

CR 2010 - 03

CEO
Report

보험소비자 보호의 경영전략적 접근

2010. 7

CR 2010 - 03

보험소비자 보호의 경영전략적 접근

2010. 7

오영수

CEO Report는 보험산업과 관련된 현안과제를
집중 분석하여, 보험회사 최고경영자의 의사결정에
도움을 드리고자 작성되었습니다.

< 목 차 >

I . 검토배경	1
II . 보험소비자 보호 관련 경영환경 변화	2
III . 보험회사 경영에서 소비자보호의 중요성	9
IV . 소비자보호 강화에 대한 경영전략적 대응방안 ..	15
V . 맺음말	24

I. 검토배경

- 최근 글로벌 금융위기를 계기로 금융회사의 건전성뿐만 아니라 영업행위에 대한 체계적 감독을 통해 금융소비자를 적극적으로 보호해야 한다는 방향의 정책이 강화되고 있음.
- 금융소비자보호란 금융거래시 공급자에 비해 정보, 전문지식 등의 측면에서 열위에 있는 소비자의 입지를 보정하고 사후적으로 발생하는 피해로부터 구제하기 위한 활동이라 할 수 있음.
- 국제적으로 볼 때 이번 글로벌 금융위기의 진원지라 할 수 있는 미국에서도 금융소비자보호를 강화하기 위한 다양한 조치가 적극적으로 추진되고 있음.
- 이에 국내에서도 금융소비자보호를 강화하기 위해 정부가 태스크포스를 구성하여 연구를 진행하고 법률안을 모색하는 등 적극적으로 대응하고 있음.
- 보험산업의 경우 상품의 복잡화와 함께 모집조직의 다기화가 진행되는 가운데 다른 금융산업에 비해 민원 발생이 빠르게 증가하면서 소비자보호 문제가 중요하게 대두되고 있음.
- 보험상품의 복잡화는 설명의 의무 강화 등을 필요로 하며, 보험 모집조직의 다기화는 대형화 및 독립화와 맞물리면서 판매자책임 등과 관련하여 소비자보호의 새로운 접근을 필요로 하고 있음.
- 이 연구에서는 최근 보험소비자 보호와 관련한 경영환경 변화를 살펴보고, 보험회사 경영에서 소비자보호 문제가 중요한 이유와 경영전략적 관점에서 바람직한 접근 방안을 제시하고자 함.
- 보험회사가 법규 준수를 통한 소비자보호라는 소극적 자세를 벗어나, 적극적으로 소비자이익을 제고할 수 있는 소비자보호 체계를 확립하는 경영전략을 제시하는 데 연구의 목적이 있음.

Ⅱ. 보험소비자 보호 관련 경영환경 변화

1. 금융소비자 보호 관련 규제 강화

가. 법률 체계의 정비

□ 금융위원회는 전금융권을 대상으로 '동일상품-동일판매행위'에 대해 '동일한 금융소비자 보호 규제'를 적용하기 위한 법률인 「금융소비자보호법(가칭)」의 제정을 추진하고 있음.¹⁾

○ 이러한 법률의 제정은 현재와 같은 업종 중심의 규제가 규제차익을 야기할 수 있고, 나아가서 소비자보호에 공백을 초래할 수 있다는 인식에 기초하고 있음.

○ 법안은 총칙, 금융소비자보호의 일반원칙, 금융상품판매업자의 영업행위 규제, 판매업자의 인·허가, 분쟁조정, 금융소비자보호조직 및 지원, 감독·검사·제재로 구성되어 있음.

－ 이 법률안은 향후 여론 및 입법기술 측면 등을 고려하여 내용 및 구성이 수정될 가능성이 있음.

□ 영국, 호주, 일본 등 많은 국가에서는 이미 금융소비자보호를 위해 영업행위를 규제하는 법률을 통합하여 운영하고 있으며, 미국도 별도 법의 제정을 추진해왔음.

○ 영국과 호주는 하나의 법으로 영업행위를 구체적이고 직접적으로 규제하고 있으나, 일본은 금융상품판매법을 통해 선언적 수준에서 업무행위를 규제하고 있음.

1) 지난 6월 30일에 금융위원회가 후원하고 KDI 등이 주최한 정책토론회에서는 금융소비자보호법 제정의 필요성과 개요에 대한 발표가 있었음.

- 미국의 경우 글로벌 금융위기를 계기로 불공정한 대출, 과도한 수수료 및 이자 부과 등을 감시할 소비자보호기구 설치 등의 내용을 포함한 금융개혁법 제정을 추진하고 있음.

나. 감독 체계의 정비

- 정부는 금융소비자 보호가 재무건전성 규제에 비해 상대적으로 소홀히 다루어진 점을 고려하여 감독체계 정비를 통해 금융소비자 보호를 강화하겠다는 계획임.
- 감독체계 정비는 동일한 행위에 대해서 동일한 규제가 적용될 수 있도록 이의 집행을 감독하는 조직 체계를 정비하는 것이라 할 수 있음.
- 이와 관련해서는 현재의 금융소비자보호 관련 업무 전담부서를 강화하는 방안, 기능별 감독체계를 구축하는 방안, 별도의 소비자보호기구를 설립하는 방안이 나와 있음.
- 외국의 경우 호주와 캐나다 등이 별도의 금융소비자보호 감독기구를 두고 있으며, 미국과 영국 등이 이번 글로벌 금융위기를 계기로 별도의 감독기구를 두는 방향의 개혁을 추진 중에 있음.

<표 3> 주요국의 금융소비자보호 기구 현황

	미 국	영 국	호 주	캐나다	일 본
전담기구 방식	CFPA ¹⁾	CPMA ²⁾	ASIC	FCAC	-
통합 감독 방식	-	-	-	-	FSA

주 : 1) 미국은 현재 금융권역별 감독체제를 택하고 있으나, 오바마 금융개혁법의 성립 가능성이 높아 전담기구 방식으로 분류함.

2) FSA가 2012년에 새로운 건전성 감독기구와 주로 영업행위를 감독할 소비자보호기구인 CPMA(Consumer Protection and Market Agency)로 분리될 예정임.

다. 예방적 소비자보호 강화

- 공시 제도 강화와 함께 금융소비자 교육을 강화하여 금융지식으로 무장한 금융소비자가 다양한 정보를 활용하여 금융거래시 현명한 소비자로 거듭날 수 있도록 한다는 방침임.
- 금융위원회와 금융감독원은 금융소비자교육을 감독업무에 포함시켜 이를 체계화하고 강화함으로써 금융거래시 소비자의 협상력을 제고시키고자 함.
- 영국, 미국 등 금융선진국에서는 국민들의 금융에 대한 이해도를 높여 자신의 권리를 스스로 보호할 수 있도록 금융소비자 교육을 강화하고 있음.
- 영국의 경우 최근 독립적 소비자금융교육기구(CFEB: Consumer Financial Education Body)를 만들어 소비자금융교육을 촉진하는 역할을 맡도록 명시함.
- 미국의 경우에도 정부 차원에서 금융문맹 퇴치를 위한 금융교육을 강화하고 있음.

라. 사후적 소비자피해 구제 강화

- 사후적 소비자보호를 강화하기 위하여 분쟁조정제도 개선, 규제 위반에 대한 제재 개선 등이 도모되고 있음.
- 분쟁조정제도는 분쟁해결의 실효성을 높이기 위해서 법적 구속력 부여, 별도기구 신설 및 분쟁해결 결과에 대한 존중의무 부여, 분쟁조정절차 중 이탈금지, 중재조항 의무화 등이 검토되고 있음.

- 금융소비자보호의 실질적 강화 및 시장규율의 원활한 작동을 보장하기 위한 차원에서 모든 위반행위에 대해 과징금을 병과하는 방안을 검토중임.
- 이와 아울러 판매업자의 위반행위에 대해 금융위원회의 시정 명령권, 업무정지, 인가·등록 취소 권한 등을 규정하는 방안도 검토중임.

2. 보험소비자의 주권의식 신장

- 인터넷 등 통신수단의 발달에 기초한 정보제공의 확대, 사회민주화의 진전에 따른 권리의식 제고 등에 힘입어 보험소비자들의 소비자권리에 대한 의식이 높아지고 있음.
- 인터넷 등을 통해 많은 정보가 무상 또는 저렴하게 공급되고 금융회사도 공시를 통해 정보를 적극 제공함에 따라 보험소비자들은 손쉽게 많은 정보를 확보할 수 있게 됨.
- 국민들의 교육 및 의식수준이 제고되고 이와 함께 감독당국 등을 통한 금융교육이 확대되면서 보험소비자들의 금융지식 수준은 빠르게 향상되고 있음.
- 보험소비자들은 자신이 활용할 수 있는 정보가 많아지고 금융지식이 확대된 상황에서 법률이 허용하는 권리를 찾으려고 함은 물론 권리의 수준도 더 높이려는 노력을 하고 있음.

3. 보험산업에 대한 소비자 신뢰 약화

- 지난 8년간의 민원발생 현황을 보면 보험권은 다른 금융권역에 비

해 민원 증가율이 더 높고, 결과적으로 2009년에는 전체 금융권 민원 중 보험회사의 민원이 절반 이상을 차지하고 있음.

- 또한 민원평가지수에서도 1등급에 속한 보험회사가 2008년도에 생명보험 3개사, 손해보험 4개사였으나, 2009년에는 1개사도 없을 정도로 보험회사의 민원관리는 악화되어 있음.

<표 4> 금융권역별 민원접수 현황

(단위: 건, %)

구 분	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
보 험	11,179 (32.8) < - >	13,732 (24.6) <22.8>	16,886 (26.2) <23.0>	21,583 (36.3) <27.8>	27,530 (45.2) <27.6>	31,991 (49.7) <16.2>	31,541 (48.0) < △ 1.4>	40,936 (53.3) <29.8>
증권·자산운용	2,775 (8.1) < - >	2,704 (4.9) < △ 2.6>	2,451 (3.8) < △ 9.4>	2,048 (3.4) < △ 16.4>	3,035 (5.0) <48.2>	3,568 (5.5) <17.6>	4,186 (6.4) <17.3>	4,654 (6.1) <11.2>
은행·비은행	20,145 (59.1) < - >	39,289 (70.5) <95.0>	45,139 (70.0) <14.9>	35,879 (60.3) < △ 20.5>	30,296 (49.8) < △ 15.6>	28,861 (44.8) < △ 4.7>	30,031 (45.7) <4.1>	31,236 (40.7) <4.0>
계	34,099 < - >	55,725 <63.4>	64,476 <15.7>	59,510 < △ 7.7>	60,861 <2.3>	64,420 <5.8>	65,758 <2.1>	76,826 <16.8>

주 : () 안은 전체 건수 대비 구성비, < > 안은 증감률을 나타냄.
자료 : 금융감독원 보도자료

<표 5> 보험회사 민원발생평가 등급별 분포 변화

(단위: 개사)

	생명보험		손해보험	
	2008년	2009년	2008년	2009년
1등급	3	-	4	-
2등급	8	5	5	3
3등급	5	5	1	6
4등급	3	1	-	-
5등급	-	8	3	4
계	19	19	13	13

자료 : 금융감독원, 「2009년 금융회사 민원발생 평가 결과」, 보도자료, 2010. 5. 12.

□ 이렇게 보험회사의 민원이 증가하는 추세 속에서 우리나라 보험회사의 이미지는 전반적으로 좋지 않으며, 보험회사에 대한 존경도도 낮아지고 있음.

○ 2007년에 실시된 보험소비자 설문조사에 따르면 보험회사의 이미지는 “좋다”는 쪽이 “나쁘다”는 쪽보다 다소 높게 나타났으나, 절대적 수준은 높지 않은 것으로 평가됨.

<표 6> 보험회사 전반적 이미지

(단위: %, 점)

구 분	나 뻐	보 통	좋 음	점 수
생명보험	14.8	58.4	26.8	3.11
손해보험	9.8	54.6	35.6	3.27

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.

○ 한국능률협회컨설팅이 매년 실시하는 ‘한국에서 가장 존경받는 기업’에서 최고순위 보험회사의 순위가 2010년의 경우 2009년에 비해 다소 낮아졌고, 대다수의 보험회사가 최고순위 보험회사와 큰 편차를 보이고 있음.

- － 생명보험회사의 경우 2009년에는 전체 기업 중 9위로 선정된 보험회사가 있었으나, 2010년에는 13위로 낮아졌음.
- － 손해보험회사의 경우는 2009년에 1개 보험회사가 전체 기업 중 21위로 선정되었는데, 2010년에는 20위로 높아짐.

<표 7> 2010년 한국에서 존경받는 기업

구 분	회사명
생명보험	A(7.82), B(6.87), C(6.55), D(6.51), E(6.46), F(6.07), G(5.82) H(5.80), I(5.73), J(5.70), K(5.39), L(4.97)
손해보험	A(7.50), B(6.92), C(6.69), D(6.55), E(5.73)

주 : ()안의 수치는 존경받는 기업지수로 10점이 만점임.
 자료 : 한국능률협회컨설팅, 「2010년도 제7차 “한국에서 가장 존경받는 기업” 결과 발표」, 2010. 2. 23.

Ⅲ. 보험회사 경영에서 소비자보호의 중요성

1. 보험회사 소비자보호 현황

- 보험회사는 보험 관련 법규에서 정한 각종 제도 도입은 물론 임직원을 대상으로 윤리교육을 실시하여 자율적으로 소비자를 보호하려는 노력을 하고 있음.
- 준법감시인 제도, 감사위원회 제도 등을 도입하여 보험 관련 법규중 소비자보호와 관련된 사항들을 임직원이 준수하도록 하고 있음.
- 모든 보험회사가 윤리경영 전담조직을 설치하여 운영하고 있으며, 조직 내부의 임직원에 대해서 윤리함양과 법규준수 등과 관련한 윤리교육을 충실히 하고 있음.
- 보험회사들은 보험협회를 중심으로 우수인증설계사 제도를 마련하여 보험모집과 관련한 소비자피해를 최소화하기 위해 노력하고 있음.
- 보험협회를 중심으로 2008년 5월에 도입된 우수인증설계사 제도^{*}는 보험상품의 완전판매와 보험산업에 대한 신뢰 제고를 목적으로 하고 있음.

* 우수인증설계사(대리점) 인증 조건은 i) 3년 이상 동일회사 근무, ii) 보험계약유지율이 생명보험은 13회차 90%, 25회차 80%이상, 손해보험은 13회차 통산유지율이 85% 이상일 것, iii) 신청일 현재 전년도 모집관련 민원 등으로 제재 받은 사실이 없을 것, iv) 전년도 실적이 생명보험은 월납 초회보험료 80만 원 이상 또는 연소득이 전체 설계사 평균 이상, 손해보험은 월평균소득이 500만 원 이상일 것임.

- 보험협회를 중심으로 보험소비자의 보험거래와 관련한 편의를 도모하기 위해 다양한 제도를 도입함으로써 만족도를 높이는 노력을 강화하고 있음.
- 사망자 보험가입정보, 휴면보험금, 의료실손보험 중복계약 등의 조치가 일괄적으로 가능하도록 편의성을 높이고 있음.
- 보험회사는 보험소비자로부터 제기된 민원을 해결하기 위해 자체 보험상담센터를 운영하고 있으며, 보험소비자의 경영참여를 위해 고객패널(customer panel) 제도를 시행하는 경우도 있음.
- 고객패널 제도는 자체 고객뿐만 아니라 학생 또는 다른 회사의 고객까지 포함하여 구성됨.
- 고객패널은 보험회사 측에서 제시한 주제에 대해 현장체험과 모니터링, 개별연구 활동을 수행하며 제안하는 활동을 함.

2. 문제점

- 보험회사의 소비자보호가 시급히 강화될 필요가 있는 부분을 민원 발생을 기준으로 살펴보면 보험모집과 관련한 부문임.
- 보험모집 관련 민원이 방카슈랑스가 시행되기 전인 2002년 이래로 가장 빠르게 증가하여 보험권 전체 민원 중 가장 높은 비중인 30.7%를 차지하고 있음.
- 특히 2008년과 2009년은 GA 등 독립보험모집조직이 빠르게 성장하고 홈쇼핑판매도 급격히 증가하던 시기였던 점을 고려할 때 최근의 민원발생은 모집질서와 관련성이 큼.

<표 9> 민원 유형별 발생현황

(단위: 건, %)

민원 유형		2002		2008		2009		증 감 ²⁾	
		건수	구성비	건수	구성비	건수	구성비	건수	증감률
일 반 민 원	보험모집	1,132	10.1	7,975	25.3	12,579	30.7	4,604	57.7
	보험금 등 산정	2,387	21.4	3,307	10.5	4,930	12.0	1,623	49.1
	면부책 결정	2,106	18.8	2,493	7.9	3,879	9.5	1,386	55.6
	보험금 등 지급	638	5.7	3,518	11.2	2,355	5.8	△1,163	△33.1
	계약의 성립 및 실효	899	8.0	2,006	6.4	2,506	6.1	500	24.9
	고지 및 통지의무위반	716	6.4	1,241	3.9	1,908	4.7	667	53.7
	장해 및 상해등급적용	979	8.8	1,310	4.2	1,238	3.0	△72	△5.5
	기타 ¹⁾	2,240	20.0	6,519	20.7	10,494	25.6	3,975	61.0
	소계	11,097	99.3	28,366	89.9	39,889	97.4	11,520	40.6
	단순질의(Q&A)	82	0.7	3,175	10.1	1,047	2.6	△2,128	△67.0
합계		11,179	100.0	31,541	100.0	40,936	100.0	9,392	29.8

주 : 1) 재산운용, 회계, 방카슈랑스 등의 민원, 상담성 및 제도 관련 민원(처리중인 민원 포함)

2) 2008년 대비 2009년의 증감을 나타냄.

자료 : 금융감독원 보도자료, 2010. 2. 5.

□ 보험모집 이외에 보험회사의 소비자보호가 더욱 강화될 필요가 있는 분야로는 약관 및 상품설명서, 공시, 보험소비자 교육, 고객정보 보호 등을 꼽을 수 있음.

○ 보험회사와 보험산업 차원의 노력에도 불구하고 보험약관 및 상품설명서의 내용이 여전히 이해하기 쉽지 않음.

○ 보험소비자에게 많은 정보를 공시하도록 규제가 부과되고 있으나 실제로 보험계약시에 필요한 정보는 적시에 적절히 제공되고 있지 못함.

○ 일부 보험회사가 강사 파견 등을 통해 보험소비자 교육을 지원하고는 있으나, 대부분의 보험회사에서 필요성 및 지원방안 등에 대해 제대로 인식하고 있지 못함.

○ 보험회사는 고객의 개인정보를 많이 보유하면서 언더라이팅, 영

업, 보험금지급 등에 다양하게 사용하고 있는데, 정보보호 규제 강화를 고려할 때 고객의 프라이버시 보호가 더욱 요청됨.

□ 보험회사 등의 다양한 소비자보호 노력에도 불구하고 이렇게 민원이 증가하는 것은 각종 소비자보호 제도가 제대로 작동되기 어려운 여건에서 보험거래가 이루어지는 데 기인한다고 볼 수 있음.

○ 기본적으로 일반소비자들에게는 보험계약이 이해하기 어려울 뿐만 아니라 장기간에 걸쳐 유지되는 과정에서 계약 조건에 대한 인식 차이가 생겨 분쟁의 원인이 되고 있음.

○ 최근에는 글로벌 금융위기로 수요가 정체된 가운데 모집조직간 경쟁이 심화되어 소비자이익을 중시하는 보험모집이 이루어지기 어려워졌음.

○ 보험소비자보호와 관련하여 보험회사가 자율적으로 수행하고 있는 윤리교육이 모집조직 등 보험회사의 내부조직이 아닌 경우에는 제대로 행해지지 않고 있음.

－ 특히 모집조직에 대한 윤리교육과 관련하여 전속모집조직에 대해서는 23개 보험회사(56.1%)가, 독립모집조직에 대해서는 8개 보험회사(19.5%)만이 실시하고 있음.²⁾

3. 소비자보호 강화의 필요성과 의의

□ 보험소비자는 보험시장을 구성하는 거래상대방으로서 대등한 거래를 할 수 있는 능력을 갖추도록 해야 보험산업이 건전하게 발전할 수 있으므로 보험회사가 적절한 소비자정책을 취할 필요가 있음.

2) 오영수·김경환, 『보험회사의 윤리경영 운영실태 및 개선방안』, 경영보고서 2010-2, 보험연구원, 2010. 2, pp.51~52.

- 보험소비자는 시장의 수요를 유지시킬 수 있을 뿐만 아니라 다양한 개선 요구를 통해 보험경영 혁신을 자극하는 중요한 이해관계자라 할 수 있음.
 - 보험상품의 계약내용은 일반 제조품은 물론 다른 금융상품과 비교해서도 이해가 어려운 점을 고려할 때 보험회사가 보험소비자 보호에 적극적으로 노력할 필요가 있음.
- 보험회사가 보험소비자보호 문제를 제대로 인식하지 못하고 부적절하게 대응할 경우 평판이 악화되면서 경영상 큰 손실이 야기되고 그 파장은 오랫동안 지속될 수 있음.
- 보험영업은 장기간에 걸친 신뢰 유지가 중요한데, 평판이 나빠지면 신뢰에 금이 가고 결국 계약이 유지되기 어려워 성과가 나빠질 수밖에 없음.
 - 성과악화에 따른 보험회사의 가치 하락은 주주 등 이해관계자들의 반발을 불러일으킬 수밖에 없고, 가치 하락이 조기에 수습되지 않을 경우 경영자에 대한 불신임으로 이어질 수 있음.
 - 또한 특정회사의 평판 하락이 당해 회사의 문제로만 국한되지 않고 산업 전체의 평판이 하락하는 문제로 확대될 우려가 있음에도 유의해야 함.
- 따라서 보험회사는 소비자보호를 단순히 민원해결 차원의 문제로만 인식하는 태도에서 벗어나 경영상의 중요한 전략적 과제로 인식하고 대응책을 마련하는 것이 필요함.
- 최근 보험리스크 이외에 법규준수리스크나 평판리스크가 경영상의 중요한 과제로 떠오르고 있으므로 이에 적절히 대응할 필요가 있음.

- 2003년 방카슈랑스 시행, 변액보험 등 투자형 보험상품의 활성화, 홈쇼핑 채널 활성화 등 모집조직의 다원화로 불완전판매가 증가하고 컴플라이언스리스크가 확대되고 있음.
- Economists Intelligence Unit이 2005년에 행한 리스크관리 담당 임원(응답자: 269명) 대상의 설문조사에 따르면 평판리스크가 경영을 위협하는 가장 중요한 리스크로 나타나고 있음.
- 소비자보호를 통해 보험회사의 평판이 좋아지면 새로운 고객 획득 및 기존 고객 유지가 용이해져 장기적 성과가 좋아질 뿐만 아니라 우수한 인재 획득도 용이해져 경쟁력을 제고할 수 있게 됨.
- 민원해결 위주로 보험소비자문제를 사후적으로 접근할 경우 선제적으로 소비자보호를 강화하는 경우에 비해 평판이 나빠짐은 물론 훨씬 더 많은 비용이 소요되게 됨.
- 선진보험회사들은 소비자보호를 위해 전반적인 업무혁신과 더불어 윤리경영 및 평판리스크 관리를 강화하고 있는데, 스위스재보험회사(Swiss Re)는 평판리스크 관리에서 모범사례라 할 수 있음.
- 스위스재보험회사는 평판리스크 관리를 위해 준법감시인(compliance officer)을 두어 이 업무를 전담하게 하고, 윤리헌장(code of conduct)을 제정하여 업무수행의 기준이 되게 하였음.
- 그와 함께 2~3년 단위로 300명이 넘는 이해관계자들을 대상으로 평판을 측정(Reputation Survey)하며, 적절한 여론 모니터(Media evaluation), 브랜드성과 조사(Brand Performance Survey), 기업 문화조사(Cultural Survey) 등을 실시함.

IV. 소비자보호 강화에 대한 경영전략적 대응방안

1. 최고경영자의 인식 및 경영패러다임의 전환

- 보험회사 최고경영자는 향후 보험사업에서 적절한 소비자보호 체제를 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 체제를 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 단순히 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 인식확대로 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
매 체	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.

V. 맺음말

- 이제부터 보험소비자는 단순히 보호대상이 아니라 보험회사를 상대로 시장에 참여하는 당당한 거래 주체로 거듭날 수 있어야 함.
 - 이를 위해서는 보험소비자 스스로의 노력도 중요하겠지만 거래 지위상 우위에 있는 보험회사의 적극적 지원이 절실하게 필요함.
 - 또한 보험회사는 경영패러다임을 공급자 중심에서 수요자인 소비자 중심으로 전환함으로써 소비자보호를 둘러싼 환경변화에 능동적으로 적응할 수 있어야 함.

- 보험회사가 소비자보호를 소홀히 할 경우 많은 비용이 유발됨은 물론 평판이 나빠져 장기적 성장가능성이 악화될 수 있으므로 적극적으로 소비자보호를 위한 사내 제도를 확충할 필요가 있음.
 - 소비자보호는 선제적으로 하는 것이 사후적으로 하는 것에 비해 훨씬 비용효율적일뿐만 아니라 평판관리에도 유리한 점을 고려할 필요가 있음.
 - 보험회사는 소비자보호를 위한 다양한 사내제도를 확충함과 아울러 이들 제도가 목적에 맞게 원활히 작용하고 있는지를 주기적으로 평가하고 보완하는 노력을 기울일 필요가 있음.

- 소비자보호를 강화하면 단기적으로는 비용이 증가될 수 있으나 중장기적으로는 평판이 개선되어 성과개선에 기여할 수 있고 손해배상 등으로 인한 큰 손실을 예방할 수 있음.
 - 소비자보호는 분명 보험회사의 경영성과를 개선시킬 것이나, 단지 경영성과를 개선하기 위해 소비자보호가 강화되어서는 안되며 그 자체로서 중시되어야 할 필요가 있음.

저 자 약 력

오 영 수

성균관대학교 경제학 박사
현 보험연구원 정책연구실장
(E-mail: ysoh@kiri.or.kr)

CEO Report 2010-03

보험소비자 보호의 경영전략적 접근

발 행 일	2010년 7월 일
발 행 인	김 대 식
발 행 처	보 험 연 구 원
	서울특별시 영등포구 여의도동 35-4
인 쇄 소	(주)유성사
	대표전화 2268 - 0676

본 자료에 실린 내용에 대한 문의는 보험연구원 정책연구실
(☎ 3775-9012)로 하여 주십시오.