



신용평가에 반영될 보험회사의 혁신

송윤아 연구위원

- 최근 보험산업에서는 인슈어테크를 활용한 혁신이 화두임
 - Fitch Ratings는 인슈어테크가 보험회사의 데이터 수집, 평가, 분석에 대변혁을 일으킬 것이라고 언급하고, 경쟁에서 살아남기 위해서는 혁신이 필요하다고 강조함
- 보험전문 신용평가사 A. M. Best가 2018년 실시한 설문조사에서도 대부분의 보험회사는 혁신의 중요성에 공감하고 고객니즈 파악, 비교우위 확보, 운영상 비효율 개선을 혁신의 주요사유로 인식함
 - 보험회사는 혁신이 가장 필요한 분야이자 향후 3년 동안 혁신에 가장 많은 영향을 받을 분야로, IT시스템과 고객만족을 꼽음
- 보험산업에서 혁신의 중요성에 대한 인식이 확대되고 있는 가운데, 지난 3월 A. M. Best는 보험회사 신용평가에 혁신수준을 명시적으로 추가할 계획이라고 밝힘
 - A. M. Best가 공개한 혁신점수 산출방법에 따르면, 높은 혁신점수를 얻기 위해서는 다음을 충족해야 함: ① 혁신을 중요하게 생각하는 리더십, ② 혁신에 따른 위험과 실패가능성을 적극적으로 수용하며 외부 솔루션에 개방적인 조직문화, ③ 혁신에 적합한 자원 확보와 자원의 효과적 운영·관리, ④ 기업의 장기 전략목표에 부합한 혁신전략 프로세스·구조, ⑤ 혁신을 통해 지속가능하고 측정가능한 유형의 성과 달성, ⑥ 혁신을 통해 보험산업 뿐만 아니라 타산업의 선두주자들과 견줄 수 있는 정도의 변화수준
- A. M. Best는 보험회사의 효율성 및 재무건전성을 제고하는 성공적인 혁신에 가치를 두고 있으며, 보험회사의 혁신이 타산업과 견줄 수 있는 수준의 경쟁력을 갖추기를 요구함
 - 시스템, 인재, 프로세스 등 혁신 인프라에 많은 투자를 하였으나 유형의 성과를 지속적으로 창출하지 못하거나, 혁신을 통한 변화수준이 보험산업 내·외부 선두주자들에 비해 낮다면 높은 혁신점수를 기대할 수 없음
- 성공적인 혁신을 위해서는 기업의 장기적인 사업전략과 일치하는 혁신전략 수립이 중요함
 - 또한, 인슈어테크 스타트업 투자, 스타트업 인큐베이터 호스트, 벤처캐피털 펀드 투자 등 전통적인 보험생태계의 경계를 넘어선 혁신활동이 필요함

1. 검토배경



■ 정보통신기술의 발전과 함께 최근 보험산업에서는 인슈어테크를 활용한 혁신이 화두임

- 인슈어테크는 단순히 효율성을 높이는 차원이 아니라 보험의 기본개념을 바꿀 수 있으며, 기존 보험회사가 인슈어테크에 대한 이해를 바탕으로 혁신을 주도하지 않는다면 쇠퇴가 불가피함
- 이에 인슈어테크 기업에 대한 투자금액은 2011년 1.4억 달러에서 2016년 16.9억 달러로 급증하고 투자 건수는 2011년 28건에서 2016년 173건으로 증가함
 - 인슈어테크 기업에 대한 세계 보험회사의 투자 건수는 2012년 1건에서 2016년 100건으로 증가함¹⁾
- 최근 국내 보험산업에서도 빅데이터, 인공지능, 블록체인 등 정보통신기술에 기반한 인슈어테크로 혁신을 도모하는 움직임이 활발함

■ 보험전문 신용평가사 A. M. Best는 신용평가에 혁신요소를 명시적으로 추가할 계획임

- A. M. Best는 혁신을 조직이 아이디어를 창의적이고 향상된 상품·프로세스·서비스·사업모델로 구현하고, 지속적이고 측정가능한 가시적인 성과를 창출하는 다단계 절차로 정의함
- 지난 3월 A. M. Best는 보험회사의 장기적인 금융웰빙 분석 시 혁신점수를 비즈니스 프로파일 빌딩블록(Building Block)에서 명시적으로 사용할 것이라고 언급함
 - A. M. Best의 신용평가는 재무건전성, 운영성과, 비즈니스 프로파일, 전사적 위험관리(ERM) 등 빌딩블록방식(Building Block Approach)으로 이루어짐
- 현재까지는 혁신요소가 신용평가에서 어느 정도의 비중을 차지하는지에 대해 구체적으로 알려진 바가 없음

■ 혁신요소를 신용평가에 고려하는 이유를 명시적으로 언급하지는 않았지만, 혁신이 보험회사의 경쟁력, 나아가 재무건전성과 밀접한 관련이 있다는 가설이 기저에 있는 것으로 보임

- Fitch Ratings는 인슈어테크가 보험회사의 데이터 수집, 평가, 분석에 대변혁을 일으킬 것이라고 언급하고, 경쟁에서 살아남기 위해서는 혁신이 필요하다고 강조함²⁾
- 2018년 9월 A. M. Best가 보험회사를 대상으로 실시한 설문조사에 따르면, 대부분의 보험회사는 혁신 필요성에 공감하고, 고객니즈 파악, 비교우위 확보, 운영상의 비효율 개선 등이 혁신의 주요 사유임

1) CB Insights(2017), "Where Insurers and Reinsurers Invested in Tech Start-ups in 2006"

2) Innovation in Workers' Compensation Insurance Disruptive Technology: Insurance

- 이에 본고에서는 보험회사의 혁신에 대한 인식 및 실태를 점검하고 A. M. Best의 혁신수준 평가 기준 및 방법에 대해 살펴보고 시사점을 도출함

2. 보험회사의 혁신에 대한 인식 및 태도



- A. M. Best는 2018년 8월 자사로부터 신용평가를 받고 있는 459개 보험회사를 대상으로 혁신 현황에 대한 설문 조사를 실시함³⁾
 - 설문대상 보험회사는 손해보험 64%, 생명·연금보험 20%, 건강보험 5%, 재보험 9%로 구성됨
- 대부분의 보험회사는 혁신의 중요성을 공감하고 혁신에 대한 보험회사의 대응을 긍정적으로 평가함
 - 보험회사의 57%는 혁신이 기업의 성공에 매우 또는 상당히 중요하다고 응답함
 - 혁신이 기업의 성공에 얼마나 중요한지에 대한 응답비율은 '상당히 중요' 15%, '매우 중요' 42%, '대체로 중요' 30%, '약간 중요' 12%, '중요치 않음' 1%로 나타남
 - 보험회사의 66%는 지난 3년 동안 보험산업에 많은 혁신이 있었다고 응답함
 - 지난 3년 동안 보험산업에 많은 혁신이 있었는지에 대한 응답비율은 '강하게 동의' 8%, '약간 동의' 58%, '긍정도 부정도 아님' 18%, '약간 부정' 12%, '강하게 부정' 4%로 나타남
 - 지난 3년 동안 보험산업이 혁신을 얼마나 잘 채택·적용했는지에 대한 응답은 '잘함' 13%, '그럭저럭 잘함' 64%, '잘하지 못함' 23%로, 혁신에 대한 보험산업의 대응에 긍정적임
- 혁신이 중요한 이유에 대한 응답비율은 고객니즈 파악, 비교우위 확보, 운영상의 비효율 개선 순으로 높음
 - 혁신이 중요한 이유에 대한 응답비율은 고객니즈 파악 22%, 비교우위 확보 21%, 운영상의 비효율 개선 16%, 위험평가 개선 11%, 신시장·상품 확대 10%, 사업모델 개선 8%, 기존시장 확대 6%, 비용 관리 4% 순으로 높음(〈표 1〉 참조)
 - 선진국 소재 보험회사는 고객니즈 파악(24%)을, 신흥국 소재 보험회사는 운영상의 효율성 제고(26%)를 혁신의 가장 중요한 사유로 꼽음
 - 위험평가가 상대적으로 정교하지 못한 신흥국 소재 보험회사의 경우 위험평가 개선을 위해 혁신이 필요하다고 응답한 비율이 19%로, 선진국(10%)보다 높음

3) A. M. Best(2018. 9. 24), "Insurers Agree Innovation is Critical for Future Success", *Best's Special Report: Innovation*

- 보험회사가 혁신을 중요하게 생각하는 이유는 회사유형별로 뚜렷한 차이를 보이는데, 재보험회사의 경우 비교우위 확보, 위험평가능력 개선, 신시장·상품 확대 등이 혁신의 주목적임
- 더불어 보험회사는 혁신을 통해 시스템·프로세스 비효율, 사업모델 파괴, 언더라이팅 리스크 등의 문제에 효과적으로 대응할 수 있을 것으로 기대함
 - 혁신을 통해 해결가능한 보험산업의 당면 과제에 대한 응답비율은 시스템·프로세스 비효율 89%, 사업모델 파괴 63%, 언더라이팅 리스크 57%, 인구구조 변화 47%, 보험산업 인력 고령화 21%, 관리 비용 통제 11%, 평판리스크 9%임

〈표 1〉 혁신이 중요한 이유

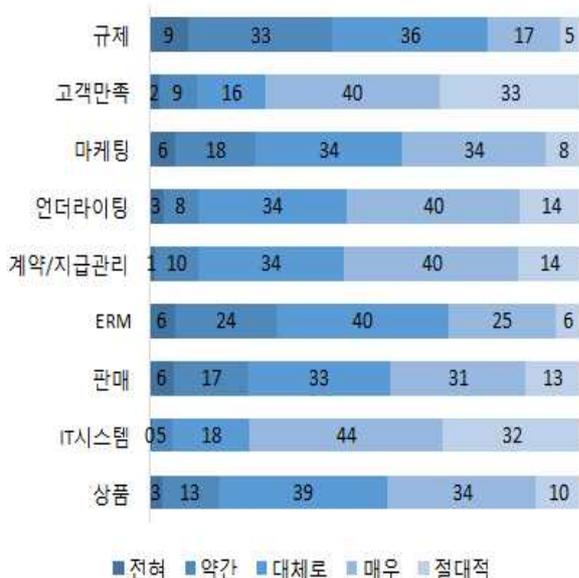
(단위: %)

구분	회사유형별				소재국별	
	손해보험	생명·연금보험	건강보험	재보험	선진국	신흥국
위험평가능력 개선	13	4	0	21	10	19
기존시장 확대	4	11	5	6	6	2
신시장·상품 확대	7	13	15	21	9	12
고객니즈 파악	23	28	15	6	24	9
비교우위 확보	20	20	35	24	21	21
운영효율성 제고	19	13	5	12	15	26
사업모델 개선	7	6	20	9	8	9
비용관리	4	2	5	0	4	2
기타	3	5	0	0	3	0
합계	100	100	100	100	100	100

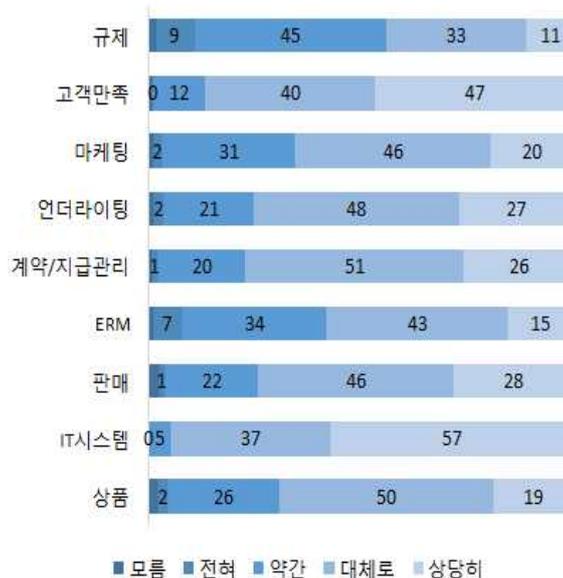
자료: A. M. Best(2018)

- 보험회사는 혁신이 가장 필요한 분야이자 향후 3년 동안 혁신에 가장 많은 영향을 받을 분야로, IT시스템과 고객 만족을 꼽음(〈그림 1〉, 〈그림 2〉 참조)
 - 혁신이 매우 또는 절대적으로 필요한 분야라고 응답한 비율은 IT시스템(76%), 고객만족(73%), 언더라이팅(54%), 계약 및 지급관리(54%) 순으로 높음

〈그림 1〉 혁신의 필요성



〈그림 2〉 혁신의 영향도



주: 1) 그림 안의 수치는 응답자의 비율(%)임

2) 막대의 색상이 밝아질수록 긍정적인 답변임(전혀 중요하지 않음 → 절대적으로 중요함, 전혀 영향 없음 → 상당히 영향을 미침)

자료: A. M. Best(2018)

■ 전체 예산의 1~5%를 혁신예산으로 사용한다고 응답한 보험회사가 가장 많으며, 예산 할당 측면에서 생명·연금 보험회사, 재보험회사, 손해보험회사, 건강보험회사 순으로 혁신에 적극적임(〈표 2〉 참조)

- 전체 예산의 1~5%를 혁신예산으로 사용한다고 응답한 보험회사의 비율이 56%로 가장 높고, 전체 예산의 1% 미만인 21%, 6~10%가 13%, 10% 초과가 4%이며, 응답기업의 6%는 별도의 혁신예산을 편성하지 않음
- 각 사의 혁신 발전 단계에 대해서는 혁신을 통해 측정가능한 가시적인 성과를 거두었다는 응답이 30%, 가시적인 성과는 아직 없다는 응답이 29%임
 - 혁신의 초기단계라는 응답이 35%, 혁신에 실패하였거나 혁신적인 프로세스가 없다는 응답이 35%를 차지함
- 신흥국 소재 보험회사의 경우 혁신에 성공하여 측정가능한 성과를 거두었다는 응답비율이 16%로 선진국의 절반(31%) 수준임

〈표 2〉 혁신예산 및 진행 현황

(단위: %)

구분	혁신예산 현황				구분	혁신진행 현황	
	손해보험	생명·연금보험	건강보험	재보험		선진국	신흥국
0	6	6	10	6	발전초기단계	1	5
1% 미만	21	22	20	21	성공적, 측정가능한 영향	35	47
1~5%	57	52	65	55	발전단계, 측정가능한 영향 없음	3	5
6~10%	12	16	5	12	실행 실패	30	26
10% 이상	4	4	0	6	혁신 미실행	31	16

주: 혁신예산은 기업의 전체 예산 중 혁신예산이 차지하는 비율임
 자료: A. M. Best(2018)

■ 보험회사의 기술투자 경험 및 계획에 대한 응답비율은 클라우드 컴퓨팅, 빅데이터, AI, IoT, 블록체인 순으로 높으며, 신흥국 소재 보험회사의 47%는 아무런 기술투자 경험 및 계획이 없다고 응답함(〈표 3〉 참조)

- 보험회사의 기술투자 경험 및 계획은 클라우드 컴퓨팅 61%, 빅데이터 48%, AI 37%, IoT 28%, 블록체인 13% 순으로 높으며, 보험회사의 21%는 아무런 기술투자 경험이나 계획이 없다고 응답함
- 회사유형별로 살펴보면, 건강보험회사가 기술투자에 가장 적극적이며, 손해보험회사와 재보험회사는 기술투자에 상대적으로 소극적임
 - 타 보험회사에 비해 재보험회사는 블록체인(27%)에 많은 투자를 함
- 기술투자 경험 및 계획이 없다고 응답한 보험회사의 비율은 신흥국이 47%, 선진국 18%로, 신흥국 소재 보험회사는 혁신의 중요성에는 공감하면서도 기술투자에는 소극적임

〈표 3〉 기술투자 경험 및 계획

(단위: %)

구분	회사유형별				소재국별	
	손해보험	생명·연금보험	건강보험	재보험	선진국	신흥국
클라우드 컴퓨팅	60	64	70	61	65	26
빅데이터	46	54	65	33	49	33
인공지능	35	42	35	30	37	28
사물인터넷	30	22	30	27	30	12
블록체인	12	10	15	27	14	7
현재 없음	21	19	10	21	18	47

자료: A. M. Best data and research

■ 혁신 솔루션 확보 방식에 대한 응답은 직접 구축, 제휴, 구입 순으로 높게 나타남

- 선진 상품·프로세스·서비스·비즈니스모델 등 혁신 솔루션 확보 방법에 대해 직접 구축(Build) 42%, 다른

기관과 제휴(Partnership) 34%, 구입(Buy) 24%임

- 전통적인 보험생태계를 벗어나 혁신을 도모하려는 노력에 대한 응답비율은 스타트업(Startup)에 전략적인 투자 18%, 연구기관과 제휴 16%, 보험 액셀러레이터(Accelerator)에 참여 15%, 벤처캐피털 펀드 투자·소유 11%, 대학리서치 스폰서 8%, 스타트업 인큐베이터 호스트 6%임

■ 혁신 장애 요인으로는 인적자본, IT 인포매틱스, 조직문화, 지식장벽, 펀딩, 규제환경 순으로 높은 응답을 보임

- 혁신 장애요인에 대한 보험회사의 응답비율은 인적자본 61%, IT 인포매틱스 53%, 조직문화 44%, 지식장벽 29%, 펀딩 23%, 규제 환경 20%임

3. A. M. Best의 보험회사 혁신수준 평가 방법



■ A. M. Best의 혁신점수는 혁신투입점수와 혁신산출점수를 합한 값임⁴⁾

- 혁신투입점수는 리더십, 문화, 자원, 프로세스 및 구조 등 4개 평가항목의 점수를 더한 값으로, 각 항목의 평가값은 1~4점임
- 혁신산출점수는 성과와 변화수준 등 2개 항목의 평가값을 합하여 2를 곱한 값임(혁신산출점수=2×(성과+변화수준))
- 보험회사는 혁신점수에 따라 비혁신기업(12점 이하), 반응기업(12~17점), 채택기업(18~22점), 혁신기업(23~27점), 혁신선도기업(28점 이상)으로 구분됨

■ 혁신투입점수 구성항목에서 리더십은 혁신의 성패를 결정하며 문화, 자원, 프로세스 및 구조 등 세부 평가항목에 직접적인 영향을 미침(표 4) 참조)

- 높은 혁신투입점수를 얻기 위해서는 ① 혁신을 중요하게 생각하는 리더십, ② 혁신에 따른 위험과 실패가능성을 적극적으로 수용하며 외부 솔루션에 개방적인 조직문화, ③ 혁신에 적합한 자원 확보와 자원의 효과적 운영·관리, ④ 기업의 장기 전략목표에 부합한 혁신전략 프로세스·구조 등을 갖춰야 함

4) A. M. Best(2018. 3. 14), "Draft: Scoring and Assessing Innovation"

〈표 4〉 혁신투입점수 예시

점수	리더십	문화	자원	프로세스·구조
1점	경영진은 혁신이 중요하다고 생각하지 않으며, 혁신이 장기전략의 일부가 아님	혁신에 제한적·위험회피적으로 접근, 필요에 따라 그때그때 진행함	혁신에 자원을 할당하지 않거나, 할당하더라도 혁신에 적합한 자원이 없음	혁신전략이 없음, 혁신 프로세스·구조가 혁신목적과 거리가 있음
2점	경영진은 혁신을 조직의 지속경영에 중요한 요소로 간주하지만, 실행방안이 부정적이고 혁신이 우선순위에 있지 않음	혁신에 수동적으로 접근, 혁신과 회사의 전반적인 사업전략 간 긴밀한 관계없음	약간의 자원을 혁신에 할당, 자원이용전략이 혁신목적과 거리가 있음	혁신전략이 기업의 장기 전략목표에 부합하나 혁신전략 프로세스·구조가 비효과적임
3점	혁신을 위한 경영진의 대응은 조직화·구조화되어 있으나 즉시적인 운영 이슈가 혁신보다 우선순위에 있음	혁신에 주도적으로 접근하나, 혁신과 회사의 전반적인 사업전략 간 긴밀한 관계없음	자원을 혁신에 할당, 자원이용전략이 혁신목적과 부분적으로 관련이 있음	혁신전략이 기업의 장기 전략목표에 부합, 혁신전략 프로세스·구조는 적절하지만, 개선의 여지는 있음
4점	중간 간부가 리더십의 혁신지시를 이해하고 혁신목적 달성을 위한 적극적 노력이 입증 가능함	혁신에 주도적으로 접근, 혁신이 조직 비전의 일부이고 조직 전체적으로 혁신을 장려한다는 것을 구체적인 사례를 통해 입증 가능함	자원을 혁신에 할당, 자원이용전략이 혁신목적에 부합, 인재·기술의 적극적 보유가 기업의 우선순위에 있음	혁신전략 프로세스·구조는 기업의 장기 전략목표에 부합하고 혁신주도성장을 용이하게 함

■ 혁신산출점수 구성항목에서 성과 항목은 혁신의 측정가능한 성과가 있는지, 그리고 그 성과가 지속가능한 것인지를 평가하며, 변화수준 항목은 산업 내·외부 기업에 비해 얼마나 혁신적인지를 평가함(표 5) 참조

- 수수료율 감소, 소득 증가, 고객중심의 데이터 기반 상품설계, 고객유지 개선, 브랜드 인지도 개선, 데이터분석 개선 등과 같이 혁신의 성과는 측정 가능한 유형의 것이어야 함
 - 시스템, 인재, 프로세스 등 혁신 인프라에 상당히 투자했으나 유형의 성과를 창출하지 못한 회사의 경우 성과 항목에서 낮은 점수를 얻게 됨
- 보험증권 관리의 디지털화로 영업비용이 낮아져서 성과 항목에서 높은 점수를 얻을 수는 있겠지만, 보험 산업 내·외부 선두주자들에 비해 변화수준이 상대적으로 낮다면 변화수준 점수는 낮을 수 있음

〈표 5〉 혁신산출점수 예시

점수	성과	변화수준
1점	혁신을 통해 최소수준의 측정가능한 성과를 가지거나, 어떠한 혁신도 시도하지 않음	유행하는 기술을 그대로 채택
2점	혁신을 통해 측정가능한 성과가 있음을 증명할 수 있고 필요할 때마다 그때그때 혁신 성과를 만들 수 있으나, 혁신 성과의 단기적 지속성은 불확실함	보험산업 내 최고는 아니지만, 약간의 신기술들을 적용함
3점	혁신의 측정가능한 성과를 재무적으로 입증할 수 있고, 언더라이팅 개선처럼 정량적으로 영향을 미치는 분야를 명확히 하고, 중단기적으로 이런 성과가 지속됨	보험산업의 혁신 선두주자이자 파괴자임
4점	혁신으로 인해 지속가능한 비교우위를 확보하고 측정가능한 성과가 지속됨	조직 전체적으로 최점단 프로세스와 기술을 효과적으로 사용하며, 보험 이외 산업의 선두주자들과도 견줄만함

4. 결론



- A. M. Best는 보험회사의 효율성 및 재무건전성을 제고하는 성공적인 혁신에 가치를 두고 있으며, 보험회사의 혁신이 산업의 경계를 넘어선 경쟁력을 갖추기를 주문함
 - 정보통신기술의 발전으로 산업간 경계가 파괴됨에 따라 보험회사의 경쟁의 장이 더 이상 보험산업에 국한되지 않다는 점을 감안하면, 혁신은 산업의 경계를 넘어선 경쟁력을 갖추어야 함
- 성공적인 혁신을 위해서는 기업의 장기적인 사업전략과 일치하는 혁신전략 수립이 중요함
 - 성공적인 혁신은 지속가능하고 측정가능한 유형의 성과를 수반함
 - 혁신은 실패율이 높고, 설사 성공하더라도 그 성과를 지속적으로 유지하는데 어려움을 겪음
 - 경영자는 혁신을 통해 어떠한 가치를 창출할 것인지, 그리고 여러 가지 형태의 혁신에 대해 돈, 시간, 인력, 기술, 자료 등 자원을 어떻게 할당할 것인지를 정해야 함
 - 혁신활동이 회사의 전반적인 사업전략을 어떻게 지원할 것인지를 명시하고 공통의 우선순위에 따라 정렬하고 통합하는 혁신전략이 없으면 여러 부서가 상충되는 우선순위를 추구할 위험이 큼
- 또한, 인수어테크 스타트업에 전략적 투자, 스타트업 인큐베이터 호스트, 벤처캐피탈 펀드 투자 등 전통적인 보험생태계의 경계를 넘어선 혁신활동이 필요함 [kiri](#)