

## Part 03

# 보험산업, 미개척 미래를 향한 방향성 재정립의 분기점

서문 - 민첩성, 혁신, 고객에 초점 맞추고 증대하는 복잡성과 새로운 과제 해결	52
보험 업계, 급변 속 장기적 성장과 포용성 증대를 위한 기회 창출 모색	54
보험 업계 사업모델에 내재화되는 AI	62
수익 추구하고 사회 기여를 병행하는 스마트한 방법	64
글로벌 최저한세 도입으로 보험 업계 구조조정 확산 전망	67
불확실한 미래는 더 많은 기회 찾을 수 있는 신대륙	68

## 서문

# 민첩성, 혁신, 고객에 초점 맞추고 증대하는 복잡성과 새로운 과제 해결

보험은 경제와 사회의 근간 요소이며 인류의 발전을 뒷받침하는 안전한 지지대 역할을 한다. 하지만 보험 업계 특유의 안전 지향적 문화와 언더라이팅(underwriting) 마진 및 지불능력 중심 구조로 인해 혁신과 현대화에 좀처럼 속도가 나지 않고 있다. 이에 따라 특정 사업 부문 및 수익성에서 예측하기 힘든 급변동성이 발생하면 기존의 전략으로는 지속적이고 최적의 방식으로 대응하기가 어려운 실정이다. 실제로 손해보험 부문은 인플레이션율 상승과 기후 관련 불규칙한 손실에 제대로 대응하지 못해 최근 수년간 수익성이 악화됐다.<sup>1</sup> 지금까지 대다수 보험사들이 보험료를 인상하거나<sup>2</sup> 일부 고위험 리스크에 대한 보험 보장을 철회하는 방식으로 대응했다.<sup>3</sup> 또한 금리가 오르면서 저축 연동 상품에 대한 소비자 수요가 급증하자 생명보험사와 연금보험사들이 너도나도 경쟁에 뛰어들고 있다. 이러한 단기적 전략에 힘입어 2024년 1분기 손해보험(P&C) 부문 보험 수익은 2007년 이후 전년 동기 대비 최대폭 증가했고,<sup>4</sup> 생명&연금 보험(L&A) 부문은 1980년대 이후 최고 매출을 기록했다.<sup>5</sup>

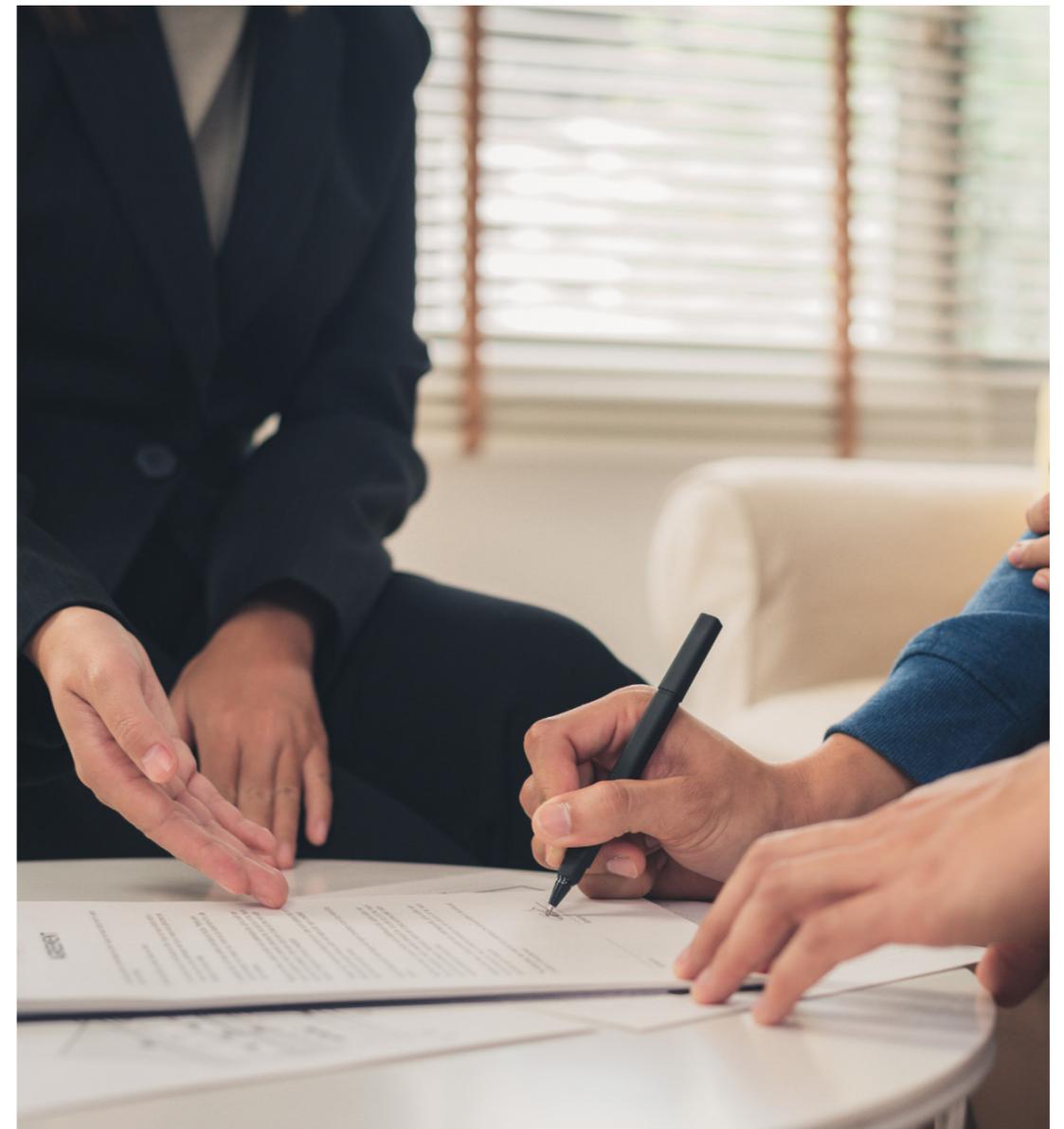
하지만 위험 요인들은 갈수록 복잡해지고 예측이 어려워질뿐 아니라 생성형 AI 등 더욱 강력한 도구들에 힘입어 소비자들이 각종 정보로 무장하면서, 보험사들이 더 이상 후방만을 주시하면서 위험을 평가할 수 없는 입장이 됐다. 보험사들은 보험의 작용 방식뿐 아니라 소비자 및 보험중개기관과 상호작용하는 방식을 끊임없이 개선해야 한다. 또 기술 및 운영 역량을 강화하고, 상품 솔루션을 혁신하고, 보험 가치제안을 확장해, 보험 안전망의 신뢰성과 접근성, 회복력을 강화해야 한다. 보험사들은 인프라, 운영, 사업모델을 현대화 및 간소화함으로써 위험 모델링, 측정, 분석, 완화를 위해 보다 선제적 접근법을 구축할 필요가 있다. 보험사들이 사업 모델을 전환하는 과정에서 고객과 시장의 신뢰를 유지하는 것이 중요하다. 소비자들은 손해보험료 급등에 따른 '스티커 쇼크'(sticker shock),<sup>6</sup> 보험 커버리지 철회,<sup>7</sup> 첨단 기술의 발전에 따른 사찰 공포<sup>8</sup> 등을 오랜 기간 겪어 왔기 때문에, 보험사들이 목표를 달성하려면 우선 이해당사자들을 내 편으로 만들 필요가 있다. 물론 머신러닝(ML)과 인공지능(AI)을 활용하면 방대한 데이터를 수집, 분석할 수 있지만, 소비자와 규제당국이 안심하고 납득할 수 있도록 투명하고 공정한 접근법을 택해야 한다.

1. AM Best, "Best's Market Segment Report: Weather, reinsurance and inflation once again drive U.S. P/C results", press release, March 6, 2024.  
 2. Ibid.  
 3. Emily Flitter and Christopher Flavelle, "States dig into homeowners insurance and why it's hard to buy," The New York Times, March 8, 2024.  
 4. Fitch Ratings, "US P/C insurance poised for 2024 profit recovery post strong 1Q results," press release, June 21, 2024.  
 5. Life Insurance Marketing and Research Association (LIMRA), "LIMRA: First quarter U.S. annuity sales mark 14th consecutive quarter of growth," press release, May 22, 2024.  
 6. AM Best, "Best's Market Segment Report: Weather, reinsurance and inflation once again drive U.S. P/C results."  
 7. Flitter and Flavelle, "States dig into homeowners insurance and why it's hard to buy."  
 8. Kashmir Hill, "Is your driving being secretly scored?," The New York Times, June 9, 2024.

게다가 소비자 선호도와 기술 발전이 급변하는 만큼, 독자적으로는 경쟁에서 이기기 어렵다. 새로운 상품과 역량을 개발 또는 확보하는 것은 시간과 자본은 많이 소요되지만 결과는 불확실한 일이다. 따라서 외부 업체들과 협업하면, 고객과 중개기관 요구를 충족할 수 있는 속도와 경제, 지정학, 기후 관련 급변 사태에 효율적으로 적응할 수 있는 유연성을 갖출 수 있다.

세계개편도 데이터 수집 전략, 공시, 시나리오 수립, 기업재편 등과 관련해 보험 업계에 새로운 기회와 과제를 안겨준다. 보험사들은 세액공제 혜택 감소 및 세계개편 불확실성에 대비해 보험료 책정, 비용 최적화, 인수합병(M&A) 전략을 재편할 필요가 있다.

기존의 위험과 미지의 위험이 동시에 증대하는 만큼, 보험 업계는 변화와 불확실성의 환경에서 재무 안전망을 제공할 수 있는 회복력의 원천이 돼야 한다. 이를 위해 민첩하고 혁신적인 운영모델과 첨단기술의 도입이 시급하다. 변화의 속도가 가팔라지고 있으므로, 소비자와 중개기관, 정부기관, 생태계 파트너, 직원들과 상호작용하는 방식을 신속하고 효율적으로 전환할 필요가 있다.



# 보험 업계, 급변 속 장기적 성장과 포용성 증대를 위한 기회 창출 모색

## 손해보험(P&C)

미국 손해보험 부문은 2024년 1분기 93억 달러의 언더라이팅 수익을 기록하며, 85억 달러의 손실을 기록한 전년 동기에 비해 크게 회복했다.<sup>9</sup> 개인 보험료가 보험료 비용보다 큰 폭 오르면서, 손해보험업의 대표적 수익성 지표인 합산비율\*도 2024년 1분기 94.2%로 전년비 낮아져 수익성 개선을 반영했다.<sup>10</sup> 세전영업이익(PTOI)은 같은 기간 300억 달러로 전년비 332% 급증했다. 언더라이팅 수익이 회복된 데다 순투자수익도 33% 증가한 덕분이다.<sup>11</sup> 또 순보험료는 7.4% 증가한 반면 발생손실 및 손실 조정비용(ILAE)은 2.2% 줄어, 재무 건전성이 강화됐다.<sup>12</sup>

기업 보험 부문에서는 고용책임 보험(EPLI, employment practices liability insurance) 사업의 손실이 증대함에 따라, 이사 및 임원 배상 책임 보험(D&O insurance) 등 보험료가 낮은 상품에 대해 신중한 접근법을 취할 필요가 있다.<sup>13</sup> 또 소송 비용 증가, 배심원 판결금 확대, 법적 책임 기준 변화, 사회적 태도와 관행의 변화 등으로 인해 보험 손실 비용이 증가하는 사회적 인플레이션(social inflation)이 가속화되고 있다. 그러므로 미래에 발생할 보험 청구에 대비해 책임 준비금(liability reserve) 축적을 강화해야 한다.<sup>14</sup> 사회적 인플레이션은 특히 미국과 호주 등에서 가속화 조짐이 나타나고 있다.<sup>15</sup>

러시아-우크라이나 전쟁과 중동 분쟁 등 지정학적 긴장도 지속적으로 고조되며, 사이버, 정치, 해상 위험 또한 보다 철저하게 평가할 필요가 있다.<sup>16</sup> 또 100억 달러 이상의 재산 피해를 발생한 재해가 없음에도 자연재해로 인한 전 세계 보험 손실액이 6년 만에 처음으로 1,000억 달러를 넘었다.<sup>17</sup> 이는 규모는 작지만 피해액은 더욱 큰 재해가 훨씬 빈번하게 발생한다는 의미다. 특히 고위험 지역으로 분류되는 지역이 늘어남에 따라 재보험사들은 언더라이팅 방식을 면밀히 모니터링하고 재평가해야 한다. 2023년 전 세계 자연재해로 인한 경제 피해액은 3,570억 달러에 달했으나, 보험이 적용된 것은 35%에 불과해 나머지 65%인 2,340억 달러는 보험의 혜택을 받지 못했다.<sup>18</sup> 특히 중동, 아프리카, 아시아 지역의 상황이 열악한 것으로 나타났다(그림 1).

\*합산비율(combined ratio)은 손해율과 사업비율을 합한 것으로, 100%를 기점으로 이보다 높으면 손해, 낮으면 이익을 기록했다는 의미다. 합산비율이 100%를 초과하면 보험사가 계약자에게 받은보험료보다 지급 보험금(손해율)과 사업비(사업비용) 지출이 커서 적자를 기록하게 된다.

9. Claire Wilkinson, "US property/casualty industry swings to underwriting gain," Business Insurance, June 6, 2024.

10. Ibid.

11. Ibid.

12. Ibid.

13. Evan G. Greenberg, "Chubb Limited 2023 Letter to Shareholders," Chubb, accessed Sept. 16, 2024.

14. Lockton, "Lockton Market Update," June 2024.

15. Swiss Re, "Sigma 3/24—World insurance: Strengthening global resilience with a new lease of life," July 16, 2024.

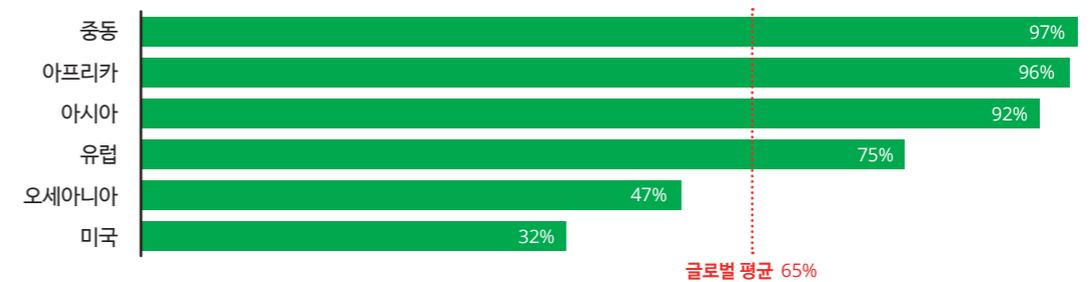
16. Ibid.

17. Natural catastrophes include earthquakes, droughts, severe convective storms, European windstorms, tropical cyclones, wildfires, winter weather, and flooding; Gallagher Re, "2023 Natural catastrophe and climate report," January 2024.

18. Gallagher Re, "2023 Natural catastrophe and climate report."

그림 1. 지역별 보험 커버리지 격차

2023년 지역별 보험 적용 비율



출처: Steve Bowen, Brian Kerschner, and Jin Zheng Ng, "Natural catastrophe and climate report: 2003," Gallagher Re, January 2024.

지금 보험금이 증대하자 손해보험사들은 생존을 위해 평균보다 큰 폭으로 보험료를 인상하고 있다.<sup>19</sup> 2023년 실질 기준 전 세계 손해보험료는 전년비 3.9% 올랐다.<sup>20</sup> 미국에서는 지난 3년간 재산 및 자동차 보험료 상승률이 인플레이션율 및 가처분소득 증가율을 앞질렀다.<sup>21</sup> 독일과 일본은 부동산 보험료 상승률이 소득 증가율과 인플레이션율을 추월했다. 다만 자동차 보험료는 이보다 느린 상승세를 보였다.<sup>22</sup>

이러한 전략은 보험사들의 수익성은 개선하지만, 자연재해의 빈도와 피해 규모가 심화되는 환경에서 소비자들은 보험 커버리지의 혜택을 받기가 한층 어려워졌다. 이에 전 세계 규제당국들은 보험사들의 투자 전략에서 기후 리스크 산정 방식을 더욱 투명하게 명시하라고 주문하고 있다. 또한 취약 지역 주민들을 중심으로 소비자들의 보험 접근성과 혜택을 개선하기 위한 규제 움직임도 나타나고 있다.<sup>23</sup> 기후변화 관련 재무정보 공개 협의체(TCFD, Task Force on Climate-Related Financial Disclosures), 탄소공개 프로젝트(CDP, Carbon Disclosure Project), 국제 지속가능성 보고 기준(GRI, Global Reporting Initiative) 등 자발적 움직임이 변화를 주도하고 있다.<sup>24</sup> 하지만 최근 규제 변화로 인해 투명성과 투자자 신뢰가 개선되고 진전 검증을 위한 보다 엄격한 전략이 수립될 것으로 기대된다(그림 2).

19. Thomas Holzheu and James Finucane, "US Property & Casualty outlook: Strong momentum into 2024, led by personal lines," Swiss Re, Jan. 9, 2024.

20. Swiss Re, "Sigma 3/24—World insurance."

21. Ibid.

22. Ibid.

23. Deloitte, "Creating a climate of change digest," May 2024.

24. Discussion with Deloitte Sustainability subject matter specialists, May 2024.

그림 2. 기후변화 관련 규제 움직임

지역 및 규제기관	규제 내용
미국 증권거래위원회(SEC) (소송 진행 및 최종판결 심사 중) <sup>a</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>중대성 조항을 추가한 온실가스 직접배출(Scope 1) 및 간접배출(Scope 2) 데이터 공개(2025년 12월 31일부로 시행)</li> <li>기타 간접배출(Scope 3) 공개 규모 축소</li> </ul>
미국 보험감독자협의회(NAIC) <sup>b</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>연례 NAIC 기후변화 공개 서베이(Climate Risk Disclosure Survey) 참여 의무가 있는 기업들은 2022년 11월까지 TCFD 준수 의무가 있음.</li> </ul>
'기후기업데이터책임법' (Climate Corporate Data Accountability Act), 미국 캘리포니아주 <sup>c</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2026년까지 Scope 1 및 Scope 2 공개, 2027년까지 Scope 3 공개</li> </ul>
국제지속가능성기준위원회(ISSB), 캐나다와 아시아태평양 지역(한국, 일본, 호주, 뉴질랜드, 홍콩, 대만, 필리핀, 싱가포르, 말레이시아) <sup>d</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>몇몇 국가들이 ISSB 요건에 맞춰 기존 표준을 개정했거나 개정할 계획</li> <li>비즈니스 회복력을 평가하기 위해 기후 시나리오 분석 수행</li> </ul>
인도 보험감독개발원(IRDAI) <sup>e</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>초기 단계 기후 리스크 보고 규정</li> </ul>
유럽연합(EU) 기업 지속가능성 공시 지침(CSRD) <sup>f</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>재무와 비재무 2가지 측면의 리스크를 평가하는 '이중 중요성'(double materiality) 방식 도입</li> </ul>
국제지속가능성기준위원회(ISSB), 영국 <sup>g</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ISSB 준수 논의 중</li> </ul>

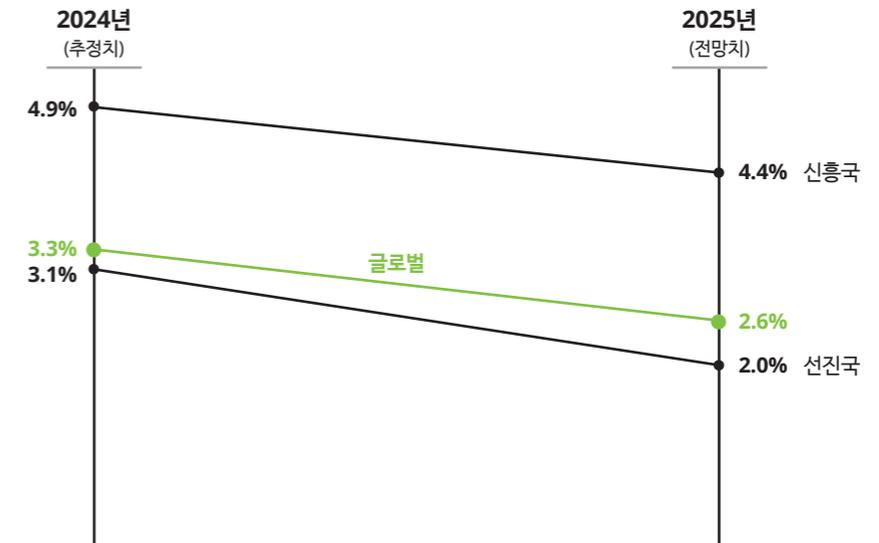
출처: a. US Securities and Exchange Commission, Securities Act of 1933 and Securities Exchange Act of 1934, April 4, 2024; b. NAIC, "US insurance commissioners endorse internationally recognized climate risk disclosure standard for insurance companies," press release; c. Deloitte, "2024 insurance regulatory outlook," accessed Sept. 17, 2024; d. Jennifer Laidlaw, "Where does the world stand on ISSB adoption?," S&P Global, April 9, 2024; e. ibid; f. ibid; g. ibid.

2025년에는 손해보험 부문 성적이 다소 개선될 것으로 전망된다. 인플레이션을 상승과 공급난으로 최근 급증했던 지급 보험금이 감소하고 있기 때문이다.<sup>25</sup> 또한 금리가 대폭 오르고 투자수익률도 올라 계약 보험료가 가파르게 상승한 데 힘입어 손해보험 부문 수익이 개선될 것으로 기대된다.<sup>26</sup> 전 세계적으로 보험사들의 자기자본이익률(ROE)은 2024년 약 10%에서 2025년 10.7%로 개선될 전망이다.<sup>27</sup> 보험료는 2024년 3.3% 상승했고, 선진국이 보험료 수익 증대에 75%를 기여했다(그림 3).<sup>28</sup>

25. Fitch Ratings, "U.S. property/casualty insurance outlook 2024," Dec. 11, 2023.  
26. Ibid.  
27. Swiss Re, "Sigma 3/24—World insurance."  
28. Ibid.

그림 3. 2025년 손해보험료 소폭 하락 전망

실질 기준 전 세계 손해보험료 상승률



출처: Fernando Casanova, Caroline Da Souza Rodrigues Cabral, James Finucane, Roman Lechner, Mahesh Puttaiah, Weijia Yao, and John Zhu, "World insurance: Strengthening global resilience with a new lease of life," Swiss Re, July 16, 2024.

미국 손해보험 부문은 수익성이 개선돼, 2024년과 2025년 모두 합산비율이 98.5%로 2023년 추정치인 103%에서 낮아질 것으로 예상된다.<sup>29</sup> 2022년 6월 9.1%로 고점을 찍었던 인플레이션율이 2024년 6월 3%까지 떨어지면서 지급 보험금 증가세가 둔화된 영향이다.<sup>30</sup>

손해보험사들이 이처럼 회복 양상을 보이는 가운데, 2025년에는 새로운 리스크와 변화하는 고객 기대가 보험 업계에 상당한 성장 기회를 안겨줄 것으로 기대된다. 최근 딜로이트 조사에 따르면 범산업적으로 AI 투자와 배치가 확산되는 만큼,<sup>31</sup> AI의 사용과 개발에 수반되는 배상 책임이 손해보험 업계에 큰 사업 기회로 부상할 전망이다.<sup>32</sup> 딜로이트 연구에 따르면, 전 세계 AI 관련 보험료 총액이 2032년 약 47억 달러에 달해 연 평균 약 80% 증가할 것으로 예상된다.<sup>33</sup>

고객 중심 경험에 대한 수요가 늘면서 임베디드 보험\*의 인기도 높아져, 2030년 전 세계 임베디드 보험료 총액이 7,220억 달러를 넘어설 것으로 예상된다.<sup>34</sup> 임베디드 보험을 활용하면 보험사들이 자동차, 소매, 부동산 기업들과 제휴해 보험 상품과 통합 솔루션을 묶음으로 판매할 수 있다.<sup>35</sup> 예를 들어, 부동산 기업들과 협업하면 해당 부동산 기업의 판매 플랫폼에서 주택 소유자 보험을 판매할 수 있다. 이러한 제휴를 통해 고객들은 더욱 빠르고 손쉽게 보험에 가입할 수 있고, 보험사들은 판매 채널을 늘릴 수 있다. 또한 직접 보험 판매 플랫폼을 구축하는 것보다 투자 자본과 시간을 훨씬 절감할 수 있다.<sup>36</sup>

\*임베디드 보험(embedded insurance)은 비보험 상품 및 서비스 기업이 제공하는 상품에 보험 상품 및 서비스를 내재화해 제공하는 것을 뜻한다.

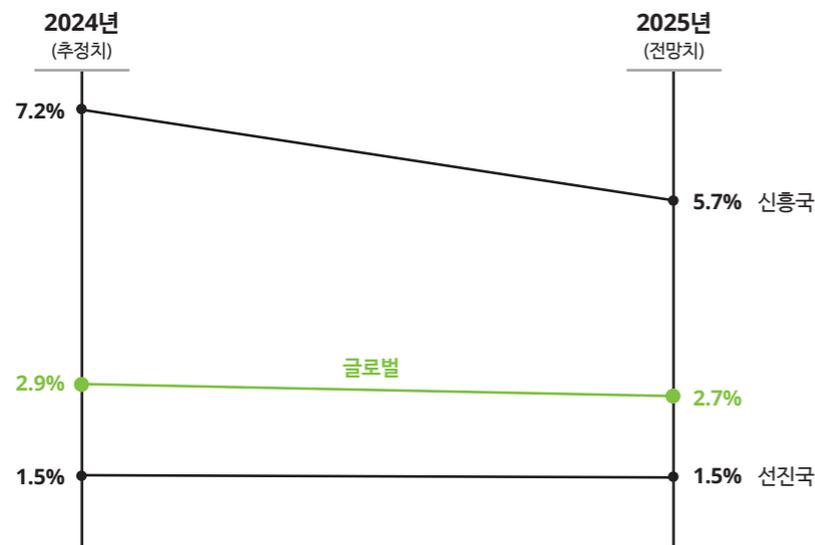
29. Holzheu and Finucane, "US Property & Casualty outlook."  
30. Ibid.  
31. Sandee Suhrada, Kate Schmidt, and Dishank Jain, "Providing insurance coverage for artificial intelligence may be a blue ocean opportunity," Deloitte Insights, May 29, 2024.  
32. Ibid.  
33. Ibid.  
34. Puneet Kakar, Manmeet Singh Bawa, Emily Koenig, "Unlocking the strategic power of partnerships in insurance," Deloitte, June 2024.  
35. Ibid.  
36. Ibid.

### 생명 및 연금 보험(L&A)

L&A 부문에서는 고금리가 지속된 영향에 저축형 상품 수요가 촉발됐다.<sup>37</sup> 2023년 미국 연금보험 판매 규모는 3,850억 달러로 전년대비 23% 증가했으며, 이 중 특히 확정금리형 연금보험이 2,862억 달러로 36% 급증했다.<sup>38</sup> 2024년 상반기에도 연금보험 판매 규모는 2,152억 달러로 전년 동기 대비 19% 늘었고, 지수연계 연금과 확정금리형 연금이 각각 사상 최대치를 기록했다.<sup>39</sup> 미국 연방준비제도(이하 '연준')가 금리인하 사이클을 시작했음에도 불구하고, 금리가 더 떨어지기 전에 높은 보장액을 찾는 가입자들이 여전히 많아 확정금리형 연금 수요가 한층 촉발되고 있다.<sup>40</sup> 신흥국에서 중산층이 증가함과 동시에 각국 정부와 기업이 제공하는 연금 혜택이 줄어들면서, 향후 수년간 저축형 보험상품에 대한 수요가 높게 유지될 것으로 예상된다.<sup>41</sup> 새로운 연납화 생명보험도 지난 3년 연속 판매량이 사상 최대치를 갈아치웠고, 2023년에는 157억 달러로 연간 1% 증가했다.<sup>42</sup> 다만 2024년 1분기에는 총 신규 보험료 총액과 판매 건수가 전년 동기 대비 1% 줄었다.<sup>43</sup> 하지만 연납화 생명보험은 50세 미만 젊은층 소비자들 사이에서 소셜미디어를 통해 이점이 알려지면서 인기를 얻고 있다.<sup>44</sup> 선진국에서 2025년 생명 보험료 총액은 1.5% 증가할 것으로 예상된다. 중국, 인도, 중남미 등 신흥국은 2024년 7.2% 증가한 후 2025년에는 증가율이 5.7%로 떨어질 것으로 예상된다(그림 4).<sup>45</sup>

그림 4. 생명 보험료 총액 증가세, 2025년 신흥국 둔화/선진국 보험 전망

실질 기준 글로벌 생명 보험료 총액 증가율



출처: Fernando Casanova, Caroline Da Souza Rodrigues Cabral, James Finucane, Roman Lechner, Mahesh Puttaiah, Weijia Yao, and John Zhu, "World insurance: Strengthening global resilience with a new lease of life," Swiss Re, July 16, 2024.

37. International Association of Insurance Supervisors, "Global Insurance Market Report: Mid-year update," July 2024; Lucia Bevere et al., "Sigma No 6/2023: Risks on the rise as headwinds blow stronger: Global economic and insurance market outlook 2024-25," Swiss Re, Nov. 11, 2023.  
 38. LIMRA, "LIMRA: U.S. annuity sales post another record year in 2023," press release, Jan. 24, 2024.  
 39. LIMRA, "LIMRA: Annuity sales set another record in first half of 2024," press release, July 24, 2024.  
 40. Cyril Tuohy, "Annuity sales surge ahead of expected interest rate cuts," Life Annuity Specialist, Aug. 5, 2024.  
 41. Swiss Re, "Sigma 3/24—World insurance."  
 42. LIMRA, "LIMRA: U.S. life insurance premium sets new record in 2023," press release, March 14, 2024.  
 43. Ibid.  
 44. Doug Bailey, "Life insurance applications up 3% in 2023; first rise in nearly 4 years," InsuranceNewsNet, Jan. 11, 2024.  
 45. Swiss Re, "Sigma 3/24—World insurance."

금리가 상승하면서 보험사들의 투자 수익도 촉발돼, 2025년 수익성 개선 요인으로 작용할 전망이다.<sup>46</sup> 이처럼 L&A 부문은 현재 환경으로 수혜를 입고 있지만, 팬데믹으로 촉발된 생명보험 수요나 금리 상승으로 촉발된 저축형 보험 수요는 L&A 부문의 성장을 지속적으로 뒷받침하는 요인으로 볼 수 없다. 따라서 장기적 성장을 위해서는 의미있는 전환이 필요하다.

소비자와 중개기관들의 니즈를 충족할 수 있는 운영 전문성과 전략적 민첩성을 강화하려면, 코어 시스템 현대화와 자동화, 프로세스 재설계 이니셔티브에 투자해야 한다. 코어 시스템을 현대화하기 위해 반드시 인프라를 교체하거나 전환할 필요는 없다. 하지만 현재 아키텍처가 지원할 수 없는 역량과 앞으로 필요하게 될 시스템 역량을 분석하고 투자 우선순위를 정해야 한다. 디지털 유통을 통해 유통 채널 간 상호작용을 더욱 유연하게 할 수 있는 응용프로그래밍 인터페이스(API) 기반의 아키텍처에 투자하는 것이 한 가지 방법이 될 수 있다. 또 예측 모델을 제공하면 보험 중개기관들 사이에서 경쟁우위를 강화할 수 있다. L&A 상품을 구매할 가능성이 큰 소비자들을 훨씬 효과적으로 집중 공략함으로써 차별화된 판매 경험을 제공할 수 있기 때문이다.

글로벌 L&A 시장에는 여전히 충족되지 못한 니즈가 넘쳐나 그만큼 새로운 시장을 발굴할 기회도 무수히 펼쳐져 있다. 미국에서만 사망보장 격차\*가 25조 달러로 추정되고,<sup>47</sup> 전 세계적으로 은퇴연금 격차\*\*는 약 70조 달러에 달한다.<sup>48</sup> 보험사들이 발전하는 디지털 기술을 효과적으로 활용하면 이러한 격차를 해소함으로써 막대한 성장 기회를 잡을 수 있다.

디지털 역량을 갖춘 보험사들은 소비자들에게 보험 상품에 대한 정보를 제공하고 판매하기가 용이하며, 특히 적은 비용으로 저소득층을 공략하기에도 유리하다. 브라질에서는 현재 디지털 뱅킹의 확산에 힘입어 생명보험이 일반화되고 있다. 브라질은 지난 10년간 디지털 뱅킹의 확산으로 은행계좌 보유율(banked population)이 상승하면서 금융 포용성이 크게 개선됐다. 이들 은행들은 서비스 오퍼링의 일환으로 생명보험을 제공해, 수 백만 명의 인구가 생애 처음으로 생명보험에 가입하는 결과를 낳았다.<sup>49</sup>

뿐만 아니라 사일로(silo)를 깨고 고객 및 상품 중심으로 운영 모델을 현대화하면 시장 변화에 더욱 기민하게 대응할 수 있다. 보험사들은 수많은 비즈니스 크리티컬(business-critical) 시스템과 프로세스가 다양한 부서와 부수적 애플에 흩어져 있어, 작은 비효율성이라도 사업의 진행 속도를 떨어뜨려 고객과 중개기관들에게 직접적 영향을 줄 수 있다. 프로세스 재설계와 직접 처리(STP, straight-through processing) 모델에 투자하면 경험을 개선하고 비용을 줄이고 규모를 확대하며 수익 성장을 이룰 수 있다. 또 아웃소싱을 통해 전문적 서비스를 이용하면 운영 효율성을 개선하고 비용을 줄이는 데 도움이 된다(그림 5).

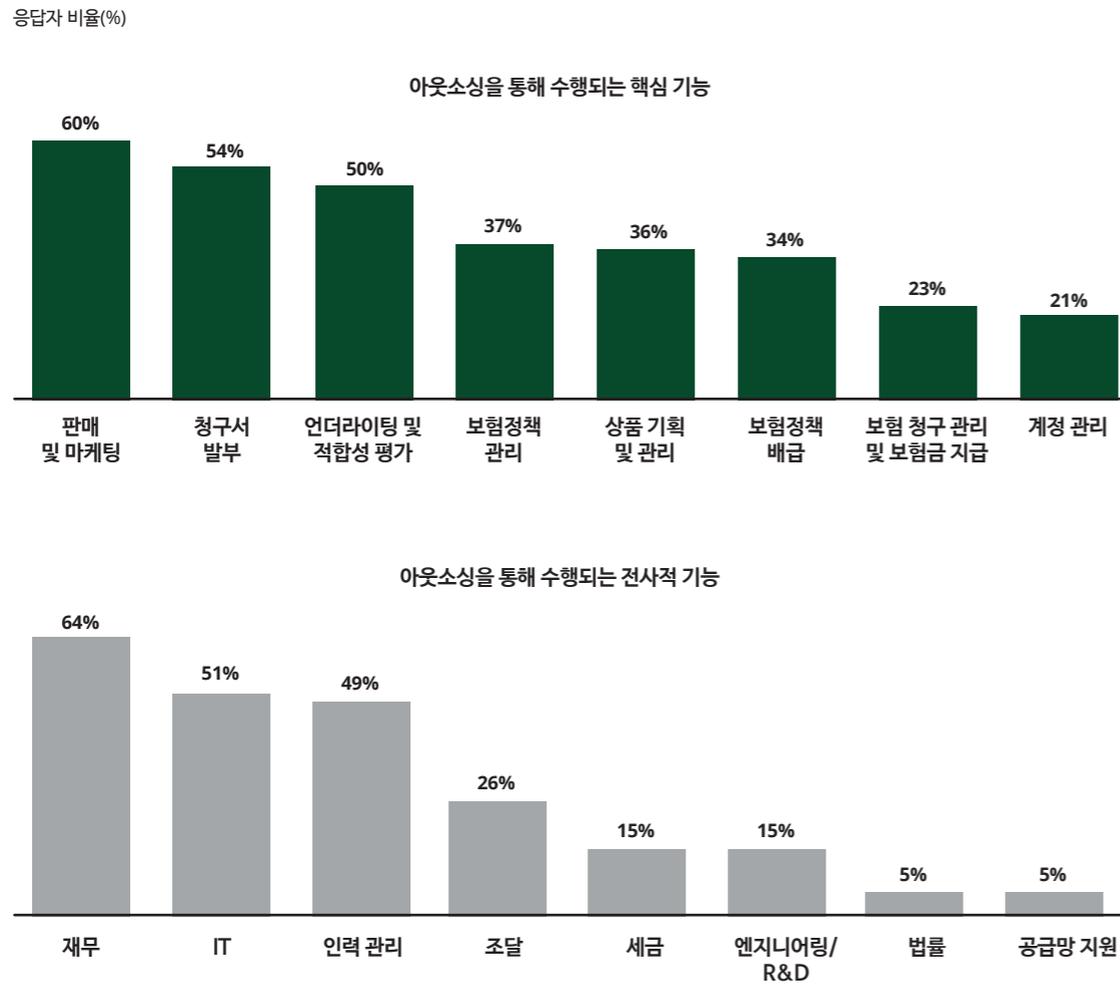
L&A 부문은 역대급 판매량을 기록하고 있다. 하지만 글로벌 마켓 곳곳에 여전히 남아 있는 미발굴 시장을 개척하면 훨씬 좋은 성적을 거둘 수 있다. 반면 백오피스 비효율성과 낙후된 코어 시스템에 따른 고객과 중개기관 영향을 최소화하기 위한 전환에 나서지 않는다면, 시장 급변과 수요 변동 속에서 현 수준의 수익을 유지하기 힘들 것이다.

\*사망보장 격차(mortality coverage gap)는 사람들이 필요로 하는 생명보험 보장 수준과 실제 보유한 보험의 보장 수준 간 격차를 의미한다.

\*\*은퇴연금 격차(retirement savings gap)는 사람들이 필요로 하는 은퇴연금 보장 수준과 실제 보유한 연금의 보장 수준 간 격차를 의미한다.

46. International Association of Insurance Supervisors, "Global Insurance Market Report: Mid-year update," July 2024; Bevere et al., "Sigma No 6/2023."  
 47. Stephen Abrokwah et al., "Life underinsurance in the US: Bridging the USD 25 trillion mortality protection gap," Swiss Re Institute, Sept. 21, 2018.  
 48. Han Yik, "Solving the global pension problem," World Economic Forum, Sept. 10, 2024.  
 49. Roopali Aggarwal, Shelly Habecker, and Melissa Leitner, "The life & health insurance inclusion radar," Swiss Re Institute, March 14, 2023.

그림 5. L&A 보험사들, 아웃소싱 활용해 핵심 역량과 전사적 기능 증강



출처: Core functions data is based on a survey of 70 life and annuities carriers to assess their preferences for digital solution providers as part of a wider Deloitte study on the life and annuity digital insurance solutions provider market in the fourth quarter of 2023; enterprise-level functions data is based on Deloitte's 2023 Global Shared Services and Outsourcing Survey.

**단체보험**

지난 수년간 보험계약 유지율(갱신 보험료)이 상대적으로 높고 임금상승률도 올라, 단체보험사들이 추가 판매 증대에 의존하지 않고도 양호한 성과를 낼 수 있었다. 하지만 고용 증가세가 둔화됨에 따라 2025년에는 보험계약 유지율이 낮아질 것으로 예상된다. 딜로이트 이코노미스트들은 2026년 미국 실업률이 4%를 초과하고 고용비용지수는 2024년 4%에서 2025년 3.3%로 하락할 것으로 예상했다.<sup>50</sup> 따라서 단체보험사들은 2025년 대체 수익원을 모색해야 한다.<sup>51</sup> 2023년 4분기 단체보험 판매량은 8억5,700만 달러로 전년 동기 대비 8% 늘었으며, 연율로는 6% 증가했다.<sup>52</sup> 하지만 2024년 1분기 직장 생명보험 신규 가입 보험료 총액은 전년 동기 대비 2% 줄었다.<sup>53</sup> 사고, 중대 질병, 암 치료, 입원 치료 보장 등을 제공하는 추가 건강보험 판매는 2023년 전년비 5% 늘었고,<sup>54</sup> 2024년 1분기에는 3% 늘었다.<sup>55</sup> 최근 미국 직장인 대상 서베이에 따르면, 예기치 못한 사고로 인한 소득 상실이나 비용 발생 시 보장받을 수 있는 추가 보험을 제공하는 것이 직장 선택의 중요한 요인이 된다는 응답자가 86%에 달했다.<sup>56</sup> 장애보험의 경우 2023년 판매는 전년비 8% 늘었으나,<sup>57</sup> 2024년 1분기는 12% 줄었다.<sup>58</sup> 하지만 장기 장애 발생 사고율은 지속적으로 하방 추세를 보이고 있다.<sup>59</sup> 임금인상률이 상대적으로 높게 유지되고 있기 때문에 풀이된다. 이러한 환경은 임금인상률이 높지 않았다면 장애인 혜택을 청구했을 근로자들이 일자리를 잃지 않기 위해서라도 장애보험에 가입하게 하는 요인으로 작용할 수 있다.

현재 대다수 산업이 치열한 인력 쟁탈전을 벌이는 가운데, 2023년 미국 소비자 신뢰도 서베이 결과 소속 회사의 복지 혜택이 인력 이탈을 막는 가장 중요한 요인이라 답한 응답자가 70%를 넘었다.<sup>60</sup> 또 응답자 51%는 소속 회사가 향후 복지 혜택을 확대할 것이라고 답했다.<sup>61</sup> 이처럼 직원 복지에 대한 수요가 늘어날 소지가 있는 만큼, 단체보험사들은 가열되는 경쟁 환경 속에서 차별점을 보여줄 수 있어야 한다.

이를 위해 우선 첨단 운영 플랫폼 제공 업체 및 자체적으로는 확보하기 힘든 스킬과 역량, 데이터 소스를 제공하는 인슈어테크(insurtech)\* 기업 등 보험 생태계 내 참여자들과 제휴 관계를 구축할 수 있다. 일례로 프루덴셜 파이낸셜(Prudential Financial)은 2023년 7월 나야(Nayya)와 파트너십을 맺어 AI 및 데이터 과학 역량을 증강해 직원들이 개방형 등록기간 동안 업무환경 복지 개선을 위한 결정을 내리는 것을 지원했다.<sup>62</sup>

\*인슈어테크(insurtech): Insurance(보험)과 technology(기술)의 합성어로, 기술을 활용해 보험 산업의 효율성과 고객 경험을 혁신하는 것을 뜻한다.

50. Robyn Gibbard, "United States Economic Forecast Q2 2024," Deloitte Insights, June 20, 2024.  
 51. Deloitte subject matter specialist analysis.  
 52. LIMRA, "LIMRA: Strong year for U.S. workplace benefits sales in 2023," press release, May 1, 2024.  
 53. "LIMRA's U.S. Workplace Life, Disability, Dental & Vision and Supplemental Health Insurance Sales Surveys, First Quarter 2024", lifehealth.com, June 25, 2024; Lifehealth.com, "U.S. workplace benefits sales results mixed in first quarter 2024," June 25, 2024.  
 54. LIMRA, "LIMRA: Strong year for U.S. workplace benefits sales in 2023."  
 55. "LIMRA's U.S. Workplace Life, Disability, Dental & Vision and Supplemental Health Insurance Sales Surveys, First Quarter 2024", lifehealth.com, June 25th 2024; Lifehealth.com, "U.S. workplace benefits sales results mixed in first quarter 2024," June 25, 2024.  
 56. Lincoln Financial Group, "Eight in 10 of those surveyed say insurance benefits other than medical insurance are a "must have or very important" from an employer, according to new research from Lincoln Financial Group," press release, Nov. 6, 2023.  
 57. LIMRA, "LIMRA: Strong year for U.S. workplace benefits sales in 2023."  
 58. "LIMRA's U.S. Workplace Life, Disability, Dental & Vision and Supplemental Health Insurance Sales Surveys, First Quarter 2024", lifehealth.com, June 25th 2024, Lifehealth.com, "U.S. workplace benefits sales results mixed in first quarter 2024," June 25, 2024.  
 59. Deloitte's group insurance morbidity survey.  
 60. LIMRA, "The world of work - and workplace benefits - is changing," July 2, 2024.  
 61. Ibid.  
 62. Nayya Health, "Prudential and Nayya partner to bring personalized benefits to millions of American employees," press release, July 13, 2023.

# 보험 업계 사업모델에 내재화되는 AI

보험 업계 전환 여정의 중요한 퍼즐은 첨단 기술 역량을 사업모델에 효율적으로 내재화하는 것이다. 보험사들은 수년간 AI 틀을 도입해 왔지만, 보험사 리더들은 최근까지만 해도 조직 전체에 AI를 전략적으로 배치하는 데 주력할 필요를 느끼지 못했다. 하지만 지난 2년간 다양한 생성형AI 틀이 범용화되면서, 시판 '아이폰 모멘트'(iPhone Moment, 2007년 아이폰 출시 당시의 놀라움)를 맞이하게 됐다.<sup>63</sup> 무료 공개 생성형AI가 등장하고 대중의 호기심도 증폭하면서 범산업적, 대중적으로 생성형AI를 활용한 다양한 실험이 이뤄지고 있으며, 그 과정에서 인류가 생성형AI의 진정한 혁신력에 눈을 뜨고 있다. 위험 회피 성향이 가장 강한 산업이라 할 수 있는 보험 산업조차 생성형AI와 관련해 변곡점에 이르러, 다양한 계획과 투자가 이뤄지고 있다.

딜로이트가 2024년 6월 미국 보험사 임원 200명을 대상으로 실시한 서베이 결과, 응답자 76%가 1개 이상의 자사 사업부서에서 생성형AI를 도입했다고 답했다.<sup>64</sup> 테크 인력이 풍부하고 첨단기술에 대한 문화적 수용성이 높은 아시아태평양 지역에서는 이미 많은 보험사들이 AI와 생성형AI 이니셔티브를 이행하고 있다.<sup>65</sup> 홍콩 소재 생명보험사 AIA그룹(AIA Group)은 기초적 테크 및 데이터 전환 투자에서 생성형AI를 포함한 AI 기술을 판매, 운영, 고객 서비스 전반에 적용하는 방향으로 전략을 선회했다.<sup>66</sup> 중국 선전 소재 핑안 보험사(Ping An)는 중국 빅테크 기업 텐센트(Tencent)에 이어 전 세계에서 생성형AI 기술에 대한 특허를 두 번째로 많이 보유하고 있다.<sup>67</sup>

상당수 보험사들이 여전히 AI를 실험적으로 도입하고 있지만, 일부는 보험금 청구 및 고객 서비스 등 핵심 부문에 생성형AI를 도입하고 있다. 이러한 활용사례는 단기 내 위험/보상 평가를 개선하고 규모 확대 기회도 창출해, 규제 정립에도 도움이 되고 보험 산업 내 생성형AI에 대한 수용성을 높이는 데도 긍정적 역할을 한다. 딜로이트 서베이에 따르면, 보험사 임원들은 판매, 리스크 관리, 보험금 청구 관리 등을 생성형AI를 우선적으로 도입할 부문으로 꼽았다.<sup>68</sup>

생성형AI의 도입 규모를 성공적으로 확대하기 위해서는 올바른 가치 수단을 활용해야 한다. 향후 수년간 효율성을 강화하고 고객과 직원의 경험을 개선하는 것이 직접적 사업 성과를 측정하는 것보다 중요해질 수 있다. 딜로이트 서베이에 따르면 대부분 응답자들은 현재와 미래 생성형AI 이니셔티브의 성공 여부를 측정하기 위해 수익성과 더불어 고객 질의 대응의 효율성, 직원 만족도 등을 핵심 지표로 삼을 것이라 답했다.<sup>69</sup>

63. Laura Forman, "AI has its 'iPhone moment'," The Wall Street Journal, March 2, 2023; The 2025 Global insurance outlook is an independent publication and has not been authorized, sponsored, or otherwise approved by Apple Inc. iPhone is a trademark of Apple Inc., registered in the United States and other countries.

64. A survey of 200 US insurance executives conducted by the Deloitte Center of Financial Services (DCFS) in June 2024, for the purpose of an upcoming generative AI for Insurers publication to be released in late 2024.

65. Deloitte subject matter specialist analysis.

66. Digital Finance Media, "AIA's digital strategy moves on from transformation", Digital Finance Media, Jan. 10, 2024.

67. World Intellectual Property Organization, "Patent Landscape Report: Generative artificial intelligence," accessed Sept. 18, 2024.

68. A survey of 200 US insurance executives conducted by the Deloitte Center of Financial Services (DCFS) in June 2024, for the purpose of an upcoming generative AI for insurers publication to be released in late 2024.

69. Ibid.

70. Ibid.

71. Sue Cantrell et al., 2024 Global Human Capital Trends, Deloitte Insights, Feb. 5, 2024.

72. Sue Cantrell et al., "When people thrive, business thrives: The case for human sustainability," Deloitte Insights, Feb. 5, 2024.

73. Ibid.

74. Ibid.

75. Cantrell et al., 2024 Global Human Capital Trends.

## AI 전략의 기본은 올바른 데이터와 거버넌스 구축

AI 모델 학습을 위한 정확한 데이터를 확보하지 못하면 비즈니스 가치를 실현하기 어렵다. 딜로이트 서베이에 따르면, 생성형AI의 대규모 도입을 위한 우선 과제로 데이터 보안과 개인정보보호, 데이터 품질, 내외부 데이터 통합이 꼽혔다.<sup>70</sup>

보험사들은 분석과 디지털 역량을 위해 지난 10년간 데이터 기반을 우선적으로 구축해 왔으나, 이제는 AI 도입을 지원하고 규모를 확대할 수 있는 데이터 생태계를 구축하는 데 초점을 맞춰야 한다. 이를 위해 실시간 처리 및 일괄 처리를 지원하는 데이터 통합이 필요하다. 또한 가격 최적화, 사기 감지, 고객 세분화, 전주기 가치 등 활용사례를 지원하는 데이터 환경을 구축할 수 있는 데이터 상품을 개발하는 것도 확산되는 추세다. 대규모 데이터 저장고 대신 특정 비즈니스 니즈에 맞춘 다중화 시스템에 기반한 데이터 메시 아키텍처(data mesh architecture, 분산형 데이터 관리 방식)를 구축하면 이러한 데이터 상품을 한층 개선할 수 있다. 효과적인 AI 거버넌스를 구축하려면 엄격한 데이터 관리와 통제가 이뤄져야 한다. AI를 도입하는 조직은 AI의 환각과 데이터 편향성 등 수많은 리스크에 노출되기 때문에, 데이터 소스와 인벤토리를 철저하게 파악하도록 적극적 노력을 펼쳐야 한다. 거버넌스와 데이터 관리는 규제 컴플라이언스를 위해서도 매우 중요하며, 투명성과 책임성의 프레임워크를 구축하면 책임감 있는 AI 활용을 위한 조직문화를 형성하는 데 도움이 된다.

## AI로 성장 기회 잡으려면 인력과 조직문화가 중요

직원들 사이 책임감 있는 AI 활용을 위한 조직문화를 형성하는 것이 매우 중요하다. 최근 서베이에 따르면, 근로자들은 AI 틀이 제 공됐을 때 고용주에 대한 공감능력과 인간성이 2.3배 떨어지는 것으로 나타났다.<sup>71</sup> AI 이니셔티브가 성공하려면 구성원들의 자발적 참여가 필요하므로 조직이 자체적 전략을 수립해 인적 지속가능성에 초점을 맞춰야 한다. 즉 사업 성과를 얻기 위해 직원을 이용하는 대신 직원들이 스스로의 역량을 증강할 수 있도록 조직이 도와야 한다.<sup>72</sup> 결국 직원들이 거부감 없이 AI의 도움을 받아 업무 효율성을 개선할 수 있다면, AI 이니셔티브에 성공했다고 볼 수 있다.

딜로이트 서베이에 따르면 생성형AI 도입에 대해 조직의 준비 수준을 묻는 질문에 보험사 임원들은 인력 확보와 기존 인력의 AI 스킬을 가장 큰 과제로 꼽았다.<sup>73</sup> 이에 따라 대다수가 새로운 AI 현실에 적응하기 위해 인력 전략과 조직 구조를 재검토해야 한다는 의견을 보였다. 상당수 보험사들이 스킬 기반 프레임워크로 전환과 다기능 협업 촉진 등 AI 이니셔티브를 보강하기 위한 장기적 구조 변화를 이미 이행하고 있지만, 시급하게 해결해야 할 문제들이 있다.

우선 테크 인력이 부족하다. 딜로이트 서베이에 따르면 보험사 임원들은 장기적 AI 도입을 위한 준비 노력의 일환으로 신규 채용 시 디지털 문해력과 AI 지식 수준을 우선시하는 것을 인력 관리의 가장 큰 변화로 꼽았다.<sup>74</sup> 단순 업무가 점차 자동화되고 있는 만큼, 테크 스킬 외에도 상상력, 호기심, 공감능력, 분석적 사고 등 인적 역량도 채용 시 중요한 요인으로 평가할 필요가 있다.

하지만 테크 인력을 신규 채용하는 것만으로는 충분치 않다. 많은 보험사들이 AI 자체를 교육 수단으로 삼아 기존 인력 개발에도 집중적 노력을 기울이고 있다. 취리히 보험사(Zurich)는 애널리틱스 기술을 활용해 직원들의 현재 스킬과 미래 필요한 스킬을 점검하고 학습 및 개발 과정을 설정한다.<sup>75</sup> 단기 내에 인력을 확보하거나 내부 인력 개발이 힘들다면 아웃소싱이나 공유 서비스를 활용하는 것도 한 가지 방안이 될 수 있다.

AI 기술에 대한 보험사들의 투자 열기가 뜨겁지만 그에 못지 않게 인력에 대한 투자도 중요하다. 산디 수흐라다(Sandee Suhrada) 딜로이트 컨설팅 파트너는 "AI의 영역에서 기술과 인력은 동전의 양면과도 같아서, 보험사들은 인력을 위해 인력에 의해 AI 기술을 구축하고 있다"고 말했다.

# 수익 추구하고 사회 기여를 병행하는 스마트한 방법

보험 업계는 수익 추구하고 사회 기여를 병행할 수 없다는 시각이 일반적이다. 하지만 두 가지 목표를 함께 달성하는 것은 얼마든지 가능하다.

지난 수년간 극심한 기후사태가 증가하는 가운데 물가 급등으로 자동차와 주택, 상업용 부동산 복구 비용까지 상승해,<sup>76</sup> 보험 업계의 손해액이 지탱하기 힘든 수준으로 불어났다.<sup>77</sup> 이에 많은 보험사들이 수익을 회복하기 위해 관련 상품의 보험료를 인상하거나 일부는 수익성이 심각하게 떨어지는 보험상품을 아예 중단하기도 했다.<sup>78</sup> 그 피해는 고스란히 소비자들에게 전가돼, 인상된 보험료를 감당할 수 없거나 보험에 가입할 수 없게 돼 보험의 혜택을 충분히 또는 전혀 받지 못하는 인구가 늘었다.<sup>79</sup> 하지만 혁신과 협업을 스마트하게 활용하면 이러한 비관적 환경을 회복력과 지속가능성 강화의 기회로 만들어 수익성과 공정성 사이 균형을 잡을 수 있다. 특히 첨단기술과 대체 데이터 소스를 활용하면 불어나는 손해액을 줄이고 수많은 이해당사자들에게 혜택을 제공할 수 있다. 첨단기술과 데이터 소스를 투명하고 책임감 있게 활용하면 보험 업계가 신뢰를 구축하고 사회적 목표를 달성하는 주도적 역할을 할 수 있다.

하지만 현재 보험 심사에 적용되는 데이터의 수집 및 활용을 둘러싼 투명성이 부족해 소비자와 규제당국 모두 우려의 목소리를 내고 있다. 예를 들어 과거 운전자의 주행 행태를 모니터링하는 컴퓨터 통신 기구는 큰 관심을 받지 못했지만,<sup>80</sup> 이제 운전자의 휴대폰 앱 등 일상적 수단을 통해 보험사들이 관련 데이터를 수집할 수 있게 됐다.<sup>81</sup> 보험사들은 운전자에게 해당 사실을 제대로 고지하지 않고 이렇게 수집한 데이터를 보험 심사에 적용할 수 있다.<sup>82</sup>

이러한 데이터를 활용한 더욱 정확한 보험 심사를 할 수 있어 소비자와 규제당국들의 불신을 최소화할 수 있지만, 보험 등급을 결정할 때 사용하는 정보를 투명하게 공개할 필요가 있다. 또한 신용점수와 같이 운전점수를 부과해 주행 행태의 개선 또는 악화에 따라 점수를 매겨 보험등급에 적용하는 인센티브 전략도 가능하다.

첨단기술을 보험 심사 모델에 적용할 때 데이터의 편향성도 주의해야 한다. 특히 이러한 편향성은 이미 보험 접근성이 제한돼 취약한 지역사회 주민들에게 더욱 악영향을 미칠 수 있다. 규제당국들이 이러한 상황을 주시하고 있으며, 미국 콜로라도주 정부는 AI 모델의 편향성과 차별을 방지하기 위해 보험사들을 위한 규제 프레임워크를 구축하고 있다.<sup>83</sup>

76. Renea Burns, Tim Coy, and Niall Williams, "Climate change impacts elevate US commercial real estate insurance costs," Deloitte Insights, May 29, 2024.

77. Kelly Cusick, David Sherwood, Michelle Canaan, and Namrata Sharma, "Bridging insurance gaps to prepare homeowners for emerging climate change risks," Deloitte Insights, May 2, 2024.

78. Ibid.

79. Ibid.

80. Discussion with Deloitte subject matter specialists, June 2024.

81. Hill, "Is your driving being secretly scored?."

82. Ibid.

83. David Sherwood, Irena Gecas-McCarthy, and Jim Eckenrode, "2024 insurance regulatory outlook," Deloitte, accessed Sept. 16, 2024.

자연 자원을 보존하는 노력을 기울이면 지급 보험금을 줄이는 데 도움이 된다. 고객들을 선형 경제(linear economy, 자원을 사용한 뒤 버리는 시스템)에서 순환경제(circular economy, 자원을 재사용·재활용하는 시스템)로 유도하면, 자원의 활용 주기를 지속하는 데 도움이 된다.<sup>84</sup> 일부 유럽 보험사들은 자동차 벤더들이 예비 부품으로 자동차를 수리하도록 해, 환경 친화성 뿐 아니라 경제성도 개선하고 있다.<sup>85</sup>

재생 원자재를 사용하거나 최종제품을 재사용하는 공급망 파트너사들에 인센티브를 제공하거나, 보험 가입자의 주행 행태에 따라 보험료를 맞춤형으로 책정하는 자동차 보험 등 보험상품을 제공하는 방법도 있다. 또 친환경 화학물질을 활용해 환경 오염을 방지 또는 감축하거나 전반적 산출율을 개선하는 건설 및 부동산 부문 고객들에게 프리미엄 할인률을 제시할 수도 있다.<sup>86</sup> 기후변화와 같이 보험사들이 통제할 수 없는 리스크 요인들의 경우 리스크 완화 노력을 위한 협업과 인센티브를 통해 수익과 공정성을 동시에 추구할 수 있다. 미국 앨라배마의 한 보험사는 주택 소유자들이 건축 및 개조 시 특정 표준을 따를 경우 보험료를 할인해 주고 있다.<sup>87</sup> 미국 미시시피주 하원에서는 극심한 기후에 대한 방재 장치나 토네이도 대피용 공간을 주택 내 설치한 주택 소유자들에게 신탁자금을 제공하기 위한 법안이 상정돼 있다.<sup>88</sup>

최근 딜로이트 연구 결과, 보험사들이 미국 정부기관 및 보험 가입자들과 협력해 주택 방재 조치에 33억5,000만 달러를 투자하면, 현재 방재 건축 규정에 따르지 않은 주택의 2/3의 방재 시설이 강화될 수 있다. 이로 인해 2030년까지 보험사들의 기후 관련 손해액이 최대 370억 달러 줄어든 수 있을 것으로 전망됐다.<sup>89</sup>

생명보험사들의 경우 기후변화가 질병률과 사망률을 높이는 데 간접적 영향을 미치기 때문에 역시 리스크 요인이 된다. 대기오염과 산불 연기 등으로 인한 대기질 악화로 호흡기 및 심혈관 질환이 증가해 질병률과 조기 사망률이 높아질 수 있다.<sup>90</sup> 보험사들은 전반적인 건강 리스크를 줄이기 위해 이해당사자들과 협업해 주거 환경이 열악한 지역사회에 투자하거나 질병의 조기 예방에 대한 인식 제고 노력을 펼칠 수 있다. 천식과 만성 폐쇄성폐질환 등 환경오염에 기인한 질병에 대한 보험을 제공하는 몇몇 인도 보험사들은 공기 청정기와 호흡기 치료를 위한 특수 의약품까지 보험 커버리지에 포함하고 있다.<sup>91</sup>

재생에너지 기술 등 새로운 리스크에 대한 보험 심사를 장려하는 규제도 도입할 수 있다. 정부 지원과 인센티브가 도입되면 재생에너지 프로젝트 관련 자산 및 부채에 대한 자본조달 비용이 낮아져, 사회적 이득이 훨씬더러 보험사들의 리스크 프로파일도 완화될 수 있다.<sup>92</sup>

현재 대다수 리스크 완화 및 인센티브 전략은 여전히 초기 단계에 불과하다. 하지만 이미 실험적 노력을 기울이는 보험사들은 데이터 수집, 처리, 활용 방식을 조정할 능력을 갖추고 있다. 규제당국과 보험 업계, 공급업체, 데이터 업체, 정부 당국까지 모두 힘을 합치면, 기존의 태도와 프로세스를 전환해 수많은 장애물을 헤쳐나갈 준비가 된 보험사들은 수익 추구하고 사회 기여 사이에서 더욱 효율적으로 균형을 잡아 전례 없는 기회를 잡을 수 있다.

84. Products that are sold and consumed might go to landfills. Instead, insurers can educate businesses/clients to try to reclaim the product and use the remains as input in new production. This way, the product will not end up getting wasted at the end of its product life cycle but be used for a new life cycle or alternate purpose.

85. DPA, "German insurer Allianz to allow use of used parts in auto repair," A News, May 10, 2024.

86. Green chemistry is an approach to chemistry that aims to prevent or reduce pollution and improve the yield efficiency of chemical products. It is characterized by careful planning of chemical synthesis and molecular design to reduce adverse consequences.

87. Mary Perez, "Grants will help retrofit MS Coast homes against hurricanes," The Sun Herald, March 5, 2024.

88. Ibid.

89. Kelly Cusick, Michelle Canaan, and Namrata Sharma, "Climate change and home insurance: US insurers have been hit hard by severe weather-related claims," Deloitte Insights, May 29, 2024.

90. Sue Cantrell, Jen Fisher, Joanne Stephane, Jason Flynn, Amy Fields, and Yves Van Durme, "When people thrive, business thrives: The case for human sustainability," Deloitte Insights, Feb. 5, 2024.

91. Anshul Majumdar, "The insurance cover you should have if you live in polluted metropolises like Delhi," CNBC-TV18, Nov. 7, 2023.

92. Discussion with Deloitte Sustainability subject matter specialists, June 2024.

미국 보험감독자협의회(NAIC)는 2024년 초 전략적 우선순위를 발표하고, 부동산 보험 시장의 지역별 격차를 더욱 심도 깊게 파악하기 위해 주 정부 차원의 데이터 수집 계획에 착수했다. 이렇게 얻은 인사이트를 기반으로 각 주의 보험 규제당국들은 기후 리스크에 대응하고 전국적 보험 접근성을 개선하는 가이드언스를 마련할 수 있다.<sup>93</sup>

보험산업의 경우 온실가스 배출의 75~90%가 외부 공급업체들에 기인한 기타 간접배출(Scope 3)이지만, 여타 산업과 마찬가지로 측정 방식의 지침이 매우 중요하다.<sup>94</sup> 탄소회계 금융연합체(PCAF, Partnership for Carbon Accounting Financials)는 보험 부문의 상업용 및 개인 자동차 사용 관련 배출량을 측정하는 가이드언스를 공개했다. 하지만 향후 보험사들이 현재 수집되지 않은 방대한 정보를 수집하도록 의무화할 수 있다.<sup>95</sup> 배출량 데이터를 수집하는 것은 쉽지 않은 과제이며, 특히 생명보험사들은 대규모 장기 투자가 통상적이기 때문에 데이터 수집이 더욱 큰 과제로 남아 있다.

지속가능성 프로그램이 진화하면서 양에서 질로 초점이 전환되고 있다. 이 가운데 보험사들은 모든 측면을 다루기보다 조직에 가장 중요한 내용을 다루는 데 자원 투자를 집중하는 방향으로 변화하고 있다.<sup>96</sup> 또한 지속가능성 컴플라이언스를 관련 부서의 업무로 국한했던 과거에서 벗어나 이제 지속가능성이라는 개념을 사업 전략의 중요한 일부로 여기고 있다. 내재온도상승\*<sup>97</sup>과 포트폴리오 온도상승 잠재력\*\*<sup>98</sup> 등 새로운 지표를 도입하려면 복잡하고 다각적인 데이터 분석이 필요하다. 따라서 새로운 모델링 역량을 구축하기 위해 롱테일 투자 포트폴리오\*\*\*가 필요할 수 있다.<sup>99</sup>

\*내재온도상승(ITR, implied temperature rise)은 기업과 금융기관, 국가의 현재와 미래 활동이 전 세계 기후변화에 미치는 영향을 정량적으로 측정하는 지표로, 특정 주체의 탄소 배출 경로가 지구 평균 기온 상승에 어떠한 방식으로 작용하는지 예측하는 데이터로 사용된다.

\*\*포트폴리오 온도상승 잠재력(portfolio warming potential)은 투자 포트폴리오에 포함된 기업 및 자산의 탄소 배출 경로가 지구 평균 기온 상승에 미치는 영향을 정량적으로 측정하는 지표로, 투자 활동의 환경적 영향을 평가 및 관리하는 데이터로 활용된다.

\*\*\*롱테일 투자 포트폴리오(long-tail investment portfolio)는 장기적 성과와 리스크 분산을 위해 다수의 소규모 투자나 비주류 자산에 포트폴리오의 대부분 비중을 두는 투자 전략을 뜻한다.

## 글로벌 최저한세 도입으로 보험 업계 구조조정 확산 전망

글로벌 최저한세 '필라2'(Pillar Two)가 도입됨에 따라 저세율 지역에서 운영하던 보험사들의 수익이 영향을 받을 가능성이 있다. 유럽을 중심으로 전 세계 각국에서 실효되는 필라2에 대응하기 위해 보험사들은 컴플라이언스, 공시, 시나리오 플래닝에 분주하다.

상당수 국가에서 이미 필라2를 이행하기 위한 법안이 통과 또는 도입됐다. 필라2는 각국이 연간 매출 7억5,000만 유로(한화 약 1조원) 이상의 다국적 기업 소득에 대해 최저 15%의 법인세율을 적용하는 제도다. 이로 인해 보험사들은 수익 부담이 가중될 수 있다.<sup>100</sup> 미국 등 소재지 국가가 필라2를 도입하지 않는다 하더라도, 사업을 운영하는 국가에서 관련 규정을 도입하면 세금 책임을 피할 수 없다. 최저 15% 법인세율을 도입한 버뮤다는 과거 저세율 또는 조세회피 지역에 필라2가 미치는 영향을 보여주는 대표적인 사례다.<sup>101</sup>

필라2에 대응하기 위해 보험사의 세무 부서는 관련 규정을 이해하고 잠재적 영향에 대한 모델링을 해야 한다. 또한 부정적 영향을 완화하기 위해 구조조정 방안을 모색해야 할 수도 있다. 필라2로 세금 비용이 늘지 않는다 해도 공시와 컴플라이언스에 추가 자원을 투자해야 할 수도 있다. 필라2를 각국에서 어떠한 방식으로 도입할지에 대해서는 여전히 불명확하고 불확실한 부분이 많이 남아 있다. 따라서 보험사들은 새로운 규정과 요건을 예의주시하며 컴플라이언스 대비를 철저히 해야 한다.

단기적으로 데이터, 공시, 컴플라이언스가 가장 큰 과제가 될 것이다. 필라2는 명시적으로 세계개혁이지만, 재무와 법무, IT 등 여타 이해당사자들도 각각의 분야에 새로운 규정이 어떠한 영향을 미치는지 파악해야 한다. 이를 위해 다양한 데이터 소스와 지역에서 재무 정보, 운영 데이터, 가격 데이터를 수집하고 가공해 공유해야 하므로, 첨단 중앙집중형 데이터 수집 역량을 강화하는 데 투자를 늘릴 필요가 있다.

필라2의 영향을 완전히 파악하기는 아직 시기상조다. 하지만 세액공제 혜택이 줄면 보험료 인상과 비용 최적화 압박이 심화된다. 또한 공시와 컴플라이언스 자체만으로도 자원과 노력 투자가 필요하지만, 여러 여건에 적응하기 위해 대대적 구조조정에 나서서 보험사들도 적지 않을 것으로 예상된다.



93. The idea of financial inclusion is to ensure access to financial products and services for all, including insurance, regardless of net worth.  
 94. Discussion with Deloitte subject matter specialists.  
 95. Partnership for Carbon Accounting Financials, "PCAF launches the global GHG accounting and reporting standard for insurance-associated emissions," Nov. 16, 2022.  
 96. Discussion with Deloitte sustainability subject matter specialists, June 2024.  
 97. Estimates the global temperature increase that would occur if all entities in an investment portfolio emitted greenhouse gases at their current rates indefinitely, providing a way to gauge the alignment of an investment portfolio with global climate targets, such as those set by the Paris Agreement.  
 98. Calculates the potential temperature impact of the portfolio based on the current and projected greenhouse gas emissions of the entities within the portfolio.  
 99. MSCI, "Implied temperature rise methodology," February 2024.

100. Deloitte, "Getting ready for Pillar Two global tax rules," accessed Sept. 16, 2024.  
 101. Government of Bermuda, "Bermuda corporate income tax," accessed Sept. 16, 2024.

## 불확실한 미래는 더 많은 기회 찾을 수 있는 신대륙

단 하나 절대 불변의 상수는 '변화'다. 그리고 변화의 물결은 모든 방향에서 밀려온다. 상품과 경험에 대한 고객의 기대 변화, 첨단기술로 급변하는 인류의 삶, 증대하는 기후 관련 리스크, 변화하는 세제 환경, 규제 환경 변화, 거시 경제 및 지정학 변동성 등 다방면의 변화에 발맞추기 위해 보험산업은 사업 운영의 중심점을 전환할 필요가 있다. 후방만을 주시하며 보험 심사라는 좁은 세상에 갇혀 있던 보험산업이 이제 선제적으로 리스크를 완화하고 더욱 포용적 관점에서 사회에 안전망을 제공하려면 대전환을 위한 전략이 필요하다. 또한 민첩성을 강화하고 전략적 연합을 형성하고 미래 인력을 육성함과 동시에 수익 성장을 지속하려면 현명한 투자가 필요하다.

보험사와 보험가입자, 사회 전반에 가장 이상적인 것은 보험금 청구 건수가 제로가 되는 것이다. 하지만 사회의 모든 위험 요소들을 제거하는 것은 불가능하다. 보험산업은 적어도 이상에 근접하는 데 도움이 되는 수단을 더욱 많이 가지게 됐다. 2025년은 보험산업이 장기적 성공을 위해 미개척의 길로 들어서서 분기점이 될 것이다.

