

Part 03

2026년 보험산업 전망

보험산업 대전환: 기술, 신뢰, 협업으로 불확실성의 시대 돌파

서문 - 불확실성의 시대, 기술과 신뢰로 새 판 짜는 보험산업

01. 손해보험 부문, 고급 기술 & 민첩한 자본 모델 & 대체 수익원으로 전환 가속

02. 생명·연금(L&A) 보험 부문, 성장 둔화 극복 위해 전략적 제휴 강화

2.1 보험사와 사모펀드의 융합, L&A 산업의 지형 재편 지속

2.2 제휴와 파트너십, 새로운 수익 성장의 기회를 넓히다

2.3 유통 채널의 통합, 보험사의 전략 전환을 촉발하다

03. 독자적 상품과 디지털 접점을 강화하는 단체보험의 성장 전략

04. 데이터 품질, 시스템 현대화, 견고한 보안이 AI 전략 성패 좌우

4.1 기초 배관부터 다져야 새로운 기술의 효용 획득 가능

4.2 혁신과 신뢰·사이버 리스크 사이 균형 잡기

05. AI 도입을 넘어 디지털 전환에 성공하는 열쇠는 인간-AI 협업

5.1 기술-인재 협업 시 발생하는 마찰 해소 방법

5.2 기술 격차에서 전략적 인력 모델로: 보험산업의 인재 재설계 과제

06. 협업, 공감, 적절한 채널에 기반한 고객 경험 혁신

6.1 혁신을 위한 협업

6.2 옴니채널보다 적합한 채널이 효과적

6.3 효율을 높이는 요인으로서의 공감 능력

07. '하나의 크고 아름다운 법', 보험사에 세제 혜택과 불확실성 동시에 제시

08. 2026년, 보험사의 실행 결단이 필요한 한 해

고객 기대가 변화하고, 중개기관이 통합 양상을 보이며,
현대화의 중요성이 부각됨에 따라,
글로벌 보험산업 지형이 재편되고 있다.

Key point

- ✔ 하드 마켓(hard market, 보험료 인상 및 인수 기준 강화 주기)이 끝나도 수익성 압박이 지속될 때, 보험사는 어떻게 대응할 것인가?
- ✔ 생명보험의 성장세, 둔화인가 전환인가?
- ✔ 경기 둔화 국면 속 단체보험사의 경쟁우위를 결정짓는 요인은 무엇인가?
- ✔ 보험사는 취약한 기반을 극복하고 AI를 확장할 수 있을까?
- ✔ AI 시대에 성장하는 보험 인력을 만들기 위해 필요한 것은 무엇인가?
- ✔ 고객이 보험금 이상의 가치를 기대할 때, 보험사는 어떻게 달라져야 하는가?
- ✔ 미국 '하나의 크고 아름다운 법'(OBBA) 도입으로 인한 세제 변화, 보험사들은 대비돼 있는가?

서문 불확실성의 시대, 기술과 신뢰로 새 판 짜는 보험산업

2026년으로 향하는 지금, 보험산업은 그 어느 때보다 큰 불확실성에 직면해 있다. 경제적·지정학적 변동성부터 재해의 규모와 빈도 증가까지, 보험사들은 다층적 리스크 환경 속에서 방향 전환을 요구받고 있다. 동시에 산업의 경계가 희미해지고, 중개기관들은 통합과 재편을 거듭하며, 기술 환경은 전통적인 비즈니스 모델의 틀을 지속적으로 흔들고 있다. 여기에 고객 기대의 변화까지 더해지면서, 보험의 가치, 편의성, 신뢰 개념 자체가 새롭게 정의되고 있다.

이제 기존 방식으로는 미래에 대비하기 어렵다는 공감대가 형성되고 있다. 새로운 현실이 전개되고 있으며, 보험사는 운영 방식뿐 아니라 고객 접점과 성장 전략 전반을 다시 설계해야 한다.

기술 현대화는 단순 디지털화를 넘어, 대규모 AI 활용 사례의 실행, 데이터 기반 강화, 아키텍처 및 보안 체계의 정렬로 옮겨가고 있다. 그러나 이러한 디지털 역량을 실질적으로 내재화하기 위해서는, 디지털화가 심화되고 데이터가 풍부한 환경에서 보험사 인력이 성장할 수 있는 기반을 마련해야 한다.

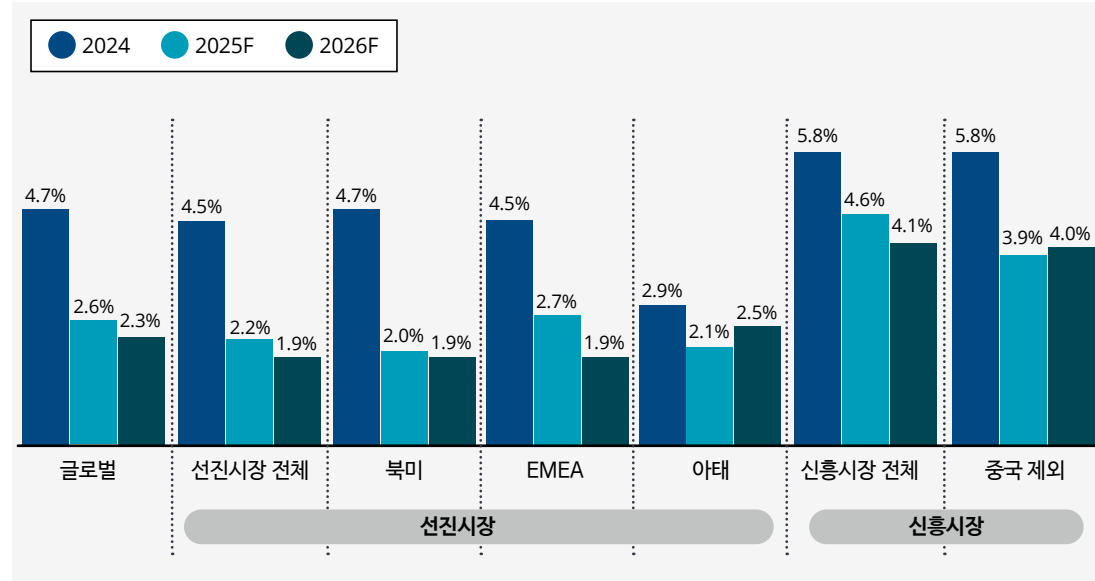
이처럼 빠르게 확산되는 복잡성과 불확실성은 일시적 현상이 아니라 구조적 변화로 보인다. 이를 인식하고 비즈니스 모델, 상품, 도구, 이해관계자와의 상호작용 방식을 과감하게 재정의하는 보험사만이 미래 시장 환경에서 유리한 위치를 선점할 수 있을 것이다.

01 손해보험 부문, 고급 기술 & 민첩한 자본 모델 & 대체 수익원으로 전환 가속

손해보험(P&C) 부문은 장기적인 하드 사이클을 지나 수익성 압박과 보험료 성장 둔화의 국면으로 이동하고 있다(그림 1). 전 세계 보험료 성장률은 경쟁 심화, 효율 상승세 둔화, 관세 및 준비금 조정 등 새로운 비용 압력의 증가로 인해 2026년까지 하락할 전망이다.¹ 특히 신흥시장 보험료의 절반을 차지하는 중국 경기 둔화로 신흥시장의 성장세도 2025~2026년에 일시적으로 둔화될 것으로 예상된다.²

프랑스, 독일, 영국 등 유럽 주요 선진국은 비용 압박이 완화되면서 자기자본이익률(ROE)이 2024년 9.1%에서 2025년 11.6%로 상승할 것으로 보인다.³

그림 1. 전 세계 손해보험료 실질 상승률 하락세



참조: F는 전망치를 뜻함(2025년 7월 9일 데이터 기준).

출처: Swiss Re Institute, "Sigma 2/2025: World insurance: A riskier, more fragmented world order," July 9, 2025.

1. Roopali Aggarwal et al., "Sigma 2/2025: World insurance: A riskier, more fragmented world order," Swiss Re Institute, July 9, 2025.
2. Ibid.
3. Ibid.

반면, 무역정책 불확실성, 공급망 차질 지속, 노동력 부족 등은 개인보험과 기업보험 모두의 마진을 압박할 요인으로 작용하며, 상품 가격과 임금 인플레이션을 동시에 자극할 것으로 전망된다. 미국의 경우 2024년 언더라이팅 성과(underwriting performance, 보험 계약 체결 후 얼마나 수익성 있게 위험을 관리했는가를 평가하는 지표)는 지난 10여 년 중 가장 견조했으나,⁴ 결합비율(combined ratio, 보험영업 수익성 평가 지표)은 2024년 97.2%에서 2025년 98.5%, 2026년 99%로 점점 악화될 것으로 예상된다.⁵

관세가 보험산업 전반에 미치는 파급 효과

관세 인상은 손해보험 전반에 걸쳐 보험금 청구 비용과 리스크 구조에 연쇄적 영향을 미치고 있다.

자동차보험 및 주택보험 부문에서는 수입 부품 및 건축 자재(특히 목재)의 가격 상승으로 인해 수리 및 재건 비용이 크게 증가하고 있다. 이로 인해 보험료 인상 압력이 커지고, 보험사의 언더라이팅 마진이 점차 잠식되고 있다.⁶

기업들도 관세 인상으로 인한 수입 비용 증가를 자체적으로 흡수하거나 고객에게 전가해야 하는 상황에 직면하고 있다. 이 과정에서 마진 축소, 송장 결제 지연, 대금 미지급 위험 증가가 동반되며, 특히 수출 산업 중심으로 이러한 리스크가 뚜렷하게 나타나고 있다.

이에 따라 현금흐름 보호를 위한 신용보험(trade credit insurance)에 대한 기업 수요가 대폭 증가하고 있다. 그러나 동시에 구매자 신용도 하락과 보험금 청구 건수 증가로 인해 보험사들이 담보 여력을 유지하기 어려운 상황도 있다.⁷

관세의 영향은 상업보험 영역에도 간접적이지만 상당한 리스크 파급 효과를 미치고 있다. 해상·항공보험을 포함한 물류·운송 리스크 포트폴리오는 선박 항로 변경, 항만 혼잡, 지정학적 불안정성 등으로 인해 리스크 복잡성과 청구 비용이 모두 증가하고 있다.⁸

미국 투자수익률은 2024년 3.9%에서 2025년 4.0%, 2026년 4.2%로 완만한 상승세를 보일 전망이다.⁹ 다만 연방준비제도(Fed, 이하 '연준')가 2025년 9월 기준금리를 0.25%포인트 인하한 이후¹⁰ 완화 기조를 이어간다면, 기존 포트폴리오 수익률과 신규 투자금리 간 격차가 축소돼 투자수익 증가세는 점차 둔화될 가능성이 크다.

손해보험 부문은 단순한 경기·시장 요인 외에도 다수의 구조적 역풍에 직면해 있다.

개인 및 기업 보험을 막론하고 기후 관련 손실은 지속적으로 증가하고 있다. 독일의 홍수¹¹, 미국의 캐나다¹²·호주¹³의 대형 산불 등 기상 재해의 빈도와 강도가 갈수록 심화되고 있다. 이에 따라 원수보험사들의 재보험 비용이 상승하고, 재보험 조건이 강화되면서 자체 위험 보유가 확대됐다. 결과적으로 손해율이 상승했고, 글로벌 보호격차(protection gap, 보험으로 보장받지 못하는 경제적 손실과 실제 발생 손실 간 차이)는 약 1,830억 달러까지 벌어졌다.¹⁴

4. James Finucane and Thomas Holzheu, "US property & casualty outlook: The past weighs on the present," Swiss Re Institute, April 22, 2025.
5. Ibid.
6. Greg Horn, "The fallout of the tariff wave on auto parts," Claims Journal, June 30, 2025.
7. Rod Bolivar, "Trade war spurs insurance policy demand," Insurance Business, April 14, 2025.
8. Alastair Walker, "Trump's tariff reset will hit marine, aviation market, says new report," Insurance Edge, May 9, 2025.
9. Finucane and Holzheu, "US property & casualty outlook: The past weighs on the present."
10. Board of Governors of the Federal Reserve System, "Federal Reserve issues FOMC statement," press release, Sept. 17, 2025.
11. Christopher F. Schuetze, "Floods break dams and submerge highways in Southern Germany," The New York Times, June 3, 2024.
12. Don Jergler, "LA wildfires by the numbers: Insured losses, total losses, ratings, rates," Claims Journal, Jan. 24, 2025.
13. Public Safety Canada, "Ministers present 2025 wildfire season forecast," press release, June 12, 2025.
14. Rod Bolivar, "Extreme weather fuels insurance affordability stress," Insurance Business, June 20, 2025.
15. Aggarwal et al., "World insurance."

게다가 글로벌 법적 리스크도 심화되고 있다. 제3자 소송자금조달(third-party litigation funding)이 미국에서 영국, 호주, 캐나다, 아시아 일부 지역으로 확대되면서¹⁶ 사회적 인플레이션(social inflation)이 심화되고 있다. 이에 따른 손해배상 범위의 확장, 배심원 판결 규모의 급등, 법적 행동주의(legal activism) 등으로 인해 책임보험과 배상책임보험 부문의 청구 심도(claims severity, 보험사에 접수된 손해 한 건당 평균 지급보험금의 규모)가 높아지고 있다. 이에 일부 국가들은 불법행위법 개혁(Tort Reform)과 투명성 강화 정책으로 대응 중이다.¹⁷

시장 구조 변화와 경쟁 심화도 보험 업계에 압박 요인으로 작용하고 있다. 중개기관들의 통합 추세가 강화되면서 보험사 협상력이 약화되고,¹⁸ 대기업의 자가보험이 확산되면서 전통 보험사 의존도는 감소하고 있다.¹⁹ 여기에 대체 리스크 플레이어의 시장 진입으로 경쟁이 심화되고 있다.²⁰ 이러한 변화 속에서 경쟁력을 유지하려면 민첩한 자본 모델을 구축해야 한다. 이는 내부 보유 위험과 외부 재보험을 결합해 변동성을 관리하고, 동시에 CAT 본드(catastrophe bond, 재해채권), 사이드카(sidecar, 특정 보험 포트폴리오의 위험 수익을 외부 투자자와 공유하는 특수목적 구조), 보험연계증권(ILS)과 같은 자본시장 연계 금융수단을 적극 활용해 자본 기반을 다변화하고 회복탄력성을 강화하는 전략이다.²¹

하지만 손해보험사들이 활용할 수 있는 새로운 기회 요인도 있다.

생성형 AI(generative AI)부터 지리공간 분석(geospatial analytics)에 이르기까지, 보험산업은 기술 발전을 활용해 손실을 사전에 예측하고 최소화하는 능력을 빠르게 강화하고 있다. 예를 들어, 드론을 이용한 지붕 점검, 위성 이미지를 활용한 재해 피해 평가, 사물인터넷(IoT) 센서를 통한 실시간 위험 모니터링 등으로 리스크를 조기에 탐지하고 대응할 수 있다.²² 감독당국 또한 이러한 흐름을 적극적으로 지지하고 있다. 보험사들이 데이터 및 과학 기반 접근을 통해 리스크 인식과 예측 역량을 높이려는 노력을 강화함에 따라,²³ 규제기관 역시 혁신적 리스크 관리 모델을 감독체계에 수용하는 방향으로 진화하고 있다.²⁴

또한 보험사들이 제공할 수 있는 대체 서비스 점차 성숙하고 범위도 확대되고 있다. 이에 따른 수수료 기반 수익은 꾸준히 증가할 것으로 전망된다. 딜로이트 조사에 따르면, 비(非)보험 서비스 기반 수익 규모가 2030년까지 약 495억 달러에 이를 것으로 예상된다.²⁵

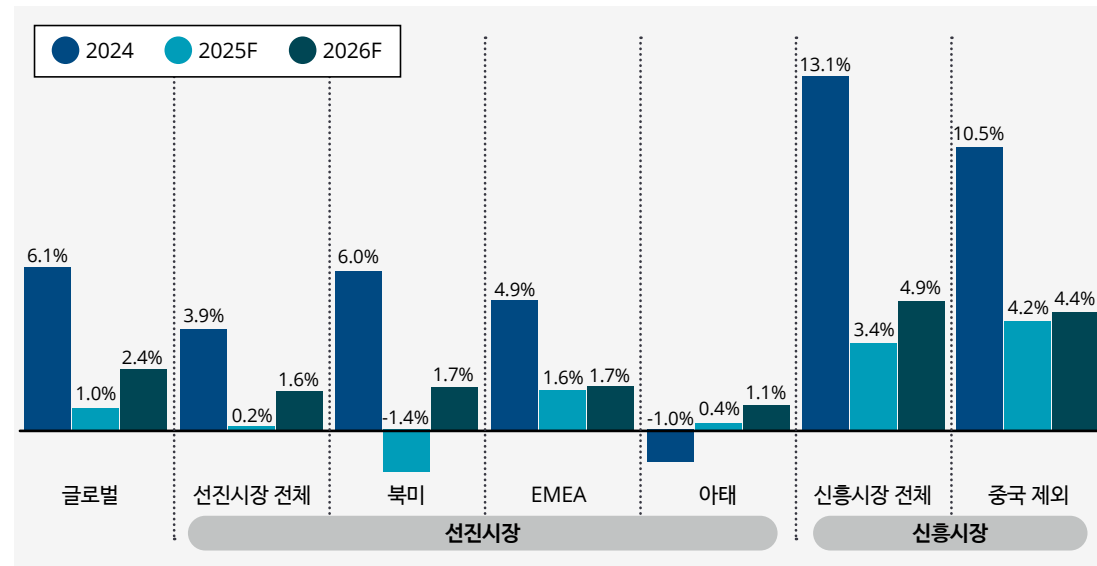
16. Joel Colman, "5 trends in litigation funding for 2025: Key insights for investors," Hays Mews Capital, Dec. 5, 2024.
 17. Charlotte Kramon, "Georgia lawmakers approve major tort reform, overhaul of legal system," Insurance Journal, March 24, 2025.
 18. Barry Chen, Doug Sweeney, and Matt Hutton, "2025 Insurance M&A Outlook," Deloitte, March 27, 2025.
 19. Discussion with Deloitte subject matter experts Guru Johal and Manmeet Bawa.
 20. Moody's, "Private credit - primed for growth as LBOs revive, ABF opportunities accelerate," Jan. 21, 2025.
 21. NAIC, "Glossary of insurance terms," accessed Sept. 30, 2025.
 22. Sandee Suhrada, Anshumita Sen, Napoleon Howell, and Rohan Shinde, "Implications of generative AI for insurance," Deloitte, Nov. 3, 2023.
 23. Deloitte Center for Regulatory Strategy, "NAIC update: 2025 spring national meeting," May 28, 2025.
 24. Kelly Cusick, Namrata Sharma, David Sherwood, and Michelle Canaan, "Bridging insurance gaps to prepare homeowners for emerging climate change risks," Deloitte Insights, May 2, 2024.
 25. Kelly Cusick and Michelle Canaan, "Fee-based risk management services can boost insurer revenues in an era of 'predict and prevent,'" Deloitte Insights, April 23, 2025.



02 생명·연금(L&A) 보험 부문, 성장 둔화 극복 위해 전략적 제휴 강화

글로벌 생명보험 부문은 성장 둔화 국면에 진입할 것으로 전망된다. 특히 미국에서는 정책 불확실성으로 소비자들이 더욱 신중해지면서,²⁶ 보험 가입 결정이 지연되거나 보장 규모가 축소되는 양상이 나타나고 있다. 지역별로 선진시장은 전반적으로 성장세가 완만한 반면, 신흥시장은 낮은 보험 침투율과 중산층 확대 효과로 상대적으로 견조한 성장세를 유지할 것으로 예상된다(그림 2).²⁷

그림 2. 전 세계 생명보험료 실질 상승률 하락세



참조: F는 전망치를 뜻함(2025년 7월 9일 데이터 기준).

출처: Swiss Re Institute, "Sigma 2/2025: World insurance: A riskier, more fragmented world order," July 9, 2025.

반면, 연금(annuity) 보험 시장은 뚜렷한 모멘텀을 보이고 있다. 미국의 경우 2024년 연금 판매가 전년 대비 12% 증가해 4,324억 달러에 달했으며, 2023년 4분기부터 2025년 2분기까지 7분기 연속 분기별 판매액이 1,000억 달러를 넘었다.²⁸ 통화정책이 완화됨에 따라 고정금리형 연금(fixed-rate annuity) 판매는 다소 둔화될 것으로 보이나, 대신 지수형 연금(indexed annuity) 상품에 대한 수요가 확대될 가능성이 크다.²⁹ 유럽에서는 유닛링크(unit-linked, 보험료 일정액을 투자펀드에 연결해 운용하는 보험) 상품 판매가 급증하고 있으며, 특히 이탈리아와 프랑스를 중심으로 성장세가 두드러진다. 이러한 트렌드는 2025년 이후 미국 등 다른 선진시장으로 확산될 것으로 예상된다.³⁰

2.1 보험사와 사모펀드의 융합, L&A 산업의 지형 재편 지속

보험사들의 사모신용 투자는 유동성 부족과 규제 감독 미비에 대한 우려에도 불구하고 전 세계적으로 확대되고 있다.³¹ 보험사 운용자산은 2024년에 25% 증가해 4조5,000억 달러에 달했으며, 전체 보험 운용자산 중 비공개채권 비율은 2023년 말 20%에서 2024년 21.1%로 늘었다.³²

2025년 3월 골드만삭스(Goldman Sachs)가 실시한 조사에 따르면, 전 세계 최고재무책임자(CFO)와 최고투자책임자(CIO)의 61%가 향후 1년간 사모신용이 가장 높은 수익을 낼 것으로 예상했다.³³ 또한 미주 지역 응답자의 64%, 아시아태평양 지역 응답자의 69%가 향후 12개월 내 사모신용 투자 비중을 늘릴 계획이라고 답했다.³⁴

보험사들이 포트폴리오에서 대체 자산 비중을 늘리며, 사모펀드(PE)의 투자 전문성을 활용하기 위해 대체자산운용사와 융합하는 사례가 늘고 있다. 이러한 산업간 융합은 L&A 기업의 직접적인 PE 인수에서부터 협력적 파트너십, 소수 지분 투자에 이르기까지 다양한 형태로 나타나고 있다.

아폴로(Apollo)³⁵와 브룩필드(Brookfield)³⁶와 같은 대형 투자사들은 투자 가능한 새로운 자원을 확보하기 위해 생명보험사에 지속적으로 관심을 두고 있다.

링컨내셔널(Lincoln National)은 2025년 6월 베인캐피탈(Bain Capital)과 파트너십을 체결해, 포트폴리오 전환과 자본 배분 전략을 강화하고, 자산운용사의 플랫폼 역량을 활용하게 됐다.³⁷ 또한 가디언 라이프(Guardian Life)와 제너스 헨더슨(Janus Henderson)은 투자 전문성을 강화하기 위해 2025년 4월 8일 전략적 제휴를 발표했으며, 제너스 헨더슨은 가디언의 투자등급 공모채권 운용사 역할을 맡게 되었다.³⁸

자본 효율성을 개선하기 위한 노력의 일환으로, 다수의 생명보험사들은 정책 부채(policy liability, 보험사가 보험계약자에게 향후 지급할 금액을 현재가치로 평가한 금액)를 이전하기 위해 자본준비금 요구가 적은 해외 지역으로 보험 블록을 이전하는 재보험 사이드카(reinsurance sidecar)를 활용하고 있다.³⁹ 이러한 구조를 통해 외부 투자자는 보험사의 수익과 위험을 공유할 수 있고, 보험사는 신규 사업 인수를 위한 자본을 확보할 수 있다.

사이드카에 출재된 준비금은 2021~2023년 거의 3배 증가해 약 550억 달러에 달했다.⁴⁰ 2024년에는 보야 파이낸셜(Voya Financial) 및 안타레스 캐피탈(Antares Capital)의 지원을 받은 알리안츠(Allianz SE)를 포함해 세 건의 추가 사이드카가 발표 또는 출범했다.⁴¹

26. Aggarwal et al., "World insurance."

27. Ibid.

28. LIMRA, "LIMRA: 2024 retail annuity sales power to a record \$432.4 billion," press release, Jan. 28, 2025; LIMRA, "LIMRA: US annuity sales set new record in first half of 2025," press release, July 28, 2025.

29. Ibid.

30. Swiss Re, "Life insurance drives global premium growth as interest rates remain higher for longer, says Swiss Re Institute," press release, Nov. 19, 2024.

31. Matt Tracy, "Insurers to build private credit exposure in coming years: Moody's," Insurance Journal, June 7, 2024.

32. Michael Taffe, "Insurance assets hit \$4.5T as private credit, outsourcing reshape portfolios," Life Annuity Specialist, June 5, 2025.

33. Goldman Sachs Asset Management, "2025 Global Insurance Survey," accessed Sept. 30, 2025.

34. Ibid.

35. John Hilton, "Apollo riding big annuity sales, investment fees to strong financials," Insurance Newsnet, May 2, 2024.

36. Brookfield, "Brookfield reinsurance completes acquisition of AEL," press release, May 2, 2024.

37. Lincoln Financial, "Lincoln Financial and Bain Capital announce closing of equity capital raise and launch of long-term strategic partnership," press release, June 5, 2025.

38. Guardian, "Guardian and Janus Henderson announce multifaceted, strategic partnership," press release, April 8, 2025.

39. Aaron Smith, "The industry's biggest fears for 2025," Life Annuity Specialist, Jan. 15, 2025.

40. AM Best, "Best's special report: Use of life/annuity sidecars as reinsurance solution expected to increase," Feb. 24, 2025.

41. Antares Capital, "Antares Capital is lead investor in Sconset Re," press release, Dec. 9, 2024.

이러한 대체투자 상품은 일반 회사채나 대출에 비해 유동성이 낮고 투명성이 떨어지는 경우가 많다.

이에 따라 보험 규제당국은 이러한 불투명성을 해소하기 위한 조치를 적극적으로 추진하고 있다. 예를 들어, 전미보험감독관 협회(NAIC)는 자산 리스크와 관련된 위험기반자본비율(RBC) 계산의 정확성과 투명성을 제고하기 위해 지침 원칙을 개발 중이다.⁴²

기타 지역에서도 감독이 강화되고 있다.⁴³ 버뮤다통화청(BMA, Bermuda Monetary Authority)은 2023년 12월에 버뮤다 내 PE 보험사의 감독 및 규제에 관한 보고서를 발표했으며, 국제통화기금(IMF) 또한 생명보험산업 내 PE 투자의 확대를 다룬 백서를 발간했다.⁴⁴ 보험사에 대한 사모펀드 투자의 규제 감독이 강화됨에 따라, 투자자들은 현재의 규제 환경에만 집중할 것이 아니라 앞으로 규제가 어떻게 진화할지까지 선제적으로 고려해야 한다.

사모펀드와 보험산업 간 융합은 PE 기업들이 생명보험을 세제 효율적인 자산관리 도구로 모델링하는 새로운 추세가 나타나고 있는 계기가 되기도 했다.⁴⁵

2.2 제휴와 파트너십, 새로운 수익 성장의 기회를 넓히다

보험사들은 기존 상품 및 서비스 포트폴리오를 보완 또는 확장하기 위해 파트너 네트워크를 구축해 수수료 기반 서비스를 제공할 수 있다. 예를 들어, 홈케어 및 웰니스 서비스 제공업체와의 제휴를 통해 보험 본연의 역할을 넘어 고객의 생활 전반을 지원하는 생태계를 조성할 수 있다. 젠워스(Genworth)는 2024년 홈케어 스타트업과 파트너십을 맺어 주거·서비스·돌봄 전반을 통합한 노년층 케어 네트워크를 구축하며 수익 다각화에 성공했다.⁴⁶

또한 기존에는 비용 절감 목적으로 활용되던 외부 서드파티 관리자(TPA)가 이제는 보험사의 사업 민첩성과 성장 전략을 지원하는 전략적 파트너로 진화하고 있다. TPA들은 신상품 출시와 새로운 유통 채널 개척 능력을 갖추고 있으며, 첨단 기술을 활용해 보험사가 보다 넓은 시장 접근과 디지털 전환을 달성할 수 있도록 지원한다. 이에 따라 TPA는 보험사의 단순 외주조직이 아닌 전략적 확장조직으로 자리매김하고 있으며, 신상품 출시와 운영 효율화를 동시에 뒷받침하는 역할을 하고 있다.

개발도상국은 보험보장 격차가 큰 만큼, 전략적 제휴 구축이 생명보험 판매 확대와 접근성 개선의 핵심 수단이 될 수 있다. 예를 들어, 사하라 이남 아프리카나 남아시아처럼 모바일 보급률이 높은 비(非)보험 선진 지역에서는, 보험사들이 통신사와 협력해 마이크로 생명보험 상품을 제공함으로써 보험을 보다 접근 가능하고, 저렴하며, 실질적인 서비스로 만들 수 있다.⁴⁷

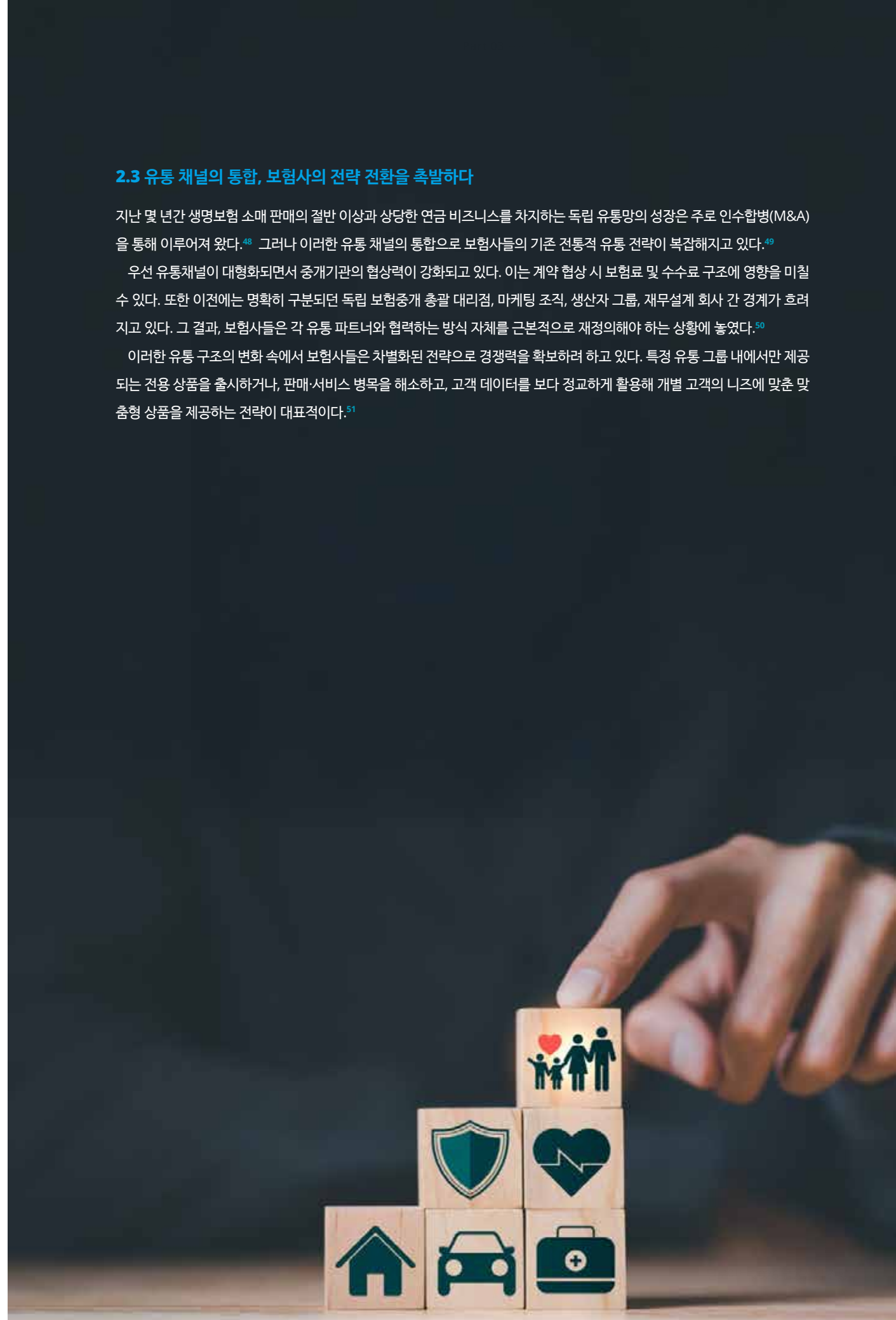
2.3 유통 채널의 통합, 보험사의 전략 전환을 촉발하다

지난 몇 년간 생명보험 소매 판매의 절반 이상과 상당한 연금 비즈니스를 차지하는 독립 유통망의 성장은 주로 인수합병(M&A)을 통해 이루어져 왔다.⁴⁸ 그러나 이러한 유통 채널의 통합으로 보험사들의 기존 전통적 유통 전략이 복잡해지고 있다.⁴⁹

우선 유통채널이 대형화되면서 중개기관의 협상력이 강화되고 있다. 이는 계약 협상 시 보험료 및 수수료 구조에 영향을 미칠 수 있다. 또한 이전에는 명확히 구분되던 독립 보험중개 총괄 대리점, 마케팅 조직, 생산자 그룹, 재무설계 회사 간 경계가 흐려지고 있다. 그 결과, 보험사들은 각 유통 파트너와 협력하는 방식 자체를 근본적으로 재정의해야 하는 상황에 놓였다.⁵⁰

이러한 유통 구조의 변화 속에서 보험사들은 차별화된 전략으로 경쟁력을 확보하려 하고 있다. 특정 유통 그룹 내에서만 제공되는 전용 상품을 출시하거나, 판매·서비스 병목을 해소하고, 고객 데이터를 보다 정교하게 활용해 개별 고객의 니즈에 맞춘 맞춤형 상품을 제공하는 전략이 대표적이다.⁵¹

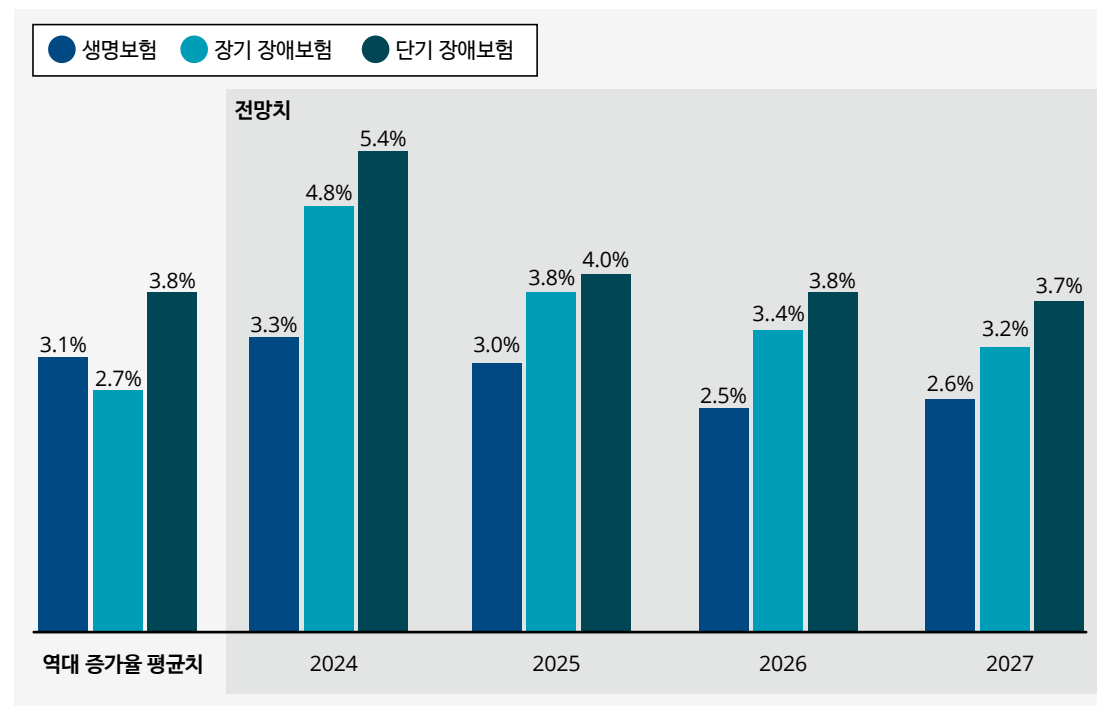
42. NAIC, "NAIC executive committee launches risk-based capital task force to improve governance," press release, Feb. 20, 2025.
43. David W. Alberts, Vikram Sidhu, and Lawrence R. Hamilton, "US state insurance regulatory scrutiny of private equity investors in the insurance industry," Mayer Brown, June 24, 2024.
44. NAIC, "Risk-based capital model governance (ex) task force," March 17, 2025.
45. Matthew Peck, "Using life insurance for tax-efficient wealth transfer," SHP Financial, April 25, 2025.
46. Genworth, "CareScout, a Genworth company, aims to redefine quality and build trust in long-term care," press release, Feb. 13, 2024.
47. Kehinde Ariyibi, "Leveraging emerging trends to drive life insurance penetration in Africa," International Insurance Society, Oct. 3, 2025.
48. Warren S. Hersch, "Integrity's acquisition streak continues with quantum deal," Life Annuity Specialist, March 4, 2025.
49. Ibid.
50. Ibid.
51. Ibid.



03 독자적 상품과 디지털 접점을 강화하는 단체보험의 성장 전략

단체보험 부문은 2024년을 정점으로 향후 몇 년간 성장세가 다소 둔화될 전망이다(그림 3).⁵²

그림 3. 전통적 단체보험 상품 성장세, 2024 정점 찍고 수년간 둔화 전망



참조: 전망치는 Life Insurance Marketing and Research Association이 2025년 1월에 발표한 수치에 기반함.
출처: LIMRA, "Workplace life and disability forecasts for 2024-2027: Success depends on navigating new headwinds."

52. Aaron Smith, "Limra says the party's over for workplace benefit sales," Life Annuity Specialist, Jan. 17, 2025.

이는 고용 및 임금 증가세의 둔화,⁵³ 지속적으로 상승하는 의료비용⁵⁴이 기존의 고용주 기반 복리후생 프로그램 참여율에 압박을 가하고 있기 때문이다.

그러나 이러한 외부적 제약 요인에도 불구하고, 부가 복리후생 수요 확대는 새로운 성장 기회를 만들고 있다. 많은 보험사들은 특정 산업, 인구통계, 소규모 사업체, 깃(gig) 근로자 등 세분화된 시장을 대상으로 한 맞춤형 혁신 상품을 개발해 새로운 성장축을 마련하고 있다.

현재의 노동시장은 5세대가 공존하는 구조를 보이고 있다. 이에 따라 보험사들은 세대별 니즈를 반영한 상품 포트폴리오를 제공해야 한다. 웰니스 상품 및 서비스부터 노인 돌봄 및 직장 내 어린이집, 입양 지원 프로그램까지 맞춤형 포트폴리오를 확대하면, 고용주 및 중개기관 모두에게 더 넓은 고객 기반과 차별화된 가치를 제공할 수 있다. 또한 전통적 연금제도의 축소로 평생소득에 대한 수요가 증가하면서, 인플랜 연금(in-plan annuity, 퇴직연금이나 퇴직계획에 통합돼 제공되는 보장형 연금) 상품을 도입하는 단체보험사가 늘고 있다.⁵⁵

보험사들은 혁신적인 상품 확장 전략을 통해 중개기관에 제안하는 가치를 차별화하고, 이를 통해 시장 침투율을 높일 수 있다. 현재 직장 내 복리후생 산업 중 약 83%를 독립 중개기관이 담당하며, 이들의 역할은 단순한 판매자에서 컨설턴트로 진화하고 있다.⁵⁶ 복리후생의 구조가 점점 복잡해지면서, 중개기관은 보험 추천뿐 아니라 디지털 기술 솔루션 제안까지 포함해 고용주와 피보험자 모두의 경험을 개선하고 있다. 따라서 중개기관과의 관계에서 경쟁력을 얻기 위해, 단체보험사는 단순히 포괄적 또는 맞춤형 상품을 제공하는 것을 넘어, 고용주 플랫폼과 손쉽게 연동될 수 있는 디지털 연결성(digital connectivity)과 기술 솔루션을 최우선으로 고려해야 한다. 실제로 생명보험마케팅연구협회(LIMRA)의 최근 조사에 따르면, 전체 고용주의 40%가 '보험상품이 자사 복리후생 기술 플랫폼과 연동되지 않을 경우 보험사를 교체할 의향이 있다'고 응답했다.⁵⁷

이러한 흐름 속에서, 애플리케이션 프로그래밍 인터페이스(API)와 같은 디지털 통합 도구의 활용이 갈수록 중요해지고 있다. 많은 보험사들이 레거시 기술(legacy technology)을 폐기하거나 현대화해, 고객 중심 경험을 제공할 수 있는 기술 역량을 강화하는 추세다.⁵⁸ 따라서 선제적 API 전략을 갖춘 보험사는 개인화된 경험을 제공하고 운영 효율성을 제고함으로써, 더 넓은 범위의 중개인 및 고용주 고객층을 확보할 수 있을 것으로 보인다.

또한 직원 휴가·휴직 관리 전략의 체계적 구축 역시 단체보험사의 중요한 차별화 요인이 될 수 있다. 특히 다수의 주(州)에서 사업을 운영하거나 원격근로를 시행하는 기업의 경우, 각 지역의 규제·문화·노동환경 차이를 극복하게 해주는 전문성이 중개기관에게 매우 매력적인 요소로 작용한다. 이러한 역량은 특히 미국 '가족 및 의료휴가법'(FMLA, Family and Medical Leave Act) 및 '장애인법 개정안'(ADAAA, Americans with Disabilities Act Amendments Act)과 같은 규제와 직결되며, 잘못 관리할 경우 기업의 비용 부담이 급격히 증가할 수 있다.⁵⁹

손해보험(P&C)과 생명·연금보험(L&A) 부문과 마찬가지로, 단체보험 시장에서도 유통채널의 변화와 통합이 진행되고 있다. 이로 인해 대리인 커미션과 보험사와의 이익공유 협약에 대한 압박이 커지고 있다. 실제 조사에 따르면, 전체 보험사의 60%가 비용 중첩(cost stacking)에 대한 우려를 표명했다. 이는 단체보험 시장 참여자들이 점점 많아짐에 따라, 보상 체계의 분할이 복잡해지고 수익성이 저하되는 문제를 반영한다.⁶⁰

53. Congressional Budget Office, "The budget and economic outlook: 2025 to 2035," January 2025.

54. Kathryn Mayer, "Health care costs are frightening employers—but these strategies can make them less scary," SHRM, Oct. 14, 2024.

55. Goldman Sachs Asset Management, "Annuity industry survey 2025: Change on the Horizon," June 11, 2025.

56. LIMRA, "LIMRA research: The role of workplace benefits brokers is changing," April 1, 2025.

57. Ibid.

58. Deloitte subject matter specialist analysis.

59. Guardian, "The value of leave integration: 2023 Guardian absence management activity index and study," Aug. 11, 2023.

60. Ibid.

04 데이터 품질, 시스템 현대화, 견고한 보안이 AI 전략 성패 좌우

2024년에는 다양한 AI 시범사업이 보험 업계의 주요 화두였다. 이제 많은 보험사들이 실험 단계를 넘어 AI 전략 실행 단계로 진입하고 있다. 도입 속도와 성숙도는 서로 다르지만, 대부분의 경영진은 명확한 투자수익률(ROI)과 관리 가능한 리스크를 전제로 한 실질적 AI 활용사례에 집중하고 있다.

AI가 가장 활발히 적용되는 대표적 분야 중 하나는 보험사기 탐지이다. 일례로 취리히(Zurich)는 머신러닝을 활용해 보험금 청구 내역에서 이상 징후를 탐지하는 AI 기반 사기 탐지 시스템을 도입했다.⁶¹ 딜로이트 분석에 따르면, 실시간 AI 사기 분석을 적용할 경우 손해보험 업계는 2032년까지 최대 1,600억 달러의 비용을 절감할 수 있다.⁶²

AI 활용의 또 다른 중점 분야는 에이전틱 AI(agentic AI)이다. AIG는 앤스로픽(Anthropic) 및 팔란티어(Palantir)와 협력해 생성형 AI 기반 언더라이팅 보조 시스템을 출시했다. 이 시스템은 특종보험(E&S, 일반적 표준 보험에서 다루지 않는 특수한 위험·산업·상품군을 다루는 보험) 제출 건을 자동으로 수집 및 분류하고 우선순위를 정해, 추가 인력 없이도 더 많은 계약을 검토할 수 있도록 지원한다.⁶³ 유럽에서는 알리안츠(Allianz)와 AXA 등이 청구 등 핵심 업무에 AI를 적용하기 위한 에이전틱 역량을 강화하고 있다.⁶⁴ 그러나 다수의 보험사는 여전히 실험적 AI 프로젝트에는 신중한 태도를 보이며, 대신 데이터 현대화와 클라우드 전환에 역량을 집중하고 있다.⁶⁵

또한 많은 보험사들이 고객 접점 강화를 위해 AI 기반 콜센터, 가상 비서, 청구 분류 시스템 등에 투자를 확대하고 있다. 특히 아시아 시장에서는 규제 리스크가 상대적으로 낮은 안전한 영역을 중심으로 생성형 AI 기반 고객센터 챗봇 및 상담 시스템이 이미 실전 단계에 들어섰다.⁶⁶

일부 아시아 국가에서는 규제기관이 나서서 AI 도입을 장려하고 있다. 싱가포르 통화청(MAS)은 AI 도입 펀딩 및 인큐베이션 프로그램을 출범해 보험사의 AI 활용을 촉진하고 있으며,⁶⁷ 홍콩 보험청(IA) 역시 AI 시범사업 지원 프로그램을 운영 중이다.⁶⁸

한편, 브라질의 ‘오픈 보험’(Open Insurance) 프레임워크는 소비자가 여러 보험사간 데이터를 공유할 수 있도록 함으로써 맞춤형 보험 상품 개발과 경쟁 촉진을 이끌고 있다.⁶⁹ 이와 같은 개방형 데이터 환경은 보험사들이 인슈어테크(InsurTech) 기업과 협력해 API 기반의 디지털 파트너십을 확대하고, 새로운 유통 채널을 창출할 수 있는 여건을 조성한다.

61. Alice Ratcliffe, “AI poses challenges, offers tantalizing solutions to insurers fighting fraud,” Zurich, Aug. 20, 2024.

62. Namrata Sharma, Kedar Kamalapurkar, and Michelle Canaan, “Property and casualty carriers can win the fight against insurance fraud,” Deloitte Insights, April 24, 2025.

63. Susanne Sclafane, “AIG: Turning one human underwriter into five, ‘turbocharging’ E&S,” Carrier Management, April 28, 2025.

64. Allianz, “The impact of AllianzGPT,” Feb. 18, 2025; Laura Barkatz and Sandhya Petizon Louis, “AI; helping us to protect what matters,” AXA XL, July 9, 2024.

65. Reuters Events, “Digital transformation in the European insurance sector,” Newsfile, March 27, 2025.

66. Belinda Wong, “Manulife leads the charge in generative AI innovations: Enhancing productivity and elevating customer experience,” Manulife, Oct. 2, 2024.

67. Finextra, “MAS to fund quantum and AI projects for financial sector,” July 18, 2024.

68. Jessica Yeung, “IA’s insurtech initiatives for 2025,” Insurance Authority, March 26, 2025.

69. Caroline De Souza and Fernando Casanova, “Latin America market report 2024: Growth to decelerate as global risks rise”, Swiss Re Institute, Nov. 12, 2024.

4.1 기초 배관부터 다져야 새로운 기술의 효용 획득 가능

보험 업계는 현재 AI 도입 열기로 들썩이고 있다. 그러나 실제 가치가 창출되고 있는지는 여전히 불확실하며, 많은 보험사들이 파편화된 데이터, 난잡한 데이터 확산, 노후 시스템으로 어려움을 겪고 있다. AI를 보험 업무 전반에 정착시키고 핵심 프로세스로 만들기 위해서는 데이터 준비도와 견고한 기술 아키텍처라는 기초 배관부터 튼튼히 다져야 한다.

모든 AI 프로젝트에 완벽한 데이터 위생(data hygiene)이 필요한 것은 아니지만, 표준화와 통제가 부실하면 상충된 결과와 신뢰 상실이라는 심각한 문제를 초래할 수 있다. 보험사는 특히 데이터 품질, 데이터 통합, 마스터 데이터 관리를 우선적으로 관리해야 한다.

보험사들은 데이터 외에도 여전히 레거시 시스템 현대화를 최우선 과제로 삼고 있다. 다수의 보험사들이 클라우드 전환을 수년에 걸쳐 추진하고 있으며, 이는 AI 도입 확대의 전제조건으로 인식되고 있다. 하지만 일부 경영진은 ‘이렇게 오랜 기간 시스템을 교체하는 것이 과연 의미가 있을까?’라는 의구심에 AI 기반 신모델이 기존 시스템 자체를 조만간 무력화하거나 대체할 가능성이 있다는 점을 지적하고 있다.⁷⁰ 이는 보험사의 기술 전략이 현재의 필요와 미래의 AI 모델 사이 균형을 고민하는 전환점에 들어섰음을 시사한다.

보험사의 기업 아키텍처가 점점 복잡해지는 상황에서, 성공적인 디지털 전환은 통합형 AI 서비스를 제공할 수 있는 기술 파트너를 선정하는 데 달려 있다. AI 성공의 핵심은 비즈니스 목표에 부합하는 유연한 아키텍처를 구축하는 데 있으며, 이는 산업 속도에 빠르게 대응할 수 있어야 한다.

보험사의 아키텍처 선택은 소프트웨어에 국한되지 않는다. 최근 일부 생명보험사들은 그래픽처리장치(GPU)를 활용한 고성능 컴퓨팅(HPC)을 복잡한 보험계리 모델링(actuarial modeling)에 적용하고 있다. 이는 본래 AI 학습을 위해 개발된 엔비디아(NVIDIA)의 GPU 칩이 보험계리 계산에서도 병렬 연산 성능을 크게 높일 수 있음을 보여준다.⁷¹ 흥미로운 점은 이러한 움직임이 IT 부서가 아닌 보험계리사가 먼저 주도하고 있다는 사실이다.⁷²

4.2 혁신과 신뢰·사이버 리스크 사이 균형 잡기

역설적이게도 보험산업의 혁신을 가속화하는 클라우드, API, IoT, AI 등은 사이버 공격면(attack surface)을 넓히는 요인으로 작용하고 있다.

최근 수년간 업계를 뒤흔든 대형 보안 침해 사건과 랜섬웨어(ransomware) 공격은 보험업에서 기술만큼이나 신뢰가 중요하다는 사실을 여실히 보여준다. 고객 정보 유출로 인한 법적 소송 사례가 잇따르며, 사이버 리스크 관리 실패가 기업 평판뿐 아니라 재무 건전성에도 실질적 영향을 미친다는 점이 부각되고 있다.⁷³ 대다수 보험사들은 자신들이 단순한 기술 사용자가 아닌 데이터 수호자로서 책임을 져야 한다는 점을 명확히 인식하고 있다. 이는 규제 준수의 문제를 넘어, 고객 신뢰와 브랜드 신뢰도를 유지하기 위한 핵심 과제이기도 하다.

보험산업이 갈수록 글로벌화되고 상호 연결된 환경 속에서 운영됨에 따라, 보험사들은 무엇보다 신뢰 구축과 강화에 주력해야 한다. 이를 위해서는 고객 데이터 보호와 외부 서비스 제공자에 대한 철저한 검증이 필수적이다.

70. Deloitte subject matter specialist analysis.

71. Aon, “High-performance modeling for life insurance products: 4 key case studies,” Jan. 23, 2025.

72. Deloitte subject matter specialist analysis.

73. Crowell, “Series of major data breaches targeting the insurance industry,” Aug. 6, 2025.

05 AI 도입을 넘어 디지털 전환에 성공하는 열쇠는 인간-AI 협업



오늘날 빠르게 변화하는 환경 속에서, 디지털 전환 성공 여부는 단순히 AI 도입 속도에 달려 있지 않다. 보험사들이 얼마나 효과적으로 디지털 도구를 업무 흐름에 내재화하고, 인력 역량을 변화시켜 지속 가능한 인간 중심의 경쟁력을 구축하느냐에 달려 있다.

이는 단순히 업무 자동화를 의미하지 않는다. 현대적이고 목적 중심적인 직원 가치 제안(EVP, employee value proposition)에 기반한 인력 구성의 전략적 재평가에 해당한다.⁷⁴ 따라서 단순한 재교육만으로는 충분하지 않으며, 보험사들은 스스로에게 다음과 같은 질문을 던져야 한다. 인간과 AI가 보다 의미 있게 협업할 수 있는 업무 경험을 어떻게 설계할 것인가? 이 협업을 통해 창출된 가치를 어떻게 공유할 것인가?

이 질문에 답하기 위해, 보험사들은 기존의 조직 지식을 보존하고, 차세대 인재를 영입하며, 중간 경력자를 재교육하고, 혁신 허브의 변화하는 역할을 수용해야 한다. 이러한 전환을 수행하려면 일이 수행되는 방식뿐 아니라, 누가 일을 수행하는지, 그 일이 어떻게 지원되는지, 다가올 변화에 어떻게 대비할 것인지 등에 대해 근본적인 고민이 필요하다.⁷⁵

74. Deloitte, "Deloitte's '2025 Global Human Capital Trends' aims to help leaders navigate complex workplace tensions," March 24, 2025.
75. Discussion with Deloitte subject matter experts Tina Whitney, Andy Liakopoulos, Kedar Kamalapurkar, and Nicole-Scoble Williams.

5.1 기술-인재 협업 시 발생하는 마찰 해소 방법

보험산업의 인력 현대화는 단순히 기술 도입만이 아니라 역량 재정비와 조직 재구조화를 수반한다. 그러나 현실적으로는 숙련된 베테랑 인력이 은퇴하며 노동시장을 속속 떠나는 반면, 신규 인재 채용 속도는 이러한 이탈 속도를 따라잡지 못하고 있다.⁷⁶ 전 세계 보험사들이 인재 확보뿐 아니라 유지하는 데도 어려움을 겪고 있는 이유다.⁷⁷ 예컨대 일본에서는 한때 안정적이던 대학 졸업 후 보험사 입사 직행 루트가 흔들리고 있으며, 보험사 채용 제한 거절률이 역대 최고 수준을 보이고 있다.⁷⁸

실사 새로운 인재를 채용하더라도, 대부분은 보험업의 변화하는 직무 수요에 익숙하지 않다. 보험산업이 점차 디지털 및 고객 중심으로 전환되고 있지만, 여전히 심층적인 기술 지식과 복잡한 규제 체계에 대한 이해가 필수적이기 때문이다.⁷⁹

특히 AI, 머신러닝, 프로그래밍 언어 등 첨단 기술을 전공한 신입 직원들은 혁신적 프로젝트에 참여하기를 기대한다.⁸⁰ 그러나 많은 보험사들이 아직 시범사업이나 개념증명(POC) 단계에 머물러 있어, 이러한 인재들이 전통적 업무 영역으로 배치되는 경우가 많다. 그 결과, 입사한 초기부터 회사 비즈니스에 무관심해지거나 이직할 가능성이 커지고 있다.⁸¹

가장 복잡한 과제는 중간 경력자 집단이다. 이들은 오랫동안 레거시 시스템에 깊이 의존해 온 인력이지만,⁸² 이제는 AI 리터러시(AI literacy)를 새롭게 습득해야 한다.⁸³

개발자나 데이터 과학자와 달리, 비즈니스 사용자는 생성형 AI의 기술적 구조를 이해할 필요는 없지만, 보험사는 AI가 생성한 인사이트를 해석하고 의사결정에 활용할 수 있도록 이들을 지원해야 한다.⁸⁴

5.2 기술 격차에서 전략적 인력 모델로: 보험산업의 인재 재설계 과제

딜로이트의 인적자본 연구에 따르면, 조사에 참여한 보험사 경영진 중 인간-기계 협업을 반영하기 위해 직원 가치 제안을 재정의할 필요가 있다는 데 동의한 응답자는 90%에 달했지만, 실제로 인적 역량을 강화하기 위한 구체적 조치를 취한 응답자는 25%에 불과했다.⁸⁵ 이 격차를 해소하기 위해서는 새로운 형태의 인력 전략 모델이 필요하다.⁸⁶

오늘날처럼 변화가 빠르고 자원이 제약된 환경에서는 어떠한 조직도 모든 역량을 내부적으로 개발할 수는 없다. 따라서 보험사들은 보다 폭넓고 민첩한 프레임워크를 채택해야 한다. 이를 위해 △경험 기반 프로젝트를 통해 새로운 기술 구축 △행동과학자와 같은 전문 인재 채용 △파트너십과 각 네트워크를 통해 외부 역량을 차용 △반복 업무를 자동화해 인간의 역량 해방 △인간의 역량과 AI를 더 잘 통합할 수 있도록 워크플로우 재설계 등 과감한 선택이 필요하다.⁸⁷

이러한 방식으로 인재가 보다 의미 있고 판단이 요구되는 역할에 집중할 수 있도록 지원함으로써, 보험사들은 내부 효율성을 향상시킬 뿐 아니라 고객에게 신뢰 기반의 보다 공감적인 서비스를 제공할 수 있을 것이다.

76. Heather H. Wilson, "The insurance industry's talent crunch: Attracting and retaining Gen Z," Insurance Journal, March 24, 2025.
77. Deloitte, "Deloitte's '2025 Global Human Capital Trends' aims to help leaders navigate complex workplace tensions."
78. Discussion with Deloitte subject matter experts Tina Whitney, Andy Liakopoulos, Kedar Kamalapurkar, and Nicole-Scoble Williams
79. Deloitte, "Deloitte's '2025 Global Human Capital Trends' aims to help leaders navigate complex workplace tensions."
80. Discussion with Deloitte subject matter experts Tina Whitney, Andy Liakopoulos, Kedar Kamalapurkar, and Nicole-Scoble Williams.
81. Vandee Suhrada, Dishank Jain, and Stephen Casaceli, "Are insurers truly ready to scale gen AI?" Deloitte Insights, April 4, 2025.
82. Santosh Kutty, Ralph Bradley, Dan McCoach, Michelle Cannan, and Dishank Jain, "Life and annuity insurers consider the path less traveled," Deloitte Insights, June 15, 2023.
83. Discussion with Deloitte subject matter expert Stephen Casaceli.
84. Tim Paradis, "A surprising number of tech leaders think AI will mean more hiring for their teams," Business Insider, July 6, 2025.
85. Analysis by Deloitte Center for Financial Services based on 2025 Global Human Capital Trends.
86. Namrata Sharma, Kedar Kamalapurkar, Michelle Cannaan, and Sabyasachi Satapathy, "Reimagining claims: Soft skills are the differentiator," Deloitte Insights, Sept. 18, 2025.
87. Discussion with Deloitte subject matter experts Tina Whitney, Andy Liakopoulos, Kedar Kamalapurkar, and Nicole-Scoble Williams.

06

협업, 공감, 적절한 채널에 기반한 고객 경험 혁신

미래 보험사의 경쟁력을 결정짓는 핵심 요인은 바로 고객 중심성이다. 보험의 고객 경험은 단순한 부차적 지표가 아니라, 고객 유지와 성장을 동시에 견인하는 핵심 동력이다.⁸⁸

오늘날의 보험가입자, 특히 손해보험 부문 고객들은 디지털과 인간 접점을 넘나들며 신속한 서비스와 초개인화된 솔루션을 기대한다.⁸⁹ J.D.파워(J.D. Power)의 '2024 미국 보험금 청구 디지털 경험 조사'(US Claims Digital Experience Study)에 따르면, 자동차 및 주택보험 고객의 디지털 청구 경험에 대한 전반적 만족도는 모바일 앱 및 웹사이트에서 제공되는 서비스 범위 확장과 디지털 인터페이스의 시각적 매력 개선 덕분에 상승한 것으로 나타났다.⁹⁰

반면 생명보험 부문 고객들은 신뢰, 투명성, 장기적 맞춤형 상담을 더 중시한다.⁹¹ J.D.파워 조사에 따르면, 응답자 중 평균 51%가 생명보험사에 대해 최상위 및 차상위 점수의 신뢰도를 보였지만, 개별 보험사 수준으로 보면 이 수치는 33%까지 하락했다.⁹² 이는 생명보험 고객들이 가족의 재정안정, 상속계획, 은퇴소득과 같은 복잡한 재무결정을 내릴 때 인간적 상호작용을 통한 심리적 확신을 필요로 한다는 점을 시사한다.⁹³

이처럼 일부 개선이 이루어지고 있음에도 불구하고, 여전히 많은 손해·생명·연금 보험사들은 상품 맞춤화 역량이 부족하고 서비스 모델이 분열돼 있어 소비자 기대치에 미치지 못하고 있다.⁹⁴

동시에 보험 미가입 및 보장 부족층, 변화하는 사회적 니즈, 파괴적 기술은 새로운 시장과 비즈니스 모델의 가능성을 열고 있다. 이러한 변화는 보험사들로 하여금 단순한 점진적 개선을 넘어, 무엇을, 누구를 위해, 어떻게 가치를 제공할 것인지를 근본적으로 재고하는 동력이 된다. 이를 위해 보험사들은 상품을 면밀히 재검토하고, 고객 세분화를 재정의하며, 고객 여정 전체를 다시 설계해야 한다.

6.1 혁신을 위한 협업

생성형 AI와 같은 첨단 기술은 보험산업 전반의 프로세스 및 기술 혁신을 가속화하며, 기존에 오랜 시간이 소요됐던 신상품 출시 주기를 획기적으로 단축시키고 있다.⁹⁵

많은 보험사들이 지속적 피드백과 행동분석을 활용해 초개인화된 상품을 개발하고 고객 서비스를 개선하기 위한 전략적 파트너십을 확대하고 있다. 예를 들어, 오스트레일리아의 취리히파이낸셜서비스(Zurich Financial Services)는 시드니 공과대학(University of Technology Sydney)과 협력해 정신건강 관련 정보를 제공한 생명보험 신청자의 심사 처리 기간을 기존 22일에서 하루 미만으로 단축하는 AI 도구를 도입했다. 이 도구는 단순히 언더라이팅 뿐 아니라, 예방적 건강관리 및 웰니스 상품 개발에도 핵심적인 인사이트를 제공할 것으로 기대된다.⁹⁶

상업보험 부문에서는 일부 보험사들이 기술 파트너와 협력해 하이브리드 상품을 공동 개발하고 있다. 이는 실시간 언더라이팅, 지속적 포트폴리오 평가, IoT 센서 기반 모니터링을 통해 보호와 예방을 통합하는 새로운 모델을 창출하고 있다. 예를 들어, 한 대형 보험사는 산불 예방 서비스 업체 엠버디펜스(Ember Defense)와 협력해 산불 고위험 지역의 주택에 내화성 환기구 및 스프링클러 시스템을 설치하는 프로젝트를 진행 중이다. 이 덕분에 화재 관련 손실이 63% 감소할 것으로 예상된다.⁹⁷ 또한 알파벳(Alphabet) 산하 벨웨더(Bellwether) 및 위성 데이터를 활용한 스타트업들과의 협업을 통해 산불 예측 및 리스크 완화 역량을 강화하고 있다.⁹⁸

6.2 옴니채널보다 적합한 채널이 효과적

보험 유통 채널은 계속해서 진화하고 있지만, 고객과의 상호작용이 점점 더 복잡해지고, 여러 서비스 채널을 관리하는 비용이 급증함에 따라 옴니채널(omni-channel) 전략은 보험산업에서 필수적인 요소로 자리 잡고 있다.⁹⁹ 그러나 적합한 채널 유도 역량과 절차가 부재하고, 서비스 채널간 통합 수준이 낮을 경우, 기업은 고객에게 연결된 경험을 제공하지 못하게 된다. 라이트 채널링(right channeling)은 고객의 의도, 행동, 리스크 프로필에 따라 가장 효율적인 서비스 채널로 유도하는 규칙 기반 전략이다. 즉, 고객이 디지털 채널을 선호하는지, 인간 상담사와의 소통이 필요한지, 혹은 하이브리드 접근이 최적인지를 분석해, 모든 접점에서 일관된 경험을 보장한다.

고객 경험 향상을 위해 많은 보험사들은 더 나은 데이터와 더 긴밀히 연결된 팀이 필요하다. 이러한 변화는 고객 만족도를 높이고, 서비스 비용을 절감하며, 시의적절하고 관련성 높은 제안을 제공하는 데 도움이 된다. 예를 들어, 보험사는 고객 문의 유형에 따라 셀프서비스 봇, 메시징 플랫폼, 실시간 음성 지원 등 가장 적합한 채널을 배치할 수 있다. 이를 통해 고객 경험을 향상시키는 동시에, 단순 문의를 저비용 채널로 유도해 서비스 비용을 절감하고, 다양한 경로 제공으로 대기시간을 단축하며 문의 처리의 원활함도 확보할 수 있다. 결과적으로, 데이터 활용과 조직간 협업이 강화될수록 보험사는 고객 중심 운영을 실질적으로 구현할 수 있다.¹⁰⁰

88. Leonne Jongejan, "Reinventing customer service, holistically," Deloitte, July 2, 2024.

89. Sandee Suhrada, "Framing the future of insurance and generative AI," Deloitte, Dec. 4, 2024.

90. J.D. Power, "Customer satisfaction with digital claims process surges as insurance carriers load New features onto apps, J.D. Power Finds," press release, Dec. 3, 2024.

91. Karl Hersch, James Colaco, Michelle Canaan, and Jim Eckenrode, "2025 Global Insurance Outlook," Deloitte Insights, March 21, 2024.

92. J.D. Power, "3 key challenges to organic growth (and 3 focus areas for addressing them)," accessed Sept. 30, 2025.

93. Daniel Rosshirt and Michelle Cannan, "Closing the gap in US retirement savings," Deloitte Insights, April 25, 2022.

94. Hersch, Colaco, Canaan, and Eckernode, "2025 Global Insurance Outlook."

95. Munich RE, "Generative AI - Munich Re is driving automation in the insurance industry," May 22, 2024.

96. Zurich, "Zurich collaborates with UTS on AI solution for underwriting mental health," press release, May 27, 2024.

97. Jeff Kaplan, "How AI fire technology and insurers are reinventing wildfire detection in 2025," Risk Strategies, May 28, 2025.

98. Chris Stokel-Walker, "Predicting natural disasters," TIME, Oct. 30, 2024.

99. Discussion with Deloitte subject matter expert John Matley.

100. Ibid.

6.3 효율을 높이는 요인으로서의 공감 능력

보험의 본질은 불확실성을 관리하고, 취약한 순간에 고객을 보호하는 데 있다. 가족의 사망, 산불로 인한 주택 파손, 중대한 질병 진단과 같은 상황에서, 고객이 원하는 것은 단순한 거래가 아니다. 그들은 공감, 명확성, 확신을 원한다. 보험사들이 자동화를 더욱 확대하고 있지만, 인간적 접촉은 여전히 신뢰의 핵심이다. 특히 감정적으로 복잡하거나 위험이 큰 상황에서는 그 중요성이 더욱 커진다.

인간-기계 협업 모델은 실시간 견적 도구, AI 기반 상품 제안, 동적 정책 검토 기능을 통해 설계사의 역량을 보강하고 있다.¹⁰¹ 이러한 변화는 설계사들이 고객 관계를 강화하고, 보다 개인 맞춤형된 조언을 제공하며, 교차판매 기회를 창출할 수 있도록 지원한다.

예를 들어, 시그나(Cigna)는 순추천지수(NPS), 디지털 참여도, 서비스 대응성과 같은 고객 경험 지표를 직원 보상과 연계했다. 이는 인센티브를 고객의 기대와 연결시키고, 서비스 우수 문화를 강화하기 위한 조치이다.¹⁰²

101. Freya Graham, "Zurich Insurance's new CRM is like Spotify for insurance agents—and it could improve customer service," Business Insider, May 7, 2025.

102. Health Industry, "Cigna links executive pay to customer satisfaction metrics," Feb. 3, 2025.



07 '하나의 크고 아름다운 법', 보험사에 세제 혜택과 불확실성 동시에 제시

미국 도널드 트럼프 행정부 출범 이후 보험사들은 세제 변화에 대응하고 있다. 2025년 7월 통과된 '하나의 크고 아름다운 법'(OBBA, One Big Beautiful Bill Act)에 따라, 기업들은 21%의 법인세율을 유지하는 동시에, 특정 유형의 자본지출과 국내 연구개발(R&D) 비용을 즉시 공제받을 수 있다.¹⁰³

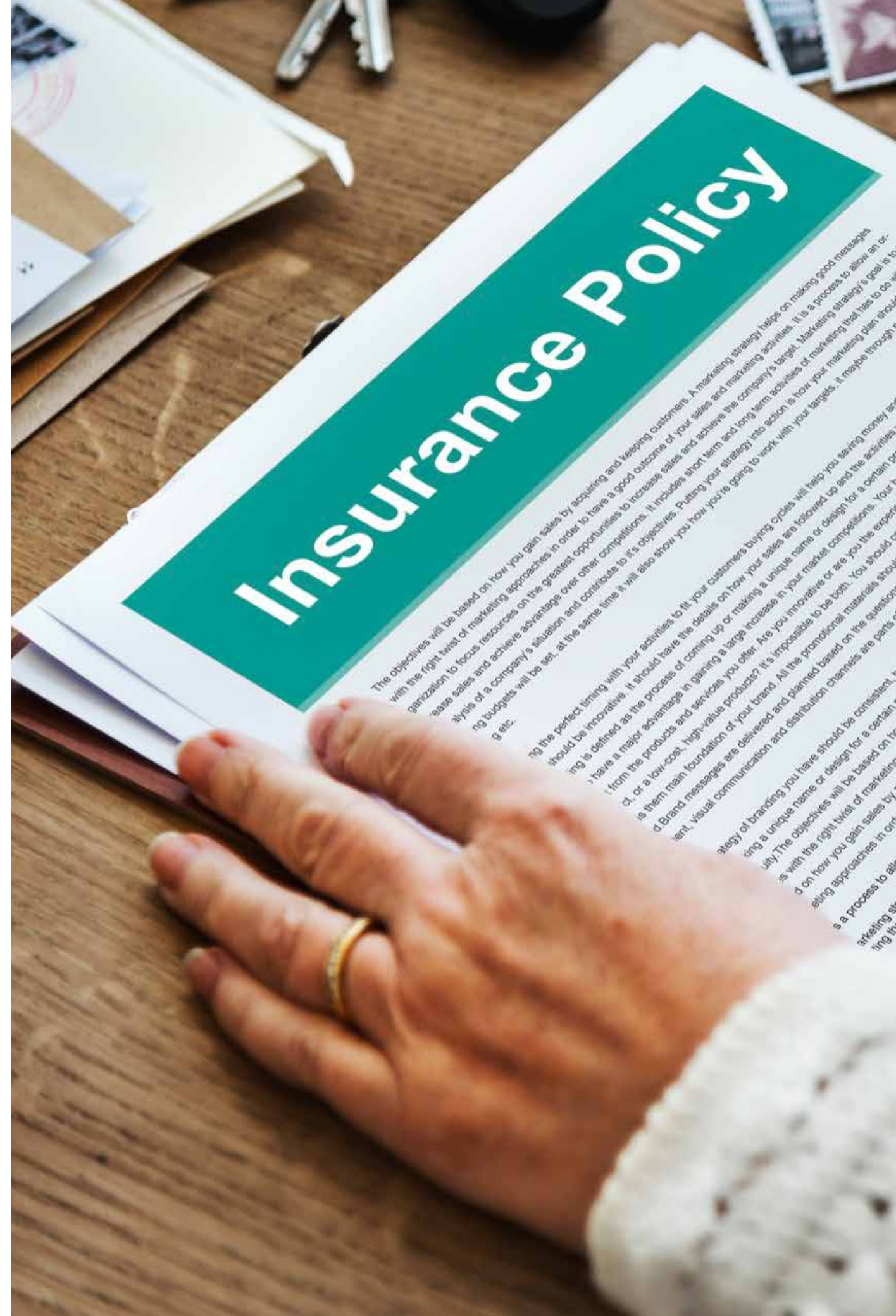
법안은 글로벌 무형저세소득(GILTI) 제도에 변경을 가해 실효세율을 인상했으나, 외국납부세액공제(FTC) 규정이 납세자에게 유리하게 조정되면서 일부 납세자에게는 부담이 완화될 수 있다. 한편, 세원잠식·남용방지세(BEAT, Base Erosion and Anti-Abuse Tax) 세율은 상원의 초기 제안안이었던 14%보다 낮은 10.5%로 확정됐지만, 해외 자본 유입 보험사에는 여전히 부담이 된다.

이 법안은 미국 내 보험사들에게 일정 부분 명확성을 제공하지만, 여전히 불확실성도 남아 있다. '불공정 외국세에 대한 구제조치 집행'(Enforcement of Remedies Against Unfair Foreign Taxes)을 규정했던 제899조(안)은 최종 입법안에서 삭제되었다. 이는 경제협력개발기구(OECD)의 필라2(Pillar Two) 글로벌 최저한세(Global Minimum Tax) 규정의 미국 내 적용을 둘러싸고, 미국이 주요7개국(G7) 국가들과 공동 이해에 도달했기 때문이다. 해당 공동 합의에 따르면, 미국 모회사 체제의 다국적 기업 집단은 국내 및 해외 소득 모두에 대해 저과세이익규칙(UTPR, Undertaxed Profits Rule)과 소득포함규칙(IIR, Income Inclusion Rule)의 적용 대상에서 제외된다.

다만 이러한 합의의 구체적 이행 일정과 세부 지침은 아직 명확하지 않다. 특히 외국 모기업에 속한 미국 자회사들이 이러한 구제조치를 받을 수 있는지 여부도 불투명한 상태다.

이행이 완료되기 전까지 보험사들은 세무 모델링, 세무준수, 보고 요건을 충족하기 위한 데이터 수집 프로세스를 지속적으로 정비해야 한다. 특히 필라2 관련 최초 정보 보고서 제출 기한이 2026년 6월 30일로 예정돼 있다.

아울러 버뮤다 법인세(Bermuda Corporate Income Tax)와 미국의 법인대체최저세(Corporate Alternative Minimum Tax)는 보험사들의 세무 환경을 한층 복잡하게 만들고, 추가적인 준수 부담을 초래할 가능성이 크다. 한편 BEAT 역시 지속적인 모니터링이 필요한 주요 이슈로 남을 전망이다.



103. Lauren Aratani, "Fiscally irresponsible: Trump's 'big, beautiful bill' benefits the rich at the expense of the poor," The Guardian, May 24, 2025.

08 2026년, 보험사의 실행 결단이 필요한 한 해

보험산업의 진화는 한순간의 급격한 변화가 아니라, 느리지만 꾸준하고 결정적인 조치들의 연속이었다. 그러나 최근 들어 새롭게 등장하는 복잡한 리스크, 파괴적 기술의 부상, 변화하는 고객 기대, 모호해지는 산업간 경계로 인해 전례 없는 변화가 촉발되고 있다. 산업 환경이 갈수록 복잡해지고 불확실해지는 지금, 보험사들은 올바른 파트너십, 인재, 기술에 대한 투자를 확대할 필요가 있다. 2026년을 앞두고 보험사들이 고려해야 할 핵심 방향은 다음과 같다.

- ✓ **현대화에 투자하고 데이터 품질을 제고하라:** AI를 적극 수용하고, 데이터 기반을 강화하며, 핵심 시스템을 현대화함으로써 효율성을 높이고 고객경험을 개선하며 리스크를 완화해야 한다. 이를 위해서는 조직의 인력 구조 전반에 걸친 전환이 필요하며, 혁신과 적응력을 중시하는 조직 문화를 조성해야 한다.
- ✓ **인력 전환을 추진하라:** 디지털 우선 환경에 부합하도록 인재를 유치·유지·재교육해야 한다. 특히 기존 레거시 역량과 신기술 역량 간의 격차를 해소하는 것이 중요하다.
- ✓ **전략적 파트너십을 구축하라:** 기술기업, 재보험사, 기타 이해관계자들과 협력해 새로운 역량을 확보하고, 위험을 분산하며, 혁신적인 상품과 서비스를 보다 효율적이고 효과적으로 개발, 출시해야 한다.
- ✓ **고객 중심을 우선하라:** 고객이 요구하는 속도, 편의성, 개인화된 경험에 부응하기 위해서는 디지털과 인간적 접점을 통합하는 전인적 접근이 필요하다. 이를 통해 끊임 없고 공감 어린 서비스를 제공할 수 있다.
- ✓ **선제적 위험관리로 전환하라:** 데이터 기반 통찰력을 활용하고, 예측모델링에 투자하며, 이해관계자와 협력해 손실을 사전에 예방할 수 있는 조치를 마련해야 한다.

보험의 미래는 이미 도래했다. 이제 보험사들은 비즈니스 모델, 인프라, 인재 전략을 어떻게 변혁할 것인지를 결정해야 한다. 그 선택이 향후 수익성과 경쟁력을 좌우할 것이다.

저자



Joe DeSantis
United States

US national insurance sector Leader | Vice chair
jdesantis@deloitte.com



James Colaco
Canada

Partner, Global Insurance Sector Leader
jacolaco@deloitte.com



Michelle Canaan
United States

Insurance research Leader | **Deloitte Center for Financial Services**
mcanaan@deloitte.com



Namrata Sharma
India

Deloitte Center for Financial Services | Insurance research executive manager |
Deloitte Support Services Pvt.Ltd
namratasharma@deloitte.com