2025.10. 제2025-13호

CEO Brief

CEO Brief는 보험산업 관련 이슈를 분석하여 보험회사 CEO와 유관기관의 기관장분들께만 제공되는 리포트입니다.

2025년 보험회사 CEO 설문조사[1)]

요 약

보험산업은 거시경제 불확실성 확대에 따른 수익성 하락 우려가 높아, 이에 대응하여 수익기반의 안정화를 도모할 필요가 있음. 수익성 저하 우려로 생명보험과 손해보험 모두 건강보험시장을 중심으로 영업 경쟁이 더욱 심화될 가능성이 있으며, 한정된 시장에서 지속적인 수요 창출에는 한계가 있을 것으로 판단됨. 따라서 지속가능한 수익기반 확보를 위해서는 수익구조 다변화, 위험 기반 경영체계 강화, 자산운용 역량 제고 등 근본적인 체질 개선이 필요함. 정부도 정책 지원과 규제 개선을 통해 보험산업의 경쟁력을 제고하여 경제성장을 촉진하고 보장격차를 완화할 필요가 있음

1. 설문조사 주요 결과

○ 올해로 6회차를 맞이한 보험회사 CEO 설문조사는 경제환경 전망, 경영지표 예상, 보험산업 및 감독정책, 그리고 경영전략 수립 등에 대한 보험회사 CEO들의 견해를 청취하고자 실시하였음

- 올해는 트럼프 정부의 관세 정책이 본격화되면서 경기 둔화 우려가 고조되는 가운데, 신정부 출범으로 금융 및 보험산업 정책을 둘러싼 기대와 우려가 교차하고 있음
- 전체 42명의 보험회사 CEO 중 36명(생명보험 22명, 손해보험 14명)이 응답하여 응답률은 86%임

○ 2025년 보험회사 CEO 설문조사 결과를 요약하면 다음과 같음

- 보험회사 CEO들은 2026년 한국 경제가 전년보다 소폭 개선되거나 유사한 수준을 보이고, 금리는 현 수준을 유지하거나 소폭 하락할 것으로 전망함
- 2025년 수익성 저하에 대한 우려가 상당하지만, 2026년에는 수익성이 개선될 것으로 기대하며, K-ICS 비율(경과조치 후)은 151~250% 수준에서 관리할 계획임

1) 자세한 설문조사 결과는 〈별첨자료〉를 참고 바람

- 보험산업의 경쟁력 강화를 위해서는 금융규제의 적정성 점검 및 효율화가 가장 시급한 과제로 꼽혔으며, 소비자 신뢰 제고를 위해서는 건전한 모집질서 확립이 우선적으로 요구된다고 인식함
- 보험개혁회의에서 발표된 보험영업 관련 제도개선 중 수수료 관련 규제 개선에 대한 평가가 높았으며, 추가적으로 판매자의 전문성 강화와 소비자의 이해도 제고가 필요하다고 응답함
- 건전성 관련 제도에 대해서는 보험부채 할인율 현실화 방안과 해약환급금준비금 제도의 개선과 함께 투자 활성화를 위한 자본규제 완화 필요성이 높게 제기됨
- 경영전략 수립 시 이익 확보를 위한 영업 경쟁 관련 과제를 우선순위에 두는 반면, 장기적인 사업모형 전환 과제는 여전히 낮은 우선순위를 보임
- 향후 1~2년간 건강 등 보장성보험 판매에 주력할 것으로 보이며, 신사업 분야에서도 건강관리서비스 등 건강 관련 사업에 대한 관심이 여전히 가장 높음
- 자산운용 전략 측면에서는 저성장, 저금리 및 금융시장 변동성 확대 우려로 리스크 축소를 선택한 응답이 가장 많았으나, 투자수익률 제고를 위한 리스크 확대 응답도 상당수 나타남

2. 시사점

○ 설문조사 결과에 의하면, 보험산업은 거시경제 불확실성 확대에 대응하여 수익기반의 안정화를 도모할 필요가 있음

- 보험회사 CEO들은 대외 불확실성 속에서도 수익성의 점진적 회복 가능성을 기대하고 있으나, 경기 둔화, 금리 하락, 규제 부담 등 구조적 제약 요인에 대한 우려가 여전히 큼
- 수익성 저하 우려로 생명보험과 손해보험 모두 건강보험시장을 중심으로 영업 경쟁이 더욱 심화될 가능성이 있으며, 한정된 시장에서 지속적인 수요 창출에는 한계가 있을 것으로 판단됨
- 따라서 지속가능한 수익기반 확보를 위해서는 수익구조 다변화, 위험 기반 경영체계 강화, 자산운용 역량 제고 등 근본적인 체질 개선이 필요함
- 또한 정부도 정책 지원과 규제 개선을 통해 보험산업이 보장자이자 투자자로서의 역할을 강화함으로써 경제성장을 촉진하고 보장격차를 완화할 필요가 있음

황인창 연구위원
ichwang@kiri.or.kr

2025.11. No.2025-13

CEO Brief

CEO Brief is a report highlighting key current issues the insurance industry faces.

2025 KIRI CEO Survey[1)]

ABSTRACT

The insurance industry is highly concerned about declining profitability during the heightened macroeconomic uncertainty, highlighting the need for measures to stabilize its overall profit base. With an increasing pressure to make profits, both life and non-life insurers are expected to face stronger competition, particularly in the health insurance market. However, the health insurance market is already approaching its limit for further expansion within a confined and restricted market structure. Therefore, securing a stable and sustainable profit base over the long term will require fundamental improvements in business model, including diversification of revenue sources, reinforcement of risk-based management systems, and enhancement of asset management capabilities. Simultaneously, the government should strengthen the industry's competitiveness through policy support and regulatory reforms, thereby fostering economic growth and narrowing the protection gap.

1. Key Findings of the Survey

Now in its sixth year, the KIRI CEO Survey was conducted to assess economic outlooks, projections for key management indicators, evaluations of insurance-related policies, and strategic directions for corporate management. The 2025 survey was carried out amid growing economic concerns stemming from the Trump administration's volatile tariff policies. Furthermore, the inauguration of the new Korean government has created an environment of mixed expectations and apprehensions surrounding financial and insurance policy directions. Of the 42 insurance companies' CEOs in Korea, 36 participated in the

1) For detailed survey results, please refer to the attached 〈appendix〉.

survey (22 from life insurers and 14 from non-life insurers), representing a response rate of 86%.

The key findings of the 2025 KIRI CEO Survey are as follows. First, most CEOs expected the Korea's economy in 2026 to either improve slightly or remain at a similar level compared to the previous year. They also anticipated that interest rates will either remain stable or decline moderately. Second, although concerns over declining profitability remain considerable in 2025, CEOs expected profitability may improve in 2026. Respondents indicated plans to maintain their K-ICS ratios (after transitional measures) within the range of 151-250%. Third, the most urgent task for enhancing the competitiveness of the insurance industry was identified as improving the adequacy and efficiency of financial regulation. In addition, many respondents emphasized that establishing sound sales practices should take a priority to strengthen the consumer trust. Fourth, among the reforms to insurance sales practices introduced at the *Insurance Reform Conference*, changes to commission regulations received the highest attention from CEOs. Further efforts are needed to enhance the expertise of sales professionals and improve consumers' financial and insurance literacy. Fifth, with respect to solvency regulations, many CEOs highlighted the need to supplement *realization of liability discount rate*, to amend surrender value reserve system, and to refine required capital standards to encourage investment. Sixth, from a management strategy perspective, sales competition to secure profits was regarded as the top priority, whereas long-term business model innovation was assigned relatively lower importance. Seventh, over the next one or two years, insurers indicated plans to focus primarily on selling health and other protection-type insurance products. In emerging business areas, CEOs continue to show the greatest interest in health-management and related business agendas. Finally, regarding asset management strategies, most of the CEOs preferred risk-reduction approaches to cope the concerns with low growth rates, low interest rates, and increasing financial market volatility. However, a notable portion of respondents also considered adopting risk-expansion strategies to improve investment returns.

2. Implications

According to the survey results, the insurance industry needs to strengthen its efforts to stabilize the profit base in response to growing macroeconomic uncertainty. Despite external challenges, insurance company CEOs remain cautiously optimistic about a gradual recovery in profitability. However, concerns over structural constraints–such as economic slowdown, declining interest rates, and increasing regulatory burdens–persist at a high level. Due to these concerns and possible profitability declines, both life and non-life insurers are likely to face intensified competition in the health insurance. Yet, given the limited size of this market, there are clear structural constraints on generating new demand on a continuous basis. To secure a sustainable profit foundation, insurers need to pursue fundamental structural improvements by diversifying their income sources, strengthening risk-based management systems, and enhancing asset management capabilities. At the same time, the government should provide policy support and improve regulatory frameworks to help the insurance industry reinforce its roles as both a provider of protection and a long-term institutional investor. Through these efforts, it will be possible to promote economic growth and narrow the protection gap.

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

Ⅰ. 설문조사 개요

1. 배경

○ 트럼프 정부의 관세 정책이 본격화되면서 세계경제의 성장둔화 우려가 고조되는 가운데, 인구 고령화, 기후위기 심화, 첨단기술 확산 등 구조적 요인들은 한국 사회·경제 전반에 중대한 영향을 미치고 있음

- 코로나19 이후 빠르게 회복세를 보이던 세계 무역규모는 미국의 관세 정책 영향으로 하향세로 전환됨에 따라 우리나라의 상품수출에 대한 하방 압력이 점차 커질 것으로 전망됨
- 인구 고령화는 보험 수요를 변화시키고, 기후위기 심화는 보험 공급을 제약하고 있으며, 첨단기술 확산은 보험산업의 경쟁구도를 변화시키고 있음

○ 또한 지난해부터 추진된 '보험개혁회의'를 통해 다양한 규제개선 과제가 발표되어 추진 중이며, 올해 출범한 신정부는 인구 고령화 등 구조적 요인에 대응하기 위해 금융의 역할 강화를 추진하고자 함

- 금융당국은 올해 3월 보험산업의 신뢰 회복과 혁신을 위한 '보험개혁종합방안'을 발표하고, 보험영업·건전성 등 제도 전반에 걸친 개선사항을 제시하며 세부 운영지침을 마련하고 있음
- 신정부는 올해 9월 123대 국정과제를 발표하고, 생산적 금융을 통한 성장 촉진과 더불어 소득·주거·의료·돌봄 등 기본적 삶에 대한 보장격차 해소를 추진하고자 함

○ 이에 보험회사 CEO를 대상으로 2026년 경제환경 전망, 주요 경영지표 예상, 보험정책 평가 및 의견, 경영전략 수립 방향 등에 대한 견해를 청취하기 위해 설문조사를 실시함

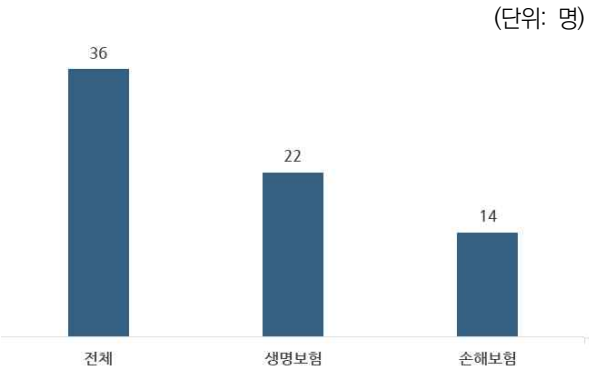
- 보험연구원의 보험회사 CEO 설문조사는 코로나19 확산으로 보험산업을 둘러싼 환경이 불투명했던 2020년에 처음 시도되었으며, 2025년 6회째를 맞고 있음
- 이번 설문조사 결과는 보험산업의 중장기 경쟁력 강화와 정책 방향 설정에 참고할 수 있는 실증적 근거를 제공하고, 향후 보험회사의 경영전략 수립 및 제도개선 논의에 활용되기를 기대함

2. 설문대상

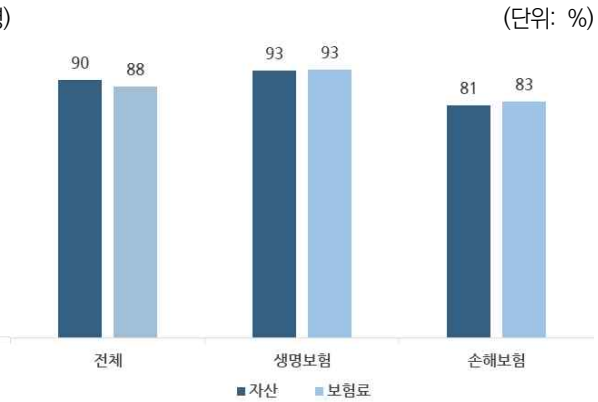
○ 2025년 보험회사 CEO 설문조사는 국내에서 영업 중인 보험회사(재보험회사 제외) CEO를 대상으로 2025년 9~10월까지 실시함

- 전체 42명의 보험회사 CEO 중 36명(생명보험 22명, 손해보험 14명)이 응답하여 응답률은 86%임
- 설문조사에 응한 보험회사의 시장점유율은 자산 기준 90%, 보험료 기준 88%를 차지함

〈그림 Ⅰ-1〉 설문조사에 참여한 보험회사 CEO 수



〈그림 Ⅰ-2〉 설문조사에 참여한 보험회사의 시장점유율



3. 설문내용

○ 본 설문조사는 경제환경 전망, 경영지표 예상, 보험산업 및 감독 정책, 경영전략 수립으로 구분됨

- 보험회사 CEO들의 내년도 경제·금융환경 변화에 대한 견해를 살펴보기 위해 경기 및 금리 전망과 경제·금융환경의 불확실성을 초래하는 주요 위험요인에 대해 질의함
- 올해와 내년 보험회사의 수익성 및 건전성에 대한 CEO들의 예상과 기대 수준을 조사함
- 정책과제를 산업정책과 감독정책으로 구분하여 추진 필요 과제를 질의하고, 보험개혁회의에서 발표된 보험영업 및 건전성 관련 제도개선 사항에 대해서는 평가를 요청함
- 내년도 경영전략과 관련하여 전반적 우선순위를 비롯해 보험상품, 자산운용, 신사업 등의 세부 전략에 대해 질의함

Ⅱ. 설문조사 결과

○ 본 설문은 단답형·척도형 문항이 대부분이며, 순위형 문항의 경우 순위별 가중치를 부여하여 점수화한 후 단답형 문항처럼 분석함

- 1순위는 3/6점, 2순위는 2/6점, 3순위는 1/6점의 가중치를 부여하여 점수화함

1. 경제환경 전망

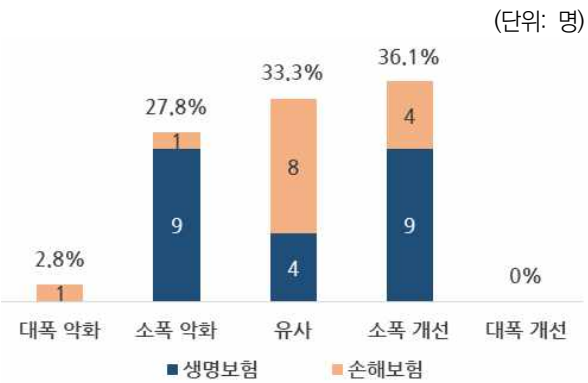
○ 대다수의 보험회사 CEO들은 2026년 우리나라 경제가 전년보다 소폭 개선되거나 유사한 수준을 보일 것으로 전망함

- '2025년보다 소폭 개선될 것'(36.1%)과 '유사할 것'(33.3%)이라는 응답이 다수를 차지하며, 경기의 완만한 회복 가능성을 기대함
- 반면 '소폭 악화'(27.8%) 또는 '대폭 악화'(2.8%)를 예상한 응답도 적지 않아, 경기 전망에 대한 불확실성이 여전히 높음을 시사함

○ 한국 경제 성장을 둔화시킬 주요 위험요인으로 '무역 분절화 심화'와 '가계 부채 확대'가 지목됨

- 대외적 위험요인으로는 '무역 분절화 심화'(36.6%)와 '주요국 정치적 불확실성'(19.7%)이 높은 응답을 보였으며, 대내적 위험요인으로는 '가계 부채 확대'(10.8%)와 '정부 재정적자 확대'(4.7%)가 상대적으로 높게 나타남
- 전년에 비해 대외적 위험요인에 대한 응답 비율이 17%p 상승하였으며, 이는 무역갈등의 재격화와 확산, 글로벌 금융시장 변동성 확대 등 대외 여건 악화에 대한 우려가 커졌음을 시사함

〈그림 Ⅱ-1〉 2026년 경기에 대한 전망



주: 막대그래프 안의 숫자는 해당 응답을 한 CEO의 수임

〈그림 Ⅱ-2〉 2026년 경제성장의 주요 위험요인(순위형)

주: 막대그래프 안의 숫자는 순위별 가중치를 반영한 점수임

○ 대부분의 CEO들은 향후 우리나라 금리 수준이 현 수준을 유지하거나 소폭 하락할 것으로 전망함

- 2025년 말까지 한국은행 기준금리는 '25bp 인하'(83.3%) 응답이 대부분을 차지하고, 그다음으로 '변동 없음'(13.9%)과 '50bp 인하'(2.8%) 순으로 나타남
- 2026년 말 장기금리(국채 10년)는 '최근 수준을 유지할 것'(47.2%)과 '소폭 하락할 것'(41.7%)이라는 응답이 대부분을 차지함

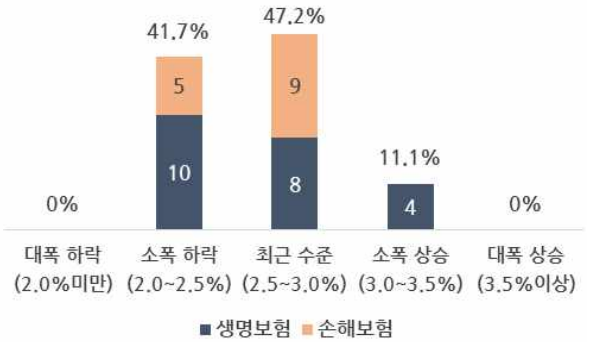
〈그림 Ⅱ-3〉 2025년 말 한국은행 기준금리 전망

(단위: 명)

주: 막대그래프 안의 숫자는 해당 응답을 한 CEO의 수임

〈그림 Ⅱ-4〉 2026년 말 장기금리(국채 10년) 전망

(단위: 명)



주: 막대그래프 안의 숫자는 해당 응답을 한 CEO의 수임

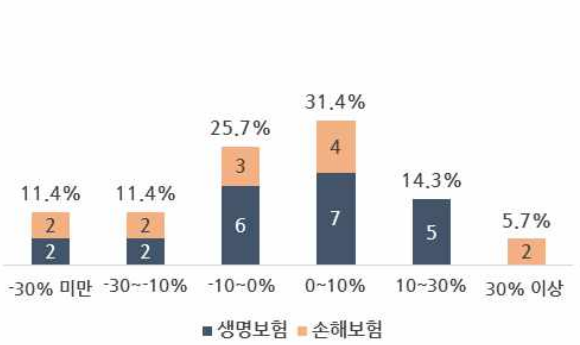
2. 경영지표 예상

○ 보험회사 CEO들은 2025년 수익성 저하에 대한 우려가 상당하지만, 2026년에는 수익성이 개선될 것으로 기대함

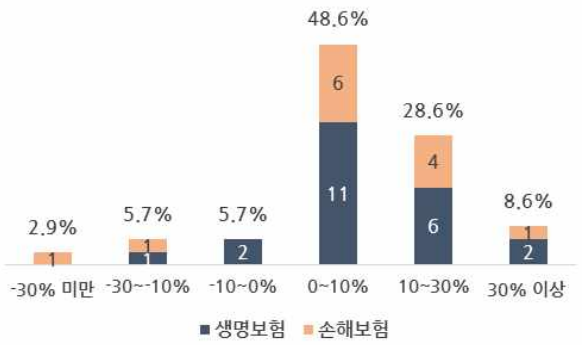
- 2025년 당기순이익이 감소할 것이라는 응답이 48.6%, CSM 잔액이 감소할 것이라는 응답이 20.6%를 차지하여, 역대 CEO 설문조사 중 가장 높은 비율을 기록함
- 반면 2026년에는 당기순이익이 감소할 것이라는 응답이 14.3%, CSM 잔액이 감소할 것이라는 응답이 5.7%로 낮아져 수익성 개선을 기대함

〈그림 Ⅱ-5〉 보험회사 수익성 전망

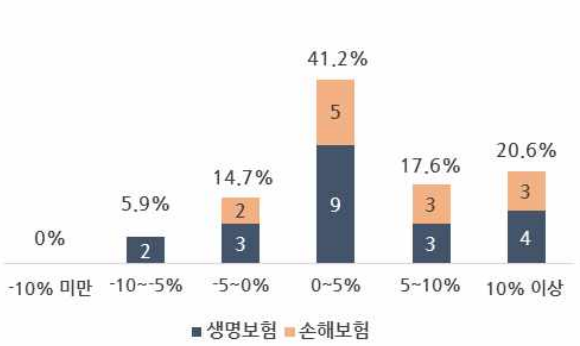
〈2025년 당기순이익 증가율 예상〉 (단위: 명)



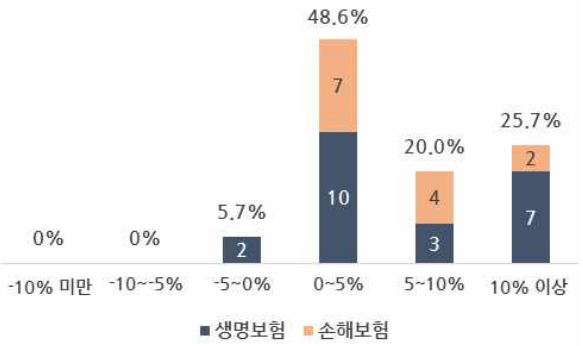
〈2026년 당기순이익 증가율 기대〉 (단위: 명)



〈2025년 CSM 잔액 증가율 예상〉 (단위: 명)



〈2026년 CSM 잔액 증가율 기대〉 (단위: 명)



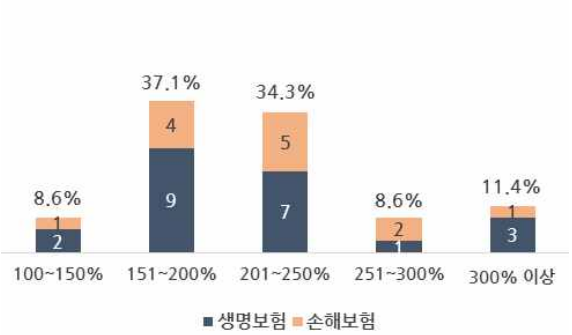
주: 막대그래프 안의 숫자는 해당 응답을 한 CEO의 수임

○ 대부분의 보험회사는 K-ICS 비율(경과조치 후)을 151~250% 수준에서 관리할 계획인 것으로 나타남

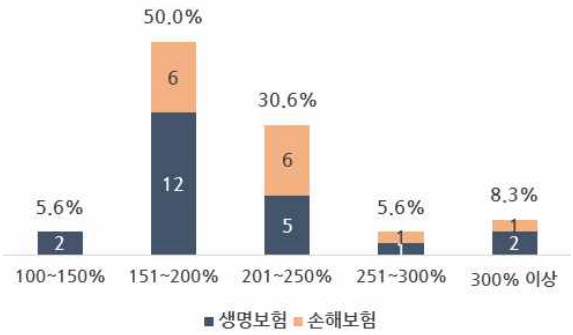
- 2025년 말 K-ICS 비율 예상치는 '151~200%'(37.1%)와 '201~250%'(34.3%)가 대부분을 차지하며, '100~150%'는 8.6%에 불과함
- 2026년에도 K-ICS 비율 관리 수준은 '151~200%'(50.0%)와 '201~250%'(30.6%)가 대부분을 차지함

〈그림 Ⅱ-6〉 보험회사 건전성 전망

〈2025년 말 K-ICS 비율(경과조치 후) 예상〉 (단위: 명)



〈2026년 K-ICS 비율(경과조치 후) 관리 수준〉 (단위: 명)



주: 막대그래프 안의 숫자는 해당 응답을 한 CEO의 수임

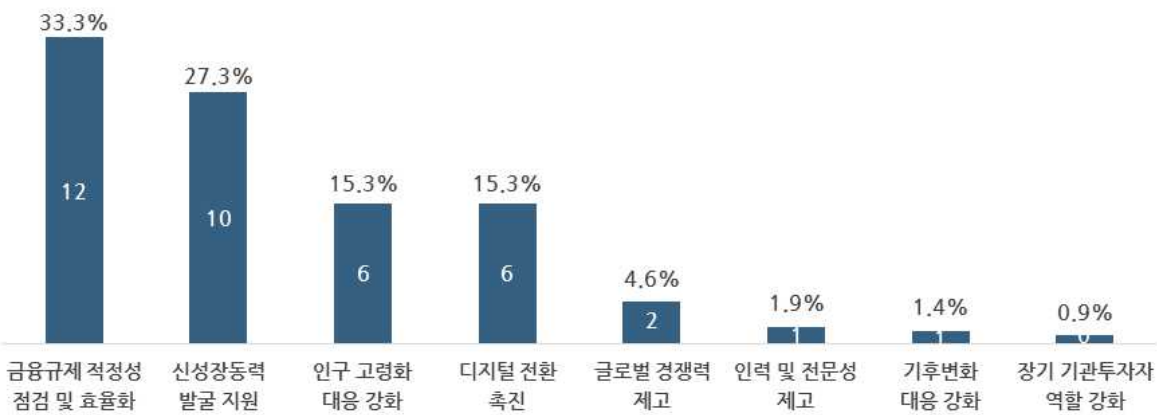
3. 보험산업 및 감독 정책

○ 보험회사 CEO들은 한국 보험산업의 경쟁력 강화를 위한 주요 정책과제로 '금융규제 적정성 점검 및 효율화'(33.3%)와 '신성장동력 발굴 지원'(27.3%)을 가장 많이 꼽음

- 이는 현재 보험회사의 규제 준수 비용과 수검 부담이 매우 높다는 점과 함께, 기존 보험시장 포화에 따른 신성장동력 발굴의 필요성이 크다는 점을 시사함
- 또한 '인구 고령화 대응 강화'(15.3%)와 '디지털 전환 촉진'(15.3%)이 비교적 높은 응답을 보인 반면, '기후변화 대응 강화'(1.4%)는 응답 비중이 매우 낮음

〈그림 Ⅱ-7〉 보험산업 경쟁력 강화를 위한 추진 필요 과제(순위형)

(단위: 점)



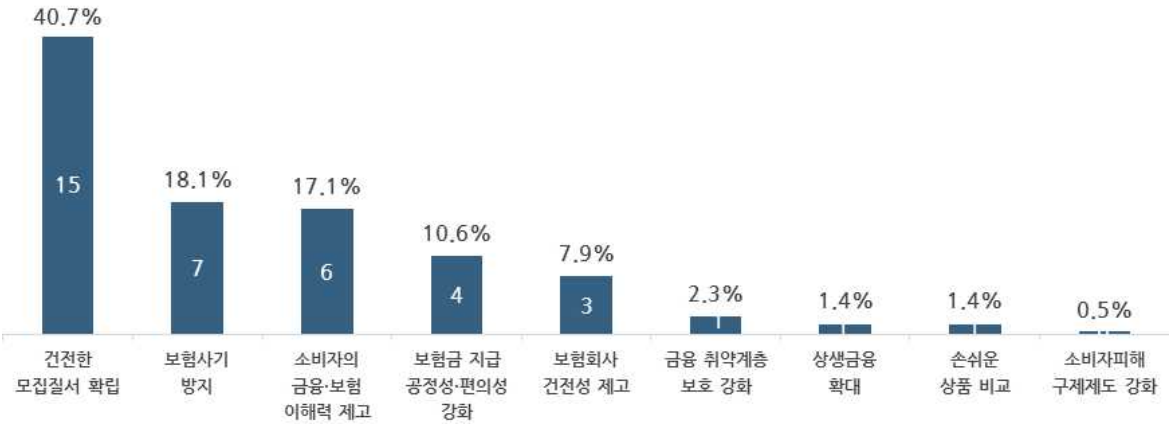
주: 막대그래프 안의 숫자는 순위별 가중치를 반영한 점수임

○ 보험산업에 대한 소비자 신뢰 제고를 위한 주요 정책과제로 '건전한 모집질서 확립'(40.7%)이 가장 높은 응답을 얻음

- 이는 최근 일련의 보험 모집시장 제도개선에도 불구하고, 보험 판매 과정에서 발생하는 문제를 해소하는 것이 여전히 중요함을 시사함
- 또한 '보험사기 방지'(18.1%)와 '소비자의 금융·보험 이해력 제고'(17.1%)도 상대적으로 높은 응답을 보임

〈그림 Ⅱ-8〉 소비자 신뢰 제고를 위한 추진 필요 과제(순위형)

(단위: 점)



주: 막대그래프 안의 숫자는 순위별 가중치를 반영한 점수임

○ 보험개혁회의에서 발표된 보험영업 관련 제도개선 중 'GA소속 설계사에 대한 1,200% Rule 적용'(29.3%)과 '수수료 체계 개편(유지관리수수료 도입)'(28.8%)에 대해 높은 평가를 보임

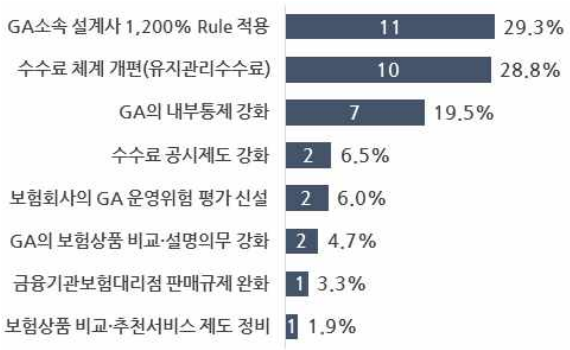
- 이는 위탁판매 중심으로 보험 모집구조가 재편되는 과정에서 모집종사자 간 규제차익을 해소하고, 판매자·보험회사와 소비자 간 이해상충 문제를 완화하는 것이 중요함을 시사함
- 또한 'GA의 내부통제 강화'(19.5%)와 '수수료 공시제도 강화'(6.5%)도 비교적 높은 평가를 받음

○ 향후 추가로 추진이 필요한 보험영업 관련 제도개선 과제로는 '판매 자격요건 강화'(20.0%)와 '상품설명서·약관요약서 개편'(20.0%)이 가장 많이 꼽힘

- 이는 보험영업과 관련하여 판매자의 전문성 강화와 함께 소비자의 이해도 제고가 우선적으로 필요함을 시사함

〈그림 Ⅱ-9〉 보험개혁회의 평가: 보험영업(순위형)

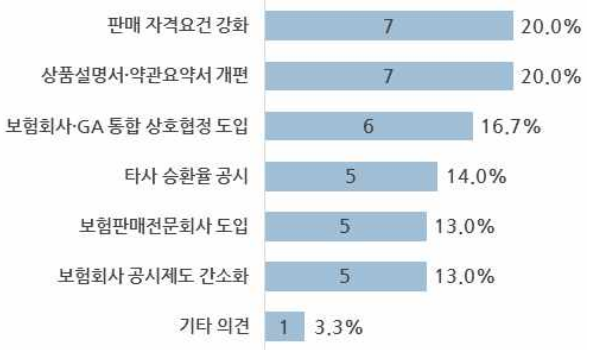
(단위: 점)



주: 막대그래프 안의 숫자는 순위별 가중치를 반영한 점수임

〈그림 Ⅱ-10〉 추가 추진과제: 보험영업(순위형)

(단위: 점)



주: 막대그래프 안의 숫자는 순위별 가중치를 반영한 점수임

○ 보험개혁회의에서 발표된 건전성 관련 제도개선 중 '할인율 현실화 방안 연착륙'(27.6%)과 '지급여력비율 감독기준 하향'(19.2%)에 대해 높은 평가를 보임

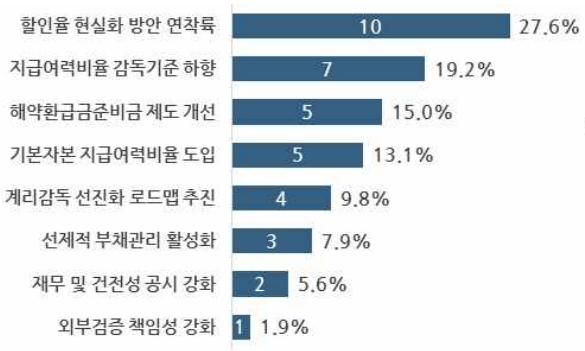
- 이는 시장금리 하락 국면에서 보험회사들이 할인율 현실화 방안 시행으로 지급여력비율 관리에 상당한 어려움을 겪었음을 반영함
- 또한 '해약환급금준비금 제도 개선'(15.0%)과 '기본자본 지급여력비율 도입'(13.1%)도 비교적 높은 평가를 받음

○ 향후 추가로 추진이 필요한 건전성 관련 제도개선 과제로는 '할인율 현실화 방안 보완'(29.0%), '해약환급금준비금 제도 보완'(19.6%), '투자 활성화를 위한 요구자본 조정'(17.3%)이 가장 많이 꼽힘

- 보험개혁회의를 통해 이미 할인율 현실화 방안과 해약환급금준비금 제도가 개선되었음에도 불구하고, 할인율 하락과 해약환급금준비금 적립에 따른 보험회사의 부담이 여전히 높음을 시사함
- 또한 보험산업은 수익성 있는 장기투자 확대가 절실한 상황이지만, 현행 자본규제가 장기투자를 제약하는 요인으로 작용하고 있음을 시사함

〈그림 Ⅱ-11〉 보험개혁회의 평가: 건전성(순위형)

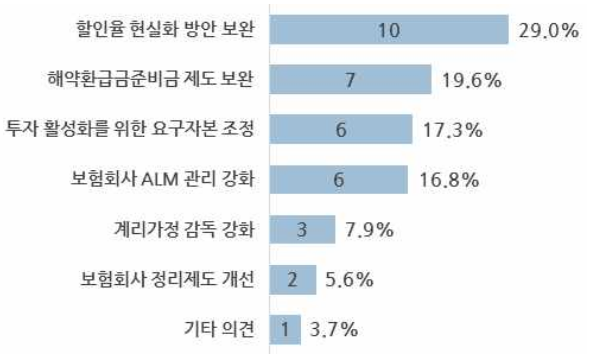
(단위: 점)



주: 막대그래프 안의 숫자는 순위별 가중치를 반영한 점수임

〈그림 Ⅱ-12〉 추가 추진과제: 건전성(순위형)

(단위: 점)



주: 막대그래프 안의 숫자는 순위별 가중치를 반영한 점수임

4. 경영전략 수립

○ 보험회사들은 경영전략 수립 시 이익 확보를 위한 영업 경쟁과 관련된 '판매채널 경쟁력 확보'(26%)와 '신상품 개발'(24%)에 높은 우선순위를 두고 있음

- 다만 사업비의 빠른 증가세로 인한 수익성 저하 우려를 반영하여, '판매채널 경쟁력 확보'에 대한 응답 비율은 지속적으로 하락하는 추세를 보임
- '신제도(IFRS17/K-ICS) 대응'(14%)에 대한 고려도 비교적 높은 편으로, 금리 하락 및 손해율 상승 등으로 인한 건전성과 수익성 약화 우려가 반영된 결과로 해석됨
- 한편 '지속가능경영 강화'(10%)에 대한 응답이 크게 증가하였으며, 이는 지속가능성 공시 의무화 추진 등 외부 규제 강화와 함께 사회적 책임 이행·기후리스크 대응 등 이해관계자의 요구가 확대된 데 따른 것으로 보임
- '해외시장 진출'(4%), '신사업 추진'(2%) 등 장기적인 사업모형 전환을 위한 과제는 여전히 낮은 우선순위를 보임

〈그림 Ⅱ-13〉 경영전략 우선순위(순위형)

(단위: %)

주: 과거 설문조사 결과와의 비교를 위해, 순위별 가중치를 반영한 점수를 전체 점수로 나눈 응답 비율을 산출하여 표시함

○ 생명보험회사 CEO들은 향후 1~2년간 보장성보험을 주력으로 판매할 계획이라고 응답함

- 신계약 CSM 확보가 용이한 '건강보험'(44%)과 '종신보험'(30%)을 선택한 비율이 가장 높으며, 건강보험의 응답 비율은 지속적으로 증가하는 반면 종신보험은 점차 하락하는 추세를 보임
- 인구 고령화로 인한 노후소득 확보 수요 증가, 주식시장 상승 기대로 인한 투자형 상품 수요 증가 등에도 불구하고, '연금보험'(13%), '변액보험'(9%), '퇴직연금'(3%)의 응답 비율은 여전히 낮음

○ 최근 몇 년간 손해보험회사 CEO들의 상품전략 관련 응답은 장기인보험 중심으로 큰 변화를 보이지 않음

- '장기인보험'을 선택한 비율이 44%로 가장 높으며, '장기물보험'을 선택한 비율은 2%로 가장 낮음

〈그림 Ⅱ-14〉 향후 1~2년간 주력 상품전략(순위형)

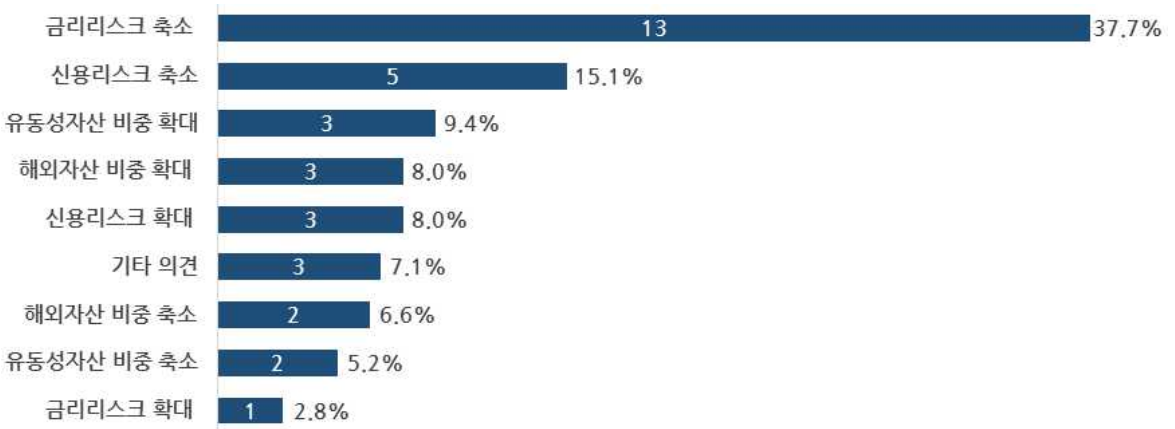
주: 과거 설문조사 결과와의 비교를 위해, 순위별 가중치를 반영한 점수를 전체 점수로 나눈 응답 비율을 산출하여 표시함

○ 자산운용 전략 측면에서는 저성장, 저금리 및 금융시장 변동성 확대 우려로 인해 리스크 축소를 선택한 응답이 가장 많았으나, 투자수익률 제고를 위한 리스크 확대 응답도 상당수 나타남

- '금리리스크 축소'(37.7%) 응답이 가장 많았으며, 그다음으로 '신용리스크 축소'(15.1%)와 '유동성자산 비중 확대'(9.4%) 순으로 응답함
- 반면 투자수익률 제고를 위한 '해외자산 비중 확대'(8.0%)와 '신용리스크 확대'(8.0%) 응답도 적지 않음
- 한편 최근 보험회사 자산운용의 역할과 기능이 강화되면서 '기타 의견'이 역대 CEO 설문조사 중 가장 높은 비율을 기록하였으며, 그 대부분은 투자수익 제고와 ALM 관리 간 균형 유지의 중요성을 언급함

〈그림 Ⅱ-15〉 2026년 자산운용 전략(순위형)

(단위: 점)



주: 막대그래프 안의 숫자는 순위별 가중치를 반영한 점수임

○ 마지막으로 보험회사 CEO들이 우선적으로 고려하는 신사업 영역으로는 '건강관리서비스'(33%)와 '간병 및 요양서비스'(23%) 등 건강 관련 사업의 비중이 여전히 높음

- 이는 기대여명 증가로 소비자의 건강에 대한 관심이 높아지는 가운데, 생명보험과 손해보험 모두 신계약 CSM 확보에 유리한 건강보험 판매에 주력하고 있기 때문으로 해석됨
- 생명보험회사는 최근 보험금청구권 신탁 도입으로 '신탁업'에 대한 관심이 확대되었으며, 손해보험회사는 모빌리티, B2B보험 등 '기타 의견' 응답이 증가함

〈그림 Ⅱ-16〉 신사업 우선순위(순위형)

(단위: %)

주: 과거 설문조사 결과와의 비교를 위해, 순위별 가중치를 반영한 점수를 전체 점수로 나눈 응답 비율을 산출하여 표시함

Ⅲ. 요약 및 시사점

○ 트럼프 정부의 관세정책 본격화로 경기 둔화 우려가 높아지고, 신정부의 금융·보험산업 정책에 대한 기대와 우려가 교차하는 상황에서, 보험회사 CEO를 대상으로 보험산업 전망 및 경영전략 등에 대한 견해를 청취하고자 설문조사를 수행함

- 올해로 6회째를 맞은 보험회사 CEO 설문조사는 보험회사 CEO 36명(생명보험 22명, 손해보험 14명)을 대상으로, 경제환경 전망, 경영지표 예상, 보험산업 및 감독 정책, 경영전략 수립 등에 관한 의견을 조사함

○ 2025년 보험회사 CEO 설문조사 결과를 요약하면 다음과 같음

- 보험회사 CEO들은 2026년 한국 경제가 전년보다 소폭 개선되거나 유사한 수준을 보이고, 금리는 현 수준을 유지하거나 소폭 하락할 것으로 전망하였으며, 무역갈등 확산 등 대외적 위험요인으로 인한 불확실성이 높다고 평가함
- 2025년 수익성 저하에 대한 우려가 상당하지만, 2026년에는 수익성이 개선될 것으로 기대하며, K-ICS 비율(경과조치 후)은 151~250% 수준에서 관리할 계획임
- 보험산업의 경쟁력 강화를 위해서는 금융규제의 적정성 점검 및 효율화가 가장 시급한 과제로 꼽혔으며, 소비자 신뢰 제고를 위해서는 건전한 모집질서 확립이 우선적으로 요구된다고 인식함
- 보험개혁회의에서 발표된 보험영업 관련 제도개선 중 수수료 관련 규제 개선에 대한 평가가 높았으며, 추가적으로 판매자의 전문성 강화와 소비자의 이해도 제고가 필요하다고 응답함

- 건전성 관련 제도에 대해서는 보험부채 할인율 현실화 방안과 해약환급금준비금 제도의 개선과 함께 투자 활성화를 위한 자본규제 완화 필요성이 높게 제기됨
- 경영전략 수립 시 이익 확보를 위한 영업 경쟁과 관련된 채널 및 상품 경쟁력 확보를 우선순위에 두는 반면, 신사업 추진 등 장기적인 사업모형 전환 과제는 여전히 낮은 우선순위를 보임
- 향후 1~2년간 건강 등 보장성보험 판매에 주력할 것으로 보이며, 신사업 분야에서도 건강관리서비스, 간병·요양서비스 등 건강 관련 사업에 대한 관심이 여전히 가장 높음
- 자산운용 전략 측면에서는 저성장, 저금리 및 금융시장 변동성 확대 우려로 리스크 축소를 선택한 응답이 가장 많았으나, 투자수익률 제고를 위한 리스크 확대 응답도 상당수 나타남

○ 설문조사 결과에 의하면, 보험산업은 거시경제 불확실성 확대에 대응하여 수익기반의 안정화를 도모할 필요가 있음

- 보험회사 CEO들은 대외 불확실성 속에서도 수익성의 점진적 회복 가능성을 기대하고 있으나, 경기 둔화, 금리 하락, 규제 부담 등 구조적 제약 요인에 대한 우려가 여전히 큼
- 수익성 저하 우려로 생명보험과 손해보험 모두 건강보험시장을 중심으로 영업 경쟁이 더욱 심화될 가능성이 있으며, 한정된 시장에서 지속적인 수요 창출에는 한계가 있을 것으로 판단됨
- 따라서 지속가능한 수익기반 확보를 위해서는 수익구조 다변화, 위험 기반 경영체계 강화, 자산운용 역량 제고 등 근본적인 체질 개선이 필요함

○ 정부도 정책 지원과 규제 개선을 통해 보험산업이 보장자이자 투자자로서의 역할을 강화함으로써 경제성장을 촉진하고 보장격차를 완화할 필요가 있음

- 인구 고령화, 기후위기 심화, 첨단기술 확산으로 인한 보장격차 확대에 대응하기 위해, 보험산업이 새로운 위험에 대한 보장 기능을 강화하고 신사업에 진출할 수 있도록 정책적 지원이 필요함
- 보험회사가 생산적 금융에 적극 참여하여 장기투자자로서의 역할을 확대하고 수익률 제고의 기회로 활용할 수 있도록 정책 지원과 규제 개선이 병행되어야 함
- 마지막으로 보험산업의 경쟁력 강화와 소비자 보호를 동시에 달성하기 위해 금융당국은 규제의 목적과 실효성을 주기적으로 검토하고, 시장 여건 변화에 유연하게 대응할 수 있는 감독체계를 구축할 필요가 있음

황인창 연구위원
ichwang@kiri.or.kr
최 원 수석연구원
kinowon@kiri.or.kr

가. 경제환경 전망

1. 내년(2026년) 한국의 경기가 2025년에 비해 어떠할 것으로 전망하십니까?

대폭 악화	소폭 악화	유사	소폭 개선	대폭 개선

2. 내년(2026년) 한국 경제 성장을 둔화시킬 위험요인은 무엇이라고 생각하십니까?

1순위	2순위	3순위

① 지정학적 긴장 심화
② 주요국 정치적 불확실성
③ 중국 경제회복 지연
④ 글로벌 자연재해
⑤ 무역 분절화 심화
⑥ 고금리 지속
⑦ 정부 재정적자 확대
⑧ 가계 부채 확대
⑨ 기업 부채 확대
⑩ 부동산PF 리스크 확대

3. 올해 말(2025년 말) 한국은행 기준금리 수준을 어떻게 전망하십니까?

1.75% 이하	2.00%	2.25%	2.50%	2.75% 이상

4. 올해 말(2025년 말) 국고채 10년물 금리 수준을 어떻게 전망하십니까?

대폭 하락 (2.0%미만)	소폭 하락 (2.0%이상 2.5%미만)	최근 수준 (2.5%이상 3.0%미만)	소폭 상승 (3.0%이상 3.5%미만)	대폭 상승 (3.5%이상)

5. 내년 말(2026년 말) 국고채 10년물 금리 수준을 어떻게 전망하십니까?

대폭 하락 (2.0%미만)	소폭 하락 (2.0%이상 2.5%미만)	최근 수준 (2.5%이상 3.0%미만)	소폭 상승 (3.0%이상 3.5%미만)	대폭 상승 (3.5%이상)

나. 경영지표 예상

6. 올해(2025년) 귀사의 당기순이익 증가율을 얼마로 예상하십니까?

-30% 미만	-30% 이상 -10% 미만	-10% 이상 0% 미만	0% 이상 10% 미만	10% 이상 30% 미만	30% 이상

7. 내년(2026년) 귀사의 당기순이익 증가율을 어느 정도로 기대하십니까?

-30% 미만	-30% 이상 -10% 미만	-10% 이상 0% 미만	0% 이상 10% 미만	10% 이상 30% 미만	30% 이상

8. 올해(2025년) 귀사의 CSM 잔액 증가율은 어느 정도로 예상하십니까?

-10% 미만	-10% 이상 -5% 미만	-5% 이상 0% 미만	0% 이상 5% 미만	5% 이상 10% 미만	10% 이상

9. 내년(2026년) 귀사의 CSM 잔액 증가율은 어느 정도로 기대하십니까?

-10% 미만	-10% 이상 -5% 미만	-5% 이상 0% 미만	0% 이상 5% 미만	5% 이상 10% 미만	10% 이상

10. 올해 말(2025년 말) 귀사의 K-ICS 비율(경과조치 후)은 어떤 수준으로 예상하십니까?

100% 이상 150% 미만	150% 이상 200% 미만	200% 이상 250% 미만	250% 이상 300% 미만	300% 이상

11. 내년(2026년) 귀사는 K-ICS 비율(경과조치 후)을 어떤 수준으로 관리할 계획이십니까?

100% 이상 150% 미만	150% 이상 200% 미만	200% 이상 250% 미만	250% 이상 300% 미만	300% 이상

다. 보험산업 및 감독 정책

12. 한국 보험산업의 경쟁력을 강화하기 위해 추진되어야 할 정책과제는 무엇인가요?

1순위	2순위	3순위

① 신성장동력 발굴 지원
② 인구 고령화 대응 강화
③ 기후변화 대응 강화
④ 디지털 전환 촉진
⑤ 글로벌 경쟁력 제고
⑥ 인력 및 전문성 제고
⑦ 장기 기관투자자 역할 강화
⑧ 금융규제 적정성 점검 및 효율화
⑨ 기타( )

13. 한국 보험산업에 대한 소비자 신뢰를 제고하기 위해 필요한 정책과제는 무엇이라고 생각하십니까?

1순위	2순위	3순위

① 소비자의 금융·보험 이해력 제고
② 건전한 모집질서 확립
③ 보험금 지급의 공정성·편의성 강화
④ 소비자피해 구제 제도 강화
⑤ 보험회사 건전성 제고
⑥ 금융 취약계층 보호 강화
⑦ 보험사기 방지
⑧ 상생금융 확대
⑨ 기타( )

14. 보험개혁회의를 통해 발표된 보험영업 관련 제도개선 중 모집시장의 건전한 발전에 효과적인 것은 무엇이라 생각하십니까?

1순위	2순위	3순위

① 수수료 체계 개편(유지관리수수료 도입)
② GA소속 설계사에 대한 1,200% Rule 적용
③ 보험회사의 GA 운영위험 평가 신설
④ GA의 내부통제 강화
⑤ 금융기관보험대리점 판매규제 완화
⑥ 보험상품 비교·추천서비스 제도 정비
⑦ 수수료 공시제도 강화
⑧ GA의 보험상품 비교·설명의무 강화

15. 향후 추가로 추진되어야 할 보험영업 관련 제도개선은 무엇이라 생각하십니까?

1순위	2순위	3순위

① 보험판매전문회사 도입
② 판매 자격요건 강화
③ 상품설명서·약관요약서 개편
④ 보험회사 공시제도 간소화
⑤ 타사 승환율 공시
⑥ 보험회사·GA 통합 상호협정 도입
⑦ 기타( )

16. 보험개혁회의를 통해 발표된 건전성 관련 제도개선 중 보험회사 자본관리에 효과적인 것은 무엇이라 생각하십니까?

1순위	2순위	3순위

① 지급여력비율 감독기준 하향
② 기본자본 지급여력비율 도입
③ 계리감독 선진화 로드맵 추진
④ 부채할인율 현실화 방안 연착륙
⑤ 재무 및 건전성 공시 강화
⑥ 외부검증 책임성 강화
⑦ 해약환급금준비금 제도 개선
⑧ 선제적 부채관리 활성화(공동재보험 등)

17. 향후 추가로 추진되어야 할 건전성 관련 제도개선은 무엇이라 생각하십니까?

1순위	2순위	3순위

① 부채할인율 현실화 방안 보완
② 보험회사 ALM 관리 강화
③ 계리가정 감독 강화
④ 보험회사 정리제도 개선
⑤ 투자 활성화를 위한 요구자본 조정
⑥ 해약환급금준비금 제도 보완
⑦ 기타( )

라. 경영전략 수립

18. 내년(2026년) 귀사가 자산운용 측면에서 중점을 둘 전략은 무엇입니까?

1순위	2순위	3순위

① 신용리스크 축소
② 신용리스크 확대
③ 금리리스크 축소
④ 금리리스크 확대
⑤ 해외자산 비중 축소
⑥ 해외자산 비중 확대
⑦ 유동성자산 비중 축소
⑧ 유동성자산 비중 확대
⑨ 기타( )

19. 향후 1~2년간 귀사의 주력 상품전략은 무엇입니까?

1순위	2순위	3순위

A) 생명보험

① 종신보험 ② 건강보험 ③ 연금보험 ④ 저축보험 ⑤ 변액보험 ⑥ 퇴직연금

B) 손해보험

① 장기인보험 ② 장기물보험 ③ 자동차 ④ 기업종합 ⑤ 배상책임 ⑥ 기타일반

* 주: 1) 기업의 단체상해보험은 기업종합에 포함, 2) 기타일반은 화재, 해상, 기술, 비용보험 등

20. 최근 귀사는 경영전략에서 다음 중 어느 분야에 우선순위를 두고 있습니까?

1순위	2순위	3순위

① 디지털 전환
② 판매채널 경쟁력 확보
③ 신상품 개발
④ 신사업(헬스케어·요양 등) 추진
⑤ 해외시장 진출
⑥ 내부통제 시스템 강화
⑦ IFRS, K-ICS 대응
⑧ 자산운용 역량 강화
⑨ 지속가능경영 강화
⑩ 기타( )

21. 신사업 분야 중 중점적으로 고려하고 있는 것은 무엇입니까?

1순위	2순위	3순위

① 건강관리서비스
② 간병·요양서비스
③ 소액단기보험
④ 종합금융서비스
⑤ 신탁업
⑥ 데이터 사업
⑦ 기타( )