

주제	기업의 비즈니스 모델 탐구 (보험사 : 레모네이드 - 미국 뉴욕)
요약	<p>기업의 비즈니스 모델을 혁신하는 탐구활동을 진행합니다.</p> <p>비즈니스 모델은 기업이 제품과 서비스를 전달하는 방법 그리고 이를 통한 이윤을 창출하는 방법을 정리한 것을 말합니다.</p> <p>모든 기업은 비즈니스 모델을 갖고 있습니다. 그리고 어떤 비즈니스 모델을 갖고 있는지에 따라 기업의 성공과 실패를 결정지을 수도 있습니다.</p> <p>좋은 비즈니스 모델은 기업의 지속가능성에 많은 영향을 미칩니다.</p> <p>이번 탐구에서는 '비즈니스 모델'을 키워드로 비즈니스 모델을 기업에서 어떻게 활용하는지 탐구해보고 한국의 기업과 외국(영어권 나라)의 기업을 비교하는 활동을 합니다.</p> <p>이번 탐구활동에서 선택한 산업은 보험산업입니다.</p> <p>보험은 대항해시대 무역업 관계자들의 리스크관리에서 시작한 제도로써 '경영학'과도 많은 연관이 있습니다. 많은 고객들을 모아 보험 시장을 키우는 것이 중요하기 때문입니다.</p> <p>이번 활동을 통해 비즈니스 모델뿐만 아니라 브랜딩, 마케팅 등 다양한 경영적 내용을 탐구하고 학생만의 아이디어를 발전시켜보세요</p> <p>세특에서는 외국 기업 사례분석을 진행하고 한국 기업의 방향성을 제시했다는 방향으로 작성하면 됩니다. 결론을 중심으로 세특을 작성해보세요. 세특에 들어갈 수 있는 좋은 키워드는 '사례분석', '브랜드 이미지 개선', '기업의 지속가능한 경영', '고객친화적 경영' 등이 있습니다.</p>

서론

보험의 정의

보험은 경제학적으로 재해나 각종 사고 따위가 일어날 경우 경제적 손해에 대비하여, 공통된 사고 위험을 갖고 있는 사람들이 일정한 돈을 적립하였다가 사고를 당한 사람에게 일

정 금액을 주어 손해를 보상하는 제도이다. 공통된 위험을 가진 10명의 사람이 100만원을 모아두었다가 사고를 당한 한 사람에게 100만원을 보상해주는 것이다. 보험은 대항해 시대 재물적 손해가 빈번하게 발생하던 무역업 종사자들의 경제적 손해를 보상해주기 위해 시작하여, 현대에 이르러 다양한 위험을 보상해주기 위한 안전장치로서 역할을 하고 있다. 현대인에게 보험을 필수적인 제도이다.

보험의 종류

보험은 크게 사회보험과 민영보험으로 나눌 수 있다. 사회보험은 법에 의해 가입이 의무화된 보험을 말한다. 국민들의 최저 생활을 보장하기 위해 국가가 운영하는 보험이다. 4대보험이라 불리는 건강보험, 국민연금, 고용보험, 산재보험이 있다. 민영보험은 국가의 한 개인이 개인 스스로의 위험을 대비하기 위해 자유롭게 가입하는 보험이다. 민영보험은 큰 자본을 갖고 있는 보험법인(보험사)에서 '보험상품'을 판매하고 개인은 그 보험상품을 구입하는 방식으로 운영된다. 민영보험은 손해보험과 생명보험으로 나눈다. 생명보험은 사람의 생존과 사망에 대한 사함을 다룬다. 손해보험은 우연한 사고로 인해 발생하는 손해를 보장한다. 현대 사회에서 크고 작은 다양한 위험을 맞이할 수 있기에 보험을 들어 놓는 것은 필수이다. 이번 탐구에서는 사회보험을 제외한 민영보험과 민영보험사를 탐구한다.

보험사 운영

민영보험(이하 보험)도 판매되는 상품이다. 보험사는 보험상품을 방식으로 자본을 늘려야 하고 수익을 창출해야 한다. 수익을 창출하기 위해 보험사들은 경쟁을 시작하고 다양한 보험상품이 나오게 된다. 경쟁이 치열해질수록 모든 기업이 그렇듯 보험사도 그들만의 핵심 능력을 갖추어야만 한다. 그러나 보험사는 적극적인 프로모션 대비 효율적인 효과를 기대하기 어렵다. 보험사의 보수적인 이미지 때문이다. 보험사의 비즈니스 모델은 제로섬 게임에 가깝다. 100을 모은 금액을 사고당한 개인에게 주어야하기 때문에 개인과 보험사 사이의 도덕적 해이나 역선택이 발생한다면 보험사가 손해를 보는 비즈니스 모델이다. 그렇기에 보험사는 손해를 최소화하기 위해 보수적인 운영을 선택해야 한다. 그렇기에 법에 근거한 선택, 매뉴얼에 근거한 선택을 하여 피해를 최소화한다.

보험사의 이러한 선택은 고객과 보험사의 갈등을 만들기 마련이다. 고객의 입장에서는 보험사가 보험금을 적게 보상하고 보험료를 최대한 많이 받아 수익을 극대화하려고 하는 것으로 보일 수 있다. 보험사의 입장에서는 도덕적 해이와 역선택을 최소한으로 방어하려고 하여 기업을 지속 가능하도록 만들어야 한다. 이러한 상황 속에서 법률에만 의거한 보험사 운영은 보험사의 브랜드 이미지를 긍정적으로 받아들이는 데 어려움을 준다.

추가로 최근 한 보험사에서 고아가 된 초등학생을 대상으로 소송을 걸었다는 소식이 알려져 공분을 샀다. 소송이 취하되긴 했지만 대한민국의 보험사 전체의 브랜드 이미지를 부정적으로 이끈 계기가 되었다. 보험사들은 브랜드 이미지에 예민한 MZ세대 고객을 공략하기 위해서 펀슈머 마케팅 등 많은 노력을 하고 있다.

저출산, 고령화와 같은 인구구조의 변화에 따라 보험사는 보험사의 이미지를 개선할 방안

과 함께 새로운 비즈니스 모델이 필요하다. 이번 탐구에서는 미국의 레모네이드 보험사의 비즈니스 모델과 마케팅 방법에 대해 탐구하고 한국 보험사들의 방향성을 제시하고자 한다.

본론

P2P보험의 정의

P2P보험은 보험 계약자들이 상호 보장을 하는 형태로 친구, 가족, 지인들 중에서 동일한 위험 보장을 원하는 사람들이 그룹을 형성한 후, 동일 그룹에 있는 가입자들의 보험사고 실적에 따라 보험기간이 끝날 때 보험료를 일부 환급받을 수 있도록 설계된 보험 상품이다. 즉 공유경제 개념으로서 동일한 위험을 갖고 있는 그룹이 보험료를 모아 서로의 위험을 보장해주고 보험료가 남는다면 일부를 환급받는 것이다.

P2P보험 활용 사례

한국에서는 보험업법에 따라 보험중개사가 P2P를 운영할 수 없다. 대한민국에서는 보험회사가 직접 P2P보험 상품을 판매하는 방식만이 법적으로 가능하다. 이를 고려하여 미국의 Lemonade(이하 레모네이드) 보험사를 사례 분석한다.

레모네이드는 보험산업이 크게 변화하지 않았다는 점에 주목했다. 보험산업은 100년간 바뀌지 않은 혁신이 없는 산업이라는 점을 레모네이드가 공략하였다. 레모네이드는 보험산업이 가장 큰 혁신을 낼 수 있을 것이라 생각하였고 보험산업의 비즈니스 모델을 분석하였다. 레모네이드는 보험산업이 고객들이 미워하는 비즈니스 모델을 갖추었음을 파악했다. 기존의 보험사들은 고객의 보험청구를 거절해야만 돈을 번다고 생각했다. 결과적으로 비즈니스 모델에서 고객과 상충이 발생한다는 것이다. 이는 고객이 보험사는 보험금을 주지 않고 돈을 벌려고만 하는 미워할 수 밖에 없는 산업이라는 생각을 갖게 만들었고 레모네이드는 고객을 최우선으로 하는 비즈니스 모델을 만들어야 함을 빠르게 깨달을 수 있었다.

레모네이드의 비즈니스 모델은 AI를 기반으로한 빠른 보험금 지급이다. MAYA(이하 마야)라는 인공지능 서비스를 운영하면서 빠른 시간에 보험을 가입할 수 있고 고객을 분석하여 3분 이내에 적절한 보험금을 지급하는 형태이다. 레모네이드는 InsureTech(이하 인슈어테크)인 보험에 적용되는 기술을 활용한 사례이다. 그러나 다른 보험사들과 달리 레모네이드는 보험금에서 25%의 수수료를 고객으로부터 받는다. 25%의 수수료는 레모네이드의 운영비로 사용된다. 앱과 인공지능 상담을 통한 가입이 이루어지기에 다른 경쟁 보험사들보다 보험료가 최대 50% 저렴하다는 장점을 갖고 있어 고객들에게는 매력적으로 다가오는 비즈니스 모델이다. 이에 더불어 레모네이드는 남은 75%의 보험금을 재보험과 자선단체에 기부할 수 있는 시스템을 구축하여 선순환적인 경영방법을 만들었다. 재보험은 보험사들이 드는 보험을 뜻하는데, 보험사 자체의 다양한 위험에 대비하여 유보금이 중요하고 보험사는 재보험을 위한 유보금이 필요하다. 이를 75%의 보험금의 일부에서 보충한다. 이렇게 된다면 보험사는 보험금 지급을 더욱 빠르게 할 수 있어 고객들의 만족도를 높일 수 있게 된다. 추가로 보험금이 남는다면 고객은 자신들이 원하는 자선단체에 기부할 수 있어 신선

한 기업 경험을 얻게 된다. 이는 MZ세대 고객들에게는 기업의 고객충성도를 높이는 결과를 만들어 기업과 고객 모두 윈윈하는 선택이 된다.

이에 더해 머신러닝을 통해 확보된 고객데이터를 분석하고 손해를 예측 및 관리가 가능하게 되어 레모네이드 보험사의 재보험율을 줄여 수익성을 증가시킬 수 있다. 레모네이드는 또한 인공지능을 통해 잠재적인 사기를 예방한다. 이러한 비즈니스 모델은 레모네이드의 NPS(소비자 만족 지수)를 70점으로 만들었다. 다른 보험사는 이에 반해 NPS가 50점대 이다. 레모네이드는 기본적으로 P2P보험을 기반으로 하기에 도덕적 해이와 역선택이 높은 분야인 주택보험, 차량보험, 생명보험, 펫보험을 출시하였다.

위기의 레모네이드

축망받는 기업으로 부상한 레모네이드는 최근 수익성이 떨어져 주가가 하락하고 있다. 핵심지표의 성장성은 비교적 안정적이었고 보험료와 고객의 수도 성장하는 모습이었다. 그럼에도 불구하고 높은 순손실률은 그들이 수익성을 찾지 못한 것으로 보여지고 있다. 이러한 기업의 모습은 투자자들에게 있어 투자를 철회하는 결과를 초래해 기업의 주가가 하락하는 결과를 맞이하게 만든다. 수익이 없는 기업은 운영을 잘할지라도 지속이 불가능하기에 투자자에게도 그 기업에 투자하는 것은 리스크가 크다. 레모네이드는 8년 정도의 신생 스타트업으로서 기업을 평가하기에는 아직 10년 이상의 시간이 남았다. 그럼에도 불구하고 현재의 문제를 해결해야 한다.

한국기업의 방향성

레모네이드는 비즈니스 모델은 한국의 보험사들에게는 도입이 꼭 필요한 모델이다. 한국의 경우 적발된 보험사기 규모가 1조원이 넘는다. 이를 막기 위해 인공지능의 도입과 새로운 수익 개선 모델이 필요하다. 현재 한국의 보험 시장은 도덕적 해이와 역선택이 많아졌다고 봐도 무방하다. 낮은 수위의 보험사기 처벌이 보험사기를 더욱 부추기는 형국이다. 법의 강화도 우선이겠지만, 무엇보다 보험사와 고객간의 브랜드 신뢰를 회복하는 것이 필요하다. 한국의 경우 보험사와 신뢰도가 높지 않아 역선택이 발생하는 경우가 많다. 보험사 입장에서는 수익성이 떨어지고 고객 입장에서는 필요한 보험금을 제 때 받지 못하는 상황이 발생한다. 이는 고객이 책정된 금액보다 많은 보험금을 원하게 되고 보험사는 강화된 보수적 운영을 해야만 하는 실정이 된다.

레모네이드의 P2P기반 보험과 일정 금액의 수수료를 통한 운영은 모두에게 윈윈하는 전략이 될 것이다. 같은 위험을 공유하는 집단이 서로를 보장하는 방안은 도덕적 해이를 줄이거나 예방할 수 있다. 일정 금액의 수수료는 합리적인 소비를 중시하는 MZ세대를 타겟팅할 수 있는 전략이기도 하다.

결론

한국의 보험사들은 전통적인 보험사 혹은 자본의 규모가 큰 대기업의 계열사인 경우가 많다. 레모네이드의 비즈니스 모델은 현재로서는 수익성을 낮은 모델일 수 있으나 자본이 많은 한국 보험사들에게는 Flywheel(플라이 휠)을 만들 수 있는 계기가 될 수 있다. 체계적인 수익구조, 인공지능 기반 보험금 지급, 자선단체 후원 등의 경험은 고객들에게 기존의 한국 보험사의 이미지를 개선하는데 큰 도움이 될 것이다. 또한 선순환 구조인 플라이 휠로서 시간이 지남에 따라 수익이 증가하게 되고 생겨난 이익들은 다시 고객에게 제공하여 산업의 발전으로 이어질 수 있다.

최근 카카오, Naver, Toss 기업들이 보험과 제테크 산업에 입장하면서 기존 보험사들의 경쟁은 더욱 치열해질 것으로 보이며 인구구조의 변화로 인해 더욱 어려운 경제 상황 속에서 생존할 방안을 마련해야 할 것으로 보인다. 이러한 상황에서 보험사와 고객이 서로 협동하여 지속가능한 경영을 하는 것은 필수적이게 되었다. 기존의 보험사들은 고객들과의 신뢰를 회복하고 브랜드 이미지를 개선하며 고객에게 좋은 가치를 줄 방안들에게 대해 연구해야 한다. 레모네이드의 선순환 비즈니스 모델은 자본 규모가 큰 한국의 보험사들에게는 선순환 구조를 만들기엔 충분한 비즈니스 모델이기에 도입할 가치가 충분하다.

이번 탐구를 통해서 레모네이드 보험사의 비즈니스 모델을 탐구하고 한국의 보험사의 경영 방향성을 제시했다. 레모네이드 보험사는 P2P기반 보험 상품과 일정 금액의 수수료 빠른 보험금 지급으로 고객들에게 신선한 기업 경험을 주었다. 레모네이드 보험사는 기존의 다른 보험사와 다르게 브랜드 이미지를 혁신하였다. 그러나 레모네이드 보험사의 비즈니스 모델은 수익성을 기대하기엔 너무 오랜 시간이 들어가 작은 규모의 기업에서 도입할 수 있는 비즈니스 모델이라 하기엔 어렵다.

한국 보험사의 경우 레모네이드의 선순환 비즈니스를 도입한다면, 1. 도덕적 해이와 역선택이 많은 보험 종목에서 도덕적 해이와 역선택을 방지할 수 있다. 2. 빠른 보험금 지급 프로세스와 보험료 환급은 기존의 보험사 브랜드 이미지를 혁신할 수 있다. 3. 선순환 비즈니스 모델로서, 고객의 수가 증가함에 따라 수익성을 기대할 수 있고 기업의 지속가능성을 기대할 수 있다.

한국 보험사의 경우 고객들과의 신뢰가 부족한 상태이며 기업의 브랜드 이미지 또한 부정적이다. 그리고 인구구조의 변화로 인해 안정적인 수익성을 기대하기 어렵기에 새로운 비즈니스 모델을 찾아야 할 필요성이 있다. 한국 보험사의 경우 자본 규모가 크기 때문에 레모네이드의 선순환 비즈니스 모델을 도입해보기에 충분한 가치가 있다.

참고자료

고아 초등생에 구상권 청구 논란' 한화손보 "소송 취하, 구상금 포기"

출처 : <https://www.hani.co.kr/arti/economy/finance/934184.html>

'편슈머' 마케팅, 젊은 기업문화...이미지 쇠신하는 보험사들

출처 : <https://www.fins.co.kr/news/articleView.html?idxno=91137>

내 보험료를 다시 돌려받을 수 있는 상품이 있다? | P2P보험 | 보험료 환급 | 건강보험

출처 : <https://www.2e.co.kr/news/articleView.html?idxno=302152>

'신개념보험' 각광받던 美레모네이드(LMND), 제동없는 추가하락 언제까지?

출처 : <https://www.infostockdaily.co.kr/news/articleView.html?idxno=167451>

PDF 자료 1. 기로에 선 보험산업, 무엇을 준비해야 할까/삼정KPMG 경제연구원/2023

PDF 자료 2. P2P 보험의 특징 및 활용 사례/KIRI보험연구원,김규동 연구위원/2018

고객 '페인포인트' 놓친 해외 인슈어테크

출처 : <https://www.sedaily.com/NewsView/29TCQVAB77>

[시사금융용어] 플라이휠 효과

출처 : <https://news.einfomax.co.kr/news/articleView.html?idxno=4049937>