

## 보험업에서의 소비자 친화적 금융서비스 품질 평가:

### 라이나생명 사례연구

#### Customer Centric Insurance Product Quality Assessment:

#### A Case Study of Lina Life Insurance

김민정(Kim, Minjeung) · 양혜경(Yang, Hae Kyung) · 최현자(Choe, Hyuncha) · 한상만(Han, Sangman)

본 사례연구는 보험업에서의 고객중심경영을 평가하기 위한 지표로 금융소비자보호의 관점과 소비자 친화적 관점에서 개발된 김성숙 등(2011)의 금융서비스품질평가지표를 이용하여 보험업계 최초로 다이렉트 마케팅을 도입하고 고객중심위원회를 운영하는 등 고객중심경영을 표방하고자 하는 라이나생명의 고객중심경영 사례를 분석하였다. 이를 위해 구매단계별 금융서비스품질평가지표 중 소비자에게 제공되는 서비스 요소(INPUT)를 중심으로 라이나생명의 소비자 친화적 평가지표 충족여부를 검토하였다.

라이나생명은 최고고객책임자(CCO)를 중심으로 사내 고객보호위원회 및 고객중심위원회를 운영하여 전사적으로 고객중심경영을 위한 기업문화 형성에 노력하고 있으며 상품개발, 마케팅, 상품판매, 계약유지 및 보험금 지급까지 가치사슬에 따라 전 영역에서 고객중심경영을 하여 불완전판매비율 및 계약관련 민원건수 최저를 기록하는 등의 결과로 나타나고 있다. 나아가 고객중심 가치 제고를 위하여 순수추천고객지수(NPS) 평가를 도입하고 내/외부 진단을 통한 고객보호수준 진단프로세스를 운영하고 있다. 결론적으로 라이나생명의 고객중심경영활동은 보험사의 소비자 친화적 평가지표를 대부분 만족하는 것으로 나타났으며 지속적인 고객중심경영을 위해 몇 가지 제안점을 제시하였다.

주제어: 라이나생명, 고객중심경영, 소비자 친화적 보험서비스 품질평가

## 1. 서론

최근 우리나라의 금융시장은 글로벌 경쟁이 격화되고 금융업계의 결합화가 가속화되었으며, 시장의 변동성 및 리스크가 확대됨은 물론 고객의 금융니즈도 점차 변화하고 있다(이경주 외 2012). 더욱이 고령사회로 급속히 진입함에 따라 소비자의 금융상품에 대한 수요가 변하고 있는데, 노후생활에 필요

한 연금 상품이나 건강유지 및 관리를 위한 보험 상품이 주를 이루고 있으며 그만큼 보험시장을 둘러싼 경쟁 환경도 더욱 치열해지고 있는 실정이다(김삼원 외 2012). 실제 국내 보험시장은 매해 비약적으로 성장하고 있고 생명보험 가입률도 2011년 기준 61.5%에 달하는데 반하여 가입률이 연령별로 비균등한 분포를 보이고 있다. 특히 60대 노년층의 가입률이 낮으며 이들은 질병이나 사고에 대한 대비도 취약하다. 따라서 노년층의 보험 수요를 충족시키는

김민정 / 충북대학교 소비자학과 조교수(kimmj@cbnu.ac.kr), 제1저자

양혜경 / 건국대학교 소비자정보학과 부교수(haekyung@konkuk.ac.kr), 교신저자

최현자 / 서울대학교 소비자학과 교수(hychoe@snu.ac.kr)

한상만 / 성균관대학교 경영학과 교수(sm515@gmail.com)

상품이 늘어나고 보험금 청구에 편의성도 개선되어야 한다는 주장이 대두되고 있다(보험개발원 2013).

보험은 개인이나 가계가 예상하지 못하는 다양한 위험을 관리하는 대표적인 방법으로 보험회사에 보험료를 지불하고 향후 불의의 사고가 발생했을 경우 재무적 손실을 보전 받을 것을 약속하는 계약이다(안용운 등, 2013). 그러나 아직 손실이 발생하지 않았음에도 불구하고 보험의 가격(보험료)을 산정해야 하는 특수성과 미래에 발생할 비용을 예측하여 보험료를 산출하여야 하기 때문에 원가 계산이 어렵고 추상적이며 기술적인 면이 많아 가격비교가 어렵다는 점도 있다. 따라서 보험을 통해 위험관리를 하려는 소비자들은 정보가 충분하지 못하여 구매결정이 어렵고 기업입장에서도 보험 상품 자체만으로는 잠재고객을 확보할 수 없기에 다양한 방법으로 고객 중심경영을 보여주기 위한 노력을 하고 있다. 즉, 보험의 고객만족 요소는 단순히 보험 상품이 갖는 보험금이나 보험료 등의 요소만을 말하는 것이 아니라 설계사의 태도, 점포의 환경, 불만처리에 대한 정보 제공 등의 직접적인 요소와 더불어 사회공헌과 환경보호 활동 등 기업의 이미지와 관련된 간접적 요소가 모두 반영된 고객중심경영을 하고 있는지가 중요하다고 할 수 있다(김영만 1996; 홍효석, 임지훈 2003). 특히, 최근 금융소비자보호법 제정이 추진되고 있는 가운데 금융감독체계도 금융소비자보호를 강화하는 방향으로 개편됨에 따라 보험 산업에서도 소비자 친화적, 소비자중심 경영에 노력을 해야 할 것으로 전망되고 있다.

이러한 소비자 친화적 보험 서비스 품질을 평가하기 위한 지표로서 금융소비자보호의 관점과 소비자 친화적 관점에서 김성숙 등(2012)이 개발하여 제시한 금융서비스품질평가지표를 활용할 수 있다. 이 지표는 금융업 전반에 공통적으로 적용 가능한 평가 지표를 제시함은 물론 각 금융업권(은행업/금융투자

업/보험업)이 갖는 특성을 반영하여 구매과정 단계(구매전/구매시/구매후)에 따른 개별 평가지표를 소비자에게 제공되는 서비스요소(INPUT), 소비자가 인지한 서비스품질(OUTPUT1), 소비자의 정신적, 행동적 반응을 나타내는 평가지표(OUTPUT2)로 구분하여 제시하였다. 보험서비스의 경우 다양한 평가전문기관과 보험회사들에 의해 보험상품 서비스 품질 평가가 이루어지고 있으나 이론적 정당성이 미흡하고 일부 영역에 국한되어 이루어지고 있는 것에 반해 김성숙 등(2012)의 지표는 금융소비자보호 관점에서 가장 최근에 개발된 지표로서 소비자 구매전 과정에 따른 각각의 평가 지표를 포함하고 있어 본 사례연구에 적합하다고 사료된다.

본 사례연구는 업계 최초 다이렉트 마케팅을 도입하고 고객중심위원회를 운영하는 등 소비자 친화적 경영을 표방하고자 하는 라이나생명의 사례를 분석하고자 하였다. 구체적으로 라이나생명에서 추진하고 있는 소비자 친화적 경영 실태를 살펴보고 이를 보험업의 소비자 친화적 경영평가지표 중 소비자에게 제공되는 서비스요소(INPUT)에 기초하여 평가하고자 하였다(표 1 참고). 본 사례연구를 통해 보험업계의 소비자 친화적 경영의 현주소와 나아갈 방향 등을 진단할 수 있을 것이며, 나아가 보험업계는 물론 금융업에서의 보다 구체적인 금융서비스 품질 평가지표의 진단 및 개발에 활용할 수 있을 것으로 기대한다.

본 사례연구는 다음과 같이 구성된다. 2장에서는 보험시장의 특성과 국내 보험시장의 현황에 대해 살펴보고 3장에서는 라이나생명의 소비자 친화적 경영을 위한 활동을 상품개발과 판매, 계약유지, 보험금지급 단계로 구분하여 살펴보고, 고객가치제고를 위한 노력을 제시하였다. 이러한 라이나생명의 소비자 친화적 경영 활동을 앞서 제시한 김성숙 등(2012)이 제시한 지표에 기초하여 평가한 내용을 4장에 제

〈표 1〉 보험업에서의 소비자 친화적 경영평가지표

구분		보험업 서비스요소
금융업공통 경영관련 평가지표		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 소비자 중심적 경영철학</li> <li>○ 자율규정(내부통제기준, 자율윤리규정 등)</li> <li>○ 사회적 책임 경영(경제적 약자 배려 활동 등)</li> <li>○ 고객지원부서의 존재, 위상, 예산, 조직, 전문 인력 등</li> <li>○ 기업인지도</li> </ul>
보험서비스 구매단계	구매전	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 상품개발과정 소비자보호 프로세스</li> <li>② 보험관련 소비자 접근성</li> <li>③ 금융교육 시스템</li> <li>④ 보험계약 심사 프로세스</li> </ul>
	구매시	⑤ 판매프로세스의 지속적 관리 및 개발
	구매후	<ul style="list-style-type: none"> <li>⑥ 민원관리(VOC) 시스템 구축</li> <li>⑦ 계약유지 및 보험금지급서비스</li> <li>⑧ 고객정보보호 시스템 구축 및 이해</li> </ul>
기타		<ul style="list-style-type: none"> <li>⑨ 금융사고 및 재재조치 현황</li> <li>⑩ 윤리 경영</li> <li>⑪ 경영자의 소비자보호 철학과 회사 내 관련 시스템</li> <li>⑫ 사업비집행률</li> <li>⑬ 보험사 평가</li> <li>⑭ 설계사등록 정착률</li> </ul>

출처: 김성숙 외(2012), 금융소비자보호 관점에서의 금융업권별 경영 및 금융서비스품질 평가지표 개발, 금융소비자연구, 1(2), 45-71, 재구성

시하고, 5장에서는 라이나생명의 보다 발전적인 소비자 친화적 경영을 위한 개선노력 이슈를 언급함과 동시에 이상의 내용을 바탕으로 향후 라이나생명의 나아갈 방향과 개선방안 등을 제시하였다.

## II. 고령화에 따른 국내 보험시장의 변화와 현황

우리나라의 보험시장은 세계 보험시장에서 비교적 높은 성장률을 기록하고 있다. 2010년 자료에 의하면 세계적으로 생명보험 수입보험료는 유럽과 신흥 아시아 시장의 강한 성장세로 인해 3.2%의 성장률

을 보였는데 한국 생명보험 시장은 이보다 약간 높은 3.8%의 성장률을 보였다고 한다. 또한 세계 8위에 해당하는 711억 3천 달러의 수입보험료 실적을 기록하였는데 이는 아시아에서는 일본, 중국에 이어 세 번째로 높은 수준으로 10년간 세계 10위권의 실적을 유지해오고 있다(보험개발원 2012).

특히 2008년 금융 위기 이후 수입보험료의 증가는 주로 연금과 저축성보험상품 판매 증가에 기인하며, 경제 위기 이후 금융감독당국과 생명보험 회사들이 생명보험 계약의 질적 성장을 추진한 결과 신계약건수는 줄어들고 있으나 초회보험료는 증가하고 있으며 실효해약률은 감소하고 있다. 보험침투도나 생명보험가입 가구비율 등의 보험소비지표에 따르면 최근 한국 보험시장에서 생명보험 소비는 점차 정체

되어 감을 시사한다. 이에 국내시장에서 보험 회사 간 경쟁은 심화되고 있다고 볼 수 있다(보험개발원 2012).

시장점유율을 살펴보면 국내 생명보험업계는 삼성, 대한, 교보 등 대형 3개사가 50% 이상의 점유율을 유지하며 안정적인 지위를 확보하고 있으나 2011년 기준으로 지속적으로 하락하는 추세인 반면에 외국계 생명보험사와 중소형 생명보험사의 점유율이 지속적으로 상승하는 추세이다(한국신용평가 2012). 특히 외국계 생명보험사는 고객의 니즈에 부응하는 상품을 앞서 출시하고 전문성을 강화한 소수정예 설계사 조직을 통해 공격적인 영업을 펼치고 있으며 중소형 생명보험사 역시 외국계 생명보험사를 벤치마크 하여 영업 채널을 다양화하고 있다(한국신용평가 2012).

최근 전 세계적인 이슈는 단연 인구고령화라고 할 수 있으며 이는 보험시장에서도 다르지 않다. 저출산, 고령화 현상으로 인하여 노인인구가 급속히 증가하고 있는데, 이들의 가장 큰 문제 중의 하나는 경제적인 문제와 함께 건강에 대한 우려이다. 특히 건강과 관련하여 의료비의 증가가 두드러지는데 보건사회연구원(2011)의 자료에 의하면 급속한 고령화에 따라 의료비 증가가 가계경제에 큰 부담으로 작용할 것이며 나이가 많아질수록 의료비 지출이 증가할 수 있기 때문에 생활비와 별도로 의료비를 마련해야 한다는 불안감이 크다는 것이다.

의료비에 대한 부담을 줄이기 위해 활용할 수 있는 금융상품으로 보험을 들 수 있는데, 우리나라 고령자의 건강관련 보험가입률은 다른 연령대에 비해 높지 않다. 2013년 보험소비자조사 결과에 따르면 우리나라 생명보험 개인별 가입률은 77.3%로, 이를 연령별로 보면 30대~50대가 80% 이상으로 높은 반면 20대와 60대 이상에서는 각각 67.0%와 70.6%로 상대적으로 낮았다. 그러나 60대 이상의

경우 2012년 대비 가입률이 5.6%포인트 증가하여 고령자보험 수요 증가와 함께 실제 보험가입이 증가한 것이다(보험연구원, 2013). 또한 60대 노년층의 경우는 질병이나 사고에 대해서도 취약한 것으로 보이는데, 생명보험으로 사망보험금을 수령한 수익자는 전체 사망자의 19.9%이고 국내 암 발생자 중 암 보험금을 수령한 경우는 30% 정도에 달하지만 60대 이상의 노년층의 경우는 각각 13%로 14% 정도로 취약한 상황이다(보험개발원 2013).

이처럼 고령자 보험에 대한 수요와 필요성은 증가하고 있으나 보험회사에서는 적극적으로 고령자 관련 상품을 개발하지는 않는 것으로 보인다. 최근 인구고령화에 따른 금융부문의 대응현황을 제시한 천애정(2007)은 보험시장의 변화에 대해 2015년까지 수입보험료가 2012년에 비해 2배 가까이 확대할 것으로 전망하였다. 그러나 이는 퇴직연금시장의 형성과 노후소득 확보를 위한 저축성 보험 중심의 확대일 뿐이며, 평균수명의 상승으로 인한 지급보험금의 증가는 자칫 생명보험 시장에 리스크를 가져올 수 있다고 언급하였다. 즉, 고령자를 대상으로 하는 건강 관련 보험은 발병율과 입원율, 수술률 등의 위험률이 급격하게 상승할 것으로 예상되고 이는 곧 예정보험금 지급률을 초과할 수 있다는 리스크로 작용하게 되어 보험시장의 리스크를 증가시킨다는 것이다.

이러한 우려는 최근 금융감독원의 통계자료에서도 확인된다. 최근 외국계 생명보험회사를 중심으로 고령자를 위험 보험이 개발되어 판매되고 있는데 그러한 회사들의 위험률차손이 크다는 것인데, 고령자 보험을 주력으로 판매하고 있는 보험회사의 위험보험료 대비 사망보험금의 비율(사차율)이 지난 몇 년간 100%를 상회하는 수준이었다고 한다(한국금융신문, 2013.9.12).

이러한 상황을 종합하여 볼 때, 인구 고령화에 따

라 향후 국내 생명보험 산업은 저축성 보험 및 연금 부문을 중심으로 성장할 것으로 전망이 되며 고령화 수요를 만족하는 다양한 상품 개발이 필요할 것으로 보인다. 특히 의료비 부담을 완화할 수 있는 고령자 보험이 필요할 것이나 그에 다른 리스크로 인하여 활발한 시장형성은 어려울 수 있다고 하겠다. 그럼에도 불구하고 본 연구에서 사례연구 대상으로 하고 있는 라이나생명은 보험 사각지대 해소를 위한 상품을 개발하여 출시하고 있다는 점에서 소비자 친화적 경영을 실천하고 있다고 할 수 있다.

### III. 라이나생명의 소비자 친화적 경영

#### 3.1 회사개요

라이나생명은 글로벌 보험 기업 Signa의 한국 내 계열회사로 1987년 한국시장에 진출한 외국계 생명보험사이다. Signa는 전 세계 31개국에서 영업을 하고 있으며 2011년 기준 Signa의 매출액은 220억 달러로 임직원 은 약 3만여 명, 보유고객은 7천만 명에 이른다. 국내에 진출되어 있는 라이나생명은 2012년 말 기준 총자산 2조 331억 원, 수입보험료는 2011년 기준 1조 1536억 원에 달하며 임직원은 650여 명, 보험 영업을 담당하는 텔레마케터는 4,700여명, 보유계약건수는 430만 건에 이르고 있다.

보험회사가 가입자에게 보험금을 제때에 지급할 수 있는지를 나타내는 지표로 사용되는 지급여력비율은 보험회사의 경영 상태를 판단할 수 있는데, 라이나생명의 2011년 기준 지급여력비율은 394.72% (RBC 비율기준)로 같은 해 생명보험사 평균 지급여력비율이 301.7%인 것에 비해 높은 수준으로 평가되고 있다(통계청 e-나라지표, <http://www.index.go.kr>).

또한 라이나생명은 국내 생명보험업계에서 텔레마케팅을 선도한 회사로 1995년 업계 최초로 다이렉트 마케팅을 도입하여 서울, 대구, 광주, 부산 등 10곳의 TM영업 센터와 개인영업부 사무소 2곳을 두고 있다.

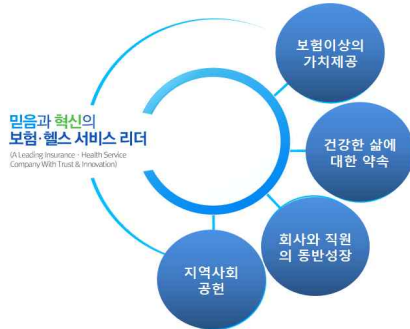
라이나생명은 보험서비스를 받는 고객들의 건강(Health)과 웰빙(Well-being), 안정(Security)을 돕는다는 기업미션을 바탕으로 혁신(Innovation)과 신뢰(Trust)의 보험과 헬스의 서비스 리더가 되는 것에 비전을 두고 있다. 단순한 보험 상품을 판매하는 것에 그치지 않고 고객이 가장 먼저 찾는 혁신적인 상품과 최상의 맞춤서비스를 제공하여 보험 이상의 가치를 제공하고자 하며, 오랜 전통과 신뢰를 기반으로 고객의 건강한 삶을 지키겠다고 약속한다. 또한 내부고객으로서 직원 개개인의 경쟁력과 자부심을 바탕으로 지속가능한 성장을 이루고자 하며 나아가 지역사회의 건강과 행복을 위해 다양한 공헌활동을 실천하고자 노력하는 것을 경영방침으로 여기고 있다.

2012년부터는 고객보호라는 다소 수동적인 개념에서 벗어나 고객의 소리에 적극 귀를 기울이고 고객의 입장에서 경영 전반을 살피고 개선하는 고객중심경영을 선포하기도 하였다. 고객을 직접 대면하는 영업 부서 뿐만 아니라 CEO를 비롯한 임원진, 그리고 전 부서에서 고객중심경영 마인드를 최우선으로 하고 있다. 이에 라이나생명은 상품의 개발에서부터 마케팅, 상품판매 및 보험금지급에 이르는 전 가치사슬(value chain)에서 고객보호를 뛰어 넘는 고객중심, 나아가 고객가치를 실현하기 위한 노력을 지속하고 있는 것으로 평가된다.

라이나생명은 국내 보험업계 최초로 다이렉트 마케팅을 도입하여 주로 보험설계사에 의해 판매되던 채널을 지상파 및 케이블 TV광고, 신문, 라디오, 홈쇼핑, 온라인 등 다변화된 판매채널로 확대하여



〈그림 1〉 라이나생명의 기업미션



〈그림 2〉 라이나생명의 기업비전과 경영방침

현재는 생명보험 업계 중 가장 많은 텔레마케팅 영업 판매 조직을 보유하고 있다. 또한, 2005년 방카슈랑스 채널 영업을 시작하였고, 2011년에는 GA (General Agency, 독립보험대리점) 영업 채널을 시작하는 등 상품가입을 원하는 고객이 관련 정보를 쉽게 받을 수 있도록 다양한 채널을 두고 있다.

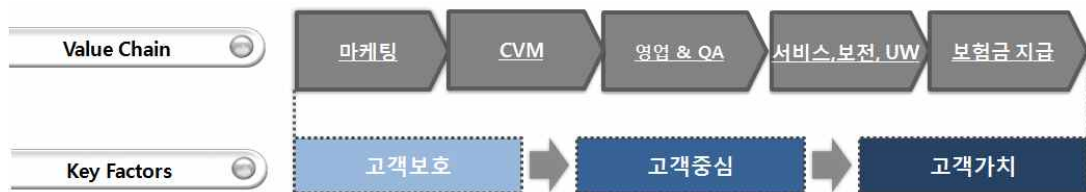
### 3.2 라이나생명의 소비자 친화적 경영

#### 3.2.1 고객보호위원회의 운영

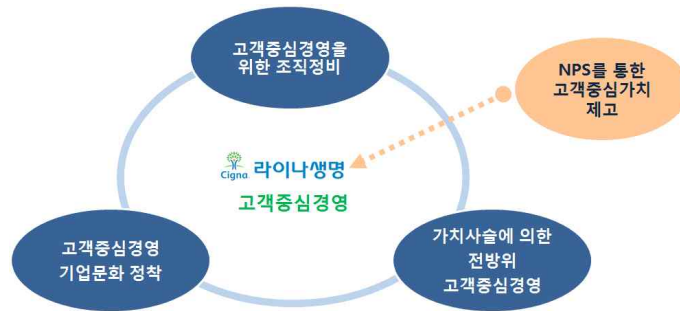
라이나생명은 고객보호 활동을 위해 2011년 7월 보험업계에서 선도적으로 고객보호위원회를 구성하였고 현재 제2기 고객보호위원회를 운영하고 있다. 고객보호위원회에서 추구하는 궁극적 방향은 “Innovation through Customer Protection”으로 고객보호활동을 매우 중요하게 여기고 있음이 잘 나타나 있다.

위원회의 구성은 위원장 1명과 주요 임원들로 구성된 4명의 위원, 실무위원 3명 및 간사 1명으로 운영되고 있는데, 월 1회 내부 정기회의를 비롯한 외부 자문위원회 모임을 통해 고객보호를 위한 적극적인 활동과 투명한 운영을 위해 노력하고 있다.

고객보호위원회의 주요 활동으로는 소비자들이 보험을 쉽게 이해할 수 있도록 상품설명서를 소비자의 눈높이에 맞추어 비디오로 제작하여 배포하고, 사고가 발생한 경우 보험금 지급심사 단계인 ‘부지급 심의’를 긍정적인 측면에서의 용어를 사용하여 ‘보험금 지급심의’로 변경하였다. 또한 위원회에서는 고객정보의 수집에 있어서 투명성 제고를 요구하거나 텔레마케터(TMR) 정착률 제고를 위한 프로세스 개선 요구 등 고객의 입장을 고려하고 고객을 보호하려는 노력을 지속하고 있다. 최근 개인정보 관리에 대한 중요성이 커지면서 반드시 필요한 정보만을 수집하



〈그림 3〉 라이나생명의 고객중심경영 가치사슬과 핵심요소



〈그림 4〉 라이나생명의 고객중심경영

며 수집된 정보의 활용에 대해서는 고객들에게 알려 주어야 한다는 측면에서 고객정보수집의 투명성 제고 역시 고객보호활동으로 볼 수 있다. 또한 보험설계사가 이직 등의 이유로 이탈할 경우 담당설계사가 없는 보험소비자가 발생하여 보험금지급 등의 주요 사항에 대한 안내를 받지 못하는 경우가 발생하고 이는 곧 불완전판매 가능성이 높아질 수 있는 요인이 되기 때문에 보험설계사의 정착률을 높이는 방안 역시 궁극적으로는 고객보호를 위한 활동이라고 할 수 있다.

### 3.2.2 고객중심위원회의 운영

라이나생명의 소비자 친화적 경영은 고객보호를 넘어 한 차원 높은 가치를 추구하고자 사내조직을 정비하는 과정을 거치면서 본격화되었다고 할 수 있다. 우선, 전사적이고 효율적인 소비자 친화적 경영을 위해 최고고객책임자(Chief Customer Officer, CCO)를 선임하고 2012년 7월, 15명 내외의 위원으로 구성된 고객중심위원회(Customer Centricity Council)를 운영하기 시작하였다. 이 위원회는 매주 회의를 거쳐 고객중심경영을 위해 개선해야 할 부분을 논의하고 있는데, 고객중심경영 실태를 측정할 수 있는 기준을 설정하거나 현재의 수준을 분석하고 고객중심경영의 전략에 따른 로드맵을 디자인하여

문제를 정의하고 해결하며, 영역별 개선안을 수행하고 진행 상황을 점검할 뿐만 아니라 나아가 고객중심경영의 실천에 대한 보상 제도를 구축하고 추천하는 등 다양한 활동을 수행하고 있다.

특히 고객중심경영을 위해 인트라넷이나 사내웹진 등의 시스템을 구상하여 운영하고 있는데, 이는 실질적인 고객중심경영이 일부 임원에 의해서만 이루어져서는 그 실효성이 떨어지고, 전체 직원을 대상으로 이루어질 때에 비로소 정착될 수 있다는 점을 고려할 때 매우 중요한 활동이라고 할 수 있다. 라이나생명에서는 전체 직원을 대상으로 고객중심경영에 대한 마인드를 고취시키고자 사내교육을 시행하는 등 다양한 노력을 기울이고 있었는데, 2012년 8월~9월 사이에 Customer service mindset 등의 주제로 사내교육을 7회 진행한 성과가 있다. 또한 고객중심의 중요성을 일깨우고 사례 등을 통한 교육을 실시하며 고객중심경영 현장(Customer Centricity Golden Rule)을 공유할 뿐만 아니라 전 직원이 참여하는 고객중심경영에 자발적으로 참여하는 문화를 형성하기 위한 소그룹 활동 ATOM(Activity Toward Our Momentum)도 시행하고 있다.

ATOM은 물질의 가장 기본단위인 원자를 의미하는 단어로, 고객중심문화 정착의 가장 기본이 되는 활동의 의미를 부여하고 있으며 총 3단계로 나누어

단계적으로 시행하고 있다. 1단계에서는 고객중심에 대해 자주 생각하게 하는 단계로 진행되고 2단계에서는 회사나 부서 차원에서 해결해야 할 주제나 이슈를 선정하거나 제공하여 토의를 통한 결과를 도출하는 본격적인 활동이 진행된다. 3단계에서는 그룹별로 선정한 이슈에 대한 아이디어 및 대안에 대해 구체적인 활동을 하는 시기로 아이디어 실현에 필요한 지원 사항을 요청할 수 있으며 온라인을 통해 활동현황을 공유한다. 또한 이러한 과정과 결과를 토대로 포상을 함으로써 내부고객인 직원의 만족도도 함께 향상시키고 있다.

### 3.2.3 가치사슬에 따른 고객중심경영

라이나생명은 상품개발, 마케팅, 상품판매, 계약유지, 보험금 지급까지 가치사슬에 따라 전 영역에서 고객중심경영을 표방하고 있는데, 구체적인 내용은 다음 <표 2>와 같다.

#### 3.2.3.1 상품개발 단계 : 보험 사각지대 해소를 위한 상품 출시

라이나생명의 고객중심경영은 상품개발단계에서부터 적용되고 있다. 김성숙 등(2012)이 제시한 보험

업의 소비자 친화적 경영평가지표 중 구매 전 단계에서 평가되어야 하는 금융기관서비스요소로서 상품을 기획하고 개발하는 과정에 소비자보호 프로세스가 구축되어 있는지, 소비자의 의견을 수렴하는지, 민원처리부서의 의견을 수렴하는지 등의 요소가 포함되어 있다. 이에 대해 라이나생명은 상품개발단계에서 고객의 입장에서 고객들에게 가장 필요한 상품이 무엇인지 고민하고, 고객의 요구에 따라 상품을 개발하고 있으며, 특히 보험사각지대에 놓여있는 소비자를 위한 상품을 개발하는 데에 앞장서고 있다. 또한 소비자패널제도와 상품위원회 운영을 통해 상품개발단계에서의 고객중심경영을 실천하고자 노력하는 모습이였다.

보험 사각지대 해소를 위해 출시한 상품의 예로 '실버암보험'을 들 수 있는데, 85세까지 암발생률이 지속적으로 증가하고 있는 상황에서 암보험에 대한 수요는 증가하지만 실제 65세 이상의 암보험가입자 비율은 약 8%에 지나지 않아 신규 가입을 해야 하는 상황임을 파악하였다. 현행 암보험 인수기준은 고혈압과 당뇨병, 고지혈증 등 3개 대표 만성질환 중 2개 이상 보유 시 암보험 가입이 어려운 상황이지만 한국보건사회연구원 보고서(2009)에 의하면

<표 2> 라이나생명의 가치사슬에 따른 고객중심경영

상품개발	광고·마케팅	상품판매	계약유지	보험금지급
①고객니즈파악 ②소비자패널제도 ③보험사각지대를 위한 상품 ④상품위원회 운영	①TV, 홈쇼핑 심의 기준 준수 ②내부사전심의 등 고객관점의 광고제작 ②상품에 대한 정확한 정보전달(홈페이지 설명 강화)	①TMR 스크립트 기준 강화 ②통화품질 모니터링 ③완전판매 모니터링 ④불안전판매 감소를 위한 노력 ⑤영업서비스 개선 위한 시스템 투자 ⑥금융소비자보호 교육 시행	①민원 건수 최저 ②ARS 고객중심 재편 ③보험료 카드납 유지 ④사고보험금 상담서비스 ⑤전문화된 고객서비스(소비자 보호부 강화)	①빠른 보험금 지급 ②보험금청구 채널 다양화 및 간소화 ③미청구 보험금 찾아주기 프로젝트 ④암보험 꽃 배달 서비스 ⑤고객보호위원회 ⑥보험금 지급심사 ⑦고객만족지수 평가(NPS)

출처: 라이나생명 고객중심경영 소개자료, 2013년 3월



60세 이상 고령자의 경우 약 87%가 만성질환을 보유하고 있고 평균 3개 이상의 만성질환을 보유하고 있어 신규가입의 어려움이 있음을 인지하였다. 이에 라이나생명에서는 고령자 대상의 암보험에서 합리적인 인수기준이 필요함을 인식하고 국내 최초 고령자 전용 암보험 상품을 출시하게 되었다. 이 밖에도 고혈압보험, 실버보험 등 보험의 사각지대에 놓인 고령자를 위한 상품을 개발하였다.

### 3.2.3.2 광고·마케팅 단계 : 정확한 정보전달을 위한 노력

라이나생명은 비대면 가입이 이루어지는 대표적인 보험회사로 주로 TV광고와 홈쇼핑을 통한 마케팅이 이루어지고 있기 때문에 광고를 통한 정보전달 역시 고객 중심적 접근이 필요하다. 이에 라이나생명에서는 최근 상품에 대한 정확한 정보전달을 위한 노력의 일환으로 홈페이지 설명을 강화하였는데 가장 주목할 만한 내용으로 홈페이지 내의 상품설명을 강화하였다는 점과 보험이해를 위한 콘텐츠 제공이다.

보험가입 시 꼭 알아두어야 하는 사항에 대한 내용을 알기 쉽게 도표나 그래프로 게시하고 보험료

납입 면제 사항과 보장불가한 사항을 게시하는 등 상품설명을 강화하였다.

특히, 과거 세일즈 중심에서 기업 신뢰도 제고와 고객감동 콘텐츠를 대폭 강화하고 고객에게 보험에 대한 이해를 높이기 위한 정보 제공용 자료를 제작하여 업로드하였다. 보험약관사전을 통해 약관의 어려운 용어를 검색할 수 있도록 검색포털 사이트와 연동하였고, 고객들이 보험에 관해 궁금해 할 수 있는 주제 20가지를 선정하여 고객 눈높이에 맞춘 다양한 보험관련 상식을 제공하는 보험지식카페 등을 제공하고 있다. 또한 보험용어해설 영상을 직접 제작하여 홈페이지에 게시하여 전문적이고 어려운 보험용어를 진행자를 통해 쉽게 설명하고 있어, 보험가입 전에 충분한 사전정보를 제공하고 잘못된 인지로 인한 민원 발생률을 낮추고자 노력하고 있었다. 보험금가이드 콘텐츠를 통해 보험금청구 절차와 보험금 심사과정, 보험금 지급안내, 보험가입 시 유의 사항 등을 이해하기 쉽게 이미지로 설명하는 등 보험금 관련 정보도 함께 제공하고 있다.

라이나생명 TV광고의 경우에는 이순재 씨를 중심으로 이루어지고 있는데, 대표적인 광고로 'OK실버



〈그림 5〉 보험이해를 위한 정보제공 홈페이지 화면

보험'을 들 수 있다. 그러나 해당 광고는 소비자들로 하여금 OK실버보험을 질병보험으로 오해하는 소지가 있다는 고객보호위원회의 지적을 참고하여 사망보험임을 분명히 전달하기 위해 광고를 수정하는 노력을 하였다.

실제로 2011년 11월 방송된 광고에서는 “사망보험금 이외의 보험금 없음”이라는 내용을 광고가 나가는 동안 대부분의 화면에 자막으로 제시될 뿐만 무채색으로 표시되어 두드러지지 못하였고, 음성으로는 전혀 언급되지 않았다. 따라서 TV화면을 보지 않는 한 해당내용의 자막을 확인하는 방법이 없어 해당보험이 사망에 대해서만 보장해주는 보험이라는 정보가 제대로 전달되지 못한 한계가 있었다.

그러나 2012년 1월부터 방송된 “마음이 든든 편”에서는 이순재 씨가 “마지막 병원비나 장례비, 마지막 병원비나 장례비 같은 곳에 요긴하게 쓸 수 있도록 사망보험금을 드립니다.”라는 내용을 전달하여 사망보험이라는 내용을 분명하게 제시하고 있다. 특히 ‘마지막 병원비, 장례비’ 문구를 두 번 반복하여

읽고 화면에서는 크고 굵은 흰색의 글씨가 노란색으로 바뀌는 등 눈에 띄도록 강조하였다. 그러나 2012년 방영된 다른 광고들(가입한 이유 편, 어르신보험 편, 무엇이 다른가 편)에서는 이러한 내용이 광고 중 언급되지 않고 자막만으로 제시되어 아쉬움이 있었다.

2013년 이후 현재까지 방송되는 광고들(두말하지 않는 보험 편, 무진단 무심사편, 칠판 편)은 “마음이 든든 편”에서와 같이 두드러진 언급을 얹지 않고 있으나 자막으로 제시되는 “사망보험금 이외의 보험금 없음”이라는 문구를 다른 자막과 다른 색의 글씨(형광노랑색)으로 표시하고 있으며 광고 마지막 부분의 나레이션에서 “사망보험금 이외의 보험금은 없으며 만기환급금이 없는 순수보장형입니다.”라는 내용을 언급하고 있다.

이상에서와 같이 라이나생명은 TV광고에서 고객이 오해할 만한 소지가 있는 내용을 명확하게 전달하기 위한 노력을 하였다고 평가할 수 있다. 그러나 “마음이 든든 편”에서와 같이 광고의 메인에서 노인



(자료 : TVCF에서 다운 받은 자료 편집 <http://www.tvcf.co.kr/>)

〈그림 6〉 라이나생명 2011.11.14부터 방송된 광고 화면



(자료 : TVCF에서 다운 받은 자료 편집 <http://www.tvcf.co.kr/>)

〈그림 7〉 2012.1.9부터 방송된 광고 화면(마음이 든든 편)

들이 쉽게 알아 볼 수 있도록 큰 글씨 또는 이순재 씨의 언급 등을 통해 보다 명확하게 전달할 필요가 있을 것이다. 또한 상해/질병보험이 아닌 사망보험이라는 내용을 노인들이 알기 쉽게 알려주는 광고가 제작될 필요도 있다고 생각된다.

3.2.3.3 상품판매 단계: 불완전판매 감소를 위한 노력  
 라이나생명은 상품판매 단계에서도 고객들을 보호하고 보다 건전한 판매문화를 형성할 수 있도록 노력하고 있다. 영업품질관리협의체를 구성하고 표준 상품설명대본에 대한 지속적인 개선과 관리를 강화하는 등 영업 및 서비스 품질수준을 진단하고 개선해 나가고 있다. 특히 금융상품의 판매에서 가장 문제가 되는 불완전판매를 최소화하기 위해 통화품질을 모니터링하고 있는데, 텔레마케터의 판매행위가 적절했는지를 통화내용을 평가하고 불완전판매가 이루어졌다고 판단되는 경우 그 사안의 중대성에 따라 3단계별로 제재 수위를 강화하고 있다. 또한 청약 후 고객과 질의와 답변을 통해 보험약관의 중요 내용에 대해 고객이 이해하고 있는지의 여부를 확인하는 절차를 통해 완전판매가 이루어졌는지도 모니터링 하고 있다. 이는 완전판매를 위해 판매자가 설명의 의무를 다하였는지를 평가하는 것도 중요하지만 고객이 설명을 이해하고 있는지가 더 중요한 만큼 이에 대한 모니터링은 불완전판매를 최소화하기 위한 노력으로 보여진다.

라이나생명의 이러한 노력은 금융감독원에서 23개 생명보험사의 불완전판매 비율을 집계한 결과에서도 나타나고 있다. 2011회계년도 기준 라이나생명의 주력 영업채널인 TM채널과 홈쇼핑 채널에서 각각 0.31%와 0.27%로 23개 생명보험사 중 가장 낮은 불완전판매 비율을 기록하였다. 이는 TM채널 업계 평균 1.63%와 홈쇼핑 채널 평균 1.73%에 비해 약 5~6배 정도 차이가 나는 수준이다.

나아가 최근에는 고객의 접점에 있는 텔레마케터를 대상으로 영업윤리와 금융소비자보호 마인드를 제고시키기 위한 교육과정을 개설했다. 2012년 6월 텔레마케터 2,400명을 대상으로 교육한 이후 2013년 2월 기준 704명의 수료자를 배출하였고 2014년 5월까지 1차 교육을 마칠 예정에 있다. 주요 교육 내용은 금융소비자 보호의 필요성과 금융소비자 입장에서 이해하는 인식과 기술, 금융소비자 피해유형과 보험 통신판매 과정 중 소비자를 보호하는 방법, 금융거래시 개인정보보호의 중요성 등으로 팀별프로젝트 등을 진행하여 텔레마케터의 적극적인 참여를 유도하고 효과적인 교육 내용을 전달하고자 많은 예시들을 통해 교육이 이루어지고 있다.

3.2.3.4 계약유지 단계 : 관련 민원 건수

보험서비스는 그 특성상 장기적인 계약유지가 중요하며 그 과정에서 고객들의 민원이 제기되기도 한다. 최근 금융감독원에서도 금융소비자의 민원 축소



(자료 : TVCF에서 다운 받은 자료 편집 <http://www.tvcf.co.kr/>)

〈그림 8〉 2013.2월 이후 방송되고 있는 광고화면  
 (철편 편, 무진단 무심사 편, 두말하지 않는 보험 편)

〈표 3〉 2011 회계연도 생명보험사 불완전판매비율

기간: 2011년 4월 ~ 2012년 3월 (자료: 생명보험협회 홈페이지 공시자료/단위: %)

보험회사명	설계사	개인대리점	법인대리점				직영	
			방카	TM	홈쇼핑	기타	복합	다이렉트
대한	1.83	1.58	0.30	1.81	1.50	2.15	-	0.65
알리안츠	1.05	2.06	0.57	-	3.06	3.59	5.64	1.70
삼성	0.25	0.52	0.44	0.33	.80	0.44	-	-
홍국	0.96	-	0.44	3.36	1.23	1.90	2.82	-
교보	0.96	0.00	0.34	3.19	2.10	3.06	-	1.90
신한	1.23	0.16	0.47	2.44	2.30	3.19	-	2.88
현대라이프 (구녹십자생명)	0.65	-	0.32	-	-	0.98	-	2.79
KB	-	-	0.49	-	-	7.04	3.85	3.52
우리아비바	1.40	1.64	0.37	4.35	0.60	4.18	0.00	2.27
KDB	1.05	-	0.21	2.08	1.8	3.38	2.30	0.83
미래에셋	0.32	-	0.28	-	-	1.11	0.86	0.40
IBK연금	-	-	0.45	4.41	-	0.00	-	-
라이나	0.51	-	0.36	0.31	0.27	0.24	-	0.32
AIA	0.90	0.57	0.42	1.29	0.80	0.59	1.07	1.26
푸르덴셜	0.07	-	-	-	-	-	-	-
ING	0.27	-	0.54	-	-	-	-	-
하나HSBC	0.70	-	0.44	-	-	0.00	-	1.01
동부	0.58	0.83	0.49	1.15	0.75	1.00	0.47	0.42
메트라이프	0.21	-	0.44	-	-	1.27	-	-
동양	1.62	-	0.35	3.40	3.67	2.02	3.96	3.25
PCA	0.33	0.23	0.17	-	-	0.99	-	-
ACE	0.70	-	0.00	0.00	-	-	-	-
카디프	-	-	0.34	-	-	-	-	-
업계평균	0.85	0.73	0.38	1.63	1.73	2.22	2.50	1.53

를 위해 노력하고 있으며 라이나생명의 경우 2012년 기준 생명보험회사 보유계약 십만건당 민원건수가 13.3건으로 나타나 가장 적었다(금융감독원 2013). 이는 생명보험사의 민원건수가 최고 70건대에서부터 대체로 30~40건을 상회하는 것과 비교하면 매우 적은 수준이고 2010년과 2011년에도 10건 이하의 민원건수를 기록하여 3년 연속 민원건수 최저

를 기록하였다. 이에 대해 라이나생명은 고객보호와 고객만족을 위해 서비스의 품질을 높이기 위한 자구 노력이 결실을 맺고 있는 것으로 평가하고 있다.

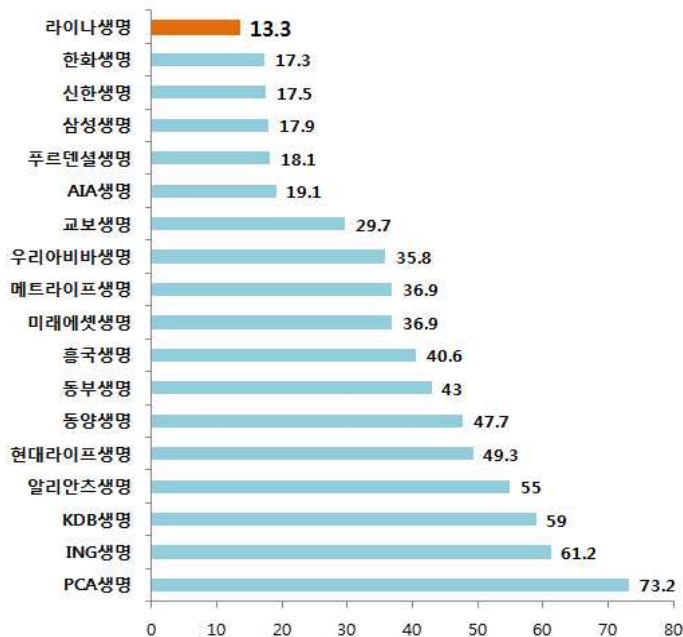
### 3.2.3.5 보험금지급 단계: 보험금 지급 영역 고객 보호

금융소비자가 보험에 가입하는 가장 큰 목적은 향

후 발생할 수 있는 위협으로 인한 손실을 보호받기 위해서이며, 따라서 소비자들은 보험금 청구절차와 보험금지급 기일 등에 대한 부분을 매우 중요하게 생각한다. 일반적으로 보험금은 청구 후 제3영업일 이내에 지급되도록 되어 있는데, 라이나생명의 경우 이러한 비율이 전체 청구건의 90% 이상을 꾸준히 유지하고 있으며 2013년 2월 말 기준 92.6%을 기록하였다. 또한 2009년 12월부터 미청구 보험금 찾아주기 프로젝트를 시행하여 2012년 상반기 기준 총 160여 건의 계약에 대해 약 1억 2천만 원 가량의 보험금을 지급하였다. 이는 발생한 전체 실효계약 중 사망보험금이 발생하였으나 청구하지 않은 계약을 파악하여 보험금을 지급하는 것으로 국내 보험업계에서는 최초로 시행되었고 2011년 금융감독원에서 이러한 프로그램을 전 보험사로 확대하고 제도

화하는 성과를 보이기도 하였다.

보험금청구와 관련하여 소비자들은 복잡한 청구절차에 불만을 가지는 경우가 많은데 이러한 소비자불만을 해소하기 위해 라이나생명에서는 지점방문을 하지 않고 관련 서류를 우편이나 팩스로 접수할 수 있도록 하여 프로세스를 간소화 하였다. 또한 소비자가 청구한 건에 대한 진행과정 및 지급건에 대한 상세내역을 홈페이지를 통해 확인이 가능하도록 하고 핸드폰 문자서비스를 활용하여 서류 도착과 송금에 대한 실시간 알림 서비스를 제공하는 등 지급절차의 편의성과 고객서비스의 질을 높이고 있다고 평가되고 있다. 특히 고연령 가입자가 많은 점을 고려하여 관련서류를 홈페이지에서 다운로드 받아 팩스나 우편으로 보내는 방법을 대신하여 전화통화의 녹취를 통해 보험금을 청구할 수 있는 서비스를 시행



(그림 9) 2012년 중 생명보험회사 보유계약 십만건당 민원건수  
기간: 2012년 1월~12월 (자료: 금융감독원 보도자료 인용 / 단위: 건)

하였다(2013년 6월). 이를 통해 고객의 보험금 수령일이 기존 대비 평균 2.7일정도 빨라질 것으로 예상하고 있었다.

### 3.3 라이나생명의 고객가치 제고를 위한 노력

#### 3.3.1 NPS를 통한 고객중심 가치 제고

순수추천고객지수(Net Promoter Score, NPS)는 새로운 고객 로열티를 측정하기 위한 방법으로써 프레드 라이켈트(Frederick F. Reichheld)가 Harvard Business Review(2003)에 발표하면서부터 사용되었다(황혜정 외 2007). 이는 기존 고객이 구매한 제품이나 서비스에 대한 자신의 경험을 바탕으로 다른 사람들에게 추천할 의향이 어느 정도 인지를 파악하는 점수로 만족도 이상의 더 실질적인 충성도에 대한 의사표현이라고 볼 수 있고(김규식 2009) 이를 통해 고객유지 및 신규고객 획득을 통한 기업의 성장을 달성하기 위해 활용되고 있는 지표이다(성혜진 외 2013). 이에 최근에는 많은 기업들이 고객만족도 점수와 함께 NPS 평가를 도입하고 있는 실정이다.

NPS는 회사 또는 제품을 다른 사람에게 추천할

의향이 얼마나 있는지를 11점 척도(0점~10점)로 측정하여 9점~10점 응답자인 추천고객(Promotor) 비율에서 0~6점에 응답한 비추천고객(Detractor) 비율을 뺀 점수로 산출한다(성혜진 외 2013).

라이나생명의 경우에도 소비자의 입장에서 서비스 만족도를 정확하게 측정하고 이를 업무에 반영하기 위하여 NPS를 도입하여 재구매의향과 추천의향 등을 확인하고 이 점수를 높임으로써 고객중심경영을 실현하고자 노력하고 있으며 도입 후 꾸준히 개선하여 2012년 8월 현재 21.4%까지 상승한 상태이다.

#### 3.3.2 고객보호수준 진단프로세스와 소비자보호 내부사규 제정

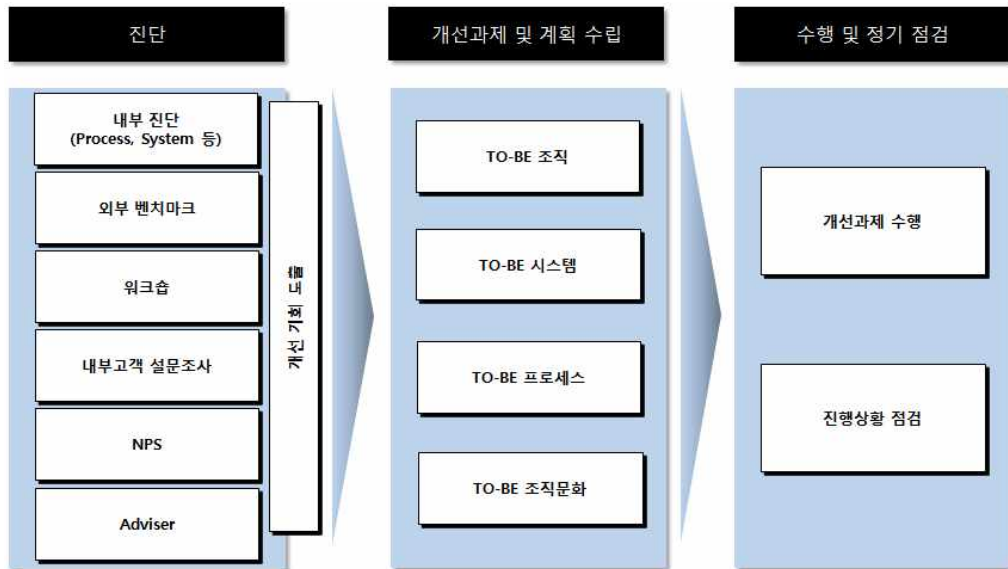
라이나생명은 고객보호와 관련하여 내/외부 진단을 통하여 조직, 시스템, 프로세스 및 문화 관점에서 개선과제 및 계획을 수립하고 정기 점검을 하고 있으며 2013년에 들어서는 CCO산하 소비자보호 독립 부서를 신설하고 상담사 Boot Camp를 통하여 CSR 및 TMR 신입교육 과정을 지원하고 있다. 또한 지난 2013년 5월에는 소비자권의 보호를 통한 고객 가치와 기업가치 창출의 기반을 마련하고자 “고객중심경영 및 소비자보호 규정”을 제정하였다.



\*출처: 라이나생명 고객중심경영 소개자료(2013. 5)

〈그림 10〉 제3영업일 이내 보험금지급 처리율 추이  
(회계년도 2008년~2011년)





〈그림 11〉 고객보호 수준 진단 프로세스

이와 함께 금융상품개발 시부터 소비자 관점과 권익이 반영되는 원칙이 필요하다는 생각에 소비자 불만을 조기에 발견하고 신속히 개선하기 위한 내부시스템을 구축하고 신제품 출시나 새로운 제도 시행 시 사전검토를 할 수 있는 절차를 마련하였다. 이를 실천하기 위한 Product Golden Rule을 제정하여 상품 기획 및 개발 단계에서부터 고객의 민원 발생 요인을 사전에 제거하여 보다 고객중심적인 상품을 개발하도록 하였다.

#### IV. 소비자친화적 경영 성과

##### 4.1 보험 서비스에서의 소비자 친화적 경영 평가

보험시장에 제공되는 보험 상품과 서비스는 일반

적인 서비스나 기타 금융 상품과는 다른 몇 가지 특성이 있다. 보험서비스는 일반적인 서비스의 특성으로 가장 기본적인 무형성과 생산과 소비가 동시에 제공되는 비분리성, 그리고 서비스가 시기, 장소, 고객, 제공자등에 따라 달라지게 되는 이질성뿐 아니라 생산과 동시에 소멸되는 소멸성을 모두 가지고 있으며 또한 보험상품은 금융상품의 특징인 복잡성과 장기성을 모두 가지고 있다. 더불어 생산 원가가 판매 후 미래의 보험계약기간에 걸쳐 발생하므로 적정가격 산출, 지급 능력 확보 및 유지, 적절한 보상등과 관련한 보험소비자와 사업자간 정보의 비대칭성, 그리고 교섭력의 불균형에 기인한 소비자문제 발생의 소지가 크다고 할 수 있다(지범하 외 2012).

보험회사의 입장에서는 보험계약자들과 장기적인 거래관계를 유지하고자 하기 때문에 장기적인 계약이 이루어지려면 보험서비스에 대한 계약자의 만족이 우선되어야 한다(우승찬 1998). 상술한 보험 서

비스의 특징으로 인하여 성공적인 보험 서비스에서의 고객만족은 매우 비중이 크다고 볼 수 있으며 다수의 선행 연구에서 보험에서 고객만족에 영향을 미치는 요인들을 분석하고 소비자친화적 입장에서 보험서비스 품질을 평가하려는 노력이 있어 왔다.

우승찬(1998)은 보험서비스 고객만족도에 영향을 미치는 요인을 분석한 결과 생명보험의 경우 설계사의 서비스 부분, 구체적으로 설계사의 상품설명력, 설계사의 태도와 판촉자료 등이 보험계약자들의 보험서비스 만족에 가장 영향력이 있는 요인으로 보고했으며 또한 보험상품 서비스 즉 타금융상품들과의 비교우위에 대한 만족도, 보험료, 보장내용의 다양성 등이 유의한 영향을 미쳤다고 보고하였다. 또한 김용광과 정홍주(2005)는 생명보험서비스 만족도에 영향을 미치는 요인을 실증분석한 결과, 설계사, 보험금지급, 상품구매유인, 회사이미지, 고객관리 등이 유의하게 나타났다.

보험서비스 품질 평가 지표는 여러 연구자들과 기관에서 다양하게 개발되어 왔다. 대표적으로 소비자보호 관점에서 수행된 평가로서 금융감독원의 소비자보호 우수금융회사 평가, 금융소비자연맹의 “좋은 생명보험사” 평가 등이 있으며 김용광과 정홍주(2005)의 생명보험 서비스 품질 평가모형, 오기석(2010)의 금융서비스 품질평가모형, 가장 최근으로는 김성숙 등(2012)의 금융소비자보호 관점에서 개발된 금융서비스품질 평가지표 등이 있다. 본 사례연구는 보험사의 고객만족경영을 분석하는데 목적이 있으므로 금융소비자보호의 관점, 소비자친화적 관점에서 개발된 김성숙 등(2012)의 보험서비스품질 평가지표를 가지고 라이나생명의 고객중심경영 실태를 평가하고자 한다.

#### 4.2 라이나생명의 소비자 친화적 보험 서비스 품질 평가

앞서 살펴본 라이나 생명의 소비자 친화적 경영 실태와 김성숙 등(2012)의 소비자친화적 보험서비스 품질 평가지표를 근거로 다음과 같은 평가를 내릴 수 있으며 <표 4>에 요약하였다. 먼저 금융업 공통 평가지표로서 소비자중심적 경영철학은 최고고객책임자(CCO)선임 및 고객중심위원회를 운영에서 찾을 수 있으며 또한 고객보호위원회와 더불어 고객지원부서의 존재와 위상, 조직 전문인력 배치 기준을 충족한다고 볼 수 있다. 내부 자율 규정 운영은 소비자보호 내부사규를 운영함으로써 충족된다고 볼 수 있다. 그 밖에 사회적 책임 경영은 노인지원활동, 무료치과진료소 등을 운영, 후원함으로써 경제적 약자 배려 활동을 하고 있다고 볼 수 있으며 더불어 기업인지도는 라이나생명 순고객추천지수(NPS) 향상을 통해 꾀할 수 있다고 볼 수 있다.

구매 전 상품 개발과정에서는 고객 요구에 따른 상품을 개발하기 위하여 소비자 니즈를 파악하기 위한 소비자 패널 제도를 운영하고 있으며 또한 보험사각지대에 놓여 있는 고객을 위한 상품 개발 등을 볼 때 상품개발과정에서의 소비자보호 프로세스를 하고 있다고 볼 수 있다. 또한 용어해설 동영상 제작, 홈페이지 설명 강화 등을 통해 상품에 대한 정확한 정보를 전달하고 보험관련 소비자 접근성을 높이고자 한다고 볼 수 있다. 금융교육 시스템으로는 금융사기 방지를 위하여 시니어 강사 양사 교육 프로그램을 통하여 구축하고자 한다고 볼 수 있으며 보험계약 심사 프로세스에서는 빠른 보험금 지급을 위하여 보험금 청구 채널의 다양화 및 간소화를 추구하여 간편하게 심사가 진행되도록 노력 하는 것으로 볼 때 심사기준을 충족한다고 볼 수 있다.

구매시 판매 프로세스에서는 불완전 판매 감소를



〈표 4〉 라이나생명의 보험업 소비자친화적 평가지표 충족여부

구분	세부 서비스 품질 평가지표	충족 여부
금융업공통 경영관련 평가지표	소비자 중심적 경영철학	CCO, 고객중심위원회 운영
	자율규정(내부통제기준, 자율윤리규정 등)	소비자보호 규정 제정(2013.5)
	사회적 책임 경영(경제적 약자 배려 활동 등)	노인지원활동, 무료치과진료소 등
	고객지원부서의 존재, 위상, 예산, 조직, 전문 인력 등	고객보호위원회, CCO, 고객중심위원회 등
	기업인지도	NPS 향상
구매전	상품개발과정 소비자보호 프로세스	고객 요구에 따른 상품 개발, 사각지대에 놓여 있는 고객을 위한 상품 개발 등
	보험관련 소비자 접근성	용어해설 동영상 제작 등
	금융교육 시스템	금융사기 방지 시니어 강사 양성 교육 및 강의
	보험계약 심사 프로세스	간편심사
구매시	판매프로세스의 지속적 관리 및 개발	불완전판매 감소를 위한 노력, TMR 대상 금융소비자보호 교육 실시 등
구매후	민원관리(VOC) 시스템 구축	통합 VOC 시스템 개선, 민원절차의 간소화 및 효율화 노력
	계약유지 및 보험금지급 서비스	보험금 간편청구(우편, 팩스 등), 고령자의 녹취청구(계획), NPS 지수 등
	고객정보보호 시스템 구축 및 이해	고객 보호 수준 진단 및 개선 과제 도출
기타	금융사고 및 제재조치 현황	최근 3년간 민원건수 최저
	윤리 경영	고객중심의 기업미션 및 기업비전
	경영자의 소비자보호 철학과 사내 관련 시스템	CCO선임, 소비자보호 독립부서 신설, 소비자보호 관련 교육 지원 등
	사업비집행률	TMR채널로 사업비율 절감, 초기 해지환급율 높임
	보험사 평가	NPS지수 도입을 통한 향상 노력

위하여 노력하고, 완전판매 모니터링, TMR 대상 금융소비자보호 교육 실시 등을 통해 평가지표를 충족하고자 하였다. 구매후 과정에서의 민원관리(VOC) 시스템 구축으로는 통합 VOC 시스템 개선과 민원절차의 간소화 및 효율화 노력이 보이며, 계약유지 및 보험금 지급 서비스에서는 우편, 팩스 등을 통한 보험금 지급 신청 프로세스를 간소화하고, 고령자의 녹취 청구(시행 예정), NPS 지수를 도입하고 고객의 재구매 의향, 추천의향을 확인함으로써 충족된다고

볼 수 있다.

고객정보보호 시스템 구축 및 이해에는 고객보호 관련 내/외부 진단을 통해 조직, 시스템, 프로세스 및 문화 관점의 개선 과제를 도출하고, 계획을 수립하여 개선과제를 수행하고 진행상황을 점검하는 프로세스를 구축하여 만족하고 있다고 볼 수 있다. 기타 요소로서 금융사고 및 제재조치 현황 검토에서 라이나 생명이 생명보험사 중 3년 연속 민원건수 최저를 기록 한 것, 윤리 경영에서 고객중심의 기업미

선 및 기업비전 존재, 경영자의 소비자보호 철학과 회사내 관련 시스템에는 앞서 검토한 바와 같이 CCO 선임, 소비자보호 독립 부서 신설, 소비자보호 관련 CSR 및 TMR 교육 지원 등이 고려되었다. 또한 TM채널로 사업비를 절감, 초기 해지환급률을 높임으로 사업비 집행률을 높인다고 볼 수 있으며 NPS 지수 도입을 통하여 보험사 평가 역시 향상되도록 노력한다고 볼 수 있다.

## V. 결론 및 제언

이상에서 살펴본 라이나생명의 고객중심경영 활동 사례를 통해 몇 가지 제안을 하면 다음과 같다.

첫째, 보험금 청구 절차에 우편과 팩스 외에도 설계사의 직접 방문을 통한 방법을 고려할 수 있다. 특히 고연령 고객층이 많은 것으로 볼 때, 홈페이지에서 보험금 청구서를 다운로드 받아 메일이나 팩스로 보내는 방법과 최근 시행된 전화녹취를 통한 보험금 청구와 함께 설계사의 방문을 통하여 보험금 청구절차의 다양성을 높이는 방법을 고려해 볼 수 있을 것으로 생각된다. 또한 전화녹취를 통한 보험금 청구 절차에서 고령자의 특성을 감안하여 음량을 조절하거나 설명 수준을 조절하는 등 질적으로도 향상된 청구서비스가 이루어져야 할 것이다.

둘째, 본업과 연계된 보다 체계적이고 지속적인 사회공헌활동을 들 수 있다. 기업의 사회공헌활동은 고객충성도에 긍정적 영향을 미친다는 연구결과가 있으며(예종석, 조운성 2009) 궁극적으로 기업가치를 상승시키는 결과를 불러오므로 이미 많은 금융회사들에서 전략적인 사회공헌활동을 펼치고 있다. 라이나생명은 이미 노인 지원 활동, 무료 치과 진료소, 자원 봉사의 날, 기금조성 프로그램, 금융사기방지

시니어 강사 양성 교육 등을 통하여 사회공헌활동을 하고 있으나 지속적인 사회공헌활동이 되기 위해서는 생명보험사의 특수성을 감안한 사회공헌활동 분야의 선택과 집중이 필요하며, 최고경영진의 적극적인 지원 아래 사회공헌활동을 전담하는 부서를 설치하고 체계적인 지속가능 시스템을 구축하는 것이 중요하다고 하겠다.

셋째, 주력 상품이 생명보험 뿐 아니라 건강보험(실비), 암보험, 치아보험 등인 것으로 볼 때 보험서비스로 그치는 것이 아니라 보험 이상의 종합적인 건강관리를 위한 서비스를 제안해 본다. 이를테면 보험소비자에게 금융교육 뿐만이 아닌 건강, 웰빙 관련 정보를 제공하고 적극적인 교육을 실시할 수 있으며 건강진단, 식단점검, 운동치료 등의 서비스를 제공할 수 있다. 더불어 금융교육 시스템 제공에서 이미 시니어층을 대상으로 금융사기 방지 강사 양성 교육을 하고 있으나 보험에 주로 가입하는 더 젊은 연령층을 대상으로 보험소비자교육 또한 실시할 필요가 있다.

넷째, 보험계약자들이 오해하기 쉬운 내용은 명확한 메시지를 통해 광고에 포함시키고 주 계층인 노인 소비자들의 여건을 고려하여 뚜렷한 글자크기와 색을 사용할 것을 제안한다. 30초의 광고 안에 모든 내용을 담는 것은 어려운 것을 사실이나 기본적으로 해당 보험이 사망 후 보험금을 지급하는 보험인지, 상해 또는 질병에 대한 치료비를 보장하는 보험인지 등에 대한 구분은 필요할 것이다. 또한 보험에 대한 자세한 내용을 짧은 광고에 포함하기는 어려우므로 해당 보험에 대한 구체적인 내용은 보험설계사와의 상담을 통해 반드시 확인한 후 결정하라는 등의 내용을 언급해 주는 것도 방법일 것이다.

마지막으로 보험소비자의 민원에 대해 공정하고 체계적인 감축과 사전적 예방을 위한 적극적인 자세를 기대해 본다. 현재 라이나생명은 고객의 민원 사

례를 영상으로 제작하여 전사적으로 공유하고 이를 통해 TM들의 자부심과 긍지를 가질 수 있도록 하거나 향후 고객 서비스에 적용하고, 주요 발생 민원사례의 경우 동일 유형의 민원을 사전에 예방하는 데에 적용하는 등 보험소비자보호를 위한 노력에 집중하고 있다. 또한 불만고객의 VOC를 활용하여 단순 분쟁과 민원 등 처리내용을 바탕으로 상품개발 및 마케팅, 영업, 고객서비스 등 회사정책에 활용하고자 '고객 체험 및 VOC 자산화 프로그램' 도입을 검토하고 있다고 한다. 이러한 보험소비자 보호를 위한 노력이 타보험회사와의 협력적 체계로 확대되어 질 것을 기대해본다.

본 사례연구는 라이나생명의 고객중심경영에 대한 사례분석을 위해 김성숙 등(2012)이 제시한 금융서비스 품질 평가지표를 기준으로 하였다. 소비자 친화적인 관점에서 금융서비스 평가를 함으로써 기업으로 하여금 보험상품 상품개발 프로세스 - 상품개발, 상품판매, 구매 후 서비스 등 - 의 각 단계별로 회사가 어느 단계에서 어떻게 개선해야 할 부분이 있는지를 지표로서 평가할 수 있게 함으로써 더욱 소비자 지향적인 상품개발 프로세스를 유도할 수 있을 것이다. 이러한 변화로 단순히 소비자피해를 사전적 혹은 사후적으로 예방한다는 차원을 넘어서 소비자가 주도적으로 기업으로 하여금 소비자 지향적인 상품개발 및 판매 프로세스를 하도록 이끌어 나갈 수 있다는 점에서 장점이 될 수 있다고 사료된다.

향후 소비자 친화적 금융서비스 지표를 평가할 때 평가자들의 합의 도출을 위해서는 델파이 기법을 활용할 수 있을 것이다. 또한 보다 포괄적이고 객관적인 평가를 위해서는 타사의 서비스와 비교분석을 할 필요가 있으며, 김민정 등(2012)에서 지적된 바와 같이 금융기관의 협조에 의해서만 파악될 수 있는 지표 들이 포함되어 있어 이에 대한 분석이 이루어지지 못한 점, 금융서비스품질 평가지표의 준거기준

의 부재로 인하여 평가시 주관성 개입 등이 한계점이라고 볼 수 있으며 향후 기존의 다른 지표와의 검토, 보완을 거칠 필요가 있을 것이다.

〈논문접수일: 2013. 11. 12〉

〈1차수정본접수일: 2013. 12. 01〉

〈게재확정일: 2013. 12. 18〉

## 참고문헌

- 김규식 · 이상복 (2007). 요소만족과 고객만족이 NPS(순추천고객지수)의 추천의향에 미치는 영향에 관한 연구. 부업가구를 중심으로, **품질경영학회지**, 37(2), 58-67.
- 김민정, 이성수, 김시월(2012). "고객지향적 자산관리 서비스 전략: 한국투자증권 사례 연구," **소비자학연구**, 23(3), 119-144.
- 김삼원, 백인아, 장태용(2012). 보험선택속성이 고객만족 및 관계의 질과 행동의도에 미치는 영향: 자기결정성 조절효과를 중심으로, **산업경제연구**, 25(2), 1905-1939.
- 김성숙, 김용덕, 안수현, 오기석, 차경옥, 최현자(2012). "금융소비자보호 관점에서의 금융업권별 경영 및 금융서비스품질 평가지표 개발," **금융소비자연구**, 1(2), 45-71.
- 김영만(1996). 보험서비스 질이 고객만족에 미치는 영향에 관한 실증적 연구, 경남대학교대학원 석사학위논문.
- 김용광, 정홍주(2005). "생명보험 서비스품질의 개념화에 관한 실증연구," **보험학회지**, 70, 1-40.
- 라이나생명 홈페이지. <http://www.lina.co.kr>
- 보험개발원 (2013). 통계를 보는 우리나라 국민의 생명보험 현황.
- 성혜진, 이효진, 고재운(2013). 국내 워터파크의 서비스 품질이 고객만족과 NPS(순추천 고객지수)에 미치는 영향, **관광레저연구**, 25(44), 321-340.

- 안용운, 이준승, 김선호, 최문희(2013), **위험관리와 보험 설계**, 한국FPSB.
- 예종석, 조윤성(2009), "기업 사회공헌활동이 고객과의 관계 품질에 미치는 영향," **한국비영리연구**, 8(1), 37-83.
- 오기석 (2005), "보험계약자의 행동적 반응에 근거한 생명 보험서비스 평가," **보험개발연구**, 16(2), 3-23.
- 우승찬 (1998), "보험서비스 만족도 분석," **보험학회지**, 51, 299-331.
- 이경주, 최현자, 남상욱, 김민정, 원승연, 김대규(2012), 한국의 금융업권 및 각 업권별 선두금융회사 간 역량비교 연구 - 소비자조사를 중심으로, **한국금융 소비자학회 용역보고서**.
- 지범하, 이경주, 최현자(2012), 보험소비자 가용정보 현황과 과제, **금융연구 working paper**.
- 천애정(2007), "인구고령화에 따른 금융부문의 대응현황과 감독방안", **조사연구 Review**, 21, 175-230.
- 황혜정 · 최정환 (2007). NPS의 효과적 실행요건. LG경제연구소원.
- 홍효석, 임지훈(2003). 생명보험서비스 질과 고객 만족도 간의 관련성에 관한 연구, **산업경제연구**, 16(2), 343-359.
- 통계청 e-나라지표. <http://www.index.go.kr>.
- TVCF. <http://www.tvcf.co.kr>.

## Customer Centric Insurance Product Quality Assessment : A Case Study of Lina Life Insurance

Minjeung Kim · Hae Kyung Yang · Hyuncha Choe · Sangman Han

### ABSTRACT

The life insurance market in Korea is growing every year and becoming more competitive. Consumers' financial needs are gradually changing and increasingly more consumers are demanding insurance products related to post-retirement and health care. Recently, efforts to legislate "The Financial Consumer Protection Act" have been made and the Financial Supervisory Service is putting emphasis on financial consumer protection. As a result, the insurance industry needs to focus on consumer protection and consumer centric management. This paper is a case study of Lina Life Insurance Company of Korea (hereafter "Lina"), a subsidiary of Cigna Global Health and Life Insurance Company. We focus on Lina's customer centricity management.

To maintain contracts for the longer term, the satisfaction of policy holders and potential consumers are paramount for insurance companies. Researchers have studied the factors for consumer satisfaction in life insurance products. Based on the factors identified in previous literature, a few indicators have been developed. To review Lina's customer centricity, we use the most recent indicators developed by Kim and colleagues (2012). This is the indicators for insurance services quality and we choose this because it is developed from a financial consumer-protection and consumer friendly perspective. The indicators are provided throughout the purchase process: pre-trade, point of sale, and post-trade.

Among life insurance companies in Korea, Lina first started direct marketing in 1995. It has more than 4,700 telemarketers and operates telemarketing center in 10 major cities in Korea.

---

Minjeung Kim / Assistant Professor, Department of Consumer Studies, Chungbuk National University  
Hae Kyung Yang / Associate Professor, Department of Consumer Information Science, Konkuk University  
Hyuncha Choe / Professor, Department of Consumer Science, Seoul National University  
Sangman Han / Professor, SKKU Business School, Sungkyunkwan University

Lina's corporate mission states "to help the people we serve improve their health, well-being, and a sense of security." Examples of Lina's customer centric management are as follows:

First, Lina appoints a chief customer officer (CCO) and Customer Centricity Council within the company. Second, to prepare its employees to adopt a customer service mindset, it provides education, shares a "customer centricity golden rule" and encourages small group activities focusing on customer centricity. Third, for each value chain starting from product development, Lina makes an effort on customer centricity. Specifically, it develops and provides insurance product specializing in cancer for the elderly and further it tries to reduce incomplete sales of insurance products by monitoring telemarketer calls. Lina also adopts Net Promoter Score ("NPS") to measure customer satisfaction and use it for customer centric management.

Kim and colleagues' (2012) indicators include consumer centric management philosophy which Lina meets by having both a CCO and Customer Centricity Council. Indicators also include whether the company has internal regulations relating to business ethics, CSR activities, customer support department and its operation. At the pre-trade stage, indicators include whether the company protects consumer in new product development, provides insurance information to consumers, has a financial education system, and an insurance screening process. At the point-of-sales stage, the indicator is whether the company has a persistent operation and development for sales processes. Post-trade indicators include whether the voice of consumers ("VOC") system is established, whether they have efficient insurance reimbursement service and insurance policy contracts that are frequently renewed by its policy holders. Indicators, regardless of the purchase processes, include a number of violations and sanctions, ethical management, CEO's customer centricity mindset and relevant system and also internal/external evaluations.

We conclude that Lina meets most of the indicators for insurance services quality. A few suggestions are as follows: First, considering that most of the policy holders are seniors, in addition to letter and fax, it may be worthwhile considering a visit by a salesperson for insurance reimbursement. Second, CSR activities need to be more specialized and focus on activities related to their business. For sustainable CSR, they also need to set up a separate system within the company that focuses on CSR strategy, evaluation and activities. Third, since they also have private health insurance products, Lina should also expand their services to cover total health care. For example, they can provide customers not only financial education but also health-related information. Health check-ups, diet consultation, physical exercise treatments can be also considered. Finally, eventhough Lina already provides financial fraud education programs to the seniors, since most of its policy holders are younger, they can also consider

providing insurance consumer education to these segment of the population.

For a more comprehensive and objective evaluation of service quality, comparison with other life insurance company is needed. Some of the indicators are not used since they require internal information that are unavailable. Also the indicators we used did not provide a threshold for each category which allows some bias by researchers. For future case studies, comparisons with other indicators may be needed.

Key words: Lina Life Insurance, Customer Centric Management, Consumer-friendly Insurance Service Quality