

“불완전 판매와 철저 결별… AX도입, 일하는 방식 전환해야”

2026 보험, 위기와 기회

교보생명

완전보장·소비자 보호 최우선 과제
올해 ‘신뢰의 품질’ 끌어 올리는 해
고객경험 개선·업무 효율화 등
AX 목표 ‘체크 성과’ 만드는 것

교보생명은 2026년 최우선 경영과제로 ‘고객 완전보장’과 ‘금융소비자 보호’를 전면에 내세웠다. 신창재 대표이사 겸 이사회 의장은 불완전판매와 승환계약 등 불건전 영업 관행을 끊고, 전속채널 경쟁력과 인공지능(AI) 전환(AX)을 동시에 강화해 보험의 본질인 ‘보장’으로 재도약하겠다는 방향성을 제시했다.

◆ ‘완전보장’이 제1 과제

교보생명이 정의한 ‘고객 완전보장’은 가입 확대보다 보험의 전 과정에서 소비자보호 수준을 끌어올리겠다는 선언에 가깝다. 신창재 의장은 2026년 출

발 조회사에서 보험의 ‘완전 가입’부터 ‘완전 유지’, ‘정당한 보험금 지급’으로 이어지는 흐름이야말로 생명보험 정신의 실천이라고 강조했다.

특히 신창재 의장은 “고객에게 피해를 주는 불완전 판매와 승환 계약 등 불건전한 영업 행위와는 철저히 결별해야 한다”는 메시지를 분명히 했다. 소비자 불만을 사전에 예방하고, 문제가 발생했을 때 신속하게 대응할 수 있는 체계를 구축해야 한다는 주문도 함께 제시했다. 영업 확대보다 ‘민원·분쟁’이 생기지 않는 판매와 ‘정당한 지급’이란 신뢰의 기준을 먼저 세우겠다는 의미다.

교보생명은 시장 환경을 ‘만만치 않은 출발선’으로 보고 있다. 보험료 성장세 둔화와 경쟁 심화 속에서 불건전 영업 관행이 신뢰를 흔드는 리스크로 커졌다는 문제의식이 깔려 있다. 회사는 2026년



교보생명 사옥 과 신창재 대표이사 겸 이사회 의장. /교보생명

을 ‘신뢰의 품질’을 먼저 끌어 올리는 해로 규정하고, 고객가치 중심의 영업·관리 체계를 정교화하겠다는 방침이다.

◆ 전속채널 강화·AX 추진

교보생명은 ‘완전보장’의 실행 축으로 전속 대면 채널과 디지털 전환을 동시에 꺼냈다. 우수 재무설계사(FP)를 중심으로 전속채널을 확장하고, AX를 통해 고객 접점과 업무 프로세스를 바꿔 생산성과 서비스 품질을 제고하겠다는 구상이다.

신창재 의장은 “AX가 단순히 시스템을 도입하는 수준이 아니라 ‘조직이 일하는 방식 자체를 바꾸는 전환’이란 점을 강조하며 추진 기반을 서둘러 마련해야 한다”고 밝혔다. AX의 목표를 고객경험 개선과 업무 효율화, 비용 구조 개선까지 포괄하는 전사 과제로 설정해 ‘체크 성과’를 만들겠다는 의미로 해석된다.

재무 지표도 내실 기조를 뒷받침한다. 교보생명의 2025년 3분기 누적 연결 기준 당기순이익은 8844억원으로 전년 동기 대비 1.2% 증가했다. 같은 기간 보험손익은 4215억원으로 줄었지만, 투자

손익은 6706억원으로 늘었다. 자산부채 관리(ALM) 원칙 아래 장기채권 비중을 확대하고 금리 변동성 축소에 집중해 안정적 수익 기반을 마련했다는 평가다.

국제회계기준(IFRS17) 체제에서 핵심 지표인 보험계약마진(CSM)도 보장성 중심으로 확대 흐름을 보였다. 교보생명의 3분기 신계약 CSM은 3983억원으로 전 분기 대비 늘었고, 3분기 말 누적 CSM 잔액은 6조3885억원으로 증가세를 이어갔다. 보장성 판매 확대와 보유계약 효율 관리가 동시에 작동했다는 설명이다.

교보생명의 2026년 과제는 이 같은 ‘보장성 중심 체력’을 전속채널 경쟁력과 AX로 연결하고 판매·유지·지급 전 과정에서 소비자 체감 품질을 제고하는 것이다.

신 의장은 “고객 완전보장을 목표로 금융소비자 보호에 앞장서야 한다”며 불건전 영업 관행과의 결별을 재차 강조했다.

/김주형 기자 gh471@metroseoul.co.kr

달러당 160엔 ‘초엔저’ 지속… 덩달아 원화도 ‘약세’

日 다카이치 총리 재정확대 영향
“당분간 사나에노믹스 지속 전망
엔화 추가 약세는 제한적 일 것”

‘마이너스 금리’ 종료 이후 상승했던 엔화값이 다시 하락하고 있다. 다카이치 내각의 적극적인 재정확장과 완화 정책으로 엔화값의 지표가 되는 엔·달러 환율은 지난 2024년 7월 이후 최고(엔화값 최저) 수준을 지속 중이다. 한국과 일본은 수출 구조가 유사해 원화와 엔화의 동조성이 큰 만큼 ‘역대급 엔저’가 재현되면서 원·달러 환율 상승(원화값 하락)에 일조하고 있다는 분석도 나온다.

22일 투자정보사이트인베스팅닷컴에 따르면 뉴욕 외환시장 엔·달러 환율은 지난 21일 달러당 158.27엔에 거래를 마쳤다. 작년 말의 156.67엔과 비교해 1.02% 올랐고, 최근 1년의 최저치인 139.88엔과 비교해서는 18.9엔(13.1%) 올랐다. 엔화값이 달러당 160엔을 목전에 둔 가운데, 엔화 가치는 ‘초엔저’가 한창이었던 지난 2024년 7월 이후 최저 수준을 지속하고 있다.



한화은행 위변조대응센터에서 직원이 엔화와 달러화를 취급하고 있다. /뉴스1

원화 대비 엔화값도 내렸다. 한국은행에 따르면 지난 21일 서울외환시장에서 거래된 원·엔 환율 주간 종가는 100엔당 930.32원이다. 2024년 초엔저 당시 800원대까지 하락했던 원·엔 환율은 일본은행의 금리 인상 이후 작년 4월 1000원을 넘겼는데, 엔화값이 다시 내리면서 900원대 초반까지 하락했다. 최근 엔화값이 하락한 것은 작년 10월 임기를 시작한 다카이치 사나에 일본 총리가 적극적인 재정 확대 및 금융 완화 정책을 지속하고 있어서다.

다카이치는 취임 직후 육아 지원금

지급, 전기·가스요금 보조금 재개, 지자체 교부금 확충 등 대규모 완화책을 추진했다. 아베 신조 전 총리 당시의 재정정책인 ‘아베노믹스’에 빚댄 ‘사나에노믹스’라는 표현도 등장했다. 다카이치는 대규모 완화책을 추진한 데 이어, 취임 이듬해인 2026년도 회계연도 정부 예산안으로 사상 최대 규모인 122조 3000억엔으로 편성해 정부 지출도 대폭 늘렸다.

‘사나에노믹스’에 대한 논란 속에 다카이치는 지난 19일 총리 전권으로 국회를 해산하고 오는 2월 8일 총선을 치

르겠다고 선언했다. 70% 안팎의 높은 총리 지지율에도 연립 여당인 자민당과 일본유신회가 국회 과반을 간신히 확보한 만큼 조기 총선을 통해 정치적 기반을 공고히한다는 전략이다. 오는 2월 총선에서 자민당과 유신회가 충분한 의석을 확보한다면 ‘사나에노믹스’도 더 속도를 낼 전망이다.

엔화 약세가 장기화하면서 엔화값 하락이 원화값 하락에 일조했다는 분석도 나온다. 한국과 일본은 수출경합도가 높고 산업구조가 유사해 양국 통화가 함께 움직이는 경향이 있는데, 기축통화인 엔화값이 하락하면서 비기축통화인 원화값이 이를 쫓아가고 있다는 것.

전문가들은 ‘사나에노믹스’가 당분간 지속될 것으로 내다보면서도 엔화의 추가 약세는 제한적일 것으로 분석한다.

박상현 iM증권 전문연구위원은 “인플레이션 부담과 미국과의 관세 협상으로 아베 정권처럼 마냥 엔 약세를 용인하기 어렵고 미·일 기준금리차도 축소될 전망”이라고 분석했다.

/안승진 기자 asj1231@



(왼쪽부터) 이병서 한화생명 투자부문장, 김동원 한화생명 사장, 멀타자 악바르(Murtaza Akbar) LCV 매니징 파트너, 에밀 우즈(Emil Woods) LCV 공동창업자가 MoU 체결 후 기념촬영을 하고 있다. /한화생명

한화 금융계열 4곳

2026 세계경제포럼 참여 디지털금융 기업과 MOU

한화생명·한화손해보험·한화투자증권·한화자산운용 등 한화 금융계열은 ‘2026 세계경제포럼(WEF·다보스포럼)’에 참여해 글로벌 리더들과 미래 금융 혁신 방안을 논의했다고 22일 밝혔다. 현장에서는 글로벌 디지털 금융 기업들과 업무협약(MoU)을 맺고, 디지털 금융 생태계 협력 확대에 나섰다.

한화금융은 앞서 아부다비금융주간(ADFW)에서 제시한 ‘전통 금융의 신뢰’와 ‘디지털 금융의 개방성’을 결합한 전략을 이변 다보스 무대에서 확장·구체화하는 흐름으로 설명했다.

현장에서는 주요 계열사별 협력도 공개됐다. 한화생명은 지난 21일 다보스포럼 현장에서 미국 뉴욕 기반 Web3·핀테크 벤처캐피털인 리버티시티벤처스(LCV)와 업무협약을 체결하고 글로벌 핀테크 혁신기업에 대한 공동 투자와 디지털 금융 생태계 확장을 위해 협력키로 했다.

이병서 한화생명 투자부문장은 “디지털 금융 분야와 전통 금융 시장 전반에 대한 이해를 바탕으로 투자 전략을 추진해온 LCV와 협력하게 되어 기쁘다”며 “앞으로도 글로벌 파트너들과의 긴밀한 협력을 통해, 미래 금융 환경 변화에 효율적으로 대응하고 앞장설 것”이라고 밝혔다.

/김주형 기자 gh471@

투자·생활비 수요… 은행 신용대출 감소폭 급감

5대 은행 신용대출 잔액 105조
전월대비 감소액 42억 그쳐

은행의 신용대출 감소폭이 축소되고 있다. 코스피가 4800선을 넘어서며 투자목적의 대출이 늘고, 체감경기가 어려워지면서 생활비 마련을 위한 대출 수요까지 겹친 영향으로 풀이된다.

22일 금융권에 따르면 KB국민·신한·하나·우리·NH농협 등 5대 시중은행의 가계대출은 지난 20일 기준 767조 3317억원으로 집계됐다. 한달 전과 비

교하면 3464억원 감소한 수준이다.

가계대출 감소폭은 주택담보대출이 이끌었다. 주택담보대출은 611조4278억원으로 한달 전보다 180조256억원 감소했다. 지난달까지만 해도 증가세를 이어가던 주담대가 감소세로 전환했다.

반면 신용대출은 감소폭이 줄었다. 지난 20일 기준 신용대출 잔액은 104조 9643억원으로 한달 전과 비교해 42억 원 줄어드는데 그쳤다. 한달 전만해도 5960억원이 감소했던 것을 감안하면

감소폭이 크게 축소됐다.

신용대출이 증가한 이유는 증시가 강세를 보이고 있어서다. 전월 기준 코스피지수는 1885.75로 장을 마쳤다. 주택담보대출 규제가 이어지는 상황에서 일부 차주들이 신용대출이나 마이너스 통장을 활용해 투자자금을 보완했다는 분석이다. 특히 부동산 관련 자금 조달이 막힌 가운데 상대적으로 접근성이 높은 신용대출이 대체 수단으로 선택되면서, 증시로의 자금 유입을 뒷받침하는 역할을 했다는 평가다.

다만 신용대출 증가세를 빗투(빚내서 투자)로만 단정하기 어렵다는 지적도 나온다. 국가데이터처에 따르면 소비자물가지수는 12월 기준 117.57로 1년전과 비교해 2.3% 상승했다. 소비자가 일상에서 자주 구매하고 가격변동에 민감하게 반응하는 생활물가지수는 120.60으로 2.8% 올랐다. 고금리와 물가 부담이 장기화하면서 가계의 실질 구매력이 약화되고, 기존 소득만으로는 생활비를 충당하기 어려운 계층이 늘고 있다는 분석이다. 신용대출이 투자목적보다는 의료비·교육비·주거비 등 필수 지출을 보전하기 위한 ‘생활자금 성격’으로 활용되고 있다는 해석도 나온다.

/나유리 기자 yul115@