

위기에 처한 보험업계

포스트 코로나 시대, 변화 속 안전 추구

보험사가 선제적인 고객 중심 운영 모델로 전환하여
자사의 비즈니스와 보험 가입자를 보호해야 하는 이유

“기존의 운영 모델은
고객의 요구사항과
맞지 않습니다.”

“보험사가 AI와 고급
분석 기술을 활용하여
보다 선제적이고
탄력적인 운영 모델을
빠르게 구축하려면
어떻게 해야 할까요?”

개요

현재 보험업계는 새로운 국면에 접어들고 있습니다. 점점 늘어나는 세계 인구와 진보하는 기술로 인해 사회 구조가 급격히 바뀌고 있습니다. 기후 변화와 사이버 범죄, 그리고 새로운 질병이 가정과 기업 및 의료 체계에 새로운 위협으로 작용하고 있는 가운데, 자율 주행 자동차와 같은 신기술의 등장은 우리가 마주해 오던 기존의 리스크에 변화를 가하고 있습니다.

보험사들은 기존의 리스크와 운영 모델이 고객의 니즈에 맞지 않다는 사실을 인지하고 있습니다. 이 백서에서는 보험사가 빠르게 진화할 수 있도록 비전을 제시합니다.

특히 보험사가 인공지능(AI)과 고급 분석을 이용하여 고객을 선제적으로 도와 고객이 리스크에 노출될 위험을 줄이고 손실을 예방하며 보험금 청구 건수를 줄일 수 있는 방법에 대해 알아봅니다. 또한 이러한 진보로 인해 보험사의 프로필이 보다 탄력적인 운영 모델로 바뀌게 되는 과정을 설명합니다.

코로나19 사태로 우리는 사상 초유의 리스크가 산업과 기업 및 인력 전반의 운영 환경을 송두리째 뒤흔들 수 있다는 사실을 깨달았습니다. 하지만 고객의 인사이드에 AI를 접목하여 더욱 가치 있는 인사이드를 얻을 수 있고, 이를 통해 보험사와 고객 모두 이점을 누릴 수 있습니다.

코로나19의 경고

본 백서를 작성할 당시에는 코로나19로 인해 많은 국가들이 봉쇄조치에 돌입한 상태였습니다. 각국의 정부는 질병의 급속한 확산을 통제하기 위해 서둘러 대책을 마련했습니다. 필수재를 제외한 식료품점과 소매점이 문을 닫았고, 운송 시스템, 특히 항공 서비스가 중단되었으며 거의 모든 기업들이 사무실을 폐쇄하고 재택근무 체재에 돌입했습니다.

이 사상 초유의 전 세계적 혼란으로 인해 사회와 경제는 큰 타격을 입었습니다. 많은 기업들의 운영 방식이 변화하고 있습니다. 재택근무가 증가하고 있으며, 전례 없는 수준의 심각한 질병에 대처해 인력을 관리하는 일이 비즈니스 연속성 계획에 심각한 부담을 안기고 있습니다.

정상적인 상황에서는 이러한 유형의 혼란이 일부 개별 사업체 내지는 부문 전체에 영향을 미칠 수 있습니다. 특히 코로나의 경우 모든 분야에 걸쳐 거의 모든 기업에 영향을 받았으며 관련된 보장을 받는 기업이 아주 소수에 불과합니다.

그 결과 보험사들은 일반적인 사회 안전망으로서의 역할을 제대로 수행하지 못하고 있으며, 오히려 대다수가 다른 이들과 마찬가지로 코로나에 의해 타격을 받고 있습니다. 팬데믹에 따른 손실을 완화하기 위한 기업들의 노력으로 보험금 청구 건수가 크게 증가하고 있는 반면, 대부분 보험사들의 청구 처리 역량은 크게 저하되고 있는데, 이는 콜센터 운영이 원격 체재로 전환되고 숙련된 고객 서비스 담당 직원의 감염 사례가 늘고 있기 때문입니다.



후광 효과의 소멸

보험 부문의 사회적 역할이 안전망라고 한다면 이러한 후광은 사라지고 있는 듯합니다. 앞으로도 계속 사회를 보호하려면 보험사는 코로나19와 같은 범세계적 규모의 사태에 대처하는 방식을 검토해야 합니다. 인구는 계속 증가하고 있기 때문에 지금과 같은 대규모 팬데믹 사태는 언젠가 또 발생할 수 있습니다. 2002년에 발생한 사스나 2015년에 발생한 메르스 파동은 이번 코로나 사태의 전조증상으로 여겨지고 있습니다.

그렇다면 보험업계는 코로나19와 같은 재난에 어떻게 대처할 수 있을까요? 현재의 보험 모델에서 보험사의 주된 역할은 이미 발생한 손실을 보험 계약자에게 보상하는 것이지만, 고객이 감당할 수 없을 정도로 보험료를 높게 책정하지 않는 한, 팬데믹 기간 동안 발생한 막대한 손실을 보장하기 어려울 것입니다.

이러한 재난이 향후에도 주기적으로 발생한다면 보험사들은 자사의 역할을 다시 정립해야 할 것입니다. "재난 상황이 발생하면 그때 보상금을 지급한다"라는 기존의 수동적인 접근 방식은 이제 적합하지 않습니다. 대신 보험사들은 훨씬 더 선제적인 접근을 취해야 합니다.

리스크의 진화

코로나19는 보험업계의 대응 방식이 21세기의 현실에 얼마나 맞지 않는지를 극명하게 보여주는 사례이지만, 현재의 운영 모델에 맞지 않는 리스크는 팬데믹 외에도 많습니다.

기술의 급격한 진보와 지구 생태계의 변화는 더 큰 위협이 되고 있으며 보험사는 곧 운영 방식을 재고할 수밖에 없을 것입니다.

테슬라와 같은 기업들이 자율 주행차 개발을 주도하고 있는 상황에서 앞으로 몇 년 안에 우리는 도로를 누비는 수많은 자율주행차를 보게 될 것입니다. 자율주행차가 사람을 완전히 대체하기까지는 아마도 10년 이상이 걸릴 테지만, 이러한 변화는 자동차 보험 부문의 운영 모델을 완전히 바꾸어 놓을 것입니다.

사고 발생 건수가 줄어들면 보험금 청구 건수와 더불어 기존 자동차 보험 수입의 수익률 역시 줄어들게 될 것입니다. 무엇보다 중요한 점은, 자율주행차가 전면 보급될 경우 개별 운전자에게 사고의 책임을 더는 물을 수 없다는 것입니다. 이에 따라 책임의 구조 전체를 완전히 개편해야 할 것입니다.

여기에 기후 변화도 있습니다. 해수면의 지속적인 상승과 잦은 기상 이변으로 인해 저지대에 위치한 상당수의 가구들이 보험 혜택을 받을 수 없게 될 것이며 겨울 폭풍으로 인한 대규모 손실이 빈번해질 것입니다. 보험사는 자산 관련 수입원을 유지하고 가정과 비즈니스에 위협이 발생한 보험 가입자를 보호할 수 있도록 사후 피해에 대한 보상뿐만 아니라, 고객이 입은 손실 리스크를 완화할 방법을 찾아야 합니다.

"보험사들은 훨씬 더 선제적인 접근 방식을 취해야 합니다."



"보험사들은 단순히 보상금을 지급하는 것을 넘어 고객이 리스크를 완화할 수 있도록 도와야 합니다."



“이제 여정을 시작할 때입니다.”

한 가지 예를 더 들어보겠습니다. 기업의 운영 환경이 물리적 환경에서 가상 환경으로 계속 변화함에 따라 리스크에 대한 가치 평가가 과거에 비해 훨씬 더 어려워지고 있습니다. 정보 경제에서는 또 다른 문제가 있습니다. 오프라인 매장이거나 기계 및 인프라에 보증을 드는 대신 새로운 형태의 자산을 보호하려는 기업이 점차 많아지고 있는데, 바로 기업 평판, 지적재산권, 그리고 고객 데이터입니다.

Evening Standard의 경제부 담당 기자인 앤서니 힐튼(Anthony Hilton)은 이렇게 말합니다.

“예전에는 리스크가 유형적이었기에 회사의 임원진이 리스크의 90%를 처리할 수 있었습니다. 하지만 이제는 유형적 리스크가 30%로 줄었습니다. 그 30%는 아직 해결이 가능하겠지만, 보험사는 나머지 리스크로 인해 어려움을 겪고 있습니다.”

여기에는 두 가지 어려움이 있는데, 첫째, 보험사가 Apple의 지적재산권이나 Facebook의 평판, 혹은 Google의 고객 데이터와 같은 자산을 합리적으로 평가하는 방법, 둘째, 대규모 사이버 범죄에 따른 손실을 보장하는 방법을 강구하는 것입니다. GDPR(General Data Protection Regulation)에 따르면, 개인정보 침해 시 지불해야 할 최대 벌금은 전 세계 연간 수입의 4%에 해당한다고 합니다. 2019년에 1,610억 달러의 수익을 올린 Google의 모회사 Alphabet의 리스크를 보험사가 보장하려면 60억 달러 이상을 지급해야 할 것입니다.

힐튼은 보험업계가 이러한 문제를 해결할 수 있을 정도의 변화에는 아직 도달하지 못했다고 결론을 내립니다.

“고객의 요구를 충족하는 정책을 수립하기 위해서는 근본적인 변화가 필요합니다. 하지만 안타깝게도 보험업계는 기업이 원하는 부분을 섬세히 파악하지 못하고 복잡한 리스크에 대해 범용 솔루션을 적용해왔습니다.”

이제 변화할 때입니다. 리스크가 진화함에 따라 보험사도 진화해야 합니다. 피해를 입고 나서 이를 수습하기보다는 선제적인 접근 방식으로 전환하여 리스크를 방지하고 손실을 제한하는 데 집중해야 합니다.

이러한 여정은 장기적이고 대대적인 변화가 되겠지만, 그 첫 단계는 보험사가 당장의 요구에 맞춰 운영 모델을 조정하는 것에서부터 시작될 것입니다. 코로나19 사태의 경우, 이는 보험 가입자의 인력에 질병이 미치는 영향을 현재의 운영방식으로 통제할 수 있는지 고려하여 보험 가입자로 하여금 가장 필요한 서비스를 유지하도록 하는 것을 의미합니다.

고객 중심의 보험사

만일 보다 선제적인 방식으로 전환하여 리스크를 방지하는 것이 목표라면, 보험사는 이를 어떻게 달성할 수 있을까요? 여기서 관건은 보험 계약자가 리스크에 대한 노출 범위를 줄여 손실에 따른 영향을 제한할 방법을 모색 및 장려하는 것입니다. 다시 말해서, 보험 계약자가 정보를 제공하고 고객의 행동에 영향을 미칠 수 있어야 한다는 것입니다.

이를 효과적으로 수행하기 위해서는 고객의 현재 행동을 모니터링하고 분석하는 것과 동시에, 보장 대상이 되는 특정 행동과 리스크 간의 관계성을 심층적으로 파악할 수 있어야 합니다. 또한 고객을 보다 잘 이해해야 하며, 모든 일에 있어 고객을 중심으로 두고 운영 방식을 조정해야 합니다.

기술은 이러한 고객 중심성을 달성하는 과정에서 핵심적인 역할을 합니다. 모바일과 웨어러블 기술 및 사물 인터넷을 통해 개인과 기업 및 커뮤니티가 긴밀히 연결되면서, 현재 노출된 리스크 및 이들의 행동이 리스크에 미치는 영향력에 대한 데이터와 인사이트를 더 많이 확보할 수 있게 됐습니다. 만일 보험사가 새로운 디지털 채널을 개설하여 고객으로부터 이러한 데이터를 수집하고, 이를 실시간으로 분석하며 리스크 감소 시 인센티브를 제공한다면, 리스크를 적극적으로 줄이고 손실을 최소화할 수 있는 긍정적인 피드백 루프를 구축하게 될 것입니다.

몇 년 전이라면 이러한 말이 허무맹랑하게 들렸을지도 모르지만 지금은 일부 보험사들이 이미 이러한 접근 방식을 취하고 있습니다. 자동차 보험사의 경우 차량에 텔레매틱스를 적용하여 고객의 주행 스타일을 모니터링하고 있습니다. 주로 머신 러닝 기술을 사용해 과속이나 급제동과 같은 행위를 식별하여 보험 계약자의 안전 운전 여부를 점수로 평가합니다. 이 평가 결과는 곧 보험료 산정에 반영되는데, 안전 운전자에게는 보다 저렴한 가격에 보험을 제공하게 됩니다.

영국의 Vitality 보험사는 고객이 건강 및 신체 관리에 적극적으로 참여하도록 장려하는 건강 보험 정책을 제공했습니다. 스마트폰이나 웨어러블 장치를 통해 자신의 일일 신체 활동을 추적하는 데 동의하는 고객에게 할인과 보상을 제공한 것입니다. 현 상황에서 이러한 데이터는 보험 계약자의 행동에 관련된 충분한 인사이트를 제공할 것이며 보험사는 향후 일어날 팬데믹 사태에 보다 효과적으로 대처할 수 있게 될 것입니다.

다른 보험 분야에 이와 유사한 솔루션을 적용하는 것은 그리 어렵지 않은데, 가령 IoT 센서를 사용해 홍수 대비 상태를 적극 점검하여 겨울 폭풍으로부터 집을 안전하게 보호하거나, 홍수 위험 지역의 가구에 파라메트릭(parametric) 제품을 제공하거나, 회사의 사이버 보안 인프라를 모니터링하여 데이터 침해 리스크를 완화하는 것 등이 있습니다.

이들 잠재적 솔루션의 공통 요인은 바로 데이터를 수집, 분석 및 활용하는 사용자의 역량에 달려 있다는 것입니다. 보험사는 완전한 고객 중심 접근법을 도입하고 리스크, 행동 및 인센티브 간의 복잡한 관계성을 제대로 파악할 수 있도록 고급 분석과 AI 및 머신 러닝을 능숙하게 다루어야 합니다.

고객 중심주의 로드맵

위에서 살펴본 것처럼, 이렇게 고객 중심 기업으로 완벽히 거듭나는 것은 하룻밤 새에 달성할 수 없는 일입니다. 그러나 다행히도 그럴 필요가 없습니다. 기후 변화가 가속화되고 있지만 이는 점진적인 변화일 뿐이며 팬데믹이 매일 발생하는 것도 아닙니다. 또한 자율주행차가 도로를 점유하기까지는 수년이 걸릴 것입니다. 앞으로 보험사는 이러한 문제에 대한 해결책을 찾아낼 것입니다. 리스크가 진화하면 보험 상품도 그에 맞게 진화해야 하기 때문입니다.

보험사는 지금 바로 여정을 시작해야 합니다. 변화하는 현실에 적응하기 위해서는 고객 중심 접근 방식을 위한 토대를 구축하고, 기회가 다가왔을 때 능동적으로 대처할 수 있도록 프로세스와 플랫폼을 구축해야 합니다.

특히, 모르는 부분은 알 길이 없다는 것을 인정하는 것이 중요합니다. 미래는 불확실성으로 가득 차 있으며, 코로나19와 같은 돌발 사태로 인해 무엇이 가능한 지에 대한 사람들의 인식은 언제라도 변화할 수 있습니다.

최선의 전략은 접근 방식에 불확실성을 포함시켜 예기치 않은 사건이 발생했을 때 즉시 대응할 수 있는 역량을 갖추는 것입니다. 실질적인 측면에서 보면, 이는 디지털 제품 개발과 고객 경험에 애자일 접근 방식을 도입하여 새로운 아이디어를 실험하고, 문제가 있을 때 실패를 조기에 파악하며, 고객의 요구에 부합하는 솔루션을 찾았을 때 이를 신속히 반복할 수 있는 능력을 말합니다. 코로나19는 변화하는 상황에 신속하게 대응할 것을 요구하고 있습니다. 일반적으로 몇 달이 걸리던 프로세스를 이제는 수일 내지 수 주 내에 실행해야 하는 것입니다.



“보험사는 고급 분석과 AI 및 머신 러닝 기술을 능숙하게 다루어야 합니다.”



“보험사는 분석
프로세스를 민첩하고
빠르게 수행할 수
있는 역량을 갖춰야
합니다.”



위에서 논의한 대로, 데이터와 분석은 모든 고객 중심 전략의 핵심이 되어야 하며 이러한 애자일 접근방식은 특히 분석 중심의 프로젝트에 적용할 수 있습니다. 문제를 해결할 적절한 기술 조합을 선택하는 과정에는 상당한 시행착오가 뒤따를 수 있습니다. 특히 AI 및 머신 러닝 솔루션 개발은 본질적으로 매우 실험적이기에, 다수의 반복을 통해 특정 문제에 적용할 최적의 모델을 발굴하여 훈련시켜야 합니다.

첫 번째 단계는 변화하는 환경이 필요로 하는 속도에 맞춰 디지털 의사결정에 대한 분석 기반의 인사이트를 도출하는 분석 플랫폼을 구축하는 것입니다. 또한 기업이 직면하는 모든 문제를 해결하는 데 필요한 다양성을 제공할 수 있도록 전형적인 통계 모델링에서부터 AI, 머신 러닝, 예측과 시나리오 계획 및 수학적 최적화에 이르기까지 포괄적인 분석 기술을 지원해야 합니다. 더불어, 보험사가 신속하게 움직여 분석 프로세스에 민첩성과 속도를 더할 수 있도록 전체 플랫폼을 설계해야 합니다.

이 플랫폼이 일단 구축이 되고 나면 보험사는 전환 여정을 시작하고, 앞으로 있을 복잡한 변경 사항을 탄력적이고 지속적으로 제공할 수 있게 됩니다. 실행 가능한 첫 번째 단계는 성과가 낮은 항목부터 시작하는 것인데, 기존의 비즈니스 프로세스에 분석을 적용하여 지능적 의사 결정을 단기적으로 지원하는 것입니다.

일례로, 코로나19 사태로 인해 보험업계에서는 고객 센터의 상담 수요가 갑작스럽게 급증하는 비상사태에 대비하여 자사의 일선 디지털 고객 서비스 채널을 긴급히 개선해야 할 필요성이 대두되었습니다.

다수의 기업에서는 고객의 문의 사항을 해결하기 위해 임원진까지 발 벗고 나서며 “전원 돌격” 태세에 돌입하였습니다. 팬데믹 사태가 마무리될 때까지는 다른 업무를 무기한 보류하겠다는 전략입니다.

보험사들은 분석 중심의 접근 방식을 채택함으로써 콜센터에 물린 업무량을 완화함과 동시에 고객 서비스의 속도와 품질을 개선할 수 있을 것입니다. 그 방식은 다음과 같습니다.

- 자연어 처리(NLP)와 텍스트 분석을 통해 고객의 이메일이나 챗봇 메시지에 담긴 주제를 식별하고 긴급성에 따라 우선순위를 지정하여 이를 가장 적합한 고객 서비스 담당자에게 할당하는 식으로 문의를 분류할 수 있습니다.
- 의사 결정 자동화 모델을 통해 고객의 소통 이력을 분석하고 차선책을 제안함으로써 고객에게 더 나은 조언을 제공하고 문의 전화를 더 빠르게 처리할 수 있습니다.
- 인력 최적화 모델을 통해 상담 센터의 활동 패턴을 분석하고 향후 쿼리 및 보험금 청구를 처리하는데 필요한 인원을 예측함으로써 보다 스마트하고 동적인 인력 계획을 구축할 수 있습니다.

당장의 수요를 넘어 중앙집중식 분석 플랫폼을 사용함으로써 기존의 모델 기반 프로세스를 조율 및 개선할 수 있습니다. 가령, 새로운 AI 및 머신 러닝 기술을 사용하여 보다 스마트한 방식으로 스트레스 테스트를 수행하고 what-if 분석을 통해 규제 자본 준비금 관리를 최적화하는 것입니다.

길게 보자면, 데이터 사이언스팀은 이 플랫폼을 통해 비즈니스 리모델링 과정에서 발생하는 보다 크고 장기적인 문제를 해결하게 될 것입니다. 예를 들어 성숙한 데이터 전략을 이미 갖추고 있는 회사의 경우 코로나19가 세계를 강타한 이후로 자사에서 확보한 인사이트를 활용하여 미래의 시나리오를 구축하는 데 도움이 되는 자산을 생성할 수 있을 것입니다. 이들은 업계에서 상당한 경쟁 우위를 점하게 될 것입니다.

보험사는 시와 기타 고급 분석 기술을 채택함으로써 보다 선제적인 접근 방식을 통해 리스크를 예측 및 관리할 수 있게 될 것입니다. 그러나 한편으로는 시가 보험업계의 운영방식에 미치는 영향도 고려해야 합니다. 현재 사람의 손을 필요로 하는 다수의 업무가 곧 자동화될 것입니다. 즉, 현재의 인력들이 새로운 역할로 전환될 것이므로 비즈니스 가치를 생성할 또 다른 방식을 모색해야 할 것입니다. 물론 디지털 혁신이 모든 문제에 대한 해답은 아니지만, 보다 발전된 디지털 기술을 보유한 보험사가 보다 일관된 고객 서비스를 제공하는 것은 분명합니다.

궁극적으로 보험사는 시와 인간의 전문지식을 결합하여 새로운 운영 모델을 수립해야 합니다. 이는 리스크에 대한 개인화된 고객별 평가와 더불어, 리스크 완화 시 강력한 인센티브를 제공하는 것입니다.

이러한 행동과 인센티브는 비즈니스 영역에 따라, 그리고 리스크의 유형에 따라 달라질 것입니다. 예를 들어 팬데믹 위기 상황에서 상업 보험회사는 얼마만큼의 업무를 원격으로 처리할 수 있을까요? 재택근무 환경은 얼마나 잘 갖추어져 있을까요? 리스크를 완화하기 위해 기업이 통제할 수 있는 기타 요인은 무엇이며, 보험료를 낮추도록 장려하여 이러한 조치를 채택하도록 할 수 있을까요?

구체적인 내용은 사례마다 다르겠지만 리스크 관리 방식은 기본적으로 동일합니다. 바로 강력한 분석 모델을 활용하여 고객 행동을 파악하고 모니터링하여 위험한 활동을 최소화하고 손실을 방지하는 것입니다. 이렇게 긍정적인 피드백이 구축되고 나면 고객 중심 보험의 진정한 가치가 실현될 것입니다.

결론

본 백서에서는 고객 서비스 개선을 목적으로 고객 데이터를 분석하는 좁은 의미의 관점은 물론, 좀 더 넓은 의미로 봤을 때 향후 수십 년간 업계가 겪게 될 광범위한 변화의 관점에서 고객 중심 보험사의 개념에 대해 알아보았습니다.

이에 따라 내린 결론은, 팬데믹 창궐이나 기후 변화와 같이 진화하는 특성을 지닌 리스크의 규모 확대와 더불어 자율주행차와 같은 AI 기반 기술의 변화하는 특성이 현재의 보험 모델을 근본적으로 재구성하도록 촉구하고 있다는 것입니다. 대체로 리스크가 매우 크고 잠재적 손실이 광범위하기 때문에 보험사가 이를 보장하기가 어려울 것입니다. 안전망으로서의 사회적 역할을 해내지 못하게 되는 셈입니다.

그러므로 보험사들은 보상보다 예방에 중점을 두는 새로운 운영 모델로 전환해야 할 것입니다. 예를 들어 안전 운행을 위해 차량 텔레매틱스를 사용하거나 건강한 라이프스타일을 위해 웨어러블 기술을 사용하는 것은 모든 보험사가 도입해야 하는 첫 번째 전략입니다. 여기에는 기술과 고급 분석을 사용하여 고객의 활동을 모니터링하고, 기회를 식별하여 리스크를 줄이며, 그에 맞게 고객의 행동에 영향을 주는 것이 포함됩니다.

SAS는 보험사가 이러한 혁신적 접근 방식을 위한 토대를 마련하고 고객 중심의 진정한 의미를 실현함과 동시에, 고객 센터의 지능형 의사 결정에 분석 기술을 도입함으로써 단기적으로 빠른 성과를 거둘 수 있도록 도울 것입니다.

“보험사는 시와 인간의 전문지식을 결합하여 새로운 운영 모델을 수립해야 합니다.”

“이렇게 긍정적인 피드백이 구축되고 나면 고객 중심 보험의 진정한 가치가 실현될 것입니다.”



