



AIG의 데이터 중심 의사결정 사례와 시사점

채원영 연구원

■ 최근 빅데이터(Big data) 개념이 다양한 사회·경제 분야에 활용되면서 전 세계적인 주목을 끌고 있는 가운데, 방대하고 복잡한 데이터에서 의미 있는 정보를 선별할 수 있는 능력, 즉 데이터 큐레이션이 미래 기업의 핵심 역량으로 주목받고 있음.

- Gartner(2012. 6)는 빅데이터란 “향상된 인사이트(Insight)¹⁾와 더 나은 의사결정을 위해 사용되는 비용 효율이 높고, 혁신적이며, 대용량, 고속 및 다양성의 특징을 가진 정보자산”으로 정의함.
- Gartner의 정의로 볼 때 빅데이터에서 기업 의사결정에 필요한 정보를 찾아내지 못한다면 빅데이터에 대한 하드웨어 투자는 비용에 불과함.
- 따라서 빅데이터를 최적으로 구축하고 분석 및 활용을 지휘하는 활동인 빅데이터 큐레이션을 활성화해야 함.²⁾

■ 삼성경제연구소(2013. 4)는 빅데이터 큐레이션의 성공을 위한 수칙으로 1) 데이터 큐레이터의 내부 육성, 2) 내·외부데이터를 융합할 수 있는 시야 확보, 3) 단계적인 과제수행과 자기 학습을 통한 역량 강화, 4) 빅데이터 협업 생태계 운영을 통한 외부 자원 활용 등을 제시함.

- 첫째, 빅데이터 분석 결과 시행시 조직 내부의 이해관계 조정과 기밀 누출 위험을 줄이기 위해 데이터 큐레이터는 기업 현황을 이해하는 내부 인사가 담당해야 함.
- 둘째, 기업 내·외부 데이터를 융합하는 폭넓은 시야 확보가 필요함.
- 셋째, 단계적인 과제수행과 학습을 통해 데이터 분석 및 추적 기술에 대한 깊은 이해와 장기적 비전을 확보할 수 있음.

1) 빅데이터 논의 시, Insight(인사이트)라는 용어가 흔히 사용되는데, 빅데이터를 분석하여 이전에는 얻을 수 없었던 지식, 통찰, 식견, 시사점 등의 효용을 Insight(인사이트)이라고 함(「빅데이터 동향 및 정책 시사점」, 『정보통신정책연구』 제 25권 10호, p. 37), 본문에서는 “인사이트”로 통일함.
 2) 삼성경제연구소(2013. 4. 10), “기업의 新경쟁력, 빅데이터 큐레이션”.

- 넷째, 사내·외 인재들로 구성된 빅데이터 협업 부서 운영을 통해 외부자원 활용 및 필요기능 적 시조달을 가능하게 함.
- AIG는 2012년 1월, 데이터 과학팀(Science Team)을 출범시키고 데이터 분석을 통한 의사결정³⁾ 시스템 효율화를 추진⁴⁾하고 있는데, 데이터 과학팀은 빅데이터 큐레이션의 성공 수칙을 충실히 따르고 있는 것으로 평가됨.
 - 데이터 과학팀을 담당하고 있는 CSO(최고 과학 임원; Chief Science Officer) Murli Buluswar는 Chartis의 고객 관리부문 부사장, 혁신 부문 부사장을 거쳤으며 사내에 내부 컨설팅 그룹⁵⁾을 설립하여 새로운 사업 기회 발견과 경영 혁신에 공헌한 내부 인재임.
 - 데이터 과학팀 직원⁶⁾은 보험업 이외의 다양한 경력을 가지고 있어 폭넓은 인사이트를 확보할 수 있음.
 - 팀원의 90% 이상이 행동경제학자, 물리학자, 엔지니어, 경영 전문가 등으로 구성되어 있으며 보험업 이외의 경력을 가지고 있음.
 - 이에 따라 데이터 과학팀은 데이터 제공 및 모델 구축 이외에도 신사업 기회 포착, 교육, 경영 프로세스 수정 및 새로운 프로세스 적용 등이 가능해짐.
 - 즉, 데이터를 통해 얻은 새로운 시각을 조직의 행동 변화로까지 연결할 수 있는 새로운 가치 사슬(Value Chain)을 만들어냄.
 - Murli Buluswar는 Harvard Business Review 사이트를 통해 데이터 과학팀의 성공 요인으로 데이터 분석을 통해 발견한 문제와 그 원인의 명확화, 해결책 마련과 적용을 위한 현업 부서와의 협업, 전사적 전략 포트폴리오 구축 및 실행 등을 제시함.
 - 데이터 과학팀은 데이터를 통해 발견한 문제와 그 원인에 주목하였음.
 - AIG는 직장상해보험 보험금 청구 건수 중 10%가 직장상해보험 보험금 처리 비용의 60%를 사용한다는 점에 주목하여 의사의 조언과 보험사고 관련 조사 등을 통해 사고 심도 모델을 개선하였음.
 - 데이터를 통해 발견한 인사이트를 전사적으로 공유하고 해결책을 적용함.
 - 데이터 과학팀은 데이터를 유지 및 관리, 제공할 뿐만 아니라 전사적인 핵심전략 프로그램을 제안하고 현업과의 협업을 통해 문제의 해결책을 각 사업부문에 적용하였음.⁷⁾

3) 언더라이팅, 상품 혁신, 보험 가격 결정, 판매 채널 전략, 마케팅 전략, 고객 관리 등 보험회사 경영과 관련된 모든 부문에서의 의사결정을 의미함.

4) Data Science Team은 Chartis에서 시작되었으나, 2013년 3월 Chartis 손해보험이 AIG 손해보험으로 개명하면서 AIG 손해보험 부문의 데이터 팀이 됨.

5) 현재 데이터 과학팀의 전신으로 외부 인력 없이 내부 인력으로 구성된 것으로 알려짐.

6) 2014년 5월 현재 AIG Data Science Team에는 125명의 직원이 재직하고 있음.

■ 데이터 과학팀의 성과는 특히 언더라이팅 부문에서 두드러지게 나타나고 있는데, 보험가입자와 관련된 내·외부 영향을 다각적으로 분석하여 위험 예측의 정확성을 높인 것으로 평가되고 있음.⁸⁾

- AIG는 연령·성별·결혼여부·직업·학력 등 기본적으로 수집되는 데이터와 기후변화, 지도, 소셜네트워크, 자동차 완충장치 유무 등 다양한 정보를 결합하여 언더라이팅 모델을 설정하였음.
- 또한 가입자 거주지 100Km 이내의 의료기관 정보, 자동차 완충장치와 운전피로도의 상관관계 등을 함께 활용함으로써 기존에 사용되던 내부 데이터 이외에도 외부 전문기관 데이터를 활용하였음.

■ 저성장 저금리가 새로운 경영환경으로 자리 잡고 있는 가운데, 국내 보험사의 “저성장·고효율 경영으로의 전환”을 위한 경영 전략 개선 방안에 데이터를 활용한 의사결정은 필수적인 요소이며 이를 위해서는 기업 내·외부의 정보 분석을 통해 전략적 의사결정을 할 수 있는 내부 역량 확보가 필수적임.

- 금융·보험업은 타 산업 대비 데이터 보유량이 많고 증가속도가 빠른 것으로 알려졌으며 Mckinsey의 조사에 따르면 미국 내에서 빅데이터 활용의 잠재 가치는 금융·보험업에서 가장 높은 것으로 나타남.⁹⁾
- 데이터를 활용한 의사결정 프로세스 수정 등 기업 전략 수립은 6-Sigma, CRM 등을 통해 시도되어 왔으며 리스크관리, 상품 개발 등에서 이미 데이터 활용 정도가 높은 것으로 평가됨.
- 처음부터 빅데이터 운영 및 분석인력을 모두 모아 완벽한 팀을 만들기 보다는 이미 활용되고 있는 내부 역량을 활용하여 빅데이터 큐레이터 인재 양성 후 이를 활용한 빅데이터 역량을 축적해 나가는 것이 효율적임.
 - 빅데이터를 이용한 가치창출은 데이터 관리-분석 이슈뿐만 아니라 경영진과의 소통, 내부 이해관계 조정이 수반된 고난도 과제이므로 이에 적합한 내부 인재 양성이 선행되어야 함.¹⁰⁾

(HBR, 삼성경제연구소, AIG, 보험개발원 등)

7) Murli Buluswar는 데이터 과학팀과 현업 팀과의 협업 성공 사례로 판매 전략 개선의 예를 들었음. AIG 데이터 과학팀은 개별 중개사 및 설계사의 성과 및 영업 관련 행동 패턴을 판매 담당자(Sales Manager)에게 일단위로 제공하여 설계사 및 중개사 관리를 효율화 하였음.

8) 보험개발원(2013. 11), 『빅데이터의 보험산업 활용 시사점』.

9) 금융연구원(2014. 10. 1), “금융산업의 빅데이터 활용 및 이슈”.

10) 삼성경제연구소(2013. 4. 10), “기업의 新경쟁력, 빅데이터 큐레이션”.