



보험사의 재도약: 금리 불확실성 속 지속가능한 생존 전략

Deloitte Insights

“

금리 변동성과 규제 강화가 동시에 진행되는 지금, 보험산업은 다시 한 번 방향을 점검해야 할 시점에 와 있습니다.

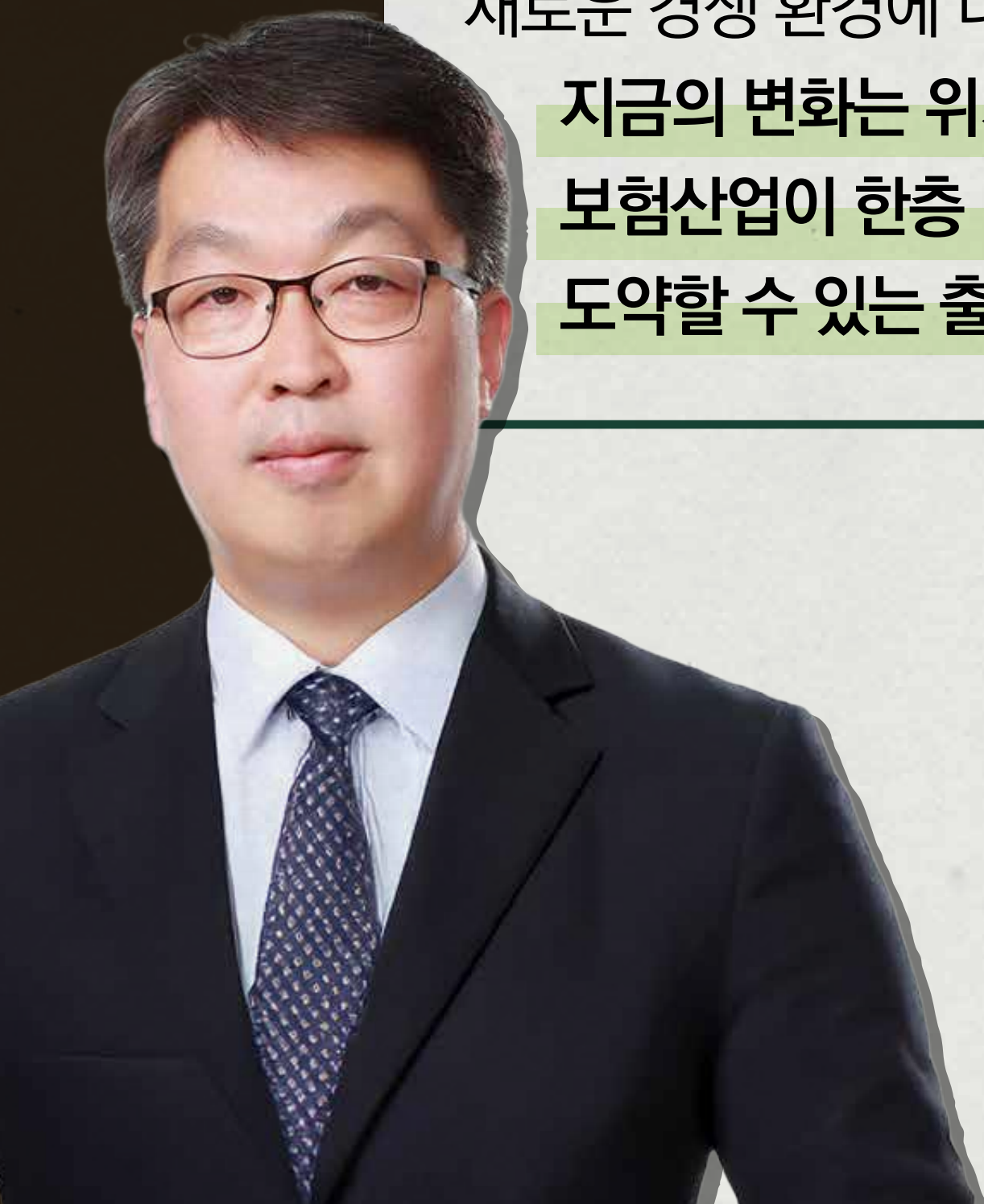
단기적으로는 **유동성과 자본 안정성을 확보해 불확실성에 대비하고, 중장기적으로는 사업 구조 전환과 새로운 성장 동력을 모색해야 합니다.**

해외 주요 보험사들은 이미 비핵심 사업을 정리하고, 디지털 전환과 대체투자 확대를 통해 위기를 기회로 바꾸고 있습니다.

국내 보험사도 이제 자본 효율성과 기술 경쟁력을 높이며, 데이터 기반 의사결정 체계 구축을 통해 새로운 경쟁 환경에 대응해야 합니다.

지금의 변화는 위기가 아니라, 보험산업이 한층 더 단단하고 유연한 구조로 도약할 수 있는 출발점이 될 것입니다.

”



신병오 파트너

보험산업 리더
한국 딜로이트 그룹

금리 불확실성, 자산부터 재무건전성까지 전방위 압박

⚠ 금리 변동성과 자산운용 리스크



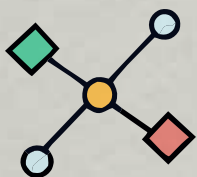
- ✓ '방향성' 예측보다 '변동성' 관리가 핵심 과제로 부상
- ✓ IFRS17 & K-ICS 하에서 금리 하락이 가용자본 감소로 직결

⚠ 대체투자, '리스크 관리 대상'으로 전환



- ✓ '안전자산'에서 '정밀한 리스크 관리 대상'으로 전환
- ✓ K-ICS 하의 부동산 위험계수 상향으로 포트폴리오 조정 압력 가중

⚠ ALM 리스크 및 규제 이슈



- ✓ 구조적 ALM 미스매치
→ K-ICS 비율 하락의 근본 원인
- ✓ IFRS17/18 도입으로 자본 민감도 및 공시 투명성 동시 확대
- ✓ 듀레이션갭 지표 관리 의무화 예고(2027년)로 선제적 대응 필수



상세한 내용은 리포트 전문에서 확인하세요!

위기의 이면, 비즈니스 모델의 근본적 재설계 압력



⚠ 부채 리스크의 양면성, 역마진과 유동성



- ✓ 금리 하락기엔 과거 고금리 상품의 '역마진' 리스크 부각
- ✓ 금리 상승기엔 저축성 보험의 '대규모 해지'(유동성) 리스크 노출

⚠ 보장성 전환의 함정, CSM 성장 착시



- ✓ IFRS17 도입 이후, 신계약 중심 CSM 확대는 단기적 효과에 불과
- ✓ 손해율 악화 및 성장 둔화 시 수익성 급락 위험 내재

💡 새로운 경쟁의 축, 디지털과 헬스케어



- ✓ 디지털: 비용 절감을 넘어 '고객 경험' 경쟁의 핵심으로 부상
- ✓ 고령화: '헬스케어' 신시장 선점의 기회이자 장기 손해율 리스크

속도와 유연성을 통한 안정성 확보

금리 하락 시 K-ICS 비율 급락 및 신뢰 위기 가능성 상존

자산 효율화 → 유동성 확보

- ✓ 비핵심·비유동성 자산 (해외부동산 등) 선제적 매각
- ✓ 유동성 높은 우량 채권 및 신용자산으로 재배분

자본 확충 → K-ICS 방어

- ✓ 후순위채·신종자본증권 발행을 통한 자본 완충력 확보
- ✓ 금리 연동형 등 시장상황에 맞는 '질적 고도화' 추진

리스크 전가 → 대차대조표 경량화

- ✓ 재보험을 통한 고위험 포트폴리오 리스크 분산
- ✓ 런오프(Run-off) 거래를 통한 레거시 부채 정리

유동성 관리 → 현금흐름 안정성

- ✓ 복합 시나리오 기반 스트레스 테스트 정례화
- ✓ 초단기 현금흐름 모니터링 및 조기경보시스템 구축

금리 불확실성 시대의 생존력,
자산의 규모가 아닌, **속도와 유연성**에서 결정

라이프케어 플랫폼으로의 진화

핵심 역량 집중과 새로운 성장축 발굴을 통한
비즈니스 구조 재설계 필요

M&A를 통한 포트폴리오 재설계

- ✓ 저효율·비핵심 사업 정리
- ✓ 헬스케어·자산운용·인슈어테크 역량 확보

디지털을 통한 성장 OS 내재화

- ✓ AI 기반 언더라이팅·클레임 자동화
- ✓ 클라우드 전환 및 인슈어테크 협업 강화

신성장 동력 확보를 통한 가치사슬 확장

- ✓ 헬스케어·시니어케어·마이데이터 기반 서비스 확장
- ✓ 수수료 기반 수익 구조 (퇴직연금 등) 강화

데이터를 통한 고객가치 극대화

- ✓ AI 예측 분석·웨어러블 데이터 활용
- ✓ 초개인화 서비스 및 리워드 프로그램 도입



ESG, 책임있는 AI, 거버넌스로
지속가능 성장





미국 보험사

규제 압력 대응을 위한 '구조적 재편'



✓ 강화된 자본 규제

✓ 금리 민감도가 높은 변액·저축성 상품 리스크 부담



고위험
사업 부문의 분리

메트라이프

리테일 사업부 분사
→ Brighthouse Financial 설립

프루덴셜

변액연금 블록 매각
→ Fortitude Re 거래



핵심 역량 중심의
자원 재배치

확보된 자본과 역량을
그룹보험, 자산관리,
해외 시장 등 안정적이고
성장성 높은 사업에 집중



선제적이고 과감한 포트폴리오 정리를 통해
자본 효율성 극대화, 규제 환경 변화에 대한 회복탄력성 확보



유럽 보험사

포트폴리오 최적화 및 '신성장 동력' 확보



- ✓ 복잡한 사업 구조의 비효율성
- ✓ 전통 보험업의 성장 정체



포트폴리오 단순화 및 핵심 시장 집중

아비바

- ✓ 8개 비핵심 시장 철수
→ 3대 핵심 시장 집중
- ✓ 확보된 자본 핵심 사업
경쟁력 강화에 재투자



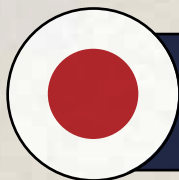
핵심 역량 중심의 자원 재배치

알리안츠

- ✓ 알리안츠 X를 통한
인슈어테크 및
디지털 헬스 기업 투자 단행



포트폴리오를 단순화하여 재무 건전성 확보,
기술 기반의 신사업 투자를 통해 미래 성장 엔진 마련



일본 보험사

글로벌 자산운용 역량 강화



- ✓ 장기 초저금리 지속
- ✓ 국내 자산운용 수익률 한계



자산운용 중심의 글로벌 성장 전략

닛폰생명

- ✓ 해외 대체투자 및
자산운용 자회사(TCW) 확장



M&A와 글로벌 파트너십을 통한 포트폴리오 확장

다이이치생명

- ✓ 해외 보험사 M&A
(Protective Life, TAL)
- ✓ 자산운용사 파트너십(M&G)
병행



수익원 다변화와 ALM 리스크 완화를 통해
저금리 극복형 수익모델 구축

보험산업 재도약을 위한 로드맵

금리·규제·기술 변화 속, 위기를 성장의 계기로 전환 필요



단기 방어를 넘어 중장기 성장으로!

내부 구조 고도화

- ✓ 비핵심 사업 정리 및 자본 효율화
- ✓ ALM·유동성·리스크 관리 체계 정교화

지속가능한 성장 엔진 구축

- ✓ AI·데이터 기반 운영체계 구축
- ✓ 헬스케어·퇴직연금 등 수수료 기반 수익 확대
- ✓ 인슈어테크·글로벌 파트너십 강화

단기 변동성 방어 및
자본 안정성 확보

장기 성장동력 확보 및
수익 구조 다변화

보험산업의 재도약은 '규모의 회복'이 아닌
'구조의 혁신'에서 시작

한국 딜로이트 그룹 전문가

한국 딜로이트 그룹 금융산업통합 서비스 그룹 - 보험

한국 딜로이트 그룹 금융산업통합서비스 그룹의 보험 전문가들은 보험 산업에 대한 축적된 다양한 업무수행 경험과 글로벌 네트워크의 최신 데이터베이스를 바탕으로 선진화된 회계감사, 세무자문, 재무자문 및 컨설팅 서비스를 제공하고 있습니다. 세그먼트 중심의 전략적 접근을 통해 보험사와 중개인의 성장을 지원하며, 고객 보호를 위한 실질적 해법을 제시합니다. 변화에 민감한 시장 환경 속에서 보다 심도 있고 전문화된 서비스를 제공함으로써, 보험 비즈니스의 미래를 함께 설계합니다.



신병오 파트너
보험산업 리더

☎ 02 6676 1225
@ byoshin@deloitte.com



이재엽 파트너
보험계리 부문

☎ 02 6676 1093
@ jaeyulee@deloitte.com



김경호 파트너
회계감사 부문

☎ 02 6676 1230
@ kyoungghkim@deloitte.com



김재현 파트너
회계감사 부문

☎ 02 6676 1175
@ jaekim@deloitte.com



이형남 파트너
회계감사 부문

☎ 02 6676 1268
@ hyunlee@deloitte.com



유영경 파트너
회계감사 부문

☎ 02 6099 4368
@ youyoo@deloitte.com



조기욱 파트너
회계감사 부문

☎ 02 6099 4287
@ kiwcho@deloitte.com



한유기 파트너
회계감사 부문

☎ 02 6676 1257
@ yhan@deloitte.com



허호영 파트너
회계감사 부문

☎ 02 6676 1180
@ hheo@deloitte.com



이우근 파트너
보험계리 부문

☎ 02 6676 2206
@ wooglee@deloitte.com



박지숙 파트너

컨설팅 부문

☎ 02 6676 3722

@ jisukpark@deloitte.com



전범수 파트너

컨설팅 부문

☎ 02 6676 2357

@ bujun@deloitte.com



변성욱 파트너

컨설팅 부문

☎ 02 6676 3049

@ sungbyun@deloitte.com



이동영 파트너

경영자문 부문

☎ 02 6676 2304

@ dongylee@deloitte.com



박준홍 수석위원

리스크자문 부문

☎ 02 6676 2917

@ junepark@deloitte.com



김철 파트너

세무자문 부문

☎ 02 6676 2931

@ cheolkim@deloitte.com





앱스토어, 구글플레이/카카오톡에서 ‘**딜로이트 인사이트**’를 검색해보세요.
더욱 다양한 소식을 만나보실 수 있습니다.

Deloitte.

Insights

성장전략부문 대표 손재호 Partner jaehoson@deloitte.com	딜로이트 인사이트 편집장 박경은 Director kyungepark@deloitte.com	Contact us krinsightsend@deloitte.com
연구원 김혜련 Senior Manager hyerykim@deloitte.com	디자이너 박근령 Senior Consultant keunrpark@deloitte.com	

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

본 보고서는 저작권법에 따라 보호받는 저작물로서 저작권은 딜로이트 안진회계법인(“저작권자”)에 있습니다. 본 보고서의 내용은 비영리 목적으로만 이용이 가능하고, 내용의 전부 또는 일부에 대한 상업적 활용 기타 영리목적 이용시 저작권자의 사전 허락이 필요합니다. 또한 본 보고서의 이용시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.