

## COVID-19으로 재편될 생명·연금보험 업계 리질리언트 리더십을 위한 중단기적 시나리오

2020.06



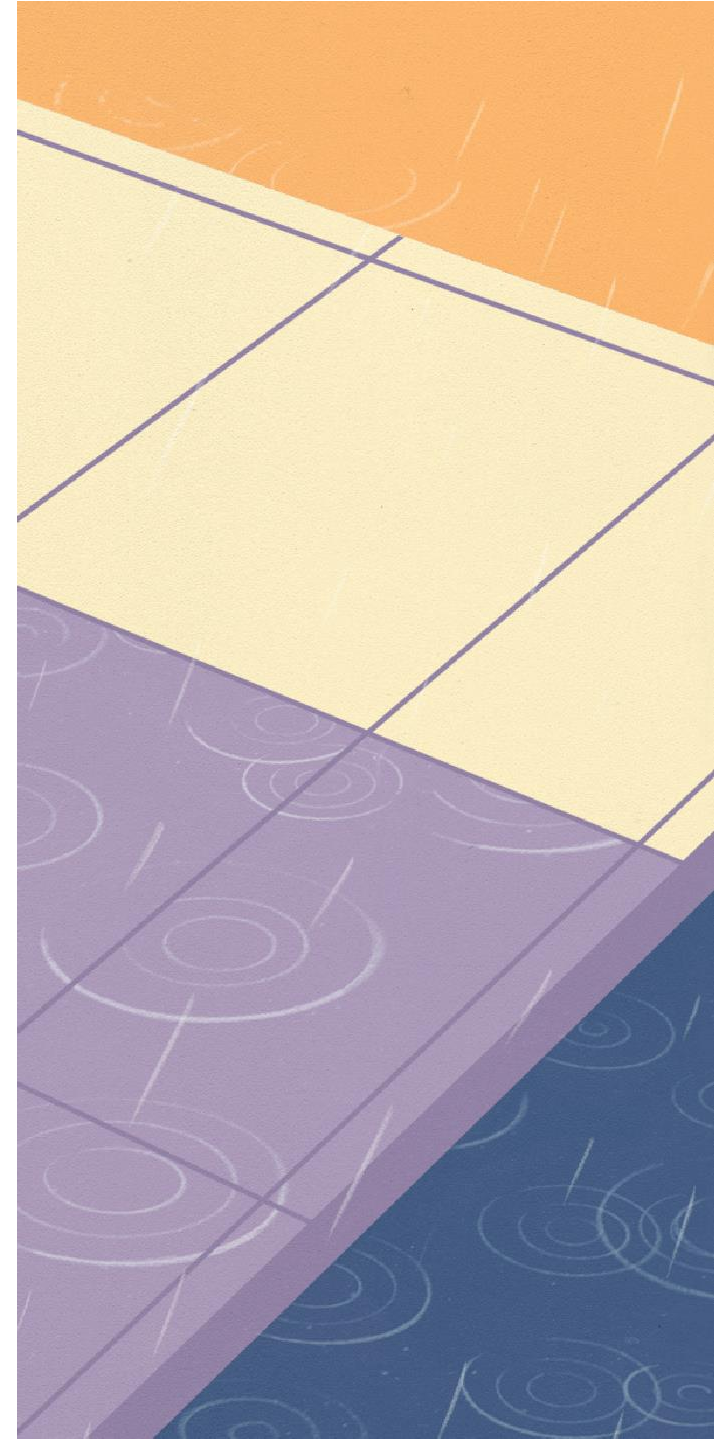
COVID-19에 대응하기 위하여 딜로이트와 세일즈포스(Salesforce)는 저명한 시나리오 구성 인력과 협력하여 팬데믹이 사회 및 기업에 미칠 영향을 분석하였습니다.  
본 분석 자료는 [The world remade: Scenarios for resilient leaders](#)에서 열람하실 수 있습니다.



**Deloitte.**

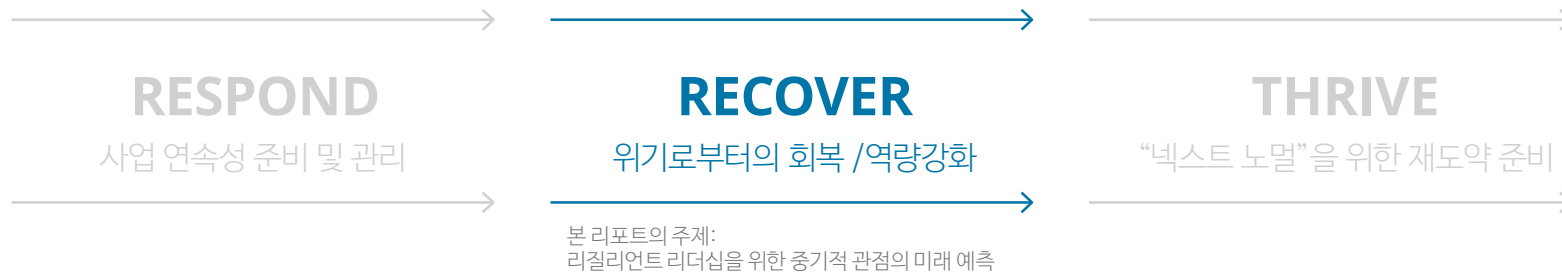
# 인류는 전례 없는 위기를 마주하고 있다

본고는 생명보험사의 경영진이 COVID-19에 대응하여 중장기적  
함의에 대하여 소개하고자 한다.



# 보험업계는 미래에 대한 대비가 필요한 시점이다

델로이트의 리질리언트 리더십<sup>1</sup> 프레임워크는 위기 대응 및 극복의 세 단계를 아래와 같이 정의하고 있다.



본 리포트는 보험업계가 향후 1-3년간 발전해야 할 방향과 COVID-19이 초래할 가능성이 있는 중기적 영향에 대한 시나리오를 소개하고 있으며, 이러한 미래 전망을 통해 경영진에게 통찰력과 사업 기회 포착에 도움을 주고자 한다.

피터 드러커가 강조하였던 것처럼, 변화에 맞춘 혁신이 필요하다.  
“격변기에 놓인 최대의 위험은 변화 그 자체가 아닌, 과거 방식에 얽매는 것이다.”<sup>2</sup>

1 Resilient Leadership: 회복탄력성이 있는 리더십으로 번역될 수 있으나, 본 리포트에서는 원어 그대로 사용

2 Managing in Turbulent Times by Peter F. Drucker (1980)

## 본 리포트의 목적

본 리포트는 향후 1년에서 3년간 전 세계적으로 보험 업계가 재편되는 양상에 대한 시나리오를 공유하여 기업 경영진에 다음과 같은 도움을 주고자 하였다.

1. 팬데믹 상황에서 전개되는 트렌드가 생명·연금보험 업계에 미칠 중기적 영향 전망
2. COVID-19 위기의 영향 및 함의에 대한 논의에 생산적으로 참여
3. 급변하는 상황에서 빠른 회복을 가능하게 하는 결정 및 활동 모색
4. COVID-19 위기 대응을 넘어 중기적인 회복을 전제한 활동으로의 도약

1/ COVID-19 이후 미래에 대한 예측

2/ 개별 시나리오 탐구

3/ 생명·연금보험 업계의 대응

4/ 본 리포트의 연구·집필진

# 미래에 대한 예측을 어렵게 하는 다섯 가지 불확실성

## 불확실성의 주요 근원

- 1 COVID-19의 확산에 따른 팬데믹의 심화 양상
- 2 국가 대내외적 협력 수준
- 3 의료 체계의 위기 대응 수준 및 효과
- 4 위기의 영향에 따른 경제적 결과
- 5 위기에 대응하는 사회의 결속력

## 추가적으로 고려할 만한 불확실성

### 사회 분야

- 사회 구성원 간 신뢰 수준
- 자가격리의 심리적 영향
- 세대별로 상이하게 나타나는 영향
- 교육에 대한 장기적 영향

### 기술 분야

- 데이터 공유에 대한 태도
- 기술 혁신 속도
- 업무 공간에 대한 기술의 장기적 영향
- 신기술 채택 유형

### 경제 분야

- 경제 회복 속도
- 경제 성장과 분배
- 불평등의 영향
- 새로운 비즈니스 모델로의 전환

### 환경 분야

- 기후 변화 대응에 주력
- 탄소배출 감소
- 신재생 에너지 투자

### 정치 분야

- 정부에 대한 장기적 영향
- 정책 및 규제에 대한 영향
- 정부 시스템 신뢰도
- 선거 방식의 변화

# 시나리오는 불확실함 속에서도 의사 결정에 상당히 도움되는 정보를 제공한다

본 리포트는 향후 1년에서 3년 동안 COVID-19 팬데믹이 보험업계에 변화를 촉진하거나 새로운 방향성을 제시할 것으로 예상되는 사례를 중심으로 시나리오를 구성하였다. 이미 업계 내에 존재하는 다양한 트렌드를 중심으로 한 각 시나리오는 거시 경제 측면 및 보험 업계의 불확실성에 기반하였다. 한편, 일부 불확실성은 팬데믹의 심화 정도 및 정부 대응 정책에 따라 어느 정도 가시화된 수준이다.

앞으로 소개할 시나리오는 1-3년의 특정 기간 내의 가정에 기반하였으며, 이는 변화를 일으키기에 충분한 시간인 한편, 지금 당장 움직임을 시도하지 않는다면 후발주자가 될 가능성이 높다.

시나리오를 검토하면서 미래에 일어날 것이라 확신했던 일들이 다른 양상으로 전개될 수 있다는 사실과 그 방향성에 대해 재고해 보아야 한다. COVID-19 위기가 단순히 예상하던 변화를 가속화시키는 것에 그치지 않을 수도 있음을 유념해야 한다.

시나리오 검토 후에는 경영진이 속한 기업에 대한 시사점과 다음 단계를 위한 고려사항 등 다각도에서 위기 극복 방안을 재고할 필요가 있다.

## 시나리오란 무엇인가?

시나리오란, 기존의 통념에서 벗어난 확장된 사고 체계를 통하여 앞으로 일어날 수 있는 결과를 체계적으로 구조화한 가상의 미래상을 일컫는다. 시나리오는 보다 나은 결정을 내리기 위한 기초 자료로 활용될 수 있으며, 단순히 무슨 일이 일어날지를 예상하는 것과는 다르다. 시나리오는 앞으로 발생할 일에 대한 가설로서, 새로운 기회나 숨겨진 리스크를 파악하기 위해 만들어진다.

*본 리포트의 시나리오는 2020년 4월 중순의 상황에 기반하여 수립되었음을 명시한다. 시나리오는 바이러스 전파 전망, 경제적 영향, COVID-19 팬데믹에 대한 정부 대응 등에 대한 연구진의 최선의 이해도에 기반하여 설계되었다.*

# 현재 위기 상황은 향후 1-3년간 4가지 시나리오 중 하나로 전개될 것으로 예상된다

시나리오 개요

## The passing storm (지나가는 태풍, 지속되는 여파)

- 정부 및 의료진의 효율적인 대응으로 팬데믹이 통제 가능한 상태가 될 것이다
- 그러나 경제적 여파는 지속되며, 중소기업, 저소득층 및 중산층에 특히 불균형적으로 영향을 미치게 될 것이다

## Good company (이해관계자 자본주의)

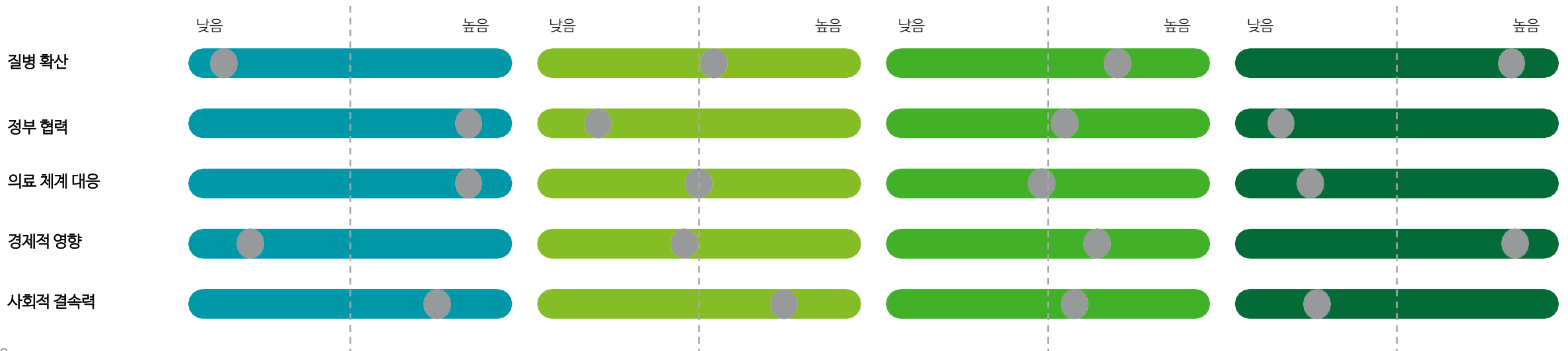
- 다수의 정부가 팬데믹 통제에 어려움을 겪으나, 대기업들이 구원투수로서의 지원을 제공할 것이다
- "주주 자본주의" 기조로의 변화가 가속화될 것이다.
- 목적에 기반한 기업 운영 방식이 확대되며 파트너십과 단기 협력체계가 증가할 것이다

## Sunrise in the east (국제질서의 재편)

- 중국을 비롯한 동아시아 국가가 더욱 효율적인 바이러스 통제 체계를 갖출 것이며, 국제 무대에서 위상이 높아질 것이다
- 중앙 정부 중심의 대응 방식이 "표준 대응 체계" 로 자리잡을 것이다

## Lone wolves (세계적 고립주의)

- 팬데믹 현상의 장기화로 정부는 고립주의 정책을 채택할 것이며, 공급망 축소와 감시체계 확대를 불러올 것이다
- 고립의 장기화로 경제 침체 심화의 가속화 및 사회 불안 현상이 발생할 것이다





# 팬데믹 이후 세상의 모습은 시나리오 별로 다양하게 전개될 것이다

	The Passing Storm (지나가는 태풍, 지속되는 여파)	Good Company (이해관계자 자본주의)	Sunrise in the East (국제질서의 재편)	Lone Wolves (세계적 고립주의)
세계 경제	소득 불균형의 심화와 경기 침체 장기화	대기업에 권력이 집중되며 혼란 발생	서양권 대비 동양권의 경제가 더욱 빠른 회복세를 보이며 전 세계적으로 불균등한 회복 예상	국제 공급망에 혼란이 발생하며 불확실성 지속
소비자 행동	디지털 접목 채널·경험·상품의 증가로 소비자 행동 양상의 다양화	대기업에 대한 선호 및 신뢰가 향상되며 상당한 변화 예상	새로운 경쟁사 등장 및 가격 vs. 고객 충성도 중심으로 경쟁 구도 변화 예상	자국중심주의의 만연화로 내수 시장으로 고객 집중
정부	WHO와 같은 국제 기구 성장에 맞물려 정부에 대한 신뢰 향상	위기 극복에 참여한 대기업과의 협력 증대	아시아 국가의 효율적인 바이러스 대응책과 함께 해당 국가의 정부에 대한 이목 집중	바이러스 전파를 막기 위한 각국 정부의 고립주의 채택
기술발전	각 분야의 디지털화, 온라인화(化)가 촉진되며 기술발전 지속	의료 및 생명공학에 대기업의 대거 참여로 기술발전 중요성 증대	데이터 공유에서 비롯된 AI 및 기타 기술 분야의 발전으로 가속화 예상	감시 및 통제 조치를 위한 기술에 방점을 둘 것이나, 각 국가별 상이한 기술 발전 양상 예상
경쟁구도	영세업자들의 사업 실패로 인한 경쟁 구도의 변화	대기업이 사회적 자본을 흡수하며 통합적 경쟁 구도 예상	다수의 중소기업이 사업을 지속하기 어려워 질 것이며, 경쟁이 심화된 동양권에서 두드러짐에 따른 경쟁 구도 축소	기업의 리쇼어링 및 중앙정부 통제에 대한 의존으로 경쟁 구도 파괴
업무 및 근로환경, 근로자	비교적 빠르게 회복할 것이며, 기존 업무 환경에 이미 익숙한 근로자들로 인해 형태 유지	원격 근무가 일상으로 자리 잡는 양상으로 변화	재택근무를 장려하는 정책으로 인한 구조적 변화 예상	비대면 접촉에 대한 선호를 기업에서 수용함에 따른 근본적 변화

# 특정 분야의 전개 양상은 팬데믹 상황으로 인해 가속화 혹은 저속화 될 전망이다

## 가속화



### 디지털화의 가속

사회적 거리 두기는 비대면 기술 및 서비스의 확산을 촉진하였다. 향후 더 많은 분야에서 디지털 및 클라우드 방식에 초점을 둔 사업을 전개할 것이며, 이는 급진적으로 발전하는 분야(예: 분석, 센싱, 5G)의 도입을 더욱 앞당길 전망이다.



### 노동환경의 가상화 확대

다수의 기업들이 가상 환경에서의 의사 소통 및 협업 체계를 도입하였으며, 완벽히 기존의 체계로 회귀할 것으로 보이지는 않는다. COVID-19은 또한 다양한 비즈니스 모델(예: 원격의료)의 도입을 촉진하였다.



### 안전 및 감시 체계에 대한 관심 증대

브랜드 및 정부의 안전/방역 체계에 대한 소비자의 관심은 더욱 증가할 것이다. 정부 및 기업에서 개선된 형태의 관련 정책 및 기술(예: 확진자 접촉에 대한 모바일 알람 등)에 대한 수요가 상승할 것으로 보인다. 다만, 사생활 침해 이슈도 부각될 것이다



### 기업의 사회적 책임 확대

COVID-19 팬데믹 상황에서 기업이 “옳은 행동”을 취하는 것은 소비자들 사이에서 점차 당연시 되어가고 있으며, 이는 기업의 존속 목적에 대한 관심 증대로 이어질 것이다.



### 일시적 형태의 협업 체계 등장

가치 사슬의 변화는 더욱 다양한 파트너십 형태의 등장을 촉진할 것이다. 기업들은 분야를 넘나들며 유연한 협력이 가능한 내부 구조를 갖추는 데 투자를 확대할 것이다.



### 비용 절감에 대한 집중도 확대

경기 침체 속에서 저마진과 저수익 통제가 가능한 수준의 현금흐름 유지에 기반한 비용 관리는 사업을 지속적으로 영위하기 위해 가장 중요한 요소로 자리잡을 것이다.

## 저속화



### 공유 경제의 성장 침체

건강 및 위생에 대한 우려는 공유 서비스(카풀 서비스 등) 및 공유 오피스 이용 등에 대한 수요 감소로 이어질 것으로 보인다.



### 도시화 축소

도시화는 지속적으로 증가하는 추세이긴 하지만, 사회적 거리 두기 및 질병 감염에 대한 우려 증가로 인해 혼잡한 도시 거주 혹은 통근 수요 감소가 나타날 것으로 보인다.



### 국제적인 인구 및 물자 이동의 감소

정부의 규제 조치에 따라 국제적으로 인구 및 물자 이동의 감소가 예상된다. 여행업 및 공급망에 영향을 미치는 것은 물론 리쇼어링 및 고립주의를 초래할 것으로 보인다.

# 트렌드 가속화/저속화 전망은 고객 행동 방식의 변화 양상을 통해 예측할 수 있다

구조적 영향을 미칠 것으로 보이는 트렌드

**실외 활동 기피**  
자가 격리 및 재택 근무 조치는 실내(집) 관련 소비 증가를 불러왔다

**주요 지표**

- 자가 격리 조치 현황
- 상점 폐쇄 현황
- 포장/배달 음식 선호도

감소 ← COVID-19 이전 실외 활동 관련 소비 증가

**소비 침체**  
경기 침체에 대한 소비자의 두려움으로 인해 저가 상품에 대한 선호가 증가하였다

**주요 지표**

- 실업률
- 가치분 소득
- PB상품 판매량

감소 ← COVID-19 이전 고가 상품에 대한 선호

**온라인 쇼핑**  
소비자들이 자택 외부에서의 활동을 기피하고, 상점이 문을 닫으면서 디지털 채널이 대규모로 성장했다.

**주요 지표**

- 온라인 판매량
- 배달 플랫폼 성장
- 상점 폐쇄 현황

가속화 → 디지털 상거래의 증가

**신체·정신 건강에 대한 관심 증가**  
신체 및 정신 건강을 증대시킬 것으로 보이는 제품에 대한 관심 증가

**주요 지표**

- 확진자 추이
- 건강 보조식품 판매량

가속화 → 신체 및 정신 건강에 대한 관심

**안전에 대한 우려**  
안전과 관련된 고객 경험에 대한 관심 증대 (예: 재무 상태 및 건강 보호)

**주요 지표**

- 고객 충성도 증가
- 보완재 구매량

가속화 → 안전 관련 정책 범위 확대

**내수 활성화**  
국경 폐쇄 및 안전에 대한 우려로 인해 내수 소비가 증가

**주요 지표**

- 무역 제한
- 미국 제조 제품의 비중

가속화 → 내수 활성화

## 일시적 트렌드

- **규모에 따른 안전감:** 만연한 불확실성으로 인해 소비자들은 신뢰도를 보유한 대기업에 의존하는 경향
- **스트레스성 소비:** 불안과 불확실성을 해소하기 위한 스트레스성 식품 소비 증가
- **사재기 현상:** 위기에 대비하기 위해 심하게 부패하지 않는 품목에 대한 대량 소비 증가
- **위생>지속가능성:** 비록 환경에 유해 할지라도, 위생적인 제품에 대한 선호 증가 (예: 일회용품)
- **집단 활동 기피:** 사회적 거리 두기 조치 해제 이후에도 대규모 집회 등에 참석하는 것에 대한 기피 현상
- **여행 감소:** 지속되는 안전상의 우려로 국내외 여행 재개에 대한 주저 현상

# 각 시나리오에 따라 상이한 경제적 의미를 가진다

시나리오

**The passing storm**  
(지나가는 태풍, 지속되는 여파)

**Good company**  
(이해관계자 자본주의)

**Sunrise in the east**  
(국제질서의 재편)

**Lone wolves**  
(세계적 고립주의)

경기 회복

2020년 말 점차 회복되기 시작하며, 2021년 하반기 가속화 전망

2021년 말부터 회복하기 시작하고, 2022년엔 느린 회복세를 보이다가 연말 가속화 전망

2021년 말부터 회복이 시작되고, 동양권에서 괄목할 만한 회복세가 두드러질 것으로 전망

2022년 경기 회복이 시작될 것이나, 각국이 서로 상이한 상황을 보이며 성장률은 다소 정체될 것이다.

북아메리카

정부의 경기 부양책(CARES 법안)이 효과적으로 작용하며 빠른 경기 회복으로 이어질 것

정부 단독적으로 문제 해결에 나서 어려움을 겪게 되고, 대기업(특히 기술관련 분야)이 지역사회 재건을 지휘할 것

팬데믹에 대한 대응 지체는 경기침체 장기화로 이어질 전망이며, 외국 자본 투자로 이를 회복하고자 할 것

이전의 성장률을 회복하지 못한 채, 위기 상황에서 느린 회복세를 보일 것으로 전망되며, 고립주의와 자국 중심주의로 인해 장기적인 성장에도 영향을 미칠 것

아시아

아시아 국가의 적시성 있는 효율적 대처는 바이러스 확산의 최고조 상태가 경제에 미치는 영향을 제한할 것

정부는 위기 대응에 제한적인 능력을 가지고 있으며, 대기업이 백신이나 치료제 개발을 돕는 활동을 선두 지휘할 것

동양권의 국가들은 신속한 바이러스 제거로 인한 긍정적 효과의 결과로 빠른 경기 회복이 가능할 전망이며, 중국이 외국 자본 투자에 적극적으로 참여할 것

자국 중심주의가 빠르게 확산되고, 국제 무역이 급격히 감소할 전망으로 각국 경제는 내수 확산을 위해 노력할 것

유럽

스페인, 이탈리아와 같은 국가의 영향이 EU의 경제 회복에 영향을 미치며 타 지역에 비해 더 큰 경제적 영향을 받을 것

정부 대응에서 부족한 부분을 기업들이 채워 나가며 팬데믹의 확산 속도를 감소시킬 것이나, 모든 국가가 동일 속도로 경기 회복을 하지는 못할 것

바이러스를 통제하고자 하는 국경 간 인적/물적 자원 교류 제한과 같은 조치가 경기에 더욱 악영향을 미칠 것

유럽 각국이 개별적으로 팬데믹에 대응하며 유럽 연합의 결속성 및 경제 성장은 저해될 것

남아메리카

정부 지원 및 경기 부흥 요소의 제한이 신흥국의 경제 회복을 저해할 것

타 국가의 기업들을 포함한 대기업들이 개개인에게 효과적인 대응책을 제시할 것이며, 중기적으로 받을 영향을 축소시킬 것

장기화된 팬데믹으로 인해 기업들이 효율적으로 대응할 자원 부족 현상을 겪게 되어 신흥국 경제에 영향을 미칠 것

선진국과 타 국가간 불평등이 더욱 심화되며 신흥국의 경제가 가장 심각한 영향을 받을 것

■ 긍정적 ■ 중립적 ■ 부정적 ■ 상당히 부정적

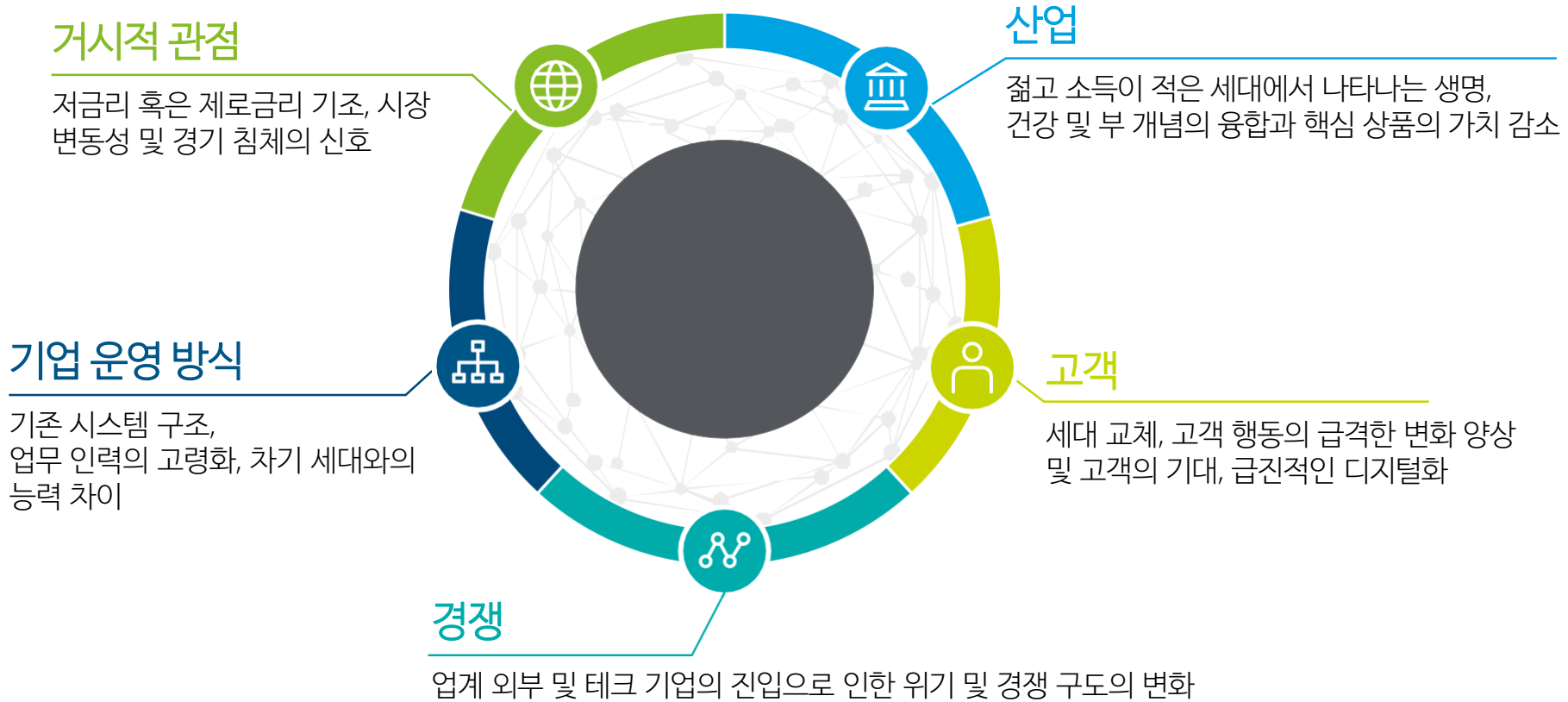
1/ COVID-19 이후 미래에 대한 예측

**2/ 개별 시나리오 탐구**

3/ 생명·연금보험 업계의 대응

4/ 본 리포트의 연구·집필진

# 생명&연금보험 업계는 지난 몇 년 간 다양한 어려움을 마주하였다



COVID-19은 새로운 불확실성을 불러왔다. 위기 대응은 경영진의 리스크 통제력 및 회복을 위한 성장 추구를 대변한다.

# COVID-19 팬데믹으로 인해 이러한 문제는 더욱 심화되었다

1

## 저금리 기조 지속

- 기존 사업의 수익성이 악화되었으며, 업계 전반적으로 마진에 대한 압박이 심화됨
- 신규 사업을 전개하는 것에 대한 부담 증대: 생명/연금보험 상품의 투자 옵션은 대체 가능성이 상당히 높기 때문에 상품 자체의 가치 저하가 예상됨

2

## 고객 경험 향상에 대한 기대감 증가

- COVID-19 환경에서 디지털에 대한 소비자의 의존도가 증가
- 소비자들이 디지털 채널을 활용하거나 대고객 활동이 디지털에 기반하는 사례가 증가할 것이며, 보험사는 이러한 측면의 고객 기대에 부응하여 기회를 포착하여야 함

3

## 설계사의 영업 환경 변화 필요성

- 60%에 달하는 설계사들이 보험사의 디지털 기반 마케팅 방식으로의 급격한 전환으로 인해 어려움을 겪는다 응답
- 각종 서류 제출을 생략 가능한 계약이 많지 않을 뿐 아니라, 디지털 참여가 제한되는 환경으로 인해 설계사가 고객과 상호작용하기 어려운 상황

4

## 노동력 및 노동 환경의 불확실성

- COVID-19은 업무 환경이 물리적으로 실재해야 한다는 기존의 정설을 뒤집었으며, 원격 근무에 대한 수요가 점차 증대할 것으로 전망
- 효율적으로 주요 인력을 발굴, 유지, 활용하고 이들이 필요로 하는 자원을 적재적소에 배분할 수 있는 보험사의 미래 업무 환경과 이에 대한 계획의 평가가 가능해야 함

# 즉, 보험업은 엄청난 변혁의 시기를 마주하고 있다



**디지털 전환** - 다양한 부문에서 등장하는 각종 변화(예: 고객 대면 프로세스 개선, 고객 혹은 설계사의 디지털 기술 사용 능력 증대, 구매 행태의 변화, 신기술과 데이터의 결합 추진, 업무 방식의 변화)는 디지털 전환으로 나아가는 속도에 어떤 영향을 미칠 것인가?



**저금리/제로금리 기조** - 지속된 저금리/제로금리 기조는 생명/연금보험업에 어떤 영향을 미칠 것인가? 이러한 저금리 기조는 얼마나 더 지속될 것이며, 보험사들은 투자 수익을 어떻게 관리해야 할 것인가?



**채널** - 흔히 보험상품은 판매하는 것이지 사는 것이 아니라는 인식이 있는데, 전속 설계사 및 개인 설계사를 통한 채널의 불확실성은 더욱 증가할 것인가? 팬데믹은 유통 채널 변화에 어떤 영향을 미칠 것인가?



**고객 서비스 변화 및 제도 정비** - 고객이 재무적으로 어려운 상황에서 저축을 늘리는 방식으로 불확실한 현 상황에 대비함에 따라 현재의 제도 정비 및 향상된 디지털 기술을 기반으로 보다 유연한 서비스를 제공할 것인가?



**상품** - 핵심 고객 집단이 가진 재무적 안정과 건강을 아우르는 니즈를 충족하기 위해 현재 보유한 상품 및 가치를 어떻게 발전시켜야 하는가?



**고객 유지** - 신계약 유입이 감소한 상황에서, 성장을 위한 최선의 방법은 보유 계약을 유지하는 것인가? 고객의 소비 행태는 어떻게 변할 것인가? 고객은 자신의 요구를 충족하는 보험사에 유인될 것인가?



**규제 변화** - 규제 당국은 어떤 역할을 수행하는가? 새로운 규제는 상품의 특성이나 가격에 영향을 미칠 것인가?



**사이버 보안** - 사이버 보안은 어떤 영향을 미칠 것인가? 디지털 채널이 증가함에 따라 사기, 피싱 등의 발생을 방지 하기 위해 보험사는 보안 환경을 새로 구축할 필요가 있는가?



# 생명보험사는 이러한 변화의 의미를 3개 주요 부문에서 평가해야 한다

1 / 고객 관리	
고객	채널
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>보험료 수준:</b> 보험료 수준은 보장 상품과 투자 상품에 따라 어떻게 달라지는가?</li> <li>• <b>고객 경험 및 기대:</b> 고객들은 어떤 변화를 원하는가? 고객의 보험금 납부 의사에 미치는 영향은 어떠한가?</li> <li>• <b>고객 충성 및 신뢰:</b> 보험사는 신뢰와 관련된 이슈를 어떻게 다루어야 하는가?</li> <li>• <b>디지털 도입:</b> 디지털 도입의 변화가 미치는 영향과 그 수준은 어떠한가?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>채널 전략:</b> 팬데믹은 채널 전략에 어떤 변화 및 영향을 미치는가?</li> <li>• <b>새롭게 떠오르는 채널 전략:</b> 현재 채널 전략의 최적화 및 미래 채널 전략 수립 방안은 무엇인가?</li> <li>• <b>채널 영향:</b> 각 채널 간 연관성에 미치는 영향은 어떠한가? (예: 전속 설계사, 개인 설계사, 다이렉트)</li> </ul>

2 / 사업 모형	
상품	인수
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>상품 가격:</b> 상품 가격 경쟁의 변화 양상은 어떠한가? COVID-19이 사망사건에 미치는 영향으로 인해 상품 가격 계리 모형에 영향을 미치는가?</li> <li>• <b>투자수익:</b> 투자 수익에 미치는 영향은 어떠한가? 제로금리 기조가 미치는 영향은 무엇인가?</li> <li>• <b>상품 혁신:</b> 새롭게 등장한 상품이나 보장 범위에는 무엇이 있는가? 상품에는 어떤 영향을 미치는가?</li> <li>• <b>고객 서비스:</b> 서비스에 대한 고객의 기대 및 수요는 어떤 변화를 보이는가?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>인수:</b> 디지털화 및 투명성 측면에서 인수 심사 및 보험금에 나타나는 변화는 무엇인가?</li> <li>• <b>계리적 효과:</b> 계리 모형에 변화가 발생하는가? 장기 사망 기조 가정에 변동이 필요한가?</li> <li>• <b>자동화:</b> 인수 심사 자동화는 어떤 영향을 미치는가?</li> <li>• <b>감독당국 규제:</b> 새로운 규제는 보험사에 어떤 영향을 미치는가?</li> </ul>

3 / 경쟁 구조	
기존 보험사	신규 진입
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>시장 통합:</b> 어느 수준에서 보험사 간 통합이 발생할 것인가?</li> <li>• <b>상품:</b> 신규 개발이 필요한 신상품이나 특약은 어떤 것이 있는가?</li> <li>• <b>근로자 혹은 근로 환경의 변화:</b> 근로 자체의 본질은 어떤 변화를 겪을 것이며, 근로자들은 이를 어떻게 수용해야 하는가?</li> <li>• <b>고객 유지:</b> 어떤 조치를 통해 고객을 유지할 것인가?</li> <li>• <b>기술 투자:</b> 어느 기술 분야에 투자가 집중되어야 하는가?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>새롭게 부상하는 세력:</b> 생명보험 업계에 새롭게 등장하는 세력들은 어떤 영향을 미칠 것인가? (예: 기술, 정부, 국외 기업, 기타 산업) 생명/건강/재무 분야의 통합으로 인해 보험산업 외에서 새로운 경쟁자가 등장할 것인가? 이러한 형태를 보이는 플랫폼이나 체계가 있는가? (예: 중국 평안 보험 사례)</li> <li>• <b>인수어테크와 기술 기업:</b> 인수어테크와 기술 기업이 비주류 사업에서 생존하는데 경제 위기는 어떤 영향을 미쳤는가?</li> <li>• <b>재정 지원 수주 능력 및 재정 자원:</b> 어느 곳에서 재정 지원을 담당하는가? (예: 벤처캐피탈, 기업 벤처링 등)</li> </ul>

## Scenario 1

# The Passing Storm (지나가는 태풍, 지속되는 여파)



## 생명·연금 보험 업계에 미치는 영향

- 생명보험 업계는 경기 침체로 인해 단기적 영향을 받을 것으로 전망된다. 다만, 경기가 반등함에 따라 업계도 회복세를 보일 것이다.
- 시장 변동성과 저금리 기조로 인해 투자 수익이 감소할 것이다.
- 팬데믹이 해소되고 경기가 회복하면서, 보험사는 변혁의 필요성을 잃고 기존 방식을 고수하게 될 것이다.
- 보험사의 가치가 하락하고 대형사가 사업 확장을 늘리며 시장 통합이 다소 증가할 전망이다.

팬데믹으로 인해 발생한 보건/경제적 위기 이후, 생명보험 업계는 빠른 회복세를 보일 것이다

## 고객 관리 부문

- 현금 유동성이 부족한 고객들에게 보험의 중요도가 하락하면서 보험료 납입 수준이 단기적으로는 감소할 전망이다. 다만 중기적으로 이는 회복될 것이며, 특히 보험금이 낮은 단기 보험상품의 디지털 채널 판매량이 상승할 것으로 보인다.
- 보험사들은 고객들에게 선제적으로 인센티브를 제공하는 것에 집중할 것이다. (예: 수수료 인하, 고객 교육 목적의 웹캐스트 진행 등)
- 개인 설계사가 고객 경험의 개인화를 위해 디지털 채널을 활용하며 장기적으로 이들의 신계약 유입률에 영향을 미칠 것으로 보인다.

## 사업 모형 부문

- 팬데믹 이후에도 상품군의 변화는 없을 것이나, 이자율에 민감한 상품은 점차 정리될 것이다.
- 보험사들은 COVID-19으로 인한 상황에 알맞게 인수 지침을 수정할 것이다. 이로 인해 심사 절차 및 건강검진을 대체할 수 있는 디지털 기술 활용이 증가할 전망이다. (예: 전자 건강 기록부, 건강 진단서 등)
- 기존에 판매, 채널, 상담에 사용되던 인력을 서비스나 재무 교육/건강 증진 프로그램 등에 활용할 것으로 보인다.

## 경쟁 구조 부문

- 시장 변동성과 저금리 기조로 민간 투자에 대한 익스포저가 감소하여 중견 보험사가 더 큰 타격을 입게 될 것이다.
- 생명보험사는 핀테크나 인슈어테크와 협력을 확대하여 신규 가능성 발굴 및 원가 절감, 효율성 증대를 추구할 것이다.
- 여러 부문을 통합한 업무 형태가 등장할 것이다 (예: 가상세계의 판매 인력)

## Scenario 2

# Good Company (이해관계자 자본주의)



## 생명·연금 보험 업계에 미치는 영향

- 건설적인 재무적 설계 제공 및 설계사의 참여 확대로 생명보험업계에 대한 고객의 관심이 증가하였다.
- 제로금리 혹은 금리 역마진 기조의 지속으로 인해 투자 수익은 지속적으로 감소할 것이며, 보험사는 새로운 이익 원천을 찾고자 할 것이다.
- 고객 중심의 관계 확립 및 맞춤형 서비스 제공에 대한 보상으로 고객은 개인정보 제공에 보다 협조할 것이다.

고객의 팬데믹 위기 대응을 돕는 것에 기업이 중점적 역할을 수행하며 기업 활동이 점차 목적, 고객 중심으로 변할 것이다

## 고객 관리 부문

- 생명보험 및 재무상태 보전을 필요로 하는 소비자에게 통합적인 해결책을 제시함으로써 상품 수요가 증가할 것으로 보인다.
- 고객 정보를 통해 보험사는 기존과 다른 맞춤형 형식의 상품 제공이 가능할 것이다. 또한, 고객 응대의 전 분야에서 디지털 도입이 확산될 것이다.
- 채널 비용 최적화 및 고객과 설계사 간 경험을 디지털화하는 방식으로 간접비를 감소시켜 직접적인 대고객 채널이 증가할 것으로 보인다.

## 사업 모형 부문

- 고객 생애주기 수요에 맞추어 낮은 보장과 재무 성과를 제공하는 상품에 대한 수요가 증가할 것이다.
- 옴니채널을 활용한 개인화된 실시간 고객 서비스 제공이 정착화 될 것이다.
- 인수 절차 개선을 위해 인수 절차 및 건강상의 리스크 측정 시 더욱 다양한 데이터를 수집할 것이다.

## 경쟁 구조 부문

- 사업분야 최적화를 위해 시장 통합이 증가할 것이며, 이로 인해 대량 거래, 신규 분야 진입 및 효율적인 자본 시장으로의 진입 또한 증가할 것이다.
- 자본력이 있는 보험사의 경우 기존의 기술 인프라를 재정비하는 것에 집중할 것이며, 보험 중개인의 디지털 기술 활용이 증가할 것이다. (예: 원격근무)
- 차별화 및 고객 유지 전략의 일환으로 건강/재무관리 포트폴리오를 확대하는 방식으로 보험사는 상품 혁신을 추구할 것이다.

### Scenario 3

## Sunrise in the East (국제질서의 재편)



### 생명·연금 보험 업계에 미치는 영향

- 더딘 경제 회복세와 제로에 가까운 금리 기조의 장기화는 재무제표 악화 및 투자수익과 매출 감소로 이어지게 될 것이다. 보험사는 수익성 유지에 필요한 자본 및 역량을 확대하기 위해 사모펀드 및 해외(아시아태평양 지역) 투자자와 협력한다.
- 기존 보험사들은 글로벌 시장에서 경쟁력 유지를 위해 보험 가치 사슬 내에서 디지털 전환 및 자동화 도입을 가속화 할 것이다
- 인슈어테크(insur-techs)를 통해 영업 효율성 및 비용 절감을 추구하여 혁신 상품(생명보험, 건강보험, 재무 관리의 통합 등)을 도입할 것이다.

아시아 권역의 기업들은 데이터를 기반으로 한 새로운 시장에 진입하고 있으며, 기존 기업들은 경쟁력 유지를 위해 혁신을 추구해야만 한다

### 고객 관리 부문

- 경기 침체의 장기화로 인해 전반적으로 보험료 수익이 감소할 것이며, 고객 수요 또한 위기 지속에 따라 일정 수준을 유지할 것이다.
- 보험료에 민감한 고객들이 시장에 새롭게 등장한 경쟁사(예: 아시아계 보험사, 인슈어테크)로 이동하는 현상이 발생하며 고객 충성도가 낮아질 것이다.
- 아시아 국가의 직접적인 고객 대응 채널 투자에 미국 보험사들도 참여하게 될 것이다. 이를 통해 새로운 기회를 포착하고 상품 판매에 소요되는 기간 단축에 핵심 역할을 수행할 것이다.

### 사업 모형 부문

- 저금리 기조 지속으로 보험사들은 일시적으로 확정형 종신연금의 신규 판매를 중단할 것이며, 인구통계 및 기타 데이터의 변화를 활용한 상품 가격 조정을 지속할 것이다.
- 보험사는 고객 세분화에 투자를 확대하여 인수 심사 절차를 가속화하고, 직접적인 고객 대응 채널 상의 계약 발행 또한 신속히 처리하고자 할 것이다.
- 외국의 발전된 자동화 기술을 바탕으로 가상 도우미, 챗봇, 로봇 등과 같은 셀프 서비스 채널이 등장할 것이다.

### 경쟁 구조 부문

- 외부 데이터 및 분석 기관과의 파트너십 기회는 데이터 협력 구조 활용을 도입하는 기회가 될 것이며, 인수 및 심사 과정에서 의료 기록 열람을 반드시 필요로 하지 않게 될 수 있다.
- 서양권에서 저금리 기조가 만연함에도 불구하고, 아시아 국가에서 리쇼어링을 통해 축적한 자본으로 북미 보험사는 추가적인 수익 창출의 기회를 마련할 수 있다.
- 전 세계적인 기회를 틈타 재보험 활용이 보유 계약을 최적화하기에 매력적인 요소로 부상할 것이다.

## Scenario 4

# Lone Wolves (세계적 고립주의)



## 생명·연금 보험 업계에 미치는 영향

- 대형 보험사들은 특정 산업 및 기존 계약자에 대한 상품 판매를 통해 수익구조 개선 및 비용 절감을 통한 전체 사업 분야의 균형을 유지할 필요가 있다.
- 장기화된 저금리 기조는 보험사 수익성을 악화시킬 수 있으며, 일부 보험사의 사업 정리를 초래할 수 있다.
- 지속화 된 저금리 기조로 인해 고객 유지 비율은 증가할 전망이다.
- 고객의 대면 접촉 기피로 인해 디지털 전환 및 자동화는 필수로 될 것이다.

장기화된 건강 및 경제적 위기는 고객 행위와 수요를 변화시킬 것이며, 보험사의 사업 구조 또한 변화를 겪을 것이다.

## 고객 관리 부문

- 고객의 장기적인 소득 감소로 인해 신규 사업의 수입 보험료가 급감할 것이다.
- 충분한 자본력을 가진 보험사의 경우 비용 절감 전략을 최우선으로 고려함과 동시에 직접적으로 고객과 소통할 수 있는 디지털 채널을 활용할 것이다.
- 고객이 재무상/건강상의 필요를 우선시하게 되며 보험상품에 대한 수요가 감소할 것이다.

## 사업 모형 부문

- 보험사는 가격 전략과 인수(underwriting) 기준을 재검토할 것이다.
- 서류가 불필요한 거래, 보험계약 즉시 체결, 전자 건강 기록 제출과 같은 서비스가 호응을 얻을 것이고, 비대면 고객 서비스는 점차 일상적인 업무 방식으로 자리잡을 것이다.
- 팬데믹의 장기화 및 사회적 거리두기 조치 연장으로 원격 근무는 필수로 될 것이다.

## 경쟁 구조 부문

- 장기화된 위기 대응 능력이 부족한 회사들이 대형사에 흡수되며 주요 시장 통합이 일어날 것이다.
- 대형사들이 인수어테크와 파트너십을 체결할 것이며, 이는 비용 절감 및 시장 내 수익성 유지를 위한 가격 유지에 초점을 둘 것이다.
- 투자수익 감소로 인해 상품 경쟁력 및 신규 사업이 줄어들 것이다.

1/ COVID-19 이후 미래에 대한 예측

2/ 개별 시나리오 탐구

**3/ 생명·연금보험 업계의 대응**

4/ 본 리포트의 연구·집필진

# 팬데믹 상황에서도, 기회와 위기가 공존한다.

## 기회



**가치사슬 전반에 걸친 디지털화:** 신속한 디지털화의 중요성은 더욱 증대될 것이며, 기업은 원가 절감 및 유연성 증대를 위해 기술 환경(예: 클라우드)을 재정비할 필요가 있다.



**발전된 분석 모형으로의 전환:** 고객 중심의 접근 뿐 아니라 운영 최적화 (예: 인수심사)를 위해서도 새로운 원천 데이터를 발굴하고, 분석 모형을 발전시키는 것이 매우 중요해질 것이다.



**경영 효율 증대:** 경영 효율 증대가 주요 안건으로 자리잡을 것이며, 리스크, IT부서 및 경영 지원 부서 간 원활한 업무 흐름 향상, 고객 접근 시간 단축, 운영 구조의 향상에 초점을 맞추어 추진될 것이다.



**디지털화된 유통 모형 구축:** 가상 업무 및 원격 근무가 산업 전반에 걸쳐 새로운 일상이 되었고, 원활한 흐름을 위한 유통 모형의 디지털화에 새로운 초점을 맞추게 될 것이다.

## 위기



**규제:** 팬데믹으로 인한 규제 변화 충족 및 경쟁력 제고를 위해 사업/운영 방식이 더욱 복잡해질 수 있다.



**고객 선호:** 고객 충성도 및 보험상품에 대한 고객의 지출이 감소할 것이며, 지출 감소는 개인의 저축/투자 지출 증가 및 보험사에 대한 부정적 인식에 기인한다.



**사업 유지 비용:** 단기적으로 낮아진 수요나 저금리 기조에 효율적으로 대응하지 못하는 경우 보험사의 경쟁력은 더욱 낮아질 위기에 처해 있다.



**저금리 기조:** 장기화된 저금리 기조로 인한 투자 수익 감소는 보험사의 수익성에 악영향을 미칠 것이며, 유동성이 부족한 보험사의 위기 극복이 어려워질 수 있다.



**기존 인프라 및 고객 참여:** 기존의 기술 인프라를 활용하는 것은 유동적인 시장에 적시적인 대응을 하는 것에 실패하는 것이며, 이로 인해 경쟁력을 점차 상실할 것이다.

# 보험 영업과 관련된 여러 분야에서 기회와 위기가 예상되며, 이에 대비한 부분별 전략이 필요하다.

## 채널

- 보험 설계사 및 중개인과의 관계 유지 및 그들의 재무 안정을 위해 **재정적/업무적 측면의 지원**을 제공한다.
- 단기적으로 현재 보유한 **판매 채널** 대신 **서비스 부문**으로 역량의 초점을 전환한다.
- 각 보험 대리점이 통합되기 시작함에 따라 **장기적인 채널 전략**을 재고한다.
- 원격 근무 체계로의 전환을 뒷받침하기 위해 **디지털 역량**에 투자한다.
- **온라인 채널 역량**에 집중한다.

## 상품

- **자본 집약적이거나 이자율에 민감한 상품** 보다는 **수수료 기반 상품** (fee-based accumulated product) 집중한다.
- **데이터 및 소비자 중심적이며** 재무 안정성 및 각 생애 주기의 수요를 고려한 개인화된 상품을 개발한다.
- **실시간 보험료 견적**을 제공할 수 있는 역량에 투자한다
- **시장 규제, 소비자 보호법, 상품 지침**에 특히 유의하여 규제기관 동향을 모니터링 한다.

## 서비스

- 챗봇, 가상 도우미, 로봇 등과 같은 **비접촉 셀프 서비스** 강화에 투자한다.
- 어플과 전자서명을 비롯한 **옴니채널 서비스 역량**에 투자한다.
- **디지털 재무 관리 및 건강 증진 관련 교육**에 집중한다.
- **유연한 납입 방식** 제공과 관련된 규정을 재고한다.



## 보험 인수

- 약관에 **팬데믹과 관련된 주요 유의 사항**을 명시한다.
- **의료 요구사항 면제 지침**에 기반하여 보험 인수 조건을 개선한다.
- 보험계약자에게 **누적 자본**을 분배한다.
- 저위험군 **인수 심사 자동화**를 강화한다.
- 외부 데이터 활용, 분석 기술, 시를 통해 **보험 인수 절차**를 개선한다.

## 보험금 청구

- **원격 보험금 청구** 기술에 투자한다.
- 은행 자동이체나 **현금 지급 외의 방식**을 도입한다.
- 보험금 청구 프로세스를 **비접촉 자동화 방식**으로 변경한다.
- 보험금 청구 업무 집중 시 배분이 가능하도록 **임직원 교육**을 진행한다.
- **보험사기 적발 및 데이터 활용 능력**에 투자하여 **보험금 지급 심사 기간**을 단축한다.



# 발전적 미래를 위한 변화는 불가피하다

## 현재 상황



변화하는 상황에 맞추어 **위기 대응 전략** 수립



사회적 거리 두기 및 봉쇄령에 따라 **완화된 영업 기조 유지**



**다수를 위한 기여** - 지역사회에 미친 팬데믹의 영향에 대응



고객, 직원, 지역사회 등 인간에게 미치는 **영향의 최소화**



## 미래를 향한 변화 - “최선의” 전략



**디지털 전환에 대한 집중도 증대** - 가치 사슬 전반의 기술 환경을 개선하기 위한 방안들을 가속화 및 우선시하며, 고객 인사이트 획득, 인수 절차 및 고객 경험 개선을 위해 AI, 데이터, 디지털 역량을 활용한다.



**소비자 중심의 영업 환경 구축** - 고객 유지 및 유입, 고객 경험 증대를 위한 전략적 과제들을 효율적으로 수행하기 위해 미래 전환의 핵심은 고객이 되어야 한다.



**업무 환경의 미래** - 물리적 사무 공간으로 다시 돌아오고자 했던 과거 목표가 미래 업무 환경으로의 효율적 전환으로 변하면서 채용 절차, 근로자, 업무 환경(물리적 환경), 교육 제도를 재택근무 기술에 맞추어 재고할 필요가 있다.



**영업 효율성 및 비용 최적화** - 현 상황을 평가하고 효율성을 향상시키는 방향으로 영업 모형을 개선하는 한편 비용 구조를 최적화 해야 한다.



**유동성 유지** - 비용 절감 조치를 우선시하고 자산 및 투자를 재평가해 긍정적 현금흐름 및 경쟁력을 유지해야 한다.



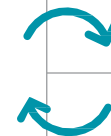
**채널 전환** - 향상된 디지털 고객 경험 제공, 디지털 채널 개선 구축 및 멀티 채널 기반 고객 응대를 마련하여야 한다.



**상품 및 서비스 혁신** - 지속적으로 변화하는 고객 수요에 효율적으로 대응하고 적시에 해결 방안을 제시하기 위한 혁신 기조를 유지하여야 한다.



COVID-19에 대비하기 위한 전략  
실행을 위한 **전담 대응 인력 구성**



회복 방안 수립 및 외부 지표 변동을  
추적하기 위해 시장 변화 **모니터링 수행**

1/ COVID-19 이후 미래에 대한 예측

2/ 개별 시나리오 탐구

3/ 생명·연금보험 업계의 대응

**4/ 본 리포트의 연구·집필진**

# 본 프로젝트의 연구.집필진

## 딜로이트 프로젝트 리더십

### Paul Nelson

Principal, US insurance sector  
Leader, Deloitte Consulting LLP

### Kristen Stuart

Principal, cross-industry strategy,  
Deloitte Consulting LLP

### Puneet Kakar

Principal, insurance strategy,  
Deloitte Consulting LLP

### Bill Jarmuz

Senior manager, insurance strategy and  
innovation, Deloitte Consulting LLP

### Manmeet Singh Bawa

Manager, strategy,  
Deloitte Consulting LLP

### Liza Kelly

Manager, strategy,  
Deloitte Consulting LLP

## 딜로이트 프로젝트 팀

### Akshay Suhag

Senior consultant, strategy & analytics,  
Deloitte CON India Pvt Lt

### Diego Uribe

Consultant, strategy & analytics,  
Deloitte Consulting LLP

### Karan Gupta

Business analyst, strategy & analytics,  
Deloitte Consulting LLP

### Mohini Kaur

Business analyst, strategy & analytics,  
Deloitte CON India Pvt Lt

## 도움을 주신 분들

프로젝트 팀은 연구에 도움을 주신 아래 분들께 특별한 감사의 말씀을 전합니다:

**Ted Epps**, principal, Deloitte Consulting LLP

**Joe Guastella**, principal, Deloitte Consulting LLP

**Jeff LaBelle**, principal, Deloitte Consulting LLP

**William Mullaney**, principal, Deloitte Consulting LLP

**Kevin Sharps**, principal, Deloitte Consulting LLP

**Doug Welch**, principal, Deloitte Consulting LLP

**Jeb Doggett**, managing director, Deloitte Consulting LLP

**Andy Ferris**, managing director, Deloitte Consulting LLP



#### **About this publication**

This publication contains general information only, and none of the member firms of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collective, the “Deloitte Network”) is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

#### **About Deloitte**

As used in this document, “Deloitte” means Deloitte Consulting LLP, a subsidiary of Deloitte LLP. Please see [www.deloitte.com/us/about](http://www.deloitte.com/us/about) for a detailed description of the legal structure of Deloitte USA LLP, Deloitte LLP and their respective subsidiaries. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting.