

벤처로 틀을 깨다

# SOMPO홀딩스



SOMPO 홀딩스

- ❖ 소재지: 東京都新宿区西新宿1-26-1
- ❖ 설립: 2010年(平成22年)4月1日
- ❖ 자본금: 1,000億円
- ❖ 종업원: 514名(2017年3月31日現在)

## 벤처로 틀을 깨다\_SOMPO홀딩스 (No77)

### < 요약 >

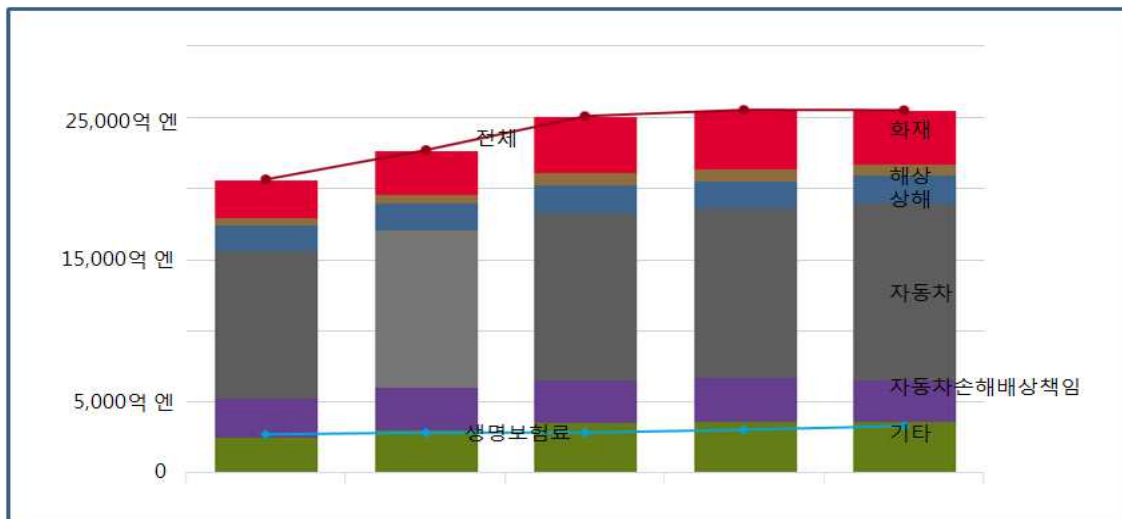
- ‘안심, 안전, 건강의 테마파크’를 만든다는 슬로건을 내걸고 기존의 손해보험의 틀에서 벗어나려고 하고 있음
- 새롭게 진출한 간호·간병 분야에서는 국내 2위로 부상했고, 디지털기술을 이용하여 각 사업의 혁신을 도모하고 있음
- 미국과 일본의 스타트업 기업을 중심으로 벤처기업을 직접 발굴해서 그 새로운 기술을 재도약의 원동력으로 삼으려하고 있음
- (벤치마킹 포인트) 성숙단계에 진입할 것으로 예상되는 보험업계의 향후 나아갈 새로운 방향을 찾아, 디지털기술을 접목시켜 성장의 발판을 마련하고 있음

### 1. 보험의 틀을 깨다

- SOMPO홀딩스는 일본의 대형 손해보험 기업으로는 흔하지 않은 요양시설을 운영하고 있는 기업임
  - 지난 2015년 12월에 이자야카(居酒屋, 선술집) 체인을 운영하는 ‘이타미’로부터 간호·간병 사업을 인수했고, 2016년 3월에는 간호·간병 분야의 대기업인 ‘멧세지’를 매입해서 이 분야에 본격적으로 진출했음
  - 현재는 유료 요양시설 298곳과 간호서비스를 하는 고령자주택 128곳을 운영하는 수준에 이르렀음
- 보험회사가 본격적으로 실버사업 등을 전개하는 것이 흔한 일이 아니지만 SOMPO가 추진하는 사업혁신은 회사의 구조자체를 대폭적으로 바꾸는 작업이기도 함
  - 사쿠라다 사장은 최근 몇 년 동안 일관되게 ‘안심, 안전, 건강의 테마파크를 목표로 한다.’는 말을 지속해 오고 있음
- 그 배경에 있는 것은 인구감소와 저출산이 빠르게 진행되는 상황에서 일어나고 있는 보험시장의 성숙화와 기술혁신에 따른 시장구조의 급변임
  - 본업인 손해보험시장(보험료 수입 사업)은 표면적으로는 2011년 3월 결산을 저점으로 완만하게 회복하는 양상을 보이고 있지만, 사실은 자동차보험료 인상 등에 의한 부분이 적지 않음

- 따라서 머지않은 미래에 시장 축소로 전환될 가능성을 부인하기 어려운 상황이라고 할 수 있음
  - 자회사가 진입해 있는 생명보험시장도 핵심 사업 중 하나인 사망보험 등의 보유계약 금액으로 보면 1997년 3월 결산의 최고수준에 비해 2016년도는 약 40%나 감소했음
- 한편 SOMPO홀딩스는 고객들은 만일의 경우를 위한 보험금만을 바라는 것이 아니라 안전하고 안심할 수 있으면서 건강한 생활에 도움이 되는 서비스와 기능을 보다 중시하는 경향이 강해지는 변화가 본격적으로 나타나고 있다고 보고 있음
  - 이러한 변화를 감지하고 SOMPO홀딩스는 보험으로는 커버하지 못하는 ‘안심, 안전, 건강’ 분야로 사업을 확대한 것이며, 그 대표적인 사업이 간호·간병사업임
  - 중요한 것은 단순히 관련기업을 인수해서 기존사업을 확대하는 것에 그치지 않고, 그 핵심은 디지털기술을 활용하고 있다는 것임

<그림 1>SOMPO홀딩스의 항목별 보험료 수입 추이



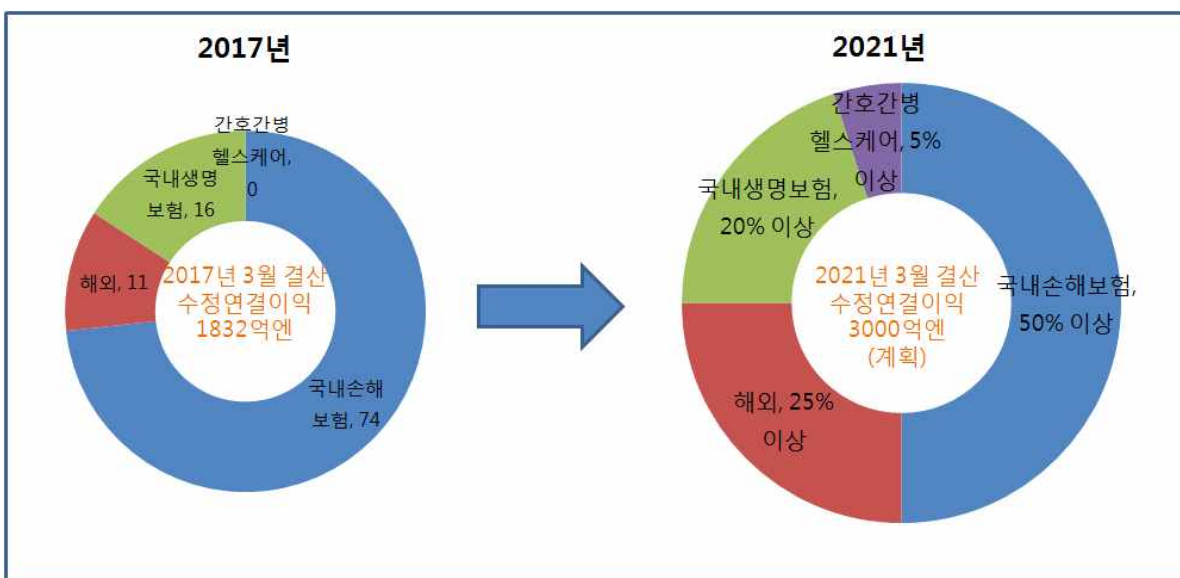
자료: SOMPO홀딩스 홈페이지에서 작성

- 앞서 언급했던 간호·간병 서비스를 하는 유료 요양시설에 있는 로봇(일명 유니보)의 외출을 직원이 체크하는 것이 아니라 로봇이 대화를 하면서 출입문을 열어주는 도움을 주고 있음
  - 로봇의 안면인식 기술을 활용하고 있기 때문에 누가 언제 외출을 했는지를 파악할 수 있음
  - 이로 인해 직원의 부담이 줄어 일의 생산성이 높아졌고, 입주자는 로봇과의 대화 등을 즐길 수 있음

## 2. 디지털의 활용

- 앞서 언급한 로봇 유니보는 아직 실증실험을 하는 단계이지만 실제로 도입을 시작한 기술도 있음
  - 간호·간병의 필요성이 높은 고령자와 요양시설 등에서 가장 어려워하는 고민거리가 배설임
  - 언제 배설을 했는지를 고령자가 자각하지 못하거나 알더라도 대처가 늦어지는 경우가 많음

<그림2> SOMPO홀딩스의 사업 포트폴리오 계획



자료: NIKKEI BUSINESS 2017.8.21. 企業研究, Vol.129에서 인용

- 따라서 해당 시설 직원은 그만큼 빈번하게 대응할 필요가 발생하게 됨
  - 이러한 사업의 특징상 노동집약적인 성향이 강한 산업군으로 분류되고 직원의 부담도 큼
- 그래서 SOMPO홀딩스는 인수한 ‘멧세지’를 개편한 SOMPO케어넥스트의 요양시설에서 배설센서로 불리는 소형변기를 도입 지난 2017년 4월부터 도입해서 필요한 입주자에게 장착하기 시작했음
  - 센서를 방광 주변에 부착해서 초음파로 뱃속의 배설량을 측정해서 직원이 소지하고 있는 태블릿에 정보를 전송함
  - 방광 안의 쌓여 있는 배설량의 변화를 실시간으로 알 수 있는 구조임

- 이로써 직원이 환자와 함께 화장실에 같이 가야하는 타이밍 등을 판단할 수 있게 되었음
  - 실제 야근을 하는 직원이 빈번하게 체크할 필요가 없어지고, 그만큼 생긴 여유 덕분에 다른 작업을 할 수 있는 시간이 늘어 야근 후의 잔업이 거의 없어졌음
- 뿐만 아니라 SOMPO케어의 시설 등에서는 2017년 봄 무렵부터 입주자의 거실과 욕실에 마이크로파를 이용한 센서를 설치했음
  - 신체의 움직임과 호흡을 감지해서 장시간동안 움직임이 없으면 직원의 휴대단말기로 ‘이상’이 통지되는 시스템도 구축했음
  - 이 역시 필요할 때에만 직원이 움직이면 되는 것으로 일의 효율성이 그만큼 향상 되는 효과가 있음
- SOMPO홀딩스는 이러한 디지털기술로 간호·간병 사업을 생산성, 안전성, 품질, 직원 부담의 4분야를 변화시키려 하고 있는 것임

**<표1> SOMPO홀딩스의 간호간병 사업 도입 및 계획**

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 재해가 발생했을 때 피해상황 등을 신속하게 확인하기 위한 드론 도입</li> <li>2. 요양시설의 입주자에게 시설 출입을 지원하는 로봇 ‘유니보’ 도입</li> <li>3. 운전진단 등 자동차의 정보를 이용한 서비스 시작</li> <li>4. 보험가입자의 건강상태를 체크할 수 있는 데이터를 모으는 단말기 도입</li> <li>5. 데이터사이언티스트의 양성강좌 개설</li> <li>6. 간호·간병 분야에서 일본 국내 2위로 부상</li> </ol>
--

자료: NIKKEI BUSINESS 2017.8.21. 企業研究, Vol.129에서 인용

### 3. 자율주행자동차와 보험

- SOMPO홀딩스의 사업혁신의 특징은 기술개발형 벤처기업과 일체가 되어 실행하고 있다는 점임
  - 특히 스스로 나서 국내외의 벤처기업을 발굴하고 있다는 점이 상대적 차별성으로 부각되고 있음
  - 사내에서 ‘디지털 트랜스포메이션’으로 불리고 있는 것처럼 미국과 일본을 중심으로 하는 세계의 벤처 기술을 사용함으로써 사업을 개편하려고 하고 있음

- 이를 위해 2017년 4월, 본사에 디지털 전략부서를 신설하고 미국 실리콘밸리에 ‘디지털 라보’를 개설했음
  - 이 부서의 역할은 ‘전 세계의 유망한 벤처기업을 찾아내서 활용할 수 있는 것을 도입하는 것임
- 미즈비시상사를 거쳐 실리콘밸리의 벤처기업에서 오랫동안 일한 경험이 있는 인물을 디지털전략의 책임자로 영입했음
  - 현재 디지털전략 책임자가 이끌고 있는 디지털부대가 역점을 두고 추진하고 있는 것은 기업가와 벤처캐피탈, 기업가를 지원하는 인큐베이터, 학자 및 기술자 등 벤처를 둘러싼 네트워크에 들어가는 것임
  - 투자가와 지원자, 기업가가 밀접하게 연결되어 서로 영향을 주고받는 에코시스템(생태계)으로 불리는 기업가의 네트워크에 들어가 신기술과 신비즈니스에 신속하게 접근하려고 하고 있음
- 앞서 언급했던 로봇 유니보는 일본의 벤처기업 유니로봇이, 배설 센서는 트리플 더블 재팬이라는 벤처기업이, 그리고 욕실 등의 센서는 Z-Works가 각각 개발한 것이었음
  - 새로운 기술을 보유하고 있는 벤처의 네트워크에 진입함으로써 접점을 폭넓게 만들려고 하고 있는 것임
- 디지털기술을 혁신의 원동력으로 삼고 있는 것은 간호·간병 사업만이 아님
  - 본업인 손해보험사업을 포함한 다양한 분야가 그 대상이 되고 있음
- 2017년 6월에는 실리콘밸리의 인큐베이터인 ‘플러그 앤드 플레이’와 제휴를 했음
  - 보험과 관련서비스 등에서도 벤처와의 연계를 본격화시키기 시작한 것임
- 이를 계기로 2017년 4월에는 미국 벤처기업 ‘트러브’에 출자를 결정하기도 했음
  - 이 회사는 개인이 여행을 할 때 짐을 한 개씩 하루 단위로 보험을 계약할 수 있도록 보험회사를 대상으로 소프트웨어 등을 개발하고 있음
  - 지금까지는 이렇게까지 세세한 단위로 보험을 가입하려고 해도 보험료산출 등의 비용이 늘어나 어려웠으나, 이를 가능하게 한 시스템을 개발한 것이 주목을 받아왔음

- ‘트러브’에 대한 출자결정은 앞으로 더 큰 의미를 가지게 될 것으로 전망됨
  - 주력사업인 자동차보험에는 자율주행자동차라는 대변혁이 기다리고 있음
  - 자율주행자동차의 보급이 확산되면 웨어링 서비스를 이용하여 자동차 호출 이용이 일반화될 것으로 예상됨
- 이렇게 되면 자동차에 탔을 때만 보험을 적용하는 상황을 설정할 수 있게 되는 등 보험시장이 크게 변화할 가능성이 있음
  - 세세한 보험계약이 가능한 ‘트러브’의 기술을 이용하면 그러한 변화에 대비한 준비가 가능할 것으로 보고 있음

#### 4. 새로운 비즈니스

- 벤처 기술을 활용하면 복수의 여러 사업 분야를 연결하는 새로운 서비스를 생각할 수 있음
  - SOMPO홀딩스는 2017년 봄에 통신회사인 액세스와 공동으로 그룹사인 세존자동차화재보험의 계약자를 대상으로 ‘연결되는 버튼’이라는 소형기기를 개발했음
- 버튼모양의 기기를 자동차 안에 두면 사고가 발생했을 때 그 버튼을 누르면 SOMPO의 콜센터로 연결되어 구급차 등의 조치가 가능함
  - 더불어 어느 도로를 얼마나 빠른 속도로 달렸고 브레이크를 어떻게 밟았는지 등과 같은 운전 데이터의 기록도 가능함
- SOMPO홀딩스는 이와는 별도로 미국의 건강기기개발회사 ‘피트빗’이 만든 건강측정 단말기를 생명보험분야의 자회사에 가입한 일부 보험계약자에게 대여하는 서비스를 2017년 11월부터 시작했음
  - 손목에 착용하는 소형 단말기로 매일 매일의 걷는 보행수와 수면시간, 심박수, 연소 칼로리 등을 측정할 수 있음
- SOMPO홀딩스는 ‘연결되는 버튼’과 ‘비트핏’, 이 두 가지를 연동시키면 각 계약자에게 수면시간 및 건강상태와, 운전 속도 및 급브레이크 등과 같은 조작 방법과의 연관성을 규명할 수도 있다고 보고 있음
  - 그렇게 되면 고객에게 어젯밤 수면시간 등을 감안하여 운전할 때 주의해야 하는 점 등을 자동으로 알려줄 수도 있게 될 것임

- 건강유지와 안전운전에 대한 조언을 비즈니스에 접목시키는 것처럼 종래의 보험 사업을 뛰어넘은 ‘안심, 안전, 건강’과 관련한 새로운 서비스의 창출이라고 할 수 있을 것임
- 한편 디지털기술의 활용은 기존의 손해보험 분야의 효율화에도 적용되고 있음
  - SOMPO홀딩스가 2015년경부터 시작한 드론의 활용이 그 대표적인 사례임
  - 드론을 날려 자동차사고 및 화재현장을 촬영해서 3차원 소프트웨어로 지형 등을 정교하게 재현함
- 예를 들어 암벽에서 굴러 떨어진 자동차사고의 경우, 지형 등을 분석하여 어떻게 떨어졌는지를 알아내어 운전자의 사고책임 비중 도출에 활용하는 것임
  - 지금까지는 이러한 일을 보험조사원이 수작업으로 했기 때문에 위험한 장소는 분석 자체가 불가능했음
  - 뿐만 아니라 많이 시간이 걸리는 것을 대폭적으로 개선할 수 있게 되었음
- 해외시장에서도 2017년 3월에 인수한 미국 보험회사의 장점인 농업보험에 디지털 기술을 접목시킬 가능성도 나타나고 있음
  - 이 미국 보험회사는 자연재해와 수확에 관한 데이터를 축적해서 보유하고 있음
  - 이 데이터를 이용하면 날씨 예측 정보를 기반으로 농가의 재해를 줄일 수 있는 컨설팅 등을 할 수 있을지 모르기 때문임
- 해외사업은 SOMPO홀딩스의 이익성장의 중심축이며 디지털기술 강화로 이익을 한층 더 끌어올릴 가능성이 있음
- 2017년 6월에는 ‘엡지AI센터’를 새롭게 설치하고 빅데이터 해석과 AI분석 등도 시작했음
  - 일반인을 대상으로 데이터 사이언티스트 양성강좌를 개설하고 수료자에게는 입사를 독려하는 등 인재확보에도 역점을 두고 추진하고 있음
- 디지털기술로 SOMPO홀딩스가 사업개혁을 확대해 나가는 최대 기반은 데이터라고 할 수 있을 것임
  - 500만 건에 달하는 과거 교통사고 데이터를 가지고 있을 뿐 아니라 앞으로는 배설센서 등으로 수집한 간호·간병 관련 및 자동차 주행, 건강데이터 등, 방대한 정보를 모을 수 있을 것임



- 이들 데이터를 적절하게 활용하여 지금 추진하고 있는 디지털화에 의한 사업 창조와 더불어 향후 새로운 비즈니스개발에 활용하겠다는 생각임
- 가령 간호간병 분야에서는 입주자 데이터가 대량으로 쌓이면 각 개인별 맞춤 케어 플랜을 AI로 작성할 수 있게 될 것으로 보고 있음
  - 어떤 상태의 사람이 어떤 유형의 회복훈련 및 도움을 받아 기능을 개선했는지 등의 축적데이터를 AI가 심층 학습함으로써 정밀도가 높은 케어플랜을 작성할 수 있을 것으로 예상하고 있음

## 5. 향후 전망

- 단 디지털기술을 도입한 사업변혁이 반드시 순풍을 맞고 있는 것만은 아님
  - SOMPO홀딩스는 손해보험, 생명보험, 간호·간병, 해외 등의 4개 부문을 산하에 두고 있음
  - 여기에 최고IT책임자, 최고재무책임자 등과 같이 횡적으로 책임자가 각 부문을 맡고 있음
- 따라서 수익책임을 지는 부대와 횡적조직으로 개혁을 추진하는 부대와의 사이에서 이해가 상충되는 경우가 발생하게 됨
  - 실제 현장에서는 디지털기술을 이용한 효율화의 추진에 이론을 제기하는 목소리도 들리고 있기 때문임
  - 가령 배설 센서와 관련해서는 ‘기기를 사용하지 않고 기능을 회복하는 쪽을 원하는 사람도 있다. 효율화가 반드시 좋은 것은 아니다.’라는 지적도 들리고 있음
- 그러나 회사는 이러한 서로간의 의견 차이에 대해 오히려 반기는 듯한 입장을 취하고 있음
  - 그러한 마찰이 회사에게 보다 나은 에너지를 부여한다고 보고 있기 때문임
- 사쿠라다(桜田) 사장은 ‘옛날에 SOMPO는 보험회사였던 것 같아.’라는 말을 듣고 싶다는 말을 종종하고 있음
  - 디지털기술을 활용한 변혁을 추진하는 SOMPO가 과연 회사의 모습을 바꿔나갈 수 있을지, 특히 보험업계가 지켜보고 있음

## 최고디지털책임자(CDO) 인터뷰

## 디자인 감각으로 사업을 혁신한다.

Q. 어떤 전략으로 디지털기술의 활용을 추진하고 있습니까?

A. 미국과 일본을 중심으로 유망한 스타트업을 발굴하고, 그 기술을 활용해서 보험과 간호·간병사업을 개편하는 것이 기본입니다. 단 일방적인 발굴이어서는 안 됩니다. 실리콘밸리의 생태계(에코시스템) 안으로 들어가 기업가와 벤처캐피탈, 인큐베이터, 학자 등의 인맥과 일체가 될 정도가 아니면 유망한 기술은 발견하기 어렵습니다.

Q. 어떻게 그 생태계로 진입할 수 있나요?

A. 어디를 가더라도 창업자같은 사람을 만나면 바로 말을 걸어 접점을 늘려나가는 것이 필요합니다. “지금 뭘 하고 있는지?” 말을 걸어 관계를 형성해 나가라고 당사의 실리콘밸리 라보의 직원들에게 지시를 하고 있습니다. 그렇게 기회를 포착해서 조금이라도 가능성이 있다고 판단되면 관계를 심화시켜나갑니다.

Q. 실리콘밸리에서 창업한지 얼마 안 된 스타트업에서 손해보험으로 자리를 옮기셨지요?

A. 스타트업 기업에서 근무하는 것은 재미있었고 나에게 맞는 일이었습니다. 그런 상황에서 스카우트 제의를 받은 것이었는데, 최고디지털책임자이고 손해보험 업계였기 때문에 처음에는 어렵다고 생각했습니다. 그런데 사장을 만나고 놀랐습니다. 이렇게까지 깊이(사업 혁신의 필요성을) 생각하고 있구나. 사장은 보험시장의 성숙화 등에 강한 위기감을 가지고 있었습니다. 그리고 ‘보험은 전통적인 구조의 사업이지만 5년 후 10년 후에는 지금의 비즈니스모델이 크게 바뀔지도 모른다’고 들었습니다.

Q. ‘안심, 안전, 건강의 테마파크’를 목표로 하고 있습니다. 다음 목표는 무엇인가요?

A. ‘디자인 싱킹’이라는 말을 자주 듣습니다. 가령 고객은 어떨 때 안심감을 느끼는가. 왜 안전운전을 하지 못하는가. 추상적인 이미지를 생각합니다. 한편 좋은 기술을 발견하면 좀 더 깊이 관련 내용을 파악합니다. 이건 정말 필요한건지도. 그리고 그것을 실증해서 사용할 수 있는 것을 찾아냅니다. 종래와 같이 눈에 보이는 시장을 분석하는 마케팅으로는 통하지 않는 시대입니다.

## 사장인터뷰

## 고객과 접촉하는 시간을 늘리고 싶다

‘안심, 안전, 건강의 테마파크’를 만들고 싶다고 말하면 도대체 무슨 말이냐는 질문을 종종 받는다. 보험 비즈니스는 On과 Off의 차이가 크다는 특징이 있다. 고객 중에서 자동차사고 등으로 보험금을 받는 것은 계약자 10명 중 한명, 또는 10년에 한 번 정도일지 모른다. 이를 보험계약의 On 상태라고 한다면 나머지 90%는 Off상태이다. 이러한 상황을 어떻게든 바꿔보고 싶었다. 고객을 지원하는 시간을 더 많이 늘리고 싶다고 생각한 것이다. 테마파크는 놀이기구를 즐기는 On 상태뿐 아니라 다양한 접객 등으로 Off일 때도 방문자에게 좋은 인상과 즐거움을 선사하고 있다. 우리도 보험만이 아니라 고객에게 ‘안심, 안전, 건강’한 생활을 영위하기 위한 새로운 서비스를 제공할 필요가 있다고 생각한 것이다.

인구감소와 저출산 고령화가 심화되는 상황에서 ‘안심, 안전, 건강’과 관련된 사업을 하는 것은 매우 의미가 있다고 본다. 사고가 난 이후의 보험만이 아니라 ‘사고를 내지 않기 위해서는 어떻게 해야 하는가’와 같은 서비스가 그 중 하나이다.

간호·간병은 분명히 수요가 확대되고 있고 시장의 요구가 늘어나고 있다. 그러나 아직 업계 표준이 될 만한 비즈니스모델이 없어 암중모색을 하고 있는 상황이라고 할 수 있다. 다른 사업도 마찬가지로이지만 디지털기술을 도입해서 생산성과 품질, 안전성 등을 더 높여나가면 과당경쟁의 비즈니스에서 벗어날 수 있다고 생각한다.

단 이러한 개혁을 추진하려면 조직내 조정이 쉽지 않다는 문제가 있다. SOMPO는 손해보험, 생명보험, 간호·간병, 해외의 4개 사업부가 종적으로 구성되어 이익책임 맡고 있다. 최고디지털책임자(CDO)와 같이 횡적인 기능이 새로운 것을 하려면 반발이 일어나지 않는지에 궁금해 하는 사람이 적지 않다. 그러나 나는 오히려 서로간의 충돌이 필요하다고 봅니다. 4개 부문에는 각각 사업 오너를 두고 있는데 그들이 산하의 그룹기업을 움직여 실적을 올리는 것이 역할이다. 대신에 수십억 엔까지 투자를 스스로 결정할 수 있는 권한도 부여하고 있다. 바꿔 말하면 스스로 움직여 적극적으로 사업을 확대하는 원심력이 작동하도록 하고 있는 것이다.

한편 최고디지털책임자(CDO)와 최고재무책임자(CFO) 등 최고책임자를 분야별로 두어 4개 사업이 각각 혁신을 일으킬 수 있도록 독려하거나 재무 분야에 규율을 정하기도 한다. 최고디지털책임자(CDO)은 디지털기술로 모든 사업의 효율성 등을 제고하는 역할을 수행한다. 이러한 방법을 통해 구심력을 작동시켜 기업을 강하게 하는 것이다. 중요한 것은 나와 약속한 미션을 수행했는가에 대한 평가를 확실하게 하는 것이다. 그 실적으로 보수가 정해지는데, 평가를 확실하게 하는 것이 이 시스템을 움직이는 중요한 요소이다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2017.8.21. 企業研究, Vol.129
2. SOMPO홀딩스 홈페이지