

글로벌 생명보험사 경영자(임원)들의 생각:

현재에 대응하고,
미래를 예측한다



LIMRA®

BCG

COVID-19가 전 세계로 퍼지는 상황에서 생명 보험사들은 재빠르게 적응했습니다. 고객과 컨설턴트들의 필요에 응답하기 위해 고객과의 상호 소통은 가상 공간에서 행해지고, 영업 프로세스는 점점 더 디지털화되었으며, 경영은 자동화된 업무의 흐름 및 협력 도구에 의지하게 되었습니다. 그러나 지속적인 저금리로 인해 스프레드(확장) 기반 비즈니스가 지속적으로 압박을 받고 있는 가운데, 대우행병은 또한 많은 프로세스와 시스템이 가진 기존의 약점 및 경직성을 드러냈습니다. 생명 보험사의 리더들은 이러한 도전에 잘 대처하고 있습니다. 이를 위해 고객 및 컨설턴트들의 경험을 향상시키는 대담한 조치를 취하고, 경영의 간소화 및 자동화를 추구하며 빠르게 변하는 시장의 요구에 부응하기 위한 혁신을 가속화하고 있습니다.

LIMRA 및 Boston Consulting Group(BCG)에서 2년마다 발행하는 글로벌 경영자 연구의 2021년 발행본에서는 생명 보험사 리더들이 오늘날의 도전을 극복하고 떠오르는 기회를 포착하는 과정에서 그들의 최우선 사항에 대한 통찰력을 제공합니다. 테크놀로지는 최대 도전으로 떠올랐으며 저희의 2019년 설문조사(도표 1)에서보다 훨씬 더 높은 우선순위를 보여준다는 점에 주목해야 합니다.

저금리 및 규제 등 다른 최우선 과제는 업계가 직면하고 있는 중요한 역풍을 보여주면서 현재의 환경에서 위험을 관리할 필요성을 강조합니다(관련 기사 1). 성장 및 새로운 업무 방식 등의 추가적인 우선 순위는 고객, 컨설턴트 및 직원들의 니즈에 더 신속하게 대응하는 데 있어 보험사들이 어떻게 미래를 준비해야 하는지 보여줍니다.

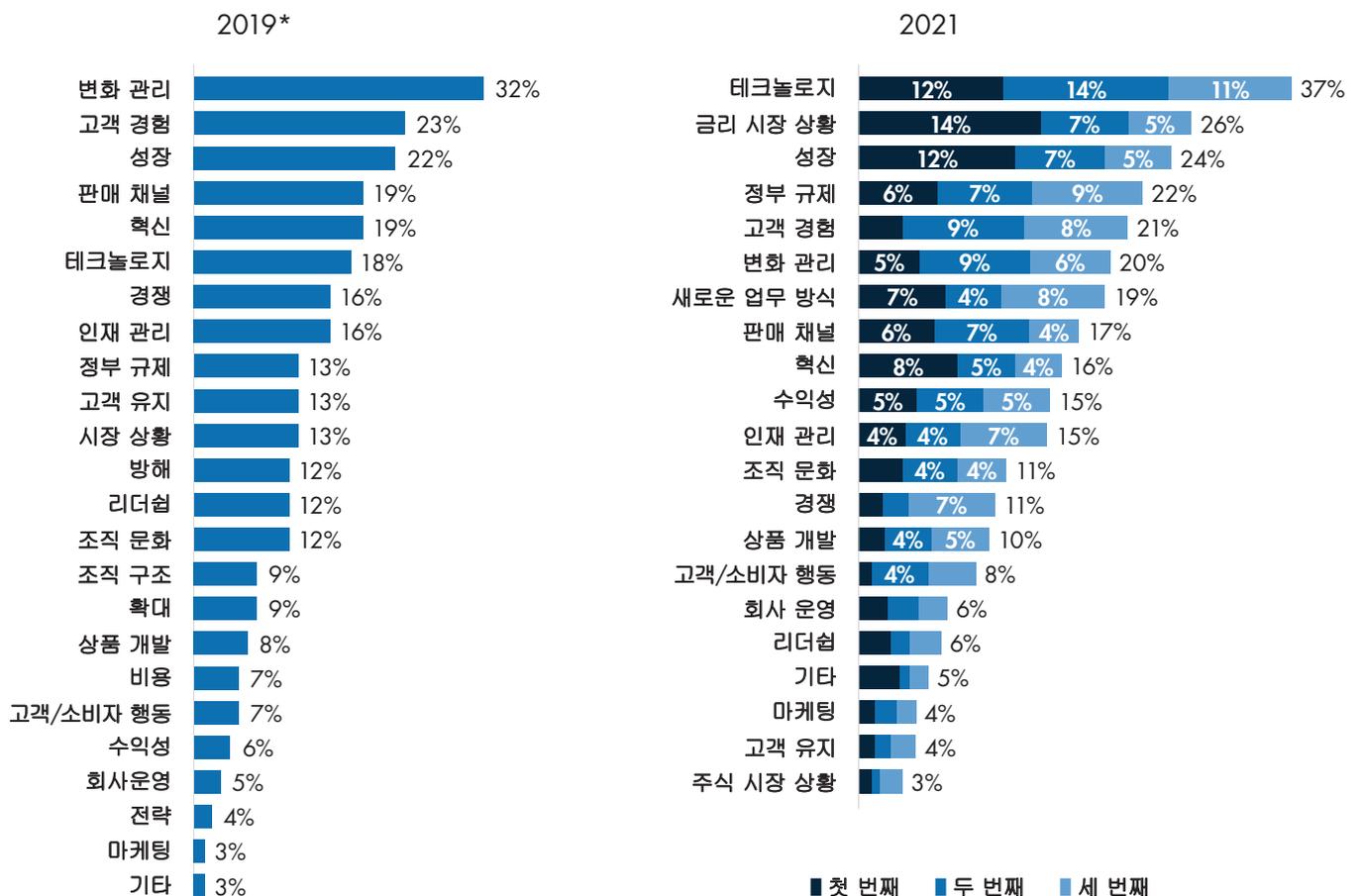
저희 설문조사 및 글로벌 경영자들과의 인터뷰는 현재의 요구에 부응할 뿐만 아니라 다가올 세대의 경쟁력을 확보하기 위한 업계의 변화 속도를 보여주고 있습니다. 생명 보험사들을 위한 중요한 주제는 다음 세가지 저희의 발견에서 두드러집니다.

- 현대화된 테크놀로지
- 미래 작업 수용
- 새로운 성장 분야 추구

저희 연구로부터의 통찰력을 적용하면서 저희는 이러한 세 가지 분야의 각각에서 경영 및 이사회 안전에 대한 관점을 제공합니다.

도표 1

귀하의 회사가 **오늘날** 직면하고 있는 가장 큰 도전은 무엇입니까?



*최상위 세 가지 도전

현대화된 테크놀로지

대유행병 이전에도 보험사들은 컨설턴트 및 고객을 위한 더 나은 서비스 및 효율적 경영을 위해 그들의 테크놀로지 및 디지털 역량을 성장시켜왔습니다. 대유행병으로 인해 이러한 움직임이 가속화되면서 더 많은 보험사들이 보다 현대화된 테크놀로지를 위해 상당한 투자를 하고 있습니다. 예를 들어 인도에 본사를 둔 Bajaja Allianz Life는 2020년 12월 현재, 시장에서 가장 높은 성장세를 기록했습니다. 이는 가상 고객 미팅, 온라인 견적 공유, 실시간 디지털 실증 자료 제공 및 실시간 진행 상황 추적을 포함해 컨설턴트들이 디지털 방식으로 활동하는 데 도움을 주는 테크놀로지 도구 덕분에 가능했습니다. 이 회사는 이러한 도구들을 지점의 영업 인력 전반에 걸쳐 시행했습니다.

테크놀로지를 최우선 과제로 하는 것 외에, 설문조사 응답자들은 테크놀로지를 그들의 조직에 가장 큰 영향을 미치는 외부 요소로 꼽았습니다. 더욱이 저희와 대화한 다수의 경영자들은 미래를 재구성하기보다 개선에만

중점을 두는 과거의 테크놀로지가 가진 한계에 빠지는 것을 우려했습니다.

설문조사 응답자들은 전 세계적으로 디지털 자동화 및 데이터 사이언스와 분석을 두 가지 최우선 테크놀로지로 선택했습니다(도표 2). 한 북미 경영자는 그들의 관점을 요약하면서 “저희와 비즈니스를 하는 것이 더욱 쉬워져야 합니다. 프로세스를 자동화하고 수작업을 가이드 하기 위해 데이터를 이용하는 것은 오류 및 혼란을 줄이고 관련된 모든 사람들에게 시간적 여유를 줌으로써 더 가치있는 업무에 시간을 쓸 수 있도록 도움을 줍니다” 라고 말했습니다.

저희 설문조사 및 경영자 인터뷰에서는 자동화 및 데이터 사이언스 테크놀로지를 적용하고 테크놀로지를 현대화하기 위해 가장 일관성 있는 우선 순위로서 세 가지 분야가 두드러졌습니다. 이는 마케팅, 판매 채널 및 고객 경험입니다.

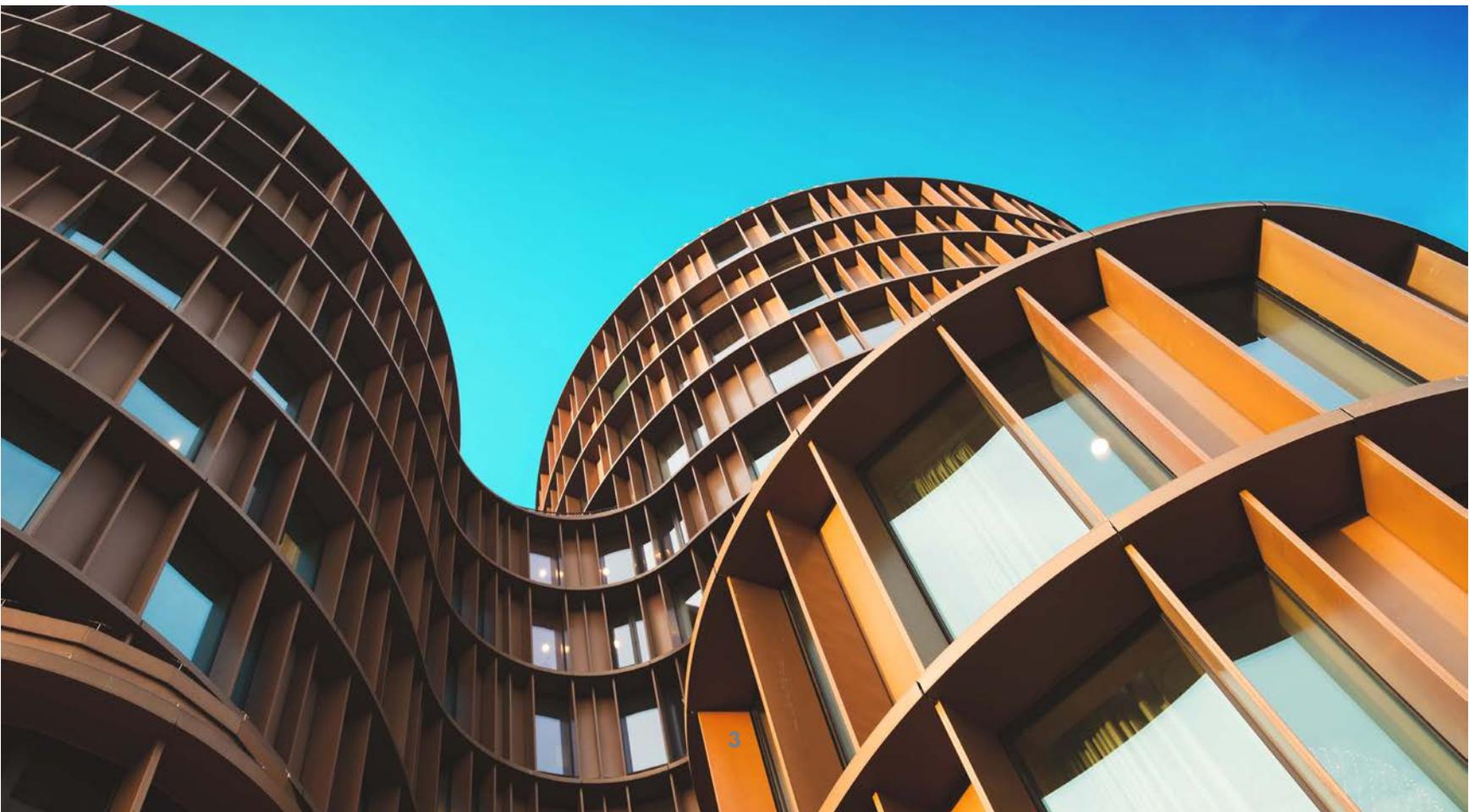
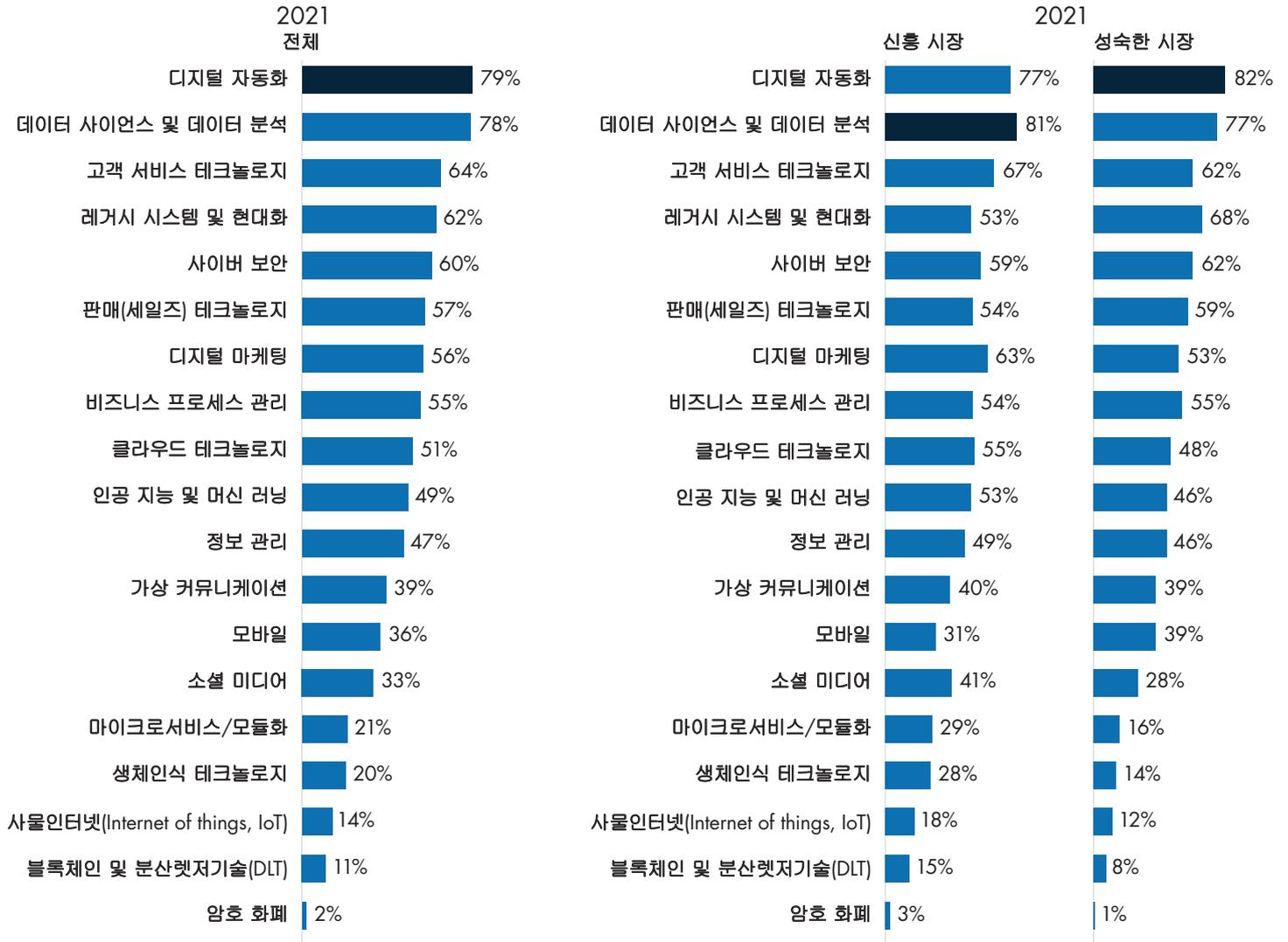


도표 2

어떤 데이터/도구/테크놀로지 개발이 향후 5년 이내 회사의 성공에 가장 중요한 요소입니까? 해당되는 것을 모두 선택하십시오.



관련 기사 1: 오늘날 환경에서 위험 관리

저금리. 설문조사 응답자들은 저희 경영자 인터뷰에서도 증명된 바와 같이 금리 시장 상황을 그들의 두 번째 중요한 도전으로 꼽았습니다. 2008-2009 금융 위기 이후, 저금리는 투자 상황을 압박하고 수익성 있는 스프레드 기반의 상품을 제공하는 것을 어렵게 만들어 보험 비즈니스의 경제에 도전 과제가 되어왔습니다.

비록 저금리가 업계에 대한 역풍인 것은 부인할 수 없지만 대부분의 기업들은 이제 이러한 도전을 해결하기 위해 잘 검증된 각본을 갖고 있습니다. 문제는 알려진 일련의 행동을 취할 것인지, 그리고 얼마나 적극적으로 각각의 조치를 모색해야 하는지입니다. 많은 보험사들은 또한 상품 보장의 평가 및 축소 또는 그들의 성장 전략을 본질적으로 금리에 덜 민감한 보장성 상품에 집중한다고 보고했습니다(아래 도표 참조). 많은 보험사들은 또한 상품 보장의 평가 및 감소 또는 그들의 성장 전략을 본질적으로 금리에 덜 민감한 보호 상품에 집중한다고 보고했습니다(아래 도표 참조).

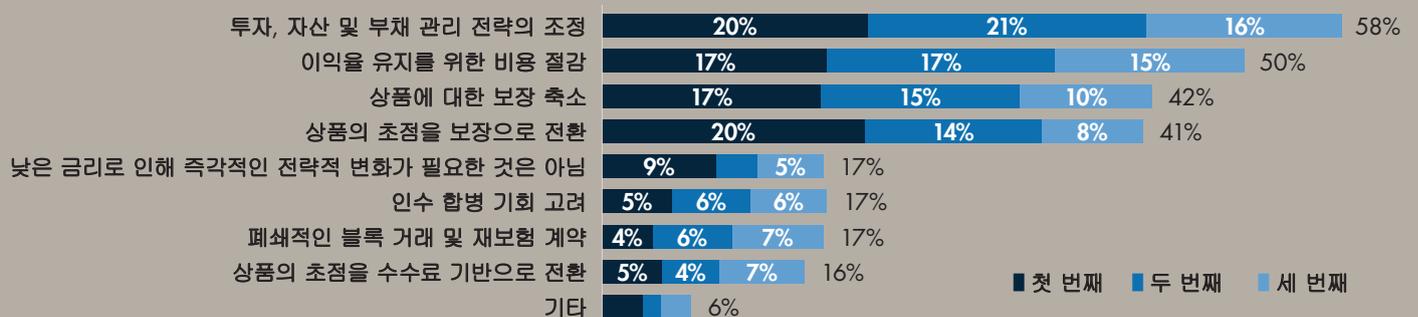
초과 사망률. 초기 데이터는 COVID-19가 초과 사망률을 야기할 것으로 예측했습니다. 예를 들어, 미국에서 기대 수명은 2020년에 1.5년 낮아졌고 이는 20년 만에 최저입니다. 최신 LIMRA 리서치에 따르면 미국에서의 초과 사망률은 2020년 2사분기에 14퍼센트 증가했고 3사분기에서는 7퍼센트 증가했습니다.⁴ 몇몇 경영자들은 바이러스에 대처하기 위해 백신이 전 세계적으로 공급될 때까지, 델타 변이에서 보았듯이 새로운 변종이 계속 나타날 것을 우려했습니다. 예방 진료를 위한 의사 방문 및 선별 검사의 감소 역시 사망률 또는 병적 상태에 이차적인 영향을 미칠 것이라는 우려가 증가했습니다.

또한 기후 변화 역시 전 세계적으로 초과 사망률의 원인이 되고 있습니다. 최근 몇 달 동안 무더위, 산불 및 홍수 등 극심한 기후 상태로 인해 전 세계 많은 사람들이 목숨을 잃었습니다. 경영자들은 이러한 상황에 따라 더 면밀한 관심과 모니터링이 필요하다고 저희에게 말했습니다.

규제 변화. 변화하는 규제 요건은 불확실성을 만들고 경쟁 환경을 변경할 수 있습니다. 저희가 대화한 보험사들은 규제 여건의 변화에 신속하게 적응할 필요성을 강조했습니다. 더욱이 규제에 의한 추가 비용으로 인해 기업들은 사업비를 줄이고, 그들의 포트폴리오를 관리하며, 성장에 유리한 방안을 파악하는 것이 더욱 중요해졌습니다. 규제 변화의 몇 가지 유형은 다음과 같습니다.

- 세금 및 저축 규제에 대한 변화는 가치 제안 및 현재와 과거 솔루션의 조화에 영향을 줄 수 있습니다.
- 판매 및 적합성 규제가 전 세계적으로 더욱 보편화되고 있으며 덜 부유한 계층에 서비스를 제공하기 위해 더 많은 마찰을 일으키는 등 서비스 비용을 증가시킬 수 있습니다.
- 사이버 보안 이행 및 개인 정보 보호 규제에 관련 수익의 증가 없이 새로운 비용과 위험이 발생합니다.
- 자본금 기준 변경은 대차대조표 변동성이 증가하는 결과로 이어질 것입니다. 많은 시장에서 IFRS 17을 시행하고 있고, 이로 인해 기본 자산 및 부채의 시장 가치에 따라 대차대조표 변동성이 커지며 다른 영향들 중에서도 이행 비용이 증가하게 될 것입니다.

현재의 저금리 및 장기적 저금리 환경의 위험에 대응하기 위해 귀하의 회사에서 취했거나 취할 예정인 조치는 무엇입니까? 다음 중 최대 세 가지를 고르고, 리더쉽에서 가장 중점을 두는 사항을 "1"로 하여 순위를 매겨주십시오.



⁴ U.S. Individual Life COVID-19 Mortality Experience Study(미국 개인 COVID-19 사망률 연구), LIMRA, 2021.

“결과에 집중하고 테스트를 수행하며 접근 방식을 배우십시오.... 직원간 연결은 가장 큰 도전 중 하나이고 저희는 직원들의 연결을 지원하기 위한 단계를 거치고 있습니다.”

마케팅. 경영자들은 저희에게 고품질의 예비 고객 명단을 만들고 교차판매 및 업셀링 기회를 마련하는 것의 중요성에 대해 이야기했습니다. 이는 전속 컨설턴트들뿐만 아니라 (여러 보험사의 상품을 판매하는) GA 컨설턴트에게 예비 고객 명단을 제공하는 생명 보험사들에게도 역시 중요한 문제입니다. 많은 보험사들이 데이터 중심의 생산성 증가로 그들의 마케팅 방식을 바꾸고 있습니다(즉, 예비 고객 명단의 비용 및 고객 확보의 전반적 비용 감소). 마케팅 역량은 성장 동력을 위한 경쟁 우위의 원천으로서 더 고도화되고 중요해지고 있습니다.

신흥 시장의 설문조사 응답자들은 성숙 시장에 있는 그들의 경쟁자보다는 디지털 마케팅, 고객 서비스 테크놀로지 및 소셜 미디어에 더 우선 순위를 둡니다. 이는 그들이 본사 중심으로 만들어진 고객 명단에 집중하기보다는 그들만의 소셜 미디어를 이용해 새로운 컨설턴트 시장을 도와 그들의 개인적 네트워크를 확대하는 데 중점을 두고 있다는 것을 보여줍니다.

데이터 사이언스의 이용과 더불어 마케팅 역량이 확대되어가는 가운데 보험사들은 고객의 삶의 과정에서 그들의 니즈를 더 잘 이해할 수 있고 이를 통해 그들을 관련 컨설턴트들에게 연결시키는 데 있어 더 높은 수준의 맞춤형 프로세스를 만들어 낼 수 있습니다. 결과적으로 제공된 상품 및 서비스에 대한 정보뿐만 아니라 고객에게 연락하는 시점, 형태 및 접근 방식에 대한 정보를 얻을 수 있습니다.

아시아에 있는 한 경영자는 “모든 접촉은 어떻게 고객을 유도하고 어떻게 컨설턴트들이 그들의 니즈에 최적으로 부응할 수 있는지를 배울 기회입니다” 라고 말했습니다.

판매 채널. 대유행병으로 인한 원격 연결로의 전환 때문에 보험사 및 컨설턴트들은 어떻게 테크놀로지가 예비 고객들로 연결되는 새로운 채널을 제공하고, 고객들을 유도하며, 영업을 가능하게 하고, 고객에게 서비스를 제공하는지에 대해 서로 다르게 생각하게 되었습니다. Zoom 및 Webex 등의 디지털 협업 도구는 하루 아침에 우리의 일상이 되었습니다. 특히 eApps 등과 같은 영업 도구, 디지털 설명 자료, 견적 도구 및 디지털 증권 전달 등의 영업 도구의 적용은 급증하고 있습니다 이러한 도구를 아직 갖추고 있지 못한 보험사들은 이를 마련하기 위해

서둘러 움직여야 했습니다. 저희 인터뷰에서 경영자들은 이와 같은 분위기가 지속될 것이며, 이는 이러한 테크놀로지가 우리의 삶의 부분이 되었다는 의미라고 설명했습니다.

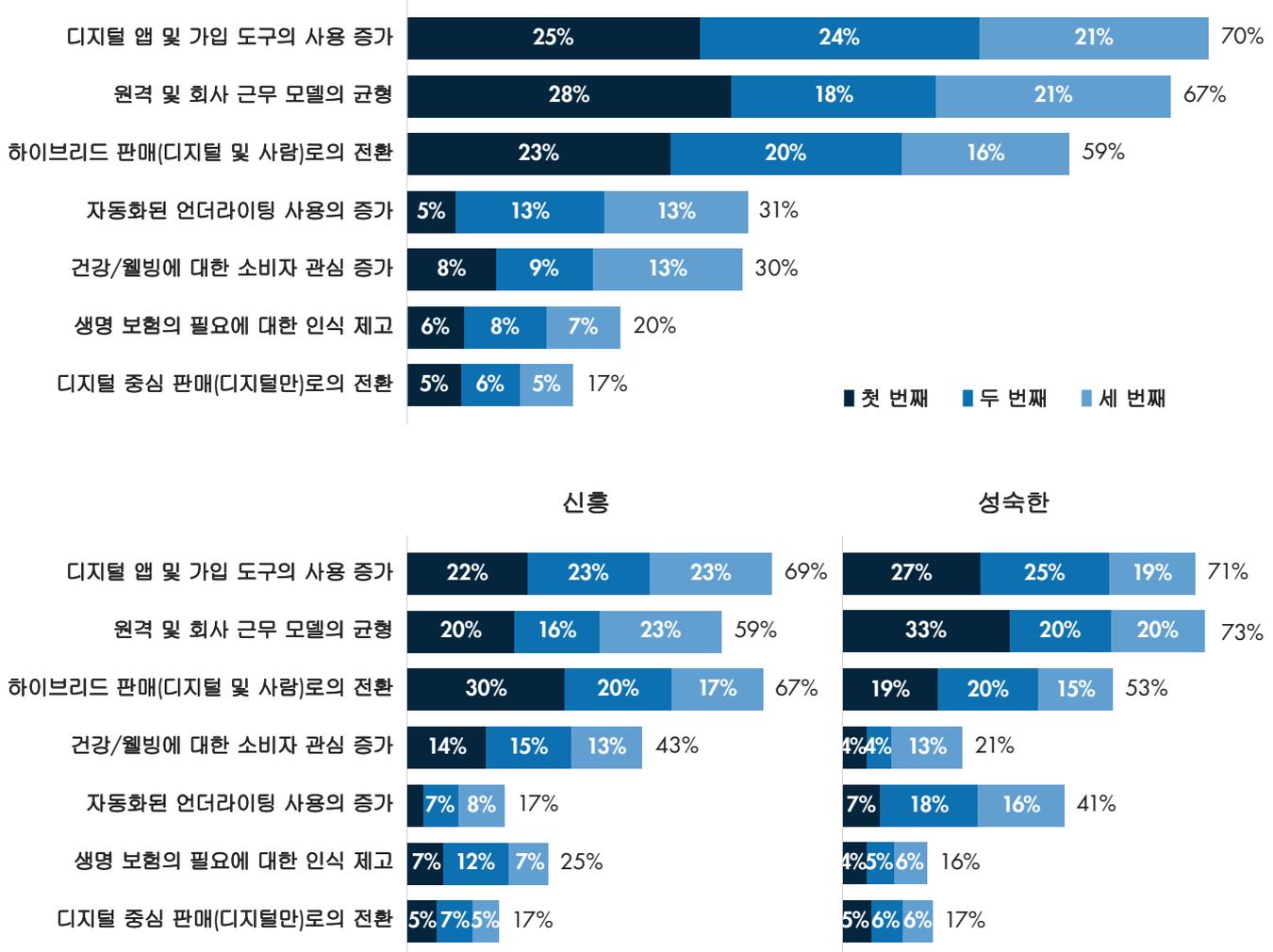
대유행병 속에서 생명 보험을 구매한 많은 소비자들은 다이렉트 모델을 선호했습니다. 그러나 종종 소비자들은 대부분 디지털 지원을 통한 만남도 있지만 컨설턴트를 통한 하이브리드 방식도 이용했습니다. 더욱이 이전의 조사¹에서도 나타났듯이 현재의 연구는 컨설턴트의 중요성 및 그들의 역량을 테크놀로지 기반의 도구 및 프로세스로 확대하는 것의 중요성을 강조했습니다. 저희가 대유행병으로 보험 업계에 야기된 변화 중 어떤 것이 장기적 추세가 될 것인지를 물었을 때, 가장 소수의 응답자가 디지털 다이렉트 판매 채널이라고 답했지만 이에 반해 하이브리드 판매 채널은 약 60퍼센트의 경영자들이 선택하면서 3위에 올랐습니다(도표 3). 컨설턴트를 중심으로 하는 모델은 주도적인 판매 채널로 남아 있을 것으로 예상되지만, 많은 경영자들은 디지털 다이렉트 판매가 지속적으로 전체 시장의 많은 부분을 차지할 것이라는 관점에 동의했습니다.

보험사들은 또한 높은 잠재력을 가진 컨설턴트들을 찾아내기 위해 리크루팅 과정에서 데이터 사이언스를 적용하고 있습니다. 아시아의 선두 회사들은 잠재력 있는 컨설턴트들의 특징적인 전통적 프로필에 주목하며 자동화된 이력서 검토 및 선별과 안면 인식 및 자연어 처리를 통합한 인공지능 기반 인터뷰를 활용하고 있습니다. 그들은 또한 컨설턴트들의 교육에 도움이 되기 위해 온보딩 프로세스 및 조기 정착 전반에 걸쳐 인공지능을 이용하고 있습니다. 테크놀로지는 생산성을 높이는데 필요한 기술을 파악하고, 컨설턴트가 판매하는 상품, 그들이 고객과 하는 대화 및 고객의 프로필에 대한 정보를 바탕으로 디지털 교육을 지원합니다. 저희와 대화를 나눈 아시아인 경영자는 “컨설턴트들은 우리의 생명선입니다. 우리는 컨설턴트들이 성공하고 정착을 지원하기 위해 리크루팅, 트레이닝 및 경력 개발을 최우선 사항으로 여겨야 합니다. 우리의 디지털 도구는 규모에 따라 이를 가능하게 합니다.”

¹ COVID-19 효과: High Tech With Human Touch to Optimize Life Insurance Customer Experience(생명 보험 고객 경험의 최적화를 위한 인간적 감성의 하이 테크), LIMRA-BCG, 2020년 11월.

도표 3

COVID-19로 인해 보험 업계의 어떤 변화가 장기적일 것이라고 예상하십니까? 다음 중 최대 세 개를 고르고, 가장 가능성이 높은 것을 "1"로 하여 순위를 매겨주십시오.



고객 경험. 고객 경험 여정 전반에 걸쳐 보험사들은 고객의 새로운 참여에 대한 기대에 부응하고 있습니다. 많은 경영자들은 그들이 추가적인 고객 서비스 테크놀로지(도표 2에서 보듯이 3위에 해당)를 채택하고 대유행병 동안 디지털 참여를 위한 더 많은 선택 사항을 제공해야 한다고 말했습니다.

경영자들은 테크놀로지 향상을 통해 복잡한 요소를 줄이고 고객 경험을 효율적으로 개선할 것으로 기대합니다. 예를 들어 본인과 관련된 질문으로만 안내하는 스마트 앱,

컨설턴트에게 전화할 필요 없이 청약서의 상태 및 진행 상황을 알아볼 수 있는 디지털 고객 포털(확신 없이 한 달을 기다려야 하는 현재의 프로세스에 비하면 놀라운 진전), 증가된 한도와 함께 자동화된 언더라이팅의 채택 등이 이에 포함됩니다. 비록 이러한 테크놀로지가 새로운 것은 아니지만 많은 경영자들은 이러한 모든 사항을 즉시 채택하는 도전에 대해 의견을 밝혔습니다.

미래 업무의 수용

하이브리드 업무, 새로운 판매 모델 및 고객, 컨설턴트, 직원들의 기대 향상 등 COVID-19로 인해 촉발된 변화 속에서 미래의 업무 환경 및 운영 모델은 아직 자리를 잡아가는 중입니다. 동시에 우리는 디지털 도메인 속에서 인재를 잡기 위한 경쟁이 더욱 치열해지는 것을 목격하고 있습니다. 선두 보험사들의 경영자들은 인재를 영입하고 유지하기 위한 새로운 업무 및 리더십 모델의 많은 사례를 공유했습니다.

새로운 업무 방식을 고려하는 데 있어서, 보험사들은 대유행병 동안 원격 근무의 중요성을 인식하고 있으며 완전한 원격 및 더 나아가 하이브리드 형식의 사용을 고려하고 있습니다. 그러나 우리는 또한 그러한 관점이 너무 편협하다는 경영자들의 의견도 들었습니다. 기업은 그 어느 때보다 빠르게 변화하는 디지털 기반의 고객 참여에 적응해야 합니다.

설문조사 응답자들은 미래 업무와 관련된 가장 큰 기회로 디지털 혁신 수용 및 고객에게 서비스를 제공하는 새로운 방식에 집중했습니다(도표 4). 두 가지 모두를 위해서는 테크놀로지 투자가 요구되지만, 변화에 적응하고 그들이 일하는 방식을 변화시키기 위해 직원 및 컨설턴트들의 참여 역시 필수적입니다. 직원들이 수동 프로세스 대신 자동화 덕분에 가능해진 역량을 활용하기 위해 재훈련(리스킬링) 역시 필요할 수 있습니다. 예를 들어, 한 북미 보험사는 직원들이 현대화된 테크놀로지를 이용해 보다 효율적으로 업무를 처리할 수 있도록 레거시(현재) 테크놀로지 직원의 기술 연마를 위해 최근 기술 학교(Engineering Academy)를 설립했습니다.

그들의 프로세스 및 경영을 바꾸는 데 필요한 적응과 함께 설문조사 응답자들은 변화 관리 노력과 관련해 문화적 및 행동적 변화가 가장 중요한 도전이라고 답했습니다(도표 5). 많은 회사들이 신속하게 결정을 내리고 대유행병에 대응하기 위해 변화했지만 일부 경영자들은 그들의 조직이 전통적이고 느린 속도의 관습으로 회귀하는 것에 대해 우려를 나타냈습니다. 한 경영자는 “우리는 변화에 발맞춰야 하고 지속 가능한 방식을 유지해야 합니다” 라고 말했습니다.

경영자들은 또한 그들의 직원을 이끌고 단합하기 위해 올바른 접근 방법을 이용하는 것의 중요성을 강조했습니다. 한 북미 경영자는 “리더들은 새로운 업무의 흐름을 관리하기 위한 새로운 기술을 배우고 적응해야 할 것입니다” 라고 설명했습니다. 이는 업무의 변동성을 수용하고 유동적인 업무 모델을 적용하며 업무를 용이하게 하는 테크놀로지를 이용하는 것을 포함합니다.

최고 인재를 유지하고 더 다양한 인재를 채용하는 것 역시 중요한 우선 순위로 떠올랐습니다. 보험사들이 추구하는 주요 속성들 중에 디지털 기술을 바탕으로 컨설턴트들의 수보다는 그들의 자질에 더욱 중점을 두고 있습니다(도표 6). 더욱이 우리는 모든 역할에 걸쳐 디지털 기술의 중요성을 목격하고 있습니다. 이를 반영하여 저희가 경영자들과 나누는 논의의 공통 주제는 판매 채널을 재발견할 때 테크놀로지뿐만 아니라 사람 역시 고려해야 한다는 점입니다. “성공을 위해서는 기술, 프로세스, 사람 및 문화에 대해 전반적으로 고려해야 합니다” 라고 한 경영자는 강조했습니다.

도표 4

귀하의 회사에서 미래 업무의 가장 큰 기회라고 보고 있는 것은 무엇입니까? 다음 중 최대 세 가지를 고르고, 가장 큰 기회를 “1”로 하여 순위를 매겨주십시오.

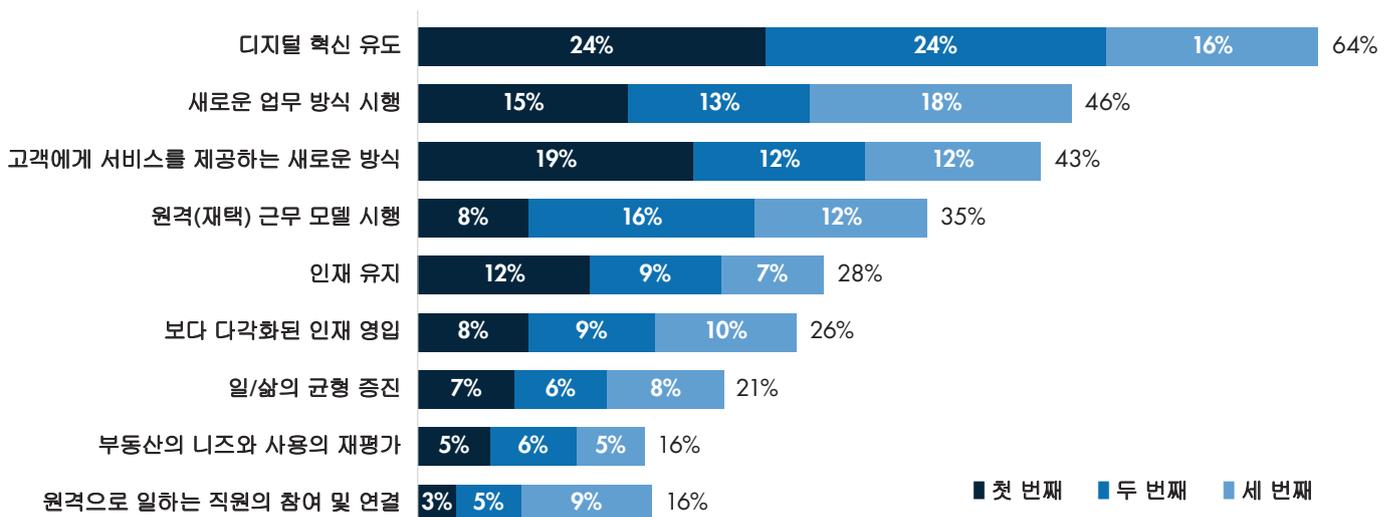


도표 5

귀하의 회사에서 변화 관리와 관련된 가장 큰 도전은 무엇입니까? 다음 중 최대 세 가지를 고르고, 가장 큰 도전을 "1"로 하여 순위를 매겨주십시오.

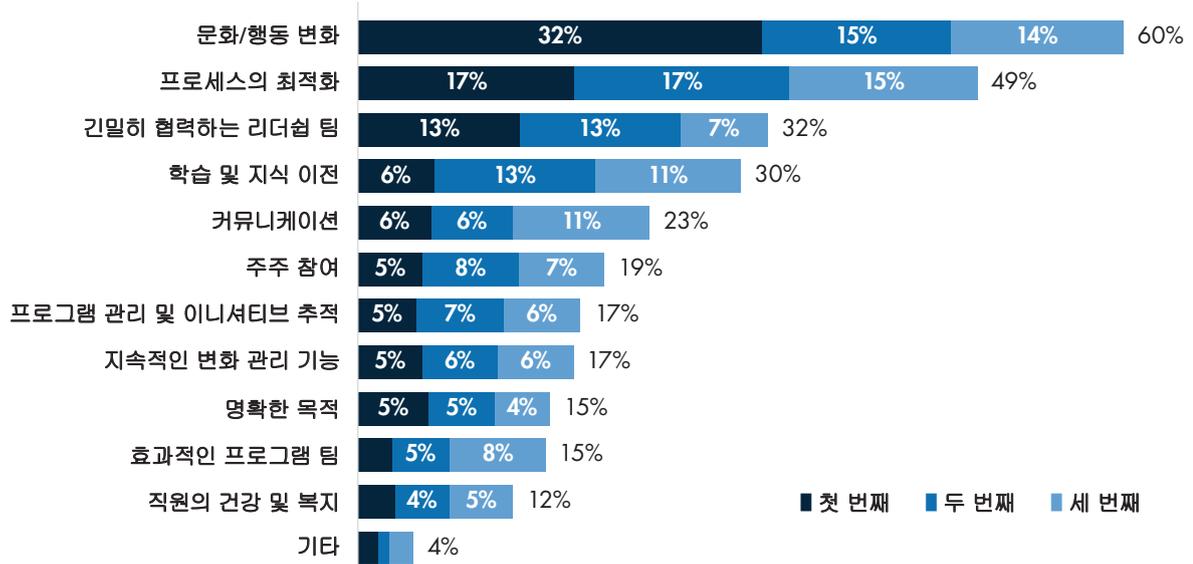
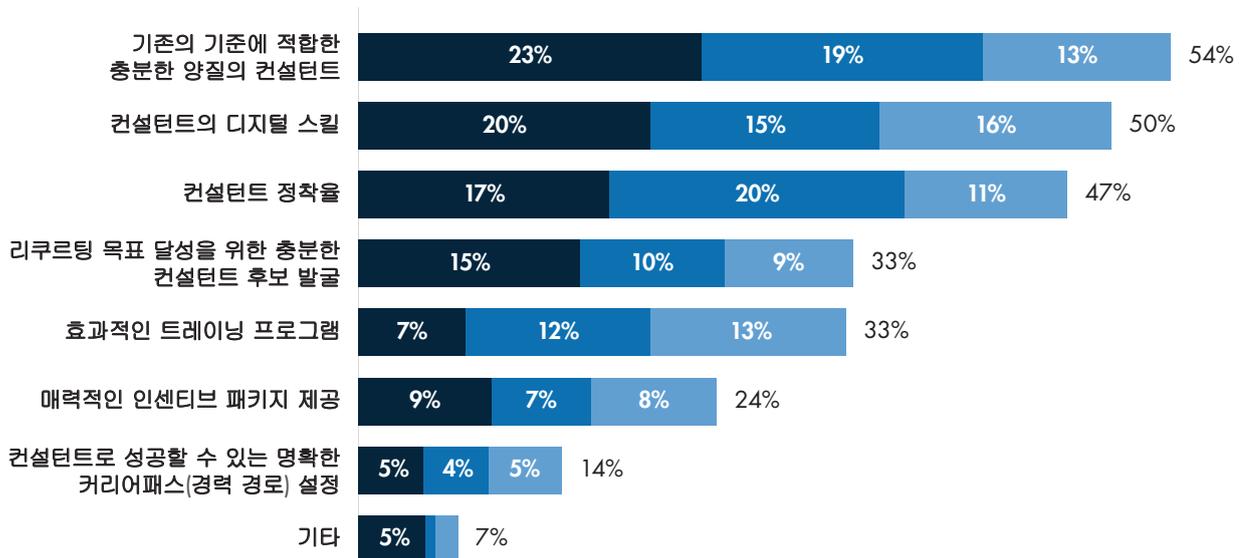


도표 6

컨설턴트 리크루팅의 어떤 요소가 귀하의 회사에서 가장 큰 도전이 되고 있습니까? 다음 중 최대 세 가지를 고르고, 가장 큰 도전을 "1"로 하여 순위를 매겨주십시오.



새로운 성장 기회 추구

생명 보험 시장의 급속한 팽창으로 인해 새로운 성장 기회를 추구할 기회가 풍부해졌습니다. COVID-19 대유행병으로 인해 더 많은 소비자들이 생명 보험의 중요성을 알게 되었습니다. 표면상으로 많은 사람들이 개인 생명보험 보장의 차이를 인식하게 되면서, 2021년 1사분기에는 미국에서 11퍼센트의 보험 성장이 있었고(이는 1983년 이후 최대임) 보험료는 15퍼센트 성장했습니다.² 더욱이 Geneva Associates에서 수행한 전 세계적인 설문조사에서는 43퍼센트의 소비자들이 생명 보험을 더 중요하게 여기게 되었고, 21퍼센트가 추가 보장을 구매할 계획이라고 답했습니다.³ 두 가지 주제에 대해 생명 보험은 건강 보험 다음으로 근소한 차이로 2위에 올랐습니다. 생명보험 보장의 필요성에 대한 소비자의 인식이 높아짐에 따라 생명 보험사들에게는 전 세계의 보장 격차를 해소할 수 있는 좋은 기회입니다.

이러한 수요의 증가와 함께 저희 설문조사의 응답자들은 위도표 1에서 볼 수 있듯이 “성장”을 세 번째 우선 순위로 꼽았습니다. 저희가 대화를 했던 보험사들은 이러한 기회를 활용하기 위한 입지를 다지고 있습니다. 다른 고객층을 겨냥하고 서비스를 제공하기 위해 테크놀로지가 가져온 혜택을 넘어서 혁신적인 보험사들은 전체적인 웰스 플랜, 보장 상품 및 웰빙 솔루션을 추가하고 더욱 디지털화된 방식으로 참여를 기대하는 그들의 전반적인 가치 제안에 대해 고려하고 있습니다

성장 기회를 포착하기 위해 보험사들은 다음과 같은 몇 가지 잠재적 조치를 언급했습니다.

판매 채널 모델 확대. 저희 연구에서는 예를 들어 고객들이 은행 업무를 보거나, 쇼핑을 하거나, 일을 하거나 여행을 하는 상황에서 고객에게 생명 보험을 소개할 새로운 모델을 기대하는 것으로 나타났습니다. 이러한 모델을 시행함에 있어서, 많은 보험사들은 단순히 현재의 컨설턴트 모델을 적용하기보다는 컨설턴트들이 고객과 교류하는 방법을 새롭게 제시하고 있습니다.

또한 선두권 보험사들(종종 파트너사와 협력하는)은 투자와 부의 솔루션을 통합한 보다 종합적인 서비스를 다양하게 마련하고 있습니다. 고객층의 부와 속성에 따라 이는 디지털 기반 및 컨설턴트 지원 또는 컨설턴트 기반 및 디지털 지원의 형태가 될 수 있습니다. 그들은 종종 고객의 니즈를 파악하고 그 후 이러한 니즈에 맞는 솔루션을 제시하기 위한 장기적인 재무 계획 프로세스를 중심으로 합니다.

발전하는 가치 제안 및 상품. 저희가 대화한 경영자들은 그들의 현재 시장과 상품 외 성장의 추구가 중요하다고 강조했습니다. 가까운 미래에 저금리가 예측되는 가운데, 보험사들은 자본금이 덜 필요하고 금리에 덜 민감한 상품으로 포트폴리오를 전환하는 것을 고려하고 있습니다. 전 세계적으로, 응답자들은 저금리에 대응하기 위해 취해야

² First Quarter U.S. Individual Life Insurance Sales Survey(일사분기 미국 생명 보험 세일즈 설문조사), LIMRA, 2021.

³ COVID-19 이후 국제적 위기 환경: What's the role for insurance?(보험의 역할은 무엇인가?), Geneva Associates, 2021. 국가들에는 브라질, 중국, 프랑스, 독일, 이탈리아, 일본, 영국 및 미국이 포함됩니다.

“지도자들은 연결을 조성하고 문화를 성숙시키는 것에 대해 적극적으로어야 할 필요가 있습니다.”

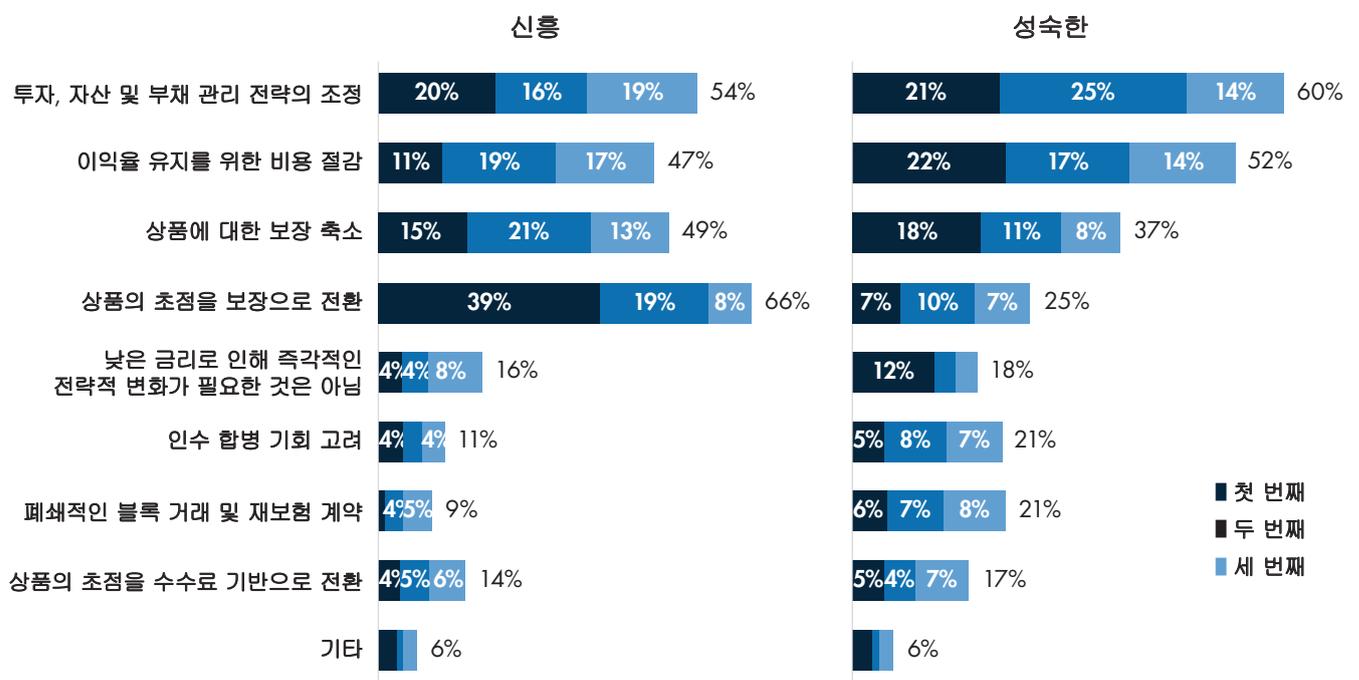
할 조치에 대해 질문했을 때 상품에 대한 보장 축소를 4위로 꼽았습니다. 신흥 시장에서 보험사들은 특히 보장성 상품으로의 전환을 통한 성공을 오늘날 저금리 및 장기적인 저금리 환경의 위험에 대응하기 위한 주요한 전략이라고 언급했습니다(도표 7).

많은 기업들이 독립적인 상품 또는 기존 상품의 확대를 통해 그들의 웰빙 서비스를 확대하고 있습니다. 몇몇 기업들은 웰빙을 기업 목적 및 지속 가능한 전략의 중심 요소로 꼽았습니다(관련 기사 2). “저희는 가족분들께 혜택을 드릴 뿐만 아니라 고객의 일상 생활에 가치를 더하는 맞춤형 솔루션을 제공하기 시작했습니다” 라고 한 경영자는 자신의 회사의 변화에 대해 설명했습니다.

참여를 위한 새로운 접근 방식. 보험사들은 저희에게 성장 기회를 이용하기 위한 새로운 고객 참여 방식을 연구하고 있다고 말했습니다. 예를 들어 건강 및 웰빙 상품에 대한 수요가 아시아에서 증가함에 따라 Ping-An 및 AIA 등의 몇몇 기업들은 건강 정보 및 서비스의 이용을 증진하고자 조직된 파트너들과 고객을 연결하는 건강 생태계를 마련했습니다. 추가적인 참여 기회에는 리워드 프로그램(Vitality 또는 Dacadoo), 직장 웰빙 프로그램, 자발적 혜택 및 소셜 미디어 사용 등이 포함됩니다. 이러한 서비스들을 통해 고객이 보험 회사와 상호 교류하도록 유도할 수 있으며 기업들은 데이터를 모으고 고객 선호에 대해 파악할 수 있습니다. 그 결과 기업은 이러한 정보를 이용해 고객의 삶을 더욱 행복하게 만들 수 있고 보험사들이 고객의 보험 니즈를 파악하기 위해 고객과 관계를 맺으면서 더 가까워질 수 있습니다. “아는 것이 힘입니다” 라고 한 경영자는 말했습니다.

도표 7

현재의 저금리 및 장기적 저금리 환경의 위험에 대응하기 위해 귀하의 회사에서 취했거나 취할 예정인 조치는 무엇입니까? 다음 중 최대 세 가지를 고르고, 리더십에서 가장 중점을 두는 사항을 “1”로 하여 순위를 매겨주십시오.



관련 기사 2: 지속 가능성이 경쟁력 우위를 위한 기회를 만든다

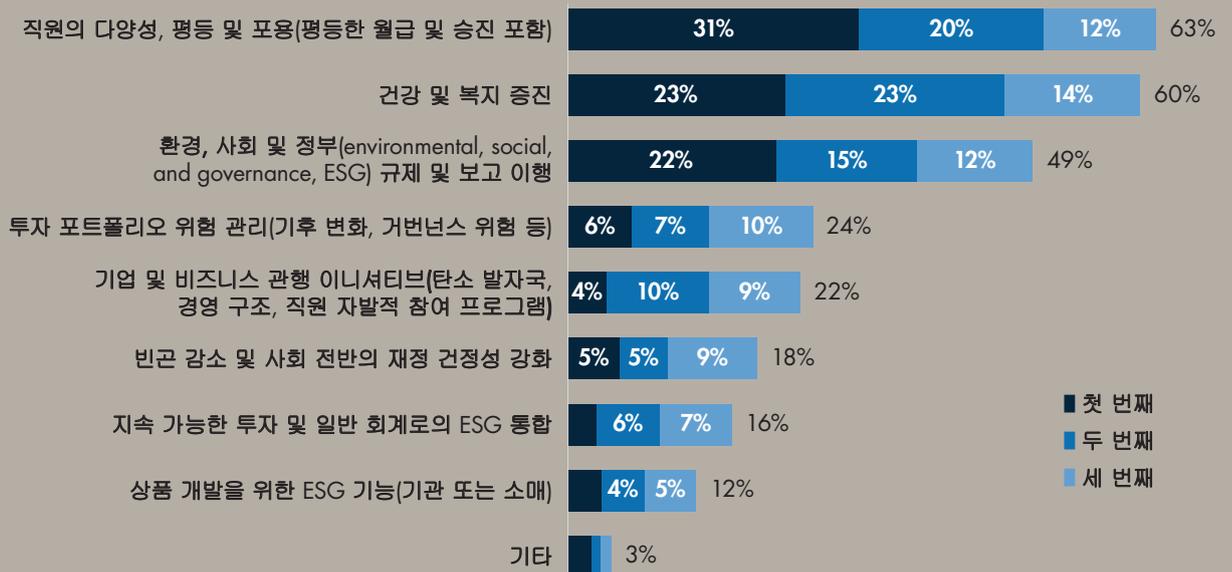
지속 가능성은 경영자, 투자자, 직원 및 고객을 포함해 관련된 모든 사람의 주의를 끌고 있습니다. 거의 모든 경영자 인터뷰에서, 저희는 지속 가능성 주제가 경영자 회의의 안건에서 중요한 부분이라고 들었습니다. 저희가 대화한 몇몇 경영자들은 지속 가능성이 단지 이행 및 보고의 문제가 아니라 차별화 및 경쟁력의 원천이라는 생각의 전환을 강조했습니다.

설문조사 응답자들은 사회적 영향 및 지속 가능성 목표들 중에 최상위 우선 순위로 다양성, 평등 및 포용(diversity, equity, and inclusion, DE&I)을 선택했습니다(아래 도표 참조). 많은 기업들에 있어서 DE&I는 장기적인 우선 순위였으며 인재 전략의 중요 요소였습니다. 또한 많은 보험사들이 거대 시장에서 수익성을 바탕으로 효과적으로 서비스를 제공하고자 노력하는 상황에서 이는 고객 전략의 핵심 요소입니다. 한 뮤추얼 보험 경영자는 “우리는 고액자산 보유자에게 세금 회피 전략 상품을 판매하는 것으로는 우리의 목적을 달성할 수 없습니다” 라고 말했습니다.

대부분의 보험사들은 투자, 언더라이팅(상품 및 고객) 및 내부의 일상적 경영에 있어서 지속 가능성을 고려하고 있습니다. 규제 및 공시는 세 영역 모두에 걸쳐 중요한 요소입니다. 많은 기업들이 보다 지속 가능한 투자 전략을 위해 그들의 장기적인 목표를 설정하고 기반을 마련하고 있습니다. 또한 보험사들은 더 많은 부분에서 지속 가능성의 목표에 맞춰 기업의 목적을 제시하고 있습니다. 일부 보험사는 지속 가능성 위주의 상품 및 서비스를 위해 수익 목표를 설정하기도 합니다. 많은 보험사들은 재정적 안정 또는 건강 및 웰빙에 도움을 줄 상품과 솔루션에 더 많은 중점을 두고 있습니다. 이러한 움직임은 매력적인 장점이 있는 고객과의 새로운 대화 기회를 창출합니다. “특히 지속 가능성에 초점을 둔 새로운 서비스는 컨설턴트들이 고객과 다시 연결될 수 있는 기회를 제공하고 잠재적으로 상품 전환 및 교차 판매로 이어질 수 있습니다” 라고 한 경영자는 다른 사람들과 공유했던 관점에 대해 말했습니다.

이를 반영하면서 두 번째로 높은 지속 가능성 관련 우선 순위는 건강 및 웰빙 상품이며 이는 많은 기업들에 있어서 기업 목적이자 고객 참여 전략의 핵심 요소입니다. 소비자들이 이러한 솔루션들을 받는 데 적극적임에 따라, 보험사들은 더 많은 건강 및 웰빙 상품 솔루션을 추가하고 있으며 이 영역에서 우위를 점할 기회를 얻고 있습니다.

어떤 사회적 영향과 지속 가능 목표가 귀하의 회사에서 최우선 사항입니까? 다음 중 최대 세 가지를 고르고, 리더쉽에서 가장 중점을 두는 사항을 “1”로 하여 순위를 매겨주십시오.



안전 설정

저희 설문조사 및 논의에서 전 세계 생명 보험 경영자들은 대유행병 이후 고객, 컨설턴트 그리고 직원들의 높은 기대에 부응할 필요에 대해 강조했습니다. 저희가 대화한 각 보험사는 성공의 기회에 대해 설명했고 그 외 많은 경우 변화를 위한 노력의 확대에 대해 설명했습니다.

이러한 발견은 변동성이 사라지기를 기다리기보다 생명 보험사들이 장기적 경쟁력의 우위를 점하기 위해 적극적이면서 신중하게 포지셔닝을 할 필요성을 강조합니다. 이를 위해서는 수익성이 있는 성장 기회를 포착하고, 저금리 환경에서 회복력을 극대화하고 가장 효과적으로 위험을 최소화할 전략을 구상해야 합니다.

이러한 안전을 설정하기 위해 전 세계의 경영자들은 세 가지 포괄적인 질문을 고려해야 합니다.

- 테크놀로지가 고객의 니즈에 부응하는 우리의 역량을 실질적으로 어떻게 향상시킬 것인가?
- 생산성 및 “미래 업무”에 있어서 인재 관리의 향상을 위해 프로세스, 사람 및 문화에 어떻게 적응할 수 있을 것인가?
- 수익성 있는 성장을 위한 최대 잠재 기회 세 가지는 무엇이며 어떻게 그것을 성공적으로 추구할 수 있을 것인가?

이러한 질문에 대한 답이 변화에 대한 필요성과 포용이 그 어느 때 보다 중요한 상황에서 생명 보험 경영자들로 하여금 그들의 업계의 미래를 재편성하는 데 길잡이가 될 것입니다. 한 경영자는 “지금이 바로 그때!” 라고 요약했습니다.



“ 업무 방식 및 선호에 대한 결정을 내리고 불확실한 가정을 줄이기 위해 더 많은 데이터 및 분석을 이용하십시오.”

부록

연구에 대하여

2년마다 발간되는 Executive Study는 생명 보험 회사들의 C-suite 경영자들이 가장 중요하게 생각하는 것이 무엇인지를 파악하는 국제적 연구입니다. 본 연구는 생명보험 업계에 있는 사람들을 위한 전략을 추진하고, 강화하며 이끄는 것을 목표로 합니다.

2021년 봄, 저희는 온라인 설문조사를 통해 50개 국제 시장에서 444명의 응답자들을 모았습니다. 이는 오늘날 이러한 종류의 연구로는 최대 규모입니다. 응답자들 가운데 93명은 업계 CEO/회장이었습니다. 또한 저희는 질적인 정보를 바탕으로 한 정량 분석을 위해 모든 지역 및 직급을 막론하고 22명의 응답자들을 인터뷰했으며 이를 통해 믿을 수 있는 관점을 제공하고 있습니다.



본 연구에서 저희는 “성숙 시장”을 북미, 유럽, 일본 및 한국으로, “신흥 시장”은 나머지 지역으로 정의합니다.

참여하는 시장 목록을 포함하고 있는 저희 온라인 대쉬보드 내에서 저희의 데이터를 더 탐구해보십시오.

저자 설명

Rob Sims (sims.rob@bcg.com) Managing Director and Partner(상무이사 및 파트너), Boston Consulting Group

Nathalia Bellizia (bellizia.nathalia@bcg.com) Managing Director and Partner(상무이사 및 파트너), Boston Consulting Group

Alison Salka (asalka@limra.com) Senior Vice President(선임 부회장), Director Member Benefits(회원 혜택 디렉터), LIMRA

Todd Silverhart (tsilverhart@limra.com) Corporate Vice President and Director(법인 부회장 및 디렉터), LIMRA

기고자

Nick Gagnon (gagnon.nick@bcg.com) Consultant(컨설턴트), Boston Consulting Group

John Carroll (jcarroll@limra.com) CVP, Member Relations & Sales(회원 관계 및 영업), LIMRA

Kristen Gillis (kgillis@limra.com) Senior Analyst(선임 분석가), LIMRA

Rebecca Stevens (rstevens@limra.com), Data Analyst(데이터 분석가)

본 발행물은 LIMRA와 BCG의 협력의 결과입니다.

LL Global에 대하여

LL Global은 LIMRA 및 LOMA를 위한 비영리 모기업입니다. LL Global은 두 비영리 협회를 위한 통합 관리 및 이사회 구조를 제공합니다. LIMRA 및 LOMA를 합해 전 세계 71개국의 약 1,200여 개의 보험 및 금융 서비스 기업을 회원으로 두고 있습니다.

LIMRA® 소개

1916년부터 업계에 서비스를 제공해온 LIMRA는 53개국에서 약 700여 개의 금융 서비스 기업에 지식, 통찰력, 연결 및 솔루션을 제공하면서 금융 서비스 업계의 발전에 기여하고 있습니다.

BCG 소개

Boston Consulting Group(BCG)은 가장 중요한 도전을 극복하고 가장 큰 기회를 포착할 수 있도록 비즈니스 및 사회의 지도자들과 함께 일합니다. BCG는 1963년 창립한 후 비즈니스 전략의 선두 주자였습니다. 오늘날, 저희는 변화 유도, 조직 성장, 경쟁력 우위 및 핵심적인 영향을 이끌어 내면서 고객들이 완전히 새롭게 변모할 수 있도록 도움을 드립니다. 성공을 위해서 조직은 디지털 및 인간 역량을 통합해야 합니다. 저희의 다양한 글로벌 팀은 업계 및 기능적 전문성과 함께 변화를 만들 수 있는 폭넓은 관점을 제공합니다. BCG는 테크놀로지 및 디자인, 기업 및 디지털 벤처와 함께 첨단 관리 컨설팅을 통한 솔루션뿐만 아니라 비즈니스 목적을 제공합니다. 저희는 모든 수준의 고객 조직을 포함한 회사 전반의 협력 모델을 갖추고 있으며 이를 통해 저희 고객들이 번영할 수 있는 기회를 드립니다.



©2021, LL Global, Inc., 및 BCG. 모든 권리는 귀속됩니다.

본 발행물은 LIMRA 회원이 이용할 수 있는 혜택입니다. LL Global 및 BCG의 서면 승인 없이 어떠한 형태로든 재생산될 수 없으며 일부라도 다른 조직과 공유될 수 없습니다.