

보험산업 디지털전환을 위한 과제

황인창(보험연구원 연구위원)

2022.11.10.

목 차

I. 보험산업의 구조적 문제

II. 보험산업과 디지털전환

III. 해외 보험회사의 디지털전환 추진

IV. 보험산업 디지털전환을 위한 과제

I

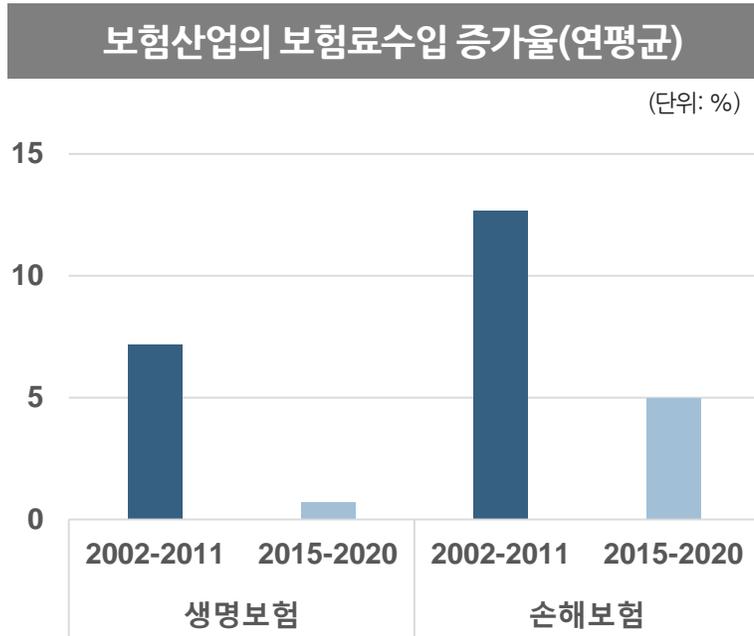
보험산업의 구조적 문제

1. 보험산업 현황
2. 보험시장의 정보비대칭성
3. 사업모형의 경직성

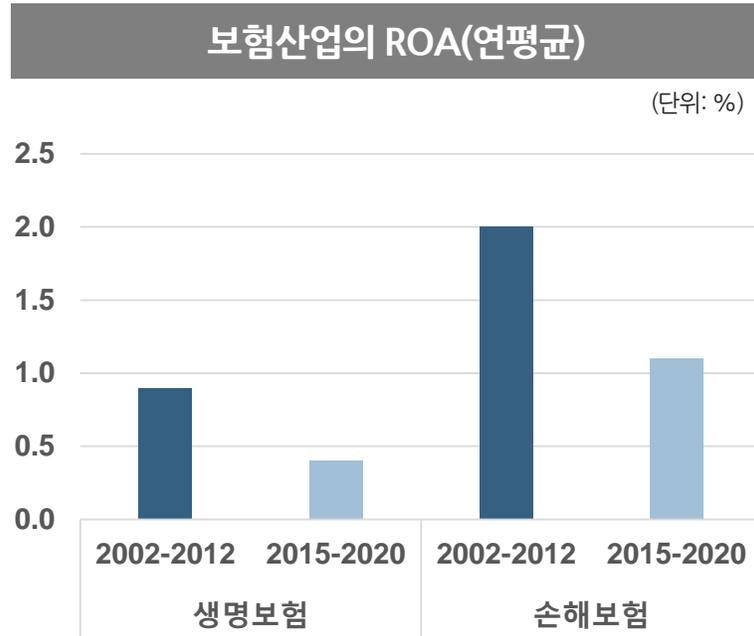
1. 보험산업 현황

· 보험산업은 성장성, 수익성의 추세적 하락과 소비자신뢰 저하에 직면

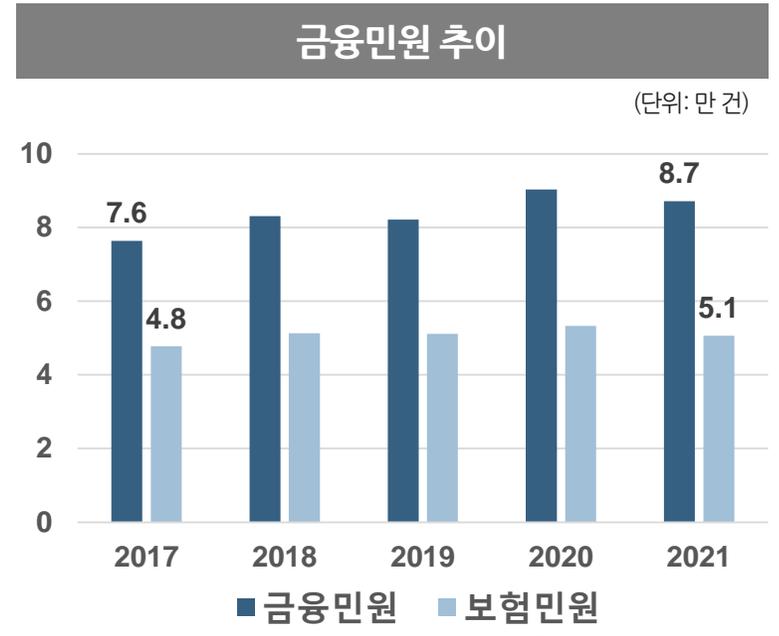
- 2010년대 들어 주력상품의 신계약성장률은 마이너스, 최근 10년간 보험산업의 당기순이익은 정체
- 금융민원은 지속적으로 증가, 금융민원 중 보험민원이 가장 큰 비중(2021년 기준 58%)을 차지



주: 2012년 농협의 시장진입, 2013년 회계연도 변경으로 2012~2014년 수치 제외
 자료: 금융감독원 금융통계정보시스템



주: 2013년 회계연도 변경으로 2013~2014년 수치는 제외
 자료: 금융감독원 금융통계정보시스템



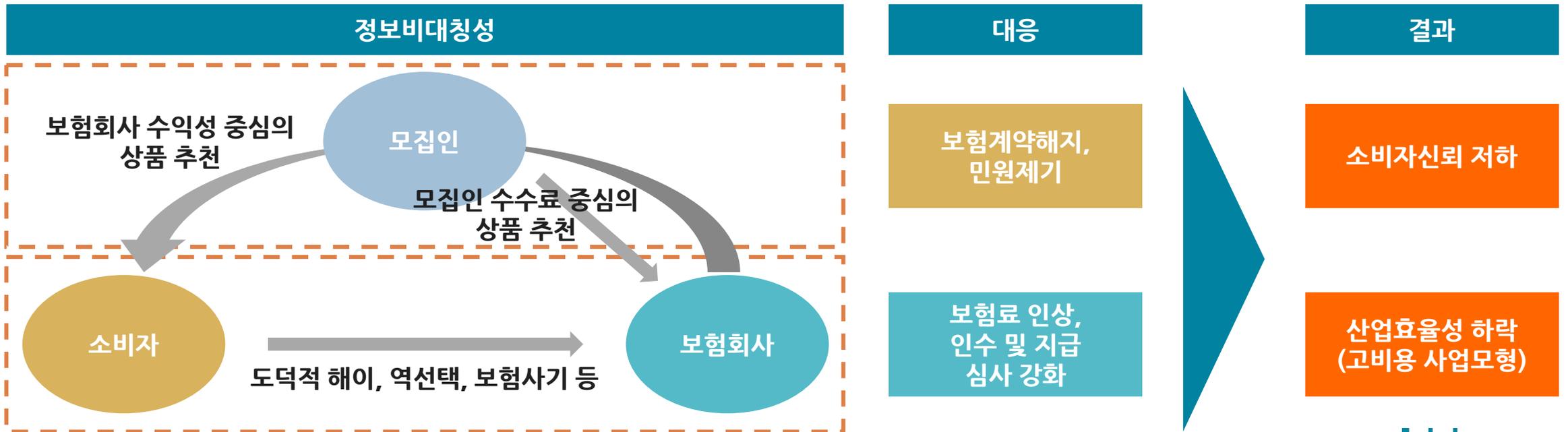
자료: 금융감독원 보도자료, 각 연도

2. 보험시장의 정보비대칭성

· 정보비대칭성에 대한 경제주체들의 대응으로 산업효율성 하락 및 소비자신뢰 저하

- 안정적인 사업운영이 어렵고, 보험모집·보험금 산정 및 지급에서 다수의 민원이 발생

보험시장의 정보비대칭성



3. 사업모형의 경직성

- **보험회사의 사업모형은 가치생산 및 전달 측면에서 경직성이 높아 외부 환경변화에 취약**
 - 사업모형의 확장성 및 역동성이 낮을 뿐만 아니라 기업의 경영의사결정체계, 조직문화 등도 보수적

보험회사 사업모형의 특징 및 취약성

구분	특징	외부환경	취약성
소비자	지불능력이 일정 수준 이상인 고객(특히 개인)	인구감소, 실물경제 저성장	주요 고객층 감소
생산자	특정 제한된 수의 사업자(보험회사)	산업간 융복합 심화, 규제개선(규제샌드박스 등)	경쟁 심화, 경쟁구도 변화
가치전달	대면채널 활용	판매인력 고령화, 디지털 기반 소비행태 증가	노동생산성 저하, 소비자 옴니채널 선호
제공가치	보험사고 발생 이후 손실 보상	소득수준 향상, 사회안전망(주로 공적) 강화	보험사고 발생 이전 손실 예방 선호

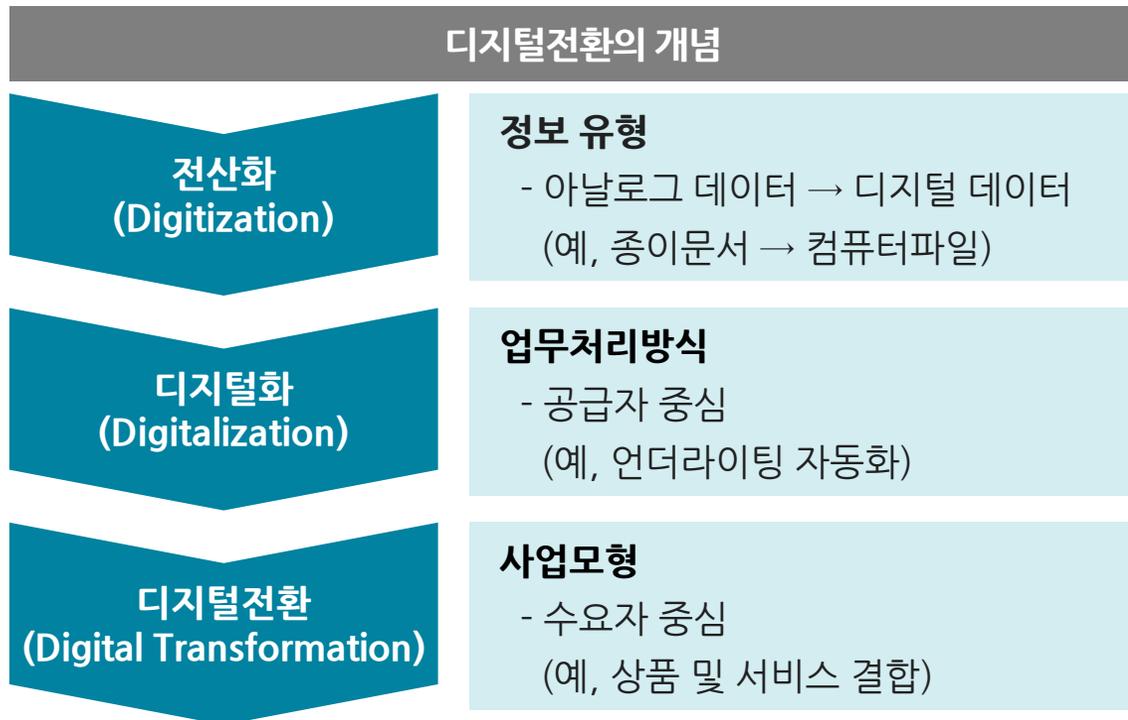
Ⅲ

보험산업과 디지털전환

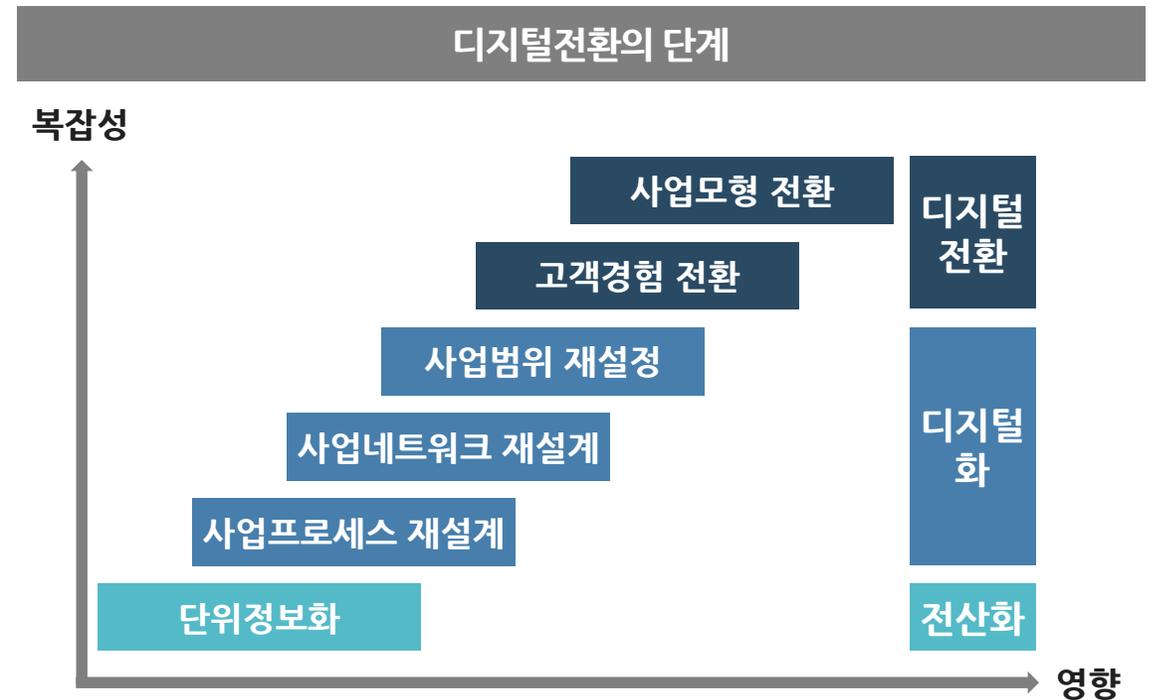
1. 디지털전환의 개념
2. 보험산업에서 디지털전환의 의미
3. 보험산업의 디지털전환에 대한 관심

1. 디지털전환의 개념

· 디지털기술과 증가된 데이터를 통해 상품·프로세스 등을 혁신하여 효율성을 향상시키고, 나아가 기존 방식과는 다른 새로운 사업모형으로 전환하는 지속적인 과정



자료: Verhoef et al.(2021), "Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda"



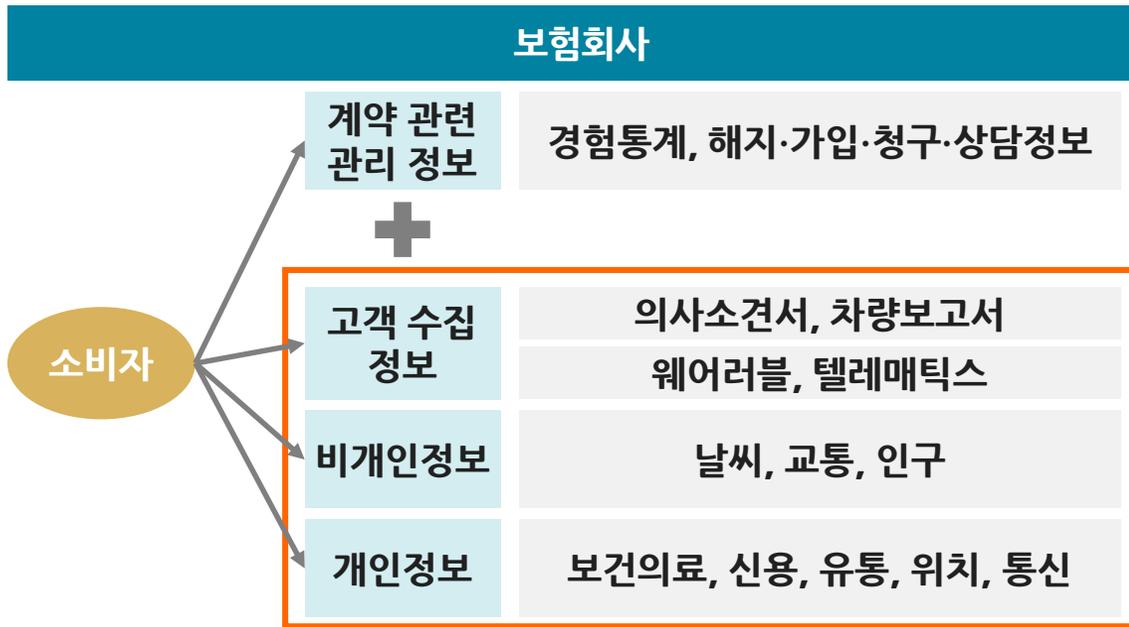
자료: Ismail et al.(2017), "Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?", 보험연구원 정미애·홍정임(2022), "기술혁신형 중소기업의 디지털전환 실태와 시사점" 재인용

2. 보험산업에서 디지털전환의 의미(1)

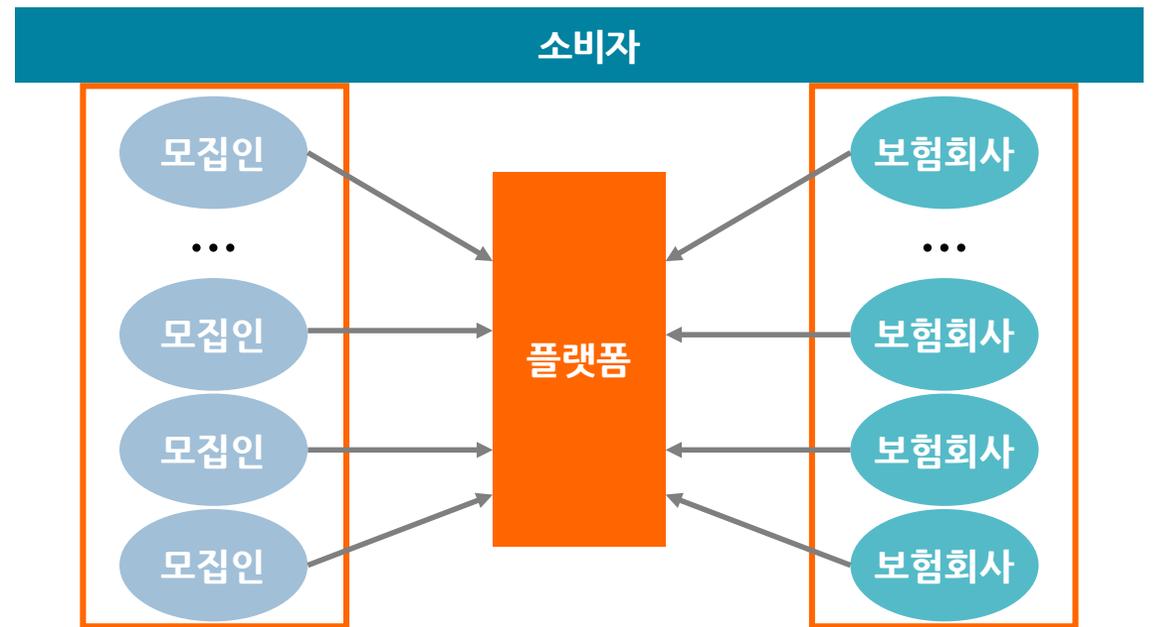
· 정보비대칭성을 완화하여 산업효율성을 제고하고 소비자신뢰를 향상

- 디지털기술의 발전은 정보수집 및 분석 고도화, 경제주체 간 정보교환 촉진

디지털기술을 활용한 정보비대칭성 완화



데이터 결합 및 분석



비교

비교 보험연구원

2. 보험산업에서 디지털전환의 의미(2)

· **사업모형의 유연성을 높여 소비자, 시장구조 등 외부환경 변화에 효과적으로 대응**

- 시장의 경계를 확대하고 시장을 세분화하여 다양한 소비자 니즈에 대응

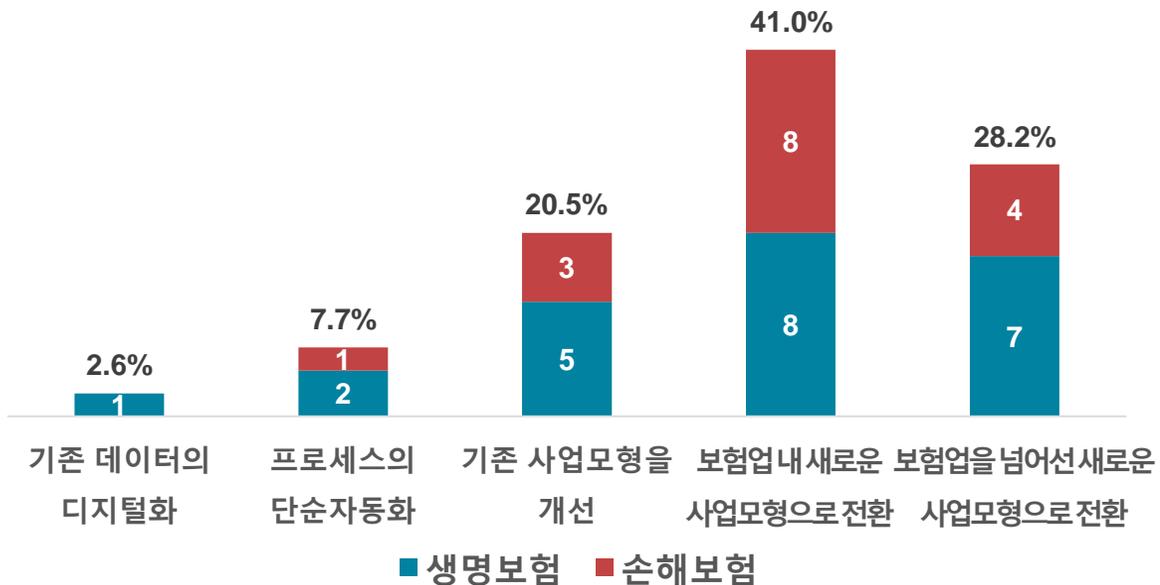
디지털전환을 통한 사업모형 혁신

구분	소비자	생산자	가치전달	제공가치	
주요 영향	주요 고객층 감소 가구단위: 1~2인 61.7% 기업단위: 중소기업 99.9%	노동생산성 저하 (특히, 판매채널)	비금융회사 시장진입, 경쟁구도 변화	편의성, 신속성, 맞춤형, 능동적 소비 요구	노후소득 확보 및 관리, 건강관리 및 간병서비스 등에 대한 니즈 증가
사업모형 대응	시장세분화	프로세스 효율화	협력집단(생태계) 구성	소비자별 맞춤형 채널 제공 (대면 + 비대면)	다양한 서비스 출시 (사전 위험관리서비스 포함)
기대효과	효율성 향상		확장성 제고		유연성 제고

3. 보험산업의 디지털전환에 대한 관심

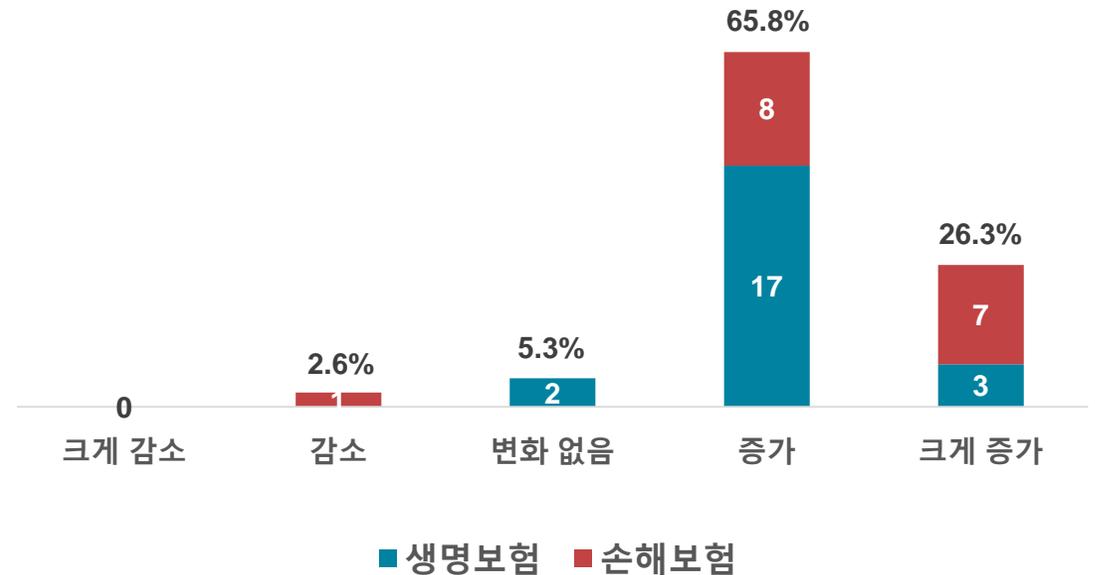
- **현재 보험산업은 디지털기술을 통해 기존 사업모형 개선뿐만 아니라 새로운 사업모형으로 전환을 목표**
- 당분간 디지털전략 관련 예산과 인력이 증가할 것으로 예상

보험회사의 디지털화 목표 수준



주: 막대 그래프 안의 숫자는 해당 응답을 한 CEO의 수
 자료: 김세중·김유미(2021), "2021년 보험회사 CEO 설문조사"

향후 1년간 디지털전략의 중요성(예산, 인력 등) 변화



주: 막대 그래프 안의 숫자는 해당 응답을 한 CEO의 수
 자료: 김세중·김유미(2022), "2022년 보험회사 CEO 설문조사"

III

해외 보험회사의 디지털전환 추진

1. 개요
2. 주요사례
3. 시사점

1. 개요

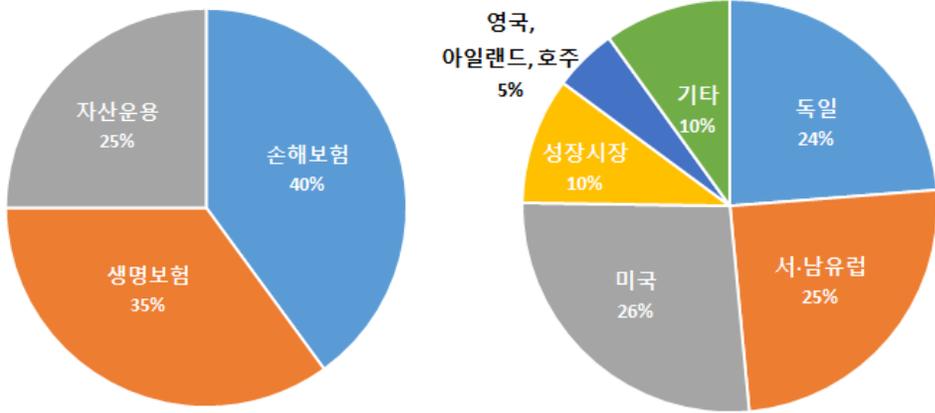
· 해외 주요 보험회사의 디지털전환 추진과 관련하여 구체적인 사례를 분석

- 지역별로 시장점유율 및 디지털전환 수준을 고려하여 분석대상 보험회사를 선정
- 디지털전환 추진전략을 목표와 실행방안으로 구분하여 분석

분석대상				분석항목		
지역	보험회사			구분	주요내용	
유럽	Allianz	AXA	Munich Re	사업부문	보험종목	지역
미국	MassMutual	Travelers		비전 및 계획수립	중장기 경영전략	디지털혁신 전략
일본	Sompo	Mitsui Sumitomo		전략실행	추진사업	성과

2. 주요사례(1) - Allianz

사업부문 구성



주: 2021년 영업이익 기준

자료: Allianz(2022), "Group Financial Results 2021 4Q"

디지털전환의 주요 실행방안

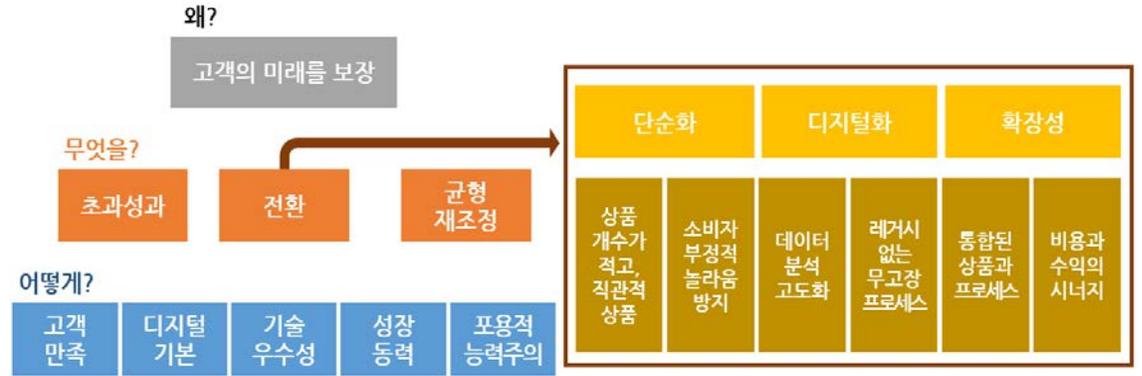
수직적 통합 및 민첩성(Agility) 실행

글로벌 운영모형을 체계적으로 수직화하여 상품, 프로세스, 시스템을 단순화, 통합화한 운영최적화를 통해 효율성 및 고객만족도 제고

확장성 있는 플랫폼을 통한 성장 촉진

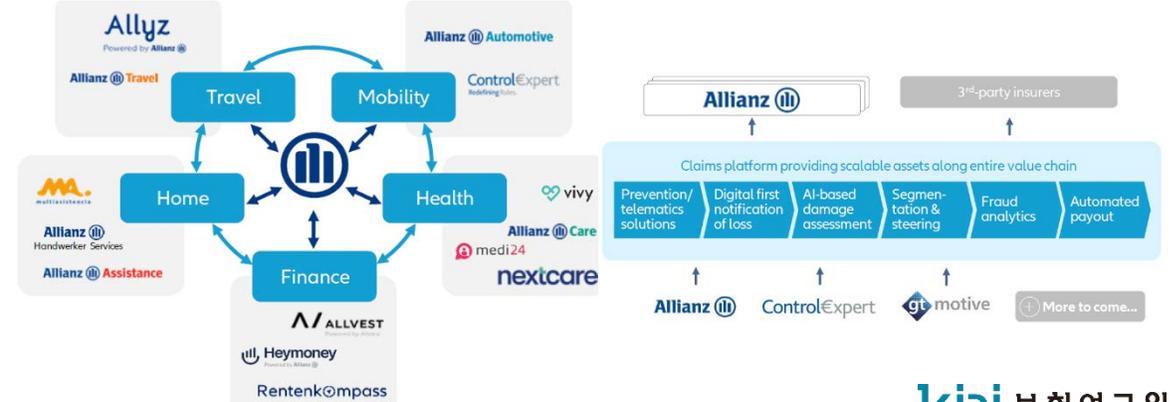
소비자가 직접 사용하는 플랫폼 확장, 운영플랫폼을 통한 가치사슬 개선

증장기 경영전략: Simplicity Wins



자료: Allianz(2021), "Allianz Capital Markets Day"

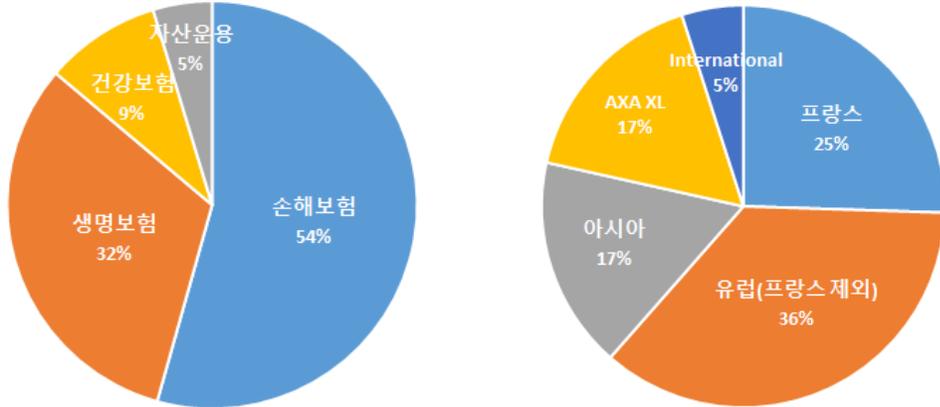
플랫폼 추진전략



자료: Allianz(2021), "Allianz Capital Markets Day"

2. 주요사례(2) - AXA

사업부문 구성



주: 2021년 순이익 기준

자료: AXA(2022), "Annual Financial Report 2021"

디지털전환의 주요 실행방안

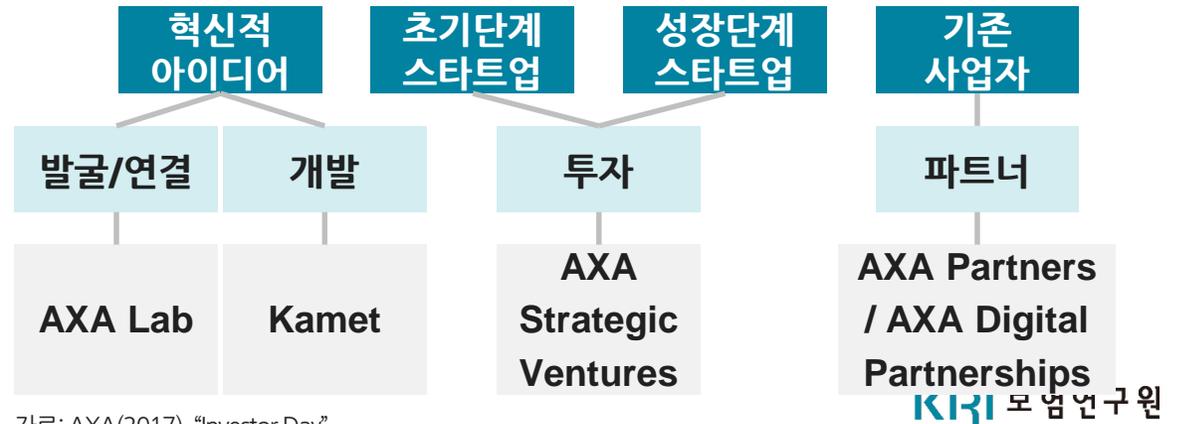
기존 사업부문 디지털화	부가가치가 적은 업무는 자동화하거나 없애고, 자문·서비스에 집중
디지털헬스케어 서비스 제공	다양한 헬스케어 서비스를 개발하여 지속적으로 소비자에게 제공
투자 및 제휴를 통한 전환 촉진	새로운 사업모형 개발을 위한 혁신 생태계 조성을 위해 사업진행 단계별로 투자 및 제휴를 활발히 실행

증장기 경영전략



자료: AXA(2011, 2016, 2020), "Investor Day"

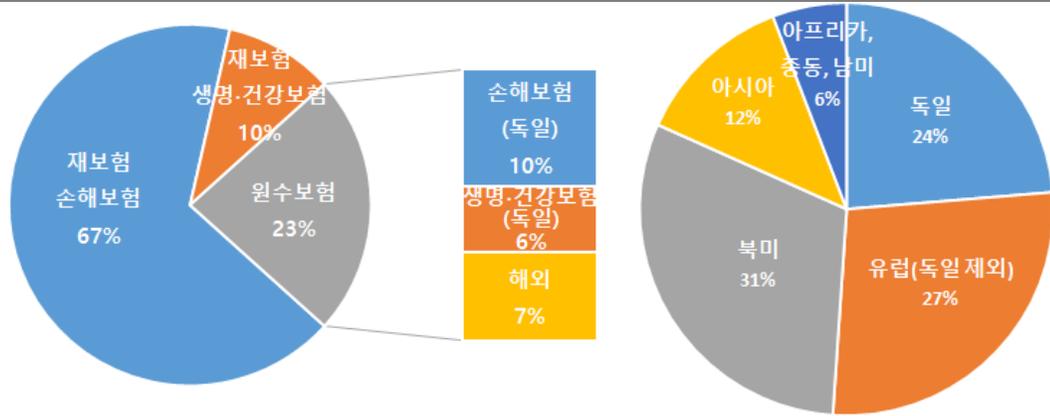
사업단계별 혁신 생태계 조성전략



자료: AXA(2017), "Investor Day"

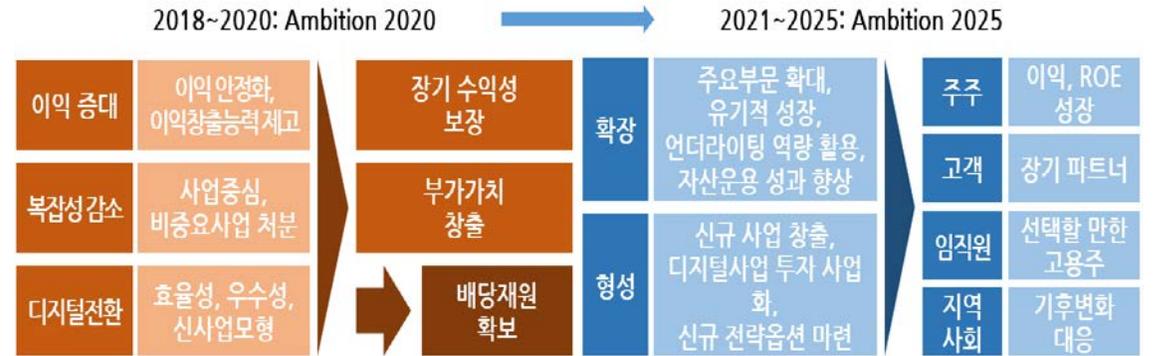
2. 주요사례(3) - Munich Re

사업부문 구성



주: 좌측은 2021년 영업이익 기준, 우측은 2021년 매출액 기준
 자료: Munich Re(2022), "Annual Report 2021"

증장기 경영전략



자료: Munich Re(2018), "Analysts' and Investors' Call 2018", Munich Re(2020), "Investor Day 2020"

디지털전환의 주요 실행방안

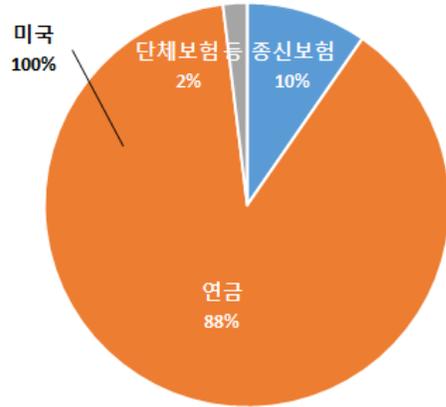
가치사슬 개편	디지털 협력모델, IoT 관련 애플리케이션과 서비스
위험보장범위 확대	사이버 (재)보험, 사이버 관련 솔루션 및 협력네트워크
데이터 기반 솔루션 개발	언더라이팅, 보험금지급 등 데이터기반 솔루션 제공
디지털전환 인프라 조성	기술·사람에 대한 투자, 제휴회사에 대한 전략적 투자

데이터 기반 솔루션

언더라이팅 자동화플랫폼	상품설계, 효율책정, 판매까지 하나의 클라우드 기반
생명보험 관련 위험평가	피보험자의 건강, 직업, 재무상황, 거주지 및 여가활동 등을 고려하여 위험도를 평가
데이터 풀링 플랫폼	원수보험회사가 소유한 데이터와 Munich Re가 보유한 데이터를 통합하여 분석
디지털보험 솔루션	보험회사, 중개인, 고용주, 소매기업이 100% 디지털로 이루어진 종단간 보험서비스 제공 지원

2. 주요사례(4) - MassMutual

사업부문 구성



주: 2021년 매출액 기준

자료: MassMutual(2022), "2021 Annual Report"

증장기 경영전략

목표: 사람들이 미래를 보장하고 사랑하는 사람들을 보호하도록 도와줌

사람과 지역사회에 투자

사업의 발전

혁신 선도

자료: MassMutual(2021), "2020 Annual and Corporate Responsibility Reports"

디지털전환의 주요 실행방안

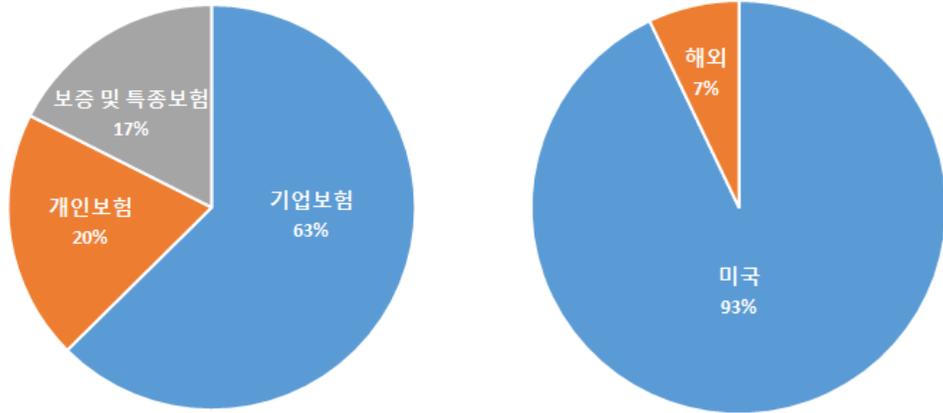
금융교육 실시, 기술인재 지원	디지털 기반 소비자 금융교육 실시, 지역사회 과학기술 인재와 핀테크 생태계 후원
업무효율성 제고	RPA 등 다양한 디지털기술을 활용하여 언더라이팅 자동화 등 업무효율성 제고
상품 및 서비스 혁신	온라인 전문 판매플랫폼 출시, 재무상담 및 고객관리 분야에서 새로운 서비스 제공
디지털전환 인프라 조성	투자를 통한 혁신 생태계 조성, 해외에 글로벌 역량센터를 설립

MassMutual Ventures의 주요 투자기업

사이버보안	Prove	cyber GRX	Phosphorus
디지털헬스	biofourmis	qure.ai	Daye
Enterprise SaaS	affinity	LINKSQUARES	TIER1 FINANCIAL SOLUTIONS
핀테크	Policygenius	INSURIFY	EMBROKER kiri 보험연구원

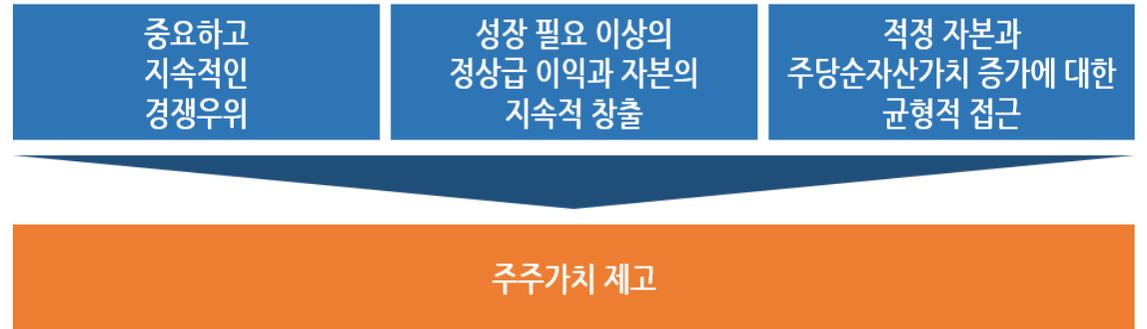
2. 주요사례(5) - Travelers

사업부문 구성



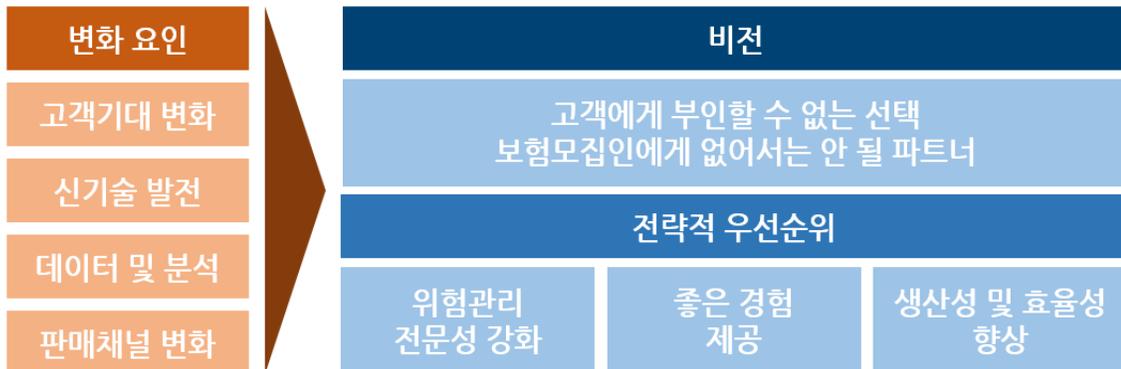
주: 좌측은 2021년 순이익 기준, 우측은 2021년 매출액 기준
 자료: Travelers(2022), "2021 Annual Report"

증장기 경영전략



자료: Travelers(2008), "Investor Day"

디지털전환의 우선순위



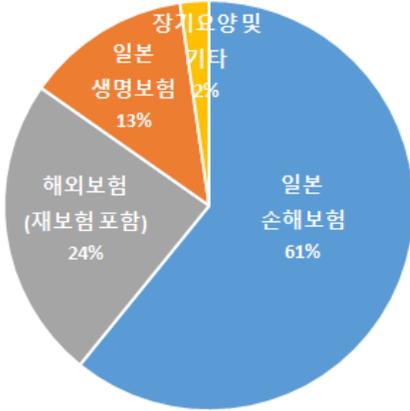
자료: Travelers(2022), "Travelers Overview - Perform & Transform"

디지털전환의 주요 실행방안

위험관리 전문성 강화	데이터를 통한 정보우위 창출	자동차보험에서 텔레매틱스 활용	재물보험에서 데이터 활용
고객 및 보험모집인의 경험 개선	대고객 모바일 애플리케이션	사업자 종합보험 개선	설계사 경험 최적화
생산성 및 효율성 향상	보험금지급에 3D 렌더링 활용	업무프로세스 전반에 AI 활용	자동차보험에 가상검사 활용

2. 주요사례(6) - Sompo

사업부문 구성



주: 2021년 순이익 기준

자료: Sompo(2022), "Highlights of FY2021 Results"

디지털전환의 주요 실행방안

디지털전환 인프라 조성	사업모형 전환에 필요한 디지털역량을 강화하기 위해 전담조직 설치 등 디지털전략 추진체계 확립
플랫폼 사업자로 전환	기존사업의 생산성·효율성을 높여 추가적인 가치창출, 더 나아가 플랫폼 사업자로의 전환 추진
새로운 업무방식 도입	임직원의 참여·행복도 제고, 높은 수준의 생산성 달성을 위해 디지털업무로 변화

증장기 경영전략

목표: 안전, 건강 및 웰빙을 위한 테마파크

2016~2020	2021~2023	
개별 사업에서의 경쟁우위 확보 및 강화	확장과 다각화	기후변화 등 불확실성에 대비하여 복원력 확보
재무건전성에 기반한 성장기회	새로운 고객가치 창출	고령화 등 사회문제에 기여하기 위해 RDP(Real Data Platform) 개발
종합서비스	새로운 업무방식	임직원의 참여와 행복도 제고, 높은 수준의 생산성 달성
디지털전략		
사업모형 진화		

자료: Sompo(2016, 2021), "New Mid-Term Management Plan"

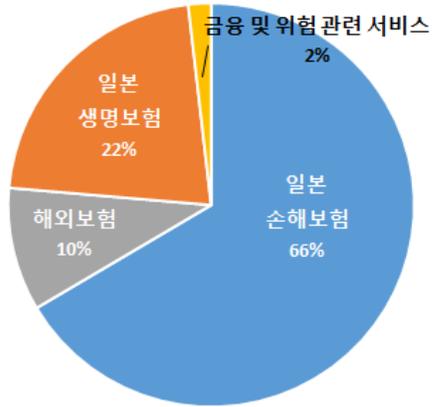
플랫폼 추진전략: Real Data Platform



자료: Sompo(2022), "Progress of Mid-Term Management Plan"

2. 주요사례(7) - Mitsui Sumitomo

사업부문 구성



주: 2021년 순이익 기준

자료: MS&AD(2022), "Summary of Financial Statements for the Year Ended March 31, 2022"

디지털전환에 기반한 성장비전



자료: MS&AD(2021), "Fiscal 2021 First Information Meeting"

중장기 경영전략



자료: MS&AD(2022), "Fiscal 2022 First Information Meeting"

디지털전환의 주요 실행방안

디지털전환 인프라 조성	스타트업 투자·오픈 이노베이션을 통한 사업개발 촉진, 디지털인재 육성 등을 추진
주요서비스 및 사업운영 디지털화	AI 기반 설계사 시스템, 신규 보험금 지급관리 시스템, RPA를 활용한 업무자동화 등을 추진
신사업 진출	데이터를 활용한 자문서비스, 보험상품 판매의 디지털화 등 디지털기술을 활용하여 신사업 진출
전 세계 확장	일본의 AI 기반 설계사 시스템, 미국의 텔레매틱스 데이터 사업 등을 전 세계시장을 대상으로 확장

3. 시사점

- **해외 주요 보험회사의 디지털전환 추진전략은 중장기 경영전략과의 관계, 주요 실행방안 등이 유사**
 - 보험회사 간 중장기 목표, 주력 사업부문 등의 차이로 인해 세부전략에 차이

해외 주요 보험회사의 디지털전환 추진전략		
유사점	중장기 경영전략과 관계	디지털전환을 사업부문 재조정 과정으로 이해, 자원재분배 과정을 선행하거나 병행
	인프라 조성	새로운 아이디어 발굴 및 사업화 프로세스 확립, 교육 및 조직문화 개선을 통한 임직원의 디지털역량 강화
	사업모형 개발 및 전환	본업 경쟁력을 강화하는 동시에 플랫폼 전략을 통한 성장 및 확장 가능성 주시
	투명성	디지털전환에 대한 이해관계자의 이해를 높여 디지털전환 추진의 일관성 및 지속가능성 제고
차이점	추진속도	사업부문의 지역적 또는 보험종목별 다각화가 높은 회사일수록 적극적으로 디지털전환을 추진
	신시장	생명보험: 헬스케어 및 자산관리서비스, 손해보험: 모빌리티 및 중소기업시장, 재보험: 사이버보험

IV

보험산업 디지털전환을 위한 과제

1. 정책과제
2. 경영과제

1. 정책과제

· 보험산업 디지털전환을 위한 정책과제로 범위의 경제, 규제 전환, 사업 재조정에 대한 검토 필요

효과적인 디지털전환을 위한 정책과제

범위의 경제

업무범위, 자회사, 업무위탁 등 규제 개선을 통해
보험회사가 범위의 경제를 추구할 수 있도록 하여 디지털전환 유인을 제고할 필요

규제 전환

소비자 중심의 사업모형을 개발할 수 있도록
사전적, 생산자 중심의 규제를 사후적, 소비자 중심의 규제로 전환할 필요

사업 재조정

디지털전환은 사업 재조정을 수반해야 효과적이기 때문에
1사 다면허제 전환, 사업 구조조정 인프라 조성 등 보험회사의 원활한 사업 재조정을 유도할 필요

2. 경영과제

· 보험산업 디지털전환을 위한 경영과제로 추진전략, 혁신인프라, 조직문화에 대한 검토 필요

효과적인 디지털전환을 위한 경영과제

추진전략

중장기 경영전략과 디지털전환과의 관계를 명확히 하고,
디지털전환 추진전략 수립 및 실행에 있어 투명성을 높여 일관성 및 지속가능성을 제고할 필요

혁신인프라

아이디어 발굴에서부터 사업화까지 효과적으로 이어질 수 있는 프로세스를 확립할 필요

조직문화

변화하는 환경에 대응하여 추진전략이나 실행체계를 유연하게 변화시키는 등
새로운 일하는 방식 및 문화를 정착할 필요

감사합니다.