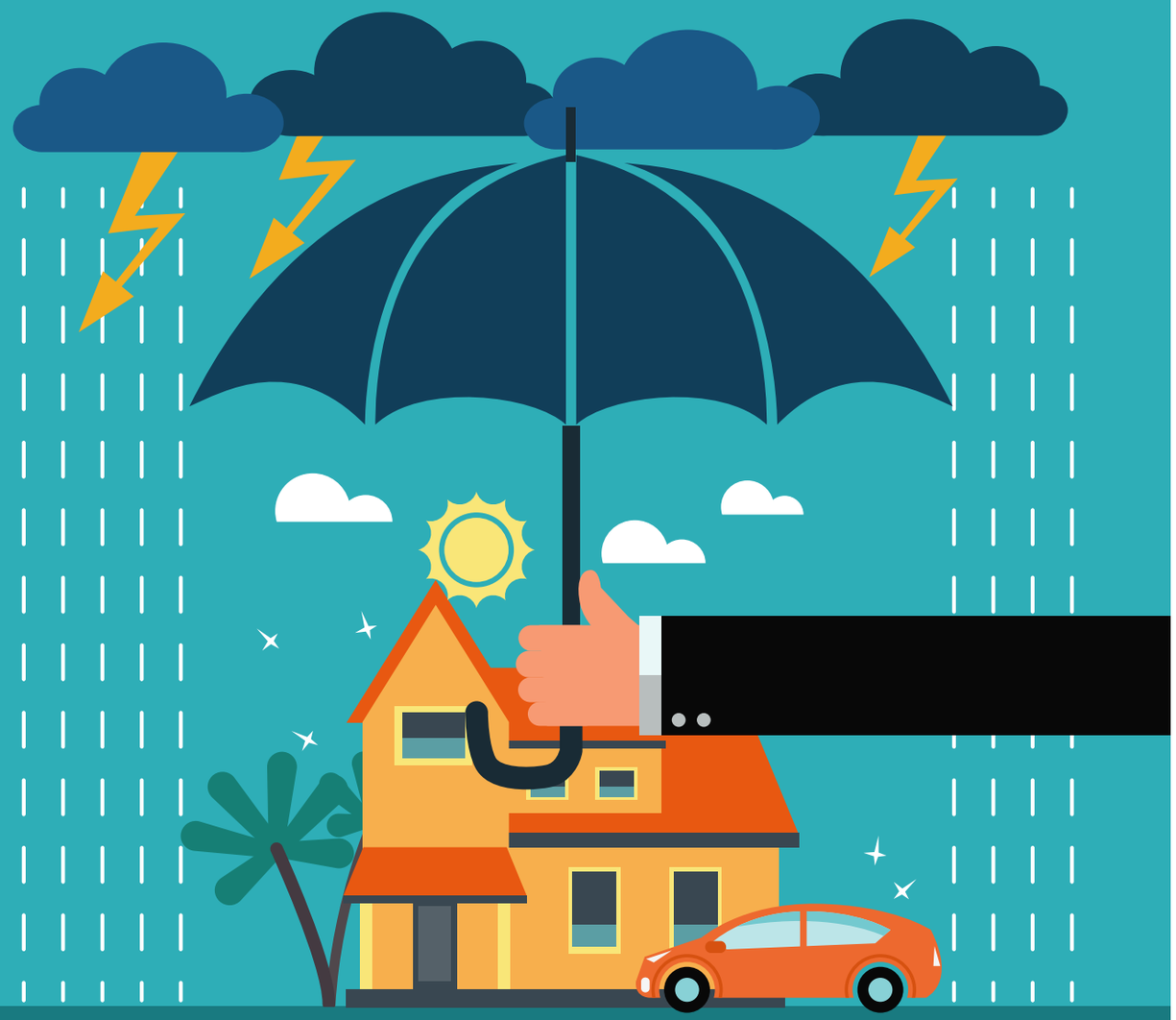
2023 보험산업 전망

장기적인 성공을 위한 기로에 놓여있는 글로벌 보험산업

저자:
신병오 파트너, Karl Hersch, Neal Baumann, Michelle Canaan, Sam Friedman



핵심 메시지

- 보험사들은 다가오는 세계 경제 침체 우려, 러시아의 우크라이나 침공, 그리고 끝나지 않은 코로나19 상황들과 같이 성장과 수익성을 저해할 가능성이 높은 다양한 거시경제 및 지정학적 어려움에 직면하고 있다.
- 그러나, 팬데믹 기간 도중 원격 근무와 가상 환경에서의 고객 및 유통사 응대로의 효율적인 전환에 성공한 보험사들은 급변하는 디지털 인프라를 기회로 삼아 개별화된 상품, 채널 및 서비스에 활용할 수 있다.
- 보험사들은 전략 계획, 투자 우선순위 및 예산을 책정하는데 있어 시스템, 인재 양성 및 문화개선을 가속화하는 동시에 능동적, 혁신적, 그리고 고객중심적으로 변화하여 최근 몇 년간 진행 중인 창의적인 성장 동력을 계속 유지시키려 노력해야 한다.
- 기술 발전과 그에 따른 리스크 선택 및 가격책정 능력 향상은 지속적인 수익성 향상의 원동력으로 남아야 하나, 앞으로 보험사들은 이해관계자들로부터 기후 리스크, 다양성 및 포용성, 사회적 형평성, 그리고 투명한 지배구조 등 다양한 지속가능성 이슈들에 대해 평가받게 될 것에 대비되어 있어야 하며, 해당 이슈들은 인재, 투자자 및 시장 점유율에 있어 보험사의 차별화 전략이 될 수 있다.

올해는 한국 보험 산업에 혹독한 한 해가 될 것 같다.

한국 보험 시장은 이미 포화 상태에 가깝다. 규제 영향이 커 보험료 가격을 자율화하기 어렵다. 장기적인 산업 주기 특성상, 민첩한 경영 전략 변화를 주기에 한계가 있다. 전 세계 보험 산업 전망 또한 밝지 않아 보인다. 딜로이트 글로벌의 '2023년 글로벌 보험 산업 전망' 보고서에 따르면, 고금리·고물가로 보험료 인상이 불가피한데도 인상폭이 물가 상승률을 상쇄하지 못할 것으로 예상된다.

경영 환경이 좋지 않은 가운데서도 손해보험사들은 코로나 이후 '뉴노멀' 가속화로 등장한 사이버(리스크) 보험, 친환경 보험, 무형자산(NFT, 메타버스, 암호화폐) 보험 등의 새 상품이 성장을 견인할 것으로 판단했다. 생명보험사들은 신성장동력을 찾기보다 사업 효율화를 통한 경영 실적 개선에 더 집중할 것으로 전망했다. 이런 딜로이트 글로벌 보험 시장 분석을 토대로, 올해 한국 보험 산업에서 나타날 중요한 변화를 짚었다.

1. 금리 인상에 부채 줄어드는 착시

성과 좋아 보일 때 자산 매각할 수도

성장을 위한 신계약 물량은 감소하고 기존 고객은 이탈한다. 보험사가 직면한 현실이다. 이런 상황에서도 금리 상승과 신제도 도입은 보험사 재무와 실적을 좋아 보이게 만들어줄 가능성이 있다.

보험사 가치를 평가할 때는 미래에 발생할 이익이나 현금흐름을 현재 시점의 '시장이자율'로 할인한다. 가치 평가 때 활용하는 금리인 시장이자율이 높아지면 채권 가격이 하락하듯, 부채의 평가 금액도 하락한다. 보험사의 경우 자산 가치(채권) 평가액 감소분보다 부채(책임준비금) 감소폭이 더 큰 경향이 있다. 이 때문에 보험사는 시중금리가 상승하면 기업가치가 증가하는 것처럼 표시된다. 반대로 금리가 하락하면 기업가치가 감소하는 것처럼 보인다. 이처럼 보험사 가치를 평가할 때 미래 성장에 대한 예측보다는 금리가 훨씬 더 민감하게 영향을 미친다.

한국 보험 시장은 포화 상태라 미래 성장성을 낙관하기는 힘들다. 또한 보험 계약에 대한 새로운 회계 기준으로 보험사는 종전보다 이익을 더 크게 보고할 가능성이 있다. 과거에 이미 이익으로 인식한 내용을 새로운 기준에서 다시 이익으로 인식하는 현상이 나타날 수 있다. 이런 변화로 보험사 가치는 종전보다 증가하는 것처럼 측정될 가능성이 높다. 이 때문에 당장 건전성에 문제가 있는 보험사들은 좋아 보이는 재무제표를 들고 자산 매각을 서두를 수 있다.계가 있기 때문이다. 보험계약에 대한 새로운 회계기준 하에서도 종전보다 이익을 더 크게 보고할 가능성이 있다. 과거에 이미 이익으로 인식한 상당부분을 회계변경효과로 인해 새로운 기준에서 다시 이익으로 인식하는 현상이 나타나기 때문이다. 이러한 현상들이 겹치면서 보험사의 가치는 종전 보다 증가하는 것으로 측정될 가능성이 높다. 성장세가 둔화되고, 사업비 효율이 어려우면서, 관리 능력이 어렵고, 지금 당장 건전성에 문제가 있는 보험사들은 이 타이밍을 놓치지 않기 위해 매각 작업을 서두를 것으로 예상한다.

2023년 보험업 주요 경영 전략

이슈	원인·효과
보험사 매물 증가	금리 상스응로 자산 가치보다 부채가치 하락 효과 큼
	신제도 도입으로 전년 대비 이익 증가 효과
	일시적으로 보험사 기업가치가 증가하는 효과
데이터 관리	잠재적 고객 확보와 신사업을 위한 데이터 관리 수요 증가
	신제도 도입에 따른 경영 관리 데이터 정교화
	ESG를 대비한 기후 리스크와 공시 관련 데이터 준비
경영효율·신상품	물가 상승으로 손해보험료 증가
	저축성 보험 비중이 높은 생명보험의 보험료 인상은 경쟁 심화와 고객 이탈을 우려해 제한적
	경영 효율 가속화와 신상품 개발로 위기 탈출
인력관리	신제도 도입과 관련한 전문인력 부족
	대형 보험사로 이직 현상 가속화

출처 : 딜로이트

2. 인프라 대신 기술 투자로

데이터 관리에 사활 건다

보험사는 인프라보다 데이터 관리를 위한 기술 투자에 집중할 것이다.

한국 보험사들은 최근 5년간 인프라 투자에 천문학적인 돈을 쏟아부었다. 새로운 국제회계기준(IFRS17) 결산 시스템 구축비용이 주를 이뤘다. 또한 경영 효율을 높이기 위한 지원 시스템(심사, 지급 등)에 공을 들였다. 투자 목적은 보험사 가치를 향상시키는 것보다 새로운 규제에 대응하려는 측면이 더 컸다. 하지만 경영 효율 향상을 위한 인프라 구축이 실제 성과(일례로 인력 감축)로 이어졌는지는 미지수다.

앞으로는 효율보다 가치 실현을 위한 기술 투자의 중요성이 부각된다. 특히 고객 분석을 위한 데이터가 중요한 기술 관리의 대상으로 부상했다. 이제까지 기존 고객 분석이 중심이었다면, 앞으로는 잠재적인 고객 분석이 기술 투자의 핵심이 된다. 이를 위해 타 업종과의 데이터 제휴와 기술 공동 개발이 강조될 수 있다.

데이터 관리에서는 IFRS17에서 산출된 대량의 결산 자료가 중요하다. 계약의 세밀한 부분까지 이익이 될 지점을 찾아낼 수 있고, 어떤 조합의 상품이 회사에 공헌하는지를 다양한 각도로 파악할 수 있다. 이 같은 데이터는 거의 매월 대량으로 산출돼 적절하게 통제하고 분석하는 작업이 중요하다. 결산, 리스크, 비즈니스 정보를 결합해 경영자 관점에서 분석하고 예측할 수 있다면 새로운 가치를 발견할 가능성이 높다.

비재무적인 요소인 환경, 사회, 지배구조(ESG) 영역 데이터 관리도 중요하다. 2025년부터 시행될 것으로 예상되는 '지속 가능성 공시 기준' 초안에 따르면, 투자 회사에 대한 기후 데이터를 공시 기준에 맞춰 관리해야 한다. 투자 회사의 ESG 노력을 평가해 심사하는 체계도 갖춰야 한다. 이 제도의 핵심이 데이터다. 특히 ESG 데이터는 비재무적이며, 외부 데이터라는 특징에 주목해야 한다. 관련 데이터를 자산화하고 엄격하게 관리하는 것이 핵심이다. 아마도 고객 데이터 확장, 결산 정보 결합, 비재무 정보 취합·관리가 '데이터 경영'의 3대 핵심이 될 것이다. 많은 보험사들은 데이터 관리를 위해 클라우드 기술과 환경을 적극적으로 도입할 것으로 예상된다.

3. 경영 효율성 향상 노력 이어가

손보사 새로운 시장 창출 노력

보험사는 인프라보다 데이터 관리를 위한 기술 투자에 집 인플레이션에 따른 경기 불안 위기를 탈출하기 위해 효율성을 높이는 작업은 이어진다. 손해보험사는 물가 상승률을 반영해 보험료를 인상할 가능성이 크다. 대형 보험사들은 새로운 리스크 시장을 연구하고 상품 개발에 박차를 가하는 방식으로 경영 위기 탈출을 위해 노력할 듯 보인다.

손해보험사들의 기업 대상 보험(임직원 대상 단체보험, 거액의 배상보험, 손실보험 등)은 상대적으로 물가 상승분을 보험료에 반영하기가 쉽다. 2021년 경기 침체기 유럽 손해보험사들은 사이버 보험, 친환경 에너지 전환 보험, 무형자산 보험에서 2배가 넘는 높은 성장을 기록했다. 한국의 대형 손보사들도 이런 신상품 개발에 박차를 가할 듯 보인다. 다만, 자동차보험은 정부 통제로 보험료 인상이 쉽지 않다. 자동차보험과 실손보험이 '공공재'처럼 취급돼 정부당국의 물가 관리 압박이 심하다.

생명보험사 전망은 밝지 않다. 고금리가 지속되며 저축성 보험 고객이 고금리 저축은행 상품이나 증권사 펀드로 갈아타는 경향이 뚜렷해졌다. 핵심 고객을 유지하기

기업보험에서 나타난 전 세계 보험료 인상 트렌드

2022년 보험료·가격의 인상

- 2분기 글로벌 보험 가격이 9% 증가(19분기 연속)
- 2분기 금융·전문인 보험 16% 인상
- 2분기 사이버 보험료 미국 79%, 영국 68% 인상
- 1분기 재보험료 미국 27% 인상, 전 세계 평균 11% 인상

2021년 특수보험 시장 매출액

- 미국의 초과액 보험료가 15개 스탬핑 오피스 주에서 22% 인상
- 비표준 시장에 가해진 리스크에 따른 총 보험료 규모 (510억달러)와 거래 (530만건)의 기록적 인상

로이드의 2021년 보고서

- 총 수입 보험료의 10% 이상 인상
- 합산비율이 17%포인트 호전돼 93.5%에 도달
- 2020년 당시 27억 파운드의 손실에 비해 17억 파운드의 영업이익을 기록

출처 : 딜로이트

위해서라도 보험료를 올리기가 쉽지 않다. 개별 계약 보험료는 제자리거나 약간의 상승에 그치는 반면, 신계약자 물량은 감소 추세가 속도를 낼 전망이다.

고금리가 장기화하면 고객 이탈 현상은 심해진다. 생명보험사 효자 상품 중 하나인 보험계약대출 규모도 줄어 수익성이 악화할 가능성이 크다. 이런 상황에서 생명보험사들은 사업비 절감을 위한 노력을 경주할 듯 보인다. 인력 감축에 나설 수 있고, 영업 부문 효율화 목표가 두드러질 수밖에 없다. 영업 효율화를 위해 '비대면 채널'이 더 중요해진다. 코로나19 팬데믹으로 증가한 비대면 채널 활용은 앞으로도 이어질 것이다. 신규 고객의 비대면 채널을 통한 보험 상품 구매는 늘어날 수 있다.

2023년은 보험사 대변혁의 시기다. 새로운 국제회계기준인 IFRS17 도입으로 보험 시장은 인력 관리에 새로운 국면을 맞았다. 보험사는 적시에 재무 보고를 수행하고, 관련된 위험을 분석하며, 새로운 제도에 맞는 경영 계획을 수립할 인력이 부족하다. 관련 인재들이 중소형 보험사에서 더 좋은 조건을 제시하는 대형 보험사로 이동할 가능성이 매우 크다. 바꿔 말해 관리 인력이 부족한 중소 보험사는 더욱 어려움을 겪을 수 있다.

보험사들은 장기적 재혁신을 중심으로 선회해야 한다

필요는 지난 몇 년간 보험산업에게 변혁의 어머니가 되어오고는 했다. 많은 보험사들이 코로나19로 인한 다양한 어려움들을 놀라운 적응력과 회복력으로 이겨낸 것이 이를 방증한다. 이것의 일부는 코로나19가 시작되기 한참 전에 자리잡은 새로운 기술과 인재들이 불러온 다양한 시스템 및 역량의 향상 덕분일 것이다.

> 보험사들은 우리를 순식간에 원격 근무와 가상 공간에서의 고객 응대 시스템으로 전환하게 만든 이 동력에 주목하여야 한다.

그러나 또 다른 가능성은 이것이 과거 업무 중 발견한 것들이거나, 코로나19에 대응하기 위해 어려운 상황에서 긴급하게 변화한 것들과 같이 다양한 과거의 경험들이 쌓이면서 관점과 접근법이 바뀐 덕분일 수도 있다. 이러한 상황에서는 변화 목표를 방해하는 역풍이 기술과 인재의 변화를 불러오는 순풍으로 바뀔 수 있다. 이러한 변화는 대부분의 보험사들이 닥쳐오는 어려움을 슬기롭게 견디고 빠르게 회복하는데 도움을 줄 것이다.

그러나 지금은 보험사들이 현실에 안주할 상황이 아니다. 인플레이션, 금리 및 손실 비용의 상승과 그에 따른 경제 침체 위기, 기후 변화 및 지정학적 격변은 보험사들의 회복력을 시험대에 오르게 할 것이다. 또한 인슈어테크와 전자 상업 및 제조 플랫폼들과 같은 비보험 업체들과의 경쟁 또한 보험사들을 어려움에 처하게 할 것이다.

따라서, 보험사들은 우리를 순식간에 원격 근무와 가상 공간에서의 고객 응대 시스템으로 전환하게 만든 이 동력에 주목하여야 한다. 고객중심성을 보험산업의 핵심 운영 모델로 삼되, 현재 진행 중인 혁신의 기류를 유지하기 위한 근본적인 변화가 필요하다. 이러한 사고방식의 전환은 보험사들이 다음과 같은 사항들을 얼마나 빠르고 효율적으로 이행할 수 있는지에 달려있을 것이다.

- 클라우드 시스템 도입과 같은 운영적인 변화의 기초를 놓는 것에서 더 나아가 인프라와 기술적인 업그레이드가 가져다 주는 가치와 이익을 충분히 깨달아야 한다.
- 다양한 규제들과 감독 기관들의 요구에 수동적으로만 대응하는 것이 아니라, 능동적으로 유통사 및 보험계약자들의 필요를 예상하고 그들의 기대에 부응하여 경쟁 시장에서 비교 우위를 점해야 한다.
- 리스크 및 비용 절감에 중점을 두었던 과거에서 벗어나 리스크를 감수하는 다양한 실험을 통해 지속적인 혁신, 경쟁적 차별화, 그리고 매출 성장 등을 불러일으켜야 한다.보험사들과 진행한 인터뷰와 딜로이트가 보험사들과 함께 일하며 쌓은 직접적인 경험들은 이러한 재구성된 접근법들이 단순히 전략적 미세 조정으로만 남아서는 안된다는 것을 시사한다. 문화적 변화들은 또한 보험사들이 1) 어떻게 인재들을 모집, 유지 및 활용하는지 2) 어떤 식으로 소비자들을 응대하고 고객 맞춤형 상품 및 서비스를 제공하는지, 그리고 3) 현 사회가 중시하는 환경, 사회, 지배구조 (ESG)적인 고려사항들과 전통적인 총 매출 및 순이익적 고려사항들을 어떠한 방식으로 융합하는지에 달려있을 것이다.

이 보고서에서 우리는 성장의 기회들을 언급하는 동시에 변덕스러운 경제상황 속 생명보험, 손해보험, 그리고 단체보험사들이 마주하는 어려움들을 언급하고자 한다. 우리는 또한 M&A 환경을 평가하기 위해 비유기적 성장 가능성에 대해서도 살폈다. 그러나 우리는 주로 거시적인 관점을 통해 인적 자본, 기술 및 지속가능성 적인 측면에서 보험사들이 맞닥뜨릴 가능성이 높은 범산업적 의제들, 즉 궁극적으로는 보험사들에게 시장에서의 차별화를 제공할 수 있는 분야들에 주목하고자 한다.

예상할 수 없으며 대비하기가 어려운 '와일드 카드'들의 등장은 보험사들의 즉각적인 대응 능력을 더욱 시험대에 오르게 할 것이다. 그러나 이 전망 보고서는 빠르게 진화하는 보험 시장 속에서 보험사들이 대비할 수 있으며 대비해야만 하는 분야인 보험산업을 바라보는 관점과 방식에 대해 집중하고자 한다. 이는 2023년도에만 국한되는 것이 아닌, 벌써부터 격동적이기 시작한 2020년대 전체에 유효할 것이다.

인플레이션은 보험료와 매출을 상승시키면서도 손해보험사들의 수익성을 저해한다

비록 상품과 각 국가의 시장 상황에 따른 차이는 존재해도, 최근에 급격히 증가한 손해보험 가입률로 인해 대부분의 손해보험사들에게 수익을 내는 것은 별 다른 문제가 되지 않았다. 예를 들어, 기업보험은 가계보험보다 건실한 성장률을 보여왔으며, 주택보험료가 자동차보험료보다 빠르고 높은 상승률을 보여왔다. 이러한 추세는 현재 진행 중인 경쟁적, 거시경제적 및 지정학적 상황을 보았을 때 2023년 내내 지속될 가능성이 높다.[1]

한편, 유럽과 북미 시장은 2021년 전 세계 손해보험료 규모의 6.3% 인상폭 중 2/3을 차지했으며, 이는 아시아 (특히 중국) 시장이 해당 분야의 팽창을 주도한 최근 추세에 크게 어긋나는 것이다.[2] 심지어 해당 인상이 유럽 시장 전체에 고르게 나타난 것도 아니며, 독일 보험사들은 침체된 경기 속에서 2.4%의 인상폭을 보였다.[3] 물가 상승률도 비슷한 양상을 띄는데, 비록 살짝 누그러졌음에도 불구하고 여전히 과거 기준으로는 높은 상승률을 보이고 있다 (그림 1). 올해 2분기 물가 상승률은 영국과 미국이 각각 평균 11%와 10%의 인상폭을 보였으나, 유럽 대륙과 아시아는 각각 평균 6%와 3%의 인상폭을 보이는데 그쳤다.[4]

비록 물가 상승이 미국의 보험료 인상과 사상 처음으로 종합 흑자폭이 1조 달러를 돌파하는데 기여했지만,[5] 인플레이션은 동시에 대부분의 시장에서 손실 비용을 더욱 더 빠르게 증가시키고 있으며, 이는 언더라이팅 수익률을 저해하고 있다.

5월 12일을 기준으로, 대체비용의 평균이 16.3% 증가했으며, 이는 소비자물가지수 (CPI) 상승폭의 2배 가까이 되는 금액이다.[6] 여기에 더해 사회적 인플레이션이 지속적으로 영향을 끼치고 있으며, 소송 빈도의 증가와 폭 넓은 법적 책임 인정, 그리고 원고의 손을 들어주는 판례의 증가로 인한 보험금 지급 청구 비용의 인상, 그리고 특히 미국에서 배심원들의 책정하는 보상금의 인상 등이 추가로 영향을 미치고 있다.[7]

이 뿐만 아니라, 파괴적인 자연재해들과 사이버 리스크들은 2021년 당시 손해보험사들이 건실한 보험료 수입에도 불구하고 38억 달러 규모의 언더라이팅 순손실을 기록하는데 지대한 영향을 끼쳤다.[8] 이러한 추세는 올해에도 지속될 예정이며, 2023년까지 지속될 가능성이 있다. S&P 글로벌 마켓 인텔리전스는 9.8%의 예상 원수보험료 증가에도 불구하고 인플레이션으로 인해 2022년 미국의 합산비율이 5년만에 처음으로 100%를 웃돌 것이라 전망했다.[9]

1 "Sigma 4/2022, World insurance: inflation risks front and centre", Swiss Re.
2 Allianz Research, Allianz Global Insurance Report: A decisive decade, May 24, 2022.
3 Ibid.
4 Marsh, Global Insurance Market Index Q2 2022 – Global insurance markets: Moderation in pricing increases continues, 2022.
5 Verisk and American Property Casualty Insurance Association (APCIA), "Property and casualty insurers experience underwriting loss in 2021, but remain strong," press release, May 26, 2022.
6 Insurance Information Institute and Milliman, "Expect loss pressures to continue in the P&C industry due to inflation, supply chain, and riskier driver behavior, new Triple-I/Milliman report shows," press release, May 12, 2022.
7 Insurance Information Institute, "Social inflation: Hard to measure, important to understand," July 17, 2022.
8 Verisk and APICIA, "Property and casualty insurers experience underwriting loss in 2021, but remain strong."
9 Tim Zawacki, "US P&C Insurance Market Report: Inflation to push combined ratio past 100%," S&P Global Market Intelligence, June 29, 2022.

그림 1
보험료의 가파른 인상이 기업보험 전체에 나타나고 있다

2022년 보험료/ 가격의 인상	2021년 특수보험 시장 매출액iv	로이드의 2021년 보고서v
• 2분기 글로벌 보험 가격이 9% 증가 (19분기 연속)[i] • 2분기 금융/전문인 보험 16% 인상[i] • 2분기 사이버 보험료 미국 79%, 영국 68% 인상[i] • 1분기 재보험료 미국 27% 인상,[ii] 전 세계 평균 11% 인상[iii]	• 미국의 초과액 보험료가 15개 스탬핑 오피스 주에서 22% 인상 • 비표준 시장에 가해진 리스크에 따른 총 보험료 규모 (510억 달러) 및 거래 (530만 건)의 기록적 인상	• 총수입보험료의 10% 이상 인상 • 합산비율이 17%p 호전되어 93.5%에 도달 • 2020년 당시 27억 파운드의 손실에 비해 17억 파운드의 영업이익을 기록

출처: i. Marsh, "Global commercial insurance rates continue moderating trend as pricing up 9% in second quarter of 2022," press release, August 1, 2022; ii. Reinsurance Association of America, *Quarterly underwriting and operating report,* May 27, 2022; iii. Gallagher Re, *Gallagher Re global (re)insurers' financial results report for Q1* 2022, May 31, 2022; iv. Wholesale & Specialty Insurance Association, *2021 stamping office premium and transaction report,* January 25, 2022; v. Lloyd's, "Lloyd's reports return to profit and a resilient capital position in 2021 results," March 24, 2022.

상승하는 보험료와 줄어드는 담보 범위 또한 시장 경색과 보험사들의 운영비용 증가에 영향을 미치고 있다. 특히, 인플레이션이 손실비용에 미치는 영향과 재재보험의 부족에 따른 역량 저하로 인해 연 중반 재산 재보험 갱신이 특히 어려움을 겪었다.[10] 영국 재보험 전문 매체인 리인슈어런스뉴스(Reinsurance News)가 진행한 설문 조사에 따르면 응답자의 77%가 많은 보험사들이 응답자들이 희망하는 담보 범위를 충족시켜주지 못할 것으로 생각한다고 답한 것으로 드러났다.[11]

보험사들과 관련 중개인들은 또한 많은 상업보험과 가계보험 고객들이 담보 범위 축소를 희망하거나 심지어 인플레이션으로 인해 넓어진 지출 압박에 대응하기 위해 보험 상품이 자연스럽게 소멸되도록 내버려 두는 상황이 발생할 수 있다.

가이드와이어(Guidewire)가 진행한 설문 조사에 따르면 영국 소비자들의 절반 가량이 가계지출의 증가로 인해 보험료 지출을 줄일 것이라고 답한 것으로 드러났다.[12]

능동적인 손해보험사들에게 기회가 주어진다

문제가 많은 현 경제상황에도 유기적인 성장과 향상된 운영 효율을 통해 총매출과 순이익을 개선할 수 있는 기회는 열려 있을 것이다.

예를 들어, 소기업 보험시장은 지금이 변혁의 적기인 것으로 보이며, 딜로이트 글로벌이 조사한 바에 따르면 많은 소비자들이 새로운 보험 상품, 탄력적인 기간, 가격 및 지불 옵션과 좀 더 폭 넓은 손실통제 서비스를 찾고 있었다.[13]

10 Matthew Lerner, "Inflation hits property catastrophe reinsurance renewals," Business Insurance, June 7, 2022.
11 Luke Gallin, "77% expect some carriers will fail to obtain sufficient reinsurance at June 1: Survey," Reinsurance News, May 26, 2022.
12 Guidewire Software, Inc., Are insurers moving with changing times and tastes? The 2022 State of the UK Insurance Customer Attitudes Study, June 22, 2022.
13 Kelly Cusick and Sam Friedman, How to reinvent the small-business insurance market for a digital economy, Deloitte Insights, March 31, 2022.

그 중 사이버 보험이 특히 높은 수요를 보였다. 그러나 보험사들은 주의하여야 하는데, 이는 2019년에서 2021년 사이 랜섬웨어의 빈도는 235%가 증가한 반면, '몸값'으로 지불된 금액의 평균은 370%나 증가했기 때문이다.[14]

런던 및 국제 보험 중개인 협회(LIIBA)는 런던의 보험 시장은 단순히 탄소 배출에 대한 '넷 제로'를 달성하기를 희망하는 보험 계약자들을 위해 세계적 트렌드에 맞춘 친환경 에너지로의 전환 보장 상품을 제공하는 것만으로도 시장 규모를 2배로 늘릴 수 있을 것이라고 분석했다.[15] LIIBA의 CEO 크리스토퍼는 구매자들이 2030년까지 보험 관련 전환비용으로 매년 1,250억 달러를 추가로 지출할 것이라고 내다봤으며, 그는 또한 "만일 해당 1,250억 달러의 상당 부분이 런던으로 온다면, 해당 금액은 앞으로 몇십 년 동안 우리 시장과 런던의 입지를 탈바꿈 시킬 것"이라고 말했다.[16]

가계보험 분야에서는 자율주행 기술이 여전히 실험적인 영역에 머물러 있다는 것으로 미루어 볼 때, 자율주행자동차의 성장이 장차 수십억 달러 대의 보험료가 생산품 및 전문인 책임 보장으로 유용될 것 (이는 사고가 났을 때 책임 소재가 운전자가 아닌 자율주행 기술 및 소프트웨어의 결함으로 밝혀질 수 있기 때문)이라는 염려는 당분간 실체화되지 않을 것으로 보인다.[17] 그러나 점진적으로 자율주행차들이 도로에 증가하게 되면, 자동차 보험사들은 현존하는 차량공유 서비스 운전자들을 대상으로 한 상품인 근무 시간 외에는 개인 자동차 보험을, 근무 시간 도중에는 별도의 상업 자동차 보험을 적용하는 하이브리드 상품을 벤치마킹하여, 자율주행 중일 때와 운전자가 직접 운전 중일때를 구분하여 보험을 적용하는 이분할 상품을 기획할 수도 있을 것이다.[18] 또한, 더 많은 보험사들은 성장 중인 임베디드 보험 시장에서의 기회를 잡기 위한 잠재적 파트너십들을 모색하여야 한다. 총 보험료는 7,220억 달러, 즉 최대 6배까지 증가할 것으로 전망되며, 중국과 북미 시장이 전 세계 시장의 2/3 이상을 차지할 것으로 예상된다.[19]

무형자산 또한 성장하고 있으며, 암호화폐부터 NFT와 메타버스에서 이루어지는 활동들과 같은 새로운 보험 분야들을 생성하고 있다. 에이온(Aon)과 포네몬(Ponemon)의 조사에 따르면 이러한 무형자산 중 17%만이 보험에 가입되어 있는 것으로 밝혀졌다.[20]

향후 수요의 증가가 예상되는 또 다른 특수 보험 상품으로는 점진적으로 미국에서 의료용 및 기호용 대마초 판매를 합법화한 주가 늘어남에 따른 대마초 제공, 포장 및 판매업체들을 위한 보험이 있다. 밴티지 마켓 리서치(Vantage Market Research)의 보고서에 따르면 해당 시장은 2020년에는 200억 달러의 가치가 있는 것으로 집계되었으나, 2028년까지 1,290억 달러까지 성장할 것으로 예상된다.[21] 또한, 상품의 혁신 이외에도 보험사들은 기술 전환 목표를 앞당겨 운영 효율, 가격책정의 정확성, 보험금 지급 청구의 관리, 그리고 소비자 경험 등을 업그레이드해야 하며, 이는 언더라이팅[22] 및 보험금 지급 청구[23] 분야에서의 담당자 역량을 기하급수적으로 증가시키는 노력과 병행하여야 한다. 이러한 노력들은 보험사들로 하여금 AI부터 클라우드 분야까지 다양한 곳에서 새로운 데이터, 분석 도구, 그리고 활성화 기술 (enabling technology)들의 잠재력을 최대한 활용할 수 있게 할 것이다. 또한 보험사들은 비핵심 분야들의 아웃소싱을 통해 변동 비용을 고정 비용으로 바꿀 수 있을 것이다. 이는 또한 인적 자본부터 사이버 보안 분야까지 다양한 분야에 있어 더 나은 고객 경험을 제공하고 전문성을 향상시키는 결과를 함께 낳을 것이다.

14 Howden, "Ukraine war and cyber resilience combine to temper global ransomware activity," June 6, 2022.
15 LIIBA, "Net zero opportunity big enough to double size of London market, says LIIBA," press release, May 2, 2022.
16 Ibid.
17 Neal E. Boudette, Cade Metz, and Jack Ewing, "Tesla Autopilot and other driver-assist systems linked to hundreds of crashes," New York Times, June 15, 2022.
18 Holden Benon, "Exploring split usage-based insurance for autonomous vehicles," NU Property Casualty 360°, June 16, 2022.
19 Robin Merttens, Insurance: To embed, or not to embed, InsTech London, June 2021.
20 Kevin Kalinich, "Commercial clients short on intangible-asset insurance," NU Property Casualty 360°, June 13, 2022.
21 Vantage Market Research, "Cannabis market size USD 128.92 billion by 2028," press release, December 2021.
21 Britt Van Dalen, Kelly Cusick, and Andy Ferris, The rise of the exponential underwriter, Deloitte Insights, February 24, 2021.
21 Michael Cline and Kedar Kamalapurkar, Preserving the human touch in insurance claims transformations, Deloitte Insights, October 12, 2021.

생명보험사들의 변화는 지속가능한 성장의 핵심이 될 수 있다

생명보험 분야는 변화의 바람이 천천히 불어오는 곳이었지만, 이 역시 변화할 가능성이 있다. 코로나19의 여파는 여전히 이어지고 있으며, 기업 소유권 및 상품군이 진화하고 있다. 금리는 고공행진하고 있으며, 소비자의 기대는 날로 광범위해지며 다양해지고 있다.

이러한 역학관계를 다루려면 보험사들은 팬데믹 기간 동안 사용했던 수동적 접근에서 벗어나야 할 것이다. 각자의 변화와 운명을 주도하려면 보험사들은 팬데믹이 불러일으킨 디지털 능력의 향상을 더욱 가속화하거나, 새로운 상품, 서비스 및 유통 옵션을 소개하거나, 새로운 틈새 시장을 발굴하는 등 다양한 노력을 통해 이전보다 능동적으로 변화해야 한다.

2020년에 시작되었던 팬데믹으로 인한 보험료 상승 속도는 점차 둔화되고 있다. 2022년에는 세계 전반에 걸쳐 실질 생명보험료의 인상폭이 살짝 감소 (-0.2%)하였으며 (그림 2), 이는 인플레이션으로 인한 가처분 소득에 대한 압박과 금융시장의 변동성에 따른 것으로 풀이된다.[24] 그러나 2023년에는 인플레이션이 완화되고 경제 사정이 나아지면서 선진국과 신흥 시장 전반에서 실질 보험료가 약 1.9% 반등할 것으로 예상된다.[25]

따라서, 변화하는 운영 환경 속에서 지속가능한 성장을 이룩하기 위해서 보험사들은 고객의 필요에 맞춘 제안서들과 혁신적인 유통 시스템 등을 통해 기존의 사회취약계층 시장들을 공략하는 목표를 세워야 할 것이다.

이러한 것들은 다양한 지역에 존재하는 미개척 시장들을 위해 상품과 서비스들을 식별하고, 활성화시키며, 개인화하는 작업을 필요로 할 것이다. 미국 소비자들을 대상으로 한 설문 조사에 따르면 인구통계집단에 따라

그림 2

올해 전 세계적으로는 생명보험료의 소폭 인하가 예상되나, 중국을 제외한 신흥 시장에서는 인상이 예상되며, 인도에 한해서는 6.6%의 인상이 예견된다

	2022년 예측
전 세계	-0.2%
북아메리카	-0.4%
유럽	-1.1%
아시아/태평양	0%
중국을 제외한 신흥 시장	3.5%
예술 작품 투자	-9%

출처: Sigma 4/2022, "World insurance: inflation risks front and centre", Swiss Re.

응답자들의 필요와 요구가 크게 달라지는 것으로 드러났다. 예를 들어, 응답자 중 최연소 연령집단과 최하위 소득집단은 각각 사망보험의 가치와 특성에 대해 익숙하지 않은 것으로 드러났으며,[26] 최하위 소득집단과 최고령 연령집단은 보험설계사와의 대면상담에 비해 디지털과 온라인 서비스를 상대적으로 불편하게 느끼는 것으로 드러났다.[27]

24 "Sigma 4/2022, World insurance: inflation risks front and centre", Swiss Re.
25 Ibid.
26 Michelle Canaan and Puneet Kakar, Financial inclusion and the underserved life insurance market, part two, Deloitte Insights, March 23, 2022.
24 Ibid.

아시아/태평양 지역에서는 설문 조사 응답자의 2/3이 생명보험을 구입하는데 있어 온라인 서비스 기능을 중점적으로 고려한다고 답한 반면,[28] 미국에서는 1/3 만이 온라인 서비스를 사용할 의향이 있다고 답했다.[29] 그러나 만일 해당 소비자들이 온라인 서비스와 그 가치를 이해한다면 온라인 서비스를 조금 더 열린 관점으로 바라볼지도 모른다. 보험사들은 소비자들의 금융 문해력을 높이기 위한 노력의 일환으로 취약계층에 대한 교육을 실시하는 등 궁극적으로는 소비자들의 온라인 활동을 증가시키는 방법을 모색해볼 수 있다.

이는 보험사들이 단순히 사망보험의 가치를 가장 이해하기 어려워하는 집단만을 노리는 것이 아닌, 보다 정교한 보험 상품을 이해함으로써 얻는 이익을 누릴 수 있는 집단을 공략하는 것도 좋은 전략이 될 수 있음을 시사한다. 이는 그들의 자신감이 향상됨으로써 온라인 서비스에 대한 선호도를 증가시킬 가능성이 있기 때문이다. 이에 덧붙여 투명성, 편리한 비즈니스 환경, 빠른 결제 속도, 그리고 극도로 개인화된 경험들에 대한 소비자들의 기대가 높아진 것이 관건으로 작용하며, 이에 따라 보험사들은 팬데믹으로 인해 시작된 디지털 혁신이 지속적으로 그 성장 동력을 유지할 수 있도록 하고, 그로부터 충분한 가치를 이끌어 낼 수 있어야 한다.

금리 인상은 생명보험사들을 매력적인 M&A 대상으로 만드는데, 이는 높아진 기대수익이 가격전략 수립과 수익성에 도움이 되기 때문이다. 레거시 생명보험사들의 매각은 생명보험사들이 종전의 보장 제공사에서 수수료를 기반으로 하는 자산모집자 (asset gatherer), 관리자, 그리고 복리후생 판매자로 계속해서 변화하게 만들 것이다. 사모펀드 (PE) 스폰서 보험사들을 포함한 많은 보험사들은 또한 덜 유동적이며 높은 수익성을 보유하지만 동시에 높은 리스크를 가진 자산들을 통해 그들이 인수한 기업의 수익률을 높이길 원한다.[30] 일부 상장 생명보험사들에 대한 인수 기회는 해당 보험사들의 주가에 내제된 통화가치의 하락으로 인해 제한될 수 있다. 그러나 사모펀드에 의해 스폰서되는 플랫폼들의 성장을 위해서는 재보험 구조를 포함한 장부를 취득해야 하므로, M&A 시장은 지속적으로 활성화될 가능성이 있다.

보험사들이 2023년에 진입하면서 고려해야 하는 또 다른 요소는 손익 변동성이다. 만일 다른 투자처에 비해 현 포트폴리오가 수익성이 떨어진다고 판단될 경우, 고객들은 보다 높은 수익을 원하게 될 것이고, 이는 고객의 이탈이나 중도 해지 건수의 증가로 이어질 수 있다.[31] 이로 인해 보험사의 자산부채종합관리(ALM)능력은 더 많은 집중과 압박을 받게 될 것이다.

인플레이션은 생명보험사들에게 양날의 검으로 작용할 수 있다. 일부 인플레이션은 투자이익을 증대 시키고 연금이나 기타 금리 변동에 민감한 자산들의 스프레드 또한 향상시키며 관련 상품의 판매량을 증가시킬 수 있다.[32] 그러나 동시에 운영비, 인건비 및 관리비의 증가는 보험사의 수익을 저해할 수 있다. 실제로 매뉴라이프 파이낸셜(Manulife Financial Corp)은 30년만에 최고치를 달성한 인플레이션으로 인해 상승한 비용 때문에 보험료를 인상한 보험사들 중 하나이다.[33] 인플레이션에 대한 압박은 신흥 시장에서 가장 뚜렷하게 나타날 것으로 보이나, 영국, EU, 그리고 미국에도 상당한 영향을 끼칠 수 있다.[34]

28 "Sigma 5/2021, Turbulence after life-off: Global economic and insurance market outlook 2022/2023", Swiss Re.

29 Michelle Canaan and Puneet Kakar, "Financial inclusion and the underserved life insurance market, part two: Closing the US coverage gap to drive growth and bolster DEI," Deloitte Insights, March 23, 2022.

30 InsuranceNewsNet, "Life insurance outlook is stable for 2022 as recovery continues," press release, December 1, 2021.

31 Fitch Ratings, Fitch ratings 2022 outlook: U.S. life insurance, December 7, 2021.

32 InsuranceNewsNet, "Life insurance outlook is stable for 2022 as recovery continues."

33 Nichola Saminather, "Manulife, Sun Life say they are raising premiums to offset cost inflation," Reuters, February 10, 2022.

34 "Sigma 4/2022, World insurance: inflation risks front and centre", Swiss Re.

단체보험사들은 변화하는 상황 속에서 혁신을 추구하고 있다

북미 시장에서는 단체보험이 여전히 유의미한 성장 기회로 남아있다.

딜로이트가 보험산업 관계자들과 나눈 대화를 통해 발견한 것은 코로나19가 감소 추세임에 따라 손해율과 단기 장애 사고의 수가 점차 코로나 이전의 수준으로 회복하고 있다는 것이다.[35] 코로나19 동안 정점을 찍었던 치과 관련 보험금 지급 청구는 사람들이 점차 코로나 이전의 일상으로 복귀함에 따라 일반적인 수준으로 감소하고 있다.[36]

그러나 산업 전반에 드러나는 지표들이 안정화됨에 따라, 보험사들은 이제 경쟁 시장에서 차별화를 모색하고 다양하고 진화하는 기대를 가진 다세대 직원들 속에서 새로운 지속가능 성장법을 발굴해야 하는 시험대에 오르고 있다.

장기적이고 유기적인 성장을 희망하는 보험사들은 포괄적인 직원 복리후생 패키지에 대한 수요의 증가에 대해 고려할 수 있다. 전통적인 '모두에게 맞는' 보험 상품에서 벗어나 다양한 사람들에게 어필할 수 있는 상품을 제공하기 위해서는 건강, 부, 웰빙 등의 분야 각각에 따로 상품을 제공하는 것 보다 이러한 분야들을 모두 포괄하는 라이프스타일 경험을 제공하는 보험 상품을 내놓아야 할 것이다.

포트폴리오의 확대를 촉진하기 위해 많은 보험사들은 타 보험사들 또는 제3의 판매사들과 파트너십을 맺기 시작하고 있다. 그러나 보험사들은 만약 단체 판매 생태계 내 다양한 주체들 간 마찰이 발생한다면 이를 해결하기 위해 노력해야 한다. 고용주의 데이터와 직원들이 생성한 정보를 합칠 수 있는 기회는 고객에게 더욱 개인화된 경험과 고객 맞춤형 상품을 제공하는 근간이 될 수 있으며, 이는 장기적으로 고객의 충성심을 쌓는 동시에 보험 가입률을 증가시킬 수 있다.[37] 예를 들어, 가디언 라이프(Guardian Life)는 노요(Noyo)와 이데온(Ideon)과 같은 인슈어테크들과의 파트너십을 맺었는데, 이러한 행동은 데이터 교환 표준화를 위한 보험사들과 기타 파트너들 간의 연결을 성사시킨다.[38]

"서비스로서의" 솔루션의 개발은 단체보험사들이 살펴볼 만한 또 다른 잠재적인 차별화 대상이다. 예를 들어, 뉴저지, 매사추세츠, 또는 코네티컷을 비롯하여 갈수록 더 많은 미국의 주들이 고용주로 하여금 유급 가족 휴가 및 병가를 보장하도록 규정하고 있다.[39] 이러한 다수의 주 법률 조항들을 파악하는 것이 이전에는 대형 다국적 기업에 한정된 고충이었지만, 이제는 가상현실 체계를 운용하고 다양한 거주지에서 직원들이 근무하고 있는 중소기업들에게도 해당되는 고충이 되어가고 있다.[40]

이러한 방식으로 다양한 규모의 기업들에게 해당되는 휴가 관련 법률 조항들의 관리는 단체장애보험사들의 새로운 수익의 원천이 될 수 있을 뿐만 아니라, 기존에 소비자들이 가지고 있던 불만을 해결하여 보험사들이 경쟁 우위에 설 수 있게 할 가능성이 있다.

또한 보험사들은 추후 유통 채널로부터 추가적인 혁신에 대한 압박을 받게 될 수 있다. 중개인들은 보험사들이 그들에게 다양한 부분에서 디지털화와 가상현실화에 관련된 기술적 능력을 제공해 줄 것으로 기대한다.[41] 이에 따라 보험사들은 향상된 기술적 능력을 기반으로 중개인들과 기업들에게 더 많은 데이터를 제공하고, 이를 통해 유의미한 보험금 옵션을 설계하고 직원들이 보다 건강한 삶을 영위할 수 있도록 도울 수 있을 것이다. 또한 이는 결과적으로는 고객이 청구하는 보험금 비용을 줄이는데 기여할 수 있을 것이다.

38 Guardian Life, Digital overdrive: The market is ready for the next milestone in benefits technology innovation, January 2021.

39 National Conference of State Legislatures (NCSL), "State Family and Medical Leave Laws," July 13, 2022.

40 Observations and commentary collected by the Deloitte Center for Financial Services during conversations with insurance industry executives, May–June 2022.

41 Deloitte, "Deloitte's group insurance broker sentiment survey," August 27, 2021.

인적 자원 전망: 구인 경쟁의 심화 속에 보험사들은 근무환경 전략과 문화를 바꾸고 있다

팬데믹으로 인해 강제적으로 이루어진 가상화 전환은 직원들의 기대치를 바꾸고 많은 전통적인 고용 모델들을 뒤집는 결과를 불러일으켰다 (그림 3). 유연성, 직무의 질과 연관성, 커리어 발달, 경제적 안정, 그리고 포용성과 같은 사항들은 이제 수 많은 직원들의 기대 사항에 포함 되어있는 것으로 보이며, 그들의 입사, 근무 기간 및 퇴사에 큰 영향을 끼치고 있다.

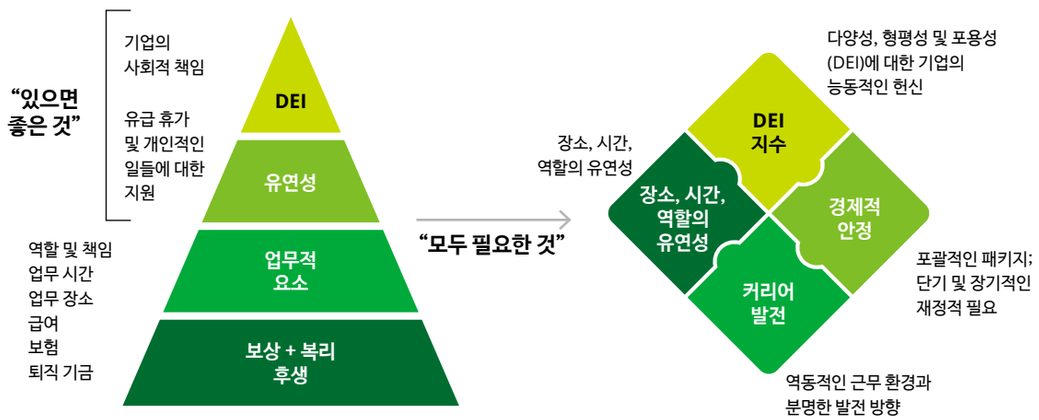
이러한 것들은 보험산업에게는 새로운 것이 아니지만, 노동 인구의 고령화[42]와 보험업계는 보수적이라는 평판[43] 등은 실력 있는 인재들을 찾기 위해 경쟁사와 여러 첨단 기업들과 경쟁해야 하는 보험사들을 더욱 어렵게 하고 있다.

능동적인 손해보험사들에게 기회가 주어진다

근본적인 사내문화의 변화를 통해 '거부할 수 없는 매력'을 가진 기업으로 탈바꿈하지 않는 이상 (그림 4), 많은 보험사들은 2023년 동안 사내 인력을 유입하고 유지하는데 어려움을 겪을 가능성이 있다.

그림 3

직원들이 지닌 기대의 변화는 "있으면 좋은" 요소들을 "모두 필요한" 요소들로 바꾸었다



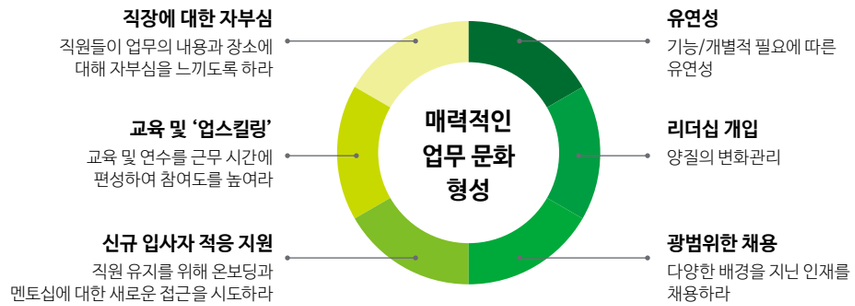
출처: Deloitte analysis.

42 US Bureau of Labor Statistics, "Number of people 75 and older in the labor force is expected to grow 96.5 percent by 2030," Economics Daily, November 4, 2021.

43 Mikaela Parrick, "Attracting millennials to the insurance industry: A complete guide," Brown & Joseph, December 9, 2018.

그림 4

사내문화의 변화는 '거부할 수 없는' 매력을 가진 업무 경험을 만들 수 있다



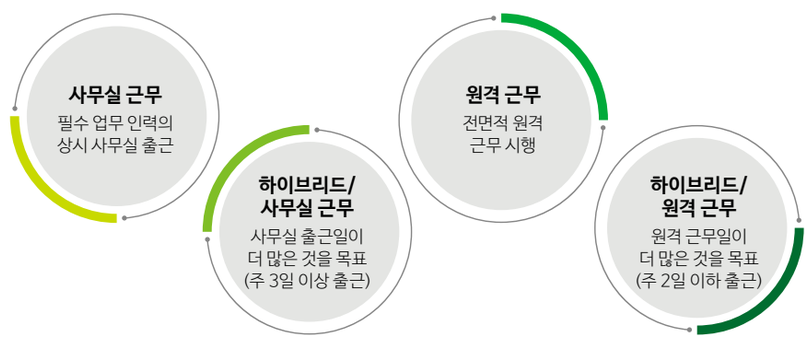
출처: Deloitte analysis.

코로나19로 인한 락다운은 재택근무를 활성화시켰고 보험사들은 이에 대응하였으나, 이제는 다양한 근무환경 전략들 중 어떤 전략들을 유지, 전환, 또는 폐기할지에 대해 능동적으로 정해야 할 시점에 다다랐다.

많은 보험사들이 여전히 실험 및 학습의 단계에 머무르고 있으며, 이는 각각의 업무 기능이 어느 시나리오에 부합할지를 세밀히 분석하고 (그림 5), 각각의 직원들이 '일의 미래 (FOW)' 스펙트럼 중 어디에 위치하기를 원하는지를 판단하는 것을 포함한다. 이러한 노력은 한 번에 끝나는 전략이 아닌 지속적인 여정이 될 것이다.[44]

그림 5

보험사들은 다양한 '일의 미래' 시나리오 중 최적의 균형을 찾으려 노력하고 있다



출처: Deloitte analysis.

44 Aviva, "Gender divisions in work life beyond the pandemic," press release, July 12, 2021.

"우리는 리더로서 타인을 성장시키는데 필요한 멘토링/코칭의 중요도를 알고 있다. 좋은 멘토/코치가 되기 위해서는 신뢰와 인간관계가 필요하고, 이는 우리가 직장 동료들과 서로 대면하며 근무할 때 가장 잘 발달된다. 그러나 동시에 팬데믹은 많은 업무가 원격으로 근무할 때 더욱 효율적이라는 것 또한 증명해 주었다. 따라서 리더들에게 주어진 도전이자 곧 기회는 업무를 깊이 이해함과 동시에 무엇이 그들의 직원들을 가장 생산적이게 하는지를 파악하고 그에 맞는 하이브리드적 접근을 설계하는 것이 될 것이다."

-Brigid Pelino,
시니어 VP & 최고인사책임자 (CHRO), Definity

진화하는 근무 개념은 이론적에서 실용적으로 변화하고 있다. 이에 따라 리더들과 경영진들은 직원들을 다가오는 변화에 대비시켜야 하며, 이는 잠재적으로 조직 전반의 문화를 바꾸는 것을 요한다. 직원들을 끌어들이고 유지시키는 관점에서 보았을 때 그저 '사무실에 있어야 하기 때문에' 직원들을 출근시키는 것은 더 이상 효과적이지 못할 수 있다. 이는 직원들에게 대면 협력, 문제 해결 및 팀 빌딩의 장점에 대해 소통하는 것이 중요해질 것임을 시사한다.

장래의 인재들이 희귀해지고 근무지의 경계가 허물어지고 있는 현 시점에서 보험사들은 신규 직원들을 채용하고 끌어들이는 방식에 전환을 주어야 할 것이다.[45]

원격으로도 진행이 가능한 업무 기능들에 대해서는 귀중한 기량을 찾고 보다 다양한 배경을 지닌 인력을 구하기 위해 전 세계로 시야를 넓혀 인재를 찾는 방법도 고려해볼 수 있을 것이다. 집에 머물던 부모들의 직장 복귀, 퇴직자, 긱 워커 (gig workers) 및 신경다양적 (neurodiverse) 지원자들은 전통적이지 않으며 이전에 손대지 않았던 인적 자원들이다. 예로 들어 보험사 취리히 UK(Zurich UK)는 '파트타임 이니셔티브'를 통해 새로운 인재들을 찾고자 했다. 이는 해당 이니셔티브가 시작된 후 입사 지원자 수가 2/3 이상 증가하는 결과를 낳았고, 맞벌이 부모, 간병인, 포트폴리오 커리어를 지닌 사람 및 개인적으로 추구하는 관심사가 있는 사람들에게 기회를 주었다.[46]

"기업들은 그들의 리더들이 변화하는 새로운 환경 속에서 직원들을 이끌 수 있도록 준비시켜야 할 것이다. 대부분의 현 리더들은 매우 전통적인 방식으로 커리어를 쌓아왔기 때문에 변화하는 직원들의 필요와 요구를 이해하지 못할 수 있기 때문이다. 따라서 나는 우리가 우리 리더들이 성공할 수 있도록 준비시켜야 한다고 생각한다."

-Sonia Boyle,
최고인사책임자 (CPO), Gore Mutual Insurance

"우리는 고용에 대해 장기적인 관점을 가지고 있다. 이는 대학교를 갓 졸업한 인재들에 투자하고 그들이 조직 내에서 성장할 수 있도록 교육하는 것을 말한다. 젊은 인구가 감소하는 현 상황에서 근무 시간과 유연한 스케줄에 대한 작은 조정은 여성, 퇴직자, 프리랜서 및 기타 다양한 그룹을 도울 수 있다."

-Jana Fallon,
VP 채용 및 경영 평가, Prudential Japan

45 Swiss Re, "Swiss Re GBS India signs MoU with IIRM to enhance capability building programs in India's insurance industry," press release, June 29, 2022.

46 Zurich, "Part-time hires double since launch of flexible work initiative," press release, January 7, 2022.

또한, 좁은 특정 분야의 자격 요건에 집착하지 않고 현존하는 사무분장을 재평가 하는 것은 보다 넓은 기량 중심의 채용을 통해 새로운 인재 채널을 열게 할 것이다. 예를 들어, 팬데믹 기간 동안 해고된 수 많은 항공 승무원들은 홍콩의 호황 중인 보험산업에서 새 커리어를 시작하였는데, 이는 그들이 고객을 대면 응대하는데 있어 관련 교육 및 경험이 많기 때문이었다.[47]

이러한 외부 산업에서 들어오는 인재들을 흡수하기 위해서는 현재의 보험사 내 문화를 변화시켜야 할 수 있다. 이는 많은 인원들이 원격으로 근무하게 될 상황에서 더욱 부각될 수 있다. 따라서 온보딩, 멘토십 및 교육에 대한 새로운 접근을 필요로 할 것이며,[48] 이를 통해 신규 입사자들은 본인들을 단순히 일의 일부라고 느끼는 것이 아니라 회사의 일원이라고 느끼게 할 것이다.[49]

비록 인재 채용의 시야각을 넓히는 것은 보험사들에게 좋은 결과를 가져다 줄 수 있지만, 산업 간 경계를 허무는 이러한 행동들은 산업 전반에서 직원 유지 및 이탈에 관한 문제들을 큰 걸림돌로 만들 수 있다.

조직에게 있어 현존하는 인력의 진화하는 요구를 이해하고 투자하는데 집중하는 것은 중요하다. 최근 링컨 파이낸셜 그룹(Lincoln Financial Group)의 임직원들을 대상으로 한 설문 조사에 따르면 응답자들의 대부분이 본인들의 커리어 발전을 위해 지속적으로 투자하길 원한다고 답했다. 그러나 그들은 또한 산재하는 가정 및 직장에서의 중요한 일들 때문에 자기개발을 위한 시간을 내는 것이 어렵다고 답했다. 따라서 링컨 파이낸셜 그룹은 교육의 기회에 대한 접근성을 높이고 직원들이 근무 시간대 도중 본인과 본인의 커리어에 투자할 시간을 보장해주는데 주력하고 있다.[50]

조직들은 또한 수요가 높은 기량들에 대한 수준과 경쟁에 맞추기 위해, 투명한 커리어 진로 및 인정 모델 등과 같이 기량이 얻어진 이후의 직원 경험에 대해 재고하는 방법들도 고려할 수 있다.

"하이브리드 업무 환경 중에서 특히 가장 핵심적인 투자 중 하나는 '인정' 이었으며, 이는 중요한 시점에 인정과 축하를 원했던 직원들의 피드백에 기인한 것이다."

-Jen Warne,
부사장, 최고인사책임자 (CPO), Lincoln Financial Group

대부분의 직원들은 의미와 자부심을 자아내는 조직에 몸 담고 싶어한다. 고어 뮤추얼 인슈어런스(Gore Mutual Insurance)는 올해 초 조직의 목표를 담은 세 가지 핵심 기둥인 "선한 사람이 되고, 선행을 베풀고, 선행을 전파하라 (be good, do good, and spread good)"를 중심으로 한 '목적 체계 (purpose framework)'를 출범하였는데, 이는 각각 건강, 다양성 및 포용성, 양질의 고객 경험, 그리고 공동체 투자 및 ESG를 포괄하는 것이다.[51]

지역과 산업 전반의 허물어지는 경계, 진화하는 직원들의 기대, 그리고 모든 업무 환경에서의 빠른 디지털화 등의 요소들은 추후 인재와 관련된 대화가 사고 방식과 사내 문화를 바꾸는 것에 중점을 두게 될 것임을 시사한다. 이는 단순히 새로운 인재와 역량을 모집하는 것 뿐만 아니라 직원들의 장기적 커리어를 만족시키기 위한 '거부할 수 없는' 업무 환경을 제공함을 통해 업무 인력을 지속적으로 유지시키는 것이 핵심이 될 것이다.

47 Enoch Yiu, "Flight attendants laid off during pandemic find new career as high-flyers in Hong Kong SAR's booming insurance industry," South China Morning Post, February 15, 2021.

48 Alison Griffin, "Talent transfer: Behind Prudential's push for internal re-skilling and upward mobility," Forbes, May 18, 2021.

49 Anna Beninger, "The future of work: How the insurance industry needs to shift its thinking to attract diverse talent," AXA XL, June 8, 2022.

50 Interview with Jen Warne, executive vice president, chief people officer, Lincoln Financial Group, by the Deloitte Center for Financial Services, June 17, 2022.

51 Interview with Sonia Boyle, chief people officer, Gore Mutual Insurance, by Deloitte Center for Financial Services, June 10, 2022.

기술 전망: 인프라 투자 중시에서 가치 실현 중시로 변화하라

대부분의 보험사들은 팬데믹 기간 동안 하루아침에 원격 근무와 가상 공간에서의 고객 응대로 전환해야 했고, 이를 위한 디지털화 계획을 세워야 했다. 그러나 종합적으로 보았을 때에는, 비록 이전에는 기술의 변화를 이용해 내부 효율을 높이고 상품 출시 속도를 빠르게 하는데 중점을 뒀지만, 이제는 많은 보험사들이 고객 경험을 개선하고 데이터 및 분석 능력을 향상시키는 투자를 하는데 중점을 두고 있다.[52] 따라서 2023년과 그 이후에는 기술 인프라에 대한 투자가 가져오는 장점을 인식하여 보험사들을 더욱 기민하고, 혁신적이며 고객중심적으로 만드는 것에 목표를 두어야 할 것이다.

보험사들은 기술의 현대화에 있어 시스템, 기능, 앱 하나하나에 대해 개별적인 접근법을 취해왔다.[53] 투자 결정은 향상된 고객 경험을 통해 장기적으로 경쟁력을 이루는 것을 목표로 이루어지지 않았고, 그저 단기적 예산 및 타당성 요소에 따라 좌지우지 되었다.[54]

따라서 관점과 우선순위의 근본적인 변화는 이미 진행 중이어야 한다. 여전히 IT 지배적인 인프라 프로젝트를 운영 중인 보험사들은 권한을 부여하는데 있어 CIO 및 CTO들과 협업하고 있는 영업 부문 및 부서장들이 변화 이니셔티브의 리더직을 맡도록 하여야 한다. 기술 전략과 투자는 소비자 세분화, 상품 지원 및 부가 가치 서비스를 이용한 차별화를 통해 지속가능한 성장과 수익성 증가를 촉진시켜야 한다.

인슈어테크들은 두 가지 근본적인 방법으로 기술 전환을 앞당기는데 도움을 주고 있다. 레거시 보험사들은 이미 고객중심적인 독립형 인슈어테크 기업들과의 경쟁에 놓여있다. 그러나 동시에 많은 보험사들은 유능한 인슈어테크들로부터 언더라이팅, 보험금 지급 청구, 온라인 유통 플랫폼, 그리고 고객 응대 기능 등 다양한 부분에서 솔루션을 전수받고 있다.[55]

2021년 당시 인슈어테크 투자는 종전 4년 간의 금액의 총합보다도 많은 양인 기록적인 172억 달러의 자금을 얻으며 호황기를 맞았는데 (그림 6), 이는 팬데믹 기간 동안 기성 스타트업들이 확장을 모색하며 디지털 솔루션에 대한 수요가 증가하였기 때문이다. 2022년 상반기에는 2021년 만큼 투자가 활성화되지는 못했으나, 7월 1일까지 마련된 46.4억 달러는 이미 역대 1년치 총 합계 기록 중 2위 기록의 바로 아래에 육박하는 금액이었다.[56]

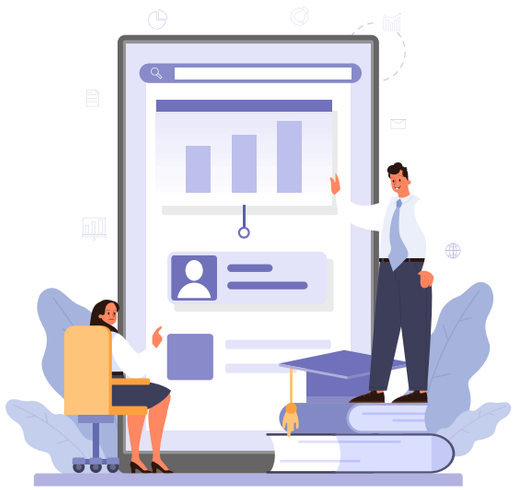
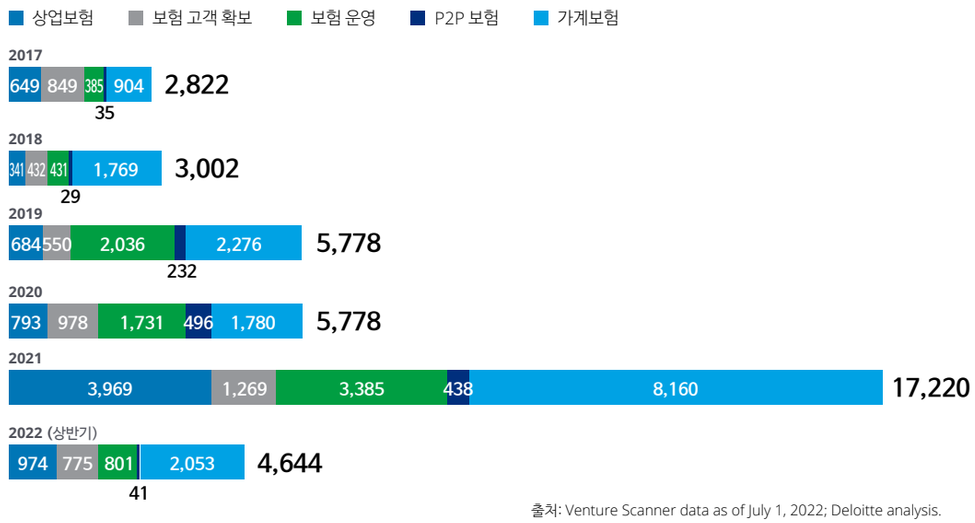


그림 6

비록 2022년 상반기 동안에는 인슈어테크 투자금이 크게 감소하였으나, 여전히 총 합계 금액이 역대 2위를 달성할 가능성이 높다

카테고리 및 투자 연도 별 인슈어테크 투자금 (단위: 백만 달러)



출처: Venture Scanner data as of July 1, 2022; Deloitte analysis.

한편, 진보하는 데이터 관리 및 분석 능력을 성숙하게 하는 것은 보험사들의 주요 안건이 되어야 한다. 여전히 많은 보험사들이 데이터를 그저 인프라 비용으로만 생각하며 관리하고 있으며, 상품과 서비스들에 대한 소비자의 필요와 선호도를 알아낼 수 있는 전략적 자산이라고는 생각하지 못하고 있다.

최근 한 글로벌 설문 조사와 딜로이트의 금융서비스센터 (Center for Financial Services)가 최고데이터 책임자 (CDO)들과 진행한 인터뷰에 따르면 "팀들에게 기능과 사업 분야 전반에 걸쳐 데이터를 가지고 협업할 수 있는 권한을 부여하는 동시에 포괄적인 데이터 관리 시스템으로 업그레이드하는 것은 보험사들로 하여금 그들의 데이터와 정보 분석 목표를 유익하게 활용하는데 도움을 줄 것이며, 이는 혁신을 앞당기고, 차별화를 공고히 하며, 궁극적으로는 수익성을 유지시키는 행동이 될 것"임이 드러났다.[57]

로우-코드/노-코드 플랫폼들은 또 다른 잠재적인 조력자가 될 가능성이 있다. 이러한 시각적 소프트웨어 개발 프로그램들은 개발자들이 앱 구성 요소들을 끌어놓기하고 통합시키기에 용이하며, 따라서 "앱 개발의 민주화"라고도 일컬어진다.[58] 이러한 요소들은 수작업 코딩 대신 마우스 클릭만으로 더욱 빠르고 능률적으로 소프트웨어를 개발할 수 있게 도와준다.

보험사 CIO와 CTO들은 이러한 대체 개발 플랫폼들을 활용하여 리스크와 비용은 줄이는 동시에 빠르게 커스텀 앱들을 개발할 수 있을 것이다. 또한 이러한 플랫폼들은 보험사들로 하여금 자동화 능력을 향상시키는 동시에 고객 응대 플랫폼들을 이용해 더욱 빠르게 혁신할 수 있도록 도와줄 것이다. 예를 들어, 미국을 기반으로 한 XN월드와이드 인슈어런스(XN Worldwide Insurance)는 커버고(CoverGo)의 노 코드 플랫폼을 도입해 기업의 디지털 전환 목표를 달성하고 상품 출시 속도를 높여 고객 만족도를 높였다.[59]

52 Observations and commentary collected by the Deloitte Center for Financial Services during conversations with insurance industry executives, May–June 2022.
53 Ibid.
54 Ibid.
55 Joanna England, "Why customer centricity is driving insurtech growth," InsurTech Digital, May 2, 2022.
56 Venture Scanner data, analyzed by Deloitte Center for Financial Services, accessed July 1, 2022.

57 Cindy MacFarlane, Sam Friedman, and Namrata Sharma, How to walk the talk by treating insurer data as a strategic asset, Deloitte Insights, July 26, 2022.
58 David Schatsky, "Are you low-code yet? Your competition likely is," CIO Journal, October 2, 2020.
59 CoverGo, "XN Worldwide Insurance adopts the CoverGo platform to streamline their insurance ecosystem," press release, October 6, 2021.

기술은 기업의 우선순위를 내부의 주요 고려 사항들에서 외부의 "고객을 중심"으로의 목표로 변화하도록 할 것이다. 이러한 고객중심적 사고는 지속적인 변화와 혁신을 부르고, 결과적으로는 갈수록 상품화되어가는 시장에서 보험사를 차별화 시킬 수 있을 것이다. 또한 보험사들은 거래 리스크 전가와 보상에 집중했던 과거에서 벗어나 더욱 포괄적인 리스크 관리 및 완화 관련 컨설턴트로 도약하게 도울 것이다.

클라우드 역량은 고객중심적 사고로의 전환을 앞당길 것이다

클라우드 플랫폼으로의 전환은 최근 몇 년간 보험사들이 시작한 기술 이니셔티브 중 가장 중요한 전환일 것이다. 왜냐하면 이러한 전환은 잠재적으로 가치 사슬에 유의미한 영향을 끼칠 수 있기 때문이다.

보험사들은 데이터, 시스템 및 앱들을 클라우드로 이전하는데 많은 시간과 돈을 투자하였으며, 이는 기능과 사업 부문 전반에서 보다 더 의미 있는 역량 강화로 이어지는 기초가 된다. 많은 보험사들이 개별 앱들이 개발되고, 설정되며, 운영될 수 있는 완전히 자족적인 클라우드 네이티브 플랫폼을 개발하기 시작하였다. 그러나, 많은 보험사들은 여전히 클라우드의 사업 가치를 시장 진입 비용 절감 및 효율성 증가 외에는 깨닫지 못하고 있다. 많은 경우에서 이는 레거시 기술 및 비(非)클라우드 네이티브 앱들의 존재 때문인데, 이러한 상황은 운영 체제의 혼합을 야기해 상호운용성을 저해한다.[60]

클라우드 도입의 잠재력을 완전히 깨닫기 위해서는 플랫폼 자체를 목적으로 보는 것이 아닌 목적을 이루기 위한 수단으로 바라보아야 한다. 클라우드로의 전환은 데이터, 시스템 및 프로세스를 아우르는 지속적인 변화의 시작점일 뿐이다. 그러나, 많은 보험사들이 비록 클라우드 인프라 구성의 첫 삽은 떴을지라도 여전히 기존의 시스템 운용 방식을 답습하는 폐쇄적인 사고방식을 가지고 있다. 이러한 행동은 보험사들이 클라우드 역량을 충분히 사용하고, 운영 방식을 실험하고, 혁신하며 변형시키는데 제약이 된다.

전기가 우리 삶의 조력자 역할을 하듯이, 클라우드는 궁극적으로는 마치 전기처럼 취급되어야 한다. 사람들은 주로 전기가 전구에 불을 들어오게 하는 것 그 자체보단 전기가 실현 가능케 하는 조명 체계를 개선하는 것에 대해 더 많이 대화하곤 한다. 클라우드는 뒷배경에 존재해야 하며, 다기능적 호환성과 수 많은 시스템과 앱을 편리하게 결집시키는 등 변화의 선두에 나서기 위한 수단을 제공하여야 한다.

물론 이전에 사용하던 아키텍처에게도 상호운용성이 존재했던 경우가 있었지만, 클라우드 기반 모듈화 아키텍처와 API의 활용은 많은 시스템들을 즉시 사용 가능한 상태로 만들어 상호 운용을 더욱 쉽게 가능케 할 것이다.

궁극적으로, 클라우드는 디지털 역량을 강화하고 다기능 앱들과 데이터 분석으로 보험 계약자들의 필요와 선호도를 깊이 이해함을 통해 보험사들이 고객 경험을 개선하는데 도움을 주어야 할 것이다. 그러나 대부분의 보험사들이 클라우드 도입을 통해 운영 시스템을 현대화하기 시작했음에도 불구하고, 여전히 많은 보험사들은 특히 보험 분야에서 어떠한 방식으로 그들의 데이터, 앱 및 시스템을 클라우드로 통합해야 하는지 불확실해 하는 상황이다. 이러한 실정은 기존의 '하이퍼스케일러'들이 제공했던 일반적인 플랫폼들을 넘어 언더라이팅, 보험 상품 관리, 보험금 지급 청구 및 기타 보험 가치 사슬 요소들을 위한 "산업 클라우드" 솔루션 제공업체의 부상을 불러왔다.

딜로이트는 산업 클라우드 기회에 관한 보고서에서 "산업 클라우드는 조직의 변화를 강력히 선도할 수 있을 것이다. 산업 클라우드가 지닌 특징인 사전 구성된 역량은 디지털 빌드를 촉진하고, 생태계 파트너들의 지속적 혁신에 기반한 투자는 사용자들에게 민첩성, 확장성, 안정성 및 기회를 제공해 줄 것"이라고 밝혔다.[61] 보고서는 또한 산업 클라우드가 "경쟁이 치열한 기술 인재 환경 속에서 조직들이 내부적 시간, 에너지, 그리고 자원을 가장 중요하고 전략적인 업무에 배정할 수 있도록 할 것"이라고 보고했다.

60 Observations and commentary collected by Deloitte Center for Financial Services during conversations with insurance industry executives, May–June 2022.

61 Brian Campbell, Nicholas Merizzi, and Diana Kearns-Manolatos, The industry cloud opportunity, Deloitte Insights, February 10, 2022.

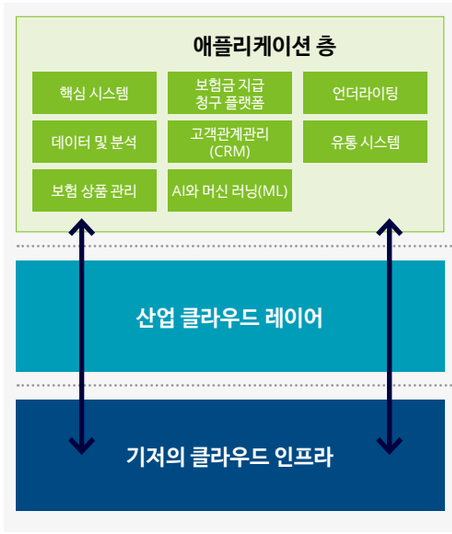
많은 보험사들이 핵심 시스템을 클라우드로 옮긴 이 시점에서 다음 과제는 보험사 업무에 특정된 클라우드 기반 앱을 이용한 미세한 개선들이 될 것이다. 이 상황에서는 산업 클라우드 제공사들이 도움이 될 수 있는데, 이는 제공사들이 API 레이어를 통해 특정 기능들을 보다 보편적인 클라우드 토대에 맞춰 즉시 사용할 수 있도록 도와줄 것이기 때문이다.

그림 7에서 보이다 싶이, 클라우드 네이티브 아키텍처는 중앙 핵심 시스템을 중심으로 돌아가지 않을 것이다. 그 대신, 핵심 자체가 프런트 오피스 요소들과 백오피스 요소들을 통합하는 보다 넓은 인프라의 한 부분이 되는 것이다. 이러한 다양한 앱들은 클라우드 내에서 데이터를 공유하고 상호 지원을 통해 조화롭게 존재할 수 있을 것이다.

그림 7

클라우드 기반 아키텍처는 보험사들에게 어떠한 형태로 적용될 수 있는가

앱들을 즉시 실행하는 능력을 지닌 민첩하고 모듈화된 아키텍처는 더 많은 혁신과 차별화를 가능케 할 것이다



클라우드 네이티브 시스템의 잠재적 장점

- 클라우드 네이티브 플랫폼 내에서는 핵심이 더 넓은 생태계의 일부가 된다.
- 앱들은 필요에 따라 쉽게 실행되고 교체될 수 있는 모듈화 형태를 띄게 된다.
- 내외부의 여러 데이터들이 사용되는 시점에서 즉시 이어지며, 여러 앱들에 걸쳐 손 쉽게 소비되고 공유된다.

- 산업 클라우드 제공사들이 보험의 특성에 맞는 기저 플랫폼을 구체화 한다.
- API 레이어는 클라우드 형성 뿐만 아니라 고객 맞춤형 기능들을 추가하기 용이하게 만든다.

- 하이퍼스케일러들이 보다 안전한 환경 내에서 클라우드 인프라의 근본을 제공한다.

출처: Deloitte analysis.

클라우드 기반 인프라는 인공지능과 고급 분석과 같은 여러 앱 시스템의 활용도와 효율성을 높여줄 것이다. 이러한 역량들은 완전히 별개의 시스템으로 존재하기보단 새로운 기술적 기능이 추가될 때마다 클라우드에 포함될 때 더욱 소비되기 용이할 것이다. 딜로이트의 "기업 내 인공지능의 위치" 보고서 재판본은 "클라우드 서비스를 관문으로 두는 것은 선불 투자 최소화와 사내 전문성 수요의 감소로 이어졌고, 이는 인공지능의 잠재 능력을 살펴보고 접근하는 것을 매우 간편하게 만들었다"라고 결론지었다.[62]

보험사들은 클라우드가 자리 잡는데 영향을 주는 지리적인 요소들을 고려해야 하는데, 특히 규제적 차이를 중점적으로 보아야 한다. 예를 들어, 유럽 연합은 기업들에게 클라우드 플랫폼에 호스팅된 EU 시민들의 데이터를 처리하고 보호하는 가이드라인 개인정보보호 규정 (GDPR)를 제정하고 있다.[63] 특히 다국적 보험사들은 클라우드를 선택하는데 있어 다양한 국가들의 관련 데이터 저장 규정을 충분히 고려하여야 한다.

클라우드 여정의 다음 절차인 남아있는 시스템과 특정 업계 기능들을 클라우드로 옮기면서 상호 운용이 용이하게 만드는 과정은 실행하는데 상당한 시간이 걸릴 것이다. 그러나 보험사들은 그들의 클라우드 인프라의 잠재력을 충분히 달성하는 것을 막는 기존의 장애물들을 극복하기 위한 절차들을 이미 시작하여야 한다. 이 것을 통해 보험사들은 시스템 역량을 향상시키는 동시에 데이터를 보다 접근 가능하고 실행 가능하게 만들 것이다. 그 이후 보험사들은 클라우드를 혁신, 차별화 및 성장의 운전자로서 활용할 수 있을 것이다.

그러나, 보험사들이 클라우드 내외에서 지속적으로 그들의 인프라와 데이터 관리 시스템을 현대화 하는 과정에는 많은 의문이 제기되고 다양한 역량들이 수반되어야 한다. 이는 사이버 보안 공격의 증가와 전 세계적 사생활 규정의 확대와 더불어 IT, 리스크 및 컴플라이언스, 영업 부문 및 기능들에 걸친 다양한 이해관계자들과의 협업을 필요로 할 것이다.

예를 들어, 데이터를 실질적으로 어느 지역에 보관할 것인가? 데이터의 접근을 요청하고 관리하기에 적절한 통제 시스템이 있는가? 클라우드 제공사는 어떻게 데이터를 보호하고 있는가? 데이터 접근이 어떻게 모니터링, 관리 및 허가되는가? 보험사들이 데이터의 형성부터 처리까지의 절차를 어떻게 추적하고 있는가? 이러한 고려 사항들은 점차 더 많은 보험사들이 공공 클라우드 플랫폼을 도입하기 시작하면서 더욱 복잡해질 수 있다.

> *"우리는 우리의 사업 전반에 걸쳐 많은 시스템들을 해체하고 있다. 이러한 노력은 모놀리스(monolith)으로부터 데이터와 개개인의 역량을 분리하려는 노력과 클라우드 네이티브 기술들을 이용해 그것들을 마이크로서비스 (microservice)로 향상시키는 것을 포함한다. 비즈니스를 진정으로 변화시키기 위해서 우리는 레거시 기술을 분리하는 것 뿐만 아니라 우리가 전통적으로 일해왔던 방식 또한 분리하고자 한다. 그런 미래를 만드는 것은 쉬운 일이 아니지만, 최고의 고객 경험을 이루기 위해서는 필요한 작업이다."*
>
> -Bob Bastian,
> 미국 퇴직 및 보험 사업의 글로벌 디지털 CIO 및 CIO, Prudential Financial

62 Jeff Loucks, Tom Davenport, and David Schatsky, State of AI in the enterprise, 2nd edition, Deloitte Insights, 2018.
63 Alex Tolsma, "GDPR and the impact on cloud computing," Deloitte, June 24, 2022.

지속가능 전망: 보험사들은 컴플라이언스를 넘어 ESG를 통한 차별화를 꾀해야 한다

전 세계의 많은 보험사들은 일명 "ESG"라고 불리우는 환경, 사회 및 지배구조라는 하나의 복잡하고 포괄적인 개념이 만들어낸 수 많은 문제들을 해결하기 위해 다양한 노력을 하고 있다. 일부는 최고지속가능성책임자 (CSO) 및 그에 준하는 담당자를 임명해 보고(報告), 컴플라이언스 및 리스크 완화 목표를 지휘할 책임을 부여하고 있다.[64] 그러나 각 요소들이 잠재적으로 지니고 있는 골치 아픈 경제적, 법적, 그리고 평판적 리스크 때문에 이러한 노력들은 단기간에 간단해질 확률은 낮다.

그러나, 점점 더 예의주시하고 있는 규제기관, 평가기관, 지속가능성 평가기관, 그리고 투자자 및 자체 직원들까지 다양한 이해관계자들의 기대에 얼마나 효율적이고 투명하게 부응하는지는 보험사들의 높은 수익성 유지의 관건이 될 것이며,[65] 그들의 ESG 관련 노력들의 사회 내 영향이 전통적인 재무제표에 상응하는 중요도를 가질 가능성이 높다.

이때까지는 대부분의 보험사들이 능동적으로 ESG목표를 그들의 고 투 마켓 (go-to-market) 전략 및 사내 문화 차별화 요소로 삼으려고 하지 않고, 그저 더 많은 데이터와 특정 통계적 책무를 이행하는 데에만 중점을 두고 있었다. 그들은 또한 준법경영과 전사적 리스크 관리 (ERM) 강화에 초점을 맞춰왔으며, 그들 스스로를 기획과 행동적인 측면에서 혁신적인 ESG 리더로 세우고 차별화하는 것에는 상대적으로 소홀해 왔다.

보험사들은 단순히 연간 지속가능경영보고서 내의 목표들로만 평가되는 것이 아니라 어떠한 방식으로 그들의 계획들이 1) 기본적으로는 탄소 배출을 해결하면서 추가적으로 기후 변화 및 기타 초기 시스템적 환경 리스크들의 영향을 제한할 수 있는지,[66] 2) 리더십 및 업무 인력을 다양화할 수 있는지, 3) 그들의 상품 및 서비스의 포용성을 개선할 수 있는지, 그리고 4) 그들의 지배 구조 내 투명성 및 책임을 증가시킬 수 있는지에 대해 평가받을 것이다.

비록 과도기의 경제 및 정치적 국면이 세계적 및 지역적으로 실행에 영향을 줄 가능성이 있으나, 전략 계획 수립, 투자 우선순위 및 예산 책정에 있어 이러한 네 가지 최우선적 고려 사항들이 어떻게 반영되는지에 따라 보험사들의 향후 평판과 사회 의식적인 측면에서 경쟁적 우위에 서는 것이 결정될 것으로 보인다.

> *"대부분의 기업들에 있어 지속가능 계획을 가지고 있는 것은 더 이상 차별화된 전략이 아닌 고객과 직원들의 자연스러운 기대가 되었다. 견고한 글로벌 기업으로서 우리는 넷 제로 탄소 배출이 현실화될 세상으로의 전환에 중요한 역할을 맡고 있다. 최고지속가능성책임자(CSO)를 임명하는 것은 매우 중요하지만, 해당 직위를 조직에서 충분히 상급자가 맡도록 하고 해당 책임자가 비즈니스적인 사고방식을 가지고 있는 경우 가장 효율적이다. CSO의 역할은 여러 사업들을 지휘하고 다양한 이해관계자들 간의 변화를 세밀히 조정하는 것이다."*
>
> -Sarah Chapman,
> 글로벌 최고지속가능성책임자 (CSO), Manulife[67]

64 David Sherwood, Kristen Sullivan, and Sam Friedman, Building a more sustainable insurance industry, Deloitte Insights, August 3, 2021.
65 Monica O'Reilly, Dounia Senawi, Jim Eckenrode, and Eamonn Kelly, A higher bottom line: The future of financial services, Deloitte, May 2021.
66 Amy Cortese and Isaac Silk, "Biodiversity is the new climate change," ImpactAlpha, February 4, 2021.
67 Punit Renjen, "2022 CxO sustainability report: the disconnect between ambition and impact," Deloitte, January 20, 2022.

상품 혁신과 리스크 전가 제안은 기후 리스크를 완화하는데 핵심이 될 수 있다

세계 리더들은 지구 온난화의 주요 티핑 포인트 (tipping point)인 1.5도 상승을 막기 위해 향후 10년 안에 탄소 배출을 절반으로 줄이는 목표에 의견을 모으고 있다.[68] 파리 기후협정에 따라, 2040년까지 화석 연료 전반, 특히 석탄 소비의 철폐를 요구하는 목소리가 높아지고 있다.[69]

탄소 집약적인 산업들의 보험인수인이자 기관 투자자로서의 핵심적인 역할을 하는 보험사들은 저탄소 경제로의 전환의 끝에 서 있는 기업들 사이에 잘 위치되어 있다.

우선, 넷제로를 촉진하기 위해선 더 많은 혁신을 필요로 하고, 이에 따라 보험사들은 현존하는 보험 상품을 조정하거나 새로운 리스크 전가 상품들을 제공함을 통해 기후 노출에 대한 리스크를 완화할 수 있다. 예를 들어, 더 많은 재산보험사들은 지속가능한 건축재를 사용한 건물 재정비를 보장할 수 있을 것이다. 또한, 더 많은 자동차보험사들은 전기차 사용을 장려하기 위해 보험료 인하를 고려해볼 수도 있을 것이다.[70] 보험사들은 신흥 대체에너지 산업들과 지속가능한 자원으로 전환하고자 하는 레거시 생산자들 모두를 대상으로 물적 및 전환 리스크를 완화해주는 새로운 보험 상품과 서비스를 제공하는 것도 가능한 방법이다.[71]

이러한 상황은 사회적 및 비즈니스적 관점에서 봤을 때 일리가 있다. 재보험사 스위스리의 "SONAR 2020 리스크 전망" 보고서는 2050년에 다다르면 탄소포집 및 저장과 같은 신흥 기술 시장이 오늘날의 석유 및 가스 산업에 육박하는 규모로 성장할 것이라고 내다봤다.[72]

많은 유럽 보험사들은 그들의 언더라이팅 및 투자 포트폴리오를 바탕으로 탄소 배출을 제한하고자 하는 보험산업의 노력을 이끌고 있다. 아비바(Aviva)는 2040년까지 넷 제로를 달성하겠다고 선포한 첫 번째 주요 보험사라고 밝혔다. 따라서 아비바는 5% 이상의 수입을 석탄 혹은 역청탄이나 오일 셰일과 같은 비주류 화석 연료로부터 얻는 기업들에게는 해당 기업이 과학기반 감축목표 (Science Based Targets initiative)에 서명한 기업이 아닌 이상 더 이상 보험을 인수하지 않고 처분하는 것을 골자로 한 타임라인을 제작하였다.[73]

더 많은 유럽 보험사들은 타 기업들과 공조하여 근본적인 시점에서 기후 리스크에 맞서고 기후 전환 계획에 대한 정밀 검토를 강화하고 있다.[74] 예를 들어, 수많은 유럽 보험사들은 각국의 보험사들을 연합하기 위한 UN 목표 중 하나인 '넷제로 보험사 연합(Net-Zero Insurance Alliance)'에 가입하였다. 이들은 탄소 중립 경제로 전환하는데 있어 그들의 지닌 역할을 강조하고 보험사들이 언더라이팅 시점부터 탄소 배출량을 측정할 수 있는 방법을 고안하여 혁신을 통한 배출량 감소를 이끌어내는데 도움을 주는 것을 목표로 하고 있다.[75]

68 Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), "Summary for policymakers of the IPCC special report on global warming," 2019.

69 Paola A. Yanguas Parra et al., Global and regional coal phase-out requirements of the Paris Agreement: Insights from the IPCC Special Report on 1.5° C, Climate Analytics, September 2019.

70 Neal Baumann, Greg Lowe, David Rush, et al, Climate product innovation within the insurance sector (Cambridge, UK: Cambridge Institute for Sustainability Leadership, 2021).

71 Ibid.

72 Swiss Re, SONAR 2020: New emerging risk insights, June 2022; Elena Logutenkova, "Carbon capture and storage - Emerging risk or opportunity?" Swiss Re Insights, August 21, 2020.

73 Aviva, "Aviva becomes the first major insurer worldwide to target Net Zero carbon by 2040," press release, March 1, 2021.

74 Joey Galloway, Rohit Sharma, and Greg Lowe, "Insuring the transition: Getting started on the journey to Net Zero Underwriting," Deloitte Financial Services Blog, July 5, 2022.

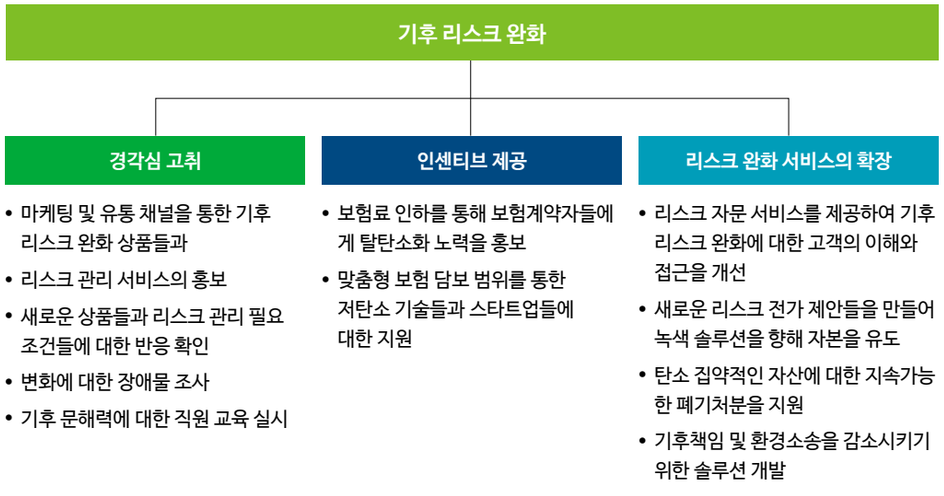
75 UN Environment Program Finance Initiative, "Net-Zero Insurance Alliance," July 2021.

비록 미국 보험사들도 기후 리스크의 여파를 제한하기 위해 완화 및 적응에 노력하여 왔지만, 유럽 보험사들과 비교했을 때에는 근본적인 온실가스와 그에 연관된 에너지 전환 리스크들을 해결하는 데에는 뒤쳐져 왔던 게 사실이다. 이러한 현상은 미국의 규제가 최근까지 더디었다는 사실과 도움이 되지 않는 국내 정치 환경이 한 몫 했을 것으로 보인다.[76] 그러나 점점 더 미국 보험사들에게 가해지는 이해관계자들의 압력은 보험사들이 단순히 기후 리스크의 영향만을 제한하는 것이 아니라 위기의 근본적 원인을 찾아 제한하도록 유도하고 있다.

보험사들이 가치 사슬 전반에서 기후 리스크의 완화를 장려하기 위해 취해야 할 절차들이 있는데 (그림 8), 여기에는 새로운 상품, 서비스 및 보험료 인센티브 도입부터 경각심을 고취하고 리스크 관리 서비스를 추가하는 것이 포함된다.

그림 8

보험사들은 어떻게 기후 리스크의 완화를 장려할 수 있는가



출처: Deloitte analysis.

보험사들은 다양성, 형평성 및 포용성 (DEI)에 대해 깊고 빠르게 말이 아닌 행동으로 옮기도록 요구받고 있다

모일수록 강해진다는 말이 있듯이, 일부 산업 협회 및 개별 보험사들은 사회적 (ESG의 "S") 문제들과 ESG 내의 사회적 이슈들에 대한 높아진 경각심에 대응하고자 공조하고 있다.

예를 들어, 미국생명보험협회 (American Council of Life Insurers)는 '경제 역량 강화 및 인종적 형평성 이니셔티브 (Economic Empowerment & Racial Equity Initiative)'를 개발하였으며, 다음과 같은 네 가지의 핵심 분야를 강조함으로써 다양성과 포용성을 우선 순위로 삼았다. 1) 사회취약계층 시장을 위해 저렴한 재정보증에 대한 접근성 확장, 2) 기업 및 기업 이사회 내 다양성과 포용성의 증진, 3) 금융 교육을 통한 경제 역량의 강화, 그리고 4) 취약계층 사회에 대한 투자 확장.[77]

76 Russ Banham, "ESG in insurance underwriting: European insurers lead the way," Carrier Management, February 3, 2021.

77 American Council of Life (ACLI), "American Council of Life Insurers steps forward with industry leadership initiative for economic empowerment and racial equity," press release, October 12, 2020.

말이 아닌 행동을 강조하는 외부의 압력 또한 증가하고 있다. 미국보험감독관협회 (National Association of Insurance Commissioners)는 규제기관들이 진행상황을 추적하고 DEI 이슈에 대한 대응을 촉진하는데 도움을 주기 위해 인종 및 보험 특별 (EX) 위원회를 열었다.[78]

비록 많은 보험사들이 그들의 업무 인력을 다양화하기 위해 노력하고 있지만, 산업 전반, 특히 임원급에서는 아직 큰 격차가 남아있다.

인종 및 민족적으로 다양한 전문가들은 보험산업 입문 인력의 약 24%를 차지했지만, 상급자 및 임원급에서는 약 8%만을 차지하는데 그쳤다. 또한 입문 인력에서는 여성의 비율이 더 높지만 (약 57%), 그 중의 18%만이 인종적 및 민족적으로 다양한 여성이었다. 전체 상급자 및 임원급 인력의 18%만이 여성이었으며, CEO들에게 보고하는 임원들의 3%만이 인종적 및 민족적으로 다양한 여성이었다.[79]

보험사들은 DEI 노력 및 결실을 강화하는데 여러가지 내부적 옵션들을 고려하여야 한다 (그림 9).

인종적 및 민족적으로 다양한 채용을 위해 보험사들이 가입할 만한 프로그램들은 여러가지가 있다. 예를 들어, 미국손해보험협회 (American Property Casualty Insurance Association)은 여러 보험사들과의 협업을 통해 '보험 수습 USA (Insurance Apprenticeship USA)' 프로그램을 제작했는데, 이는 젊거나 사회취약계층에서 온 직원들을 끌어들이고, 개발하며, 유지시키는 프로그램이다.[80] 해당 이니셔티브는 "여성 및 다양성: 보험산업 내의 기회 확장" 컨퍼런스에서 처음 공개되었다.[81]

미국손해보험전문인자격협회와 연계된 비영리단체인 흑인보험산업단체 (Black Insurance Industry Collective)는 흑인 보험 전문가들을 육성하고 임원급 경영진 중 흑인 리더들의 비율을 높이고자 2020년에 발족하였다.[82] 또한, 유니유로파파이낸스 (UNI Europa Finance)는 여러 유럽 보험사들과의 공동 선언에서 "성별, 나이, 장애 여부, 성정체성을 막론하고 모든 직원들에게 존중과 존엄성을 바탕으로 한 동등한 처우를 보장"하겠다고 선언했다.[83]

효율적인 지배구조의 틀은 투명성을 장려한다

세계경제포럼 (WEF)는 지구, 사람, 지배구조 원칙 및 번영의 4가지의 독립적인 기둥들에 대해서 21개의 핵심 및 34개의 확장 ESG 지표 및 공시 사항들을 권고했다.[84] 또한 보험사들은 기후 리스크에 관해서는 완전한 실행까지 최대 3년의 유예 기간 동안 파리기후협정이 명시한 목표치에 상응하는 온실가스 배출량을 공시하라고 한 기후변화 관련 재무정보 공개 협의체 (TCFD)의 권고를 받아들일 것으로 요구 받고 있다. 또한 인적 자본에 대해서는 임직원의 나이, 민족, 성별 및 기타 다양성 지표들에 대한 통계를 공개할 것을 권고 받고 있다.

78 National Association of Insurance Commissioners (NAIC), "NAIC announces special committee on race and insurance," press release, July 23, 2020.

79 Irma Reboso Solares, "Insurance industry leads on DEI initiatives," Carlton Fields, January 11, 2022.

80 APCIA, "APCIA launches 'Insurance Apprenticeship USA' to expand opportunities in the insurance sector," press release, March 2, 2020.

81 Ibid.

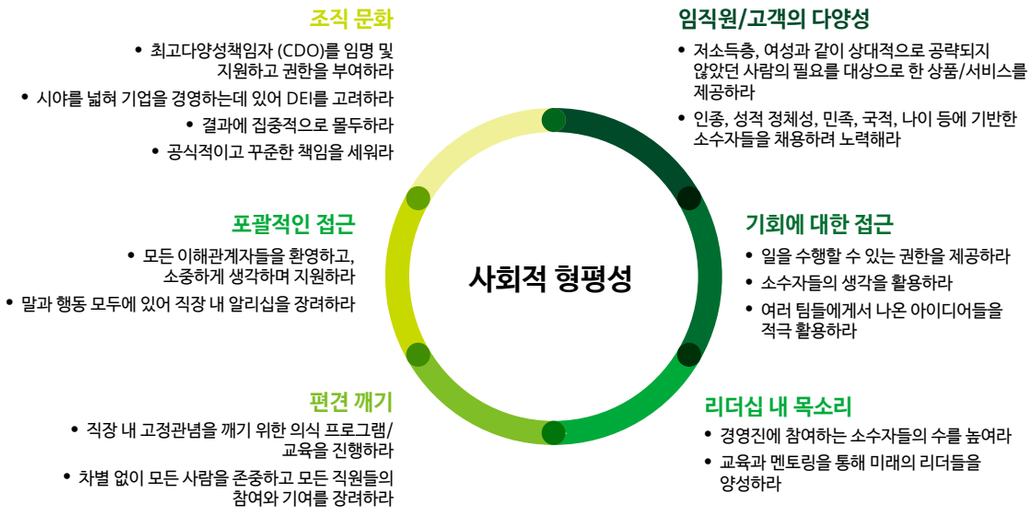
82 Black Insurance Industry Collective (BIIC), "New industry initiative launches to advance racial diversity and equity: Black Insurance Industry Collective to expand leadership development for Black professionals," press release, April 27, 2022.

83 European Agency for Safety and Health at Work, "Diversity, inclusion and non-discrimination for Europe's insurance workers," March 8, 2022.

84 World Economic Forum (WEF), "Global business leaders support ESG convergence by committing to Stakeholder Capitalism Metrics," news release, January 26, 2021.

그림 9

어떻게 보험사들은 사회적 형평성이 그들의 사내 문화에 더 큰 부분을 차지하게 할 수 있는가



출처: Deloitte analysis.

지속가능금융 공시규제 (SFDR)은 EU와 UN의 2030 지속가능개발계획에 포함되어 금융시장 관계자들의 지속가능성 관련 발언들의 투명성을 높이고 지속가능한 투자상품시장을 개선하기 위해 도입되었다. EU 지침은 향후 10년 간 녹색 투자를 장려하고, 금융시장 관계자들의 기후 관련 정보의 모순을 해결하며, 지속가능한 상품 제공사들에게 경쟁 우위를 제공하는데 약 1조 유로 가량을 사용하는 것을 목표로 한다.[85]

이에 더해, 미국 증권거래위원회 (SEC)는 온실가스 배출량에 대한 Scope 1, 2, 3 공시를 추진하고 있다. SEC는 또한 보험사들에게 기후 리스크 관리팀을 경영진에 배정하도록 해 관리와 지도를 제공하고 통일되고 일관되며 투명한 공공소통이 이루어지도록 권고하고 있다.[86]

> *"규제 기관들에게는 인적 자본에 관련된 목표들을 강화하고자 하는 사회적 **ESG** 수요가 있다. 우리는 기업의 가치 향상 렌즈를 통해 **ESG** 기관들의 수요를 평가한다. 우리는 이해관계자들 간 규제와 평가 기준의 표준화를 통해 보험사들의 부담을 덜어줄 필요가 있다."*
>
> -Ryosuke Fukushima,
> 지속가능성 홍보 부서장, Kampo

85 Cary Springfield, "What is the Sustainable Finance Disclosure Regulation?," International Banker, April 13, 2021.

86 Russ Banham, "Insurers brace for SEC climate risk disclosure rules," Carrier Management, June 28, 2022.

비록 외부 ESG 평가기관들이 보험사들의 행동과 절차에 대한 투명성 평가를 제공하지만, 보고에 대한 책임들이 증가함에 따라 데이터 요청과 행동 평가의 양이 소규모 보험사들의 지속가능성 팀들의 능력치를 압도하고 있으며, 이는 그들이 다른 전략적인 업무를 하는 것을 방해할 수 있다. 따라서 보험사들은 CSO들에게 직접적인 보고 또는 조직 곳곳에 배치된 ESG 연락 담당자 등과 같은 다양한 자원을 제공해야 한다. 또한 더 많은 책임을 세우기 위해 보상 및 승진 여부를 위한 리더십 실적 평가에 있어 지속가능성 기준을 포함시켜야 한다.[87]

한 가지 문제는 ESG 평가기관들의 요구 사항들이 표준화 되어 있지 않아 보험사들의 업무가 중복되고 제한된 자원이 낭비되는 일이 초래되고 있는 것이다.[88] 보험사들은 이러한 평가들의 일관성을 위해 더욱 노력하여야 하며, 여러 다른 산업들과의 협업을 통해 공통된 보고 언어와 국제 지속가능성 기준의 통일화를 이룩해야 한다. 또한 내부적으로는 새로운 기술들을 융합하여 ESG 데이터 수집을 자동화하고 보고의 효율을 높여야 한다.

> *"지속가능성은 모두의 책임이다. 조직 내 모든 인원이 **ESG** 챔피언이 되기 위한 사고방식이 설립되어야 한다. 우리는 이를 위해서 **ESG** 문해력 프로그램들을 시작했다. 그러나 이 뿐만 아니라 탑다운 **(top-down)** 방식의 지배구조 접근 또한 매우 중요하다. 지속가능 지배구조 위원회를 설립하여 **ESG** 전략, 전술 및 절차에 대한 분명한 헌장을 정하는 것이 핵심이다. 단순히 규제적인 이유가 아니더라도 계획 및 행동이 투명해져야 하며, 결과는 측정 및 성취가 가능하여야 한다."*
>
> - Francis Hyatt,
> 최고지속가능성책임자 (CSO), Liberty Mutual

87 Sherwood, Sullivan, and Friedman, Building a more sustainable insurance industry.

88 Ibid.

M&A 전망: 불확실한 경제 상황 속 M&A 활동이 위축되고 있다

전 세계적으로 보험산업 내 인수합병 (M&A) 거래는 2021년 한 해 동안 2020년의 407건에서 2021년 418건으로 증가하는 등 왕성한 활동을 보여주었다.[89] 그러나 길어지는 경제 불안정[90]은 2022년 1분기 보험 인수인 관련 활동을 30건, 도합 120.9억 달러 규모에 머물게 했는데,[91] 이는 2021년 1분기의 46건, 도합 227.2억 달러 규모에 미치지 못하는 양이다.[92]

그러나 브로커들이 전통적인 M&A 대상들 이외로 시야를 넓힌 결과, 보험대리점과 보험중개사에 관련된 거래는 2022년 상반기 동안 427건으로 증가했으며, 이는 작년 상반기에 비교했을 때 16% 증가한 양인 동시에 지난 5년 간 상반기 거래량의 평균보다 13% 많은 양이다.[93] 애그리게이터와 사모펀드는 계속해서 활동적인 모습을 보이고 있는데, 이는 보험중개사가 보험사에 비해 인수, 규모 확장 및 판매에 용이하기 때문이다.[94] 중소 시장 내 관계사들은 공통적으로 보험사들에 대한 낮은 협상력과 다양한 시장의 수요를 감당할 만한 인재가 부족한데, 이에 따라 해당 시장 내 거래에서는 높은 경쟁 속에서 통합 (consolidation)이 가장 빈번하였다.

향후에는 국제 경제 및 정치적 상황이 지속적으로 불안정하고 불확실해짐에 따라 국제적 M&A 거래가 위축될 것으로 보이며, 이러한 요소들은 2022년의 거래 예측을 더욱 어렵게 만든다.

금년도 지속적으로 나타나는 고인플레이션은 손해보험사들의 수익성에 압박을 가하고 있으며, 이는 많은 보험사들이 M&A를 통해 전통적이지 않은 분야로의 확대를 꾀하게 할 수 있다.[95] 같은 맥락으로, M&A 전망은 사모펀드 투자자들과 전략 투자자들이 추구하는 방향에 따라 앞으로도 계속 업무대행 대리점 (MGA)을 포함시킬 가능성이 높은데, 이는 많은 MGA들이 마진 증가를 경험하며 보험 생태계에 더 깊숙하게 침투해 있기 때문이다.

생명보험 분야에서는 보험사들이 전 지역에 걸쳐 비핵심 사업부를 처분할 것으로 예상되며, 이를 통해 자금 흐름의 방향을 바꾸고 핵심 상품 간에 발생하는 공백을 메꾸거나 기술 역량을 증진하는데 사용할 것으로 예상된다.[96] 또한, 불안정한 시장은 변액연금과 같은 시장 연계 자산들의 매각을 촉발시키고 있다. 푸르덴셜(Prudential)은 자사 포트폴리오의 리스크를 완화하기 위해 310억 달러 어치의 레거시 변액연금을 재보험사 포티튜드리(Fortitude Re)에게 22억 달러에 판매했다.[97] 점점 더 많은 사모펀드 기반 애그리게이터들이 그들의 운용자산 (AUM)을 늘리기 위해 생명보험사들에 투자하고 있다. 예를 들어, 2021년 7월부터 블랙스톤(Blackstone)은 올스테이트(Allstate)의 생명보험 부문을 28억 달러에 인수하였고,[98] AIG와의 전략적 파트너십을 통해 22억 달러에 AIG의 생명 및 퇴직보험

89 Surina Nath, "What to expect from insurance M&A in 2022 – Clyde & Co report," Insurance Business, March 14, 2022.

90 Observations and commentary collected by the Deloitte Center for Financial Services during conversations with insurance industry executives, May–June 2022.

91 Komal Nadeem and Husain Rupawala, "M&A volume dips YOY across insurance industry in Q1," S&P Global Market Intelligence, April 5, 2022.

92 Ibid.

93 Gavin Souter, "Broker acquisitions keep rolling in 2022 first half," Business Insurance, July 18, 2022.

94 Nadeem and Rupawala, "M&A volume dips YOY across insurance industry in Q1."

95 Mark Purowitz, Douglas Sweeney, and Ian Sparshott, 2022 insurance M&A outlook: Riding the wave, Deloitte, 2021.

96 Ibid.

97 Prudential, "Prudential Financial to sell $31B PALAC block of legacy variable annuities to Fortitude Re," press release, September 15, 2021.

98 Allstate, "Allstate announces agreement to sell Allstate Life Insurance Company," press release, January 26, 2021.

부문의 9.9%의 지분을 얻었다고 발표했다.[99]

투자의 위축에도 불구하고 인슈어테크는 여전히 좋은 투자 대상, 파트너 및 인수 대상으로 남을 것이다. 레거시 테크 기업들에게 위협받는 생명보험사들은 인슈어테크 기업들을 인수하거나 그들과 함께함을 통해 디지털화를 앞당기려 할 수 있다. 실제로 뮌헨재보험(Munich Re)의 미국지사는 2022년 4월 생명보험 언더라이팅 절차를 최적화하기 위해 의료 기록 검색 기업인 클라레토(Clareto)를 인수하였다.[100]

2023년에 보험사들은 요동치는 경제 상황 속에서 어떠한 시장, 상품 및 고객을 대상으로 삼을지 정하고, 자금을 풀고 재배치하기 위해 포트폴리오를 전환하는 등의 전략적인 노력을 기울여야 한다.

순전한 인수 및 기업분할 뿐만 아니라, 비유기적 성장은 다른 형태의 동맹을 불러올 수 있다. 예를 들어, 디지털화가 "있으면 좋은 것"에서 "있어야 하는 것"으로 변화함에 따라, 디지털화 실행에 아직도 어려움을 겪고 있는 보험사들은 외부 업계와의 파트너십 또는 인수를 통해 그들의 솔루션에 대한 플랫폼을 구축할 수 있을 것이다. 또한 이러한 상황은 현존하는 보험사들과의 파트너십을 통해 시장에서의 존재감을 확장하고자 하는 인접한 금융 서비스들이나 데이터 분석 역량을 지닌 빅테크 기업들의 새로운 수요와 잘 맞아떨어질 것이다.

99 AIG, "AIG and Blackstone close transaction relating to Life & Retirement business," press release, November 2, 2021.
100 Allison Bell, "Munich Re agrees to acquire Clareto," ThinkAdvisor, April 13, 2022.

재무 전망: 새로운 회계기준으로 인해 공영보험사가 주목받고 있다

상장 기업에서 보험사들의 재무제표를 관리하는 책임자들은 지난 5년 간 생명보험이나 연금과 같은 장기 계약을 포함한 새로운 회계기준의 도입을 준비해 왔다. 이는 결코 간단하지 않았으며 만만하지 않은 비용이 지출된 과업이었다. 윌리스타워스왓슨이 50개국의 312개 보험사들을 대상으로 한 설문 조사에 따르면 보험업계는 새로운 기준에 맞추기 위한 재무 전환 목표에 대략 150억에서 200억 달러 가까이를 지출했을 것으로 예상되기 때문이다.[101]

2023년 1월 1일에는 국제회계기준(IFRS) 17이 시행되며, 보험계약에 대한 자산과 부채가 재무제표에 어떠하게 나타나 있는지를 판단하게 된다.[102] 비록 미국은 IFRS 17을 도입하지 않는 일부 국가에 속하지만, 미국 보험사들은 미국의 GAAP에 상응하는 재무회계기준위원회 (FASB)의 장기계약에 대한 집중 개선 (LDTI) 규정의 기한에 맞춰야 하므로 비슷한 규제선 상에 놓여있다.[103] 또한 미국과 전 세계 양 측에서 영업을 하는 보험사들은 두 기준의 실행을 동시에 준비해야 한다.

보험사들은 규제를 준수하기 위한 요소들을 전부 또는 거의 전부 준비해 놓은 상태여야 한다. 4분기 시범 실행 및 1월 1일 도입 이후에 일어날 사소한 수정은 불가피할 것으로 보이지만, 기술 및 절차 인프라는 이미 완성되어 있어야 한다. 현 상황에서 보험사들은 이러한 회계기준의 변화가 연방 및 주 규제 기관들, 평가기관 및 주식 분석가, 그리고 기타 외부 이해관계자들에 있어 어떠한 변화를 불러올지에 대한 의문에 대답하게 위해 그들의 데이터와 내러티브를 수집하는데 주력하여야 한다.

또한, 새로운 기준은 보험계리사, 회계사, 그리고 재무계획 및 분석 전문가들 간의 협업을 증가시켰다. 보험사들은 새로운 기준에 가장 효율적으로 맞추기 위해 그들의 재무 운영 모델, 조직 구조 및 인재 모델에 대한 어떠한 변화가 있어야 할지를 고민해야 한다.

그러나, 비록 IFRS 17과 LDTI 조건들이 재무 시스템의 큰 변화를 불러오는 촉매제가 되었지만, 이러한 투자들은 또한 보다 포괄적이고 능동적인 변화 목표의 기초가 되어야 한다. 보험사들은 내년 동안 규제 준수를 넘어 향상된 데이터 관리 및 사용 능력을 통해 통찰력과 실적을 높이는데 초점을 맞춰야 한다.

예를 들어, 많은 보험사들은 데이터의 수집 및 보고를 간편하게 하기 위해 그들의 원장(元帳)을 클라우드로 옮겼다. 그러나 그러한 상대적으로 사소한 목표가 달성되고 난 후에는 데이터가 전 산업에 걸친 선진적 분석과 AI를 활용한 혁신과 성장에 사용될 수 있도록 하는 것이 주요 시험대가 될 것이다.[104]

상호보험사들이나 사모펀드 소유의 보험사들과 같은 민영보험사들은 2025년 1월 이전까지는 규제 준수가 유예된다. 이러한 기업들은 상장 기업들이 IFRS/LDTI를 준수하며 겪게 될 시행착오들을 반면교사로 삼아 얻을 수 있는 것이 많을 것이다. 따라서 이들 보험사는 상장 기업들이 회계기준 준수를 위한 준비를 거의 완료해 가는 현 시점에서 훈련되고 경험이 많은 인재들을 영입하기 위해 노력하고 있어야 하며, 이 인재들은 재무적인 변화와 규제 이행 등에 있어 사보험사들을 잘 인도할 수 있을 것이다.

101 WTW, "Global insurance industry faces IFRS 17 costs estimated at US$15 to US$20 billion," press release, June 7, 2021.
102 Deloitte Global, "International Accounting Standards Board: About the IASB," accessed August 9, 2022.
103 Deloitte Consulting LLP, "What lies ahead on your LDTI journey?," accessed August 9, 2022.
104 Cindy MacFarlane, Sam Friedman, and Namrata Sharma, How to walk the talk by treating insurer data as a strategic asset.

앞으로 재무 부서들의 다음 과제는 언더라이팅과 투자에 관련된 기후 리스크, 채용 절차 및 경영진 내 다양성 및 포용성, 그리고 담보 범위 한도와 가격책정에 있어서의 재정적 형평성 등과 같은 ESG 이슈들에 대한 정보 공개 요구의 증가가 될 것이다.

이 경우에는 더 많은 데이터에 대한 압박이 정부 및 민간 기관 등 다방면에서 들어오고 있다. 그러나 회계 관련 변화와 달리 국가와 ESG 평가기관 간 통일된 기준의 부재로 인해 업무의 중복, 추가적인 시간과 비용 및 혼란이 야기되고 있다.

보험산업 세무 리더들의 다음 과제는 무엇인가

앞으로 보험사의 세무 부서들은 상황을 예의주시하며 경제협력개발기구 (OECD)의 Pillar 1과 2와 같은 잠재적인 글로벌 세제개편이 불러오는 불확실성에 대비되어 있어야 한다. 미국의 세제개편안 또한 이러한 글로벌 세제개편안의 추세에 따라야 할 가능성이 높다. 특히, OECD Pillar 2는 몇 가지의 세무조정과 함께 재무보고이익을 기반으로 한 글로벌 최저 세금 한도를 도입할 예정이다.

보험사의 세무 부서들은 또한 선제적으로 대응하고 분석 및 모델링에 일찌감치 투자하여 잠재적 세제 개편의 영향을 평가해야 한다. 이러한 조직화된 전 세계적 변화의 복잡성과 중요성을 고려했을 때, 신뢰 가능한 세무 모델을 구축하기 위해서는 새롭고 상세한 종합적 데이터가 필요하나, 대부분의 데이터들은 아직 수집되거나 이용되기 어려운 상태일 수 있다. 이러한 세무 체계의 복잡성 및 지속되는 세무 인재들의 공백으로 인해 보험사들은 지속적으로 부서 운영 모델을 평가해야 할 수 밖에 없다.

또한, 보험사의 세무 담당 부서는 각 사업부서와 긴밀한 협력을 통해 경제적 불확실성과 변화하는 시장 상황이 불러올 입법 및 규제적 국면에 대비하여야 한다. 예를 들어, 보험사들은 금리 상승이 그들의 투자 포트폴리오에 미칠 영향을 예의주시하는 동시에 잠재적인 투자 손실에 대한 세무전략의 기회 및 리스크를 고려해야 한다.

불확실성의 또 다른 예시는 암호화폐에 대한 향후의 과세 체계이다. 디지털 자산 시장에 투자하거나 보험료를 이러한 대체화폐로 지불하는 것을 허용하는 보험사들은 널뛰기하는 암호화폐의 가치로 인한 세무 리스크를 예측하고 관리해야 하며, 이는 관할 국가의 세금 정책을 준수하고 다가오는 법무 및 규제적인 국면을 예의주시함으로써 부분적으로 대응할 수 있을 것이다.

한편, 많은 보험사들이 이미 ESG를 대상으로 한 전략들을 수립하고 있는 이 시점은 보험사들이 그들의 세금 발자국과 전략을 평가하고 그들의 기반 고객들과 규제 기관들을 위해 내러티브를 제공할 기회일지도 모른다. 보험사의 세무 부서들은 여러 국가들이 세금에 특화된 ESG 보고 조치들을 도입할 가능성이 있으므로 현재 계획 중이고 실행 중인 경영 목표들을 지속적으로 유지해야 한다.

마지막 미개척지: 문화를 바꾸는 것이 궁극적인 기업 변혁이다

내년과 향후 10년 동안에는 글로벌 팬데믹 만큼의 규모는 아니길 바라지만 여전히 “어려운 상황들”이 여럿 있을 것이다. 그러나 그러한 상황들이 보험사들을 필요 이상으로 신중하게 하거나 방어적으로 행동하게 해서는 안될 것이다. 대신에, 보험사들은 코로나19 유행 당시 그들의 운영의 핵심적인 측면들을 디지털화하고 가상 경제로 민첩하게 전환할 수 있게 도왔던 기업가적인, ‘할 수 있다’는 사고방식을 가져야 할 것이다.

만약에 보험사들이 이러한 위기 상황에서 빠르고 효율적으로 적응하고 혁신할 수 있었다면, 무엇이 그들로 하여금 지속적으로 그렇게 행동하는 것을 막는가? 보험사들은 팬데믹 이전의 운영 절차 및 비즈니스 모델들을 답습하는 것이 아닌, 보험 보장을 제공하고 고객들에게 서비스를 제공하는 새로운 방식을 지속적으로 실험하여야 한다. 그들은 빠르게 진화하고 보다 사회적으로 깨어 있는 시장 속에서 장기적으로 번성하려면 계속 공격수의 위치에 남아있어야 한다.

한 가지 방법은 사회취약계층 내 사람들을 고객, 직원, 관리자, 또는 고위 경영진 등 다방면에서 능동적이고 협력적으로 교류하는 것이다. 또 다른 방법은 지속가능한 에너지 자원으로의 전환을 촉진하고 가속화하는 것에 대한 수요와, 여전히 화석 연료에 크게 의존하는 현 글로벌 경제가 야기한 에너지 리스크 보장에 대한 수요 사이에서 균형을 유지하는 것이다.

내부적으로는 많은 보험사들이 이미 여러 신기술과 데이터 자료들을 기반으로 기존의 운영 방식을 향상시키는 동시에 임직원들이 이러한 업그레이드를 충분히 활용할 수 있도록 많은 투자가 이루어진 상황이다. 그러나 이렇게 새로운 기반을 놓는 것에서 그치지 않고 잠재력을 실현하는 것으로 변화하는 것이 앞으로 지속적인 관심과 투자를 요하는 주요 도전 과제가 될 전망이다.

그러나 미래형 보험사로 완전히 탈바꿈하기 위해서 보험사들은 그들의 근본적인 문화를 리스크 완화에 집중하는 문화에서 리스크를 감수하는 혁신을 가지고 보다 넓고 대담한 재발명을 추구하는 문화로 바꾸기 위해 분투하여야 한다.

사회, 기술, 그리고 글로벌 경제가 지속적으로 빠르게 진화하는 현 시점에서는, 페이스를 유지하고 변혁적 변화에 대한 책무를 이행하는 보험사들이 느리게 적응하는 보험사들과의 경쟁 뿐만 아니라 현존하거나 앞으로 존재하게 될 새로운 형태의 경쟁들에 있어서도 탁월한 승리를 거둘 수 있을 것이다.

This content was initially published in the Deloitte 2023 Insurance Outlook and was adapted for the Korean market. This communication's original language is English. Its translation into other languages is provided on an informational basis only. If there is a discrepancy between any of the translated languages and the English version, the original English version controls.

본 자료의 원문은 딜로이트의 2023 보험산업 전망(Deloitte 2023 Insurance Outlook)으로 발간되었으며 한국 시장에서의 활용을 위해 내용이 번역되었다. 본 자료의 원문 언어는 영어로 작성되었다. 원문을 다른 언어로 번역한 자료는 정보 제공을 위한 목적만을 취한다. 만일 영어로 작성된 원문과 번역본에 차이가 발생한다면, 영어로 작성된 원문의 내용을 따른다.

MEMO