Ⅲ 해외 보험회사의 디지털전환 추진

해외 보험회사의 디지털전환 추진현황을 살펴보고 구체적인 사례를 분석하여 보험회사의 디지털전환에 대한 시사점을 도출하고자 한다. 좀 더 자세히 설명하면, 해외 보험회사의 CEO를 대상으로 한 설문조사 결과를 분석하여 전반적인 디지털혁신에 대한 인식과 디지털전환 수준을 알아본다. 또한 주요 보험회사를 선정하여 디지털전환 추진전략을 목표와 실행방안으로 나눠서 분석한다. 이러한 현황 및 사례 분석을 바탕으로 해외 보험회사의 디지털전환 추진전략에 대한 시사점을 논의한다.

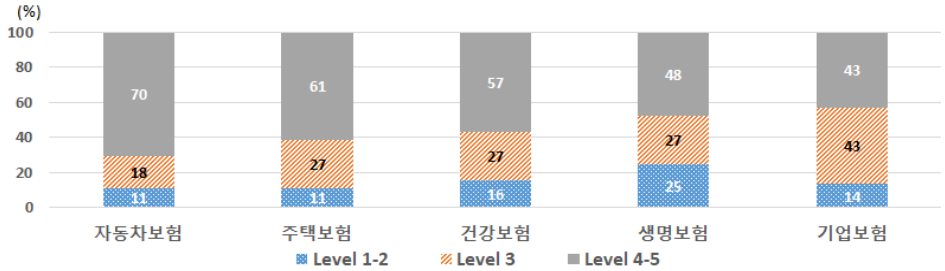
1. 현황[5)]

2019~2020년 해외 보험회사[6)]의 CEO를 대상으로 한 설문조사에 의하면, 보험종목 중 자동차보험이 디지털혁신에 의한 영향이 가장 클 것으로 예상된다(〈그림 Ⅲ-1〉 참조). 자동차보험 다음으로 주택보험과 건강보험이 디지털혁신에 의한 영향이 클 것으로 예상되는 반면, 생명보험과 기업보험은 상대적으로 디지털혁신에 의한 영향이 작을 것으로 예상된다.

5) NTT DATA and everis(2020)의 설문조사를 참고함

6) 2019년 11월부터 2020년 1월까지 12개국(네덜란드, 독일, 멕시코, 미국, 벨기에, 브라질, 스위스, 스페인, 이탈리아, 일본, 콜롬비아, 포르투갈) 44개 보험회사(글로벌 기반 13개사, 지역 기반 13개사, 국내 기반 18개사)를 대상으로 설문조사를 수행함

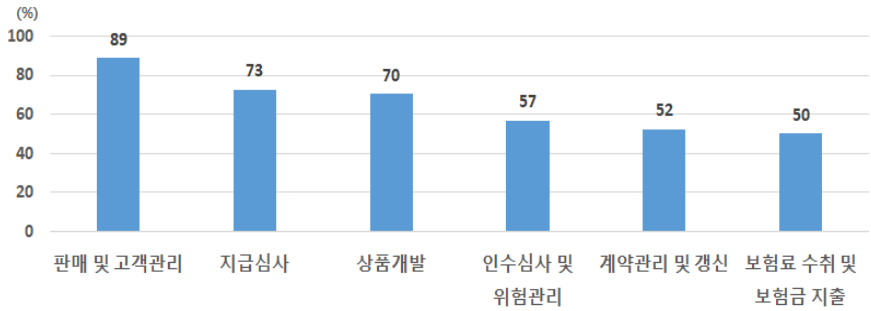
〈그림 Ⅲ-1〉 보험종목별 디지털혁신에 의한 예상 영향수준



주: Level이 높을수록 영향이 높음을 의미함
자료: NTT DATA and everis(2020)

가치사슬별로 살펴보면, 판매 및 고객관리가 디지털혁신에 의한 영향이 가장 클 것으로 예상된다(〈그림 Ⅲ-2〉 참조). 판매 및 고객관리(89%) 다음으로 지급심사(73%), 상품개발(70%) 순으로 디지털혁신에 의한 영향이 클 것으로 예상된다. 반면, 보험료 수취 및 보험금지출(50%), 계약관리 및 갱신(52%), 인수심사 및 위험관리(57%)는 상대적으로 디지털혁신에 의한 영향이 작을 것으로 응답하였다.

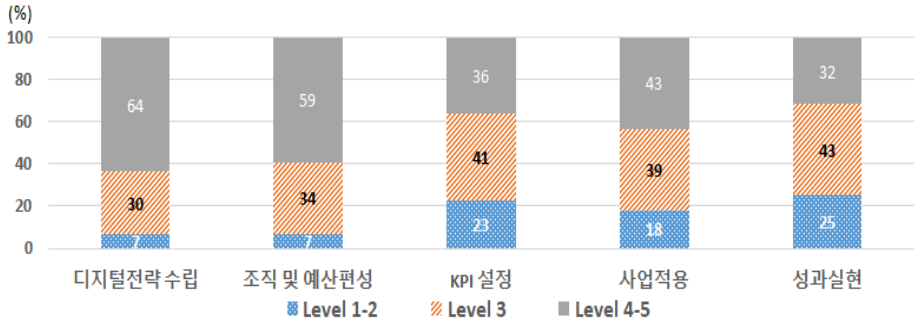
〈그림 Ⅲ-2〉 가치사슬별 디지털혁신에 의한 예상 영향수준



주: 전체 설문대상 보험회사 CEO 중 디지털혁신의 영향을 받을 것이라 응답한 비율을 나타냄
자료: NTT DATA and everis(2020)

현재 해외 보험회사의 디지털전환 수준을 살펴보면, 디지털전략 수립과 조직 및 예상편성이 가장 높은 성숙도를 보인다(〈그림 Ⅲ-3〉 참조). 다음으로 사업적용의 수준이 높은 것으로 응답한 반면, KPI 설정과 성과실현의 수준은 가장 낮은 것으로 응답하였다.

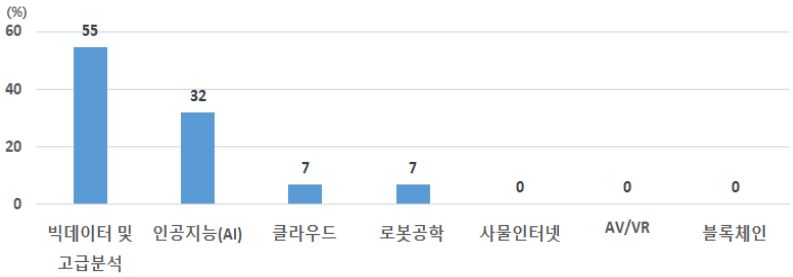
〈그림 Ⅲ-3〉 해외 보험회사의 디지털전환 수준



주: Level이 높을수록 수준이 높음을 의미함
자료: NTT DATA and everis(2020)

ICT별로 살펴보면, 향후 3년 이내 빅데이터 및 고급분석과 인공지능(AI)의 영향 또는 관련성이 가장 높을 것으로 응답하였다(〈그림 Ⅲ-4〉 참조). 빅데이터(55%)와 AI(32%) 다음으로 클라우드(7%), 로봇공학(7%) 순으로 보험회사에 대한 영향 또는 관련성이 크다고 응답하였다. 반면, 단기적으로 사물인터넷(0%), AV/VR(0%), 블록체인(0%)은 상대적으로 영향 또는 관련성이 낮을 것으로 응답하였다.

〈그림 Ⅲ-4〉 ICT별 향후 3년 이내 보험회사에 대한 영향 또는 관련성

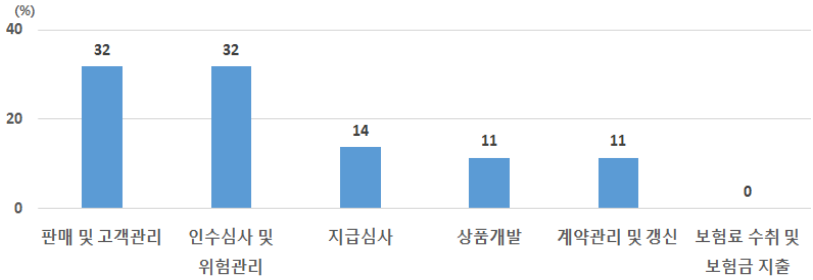


주: 전체 설문대상 보험회사 CEO 중 영향 또는 관련성이 있다고 응답한 비율을 나타냄
자료: NTT DATA and everis(2020)

향후 3년 이내 ICT를 활용할 계획이 있는 가치사슬은 판매 및 고객관리와 인수심사 및 위험관리라는 응답이 가장 많았다(〈그림 Ⅲ-5〉 참조). 판매 및 고객관리(32%), 인수심사 및 위험관리(32%) 다음으로 지급심사(14%) 순으로 응답하였다. 반면, 보험료 수취 및 보험금

지출(0%), 계약관리 및 갱신(11%), 상품개발(11%)은 상대적으로 ICT를 활용할 계획이 낮은 것으로 응답하였다.

〈그림 Ⅲ-5〉 가치사슬별 향후 3년 이내 ICT 활용 계획



주: 전체 설문대상 보험회사 CEO 중 ICT 활용 계획이 있다고 응답한 비율을 나타냄
자료: NTT DATA and everis(2020)

2. 사례 분석

해외 보험회사의 디지털전환 추진과 관련하여 구체적인 사례를 분석하고자 한다. 이를 위해 지역별로 시장점유율 및 디지털전환 수준을 고려하여 분석대상 보험회사를 선정하고, 분석대상 보험회사의 디지털전환 추진전략을 목표와 실행방안으로 구분하여 분석한다.

좀 더 구체적으로 설명하면 분석대상 보험회사로 유럽은 Allianz, AXA, Munich Re, 미국은 Mass Mutual, Travelers, 일본은 Sompo, Mitsui Sumitomo를 선정한다. 선정된 보험회사의 디지털전환 목표를 파악하기 위해 중장기 경영전략과 디지털전환 간 관계를 분석한다. 또한 디지털전환의 목표를 달성하기 위해 추진한 사업의 내용과 성과를 분석한다. (〈그림 Ⅲ-6〉 참조).

〈그림 Ⅲ-6〉 분석대상 및 항목

〈분석대상〉

지역	보험회사		
유럽	Allianz	AXA	Munich Re
미국	MassMutual	Travelers	
일본	Sompo	Mitsui Sumitomo	

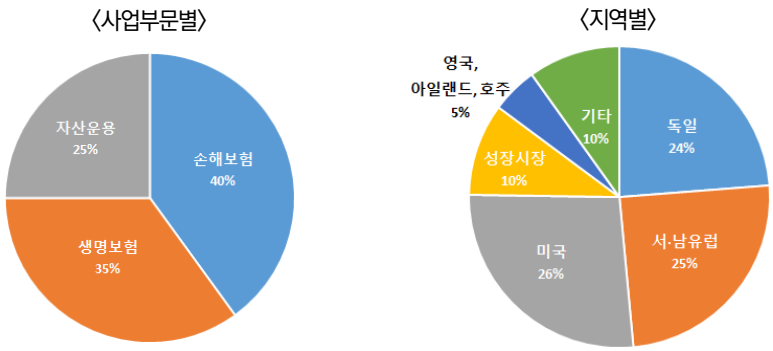
〈분석항목〉

구분	주요내용	
사업부문	보험종목	지역
비전 및 계획수립	중장기 경영전략	디지털혁신 전략
전략실행	추진사업	성과

가. Allianz

Allianz는 독일에 본사를 둔 글로벌 보험그룹으로 2021년 기준 전 세계 70여 개국의 1.3억 명의 고객을 보유하고, 매출액 1,485억 유로, 영업이익(Operating profit) 134억 유로를 기록하였다. 사업부문은 크게 손해보험, 생명보험, 자산운용으로 나뉘고, 세 부분이 고르게 영업이익에 기여하고 있다. 영업이익을 지역별로 구분하면, 자국시장(독일)이 약 1/4을 차지하고, 해외시장이 나머지 약 3/4을 차지한다(〈그림 Ⅲ-7〉 참조).

〈그림 Ⅲ-7〉 Allianz: 2021년 영업이익 구성

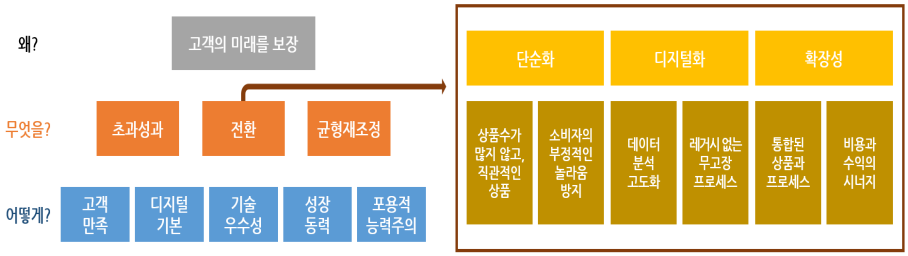


자료: Allianz(2022)

Allianz의 중장기 경영전략을 살펴보면, 기업가치 성장을 위해 사업모형 재구성을 추진 중이다(〈그림 Ⅲ-8〉 참조). 2012~2014년에는 수익성과 복원력을 강화하기 위한 “3+One” 전략을 실행하였다. 이후 2015~2018년에는 사업모형 재구성을 중심으로 한 “Renewal Agenda”를

실행하고, 2019~2021년에는 “Renewal Agenda”를 발전시킨 “Simplicity Wins(Renewal Agenda 2.0)”를 추진하였다.

〈그림 Ⅲ-8〉 Allianz: 중장기 경영전략 “Simplicity Wins”



자료: Allianz(2021)

Allianz의 가장 최근 중장기 경영전략의 기틀인 Renewal Agenda는 5개의 세부과제로 구성되어 있고, 이들 모두 디지털전환과 밀접한 관련이 있다. 세부과제는 ① 고객만족(True Customer Centricity), ② 디지털기본(Digital by Default), ③ 기술우수성(Technical Excellence), ④ 성장동력(Growth Engines), ⑤ 포용적 능력주의(Inclusive Meritocracy)로 고객만족을 중심으로 세부과제들이 상호강화하는 관계이다.

이들 세부과제의 의미는 다음과 같다. 첫째, 고객만족은 단순하고 직관적인 상품, 고객이 공감하는 서비스 등을 통해 고객충성심을 얻는 리더십을 확보하는 것을 의미한다. 둘째, 디지털기본은 단순화, 통합화, 레거시 축소를 통한 지속적인 생산성 개선을 위해 “Allianz Customer Model”(ACM) 등을 개발·활용하는 것을 의미한다. 셋째, 기술우수성은 AI를 사업부문(특히 개인 및 중소기업 시장, 투자관리)에 활용하기 위해 데이터 분석을 고도화하는 것을 의미한다. 넷째, 성장동력은 “European Direct Platform”(EDP)과 “Allianz X”를 통한 디지털 벤처·파트너십 등 수익성 기반의 성장과 새로운 플랫폼에 집중하는 것을 의미한다. 마지막으로 포용적 능력주의는 새로운 인센티브와 기술을 제공하는 등 조직문화 개선을 통한 변화관리를 추진하는 것을 의미한다.

Allianz 디지털전환의 주요 실행방안으로 ① 수직적 통합 및 민첩성(Agility) 실행 추진, ② 확장성 있는 플랫폼을 통한 성장 촉진 등이 있다(〈그림 Ⅲ-9〉 참조). ACM 등 글로벌 운영모형을 체계적으로 수직화하여 상품, 프로세스, 시스템을 단순화, 통합화한 운영최적화를 통해 효율성 및 고객만족도를 높인다. 또한 소비자가 직접 사용하는 플랫폼을 확장하고,

운영플랫폼을 통해 가치사슬(예: 보험금 지급)을 개선한다. 이를 실행하는 주요 조직으로 Allianz Technology, Allianz Partners, Allianz Direct, Allianz X 등이 있다.

〈그림 Ⅲ-9〉 Allianz: 디지털전환의 주요 실행방안

수직적 통합 및 민첩성(Agility) 실행	글로벌 운영모형의 수직화를 통한 상품·프로세스·시스템의 단순화·통합화
확장성 있는 플랫폼을 통한 성장 촉진	소비자가 직접 사용하는 플랫폼 확장, 운영플랫폼을 통한 가치사슬 개선

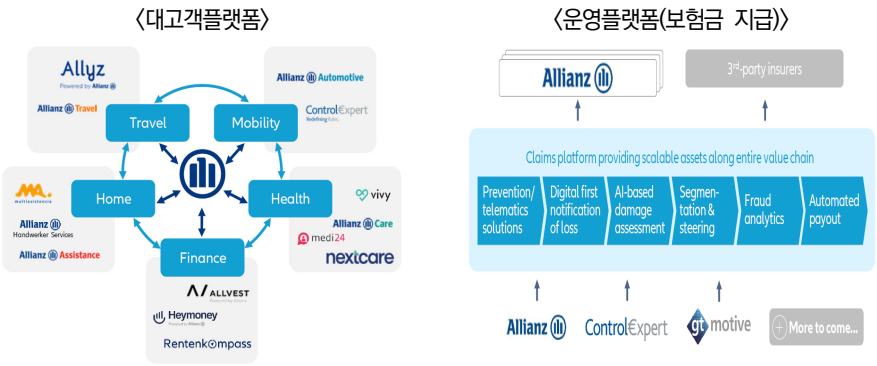
이러한 Allianz 디지털전환의 주요 실행방안을 좀 더 자세히 살펴보면 다음과 같다. 첫째, Allianz Technology는 ACM 등을 통해 2018~2021년 동안 IT 인프라 관련 비용을 19% 절감하고, 기술 관련 사고를 64% 줄였다. Allianz Technology는 12,000명 이상의 IT 전문가를 확보하고, 그룹 IT 예산 관리·사이버보안·ACM 개발 및 실행 등 그룹을 위한 IT 서비스를 공급하는 자회사이다. Allianz는 Allianz Technology를 통해 2018년 5.1억 유로에 달한 IT 인프라 관련 비용을 2021년 4.1억 유로로 절감시켰다. 또한 클라우드를 이용하여 2018년 144개였던 데이터센터를 2021년 6개로 축소하여 서버 운영비용을 절감하였다. 한편, 코로나19 팬데믹 기간 재택근무자를 위한 디지털 인프라를 구축하여 사무실 운영비용을 절감하였다.

ACM은 Allianz의 글로벌 통합 IT 운영플랫폼으로 디지털기술을 활용하여 상품, 프로세스, 시스템을 단순화, 통합화함으로써 기존 사업의 전환을 촉진하고 확장성을 추구하고 있다. 우선 ACM은 소비자가 이해하기 쉬운 보험상품 출시를 통해 서비스 및 성과를 향상하고자 데이터 기반의 통합된 프로세스를 운영할 수 있도록 개발되었다. 특히 최근 ACM을 통해 소비자에게 직관적인 상품을 빠르게 출시하여 신계약 성장을 도모하고 있다. 예를 들어, 2019년 동안 중동부유럽 9개국에서 동일한 상품(MyHome, MyCar)을 출시하였다(신계약 성장률: 6~7%). 2020년 1분기에는 독일에서 “Privatschutz 2.0”을 출시하여 최대 8번의 클릭(기존 40번)으로 상품설계를 가능하게 하고(신계약 성장률: 18%), 터키에서 “Yuvam”을 출시하여 상품조합을 기존 486개에서 12개로 축소하여 상품설계에 걸리는 시간을 80% 단축하였다(신계약 성장률: 46%). 2020년 2분기에는 이탈리아에서 “Allianz Ultra”를 출시하여 기존 777개 상품을 하나의 상품군으로 대체할 수 있게 하였다(신계약

성장률: 27%). 한편 ACM을 통해 각국에 산재된 수백 개에 달하는 프로세스를 32개의 글로벌 프로세스로 통합하고, 확장성 있는 플랫폼을 위한 솔루션을 지원한다. 이를 위해 프로세스 마이닝(Process Mining), 자동화·AI·로보틱스 등 신기술, 전략적 기업인수(예: Control€xpert)를 활용하였다(〈그림 Ⅲ-10〉 참조). 향후 IT 시스템을 글로벌 차원에서 하나로 통합하고, 2018년 3,139개에 달하는 애플리케이션을 2025년까지 40%로 축소하는 것을 추진하고 있다.

둘째, Allianz는 재무관리, 헬스케어, 모빌리티, 여행, 주택 관련 서비스를 통합하여 유기적으로 제공할 수 있도록 대고객플랫폼을 확장하는 것을 추진하고 있다(〈그림 Ⅲ-10〉 참조). Allianz Partners, Allianz Direct, Allianz X 등을 기반으로 기존 대고객플랫폼을 확장하고 있다. Allianz Partners는 B2B2C 사업에 특화하여 여행, 일상관리, 헬스케어, 모빌리티 시장에 서비스를 제공한다. Allianz Direct는 독일, 이탈리아, 스페인, 네덜란드 시장에 온라인상품을 제공하는 통합플랫폼으로 자동차, 주택, 여행자상품 등을 제공한다. Allianz X는 디지털 투자를 전문으로 하는 기업주도형 벤처캐피털(Corporate Venture Capital; CVC)로 기술역량이 높은 회사와의 협력을 촉진한다. Allianz X의 투자규모는 2017년 4.3억 유로로 시작한 이후 높은 성과를 바탕으로 추가 자금조성을 통해 2019년 10억 유로로 크게 증가하였다.

〈그림 Ⅲ-10〉 Allianz: 플랫폼 추진전략

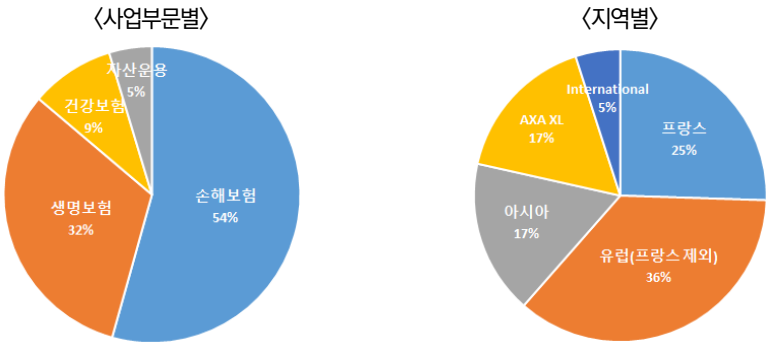


자료: Allianz(2021)

나. AXA

AXA는 프랑스에 본사를 둔 글로벌 보험그룹으로 2021년 기준 전 세계 50개국의 9,500만 명의 고객을 보유하고, 매출액 999억 유로, 순이익(Underlying Earning) 68억 유로를 기록하였다. 사업부문은 크게 손해보험, 생명보험, 건강보험, 자산운용으로 나뉘고, 순이익에서 손해보험이 차지하는 부분이 50%를 넘는다. 순이익을 지역별로 구분하면, 자국시장(프랑스)이 약 1/4을 차지하고, 해외시장이 나머지 약 3/4을 차지한다(〈그림 Ⅲ-11〉 참조).

〈그림 Ⅲ-11〉 AXA: 2021년 순이익 구성



자료: AXA(2022)

AXA의 중장기 경영전략을 살펴보면, 사업부문 조정·조직 단순화 등을 통해 효율성을 높이는 동시에 기업의 역할을 지불자(Payer)에서 파트너(Partner)로 전환하여 다양한 서비스 제공을 통한 보장(특히 건강보험) 확대를 추진하고 있다(〈그림 Ⅲ-12〉 참조). 2011~2015년에는 수익성을 제고하기 위해 성장과 효율을 중심으로 한 "Ambition AXA"를 추진하였다. 2016~2020년에는 사업부문 조정, 조직 단순화 등 성장성 있는 시장에 더욱 집중하는 한편, 새로운 고객경험 제공, 지불자에서 파트너로 전환, 조직적응력 강화 등 사업모형 전환도 동시에 추구하는 "Ambition 2020"을 실행하였다. 2021~2023년에는 "Ambition 2020"을 바탕으로 사업부문별로 전략적 우선순위를 재설정한 "Driving Progress 2023"을 추진하고 있다.

〈그림 Ⅲ-12〉 AXA: 중장기 경영전략

자료: AXA(2011, 2016, 2020)

AXA의 가장 최근 중장기 경영전략인 Driving Progress 2023은 5개의 세부과제로 구성되고, 이 중 건강 및 보장 확대, 고객경험 단순화 및 효율성 향상, 언더라이팅 역량 강화 등이 디지털전환과 관련이 높다. 디지털기술을 활용하여 기존 사업의 역량 및 효율성을 강화하면서 고객경험을 개선하는 한편, 건강보험 중심의 다양한 서비스를 개발하여 지불자에서 파트너로의 전환을 추진하고 있다.

AXA 디지털전환의 주요 실행방안으로 ① 기존 사업부문의 디지털화, ② 디지털헬스케어 서비스 제공, ③ 투자 및 제휴를 통한 전환 촉진 등이 있다(〈그림 Ⅲ-13〉 참조). 기존 사업의 가치사슬에서 디지털화를 추진하여 효율성을 높이고 새로운 고객경험을 제공한다. 또한 헬스케어 관련 모바일 애플리케이션, 디지털플랫폼 등을 출시하여 다양한 헬스케어 서비스를 편의성 있게 제공한다. 마지막으로 투자 및 제휴를 통해 혁신 생태계를 조성하여 새로운 사업모형 개발을 촉진한다.

〈그림 Ⅲ-13〉 AXA: 디지털전환의 주요 실행방안

기존 사업부문의 디지털화	부가가치가 적은 업무는 자동화하거나 없애고, 자문·서비스에 집중
디지털 헬스케어 서비스 제공	다양한 헬스케어 서비스를 개발하여 지속적으로 소비자에게 제공
투자 및 제휴를 통한 전환 촉진	새로운 사업모형 개발을 위한 혁신 생태계 조성을 위해 사업진행 단계별로 투자 및 제휴를 활발히 실행

이러한 AXA 디지털전환의 주요 실행방안을 좀 더 자세히 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 기존 사업부문의 디지털화를 통해 부가가치가 적은 업무는 자동화하거나 없애고 비용을 관

리하며 자문·서비스에 집중하게 하여 생산성 향상과 고객여정 단순화를 동시에 추구한다. 이를 위해 2010년대 들어 보험업 가치사슬에서의 디지털활용에 대한 투자를 지속하고 있다. 예를 들어, 2013~2015년에 9.5억 유로를 자동화 및 프로세스(34%), 판매채널(30%), 고객분석(22%), 상품설계(15%)에 투자하였다. 주요 사례는 다음과 같다. ⅰ) 온라인 고객포탈(MyAXA), 모바일 애플리케이션(Emma) 등을 통해 보험상품 구매, 보유계약 관리, 고객상담 등 시간 및 공간 제약이 없는 고객지원서비스를 제공한다. ⅱ) 전화뿐만 아니라 채팅, 화상과 같은 디지털매체를 이용한 고객소통(옴니채널)을 지원하는 등 설계사, 중개사, 재무상담사 등 판매채널의 피지털(Phygital)을 촉진한다. ⅲ) 데이터 분석 및 자동화를 활용한 언더라이팅 자동화시스템인 "OSE"를 개발하여 중소기업 시장에서의 경쟁력을 강화한다. OSE 도입으로 요율산출부터 보험가입까지의 업무처리 시간이 40% 단축되었다. ⅳ) AI 등을 활용하여 보험사기 탐지 프로그램인 "Sherlock"을 개발하여 의심스러운 보험금 청구 사례를 걸러낸다. ⅴ) 긴급지원서비스를 제공하는 모바일 앱인 "e_Rescue"를 활용하여 지원요청에서부터 자동차수리까지 전반적인 보험금 지급 과정을 디지털화하여 고객에게 제공한다. ⅵ) 사물인터넷(Internet of Things; IoT)을 활용하여 건물의 상태를 모니터링하여 분석하는 "Digital Risk Engineer"를 개발하여 실시간으로 이상징후를 감지하고 조기개입을 통해 사고 발생 및 피해를 줄일 수 있게 한다. ⅶ) 클라우드 활용, IT 레거시 정리, 프로세스 및 조직 단순화 등을 통해 상품을 단순화하여 효율성을 높인다.

둘째, 다양한 헬스케어 서비스를 개발하여 지속적으로 소비자에게 제공하고, 최근에는 유럽시장을 중심으로 디지털 헬스케어 플랫폼을 출시하고 있다. 헬스케어 경쟁력을 확보하기 위해 2018년 미국 디지털 건강보험회사 Maestro Health를 인수하였다. Maestro Health는 미국 자가보험기업을 대상으로 건강보험관리 서비스를 디지털 플랫폼 형태로 제공하는 기업이다. 또한 코로나19 팬데믹 동안 모바일 애플리케이션(Doctors Online, Doctor@Hand, Thrive and Clinical Support Centre 등)을 통해 정신 및 신체건강을 지원하는 서비스를 제공하였다. 한편 끊김없는 종단간(End-to-end) 헬스케어 서비스를 제공하기 위해 2021년부터 독일, 이탈리아를 시작으로 전 세계에 디지털 헬스케어 플랫폼 출시를 추진하고 있다. 이를 통해 자가진단, 예방, 맞춤형 의료(Medical Concierge), 원격의료상담, 의약품 배달, 헬스케어전문가 연결 등 고객의 E-health 경험에서 모든 단계를 지원하고자 한다.

셋째, 새로운 사업모형 개발을 위한 혁신 생태계를 조성하기 위해 사업진행 단계별로 투자 및 제휴를 활발히 실행한다(〈그림 Ⅲ-14〉 참조). 우선 2015년 사업아이디어 단계의 인

슈어테크를 지원하기 위한 인큐베이터(Incubator)인 “Kamet”을 1억 유로 규모로 조성하고, 혁신적인 스타트업에 투자하기 위한 벤처캐피탈 펀드인 “AXA Strategic Ventures”를 2.3억 유로로 조성하였다. 또한 Uber, ING, Microsoft 등 디지털산업에서 선도하고 있는 다양한 기업들과 전략적 제휴를 실행한다. 예를 들어, 2017년 플랫폼 노동자에 대한 보험 상품 및 서비스를 개발하기 위해 플랫폼사업에 강점이 있는 Uber와 전략적 제휴를 맺었다. 2018년 글로벌 보험플랫폼을 개발하기 위해 디지털뱅킹에 강점이 있는 ING와 전략적 제휴를 맺었다. 2021년 디지털 헬스케어 플랫폼을 개발하기 위해 클라우드, AI 등에 강점이 있는 Microsoft와 전략적 제휴를 맺었다. 마지막으로 2018년 혁신 생태계를 바탕으로 새로운 서비스 및 사업모형 개발을 총괄하는 전담조직인 “AXA Next”를 신설하였다.

〈그림 Ⅲ-14〉 AXA: 사업단계별 혁신 생태계 조성전략

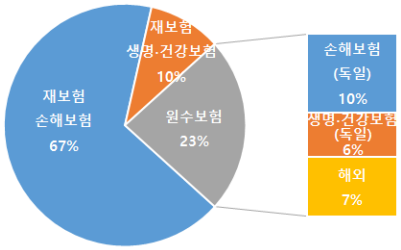
자료: AXA(2017)

다. Munich Re

Munich Re는 독일에 본사를 둔 글로벌 재보험회사로 2021년 기준 전 세계 40개국에서 매출액 596억 유로, 영업이익(Operating Result) 35억 유로를 기록하였다. 사업부문은 크게 재보험과 원수보험으로 나뉘고, 영업이익에서 재보험이 3/4 이상의 높은 비중을 차지한다. 사업부문을 손해보험, 생명·건강보험으로 나누면, 영업이익에서 손해보험이 3/4 이상의 높은 비중을 차지한다(〈그림 Ⅲ-15〉 참조). 한편 매출액을 지역별로 구분하면, 자국시장(독일)이 약 1/4을 차지하고, 해외시장이 나머지 약 3/4을 차지한다(〈그림 Ⅲ-16〉 참조).

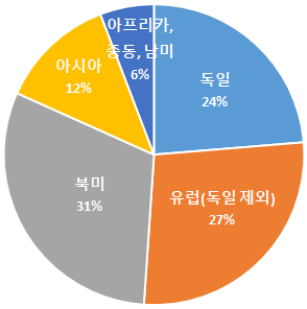
〈그림 Ⅲ-15〉 Munich Re: 2021년 영업이익 구성 〈그림 Ⅲ-16〉 Munich Re: 2021년 매출액 구성

〈사업부문별〉



자료: Munich Re(2022)

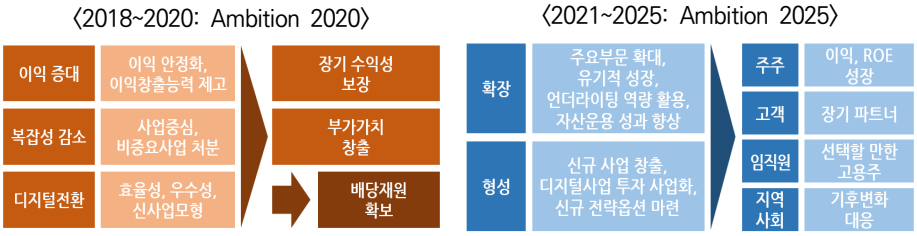
〈지역별〉



자료: Munich Re(2022)

Munich Re의 중장기 경영전략을 살펴보면, 주주를 포함한 다양한 이해관계자의 가치를 높이는 것을 목표로 디지털전환을 통한 사업모형 전환을 추진하고 있다(〈그림 Ⅲ-17〉 참조). 2018~2020년에는 이익 증대, 복잡성 감소, 디지털전환을 통해 장기수익성을 확보하고 부가가치를 창출하는 "Ambition 2020"을 실행하였다. 이후 2021~2025년에는 기존 사업의 확장과 신규 사업의 형성으로 주주, 고객, 임직원, 지역사회에 기여하는 "Ambition 2025"를 추진하고 있다.

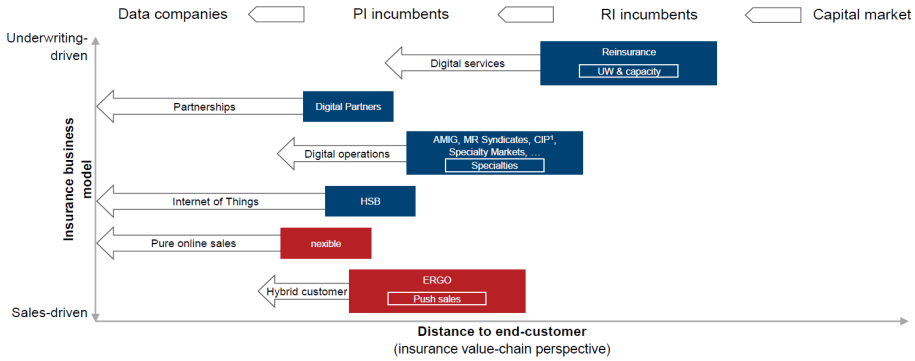
〈그림 Ⅲ-17〉 Munich Re: 중장기 경영전략



자료: Munich Re(2018, 2020)

Munich Re는 디지털전환을 통해 기존 사업에서의 가치를 창출하고 새로운 사업으로 전환함으로써 최종 소비자와의 거리를 좁히고자 한다(〈그림 Ⅲ-18〉 참조). 원수보험의 경우, 디지털전환은 디지털로 구현된(Digitally-enabled) 고객솔루션이 되는 과정을 의미한다. 한편 재보험의 경우, 디지털전환은 사업모형의 발전을 적극적으로 촉진하기 위해 혁신을 수용하는 것을 의미한다.

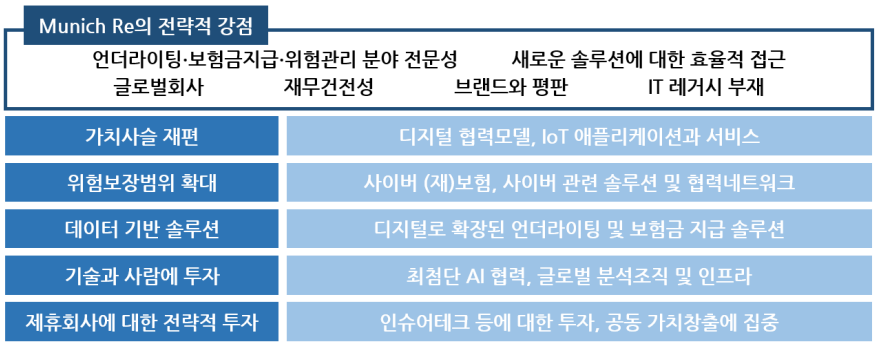
〈그림 Ⅲ-18〉 Munich Re: 디지털전환과 소비자관계



자료: Munich Re(2018)

Munich Re 디지털전환의 주요 실행방안[7]으로 ① 가치사슬 재편, ② 부보가능성(Insurability) 경계 확장, ③ 데이터 기반 솔루션 개발, ④ 혁신인프라 조성 등이 있다(〈그림 Ⅲ-19〉 참조). 디지털 협력모델, IoT 관련 애플리케이션과 서비스 등을 통해 보험 가치사슬을 재편한다. 또한 사이버보험 시장을 중심으로 상품 및 서비스를 제공하여 위험보장범위를 확대한다. 한편 원수보험회사를 대상으로 언더라이팅, 보험금 지급 등 데이터 기반 솔루션을 제공한다. 마지막으로 기술과 사람에 대한 투자를 지속하고, 제휴회사에 대한 전략적 투자를 실행하는 등 혁신인프라를 조성한다.

〈그림 Ⅲ-19〉 Munich Re: 디지털전환의 주요 실행방안(재보험사업 중심)



자료: Munich Re(2019)

7) 영업이익에서 가장 큰 부분을 차지하고 있는 재보험사업을 중심으로 정리함

이러한 Munich Re 디지털전환의 주요 실행방안을 좀 더 자세히 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 보험 가치사슬을 개편하여 사업모형을 발전시키기 위해 “Digital Partners”를 통한 외부기업과의 협력을 강화하고, IoT 기반 서비스를 통해 새로운 서비스화 모형을 개발한다. Digital Partners는 인슈어테크, 핀테크, 소매기업, 자동차기업 등과의 디지털협력을 강화하여 디지털보험을 제공한다. 제휴업체는 자신의 고객층에 기반한 새로운 혁신적인 아이디어를 제공하고, Digital Partners는 보험산업에 대한 지식을 제공하고 관련 전문인력을 연결해준다. 또한 IoT 기반 손실예방 서비스를 개발하고, 외부기업과의 파트너십을 통해 새로운 서비스화 모형인 서비스로서의 장비(Equipment-as-a-Service; EaaS)를 제공한다. EaaS는 일반적인 하드웨어 기기에 다양한 서비스를 통합하여 제공하는 서비스화 모형으로 Munich Re는 IoT로 수집된 데이터에 기반한 위험관리 서비스를 제공한다.

둘째, 사이버보험 시장을 주요 전략적 성장시장으로 채택하여 사이버위험 평가, 보험상품, 사고 이전 보안서비스 및 사고 이후 복구서비스 등을 제공한다. 코로나19로 인해 기업의 디지털전환이 가속화되는 반면, 사이버사고는 더욱 빈번하고 심각해짐에 따라 사이버보험 시장이 빠르게 성장하고 있다. 전문인력 확충, 내부 프로세스 개선, 협력네트워크 확장 등 사이버위험 인수역량을 강화하여 사이버보험 시장점유율을 10%로 유지하는 선도기업이 되고자 한다.

셋째, 원수보험회사, 업무대행대리점(Managing General Agent; MGA) 등을 대상으로 언더라이팅, 보험금 지급, 위험관리 등 데이터 기반 솔루션을 제공한다. 언더라이팅 자동화 플랫폼(Realytix Zero)은 보험상품 설계, 요율책정, 판매까지 하나의 클라우드를 기반으로 작동하여 간편하고 자동화된 언더라이팅을 지원한다. 생명보험 관련 위험평가 솔루션(MIRA)은 피보험자의 건강, 직업, 재무상황, 거주지 및 여가활동 등을 고려한 위험도를 평가하여 생명보험계약의 언더라이팅을 지원한다. 데이터 풀링 플랫폼(Improvex)은 원수보험회사가 소유한 데이터와 Munich Re가 보유한 데이터를 통합하여 분석해 줌으로써 시장에 대한 통찰을 제공한다. 디지털보험 솔루션(Parachute)은 캐나다 단체보험 시장을 중심으로 보험회사, 중개인, 고용주, 소매기업이 100% 디지털로 이루어진 종단 간 보험서비스를 제공할 수 있게 한다.

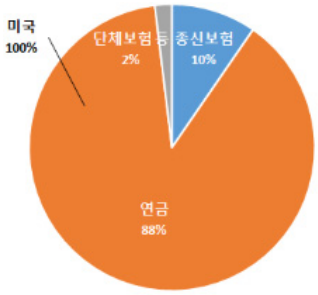
넷째, 외부 연구기관과의 협력 강화, 글로벌 분석조직 및 인프라 조성 등 기술과 사람에 대한 투자를 지속하고, 인슈어테크·IoT·데이터 분석·AI 관련 회사에 대한 투자를 실행한다. 유럽에서 AI 연구를 선도하고 있는 독일 AI 연구센터(DFKI)를 지원하고, 200명 이상

의 데이터과학자를 보유한다. 또한 영국 BMW, Google Waymo 등 대기업과의 파트너십을 맺는 한편, Next Insurance, ManyPets, Acko General Insurance 등 20개 이상의 혁신기업에 대해 전략적 투자를 실행하였다.

라. MassMutual

Massachusetts Mutual Life Insurance Company(이하, 'MassMutual'이라 함)는 미국에 본사를 둔 대형 생명보험회사로 2021년 기준 매출액 305억 달러, 영업이익(Operating Earnings) 21억 달러를 기록하였다. 사업부문을 살펴보면, 종신보험·연금보험·변액보험 등 생명보험사업을 미국에서만 영업하는 상호회사이다(〈그림 Ⅲ-20〉 참조).

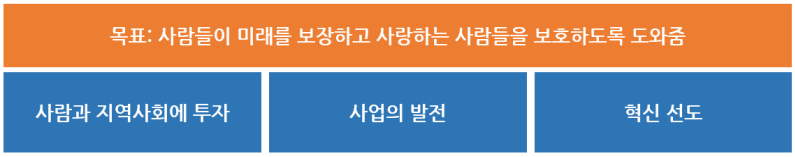
〈그림 Ⅲ-20〉 MassMutual: 2021년 매출액 구성



자료: MassMutual(2022)

MassMutual의 경영전략을 살펴보면, "사람들이 미래를 보장하고 사랑하는 사람들을 보호하도록 도와주는 것"을 목표로 한다. 주요 실행전략은 "사람과 지역사회에 투자", "사업의 발전", "혁신 선도"이다(〈그림 Ⅲ-21〉 참조).

〈그림 Ⅲ-21〉 MassMutual: 경영전략



자료: MassMutual(2021)

MassMutual은 디지털전환을 통해 경영전략의 주요 실행전략을 추진하고 있다. 디지털기술을 활용하여 지역사회에 공헌하고, 사업의 효율성 및 혁신을 제고하며, 혁신 생태계를 조성하고자 한다.

MassMutual 디지털전환의 주요 실행방안으로 ① 금융교육 실시 및 기술인재 지원, ② 업무효율성 제고, ③ 상품 및 서비스 혁신, ④ 디지털전환 인프라 조성 등이 있다(〈그림 Ⅲ-22〉 참조). 디지털기술을 활용하여 소비자 금융교육을 실시하고, 지역사회의 기술인재를 지원함으로써 지역사회에 공헌한다. 또한 다양한 디지털기술을 활용하여 업무처리를 자동화하여 효율성을 제고한다. 한편 온라인 전문 판매플랫폼을 도입하고, 재무상담 및 고객관리 서비스를 개선한다. 마지막으로 벤처캐피탈 펀드, 글로벌 역량센터(Global Capability Center)를 통해 디지털전환 인프라를 조성한다.

〈그림 Ⅲ-22〉 MassMutual: 디지털전환의 주요 실행방안

금융교육 실시 및 기술인재 지원	디지털 기반 소비자 금융교육 실시, 지역사회 과학기술 인재와 핀테크 생태계 후원
업무효율성 제고	RPA 등 다양한 디지털기술을 활용하여 언더라이팅 자동화 등 업무효율성 제고
상품 및 서비스 혁신	온라인 전문 판매플랫폼 출시, 재무상담 및 고객관리 분야에서 새로운 서비스 제공
디지털전환 인프라 조성	투자를 통한 혁신 생태계 조성, 해외에 글로벌 역량센터 설립

이러한 MassMutual 디지털전환의 주요 실행방안을 좀 더 자세히 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 디지털 기반 소비자 금융교육(FutureSmart)을 실시하고, 과학기술 인재와 핀테크 생태계를 후원함으로써 지역사회 발전에 기여한다. 2015년부터 소비자의 금융지식 확대를 목표로 FutureSmart라는 프로그램을 운영하여 중고등학생들에게 무료로 금융교육을 실시하고 다양한 디지털 교육자료를 무상으로 배포하였다. 또한 데이터과학 및 사이버보안 등에 관한 교육 확대 목적으로 University of Vermont, University of Massachusetts에 투자를 실행하였다. 한편 비영리 목적의 지역 기반 핀테크 행사(Boston FinTech Week,[8] Data Days for Good[9])를 후원하거나 주최하고 있다.

8) 2021년 개최된 제4회 Boston FinTech Week는 지속가능한 금융, ESG 등에 관한 주제로 개최됨

9) 데이터과학자와 기술전문가가 비영리기관 및 지역단체와 협력하여 데이터과학에 기반한 사회, 환경, 건강 문제에 관한 해결책을 찾는 것을 목적으로 진행되는 행사임

둘째, RPA 등 다양한 디지털기술을 활용하여 언더라이팅 자동화 등 업무효율성을 높인다. 2016년 알고리즘 기반 언더라이팅을 실시하여 빠르고 정확한 언더라이팅을 가능하게 하고, 이후 적용범위를 확대시켜 2019년 기준 약 75%의 애플리케이션이 알고리즘을 통한 위험평가 방식을 사용하고 있다. 이러한 알고리즘 기반 언더라이팅을 구현하기 위해 LifeScore Labs라는 자회사를 두어 사망위험과 관련한 예측모형을 사용한다. 또한 자동화기술을 도입하여 고객이 웹사이트(SmartForm)를 통해 직접 보험수익자 변경, 대출 신청, 주소 변경, 보험료 자동납부 등의 업무를 처리할 수 있도록 하였다. 이러한 업무자동화를 위해 소프트웨어 기업인 "Intelledox"와 파트너십을 맺었다.

셋째, 온라인 전문 판매플랫폼(Haven Life)을 출시하여 고객에게 단순한 상품을 편의성 있게 제공하고, 재무상담 및 고객관리 분야에서 새로운 서비스를 제공한다. 2015년 온라인 환경에 익숙한 젊은 고객을 위해 출시된 Haven Life는 보험가입부터 보험금 지급까지 온라인으로 제공하는 플랫폼이다. Haven Life에서는 알고리즘 기반 언더라이팅을 활용하여 보험요율 신청부터 가입까지 기존 4~6주가 소요되는 시간을 약 20분 내외로 단축하였다. 한편 재무상담사를 지원하는 플랫폼을 도입하여 고객에게 제공하는 자산관리서비스를 개선하였다. 미국 투자자문업자(Registered Investment Advisor; RIA)를 지원하는 핀테크 플랫폼(Flourish)을 인수하여 고객에게 다양한 투자상품 및 서비스를 제공한다. 또한 디지털 자산관리 플랫폼(Advisor360°)과 협업을 통해 재무상담사가 고객의 다양한 정보(계좌, 보험증권, 세금 관련 사항, 유언장 등)에 접근하여 고객이 필요한 최상의 자문서비스를 제공하도록 지원한다. 마지막으로 고객피드백 실시간 수집·분석, 대화식 음성응답(Interactive Voice Response; IVR) 시스템을 통해 고객관리 역량을 높인다. 고객피드백 관리 전문 기업(Medallia)의 서비스로서의 소프트웨어(Software as a Service; SaaS) 솔루션을 통해 고객피드백을 실시간으로 수집·분석한다. 특히 IVR 시스템에서 자연어 처리가 가능한 봇(Bot)을 사용하여 업무처리 비용을 절감하고 고객만족도를 높인다.

넷째, 벤처캐피탈 펀드(MassMutual Ventures)를 통해 혁신 생태계를 조성하고, 해외에 글로벌 역량센터를 설립하여 회사 내 디지털역량을 강화한다. MassMutual Ventures는 다양한 기술 동향을 파악하고, Tamr, Picwell 등 사이버보안, 디지털헬스케어, 전사적(Enterprise) SaaS, 핀테크 분야의 혁신기업에 투자하고 있다(〈그림 Ⅲ-23〉 참조). Picwell은 데이터 분석 전문기업으로 알고리즘, 빅데이터, 머신러닝 및 행동경제학을 활용하여 90만 개 이상의 변수를 분석해 고객에게 맞춤형 건강보험상품을 추천한다. Tamr는 머신러닝과 전문가의 피드백을 결합하여 내부·외부 데이터를 연결함으로써 기업고객에 인사

이트를 제공하는 데이터 통합 플랫폼을 제공한다. 한편 인도와 루마니아에 글로벌 역량센터를 설립하여 애플리케이션 개발 및 지원, 데이터과학 등의 전문가로 이루어진 그룹 내 팀을 구성하였다.

〈그림 Ⅲ-23〉 MassMutual: MassMutual Ventures의 주요 투자기업

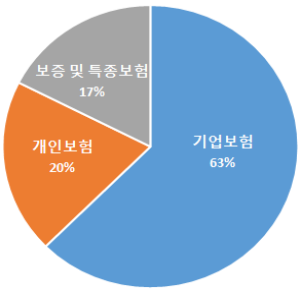
자료: CB Insights

마. Travelers

Travelers는 미국에 본사를 둔 대형 손해보험회사로 2021년 기준 매출액 348억 달러, 순이익(Core Income) 35억 달러를 기록하였다. 사업부문은 크게 기업보험, 개인보험, 보증 및 특종보험으로 나뉘고, 순이익에서 기업보험이 차지하는 비중이 63%로 가장 크다(〈그림 Ⅲ-24〉 참조). 매출액을 지역별로 구분하면, 자국시장(미국)이 93%로 대부분을 차지하고, 해외시장(캐나다, 영국, 아일랜드)은 7%만을 차지한다(〈그림 Ⅲ-25〉 참조).

〈그림 Ⅲ-24〉 Travelers: 2021년 순이익 구성

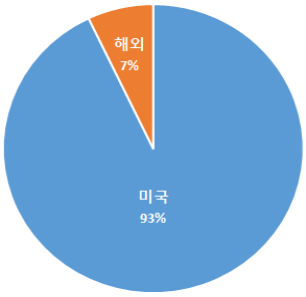
〈사업부문별〉



자료: Travelers(2022a)

〈그림 Ⅲ-25〉 Travelers: 2021년 매출액 구성

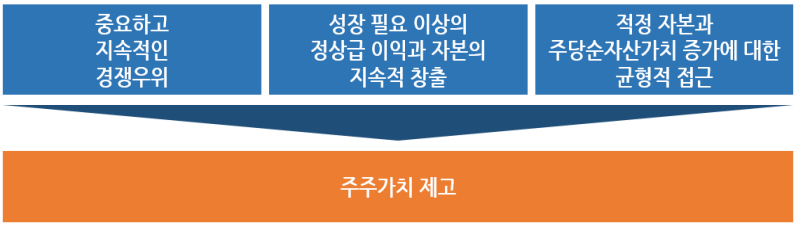
〈지역별〉



자료: Travelers(2022a)

Travelers의 중장기 경영전략을 살펴보면, 경쟁우위를 기반으로 이익과 자본을 지속적으로 창출하고 적절한 자본관리 및 배당정책으로 주주가치를 제고하고자 한다(〈그림 Ⅲ-26〉 참조). 특히 주주가치를 제고하여 10% 중반대의 ROE를 유지하는 것을 목표로 한다.

〈그림 Ⅲ-26〉 Travelers: 중장기 경영전략

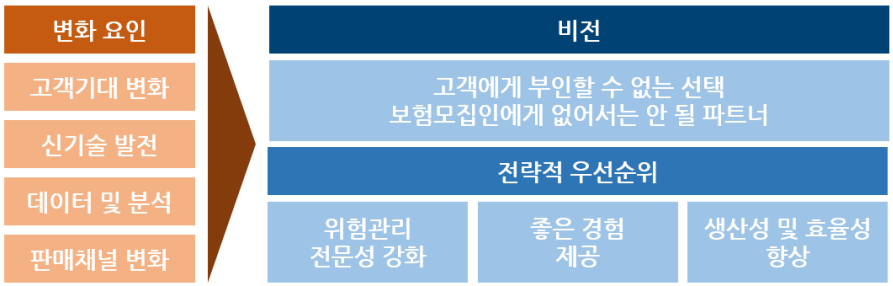


자료: Travelers(2008)

Travelers는 고객에게 부인할 수 없는(Undeniable) 선택이 되고, 보험모집인에게 없어서는 안 될(Indispensable) 파트너가 되기 위해 디지털전환을 추진하고 있다(〈그림 Ⅲ-27〉 참조). 다른 산업에서의 경험으로 고객기대가 변화하고, 사업을 다각도로 재구상할 수 있게 하는 신기술이 발전하고 있다. 특히 데이터 및 분석은 사업전환을 촉진하고, 판매채널에 있어서도 새로운 방식이 출현하고 있다. 이러한 보험산업을 둘러싼 환경변화를 혁신을 통해 사업모형 개선의 기회로 활용하고자 한다.

Travelers 디지털전환의 전략적 우선사항은 ① 위험관리 전문성 강화, ② 고객 및 보험모집인의 경험 개선, ③ 디지털기술을 통한 생산성 및 효율성 향상 등이 있다. 디지털기술을 활용하여 자동차보험, 재물보험 등에서 위험관리 전문성을 강화한다. 또한 모바일 애플리케이션을 통해 고객경험을 개선하고, 보험모집인을 지원하여 보험계약이 빠르고, 쉽고, 유연하게 체결될 수 있도록 한다. 마지막으로 보험금 지급 등에 3차원 렌더링, AI를 활용하여 생산성 및 효율성을 높인다.

〈그림 Ⅲ-27〉 Travelers: 전략적 혁신 우선순위



자료: Travelers(2022b)

이러한 Travelers 디지털전환의 전략적 우선사항을 좀 더 자세히 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 위험관리 전문성 강화의 세부과제로 데이터를 통한 정보우위 창출, 자동차보험에서의 텔레매틱스(Telematics) 활용, 데이터 분석을 통한 재물보험에서의 선도가 있다. 기업, 개인, 판매채널 관련 6,000만 개 이상의 데이터를 2,000개 이상의 외부 데이터와 결합하고 1,000개 이상의 독자적인 고급분석 모형을 활용하여 위험선택 및 세분화, 요율책정, 준비금 적립, 보험금 지급 등의 업무를 지원한다. 또한 개인용 자동차보험에 텔레매틱스를 활용하여 운전자에 대한 지속적인 모니터링을 가능하게 하여 산만한 운전(Distracted Driving) 등을 반영한 고객 세분화, 주행거리 및 운전습관 기반 보험 등 고객이 선택 가능한 다양한 상품을 제공한다. 한편 지리공간 데이터, 항공사진, AI를 활용하여 재물보험의 언더라이팅, 요율책정, 보험금 지급을 개선한다.

둘째, 고객 및 보험모집인의 경험 개선의 세부과제로 대고객 모바일 애플리케이션 출시, 사업자 종합보험(Business Owner Policy) 개선, 설계사 경험 최적화가 있다. 모바일 애플리케이션을 출시하여 고객이 언제 어디서나 보험계약 관리 및 상담서비스를 제공받을 수 있게 한다. 또한 AI, 제3자 데이터 활용을 통해 사업자 종합보험을 개선하여 언더라이팅 세분화, 운영효율성을 향상시켜 설계사 경험을 제고한다. 한편 기업보험에서 관련 자료 제출을 구조화하고, 개인보험에서 즉각적인 요율산출, 디지털 마케팅 플랫폼(toolkitPlus)을 제공하여 설계사 경험을 최적화한다.

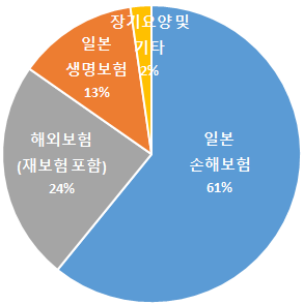
셋째, 생산성 및 효율성 향상의 세부과제로 보험금 지급에서 3차원 렌더링 활용, 업무프로세스 전반에 AI 활용, 자동차보험에서의 가상검사가 있다. 주택보험 등에 대한 재산손해를 검사할 때 손해사정사가 현장에 직접 방문하지 않고, 고객이 스마트폰으로 찍어 전

송한 사진을 3차원 렌더링을 활용하여 건물을 구현함으로써 보험금 지급심사를 수행한다. 또한 AI를 예측모형 및 전문가 그룹과 결합하여 업무처리 시간을 단축하는 등 업무프로세스 전반의 효율성을 높인다. 한편 자동차보험에서 사고 발생 시 수리가능 여부와 견적을 손해사정사의 현장 방문 대신 고객이 전송한 사진을 바탕으로 한 가상검사를 통해 빠르고 편리하게 제공한다.

바. Sompo

Sompo는 일본에 본사를 둔 손해보험 중심의 보험그룹으로 2021년 기준 전 세계 29개국의 2,000만 명의 고객을 보유하고, 매출액 3조 7,841억 엔, 순이익(Adjusted Consolidated Profit) 2,613억 엔을 기록하였다. 사업부분은 크게 일본 손해보험, 해외보험(재보험 포함), 일본 생명보험, 장기요양보험, 디지털, 헬스케어로 나뉘고, 순이익에서 손해보험이 차지하는 부분이 80%를 넘는다(〈그림 Ⅲ-28〉 참조). 해외보험(재보험 포함)은 대부분 손해보험이고, 이 중 재보험은 보험료 기준 약 40%를 차지한다. 순이익을 지역별로 구분하면, 자국시장(일본)이 차지하는 부분이 70%를 넘는다.

〈그림 Ⅲ-28〉 Sompo: 2021년 사업부문별 순이익 구성

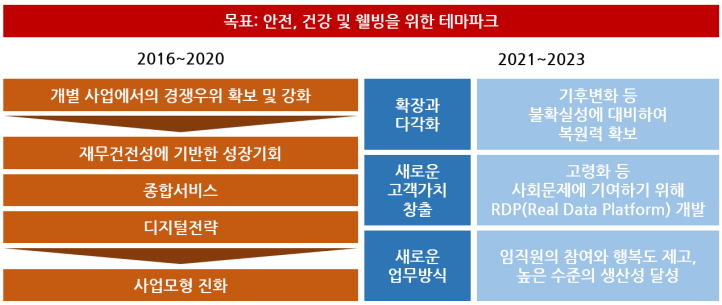


자료: Sompo(2022a)

Sompo의 중장기 경영전략을 살펴보면, “안전, 건강 및 웰빙을 위한 테마파크”를 목표로 보험의 경계를 넘어서는 종합서비스로의 사업모형 전환을 지속적으로 추진하고 있다(〈그림 Ⅲ-29〉 참조). 2016~2020년에는 개별 사업부문에서의 경쟁우위를 바탕으로 재무건전성에 기반한 성장기회, 보험의 경계를 넘어서는 종합서비스, 디지털전략을 통해 사업모형을 발

전시켰다. 이후 2021~2023년에는 개선된 사업모형을 바탕으로 확장과 다각화, 새로운 고객가치 창출 및 업무방식을 통해 안전, 건강 및 웰빙을 위한 테마파크를 실현하고자 한다.

〈그림 Ⅲ-29〉 Sompo: 중장기 경영전략



자료: Sompo(2016, 2021)

Sompo는 중장기 경영전략의 목표(안전, 건강 및 웰빙을 위한 테마파크)를 실현하기 위한 주요 실행전략으로 디지털전환을 추진하고 있다. 디지털전환을 통해 고객접점 강화 및 서비스 질 개선뿐만 아니라 보험의 경계를 넘어서는 종합서비스를 제공하는 플랫폼 사업자로의 전환을 추진한다.

Sompo 디지털전환의 주요 실행방안으로 ① 디지털전환 인프라 조성, ② 플랫폼 사업자로의 전환, ③ 새로운 업무방식 도입 등이 있다(〈그림 Ⅲ-30〉 참조). 사업모형 전환을 위해 필요한 디지털역량을 강화하기 위해 전담조직 설치 등 디지털전략 추진체계를 확립한다. 또한 기존 사업의 생산성 및 효율성을 높여 추가적인 가치를 창출하고, 더 나아가 플랫폼 사업자로의 전환을 추진한다. 한편 임직원의 참여와 행복도 제고, 높은 수준의 생산성 달성을 위해 디지털업무로의 변화 등을 통한 새로운 업무방식 도입을 추진한다.

〈그림 Ⅲ-30〉 Sompo: 디지털전환의 주요 실행방안

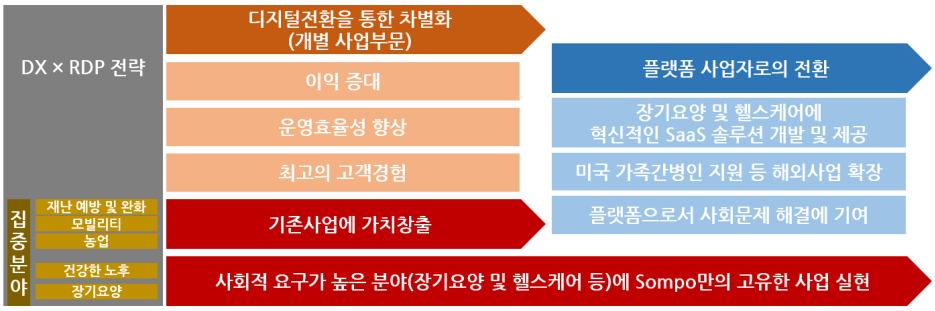
디지털전환 인프라 조성	사업모형 전환에 필요한 디지털역량을 강화하기 위해 전담조직 설치 등 디지털전략 추진체계 확립
플랫폼 사업자로 전환	기존사업의 생산성·효율성을 높여 추가적인 가치창출, 더 나아가 플랫폼 사업자로의 전환 추진
새로운 업무방식 도입	임직원의 참여·행복도 제고, 높은 수준의 생산성 달성을 위해 디지털업무로 변화

이러한 Sompo 디지털전환의 주요 실행방안을 좀 더 자세히 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 디지털전략으로 실질적인 효과를 얻기 위해 디지털전략을 추진하는 전담조직(Sompo Digital Lab)을 설치하고, 연구 및 개념증명(Proof of Concept; PoC) 과정을 거치는 등 디지털전략 추진체계를 확립한다. 전담조직의 책임자를 최고디지털책임자(Chief Digital Officer; CDO)로 임명하여 그룹 전체의 디지털전략을 추진하게 하고, 일본 도쿄·미국 실리콘밸리·이스라엘 텔아비브에 사무실을 설치해 글로벌 수준에서 디지털전환에 대한 아이디어 개발 및 혁신기술기업과의 파트너십을 맺는다. 예를 들어, 이스라엘 스타트업인 "Medigate"와 협력하여 일본 병원 네트워크에 사이버보안 솔루션을 제공하고, "Binah.ai"와 협력하여 사용자가 모바일 기기상에서 얼굴 생체 정보를 통해 스트레스 정도를 측정할 수 있는 앱을 출시하였다. 또한 이스라엘에서 자회사인 Sompo Light Vortex를 설립하고, 보험상품·서비스 개발 및 판매를 위한 디지털 솔루션을 판매하고 있다. 한편 외부뿐만 아니라 회사 내부에서 혁신 아이디어 경쟁대회(Now Everyone Can Innovate) 등을 통해 디지털전환에 관한 아이디어를 발굴한다. 내부 직원은 개인 혹은 팀 단위로 아이디어를 제출할 수 있고, 선정된 프로젝트는 직원의 투표를 거친 이후 실제 사업검증을 거치게 된다. 마지막으로 내·외부에서 발굴된 새로운 아이디어나 방식이 실제 사업성과로 이어질 수 있도록 구현을 통해 사업타당성을 증명하는 PoC 과정을 거치게 한다. 2020년까지 총 253개의 PoC를 실행하고, 이 중 37개를 실제 사업화하였다. PoC 과정을 거쳐 사업화한 사례로 RPA를 통한 사무업무 자동화, 콜센터에서 AI 활용, 장기요양사업에서 배뇨 예측센서 도입, 자동차보험에서 안전운전을 지원하는 서비스 도입, LINE과의 제휴를 통한 새로운 판매채널 도입 등이 있다.

둘째, 디지털전환을 통해 기존 사업에 추가적인 가치를 창출할 뿐만 아니라 플랫폼 사업자로의 전환을 통해 사회적 요구가 높은 분야로 사업을 확장하고자 한다(〈그림 Ⅲ-31〉 참조). 우선 개별 사업부문에서의 차별화를 통해 이익 증대, 운영효율성 향상, 최고의 고객경험 제공 등 기존 사업에 추가적인 가치를 창출하게 한다. 향후 플랫폼 사업자로 전환하여 장기요양 및 헬스케어에 혁신적인 서비스로서의 소프트웨어(Software as a Service; SaaS) 솔루션을 개발·제공하는 등 사회적 요구가 높은 분야에 고유한 사업모형을 구현하고자 한다. 이를 위해 2020년 미국 기술기업인 Palantir Technologies[10]와 협력하여 실시간 데이터를 활용하여 보안·건강·웰빙 분야에서 다양한 가치를 창출하는 플랫폼인 Real Data Platform(RDP)을 출시하였다.

10) 미국 및 전 세계 25개국을 대상으로 빅데이터 분석을 위한 소프트웨어 플랫폼을 제공함

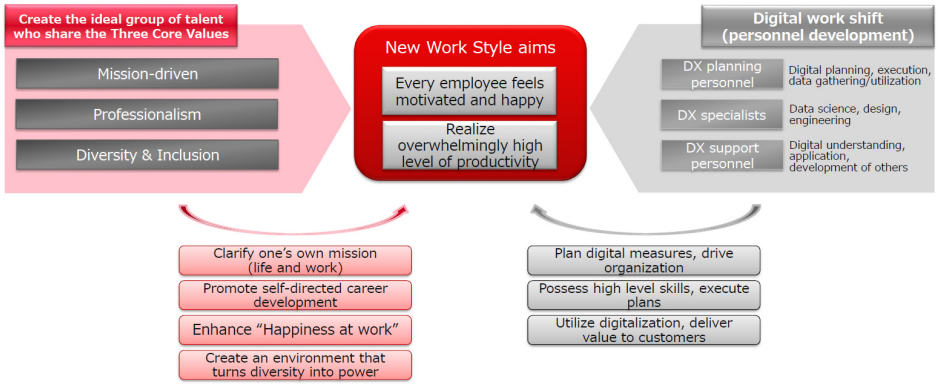
〈그림 Ⅲ-31〉 Sompo: DX × RDP 전략



자료: Sompo(2022b)

셋째, 모든 임직원의 일할 의욕과 행복을 증진하고, 압도적으로 높은 생산성을 실현하기 위해 임직원이 핵심가치를 공유하고, 디지털업무로의 변화를 추진하는 등 새로운 업무방식을 도입한다(〈그림 Ⅲ-32〉 참조). 임직원이 임무(Mission) 기반, 전문성, 다양성 및 포용성이라는 3대 핵심가치를 공유할 수 있도록 유도한다. 또한 디지털전환에 대한 계획수립 및 실행이 효과적으로 수행될 수 있도록 디지털업무로의 변화를 추진하여 디지털전환 기획담당자, 전문가, 지원담당자가 되도록 한다.

〈그림 Ⅲ-32〉 Sompo: 새로운 업무방식 도입

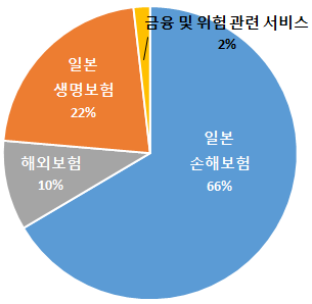


자료: Sompo(2021)

사. Mitsui Sumitomo

Mitsui Sumitomo는 일본에 본사를 둔 손해보험 중심의 보험그룹으로 2021년 기준 전 세계 약 40여 개국에서 영업하고, 일본에서만 4,400만 명 이상의 고객을 보유하며, 매출액 4조 9,711억 엔, 순이익(Group Adjusted Profit) 3,471억 엔을 기록하였다. 사업부문은 크게 일본 손해보험, 해외보험, 일본 생명보험, 금융서비스, 위험 관련 서비스로 나뉘고, 순이익에서 손해보험이 차지하는 부분이 70%를 넘는다(〈그림 Ⅲ-33〉 참조). 순이익을 지역별로 구분하면, 자국시장(일본)이 차지하는 부분이 약 90%에 달한다.

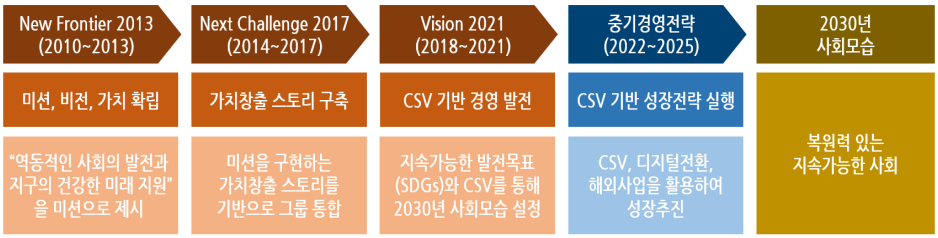
〈그림 Ⅲ-33〉 Mitsui Sumitomo: 2021년 사업부문별 순이익 구성



자료: MS&AD(2022a, 2022b)

Mitsuit Sumitomo의 중장기 경영전략을 살펴보면, 공유가치창출(Creating Shared Value; CSV)에 기반한 성장을 추구한다(〈그림 Ⅲ-34〉 참조). CSV란 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출하는 것으로, 사회적 문제를 개선함과 동시에 기업의 경쟁력을 제고하는 경영 활동을 의미한다(Porter and Kramer 2011). 2018~2021년에는 CSV 기반 경영을 발전시키는 “Vision 2021”을 실행하였다. 이후 2022~2025년에는 “사회적 이슈 해결에 도움이 되는 위험 솔루션을 제공하는 플랫폼”을 목표로 CSV 기반 성장전략을 추진하고 있다.

〈그림 Ⅲ-34〉 Mitsui Sumitomo: 중장기 경영전략



자료: MS&AD(2022a)

Mitsuit Sumitomo는 디지털전환을 통해 사회적 이슈 해결과 함께 기업의 성장을 동시에 추구하는 "CSV × DX × Global 전략"을 추진하고 있다(〈그림 Ⅲ-35〉 참조). 빅데이터, AI, 모빌리티, RPA, 블록체인 등 디지털기술을 활용하여 사회적 이슈(7개의 우선과제 선정[11])를 해결하고 이를 전 세계적으로 확대하여 성장을 도모하고 있다.

〈그림 Ⅲ-35〉 Mitsui Sumitomo: 디지털전환에 기반한 성장비전

자료: MS&AD(2021)

Mitsuit Sumitomo 디지털전환의 주요 실행방안으로 ① 디지털전환 인프라 조성, ② 주요 서비스 및 사업운영의 디지털화, ③ 디지털기술을 활용한 신사업 진출, ④ 전 세계 확장 등이 있다(〈그림 Ⅲ-36〉 참조). 디지털전환 인프라 강화를 추진하여 사업모형 전환에 활용될 수 있도록 한다. 또한 주요 서비스 및 사업운영에 있어서 디지털화를 추진하여 기존 사업

11) 새로운 위험 관리, 사고 없는 모빌리티 사회, 건강과 장수, 복원력이 강한 지역사회, 기후변화 완화 및 적응, 자연자본의 지속가능성 개선, 누구도 소외되지 않기(Leave No One Behind)

의 생산성 및 효율성을 제고한다. 한편 디지털기술을 활용한 신사업 진출을 추진하여 새로운 성장동력을 얻고자 한다. 마지막으로 한 지역에서 개발, 정착된 새로운 사업모형을 전 세계로 확장하여 성장을 도모한다.

〈그림 Ⅲ-36〉 Mitsui Sumitomo: 디지털전환의 주요 실행방안

디지털전환 인프라 조성	스타트업 투자·오픈 이노베이션을 통한 사업개발 촉진, 디지털인재 육성 등을 추진
주요 서비스 및 사업운영 디지털화	AI 기반 설계사 시스템, 신규 보험금 지급관리 시스템, RPA를 활용한 업무자동화 등을 추진
신사업 진출	데이터를 활용한 자문서비스, 보험상품 판매의 디지털화 등 디지털기술을 활용하여 신사업 진출
전 세계 확장	일본의 AI 기반 설계사 시스템, 미국의 텔레매틱스 데이터 사업 등을 전 세계시장을 대상으로 확장

이러한 Mitsuit Sumitomo 디지털전환의 주요 실행방안을 좀 더 자세히 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 스타트업 투자, 오픈 이노베이션을 통한 사업개발 촉진, 디지털인재 육성 등을 추진하여 디지털전환 인프라를 강화한다. CVC(MS&AD Ventures)를 조성하여 신사업 창출, 고객경험 개선, 사업효율성 개선 등에 기여할 수 있는 스타트업에 투자한다. 또한 "MS&AD Garage Program", "Innovation Factory" 등 오픈 이노베이션을 도입해 스타트업과 그룹 내 회사들이 협력을 통해 사업을 개발할 수 있도록 촉진한다. 한편 도쿄대, 교토대, 시가대 등과 연계된 교육프로그램을 운영하여 내부적으로 데이터 과학자를 육성하고, "Digital Innovation Challenge Program" 등을 운영하여 새로운 사업아이디어를 만들어내는 능력을 발전시킨다.

둘째, AI 기반 설계사 시스템, 신규 보험금 지급관리 시스템, RPA를 활용한 업무자동화 등 주요 서비스 및 사업운영에 있어서 디지털화를 추진한다. "MS1 Brain"은 AI 기반으로 고객정보, 계약정보, 고객의 사고이력 등 그룹 내 데이터와 보험대리점 및 사업파트너가 보유한 데이터 등을 통합 및 분석하여 최적의 계약설계를 돕는 디지털 솔루션이다. 이러한 디지털 솔루션은 36,000명 이상의 보험모집인에게 제공되어 영업력을 높이는 데 활용된다. 또한 "BRIDGE"는 그룹 공통의 보험금 지급 플랫폼으로 AI 기반의 사고상황 설명 시스템, 보험사기 탐지시스템 등이 탑재되어 있다.

셋째, 데이터를 활용한 자문서비스, 보험상품 판매의 디지털화 등 디지털기술을 활용하여

새로운 사업에 진출한다. 빅데이터를 기반으로 다양한 위험요소를 분석하여 시각화해주는 디지털 솔루션(RisTech)을 통해 사고를 예측하고 사고 발생 시 피해를 최소화하도록 도와준다. 특히, 자연재해, 사이버공격, 노후화된 건물의 붕괴, 전염병 확산 등 현재 보험으로 보장이 되지 않는 분야에 적용하여 잠재 시장을 식별하고 사회문제 해결에 기여하고자 한다. 한편 여행자보험, 온라인거래 보험과 같이 소액단기보험을 스마트폰으로 쉽게 구매할 수 있도록 판매시스템을 구축하고, 플랫폼사업자와 협력하여 스마트폰을 통해 맞춤형 보험상품을 추천받고 계약을 진행할 수 있도록 한다.

넷째, 일본의 MS1 Brain, 미국의 텔레매틱스 데이터 사업 등 디지털전환을 통한 사업모형 전환을 전 세계시장을 대상으로 확장한다. 일본에서 도입된 MS1 Brain을 아시아시장 전역에 활용될 수 있도록 추진한다. 또한 미국의 텔레매틱스 데이터 사업을 주요 유럽시장(영국, 독일, 프랑스, 이탈리아, 스페인)과 태국에 확장하여 텔레매틱스 자동차보험을 판매하게 한다. 뿐만 아니라 수집, 분석한 텔레매틱스 데이터를 보험회사에 판매하여 최적의 텔레매틱스 자동차보험을 개발할 수 있게 한다.

3. 시사점

해외 주요 보험회사의 디지털전환 추진전략은 다음과 같이 전략수립 및 실행 측면에서 유사한 점이 발견된다(〈그림 Ⅲ-37〉 참조). 첫째, 중장기 경영전략이 디지털전환과 밀접하게 연계되어 있다. 디지털전환을 사업부문 재조정 과정으로 이해할 수 있고, 따라서 디지털전환 추진 시 비주력 사업 매각, 조직 단순화 등 자원재분배 과정을 선행하거나 병행한다. 또한 디지털전환의 주요 목적은 운영효율화, 고객접점 강화, 신시장 개척으로 유사하다.

둘째, 디지털전환 추진 초기에는 인프라 조성에 집중한다. 새로운 아이디어를 내부·외부에서 발굴하고, 이러한 아이디어가 PoC, 파트너십 등을 통해 사업화가 되도록 프로세스를 확립한다. 또한 교육 및 조직문화 개선을 통해 임직원의 디지털역량을 강화하고, 해외인력을 포함한 디지털 전문인력을 지속적으로 확보한다.

셋째, 디지털전환 인프라를 바탕으로 최근에는 사업모형 개발 및 전환에 집중하고 있다. 본업 경쟁력을 강화하는 동시에 플랫폼 전략을 통한 성장 및 확장 가능성을 주시하고 있다.

마지막으로 디지털전환 추진전략 수립 및 실행에 있어 투명성을 높여 주주, 임직원 등 이

해관계자의 신뢰를 강화하고 있다. 디지털전환은 단기간에 성과로 이어지지 않는 장기투자적 특징을 가진다. 따라서 디지털전환에 대한 이해관계자의 이해를 높여 디지털전환 추진의 일관성 및 지속가능성을 높이고 있다.

반면 보험회사 간 중장기 목표, 주력 사업부문 등의 차이로 인해 디지털전환의 추진속도, 주목하는 신시장 등의 측면에서 차이가 있다(〈그림 Ⅲ-37〉 참조). 우선 사업부문의 지역적 또는 보험종목별 다각화가 높은 회사일수록 디지털전환의 추진속도가 빨라 성숙도가 높은 것으로 평가된다. 이는 사업이 다각화된 회사일수록 디지털전환을 통한 운영효율화 및 확장가능성이 높다는 것을 시사한다. 한편 생명보험이 주력인 회사는 헬스케어 및 자산관리서비스를, 손해보험이 주력인 회사는 모빌리티 및 중소기업시장을, 재보험인 경우 사이버보험을 신시장으로 주목하고 있다.

〈그림 Ⅲ-37〉 해외 주요 보험회사의 디지털전환 추진전략

유사점	중장기 경영전략과 관계	디지털전환을 사업부문 재조정 과정으로 이해, 자원재분배 과정을 선행하거나 병행
	인프라 조성	새로운 아이디어 발굴 및 사업화 프로세스 확립, 교육 및 조직문화 개선을 통한 임직원의 디지털역량 강화
	사업모형 개발 및 전환	본업 경쟁력을 강화하는 동시에 플랫폼 전략을 통한 성장 및 확장 가능성 주시
	투명성	디지털전환에 대한 이해관계자의 이해를 높여 디지털전환 추진의 일관성 및 지속가능성 제고
차이점	추진속도	사업부문의 지역적 또는 보험종목별 다각화가 높은 회사일수록 적극적으로 디지털전환을 추진
	신시장	생명보험: 헬스케어 및 자산관리서비스, 손해보험: 모빌리티 및 중소기업시장, 재보험: 사이버보험