Ⅱ 유지율 관리의 필요성

보험상품은 무형의 서비스를 제공하고 보험기간이 길다는 점을 감안하면 보험회사는 보험소비자와의 장기적인 관계 설정이 매우 중요하다. 특히, 보험상품은 판매자에 대한 신뢰를 기반으로 판매자가 제공하는 설명 및 정보에 기초하여 장래 발생하게 될 위험에 대비하는 상품이라는 점에서 보험회사 또는 보험산업 차원에서 신규 고객 유치와 더불어 기존 고객 관리가 필수적이다.

특히, 시장포화와 기업 간 경쟁 심화로 신계약 창출이 점점 더 어려워짐에 따라 고객관리에 대한 중요성이 더욱 부각되고 있다. 또한 시장의 위계질서가 판매자 중심에서 소비자 중심으로 변화하고 있다. 아울러 고객관리와 보험회사 재무 및 비재무 성과와의 관련성 등도 보유계약 관리 필요성을 일깨우고 있다. 본 장에서는 보험시장 내부환경, 소비자 행태 변화, 보험회사 성과지표 측면에서 보유계약 관리가 필요한 이유를 고찰해 본다.

〈그림 Ⅱ-1〉 보유계약 관리 필요성

시장 환경	신계약 창출 한계	• 신계약 창출 한계와 성장동력 부재 • 시장포화와 경쟁심화 • 잠재고객 감소: 인구구조 변화 • 성장중심 경영전략의 유효성: 성장률과 수익성 간 관계 약화 • 제품차별화의 어려움: 신규 고객 확보 vs. 기존 고객 유지 우선에 대한 선택
소비자 행태	시장 위계질서 변화	• 구매자 중심 시장: 초개인화 • 충성도의 감소: 주거래기관 집중도 하락 • 서비스 실패의 부작용: 부정적 구전효과 • 고객불만의 표출: 세대별 불만표출의 차이 • 기업의 평판과 산업에 대한 신뢰
보험회사	고객관리와 보험회사 재무성과	• 수익성과 성장성(유동성) • 비용지출 확대와 투자 위축 • 마케팅비용 절감과 재구매 확률 증진 • 제도 변화 대응: 해지리스크 측정과 평가

1. 신계약 창출 한계

가. 신계약 창출 한계와 성장동력 부재

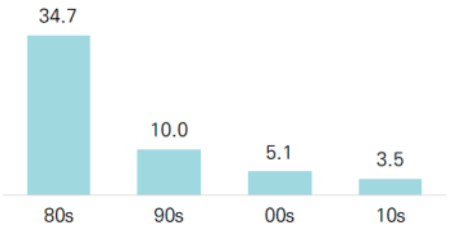
성숙시장으로 진입과 저성장 환경 지속으로 국내 생명보험산업의 신계약성장률은 하락 추세를 보이고 있다. 생명보험산업의 기간별 성장률을 보면 80년대 고성장기 이후 매출 증가율이 감소 추세에 놓여 있다. 특히, 경제여건 악화로 생명보험산업의 최근 10년 동안의 연평균 매출성장률(수입보험료 기준)은 3.5%에 그쳤으며, 신규 고객 발굴에도 한계를 보이며 신계약 성장률(초회보험료 기준)은 연평균 -3.3%를 기록하였다. 특히, 저축성보험과 보장성보험의 매출증가율이 다 함께 감소함에 따라, 보험회사의 고민은 더 커지고 있는 상황이다.

손해보험산업 또한 생명보험산업의 경우와 크게 다르지 않다. 손해보험산업의 2010년대 연평균 매출성장률(원수보험료 기준)은 6.2%로 생명보험산업보다는 높으나 1980년대 이후 하락 추세에 있으며, 신규 고객 발굴에도 한계를 보이며 신계약 성장률(초회보험료 기준)은 연평균 -4.6%를 기록하였다.

〈그림 Ⅱ-2〉 생명보험산업 성장률 추이

〈생명보험 수입보험료 연평균 성장률〉

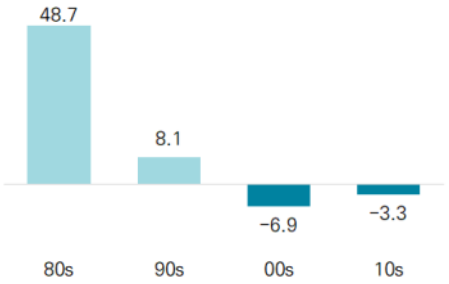
(단위: %)



주: 기간별 수입보험료 연평균 성장률(CAGR)임
자료: 보험개발원, 『보험통계연감』 각 연호

〈개인생명보험 신계약 성장률(초회보험료)〉

(단위: %)

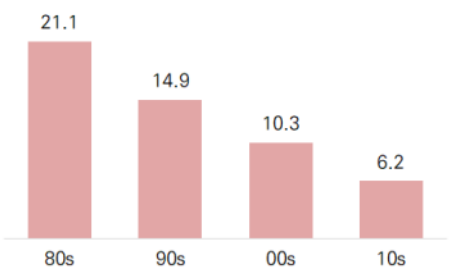


주: 기간별 초회보험료 연평균 성장률(CAGR)을 의미함
자료: 보험개발원, 『보험통계연감』 각 연호

〈그림 Ⅱ-3〉 손해보험산업 성장률 추이

〈손해보험 원수보험료 연평균 성장률〉

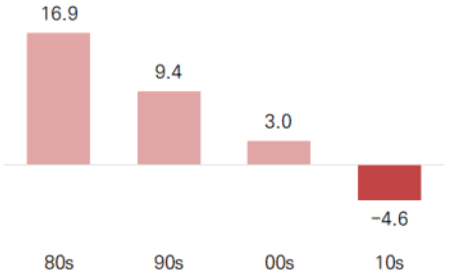
(단위: %)



주: 기간별 원수보험료 연평균 성장률(CAGR)임
자료: 보험개발원, 『보험통계연감』 각 연호

〈장기·개인연금 신계약 성장률(초회보험료)〉

(단위: %)



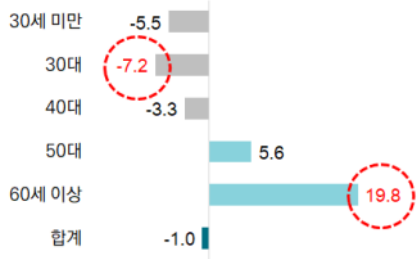
주: 기간별 초회보험료 연평균 성장률(CAGR)을 의미함
자료: 보험개발원, 『보험통계연감』 각 연호

문제는 보험회사의 매출 감소세가 보험상품 주가입계층에서 두드러지게 나타나고 있다는 점이다. 30~40대의 경우 타 연령층에 비해 보험가입의향도 낮고, 인구감소 효과까지 더해져 최근 10년 사이 보험가입 증가율은 타 연령 대비 낮은 상황이다. 이는 기존 고객 관리를 기반으로 신규 고객을 유치하는 전략이 보다 현실적이라고 할 수 있는 대목이다.

〈그림 Ⅱ-4〉 개인형 보험시장에서의 연령대별 연평균 신계약증가율

〈개인 생명보험〉

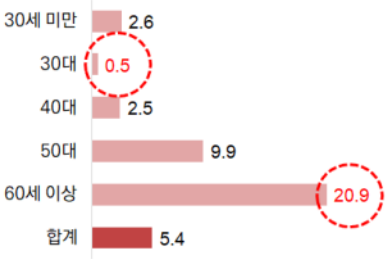
(단위: %)



주: '11~'20년 개인생명보험 가입자의 연령대별 신계약 건수 연평균 증가율(CAGR)을 의미함
자료: 보험개발원, 『생명보험통계자료집』

〈장기손해보험〉

(단위: %)



주: '11~'20년 장기손해보험 가입자의 연령대별 신계약 건수 연평균 증가율(CAGR)을 의미함
자료: 보험개발원, 『장기손해보험통계자료집』

나. 시장포화와 경쟁심화

보험산업의 성장 정체는 시장포화에서 비롯하는데, 혼인율이나 출산율 변화추이를 감안할 때 향후 전망은 낙관적이지 않다. 생명보험 가입률은 2018년 기준 74.9%이며, 이 중 40~50대의 가입률이 90%에 근접하였다. 특히, 사회·경제적 요인 변화에 따라 저혼인·저출산 추세가 가속화되고 있어, 향후 보험회사의 신규계약 창출 여력 또한 제한적일 것으로 전망된다.

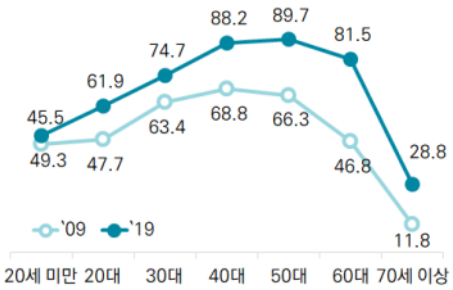
또한 상품 대체가능성 측면에서 볼 때, 저축성보험, 변액보험 등과 같이 자산증식이나 투자 기능을 갖춘 보험상품과 유사한 목적을 수행하는 금융상품이 타 금융업권에서도 존재하고 있다.

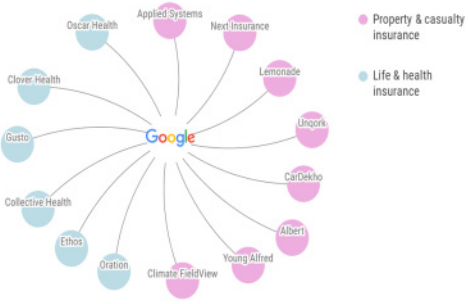
한편 플랫폼기업 등 이종산업에 속한 경쟁기업의 등장은 고객이탈 가능성을 높이는 요인으로 작용할 수 있다. 이는 과거와 같이 특정 시장에서 동종산업에 속한 경쟁기업과 상품 및 서비스의 기능과 가격을 놓고 경쟁하는 것이 아니라 네트워크 및 생태계경제 내에서의 경쟁으로 경쟁 방식이 바뀌고 있는 것이다.

〈그림 Ⅱ-5〉 보험시장의 포화와 금융시장 경쟁구도 변화

〈생명보험 가입률〉 〈Google과 Insuretech 기업과의 협업〉

(단위: %)





자료: 보험개발원, 보험통계조회서비스 자료: CB Insight(2020)

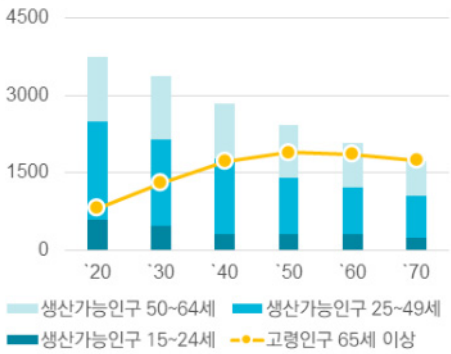
다. 잠재고객 감소: 인구구조 변화

통계청의 인구 전망을 통해 볼 때 현재와 같은 보험회사의 신계약 창출 어려움은 지속될 것으로 예상된다. 통계청(2021)은 「장래인구추계」에서 생산연령인구가 2020년 3,738만 명에서 2030년 3,381만 명으로 감소하고, 2070년에는 1,737만 명까지 감소할 것으로 전망하였다. 또한, 19~34세 청년인구는 2020년 1,096만 명에서 2070년 499만 명으로, 고령인구는 1,747만 명으로 증가할 것으로 예측하고 있다. 결국 일정 수준의 소득을 보유하고 있으며, 보험상품을 구매하고자 하는 의향이 있는 유효 보험소비층 또는 주력 보험소비층이 감소함에 따라 보험회사의 신계약 창출은 더욱 어려워질 것으로 보인다.

보험 소비계층 감소의 근본적인 원인은 사회·경제적 요인 변화에 따라 저혼인·저출산 추세가 가속화되고 있는 데에 있다.[3] 이 중 출산율에 영향을 미치는 경제적 요인으로 ① 고용·소득, ② 주거, ③ 교육여건 등이 있으며, 사회·문화적 측면에서는 ① 직장·가정의 양육환경(일·가정 양립), ② 젊은 층의 결혼관·자녀관, ③ 물리적인 혼인·출산연령 등이 있다(이상호·이상헌 2010).

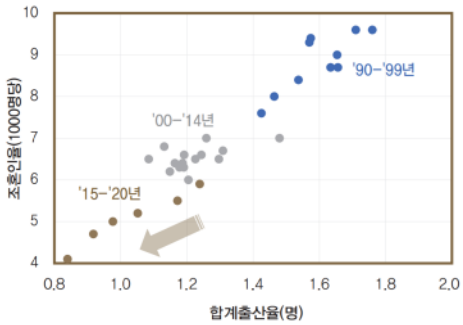
〈그림 Ⅱ-6〉 생산가능인구와 고령인구 전망

(단위: 만 명)



〈그림 Ⅱ-7〉 혼인율과 출산율의 변화

(단위: 건, 명)



주: 중위인구 기준임
자료: 통계청 보도자료(2021. 12. 9), "장래인구추계: 2020~2070년"

자료: 김민식 외(2021)

3) 이상호·이상헌(2010)

라. 성장 중심 경영전략의 유효성: 성장률과 수익성 간 관계 약화

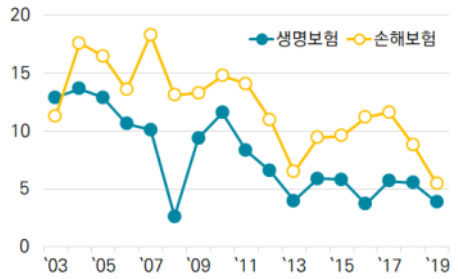
앞서 살펴본 바와 같이 국내 보험산업은 1980년대 고성장기를 경험한 이후 하락 추세를 보이고 있다(〈그림 Ⅱ-2〉, 〈그림 Ⅱ-3〉 참조). 매출증가율(생명보험 수입보험료, 손해보험 원수보험료) 기준으로 생명보험산업과 손해보험산업은 1980년대 각각 연평균 34.7%와 21.1% 성장하였으나, 2010년대에는 각각 연평균 3.5%, 6.2% 성장에 그쳤다.

보험산업이 성장기를 거치면서 성숙기에 진입하면, 보험회사 간 경쟁 심화와 보험시장의 포화 등으로 인해 성장 둔화 현상이 불가피하게 발생할 수 있다. 결국, 이 같은 요소를 고려하면 최근 국내 보험산업의 성장성 정체·하락 현상은 성장주기에 따른 현상으로 볼 수도 있을 것이다.

개별 보험회사 수준에서 평가를 해보면, 매출증가율이 낮은 보험회사의 수익성이 좋지 못했다. 2015년과 2020년 사이 매출액증가율 순위 하위 20% 그룹에 속한 보험회사들의 자본이익률은 마이너스를 기록하였다. 그러나 매출증가율이 높은 보험회사가 반드시 수익성이 높지는 않은 것으로 나타났다(〈그림 Ⅱ-9〉 참조). 매출증가율이 높은 기업이 일반적으로 수익성이 좋지만, 외형성장이 빠르다고 반드시 수익성이 높지는 않았다. 즉, 기업의 영속성 확보를 위해서는 일정 수준의 성장성을 유지하는 것이 필요하나 지나치게 높은 성장전략의 추구는 기업내실을 훼손할 수도 있다.

〈그림 Ⅱ-8〉 보험산업 수익성 추이

(단위: %)



주: ROE=당기순이익/기중자본
자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템

〈그림 Ⅱ-9〉 보험회사 성장률과 수익성 간 관계

(단위: %)

주: 연평균 성장률(CAGR)을 의미함('15~'20년)
자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템

마. 제품차별화의 어려움: 신규 고객 확보 vs. 기존 고객 유지 우선에 대한 선택

Booz et al.(1982)은 시장(소비자) 측면에서의 참신성(신규성)과 기업 측면에서의 참신성을 기준으로 신상품을 6개로 분류하였다.[4] 이 중 ① 혁신제품, ② 상품계열 확장, ③ 상품라인업 확장은 자사에 존재하지 않는 상품기획으로 신규 고객 획득을 목적으로 하는 반면, ④ 제품 개선, ⑤ 리포지셔닝, ⑥ 비용절감은 자사상품을 응용한 것으로 기존 고객유지를 위해 이루어진다. 그러나 신상품 개발에 있어 상품차별화가 점점 어려워지면서 기업들은 서비스 차별화와 기존 고객과의 관계개선을 통해 경쟁우위를 확보하고자 한다.

국내 보험산업 역시 제조업과 마찬가지로 성숙산업에 진입하면서 과거에 비해 혁신적 보험상품 등장이 어려워지고 있다. 1980년대에는 교육보험과 단기저축성보험, 1990년대에는 재해보장보험과 연금보험, 2000년대에는 종신보험, 암보험 등이 보험산업의 성장을 주도해 왔으나, 최근에는 시장의 성장을 주도할만한 상품이 등장하고 있지 못하다. 한편 보험회사는 기존 보험상품에서 가입연령 확대, 담보 확대 등을 통해 신상품을 공급하고 있으나, 소비자들은 상품들의 회사 간 차별성을 인지하기 어렵다.

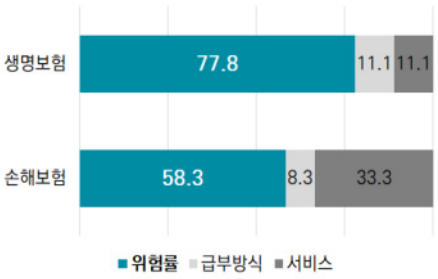
〈그림 Ⅱ-10〉 신규성에 따른 신상품 분류

기업 측면의 신규성				
	고 ↑	② 상품계열 확장	N.A.	① 혁신제품
	↓	④ 제품 개선	③ 상품라인업 확장	N.A.
	저	⑥ 비용절감	⑤ 제품 리포지셔닝	N.A.
		저	← →	고
		소비자(시장) 측면의 신규성		

자료: Booz et al.(1982)

〈그림 Ⅱ-11〉 보험회사 배타적사용권 취득유형

(단위: %)



주: 2019년 기준임
자료: 김동겸 외(2020)

4) ① 혁신제품(완전히 새로운 제품): 혁신적이고 완전히 새로운 시장을 창조하는 제품, ② 상품계열 확장(신제품 라인): 어떤 기업에는 신규지만 시장에 있어서는 기존의 제품, ③ 상품라인업 확장(기존 제품라인 추가): 기존 제품라인을 확장하는 제품, ④ 제품 개선(기존제품 개량): 성능이나 가치가 향상되거나 기존제품을 대체하는 제품, ⑤ 리포지셔닝: 새로운 고객층을 목표로 하거나 새로운 용도에 포지셔닝된 제품, ⑥ 비용절감: 동일한 편익을 보다 낮은 비용으로 제공하는 제품을 말함

2. 시장 위계질서 변화

가. 구매자 중심 시장: 초개인화

네트워크 경제 확산, 디지털 혁신 등으로 시장의 위계질서가 판매자 중심 시장(Sellers Market)에서 구매자 중심 시장(Buyers Market)으로 전환되고 있다. 과거에는 기업이 판매하는 상품이 제한적이어서 판매자에게 유리한 시장이었으나, 최근에는 디지털 기술을 적용하여 소비자들의 선호에 맞는 차별화된 제품이 출시가 가능해지면서 기업들이 소비자들에게 선택받기 위한 소비자 중심 마케팅이 중요해지고 있다.

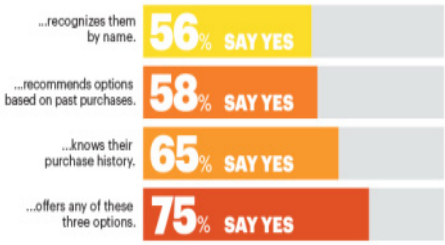
특히, 인공지능기술(AI)과 서비스 접목이 가속화되면서 개개인에 특화된 서비스를 제공하는 '초(超)개인화(Hyper-Personalization)'가 소비트렌드로 자리잡고 있다. 초개인화시대는 5G, AI, Big Data, IoT 기술 등을 통해 발전 중인데, 고객경험 개선을 위해 개인에 대한 모든 것을 맞춤형으로 제공하고자 하는 회사들이 늘어나고 있다. 성별, 나이, 취향 등 개인의 특성 외에 소비자가 처한 상황 등 개인화 단계에서 파악하기 힘들었던 고객의 요구와 행동을 보다 세밀하게 분석하고 있다.

McKinsey(2018)와 Accenture(2016)의 연구결과를 보면, 개인화는 고객만족과 은행의 경제적 가치를 증대시키는 기제로 작용한다. 디지털 전략을 통해 고객 선호도를 반영하는 은행의 고객유지율이 높고, 기업의 '개인화 서비스' 또는 개인화 수준은 소비자들의 상품구매 의도에 영향을 미친다.

〈그림 Ⅱ-12〉 Personalization Maturity Curve

자료: Jannine Krish(2021)

〈그림 Ⅱ-13〉 개인화 수준에 따른 상품구매 의향



자료: Accenture(2016)

나. 충성도의 감소: 주거래기관 집중도 하락

상품 재구매율이 높고 특정 브랜드에 대한 애착도가 높은 고객을 충성도가 높은 고객이라 칭한다. 시장이 성장기에 놓인 경우 기업들은 신규 고객 확보에 초점을 두지만, 시장의 성장이 정체되거나 성숙시장으로 전환되면 충성도가 높은 고객을 확보하는 것이 기업 경영전략의 우선 순위로 자리잡게 된다.

최근 금융소비자를 대상으로 한 NICE D&R(2020)의 조사에 따르면, 금융소비자와 주거래 기관과의 관계가 약화되고 필요 이익에 따라 거래가 분산되는 경향을 보이고 있다. 즉, 금융소비자의 주거래·부거래 은행 간 금융상품 보유 격차는 2016년 17.1%p, 2017년 14.0%p, 2018년 4.2%p, 2019년 3.2%p, 2020년 3.0%p로, 인터넷전문은행이 출범한 2017년 이후 크게 감소하고 있다(〈표 Ⅱ-1〉 참조).

특히, 2016년의 조사에서는 타 금융기관으로의 변경에 따른 불편함 등을 이유로 주거래 은행에 대한 관성적 이용이 압도적이었으나, 빅테크 기업 등의 금융업 진출이 확대된다면 편리성이 강조되는 금융기관으로의 주거래 이동 가능성이 높아질 것으로도 전망된다.

한편, 금융소비자를 대상으로 은행 이탈(Switching) 의향·행태를 조사한 결과를 보면, 향후 주거래 은행을 변경할 의향이 있는 사람이 전체 응답자의 15.9%로 나타났다. 특히, 주거래은행 변경 의향을 연령대별로 구분해서 살펴보면 20대(19.3%), 30대(18.4%), 40대(15.9%), 50대(12.5%) 순으로, 연령이 낮을수록 주거래 은행 변경의향이 높게 나타났다(〈표 Ⅱ-2〉 참조).

〈표 Ⅱ-1〉 주거래·부거래은행 내 상품 거래율

(단위: %p)

연도	주거래 은행(A)	부거래 은행(B)	(A) - (B)
’16년	76.6	59.5	17.1
’17년	76.0	62.0	14.0
’18년	73.8	69.5	4.2
’19년	74.8	71.6	3.2
’20년	74.7	71.6	3.0

자료: NICE D&R(2020)

〈표 Ⅱ-2〉 연령대별 주거래은행 변경 의향

(단위: %)

연령	의향 있음	보통	의향 없음
20~29세	19.3	39.7	41.0
30~39세	18.4	42.9	38.7
40~49세	15.9	46.5	37.5
50~59세	12.5	42.9	44.6
전체	15.9	43.1	41.0

자료: NICE D&R(2020)

다. 서비스 실패의 부작용: 부정적 구전효과

보험산업에서 고객이 이탈하는 원인 중 하나는 '서비스 실패'로 볼 수 있다. 고객에게 서비스를 제공하는 기업의 목표는 소비자들이 만족할 수 있는 최상의 서비스를 제공하는 것이지만, 보험서비스는 무형성, 이질성, 생산과 소비의 시차 발생, 소멸성과 같은 특성으로 인해 소비자들의 기대를 충족시키지 못할 수 있다. 서비스는 특성상 인간이 제공하는 행위에 의존하기 때문에 완벽한 통제가 어렵고 서비스 실패 상황은 언제든 발생할 여지가 있다(Sivakumar et al. 2014; Pin-Fenn 2015).

Schlesinger and Schulenburg(1993), Israel(2005) 등은 소비자들의 보험서비스 이용 경험에 대한 만족도가 고객이탈 가능성을 결정하는 근본적인 요인이라고 주장하였다. 이외에도 보험상품의 가격과 품질의 차이, 전환비용, 정보탐색 경향 등도 고객이탈과 상품전환 의향에 영향을 미치는 요인으로 작용한다.

소비자들이 상품 구매 후 서비스 실패를 경험한다면 부정적 구전을 통해 기업 이미지를 훼손할 가능성이 있다. SNS의 발달로 인해 불만을 가진 고객은 언제든 다양한 온라인 매체를 통해 기업에게 보복을 가할 수 있는 시대로, 서비스 실패에 이어 회복노력이 실패하는 이중이탈(Double deviation)이 발생할 경우 부정적 구전, 보복행위 등을 통해 기업은 상당한 타격을 입을 수 있다(김모란·안광호 2012).

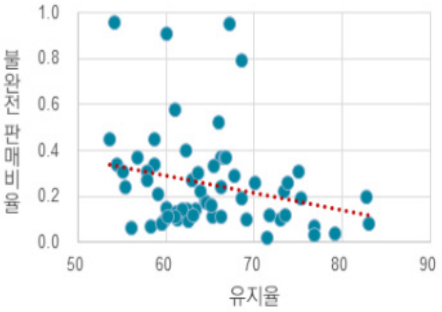
〈그림 Ⅱ-14〉 소비자들의 불만표출 방식

기업에 불평 전달	• 문제 개선을 위해 해당 회사에 통보(31%)
제품·서비스 전환	• 타 회사 상품 구매(74%), • 해당 회사 제품·서비스 회피(80%)
부정적 구전 전달	• 지인에게 상품 불매 설득(56%) • 나쁜 경험을 지인에게 전달(86%)

자료: Liu and McClure(2001)

〈그림 Ⅱ-15〉 유지율과 불완전판매 비율

(단위: %)



자료: 금융감독원, 금융통계시스템; 생명보험협회

특히, 서비스에 만족한 고객보다 불만족한 고객이 더욱 자신의 경험을 빈번하게 구전한다는 점을 고려할 경우(Keaveney 1995), 고객관리는 서비스 기업의 성과 달성을 위해 매우 중요하다.[5] 이는 불만족을 경험한 고객들은 인터넷 등을 통해 시간과 공간에 대한 제약 없이 자신의 서비스 실패 경험을 쉽게 전파하고, 소비자보호기구를 통한 피해보상을 요구하면서 해당 기업에 부정적 영향을 미칠 수 있기 때문이다.

생명보험 해약과 관련하여 소비자를 대상으로 보험상품의 해지 사유와 해지 과정에서의 보험계약자 만족도 등을 조사한 한국소비자원(2019)의 설문조사[6] 결과를 살펴보면, 보험계약자들의 이탈이 보험회사에 부정적 영향을 미칠 수 있음을 추론해 볼 수 있다.

우선, 생명보험 해지 사유는 경제적 어려움, 목돈 마련, 보험료 납입 곤란 등 경제적 이유가 44.0%로 가장 크지만, 부적합한 상품계약도 42.4%에 달하고 있다(〈표 Ⅱ-3〉 참조). 무엇보다, 보험회사의 해약 처리에 대한 전반적인 만족도를 조사한 결과, 적은 해약환급금, 해지업무 처리의 복잡성, 불친절한 응대 등의 사유로 '불만족'하였다고 응답한 비중(43.4%)이 만족하였다고 응답한 비중(20.4%)보다 2배 이상 많게 나타났다(〈그림 Ⅱ-16〉 참조).[7]

〈표 Ⅱ-3〉 생명보험 해지 사유

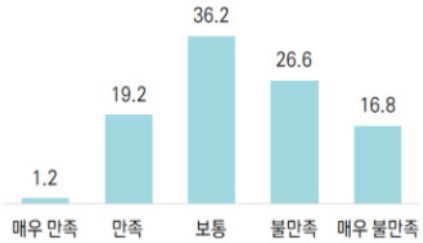
(단위: %)

해지 사유	응답 비율
경제사정	44.0
부적합한 상품 계약	42.4
연고판매	6.4
기타	4.0

주: 500명 대상 설문조사임
자료: 한국소비자원(2019)

〈그림 Ⅱ-16〉 해지 처리과정에서의 만족도

(단위: %)



주: 500명 대상 설문조사임
자료: 한국소비자원(2019)

5) 서비스 실패를 경험한 고객의 1~5%는 해당 기업 또는 경영진에게 불평하며, 45%는 서비스접점 단계에 있는 직원들에게 불만족을 표현하고, 50%는 아무런 불만을 표현하지 않고 이탈함(Zeithaml et al. 2009)

6) 서울시 및 6개 광역시(부산, 대구, 대전, 광주, 인천, 울산)의 생명보험 해약 경험이 있는 30~60세 사이의 소비자 500명을 조사 대상으로 함

7) 한편, 불만족 응답자(217명)를 대상으로 불만 내용을 조사한 결과, ① '적은 해약환급금'(92.2%), ② '복잡한 해약 업무처리'(17.5%), ③ '불친절한 응대'(10.1%) 등의 순으로 나타남

라. 고객불만의 표출: 세대별 불만표출의 차이

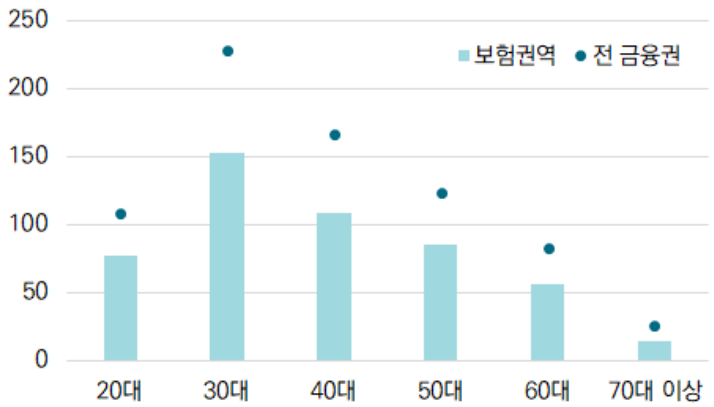
보험계약 초기에 보험계약자가 해지하는 경우 경제적 손실이 발생하기 때문에, 해지 경험은 보험상품 또는 보험산업에 대해 불만을 갖게 되는 원인이 될 수 있다.

최근 보험분쟁과 관련하여 분쟁 건수 추이와 더불어 연령대별 민원분포에 주의를 기울일 필요가 있다. 보험모집 및 보험금 지급과정에서 보험회사와 소비자 간 분쟁은 2019년 기준 2만 6,537건으로 2015년 이후 증가추세에 있다.[8] 특히 청년층의 보험민원이 증가하는 경향을 보이고 있다.

금융감독원의 조사[9]에 따르면 2021년 기준 보험계약 10만 건당 연간 민원 건수는 평균 126.1건이며, 30대(228.2건), 40대(167.5건), 50대, 20대, 60대 순으로 나타났다. 금융업권별로 살펴보면, 보험업의 경우는 30대와 20대의 민원이 많았지만, 은행업과 금융투자업의 경우는 중장년층의 민원이 상대적으로 많았다. 연령별 민원발생 추이를 고려해 볼 때, 자신의 의사표현에 적극적인 청년층이 향후 주력 보험구매계층으로 등장할 경우 보험회사와 소비자 간 갈등이 증폭될 우려가 있다.

〈그림 Ⅱ-17〉 보험업권과 금융권의 연령대별 환산민원 건수

(단위: 건)



주: 보험계약 10만 건당 민원 건수임((해당 연령대 민원 건수/해당 연령대 인구 수) x 100,000)
자료: 금융감독원 보도자료(2022. 4. 12), "2021년도 금융민원 및 상담동향"

8) 금융소비자보호처, 「금융분쟁조정 접수현황」
9) 금융감독원 보도자료(2022. 4. 12), "2021년도 금융민원 및 상담동향"

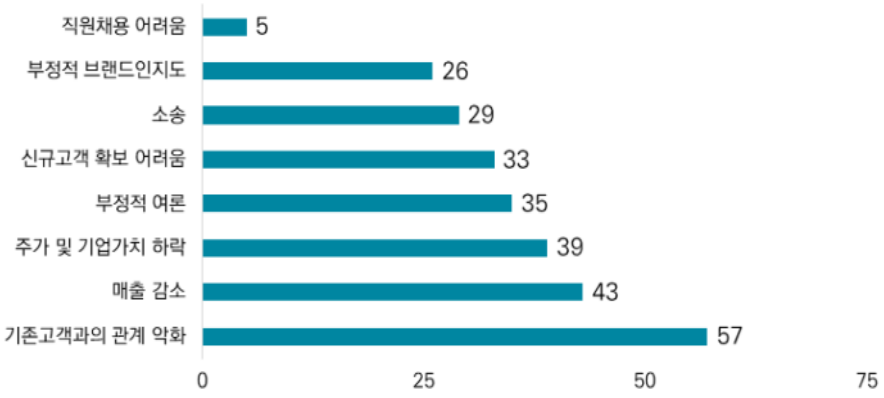
마. 기업의 평판과 산업에 대한 신뢰

소비자들이 본인이 구매한 상품에 대해 만족하고 해당 상품·브랜드에 대해 좋은 이미지를 가진다면 그 기업은 향후 시장경쟁력 확보에 용이할 것이다. 다수의 연구에서 소비자들의 긍정적 평가는 기업가치 증진으로 연결된다는 것을 알 수 있다. 고객이 구매한 상품에 대한 만족도 상승은 해당 회사에 대한 충성도로 이어져 신규 고객 유치 등 기업의 마케팅 활동을 용이하게 하여 매출 확대, 비용 감소 등 경영성과 개선으로 이어지기 때문이다(Anderson et al. 2004; 김주완·백재승 2019). 이를 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

우선, 기업에 대한 평판 상승은 소비자들의 가격 민감도를 낮추고 구전에 의한 광고효과를 통해 신규 고객 유치비용을 낮추는 효과가 있다(Srivastava et al. 1998). 또한, 기업 간 경쟁이 심화된 상황에서도 충성도로 인해 기존 고객의 재구매 동기를 높일 수 있으며, 기업의 이미지 개선으로 매출 증대, 수익성 개선, 현금흐름의 변동성 축소 효과를 낳는다(Mittal and Kamakura 2001; Rust et al. 1995). 즉, 고객평판은 기업의 비용, 현금흐름, 수익성, 성장성 등 기업경영성과 전반에 걸쳐 긍정적으로 작용할 수 있다(Anderson et al. 1994; Bolton 1998; Ittner et al. 1998).[10)]

〈그림 Ⅱ-18〉 기업평판위험이 회사에 미치는 영향

(단위: %)



자료: ACE European(2013)

10) 한편, 고객평판 증진을 위해 비용지출이 증가해서 회사의 수익성 잠식 효과가 발생할 수 있기 때문에 고객평판과 경영성과가 역의 관계에 있다는 연구결과도 존재함(Rust et al. 2002)

한국갤럽(2021)의 조사결과를 보면, 금융소비자들은 금융서비스·상품 이용 과정에서 불만족스러웠거나 불합리한 처우를 당하는 경우 거래를 중단하고, 주변 지인에게 해당 사실을 알리고, 해당 회사 또는 감독당국에 민원을 제기하는 방식으로 적극적으로 대처하고 있다. 결국, 소비자가 구매한 상품에 대해 불만족하거나 서비스 실패가 발생하는 경우 회사의 평판 및 매출과 직결될 가능성이 있다.

앞서 살펴본 바와 같이 보험상품 해지를 경험한 사람들 또한 해지 미경험자들보다 보험에 대한 인식이 부정적이다(〈그림 Ⅰ-7〉, 〈그림 Ⅱ-16〉 참조). 보험계약 해지 경험자들의 보험에 대한 부정적 인식은 해지 처리 과정에서 겪은 문제들에서 발생했을 가능성이 있으며, 이 같은 부정적 경험들은 주변인을 통해 대중에게 전달될 가능성이 있다.

소비자들이 금융회사 선택에 있어서 가장 중요시하는 요소가 신뢰도라는 점을 감안할 때, 국내 보험산업에 있어서도 고객유지관리와 기업에 대한 평판의 차이가 보험회사 간 경영성과 차이로 귀결될 가능성이 상당 부분 존재한다(〈그림 Ⅱ-20〉 참조).

〈표 Ⅱ-4〉 금융서비스상품 이용과정에서 불만족 또는 불합리한 처우 경험 시 대처방식

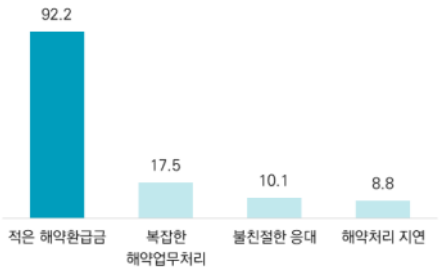
(단위: %)

구분	거래중단	무행동	지인에게 알림	해당 회사에 민원제기	금융감독원에 민원제기	기타
2019년	39.4	28.9	23.4	25.6	6.4	0.5
2021년	38.6	31.5	25.0	23.7	6.7	0.5

자료: 한국갤럽(2021)

〈그림 Ⅱ-19〉 보험해지 처리에 대한 불만족 사유

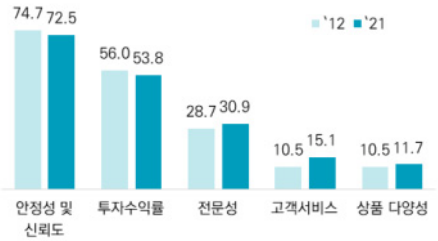
(단위: %)



주: 해지 처리과정에서 불만족 경험자를 대상으로 함
자료: 한국소비자원(2019)

〈그림 Ⅱ-20〉 금융기관 선택 시 고려사항

(단위: %)



주: 전국 성인남녀 2,000명 대상 설문조사임
자료: 생명보험협회, 「생명보험성향조사」

3. 고객관리와 보험회사 재무성과

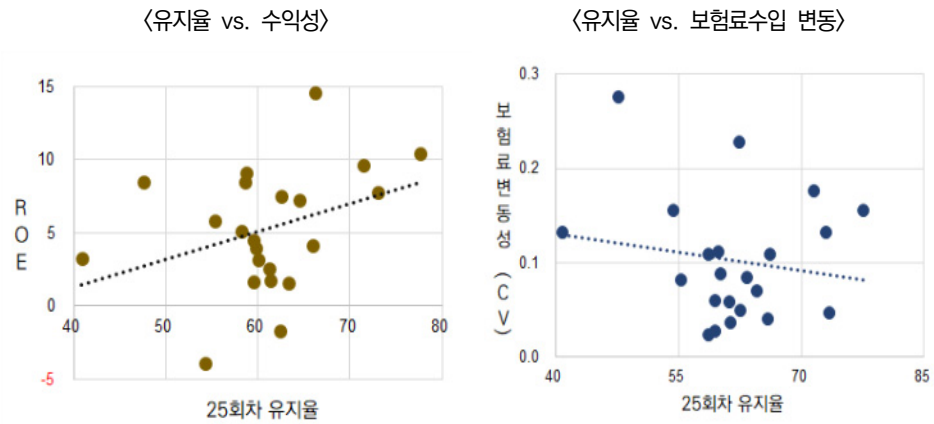
가. 수익성과 성장성

유지율은 기업의 수익성을 제고하는 효과를 가질 수 있다. 보험회사 유지율 하락은 보유계약에서 발생하는 보험료 유입 감소, 자산 감소로 이어지기 때문에 보험영업과 투자영업 측면에 모두 불리하게 작용하기 때문이다. 특히, 계약 초기에 경험 해지율이 예정 해지율보다 높을 경우 보험회사는 이미 지출한 신계약비를 회수하지 못함으로써 손실이 발생할 수 있다. 해외의 연구 결과를 보면, 전문보험판매회사(MGA)가 고객이탈을 5% 줄이면서 35~50%의 수익을 증가시킨 것으로 보고되고 있다(Roberts 1996).

또한, 유지율이 저조할 경우 안정적인 현금흐름 확보가 어렵고, 기업의 지속가능 성장을 저해할 수 있다. 유지율 하락은 보유계약 증가에 따른 보험료 증가나 자산 증가로 이어지기 어려울 수 있기 때문이다(강중철·장강봉 1999).

결국 유지율이 저조할 경우 기업이 일정 수준의 성장을 유지하기 위해 신계약중심 영업을 추진할 것이고, 그 과정에서 계약의 질을 담보하기 어려워 유지율이 하락하는 악순환이 되풀이될 수 있다.

〈그림 Ⅱ-21〉 유지율과 재무성과와의 관련성



주: 보험료 변동성은 직전 3개년도 보험료의 CV임
자료: 금융감독원, 금융통계정보시스템

나. 비용지출 확대와 투자 위축

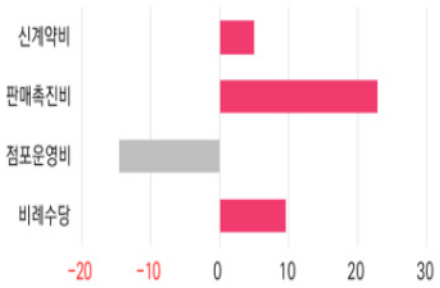
고객이탈(해지)을 보험회사 사업비 측면에서 볼 때, 보험계약 초기에 고객이탈이 발생하면 신계약비의 상당 부분을 회수할 수 없게 되어 초과사업비 문제가 발생할 여지가 있다. 특히, 보험계약 초기에 해지가 빈번히 발생하는 경우 보험계약 유지를 통한 신계약비 보전과 유지비 재원 확보가 어려워져 보험회사의 손실로 이어질 수 있다.

또한 기존 보험가입자들의 계약 해지로 보험회사의 보유계약이 감소할 경우 보험회사는 일정한 성장률 달성과 감소한 매출 충당을 위해 신계약을 공격적으로 모집하려는 유인이 생기게 된다. 결국 보험회사가 신계약 모집에 경영의 방점을 두면 작성(가공)계약 등 불완전판매 문제가 발생할 소지가 있고, 이로 인해 다시 계약 해지가 발생할 수 있다.

보험회사가 예측한 수준보다 계약 해지가 많이 발생하는 경우, 보험회사는 계약자에게 지급할 해약환급금 재원을 마련해야 하고, 그 과정에서 안정적 자산운용 수익을 포기해야 하는 상황에 처할 수 있다. 또한, 해약으로 인하여 보험료 유입이 감소하면 생명보험회사의 보유자산이 감소하고 이로 인한 유동성 제약으로 투자활동이 위축될 가능성이 있다. 즉, 보험상품 판매 초기에 예상하였던 계약 유지율을 달성하지 못하는 경우 안정적인 자산운용이 어려워지는 등 투자기회 손실 가능성도 발생할 수 있다.

〈그림 Ⅱ-22〉 손해보험 신계약비 항목별 증감률

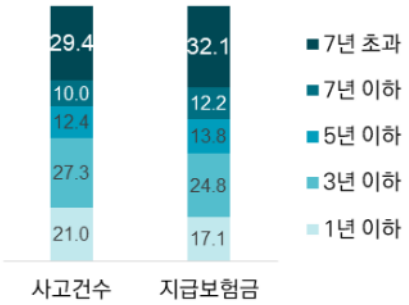
(단위: %)



주: 신계약비 항목별 연평균 증감률임
자료: 보험회사, 「업무보고서」

〈그림 Ⅱ-23〉 장기보험 가입기간별 보험금 청구비율

(단위: %)



자료: 보험개발원(2021)

다. 마케팅비용 절감과 재구매 확률 증진

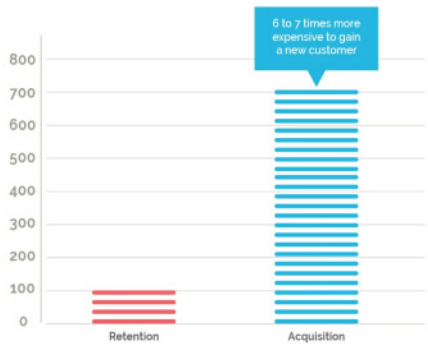
신규 고객을 획득하는 것은 그 기업의 성장 및 확대에 크게 영향을 미친다. 이에 따라 마케팅에서의 신상품 개발은 기본적으로 신규 고객 획득을 전제로 하고 있다. 기업들은 기존에 획득한 고객은 이탈할 가능성이 낮고 이탈하는 고객 이상으로 신규 고객을 획득하면 된다고 생각하기 때문이다. 그러나 이탈하는 고객 이상으로 신규 고객을 획득할 수 없는 경우에는 기존 고객 유지가 선결될 필요가 있다.

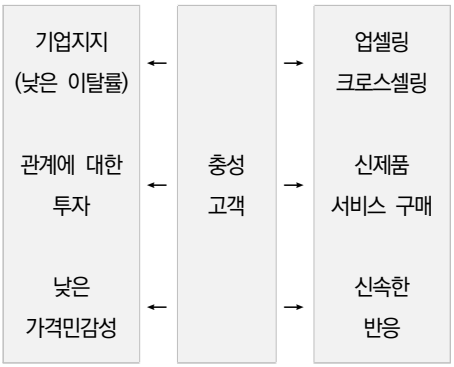
앞서 살펴본 바와 같이 과거에는 고객을 대량으로 확보하는 것이 가능했다. 그러나 최근에는 시장포화와 경쟁심화로 기업들이 신규 고객 확보를 위한 다양한 전략을 취하고 있지만 인구감소로 잠재고객 자체가 줄어들고 있는 상황이다. 이렇게 되면 신규 고객보다 이탈하는 기존 고객이 많아져 기업운영을 위한 적정 이익 확보가 점점 어려워질 수 있다.

또한, 기존 고객을 유지하는 데 드는 비용보다 신규 고객을 유치하는 데 지출되는 비용이 더 크기 때문에(〈그림 Ⅱ-24〉 참조), 시장상황에 따라 마케팅 전략이 탄력적으로 운영될 필요가 있다.[11)]

〈그림 Ⅱ-24〉 고객 유지비용과 신규 고객 유치비용 〈그림 Ⅱ-25〉 충성고객의 기업의 이윤창출 구조

(단위: 상대비)





주: 고객 유치비용(CAC)=판매·마케팅 비용/신규 고객 수임 자료: George Day and Moorman(2013)
자료: Sacha Holmes(2019)

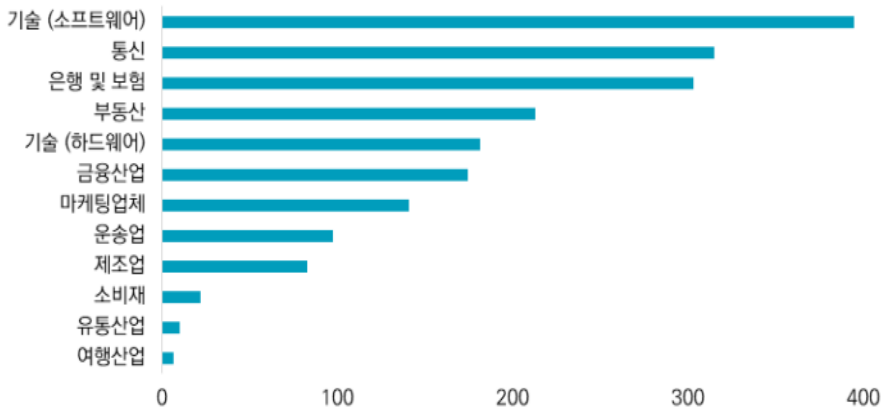
11) 기존 고객 유지의 중요성을 일깨워주는 또 다른 논거 중 하나는 기업의 전체수익의 80%는 20%의 특정계층(Heavy user)에 의해서 얻어진다는 '20대 80의 법칙' 또는 '파레토 원리'임. 이는 기업들이 일부 기존 고객에 의해 많은 수익을 창출하는지를 나타냄

특히, 기업 간 경쟁이 치열한 성숙시장에서는 기존 고객을 유지하는 것보다 신규 고객을 획득하는 데에 더 많은 경영 자원을 필요로 한다. 비용 측면에서 볼 때, 기존 고객을 유지하는 것이 신규 고객을 유치·획득하는 것보다 5~6배 이상의 비용절감 효과가 있으며,[12] 기존 고객과 동일한 정도의 이익을 신규 고객으로부터 얻기 위해서는 16배의 비용이 발생한다(Rosenberg and Czepiel 1984). 이 같은 비용절감은 수익과 직결되는데, Reichheld and Sasser(1990)는 고객이탈을 5% 줄일 경우 수익이 25~85% 가량 증가함을 밝혔다.

고객유지와 고객창출 전략 간 비용 및 수익 차이는 ① 마케팅 비용, ② 네트워크 효과 등에서 발생한다. 시장경쟁이 치열해지고 정보가 범람하고 있는 시대로 접어들면서 기업들이 신규 고객의 이목을 집중시키는 것은 더욱 어려워지고 있다. 특히, 관심기간이 짧은 젊은 세대의 관심을 불러일으키기는 더욱 어렵다. 그러나 기존 고객이 주변의 지인에게 해당 상품을 추천할 경우, 회사는 별도의 마케팅 비용을 들이지 않고도 추가적으로 고객 확보가 가능하다. 또한 각 개인이 구입한 보험상품에 만족하는 경우, 가족의 생애주기별 위험 보장을 위해 추가적으로 해당 보험회사의 보험상품에 가입할 가능성이 있다.

〈그림 Ⅱ-26〉 산업별 고객유치비용 비교

(단위: USD)



자료: Startup Talky(2022)

12) 고객은 크게, 잠재고객(Suspects), 가망고객(Prospects), 구매고객(Customer), 충성고객(Client), 옹호자(Champion)로 구분됨. 기존 고객은 구매고객부터 옹호자까지이며, 나머지 잠재고객과 가망고객은 소비자에 가까운 편임

라. 제도 변화 대응: 해지리스크 측정과 평가

2023년 도입 예정인 IFRS17에서는 정교한 미래현금흐름 산출을 위해 계약자행동(Policyholder Behavior) 가정을 반영토록 하고 있어, 유지율(해지율) 측정·평가모형에 대한 중요성이 부각될 것으로 보인다. 이 같은 조치는 Solvency Ⅱ,[13] ICS(Insurance Capital Standard),[14] PBR(Principle-Based Reserve)[15] 등 해외의 재무건전성제도에서도 공통적으로 나타나고 있다. 특히, 특정 상품의 경우 경과기간별 해지율 변동이 보험회사 손익에 미치는 영향이 클 수 있어 보유계약 관리가 중요해질 것이다.

IFRS17 기준서에서는 보험계약을 이행함에 따라 발생할 것으로 예상되는 현금흐름의 금액, 시기 등 모든 가능한 정보를 포함하도록 하고 있는데,[16] 보험회사는 현금흐름 측정 시 보험계약자의 옵션 행사에 대한 전망 및 견해를 밝혀야 한다. 이는 다수의 보험계약에서 갱신, 해지, 전환, 납입중단 등 보험계약자가 본인이 받을 금액, 시기 등을 변화시키는 행동을 할 수 있기 때문이다. 계약자행동 가정의 반영 여부 및 방식에 따라 보험회사의 재무적 변동성이 확대될 우려가 있고, 이로 인한 위험은 자본시장을 통해 완화하기 어려우므로 미리 예측하여 대비할 필요가 있다.

〈표 Ⅱ-5〉 해외의 보험부채 평가 과정에서의 해지율 반영

구분	ICS	Solvency Ⅱ	PBR
개요	보험계약자가 계약에서 발생하는 현금흐름의 시간, 금액, 급부의 특성을 선택하거나 변경할 수 있는 옵션보유 시 반영함	계약자가 실효·해지를 포함한 계약옵션 행사 가능성에 대한 가정은 현실적이고, 신뢰성 있는 정보여야 함	보험회사는 준비금에 중대한 영향을 주는 특성과 관련하여 예상되는 계약자행동의 변동성을 예측하고 반영함
주요 내용	과거 계약자행동 데이터, 경제상황, 특정 상황에서 옵션의 행사가 계약자에게 미치는 영향 등을 고려함	계약자의 실효 및 특정 경우에서의 해지 옵션은 보험료 계속납부 능력, 고용, 이혼 등과 같은 계약자의 상태 변화에 큰 영향을 받음	계약자 행동 반영 시 성별, 연령, 세제혜택, 적립금 수준 등이 고려될 수 있으며, 계약자 행동을 고정된 가정으로 설정할 수 없다면 동적모형 또는 시나리오 방식을 사용함

13) V.2.2.2 Assumptions underlying the calculation of the best estimate

14) Public 2019 Field Testing Technical Specifications, 6.3.11 Policyholder behaviour

15) VM20: Requirements for Principle-Based Reserves for Life Products, Section 9. Assumptions D. Policyholder Behavior Assumptions

16) Estimates of future cash flows(paragraphs B36-B71); 보험개발원(2019a)