

CEO Report

보험산업 디지털전환 설문조사

황인창·손재희

04호

2023.06



CEO Report

CEO Report는 보험산업과 관련된 현안과제를 집중 분석하여 보험회사 최고경영자의 의사결정에 도움을 드리고자 작성되었습니다.

최근 ICT의 급속한 발전과 더불어 코로나 팬데믹을 거치면서 디지털전환을 통한 경쟁력 확보가 보험산업의 중요한 화두로 떠오르고 있음. 이에 보험산업의 디지털전환 현황 및 실태를 점검하기 위한 설문조사를 실시함. 이번 설문에는 총 30개의 보험회사가 참여하였고, 이들의 시장 점유율은 자산 기준 85%, 보험료 기준 88%를 차지함

보험산업 디지털전환에 대한 설문조사 결과를 요약하면 다음과 같음. 보험회사는 경영 환경 변화 중 인구 감소 및 고령화, 실물경제 저성장, 경쟁·혁신 촉진을 위한 규제개선에 대한 인식이 높음. 현재 디지털전환 수준은 다양한 신기술을 활용하여 단위정보화와 사업프로세스 재설계 단계에 있지만, 다수의 보험회사가 더욱 고도화된 디지털전환 수준인 사업모형 전환을 향후 5년 후 목표로 삼고 있음. 대부분의 보험회사는 디지털전환을 위한 계획을 보유 또는 수립하였고, 주요 추진 목표는 시장 성장·확장과 고객경험 향상임. 디지털전환을 위한 조직형태를 살펴 보면, 코로나19(2020년) 이전에는 개별 사업부 중심의 전술적 모형의 비중이 가장 높았으나, 현재는 중앙집중화 모형의 비중이 가장 높음. 디지털전환 추진은 가시적인 업무 결과에는 긍정적인 영향을 미쳤지만 보다 근본적인 조직문화 등에 미치는 영향은 적고, 경영성과 측면에서 소비자 만족도 개선에 기여하지만 매출 및 이익 증가, 신시장 진출에 미치는 영향은 미미함. 디지털전환 추진에 있어 가장 큰 장애요인은 기업 내 디지털인재 및 전문인력 부족임. 그리고 보험사업 관련 경영 자율성 확대와 신사업에 대한 규제 완화는 보험산업의 디지털전환을 촉진 할 것으로 예상함

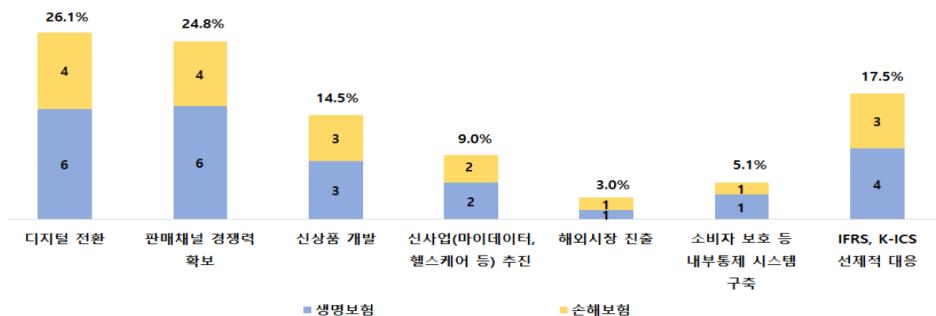
디지털전환 계획 수립, 디지털 신기술 활용, 디지털전환을 위한 조직형태 등을 살펴볼 때, 보험산업은 코로나19 팬데믹을 거치면서 디지털전환 수준이 제고된 것으로 평가함. 하지만 디지털전환 추진 성과가 고객서비스 강화를 넘어서 시장 성장·확장 및 경쟁력 강화로 이어지기 위해서는 새로운 정보의 탐색과 해석에 대한 능력을 강화하고, 장기적인 전사 경영전략과 디지털 전환 추진 전략의 일관성을 제고할 필요가 있음. 또한 내부적으로 임직원의 데이터 활용역량 제고와 함께 혁신행동을 유도할 수 있는 조직문화 조성이 필요하고, 외부적으로 디지털전환 관련 생태계에 대한 리더십 확장에 대한 검토가 필요함

마지막으로 금융당국도 업무범위, 자회사, 업무위탁 등 규제개선, 금융규제 샌드박스 활성화, 외부데이터와 내부데이터의 결합 지원 등을 통해 보험산업의 새로운 부가가치 창출을 촉진 할 필요가 있음

1. 배경

- 최근 ICT의 급속한 발전과 더불어 코로나 팬데믹을 거치면서 디지털전환을 통한 경쟁력 확보가 보험 산업의 중요한 화두로 떠오르고 있음
 - 국내 보험산업은 성장성·수익성의 추세적 하락과 소비자 신뢰 저하 등 당면과제에 대한 대응방안으로 디지털혁신에 대해 높은 관심을 보이고 있음
 - 2020년부터 시작된 코로나19 팬데믹으로 비대면·온라인화가 사회전반에 확산됨에 따라 디지털 환경 변화에 따른 사회적·경제적 변화가 더욱 가속화되었음
- 특히 코로나19 팬데믹 기간 동안 보험산업은 전반적으로 디지털전환을 적극 추진함
 - 2021년 하반기에 실시한 보험회사 CEO 대상 설문조사에 의하면, 2021~2022년 경영에 있어 디지털 전환을 최우선순위에 놓고 있다고 답변함

〈그림 I-1〉 2021~2022년 보험회사의 경영 우선순위



주: 막대 그래프 안의 숫자는 해당 응답을 한 CEO 수임

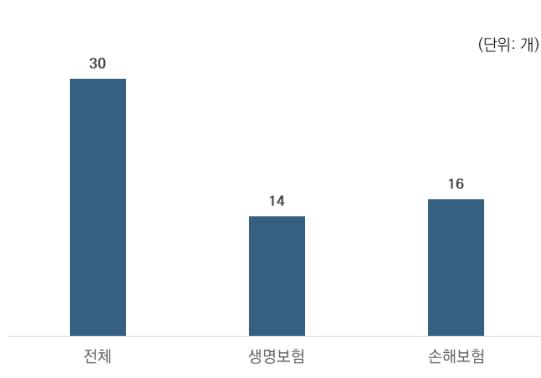
자료: 김세중·김유미(2021)

- 이에 본고는 보험산업의 디지털전환이 가속화된 코로나19 팬데믹이 종식되는 상황에서 보험산업의 디지털전환 현황 및 실태를 점검하기 위한 설문조사를 수행함
 - 향후 보험산업의 디지털혁신 지원을 위한 객관적인 근거자료로 활용되기를 기대함

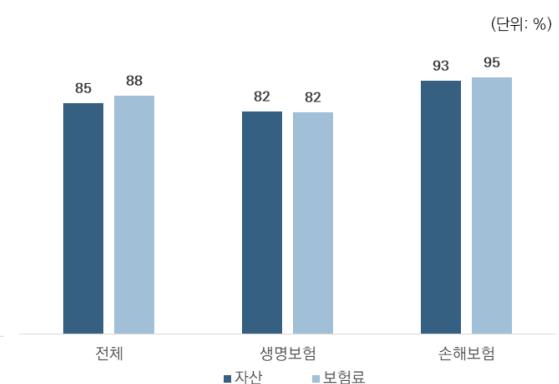
2. 설문대상

- 보험산업 디지털전환 설문조사는 보험회사에서 디지털전략·전환·혁신을 총괄하는 부서의 책임자(담당 임원 등)를 대상으로 2023년 5~6월까지 진행하였음
- 설문조사에 참여한 개별 응답자는 소속 보험회사를 대표한다고 간주함
 - 설문조사에 참여한 보험회사의 수는 30개 사로 생명보험회사와 손해보험회사 각각 14개 사, 16개 사임
 - 설문조사에 참여한 보험회사의 시장점유율은 자산 기준 85%, 보험료 기준 88%를 차지함

〈그림 I-2〉 설문조사에 참여한 보험회사 수



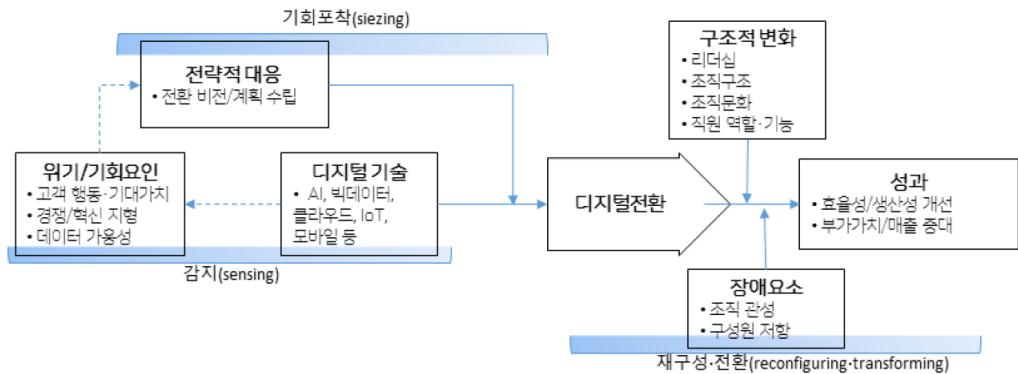
〈그림 I-3〉 설문조사에 참여한 보험회사의 시장점유율



3. 설문내용

- 디지털전환은 외부 환경 변화에 대한 기업의 인식과 대응의 과정으로 이해할 수 있기 때문에 감지-기회포착-재구성·전환이라는 동적역량(Dynamic Capabilities)의 틀에서 설문지를 구성함
- 보험회사의 경영 환경 변화에 대한 인식 및 대응에 대해 질문함
 - 보험회사의 디지털전환 현황과 관련하여 현재 수준, 추진 전략 및 방식에 대해 질문함
 - 보험회사의 디지털전환 추진이 조직 및 업무, 경영성과에 미치는 영향에 대해 질문함
 - 마지막으로 보험회사의 디지털전환 성공요인, 장애요인과 함께 정책과제에 대해 질문함

〈그림 I-4〉 기업의 디지털전환 과정



자료: Vial(2019); 정미애·홍정임(2022)을 재인용함

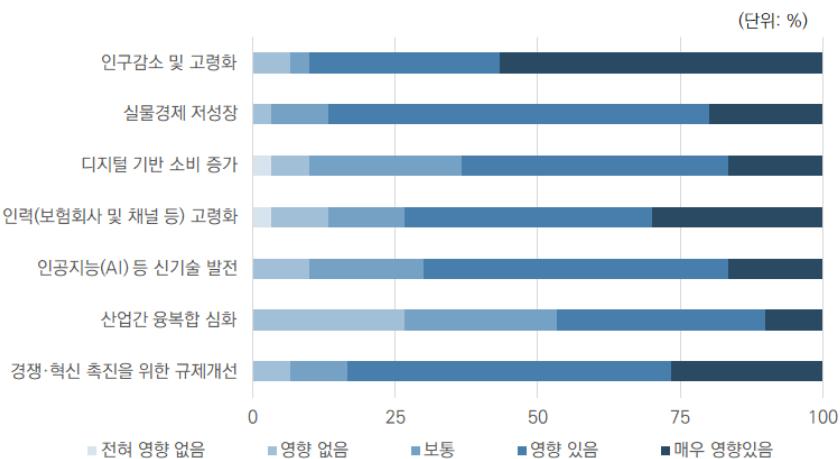
II

설문조사 결과

1. 경영 환경 변화 인식 및 대응

- 기업 경영에 영향을 미치는 환경 변화 중 인구 감소 및 고령화, 실물경제 저성장, 경쟁·혁신 촉진을 위한 규제개선 순으로 인식이 높은 것으로 응답함
- 인구 감소 및 고령화에 대한 보험회사의 우려가 가장 큰 이유는 국내 보험시장이 생명보험, 손해보험 모두 장기 개인 인보험 중심이기 때문으로 보임
 - 전반적으로 환경 변화에 대한 인식이 생명보험회사가 손해보험회사보다 높은데, 이는 현재 생명보험산업이 손해보험산업보다 성장성 및 수익성에 대한 우려가 더 크다는 것을 시사함
 - 또한 중소형사는 내부자원 부족 등으로 대형사보다 환경 변화 인식이 낮은 것으로 평가됨

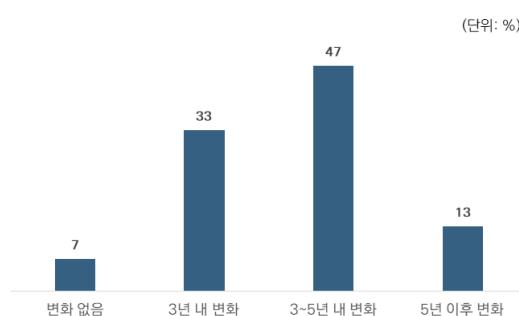
〈그림 II-1〉 환경 변화가 기업 경영에 미치는 영향



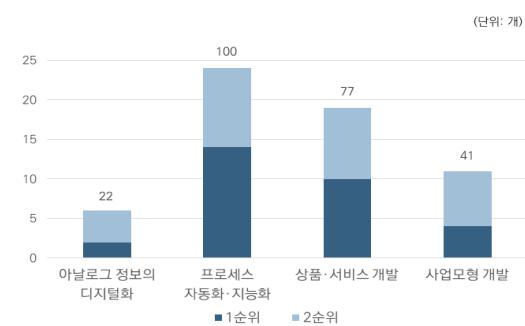
- 대부분의 보험회사는 환경 변화 대응 관점에서 향후 주력 상품 및 서비스를 변화시킬 것으로 응답함
- 3~5년 내 변화가 47%로 가장 높은 비중을 차지하고, 3년 내 변화(33%), 5년 이후 변화(13%) 순임
 - 반면 변화없음으로 응답한 보험회사는 7%에 불과함

- 디지털기술을 활용한 기업 운영의 변화, 상품·서비스·사업모형 개발 등의 활동을 디지털전환이라고 할 때, 보험회사의 최대 디지털전환 관심분야는 프로세스 자동화·지능화와 상품·서비스 개발임
 - 음성·문서 등 아날로그 정보의 디지털화를 넘어서 프로세스 자동화·지능화에 대한 관심이 집중되는 양상을 보임

〈그림 II-2〉 환경 변화 대응을 위한 주력 상품·서비스의 변화



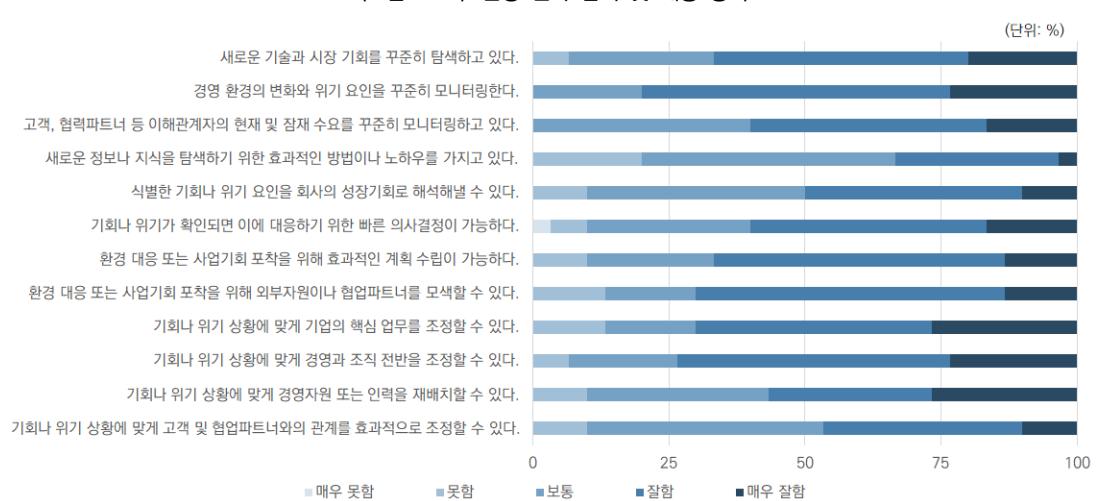
〈그림 II-3〉 디지털전환 관심분야



주: 막대그래프 위의 숫자는 1순위 5점, 2순위 3점으로 가중치를 부여하여 점수화한 수치임

- 환경 변화에 대한 모니터링과 경영·조직 전반에 대한 조정은 잘한다고 응답하였으나, 상대적으로 새로운 정보 탐색, 고객·협업파트너와의 관계 조정, 환경 변화를 성장기회로 해석은 못한다고 응답함
 - 성공적인 디지털전환을 위해서는 새로운 정보를 바탕으로 한 효과적인 전략 수립 및 실행이 중요하다는 점에서 보험회사의 환경 변화 감지 및 대응 능력이 제고될 필요가 있음
 - 전반적으로 대형사가 중소형사보다 환경 변화 감지 및 대응 활동이 활발한 것으로 평가함

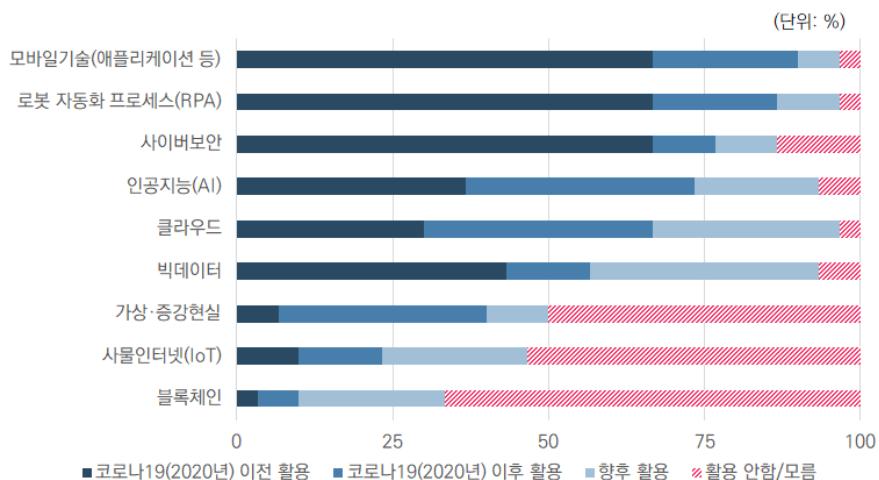
〈그림 II-4〉 환경 변화 감지 및 대응 능력



2. 디지털전환 현황

- 보험회사는 모바일기술(애플리케이션 등)을 비롯한 다양한 디지털 신기술을 활용하고 있음
 - 모바일기술, 로봇 자동화 프로세스(Robotic Process Automation; RPA), 사이버보안은 코로나19(2020년) 이전부터 이미 널리 활용되고 있었음
 - 코로나19(2020년) 이후 인공지능(Artificial Intelligence; AI), 클라우드, 빅데이터의 활용도가 높아지고 있음
 - 상대적으로 가상·증강현실, 사물인터넷(Internet of Things; IoT), 블록체인의 활용도는 낮음

〈그림 II-5〉 디지털 신기술 활용 현황



- 대부분의 보험회사는 디지털 신기술을 활용하여 새로운 상품이나 서비스 또는 사업모형을 개발해본 적이 있거나 향후 5년 내 개발할 계획임
 - 디지털 신기술을 활용하여 새로운 상품이나 서비스 또는 사업모형을 개발한 보험회사는 70%를 차지하고, 향후 5년 내 개발 계획이 있는 보험회사도 20%를 차지함
- 기업의 디지털전환은 전산화(Digitization), 디지털화(Digitalization), 디지털전환(Digital Transformation)의 3단계로 구분할 수 있음(Bresciani et al. 2021; Verhoef et al. 2021)
 - 일반적으로 전산화, 디지털화, 디지털전환 단계가 독립적이라기보다 연속적으로 디지털전환 단계에 앞서 전산화와 디지털화 단계가 선행된다고 봄(Ismail et al. 2017)

〈그림 II-6〉 디지털전환의 개념



자료: 황인창 외(2022)

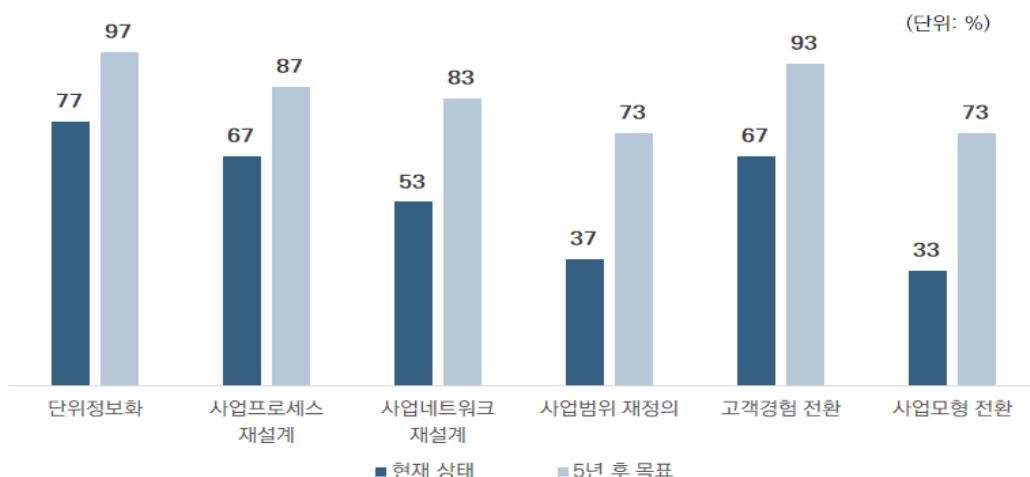
〈그림 II-7〉 디지털전환의 단계



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

- 현재 보험회사의 디지털전환 수준에 대해 단위정보화와 사업프로세스 재설계가 가장 큰 비중을 차지하고, 다수의 보험회사가 향후 5년 후 목표로 사업모형 전환이라고 응답함
 - 현재 보험회사의 디지털전환 수준으로 디지털기술을 활용해 상품개발, 언더라이팅, 판매, 보험금지급 등 개별 업무별로 효율화가 발생하거나(단위정보화), 기존의 사업기능을 재설계·개선하였다고(사업프로세스 재설계) 응답한 보험회사는 각각 77%, 67%임
 - 반면 가치사슬 내 기업활동을 근본적으로 재구조화하여 사업기능을 확장시키거나(사업범위 재정의), 기존 사업모형을 온전히 대체하는 새로운 사업모형을 개발하여 전환하였다고(사업모형 전환) 응답한 보험회사는 각각 37%, 33%에 불과함
 - 향후 5년 후 목표로 하는 디지털전환 수준에 대해 사업모형 전환까지라고 응답한 보험회사는 73%에 달함

〈그림 II-8〉 디지털전환 현황



3. 디지털전환 추진 전략

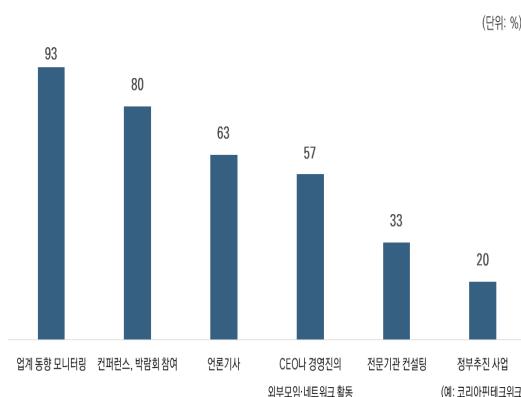
○ 보험회사는 업계 동향 모니터링을 포함한 다양한 경로를 통해 디지털전환 동향에 대한 정보를 취득한다고 응답함

- 주요 정보 취득 경로로 업계 동향 모니터링(93%), 컨퍼런스·박람회 등 참여(80%), 언론기사(63%), CEO나 경영진의 외부모임 또는 네트워크 활동(57%)이 있음
- 반면 코리아핀테크워크 등 정부추진 사업(20%), 전문기관 컨설팅(33%)을 통한 정보 취득은 상대적으로 저조함

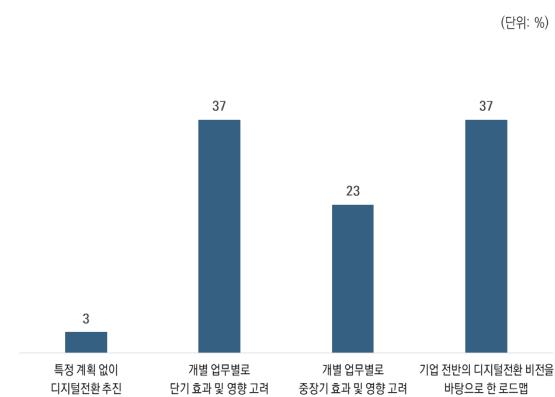
○ 대부분의 보험회사(97%)는 디지털전환을 위한 계획을 보유 또는 수립하고 있음

- 기업 전반의 디지털전환 비전을 바탕으로 한 로드맵 수준에서 보유(37%)뿐만 아니라 개별 업무별로 단기 효과 및 영향을 고려한 수준에서 보유(37%)라고 응답한 비중이 가장 높았음

〈그림 II-9〉 디지털전환 동향에 대한 정보 취득 경로



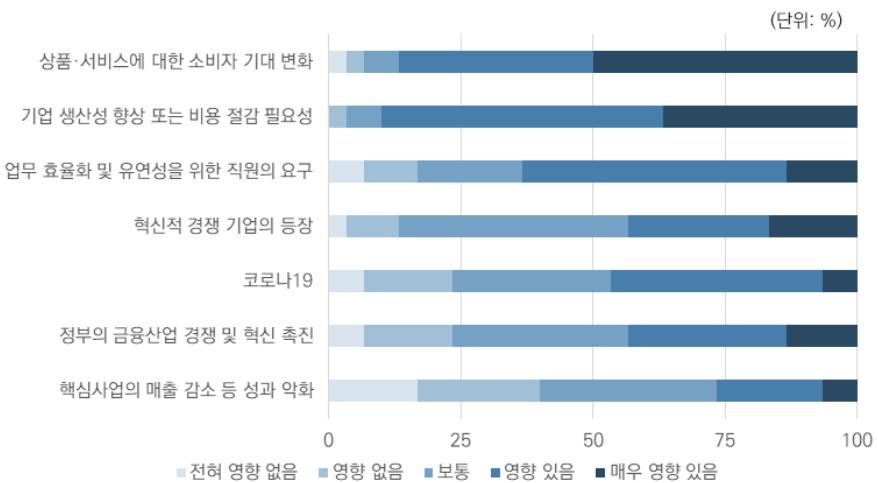
〈그림 II-10〉 디지털전환 계획 수립 현황



○ 보험회사가 디지털전환을 추진한 배경으로 성장성 제고 및 경쟁력 강화 필요성이라고 응답한 비율보다 고객접점 강화 및 생산·비용 효율성 제고 필요성이라고 응답한 비율이 더 높았음

- 디지털전환의 추진 배경으로 상품·서비스에 대한 소비자 기대 변화와 기업 생산성 향상 또는 비용 절감 필요성으로 응답한 보험회사가 가장 많았음
- 반면, 핵심사업의 매출 감소 등 성과 악화와 정부의 금융산업 경쟁 및 혁신 촉진으로 응답한 보험회사는 적었음

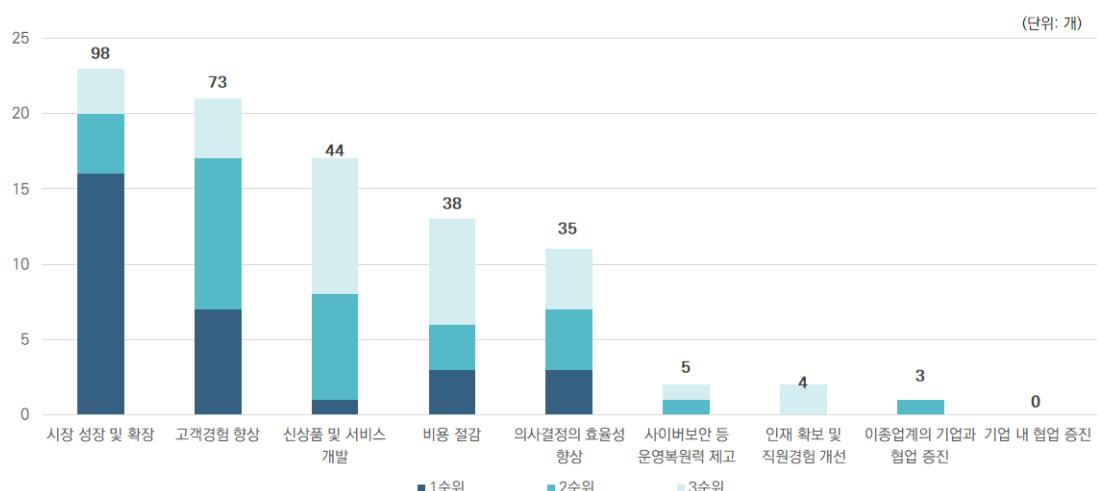
〈그림 II-11〉 디지털전환 추진 배경



○ 보험회사 디지털전환의 주요 추진 목표는 시장 성장 및 확장과 고객경험 향상임

- 보험회사는 디지털전환을 통해 시장의 경계를 확대하고 다양한 소비자 니즈에 대응하여 궁극적으로 사업 모형의 확장성과 유연성을 제고하는 것을 목표로 함

〈그림 II-12〉 디지털전환 추진 목표



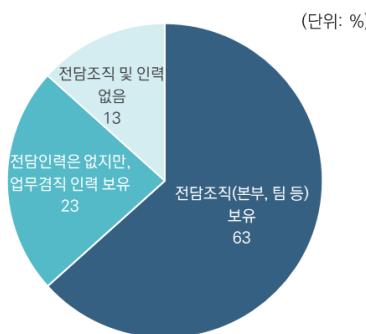
주: 막대그래프 위의 숫자는 1순위 5점, 2순위 3점, 3순위 2점으로 기준치를 부여하여 점수화한 수치임

4. 디지털전환 추진 방식

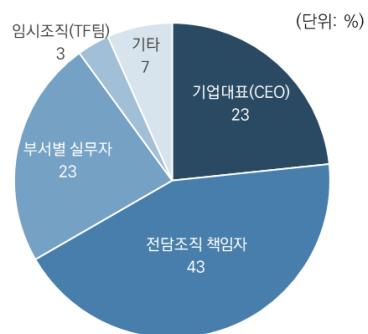
○ 다수의 보험회사는 디지털전환을 추진하기 위해 별도의 조직 및 인력을 보유(63%)하고, 주로 이러한 전담조직의 책임자(43%)가 디지털전환을 주도한다고 응답함

- 전담인력은 없지만 업무겸직 인력을 보유하는 보험회사는 23%이고, 전담조직 및 인력이 없는 보험회사는 13%에 불과함
- 디지털전환 주도 구성원이 기업대표(CEO)와 부서별 실무자인 경우는 모두 23%임

〈그림 II-13〉 디지털전환 추진 조직 및 인력



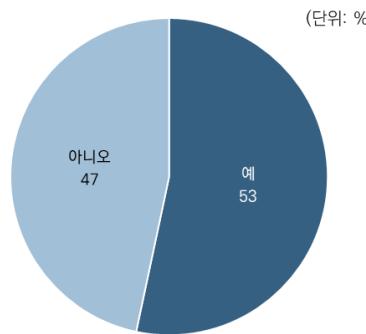
〈그림 II-14〉 디지털전환 주도 구성원



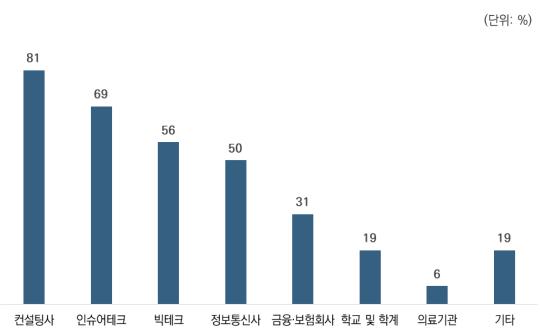
○ 53%의 보험회사는 외부기관과의 협력을 통해 디지털전환을 추진하고 있다고 응답함

- 컨설팅사(81%), 인슈어테크(69%), 빅테크(56%)와의 협력은 활발한 반면, 의료기관(6%), 학교 및 학계(19%)와의 협력은 저조한 상황임

〈그림 II-15〉 외부기관 협력을 통한 디지털전환 추진



〈그림 II-16〉 협력 외부기관 유형



- 디지털전환을 위한 조직모형(Organizational Model)은 전술적 모형, 중앙집중화 모형, 챔피언 모형, 전사적 모형으로 구분할 수 있음(Mirković et al. 2019)

- 디지털전환의 주요 목표, 현재 기업의 디지털 성숙도 등에 따라 디지털전환을 위한 최적 조직모형은 달라질 수 있음

〈표 II-1〉 디지털전환을 위한 조직모형

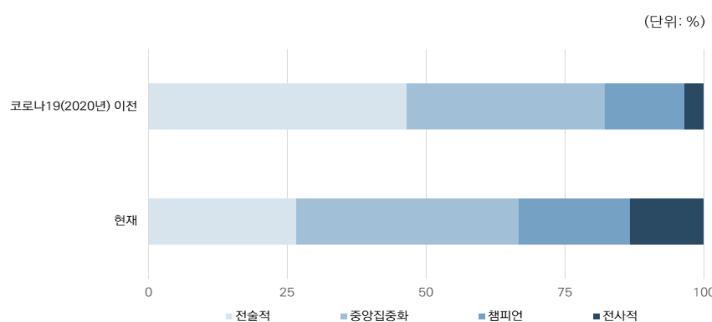
구분	전술적 모형	중앙집중화 모형	챔피언 모형	전사적 모형
조직 모형				
주요 설명	사업부별로 목표를 달성하기 위해 개별적으로 디지털기술 활용	디지털전환 추진전략이 하나의 부서에 집중화	모든 사업부가 디지털전환의 주요 이니셔티브에 집중 (각 사업부가 자체 전략, 운영팀 및 예산 보유)	디지털기술 활용이 새롭고 특이한 것이 아니라 일상적인 업무활동에 완전히 통합

자료: Mirković et al.(2019)

- 보험회사의 디지털전환을 위한 조직형태를 살펴보면, 코로나19(2020년) 이전에는 전술적 모형의 비중이 가장 높았으나, 현재는 중앙집중화 모형의 비중이 가장 높음

- 이는 디지털전환의 목표가 개별 업무 단위에서 전사 수준으로 상향되고, 보험회사의 디지털 성숙도 역시 제고되었다는 것을 시사함
- 한편 디지털 보험회사로의 전환 및 설립 등으로 전사적 모형의 비중도 크게 증가함

〈그림 II-17〉 디지털전환을 위한 조직형태 현황

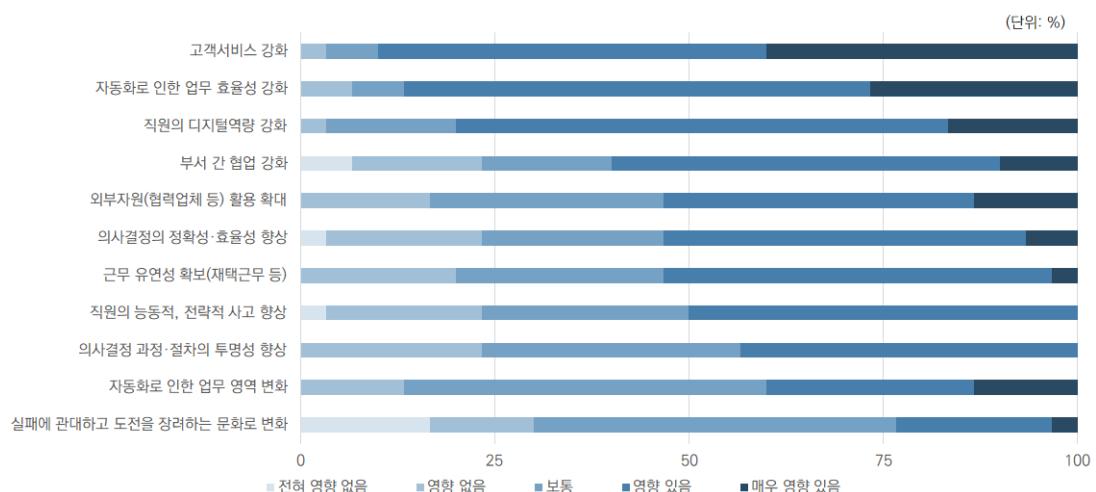


5. 디지털전환 영향 및 성과

○ 보험회사의 디지털전환 추진이 조직 및 업무에 미친 영향을 살펴보면, 가시적인 업무 결과에는 긍정적인 영향을 미쳤지만 보다 근본적인 조직문화 등에 미치는 영향은 미약한 것으로 나타남

- 대부분의 보험회사는 디지털전환 추진이 고객서비스 강화, 자동화로 인한 업무 효율성 강화, 직원의 디지털 역량 강화로 이어졌다고 응답함
- 반면 실패에 관대하고 도전을 장려하는 문화로 변화, 자동화로 인한 업무 영역 변화, 의사결정 과정·절차의 투명성 향상에 미친 영향은 상대적으로 미미한 것으로 응답함

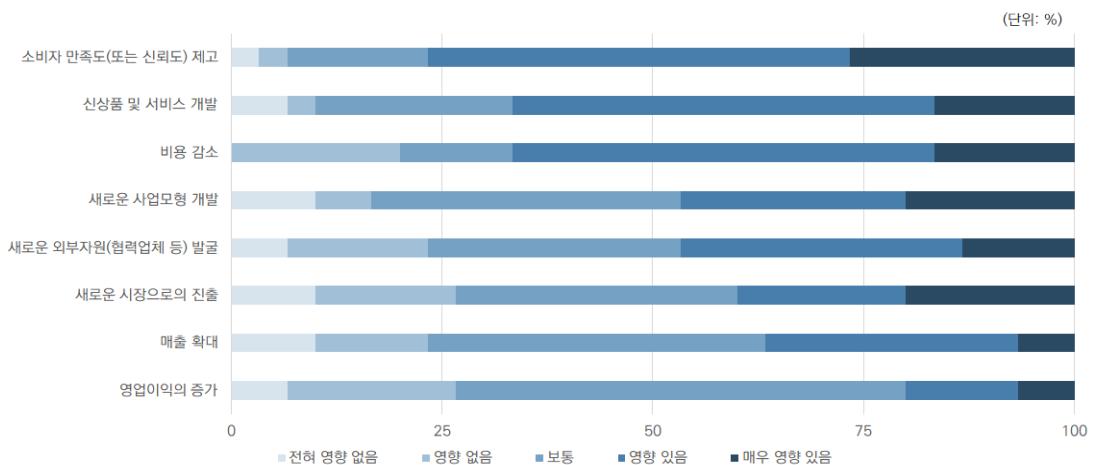
〈그림 II-18〉 디지털전환이 조직 및 업무에 미친 영향



○ 경영성과 측면에서 보험회사의 디지털전환 추진은 소비자 만족도·신뢰도 제고, 신상품 및 서비스 개발, 비용 감소에 기여하지만, 영업이익의 증가, 매출 확대, 새로운 시장으로의 진출에 미치는 영향은 상대적으로 미미한 것으로 응답함

- 전반적으로 디지털전환이 경영성과에 미치는 영향은 아직까지 개별 업무 단위에서 발생하여 매출 및 이익 증가 등 재무적 성과로 이어지지는 않고 있음을 의미함
- 하지만 최근 들어 디지털전환의 목표가 개별 업무 단위에서 전사 수준으로 상향되고 보험회사의 디지털 성숙도도 제고됨에 따라 향후 디지털전환의 수준이 고도화되면 전사 수준에서도 경영성과에 기여할 수 있을 것으로 예상함

〈그림 II-19〉 디지털전환이 경영성과에 미친 영향

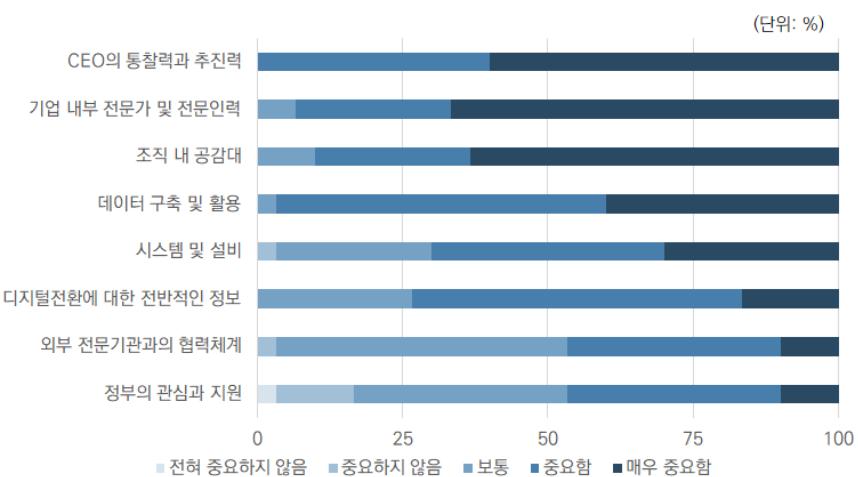


6. 애로사항 및 정책수요

○ 보험회사의 성공적인 디지털전환을 위해서는 CEO의 통찰력과 추진력, 기업 내부 전문가 및 전문인력, 조직 내 공감대가 중요하다고 응답함

- 이는 현재 보험회사의 디지털전환 전략 수립 및 실행 등이 주로 내부 자원을 활용하여 추진되기 때문인 것으로 이해할 수 있음

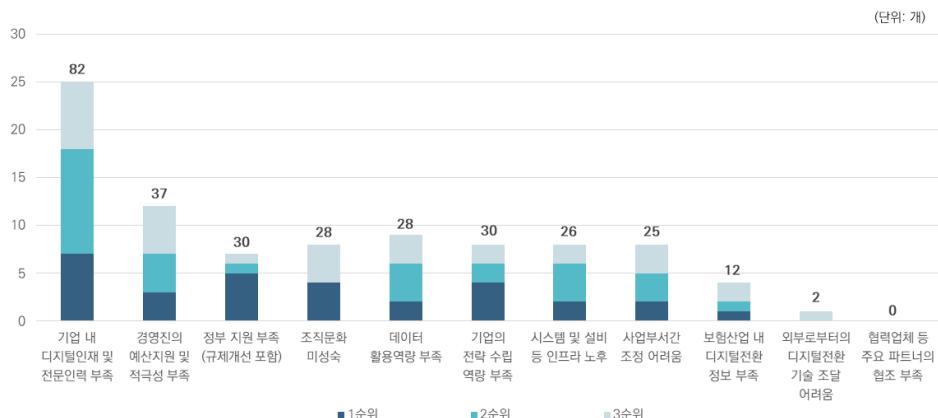
〈그림 II-20〉 디지털전환 성공요인



○ 디지털전환 추진에 있어 가장 큰 장애요인은 기업 내 디지털인재 및 전문인력 부족이라고 응답함

- 다음으로 경영진의 예산지원 및 적극성 부족이란 응답이 많았고, 정부 지원 부족, 조직문화 미성숙, 데이터 활용역량 부족, 기업의 전략 수립 역량 부족, 인프라 노후, 사업부서간 조정 어려움은 유사한 수준으로 응답함

〈그림 II-21〉 디지털전환 장애요인

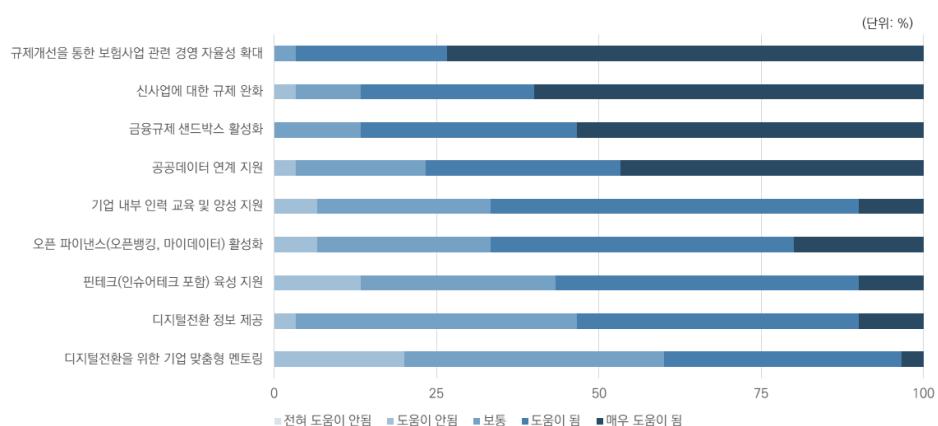


주: 막대그래프 위의 숫자는 1순위 5점, 2순위 3점, 3순위 2점으로 가중치를 부여하여 점수화한 수치임

○ 보험회사의 디지털전환에 도움이 되는 정부 정책으로 규제개선을 통한 보험사업 관련 경영 자율성 확대와 신사업에 대한 규제 완화가 가장 높은 응답을 보임

- 보험사업 관련 경영 자율성 확대와 신사업에 대한 규제 완화는 보험회사의 디지털전환이 경영성과에 효과적으로 이어질 수 있도록 하여 디지털전환 유인을 제고시킴
- 이어 금융규제 샌드박스 활성화와 공공데이터 연계 지원도 필요하다는 응답도 많았음

〈그림 II-22〉 디지털전환을 지원하기 위한 정부 정책



III

요약 및 시사점

- 본고는 보험산업의 디지털전환이 가속화된 코로나19 팬데믹이 종식되는 상황에서 보험산업의 디지털 전환 현황 및 실태를 점검하기 위한 설문조사를 수행함
 - 보험회사에서 디지털전략·전환·혁신을 총괄하는 부서의 책임자 30명(생명보험: 14개 사, 손해보험: 16개 사)을 대상으로 경영 환경 변화에 대한 인식 및 대응, 디지털전환 현황, 추진 성과, 성공·장애요인 및 정책과제 등에 대해 설문함
- 보험산업 디지털전환에 대한 설문조사 결과를 요약하면 다음과 같음
 - 보험회사는 경영 환경 변화 중 인구 감소 및 고령화, 실물경제 저성장, 경쟁·혁신 촉진을 위한 규제개선에 대한 인식이 높음
 - 현재 디지털전환 수준은 다양한 신기술을 활용하여 단위정보화와 사업프로세스 재설계 단계에 있지만, 다수의 보험회사가 더욱 고도화된 디지털전환 수준인 사업모형 전환을 향후 5년 후 목표로 삼고 있음
 - 대부분의 보험회사는 디지털전환을 위한 계획을 보유 또는 수립하고, 주요 추진 목표는 시장 성장·확장과 고객경험 향상임
 - 디지털전환을 위한 조직형태를 살펴보면, 코로나19(2020년) 이전에는 개별 사업부 중심의 전술적 모형의 비중이 가장 높았으나, 현재는 중앙집중화 모형의 비중이 가장 높음
 - 디지털전환 추진은 가시적인 업무 결과에는 긍정적인 영향을 미쳤지만 보다 근본적인 조직문화 등에 미치는 영향은 적고, 경영성과 측면에서 소비자 만족도 개선에 기여하지만 매출 및 이익 증가, 신시장 진출에 미치는 영향은 아직 미미함
 - 디지털전환 추진에 있어 가장 큰 장애요인은 기업 내 디지털인재 및 전문인력 부족이고, 보험사업 관련 경영 자율성 확대와 신사업에 대한 규제 완화는 보험산업의 디지털전환을 촉진할 것으로 예상함
- 설문조사 결과에 의하면, 보험산업은 코로나19 팬데믹을 거치면서 디지털전환 수준이 제고된 것으로 평가함
 - 현재 대부분의 보험회사는 디지털전환을 위한 계획을 수립하고, 임직원의 디지털역량을 강화하고 있음
 - 디지털 신기술을 활용하는 보험회사의 수가 늘어나고, 활용하는 신기술의 종류도 다양해짐

- 디지털전환을 위한 조직형태도 개별 업무 단위에서 전사 수준으로 향상되고 디지털성숙도가 높은 회사에 적합한 방향으로 변화하고 있음
- 하지만 디지털전환 추진 성과가 고객서비스 강화를 넘어서 시장 성장·확장 및 경쟁력 강화로 이어지기 위해서는 환경 변화 감지 및 대응 능력, 디지털전환 추진 전략 수립 및 실행 측면에서 개선이 필요함
 - 새로운 정보 탐색, 환경 변화를 성장기회로 해석 등 환경 변화 감지 및 대응 능력을 제고하여 새로운 정보를 바탕으로 한 효과적인 전략 수립 및 실행을 가능하게 해야 함
 - 장기적인 전사 경영전략과 디지털전환 추진 전략의 일관성을 제고하여 내부 협력을 강화하고 디지털전환 추진 성과가 전사 경영성과로 이어질 수 있도록 해야 함
 - 내부적으로 임직원의 데이터 활용역량 제고와 함께 혁신행동을 유도할 수 있는 조직문화 조성에 더욱 노력을 기울이고, 외부적으로 외부 기업과의 협업 등 디지털전환 관련 생태계에 대한 리더십 확장에 대한 검토가 필요함
- 금융당국도 보험회사의 디지털전환이 경영성과에 효과적으로 이어질 수 있도록 제도를 개선할 필요가 있음
 - 업무범위, 자회사, 업무위탁 등의 규제개선을 통해 보험회사가 범위의 경제를 추구할 수 있도록 하여 디지털전환 유인을 제고할 필요가 있음(황인창 외 2022)
 - 새롭고 혁신적인 금융서비스를 보다 자유롭게 시험할 수 있도록 하고, 외부데이터와 내부데이터를 결합하여 새로운 부가가치를 창출할 수 있도록 지원할 필요가 있음

참고문헌

김세중·김유미(2021), 「2021년 보험회사 CEO 설문조사」, 『CEO Report』, 2021-10, 보험연구원
정미애·홍정임(2022), 「기술혁신형 중소기업의 디지털전환 실태와 시사점」, 『STEP1 Insight』,
287, 과학기술정책연구원
황인창·손재희·장윤미(2022), 「보험시장의 미래: 디지털전환을 위한 과제」, 『연구보고서』, 2022-14,
보험연구원

Bresciani, S., Ferraris, A., Romano, M., and Santoro, G.(2021), “Digital Transformation Management for Agile Organizations: A Compass to Sail the Digital World”, Emerald Group Publishing
Ismail, M. H., Khater, M., and Zaki, M.(2017), “Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?”, Cambridge Service Alliance
Mirković, V., Lukić, J., Lazarević, S., and Vojinović, Z.(2019), “Key Characteristics of Organizational Structure that Supports Digital Transformation”, 24th International Scientific Symposium Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management
Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., and Haenlein, M.(2021), “Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda”, *Journal of Business Research*, 122, pp. 889~901
Vial, G.(2019), “Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda”, *Journal of Strategic Information Systems*, 28, pp. 118~144

부록

보험산업 디지털전환 설문조사 문항

A. 환경 변화 인식 및 대응

A1. 다음 환경 변화는 귀사의 현재 기업 경영에 어느 정도 영향을 끼치고 있습니까?

환경 변화	전혀 영향 없음 ← → 매우 영향 있음					1, 2, 3순위만 표시
1. 인구 감소 및 고령화	①	②	③	④	⑤	순위
2. 실물경제 저성장	①	②	③	④	⑤	순위
3. 디지털 기반 소비 증가	①	②	③	④	⑤	순위
4. 인력(보험회사 및 채널 등) 고령화	①	②	③	④	⑤	순위
5. 인공지능(AI) 등 신기술 발전	①	②	③	④	⑤	순위
6. 산업간 융복합 심화	①	②	③	④	⑤	순위
7. 경쟁·혁신 촉진을 위한 규제개선	①	②	③	④	⑤	순위
8. 기타 ()	①	②	③	④	⑤	순위

A2. 현재 환경 변화 대응 관점에서 귀사의 주력 상품·서비스가 변화할 것으로 예상합니까?

① 변화없음 ② 3년 내 변화 ③ 3~5년 내 변화 ④ 5년 이후 변화

A3. 디지털기술을 활용한 기업 운영의 변화, 상품·서비스·사업모형 개발 등의 활동을 디지털전환이라고 할 때 귀사의 주된 디지털전환 관심분야는 무엇입니까? 1순위() 2순위()

- ① 음성·문서 등 아날로그 정보의 디지털화 ② 프로세스 자동화/지능화
③ 상품·서비스 개발 ④ 사업모형 개발 ⑤ 디지털전환에 관심 없음

A4. 귀사의 환경 변화 감지 및 대응 활동에 대해 평가해 주십시오.

환경 변화 감지 및 대응 활동	매우 못함	↔	매우 잘함	
1. 우리 회사는 새로운 기술과 시장 기회를 꾸준히 탐색하고 있다.	①	②	③	④
2. 우리 회사는 경영 환경의 변화와 위기 요인을 꾸준히 모니터링한다.	①	②	③	④
3. 우리 회사는 고객, 협력파트너 등 이해관계자의 현재 및 잠재 수요를 꾸준히 모니터링하고 있다.	①	②	③	④
4. 우리 회사는 새로운 정보나 지식을 탐색하기 위한 효과적인 방법이나 노하우를 가지고 있다.	①	②	③	④
5. 우리 회사는 식별한 기회나 위기 요인을 회사의 성장기회로 해석해낼 수 있다.	①	②	③	④
6. 우리 회사는 기회나 위기가 확인되면 이에 대응하기 위한 빠른 의사결정이 가능하다.	①	②	③	④
7. 우리 회사는 환경 대응 또는 사업기회 포착을 위해 효과적인 계획 수립이 가능하다.	①	②	③	④
8. 우리 회사는 환경 대응 또는 사업기회 포착을 위해 외부자원이나 협업파트너를 모색할 수 있다.	①	②	③	④
9. 우리 회사는 기회나 위기 상황에 맞게 기업의 핵심 업무를 조정할 수 있다.	①	②	③	④
10. 우리 회사는 기회나 위기 상황에 맞게 경영과 조직 전반을 조정할 수 있다.	①	②	③	④
11. 우리 회사는 기회나 위기 상황에 맞게 경영자원 또는 인력을 재배치할 수 있다.	①	②	③	④
12. 우리 회사는 기회나 위기 상황에 맞게 고객 및 협업파트너와의 관계를 효과적으로 조정할 수 있다.	①	②	③	④

B. 디지털전환 현황

B1. 귀사의 디지털 신기술 활용 현황에 대해 답변해 주시기 바랍니다.

신기술	B1.1. 활용 여부				B1.2. 향후 활용 계획		
	코로나 19 (2020년) 이후 활용	코로나 19 (2020년) 이전 활용	활용 안함	모름	있음	없음	모름
1. 가상·증강현실	①	②	③	④	①	②	③
2. 로봇 자동화 프로세스(RPA)	①	②	③	④	①	②	③
3. 모바일기술(애플리케이션 등)	①	②	③	④	①	②	③
4. 블록체인	①	②	③	④	①	②	③
5. 빅데이터	①	②	③	④	①	②	③
6. 사물인터넷(IoT, 텔레메트릭스 포함)	①	②	③	④	①	②	③
7. 사이버보안	①	②	③	④	①	②	③
8. 인공지능(AI)	①	②	③	④	①	②	③
9. 클라우드	①	②	③	④	①	②	③
10. 기타 ()	①	②	③	④	①	②	③

B2. 귀사는 디지털 신기술을 활용하여 새로운 상품이나 서비스 또는 사업모형을 개발하였습니까?

① 예 ② 아니오 (☞ B2.1. 5년 내 개발 계획이 있습니까? ① 예 ② 아니오)

B3. 귀사의 전반적 디지털전환 상태에 대해 답변해 주시기 바랍니다.

기업 전반의 디지털전환 수준	B3.1. 현재 상태			B3.2. 5년 후 목표		
	예	아니오	모름	예	아니오	모름
1. 단위정보화 디지털기술을 활용해 상품개발, 언더라이팅, 판매, 보험금지급 등 개별 업무별로 효율화가 발생함	①	②	③	①	②	③
2. 사업프로세스 재설계 디지털기술을 활용해 기존의 사업기능을 재설계하거나 개선함	①	②	③	①	②	③
3. 사업네트워크 재설계 디지털기술을 활용해 고객, 협력파트너 등의 거래관계를 재설계하거나 변화시킴	①	②	③	①	②	③
4. 사업범위 재정의 디지털기술을 활용해 가치사슬 내 기업활동을 기본적으로 재구조화하거나 사업기능을 확장시켜 시장 내 기업 영향력을 확대하거나 신시장에 진출함	①	②	③	①	②	③
5. 고객경험 전환 디지털환경에 맞춰 고도화된 디지털전환 수준을 기반으로 고객경험을 온전히 재설계하여 기존과 전혀 다른 고객경험으로 전환함	①	②	③	①	②	③
6. 사업모형 전환 디지털환경에 맞춰 고도화된 디지털전환 수준을 기반으로 기존 사업 모형을 온전히 대체하는 새로운 사업모형을 개발하여 전환함	①	②	③	①	②	③

C. 디지털전환 추진 전략

C1. 귀사는 디지털전환 동향에 대한 정보를 주로 어떻게 얻습니까? (복수응답 가능)

- | | |
|------------------|-----------------------------|
| ① 업계 동향 모니터링 | ② CEO나 경영진의 외부모임 또는 네트워크 활동 |
| ③ 컨퍼런스, 박람회 등 참여 | ④ 전문기관 컨설팅 |
| ⑤ 언론기사 | ⑥ 정부추진 사업(코리아핀테크워크 등) |
| ⑦ 기타 () | ⑧ 디지털전환 정보에 관심 없음 |

C2. 귀사는 디지털전환을 위한 계획을 보유 또는 수립하고 있습니까?

- | |
|--|
| ① 개별 업무별로 단기 효과 및 영향을 고려한 수준에서 보유하고 있음 |
| ② 개별 업무별로 중장기 효과 및 영향을 고려한 수준에서 보유하고 있음 |
| ③ 기업 전반의 디지털전환 비전을 바탕으로 한 로드맵 수준에서 보유하고 있음 |
| ④ 특정 계획 없이 디지털전환을 추진하고 있음 |
| ⑤ 디지털전환 계획도 없고 추진도 하고 있지 않음 |
| ⑥ 기타 () |

C3. 다음은 일반적인 디지털전환 추진 배경입니다. 귀사의 디지털전환 추진 배경으로 영향을 미친 정도를 답변해 주시기 바랍니다.

디지털전환 추진 배경	전혀 영향 없음 → 매우 영향 있음					1, 2, 3순위만 표시
1. 핵심사업의 매출 감소 등 성과 악화	①	②	③	④	⑤	순위
2. 업무 효율화 및 유연성을 위한 직원의 요구	①	②	③	④	⑤	순위
3. 기업 생산성 향상 또는 비용 절감 필요성	①	②	③	④	⑤	순위
4. 상품·서비스에 대한 소비자 기대 변화	①	②	③	④	⑤	순위
5. 혁신적 경쟁 기업의 등장	①	②	③	④	⑤	순위
6. 정부의 금융산업 경쟁 및 혁신 촉진	①	②	③	④	⑤	순위
7. 코로나 19	①	②	③	④	⑤	순위
8. 기타 ()	①	②	③	④	⑤	순위

C4. 귀사의 디지털전환 추진 목표는 무엇입니까? 1순위() 2순위() 3순위()

- ① 의사결정의 효율성 향상
- ② 시장 성장 및 확장
- ③ 비용 절감
- ④ 신상품 및 서비스 개발
- ⑤ 고객경험 향상
- ⑥ 기업 내 협업 증진
- ⑦ 보험업계(채널 포함)의 기업과 협업 증진
- ⑧ 이종업계의 기업과 협업 증진
- ⑨ 인재 확보 및 직원경험 개선
- ⑩ 사이버보안 등 운영복원력(Operational resilience) 제고
- ⑪ 기타 ()

D. 디지털전환 추진 방식

D1. 귀사는 디지털전환을 누가 주도하고 있습니까?

- ① 기업대표(CEO)
- ② 전담조직 책임자(담당임원)
- ③ 부서별 실무자
- ④ 임시조직(TF팀)
- ⑤ 기타 ()

D2. 귀사는 디지털전환 추진을 위해 별도 조직 또는 인력을 가지고 있습니까?

- ① 전담조직(본부, 팀 등) 보유
- ② 전담조직은 없지만 전담인력 보유
- ③ 전담인력은 없지만 업무겸직 인력 보유
- ④ 전담조직 및 인력 없음

D3. 외주 또는 외부기관 협력을 통해 디지털전환을 추진하고 계십니까?

- ① 예
- ② 아니오(☞ D4 문항으로)

D3-1. 디지털전환 추진을 위해 협력하는 외부기관의 유형은 무엇입니까? (복수응답 가능)

① 학교 및 학계

② 컨설팅사

③ 정보통신사

④ 의료기관

⑤ 금융 및 보험회사

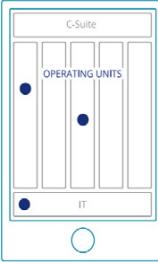
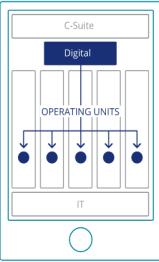
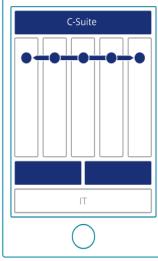
⑥ 인슈어테크사

⑦ 대형 디지털플랫폼사(빅테크)

⑧ 기타 ()

D4. 디지털전환 추진을 위한 귀사의 조직 형태로 가장 가까운 것은 무엇입니까?

코로나19(2020년) 이전 () 현재 ()

①		사업부별로 목표를 달성하기 위해 개별적으로 디지털기술을 활용	②		디지털전환 추진전략이 하나의 부서에 집중화
③		모든 사업부가 디지털전환의 주요 이니셔티브에 집중 (각 사업부가 자체 전략, 운영팀 및 예산 보유)	④		디지털기술 활용이 새롭고 특이한 것이 아니라 일상적인 업무활동에 완전히 통합

E. 디지털전환 영향 및 성과

E1. 디지털전환 추진은 귀사의 조직 및 업무에 어떠한 영향을 주었습니까?

조직 및 업무에 미치는 영향	전혀 영향 없음	↔	매우 영향 있음	
1. 부서 간 협업 강화	①	②	③	④
2. 의사결정의 정확성·효율성 향상	①	②	③	④
3. 의사결정 과정·절차의 투명성 향상	①	②	③	④
4. 외부자원(협력업체 등) 활용 확대	①	②	③	④
5. 고객서비스 강화	①	②	③	④
6. 직원의 디지털역량 강화	①	②	③	④
7. 자동화로 인한 업무 효율성 강화	①	②	③	④
8. 자동화로 인한 업무 영역 변화	①	②	③	④
9. 근무 유연성 확보(재택근무 등)	①	②	③	④
10. 실패에 관대하고 도전을 장려하는 문화로 변화	①	②	③	④
11. 직원의 능동적, 전략적 사고 향상	①	②	③	④
12. 기타 ()	①	②	③	④
				⑤

E2. 디지털전환 추진은 귀사의 경영성과에 어느 정도 도움을 주고 있습니까?

경영성과에 미치는 영향	전혀 영향 없음	↔	매우 영향 있음	1, 2, 3순위만 표시
1. 매출 확대	①	②	③	④
2. 비용 감소	①	②	③	④
3. 영업이익의 증가	①	②	③	④
4. 소비자 만족도(또는 신뢰도) 제고	①	②	③	④
5. 신상품 및 서비스 개발	①	②	③	④
6. 새로운 사업모형 개발	①	②	③	④
7. 새로운 시장으로의 진출	①	②	③	④
8. 새로운 외부자원(협력업체 등) 발굴	①	②	③	④
9. 기타 ()	①	②	③	④
				⑤

F. 애로사항 및 정책수요

F1. 다음은 일반적인 디지털전환의 성공요인입니다. 요인별 중요도를 답변해 주시기 바랍니다.

성공요인	전혀 중요하지 않음 ←→ 매우 중요함					1, 2, 3순위만 표시
1. 디지털전환의 이해를 포함한 전반적인 정보	①	②	③	④	⑤	순위
2. CEO의 통찰력과 추진력	①	②	③	④	⑤	순위
3. 기업 내부 전문가 및 전문인력	①	②	③	④	⑤	순위
4. 시스템 및 설비	①	②	③	④	⑤	순위
5. 데이터 구축 및 활용	①	②	③	④	⑤	순위
6. 조직 내 공감대	①	②	③	④	⑤	순위
7. 외부 전문기관과의 협력체계	①	②	③	④	⑤	순위
8. 정부의 관심과 지원	①	②	③	④	⑤	순위
9. 기타 ()	①	②	③	④	⑤	순위

F2. 귀사가 디지털전환을 추진하는데 장애요인은 무엇입니까? 1순위() 2순위() 3순위()

- ① 보험산업 내 디지털전환 정보 부족
- ② 경영진의 예산지원 및 적극성 부족
- ③ 기업의 전략 수립 역량 부족
- ④ 기업 내 디지털인재 및 전문인력 부족
- ⑤ 시스템 및 설비 등 인프라 노후
- ⑥ 고객데이터 등 데이터 활용역량 부족
- ⑦ 조직문화 미성숙
- ⑧ 사업부서간 조정 어려움
- ⑨ 협력업체 등 주요 파트너의 협조 부족
- ⑩ 외부로부터의 디지털전환 기술 조달 어려움
- ⑪ 정부 지원(규제개선 포함) 부족
- ⑫ 기타 ()

F3. 귀사가 디지털전환을 추진하는데 도움이 될 수 있는 정부 정책은 무엇인지 답변해 주시기 바랍니다.

정부 정책	전혀 도움이 안됨 ↔ 매우 도움이 됨					1, 2, 3순위만 표시
1. 디지털전환 정보 제공	①	②	③	④	⑤	순위
2. 디지털전환을 위한 기업 맞춤형 멘토링	①	②	③	④	⑤	순위
3. 기업 내부 인력 교육 및 양성 지원	①	②	③	④	⑤	순위
4. 핀테크(인슈어테크 포함) 육성 지원	①	②	③	④	⑤	순위
5. 공공데이터 연계 지원	①	②	③	④	⑤	순위
6. 금융규제 샌드박스 활성화	①	②	③	④	⑤	순위
7. 오픈 파이낸스(오픈뱅킹, 마이데이터) 활성화	①	②	③	④	⑤	순위
8. 규제개선을 통한 보험사업 관련 경영 자율성 확대	①	②	③	④	⑤	순위
9. 신사업에 대한 규제 완화	①	②	③	④	⑤	순위
10. 기타 ()	①	②	③	④	⑤	순위

저자약력

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

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

CEO Report 2023-04호

보험산업 디지털전환 설문조사

발행일 2023년 06월

발행인 안철경

발행처 보험연구원

주소 서울특별시 영등포구 국제금융로 6길 38 화재보험협회빌딩

인쇄소 경성문화사

ISBN 979-11-93021-07-1