Ⅶ 주요 과제

기업경영의 기본적인 목적은 고객의 창출·획득과 유지에 있다(Drucker 1973; Levitt 1986). 대량으로 상품이 팔릴 수 있던 과거에는 신규 고객 획득 전략이 중요했으나 시장이 포화되고 고객 중심 환경으로 변화한 현재의 상황에서는 고객 획득뿐만이 아니라 이를 유지하는 것이 매우 중요해졌다. 성공기업 대부분이 기존 고객 유지·포섭 전략의 성공자였다는 점에서도 고객유지전략의 유효성과 필요성은 크다고 볼 수 있다.

특히, 기존 고객에 대한 관리가 보험회사 매출, 마케팅 비용, 보험회사에 대한 평판 및 신뢰에 미치는 영향들을 고려할 때 그 중요성은 더욱 크다. 보험계약자의 해지 행위가 경제적 사유에서 비롯하는 경우 보험회사 차원에서 통제할 수 있는 부분은 많지 않다. 그러나 보험상품 판매과정과 보험계약 유지과정에서 고객과 보험회사 또는 고객과 판매자 간 발생하는 문제로 인해 발생하는 보험계약 해지는 어느 정도 통제가 가능하다.

본 장에서는 고객유지율 개선을 위해 보험회사 차원에서 시행할 수 있는 경영전략과 감독당국 차원에서의 제도개선 방안을 살펴보고, 본 연구의 한계점 및 향후 심층적인 연구가 필요한 사항들에 대해 논의하고자 한다.

〈그림 Ⅶ-1〉 Ⅶ장의 주요 내용

경영전략	정책과제	연구과제
① 판매망 정비: 인력관리	① 시장규율 강화	① 소비자 측면
• 전속조직, 외부판매조직	• 유지율 공시(상품 및 채널)	• 설문조사: 해지행태, 순서 등
② 고객유지관리	② 판매자 전문성 강화	② 상품판매자
• 고객경험 개선	• 판매자 책임, 교육훈련 강화	• 조직이탈 원인, 모집수수료
③ 계약 유지제도 인식 제고	③ 상품비교설명 내실화	③ 보험회사
• 일시적 상황에 따른 해지방지	• 상품 비교 및 추천 사유	• 성장성, 수익성, 성과 지속성

1. 경영전략

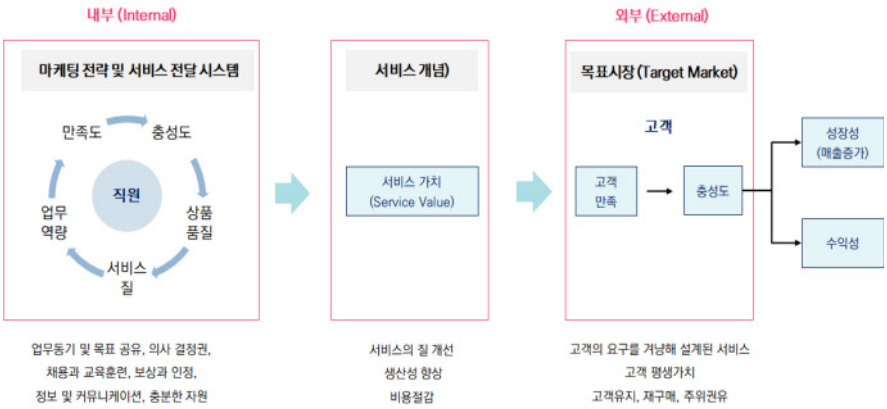
가. 판매망 정비: 전속영업조직 관리, 아웃소싱채널과의 협력체계 구축

Heskett et al.(1994)은 서비스 품질(SQ), 고객만족(CS), 고객충성(CL)과 기업의 재무성과 사이의 관계를 서비스 수익모형(Service Profit Chain; SPC)을 통해 규명하였다. 기업이 고객에게 제공하는 서비스 품질을 향상시키면 고객만족도가 높아지고, 높아진 고객만족도는 고객충성도로 이어져 기업의 수익 증가로 이어진다. 특히, 고객충성도가 기업의 경영성과에 중요한 영향을 미친다는 사실이 입증되면서 고객충성도 또는 고객만족도 측정이나 고객충성도 제고를 위한 기업 내부시스템에 대한 다수의 연구들이 진행되었다(De Haan et al. 2015; Ažman et al. 2015).

Heskett et al.(1994)의 SPC모형에서 지적한 바와 같이 고객이 지각하는 서비스 가치 증진을 위해서는 내부구성원들의 정착률 제고와 생산성 향상이 필요하다. 기업에 대한 만족도가 낮거나 충성도가 낮은 직원은 이직률이 높고, 생산성이 떨어진다.

결국 보험회사 관점에서는 고객과의 최초 접점 단계에 있는 판매망에 대한 정비가 일차적으로 필요하다. 판매자들의 이탈과 고객이탈이 상당한 밀접한 관련을 맺고 있는 현실에 비추어 볼 때, 보험회사는 내부 영업조직을 정비하거나 외부 판매채널과의 협력체계 구축을 통해 고객이탈을 관리할 필요가 있다.

〈그림 Ⅶ-2〉 서비스 수익 모형(Service-Profit Chain)



자료: Heskett et al.(1994)

나. 고객경험 제공을 통한 계약 유지

기업이 고객이탈을 방지하고 유지율을 높이며 일정한 성장을 달성하기 위한 효과적인 방법 중 하나는 고객경험(Customer Experience; CX)에 투자하여 고객과의 관계를 지속적으로 개선하는 것이다. 고객경험은 소비자가 상품을 구매하는 모든 소비여정(Customer Journey) 단계에서 기업과의 상호작용을 통한 인지적·정서적·감각적·행동적 반응으로, 기업이 제공하는 서비스 품질과 소비자들이 체감하는 긍정적인 경험은 충성도를 높이고 주변인에게 해당 상품추천을 높이는 효과가 있다(Marketing Charts 2020).[94]

기존 고객 유지는 반복구매, 상향판매(Up-Selling), 교차판매(Cross-Selling), 주변인에 대한 상품소개로 이어져 기업의 성장 및 수익 개선에 도움을 줄 수 있는 반면, 나쁜 고객경험으로 고객이 이탈할 경우 기업평판에 악영향을 미치고 고객이탈에 따른 수익회복 비용이 소요되기 때문에 고객만족도 제고를 위한 고객경험은 더욱 중요하다.

따라서 보험회사는 소비자들로 하여금 보험회사의 고객관리를 체감할 수 있도록 계약 유지단계에서 고객과의 접점·교감을 유지하고, 소비자들이 원하는 서비스를 적절히 공급하여 고객만족도를 높일 필요가 있다. 이를 위해서는 고객군을 세분화하여 이들이 정기적으로 제공받고 싶어하는 서비스에 대한 정보를 우선적으로 파악할 필요가 있다.[95]

〈표 Ⅶ-1〉 보험계약 유지단계에서 소비자들이 보험회사로부터 제공받길 원하는 서비스

(단위: %)

구분	보상항목	변경내역	계약확인	재테크	만기알림	추가보장	건강관리
20~40세(미혼)	28.6	16.9	15.5	13.9	13.0	12.3	8.4
20~40세(유자녀)	33.6	19.1	17.6	20.9	12.1	13.3	11.7
40세 이상 성인자녀	35.2	18.6	20.7	17.3	13.0	12.4	16.0
전체	31.2	17.9	17.0	16.3	12.8	12.7	11.0

주: 거래 중인 보험회사로부터 정기적으로 제공받고 싶어 하는 정보에 대한 1, 2, 3순위 응답임
자료: NICE D&R(2020)

94) Marketing Charts(2020); Zendesk(2022); Xm Institute(2000); Qualtrics(2019)

95) NICE D&R(2020)의 조사결과, 소비자들은 현재 거래 중인 보험회사로부터 향후 정기적으로 제공받고 싶어 하는 정보로는 보상받을 수 있는 사고 및 질병 여부 확인이 가장 높게 나타남. 특히 40세 이상 자녀 성인기에서는 건강 관련 정보 니즈가 높고, 저연령층은 연락받고 싶지 않다는 니즈가 다른 생애단계(Life Stage)에 비해 높음

다. 계약 유지제도

앞서 살펴본 바와 같이 소비자들의 보험계약 유지·해지 의사결정에 영향을 미치는 요인은 경제적인 부분과 비경제적인 부분으로 나누어볼 수 있다. 생명보험협회(2021)의 소비자 대상 설문조사에서 드러나듯이 보험유지 의사결정은 보험계약자의 경제적인 여력에 크게 영향을 받는다. 보험가입·유지 단계에서 보험계약자가 느끼는 불만족이 경제적인 요인과 결합하여 소비자의 계약 해지 의사결정으로 이어지기도 한다.

보험계약자의 경제상황 악화로 인한 보험해지 의사결정은 보험회사가 통제하기 어려운 측면이 존재하나, 보험상품의 사회적 기능을 고려할 때 보험계약자의 일시적인 경제적 어려움에 따른 계약 해지 문제를 완화할 필요가 있다. 보험계약을 중도 해지하는 경우 납입 보험료보다 낮은 해지환급금을 수령할 수 있고, 향후 재가입이 어려운 상황이 발생할 가능성도 있기 때문이다.

현재 보험회사 및 보험산업 차원에서 보험상품이 가지는 사회적 기능을 고려하여 일시적인 경제여건 악화로 인한 보험계약 해지문제를 완화하기 위한 감액제도, 감액완납제도,[96] 보험료 납입 일시중지제도, 보험료 자동대출 납입제도 등을 운영 중이다. 다만, 이 같은 보험계약 유지를 위해 지원하고 있는 제도들을 인지하고 있지 못한 보험소비자들도 상당수 존재한다. 소비자들이 보험계약을 해지하는 단계에서 이러한 제도들에 대해 공지하고, 소비자들이 신중하고 현명한 의사결정을 내릴 수 있도록 지원할 필요가 있다.

〈그림 Ⅶ-3〉 소비자들의 보험계약 유지 지원제도 인지 여부

(단위: %)

자료: 한국소비자원(2019)

96) 감액제도는 보장금액을 줄이고 보험료를 낮춤으로써 보험계약을 유지하는 제도이며, 감액완납제도는 향후 보험료 납입을 중단하고 신청시점의 해지환급금으로 보험가입금액을 결정하고 보험료를 완납하는 방법임. 한편, 자동대출 납입제도는 해지환급금 내에서 각 보험회사가 정한 방법에 따라 월 납입보험료에 해당하는 금액이 보험계약대출금으로 처리되고 자동으로 납입되는 제도임(생명보험협회 보도자료(2020. 4. 9), "코로나19로 인한 경제적 어려움으로 보험계약을 중도해지하기보다 다양한 제도를 활용하여 보험계약을 유지할 수 있습니다")

2. 제도 개선

가. 공시제도: 시장규율을 통한 유지율 개선

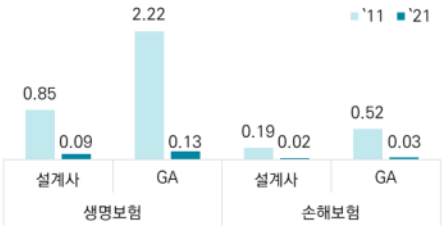
보험회사, 판매자, 소비자 등으로 구성된 모집시장에서의 정보비대칭 문제는 시장참여자들의 합리적인 의사결정을 저해하면서 많은 부작용을 낳고 있다. 특히, 보험회사 또는 상품 판매자가 소비자에 비해 우월적인 정보를 이용하여 소비자보다는 자신의 이익을 우선시하여 적합하지 않은 상품을 권유하는 '수수료 편향' 문제가 지속적으로 제기되면서 보험산업에 대한 소비자의 신뢰 형성이 쉽지 않은 상황이다.

다만, 수수료 체계에 대한 감독당국의 적극적인 시장개입은 시장의 자율성을 저해하여 시장혁신에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 예를 들어, 영국, 네덜란드, 호주 등에서의 수수료 체계 개편에 따른 서비스의 질 하락이 이를 방증하는 하나의 현상이다. 한편, 소비자보호를 위한 정보개선(Information Remedy) 및 정보개입(Information Intervention)의 한 형태인 공시제도를 통해서도 산업 또는 개별 기업의 자발적인 변화를 유도할 수 있는데, 2011년 불완전판매 비율 공시제도 도입 이후의 불완전판매 감소가 대표적 사례이다.

그러나 앞서 살펴본 바와 같이 보험계약 유지율은 각 보험회사의 주력 보험상품 및 판매채널에 따라 큰 차이가 존재한다. 따라서 회사별로 보험상품 및 판매채널 간 특성이 반영되지 않는 획일화된 유지율 공시제도 운영은 소비자들의 보험상품 구매 과정에 있어 올바른 의사결정을 저해할 가능성이 있다. 이에 평가기준 마련 시 이해관계자의 의견을 수렴하는 절차가 필수적이다.

〈그림 Ⅶ-4〉 판매채널별 불완전판매 비율 추이

(단위: %)



주: 불완전판매 비율=(품질보증 해지 건수+민원해지 건수+무효 건수)/신계약 건수

자료: 생명보험협회 공시자료; 손해보험협회 공시자료

〈표 Ⅶ-2〉 유지율 공시 사례

의무공시	자율공시
대만(TII)	일본
홍콩(IA)	영국
싱가포르(MAS)	미국

나. 판매자 전문성 강화: 교육제도, 보수교육 강화 등

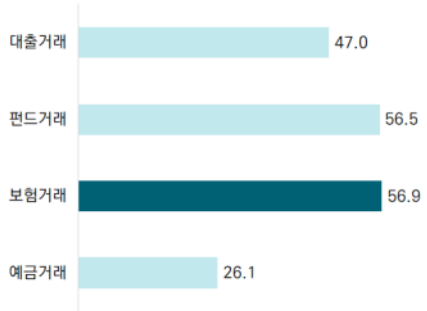
고객이 특정 상품 및 서비스에 대해 가지는 불만의 원인은 구입한 상품·서비스의 문제와 고객 자신의 문제로 나누어 볼 수 있다. 미국 품질관리학회(American Society for Quality Control)는 고객이탈의 가장 큰 사유를 '고객접점에서의 서비스 문제'로 보았다.[97] 보험가입을 위한 판매자와 소비자와의 접점 단계에서 소비자들이 긍정적인 경험을 형성하지 못할 경우 계약 유지단계에서의 문제로 이어질 수 있다.

한국갤럽(2021)의 설문조사를 살펴보면 보험소비자의 절반 이상은 상품설명서나 약관상 용어의 어려움, 과다한 정보제공 등으로 보험거래 과정에서 상품을 이해하는 데 어려움을 겪고 있다. 금융기관과 고객 간 정보비대칭 문제 해소를 위해서는 금융상품 판매자들이 금융상품·서비스의 판매·추천 등에 관한 중요 정보를 고객이 쉽게 이해할 수 있도록 제공하여야 하고, 이를 위해 판매자의 전문성 제고가 무엇보다 중요하다.

특히, 소비자들이 자발적으로 보험상품의 필요성을 인지하고 온라인채널 등을 통해 보험에 가입하는 경우가 극히 드물고 보험설계사 등 대면채널을 통한 가입이 90% 이상을 차지하고 있는 국내 보험산업의 현실을 감안할 때, 보험상품 판매자들의 전문성 강화를 통한 고객과의 신뢰 회복과 장기적 관계 형성이 절실하다.

〈그림 Ⅶ-5〉 금융거래 시 설명 이해 어려움 경험

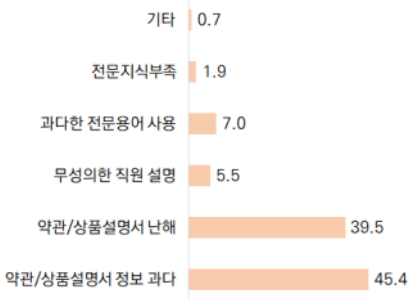
(단위: %)



자료: 한국갤럽(2021)

〈그림 Ⅶ-6〉 금융거래 시 설명 이해가 어려운 이유

(단위: %)



자료: 한국갤럽(2021)

97) 보험금 수령과정에서 해당 서비스 담당자와의 부정적인 경험도 고객이탈의 요인으로 작용할 수 있음

다. 불완전판매 유인 축소: 상품비교설명제도 내실화

다양하고 복잡한 보험상품이 다수 등장하면서 보험소비자들은 해당 상품의 속성을 정확히 이해하고 보험계약을 체결하는 것이 점점 어려워지고 있다. 특히, 보험산업에서 제판분리 현상 확대로 여러 회사의 다양한 보험상품을 취급하는 판매자가 늘어나면서 소비자들의 선택 어려움도 커지고 있다.

현재 대형GA의 경우 대리·중개계약을 체결한 보험회사의 동종 또는 유사한 보험상품 중 3개[98]를 비교·설명하고 소비자에게 이에 대한 확인서를 받도록 하는 '상품비교설명제도'가 시행 중에 있다(보험업감독규정 제4-39조). 동 제도는 판매자가 본인의 이해관계에 따라 특정 상품을 권유하는 행위를 감소시키고, 소비자의 상품비교 가능성을 높여 소비자가 본인에게 필요한 최적의 상품을 선택하도록 한 제도이다(김동겸 외 2022).

그러나 보험상품은 상품의 복잡성으로 인해 타 금융상품에 비해 정보획득이 제한적이어서 소비자가 직접 상품비교를 하는 것이 현실적으로 어렵고, 본인에게 적합한 상품이 추천되었는지 여부도 판단하기 힘들다. 결국 소비자 입장에서 적합한 상품이 추천되었는지를 판단하기 위해서는 판매자들의 상품·설명에 대한 확인서 외에 판매자들이 해당 상품을 추천하게 된 경위와 고객에게 적합한 사유 등에 대한 정보들도 함께 제공되는 것이 바람직하다. 이를 바탕으로 소비자가 최초 보험가입 및 향후 계약전환 의사결정 과정에서 보다 신중한 판단이 가능해질 경우 계약 유지율 제고 효과를 기대해볼 수 있다.

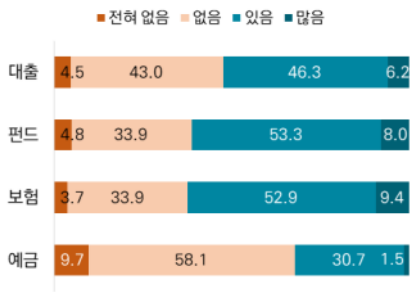
〈표 Ⅶ-3〉 보험상품 비교설명 제도

[보험업법감독규정 제4-39조] (금융기관 보험대리점등의 금지행위 등) ④ 2. 준수사항 바. 영 제40조 제9항 본문에서 "금융위원회가 정하는 바"라 함은 금융기관보험대리점등이 대리 또는 중개 계약을 체결한 보험회사의 동종 또는 유사한 보험상품 중 3개 이상(비교 가능한 상품이 3개 이상일 경우에는 3개 이상, 3개 미만일 경우에는 전 상품을 말하며, 비교대상 상품은 다른 보험회사의 상품을 말한다)을 비교·설명하고 설명내용에 대한 확인서를 받도록 하는 것을 말한다. 다만, 금융기관보험대리점 등이 인터넷 홈페이지를 이용하여 모집하는 경우는 그러하지 아니하다.

자료: 보험업감독규정

〈그림 Ⅶ-7〉 금융상품 정보획득의 어려움

(단위: %)



자료: 한국갤럽(2021)

98) 비교가능한 상품이 3개 이상일 경우에는 3개 이상, 3개 미만일 경우에는 전 상품을 의미함

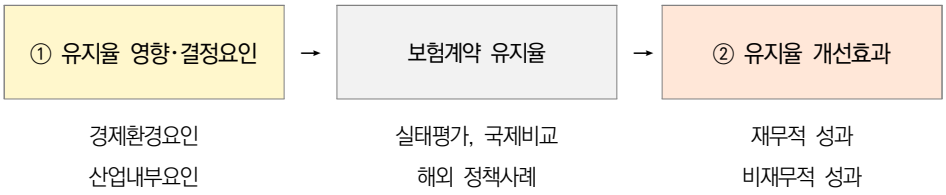
3. 향후 연구과제

본 연구에서는 국내 생명보험과 장기손해보험산업의 유지율 실태와 보험산업 또는 개별 보험회사 차원에서 유지율에 영향을 미치고 있는 요인을 검토하였다. 이에 더해 신용정보원의 자료를 활용하여 개별 보험계약자 단위에서 보험계약 유지기간에 영향을 미치는 요인들을 평가해 보았다. 아울러, 해외 주요국의 유지율 실태를 국내 보험산업의 수준과 비교함과 동시에 그 차이를 유발하는 요인 등을 살펴보았다. 또한, 보험계약 유지율 개선을 위해 감독당국에서 시행한 정책들과 보험산업 및 개별 보험회사 차원에서 추진하였던 다양한 전략을 소개함으로써 국내 보험산업에 시사점을 제공하고자 하였다.

이처럼 본 연구를 통해 보험계약 유지율에 대한 다양한 논의를 진행하였으나, 엄밀히 규명되어야 할 부분들이 여전히 많이 남아있다. 우선, 연구 범위 측면에서 본 연구는 보험계약 유지율과 관련해서 국내·외 실태와 보험계약 유지율에 영향을 미치고 있는 요인들에 집중하여 논의를 전개하였다. 즉, 보험회사, 보험계약자, 판매자 측면에서 볼 때 보험계약 유지율에 영향을 미칠 수 있는 요인들을 제시하고 실제로 해당 요인들이 보험계약 유지율 차이로 이어지고 있는지는 규명하고자 하였다. 이는 아래 〈그림 Ⅶ-8〉의 ①에 해당하는 사안이다.

또한 보험계약 유지율 관리 필요성 제언을 위해 유지율 개선을 통해 얻을 수 있는 효과들에 대해 개략적으로 언급을 하였으나, 보험계약 유지율 개선을 통해 얻을 수 있는 보험회사의 재무적·비재무적 성과들에 대해서는 충분한 논거가 제시되어 있다고 보기는 어렵다. 유지율 개선에 따른 효과에 대해 보다 엄밀한 검증이 이루어진다면 지금까지 보험회사 또는 보험산업이 취해 온 공급자 중심 영업관행에서 벗어나 소비자 중심의 경영전략으로의 이행을 촉발할 수 있는 근거로 활용될 수 있을 것이다.

〈그림 Ⅶ-8〉 보험계약 유지율의 결정요인과 그 효과



한편, 본 연구에서는 유지율에 영향을 미치는 요인 평가를 위해 다양한 자료를 활용하였다. 본 연구에서 활용한 데이터베이스나 자료 등은 지금까지 선행연구에서 활용한 집계자료들보다 세분화된 정보를 담고 있어 다양한 관점에서 국내 보험산업의 유지율 실태를 평가해 볼 수 있는 장점이 있다. 그럼에도 불구하고 각 자료마다 유지율에 영향을 미칠 것으로 예상되는 일부 정보가 누락되어 있어, 보험계약 유지율에 영향을 미치는 요인들을 종합적으로 평가하는 데는 여전히 한계가 있다.

결국 소비자를 대상으로 한 설문조사를 통해 시장에 공표된 통계자료로 파악하기 어려운 사안들에 대한 평가가 필요하다. 예를 들어, 소비자들의 보험상품 가입동기, 보험상품 가입경로, 보험계약자들의 소득수준 등 보험계약 유지여력, 보험상품 적정 보유수준에 대한 인식, 보험상품에 대한 만족도, 보험상품 가입과 유지과정에서 소비자가 느끼는 문제점과 해지사유, 보험상품 해지 순서, 보험상품 해지 이후의 인식변화 등에 대한 조사 등을 통해 소비자들의 보험계약 유지 및 해지 행태를 다각도에서 조망해 보고 검증할 필요가 있다.

〈그림 Ⅶ-9〉 본 연구에 활용된 자료의 한계점과 설문조사를 통한 연구의 필요성

즉, 보험해지 경험이 있는 고객들을 대상으로 한 설문조사를 통해 소비자 행태 등 보험해지에 미치는 비재무적 요소를 발굴하고, 해당 변수가 보험소비자들의 경제적인 상황과 보험해지 간 어떠한 조절효과(Moderating Effect)를 보이는지를 규명할 필요가 있다.

한편, 본 연구에서 언급한 바와 같이 보험모집시장을 설명할 수 있는 가장 중요한 요인 중 하나는 '수수료 체계'이다. 소비자들의 자발적인 보험가입이 제한적인 국내 보험시장의 현실상, 보험상품 판매자에 대한 유인체계(Incentive Scheme)는 판매자와 보험소비자의 행태 변화에 적지 않은 영향을 미친다. 본 연구에서는 데이터의 제약 상 2021년 1월 시행된 모집수수료 체계 변경(1,200% Rule) 효과를 심층적으로 평가하지 못하였다. 추후 연구를 통해 모집수수료 체계 개편이 보험모집시장에 미친 영향 평가와 더불어 해외 모집수수료 체계에 대한 체계적인 조사 및 분석을 통해 건전한 영업생태계 구축을 도모하기 위한 논의를 진전시킬 필요가 있다.

끝으로 본 연구에서는 국내 보험산업의 유지율 실태와 더불어 주요국의 장기보험상품의 계약 유지율에 대한 비교를 시도하였다. 각 국가별로 보험상품의 특성, 보험가입 방식, 국민들의 보험에 대한 인식 등에서 차이가 혼재함에 따라 국가 간 유지율 수준의 직접적 비교에 한계가 있었다. 그럼에도 불구하고 우리나라의 경우 계약 유지기간이나 고객이탈 추이를 보면 다른 국가와는 확연히 구분되는 패턴을 보인다.

지금까지 각국 보험산업에서의 소비자 행동양식의 차이는 통상 각국의 경제·사회·문화적 차이에서 비롯하고 있다고 설명해 왔다. 그러나 소비자 행태 차이에 대한 보다 설득력 있는 논거를 제시하기는 어려운 상황이다. 이에, 글로벌 소비자들을 대상으로 한 설문조사들을 활용하여 각 나라의 위험에 대한 인식, 개인들의 가치관 등 문화에 대한 추가적인 연구가 진행될 필요가 있다. 각국의 보험산업 비교과정에서 해당 연구 결과들을 활용하여 주요 현상을 설명할 경우 독자들의 이해도를 높일 수 있을 것으로 기대된다.