

## IV. 소비자보호 강화에 대한 경영전략적 대응방안

### 1. 최고경영자의 인식 및 경영패러다임의 전환

- 보험회사 최고경영자는 향후 보험사업에서 적절한 소비자보호 체계를 확립하지 않을 경우 사업성과도 부진해지고 경영상의 손실이 초래될 우려가 있다는 인식을 할 필요가 있음.
- 최고경영자는 경영상의 의사결정시 성장성이나 수익성 및 위험성과 같은 항목 이외에 소비자보호를 통한 이익 및 손실예방을 적극적으로 고려할 필요가 있음.
- 보험회사에 대한 좋은 평판을 만드는 데는 오랜 기간이 걸리지만 좋지 않은 평판은 단기간에 형성된다는 점을 고려하여 소비자보호 문제를 접근하는 것이 필요함.
  - － 이와 관련하여 버크셔 해서웨이의 최고경영자인 워렌 버핏은 “좋은 평판을 만드는 데는 20년이 걸리나 이를 무너뜨리는 데는 5분이면 충분하다”라고 언급함.
- 이러한 인식 하에 소비자보호를 경영전략상 중요 사항으로 포함시켜 사전적으로 대응하는 체계를 갖추도록 경영패러다임을 전환하는 노력이 중요함.
- 보험소비자의 이익을 충분히 고려하여 사업을 운영하고, 보험소비자의 의견을 경영상에 체계적으로 반영하며 민원을 신속하게 해결할 수 있는 제도적 장치를 강구해야 함.
  - － 소비자가 원하는 사항을 미리 체계적으로 파악하기 위해서는 주기적으로 설문조사를 하여 이를 경영에 반영하고, 경영에서 소비자 중심주의를 확립해야 함.

- 최고경영자는 다양한 계층의 보험소비자로 구성된 소비자자문기구를 설치하여 중요한 의사결정시 자문도 구하고 새로운 경영아이디어를 얻을 수 있도록 할 필요가 있음.
- 민원도 단순하게 상담하는 차원에서 벗어나 적극적으로 소비자의 이익을 제고하는 입장에서 해결될 수 있도록 접근하고, 이를 임원 수준에서 업무가 관장되도록 할 필요가 있음.
- 민원이 빈번하게 발생하는 사항에 대해서는 원인을 찾아 이를 경영상에서 해결하는 노력을 보임으로써 민원을 줄이고 보험회사의 평판을 개선하는 것이 필요함.

※ 소비자보호와 관련하여 현대카드가 사옥에 '통곡의 벽'을 설치하기로 결정한 것은 좋은 사례라고 할 수 있음. 현대카드는 사옥의 한 쪽 벽면에 60대의 LED스크린(통곡의 벽)을 설치하여 회사의 약점이라 할 수 있는 고객민원을 실시간으로 공개하도록 하였으며, 임직원들은 출입하면서 '통곡의 벽'을 보고 고객의 불만이 어디에서 나오는지 확인하고 해결 방법을 찾아서 개선해야 함. 이는 고객의 목소리를 신속하게 반영하고 고객보다 한발 앞서 혁신적인 서비스를 제시함으로써 고객불만을 방지하고자 하는 조치로 이해됨.

□ 보험소비자보호 문제를 경영전략 차원으로 끌어올리기 위해서는 경영전략을 논의하는 이사회가 관심을 갖고 해결할 수 있도록 지배구조를 개선하는 것이 필요함.

○ 이사회에 소비자보호를 관장하는 이사와 조직을 두고 소비자보호 관련 문제를 이사회에서 논의함으로써 영업활동 등 일상적 경영활동 과정에서 인식이 제고될 수 있도록 함.

- 소비자보호만을 전담하여 관장하는 것이 곤란할 경우에는 준법감시 및 윤리경영을 관장하는 이사와 조직에서 수행될 수 있게 하는 것도 가능할 것임.

## 2. 보험소비자 중심의 업무체제 확립

- 보험소비자의 니즈에 맞추어 보험상품을 개발하되 지나치게 복잡하여 소비자가 이해하기 어렵지 않도록 할 필요가 있음.
  - 하나의 상품으로 소비자의 다양한 니즈에 부응하기 위해서는 상품의 복잡화가 불가피할 수 있으나, 지나치게 복잡하여 소비자가 제대로 이해하지 못하여 분쟁의 원인이 되지 않도록 해야 함.
  
- 보험약관, 상품설명서 등 보험계약 체결시 필요로 하는 문서를 가능한 한 평이하고 명료하게 작성하도록 하여 소비자가 이해하기 쉽게 하고, 소비자에게 불리한 조항을 적극 개선함.
  - 보험산업 차원에서 보험약관이나 상품설명서 등에서 사용하는 용어를 지속적으로 순화시키고, 가급적 이해가 쉽도록 문장을 간결하게 작성하도록 함.
  - 보험회사가 소비자와 보장 내용을 계약하는 문서인 보험약관을 소비자 관점에서 검토하여 소비자에게 불이익이 있는 조항을 자발적으로 변경하는 노력을 적극적으로 할 필요가 있음.
  
- 소비자 특성 및 상품유형별로 세분화하여 그에 적합한 모집조직을 대응시키고, 약관교부, 설명의 의무, 자필서명 확인 등을 충실히 이행하도록 함으로써 보험소비자보호를 강화할 필요가 있음.
  - 전화, 인터넷 등에 익숙하지 않은 세대일수록 그리고 상품의 복잡성이 높아질수록 대면모집조직을 통해 보험을 모집하여 충분한 설명을 기초로 보험계약이 이루어질 수 있도록 함.
  - 보험모집과 관련하여 분쟁의 원인이 되는 약관 미교부, 과장되

거나 부정확한 상품설명, 자필서명 미비 등이 발생하지 않도록 모집조직에 대한 교육 및 점검을 강화할 필요가 있음.

- 소비자보호를 적절히 하지 못한 모집조직에 대해서는 교육 등을 통해 개선의 기회를 제공하고, 그럼에도 불구하고 개선되지 않을 때는 모집을 위탁하지 않는 등 적절한 제재를 가할 필요가 있음.

### **3. 공시 등을 통한 정보제공 확대**

□ 보험거래시 소비자는 공급자에 대한 충분한 정보를 갖지 못함으로 인해 보험회사 선택에 어려움을 겪을 수 있으므로 법규에서 정한 수준 이상으로 소비자가 원하는 정보를 제공할 필요가 있음.

- 보험소비자들은 보험거래시 보험회사의 장기적 재무안정성, 상품별 수수료 등 사업비 수준, 자산운용능력, 이미지 및 평판 등 다방면의 포괄적 정보를 원하고 있음.

- 보험회사는 이들 정보를 소비자가 접근하기 편리하게 인터넷은 물론 책자, 전화문의 등을 통해서 제공할 수 있어야 함.

□ 광고 또는 홍보시에도 소비자에게 정확하고 바른 정보를 전달함으로써 소비자가 현혹된 정보에 기초하여 보험계약을 한 후에 민원을 제기하지 않도록 할 필요가 있음.

- 최근 보험민원의 급증은 모집, 특히 광고와 연계된 홈쇼핑 및 직판조직과 관련이 많으므로 이를 적극적으로 보완하여 민원발생을 최소화 할 수 있도록 해야 할 것임.

## 4. 금융소비자교육 적극 참여

- 금융소비자교육이 감독상의 중요한 이슈로 부각되고 있으므로 보험회사도 사회공헌 차원에서 소비자교육에 적극 참여할 필요가 있음.
- 강한 소비자가 강한 보험회사를 만든다는 인식 하에 보험소비자교육을 보험회사가 적극 지원할 경우 보험소비자의 리스크 인식 확대로 수요기반이 확충되고 불완전판매가 축소될 것임.
- 우리나라 일부 보험회사들은 금융감독원을 중심으로 학교금융교육에 강사를 파견하는 등의 활동을 지원하고 있으나 예산지원 등에도 적극적인 참여가 필요한 실정임.
- 영국의 경우 보험회사는 협회를 통해 금융교육전담기구(pfeg: Personal Finance Education Group)에 연간 1만 파운드를 기부하며, 시민상담소나 전문학교 및 학원재단(SSAT: Specialist Schools and Academies Trust)과 제휴하여 금융 및 보험교육을 제공하고 있음.
- 미국 보험회사의 경우에는 보험업계가 설립한 보험교육연구소(IEI; Insurance Education Institute) 및 전미독립대리점·중개사협회(IIABA; National Independent Insurance agents and Brokers Association) 등을 통해 고등학생 및 교사를 대상으로 보험교육 및 보험직업교육활동을 하고 있음.

## 5. 소비자 프라이버시 보호 강화

- 최근 정부는 개인정보 관련 법제의 개·제정을 통해 프라이버시

보호를 강화하고 있으므로 다양한 개인정보를 보유하고 있는 보험회사는 이를 법규가 정한 범위 내에서 활용해야 할 것임.

- 보험회사는 소비자의 개인정보를 다량보유하고 이를 상품개발, 보험판매, 언더라이팅, 보험금지급 등 다양한 용도로 활용하고 있음.
  - 이러한 개인정보의 이용과정에서 법규가 제대로 준수되지 못할 경우 소비자의 민원 및 소송제기로 평판이 나빠짐은 물론 거액의 배상책임을 질 수 있으므로 유의할 필요가 있음.
- 개인 프라이버시 보호를 위하여 정보 관련 법규를 위반하지 않도록 정보업무를 운영하고, 정보업무 운영에 소비자 대표 등 공익성을 추구할 수 있는 자를 참여시키는 방안도 검토할 필요가 있음.
- 법규상 허용된 보험정보의 집적 범위, 이용 목적, 이용가능한 개인 및 기관 등을 명확히 하고 이의 운영 과정상 투명성을 제고해야 할 것임.
  - 경영진 내에 최고정보책임자(Chief Information Officer)가 보험회사의 모든 정보를 종합적으로 관리함에 있어 보험소비자의 프라이버시 보호가 가장 중시될 수 있도록 정책을 수립해야 함.

## **6. 소비자를 중시하는 윤리경영 체제 확립**

- 보험회사는 소비자를 중시하는 윤리경영을 확산시키기 위해 윤리헌장, 전담조직, 교육체계 등을 확립하는 것이 필요함.
- 대부분의 보험회사에는 윤리헌장이 마련되어 있으나, 이것이 업무 현장에서 작동되도록 하기 위해서는 상벌 제도와 연계될 수

있는 장치의 마련이 필요함.

- 윤리경영 전담조직의 경우에도 준법감시 차원이 아니라 업무 현장에서 윤리경영이 적용되어 실효성을 갖는지를 평가하고 적용상의 개선점을 찾아 제언하도록 하는 것이 필요함.
- 윤리교육은 사내의 임직원을 대상으로는 시행되고 있으나 모집조직 등 사외의 관계조직에 속한 임직원들에 대해서도 확산될 수 있도록 체계를 개선할 필요가 있음.
  - － 사외의 관계조직에 속한 임직원들에 대해 윤리교육이 적절히 이루어지는지를 평가하여 업무위탁 등을 위한 제휴사업자 선정시 참고자료로 활용하도록 함.
  - － 또한 사외의 관계조직이 자체적인 윤리교육 역량이 부족할 경우에도 교육을 위탁받아 실행할 수 있는 방안도 고려해야 함.

□ 윤리경영의 확산은 단지 보험회사 차원만으로는 효과가 제한적이므로 보험산업 차원에서 확산될 수 있도록 하는 노력이 필요함.

- 성장이 둔화되어 있는 상황에서 보험회사간 경쟁 심화는 윤리경영이 확산되기 어렵게 할 수 있으므로 산업 차원에서 이를 확산시키는 노력이 병행될 필요가 있음.
- 일정 수준 이상의 윤리경영을 수행할 경우 이를 인증하는 체계를 보험산업 차원에서 만들어서 보험회사들이 이 인증을 영업, 홍보 등에 활용할 수 있도록 하는 방안의 검토도 필요함.
  - － 미국 생명보험산업의 경우 1990년대 초에 발생한 불완전판매에 따른 신뢰 위기를 극복하는 과정에서 영업상 윤리성이 높은 경우에 이를 인증하는 IMSA(Insurance Marketplace Standard Association)를 설치하여 운영하고 있음.

- 영국의 경우에도 보험협회(ABI: Association of British Insurers) 차원에서 윤리성을 제고하기 위한 품질기준향상인증제도 (Raising Standards Quality Mark Scheme)를 시행하고 있음.

## 7. 평판리스크 관리 체제 확립

- 보험회사에 대한 신뢰가 낮아지면 지속적 성장에 위협이 될 수 있으므로 적절한 대응체계를 갖추어 신뢰를 높일 수 있다면 새로운 성장 기회를 창출할 수 있게 될 것임.
  - 보험회사에 대한 신뢰 하락이라는 평판의 위협은 위기의 상황에서 임직원의 행동 여하에 따라 기회로 반전될 수도 있음.
  - 평판을 해치는 일이 발생했을 경우 이를 적절히 해결할 수 있는 비상대응체제를 마련함으로써 손실을 최소화하고 새로운 이미지로 전환될 수 있게 해야 할 것임.
    - 보험소비자 등 이해관계자에게 문제의 배경과 원인 등을 정직하게 설명하여 이해를 구함과 더불어 동일한 문제의 재발 방지를 위한 노력을 약속하고 실행하는 것이 필요함.
- 신뢰의 위기가 발생했을 때에 평판리스크를 극복하기 위한 대응책을 마련하는 것과 함께 평상시에도 좋은 평판을 유지하기 위해 다음과 같은 노력을 강화하는 것이 필요함.
  - 일정 주기로 회사의 내외부의 이해관계자들을 대상으로 평판과 관련된 이슈들에 대해서 설문조사를 하고, 주요 이해관계자들을 대상으로 심층면접을 하여 평판을 측정하도록 함.
  - 보험회사의 이해관계자들의 기대, 특히 보험소비자들의 기대를

충족시키고 충성심을 확보하려는 일관된 노력이 필요함.

- 보험회사의 사회공헌활동을 확대하여 사회의 지속적 발전과 보험회사의 지속적 성장이 동일한 전략적 목표 속에서 이루어짐을 보여줌.
- 보험회사에 대한 이미지 형성이 TV 등 언론매체를 통해 이루어지는 경향이 강하므로 보험소비자와의 소통을 강화하기 위한 홍보정책 마련이 필요함.
  - － 보험회사에 대한 이미지 형성 경로를 조사한 결과에 따르면 생명보험회사와 손해보험회사 모두에게 TV와 신문과 같은 언론매체가 크게 영향을 미치는 것으로 나타남.
  - － 또한 보험상품 설명 및 구매시 보험소비자와 직접 접촉하는 보험설계사와 같은 모집조직의 영향력도 크므로 모집조직에 대한 체계적 교육 및 평가도 필요함.

### <표 11> 보험회사 이미지 형성 경로

(단위: 점)

구 분		생명보험	손해보험
매체	TV	3.20	3.18
	신문	2.34	2.33
	인터넷매체	2.23	2.27
	전화	1.97	1.97
	라디오	1.67	1.68
	우편물 및 기타	1.79	1.80
인적 관계	구전(지인설명)	3.28	3.25
	보험설계사	3.40	3.29
	보험회사 임직원	2.20	2.20

주 : 설문응답자 수는 1,203명(남자 589명, 여자 614명)이고, 점수는 5점 기준임.  
 자료 : 안철경 외, 『2007 보험소비자 설문조사』, 연구조사자료 2007-3, 보험개발원 보험연구소, 2007. 3.