

생명보험사의 소비자지향성 성숙도 평가: 교보생명의 사례를 중심으로*

Evaluation of the Maturity of Customer-Centric Approaches in the Life Insurance Companies: Insights and Lessons from Kyobo Life Insurance*

김학균(Kim, Hakkyun) · 나종연(Rha, Jong-Youn) · 최현자(Choe, Hyuncha) · 한상만(Han, Sangman)

본 연구는 소비자 중심 문화의 이해를 높이고, 지속가능경영에 대한 해안을 얻기 위하여 고객중심경영을 실천하고 있는 교보생명의 경영활동을 분석하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 Ernest & Young (2013)의 소비자지향성 성숙도 모델(Customer Centric Maturity Model)을 이용하여 절차, 사람, 기술, 브랜드 및 시장 포지셔닝, 고객 세분화, 유통 관리, 제안, 서비스 전달, 고객평생가치경영, 그리고 문화 등의 관점에서 교보생명의 소비자 지향적 경영활동을 살펴보고, 그 성숙도 등을 평가한다. 결과적으로 '모든 사람이 삶의 여경에서 좌절하지 않도록 도와주는 것'을 목표로 '고객지향', '정직과 성실', '도전정신' 등의 핵심가치를 통해 윤리경영을 실천하고 있는 교보생명은 높은 수준의 소비자지향성 성숙도를 성취한 것으로 나타났으며 본 연구는 지속가능한 소비자 지향적 경영을 위한 제언을 제시한다.

주제어: 교보생명 (Kyobo Life Insurance), 소비자지향성 성숙도 모델 (Customer Centric Maturity Model), 지속가능경영 (Sustainability Management), 고객보호 (Customer Protection)

1. 서론

최근 우리나라는 저출산과 함께 고령화가 급속도로 진행됨으로써 사회 및 경제 구조가 유래 없는 변화를 경험하고 있다. 특히 우리나라는 생활수준 향상과 의료·제약 산업 등의 발달로 기대수명이 급속히 늘어나면서 2050년 노인인구 비율이 38.2%에 달할 것으로 전망된다. 반면, 2010년 인구 총 조사 결과에 따르면 우리나라 핵심생산인구는 1953만 8,000명을 기록, 지난 2005년(1990만 5,000명)에 비해 36만 7,000명이 감소되었는데, 핵심생산인

구 감소는 1949년 인구 총 조사 이래 처음 있는 일이다.

이러한 고령화의 진전은 앞으로 경제 및 사회 전반에 중대한 영향을 미칠 것으로 예상된다. 그 중에서도 특히 가장 절실하고도 적절한 대응이 요청되는 것이 사회보장비용의 증가이며, 사회보장을 보완할 수 있는 생명보험은 앞으로 그 중요성이 한층 더 강화될 것으로 보인다(백영화, 2013). 최현자 외(2012)의 연구에서도 최근 가속화되고 있는 고령화 추세에 따라 경제생활을 시작하는 젊은 시기부터 노후대책을 마련해야 한다는 인식이 자리 잡고 있음을 보여주었다. 이러한 현실을 반영하듯 노후생활에 필

* 이 논문은 2013년도 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2013S1A5A2A03045216). 김학균 / 성균관대학교 경영학과 부교수(hakkyunkim@skku.edu), 제1저자
나종연 / 서울대학교 소비자학과 교수 및 서울대학교 생활과학연구소 겸무연구원(jrha@snu.ac.kr), 교신저자
최현자 / 서울대학교 소비자학과 교수(hychoe@snu.ac.kr)
한상만 / 성균관대학교 경영학과 교수(smhan515@gmail.com)

요한 연금 상품이나 건강유지 및 관리를 위한 보험 상품에 대한 수요가 폭증하고 있으며, 보험 산업은 이러한 고객의 니즈를 충족하기 위해 맞춤형 보험 상품을 앞 다투어 출시하고 있다(정세창 외, 2013). 실제로 우리나라의 생명보험 가입률이 2012년 기준으로 81.6%에 다다르고 있으며, 생명보험회사의 자산은 500조 원을 넘어서게 되었다.

하지만 이러한 수요의 증가에도 불구하고 세계적인 금융위기 확산에 따른 영업 환경의 악화와 자산 운용에 불리한 방향으로 전개되고 있는 금융시장의 주요 변수들에 따라 생명보험회사의 성장성과 수익성 하락이 우려되고 있다. 생명보험협회에 따르면 2013년 3월부터 12월까지의 기간 동안 생명보험회사 당기순이익은 2조 932억 원으로, 전년 동기대비 15.4%(3,816억 원) 감소한 것으로 나타났다. 뿐만 아니라 최근 전반적인 소비위축 현상에 따라 24개 생명보험사의 2014년 4월 초회보험료(보험 신계약에 의한 첫 번째 납입보험료) 실적은 지난 3월보다 평균 20.1% 급감한 것으로 나타났다.

이러한 상황은 생명보험회사의 수익성과 성장성을 수반한 성장, 즉 지속가능성장에 대한 중요성을 부각시키고 있다. 수익성 위주의 경영에 집착하게 되면 성장성이 훼손될 수 있고, 성장성 위주의 경영에 집착하면 수익성이 악화될 수 있다. 특히 생명보험은 다른 금융상품에 비해 만기가 길고 보험금 지급 혜택이 미래에 발생하는 특성을 가지고 있어 미래에도 생명보험회사가 양호한 재무건전성을 유지할 것이라는 믿음이 전제되어야 소비자는 현재 시점에 보험 상품을 구매할 것이므로 기업의 지속가능한 성장 역량이 필수적이라고 할 수 있다(나동민, 2009). 따라서 생명보험회사는 영업 환경의 변화에 따라 성장성과 수익성의 조화를 추구함으로써 지속적인 생존과 발전을 도모할 필요가 있다. 그러나 실제로 생명보험회사의 입장에서 지속가능성장을 위해 선택할

수 있는 수단에 대한 문제는 모범답안을 찾기가 쉽지 않은 과제이다.

따라서 본 연구는 사람, 그리고 미래를 생각하며 고객 중심적 경영을 실천하고 있는 교보생명의 경영 활동을 살펴봄과, 지속가능경영의 방향을 확인하고, 고려요소 등을 분석하고자 하였다. 구체적으로 본 사례연구는 교보생명에의 상품 개발 및 가입·유지 활동, 마케팅 및 커뮤니케이션 활동, 그리고 사회공헌활동과 지속가능경영을 실현하기 위한 이해자 참여 활동을 살펴봄으로써 보험업계의 고객 중심 경영, 지속가능경영의 실태를 파악한다. 또한 Ernest & Young (2013)의 소비자지향성 성숙도 모델을 중심으로 교보생명의 제활동을 유형화한다. 궁극적으로는 기업과 사회가 공존하며, 기업의 지속적인 성장과 발전의 토대를 구축하기 위해 기업이 나아가야 할 방향을 제시하고자 하였다.

II. 교보생명의 지속가능경영

2.1 회사개요

1958년 '국민교육진흥'과 '민족자본형성'을 창립이념으로 하여 설립된 교보생명은 56년간 고객, 재무설계사 및 임직원, 투자자, 지역사회와 정부 등 모든 이해관계자들과 함께 발전하기 위해 정직하고 성실한 자세로 성장해왔으며, 그 결과 2013년 기준 총 자산 73.7조원, 자본 6조원, 수입보험료 8.7조원, 임직원 4,753명, 재무설계사 20,602명 등에 달하는 생명보험업계의 리더로 자리매김하고 있다. 또한 교보생명은 본부 7개소와 국내 650개 영업점, 그리고 66개의 고객 플라자를 통해 고객의 편의와 실질적 니즈를 충족시키기 위해 노력하고 있으며, 이 밖

에도 해외 3개 주재사무소와 1개의 현지법인을 설립하여 국내 생명보험시장의 세계화에도 앞장서고 있다.

교보생명은 “우리의 사명은 모든 사람이 미래의 역경에서 좌절하지 않도록 도와드리는 것입니다”라는 슬로건을 바탕으로 고객중심의 핵심가치를 실천함으로써 고객만족경영 부문에서 업계를 선도해왔으며, 그 결과 2000년부터 2004년까지 5년 연속으로 고객만족경영대상을 수상하며 금융회사 최초로 ‘명예의 전당’에 헌정되었다. 또한 국내 생명보험사로는 처음으로 2009년 아시아 보험산업대상(Asia Insurance Industry Awards)에서 ‘올해의 아시아 최고 생명보험사(Life Insurance Company of the Year)’ 상을 수상한 데 이어, 2010년 9월 국내보험회사 최초로 기업의 사회적 책임에 관한 세계협정인 UN글로벌 콤팩트에 가입하였으며, 2011년 공정거래위원회와 한국 소비자원으로부터 소비자 중심경영 우수 기업으로 인증되었다. 뿐만 아니라 2012년에는 교보생명의 신창재 회장이 ‘올해의 최고 보험경영자(Personality of the Year)’에 선정되었으며, 2013년에는 교보생명의 고객 지향적 경영을 인정받아 ‘2013년 소비자대상’에 단독 수상회사로 선정되는 영예를 안기도 했다. 또한 같은 해, 교보생명은 생명보험업계 최초로 4년 연속 지속가능경영 대표 기업에 선정되는 영예를 얻었다. 사회적 책임 이행 및 지속가능성 수준을 평가하는 지표인 ‘대한민국 지속가능성지수’에서 생명보험업계 1위를 달성한 것이다.

교보생명은 고객중심 경영의 극대화를 위한 일환으로 직원을 내부고객으로 인식하여 직원 개개인의 복지 및 경쟁력을 확보하기 위해 기존 기업들의 연수원 개념을 초월한 ‘계성원(啓性院)’을 설립하였다. ‘계성원’은 21세기를 인력양상의 도장이자 정신 공간 가치화 센터로써 1987년 6월1일에 개원한 이후 현재까지 활발하게 운영되고 있으며 최고의 성과를

낼 수 있는 지식과 인성을 함께 갖춘 인재를 양성함으로써 조직역량을 극대화하고 있다.

2011년 4월부터 교보생명은 ‘고객보장을 최고로 잘하는 회사’라는 Vision2015를 선포하고 고객보장 서비스를 한 단계 업그레이드 시켜 국내 생명 보험 산업을 선도하고 있다. 특히 지난 2011년 6월부터 선보이고 있는 ‘평생 든든 서비스’는 모든 FP가 고객을 일일이 방문해 가입한 보험의 보장내용을 다시 설명해 주는 등 정기적인 서비스를 제공함으로써 보험업계의 판매중심 영업문화를 획기적으로 변화시켰다는 평가를 받고 있다.

현재 교보생명은 빠르게 변화하는 정보화시대에 맞춰 보험과 친숙하지 않은 2030세대와 소셜 네트워크 서비스를 통해 쌍방향적 의사소통에 적극적으로 참여하고 있으며, 이는 젊은 세대의 보험에 대한 선입견을 줄이는데 이바지하고 있다. 교보생명의 상징으로 자리 잡은 ‘광화문 글판’ 역시 평범한 시민들의 글을 직접 응모하여 각박한 현대사회에 따뜻한 말 한마디, 지친 이들에게 위안과 격려의 글귀를 제공함으로써 소통 마케팅을 효과적으로 실천하고 있다. 뿐만 아니라 교보생명은 보험 그 이상의 가치를 고객에게 제공하는 것에 비전을 두고 있다. 이러한 비전을 바탕으로 다양한 사회공헌활동에 참여하고 지속가능한 경영방침을 실현함으로써 사회, 환경 등 비재무적 성과에서도 두드러지는 활약을 보이고 있다.

2.2 교보생명의 고객중심경영

2.2.1 상품 개발

교보생명은 고령화 사회, 노후 대책 등 현대 사회 고객들이 겪는 다양한 사회적 이슈들에 대비할 수 있는 상품을 출시함으로써 고객중심경영을 실천하고 있다. 기존의 보험업계에서 다섯 가지 분류의 보험 상품, 즉 연금·저축 보험, 종신·정기 보험, 어린

이·교육 보험, 건강·상해 보험, 퇴직연금 보험만을 제공한 것과 달리 교보생명에는 현대 소비자의 니즈를 충족시키며 최고의 만족을 성취할 수 있는 통합CI보험(critical illness insurance)을 개발함으로써 여섯 가지의 차별화된 상품 카테고리를 확보하고 있다. 통합CI보험은 종신보험과 건강보험을 결합한 상품으로 가입자와 가족까지 보장하여 피보험자가 느끼는 부담감을 덜어주는 획기적인 상품이다.

교보생명은 사람들의 평균 수명이 계속해서 늘어나며 질병과 부상의 빈도 역시 증가하는 추세를 반영하여 '(무) 교보 LTC 종신보험(long term care insurance)'을 출시했다. 실제로 한국인의 기대수명이 평균 81세(여성: 84.6세, 남성: 78세)이지만 '건강수명'은 평생 73년에 그친다. 이 상품은 100세 시대 맞춤형으로 잦은 질병에서 장기적인 간병까지 보장하는 신개념 종신 보험으로 치매 같은 질병으로 거동 및 개인 활동이 제한되거나 불가능한 상태가 발생했을 때 간병비를 일시금이나 연금형태로 지급한다. 기존의 종신보험은 피보험자가 사망했을 때만 보험금을 받을 수 있었지만 이 상품은 그 형태에서 진화해 장기 간병 질환과 고령화에 대한 해결책을 제시하고 있다.

또한 교보생명은 퇴직과 노후 걱정을 덜어주기 위한 '교보 시니어 플랜 연금보험'을 출시했다. 고령화 시대에 직장인들의 수명은 늘어나지만 직장생활의 기간은 늘어나고 있지 않다. 정년퇴직은 평균 57세이지만 국민연금은 65세 이후부터 받을 수 있기 때문에 대부분의 사람들은 10년 동안 아무런 소득 없이 생활해야 된다. 따라서 이 상품은 바쁘게 가정을 위해 일하다 자신의 노후를 위한 자금을 마련하지 못한 베이비부머 세대(1955년~1963년생)들이 쉽고 빠르게 노후를 준비할 수 있도록 개발되었다. 대부분의 연금보험은 10년 이상을 투자한 후에야 복리효과를 누릴 수 있지만 '교보 시니어 플랜 연금보

험'은 금리 연동형 상품으로 빠른 기간 안에 연금 혜택을 받을 수 있는 것이 특징이다. 또한 이 상품은 고객의 경제적 상태에 맞게 선택할 수 있다. 다른 보험들과 다르게 10년, 15년처럼 장기간만이 존재하는 것이 아닌 2년에서 9년까지 1년 단위로 자유롭게 선택할 수 있으며, 매달 보험금을 납입하는 것이 어려운 고객은 한꺼번에 납입하거나 연기 또는 종료함으로써 연금 혜택을 받을 수 있다. 이 상품은 베이비부머 세대들의 고민을 한 번에 해결해 줄 수 있는 상품으로 평가되고 있다.

'손주 사랑 보험' 또한 고객들의 생활 방식을 고려한 고객중심 상품이다. 2012년 맞벌이 가구가 약 510만 가구에 다다를 정도로 맞벌이 가구가 증가하면서 할아버지와 할머니가 손주를 돌보아야 하는 상황이 발생하고 있다. 영유아 전용 제품인 침대, 유모차 등의 최대 구매자가 부모에서 조부모로 자리 잡고 있다는 점은 황혼육아의 증가와 더불어 조부모의 손주와 손녀에 대한 관심 또한 높아지고 있음을 보여준다. '손주 사랑 보험'은 조부모가 자신들의 사망 이후에도 손주에게 생일 때마다 사랑을 표현할 수 있도록 자금을 매년 지급하는 형식의 상품이다. 이 상품은 현대 사회의 가족 형태 변화에 맞게 기획되었으며, 조부모들의 가입률이 꾸준히 증가하고 있다.

'교보 여성 CI 보험'은 여성들의 요구를 충족시킬 수 있는 상품이다. 여성의 수명이 증가하면서 동시에 질병에 걸릴 확률은 높아진다. 이 상품은 여성이 남성보다 평균 7년 정도 더 오래 산다고 가정했을 때, 노후준비를 더 철저히 해야 한다는 점을 착안해 여성전용으로 출시되었다. '교보 여성 CI 보험'은 자궁암, 유방암이나 난소암 같이 여성특정 질병을 보장하며, '우먼 케어 서비스'를 통해 여성생리주기별 건강관리, 전문 간호사 방문, 가사도우미를 지원하면서 여성들의 생활을 꼼꼼히 관리하는 특별한 서비스를 종신까지 제공하고 있다.

2.2.2 가입 및 유지 활동

고객보장을 최고로 잘하는 회사가 되겠다는 교보생명의 Vision2015는 완전가입으로부터 시작된다. 완전가입은 고객이 생명보험의 가치를 바르게 인식하고 니즈에 부합되는 상품에 가입할 수 있도록 도와주는 것으로부터 출발하며, 교보생명은 고객이 알아야 할 사항에 대한 빠짐없는 설명, 계약 전 알릴 의무사항에 대한 성실한 고지 등의 활동을 통해 완전가입을 실현하고 있다.

교보생명이 생각하는 고객보장은 '고객이 생명보험 상품과 서비스를 통해 재정적 보장과 심리적 안정을 얻는 것'이다. 교보생명은 모든 재무 설계사들에게 완전가입에 대한 반복교육을 상시적으로 실시하고 있으며, 완전가입이 원활하게 실천되는 것을 돕기 위해 청약 시스템을 수시로 보완하고 있다. 또한 사내 문책기준에 완전가입 불이행 항목을 반영하여 철저한 준수를 강조하고 있으며, 이를 통해 불완전판매율¹⁾은 매년 지속적으로 하락하는 추세를 보이고 있다.

교보생명은 특정금융거래보고법 개정에 따른 고객확인 의무 강화에 대한 대응 및 영업서비스 현장의 효율적인 고객확인 의무 이행을 위하여 보험청약시 고객확인 프로세스를 개선하고 및 이를 확인할 수 있는 검증시스템을 구축하였다. 보험청약시 고객확인 의무 이행여부 점검 대상을 일부 신계약에서 모든 신계약 건으로 확대하고, 검증담당자를 본사 준법부서에서 영업현장의 관리자에게 이관하여 신규 개발된 고객확인검증관리시스템을 통해 모니터링 할 수 있게 함으로써 법적 리스크의 발생가능성을 현저히 낮추게 되었다. 또한 고객확인 의무 관련 교육 대상을 고객확인 의무 위반 재무 설계사 전원 및 신입 재무 설계사로 확대함으로써 완전판매 프로세스를 더

욱 강화하였다.

뿐만 아니라 교보생명은 재무 설계사가 사용하는 상품광고나 보험 안내 자료를 처음 만들 때부터 상품, 민원, 법무담당부서의 심의와 함께 준법감시인의 승인을 받도록 하는 광고심의시스템을 운영하고 있다. 최현자 외(2013)에 따르면 현대의 금융상품들이 점차 복잡하고 다양해지고 있기 때문에 소비자들은 적절하고 충분한 정보를 제공받기 어려운 환경에 처해있다. 따라서 교보생명은 광고심의시스템을 통해 관련법규에서 요구하는 사항들을 충족하고 있는지 확인하고, 고객에게 불리하거나 유의할 내용이 있는 경우는 그 부분이 눈에 띄기 쉽도록 글자 크기를 키우거나 색을 달리하고 있으며, 고객이 이해하기 어려운 용어는 알기 쉬운 용어로 바꾸거나 설명을 추가하는 등 상품광고나 보험 안내 자료가 고객의 입장에서 이해하기 쉽게 작성될 수 있도록 노력하고 있다.

2.2.3 광고·마케팅

교보생명은 다양한 마케팅 수단을 이용하여 기업의 이미지를 높이고, 새로운 고객을 확보하며, 기존 고객과 소통하기 위해 노력하고 있다. 또한 소비자의 감성에 맞는 TV광고 외에도 인쇄광고, 소셜 네트워크 서비스, 그리고 광화문 글판 프로젝트 등을 꾸준히 기획하여 진행하고 있다.

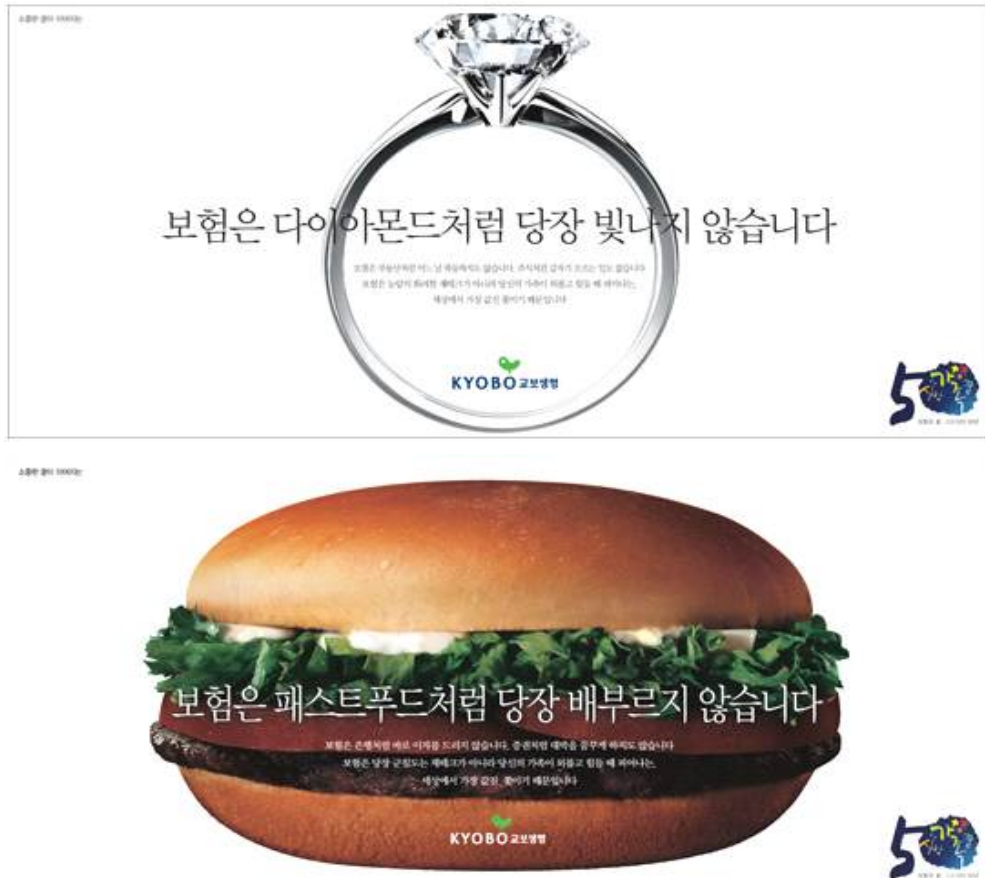
교보생명은 다른 기업들과는 달리 인문학적인 접근방법으로 단순히 보고 잊어버리는 광고가 아닌 짧은 광고 하나에도 의미가 담겨있는 광고를 추구해왔다. TV 광고에서 처음으로 큰 이슈가 된 것은 2004년 배우 최민식이 출연한 '마음에 힘이 되는 시 하나 노래 하나였다. 힘든 상황을 겪고 있는 친구를 만나면 위로하는 것처럼 교보생명 역시 힘든 시기에 함께 하겠다는 의미가 잘 전달되어 큰 효과를 가져왔

1) 불완전판매: 금융상품 판매 시, 상품에 대한 기본 내용 및 투자위험성 등에 대해 안내 없이 이루어진 판매

다. 정명훈 지휘자가 모델로 출연한 광고는 ‘참 좋은 사람’이라는 컨셉으로 고객이 잊거나 놓친 보험금을 받을 수 있도록 도와주는 기업의 서비스를 부각시킨 효과적인 광고였다. 이 외에도 교보생명은 광고부문에서 많은 수상이 있었는데 2006년 올해의 광고상을 수상한 ‘FP의 생각’ 광고 시리즈는 주의사항 편, 의학용어 편, 실버콜 서비스 이렇게 총 3편으로 구성되어있다. 이 시리즈는 단순히 감성적인 자극 외에도 브랜드 신뢰를 추구하여 높이 평가되었다.

교보생명의 인쇄광고 역시 타 기업의 광고와 다른

점을 갖고 있다. 기존의 광고들은 단순히 어떠한 혜택을 받을 수 있는지만을 적어 놓았다면 교보생명은 보험의 문제점들로 인한 고객들의 거부감 혹은 망설임을 완화하는 역할을 하였다. 예를 들어, 보험에 가입을 해도 그 효과를 누리지 못할 것 같아 망설이게 되는 점을 다이아몬드에 빗대어 비록 당장은 소중한지 모를 수 있으나 그 가치는 나중에 혹은 실제로 문제가 발생하였을 때 확인할 수 있을 것이라는 의미를 지닌 인쇄 광고를 제작하여 새롭게 표현하였다(그림 1).



〈그림 1〉 교보생명 광고

교보생명 광화문 글판은 1991년 신용호 교보생명 창립자의 제안으로 처음 시작되어 20년 넘게 지속되고 있는 프로젝트이다(그림 2). 강남, 천안 연수원, 대전, 부산, 광주 제주 등 교보생명 사옥에 부착되어있는 이 글판은 초기에는 직설적인 메시지와 격언이 주를 이루었으나 1997년 IMF이후부터는 기업의 홍보보다 국민들을 위로하고 좋은 메시지를 전달하는 용도로 바뀌게 되었다. 교보생명은 10주년을 맞아 2000년 광화문 글판 문안 선정 위원회를 설치하였고, 기존의 이름 없는 현판에서 광화문 글판이라는 이름을 부여하였다. 작가, 교수, 언론인 등으로 구성된 선정위원회는 소재를 발굴하고, 후보작을 심의 및 선정하는 일을 맡고 있다. 광화문 글판 문안 선정위원회의 궁극적인 목적은 글판이 오로지 교보생명만의 생각으로 선정되는 것이 아니라 시민들의 참여를 통해 그들과의 소통을 이루기 위한 것

이다. 응모는 교보생명 홈페이지를 통해서 할 수 있으며 기간과 시상내용 역시 확인 할 수 있다. 응모된 글들은 엄격한 심사를 거쳐 최종 후보작 2-3편이 선정이 되고, 그 작품들은 시대 적합성, 계절과의 적합성, 그리고 명확한 의미전달 유무 검토를 통해 최종적으로 하나가 선정된다. 그 후 다양한 서체, 예술적 디자인을 가미하여 시민들에게 공개된다.

이러한 광화문글판은 기업과 소비자가 소통하는 캠페인으로 시대의 변화를 반영하고 시민들의 감수성을 반영할 수 있어 우수한 옥외광고사례로 손꼽히고 있다. 실제로 광화문 글판은 2007년 환경재단에서 선정한 '세상을 밝게 만든 100인'에 선정되기도 하였고, 2008년 한글문화연대 주최 '우리말 사랑꾼'에 선정되기도 하였다. 또 2011년 한국국제교류재단의 <Koreana>에 서울의 문화아이콘으로 전세계에 소개되었다. 창립 50주년을 기념으로 광화문 글



〈그림 2〉 광화문 글판

판을 모아 <광화문에서 읽다, 거닐다, 느끼다>라는 책을 출간하기도 하였고, '글.사.모'라고 불리는 광화문 글판을 사랑하는 사람들의 모임에서 시민들은 의견을 내고 과거 글판을 찾아보며 서로 소통할 수 있다. 이 밖에도 어플리케이션과 블로그에서 글판을 감상할 수 있으며, 글판에 대한 소개를 찾아볼 수 있고, 다양한 이벤트와 화면보호기 등을 제공하여 시민들이 즐길 수 있는 공간을 만들고 있다.

이렇게 다양한 마케팅 활동들을 통해 볼 수 있듯 교보생명은 고객들과의 소통을 강조하고 소비자 만족을 위해 노력하고 있음을 확인할 수 있다. 또한 상품 특성상 소비자의 불안이나 걱정이 타 상품에 비해 높고, 기업이나 판매원에 대한 믿음이 낮아질 수 있는 상황에서 이러한 교보의 마케팅 활동은 기업과 고객의 간격을 줄이며, 상생의 의미를 전파하고 있어 교보생명의 마케팅은 국내에서만 아니라 다른 나라의 기업들에게도 귀감이 되고 있다. 특히 중국의 최대 보험사인 차이나라이프, 태국의 타이라이프 등은 교보생명의 마케팅 전략을 적극적으로 벤치마킹하고 있다.

2.3 사회공헌활동

교보생명은 <그림 3>과 같이 건강, 돈, 지식의 결핍으로 인한 역경을 극복할 수 있는 다양한 사회공헌활동을 펼치고 있다. 2002년 12월 교보생명은 '건강한 사회, 함께하는 세상'을 슬로건으로 내걸고 사회공헌활동을 본격화하기 시작했다. 대표적으로 은퇴노인의 일자리 창출과 동시에 어린이와 청소년에게 환경교육을 하고자 교보생명은 숲생태지도자협회와 손잡고 2003년부터 '교보다솜이 숲해설봉사단'을 운영하고 있다. 55세 이상 준 고령 은퇴자들이 아동, 청소년, 시민들을 대상으로 숲과 환경, 생태해설가로 일자리를 갖고 보람된 노후를 보낼 수 있

도록 지원하는 것이 주요한 목적으로, 지난 9년간 3000여명의 은퇴 노인들에게 일자리를 제공했다. 또한 100만 명이 넘는 어린이와 청소년들이 생태체험 교육을 받을 수 있는 자리를 만들어냈다.

교보생명의 '짧은 여행 긴 호흡'은 2004년부터 열악한 환경에도 불구하고 사회가 변화할 수 있다는 신념 하나로 여성공익활동가들에게 재충전, 정체성 확립과 비전을 더 키울 수 있는 시간을 마련하고 있다. 이는 여성공익단체 및 활동가들의 연대활동을 더욱 강화하고, 사회적 지지망을 구축할 수 있도록 기여하고 있다. 공모사업에서는 참여단체 주도형의 맞춤 여행을 기획하고, 자율 여행을 지원하며, 현지단체 및 여성 활동가와의 교류 등을 위한 사후 네트워크 프로그램까지 지원한다.

또한 교보생명은 2004년부터 '다솜이 작은숨결 살리기'를 시작했다. '다솜이 작은숨결 살리기'는 저소득 가정에서 태어난 '이른둥이'의 입원 치료비와 재입원 치료비, 그리고 퇴원 이후 재활 치료비까지 지원하고 있는 민간 유일의 지원 사업이다. '이른둥이'는 '호기심이 많아 세상에 조금 일찍 나온 아기'라는 뜻을 가지고 있으며, 교보생명은 이른둥이에 대한 부정적 인식 개선을 위한 공익캠페인 전개하고, 협력 병원과의 네트워크를 강화하여 이른둥이가 건강하게 자랄 수 있는 환경을 만들고 있다. 뿐만 아니라 양육의 어려움을 겪고 있는 부모들을 위한 양육가이드북 발간, 다양한 문화체험, 그리고 이른둥이 전문 웹사이트 등을 제공하고 있으며, 아름다운재단과 손을 잡고 지원에 쓰이는 모든 자금은 교보생명 컨설턴트와 일반 시민의 모금으로 운영되고 있다. 2004년 9월부터 현재까지 '다솜이 작은숨결 살리기'는 약 1,600여명의 이른둥이들이 건강하게 성장할 수 있도록 지원하고 있다.

2005년부터는 '청소년 자원봉사캠프' 프로그램을 통해 여름방학 기간 동안 자연 속에서 청소년과 장



〈그림 3〉 교보생명 사회공헌활동

애인이 함께 생활함으로써 청소년들이 자원봉사를 통해 장애인에 대한 인식을 새롭게 하는 기회를 제공하고 있다. '청소년 자원봉사캠프'의 목적은 장애인과 함께하는 공동체 생활을 통해 자원봉사를 경험하고, 장애인에 대한 부정적 인식을 개선하며, 단체 활동을 통해 남을 배려하는 마음을 배우는 기회를 제공하는 것이다.

또한 2007년 설립된 교보생명의 '교보다솜이 간병봉사단'은 저소득층 환자들에게 무료로 간병서비스를 제공해왔다. 선발된 여성 가장들이 전문 간병

인으로 성장하는데 필요한 모든 비용을 교보생명이 전액 지원하고 있다는 점이 특징이다. 2008년 1월에는 '다솜이 재단'으로 독립해 사회서비스의 지속적인 확대 재생산 기반을 마련했으며, '다솜이 재단'은 같은 해 7월 정부로부터 대한민국 사회적 기업 1호 인증을 받기도 했다. 이는 사회공헌활동을 통해 창출된 수익이 새로운 사회서비스에 투자된 첫 사례이자 모범적인 사례로 인정받고 있다. 지난 2003년부터 2013년까지 교보다솜이 간병봉사단을 통해 무료 간병서비스를 받은 환자는 1만 9천여 명에 다다르

며, 연 인원이 20만 4천여 명에 달하고 있다. 교보생명의 간병봉사단은 뜻 깊은 사회공헌활동에 참여한다는 것에 그치지 않고 무엇보다 여성 가장들에게 안정된 일자리를 제공할 수 있다는데 그 의미가 있다.

지난 2011년부터 교보생명의 사회공헌활동은 국내에 그치지 않고 전지구적인 활동으로 확대되었다. 건강, 재무, 지식의 결핍으로 인한 역경의 극복에 초점을 맞춰 교보생명은 하루 소득 2달러 미만으로 생활하는 계층이 상당수인 베트남 나후지역에서 어린이들이 보다 좋은 교육환경에서 공부하며 꿈을 더 키울 수 있도록 지원하고 있다. 베트남에 위치한 빈칸동 마을에 초등학교와 도서관을 건립해 도서 1500권과 TV, DVD 플레이어 등 시청각 기자재를 후원하는 것뿐만 아니라 아이들의 통학이 더욱 쉬워질 수 있게 자전거 120대도 선물했다. 이를 통해 많은 어린이들이 꿈을 키워갈 수 있게 되었다.

이러한 교보생명의 사회공헌활동 중 특이사항은 임직원들이 자율적으로 참여하는 자원봉사 활동이 활성화되어 있다는 점이다. 모든 사람이 미래의 역경에서 좌절하지 않도록 도와주는 기업의 핵심 목적을 실현하고자 교보생명의 임직원들은 다양한 자원

봉사활동을 전개하고 있으며, 임직원들이 자발적으로 만든 자원봉사팀은 220여개에 이른다. 이러한 자원봉사팀은 지역의 사회복지단체나 시설과 결연을 해 지속적으로 봉사 활동을 펼쳐 교보생명의 사회공헌활동을 자발적으로 실현하고 있다.

2.4 이해관계자 참여

기업의 성과가 경제적 이슈에서 더 나아가 환경적, 사회적 이슈와의 균형으로 판단되는 시대적 요구에 부응하여 교보생명은 지속가능한 경영활동을 이루고 있다. 교보생명은 2012년 정관 서문에 '이해관계자 간의 장기적인 공동발전을 추구하는 기업'이라고 명기하면서 기업의 지속가능경영에 대한 의지를 분명히 하였다.

교보생명은 지속 가능한 경영철학에 근간을 두고 고객, 재무 설계사·임직원, 투자자, 정부·지역사회로 이루어진 5대 이해관계자를 중심으로 이해관계자에 대한 약속 및 원칙과 12개의 핵심성과지표(KPI : Key Performance Indicator)로 구성된 지속가능경영체계를 수립하여 운영하고 있다(표 1). 교보

〈표 1〉 이해관계자에 대한 약속 및 핵심성과지표

이해관계자에 대한 약속 및 약속실천을 위한 원칙		핵심성과지표(KPI)
고객 보장을 잘하는 회사	고객의 소리에 귀 기울이고, 고객의 눈으로 기업을 경영	보장유지율(13회차)
	가입부터 유지, 지급까지 서비스 품질향상	고객만족도, 시장점유율
재무설계사·임직원과 함께 성장하는 회사	재미·공지·신뢰의 신바람 나는 문화 정착	임직원 일인당 교육시간
	공정한 기회를 제공하고 공정한 평가에 따른 보상제공	재무설계사·임직원 만족도
	전문가로 성장·발전 지원	재무설계사 정착률(13차월)
투자자에게 매력적인 회사	좋은 성장을 통하여 탁월한 이익의 지속적 창출	총자산, 자기자본이익률(ROE)
	선제적 리스크관리를 통한 회사의 가치향상	재무건전성비율(RBC)
정부 지역사회와 함께 발전하는 회사	상생의 사회공헌활동 적극적, 능동적 추진	사회공헌지원비율 / 금액
	업의 특성을 반영한 환경경영활동 이행	사회책임투자(SRI) 비중
	공정경쟁을 통하여 파트너와 동반 성장	에너지 사용량

생명의 지속가능경영체계는 각 이해관계자에 대한 교보생명의 약속과 세부적인 사항들로 제시되어 있다. 고객에 대해 교보생명은 기업의 핵심 가치인 고객 보장에 대한 약속을 하고 있다. 고객 보장을 이루기 위한 구체적인 약속 실행을 원칙으로, 고객의 입장에서 고려할 때 가장 우려되는 부분인 고객정보 및 권리 보호의 강화에 힘쓰며, 고객 혜택 극대화를 위한 서비스의 품질을 높이는 것이 포함된다. 재무설계사와 임직원에 대해서는 교보생명과의 동반 성장을 약속한다. 재무설계사 및 임직원들이 직무에 몰입할 수 있도록 조직 문화 및 근무환경을 조성하고, 기회 제공과 평가 및 보상이 공평하게 실시되도록 제도를 마련하는 것이다. 또한 이들이 역량을 개발하여 전문가로 성장 및 발전할 수 있도록 돕고 있다. 투자자들에게는 매력적인 회사가 될 것임을 약속한다. 지속적인 성장을 통한 이익을 창출하고, 보험업계의 중요한 경쟁력인 리스크관리에 선제적으로 대응함으로써 투자자들에게 신뢰를 제공하고 있다. 마지막으로 교보생명은 지속가능경영을 위해 정부 및 지역사회와 함께 발전할 것을 약속한다. 따라서 다양한 사회공헌 활동을 통해 정부 및 지역사회와 상생을 이루며, 환경경영활동을 위한 사회적 상품개발 및 친환경 서비스 제공에 힘쓰고 있다. 또한 파트너와의 동반 성장을 위해 거래의 투명성 제고를 위한 정책을 실시하고 있다.

교보생명은 이해관계자들과의 원활한 의견 교류 및 효율적인 운영을 하기 위해 지속가능경영 관련 협의체를 운영하고 있다. 교보생명은 2011년 생명보험업계 최초로 지속가능경영보고서 '사람, 그리고 미래'를 발간하여 매년 지속가능경영체계와 관련된 전사적 추진과제 수립을 제시하고, 추진 현황을 보고하여 모든 이해관계자와의 소통을 이루고 있다. 2013년 한국표준협회의 지속가능성보고서 상(KRCA: Korean Readers' Choice Awards)과 관련하여

조사한 바에 따르면, 지속가능성보고서의 이용자들이 지속가능성 이슈 선정 시 '핵심 이해관계자 선정 및 참여과정 소개'를 가장 중요하게 생각한다는 응답이 많았다. 교보생명의 지속가능경영보고서는 이해관계자 참여에 대한 현황을 비중 있게 다룸으로써 KRCA 조사 결과와 일치되는 모습을 보인다. 교보생명 지속가능경영보고서는 '존경받는 100년 기업'으로 성장하겠다는 교보생명의 의지를 표명하고 있다.

III. 교보생명의 소비자지향성

3.1 소비자지향성 성숙도 모델(Customer Centric Maturity Model)

기업들의 가장 큰 도전이자 목표는 기존의 전통적인 본배중심의 모델에서 소비자 중심의 모델로 변하는 것과 이 변화를 가능하도록 새로운 능력을 개발하는 것이다. 소비자 중심의 문화를 형성하기 위해 Ernest & Young이 개발한 소비자지향성 성숙도 모델(Customer Centric Maturity Model)은 아래의 <표 2>와 같이 다양한 핵심 역량과 성숙정도를 5단계로 나타낸다. 핵심 역량에는 절차(process), 사람(people), 기술(technology), 브랜드 및 시장 포지셔닝(brand and market positioning), 고객 세분화(customer segmentation), 유통 관리(distributor management), 제안(propositions), 서비스 전달(service delivery), 고객생애가치관리(customer lifetime value management), 그리고 문화(culture)가 있다. 본 연구는 소비자지향성 성숙도 모델의 주요소에 교보생명의 활동을 점목시켜서 설명하고자 한다.

〈표 2〉 소비자지향성 성숙도 모델

1단계: 미개발		2단계: 도약 3단계: 개발 4단계: 진보	5단계: 선도	
절차	전통적인 푸쉬(push) 전략; 고객 세분시장 미비; 획일적(One size fits all) 제품 및 서비스		개별 고객 집단에 맞춤형 제품 제공; 실시간 상호작용 지원; 제품 및 서비스 조정을 위한 예측 시스템 구비; 구매 행동과 선호도를 근간으로 하는 멀티채널 전략	
사람	일관성이 없는 행동을 야기하는 보상; 고객응대 직원에 대한 백오피스의 지원 부족; 고객접점에서 문제를 해결 할 수 있는 권한 부족		조직의 모든 부문에 보편화 되어있는 고객 중심 문화; 고객에 대한 통찰력이 기업 전략 과제의 핵심 구성 요소; 직원들은 고객의 문제에 대하여 분명한 책임감을 갖고 해결방법을 통해 처리	
기술	고객 중심의 문화와 일치하지 않는 기술 전략; 고객의 요구를 충족시키는 역량 제한적; 광범위한 데이터 전략		기업과 비즈니스 파트너 모두 데이터 관리에 대한 공통의 비전 공유; 사전예방조치 준비; 지속적인 데이터 품질의 개선	
브랜드 및 시장 포지셔닝	표적 소비자들에게 인지되는 브랜드 가치 낮음		표적 소비자들에게 인지되는 브랜드 가치 높음; 긍정적 연관성	
고객 세분화	뚜렷한 세분시장 존재하지 않음		현재 및 잠재 고객의 평생 가치에 대한 확고한 이해를 바탕으로 명확하게 정의된 목표 집단	
유통 관리	공급자의 판매 참여 혹은 판매 후 고객 활동 저조		유통업체의 수익성에 따른 선택적 접근 방식	
제안	넓은 범위의 전통적인 제품: 복잡성, 비(非)유연성, 불확실성, 공급자 중심		수익성 높은 고객 집단의 요구에 대한 통찰력을 기반으로 하는 제품 범위에 초점을 맞춤; 유료 조인과 고객 셀프서비스를 지원하는 유동적 디자인 및 투명한 가격	
서비스 전달	관리자 중심; 고객과 유통업체의 요청에 반응; 로 터치(low-touch) 접근		전화 및 온라인 셀프서비스 도구를 포함하는 다양한 미디어를 통해 적절한 가치를 창출하는 고객과의 접촉	
고객생애가치관리	표준 서비스 모델을 넘어서는 고객평생가치를 고려하지 않음		고객의 평생가치에 대한 분명한 이해	
문화	신사업 규모와 시장점유율이 핵심 변수	고객생애가치관리가 핵심 변수		

3.1.1 절차(Process)

소비자지향성 성숙도 모델에서 제시하는 절차(process)는 기존의 획일적 제품 및 서비스를 제공하던 전통적 방식이 아닌, 고객과의 상호작용을 통한 고객 맞춤 운영을 지원하는 과정을 의미한다. 교보생명의 경우, 다양한 이해관계자들과의 소통을 통

한 의견 수렴에 관한 절차를 지니고 있다. 고객, 임직원 및 재무 설계사, 투자자 그리고 정부 및 지역 사회로 구성된 이해관계자의 의견을 수렴하기 위해 정기적으로 설문 실시하고, 간담회를 운영한다. 이해관계자의 참여를 위한 설문 및 간담회에서는 상품/서비스 관련 고객 니즈 파악, 완전판매 실천 아

이디어, 경쟁사 대비 만족도, 재무 설계사 활동현황 및 니즈 파악, 지역사회와의 상생을 위한 의견 등 다양한 이해관계자들과 관련된 내용을 다루고 있다.

교보생명은 고객과의 커뮤니케이션 강화에 주력하고 있다. 고객 중심 기업 운영을 위한 절차의 일환으로 정기적인 고객 만족도 조사를 실시하고 고객 패널제도를 활용하여 의견을 수렴하고 있다. 고객의 아이디어와 의견을 정책에 반영하는 고객 패널제도는 교보생명 홈페이지의 '소셜 플라자'를 통해 이루어진다. 고객 패널제도는 소비자의 만족도를 높이기 위해 고객을 패널로 참여시켜 목소리를 듣고, 이를 정책에 반영하는 제도이다.

또한 교보생명은 소셜 네트워크 서비스를 통해 고객과의 소통을 강화하고 브랜드 이미지 구축을 위한 전략을 펼치고 있다. 2011년 교보생명은 트위터(<http://twitter.com/kyobotwit>)을 개설하였고, 2012년 3월에는 페이스북 팬페이지(<http://www.facebook.com/kyobolife>)를 운영하기 시작하였다. 이는 아직 보험을 잘 알지 못하는 2030세대와의 소통을 통해 보험에 대한 편견을 없애고, 고객들의 불만이나 제안을 수용하여 경영에 반영하기 위함에 있다. 또한 2012년 4월부터는 '함께해요 가족', '키워가요 꿈', '나누어요 사랑', '그리고 교보생명'이라는 4가지 테마로 구성된 '가족, 꿈, 사랑'이라는 블로그(<http://www.kyobolifeblog.com>)를 운영하여 교보생명을 소개하고 참여와 소통을 유도하는 공간을 형성하였다.

소셜 네트워크 서비스를 통해 진행하는 또 하나의 프로젝트는 SNS 뮤직드라마 '러브 인 메모리'이다. 2013년 교보생명은 배우 조윤희, 정겨운 등이 출연한 '러브 인 메모리' 시즌1을 선보이며 인기를 끌었다. 시즌 1은 청춘들의 사랑 이야기를 담은 이야기로 100만 명 이상이 시청하였으며, 시즌 2에서는 가족의 사랑 이야기를 테마로 하여 새로운 방식으로 보

험에 생소한 2030세대와의 소통을 성공적으로 기획하였다.

3.1.2 사람(People)

소비자지향성 성숙도 모델이 제시한 사람(people)의 요소는 고객 중심 문화가 기업 내 조직원들이 고객의 문제에 있어서 얼마나 책임감을 갖고, 적극적으로 해결하느냐에 달려있음을 강조한다. 즉, 고객 접점에서 고객의 문제에 대해 분명한 책임감을 갖고, 적극적인 태도를 취함으로써 고객 지향적 문화가 형성된다. 교보생명의 경우, 소비자 지향적 조직 구조로 개편하고, 2013 사업연도에는 경영방침 중 하나인 '고객보장 혁신'역량을 강화하기 위해 재무설계사의 교육체계를 정비한 바 있다. 교보생명은 고객 중심 문화의 정착을 위해 소비자보호 전담조직을 운영하고 있는 소비자 보호부서(서비스회복센터)를 대표이사 직속으로 배치하고, 고객보호담당 임원을 신규 위촉해 소비자 보호 업무를 전담하도록 하였다. 고객보호담당 임원은 고객의 불만, 고객의 소리와 관련된 부서(고객만족센터 등)를 총괄 책임지고 대표이사에게 직접 보고하고 있다.

또한 교보생명은 소비자와의 직접적인 소통에 중점을 두고, 한 단계 발전한 서비스를 제공한다. 2011년부터 실시되고 있는 교보생명의 '평생든든 서비스'는 기존 고객에 대한 유지·관리에 역점을 둔 고객 중심의 서비스혁신 프로젝트로 교보생명의 모든 재무설계사가 모든 고객을 정기적으로 방문해 고객이 가입했던 보험 상품의 보장내용을 다시 설명해 주고, 보장받을 수 있는 사고나 질병이 없었는지 확인해 보험금을 찾아주는 것이 주요 활동이다. 그동안 보험업계의 서비스가 신규계약 체결을 극대화하는 데 초점을 맞췄다면, 이 서비스는 보장 유지를 위한 '애프터 서비스'에 방점을 찍는다. 평생 든든 프로젝트는 보험업계의 영업문화를 판매 중심에서 고객보장 중심

으로 바꾸는 촉매제가 되었다는 평가를 받고 있다.

3.1.3 기술(Technology)

소비자지향성 성숙도 모델에서 제시한 요소 중 하나인 기술(technology)은 고객 중심 문화와 일치하는 기술 및 고객의 요구를 충족시키는 역량 강화를 위한 기술 개발을 의미한다. 교보생명은 고객정보 보호에 대한 사회적 관심과 고객의 눈높이에 맞추어 고객정보보안 전담부서를 설치하고 문서보안시스템(DRM: Digital Rights Management) 및 그린존 시스템을 운영하는 등 적극적인 고객정보 보호활동 실천을 통해 고객의 요구를 만족시키는 기술을 지니고 있다. 2011 사업연도부터 각 부서별로 정보관리 보호 담당자를 지정하여 '고객정보 보호 자율평가제도'를 전사적으로 실시한 데 이어, 2013년 1월부터는 고객정보가 실제로 취급되는 영업현장에서의 고객정보 보호를 강화하기 위해 '현장 정보보안 담당'을 두어 영업·서비스 현장에 대한 정보보안 모니터링, 모니터링에 기반을 둔 현장 정보보안 교육, 정보보안 위협요인 발굴 및 개선조치 등의 업무를 수행하도록 하고 있다. 2014년 1월에는 CEO가 직접 전국 위성 생중계를 통해 고객정보보호 교육을 실시하였으며 이후에도 매월 교육을 실시하고 있다.

3.1.4 브랜드 및 시장 포지셔닝(Brand and market positioning)

표적 소비자들에게 인지되는 브랜드 가치를 높이기 위해, 교보생명은 '고객보장을 최고로 잘하는 회사'를 주요 목표로 삼고 있다. 따라서 상품 판매 및 이익 창출에 중점을 두는 것이 아니라 고객이 미래의 역경에 대비할 수 있도록 도우며, 정직함과 성실함을 기반으로 고객에게 다가가고 있다. 또한 고객의 니즈나 고객의 변화에 능동적으로 대응해 고객이 기대하는 새로운 가치를 제공한다.

3.1.5 고객 세분화(Customer segmentation)

교보생명은 현재 및 잠재 고객의 평생 가치에 대한 확고한 이해를 바탕으로 고객을 세분화한다. 교보생명은 고객의 생애 주기적으로 상품들을 제공하며, 그 상품들 속에는 고객관리 차원에서 주기적으로 고객들과 만나 소통을 하면서 도움도 주는 서비스를 실시하고 있다. 더 이상 상품 계약 하나로 고객관리가 끝나는 것이 아닌 상품 외에도 다양한 서비스를 제공하여 계약만으로 충족시킬 수 없는 부분들을 상품 속에 별도로 추가해 고객들의 니즈를 섬세하게 만족시키고 있다. 교보 맘스케어 서비스는 임신부 건강/육아 관련 전용 콜상담 서비스를 제공하며, 주기적으로 임신, 출산, 육아를 위한 시기별 필수정보 알림 서비스를 제공하고, 새내기 엄마들에게는 멘토링 서비스, 그리고 필요로 할 때는 간호사 방문 케어 서비스를 제공하기 때문에 새내기 엄마들에게 많은 도움과 안심을 줄 수 있는 시스템을 마련했다. 교보 에듀케어 서비스는 전인교육부터 시작해 자녀의 학습과정을 진단하여 자녀가 창조적 영재로 클 수 있도록 다양한 서비스를 제공한다. 교보 헬스케어 서비스는 평상시 건강관리 서비스를 지원하고 질병에 걸렸을 때 치료지원 및 질병관리 서비스인 간호사 방문서비스를 제공한다. 이 서비스는 온 가족을 지원하는 서비스이기 때문에 주기적으로 건강검진 예약 서비스를 제공하기도 한다. 이렇듯 교보생명의 상품들은 더 이상 단순 계약상에 적혀진 일들이 일어나야 혜택을 받을 수 있는 것이 아닌 계약시 꾸준히 피보험자가 건강한 생활을 할 수 있게 도와준다. 이처럼 교보생명은 고객들이 미처 생각하지 못한 니즈를 만족시키고 있다.

3.1.6 유통 관리(Distributor management)

교보생명은 소비자에게 효율적인 보험 상품 제공을 위해, 기존의 재무 설계사를 중심으로 이루어진

전통적인 판매경로 뿐 아니라 동시에 온라인을 통한 판매 경로를 고려하고 있다. IT 발전에 따른 금융거래 증가 및 소비자의 시장 변화에 대응하기 위해, 2013년 '교보 라이프 플래닛 생명보험 주식회사(www.lifeplanet.co.kr)'를 설립하여 고객들의 보험 가입, 유지, 지급의 전 과정을 인터넷을 통해 편리하게 이루어질 수 있도록 한다. 유통 혁신을 통한 합리적인 가격 및 차별화된 상품 및 서비스를 제공한다. 교보 라이프 플래닛 생명은 보험료를 간편하게 확인해 볼 수 있는 5초 보험료 설계, 목표연금 페이스메이커 서비스 등 다양한 서비스를 제공하고 있다.

3.1.7 제안(Propositions)

소비자 지향성 성숙도 모델이 제시한 제안(propositions)은 고객 집단의 요구에 대한 통찰력을 기반으로 소비자층의 니즈를 반영하는 제품 개발에 초점을 둔다. 교보생명 역시 고객의 입장에서 필요로 하는 상품의 개발, 판매 및 출시를 위해 고객의 니즈를 충분히 반영하는 상품개발 프로세스를 진행하고 있다. 교보생명의 상품개발 프로세스는 고객의 니즈를 조사하는 것으로 시작하여 고객의 의견 청취를 통한 상품의 모니터링, 리프라이싱(repricing) 및 변경 등을 통해 마무리된다.

교보생명의 소비자 지향적 상품 개발 사례로 교보가족사랑 CI통합보험과 교보 100세 시대 변액연금보험을 들 수 있다. 교보가족사랑 CI통합보험은 치료비가 많이 드는 중대한 질병 보장, 상품 가입 후 특약 부가, 재발에 대해 보장이 가능한 상품을 원하는 고객의 니즈를 반영한 상품으로, 중대한 암이 재발해도 한 번 더 보장해주는 상품이다. 또한 교보 100세 시대 변액연금보험의 경우, 고객의 니즈를 수렴하고, 이를 반영하여 개발한 연금개시 후에도 적립금이 운용되고, 자유롭게 인출할 수 있으며 여

유자금 입금이 가능한 상품이다. 이처럼 교보생명은 사회 트렌드와 소비자 니즈에 따라 상품들을 개발하고 있다. '판매 우선'이었던 기업 방식에서 철저한 시장 조사와 소비자와의 소통으로 현대 사회에 적합한 상품들을 출시하여 고객들의 만족도를 높이고 있다. 최근 교보생명은 연금 전문성에 고객 신뢰 결합 1위를 하면서 고객들의 요구와 맞게 서비스를 제공하고 있다는 것을 증명하기도 했다.

3.1.8 서비스 전달(Service delivery)

소비자 지향성 성숙도 모델의 서비스 전달(service delivery)은 다양한 미디어를 통해 가치를 창출하는 고객과의 접촉을 의미한다. 교보생명은 고객과의 접점에서 서비스를 제공하기 위해 여러 매체를 통한 다양한 경로를 구축하고 있다. 일반 대중과의 접점으로 광화문 교보생명 본사에 옥외광고를 설치하여 고객에게 의미를 담고 있는 메시지를 전달하고자 한다. 광화문 글판은 일반 대중들과 소통하기 위해 시민의 참여를 활성화하는 방안이다. 이와 더불어 '평생 든든 프로젝트'를 통해 재무 설계사와 고객과의 관계를 강화하고 있다. 신규 고객이 아닌 기존 고객에게 정기적으로 직접 찾아가 서비스를 보장 및 유지함으로써 고객과 접촉한다. 교보생명은 보험에 생소한 젊은 세대와의 소통을 위한 경로로 소셜 네트워크 서비스를 활용하고 있으며, 대학생을 대상으로 마케팅 아이디어를 모아 광고제작과 보험 상품 제작을 직접 해볼 수 있는 실천 마케팅 교육 및 실무체험 기회를 제공을 통해 청춘과 소통한다. 뿐만 아니라 가격에 민감한 고객을 위한 서비스 전달 방안으로 온라인 생명보험사를 설립하여 운영한다. 이처럼 교보생명은 다양한 고객의 니즈를 고려하여 개별 고객에 맞는 접점에서 서비스를 제공하고자 노력한다.

3.1.9 고객생애가치관리(Customer lifetime value management)

고객생애가치관리(customer lifetime value management)는 고객의 평생가치에 대한 분명한 이해를 바탕으로 이루어진다. 교보생명의 신창재 회장은 다음과 같이 말한다. “그 동안 보험업계는 유지 서비스보다 상품판매를 위한 가입서비스에 치중해 온 것이 사실입니다. 신규계약을 중시하는 업계의

영업 관행 때문이지요. 그러다 보니 ‘가입할 땐 왕처럼 모시다가 정작 가입하고 나면 관리가 소홀해진다’는 고객의 불만이 많았습니다. 우리는 평생 든든 프로젝트를 통해 ‘보험을 파는 회사가 아닌, 고객을 보장하는 회사’가 되어야 합니다.” 신규고객창출을 통한 인센티브에 치중하는 보험업계의 관례에서 벗어나, 교보생명은 50여년을 이어온 창업정신에 기반을 두어 고객 생애 가치를 증진시키고 있다(그림 4).

**새로운 계약보다
가입한 고객에 대한
서비스가
먼저입니다**

교보생명 창업자 신용소

50여 년을 이어 온 교보생명의 창업정신-
이제, 고객 한 분 한 분을 평생 동안 찾아 뵙는
새로운 서비스로 한 걸음 더 나아갑니다

평생든든 서비스

교보생명 재무설계가 평생 찾아뵙겠습니다

[교보생명평생든든서비스] ▶보약이력 있고 개성전 아난지 한재 고객님께서 가입하신 보험 내용을 다시 한번 확인해 드립니다 ▶동원 보험금을 모르고 계신지 않은지 보실 수 있는 시드나 신청이 있었는지 확인하고 찾아드립니다 ▶그 동안 달라진 변화는 없으신지 4사 연도반영으로 달라진 혜택을 안내드립니다 ▶부족하신 보장은 없으신지 일반실 경우 한의 상품외 보인내역을 분석하고 부족한 보장에 대해 안내드립니다 ▶평생평준서(신로)에 놓 수 있도록 세간 주유나 청약예금을 안내드립니다 ▶문의 : 1588-1000

KYOBO 교보생명

〈그림 4〉 평생든든 서비스 광고

3.1.10 문화(Culture)

교보생명은 소비자 지향성 성숙도 모델의 핵심요소인 문화 측면에서 높은 위치의 성숙도를 이룬다. 교보생명은 고객생애 가치 관리의 중요성을 인식하고, 고객 인생전반에서의 다양한 소비자층의 요구를 수용할 수 있는 능력 개발에 힘쓰고 있다.

교보생명은 <표 3>과 같이 핵심목적과 핵심가치로 구성된 교보인의 비전체계를 제시하며, 소비자 지향적 기업 문화를 확립하고자 하는 교보생명의 의지를 볼 수 있다. 핵심목적은 교보생명의 존재이유로써 '모든 사람이 삶의 역경에서 좌절하지 않도록 도와주는 것'이다. 핵심가치는 교보인이 지켜야할 가치관으로, '고객지향', '정직과 성실', '도전정신'으로 이루어진다. 교보생명은 이러한 핵심목적과 핵심가치를 근간으로 고객중심의 윤리경영을 실천하고 있다. 이러한 가치관은 '고객만족의 선순환을 통하여 고객, 종업원, 투자자 만족을 이루고, 나아가 회사의 지속 가능한 성장과 인류사회의 공동번영을 이루는 교보생

명의 기업관'에 잘 나타나고 있다. 교보생명은 '재정적 보장'과 '심리적 안정'을 동시에 추구하는 문화가 정착될 수 있도록 최선을 다하고 있다.

조직의 경영철학은 전 조직구성원들과 공유될 때, 비로소 기대이상의 성과를 기대할 수 있다. 잭 웰치 전 GE회장이 "기업의 핵심가치는 700번 이상 반복해서 직원들에게 말해야 한다"고 주장했듯이, 교보생명은 고객만족경영철학 및 소비자보호 의지에 대한 반복과 지속적인 사내 커뮤니케이션을 통한 경영철학의 공감을 이루고 있다. 실례로 교보생명 광화문 본사 임원 회의실에는 세 발 달린 향로 2개가 놓여있다(그림 5). 두 개의 향로 중 하나는 균형을 잡아 잘 서 있고, 다른 하나는 세 발의 길이가 달라 넘어질 듯 위태롭게 서 있다. 이는 이해관계자 간 균형의 중요성을 제시하는 것이다. 또한 교보생명의 중회의실 중앙에는 '이해관계자의 눈'이 설치되어 있다(그림 6). '이해관계자의 눈'은 고객, 투자자, 임직원 등으로 이루어진 이해관계자의 시각에서의 균형 잡

<표 3> 교보인의 Vision2015

핵심목적 (Core Purpose)
우리의 사명은 모든 사람이 미래의 역경에서 좌절하지 않도록 도와드리는 것입니다.
핵심가치 (Core Value)
고객중심 우리는 업무 수행 시 선량한 고객의 이익과 혜택을 먼저 생각하고,
정직과 성실 항상 정직하고 성실한 자세로 성과책임을 다하며,
도전과 창의 회사와 자신의 발전을 위해 창의적 사고로 대담한 목표에 도전 합니다.
교보생명의 미래상 (Vision 2015)
우리의 Vision은 2015년 이전에 국내 생명보험업계에서 고객보장을 최고로 잘하는 회사가 되는 것입니다.

힌 의사결정을 강조하는 것이다.

또한 교보생명은 업계에서 유일하게 전문가의 방문서비스를 제공하며, 가입자에게 맞는, 그리고 가입자가 원하는 상품을 알맞게 제공하기 위해 노력하고 있다. 즉 신규가입보다 기존 고객의 편의를 먼저 고려하며 고객 만족 경영을 달성하였다. 관심을 갖지 않으면 쉽게 지나칠 수 있는 것들에 조차 고객의 입장에서 생각하며, 고객과 만나는 접점에서 진정한 고객 감동을 실현시키고자 기업의 직원들에게 고객과 늘 함께 함을 강조한다.



〈그림 5〉 세 발 달린 향로



〈그림 6〉 이해관계자의 눈

IV. 결론 및 제언

이상에서 살펴본 교보생명의 지속가능경영 활동 사례를 통해 몇 가지 제안을 하면 다음과 같다.

첫째, 보험금 지급 시 고객이 상품에 가입할 때와 동일한 수준의 편리성을 제공해야 한다. 교보생명은 재무 설계사가 고객을 방문하여 수령한 지급청구서류를 고객 대신 접수하는 서비스인 '재무 설계사 사 고보험금 대리접수제도'와 고객 플라자 방문이 불가능한 고객의 요청이 있을 경우, 임직원이나 재무 설계사가 고객을 방문하여 보험금을 지급하는 서비스인 '보험금 방문지급 서비스'를 통해 사정상 창구에 내방하기 힘든 고객들의 보험금 청구와 수령을 돕고 있다. 또한 재무 설계사들이 정기적으로 유지고객을 방문하여 표준화된 서비스를 제공하는 '평생든든 서비스'는 고객기대만족경영을 실현하고 있다. 향후 보험사들은 찾아가는 서비스와 더불어 인터넷 및 모바일 기술과 인터넷 채널을 통해 보험금 지급을 자동화함으로써 고객의 편리성을 개선하고 보험금 지급률을 향상시킬 수 있을 것이다.

둘째, 보험이 갖는 '사랑의 정신'을 실천하는 사회 공헌활동이다. 교보생명은 보험이 갖는 '사랑의 정신'을 실천하기 위해 사회공헌 및 공익활동을 실천하여 상생의 가치를 제고하고 있다. 교보생명 재무 설계사와 임직원들은 돈, 지식, 건강의 결핍으로 역경에 처한 사람들이 좌절하지 않도록 돕는다는 사명감으로 다양한 자원봉사활동에 참여하고 있으며, 사회적 약자를 위한 다양한 보험 상품을 개발하고, 업의 특성을 반영한 환경경영 활동을 이해하고 있다. 향후에는 전문성과 투명성을 갖춘 비영리단체와의 파트너십을 강화하여 지역사회가 필요로 하고 기업이 가장 잘할 수 있는 사업에 역량을 집중해야 할 것이다.

마지막으로 경영목표 달성을 위해 임직원이 지속

적으로 수행하는 모든 제도, 절차와 업무활동에 대한 엄격한 내부통제를 기대한다. 최근 금융업계의 부도덕한 행위가 막대한 사회적 리스크를 초래함으로써 금융 소비자들은 불안과 위협에 노출되고 있다. 교보생명은 모든 임직원이 직무를 수행함에 있어 법령준수, 건전한 자산운용, 보험계약자 보호를 위해 따라야 할 기본적인 사항들을 '내부통제기준'으로 정해 준수하도록 하고 있으며, 내부통제기준의 준수여부를 점검하고 위반사항에 대한 조사결과를 감사위원회에 보고하는 준법감시인을 선임하여 내부통제 체제와 제도를 충실히 이행하도록 하였다. 향후에는 철저한 내부통제 활동과 금융

사고 예방교육 강화로 위법, 부당한 행위로 회사나 보험계약자 등에게 손실을 초래하거나 금융질서를 문란하게 하는 금융 사고를 사전에 철저히 예방해야 할 것이다.

본 연구는 교보생명의 지속가능경영에 대한 사례 분석을 위해 소비지향성 성숙도 모델을 기준으로 하였다. 소비지향성 성숙도 모델은 소비자에 대한 깊은 이해, 그들의 중심가치 그리고 회사의 수익의 기여도를 바탕으로 형성되는데 이 세 항목에 대한 정보를 얻기 위하여 기업은 다양한 소비자층의 요구를 반영하는 경영전략을 세우고, 소비자 만족을 달성하며 그들과 꾸준하고 적극적인 대화를 통해 긍정적인 관계를 유지하여야 한다. 또한 의사결정과정에서 있어 소비자를 가장 중심에 두는 문화를 형성해야 한다.

소비지향성 성숙도 모델을 통해 기업은 자사의 위치가 어디에 있는지를 객관적이고 면밀하게 파악할 수 있으며 이 정보를 기반으로 다양한 경영 전략을 세울 수 있다. 하지만 기업의 전략이나 비전을 세우는데 있어 현실적인 필요가 있다. 모든 핵심 요소들의 역량을 키우는 데는 한계가 있을 수 있다. 또한 기술적, 운영적인 면에서의 한계나 문화적인 문제 등 소비지향성 성숙도 모델을 적용하기에 넘어야

할 여러 장벽들이 있다. 따라서 재무적인 요소들과 소비자 지향적 요소들의 균형을 찾는 데 초점을 두는 것이 중요할 것이다.

〈논문접수일: 2014. 06. 11〉

〈1차수정본접수일: 2014. 06. 12〉

〈게재확정일: 2014. 06. 12〉

참고문헌

- 2013 교보생명 지속가능경영 보고서
 교보생명 홈페이지. <http://www.kyobo.co.kr>.
 국가통계포털. <http://kosis.kr>.
 나동민 (2009), 생명보험회사의 지속가능성장에 관한 연구, **정책, 경영 보고서**, 4, 129-237.
 백영화 (2013), 생명보험 컨설턴트의 도입, 육성시스템에 관한 연구, 울산대학교 석사학위논문.
 정세창, 정중영, 오승철 (2013), 생명보험 계약자 속성 및 판매채널이 보험금 지급에 미치는 영향에 관한 연구, **리스크관리연구**, 24(2), 123-142.
 최현자, 김성숙, 성영애, 안수현, 이홍무, 정세창, 한창희 (2013), 금융소비자보호 지표 개발 연구, **금융소비자연구**, 3(1), 3-43.
 최현자, 주소현, 김민정, 김정현, 조혜진 (2012), 우리나라 가계의 은퇴준비종합지수 개발 연구, **조사연구**, 13 (3), 63-87.
 통계청 e-나라지표. <http://www.index.go.kr>.
 Ernst & Young (2013), The Journey toward Greater Customer Centricity, Ernst & Young Global Limited.

Evaluation of the Maturity of Customer-Centric Approaches in the Life Insurance Companies: Insights and Lessons from Kyobo Life Insurance

Hakkyun Kim · Jong-Youn Rha · Hyuncha Choe · Sangman Han

ABSTRACT

This research examines the business activities of Kyobo Life Insurance with respect to customer centricity, stakeholder management, and sustainability. Furthermore, drawing on the Customer Centric Maturity Model, developed by Ernest & Young (2013), which proposes ten factors needed for firms' customer-centric approaches, we evaluate various activities and changes made by Kyobo Life Insurance. Ultimately, we find a high level of customer centricity in Kyobo Life Insurance and draw implications for other firms in terms of CEO's roles, customer-centric culture and values, brand positioning with a focus on customer protection, and balanced views for different stakeholders involved in sustainable customer centric management.

Key words: Kyobo Life Insurance, Customer Centric Maturity Model, Sustainability Management

Hakkyun Kim / Associate Professor, Department of Marketing, Sungkyunkwan University
Jong-Youn Rha / Professor, Department of Consumer Sciences, Seoul National University
Hyuncha Choe / Professor, Department of Consumer Science, Seoul National University
Sangman Han / Professor, Department of Marketing, Sungkyunkwan University