

## COVID-19으로 재편될 손해 보험 업계 리질리언트 리더십을 위한 중단기적 시나리오

2020.06



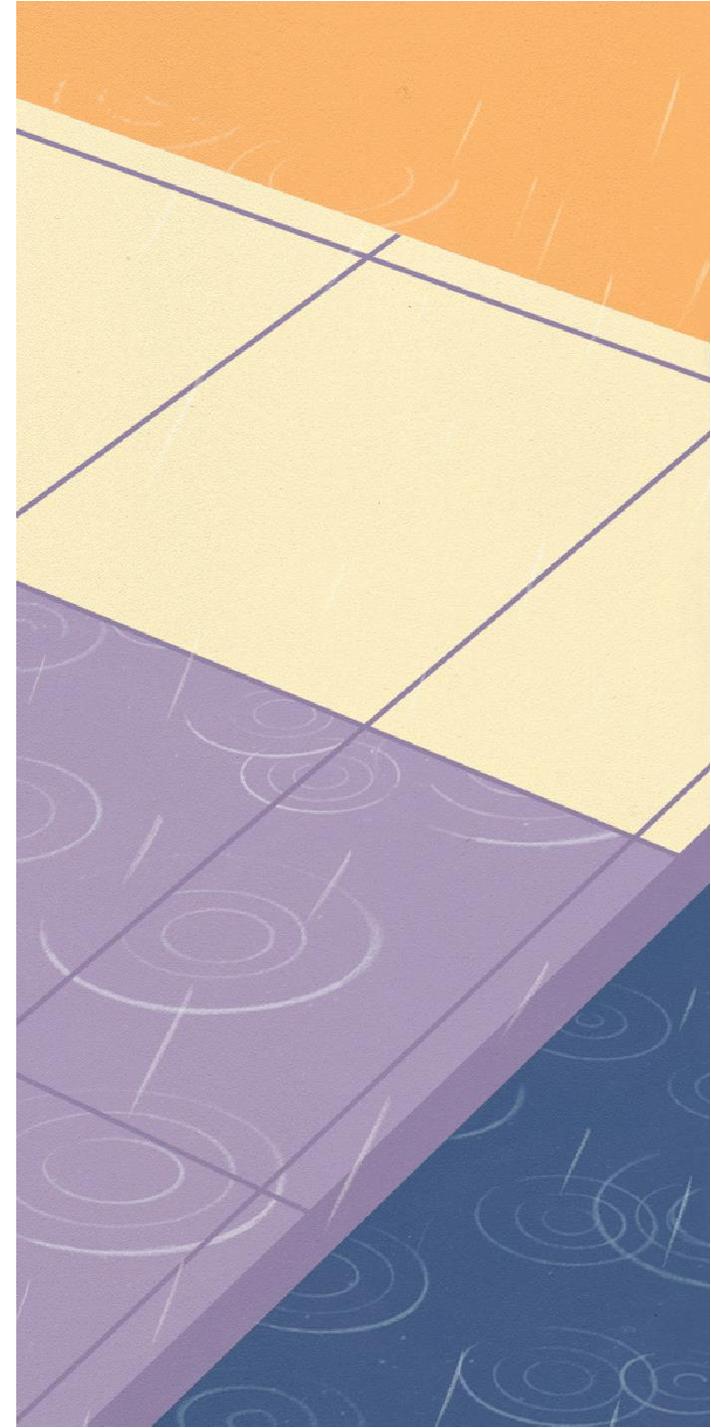
COVID-19에 대응하기 위하여 딜로이트와 세일즈포스(Salesforce)는 저명한 시나리오 구성 인력과 협력하여 팬데믹이 사회 및 기업에 미칠 영향을 분석하였습니다.  
본 분석 자료는 [\*The world remade: Scenarios for resilient leaders\*](#)에서 열람하실 수 있습니다.



**Deloitte.**

# 인류는 전례 없는 위기를 마주하고 있다

본고는 손해 보험사의 경영진이 COVID-19에 대응하여  
중기적으로 취하여야 할 조치에 대하여 소개한다.



# 보험업계는 미래에 대한 대비가 필요한 시점이다

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



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

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

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

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

## 본 리포트의 목적

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

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

1/ COVID-19 이후 미래에 대한 예측

2/ 개별 시나리오 탐구

3/ 손해 보험 업계의 대응

4/ 본 리포트의 연구·집필진

# 시나리오 구성을 위한 다섯 가지 불확실성 변수

## 주요 불확실성 변수

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

## 추가적으로 고려할 만한 불확실성 변수

### 사회 분야

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

### 기술 분야

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

### 경제 분야

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

### 환경 분야

- 기후 변화 대응에 주력
- 탄소배출 감소
- 신재생 에너지 투자

### 정치 분야

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

# 시나리오는 불확실함 속에서도 의사 결정에 상당히 도움되는 정보를 제공한다

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

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

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

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

## 시나리오란 무엇인가?

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

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

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

시나리오 개요

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

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

## Good company (이해관계자 자본주의)

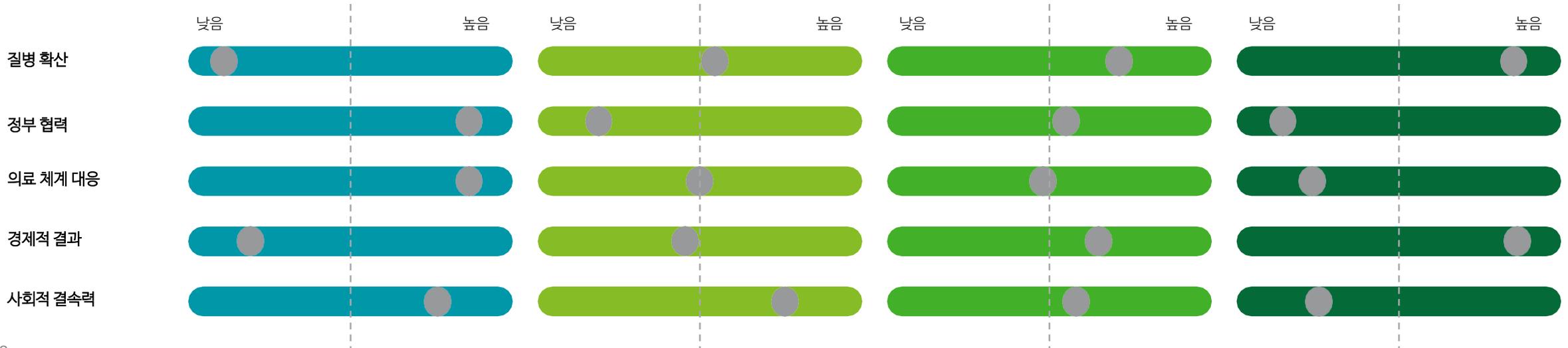
- 다수의 정부가 팬데믹 통제에 어려움을 겪으나, 대기업들이 구원투수로서의 지원을 제공할 것이다
- "주주 자본주의" 기조로의 변화가 가속화될 것이다
- 목적에 기반한 기업 운영 방식이 확대되며 파트너십과 단기 협력체계가 증가할 것이다

## Sunrise in the east (국제질서의 재편)

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

## Lone wolves (세계적 고립주의)

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



# 팬데믹 이후 세상의 모습은 시나리오 별로 다양하게 전개될 것이다

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

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

## 가속화



### 디지털화의 가속

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



### 노동환경의 가상화 확대

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



### 안전 및 감시 체계에 대한 관심 증대

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



### 기업의 사회적 책임 확대

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



### 일시적 형태의 협업 체계 등장

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



### 비용 절감에 대한 집중도 확대

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

## 저속화



### 공유 경제의 성장 침체

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



### 도시화 정체

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



### 국제적인 인구 및 물자 이동의 감소

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

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

구조적 영향을 미칠 것으로 보이는 트렌드

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

**주요 지표**

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

감소 ← COVID-19 이전 실외 활동 관련 소비 증가

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

**주요 지표**

- 실업률
- 가치분 소득
- PB상품 판매량

감소 ← COVID-19 이전 고가 상품에 대한 선호

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

**주요 지표**

- 온라인 판매량
- 배달 플랫폼 성장
- 상점 폐쇄 현황

가속화 → 디지털 상거래의 증가

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

**주요 지표**

- 확진자 추이
- 건강 보조식품 판매량

가속화 → 신체 및 정신 건강에 대한 관심

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

**주요 지표**

- 고객 충성도 증가
- 보완재 구매량

가속화 → 안전 관련 정책 범위 확대

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

**주요 지표**

- 무역 제한
- 미국 제조 제품의 비중

가속화 → 내수 활성화

## 일시적 트렌드

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

# 각 시나리오에 지역에 따라 상이한 경제적 의미를 가진다

시나리오

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

**Good company**  
(이해관계자 자본주의)

**Sunrise in the east**  
(국제질서의 재편)

**Lone wolves**  
(세계적 고립주의)

경기 회복

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

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

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

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

북아메리카

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

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

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

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

아시아

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

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

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

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

유럽

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

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

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

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

남아메리카

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

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

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

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

■ 긍정적 ■ 중립적 ■ 부정적 ■ 상당히 부정적

1/ COVID-19 이후 미래에 대한 예측

**2/ 개별 시나리오 탐구**

3/ 손해 보험 업계의 대응

4/ 본 리포트의 연구·집필진

# 손해보험사가 직면한 미래는 불확실성으로 가득하다



팬데믹의 심화와 장기화로 지급여력 유지에 대한 압박이 증가할 것이다. 자산 가치 하락, 투자 수익 감소, 저금리로 인해 보험료 조정 및 유연한 현금흐름 조달 가속화가 불가피할 것이다.



지속되어 온 특정 분야 및 업계에 대한 상대적인 리스크 프로필 및 선호에 대한 현상은 “수익성 있는 고객 집단의 감소” 로 야기된 경쟁 심화로 인해 더욱 심화되었다. 손해 보험사는 성장, 수익성, 리스크 선호에 따른 특정 산업 분야에 대한 유인을 재고하여 이에 맞게 그들의 사업 분야 준비를 진행할 필요가 있다. 보험금 청구 내역은 업계별 상이하게 나타나는데, 많은 소비재 산업에서 상당한 증가가 예상된다.



리스크 포지션 및 통합 평가를 통해 손해 보험사의 계약 인수 역량 변화가 예상된다. 또한 저금리 기조 속에서 상대적으로 높은 투자 이익을 거두기 위한 신규 투자 활동도 전개될 것으로 보인다.



국제적인 규제 변화 및 분쟁 관련 새로운 판례의 등장으로 손해 보험의 보장 범위(소급 적용도 포함) 및 약관에 상당한 영향을 줄 것이다. 정부의 보험 분야에 대한 지원에 대한 규제 당국 및 법제처의 대응이 매우 중요한 요소가 될 것이다.



경쟁력을 갖춘 보험 중개인 등장, 리스크 프로필의 변화, 인수 심사 규제의 심화로 인하여 보험 가입자가 인식하는 보험 중개인에 대한 가치가 상승할 것이며, 특히 상해보험 부문에서 중개인의 도움을 받고자 하는 고객이 증가할 것이다.



상품 가격 및 총당금의 영향은 다양한 부문에서 분명하게 드러날 것이며, 특정 분야 (임원배상책임, 의료과실, 업무 방해)에서 특히 두드러지게 나타날 것이다.

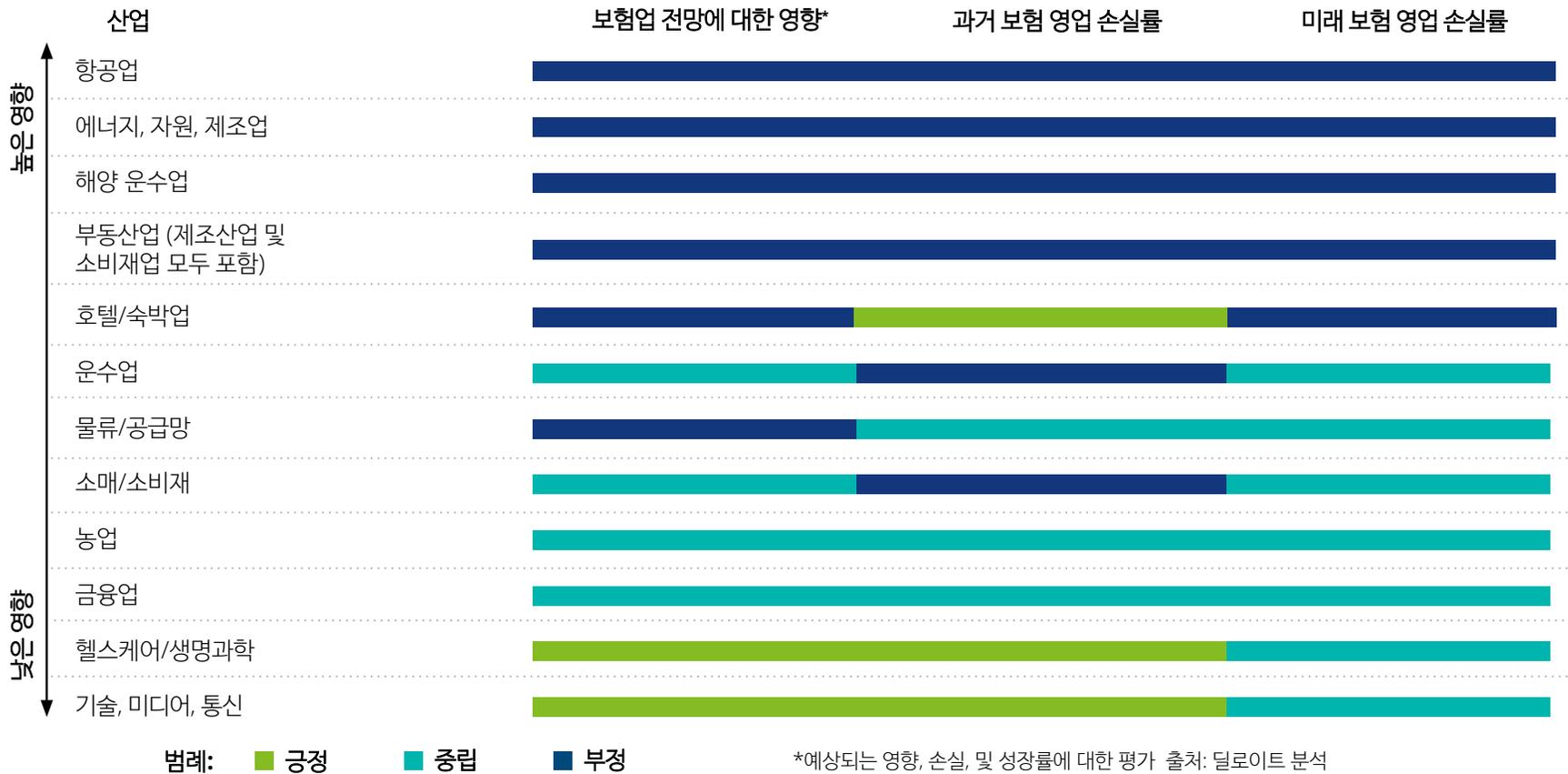


디지털 역량의 도입 속도는 시장의 선두주자를 결정하는 핵심이 될 것이다.

# 현재와 미래의 기회를 탐색하기 위해 각 업계가 보험업에 미칠 각종 영향을 재고할 필요가 있다.

## 업계 영향 평가 시 필수 고려 항목

1. 팬데믹이 각 산업에 영향을 미치는 정도:  
COVID-19의 영향은 각 부문에 따라 상이하게 나타나며, 항공업, 해양업, 에너지 산업이 가장 많은 영향을 받을 것으로 보인다.
2. 보험사의 규모 및 안정성이 중요해질 것:  
소형사 대비 대형사가 자금 조달이 용이할 것이며, 이들에게 경기 침체가 미치는 영향도 상대적으로 감소할 것이다.
3. 정부 개입 정도가 각 부문별로 상이할 것:  
사업 대출 및 보증 형태로 기업들에 대한 정부 지원 방안이 전개될 것이다.
4. 숏테일(Short-tail) vs. 롱테일(long-tail) 리스크: 롱테일 리스크나 부채비율이 높은 산업의 경우 불확실성이 증가한 시점에 인수 심사를 통과하기 어려워질 수 있다.
5. 지정학적 다양성: 국제적, 지역적, 혹은 국가적 특성을 갖는 리스크 요소들은 각기 다양하게 나타날 것이며, COVID-19 이후의 난관을 판단하는 것에 어려움이 있을 것이다. (예: 국제 시장 vs. EU 시장 vs. 미국 시장)



# 손해 보험사는 이러한 변화의 의미를 3개 주요 부문에서 평가해야 한다

1 / 고객 관리	2 / 사업 모형		3 / 경쟁 구조	
<p style="text-align: center;"><b>고객 및 채널</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>보험료 수준:</b> 상업 보험과 특수 보험의 보험료 수준은 각기 어떤 영향을 받을 것인가?</li> <li>• <b>고객 및 보험 중개인 기대치:</b> 사업 및 산업 영향에 따른 기대치는 어떤 변화 양상을 보일 것인가? 인수 심사 과정의 투명성에 대한 소비자의 기대치는 어떤 변화를 보일 것인가?</li> <li>• <b>디지털 도입:</b> 디지털 개입 및 정보 교환의 중요성은 얼마나 증가할 것인가?</li> <li>• <b>보험 중개인에 미치는 영향 (대량 중개인 포함):</b> 그들의 역할은 어떻게 변화할 것이며, 시장 통합이 예상되는가?</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>상품 및 인수 심사</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>가격산정:</b> 이자율 변화 양상은 어떠한가?</li> <li>• <b>인수 및 위험 노출 관리:</b> 인수 및 영업 전략은 어떻게 변화하는가?</li> <li>• <b>신상품 및 보장범위:</b> 손해 보험사가 새로운 기회를 포착할 수 있는 분야는 어떤 것이 존재하는가?</li> <li>• <b>규제 환경:</b> 규제 발전은 손해 보험사에 어떤 영향을 미칠 것인가? (예: 영업 환경 변화, 보장 범위, 유휴 인력)?</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>보험금 지급</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>손해 비용:</b> 보험금 청구, 빈도, 심도는 어떤 변화 양상을 보일 것인가?</li> <li>• <b>보장범위:</b> 예상 되는 보장 범위 관련 이슈를 포착하고 최소화하기 위한 방안은 무엇인가?</li> <li>• <b>법적 대응:</b> 소송 사건 발생 양상 및 법적 대응 전략을 조정하기 위한 보험사의 방안은 무엇인가?</li> <li>• <b>보험사기:</b> 예상되는 보험사기 사건의 정도와 빈도는 어느 정도인가? (예: 상업 부채, 영업환경 변화, 보험사기 사건의 증가 등)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>기존 보험사</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>시장 통합:</b> 시장 통합 수준의 전개 양상은 어떠한 것이며, 이러한 시장 변화가 사업적 파트너십에 미치는 영향은 무엇인가?</li> <li>• <b>상품 개발:</b> 판매 상품의 본질은 어떻게 변화할 것인가?</li> <li>• <b>투자 수익:</b> 투자 수익은 어떤 영향을 받을 것인가?</li> <li>• <b>기술 투자:</b> 우선순위를 차지하는 기술 투자에는 어떤 것이 존재하는가?</li> <li>• <b>근로자 혹은 근로 환경의 변화:</b> 근로 자체의 본질은 어떤 변화를 겪을 것이며, 근로자들은 이를 어떻게 수용해야 하는가?</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>신규 진입</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>신규 경쟁사 유형:</b> 새롭게 부상하는 경쟁자는 어떤 곳에 존재하는가? (예: 기술기업, 정부)</li> <li>• <b>가치 사슬:</b> 가치사슬 내에 새로운 세력이 등장할 것인가?</li> </ul>

## Scenario 1

# The Passing Storm

## (지나가는 태풍, 지속되는 여파)



### 손해보험 업계에 미치는 영향

- 강한 규제 및 정책적 대응으로 보험업계의 구조적 피해 예방이 가능할 전망이다.
- 대부분의 보험사는 건전한 자본 규모, 신속한 고객 기대 부응 및 저금리 상황을 통해 위기 모면이 어렵지는 않을 것으로 보인다.
- 중소형사 가운데 요구되는 수준의 투자 재원이 부족한 경우가 발생할 것으로 보이며, 이로 인해 팬데믹 이전보다 다소 높은 수준의 시장 통합 기조가 유지될 것으로 보인다.
- 시장 점유율과 도달률을 충족하기 위하여 글로벌 보험 중개인들은 지속적으로 사모펀드를 통한 채널 통합을 전개할 것으로 보인다.

일부 기업의 파산으로 도덕적 해이 및 부정행위가 발생하며 성장 요인이 사라졌고, 수입 보험료 또한 감소하게 되었다.

### 고객 관리 부문

- 보험료 조정(예: 사이버 부문의 증가, 상업 부동산 부문의 감소) 및 금리가 개선됨과 동시에 유가 개선, 국제 무역 회복 등이 소비자들에게 간접적 영향을 미치며 대다수 부문은 팬데믹 위기 이전 수준으로 회복할 것으로 보인다.
- “유지가 곧 새로운 성장”이라는 목표 하에 보험사는 보유 고객과의 관계 유지에 집중해야 할 것이다.
- 디지털 도입이 가속화되는 한편, 보다 긴밀한 상호 작용을 위해서는 “인간” 소통이 계속해서 유효한 채널로 작용할 것이다.

### 사업 모형 부문

- 디지털 도입이 직접적인 노동 비용의 이점을 앞서며 비용 관련 이슈에 초점이 맞춰질 것이다.
- 시장 도달 시간 축소, 상품, 보장범위, 가격 개선으로 경쟁력 확보를 위한 자원 활용에 집중할 것이다.
- 보험금 지급 및 분쟁 해결의 유연성을 위해 내부 프로세스 및 기술 정교화에 집중할 것이다.

### 경쟁 구조 부문

- 낮은 시장 통합률은 경쟁 구조가 크게 변하지 않을 것을 의미하며, 이자율 개선이 신규 사업 진입을 촉진할 것이다.
- 팬데믹과 관련된 상품을 출시하며 보험사의 상품 혁신이 증대할 것이다.

## Scenario 2

# Good Company (이해관계자 자본주의)



## 손해보험 업계에 미치는 영향

- 보험 상품에 대한 수요가 점차 회복세를 보이고 있으며, 보험사에 대한 고객의 신뢰 또한 향상될 것이다. 이에 기반하여 COVID-19 위기 이후에는 고가의 상품이라도 보험료 수준에 덜 민감한 고객들이 추가적으로 유입되어 신규 수요 확대가 발생할 것으로 보인다.
- 고객의 선호가 높은 보험사에 대한 신뢰가 향상되어 개인 정보 제공에 대한 거부감이 줄어들 것이며, 고객 대상의 인사이트 및 가치 창출을 통한 경쟁력 향상의 바탕으로 될 것이다.
- 지속된 팬데믹 현상과 지급여력에 대한 지속되는 압박은 M&A에 대한 관심이 증대함에 따라 대형사 위주의 변화 구도를 초래할 것으로 보인다.

향후 2년간 성장 유인은 멈출 것이며, 팬데믹이 지속됨에 따라 개인과 기업의 파산이 지속적으로 증가할 전망이다.

## 고객 관리 부문

- 수입 보험료가 감소할 것이나 주요 사업 부문 회복 및 이자율 개선으로 중장기적(3년 이후)으로는 회복될 전망이다.
- 증가한 수요에 충분히 대응할 수 있는 역량을 바탕으로 고객 신뢰와 충성을 얻은 공신력 있는 보험사의 성장이 증가할 것이다.
- 디지털 기반 서비스 제공, 실시간 응대, 개인화된 상호작용, 옴니채널 역량이 보험 중개인 및 소비자 경험 전반에 걸쳐 중요한 요소로 부상할 것이다.
- 장기화된 불확실성 및 시장 상황 개선은 보험 중개인의 가치를 증대시킬 전망이다.

## 사업 모형 부문

- 낮은 성장률에도 불구하고, 인수 마진 개선을 위해 리스크 선택 및 가격 산정 모형에 투자할 것이다.
- 안정적인 유통 채널의 감소는 영업 환경의 변화로 인한 손해를 증가시킬 것이며, 국제 시장에서 보험 인수를 더욱 어렵게 할 것이다.
- AI와 자동화 역량에 대한 투자 증가는 사업 모형 변화를 가속화할 것이다.

## 경쟁 구조 부문

- 클라우드 기반의 풍부한 데이터와 분석 역량을 보유한 인수 심사 업자가 외부 데이터 및 클라우드 환경의 이득을 볼 것이다. 양질의 데이터와 인사이트를 보유하며 변화에 빠른 대처를 시도한 보험사에게는 기회가 될 것이다.
- 중소형사에 대한 합병이 진행되며 대형사 중심의 판도가 구성될 것이다.
- 원격 근무가 "일상" 이 될 것이며, 판매비와 관리비의 재분배가 가능해질 것이다.

### Scenario 3

## Sunrise in the East (국제질서의 재편)



### 손해보험 업계에 미치는 영향

- 경기 회복 정체와 장기화된 제로금리 기조는 재무제표 악화 및 수익성 저하로 이어질 것이며, 중소형사 간 시장 통합 증가를 불러올 것이다.
- 아시아 최대 규모의 보험사 및 테크사는 미국, 런던, EU 시장 진출을 준비할 것이며 중소형사에게는 출구 전략 시행의 기회를 제공할 것이다.
- 자동화 추구를 위한 디지털 기술 도입이 촉진되는 한편, 글로벌 시장에서 경쟁력 유지를 위한 효율성 (중소형사 M&A) 증대가 이루어질 것이다.

“이해관계자 자본주의”와 유사하나,  
아시아 보험사의 중소형사 합병이 적극적으로 추진될 것이다.

### 고객 관리 부문

- 팬데믹 위기 지속으로 전 부문에서 수입보험료, 실효 계약이 증가할 것이다. 다만 이자율 개선으로 상쇄 효과가 가능할 수도 있다.
- 중개인과 고객 간 관계 형성 및 지속을 위해 디지털 부문의 투자가 증가할 것이다.
- 소규모 보험 중개업자가 경기 침체를 극복하기 어려워지며 중개업자 간 통합 기조는 채널 구조의 재편성을 불러올 것이다.
- 시장 침체 및 보험에 대한 인식 악화로 보험 중개업자의 가치가 높아질 것이다.

### 사업 모형 부문

- 보험금 청구 시 원격으로 손해 내역 확인 및 사기 판별이 용이해질 수 있도록 기술에 투자하고 비용을 절감하는 것에 가속도가 붙을 것이다.
- 가상 업무 환경 도입 및 비용 절감에 대한 압력으로 국제 아웃소싱 및 협력이 증대될 것이다.
- 특정 산업(예: 일반 보험 부채, 사이버 부문)이 경기 침체의 영향에 더욱 민감함에 따라 예상하지 못한 보험금 지급 및 비용 증가에 대비하여야 한다. 경기 침체의 영향은 과거 데이터와 통용되는 방식을 활용하여 계약의 리스크를 측정하는 것에 어려움을 줄 수 있다.

### 경쟁 구조 부문

- 대형사 및 기술 업계가 제공하는 매력적인 제안은 많은 중소형사를 인수 시장에 나오게 할 것이다.
- 상품 가격 책정의 이점을 취하기 위해 새로운 세력이 보험 시장에 진출할 것이다.
- 특정 상품(무역 및 에너지 관련)이 받은 영향은 아시아권의 수요에 맞춘 혁신 상품 출시로 이어질 것이다.
- 불확실성의 지속은 재보험 가격 산정을 촉진할 것이며, 이자율 개선 기조를 지속시킬 것이다.

## Scenario 4

# Lone Wolves (세계적 고립주의)



## 손해보험 업계에 미치는 영향

- 소비자들의 적정 보험료와 보장 수준에 대한 니즈가 증가하며 글로벌 보험사에 대한 선호는 국내 보험사로 이동할 것이다.
- 일정하게 유지되거나 감소하는 리스크 익스포저 베이스를 찾는 데 실패하거나, 저수익 혹은 마이너스 수익, 그리고 증가한 지정학적 리스크로 인한 상해 보험사의 고초가 예상된다.
- 저임금 지역으로의 진출이 무역 장벽 심화로 중단되어 보험사의 가격 정책에 부담을 줄 것으로 보인다.

지속된 불확실성은 재무 상황에 압력으로 작용할 것이며, 신속한 의사결정을 촉구할 것이다. 또한 근로자의 안전에 대한 우려가 우선순위로 자리잡을 전망이다.

## 고객 관리 부문

- 경기 침체가 일반적 현상으로 자리잡으며 시장은 이에 적응하거나 점차 축소할 것이며, 각종 산업은 예상하지 못한 방향으로 영향을 받을 것이다.
- 국제 무역이 난항을 겪으며, 상업 부문이 미치는 영향이 점차 미미해지다가 감소할 전망으로, 가장 수익성이 높은 부문과 지급여력 유지의 어려움이 지속적으로 증가할 것이다. 다만, 일부는 이자율 개선으로 상쇄가 가능할 전망이다.
- 보장범위 책정이 점차 어려워지고 가격이 상승하면서 이를 수용 가능한 보험 중개업자가 이득을 볼 것으로 전망된다.

## 사업 모형 부문

- 고립주의는 글로벌 보험사와 국내 보험사에 상당한 영향을 미칠 것이다.
- 보다 개선된 디지털 역량을 달성하기 위하여 파트너십이나 SaaS 모형을 통한 투자가 발생할 것이다.
- 과거 데이터의 중요성이 점차 낮아지고, 이에 대한 의존은 인수심사 및 계리적 역량의 디지털화 및 자동화를 억제하는 요인으로 자리잡을 것이다.

## 경쟁 구조 부문

- 국제적 보험 인수와 서비스 제공은 더욱 어려워질 것이며, 특히 대형사에 미치는 영향이 클 것이다.
- 자동화 및 연관 기술의 활용 증가로 각종 비용이 감소하여 리쇼어링으로 국내에서 소모되는 인건비와 균형을 이루게 될 것이다.
- 국제 영업은 고립주의적 무역 정책으로 인해 어려움을 겪을 것이며, 채용 절차, 지역 전략, 교육 등에 대한 재정비가 필요할 것이다.
- 시장 변동성과 저수익 혹은 역마진으로 인해 투자 수익이 크게 감소할 것이다.

# 4가지 시나리오 분석의 결과, 공통으로 적용할 수 있는 핵심 대응책이 도출된다

리스크 감내 수준 및 사업 영역에 따라  
각 시나리오의 대응책은 상이하게 나타난다.

그러나 개별 시나리오가 가지고 있는 공통점을 통해 손해 보험사가  
공통적으로 적용할 수 있는 논리적 대응 방안 도출이 가능하다.



**개별 시나리오에 미치는 영향**  
시나리오가 현실이 되는 즉시 대응책을  
발현할 있도록 위험 감지 체계를 마련하는  
한편 전략적인 결정이 필요하다



**“최선의” 대응책**  
특정 대응 조치의 즉시 시행으로  
모든 개별 시나리오에 대처가 가능해진다.

보험사는 시나리오 기반 계획과 내부 평가 결과를 활용하여 회복 방안 수립을 우선시 하는 한편,  
개별 시나리오에 집중하여 “최선의” 상세 대응책을 마련할 수 있다.

1/ COVID-19 이후 미래에 대한 예측

2/ 개별 시나리오 탐구

**3/ 손해 보험 업계의 대응**

4/ 본 리포트의 연구·집필진

# 팬데믹 상황에서도, 기회와 위기가 공존한다.

## 기회



**특정 부문 우선순위 부여 및 맞춤화:** 급변하는 리스크 선호에 빠르게 적응하고, 신계약 유입의 상당한 감소가 예상되는 부문(예: 항공, 호텔/숙박, 부동산)의 리스크 익스포처를 감소시킬 필요 존재



**디지털 차별화:** 고객 및 보험 중개인이 상품 판매, 서비스 제공, 보험금 청구 시 디지털 채널을 적극 활용할 수 있도록 AI와 인지 기술을 적극 활용  
(예: 신속 응대, 멀티채널 지원, 맞춤형 서비스, 다이내믹 프라이싱 등)



**소비자 참여:** 인사이트 향상, 유연한 보장 범위 및 가격 책정이 가능한 보다 진보된 디지털/데이터 역량을 활용하여 소비자 및 보험 중개인에게 통합된 한편 적시성 있는 유용한 정보를 제공



**상품 혁신:** 리스크 변동 혹은 가입자 행동에 따라 보험 사건의 발생 가능성을 배상하는 상품이나 자동화된 상품과 같은 기존의 통념에서 벗어난 상품 개발을 통해 팬데믹과 연관되어 있거나 사이버 부문에 대한 배상과 같이 보장 범위를 확대한 상품 제공



**시장에서의 위치 향상 및 고객 니즈 변동 대응:** 낮은 가격에 기술 스타트업을 인수하여 틈새 시장을 공략하거나 위기 대응에 어려움을 겪는 중소형사 인수를 통해 포트폴리오 확장

## 위기



**사업 악영향:** 위기가 지속되며 손해보험사는 리스크의 증가를 경험할 것이며, 각 사업 부문별 리스크 정도는 상이할 것이며, 신계약 인수가 감소한 산업 군에서 이러한 기조가 두드러질 것



**규제 변화:** 각 지역별 중심지에서(예: EU, 버뮤다, 런던 로이드 등) 빠른 제도적 변화가 발생할 것이며, 이러한 변화의 영향을 추적하기 위해 국가/자치단체 수준에서 사업, 영업 재개, 보험 제도 등을 면밀히 검토



**사이버 위험:** 신계약, 보험금 청구, 보험 인수와 같은 핵심 활동들이 디지털 채널로 전환되는 것은 고객 개인정보 및 민감 정보 노출 증가로 보안 위험을 직면하게 될 것



**보험금 청구 관리:** 경기 침체 기조로 인해 소송 사건보다도 보험 사기 사건과 관련되어 보이는 보험금 청구의 비정상적 증가로 인해 보험금 청구 심사 관리 및 관련 기술이 실제 유효한 청구 건을 적발하는 데 적절히 활용되어야 함



**지정학적 리스크:** 글로벌 보험사의 경우 국내 보험사에 비해 정부 대응 체계 변화 및 경제 회복 속도와 같이 수요에 영향을 미치는 요소들에 더 민감할 것

# 손해보험사의 경영진은 유지, 성장, 수익성 동인에 우선 순위를 두어야 한다



## 디지털 역량 증대

- 원격 보험금 청구 조정 및 드론 활용 증대와 같은 기술 활용 가속화를 통해 원격 보험금 지급 역량을 개선한다
- 보험사와 고객 모두에게서 새롭게 등장한 영업 환경의 니즈를 충족하기 위해 상품 포트폴리오 약관 개정 및 가상 업무 환경에의 적응이 필요하다
- 효율적 정보 교환, 업무 흐름 개선, 신속한 응대, 맞춤 대응, 수기 업무 축소를 통해 역량을 증대시켜야 한다



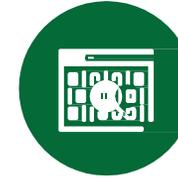
## 뉴노멀에 대응하는 혁신

- 규제 기관에 선제적으로 접근하여 규제 방안에 대한 의견을 제시하고, 규제 변화 및 계류 중인 소송을 면밀하게 점검해야 한다
- 다양한 상품 개발(스마트 환경을 적용한 자동차 보험, 보험 사건의 발생 가능성 보장, 즉시납)을 위한 역량에 투자하고, 팬데믹 상황에 특정하여 상품 개발이 필요하다
- 고객 유지를 최우선시하고 부정적 고객 경험을 최소화해야 한다
- 고객 수요를 면밀하게 추적하여 보장 범위를 개인화하고, 적정 보험료를 책정해야 한다



## 영업 효율 개선

- 프로세스 자동화의 기회를 포착해야 한다
- 대고객 접근 효율 증대를 위해 AI와 자동화 기술 활용을 증가시켜야 한다
- 고정 비용을 "다양화" 하여 매출 감소, 판관비 및 일시적 지출을 조정하여야 한다
- M&A 및 파트너십 기회에 항상 주목하여야 한다 (이러한 기회를 기존 전략과 함께 전개하고자 해야 한다)
- 파트너십을 활용할 기회를 모색해야 한다



## 데이터 분석 및 AI 도입

- 인수 모델을 개선하기 위해 향상된 분석 기술에 투자하여야 한다 (예: 신규 데이터 파트너십 혹은 리스크나 가격 책정 모형 업데이트)
- IoT 기술과 센싱 기술(예: 자산 추적, 손실 예방, 리스크 평가, 텔레매틱스, 스마트 자산 등)에 투자하여 이용률에 비례하는 보험 약관을 제공하고, 자산, 운송수단, 영업상의 어려움과 연관된 보험금 청구의 감소가 필요하다
- 산업 내의 파트너십을 활용하여 새로운 형식의 보험 사기 및 발생 빈도를 추적하여 보험사기 적발 역량을 개선해야 한다.

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

## 채널

- 보험 설계사 및 중개인과의 관계 유지 및 그들의 재무 안정을 위해 재정적/업무적 측면의 지원을 제공한다.
- 단기적으로 현재 보유한 판매/유통 채널 대신 서비스 부문으로 역량의 초점을 전환한다.
- 각 보험 대리점이 통합되기 시작함에 따라 장기적인 유통 전략을 재고한다.
- 원격 근무 체계로의 전환을 뒷받침하기 위해 디지털 역량에 투자한다

## 상품

- 사용 빈도 혹은 보험 사건의 발생 가능성을 배상하는 상품을 개발하기 위해 고객 데이터를 활용한다
- 고수요가 발생할 것으로 예상되는 팬데믹 상황에 특정한 상품 개발의 기회를 포착한다
- “디지털화” 된 상품을 개발한다 - 자동화로 손쉬운 이용이 가능하며, 보험 중개인과 고객을 위하여 자동으로 평가가 되어있는 상품들을 제공한다
- 고객 니즈(예: 개선된 사이버 부문의 보장) 혹은 서비스(예: 리스크 예방을 위한 기술 접목) 등을 고려하여 보장 범위를 확장한다

## 서비스

- 전화 영업의 역량, 개선점, 가상화를 재고하여야 한다 - 전 세계적으로 발생한 혼란에서 빠른 회복을 위해 다국적 서비스를 제공할 수 있는 모델을 구상한다
- 유연한 보험금 지급 방식을 위한 제도들을 재고한다
- 보험약관과 관련하여 제공하는 서비스 영역의 확장을 위해 직원 교육을 실시한다
- 서비스와 관련된 디지털화 및 셀프 서비스 제공 역량을 개선한다

## 보험 인수

- 리스크 선호 및 보장 범위를 고객과 보험 중개인에게 효율적으로 전달한다
- 보험료 수익 및 계약자 배당을 사전에 계획한다
- 보험 인수 전략에 영향을 줄 수 있는 관련 법 발의안 및 판례를 모니터링 한다
- 보험 인수 및 가격 책정 모델을 최적화하기 위해 외부 데이터, 분석기술, 시를 활용한다
- 상품 특성 및 리스크 전환에 대비할 수 있도록 인수 부문의 디지털 전환을 가속화해야 한다

## 보험금 청구

- 원격 보험금 청구 기술에 투자한다.
- 보험금 청구와 관련하여 다수의 이해관계자(고객, 보험 중개인, 청구 심사인, 기타 전문가 등)와의 조화를 추구하는 것에 집중한다
- 보험금 청구건수가 일시적으로 급속하게 증가하는 것에 대비하여 최초 보험사고 접수 인력 및 임직원에 대한 교육을 실시한다
- 비대면 보험금 청구 분야의 아웃소싱이나 자동화를 고려한다
- 온라인 청구 조정 방식을 도입하고 이에 맞추어 임직원 교육을 실시한다

# 발전적 미래를 위한 변화는 불가피하다

## 미래를 향한 변화 - "최선의" 전략

### 현재 상황



변화하는 상황에 맞추어 **위기 대응 전략** 수립



사회적 거리 두기 및 봉쇄령에 따라 **완화된 영업 기조 유지**



**다수를 위한 기여** - 지역사회에 미친 팬데믹의 영향에 대응



고객, 직원, 지역사회 등 인간에게 미치는 **영향의 최소화**



**유동성 보존** - 현금흐름을 보전하기 위해 비용-조직 회복 간 균형 유지, 손실 비용 최적화, 자산 및 투자 재평가를 시행한다



**수요 우선주의 및 리스크 제한** - 법인 영역의 수요를 평가하여 보장 범위, 가격, 상품, 채널을 파악하는 한편 각 산업 부문의 수익성과 리스크를 주기적으로 모니터링



**시장 위치 및 수용가능성의 변화 추적 및 대응** - 각 시장과 기업의 흐름이 개별 시나리오로 전개될 것이므로, 시장 권력 및 수용력의 변동이 발생할 것



**사회적 책임 견인** - 사업 지속의 어려움 및 개인 자산 리스크와 관련하여 고객에게 자문 및 지원을 제공하여 보험산업에 대한 인식 제고



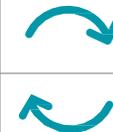
**업무 환경의 미래** - 물리적 사무 공간으로 다시 돌아오고자 했던 과거 목표가 미래 업무 환경으로의 효율적 전환으로 변하면서 채용 절차, 근로자, 업무 환경(물리적 환경), 교육 제도를 재택근무 기술에 맞추어 재고할 필요가 있다.



**운영 방식 제고** - 운영리스크(예: 사이버 익스포져) 파악 및 인수 및 보험금 심사 분야의 리스크 경감책 우선화 (데이터와 디지털화에 특히 집중)



내부 반응 점검 및 조직 회복 전략을 총괄하기 위한 전담팀 구성



회복 방안 수립 및 외부 지표 변동을 추적 목적의 시장 변화 **모니터링 수행**

1/ COVID-19 이후 미래에 대한 예측

2/ 개별 시나리오 탐구

3/ 손해 보험 업계의 대응

**4/ 본 리포트의 연구·집필진**

# 본 프로젝트의 연구.집필진

## 딜로이트 프로젝트 리더십

### Paul Nelson

Principal, US Insurance strategy  
Leader, Deloitte Consulting LLP

### Kristen Stuart

Principal, strategy,  
Deloitte Consulting LLP

### Puneet Kakar

Principal, insurance strategy,  
Deloitte Consulting LLP

### Rohit Malhotra

Principal, US P&C insurance  
subsector leader,  
Deloitte Consulting LLP

### Guru Johal

Partner, global financial services AI Lead,  
Deloitte MCS Limited

### Jon Lacey

Partner, EMEA financial services,  
Deloitte MCS Limited

### Jeremy Harris

Director, insurance strategy,  
Deloitte MCS Limited

### Abhi Gupta

Senior Manager, insurance,  
Deloitte Consulting LLP

### Manmeet Singh Bawa

Manager, strategy  
Deloitte Consulting LLP

## 딜로이트 프로젝트 팀

### Akshay Suhag

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

### Diego Uribe

Consultant, strategy & analytics,  
Deloitte Consulting LLP

### Karan Gupta

Business analyst, strategy & analytics,  
Deloitte Consulting LLP

### Mohini Kaur

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

### Serena Patel

Consultant, insurance strategy,  
Deloitte MCS Limited

## 도움을 주신 분들

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

**Clive Buesnel**, partner, UK Insurance lead, Deloitte MCS Limited

**Rafique Hammad**, partner, General Insurance lead, Deloitte Digital

**Kelly Cusick**, managing director, Global Insurance, Deloitte Consulting LLP



#### **About this publication**

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

#### **About Deloitte**

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