

보험산업 비전 2020 : @sure 4.0

2012. 7

진익 · 김동겸 · 김혜란

〈토론 참여자 (가나다 순)〉

본 보고서 내용의 상당 부분은 6개월간 진행된 다수 연구자들과의 토론 과정에서 도출되었다. 그러나 토론 참여자들이 본 보고서의 모든 내용에 동의하는 것은 아니며, 수차례의 토론 이후에도 일부 이슈에 대해 다양한 이견이 존재하는 상태임을 밝혀둔다. 토론을 통해 본 보고서의 작성에 유익한 의견을 제공한 우리원의 연구위원들에게 감사의 말씀을 전한다.

김해식 연구위원

변혜원 연구위원

송윤아 연구위원

이승준 연구위원

이창우 연구위원

전용식 연구위원

조영현 연구위원

조재린 연구위원

머 리 말

현재 보험산업은 산업구조 변화에 따른 경쟁심화와 뉴 노말(new normal)로 지칭되는 경제·사회 패러다임의 전환 앞에서 경영성과가 악화되고 사회적 위상이 낮아질 위험에 직면해 있다. 특히 금융소비자들의 정치적 영향력이 보다 확대될 경우, 보험산업에 대해서도 현재로서는 상상하기 어려운 규제가 도입될 가능성도 있다. 그런데 보험산업의 현 모습을 보면 타 금융업권 대비 경쟁력을 확고히 하지 못하고 있으며, 사업모형 부문(상품, 판매채널, 자산운용) 간 전략 방향의 부조화로 금융소비자의 신뢰를 제고하는 것도 쉽지 않은 상태이다. 무엇보다도 보험산업 육성의 전제로서 금융소비자, 여론 주도층, 정책당국이 공감하는 장기 발전비전이 미흡한 실정이다.

이에 따라 본 보고서는 우리 모두가 열망하는 지향점으로서의 발전비전을 제시하였다. 또한, 보험업계 경영자, 정책 및 감독 당국자, 학계 교수 등 관계자들과 공감대를 형성하고자 지속성장 목표, 목표 달성 가능성 검토, 경영성과 악화 위험 진단, 비전체계로서 미션, 비전, 핵심가치 제시, 전략과제 도출, 정책 제언 등을 정리하여 제공하였다. 향후 보험산업의 지속성장과 사회적 위상 제고에 관심을 가지고 있는 관계자들이 사업모형 및 관련 제도를 논의하고 개선하는 과정에서 본 보고서가 유용하게 활용될 수 있기를 기대한다.

2012년 7월

보 험 연 구 원
원장 김 대 식

■ 목차

요약 / 1

I. 검토 배경 / 7

1. 비전 설정 의의 / 7
2. 현 시점에서의 비전 검토 배경 / 8
3. 비전 설정 방법론 / 10
4. 비전 설정 과정 / 11

II. 비전 설정 / 12

1. 지속성장 목표 / 12
2. 사회적 미션 / 22
3. 비전 & 핵심가치 / 32
4. 비전 체계: 목표, 미션, 비전 및 핵심가치 / 37

III. 전략 과제 / 38

1. 개요 / 38
2. 핵심역량 확보 / 41
3. 가치사슬 개선: 새로운 고객가치 창출 / 45
4. 비전 체계: 전략 과제 / 58

IV. 정책 제언 / 59

1. 개요 / 59
2. 정책 지원 필요성 / 60
3. 정책 제언 구성 / 62
4. 비전 체계: 정책 제언 / 67

| 참고문헌 | / 69

■ 그림 차례

- 〈그림 I-1〉 비전 의의 / 7
- 〈그림 I-2〉 비전 설정 배경 및 목적 / 9
- 〈그림 I-3〉 비전 설정 과정 / 11
- 〈그림 II-1〉 비전설정 1단계: 지속성장 / 12
- 〈그림 II-2〉 보험산업 자산성장률 추이 / 13
- 〈그림 II-3〉 보험산업 자산이익률 추이 / 13
- 〈그림 II-4〉 지속성장 목표: 성장성 / 15
- 〈그림 II-5〉 지속성장 목표: 수익성 / 15
- 〈그림 II-6〉 비전설정 2단계: 경영성과 전망 / 16
- 〈그림 II-7〉 요소별 보험료 구성 / 17
- 〈그림 II-8〉 종목별 보험료 구성 / 17
- 〈그림 II-9〉 보험산업 성장 동력 / 18
- 〈그림 II-10〉 산업 구조 분석 / 19
- 〈그림 II-11〉 경영성과 전망: 성장성 / 21
- 〈그림 II-12〉 경영성과 전망: 수익성 / 21
- 〈그림 II-13〉 비전설정 3단계: 갭 진단 / 22
- 〈그림 II-14〉 금융소비자 행동주의 영향 / 23
- 〈그림 II-15〉 경영성과 악화에 따른 성장성 둔화 위험 / 25
- 〈그림 II-16〉 경영환경 악화에 따른 수익성 하락 위험 / 25
- 〈그림 II-17〉 호주 보험침투도 추이 / 26
- 〈그림 II-18〉 전략적 민첩성 구성 / 28
- 〈그림 II-19〉 금융소비자 만족 개념 / 29
- 〈그림 II-20〉 국가별 사회보장지출 수준 / 31
- 〈그림 II-21〉 비전설정 4단계: 비전 체계 / 32
- 〈그림 II-22〉 보장 중심 복합금융서비스 / 33
- 〈그림 II-23〉 역량 축적을 위한 선순환 구조 / 35
- 〈그림 II-24〉 자산 성장률과 자산이익률 변화 추이 / 36

■ 그림 차례

- 〈그림 II-25〉 비전 달성 시 기대효과 / 36
- 〈그림 II-26〉 비전 체계: 목표, 미션, 비전, 및 핵심가치 / 37
- 〈그림 III-1〉 비전설정 5단계: 전략 과제 / 38
- 〈그림 III-2〉 전략 과제 구성 / 40
- 〈그림 III-3〉 전략 방향 선택 / 41
- 〈그림 III-4〉 가치 창출을 통한 상생 / 43
- 〈그림 III-5〉 사업모형 개선 가능성 / 44
- 〈그림 III-6〉 가치사슬 개선 방안 / 45
- 〈그림 III-7〉 Mass Customization 의의 / 48
- 〈그림 III-8〉 손실발생 위험 제한 효과 / 49
- 〈그림 III-9〉 비전 체계: 전략 과제 / 58
- 〈그림 IV-1〉 비전설정 6단계: 정책 제언 / 59
- 〈그림 IV-2〉 정부와 위험공유에 따른 효과 / 61
- 〈그림 IV-3〉 정책 제언 구성 / 62
- 〈그림 IV-4〉 인가업무 단위 개선 방안 / 63
- 〈그림 IV-5〉 비전 체계: 정책 제언 / 67

Vision for the Insurance Industry in 2020

Korean insurance industry has experienced a sound business performance in last ten years, even during the financial crisis. However, it seems difficult for the industry that to maintain the current performance in next ten years. It is in part because the industry faces a number of challenges to overcome in order to sustain its growth. Most of all, five forces analysis which is a framework for industry analysis shows that the industry is likely to become more competitive and less attractive. Moreover, the major threat against sustainable growth of the industry would be continuously deteriorating consumers' confidence in insurance products. At the moment, insurance products are regarded as inferior to alternative financial services with respect to product quality as well as cost burden.

This report identifies the Vision for 2020 as “ $\text{\textcircled{n}}$ sure 4.0” which suggests that the industry is asked to anticipatively respond to the spread of consumer activism. It is clear that action by industry will be the most important part of the jigsaw to improve customer outcomes. This report also sets out core values for the industry to pursue in achieving the Vision for 2020. Insurance is an industry which strengthen the social safety net. Government and industry must work together to build on this advantage to ensure consumers' income stability by achieving “ $\text{\textcircled{n}}$ sure 4.0”; “Customer Satisfaction $\text{\textcircled{n}}$ sure”, “Social Contribution $\text{\textcircled{n}}$ sure”, “Corporate Value $\text{\textcircled{n}}$ sure” and “Corporate Growth $\text{\textcircled{n}}$ sure”. As for the strategies by which core values

are to be obtained, it is recommended that the industry needs to build this advantage into core competence and adjust itself by moving up the value chain. Although there is no immediate prospect of success, a fact that is noteworthy is that everything falls into place once the key link is grasped. In addition, the Government, the Financial Supervisory Service, as the independent regulator, and the industry as a whole all have parts to play in regaining consumers' trust.

요약

I. 검토 배경

- 보험산업 발전 비전을 보험산업 이해관계자들이 열망하는 지향점이라고 할 수 있는데, 비전을 재검토할 필요성이 대내외적으로 증가하고 있음.
 - 경제·사회 패러다임 변화 속에서 보험산업의 지속성장 목표, 사회적 미션, 보유 역량 등을 고려하여 발전 비전을 모색하는 것이 분석 목표임.
 - 보험산업의 발전 비전을 설정하기 위해 경영전략이론의 방법론을 참조하여 여섯 단계를 거쳐 비전 2020을 도출함.
 - ① 지속성장 목표 확인, ② 목표 달성 가능성 평가, ③ 경영성과 악화 위험 진단, ④ 비전체계 제시, ⑤ 전략과제 도출, ⑥ 정책 제언 정리

II. 비전 설정

- 비전 2020 설정을 위한 첫 번째 단계로서 지속성장 목표를 확인함.
 - 현재 보험산업은 대내외적 금융 불안 속에서도 양호한 경영성과를 달성하여, 최근 10년간 양(+)의 수익성을 유지하고 있음.
 - 지금의 양호한 경영성과는 적극적으로 위험노출을 축소한 결과로 보이며, 현 수준의 경영성과를 유지하는 것을 지속성장 시나리오로 설정함.
 - 성장성과 수익성을 현 수준에서 유지하면 2020년까지 자산 규모 약 3배, 순이익 규모 약 2배를 달성하는 것이 가능함.
- 비전 2020 설정을 위한 두 번째 단계로서 산업구조의 변화 방향을 전망하고, 그와 같은 전망하에서 지속성장 목표 달성 가능성을 평가함.

- 최근 보험산업이 금융투자형 서비스 위주로 성장함에 따라, 사업모형이 원론적 형태에서 벗어나 타 금융업권과 차별성이 약화되는 부작용 발생
 - 타 금융업권 대비 차별성 약화로, 보장서비스에 대한 한정된 잠재수요를 대상으로 타 금융업권과 경합해야 하는 상황에 직면함.
 - 보험산업의 경쟁력이 약화되는 방향으로 산업구조 변화 진행 중임.
 - 산업구조 악화가 현실화 될 경우, 성장성 및 수익성이 하락하여 지속성장 목표 달성이 어려워질 것으로 예상됨.
 - 자산규모가 2010년 수준 대비 약 2.2배 확대, 순이익규모는 2010년 수준 대비 약 1.3배 확대에 그칠 수 있음.
- 비전 2020 설정을 위한 세 번째 단계로서 사회적 미션의 중요성, 이를 충족하지 못했을 경우 나타날 하방위험 등을 진단함.
- 금융소비자 행동주의 확산에 따라 경영환경이 악화될 위험이 존재함.
 - 금융소비자가 부담하는 비용을 경감하고, 인플레이션 위험으로부터 고객 자산의 실질가치를 보호하라는 사회적 요구가 확산됨.
 - 금융소비자 행동주의 확산으로 성장성 및 수익성이 악화되는 경우, 자산 규모와 순이익규모가 지속성장 목표를 크게 하회할 것으로 예상됨.
 - 금융소비자 이탈의 강도를 예측하기 어렵지만, 부정적 시나리오가 현실화되면 경영성과는 지속성장 목표에 크게 미치지 못할 수 있음.
 - 자산규모가 현 수준 대비 약 1.8배 성장에 그치고, 순이익규모는 2010년 수준에 대비 약 0.3배로 줄어들 위험이 존재함.
 - 부정적 시나리오의 발생 확률은 높지 않지만, 호주 사례를 참조 시 금융소비자 이탈이 일단 발생하면 보험산업에 미칠 충격은 매우 클 수 있음.
 - 강도는 다르겠지만 국내에서도 향후 인플레이션 발생 시 금리연동형 상품 경쟁력 약화로 금융소비자가 보험산업에서 이탈할 위험이 존재함.

- 금융소비자 이탈에 따른 하방위험을 선제적으로 관리하려면 금융소비자 만족 제고를 목표로 사업모형의 개선을 지속할 필요가 있음.
 - 현 상황에서 “전략적 감수성(strategic sensitivity)”을 제고하기 위한 출발점은 보다 넓은 의미의 “금융소비자 만족”을 추구하는 것임.
 - 최근 금융소비자가 추구하는 사회적 가치의 변화 방향을 보면, 보험산업 역할 확대를 통한 지속성장 도모에 유리한 상황이라고 할 수 있음.
 - 우리나라의 사회적 위험(social risk)이 지속적으로 증가함에 따라 사회 안전망 확대에 대한 정치적 요구가 커진 상황임.
 - 한편 국가재정 건전성 유지 요구를 고려하면, 공적 안전망 확대 여력은 제한적이며 사적 안전망 확충에 대한 사회적 요구가 증가함.

- 비전 2020 설정을 위한 네 번째 단계로서 비전 체계를 구성함.
 - 사적 안전망 역할을 강화하여 금융소비자에게 포괄적인 소득보장 서비스 전망을 제공하자는 취지의 “n^osure 4.0”을 비전으로 설정함.
 - 비전 “n^osure 4.0”에 대한 집단적 전념을 위해 보험산업 이해관계자들이 공유할 필요가 있는 핵심가치를 도출함.
 - ① 금융소비자 만족 제고, ② 사회 통합과 국가경제 지속성장에 기여, ③ 자본 유입을 위한 기업가치 제고, ④ 지속성장 동력 발굴
 - 지속성장 목표와 현 역량 사이 상당한 갭이 존재하는 만큼, 비전 실행에 필요한 역량을 축적하려면 핵심가치들 간 선순환 구조 형성이 요구됨.

- 비전 달성 시, 경영성과 유지를 통한 지속성장이 가능할 것임.
 - 핵심가치들 간 선순환구조를 형성할 수 있는 방향으로 사업모형을 개선하고 역량을 축적하면 수익성과 성장성의 동시 개선이 가능함.

Ⅲ. 전략 과제

- 비전 2020 설정을 위한 다섯 번째 단계로서, 네 가지 핵심가치들 간 선순환 구조를 형성하기 위해 보험산업이 전략적으로 실행해야 할 과제를 검토함.
 - 핵심가치 간 선순환 구조 형성과 경영성과 개선을 동시에 도모할 수 있는 전략 과제의 발굴과 그에 대한 집단적 전념이 요구됨.
 - 금융소비자 만족의 제고와 보험산업 경영성과의 개선을 병행하려면, 금융소비자와 보험산업의 상생이 가능한 형태로 사업모형을 조정할 필요가 있음.
 - 사업모형 개선을 통해 핵심역량(core competence)을 확보하고 가치사슬(value chain)을 개선하는 것이 전략과제의 핵심임.

- 보험산업의 정체성이 약화된 상태이므로, 정체성 강화를 도모할 것인지 혹은 정체성 전환을 시도할 것인지에 관한 전략 방향의 선택이 중요함.
 - 회사별로 전략방향과 “집단적 전념(collective commitments)”의 대상은 다를 수 있으나, 핵심 영역의 선택과 집중 공통된 과제라 할 수 있음.
 - 핵심에 집중하면 부수적인 것은 저절로 얻어진다는 의미의 한자성어인 “강거목장(綱舉目張)”으로부터 시사점을 얻을 수 있음.
 - “새로운 고객가치 창출”을 통해 금융소비자와 보험산업이 상생하는 토대를 마련하는 것이 향후 추구해야 할 강(綱)에 해당한다고 할 수 있음.
 - 핵심역량 확보가 용이한 형태로 사업모형을 개선하는 것이 바람직함.

- 금융소비자 만족을 지향하여 가치사슬(value chain)을 개선함으로써 새로운 고객가치를 창출하기 위한 전략 과제를 검토함.
 - 보험회사별로 전략방향, 보유 자원 및 역량 등에 따라 새로운 가치창출 방식으로서 서비스 다양화, 업무 다각화, 시장 다변화 등이 가능함.
 - 보험회사별로 선택하는 경로가 다를 수 있겠으나, 전략적으로 선택한 영역에 대한 자원의 유연한 재배치(resource fluidity)는 공통 과제임.

- 서비스 다양화를 위한 기본방향으로서 금융소비자가 비용 부담 수준에 상응하는 만족을 느낄 수 있도록 서비스 내용을 개선할 것을 제안함.
 - 서비스 다양화를 위한 상품 부문 과제로서 보험사고 발생의 예방을 목표로 사전적 위험관리 서비스를 확대하는 것을 검토해 볼 수 있음.
 - 서비스 다양화를 위한 판매채널 부문 과제로서 사전적 위험관리서비스에 필요한 자문형 판매채널을 확보하는 것을 검토해 볼 수 있음.
 - 서비스 다양화를 위한 자산운용 부문 과제로서 금융소비자의 다양한 요구에 대응하여 수익구조를 다변화하는 것을 검토해 볼 수 있음.

- 업무 다각화를 위한 기본방향으로서 금융소비자에게 제공하는 서비스의 범위를 새로운 유형의 위험으로 보다 확대할 것을 제안함.
 - 업무 다각화를 위한 상품 부문 과제로서 “사회보험”을 보완하는 사회적 위험 보장서비스를 확대하는 것을 검토해 볼 수 있음.
 - 업무 다각화를 위한 판매채널 부문 과제로서 SNS와 연계하여 금융소비자가 추구하는 사회적 가치를 공유하는 것을 검토해 볼 수 있음.
 - 업무 다각화를 위한 자산운용 부문 과제로서 사회적 위험 보장서비스에 적합한 부채연계 운용전략으로서 사회적 책임 투자를 활용할 것을 제안함.

- 시장 다변화를 위한 기본방향으로서 고객 수 확대를 통한 외연적 성장을 목표로 보다 정교하고 체계적인 해외 진출 전략을 활용할 것을 제안함.
 - 시장 다변화를 위한 상품 부문 과제로서 진출 대상지역에 따라 차별화된 솔루션을 중심으로 글로벌화를 추진하는 것을 검토해 볼 수 있음.
 - 시장 다변화를 위한 판매채널 부문 과제로서 솔루션 중심의 글로벌화 전략에 활용될 수 있는 개방형 네트워크를 구축할 것을 제안함.
 - 시장 다변화를 위한 자산운용 부문 과제로서 대출자산을 활용하여 현지 금융소비자와의 관계금융을 구축하는 것을 검토해 볼 수 있음.

IV. 정책 제언

- 비전 2020 설정을 위한 여섯 번째 단계로서, 보험산업이 전략과제를 실행하는 것을 정책적으로 지원할 필요성, 그에 상응하는 정책 제언을 정리함.
 - “Capitalism 4.0”을 모색하는 과정에서 정부와 민간부문의 금융산업 관계가 지금까지와는 다른 형태로 진화해 갈 것으로 예상됨.
 - 보험산업을 통해 사회적 위험을 관리한다는 관점에서, 보험산업이 전략과제를 적극적으로 실행하도록 정책적으로 지원할 필요가 있음.

- 보험산업이 가치창출 방식 및 가치생성 단위에서 새로운 고객가치를 창출할 수 있어야 하는 만큼, 이를 유인하기 위한 제도적 개선이 요구됨.
 - 보험산업이 핵심역량 확보 차원에서 사업모형을 조정하는 것을 정책적으로 지원하기 위해 인가업무 단위를 개선할 것을 제안함.
 - 보험산업이 상품 부문에서 계좌형 복합금융서비스를 설계하도록 정책적으로 지원하기 위해 보험업 범위를 확대할 것을 검토해 볼 수 있음.
 - 보험산업이 판매채널 부문에서 자문형 네트워크를 구축하도록 정책적으로 지원하기 위해 보험자문업을 허용할 것을 검토해 볼 수 있음.
 - 보험산업이 자산운용 부문에서 복합형 운용전략을 활용하도록 정책적으로 지원하기 위해 자산운용 규제를 개선할 것을 검토해 볼 수 있음.

I. 검토 배경

1. 비전 설정 의의

- 보험산업 이해관계자들이 열망하는 지향점에 해당하는 것이 비전임.
 - 비전은 보험산업의 “지향하고자 하는 목표”, “지향해야 할 미션” 및 “달성할 수 있는 역량”을 참조하여 설정되는 정성적 지향점에 해당함.
 - 실효성 있는 비전 설정은 논리적 완결성도 중요하지만, 가능한 다수의 관계자들이 공감하는지 여부가 보다 중요하다고 할 수 있음.
 - 각자의 입장에 따라 보다 중요하게 간주하는 요소(목표, 미션, 역량 등)가 다르기 때문에 이해관계자들 사이에 공감대 형성이 쉽지 않음.
 - 역량 수준은 현 상태를 기준으로 평가하는 것이 아니라, 동태적 관점에서 향후 축적 가능한 수준을 기준으로 참조하는 것이 바람직함.
 - 비전을 실행하기 위한 핵심가치, 전략과제, 정책제언의 도출이 요구됨.

〈그림 I-1〉 비전 의의



2. 현 시점에서의 비전 검토 배경

- 보험산업 발전 비전을 검토할 필요성이 대내외적으로 증가하고 있음.
 - (지속성장 목표 차원) 경영성과 유지 가능성이 불확실함.
 - 경제·사회 패러다임의 변화(금융소비자 행동주의 확산, 사회적 위험 증가, 기후변화 등)로 보험산업 경영환경도 크게 바뀌고 있음.
 - 지금까지의 성장을 뒷받침하던 경제·사회 구조가 급변하는 속에서 새로운 기회요인과 위협요인이 동시에 발생할 것으로 예상됨.
 - 급격한 환경 변화 속에서 기존 사업모형을 통해 지금까지의 경영성과를 향후에도 유지할 수 있을지 여부가 불확실함.
 - (사회적 미션 차원) 보험산업에 대한 사회적 평판이 악화되고 있음.
 - 보험산업의 사회적 기능을 확대할 필요성에 대한 금융소비자, 여론 주도층, 정책당국의 공감감이 부족함에 따라 정책적 지원도 미흡함.
 - 자본시장 중심 금융시스템에 대한 관심이 고조된 가운데 사회적 현안 해결을 위해 보험산업을 활용하는 정책에 대한 관심은 크지 않음.
 - (보유 역량 차원) 타 금융업권 대비 경쟁력 유지 여부가 불투명함.
 - 가치생성단위(상품, 판매채널, 자산운용) 간 전략방향이 일치하지 않아, 경제·사회 패러다임의 변화에 대응 역량이 약화될 수 있음.
 - 상품 부문은 원론적 보험 영역에서 크게 벗어난 반면, 판매채널 및 자산운용 부문은 여전히 전통적 전략방향을 유지하고 있음.
- 보험산업의 지속성장 비전을 설정함으로써 경제·사회 패러다임 변화 속에서 보험산업이 지속 발전할 수 있는 방안을 모색하는 것이 분석 목표임.
 - (지속성장 목표 차원) 경영환경 변화에의 능동적 대응 방안 모색
 - 현재 진행 중인 경제·사회 패러다임의 변화에 기인하는 기회요인과 위협요인을 식별하고, 그에 능동적으로 대응할 필요가 있음.

- 장기 부채·자산을 보유하는 보험산업의 경우, 전략 방향 전환 효과의 실현에 장기간이 소요됨을 감안하면 선제적 대응이 바람직함.
- (사회적 미션 차원) 보험산업의 사회적 역할 제고 방안을 모색함.
 - 보험산업 발전 비전을 금융소비자 및 정책당국과 공유함으로써 보험산업의 역할 확대 필요성에 대한 사회적 인식을 제고할 필요가 있음.
 - 보험산업을 활용하여 국가적 현안을 해결할 수 있다는 인식이 확산되면, 정책당국의 지원하에 보험산업 지속성장 동력을 탐색할 수 있음.
- (보유 역량 차원) 핵심역량 확보 및 새로운 고객가치 창출 방안 모색
 - 가치생성단위 간 전략방향에서의 부조화를 해소함으로써 타 금융업권 대비 핵심역량을 확보할 수 있는 장기 발전 전략이 요구됨.
 - 보험산업이 타 금융업권 대비 금융소비자를 보다 만족시킬 수 있도록 가치생성단위별로 새로운 고객가치 창출 기회를 탐색함.

〈그림 I-2〉 비전 설정 배경 및 목적



3. 비전 설정 방법론

- 보험산업의 발전 비전을 설정하기 위해 경영전략이론의 방법론을 참조함.
 - 산업구조 분석 방법론을 적용하여 급격한 경영환경 변화가 보험산업의 구조적 매력도에 미칠 영향을 평가함.
 - 산업의 구조적 특성을 규정하는 다섯 가지 경쟁력 요인들(five forces)¹⁾ 차원에서 향후 나타날 보험산업 경쟁력 변화를 추론함.
 - 핵심역량(core competence) 방법론을 참조하여 타 금융업권 대비 경쟁우위를 확보하기 위해 필요한 전략 과제를 모색함.
 - 핵심역량의 보유는 비전과 현 역량수준 간 갭을 극복함으로써 보험산업의 지속 발전을 도모할 수 있는 근간임.
 - 가치사슬(value chain) 방법론을 참조하여 가치생성 방식(서비스 다양화, 업무 다각화, 시장 다변화)별로 전략 과제를 도출함.
 - 가치생성단위(상품, 판매채널, 자산운용)별로 새로운 고객가치를 창출할 수 있는 전략과제를 검토함.

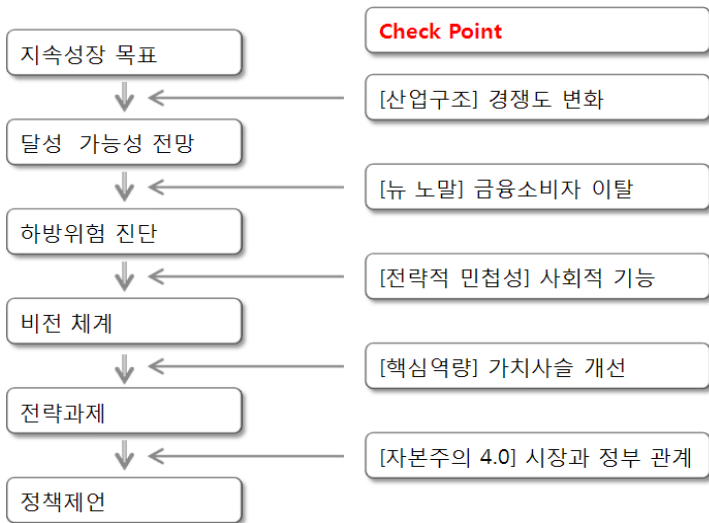
- 경영환경의 큰 변화 속에서 지속성장을 도모할 수 있도록 보험산업이 능동적으로 선택할 수 있는 사업모형 개선 방안의 모색에 집중함.
 - 보험산업 경영환경 관련 다양한 요인들에 대해서는 일정한 수준의 사회적 공감대가 이미 형성된 것으로 판단하여 별도의 요인별 분석은 생략함.
 - 예를 들어, 외생적 환경 요인인 인구 저출산·고령화, 글로벌화 진전, 새로운 유형의 위협 출현 등에 대해서는 추가적 분석을 생략함.
 - 위 요인들에 의해 규정되는 시장구조 변화(소비자 중심 경쟁, 금융업권간 업무영역 중첩 확대, 규제·감독 강화 등)에 주목하여 분석함.

1) Porter, M.E.(1979)를 참조하여 수평적 경쟁요인(기존 경쟁자간 경쟁강도, 대체재 위협, 신규 진입자 위협)과 수직적 경쟁요인(공급자 협상력, 수요자 협상력)을 검토함.

4. 비전 설정 과정

- 다음과 같은 여섯 단계를 거쳐 보험산업의 발전 비전을 도출함.
 - 보험산업이 “지향하고자 하는” 지속성장 목표(objectives)를 확인함.
 - 보험산업 구조 변화를 감안하여 지속성장 목표 달성 가능성을 평가함.
 - 경제·사회 패러다임 변화에 따른 경영성과 악화 위험을 진단함.
 - 지속성장 목표와 현 역량 수준간 갭을 극복하기 위한 비전체계로서 미션 (mission), 비전(vision), 핵심가치(core values)를 제시함.
 - 비전 달성을 위한 수단인 핵심역량 확보와 가치사슬 개선을 위해 사업모형을 조정할 수 있는 전략과제(strategies)를 도출함.
 - 보험산업의 사업모형 조정을 유도하고 지원할 수 있는 제도적 개선사항을 정책 제언으로서 정리함.

〈그림 I-3〉 비전 설정 과정



II. 비전 설정

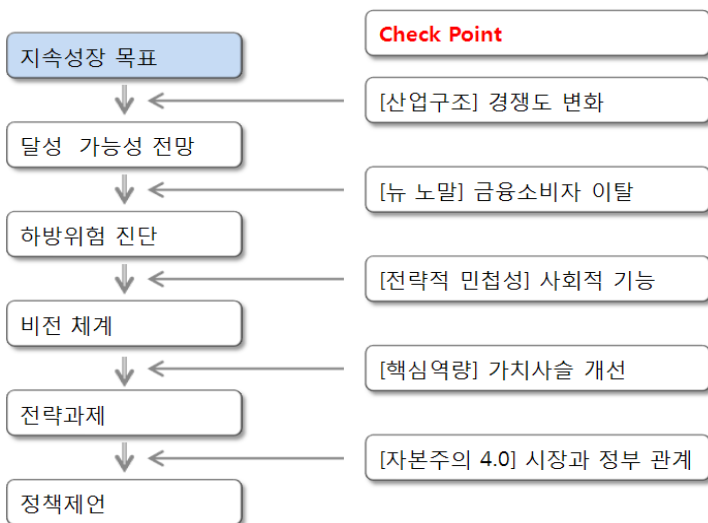
1. 지속성장 목표

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

체크 포인트: 경영성과 현 수준과 지속성장 목표

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

〈그림 II-1〉 비전설정 1단계: 지속성장

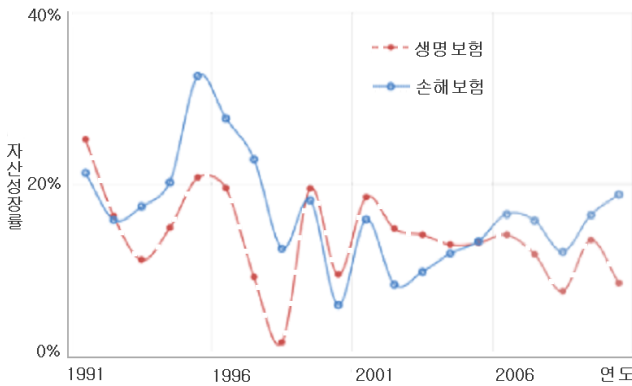


가. 목표 설정

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

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

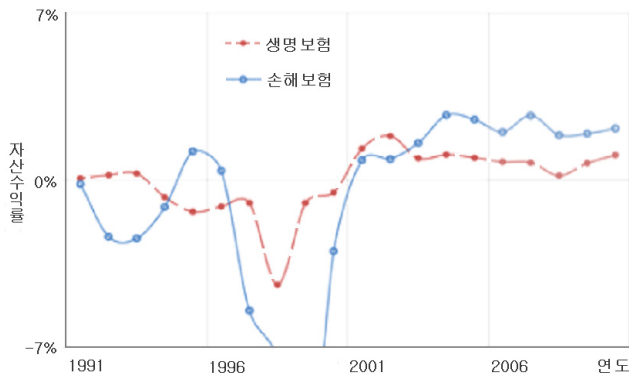
〈그림 II-2〉 보험산업 자산성장률 추이



자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템; 보험개발원, 보험통계연감.

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

〈그림 II-3〉 보험산업 자산이익률 추이



자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템; 보험개발원, 보험통계연감.

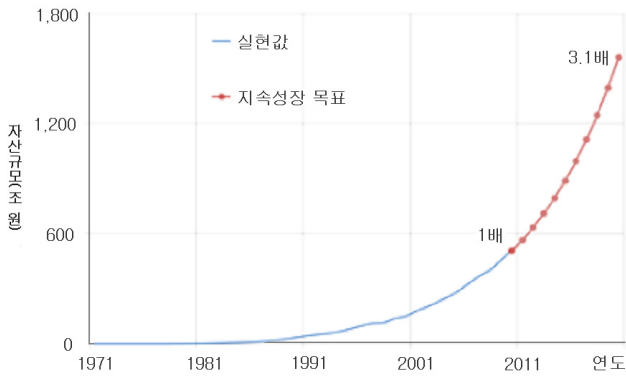
- 지금의 양호한 경영성과는 적극적으로 위험노출을 축소한 결과로 보임.
 - 부채 구성 측면에서, 금리위험 축소를 지향하여 금리확정형 상품 비중을 줄이고 금융투자형 및 금리연동형 상품 위주로 전환하였음.
 - 생명보험 수입보험료 중 변액보험²⁾ 비중이 2005년 약 14%에서 2010년 약 23%로, 금리연동형 비중은 약 35%에서 약 45%로 증가함.
 - 손해보험 원수보험료 중 장기손해보험과 개인연금의 비중이 2005년 약 46%에서 2010년 약 59%로 증가함.
 - 자산 구성 측면에서, 신용위험 축소를 지향하여 대출자산 비중을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

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

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

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

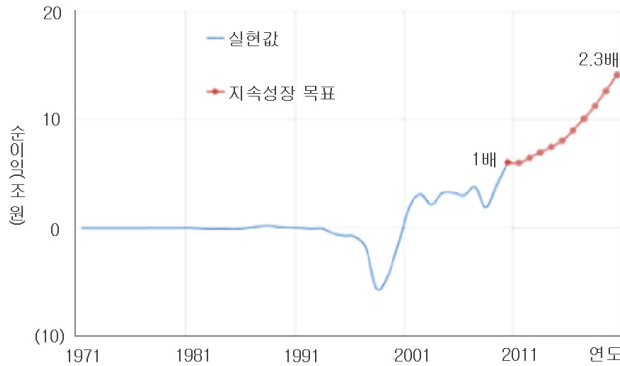
〈그림 II-4〉 지속성장 목표: 성장성



자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템; 보험개발원, 보험통계연감.

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

〈그림 II-5〉 지속성장 목표: 수익성



자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템; 보험개발원, 보험통계연감.

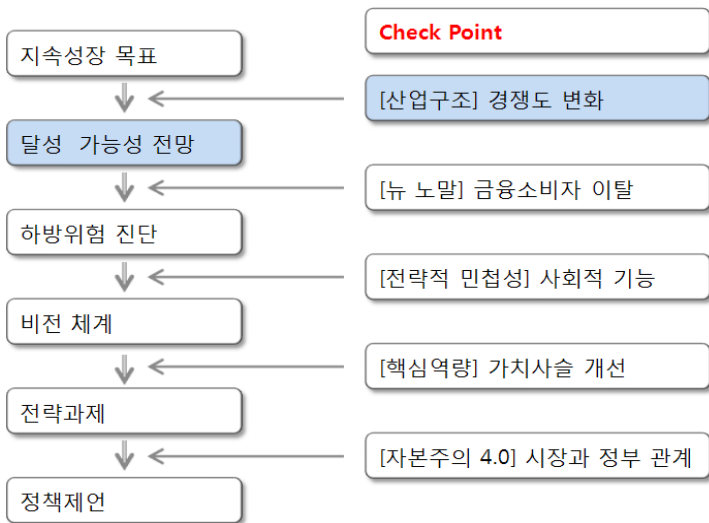
나. 목표 달성 가능성

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

체크 포인트: 산업구조 변화와 경영성과

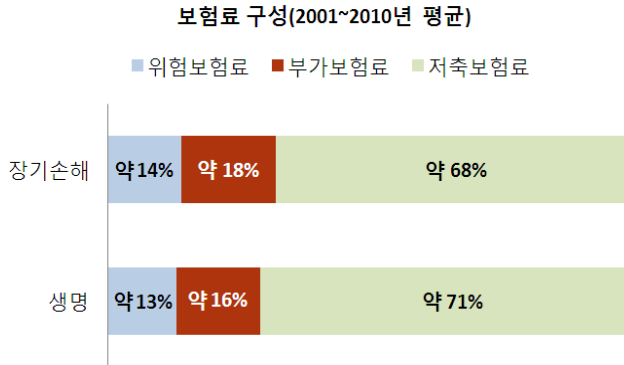
- ◎ 보험산업 구조의 변화 방향은?
- ◎ 보험산업 구조 변화가 경영성과에 미칠 영향은?
- ◎ 산업구조 변화 시나리오에서 예상되는 경영성과 수준은?

〈그림 II-6〉 비전설정 2단계: 경영성과 전망

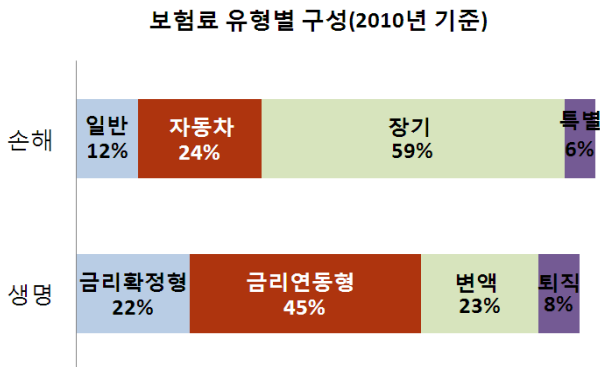


- 최근 보험산업이 금융투자형 서비스 위주로 성장함에 따라, 사업모형이 원론적 형태에서 벗어나 타 금융업권과의 차별성이 약화되는 부작용이 발생함.
 - 상품구조 측면에서 금융투자형 서비스 비중이 높아졌음.
 - 생명보험 및 장기손해의 경우, 요소별 비중에서 저축보험료가 약 70% 수준이며, 종목별 비중에서도 금융투자형이 60~70%에 달함.
 - 판매채널이 보험산업 특유의 전속설계사에서 벗어나 다각화(방카, 온라인, GA 등)되고 있으며, 자산운용도 차별적이라 보기 어려움.
 - 더욱이 현재 성장을 주도하고 있는 영역이 확대될수록 타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

〈그림 II-7〉 요소별 보험료 구성

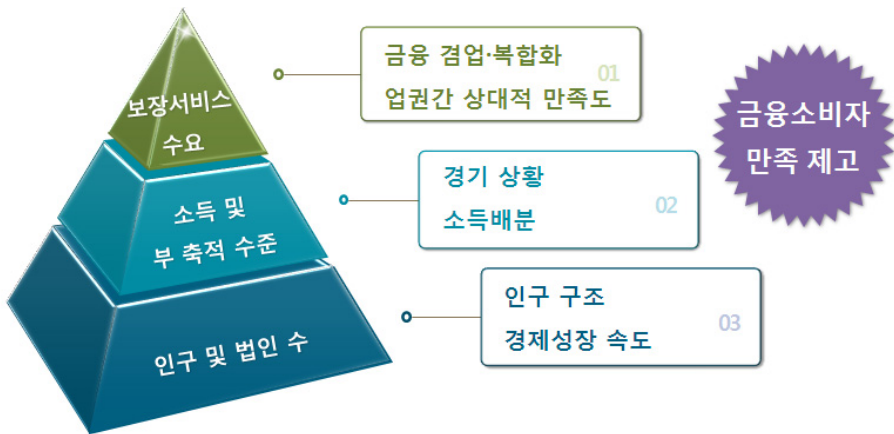


〈그림 II-8〉 종목별 보험료 구성



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

〈그림 Ⅱ-9〉 보험산업 성장 동력



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

〈그림 Ⅱ-10〉 산업 구조 분석



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

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

4) 공정거래위원회(2011)를 참조함.

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

■ 산업구조 악화가 실현될 경우의 시나리오를 설정함.

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

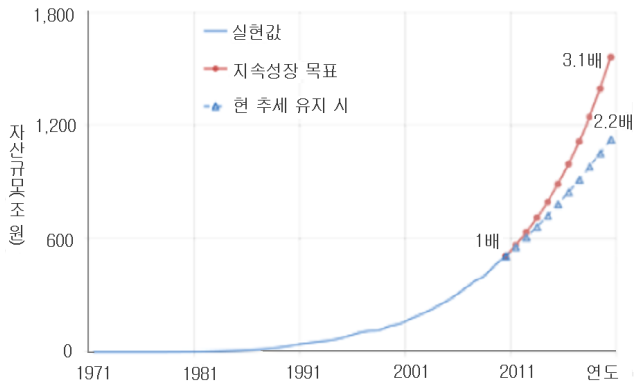
5) 한 나라 국민의 소득을 5등분한 것으로 상위 20% 가구 소득 합계를 하위 20% 가구 소득 합계로 나눈 비율임.

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

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

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

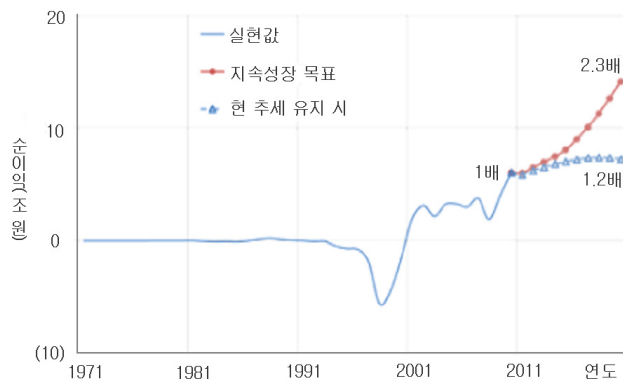
〈그림 II-11〉 경영성과 전망: 성장성



자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템; 보험개발원, 보험통계연감.

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

〈그림 II-12〉 경영성과 전망: 수익성



자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템; 보험개발원, 보험통계연감.

2. 사회적 미션

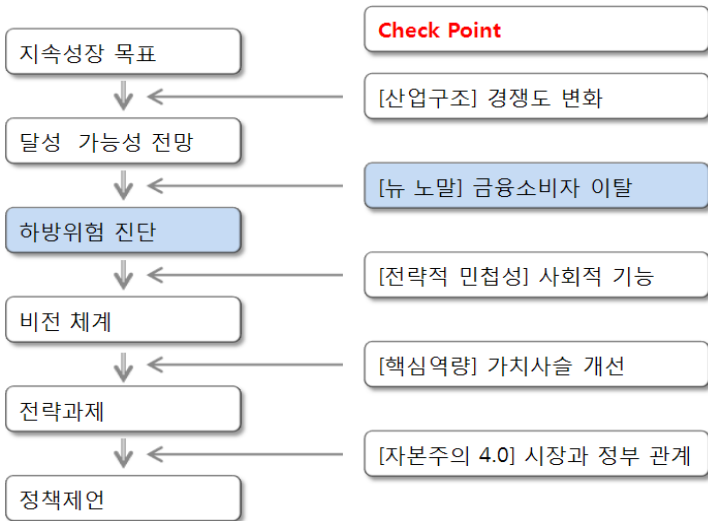
■ 비전 2020 설정을 위한 세 번째 단계로서 사회적 미션의 중요성, 이를 충족하지 못했을 경우 나타날 하방위험 등을 진단함.

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

체크 포인트: 패러다임 변화와 갭 진단

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

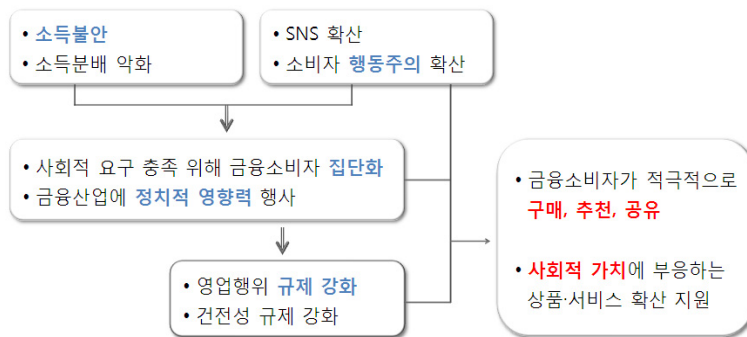
〈그림 II-13〉 비전설정 3단계: 갭 진단



가. 금융소비자 행동주의

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

〈그림 II-14〉 금융소비자 행동주의 영향



7) Aaker and Smith(2010)를 참조함.

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

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

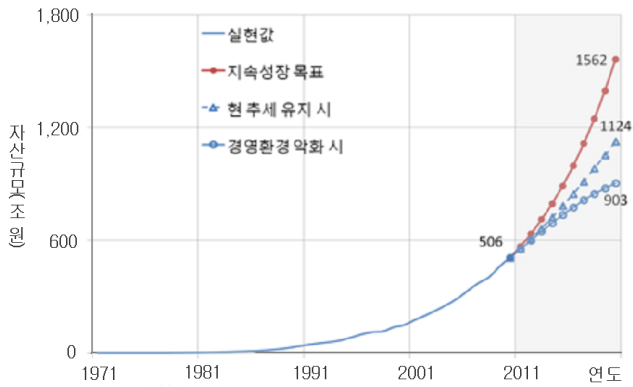
- 금융소비자 이탈이 어느 정도 강도로 현실화될지 불확실하지만, 부정적 시나리오 하에서 경영성과는 지속성장 목표에 크게 미치지 못할 수 있음.
 - 산업 구조가 악화되더라도 금융소비자 이탈이 본격화되지 않는다면, 중립적 시나리오에서의 경영성과 수준을 달성하는 것이 가능함.
 - 이 경우 성장성은 목표 수준 대비 약 3.6%p 미달, 수익성은 목표 수준 대비 약 0.2%p 미달할 것으로 예상됨.
 - 산업 구조 악화와 더불어 금융소비자가 본격적으로 보험산업을 이탈하는 부정적 시나리오에서 지속성장 목표 대비 갭은 상당히 클 수 있음.
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

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

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

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

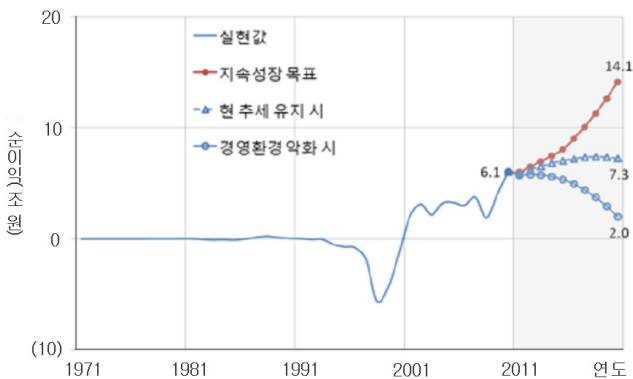
〈그림 II-15〉 경영성과 악화에 따른 성장성 둔화 위험



자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템; 보험개발원, 보험통계연감.

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

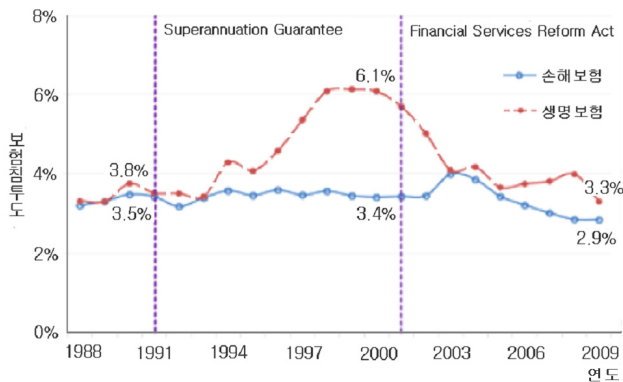
〈그림 II-16〉 경영환경 악화에 따른 수익성 하락 위험



자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템; 보험개발원, 보험통계연감.

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

〈그림 II-17〉 호주 보험침투도 추이



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

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

나. 금융소비자 만족

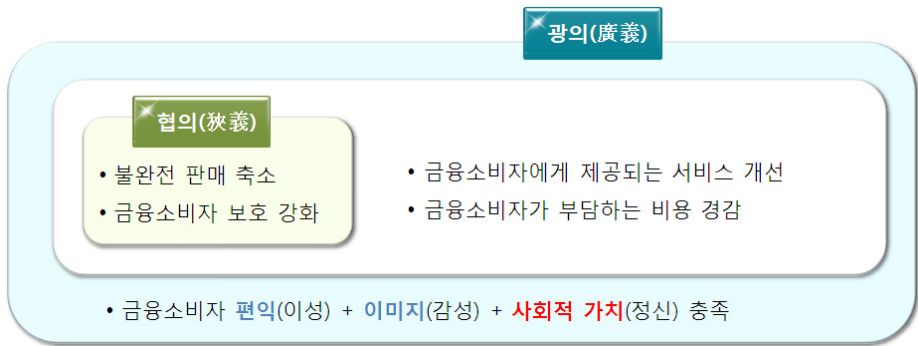
- 금융소비자 이탈에 따른 하방위험을 선제적으로 관리하려면 금융소비자 만족 제고를 목표로 사업모형의 개선을 지속할 필요가 있음.
 - 경영전략이론의 패러다임 중 하나인 “전략적 민첩성(strategic agility)”을 원용하여 국내 보험산업의 전략방향에 대한 시사점을 모색함.
 - 동 패러다임은 현 경영성과에 만족하여 경영환경 변화에 둔감해지는 경향을 의미하는 “승리의 저주(curse of success)”를 경계할 것을 주문함.
 - 국내 보험산업이 지금까지 양호한 경영성과를 달성함에 따라, 현 사업 모형에 안주하려는 유인이 크다는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

〈그림 II-18〉 전략적 민첩성 구성



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

〈그림 II-19〉 금융소비자 만족 개념



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

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

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

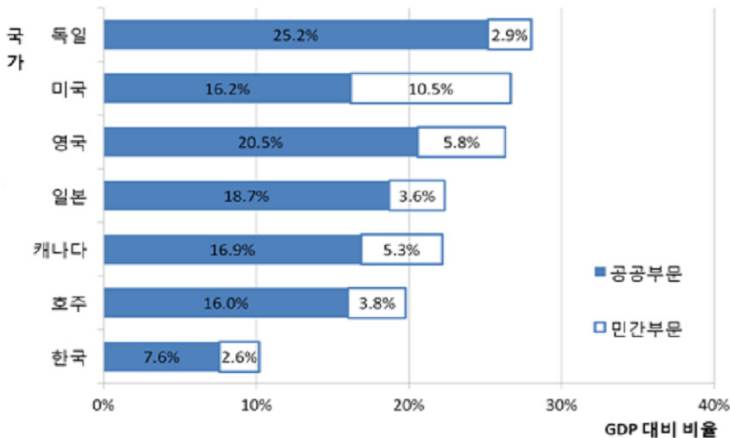
- 사회적 위험은 개인의 인간다운 생존을 위협하는 현상이 대부분의 사회구성원들에게 보편적으로 발생할 가능성을 의미함.
 - 국제노동기구(ILO)는 노령, 장애, 사망, 상해, 출산, 산재, 실업, 육아, 질병 등 9가지를 대표적인 사회적 위험으로 규정하고 있음.
 - 사회적 위험은 노동능력 감소, 직업능력 상실, 소득능력 감소 등을 초래함으로써 개인의 건강한 육체적 생존과 경제적 생활을 위협함.
- Nielsen Company Korea 조사 결과, 사회적 위험이 증가하는 추세임.¹²⁾
 - 2010년 5월 서울 및 4대 광역시(대전,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

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

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

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

〈그림 II-20〉 국가별 사회보장지출 수준



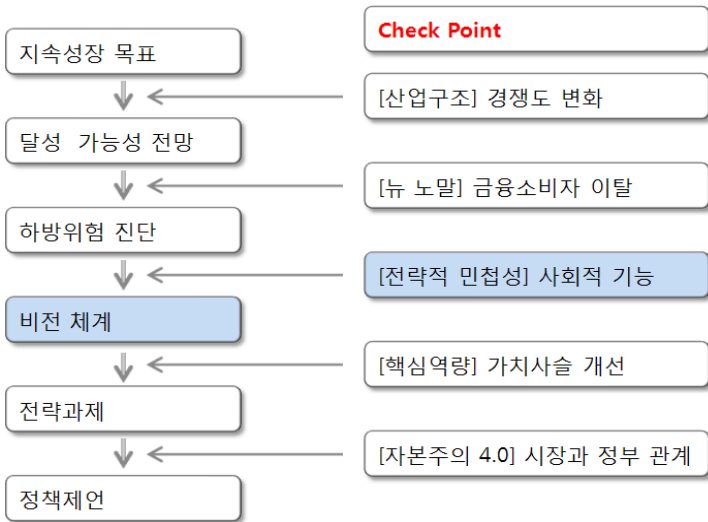
3. 비전 & 핵심가치

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

체크 포인트: 비전 체계

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

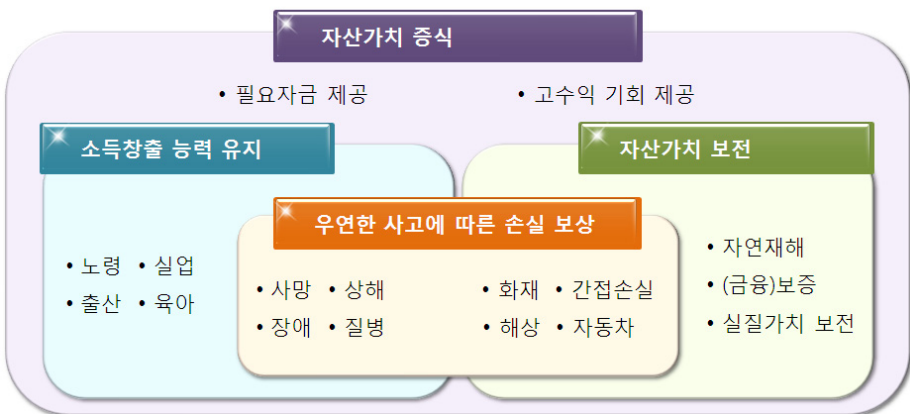
〈그림 II-21〉 비전설정 4단계: 비전 체계



가. 비전(Vision)

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

〈그림 II-22〉 보장 중심 복합금융서비스



나. 핵심가치(Core Values)

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

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

〈그림 II-23〉 역량 축적을 위한 선순환 구조



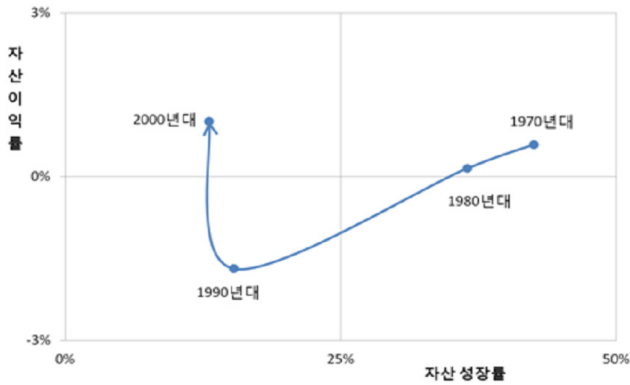
“Social Contribution nnsure”

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

다. 비전 달성 시 경영성과

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

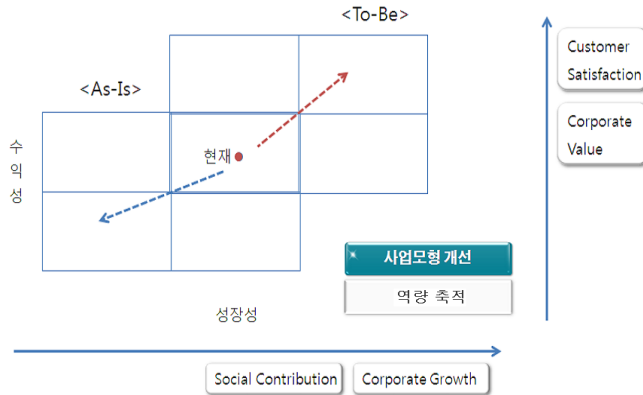
〈그림 II-24〉 자산 성장률과 자산이익률 변화 추이



자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템; 보험개발원, 보험통계연감.

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

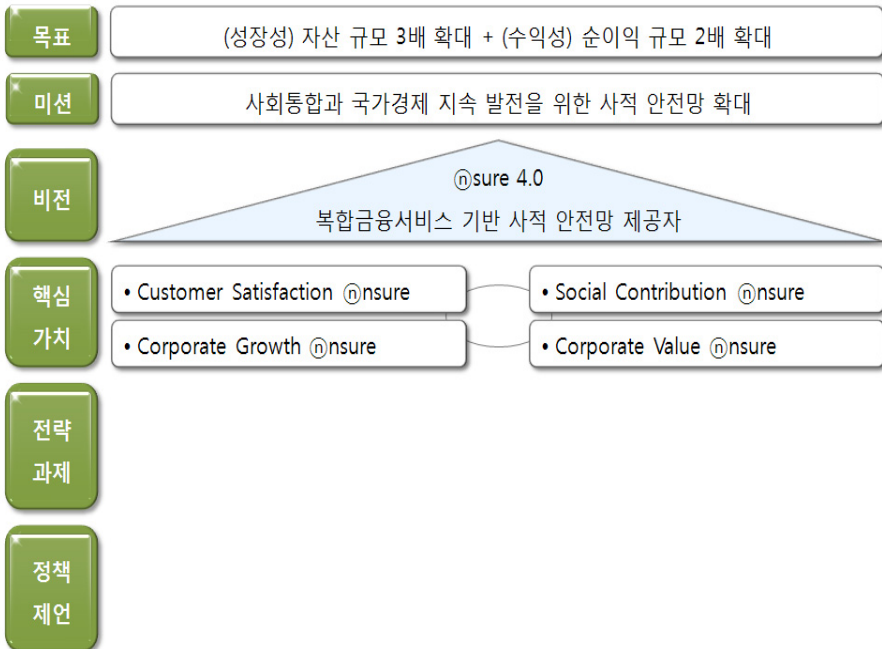
〈그림 II-25〉 비전 달성 시 기대효과



4. 비전 체계: 목표, 미션, 비전 및 핵심가치

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

〈그림 II-26〉 비전 체계: 목표, 미션, 비전, 및 핵심가치



Ⅲ. 전략 과제

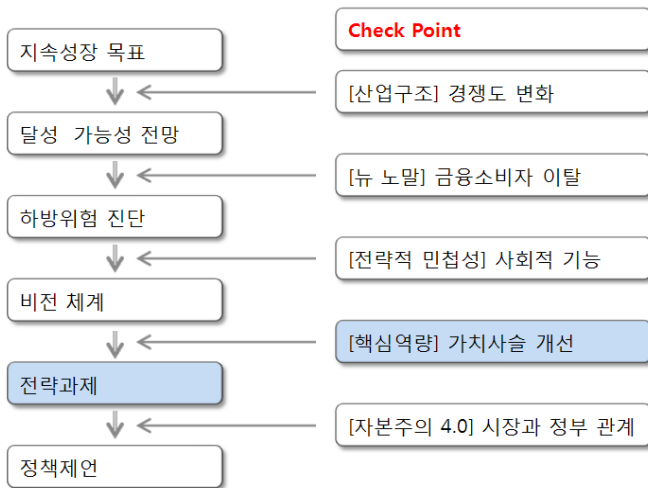
1. 개요

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

체크 포인트: 전략 과제

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

〈그림 Ⅲ-1〉 비전설정 5단계: 전략 과제



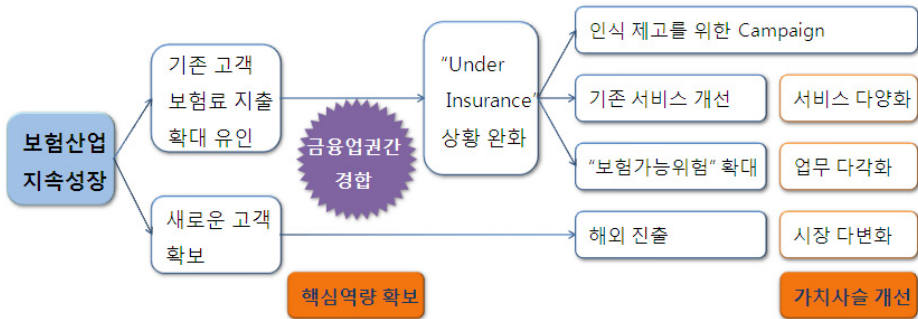
- 핵심가치 간 선순환 구조 형성과 경영성과 개선을 동시에 도모할 수 있는 전략 과제의 발굴과 그에 대한 집단적 전념이 요구됨.
 - 경영성과 개선이 수반될 때 핵심가치를 지속적으로 추구하는 것이 가능하며, 핵심가치를 추구해야 경영성과 개선이 가능한 상황임.
 - ① 보험영업 수익의 확대는 금융소비자를 위한 서비스 범위를 확대할 때 가능하고, ② 보험영업 비용을 축소하면 금융소비자의 보험료 부담을 경감할 수 있으며, ③ 투자영업 이익을 개선하면 개선된 운용성과를 금융소비자와 공유할 수 있음.

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

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

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

〈그림 Ⅲ-2〉 전략 과제 구성

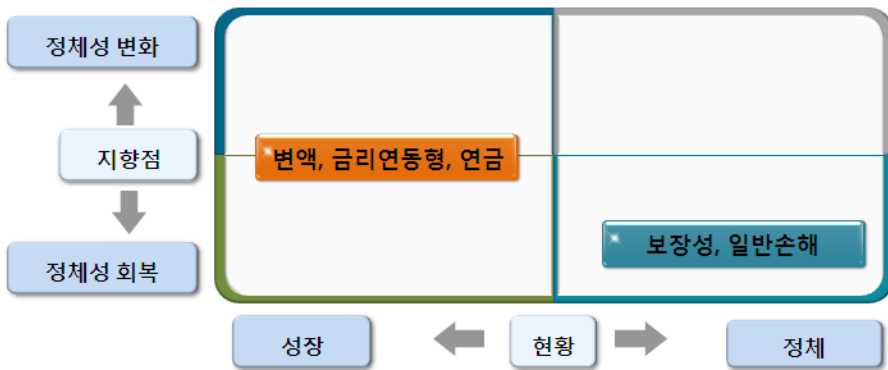


13) 주요기능(core activities)을 보다 세분하여 언더라이팅(가격설정 및 상품설계), 판매, 자산운용, 클레임관리, 위험관리, 후선업무(세제 및 회계) 등으로 구분 가능함.

2. 핵심역량 확보

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

〈그림 Ⅲ-3〉 전략 방향 선택



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

강거목장(綱舉目張) 연혁

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

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

〈그림 Ⅲ-4〉 가치 창출을 통한 상생



핵심역량이란?

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

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

〈그림 Ⅲ-5〉 사업모형 개선 가능성



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

15) Prahalad and Hamel(1990)을 참조함.

3. 가치사슬 개선: 새로운 고객가치 창출

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

〈그림 Ⅲ-6〉 가치사슬 개선 방안



가. 서비스 다양화: 기본 방향

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

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

1) 서비스 다양화: 상품 - 사전적 위험관리

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

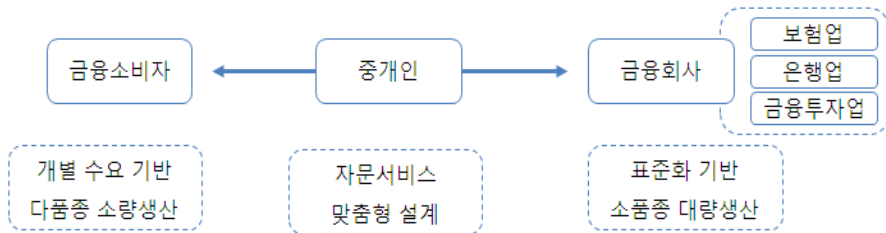
“E-Health 서비스” 가능성

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

2) 서비스 다양화: 채널 - 자문형 판매채널

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

〈그림 III-7〉 Mass Customization 의의



자문형 판매채널 활용

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

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

3) 서비스 다양화: 운용 - 수익구조 다변화

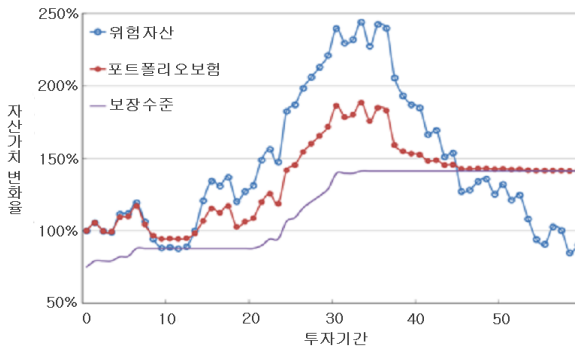
■ 서비스 다양화를 위한 자산운용 부문 과제로서 금융소비자의 다양한 요구에 대응하여 수익구조를 다변화할 것을 제안함.

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

수익구조 다변화 사례

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

〈그림 Ⅲ-8〉 손실발생 위험 제한 효과



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

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

나. 업무 다각화: 기본 방향 - 보험가능위험 확대

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

보험가능위험 확대 사례

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

20) 보험경영연구회(2006)를 참조함.

1) 업무 다각화: 상품 - 사회적 위험 보장

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

미국 민영실업보험(Private Unemployment Insurance) 사례

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

2) 업무 다각화: 채널 - "Aggregator" 활용

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

SNS 기반 Aggregator 출현 가능성

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

21) Gartner(2012)를 참조함.

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

3) 업무 다각화: 운용 - 사회책임투자 활용

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

사회책임투자(SRI) 활용 가능성

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

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

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

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

다. 시장 다변화: 기본 방향

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

1) 시장 다변화: 상품 - 솔루션 중심 글로벌화

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

솔루션 중심 해외 진출 사례

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

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

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

2) 시장 다변화: 채널 - 개방형 네트워크

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

개방형 네트워크 해외 사례

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

3) 시장 다변화: 운용 - 관계금융

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

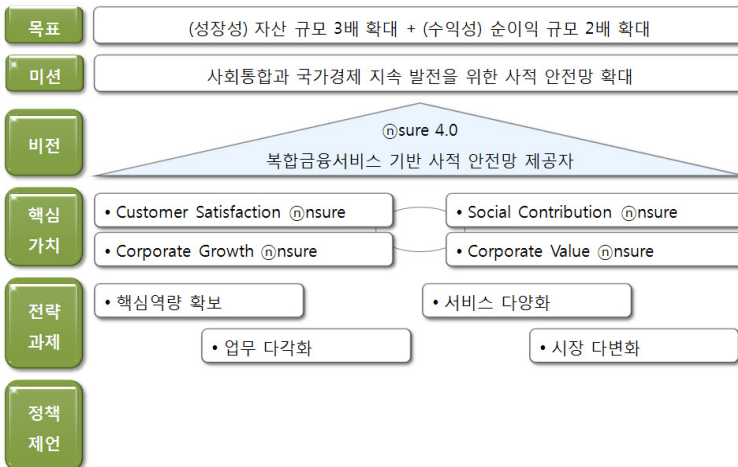
보험산업 관계금융 사례

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

4. 비전 체계: 전략 과제

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

〈그림 Ⅲ-9〉 비전 체계: 전략 과제



IV. 정책 제언

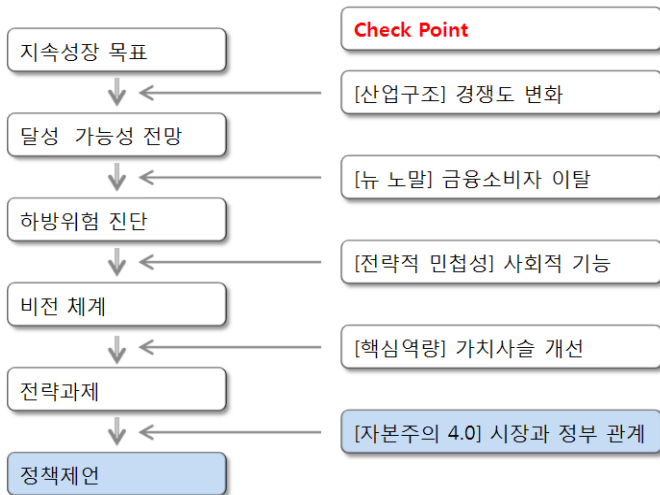
1. 개요

- 비전 2020 설정을 위한 여섯 번째 단계로서, 보험산업이 전략과제를 실행하는 것을 정책적으로 지원할 필요성, 그에 상응하는 정책 제언을 정리함.
 - 글로벌 금융위기를 계기로 시장과 정부의 관계가 변화하면서, 공적 안전망과 사적 안전망 연계 필요성에 대한 사회적 요구가 커지고 있음.

체크 포인트: 전략 과제

- ◎ 정책 지원이 필요한 이유는?
- ◎ 정책 지원이 요구되는 분야는?

〈그림 IV-1〉 비전설정 6단계: 정책 제언



2. 정책 지원 필요성

- “Capitalism 4.0”을 모색하는 과정에서 정부와 민간부문의 금융산업 관계가 지금까지와는 다른 형태로 진화해 갈 것으로 예상된다.
 - 보험산업과 정부의 관계는 외부 가치사슬에 해당하므로, 보험산업에 대한 정책적 지원이 이루어지면 새로운 고객가치 창출이 가능함.
 - 각 금융업권은 희소자원에 대한 접근·통제권을 제도적으로 보호받은 결과 발생하는 경제적 지대(economic rent)를 기초로 수익을 창출함.
 - 금융업권 간 경합의 결과 가치사슬 확산(타 금융업권이 보험산업의 가치사슬을 모방)과정이 가속화되면 기존 잉여는 계속 감소할 것임.
 - 향후 사회 안전망 확대에 대한 정치적 요구가 지속되는 상황에서, 보험산업이 사적 안전망을 제공하는 것에 대한 정책 지원 유도가 가능함.
 - 일차적으로 민간부문이 사적 안전망 역할을 확대하고 정부가 이를 정책적으로 지원하는 형태의 민간-정부 관계가 보편화될 것으로 예상됨.

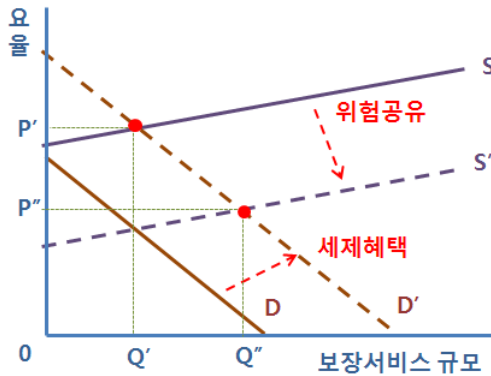
- 보험산업을 통해 사회적 위험을 관리한다는 관점에서, 보험산업이 전략과제를 적극적으로 실행하도록 정책적으로 지원할 필요가 있음.
 - 보험산업이 상당한 위험을 감수하면서 새로운 영역에 대한 경험을 축적하도록 유인하려면 정책 지원을 통한 일정한 보상이 필요함.
 - 현 시점에서 보험산업의 사회적 역할이 기대에 미치지 못하는 것은 일종의 시장실패(market failure) 현상이라고 볼 수 있음.
 - 사적 안전망의 긍정적 외부효과를 감안할 때, 사적 안전망 제공 시 보험산업이 부담해야 하는 사적비용을 경감시켜 주는 것이 바람직함.
 - 세제혜택 확대와 병행하여 보험산업과 정부 간 위험공유체계를 구축함으로써 사적 안전망 공급 역량을 확충하는 것이 바람직함.
 - 역량 확충을 위한 방법으로서 지식 축적, 전문 인력 확보, 해외 선진 보험회사와의 제휴, 직접적인 경험 등을 생각해 볼 수 있음.

- 경험 및 노하우 축적이 가장 효과적인 역량 확보 방안이라는 점에서, 보험산업에 경험데이터를 축적할 수 있는 기회를 제공할 필요가 있음.

보험산업과 정부 간 위험공유체계 구축 의의

- 시장공급 확대를 유인할 수 있는 정책지원 방안을 모색할 필요가 있음.
 - 현재 사회적 위험 보장서비스가 제한적인 것은, 소비자의 지불의향 가격에 비해 공급자의 요구 가격이 높아 시장실패가 발생하기 때문임.
 - 세제혜택은 수요자의 지불의향 가격을 높여 시장실패를 보정함.
 - 공급 역량 확충 지원은 공급자의 요구 가격을 낮춤으로써 시장실패를 보정하는데, 보험료의 균형수준을 보다 낮출 수 있다는 장점을 가짐.

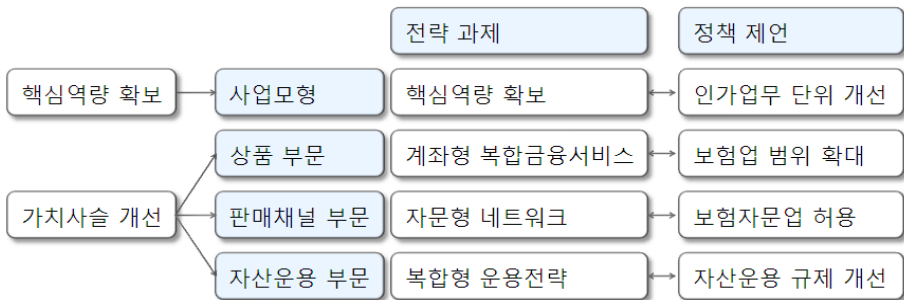
〈그림 IV-2〉 정부와 위험공유에 따른 효과



3. 정책 제언 구성

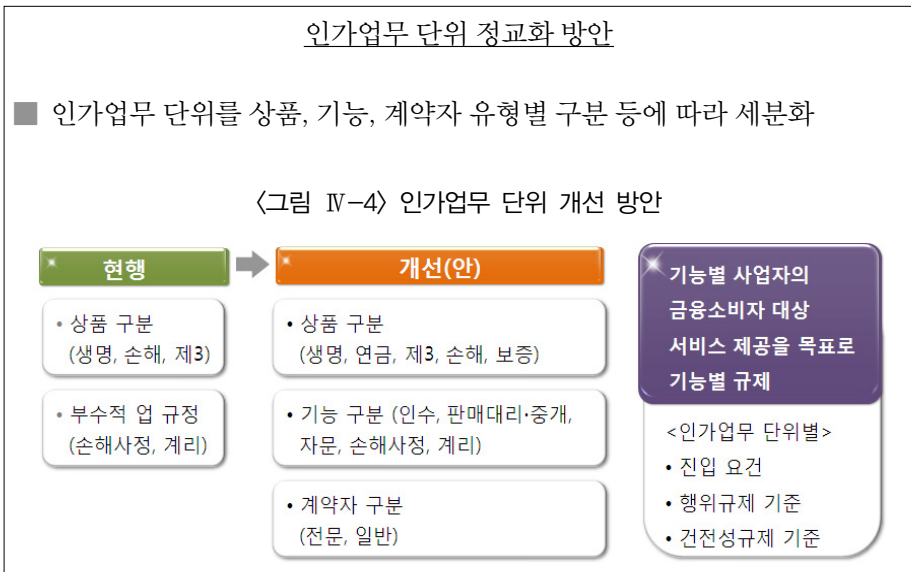
- 전략 과제를 가치창출 방식 및 가치생성 단위에 따라 구성한 것의 연장선상에서 정책 제언도 가치생성 단위에 따라 구성함.
 - 보험산업이 전략 과제를 실행함에 있어, 제약이 되는 제도를 개선하고 관련 역량의 축적을 유인할 수 있는 정책 방안을 도출하려는 취지임.
 - 보험산업의 핵심역량 확보를 지원할 수 있는 정책 방안을 모색함.
 - 가치생성단위 간 불일치를 해소하기 위한 사업모형의 조정을 지원할 수 있도록 인가업무 단위를 정교화 하는 방안을 검토함.
 - 보험산업의 가치사슬 개선을 지원할 수 있는 정책 방안을 모색함.
 - (상품부문) 전략 과제인 계좌형 복합금융서비스 설계를 제도적으로 지원할 수 있도록 보험업 범위를 확대하는 방안을 검토함.
 - (판매채널 부문) 전략 과제인 자문형 네트워크 구축을 위한 제도적 기반으로서 보험자문업을 허용하는 방안을 검토함.
 - (자산운용 부문) 전략 과제인 복합형 운용전략 활용을 지원하기 위한 제도 개선 사항으로서 자산운용 규제를 개선하는 방안을 검토함.

〈그림 IV-3〉 정책 제언 구성



가. 핵심역량 확보: 인가업무 단위 개선

- 보험산업이 핵심역량 확보 차원에서 사업모형을 조정하는 것을 정책적으로 지원하기 위해 인가업무 단위를 개선할 것을 제안함.
 - 현 보험업 인가업무 단위는 종목 유형만을 고려하고 있어 타 금융업권의 단위만큼 정교하지 못하며, 원활한 사업모형 조정에 장애가 될 수 있음.
 - 자본시장법, 금융소비자보호법(안) 등은 상품, 기능, 소비자 유형별 조합에 따라 구분되는 인가업무 단위를 규정하고 있음.
 - 인가업무 단위 개선은 기능별 사업자가 금융소비자에게 다양한 자문서비스를 제공하도록 유도하고 관련 인프라를 개선하는 것이 목표임.
 - 인가업무 단위별로 진입, 업무행위, 건전성 관련 규제를 개선할 필요가 있음.
 - 또한, 전문화, 범위의 경제를 위한 기능별 수직적 분절화와 규모의 경제를 추구하는 동질적 기능의 수평적 통합이 보다 용이해질 것임.²⁸⁾



28) 수직적 분절화(vertical fragmentation), 수평적 통합(horizontal consolidation).

나. 상품 부문: 보험업 범위 확대

- 보험산업이 상품 부문에서 계좌형 복합금융서비스를 설계하도록 정책적으로 지원하기 위해 보험업 범위를 확대할 것을 제안함.
 - 현행 규정은 보험상품의 취급을 업으로 하는 것을 보험업으로 정의하고 있는데, 열거된 우연한 사건의 종류에 의해 보험상품 범위가 제한됨.
 - 보험산업이 사회 안전망을 능동적으로 제공하도록 유인하려면 “우연한 사건” 여부와 관련성이 낮은 보장서비스 설계를 허용할 필요가 있음.²⁹⁾
 - 교육, 구직, 노후준비 등을 위한 포괄적 소득보장서비스는 “우연한 사건” 과의 관련성 보다는 장기 금융서비스로서의 특성이 강함.
 - 계좌형 복합금융서비스에서 경쟁력을 확보하려면 자금이체 역량이 필요하므로, 보험산업에게 자금이체업무를 허용할 것을 제안함.
 - “예치금(지급결제용 자산)”을 특별계정으로 설정하고 은행에 위탁한 후, 이를 기반으로 자금이체 업무를 수행하도록 허용할 수 있음.
 - 동 예치금은 보험회사의 지급계좌로 활용될 수 있을 것임.³⁰⁾

보험업 범위 확대 해외 사례

- 해외의 경우, 보험상품에 해당되지 않지만 보험산업이 제공할 수 있는 일부 서비스를 별도로 허용함으로써 보장서비스 영역을 확장하고 있음.
 - 미국 뉴욕 주는 보험회사에게 계약자 클레임 충족 의무를 부담하는 대신 정기적으로 보험료를 받는 Funding Agreement³¹⁾ 제공을 허용함.
 - 호주는 보험회사에게 보험료 납입이나 보험금 지급이 계약자의 사망이나 생존에 의존하지 않는 Sinking Fund Policy³²⁾의 제공을 허용함.

29) 금융소비자의 사회적 요구에 대응하기 위한 장기 금융서비스 관련 금융업권 간 경쟁을 유도함으로써 금융혁신을 촉진할 수 있을 것임.

30) 금융투자업의 고객위탁금과 유사한 개념임.

다. 판매채널 부문: 보험 자문업 도입

- 보험산업이 판매채널 부문에서 자문형 네트워크를 구축하도록 정책적으로 지원하기 위해 보험자문업을 허용할 것을 제안함.
 - 현행 규정은 보험상품의 가치 및 구매결정을 위한 자문에 특화할 수 있는 “보험 자문업자” 관련 근거 조항을 두고 있지 않음.
 - 보험산업이 자문서비스를 토대로 판매 후 유지서비스를 강화하도록 유인하려면, 자문서비스 제공에 따른 보수 수령을 허용할 필요가 있음.
 - 보험상품 판매수수료를 받지 않고 금융소비자가 지불하는 자문보수에 의존하는 금융소비자 만족 지향 자문업자의 출현이 가능함.
 - 상품 부문 전략 과제인 사전적 위험관리서비스의 확대를 유인하기 위해서도, 동 서비스 제공에 대한 보수의 수령을 허용되어야 할 것임.

호주의 “Future of Financial Advice” 사례

- 호주는 판매수수료 수취 관련 고지를 의무화 하고 있으며, 자문서비스를 제공하는 모집인의 판매수수료 수령을 제한하는 개혁안을 추진 중임.
 - “Ban on Volume Payment” 규정을 도입함으로써 전문자문인력이 보험 상품 판매량에 따라 보상받는 관행을 제한할 예정임.
 - 고객이 전체 자문서비스 프로그램 중 원하는 부분(예, 보험상품 구입)에 대해서만 자문을 받을 수 있는 “Scaled Advice” 도입을 추진 중임.

31) Such funding agreements may be issued ... to individuals for the following purposes: (iv) to fund any agreement providing for periodic payments in satisfaction of a claim, v) to fund any program of an institution which has assets in excess of \$25,000,000. NY Code - Section 3222를 참조함.

32) Sinking fund policy means a contract that has the following features: (a) the company issuing the policy undertakes to pay money on one or more specified dates, (b) neither the payment of that money nor the payment of premiums is dependent on the death or survival of the person to whom the policy is issued or of any other person. Life Insurance Act 1995 - Dictionary Schedule을 참조함.

라. 자산운용 부문: 자산운용 규제 개선

- 보험산업이 자산운용 부문에서 복합형 운용전략을 활용하도록 정책적으로 지원하기 위해 자산운용 규제를 개선할 것을 제안함.
 - 현행 규정은 규제방식, 거래범위, 거래한도 등에서 타 금융업권이나 타 국가에 비해 보험산업의 자산운용을 보다 엄격하게 제한하고 있음.
 - 보험산업이 운용성과 개선을 위해 운용전략을 다변화하도록 유인하려면, 사전적 규제는 보다 완화하고 사후적 규제로 보완할 필요가 있음.
 - 저금리 환경 하에서 금융소비자의 자산가치 증식 요구에 대응하려면, 파생상품을 통해 보장서비스 위험구조를 다변화할 수 있어야 함.
 - 타 금융업권과의 형평성 차원에서, 보험산업의 파생상품 취급을 자산운용 차원이 아닌 업무영역 차원에서 폭넓게 허용하는 것이 바람직함.
 - 보험상품과 파생상품 간 대체경쟁이 가능한 만큼, 현재와 같은 금융업권간 규제수준의 차이는 보험산업의 경쟁력을 크게 제약할 수 있음.

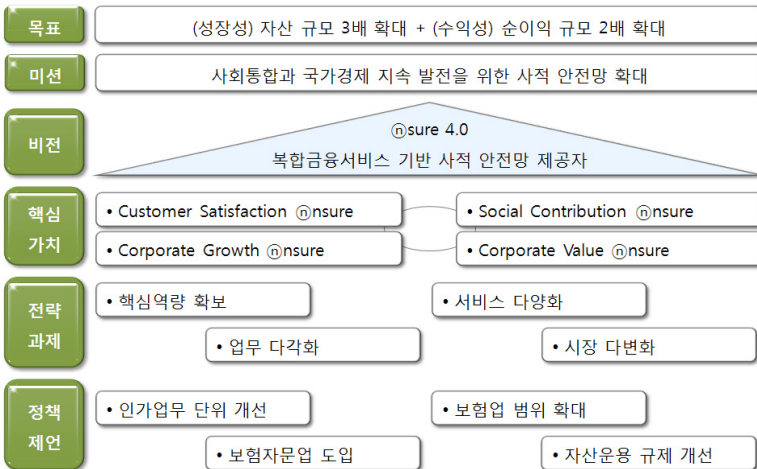
금융업권별 파생상품 관련 규제 비교

- 은행업, 금융투자업 대비 보험업에 대한 규제가 보다 강함.
 - (규제방식) 타 금융업권의 경우 파생상품 취급을 업무로서 규제하는 것과 달리, 보험업은 자산운용 차원에서 규제하고 있음.
 - (거래범위) 장외파생상품 취급이 타 금융업권에 대해서는 허용되나, 보험업에 대해서만 제한되어 있음.
 - 보험업은 파생결합증권 발생을 통한 자금조달이 제한됨.
 - (거래한도) 타 금융업권은 한도를 제한하지 않고 자기자본비율 산출 시 위험가중치로 반영하는 반면, 보험업은 한도를 직접 규제함.
 - 장내파생상품의 경우 거래한도 적용 예외가 존재하지 않음.

4. 비전 체계: 정책 제언

- 비전 체계의 마지막 항목인 정책 제언을 요약하면 아래와 같음.
 - 핵심역량 확보를 지원하기 위한 정책 제언으로서 보험산업 인가업무 단위를 상품, 기능, 계약자 유형별 구분 등에 따라 개선할 것을 제안함.
 - 이는 보험산업이 원활한 사업모형 조정을 통해 핵심역량(타 금융업권 대비 경쟁력)을 조기에 확보하도록 지원하자는 것임.
 - 상품 부문 정책 제언으로서 보험업의 범위를 확대할 것을 제안함.
 - 해외 사례를 참조하여, “우연한 사건” 과 관련성이 낮더라도 사적 안전망으로서의 복합금융서비스를 설계할 수 있도록 허용하자는 취지임.
 - 판매채널 부문 정책 제언으로서 보험자문업을 도입할 것을 제안함.
 - 해외 사례를 참조하여, 사전적 위험관리서비스와 판매 후 유지서비스에 적합한 자문형 판매채널의 구축을 유인하자는 취지임.
 - 자산운용 부문 정책 제언으로서 자산운용 규제를 개선할 것을 제안함.
 - 타 금융업권의 사례를 참조하여, 업무영역 차원에서 파생상품 취급을 폭넓게 허용함으로써 복합형 운용전략의 활용을 지원하자는 취지임.

〈그림 IV-5〉 비전 체계: 정책 제언



참고문헌

- 공정거래위원회(2011), 「생명보험회사들의 부당공동행위 건 심의결과」, 보도자료.
- 국민연금 재정추계위원회(2008), 「2008 국민연금재정계산 국민연금 장기재정 추계 및 운영개선방향」, 『국민연금 정책계산 자료집』.
- 박형수(2010), 「저출산·고령화가 재정에 미치는 영향」, 『제1회 금융연구기관 공동컨퍼런스 저출산·고령화와 금융의 역할』, 보험연구원.
- 보험경영연구회(2006), 『보험과 리스크관리』, 문영사.
- 전재호·전병길(2010), 『브랜딩의 제3의 물결 코즈 마케팅: 착한 소비를 비즈니스로 연결하라』, (주)새로운 제안.
- Aaker, Jennifer and Andy Smith(2010), “The Dragonfly Effect: Quick, Effective, and Powerful Ways To Use Social Media to Drive Social Change”, Jossey-Bass.
- Bernstein, Perter(2003), “Points of Inflection: Investment Management Tomorrow”, *Financial Analysts Journal*, July/August 2003, Vol. 59, No. 4:18-23.
- Boender, C., C. Dert, F. Heemskerk, and H. Hoek(2007), Scenario Approach of ALM, *Handbook of Asset Liability Management*, eds. S.A. Zenios and T.Z. Ziemba, North Holland.
- C. K. Prahalad and Gary Hamel(1990), “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, May-June.
- Gartner(2012), “Top Industry Predicts 2012” reports.
- McNamee, Roger and David Diamond(2004), *New Normal*, Penguin USA.
- Mohamed A. El-Erian(2008), “When Markets Collide: Investment Strategies for the Age of Global Economic Change”, McGraw-Hill.
- Porter, M.E.(1979), “How competitive forces shape strategy”, *Harvard Business Review*, 57(2).

Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation,
Harvard Business Review (v. 68, no. 3).

Redington, F.M.(1952), “Review of the Principles of Life-Office Valuations”,
Journal of the Institute of Actuaries 78, No. 3.

Singleton, J. C.(2005), Core-Satellite Portfolio Management: a Modern Approach
to Professionally Managed Funds, McGraw-Hill.

금융감독원 금융통계정보시스템(<http://fisis.fss.or.kr>)

뉴스와이어(<http://www.newswire.co.kr>)

닐슨 코리아(<http://www.acnielsen.co.kr>)

보험개발원 보험통계연감(<http://www.insis.or.kr>)

호주국세청(<http://www.ato.gov.au/super>)

OECD(<http://www.oecd.org>)

보험연구원(KIRI) 발간물 안내

■ 연구보고서

- 2008-1 보험회사의 리스크 중심 경영전략에 관한 연구 / 최영목, 장동식, 김동겸 2008.1
- 2008-2 한국 보험시장과 공정거래법 / 정호열 2008.6
- 2008-3 확정급여형 퇴직연금의 자산운용 / 류건식, 이경희, 김동겸 2008.3
- 2009-1 보험설계사의 특성분석과 고능률화 방안/ 안철경, 권오경 2009.1
- 2009-2 자동차사고의 사회적 비용 최소화 방안 / 기승도 2009.2
- 2009-3 우리나라 가계부채 문제의 진단과 평가 / 유경원, 이해은 2009.3
- 2009-4 사적연금의 노후소득보장 기능제고 방안 / 류건식, 이창우, 김동겸 2009.3
- 2009-5 일반화선형모형(GLM)을 이용한 자동차보험 요율상대도 산출방법 연구 / 기승도, 김대환 2009.8
- 2009-6 주행거리에 연동한 자동차보험제도 연구 / 기승도, 김대환, 김혜란 2010.1
- 2010-1 우리나라 가계 금융자산 축적 부진의 원인과 시사점 / 유경원, 이해은 2010.4
- 2010-2 생명보험 상품별 해지율 추정 및 예측 모형 / 황진태, 이경희 2010.5
- 2010-3 보험회사 자산관리서비스 사업모형 검토 / 진익, 김동겸 2010.7

■ 정책보고서

- 2008-2 환경오염리스크관리를 위한 보험제도 활용방안 / 이기형 2008.3
- 2008-3 금융상품의 정의 및 분류에 관한 연구 / 유지호, 최원 2008.3
- 2008-4 2009년도 보험산업 전망과 과제 / 이진면, 이태열, 신종협, 황진태, 유진아, 김세환, 이정환, 박정희, 김세중, 최이섭 2008.11
- 2009-1 현 금융위기 진단과 위기극복을 위한 정책제언 / 진익, 이민환, 유경원, 최영목, 최형선, 최원, 이경아, 이해은 2009.2
- 2009-2 퇴직연금의 급여 지급 방식 다양화 방안 / 이경희 2009.3
- 2009-3 보험분쟁의 재판외적 해결 활성화 방안 / 오영수, 김경환, 이종욱 2009.3
- 2009-4 2010년도 보험산업 전망과 과제 / 이진면, 황진태, 변혜원, 이경희, 이정환, 박정희, 김세중, 최이섭 / 2009.12
- 2009-5 금융상품판매전문회사의 도입이 보험회사에 미치는 영향 / 안철경, 변혜원, 권오경 2010.1

- 2010-1 보험사기 영향요인과 방지방안 / 송윤아 2010.3
- 2010-2 2011년도 보험산업 전망과 과제 / 이진면, 김대환, 이경희, 이정환, 최원, 김세중, 최이섭 2010.12
- 2011-1 금융소비자 보호 체계 개선방안 / 오영수, 안철경, 변혜원, 최영목, 최형선, 김경환, 이상우, 박정희, 김미화 2010.4
- 2011-2 일반공제사업 규제의 합리화 방안 / 오영수, 김경환, 박정희 2011.7
- 2011-3 퇴직연금 적립금의 연금전환 유도방안 / 이경희 2011.5
- 2011-4 저출산·고령화와 금융의 역할 / 윤성훈, 류건식, 오영수, 조용운, 진익, 유진아, 변혜원 2011.7
- 2011-5 소비자보호를 위한 보험유통채널 개선방안 / 안철경, 이경희 2011. 11
- 2011-6 2012년도 보험산업 전망과 과제 / 윤성훈, 황진태, 이정환, 최원, 김세중, 오병국 2011. 12
- 2012-1 인적사고 보험금의 지급방식 다양화 방안 / 조재린, 이기형, 정인영 2012. 7

■ 경영보고서

- 2009-1 기업휴지보험 활성화 방안 연구 / 이기형, 한상용 2009.3
- 2009-2 자산관리서비스 활성화 방안 / 진익 2009.3
- 2009-3 탄소시장 및 녹색보험 활성화 방안 / 진익, 유시용, 이경아 2009.3
- 2009-4 생명보험회사의 지속가능성장에 관한 연구 / 최영목, 최원 2009.6
- 2010-1 독립판매채널의 성장과 생명보험회사의 대응 / 안철경, 권오경 2010.2
- 2010-2 보험회사의 윤리경영 운영실태 및 개선방안 / 오영수, 김경환 2010.2
- 2010-3 보험회사의 퇴직연금사업 운영전략 / 류건식, 이창우, 이상우 2010.3
- 2010-4(1) 보험환경변화에 따른 보험산업 성장방안 / 산업연구실, 정책연구실, 동향분석실 2010.6
- 2010-4(2) 종합금융서비스를 활용한 보험산업 성장방안 / 금융제도실, 재무연구실 2010.6
- 2010-5 변액보험 보증리스크 관리연구 / 권용재, 장동식, 서성민 2010.4
- 2010-6 RBC 내부모형 도입방안 / 김해식, 최영목, 김소연, 장동식, 서성민 2010.10
- 2010-7 금융보증보험 가격결정모형 / 최영수 2010.7
- 2011-1 보험회사의 비대면채널 활용방안 / 안철경, 변혜원, 서성민 2011.1
- 2011-2 보증보험의 특성과 리스크 평가 / 최영목, 김소연, 김동겸 2011.2

- 2011-3 충성도를 고려한 자동차보험 마케팅 전략 연구 / 기승도, 황진태 2011.3
 2011-4 보험회사의 상호서비스 기여방안 / 황진태, 기승도, 권오경 2011. 5
 2011-5 사기성클레임에 대한 최적조사방안 / 송윤아, 정인영 2011. 6
 2011-6 민영의료보험의 보험리스크 관리방안 / 조용운, 황진태, 김미화 2011. 8
 2011-7 보험회사의 개인형 퇴직연금 운영방안 / 류건식, 김대환, 이상우 2011. 9
 2011-8 퇴직연금시장의 환경변화에 따른 확정기여형 퇴직연금 운영방안 / 김대환, 류건식, 이상우 2011. 10
 2012-1 국내 생명보험회사의 기업공개 평가와 시사점 / 조영현, 전용식, 이해은 2012. 7

■ 조사보고서

- 2008-1 보험회사 글로벌화를 위한 해외보험시장 조사 / 양성문, 김진억, 지재원, 박정희, 김세중 2008.2
 2008-2 노인장기요양보험 제도 도입에 대응한 장기간병보험 운영 방안 / 오영수 2008.3
 2008-3 2008년 보험소비자 설문조사 / 안철경, 기승도, 이상우 2008.4
 2008-4 주요국의 보험상품 판매권유 규제 / 이상우 2008.3
 2009-1 2009년 보험소비자 설문조사 / 안철경, 이상우, 권오경 2009.3
 2009-2 Solvency II의 리스크평가모형 및 측정방법 연구 / 장동식 2009.3
 2009-3 이슬람 보험시장 진출방안 / 이진면, 이정환, 최이섭, 정중영, 최태영 2009.3
 2009-4 미국 생명보험 정산거래의 현황과 시사점 / 김해식 2009.3
 2009-5 헤지펀드 운용전략 활용방안 / 진익, 김상수, 김종훈, 변귀영, 유시용 2009.3
 2009-6 복합금융 그룹의 리스크와 감독 / 이민환, 전선애, 최원 2009.4
 2009-7 보험산업 글로벌화를 위한 정책적 지원방안 / 서대교, 오영수, 김영진 2009.4
 2009-8 구조화금융 관점에서 본 금융위기 분석 및 시사점 / 임준환, 이민환, 윤건용, 최원 2009.7
 2009-9 보험리스크 측정 및 평가 방법에 관한 연구 / 조용운, 김세환, 김세중 2009.7
 2009-10 생명보험계약의 효력상실 · 해약분석 / 류건식, 장동식 2009.8
 2010-1 과거 금융위기 사례분석을 통한 최근 글로벌 금융위기 전망 / 신중협,

- 최형선, 최원 2010.3
- 2010-2 금융산업의 영업행위규제 개선방안 / 서대교, 김미화 2010.3
- 2010-3 주요국의 민영건강보험의 운영체제와 시사점 / 이창우, 이상우 2010.4
- 2010-4 2010년 보험소비자 설문조사 / 변혜원, 박정희 2010.4
- 2010-5 산재보험의 운영체제에 대한 연구 / 송윤아 2010.5
- 2010-6 보험산업 내 공정거래규제 조화방안 / 이승준, 이종욱 2010.5
- 2010-7 보험종류별 진료수가 차등적용 개선방안 / 조용운, 서대교, 김미화 2010.4
- 2010-8 보험회사의 금리위험 대응전략 / 진익, 김해식, 유진아, 김동겸 2011.1
- 2010-9 퇴직연금 규제체계 및 정책방향 / 류건식, 이창우, 이상우 2010.7
- 2011-1 생명보험설계사 활동실태 및 만족도 분석 / 안철경, 황진태, 서성민 2011.6
- 2011-2 2011년 보험소비자 설문조사 / 김대환, 최원 2011.5
- 2011-3 보험회사 녹색금융 참여방안 / 진익, 김해식, 김혜란 2011.7
- 2011-4 의료시장변화에 따른 민영실손의료보험의 대응 / 이창우, 이기형 2011.8
- 2011-5 아세안 주요국의 보험시장 규제제도 연구 / 조용운, 변혜원, 이승준, 김경환, 오병국 2011.11
- 2012-1 2012년 보험소비자 설문조사 / 황진태, 전용식, 윤상호, 기승도, 이상우, 최원 2012. 6

■ 영문발간물

- 10호 Korean Insurance Industry 2008 / Korea Insurance Research Institute, 2008.9
- 11호 Korean Insurance Industry 2009 / Korea Insurance Research Institute, 2009.9
- 12호 Korean Insurance Industry 2010 / Korea Insurance Research Institute, 2010.9
- 13호 Korean Insurance Industry 2010 / Korea Insurance Research Institute, 2011.9

■ CEO Report

- 2008-1 자동차보험 물적담보 손해율 관리 방안 / 기승도 2008.6
- 2008-2 보험산업 소액지급결제시스템 참여 관련 주요 이슈 / 이태열 2008.6

- 2008-3 FY2008 수입보험료 전망 / 동향분석실 2008.8
- 2008-4 퇴직급여보장법 개정안의 영향과 보험회사 대응과제 / 류건식, 서성민 2008.12
- 2009-1 FY2009 보험산업 수정전망과 대응과제 / 동향분석실 2009.2
- 2009-2 퇴직연금 예금보험요율 적용의 타당성 검토 / 류건식, 김동겸 2009.3
- 2009-3 퇴직연금 사업자 관련규제의 적정성 검토 / 류건식, 이상우 2009.6
- 2009-4 퇴직연금 가입 및 인식실태 조사 / 류건식, 이상우 2009.10
- 2010-1 복수사용자 퇴직연금제도의 도입 및 보험회사의 대응과제 / 김대환, 이상우, 김혜란 2010.4
- 2010-2 FY2010 수입보험료 전망 / 동향분석실 2010.6
- 2010-3 보험소비자 보호의 경영전략적 접근 / 오영수 2010.7
- 2010-4 장기손해보험 보험사기 방지를 위한 보험금 지급심사제도 개선 / 김대환, 이기형 2010.9
- 2010-5 퇴직금 중간정산의 문제점과 개선과제 / 류건식, 이상우 2010.9
- 2010-6 우리나라 신용카드시장의 특징 및 개선논의 / 최형선 2010.11
- 2011-1 G20 정상회의의 금융규제 논의 내용 및 보험산업에 대한 시사점 / 김동겸 2011.2
- 2011-2 영국의 공동계정 운영체계 / 최형선, 김동겸 2011.3
- 2011-3 FY2011 수입보험료 전망 / 동향분석실 2011.7
- 2011-4 근로법 개정에 따른 퇴직연금 운영방안과 과제 / 김대환, 류건식 2011.8

■ Insurance Business Report

- 26호 퇴직연금 중심의 근로자 노후소득보장 과제 / 류건식, 김동겸 2008.2
- 27호 보험부채의 리스크마진 측정 및 적용 사례 / 이경희 2008.6
- 28호 일본 금융상품판매법의 주요내용과 보험산업에 대한 영향 / 이기형 2008.6
- 29호 보험회사의 노인장기요양 사업 진출 방안 / 오영수 2008.6
- 30호 교차모집제도의 활용의향 분석 / 안철경, 권오경 2008.7
- 31호 퇴직연금 국제회계기준의 도입영향과 대응과제 / 류건식, 김동겸 2008.7
- 32호 보험회사의 헤지펀드 활용방안 / 진익 2008.7
- 33호 연금보험의 확대와 보험회사의 대응과제 / 이경희, 서성민 2008.9

정기간행물**■ 간행물**

- 보험동향 / 계간
- 보험금융연구 / 연 4회

『 도서회원 가입안내 』

회원 및 제공자료

	법인회원	특별회원	개인회원
연회비	₩ 300,000원	₩ 150,000원	₩ 150,000원
제공자료	- 연구보고서 - 정책/경영보고서 - 조사보고서 - 기타보고서 - 정기간행물 · 보험금융연구 · 보험동향	- 연구보고서 - 정책/경영보고서 - 조사보고서 - 기타보고서 - 정기간행물 · 보험금융연구 · 보험동향	- 연구보고서 - 정책/경영보고서 - 조사보고서 - 기타보고서 - 정기간행물 · 보험금융연구 · 보험동향
	- 본원 주최 각종 세미나 및 공청회 자료(PDF) - 영문보고서	-	-

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

가입문의

보험연구원 도서회원 담당

전화 : (02)3775-9113, 9080 팩스 : (02)3775-9102

회비납입방법

- 무통장입금 : 국민은행 (400401-01-125198)

예금주 : 보험연구원

가입절차

보험연구원 홈페이지(<http://www.kiri.or.kr>)에 접속 후 도서회원이가입신청서를 작성 · 등록 후 회비입금을 하시면 확인 후 1년간 회원자격이 주어집니다.

자료구입처

서울 : 보험연구원 보험자료실, 교보문고, 영풍문고, 반디앤루니스

부산 : 영광도서

저자약력

진익

Rice University 경제학 박사
보험연구원 연구위원(경영전략실 실장)
(E-mail : realwing@kiri.or.kr)

김동겸

성균관대학교 경제학 석사
보험연구원 선임연구원
(E-mail : dgkim@kiri.or.kr)

김혜란

건국대학교 경영학 석사
보험연구원 연구원
(E-mail : hrkim@kiri.or.kr)

경영보고서 2012-2
보험산업 비전 2020
- @sure 4.0 -

발행일 2012년 7월

발행인 김 대 식

발행처 보험연구원
서울특별시 영등포구 여의도동 35-4
대표전화 : (02) 3775-9000

조판및
인쇄 KM 고려문화사

ISBN 978-89-5710-147-6

정가 10,000원