

車 손해율 등 수익성 관리 과제… AI 전환, 체감 성과로 연결

2026 보험, 위기와 기회

KB손해보험

작년 보험손익 하락, 투자이익 방어
고객 최우선 경영·질적 성장 등
미래성장 위한 6대 어젠다 제시
DT조직 'AI데이터본부' 중심 개편

KB손해보험이 2026년 상반기 경영 전략회의에서 '정교한 수익성 관리'와 '인공지능(AI) 기반 실질적 성과 창출'을 최우선 과제로 내걸었다. 자동차보험 적자전환 등 본업의 변동성이 커진 환경을 전제로, 손해율을 관리하는 정밀도를 높이고 AI를 업무·영업 전 과정에 확산해 '새로운 기준'을 만들겠다는 구상이다.

◆ '정교한 수익성 관리' 출발점

KB손해보험의 2026년 전략이 성장보다 '안정성'에 가까운 이유는 숫자에서 먼저 엿보인다. 2025년 3분기 누적 기준 KB손해보험의 당기순이익은 7669억원으로 전년 동기 대비 3.6% 증



KB손해보험 사옥과 구본욱 사장. /KB손해보험

가했지만, 보험손익은 6559억원으로 25.9% 감소했다. 반면 투자손익은 3942억원으로 173.4% 급증하며 수익을 방어했다. 본업(보험) 둔화를 투자 성과가 완충한 구조다.

특히 자동차보험이 부담 요인으로 재 부상했다. 같은 기간 자동차보험은 442억원 손실로 적자전환했고, 자동차보험 손해율도 85.4%로 전년 대비 4.1%p 포인트(p) 상승했다. 전반 손해율 역시 3분기 기준 81.6%로 1.5%p 높아졌다.

업계에서는 보험료 인하가 이어진 가운데 정비비가 상승과 사고 비용 증가가 겹치며 자동차보험 손익이 다시 흔들리고 있다는 분석이 나온다. 이런 환경에서 손해율 변동성을 낮추는 정교한 언더라이팅과 가격·상품·보상 체계의 재정렬이 2026년 실행의 출발점이 됐다는 평가다.

자본 여력은 '관리 과제'로 제시된다. 3분기 말 기준 CSM(보험계약마진)은 9조3939억원, K-ICS(지급여력) 비율은 191.8% 수준을 유지했다. 다만 자본 규제 강화와 시장 변동성 확대가 겹치는 만큼, 손해율 변동성 축소와 자본·유동성 관리를 동시에 수행하는 '투트랙'이 불가피해졌다.

구본욱 KB손해보험 사장은 상반기 경영전략회의에서 "녹록지 않은 경영환경 속에서 가장 집중해야 할 과제"로 정

교한 수익성 관리와 AI 기반 성과 창출을 직접 짚었다. 단순한 슬로건이 아니라 이익 체력의 '질'을 다시 세우겠다는 선언으로 읽힌다.

◆ 6대 어젠다… 실행력은 조직 재편

KB손해보험은 올해 전략회의에서 미래 성장을 위한 6대 핵심 어젠다를 제시했다. ▲고객 최우선 경영 ▲질적 성장 기반 이익 체력 확보 ▲중장기 사업 포트폴리오 다변화 ▲AI 기반 고객경험 혁신 및 밸류체인 효율화 ▲성공 사례 확산을 위한 보상·제도 강화 ▲AI 시대에 부합하는 일하는 방식 전환이 골자다.

구본욱 사장은 "위기 우려보다 시장 재편 속 기회와 가능성에 주목해야 한다"며 변화 흐름을 정확히 읽고 경쟁력을 선제적으로 구축해야 한다고 강조했다.

이번 6대 어젠다는 방향에 그치지 않고 '방법'까지 포함한다. 고객 최우선은 소비자보호·내부통제·현장 품질로 연결되고, 질적 성장은 손해율·사업비·자본 효율의 동시 관리로 구체화된다. 포트폴리오 다변화와 AI 기반 밸류체인

효율화가 결합되면, 자동차·장기·일반 등 전 영역에서 '수익성 관리의 정밀도'를 실제로 얼마나 끌어 올릴 수 있는지가 2026년 성적표를 좌우하게 된다.

AI '실행력'은 조직 설계에서도 드러난다. KB손해보험은 최근 조직 재편에서 디지털전환(DT) 조직을 'AI데이터본부' 중심으로 재정렬하고, 고객 서비스 품질 혁신을 위해 콜센터 조직을 AI 데이터본부 산하로 편제하는 등 AI 전환의 실행 구조를 강화했다. 소비자보호 조직 하위에 고객경험 조직을 신설하는 방식으로 고객 중심 컨트롤타워도 보강했다.

결국 손해율 변동성을 정교한 수익성 관리로 낮추고, AI를 고객 경험과 밸류체인 효율화의 체감 성과로 연결해 이익 체력의 질을 끌어올리겠다는 구상이다.

구본욱 사장은 이 과정을 '명작의 완성 과정'에 비유해 "준비된 전략을 속도감 있게 실행해 손해보험의 새로운 기준을 제시하는 명작으로 자리매김해야 한다"고 말했다.

/김주형 기자 gh471@metroseoul.co.kr

대출·송금·환전에 자산관리까지

은행, 특화서비스 개발… 외국인 고객 모신다

주요 은행들이 외국인 고객 유치를 위한 '특화 서비스' 개발에 집중하고 있다. 국내 외국인 장기 체류자 비중이 5%를 넘기며 한국 사회가 '다문화 사회'로 진입하는 가운데, 송금·환전·자산관리 등 금융 서비스 수요가 많은 외국인 고객이 주요 고객층으로 부상하고 있어서다.

27일 행정안전부에 따르면 작년 상반기 말 기준 국내에 90일 이상 체류한 외국인은 273만명이다. 전체 인구의 약 5.3%에 해당한다. 국내 거주 외국인 비중은 지난 2024년 말 처음으로 5%를 넘겼다. 경제협력개발기구(OECD)는 전체 인구의 5% 이상이 외국인으로 구성된 사회를 '다문화사회'로 분류한다. 한국도 '다문화사회'의 초입에 진입한 셈이다.

한국과 인구·경제 규모 등에서 비슷한 수준인 영국·프랑스·이탈리아 등 주요국의 외국인 인구 비중은 10% 안팎이다. 저출생 및 고령화로 노동력 수요가 늘면서 외국인 근로자가 빠르게 유입된 영향이다. 한국도 농업·공업 노동력 수요를 중심으로 외국인 근로자 유입이 빠르게 늘고 있어, 수년 내에 유럽 주요국과 유사하게 '성숙한 다문화사회'로 재편될 가능성이 크다.

국내 주요 은행들은 '외국인 고객' 유치에 힘쓰고 있다. 내국인 시장이 공급 과잉으로 수익성이 악화하는 반면, 빠르게 늘어나는 외국인 고객은 잠재력이 높은 '블루오션'으로 남아 있어서다.

외국인 고객은 정착 초기 주거비용·생활비 등을 이유로 대출을 이용하는 경우가 잦다. 외국인 고객용 상품은 급여이체 기록에 기반한 대안신용평가모델을 사용하는데, 금리가 중·저신용자



BNK경남은행 '외국인 근로자 전용 창구'에서 다문화 직원이 외국인 고객과 상담을 진행하고 있다. /BNK경남은행

외국인 장기체류자 5% 넘어서
韓 사회 '다문화 사회' 초입 진입
은행들, 외국인전용 '슈퍼앱' 운영
지방은행, 전용창구 등 지역 특화

상품과 비슷한 수준으로 수익성이 높다. 아울러 외국인 고객은 환전·송금 등 서비스 이용률도 높으며, 투자·사업 등을 이유로 체류하는 경우 자산관리(WM) 수요도 함께 발생한다.

시중은행은 각종 금융서비스를 결합한 '슈퍼앱'을 통해 외국인 고객을 끌어들이고 있다. 신한은행(신한SOL글로벌), 하나은행(Hana EZ), 우리은행(우리WON글로벌)은 별도의 외국인 고객 전용 앱을 통해 외국어 번역 뿐만 아니라 전용 상품·생활정보 서비스 등을 제공 중이며, KB국민은행은 모바일뱅킹 앱 'KB스타뱅크' 내에서 자체적으로 11개국어를 제공하고 있다.

경쟁력을 위한 '특화 서비스' 마련에도 속도를 낸다. 우리은행은 지난해 외국인 고객용 일자리정보서비스를 우리WON글로벌 앱 내에 마련한 데 이어

이달 초에는 제주도 내에 외국인 자산가치를 위한 '제주글로벌PB영업점'을 개점했다. 하나은행은 지난 21일부터 Hana EZ 앱 내에 여권번호 변경·공과금 납부·증명서 발급 등 비대면 행정 서비스를 도입했다.

지방은행들은 지역별 특화 서비스로 외국인 고객을 공략한다. 전북은행은 중앙아시아 고객 수요가 많은 수도권을 중심으로 '브라보 코리아' 브랜드를 출범해 각종 생활 서비스와 금융 서비스를 결합해 공급 중이다. 경남은행은 거제·김해 등 공단 중심으로 '외국인 전용 창구'를 운영하며, 올해 초부터는 자사 앱 내에 중국어·인도네시아어 등 10개국 언어를 추가했다.

한 금융권 관계자는 "내국인 금융 시장은 이미 포화 상태에 있고, 대출 규제도 확대하면서 이자이익 중심의 수익성에도 제동이 걸린 상황"이라면서 "반면 외국인 시장은 수익 구조가 다양하고 성장성도 높아, 은행권에서는 외국인 고객 확보에 큰 관심을 두고 있다"고 말했다.

/안승진 기자 asj1231@

하나은행, 지역·소상공인에 6000억 지원

보증대출 전년대비 7배 이상 확대

하나은행은 지역경제 활성화와 소상공인 및 자영업자의 자금부담 완화를 위해 지역신용보증재단에 400억원의 특별출연을 조기 집행하고 총 6000억원 규모의 금융지원을 실시한다고 27일 밝혔다.

이는 지난해 같은 기간 830억원의 보증대출 공급보다 7배 이상 확대된 규모로, 하나은행은 올해 1월부터 영남·충청·호남 등 지방을 중심으로 금융지원을 대폭 강화하며 경기 변동과 자금 수요에 선제적으로 대응하고 있다.

특히, 이번 400억원의 특별출연 조기 집행을 통해 부산지역 945억원을 포함

한 영남지역에 총 1500억원 규모의 보증대출이 공급될 예정이다. 이를 통해 하나은행은 수도권에 집중된 금융지원 구조를 탈피하고, 지역 균형 성장을 뒷받침하기 위해 지방 중심의 보증서 대출 공급을 지속적으로 확대할 계획이다.

서유석 하나은행 기업그룹 부행장은 "올해 초부터 신속한 특별출연을 통해 지역 소상공인의 금융 부담을 실질적으로 완화하고 지역신용보증재단과 연계한 자금 공급을 강화하고 있다"며 "앞으로도 하나은행은 균형 있는 지역 성장을 지속적으로 지원하며, 소상공인과 함께 성장하는 든든한 금융 동반자로서 지원을 아끼지 않겠다"고 말했다.

/나유리 기자 yul115@

신한금융, 3500억 AI 고속도로 펀드 구축

인프라개발펀드 등 3대 전략펀드 조성

신한금융그룹은 총 3500억원 규모의 3대 전략펀드를 조성해 대한민국 '인공지능(AI) 고속도로' 구축을 위한 핵심 인프라 및 에너지 공급망 확충에 나선다고 27일 밝혔다.

신한금융은 최근 ▲AI 산업 기반인 데이터센터 구축을 위한 '신한데이터센터개발펀드 2호'(1250억원) ▲AI 인프라 가동을 뒷받침하는 친환경 에너지 공급망 확보에 투입되는 '신한탄소중립태양광펀드'(1700억원) ▲국가 첨단전략산업 기반 확충을 위한 '신한인프라개발펀드 3호'(540억원) 등 3대 전략펀드의 조성을 완료했다.

이 가운데 태양광펀드는 1분기 중 즉시 투입돼 정부의 탄소중립 및 AI 산업 육성 기조와 맞물린 녹색 산업 분야의

마중물 역할을 할 예정이다.

신한금융은 이와 함께 5개 내외의 추가 프로젝트를 검토해 AI 산업 확산에 필요한 인프라를 적기에 공급하기 위한 선제적 투자 행보를 이어갈 계획이다.

신한금융은 지난달 최고경영자(CEO) 중심의 '생산적 금융추진단'을 출범해 전사적 실행 체계를 가동했다. CEO 직속 체계로 의사결정 속도를 높이고, 자회사 간 역할 분담을 통해 사업성 검증과 리스크 관리를 체계화했다. 이를 통해 프로젝트 발굴부터 투자 집행, 사후 관리까지 전 과정을 일관되게 관리해 대규모 전략 투자의 안정성을 확보한다는 방침이다.

진옥동 신한금융 회장은 "신한금융은 단순한 자금 공급을 넘어 미래 산업 인프라를 함께 설계·구축함으로써 고객과 기업이 더불어 성장하는 선순환 구조를 공고히 하겠다"고 말했다.

/나유리 기자