

## 보험산업 디지털전환을 위한 과제<sup>1)</sup>

### 요약

보험산업에서 디지털전환은 성장성·수익성의 추세적 하락과 소비자신뢰 저하를 극복하기 위해 보험시장의 정보비대칭성을 완화하고, 사업모형을 혁신하는 일련의 과정이라 할 수 있음. 해외와 비교해볼 때, 한국 보험산업의 디지털전환은 필요성·추진방향이 유사하나, 적극성·세부 운영요소에 의해 성숙도가 낮은 것으로 평가됨. 이에 보험산업의 효과적인 디지털전환을 위해서는 규제 개선을 통한 보험회사의 범위의 경제 추구, 소비자 중심 사업모형 개발, 원활한 사업 재조정을 유도할 필요가 있음. 또한, 보험회사는 중장기 경영전략과 디지털전환과의 관계 명확화, 디지털전환 인프라 마련, 조직문화 개선을 추진할 필요가 있음

### 1. 보험산업에서 디지털전환의 의미

- 우리나라 보험산업은 성장성·수익성의 추세적 하락과 소비자신뢰 저하에 직면해 있는데, 이는 근본적으로 보험시장에 내재되어 있는 정보비대칭성과 함께 보험회사 사업모형의 경직성에 의해 발생함
  - 소비자(보험계약자)의 정보우위는 역선택과 도덕적 해이를 발생시키고, 생산자(보험회사 및 모집조직)의 정보우위는 소비자후생 감소로 이어지고 있음
  - 보험산업을 둘러싼 경영환경은 급변하는 데 비해 현재 보험회사가 가진 사업모형은 유연한 대응이 어려워 사업의 지속가능성에 대한 우려가 높아지고 있음
- 보험산업에서 디지털전환이란 ICT를 기반으로 보험시장의 정보비대칭성을 완화하고, 사업모형을 혁신하는 일련의 과정이라 할 수 있음
  - 보험회사의 정보 수집 및 분석이 고도화되고 경제주체 간 정보 교환이 촉진되면 보험시장의 정보비대칭성을 완화하여 산업효율성을 제고하고 소비자 신뢰를 향상시킬 수 있음
  - 시장의 경계를 확대하고 시장을 세분화하여 다양한 소비자 니즈에 대응한다면 사업모형의 효율성, 확장성, 유연성을 제고시킬 수 있음

1) 황인창·손재희·장윤미(2022), 『보험시장의 미래: 디지털전환을 위한 과제』를 바탕으로 작성함. 자세한 내용은 황인창·손재희·장윤미(2022)를 참조 바람

# CEO Brief

## 2. 해외 주요 보험회사의 디지털전환 추진전략

- 지역별로 시장점유율 및 디지털전환 수준을 고려하여 분석대상 보험회사를 선정하고, 분석대상 보험회사의 디지털전환 추진전략을 목표와 실행방안으로 구분하여 분석함
  - 분석대상 보험회사로 유럽은 Allianz, AXA, Munich Re, 미국은 Mass Mutual, Travelers, 일본은 Sompo, Mitsui Sumitomo를 선정함
- 분석 결과, 해외 주요 보험회사의 디지털전환 추진전략은 중장기 경영전략과의 관계, 인프라 조성, 사업모형 개발 및 전환, 투명성 등의 측면에서 유사한 점이 발견됨
  - 디지털전환을 중장기 경영전략상 사업부문 재조정 과정으로 이해할 수 있고, 이에 디지털전환 추진 시 비주력 사업 매각, 조직 단순화 등 자원재분배 과정을 선행하거나 병행함
  - 디지털전환 추진 초기에는 인프라 조성에 집중하여 새로운 아이디어 발굴 및 사업화 프로세스를 확립하고, 교육 및 조직문화 개선을 통해 임직원의 디지털역량을 지속적으로 강화함
  - 최근에는 디지털전환 인프라를 바탕으로 사업모형 개발 및 전환에 집중하는데, 특히 본업 경쟁력을 강화하는 동시에 플랫폼 전략을 통한 성장 및 확장 가능성을 주시함
  - 디지털전환은 단기간에 성과로 이어지지 않는 장기투자적 성격을 가지기 때문에 전략 수립 및 실행에 있어 투명성을 높여 주주, 임직원 등 이해관계자의 신뢰를 강화함
- 반면, 보험회사 간 중장기 목표, 주력 사업부문 등의 차이로 인해 디지털전환의 추진속도, 주목하는 신시장 등의 측면에서 차이가 있음
  - 사업부문의 지역적 또는 보험종목별 다각화가 높은 회사일수록 디지털전환의 추진속도가 빨라 성숙도가 높은 것으로 평가됨
  - 생명보험이 주력인 회사는 헬스케어 및 자산관리서비스를, 손해보험이 주력인 회사는 모빌리티 및 중소기업시장을, 재보험인 경우 사이버보험을 신시장으로 주목함

〈그림 1〉 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

# CEO Brief

## 3. 한국 보험산업 디지털전환을 위한 과제

- 해외 사례와 비교해볼 때 국내 보험산업은 디지털전환의 방향은 유사하나, 이를 달성하기 위한 추진전략의 적극성, 세부 운영요소 등에서 차이가 나 디지털전환의 성숙도가 낮은 것으로 평가됨
- 금융당국은 보험산업의 디지털전환을 촉진하기 위해 범위의 경제, 규제 전환, 사업 재조정에 대한 정책적 지원을 할 필요가 있음
  - 업무범위, 자회사, 업무위탁 등의 규제 개선을 통해 보험회사가 범위의 경제를 추구할 수 있도록 하여 디지털전환 유인을 제고할 필요가 있음
  - 소비자 중심의 사업모형을 개발할 수 있도록 사전적·생산자 중심의 규제를 사후적·소비자 중심의 규제로 전환할 필요가 있음
  - 디지털전환은 사업 재조정을 수반해야 효과적이기 때문에 1사 다면허제 전환, 사업 구조조정 인프라 조성 등을 통해 보험회사의 원활한 사업 재조정을 유도할 필요가 있음
- 보험회사는 효과적인 디지털전환을 위해 추진전략, 혁신인프라, 조직문화에 대한 재검토가 필요함
  - 중장기 경영전략과 디지털전환과의 관계를 명확히 하고, 디지털전환 추진전략 수립 및 실행에 있어 투명성을 높여 일관성 및 지속가능성을 제고할 필요가 있음
  - 오픈 이노베이션 등 내부뿐만 아니라 외부와 협업하여 새롭고 혁신적인 아이디어가 다양하게 발굴되고 효과적으로 구현되어, 경쟁력 있는 사업으로 이어질 수 있게 하는 프로세스를 확립할 필요가 있음
  - 조직문화를 개선하여 변화하는 환경에 맞춰 추진전략이나 실행체계를 유연하게 변화시키는 등 새로운 일하는 방식 및 문화를 정착시킬 필요가 있음

〈그림 2〉 한국 보험산업 디지털전환을 위한 과제

정책 과제	범위의 경제	규제 개선을 통해 보험회사가 범위의 경제를 추구할 수 있도록 하여 디지털전환 유인을 제고
	규제 전환	사전적·생산자 중심의 규제를 사후적·소비자 중심의 규제로 전환
	사업 재조정	1사 다면허제 전환, 사업 구조조정 인프라 조성 등 보험회사의 원활한 사업 재조정을 유도
경영 과제	추진전략	중장기 경영전략과 디지털전환과의 관계 명확화, 디지털전환 추진전략 수립 및 실행에 있어 투명성 제고
	혁신인프라	아이디어 발굴에서부터 사업화까지 효과적으로 이어질 수 있는 프로세스 확립
	조직문화	변화하는 환경에 대응하여 새로운 일하는 방식 및 문화를 정착

황인창 연구위원  
ichwang@kiri.or.kr

## Recommendations for Digital Transformation in the Korean Insurance Industry

### ABSTRACT

Digital transformation in the insurance industry is a series of processes of reducing information asymmetry and innovating business models to overcome a downward trend in growth and profitability and a decline in consumer trust. Korean insurers show relatively lower levels of digital transformation than global insurers, even though they share similar strategic visions and roadmaps. In this regard, the financial authority should improve regulations to lay the ground for the effective digital transformation of insurers. Meanwhile, insurers should review and overhaul their strategies, infrastructures, and corporate culture.

### 1. The Meaning of Digital Transformation in the Insurance Industry

Digital transformation in the insurance industry is a series of ICT-based processes of reducing asymmetric information and innovating business models. The Korean insurance industry is facing a downward trend in growth and profitability, along with a decline in consumer trust. This phenomenon originated from asymmetric information inherent in the insurance market and the rigidity of its business model. For example, since the insured has an information advantage over insurers and agencies, it may cause adverse selection and moral hazard, which results in lower consumer welfare. In addition, the rigid business model of insurers is threatening their sustainability in a rapidly changing business environment. Given the circumstances, digital transformation enables insurers to alleviate the problem of information asymmetry and thus improve market efficiency and regain consumer

---

# CEO Brief

---

confidence by developing insurers' capabilities to collect and analyze information and promoting information sharing between insurers and the insured. Furthermore, insurers can improve their business models in terms of efficiency, scalability, and flexibility by expanding and segmenting the market and responding to various consumer needs.

## 2. Global Insurers' Strategies for Digital Transformation

We selected Allianz, AXA, and Munich Re for European insurers, Mass Mutual and Travelers for American insurers, and Sampo and Mitsui Sumitomo for Japanese insurers based on their market shares and the levels of digital transformation. We then analyzed their goals and action plans for digital transformation.

We found four similarities in the strategy of the selected global insurers for digital transformation. First, they carry out a process of resource reallocation, such as divesting non-core businesses and simplifying business structure before or during digital transformation. In this regard, digital transformation is a part of the business restructuring process in the mid-to-long-term management strategy. Second, they focus on building infrastructure to discover new ideas, establish a process to commercialize them, and develop employees' digital capabilities by training and improving corporate culture early in digital transformation. Third, they innovate business models based on the digital transformation infrastructure. In particular, they promote growth and expansion through platform strategies while strengthening the competencies of their core businesses. Lastly, since digital transformation is a long-term investment that does not yield short-term outcomes, they enhance transparency in establishing and executing strategies, which builds greater trust with stakeholders such as shareholders and employees.

On the other hand, there are some differences as well. First, the more diversified insurers are in terms of regions or business lines, the higher level of digital transformation they have achieved due to more vital driving forces. Second, life

# CEO Brief

insurers focus on healthcare and asset management services, P&C insurers focus on mobility and SMEs (small and medium-sized enterprises), and reinsurers focus on cybersecurity insurance as their new business lines.

〈Figure 1〉 Global Insurers’ Strategies for Digital Transformation

Common features	Relation to mid- & long-term Strategy	Regard it as a process of business restructuring, Carry out a resource reallocation prior to or in the course of digital transformation
	Infrastructure	Build an infrastructure to discover new ideas and establish a process to commercialize them, Train and improve corporate culture to develop employees' digital capabilities
	Business Model	Promote a growth and expansion through platform strategies while strengthening competencies of its core business
	Transparency	Enhances transparency in establishing and executing strategies and build greater trust with stakeholders
Differences	Pace	More diversified insurers have a higher level of digital maturity
	New Markets	Life insurance: healthcare and asset management services, Non-life insurance: mobility and SMEs, Reinsurers: cyber insurance

### 3. Recommendations for the Korean Insurance Industry

Compared to global insurers, Korean insurers have achieved a relatively low level of digital transformation due to differences in driving forces and operational strategies, even though they share similar strategic visions and roadmaps.

Accordingly, the Korean financial authority should improve regulation to lay the ground for the effective digital transformation of insurers. More specifically, the financial authority should incentivize insurers to pursue economies of scope by revising regulations governing business scope, subsidiaries, and business entrustment. The financial authority should also consider shifting from an ex-ante, producer-centric regulatory regime to an ex-post, customer-centric one. In addition, since digital transformation can be more effective with business restructuring, the financial authority should relax the current tight licensing system and build infrastructure to streamline the insurers’ business restructuring process.

# CEO Brief

Meanwhile, Korean insurers should review and overhaul their strategies, innovation infrastructure, and corporate culture. Insurers should clarify the relationship between mid-to-long-term business strategies and digital transformation. They also should enhance the consistency and sustainability of digital transformation by increasing transparency in establishing and implementing it. Moreover, insurers must establish a process by which various new ideas can be developed and implemented in collaboration with inside and outside the company. Lastly, insurers should create a new way of working and corporate culture that enables their digital transformation strategies or system to be flexible enough to adapt to the fast-changing environment.

〈Figure 2〉 Recommendations for the Korean Insurance Industry

For policymakers	Economies of Scope	Incentivize the insurers to pursue economies of scope
	Regulatory Regime	Shift from ex-ante, producer-centric into ex-post, customer-centric regulatory regime
	Business Restructuring	Streamline business restructuring processes of insurers through relaxing the current tight licensing system and building an infrastructure
For insurers	Strategy	Clarify relationship between long-term business strategies and digital transformation, Enhance transparency in establishing and implementing digital transformation
	Innovation Infrastructure	Establish a process by which various new ideas can be developed and implemented
	Corporate Culture	Come up with a new way of working and corporate culture

Inchang Hwang, Research Fellow  
 ichwang@kiri.or.kr