



AI 에이전트 시대, PI의 핵심 산출물은 'To-Be 프로세스'가 아니라 '운영모델'이다

보험금 청구의 예외경로에서 시작하는
AI 기반 운영모델 전환

변성욱 파트너 |

한국 딜로이트 그룹 금융컨설팅사업본부 보험산업 리더

“

Leader's Message

AI 에이전트가 업무를 지원하는 수준에서
직접 수행하는 단계로 발전하면서,
금융회사의 PI도 달라져야 합니다.
중요한 것은 몇 개의 업무를 자동화했는지가
아니라, **사람과 AI가 어떤 역할과 권한을 갖고
일하며 예외 상황의 책임을 어떻게 나눌 것인지를**
설계하는 것입니다. 특히 금융업에서는
정상경로의 자동화보다 AI가 처리하기 어려운
예외를 사람이 얼마나 원활하게 이어받고
해결할 수 있는지가 성과와 리스크를 좌우합니다.

따라서 **AX 시대 PI의 핵심은
To-Be 프로세스를 만드는 데 그치지 않고,
AI가 확보한 시간을 실제 가치로
연결할 수 있는 운영모델을
설계하는 데 있습니다.**

”

변성욱 파트너

한국 딜로이트 그룹 금융컨설팅사업본부
보험산업 리더



AI 도입과 운영모델 전환의 간극

AI 활용이 확대되더라도 실제 업무와 조직·인력, 성과체계의 변화가 함께 이루어지지 않으면 운영모델 전환의 성과로 이어지기 어렵습니다.





골드만삭스



AI 기반 운영모델 추진
'One Goldman Sachs 3.0' 출범



핵심 업무 전사 재설계
온보딩·KYC·규제보고·여신 등



가치 실현에는 시차
생산성 개선에도
비용구조 변화는
아직 제한적



호주 커먼웰스 은행



AI 음성봇 도입
고객서비스 업무
자동화 추진



인력 감축 발표
고객서비스 45개 직무
감축 추진



**효과 검증 없는
조정의 한계**
실제 업무량 증가로
감축 결정 철회

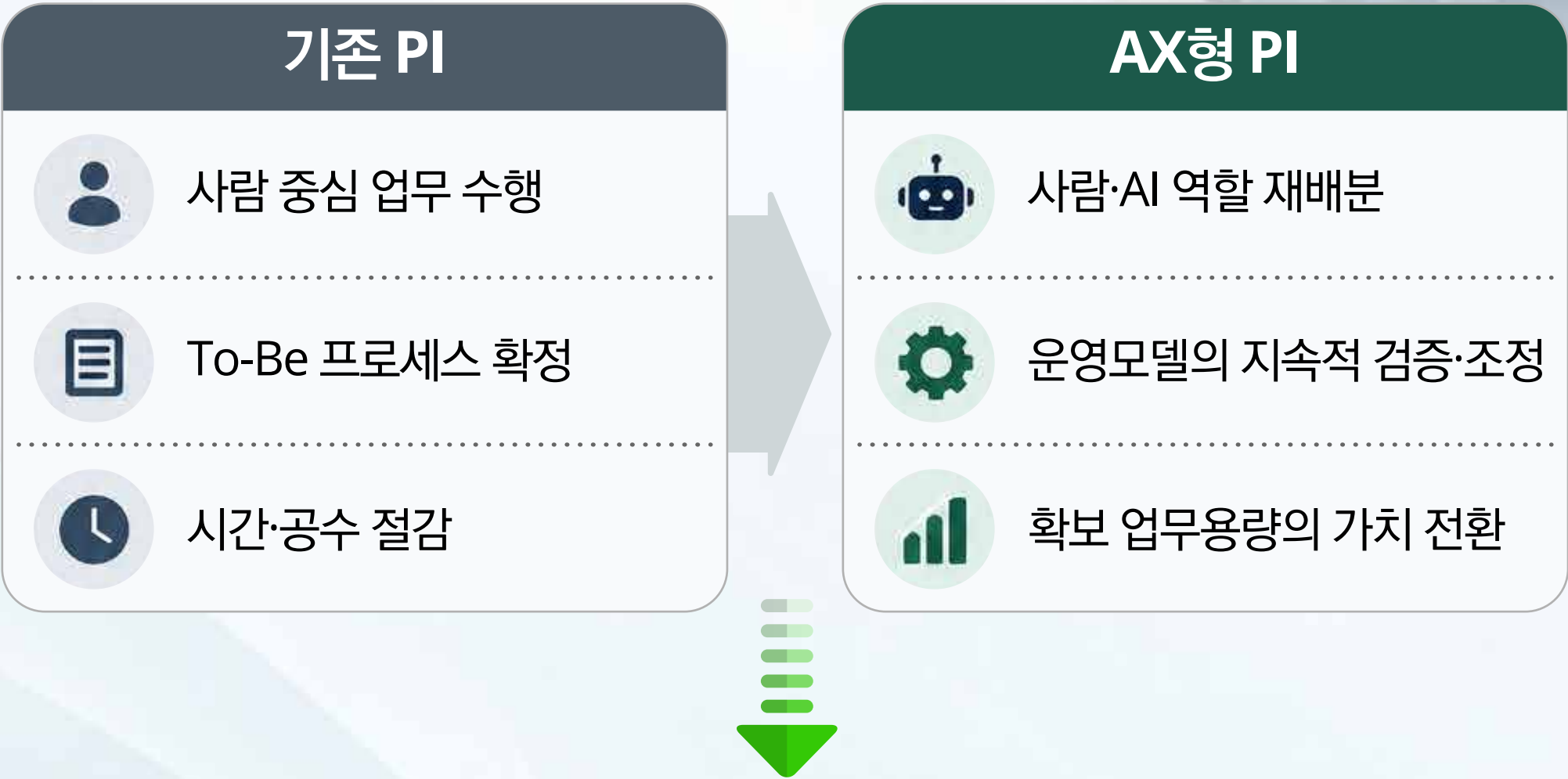


AI 도입을 실제 운영성과로 연결하려면
**프로세스·인력·역할·성과체계를
함께 재설계**해야 합니다.

AI Agent· AX 시대의 PI변화

AI 에이전트가 업무 수행에 직접 참여하면서
PI(Process Innovation)의
설계 범위도 프로세스에서
운영모델로 확장되고 있습니다.

01. 기존 PI의 전제 변화



02. 핵심 산출물의 변화



AX형 PI의 결과물, 'Agentic Target Operating Model' 설계 방안

AI 에이전트가 실제 업무를 수행하려면
역할과 책임뿐 아니라 조직·인력, 데이터·기술,
권한·통제, 가치실현 체계까지 함께 설계해야 합니다.



역할·책임

사람과 대화형 AI·
AI 에이전트의 역할·
책임 배분



조직·인력·역량

새로운 역할과 역량,
인력 재배치



데이터·기술

판단과 실행의
근거가 되는
데이터·기술

—
금융업에서
가장 중요한 요소



권한·통제

AI의 자율성과
인간 개입의 경계



KPI·가치실현

업무용량을
실제 가치로 전환

금융업에서는 '권한·통제' 설계가 특히 중요합니다



권한

어디까지
실행할 것인가



결정

어디에서 사람이
판단할 것인가



증적

무엇을 근거로
판단했는가



예외

언제 멈추고
누구에게 넘길 것인가

금융업 AI의 핵심, 예외경로 설계

정상 경로는 자동화하기 쉽지만,
실제 운영성과 리스크는 예외경로에서 갑니다.
따라서 예외를 얼마나 줄이고 안전하고
빠르게 처리하는지가 중요합니다.



사례 01 | 알리안츠 AI가 처리하되, 최종 판단은 사람



단순 보험금 청구에
7개 전문
AI 에이전트 활용



보장 여부·기상 정보·
이상징후·지급안 등을
분담해 검토



최종 지급 판단은
사람이 수행



처리시간
약 **80%**
단축

사례 02 | JP모건체이스 예외 자체를 줄이고 처리속도 개선



최근 몇 년간
결제 거래 물량
50% 이상 증가



AI 활용으로
수작업 예외 건수
50% 이상 감소



예외 처리시간
약 **75%**
단축

금융업 AI의 경쟁력은 자동화 수준이 아니라
예외 대응 역량에서 결정됩니다

AX형 PI의 가치 측정 기준

예외를 줄이고 처리시간을 단축해도,
확보된 업무용량을 역할·인력·성과체계의 변화로
연결하지 못하면 실제 가치로 이어지지 않습니다.

AX형 가치 창출 과정



AI 활용



업무용량 확보



역할·인력 재설계



실제 가치 실현

절감된 시간

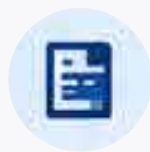


실현된 가치

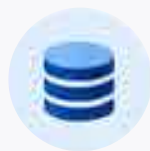
사례 1

싱가포르개발은행(DBS)

운영모델 전환 별도 관리



2,000개+ AI 모델,
활용사례 430개+



경제적 가치
약 SGD 10억



운영모델 전환 9건 완료

사례 2

뉴욕멜론은행(BNY)

인력·역량 전환 병행



AI 솔루션 160개,
디지털 직원 134개



직원 AI 학습 17.1만 시간



직원 에이전트 구축
참여 지원

성공적인 AX형 PI를 위한 국내 금융사의 점검 사항

AI 성과는 도입 건수가 아니라 운영모델에서
무엇이 실제로 바뀌었고, 그 변화가 고객·손익·
리스크 가치로 이어졌는지로 측정해야 합니다.

AX형 PI의 4대 성과지표



전환

재설계가 완료된 엔드투엔드
여정과 운영모델



예외

이관·재작업·오류,
인간 개입률과 예외 처리시간



통제

인간 송인·기각,
판단근거 기록, 규제·정책 준수



가치

업무용량 재배치와 고객·
수익·리스크·손익 개선

AX형 PI는 운영모델 설계에서 끝나지 않고
가치실현까지 이어져야 합니다.

AI 에이전트 시대, 금융회사가 점검해야 할 3가지 질문



운영모델 전환

몇 개의 End-to-End 운영모델을 전환했는가?



예외경로

누가 어떤 기준으로 예외를 처리하는가?



가치 전환

확보된 업무용량이 실제 손익과 고객가치로 연결되고 있는가?



상세한 내용은 리포트 전문을 확인하세요!

한국 딜로이트 그룹 전문가

금융 AI 전문팀

금융 AI 전문팀은 보험, 은행, 증권 등 금융산업 전반을 대상으로 AI 전략 수립부터 운영모델 설계와 실행까지 통합적인 자문 서비스를 제공합니다. 금융산업의 특성을 고려해 사람과 AI의 역할·권한, 데이터, 통제와 예외경로를 포함한 책임 있는 AI 운영체계를 설계하고 있으며, 전략 수립에서 실행과 정착에 이르는 전 과정에서 End-to-End 파트너로서 고객과 함께합니다.

변성욱 파트너

보험산업 리더 | 컨설팅 부문

☎ 02 6676 3049

@ sungbyun@deloitte.com

박지숙 파트너

은행 및 자본시장 리더 | 컨설팅 부문

☎ 02 6676 3722

@ jisukpark@deloitte.com

안상혁 파트너

금융산업통합서비스그룹 리더십

☎ 02 6676 3625

@ sanghyan@deloitte.com

전범수 파트너

FS-Digital | 컨설팅 부문

☎ 02 6676 2357

@ bujun@deloitte.com

황석하 파트너

FS-Digital | 컨설팅 부문

☎ 02 6138 5964

@ sukhwang@deloitte.com

Deloitte Insights

세일즈&마케팅 대표

권지원 Partner

jekwon@deloitte.com

성장전략부문 부대표

서정욱 Partner

juseo@deloitte.com

딜로이트 인사이트 편집장

박경은 Director

kyungepark@deloitte.com

연구원

김혜련 Senior Manager

hyerykim@deloitte.com

디자이너

박근령 Manager

keunrpark@deloitte.com

Contact us

krinsightsend@deloitte.com



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

Deloitte.

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.