환한다(Ismail et al. 2017).

〈그림 II-20〉 디지털전환의 개념



〈그림 II-21〉 디지털전환의 단계

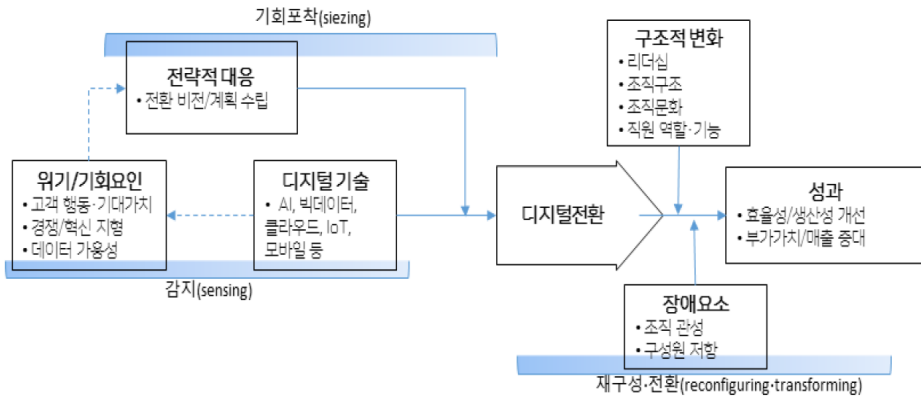


자료: Ismail et al.(2017); 정미애·홍정임(2022)을 재인용함

디지털전환은 디지털 기술과 증가된 데이터를 통해 가치를 창출하고 이를 기업의 이익으로 확보하는 과정으로, 크게 내부효율성 제고(또는 비용 절감)와 기업 성장(또는 시장 창출)이라는 목적으로 구분할 수 있다(Björkdahl 2020). 내부효율성 제고 및 기업 성장 모두 장기적인 기업 성과에 필수적이며 상호 배타적인 관계는 아니다. 하지만 디지털전환 사례 조사에 따르면 내부효율성 제고를 위한 디지털전환과 기업 성장을 위한 디지털전환은 전혀 다른 양상을 보인다(Gurumurthy et al. 2020).

한편 디지털전환은 외부 환경변화에 대한 기업의 인식과 대응 관점에서 감지-기회포착-재구성·전환이라는 동적역량(Dynamic Capabilities)의 틀로 이해할 수 있다(〈그림 II-22〉 참조). 기업은 외부 환경에 대한 인식과 해석을 통해 디지털전환의 필요성을 발견하고 전략적 대응을 도모한다. 또한 디지털전환을 추진하는 과정에서 조직구조의 변화나 소통방식의 변화, 또는 조직문화의 변화가 수반될 수 있다. 마지막으로 기존 기업의 핵심 부분과 새로운 전환 영역 간에 마찰이나 갈등이 있을 수 있다(Vial 2019; 정미애·홍정임 2022).

〈그림 II-22〉 디지털전환의 과정



자료: Vial(2019); 정미애·홍정임(2022)을 재인용함

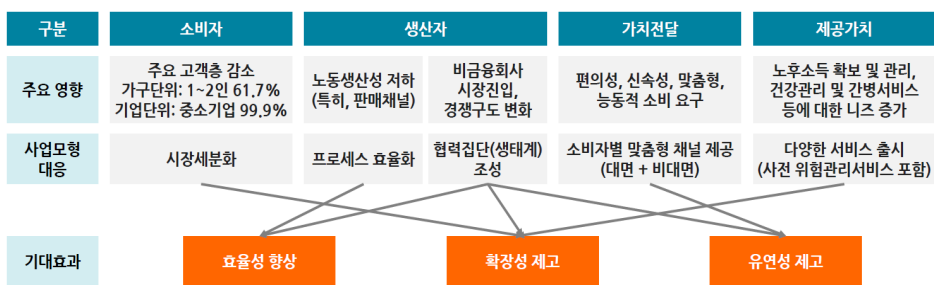
지금까지 디지털전환에 대한 일반적인 개념에 대해 알아보았다. 이제 디지털전환이 보험 산업에서 가지는 의미를 논의하고자 한다. 우선 디지털전환을 통해 보험회사의 정보 수집 및 분석이 고도화되고 경제주체 간 정보 교환이 촉진되면 보험시장의 정보비대칭성을 완화하여 산업효율성을 제고하고 소비자 신뢰를 향상시킬 수 있다(〈그림 II-23〉 참조). 보험 회사 측면에서 현재 영위하는 보험 사업을 통해 소비자로부터 직접 취득한 데이터(내부 데이터)와 다른 사업자로부터 취득한 데이터(외부 데이터)를 결합, 분석함으로써 소비자에 대한 정보열위를 완화할 수 있다. 또한 소비자 측면에서 플랫폼 도입은 보험회사(모집인) 간 비교를 용이하게 하여 보험회사(모집인)에 대한 정보열위를 완화할 수 있다.

〈그림 II-23〉 보험산업에서 디지털전환의 의미 (1): 정보비대칭성 완화



다음으로 디지털전환을 통해 시장의 경계를 확대하고 시장을 세분화하여 다양한 소비자 니즈에 대응한다면 사업모형의 효율성, 확장성, 유연성을 제고시킬 수 있다. 프로세스를 효율화하여 효율성을 향상시키고, 세분화된 시장을 대상으로 사전 위험관리서비스를 포함한 다양한 서비스를 출시하여 확장성을 제고시킬 수 있다. 또한 대면, 비대면을 혼합한 소비자별 맞춤형 채널을 통해 유연성을 제고시킬 수 있다. 다만, 변화된 사업모형이 경쟁력을 가지기 위해서는 이에 적합한 협력집단(생태계) 조성이 필요하다.

〈그림 II-24〉 보험산업에서 디지털전환의 의미 (2): 사업모형 혁신



Ⅲ

해외 보험회사의 디지털전환 추진

해외 보험회사의 디지털전환 추진현황을 살펴보고 구체적인 사례를 분석하여 보험회사의 디지털전환에 대한 시사점을 도출하고자 한다. 좀 더 자세히 설명하면, 해외 보험회사의 CEO를 대상으로 한 설문조사 결과를 분석하여 전반적인 디지털혁신에 대한 인식과 디지털전환 수준을 알아본다. 또한 주요 보험회사를 선정하여 디지털전환 추진전략을 목표와 실행방안으로 나눠서 분석한다. 이러한 현황 및 사례 분석을 바탕으로 해외 보험회사의 디지털전환 추진전략에 대한 시사점을 논의한다.

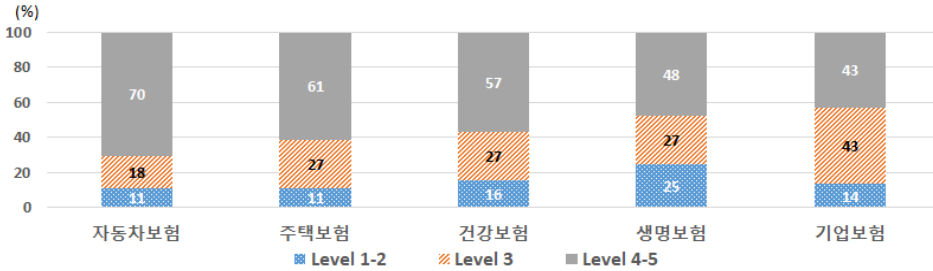
1. 현황⁵⁾

2019~2020년 해외 보험회사⁶⁾의 CEO를 대상으로 한 설문조사에 의하면, 보험종목 중 자동차보험이 디지털혁신에 의한 영향이 가장 클 것으로 예상된다(〈그림 Ⅲ-1〉 참조). 자동차보험 다음으로 주택보험과 건강보험이 디지털혁신에 의한 영향이 클 것으로 예상되는 반면, 생명보험과 기업보험은 상대적으로 디지털혁신에 의한 영향이 작을 것으로 예상된다.

5) NTT DATA and everis(2020)의 설문조사를 참고함

6) 2019년 11월부터 2020년 1월까지 12개국(네덜란드, 독일, 멕시코, 미국, 벨기에, 브라질, 스위스, 스페인, 이탈리아, 일본, 콜롬비아, 포르투갈) 44개 보험회사(글로벌 기반 13개사, 지역 기반 13개사, 국내 기반 18개사)를 대상으로 설문조사를 수행함

〈그림 III-1〉 보험종목별 디지털혁신에 의한 예상 영향수준

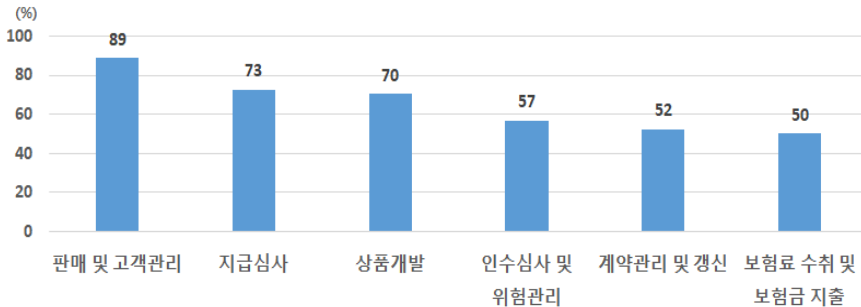


주: Level이 높을수록 영향이 높음을 의미함

자료: NTT DATA and everis(2020)

가치사슬별로 살펴보면, 판매 및 고객관리가 디지털혁신에 의한 영향이 가장 클 것으로 예상된다(〈그림 III-2〉 참조). 판매 및 고객관리(89%) 다음으로 지급심사(73%), 상품개발(70%) 순으로 디지털혁신에 의한 영향이 클 것으로 예상된다. 반면, 보험료 수취 및 보험금지출(50%), 계약관리 및 갱신(52%), 인수심사 및 위험관리(57%)는 상대적으로 디지털혁신에 의한 영향이 작을 것으로 응답하였다.

〈그림 III-2〉 가치사슬별 디지털혁신에 의한 예상 영향수준

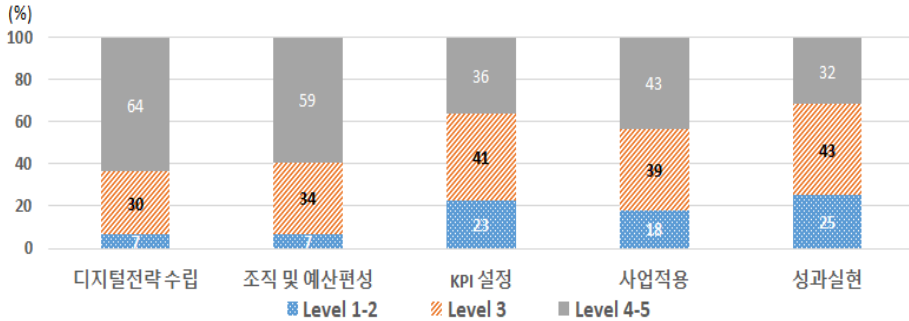


주: 전체 설문대상 보험회사 CEO 중 디지털혁신의 영향을 받을 것이라 응답한 비율을 나타냄

자료: NTT DATA and everis(2020)

현재 해외 보험회사의 디지털전환 수준을 살펴보면, 디지털전략 수립과 조직 및 예상편성이 가장 높은 성숙도를 보인다(〈그림 III-3〉 참조). 다음으로 사업적용의 수준이 높은 것으로 응답한 반면, KPI 설정과 성과실현의 수준은 가장 낮은 것으로 응답하였다.

〈그림 III-3〉 해외 보험회사의 디지털전환 수준

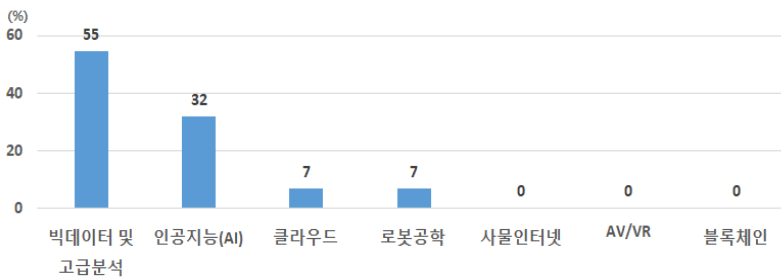


주: Level이 높을수록 수준이 높음을 의미함

자료: NTT DATA and everis(2020)

ICT별로 살펴보면, 향후 3년 이내 빅데이터 및 고급분석과 인공지능(AI)의 영향 또는 관련성이 가장 높을 것으로 응답하였다(〈그림 III-4〉 참조). 빅데이터(55%)와 AI(32%) 다음으로 클라우드(7%), 로봇공학(7%) 순으로 보험회사에 대한 영향 또는 관련성이 크다고 응답하였다. 반면, 단기적으로 사물인터넷(0%), AV/VR(0%), 블록체인(0%)은 상대적으로 영향 또는 관련성이 낮을 것으로 응답하였다.

〈그림 III-4〉 ICT별 향후 3년 이내 보험회사에 대한 영향 또는 관련성



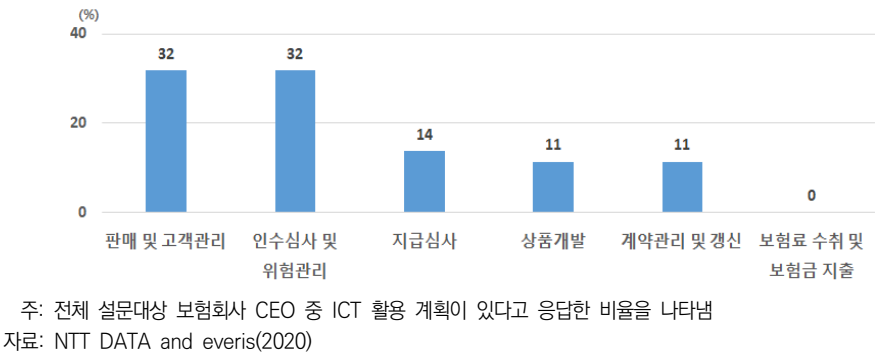
주: 전체 설문대상 보험회사 CEO 중 영향 또는 관련성이 있다고 응답한 비율을 나타냄

자료: NTT DATA and everis(2020)

향후 3년 이내 ICT를 활용할 계획이 있는 가치사슬은 판매 및 고객관리와 인수심사 및 위험관리라는 응답이 가장 많았다(〈그림 III-5〉 참조). 판매 및 고객관리(32%), 인수심사 및 위험관리(32%) 다음으로 지급심사(14%) 순으로 응답하였다. 반면, 보험료 수취 및 보험금

지출(0%), 계약관리 및 갱신(11%), 상품개발(11%)은 상대적으로 ICT를 활용할 계획이 낮은 것으로 응답하였다.

〈그림 Ⅲ-5〉 가치사슬별 향후 3년 이내 ICT 활용 계획



2. 사례 분석

해외 보험회사의 디지털전환 추진과 관련하여 구체적인 사례를 분석하고자 한다. 이를 위해 지역별로 시장점유율 및 디지털전환 수준을 고려하여 분석대상 보험회사를 선정하고, 분석대상 보험회사의 디지털전환 추진전략을 목표와 실행방안으로 구분하여 분석한다.

좀 더 구체적으로 설명하면 분석대상 보험회사로 유럽은 Allianz, AXA, Munich Re, 미국은 Mass Mutual, Travelers, 일본은 Sampo, Mitsui Sumitomo를 선정한다. 선정된 보험회사의 디지털전환 목표를 파악하기 위해 중장기 경영전략과 디지털전환 간 관계를 분석한다. 또한 디지털전환의 목표를 달성하기 위해 추진한 사업의 내용과 성과를 분석한다. (〈그림 Ⅲ-6〉 참조).

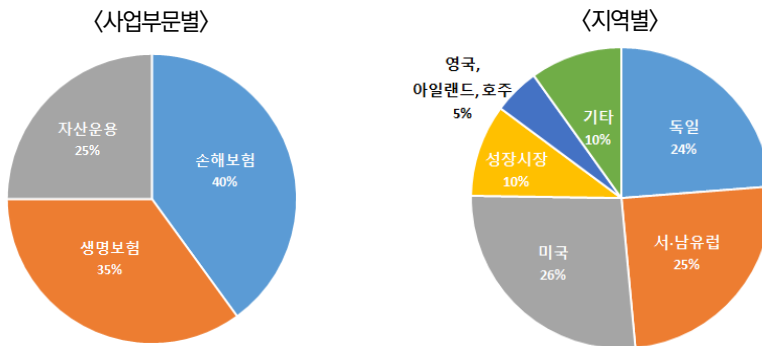
〈그림 III-6〉 분석대상 및 항목

〈분석대상〉				〈분석항목〉		
지역	보험회사			구분	주요내용	
유럽	Allianz	AXA	Munich Re	사업부문	보험종목	지역
미국	MassMutual	Travelers		비전 및 계획수립	중장기 경영전략	디지털혁신 전략
일본	Sompo	Mitsui Sumitomo		전략실행	추진사업	성과

가. Allianz

Allianz는 독일에 본사를 둔 글로벌 보험그룹으로 2021년 기준 전 세계 70여 개국의 1.3억 명의 고객을 보유하고, 매출액 1,485억 유로, 영업이익(Operating profit) 134억 유로를 기록하였다. 사업부문은 크게 손해보험, 생명보험, 자산운용으로 나뉘고, 세 부분이 고르게 영업이익에 기여하고 있다. 영업이익을 지역별로 구분하면, 자국시장(독일)이 약 1/4을 차지하고, 해외시장이 나머지 약 3/4을 차지한다(〈그림 III-7〉 참조).

〈그림 III-7〉 Allianz: 2021년 영업이익 구성

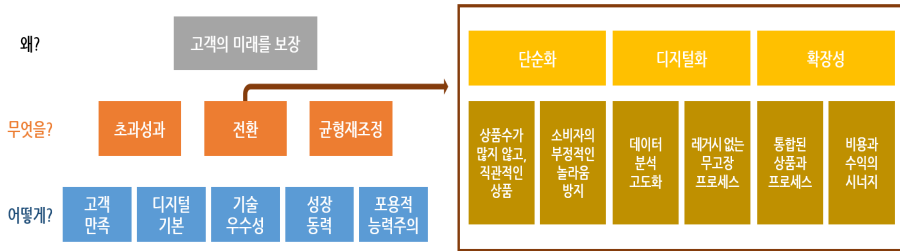


자료: Allianz(2022)

Allianz의 중장기 경영전략을 살펴보면, 기업가치 성장을 위해 사업모형 재구성을 추진 중이다(〈그림 III-8〉 참조). 2012~2014년에는 수익성과 복원력을 강화하기 위한 “3+One” 전략을 실행하였다. 이후 2015~2018년에는 사업모형 재구성을 중심으로 한 “Renewal Agenda”를

실행하고, 2019~2021년에는 “Renewal Agenda”를 발전시킨 “Simplicity Wins(Renewal Agenda 2.0)”를 추진하였다.

〈그림 III-8〉 Allianz: 중장기 경영전략 “Simplicity Wins”



자료: Allianz(2021)

Allianz의 가장 최근 중장기 경영전략의 기틀인 Renewal Agenda는 5개의 세부과제로 구성되어 있고, 이들 모두 디지털전환과 밀접한 관련이 있다. 세부과제는 ① 고객만족(True Customer Centricity), ② 디지털기본(Digital by Default), ③ 기술우수성(Technical Excellence), ④ 성장동력(Growth Engines), ⑤ 포용적 능력주의(Inclusive Meritocracy)로 고객만족을 중심으로 세부과제들이 상호강화하는 관계이다.

이들 세부과제의 의미는 다음과 같다. 첫째, 고객만족은 단순하고 직관적인 상품, 고객이 공감하는 서비스 등을 통해 고객충성심을 얻는 리더십을 확보하는 것을 의미한다. 둘째, 디지털기본은 단순화, 통합화, 레거시 축소를 통한 지속적인 생산성 개선을 위해 “Allianz Customer Model”(ACM) 등을 개발·활용하는 것을 의미한다. 셋째, 기술우수성은 AI를 사업부문(특히 개인 및 중소기업 시장, 투자관리)에 활용하기 위해 데이터 분석을 고도화하는 것을 의미한다. 넷째, 성장동력은 “European Direct Platform”(EDP)과 “Allianz X”를 통한 디지털 벤처·파트너십 등 수익성 기반의 성장과 새로운 플랫폼에 집중하는 것을 의미한다. 마지막으로 포용적 능력주의는 새로운 인센티브와 기술을 제공하는 등 조직문화 개선을 통한 변화관리를 추진하는 것을 의미한다.

Allianz 디지털전환의 주요 실행방안으로 ① 수직적 통합 및 민첩성(Agility) 실행 추진, ② 확장성 있는 플랫폼을 통한 성장 촉진 등이 있다(〈그림 III-9〉 참조). ACM 등 글로벌 운영 모형을 체계적으로 수직화하여 상품, 프로세스, 시스템을 단순화, 통합화한 운영최적화를 통해 효율성 및 고객만족도를 높인다. 또한 소비자가 직접 사용하는 플랫폼을 확장하고,

운영플랫폼을 통해 가치사슬(예: 보험금 지급)을 개선한다. 이를 실행하는 주요 조직으로 Allianz Technology, Allianz Partners, Allianz Direct, Allianz X 등이 있다.

〈그림 III-9〉 Allianz: 디지털전환의 주요 실행방안

수직적 통합 및 민첩성(Agility) 실행	글로벌 운영모형의 수직화를 통한 상품·프로세스·시스템의 단순화·통합화
확장성 있는 플랫폼을 통한 성장 촉진	소비자가 직접 사용하는 플랫폼 확장, 운영플랫폼을 통한 가치사슬 개선

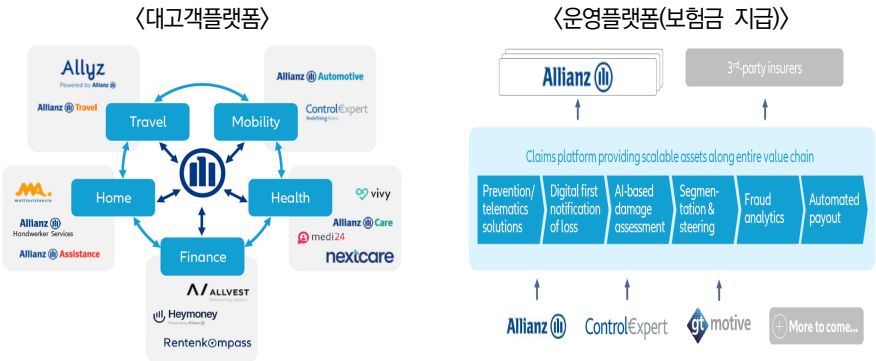
이러한 Allianz 디지털전환의 주요 실행방안을 좀 더 자세히 살펴보면 다음과 같다. 첫째, Allianz Technology는 ACM 등을 통해 2018~2021년 동안 IT 인프라 관련 비용을 19% 절감하고, 기술 관련 사고를 64% 줄였다. Allianz Technology는 12,000명 이상의 IT 전문가를 확보하고, 그룹 IT 예산 관리·사이버보안·ACM 개발 및 실행 등 그룹을 위한 IT 서비스를 공급하는 자회사이다. Allianz는 Allianz Technology를 통해 2018년 5.1억 유로에 달한 IT 인프라 관련 비용을 2021년 4.1억 유로로 절감시켰다. 또한 클라우드를 이용하여 2018년 144개였던 데이터센터를 2021년 6개로 축소하여 서버 운영비용을 절감하였다. 한편, 코로나19 팬데믹 기간 재택근무자를 위한 디지털 인프라를 구축하여 사무실 운영비용을 절감하였다.

ACM은 Allianz의 글로벌 통합 IT 운영플랫폼으로 디지털기술을 활용하여 상품, 프로세스, 시스템을 단순화, 통합화함으로써 기존 사업의 전환을 촉진하고 확장성을 추구하고 있다. 우선 ACM은 소비자가 이해하기 쉬운 보험상품 출시를 통해 서비스 및 성과를 향상하고자 데이터 기반의 통합된 프로세스를 운영할 수 있도록 개발되었다. 특히 최근 ACM을 통해 소비자에게 직관적인 상품을 빠르게 출시하여 신계약 성장을 도모하고 있다. 예를 들어, 2019년 동안 중동부유럽 9개국에서 동일한 상품(MyHome, MyCar)을 출시하였다(신계약 성장률: 6~7%). 2020년 1분기에는 독일에서 “Privatschutz 2.0”을 출시하여 최대 8번의 클릭(기존 40번)으로 상품설계를 가능하게 하고(신계약 성장률: 18%), 터키에서 “Yuvam”을 출시하여 상품조합을 기존 486개에서 12개로 축소하여 상품설계에 걸리는 시간을 80% 단축하였다(신계약 성장률: 46%). 2020년 2분기에는 이탈리아에서 “Allianz Ultra”를 출시하여 기존 777개 상품을 하나의 상품군으로 대체할 수 있게 하였다(신계약

성장률: 27%). 한편 ACM을 통해 각국에 산재된 수백 개에 달하는 프로세스를 32개의 글로벌 프로세스로 통합하고, 확장성 있는 플랫폼을 위한 솔루션을 지원한다. 이를 위해 프로세스 마이닝(Process Mining), 자동화·AI·로보틱스 등 신기술, 전략적 기업인수(예: ControlExpert)를 활용하였다(그림 III-10 참조). 향후 IT 시스템을 글로벌 차원에서 하나로 통합하고, 2018년 3,139개에 달하는 애플리케이션을 2025년까지 40%로 축소하는 것을 추진하고 있다.

둘째, Allianz는 재무관리, 헬스케어, 모빌리티, 여행, 주택 관련 서비스를 통합하여 유기적으로 제공할 수 있도록 대고객플랫폼을 확장하는 것을 추진하고 있다(그림 III-10 참조). Allianz Partners, Allianz Direct, Allianz X 등을 기반으로 기존 대고객플랫폼을 확장하고 있다. Allianz Partners는 B2B2C 사업에 특화하여 여행, 일상관리, 헬스케어, 모빌리티 시장에 서비스를 제공한다. Allianz Direct는 독일, 이탈리아, 스페인, 네덜란드 시장에 온라인상품을 제공하는 통합플랫폼으로 자동차, 주택, 여행자상품 등을 제공한다. Allianz X는 디지털 투자를 전문으로 하는 기업주도형 벤처캐피털(Corporate Venture Capital: CVC)로 기술역량이 높은 회사와의 협력을 촉진한다. Allianz X의 투자규모는 2017년 4.3억 유로로 시작한 이후 높은 성과를 바탕으로 추가 자금조성을 통해 2019년 10억 유로로 크게 증가하였다.

〈그림 III-10〉 Allianz: 플랫폼 추진전략

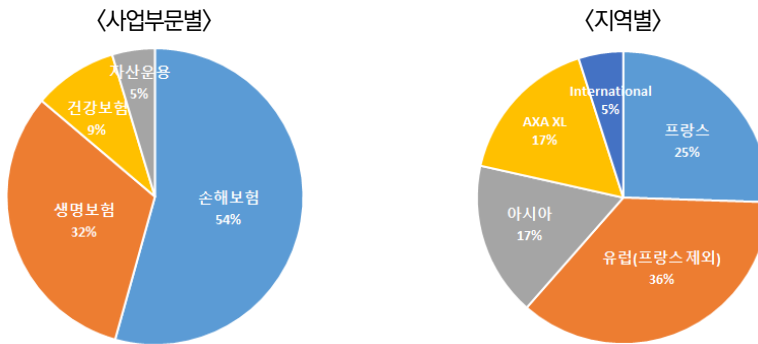


자료: Allianz(2021)

나. AXA

AXA는 프랑스에 본사를 둔 글로벌 보험그룹으로 2021년 기준 전 세계 50개국의 9,500만 명의 고객을 보유하고, 매출액 999억 유로, 순이익(Underlying Earning) 68억 유로를 기록하였다. 사업부문은 크게 손해보험, 생명보험, 건강보험, 자산운용으로 나뉘고, 순이익에서 손해보험이 차지하는 부분이 50%를 넘는다. 순이익을 지역별로 구분하면, 자국시장(프랑스)이 약 1/4을 차지하고, 해외시장이 나머지 약 3/4을 차지한다(〈그림 III-11〉 참조).

〈그림 III-11〉 AXA: 2021년 순이익 구성



자료: AXA(2022)

AXA의 중장기 경영전략을 살펴보면, 사업부문 조정·조직 단순화 등을 통해 효율성을 높이는 동시에 기업의 역할을 지불자(Payer)에서 파트너(Partner)로 전환하여 다양한 서비스 제공을 통한 보장(특히 건강보험) 확대를 추진하고 있다(〈그림 III-12〉 참조). 2011~2015년에는 수익성을 제고하기 위해 성장과 효율을 중심으로 한 “Ambition AXA”를 추진하였다. 2016~2020년에는 사업부문 조정, 조직 단순화 등 성장성 있는 시장에 더욱 집중하는 한편, 새로운 고객경험 제공, 지불자에서 파트너로 전환, 조직적응력 강화 등 사업모형 전환도 동시에 추구하는 “Ambition 2020”을 실행하였다. 2021~2023년에는 “Ambition 2020”을 바탕으로 사업부문별로 전략적 우선순위를 재설정한 “Driving Progress 2023”을 추진하고 있다.

〈그림 III-12〉 AXA: 중장기 경영전략



자료: AXA(2011, 2016, 2020)

AXA의 가장 최근 중장기 경영전략인 Driving Progress 2023은 5개의 세부과제로 구성되고, 이 중 건강 및 보장 확대, 고객경험 단순화 및 효율성 향상, 언더라이팅 역량 강화 등이 디지털전환과 관련이 높다. 디지털기술을 활용하여 기존 사업의 역량 및 효율성을 강화하면서 고객경험을 개선하는 한편, 건강보험 중심의 다양한 서비스를 개발하여 지불자에서 파트너로의 전환을 추진하고 있다.

AXA 디지털전환의 주요 실행방안으로 ① 기존 사업부문의 디지털화, ② 디지털헬스케어 서비스 제공, ③ 투자 및 제휴를 통한 전환 촉진 등이 있다(〈그림 III-13〉 참조). 기존 사업의 가치사슬에서 디지털화를 추진하여 효율성을 높이고 새로운 고객경험을 제공한다. 또한 헬스케어 관련 모바일 애플리케이션, 디지털플랫폼 등을 출시하여 다양한 헬스케어 서비스를 편의성 있게 제공한다. 마지막으로 투자 및 제휴를 통해 혁신 생태계를 조성하여 새로운 사업모형 개발을 촉진한다.

〈그림 III-13〉 AXA: 디지털전환의 주요 실행방안

기존 사업부문의 디지털화	부가가치가 적은 업무는 자동화하거나 없애고, 자문·서비스에 집중
디지털 헬스케어 서비스 제공	다양한 헬스케어 서비스를 개발하여 지속적으로 소비자에게 제공
투자 및 제휴를 통한 전환 촉진	새로운 사업모형 개발을 위한 혁신 생태계 조성을 위해 사업진행 단계별로 투자 및 제휴를 활발히 실행

이러한 AXA 디지털전환의 주요 실행방안을 좀 더 자세히 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 기존 사업부문의 디지털화를 통해 부가가치가 적은 업무는 자동화하거나 없애고 비용을 관

리하며 자문·서비스에 집중하게 하여 생산성 향상과 고객여정 단순화를 동시에 추구한다. 이를 위해 2010년대 들어 보험업 가치사슬에서의 디지털활용에 대한 투자를 지속하고 있다. 예를 들어, 2013~2015년에 9.5억 유로를 자동화 및 프로세스(34%), 판매채널(30%), 고객분석(22%), 상품설계(15%)에 투자하였다. 주요 사례는 다음과 같다. i) 온라인 고객포탈(MyAXA), 모바일 애플리케이션(Emma) 등을 통해 보험상품 구매, 보유계약 관리, 고객상담 등 시간 및 공간 제약이 없는 고객지원서비스를 제공한다. ii) 전화뿐만 아니라 채팅, 화상과 같은 디지털매체를 이용한 고객소통(옴니채널)을 지원하는 등 설계사, 중개사, 재무상담사 등 판매채널의 피지털(Phygital)을 촉진한다. iii) 데이터 분석 및 자동화를 활용한 언더라이팅 자동화시스템인 “OSE”를 개발하여 중소기업 시장에서의 경쟁력을 강화한다. OSE 도입으로 요율산출부터 보험가입까지의 업무처리 시간이 40% 단축되었다. iv) AI 등을 활용하여 보험사기 탐지 프로그램인 “Sherlock”을 개발하여 의심스러운 보험금 청구 사례를 걸러낸다. v) 긴급지원서비스를 제공하는 모바일 앱인 “e_Rescue”를 활용하여 지원요청에서부터 자동차수리까지 전반적인 보험금 지급 과정을 디지털화하여 고객에게 제공한다. vi) 사물인터넷(Internet of Things; IoT)을 활용하여 건물의 상태를 모니터링하여 분석하는 “Digital Risk Engineer”를 개발하여 실시간으로 이상징후를 감지하고 조기개입을 통해 사고 발생 및 피해를 줄일 수 있게 한다. vii) 클라우드 활용, IT 레거시 정리, 프로세스 및 조직 단순화 등을 통해 상품을 단순화하여 효율성을 높인다.

둘째, 다양한 헬스케어 서비스를 개발하여 지속적으로 소비자에게 제공하고, 최근에는 유럽시장을 중심으로 디지털 헬스케어 플랫폼을 출시하고 있다. 헬스케어 경쟁력을 확보하기 위해 2018년 미국 디지털 건강보험회사 Maestro Health를 인수하였다. Maestro Health는 미국 자가보험기업을 대상으로 건강보험관리 서비스를 디지털 플랫폼 형태로 제공하는 기업이다. 또한 코로나19 팬데믹 동안 모바일 애플리케이션(Doctors Online, Doctor@Hand, Thrive and Clinical Support Centre 등)을 통해 정신 및 신체건강을 지원하는 서비스를 제공하였다. 한편 끊임없는 종단간(End-to-end) 헬스케어 서비스를 제공하기 위해 2021년부터 독일, 이탈리아를 시작으로 전 세계에 디지털 헬스케어 플랫폼 출시를 추진하고 있다. 이를 통해 자가진단, 예방, 맞춤형 의료(Medical Concierge), 원격의료상담, 의약품 배달, 헬스케어전문가 연결 등 고객의 E-health 경험에서 모든 단계를 지원하고자 한다.

셋째, 새로운 사업모형 개발을 위한 혁신 생태계를 조성하기 위해 사업진행 단계별로 투자 및 제휴를 활발히 실행한다(〈그림 III-14〉 참조). 우선 2015년 사업아이디어 단계의 인

슈어테크를 지원하기 위한 인큐베이터(Incubator)인 “Kamet”을 1억 유로 규모로 조성하고, 혁신적인 스타트업에 투자하기 위한 벤처캐피탈 펀드인 “AXA Strategic Ventures”를 2.3억 유로로 조성하였다. 또한 Uber, ING, Microsoft 등 디지털산업에서 선도하고 있는 다양한 기업들과 전략적 제휴를 실행한다. 예를 들어, 2017년 플랫폼 노동자에 대한 보험 상품 및 서비스를 개발하기 위해 플랫폼사업에 강점이 있는 Uber와 전략적 제휴를 맺었다. 2018년 글로벌 보험플랫폼을 개발하기 위해 디지털뱅크에 강점이 있는 ING와 전략적 제휴를 맺었다. 2021년 디지털 헬스케어 플랫폼을 개발하기 위해 클라우드, AI 등에 강점이 있는 Microsoft와 전략적 제휴를 맺었다. 마지막으로 2018년 혁신 생태계를 바탕으로 새로운 서비스 및 사업모형 개발을 총괄하는 전담조직인 “AXA Next”를 신설하였다.

〈그림 III-14〉 AXA: 사업단계별 혁신 생태계 조성전략

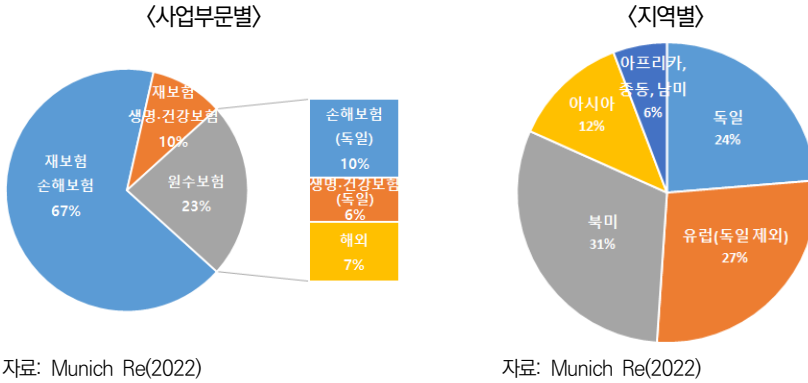


자료: AXA(2017)

다. Munich Re

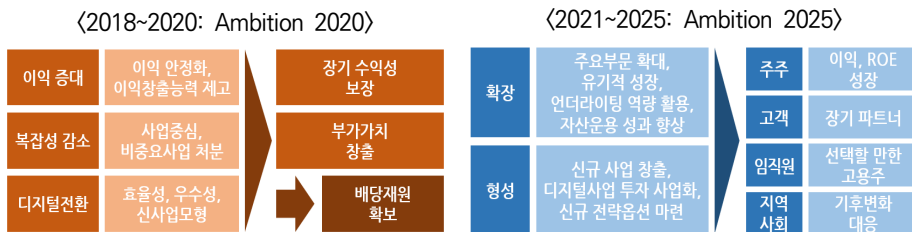
Munich Re는 독일에 본사를 둔 글로벌 재보험회사로 2021년 기준 전 세계 40개국에서 매출액 596억 유로, 영업이익(Operating Result) 35억 유로를 기록하였다. 사업부문은 크게 재보험과 원수보험으로 나뉘고, 영업이익에서 재보험이 3/4 이상의 높은 비중을 차지한다. 사업부문을 손해보험, 생명·건강보험으로 나누면, 영업이익에서 손해보험이 3/4 이상의 높은 비중을 차지한다(〈그림 III-15〉 참조). 한편 매출액을 지역별로 구분하면, 자국시장(독일)이 약 1/4을 차지하고, 해외시장이 나머지 약 3/4을 차지한다(〈그림 III-16〉 참조).

〈그림 III-15〉 Munich Re: 2021년 영업이익 구성 〈그림 III-16〉 Munich Re: 2021년 매출액 구성



Munich Re의 중장기 경영전략을 살펴보면, 주주를 포함한 다양한 이해관계자의 가치를 높이는 것을 목표로 디지털전환을 통한 사업모형 전환을 추진하고 있다(〈그림 III-17〉 참조). 2018~2020년에는 이익 증대, 복잡성 감소, 디지털전환을 통해 장기수익성을 확보하고 부가가치를 창출하는 “Ambition 2020”을 실행하였다. 이후 2021~2025년에는 기존 사업의 확장과 신규 사업의 형성으로 주주, 고객, 임직원, 지역사회에 기여하는 “Ambition 2025”를 추진하고 있다.

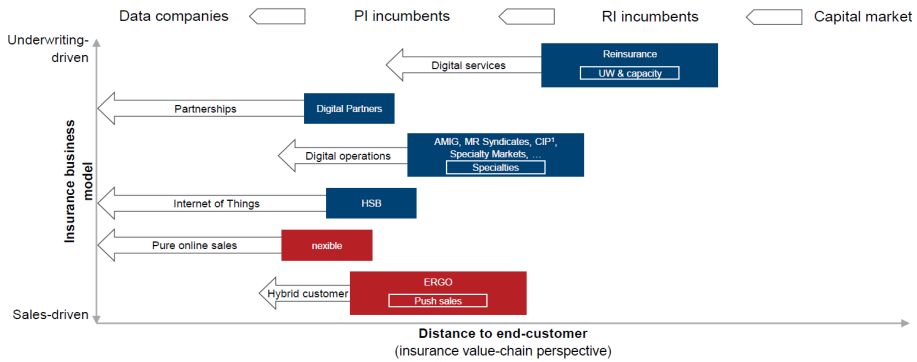
〈그림 III-17〉 Munich Re: 중장기 경영전략



자료: Munich Re(2018, 2020)

Munich Re는 디지털전환을 통해 기존 사업에서의 가치를 창출하고 새로운 사업으로 전환함으로써 최종 소비자와의 거리를 좁히고자 한다(〈그림 III-18〉 참조). 원수보험의 경우, 디지털전환은 디지털로 구현된(Digitally-enabled) 고객솔루션이 되는 과정을 의미한다. 한편 재보험의 경우, 디지털전환은 사업모형의 발전을 적극적으로 촉진하기 위해 혁신을 수용하는 것을 의미한다.

〈그림 III-18〉 Munich Re: 디지털전환과 소비자관계



자료: Munich Re(2018)

Munich Re 디지털전환의 주요 실행방안⁷⁾으로 ① 가치사슬 재편, ② 부보가능성(Insurability) 경계 확장, ③ 데이터 기반 솔루션 개발, ④ 혁신인프라 조성 등이 있다(〈그림 III-19〉 참조). 디지털 협력모델, IoT 관련 애플리케이션과 서비스 등을 통해 보험 가치사슬을 재편한다. 또한 사이버보험 시장을 중심으로 상품 및 서비스를 제공하여 위험보장범위를 확대한다. 한편 원수보험회사를 대상으로 언더라이팅, 보험금 지급 등 데이터 기반 솔루션을 제공한다. 마지막으로 기술과 사람에 대한 투자를 지속하고, 제휴회사에 대한 전략적 투자를 실행하는 등 혁신인프라를 조성한다.

〈그림 III-19〉 Munich Re: 디지털전환의 주요 실행방안(재보험사업 중심)

Munich Re의 전략적 강점	
언더라이팅·보험금지급·위험관리 분야 전문성 글로벌회사	새로운 솔루션에 대한 효율적 접근 IT 레거시 부재
재무건전성	브랜드와 평판
가치사슬 재편	디지털 협력모델, IoT 애플리케이션과 서비스
위험보장범위 확대	사이버 (재)보험, 사이버 관련 솔루션 및 협력네트워크
데이터 기반 솔루션	디지털로 확장된 언더라이팅 및 보험금 지급 솔루션
기술과 사람에 투자	최첨단 AI 협력, 글로벌 분석조직 및 인프라
제휴회사에 대한 전략적 투자	인슈어테크 등에 대한 투자, 공동 가치창출에 집중

자료: Munich Re(2019)

7) 영업이익에서 가장 큰 부분을 차지하고 있는 재보험사업을 중심으로 정리함

이러한 Munich Re 디지털전환의 주요 실행방안을 좀 더 자세히 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 보험 가치사슬을 개편하여 사업모형을 발전시키기 위해 “Digital Partners”를 통한 외부기업과의 협력을 강화하고, IoT 기반 서비스를 통해 새로운 서비스화 모형을 개발한다. Digital Partners는 인슈어테크, 핀테크, 소매기업, 자동차기업 등과의 디지털협력을 강화하여 디지털보험을 제공한다. 제휴업체는 자신의 고객층에 기반한 새로운 혁신적인 아이디어를 제공하고, Digital Partners는 보험산업에 대한 지식을 제공하고 관련 전문인력을 연결해준다. 또한 IoT 기반 손실예방 서비스를 개발하고, 외부기업과의 파트너십을 통해 새로운 서비스화 모형인 서비스로서의 장비(Equipment-as-a-Service; EaaS)를 제공한다. EaaS는 일반적인 하드웨어 기기에 다양한 서비스를 통합하여 제공하는 서비스화 모형으로 Munich Re는 IoT로 수집된 데이터에 기반한 위험관리 서비스를 제공한다.

둘째, 사이버보험 시장을 주요 전략적 성장시장으로 채택하여 사이버위험 평가, 보험상품, 사고 이전 보안서비스 및 사고 이후 복구서비스 등을 제공한다. 코로나19로 인해 기업의 디지털전환이 가속화되는 반면, 사이버사고는 더욱 빈번하고 심각해짐에 따라 사이버보험 시장이 빠르게 성장하고 있다. 전문인력 확충, 내부 프로세스 개선, 협력네트워크 확장 등 사이버위험 인수역량을 강화하여 사이버보험 시장점유율을 10%로 유지하는 선도기업이 되고자 한다.

셋째, 원수보험회사, 업무대행대리점(Managing General Agent; MGA) 등을 대상으로 언더라이팅, 보험금 지급, 위험관리 등 데이터 기반 솔루션을 제공한다. 언더라이팅 자동화 플랫폼(Realytix Zero)은 보험상품 설계, 요율책정, 판매까지 하나의 클라우드를 기반으로 작동하여 간편하고 자동화된 언더라이팅을 지원한다. 생명보험 관련 위험평가 솔루션(MIRA)은 피보험자의 건강, 직업, 재무상황, 거주지 및 여가활동 등을 고려한 위험도를 평가하여 생명보험계약의 언더라이팅을 지원한다. 데이터 폴링 플랫폼(Improvex)은 원수보험회사가 소유한 데이터와 Munich Re가 보유한 데이터를 통합하여 분석해 줌으로써 시장에 대한 통찰을 제공한다. 디지털보험 솔루션(Parachute)은 캐나다 단체보험 시장을 중심으로 보험회사, 중개인, 고용주, 소매기업이 100% 디지털로 이루어진 종단 간 보험서비스를 제공할 수 있게 한다.

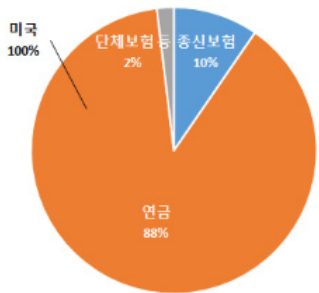
넷째, 외부 연구기관과의 협력 강화, 글로벌 분석조직 및 인프라 조성 등 기술과 사람에 대한 투자를 지속하고, 인슈어테크·IoT·데이터 분석·AI 관련 회사에 대한 투자를 실행한다. 유럽에서 AI 연구를 선도하고 있는 독일 AI 연구센터(DFKI)를 지원하고, 200명 이상

의 데이터과학자를 보유하고 있다. 또한 영국 BMW, Google Waymo 등 대기업과의 파트너십을 맺는 한편, Next Insurance, ManyPets, Acko General Insurance 등 20개 이상의 혁신 기업에 대해 전략적 투자를 실행하였다.

라. MassMutual

Massachusetts Mutual Life Insurance Company(이하, ‘MassMutual’이라 함)는 미국에 본사를 둔 대형 생명보험회사로 2021년 기준 매출액 305억 달러, 영업이익(Operating Earnings) 21억 달러를 기록하였다. 사업부문을 살펴보면, 종신보험·연금보험·변액보험 등 생명보험사업을 미국에서만 영업하는 상호회사이다(그림 III-20) 참조).

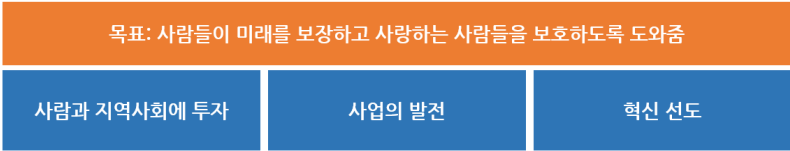
〈그림 III-20〉 MassMutual: 2021년 매출액 구성



자료: MassMutual(2022)

MassMutual의 경영전략을 살펴보면, “사람들이 미래를 보장하고 사랑하는 사람들을 보호하도록 도와주는 것”을 목표로 한다. 주요 실행전략은 “사람과 지역사회에 투자”, “사업의 발전”, “혁신 선도”이다(그림 III-21) 참조).

〈그림 III-21〉 MassMutual: 경영전략



자료: MassMutual(2021)

MassMutual은 디지털전환을 통해 경영전략의 주요 실행전략을 추진하고 있다. 디지털기술을 활용하여 지역사회에 공헌하고, 사업의 효율성 및 혁신을 제고하며, 혁신 생태계를 조성하고자 한다.

MassMutual 디지털전환의 주요 실행방안으로 ① 금융교육 실시 및 기술인재 지원, ② 업무효율성 제고, ③ 상품 및 서비스 혁신, ④ 디지털전환 인프라 조성 등이 있다(그림 III-22) 참조). 디지털기술을 활용하여 소비자 금융교육을 실시하고, 지역사회의 기술인재를 지원함으로써 지역사회에 공헌한다. 또한 다양한 디지털기술을 활용하여 업무처리를 자동화하여 효율성을 제고한다. 한편 온라인 전문 판매플랫폼을 도입하고, 재무상담 및 고객관리 서비스를 개선한다. 마지막으로 벤처캐피탈 펀드, 글로벌 역량센터(Global Capability Center)를 통해 디지털전환 인프라를 조성한다.

〈그림 III-22〉 MassMutual: 디지털전환의 주요 실행방안

금융교육 실시 및 기술인재 지원	디지털 기반 소비자 금융교육 실시, 지역사회 과학기술 인재와 핀테크 생태계 후원
업무효율성 제고	RPA 등 다양한 디지털기술을 활용하여 언더라이팅 자동화 등 업무효율성 제고
상품 및 서비스 혁신	온라인 전문 판매플랫폼 출시, 재무상담 및 고객관리 분야에서 새로운 서비스 제공
디지털전환 인프라 조성	투자를 통한 혁신 생태계 조성, 해외에 글로벌 역량센터 설립

이러한 MassMutual 디지털전환의 주요 실행방안을 좀 더 자세히 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 디지털 기반 소비자 금융교육(FutureSmart)을 실시하고, 과학기술 인재와 핀테크 생태계를 후원함으로써 지역사회 발전에 기여한다. 2015년부터 소비자의 금융지식 확대를 목표로 FutureSmart라는 프로그램을 운영하여 중고등학생들에게 무료로 금융교육을 실시하고 다양한 디지털 교육자료를 무상으로 배포하였다. 또한 데이터과학 및 사이버보안 등에 관한 교육 확대 목적으로 University of Vermont, University of Massachusetts에 투자를 실행하였다. 한편 비영리 목적의 지역 기반 핀테크 행사(Boston FinTech Week,⁸⁾ Data Days for Good⁹⁾)를 후원하거나 주최하고 있다.

8) 2021년 개최된 제4회 Boston FinTech Week는 지속가능한 금융, ESG 등에 관한 주제로 개최됨

9) 데이터과학자와 기술전문가가 비영리기관 및 지역단체와 협력하여 데이터과학에 기반한 사회, 환경, 건강 문제에 관한 해결책을 찾는 것을 목적으로 진행되는 행사임

둘째, RPA 등 다양한 디지털기술을 활용하여 언더라이팅 자동화 등 업무효율성을 높인다. 2016년 알고리즘 기반 언더라이팅을 실시하여 빠르고 정확한 언더라이팅을 가능하게 하고, 이후 적용범위를 확대시켜 2019년 기준 약 75%의 애플리케이션이 알고리즘을 통한 위험평가 방식을 사용하고 있다. 이러한 알고리즘 기반 언더라이팅을 구현하기 위해 LifeScore Labs라는 자회사를 두어 사망위험과 관련한 예측모형을 사용한다. 또한 자동 화기술을 도입하여 고객이 웹사이트(SmartForm)를 통해 직접 보험수익자 변경, 대출 신청, 주소 변경, 보험료 자동납부 등의 업무를 처리할 수 있도록 하였다. 이러한 업무자동화를 위해 소프트웨어 기업인 “Intelledox”와 파트너십을 맺었다.

셋째, 온라인 전문 판매플랫폼(Haven Life)을 출시하여 고객에게 단순한 상품을 편의성 있게 제공하고, 재무상담 및 고객관리 분야에서 새로운 서비스를 제공한다. 2015년 온라인 환경에 익숙한 젊은 고객을 위해 출시된 Haven Life는 보험가입부터 보험금 지급까지 온라인으로 제공하는 플랫폼이다. Haven Life에서는 알고리즘 기반 언더라이팅을 활용하여 보험요율 신청부터 가입까지 기존 4~6주가 소요되는 시간을 약 20분 내외로 단축하였다. 한편 재무상담사를 지원하는 플랫폼을 도입하여 고객에게 제공하는 자산관리서비스를 개선하였다. 미국 투자자문업자(Registered Investment Advisor: RIA)를 지원하는 핀테크 플랫폼(Flourish)을 인수하여 고객에게 다양한 투자상품 및 서비스를 제공한다. 또한 디지털 자산관리 플랫폼(Advisor360°)과 협업을 통해 재무상담사가 고객의 다양한 정보(계좌, 보험증권, 세금 관련 사항, 유언장 등)에 접근하여 고객이 필요한 최상의 자문서비스를 제공하도록 지원한다. 마지막으로 고객피드백 실시간 수집·분석, 대화식 음성응답(Interactive Voice Response: IVR) 시스템을 통해 고객관리 역량을 높인다. 고객피드백 관리 전문 기업(Medallia)의 서비스로서의 소프트웨어(Software as a Service: SaaS) 솔루션을 통해 고객피드백을 실시간으로 수집·분석한다. 특히 IVR 시스템에서 자연어 처리가 가능한 봇(Bot)을 사용하여 업무처리 비용을 절감하고 고객만족도를 높인다.

넷째, 벤처캐피탈 펀드(MassMutual Ventures)를 통해 혁신 생태계를 조성하고, 해외에 글로벌 역량센터를 설립하여 회사 내 디지털역량을 강화한다. MassMutual Ventures는 다양한 기술 동향을 파악하고, Tamr, Picwell 등 사이버보안, 디지털헬스케어, 전사적(Enterprise) SaaS, 핀테크 분야의 혁신기업에 투자하고 있다(〈그림 III-23〉 참조). Picwell은 데이터 분석 전문기업으로 알고리즘, 빅데이터, 머신러닝 및 행동경제학을 활용하여 90만 개 이상의 변수를 분석해 고객에게 맞춤형 건강보험상품을 추천한다. Tamr는 머신러닝과 전문가의 피드백을 결합하여 내부·외부 데이터를 연결함으로써 기업고객에 인사

이트를 제공하는 데이터 통합 플랫폼을 제공한다. 한편 인도와 루마니아에 글로벌 역량센터를 설립하여 애플리케이션 개발 및 지원, 데이터과학 등의 전문가로 이루어진 그룹 내 팀을 구성하였다.

〈그림 Ⅲ-23〉 MassMutual: MassMutual Ventures의 주요 투자기업

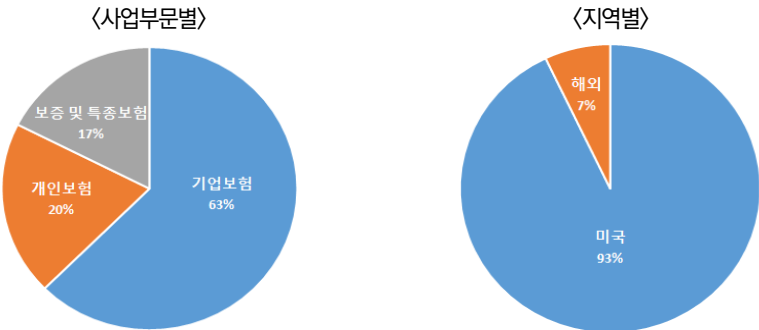


자료: CB Insights

마. Travelers

Travelers는 미국에 본사를 둔 대형 손해보험회사로 2021년 기준 매출액 348억 달러, 순이익(Core Income) 35억 달러를 기록하였다. 사업부문은 크게 기업보험, 개인보험, 보증 및 특종보험으로 나뉘고, 순이익에서 기업보험이 차지하는 비중이 63%로 가장 크다(〈그림 Ⅲ-24〉 참조). 매출액을 지역별로 구분하면, 자국시장(미국)이 93%로 대부분을 차지하고, 해외시장(캐나다, 영국, 아일랜드)은 7%만을 차지한다(〈그림 Ⅲ-25〉 참조).

〈그림 Ⅲ-24〉 Travelers: 2021년 순이익 구성 〈그림 Ⅲ-25〉 Travelers: 2021년 매출액 구성

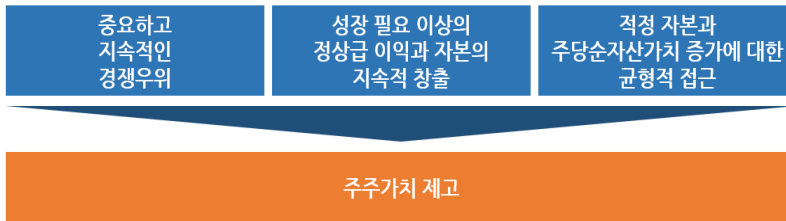


자료: Travelers(2022a)

자료: Travelers(2022a)

Travelers의 중장기 경영전략을 살펴보면, 경쟁우위를 기반으로 이익과 자본을 지속적으로 창출하고 적절한 자본관리 및 배당정책으로 주주가치를 제고하고자 한다(〈그림 III-26〉 참조). 특히 주주가치를 제고하여 10% 중반대의 ROE를 유지하는 것을 목표로 한다.

〈그림 III-26〉 Travelers: 중장기 경영전략

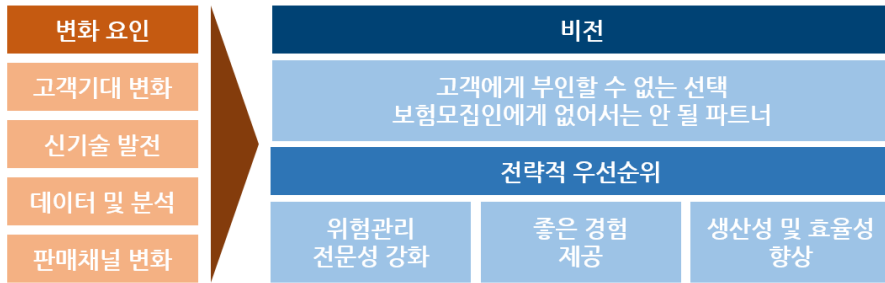


자료: Travelers(2008)

Travelers는 고객에게 부인할 수 없는(Undeniable) 선택이 되고, 보험모집인에게 없어서는 안 될(Indispensable) 파트너가 되기 위해 디지털전환을 추진하고 있다(〈그림 III-27〉 참조). 다른 산업에서의 경험으로 고객기대가 변화하고, 사업을 다각도로 재구성할 수 있게 하는 신기술이 발전하고 있다. 특히 데이터 및 분석은 사업전환을 촉진하고, 판매채널에 있어서도 새로운 방식이 출현하고 있다. 이러한 보험산업을 둘러싼 환경변화를 혁신을 통해 사업모형 개선의 기회로 활용하고자 한다.

Travelers 디지털전환의 전략적 우선사항은 ① 위험관리 전문성 강화, ② 고객 및 보험모집인의 경험 개선, ③ 디지털기술을 통한 생산성 및 효율성 향상 등이 있다. 디지털기술을 활용하여 자동차보험, 재물보험 등에서 위험관리 전문성을 강화한다. 또한 모바일 애플리케이션을 통해 고객경험을 개선하고, 보험모집인을 지원하여 보험계약이 빠르고, 쉽고, 유연하게 체결될 수 있도록 한다. 마지막으로 보험금 지급 등에 3차원 렌더링, AI를 활용하여 생산성 및 효율성을 높인다.

〈그림 III-27〉 Travelers: 전략적 혁신 우선순위



자료: Travelers(2022b)

이러한 Travelers 디지털전환의 전략적 우선사항을 좀 더 자세히 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 위험관리 전문성 강화의 세부과제로 데이터를 통한 정보우위 창출, 자동차보험에서의 텔레매틱스(Telematics) 활용, 데이터 분석을 통한 재물보험에서의 선도가 있다. 기업, 개인, 판매채널 관련 6,000만 개 이상의 데이터를 2,000개 이상의 외부 데이터와 결합하고 1,000개 이상의 독자적인 고급분석 모형을 활용하여 위험선택 및 세분화, 효율책정, 준비금 적립, 보험금 지급 등의 업무를 지원한다. 또한 개인용 자동차보험에 텔레매틱스를 활용하여 운전자에 대한 지속적인 모니터링을 가능하게 하여 산만한 운전(Distracted Driving) 등을 반영한 고객 세분화, 주행거리 및 운전습관 기반 보험 등 고객이 선택 가능한 다양한 상품을 제공한다. 한편 지리공간 데이터, 항공사진, AI를 활용하여 재물보험의 언더라이팅, 효율책정, 보험금 지급을 개선한다.

둘째, 고객 및 보험모집인의 경험 개선의 세부과제로 대고객 모바일 애플리케이션 출시, 사업자 종합보험(Business Owner Policy) 개선, 설계사 경험 최적화가 있다. 모바일 애플리케이션을 출시하여 고객이 언제 어디서나 보험계약 관리 및 상담서비스를 제공받을 수 있게 한다. 또한 AI, 제3자 데이터 활용을 통해 사업자 종합보험을 개선하여 언더라이팅 세분화, 운영효율성을 향상시켜 설계사 경험을 제고한다. 한편 기업보험에서 관련 자료 제출을 구조화하고, 개인보험에서 즉각적인 효율산출, 디지털 마케팅 플랫폼(toolkitPlus)을 제공하여 설계사 경험을 최적화한다.

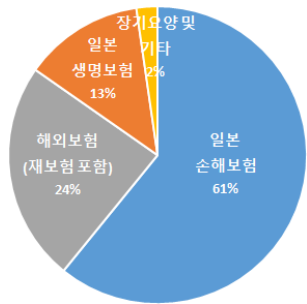
셋째, 생산성 및 효율성 향상의 세부과제로 보험금 지급에서 3차원 렌더링 활용, 업무프로세스 전반에 AI 활용, 자동차보험에서의 가상검사가 있다. 주택보험 등에 대한 재산손해를 심사할 때 손해사정사가 현장에 직접 방문하지 않고, 고객이 스마트폰으로 찍어 전

송한 사진을 3차원 렌더링을 활용하여 건물을 구현함으로써 보험금 지급심사를 수행한다. 또한 AI를 예측모형 및 전문가 그룹과 결합하여 업무처리 시간을 단축하는 등 업무프로세스 전반의 효율성을 높인다. 한편 자동차보험에서 사고 발생 시 수리가능 여부와 견적을 손해사정사의 현장 방문 대신 고객이 전송한 사진을 바탕으로 한 가상검사를 통해 빠르고 편리하게 제공한다.

바. Sompo

Sompo는 일본에 본사를 둔 손해보험 중심의 보험그룹으로 2021년 기준 전 세계 29개국의 2,000만 명의 고객을 보유하고, 매출액 3조 7,841억 엔, 순이익(Adjusted Consolidated Profit) 2,613억 엔을 기록하였다. 사업부분은 크게 일본 손해보험, 해외보험(재보험 포함), 일본 생명보험, 장기요양보험, 디지털, 헬스케어로 나뉘고, 순이익에서 손해보험이 차지하는 부분이 80%를 넘는다(〈그림 III-28〉 참조). 해외보험(재보험 포함)은 대부분 손해보험이고, 이 중 재보험은 보험료 기준 약 40%를 차지한다. 순이익을 지역별로 구분하면, 자국시장(일본)이 차지하는 부분이 70%를 넘는다.

〈그림 III-28〉 Sompo: 2021년 사업부문별 순이익 구성



자료: Sompo(2022a)

Sompo의 중장기 경영전략을 살펴보면, “안전, 건강 및 웰빙을 위한 테마파크”를 목표로 보험의 경계를 넘어서는 종합서비스로의 사업모형 전환을 지속적으로 추진하고 있다(〈그림 III-29〉 참조). 2016~2020년에는 개별 사업부문에서의 경쟁우위를 바탕으로 재무건전성에 기반한 성장기회, 보험의 경계를 넘어서는 종합서비스, 디지털전략을 통해 사업모형을 발

전시했다. 이후 2021~2023년에는 개선된 사업모형을 바탕으로 확장과 다각화, 새로운 고객가치 창출 및 업무방식을 통해 안전, 건강 및 웰빙을 위한 테마파크를 실현하고자 한다.

〈그림 III-29〉 Sompo: 중장기 경영전략

목표: 안전, 건강 및 웰빙을 위한 테마파크		
2016~2020		2021~2023
개별 사업에서의 경쟁우위 확보 및 강화	확장과 다각화	기후변화 등 불확실성에 대비하여 복원력 확보
재무건전성에 기반한 성장기회	새로운 고객가치 창출	고령화 등 사회문제에 기여하기 위해 RDP(Real Data Platform) 개발
종합서비스		
디지털전략		
사업모형 진화	새로운 업무방식	임직원의 참여와 행복도 제고, 높은 수준의 생산성 달성

자료: Sompo(2016, 2021)

Sompo는 중장기 경영전략의 목표(안전, 건강 및 웰빙을 위한 테마파크)를 실현하기 위한 주요 실행전략으로 디지털전환을 추진하고 있다. 디지털전환을 통해 고객접점 강화 및 서비스 질 개선뿐만 아니라 보험의 경계를 넘어서는 종합서비스를 제공하는 플랫폼 사업자로의 전환을 추진한다.

Sompo 디지털전환의 주요 실행방안으로 ① 디지털전환 인프라 조성, ② 플랫폼 사업자로의 전환, ③ 새로운 업무방식 도입 등이 있다(〈그림 III-30〉 참조). 사업모형 전환을 위해 필요한 디지털역량을 강화하기 위해 전담조직 설치 등 디지털전략 추진체계를 확립한다. 또한 기존 사업의 생산성 및 효율성을 높여 추가적인 가치를 창출하고, 더 나아가 플랫폼 사업자로의 전환을 추진한다. 한편 임직원의 참여와 행복도 제고, 높은 수준의 생산성 달성을 위해 디지털업무로의 변화 등을 통한 새로운 업무방식 도입을 추진한다.

〈그림 III-30〉 Sompo: 디지털전환의 주요 실행방안

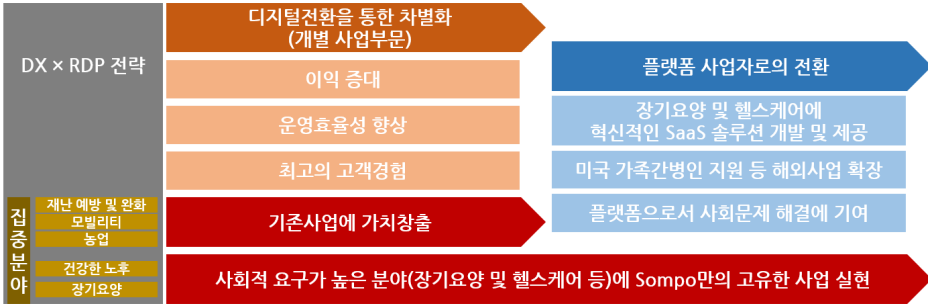
디지털전환 인프라 조성	사업모형 전환에 필요한 디지털역량을 강화하기 위해 전담조직 설치 등 디지털전략 추진체계 확립
플랫폼 사업자로 전환	기존사업의 생산성·효율성을 높여 추가적인 가치창출, 더 나아가 플랫폼 사업자로의 전환 추진
새로운 업무방식 도입	임직원의 참여·행복도 제고, 높은 수준의 생산성 달성을 위해 디지털업무로 변화

이러한 Sompo 디지털전환의 주요 실행방안을 좀 더 자세히 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 디지털전략으로 실질적인 효과를 얻기 위해 디지털전략을 추진하는 전담조직(Sompo Digital Lab)을 설치하고, 연구 및 개념증명(Proof of Concept; PoC) 과정을 거치는 등 디지털전략 추진체계를 확립한다. 전담조직의 책임자를 최고디지털책임자(Chief Digital Officer; CDO)로 임명하여 그룹 전체의 디지털전략을 추진하게 하고, 일본 도쿄·미국 실리콘밸리·이스라엘 텔아비브에 사무실을 설치해 글로벌 수준에서 디지털전환에 대한 아이디어 개발 및 혁신기술기업과의 파트너십을 맺는다. 예를 들어, 이스라엘 스타트업인 “Medigate”와 협력하여 일본 병원 네트워크에 사이버보안 솔루션을 제공하고, “Binah.ai”와 협력하여 사용자가 모바일 기기상에서 얼굴 생체 정보를 통해 스트레스 정도를 측정할 수 있는 앱을 출시하였다. 또한 이스라엘에서 자회사인 Sompo Light Vortex를 설립하고, 보험상품·서비스 개발 및 판매를 위한 디지털 솔루션을 판매하고 있다. 한편 외부뿐만 아니라 회사 내부에서 혁신 아이디어 경쟁대회(Now Everyone Can Innovate) 등을 통해 디지털전환에 관한 아이디어를 발굴한다. 내부 직원은 개인 혹은 팀 단위로 아이디어를 제출할 수 있고, 선정된 프로젝트는 직원의 투표를 거친 이후 실제 사업검증을 거치게 된다. 마지막으로 내·외부에서 발굴된 새로운 아이디어나 방식이 실제 사업성으로 이어질 수 있도록 구현을 통해 사업타당성을 증명하는 PoC 과정을 거치게 한다. 2020년까지 총 253개의 PoC를 실행하고, 이 중 37개를 실제 사업화하였다. PoC 과정을 거쳐 사업화한 사례로 RPA를 통한 사무업무 자동화, 콜센터에서 AI 활용, 장기요양사업에서 배뇨 예측센서 도입, 자동차보험에서 안전운전을 지원하는 서비스 도입, LINE과의 제휴를 통한 새로운 판매채널 도입 등이 있다.

둘째, 디지털전환을 통해 기존 사업에 추가적인 가치를 창출할 뿐만 아니라 플랫폼 사업자로의 전환을 통해 사회적 요구가 높은 분야로 사업을 확장하고자 한다(〈그림 III-31〉 참조). 우선 개별 사업부문에서의 차별화를 통해 이익 증대, 운영효율성 향상, 최고의 고객 경험 제공 등 기존 사업에 추가적인 가치를 창출하게 한다. 향후 플랫폼 사업자로 전환하여 장기요양 및 헬스케어에 혁신적인 서비스로서의 소프트웨어(Software as a Service; SaaS) 솔루션을 개발·제공하는 등 사회적 요구가 높은 분야에 고유한 사업모형을 구현하고자 한다. 이를 위해 2020년 미국 기술기업인 Palantir Technologies¹⁰⁾와 협력하여 실시간 데이터를 활용하여 보안·건강·웰빙 분야에서 다양한 가치를 창출하는 플랫폼인 Real Data Platform(RDP)을 출시하였다.

10) 미국 및 전 세계 25개국을 대상으로 빅데이터 분석을 위한 소프트웨어 플랫폼을 제공함

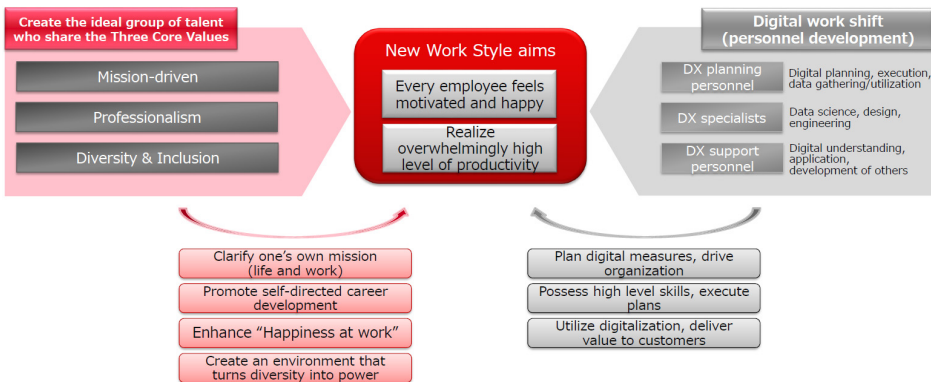
〈그림 III-31〉 Sompo: DX × RDP 전략



자료: Sompo(2022b)

셋째, 모든 임직원의 일할 의욕과 행복을 증진하고, 압도적으로 높은 생산성을 실현하기 위해 임직원이 핵심가치를 공유하고, 디지털업무로의 변화를 추진하는 등 새로운 업무방식을 도입한다(〈그림 III-32〉 참조). 임직원이 임무(Mission) 기반, 전문성, 다양성 및 포용성이라는 3대 핵심가치를 공유할 수 있도록 유도한다. 또한 디지털전환에 대한 계획수립 및 실행이 효과적으로 수행될 수 있도록 디지털업무로의 변화를 추진하여 디지털전환 기획담당자, 전문가, 지원담당자가 되도록 한다.

〈그림 III-32〉 Sompo: 새로운 업무방식 도입

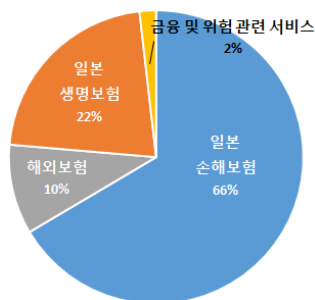


자료: Sompo(2021)

사. Mitsui Sumitomo

Mitsui Sumitomo는 일본에 본사를 둔 손해보험 중심의 보험그룹으로 2021년 기준 전 세계 약 40여 개국에서 영업하고, 일본에서만 4,400만 명 이상의 고객을 보유하며, 매출액 4조 9,711억 엔, 순이익(Group Adjusted Profit) 3,471억 엔을 기록하였다. 사업부문은 크게 일본 손해보험, 해외보험, 일본 생명보험, 금융서비스, 위험 관련 서비스로 나뉘고, 순이익에서 손해보험이 차지하는 부분이 70%를 넘는다(〈그림 III-33〉 참조). 순이익을 지역별로 구분하면, 자국시장(일본)이 차지하는 부분이 약 90%에 달한다.

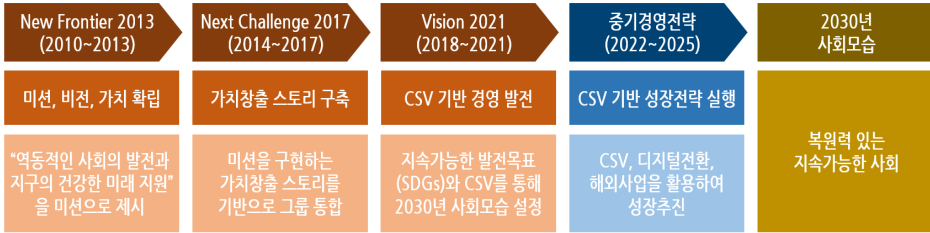
〈그림 III-33〉 Mitsui Sumitomo: 2021년 사업부문별 순이익 구성



자료: MS&AD(2022a, 2022b)

Mitsui Sumitomo의 중장기 경영전략을 살펴보면, 공유가치창출(Creating Shared Value; CSV)에 기반한 성장을 추구한다(〈그림 III-34〉 참조). CSV란 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출하는 것으로, 사회적 문제를 개선함과 동시에 기업의 경쟁력을 제고하는 경영 활동을 의미한다(Porter and Kramer 2011). 2018~2021년에는 CSV 기반 경영을 발전시키는 “Vision 2021”을 실행하였다. 이후 2022~2025년에는 “사회적 이슈 해결에 도움이 되는 위험 솔루션을 제공하는 플랫폼”을 목표로 CSV 기반 성장전략을 추진하고 있다.

〈그림 III-34〉 Mitsui Sumitomo: 중장기 경영전략



자료: MS&AD(2022a)

Mitsui Sumitomo는 디지털전환을 통해 사회적 이슈 해결과 함께 기업의 성장을 동시에 추구하는 “CSV × DX × Global 전략”을 추진하고 있다(그림 III-35) 참조). 빅데이터, AI, 모빌리티, RPA, 블록체인 등 디지털기술을 활용하여 사회적 이슈(7개의 우선과제 선정¹¹⁾)를 해결하고 이를 전 세계적으로 확대하여 성장을 도모하고 있다.

〈그림 III-35〉 Mitsui Sumitomo: 디지털전환에 기반한 성장비전



자료: MS&AD(2021)

Mitsui Sumitomo 디지털전환의 주요 실행방안으로 ① 디지털전환 인프라 조성, ② 주요 서비스 및 사업운영의 디지털화, ③ 디지털기술을 활용한 신사업 진출, ④ 전 세계 확장 등이 있다(그림 III-36) 참조). 디지털전환 인프라 강화를 추진하여 사업모형 전환에 활용될 수 있도록 한다. 또한 주요 서비스 및 사업운영에 있어서 디지털화를 추진하여 기존 사업

11) 새로운 위험 관리, 사고 없는 모빌리티 사회, 건강과 장수, 복원력이 강한 지역사회, 기후변화 완화 및 적응, 자연 자원의 지속가능성 개선, 누구도 소외되지 않기(Leave No One Behind)

의 생산성 및 효율성을 제고한다. 한편 디지털기술을 활용한 신사업 진출을 추진하여 새로운 성장동력을 얻고자 한다. 마지막으로 한 지역에서 개발, 정착된 새로운 사업모형을 전 세계로 확장하여 성장을 도모한다.

〈그림 III-36〉 Mitsui Sumitomo: 디지털전환의 주요 실행방안

디지털전환 인프라 조성	스타트업 투자·오픈 이노베이션을 통한 사업개발 촉진, 디지털인재 육성 등을 추진
주요 서비스 및 사업운영 디지털화	AI 기반 설계사 시스템, 신규 보험금 지급관리 시스템, RPA를 활용한 업무자동화 등을 추진
신사업 진출	데이터를 활용한 자문서비스, 보험상품 판매의 디지털화 등 디지털기술을 활용하여 신사업 진출
전 세계 확장	일본의 AI 기반 설계사 시스템, 미국의 텔레매틱스 데이터 사업 등을 전 세계시장을 대상으로 확장

이러한 Mitsui Sumitomo 디지털전환의 주요 실행방안을 좀 더 자세히 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 스타트업 투자, 오픈 이노베이션을 통한 사업개발 촉진, 디지털인재 육성 등을 추진하여 디지털전환 인프라를 강화한다. CVC(MS&AD Ventures)를 조성하여 신사업 창출, 고객경험 개선, 사업효율성 개선 등에 기여할 수 있는 스타트업에 투자한다. 또한 “MS&AD Garage Program”, “Innovation Factory” 등 오픈 이노베이션을 도입해 스타트업과 그룹 내 회사들이 협력을 통해 사업을 개발할 수 있도록 촉진한다. 한편 도쿄대, 교토대, 시가대 등과 연계된 교육프로그램을 운영하여 내부적으로 데이터 과학자를 육성하고, “Digital Innovation Challenge Program” 등을 운영하여 새로운 사업아이디어를 만들어내는 능력을 발전시킨다.

둘째, AI 기반 설계사 시스템, 신규 보험금 지급관리 시스템, RPA를 활용한 업무자동화 등 주요 서비스 및 사업운영에 있어서 디지털화를 추진한다. “MS1 Brain”은 AI 기반으로 고객정보, 계약정보, 고객의 사고이력 등 그룹 내 데이터와 보험대리점 및 사업파트너가 보유한 데이터 등을 통합 및 분석하여 최적의 계약설계를 돕는 디지털 솔루션이다. 이러한 디지털 솔루션은 36,000명 이상의 보험모집인에게 제공되어 영업력을 높이는 데 활용된다. 또한 “BRIDGE”는 그룹 공통의 보험금 지급 플랫폼으로 AI 기반의 사고상황 설명 시스템, 보험사기 탐지시스템 등이 탑재되어 있다.

셋째, 데이터를 활용한 자문서비스, 보험상품 판매의 디지털화 등 디지털기술을 활용하여

새로운 사업에 진출한다. 빅데이터를 기반으로 다양한 위험요소를 분석하여 시각화해주는 디지털 솔루션(RisTech)을 통해 사고를 예측하고 사고 발생 시 피해를 최소화하도록 도와준다. 특히, 자연재해, 사이버공격, 노후화된 건물의 붕괴, 전염병 확산 등 현재 보험으로 보장이 되지 않는 분야에 적용하여 잠재 시장을 식별하고 사회문제 해결에 기여하고자 한다. 한편 여행자보험, 온라인거래 보험과 같이 소액단기보험을 스마트폰으로 쉽게 구매할 수 있도록 판매시스템을 구축하고, 플랫폼사업자와 협력하여 스마트폰을 통해 맞춤형 보험상품을 추천받고 계약을 진행할 수 있도록 한다.

넷째, 일본의 MS1 Brain, 미국의 텔레매틱스 데이터 사업 등 디지털전환을 통한 사업모형 전환을 전 세계시장을 대상으로 확장한다. 일본에서 도입된 MS1 Brain을 아시아시장 전역에 활용될 수 있도록 추진한다. 또한 미국의 텔레매틱스 데이터 사업을 주요 유럽시장(영국, 독일, 프랑스, 이탈리아, 스페인)과 태국에 확장하여 텔레매틱스 자동차보험을 판매하게 한다. 뿐만 아니라 수집, 분석한 텔레매틱스 데이터를 보험회사에 판매하여 최적의 텔레매틱스 자동차보험을 개발할 수 있게 한다.

3. 시사점

해외 주요 보험회사의 디지털전환 추진전략은 다음과 같이 전략수립 및 실행 측면에서 유사한 점이 발견된다(〈그림 III-37〉 참조). 첫째, 중장기 경영전략이 디지털전환과 밀접하게 연계되어 있다. 디지털전환을 사업부문 재조정 과정으로 이해할 수 있고, 따라서 디지털전환 추진 시 비주력 사업 매각, 조직 단순화 등 자원재분배 과정을 선행하거나 병행한다. 또한 디지털전환의 주요 목적은 운영효율화, 고객접점 강화, 신시장 개척으로 유사하다.

둘째, 디지털전환 추진 초기에는 인프라 조성에 집중한다. 새로운 아이디어를 내부·외부에서 발굴하고, 이러한 아이디어가 PoC, 파트너십 등을 통해 사업화가 되도록 프로세스를 확립한다. 또한 교육 및 조직문화 개선을 통해 임직원의 디지털역량을 강화하고, 해외 인력을 포함한 디지털 전문인력을 지속적으로 확보한다.

셋째, 디지털전환 인프라를 바탕으로 최근에는 사업모형 개발 및 전환에 집중하고 있다. 본업 경쟁력을 강화하는 동시에 플랫폼 전략을 통한 성장 및 확장 가능성을 주시하고 있다.

마지막으로 디지털전환 추진전략 수립 및 실행에 있어 투명성을 높여 주주, 임직원 등 이

해관계자의 신뢰를 강화하고 있다. 디지털전환은 단기간에 성과로 이어지지 않는 장기투자적 특징을 가진다. 따라서 디지털전환에 대한 이해관계자의 이해를 높여 디지털전환 추진의 일관성 및 지속가능성을 높이고 있다.

반면 보험회사 간 중장기 목표, 주력 사업부문 등의 차이로 인해 디지털전환의 추진속도, 주목하는 신시장 등의 측면에서 차이가 있다(그림 III-37 참조). 우선 사업부문의 지역적 또는 보험종목별 다각화가 높은 회사일수록 디지털전환의 추진속도가 빨라 성숙도가 높은 것으로 평가된다. 이는 사업이 다각화된 회사일수록 디지털전환을 통한 운영효율화 및 확장가능성이 높다는 것을 시사한다. 한편 생명보험이 주력인 회사는 헬스케어 및 자산관리서비스를, 손해보험이 주력인 회사는 모빌리티 및 중소기업시장을, 재보험인 경우 사이버보험을 신시장으로 주목하고 있다.

〈그림 III-37〉 해외 주요 보험회사의 디지털전환 추진전략

유사점	중장기 경영전략과 관계	디지털전환을 사업부문 재조정 과정으로 이해, 자원재분배 과정을 선행하거나 병행
	인프라 조성	새로운 아이디어 발굴 및 사업화 프로세스 확립, 교육 및 조직문화 개선을 통한 임직원의 디지털역량 강화
	사업모형 개발 및 전환	본업 경쟁력을 강화하는 동시에 플랫폼 전략을 통한 성장 및 확장 가능성 주시
	투명성	디지털전환에 대한 이해관계자의 이해를 높여 디지털전환 추진의 일관성 및 지속가능성 제고
차이점	추진속도	사업부문의 지역적 또는 보험종목별 다각화가 높은 회사일수록 적극적으로 디지털전환을 추진
	신시장	생명보험: 헬스케어 및 자산관리서비스, 손해보험: 모빌리티 및 중소기업시장, 재보험: 사이버보험

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. 현황¹²⁾

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								총계
			AI	RPA	빅데이터	디지털 채널 개발	오픈 API	영업점 디지털화	블록 체인	기타	
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 조직 구조, 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
	디지털전략 수립	체계적인 디지털전환 로드맵 부재	• 경영진의 전략수립 역량 부족 • 매력적인 사업 사례 부족
기회 포착	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
	리더십	경영진의 예산지원 및 적극성 부족	• 디지털전환을 위한 리더십 부재
재구성·전환	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 시장 환경 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 보험 소비 인프라가 미비하여 고객관리 유인이 상대적으로 낮다. 마지막으로 신시장 개척의 경우, 보험회사 업무범위 등 규제요인으로 범위의 경계를 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 협력이 적극적으로 이루어질 정도의 권력을 새로운 직책 및 부서에 위임하지 않은 경우가 있다. 또한 국내 보험회사는 외부 기업과의 협업보다 내부 자원의 활용에 익숙하여 디지털 전환 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, 사업 구조조정 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 임직원들에 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

참고문헌

- 곽호경·최연경·김규림(2021), 「은행산업에 펼쳐지는 디지털 혁명과 금융 패권의 미래」,
『Samjong Insight』, 73, 삼정KPMG 경제연구원
- 구본성·이대기(2020), 「코로나와 디지털 시대의 은행: 새로운 비즈니스 창출과 발전방향」,
『KIF VIP 리포트』, 2020-14, 한국금융연구원
- 금융결제원(2020), 「오픈뱅킹 운영 및 추진현황」, 『오픈뱅킹 도입성과와 발전방향』 세
미나
- 금융위원회·한국신용정보원(2022), 『금융분야 마이데이터 서비스 가이드라인』
- 김규림·조민주·최연경(2019), 「글로벌 증권산업의 디지털 혁신 동향과 국내 시사점」,
『Issue Monitor』, 101, 삼정KPMG 경제연구원
- 김동겸·김석영·정원석·이소양(2022), 『디지털 전환기 보험회사 판매채널 연구』, 연구보
고서, 2022-4, 보험연구원
- 김동겸·정인영(2022), 『보험계약 유지율에 관한 연구』, 연구보고서, 2022-13, 보험연구원
- 김동환(2021), 「저성장, 디지털 시대 은행의 비즈니스 모델과 규제」, 『KIF 연구보고서』,
2021-8, 한국금융연구원
- 김세중·김유미(2021a), 「2021년 보험회사 CEO 설문조사」, 『CEO Report』, 2021-10, 보험
연구원
- _____ (2021b), 「Next Insurance (II): 인구구조 변화와 보험산업」, 『CEO Report』,
2021-8, 보험연구원
- 김재우·정민기·조아해(2021), 「금융사 Digital Transformation 전략 - 잃어버린 시가총액
을 찾아서」, 삼성증권
- 김재현·이석호(2021), 「한국 금융산업의 2030 비전과 과제: 보험산업 - 코로나 위기 이후
금융의 디지털화를 중심으로」, 『KIF 연구총서』, 2021-1, 한국금융연구원
- 노현주(2021), 『금융 마이데이터 도입 현황과 시사점』, 연구보고서, 2021-4, 보험연구원
- 백영화(2022), 「보험 분야 혁신금융서비스 지정 현황 및 주요 내용」, 『보험법 리뷰』, 15,
보험연구원

서정호·이병운(2020), 「한국 금융산업의 2030 비전과 과제: 은행 - 코로나 위기 이후 금융의 디지털화를 중심으로」, 『KIF 연구총서』, 2020-2, 한국금융연구원

손재희·박희우(2021), 「Next Insurance (I): 디지털 환경과 보험산업」, 『CEO Report』, 2021-7, 보험연구원

손재희·정인영(2021), 『디지털 보험시대, 보험소비자 경험 분석: MZ세대를 중심으로』, 이슈보고서, 2021-20, 보험연구원

송민규·연태훈(2021), 「한국 금융산업의 2030 비전과 과제: 금융투자업 - 코로나 위기 이후 금융의 디지털화를 중심으로」, 『KIF 연구총서』, 2021-2, 한국금융연구원

이효섭(2019), 『디지털 혁신을 위한 한국 금융투자업계의 과제』, 이슈보고서, 2019-12, 자본시장연구원

정미애·홍정임(2022), 「기술혁신형 중소기업의 디지털전환 실태와 시사점」, 『STEPI Insight』, 287, 과학기술정책연구원

주소현·유명수·고은희(2020), 「밀레니얼세대와 X세대, 86세대의 금융상품 보유 행동」, 『Financial Planning Review』, 13(2)

한국지능정보사회진흥원(2021), 『2021 국가지능정보화백서』

황인창(2021), 「디지털 환경 변화에 따른 금융규제 방향」, 『CEO Brief』, 2021-19, 보험연구원

고용노동부, 고용형태별근로실태조사

과학기술정보통신부, 디지털정보격차 실태조사

금융감독원, 금융통계정보시스템

생명보험협회, 제16차 생명보험 성향조사

Allianz(2021), “Allianz Capital Markets Day”

_____(2022), “Group Financial Results 2021 4Q”

AXA(2011), “Investor Day”

_____(2016), “Investor Day”

- ____(2017), “Investor Day”
- ____(2020), “Investor Day”
- ____(2022), “Annual Financial Report 2021”
- Björkdahl, J.(2020), “Strategies for Digitalization in Manufacturing Firms”, *California Management Review*, 62(4), pp. 17~36
- Bresciani, S., Ferraris, A., Romano, M., and Santoro, G.(2021), “Digital Transformation Management for Agile Organizations: A Compass to Sail the Digital World”, Emerald Group Publishing
- Feyen, E., Frost, J., Gambacorta, L., Natarajan, H., and Saal, M.(2021), “Fintech and the Digital Transformation of Financial Services: Implications for Market Structure and Public Policy”, BIS Papers, 117, Bank for International Settlements
- Geneva Association(2021), “Regulatory Considerations for Digital Insurance Business Models”
- Gurumurthy, R., Schatsky, D., and Camhi, J.(2020), “Uncovering the Connection between Digital Maturity and Financial Performance”, Deloitte Development LLC
- Ismail, M. H., Khater, M., and Zaki, M.(2017), “Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?”, Cambridge Service Alliance
- Madara, S. R., Maheshwari, P., and Selvan, C. P.(2018), “Future of Millennial Generations: A Review”, 2018 Advances in Science and Engineering Technology International Conferences
- MassMutual(2021), “2020 Annual and Corporate Responsibility Reports”
- _____(2022), “2021 Annual Report”
- Matouschek, G., Kohler, T., Dreyer, D.(2021), “Accelerating the Digital Transformation - Three Recommendations for the European Insurance Sector to Unlock the Full Potential of Their Digital Transformation”, Strategy&
- McKinsey(2017), “Digital Disruption in Insurance: Cutting Through the Noise”

- MS&AD(2021), “Fiscal 2021 First Information Meeting”
 _____(2022a), “Fiscal 2022 First Information Meeting”
 _____(2022b), “Summary of Financial Statements for the Year Ended March 31, 2022”
- Munich Re(2018), “Analysts’ and Investors’ Call 2018”
 _____(2019), “Meeting with Management”
 _____(2020), “Investor Day 2020”
 _____(2022), “Annual Report 2021”
- NTT DATA and everis(2020), “Insurtech Global Outlook 2020”
- Porter, M. E., and Kramer, M. R.(2011), “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, 89(1), pp. 4~17
- Sompo(2016), “New Mid-Term Management Plan (FY2016 to FY2020)”
 _____(2021), “New Mid-Term Management Plan (FY2021-2023)”
 _____(2022a), “Highlights of FY2021 Results”
 _____(2022b), “Progress of Mid-Term Management Plan”
- Travelers(2008), “Investor Day”
 _____(2022a), “2021 Annual Report”
 _____(2022b), “Travelers Overview - Perform & Transform”
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., and Haenlein, M.(2021), “Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda”, *Journal of Business Research*, 122, pp. 889~901
- Vial, G.(2019), “Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda”, *Journal of Strategic Information Systems*, 28, pp. 118~144

도서회원 가입안내

회원	연회비	제공자료	
법인 회원	₩300,000원	- 연구보고서 - 기타보고서 - 연속간행물 · 보험금융연구 · 보험동향 · 해외 보험동향 · KOREA INSURANCE INDUSTRY	영문 연차보고서 추가 제공
특별 회원	₩150,000원		
개인 회원	₩150,000원		

* 특별회원 가입대상 : 도서관 및 독서진흥법에 의하여 설립된 공공도서관 및 대학도서관



가입 문의

보험연구원 도서회원 담당

전화 : (02)3775-9113 | 팩스 : (02)3775-9102



회비 납입 방법

무통장입금

- 계좌번호 : 국민은행 (400401-01-125198) | 예금주: 보험연구원



자료 구입처

서울 : 보험연구원 자료실(02-3775-9113 | lsy@kiri.or.kr)

| 저자약력

황인창 KAIST 경영공학(재무) 박사 / 연구위원
E-mail : ichwang@kiri.or.kr

손재희 University of California, Riverside 경제학 박사 / 연구위원
E-mail : jaehee.son@kiri.or.kr

장윤미 멕시코국립자치대학교 경제학 석사 / 연구원
E-mail : yunmi.jang@kiri.or.kr

연구보고서 2022- 14

보험시장의 미래: 디지털전환을 위한 과제

발 행 일 2022년 9월
발 행 인 안 철 경
발 행 처 보험연구원
주 소 서울특별시 영등포구 국제금융로 6길 38 화재보험협회빌딩
인 쇄 소 고려씨앤피

ISBN 979-11-89741-95-2
979-11-85691-50-3(세트)

(정가 10,000원)