



일본 보험회사의 지속가능 성장전략에 관한 연구

- 상품 및 서비스 전략을 중심으로 -

류성경

머리말

2000년대 접어들어 우리나라 보험산업을 둘러싼 환경은 악화일로를 걷고 있다 해도 과언이 아니다. 저출산·고령화 현상은 더욱 심화되고, 저금리는 좀처럼 올라갈 기미를 보이지 않고 있다. 재무건전성 규제와 소비자보호 정책은 더욱 강화되고 있다. 보험회사들은 미래를 위해 적극적인 성장전략을 추구하기보다는 재무건전성 강화와 보험소비자보호 대책 마련에 여념이 없어 보인다. 이 결과 보험산업의 활력이 떨어지고 있는 것은 아닌지 걱정이 앞선다. 코스피 3000시대에 신고가를 기록하는 주식이 수두룩한 상황에서 유독 상장 보험회사들의 주가만 힘을 쓰지 못하고 있는 것도 이런 이유 때문이지 않을까 생각된다.

보험회사가 계속기업으로서의 가치를 가지기 위해서는 지속적인 성장이 필요하다. 성장이 없이는 재무건전성을 유지하기도 힘들고, 현재와 미래 보험소비자의 후생을 증진시키기도 어렵다. 성장성과 건전성은 계속기업으로서 보험회사가 존재하기 위한 두 개의 수레바퀴라 할 수 있다. 하나의 수레바퀴만 이상이 생겨도 수레가 제 기능을 발휘할 수 없듯, 성장성과 건전성 중 어느 하나라도 문제가 발생하면 계속기업으로서의 보험회사의 가치는 하락할 수밖에 없다. 이런 점에서 우리나라와 여러 면이 유사한 일본 보험회사의 지속가능 성장전략을 탐구하는 동 연구는 시의적절하고 의미 있는 일이라 생각된다.

동 보고서는 일본 보험시장을 생명보험시장, 손해보험시장, 소액단기보험시장으로 구분하여 각 시장의 현황과 주요 이슈를 살펴보고 있다. 이어서 각 시장을 대표하는 보험회사를 선정해 각 보험회사의 성장전략을 상품 및 서비스 전략에 초점을 맞춰 분석한다. 이를 통해 경영전략·상품전략·서비스전략 등 3가지 측면에서 우리나라 보험회사의 지속가능 성장을 위한 제언을 제시한다. 아무쪼록 동 보고서가 보험회사들이 현재의 어려움을 돌파하여 새로운 성장시대를 구현하는데 조금이나마 도움이 되었으면 한다.

마지막으로, 본 보고서에 수록된 내용은 연구자 개인의 의견이며, 우리원의 공식 의견이 아님을 밝혀 둔다.

2021년 9월

보험연구원 원장 안 철 경



목 차

• 요약	1
I. 서론	2
1. 연구 배경 및 목적	2
2. 연구 범위 및 방법	4
II. 일본 보험시장의 현황 및 주요 이슈	7
1. 생명보험시장의 현황 및 주요 이슈	7
2. 손해보험시장의 현황 및 주요 이슈	19
3. 소액단기보험시장의 현황 및 주요 이슈	27
III. 일본 보험회사의 지속가능 성장전략	38
1. 생명보험회사	38
2. 손해보험회사	52
3. 소액단기보험회사	79
IV. 우리나라 보험회사의 지속가능 성장을 위한 제언	93
1. 경영전략 측면	93
2. 상품전략 측면	97
3. 서비스전략 측면	100
• 참고문헌	102

표 차례

〈표 II-1〉 생명보험회사의 인지증 관련 서비스	18
〈표 II-2〉 보험종목별 손해보험 수입보험료 현황	19
〈표 II-3〉 소액단기보험 종목별 보험금액 상한액	28
〈표 II-4〉 보험, 소액단기보험, 공제의 주요 차이점	29
〈표 II-5〉 소액단기보험 종목별 보험회사 수 추이	31
〈표 II-6〉 소액단기보험 종목별 보유계약 건수 추이	31
〈표 II-7〉 소액단기보험 종목별 수입보험료 추이	32
〈표 II-8〉 건강연령연동형의료보험의 월 보험료	34
〈표 III-1〉 인지증서포트플러스의 보장내용	44
〈표 III-2〉 대동생명의 중소기업용 서비스	51
〈표 III-3〉 자동주행 로봇 전용보험 플랜의 주요 보장내용	56
〈표 III-4〉 손보 Japan의 업계 최초 서비스	62
〈표 III-5〉 손해서비스의 디지털 전략	72
〈표 III-6〉 건강연령보험의 최근 경영실적	84
〈표 III-7〉 건강연령연동형의료보험의 건강연령별 보험료 수준(예시)	86
〈표 III-8〉 PS보험의 보장내용	91

그림 차례

〈그림 I-1〉 5가지 세력 모형	5
〈그림 II-1〉 생명보험 계약고 및 건수 추이	7
〈그림 II-2〉 상품종류별 생명보험 보유계약고 추이	8
〈그림 II-3〉 수입보험료 및 총자산 추이	9
〈그림 II-4〉 보험종류별 수입보험료 추이	10
〈그림 II-5〉 경상이익 및 기초이익 추이	11
〈그림 II-6〉 실효해약률과 보험금지급액 추이	12
〈그림 II-7〉 일본 생명보험업계의 구조적 환경변화	14
〈그림 II-8〉 2025년 문제와 2035년 문제	15
〈그림 II-9〉 고령자 인지증 환자의 증가 추이	16
〈그림 II-10〉 일본 손해보험의 총자산 추이	20
〈그림 II-11〉 일본 손해보험의 경상이익 추이	21
〈그림 II-12〉 지진보험 세대가입률 및 보유계약 건수 추이	22
〈그림 II-13〉 손해보험상품의 개발 경향	23
〈그림 II-14〉 손해보험상품 개발 5대 방향	24
〈그림 II-15〉 일본 손해보험시장의 과제	26
〈그림 II-16〉 소액단기보험회사 수 추이	30
〈그림 II-17〉 소액단기보험 모집인 자격 취득자 수 추이	33
〈그림 II-18〉 소액단기보험의 보유계약 건수 및 수입보험료 증가율 추이	35
〈그림 III-1〉 일본생명의 수입보험료와 기초이익 현황	39
〈그림 III-2〉 일본생명의 중기경영계획	39
〈그림 III-3〉 일본생명의 기업주도형 보육소 사업	41
〈그림 III-4〉 일본생명의 '미래의 형식'	43
〈그림 III-5〉 계약정보 가족연락서비스 등록자 수 추이	45
〈그림 III-6〉 대동생명의 '법인과 개인의 종합보장' 구조	49
〈그림 III-7〉 손보 Japan의 수정이익 추이	53
〈그림 III-8〉 SOMPO 홀딩스 중장기 계획	54
〈그림 III-9〉 손보 Japan의 중기 경영계획 3대 목표	55
〈그림 III-10〉 동경해상일동화재의 경상이익과 당기순이익 추이	64
〈그림 III-11〉 동경해상그룹의 중기경영계획 개요	65

〈그림 Ⅲ-12〉 동경해상일동화재 증기경영계획의 전체상	66
〈그림 Ⅲ-13〉 건강연령®통지리포트	88
〈그림 Ⅲ-14〉 펫메디컬서포트의 보유계약 건수와 수입보험료 추이	89
〈그림 Ⅲ-15〉 일본 펫보험 수입보험료 추이와 전망	90

A Study on the Sustainable Growth Strategy of Japanese Insurers

This study aims to analyze the current status and major issues of the Japanese insurance market and derive implications for sustainable growth of Korean insurers by exploring the growth strategies pursued by Japanese insurers. To this end, Chapter 1 defined the sustainable growth of insurers as ‘intrinsic growth with integrity and profitability’.

In Chapter 2, the Japanese insurance market is divided into the life insurance market, the non-life insurance market, and the micro-short-term insurance market to examine the current status of each market and major issues. Market status was focused on the size of total amount of insurance in force, premiums written, profits, and total assets, and major issues were analyzed focusing on those that greatly affect the management of insurance companies.

Chapter 3 explores the sustainable growth strategy of Japanese insurers, focusing on the product strategy and service strategy. We looked at Nippon Life, Daido Life, Sompo Japan, Tokyo-Mitsubashi, Ioi Nissay Dowa, Aiaru, HealthAge, Pet Medical Support.

Chapter 4 presents in three respects what is considered necessary for sustainable growth of Korean insurers based on the analysis above. It proposed to review growth strategies in terms of sustainable management, discover customer needs using in-house venture companies, the product development of self-modular-type comprehensive products through single production, the need to automatically reflect environmental changes in product development, and to develop and provide social tasks combined with products as a service strategy.

요약

이 보고서는 일본 보험시장의 현황 및 주요이슈를 분석하고, 그 속에서 일본 보험회사들이 추구하고 있는 성장전략을 탐구함으로써 우리나라 보험회사의 지속가능 성장을 위한 시사점을 도출하는데 목적이 있다. 이를 위해 1장에서는 보험회사의 지속가능 성장을 '건전성과 수익성을 동반한 내실성장'으로 정의하였다.

2장에서는 일본의 보험시장을 생명보험시장·손해보험시장·소액단기보험시장으로 구분하여 각 시장의 현황과 주요 이슈를 살펴본다. 시장 현황은 계약고·수입보험료·이익·총자산 규모를 중심으로 살펴보았으며, 주요 이슈는 보험회사의 경영에 큰 영향을 미치는 사안을 중심으로 분석하였다.

3장에서는 상품전략과 서비스전략을 중심으로 일본 보험회사의 지속가능 성장전략을 탐구하였다. 생명보험회사로는 일본생명과 대동생명을, 손해보험회사로는 손보 Japan·동경해상일동화재·아이오이닛세이동화손보를, 소액단기보험회사로는 아이아루소액단기보험·건강연령소액단기보험·펫메디컬서포트를 살펴봤다.

이상의 분석을 토대로 4장에서는 우리나라 보험회사의 지속가능 성장을 위해 필요하다고 생각되는 것을 3가지 측면에서 제시하였다. 경영전략 측면에서는 지속가능 경영 차원에서의 성장전략의 재검토, 사내 벤처기업 등을 활용한 고객니즈 발굴과 상품화 체제 구축, 법인시장의 확대를 위한 대책 마련 등을 제안하고 있다. 상품전략 측면에서는 단품화를 통한 자재형 종합화 상품개발 검토, 환경변화를 기동적으로 상품개발에 반영할 필요 등을, 서비스전략 측면에서는 상품에 결합된 서비스 개발과 사회적 과제를 서비스로 개발해 제공하는 것 등을 제안하고 있다.

1. 연구 배경 및 목적

보험은 미래에 예측할 수 없는 재난이나 사고의 위험에 대비하는 제도¹⁾이다. 산업혁명 이후 경제성장에 따라 사회구조가 다원화되고 고도화되면서 인간의 생명과 재산을 위협하는 재난이나 사고 역시 다양화되고 고도화되고 있다. 이 결과 개인이나 개별 기업 차원에서 이런 위험을 통제하기는 점점 더 어려워지고 있으며, 보험이 현대인의 필수품으로 등장하였다. 보험회사는 보험상품을 개인과 기업에 제공하는 위험관리 전문가 집단이다. 따라서 보험회사가 건전하게 성장하는 것은 한 사회의 위험관리 수준이 높아짐을 의미하고, 이는 개인과 기업의 복지수준 향상으로 이어진다.

그런데 최근 보험의 공급자인 보험회사가 여러 가지 측면에서 큰 어려움에 직면해 있다. 전반적으로 성장률이 둔화되고 있는 가운데, 인구고령화와 저금리의 구조화 등 제반 경영환경의 악화로 성장성과 수익성의 토대가 약화되고 있다. 또한 모바일의 급속한 확산으로 소비자의 주권의식은 더욱 강화되고 4차 산업혁명의 도래로 보험업의 기본 토대가 근본적으로 변화하기 시작하고 있다. 이에 따라 기존에는 존재하지 않았거나 존재했더라도 그 영향이 미미했던 새로운 위험이 등장하거나 커지고 있다. 사회변화를 둘러싼 이러한 일련의 위험 구조의 변화는 보험산업에 위협요인이자 기회요인이기도 하다.

보험산업을 둘러싼 제반 환경의 변화는 저성장 기조의 고착화 또는 역성장의 방향으로 작용할 수도 있다. 이는 보험회사의 지속가능 성장을 저해할 뿐 아니라 사회 전반의 위험관리 역량의 악화로 이어질 수 있다는 점에서 문제의 심각성이 있다. 보험회사뿐 아니라 정부 차원에서도 보험산업의 지속가능 성장을 위한 투자에 나설 필요가 있다. 보험회사와 정부의 노력이 효과를 발휘한다면 작금의 구조적 환경 변화는 새로운 성장의 기반이 될 수도 있다. 이 경우 사회 전반의 위험관리 역량은 높아지고 개인과 기업의 복리수준은 향상될 것이다.

1) 김두철(2020)은 '손해보험이 과거 자신이 기울인 노력의 결과물을 지켜주는 도구라면, 생명보험은 내가 가진 목숨의 미래가치를 지켜주는 수단'이라고 말함

김두철(2020)은 시장포화가 성장의 걸림돌이라고 말하는 것은 잘못된 생각이며, 지금과 같은 구조적 환경변화를 기회로 만드는 것이 중요하다고 다음과 같이 말했다. “만약 시장이 포화하여 성장하지 못한다고 생각한다면 크게 잘못된 발상이다. 변화에 대응하지 못하고 현실에 안주하여 잠재된 혹은 새로 창출된 수요를 찾아내지 못하기 때문에 성장하지 못할 뿐이다. 철저하게 고객 개개인의 생활 속으로 파고들어서, 그들이 필요로 하는 보험, 생활과 관련된 금융서비스를 제공하여야 한다. 보험산업이 발전하려면 철저하게 보험이 더 우리 생활 속으로 녹아들어와 있어야 한다. 시대 상황과 환경변화에 맞는 혁신이 있어야 새로운 수요를 파악하고 충족시켜줄 수 있다. 금융으로의 영역 확대도 필수적이다. 4차 산업혁명이 진전되면 보험의 근본적인 패러다임도 바뀌어야 한다. 생명보험상품에 다른 금융 분야의 상품과 테크닉을 녹여 담아야 한다. 진화가 이루어지면 생명보험이 모든 금융을 아우르는 역할도 가능해진다.” 이는 손해보험에도 적용될 것이다.

이에 본 연구에서는 여러 면에서 비교적 우리나라와 유사한 점이 많은 일본의 사례를 통해 우리나라 보험회사의 지속가능 성장전략을 위한 시사점을 도출하고자 한다. 우리나라 보험회사들은 IMF 외환위기 이후 많은 보험회사들이 파산했으며, 그 이후 인구구조 고령화와 저금리의 고착화 등으로 저성장의 늪에 빠져 있다. 일본의 보험회사들 역시 1990년대 초반의 버블 붕괴 이후 여러 보험회사들이 파산했으나, 이후 보험산업의 구조조정 끝에 2010년대 이후 서서히 회복하는 모습을 보여주고 있다.²⁾ 어려운 여건 속에서 일본의 보험회사들이 어떤 노력을 기울였는지를 구체적으로 파악하면 우리나라 보험회사들이 현재의 어려움을 딛고 한 단계 도약을 위한 발판을 마련하고 나아가 지속가능 성장 기반을 강화하는데 도움이 될 것이라 생각한다.

본 연구에서는 보험회사의 지속가능 성장을 ‘건전성과 수익성을 동반한 내실성장’으로 정의한다. 일반적으로 지속가능 성장(Sustainable growth) 개념은 환경 및 자연자원 보호가 뒷받침될 때 지속적인 경제성장이 가능하다는 견해를 의미한다. 이 개념은 1987년 세계환경개발위원회에서 ‘미래 세대의 욕구를 충족시킬 능력을 손상시키지 않으면서 우리 세대의 욕구를 충족시키는 개발’을 지속가능한 개발이라고 정의하면서부터 사용되었다. 동 개념은 2000년대에 경영컨설팅업체에서 기업의 지속가능 경영(Sustainable management)에 접목하면서 ESG경영(Environmental·Social Responsibility·Governance Management)

2) 손성동(2020)은 ‘보험산업의 지속가능한 성장을 위협하는 요소가 일정 기간 이상 추세적으로 나타나는 현상’을 저성장리스크라 정의하며, 일본의 경우 2013년부터 2018년까지 생명보험의 보유계약고가 성장세를 이어가고 있다는 점에서 일본 생명보험산업은 저성장리스크에서 벗어났다고 진단한 바 있음

이 널리 회자되고 있으며, ESG경영을 지속가능 성장을 위한 조건이나 동의어로 사용되기도 한다. 그러나 제품생산 과정이 환경에 직접적인 영향을 미치는 제조업체의 경우 ESG경영은 지속가능한 성장을 위해 필요한 측면이 강하지만, 이를 보험회사에 그대로 적용하는 것은 문제가 있다. 생명보험회사의 지속가능 성장을 연구한 최영목·최원(2009)은 생명보험회사의 경우 환경경영과 직접적인 관련이 없고, 사회적 책임경영은 이미 지속적으로 수행해 왔으므로 생명보험회사의 지속가능한 성장을 위해서는 경제적인 측면이 중요할 수밖에 없다고 주장한다. 그러면서 생명보험회사의 지속가능 성장을 ‘수익성을 수반한 수입보험료 성장’으로 정의한다.

본 연구에서 보험회사의 지속가능 성장을 ‘건전성과 수익성을 동반한 내실성장’으로 정의하는 것은 수입보험료의 성장이라는 양적 지표만으로는 보험회사의 지속가능 성장을 담보하기 어렵다고 보았기 때문이다. 최영목·최원(2009)의 경우 단순한 수입보험료 성장이 아니라 수익성을 수반한 수입보험료 성장이라고 했지만, 이런 정의로는 보험회사의 사회적 책임이나 상품 및 서비스 경쟁력, 고객관계 등 정성적 측면을 반영하기 어렵다. 요즘처럼 소비자 주권이 강하고, 정보기술의 발달에 따라 보험회사간 비교가 용이한 시대에 지속가능한 성장을 하기 위해서는 정성적 측면을 무시할 수 없다. 이에 본 연구에서는 보험회사의 지속가능 성장을 ‘건전성과 수익성을 동반한 내실성장’으로 정의하고자 한다. 여기서 건전성이란 지급여력비율 등 재무적 건전성뿐만 아니라 고객 및 사회와의 건전한 관계까지 포괄하는 개념이다. 수익성은 보험회사도 기업인 이상 적정이윤을 남겨야 하는 것을 말한다. 내실성장은 외형성장에 대비되는 의미로 사용하였다. 과거 보험회사들이 건전성과 수익성보다는 시장점유율 확대에 초점을 맞춘 외형성장 전략을 추구했다면, 이제는 많은 보험회사들이 내실성장에 중점을 두고 있다. 이런 내실성장을 더욱 발전시키는데 조금이나마 도움이 되고자 하는 게 본 연구의 목적이다.

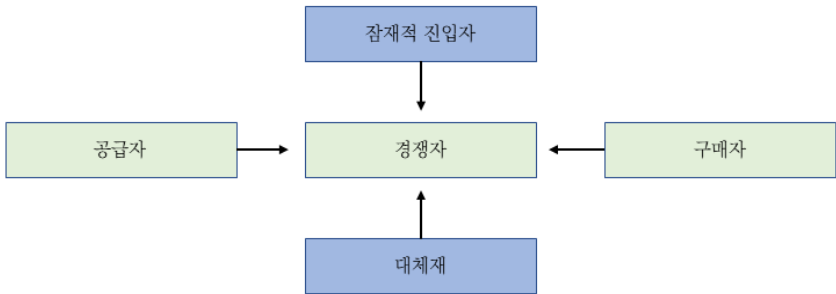
2. 연구 범위 및 방법

마이클 포터(Michael Porter)는 기업의 지속가능 성장을 위협하는 세력(Forces)으로 5가지를 들고 있다. 경쟁자, 공급자, 구매자, 잠재적 진입자, 대체재가 바로 그것이다.³⁾ 이를

3) 이와 관련한 자세한 내용은 신형덕·라선아(2020)를 참고하기 바람

보험산업에 적용하면 경쟁자는 경쟁 보험회사, 구매자는 보험소비자, 잠재적 진입자는 타 금융권과 테크놀로지로 무장한 기업, 대체재는 타금융권 등이라 할 수 있다. 보험의 경우 중간재를 공급하는 기업이 별도로 존재한다고 보기 어렵다는 점에서 공급자는 해당사항이 없다고 볼 수 있다.⁴⁾ 보험회사의 지속가능 경영을 위협하는 4가지 세력 중 과거에는 주로 경쟁자와 대체재에 초점을 맞췄다면, 최근에는 구매자와 잠재적 경쟁자를 중시하는 모습으로 변화되고 있는 것으로 보인다.⁵⁾ 본 연구에서는 이들 세력들을 주요 이슈에서 자세히 다루고 있다.

〈그림 I-1〉 5가지 세력 모형



자료: 신형덕·라선아(2020), p. 60

위와 같은 4가지 세력에 둘러싸인 보험회사들이 지속적 경쟁우위를 확보해 지속가능 성장을 추구하기 위해서는 본원적 경쟁력 요소(Generic competitive factors)에 주목할 필요가 있다. 마이클 포터(M. Porter)는 기업에게 지속적 경쟁우위를 가져다주는 것을 본원적 경쟁력 요소라 부르며, 저비용전략과 차별화전략을 들고 있다.⁶⁾ 저비용전략을 추구하면 높은 수익성을 구현할 수 있는 장점이 있지만, 자칫 잘못하면 저가격전략으로 변환되

4) 보험상품 개발에 필요한 데이터를 제공하는 기업이 있다면 이는 공급자에 해당한다고 할 수 있음. 그러나 현재 우리나라에서는 이런 데이터를 제공하는 기업이 활성화되어 있지 않다는 점에서 본 연구에서는 공급자가 없는 것으로 보았음. GA를 공급자로 볼 수 있지 않느냐는 견해도 있으나, GA는 어디까지나 판매채널이지 보험회사에 중간재를 공급하는 것은 아니므로 마이클 포터의 5가지 세력 모형의 공급자로 볼 수는 없음

5) 본 연구에서는 이들 세력들이 보험회사에 미치는 영향을 모두 분석하기보다는 최근 그 영향이 크다고 판단되는 것을 간추려 '주요 이슈' 항목에서 다루고 있음

6) 이와 관련한 자세한 내용은 신형덕·라선아(2020)의 제8장과 제9장을 참고하기 바람. 최영목·최원(2009)은 생명보험회사의 지속가능 성장을 위한 전략으로 핵심사업 강화전략, 관련다각화전략, 고객중심 성장전략, 네트워크전략, 인수합병전략 등 5가지를 들고 있음. 본 연구에서 중점을 두는 상품 및 서비스 중심의 차별화 전략은 최영목·최원(2009)이 주장하는 핵심사업 강화전략과 고객중심 성장전략을 위한 필요조건이라 할 수 있음

어 과거의 외형성장 중심 전략으로 회귀할 가능성이 있다. 또한 저비용전략을 연구하려면 보험원가와 관련한 자료를 입수해 분석할 필요가 있는데, 기업의 영업비밀에 해당하는 원가 자료를 구하기 어렵다는 점에서 본 연구에서는 차별화전략 분석에 초점을 두고자 한다. 보험회사는 다양한 영역에서 차별화전략을 구사할 수 있지만, 본 연구에서는 최근의 환경변화 속에서 가장 중요하다고 생각되는 상품과 서비스 중심으로 살펴보고자 한다.

본 연구는 크게 3가지 내용으로 구성되어 있다. 서론에 이어 II장에서는 일본 보험시장의 현황과 주요 이슈를 살펴본다. 현황에서는 보험회사 이익의 기반이자 성장의 토대라 할 수 있는 보유계약고와 수입보험료, 총자산, 이익 규모를 중심으로 일본 보험시장의 최근 현황을 살펴본다. 주요 이슈에서는 현재 및 머지않은 장래에 일본의 보험시장 및 보험회사 경영에 큰 영향을 미칠 것으로 예상되는 내용을 분석한다. 분석은 생명보험과 손해보험, 소액단기보험으로 구분해 실시한다. III장에서는 상품전략과 서비스전략을 중심으로 주요 보험회사의 사례를 자세히 분석한다. 이 역시 생명보험과 손해보험, 소액단기보험으로 구분해 살펴본다. 마지막으로 IV장에서는 일본 보험시장 및 개별 보험회사의 사례 분석에서 얻은 시사점을 토대로 상품전략 및 서비스전략, 인슈어테크 전략 등을 중심으로 우리나라 보험회사의 지속가능 성장을 위한 제언을 드리고자 한다.

위와 같은 내용의 연구를 수행하기 위해 본 연구에서는 문헌조사를 기본으로 관련 전문가 인터뷰, 유관기관 및 보험회사에서 제공하는 자료를 디테일하게 분석하는 방법을 취했다. 처음엔 일본 출장을 기획했으나 코로나19의 지속으로 출장 자체가 불가능해 추진하지 못했다.

II

일본 보험시장의 현황 및 주요 이슈

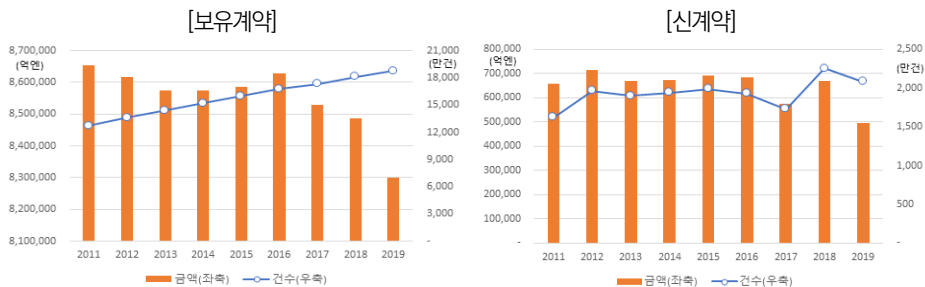
1. 생명보험시장의 현황 및 주요 이슈

가. 생명보험시장의 현황

1) 생명보험계약 현황

현재 이익의 원천으로 생명보험회사의 안정성을 대표하는 지표라 할 수 있는 보유계약 고7)는 2010년대 들어 감소하는 모습을 보여주고 있다. 생명보험 보유계약고는 2011년 약 865조 엔에서 2019년 830조 엔으로 줄어들었다. 10년간 약 4.1%가 감소한 셈이다. 미래이익의 원천이자 성장성의 지표라 할 수 있는 신계약고는 최근 10년 동안 큰 폭으로 감소하였다. 생명보험 신계약고는 2011년 약 65.6조 엔에서 2019년 49.7조 엔으로 24.2%나 줄어. 이에 비해 보유계약 건수는 2011년 1억 2,720만 건에서 2019년 1억 8,748만 건으로 10년 만에 47.4%나 증가했다. 신계약 건수 역시 2011년 약 162만 건에서 2019년 약 208만 건으로 10년 동안 28.2% 늘어났다.

〈그림 II-1〉 생명보험 계약고 및 건수 추이



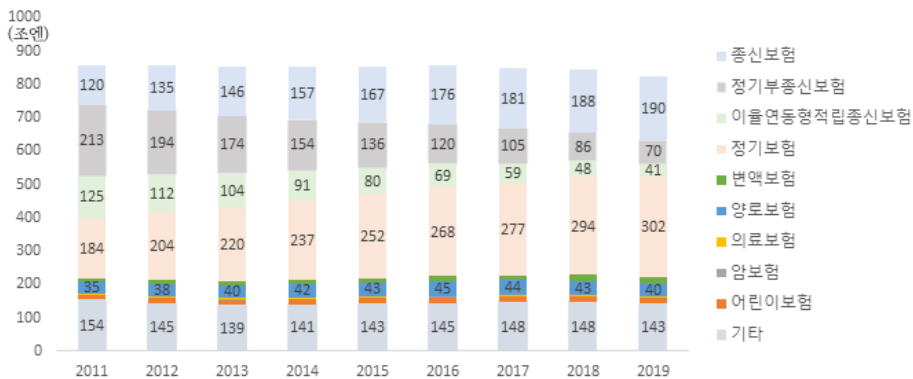
자료: 日本生命保険協会(2016: 2020)을 참조해 작성함

- 7) 보유계약고는 보험회사가 계약자에게 보장하는 금액의 총합계액으로, 보험회사가 보유하고 있는 모든 계약의 사망 보험금액을 합하는 방식으로 계산됨

〈그림 II-1〉에서 보는 것처럼 최근 10년 동안 일본의 생명보험시장에서는 개인보험의 계약고는 줄어드는데 계약 건수는 증가하는 현상이 나타났음을 알 수 있다. 생명보험 보유 계약고는 2015년에 전년 대비 0.1% 증가했는데, 일본에서 생명보험 보유계약고가 증가한 것은 19년 만의 일이었다. 이후 2년 연속 증가하다 다시 3년 연속 감소하였는데, 그 감소 폭이 매우 크게 나타나고 있다. 이에 비해 보유계약 건수는 지속적으로 증가하고 있다. 이는 보장금액이 큰 사망보장보다는 생존 시의 보장을 강화하는 의료보험의 지속적인 수요 증대에 기인한 것이라 할 수 있다.

상품종류별로 보면 보유계약고가 가장 크게 증가한 것은 정기보험이다. 정기보험의 보유 계약고는 2011년 184조 엔에서 2019년 302조 엔으로 118조 엔(64.1%) 증가하였다. 다음으로는 종신보험이 2011년 120조 엔에서 2019년 190조 엔으로 70조 엔(58.3%) 증가한 모습을 보여주고 있다. 변액보험은 소폭 증가(5조 엔)하는데 그쳤다. 한편 정기부종신보험과 이율연동형적립종신보험은 큰 폭으로 감소하였다. 정기부종신보험의 보유계약고는 최근 10년 동안 143조 엔(-67.1%), 이율연동형적립종신보험은 84조 엔(-67.2%)이나 감소한 것으로 나타난 것이다(〈그림 II-2〉 참조).

〈그림 II-2〉 상품종류별 생명보험 보유계약고 추이



자료: 日本生命保険協会(2016; 2020)을 참조해 작성함

2) 수입보험료 및 총자산

현금 유입의 주요 지표인 수입보험료는 2011년 36.3조 엔에서 2019년 31.4조 엔으로 13.4% 감소하였다. <그림 II-3>에서 보는 것처럼 생명보험 수입보험료는 추세적으로는 완만하게 감소하고 있지만 연 단위로 보면 등락을 거듭하는 모습을 보여주고 있다. 2013 년도에 감소세로 돌아선 것은 2013년 4월의 표준이율 인하에 따른 2012년도의 저축성상품 판매실적 신장의 기저효과로 볼 수 있으며, 2016년에 전년도 대비 비교적 큰 폭으로 감소(11.4%)한 것은 일시납상품의 예정이율 인하에 따른 판매정지 등의 영향이라 할 수 있다. 이는 곧 장기간 지속되어 온 초저금리의 영향이라는 점에서 저금리 기조가 변하지 않는 한 수입보험료 증가를 기대하기 어렵다는 점을 시사한다.

<그림 II-3> 수입보험료 및 총자산 추이

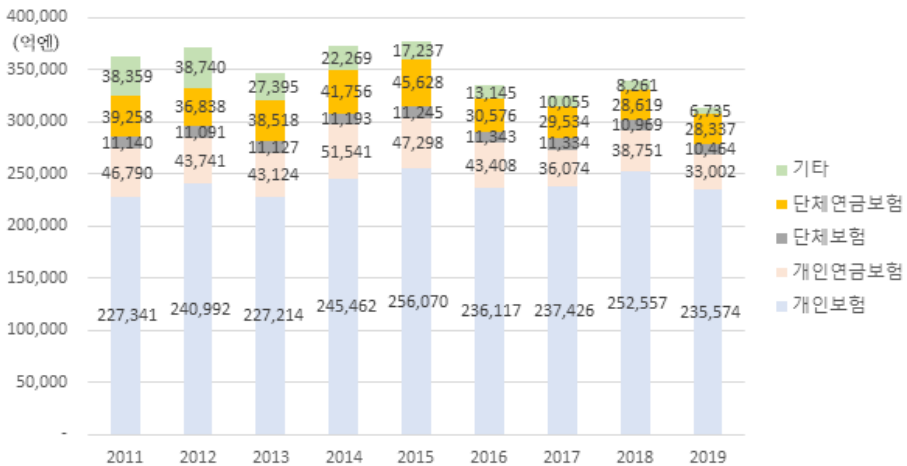


자료: 生命保険の動向 각 연도 자료를 이용해 작성함

보험종류별 수입보험료를 보면, 주요 보험종목 중 수입보험료가 증가한 것은 개인보험뿐이며, 나머지 3개 보험종목은 모두 감소하였다. 개인보험 수입보험료는 2011년 22조 7,341억 엔에서 2019년 23조 5,574억 엔으로 8,233억 엔(3.6%) 증가하였다. 이에 비해 고령화가 심화되고 공적연금이 여전히 취약함에도 불구하고 개인연금보험과 단체연금보험

의 수입보험료는 모두 30% 가까이 감소하여 우려를 자아내고 있다. 개인연금보험의 수입 보험료는 2011년 4조 6,790억 엔에서 2019년 3조 3,002억 엔으로 감소(1조 3,788억 엔, -29.5%)했으며, 기업연금을 포함하는 단체연금보험의 수입보험료는 2011년 3조 9,258억 엔에서 2019년 2조 8,337억 엔(1조 921억 엔, -27.8%)으로 줄어들었다(〈그림 II-4〉 참조).

〈그림 II-4〉 보험종류별 수입보험료 추이



주: 기타에는 수재보험료 등이 포함됨

자료: 生命保険の動向 각 연도 자료를 이용해 작성함

이와 달리 자산운용수익의 원천인 총자산은 최근 10년 동안 꾸준히 증가하는 모습을 보여주고 있다. 생명보험 총자산은 2011년 327조 엔에서 2019년 393조 엔으로 20.1% 증가하였다(〈그림 II-3〉 참조). 이처럼 수입보험료가 약세를 면치 못하고 있는 가운데 총자산이 지속적으로 늘어나고 있는 것은 안정적인 수익률⁸⁾을 바탕으로 매년 8조 엔에서 12조 엔의 자산운용수익을 거두고 있기 때문이라 판단된다.

3) 이익

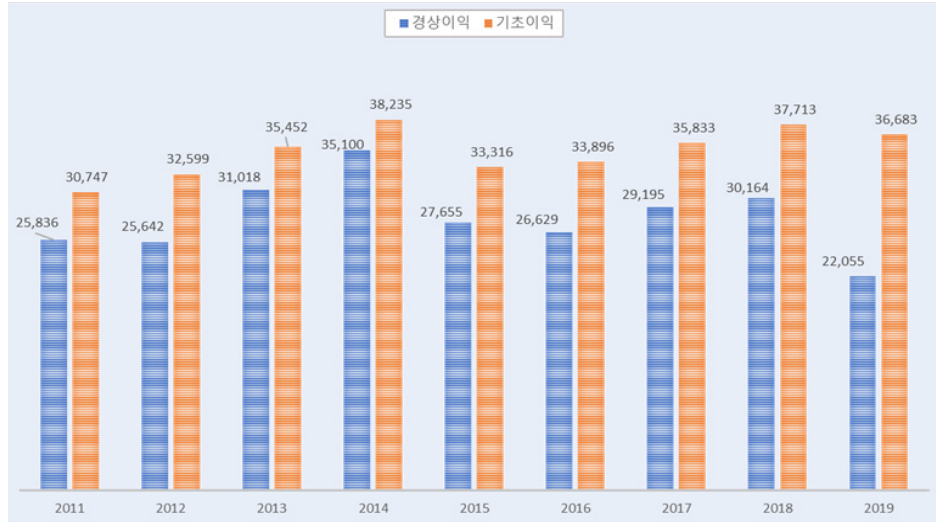
생명보험의 경상이익은 최근 10년간 2~3년 간격으로 등락을 거듭하는 모습을 보여주고

8) 간이생명보험을 포함한 일반계정 수익률은 2011년 1.92%, 2012년 2.36%, 2013년 2.40%, 2014년 2.58%, 2015년 1.92%, 2016년 1.96%, 2017년 1.76%, 2018년 1.91%, 2019년 1.48%였음

있다. 일본 생명보험회사의 경상이익은 2013년과 2014년에 각각 5,376억 엔, 4,082억 엔이 증가하며 두 자릿수의 증가율(21.0%, 13.2%)을 기록했다. 그러나 2015년에 큰 폭(-7,445억 엔, -21.2%)의 감소를 기록하며 불안정한 모습을 보였다. 2017년과 2018년에는 조금 회복하는 모습을 보이기도 했으나 2019년에 다시 큰 폭(-8,109억 엔, -26.9%)으로 감소하는 모습을 보여주었다. 이 결과 생보업계 전체 경상이익은 2011년 2조 5,836억 엔에서 2019년에는 2조 2,055억 엔으로 14.6%(3,781억 엔) 감소하고 말았다. 이는 2010년대 들어 일본 생명보험회사들의 경영활동이 그만큼 안정적이지 못하다는 것을 의미한다.

한편 기초이익⁹⁾은 2015년과 2019년에 각각 전년 대비 4,919억 엔(12.9%), 1,030억 엔(2.7%) 감소하긴 했지만 경상이익에 비해서는 비교적 안정적인 모습을 보이며 우상향하는 모습을 보여주고 있다. 이 결과 생보업계 전체 기초이익은 2011년 3조 747억 엔에서 2019년 3조 6,683억 엔으로 증가(5,936억 엔, 19.3%)하였다(〈그림 II-5〉 참조).

〈그림 II-5〉 경상이익 및 기초이익 추이

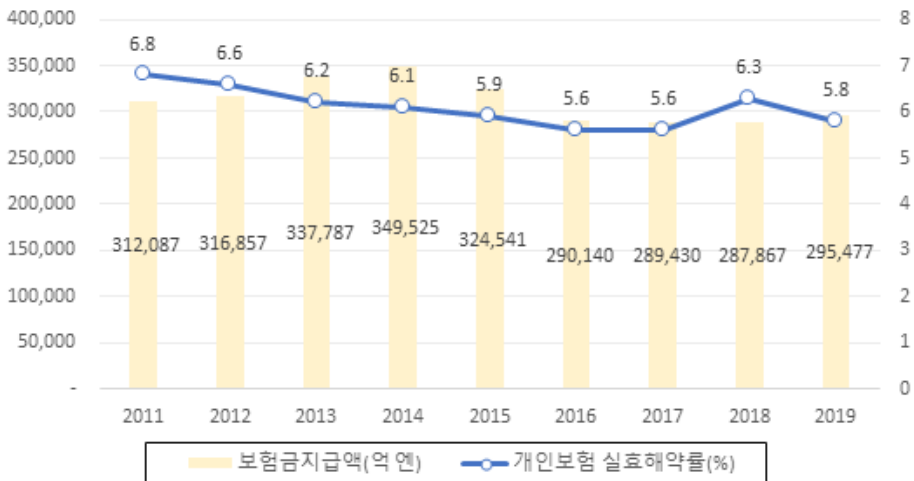


자료: 生命保険の動向 각 연도 자료를 이용해 작성함

9) 기초이익은 보험료수입 및 보험금·사업비 등의 보험영업수지와 이자 및 배당금 수입을 중심으로 한 자산운용관계수지로 구성됨. 생명보험회사의 기초적인 기간손익 상황을 나타내는 지표로 활용됨. 경상이익에서 유가증권 매각손익 등의 자본손익과 특별손익을 공제하는 방법으로 구함. 일본에서는 보험회사의 건전성이나 수익성을 평가할 때 당기손익보다는 기초이익 개념을 주로 사용함. 당기손익의 경우 자산 매각손익 및 특별손익의 영향을 받으므로 보험회사 경영의 안정성을 평가하기에 적절하지 못하다고 보기 때문임

경상이익 대비 기초이익이 상대적으로 안정적인 모습을 보이며 우상향하는 것은 가장 큰 비중을 차지하는 개인보험의 낮은 실효해약률과 감소 경향을 보이고 있는 보험금지급액 때문인 것으로 분석된다(〈그림 II-6〉 참조). 개인보험의 실효해약률은 2011년 6.8%에서 5.8%로 10년 만에 1%p 낮아졌다. 보험금지급액은 2011년부터 2015년까지 30조 엔 이상을 기록하다 최근 4년간은 30조 엔 미만을 기록하고 있다.

〈그림 II-6〉 실효해약률과 보험금지급액 추이



자료: 生命保険の動向 각 연도 자료를 이용해 작성함

나. 생명보험시장의 주요 이슈

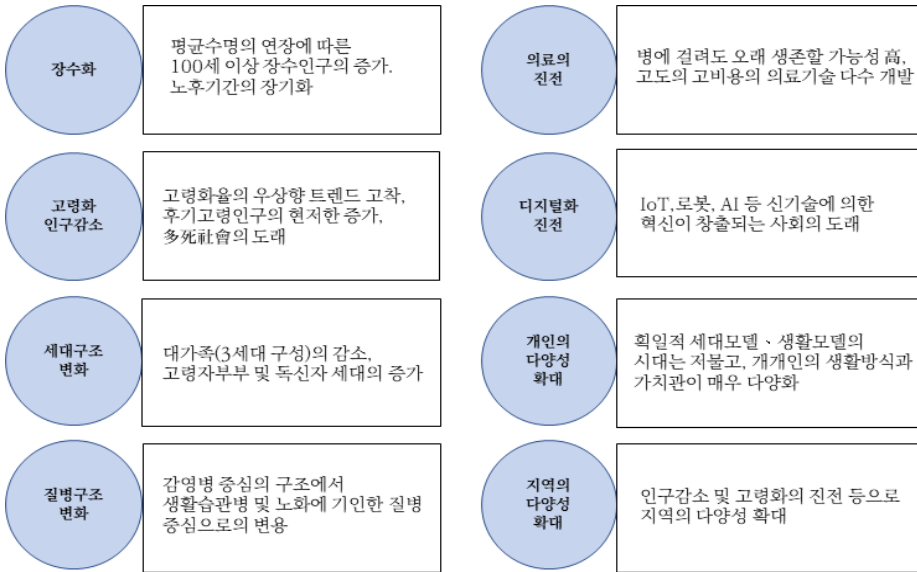
1) 근본적인 변화를 요구하는 구조적 환경변화

생명보험은 짧게는 10년, 길게는 50년 이상의 장기간에 걸쳐 계약이 유지되는 초장기계약의 특징을 갖고 있다. 이미 체결된 계약은 환경이 아무리 변하더라도 그 책임은 생명보험회사들이 짊어져야 한다. 보험계약의 기초가 되었던 환경이 아무리 급속하게 변하더라도 그 계약이 유지되는 한 생명보험회사들은 책임에서 자유로울 수 없다. 환경이 급속하게 변하게 되면 생명보험회사들이 대처할 수 있는 기간이 짧아 경영 현실을 변화하는 환경에 맞춰 나갈 수 있는 여력이 줄어드는 문제에 직면하게 된다. 환경이 이전과는 완전히

다른 방향으로 구조적으로 변하면 이전 환경에서 맺은 계약은 오히려 생명보험회사의 부담으로 남게 되고, 다른 것을 이용해 이 부담을 완화하는 데에는 오랜 시간이 걸린다.

환경의 변화가 생명보험회사에 위협요인으로만 작용하는 것은 아니다. 어떤 환경변화는 기회요인으로 작용할 수도 있고, 어떤 것은 기회요인과 위협요인이 병존할 수도 있다. 생명보험회사 입장에서는 위협요인의 영향을 최소화하면서 기회요인을 최대한 활용하는 노력이 필요하다. <그림 II-7>은 오늘날 일본의 생명보험업계가 직면해 있는 구조적 환경변화를 8가지 범주로 구분해 보여주고 있다. 이를 3가지로 다시 범주화하면 인구구조의 변화, 사회구조의 변화, 기술구조의 변화로 구분할 수 있다. 장수화, 인구감소, 다사사회의 도래 등은 인구구조의 변화를, 세대구조의 변화와 개인 및 지역의 다양성 확대는 사회구조의 변화를, 질병구조의 변화와 의료의 진전, 디지털화의 진전은 기술구조의 변화를 불러오고 있다. 이들 각각의 구조변화는 독립적으로 영향을 미치기도 하지만 서로 영향을 미치며 상승작용을 일으킬 수도 있다. 예를 들어 기술구조의 변화 요소로 든 의료의 진전은 고비용 의료기술의 확산이란 형태로 사회 및 개인에게 영향을 미치기도 하지만 장수화의 중요한 원인으로 작용함으로써 인구구조의 변화에도 영향을 미치게 된다. 이상과 같은 구조적 변화는 생명보험회사의 영업기반은 물론 경영형태에도 큰 영향을 미칠 것이 분명하다. 이런 변화에 적극적·능동적으로 대응하는 생명보험회사는 큰 기회를 얻을 수 있을 것이고, 이런 변화를 회피하거나 소극적으로 받아들이는 생명보험회사는 큰 위협에 직면할 것이다.

〈그림 II-7〉 일본 생명보험업계의 구조적 환경변화



자료: 日本生命保険協会(2021)

2) 2025년 문제와 2035년 문제

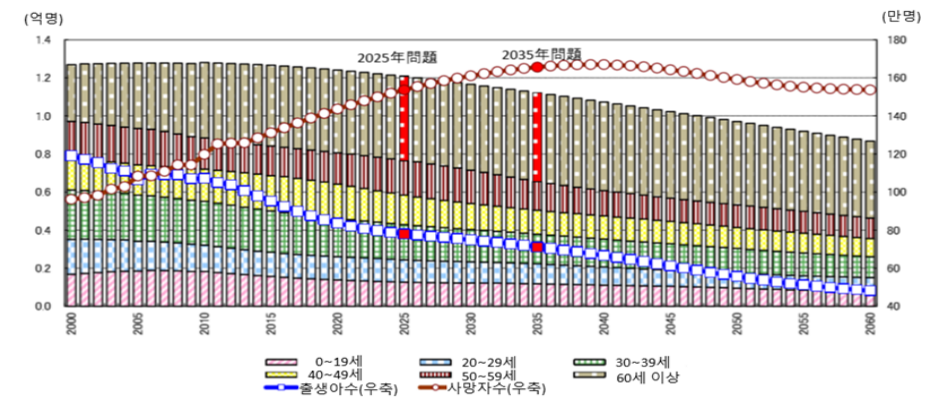
일본은 2005년부터 사망자 수가 출생아 수를 상회함으로써 인구감소시대로 접어들었고, 전체 인구에서 차지하는 60세 이상 인구의 비중은 계속 증가하고 있다. 2000년에 3,000만 명에 조금 못 미쳤던 60세 이상 인구 수는 이후 급증하여 2015년 4,200만 명에 달한다. 이런 상황 속에서 생명보험회사의 주요 고객인 단카이세대(1947~49년생)가 모두 후기고령자(75세 이상)가 되는 ‘2025년 문제’를 앞두고 있다(〈그림 II-8〉 참조). 2025년 총 인구는 2015년 대비 4.6% 감소해 간신히 1.2억 명을 상회할 것으로 예상된다. 60세 이상의 인구는 4% 증가한 4,400여만 명(전체인구의 37%)이 될 것으로 보인다. ‘2025년 문제’에 대해 닛세이키초연구소의 마에다(前田) 주임연구원은 보험매일신문사(2021. 3. 5)와의 인터뷰에서 “이러한 시장의 변화는 생명보험회사에게는 순풍, 큰 기회의 시간이다. 앞으로는 경제적 지원뿐 아니라 사람들의 생활에 바짝 다가가는 ‘생활지원의 기능’이 기대된다.”고 말했다. 영업직원을 많이 보유하고 있는 생명보험회사는 영업직원에 의한 지역밀착형 서비스가 고령자용 서비스와 잘 어울리는 면이 있기 때문이다. 다이와종합연구소의 주석연구원 우치노 하야나리(内野逸勢 2017)는 “단카이세대는 생명보험회사의 주요 계약

자이프로 고령자용 상품의 판매 증가로 보험료 수입의 증가로 이어질 가능성이 크다.”고 말하며, 2016년부터 본격적으로 도입되기 시작한 건강연령연동형 소액단기보험¹⁰⁾의 보급 확대가 필요하다고 주장한다.

2035년이 되면 단카이세대의 대부분이 사망평균연령에 도달하고 단카이주니어세대(1971~74년생)가 모두 60대에 진입하게 된다. 이를 ‘2035년 문제’라고 한다. 2035년에 일본의 총인구는 2025년 대비 7% 감소한 1.1억 명 정도로 예상되고, 60세 이상 인구는 2025년보다 5% 늘어나 전체인구의 42%(약 4,600만 명)를 차지할 것으로 전망된다. 50대 연령층이 16% 감소해 약 1,500만 명으로 감소하고, 50세 이상 연령층이 전체인구의 55%를 차지할 전망이다. 2035년에는 단카이세대의 대부분이 사망평균연령에 도달하고, 단카이주니어세대의 대부분이 60세 이상이 되면서 현재의 생명보험회사의 주요고객인 단카이세대 및 단카이주니어세대의 인구가 크게 줄어드는 것은 물론 보험금 지급이 급증할 것으로 예상된다.

일본의 생명보험회사들은 2025년과 2035년을 기점으로 주요고객인 단카이세대와 단카이주니어세대의 상황이 크게 변하는 시기를 맞이하고 있다. 기존고객의 고령화에 따른 경제활동 위축으로 상품판매 감소 및 보험금지급 증가라는 부정적 요인과 함께 선배세대를 지켜본 후배세대들의 보험 수요 증가라는 긍정적 요인이 공존할 것으로 예상된다.

〈그림 II-8〉 2025년 문제와 2035년 문제



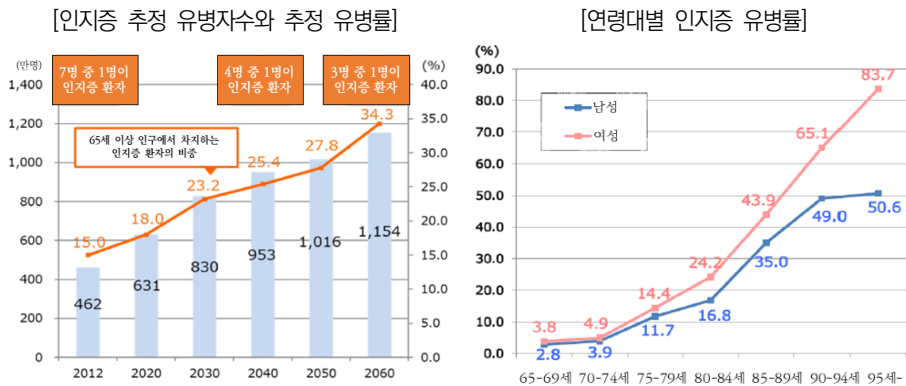
자료: 内野逸勢(2017), p. 4

10) 건강연령연동형 소액단기보험에 대해서는 3장의 소액단기보험에서 자세히 살펴보기로 함

3) 고령자 인지증 환자의 증대

일본에서는 초고령화사회의 진전에 따른 인지증 환자의 증가가 심각한 사회문제로 대두되고 있다. 2012년에 65세 이상 고령자 중 인지증 환자는 462만 명으로 65세 이상 인구의 15.0%(7명 중 1명)가 인지증을 앓고 있었다. 2025년이 되면 65세 이상 고령인구의 5명 중 1명(20.0%)이, 2065년에는 3명 중 1명(34.3%)이 인지증 환자가 될 것으로 추정된다. 연령별 인지증 유병률은 남성보다 여성이 더 높은 것으로 나타난다(〈그림 II-9〉 참조).

〈그림 II-9〉 고령자 인지증 환자의 증가 추이



자료: 日本生命保険協会(2021)

이에 일본 정부는 2015년 1월 ‘인지증 대책 추진 종합전략’을 마련하고 2018년 12월 ‘인지증 대책 추진 관계장관회의’를 설치하였다. 약 6개월간의 논의를 거쳐 2019년 6월 ‘인지증 대책 추진요강’을 발표하였다. 보다 체계적인 대책 추진을 위해 2019년 4월에 ‘일본 인지증민관협의회’를 설립하였다. 2020년 8월에는 금융청 금융심의회에서 ‘고객본위의 업무운영의 발전을 위하여’라는 보고서를 발표하였다. 동 보고서에 금융청은 인지판단능력 등이 저하된 고객과 그 가족에 대해 고객본위의 관점에서 안심하고 편리하게 금융서비스를 이용할 수 있도록 금융업무 방식을 정비할 필요가 있다고 강조했다.

생명보험업계는 보험금 등을 확실하고 신속하게 지급함으로써 고객에게 안심감을 심어주는 역할을 다할 수 있도록 보험금 등의 청구를 권장하기 위해 고객에게 능동적으로 접근하여 지급사유가 발생하지 않았는지 확인하는 등의 노력을 기울이고 있다. 생명보험협회

는 인지증서포터¹¹⁾ 양성 추진을 위한 환경정비에 나섰다. 동 협회는 생명보험 각사의 종업원들이 인지증 관련 지식을 습득하고, 인지증 환자 및 그 가족에 대한 서비스를 고도화하는 것이 중요하다고 판단해 2020년 8월 기준 약 11만 명인 생보업계 인지증 서포터의 수를 더욱 늘리는 계획을 추진하고 있다. 또한 2021년 2월에는 「생명보험 계약자 여러분께-가족과 함께 대비하는 인지증」이라는 정보책자를 만들어 배포하고 있다. 계약자가 인지증을 잃게 되면 계약내용을 확인할 수 없는 등의 어려움이 발생하고 결국 자신의 재산 관리를 하지 못하는 일까지 발생하게 된다. 이에 생명보험협회는 인지증 전문가인 대학교수의 감수를 받아 책자를 발간하게 된 것이다.

생명보험회사들은 인지증 및 경도인지장해(MCI)를 보장하는 상품을 내놓고 있다.¹²⁾ 주계약으로 인지증을 보장하는 상품, 의료보험 등의 주계약에 특약을 부가하는 형태로 인지증을 보장하는 상품, 개호보험 지급사유에 인지증을 포함하는 상품 등 그 형태는 다양하다. 또한 생명보험회사들은 인지증을 보장하는 상품의 부가서비스 제공에도 적극적으로 나서고 있다. 인지증 예방 및 조기발견을 위한 전용 앱에 의한 인지기능 상태 체크 등 디지털 기술을 활용한 서비스를 많이 제공하고 있다(〈표 II-1〉 참조).

11) 인지증서포터는 인지증에 관한 올바른 지식과 이해도를 가지고 지역과 직장 등에서 인지증 환자 및 그 가족에 대해 가능한 범위 내에서 도움을 주는 사람을 말함

12) 2019년 6월에 발표된 ‘인지증 대책 추진요강’에도 대책의 하나로 ‘인지증에 관한 다양한 민간보험의 추진’이 들어가 있음

〈표 II-1〉 생명보험회사의 인지증 관련 서비스

서비스		내용
① 인지증 예방 및 조기발견을 위한 서비스	MCI/인지증 상담전화	경도인지장애(MCI)·인지증의 예방과 조기발견 및 전문상담 서비스
	인지기능 체크테스트	전화·앱 등으로 인지기능 상태 체크 서비스
	MCI스크리닝검사	채혈로 MCI 징후 조기발견 가능 서비스
	뇌 트레이닝 앱	인지증 예방을 위한 게임 앱 서비스
	헬스케어 앱	걸음 수 측정 등 건강증진 앱
② 계약자가 인지증에 걸린 이후의 지원 서비스	성년후견제도 지원	재산관리위임계약 상담을 희망하는 고객 및 성년후견인 선임을 필요로 하는 고객에게 법무사 소개·중개하는 서비스
	간주후견제도	청구권자의 판단능력이 없고, 성년후견인 등 법정대리인도 선임되지 않은 경우 추정상속인의 승낙 하에 편의상 후견인으로 설정한 후 절차를 진행하는 서비스
	가족신탁상담	인지증에 따른 재산동결에 대비 법무사·행정서사와 가족신탁에 대해 전화 또는 대면 상담 서비스
	가족멘탈케어	돌봄 중인 가족의 고민 상담 서비스
③ 기타 서비스	가족 대신 방문서비스	연락이 되지 않을 때 운전자에게 방문을 요청, 경비회사의 안내인이 가족 대신 계약자 자택을 방문해 안부를 확인하는 서비스
	진단서취득대행서비스	진단서 취득이 곤란한 고객 대상으로 보험금 등의 청구 시 진단서 취득을 보험회사가 대행하는 서비스
	호적취득대행업자 소개서비스	보험금 등 청구 시 호적등본 제출이 필요한 경우, 본인이 청구할 수 없는 경우 대행업자 안내
	의료기관 정보제공 및 상담전화	집 근처에서 인지증 대응 가능한 의료기관 및 지역포괄지원센터 정보 제공, 의료관련 상담 제공
	개호시설 정보제공 및 상담전화	전국의 개호시설·방문서비스 등의 정보 제공 및 생활지원·개호관련 상담 지원
	가족등록 및 문의 서비스	사전등록 가족의 경우 계약내용 조회, 주소 변경, 보험증권 재발행 청구, 각종 청구서 요청 등 가능

자료: 日本生命保険協會(2021)

2. 손해보험시장의 현황 및 주요 이슈

가. 손해보험시장의 현황

1) 수입보험료

2019년도 말 현재 일본손해보험시장의 전체 수입보험료 규모는 8조 6,094억 엔으로 2018년도 8조 3,928억 엔 대비 2,166억 엔(2.6%) 증가하였다. 2017~2018년도의 수입보험료 규모는 전년 대비 각각 1.7%, 0.1%를 기록하였으나, 2019년도에는 화재보험의 판매 확대 등에 기인하여 비교적 양호한 실적을 보였다.

2019년도의 손해보험 상품별 수입보험료 구성을 살펴보면, 자동차보험 5조 880억 엔(59.1%),¹³⁾ 화재보험 1조 2,807억 엔(14.9%), 특종보험 1조 3,035억 엔(15.1%), 제3보험 6,750억 엔(7.8%), 해상·운송보험 2,622억 엔(3.1%) 순으로 나타나고 있다. 일본의 경우 약 40% 수준인 미국과 EU시장과 비교하면 자동차보험시장의 의존도가 높다는 특징을 가지고 있다. 특종보험분야는 배상책임보험을 필두로 근로자재해보상보험, 항공보험, 원자력보험과 사이버보험 등이 중심을 이루고 있으며, 2015~2019년 5년간 평균 5.9%의 지속적인 성장을 나타내고 있다.

〈표 II-2〉 보험종목별 손해보험 수입보험료 현황

종목	2015		2016		2017		2018		2019	
	금액	증감률	금액	증감률	금액	증감률	금액	증감률	금액	증감률
화재	13,375	7.9	11,378	-14.9	11,504	1.1	11,849	3.0	12,807	8.1
자동차	39,987	3.1	40,691	1.8	41,102	1.0	40,548	-1.3	41,089	1.3
상해	6,893	-1.7	6,729	-2.4	6,889	2.4	6,876	-0.2	6,750	-1.8
신종	10,330	5.5	11,044	6.9	11,723	6.1	12,491	6.6	13,035	4.4
해상	2,645	-0.5	2,388	-9.7	2,483	4.0	2,535	2.1	2,622	3.4
자배책	10,367	1.6	10,208	-1.5	10,104	-1.0	9,629	-4.7	9,791	1.7
합계	83,597	3.4	82,439	-1.4	83,806	1.7	83,928	0.1	86,094	2.6

자료: 日本損害保険協会(2020), p. 67

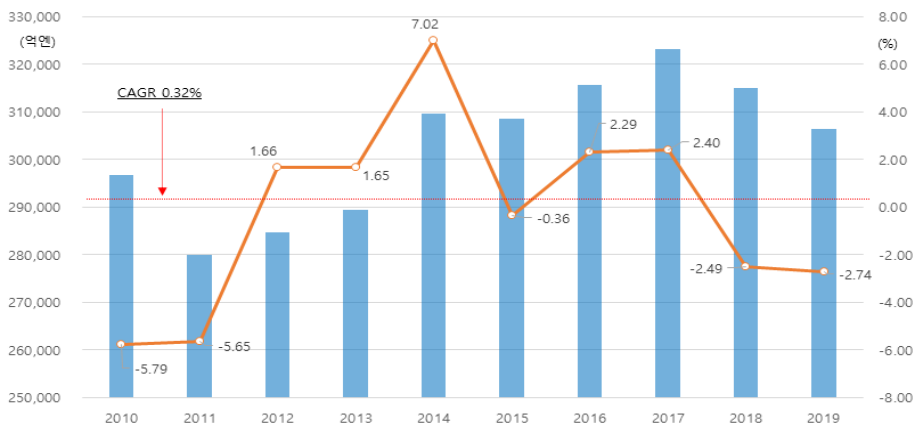
13) 의무보험인 자동차배상책임보험 9,791억 엔(11.4%)이 포함된 수치임

자동차보험의 임의보험 가입률은 대인배상보험·대물배상보험 모두 70%를 초과하고 있다. 향후 일본 자동차보험시장은 총인구의 감소, 고령자의 면허증 반납 및 중장년층의 감소 등으로 전체 운전자 수가 줄어들고 있어 큰 성장을 기대할 수 없다고 판단하고 있다. 한편으로 장래 자동운전기술이 지속적으로 발전한다면 점진적으로 교통사고 발생 건수도 현저히 감소할 것으로 예상하고 있다(森慎一 2019, p. 24).

2) 총자산

2019년도 현재 손해보험업계 총자산 규모는 보유 중인 주식과 국채의 감소 등으로 2018년 31조 5,108억 엔에서 2019년 30조 6,480억 엔으로 2.7% 감소하였다. 그리고 운용자산의 규모는 2018년 28조 1,604억 엔에서 26조 9,667억 엔으로 4.2%나 감소하였다. 2017년의 총자산 및 운용자산 규모가 각각 32조 3,144억 엔, 29조 6,090억 엔과 비교하면 2018년~2019년 2년 연속으로 감소하고 있는 것에 주목할 필요가 있을 것이다.

〈그림 II-10〉 일본 손해보험의 총자산 추이



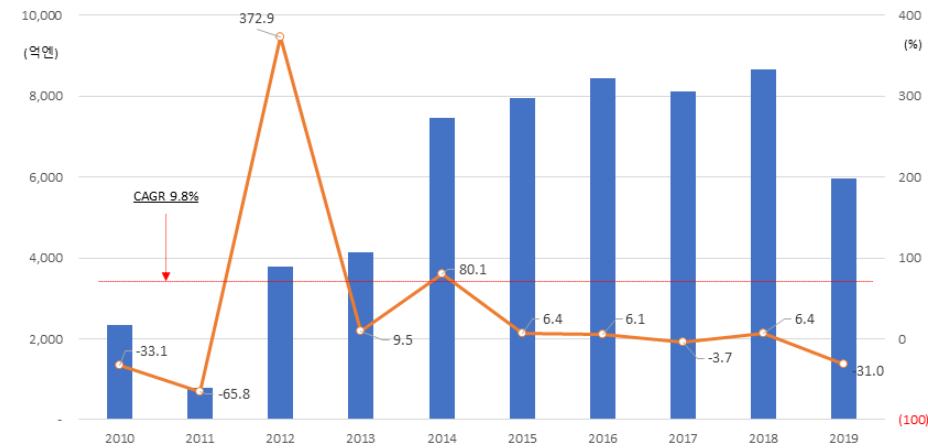
자료: 日本損害保険協会(2020)를 이용해 작성함

3) 경상이익

2019년도의 손보업계 전체의 경상이익은 자산운용수익 및 보험인수이익의 감소에 의해 2018년 8,643억 엔에서 2019년 5,965억 엔으로 2,678억 엔 감소하였다. 이에 따라 당기

순이익도 특별손실의 증가 등에 따라 2018년 6,765억 엔에서 2019년 4,576억 엔으로 2,189억 엔이나 축소되었다.

〈그림 II-11〉 일본 손해보험의 경상이익 추이



자료: 日本損害保険協会(2020)를 이용해 작성함

나. 손해보험시장의 주요 이슈

1) 개요

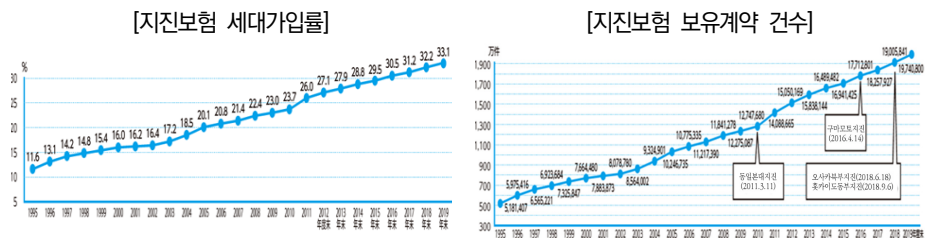
최근 직판 및 통신판매 채널이 대량으로 TV CM 등을 통해 판매 건수를 확대하고 있는 상황도 대리점업계에 있어서는 매우 위협적이라고 느끼고 있다. 이와 같은 사회환경 변화와 상대적으로 저렴한 보험상품을 선호하는 고객니즈를 반영하여 법인 및 일반사업자를 대상으로 한 컨설팅영업에 전력을 다하는 대리점이 증가하는 추세에 있다.

최근 보험료 전액을 손급처리 가능한 절세형 보험상품이 발매되어 화제가 되고 있으며, 사회적으로 문제가 된 과로사를 보장하는 노동재해종합보험, 경영층의 과실을 담보하는 임원배상책임보험(D&O)도 주목을 받고 있다. 법인영업은 각 사업장별로 리스크를 정확하게 분석해야 하는 특성을 지니고 있어 사이버 등 직판채널로 대응하기에는 한계가 있기 때문에 지역 중소기업을 타겟으로 한 컨설팅영업이 가속화되고 있다.

최근 자연재해 및 지진리스크에 대한 인식이 더욱 높아지며, 지진보험 세대가입률이

1994년말 9.0%에서 2017년말 현재 31.2%로 3배 이상 증가(森慎一 2019)하였다. 日本損害保険協会(2020)에 의하면 지진보험 세대가입률은 2019년 말에 33.1%까지 증가하였다. 이에 따라 지진보험의 보유계약 건수는 1995년 약 518만 건에서 2019년 약 1974만 건으로 2.81배 늘어났다. 최근에는 지진의 강도도 높아지는 모습을 보여주고 있다. 2000년대에 발생한 진도 6 이상의 지진 17회 중 8회가 2010년 이후에 발생하고 있으며, 지진에 따른 피해를 보상하기 위해 지급한 총보험금 2조 425억 엔 중 1조 8,864억 엔(92%)이 2010년 이후에 지급된 것으로 나타나고 있다. 또한 1995년 이후 사망자(실종자 포함)가 100명 이상 발생한 풍수재해는 총 32건이었는데, 이 중 7건(22%)이 2010년 이후에 발생하였다. 2010년 이후 발생한 풍수재해는 과거에 비해 그 규모가 크다는 특징을 지니고 있다. 풍수재해로 인해 보험금이 지급된 건 중 상위 7건이 2010년 이후에 발생한 것으로 나타나고 있으며, 풍수재해 보험금지급액 4조 3,744억 엔 중 3조 1,043억 엔(71%)이 2010년 이후에 발생한 풍수재해에 따른 것으로 나타났다.

〈그림 II-12〉 지진보험 세대가입률 및 보유계약 건수 추이



자료: 日本損害保険協会(2020)을 이용해 작성함

이에 대해 일본의 손해보험회사들은 리스크의 다양화·복잡화로 인해 손해보험에 대한 니즈가 더욱 확대될 가능성이 있으며, 특히 중소기업의 경우 리스크 관리에 대한 잠재적 니즈가 강하게 나타나고 있는 것으로 분석한다. 이런 현상과 분석을 토대로 일본의 손해보험회사들은 보험영업인력의 경영 관련 지식과 전문성을 배양하여 리스크 컨설팅 제공함으로써 고객에게 직접 접근하는 것이 중요한 시점이라고 판단하고 있다.

2) 손해보험상품 개발 동향 및 전망

일본 손보시장의 주력 상품인 자동차보험, 화재보험 및 상해보험의 수입보험료 성장 추세

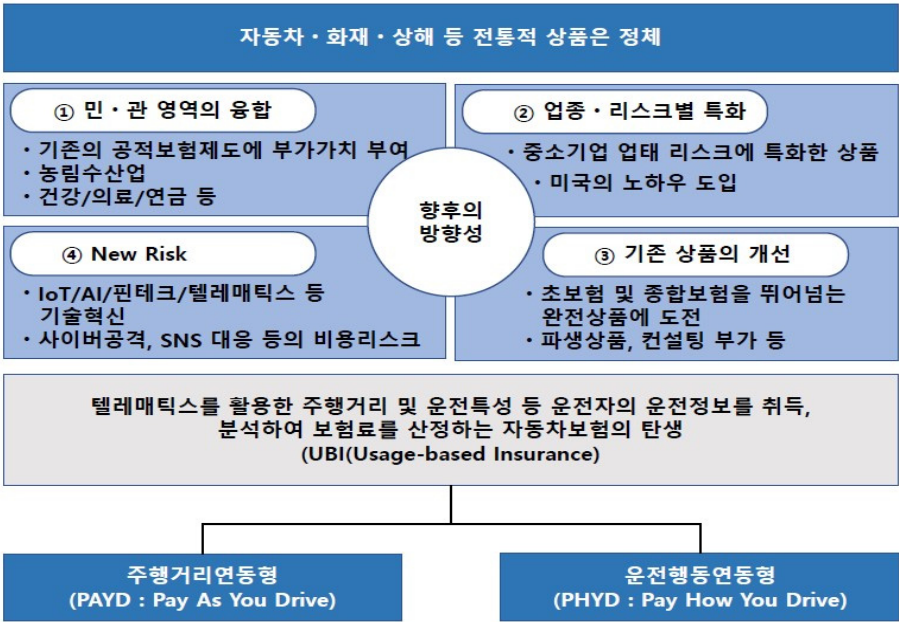
가 둔화되고 있는 상황하에서 최근 손해보험회사들의 상품개발 동향을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 정부가 운영하는 공적보험제도의 보완형 상품인 의료, 연금 및 개호비용 상품의 편리성 또는 효율성을 강화하여 고객에게 접근하고 있다. 또한 농업보험분야에서는 수익성과 6차산업화에 대응하는 상품을 개발하는 등 잠재성이 큰 시장으로 평가하고 있다.

둘째, 소외된 시장으로 인식되는 중소기업시장에 특화된 상품개발에 관심을 가지고 과거와는 다른 각 업종별 리스크를 분석·파악하여 세분화된 대응전략을 모색하는 손해보험회사가 출현하고 있다.

셋째, 기존의 보험상품을 보완·개선하여 부가가치를 높이고, 무늬만 종합보험이 아닌 실제로 효율성이 높은 보장상품을 개발하는 경향이 강해지고 있다.

넷째, IoT, AI 등 기술혁신과 함께 새로운 리스크가 발생하고 있으며, 이에 대해 대응할 수 있는 상품개발에 전력을 기울이고 있다. 4차산업혁명 시대에 손해보험회사가 가장 중시하고 있는 분야는 역시 자동차보험시장이다.

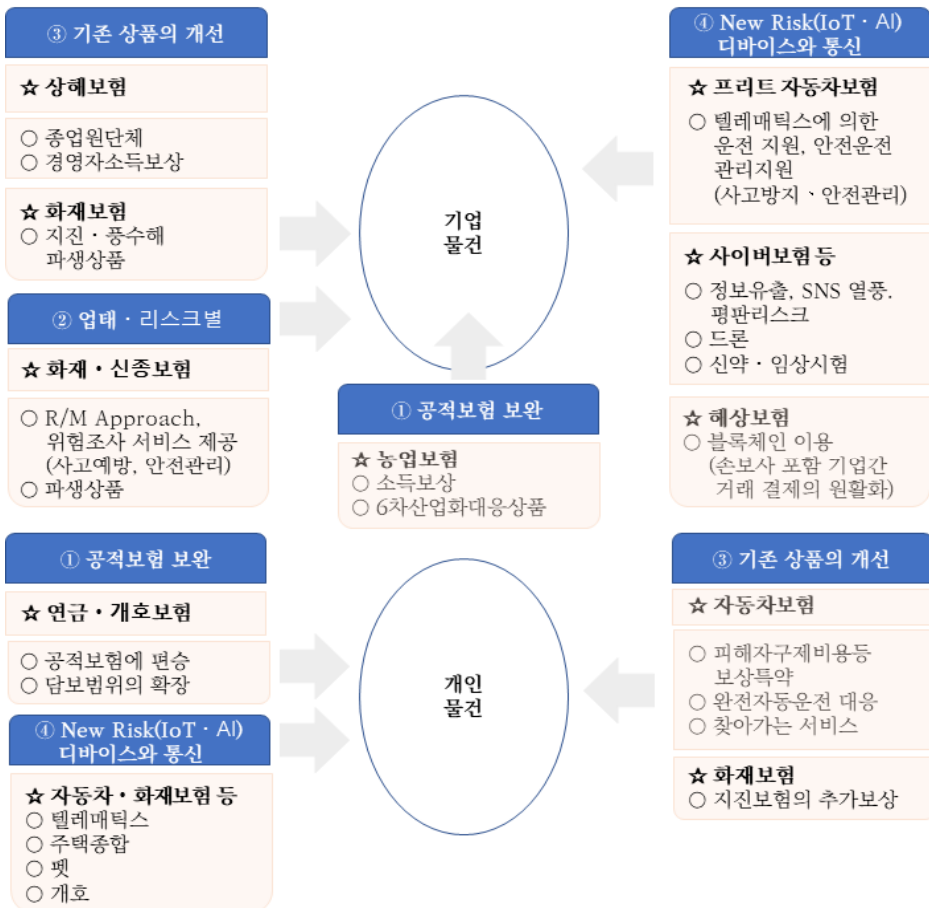
〈그림 II-13〉 손해보험상품의 개발 경향



자료: 鈴木治 外 3人(2019a), p. 42

한편 향후 일본 손보업계의 상품개발 방향성에 대해 기업물건과 개인물건으로 구분하여 전망해 보기로 한다. 우선 기업물건 측면에서는 앞서도 살펴보았듯이 농업보험, 연금보험 등 공적보험의 보완형 상품 확충, 화재보험, 특종보험분야 등을 중심으로 업종별·리스크별 세분화 진행, 제3분야보험 및 화재보험을 중심으로 한 상품보완 및 개선, 4차 산업혁명 시대의 새로운 리스크에 대응할 수 있는 상품개발 등이 전개될 것이다. 특히 기업 규모·리스크 수준 등에 따라 단순한 패키지·주문형 상품 또는 전문가의 컨설팅 서비스가 포함된 상품 등 다양한 기업형 상품개발이 전개될 것이다.

〈그림 II-14〉 손해보험상품 개발 5대 방향



자료: 鈴木 外 3人(2019a), p. 150

한편 개인물건의 주력상품인 자동차보험, 화재보험은 보험기간이 3년에서 5년으로 이미 장기화가 진행되었고, 자동차보험 보장을 근본적으로 강화하는 움직임은 없을 것으로 판단된다. 자율주행기능의 발달에 따라 사고발생의 책임이 운전자가 아닌 통신회선 또는 자동차제조사에 과실이 기인할 가능성이 있다. 이러한 상황을 고려하여 일반 자동차보험상품의 담보를 초과하는 ‘피해자구제비용보상특약’을 첨부할 수 있게 되었으며, 향후에도 새로운 리스크와 서비스를 첨부하는 움직임은 확대될 전망이다.

3) 손해보험종목별 과제

일본 손해보험시장의 보험종목별 과제를 살펴보면, 첫째, 화재보험 수입보험료의 약 30%는 화재가 아닌 자연재해리스크 담보(풍수해, 폭설 등)에 충당되고 있다. 최근 이러한 문제가 손해보험회사 경영에 상당한 영향을 미치고 있다.¹⁴⁾ 또한 거대 지진의 발생과 함께 지구온난화 현상에 따른 기상재해리스크의 대형화도 손해보험회사에게 큰 위협으로 다가오고 있다.

둘째, 최대 시장인 자동차보험의 과제는 AI와 IoT 등 과학기술의 급격한 진전에 따른 영향을 받아 향후는 시장규모가 대폭 축소할 가능성이 있다는 점이다. 鈴木治 外 3人(2019a)에 의하면 자동차보험 계약 건수에 큰 영향을 미치는 신차판매 대수의 2030년 예측치는 2014년 495만 대 대비 35만 대(7.1%) 감소한 460만 대에 머물 것으로 전망하고 있다. 신차판매대수와 함께 자동차보험시장의 수지를 좌우하는 요소가 교통사고발생 건수 및 교통사고 사상자 수 등이다. 이것은 향후 첨단안전자동차(Advanced Safety Vehicle: ASV)와 자율운전자동차의 진화 속도 및 보급 수준에 따라 크게 영향을 미칠 것으로 전망하고 있다. 참고로 2004~2016년 교통사고발생 건수 및 교통사고사상자 수가 약 50% 감소하였다. 이처럼 대폭적인 감소 현상을 나타낸 핵심 요소는 첨단안전자동차의 보급이다. 일본의 손해보험요율산출기구도 이러한 상황을 인정하고 2018년부터 ASV 탑재차에 대해 손보험료의 9%를 인하하도록 제안하고 있다(鈴木治 外 3人 2019a).

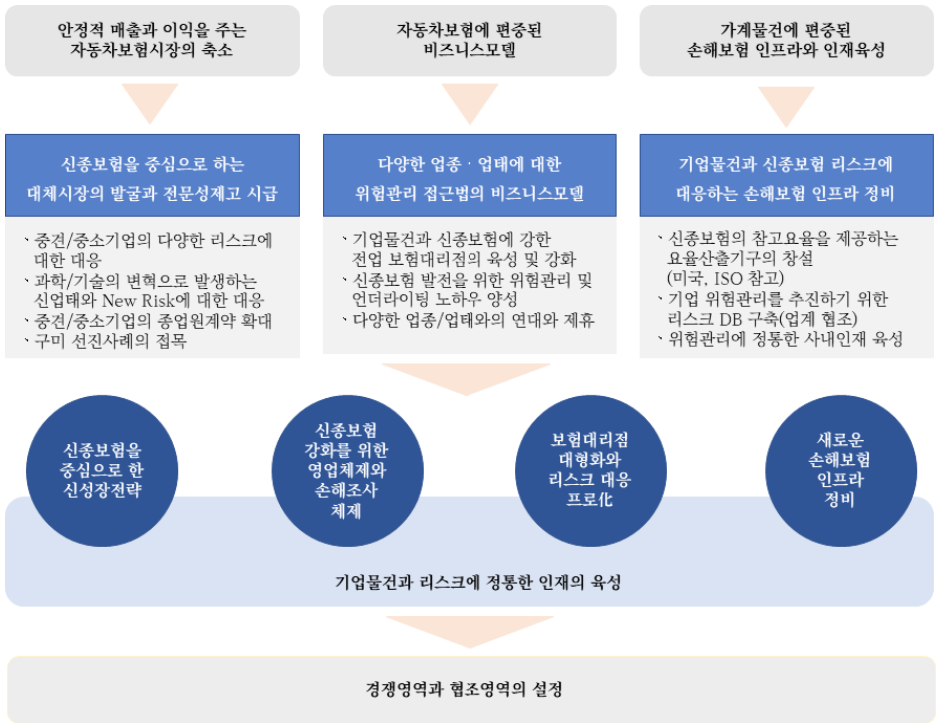
셋째, 2016년 현재 특종보험의 주요 상품별 수입보험료 구성을 보면, 배상책임보험이 약 50%를 차지하고 있고, 비용·이익보험 규모 10.4%, 동산종합보험이 9.3%, 기타 상품이 32.0%를 나타내고 있다(鈴木治 外 3人, 2019a). 최근 배상책임보험 및 비용·이익보험의

14) 지진화재비용보험은 지진, 분화, 해일을 원인으로 하는 화재에 기인하여 건물이 반소(半燒) 이상 또는 보험대상의 가재도구가 전소된 경우 보험금액의 5%를 지급함

성장이 지속되고 있지만, 신종리스크에 대한 우려로 원수보험료 중 상당한 부분을 재보험에 출재하고 있어 손해보험회사들의 리스크 관리에 많은 문제를 안고 있다.

넷째, 일본 손해보험시장의 향후 10년을 전망해 보면, 가장 큰 과제는 자동차보험시장의 급속한 축소에 대한 대책을 마련해야 한다. 또한 자동차보험에 편중된 비즈니스 모델에서 탈피하여 다양한 업종의 리스크 관리 및 비즈니스 모델 개발이 요구된다. 그리고 현재 가계성물건에 집중되어 있는 각종의 인프라와 인재육성시스템을 기업물건과 신종리스크에 대응할 수 있는 체제 정비가 시급히 요구되고 있다.

〈그림 II-15〉 일본 손해보험시장의 과제



자료: 鈴木治 外 3人(2019a), p. 30

3. 소액단기보험시장의 현황 및 주요 이슈

가. 소액단기보험의 개념

과거 일본의 보험업법에서는 보험업을 불특정의 사람을 보장하는 것으로 정의하고, 조합원 등 특정의 사람을 보장하는 공제에 대해서는 근거법을 갖고 있는 공제(인가공제)와 근거법이 없는 공제(무인가공제) 모두 보험업법의 규제대상에서 제외하고 있었다. 그러나 무인가공제의 규모가 증대하고 그 형태가 다양화하자 보험계약자 보호 관점에서 무인가공제에 대해서도 보험업법의 대상으로 삼아 규제·감독할 필요성이 대두되었다. 이에 소액단기보험업을 보험업의 정의에 포함한 개정보험업법이 2005년 4월 22일에 국회를 통과하여 2006년 4월 1일부터 시행되면서 일본에 소액단기보험이 도입되었다.

소액단기보험은 보험금액이 소액이고 보험기간이 1년(제2분야는 2년) 이내인 보험을 말한다. 소액단기보험은 모두 보장성상품이어야 하며, 피보험자 1인당 인수할 수 있는 보험금액에 상한이 설정되어 있다. <표 II-3>의 보험종목 1~6까지 보험의 보험금액 합계액이 1,000만 엔을 넘을 수 없는 것이다. 다만 경과조치로써 2023년 3월 31일까지는 재보험 가입을 조건으로 피보험자 1인당 인수할 수 있는 금액을 보험금액 상한의 최소 2배에서 5배까지 인수할 수 있다. 즉 2013년 3월 31일 현재 기계약 피보험자는 각각의 구분에서 정하고 있는 상한금액의 5배(단 의료보험은 3배)까지 가입할 수 있으며, 2013년 4월 1일부터 2018년 3월 31일 사이의 신규계약 피보험자는 상한금액의 3배(단 의료보험은 2배)까지, 2018년 4월 1일부터 2023년 3월 31일까지의 신규계약 피보험자는 상한금액의 2배까지 가입할 수 있다.¹⁵⁾

15) 一般社団法人 日本少額短期保険協會

〈표 II-3〉 소액단기보험 종목별 보험금액 상한액

보험종목	보험금 상한액
1. 사망보험	300만 엔 이하
2. 의료보험(상해질병보험)	80만 엔 이하
3. 질병 등을 원인으로 하는 중증장해보험	300만 엔 이하
4. 상해를 원인으로 하는 특정중증장해보험 ¹⁾	600만 엔 이하
5. 상해사망보험	300만 엔 이하 (조정 규정이 있는 상해사망보험은 600만 엔)
6. 손해보험	1,000만 엔 이하
7. 저발생률보험 ²⁾	1,000만 엔 이하

주: 1) 사망보험, 상해사망보험 또는 중증장해보험이 동시에 부보되어 있는 경우에는 특정중증장해보험 지급액에서 사망보험, 상해사망보험 또는 중증장해보험 지급액을 감액함

2) 저발생률보험은 손해보험 중 보험회사고 발생률이 특히 낮을 것으로 예상되는 보험으로, 개인의 일상생활에 수반하는 손해배상책임을 대상으로 하는 보험(자동차 운행과 관련한 것은 제외)을 말함

자료: 일반사단법인 일본소액단기보험협회

〈표 II-4〉에서 보는 것처럼 소액단기보험은 기존의 보험이나 공제와 내용상 유사한 면이 많지만 차이점도 꽤 많다. 소액단기보험은 보험업법의 적용을 받는다는 점에서 기존의 보험과 동일하지만 각 근거법의 적용을 받는 공제와는 다르다. 진입규제에서도 소액단기보험은 꽤 자유로운 편이다. 소액단기보험은 재무성의 각 지방 산하조직인 재무국에 등록만 하면 되는 반면에 보험은 면허를 득해야 하고 공제는 관할 관청으로부터 인가를 받아야 한다. 최저자본금도 소액단기보험은 1,000만 엔에 불과하지만 보험은 10억 엔, 공제는 1억 엔으로 각각 100분의 1과 10분의 1 수준에 그친다. 생·손보 겸영의 경우 기존 보험회사는 본체에서 겸영이 불가능하지만 소액단기보험과 공제는 가능하다. 보장금액 면에서는 기존 보험회사는 법령상 제한이 없지만 소액단기보험은 제한이 존재한다. 자산운용의 경우 기존 보험회사는 원칙적으로 자유이지만 소액단기보험은 예적금과 국채·지방채 등으로 제한을 받는다. 기존 보험의 가입자들은 보험회사의 파산 시 보험계약자보호기구로부터 보호를 받지만 소액단기보험은 공제처럼 이러한 안전장치가 존재하지 않는다. 대신 소액단기보험 사업자는 1,000만 엔 이상의 공탁금을 예치해야 한다. 납입한 보험료에 대한 세제혜택은 기존의 보험과 공제에는 주어지지만 소액단기보험에는 주어지지 않는다. 이외에도 몇 가지 차이점이 존재하는데 자세한 내용은 〈표 II-4〉를 참조하면 된다.

〈표 II-4〉 보험, 소액단기보험, 공제의 주요 차이점

구분	보험회사	소액단기보험회사	공제사업(예)	
			농업협동조합	생협공제
감독관청	금융청	금융청	농림수산성	후생노동성
근거 법령	보험업법	보험업법	농업협동조합법	소비생활협동조합법
진입규제	면허제	재무국에 등록	인가	인가
	최저자본금(기금) 10억 엔	최저자본금 1,000만 엔	최저출자총액 1억 엔 (연합회는 10억 엔)	최저출자총액 1억 엔 (연합회는 10억 엔)
	상호제한 존재	-	명칭제한 존재	명칭제한 존재
생·손보 경영	불가	가능	가능	
사업규모 제한	-	연간보험료 50억 엔	-	
대상 가입자	불특정	불특정	원칙적으로 조합원	
보장금액 제한	법령상 없음	제한 존재 (사망보험금 300만 엔 이하 등)	법령상 없음	100만 엔 이하 자유 (그 이상 승인 필요)
보장기간	-	생명·의료보험 1년 손해보험 2년	-	
자산운용	원칙 자유	예적금·채권 등만 가능	일부 규제 존재	
안전망	존재 (보험계약자 보호기구)	없음 (공탁금 1,000만 엔 이상)	없음	
보험료공제제도	적용 가능	적용 불가능	적용 가능	

자료: 安井義浩(2017), p. 2

나. 소액단기보험의 현황

1) 사업자 수

소액단기보험업 도입 첫 해인 2006년도에는 2개 사업자만 등록했으나 2007년과 2008년에는 각각 29개와 32개 사업자가 등록함으로써 일시에 사업자 수가 크게 증가하였다. 이후 꾸준히 증가해 2020년 9월 말 현재 108개의 소액단기보험 사업자가 동 시장에 진출해 있다(〈그림 II-16〉 참조).

〈그림 II-16〉 소액단기보험회사 수 추이



자료: 一般社團法人 日本少額短期保險協會 각 연도의 決算概況 자료를 참조하여 작성함

이 중 사망보장이나 입원보장 등 생보·의료보험을 판매하는 소액단기보험업자는 29개로 전체의 26.9%에 불과하고, 전체의 73.1%(79개사)가 손해보험상품을 취급하고 있다. 손해보험 중에서는 화재나 풍수해 등으로 인한 가계 재산의 손실을 보상하는 화재보험을 취급하는 소액단기보험업자가 51개사로 가장 많고, 지진이나 조난 등으로 인해 발생하는 비용을 보상하는 등의 비용·기타보험을 인수하는 소액단기보험업자가 19개로 그 뒤를 잇고 있다(〈표 II-5〉 참조).

FY'09년부터 FY'20년 상반기까지 보험종목별 소액단기보험업자 수의 증감을 보면 생명보험을 취급하는 소액단기보험업자는 28개에서 29개로 담보상태에 있지만, 화재보험을 취급하는 소액단기보험업자는 같은 기간 동안 26개에서 51개로 배 가까이 증가했다. 동기간에 가장 많이 증가한 쪽은 5개사에서 19개사로 늘어난 비용·기타였다.

〈표 II-5〉 소액단기보험 종목별 보험회사 수 추이

(단위: 개)

구분	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	'18	'19	'20. 9
생명보험	28 (42.4)	29 (41.4)	31 (39.7)	34 (42.0)	32 (41.6)	32 (39.0)	32 (37.6)	31 (35.2)	31 (32.0)	30 (29.7)	29 (28.4)	29 (26.9)
손해 보험	가재보험	26	30	31	31	32	35	38	41	46	49	51
	펫보험	7	7	6	7	7	9	9	9	9	8	9
	비용/기타	5	4	10	9	6	6	6	7	11	14	19
	소계	38 (57.6)	41 (58.6)	47 (60.3)	47 (58.0)	45 (58.4)	50 (61.0)	53 (62.4)	57 (64.8)	66 (68.0)	71 (70.3)	79 (73.1)
합계	66	70	78	81	77	82	85	88	97	101	102	108

주: () 안의 숫자는 생명보험과 손해보험을 취급하는 소액단기보험회사의 비중을 의미함

자료: 一般社団法人 日本少額短期保険協會 각 연도의 決算概況 자료를 참조하여 작성함

2) 시장 현황

소액단기보험 보유계약 건수는 FY'09년 368만여 건에서 FY'20년 상반기 914만 건으로 증가했다(〈표 II-6〉 참조).

〈표 II-6〉 소액단기보험 종목별 보유계약 건수 추이

(단위: 만 건)

구분	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	'18	'19	'20. 9
생명보험	24 (6.1)	26 (6.1)	28 (6.0)	26 (5.0)	28 (4.5)	30 (5.2)	32 (5.0)	34 (4.8)	35 (4.7)	39 (4.7)	41 (4.6)	46 (5.0)
손해 보험	가재보험	349	377	419	471	573	520	560	599	645	697	746
	펫보험	14	17	12	15	18	22	28	35	43	54	49
	비용/기타	5	5	6	7	8	9	17	17	28	39	46
	소계	368 (93.9)	425 (93.9)	437 (94.0)	493 (95.0)	599 (95.5)	531 (94.8)	605 (95.0)	651 (95.2)	716 (95.3)	790 (95.3)	841 (95.4)
합계	392	425	465	519	627	582	638	687	753	831	883	914

주: () 안의 숫자는 생명보험과 손해보험을 취급하는 소액단기보험회사의 비중을 의미함

자료: 一般社団法人 日本少額短期保険協會 각 연도의 決算概況 자료를 참조하여 작성함

보험종목별로는 화재보험이 765만 건으로 전체의 83.7%로 대부분을 차지하고 있다. 이어서 펫보험이 55만 건으로 전체의 6.0%, 생명보험과 비용·기타가 각각 46만 건으로 5.5%를 차지하고 있다. FY'09년~FY'20년 상반기까지 소액단기보험 보유계약 건수의 연평균증가율(CAGR)은 7.31%이며, 연평균증가율이 가장 높은 곳은 20.3%인 비용·기타로 나타났다. 이어서 펫보험이 12.1%로 그 뒤를 잇고 있으며, 보유계약 건수가 가장 많은 화재보험은 6.8%, 생명보험은 5.6%를 기록한 것으로 나타났다.

소액단기보험의 수입보험료는 FY'09년 415억 엔에서 FY'19년 1,073억 엔으로 약 2.5배 수준으로 증가했으며(〈표 II-7〉 참조), 동기간 동안 연평균증가율은 9.0%였다. 수입보험료에서 가장 큰 비중을 차지하는 것은 734억 원을 기록한 화재보험으로 전체의 68.4%였다. 이어서 펫보험(12.8%), 생명보험(11.9%), 비용·기타(6.9%) 순을 보여주고 있다. 연평균증가율 측면에서는 비용·기타가 38.9%로 가장 높고, 12.4%를 기록한 펫보험이 그 뒤를 잇고 있다. 보유계약 건수와 수입보험료에서 가장 큰 비중을 차지하는 화재보험의 연평균증가율은 전체 평균증가율에 조금 못 미치는 8.4%를 기록하고 있다.

〈표 II-7〉 소액단기보험 종목별 수입보험료 추이

(단위: 억 엔)

구분		'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	'18	'19	'20. 9
생명보험		72 (17.3)	73 (15.7)	76 (15.5)	73 (13.8)	77 (13.3)	82 (12.8)	89 (12.3)	96 (11.8)	106 (11.5)	118 (11.4)	128 (11.9)	71 (12.6)
손해 보험	가재보험	303	341	376	407	440	477	524	571	630	683	734	378
	펫보험	38	49	32	41	52	65	83	103	132	164	137	80
	비용/기타	2	3	7	9	9	15	29	42	55	66	74	35
	소계	343 (82.7)	393 (84.3)	415 (84.5)	457 (86.2)	501 (86.7)	557 (87.2)	636 (87.7)	716 (88.2)	817 (11.5)	913 (88.6)	945 (88.1)	493 (87.4)
합계		415	466	491	530	578	639	725	812	923	1,031	1,073	564

주: () 안의 숫자는 생명보험과 손해보험을 취급하는 소액단기보험회사의 비중을 의미함

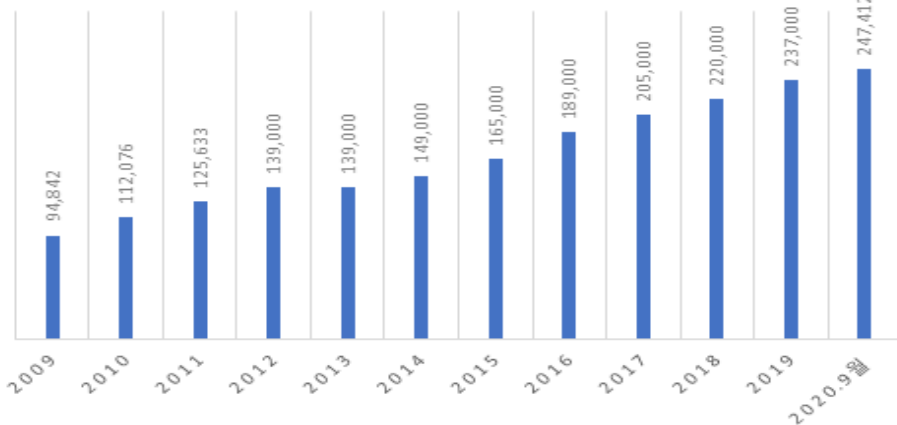
자료: 一般社團法人 日本少額短期保険協會 각 연도의 決算概況 자료를 참조하여 작성함

한편 소액단기보험은 주로 보험대리점 채널을 통해 판매되는데, 2012년 기준으로 약 33,000여 개의 대리점에서 소액단기보험을 판매하고 있는 것으로 나타났다. 화재보험의 경우 부동산업자가 대리점이 되는 등 제공하는 보장과 관련이 깊은 서비스제공업자가 대리점으로 등록하는 경우가 많다. 대리점 외에는 인터넷을 통해 판매하는 회사들이 많다.

소액단기보험을 판매하려면 소액단기보험 모집인 자격을 취득해야 하는데, 모집인 자격 취득자는 2010년에 10만 명을 돌파한 이후 지속적으로 증가해 2020년 9월 말 현재 247,412명의 모집인이 소액단기보험 모집인 자격을 취득한 것으로 나타난다.

〈그림 II-17〉 소액단기보험 모집인 자격 취득자 수 추이

(단위: 명)



특징적인 상품으로는 일본 사회의 대표적 문제의 하나인 고독사에 따른 제비용의 발생에 대비하는 보험을 들 수 있다. 고독사보험에서는 청소비용 및 수복비용 등을 보상하는 원상회복비용보험금 및 수선기간 동안의 임대료를 보상하는 임대료손해보험금이 있다. 원상회복비용 및 임대료를 보상하는 소유자용과 원상회복비용을 보상하는 임대인용으로 구분되기도 한다. 고독사보험의 대표적인 상품으로는 아이아루소액단기보험의 ‘무연사회의 지킴이’를 들 수 있다. ‘무연사회의 지킴이’는 임대주택의 소유주 및 관리회사 용으로 개발된 상품으로, 임대주택 내에서 고독사 및 자살 등으로 소유주 및 관리회사가 부담해야 하는 원상회복비용(1사고당 100만 엔을 한도로 하는 실비)과 공실 및 가치하락 기간 동안의 임대수입(12개월 한도로 1사고당 200만 엔씩 보상)을 보상한다.

생명·의료보험의 대표적 상품으로는 건강연령소액단기보험의 ‘건강연령연동형의료보험’을 들 수 있다. 동 상품은 건강진단 결과 12개 항목으로 측정한 건강연령(매년 갱신)으로 가입할 수 있는 보험이다. 다음 해에 건강이 좋아지면 보험료는 할인되며, 지병을 갖고 있는 사람들도 건강연령과 간단한 고지로 가입할 수 있는 상품이다. 5대 생활습관병(암, 뇌

졸중, 심근경색, 고혈압, 당뇨병)의 치료를 위해 입원을 하면 80만 엔을 지급해준다. 보험료는 연령별·성별로 상이한데, 의료 빅데이터를 활용한 독자적인 분석과 저비용 경영체제를 바탕으로 적절한 수준을 유지하려 노력하고 있다.

〈표 II-8〉 건강연령연동형의료보험의 월 보험료

(단위: 엔)

건강연령	30세	35세	40세	45세	50세	55세	60세
남성	679	1,052	1,667	2,709	4,216	6,166	8,381
여성	1,123	1,337	1,597	1,955	2,483	3,338	4,631

자료: 건강연령소액단기보험(주)

다. 주요 이슈

小林雅史(2016)는 소액단기보험 도입 10년을 돌아보며, 다음과 같은 4가지를 지적한다. 첫째, 보유계약이 계속 순조롭게 증가하고 있다. 둘째, 과거부터 많은 지적이 있어 왔음에도 불구하고 여전히 공시가 충실하지 못하다. 셋째, 일부이긴 하지만 소액단기보험에서 철수하는 회사가 나오고 있으며, 2016년 2월부터는 특히 의료보험 쪽에서 재산성이 맞지 않다는 이유로 신규계약 모집을 중지하거나 만기계약 갱신을 정지한 회사도 있다. 넷째, 2015년부터 매년 3월 2일을 ‘미니보험의 날’로 지정하고 협회 내에 고독사대책위원회를 구성하여 ‘고독사 현상 리포트’를 발간하는 등 소액단기보험의 인지도 향상을 위한 노력에는 매우 충실한 편이다. 이 논지를 기반으로 하여 현재 일본의 소액단기보험업계가 당면한 주요 이슈를 3가지로 정리해보았다.

1) 고도성장의 지속 여부

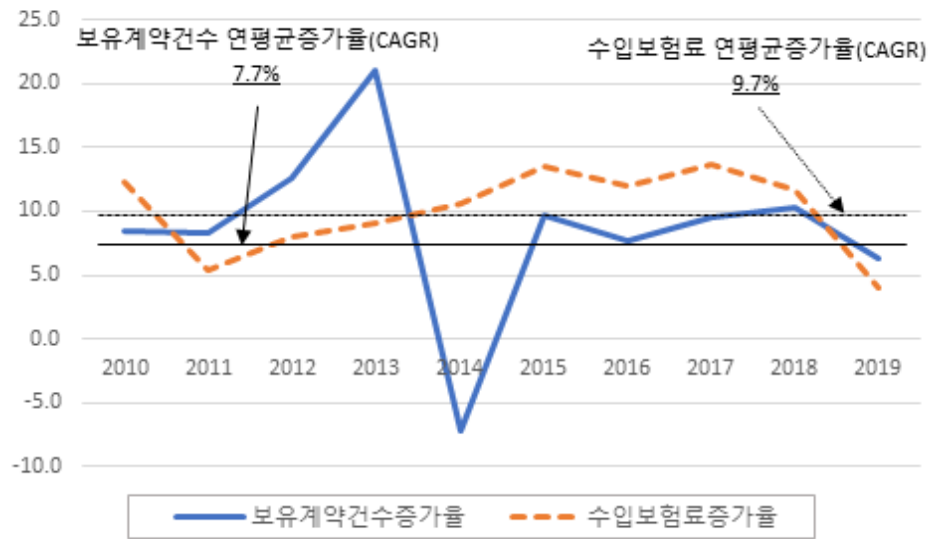
먼저 고도성장이 순조롭게 지속될 것인가라는 점이다. 〈그림 II-18〉에서 보는 것처럼 FY’09년부터 FY’19년까지 보유계약 건수의 연평균증가율은 7.7%, 수입보험료의 연평균증가율은 9.7%를 기록했다. 보유계약 건수의 전년 대비 증가율을 보면 마이너스를 기록한 FY’14년과 6.3%를 기록한 FY’19년을 제외하곤 모두 연평균증가율보다 높은 증가율을 기록했다. FY’19년의 경우 2020년 2월에 발생한 코로나19의 영향을 어느 정도 받았다 하더라도 전년 대비 증가율이 연평균증가율보다 1%p 이상이나 낮은 6.3%를 기록했다는 것

은 고도성장에서 중도성장으로 트렌드가 이동하고 있는 것은 아닌지 의구심을 갖게 한다. 이런 의구심은 수입보험료의 전년 대비 증가율을 보면 더욱 강해진다.

수입보험료의 전년 대비 증가율이 연평균증가율보다 낮았던 해는 FY'11~FY'13년과 FY'19년이다. 특히 FY'19년의 전년 대비 증가율은 4.1%로 가장 낮은 수준을 기록했다. 소액단기보험은 그 특성상 니치마켓을 타겟으로 하므로 특정 보험상품의 시장 규모가 상당히 제한적이다. 이런 상황에서 일정액 이상을 인수할 수 없게 하는 규제와 경과조치 기간이 끝나는 FY'24년부터는 보험금액 상한액 이상의 계약을 인수할 수 없다는 점 등은 수입보험료 성장에 걸림돌로 작용할 것으로 보인다. 또한 그동안의 고도성장에는 새로운 사업자의 진입이 큰 역할을 했다고 할 수 있는데, 여러 이유로 인해 성장이 더뎠을 경우 새로운 사업자의 진입을 주저하게 만들 수 있다는 점도 우려요인으로 볼 수 있다. 향후 일본의 소액단기보험업계는 이러한 성장의 둔화가 지금보다도 훨씬 중요한 문제로 부각되지 않을까 조심스레 예측해본다.

〈그림 II-18〉 소액단기보험의 보유계약 건수 및 수입보험료 증가율 추이

(단위: 엔)



2) 계약자보호 문제

둘째는 소액단기보험 계약자보호에는 문제가 없을까라는 점이다. 일본소액단기보험협회의 상담실 자료¹⁶⁾에 의하면, 소액단기보험의 민원 건수는 FY'13년 102건으로 정점으로 꾸준히 하락하여 FY'19년과 FY'20년에는 각각 52건과 55건으로 줄어들었다. 계약자보호 측면에서 바람직한 현상이지만 상품의 수지악화 등을 이유로 갑작스레 갱신을 중지해버리는 일이 발생하고 있는 것은 우려스런 부분이라 할 수 있다.

소액단기보험상품 중에는 질병·교통기관의 지연 등으로 이벤트에 참가하지 못한 경우에 티켓대금을 보상하는 미사용티켓비용보상보험이나 입원 및 자연재해 등으로 결혼식을 중지한 경우의 비용 등을 보상하는 결혼식종합보험처럼 일회성 소액단기보험도 있지만, 앞에서 살펴봤던 고독사보험이나 건강연령소액단기보험, 그리고 당뇨병환자용 의료보험이나 지적장애자용 보험 등은 보험소비자 입장에서 일정 기간 이상의 유지가 필요한 소액단기보험들이라 할 수 있다. 이러한 보험에서 사전에 아무런 공지도 없이 갱신을 거부하는 것은 신의성실의 원칙에 위배되는 행위라 할 수 있다. 특히 이러한 문제에 대해 규제감독 당국에서 아무런 조치를 취하고 있지 않는 것은 큰 문제라 생각된다.

보험업법 제272조의17에서 디스클로저 자료를 일반인들이 열람할 수 있도록 할 의무가 있음에도 불구하고 동 자료를 홈페이지에 게시하고 있는 곳이 39%에 불과하다는 사실(小林雅史 2016)은 보험소비자에 대한 정보제공 의무를 소홀히 하고 있음을 반증하고 있다. 소액단기보험의 소비자보호는 일본 소액단기보험업계의 당면 과제이자 향후 주요 이슈로 부각될 가능성이 높은 주제라 생각된다.

3) 소액단기보험업계의 재편

셋째는 현재 시점에서 가장 핫한 이슈라 할 수 있는 소액단기보험업계의 재편이다. 생명보험업계와 손해보험업계에서 있었던 재편이 소액단기보험업계에서도 나타날 조짐이 곳곳에서 포착된다. 소액단기보험업계에서 어느 정도 시장성이 있는 것으로 판단되는 상품의 경우 기존의 보험회사들이 뛰어들기도 한다. 가장 대표적인 영역이 고독사보험이다.

MS&AD 보험그룹 산하의 대형 손해보험회사인 삼정주우해상화재와 아이오이닛세이동화

16) 一般社団法人 日本少額短期保険協會 각 호를 참조하기 바람

손보가 2015년 4월에 소자고령화에 대응한 화재보험을 공동으로 개발해 동년 10월 1일부터 판매하기로 했다. 두 회사는 화재보험에 주택소유주비용 특약을 신설해 임대주택 내에서의 사망사고(고독사, 자살, 범죄사)로 인해 입게 되는 주택소유주의 임대수입 손실 및 청소·유품정리 등에 관련되는 비용을 보상하기로 한 것이다. 사망사고가 발생한 호실은 물론이고 상하좌우의 인접호실의 임대수입 손실도 보상해주는 게 특징이다.¹⁷⁾

동경해상일동화재보험은 한 발 더 나아가 2016년 4월 ‘주택소유자 다이렉트(家主グイェクト)’라는 상품을 출시했다. 동 상품은 리스회사 및 주택임대료보증회사와 공동으로 개발한 것으로, 수금대행과 임대료보증을 세트로 하여 아파트와 맨션 등의 개인 소유주들에게 안정적인 임대료 수입을 확보해주는 서비스이다. 이 서비스에 가입하면 임대물건에서 고독사 등이 발생한 경우 생길 수 있는 임대료 손실 및 원상회복비용을 보상하는 ‘家主費用・利益保険’에 자동 가입되는 구조를 취하고 있다.¹⁸⁾

이 뿐만 아니라 앞서 소개한 ‘무연사회의 지킴이’라는 상품을 발매한 아이아루소액단기보험은 2019년 8월에 대형 생명보험회사인 스미토모생명(住友生命) 자회사로 편입되었다. 형태야 어떻든 대형 보험회사의 소액단기보험시장 진입은 자본력과 영업력 측면에서 열세에 있는 소액단기보험업자 입장에서는 큰 위협요인이 아닐 수 없다. 소액단기보험시장에서의 합종연횡이 본격적으로 전개될 것으로 전망된다.

17) 자세한 내용은 三井住友海上火災保險株式會社・あいおいニッセイ同和損害保險株式會社(2015)를 참조하기 바람

18) 자세한 내용은 東京海上日動火災保險株式會社(2016)을 참조하기 바람

III

일본 보험회사의 지속가능 성장전략

1. 생명보험회사

가. 일본생명

1) 회사 개요

일본생명은 1889년에 설립되어 130년의 역사를 지닌 일본 최대의 보험회사이다. 동사는 1889년 유한책임일본생명보험회사로 설립되었으며, 전후인 1947년에 일본생명보험상호회사로 재출범했다. 2010년대 접어들어서는 적극적인 M&A를 통해 그룹 경영을 강화하였다. 2020년 3월 말 현재 국내보험관련 사업에 다이키생명(大樹生命) 등 14개사, 해외보험관련 사업에 Nippon Life Benefits 등 8개사, 자산운용관련 사업에 닛세이어셋매니지먼트 등 57개사, 총무관련 사업 등에 닛세이비즈니스서비스 등 10개사를 거느린 명실상부한 대그룹으로 성장하였다.

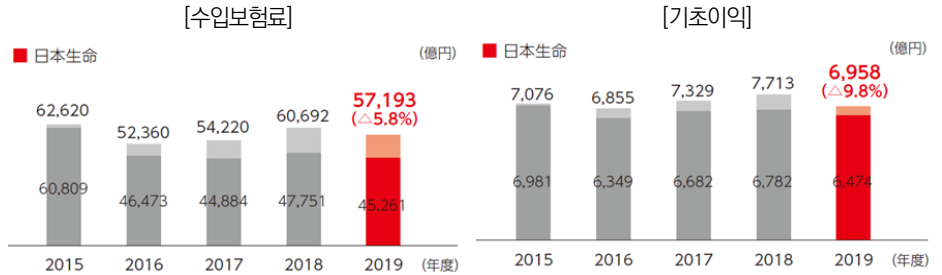
일본생명이 탄탄대로를 걸어온 것만은 아니다. 1990년대에 버블경제의 붕괴와 영업직원 채널의 비효율성 문제가 부각되면서 일본생명은 1997년 이후 해약·실효율이 신계약을 상회하는 초유의 사태에 직면하기도 하였다. 이런 문제를 해결하기 위해 일본생명은 영업직원 채널의 질적 향상 및 사후서비스 강화, 신채널로써 대리점 및 내점형 채널(닛세이라이프플라자) 도입, 콜센터 강화 및 홈페이지 편리성 제고 등을 적극 추진하였다(金鎔 2015). 일본생명그룹의 모회사인 일본생명은 2020년 3월 말 현재 총자산 69조 711억 엔,¹⁹⁾ 종업원 수 74,557명²⁰⁾을 가진 대기업이다. 또한 동사는 2020년 3월 말 현재 979.2%에 달하는 지급여력비율로 탄탄한 재무구조를 보유하고 있다. 하지만 약세를 면치 못하고 있는 수입보험료의 성장세, 여전히 탄탄하지만 반등의 기미가 보이지 않는 기초이익 등의 과제를 안고 있기도 하다. 수입보험료는 2015년 6조 809억 엔에서 2019년에는 4조 5,261억 엔

19) 일본생명그룹 전체의 총자산은 80조 811억 엔이며, 이 중 일본생명이 86.3%를 차지하고 있음

20) 이 중 영업직원이 55,132명으로 74%를 차지하고 있음

으로 1조 5,548억 엔 감소(-25.6%)했으며, 기초이익은 2015년 6,981억 엔에서 2019년 6,474억 엔으로 소폭(407억 엔, -5.8%) 감소를 기록하였다.

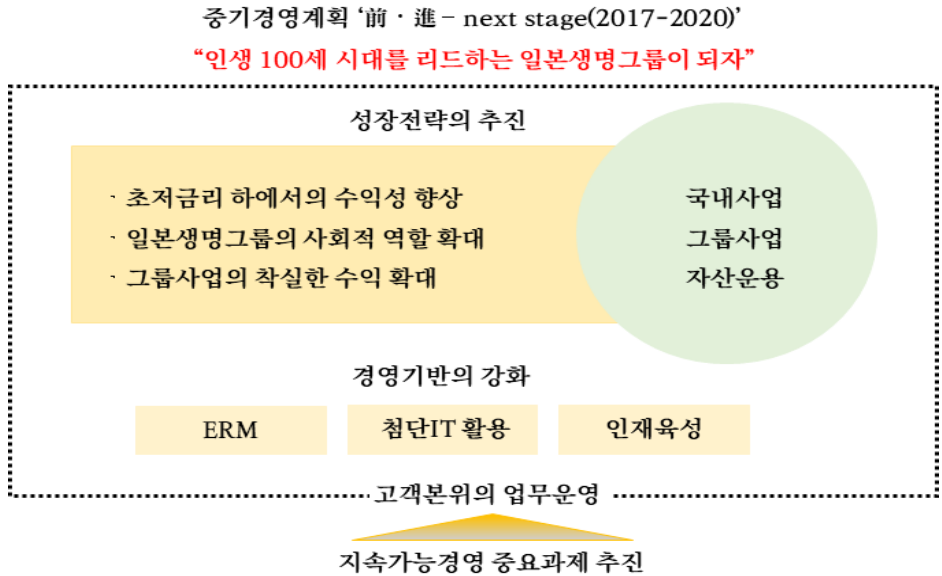
〈그림 III-1〉 일본생명의 수입보험료와 기초이익 현황



자료: 日本生命保険相互会社(2020a)

이런 현상을 타개하기 위해 일본생명은 2017년부터 4년 동안 중기경영계획인 ‘前・進 - next stage(2017-2020)’을 추진하였다(〈그림 III-2〉 참조).

〈그림 III-2〉 일본생명의 중기경영계획



자료: 日本生命保険相互会社(2020a)

동 계획에서 일본생명은 ‘인생 100세 시대를 리드하는 일본생명그룹이 되자’는 슬로건 하에 ‘초저금리하에서의 수익성 향상,’ ‘일본생명그룹의 사회적 역할 확대,’ ‘그룹 사업의 착실한 수익 증대’ 등의 성장전략을 추진했으나 목표달성에는 이르지 못한 것으로 보인다. 일본생명은 2020년도 상반기 결산 및 경영전략 설명회 자료를 통해 목표로 설정한 보유 계약 전환산보험료 4.5조 엔과 고객 수 1,440만 명 달성은 불투명한 상황이고, 순이익 700억 엔 달성은 사실상 불가능한 상황이라고 밝혔다(日本生命保險相互会社 2020b).

2) 성장전략

가) M&A를 통한 중장기 성장기반 구축

일본생명은 중장기 성장전략을 구축하고 일본생명그룹 전체의 수익을 확대하기 위해 2015년에 미쓰이생명(三井生命)주식회사와 경영을 통합한 뒤 2019년에 다이키생명(大樹生命)으로 이름을 바꿨다. 2016년에는 MLC Limited²¹⁾를 자회사로 편입하여 글로벌 보험업의 확대를 도모하였다. 2018년에는 매스뮤추얼생명보험(주)를 인수하여 2019년에 넷세이웰스생명보험(주)으로 이름을 바꿨다. 일본생명이 매스뮤추얼을 인수한 것은 금융기관 창구판매 시장에서의 고객들의 폭넓은 지지에 부응하기 위한 측면이 강하다. 방카슈랑스 시장의 확대에 대응하기 위한 전략적 판단에 따른 것이다. 2019년에는 성장하는 대리점 시장에서 수익을 확대하기 위해 하나사쿠생명보험(주)을 설립하였다.

나) 지속가능 경영 추진을 통한 사회적 과제 해결에 적극 참여

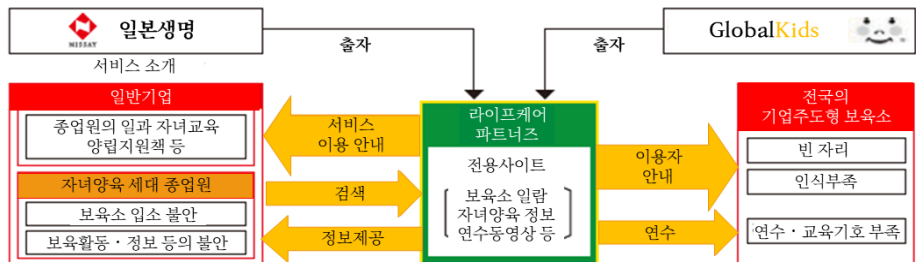
일본생명은 ‘공존공영,’ ‘상부상조’의 정신을 기반으로 다양한 기업활동을 함에 있어 가치사슬(Value chain) 전체를 통해 ‘안심과 안전으로 지속가능한 사회’의 실현에 공헌하고, 기업가치 향상을 도모한다. 다양한 이해관계자들과 당사 사업의 연관성을 근거로 선정한 18개 항목의 ‘지속가능 성장을 위한 중점과제’에 초점을 맞춰 지속가능 경영을 추진하고 있다. 또한 지속가능 개발 목표(Sustainable Development Goals: SDGs)를 달성하기 위해 3가지 테마와 ESG 투·융자에 특히 중점을 두고 있다. 3가지 테마는 ① 빈곤과 격차를

21) MLC Limited는 1886년에 설립된 호주의 생명보험회사임. 당사는 수입보험료 기준으로 4위의 대형 보험회사임. 일본생명은 MLC의 주식 80%를 취득하여 동사를 자회사로 편입하였음

남지 않는 사회의 실현, ② 세계에 자랑할 만한 건강·장수사회의 구축, ③ 지속가능한 지구환경의 실현 등이다.

오늘날 일본에서는 어린이 7명 중 1명이 상대적으로 빈곤한 상태에 있으며, 차세대로의 빈곤의 이전이 사회적 문제로 대두되고 있다. 생명보험을 통해 사회안전망 역할을 맡고 있는 일본생명은 차세대를 지지하는 사람들을 사회에서 육성하는 구조 만들기에 노력하고 있다. 자녀교육과 일이 양립하는 사회의 실현을 위해 일본생명은 2017년 4월부터 (주) 니찌이학관과 함께 기업주도형 보육소 사업을 시작하여 2019년 전국에 89개의 보육소를 개설했다. 전국의 기업주도형 보육소와 기업·종업원을 연결하는 인프라를 구축하기 위해 2020년 1월부터 당사의 자회사인 라이프케어파트너즈에서 보육소를 찾아 고민하는 기업의 종업원과 안정적 운영을 고민하는 기업주도형 보육소를 중개하는 사업을 시작했다. 또한 대형 보육사업자인 (주) Global Kids와 협력하여 자녀교육 지원 영역으로까지 사업범위를 넓혀가고 있다.

〈그림 III-3〉 일본생명의 기업주도형 보육소 사업



자료: 日本生命保険相互会社(2020a)

또한 일본생명은 이 시대를 살아가는 한 사람 한 사람이 안심하고 자신 있게 살아가는 사회 만들기를 지원하고 건강수명 연장에 공헌하기 위해 ‘세계에 자랑할 만한 건강·장수사회의 구축’을 중요한 테마의 하나로 설정했다. 건강증진 지원을 통한 건강수명 연장을 위해 2018년 4월부터 노무라종합연구소 및 (주)리쿠르트라이프스타일과 공동으로 ‘닛세이 건강증진컨설팅서비스(Wellness-Star☆)’를 제공하고, 데이터헬스 계획 및 건강경영 지원 컨설팅서비스 등의 폭넓은 서비스를 준비하고 있다. 또한 암 간이검사 및 인지증대책 스킵 제공, 당뇨병 예비군을 위한 예방 프로그램 개발 등 예방과 조기발견 지원 등에 기여하는 서비스를 제공하고 있다. 일본생명은 서비스뿐 아니라 상품을 통해서도 안심하고 자신

있게 살아가는 사회 만들기 지원에 노력하고 있다. 2016년에 개발한 장수를 위한 보험상품 ‘Gran Age’에 이어 2018년에는 생활습관병에 대비하는 보험인 ‘다이조부’, 2020년에 개발한 ‘인지증서포트플러스’ 등 일본생명은 보험상품을 통해 건강하고 장수하는 사회의 구축에 기여하고자 많은 노력을 기울이고 있다.

3) 상품전략

가) 단품화를 통한 오더메이드형 종합화

일본생명은 2012년에 ‘미래의 형식(みらいのカタチ)’을 출시하며 상품전략을 주계약에 특약을 추가하는 방식의 세트상품화에서 하나의 보험을 단품으로 제공하고 고객이 자신의 니즈에 맞게 조합하는 방향으로 전환하였다. 주문자의 요구에 맞춰 상품을 개발하는 제조업의 기업처럼 보험에서 오더메이드 상품화를 시도한 것이다. 일반 제조상품처럼 소비자의 요구를 먼저 받고 그에 맞춰 상품을 개발하기는 힘들지만, 보험회사에서 소비자의 니즈를 잘 파악에 그에 부합하는 단품 상품을 만들어 ‘미래의 형식’에 올리고 소비자들이 선택하도록 하는 방식이다. 이런 점에서 ‘미래의 형식’은 일종의 보험상품 플랫폼이라 할 수 있다. 소비자들은 이 플랫폼에 올라와 있는 상품 중에서 자신의 니즈에 부합하는 상품을 추구할 수도 있고, 니즈의 변화로 필요성이 낮아진 상품은 제외할 수도 있는 것이다. 제한적이긴 하지만 소비자들이 개개의 니즈를 하나의 상품으로 조합할 수 있다는 점에서 자재형(自在型) 상품이라 할 수 있다.

2020년 3월 말 현재 ‘미래의 형식’에는 사망리스크, 중대질병 및 개호 등의 리스크, 의료리스크, 노후 등 장래의 자금 필요 리스크 등에 대비할 수 있는 14종류의 상품이 라인업되어 있다(〈그림 III-4〉 참조).

〈그림 III-4〉 일본생명의 ‘미래의 형식’

사망리스크 대비	종신보험	정기보험	생존급부금부 정기보험
중대질병 및 개호 등의 리스크 대비	계속지원 3대질환보장보험 [5개의 별]	3대질환보장보험	특정 중증질환보장보험 [다이쇼부]
	신체장애보장보험	개호보장보험	NEW 인지증보장보험 [인지증서포트플러스]
의료리스크 대비	입원종합보험 [New in 1]	암의료보험	특정상해보험
노후 등 장래에 자금이 필요하게 될 리스크 대비	연금보험	양로보험	

자료: 日本生命保険相互会社(2020a)

입원종합보험인 ‘NEW in 1’은 2019년 4월에, 인지증보장보험인 ‘인지증서포트플러스’는 2020년 4월에 각각 런칭되었다. ‘미래의 형식’ 외에도 일본생명은 실업시 생활비를 지급하는 ‘닛세이 취업불능보험’, ‘닛세이 출산서포트급부금부 3대 질환보장보험(ChouChou!)’, ‘닛세이 장수 생존보험(Gran Age)’, ‘닛세이 학자금보험’, ‘닛세이 어린이보험’, ‘닛세이 일시납종신보험(My Stage)’ 등을 판매하고 있다.

나) 주요 보험상품

인지증보장보험인 ‘인지증서포트플러스’는 일본 사회의 문제 중 하나인 인지증에 대해 예방부터 발증 후까지를 종합적으로 보장하는 신상품으로, 인지증 환자 및 그 가족들이 안심하고 생활할 수 있는 사회의 실현을 구현하는데 공헌하고자 개발되었다. 동 상품은 인지증 진단을 받은 경우는 물론이고 인지증 전단계인 경도인지장애(MCI) 진단을 받은 경우에도 일시금을 지급함으로써 인지증의 조기발견과 중증화 예방을 도와준다. 이 상품은 인지증에 막연하게 불안감을 느끼는 사람들이 많다는 점에 주목하여 인지증을 올바로 이해하는 ‘이해하기’, 인지증으로 인해 판단능력이 사라진 뒤에도 자신의 의사가 존중받도록 준비하는 ‘준비하기’, 매일 매일 예방을 위해 노력하는 ‘시도하기’라는 3개의 Concept에 맞춰 서비스를 제공한다. 즉 금전적으로 지원하는 보험금과 가입 시부터 보험금 지급 후까지 각종 서비스를 함께 지원한다.²²⁾ 보험금 지급과 서비스 제공이 결합된 상품인 것이다. 상품명에 붙어 있는 ‘플러스’가 바로 ‘서비스 제공’을 의미하는 것이다.

22) 동 상품에 포함되어 있는 서비스의 구체적 내용에 대해서는 이어지는 서비스전략에서 살펴봄

동 상품의 보험기간은 5년부터 종신까지이며, 가입할 수 있는 연령은 40세부터 75세까지이다. 동 상품에 가입한 후 피보험자가 보험기간 중에 인지증이나 경도인지장해 진단을 받게 되면 각각 인지증진단보험금과 경도인지장해진단보험금이 지급된다. 경도인지장해 진단을 받지 않은 채 인지증 진단 확정을 받게 되면 인지증진단보험금에 경도인지장해진단보험금 상당액을 추가로 지급해준다. 보험기간 중에 피보험자가 사망할 경우에는 인지증진단보험금액의 10%를 사망보험금으로 지급한다. 동 상품은 1년간의 면책기간을 두고 있으며, 인지증진단보험금을 받게 되면 인지증보장보험은 소멸된다.

〈표 III-1〉 인지증서포트플러스의 보장내용

구분	지급사유	지급액	지급횟수
인지증진단 보험금	보험기간 중 아래 ①과 ②를 충족했을 때 ① 책임개시 이후의 상해 또는 질병을 원인으로 하여 소정의 인지증에 해당한 경우 ② 인지기능검사 및 화상검사에서 ①에서 정한 인지증 진단을 확정 받은 경우	인지증진단보험금액	1회
경도인지장해 진단보험금	보험기간 중 아래 ①과 ②를 충족했을 때 ① 책임개시 이후의 상해 또는 질병을 원인으로 하여 소정의 경도인지장해에 해당한 경우 ② 인지기능검사 및 화상검사에서 ①에서 정한 경도인지장해 진단을 확정 받은 경우	인지증진단보험금액의 10%	1회
사망보험금	보험기간 중에 사망한 경우	인지증진단보험금액의 10%	1회

자료: 日本生命保険相互会社(2020c)

4) 서비스전략

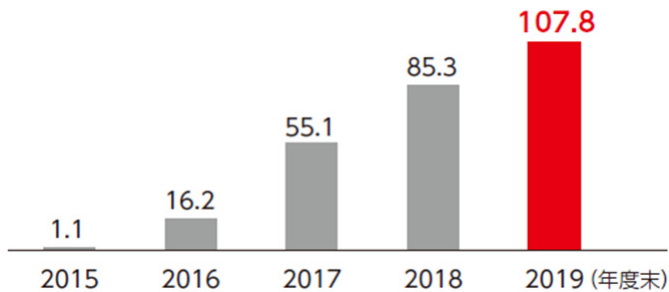
일본생명은 인구구조의 변화, 디지털 및 첨단IT의 진화 등에 따른 라이프스타일의 변화, 소비행동의 다양화에 더해 코로나19의 확대 등으로 고객의 니즈가 더욱 다양화되고 있다고 판단해 이를 고객서비스에 적극 반영한다. 동사는 생명보험업의 가장 중요하고 기본적인 고객서비스는 보장책임을 다하는 것에 있다고 보고, 신속하고 확실한 보험금 지급에 노력하고 있다. 2019년도의 호우 등의 재해와 최근의 코로나19 사태에 영향을 받은 고객에 대해 보험금 청구절차 간소화 등 특별 취급을 한 것은 이 때문이다.

동사는 고객서비스 제공 체제의 고도화를 위해 ‘고객 등에 대한 지원의 충실’, ‘라이프스

타일 변화에 대응하는 점점의 충실'이라는 두 가지 측면에 집중하고 있다. '고객 등에 대한 지원의 충실'을 위해 동사는 2019년 4월에 도입한 영업직원용 휴대단말기 'TASKALL'의 화면 가시성을 높이는 대응을 했다. 뿐만 아니라 고령의 계약자를 배려하기 위해 보험 가입 시 친족 동석 권장 및 가족에게도 계약정보를 알려주는 '계약정보 가족연락서비스'의 등록을 추진하고 있다. 2011년에 시작한 동 서비스에는 2020년 3월 말 현재 약 108만 명이 등록되어 있다(〈그림 Ⅲ-5〉 참조).

〈그림 Ⅲ-5〉 계약정보 가족연락서비스 등록자 수 추이

(단위: 만 명)



자료: 日本生命保険相互会社(2020a)

친족 동성과 계약정보 가족연락서비스 외에도 고령자를 배려하는 서비스는 더 있다. 고객 서비스 담당자가 고객을 만나 계약내용을 확인하고 절차 및 서비스 등을 안내하는 '계약 서비스 안내', 스스로 제반 청구 절차를 진행하기 어려운 고령의 고객이 지정대리청구인을 지정하지 않는 경우 자녀 등 보다 젊은 세대로 대리인을 지정하고 변경할 수 있는 '지정대리청구인' 제도를 운영하고 있다. 또한 고령의 고객 전용 상담전화인 '시니어 핫 다이얼'도 운영하고 있다. 전문적인 전화상담 스킬을 배운 오퍼레이터들이 알기 쉽고 세심하게 상담을 진행한다. 서류를 보내온 고객에 대해서는 기입방법을 전화로 지원하는 '수속 팔로우 콜'도 운영하고 있다. 피보험자가 사망했을 때 필요한 여러 수속을 진행해야 하는 유족을 지원하는 '닛세이 유족안심서포트'를 제공한다.

'라이프스타일 변화에 대응하는 관점의 충실'을 위해 일본생명은 2018년에 오픈한 스마트폰 앱을 업그레이드해 2019년 10월부터 '훨씬 더 나은 서비스'를 추가하고, 고객 정보의 확인 및 변경 등 이용 가능한 절차를 확대했으며, 2020년 3월부터는 일부 급부금 청구

도 가능하게 하는 등 고객의 편리성 제고에 노력하고 있다. ‘인지증서포트알파’에서 제공하는 각종 서비스 역시 고객의 라이프스타일 변화에 충실하게 대응하기 위한 것이라 할 수 있다. ‘인지증서포트알파’에서 제공하는 서비스는 크게 3가지 분야로 구성되어 있다.

첫째는 인지증 올바른 알기와 관련한 서비스다. 인지증에 직면했을 때 올바른 지식의 유무는 병의 상태 및 일상생활에도 영향을 미친다. 올바른 이해하는 것이 인지증을 마주하는 첫걸음이라 보고 ‘알기 쉬운 인지증 가이드’를 제공한다. 동 가이드는 당사의 인지증 웹사이트인 ‘100년 인생 레시피’에서 열람할 수 있다.

두 번째는 판단능력이 사라진 뒤에도 본인의 의사 실현을 도와주는 ‘준비하기’ 서비스다. 인지증보장보험에 가입할 경우 반드시 지정대리청구인을 지정하도록 하는 지정대리인청구제도를 운영하고 있다. 보험금 청구 지체를 방지하기 위해 동사는 지정대리청구인에게 정기적으로 연락을 취하고 있다. 판단능력이 떨어진 경우에 자신이 신뢰할 수 있는 사람에게 자신의 의사를 전할 수 있는 임의후견제도도 운영하고 있다.

세 번째는 인지증의 조기발견과 중증화를 예방할 수 있는 습관 형성을 도와주는 ‘시도하기’ 서비스다. 스마트폰 앱의 질문에 목소리로 대답하는 것만으로 그 날의 인지기능 상태를 고정밀 알고리즘을 사용해 체크할 수 있는 ‘ONSEI’ 앱을 제공한다. ‘ONSEI’는 “오늘은 몇 년 몇 월 며칠 무슨 요일입니까?”라는 질문을 던지고, 이에 이용자가 목소리로 답을 하면 AI가 목소리를 분석해 10~20초 정도에 인지기능 상태 판정결과를 알려주는 서비스다. 이외에도 뇌 트레이닝 등 다양한 서비스를 제공하고 있다.

나. 대동생명

1) 회사 개요

1902년에 설립된 대동생명(大同生命)은 중소기업시장에 특화된 비즈니스모델을 추구하는 보험회사이다. 1947년에 상호회사로 재출범했으며, 1970년 6월 중국세무사협동조합에서 종합사업보장플랜을 판매하면서 본격적으로 중소기업시장에 특화하는 사업을 전개하고 있다. 1999년 1월에는 태양생명(太陽生命)과 전면적 업무제휴를 체결하면서 T&D보험그룹을 만들어 그 산하로 들어갔으며, 2002년 4월에 주식회사로 전환하면서 증권거래소에 상장했으나 2004년 3월 상장을 폐지하였다.²³⁾ 2004년 4월에는 T&D홀딩스가 창립되면

23) 대동생명의 상장 폐지는 경영상의 문제가 있어서가 아니라 지주회사인 T&D홀딩스의 상장을 염두에 두었기 때문임

서 그 자회사로 편입되었다. 2018년 10월에는 상속·사업승계 분야 및 중소기업 경영과제 해결 지원을 강화하기 위해 리소나은행과 업무제휴를 체결하였다.

2020년 3월 말 현재 대동생명은 보유계약고 46.9조 엔, 총자산 7조 375억 엔을 기록하고 있으며, 지급여력비율은 1,335%로 매우 건전한 재무구조를 갖고 있다. 보유계약고는 전년 대비 0.4% 감소했으며, 총자산은 2.8% 증가하였다. 2019년도의 경우 정기보험 관련 세제개편에 따른 일부 상품의 판매중지의 영향으로 신계약고가 2018년도의 8조 4,748억 엔에서 3조 7,244억 엔으로 전년 대비 56.1%나 감소했지만, 2019년 7월에 판매를 개시한 신상품을 포함해 사망보장보험과 취업불능보장상품이 견조하게 성장하면서 경영계획대로 진척되었다고 평가하고 있다(대동생명 2020). 동사의 주력상품인 개인정기보험의 보유계약고는 34.6조 엔으로 전년 대비 1.7% 감소하였다. 코로나19의 여파에도 불구하고 실효해약률은 6.31%를 기록, 전년도의 7.70% 대비 1.39% 포인트 낮아졌다.

2) 성장전략

가) 환경변화를 성장의 기회로

대동생명은 저출산·고령화의 진전, 고객니즈의 다양화, 저금리의 장기화 등 경영환경의 변화를 성장의 기회로 파악해 'Go Beyond Daido 2021 ~ 기업보장의 새로운 시대에 도전 도전 ~'이라는 중기경영계획(2019~2021년)을 추진하고 있다. 동 경영계획에서는 '다양한 사업영역에서 현재의 위상을 뛰어넘는 구조개혁에 도전함으로써 '법인과 개인을 일체화한 종합보장'을 전사적으로 추진하여 기업보장의 새로운 시대를 리드하는 생명보험회사가 되자'는 기본방침에 따라 다음과 같은 4가지 사항을 중점적으로 추진하고 있다.

첫째, '핵심비즈니스의 더욱 진화'이다. 기업보장 분야의 경우 의료기술의 발전 등에 따른 경영자의 현역기간의 장기화, 건강증진의식의 고양, 후계자 부족 등 중소기업에 둘러싼 환경변화 및 경영자 니즈의 다양화를 감안한 상품·서비스의 개발, 고객 대응태세의 강화를 추진한다. 이를 통해 지속적인 발전을 실현하고자 하는 것이다. 구체적으로는 주력인 사망보장에 취업불능보장을 강화해 종합보장 제안을 더욱 발전시켜 나간다는 구상이다. 그 일환으로 2019년 7월에 보험금액, 보험기간, 보험료와 해약환급금의 균형 등의 니즈에 맞춰 고객 스스로 보험계약을 설정할 수 있는 업계 최초의 오더메이드형 보험인 'L-Type 알파'를 출시했다. 동 상품에는 2020년 3월 말까지 약 2만 개의 기업이 가입한 것으로 나

타났다. 또한 건강수명의 신장이 사회적 과제로 대두되고 있는 점을 감안하여 중소기업의 건강경영을 지원하는 도구로써 ‘KENCO SUPPORT PROGRAM’을 제공하고 있다. 2020년 3월 말 현재 약 7천 개의 기업이 서비스를 이용하고 있다.

둘째, ‘업계 최고 수준의 고객체험 추구’이다. 가입에서부터 보험금 수령까지 고객의 모든 프로세스에서 ‘단순화와 디지털화’를 추진하고 있다. 또한 고객의 니즈를 최대한 반영하기 위해 의료 빅데이터 등을 활용하여 건강에 불안을 느끼는 사람들의 가입 확대를 도모하고 있다. 고령화사회 대응 차원에서는 이해하기 쉽고 편리성이 높은 서비스를 제공하는 ‘베스트 시니어서비스’를 지속적으로 강화하고 있다. 이러한 활동을 통해 고객에게 ‘간단·편리·감동’을 전하는 업계 최고 수준의 고객체험을 추구하는 전략을 구사하고 있다.

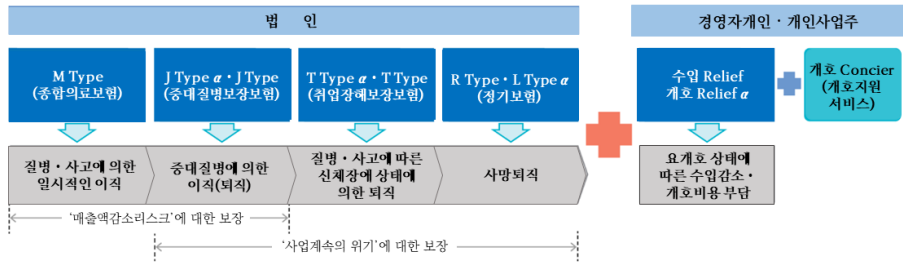
셋째, ‘자산운용수익의 안정적 확보’이다. ERM을 토대로 자산운용의 고도화, 투자대상의 다양화를 통해 자산운용수익을 안정적으로 확보하는데 많은 노력을 기울이고 있다. 또한 기관투자가로서 사회적 책임을 다하기 위해 ESG 과제를 고려한 자산운용을 통해 지속가능한 사회의 형성에도 기여하는 것을 잊지 않고 있다.

넷째, ‘업무방식의 개혁과 인재역량의 향상’이다. 동사의 성장 원동력이 인재에 있다는 판단하에 육성 및 연수체제의 강화, 다양화 추진, 조직풍토의 개선 등을 추진하고 있다. 2020년 4월에 제정한 ‘대동생명 행동규범’에 적합한 행동의 실천으로 건전한 기업문화의 양성, 디지털 기술의 활용 및 업무 룰의 디지털화를 통한 업무효율화, 건전경영 등을 통해 ‘종업원이 도전하고 성장을 실감하며, 오래 활약할 수 있는 회사’를 지향하고 있다.

나) 중소기업시장에 특화한 비즈니스모델

대동생명은 1970년대에 타사보다 먼저 중소기업시장에 특화한 독자적인 비즈니스 모델을 구축해 자타가 인정하는 ‘경영자보험의 파이오니아’로서 자리매김하고 있다. 2020년 3월 말 현재 계약기업의 수는 약 37만 개이며, 신계약의 94%가 중소기업 관련 단체 등을 통해 체결되는 독특한 구조를 갖고 있다. 이는 영업직원을 통해 가계시장을 타겟으로 하는 대부분의 생명보험회사와는 매우 다른 특징이라 할 수 있다.

〈그림 III-6〉 대동생명의 ‘법인과 개인의 종합보장’ 구조



자료: 대동생명

대동생명은 오랫동안 중소기업의 리스크 대책으로써 경영자의 사망리스크를 커버하는 정기보험을 주력상품으로 하는 기업보장을 중소기업 관련 단체를 채널로 하여 제공해왔다. 최근에는 기업보장에 추가해 기업보장 제공을 통해 접점을 갖게 된 경영자 자신들의 개인보장을 제공함으로써 ‘법인과 개인의 종합보장’에 힘을 쏟고 있다.

3) 상품전략

가) 정기보험을 중심으로 한 기업보장과 개인보장의 결합

대동생명은 중소기업 경영자가 직면하는 다양한 리스크를 보험상품을 통해 커버하는 전략을 추구해왔다. 〈그림 III-6〉에서 보는 것처럼 대동생명은 중소기업 경영자가 직면하는 리스크를 크게 대출감소와 사업계속의 위험으로 분류하고, 각각의 리스크를 커버할 수 있는 보험상품군을 준비해두고 있다. 이는 어디까지나 중소기업이 계속기업으로써 활동할 수 있도록 하는데 초점을 둔 것이다. 중소기업의 경영자는 기업의 경영자로서의 역할도 중요하지만, 기업을 떠난 개인으로서도 소중한 존재이다. 이런 점을 감안하여 최근에는 법인과 개인 보장을 결합한 종합보장 플랜을 강화하고 있다.

동사는 정기보험을 주력상품으로 하고 있다. 중소기업 경영자가 처해 있는 다양한 상황을 감안해 정기보험도 다양한 형태를 준비해 제공하고 있다. 동사는 정기보험의 상품명에 각 상품의 특성이 드러나도록 함으로써 상품명만 보고도 고객이 이해할 수 있도록 하고 있다. 예를 들어 ‘정기보험 D Type’은 매년 일정 비율씩 보험금과 보험료가 감소하는 상품

을 의미하고, '정기보험 L Type'은 해약환급금이 낮은 시기와 높은 시기를 구분해 놓은 상품을 의미한다. '정기보험 R Type'은 사망과 고도장해 보장을 목적으로 하는 상품을, '정기보험 J Type'은 중대질병을 보장하는 상품을 의미한다. 여기에 특정 기능이 추가되면 알파를 덧붙이는 식이다.

나) 주요 보험상품

'정기보험 L Type 알파'는 2019년 7월에 업계 최초로 만든 오더메이드형 상품이다. 보험금액과 보험기간을 가입자가 자유롭게 설정할 수 있을 뿐 아니라 보험료와 해약환급금 간의 균형을 고려하며 설계할 수 있는 자재형(自在型) 보험상품이다. 보험금액과 보험기간을 정한 후 해약환급금억제비율을 지정하면 보험료가 계산되는 식이다. 해약환급금억제비율은 0~100% 사이에서 지정하면 된다. 100%를 지정하면 해약환급금이 제로가 되고 보험료는 가장 저렴해진다. 반대로 0%를 지정하면 해약환급금과 보험료 모두 가장 높은 수준으로 올라간다.

동 상품은 사망보장을 주목적으로 하는 상품이다. 중소기업 경영자가 사망하면 매출감소는 물론 자금조달의 곤란, 거래선과의 거래조건 악화, 종업원 유출 등 다양한 문제가 생기게 된다. 이런 점을 감안해 동 상품은 기본적인 3가지 플랜을 제공한다. '기본플랜①'은 장기간 보장에 따른 코스트를 평준화하면서 해약환급금을 사업자금으로 활용할 수 있도록 보험료와 해약환급금의 균형을 추구하는 플랜이다. '기본플랜②'는 해약환급금은 없지만 보험료가 저렴한 플랜을, '기본플랜③'은 보험료는 높지만 해약환급금이 많은 플랜으로 100세까지 안심하고 보장을 받으면서 경영안정자금과 퇴직금 재원을 필요로 하는 경영자를 위한 상품이다.

대동생명은 'L $\leftrightarrow$ R Switch'라는 독특한 제도도 운영하고 있다. 'L $\leftrightarrow$ R Switch'는 R Type과 L Type을 무고지 또는 간단한 고지로 상호 변환할 수 있는 제도를 말한다. 건강상태나 경영상황의 변화에 따라 보장내용을 바꿀 수 있도록 한 것이다. 예를 들어 자금조달이 어려워져서 해약환급금을 경영안정자금으로 활용하고 싶으면서도 보장은 지금까지와 동일하게 확보하고 싶은 경영자가 있다고 하자. 이 경우 'R Type'으로 변환하면 해약환급금을 경영안정자금으로 활용하고 보험료를 낮춰 보장을 계속 받을 수 있는 것이다.

4) 서비스전략

대동생명은 중소기업시장에 특화된 비즈니스모델로 성공한 보험회사이다. 따라서 동사는 중소기업을 위해 KENCO SUPPORT PROGRAM, 안부확인시스템, HALFIT서비스 등 다양한 서비스를 제공하고 있다. 동사의 서비스는 크게 경영지원과 건강지원 분야로 구분된다. 경영지원은 다시 체제정비·내부관리 강화, 사업승계 준비·성장 지원으로 구성되어 있으며, 건강지원은 건강경영·여가충실, 질병상담·중증화예방으로 세분화되어 있다.

KENCO SUPPORT PROGRAM은 경영자에 의한 건강경영선언의 사내공유, 건강검진 수진 촉진, 건강리스크 분석, 인센티브 제공 등을 통해 건강경영을 지원하는 중소기업용 종합프로그램이다. 이를 통해 동사는 중소기업과 그곳에서 일하는 사람들이 활기차게 활약할 수 있는 사회만들기에 공헌하고 일본의 초고령화사회가 안고 있는 과제를 해결하는 데 기여하고자 한다. 안부확인시스템은 대지진이나 태풍, 집중호우와 같은 재난이 발생했을 때 종업원의 안부를 신속하고 정확하게 확인할 수 있는 시스템을 말한다. HALFIT서비스는 CYBERDYNE(주)에서 개발한 장착형 사이보그 'HAL®'을 이용해 뇌신경과 근골격계의 기능 향상을 촉진하는 운동프로그램인 'HALFIT'을 소정의 회수까지 무료로 이용할 수 있는 서비스이다.

〈표 Ⅲ-2〉 대동생명의 중소기업용 서비스

구분		주요 서비스
경영 지원	체제정비 · 내부관리 강화	공적조성금무료진단서비스, 공적지원정보서비스, 취업규칙무료진단서비스, 사내규정모형제공서비스, 신전력입찰지원서비스, 안부확인서비스, 중소기업용정보보안관련서비스, 표적형공격메일대응훈련서비스, 경리처리안내서비스 등
	사업승계준비 · 성장지원	기업가치산정서비스, M&A지원서비스, 해외진출지원서비스, DAIDO 비즈니스리포터 등
건강 지원	건강경영 · 여가충실	KENCO SUPPORT PROGRAM, 스트레스체크서비스, 종합건강검진소개서비스, 건강관리앱, 암치료와 일의 양립지원서비스
	질병상담 · 중증화예방	건강다이알24, 세컨드오피니언서비스, 개호돌봄, HALFIT서비스 등

자료: 대동생명 홈페이지를 이용하여 저자가 작성함

이외에도 동사는 2019년 10월부터 중소기업용 ‘건강경영실천모델’ 구축을 위한 산학연계 프로젝트를 개시하였다. 동 프로젝트는 대동생명과 학교법인 산업의과대학, (주)메디바가 함께 추진하는 사업이다. 이 프로그램에서 대동생명은 동사의 건강경영 실천 지원 수단인 ‘대동생명 KENCO SUPPORT PROGRAM’ 제공을 축으로 ‘DAIDO KENCO 액션’으로 불리는 중소기업 건강경영 보급 지원활동을 추진한다.

2. 손해보험회사

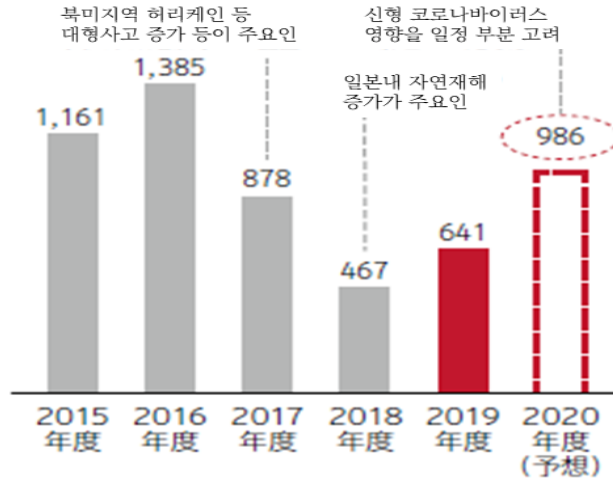
가. 손보 Japan

1) 회사 개요

현재 손해보험 Japan(주)은 SOMPO 홀딩스 산하의 핵심적인 역할을 수행하고 있다. 손보 Japan은 2002년 7월 안전화재해상보험(주)과 일산화재해상보험, 12월에 대성화재해상보험의 합병으로 탄생하였다. 그리고 2014년 9월 손보 Japan과 일본흥아손해보험(주)이 합병하면서 손보 Japan 일본흥아(주)로 개명하였다가, 2020년 4월에 손해보험 Japan(주)으로 회사명을 변경하였다. SOMPO 홀딩스 산하에는 손보 Japan, 세존자동차화재보험(주), Mysurance(주)와 SOMPO 리스크매니지먼트 등 자회사 75개사 및 관련회사 12개사가 소속되어 있다.

손보 Japan은 2019년도에 예상을 초월한 대규모 자연재해의 다발로 인해 목표치를 하회하는 641억 엔 흑자에 머물렀으며, 2020년도에는 코로나19 사태의 영향이 있기는 하였으나 자연재해의 발생이 예년보다 감소하였고, 사업비 절감을 강력하게 추진함으로써 986억 엔의 경상이익을 전망하고 있다. SOMPO 홀딩스의 최대 사업부문인 손해보험업 분야는 기존사업의 유지·성장에 그치지 않고, IT·디지털 기술을 활용한 성장전략과 선진기관과의 협업 등을 통해 중장기적으로 신사업 창조에 의한 수익성 극대화를 위한 체제 구축에 노력하고 있다.

〈그림 III-7〉 손보 Japan의 수정이익 추이



자료: 損保 Japan(2020), p. 7

2) 성장전략

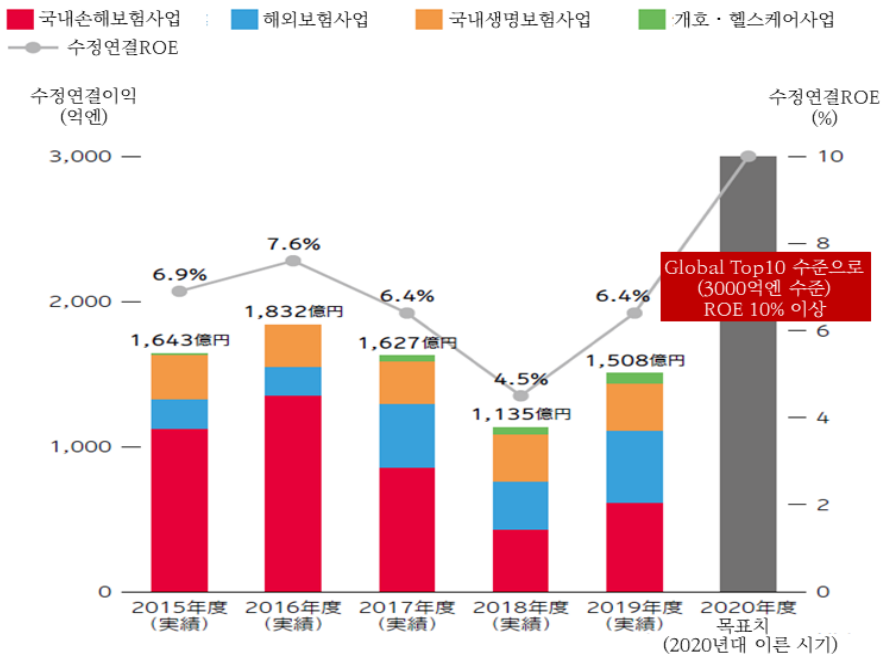
가) SOMPO 홀딩스 중장기 계획

SOMPO 홀딩스는 2016년 5월 ‘고객의 안심·안전·건강을 위한 최고 품질의 서비스’ 실현을 경영이념으로 설정하고, 이를 위한 신성장 전략을 포함한 중장기 경영계획을 발표하였다. 그룹의 중장기 계획의 핵심사항은 디지털 기술의 급속한 발전과 초고령 사회의 도래 등 불확실한 환경변화에 적극적으로 대응할 수 있도록 ‘안심·안전·건강’을 테마로 하는 서비스 산업으로의 구조변화, 글로벌 경쟁에서의 비교우위 확보에 중점을 두고 있다.

SOMPO 홀딩스는 국내 손해보험 및 생명보험업, 해외 보험업, 개호·헬스케어사업, 자산관리업 등의 전략사업을 2016년 5월부터 4년간 전개해 왔으며, 착실한 성장세를 보여주고 있다. 핵심적으로 추진하고 있는 4대 전략사업을 살펴보면, 우선 최대 중심 사업인 국내 손해보험업에서는 수익성 강화, 업종을 초월한 선진 금융기관과의 협업 및 디지털 기술 활용에 의한 새로운 수익원을 창출하고 있다. 둘째, 국내 생명보험업에서는 보험과 헬스케어를 결합한 ‘Insurhealth’의 전개를 통해 ‘전통적인 생명보험회사’에서 ‘건강응원기업’으로의 변혁과 이익성장 기반을 다져가고 있다. 셋째, 해외보험업에서는 그룹 전체의

통합 플랫폼하에서 성장 및 M&A 등을 통한 이익성장의 기수로써 최적의 포트폴리오 구축을 추진하고 있다. 마지막으로 개호·헬스케어사업에서는 시니어 마켓의 이익기반 확대를 위한 고품질·고효율 경영을 통한 수익성 향상, 초고령 사회의 사회적 문제 해결을 위해 노력하고 있다(損保 Japan 2020).

〈그림 III-8〉 SOMPO 홀딩스 중장기 계획



자료: 損保 Japan(2020), p. 4

나) 손보 Japan 중장기 계획

손보 Japan은 국민생활과 산업구조에 급격한 변화가 지속되고, 이러한 상황과 밀접한 관계가 있는 손해보험업의 사회적 역할은 더욱 확대될 것으로 전망하고 있다. 이를 배경으로 손보 Japan의 중장기 전략은 안심·안전·건강을 위한 최고 품질의 상품·서비스를 제공하고, 새로운 변화에 대응할 수 있는 가치 창조를 통한 사회공헌을 실현한다는 목표를 세우고 있다.

〈그림 III-9〉 손보 Japan의 중기 경영계획 3대 목표

중기경영계획 3대 방침		
철저히 고객관점에 입각한 가치판단으로 「품질에 기반한 브랜드 확립」	혁신적인 운영체제와 업무 고도화로 「글로벌 Top 수준의 사업효율 실현」	품질과 사업효율을 철저히 높여 「지속적 성장 실현」 (M/S와 수익성 확대)

자료: 損保 Japan(2020), p. 6

다) 가계성 상품전략: New Risk 대응에 초점

① 「자동주행 로봇전용보험 플랜」

손보 Japan은 자동주행 로봇의 실증/실험을 실시하는 기업, 대학, 연구기관 및 지자체 등을 대상으로 오더 메이드 상품인 「자동주행 로봇 전용보험 플랜」을 개발하여 2020년 10월부터 판매하고 있다. 2020년 9월에 공표된 NEDO(국립연구개발법인 신에너지·산업기술종합개발기구)가 주관하는 자동주행 로봇사업에 12개사가 선정되는 등 자율주행 로봇을 개발하는 기업이 증가하는 것을 배경으로 새로운 시장을 선점하기 위해서이다. 자동주행의 실증/실험에 있어서는 자율주행 및 원거리감시조작에 의한 운행 리스크, 배송화물의 파손 리스크, 경비조작 중 범죄자로 오인하는 것에 의한 인격침해 등의 업무수행 리스크 등 다양한 리스크가 발생할 수 있다(日本保險毎日新聞 2020. 10. 21).

손보 Japan의 ‘자동주행 로봇 전용보험 플랜’은 주로 자동주행 로봇에 의한 배송·작업과 관련된 리스크를 포괄적으로 보상하는 ‘운행 및 업무수행 리스크에 대비한 전용보험 플랜’과 SOMPO 리스크 매니지먼트²⁴⁾의 노하우를 활용한 ‘리스크 컨설팅’을 제공하는 전략을 마련하고 있다. 리스크 컨설팅의 내용은 자동주행실험 리스크의 예측, 평가 및 대책 등을 지원하고, 사고발생 시의 위험관리대응 매뉴얼을 작성하여 지원하고 있다. 특히 이 상품은 오더메이드 상품의 장점을 살려 실증/실험과 관련된 다양한 리스크를 고객의 니즈에 부합하도록 설계할 수 있는 것이 장점이다.

‘자동주행 로봇 전용보험 플랜’의 주요 보장내용은 ㉗ 운행 리스크 담보, ㉘ 파손·고장 리스크 보상, ㉙ 사이버 리스크 보상, ㉚ 업무수행 리스크 보상으로 구성되어 있다.

24) 손보 Japan 그룹 산하의 리스크관리를 전담하는 자회사임. ESG 컨설팅서비스, 광고홍보 컨설팅, 사이버 보안시스템 서비스 및 IoT 디바이스를 활용한 사업 효율화, 무사고 실현을 지원하는 서비스 등을 제공하고 있음

〈표 III-3〉 자동주행 로봇 전용보험 플랜의 주요 보장내용

담보항목	주요 보장내용
운행 리스크	• 운행에 기인한 사고를 보상 - 보행자 등의 과실부분도 포함해서 100% 보상 - 대물사고 임시비용(정액) 지급 - 공동개발자에 대해 구상권 불행사 - 원거리 조작자의 형사책임에 대한 변호사 비용 보상
파손·고장 리스크	• 기계의 파손·고장 손해를 보상 - 자동주행 로봇 본체 보상(일반 자동차보험에서는 제외되는 자동주행 로봇 본체의 고장 손해)
사이버 리스크	• 사이버 해킹 등에 의한 손해 보상
업무수행 리스크	• 로봇이 제공하는 작업 리스크를 보상 - 반송물 리스크 보상 - 오작동 리스크 보상 - 운송·소독·경비업자에 대한 배상책임손해 배상 - 조사비용 등의 각종 비용 보상

자료: 日本保險毎日新聞(2020. 10. 21) 기사를 참고로 작성함

② 「이동지원서비스 전용 자동차보험」

2019년 7월부터 고령자를 비롯한 지역주민의 이동지원을 후원하는 '이동지원서비스 전용 자동차보험'을 개발·판매하고 있다. 이 자동차보험 상품은 일상적인 이동에 불편함을 느끼는 고령자 등을 위해 자원봉사하는 운전자의 사고를 담보하고, 사고 시 운전자의 자기부담이 없이 보험에서 전부 보상하도록 설계되어 있다. 이 상품을 통해 자원봉사운전자의 확보도 용이해지고 지역사회 이동지원을 원활하게 하는 효과를 기대하고 있다.

③ 「스마트폰완결 실손형의료보험」

2021년 6월부터 '스마트폰 전용 충실보험' 시리즈의 신상품 '입원 패스포트'를 발매했다. 장래예측이 불가능한 입원치료비를 충분하게 보상할 수 있도록 설계한 실손형의료보험으로, 보험가입 시 전단지 등에 표시된 2차원 바코드로 신청화면에 접근하고, 5분 정도로 가입수속이 완료된다.

보험금 청구 시에는 병원에서 발행된 영수증 등을 스마트폰으로 촬영·송신하면, 원칙적으로 24시간·최단 30분 이내에 보험금을 지급한다. 또한 치료비뿐만 아니라 간병하는 가

족의 부담을 경감하는 보상도 충실하게 설계되어 있고, 입원 1일당 입원치료비의 고액화, 맞벌이 세대의 증가 등 사회환경 변화에 대응할 수 있는 점이 장점이다. 2022년 3월까지 20만 건의 판매를 목표로 하고 있다.

손보 Japan은 이번 상품개발에 있어서 1만 명을 초과하는 고객조사를 실시하였고, 입원 환자의 애로사항을 분석하여 고객이 진정으로 요구하고 있는 의료보험을 설계하는 것을 최우선 목표로 하였다.

이 상품은 공적의료보험제도의 대상인 입원에 대해 병원에서 발행되는 영수증의 진료수가 포인트에 따라 보험금을 지급하는 실손형보상(입원치료비용 특약)으로, 입원치료비용을 월 50만 엔까지 실비로 지급한다. 입원일수에 관계없이 예측 불가능한 입원치료비에 대비할 수 있다. 또한 보험업계 최초로 일정의 조건을 갖추면 '입원준비금'을 일시금으로 5만 엔 지급한다. 고객 입장에서는 입원 전에 지급받음으로써 입원보증금 및 입원 준비비용 등 다양한 용도에 사용할 수 있다. 병실 차액비용은 1만 엔 또는 2만 엔 중 선택 가능하고, 선진의료비용 등은 한도액 없이 무제한으로 보상하여 이 보장도 보험업계 최초이다.

④ 신 「일본호스트보험」

손보 Japan은 2018년 7월부터 세계 최대의 여행 플랫폼인 Airbnb와 공동으로 개발하여 판매하고 있는 주택숙박사업전용보험 '일본호스트보험'에 대해 다양한 호스트의 의견을 청취하여 보상내용을 확충한 신상품을 개발하여 2020년 8월부터 제공하고 있다. 손보 Japan은 Airbnb와 같은 여행 플랫폼의 특성을 반영한 보험을 최초로 개발하였다.

두 회사가 새롭게 개발한 '일본호스트보험'은 호스트의 요청과 주택숙박사업의 실태 등을 고려하여 주택숙박사업과 관련한 문제로 발생하는 손실을 포괄적으로 보상하고, 호스트의 보험금 청구를 원만하게 해결하는 호스트 보상제도이다. 종래의 상품은 게스트에 의한 호스트의 재물 손상에 대해서 게스트의 보험금 청구수속이 필요했었지만, 신상품에서는 호스트가 직접 보험금을 청구할 수 있게 된 것이 가장 큰 차이점이다.

⑤ 「월세보호보험」

2020년 8월 손보 Japan은 유사시에 재산이 악화되어 월세 지불이 어려워진 임차인사업자에 대해 부동산 소유자 또는 부동산 관리회사가 월세를 환불해 준 경우 월세수입 감소

를 보상하는 「월세보호보험」 상품을 개발하였다. 이 상품은 부동산 소유자, 부동산 관리 회사와 임차인사업자 간 체결한 ‘임대차계약에서 사전에 약정한 리스크’가 발생하여 부동산 소유자 등이 임차인에게 월세의 일부를 환불했을 경우에 감소한 월세수입을 보상한다.

‘임대차계약에서 사전에 약정한 리스크’에는 코로나 감염자의 발생에 의해 행정기관으로부터 지시를 받아 소독 및 영업중지 등에 따른 임차인사업자의 수입이 감소한 경우 등이 포함되어 있다. 손보 Japan은 ‘월세보호보험’ 제공으로 신종 코로나 사태로 임차인사업자와 부동산 소유자를 지원하여, 안심·안전한 사회환경 조성에 공헌하는 것을 목표로 하고 있다.

⑥ 「민박배상책임보험」

손보 Japan은 일본임대주택관리협회(이하, ‘일관협’이라 함)²⁵⁾와 공동으로 ‘일관협’ 회원 대상의 ‘민박배상책임보험’을 개발하여 2018년 11월부터 판매하고 있다. 이 상품은 민박과 관련한 리스크를 최대 1억 엔까지 일괄 보상하고, 분쟁교섭서비스도 제공하고 있다. 보험료는 민박물건의 형태와 제공 가능일수에 따라 설정할 수 있다. 손보 Japan은 ‘일관협’ 회원에 대해 민박을 안심하고 운영·관리할 수 있도록 서비스를 제공하고, 이를 통해 전국 각지의 민박사업을 활성화시켜 지역의 관광진흥에 일조하는 것을 목표로 하고 있다.

일관협 회원 대상의 ‘민박배상책임보험’은 숙박시설 제공자와 민박운영관리업자의 민박 운영상의 리스크를 보상한다. 호스트와 민박운영관리업자가 민박의 운영 및 물건의 관리 미비 등에 기인하는 법률상의 배상책임을 지는 경우에 대해서도 보상한다. 또한 외국인여행자 등의 민박이용자가 민박시설의 설비를 손상시킨 경우의 배상책임손해를 보상하는 등 민박에 관한 리스크를 최대 1억 엔까지 일괄 담보한다.

라) 기업성 상품전략: 기존 상품의 보완 및 개선에 중점

① 「소송대응비용보험」 판매 확대

2020년 12월부터 업무상 발생하는 분쟁해결을 위해 소요되는 변호사비용을 보상하는 ‘소

25) 일본임대주택관리협회는 2018년 현재 회원사업자 1,547개사로 구성되어 있으며, 회원의 총 관리호수는 약 600만 호에 이르고 있음

송대응비용보험'을 다양한 업종에 적용 가능한 상품을 개발하여 판매하고 있다. 최근 비즈니스 환경은 급변하고 있기 때문에 다양한 분쟁이 발생할 가능성이 있다. 여러 가지 분쟁 중에는 주변에 상담할 수 있는 전문가가 없어 분쟁에 따른 피해를 감수해야 하는 상황이 종종 발생하고 있다. 이러한 상황을 고려하여 손보 Japan은 사업자에게 계약내용에 관한 분쟁 및 사기피해 등의 분쟁이 발생했을 경우, 변호사의 법률상담과 법적 대응지원을 받기 위해 필요한 비용을 보상하는 보험을 개발하였다.

'소송대응비용보험'은 업무와 관련해서 법적분쟁이 발생했을 경우에 대응을 위한 법률상담과 변호사 비용 등을 보험금으로 지급한다. 종래 변호사비용을 보상하는 사업자 대상 상품에는 '업무방해비용보험'이 있었지만, 이 보험은 중소기업을 대상으로 업무방해뿐 아니라 업무상 발생할 수 있는 다양한 분쟁을 담보한다. 주요 판매 대상은 건설업, 제조업, 소매업 등 다양한 업종의 사업자이고, 주로 중소기업 경영자이다.

주요 보상 사례를 살펴보면, ㉔ 거래처와의 매매계약과 관련하여 계약조건의 견해차이 발생으로 부당한 요구를 받고, 그 대응방법에 대해 변호사에게 상담한 경우, ㉕ 채권회수 및 사기피해액 회수를 위한 변호사 상담 또는 위임비용 등이다.

② 「지적재산권배상책임보험」 개발

손보 Japan은 2021년 4월부터 기업이 지적재산권 침해 리스크에 대처하기 위해 '지적재산권배상책임보험'을 개발하여 판매하고 있다. 종래에 제3자의 지적재산권을 침해했을 때 발생하는 방어비용을 보상하는 상품은 판매하고 있었지만, 이 상품은 제3자의 지적재산권을 침해한 경우에 생기는 법률상의 배상책임에 대해 계약자가 부담하는 배상금을 보상한다. 제3자의 지적재산권 침해에 기인하는 자사(기업)의 상실이익을 보상하는 상품은 일본 보험업계 최초로 개발하였다.

최근 과학기술의 진화, 코로나 사태로 인한 디지털화의 가속화 등에 따라 무형재산의 가치가 중시되고 있으며, 특히 지적재산권이 대표적인 무형재산으로 간주되고 있다. 2020년에 시행된 개정특허법에 의해 라이선스 실시료 상당액 등을 손해액의 판단 요소로 할 수 있다고 명문화되었기 때문에 지적재산권 침해가 인정된 경우 그 손해배상액이 막대할 것으로 인식하고 있다. 기업이 이러한 환경변화에 대응하고, 지적재산권에 관한 모든 리스크를 회피하기 위한 대책을 기업 자체적으로 마련하는 데는 한계가 있다.

손보 Japan은 이러한 상황을 고려하여 지적재산권 리스크를 보상하는 ‘지적재산권 배상 책임보험’을 개발하였다. 이 보험에서 대상이 되는 지적재산권은 특허권, 상표권, 실용신안권 등이고, 지급보험금은 손해배상금으로 제3자의 지적재산권 침해에 기인한 피보험자가 부담하는 법률상의 배상책임액, 소송으로 인해 발생하는 변호사 상담비용 등의 방어비용 등이다.

③ 식품가치 손실분을 보장하는 비용보험

2019년 11월부터 화물·운송보험 분야와 관련한 비용보험을 개발하여 판매하고 있다. 이 비용보험은 일본 최초의 음식 은행(Food Bank)인 Second Best Japan과 제휴하여 식용할 수 있는 음식임에도 불구하고 여러 가지 이유로 시장가치가 하락한 식품을 음식 은행에 기증하고, 식품 가치 상실에 관한 비용을 보상하는 상품이다.

이 상품은 식품 수송 중의 사고에 의해 시장가치를 잃었다고 판단되는 식품을 Second Best Japan에 기증하고 이에 관련된 비용을 보험금으로 보상한다. 기증된 식품은 생활보호대상 가정에 제공하고, 이를 통해 생계지원활동에 일조하고 있다.

손보 Japan은 Second Best Japan과의 제휴에 의한 본 상품의 판매 확대를 통해 식품가치 손실분을 지원함과 동시에 음식물 폐기로 이어지는 보험사고 방지 서비스를 통한 식품가치 하락에도 적극적으로 대응하고 있다.

④ 「클레임 등 대응비용보상특약」

손보 Japan은 2020년 7월 중소기업 대상 주력 상품인 사업활동종합보험 ‘비즈니스 마스터 플러스’에 첨부하는 신탁약 ‘클레임 등 대응비용보상특약’을 개발하여 판매하고 있는데 업종을 불문하고 고객들에게 큰 인기를 얻고 있다. 이 특약은 업무와 관련된 고객의 과잉 요구 등을 해결하기 위해 필요한 변호사 비용을 보상하는 조항이다.

여기서 ‘비즈니스 마스터 플러스’ 상품은 중소기업이 안고 있는 다양한 리스크(물손해·배상책임손해·노동재해·휴업손실)을 포괄적으로 보상하는 패키지형 상품으로 필요한 보상을 선택할 수 있다. 또한 보상 대상이 되는 물건마다 구조등급 및 소재지 등의 정보가 필요 없어 가입수속절차가 간소화되어 있는 것도 장점이다.

‘클레임 등 대응비용보상특약’은 기업이 소비자로부터 과도한 클레임 청구 및 종업원의 바이트 테러 등의 신용훼손행위의 해결에 필요한 변호사 비용을 보험금으로 지급하는 조항이다. 보험금 지급과는 별개로 클레임 대응에 관한 상담서비스인 ‘클레임 콘셀 서비스’²⁶⁾를 무료로 이용할 수가 있으며, 클레임 대응 전문가가 상담창구가 되어 클레임 대응 방법을 제공한다.

⑤ 공인심리사 대상의 배상책임보험

2019년 4월부터 손보 Japan은 일본 최초로 (사)일본원거리상담협회(JTA)와 공동으로 공인심리사 대상의 배상책임보험을 개발하고, JTA 회원에게 판매하고 있다. 공인심리사는 문부과학성·후생노동성이 공동운영하는 국가자격으로 2017년 9월에 창설되어 2019년 현재 2만 명 이상이 활동하고 있다(日本保険毎日新聞 2019. 3. 27).

이 상품에서는 JTA 정회원·준회원인 공인심리사를 대상으로 이들이 행하는 면담 및 IT를 활용한 심리적 관찰, 심리 상담, 심리컨설팅, 심리교육 등의 업무에 기인하여 발생하는 배상책임손해를 보상한다. 또한 상담 중에 고객의 소유물을 파손한 경우, 고객 신체에 상해를 입힌 경우 등 법률상의 배상책임을 질 때에 최대 500만 엔까지 보상한다. 그리고 고객 정보를 실수로 공개하여 발생한 사생활 침해, 세미나에서 명예를 훼손시킨 경우 등 법률상의 배상책임을 질 때도 보상한다.

마) 서비스 전략: 신기술 적용 확대를 통한 고객서비스 강화

① 스마트폰 전용 앱 개발·제공

2018년 1월부터 일본 보험업계 최초로 운전자의 안심·안전·쾌적한 운전을 지원하기 위해 무료로 이용할 수 있는 개인형 스마트폰 전용 내비게이션 앱인 ‘Portable smiling road’를 개발하여 제공하고 있다. 이 앱의 운전진단결과에 의해 보험료가 최대 20%까지 할인되는 ‘안전운전 할인제도’ 실시를 통해 고객의 보험료 절감 및 만족도 제고에 기여하고 있다.

26) 중소기업은 이 특약의 큰 장점인 「클레임 콘셀 서비스」를 활용하여 클레임 처리를 위한 초동대응 방법에 대해 상담할 수 있음

〈표 III-4〉 손보 Japan의 업계 최초 서비스

서비스 종류	주요 내용
① 충돌검지·사고 시 콜백 예약기능	• 충돌을 검지하여 긴급연락처를 자동으로 표시하고, 상황에 맞게 필요한 연락처 및 연락시간을 선택할 수 있는 기능
② 사고다발 지점 경고·안전 루트 안내	• 사고다발 지점을 음성으로 알려주고, 사고다발 지점을 비껴가는 안전 루트를 안내할 수 있는 기능

자료: 損保 Japan(2020), p. 76

② 자동차사고의 AI자동수리 견적 서비스

2019년 11월부터 자동응답 촬영기능과 AI에 의한 화상인식기술을 이용하여 자동차사고의 AI에 의한 자동수리 견적 서비스를 전개하고 있다. 이 서비스에 의해 고객은 화상 촬영 후 약 30초 경과로 개략적인 수리비를 확인할 수 있고 보험금 지급 수속도 최단 30분 정도로 가능하다. 이 서비스는 「LINE을 활용한 보험금 청구서비스」가 가능하기 때문에 신속성 및 편리성 향상 등을 통해 고객으로부터 높은 평가를 받고 있다.

③ 자동응답기능에 의한 쌍방향·리얼타임 사고대응 서비스

2020년 3월부터 자동차보험과 상해보험 보험금 청구 시에 자동응답기능에 의한 사고대응 서비스를 개시하였다. 2018년부터 실시하고 있는 스마트폰 상에서 보험금 청구가 가능한 ‘LINE을 활용한 보험금 청구서비스’에 독자적으로 개발한 자동응답기능을 탑재하여 24시간 쌍방향으로 사고대응 서비스를 실현하고 있다.

④ 안전운전지원 서비스

기업 소유차량의 안전운전을 지원하기 위해 ‘Smiling road’ 서비스를 제공하고 있다. 이 서비스는 기업이 소유하는 차량을 대상으로 통신기능이 탑재된 운행기록장치를 대여하고, 이 장치의 주행 기록을 분석하는 선진 기술을 활용한 안전운전지원 서비스이다. 구체적으로는 ‘보임’, ‘이해됨’, ‘칭찬함’ 등 3가지의 기능으로 안전운전 관리자의 컴퓨터와 운전자의 휴대전화 등에 안전운전진단, 위험운전 등의 정보를 피드백하고, 운전자의 안전운전을 위한 의식 향상과 안전운전 관리자의 효율적인 지도를 지원하고 있다.

또한 사고 발생 시에는 통신기능에 의해 관리자가 차량 위치 정보 등을 즉시에 파악할 수 있고, 보험회사에 신속하게 사고접수 및 처리가 가능하도록 되어 있다. 이 서비스의 핵심 기능은 관리자에 의한 효과적인 운행지도를 지원하고, 이를 통해 자동차사고 방지를 위한 ‘깜빡 운전탐지기능’을 탑재하고 있다는 점이다. 이 기능은 운전자별로 일시정지 위반, 요철정지 위반, 속도 위반, 일방통행 진입위반 등이 발생할 가능성이 있는 지점을 지도상에 표시하고, 일시·상황 등을 종합하여 수시로 관리자에게 알려주게 되어 있다.

⑤ 중소기업 공장을 대상으로 한 방화대책강화 지원서비스

손보 Japan과 SOMPO 리스크매니지먼트는 2021년 4월부터 리모트에 의한 ‘중소규모 공장을 대상으로 한 방화대책강화 지원서비스’를 제공하고 있다. 이 서비스는 고객에게 Web상에서 방화에 관한 문항 50개에 대해 답변을 받고, 그 결과를 토대로 공장의 방화대책 수준을 정리한 보고서와 개선을 위한 방안을 화상으로 해설하는 서비스이다. SOMPO 리스크매니지먼트는 이 서비스를 통해 감염방지대책과 기업 위험관리 활동을 지원하여 방화대응 수준의 향상에 공헌하는 것을 목표로 하고 있다. 한편 손보 Japan은 본 서비스와 화재보험을 결합한 리스크 관리 방안을 제안하여 고객의 리스크 감소에 기여하고자 한다.

이 서비스를 받기 위한 비용은 공장 1개당 12만 6,500엔이고, 의뢰부터 보고서 송부 및 화상설명까지 실시하는 데는 약 1주일 정도 소요된다.

나. 동경해상일동화재

1) 회사 개요

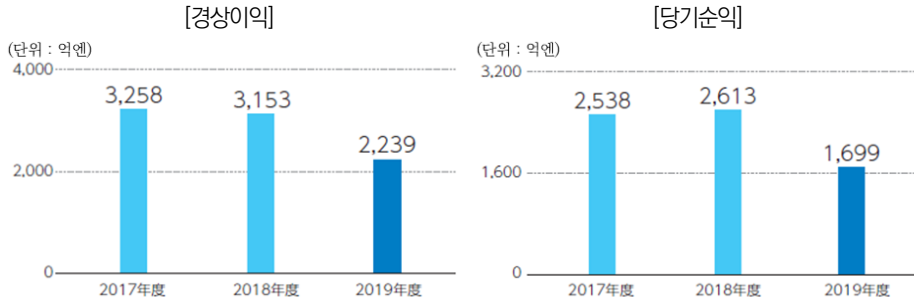
현재 동경해상일동화재(주)는 동경해상홀딩스 산하의 가장 핵심적인 기업이다. 동경해상홀딩스는 동경해상 그룹 전체의 경영기획·전략수립, 그룹 자본정책, 그룹연결결산을 담당하고 있으며, 준법감시 및 내부감사, 리스크 관리, IR·홍보 등에 관한 기본방침을 책정하여 전체 자회사의 경영관리를 실시하고 있다. 이러한 역할을 통해 기업가치를 극대화하고, 중장기적인 그룹 전략의 수립과 수익성·성장성이 높은 분야에 전략적 경영자원의 배분을 실시하여 그룹 전체 사업의 혁신 및 그룹 각사 간의 시너지 효과를 제고하고 있다.

동경해상일동화재(주)는 2004년 10월 동경해상화재보험(주)과 일동화재보험(주)이 합병

하여 탄생하였으며, 2008년 7월 동경해상홀딩스(주) 산하에 소속되어 있다. 합병하기 이전의 동경해상화재보험(주)은 1879년 8월에 동경해상보험회사로 창업하였으며, 1914년 2월에 일본 최초로 자동차보험을 판매하였으며, 1919년에는 동경해상보험, 메이지화재 및 미츠비시해상 3개사가 합병하여 동경해상화재보험(주)으로 출발하게 되었으며, 일본 최고의 손해보험회사로 군림하여 왔다. 한편 일동화재보험(주)은 1898년 2월 동경물품화재보험(주)을 전신으로 하여, 1914년 일본동산화재보험(주)을 창립하였으며, 1946년에 사명을 일동화재해상보험(주)으로 변경하여 경영활동을 지속해오고 있으며, 1996년에는 일동생명보험(주)을 설립하였다.

동경해상일동화재(주)는 2019년도에 태풍 15호와 태풍 19호를 비롯한 대규모의 자연재해로 인해 저조한 실적을 기록했다. 이와 더불어 수출 부진 및 자연재해의 다발로 인해 경기가 급격하게 침체됨에 따라 2019년도 경상이익은 전년 대비 914억 엔(29.0%) 감소하여 2,239억 엔에 머물렀다. 경상이익에서 특별이익 및 특별손실, 법인세 및 주민세 등을 가감한 당기순이익은 전년 대비 914억 엔(35.0%) 감소한 1,699억 엔을 기록하였다.

〈그림 III-10〉 동경해상일동화재의 경상이익과 당기순익 추이



자료: 東京海上日動火災株式會社(2020), p. 37

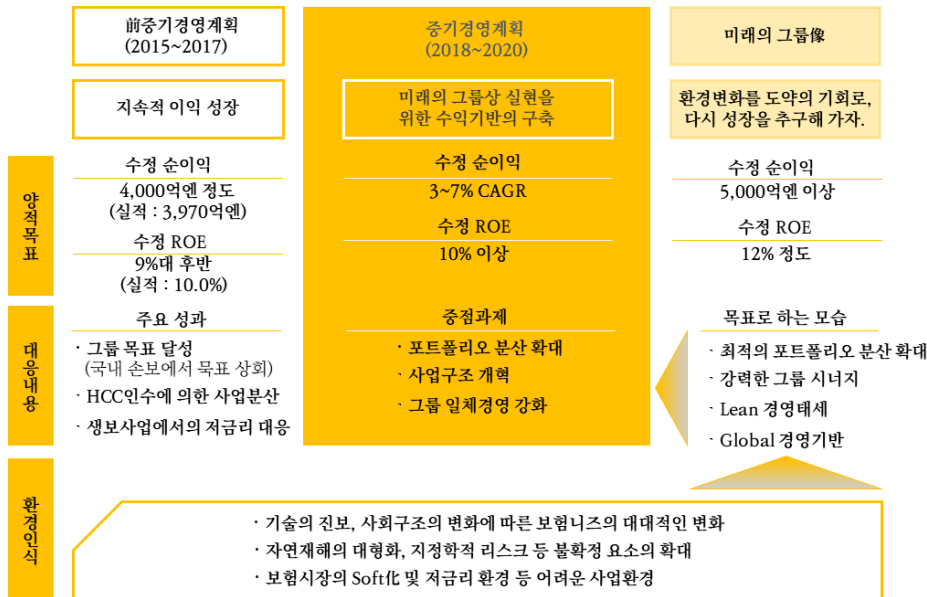
2) 성장전략

가) 동경해상홀딩스(주) 중장기 계획

동경해상 그룹은 ‘고객의 신뢰를 모든 활동의 원점으로 한다’는 경영이념을 토대로 수익성, 성장성 및 건전성을 갖춘 기업 그룹으로 더욱 발전하기 위해 착실하게 기업가치의 확

대를 도모하고 있다. 미래의 환경변화를 예측하여 비약적인 성장을 위해서는 ‘최적의 포트폴리오’, ‘그룹 시너지 강화’, ‘글로벌 경영기반’ 등을 통해 장래의 그룹 목표 실현이 가능하다고 인식하고 있다. 이러한 목표 달성을 위해 2018년도부터 2020년도까지 3년간 중기경영계획 ‘To Be a Good Company 2020’을 실행하였다.

〈그림 III-11〉 동경해상그룹의 중기경영계획 개요



자료: 東京海上日動火災株式會社(2020), p. 18

나) 동경해상일동화재(주) 중장기 계획

동경해상일동화재(주)는 2018년도부터 시행한 중기경영계획으로 ‘To Be a Good Company 2020~고객의 기대를 초월하는 질적 수준 No.1에 도전~’을 설정하고, ‘고객에게 안심을 전달하고, 선택받으며, 지속적으로 성장하는 회사’를 목표로 혁신을 추진하고 있다. 최근 보험업계를 둘러싼 사업환경은 대규모 자연재해의 다발, 총인구의 감소 및 저출산 등에 의한 인구구조의 변화, 과학기술의 발달 등 급속하게 변화하고 있다. 이러한 환경하에서 고객 니즈에 부합하는 신상품 및 서비스를 개발하고, 대리점과 함께 고객에게 전달하는, 소위 ‘선택받는 변혁’을 진행하고 있다.

이와 더불어 업무 방식을 근본적으로 개선하고, 구성원의 잠재력을 극대화할 수 있는 업무방식의 변혁을 통해 생산성을 비약적으로 확대하는 전략을 모색하고 있다.

〈그림 III-12〉 동경해상일동화재 중기경영계획의 전체상



자료: 東京海上日動火災株式會社(2020), p. 22

다) 가계성 상품전략: 사회적 과제의 상품화에 초점

① 주택소유자 다이렉트(家主グイェト)

동경해상일동화재보험은 한 발 더 나아가 2016년 4월 ‘주택소유자 다이렉트(家主グイェト)’라는 상품을 출시했다. 동 상품은 리스회사 및 주택임대료보증회사와 공동으로 개발한 것으로, 수금대행과 임대료보증을 결합하여 아파트와 맨션 등의 개인 소유주들에게 안정적인 임대료 수입을 확보해주는 서비스이다. 이 서비스에 가입하면 임대물건에서 고독사 등이 발생한 경우 생길 수 있는 임대료 손실 및 원상회복비용을 보상하는 「家主費用·利益保險」에 자동 가입되는 구조를 취하고 있다.

② 진도연동형지진비용보험을 개발

동경해상일동화재는 2020년 8월부터 일본 최초로 인덱스형 보험상품인 ‘진도연동형지진비용보험’을 개발하여 판매하고 있다. 이 상품은 진도에 따라 정액보험금을 신속하게 지급하는 인터넷 전용상품이다. 손해상황 확인이 필요없고, 자연재해 등으로 관측된 지표에 근거하여 정액보험금을 지급하는 인덱스형 지진보험상품이다. 자연재해의 지표를 토대로 시스템화된 보험금을 지급하는 구조의 보험상품인 점을 강조하여 비즈니스 모델 특허를 출원하였다.

‘진도연동형지진비용보험’은 가입자가 소재하는 지역에서 진도 6약 이상의 지진이 발생한 경우에 보험금을 지급한다. 진도정보는 기상청이 공표한 시군구 단위의 지진강도 자료를 활용한다. 보험가입대상은 20세 이상의 개인고객으로 단독상품으로 가입이 가능하며, 보험기간은 1년, 보험료 납입방법은 신용카드로만 가능하다. 상품유형은 고급형, 표준형 및 절약형 3가지로 구분되어 있다. 고급형일 경우의 보장내용은 진도 7이면 50만 엔, 6강이면 20만 엔, 6약일 경우 10만 엔의 보험금을 지급하며, 보험료는 9,600엔이다.

이 상품은 지진으로 인해 피해를 입은 후의 신속한 생활자금을 제공하는 것이 목적이며, 재해당사자의 생활재건을 지원하는 지진보험의 기능을 보완하기 위한 상품이다.

③ 장애인 대상의 암보험 개발

동경해상일동화재는 2020년 1월부터 장애인 대상의 암보험 상품인 ‘손을 잡은 암보험’을 공제기관(젠치공제)과 공동으로 개발하였다. 장애인이 보다 안심하고 생활할 수 있는 사회 조성을 목표로 지적장애·발달장애 등이 있는 당사자와 그 가족을 대상으로 한 암보험을 개발하였다. 이 상품을 개발한 배경은 ‘전국 손을 잡은 육성회연합회’가 회원을 대상으로 실시한 조사 결과, 약 70% 이상의 회원이 지적장애 등이 있어도 암보험에 가입하고 싶어 하는 니즈가 강하다는 것을 파악하였다. 그리고 지적장애 등이 있는 회원의 가족이 중도상태의 암에 걸렸을 경우에 성년후견제도의 이용을 희망한다는 조사결과도 반영하였다.

젠치공제를 보험인수대리점, ‘전국 손을 잡은 육성회연합회’를 계약자로 하여 연합회의 회원과 그 가족대상으로 판매하고 있다. 일반적으로 암보험을 가입할 때는 암을 포함한 기왕증의 치료상황을 고지해야 할 필요가 있다. 그러나 이 상품은 지적장애 등의 치료에 대한 고지를 할 필요가 없기 때문에 가입이 용이하게 되어 있다. 또한 기존 암보험의 보상

내용에 추가하여 가족이 중도상태의 암이 발병한 경우에 지적장애 등이 있는 사람을 지원하는 성년후견제도를 이용하기 위한 비용을 보상하는 ‘암성년후견비용 등 보상특약’을 첨부하여 가족의 니즈에 부응하였다.

④ ‘Take out·Delivery 종합보상 플랜’

2020년 7월부터 동경해상일동화재가 판매를 개시한 ‘Take out·Delivery 종합보상 플랜’이 신형 코로나 감염증 확대를 계기로 증가한 배달음료 및 배달음식 등을 운영하는 자영업자의 주목을 끌고 있다. 이 플랜은 셀프 또는 배달서비스와 관련된 다양한 리스크를 포괄적으로 보상받기를 희망하는 자영업자의 요청에 의해 개발되었다.

이 플랜은 자사가 개발한 기존 상품(‘초 비즈니스보험’의 다양한 특약 등)의 보상 및 서비스를 음식점자 등 자영업자 대상으로 패키지화하여 제공하는 것이다. 즉 자영업자 등이 요청하는 ㉞ 식중독에 관한 리스크, ㉟ 이물질 투입 등에 의한 고객과의 분쟁 및 피해사고 리스크, ㊱ 배달 중의 제3자 배상책임사고 리스크 등에 대해 종합보상 플랜을 마련하고 고객의 니즈에 따라 선택하여 가입할 수 있도록 제공하고 있다.

라) 기업성 상품전략: 리스크별 세분화 상품개발에 초점

① ‘e-스포츠포괄보험’ 개발

2020년 9월 동경해상일동화재는 e-스포츠 이벤트의 주최자가 입는 리스크를 포괄적으로 보상하는 패키지보험을 개발하여 제공하고 있다. e-스포츠란 컴퓨터 게임, 비디오 게임을 이용한 대전(對戰)을 스포츠경기로 진행하는 것을 의미한다. 일본 국내의 e-스포츠시장 규모는 2019년 현재 60억 엔 정도이고, 2025년에는 700억 엔까지 확대될 것으로 전망하고 있다. 최근 다양한 기업이 e-스포츠의 주최자 또는 후원자로 참여하고 있으며, 큰 관심을 불러 일으키고 있다. 향후 5G 통신망의 보급 확대 등으로 e-스포츠시장이 급속하게 성장할 것으로 전망되고 있는 반면, 사이버 테러의 표적이 될 것이라는 우려도 확대되고 있다.

동경해상일동화재는 이러한 상황을 배경으로 e-스포츠 이벤트 주최자의 다양한 리스크를 담보하기 위해 이 상품을 개발하였다. ‘e-스포츠포괄보험’은 다음과 같은 리스크에 대응하는 보상을 제공하고 있으며, 계약자는 담보 항목 중 선택하여 계약이 가능하다. ㉞ 배상

책임리스크: 장소의 설계·경영 착오에 의해 이벤트 참가자 및 선수가 대회 중에 부상을 당한 경우, 제3자로부터 이벤트용으로 차용한 시설과 설비를 훼손한 경우에 보상한다. ㉔ 사이버리스크: 사이버 공격에 의해 참가자의 개인정보와 참가기업의 정보가 누출된 경우, 프로그램 및 데이터 등이 허용범위를 초과하여 네트워크상에 공개되어 타인의 저작권이 침해받은 경우에 보상한다. ㉕ 이벤트 중지 리스크: 대형 태풍에 의해 이벤트가 중지된 경우에 보상한다.

② ‘사업계속대응비용특약’을 배상책임보험 옵션으로 제공

2021년 4월부터 배상책임보험의 특약으로 배상책임사고를 일으킨 기업이 사업을 지속하기 위해 필요한 제비용을 보상하는 ‘사업계속대응비용담보특약’을 개발하여 제공하고 있다. 이 특약은 일부 업종을 제외하고 시설배상책임보험, 청부업자배상책임보험 및 생산물 배상책임보험 등 3개 보험상품의 옵션으로 첨부가 가능하다.

기업활동에 있어서 제3자에게 피해를 주는 배상책임사고가 발생할 경우 기업의 경영 및 리스크 관리 체제에 대한 소비자의 불신이 높아질 수 있고, 기업의 평판이 악화될 수 있기 때문에 기업 경영자 측면에서는 항상 불안해 하고 있다. 특히 최근에는 SNS와 웹 미디어 등의 보급에 의해 기업 이미지 관리에 대한 중요성은 점점 증가하고 있다.

‘사업계속대응비용담보특약’은 배상책임사고 발생에서 손해배상 후의 대응에 이르기까지 다양하게 활용할 수 있으며, 동경해상일동화재는 이 특약의 제공을 통해 기업의 배상책임 사고가 발생했을 때 초기대응, 사업재개 및 신뢰회복에 필요한 제비용을 보상하여 기업의 안정적인 경영을 지원하고자 한다.

이 특약의 주요 보상내용은 다음과 같다. ㉖ 위험관리대응비용: 사고 관련 회견비용, 대책 본부설치비용, 평판도 제고 비용 등, ㉗ 재발방지비용: 재발방지에 관한 컨설팅비용, 재발 방지 매뉴얼 책정 비용, 임직원교육비용 등, ㉘ 신뢰회복비용: 영업재개와 신뢰회복을 위한 광고비용, 신뢰회복을 위한 컨설팅비용 등이다.

③ 특정설비수재보상특약(모든 침수보상) 판매 개시

2019년 10월부터 ‘Total Assist 주택보험’에 대해 수재 정도에 상관없이 주택의 공조(空調)·냉난방 설비, 충전·발전·축전설비, 온수설비 등 특정의 기계설비에 대해서 수재에 의

해 발생한 손해를 보상하는 특약을 개발하였다.

종래의 주택화재보험의 수재보상은 침수상황 등이 일정 조건에 해당되지 않는 경우, 보험금 지급에서 제외되었다. 그러나 최근 태양광 장치 등을 활용한 스마트 주택에 대한 관심이 높아져 충전·발전·축전설비, 온수설비 등의 고비용 기계설비를 설치하는 가정이 증가하고 있다. 이러한 상황에서 수재에 의한 손해 정도에 상관없이 기계설비에 대한 손해보상을 희망하는 소비자의 니즈가 확대되고 있어 본 특약을 개발하여 제공하고 있다.

④ ‘해외투자보험’ 개발

2019년 8월에 중소기업의 해외진출을 장려하기 위해 (주)일본무역보험(NEXI)과 재보험계약을 체결하고, 보험업계 최초로 민·관제휴의 ‘해외투자보험’을 판매하였다. 최근 일본 국내기업의 해외진출과 해외투자가 증가 추세에 있고, 대외 직접투자잔고도 급격하게 증가하고 있다.

회사가 자체적으로 실시한 고객 니즈 조사 결과, 중소기업이 해외투자를 검토할 경우 당해 국가의 정치적·경제적 위기 상황 시에 재산몰수 및 송금 차단 등의 컨트리 리스크에 대한 불안감이 매우 높지만, 그 대응책 마련에 어려움을 느끼고 있다는 점을 인지하게 되었다. 이러한 상황을 고려하여 중소기업의 해외 진출에 따른 컨트리 리스크를 담보하는 ‘해외투자보험’을 개발하였다.

해외 컨트리 리스크에 대해 인수 노하우, 보험인수 실적, 보험금 회수능력을 보유한 NEXI와 재보험 제휴를 통해 담보 확대 및 저렴한 보험료로 상품을 제공하고 있다.

⑤ ‘국내 M&A보험(표명보증보험)’ 개발

2020년 1월부터 동경해상일동화재는 일본 최초로 일본 국내기업 간 M&A 계약을 대상으로 양도자의 표명보증위반에 따른 양수자가 입는 손해를 보상하는 ‘국내 M&A보험’ 판매를 개시하였다. 최근 중소기업을 중심으로 하는 사업승계 및 대기업에 의한 벤처기업 매수 등 국내기업 간의 M&A가 증가 추세에 있고,²⁷⁾ 향후 점진적으로 확대될 것으로 예상하고 있다. 이러한 상황을 고려하여 양수자·양도자 쌍방의 국내기업이 안심하고 M&A 거래

27) 2019년 1년간 일본기업의 M&A는 약 4,000건에 이르고 있음. 일본기업이 해외기업을 매수하는 계약이 약 1,000건, 국내기업 간의 계약이 약 3,000건임

를 할 수 있는 환경을 조성하기 위해 이 상품을 개발하였다.

M&A거래에 있어서는 주식양도계약서에 '표명보증' 조항이 있으며, 양도자가 양수자에 대해 재무 및 법무에 관한 개시상황에 허위가 없다는 것을 표명해서 보증한다. 만약 양도자가 '표명보증'을 위반한 경우에는 양수자가 입는 손해를 보상해야 한다. 그러므로 양수자는 광범위한 보증을 희망하는 반면, 양도자는 한정적인 보증을 요구하는 것이 일반적이다. 이 상품은 이러한 양자 간의 갭을 해결하여 M&A거래를 지원하기 위해 개발하였으며, 양도자의 표명보증위반이 발생하였을 때 양수자가 입는 경제적 손해에 대해 보험금을 지급한다.

'국내 M&A보험'은 매수계약서를 근거로 자유롭게 설계할 수 있으며, 최저보험료는 1,000만 엔이며, 양수자가 계약자 및 피보험자가 된다(日本保險毎日新聞 2021. 2. 17).

동경해상일동화재는 향후에도 기업의 전략적 성장, 사업승계 문제 해결을 촉진하는 M&A 거래의 솔루션을 제공하고, 국내경제 활성화 및 지방경제 활성화 등을 적극 지원하는 방안을 마련할 계획이다.

⑥ '해상풍력발전사업자 대상 패키지보험' 개발

2020년 4월부터 풍력발전사업자를 대상으로 '해상풍력발전사업자 대상 패키지보험'을 개발하여 제공하고 있다. 일본 국내에 있어서는 지금까지 해상풍력발전 설비가 실증기로서 소수만 건설되었지만, 재생가능에너지에 대한 관심이 증가하고 있어 향후 일본 국내에도 많은 대형 프로젝트가 추진될 것으로 예상하고 있다. 이러한 상황을 고려하여 해상풍력발전설비와 관련된 리스크를 포괄적으로 보상할 수 있는 상품을 개발하게 되었다.

동경해상일동화재는 향후에도 기술향상과 새로운 법정비 등에 선제적으로 대응하면서 일본 내의 에너지 인프라 구축에 공헌해 갈 것이다.

마) 서비스 전략: 디지털화 및 사회문제 해결 지원을 통한 고객서비스 강화

① 손해서비스의 디지털 전략 강화

디지털기술의 발전, 고객 니즈의 변화·다양화 등의 환경변화에 따라 손해서비스도 전환

기에 도달하였다고 판단하고 있다. 향후 자율주행 등에 의한 사고 감소, AI기술 활용에 따른 효율성이 확대되어 사람이 담당하는 업무는 고도의 영역으로 점차 이동할 것이다. 동경해상일동화재(주)는 디지털 기술을 전략적으로 활용하여 가치가 높은 서비스를 고객에게 제공하기 위해, ㉠ 고객 접점의 변혁·강화 ㉡ 사내업무 효율성 제고 ㉢ 손해서비스의 고도화 추진 등을 강력하게 시행하고 있다.

〈표 III-5〉 손해서비스의 디지털 전략

구분	주요 내용
① 고객 접점의 변혁·강화	• 고객 접근성 강화를 위한 시스템 도입 • 고객의 편리성과 당사의 대응 스피드를 비약적으로 증대 • 고객 자신의 웹으로 신속하고 편리하게 사고신고 가능
② 사내업무 효율성 제고	• AI 지원에 의해 업무 프로세스의 혁신을 한층 가속화 • 고도의 업무에 인력 배치
③ 손해서비스의 고도화 추진	• 사내 인력의 강점을 활용하고 AI, 빅데이터를 이용한 감동 수준의 고객응대와 가치 제공 영역의 확대

자료: 東京海上日動火災株式會社(2020), p. 6

② 신형 코로나 감염증에 대한 고객 대응

동경해상일동화재보험은 감염 확대방지 및 종업원의 안전 확보에 대비하면서 사회 인프라 차원에서 보험 기능을 유지하기 위해 사고 접수, 보험금 지급 및 계약 보전업무 등을 성실하게 수행하고 있다.

코로나에 감염된 계약자에게는 계약 수속 및 보험료 납부 기일을 연장하는 특별조치를 시행하고 있다. 또한 자동차배상책임보험과 관련해서는 차량교체 시의 이동·해약 수속, 자동차검사증의 유효기간 연장에 따른 수속 절차·보험료 납입을 유예하는 특별조치도 마련하였다.

상해보험, 초보험 등 감염증법상의 1유형 감염증에서 3유형 감염증을 보상 대상으로 하고 있는 상품에 대해서는 보상대상인 감염증의 범위를 확대하여 신형 코로나 감염증을 보상 대상에 포함하는 개정을 시행하였다. 또한 해외여행보험(질병보상)의 보상대상인 치료개시 인정 기간에 대해, 원래는 ‘보험기간 종료 후 72시간 이내 치료개시’로 규정되어 있었지만, 신형 코로나 감염증에 관해서는 ‘30일 이내에 치료를 개시한 경우’로 완화하였다.

의료보험에 관해서는 의사의 지시에 따라 입시시설 또는 자택에서 치료를 받을 경우에 입원과 동등하게 간주하여 입원보험금을 지급하도록 개정하였다.

③ AI기술을 활용한 자동차사고 수리견적서 점검

종래에는 회사와 수리공장 간 수리비를 협의할 경우, 지급보험금을 결정할 때까지 평균 2~3주 정도가 소요되었다. 고객에게 신속한 보험금 지급(사고대응 시스템)을 실현하기 위해 자동차 손상에 관한 화상정보와 수리비견적서를 기초로 여기에 AI 활용을 추가하여 신속하게 점검하는 실험을 개시하였다.

④ 해외 발생 사고의 손해서비스 체제 강화

해외에서 발생한 사고에 대해 손해서비스를 전문으로 하는 현지법인과 우수한 에이전트를 세계 각지에 배치하고, 고객에게 글로벌 손해서비스를 신속하게 제공하고 있다. 해외 여행자보험에 가입한 계약자가 해외에서 사고를 당한 경우에는 해외종합지원센터에서 24시간 365일 전 세계에서 상담이 가능하고, 병원 수배, 의료반송 수배 등 각종 지원서비스를 제공할 수 있는 체제를 갖추고 있다.

⑤ 중소기업의 법률분쟁·휴업보상 해결을 지원

동경해상일동화재는 2020년 7월 1일부터 사업활동을 둘러싼 다양한 리스크를 포괄적으로 보상하는 기업 대상 상품인 ‘초 비즈니스보험’에 중소기업의 법률분쟁 해결을 지원하는 서비스를 추가하였다. 이 서비스는 법무법인과의 협업을 통해 실현된 것으로, ‘초 비즈니스보험’ 계약자에 대해 법무법인이 운영하는 법률상담 포털사이트의 프리미엄 서비스를 무료로 이용할 수 있도록 하였다. 일본 보험회사 중 최초로 제공하는 프리미엄 서비스를 통해 ㉠ 법률상담 관람서비스(다양한 사업자의 법률상담과 그 상담에 대한 변호사 회답을 스마트폰으로 관람이 가능), ㉡ 즐겨찾기 상담관리 서비스(관람한 상담에 대해 즐겨찾기 등록을 할 수 있는 기능), ㉢ 고객검색 서비스 등을 자유롭게 이용할 수 있다.

‘초 비즈니스보험’ 계약자는 프리미엄 서비스를 통해 분쟁해결 방법을 스마트폰으로 쉽게 조사할 수 있고, 업무와 관련한 법무리스크의 파악도 가능하다. 이 보험에 가입한 계약자는 일반적으로 고문변호사를 고용하지 않는 개인사업자와 중소기업이 많기 때문에 법률

분쟁 해결에 일조할 수 있기를 기대하고 있다.²⁸⁾

동경해상일동화재는 향후에도 중소기업이 안고 있는 다양한 과제 해결을 위한 상품·서비스를 적극적으로 제공하고, 법무법인과의 협업을 통해 일상생활의 다양한 분쟁으로 발생하는 법률상담비용을 보상하는 보험상품 개발을 추진할 계획이다.

한편으로 2021년 1월부터 ‘초 비즈니스보험’에 코로나 감염에 의한 휴업보상손해를 보상하는 ‘감염증보상특약’을 개발하여 추가로 제공하고 있다. 이 특약의 대상이 되는 사고는 시설이 코로나 감염증에 오염되어, 보건소 또는 행정기관의 지시 및 명령에 의해 소독·격리 등이 실시되는 경우에 최대 15일까지 보험금을 지급한다. 주요 보상내용은 휴업에 의한 손실과 매출 감소를 위해 사용된 추가비용을 합산하여 1사고당 500만 엔까지 보상한다. 그리고 감염증대책비용보험금으로 시설의 소독비용, 임직원의 검사비용 등 사고 발생 시에 지출한 비용을 100만 엔을 한도로 보상한다.

⑥ ‘Medical Note 의료상담’ 재제공

동경해상일동화재와 동경해상일동안심생명은 (주)Medical Note의 온라인 의료상담 서비스인 ‘Medical Note 의료상담’을 무료로 2021년 1월 21일에서 2월 22일까지 다시 제공하였다.²⁹⁾ 이 서비스는 신형 코로나 감염증의 대확산으로 인해 고객의 불안감을 경감시키기 위해서이며, 그 대상자는 양사의 개인과 단체계약자 및 피보험자이다.

‘Medical Note 의료상담’은 계약자 자신과 그 가족이 건강상태에 불안을 느끼는 경우 자택에서 전문의를 중심으로 한 의료종사자에게 컴퓨터와 스마트폰상에서 손쉽게 직접 상담이 가능한 서비스이다. 코로나 감염에 관한 상담뿐 아니라 다른 질병으로 고민하는 고객도 온라인상으로 의료진에게 상담이 가능하다.

28) 일본 중소기업 중 고문변호사를 채용한 기업은 19.5%, 상담 가능한 변호사가 있는 기업은 16.2%에 그치고 있어 중소기업의 법률적 문제 해결에 대한 장벽이 높은 편임(日本保険毎日新聞 2020. 5. 12)

29) 이 서비스는 2020년 4월~6월까지 무료로 제공하였는데, 고객의 만족도가 매우 높았음

다. 아이오이 닛세이 동화손보

1) 회사 개요

2010년 10월에 아이오이 손보와 닛세이 동화손보가 합병하여 (주)아이오이 닛세이 동화손보(이하, '아이오이 손보'라 함)가 탄생하였다. 여기서 아이오이 손보는 2001년 4월 대동경화재와 치요다화재가 합병하여 출범하였으며, 닛세이 동화손보는 2001년 4월 동화화재와 닛세이손보가 합병하여 탄생하였다.

아이오이 손보는 2010년에 통합된 MS&AD 인슈어런스 그룹 산하에 있으며, 이 그룹의 중심사업인 손해보험업 부문에 삼성주우해상화재, 아이오이 손보 및 미츠이 다이렉트손보 등 3개사가 소속되어 있다. 삼성주우해상화재는 삼성주우그룹의 영업기반과 국내외의 광범위한 사업 인프라를 갖춘 일본 최대 손해보험회사 중 하나이다. 아이오이 손보는 도요다·일본생명그룹의 네트워크와 지역 밀착형 리테일시장을 개척할 수 있는 경쟁력을 보유하고 있다.

아이오이 손보의 2019년도 경영 상황을 살펴보면, 수입보험료 규모는 1조 2,767억 엔으로 2018년의 1조 2,335억 엔 대비 432억 엔(3.5%)이 증가하였으며, 종목별 구성비는 주력 종목인 자동차보험 8,758억 엔(68.5%), 화재보험 1,992억 엔(15.6%), 특종보험 1,374억 엔(10.8%), 상해보험과 해상·운송보험이 각각 569억 엔(4.5%)과 72억 엔(0.6%) 순으로 나타나고 있다.

한편 보험인수이익은 11억 엔에 불과하였으며, 2018년 155억 엔 대비 큰 폭으로 감소하였다. 그 이유는 자연재해의 다발과 화재손해의 증가 등으로 화재보험분야에서 654억 엔의 적자를 기록했기 때문이다.

2) 성장전략

가) 아이오이 닛세이 동화손보 중장기 계획

아이오이 손보는 2018년 지주회사인 MS&AD 인슈어런스 그룹의 중장기 경영계획 'Vision 2021'을 토대로 2018~2021년 4년간의 중장기 계획 'AD Vision 2021'을 발표하

였다. 이 계획에 의하면 경영이념으로 선진성, 다양성 및 지역밀착을 추구하고, 밝고 활기찬 임직원이 고객을 전력으로 서포트하는 ‘특색있고 개성이 풍부한 회사’의 확립을 목표를 세우고 있다. ‘특색있고 개성이 풍부한 회사’의 확립을 위한 3가지 세부전략을 구체적으로 살펴보면, ㉠ 선진성 추진: 텔레매틱스 전략과 ITC기술에 의한 Brand Value의 확립, ㉡ 다양성 추구: 도요다·일본생명·관계사를 비롯한 이업종과의 제휴 확대 및 가속, ㉢ 지역밀착 추진: 리테일 분야의 강점을 살린 지역사회 공헌활동의 강화 등이 있다.

나) 가계성보험 상품전략: 리스크 세분화 상품개발에 초점

① ‘민간구급사업자 배상책임보험’ 개발

최근 고령자의 증가와 함께 경증환자가 구급차를 이용하는 사례가 증가하여 긴급성이 없는 환자를 수송하는 민간구급사업자가 탄생하였다. 환자 등의 승하차 보조와 수송 중의 사고에 의한 사업자 등의 손해배상책임을 보상하는 ‘민간구급사업자 배상책임보험’은 2015년부터 개발하여 판매하고 있다. 개발 당시에 택시회사 등을 중심으로 한 민간구급사업자의 니즈를 반영한 상품으로 큰 호응을 얻었다.

2020년부터 신형 코로나 감염 확산으로 감염방지시설을 갖춘 전용차로 환자를 이송하는 민간구급업자의 수요가 증가하고 있어 최근 이 상품에 대한 관심이 날로 확대되고 있다. 이 보험은 시설소유(관리)자 배상책임보험에 ‘환자 등 수송, 개호·복지 택시사업자 특약’을 첨부한 상품이다.

② 젊은 층을 위한 ‘Personal 자동차보험’ 개발

아이오이 손보는 삼정주우해상화재와 공동으로 젊은층 대상 ‘Personal 자동차보험’을 개발하여 판매하고 있다. 최근 고령화 및 소자녀화에 의한 차량보유대수 감소를 배경으로 젊은층의 고객을 신규로 획득하기 위해서 개발하였다.

이 상품은 아이오이 손보의 자동차보험 신규계약 중 약 10%를 차지할 정도로 반응이 좋은데, 그 이유는 운전자 연령에 관한 구분이 없기 때문이다. 젊은층이 처음 자동차를 구입할 때 소요되는 비용부담이 크기 때문에 조금이라도 비용을 경감할 수 있는 자동차보험이 선호되기 때문에 나타나는 현상이다. 또한 면허증의 색상 및 사용목적 등의 리스크 세

분 항목을 간소화하여 이해하기 쉬운 장점도 가지고 있다.

③ ‘행방불명 시 수색비용보상특약’ 개발

삼정주우해상화재와 아이오이 손보는 초고령사회의 도래에 따른 치매 등에 대응하기 위한 70세 이상의 고령자가 가입할 수 있는 상해보험상품에, 피보험자가 행방불명이 되었을 때 수색비용을 보상하는 특약을 공동으로 개발하여 2021년 7월 1일부터 판매하고 있다. 이 특약을 ‘행방불명 시 수색비용보상특약’이라고 하고, 양사가 70대, 80대의 고령자 대상으로 판매하는 상해보험에 첨부할 수 있도록 하였다.

일본 국내에서 본 계약의 피보험자가 행방불명이 되어 경찰서에 신고한 후, 그 다음날 정오까지 발견되지 않을 경우 피보험자의 친족 또는 보험계약자가 수색활동에 소요된 비용을 보상하며, 보험금지급 한도액은 50만 엔이다.

다) 기업성 상품전략: 리스크 세분화 상품개발에 초점

① ‘근린 피해자(被災者)대응 비용보험’ 개발

2020년 6월 아이오이 손보는 낙뢰, 풍재(風災), 설재(雪災)에 의한 사업자 시설의 손해에 기인하여 이웃의 건물 등에 손해가 발생할 경우, 사업자가 신뢰 회복 또는 실추 방지를 위해 지출하는 비용을 보상하는 ‘근린 피해자(被災者)대응 비용보험’을 개발하였다. 이 보험은 사업자의 소유시설에 낙뢰, 풍재, 설재 등에 의한 손해가 원인으로 이웃의 재물에 피해가 발생한 경우 사업자가 지출하는 비용을 보상한다. 그러나 사업자가 시설 관리상의 과실로 인래 법률상의 손해배상책임을 부담할 경우(예를 들어 태풍에 의해 사업자가 소유하는 시설의 지붕이 날아가 이웃에 직격하여 창문이 파손되었을 경우 등)는 보상하지 않는다.

이 보험에서 보상하는 손해는, ㉓ 피보험자가 소유하는 재물의 회복비용, ㉔ ㉓이외의 사회통념상 타당한 비용 중 회사의 승인을 받아 지출한 비용 등이다. 총지급한도액은 1사고당 1,000만 엔이고, 위의 ㉓, ㉔를 합해서 피해자 1인당 100만 엔을 한도로 지급한다.

② 주택소유주비용 특약

MS&AD 보험그룹 산하의 대형 손해보험회사인 삼성주우해상화재와 아이오이넷세이동화손보가 2015년 4월에 소자녀·고령화에 대응한 화재보험을 공동으로 개발해 동년 10월 1일부터 판매하기로 했다. 두 회사는 화재보험에 주택소유주비용 특약을 신설해 임대주택 내에서의 사망사고(고독사, 자살, 범죄사)로 인해 입게 되는 주택소유주의 임대수입 손실 및 청소·유품정리 등에 관련되는 비용을 보상하기로 한 것이다. 사망사고가 발생한 호실은 물론이고 상하좌우의 인접호실의 임대수입 손실도 보상해주는 게 특징이다.

③ 기업대상 「건강경영지원보험」 개발

삼성주우해상화재와 아이오이넷세이동화손보는 기업의 건강경영을 지원하는 새로운 상품 ‘건강경영지원보험’의 판매를 2021년 4월 1일부터 시작하였다. 임직원에게 ‘만일에 대비한 보상(보험기능)’, ‘예방’과 ‘컨설팅’ 등 3가지 기능을 제공하고, 앱을 활용한 임직원의 건강증진 노력을 평가하여 기업이 부담하는 보험료를 최대 5%까지 할인해 주는 ‘건강경영할인제도’도 도입하였다.

코로나 사태를 고려하여 위의 3가지의 기능별로 코로나 감염병을 비롯한 감염병 대책 방안도 포함되어 있다. 기업 대상보험에 개별 임직원의 건강증진을 지원하는 기능을 제공하고, 건강증진 노력에 따라 보험료를 인하하는 보험상품은 손보업계 최초이다.

라) 서비스 전략: 디지털화 및 고객편의성 제고에 초점

① ‘텔레매틱스 손해서비스 시스템’ 개발

아이오이 손보는 텔레매틱스 자동차보험의 차량·디바이스로부터 얻을 수 있는 디지털 데이터를 사고대응에 활용하는 ‘텔레매틱스 손해서비스 시스템’을 개발하고, 2019년 4월부터 전국의 서비스 센터에 도입하였다. 이 시스템 개발에 의해 주행 데이터와 운전습관·위치정보 등의 디지털 데이터를 활용하여 사고대응의 혁신을 기대하고 있다.

‘텔레매틱스 손해서비스 시스템’의 개요는 다음과 같다. ㉠ 고객으로부터 사고연락을 받는 ‘수신형’에서 디지털 데이터로 차량의 충격을 탐지하여 회사에서 고객에게 먼저 연락하는

‘발신형’으로 변환하여 신속하고 적절한 사고접수를 실현한다.

㉔ 고객에게 청취한 사고장소·상황 등의 정보를 기초로 한 ‘추측’에서 디지털 데이터의 가시화에 의한 ‘확인’으로 변혁하여 고객의 부담을 대폭으로 경감한다.

㉕ 고객과 사고 상대방에게 청취한 ‘주관’적인 정보에 의한 과실·합의교섭을 드라이브 기억장치 영상 등의 ‘객관’적인 정보를 기초로 한 과실·합의교섭으로 변화하여 신속하고 적절한 해결을 실현한다.

또한 드라이브 기억장치의 영상을 AI로 분석하고 판례정보와 비교하여 과실비율의 판정을 지원하는 시스템을 2020년 9월에 도입하는 등 고객에게 안심을 제공하는 체제를 더욱 강화하고 있다.

② ‘I’m ZIDAN-24시간 365일 사고대응서비스-’

‘I’m ZIDAN’은, 24시간 365일 사원이 사고대응을 실시하고, 합의교섭까지 가능하며, 2019년 10월 현재 경쟁 보험회사에서는 실시하지 않는 독자적인 서비스이다. 평일 주간 영업시간 내에 사고대응을 실시하는 전국 195개의 서비스센터 이외에, 야간·휴일에 사고대응을 실시하는 ‘안심지원센터’를 설치하여 업계 최초의 사고대응 서비스를 제공하고 있다.

‘안심지원센터’에서는 사고 접수, 야간·휴일에 발생한 사고의 초기대응(고객 어드바이스, 사고 상대방과 수리공장·병원 등에 연락, 대차 수배 등) 및 합의교섭 등도 가능하며, 사고로 불안한 고객을 신속하고 정확하게 지원하고 있다.

3. 소액단기보험회사

가. 아이아루소액단기보험

1) 회사 개요

아이아루소액단기보험은 1984년 4월 학생종합보험 판매에 특화하는 보험대리점으로 처음 출발하였다. 2009년 1월에 소액단기보험업자로 등록한 후 2011년 2월 라이즈소액단

기보험과 합병하면서 현재의 사명으로 변경하였다. 2011년 8월에는 임대주택관리비용보험인 ‘무연사회의 지킴이’를 판매하기 시작했으며, 동 상품은 현재 동사를 대표하는 상품이자 일본 보험업계에 큰 영향을 미친 보험으로 평가받고 있다. 2019년 8월에는 스미토모생명(住友生命)의 자회사로 편입되어 현재에 이르고 있다.

동 회사가 대형 생명보험회사의 자회사로 편입한 것은 취약한 현금흐름 때문인 것으로 판단된다. 동사는 2019년도 사업계획을 수립할 때 수입보험료와 보험금지급액을 각각 2억 3,600만 엔과 8,900만 엔을 목표로 했으나 실제 결과는 수입보험료 1억 5,600만 엔, 보험금지급액 1억 100만 엔이었다. 들어오는 돈은 줄어들었는데 나가는 돈은 증가한 셈이다. 한편 소자녀화·고령화의 진전으로 더욱 다양화되고 세분화되는 고객의 니즈에 대응할 필요가 있었던 스미토모생명 입장에서 특정 마켓의 니즈에 부응하는 상품을 신속하게 개발해 판매하는 역량을 갖춘 아이아루소액단기보험은 당사의 성장전략에 부합하는 면을 강하게 가지고 있었던 것이다. 스미토모생명은 고객니즈의 다양화에 대응하기 위해 그룹 산하의 회사와 함께 판매채널 특성에 맞는 상품을 개발해 제공하는 ‘Multi-channel·Multi-product 전략’을 통해 ‘가장 추천하고 싶은 보험회사’를 지향하고 있다.

아이아루소액단기보험은 ‘스미토모생명그룹의 회사로서 기존의 보험상품만으로는 대처할 수 없는 고객의 다양한 리스크 및 니즈에 대응할 수 있고, 단순하고 알기 쉬운 보험상품 개발을 수행한다’는 경영이념을 갖고 있다. 이런 경영이념을 실현하기 위해 다음과 같은 3가지 경영방침을 설정하고 있다. ① 새로운 리스크 및 니치마켓의 니즈에 대응할 수 있는 ‘오리지널 보험’의 개발에 주력하여 사람에게는 풍요로움을, 사회에는 꿈을 선사한다. ② 항상 사람을 소중히 생각하는 마음을 가지고 고객으로부터 ‘감사합니다’라는 말을 듣는 기업이 되자. ③ 타업종과의 제휴로 참신한 아이디어를 얻어 보험업계에 새로운 바람을 불어넣는다.

2) 성장전략

가) 작은 리스크 및 니즈를 알기 쉽게 보험상품화

아이아루소액단기보험은 경영이념에서 본 것처럼 니치마켓의 니즈에 부합하는 독특한 보험상품 개발을 통해 성장한다는 전략을 가지고 있다. 동사의 성장전략을 한 마디로 정의하면 ‘작은 리스크 및 니즈를 알기 쉽게 보험상품화’하는 것이라 할 수 있다.

동사는 임직원 한 사람 한 사람이 ‘고객의 소리’를 진지하게 받아들이고, 그 목소리를 살려 상품 및 서비스 개발이나 업무 개선을 도모한다. 회사에 전해지는 ‘고객의 소리’는 전진 집약한 후 컴플라이언스위원회와 경영회의에서 대응책과 개선책을 검토하며, 필요한 경우에는 이사회에 보고하기도 한다. 고객의 소리에 근거한 보험상품 개발을 목적으로 홈페이지에 새로운 보험상품 개발 문의 폼을 설치해 접수된 의견을 전사적으로 공유하며 보험상품 개발에 활용한다. 동사는 고객의 소리를 수집하기 위해 고객의 리스크 및 니즈를 잘 알고 있는 단체와 기업, 모집대리점 등을 적극 활용하며, 이들과 함께 고객의 리스크와 니즈를 분석한다. 이를 통해 기존의 보험상품만으로는 대응할 수 없는 다양한 리스크와 니즈를 감안하여 고객에게 최적의 보험상품을 개발하여 제공한다.

동사의 대표적인 상품으로는 고독사보험인 ‘무연사회의 지킴이’, ‘불입치료보험’, ‘별집/새집보험’, ‘2030세대를 위한 입문보험’, ‘헬스케어응원단’ 등이 있다. 동사는 이들 상품을 다이렉트통신판매와 인터넷, 대리점위탁 등을 통해 판매하고 있다.

나) 주요 보험상품

일명 고독사보험이라 불리는 ‘무연사회의 지킴이’는 주택소유자를 위한 보험이다. 동 상품은 매년 증가하고 있는 자살과 고독사, 살인사건 등이 임대주택 내에서 발생할 경우 주택소유자는 원상회복 비용은 물론이고 사고 이후의 공실, 주택임대료 하락 등의 손실을 입게 된다. 동사는 고독사보험을 개발하기 위해 직접 피해를 입은 주택소유자를 찾아 그들의 목소리를 들었다. 동경에서 주택임대사업을 하고 있는 40대 남성 A씨는 자신의 임대주택에서 살고 있던 60대 남성이 여름철에 고독사한 일을 경험했다. 그는 악취로 주변에 끼친 민폐를 사과하기 위해 간단한 선물을 지참하고 다른 입주자와 이웃을 일일이 찾아다니며 사과했고 청소는 물론 소독을 3차례 실시했으며, 악취 해소를 위해 통풍이 잘 되도록 방을 리모델링하기까지 했다. 이 고독사로 인해 그가 입은 손해는 원상회복비용 약 100만 엔과 공실에 따른 임대료 손실 약 50만 엔이었다. 후쿠오카에서 주택임대업을 하는 50대 남성 B씨는 세입자인 30대 남성이 고독사하는 일을 겪었다. 이 때 그는 보증인인 돈을 지불해주지 않아 큰 어려움을 겪었다고 한다. 고독사의 경우 보증인의 책임에 대한 판례가 없거나 적을 뿐 아니라 재판에 들어가는 비용에 비교했을 때 그 효과도 적다고 판단하여 손실을 자신이 부담했다고 한다. B씨가 입은 손해는 원상회복비용 약 100만 엔과 공실에 따른 임대료 손실 약 40만 엔이었다. 동 회사에서 2013년 11월에 실시한 동 상품

가입자 대상 설문조사(응답 55명)에 따르면 임차인 사망을 경험한 자는 27%였으며, 사망한 임차인의 연령은 60세 미만이 80%를 차지한 것으로 나타났다.³⁰⁾

동 상품의 보험기간은 1년이며, 임대주택 내에서 발생한 사망사고(고독사, 자살, 범죄사)로 피보험자(집주인, 관리회사 등)가 입은 손실을 보상해준다.³¹⁾ 보상내용은 크게 3가지로 구성되어 있다. 첫째는 원상회복비용보험금이다. 이 보험금은 사망사고가 발생하여 피보험자가 사고발생일로부터 180일 이내에 지출한 유품정리, 원상회복,³²⁾ 상속재산관리인선임신청³³⁾ 등에 들어간 비용을 보상해주는 것을 말한다. 동 보험금의 상한액은 1사고당 100만 엔이다. 둘째는 주택임대료보증보험금이다. 이 보험금은 사고발생일로부터 90일 이내에 임대차계약이 끝나고, 공실기간이 발생하거나 임대료가 하락한 기간이 발생한 경우에 지급한다. 공실기간과 임대료 하락기간은 통산하여 최장 12개월까지 보상하며, 기간의 기산일은 사고발생일의 익월 1일로 한다. 동 보험금의 보상한도는 200만 엔이며, 임대료 손실액³⁴⁾과 임대료감소 손실액³⁵⁾을 보상한다. 임대료 감소는 원래 임대료의 50%를 한도로 한다. 셋째는 사고위로금이다. 이는 사망사고가 발생했지만 피보험자에게 원상회복비용보험금에 상당하는 비용부담이 발생하지 않았거나 비용부담이 5만 엔 미만인 경우에 지급된다. 1사고당 5만 엔을 정액으로 지급한다.

동 상품에 가입하려면 입주호실이 4개 이상이어야 하며, 소유하고 있는 임대주택 호실 전체를 가입하여야 한다. 즉 일부 동이나 일부 호실만을 선택해 가입할 수는 없다. 보험료는 입주호실의 수³⁶⁾에 따라 다르다. 입주호실의 수가 4~19개인 경우 월 보험료는 1호실당 390엔, 20~49개인 경우는 340엔, 50개 이상은 280엔이다.

‘2030세대를 위한 입문보험’은 젊은이들을 위한 실손보상 의료보험상품이다. 동 상품은

30) 60세 이상은 13%, 불명은 7%였음

31) 고지하지 않은 호실에서 발생한 사고의 경우에는 보상하지 않음. 또한 사고호실의 원상회복을 하지 않는 경우, 원상회복 후 새로운 입주자를 모집할 수 있는 상황임에도 불구하고 모집을 하지 않는 기간 동안의 임대료 손실은 보상하지 않음

32) 원상회복비용에는 당해 사망사고로 인해 발생한 파손 및 오손을 사고발생 직전의 상태로 복구하는데 들어간 수리비용과 청소, 악취제거 비용만 포함됨. 노후화나 통상적인 사용에 따른 소모, 사망사고에 기인하지 않는 원상회복비용은 보상하지 않음

33) 상속재산관리인선임신청 비용은 5만 엔을 한도로 하며, 제3자로부터 회수한 금액이 있는 경우에는 그 금액을 공제하고 지급함

34) 임대료 손실액 = 공실기간(월) × 원래 임대료(월액) × 지급비율(80%)

35) 임대료감소 손실액 = 하락기간(월) × 감소 임대료(월액) × 지급비율(80%)

36) 입주호실에는 공실이거나 점포 또는 사무실로 사용하는 호실은 제외됨

일상생활에서 발생하는 3가지 주요 리스크에 원스톱으로 대응할 수 있는 보험상품으로 개발되었다. 또한 동 상품은 ‘최소한의 보험’이라는 이미지를 갖고 개발되었으며, 동 상품에 가입하면 동영상으로 보험과 돈에 대해 배울 수 있는 기회가 제공된다. 동 상품의 보장 내용은 신체보상, 가계재산보상, 손해배상보상으로 구성되어 있다. 신체보상은 질병이나 부상으로 병원에 입원해 지불한 치료비용을 보상(80만 엔 한도)하며, 사망할 경우 유족에게 100만 엔이 지급된다. 가계재산보상은 화재나 가스폭발에 의한 소실, 낙뢰에 의한 전자제품의 고장, 배수관 누수에 따른 오손, 회오리바람이나 홍수로 인해 입은 손실 등을 보상한다. 보상한도는 100만 엔, 300만 엔, 500만 엔 등으로 구성되어 있다. 가계재산보상에서는 불법침입에 따른 도어락 교환비용, 호텔 등에서의 임시숙박비용, 임차건물 수리비용 등 각종 비용도 보상한다. 손해배상보상은 타인에 대한 손해배상책임을 보상하는 것으로, 보상한도는 1,000만 엔이다.

다) 고객센터서비스: 신속한 보험금 지급과 알기 쉬운 정보의 제공

아이아루소액단기보험은 신속한 보험금 지급과 알기 쉬운 정보의 제공을 통해 고객으로부터 신뢰받고 친숙한 보험회사를 지향하고 있다.

동사는 보험회사의 핵심 업무의 하나인 보험금 지급을 정확하고 신속하게 성실히 수행하기 위해 손해서비스 품질 향상을 실현하기 위해 노력하고 있다. 보험금 청구 및 상담 창구로써 전용 사고접수 센터를 운영하고 있다. 보험금 지급의 지체를 방지하기 위해 심사부서에서의 심사 후 2명 이상이 더블체크하는 체제를 운영하고 있다. 필요한 경우에는 보험금지급위원회에서 보험금 지급 내용을 확인하고 점검하기도 한다. 실제로 보험금을 지급할 때에는 보험금의 금액과 내역 등을 고객이 이해하기 쉽도록 설명한다.

동사는 고객이 상품을 선택하고 나면 중요한 정보를 이해하기 쉽도록 제공하는데 많은 노력을 기울이고 있다. 우선 모집자료를 작성할 때 보험상품의 내용에 맞춰 보험의 구조 및 보장내용, 보험료, 고객에게 영향을 미치는 리스크에 관한 정보 등을 상품 팸플렛과 중요 사항설명서를 통해 알기 쉽게 제공한다. 특히 고령자에 대해서는 고령자의 특성을 감안하여 알기 쉬운 용어의 사용, 도표 등을 활용해 세심하게 주의를 기울인다.

고객 입장에서 더욱 매력적인 서비스를 위해 동사는 상품부대서비스로 슈카츠(終活) 서비스를 제공한다. 슈카츠는 죽음을 앞두고 있는 사람이 연명치료, 환자간호, 장례, 상속 등

에 관한 희망사항을 정리하고 준비하는 것을 말한다. 동사는 고객의 슈카츠를 지원하기 위해 슈카츠 상담 자격증을 갖춘 ‘슈카츠 카운슬러’가 상담해주는 ‘슈카츠 상담 다이얼’을 운영하고 있을 뿐 아니라, 유품정리 전문 서비스업자를 소개하기도 한다.

또한 인터넷을 통한 보험상품 구매가 증가하고 있는 현실을 감안해 홈페이지 디자인과 내용을 지속적으로 개선하고 있다. 최근의 코로나19 사태를 맞이해서는 감염확대 방지 및 뉴노멀 시대에 맞게 고객의 편리성을 제고하기 위해 통신판매와 인터넷 판매를 강화하고 있다. 나아가 스마트폰 앱에서 보험가입 절차를 완결하는 디지털보험 제공을 적극 검토하고 있기도 하다. 궁극적으로는 현재 일부 상품에만 적용하고 있는 인터넷 및 스마트폰 가입을 모든 상품으로 확대하기 위해 개발을 진행 중이다.

나. 건강연령소액단기보험

1) 회사 개요

건강연령소액단기보험은 ‘고객의 요구에 부응하는 이제껏 없었던 보험회사가 되고 싶다’는 포부를 갖고 출범했다. 2016년 4월에 소액단기보험업자 등록을 하였으며, 같은 해 6월 ‘건강연령연동형의료보험’을 판매하기 시작했다. ‘건강연령연동형의료보험’은 동사의 경영이념을 구체적인 상품으로 구체화한 것이라 할 수 있다. 2017년 9월에는 ‘아름다운 슈카츠보험’을, 2020년 6월에는 ‘레이와장수의료보험’을 판매하며 점점 영역을 확장하고 있다. 판매채널은 인터넷, 우편, 대리점 등을 활용하고 있다. 2020년 현재 당사의 보험상품을 취급하는 대리점은 9곳이다. 그러나 아직 사업을 시작한 지 얼마 되지 않은 탓인지 높은 사업비율 때문에 합산율이 100%를 넘고 있다.

〈표 Ⅲ-6〉 건강연령보험의 최근 경영실적

(단위: %)

항목	2018년			2019년		
	손해율	사업비율	합산율	손해율	사업비율	합산율
생명보험	7.7	257.9	265.6	15.1	89.1	104.2
의료보험	-	28,132	28,132	165.4	74.9	240.3
합계	7.7	257.9	265.6	15.5	89.0	104.5

자료: 健康年齢少額短期保険(2021), p. 10

2) 성장전략

가) 의료통계서비스회사와의 협업

‘고객니즈에 착 달라붙는 지금까지 없던 보험회사’를 지향하는 건강연령소액단기보험은 주주 3명, 직원 5명의 초소형 소액단기보험회사이다. 이런 회사가 설립 초기부터 독특한 상품을 출시하며 일본에서 주목을 받고 있는 것은 철저한 분업시스템 때문이라 할 수 있다. 건강연령소액단기보험은 동경에서 의료통계데이터서비스를 제공하는 (주)JMDC³⁷⁾의 대표이사인 마츠시마 요오스케(松島陽介)가 대주주이며, (주)JMDC의 임직원인 이노우라 카츠야(井ノ浦克哉)가 동사의 이사회 멤버로 참여하고 있다.

동사의 대표이사인 오오하시 코오지(大橋宏次)는 홈페이지 인사말에서 다음과 같이 말하고 있다. “건강을 걱정하는 사람들에게 기여하는 보험. 그러면서도 지금까지 없는 보험. 그런 보험을 만드는 것은 결코 간단한 일이 아닙니다. 하지만 협력해주는 파트너와 힘을 합치면 가능합니다. ‘건강연령연동형의료보험’은 (주)JMDC가 개발한 ‘건강연령’을 사용함으로써 탄생한 상품입니다.” 오오하시 대표이사의 말처럼 동사는 대주주가 대표이사로 있는 회사와 돈독한 협업관계를 유지하고 있는 것이 설립 초기에 순조롭게 사업을 영위하고 있는 배경이라 할 수 있다.

나) 주요 보험상품

현재 동사에서 판매하고 있는 상품은 건강연령연동형의료보험, 아름다운 슈카츠보험, 소원을 이뤄주는 보험, 레이와 장수 의료보험 등 4가지다. 이 중에서 동사를 대표하는 상품은 일본 최초로 건강연령으로 가입하는 ‘건강연령연동형의료보험’이다.

‘건강연령연동형의료보험’은 나이가 들어감에 따라 보험료가 올라가는 일반적인 의료보험과 달리 실제 나이와 관계없이 건강하면 보험료가 낮아지는 상품이다. 뿐만 아니라 질병이 있는 사람들도 가입하기 쉬운 보험이다. 보험기간은 1년이며 매년 갱신 가능하다. 보험금 상한액은 80만 엔이다. 만18세부터 75세까지 가입할 수 있다.

37) (주)JMDC는 2002년에 설립된 회사로 2021년 3월 현재 270명의 종업원을 두고 있음. 건강보험조합, 제약회사, 보험회사, 연구기관 등을 거래선으로 두고 있음

동 상품은 의료 빅데이터를 이용해 만든 리스크세분형 의료보험이다. 암·뇌졸중·심근경색·당뇨병·고혈압 등 5대 생활습관병의 치료를 위해 입원하면 일률적으로 80만 엔을 지급한다. 지병이 있어 약을 복용하고 있는 사람들도 간단한 고지³⁸⁾와 건강연령³⁹⁾을 산출하면 가입할 수 있다. 실제연령보다 건강연령이 높아도 1년 이내에 암 등 5대 생활습관병을 원인으로 치료받기 위해 입원을 하지 않았거나 입원을 권유받지 않았다면 가입할 수 있다. 보험료는 건강연령별 5세 단위로 책정된다(〈표 III-7〉 참조).

〈표 III-7〉 건강연령연동형의료보험의 건강연령별 보험료 수준(예시)

구분		30세	35세	40세	45세	50세	55세	60세
월납P (엔)	남성	679	1,052	1,667	2,709	4,216	6,166	8,381
	여성	1,123	1,337	1,597	1,955	2,483	3,338	4,631

자료: 健康年齢少額短期保険 홈페이지를 참고해 작성함

‘아름다운 슈카츠보험’은 피보험자가 사망 또는 고도장해상태에 빠졌을 때 보험금을 지급하는 사망보험 상품이다. 50세부터 89세까지 가입할 수 있다. 동 보험은 저렴한 보험료, 89세까지 가입 가능, 간단한 가입절차 등의 장점을 갖고 있다. 먼저 보험료의 경우 사망보장으로만 한정하므로 저렴한 수준을 유지할 수 있다. 예를 들어 54세 여성이 100만 엔 코스에 가입하면 월 460엔만 납입하면 된다. 둘째, 89세까지 가입 가능하지만 보험료가 5세 단위로 부과되므로 사실상 94세까지 보험을 유지할 수 있다. 고령자를 대상으로 하는 상품이므로 지병이 있어도 가입할 수 있다. 셋째, 가입 시 의사의 진단이 필요 없고, 4가지 사항만 고지하면 되고, 보험금은 4가지 코스⁴⁰⁾ 중 선택하면 되므로 가입절차가 매우 간단하다는 점이다. 4가지 고지내용은 다음과 같다. ① 현재 입원 중인가? 또는 현재 의사로부터 질병으로 인해 입원·수술을 권유받고 있는가? ② 최근 5년 이내에 암 또는 간경변 진단

38) 고지내용은 다음과 같은 2가지임. 1. 최근 1년 이내에 당사에서 정한 특정 질병(암, 뇌졸중, 심근경색, 고혈압, 당뇨병)의 치료를 위해 입원을 한 적이 있는가? 2. 최근 1년 이내에 당사에서 정한 특정 질병(암, 뇌졸중, 심근경색, 고혈압, 당뇨병)의 치료를 위해 입원을 권유받은 적이 있는가?

39) 건강연령은 BMI지수, 혈압, 중성지방, 콜레스테롤 등 12개 항목의 건강검진 데이터를 활용해 건강상태를 알기 쉽게 나타낸 지표로서 건강진단결과를 사용하여 통계적으로 판단함. 동사에서 활용하고 있는 건강연령은 (주)JMDC가 보유하고 있는 160만 명의 건강진단 데이터와 의료비를 근거로 개발된 모델임

40) 50세부터 80세까지는 100·150·200·300만 엔 코스 중 하나를 선택하면 되고, 80세 이상은 50·100만 엔 코스만 선택 가능함

확정을 받은 적이 있는가? ③ 최근 5년 이내에 계속하여 7일 이상의 입원 또는 수술을 받은 적이 있는가? ④ 3개월 이내에 의사의 진료, 검사, 투약, 치료를 받은 적이 있는가?

다) 서비스전략

동사는 주력 상품인 '건강연령연동형의료보험'의 경쟁력 제고 차원에서 2018년 7월부터 '건강연령®통지리포트'를 제공하는 서비스를 시작했다. 동 리포트는 스미토모생명 그룹의 자회사인 이즈미라이프디자인스(주)(이하, 'ILD'라 함)와 ILD가 운영하는 내점형 보험Shop의 일부 점포에서 건강연령소액단기보험의 '건강연령연동형의료보험'을 판매하고 JMDC가 개발한 '건강연령®통지리포트'를 제공하는 서비스를 개시하기로 합의하면서 시작되었다. 스미토모생명이 '건강연령연동형의료보험'에 관심을 가진 것은 동사가 2018년 7월부터 '스미토모생명 Vitality'⁴¹⁾를 판매하기로 했기 때문이다.

'건강연령®통지리포트'는 '건강연령연동형의료보험' 가입자와 신청자에게 제공된다. 동 리포트는 1장으로 구성되어 있으며, 건강연령 관련 정보를 앞면과 뒷면에 걸쳐 수치와 그래프를 통해 보여준다. 동 리포트는 크게 5가지 부분으로 구성되어 있는데, 앞면에는 신청자의 건강연령 및 동류집단과의 비교 값을 보여주고, 뒷면에는 각 건강진단 항목 값의 3년 간 추이를 그래프로 보여준다(그림 III-13) 참조).

41) Vitality는 생명보험, 저축성투자상품, 웰니스 분야에서 강점을 지니고 있는 남아프리카공화국의 금융서비스회사인 Discovery가 건강 개선 도구 및 관련 지식, 이를 촉진하는 인센티브 등을 제공하여 보험가입자가 더욱 건강해질 수 있도록 지원하는 프로그램임. 동 프로그램은 임상연구 및 행동경제학에 기반해 건강체크·예방·운동 등이 생활 습관병의 억제에 중요하다는 점에 착안하여 보험가입자의 건강증진 의욕을 고취하고자 하는 것임. 각종 인센티브가 장기적으로 건강증진에 기여하는 행동변화를 유도하는 구조가 보험상품에 설계되어 있음. Discovery는 남아공을 비롯해 영국·미국·중국·싱가폴·호주·독일 등 17개 국에서 약 750만 명에게 제공되고 있으며, 일본에서는 스미토모생명이 독점계약을 맺어 2018년 7월 '건강증진형보험'으로 출시하였음

〈그림 III-13〉 건강연령@통지리포트



주: 41세 여성을 예로 든 것임
자료: 건강연령소액단기보험(주)

〈그림 III-13〉에서 ①은 가장 최근의 건강검진 결과에서 계산한 건강연령과 검사일 기준 실제연령, 건강연령과 실제연령의 차이를 나타내고 있다. ②는 검사자와 동성이고 실제연령이 같은 사람들의 건강연령 분포를 보여주고 있다. 동세대는 5세 단위를 기준으로 한다. ③은 최근 3회차 검사결과의 건강연령을 수치로 보여주고 있다. ④는 각 검사항목의 수치를 동성·동세대와 비교했을 때 어느 정도 위치에 있는가를 나타낸다. 수치가 평균보다 나쁘면 빨강색, 평균보다 좋으면 파랑색으로 표시되어 있다. 뒷면의 ⑤는 각 검사항목의 3회차 값을 그래프로 보여주고 있으며, 각 검사항목의 개선과 악화 여부를 쉽게 알 수 있도록 얼굴 마크로도 표현하고 있다.

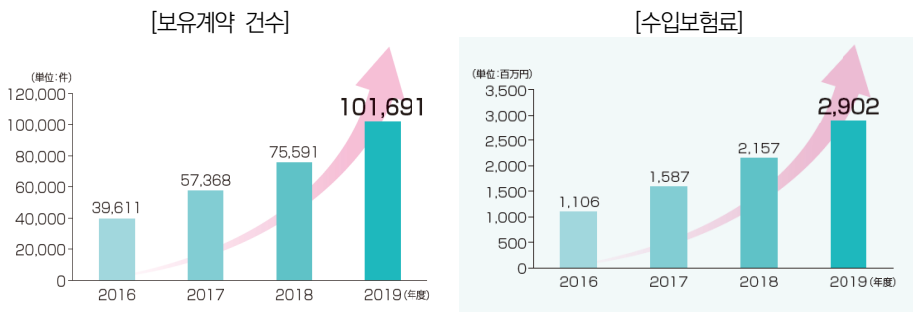
다. 펫메디컬서포트

1) 회사 개요

펫메디컬서포트(주)는 ‘동물들과 안심하고 함께 생활할 수 있도록 동물의 건강, 사회화(매너 등)에 적극 대응함으로써 동물들이 인간과 안전하게 공존할 수 있는 사회의 실현을 목적으로 펫보험의 보급에 노력한다.’는 경영이념을 갖고 있다. 동사는 2004년 9월 펫메디컬서포트공제회를 설립하면서 처음 펫보험시장에 뛰어 들었다. 2007년 4월에는 소액단기보험회사 설립을 위한 준비회사로 펫메디컬서포트주식회사를 설립했으며, 2008년 3월 소액단기보험업 등록을 완료했다. 2008년 5월에는 동사의 주력상품인 ‘PS보험’을 출시했으며, 2009년 7월부터는 인터넷을 통한 가입을 허용하였다. 2017년 11월에 보유계약 건수 5만 건을 달성했으며, 2020년 3월에 10만 건을 돌파했다. 2018년 9월에는 365일 24시간 대응 가능한 수의사전화서비스(계약자 전용)를 개시했으며, 2019년 1월에는 보험금 청구접수를 홈페이지를 통해 365일 24시간 가능하도록 했다.

동사의 보유계약 건수와 수입보험료는 매년 큰 폭으로 증가하고 있다. 2019년도 보유계약 건수는 101,691건을 기록하고 있으며, 수입보험료는 29억 엔을 돌파하였다. 각각 전년 대비 34.5% 성장한 모습을 보여주었다. 한편 보험금지급 건수는 56,721건을 기록하여 전년(42,385건) 대비 33.8% 증가하였다.

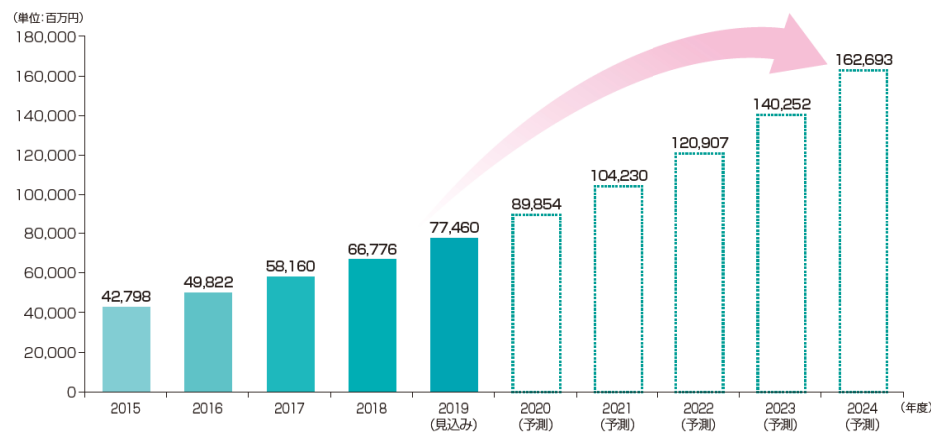
〈그림 III-14〉 펫메디컬서포트의 보유계약 건수와 수입보험료 추이



자료: 東洋經濟オンライン(2019. 3. 7), “ペットメディカルサポートの現状2020”에서 재인용함

한편 일본의 펫보험 가입률은 10% 미만으로 30~50% 수준을 보이고 있는 스웨덴과 영국 등에 비해 매우 낮은 수준이나, 펫보험시장은 매년 15% 이상 성장하고 있다. 펫의 가족화 및 동물의료의 발전, 펫보험의 인지도 향상 등으로 펫보험에 대한 수요는 더욱 늘어날 전망이다(그림 III-15) 참조).

〈그림 III-15〉 일본 펫보험 수입보험료 추이와 전망



주: 펫보험을 취급하는 손해보험회사, 소액단기보험회사 15개사 중 홈페이지에서 펫보험 수입보험료를 공시하고 있는 11개사의 데이터를 집계한 것임
 자료: 東洋経済オンライン(2019. 3. 7), “ペットメディカルサポートの現状2020”에서 재인용함

2) 성장전략

가) 저코스트 전략

최근 애완동물의 식사의 질 향상 및 의료기술의 발달에 힘입어 펫의 수명이 크게 늘어나고 있다. 펫의 고령화에 따라 인간과 마찬가지로 장기간 치료를 받는 경우도 증가하고 있고, 선진 의료기술의 도입 등으로 의료비의 고액화가 진행되고 있다. 펫의 경우 건강보험 제도가 없기 때문에 부담이 매년 증가하는 경향을 보이고 있다. 이에 동사는 ‘많은 주인들이 무리없이 가입하고 장기간 유지할 수 있는 펫보험’을 지향하며 2008년부터 펫보험인 PS보험을 보급하고 있다.

동사는 애완동물 주인의 경제적 부담을 조금이나마 덜어주기 위해 저코스트 전략을 추진하고 있다. 저코스트를 실현하기 위해 동사는 'PS보험' 하나의 상품과 인터넷을 통한 판매에 주력하고 있다. 이 결과 2019년 결산에서 경상이익 900만 엔, 당기순이익 1,100만 엔, 지급여력비율 634.8%를 달성하였다. 한 마디로 수익성과 건전성을 동시에 달성하고 있는 것이다.

하나의 상품에 주력하여 높은 평판을 얻고 있는 것도 동사의 성장에 큰 역할을 하고 있는 것으로 보인다. 동사는 '2020 오리콤 고객만족도 조사' 펫보험 부문에서 1위를 차지하였으며, '넛케이트렌디 보험대상 2021'에서도 펫보험 부문 대상을 수상하였다. 2021년 5월 13일부터 19일까지 동사의 신규가입자 542명을 대상으로 실시한 설문조사에서 가입자들이 동사를 선택한 이유로 가장 많이 꼽은 것은 '보험료와 보상내용의 밸런스 양호(67%)'였다. 이어 '저렴한 보험료(56%)', '인터넷에서의 높은 평판(27%)' 등이 그 뒤를 잇고 있다.

나) 주요 보험상품

현재 동사에서 판매하고 있는 'PS보험'은 개와 고양이를 대상으로 한다. 동 상품은 50% 보상플랜, 70% 보상플랜, 100% 보상플랜 등 3가지 플랜을 가지고 있으며, 각각 기본플랜·견실플랜·충실플랜이라 부르기도 한다. 50% 보상플랜이란 애완동물 치료를 위해 들어간 비용의 50%를 보상해준다는 것을 의미한다. 보장내용은 통원보상, 입원보상, 수술보상, 휠체어보상 등으로 구성되어 있으며, 각 보상별로 보상한도액과 1일·1회당 지급한도액 등이 정해져 있다(〈표 III-8〉 참조).

〈표 III-8〉 PS보험의 보장내용

구분	보상한도액	지급한도액 (1일, 1회당)	보험기간 한도일수
통원보상	20만 엔	1만 엔	20일
입원보상	60만 엔	2만 엔	30일
수술보상	20만 엔	10만 엔	2회
휠체어보상	10만 엔	10만 엔	-

자료: 펫메디컬서포트 홈페이지 자료를 이용해 작성함

동 상품의 가입자들이 보험료와 보상내용의 밸런스가 양호하다고 평가하는 이유는 상품 설계상 다음과 같은 3가지 특징이 있기 때문으로 보인다. 첫째, 보험료 인상 주기를 3년으로 하고 있다는 점이다. 인간과 마찬가지로 동물도 나이가 들어감에 따라 병원을 찾는 일이 많아진다. 보험기간이 1년인 소액단기보험의 특성상 많은 보험회사들은 1년마다 계약을 갱신하는 구조를 취하고 있는데, 이 때 동물의 나이가 많아짐에 따라 보험료가 자동적으로 올라가는 구조를 갖고 있는 것이다. 이에 비해 'PS보험'은 3세마다 1회 보험료를 인상하는 구조를 취하고 있고, 12세 이후부터는 보험료를 인상하지 않는다. 단 화장비용 등 담보특약에 가입할 경우 12세 이후에도 3년에 한 번 18세까지 보험료가 인상된다. 둘째는 모든 플랜에서 면책금액을 설정하지 않고 있다는 점이다. 대부분의 펫보험은 자기부담금인 면책금액을 설정하고 있다. 이에 비해 'PS보험'은 면책금액을 설정하지 않고 있으므로 그만큼 고객의 부담이 줄어들게 된다. 셋째, 면책기간을 설정하지 않고 있다는 점이다. 펫보험의 경우 보통 15~30일의 면책기간을 설정하는데 'PS보험'은 면책기간을 두고 있지 않다. 고객 입장에서 보면 면책기간은 보상공백 기간이며 리스크라 할 수 있다.

IV

우리나라 보험회사의 지속가능 성장을 위한 제언

장기계약이라는 보험상품의 특성상 본 상품을 취급하는 보험회사의 지속가능 성장은 그 무엇보다도 중요하다. 보험회사는 보험상품을 통해 보장이라는 기능을 사회에 제공함으로써 사회안전망 역할까지 수행한다. 따라서 일회성 계약으로 공급자와 소비자의 관계가 끝나는 소비재나 서비스 공급자보다 보험회사의 소비자에 대한 영향이 훨씬 더 크고, 더 길게 영향을 미친다고 할 수 있다. 특히 최근에는 고령화와 저금리의 장기화에 이어 제4차 산업혁명이 본격적으로 전개되면서 고객이 직면하는 리스크가 고도화·다양화·세분화되는 경향이 나타나고 있다. 이에 따라 고객의 니즈 역시 다양화되고 세분화되고 있다. 고객이 직면하는 리스크를 대상으로 사업을 영위하는 보험회사 입장에서는 커다란 위협요인이자 기회요인이기도 하다. 위협요인을 줄이고 기회요인을 강화한다면 그 동안 움츠러들었던 보험시장이 다시 활개를 펴는 방향으로 돌아설 수 있다.

이를 위해서는 고객과 보험회사를 둘러싼 구조적이고 다양한 제반 환경 변화를 기회요인으로 활용할 수 있는 보험회사의 노력이 무엇보다도 중요하다. 리스크의 고도화·다양화·세분화는 비단 우리나라만의 일이 아닌 전 세계적인 현상이다. 최근 이런 환경변화를 둘러싸고 일본 보험시장에서 전개되고 있는 현상과 이러한 환경변화를 기회요인으로 판단해 성장전략을 추구하고 있는 일본 보험회사의 사례는 우리나라 보험시장과 보험회사에 시사하는 바가 크다. 이에 본 연구에서는 일본 보험회사들의 경영전략 분석에서 도출한 내용을 토대로 경영전략·상품전략·서비스전략 3가지 측면에서 우리나라 보험회사의 지속가능 성장을 위해 필요하다고 생각되는 제언을 몇 가지 드리고자 한다.

1. 경영전략 측면

가. 지속가능 경영 차원에서의 성장전략의 재검토

최근 국내외를 막론하고 지속가능 경영이 사회적 화두로 등장하고 있다. 영속기업의 속성

을 지닌 기업의 특성상 지속가능 경영은 단기적 이슈가 아니라 늘 염두에 두어야 하는 본질적 과제이자 항상적 과제이다. 장기계약을 취급하는 보험회사에게 지속가능 경영은 소비자보호 차원에서도 필수적인 요소다. 그런데 최근 지속가능 경영을 둘러싼 논의는 ESG로 대변되는 것에서 알 수 있듯 보험회사와의 직접적 관련성보다는 거시적 방향에서 접근하는 경향이 강한 것 같다. 물론 환경을 고려하고 사회적 책임을 다하며 지배구조를 잘 갖추는 것은 보험회사는 물론 모든 기업에 필요한 사항이다. 그러나 일반론적인 논의에 매몰된다보면 보험회사 특성에 잘 부합하는 지속가능 경영 논의를 발전시키기 어렵다.

환경변화가 그렇듯 사회적 과제 역시 보험회사에게는 중요한 경영이슈가 아닐 수 없다. 사회적 과제 자체가 새로운 환경변화라 할 수도 있다. 그동안 저금리, 고령화 등의 환경변화에 보험회사들이 많은 노력을 기울여 왔듯이 지속가능 경영이라는 사회적 과제에 대해서도 보다 구체적인 고민이 필요할 때다. 거시적 논의를 보험상품이나 서비스개발로 연결짓는 등 보험업의 특성에 부합하는 미시적 차원의 구체적 논의로 발전시킬 필요가 있다. 재무건전성이 아무리 좋아도 역성장을 지속하거나 정체되어 있으면 언젠가는 재무건전성이 악화되기 마련이다. 이런 점에서 지속가능 개발목표를 보험회사 고유의 업무에 접목하며 성장전략의 발판으로 삼고 있는 일본 보험회사들의 행보는 우리에게 시사하는 바가 크다. 18개 항목의 ‘지속가능 성장을 위한 중점과제’에 초점을 맞춰 3가지 테마⁴²⁾를 설정하여 추진하고 있는 일본생명이 대표적이다. 「안심·안전·건강」을 테마로 하는 서비스산업으로의 구조변화와 글로벌 경쟁력 강화를 추구하고 있는 손보 Japan의 사례도 참고할 만하다.

일본의 보험회사들은 급변하는 환경 속에서 고객에게 안심을 주고 개인과 기업의 안전·건강 지원을 강화하여 새로운 가치를 창조하는 것을 보험의 본질이라 여긴다. 또한 이런 보험의 본질을 더욱 강화하기 위해서는 성장이 필요하다고 보며 성장전략을 중기경영전략의 전면에 내세우고 있다. 재무건전성만 강조하고 성장을 경원시하거나 문제시하는 것은 지속가능 경영 차원에서도 바람직하지 않다. 보험회사의 지속가능 성장은 고도화되고 다양화되는 리스크에 노출되어 있는 국민들의 권익보호와 복리후생 증진에도 필요한 부분이다. 이를 위해서는 보험회사의 지속가능 성장 필요성을 공론화하고, 보험산업 차원에서 어떻게 대응해야 하는지 구체적인 그림을 그려야 한다. 제도 개선이 필요한 부분이 있다면 과감하게 개선하고, 경영체질 또는 문화의 개선이 필요하다면 그렇게 해야 한다.

42) 3가지 테마는 ① 빈곤과 격차를 낳지 않는 사회의 실현, ② 세계에 자랑할 만한 건강·장수사회의 구축, ③ 지속가능한 지구환경의 실현임. 이와 관련한 자세한 내용은 일본생명의 성장전략 부분을 참조하기 바람

나. 고객니즈 발굴과 상품화를 위한 체제 구축

고객니즈는 상품개발의 기반이자 보험회사 수익의 근원이라 할 수 있다. 그렇기에 보험회사들은 고객의 니즈 발굴에 사활을 건다. 최근 고객의 니즈는 더욱 다양화되고 세분화되는 경향이 있다. 이는 고객의 니즈를 파악하기 더 어려워졌다는 점을 의미한다. 어렵사리 니즈를 파악했다 하더라도 이를 상품개발로 연결하려면 요율산정을 위한 데이터가 있어야 한다. 다양화되고 세분화되는 고객의 니즈를 공공데이터를 활용하여 파악하는 것에도 한계가 있다. 따라서 보험회사 차원에서 고객의 니즈를 발굴하고 이를 상품개발로 이어갈 수 있는 데이터를 산출할 수 있어야 한다. 이를 위해서는 전사 차원에서 고객니즈를 발굴하고 체계적으로 관리하는 체제를 갖출 필요가 있다.

고객니즈의 다양화·세분화는 리스크의 소형화를 의미할 수도 있다. 리스크의 소형화는 규모의 경제 또는 대수의 법칙 적용을 어렵게 한다는 점에서 상품성이 낮은 시장이라 할 수 있다. 투자 대비 성과를 생각해야 하는 기업 입장에서는 소극적으로 대응할 수밖에 없다. 그러나 모든 니치마켓이 상품성, 즉 수익성이 낮은 것은 아니다. 그리고 니치마켓이 늘 니치마켓으로 존재하는 것도 아니다. 어느 날 갑자기 매스마켓으로 탈바꿈할 수도 있다. 이런 점에서 니치마켓은 기회의 시장이라 할 수 있다. 이 기회를 잘 살려 성장의 도약대로 삼기 위해서는 니치마켓을 분석하고 평가하는데 꾸준히 투자할 필요가 있다. 최근 CM채널을 통한 미니보험의 급성장⁴³⁾은 우리나라 보험회사들이 니치마켓을 예의주시하고 있음을 의미한다.

이런 움직임이 코로나 정국에서의 일회성 이벤트에 그치지 않고 지속적으로 발전되고 더욱 체계화되기 위해서는 2021년 6월부터 시행된 소액단기보험을 적극 활용할 필요가 있다. 그런데 아직 보험회사의 반응은 소극적이다 못해 시큰둥한 편이다. 소액단기보험회사는 보험회사의 다양한 상품 출시를 지원하는 방안으로 도입된 것이다. 하지만 금융위에서 실시한 소액단기보험회사 사전수요에서 설립의지를 밝힌 곳은 10군데이며, 이 중 보험회사는 신한라이프 1개사라고 한다. 나머지는 보험대리점인 인카금융서비스와 핀테크사 8개이다. 보험업계에서는 핀테크사가 소액단기보험에 진출할 경우 혁신적인 생활밀착형

43) 2021년 1분기 손해보험회사의 CM채널의 원수보험료는 1조 5,721억 원으로 전년 동기(1조 2,898억 원) 대비 23% 증가하였음. 이는 손해보험회사 대면채널 원수보험료가 전년 동기 대비 2.6% 감소한 것과 대비됨. 생명보험회사의 CM채널 초회보험료는 174억 원으로 그 규모는 작지만 전년 동기 대비 309% 증가하는 폭발적인 성장세를 보여주고 있음(아주경제 2021. 7. 14)

상품보다는 단순히 고객정보를 확보하기 위한 상품만 출시할 수 있다고 우려하고 있다(한국금융신문 2021. 7. 12). 이에 비해 스미토모생명의 아이아루소액단기보험 인수(2019. 8), 동경해상일동화재보험의 '주택소유자 다이렉트' 상품 출시(2016. 4) 등 일본의 보험회사들은 소액단기보험회사의 인수·설립 또는 소액단기보험상품 출시 등 적극적인 행보를 보이고 있다.

앞서 말한 바와 같이 니치마켓에서 단기간에 큰 수익을 얻기는 어렵다. 최근 일본의 단기 보험회사들이 낮은 수익성을 보여주고 있는 것도 이 때문이라 할 수 있다. 그러나 니치마켓 진출은 소비자의 니즈변화에 대응한다는 측면과 기회요인을 잘 살려보겠다는 보다 적극적인 측면을 가지고 있다. 보험회사들이 소액단기보험에 곧바로 진출하는 것이 여러 측면에서 어려운 점이 있다면 사내벤처 형태로 대응하는 것도 한 방법이라 생각된다. 제조업체에서는 이미 보편화되어 있는 사내벤처 개념을 보험회사에 적용하는 것이다. 도전정신이 충만한 임직원들을 선발해 소액단기보험을 위한 사내벤처를 설립하고 지원하는 것이다. 이를 통해 개발된 보험상품이 성과를 내면 그 성과를 분배하는 방식으로 추진하고, 아예 분사를 통해 소액단기보험회사로 전환하는 방법도 고려할 수 있다.

다. 법인시장의 확대를 위한 대책 마련

보험시장은 크게 개인시장과 법인시장으로 구분할 수 있다. 가계·기업·정부가 경제의 3주체라면 개인과 법인은 보험시장의 두 수레바퀴인 셈이다. 경제의 3주체 간에 균형이 깨어지면 경제에 먹구름을 드리우듯 개인시장과 법인시장의 불균형적 발전은 보험시장의 성장에 걸림돌로 작용할 수 있다. 우리나라 보험시장은 개인시장과 법인시장의 불균형이 매우 심한 편이다. 생명보험회사의 단체생명보험시장은 거의 명맥만 유지하고 있는 수준이며 퇴직연금시장에서 생명보험회사의 점유율은 하락일로에 있다. 손해보험회사들은 장기보험과 자동차보험에 집중한 나머지 손해보험 고유의 영역이라 할 특종보험 투자에 매우 인색한 편이다.

일본 역시 법인시장보다는 개인시장이 훨씬 크다. 많은 보험회사들이 개인시장에 뛰어들어 경쟁하는 것은 우리나라와 동일하다. 하지만 일본에는 대동생명처럼 중소기업시장에 특화하여 성공을 거둔 생명보험회사가 있고, 손해보험회사들은 특종보험상품 개발 및 관련 서비스 제공에 매우 적극적이다. 특히 대동생명은 1970년대부터 중소기업 경영자를 위한 보험에 집중하여 지금은 대형사들도 넘보기 힘들만큼 경쟁력을 갖고 있다. 우리나라

의 보험회사들은 중소기업의 경우 사업성이 낮다는 이유로 기피하는 경향이 강하다. 변동으로 이자를 못내는 좀비기업 중 절반 이상이 중소기업이라고 하지만 튼실한 중소기업도 많다.

최근 이른바 소부장(소재·부품·장비)을 중심으로 중소기업의 경쟁력이 강화되고 있다. 중소기업은 한 나라의 기둥이자 일자리의 진원지다. 중소기업이 강해야 나라가 강할 수 있고, 국민 전체의 후생수준이 올라갈 수 있다. 그러나 중소기업은 대기업에 비해 여러 면에서 열악한 환경에서 일한다. 그만큼 중소기업 경영자는 큰 리스크에 직면해 있는 것이다. 우리나라 취업인구의 90% 이상이 중소기업에 있다는 점에서 중소기업의 위기는 곧 국민의 위기인 셈이다. 이런 중소기업을 보험회사들이 외면하는 것은 보장을 필요로 하는 곳에 보장을 제공함으로써 사회안전망을 강화한다는 본연의 역할을 등한시하는 것과 마찬가지다. 경쟁이 치열해 이미 레드오션화 된지 오래인 개인시장에서 대형사와 중형사가 모두 달라붙어 경쟁하는 것은 사회 전체적으로 볼 때 그다지 효율적이라 보기 어렵다. 정책적으로 중소기업시장에 특화하는 보험회사를 육성할 필요가 있다. 보험회사, 그 중에서도 특히 중소형보험회사들은 개인시장에서 대형보험회사와 경쟁하기보다는 상대적으로 경쟁이 덜한 중소기업시장을 적극 개척하여 대동생명과 같은 존재로 성장하고자 하는 전략이 필요하다.

2. 상품전략 측면

가. 단품화를 통한 자재형 종합화 상품개발 검토

보험상품은 가격이 사후적으로 결정되고 요율산정에 복잡한 보험수리를 필요로 하는 등 다른 금융상품에 비해 소비자들이 이해하기 어려운 점이 많다. 보험상품 개발에 소비자들이 관여할 여지가 거의 없는 것이다. 이 때문에 보험회사에서 보험상품을 개발하여 소비자에게 제시하면 소비자들은 그저 받아들이지 말지만 결정하는 식으로 판매가 이루어진다. 기본상품이 개발된 이후 추가적으로 보장이 필요한 부분은 특약 형태로 구매가 이루어진다.

제조업의 경우 소비자들이 제품 생산과정에 참여하는 프로슈머 현상이 일반화된 지 오래

다. 보험 역시 상품개발에 고객의 니즈를 반영한다는 점에서 프로슈머 현상이 없다고 할 수는 없다. 다만 제조업의 프로슈머가 자신의 의견을 적극적으로 개진한다면 보험에서의 프로슈머는 보험회사의 요구에 협조하는 모습이라는 점에서 차이는 있다. 그런데 최근 일본의 보험에서 새로운 형태의 프로슈머가 탄생하고 있다. 자신의 니즈에 맞는 보장을 골라 가입하는 자재형 보험상품이 등장했기 때문이다. 일본생명의 ‘미래의 형식’과 대동생명의 오더메이드형 보험인 ‘L Type 알파’가 바로 그것이다. 특히 ‘미래의 형식’은 일종의 보험상품 플랫폼 역할을 한다는 점에서 그 의의가 남다르다고 할 수 있다. 소비자들은 ‘미래의 형식’이라는 보험상품 플랫폼에 올라온 여러 상품 중에서 자신들이 필요로 하는 상품만 골라 하나의 상품으로 가입할 수 있기 때문이다.

우리나라의 보험회사들은 그 동안 종신보험이나 초보험 등 하나의 상품에서 거대한 보장을 감당하는 종합형 보험상품을 선호해왔다. 이는 하나의 상품으로 고객이 직면한 다양한 리스크를 종합적으로 보장한다는 장점이 있지만, 고객이 직면한 리스크의 종류나 크기가 달라지면 소비자의 효용은 떨어질 수밖에 없다. 게다가 최근에는 고객의 니즈가 세분화되는 모습을 보여주고 있어 종합형 보험에 대한 수요가 예전만 못한 게 사실이다. 이런 문제를 극복하고 다양하고 변해가는 고객의 니즈를 적극 반영하기 위해서는 ‘미래의 형식’처럼 소비자들이 자신이 필요로 하는 보장을 선택할 수 있도록 할 필요가 있다. 보험회사는 고객의 니즈를 단품화하여 고객이 선택할 수 있는 플랫폼에 올리고, 소비자는 보험상품 플랫폼에 올라온 상품 중에서 자신에게 필요한 보장을 선택하여 하나의 상품으로 조합하면 된다.

우리나라 보험회사들이 많이 활용하는 ‘주계약+특약’ 방식 역시 고객의 새로운 니즈를 특약형태로 부가함으로써 고객의 니즈 변화에 대응할 수 있지만, 필요성이 떨어지더라도 주계약을 계속 유지해야 하는 단점이 있다. 이에 비해 자재형 종합화 방식은 주계약을 결합하는 방식이라 불필요한 주계약을 해지하고 니즈에 맞는 주계약을 가입하면 된다는 점에서 고객 입장에서 보다 유리한 방식이라 할 수 있다. 우리나라에서도 이러한 방식을 시도한 보험회사가 있다. 삼성화재의 ‘다이렉트 Smart 맞춤보장보험’⁴⁴⁾이 바로 그것이다. 하지만 과거에 큰 호응을 받았던 종합보험인 초보험을 지금은 판매하지 않듯이 맞춤형 보장

44) 삼성화재의 ‘다이렉트 Smart 맞춤보장보험’은 상해와 질병 등 건강관련 보장부터 운전자, 주택화재 등 생활위험까지 하나의 상품으로 보장하는 종합보장 상품임. 암, 뇌·심장, 상해, 운전자 등 다양한 위험에 대한 대비를 특성별로 묶어서 9개의 보장으로 자유롭게 선택해 간편하게 가입할 수 있는 장점이 있음. 하나의 보험계약으로 고객의 생애주기에 맞게 사망, 장애·장애, 입원비, 암, 질병진단·치료비, 수술비, 상해, 운전자, 주택·생활 등 9개의 모듈 중에서 필요한 보장만 선택하여 가입할 수 있는 상품임

보험 역시 IT비용 등 많은 유지보수 비용을 이유로 판매에 소극적인 모습이다. 보험기간이 긴 보장성보험을 단기간 판매하다가 고객니즈가 있음에도 불구하고 수익성 등을 이유로 판매를 중단하거나 소극적인 모습으로 변하는 현재의 우리나라 보험회사들의 행태는 지금도 여전히 ‘초보험’을 판매하는 동경해상일동화재와 ‘미래의 형식’을 판매하는 일본 생명과 대비된다.

나. 환경변화를 기동적으로 상품개발에 반영할 필요

최근 사회적으로 이슈화되고 있는 사회문제를 보험상품으로 개발해 필요로 하는 소비자들에게 제공하는 것은 보험회사가 수행해야 하는 중요한 사회적 책무의 하나이다. 사회적으로 이슈화되고 있다는 것은 그만큼 소비자들이 그 문제에 대한 해결책을 절실히 느끼고 있다는 것을 의미한다. 그렇다고 이 문제가 보험상품으로써 시장성이 충분하다는 것을 의미하는 것은 아니다.

특정 사회문제가 보험상품시장으로써 가치가 불충분할지라도 보험회사는 외면해서는 안 된다. 소비자들이 보험으로부터 얻는 가장 큰 효용은 리스크로부터 보호받는다는 느낌인 ‘안심감’이기 때문이다. 소비자들이 느끼는 불안을 보험상품으로 감싸줄 때 보험회사의 사회적 평판은 높아지고, 보험회사는 더 높은 곳으로 성장할 수 있다.

일본의 손해보험회사들은 국민과 지역주민, 특정인 등을 대상으로 하는 사회적 공헌 및 지역사회 발전에 기여할 수 있는 상품개발에 많은 노력을 기울인다. 손보 Japan이 개발해 큰 호응을 얻고 있는 ‘식품가치 손실분 보장보험’, 동경해상일동화재의 ‘장애인 암보험’이 대표적인 예라 할 수 있다. 중소기업 및 소상공인을 지원하기 위한 법률비용보험이나 화재보험을 적극적으로 개발하는 것도 마찬가지다. 이러한 상품을 관련 서비스와 세트화하여 판매하면 그 효과는 배가될 것이다.

3. 서비스전략 측면

가. 상품에 결합된 서비스 개발

많은 보험회사들이 사회공헌활동을 열심히 한다. 순수하게 자발적인 의미의 사회공헌활동도 있겠지만 사회분위기에 떠밀려 하는 사회공헌활동도 있을 것이다. 많은 기업들은 직접 돈을 벌어주지 않는 부서를 비수익부서라 부르고, 영업처럼 직접 돈을 가져다주는 부서를 수익부서라 부르며 우대한다. 그러나 사실 자세히 살펴보면 기업활동의 모든 면이 수익과 연결되어 있음을 알 수 있다. 사회공헌활동의 경우 돈을 쓰는 행위이지만 그것이 기업이미지를 개선하는데 기여할 수 있다. 기업이미지가 개선되면 소비자들이 그 회사의 상품을 선호하게 된다. 결국 절대적 의미의 비수익부서는 없다는 말이다. 그럼에도 불구하고 서비스는 곧 비용이라는 인식이 여전히 강하다.

팁 문화가 약한 동양에서 서비스는 곧 공짜를 의미하기도 한다. 세상에 공짜 점심이 없듯이 공짜 서비스는 없는 법이다. 고객에게 서비스를 제공함으로써 직접적인 현금유출이 발생하는 것은 사실이지만, 그것이 쌓여 기업이미지가 개선되고 진정으로 고객을 위하는 회사라는 평판을 얻게 되면 커다란 수익으로 연결될 수 있기 때문이다. 서비스에는 이처럼 먼 길을 돌아 수익으로 연결되는 것도 있지만 지름길을 통해 수익으로 연결되는 서비스도 있다. 바로 상품과 결합된 서비스다. 상품과 결합된 서비스란, 이 상품을 구매해야만 이용할 수 있는 서비스를 말한다. 이 서비스 이용에 소요되는 비용은 상품가격에 반영되어 있을 수도 있고, 그렇지 않을 수도 있다. 상품에 서비스가 결합되면 그 상품을 구매한 소비자의 만족도가 높아질 가능성이 크다. 특히 보험처럼 무형이고 가격이 사후적으로 결정되는 상품의 경우, 가입 이후 이용하는 서비스는 보험금을 받기 이전에 실제적인 효용을 소비자에게 가져다준다. 즉 서비스가 상품의 가치를 높여주는 것이다.

이제는 상품의 가치와 직결되는 서비스에 신경을 써야할 때다. 순수한 사회공헌활동처럼 상품의 가치와 직접적인 관련성이 없는 활동도 필요하지만, 사회공헌활동을 지속하기 위해서라도 상품의 가치를 높이는 서비스가 필요하다. 기업은 돈을 벌어야만 여러 활동을 지속할 수 있기 때문이다. 일본 보험회사들도 많은 서비스를 제공한다. 일본생명의 '인지 증서포트폴러스'에서 제공하는 서비스는 상품에 결합된 서비스의 좋은 예이다.

나. 사회적 과제를 서비스로, 서비스를 상품으로

최근 일본의 보험회사들은 사회적 과제로 대두되고 있는 문제를 서비스로 풀려는 노력을 많이 하고 있다. 사회적 과제는 사회 구성원 모두의 노력으로 해결해야 한다. 사회 구성원의 하나인 보험회사 역시 사회적 과제 해결에서 자유로울 수 없다. 일본의 경우 고령화의 진전, 인지증 환자의 증대, 빈발하는 자연 대재해 등 많은 사회적 과제를 안고 있다. 이런 사회적 과제들은 보험 니즈와도 직결되어 있다. 이런 점을 인식하고 있는 일본의 보험회사들은 사회적 과제 해결에 동참하기 위해 제공하는 서비스 양을 늘리고 질을 제고하는 움직임을 보여주고 있다. 일본생명의 계약정보 가족연락서비스와 인지증서포트알파, 대동생명의 KENCO SUPPORT PROGRAM, 동경해상일동화재보험의 Medical Note 의료상담, 아이아루소액단기보험의 슈카츠서비스 등이 대표적이라 할 수 있다.

우리나라 역시 많은 사회적 과제를 안고 있다. 지금도 많은 보험회사들은 이런 사회적 과제 해결에 동참하기 위해 노력을 기울이고 있다. 그러나 일반 소비자들이 느끼고 체감할 만한 서비스는 눈에 띄지 않는 것 같다. 이는 여전히 서비스를 부가서비스 관점에서 접근하기 때문이라 할 수 있다. 부가서비스도 필요하지만 이제는 그 자체가 하나의 상품이 될 수 있는 서비스를 개발하고 발전시켜야 한다. 이를 위해서는 각 보험회사의 노력이 선행되어야 하겠지만, 협회 차원의 대응도 필요하다.

참고문헌

- 김두철(2020), 『생명보험에 대한 오해와 진실』, 보험연수원
- 신형덕·라선아(2020), 『경영전략론』, 한국방송통신대학교출판문화원
- 손성동(2020), 「생명보험의 저성장리스크에 관한 시론적 고찰」, 『월간생명보험』, 생명보험협회
- 최영목·최원(2009), 「생명보험회사의 지속가능 성장에 관한 연구」, 『경영보고서 2009-04』, 보험연구원
- 健康年齢少額短期保険(2021), *健康年齢少額短期保険の現状2021*
- 金瑬(2015), “戦後生命保険ビジネスモデルの変遷に関する一考察”, *保険学雑誌*, 第631号, 日本保険學會
- 内野逸勢(2017), “20年後の生命保険業界の行方”, 大和総研
- 大同生命(2020), *2020 大同生命の現状2020*
- 東京海上日動火災保険株式会社(2016), “アパート・マンション等の個人オーナー向け「家主ダイレクト」の販売開始について”, *ニュースリリース*
_____(2020), *東京海上日動の現状2020*
- 森慎一(2019), *保険代理店の人事・労務管理と就業規則*, 日本法令
- 三井住友海上火災保険株式会社・あいおいニッセイ同和損害保険株式会社(2015), “業界初, 少子高齢化に對應した火災保険の販売開始について”, *ニュースリリース*
- 小林雅史(2016), “少額短期保険について - 制度創設から10年間の成長-”, *保険・年金フォーカス*, ニッセイ基礎研究所
- 損保 Japan(2020), *損保ジャパンの現状2020*
- 安井義浩(2017), “共済事業・少額短期保険の現状 - 収支・資産状況を中心として-”, *基礎研レポート*, ニッセイ基礎研究所
- 鈴木治・岩本憐(2013), *図説 損害保険代理店ビジネスの新潮流*, 金融財政事情研究会
- 鈴木治・岩本憐・小島修矢・川上洋(2019a), *図説 損害保険ビジネス*, 金融財政事情研究会

鈴木治・望月琢彦・古賀輝行・岩本堯・小島修矢・佐藤泰夫・森川勝彦(2019b), 図説 生命保険ビジネス, 金融財政事情研究會

一般社団法人日本少額短期保険協會, “少額短期保険業界の決算概況について”, 각 연도판

_____, “少額短期ほけん相談室レポート”, 각 호

日本生命保険相互会社(2020a), 日本生命の現状 2020

_____(2020b), “2020年度 上半期 決算・経営戦略 説明会”

_____(2020c), “認知症を“トータルでサポートする”新商品・サービスの提供について経営戦略 説明会”

日本生命保険協會(2016), 生命保険の動向

_____(2020), 生命保険の動向

_____(2021), “超高齢社会への対応 - 認知症に起因する課題の解決に向けて - ”

日本損害保険協會(2020), 日本の損害保険 -ファクトブック2020-

あいおいニッセイ同和損保(2020), あいおいニッセイ同和損保の現状

건강연령소액단기보험(주)(<https://kenko-nenrei.co.jp/product>)

대동생명(<https://www.daido-life.co.jp>)

일반사단법인 일본소액단기보험협회(<https://www.shougakutanki.jp/general/consumer/insurance.html>)

펫메디컬서포트(<https://pshoken.co.jp/lpr/001/>)

一般社団法人日本少額短期保険協會(<https://www.shougakutanki.jp/general/consumer/insurance.html>)

日本保険毎日新聞 ホームページ(<http://www.homai.co.jp>)

健康年齢少額短期保険(<https://kenko-nenrei.co.jp/product/>)

도서회원 가입안내

회원	연회비	제공자료	
법인 회원	₩300,000원	- 연구보고서 - 기타보고서 - 연속간행물 · 보험금융연구 · 보험동향 · 해외 보험동향 · KOREA INSURANCE INDUSTRY	영문 연차보고서 추가 제공
특별 회원	₩150,000원		
개인 회원	₩150,000원		

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



가입 문의

보험연구원 도서회원 담당

전화 : (02)3775-9113 | 팩스 : (02)3775-9102



회비 납입 방법

무통장입금

- 계좌번호 : 국민은행 (400401-01-125198) | 예금주: 보험연구원



자료 구입처

서울 : 보험연구원 자료실(02-3775-9113 | lsy@kiri.or.kr)

| 저자약력

류 성 경 일본 추오대학(中央大學) 경영학 박사 / 동서대 글로벌경영학부 교수
E-mail : sk1ryu@gdsu.dongseo.ac.kr

연구보고서 2021-06

일본 보험회사의 지속가능 성장전략에 관한 연구

- 상품 및 서비스 전략을 중심으로 -

발 행 일 2021년 9월

발 행 인 안 철 경

발 행 처 보험연구원

주 소 서울특별시 영등포구 국제금융로 6길 38 화재보험협회빌딩

인 쇄 소 고려씨엔피

ISBN 979-11-89741-57-0
979-11-85691-50-3(세트)

(정가 10,000원)