

CEO Report

보험산업 진단과 과제 (V) - 상품 및 채널

김동겸·김석영·정인영



CEO Report

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

이번 호는 한국 보험산업을 분야별로 되돌아보고 향후 경영 및 정책과제를 제시하는 “보험산업 진단과 과제” 다섯 번째 시리즈입니다.

그 동안 보험산업은 다양한 위험에 대비할 수 있는 상품을 소비자에게 공급함으로써 사회안전망 역할을 수행해 왔으며, 그 과정에서 모집채널은 보험회사와 소비자를 연결하는 중요한 역할을 담당함. 최근 성장동력 저하와 수익성 악화, 소비자의 가치관과 소비행태 변화, 비대면·디지털 소비문화 확산 등 영업환경 변화로 인해 기존의 상품 및 모집방식은 소비자 수요 반영 및 규제 준수 측면에서 한계가 드러남

보험회사는 포화된 시장에서 경쟁이 심화되는 가운데 강력한 내부통제제도 부재와 단기실적 압박 등으로 고위험·저수익 상품을 반복적으로 출시하고 있음. 이는 향후 기업의 장래이익을 훼손하고 소비자와의 분쟁으로 이어질 가능성이 있음. 모집과정에서는 모집수수료 다과에 따른 모집인의 상품편향과 상품설계 시 예상치 못한 환경 변화로 보험금 지급분쟁 발생 가능성이 존재함. 비전속채널의 영향력 확대는 수수료 과열 경쟁을 촉발하고, 소비자에게도 부정적 영향을 미칠 가능성이 있음. 특히, 최근에는 시장지배력을 갖춘 플랫폼 기업의 금융업 진출로 영업환경 지형변화가 예상되고 있음. 회사 간 상품차별화도 미미한 수준으로 대다수 소비자들은 보험금 지급과정에 도달해서야 효용을 체감하는 등 고객경험이 제한적이며 계약유지 단계에서 차별적인 서비스 제공이 이루어지지 못하고 있음. 한편, 비대면 소비가 확대되고 있음에도 불구하고 보험은 타 금융산업과는 달리 상품의 특성 및 가입절차의 복잡성 등으로 일부 상품을 제외하고는 비대면채널 활용도가 여전히 저조한 실정임

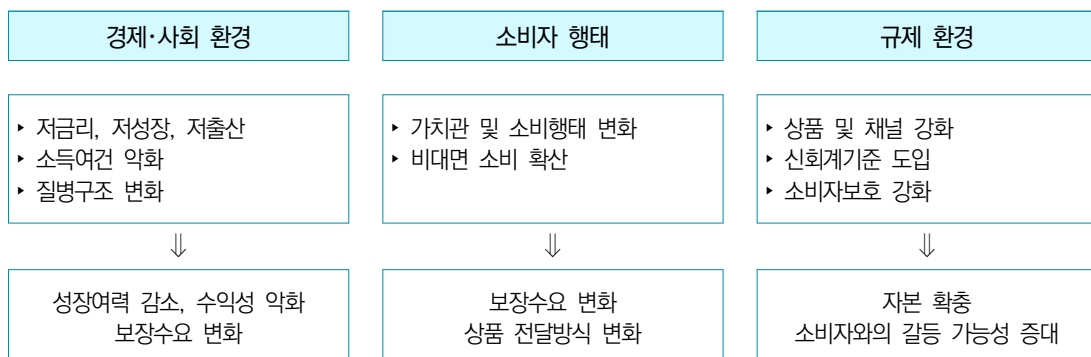
이에 보험회사는 기존의 성장전략에 대한 재검토를 바탕으로 새로운 사업모형을 수립할 필요가 있음. 우선 영업위험에 대비한 내부통제시스템을 재정비하고, 이에 기초하여 조직구성원에 대한 성과보상 및 제재가 이루어질 필요가 있음. 특히 건전한 보험영업 생태계 조성을 위해 모집의 질적 평가에 기반한 수수료체계 정비도 필수적임. 다음으로 보험회사는 시장환경과 소비자에 대한 이해를 바탕으로 체계적인 고객경험관리에 기반한 차별화된 서비스 제공과 더불어, 비대면 채널 정비 및 인바운드 영업이 가능한 상품공급 노력이 필요함. 정책당국은 소비자보호를 저해하지 않는 수준에서 기존의 비대면채널 규제를 재검토하고, 최근 논의가 진행 중인 제판분리 현상을 감안하여 채널 간 공정경쟁을 유도할 필요가 있음

I

보험영업 환경

- 그 동안 보험산업은 개인과 기업의 위험에 대비할 수 있는 상품을 공급함으로써 사회안전망 역할을 수행해 왔으며, 그 과정에서 보험회사와 소비자를 연결하는 모집채널이 중요한 역할을 담당함
 - 보험산업은 건강, 소득, 재해 등 다양한 위험을 보장할 수 있는 상품을 공급함으로써 공적보험의 보장 공백을 축소하고 사회안전망의 한 축을 담당해 옴
 - 그러나 소비자의 위험보장 수요는 자발적으로 발생하기 어려운 측면이 있어 다수의 보험회사들이 대규모 전속조직, 대리점 등 아웃바운드형 모집채널을 주축으로 상품을 공급하고 있음
- 최근 영업환경 변화로 인해 기존의 상품 및 모집방식은 소비자 수요 반영과 규제 준수 측면에서 한계가 나타남
 - (경제·사회 환경) 가계 소득여건 악화, 1인 가구 및 무자녀 가구 증가, 시장포화 상태에서 기존의 전통적 가구의 보험수요에 초점을 맞춘 상품으로는 소비자 욕구 충족에 한계가 존재함
 - (소비자 행태) 현재의 주력 소비계층은 이전 세대와는 다른 가치관, 소비행태, 상품구매 방식을 가지고 있으며, 상품의 편익 외에 기업이 제공하는 고객경험 등을 구매의사결정 기준으로 삼고 있음
 - (규제환경) 기업의 투명성·건전성 확보를 위해 신뢰체계도를 도입하고 건전성규제를 강화하고 있으며, 소비자보호를 위해 영업행위규제가 강화되는 추세임

〈그림 I-1〉 영업환경 변화와 보험산업의 영향



1. 성장동력 저하와 수익성 악화

○ 경제활력 저하 및 보험시장 포화로 국내 보험산업의 성장률은 하락 추세를 보이고 있음

- (저성장 고착화) 생산연령인구 감소,¹⁾ 기업의 투자 축소 등으로 경제 전반의 성장잠재력이 저하됨²⁾
- (보험시장 포화) 경제여건 악화, 보험 가입대상 축소로 국내 보험산업 기간별 연평균성장률은 최근 5년('15~'19년) 동안 1%대에 불과함³⁾
 - 생명보험 가입률은 2018년 기준 72.9%이며, 이중 40~50대의 가입률은 90%에 근접함

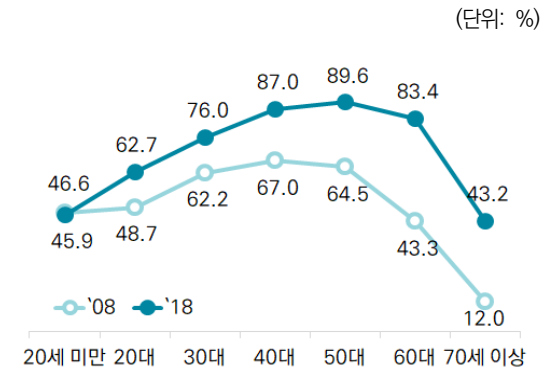
○ 저금리 장기화는 영업이익 감소로 이어져 보험회사 수익성에 부정적 요인으로 작용함

- (영업이익 감소) 저금리 장기화는 상품경쟁력 악화, 제한적 투자영업이익 실현으로 보험회사 수익성 하락으로 이어짐

○ 특히 국내 보험산업이 성숙시장으로 진입하면서 매출성장률과 수익성 간 관계가 악화됨

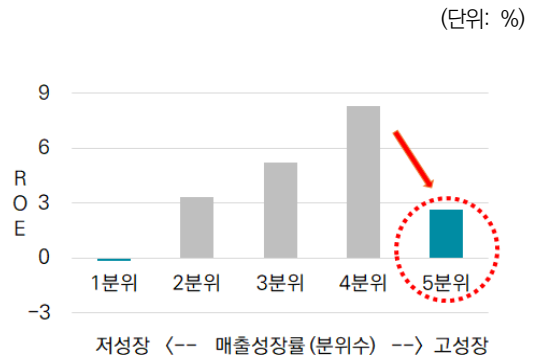
- (성장성 vs. 수익성) 저성장기간('15~'19년) 생명보험회사의 성장성과 수익성 간 관계를 분석한 결과, 성장세가 높은 회사일수록 수익성이 높으나 외형성장이 반드시 높은 수익성을 담보하지 않음
 - 매출증가율이 최상위에 속한 보험회사들(5분위)보다 중·상위에 속한 보험회사들(3, 4분위)의 자본이익률(ROE) 평균이 더 높게 나타남

〈그림 I-2〉 연령대별 생명보험 가입률



자료: 보험개발원, 『보험통계연감』

〈그림 I-3〉 보험산업 성장률과 수익성('15~'19)



주: 1) 매출성장률 상·하위 5%에 해당하는 보험회사는 제외함
자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템

1) 생산연령인구는 2017년 3,757만 명 수준이나, 2020년대에는 연평균 33만 명, 2030년대에는 연평균 52만 명씩 감소하여 2067년에 1,784만 명을 기록할 것으로 전망됨(통계청 보도자료(2019. 3. 27), “장래인구특별추계 2017-2067년”)

2) 잠재성장률은 2001~2005년 중 5.1%에서 2020년 2.5%로 하락함(한국은행(2019), 「우리나라의 잠재성장률 추정」)

3) 보험산업의 기간별 연평균성장률은 〈부록 그림 1〉에 제시되어 있음

2. 가치관과 소비행태 변화: 가치소비와 경험소비

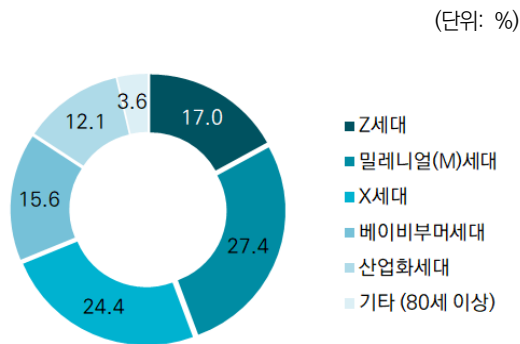
○ 주력 소비계층이 이동하고 있으며, 사회적 가치관도 크게 변화하고 있음

- (주력 소비계층 전환) 국내 전체인구 중 MZ세대⁴⁾는 2020년 기준 41.4%를 차지하며, 1인 가구 비중은 2000년 15.5%에서 2019년 30.2%로 상승함⁵⁾
- (가치관 변화) 부모의 노후생계를 가족이 책임져야 한다는 인식은 희석되고 있으나, 청장년층의 노후준비는 미흡한 수준임⁶⁾
 - 부모부양 책임 주체에 대한 인식이 가족('08년: 40.7% → '18년: 26.7%)에서 부모 본인('08년: 11.9% → '18년: 19.4%)으로 변화하고 있음

○ 주력 소비층으로 자리잡은 MZ세대는 가치소비와 고객체험을 지향함

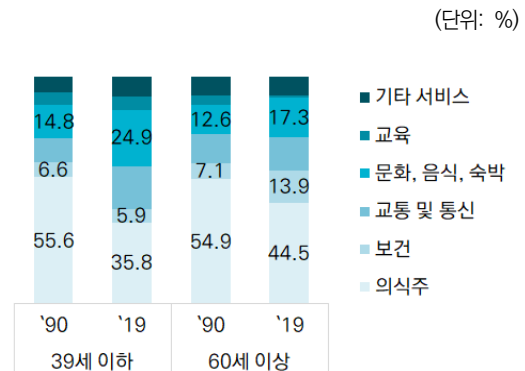
- (가치소비) 상품소비 과정에서 제품의 기능적 가치 외에 체험·사회·공유·윤리가치 등을 얻고자 함⁷⁾
- (자기중심소비) 본인이 가치를 두는 제품에 대해서는 가격에 구애받지 않고 과감한 소비를 함
- (고객체험에 대한 욕구) 재화의 사용이나 경험에서 오는 감성적인 체험을 추구함
 - 20~30대의 문화·음식·숙박 등 체험 위주 소비지출이 확대됨('90년: 14.8% → '19년: 24.9%)

〈그림 I-4〉 세대별 인구비중 (2020년 기준)



주: 1) 2019년 3월에 공표한 장래인구추계 자료 기준임
자료: 통계청, 『장래인구추계』

〈그림 I-5〉 연령대별 소비 품목 변화



자료: 통계청 보도자료(2020. 5. 7), “2019년 연간지출 가계동향 조사 결과”

4) 1980년부터 2004년생까지를 일컫는 밀레니얼(M)세대와 1995년부터 2004년 출생자를 뜻하는 Z세대를 합쳐 일컫는 용어임

5) 통계청 보도자료(2020. 8. 28), “2019년 인구주택총조사 결과 - 등록센서스 방식”

6) 통계청(2019), 『2019년 사회조사』; 통계청(2018), 『2018년 사회조사』

7) 체험적 가치는 상품 및 서비스의 오감체험을 통해 형성되는 가치를, 사회적 가치는 집단 소속감을 줄 수 있는 가치를, 공유가치는 소비경험 공유를 통해 얻는 가치를, 윤리가치는 사회적 책임 등 윤리적 소비를 할 때 느끼는 소비가치를 의미함

3. 구매방식 변화: 비대면·디지털 소비문화 확산

○ 온라인을 통한 상품구매가 확대되면서 기업들의 고객접점이 변화되고 있음

- (언택트 소비 확산) 온라인 유통업체의 매출 비중은 '14년 28.4%에서 '19년 41.2%로 증가함
 - 코로나19 이후 기존의 온라인 주력 상품뿐 아니라 전통적으로 오프라인 매장을 통한 구매성향이 높았던 “(신선)식품”에 대해서도 온라인 매출이 전년 동기대비 40% 이상 증가함⁸⁾

〈표 I-1〉 유통업체 유형별 매출 비중 추이

(단위: %)

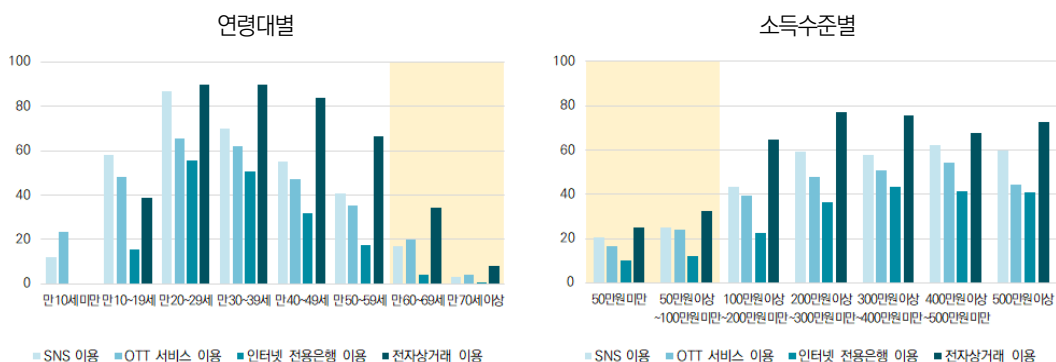
구분	'14	'15	'16	'17	'18	'19
온라인	28.4	30.2	31.8	35.0	37.9	41.2
오프라인	71.6	69.8	68.2	65.0	62.2	58.8

주: 1) 오프라인 유통업체에는 대형마트, 백화점, 편의점, 준대형점포 등이 포함됨
 자료: 산업통상자원부, 『매출동향조사』 각 연호

○ 한편 디지털 이용 확대에 따른 ‘편리함’ 이면에 ‘디지털격차(Digital Divide)’ 문제가 발생하고 있음

- (고연령층의 낮은 디지털 활용도) 인터넷뱅킹, 온라인쇼핑 등 미디어 서비스 이용률은 20~40대에 비해 60세 이상 고연령층에서 현저히 낮음(〈그림 I-6〉 좌측)
- (저소득층의 정보격차 및 디지털 소외) 월 소득 300만 원 미만에서 소득수준이 낮을수록 디지털 미디어 활용도가 낮아짐(〈그림 I-6〉 우측)

〈그림 I-6〉 디지털 미디어 서비스 이용률



자료: 정보통신정책연구원(2020), 『스마트기기 보유와 디지털미디어 서비스 이용』

8) 2020년 1, 2, 3분기 중 온라인쇼핑을 통한 ‘식품’ 거래액은 전년 동기대비 각각 50.0%, 43.5%, 63.0% 증가함(통계청 보도 자료(2020. 11. 4), “2020년 9월 온라인쇼핑 동향 및 3/4분기 온라인 해외 직접 판매 및 구매 동향”)

II

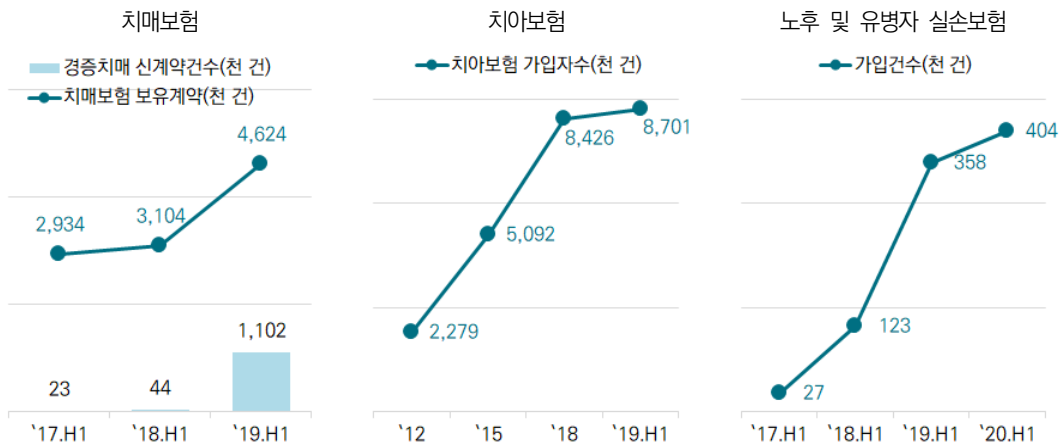
보험산업 진단

1. 고위험·저수익 상품의 반복적 등장

○ 보험회사는 포화된 시장에서 경쟁이 심화되면서 고위험·저수익 상품을 반복적으로 출시하고 있음

- (보장담보·대상·가입한도 경쟁) 경쟁치매, 유병자 실손보험의 사례와 같이 보장범위나 가입대상을 확대하거나 치아보험이나 유사암보험과 같이 가입한도를 증액한 상품을 경쟁적으로 출시함
 - '18년부터 경쟁치매를 고액으로 보장하는 상품을 경쟁적으로 출시하면서, '19년 상반기 경쟁치매보험 신계약건수는 '18년 상반기 대비 25배 이상 증가함
 - '08년 9월 외국계 보험회사가 치아보험상품을 출시한 이후, 시장경쟁이 심화되면서 최근 일부 회사는 보장한도를 증액하거나 감액기간을 축소함
- (금리경쟁) 저금리 환경에서도 상품경쟁력 확보를 위해 저축성보험의 예정이율 및 최저보증이율을 충분히 인하하지 못하면서 이차역마진이 발생함
 - 보험료적립금 평균금리와 운용자산이익률 격차는 '19년 기준 0.6%pt 수준임

〈그림 II-1〉 고위험상품으로 인식되는 주요 상품 판매량 변화



자료: 신용정보원(2020), 신용정보원(2019), 보험회사, 『업무보고서』

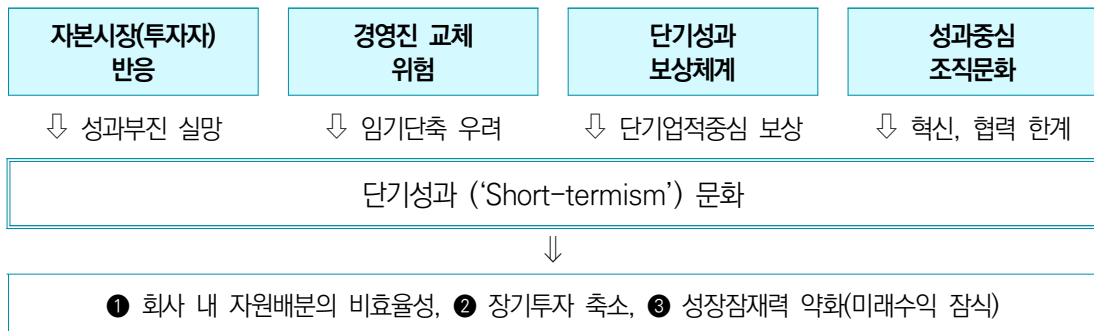
○ 이러한 고위험·저수익 상품은 보험회사의 장래이익을 훼손하고 소비자 분쟁 가능성을 높임

- (보험회사 지속가능성 약화) 경험통계가 미비한 상황에서 위험률 예측의 비정확성, 건강보험 보장성 확대 시 가입자의 도덕적 해이 유발, 약관해석을 둘러싼 소비자와의 분쟁 문제가 나타날 수 있음
 - 예를 들어, '16년 차아보험 집중 판매 후 면책기간이 경과하면서 '19년부터 보험금 청구와 더불어 민원이 증가함⁹⁾
- 감독당국에서도 일부 보험상품에 대해 요율적정성이나 향후 소비자와의 분쟁 가능성을 경고함¹⁰⁾

○ 이와 같이 보험기간 중 발생 가능한 위험을 충분히 반영하지 못하는 고위험·저수익 상품이 반복적으로 출시되는 것은 취약한 내부통제제도, 단기실적 압박 등에 기인함

- (취약한 내부통제제도) 법규 및 회사정책 준수, 사업 효율성 확보 역할을 수행하는 내부통제제도가 원활히 작동하지 않으면서, 보험기간 중 발생 가능한 위험을 반영한 의사결정이 이루어지지 못함
 - 즉 영업위험이 내부통제기준에 느슨하게 반영되어 있거나, 올바른 방향으로 내부통제제도가 설계되었다 할지라도 제도 이행이 미흡할 가능성이 존재함
- (단기실적에 대한 압박) 단기성과에 대한 투자자 반응, 실적부진에 따른 경영진 교체, 단기성과에 연동된 보상체계, 조직문화 등은 단기성과(Short-termism) 문화를 확산시키는 요인임¹¹⁾
 - 기업이 매출을 증대시키지 못할 경우 경쟁력과 수익기반이 점점 약화되면서 장기적으로 생존이 위협 받게 된다는 인식이 지배하고 있음

〈그림 II-2〉 단기성과주의 문화의 주요 원인



9) '18년 상반기 230건에서 '19년 상반기 356건으로 증가함(금융감독원 보도자료(2019. 9. 9), "2019년 상반기 금융민원 발생 및 처리동향")

10) 금융위원회 보도자료(2019. 3. 28), "치매보험 가입시 경증치매 진단기준을 잘 살펴보고 가입하시기 바랍니다"; 금융감독원 보도자료(2016. 12. 8), "금융꿀팁 200선 - ② 차아보험 가입시 유의사항"

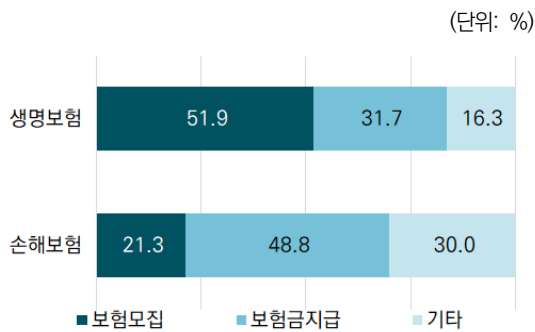
11) EBA(2019), "EBA REPORT ON UNDUE SHORT-TERM PRESSURE FROM THE FINANCIAL SECTOR ON CORPORATIONS"; ESMA(2019), "Undue Short-term Pressure on Corporations"; Olesinski et al.(2014), "Short-termism in Business - Causes Mechanisms and Consequences"; Laverty(1996), "Economic "Short-Termism" - The Debate, the Unresolved Issues, and the Implications for Management Practice and Research"

2. 보험회사와 소비자 간 갈등 증가

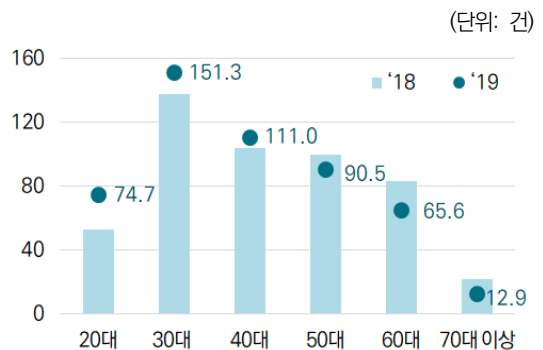
○ 보험모집 및 보험금 지급과정에서 보험회사와 소비자 간 분쟁이 증가하고 있으며, 향후 더욱 확대될 가능성이 있음

- (보험분쟁조정) '19년 기준 보험분쟁조정건수는 2만 6,537건이며, '15년 이후 증가 추세임¹²⁾
- (보험민원유형) 보험민원의 대부분은 보험판매(생명보험 51.9%, 손해보험, 21.3%)와 보험금 지급(생명보험 31.7%, 손해보험 48.8%) 과정에서 발생함¹³⁾
- (청년층의 보험민원) 연령별 민원발생 추이를 고려해 볼 때, 자신의 의사표현에 적극적인 청년층이 향후 주력 보험구매계층으로 등장할 경우 보험회사와 소비자 간 갈등이 증폭될 우려가 있음
 - 연령대별 민원건수(10만 명 당 환산기준)는 30대(151.3건), 40대(111.0건), 50대(90.5건), 20대(74.7건) 순이며, 최근 청년층의 보험민원이 타 연령층에 비해 크게 증가함

〈그림 II-3〉 보험민원의 유형(2019년 기준)



〈그림 II-4〉 연령별 민원환산건수 추이



주: 1) 민원유형 중 기타는 모집인 관리 등 금융회사 내부업무처리 관련, 금융법률상 원인 없는 행위 등임

2) 환산민원건수는 보유계약 10만 건 당 연간 민원건수임

자료: 금융감독원 보도자료(2020. 4. 21), “2019년 금융민원 및 금융상담 동향”; 금융감독원 보도자료(2019. 4. 30), “2018년 금융민원 및 금융상담 동향”

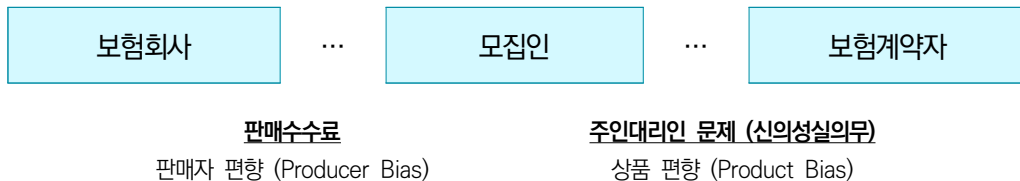
¹²⁾ 금융소비자보호처, 금융분쟁조정 접수현황

¹³⁾ 금융감독원 보도자료(2020. 4. 21), “2019년 금융민원 및 금융상담 동향”

○ 보험회사와 소비자 간 분쟁은 ① 정보전달 미흡, ② 모집수수료 체계, ③ 상품설계 시 예상치 못한 환경 조성 등에 기인함

- (정보전달 미흡) 보험모집 과정에서 상품특성 및 위험도에 관한 충분한 정보 전달이 이루어지지 못할 경우 소비자와의 갈등 요인으로 작용할 수 있음
 - 최근 보험민원의 상당 부분은 보장성보험을 저축성보험으로 오인, 변액보험 불완전판매,¹⁴⁾ 고지의무 위반, 보험금지급률 분쟁, 입원 정의와 보험금 분쟁, 즉시연금 분쟁 등임¹⁵⁾
- (판매자 인센티브에 따른 상품편향) 판매자는 소비자보다 본인의 이익을 우선시하여 고객에게 적합한 상품보다는 수수료 다과(多寡)에 따라 본인에게 유리한 상품을 추천할 가능성이 높음
 - 소비자와 판매자 간 정보 비대칭성이 존재하여 판매자는 가장 높은 수수료를 지급하는 상품을 권유(상품 편향(Product Bias))하거나 가장 높은 수수료를 약정한 보험회사의 상품을 고객에게 권유하는 형태(판매자 편향(Producer Bias))가 발생할 수 있음¹⁶⁾
- (상품개발과 보험금 지급 시점의 괴리) 의료기술 발전 등 상품개발 과정에서 예상치 못한 상황 발생은 보험회사와 가입자 간 보험금 지급 분쟁으로 이어질 가능성이 있음
 - 보험상품 개발 시점에서는 그 당시 작성된 보험약관상으로는 큰 문제의 소지가 없었으나, 의료기술 발전으로 의학적 판단 기준 자체가 변할 가능성이 존재함

〈그림 II-5〉 보험유통시장의 주요 참여자



¹⁴⁾ 종신보험민원(건) 추이: ('15) 2,321 → ('16) 2,687 → ('17) 2,698 → ('18) 4,416 → ('19) 5,174;

변액보험민원(건) 추이: ('15) 4,182 → ('16) 4,257 → ('17) 3,470 → ('18) 3,016 → ('19) 4,316

¹⁵⁾ 금융감독원 보도자료(2019. 4. 30), “2018년도 금융민원 및 금융상담 동향”

¹⁶⁾ 최근 일본에서는 모집수수료 정책에 따라 외화보험 상품판매량이 급격히 변화하는 현상이 나타나고 있는데, 이로 인한 소비자 피해를 방지하기 위해 제도개선 논의가 진행 중에 있음(金融庁(2020), “投資信託等の販売会社による顧客本位の業務運営のモニタリング結果について”)

3. 비전속채널의 영향력 확대와 모집경쟁 과열

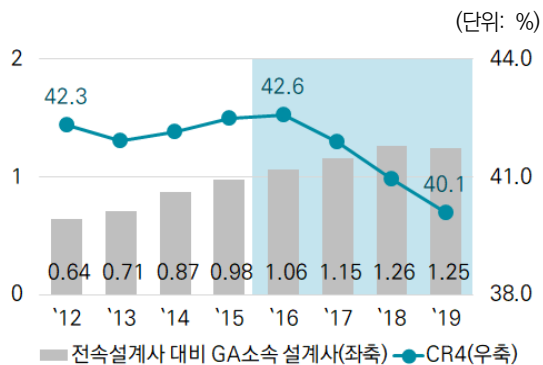
○ 대면 전속조직(설계사)을 통한 매출이 감소하고 비전속채널의 영향력이 확대되고 있음¹⁷⁾

- (생명보험: 방카슈랑스채널) 생명보험 시장은 설계사 매출 비중이 '00년 62.9%에서 '19년 11.1%로 크게 감소한 반면, 방카슈랑스채널('03년 8월 도입) 매출 비중은 '19년 기준 44.1%를 차지함
- (손해보험: GA채널) 손해보험 시장은 법인보험대리점(GA)을 통한 매출 비중이 44.3%로 타 채널에 비해 상대적으로 높는데, 일부회사는 개인형 손해보험 매출의 70% 이상이 GA 채널에서 발생함

○ 비전속채널의 등장은 시장경쟁을 촉진시켰으나, 수수료경쟁에 따른 사업비율 상승을 초래함

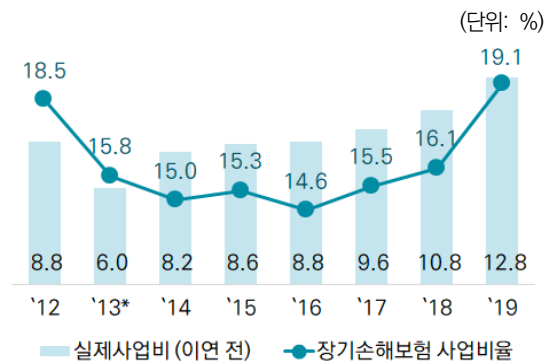
- (비전속채널 영향력 확대) 과거에는 전속모집인력 보유규모가 자사 시장점유율에 직접적인 영향을 미쳤으나, 비전속채널 등장 후 두 요인 간 관계가 약화됨
 - 특히, GA의 영향력이 큰 장기손해보험시장에서는 GA 소속 설계사 수가 전속설계사 수를 추월한 2016년 이후 상위 4개사의 시장집중도(CR4)가 하락 추세를 보이고 있음
- (과열경쟁에 따른 사업비 증가) 보험회사는 비전속채널의 활용에 따라 운영비 절감, 판매효율성 확보 등을 기대하였으나, 단기 매출 확대를 위한 수수료 경쟁 과열로 사업비 지출 확대 부작용이 발생함
 - 장기손해보험의 실제사업비율은 '16년 이후 증가 추세를 보이며 '19년에는 19.1%를 기록함¹⁸⁾
 - 시장에서 자사의 대체재가 많은 경우 고객과의 관계를 강화하고 차별화하려는 노력이 필요하나, 다수의 보험회사가 단기간에 성과 실현이 용이한 수수료 경쟁을 택하고 있음

〈그림 II-6〉 질병 및 상해보험 시장집중도 추이



주: 1) 상해·질병보험 상위 4개사 시장점유율(CR4)임
자료: 보험개발원, 『보험통계월보』

〈그림 II-7〉 장기손해보험 사업비율 추이



주: 1) 신계약비 이연 전 사업비 기준임
자료: 보험회사, 『업무보고서』

¹⁷⁾ 보험산업의 판매채널별 매출비중 추이는 <부록 표 1>을 참조하기 바람

¹⁸⁾ 장기손해보험의 최근 4년(2016~2019년) 간 대리점채널을 통해 지출한 장기손해보험의 신계약비 증가율(20.3%)은 비대리점채널 신계약비 증가율(12.4%)을 상회하며, 신계약비 항목 중 판매촉진비(40.8%)가 큰 폭의 증가세를 보이고 있음

○ 보험유통시장에서 모집수수료 경쟁 과열은 설계사 이직, 계약유지율 하락으로 이어져 보험회사의 비용 증가 및 생산성 악화를 초래하고, 소비자보호에 부정적인 영향을 미침¹⁹⁾

- 모집수수료 경쟁 과열은 설계사의 이동을 촉발하여 보험회사의 모집생산성을 악화시키고 고아계약을 발생시키는 등 고객관리에 심각한 문제를 초래하고 보험영업생태계를 교란하는 원인이 됨
 - 설계사들의 잦은 이직으로 전속설계사 중 근속연수 3년 미만인 자의 비중이 50%를 상회함

○ 한편, 시장지배력을 갖춘 플랫폼 기업의 금융업 진출로 영업환경 지형 변화가 예상되는 상황임

- (시장진출 현황) 네이버, 카카오 등 소비자와의 소통, 양면시장(Two-Sided Market)²⁰⁾을 지향하는 플랫폼 기업의 금융업 진출이 이어지고 있음
 - 해외에서는 구글, 아마존, 애플, 페이스북 등 빅테크기업(BigTech)들이 자사 플랫폼 내 축적된 막대한 데이터를 기반으로 '19년부터 금융시장에 진출 중임
- (긍정적 효과) 빅테크·핀테크 기업의 금융업 진출은 탐색비용 축소, 소비자편의성 개선, 금융접근성 제고 측면에서 긍정적인 효과를 기대할 수 있음
- (부정적 효과) 한편, 기존 유통망보다 우월한 정보접근성을 보유한 온라인플랫폼은 네트워크 외부성²¹⁾으로 공정경쟁을 저해하거나 소비자의 편익을 감소시킬 수 있다는 우려가 제기됨²²⁾
 - 온라인플랫폼이 네트워크효과를 증대시키기 위해 소비자를 고착(Lock-in)시키기 위한 전략을 구사할 경우 쏠림현상을 초래할 수도 있다는 지적이 있음

¹⁹⁾ 김동겸·정인영(2020. 10. 12), 「설계사 정착률 현황과 보험회사의 과제」, 『KiRi 리포트』, 보험연구원

²⁰⁾ 양면시장이란 두 명 이상의 서로 다른 이용자들을 연계하여 거래당사자를 찾을 수 있도록 하며, 가치를 교환할 수 있는 재화 및 서비스 제공을 통해 부가가치를 창출하는 시장을 의미함(Evans(2011), "Platform Economics")

²¹⁾ 네트워크 외부성(Network Externality)은 특정 재화를 사용하는 사람이 더 많아질수록 네트워크 연결로 얻은 가치와 효용이 함께 증가하는 현상으로, 네트워크 효과(Network Effect)로도 칭함

²²⁾ 미국, EU 등은 빅테크 기업의 금융시장 진출에 따른 자국 금융시장 보호를 위해 독과점 방지 규제 등을 시행 중임. 한편, 빅테크 기업의 무단 데이터수집이나 금융시스템 안정성 저해 우려 등도 제기되면서, 개인정보보호나 리스크관리 규제에 대한 논의가 이루어지고 있음 (FSB(2019), "BigTech in finance: Market developments and potential financial stability implications"; BIS(2019), "BigTech and the Changing Structure of Financial Intermediation")

4. 제한적 고객경험

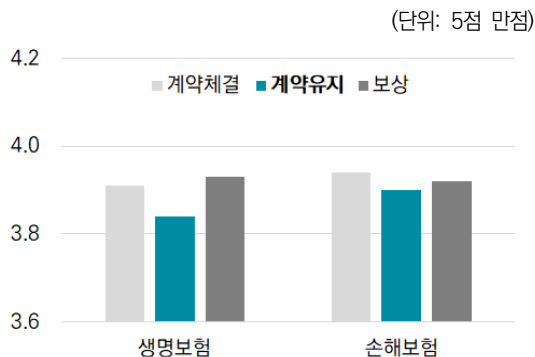
○ 국내 보험산업이 성숙단계에 진입하면서 과거에 비해 혁신적 보험상품 등장이 어려워짐

- (성장주도 혁신상품 부재) 과거와 같이 특정 시대의 성장을 주도한 히트상품 등장이 어려워짐
 - 예를 들어, 80년대 교육보험과 단기저축성보험, 90년대 재해보장보험과 연금보험, 00년대 종신보험, 암보험 등이 보험산업의 성장을 주도해 왔음
- (유사상품 경쟁) 보험회사는 기존의 상품에서 환급금조정, 가입연령 및 대상 확대, 담보확장 등을 통해 신상품을 공급하고 있으나, 소비자들은 상품들의 회사 간 차별성을 인지하기 어려움
 - 한편으로는 개별회사 간 경쟁이 치열해지면서 상품구조가 더 복잡해지는 현상이 발생함

○ 대다수 소비자들은 보험금 지급 과정에 도달해서야 가입한 보험상품에 대한 효용을 체감할 정도로 소비자 경험은 제한적이며, 계약유지 단계에서는 차별적인 서비스 제공이 이루어지지 못하고 있음

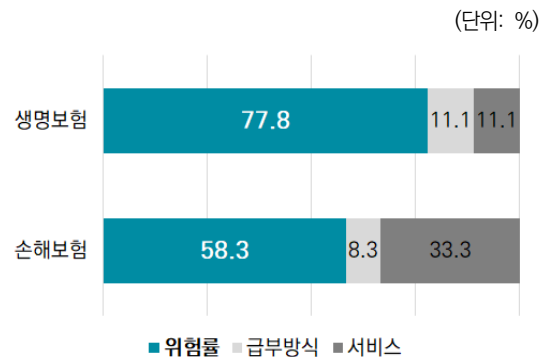
- (제한적 소비자 경험) 소비자들은 보험상품 구매를 통해 위험보장이라는 기본적인 기능 외에 추가적인 서비스 체험 등도 기대하지만, 계약유지 과정에서 소비자 경험²³⁾은 제한적임
 - 보험계약자의 보험서비스에 대한 만족도는 계약유지 단계에서 가장 낮음
- (서비스 개발 저조) 배타적사용권²⁴⁾을 취득한 보험상품 중 대부분이 신규 위험담보를 반영한 위험률을 적용한 상품이며, 기존 상품 및 서비스와의 차별성을 인정받은 경우는 소수임

〈그림 II-8〉 보험회사 서비스 만족도



자료: 보험연구원(2019), 『보험소비자 설문조사』

〈그림 II-9〉 배타적사용권 취득 유형(2019년)



자료: 생명보험협회, 손해보험협회 홈페이지

²³⁾ 고객경험(CX)이란 상품의 구매와 관련하여 고객이 기업과의 모든 접점에서 갖는 접촉 및 상호작용임

²⁴⁾ 보험산업은 '02년부터 신상품 아이디어에 대한 배타적사용권을 부여해오고 있는데, '16년 배타적 사용기간을 최대 1년으로 연장하면서, '17년 배타적사용권 부여건수가 일시적으로 증가함

5. 취약한 비대면 영업경쟁력

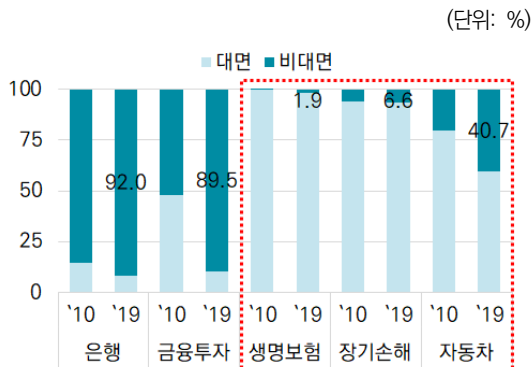
○ 은행과 금융투자업은 비대면 영업방식이 큰 비중을 차지하나, 보험은 여전히 대면영업 중심임

- (보험) 비대면채널을 통한 보험상품 가입 비중은 2019년 기준 생명보험과 손해보험 각각 1.2%와 11.7%에 불과하며, 설계사 채널에 대한 의존도가 여전히 높음
 - (금융투자) 영업점 방문 또는 PC를 이용한 주식 거래비중이 감소한 반면, 시간·장소에 구애받지 않는 스마트폰 MTS 등 무선단말기 이용자 비중이 크게 증가하여 온라인채널 활용도가 89.5%임
 - (은행) 영업점 창구를 통한 오프라인거래는 줄어든 반면, CD, ATM, 인터넷 및 모바일 뱅킹 등 비대면 거래비중이 현저히 높아 온라인채널 활용도가 92.0%에 이름

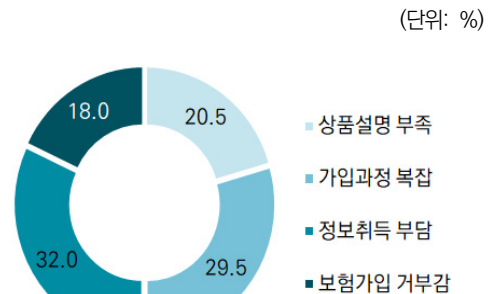
○ 보험업권의 저조한 비대면채널 활용도는 ① 보험상품 특성, ② 가입절차 복잡성 등에 기인함

- (상품 특성) 보험상품은 소비자 스스로 위험을 인식하고 자발적으로 가입하기 어려운 고관여 상품임
 - 비대면채널을 통한 가입률이 높은 상품은 판매자의 개입이 상대적으로 적게 요구되는 특징이 있음
- (가입절차) 소비자들은 복잡한 상품가입 과정을 이유로 가입을 중단하는 사례가 적지 않음
 - 보험소비자 설문조사(2019) 결과, 상품가입의 복잡성(29.5%), 과도한 설명 및 정보제공에 대한 부담감(32.0%) 등으로 온라인채널을 통한 보험가입을 중도에 포기하고 있음

〈그림 II-10〉 금융업권별 온라인채널 활용도



〈그림 II-11〉 비대면채널 보험가입 포기 사유



주: 1) 은행: 입출금 및 자금이체 거래 기준
 2) 금융투자: 거래량 기준
 3) 보험: 생보는 초회보험료, 손보는 원수보험료 기준

자료: 한국은행, 한국증권거래소, 보험회사 업무보고서

자료: 보험연구원(2019), 『보험소비자 설문조사』

III

보험산업 과제

- 보험회사는 기존 성장전략에 대한 재검토를 바탕으로 새로운 사업모형을 수립할 필요가 있음
 - (양적 성장전략 재고) 저성장 시대에서는 과도한 성장전략이 기업가치를 훼손할 우려가 있으므로 매출액, 시장점유율 등 양적 목표보다 '건전하고 안정적 장기수익 확보'에 초점을 맞출 필요가 있음
 - 회계기준 변경으로 보험회사 성과지표의 투명성이 확보될 경우 재무정보이용자들은 장래이익에 관한 정보, 이익원천 등에 기초하여 투자 여부를 판단할 것이기 때문임

1. 영업위험에 대비한 내부통제시스템 정비

- 보험회사는 질적 성장을 위해 영업위험(Conduct Risk)에 대비한 내부통제시스템을 재정비할 필요가 있음
 - (영업위험 축소) 상품개발·판매 과정에서 소비자와의 분쟁 위험을 낮추고 상품 및 채널을 훼손하지 않는 방향으로 내부통제기준을 설정하고, 견제와 균형이 가능한 의사결정구조 마련이 필요함
 - 소비자와의 분쟁은 단기적으로 보험회사의 수익 및 이미지에 영향을 미치고, 향후 매출과도 직결됨
 - (사회적 요구 반영) 특히, 라임사태 등 연이은 금융사고로 소비자보호, 내부통제 강화에 대한 사회적 요구가 커지고 있어 보험회사의 선제적 대응이 요구됨
 - '14년 이후 금융사고 발생빈도는 감소 추세이나, 금융사고의 심도는 증가하고 있음²⁵⁾
- 내부통제제도 운영결과에 기초하여 조직구성원에 대한 성과보상이나 제재가 병행될 필요가 있음
 - (내부통제제도와 보상연계) 조직구성원에 대한 성과보상 과정에서 각 사의 내부통제기준이 지향하고 있는 정책목표에 부합한 평가를 수행할 필요가 있음
 - 이를 위해 소비자보호정책과 회사의 상품 및 채널을 종합적으로 고려하여 상품개발부서, 영업부서, 보상부서 구성원에 대한 성과평가지표(KPI) 선정이 필요함

²⁵⁾ 금융감독원 보도자료(2020. 5. 27), “2019년 금융사고 발생현황 및 대응방안”

- 건전한 보험영업생태계 조성을 위해 모집계약의 질적 평가에 기반한 수수료체계 정비가 필수적임
 - (질적 평가) 단기매출 확대를 위한 모집수수료 과열 경쟁 현상을 해소하기 위해서는 계약의 양뿐만 아니라 모집의 질을 반영하는 모집수수료체계로의 전환을 고려할 필요가 있음
 - 다양한 보험상품을 취급하는 대리점에서 고객의 니즈보다 판매수당이 많은 보험회사의 상품을 권유하는 이른바 '수수료 편향' 문제 해소방안 마련을 통해 모집시장 질서를 유지해야 함
 - (해외의 경험) 유럽 주요국과 일본 등은 금융상품 불완전판매의 주원인이 판매자에 대한 보상체계에서 비롯하고 있는 점을 고려하여, 소비자들의 상품선택 왜곡 방지를 위한 제도 개선을 진행 중임²⁶⁾

2. 고객경험 확대를 위한 상품·채널 전략

- 보험회사는 시장환경과 소비자에 대한 이해를 바탕으로 차별화된 고객경험을 제공할 필요가 있음
 - (차별화된 서비스 제공) 소비자 인적특성 변화, 위험보장수요 변화 등에 주목하고, 소비자 참여 및 경험 가능한 상품 및 서비스 개발이 요구됨
 - 경기악화에 따른 가격민감도 증가, 건강관리에 대한 관심 증가, 실업 및 소득양극화 심화에 따른 소득 보장 수요, 조업중단·배상책임위험에 대한 수요, 1인 가구 증가 등에 주목할 필요가 있음
 - (고객경험관리: Customer Experience Management) 정교한 데이터 분석에 근거해 소비행태 변화를 파악하고 보험소비 전 과정에서 차별화된 경험을 제공할 필요가 있음
 - 정보탐색, 보험가입, 보험금 청구 및 지급, 사후평가 등 각 단계별로 고객 경험을 수집·분석하여, 소비자 만족도를 저해하는 원인을 파악하고 고객에 대한 피드백을 강화해야 함
- 소비자 행태를 반영하여 모집방식을 재정비해야 하며, 그 일환으로 비대면채널 활용도를 높이기 위해 인바운드 영업이 가능한 상품을 개발·공급하기 위한 노력이 필요함
 - (소비자 행태를 반영한 모집방식) 코로나19 이후 보편화된 비대면 사회에 능동적으로 대처하기 위해서는 비대면채널에 대한 체계적인 정비가 요구됨
 - 한편, 설계사채널은 비용구조가 상이한 타 채널들과 최적 상품조합을 통해 비용 대비 생산성을 최적화할 수 있는 방안을 강구할 필요가 있음
 - (인바운드 상품 개발) 고객에게 차별적인 가치를 제공하면서 인바운드 영업이 가능한 보험상품 라인업을 구축할 필요가 있음
 - 특히, 비대면채널이 활성화되고 있지 못한 근본적인 문제를 공급되고 있는 상품 차원에서 평가한 후, 해당 채널에 적합한 보다 혁신적인 상품을 제공해야 함

²⁶⁾ 정인영(2020), 「일본의 보험대리점 수수료 체계 개편」, 『KiRi 리포트』, 보험연구원

3. 소비자 편익과 공정경쟁 환경 조성을 위한 규제 정비

○ 정책당국은 비대면 거래가 가속화되는 환경을 고려하여 기존의 대면중심 환경에서 제정된 비대면 규제 체계를 재검토할 필요가 있음

- (온라인채널 규제정비) 비대면채널을 통한 보험가입의 불편함을 해소하기 위해, 소비자보호를 저해하지 않는 수준에서 대면중심 환경에서 제정된 비대면채널 규제를 재검토할 필요가 있음
 - 소비자의 보험상품 구매 패턴, 편의성을 고려하여 보험모집 규제를 완화하되 특정 상품 또는 일부채널에서 나타날 수 있는 문제를 고려하여 규제 수준 변경을 검토해 볼 수 있을 것임
 - 정형화되어 있거나 불완전판매 가능성이 낮은 상품에 대해서는 소비자 편의성 제고 차원에서 비대면 채널 규제를 완화하거나 채널 간 연계 운용을 전향적으로 검토할 필요가 있음

○ 제판분리 현상을 감안하여 채널 간 공정경쟁을 유도하고 건전한 영업질서를 확립하기 위해 관련 규제를 재정비할 필요가 있음

- (아웃소싱채널 규제정비) 보험산업 내 외부 판매채널의 영향력 증대가 소비자 효용에 미치는 영향 평가를 기초로, 채널 간 공정경쟁을 유도할 수 있는 방안을 마련할 필요가 있음
 - 판매자 책임, 수수료 경쟁에 따른 시장왜곡 방지, 소비자의 상품선택권 확보 방안 등에 대한 종합적 검토가 요구됨

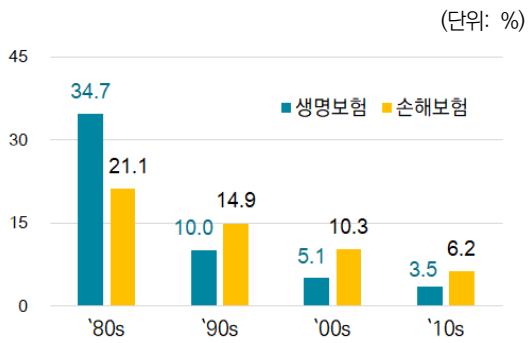
〈그림 III-1〉 상품 및 판매채널 측면에서의 보험산업 진단과 주요 과제

영업환경	보험산업 진단 (문제점 및 원인)	보험산업 과제
성장동력 저하와 수익성 악화	고위험·저수익 상품의 반복적 등장 취약한 내부통제, 단기실적 압박	영업위험을 반영한 내부통제시스템 정비 보험모집방법 개선과 수수료체계 검토
	보험회사와 소비자 간 갈등 증가 모집수수료, 상품개발 시 예상치 못한 환경	
가치관과 소비행태 변화	제한적 고객경험 제공 성숙시장 진입, 성과 달성의 불확실성	고객경험 확대를 위한 상품·서비스전략
구매방식 변화	취약한 비대면 영업경쟁력 상품특성, 복잡한 가입절차	소비자보호와 편익과의 조화 공정경쟁 환경 조성을 위한 감독정책
	비전속채널 영향력 확대 단기실적 압박, 전속조직의 이동	

부록

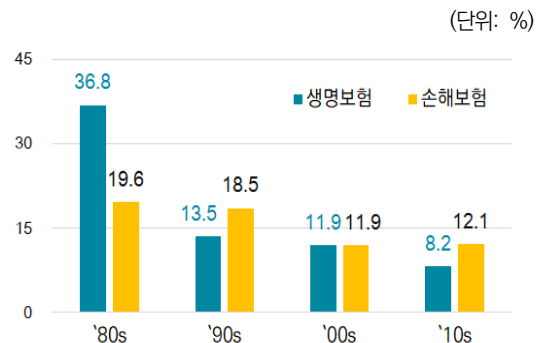
〈부록 그림 1〉 보험산업 성장성

기간별 연평균 보험료 성장률



자료: 보험개발원, 『보험통계연감』

기간별 연평균 자산 성장률



자료: 보험개발원, 『보험통계연감』

〈부록 표 1〉 보험산업의 채널 활용도 변화

생명보험

(단위: %)

구분	'00	'10	'19
임직원	34.2	21.0	38.3
설계사	62.9	26.1	11.3
대리점	2.9	6.8	6.1
방카슈랑스	-	45.5	44.1

주: 초회보험료 기준임
자료: 보험회사, 『업무보고서』

손해보험

(단위: %)

구분	'00	'10	'19
임직원	7.4	15.6	24.5
설계사	47.7	32.2	23.7
대리점	43.8	44.5	44.3
방카슈랑스	-	6.6	6.0

주: 원수보험료 기준임
자료: 보험회사, 『업무보고서』

저자약력

김 동 겸 성균관대학교 경영학 박사 / 연구위원 (총괄)
E-mail : dgkim@kiri.or.kr

김 석 영 University of Arizona, 수학 박사 / 선임연구위원
E-mail : skim@kiri.or.kr

정 인 영 연세대학교 경제학 석사 / 연구원
E-mail : essence4u@kiri.or.kr

CEO Report 2020-12호

보험산업 진단과 과제 (V) - 상품 및 채널

발 행 일 2020년 12월

발 행 인 안 철 경

발 행 처 보험연구원

주 소 서울특별시 영등포구 국제금융로 6길 38 화재보험협회빌딩

문 의 생명·연금연구실 (3775-9058)

인 쇄 소 경성문화사 (786-2999)

