



Business Contacts

진봉재 Partner | Leader
bong-jae.jin@pwc.com

김기은 Partner
gee-eun.kim@pwc.com

삼일PwC경영연구원

곽호경 수석연구위원
hokyung.kwak@pwc.com

최재영 경영연구원장
Jaeyoung.j.choi@pwc.com

보험의 미래 2030 (Next in Insurance 2030)

들어가며

2026년 현재 보험산업은 예측 가능한 위험과 안정적 성장이라는 기존 전제가 더 이상 유효하지 않은 환경에 직면하고 있다. 팬데믹 이후 공급망 교란, 지정학적 갈등 심화, 인플레이션, 극단적 기후현상 등이 중첩되면서, 보험사가 직면한 리스크는 개별 사건의 집합을 넘어 상호 연동된 구조적 불안정으로 확장되고 있다.

PwC는 최근의 변화가 단기적 충격에 그치지 않고, 복합 불확실성의 상시화, 기술 혁신, 보험 접점 및 판매구조 재편, 환경·사회적 리스크 확대 등과 맞물리며 보험산업의 구조 변화를 가속화하고 있다고 진단한다. 이러한 변화는 보험사의 인수 환경과 수익 구조, 운영 체계 전반의 변동성을 높이고 있으며, 보다 넓고 복합적인 위험을 전제로 한 대응 역량을 요구하고 있다.

따라서 보험산업은 불확실성을 일시적 충격이 아니라 경영과 전략 전반에 지속적으로 영향을 미치는 기본 환경으로 인식하고, 이에 대응하는 방향으로 운영 체계를 전환할 필요가 있다. 이러한 관점에서 보험사는 현재의 환경 변화를 단기적 충격에 대한 대응 차원을 넘어, 시장 구조와 기술 체계, 밸류체인 전반의 변화까지 함께 반영하는 중장기 과제로 바라볼 필요가 있다.

**환경·사회적 리스크 등
보험산업에 중대한 영향을
미치는 요인들의 파급력이
확대되며, 구조적 변화를
이끌고 있음**

보험산업을 둘러싼 환경 변화

보험업계가 장기간 전제로 삼아 온 예측 가능한 리스크 산정과 안정적 성장의 기반은 빠르게 약화되고 있다. 2020년대 들어 각종 위기 요인이 반복적으로 누적되어 왔으며, 코로나19 팬데믹을 거쳐 최근에는 기존 국제 정치·질서의 약화, 심각한 공급망 교란, 지정학적 갈등 확대에 의한 군사적 충돌, 인플레이션의 심화, 그리고 이례적인 수준의 극단적 기후현상 등이 복합적으로 전개되고 있다.

최근 발생한 일련의 위기 상황은 단기적 충격에 그치지 않고, 보다 장기적인 구조 변화의 일부로 이해될 필요가 있다. PwC는 복합 불확실성의 상시화, 기술 혁신, 보험 접점 및 판매구조의 재편, 환경·사회적 리스크 등 보험산업에 중대한 영향을 미치는 요인들의 파급력이 갈수록 커지고 있다고 진단한다.

이러한 변화는 보험사가 직면한 리스크 환경의 예측 가능성을 낮추고 구조적 불안정성을 심화시키고 있으며, 이에 따라 보험사는 보다 광범위하고 복합적인 리스크를 인수해야 하는 상황에 놓이고 있다. 이러한 흐름은 보험산업의 시장 구조와 운영 방식, 기술 체계, 그리고 밸류체인 전반에 걸친 근본적 재편으로 이어지고 있으며, 이에 따라 보험업계의 체계적 대응 필요성도 더욱 커지고 있다.

보험산업의 근본 구조를 뒤흔드는 중대 변화

복합 불확실성 상시화

- 보험업계의 운영 환경은 단일 충격에 대한 일시적 대응 국면을 넘어, 복합적 불확실성이 상시화되는 구조로 전환되고 있음
- AI 혁신 가속, 지정학적 갈등 심화, 규제 부담 확대, 인력 운영 방식 변화, 데이터·보안 리스크 증대 등의 변화에 직면
- 운영 효율화와 회복탄력성 확보가 중요한 과제로 부각되며, 기존의 분절적 대응이나 일시적 보완책만으로 변화의 속도와 복잡성에 대응하기 어려움

기술 혁신

- AI 등 기술 혁신은 금융산업 전반에서 데이터 기반 의사결정, 고객 접점의 비대면화, 업무 자동화 등을 가속화하며 사업 운영 방식과 경쟁 구도를 재편
- 특히 보험산업에서는 리스크 평가, 가격 산정 정교화, 상품 설계 및 언더라이팅의 고도화, 청구·보상 프로세스 효율화 등 보험사의 전통적 운영모델에 구조적 변화를 촉진

보험 접점·판매구조 재편

- 디지털 채널의 확산과 임베디드 보험의 확대는 보험산업의 전통적 판매채널 우위를 약화시키고 있음
- 소비자가 접근할 수 있는 상품과 가입 경로는 더욱 다양해지고 있으며, 시장 진입 장벽도 점차 낮아지고 있음
- 이러한 변화는 기존 보험사가 보유해 온 시장 지배력과 유통 우위를 점차 약화시키는 방향으로 작용

환경·사회 리스크 심화

- 기후위기, 대형 재난, 사이버범죄, 사회적 불확실성 증대 등은 손실 발생 빈도와 규모의 변동성을 높이고 있음
- 이러한 환경·사회적 리스크의 확대는 보험사에 리스크 인식 체계와 상품 전략, 인수심사, 손해관리 전반의 재정비가 요구됨
- 이에 따라 보험사는 리스크 예측 및 가격 산정 역량을 고도화하는 한편, 예방 중심의 고객 지원과 지속가능성 관점을 반영한 사업 운영 체계를 강화해야 하는 상황에 놓여 있음

자료: PwC Global(2025), 'Insurance 2030: What's your future?'

변화의 스펙트럼

보험사의 변화 대응 모델은 점진적 변화, 기술·데이터 기반 혁신, 고객 중심 모델 내재화, 보험 가치 재정의 4단계로 구분

보험사들은 이러한 도전에 대응하는 과정에서 여러 방식의 변화를 모색하게 되며, 그 대응 양상은 크게 ①점진적 변화, ②기술·데이터 기반 운영 혁신, ③고객 중심 모델의 내재화, ④보험 가치 재정의의 네 가지 모델로 구분될 수 있다. 보험사가 성장, 고객 확보, 운영 효율성 제고 등을 위한 최적의 방안을 모색하는 과정에서, 실제로는 이 네 가지 모델의 특성이 복합적으로 나타날 가능성이 크다. 따라서 해당 프레임은 상호배타적 유형 구분이라기보다, 보험사의 현재 위치와 지향 방향을 보여주는 변화 스펙트럼으로 이해하는 것이 보다 적절하다.

보험사 변화 모델별 주요 특성 비교

	1. 점진적 변화	2. 기술·데이터 기반 혁신	3. 고객 중심 모델 내재화	4. 보험 가치 재정의
모델 특성 및 지향점	<ul style="list-style-type: none"> 기존 사업 유지와 단기 대응 중심 반응적·부분적 개선이 이루어지며, 시장 내에서는 현상 유지형 사업자에 해당 	<ul style="list-style-type: none"> 운영 효율화와 고객경험 개선을 병행 계획된 전환과 기능별 고도화가 진행되며, 시장 내에서는 전환 추진형 사업자에 해당 	<ul style="list-style-type: none"> 고객 중심 운영모델의 전면적 내재화를 지향 전사 차원의 구조적 재설계가 이루어지며, 시장 내 차별화된 고객 중심 사업자로 자리매김 	<ul style="list-style-type: none"> 보험의 역할을 보상 중심에서 예방·완화 지원 중심으로 확장 생태계 기반 위험관리 체계와의 연계를 강화하며, 시장 내에서는 장기적 산업 진화 방향을 선도하는 사업자에 해당
고객 관계 및 제공 가치	<ul style="list-style-type: none"> 계약 유지 중심의 제한적 관계를 형성 표준화된 기본 보장을 제공 	<ul style="list-style-type: none"> 세분화된 고객군 대상 맞춤형 제안을 강화 세그먼트별 맞춤형 상품을 확대 	<ul style="list-style-type: none"> 고객 생애주기 전반을 관리하는 지속적 관계를 형성 통합형 개인화된 보장 패키지를 제공 	<ul style="list-style-type: none"> 고객의 상황과 맥락에 맞추어 위험 예방과 완화를 지원하는 관계를 지향 생활·거래 맥락과 연계되는 유기적 보장 제공
상품·유통 구조	<ul style="list-style-type: none"> 기존 설계사·전통 채널 중심의 유통 구조를 유지 	<ul style="list-style-type: none"> 디지털·다채널 접점을 확대 	<ul style="list-style-type: none"> 외부 접점과 연계된 오픈채널 기반의 연속적 가입·서비스 구조를 구축 	<ul style="list-style-type: none"> 다양한 거래·서비스 과정에 보험이 결합되는 구조로 발전
기술·데이터 운영체계	<ul style="list-style-type: none"> 일부 디지털화 수준에 머물며, IT는 유지보수 중심 기능을 수행 데이터는 제한적으로 분석되고 사후 활용 중심 	<ul style="list-style-type: none"> 클라우드·AI를 활용한 운영 개선이 본격화 IT는 전환 지원 기능을 수행 고객·시장 데이터를 활용한 세분화·추천이 강화 	<ul style="list-style-type: none"> 기술과 데이터가 고객경험·의사결정·운영 전반에 내재화 IT는 고객 중심 운영모델 실행의 핵심 인프라로 작동 센서·텔레매틱스·비정형 데이터 등의 통합 활용 	<ul style="list-style-type: none"> SI와 데이터가 생태계 연계, 예측, 제안·조정을 지원하는 핵심 기반으로 작동 IT는 보험의 역할 확장과 생태계 연계를 가능하게 하는 핵심 기반으로 작동 다양한 외부 접점과 데이터 연계를 바탕으로 예측·추천·조정 기능 고도화
리스크 관리 및 ESG 대응	<ul style="list-style-type: none"> 사고 이후 보상 및 손실처리 중심 ESG는 공시·기본 대응 수준에 머물 	<ul style="list-style-type: none"> 리스크 예측·완화 기능을 강화 기상·사이버 리스크 안내 등 실용적 대응을 수행 	<ul style="list-style-type: none"> 개별 고객·계약 단위의 선제적 리스크 관리와 예방을 강화 고객 행동 변화 유도 및 예방 지원을 확대 	<ul style="list-style-type: none"> 생태계 차원의 위험 예방·완화 지원으로 기능이 확장 공공·민간 협력과 연계된 사회적 리스크 대응 구조에 기여 가능
조직 운영 및 경쟁력	<ul style="list-style-type: none"> 기능별 운영이 분절적으로 이루어지고 인력 개발은 제한적 경쟁 우위는 가격과 기존 고객 유지에 의존 	<ul style="list-style-type: none"> 성과 중심 관리와 역량 개발을 강화 경쟁 우위는 효율성, 데이터 활용, 서비스 개선 등에서 확보 	<ul style="list-style-type: none"> 고객·설계사·대리점 등 주요 이해관계자 경험을 통합 관리 경쟁 우위는 고객 이해, 개인화, 통합 경험 등에서 형성 	<ul style="list-style-type: none"> 반복 업무 자동화와 고부가판단·조정·자문 기능 중심으로 인력 역할이 재편 경쟁 우위는 생태계 연계 역량, 예방 중심 서비스 설계, 위험관리 체계와의 연결성 등에서 형성

자료: PwC Global(2025), 'Insurance 2030: What's your future?'

점진적 변화 모델, 외부 변화에 선제 대응하기보다 기능 단위의 제한적 적응에 머무는 운영 모델을 의미

1. 점진적 변화 모델: '제한적·사후적 대응 중심'

점진적 변화 모델은 현재와 과거를 통틀어 다수의 보험사에서 관찰되어 온 대표적 운영 모델에 해당한다. 이 모델에서는 보험사가 외부 환경 변화에 대해 선제적으로 대응하기보다, 특정 기능이나 부문 단위에서 제한적으로 적응하는 양상이 주로 나타난다. 이에 따라 사회·기술·경제·환경·정치 요인의 변화가 기존 운영 방식의 제약을 지속적으로 드러내고 있음에도, 전반적인 변화는 제한된 범위 내에서 부분적으로 전개되는 경향이 있다.

이러한 운영 방식은 변화에 대해 신중하고 보수적으로 접근해 온 보험산업의 전통적 특성과도 맞닿아 있다. 과거와 비교할 때 일부 진전은 확인되지만, 차별화된 역량 구축이나 고객 기대 변화에 대한 대응은 대체로 제한적인 수준에 머무는 경우가 많다. 데이터 분석, 디지털 채널 및 자동화 채널의 개발, 외부 생태계와의 연계 역시 경쟁사 대비 뚜렷한 차별성을 형성하지 못하며, IT 또한 기존 시스템과 인력을 유지·보수하는 지원 기능으로 운영되는 양상을 보인다.

이 같은 특성은 상품 및 시장 측면에서도 일정한 한계로 이어질 수 있다. 법정 보장 요건이나 일반적인 보험 수요를 충족하는 기본적 수준에는 부합할 수 있으나, 상품 차별화 수준이 제한적인 만큼 보다 적합한 보장 제안과 차별화된 상품 구성을 제공하는 경쟁사와 비교할 때 상대적으로 취약성이 확대될 가능성이 있다.

점진적 변화 모델 개요

항목	내용
모델의 성격	외부 변화에 제한적으로 적응하면서 기존 사업의 연속성과 안정성을 우선하는 운영모델
변화의 중심축	전사적 전환보다는 기능별·부문별 개선이 중심이 되며, 변화는 부분적·사후적으로 이루어짐
시장 대응 방식	현상 유지형 사업자에 가깝고, 가격 경쟁과 기존 고객 유지에 상대적으로 의존
기대 효과/한계	단기적으로는 안정성과 관리 용이성이 있으나, 복합적 불확실성이 확대되는 환경에서는 차별화된 경쟁력 확보에 한계
다음 단계로의 이행 조건	최고경영진의 일관된 지원, 투자 자원 확보, IT와 데이터 기능의 전략적 전환 필요

자료: 삼일PwC경영연구원

**기존 사업의 안정성 유지에는
유효, 그러나 복합적
불확실성 하 차별화된 경쟁력
확보에는 한계**

또한 이는 잠재 고객과 파트너에게 뚜렷한 차별적 인식을 형성하지 못하게 하며, 결과적으로 시장 내 가격 중심 경쟁이 강화되는 방향으로 이어질 수 있다. 시장 전략 역시 특정 고객군을 대상으로 가격 경쟁력을 중심으로 기존 시장점유율을 방어하거나 일부 확대하는 방향에서 전개되는 경향이 강하다.

운영 측면에서는 보험금 청구와 같은 핵심 업무나 자동이체·셀프서비스와 같은 고객 서비스 영역 일부에서 현대화와 개선이 이루어질 수 있다. 다만 이러한 변화는 전사적 비전 아래 통합적으로 추진되기보다 개별 기능 단위의 개선에 머무는 경우가 많으며, 클라우드나 디지털 전환이 사업 전반과 운영구조에 미치는 영향을 통합적으로 반영하는 수준은 상대적으로 제한적이다.

손실 완화 및 예방 활동 역시 부분적 개선 수준에서 운영되는 사례가 많고, 비용 관리 또한 단기적 통제 중심으로 이루어지는 특성을 보인다. 이에 따라 데이터 활용을 통한 고객경험 고도화나 운영 전반의 구조적 혁신은 상대적으로 완만한 속도로 전개될 가능성이 있다. 아울러 이러한 전략은 충분한 투자 자원과 최고경영진의 일관된 지원이 수반되지 않을 경우, 변화의 지속성과 실행력 측면에서 구조적 제약을 노출할 수 있다.

인력 운영 측면에서도 임직원이 동일 기능 내에 장기간 머무르는 구조가 나타날 가능성이 있으며, 이는 개인의 전문성 확장뿐 아니라 조직 전반의 역량 축적과 발전에도 일정한 제약 요인으로 작용할 수 있다. 결과적으로 점진적 변화 모델은 기존 사업의 연속성과 안정성을 일정 부분 유지하는 데는 유효할 수 있으나, 복합적 불확실성이 상시화되는 환경에서 차별화된 경쟁력을 확보하는 데에는 상대적으로 한계를 가질 가능성이 크다.

기술·데이터 기반 혁신 모델,
다수 보험사가 채택하고 있는
현실적 전환 구간이나,
고객과의 통합적 연결에는
이르지 못한 단계

2. 기술·데이터 기반 혁신 모델: '기술 효율화 전환 본격화'

기술·데이터 기반 혁신 모델은 현재 보험산업 내에서 가장 현실적인 전환 구간으로, 상당수 보험사가 채택하거나 지향하는 운영모델로 이해할 수 있다. 보험사별 우선순위와 투자 수준에 따라 진전 속도에는 차이가 있으나, 전반적으로는 기술과 데이터를 바탕으로 기존 사업 및 운영체계를 고도화하고 운영 효율성과 고객 대응력을 함께 높여가는 단계로 볼 수 있다. 이는 운영 효율성 제고와 고객경험 개선을 병행하면서 기존 사업모델을 고도화하는 단계라는 점에서 점진적 변화 모델과 구별된다.

이 단계에서는 기술을 활용해 사업의 회복탄력성, 보안성, 비용 효율성을 높이는 동시에 운영 효율성과 고객경험을 함께 개선하는 특성이 나타난다. 이 단계에서는 고객경험 전반의 재설계와 함께 기술 역량 강화, 채널 다변화, 고객 서비스 고도화가 상호 연계되는 구조가 형성된다. 또한 핵심 운영 영역의 효율화와 리스크 관리 체계의 정비를 병행함으로써 수익 확대, 사업 혁신, 성장, 회복탄력성 확보를 함께 추진하는 특징을 보인다.

유통 측면에서는 통합적·다채널형 고객 접점이 확대되며, 자동차·금융·헬스케어·플랫폼 기업 등 외부 파트너와의 연계를 통해 보험 제안·가입 기능이 다양한 서비스 접점에 결합되는 특성이 나타난다. 임베디드 보험(Embedded Insurance) 역시 이러한 흐름을 대표하는 주요한 확장 형태로 볼 수 있다.

기술·데이터 기반 혁신 모델 개요

항목	내용
모델의 성격	기술과 데이터를 활용해 기존 사업 및 운영체계를 고도화하면서 효율성과 고객 대응력을 함께 높여가는 현실적 전환 모델
변화의 중심축	운영 효율화와 고객경험 개선이 동시에 추진되며, 디지털 채널, 데이터 기반 의사결정, 클라우드·AI 활용이 본격화
시장 대응 방식	전환 추진형 사업자에 해당하며, 경쟁 우위는 운영 효율, 데이터 활용 역량, 서비스 개선 능력에서 형성
기대 효과/한계	수익성, 회복탄력성, 고객경험 측면의 개선 효과가 크지만, 여전히 기존 사업모델의 고도화 수준에 머무를 가능성이 있음
다음 단계로의 이행 조건	기술 활용을 가능 혁신 수준에 머무르지 않고, 상품 설계·서비스 제공·조직 운영 전반의 고객 중심 재편으로 연결해야 함

자료: 삼일PwC경영연구원

**운영 효율화와 고객경험
개선을 병행하며,
기술·데이터를 바탕으로
고도화된 고객 중심 모델로의
이행 기반을 마련하는 단계**

상품과 서비스 측면에서는 소비자 및 시장 데이터를 바탕으로 고객군을 보다 정교하게 세분화하고, 이에 기반한 맞춤형 보장 설계와 제안 기능이 강화되는 특성을 보인다. AI를 활용한 추천 체계와 셀프서비스 기능은 고객 편의성을 높이는 수단으로 활용되며, 보험 갱신 절차의 간소화와 고객 커뮤니케이션의 고도화 역시 고객 유지율 제고를 위한 주요 과제로 다뤄진다. 이 단계에서는 고객 점점 전반의 경험을 연속적이고 일관되게 설계·관리하는 특성이 강화된다.

기술·데이터 기반 운영 혁신이 구체화되는 과정에서는 유연한 기술 기반과 전략적 기능을 수행하는 IT 조직의 역할도 함께 확대된다. 민첩한 사업 운영과 파트너 연계 강화를 위해 클라우드 기반 운영체계가 활용되며, 다양한 정보 자산을 통합적으로 관리·활용할 수 있는 기반이 마련된다. 또한 신계약, 수수료, 증권 관리, 보험금 청구 등 핵심 시스템 전반의 최신 정보를 중앙 저장소에서 통합적으로 관리·활용하는 데이터 체계를 바탕으로 보다 정교한 의사결정 기반이 형성된다. AI 활용 또한 초기 적용부터 운영 이후 성과 관리까지 포함하는 체계적 운영 방식으로 정착되는 특성을 보인다.

기술·데이터 역량의 강화는 리스크 관리와 ESG 대응에서도 보다 선제적이고 예방 중심의 접근을 가능하게 하는 기반으로 작용한다. 이 단계에서는 기상 재해나 사이버 공격 등 잠재적 사고 가능성에 대한 사전 안내와 손실 예방 정보 제공이 강화되며, 관련 리스크를 보다 예측 가능하고 관리 가능한 대상으로 다루는 경향이 뚜렷해진다.

조직 운영 측면에서도 단순한 업무량보다 생산성 향상과 성과 창출을 중시하는 경향이 강화되며, 이에 따라 새로운 역량 축적을 지원하는 경력 경로와 학습 체계의 중요성도 함께 높아진다. 결과적으로 기술·데이터 기반 혁신 모델은 운영 효율화와 고객경험 개선을 병행하면서, 보다 고도화된 고객 중심 모델로의 이행 기반을 마련하는 단계로 이해할 수 있다.

고객 중심 모델 내재화,
기술·데이터 기반 운영 혁신이
보다 진전된 형태로,
운영모델 전반이 고객 중심
원칙에 따라 재편되는 단계

3. 고객 중심 모델 내재화: '통합적 고객 중심 운영 내재화'

고객 중심 모델 내재화는 기술·데이터 기반 운영 혁신이 한 단계 더 진전된 형태로, 보험사의 운영모델 전반이 고객 중심 원칙에 따라 재편되는 단계를 의미한다. 이는 일부 기능의 개선이 아니라 상품 설계, 서비스 제공, 리스크 관리, 조직 운영 전반의 중심축이 고객으로 이동하는 구조적 전환이라는 점에서 의미가 있다. 현재는 일부 글로벌 선도 보험사를 중심으로 이러한 전환이 본격화되고 있으나, 산업 전반에서는 아직 선도적 단계로 볼 수 있다.

이 단계의 핵심은 상품 설계의 출발점을 보험사 내부 기준이 아니라 고객에 두는 데 있다. 보험사는 고객의 생애주기와 수요 변화에 맞추어 보장, 서비스, 지원을 통합적으로 설계·제공하고, 판매 단계부터 개인별로 최적화된 통합형 보험 패키지를 제안하게 된다. 이에 따라 상품, 서비스, 지원은 하나의 연속된 경험으로 연결되며, 고객이 보험을 이해하고 이용하는 과정에서 발생하는 불편과 마찰도 줄어들게 된다.

이 과정에서는 보험사와 고객의 이해관계 역시 보다 긴밀하게 연결된다. 보험사와 고객의 이익이 별개의 목표로 작동하기보다, 동일한 가치 창출 구조 안에서 함께 조정되고 실현되는 경향이 강해지며, 이에 따라 보험사의 운영체계도 고객에 대한 이해와 맞춤형 제공을 중심으로 재설계된다.

고객 중심 모델 내재화 모델 개요

항목	내용
모델의 성격	보험사의 운영모델 전반이 고객 중심 원칙에 따라 재편되며, 상품·서비스·리스크 관리·조직 운영의 중심축이 고객으로 이동하는 단계
변화의 중심축	기술과 데이터가 효율화 수단을 넘어 고객 이해와 맞춤형 제공을 실질적으로 가능하게 하는 기반으로 기능
시장 대응 방식	차별화된 고객 중심 사업자로 인식되며, 고객 생애주기 전반을 관리하는 지속적 관계를 형성
기대 효과/한계	개인화된 보장 설계, 통합적 경험 제공, 선제적 리스크 관리 등의 효과가 나타날 수 있으나, 산업 전반에서는 아직 선도적 단계에 가까움
다음 단계로의 이행 조건	개별 고객·계약 단위의 예방을 넘어, 외부 생태계와 연계된 위험 예방·완화 구조로 보험의 기능을 확장할 필요가 있음

자료: 삼일PwC경영연구원

**기술·데이터와 파트너십,
생태계 연계를 바탕으로 고객
접점과 보험 제공 방식을
통합적으로 재편하는 것이
핵심**

이러한 운영모델을 실제로 가능하게 하는 핵심 기반은 기술과 데이터다. 보험사와 파트너사는 개인·기업 고객, 일반 사업자, 설계사, 대리점 등 다양한 이해관계자를 대상으로 AI 기반 보험·금융 도구, 디바이스, 플랫폼을 제공하고, 이를 통해 필요한 정보를 보다 쉽게 확인하고 보험 서비스를 보다 편리하게 이용할 수 있는 환경을 조성한다.

또한 고객의 니즈, 행동, 리스크 프로파일을 지속적으로 파악하기 위해 관련 플랫폼과 애플리케이션(이하 앱), IoT 기반 디바이스 등에서 생성되는 데이터가 보험사와 파트너사 사이에서 폭넓게 공유·활용되는 체계도 확대된다. 텔레매틱스, 센서·웨어러블 기기, 외부 제휴 생태계 등에서 확보되는 다양한 소비자 관련 데이터를 활용함으로써 보장 설계의 개인화 수준이 높아지고, 서비스 제공 과정의 연속성과 정합성도 함께 강화된다. 이와 함께 클라우드와 다양한 기술을 통해 확보한 운영 유연성은 혁신의 실행 속도와 운영 효율을 높이고, 비용 절감과 가격 경쟁력 제고에도 기여한다.

이 과정에서 생태계 연계와 파트너십의 중요성도 함께 커진다. 임베디드 보험, 외부 플랫폼 연계, 파트너십 확대 등을 통해 다양한 고객 접점이 유기적으로 연결되면서 보험사는 새로운 사업 기회를 확보하고 시장 확장의 기반도 넓힐 수 있게 된다. 즉, 고객 중심 모델 내재화는 보험사 내부 운영의 변화에 그치지 않고, 고객이 보험을 접하고 이용하는 외부 접점과 생태계 전반의 재편으로도 이어진다.

이러한 변화는 상품과 서비스의 제공 방식에도 직접적인 영향을 미친다. 고객은 모바일 앱, 온라인 플랫폼, 결제·커머스 서비스 등 일상적인 디지털 접점을 통해 AI 기반 보험·금융 도구를 활용하게 되며, 이를 바탕으로 자신의 상황에 맞는 보험 및 금융 패키지를 추천받고 가입과 이용 과정에서도 보다 간편한 경험을 하게 된다.

또한 고객이 직접 구매를 선택하는 경우에도 상담 기록, 챗봇 대화, 소셜미디어 반응 등 다양한 상호작용 데이터가 통합적으로 파악되기 때문에, 설계사와 브로커도 고객의 상황과 수요를 보다 신속하고 정밀하게 파악해 대응할 수 있게 된다. 소비자뿐 아니라 설계사, 대리점 등 주요 이해관계자의 경험 전반을 상시적으로 측정·관리하는 체계가 병행되며, 이는 고객 경험의 정교화와 운영 품질 개선을 뒷받침하는 기반으로 작용한다.

**보험산업의 운영 기준이 고객
맞춤형 가치 제공과 선제적
리스크 관리 중심으로
이동하는 핵심 전환 단계**

언더라이팅과 리스크 관리 방식도 한층 고도화된다. 보험 견적 산출은 AI 기반 상호작용을 중심으로 이루어지는 비중이 높아지고, 보험 인수 결정 역시 보험사가 축적한 고객 정보와 고객으로부터 직접 수집한 다양한 데이터를 바탕으로 이루어진다. 이 과정에서 데이터는 사고 발생 이후 손실을 처리하는 데 그치지 않고, 리스크 노출 자체를 줄일 수 있는 개별화된 상품 설계와 사전적 관리에 활용된다. 그 결과 보험은 개별 고객과 계약 단위의 리스크를 사전에 파악하고 예방·관리하는 수단으로서의 성격이 일부 강화된다.

이러한 변화는 소비자와 보험사 모두에게 구조적 효과를 가져올 수 있다. 소비자에게는 보다 정교한 보장 설계와 보험료 부담 완화로 이어질 수 있고, 보험사에게는 사고 건수와 손해액 감소, 수익성 개선, 평판 제고 등의 효과로 연결될 수 있다. 또한 기후, 환경, 고객 행동, 건강 등 다양한 리스크와 관련된 정보와 대응 인사이트의 공유가 보다 체계적으로 이루어지면서 예방 및 완화 활동을 뒷받침하는 기반도 강화된다. 나아가 이러한 정보 공유와 대응 체계의 고도화는 기상 재해나 사이버범죄 등과 같은 리스크에 대응하기 위한 공공-민간 협력의 확대와 구체화로 이어질 가능성도 있다.

조직 운영 측면에서도 변화가 수반된다. 이 단계에서는 생산성과 성과 창출이 더욱 중시되며, 이에 따라 새로운 역량 축적을 지원하는 직무 전환과 역량 개발 체계의 중요성도 커진다. 많은 경우 이러한 변화는 지속적인 학습과 재교육을 수반하며, 이는 조직의 지식 기반을 넓히고 우수 인재를 유지하는 동시에 새로운 인재를 유치하는 기반으로 작용할 수 있다.

고객 중심 모델 내재화는 기술과 데이터를 바탕으로 고객 이해, 상품 설계, 서비스 제공, 리스크 관리, 조직 운영 전반을 고객 중심으로 통합 재편하는 단계이다. 이는 보험산업의 운영 중심축이 보험사 내부 효율 중심에서 고객 맞춤형 가치 제공과 선제적 리스크 관리 중심으로 이동하는 핵심 전환 단계로 볼 수 있다.

**보험 가치 재정의 모델,
보험의 역할 자체를 사전
예방과 리스크 완화 지원
중심으로 확장하는 가장
진전된 단계**

4. 보험 가치 재정의 모델: '예방 중심 보험으로의 진화'

보험 가치 재정의 모델은 고객 중심 운영모델의 내재화를 토대로, 보험의 역할 자체를 사후 보상 중심에서 사전 예방과 리스크 완화 지원 중심으로 확장하려는 가장 진전된 단계에 해당한다. 이는 가장 선도적인 보험사들이 장기적으로 지향하는 미래형 모델로, 보험산업의 장기 과제로 보는 것이 보다 현실적이다.

이 단계는 사전적 예방을 지향한다는 점에서는 고객 중심 모델 내재화 단계와 맞닿아 있으나, 예방의 수준과 범위에서는 분명한 차이를 가진다. 고객 중심 모델 내재화 단계의 예방이 데이터와 기술을 활용해 개별 고객 또는 계약 단위의 리스크를 사전에 파악하고 관리하는 수준에 머문다면, 보험 가치 재정의 모델의 예방은 다양한 외부 주체와의 연계를 통해 리스크의 발생 원인과 피해 규모를 구조적으로 낮추는 방향으로 확장된다. 다시 말해, 전자가 고객 단위 예방의 고도화라면, 후자는 생태계 차원의 위험 예방과 완화로 보험의 기능이 확장되는 단계라고 볼 수 있다.

이 단계에서 보험사는 다양한 파트너와의 연계를 바탕으로 생태계 기반 위험관리 체계에 참여하게 된다. 파트너십은 선택적 수단이 아니라 핵심 전략 축으로 자리 잡으며, 보험은 다양한 거래와 서비스 과정에 연계되는 방향으로 발전한다. 이 과정에서 고도화된 SI는 전면에 드러나기보다 후단에서 작동하면서 고객의 수요를 선제적으로 감지하고, 상황에 맞는 보장 수준과 관리 방안을 보다 정교하게 제안·조정하는 역할을 수행하게 된다.

보험 가치 재정의 모델 개요

항목	내용
모델의 성격	보험의 역할이 개별 계약 단위의 보장과 보상을 넘어, 예방과 리스크 완화 지원까지 확장되는 가장 진전된 미래형 모델
변화의 중심축	보험이 독립적 상품에 머무르지 않고, 다양한 거래·서비스 맥락과 생태계 기반 위험관리 체계에 연계되는 방향으로 진화
시장 대응 방식	산업 진화 방향을 선도하는 사업자로 자리매김하며, 생태계 연계 역량과 예방 중심 가치 창출 능력이 핵심 경쟁력으로 부상
기대 효과/한계	위험 예방과 완화 지원, 새로운 접점 확보, 산업 간 연계 확장 등의 가능성이 있으나, 산업 전반의 일반화보다는 장기적 관점에서 접근이 필요한 과제
다음 단계로의 이행 조건	사실상 최종 지향점에 가까우며, 제도·기술·데이터 거버넌스·생태계 협력 구조의 성숙이 함께 뒷받침되어야 함

자료: 삼일PwC경영연구원

**궁극적으로 보험의 역할이
다양한 외부 주체와 연계된
위험 예방·완화 지원 체계로
확장**

이와 함께 보험사는 축적된 데이터와 분석 역량을 바탕으로 고객뿐 아니라 지역사회, 정부, 민간기관과의 협력 속에서 자연재해, 사이버 위협, 건강 위험 등 다양한 리스크의 예방과 완화를 위한 협력 구조에 기여하는 주체 중 하나가 될 수 있다. 이에 따라 보험의 역할도 사고 이후 손실을 보전하는 데 그치지 않고, 위험 발생 이전의 예방과 완화를 지원하고 위험관리 체계의 고도화에 기여하는 방향으로 확장된다. 이러한 변화는 공공·민간 협력의 고도화, 조기경보 체계의 발전, 새로운 위험 이전·공유 메커니즘의 정교화에도 맞물려 전개될 가능성이 있다.

보험의 제공 방식 역시 달라진다. 소비자는 보험사 채널뿐 아니라 다양한 디지털 접점과 외부 서비스 맥락 속에서 필요한 보장을 보다 자연스럽게 탐색하고 선택할 수 있게 되며, 보험은 독립적인 상품으로 판매되는 데 그치지 않고, 다양한 생활·거래 맥락 속에 결합되는 성격을 띠게 된다. 동시에 사람의 자문이나 조언이 중요한 영역, 또는 표준화하기 어려운 복합적 보장 수요가 있는 경우에는, 전문 자문 인력이 고객 지원 관점에서 위험관리와 보장 구조 설계 전반을 아우르는 종합적 관리 역할을 수행하게 된다.

조직과 업무 방식에도 변화가 뒤따른다. 반복적이고 정형화된 업무의 상당 부분은 자동화되고, 인력은 보다 복합적이고 고부가가치의 판단·조정·자문 역할에 집중하게 된다. 이에 따라 보험사의 경쟁력은 데이터 해석 역량, 파트너십 조정 능력, 예방 중심 서비스 설계 역량, 공공·민간 협력 참여 역량 등에 의해 좌우될 가능성이 커진다.

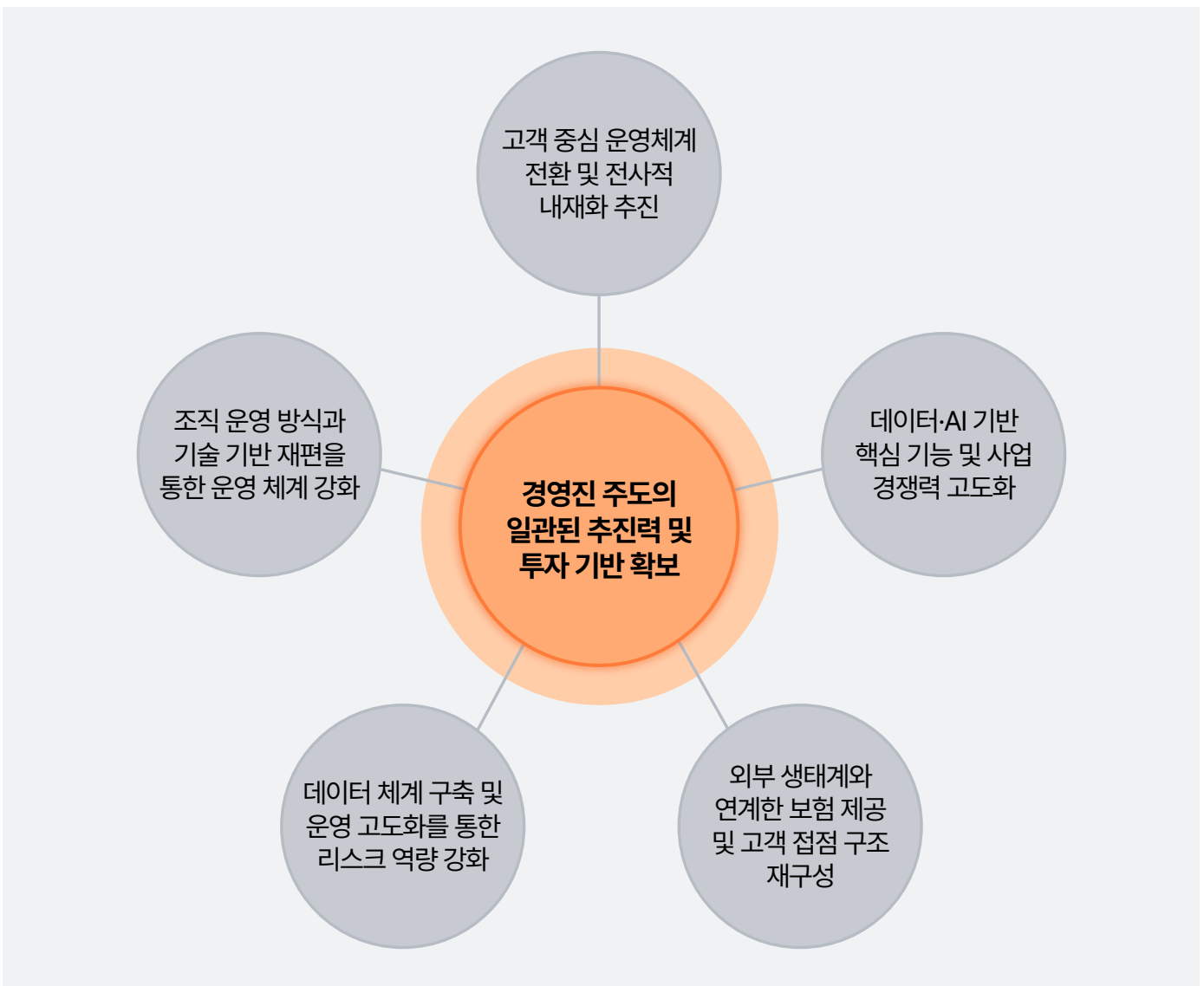
보험 가치 재정의 모델은 보험이 개별 계약 단위의 보장과 보상 기능을 넘어, 다양한 외부 주체와의 연계를 통해 위험 예방과 완화를 지원하는 방향으로 진화하는 단계이다. 이는 보험산업이 개별 상품 공급 중심의 산업에서 벗어나, 생태계 기반 위험관리 체계와 보다 긴밀히 연결되는 방향으로 진화하는 가장 진전된 변화 단계에 해당한다.

결론 및 시사점

**보험산업, 복합적 환경
변화에 따른 기존 운영방식의
한계로, 새로운 대응 역량
확보 필요**

최근 몇 년 사이 보험산업을 둘러싼 환경은 빠르게 변화하고 있다. 기후위기, 고령화, 플랫폼 등 디지털 경제의 확산, AI 도입, 사이버 리스크 증가 등은 기존의 보험 운영방식만으로는 충분히 대응하기 어렵다는 점을 분명하게 보여준다. 그럼에도 상당수 보험사는 변화의 방향을 선도하기보다, 당면한 충격을 흡수하고 기존 사업을 방어하는 수준에 머무는 경우가 적지 않다. 이러한 상황에서 보험사가 보다 높은 경쟁력과 대응 역량을 확보하기 위해 우선적으로 추진해야 할 핵심 방향은 다음과 같다.

보험산업의 미래 전환 방향성



자료: 삼일PwC경영연구원

보험산업 전환기, 변화의 수용에서 구조의 재편으로

1 고객 중심 운영체계 전환 및 전사적 내재화 추진

첫째, 변화의 출발점은 고객 중심 사고의 정착과 이를 뒷받침하는 조직 인식의 전환이어야 한다. 보험사가 고객 중심 운영으로 전환한다는 것은 상품 몇 개를 바꾸거나 서비스 화면을 개선하는 차원의 문제가 아니다. 고객을 사업의 최종 수요자로 보는 데 그치지 않고, 보험사의 운영 원칙과 사업 기준 자체를 고객 관점에서 다시 정립하는 일이다.

실제로 선도 금융사들의 전환 과정에서도 변화의 출발점은 기술 도입 자체보다 고객을 중심에 두는 사고방식의 정착, 그리고 이에 대한 임직원의 공감대 형성이었다는 점이 반복적으로 확인된다. 보험사 역시 고객 중심성을 단순한 슬로건이 아니라 조직 운영의 기본 원칙으로 내재화할 필요가 있다.

이를 위해서는 경영진부터 실무 조직까지 고객 중심 전환의 의미를 공통된 기준으로 이해하고, 이를 실제 업무 방식에 반영할 수 있어야 한다. 상품, 영업, 보상, 고객센터, IT, 리스크 관리 조직이 각자 최적화된 방식으로 움직이는 구조로는 일관된 고객 경험을 만들기 어렵다.

따라서 보험사는 고객이 보험을 접하고 이용하는 전 과정을 하나의 흐름으로 바라보고, 각 기능의 역할을 이에 맞게 다시 정의해야 한다. 결국 고객 중심 전환의 본질은 고객 분석의 고도화에 그치지 않고, 밸류체인 전반과 사업 운영의 기준을 고객 기준에 맞춰 다시 설계하는 데 있다.

2 데이터·AI 기반 핵심 기능 및 사업 경쟁력 고도화

둘째, 데이터와 AI 활용 역량을 사업 경쟁력의 핵심 기반으로 끌어올려야 한다. 중요한 것은 기술 도입 자체가 아니라, 기술을 통해 고객 이해의 정확도와 운영 판단의 정밀도를 얼마나 높일 수 있는가이다. 보험사는 계약, 청구, 상담, 갱신, 해지 등 내부 데이터를 우선적으로 정비하고, 이후 외부 접점에서 생성되는 행동 데이터와 서비스 이용 데이터를 단계적으로 연결할 필요가 있다.

이를 바탕으로 상품 제안, 보험 인수 판단, 고객 응대, 유지관리 등 핵심 기능 전반을 보다 정교하게 고도화해야 한다. 데이터와 AI는 비용 절감이나 자동화 수단에 머물러서는 안 되며, 고객 이해와 주요 의사결정의 정밀도를 높이는 핵심 기반으로 활용되어야 한다.

**3 외부 생태계와 연계한
보험 제공 및 고객 접점
구조 재구성**

셋째, 보험이 유통되는 방식과 고객 접점 구조를 재구성할 필요가 있다. 향후 보험은 기존의 독립적 상품 구조를 유지하되, 일부 영역에서는 고객이 실제로 보장을 필요로 하는 시점에 자연스럽게 제안되는 서비스 형태로 확장될 가능성이 크다. 이에 따라 보험사는 자체 채널 강화에만 머물지 않고, 플랫폼, 유통, 헬스케어, 모빌리티, 금융, 커머스 등 외부 생태계와의 연계를 확대할 필요가 있다.

임베디드 보험과 제휴 기반 상품을 확대하고, 보험이 고객의 일상적 거래와 서비스 이용 흐름 안에 자연스럽게 결합될 수 있도록 구조를 설계해야 한다. 이 과정에서 제휴 접점의 양적 확대도 중요하지만, 그와 함께 어떤 접점에서 어떤 보험 수요가 발생하는지를 파악하고 그 순간에 적절한 보장을 제시할 수 있는 체계를 갖추는 것이 더욱 중요하다.

**4 데이터 체계 구축 및
운영 고도화를 통한
리스크 역량 강화**

넷째, 보험사는 변화하는 리스크를 상시적으로 감지하고 폭넓게 파악할 수 있는 체계를 우선적으로 구축해야 한다. 현시점에서 중요한 것은 고객의 니즈, 행동, 리스크 프로파일을 지속적으로 파악하고, 이를 실제 대응 체계로 연결할 수 있는 기반을 갖추는 일이다. 이를 위해 관련 플랫폼과 앱, IoT 기반 디바이스, 외부 제휴 생태계 등 다양한 접점에서 생성되는 데이터를 보험사와 파트너사 사이에서 폭넓게 공유·활용할 수 있는 체계를 마련할 필요가 있다.

텔레매틱스, 센서·웨어러블 기기, 외부 플랫폼 등에서 확보되는 데이터를 통해 고객과 리스크를 보다 이른 시점에 포착하고, 위험 신호가 감지되는 경우 사전 안내, 경보, 행동 가이드, 맞춤형 관리 정보로 연결할 수 있어야 한다. 단기적으로는 이러한 체계를 통해 리스크를 보다 빠르게 식별하고 보다 체계적으로 대응할 수 있는 기반을 갖추는 것이 중요하다.

이와 함께 보험사는 전통적으로 강점을 보여온 영역에만 머무르지 않고, 빠르게 변화하는 환경 속에서 새롭게 등장하는 리스크에 대한 이해와 전문성도 함께 축적해 나가야 한다. 기술 발전, 산업 구조 변화, 플랫폼 경제 확산, AI 도입, 사이버 위협 고도화 등은 기존의 보험 리스크 체계만으로는 충분히 설명하거나 다루기 어려운 새로운 위험을 지속적으로 만들어내고 있다.

따라서 보험사는 기존 위험에 대한 관리 역량을 고도화하는 데 그치지 않고, 새롭게 파생되는 리스크의 성격과 발생 구조를 이해하며 이를 평가·관리할 수 있는 전문성을 장기적으로 축적할 필요가 있다. 결국 리스크 관리 역량의 경쟁력은 이미 알고 있는 위험에 대응하는 수준을 넘어, 새롭게 확산되는 위험을 얼마나 빠르게 이해하고 평가·관리 체계에 반영할 수 있느냐에 의해 좌우될 가능성이 크다. 이러한 기반 위에서 보험은 장기적으로 보다 사전 예방적인 리스크 관리 체계로 발전할 필요가 있다.

5 조직 운영 방식과 기술 기반 재편을 통한 운영 체계 강화

다섯째, 이러한 전환을 실질적으로 뒷받침할 수 있는 조직 운영 방식과 기술 기반을 함께 갖춰야 한다. 고객 중심 운영, 데이터 활용, 생태계 연계, 리스크 대응 고도화는 일부 기능의 개선만으로 구현되기 어렵고, 이를 위해서는 기술 기반과 조직 운영 방식의 재편이 함께 이루어져야 한다.

보험사는 클라우드와 데이터 아키텍처를 포함한 유연한 기술 기반을 마련하고, IT를 단순한 유지·보수 기능이 아니라 사업 전환을 뒷받침하는 전략 기능으로 재정립할 필요가 있다. 이와 함께 인력 운영 방식 역시 재편될 필요가 있다. 반복적이고 정형화된 업무는 자동화하고, 인력은 판단, 조정, 자문, 관계 관리 등 부가가치가 높은 역할에 집중할 수 있도록 재배치해야 한다. 이를 위해 직무 전환, 재교육, 역량 개발 체계를 함께 마련하고, 변화 과정에서 우수 인재를 유지하는 동시에 새로운 인재를 유치할 수 있는 성장 환경도 조성할 필요가 있다.

6 경영진 주도의 일관된 추진력 및 투자 기반 확보

마지막으로, 무엇보다 중요한 전제는 경영진의 일관된 의지와 지속적인 투자다. 보험산업의 전환은 일부 기능의 개선만으로는 완성되기 어렵다. 고객 경험, 상품 구조, 기술 체계, 조직 운영, 파트너십 전략이 함께 재편되어야 하며, 그 과정에서는 시간과 비용, 내부 저항이 동시에 수반될 수밖에 없다.

따라서 보험사가 변화의 흐름을 주도하고자 한다면 단기 성과에 흔들리기보단 우선순위를 분명히 정하고 이에 맞춰 자원을 지속적으로 투입해야 한다. 결국 경쟁력을 확보하는 보험사는 변화에 뒤늦게 적응하는 보험사가 아니라, 고객의 수요와 리스크 변화에 맞춰 사업 구조와 점점 전략을 선제적으로 재편하는 보험사일 가능성이 크다.

삼일회계법인의 간행물은 일반적인 정보제공 및 지식전달을 위하여 제작된 것으로, 구체적인 회계이슈나 세무이슈 등에 대한 삼일회계법인의 의견이 아님을 유념하여 주시기 바랍니다. 본 간행물의 정보를 이용하여 문제가 발생하는 경우 삼일회계법인은 어떠한 법적 책임도 지지 아니하며, 본 간행물의 정보와 관련하여 의사결정이 필요한 경우에는, 반드시 삼일회계법인 전문가의 자문 또는 조언을 받으시기 바랍니다.

S/N: 2605W-RP-062

© 2026 Samil PwC. All rights reserved. PwC refers to the Korea group of member firms and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.