



# 건강보험회사의 디지털 건강 생태계 구축 전략<sup>1)</sup>

김혜란 연구원

Olyver Wyman(2019)에 따르면 아시아에서 건강보험회사는 디지털 혁신이 일으키는 변화에 적응하기 위해 파트너십을 통하여 디지털 건강 생태계를 구축하고 있음. 건강보험회사가 디지털 건강 생태계를 구축하기 위해서는 목표 생태계 설계, 파트너 선정 그리고 시장진출 방식을 결정해야 함

■ 건강보험회사에게 디지털 혁신이 일으키는 변화(Digital Disruption)는 기회이지만, 적응에 실패했을 때는 시장점유율 하락 위험이 있음

- 디지털 건강 솔루션 활용성이 높아짐에 따라 이는 건강보험의 수요와 공급에 영향을 줄 것으로 보임
  - 건강보험 시장이 상품에서 서비스 중심으로, 획일화된 상품에서 맞춤형으로, 의사 중심에서 고객 중심으로 변하고 있어 건강보험의 역할이 바뀔 것으로 예상됨
- 아시아는 건강보험 시장의 성장가능성, 혁신적인 서비스에 대한 고객 니즈, 선도적인 건강기술 회사들 그리고 각국의 규제 완화로 디지털 확산이 가능한 환경이 조성되고 있음
- 그러나 보험회사 단독으로 디지털 플랫폼의 핵심역량을 개발하고 인재를 충원하기에는 어려움이 존재함

■ 아시아에서는 건강보험회사와 스타트업이 파트너십을 통해 서비스를 제공하는 디지털 건강 생태계<sup>2)</sup>가 구축되고 있음

- 환자여정(Patient Journey)<sup>3)</sup>에 따라 디지털 파트너십을 구축하고 있음(〈표 1〉 참조)
  - 중국의 평안보험은 자회사<sup>4)</sup>의 굿닥터 모바일 애플리케이션을 보험가입자에게 제공하고 있으며, 보험가입자는 아플 때 무료로 건강상담을 받고 의사를 선택하여 병원 예약을 할 수 있음
  - 당뇨병을 환자여정에 따라 관리하는 일련의 디지털 건강 생태계를 구축한 건강보험회사도 있음

1) 본고는 Olyver Wyman(2019. 7), “Digital Partnership for Health Insurance”를 발췌 요약하였음  
 2) 디지털 환경에서 생태계는 소비자들이 하나의 통합된 경험을 통해 다양한 요구를 충족할 수 있도록 상호 연결된 서비스 집합체라고 할 수 있음(매일경제(2019. 5. 10), “디지털 생태계에 주목해야 할 이유”)  
 3) 환자여정은 환자의 질병 진단(혹은 그 이전부터), 치료, 사후 관리에 이르는 일련의 과정을 말함  
 4) Ping An Healthcare and Technology

- 과거에는 보험가입자가 병에 걸리거나 치료를 받은 후 개입하는 사후적·수동적인 입장이었지만, 디지털 파트너십을 통해 선도적이고 능동적인 참여를 할 수 있게 되었음

〈표 1〉 환자여정에 따른 디지털 파트너십

환경변화	1단계: 건강한 시기	2단계: 발병 시기	3단계: 치료 시기	4단계: 회복 시기
보험가입자의 관심사	- 건강한 생활방식 유지, 질병예방	- 증상 진단, 명의 찾기, 신속·편리한 의사 조언	- 치료 선택, 진단 확정, 본인부담금 및 보상금액 확인	- 약물 투약 및 퇴원 후 프로그램, 만성질환 관리
건강보험회사의 디지털 파트너십 사례	- <b>Max Bupa Go Active</b> (인도) : 맞춤형 헬스코칭 및 웰니스 서비스 제공, 건강검진 및 진단 관련 온라인 예약 서비스 제공	- <b>PingAn Good Doctor</b> (중국): 환자가 빠르게 의사와 대면할 수 있도록 도와주는 텔레헬스 플랫폼을 구축	- <b>AIA와 Medix</b> (홍콩&싱가포르): 제 3자의 독립된 기관에서 진단 및 치료 추천, 3개월간 통합진료 지원	- <b>AXA와 Jaga-Me</b> (싱가포르): 환자 요청시 가정방문 간호를 제공하는 온라인 앱을 운영

주: Bupa와 PingAn은 자체적으로 모바일 애플리케이션을 구축하였으며, AIA는 Medix와 AXA는 Jaga-Me와 파트너십을 맺음  
 자료: Olyver Wyman(2019. 7)

■ 건강보험회사가 성공적인 디지털 건강 생태계를 구축하기 위해서는 목표 생태계 설계, 파트너 선정 그리고 시장진출 방식을 결정해야함

- 보험회사는 목표로 하는 생태계가 일종의 서비스 관문(구글 안드로이드 생태계 모형)형태인지, 원-스탑 샵(애플 생태계 모형)형태인지 또는 두 생태계의 중간 형태인지 설정해야 함
  - 구글 안드로이드 생태계 모형은 개방형으로 운영체계가 공개되어 여러 하드웨어에 탑재 가능한 반면, 애플 생태계 모형은 폐쇄형으로 자사의 최적화된 운영체계를 만들어 외부업체에 사용을 허락하지 않는 형태임
  - 서비스 관문은 보험회사가 생태계에 참여(Participate)하는 역할을 하는 것이라면, 원-스탑 샵은 보험회사가 주축이 되는 생태계를 구축(Build)하거나 핵심적인 조율(Orchestrate)을 하는 역할을 함
- 파트너 선정 시 경쟁우위 또는 차별화, 기존 생태계에 기여 정도, 서비스 제공의 주된 고객층, 예상 투자 수익 및 시기 그리고 임상·평판·비용·규제 리스크를 고려해야함
- 파트너를 선택 후 보험회사는 특정 파트너십과 전체적인 생태계에 적합한 시장진입 전략을 취해야함

kiri

〈표 2〉 디지털 건강 생태계 구축 시 고려사항

고려사항		서비스 관문(Service Gateway)	원-스탑 샵(One-Stop Shop)
목표 생태계 설계	개방형/폐쇄형	- <b>개방형</b> : 회원과 비회원 모두에게 서비스를 제공(품질과 기능을 위해 선별된 서비스)	- <b>폐쇄형</b> : 회원에게만 서비스를 제공(플랫폼에 제공되는 파트너의 제품 및 서비스를 엄격히 통제)
	관문(Gateway)/소유(Ownership)	- <b>관문</b> : 고객이 파트너 브랜드 서비스에 접속할 수 있는 플랫폼 구축	- <b>소유</b> : 하나의 공통 브랜드를 만들기 위해 파트너 서비스 또는 화이트 레벨 제품 인수
	현지화/표준화	- <b>현지화</b> : 생태계는 지역에 따라 상이함 (사전조사와 테스트 및 학습 접근방법이 중요함)	- <b>표준화</b> : 지역 간 일관된 경험을 기반으로 함
시장 진출 전략	내부 능력	- 전략 및 유지관리: 초기 설계는 주로 파트너에게 아웃소싱	- 분석, 임상전문기술, 제품설계 등이 필요
	독점 여부	- 불필요	- 필요
	채널선택	- 파트너 및 보험회사 채널	- 보험회사 채널(설계사 포함)
	소유 여부	- 파트너 브랜드(보험회사 플랫폼)	- 보험회사의 브랜드 또는 소유
	리스크/인센티브	- 보험료 할인	- 성과기반
	추진일정	- 신속한 서비스 시작	- 생태계 구축을 위한 초석 서비스로 시작
	투자비용	- 낮음	- 높음

자료: Olyver Wyman(2019. 7)