

2022년 보험산업 전망

코로나 팬데믹 이후 보험사의 성장을 견인할
디지털과 인재 혁신

—
Gary Shaw의 4인

주요메시지

- ☑ 변이 발생 등 COVID-19과 관련된 우려는 아직 해소되지 않았지만, 딜로이트의 2022년 글로벌 보험산업 전망 조사에 응답한 대부분의 보험사는 2022년 경기 회복이 신속하게 이루어질 것이며, 디지털 부문 기술에 대한 투자가 성장을 견인하는 요인이 될 것으로 예상하였다.
- ☑ 하지만 팬데믹의 여파에 따른 어려움 이외에도 보험사가 직면한 문제는 다양하게 나타났다. 인플레이션에 대한 지속적인 우려와 같은 경제적인 요소부터 기후 위험, 다양성 포용, 금융 소외계층 문제 해소 등과 같은 지속가능성과 관련된 문제 뿐 아니라 빠르게 진화하는 소비자 행동 양상과 구매 선호도에 이르기까지 여러 방면에서 문제점이 등장하고 있다.
- ☑ 직원들이 재택근무에서 사무실로 복귀하는 시점에 유연 근무제도 전략을 세우기 시작하면서 일의 미래와 관련된 고민들도 증가하였다. 또한 인재 확보가 어려워진 상황에서 좋은 인재를 확보하기 위한 경쟁도 심화되었으며, 이는 높은 수준의 개발 및 데이터 분석 역량을 보유한 인재 유치 경쟁에서 특히 두드러지게 나타난다.
- ☑ 보험사는 효율성 재고, 사이버 보안 강화, 조직 전반의 역량 향상을 위해 새로운 기술과 데이터 소스에 대한 의존도를 높이고 있다. 그러나 이렇게 자동화를 통한 프로세스 간소화, 맞춤형 서비스 제공과 같은 변화는 궁극적으로 고객 경험 개선이 중심이 되어야 한다.
- ☑ 근본적으로는 보험사의 고객 유지 및 수익성 확대를 위해 이해관계자 간의 신뢰를 강화하는 조치를 취해야 한다. 이는 보험사가 개인의 데이터를 수집하고 활용하는 방법에 대한 투명성을 높임으로써 달성될 수 있다. 또한 향후 팬데믹이 주는 재정적 영향을 완화하거나 자연 재해에 대한 보상 격차를 해소하는 것과 같이 사회 문제에 대한 포괄적인 해결책을 보다 적극적으로 모색함으로써 선제적인 대응을 취하는 것도 방법이다.

2022년 성장의 가도를 달릴 준비가 된 보험사

딜로이트의 금융산업본부가 지난 여름 전세계의 보험사를 대상으로 조사를 수행한 결과, 코로나 변이 바이러스가 전반적인 비즈니스 회복에 영향을 미칠 수 있음에도 불구하고 2022년 성장 전망에 대해 상당히 긍정적인 반응을 나타냈다. 최악의 전염병이 주는 영향에도 불구하고, 지속적으로 운영 기조를 유지하고 고객과의 관계를 향상을 위한 디지털 및 가상 플랫폼과 인재 운영을 위해 투자를 확대할 것이라고 응답했다.

설문조사에 참여한 북미·유럽·아시아태평양 지역 국가의 보험업계 임원진 424명 가운데 약 3분의 1이 2022년에 수익이 '현저히 좋아질' 것으로 예상했다(방법론에 대한 자세한 내용은 "설문조사 방법"을 참고).

이러한 긍정적인 전망은 업계 전반의 예상과도 잘 맞아떨어진다. 스위스리연구소(Swiss Re Institute)는 모든 부문의 보험료가 2020년 1.3% 감소한 데 비해 2021년 3.3%, 2022년 3.9% 반등하는 등 전 세계적으로 보험 수요가 증가할 것으로 전망하고 있다.¹ 중국의 경우 2022년 9%의 성장세와 함께 선두를 달리고, 신흥시장(중국 제외)이 4.9%로 뒤를 이을 것으로 전망되며, 선진국 시장은 평균 3%의 완만한 상승폭을 나타낼 것으로 전망된다.²

업계의 큰 두 축인 생보사와 손보사로 나누었을 때, COVID-19로 인해 각종 리스크에 대한 소비자들의 인식이 변화하면서 글로벌 생보사의 경우 2021년 3.8%, 2022년 4.0%라는 평균 이상의 보험료 증가율을 기록할 것으로 전망된다.³

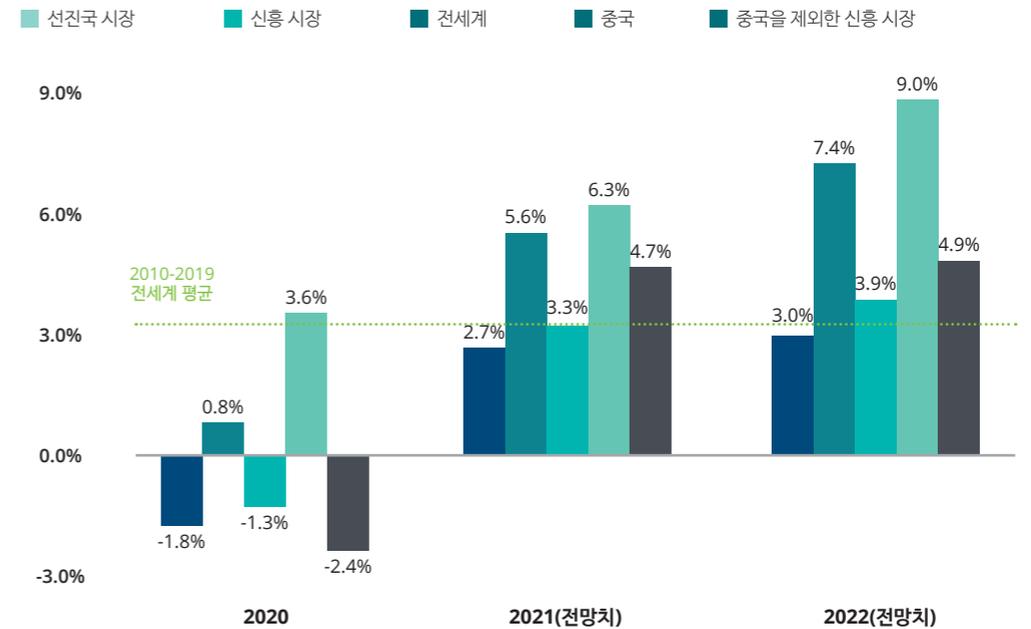
글로벌 손해보험료 증가율은 2021년 2.8%로 다소 완만한 수준을 보이다가, 재택근무에서 다시 사무실 근무로 전환되고 경기 회복이 가속화됨에 따라 2022년 3.7%로 크게 뛰어오를 전망이다.⁴ 한편 영업 배상 책임 보험의 경우에는 사업 활동이 다시 재개되면서 개인 손해 보험 부문보다 더 빠른 성장을 보일 것으로 예상된다.⁵

한편 2021년 상반기에 손해보험 순 보험료는 18.5% 상승하였다.⁶ 신용평가사 피치(Fitch Ratings)에서 모니터링하는 손해 부문 재보험사의 수익성 또한 94.5%로 2020년 상반기에 비해 11.4 포인트 향상되었다(2020년 상반기 수익은 61억 달러의 팬데믹 관련 손실이 포함한다).⁷ 피치는 2년간 성장세를 보인 이후 갭신률이 계속해서 상승할 것으로 전망하였다.⁸

손해보험에 대한 수요 증가가 큰 폭의 보험료 상승을 견인하는 것도 성장의 요인 중 하나이다. 영국 로이드(Lloyd's)의 보험료는 2021년 2분기에 9.9% 인상되었다.⁹

1 Fernando Casanova Aizpún, Xin Dai, and Roman Lechner, World insurance: The recovery gains pace, Swiss Re Institute, July 14, 2021.
 2 Ibid.
 3 Ibid.
 4 Ibid.
 5 Ibid.
 6 Fitch Ratings, "Global reinsurers premium rate increases to further moderate in 2022," press release, August 23, 2021.
 7 Ibid.
 8 Ibid.
 9 Lloyd's, "Lloyd's reports strong 2021 half-year results with £1.4bn profit and 92.2% combined ratio," press release, September 9, 2021.
 10 Fernando Casanova Aizpún, Xin Dai, and Roman Lechner, World insurance: The recovery gains pace, Swiss Re Institute, July 14, 2021.
 11 Ibid.
 12 Ibid.

그림 1
전세계적으로 보험료 증가는 예상치를 웃돌 전망이다
 인수계약의 보험료 증가(생명보험 및 손해보험)



출처: Swiss Re Institute, "In 5 charts: World insurance outlook post-COVID-19," July 14, 2021.

같은 기간 동안 미국에서는 평균적으로 상업용 재산 보험료가 5.54%, 자동차 보험료는 4.51%, 사업체 보험이 4.59%의 인상률을 기록했다.¹⁰ 재택근무의 확산으로 인해 회사 내부 망에 대한 침해 및 랜섬웨어 공격이 증가하면서 2분기에는 사이버보험료가 25.5% 급등했다.¹¹ 근로자 재해보험금만 1.74%,¹² 줄어든 것은 팬데믹 이전(3.5%)대비 증가한 미국의 실업률 및 보험에 가입하지 않은 약 300만명의 인원이 있었기 때문인 것으로 보인다.¹³

미국 MIB 지수에 따르면 2021년 6월 말 생명보험 가입심사 요청이 7.3% 증가했다.¹⁴ AM Best는 미국 생명보험사의 2021년 상반기 순이익이 180억 달러까지 치솟았다고 보고했다. 이는 수백만명이 팬데믹으

로 해고를 당하면서 회사에서 가입한 보험가입 지위를 상실하게 되었던 2020년 상반기 10억달러의 순이익을¹⁵ 크게 앞선 수치이다.

LIMRA는 2021년 8월 예상을 웃도는 매출 전망치를 발표하였으며, 2021년 전체 미국 보험 시장이 7~11% 확장될 것이며, 거의 모든 생명보험사의 성장이 예상된다고 밝혔다.¹⁶

보험업계는 2022년에 높은 성장률과 수익을 기록할 준비가 되어 있다. 하지만 전염병의 여파를 헤쳐나가는 동시에 빠른 성장과 장기적인 성장을 보장하기 위해 보험사의 금융, 인재 운영, 기술 및 마케팅 분야의 리더들은 다양한 문제를 직면하고 있다.

13 Ibid.
 14 Ibid.
 15 Fitch Ratings, "Global reinsurers premium rate increases to further moderate in 2022," press release, August 23, 2021.
 16 Ibid.

팬데믹 뿐 아니라 수익성을 위협하는 근본적 위협에 직면한 보험사

COVID-19으로 인한 새로운 위협들로 인해 경제 회복이나 보험사의 성장 전망이 저해될 가능성 이외에도 보험사는 수익성에 위협을 줄 수 있는 다양한 근본적 위협들을 직면하고 있다.

우선, 인플레이션 상승과 고정금리가 결합되면 보험사 실적 개선에 큰 걸림돌이 될 수 있다. 재화, 재료, 노동력에 대한 급격한 수요 증가와 계속되는 공급망 붕괴로 인해 개인 및 사업체의 재산 손실에 대한 보험금 청구 비용이 증가하고 있다.¹⁷ 건설 자재, 렌터카, 자동차 부품(스마트카용 반도체 및 컴퓨터 칩 포함)에의 가격 상승이 이러한 예시에 포함된다. 2022년까지 보험사에 손실 부담을 안겨줄 수 있다는 이유만으로도 손해보험료는 지속적으로 상승할 가능성이 높다.¹⁸

그러나 각국 정부가 경기 회복의 모멘텀을 유지하고 경기 침체의 위험을 피하려고 하기 때문에 물가와 인건비의 상승 추이에도 불구하고, 금리는 전 세계적으로 상대적으로 낮은 수준을 유지하고 있다. 그러나 이는 전반적인 투자 수익에 좋지 않은 영향을 미칠 뿐 아니라 이자율에 민감한 연금 상품의 성장과 수익성이 저해될 수 있다.¹⁹

규제 관련 비용 또한 계속 상승할 것으로 보인다. 예시로는 IFRS17 도입이 있다. 글로벌 보험사들은 보험

계약 자산과 부채에 변동을 일으킬 국제회계기준(IFRS 17) 도입 준비의 마무리 단계에 접어들었다. 전 세계 50개국 312개의 보험사를 보유한 윌리스 타워 왓슨(Willis Towers Watson)에 따르면, 2023년 1월부터 시행될 IFRS 17은 150억 달러에서 200억 달러 규모의 비용을 초래할 것이다.²⁰

본 조사에 참여한 보험사 중 37%가 이미 IFRS17 도입 준비를 완료하였다. 그러나 약 3분의 1은 아직 진척이 더디거나 전환을 위한 준비를 시작한 단계라고 응답했다.

미국은 IFRS 17을 채택하지 않기로 결정한 몇 안 되는 국가 중 하나이며, 그 결과 많은 글로벌 보험사들이 2023년 1월 시행 예정인 IFRS 17과 유사한 US GAAP의 LDTI(Long Duration Targeted Provements)의 병행 도입을 추진하고 있다. LDTI 도입은 2019년 초부터 계속되고 있으며, 2021년 6월 딜로이트가 실시한 설문조사에 따르면 평균적으로 약 42%의 진척도를 보이고 있다고 응답하였다.²¹

기후위험에 대한 대응과 지속가능성을 위한 노력은 아직 진행 단계이다

기후 리스크로 인한 재정적 손실은 손해보험사의 수익성을 지속적으로 떨어뜨릴 가능성이 높으며 기업 행동에 대한 지속가능성을 지지하는 사람들의 관심 또한 높아지고 있다. 스위스리 연구소(Swiss Re Institute)는 지난 6월까지 자연 재해로 인한 보험 손실을 400억 달러로 추정했는데, 이는 지난 10년 새 두 번째로 높은 수치이며, 직전 10년간의 평균인 330억 달러를 훨씬 웃도는 수치이다.²² 미국에서 발생한 대규모의 허리케인 아이다(Ida)가 초래한 2021년 하반기 보험 손실액만 해도 310억 달러에서 440억 달러 사이가 될 것이다.²³

많은 보험사들은 다양한 이해관계자들의 구체적인 완화 조치에 대한 데이터 및 증거에 대한 정보제공 요청에 따라 보험 증권 및 투자 포트폴리오 모두에서 기후 위험을 정량화하고 해결하기 위한 노력을 확대해 왔다.²⁴ 국제보험감독자협회 집행위원회는 규제 당국이 "기후 관련 위험을 해결하기 위해 세계적으로 일관된 접근법을 추진"할 수 있도록 돕기 위한 논문을 채택했고,²⁵ 다수의 규제 기관들은 이미 자체적인 이니셔티브를 추진하기 시작했다.

예를 들어, 유럽보험연금감독청(EIOPA)은 보험사들이 화재, 홍수 등 기후 관련 물리적 위험과 보험 보

장 범위 및 탄소 집약도가 낮은 산업으로의 투자 전환과 관련된 리스크를 확인하기 위해 자체적으로 수행하는 리스크 및 지급 여력 평가에 보다 강력하고 장기적인 시나리오 분석을 활용할 것을 기대하고 있다.²⁶

그리고 영국은행은 정부가 탄소배출량을 제한하거나, 후속적인 조치를 취하거나, 전혀 조치를 취하지 않는 세 가지 시나리오에 기초하여 보험회사 대상의 기후위험 스트레스 테스트를 시작했다.²⁷ 미국에서는 뉴욕주의 재정위원회가 올해 초 공개 의견조회 기간에 이어 보험사들이 기후변화에 따른 금융 리스크를 어떻게 공개하고 관리해야 하는지에 대한 새로운 지침을 공포할 것으로 보인다.²⁸ 이 지침을 제정하기 위한 검토 항목에는 기후 리스크를 리스크 관리 프레임워크 및 프로세스, 비즈니스 전략, 재무 지표에 어떻게 포함시킬 것인가에 대한 고려사항이 포함되어 있다.²⁹

미국 연방정부 차원에서는 미국 재무부와 연방보험청이 기후관련 보험위험에 대한 의견을 수렴하고 있다.³⁰ 이를 통해 보험사의 감독 및 규제에서 발생할 수 있는 기후 관련 격차, 주요 시장의 혼란 가능성을 파악하고 보험사가 기후 관련 목표를 달성할 수 있도록 지원하는 방안 등을 모색하고자 한다.³¹

17 David Sampson, "Growing inflationary pressures impacting P&C industry," NU Property & Casualty, June 7, 2021.

18 Ibid.

19 National Association of Insurance Commissioners, "Low interest rates," June 8, 2021.

20 Willis Towers Watson, "Global insurance industry faces IFRS 17 costs estimated at US\$15 to US\$20 billion," press release, June 7, 2021.

21 Deloitte, LDTI implementation survey, June 2021.

22 Swiss Re Institute, "Severe weather events drive global insured catastrophe losses of US\$42 billion in first half of 2021, Swiss Re Institute estimates," press release, August 12, 2021.

23 RMS, "RMS estimates US\$31-44 billion in total US onshore and offshore insured losses from Hurricane Ida," press release, September 16, 2021.

24 David Sherwood and Kristen B. Sullivan, Building a more sustainable insurance industry: How carriers can empower CSOs to tackle climate risk, diversity and inclusion, and governance transformation, Deloitte Insights, August 3, 2021.

25 International Association of Insurance Supervisors, Application paper on the supervision of climate-related risks in the insurance sector, May 2021.

26 European Insurance and Occupational Pensions Authority, "EIOPA issues opinion on the supervision of the use of climate change risk scenarios in ORSA," April 19, 2021.

27 Bank of England, "Bank of England publishes the key elements of the 2021 biennial exploratory scenario: financial risks from climate change," press release, June 8, 2021.

28 Department of Financial Services, Proposed guidance for New York domestic insurers on managing the financial risks from climate change, April 8, 2021.

29 Ibid.

30 Department of the Treasury, "Federal insurance office request for information on the insurance sector and climate-related financial risks," Regulations.gov, August 31, 2021.

31 Ibid.

이런 가운데, 미 증권거래위원회에서는 기업들이 연간 공시 사항에 기후변화의 영향과 관련해 어떤 사항들을 작성해야 하는가에 대한 구체적인 논의를 시행하고 있다.³²

그러나 기후 변화는 ESG와 관련된 광범위한 요소 중 일부에 불과하다. 따라서, 본 글로벌 조사에 참여한 응답자 10명 중 9명은 다음에 대한 투자를 확대할 것이라고 밝혔다.

- 기후 지속가능성을 위한 ESG 노력 추진
- 채용, 인재 육성, 리더십 발굴에 있어 다양성 재고
- 제품의 활용도와 포용성을 높임으로써 지역 사회의 경제 강화
- 윤리적인 의사 결정을 추구하여 운영 리스크 축소

동시에, ESG를 향한 노력과 결과에 대한 데이터를 수집하고 보고하며 조직 전체의 전략과 실행을 지원하기 위해 CSO(Chief Sustainability Officer)를 임명하는 보험사가 증가하고 있다.³³

지속가능성 목표와 진행 현황을 측정하기 위한 벤치마크를 수립하기 위해 보험사의 CSO와 고위 경영진은 재무 공시와 관련된 ESG 지표를 계량화 하는 것을 최우선 과제로 삼아야 한다.³⁴ 재무 부서를 담당하는 조사 응답자들은 보험사들이 ESG 지표 계량화에 착수하였다고 응답하였지만,

장부상에 기후 위험 지표 계량화 혹은 탄소 발자국 평가를 완전히 완료하였다고 답한 비율은 25%에 그쳤다. 한편 투자 포트폴리오상에 이를 반영한 비율은 더 적은 숫자로, 20% 정도에 불과했다.

응답자의 28%만이 다양성 및 포용과 관련된 목표가 주는 영향에 대한 정량화를 완전히 마쳤다고 응답하였으며, 20%만이 사회적 형평성을 위한 활동을 추진하였다고 응답하였다.



32 Benjamin Bain, "SEC finds gaps in climate change disclosures in annual reports," Bloomberg Green, September 22, 2021.
 33 Sherwood and Sullivan, Building a more sustainable insurance industry.
 34 Ibid.

외형 확대와 성장을 위한 M&A가 활발해질 것이다

전 세계적으로 보험사 인수합병(M&A)은 2021년 상반기 197건의 거래가 완료돼 전년 전체 거래량과 거의 비슷한 수준을 보였다.³⁵ 한편 아시아태평양 지역에서는 거래가 51.4% 감소한 반면, 미주(7.3% 상승)와 유럽(2.0%)에서 증가세를 보였다.³⁶ 2020년 하반기와 비슷하게, 2021년에 이루어진 거래 중 35건(17.7%)이 국경 간 거래였으며, 이 중 절반 이상이 지역 간 거래로 본국 외 시장 확대를 통한 성장을 꾀하고 있다.³⁷

가장 최근에 딜로이트가 발표한 보험업계 M&A 전망에 따르면, "COVID-19이 보험업계에 미친 영향은 타 금융 부문에 비해 크지 않은 것으로 나타났다"고 언급했다. 그러나 팬데믹으로 인해 특정 사업부를 축소하거나 자본 및 수익 관리를 위해 포트폴리오를 재정비할 필요가 있음이 드러났다. COVID-19의 변이 바이러스가 나타나고 있는 지금도 보험업계의 M&A 활동이 지속적으로 증가하고 있다.³⁸

사모 투자 회사의 자본투입으로 인해 기회 중심적이기 보다는 전략적인 M&A 거래가 이루어지고 있지만, 보험회사 자체적으로도 이러한 기조에 힘을 쏟을 것으로 보인다.³⁹ 사모 투자의 높은 관심도는 예상되어 왔던 것이긴 하지만, 급격한 증가 속도는 주목할 만하다.

딜로이트의 글로벌 보험산업 전망 조사에 응답한 보험업계 임원들 대다수가 2022년에 인수합병(M&A) 전략이 더 활발해질 것으로 예상하며, 3분의 1 이상이 인수활동이 고조될 가능성이 매우 높을 것

이라 응답했다. 한편 생명보험 분야에서의 거래가 더욱 활발하게 나타날 것이라 응답한 비율이 44%로, 손해보험의 32%와 차이가 있었다. 응답자 대다수가 해외 시장 진출, 규모 확대, 그리고 신기술 역량 확보 순으로 M&A의 주요 목적을 나타냈다.

또한 인슈어테크(InsurTechs)를 인수하려는 보험사의 움직임도 글로벌 M&A 전망과 비슷한 흐름이 나타났다. 재무 부서 담당 임원 중 40%가 인슈어테크 인수 움직임이 활발할 것이라 응답하였다. 연금보험사의 경우(47%) 손해보험사보다(35%) 인슈어테크 인수에 적극적인 것으로 나타났는데, 이는 아마도 이미 손해보험사는 지난 수년간 인슈어테크에 투자를 해왔기 때문이고 연금보험사는 이제 막 인수를 통해 시장의 흐름을 따르려 하기 때문인 것으로 보인다. 연금보험사는 노후된 플랫폼의 개선이 필요한 상황으로, 인슈어테크의 솔루션이 이러한 문제를 해결하거나 고객에게 주는 영향을 완화하는 데 도움을 줄 수 있을 것이다.

2021년 중반기 딜로이트가 시행한 보험업계 인수합병 전망에서는 인슈어테크가 계속해서 매력적인 투자 대상, 파트너, 인수 대상으로 자리잡을 것이라고 예측했다. 이는 보험사들이 혁신적인 기술을 기존 운영 방식에 도입하고자 하는 의지를 갖고 있었기 때문이다.⁴⁰ 한편 2021년 첫 3분기 동안 2019년과 2020년을 합친 것 보다 더 많은 인슈어테크 대상의 투자가 이루어진 것으로 나타나면서, 많은 보험사가 이미 인

35 Eva-Maria Barbosa et al., Insurance growth report 2021—Midyear update, Clyde & Co, August 24, 2021.
 36 Ibid.
 37 Ibid.
 38 Mark Purowitz and Douglas Sweeney, 2021 midyear insurance M&A outlook: Lower rates continue to create opportunities, Deloitte, 2021.
 39 Ibid.
 40 Ibid.

슈어테크에 대한 지분을 확대한 것으로 보인다.⁴¹

향후 인수합병을 고려하는 보험사의 경우에는 복잡한 세금 관련 문제등을 평가하기 위해 시나리오 모델링을 수행해야 한다. 법인세율 및 전세계적인 최저세율 변경 뿐만 아니라 세제 개편안이 전세계적으로 논의되고 있기 때문이다.⁴² 이러한 변화는 특히 버뮤다나 아일랜드와 같은 글로벌 보험 허브나 세율이 낮거나 세금이 없는 지역에 존재하는 보험사 혹은 인수어테크와 관련된 거래에 큰 영향을 미칠 수 있다.⁴³

세무 부서는 제도 변화, 운영 모델 변화로 인한 격변기를 마주하고 있다

설문조사 참여자의 약 3분의 1 이상이 법인세율, 국경간 과세, 외국인사업장 과세 등의 잠재적 변화에 대응할 준비가 완료되었다고 응답하였으며, 어느정도 대비가 되었다고 응답한 수도 비슷한 수치로 나타났다. 하지만 이는 곧 조사 대상자 4명중 1명이 조세법 개정예에 대한 준비가 다소 또는 매우 미흡하다는 의미이다.

한편 응답자의 55%는 직원들이 사무실 근무로 복귀하거나 재택근무가 지속됨에 따라 발생하는 세금의 문제에 대응할 계획이 있다고 답했으며, 36%는 이에 대한 계획을 세우고 있어 지역별로 사실상 차이가 없는 것으로 나타났다.

대다수는 향후 1년간 세무부서의 운영 방식에 상당히 큰 변화를 줄 것이라 응답했다(예: 외주 증가). 5명중 1명은 이미 이러한 변화가 완료 단계에 접어들었다 응답했고, 3분의 1 이상은 그러한 변화가 진행 중이며, 약 3분의 1은 2022년에 그러한 변화를 시작할 가능성이 매우 높다고 말했다.

41 Data from Venture Scanner database.

42 Puowitz and Sweeney, 2021 midyear insurance M&A outlook.

43 Ibid.



2022년 보험사가 마주한 가장 큰 어려움은 적합한 인재 확보일 것이다

딜로이트의 2022 보험업계 전망 설문조사에 참여한 응답자들 중 최소 1/3은 2022년 대부분의 부서에 충원 계획이 있을 것이라 응답했다. 이는 대다수의 보험사가 경기 회복을 기대하고 이에 따른 사업 확장을 목표로 하고 있기 때문이며,⁴⁴ 추가 자원 확보를 통해 증가하는 업무량을 관리할 필요성이 있다.

다만 보험사는 이러한 인력을 어디로부터 확보할 것이며, 디지털화된 운영 방식을 유지하고 발전시키기 위해 필요한 기술 분야의 인력을 채용할 것인가에 대한 과제를 직면하고 있다.

기술 분야의 인재 확보로 범위를 좁히면 보험사는 업계 동종 업체들뿐만 아니라 세계적인 기술 대기업들과도 최고의 인재를 두고 경쟁해야 하기 때문에 매우 쉽지 않은 상황을 마주하게 될 것이다.

한편 인재 확보의 어려움은 2020년 팬데믹 초기 경제적 여파에 대응하여 일부 사업부의 운영비를 삭감하면서 진행된 인력감축으로⁴⁵ 인해 타격을 입은 부서의 재채용을 통해 해소될 수 있다. 혹은 은퇴한 직원들에게 파트타임이나 원격 근무로 복귀할 것을 제안하거나, 혹은 퇴직이 임박한 현 직원들에게 비슷한 업무 방식을 제안하는 것이다. 하지만 이러한 방식을 활용하더라도 인재 확보는 쉽지 않을 것이며, 인재 확보와 유지가 2022년과 그 이후까지도 보험 업계의 운영 과제로 남을 것이다.

설문조사 응답자의 43%는 다양한 업무 분야에서 숙련된 지원자를 찾는 것이 점점 더 어려워지고 있다고 응답했다(그림 2). 나아가 인재를 확보하는 것이 가장 어려운 상위 5개 분야는 클라우드 엔지니어링, 데이터 과학 및 분석, 인공지능과 머신러닝, 소프트웨어 개발, 사이버보안인 것으로 나타났다. 이는 회사 대내외적으로 디지털화가 가속화되는 상황에서 디지털 혁신에 어려움을 주는 요소로 작용할 수 있다.

한편 랜섬웨어 등 각종 사이버 공격이 확산되는 것을

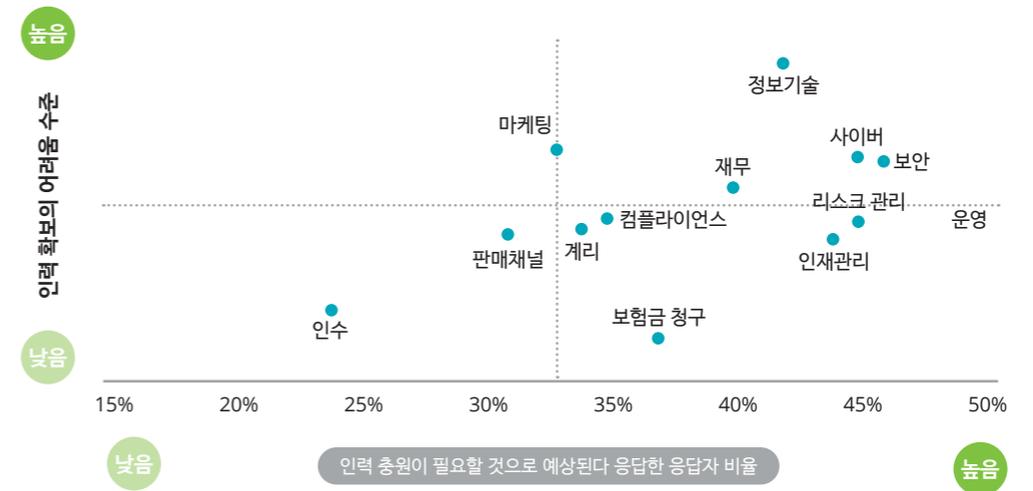
고려할 때, 사이버 보안을 강화하기 위한 인재 확보가 쉽지 않다는 것은 어려운 시기에 보험사의 부담을 가중시킬 수 있다. 또한 COVID-19으로 인한 재택근무의 확산으로 인해 개인 네트워크 및 장비에서 원격으로 회사 시스템을 통한 작업이 이루어짐에 따라 보험사의 데이터가 외부 공격에 노출될 위험을 예방하기 위한 인프라 확장의 노력이 필요한 상황이다.⁴⁶ 지난 2년 동안에만 해도 네트워크 침해 사례로 인해 미국 내에서 1억명 이상의 보험 가입자의 민감 고객 데이터 유출이 발생하였다.⁴⁷

그리고 마케팅이 채용하기 가장 어려운 분야 중 하나로 응답자들이 언급한 이유에는 디지털에 더 특화된 마케터들을 구하기가 쉽지 않기 때문이다. 미국의 경우, 케이블이나 위성 TV 서비스를 중단하는 소비자가 증가하고 있는데,⁴⁸ 이는 그들이 더 이상 기존 보험사 마케팅 채널에 노출되고 있지 않음을 의미한다.

따라서 보험사들은 SNS, 검색 광고, 모바일 및 기타 플랫폼을 통해 잠재적인 고객에게 접근할 수 있는 혁신적인 방법을 제시할 수 있는 색다른 경험과 디지털 중심의 사고를 보유한 마케팅 인재를 원하고 있다.⁴⁹

즉, 보험사는 보다 다양한 분야에서 숙련된 인재를 확보하기 위해 기존에 고수하던 인재 채용 범위에서 벗어나 경계를 확장할 필요가 있다. 채용 및 유지 전략 역시 전문성과 경험을 보유한 인재 확보를 위해 파트타임, 계약직 근로자 등을 활용하는 것을 검토하여 채용 방식을 다양하게 고려할 필요도 있다.

그림 2
보험사는 다양한 부문에서 인력 확보에 어려움을 겪고 있다



출처: The Deloitte Center for Financial Services 2022 Insurance Outlook Survey.

이러한 문제들을 고려하여, 보험사는 특히 IT와 머신러닝, 분석, 디지털 마케팅 및 사이버 보안과 같은 보다 전문화된 기술 관련 기능을 갖춘 인재들을 고용하고 유지하는 능력을 강화하기 위해 보다 총체적인 접근법을 취할 필요가 있다(그림 2). 이러한 접근법에는 보험사 기술 분야에서 근무시의 장점 피력, 기존 인력 확충 등이 포함된다.

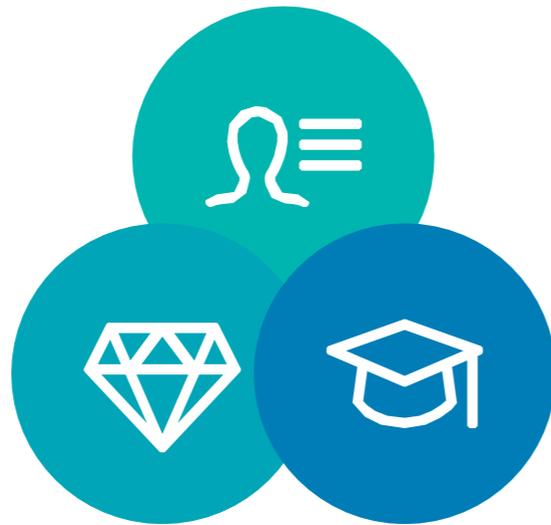
보험업이 경제 변화에 가장 빠르게 대응함으로써 소비자의 생명, 건강, 은퇴, 개인 재산 및 사업과 관련된 예상하지 못한 위험과 치명적인 손실로부터 소비자를 보호한다는 특수적인 가치를 강조하는 것도 방법이다. 또한 보험업계는 기후변화 대처 등을 비롯한 지속 가능성 과제 수행에 주도적인 역할을 수행함으로써 이러한 사

회문제에 관심이 높은 지원자에게 어필할 수도 있다. 또한, 보다 발전된 디지털 보험 조직을 구축하고 출범시킬 수 있는 기회를 제공하여 업무의 즉각적인 성과를 기대하는 이들의 관심을 끌 수도 있다. 기술 전문 인력에게 이렇게 매력적인 커리어를 제공한다면 단순히 업무를 끝내는 것이 아니라 더 큰 책임감과 승진을 보장하는 것으로 이러한 인력들에 대한 채용과 업무 능력 향상을 기대할 수 있을 것이다.

동시에, 보험 부문 정보기술, 사이버 보안 또는 기타 기술 관련 기능의 기존 종사자들에게 기술 향상 및 발전 교육을 제공하는 것은 인력 이탈을 방지하고 향후 신규 인력 채용시에도 이러한 지원 사항들을 어필할 수 있다.

44 The Jacobson Group and Aon, Q3 2021 US insurance labor market study results, August 2021.
 45 Ibid.
 46 Mark Breeding, "COVID-19: A tipping point for insurance digital transformation?," Digital Insurance, March 25, 2020.
 47 Steven Bowcut, "Cybersecurity in the insurance industry," Cybersecurity Guide, updated August 6, 2021.
 48 Lee Rainie, "Cable and satellite TV use has dropped dramatically in the United States since 2015," Pew Research Center, March 17, 2021.
 49 John Rodgers and Brian Nordyke, "Talent crisis will drive change in insurance," NU Property & Casualty, August 20, 2021.

그림 3
필요한 기술을 갖춘 인재의 채용 및 유지 전략 수립



빠른 적응력을 가진 인재를 찾아라

보유한 역량이 100% 일치하는 인력을 찾는 대신 교육을 통해 해당 업무 수행이 가능한 인재를 찾는다 (예를 들어, 데이터 분석가 고용 시 데이터 사이언티스트로 대상을 제한하지 않고 신속하게 기술을 향상시킬 수 있는 STEM 관련 경력을 가진 사람을 찾는 다).

기존 직원의 역량 향상

모든 직원이 처음부터 기술에 능숙할 필요는 없다. 새롭게 등장하는 기술을 활용하는 업무에 적응하도록 이들을 훈련하는 것은 디지털 혁신의 가속화에 도움이 될 것이다. 자동화를 통해 직원들은 수동적인 작업으로부터 해방될 수 있으며, 이들은 보다 풍부한 경험을 가져다 줄 수 있는 업무에 투입될 수 있다.

설득력 있는 기업 가치 설정

기술 기업이 아닌 보험사를 선택하게 만들 수 있는 요소는 무엇이 있는가?
기술 역량을 보유한 인력들이 보험사에서 경력을 시작하는 것은 향후 커리어에 어떤 도움을 줄 수 있는가?(새로운 디지털 모델을 구축하는 기회, 새로운 기술을 업무 프로세스에 반영하는 기회, 단기간 내 인사 승진의 기회, 경제 변화의 최전선에서 활동하는 기회 등)

출처: Deloitte analysis.

지난 2년간 보험업무의 디지털화와 가상화 속도가 빨라진 점을 떠올려보면 보험업은 업무 자체의 성격이 변화하고 있다.

재택근무에서 사무실로 복귀하게 되는 직원들이 이전과 같은 방식으로 업무를 수행하지 않을 가능성이 높다. 또한 본 조사 참여한 여러 기관 관계자들은 향후 영구적으로 원격 근무와 사무실 근무를 결합한 모델을 채택하고자 논의 중이라 밝혔으며, 단 3%만이 모두가 사무실 근무로 복귀하게 될 것이라 응답했다. 이는 하이브리드 업무 방식과 그 어떤 다른 변화에 적응하기 위한 움직임이 곧 변화의 물꼬를 틀게 될 것임을 시사한다.

보험사는 가상 협업 및 커뮤니케이션 톨이 지원하는 공유 디지털 지원 업무 공간을 구축하기 위해 노력해야 한다.⁵⁰ 그러나 디지털 인프라를 넘어 새로운 인재 관리 방식도 필요하다. 따라서 보험사는 하이브리드 시스템이 기업 문화와 인적 자원 정책에 미치는 영향을 평가하는 것뿐만 아니라 각 직원의 업무, 활동, 상황 및 개인의 요구가 어떻게 변화했는지 검토하기 시작해야 한다. 검토 결과가 어떻든지 간에 “획일화된” 접근법은 없을 것이다. 보험사가 다양한 계획을 테스트하고 시간이 지남에 따라 생산성, 협업, 혁신 및 일반적인 인력 만족도에 미치는 영향을 판단하여 그 과정에서 필요한 조정이 이루어져야 한다.

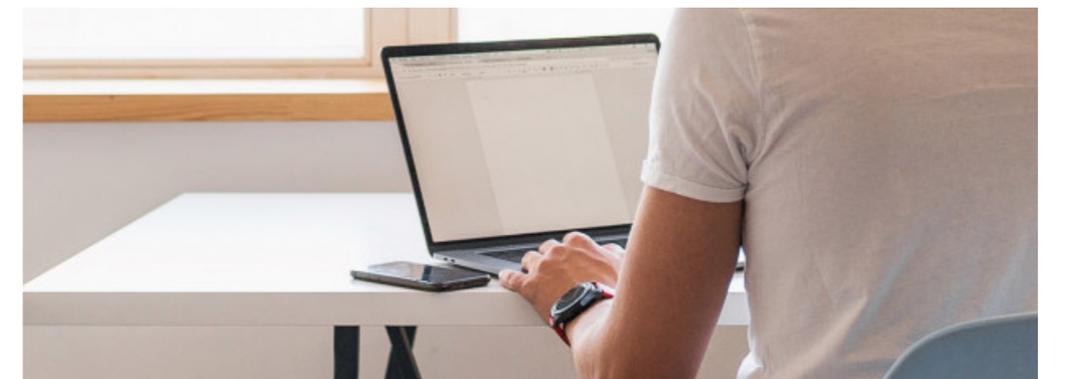
실제로 2022년에는 어떤 업무 방식이 도입될 것인가에 대한 질문에 인재 담당자의 답변이 엇갈리게 나타

났다. 응답자의 35%는 직원들이 순환 근무 일정을 따르고 지정된 날짜에 출근할 것이라고 답했지만, 나머지 65%는 다른 선택지를 고려하고 있었다(그림 4).

북미와 유럽 응답자 중 상당수는 순환 근무 방식을 채택하는 쪽으로 기울었던 반면, 아시아태평양 지역 응답자들은 뚜렷하게 다수가 지지하는 방식이 없었다는 점에서 지역적인 차이도 발생했다.

전 지역에서 응답자의 87%가 적어도 회사가 향후 원격 근무 직원 및 직업 전문 인력을 고용할 가능성이 어느 정도 있다는 데 동의한다는 점을 고려할 때, 보험사는 직원들이 직무를 바꾸거나 원격 근무를 시행할 수 있는 기회를 더 많이 부여함으로써 장기적으로 인력 시장에서 경쟁력을 갖출 수 있어야 한다. 따라서 보험사는 어떠한 업무 방식을 채택하던지 간에, 명확하고 강력한 기업 가치를 수립하고 인재 유지를 위한 커리어 성장 방안과 보상을 제공해야 한다.

이를 달성하기 위해서는 특정 팀이나 역할이 사무실 근무로 복귀해야 하는 것을 고려하는 것보다 직원 개개인의 관점에서 필요성을 검토하는 것이 중요하다(그림 5). 예를 들어, 이제 막 조직에 합류한 이들은 초반에 동료 및 리더들과 협력하고 서로를 파악하기 위해 동료들과 대면하며 업무하는 시간이 필요할 수 있다. 하지만 장기간 근무한 사람들은 재택근무가 가능한 유연성을 선호할 수 있다.



50 Peter Evans-Greenwood, Rosemary Stockdale, and Tim Patston, The digital-ready workplace: Supercharging digital teams in the future of work, Deloitte Insights, May 27, 2021.

그림 4 다양한 방식의 근무 형태가 고려되고 있다

	글로벌	북미	유럽	아시아태평양
근무방식은 전적으로 직원 개인의 선택에 달려 있다	10%	0%	3%	29%
직원들은 근무 장소에 대한 선택권을 가지고 있지만 미팅 등 필요 시 사무실에서 근무해야 한다	11%	13%	13%	7%
전사적인 가이드라인은 존재하지 않으며, 각 부서장이 팀에 맞는 방식으로 근무 형태를 선택할 수 있다	4%	6%	6%	0%
직원들이 한 주에 사무실에서 특정 날짜만큼 근무해야 하지만 일정은 개인의 선택을 따른다	16%	16%	13%	21%
직원들은 특정 일자에 사무실에서 근무해야 하지만 다른 날짜에는 원격 근무가 가능하다	20%	22%	13%	25%
직원들은 순환 근무일자를 따라야 하며, 정해진 날짜에는 사무실에서 근무해야 한다 (예: 50%는 사무실 근무, 50%는 재택 근무)	35%	44%	45%	14%
모든 직원들은 사무실에서 근무해야 한다	3%	0%	6%	4%

참고: 각 열의 총 합은 반올림으로 인하여 100%가 되지 않을 수 있음
출처: The Deloitte Center for Financial Services 2022 Insurance Outlook Survey.

그러나 회사가 선택한 근무 방식에 관계 없이, 회사에 출근해야 하는 경우 직원과 회사의 전체적인 효익을 위해 출근해야 하는 사유를 명확히 할 수 있어야 한다.

이는 일반적인 기업 활동과 같은 사유(예: 대면 교육

이나 사내 문화를 정립하는 행사, 미팅 등) 이외에도 개인의 상황, 필요, 선호도에 따른 다양한 선택지를 제공할 수 있어야 한다.

그림 5 직원 개인의 성향에 따른 업무 환경을 조성할 수 있어야 한다

직원 개인 성향(예시)	설명	업무 환경 예시
 신규 입사자	2-3년 정도의 경험을 가지고 있지만 최근에 보험사에 입사한 직원이며 초기 교육 및 회사에 대한 안내가 필요할 수 있음	3일은 사무실 근무, 2일은 재택근무 시행 <ul style="list-style-type: none"> 새로운 책임과 업무를 이해하기 위해 동료들과의 대면 접촉 필요 새로운 동료 및 리더들과 교류 필요 대면 상호 작용을 통해 조직의 문화를 보다 쉽게 이해할 수 있음
 기존 근로자	보험사에서 약 1-3년간 근무했으며, 아직 경력의 초기 단계에 있음. 독립적으로 업무 수행이 가능하지만 상호작용을 통해 보다 큰 성과를 낼 수 있음	2일은 사무실 근무, 3일은 재택근무 시행 <ul style="list-style-type: none"> 복잡한 과제를 수행하기 위해 동료들과 대면 교류를 필요로 함 동료 및 직속 상관, 리더들과 상호작용을 통해 업무를 배우는 것을 선호함
 매니저	보험사에서 5년간 근무했으며, 중간 관리자의 역할을 수행하고 있음. 독립적으로 근무하는 동시에 리더십 지원이 가능함	개인의 필요나 선호에 따라 1-3일정도 사무실에서 근무 <ul style="list-style-type: none"> 신규 직원에 대한 교육 및 관리 새로운 아이디어 또는 복잡한 프로젝트에 대해 팀과 협업하며 경험/기술 지식을 공유하는 것을 선호함 유대감을 높이고 사내 문화 증진을 위해 팀을 구성하여 활동하는 것을 선호함
 원격 근무자	회사에서 3년 이상 근무했으며, 대부분 독립적으로 수행하는 업무가 많음. 팬데믹 기간에 본사와는 거리가 있는 지사 혹은 위성 오피스로 발령받아 근무하고 있거나 지리적 위치와는 무관하게 전문 인력의 필요성에 따라 고용된 인원	본사나 위성 오피스에 분기마다 출근하거나 필요에 따라 출근 <ul style="list-style-type: none"> 개인적 책임과 직업적 책임의 균형을 맞추기 위해 주로 집에서 일하는 것을 선호하며, 정기적으로 출퇴근할 필요가 없음 전사적인 활동에 참여하는 것 등을 포함하여 필요시에만 본사나 위성오피스에 출근

출처: Deloitte analysis.

COVID-19이 촉발한 디지털 도입의 확장과 조정을 위해 신속한 기술 혁신이 필요하다

기술과 관련하여, 보험사는 COVID-19으로 인해 고객들을 지원하기 위해 도입한 다양한 디지털 환경과 가상 업무 공간을 평가, 정제 및 확장하여 장기적인 기술 전략에 맞게 조정하는 것이 우선 되어야 한다.

한편, 보험사가 레거시 시스템의 활용 종료 시점을 선정하고 새로운 데이터와 자동화 솔루션을 도입해 효율성과 수익을 높이기 위해 필요한 핵심 시스템의 선진화는 CIO의 주요 의제로 남아있어야 한다. 새로운 시스템 대다수는 클라우드 플랫폼에 구축될 가능성이 높다.

디지털 혁신은 그 무엇보다도 인간 중심으로 이루어져야 하며, 2022년에 특히 기술 인재 쟁탈전이 더욱 치열해질 것으로 예상된다(자세한 내용은 본 자료의 '2022년 보험사가 마주한 가장 큰 어려움은 적합한 인재 확보일 것이다' 참조). 보험사는 서로 다른 시스템과

데이터를 통합할 수 있는 소프트웨어 엔지니어, 보험사 시스템으로 들어오고 나가는 무수한 정보를 이해할 수 있는 데이터 과학자, 데이터 침해로 인한 사이버 리스크 관리를 주도할 수 있는 인력을 확보하기 위해 경쟁해야 할 것으로 예상된다.

이러한 상황을 고려하였을 때, 본 설문조사에 참여한 응답자들이 2022년 기술 관련 예산이 13.7% 증가할 것이라 답한 것은 당연한 결과이다. 가장 많은 지출이 예상되는 신기술로는 인공지능, 클라우드, 개인정보 보호, 데이터 획득/처리 및 분석 등이 있다(그림 6).

그림 6
2022년 지출이 가장 많이 증가할 것으로 예상되는 기술 분야



참고: 반올림으로 인해 각 항목의 합계는 100%가 되지 않을 수 있음
출처: The Deloitte Center for Financial Services 2022 Insurance Outlook Survey.

인공지능, 분석기술 및 클라우드를 활용하여 사이버 보안을 강화하는 동시에 보험사 밸류 체인 강화

인공지능은 이미지 인식, 음성 식별, 비정형 데이터 사용 등 기존에 컴퓨터가 실행하기 어려웠던 작업을 수행 가능하도록 진화를 거듭하고 있다. 동시에 보험전문가들은 인공지능 시스템을 보험가입, 가격책정, 마케팅, 클레임 등에서 의사결정에 활용하는 것에 더욱 능숙해지고 있다.

대안 데이터 및 고급 분석기술과 결합되고 해당 기술이 적절히 활용되고 이를 활용 가능한 인력이 업무를 수행한다면, 인공지능은 보험업 밸류체인 전체에 걸쳐 매우 큰 영향을 미칠 것이다.

이미 많은 보험사에서 다양한 이해관계자 간 소통을 촉진하고 고객 대기시간을 줄이기 위해 대화형 인공지능이나 챗봇에 대한 투자를 늘리고 있다. 보험 업무에서 인공지능 솔루션은 행동 분석 및 머신러닝을 활용하여 오류나 보험사기를 식별하는 동시에 업무 처리 속도와 정확도를 개선할 수 있다. 또한 의심되는 거래 패턴과 부정 청구 건 식별에도 활용이 가능하다.

일본의 미쓰이 스미토모 보험은 인공지능 중심의 '대리점 지원 시스템'을 활용해 내·외부 데이터를 분석해 고객의 잠재적 니즈 파악 방법을 개선했다. 이 시스템을 통해 매월 86만개의 개인, 8만개의 기업 보험 판매량을 달성했으며 기존 모델 대비 생산성이 20%~130% 향상됐다.⁵¹

인공지능은 보험사가 새로운 비즈니스 모델을 채택하고 시장 기회를 활용하는 데 중요한 역할을 수행할

수도 있다. 예를 들어, 인공지능을 통한 자동 보험 인수 기능을 활용하면 보험사는 온라인 소매업체와 연결하여 고객들이 제품 구매 시 필요한 보험 혜택을 실시간으로 제공하는 것이 가능하다.

다만 보험사가 주의해야 할 잠재적 문제 중 하나는 인공지능 기반의 시스템에 대해 규제당국과 소비자단체가 제기하는 정확성과 공정성에 대한 의문점이다. 본 설문조사에 따르면, 응답자 중 24%만이 알고리즘의 왜곡과 윤리적 딜레마를 식별하기 위해 인공지능 및 머신러닝을 교육시키고 있는 것으로 나타났다. 보험사는 자동화된 의사 결정 절차가 보험 가입자와 이해관계자에게 공평하고 공정하며 컴플라이언스나 평판 리스크를 초래하지 않도록 사전 예방 조치를 취해야 한다.

조사 응답자들이 파악한 인공지능 도입에 수반되는 과제들을 기타 극복하기 위해 (그림 7), 보험사는 인공지능 인식 프로그램을 개발하는 동시에 디지털 성숙도를 높이기 위해 임직원의 기술 역량을 증대시켜야 한다.

그림 7 인공지능 도입과 관련된 주요 문제점



그림 8 분석 기능 향상과 관련된 주요 문제점



출처: The Deloitte Center for Financial Services 2022 Insurance Outlook Survey.

업계 전반에 걸쳐서 급속도로 나타난 가상화로 인해 보험사가 대내외적으로 활용할 수 있는 데이터의 양이 기하급수적으로 증가했다. 이는 데이터 감지량의 증가, 물리적 기록의 디지털화, 소비자의 디지털 활동 증가로 인한 것으로 보인다.

본 전망 조사에 참여한 응답자 10명 중 7명은 특히 개인 정보 보호(70%), 수집(69%) 및 분석(67%)과 같은 데이터 관련 기술에 대한 지출을 늘릴 계획이라고 밝혔다.

보험사는 (i) 향상된 분석 기능을 활용하여 보다 빠르고 정확한 의사결정을 위한 실시간 통찰력을 도출하고, (ii) 리스크 관리, 가격 책정 및 부정 행위 탐지를 자동화하여 손실 및 비용 비율을 개선함으로써 대체 데이터를 활용한 다차원적 접근 방식을 취해야 한다.

분석 역량을 발전시키기 위한 이러한 목표들은 기본적으로, 기존 시스템에 대한 의존성, 구현의 복잡성 및 기술이 충분히 성숙하지 못하다는 점을 고려할 때 단기간에 실현하기 어려울 수 있다(그림 8).

따라서 보험사는 안전하고 확장이 용이한 데이터 관리 시스템을 개발하는 데 주력해야 한다. 이 시스템은 고급 분석 및 자동화 기능 뿐만 아니라 여러 대내외 데

이터 세트 통합이 가능하도록 유연하게 작동해야 한다. 가장 중요한 것은 보험사가 가치를 창출하고 새로운 유형의 데이터를 활용하는 데 방해가 될 수 있는 시대에 뒤떨어진 레거시 시스템을 계속 선진화해야 한다는 것이다.

또한 플랫폼 간 통합(레거시 및 신규)을 위한 포괄적인 데이터 전략이 필요할 수 있다. 각 사업부에서 만들어진 데이터는 개별적으로 존재하고 품질이 떨어지며 접근성이 좋지 않을 수 있다. 이러한 문제는 레거시 시스템에 대한 지속적인 의존도가 때문일 수도 있지만, 한편으로는 전체적인 데이터 관리 시스템의 부재를 나타내는 것일 수 있다.

동시에, 보험사는 내부 데이터 분석 기능을 향상시킬 수 있는 프로그램을 개발해야 한다. 2021년 2월, 약사 보험은 기술 향상과 미래 보장, 의사 결정 지원, 고객 경험 개선을 위해 모든 직원을 대상으로 한 데이터 교육 프로그램에 투자했다.⁵²

또한 보험사는 데이터 중심 위험 평가 및 가격 시스템의 기초가 되는 분석 및 예측 모델을 설계, 개발 및 소유하기 위해 여러 분야의 데이터 사이언티스트와 긴밀히 협력해야 한다.⁵³

51 Shinichiro Funabiki, "The use of AI is transforming the insurance industry," World Finance, January 25, 2021.
 52 AXA, "AXA invests in new data academy to improve customer experience," press release, February 5, 2021.
 53 Britton Van Dalen, Kelly Cusick, and Andy Ferris, The rise of the exponential underwriter: Leveraging a convergence of data, technology, and human capital to transform underwriting in insurance, Deloitte Insights, February 24, 2021.

클라우드는 디지털 혁신의 기반이 될 것이다

클라우드 기술은 인력, 기술 및 운영상의 유연성을 지원하는 핵심 요소로서 디지털 전환 목표를 달성하기 위한 토대가 되어야 한다. 클라우드는 비용 관리 개선, 구축 속도 향상 및 제품 확장 속도 향상에 기여하기 때문이다.

조사 응답자 중 72%가 클라우드에 대한 지출을 늘릴 계획이라고 답해 전반적인 클라우드 도입이 활성화될 것으로 보인다. 보험사들이 클라우드 플랫폼에 처음 구축하기 시작한 애플리케이션은 포털, 디지털 고객 참여 채널, 소비자 분석 등의 참여 시스템이다. 그러나 소수의 보험사만이 클라우드에 기록 시스템(예: 보험 사정, 정책 관리, 청구 또는 청구 시스템)을 보유하고 있다.⁵⁴ 그러나 핵심 애플리케이션을 클라우드 내로 마이그레이션 할 수 있게 되면서 이러한 상황은 곧 변하게 될 것이다.

클라우드 전략 도입과 관련된 가장 큰 문제점들은 기술을 지원 가능한 인력 확보 여부, 비즈니스 전략과의 일치, 투자에 대한 효익 등인 것으로 조사를 통해 파악되었다(그림 9).

따라서 클라우드 채택은 클라우드 플랫폼이 제공하는 장점에 맞게 인력 기술 및 프로세스를 업그레이드하는 것을 포함한 광범위한 비즈니스 혁신의 일부가 되어야 한다.

또한 데이터와 시스템을 클라우드로 이동할 때 개인 정보 및 데이터 보안을 최우선적으로 고려해야 한다. 고객 정보를 보호하고 적절한 보안 및 접근 제어를 적용하는 것이 필요하다.

랜섬웨어 공격의 급증으로 사이버 보안이 주목받고 있다

2021년 상반기 전 산업군에 걸친 글로벌 사이버 공격이 전년 동기 대비 29% 증가했다. 이는 COVID-19으로 인해 원격 근무가 활성화 되면서 랜섬웨어 문제가 93% 급증한 것이 크게 작용했다.⁵⁵

해커들은 조직의 민감한 데이터만 노린 것이 아니다. 이들은 공급망의 네트워크 연결을 추적하여 더욱 광범위한 공격을 가하고 잠재적으로 더 큰 규모의 피해를 입혔다.⁵⁶

내부 외부 관계없이 데이터나 시스템에 접근하려는 모든 사람에게 검증 절차를 요구하는 제로 트러스트(Zero Trust) 원칙을 활용하는 것은 이러한 상황에서 보험사가 회사 자산을 보호하는 데 도움이 될 수 있는 좋은 방법 중 하나이다.

또한 보험사의 시스템이 손상되더라도 시스템 공급업체와 네트워크가 영향을 받지 않도록 제3자 리스크 관리 전략을 개발해야 한다.

그리고 랜섬웨어 위협을 보다 효과적으로 탐지, 예방, 대응 및 복구하기 위한 몇 가지 추가 조치를 고려할 필요도 있다(그림 10).

또한 네트워크와의 연결이 끊긴 중요한 비즈니스 프로세스를 백업 가능한 데이터 저장 방식을 활용하여 랜섬웨어 사고를 해결하는 동안 손상된 작업을 보다 신속하게 실행할 수 있도록 지원하는 방안도 마련되어야 한다.

사이버 보안 팀은 이용자의 장치에 대한 통제력을 강화할 수 있도록 향상된 통제장치 및 보호 기술을 지속적으로 개발해야 한다. 특히 기존과 같은 사무실 근무 환경과는 매우 다른 재택 근무 환경에 대한 지침과 표준에 초점을 맞춘 교육 및 인식 활동이 중요하다.

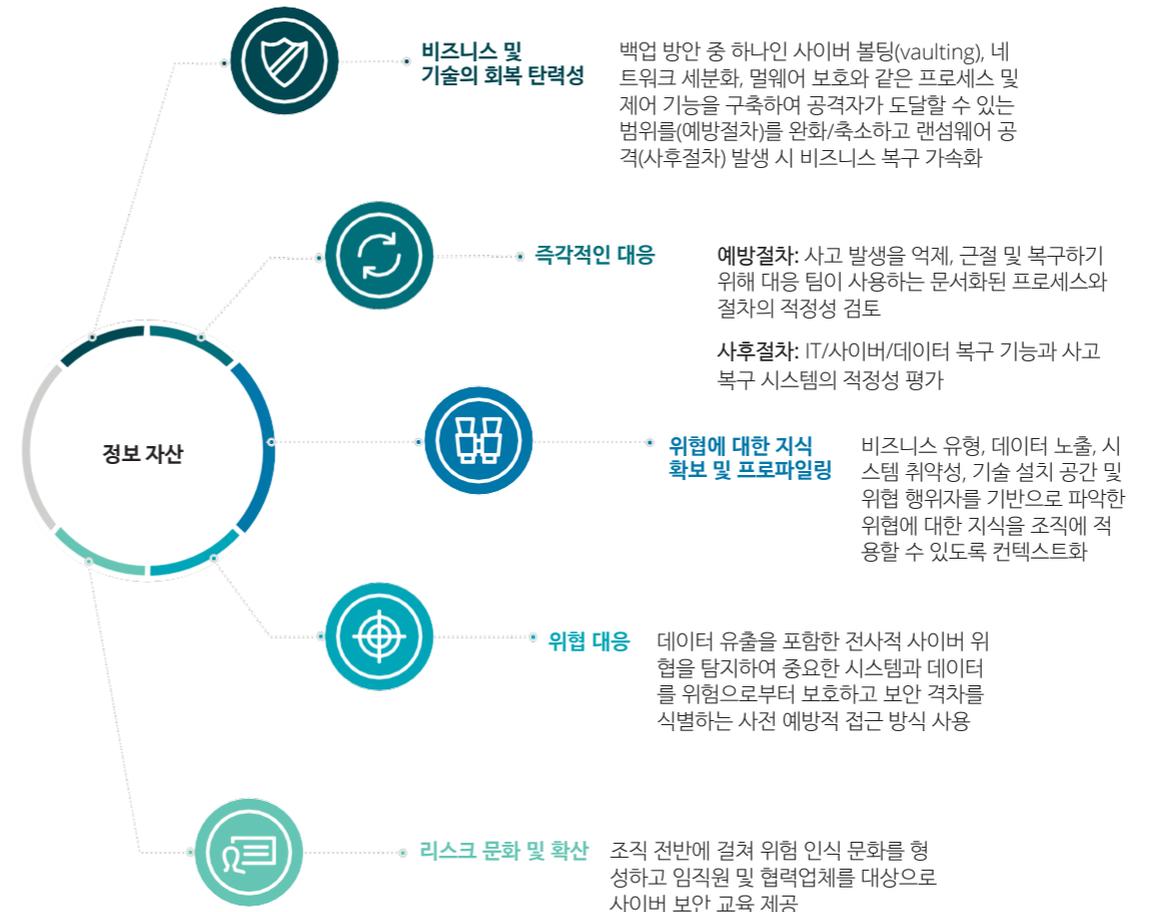
제3자 리스크 관리 전략을 위해 보험사는 최소한 전 세계의 여러 국가에서 시행하거나 검토하고 있는 추가 규제 요건을 충족시키기 위해 더 많은 자원을 투입하는 것을 고려해야 한다. 예를 들어, 뉴욕 재무부는 여러 보고 요건을 포함한 광범위한 사이버 보험 리스크 프레임워크를 구축했다.⁵⁷

그림 9 인공지능 도입과 관련된 주요 문제점

- 1 클라우드 기술 지원 가능 인력 확보
- 2 클라우드 기술이 비즈니스에 갖는 중요도
- 3 명확하지 않은 ROI

출처: The Deloitte Center for Financial Services 2022 Insurance Outlook Survey.

그림 10 보험사는 랜섬웨어 공격을 감지, 예방, 대응, 회복하기 위한 역량을 향상시켜야 한다



출처: Deloitte analysis.

54 Matthew Josefowicz, Cloud computing in Insurance: Current adoption and plans, Aite Novarica, June 2021.
55 Check Point Software Technologies, "Ransomware exploits and supply chain attacks lead the cyber trends in the first half of 2021," July 2021.
56 Ibid.
57 Matthew G. White and Alexander F. Koskey, "Insurers beware: Potential impacts of New York's cyber insurance risk framework," Insurance Journal, April 6, 2021.

보험사는 개별 고객과의 관계 형성에 집중하는 동시에 디지털 전략 도입을 추진해야 한다

보험사는 COVID-19 이후에도 여전히 대면 접촉을 통한 소비 활동을 선호하는 소비자들에게 까지도 가상 공간에서 서비스를 제공함으로써 디지털 역량을 확장하였다. 그러나 가상 공간에서의 서비스가 안정화 단계에 접어들에 따라 보험사는 제품 개발, 마케팅 및 유통에 대한 기존 접근법과 디지털 서비스를 통합할 수 있는 방안들에 대해 고민해야 한다.

본 조사결과에 따르면, 대다수의 보험사 마케팅 임원들은 디지털 유통 채널 확장 가속화에 대한 고객의 기대가 매우 높을 것으로 생각하는 것으로 나타났습니다. 특히 손해보험사의 임원진 다수가 이러한 추세에 맞춰 전략을 조정할 필요성을 분명히 인식하는 것으로 나타났지만, 일부 생명보험사에서 소비자 행동과 선호도를 인식하는 방식과 온라인 또는 모바일 판매를 강화하려는 계획 사이에 약간의 간극이 존재하는 것으로 나타났습니다.

비록 디지털화가 중요한 과제이긴 하지만 보험 주기 전반에 걸쳐 내재된 상품 및 업무 절차의 복잡성을 감안할 때 인간 상호작용의 가치를 간과해서는 안된다. 각 소비자에게 이상적인 경험을 제공하기 위해 디지털과 인간의 개입이 필요한 보험 상호작용이 무엇인가에 대해 전략적으로 고민하는 "올바른 채널 파악"을 통해

보험사의 유통 및 서비스 전략을 수립해야 한다. 소비자의 선호도가 디지털화 및 셀프 서비스 기능 강화로 이동하는 것처럼 보이지만, 설계사와의 상호 작용은 고객 탐색, 판매 및 서비스에 있어 여전히 중요한 요소로 남아 있다. 물론 그렇다고 해서 이들에게 디지털 역량이 불필요하다는 의미는 아니다. 보험사는 고객 관계 관리 플랫폼과 시스템 지원을 통해 설계사와 대리점이 보다 효율적으로 고객과 원격으로 소통할 수 있도록 도와주어야 한다.

많은 보험 대리점이 이미 이러한 역량을 확장하여 기존의 영업 및 서비스 접근 방식을 보완하고 강화하고 있다. 미국의 독립 대리점 협회 IIBA에서 실시한 2020년 연구에 따르면 대리점의 58%가 소셜 미디어 및 디지털 마케팅이 최고의 마케팅 전략이었다고 응답했다.⁵⁸



보험시장은 고객의 미디어 활용 방식 변화를 따라야 한다

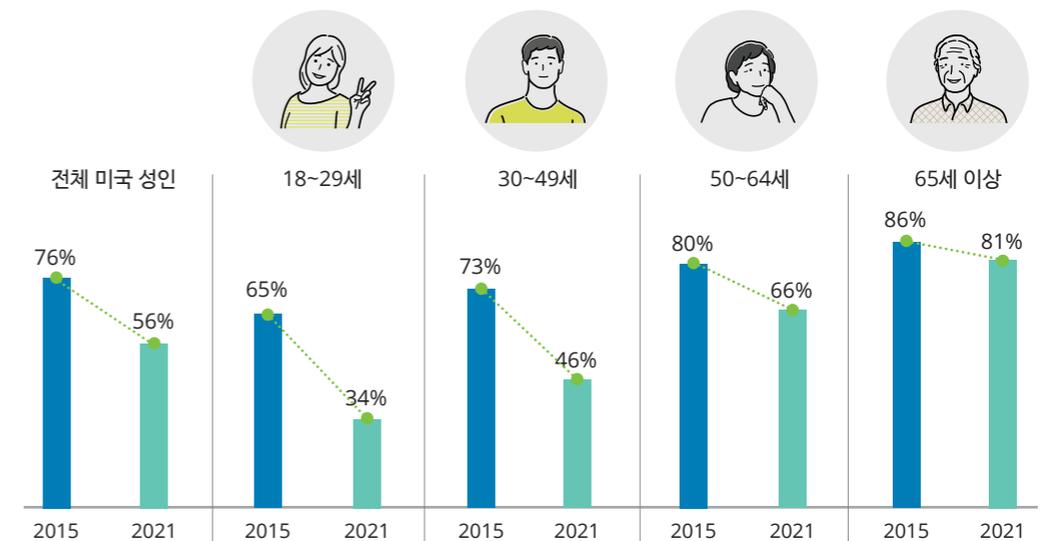
보험사는 디지털화된 새로운 현실을 반영하기 위해 광고 방식을 재편해야 한다. 퓨리서치센터(Pew Research Center)의 조사에 따르면 케이블이나 위성으로 텔레비전을 본다고 답한 미국 성인은 2015년 76%에서 2021년 56%로 감소했으며(그림 11), 젊은 층은 더욱 가파른 감소세를 보였다.⁵⁹

따라서 디지털 세상에서 영향력을 행사하기 위해 보험사와 대리점은 시선을 사로잡는 대체 매체를 활용할 수 있어야 한다. 미국 자동차 보험사들은 이미 2019년에 디지털 광고에 대한 투자를 약 20%에서 약 15억 달러로 증가시켰는데, 이는 당시 전체 광고 지출의 22%에 불과했다.⁶⁰ 그러나 30초 짜리 슈퍼볼

광고와 같은 전통적인 마케팅 방식은 소셜 미디어 광고, 유료 검색 또는 기타 디지털 옵션보다 훨씬 더 비싸기 때문에 보험사 역시 지속적으로 디지털 광고에 대한 투자를 늘려가야 한다.

고객과의 소통과 상호작용에 대한 회사의 장기적인 전략에 어떤 변화가 예상되는지에 대한 질문에 손해보험사의 마케팅 임원진은 소셜 미디어에서의 상호작용이 가장 클 것이라고 응답했다.⁶¹ 그러나 생명보험사의 마케팅 임원진은 소셜 미디어를 주요 우선순위에 포함하지 않았으며, 이는 시장에서 상당 부분을 차지하는 고객층을 놓치게 되는 것과 같다.⁶²

그림 11 케이블이나 위성 TV 시청을 한다고 응답한 미국 성인의 비율



참고: 미응답자는 본 수치에 포함되지 않았음
출처: Pew Research Center (survey of US adults conducted January 25-February 8, 2021).

58 Annemarie McPherson, "10 findings from the 2020 Agency Universe study," Independent Agent, March 29, 2021.
59 Rainie, "Cable and satellite TV use has dropped dramatically in the United States."
60 Annemarie McPherson, "10 findings from the 2020 Agency Universe study," Independent Agent, March 29, 2021.
61 Rainie, "Cable and satellite TV use has dropped dramatically in the United States."
62 Ibid.

디지털 미디어 전략에 대한 투자는 더 많은 소비자에게 도달하는 데 기반이 될 수 있지만 세부적인 고객 맞춤형 또한 잠재 고객 발굴, 계약 체결 및 유지를 위한 노력을 극대화하기 위해 매우 중요하다. 고객 맞춤화는 고객 데이터 분석을 통해 강화할 수 있다. 예를 들어, 푸르덴셜 그룹은 소비자와 직접적으로 연결된 플랫폼을 기반으로 소비자에게 맞춤형 건강 및 금융 웰니스 솔루션을 제공하기 위해 2019년 9월 맞춤형 보험 정보 제공 업체인 Assurance IQ를 인수했다.⁶³

많은 보험사들이 이미 고객 데이터 플랫폼, 보다 포괄적인 고객 관계 관리 시스템, 마스터 데이터 관리 아키텍처 플랫폼, 라이선스 및 소프트웨어를 통합하고 있지만, 일부는 새로운 데이터를 수집하는 것은 고사하고 기존에 보유하고 있던 데이터를 분석하는데 계속해서 어려움을 겪을 수 있다.

따라서, 본 조사에 참여한 여러 부문의 응답자들이 향후 1년간 마케팅, 판매 및 유통 예산에 대한 데이터와 분석에 대한 회사의 투자가 매우 클 것이라는 점에 대체로 동의하는 것은 고무적인 일이다.

보험사는 상품 개선을 통해 밸류체인을 차별화할 수 있다

고객 발굴, 판매 및 유통 전략을 개선하는 것 외에도 가격과 보장 범위를 넘어 전반적인 가치 제안을 차별화할 수 있는 혁신적인 방안에 대한 고려도 필요하다.

실시간 리스크 모니터링을 기반으로 더욱 다양한 상품을 제공할 수 있다는 점은 많은 보험사들에게 인사이트를 제공했다. 하지만 이러한 맞춤형 고객 경험을 보험사가 단독적으로 제공하는 것은 점점 더 어려워지고 있다.

따라서 보험사는 보다 전체적인 소비자 중심의 경험을 창출하기 위해 원활한 상호 작용과 데이터 소스를 제공할 수 있는 기업과 제휴 또는 파트너십을 맺는 것을 고려해야 한다.

약사의 경우 혁신 선도업체, 계약 업체 및 기술 기업과 제휴하여 다양한 방식으로 데이터를 수집하여 고객들과 보다 의미있는 상호작용을 꾀하고 있다.⁶⁴

한편 생명보험 가입자 중 많은 서비스 혜택을 받지 못하는 소비자를 대상으로 진행된 딜로이트의 최근

설문 조사에 따르면, 라이프 스타일과 건강한 식생활(피트니스 앱이나 다른 데이터 소스로 측정된 것을 활용)을 기반으로 보험료 조정이 가능하다면 보장 범위 확대에 관심이 있을 수 있다고 응답했다.⁶⁵ 제품의 유연성을 높이는 것이 손해보험사 임원진의 최우선 과제로 꼽혔는데, 이는 이전에 진행되었던 딜로이트 글로벌의 자동차 및 주택 소유자를 대상으로 한 설문조사의 내용과 일맥 상통하는 것으로, 소비자는 필요로 하는 것과 감당할 수 있는 수준에 따라 보장 범위를 손쉽게 변경할 수 있게 되기를 바라고 있다.⁶⁶

비록 본 조사에서 생명보험사 임원진의 응답 비율이 낮기는 했지만, 보험사는 이를 중요 우선순위로 삼는 것을 고려해야 하는데 미국 내 생명보험 가입자들이 사망 보장 상품을 선택할 때 온라인에서 필요 시 보장 범위를 자유롭게 조정 가능한지를 고려한다고 딜로이트의 조사에 응답하였기 때문이다.⁶⁷

손해보험 부문에서는 신상품 추가 가능성이 또 다른 주요 우선순위인 것으로 나타났다. 소비자들이 생각하는 새로운 상품 영역은 “그린필드” 리스크 인수, 대마초나 암호화폐 시장과 같은 새로운 익스포저에 대한 대응과 관련되어 있다.

감독 및 투명성의 부족 뿐만 아니라 규제 불확실성을 포함한 장애 요소들로 인해 이러한 새로운 리스크에 대한 보험상품을 제공하는 데 관심이 있는 보험사들이 어려움을 겪게 될 수 있지만, 이는 이미 포화된 손해보험 시장에서 성장을 도모할 수 있는 기회 중 하나이다.

연간 213억 달러 규모의 전세계 대마초 시장은 2020년도에 50%의 판매 성장을 달성했으며, 2026년도까지 559억 규모로 성장이 예상되고 있다. 이는 작물과 관련된 보험이나 생산물 책임 배상 등과 같은 다양한 종류의 상품 판매와 연결지어질 수 있다.⁶⁸

한편 코인커버(Coincover), 넥서스뮤추얼(Nexus Mutual) 등 일부 소규모 보험사에서 암호화폐 리스크에 대한 보장을 제공하고 있지만 대부분의 보험사들은 아직 암호화폐 시장에 참여하지 않고 있어 이를 통해 어떻게 수익성을 높이고 상품을 마케팅할 수 있는가에 대해 상대적으로 넓은 기회가 열려 있다.⁶⁹

새로운 사실은 아니지만, 사이버 보험의 경우 업계

전체에서 직접 인수된 손해보험의 1%를 차지하고 있으며, 이는 아직 시도되지 않은 다양한 기회를 나타낸다.⁷⁰ 사이버 범죄 양상의 급변으로 인해 보험 가입 및 가격 책정에는 어려움이 있다(앞서 언급했듯이, 2분기에는 보험료가 평균 25.5% 상승했다⁷¹).

그러나 보험금 청구 데이터를 고객 및 산업 내의 다른 기업들과 공유하는 것은 보험사가 이 격동의 시장을 보다 성공적으로 탐색하는 데 도움이 될 수 있다. 예를 들어, 2021년 6월, 여러 선도 보험사가 사이버 데이터와 관련된 자원을 결합하여 미래의 공격을 예방하고 잠재적으로 회사가 사이버 보험의 시장 경쟁력을 경쟁 시장을 유지할 수 있도록 돕는 사이버 아큐뷰(CyberAcuView) 라는 기업을 설립했다.⁷²

기후 변화는 보험사가 재해 보장과 관련된 격차를 좁히기 위해 노력함에 따라 기존의 보험 상품이 축소되는 것에 촉매 작용을 하고 있다. 유럽의 경우 보험

으로 인수된 사건으로 촉발된 기존의/혹은 새로운 리스크를 보장하는 보험 상품 개발을 통한 혁신을 추구하고 있다. 예시로 북미 취리히 보험이 개발한 건설 프로젝트 소유자 및 계약자를 위한 맞춤형의 건설 현장 기후 재해 보험 상품은 이미 지정된 날씨 변화로 인한 리스크를 보장하며 보험금 대한 물리적 손실 증빙을 요구하지 않는다.⁷³

환경 지속 가능성에 초점을 맞추는 보험사가 증가함에 따라, 다른 보험사들도 지속 가능성을 추구하도록 장려하기 위해 “친환경” 할인 및 보상 혜택을 제공하기 시작했다. 예를 들어 녹색자재를 활용해 주택을 재구축할 경우 최대 10% 더 많은 교체비용을 제공하는 '그린홈 추가 적용범위'를 제공하고, 하이브리드 등 대체에너지 차량을 운전할 경우 보험료 할인 혜택을 제공한다.⁷⁴

63 Leslie Scism, “Prudential to pay US\$2.35 billion for online startup assurance IQ,” Wall Street Journal, September 5, 2019.
 64 AXA XL, “The Innovative Insurer for the innovative contractor,” accessed October 20, 2021.
 65 Puneet Kakar, “Financial inclusion and the underserved life insurance market, part two: Closing the US coverage gap to drive growth and bolster DEI,” Deloitte Insights, September 15, 2021.
 66 Neal Baumann, Mark Patterson, and Peter Evans, The future of home and motor insurance: What do customers want?, Deloitte Insights, October 7, 2020.
 67 Kakar, Financial inclusion and the underserved life insurance market, part two.
 68 Don Jergler, “Global 2020 cannabis sales hit US\$21 billion, insurance brokers saw premium boost,” Insurance Journal, March 2, 2021.
 69 Heather A. Turner, “Bitcoin boom: Essential insurance for cryptocurrency in 2021,” NU Property & Casualty, February 16, 2021.
 70 Insurance Journal, “Cyber insurers hike rates but worry about pricing long-term as losses mount: Fitch,” May 27, 2021.
 71 CIAB, “Q2 P/C market survey 2021.”
 72 Insurance Journal, “Seven major cyber insurers form company to coordinate cyber analysis, risk mitigation,” June 21, 2021.
 73 Zurich North America, “Zurich North America launches construction weather parametric insurance,” PRNewswire, January 5, 2021.
 74 Ashley Kilroy and Amy Danise, “Can you make your insurance green?,” Forbes Advisor, March 26, 2021.

신뢰를 높이기 위해 보험사는 "더 높은 순익"을 추구해야 한다

보험사는 종종 스스로를 경제 사건의 최초 대응자, 보험 가입자들이 그들의 삶에서 가장 어려운 시기에 대처하고 회복할 수 있도록 돕는 자, 손상된 재산을 수리하거나 교체하거나, 부채를 보상하거나, 은퇴하거나, 또는 가족을 잃은 사람들을 지원하기 위한 기금을 제공하는 것으로 묘사한다.

보험사들은 COVID-19으로 인한 많은 재산권, 업무 중단, 대유행과 관련된 손해 및 강제 봉쇄에 대한 책임 청구를 거부하는 등 팬데믹으로 인한 혼란에도 불구하고 신뢰의 기반을 유지하고 있는 것으로 보이며 심지어는 신뢰의 기반을 더욱 튼튼하게 다져나갈 수 있었다.⁷⁵ 딜로이트가 2021년 여름 조사한 14개국 5,300명의 소상공인들 중 약 1/3은 그들의 보험사와 대리인 또는 중개인에 대한 신뢰가 실제로 상당히 개선되었다고 말했고, 또 다른 1/3은 그들의 신뢰가 최소한 다소 개선되었다고 말했다.⁷⁶ 신뢰 수준이 악화되었다고 응답한 비율은 매우 적었다.⁷⁷

신뢰수준이 향상됐다고 응답한 소규모 사업체 가운데는 보험사와 중개업자가 추가 지원 서비스, 보험금 지급 가속화, 보험료 할인 등을 제공해 팬데믹을 극복할 수 있었다는 점이 가장 큰 이유로 꼽혔다.⁷⁸

그러나 개별 보험사가 더 큰 신뢰를 구축하고 위험 관리자로서 업계의 명성을 높이기 위해 취할 수 있는 추가적인 조치들이 있다. 이는 테러 보험 시장을 위한 잠재적 민관 협력 관계를 포함하여 더 광범위한 미래 전염병 손실을 커버하기 위한 대안 자금 조달 메커니즘을 마련하는 것이다. 또한 ESG 이니셔티브를 보다 적극적으로 추진하여 기후 위험의 원인을 근본적으로 제한하고, 보다 다양한 분야의 인재를 모집하고, 소외 계

층에 대한 보장 격차를 완화하기 위한 새로운 제품 및 서비스를 출시할 수 있다.

보험사는 또한 개인 데이터가 어떻게 수집되고 활용되고 있는지에 대해 소비자와 보다 개방적으로 협력함으로써 신뢰를 강화할 수 있다. 조사에 참여한 마케팅 리더 중 11%만이 현재 고객의 개인 정보를 수집하고 사용하는 방식이 훨씬 더 투명하다는 데 강하게 동의했으며, 10명 중 8명은 고객이 개인 정보를 통제하고 있다고 느끼도록 충분히 하고 있지 않다고 응답했다.

한편 딜로이트의 금융 산업 본부에서 작년 초 발간한 리포트에 따르면 보다 광범위한 관점에서 보험사가 "공공의 신뢰를 회복하고, 더 정의롭고 지속 가능한 세상에 기여하며, 이익과 사회적 영향이 원만하게 공존하는 더 공평한 금융 서비스 산업을 건설" 할 것에 대한 기대가 높아질 것이다.⁷⁹

이 보고서는 기업의 순이익이 더 이상 "단순히 손익의 총합"으로 간주되어서는 안 된다고 전제하고 있다. 대신, 더 높아진 순이익만큼 환경과 인류의 미래에 가치를 부여해야 한다. 불평등과 부의 재분배가 이루어질 때 이러한 노력이 마침내 빛을 발할 것이다. 간단히 말해서, 우리의 비전은 보다 지적이고, 공평하며 지속 가능한 세계에서 얻을 수 있는 재정적 이익과 인간의 이익 모두를 나타낼 수 있어야 한다는 것이다.⁸⁰

신뢰도의 향상은 수익성 향상으로 이어질 것이다

보험은 궁극적으로 손실 시 보험료로 보상을 받을 것이라는 소비자의 확신으로 귀결되는 신뢰의 문제이기 때문에, 소비자와의 유대를 유지하고 지속하는 것이 우선순위로 작용해야 한다.

신뢰와 경제적 번영의 연관성에 대한 최근 딜로이트 인사이트 자료에 따르면, "거대경제학 전반에 걸쳐... 우리는 보유한 역량과 의도를 통해 신뢰를 쌓고 유지한다."⁸¹ 보고서는 역량을 하겠다고 약속한 것을 이행하고 브랜드 약속에 부응하는 능력"으로 정의한다. 한편 의도는 "우리의 행동 이면에 있는 공정성, 투명성, 영향 등을 상징"이라 표현한다.⁸² "신뢰를 구축하기 위해서는 역량과 의도 이 두가지 모두가 필요하다"⁸³ 이를 보험에 대한 신뢰를 높이기 위한 전략으로 활용하면 좋을 것 같다. 신뢰는 보험사와 같은 기업을

차별화하고 '공익'과 연결시킨다. "계획, 전략 및 목적을 최우선으로 신뢰하면 고객이 기업을 신뢰하게 된다."⁸⁴ 고객, 규제 기관, 투자자 또는 직원을 상대하든 보험사는 장단기적으로 신뢰를 활용하여 다양한 이익을 취할 수 있다.



설문조사 방법

딜로이트 금융서비스센터는 금융·인재·기술 마케팅 분야 고위 보험사 임원 424명을 대상으로 손해보험사와 생명보험사의 전망에 대한 설문조사를 실시했다. 설문 응답자들은 팬데믹이 조직의 인력, 운영, 기술 및 문화에 미치는 다양한 영향에 어떻게 적응하고 있는지에 대한 의견을 공유할 것을 요청받았다. 또한 그들의 투자 우선순위 및 팬데믹의 회복을 넘어 성장을 위해 필요한 구조적인 변화들에 대한 예측들도 공유 되었다. 응답자들은 북미(미국·캐나다), 유럽(영국·프랑스·독일·스위스), 아시아태평양(호주·중국·일본) 등 3개 지역에 균등하게 분포한다. 2021년 7월과 8월에 실시된 이 조사에는 2020년 매출에서 최소 미화 10억 달러를 보유한 보험사가 포함되었다. 약 절반은 10억 달러에서 50억 달러 사이의 수익을 냈고, 절반은 50억 달러 이상을 벌어들였다.

75 Alwyn Scott, "Insurers rewrite business policies after pandemic legal tussles," Reuters, March 5, 2021.
 76 Deloitte, Deloitte Global Small Business Insurance Survey, 2021.
 77 Ibid.
 78 Ibid.
 79 Monica O'Reilly et al., The future of financial services in the United States: Aspiring to a higher bottom line, Deloitte Development LLC, March 2, 2021.
 80 Ibid.
 81 Ira Kailash, Michael Wolf, and Jonathan Holdowsky, The link between trust and economic prosperity: Repairing the global erosion of trust has economic advantages, Deloitte Insights, May 20, 2021.
 82 Ibid.
 83 Ibid.
 84 Ibid.