

삼성 KPMG

# Samjong INSIGHT

Vol. 85·2023

삼성KPMG 경제연구원

기로에 선 보험산업,  
무엇을 준비해야 할까

Thought Leadership I  
안개 속 길 잃은 보험산업

Thought Leadership II  
기로에 선 보험사, 생존전략과 돌파구는?

# Contents

Vol. 85·2023 (통권 제85호)

## 기로에 선 보험산업, 무엇을 준비해야 할까

### Executive Summary

#### Thought Leadership I

#### 안개 속 길 잃은 보험산업

성장 한계에 부딪힌 국내 보험산업 .....	02
보험산업 지형을 흔드는 위기·변화요인 .....	05

#### Thought Leadership II

#### 기로에 선 보험사, 생존전략과 돌파구는?

회색 코블소와 마주한 보험업계, 돌파구를 찾아라 .....	24
보험산업의 내일을 위한 대응 방향성 .....	26

## Contact us

곽호경 수석연구원	hokyungkwak@kr.kpmg.com	02-2112-7962
김규림 이사	gyulimkim@kr.kpmg.com	02-2112-4089
최연경 책임연구원	yeonkyungchoi@kr.kpmg.com	02-2112-7769

본 보고서는 삼정KPMG 경제연구원과 KPMG member firm 전문가들이 수집한 자료를 바탕으로 일반적인 정보를 제공할 목적으로 작성되었으며, 보고서에 포함된 자료의 완전성, 정확성 및 신뢰성을 확인하기 위한 절차를 밟은 것은 아닙니다. 본 보고서는 특정 기업이나 개인의 개별 사안에 대한 조언을 제공할 목적으로 작성된 것이 아니므로, 구체적인 의사결정이 필요한 경우에는 당 법인의 전문가와 상의하여 주시기 바랍니다. 삼정KPMG의 사전 동의 없이 본 보고서의 전체 또는 일부를 무단 배포, 인용, 발간, 복제할 수 없습니다.

# Executive Summary

## » 보험산업 지형을 흔드는 위기·변화요인



## » 보험산업의 내일을 위한 대응 방향성

### 보험환경 변화를 고려한 상품전략·디지털 경쟁력 강화

- 수요 변화를 반영한 상품전략·포트폴리오 재정비
- 디지털 기반 밸류체인 고도화를 통한 미래 경쟁력 강화

### 성장동력 확충·시너지 극대화를 위한 밸류체인 확대·신사업 추진

- 임베디드 보험 등 서비스형 보험(IAAS) 비즈니스 모델 검토
- 비금융 부문 밸류체인 확대를 통한 금융·웰빙 통합서비스 제공

### 중장기적 관점 리스크 관리와 투자전략 재검토

- 금리 변동성 확대에 대응하기 위한 단기 유동성 및 리스크 관리 강화
- 자산·부채 통합관리(Asset Liability Management, ALM)에 기반한 안정적 자산운용

### 보험사 신뢰도 제고 및 미래 성장기회를 위한 ESG 경영

- 기업활동 및 경영 전반에 걸쳐 지속가능성 요소 내재화
- ESG 관련 고객 눈높이 및 사회적 기준에 부합하도록 기업 체질의 지속적 개선

### 자본·손익 변동성을 최소화하는 가치중심 성장

- 장기손익 관리에 중점을 두는 가치중심 경영 추구
- IFRS17 및 K-ICS 도입에 따른 변화된 경영 패러다임에 적응하며 새 제도의 안정적 정착을 위한 노력

### 콘텐츠 강화·모집채널 다각화를 통한 채널 경쟁력 제고

- 다양한 산업·업권과의 제휴를 통한 언택트 채널 확장성 강화 및 언택트 고객 접점 확보 노력
- 자사 여건에 맞는 다양한 채널 전략 병행 및 모집채널 다각화





# Thought Leadership I

## 안개 속 길 잃은 보험산업

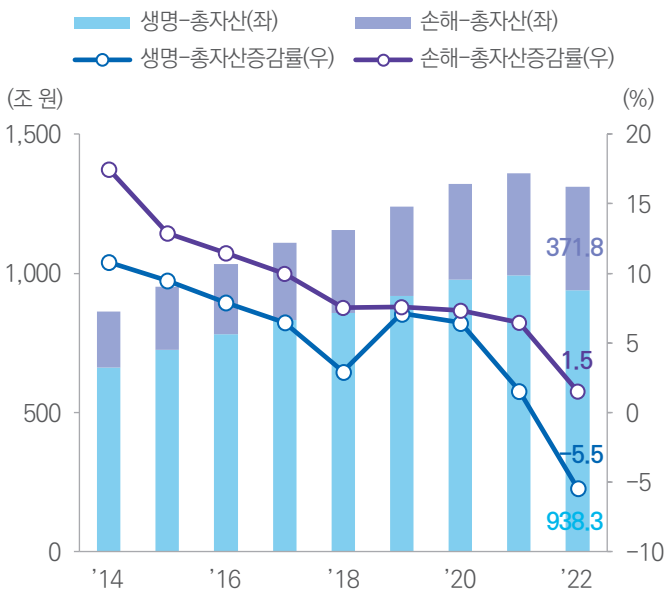
### 성장 한계에 부딪힌 국내 보험산업

### 보험산업의 외형적 성장과 최근 수익성 개선 뒤의 이면

1950년대 말 국내에 도입된 보험산업은 사회 안전망의 한 축으로서 역할하며 지속적으로 성장해 오늘에 이르렀다. 2022년 기준 국내 보험산업의 총자산 규모는 약 1,310.1조 원(생명보험사 938.3조 원, 손해보험사 371.8조 원)을 기록함에 따라 2013년 대비 1.7배 이상 성장하며 지난 10년간 괄목할 만한 외형적 성장을 이루었다. 국내 보험사들이 2021년 한해 거두어들이는 수입보험료는 약 229.8조 원(1,930억 달러)에 달하며, 이는 전 세계 7위 규모이다.

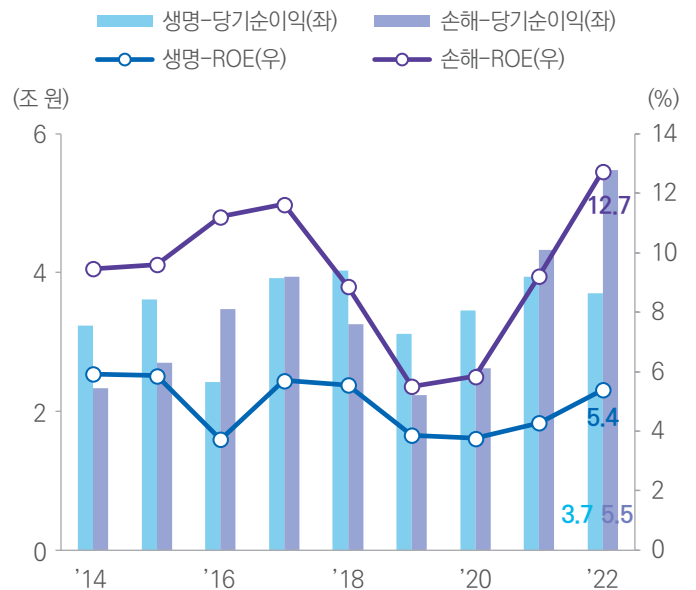
그러나 겉으로 보이는 화려한 외형적 성장 뒤에 국내 보험산업은 이미 포화상태에 접어들어 심각한 성장 둔화에 직면해 있다. 잠재적 성장가능성 또한 높지 않다. 보험연구원(2019년 보험소비자 설문조사)에 따르면 2019년 기준 가구당 보험가입률은 98.2%, 개인별 보험가입률은 95.1%에 달해 거의 100%에 가까운 수치를 기록 중으로, 국민 대부분이 보험에 가입돼 있다고 말해도 과언이 아니다.

#### » 국내 보험시장 총자산 및 증감률 추이



Source: 생명·손해보험협회

#### » 국내 보험사 당기순이익 및 ROE 추이



Source: 생명·손해보험협회, 금융감독원



“

포화상태에 접어들며  
성장 둔화에 직면한  
국내 보험산업...  
그러나 코로나 특수로  
최근 수익성 개선 ”

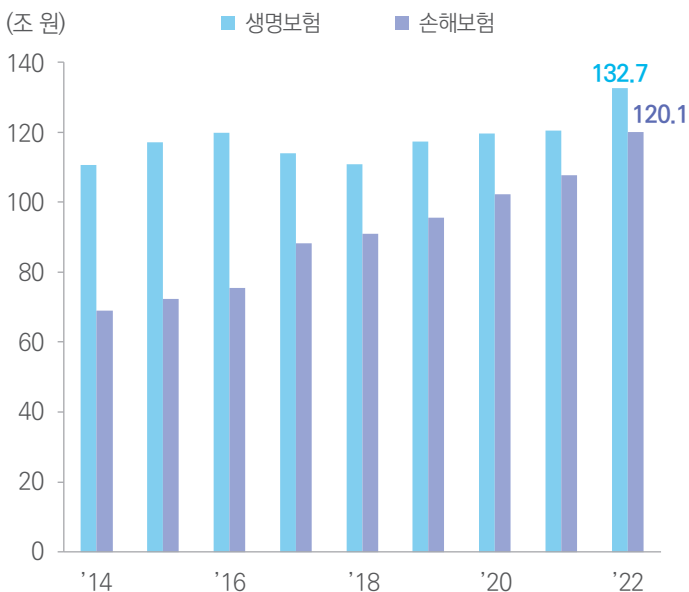
GDP 대비 보험료 비중을 나타내는 보험 침투율(보험 침투율이 높으면 국민소득 중 보험료 지급을 위해 쓰는 비용이 많음을 의미) 또한 2021년 기준 10.9%로 세계 8위의 높은 수준을 기록하고 있다.

꺼져가는 보험산업의 성장동력은 코로나19 팬데믹 이전에도 이미 지표에서 가시화되는 모습을 보였다. 수익성을 나타내는 보험사의 자기자본이익률(Return on Equity, ROE)은 2017년부터 지속적으로 하락세를 기록하였으며, 당기순이익은 2018년 기준 전년대비 7.2% 감소하고, 2019년에는 전년대비 26.6% 감소하며 2년 연속 마이너스 성장을 기록하였다. 보험사의 영업력과 성장성을 나타내는 지표인 초회보험료 또한 2015년부터 2018년까지 4년 연속 감소세를 기록하였다.

성장 정체에 빠져 뚜렷한 탈출구를 찾지 못하던 국내 보험산업은 팬데믹 초기 제기되었던 암울한 전망과는 반대로 오히려 가뭄의 단비와 같은 ‘코로나 특수’를 맞았다. 생명보험사의 경우, 저축성보험 판매와 보증준비금 전입액 감소 등으로 보험영업손실이 일시적으로 축소되고, 증시 상승과 일회성 배당 이익에 따른 투자영업이익이 증가하며 수익이 개선되었다. 손해보험사 또한 일반보험뿐만 아니라 자동차보험과 같은 장기보험의 손해율이 동반 하락한 영향으로 보험영업손실이 감소하며 순이익이 증가했다. 그 결과 2017년 이후 줄곧 하락세를 기록하던 보험사 당기순이익은 팬데믹 이후 크게 개선되는 모습을 보였다. 보험사의 ROE 또한 2022년 기준 생명보험사는 5.4%, 손해보험사는 12.7%를 기록하며 크게 반등하였다.

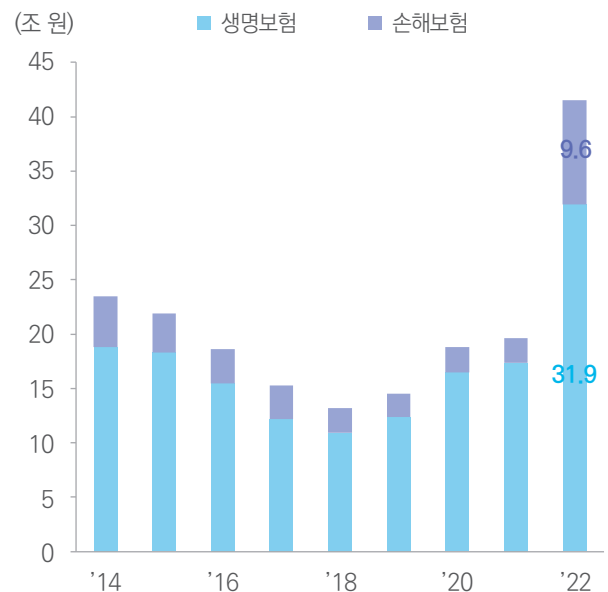


### » 국내 보험사 수입보험료 추이



Source: 금융감독원(2014~2022) '보험회사 경영실적'

### » 국내 보험사 초회보험료 추이



Source: 금융감독원 금융통계정보시스템

“  
 보험산업이 맞닥뜨린  
 다중적 환경 변화에  
 대응하고, 직면 과제들을  
 타개하기 위한 돌파구를  
 찾아야 ”

### ‘코로나 특수’가 사라진 이후가 문제... 보험산업에 산적한 과제들

팬데믹 이후 보험사의 수익성이 개선되었음에도 불구하고 보험사가 이러한 추세를 장기적으로 이어갈 수 있을지는 여전히 불확실하다. 왜냐하면 최근의 실적 개선은 코로나 특수로 인한 일시적 요인(팬데믹 기간 높은 유동성에 기인한 투자수익의 전반적인 개선, 사회적 거리두기의 영향으로 인한 손해율 하락 등)에 의한 것이지, 보험산업의 본질적인 체질 변화에 따라 수익 구조가 개선된 것이 아니기 때문이다.

2022년 기준 생명보험사의 수입보험료는 약 132.7조 원을 기록하며 전년대비 10.1% 증가했으며, 손해보험사의 수입보험료는 약 120.1조 원을 기록하며 전년대비 11.5% 증가하였다. 당기순이익의 경우, 손해보험사는 약 5.5조 원을 기록하며 동 기간 26.6% 증가한 반면, 생명보험사의 당기순이익은 약 3.7조 원으로 전년대비 6.0% 감소함에 따라 금리상승과 같은 대내외 거시환경 충격이 이미 가시화되는 모습이다. 이제 일상회복이 본격화된 현 시점에서 코로나 특수의 시간이 막바지에 이른 가운데, 보험산업을 둘러싼 거시적 환경은 말 그대로 급변하고 있다.

저출산 고령화로 인해 소비자의 보험수요 및 소비행태가 중장기적으로 변화될 것으로 예상되며, 전 세계적인 긴축정책에 따른 급격한 금리인상의 여파로 변동성은 높아져 금리리스크는 확대되고 있다. 빅테크·핀테크 기업들은 앞선 기술력과 플랫폼을 앞세워 보험시장 진출 기회를 호시탐탐 노리며 고객과의 접점을 선점하려 노력하고 있다. 산업 전반에 걸쳐 플랫폼 경제가 활성화되며 임베디드 보험 등 디지털 보험시장의 개화와 더불어, 보험상품의 제조와 판매가 분리되는 제판분리가 진행되는 등 전통적인 보험 채널의 구조도 변화하고 있다. 이와 더불어 당장 올해부터 새로운 보험계약 국제회계기준과 이에 따른 건전성 규제체계가 개편되어 보험업계는 새로운 제도하에서 금융시장 변동성에 따른 리스크 및 재무건전성 관리에도 집중해야 한다. ESG에 대한 보험사의 사회적 책임과 역할 확대에 대한 요구는 날이 갈수록 거세지고 있다.

최근 글로벌 경제에 대한 암울한 전망과 함께 국내 경기 둔화까지 겹쳐 신계약 감소·불황형 계약해지 증가 및 금융환경 변동성 확대 등의 영향으로 현 상황을 유지하기도 쉽지 않은 가운데, 당장 보험산업이 맞닥뜨린 다중적인 환경 변화가 발등에 떨어진 불처럼 보험산업을 짓누르고 있는 형국이다. 코로나 특수가 끝나면 포화된 시장과 성장 둔화 속에 보험사들의 전반적인 경영환경이 상당 부분 어려워질 것으로 예측된다. 이에 국내 보험업계는 해가 뜨면 곧 사라질 아침 안개와 같은 코로나 특수에 대한 기대에서 벗어나, 향후 큰 위기를 충분히 예상할 수 있지만 쉽게 간과되는 위험 요인을 뜻하는 회색 코뿔소와 마주하고 있지는 않은지 냉정히 돌이켜 보고 현재의 난국을 타개할 돌파구를 고민해야 할 때다.



## 보험산업 지형을 흔드는 위기·변화요인

“

보험산업의 변화를 이끌고 있는 6가지 요인은 국내 보험산업의 전통적인 지형을 바꾸며, 변화를 이끌고 있음”

### 보험산업의 변화를 이끄는 6가지 요인

국내 보험산업에 근본적인 변화를 초래하고 있는 핵심 요인은 크게 6가지로 정리할 수 있으며, 이들은 국내 보험산업의 상품구조, 경쟁구도, 채널, 수익성 및 재정건전성, 밸류체인, 기업가치 등에 지대한 영향을 미치며 보험산업의 변화를 이끌고 있다.

#### 1. 인구구조 변화에 따른 보험수요 변화·재정부담 확대

급속한 고령화에 따른 인구구조 변화로 인해 보험의 소비 구조가 고령자 중심으로 변화하고 있으며, 기존과 다른 경제·사회적 특성을 지닌 MZ세대가 주요 경제활동인구·소비층으로 부상하고 있다.

#### 2. 금리변동성 증대에 따른 금리리스크 확대

전 세계 주요국뿐만 아니라 한국 또한 유례를 찾기 힘들 정도로 빠른 금리인상이 단행된 결과, 기업의 자금조달 비용이 상승하고 자산 부실화 가능성이 확대되는 등 금융시장을 둘러싼 불확실성이 증대하였으며, 향후에도 높은 금리 변동성이 전망된다.

#### 3. 보험의 판을 흔들며 진화를 거듭하는 신기술

기술의 눈부신 발전으로 새로운 형태의 상품·서비스 및 비즈니스 모델이 지속 등장함에 따라 보험산업의 패러다임이 바뀌고 있으며, 모바일·디지털 기반의 통합형 플랫폼 서비스를 통한 소비자들의 경제·소비활동이 크게 확대됨에 따라 임베디드 금융이 부상하고 있다.

#### 4. 전통적 보험 채널의 구조적 변화 진행

최근 보험업계의 성장성 둔화, 보험모집인·설계사의 유인 구조 변화, 소비자 선호 및 규제 변화, 언택트 채널의 부상, 빅테크·핀테크의 보험업 진출 확대 등의 영향으로 보험의 대면·언택트 채널의 분화·재편이 빠른 속도로 이루어지고 있다.

#### 5. 보험계약 국제회계기준·신지급여력제도 본격 시행

2023년부터 새로운 보험계약 국제회계기준과 이에 따른 감독기준인 신지급여력제도가 전면 시행됨에 따라 보험사 회계처리 방식뿐만 아니라 상품전략·자산운용 및 자본·리스크 관리 등 보험사 경영 전반에도 큰 변화가 불가피할 것으로 전망된다.

#### 6. 글로벌 보험산업 경영의 축, 지속가능성으로 이동

코로나19를 기점으로 지속가능한 성장이 전 세계적인 가치로 부상함에 따라 ESG 경영의 중요성이 크게 대두되었으며, 특히 위험인수자 및 자금공급자로서 직·간접적으로 환경, 사회, 지배구조 리스크에 노출되어 있는 보험사의 ESG 경영에 대한 사회적 요구가 거세지고 있다.





“ 전 세계에서 유례가 없는 급속한 고령화가 국내에서 진행 중 ”

### 1. 인구구조 변화에 따른 보험수요 변화·재정부담 확대

저출산·고령화는 전 세계적인 사회현상이지만, 국내의 경우는 문제가 훨씬 더 심각한 상황이다. 국내 합계출산율은 2018년 이후 0명대로 진입했으며, 2021년 기준 OECD 국가 평균의 절반 수준인 0.81명으로 세계 최저 수준을 기록하고 있다. 2021년 출생아 수도 2012년의 48.4만 명 대비 절반 가량 감소한 26.1만 명 수준이다.

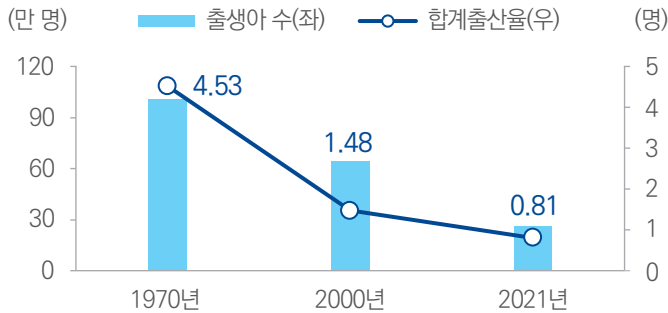
이와 더불어 한국은 전 세계적으로 유례가 없는 가장 급속한 고령화를 경험하고 있다. 한국은 고령사회(65세 이상 인구가 전체 인구의 7% 이상이면 고령화사회, 14% 이상은 고령사회, 20% 이상은 초고령사회로 구분)로 진입한 2018년 이후 약 7년 뒤인 2025년을 전후로 초고령 사회에 진입할 것으로 전망되고 있다.

고령사회에서 초고령사회로 도달하는 데 영국은 50년, 미국은 15년, 일본은 10년이 걸렸다는 점을 고려하면, 한국의 초고령화 진행 속도는 현재 가장 높은 수준의 고령화를 겪고 있는 일본 보다 빠른 속도로 진행되고 있다. 한국은 약 20년 후에 전 세계에서 가장 고령화된 국가 중 하나인 일본을 제치고 세계에서 가장 고령화된 나라가 될 것으로 전망된다.

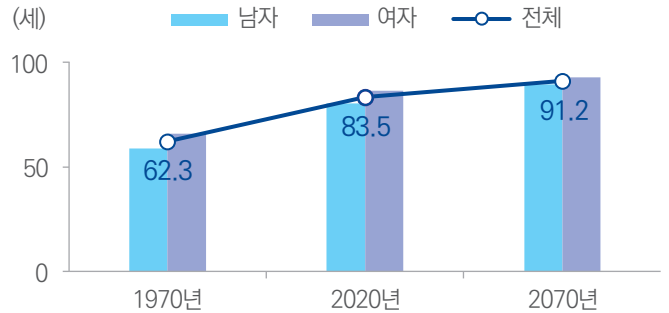
또한 한국의 평균 기대수명은 2021년 기준 83.6세로, 1970년 62.3세 대비 21년 늘어났으며, OECD 평균보다 남자는 2.9년, 여자는 3.5년 더 높다. 통계청에 따르면 65세 이상 고령인구 비중은 2040년 34.4%, 2070년에는 46.4%로 증가할 것으로 전망하고 있다.

### » 국내 인구구조 변화 전망

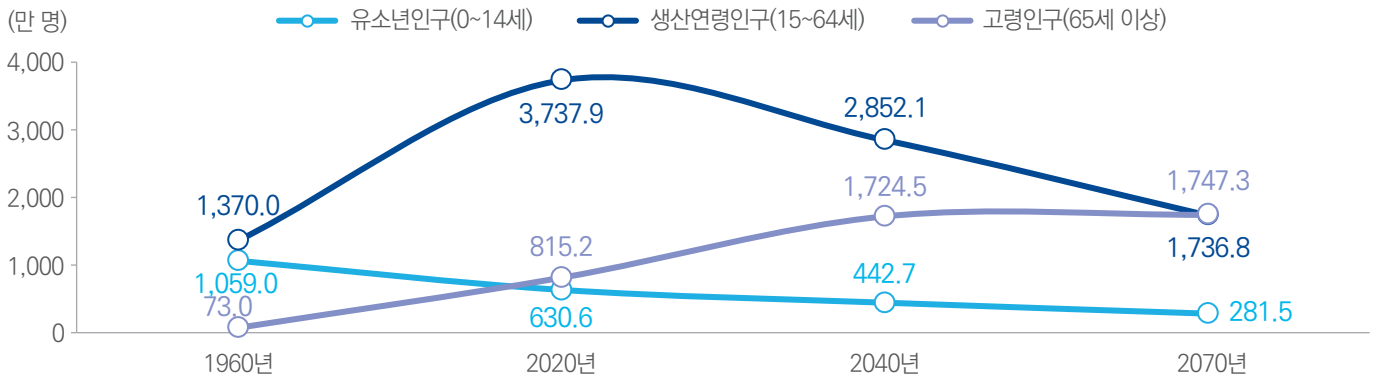
〈국내 출생아수 및 합계출산율 추이〉



〈국내 기대수명 전망〉



〈국내 연령별 인구구조 추이 전망〉



Source: 통계청(2021) '장래인구추계', '2021년 출산 통계', 삼성KPMG 경제연구원 재구성

Note: 합계출산율은 한 여자가 가임기간(15~49세)에 낳을 것으로 기대되는 평균 출생아 수를 의미, 기대수명 및 인구구조 관련 전망은 중위값 사용

“  
인구구조 변화로 인해  
보험상품의 주 수요층 및  
각 상품별 수요 변화로  
보험사의 상품 포트폴리오  
변화 불가피 ”

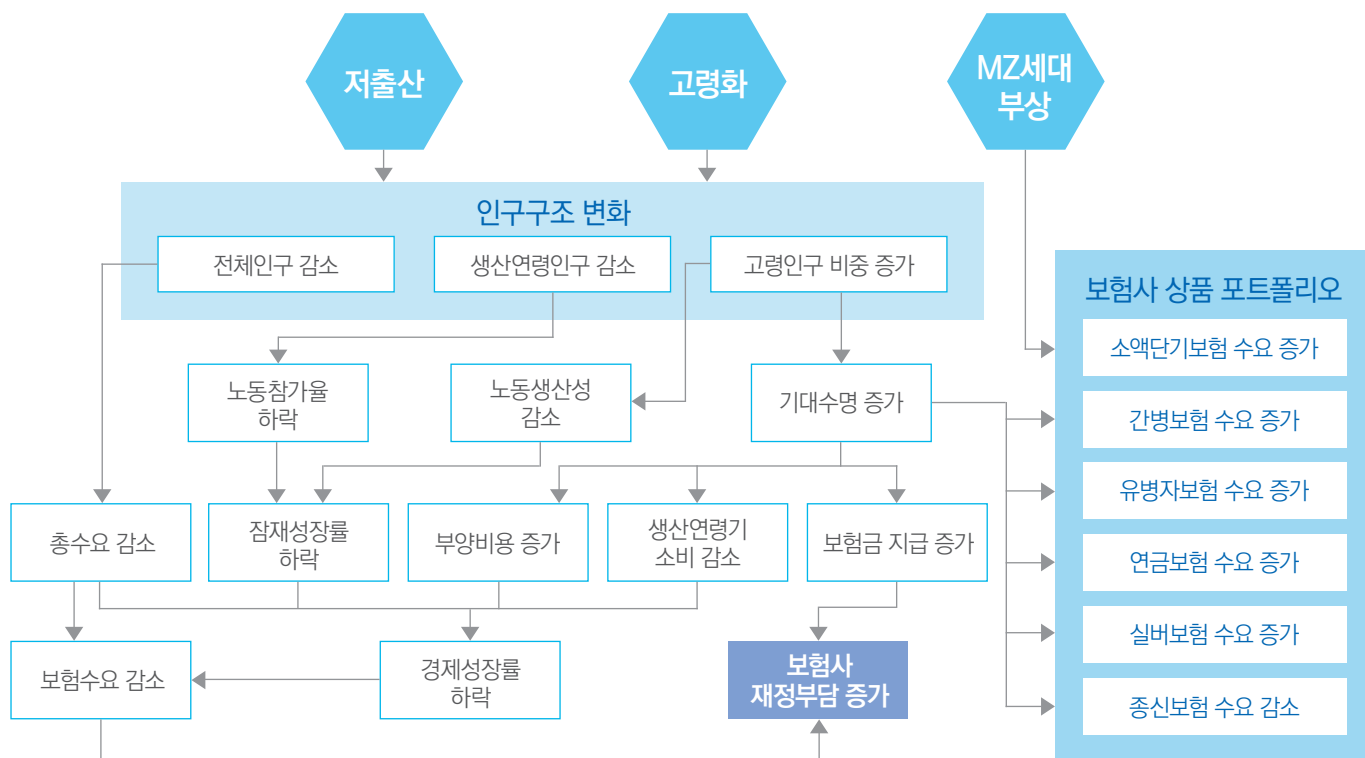
한국이 직면한 심각한 저출산과 급격한 고령화는 인구 감소로 인한 보험 수요 및 신계약 대상 모수 자체의 감소로, 고령화 및 장수리스크 증가는 보험금 지급 증가로 이어져 결국 보험사의 재정 건전성을 위협하는 부정적인 요인으로 작용할 전망이다.

고령화에 따른 인구구조 변화는 보험상품별로 상이한 영향을 미칠 것으로 예측되는데, 2015년 이후 보험사의 상품개발 증가 및 신상품 전략(연금전환 종신보험 등 보장기능과 노후소득·저축 기능을 혼합한 상품전략)의 영향으로 성장세를 보였던 종신보험 시장은 기대수명 연장 등으로 축소가 예상된다. 반면, 노년층 비중 증가로 노후대비를 위한 연금보험, 실버보험, 유병자 보험, 실손의료보험, 간병보험 등의 수요는 증가할 것으로 전망된다.

국내에서 저출산·고령화가 진행 중인 가운데, 기존 세대와는 다른 특성을 가진 MZ세대가 향후 주력 소비층이자 경제활동에서 신규 수요를 창출하는 핵심세대로 부상하는 점도 보험상품 수요에 큰 영향을 미칠 것으로 예상된다. 서울시의 분석에 따르면, 2020년 기준 MZ세대의 경제활동 참가율(67.2%)이 베이비부머 세대(66.3%)를 넘어섰을 정도로 경제·소비활동에서 MZ세대의 비중은 더욱 확대되었다. 그러나 현재의 삶을 중시하고, 노후를 대비하는 방법으로 투자 방식의 재테크를 선호하는 MZ세대의 보험에 대한 관심도는 상대적으로 낮은 편이다.

이에 보험사는 저출산·고령화라는 인구구조적 변화에 대한 대응과 더불어 보험에 대한 선호도가 낮은 MZ세대의 마음을 사로잡아야 하는 과제도 떠안게 되었다. 일본의 사례에서 확인할 수 있듯이, 인구구조와 핵심 소비층의 변화로 인해 향후 보험사의 주 수요층과 상품별 수요의 축은 크게 이동할 것이며, 이러한 추세에 따라 보험사의 상품 포트폴리오 또한 변화가 불가피해지고 있다.

» 인구구조 변화가 경제성장 및 보험산업에 미치는 영향



“ 전 세계적인 인플레이션 등으로 선진국을 중심으로 유례없는 빠른 기준금리 인상이 단행됨 ”

## 2. 금리변동성 증대에 따른 금리리스크 확대

2022년 들어 러시아의 우크라이나 침공으로 에너지, 식품 등 글로벌 원자재 가격이 더욱 가파르게 치솟기 시작하고, 인플레이션이 더욱 거세짐에 따라 전 세계 주요국들은 기준금리를 인상하는 등 긴축정책에 동참하였다.

미 연준은 2022년 3월 0.25%p의 기준금리 인상을 시작으로 2022년 한해에만 일곱 번 연속으로 기준금리를 인상하였으며, 2023년에도 세 번의 인상을 단행했다. 그 결과 2023년 5월 미국의 기준금리는 5.00~5.25% 수준에 이르렀다. 2022년 3월 초와 비교하여 약 1년 만에 무려 5.00%p나 인상된 것이다. 글로벌 경제·금융시장에 막강한 영향력을 가지고 있는 미국의 기준금리 인상으로 한국도 2021년부터 2023년 1월까지 사상 처음으로 7회 연속 기준금리를 인상한 결과, 한국의 기준금리는 동 기간 3.5%에 도달한 상태다.

일반적으로 금리상승은 보험사의 이차역마진 완화, 투자수익률 증가, 보유 이원 개선 등의 긍정적 효과가 있다. 그러나 주목할 점은 너무 빠른 금리인상 속도다. 확장적 통화정책에서 긴축적 통화정책으로 선화한 2022년 이후 글로벌·국내 모두 유례를 찾기 힘들 정도로 빠르게 금리가 인상되었으며, 그 결과 시중금리가 단기간에 가파르게 치솟았다. 이에 따른 실물경제 충격의 영향으로 보험상품 수요 감소, 신규판매 하락, 계약해지 증가 등 단기적으로 부정적인 요인들이 보험산업에 상대적으로 더 크고 빠르게 악영향을 미칠 것으로 전망된다.



### » 국내 기준금리 및 시중금리 추이



Source: 한국은행, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

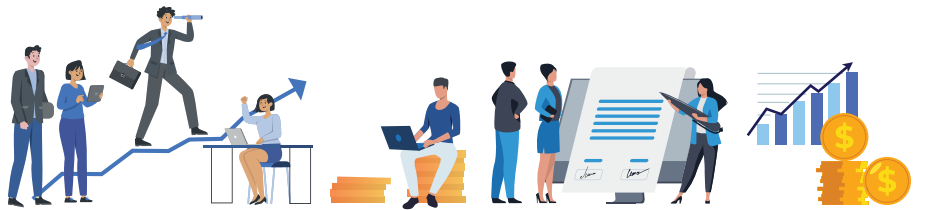


“  
급격한 금리인상으로 인한  
금융비용 상승 등  
금리인상의 부정적 영향  
부각”

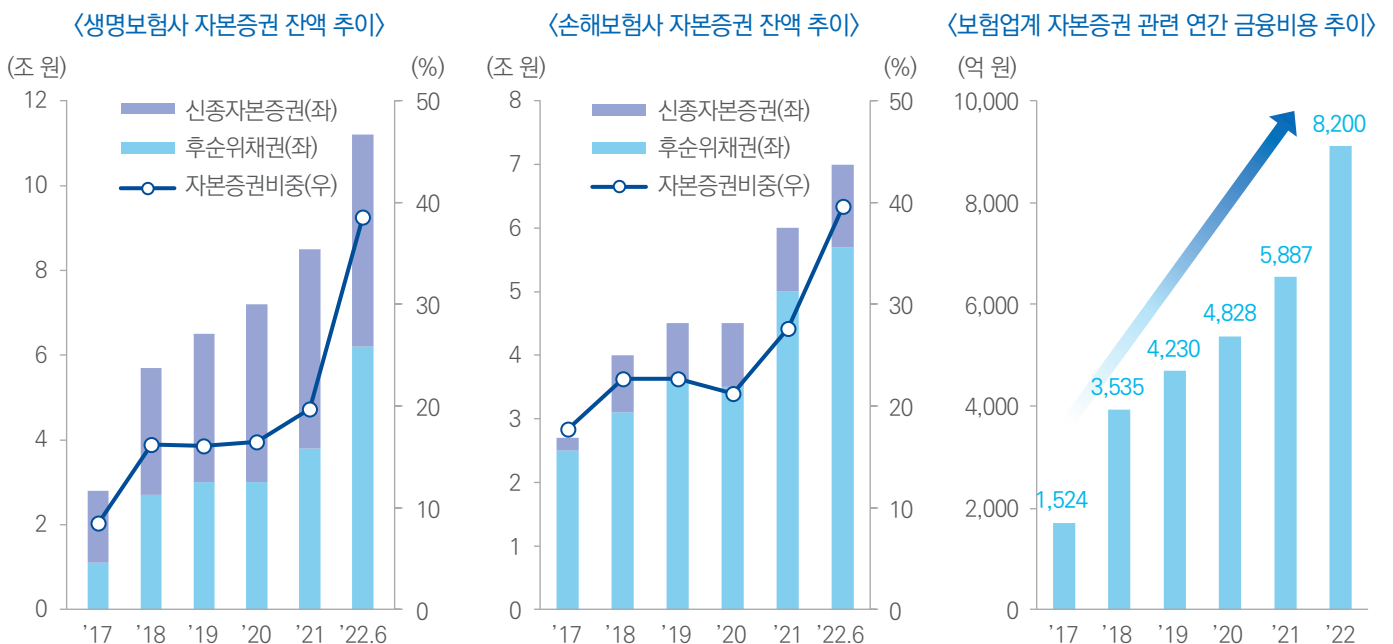
고금리 환경에서 자본조달 비용 증가에 따른 보험사의 수익성 관리도 시급해졌다. 시중금리의 급격한 상승 여파로 2022년 보험업계에서는 보험사 보유채권에 대한 대규모 평가손실이 발생했으며, 이는 자기자본 감소로 이어졌다. 그 결과 보험업계의 지급여력비율(Risk-based Capital Ratio, RBC Ratio)이 큰 폭으로 하락했는데, 보험업계는 떨어진 지급여력비율을 끌어올리기 위해 대규모 자본확충에 나서며 버텼다.

2023년부터 시행되는 보험계약 국제회계기준의 영향으로 금리인상에 따른 자기자본 감소 효과는 부채의 시가평가로 인해 상당 부분 상쇄될 것으로 보인다. 그러나 문제는 재무건전성을 유지하기 위해 대대적으로 자본확충에 나섰던 많은 보험사들이 높은 표면금리를 부담해야 하는 자본성증권(신종자본증권·후순위채) 발행에 크게 의존했다는 점이다. 나이스신용평가에 따르면 보험사의 자본증권 관련 금융비용은 2022년 기준 8,200억 원에 육박하는데, 이는 2020년의 4,828억 원보다 69.8%, 2021년의 5,887억 원보다 39.3% 급증한 수치다. 금리상승기에 급증한 이자비용은 향후 보험사의 수익성을 압박하는 요인으로 작용할 것으로 보인다.

급격한 금리상승으로 인해 보험사가 보유한 자산의 부실화 가능성도 높아지고 있다. 2022년 9월 기준 생명·손해보험사의 가중부실자산비율은 각각 0.09%, 0.16%를 기록하며 여전히 낮은 수치를 유지하고 있다. 그러나 동 기간 가중부실자산 규모는 생명보험사가 전년동기대비 19.7% 증가한 6,771억 원, 손해보험사는 28.0% 증가한 4,716억 원을 기록하며, 2021년 말부터 급증하는 추이를 보이고 있다.



» 국내 보험사 자본증권 잔액 및 자본증권 관련 연간 금융비용 추이



Source: 한국은행, NICE신용평가(2022) '신 제도도입에 엇갈리는 보험사별 명암', 삼정KPMG 경제연구원 재구성

“ 급격한 금리상승으로 인한  
보험사 자산 부실 위험  
증대 및 금융시장 내  
변동성 확대 가능 ”

대출채권의 연체금액 증가 추이도 심상치 않다. 2022년 9월 기준 대출채권 연체율은 생명 보험사가 0.14%, 손해보험사는 0.24%로 양호한 수준을 기록했다. 그러나, 생명보험사 대출 채권 연체금액은 2,636억 원을 기록하여 전년동기대비 27.6% 증가하였으며, 손해보험사는 2,207억 원을 기록하며 동 기간 226.1% 증가하는 등 가파른 상승세를 보이고 있다.

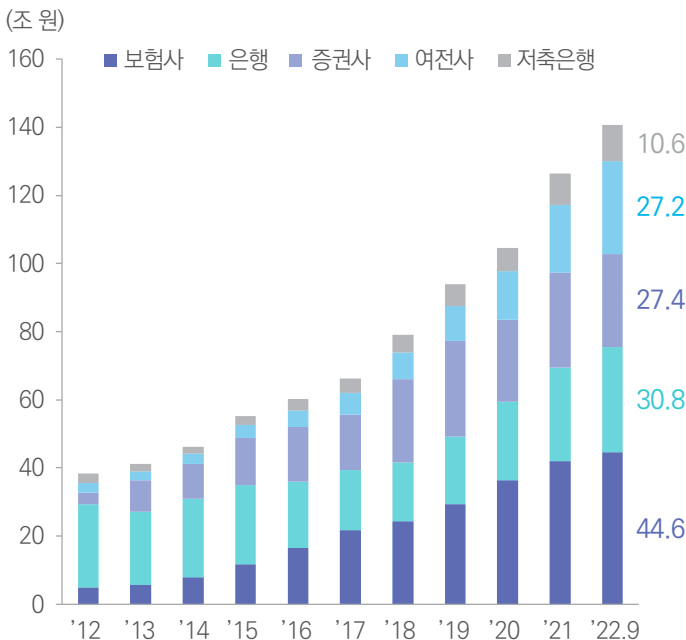
최근 부실 위험이 거론되고 있는 부동산PF 관련하여 고위험사업자에 대한 보험업계의 대출 비중(17.4%)은 증권사나 저축은행 대비 소폭 낮은 편이나, 부동산PF 대출에 대한 보험사의 익스포저는 금융업계 최고 수준이다. 한국은행에 따르면 보험산업의 부동산PF 대출 규모는 2022년 9월 기준 약 44.6조 원을 기록 중이며, 2012년 이후 최근 10년간 여신전문회사 다음으로 빠른 증가세를 기록하였다. 보험사의 부동산PF 대출 연체율 또한 2022년 9월 말 기준 0.40%를 기록하며 지속적으로 상승세를 보이고 있다.

금리인상 등 긴축기조가 장기화되고 있는 상황에서 실물경기 하락의 여파로 지방 등을 중심으로 미분양이 속출하는 등 건설·부동산 업계가 불안한 행보를 보이고 있는 가운데, 부동산PF 관련 금융권 우발채무가 현실화되는 등 부동산PF 부실 위험이 불거질 가능성이 높은 상황이다. 이와 더불어 최근 미국 실리콘밸리 은행 파산과 같은 대내외 돌발 악재 등으로 자금시장 경색과 같은 금융 불안정이 커질 가능성도 상존한다.

이에 따라 보험사는 시중 유동성 악화, 자산 부실화 가능성 등 금융시장을 둘러싼 불확실성과 향후 상당기간 지속될 금리 변동성 확대에 선제적으로 대응해야 할 필요성이 높아지고 있다.

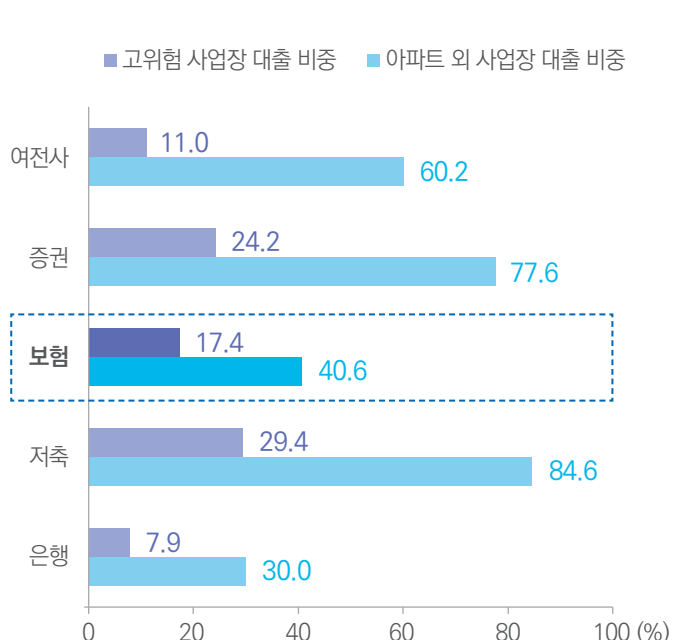


» 국내 금융업권별 부동산PF 대출 추이



Source: 한국은행(2022.12) '금융안정보고서', 삼성KPMG 경제연구원 재구성

» 부실우려 사업장 PF대출 관련 업권별 비중



Source: 한국은행(2022.12) '금융안정보고서', 삼성KPMG 경제연구원 재구성  
Note: 2022년 6월 말 기준

### 3. 보험의 판을 흔들며 진화를 거듭하는 신기술

#### (1) 새로운 상품·서비스 및 비즈니스 모델의 등장과 보험 패러다임 변화

“  
인슈어테크·디지털화는  
보험업계의 전통적인  
경쟁구도 및 산업지형에  
큰 영향을 주고 있음”

4차 산업 기술의 발전으로 보험을 포함한 전 금융산업에서 디지털 전환이 진행되고 있으며, 인슈어테크(Insurtech) 등을 통한 디지털화는 보험산업에 막대한 영향을 미치며 보험의 전통적인 패러다임에 큰 변화를 가져오고 있다.

주택보험, 세입자보험 및 반려동물보험 등을 제공하는 미국 인슈어테크 기업 레모네이드(Lemonade)는 인공지능(Artificial Intelligence, AI) 및 자연어 처리(Natural Language Processing) 기술을 활용하여 짐(Jim)과 마야(Maya)라 명명된 AI 기반 챗봇 서비스를 고객에게 제공한다. 청구를 담당하고 있는 짐에게 보험금을 청구하면 평균 3분, 빠르면 3초 내에 처리해주며, 레모네이드의 AI 알고리즘은 청구 데이터를 분석하여 비정상적인 행동패턴·동일청구 등과 같은 보험사기 징후를 포착하기도 한다. 고객응대를 담당하는 마야는 고객이 보험상품을 구매할 수 있도록 지원하며 평균 90초 안에 상품 가입이 가능하다. 레모네이드에 따르면 전체 상품 판매의 70% 이상이 마야를 통해 이루어질 정도로 마야의 고객응대는 매우 효과적이다.

#### » 기술발전이 보험사 밸류체인에 미치는 영향





“  
 보험사, 기술 발전이  
 불러온 변화된 보험환경 및  
 새로운 경쟁구도  
 대응을 위해 미래 경쟁력  
 확보 필요 ”

루트 보험(Root Insurance, 이하 루트)은 텔레매틱스(Telematics), AI, 사물인터넷(Internet of Things, IoT) 등을 활용하여 고객의 운전습관을 기반으로 맞춤형 자동차 보험 서비스를 제공한다. 루트는 스마트폰 센서와 텔레매틱스 장치를 활용하여 자동차의 속도, 제동, 회전 등의 데이터를 수집하며, 수집된 데이터는 AI 알고리즘으로 분석되어 고객의 운전습관을 평가하고 보험료를 책정하는 데 활용된다. 루트의 서비스는 신기술을 활용하여 안전한 운전 습관을 가진 저위험 운전자에게 보다 낮은 가격으로 보험상품을 제공하도록 설계되었다. 루트에 따르면 일반 운전자의 경우, 루트의 보험상품을 통해 약 20~30%의 자동차 보험료를 절약할 수 있다.

흔한 운전습관연계보험(Usage-Based Insurance, UBI) 사업자로 보이는 루트가 특별한 이유는 루트의 기술력이 사고 발생빈도 및 강도를 줄이는 데 매우 효과적이기 때문이다. 전미보험감독자협회(National Association of Insurance Commissioners, NAIC)의 연구에 따르면 루트의 고객은 일반 운전자보다 사고가 발생할 가능성이 64%나 낮은 것으로 나타났는데, 이는 루트 앱이 고객 운전습관에 대해 지속적인 피드백을 제공하며 안전운전을 지원하기 때문이다.

인슈어테크 사례에서 살펴보았듯이, 기술의 발전은 보험 혁신에만 그치지 않고 이전에는 존재하지 않았던 새로운 유형의 상품·서비스를 제공하는 디지털 기반 비즈니스 모델의 등장에 기여하고, 보험 밸류체인에도 변화를 가져오는 등 보험업계의 전통적인 경쟁구도 및 산업지형에 큰 영향을 미치며 지속적으로 업계의 패러다임을 변화시키고 있다.

## (2) API 경제·금융 리번들링에 따른 임베디드 보험의 부상

P2P(Peer-to-Peer)보험, 온디맨드(On-Demand)보험 등 디지털 기반 보험상품이 보다 다양해짐에 따라 이에 대한 관심도 증대하고 있지만, 보험업계가 가장 주목해야 할 디지털 보험 중 하나로 서비스형 보험(Insurance as a Service, IAAS)인 임베디드 보험(Embedded Insurance)을 꼽을 수 있다. 인슈어테크 기업 인스테크 런던(InsTech London)에 따르면 수입보험료 기준 전 세계 임베디드 보험시장 규모는 2030년까지 현재 보험시장 규모의 약 6배에 해당하는 7,220억 달러에 이를 것으로 추산된다.주1)

임베디드 보험은 서비스형 응용 프로그램 인터페이스(Application Programming Interface, API)를 기반으로 보험사의 디지털 금융서비스가 비금융 사업자와 같은 제3자의 플랫폼에 내장(Embedded)되어 제공되거나 혹은 제3자의 상품·서비스에 통합되어 제공되는 서비스 모델을 의미한다.

임베디드 보험은 API를 통해 판매과정과 채널 등이 제3자 플랫폼의 고객 여정에 네이티브 기능으로 자연스럽게 내재되어 있어 고객의 탐색비용을 최소화하고, 보험 특유의 번거로운 고객 여정을 단순화한다. 예를 들어 고객이 여행사 플랫폼을 통해 비행기 티켓을 구매 시 수하물 분실·여행자 보험 등이 같이 제안·제공되는 식이다. 이를 통해 보험의 고질적 문제이자 거부감이 큰 기존 구매 프로세스의 단점을 획기적으로 극복함으로써 고객경험을 크게 개선할 수 있다.

주1) InsTech London(2021. 6) 'Insurance: to Embed, or not to Embed'

“  
 임베디드 보험, 소비자  
 구매저항을 감소시켜  
 보험의 유통·판매  
 촉진 가능 ”

임베디드 보험은 보험 구매의 전 과정이 온라인·디지털 채널을 통해 발생하므로 보험사가 마케팅 비용 등 막대한 예산을 투자하지 않아도 새로운 고객을 확보할 수 있는 기회를 제공할 수 있다. 이와 더불어, 임베디드 보험은 플랫폼을 통한 경제활동 및 고객 여정 과정에서 소비자 니즈가 명확히 드러나고, 소비자가 보험을 필요로 하는 시점에 맞추어 적시에 제안되므로 보험에 대한 고객의 구매 수용성도 증가하게 된다.

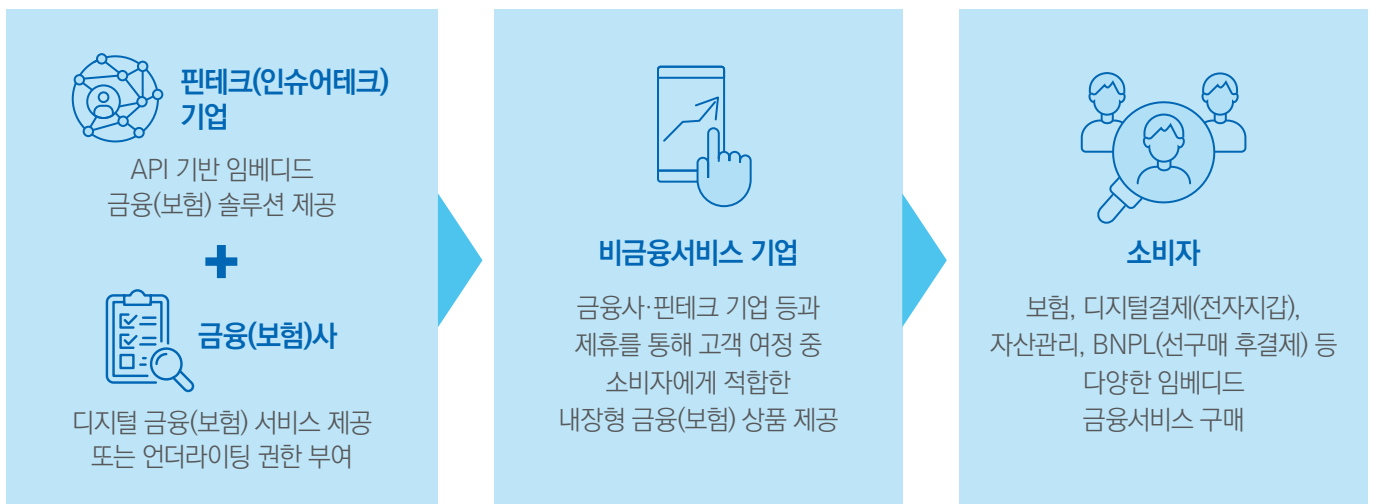
필요 시 즉각적인 맞춤형 서비스를 제공할 수 있으며, 디지털 금융서비스에 익숙한 MZ세대와 같은 젊은 고객층 확보에도 효과적일 것으로 전망된다. 특히 비보험 사업자를 포함한 다양한 업종·비즈니스에 적용할 수 있기 때문에 유연한 판매·운영모형을 제공할 수 있다.

따라서 임베디드 보험의 가장 큰 잠재성은 단순히 새로운 고객 채널·접점의 개발이 아닌, 보험의 구매저항을 크게 줄임으로써 보험의 유통·판매(Distribution)를 크게 촉진할 수 있는 가능성이라고 할 수 있다. 그렇기 때문에 리버티 뮤추얼(Liberty Mutual), 스위스 리(Swiss Re)와 같은 보험사뿐만 아니라 테슬라(Tesla), 아마존(Amazon), 이케아(IKEA), 우버(Uber) 등 많은 비금융사업자들 또한 자사의 상품·서비스에 임베디드 보험상품을 탑재하거나 관련 솔루션을 개발하기 위해 노력하고 있다.

이에 보험사는 금융산업을 포함한 산업 전반에 걸쳐 디지털화로 파생되는 새로운 상품유형 및 채널 트렌드를 선제적으로 파악하고, 이러한 흐름에 대응하여 4차 산업혁명 시대에 걸맞은 디지털 기반의 새로운 상품·채널 및 비즈니스 모델로의 전환이 요구되는 상황이다.



» 임베디드 금융(보험) 구조도



[참고] 미래형 디지털 금융서비스, 임베디드 금융

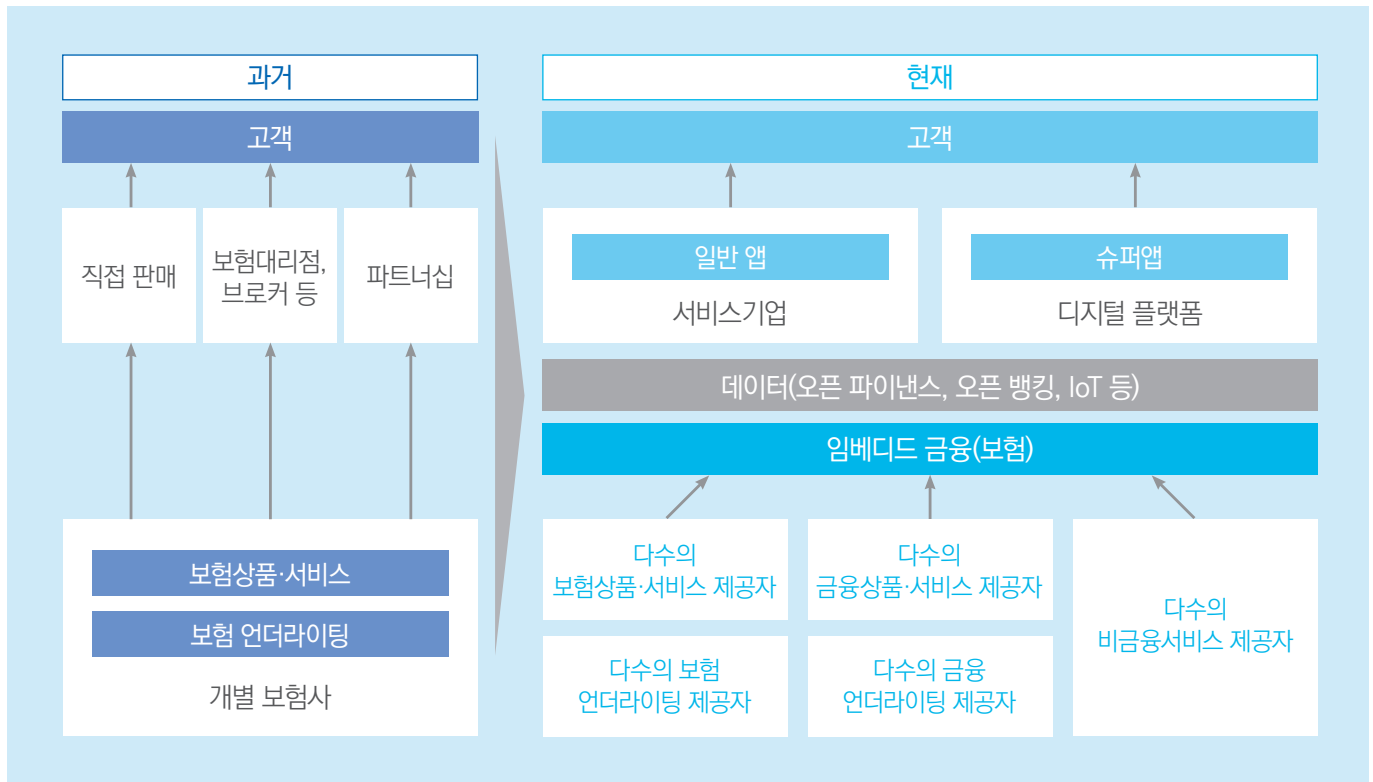
“ 임베디드 금융, 플랫폼·디지털 생태계에 이상적인 운영 모델이자 글로벌 금융 생태계에서 주목해야 할 차세대 사업모델로 평가 ”

기술의 발전 및 산업 전반의 디지털화가 야기한 변화의 일환으로 모바일·디지털 기반의 통합형 생활 플랫폼을 통한 소비자들의 경제·소비활동이 크게 증가하고 있다. 이러한 흐름에 발맞추어 소비자에게 최적의 편의성을 제공하고자 슈퍼앱(Super App)과 같이 다양한 서비스들을 통합하여 제공하는 리번들링(Rebundling)이 글로벌 트렌드로 부상하고 있다.

임베디드 금융은 금융사 자체 또는 외부 채널을 통해 소비자에게 금융서비스만 단독으로 제공되던 기존의 방식을 벗어나, 제3자 플랫폼에 API·데이터 솔루션을 기반으로 통합·내재되는 모듈식(Modular) 서비스이며, 금융서비스가 언번들링(Unbundling)을 거쳐 리번들링되는 금융서비스 변화 트렌드 중 한 형태이다. 그 결과, 글로벌 금융업계뿐만 아니라 비금융업계 전반에 걸쳐 임베디드 금융에 대한 수요가 크게 증가하고 있으며, 보험산업도 예외가 아니다.

임베디드 금융은 업종·비즈니스를 불문하고 다양한 제3자 비금융서비스와 통합이 가능하기 때문에 플랫폼·디지털 생태계에 이상적인 운영 모델이며, 글로벌 금융 생태계에서 주목해야 할 차세대 사업모델로 평가받고 있다. 임베디드 금융은 향후 보험을 포함한 금융산업 재편에도 상당한 영향을 미칠 것으로 전망됨에 따라 금융의 새로운 운영 모델로 부상하고 있다.

» 플랫폼·디지털 경제에 따른 새로운 운영 모델의 부상: 임베디드 금융



## 4. 전통적 보험 채널의 구조적 변화 진행

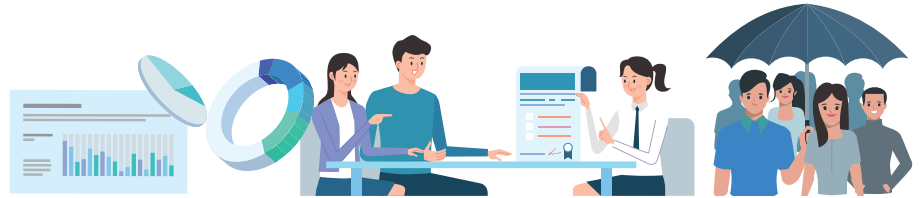
### (1) 전속 설계사에서 대형 GA로 판매주도권 전환

“

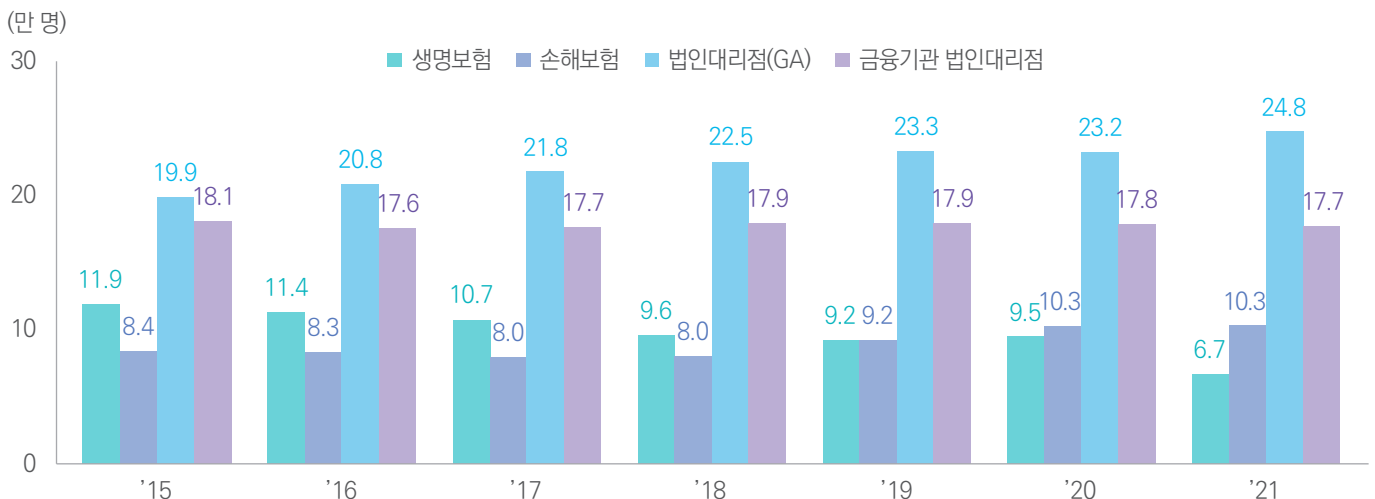
상품기획과 개발은  
보험사가 담당하고,  
판매는 법인대리점 등  
별도의 유통조직이  
담당하는 제판분리가  
진행 중 ”

국내 보험업계의 대면 채널은 상품기획과 개발은 보험사가 담당하고 판매는 보험사 외 법인대리점(General Agency, GA)과 같은 별도의 유통조직이 담당하는 제조와 판매의 분리, 즉 제판분리가 진행 중이다. 삼성생명의 자회사형 GA인 삼성생명금융서비스는 2022년 5월 라이나금융서비스의 8개 GA 지사와 중소형 GA 다운프리에셋을 인수하였으며, 한화생명의 자회사형 GA인 한화생명금융서비스는 2023년 1월 국내 GA 업계 6위 기업인 피플라이프의 인수절차를 완료하는 등 보험사들은 특히 자회사형 GA 설립·인수합병(M&A)을 통한 판매채널 확보·강화에 활발한 움직임을 보이고 있다. 이는 보험사의 운영효율성 제고 및 비용 절감, 전속 설계사의 이탈 방지와 더불어 타 보험사 상품 판매가 가능한 GA를 통한 수익성 강화, 경쟁사 상품동향 파악 등이 주요 목적으로 판단된다.

2021년 기준 보험사 전속설계사 수는 2017년 대비 8.8% 감소한 17.0만 명을 기록 중이다. 반면 2021년 기준 약 4,400여 개의 GA가 영업 중인 가운데, 소속된 설계사 수는 2017년 대비 13.7% 증가한 24.8만 명에 달한다. 보험사의 전속설계사 수는 감소세인 반면, GA 소속 설계사 수는 지속적으로 증가함에 따라 GA 보험료 수입은 2021년 기준 약 63.1조 원을 기록하며 2017년(45.2조 원) 대비 39.7% 증가하였다. 반면 보험사 전속설계사의 보험료 수입은 동 기간 55.7조 원을 기록하여 18.3% 감소하였다. 보험료 수입 기준 채널별 비중 또한 GA는 2021년 기준 33.6%를 기록하여 보험사 전속설계사(29.6%) 등 타 채널보다 높은 비중을 차지하는 것으로 나타났다.



### » 국내 보험사 및 법인대리점 보험설계사 수 변화 추이



Source: 생명·손해보험협회, 금융감독원 및 언론보도 종합, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

Note: 금융기관 법인대리점은 은행·증권(대면만 가능), 카드사(TM 가능)를 대상으로 집계



“  
 금융당국은 2023년 4월  
 ‘온라인 플랫폼의 보험상품  
 취급 시범운영 방안’을  
 확정. 이에 빅테크·핀테크  
 기업들의 보험중개사업  
 영위가 허용될 전망 ”

보험상품 간 차별성이 크지 않고 보험업이 성숙하지 않았던 시기에는 보험사의 전속설계사가 보험상품 판매를 전담하였다. 그러나 제판분리의 중심에 있는 국내 GA 소속 설계자 규모가 2017년을 전후로 보험사 전속설계사를 넘어섬에 따라 대면을 중심으로 하는 보험 판매시장의 주도권은 이미 GA로 전환되었다. 특히 대형 GA(500명 이상 설계사 소속)가 전체 GA 소속 설계사의 72.4%인 17.9만 명을 보유함에 따라 사실상 국내 보험 판매를 주도하며, 시장 판도에 절대적인 영향을 미치고 있다.

자회사형 GA를 앞세운 보험사의 영업채널 강화 움직임은 지금도 현재진행형으로, GA 인수합병 등을 통한 보험업계 내 대면 판매채널 재편 양상은 향후에도 지속될 전망이다.

(2) 보험중개플랫폼과 격랑의 언택트 채널 판도

플랫폼과 데이터 경쟁력, 강력한 고객 기반을 확보한 대형 IT기업인 빅테크나 신속함과 기술력, 우수한 고객경험을 제공하는 핀테크 기업의 보험업 확장세가 최근 두드러진다. 네이버는 2019년 네이버파이낸셜 법인을 통해 금융플랫폼 사업을 본격화 한 후 2020년 7월 보험판매를 중개하는 법인대리점 계열사인 ‘NF보험서비스’를 설립함으로써 보험산업에 진출하였다.

카카오의 자회사 카카오페이는 2019년 7월 인수어테크 기업인 ‘인바이유’를 인수하고 사명을 KP보험서비스로 개편함으로써 보험업 진출을 위한 포석을 마련했으며, 2022년 10월 디지털 손해보험사인 카카오페이손해보험을 공식 출범시켰다. 토스는 2018년 GA 자회사 ‘토스 인슈어런스’를 설립하였으며, 사용자와 전문 보험설계사를 매칭해주는 ‘토스보험파트너’를 통해 고객에게 보험상담서비스 등을 제공하고 있다.

빅테크·핀테크 기업은 강점인 플랫폼을 기반으로 보험상품의 비교·추천을 가능하게 하는 맞춤형 ‘온라인 보험 비교·추천서비스’를 통해 보험업계 내 자신들의 활동 범위를 넓히고자 하였다. 그러나 금융당국은 2021년 시행된 금융소비자보호법(이후 금소법)상 해당 서비스를 판매 중개행위로 판단하고 시정을 요구하였으며, 현 보험업법상 플랫폼 기반 전자금융업자가 보험중개사업을 영위할 수 있는 제도적 기반이 미비한 점 등으로 인해 빅테크·핀테크 기업의 플랫폼 기반 보험 비교·추천서비스 사업은 정체되는 양상을 보였다.

금소법의 제도적 보완을 위해 금융위원회 등 금융당국은 2022년 8월 ‘온라인 플랫폼의 보험상품 취급 시범운영 방안’을 발표하고, 이를 구체화하여 ① 플랫폼 특성에 부합하는 모집역할 설정, ② 소비자 보호를 위한 맞춤형 규제 마련 ③ 공정경쟁 활성화를 위한 질서 확립을 주요 골자로 하는 시범운영 세부방안을 2023년 4월 확정하였다. 해당 방안에 따라 금융당국의 혁신금융서비스 심사·지정은 2023년 2분기에 예정되어 있으며, 빠르면 2023년 말 서비스 출시를 목표로 하고 있다. 금융당국은 혁신금융서비스 지정기간(2년)이 만료되면 서비스 기간의 운영경과를 분석하여 추후 연장 및 제도화 여부를 결정할 예정이다.



“ 보험업계, 온라인 보험 비교·추천서비스로 촉발된 보험채널 지형 변화에 효과적으로 대응할 수 있는 채널 전략 및 경쟁력 강화 필요 ”

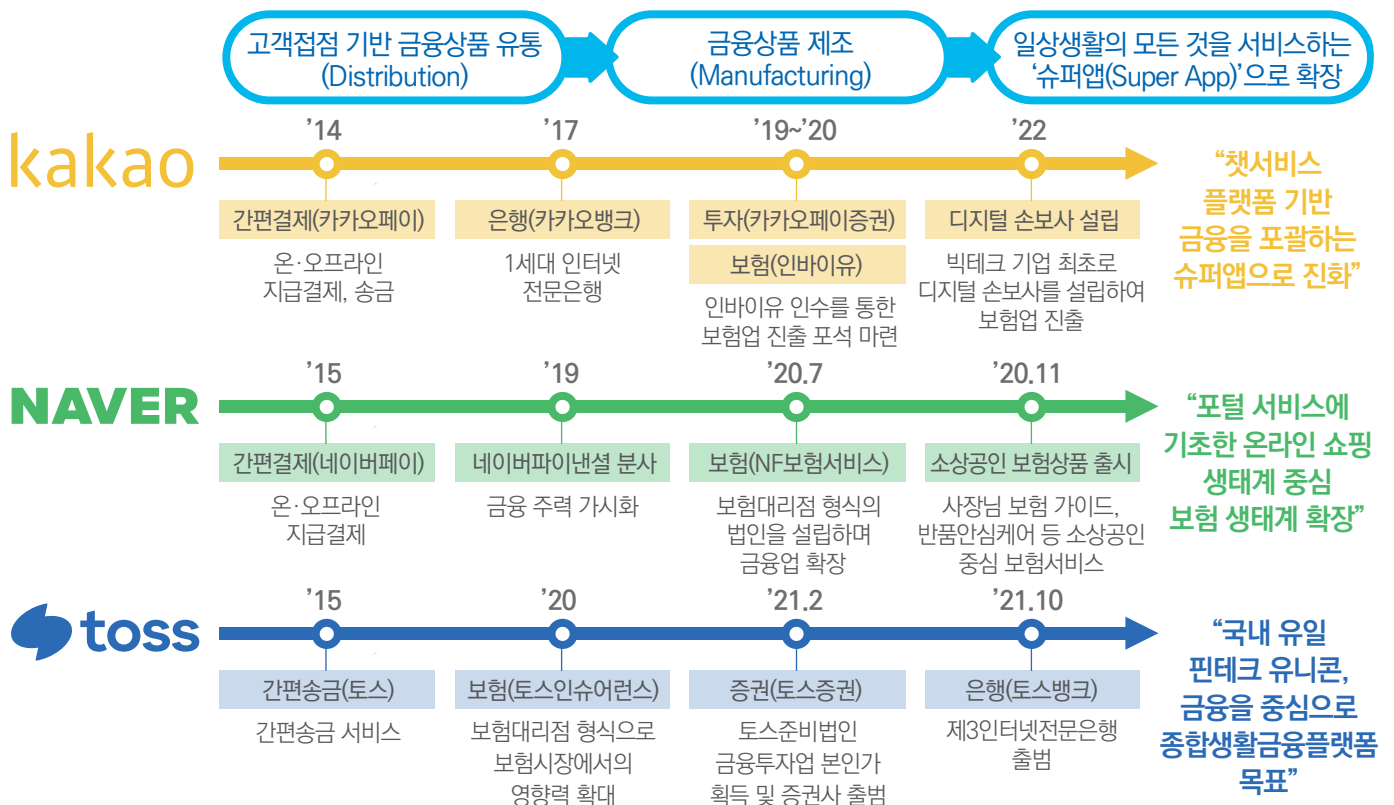
한편 빅테크·핀테크 기업은 다양한 디지털 이니셔티브를 통해 언택트 채널을 강화하며 보험 업계에서 영향력을 지속적으로 넓히고 있다. 2022년 6월 네이버파이낸셜은 마이데이터를 기반으로 국내 41개 보험사에 대한 가입내역뿐만 아니라 중복 보장내역, 지방자치단체가 제공하는 무료보험 정보 등을 제공하는 ‘보험통합조회’ 서비스를 출시하였다. 사용자 친화적인 기능과 편의성으로 출시 한달만에 30만 명의 사용자를 끌어 모았다.

카카오페이의 KP보험서비스는 타인의 후기·평점이 구매 의사결정에 큰 영향을 미치는 MZ 세대의 특성을 고려하여, 사용자들 간 참여를 통해 보험상품 비교·추천이 가능한 소셜 커머스형 보험상품 비교 서비스를 2022년 7월 출시했다. 실제 보험 가입자들의 평가·리뷰를 보고 상품을 구매할 수 있도록 하여 사용자 신뢰성을 높였으며, 카카오톡을 통해서도 이용할 수 있도록 하였다. 이와 더불어 카카오페이는 2023년 3월 정기 주주총회를 통해 ‘온라인 상품·영역 판매 중개업’을 신규 사업목적에 추가했는데, 이러한 움직임은 조만간 새롭게 허용될 온라인 플랫폼의 보험 비교·추천서비스 영위를 위한 준비의 일환으로 판단된다.

빅테크·핀테크 기업의 보험업 진출 확대에 따라 언택트·디지털 채널을 중심으로 필연적인 채널 경쟁 심화가 전망된다. 특히 온라인 보험 비교·추천서비스는 타 업권 대비 디지털 혁신이 부진하고 대면이 주된 영업방식인 현 보험업계의 판매체계가 본격적인 언택트·디지털 체제로 전환되는 변곡점이 될 수도 있다. 소비자 입장에서는 한 곳에서 다양한 보험상품을 비교·선택할 수 있기 때문에 편의성이 커지는 이점이 생기는 반면, 보험사 입장에서는 온라인 보험 생태계에서 빅테크·핀테크 기업에 대한 언택트 판매 의존도가 심화되고, 보험사의 영향력은 약화될 가능성도 상존한다.

이에 보험업계는 온라인 보험 비교·추천서비스로 촉발된 언택트 채널 지형 변화에 대응할 수 있는 효과적인 채널 전략 마련 및 경쟁력 강화가 절실한 상황이다.

## » 금융 관련 빅테크·핀테크 기업의 영역 확장



## [참고] 국내 보험산업 채널 비중 변화

기술 발전에 따른 디지털화 확대로 보험 모집채널에서 언택트 채널이 높은 성장세를 보이며 급부상하고 있으며, 온라인 전용상품 또한 보다 다양해지고 있다.

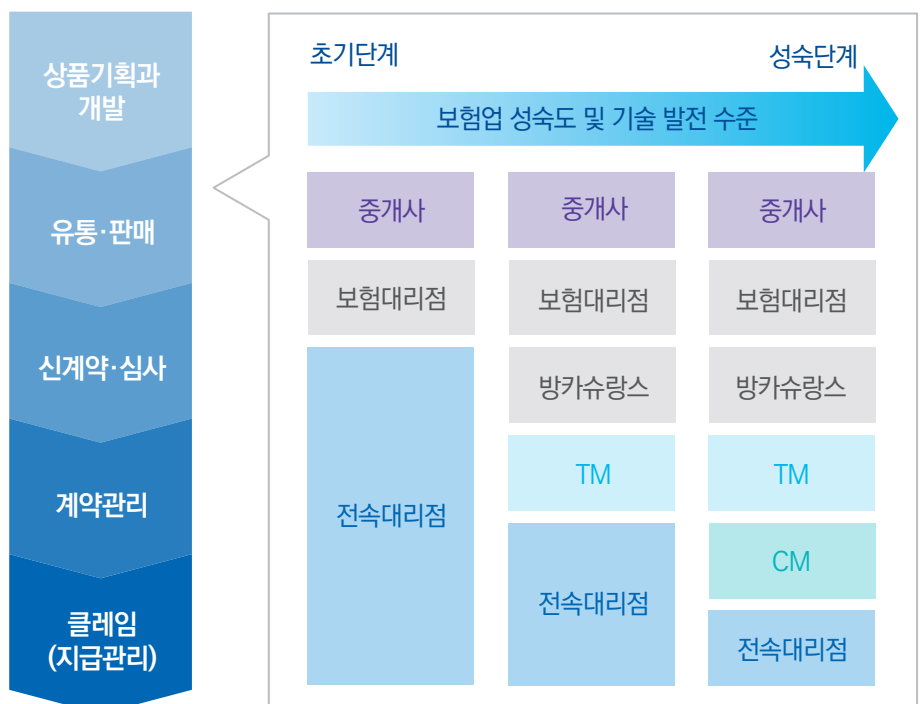
“ 보험 모집채널에서 언택트 채널이 높은 성장세를 시현. 특히 손해보험업계에서 채널 언택트화가 두드러짐 ”

생명보험의 경우, 2021년 기준 모집채널별 신계약건수는 대면모집을 통한 판매가 2017년 대비 0.59% 증가한 1,197만 건을 기록하며 전체 신계약건수의 85.7%를 차지함에 따라, 대면모집을 통한 신계약 가입 비중이 여전히 압도적으로 높은 것으로 나타났다. 동 기간 사이버 마케팅(Cyber Marketing, CM)을 통한 신계약건수는 358.0% 증가한 42만 건(전체 신계약 건수의 3.0%)으로, 아직 규모는 미비하지만 동 기간 0.59% 증가에 그친 대면모집이나 158만 건(전체 신계약건수의 11.3%)을 기록하며 오히려 19.8% 감소한 텔레마케팅(Telemarketing, TM)보다 높은 성장세를 기록했다.

수입보험료 기준으로는 대면모집이 2021년 기준 17.2조 원을 기록하여 2017년 대비 44.4% 증가하였고, CM을 통한 수입보험료는 920.2% 증가한 1,089.2억 원을 기록하며, 682.4억 원(57.5% 감소)에 그친 TM을 앞질렀다.

손해보험의 경우, 생명보험 대비 CM 채널에 높은 의존도를 보이며 채널의 언택트화에 보다 빠르게 성공하는 모습이다. 특히 언택트 채널을 통한 자동차보험 가입이 대중화됨에 따라 2017년 이후 대면이나 TM을 통한 자동차보험 가입은 꾸준히 감소세인 반면, CM을 통한 가입은 지속적으로 증가하는 추이를 보이고 있다.

### » 보험산업 성숙도에 따른 보험 판매채널의 분화 양상



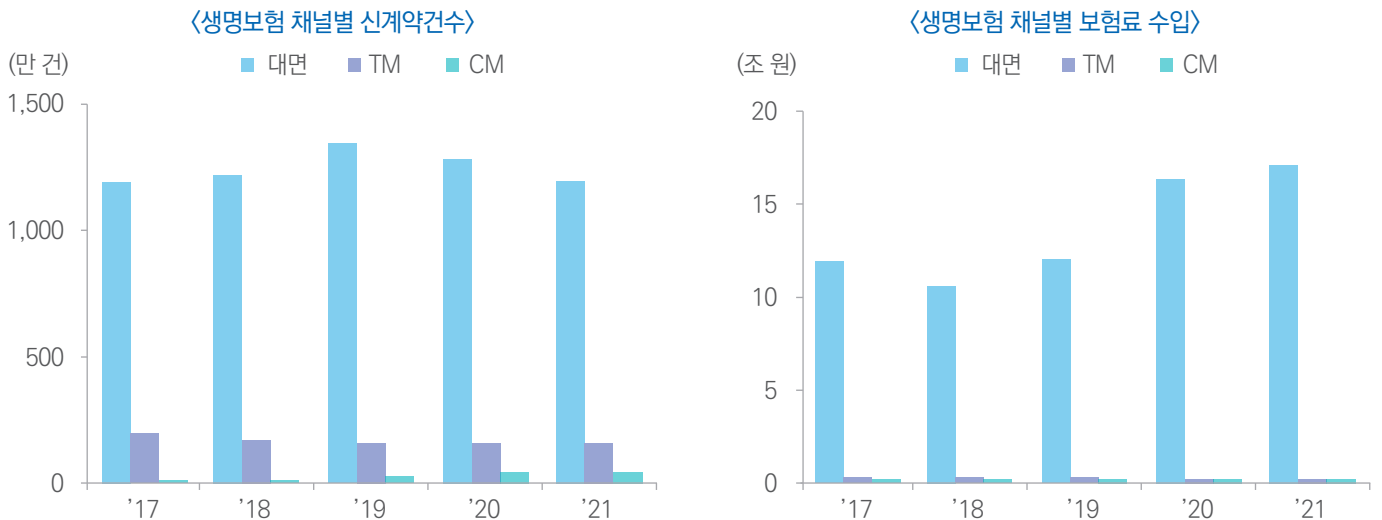
“ 보험업계 언택트 채널은 확대는 정형화가 용이한 상품을 중심으로 지속적으로 확대될 것으로 전망 ”

2021년 기준 손해보험의 모집채널별 신계약건수는 대면모집이 2017년 대비 18.8% 증가한 3,822만 건을 기록하며, 전체 신계약건수의 65.7%의 비중을 차지했다. CM의 경우, 동 기간 69.6% 증가한 1,019만 건(전체 신계약건수의 17.5%)을 기록하였으며, TM은 15.3% 증가한 977만 건(전체 신계약건수의 16.8%)을 기록함에 따라, 신계약건수에 대한 모집채널별 비중은 CM이 TM을 근소하게 앞서는 것으로 나타났다.

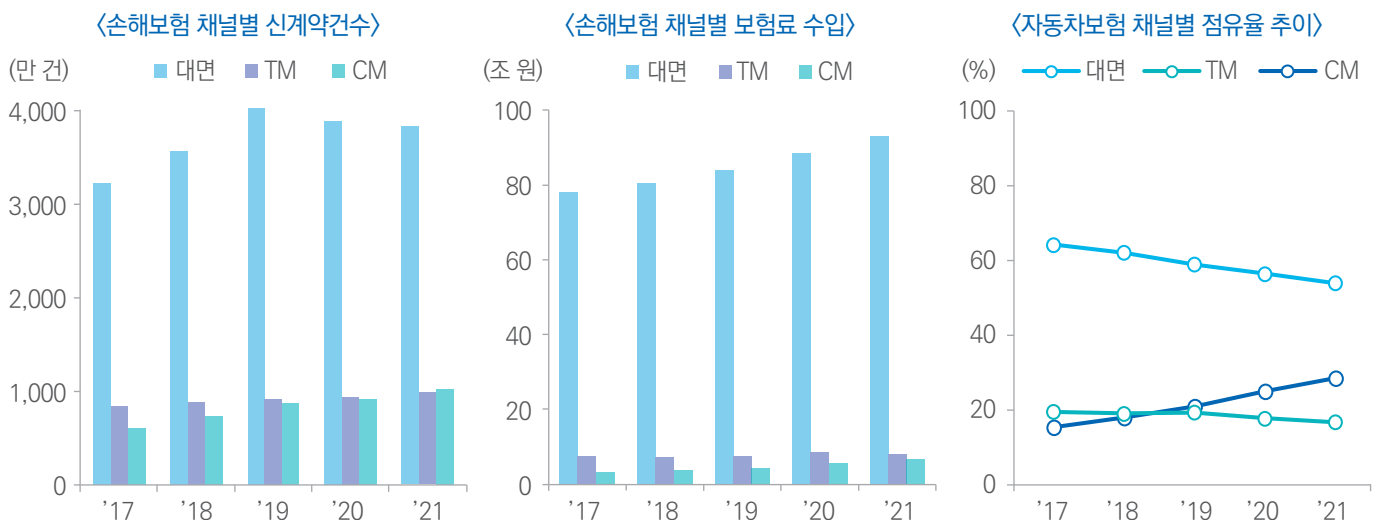
CM을 통한 수입보험료는 2021년 기준 6.7조 원을 기록하며 2017년 대비 117.6% 증가한 반면, 대면모집을 통한 수입보험료(93.0조 원)는 동 기간 19.4%, TM을 통한 수입보험료(8.1조 원)는 9.3% 증가에 그쳤다.

설계사 등 대면채널에 크게 의존하는 보험영업의 특성상 보험업계 내 언택트 채널 확대는 금융권 내 타 업권대비 다소 늦은 편이지만, 코로나19 이후 언택트 수요 증가 등을 계기로 전환점을 맞고 있다. 대면 채널 대비 저렴한 보험료, 낮은 불완전판매율, 짧은 소요시간, 높은 만족도 등의 이점으로 보험채널의 언택트·디지털화는 자동차보험이나 소액단기보험 등과 같이 정형화가 용이한 상품을 중심으로 지속적으로 확대될 것으로 전망된다.

#### » 국내 생명보험 판매채널별 실적 추이



#### » 국내 손해보험 판매채널별 실적 추이



Source: 금융감독원(2022) '최근 5년간 보험 모집채널별 판매현황 분석 및 시사점', '2021년 자동차보험 사업실적 및 감독방향', 금융통계시스템, 삼정KPMG 경제연구원



“ 국내 보험업계, 보험부채 시가평가를 골자로 하는 IFRS17 및 새 감독기준 K-ICS을 2023년부터 전면 시행 ”

### 5. 보험계약 국제회계기준·신지급여력제도 본격 시행

최근 몇년간 보험업계의 최대 화두는 단연 보험부채의 평가기준을 원가에서 시가로 변경하는 것을 골자로 하는 보험계약 국제회계기준(International Financial Reporting Standard, IFRS17)과 이에 따른 새로운 감독기준인 신지급여력제도(Korean-Insurance Capital Standard, K-ICS)였다.

IFRS17 및 K-ICS 도입에 앞서 보험업계는 부채평가액 변동에 따른 가용자본 변동성이 확대 되어 요구자본이 증가하고, 지급여력비율은 감소할 가능성에 대비해 왔다. 특히 고금리 장기 보험 비중이 높은 생명보험을 중심으로 보험사들은 유상증자, 자본성증권 발행 등을 통해 자본을 확충하고, 저축성보험 대신 보장성보험을 강화하는 등 재무건전성 확보에 주력해왔다. 이와 더불어 복잡한 회계처리, 요구자본 산출, 감독당국에 대한 보고 및 경영공시 등을 위해 보험사들은 IT인프라를 새로 구축·마련하고 전문인력 확보에 힘쓰는 등 새로운 회계제도 도입에 선제적으로 대응해왔다.

2023년 1월 1일부터 IFRS17와 K-ICS가 전면 시행됨에 따라 보험사 부채의 시가평가, 발생주의 기반 손익 인식, 충격 시나리오 방식을 적용한 순자산 재평가 등 보험사의 회계처리 방식에도 큰 변화가 발생했다.

변경된 회계기준에 따라 보험부채의 가치와 자본 변동성은 확대되고, 상품 포트폴리오 및 손익관리 방식에도 큰 변화가 예상되는 등 IFRS17 및 K-ICS 도입에 따라 보험사 경영 전반에도 상당한 영향이 불가피할 것으로 전망된다.

#### 회계제도 IFRS17 및 감독규제 K-ICS 도입 주요 내용

항목		과거	IFRS17
보험부채		· 보험부채 원가 평가	· 보험부채 시가평가
사업비		· 신계약비 이연·7년 상각 · 유지비 당기비용 처리	· 직접신계약비·직접유지비 보험기간 동안 이연 처리 · 간접신계약비·간접유지비 당기비용 처리
보험수익		· 보험료 납입기준에 따른 인식 · 보험료 수령 시 영업 보험료 전액 수익 인식 · 보험금 지급 시 비용인식	· 서비스 제공기준에 따른 인식 · 수익 = 비용 + 마진 · 비용 실제 발생 시 인식 · 저축요소 수익 인식 제외
이익인식		· 보험료 납입 기간에 이익 인식 집중 (수익-비용 간 불일치)	· 보험기간 동안 평균화해 이익 인식 · 이익의 원천을 공시
항목		과거	K-ICS
가용 자본	자산	· 자산별 시가 또는 원가평가 - 주식·매도가능채권: 시가평가 - 대출채권·만기보유 채권: 원가평가	· 완전 시가평가
	부채	· 원가평가+책임준비금 적정성평가	
요구 자본	리스크 측정	보험	· 생명·장기손해: 충격 시나리오 방식 · 일반손해: 위험계수 방식
		시장	· 위험계수 방식 · 충격 시나리오 방식
		신용·운영	· 위험계수 방식
신뢰수준		· 향후 1년간 99% 신뢰수준에서 발생가능한 최대손실액	· 향후 1년간 99.5% 신뢰수준에서 발생가능한 최대손실액

Source: 삼성KPMG MCS1본부, 언론보도 종합, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

## 6. 글로벌 보험산업 경영의 축, 지속가능성으로 이동

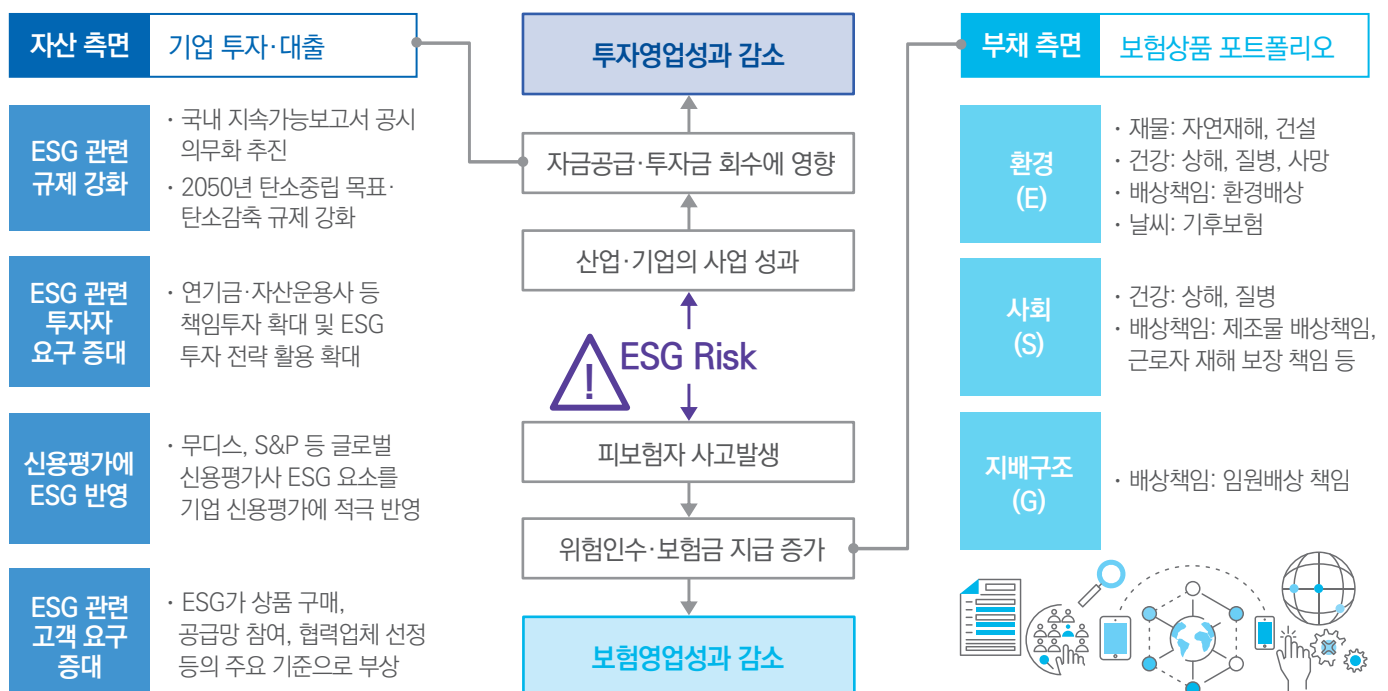
“ 전 세계적으로 지속가능한 성장의 중요성이 크게 부상한 가운데, 위험인수자 및 자금공급자로서 보험사의 ESG 경영 필요성 점증 ”

ESG는 환경(Environmental), 사회(Social), 지배구조(Governance)의 첫 글자를 조합한 단어로 기업 경영에서 기업가치 증대 및 지속가능성 달성을 위한 3가지 핵심 요소를 뜻한다. 코로나19 팬데믹을 기점으로 전 세계는 사업장 폐쇄, 공급망 붕괴, 소비자 가치 변화 등을 경험하였으며, 이로 인해 순환경제, 탄소저감, 사회공헌, 투명한 기업지배 구조 등 지속가능한 성장을 추구하고자 하는 기조가 전 세계적으로 확대·강화되었다.

특히 보험사 ESG 경영의 중요성이 크게 부각되고 있는데, 이는 보험사가 기업활동에서 위험인수자 및 자금공급자로서 역할하며 직·간접적으로 환경, 사회, 지배구조 리스크에 노출되어 있기 때문이다. 위험인수자 측면에서는 ESG 리스크가 재해보험, 건강보험, 배상책임보험 등 보험사고 발생 가능성을 높여 지급보험금 증가에 따른 보험사 보험영업손실(부채 측면) 가능성을 높이게 된다. 자금공급자 측면에서는 ESG 리스크로 인해 보험사가 투자한 기업의 가치가 부정적 영향을 받게 되어 투자영업손실(자산 측면) 가능성을 높인다. 실제로 국제보험감독자협의회(International Association of Insurance Supervisors, IAIS)의 정량분석에 따르면 32개 IAIS 회원국(2021년 총보험료 기준 전 세계 보험시장의 약 75%를 차지)의 전체 보험사 투자자산 중 35% 이상이 기후변화 위험에 노출되어 있는 것으로 분석되었다.

ESG의 중요성이 부각됨에 따라 기존의 재무적 성과에만 의존하는 기업가치 평가에서 벗어나, 기업 핵심 평가지표에 지속가능성 중심의 비재무적 성과를 반영하는 움직임이 글로벌 스탠다드로 부상하고 있다. 이러한 추세에 발맞추어 국내에도 2022년 12월 지속가능성기준위원회(Korea Sustainability Standards Board, KSSB)를 출범시켰으며, 해당 기관을 통해 국제기준에 부합하면서도 국내기업에 적합한 ESG 공시기준을 제정할 계획이다.

### » 보험사 관련 ESG 리스크 연관도



Source: 보험연구원(2021) 'Next Insurance(III): ESG와 보험산업', 삼성KPMG 경제연구원 재구성

“ 국내 보험산업, 전반적으로 ESG 경영을 적극 추진 중이나, 석탄산업에 대한 프로젝트 파이낸싱 규모가 증가하는 등 여전히 개선할 점도 존재 ”

한국기업지배구조원이 발표한 ‘2021년 상장기업의 ESG 평가 및 등급 공표’에 따르면 2020년에는 우수등급을 받은 보험사가 3곳에 불과했던 반면, 2021년에는 7개의 보험사가 우수등급으로 랭크되고, ESG 통합등급이 대부분 상향되는 등 보험사들의 노력으로 보험업계 내 ESG 경영이 전반적으로 향상된 것으로 보인다. 2021년 ESG금융 실적 또한 생명·손해보험사 모두 2020년 대비 뚜렷한 개선세를 기록했다.

그러나 석탄산업에 대해 프로젝트 파이낸싱(Project Financing, PF), 회사채, 보험지원 등을 통한 국내 보험사들의 투자 비중은 전체 민간 석탄금융 중 생명보험이 32.8%, 손해보험이 49.4%를 차지할 정도로 여전히 타 업권 대비 매우 높다. 생명보험사의 석탄금융 규모 또한 꾸준히 상승세를 보이고 있으며, 손해보험사의 경우 2019년 이후 하락세를 보이다 2021년을 기점으로 최근 다시 상승세를 보이고 있다. 게다가 일부 보험사들의 경우, 석탄발전소 관련 건설보험 인수는 중단하되 운영보험은 계속 유지하고 있어 실효성에 의문을 제기하는 시선도 있는 만큼 ESG 경영과 관련하여 보험업계 내 개선할 점이 여전히 남아 있는 상황이다.

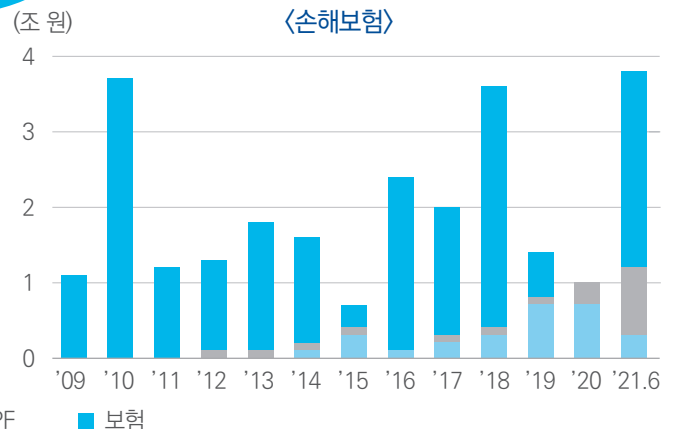
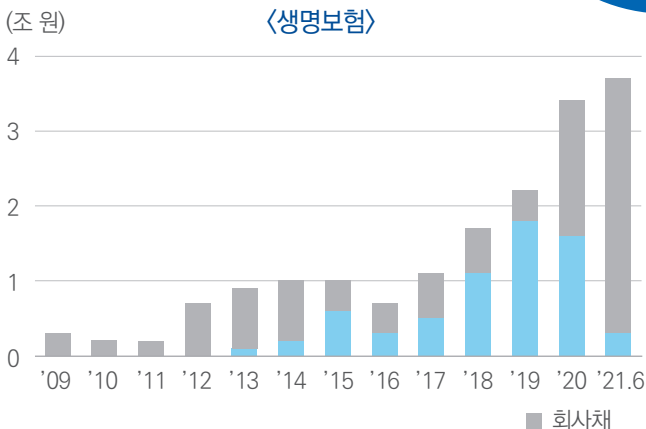
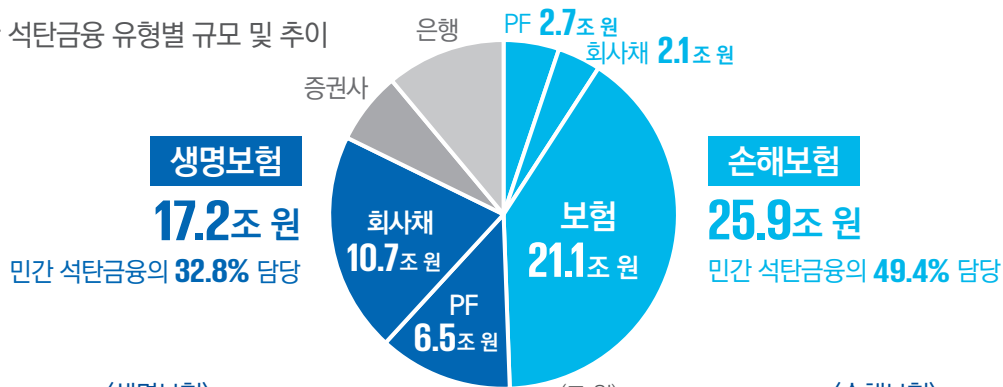
» 국내 보험산업 ESG금융 규모 추이

(조 원)

구분	ESG금융 전체규모		ESG대출		ESG투자		ESG금융상품		ESG채권발행	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
생명보험	26	40	8	11	17	27	0.4	0.3	-	1.0
손해보험	20	33	2	3	8	13	10.0	16.0	-	0.1
합계	46	73	10	14	25	40	10.4	16.3	0	1.1

Source: 한국사회책임투자포럼(2022) '지속가능금융 대장정, 그 길에 오르다', 삼정KPMG 경제연구원 재구성

» 국내 민간 석탄금융 유형별 규모 및 추이



Source: 한국사회책임투자포럼(2021) '2021 한국 석탄금융 백서', 삼정KPMG 경제연구원 재구성

Note: 대상기간: 2009~2021년 6월 누적규모, 대상자산군: 석탄발전 관련 PF, 일반대출, 회사채(일반회사채 포함), 보험, 주식, 탈석탄선언 및 계획, 재생에너지 투자 현황 등









# Thought Leadership II

## 기로에 선 보험사, 생존전략과 돌파구는?

### 회색 코뿔소와 마주한 보험업계, 돌파구를 찾아라

#### 보험사, 미래의 대세적 흐름에 맞추어 기업 경쟁력을 재정의해야

국내 보험산업은 그동안 보험의 사회적 역할을 충실히 수행하며 괄목할 만한 성장을 이루어왔다. 그러나 최근 보험산업을 둘러싼 경영환경의 변화 양상을 고려해볼 때 보험산업의 미래 전망이 그리 밝지 않다는 것은 주지의 사실이자 보험산업이 마주한 엄연한 현실이다. 그러나 기업의 흥망성쇠 역사에서 변하지 않는 사실은 많은 선도적 기업들 또한 위기를 레버리징하며 큰 도약을 이루고 발전했다는 점이다.

보험업계 또한 전체 산업계를 관통하는 거시적인 변화 트렌드에 대한 명확한 이해와 분석을 바탕으로, 미래의 대세적 흐름과 새로운 기회요인에 맞추어 기업 경쟁력을 재정의함으로써 현재의 위기를 기회로 바꾸는 지혜가 요구된다. 보험업계는 이미 요란하게 울리고 있는 다양한 경고 신호를 또 한번의 도약과 전화위복을 위한 시그널로 받아들여야 한다. 이와 더불어 이러한 위기 신호에 점차 무디어지고 익숙해지는 것을 경계하고, 다양한 대응방안을 지속적으로 모색함으로써 회색 코뿔소를 피하지 못하는 우를 범하지 말아야 할 것이다.

이에 본 장에서는 보험사가 직면한 환경변화에 대비하기 위한 대응 방향성을 살펴봄으로써, 보험산업의 지속적인 성장동력을 확보하기 위한 방안을 전체적인 관점에서 조망하고자 한다.

#### » 회색 코뿔소와 마주한 보험업계

#### 회색 코뿔소

실현 가능성이 매우 높고 파장이 큰 위험 요인에 대한  
위험징후가 지속적으로 나타나 사전에 충분히 예상할 수 있지만,  
사람들이 간과하여 온전히 대응하지 못해  
큰 위기에 빠지는 상황을 의미

“다가오는 게 보이니 충분히 피할 수 있다.  
그러나 멀리서 보일 때 피해야 하는데  
가까이 왔을 때는 피하지 못한다.”

- 미셸 부커(Michele Wucker)  
세계정책연구소(World Policy Institute, WPI) 소장

## » 보험산업 환경 변화 및 대응 방향성

인구구조 변화에 따른 보험수요 변화·재정부담 확대

금리변동성 증대에 따른 금리리스크 확대

보험의 판을 흔들며 진화를 거듭하는 신기술

전통적 보험 채널의 구조적 변화 진행

보험계약 국제회계기준·신자금 여력제도의 본격적 시행

글로벌 보험산업 경영의 축, 지속가능성으로 이동



### 1 보험환경 변화를 고려한 상품전략·디지털 경쟁력 강화

#### 수요 변화를 반영한 상품전략·포트폴리오 재정비

- 보험수요 변화에 대응하는 선제적 상품전략 수립, 고객 니즈·라이프스타일 변화 반영, 이미징 리스크 전문성 강화·선제적 상품화

#### 디지털 기반 밸류체인 고도화를 통한 미래 경쟁력 강화

- 밸류체인 전반에 걸쳐 지능형 업무 자동화 등 디지털 이니셔티브 추진
- 금융 경쟁력 강화를 위한 미래 융복합 비즈니스 모델 로드맵 마련



### 2 성장동력 확충·시너지 극대화를 위한 밸류체인 확대·신사업 추진

#### 미래형 디지털 보험, 서비스형 보험(AAS) 비즈니스 모델 검토

- 성장 잠재성이 큰 임베디드 보험 관련 비즈니스 모델 검토, IT인프라 현대화, 신기술 확보 및 데이터 활용 역량, 효과적인 파트너십 전략 수립, 관련 규제 체계 정비 노력

#### 비금융 부문 밸류체인 확대를 통한 금융·웰빙 통합서비스 제공

- 헬스케어서비스·장기요양서비스사업 진출 검토 및 사업모델 간 시너지 극대화 방안 마련
- 사전예방·관리·보험·사후관리서비스가 원스톱 연결되는 생활형 종합 건강관리 플랫폼 지향



### 3 중장기적 관점 리스크 관리와 투자전략 재검토

#### 자산·부채관리(ALM)에 기반한 안정적인 자산운용에 중점

- 고금리·금리 변동성 확대에 대비하기 위한 단기 유동성 및 리스크 관리 강화
- 자산·부채 듀레이션 갭 축소를 위한 점진적 포트폴리오 전환
  - ALM에 기반한 안정적 자산운용을 전제로, 잉여자금 등을 활용하여 위험계수 대비 투자효율성이 좋은 다양한 대체 투자처 발굴
- ESG와 거리가 있는 투자처 대체를 위한 새로운 산업·섹터 발굴



### 4 콘텐츠 강화·모집채널 다각화를 통한 채널 경쟁력 제고

#### 채널 전략 간 모집 효과·시너지가 극대화되는 균형적 채널 운영방안 모색

- 다양한 업권·산업과의 제휴를 통해 온라인 언택트 상품 확장성 극대화, 고객 접근성 강화 등을 통한 언택트 채널 영향력 확대 모색
- 보험사가 주도권을 갖는 언택트 고객 접점 확보를 위해 데이터 기반의 새로운 비즈니스 진출 검토·추진
- 다양한 채널 전략을 병행하여 시너지가 극대화되는 균형적 채널 운영방안 모색



### 5 자본·손익 변동성을 최소화하는 가치중심 성장

#### 요구자본 관리역량 강화, 리스크 중심 경영 내재화 및 장기가치중심의 균형 있는 성장 추구

- 자산·부채 듀레이션 갭 관리에 대한 전문성 강화, 요구자본에 대한 정밀한 관리 역량 함양
- 리스크 관리 역량 세분화, 리스크 관리 조직 역할 확대 등을 통한 리스크 중심 경영 내재화
- 유지율 관리 및 계약서비스마진 등에 기반한 장기손익 관리, 자본·손익 변동성 최소화 등에 중점을 두는 장기가치중심의 균형 있는 성장 추구



### 6 보험사 신뢰도 제고 및 미래 성장기회를 위한 ESG 경영

#### ESG 관련 보험사 역할의 선제적 정립 및 경영활동 전반에 걸쳐 ESG 내재화

- 사회안전망·ESG 관련 보장상품 제공, ESG 요소를 반영한 투자정책·포트폴리오 개발 등 기업활동 및 경영 전반에 걸쳐 지속가능성 요소 내재화
- ESG 경영을 위해 ESG 경영체계 및 목표 수립, 최고 경영진 주도의 ESG 거버넌스 확립, 지속가능성 공시 시스템 확보 노력 지속

# 보험산업의 내일을 위한 대응 방향성

“  
 노후·고령화 등을 대비한 다양한 상품개발 및 상품 간 연계 확대, 장기 개인자산관리·노후설계 서비스 강화 등 필요 ”

## 1. 보험환경 변화를 고려한 상품전략·밸류체인 전반 고도화

### (1) 수요 변화를 반영한 상품전략·포트폴리오 재정비

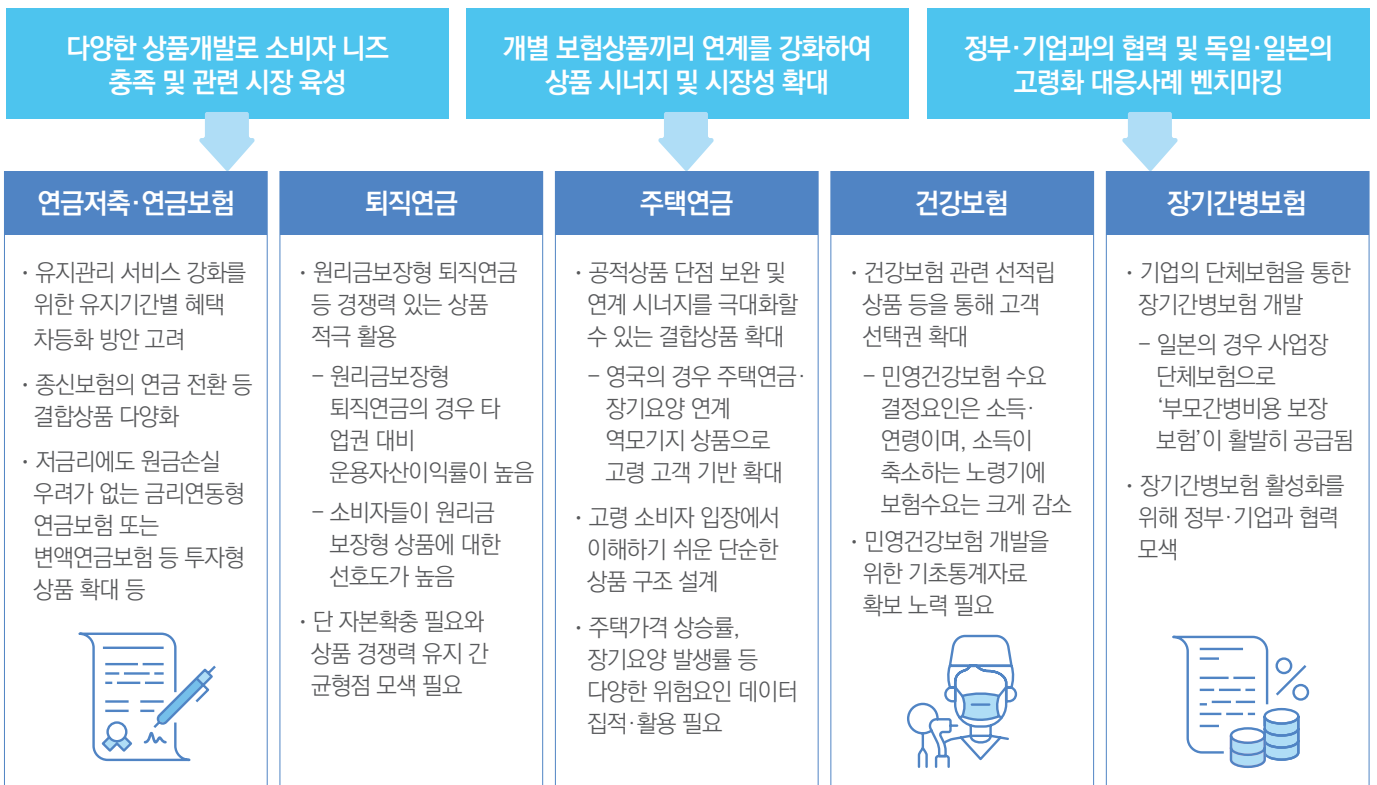
#### ① 인구구조 변화 및 고령화 수요 대응을 위한 장기상품 구조화

국내 인구의 급속한 고령화에 따라 노후 대비에 대한 사회적 니즈가 급격히 증가하고 있다. 이에 따른 상품 수요를 충족하기 위해 첫째, 은퇴·노후에 대비할 수 있는 개인연금, 간병보험, 실버보험 등 소비자의 니즈를 충족시킬 수 있는 다양한 상품을 개발하고, 보험가입 연령 확대 등을 통해 수요 변화에 대응해야 한다. 특히, 연금보험의 경우 인구 고령화와 함께 소비자의 관심은 높아지고 있지만 수입보험료는 오히려 감소하고 있는 추세로, 향후 수요가 확대될 것으로 전망되는 사적연금 등은 생명보험 성장성 유지를 위한 대안이 될 수 있다.

또한 보험사는 상품 시너지 및 시장성을 확대하기 위해 개별 보험상품 간 연계(예, 주택연금 및 장기요양보험 등)를 강화하는 방안을 고려해 볼 수 있다. 이와 더불어 선제적으로 고령화를 준비 중인 일본·독일 등과 같은 해외사례를 벤치마킹하여 상품 포트폴리오 재정비 및 정부·기업과의 협력을 위한 필요·준비사항들을 점검하고, 시행착오를 최소화하는 데도 힘써야 할 것이다.

둘째, 장기 개인자산관리·노후설계 서비스를 강화해야 한다. 기대수명이 크게 증가함에 따라 노후 준비를 위한 개인자산관리 서비스 수요가 확대되고 있으므로, 보험사는 개인 생애주기에 대한 높은 이해도와 전문성이라는 경쟁우위 요소를 적극 활용하여 자산관리·노후설계 서비스 역량을 강화해야 한다.

### 》 고령화에 따른 보험사 상품 과제



“  
 상속·증여 등 연계  
 부가서비스 제공 및  
 사후관리 강화를 통해  
 다양한 연령대의 잠재 고객  
 선점화 노력 필요 ”

결혼, 육아, 주택마련, 노후생활 등 생애주기 단계별 재무·비재무적 목표를 종합적으로 고려하여, 고객 생애 전반을 망라한 맞춤형 종합 재무설계 서비스를 강화하고 서비스 품질을 제고하는 데 힘써야 한다. 특히 타 업권과의 차별화를 피하기 위해 장기상품 구조화에 강점이 있는 점을 십분 활용하여 자산관리·노후설계 서비스 특화에 주력할 필요가 있다.

이와 더불어 특정 연령대 및 전문직·사무직과 같은 특정 고객층에 집중되어 있는 현 자산관리·노후설계 서비스에 대한 대중화·보편화 노력도 필요하다. 부동산, 법률, 투자, 세무, 상속·증여 등 수요가 높은 분야를 중심으로 정보제공·컨설팅이나 세대별 맞춤형 금융교육 등 폭넓은 부가서비스를 제공함으로써, 다양한 연령대의 잠재 고객을 선점하는 노력도 병행되어야 한다. 개인자산관리·노후설계 서비스에서 중요한 연계·사후관리 강화에도 힘써 고객의 만족도를 높이기 위한 노력도 지속적으로 기울여야 할 것이다.

## ② MZ세대 공략을 위한 보험 포지셔닝 명확화·온라인 라이프스타일 기반 상품

미래 보장상품을 파는 보험사는 MZ세대의 소비 성향에 적응하지 못하고 고객 모집에서 좀처럼 활로를 찾지 못하고 있는 것으로 판단된다. 즉, 보험은 현재까지 MZ세대에 대한 포지셔닝(Positioning)에 실패하고 있는 것으로 보인다. 보험업계 자체적 문제와 MZ세대의 특성이 복잡해서 어려워져 해결책을 찾기가 쉽지 않지만, 개선이 가장 시급하다고 판단되는 문제를 우선적으로 짚어보고자 한다.

정보 접근성이 좋고, 본인의 주관과 생각이 뚜렷한 MZ세대에 있어 보험상품의 본질과 혜택 등에 대한 납득은 구매 의사결정의 중요한 요인이다. 따라서 보험사는 보험상품의 효용성을 MZ세대에게 잘 전달하고 인식시키기 위한 노력을 강화해야 한다. 보험의 필요성에 대한 납득과 공감을 얻음으로써 보험에 대한 MZ세대의 수용성을 높이는 것이 이전 세대보다 훨씬 더 중요해졌으며, 시급하다는 점을 고려할 필요가 있다.

또한 MZ세대는 이전세대와 비교하여 상대적으로 미래보다 현재의 효용과 만족을 중시하는 특성을 보인다. 따라서 MZ세대는 무형적 미래가치 성격이 강한 보험에 대한 필요성을 크게 느끼지 못하고 구매를 미루는 등 보험상품이 소비 우선순위에서도 밀릴 가능성이 높다. 이에 보험사는 MZ세대가 가진 ‘현재의 삶(효용성)을 중시하는 특성’과 ‘미래보장이라는 효용성’을 주로 제공하는 보험상품의 갭을 줄이기 위한 방안이 무엇인지 고민해 볼 필요가 있다.

MZ세대 공략을 위해 보장상품 판매도 중요하지만, 코로나19 이후 펼쳐진 유동성 장세 등을 겪으며 투자·채테크에 대한 MZ세대의 관심이 크게 증가한만큼 보험사는 투자를 통해 안정적인 자산 축적을 지원하는 맞춤형 자산관리 서비스를 확대·강화하는 것 또한 고려해 볼 수 있다.

보험에 대한 MZ세대의 막연한 고정관념이나 부정적 인식을 극복하기 위해서도 노력해야 한다. 삼정KPMG 자체 분석 결과, 보험사·설계사에 대한 MZ세대의 불신이 상당히 높은 것으로 나타났다. 이는 고객의 필요나 이해는 등한시한 채 판매에만 급급하여 불완전판매로 이어지거나, 판매수수료가 높은 상품 위주로 권유가 이루어지는 등 보험업의 고질적이고 구조적인 문제가 복합적으로 작용한 결과로 판단된다. 따라서 보험사는 MZ세대의 부정적인 선입견과 낮은 기대치를 바꾸기 위해 힘쓰는 등 MZ세대의 보험에 대한 인식 변화에 많은 노력을 기울여야 한다.



“ 라이프스타일을 고려한 미니보험 등 MZ세대를 위한 디지털 플랫폼 기반 신상품 확대 필요 ”

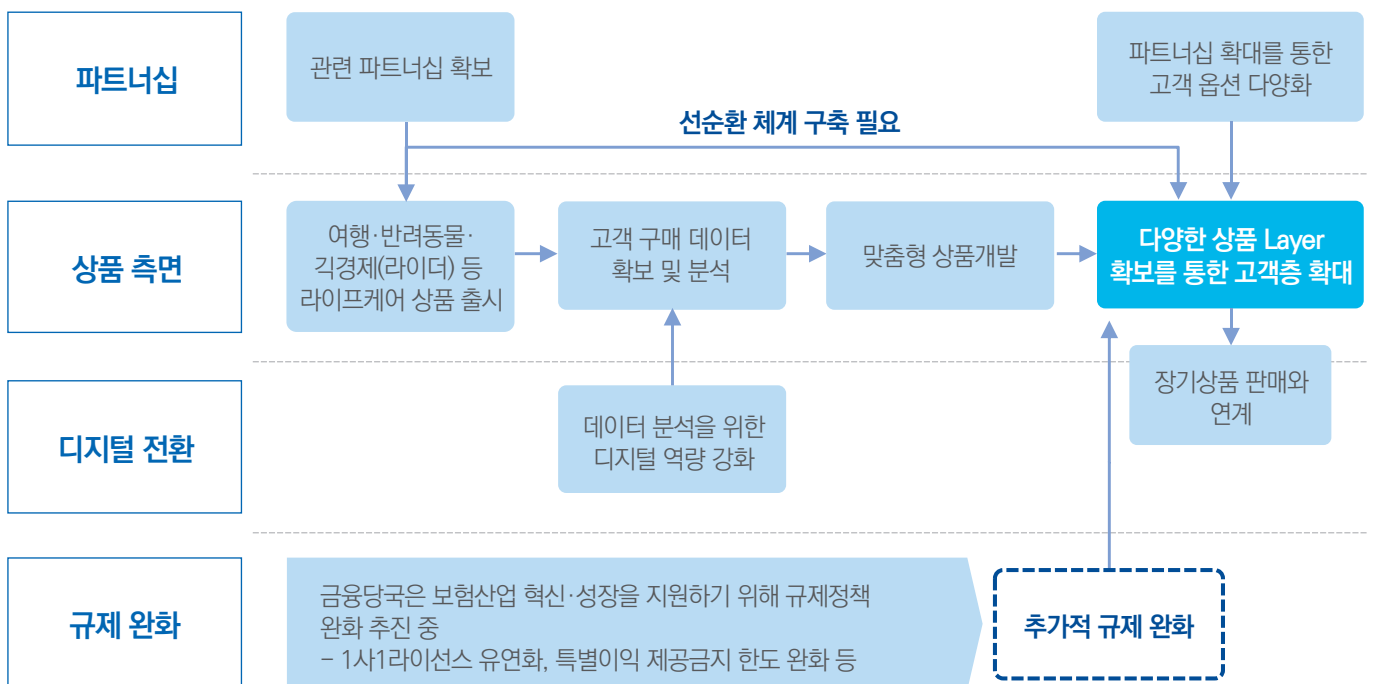
마케팅에 대해서도 보다 세심하고 섬세한 접근이 요구된다. 텔레마케팅 등 기성세대에 유효했던 기존 푸쉬형 전략을 MZ세대에게 그대로 차용하는 것은 크게 효과적이지 않을 수 있다. 보험사는 보험의 효용성, 체감 혜택과 같은 상품의 합리성이나 재미(Fun), 스토리, 트렌드와 같은 감성적 요소 등 MZ세대의 구미를 자극할 수 있는 요소들을 효과적이고 세련된 방식으로 마케팅 채널·전략에 구현하기 위해 힘써야 한다.

이와 더불어 보험사는 MZ세대를 타겟으로 하는 디지털 플랫폼 기반 신상품 개발에도 힘써야 한다. 간편성과 고객 니즈에 부합하는 상품을 제공한다는 점에서 MZ세대 고객의 선점·상호작용 및 접점 유지를 위한 투자적 수단으로 라이프스타일을 고려한 미니보험 확대도 고려해 볼 수 있다. 미니보험은 비록 수익성 확보가 제한적이나, 단순 위험보장 상품구조로 인해 디지털 채널을 통한 판매에 적합하므로 언택트 채널 활성화 및 채널 경쟁력 강화를 위한 수단으로 활용할 수 있다.

기존 보험상품의 경우, 설계사 등 대면 위주 영업, 복잡한 상품 특성, 번거로운 가입 절차, 고비용 유통 구조 등이 단점으로 지적되어 왔다. 그러나 디지털 플랫폼 기반의 미니보험은 고객의 소비패턴·라이프스타일을 고려한 상품이라는 특징과 함께 디지털 플랫폼을 통한 간편한 가입절차 등으로 인해 편의성이 높으며, 핵심보장 위주 상품설계로 인해 합리적 가격으로 혜택을 누릴 수 있다는 장점이 있다.



» 미니보험 장기적 접근법





“

미니보험, 파트너십 등을 활용한 지속적인 데이터 확보를 통해 상품이 확대되는 구조로 이어져야 ”

또한 펀(Fun)금융 요소를 반영하기 용이하여 향후 장기적 잠재 고객인 MZ세대와 같은 젊은 세대의 공략에 효과적이며, 미니보험 판매를 통해 획득한 데이터를 활용하여 소비자의 니즈를 파악하고 이에 기반하여 고객에게 정기적으로 새로운 서비스를 제안할 수 있다.

미니보험 활성화는 상품개발뿐만 아니라 이종간 파트너십 개발, 데이터 분석 역량이 맞물려 지속적인 고객 데이터 확보 및 이에 기반한 상품개발 확대라는 선순환 구조를 만들어 나가야 가능하다. 그렇기 때문에 보험사는 고객과 지속적으로 상호작용하고 소통할 수 있는 상품개발에 힘써 고객 데이터를 기반으로 상품·서비스 영역이 지속적으로 확대되는 선순환 구조를 구축하기 위해 노력해야 할 것이다.

### ③ 새 비즈니스 트렌드 대응을 위한 이머징 리스크 선제적 상품화 노력

SI 등 첨단 기술의 발전, 자율주행차, 무인항공기·드론과 같은 4차 산업 비즈니스의 가시화, 기후변화 등으로 이와 관련된 다양하고 새로운 리스크가 생겨나고 있다. 해외 선진 보험사들은 이머징 리스크에 대응하기 위해 자사 리스크 관리 프레임워크 및 시스템을 선제적으로 개선하거나 고도화하여 운영하고 있다. 이를 통해 이머징 리스크를 체계적으로 분석·관리하며 전문성을 강화하고 있으며, 해당 리스크에 대한 솔루션을 제공하는 등 상품화에도 성과를 보이고 있다.

이와 대조적으로 국내 보험산업은 이머징 리스크를 대비하기 위한 대응 체계 확보에 적극적·체계적인 노력이 부족한 상황이다. 국내 보험사의 전통적인 리스크 관리 체계 및 완화 전략은 새롭게 부상하는 이머징 리스크 관리에 효과적이지 않기 때문에, 보험사는 이머징 리스크를 대응할 수 있는 거버넌스 체계를 구축하는 등 이머징 리스크에 대한 전문성·대응력 강화에 힘써야 한다. 이를 위해 첫째, 다양한 분야의 리스크 전문인력을 확보하고, 리스크 관리 전략·프레임워크 및 가격책정 모델을 고도화하는 등 체계적인 이머징 리스크 관리·대응 체계를 구축하기 위해 노력해야 한다.

## 》 이머징 리스크 주요 특징



“ 보험업계, 이머징 리스크에 대응할 수 있는 거버넌스 체계 구축 등 이머징 리스크 관련 전문성·대응력 강화 필요 ”

둘째, 고도화된 리스크 관리·대응 체계의 지원을 기반으로 이머징 리스크 트렌드를 반영한 상품 포트폴리오 전략을 수립하고, 선제적인 상품화를 통해 새로운 분야에 대한 서비스 경쟁력을 강화함으로써 이를 새로운 도약의 기회로 삼아야 한다. 다양한 산업군에서 파생되는 새로운 리스크들을 식별·분석하고, 적정 가격의 보장상품을 개발하는 상품제조 역량과 해당 리스크들을 효과적으로 완화·관리할 수 있는 솔루션·위험 예방 서비스 등을 개발·제공할 수 있는 역량을 강화해야 한다.

이를 뒷받침하기 위해 신기술을 활용한 데이터 수집 방안이나 데이터 분석 결과에 근거한 새로운 리스크 평가기법·손해회피 방안 등 데이터에 기반한 효율적 의사결정 체계와 대응절차를 확립하기 위해 힘써야 한다. 더불어 보험사, 협회, 정부 공동의 노력으로 이머징 리스크와 관련하여 합리적이고 투명한 규제 확립을 위해서도 노력해야 할 것이다.



» 이머징 리스크 관련 해외 선진 보험사 대응 체계

### 스위스리(Swiss Re)의 리스크 프레임워크 'SONAR\*'

“계량화가 어렵고 비즈니스 관련 잠재적 영향이 충분히 분석되지 않은 이머징 리스크를 평가·관리하기 위한 그룹 차원의 리스크 관리 플랫폼”

대화형 인트라넷 플랫폼

리스크 클러스터링 및 리스크 추가측정

리스크 정보 공유 및 인사이트 활용

- 환경 변화에 따른 리스크 시그널을 임직원의 토론·공유를 통해 Bottom-up 방식으로 식별·검토
- 산업전문가들 간 협업을 통해 수집된 다양한 리스크 시그널을 측정 및 분석
- 리스크 전문가들이 플랫폼 내 리스크 시그널에 대한 정기적 클러스터링 진행
- 비즈니스에 영향을 미칠 수 있는 잠재적 리스크에 대한 영향도 평가 및 선별된 리스크에 대한 심층분석
- 스크리닝 리스크에 대한 인사이트 도출 및 해당 인사이트를 비즈니스 의사결정에 반영
- 리스크 관련 인사이트를 외부와 공유

### 뮌헨리(Munich Re)의 '테크 트렌드 레이더'

- 뮌헨리와 자회사 에르고(ERGO) 보험그룹이 공동으로 ① Human-centricity, ② Connected World, ③ Artificial Intelligence, ④ Enabling Technologies 4개 분야에 대한 기술 동향 및 이에 따른 리스크를 분석
- 특정 영역의 기술 발전으로 영향을 받는 보험 밸류체인 검토 및 이로 인해 발생하는 기회·리스크를 분석하고, 이에 대한 B2B 방식 솔루션 등 제공

Source: Swiss Re, Munich Re, Tech Trend Radar, 삼성KPMG 경제연구원 재구성  
 Note: \*Systematic Observation of Notions Associated with Risk

## 》 자율주행차 관련 리스크(이머징 리스크) 현황 및 글로벌 선진사 대응 사례 예시

자율화 단계별 특징	운전 자동화 단계					
	Level 0 비자동화	Level 1 운전자 지원	Level 2 부분 자동화	Level 3 조건부 자동화	Level 4 높은 수준의 자동화	Level 5 완전 자동화
	운전 책임 소재					
	인간 100%	← 인간			기계	기계 100%
	단계별 특징·요건					
	· 인간(운전자)이 운전 시 모든 상황을 통제	· 인간(운전자)은 특정 상황에서 ADAS*에 의해 부분적으로 지원을 받음	· 인간(운전자)은 특정 상황에서 ADAS에 의해 상당한 지원을 받음	· 자율주행 시 인간(운전자)의 광범위한 개입 필요	· 자율주행 시 인간(운전자)의 제한적 개입 필요	· 자율주행 시 인간(운전자)의 개입이 요구되지 않음
관련 리스크	① 행동리스크(Behavioral Risk): 1) 운전자 리스크(예, 운전자의 의도적 위법행위 및 무모한 행동·주의 산만·피로 등)와 2) AI 리스크(예, 소스 코드 접근·해독·이해 시 오작동 등)에 의해 발생하는 리스크					
	· 운전자 리스크만 존재	· 운전자 리스크가 존재하나 ADAS로 리스크를 일부 완화	· 운전자 리스크가 존재하나 ADAS로 리스크를 상당히 완화	· 운전자 및 AI 리스크 (제한된 ODD**)	· 운전자 및 AI 리스크 (확장된 ODD)	· AI 리스크만 존재
	② 내부리스크(Internal Risk): 차량의 하드웨어 관련 1) 표준 구성품(예, 브레이크, 핸들 등)과 2) 자동화 지원장치(예, 레이더, 카메라 등) 관련 고장 또는 오작동 리스크					
	· 표준 구성품 관련 리스크만 존재	· 표준 구성품 + 자동화 지원장치 관련 리스크				
	③ 연결리스크(Connectivity Risk): 네트워크 기반 자율주행 시 네트워크 장애로 인해 자율주행 기능 저하 또는 기능이 비활성화될 리스크					
	· 없음	· 낮음	· 낮음	· 높음	· 높음	· 높음
	④ 사이버리스크(Cyber Risk): 차량 도난, 운전자 납치, 데이터 탈취·도용 등을 목적으로 사이버 공격을 통해 행동·내부·연결리스크 등을 발생시킬 수 있는 리스크					
· 없음	· 낮음	· 낮음	· 보통	· 높음	· 높음	
⑤ 인간·기계 상호작용 리스크(HMI*** Risk): 기술·작동방법에 대한 이해·학습 부족 및 자동화 장치에 대한 과신 등으로 인간(운전자)이 차량의 ADAS 신호에 빠르고 적절하게 반응하지 못할 리스크						
· 없음	· 낮음	· 보통	· 높음	· 낮음/보통	· 없음	
글로벌 선진사 대응 현황	스위스리(Swiss Re), 자율주행차 관련 다양한 파트너십 전략 추구					
	· 스위스리와 BMW는 2018년부터 공동으로 자율주행 보험료 책정을 위한 지표인 ADAS 위험점수(ADAS Risk Score) 프로젝트를 진행					
	· 스위스리는 ADAS 위험점수를 시장 표준지표로 만들기 위해 글로벌 자동차 기업들과 협력을 강화해 옴					
	· 업계 최초 자동 발레파킹 솔루션인 아폴로 발레파킹(Apollo Valet Parking) 출시를 위해 2021년 중국 바이두와 파트너십 체결					
리버티 뮤추얼(Liberty Mutual), 자율주행 기술 기업인 투심플(TuSimple)과 제휴						
· 투심플은 자율주행 레벨4 트럭 운행 상용화에 주력하고 있는 기술 기업. 세계 최초로 사람이 탑승하지 않은 자율주행 트럭의 공공도로 주행에 성공하였으며, UPS, 유에스 익스프레스(U.S. Express) 등 기업 화물을 운송하기 위해 자율주행 트럭 서비스를 확장 중						
· 리버티 뮤추얼은 미래 자율주행 차량 운영기업을 위한 맞춤형 보험 솔루션을 개발·연구할 목적으로 투심플과 2021년 파트너십을 체결						
미국의 스타트업 업 테크놀로지(Koop Technologies), API 기반 자율주행차 보험 플랫폼 개발 중						
· API를 통해 자율주행차·기술회사로부터 수집한 데이터를 머신러닝 기술로 분석하여 관련 리스크 파악, 보험인수, 가격 책정 등에 활용						
· 기존 텔레매틱스 접근 방식에 비해 별도의 하드웨어가 필요하지 않고 대규모의 자율주행 차량 데이터를 수집 가능						
· 해당 플랫폼은 통해 보험사 등이 더 많은 정보에 입각하여 리스크를 인수하고 가격 결정을 내릴 수 있도록 지원하는 것을 목표로 함						

Source: Swiss Re, 언론보도 종합, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

Note: \*첨단 운전자 지원 시스템(Advanced Driver Assistance System), \*\*시간, 구간, 영역 등 자율 차량이 안전하게 운용되도록 설계된 조건(Operational Design Domain),

\*\*\*인간·기계 상호작용(Human Machine Interaction)

## (2) 디지털 기반 밸류체인 고도화를 통한 미래 경쟁력 강화

“  
글로벌 보험사, KPMG가  
실시한 설문조사에서  
청구·계약관리·언더라이팅  
관련 업무 개선이 가장  
시급하다고 응답 ”

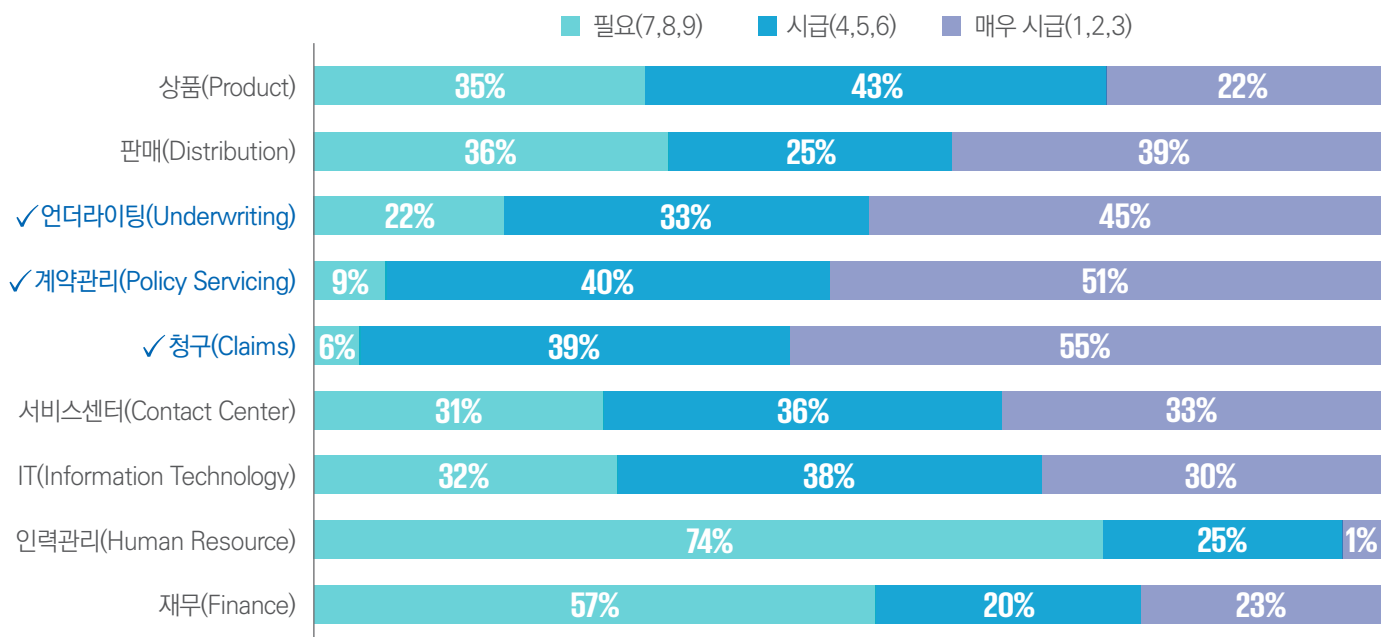
오늘날 보험사를 포함한 금융사들은 경쟁우위 요소가 금융 경쟁력인지, 기술·데이터 경쟁력인지 판단하기 어려운 시대를 맞이하고 있다. 보험산업은 빠르게 변화하는 디지털 환경에 적응하며 새로운 성장동력을 만들어가야 하는 상황에 처해 있으며, 이에 보험사는 중장기적으로 비용절감, 고객경험 강화 등 디지털·데이터를 기반으로 가치를 창출하는 역량을 경쟁력의 핵심요소로 전환하는 전략이 요구된다.

KPMG International이 글로벌 보험사들을 대상으로 한 설문조사에 따르면 보험 밸류체인 중 청구, 계약관리, 언더라이팅 등과 같이 고객과 접하는 빈도가 높거나, 고객 편의와 관련이 높은 업무 부문을 중심으로 개선이 가장 시급한 것으로 조사되었다. 지능형 업무 자동화(Intelligent Automation, IA)에 기반한 밸류체인 전반에 걸친 업무 효율성 제고 및 비용절감, 디지털 표준화를 위한 프로세스 재설계 등도 보험사의 주요 디지털 이니셔티브가 될 수 있다.

특히 자동화·디지털화를 통한 업무 효율성 강화는 변화하는 산업환경 및 리스크 대응에 대한 보험사의 대응력과 유연성을 확대하기 위해 중요도가 높은 과제로 꼽혀왔다. 그럼에도 불구하고, 레거시 시스템의 복잡성과 비용부담 등의 문제로 실제로 추진하기가 쉽지 않았던 것이 사실이다. 그러나 최근에는 글로벌 선진 보험사들이 자동화·디지털 이니셔티브를 중심으로 로우코드(Low-code, 최소화된 코딩으로 응용 프로그램을 빠르게 개발·배포하도록 지원하는 솔루션이나 개발 환경을 의미) 기술을 적용하는 사례가 확대되고 있다.



### » 보험사 밸류체인 중 개선·고도화가 가장 필요한 부문 설문조사 결과



Source: KPMG International(2019) 'Operational excellence in insurance', 삼성KPMG 경제연구원 재구성  
 Note: 설문에 참여한 69개 글로벌 보험사는 개선 필요성을 1~9로 응답하였으며, 1이 가장 개선이 시급함을 의미

“

비보험 콘텐츠까지 서비스할 수 있는 종합 금융·웰빙플랫폼 등 산업 경계를 넘나드는 새로운 미래 융복합 비즈니스 모델에 대해 고민 필요 ”

이에 따라 국내 보험사도 업무 효율성 강화 및 자동화·디지털화를 위한 방안으로 로우코드 기술의 유용성을 검토하고 이를 적용하는 것을 고려해볼 수 있다. 단, 로우코드 기술은 일반적으로 복잡한 비즈니스 로직, 광범위한 기능 통합, 수 백만 건의 방대한 트랜잭션을 매일 처리하는 등의 목적으로는 효율적이지 않으며, 기업이 내부 사용을 목적으로 하는 기능이나 B2B 앱을 구축할 때 가장 적합하다는 것을 유념할 필요가 있다.

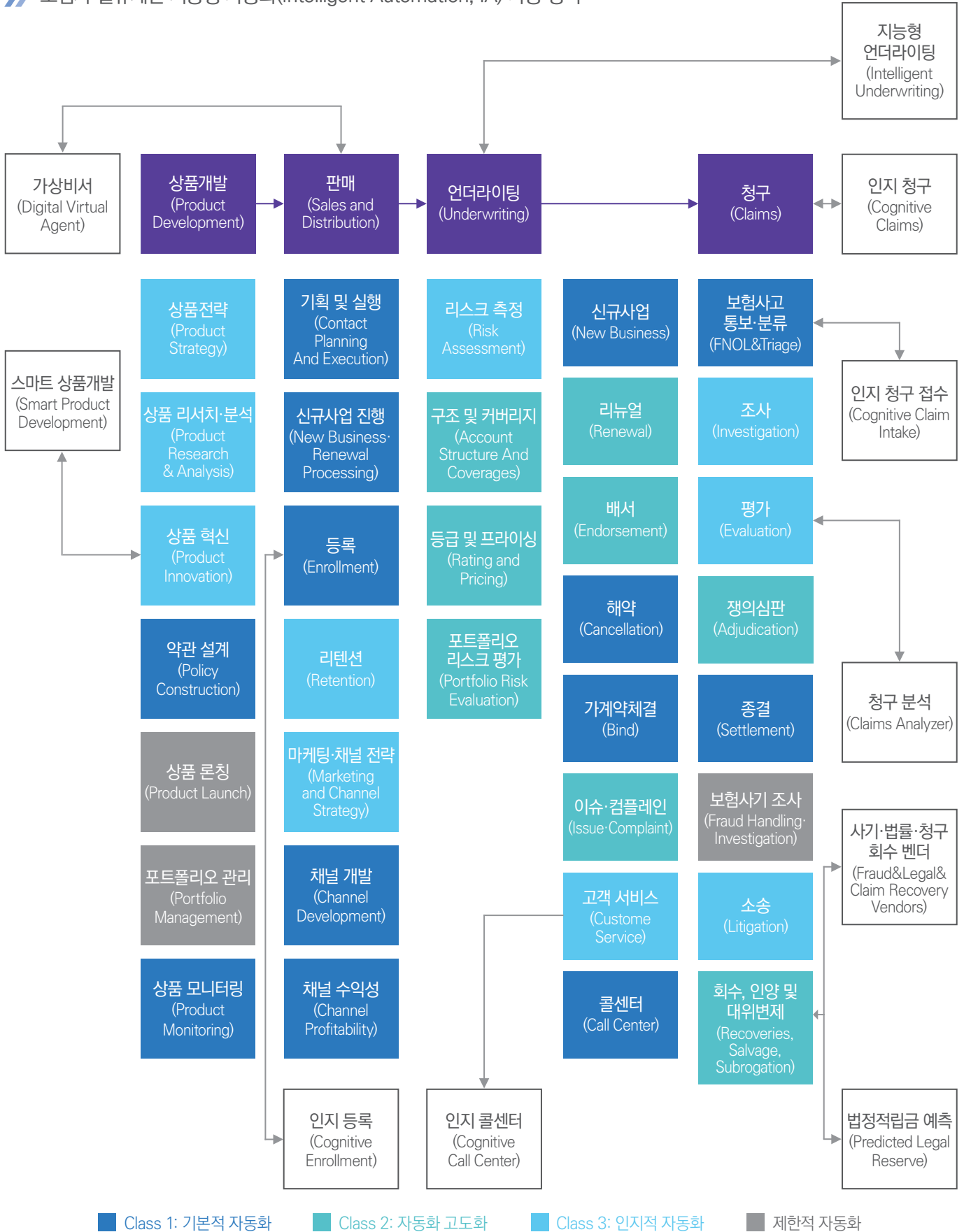
이와 더불어 다양한 산업 데이터의 집적·활용, 고객경험 강화, 채널 확대 등을 위해 정보·기술 기반의 다양한 기업들과의 파트너십을 지속적으로 모색함으로써 기업 간 개방·협력의 전략적 유용성을 높여야 한다. 우수한 데이터 역량·기술력 확보가 역동적으로 변화하는 금융환경 및 보험시장에서의 경쟁력 유지를 위해 점점 더 필수적인 환경으로 변화하고 있으므로, 기업의 투자를 집중하여 우수한 인재와 기술력 및 데이터 역량 확보에도 힘써야 할 것이다.

중·장기적인 관점에서 보험사는 금융 경쟁력을 유지·확보하기 위해 미래 비즈니스 모델 및 이를 현실화하기 위한 장기 로드맵을 정립할 필요가 있다. 산업 경계를 넘나들며 다양한 비보험 콘텐츠까지 서비스할 수 있는 생활형 종합 금융·웰빙플랫폼 등과 같은 미래 융복합 비즈니스 모델이 대안이 될 수 있다. 이를 위해 보험사는 미래 비즈니스 모델의 확장성을 극대화하고 플랫폼·디지털 생태계에서도 경쟁력을 확보할 수 있는 방안을 심도 있게 고민해 보아야 할 것이다.





» 보험사 밸류체인 지능형 자동화(Intelligent Automation, IA) 가능 영역



Source: KPMG International(2019) 'Operational excellence in insurance', 삼성KPMG 경제연구원 재구성

## [참고] 취리히보험, 로우코드 레거시 시스템 이슈를 극복

“ 취리히보험 UK, 로우코드 기술을 활용하여 ‘테러리즘 데이터 캡처 솔루션’과 ‘나의 보험플랜 포털’ 두 전사 시스템을 성공적으로 구축 ”

스위스 최대 규모의 다국적 보험사 취리히보험의 영국지부(Zurich Insurance UK, 이하 취리히UK)는 법인 매출의 약 3분의 2를 차지하는 테러 보장 보험상품의 언더라이팅 프로세스를 로터스 노트(Lotus Notes) 기반의 레거시 시스템 및 프로그램에 크게 의존해왔다. 취리히UK의 데브옵스 책임자인 배링턴 클락(Barrington Clarke)은 시스템의 낙후로 파생되는 여러 문제들로 인해 현재의 레거시 시스템이 취리히UK의 영업을 지원하는데 더 이상 적합하지 않다고 판단하고 시스템 재구축을 결정하였다. 이와 더불어 업무담당자와 IT담당자간 긴밀한 협의·업무진행을 위해 2021년 데브옵스(DevOps) 체계와 로우코드 개발방식을 도입하였다.

이에 대한 일환으로 취리히UK는 세계적 기술기업 지멘스(Siemens)의 로우코드 솔루션 플랫폼 멘딕스(Mendix)와 제휴하고, 로우코드 기술을 활용하여 12주라는 짧은 시간에 기존 레거시 시스템을 대체할 전사 솔루션(Enterprise-wide Solution)인 ‘테러리즘 데이터 캡처 솔루션(Terrorism Data Capture Solution)’을 구축하였고, 2022년 7월 롤아웃(Roll-out)하였다. 이를 통해 취리히UK는 테러 보장 상품의 언더라이팅과 관련된 수작업을 최소화하고, 언더라이팅의 정확도 및 처리속도를 높이는 등 업무효율을 크게 개선하였다.

또한 비슷한 시기 약 150만 명 규모의 고객들이 자신의 연금·투자 정보를 한 곳에서 확인할 수 있도록 지원하는 온라인 전사 솔루션 ‘나의 보험플랜 포털(My Plans Portal)’도 로우코드 기술을 활용하여 구축하였으며, 이를 백엔드(Back-end) 시스템에 통합하였다. 취리히UK는 2017년에 이미 고객의 셀프사진을 기반으로 나이 등을 유추하여 보험 견적을 산출하고 상품을 제안하는 FaceQuote 앱을 로우코드 및 이미지 인식기술을 활용하여 개발한 바 있다. FaceQuote 개발팀은 로우코드 개발자와 UX/UI 개발자 두 명으로 구성되었으며, 해당 앱의 프론트엔드(Front-end) 개발에는 4일, 전체 앱 개발은 총 7일이 소요되었다고 알려져 있다.

취리히UK는 향후 1,400개의 낙후된 로터스 노트 기반 레거시 프로그램을 로우코드를 활용한 업무 자동화 프로그램으로 대체할 계획이다.

ZURICH

Take a selfie and see how affordable peace of mind really is

### FaceQuote App. Zurich Insurance

- ✓ 로우코드(Low-code) 기술을 활용하여 7일만에 개발
- ✓ 연간 63,000장의 고객 셀프 사진을 보험상품 견적으로 변환

Upload Selfie

Facebook Twitter

Terms of Use

## 2. 성장동력 확충·시너지 극대화를 위한 밸류체인 확대·신사업 추진

### (1) 미래형 디지털 보험, 서비스형 보험(AAS) 비즈니스 모델 검토

“ 보험사, 임베디드 보험의 높은 성장 가능성 및 잠재성을 고려, 신사업 기회로 적극 검토해야 ”

서비스형 비즈니스 모델인 임베디드 보험 시장은 아직 초기 단계이다. 그러나 다양한 플랫폼 기반 서비스의 출현과 인슈어테크 기술 발전 등이 맞물려 향후 급격한 성장이 예상되는 분야이며, 낮은 판매·유통 비용으로 방대한 신규 고객 기반에 접근이 가능하기 때문에 보험사의 신사업을 위해 가장 우선적으로 고려되어야 할 영역 중 하나이다. 이에 보험사는 임베디드 보험 관련 다양한 비즈니스 모델의 검토, IT인프라 현대화, 신기술 확보 및 데이터 활용 역량, 효과적인 파트너십 전략, 관련 규제 체계 정비 등에 대한 선제적 고민과 준비가 필요하다.

#### ① API 기반 신사업을 위한 IT인프라 개선·고도화

임베디드 보험은 보험사와 제3자 시스템 간의 통합이 매끄럽게 진행될 때 가능하다. 그러나 보험산업의 디지털화는 신기술 적용 등 여러 측면에서 다른 산업에 비해 뒤처져 있다고 평가 받고 있으며, 특히 API 기반 플랫폼·인프라는 국내에서 오픈뱅킹이 제일 먼저 도입된 은행 산업 대비 성숙도가 떨어지는 것으로 알려져 있다. 임베디드 보험이 API를 기반으로 하는 디지털 보험서비스라는 사실을 고려 시, 레거시 인프라의 한계 등으로 많은 보험사가 시스템 유지·관리 비용의 증가, 상품개발 시간의 과도한 소요, 구형 기능의 제한, 신기술 적용의 어려움 등 다양한 제한사항에서 자유롭지 않을 것으로 판단된다.

이에 보험사는 산업의 거대한 흐름인 데이터 경제에 거시적으로 대응하고, 임베디드 보험 및 API 기반 데이터 솔루션 등을 원활히 적용할 수 있도록 자사의 IT 환경·인프라를 점검하고, 필요 시 백엔드 시스템 등 자사 IT인프라의 개선·고도화를 검토할 필요가 있다.

### » 임베디드 보험 유형 다양화(예시)



“임베디드 보험 유형 다양화에 따라 고객에게 새로운 가치를 제공할 수 있는 **다양한 파트너십 및 정밀한 상품설계 역량 중요성 증가**”

“  
 고객 니즈 충족·새로운  
 가치 창출이 가능한  
 상품설계 역량이 임베디드  
 보험상품의 차별화 및  
 품질을 크게 좌우할 전망 ”

## ② 차별화, 새로운 가치 창출을 위한 데이터 역량 확보

고객이 디지털 플랫폼에서 경제활동 시 고객과 관련된 다양한 비금융 데이터가 발생하게 된다. 향후 고객 여정 중 발생하는 고객의 비금융 영역 데이터를 확보·활용하여 고객 니즈를 충족 시키거나 새로운 가치를 창출할 수 있는 정밀한 상품설계 역량이 임베디드 보험상품의 차별화 및 품질을 크게 좌우하게 될 것이므로, 보험사는 자사의 데이터 활용 및 상품설계 역량 강화에 주력해야 할 것이다. 이와 더불어 인공지능과 같이 핵심 경쟁력을 좌우할 혁신기술 확보·개발에도 노력해야 하며, 보험사를 포함한 이해관계자들은 고객의 개인정보 보호 및 데이터 보안에 힘써 대중의 신뢰 확보에도 힘써야 한다.

## ③ 보험 침투율이 높은 분야를 중심으로 전략적 파트너십 확보

임베디드 보험은 간단히 말해 내재화(번들링)를 위한 보험의 모듈화다. 주로 비보험 사업자와 같은 제3자의 플랫폼에 디지털 보험상품을 내장하여 업종간 경계를 넘어 비금융 영역으로 서비스를 확장하는 것이 핵심이므로, 다양하고 긴밀한 파트너십이 사업 영위를 위해 가장 중요한 필수요건 중 하나가 된다.

따라서 임베디드 보험 사업 영위에 있어 전략적 파트너십 확보의 중요성은 두말할 필요가 없다. 임베디드 보험이 활성화됨에 따라 향후 시장 규모는 전반적으로 확대되겠지만, 산업 성격별로 임베디드 보험의 보급률은 크게 달라질 것이므로, 보험사는 가장 큰 침투율을 보일 것으로 전망되는 자동차, 여행, 부동산, 유통, 생활형 슈퍼앱 등의 산업분야·기업을 중심으로 효율성을 고려하여 파트너십 우선순위를 검토할 필요가 있다.

## ④ 규제 불확실성 제거 노력


임베디드 보험은 현재 금융소비자보호법 등 규제 문제로 인해 국내에서는 사실상 활성화되기 어려운 환경이며, 2022년부터 보험분야 규제 샌드박스 등을 통해 이제 막 논의가 시작된 단계라고 할 수 있다. 임베디드 보험은 고객 보험계약 관리, 판매규제 이행 단계의 결정, 잠재적인 데이터 소유권 문제, 소비자 보호 문제 등 현재의 규제체계 하에서 다양한 불확실성이 존재하는 상황이다.

보험업계는 국내 임베디드 보험시장의 활성화를 위해 관련 전문가들로 구성된 협의체를 통해 다양한 논의를 진행하고, 업계 공동의 노력을 통해 감독기관과 협력하여 인슈어테크 및 소비자 보호 관련 규제를 명확히 정립하고자 노력해야 한다. 이를 통해 임베디드 보험 관련 규제 불확실성을 해소하고, 상용화를 위한 환경을 조성해야 할 것이다.



» 임베디드 보험 관련 글로벌 선진 기업 사례

### 테슬라(Tesla)




**“DTC 기반 임베디드 보험상품을 고객에게 직접 제공”**


---

- 자동차 보험 분야로 서비스 확장을 위해 2019년 8월 테슬라의 보험사업부 ‘테슬라 보험 (Tesla Insurance)’을 출시
- 고객 데이터를 기반으로 실시간 피드백을 제공, 사고율을 낮춤으로써 보다 저렴한 보험상품 제공 및 고객 수용성 제고를 목표로 함
- 평균 안전점수를 받은 운전자에 20~40%(가장 높은 안전점수는 30%~60%)의 보험료 절약 가능
- 테슬라 CFO 자크 키르크혼 (Zach Kirkhorn)은 2022년 4분기 실적 발표에서 테슬라 보험 분기 성장률이 20%에 달한다고 언급

- 2022년 글로벌 투자은행 모건 스탠리 (Morgan Stanley)는 테슬라의 DTC(Direct to Consumer) 기반 임베디드 보험이 자동차 보험 유통의 새로운 흐름이 될 것이라 평가
- 테슬라 보험료 수입(Insurance Premium)은 2031년까지 96억 달러에 이르고, 시장점유율은 2.8%로 10위권 이내 진입 전망 (미국 자동차 보험산업 성장률 3%로 가정)
- 머스크는 2020년 10월 실적 발표에서 향후 ‘테슬라 보험’이 테슬라 전체 기업가치의 30~40%를 차지할 수 있다고 언급





### 솜포홀딩스(Sompo Holdings)



**“임베디드 보험사업 확대를 위한 전략적 투자·파트너십”**

---

- 일본의 솜포홀딩스(Sompo Holdings) 자회사 솜포아시아 (Sompo Asia)는 임베디드 보험 관련 인슈어테크 기업 커버 지니어스(Cover Genius)에 2021년 9월 5천만 달러의 전략적 투자 단행
- 커버 지니어스는 아마존 (Amazon), 인튜잇(Intuit) 이베이(eBay), 쇼피(Shopee) 등 글로벌 기업들에게 API 기반 맞춤형 보험솔루션을 제공
- 커버 지니어스는 미국 50개 주와 60개 이상의 국가에서 보험 관련 서비스를 제공 중
- 솜포홀딩스는 커버 지니어스의 글로벌 디지털 플랫폼 Xcover를 기반으로 글로벌 임베디드 보험시장에서 디지털 유통 채널을 확장·강화할 예정
- Xcover는 커버 지니어스의 글로벌 디지털 플랫폼으로 개인 맞춤형 임베디드 보험 제공
- 솜포홀딩스는 아시아 전역 14개 시장에서 커버 지니어스와의 파트너십을 통한 디지털 혁신을 선적용 후 글로벌 네트워크로 지속 확대할 예정
- 솜포아시아 CEO 다니엘 네오 (Daniel Neo)는 임베디드 보험의 미래 시장성을 높게 평가하여 이번 전략적 투자를 결정했다고 언급

### 이케아(IKEA)



**“고객 니즈 및 고객경험 강화를 위해 파트너십을 통해 White-Label 보험상품 제공”**

---

- 스웨덴 가구 기업 IKEA는 Swiss Re의 B2B2C 디지털 보험솔루션 기업인 iptiQ와 파트너십을 맺고 주택보험인 HEMSÄKER를 2020년 2월 출시
- 스웨덴어로 ‘가정’과 ‘안전’ 두 단어를 합친 HEMSÄKER는 IKEA의 온라인 플랫폼에 내장되어 고객에게 제공되지만, iptiQ가 판매·고객응대 등 보험 관련 모든 업무를 직접 관리
- 스위스, 싱가포르를 시작으로 말레이시아, 멕시코 등에서도 제공되며, 다른 국가로도 점진적으로 확대할 예정
- 이케아 스위스의 CEO 제시카 안데렌 (Jessica Anderen)은 안전에 대한 고객들의 니즈를 파악하고, 저렴하고 쉽게 구매할 수 있지만 포괄적 보장을 제공하는 보험상품을 출시할 필요성을 느꼈다고 언급
- 기존 주택보험은 주택설비 등 집 구조물 위주의 보장이었으나, HEMSÄKER는 고객의 주택뿐만 아니라 가구 등 집안 내 소유물과 소지품까지도 보장
- 연간 59달러를 기본 옵션으로 홍수, 화재 등에 의한 재산손실이나 집안 내 사고로 인한 장애 또는 사망의 경우 최대 50,000달러까지 보장
- 보험 구매 시 연간 1,000포인트 (10달러 상당) 지급

### 리버티 스페셜티 마켓스(Liberty Specialty Markets)



**“비금융사업자에게 임베디드 보험 솔루션 제공을 위해 보험사와 인슈어테크가 협력”**

---

- 글로벌 손해보험사 리버티 뮤추얼 (Liberty Mutual Insurance)의 글로벌 리스크 솔루션 사업부인 리버티 스페셜티 마켓스(Liberty Specialty Markets)는 인슈어테크 기업 REIN과 파트너십을 체결
- 이를 통해 리버티 스페셜티 마켓스는 글로벌 전자제품 제조사 소니전자(Sony Electronics, 이하 소니)가 자사의 드론 구매자나 보유자에게 임베디드 보험상품을 제공할 수 있도록 지원
- 소니는 2021년 12월 풀사이즈 미러리스 렌즈 교환식(Full-size mirrorless interchangeable-lens) 알파 카메라2를 장착할 수 있는 초소형 드론인 Airpeak S1을 출시
- 리버티 스페셜티 마켓스의 Delegated Authority Practice 부문 책임자인 루이스 에드워드 (Lewis Edwards)는 소니의 드론 신제품에 대한 보험솔루션 제공과 더불어 드론 이용자들의 니즈를 충족하기 위한 맞춤형 솔루션 개발을 위해 REIN과의 파트너십을 결정했다고 언급






“ 헬스케어·장기요양서비스 등 보험사의 고유 역량을 연계·활용하여 시너지를 극대화할 수 있는 사업 확장 고려 필요 ”

## (2) 비금융 부문 밸류체인 확대를 통한 금융·웰빙 통합서비스 제공

최근 금융당국은 금융과 비금융의 융합을 촉진하고 시너지를 제고하기 위해 금융사의 부수 업무와 자회사 출자 범위를 폭넓게 확대하는 등 규제 개선을 추진 중이다. 그 결과, 관련 규제가 완화되며 보험사(또는 자회사)의 부수업무 방식으로 헬스케어 관련 플랫폼 서비스 제공, 필요 범위 내 선불전자지급업무 영위 등이 허용되는 등 보험사의 디지털 헬스케어서비스 사업을 위한 환경이 조성되고 있다. 이와 더불어 금융당국을 중심으로 보험사의 장기요양서비스 사업 진출을 촉진하기 위한 다양한 논의가 진행 중이며, 향후 관련 규제가 점진적으로 완화될 것으로 전망됨에 따라 보험사에게 보다 호의적인 사업환경이 조성될 것으로 기대된다.

보험업계는 금융당국의 이러한 규제완화 기초를 보험산업의 새로운 수익모델 및 중·장기적인 경쟁력 확보, 신규시장에 대한 선제적 대응, 데이터 기반 경쟁력 강화, 치료가 아닌 예방 중심 관리체계 구축 등 다양한 전략적 요소를 확보하기 위한 기회로 인식해야 한다. 이에 보험사는 전통적 밸류체인과 시너지가 높은 디지털 헬스케어서비스와 같은 사전예방·관리 영역이나 장기요양서비스와 같은 사후관리 영역으로의 진출을 검토할 필요가 있다.

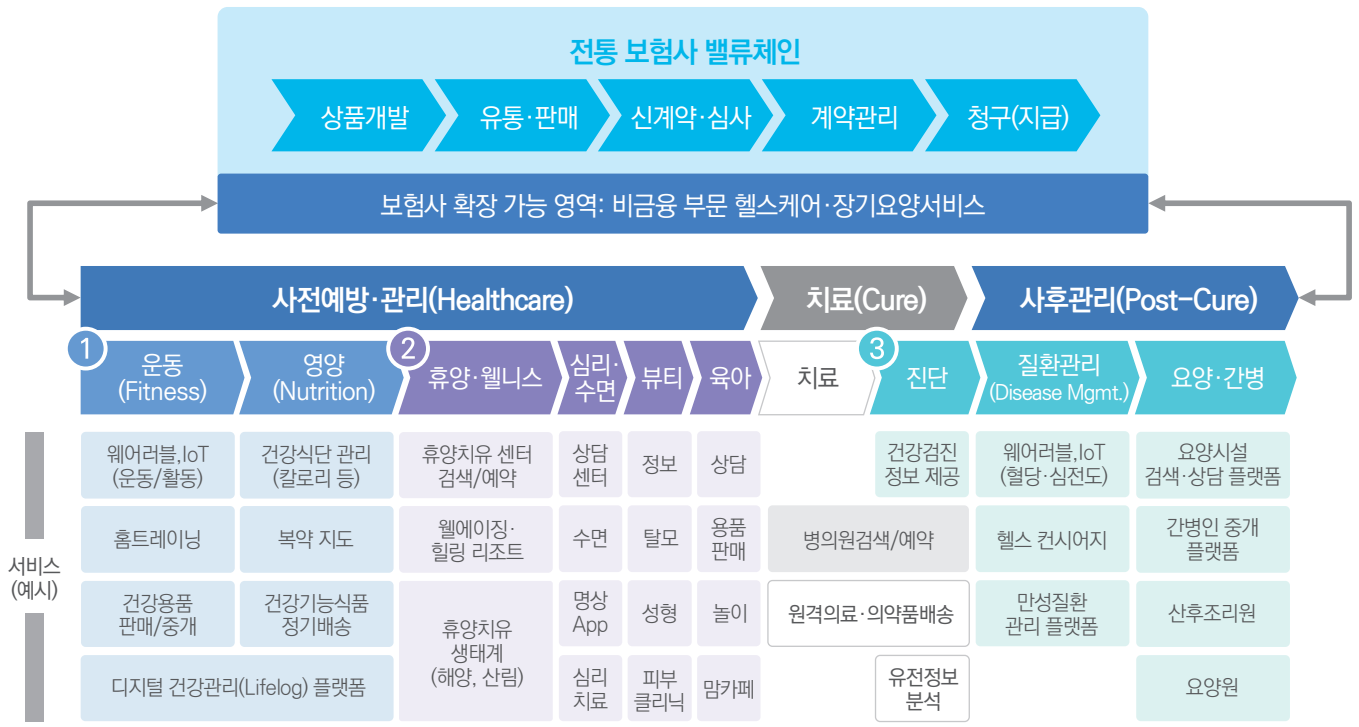
그러나 새로운 시장에 진입하는 것은 어렵고 복잡한 과정이며, 신중한 계획과 접근이 요구된다. 먼저 신사업 관련 기회요인과 사업 관련 고유·평판 리스크, 노하우 확보 방안, 수익성 및 사업 타당성 등 관련 사항에 대한 면밀한 점검·검토가 필요하다. 또한 보험사는 정제된 국내 보험 시장에 대한 서비스 차별화와 기존 보험산업의 밸류체인 확장성을 고려하여 각 사업별로 연계 시너지를 극대화하기 위한 정밀한 사업 전략 수립이 요구된다. 이를 위해 경제성, 수익성 및 사회적 책임이 균형을 이루는 지속가능한 비즈니스 모델에 대한 깊은 고민이 선행되어야 한다.

성공적으로 신사업을 영위하기 위해 헬스케어, 보험, 장기요양서비스 등 사업모델 간 연계·시너지를 바탕으로 보험사는 소비자의 건강 증진을 통한 우수한 고객경험을 창출하기 위해 우선적으로 노력해야 한다. 이와 더불어 헬스케어 및 장기요양서비스와 보험사업 간 긴밀한 연계를 통해 보험상품의 효용성을 극대화하고, 교차판매 등을 통한 판매효율성 및 수익성 강화에도 힘써야 한다. 보험사의 느린 실행력, 부족한 사업 노하우, 디지털 역량·기술력 등을 보완·강화하기 위해 다양한 파트너십을 확보하고자 하는 노력도 병행되어야 하며, 여러 산업과의 제휴·협력을 통해 이종업종 관련 데이터 활용, 새로운 부가서비스 연계 등 상생 가능한 협업 서비스 개발도 중시해야 한다.

궁극적으로 신사업을 통해 고객가치를 차별화하고 장기성장성을 확보하기 위해 보험사는 기존 밸류체인과 신사업 간 연계·시너지를 바탕으로, 위험인수·보장이라는 기존의 사업영역을 넘어 사전예방·관리-보험-사후관리(장기요양)서비스가 원스톱으로 연결되는 생활형 종합 건강관리 플랫폼을 지향해야 할 것이다.



» 보험사 밸류체인 확장 가능 영역



**금융사**

HowFIT anyfit PLUS AIA Vitality MIRAE ASSET 미래에셋증권 Cigna 라이나생명 KB 골드라이프케어 SAMSUNG 삼성생명 하나은행 신한생명 우리은행 MetLife

**이중산업 플레이어**

noom. AMORE PACIFIC HERBALIFE NUTRITION 힐리언스 선마을 어와 Naver goodoc 케어닥 MRC PELOTON MIRROR from Q Lifestyle Pulmuone KIMST 서울대학교병원 koqiri SNUH 서울대학교병원 kakao MyHealthNote 요양내비 kt PILLDOC 닥터요양 닥컴 당가육아 SAMSUNG 삼성전자 withmate

\*의료법상 의료행위와 연계된 직접적인 서비스 제공은 불가

<p>‘의료정보 활용·분석에 대한 경쟁력 보유·밸류체인 확장 용이’</p> <p><b>보험사의 기존 밸류체인과 높은 연계 시너지</b></p>	<p>‘신계약 감소·손해를 증가 등에 따른 영업실적 악화’</p> <p><b>보험 상품 제공자를 넘어 새로운 수익 모델 필요</b></p>	<p>‘포화 상태인 보험시장 속 보험 판매 경쟁 심화’</p> <p><b>고객중심 보험 상품·서비스 제공 및 차별화 필요</b></p>
<p>‘고연령층 증가에 따른 상품·서비스 수요 지속적 증가’</p> <p><b>고령층 신규 시장 부상에 선제적 대응 필요</b></p>	<p>‘만성질환자 증가로 인한 의료비 지출 가속화 전망’</p> <p><b>예방 가능한 사망·질병에 대해 체계적 관리 필요</b></p>	<p>‘신기술·기기를 활용한 데이터 수집·분석·활용 가능성 증대’</p> <p><b>확률·통계 기반에서 데이터 기반으로 경쟁력 강화 필요</b></p>

“ 시중금리 상승 및 금리 변동성 확대에 따라 저금리 기조에 맞춰져 있던 투자전략에 대한 점검·재검토 필요 ”

### 3. 중장기적 관점 리스크 관리와 투자전략 재검토

국내 보험사의 자산운용이익률은 저금리 기조 등의 영향으로 2013년 이후 지속적으로 하락하고 있으며, 생명보험사의 경우 2021년 9월 기준 3.22%의 운용자산수익률 기록했다. 손해보험사의 자산운용이익률 또한 생명보험사처럼 지속적인 하락세를 기록 중이었으나, 2021년 9월을 기점으로 소폭 상승하며, 2022년 9월 기준 3.18%의 운용수익률을 기록했다.

과거 저금리 기조가 장기화되고 보험영업에서 수익성이 악화되며 보험사의 운용자산수익의 중요성이 더욱 증대한 가운데, 현재는 글로벌 긴축의 영향으로 시중금리가 반등하는 등 금리 변동성이 확대됨에 따라 보험사는 그동안 저금리 기조에 맞춰져 있던 투자전략에 대한 점검 및 재검토가 필요한 시점이다.

먼저 보험사는 유동성 리스크에 특히 주의를 기울일 필요가 있다. 2022년 12월을 정점으로 감소세를 기록하고 있으나, 2022년 12월 한달간 보험사의 환매조건부채권(R Repo, Repurchase Agreement, RP) 매도 규모는 약 33.3조 원 규모로 파악되는데, 이는 2021년 12월 8.8조 원의 4배 수준이다. RP매도 규모의 급증은 저축성 보험과 퇴직연금 부문의 대규모 만기 도래로 인한 것으로 분석된다.

그러나 이는 2022년 하반기 발생했던 채권시장 경색과 같은 스트레스 상황이 발생하거나 금융여건이 악화될 경우, 보험사들이 유동성 확보에 어려움을 겪을 수 있다는 사실을 보여준다. 또한 최근 실리콘밸리은행(Silicon Valley Bank, SVB) 파산 사태나 UBS의 크레디트스위스(Credit Suisse) 인수 등과 같은 사례를 계기로 국내 보험사에게도 안정적인 자금 확보의 중요성이 더욱 증대했다. 고금리 상황에서 불확실성이 지속됨에 따라 보험사는 부동산PF 대출 부실화 등과 같은 다양한 가능성을 상정하여 단기 유동성 관리에 집중하고, 보수적으로 대손충당금을 확보하는 등 리스크 관리를 강화할 필요가 있다.

또한 보험사는 금리리스크 헤지를 위해 투자 포트폴리오를 최적화하여 금리 변화에 대응하면 서도, 금리상승기에 변동금리 상품에 대한 투자를 확대하는 등 수익률 제고를 위해 시장금리가 상승하는 상황을 적절히 활용해야 한다. 이에 대한 일환으로 보험사는 금리가 오르는 시기 가격이 저렴해지는 초장기 우량채권의 매입을 고려하거나, 변동금리가 적용된 안정적인 현금 흐름(이자수익) 창출이 가능하면서도 변동성이 낮고 상대적으로 위험이 낮은 선순위 사모대출 펀드 등에 대한 선별적 투자 등을 고려해볼 수 있다.



“ IFRS17과 K-ICS로 인해 보험사의 재무건전성 관리의 중요성이 높아짐에 따라 장기적·안정적인 수익 창출에 주력할 필요 ”

한편 국내외 저성장 기조 및 경기침체에 따라 현재의 금리상승기 이후 저금리 시대가 도래할 가능성 역시 배제하기 어려우므로, 중장기적으로 해외투자 확대를 통한 자산운용수익률 제고 방안도 고려해 볼 수 있다. 2020년 4월 보험사의 해외투자 비중 한도를 높이는 보험업법 개정안이 국회를 통과하였고, 10월에 시행됨으로써 보험사가 해외투자 비중을 총자산의 50% 까지 투자할 수 있는 길이 열리게 되었다. 국내투자만으로 자산·부채 듀레이션 갭(Duration Gap) 축소를 위한 적절한 포트폴리오를 구성하거나 투자수익률을 개선하기가 쉽지 않은 만큼 투자 다각화 측면에서 해외투자 확대가 방안이 될 수 있다. 그러나 최근 전 세계적으로 시행되는 금리인상의 여파로 인해 금융 불확실성이 높은 만큼 신중한 접근이 요구된다.

이에 단기적으로는 한도 상황에 따른 신규투자나 해외투자 확대를 고려하기보다는 당분간 현재 거래 중인 운영사나 과거 트랙 레코드를 보유하고 있는 거래처를 대상으로 추가 투자를 진행하는 등 불확실성이 해소될 때까지 선별적이고 보수적으로 투자를 진행해야 할 것으로 판단된다. 장기적으로는 해외투자 확대에 대비하여 적절한 내부통제를 정립하고 사후 모니터링을 강화함으로써 점진적으로 해외투자를 확대하는 방안을 검토할 수 있다.

특히 금리변동성이 높아짐에 따라 자산·부채 통합관리(Asset Liability Management, ALM)에 기반한 안정적인 자산운용 기조가 중심이 되는 것이 무엇보다도 가장 우선시되어야 한다. 2023년부터 적용되는 IFRS17 및 K-ICS에 따라 과거 초저금리 시기에 급격히 늘어난 높은 비율의 대체투자 포트폴리오를 축소하고, 시가평가되는 자산·부채와의 미스매치로 발생하는 리스크를 완화하기 위해 점진적으로 포트폴리오를 전환해 나가야 한다.

ALM에 기반한 안정적 자산운용을 전제로 잉여자금 등의 여건이 허락된다면 보험사는 투자 포트폴리오 전략 다변화 및 투자수익률 제고의 일환으로 위험계수 대비 투자효율성이 좋은 대체 투자처 발굴 등을 검토해볼 수 있다. 전 세계적으로 산업기형 변화에 따라 유망하고 성장 가능성이 높은 2차 전지와 같은 신재생·친환경 에너지, 언택트·디지털, 물류·데이터센터, 메타버스, 헬스케어 등이 고려 대상이 될 수 있다.

마지막으로 향후에도 ESG에 대한 사회적인 요구가 더욱 거세질 것으로 전망되기 때문에 ESG 요소 또한 투자 의사결정에 고려되어야 하며, 과거 안정적인 수익을 올릴 수 있었지만 ESG가 추구하는 가치와 거리가 있는 석탄발전 등과 같은 기존의 투자산업군을 대체하기 위한 노력도 병행되어야 한다.



#### 4. 콘텐츠 강화·모집채널 다각화를 통한 채널 경쟁력 제고

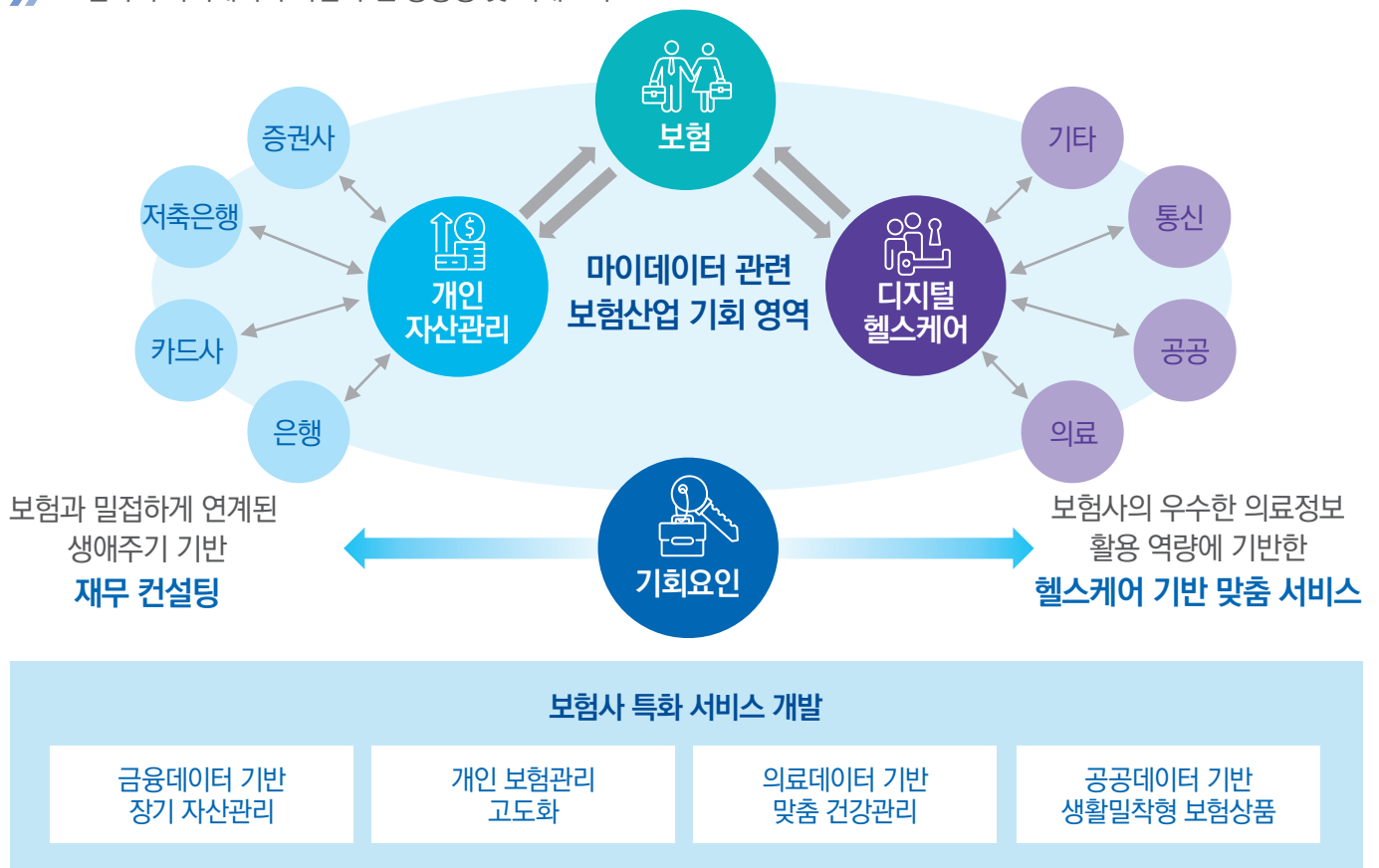
“ 다양한 업권·산업과의 제휴를 통해 상품 확장성 극대화 및 언택트 채널 영향력 확대 필요 ”

현재 보험업계의 채널지형은 그 어느때보다 극심한 구조적 변화를 경험하고 있다. 이에 보험사는 변화하는 채널 판도에 효과적으로 대응하고, 고객들이 보다 쉽고 편리하게 보험상품을 접할 수 있도록 기존 채널 전략을 개선하고 고도화할 필요가 있다. 특히, 이미 성숙도가 높은 대면 채널보다는 향후 성장 가능성이 큰 언택트 채널에서의 영향력 확대에 집중하는 것이 방안이 될 수 있다.

타 업권에 비해 다소 느리지만, 보험산업도 디지털·데이터를 활용한 언택트 기반의 새로운 상품·서비스가 등장하고 있으며, 다른 금융권과 마찬가지로 이러한 추세는 점차 가속화될 전망이다. 이에 보험사는 마이데이터와 같은 데이터 기반의 새로운 비즈니스 진출을 적극적으로 검토·추진하여 향후 더욱 확대될 언택트 채널에서 보험사가 주도권을 갖는 고객 접점을 확보하는 기회로 활용해야 한다.

장기적으로 보험사의 마이데이터가 보험상품 보장범위 확대, 고령자·유병력자 대상 보험상품 다양화, 소비자 선택권 강화 등 콘텐츠로서 의미 있는 가치를 제공하기 위해서는 보험업의 강점을 적극 활용할 수 있는 공공·의료 데이터의 활용이 필수적이라 판단된다. 따라서 보험업계는 공공·의료데이터 등 보험업에서 활용 가능한 다양한 데이터 활용 방안을 지속적으로 모색하는 한편, 보험상품 개발·판매와 관련하여 보험사의 자체적 책임과 내부통제를 강화하는 동시에 보험사의 자율성을 제고하는 환경을 조성하기 위해 노력할 필요가 있다.

#### » 보험사의 마이데이터 사업 추진 방향성 및 기대효과





파트너십을 활용한 언택트 기반의 보험상품 개발·확대에도 적극 힘써야 한다. 금융권 내 타 업권뿐만 아니라 고객이 일상생활에서 자주 사용하는 e커머스, 홈쇼핑, 포털, 모빌리티 등 다양한 산업·업권과의 제휴를 통해 온라인 보험상품의 확장성을 극대화하고, 고객 접근성을 강화할 필요가 있다.

“  
마이데이터 등 보험사가  
주도권을 갖는 언택트 고객  
접점 확보 노력 필요 ”

이와 더불어 보험사는 GA 및 빅테크·핀테크 기업 등 경쟁기업들의 시장 영향력 확대에 대응하기 위해 다양한 채널 전략의 장단점을 고려하여 이를 자사 여건에 맞도록 병행함으로써 모집채널을 다각화해야 하며, 채널 전략 간 모집 효과 및 시너지가 극대화되는 균형적인 채널 운영 방안을 지속적으로 모색해야 할 것이다.



» 보험사 모집채널 전략 비교

구분	방안	Pros	Cons
보험사 내부 채널	전속 보험설계사	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 장기적인 차원에서 가장 안정적으로 보험사 영업력 및 자체 판매채널 역량 강화에 기여</li> <li>- 설계사를 통한 대면 영업은 청약철회 비율이 낮음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 체계적인 설계사 교육 지원 등을 위한 인프라 및 교육체계 확보 필요</li> <li>- 교육비용, 유지비용 등의 증가</li> <li>· 자회사형 GA 설립이 증가하며 인력확보 경쟁 심화로 역량 있는 설계사 유지·확보가 어려움</li> </ul>
	언택트·온라인 채널	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 인슈어테크 발전 등의 영향으로 채널의 디지털화·언택트화가 급속도로 진행 중이며, 트렌드 변화에 따른 거시적인 채널 전략에 부합</li> <li>· 업무효율 증가, 보험절차 간소화, 고객경험 강화, 비용 절감 등에 효과적</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 생명보험사의 경우, 상품구조가 손해보험사보다 복잡하여 언택트 채널 활성화가 쉽지 않음</li> <li>· 언택트·온라인 서비스에 특화된 빅테크·핀테크 기업 대비 경쟁력이 떨어짐</li> </ul>
보험사 외부 채널	자회사형·디지털 GA	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 보험사 고용부담 감소, 영업력 확보, 규모의 경제 실현, 경영 효율성 제고 등의 효과</li> <li>· 자사 상품뿐만 아니라 타 보험사의 상품도 판매가 가능하여 자사 상품만 판매 가능한 전속 설계사 이탈 방지</li> <li>- 점유율·수익성 강화 및 경쟁사 상품동향 파악 가능</li> <li>· 자사 상품 판매 비중·판매채널 통제력이 상대적으로 높음</li> <li>· (디지털 GA의 경우) 데이터 활용, 비용 절감, 디지털 세대 공략, 채널 다양화 전략에 효과적</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 전속 보험설계사와 자회사형·디지털 GA에 소속된 보험설계사 간 이해상충 문제 발생</li> <li>· 상대적으로 자사 상품 판매를 주력할 가능성이 높아 일반 GA 대비 서비스 경쟁력이 낮을 수 있음</li> <li>· (디지털 GA의 경우) 디지털 판매 조직이 증가하고 있어 수수료·출혈 경쟁이 심화될 가능성(특히 장기인보험)이 높음</li> <li>- 서비스 차별화가 어려우며, 아직까지 뚜렷한 성공사례를 찾기 어려움</li> </ul>
	동종·이종 디지털 플랫폼과 제휴	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 제휴를 통해 디지털 역량을 강화할 수 있으며, 고객 접점을 다양화할 수 있음</li> <li>· 이종산업과 제휴하는 경우, 높은 시너지와 확장성을 기대할 수 있음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 제휴 관련 비용 등으로 인한 수익성이 낮음</li> <li>· 고객접점에 대한 주도권이 약화되거나 제휴 플랫폼에 예측되는 효과가 발생</li> </ul>

“ IFRS17 및 관련 제도하  
자본·손익 변동성 최소화,  
장기가치중심 균형 성장  
추구 필요 ”

## 5. 자본·손익 변동성을 최소화하는 가치중심 성장

IFRS17 및 K-ICS 도입으로 인해 보험사의 재무·상품·리스크 관리 및 자산운용 등 경영관리 전반에 걸쳐 큰 변화가 예상된다. 이에 보험사는 변화에 따른 영향도 및 리스크를 선제적으로 파악하고, 체계적인 대응체계를 마련하여 변동성을 최소화하는 데 노력해야 한다.

상품 측면에서는 손익인식 방법이 변경됨에 따라 매출에 포함되지 않는 저축성 상품보다는 보장성 상품에 주력하여 수익을 유지하는 판매전략으로의 전환이 필요하다. 또한 부채의 시가 평가에 따른 재무건전성을 확보하기 위해 확정고금리 상품은 지양하되, 이차역마진에 대비할 수 있는 실적 배당형 등을 중심으로 상품을 다양화해야 한다.

자산운용 측면에서는 보험부채 가치가 시가평가로 변경되었으므로 할인율에 따라 장기 특성을 가진 보험부채의 가치가 급변할 수 있다. 이에 금리 민감도 등에 따라 자산·부채의 듀레이션 갭이 확대될 가능성이 있기 때문에, 보험사의 재무건전성 관리가 무엇보다도 중요해질 것으로 판단된다. 따라서 보험사는 기존의 수익 극대화 전략에서 듀레이션 갭 축소 전략으로의 전환이 필요하며, 향후 안정성을 최우선으로 하는 듀레이션 관리가 자산운용 및 경영관리의 핵심이 되어야 할 것이다.

또한 K-ICS의 시행으로 자본규제가 더욱 강화되었기 때문에, 자본관리에 대한 전문성을 강화하는 등 보다 정밀한 관리 역량을 키울 필요가 있다. 가용자본 확충을 위한 증자, 후순위채, 신종자본증권 발행 등은 재무적 부담 등으로 인해 제약이 많으므로, 이러한 방안보다는 주력 판매상품 전환, 자산·부채간 듀레이션 미스매치 개선, 내부모형 도입 등을 통해 필요한 요구 자본을 줄이는 방안이 우선적으로 고려되어야 한다.

리스크·경영관리 측면에서는 K-ICS 도입으로 보험사의 리스크 측정방식이 강화·정교화되기 때문에 리스크 관리 역량의 세분화, 리스크 관리 조직 역할의 전사적 확대, 리스크에 기반한 의사결정 체계 수립, 리스크 대비 성과를 측정하는 성과관리 체계 마련 등을 통한 리스크 중심 경영 내재화에 힘써야 한다. 궁극적으로 IFRS17 및 K-ICS 시행에 따라 자본·손익의 변동성을 최소화하며, 단기손익보다는 계약 유지율 관리 및 계약서비스마진(Contract Service Margin, CSM)에 기반한 장기손익 관리에 중점을 두는 가치중심의 균형 있는 성장에 집중해야 한다.

마지막으로 자사 현황에 대한 명확한 이해를 기반으로 회사 여건에 가장 적합하고 효율적인 관리방안을 모색하고, IFRS17 및 K-ICS 도입으로 변화된 경영 패러다임에 적응하며 새로운 제도의 안정적인 정착을 위해 지속적인 노력을 기울여야 할 것이다.



“  
 보험사, 리스크  
 인수·보장뿐만 아니라  
 투자활동 등 자금공급  
 역할에서도 지속가능성  
 내재 필요 ”

## 6. 보험사 신뢰도 제고 및 미래 성장기회를 위한 ESG 경영

기술발전 및 4차 산업으로의 전환 과정에서 파생되는 경제활동 구조 변화에 따라 다양한 리스크 요인들이 부상하고 있다. 뿐만 아니라 기후변화 등 환경 이슈와 더불어 보험계약자에 대한 불완전판매 방지, 취약계층을 위한 상품 확대 등과 같은 사회적 이슈와 관련하여 보험사의 책임과 역할 확대에 대한 요구가 높아지고 있다.

특히, 코로나19 팬데믹 이후 ESG의 가치가 크게 주목받는 가운데, 상품·서비스를 통한 보험 본연의 리스크 인수·보장이라는 본질적 역할은 물론 자금공급 등 보험사의 사회적 역할에도 지속가능성을 추구하는 ‘지속가능한 보험’은 이미 보험사들이 지향해야 할 전 세계적인 흐름과 가치로 부상했다. 글로벌 보험산업 전반에 걸쳐 경영의 축이 지속가능성으로 이동함에 따라 ESG는 이미 보험사의 투자활동과 의사결정 등에 큰 영향을 미치고 있으며, 장기적으로는 보험사의 전반적인 경영 및 사업영위 방식 또한 변화시킬 것으로 전망된다.

글로벌 주요 금융사들은 기업경영의 뉴 패러다임으로 부상한 ESG를 위기이자 기회로 인식하고 ESG 경영에 앞장서고 있다. 전 세계적으로 금융사의 경영원칙을 달성하는 과정에서 지속가능성을 확보하려는 ESG 경영으로의 전환이 크게 가속화되고 있으며, 기업의 핵심 이해관계자인 투자자, 고객, 사회, 정부 등도 기업에게 높은 수준의 ESG 경영체계를 갖추도록 요구하고 있는 상황이다.

### » 보험사의 ESG 경영 과제

<p style="text-align: center;"><b>리스크 인수자 측면</b></p> <p style="text-align: center;"><b>환경(Environmental)</b></p>		<p style="text-align: center;"><b>자금 공급자 측면</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ESG를 고려한 투자 포트폴리오</b></p>	
<p style="text-align: center;"><b>ESG 관련 보장상품 확대</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 신재생에너지 산업 등 탄소중립 이행산업 리스크 보장상품 확대</li> <li>· ESG 전문조직과 협력하여 ESG 관련 요구사항을 충족하는 보험상품을 개발·제공</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>저탄소 이니셔티브 지원</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 에너지 사용량 감소 및 탄소중립 이행에 대해 보다 낮은 보험료로 보험상품 제공</li> <li>· 환경 친화적이지 않은 기후변화·탄소배출 유발 산업의 위험인수 축소</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 재생에너지, 청정 기술, 사회적 책임 기업 등 ESG 기준을 충족하는 기업 및 ESG 펀드, 녹색채권, 지속가능펀드 등에 자본 배분·장기투자를 확대하여 ESG 친화 기업에 대한 지원 강화</li> <li>· 투자 결정 시 투자대상 기업의 ESG 기준을 고려하고, 투자 결정이 기업의 ESG 요인에 미치는 잠재적 영향 평가</li> <li>· ESG 실적이 부진하거나 ESG 원칙에 부합하지 않는 산업·기업에 대한 투자 배제·회수</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>사회(Social)</b></p> <p style="text-align: center;"><b>사회 안전망 역할 제고</b></p>		<p style="text-align: center;"><b>지배구조(Governance)</b></p> <p style="text-align: center;"><b>지배구조·경영개선 유도</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 급격한 고령화 및 사회 문제 해결을 위한 고령화 상품 지속 개발, 저소득층, 자영업자 등을 위한 미니 보험상품 제공 등</li> <li>· 새롭게 부상하는 비즈니스·이머징 리스크 등 관련 상품·서비스 제공</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>· 시장·기업 관련 고유 리스크평가 체계 고도화·정교화</li> <li>· 기업 리스크 인수 시 지배구조 리스크 평가를 반영하여 기업 지배구조·경영개선 유도</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>기업활동 내 ESG 내재화</b></p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 투자 시 기업의 환경적 영향, 사회 및 지배 구조 등 ESG 관련 기준을 투자 결정 프로세스에 통합·반영</li> <li>· 주주제안 투표, 주주총회 참석, 경영진과 직접 소통 등의 활동을 통해 투자대상 기업과 협력하여 ESG 관행 개선</li> <li>· 보험사의 ESG 성과를 정기적으로 측정하여 보험 계약자, 규제 기관 및 투자자 등 이해관계자에게 공개하여 투명성 강화</li> </ul>			

“ 보험사, ESG를 사회적 신뢰도 제고 및 미래를 위한 성장 기회로 삼아야 ”

이러한 추세에 따라 글로벌 보험사들은 이미 지속가능한 펀드에 대한 투자를 늘리고, ESG 요소를 경영 전략, 밸류체인 등에 반영하며 ESG 경영에 박차를 가하고 있다. 한국사회책임투자 포럼에 따르면 2020년 전체 글로벌 보험운용자산의 20%(6조 달러)를 차지하고 있는 20개의 글로벌 보험사가 석탄투자를 철회했으며, 프랑스를 대표하는 보험사 악사(AXA)도 2020년 한해에만 녹색자산에 투자하는 운용자산을 약 40% 늘린 바 있다.

세계 최대 규모의 자산운용사 블랙록(Blackrock)의 2021년 설문조사에 따르면, 설문에 응한 보험사들은 지속가능한 투자에 대한 자사의 운용자산비중을 향후 2년 동안 약 30% 늘릴 것이라 응답했다. 또한 영국 자산운용사 리걸앤제너럴 인베스트먼트 매니지먼트(Legal & General Investment Management)는 2021년 AIG의 탈석탄 관련 정책이 미흡함을 이유로 운용 중인 일부 펀드에서 AIG의 주식을 축소하였다.

지속가능한 성장 및 ESG 경영이 전 세계적인 흐름으로 부상함에 따라 국내에도 ① 2025년 까지 자율공시 확대, ② 2025년~2030년 자산 규모 2조 원 이상 기업 대상 ESG 공시 의무화, ③ 2030년 이후 전 KOSPI 상장사 대상 ESG 공시 의무화 등이 추진됨에 따라 타 업권 대비 ESG 경영 참여도가 상대적으로 낮았던 국내 보험산업에서도 ESG 경영을 확대할 필요성이 더욱 높아지고 있다.

이에 보험사는 자사 특성에 맞는 ESG 전략을 수립하고, 리스크 인수자 및 자금 공급자로서 ESG 관련 보험사의 역할을 선제적으로 정립해야 한다. 이를 위해 사회안전망 및 ESG 관련 보장상품 제공, ESG 요소를 반영한 투자정책 및 포트폴리오 개발 등 보험사 경영 전반에 걸쳐 지속가능성 요소를 내재화하여 실질적인 변화를 이끌어낼 수 있도록 내실화해야 한다. 성공적인 ESG 경영을 위해 ESG 경영체계와 목표 수립, 최고 경영진 주도의 ESG 거버넌스 확립, 지속 가능성 공시 시스템 등을 갖추는 노력 등도 병행되어야 할 것이다.

궁극적으로 보험사는 ESG와 관련하여 고객의 눈높이 및 사회적 기준에 부합하도록 기업 체질을 지속적으로 개선해 나감으로써 ESG를 보험사의 사회적 신뢰도 제고와 미래를 위한 성장 기회로 삼아야 할 것이다.

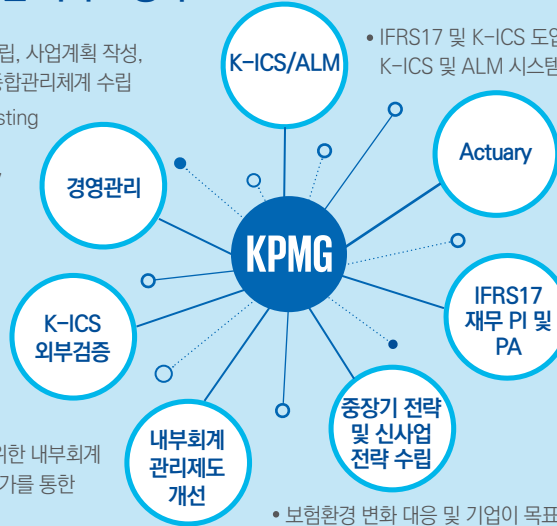


# HOW KPMG CAN HELP

삼성KPMG는 보험산업의 글로벌 이슈에 대응할 수 있는 전략과 세계적으로 우수한 혁신사례를 다수 보유하고 있습니다. 또한 보험산업에서의 풍부한 경험을 보유한 전문가들로 구성된 팀을 구성하여 고객사가 직면한 다양한 이슈들에 대한 자문서비스를 제공합니다. 이를 바탕으로 생명보험사, 손해보험사, 재보험사 등 보험산업에 속한 모든 고객사의 가치를 제고하기 위해 노력하고 있습니다.

## 삼성KPMG 보험업 관련 서비스 영역

- IFRS17 및 K-ICS하 전략적 목표 수립, 사업계획 작성, 모니터링 방법 및 성과관리에 대한 종합관리체계 수립
  - IFRS17 기반 사업계획 및 Forecasting 체계 구현
  - 가치중심 KPI 관리체계 및 IFRS17 실적분석체계 구현
- 회계법인 검증 시 Surprise Issue 최소화 및 내부통제 구축을 통한 신뢰성 있는 K-ICS 정보 산출 지원
  - K-ICS 사전검증
  - K-ICS 내부통제 구축
- 신뢰성 있는 회계정보 작성·공시를 위한 내부회계관리제도 재정비 및 통제활동 설계평가를 통한 효과성·효율성 제고



- IFRS17 및 K-ICS 도입에 따른 리스크 측정·관리 고도화를 위한 K-ICS 및 ALM 시스템 구축
- 상품 Pricing부터 최적가정, 계리모델, K-ICS를 반영한 재무전망시스템 구축 지원
- IFRS17 및 K-ICS 감사 지원
- IFRS17 재무결산 관련 프로세스 개선 및 시스템 구현
  - 재무결산 Process Innovation 및 Data 검증
  - Financial Data Warehouse 구축
- IFRS17 도입에 따른 재무제표 작성 (신규 주식 포함)과 내부회계관리제도 전문인력을 활용한 재무정보 신뢰성 제고
- 보험환경 변화 대응 및 기업이 목표로 하는 가치 달성을 뒷받침할 미래 역량 확보

## 보험업계 Issue 및 KPMG Offering

Actuary		<ul style="list-style-type: none"> <li>• IFRS17 결산 안정화 및 자본·손익 변동성 최소화를 위한 손익분석체계 수립</li> <li>• 상품 프라이싱 및 사업계획 모델 구축 등 관리회계 영역의 안정적 전환</li> </ul>
결산		<ul style="list-style-type: none"> <li>• IFRS17 하 계리·회계 등 방대한 결산데이터 처리를 위한 Resources 최적화 방안 수립 지원</li> <li>• 사업보고서·업무보고서 제출기한 준수를 위한 효율적 결산일정 수립 지원</li> </ul>
K-ICS		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회계감사기준을 준용하는 특정목적감사인 K-ICS에 대한 회계법인의 외부검증보고서 및 독립된 계리법인의 검토보고서 제출 의무화에 따른 보험사 대응 및 준비사항 지원</li> </ul>
IFRS17		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가치기준 목표 수립 및 실적분석을 지원하는 가치중심 경영관리 체계 구축</li> <li>• 마진·원가 등 변동성 기반 관리 및 최적가정 기반 예상차 분석 등</li> </ul>
Financial & Actuarial Transformation		<ul style="list-style-type: none"> <li>• IFRS17 이행 지원기능 구축, 금융·보험계리의 광범위한 전환, 재무 데이터 및 시스템 기능 구축·확장</li> <li>• IFRS17 의제를 재무 및 보험계리적으로 전환</li> </ul>
Operations Transformation Customer, Digital and Analytics		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객 확보 단계 디지털화 기회 포착·고객경험 개선 및 효율적인 상품개발·출시가 가능한 서비스 플랫폼 구축</li> <li>• AI, 블록체인 등 디지털 기술을 활용한 비즈니스 혁신 및 프로세스 자동화 지원</li> </ul>
Risk, Capital and Financial Modelling		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 급변하는 리스크·규제 환경 대응 관리 체계 수립 및 재무 모델링 기능 구축</li> <li>• 자본 변동성 축소 및 손익 관리 위한 상품 P/F 변경과 리스크 관리</li> </ul>
ESG		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 반경쟁, 지배구조 등 사업윤리 준수를 위한 정책 수립 및 건강·안전 관련 리스크 평가·관리</li> <li>• 개인정보 보호 강화, 투명하고 공정한 마케팅, 고객의 이익을 보호하는 영업체계 구축</li> </ul>



# Business Contacts

## Consulting Service

### 장지수

부대표  
T 02-2112-7577  
E jjang@kr.kpmg.com

### 조재박

부대표  
T 02-2112-7514  
E jaeparkjo@kr.kpmg.com

### 이준래

상무  
T 02-2112-3081  
E junraelee@kr.kpmg.com

### 이재석

상무  
T 02-2112-3597  
E jaeseoklee@kr.kpmg.com

## Audit(금융산업본부)

### 권영민

금융산업리더, B&F1본부장  
T 02-2112-0217  
E ykwon@kr.kpmg.com

### 최재범

B&F2본부장  
T 02-2112-0213  
E jaebeomchoi@kr.kpmg.com

### 김진귀

B&F3본부장  
T 02-2112-0223  
E jinkwikim@kr.kpmg.com

### 석명기

부대표  
T 02-2112-0415  
E mseok@kr.kpmg.com

### 채민선

전무  
T 02-2112-0484  
E mchae@kr.kpmg.com

### 전용기

전무  
T 02-2112-0556  
E yjeon@kr.kpmg.com

### 박철성

전무  
T 02-2112-0437  
E chulsungpark@kr.kpmg.com

### 신재준

전무  
T 02-2112-0205  
E jaejunshin@kr.kpmg.com

### 김민규

전무  
T 02-2112-0428  
E mingyukim@kr.kpmg.com

### 어경석

전무  
T 02-2112-0497  
E keo@kr.kpmg.com

### 김왕문

전무  
T 02-2112-7964  
E wangmoonkim@kr.kpmg.com

### 박상욱

상무  
T 02-2112-6768  
E sangwookpark@kr.kpmg.com

### 신대철

상무  
T 02-2112-3048  
E daechulshin@kr.kpmg.com

## Actuaries

### 조영환

전무  
T 02-2112-0420  
E younghwancho@kr.kpmg.com

### 박종수

전무  
T 02-2112-0438  
E jongsoopark@kr.kpmg.com

### 이병훈

상무  
T 02-2112-3429  
E byunghoonlee@kr.kpmg.com

### 최장희

상무  
T 02-2112-7540  
E jangheechoi@kr.kpmg.com

[home.kpmg/kr](https://home.kpmg/kr)

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2023 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.