

연구보고서 2007-5

금융겸업화에 대응한 보험회사의 채널전략

2008. 1

안철경 · 기승도

보험개발원
보험연구소

금융겸업화에 대응한 보험회사의 채널전략

2008. 1

안철경 · 기승도

보험개발원
보험연구소

머 리 말

세계 금융시장은 글로벌화, 겸업화 그리고 대형화가 급속하게 진행되면서 각국의 금융회사 조직 및 업무영역에 영향을 미치고 이로 인해 금융산업의 새로운 수익기반의 확보에 경쟁우위를 선점하고자 노력하는 경향이다.

이러한 가운데 국내 보험시장은 자체 경쟁회사의 수가 점차 증가하고 은행, 증권을 비롯한 타 금융권까지 보험시장 참여자로 진입함으로써 생존을 위한 경쟁 환경이 더욱 가열되고 있다.

은행은 외환위기 이후 금융시장이 겸업화로 전환되는 흐름을 타고 새로운 수익원을 창출하기 위해 펀드 및 보험 상품을 판매하기 시작했으며, 조직체계를 지주회사체계로 전환하는 등 새로운 금융질서 개편에 대응하였다. 증권 산업도 금융시장내 경쟁우위를 확보하게 위해 ‘자본시장통합법’을 제정하여 겸업화 환경에 적극 부합하고자 노력하고 있다.

그러나 국내 보험산업의 경우 타 금융권에 비해 겸업화시대에 대비한 조직, 상품, 채널 등의 대응체계가 더디게 이루어지고 있어 금융시장내 확고한 자리매김을 하지 못할 위기에 직면해 있다. 주요 금융선진국의 보험산업은 이미 이러한 금융겸업화의 현상을 우리보다 앞서 경험하였고 이러한 시장 흐름에 맞추어 겸업화하에서의 경쟁체제를 구축하였다. 이에 국내에서도 겸업화 추세에 맞추어 보험회사가 보험시장의 주도권을 유지하면서 미래 보험산업을 선도해 나가기 위해서는 무엇보다도 겸업화에 적합한 사업모델을 구축해야 하는 과제를 앞두고 있다.

이에 본 보고서에서는 금융겸업화 시대에 보험회사가 대응해야 할 과제 중 판매채널 전략을 중점적으로 연구하였다. 즉 금융겸업화에 영향을 받는 다양한 분야 중에서 판매채널에 영향을 미치는 요인, 향후 보험판매채널의 변화 방향, 그리고 겸업화에 적합한 판매채널 유형을 살

펴보고 겸업화에 따라 보험회사가 어떤 채널전략을 수립하는 것이 필요한지를 제시하였다.

이 연구는 우리 보다 앞서 겸업화를 경험한 선진 외국의 채널조직 및 전략을 토대로 하였으며, 연구결과의 실효성을 높이기 위해 국내 보험 전문가그룹(교수, 감독당국 등)과 채널실무전문가(보험회사 채널기획담당)로부터 의견을 수렴하였다.

아무쪼록 본 보고서가 보험회사의 겸업화에 따른 채널전략의 운영에 도움이 되고, 정책당국이 판매채널 정책을 수립하는데 유용한 자료로 활용될 수 있기를 기대한다.

마지막으로 본 보고서에 수록된 내용은 연구자 개인의 의견이며, 우리원의 공식 견해가 아님을 밝혀 둔다.

2008년 1월

보 험 개 발 원
원장 정 채 응

<목 차>

요 약	1
I. 서 론	21
II. 금융겸업화 원인 및 국내 실태	24
1. 겸업화의 의미와 발생이유	24
2. 국내 겸업화 실태	29
III. 주요국의 보험 판매채널 분석 및 시사점	33
1. 미국의 보험 판매채널 분석	33
2. 영국의 보험 판매채널 분석	60
3. 유럽(독일, 프랑스)의 보험 판매채널 분석	76
IV. 금융겸업화에 따른 보험 판매채널 분석	90
1. 조사의 설계	90
2. 겸업화의 특징	91
3. 보험산업의 겸업화 수준 평가	99
4. 겸업화 특성별 향후 전망	108
5. 겸업화에 따른 채널 적합성 분석	112
6. 산업별 분석결과 및 시사점	121
V. 금융겸업화에 따른 보험 판매채널의 대응	134
1. 독립채널과 전속채널의 균형	134
2. 채널구조 재편을 통한 신채널 확보	141
3. 채널조직의 대형화 유도	151

VI. 결론 및 시사점	155
참고문헌	161
설문지	164

<표 차례>

<표 II-1> 우리나라 겸업화제도의 종류	25
<표 II-2> 겸업화 지수의 국가별 비교	30
<표 III-1> 생명보험 판매채널의 종류	34
<표 III-2> 미국 생명보험 채널별 시장점유율(2004년)	35
<표 III-3> 미국의 생명-연금보험 종목별 구성비	36
<표 III-4> 생명보험 상품별 구성비	37
<표 III-5> 판매채널별 상품 구성비	37
<표 III-6> 미국 생명보험회사별 사용채널 개수	40
<표 III-7> 채널, 상품 및 시장	42
<표 III-8> 은행이 사용하는 채널 및 채널선택비율	45
<표 III-9> 생명보험회사의 직접판매 수단별 시장점유율	47
<표 III-10> 생명보험회사가 사용하는 직접판매 수단별 회사비율	47
<표 III-11> 직접 판매방식에 영향을 주는 추세	49
<표 III-12> 손해보험 채널별 시장점유율 변화	50
<표 III-13> 채널별 판매상품 및 소속	51
<표 III-14> 보험종목별 구성비	51
<표 III-15 > 손해보험회사 순위 변동	52
<표 III-16> 상위 10개 자동차보험사의 시장점유율 및 판매방식 변화	53
<표 III-17> 미국의 보험시장 및 직판시장 규모 추이	55
<표 III-18> 회사별 독립채널 활용현황	59
<표 III-19> 영국 생명보험 판매채널 유형 및 정의	60
<표 III-20> 영국의 생명-연금보험 채널별 구성비	62
<표 III-21> 영국 생명보험(연금제외) 채널별 점유율 추이	62
<표 III-22> 영국 손해보험 판매채널 유형 및 정의	64
<표 III-23> 영국 손해보험 보험료 현황 : 전체	65
<표 III-24> 영국 손해보험 채널별 구성비 추이 : 전체	65

<표 III-25> 영국 손해보험 보험료 현황 : 기업성보험	66
<표 III-26> 영국 손해보험 채널별 구성비 추이 : 기업성보험	67
<표 III-27> 영국의 손해보험 보험료 현황 : 개인(가계성)보험	67
<표 III-28> 영국 손해보험 채널별 구성비 추이 : 개인자동차	68
<표 III-29> 영국 손해보험 채널별 구성비 추이 : 개인화재	68
<표 III-30> IFA채널에 의한 구성비	72
<표 III-31> 방카슈랑스 채널의 상품별 구성비	73
<표 III-32> 방카슈랑스 채널에 의한 상품별 구성비	73
<표 III-33> 독일 보험시장 보험료 및 구성비 추이	76
<표 III-34> 독일 보험회사 및 대리점 숫자	77
<표 III-35> 독일 중개 시장 내 시장참여자	79
<표 III-36> 독일의 중개사(IFA) 시장 현황	80
<표 III-37> 독일의 생명보험 채널 현황(2005)	80
<표 III-38> 프랑스 보험시장 보험료 및 구성비 추이	81
<표 III-39> 프랑스의 보험회사 수	81
<표 III-40> 프랑스의 보험판매채널의 유형 및 특징	82
<표 III-41> 프랑스의 생명보험 채널별 구성비	83
<표 III-42> 프랑스의 손해보험 채널별 구성비	84
<표 III-43> 유럽의 생명-연금보험 채널별 구성비(2004)	85
<표 III-44> 유럽의 생명-연금보험 채널별 구성비(2009 전망)	86
<표 III-45> 유럽의 생명-연금보험 채널별 비교	87
<표 III-46> 유럽의 손해보험 방카슈랑스 점유율	89
<표 IV-1> 응답자별 설문건수	90
<표 IV-2> 설문의 구성	91
<표 IV-3> 회귀분석을 사용한 다중공선성 측정	93
<표 IV-4> 24개 문항의 고유값 중 일부	95
<표 IV-5> 요인 적재값(factor loading)	95
<표 IV-6> 요인분산	96

<표 IV-7> 요인분석에 따른 변수 묶기	97
<표 IV-8> 검업화 시장에 대한 인식 조사 결과	99
<표 VI-9> 조직측면 검업화 평가점수	102
<표 IV-10> 채널측면 검업화 평가점수	105
<표 IV-11> 상품측면 검업화 평가점수	108
<표 IV-12> 요인별 검업화 예측	109
<표 IV-13> 상품 및 채널 측면 검업화	110
<표 IV-14 > 조직측면 검업화	111
<표 IV-15> 고객의 니즈 측면 검업화(factor 6)	112
<표 IV-16> 소득과 복합금융상품간의 채널 적합성	117
<표 IV-17> 소득과 컨설팅상품간의 채널적합성	118
<표 IV-18> 학력과 복합금융상품간의 채널 적합성	119
<표 IV-19> 학력과 컨설팅형 상품간의 채널적합성	120
<표 IV-20> 검업화특성에 따른 채널 적합성 순위 : 생보 대형사	122
<표 IV-21> 검업화특성에 따른 채널 적합성 순위 : 생보 외국사	126
<표 IV-22> 검업화특성에 따른 채널 적합성 순위 : 생보 중소형사 ..	129
<표 IV-23> 검업화특성에 따른 채널 적합성 순위 : 생보 은행계	130
<표 IV-24> 채널별 검업화특성과의 적합성 : 손보 대형사	132
<표 IV-25> 채널별 검업화특성과의 적합성 : 손보 중소형사	132
<표 V-1> 검업화에 따른 채널적합성 분석 결과 요약	134
<표 V-2> 푸르덴셜의 판매회사 형태	143
<표 V-3> 메트라이프 자회사 운영 전략	144
<표 V-4> IFA채널에 의한 구성비	146
<표 V-5> 유럽 국가별 전속판매원 및 중개사 변화 추이	147

<그림 차례>

<그림 II-1> 겸업화 촉진요인	28
<그림 III-1> 채널별 신계약보험료 비중 추이(개인생명보험)	35
<그림 III-2> 미국의 생명보험 판매채널 변천 과정	41
<그림 III-3 > Allstate 및 직판사의 광고비	56
<그림 III-4> 인지도 향상에 투입된 비용 비율(보험료 대비 비용)	57
<그림 III-5> 미국 생명보험-개인연금 판매 경로	58
<그림 III-6> 영국의 양극화규정 도입 전후 판매채널의 변천	63
<그림 III-7> 생명-연금상품별 중개사 채널 점유비중(2005)	71
<그림 III-8> 영국의 생명보험 채널별 MS 및 성장률 맵	75
<그림 III-9> 독일의 생명보험 채널별 MS 및 성장률 맵	78
<그림 III-10> 프랑스의 생명보험 채널별 MS 및 성장률 맵	84
<그림 III-11> 유럽의 채널별 MS 및 성장률 맵	88
<그림 IV-1> scree plot에 의한 변수결정	94
<그림 IV-2> 조직측면 겸업화 정도	103
<그림 IV-3 > 판매채널 측면 겸업화 정도	105
<그림 IV-4> 상품측면 겸업화 정도	108
<그림 IV-5> 요인별 겸업화 특성과 향후 예측	109
<그림 IV-6> 금융겸업화 적합성거리 개념도	115
<그림 IV-7> 소득과 복합금융 상품의 이상값과 거리 분포	117
<그림 IV-8> 소득과 컨설팅형 상품의 이상값과 거리분포	119
<그림 IV-9> 학력과 복합금융상품의 이상값과 거리	120
<그림 IV-10> 학력과 컨설팅형 상품의 이상값과 거리 분포	121

요 약

I. 서론

- 금융회사를 둘러싼 환경은 개방화, 글로벌화 방향으로 선회하면서, 금융권역간 각종 장벽이 철폐되는 등 금융시장간 겸업화가 급속하게 진행됨
- 보험권내에서도 경쟁회사 수가 증가하는 상황에서 타 금융권까지 동일한 시장참여자로 경쟁함으로써 치열한 경쟁 환경이 조성되고 있으나 보험회사의 조직, 상품 및 판매채널 측면의 큰 변화는 없음
- 그러나 자본시장통합법 입법화, 방카슈랑스의 확대 시행 예정, 생명보험회사 상장, 지주회사 설립 움직임 등은 국내 금융시장 및 보험시장이 겸업화가 촉진되는 방향으로 변하고 있음을 시사
- 본 연구는 겸업화에 경험한 외국의 사례를 보험판매채널의 변화 등에 초점을 맞추어 살펴본 후, 우리나라 겸업화의 특성 및 진행 방향을 예측하고, 이를 토대로 보험회사가 겸업화된 시장에서 경쟁력 확보를 위한 바람직한 보험판매채널 전략을 제시하고자 함

II. 금융겸업화의 원인 및 국내실태

1. 겸업화의 의미와 발생이유

- 겸업화는 행태적 접근 방법과 기능별 접근방법으로 나누어 정의할 수 있음

- 형태적 접근 방법으로는 완전통합에 의한 겸영, 유니버설뱅크, 지주회사, 자회사, 합작 투자 또는 업무제휴 방식 등임
- 반면에 기능별 접근 방법은 금융회사를 은행, 보험, 증권 등 권역별 업무내용의 겸영 여부로 겸업화를 파악하는 방법임
- 채널전략이라는 측면에서 겸업화를 정의하면, '겸업화는 소비자 니즈에 부합된 상품 및 서비스를 효율적으로 제공하기 위해 보험회사가 전개하는 일체의 통합된 활동'임
 - 따라서 본 연구에서는 '겸업화 환경에서 보험회사의 효율적인 채널전략이 무엇인지'를 파악하기에 용이하도록, 조직구조, 상품, 채널로 구분하여 겸업화의 정도와 방향을 살펴봄
- 겸업화가 진행되는 이유는 금융회사들이 이익을 내고, 시장에서의 지배력을 확보하고자 하는 경쟁적 측면에서 찾을 수 있음
 - 겸업화는 1980년대 이후 인구분포의 변화, 저축성향의 변화, 복합금융상품에 대한 소비자 수요 증대, 은행수익성 저하와 경쟁의 증대 및 신기술의 발달에 따른 진입장벽의 완화 등 다양한 요인 때문에 나타난 현상이었음
 - 이러한 요인 중 수익성 감소와 경쟁증대로 인한 은행의 종합금융그룹화 움직임, 자유화 및 규제완화 추세가 겸업화를 촉발한 결정적 요인으로 작용함

2. 국내 겸업화 실태

- 우리나라의 금융권역별 겸업화 정도를 보면, 은행, 보험, 증권산업의 경우 상대영역 상품의 판매라는 측면에서 상호주의가 원활하게 이루어지지 않고 있어 겸업화 수준은 낮은 것으로 평가할 수 있음

- 업무영역 측면에서 우리나라의 겸업화 수준은 1.52로서 미국(2.66), 캐나다(2.36), 독일(2.14), 프랑스(1.96), 영국(1.71) 등에 비해 낮은 수준으로 평가됨(이인실, 2005)
- 금융겸업화는 시장의 흐름이므로, 보험권은 금융시장을 놓고 여러 금융권역과 치열한 경쟁을 해야만 하는 상황이나 보험권의 시선은 보험권역내의 업무에만 머물러있음
 - 방카슈랑스 확대, 교차판매도 보험권내의 문제이면서, 금융권에서 제기한 사항에 대하여 수세적인 입장에서 대처하고 있음
 - 보험권에서 개발하여 판매하고 있는 상품도 변액연금등과 같은 일부 상품을 제외하면 금융간 통합상품이 거의 없는 실정이며 융합형 상품을 개발하려는 노력도 미흡한 편임
- 금융겸업화가 대세라면 보험권 입장에서 보다 적극적인 적응노력이 필요함
 - 상품측면에서도 보험이외에 각종 리스크를 담보할 수 있는 상품을 개발하고, 다른 금융권역과 상품경쟁에 대비할 필요가 있음
 - 보험채널 측면에서는 기존 전속설계사 및 전속대리점에 의존하던 방식에서 금융겸업화 시대에 부합된 채널을 개발하고, 기존 채널의 효율성을 높이는 방법을 검토해봐야 할 시점임

III. 주요국의 보험 판매채널 분석 및 시사점

<생략 : 본문 참조>

IV. 금융겸업화에 따른 보험 판매채널 분석

1. 조사설계

- 겸업화의 특징, 겸업화 진행 수준 및 향후 겸업화 환경에서 회사별·채널별 적합성 등을 파악하기 위하여 설문조사를 실시함
 - 총 191부의 설문지를 수거하였으며, 이중 답변에 오류가 있는 설문지를 제외한 166부를 통계분석에 사용함
 - 설문지의 구성

<표 V-1> 설문지의 구성

목적	대분류	세부항목	문항수
겸업화 특성	변화측면	상품, 채널, 조직, 고객	24
	특징측면	복잡성, 다양성, 효율성, 유연성	4
채널전략 분석	겸업화상품/소비자 특성	소득, 학력	2
	채널/소비자특성	소득, 학력	20
	채널/상품특성	융합형, 컨설팅형	20
	겸업화와 채널전략		10
국내 겸업화수준	조직측면, 판매채널 측면, 상품 측면		3

- 요인분석(Factor Analysis)과 겸업화 시장에서의 소비자 특성 및 채널의 이상점(목표값)과 현재 또는 미래 채널에 대한 평가 사이의 거리를 산출하여 순위를 정하는 통계분석 방법을 사용함.

2. 겸업화의 특징

- 본 연구에서는 겸업화의 특징을 찾기 위한 통계분석방법으로 요인분석(Factor Analysis)을 사용함
 - 본 연구에서도 총 24개 변수들을 유사한 특징을 가진 6개의 요

인으로 묶어 겸업화 시장에서의 변화의 특징을 찾음

- 본 분석에서는 요인추출모델로 공통요인분석(CFA, Common Factor Analysis)을 사용함

□ 분석결과

- <변수 1>은 겸업화의 특성으로 “복잡성”을 의미
- <변수 2>는 “보험 판매채널의 금융상품 판매”를 의미
- <변수 3>은 조직측면에서 “지주회사의 등장”을 의미
- <변수 4> 및 <변수 5>는 “인수·합병(M&A)의 활성화”를 의미
- <변수 6>은 “고객지향성”을 의미

<표 V-2> 요인분석에 따른 변수 묶기

요인	변수	의미	요인재구성
factor1	a12, a13, a21, a22, a23, a24, a25, a26	복잡성 · 채널, 상품 연계 · 상품의 결합 · 다양한 판매채널	복잡성
factor2	a27, a28	보험 판매채널의 금융 상품 판매	
factor3	a31, a32	지주회사 등장	대형화
factor4	a33, a34, a35	M&A:보험과 은행· 증권	
factor5	36, a37	M&A:보험과 투자자 문등	
factor6	a41, a42, a43, a44, a45	고객지향성	고객지향성

3. 보험 산업의 겸업화 수준 평가

□ 조직구조측면 겸업화 수준

- 보험전문가 및 업계 채널담당자를 대상으로 설문조사하여 본 결과, 전체적으로는 조직 겸업화 지수가 0.462로 낮게 나타남

판매채널측면 겸업화 수준

- 조사 결과 전체적으로는 조직 겸업화 지수가 0.487로 아직은 겸업화 수준이 낮은 것으로 인식되었지만, 조직 겸업화 지수에 비해 높은 것으로 평가됨

상품측면 겸업화 수준

- 조사 결과 전체적으로는 상품 겸업화 지수가 0.482로 아직은 겸업화 수준이 낮은 것으로 인식됨

4. 겸업화 특성별 향후 전망

가. 겸업화 상품/채널 특성 분석

- 상품 및 채널이 복잡해지고 다양화 될 것이라고 예측함

나. 겸업화 조직 특성 분석

- 겸업화에 따라 조직 측면에서는 보험 회사 간 또는 보험회사와 타 금융권과 인수·합병(M&A)이 이루어져 조직이 대형화되는 현상이 진행될 것으로 예상됨

- 대형화의 방식으로는 지주회사 방식을 통한 금융그룹화가 이루어지는 것에 전반적으로 동의

다. 겸업화 고객 측면 특성

- 겸업화가 진행됨에 따라 고객 니즈의 변화가 더욱 중요한 요인으로 나타날 것으로 분석됨

5. 겸업화에 따른 채널 적합성 분석

가. 분석방법

- 겸업화 환경에서 채널 적합성을 담보하는 절대적인 거리값이 없으므로, 각 채널별로 적합성 거리값을 산출하고 채널별 거리산출값을 비교하여 순위를 정하여 적합성을 평가함
 - 즉 채널별로 산출한 거리값과 가장 가까운 채널을 겸업화에 부합된 채널이고, 가장 먼 채널을 겸업화에 부합되지 않은 채널로 구분하는 방법을 사용함
 - 거리 산출에 사용된 식은 다음과 같음

$$Dist_{ij} = \sqrt{(x_i - \text{소득(학력) 목표값})^2 + (y_j - \text{복잡성(다양성) 목표값})^2}$$

$Dist_{ij}$: 이상값(목표값)과 각 채널에 대한 평가 값의 거리

x_i : 채널별 소득 또는 학력 적합성, i = 주부설계사 ... 증권 Broker

y_j : 채널별 상품 적합성, j = 복합상품(융합상품), 컨설팅형 상품(생명보험 및 손해보험 각 상품, 펀드 등 금융을 조합한 상품)

- 거리산출은 채널별로 하였으며, 분석된 채널은 주부설계사, 남자모집인, 직판, 전속대리점, 판매자회사, 독립대리점, IFA, 방카슈랑스, 증권중개사 등 총 9개임.

나. 분석결과

- 소득과 복합금융 상품 측면에서 겸업화환경에서 가장 부합된 채널은 남성모집인, IFA인 것으로 분석됨.

- 현재 주력판매채널로 이용되고 있는 주부설계사, 전속대리점은 겸업화 진행에 따라 창출될 새로운 시장에 접근하는데 다소 적합성이 낮은 채널로 평가됨

<표 V-3> 소득과 복합금융상품간의 채널 적합성

	주부설계사	남성모집인	직판	전속대리점	판매자회사
점수	2.344	1.199	2.496	1.757	1.470
순위	8	1	9	7	4
	독립대리점	IFA	방카슈랑스	증권Broker	
점수	1.532	1.252	1.682	1.284	
순위	5	2	6	3	

- 소득과 컨설팅형 상품 측면에서 겸업화에 부합된 채널은 소득과 복합금융상품 적합성 분석과 동일하게 IFA, 남성모집인인 것으로 분석됨
 - 주부 모집인은 판매 전문성에 대한 신뢰감이 부족할 것이라는 과거의 인식 때문에 다양한 금융상품을 판매하는데 적합하지 않는 것으로 보임
 - 방카슈랑스가 채널의 특성상 전문가에 의한 판매라는 인식이 미흡하며, 단순하고 대중적인 상품을 위주로 판매되는 특성에 기인하여 겸업화와의 적합성이 낮은 것으로 나타남

<표 V-4> 소득과 컨설팅상품간의 채널적합성

	여성모집인	남성모집인	직판	전속대리점	판매자회사
점수	2.486	1.001	2.435	1.857	1.425
순위	9	1	8	7	4
	독립대리점	IFA	방카슈랑스	증권Broker	
점수	1.486	1.109	1.677	1.159	
순위	5	2	6	5	

- 학력과 복합금융 상품 및 학력과 컨설팅상품 측면에서도 IFA, 남성 모집인 및 증권중개사가 가장 적합한 채널로 분석됨

6. 산업별 채널전략

가. 생명보험회사

- 대형 생보사 채널 적합성 분석

- 대형사에 소속된 채널담당자들은 겸업화 환경에서 가장 적합한 채널로 남성모집인이라고 인식하고 있음.
 - － 남성모집인은 현존하는 다른 채널보다 직업에 대한 충성도, 전문성이 높다고 인식하기 때문으로 보임
- 겸업화에 따라 시장세분화기준에 따라 다소 차이는 있으나, 증권 중개사나 IFA도 겸업화환경에서 적합한 채널로 인식하고 있음
 - － 증권중개사나 IFA는 미래 보험시장에 나타날 개연성이 있는 판매채널로 판단하고 있음
- 이외에 새로운 채널로 판매자회사의 등장 가능성을 높게 평가함

<표 VI-2> 겸업화특성에 따른 채널 적합성 순위 : 생보 대형사

순위	소득과 복합금융상품	소득과 컨설팅형 상품	학력과 복합금융상품	학력과 컨설팅형 상품
1	남성모집인	남성모집인	남성모집인	남성모집인
2	증권중개사	증권중개사	IFA	IFA
3	판매자회사	IFA	증권중개사	증권중개사
4	IFA	판매자회사	판매자회사	판매자회사
5	방카슈랑스	독립대리점	독립대리점	독립대리점

주 : 겸업화환경에서 이상점(목표값)과 각 채널에 대한 전문가의 평가의 거리로 9개 채널을 평가하고, 가장 겸업화채널에 부합된 순으로 5채널을 선정함

□ 대형 생보사의 겸업화 대응 판매채널전략

- 대형사의 판매채널전략은 현행의 전속판매채널과 새로운 독립 판매채널에 대하여 서로 다른 방법으로 접근할 필요가 있으며, 기본적으로는 다채널 전략을 적절하게 활용하는 것이 효율적일 것임
- 우선 전속채널의 경우 빠르게 진행되고 있는 겸업화에 적응력을 높이기 위한 노력이 요구됨
 - － 남성모집인은 고능률화되는 경우에 한해 겸업화에 적합한 채널로 인식되고 있으므로, 교육 강화를 통해서 보험상품 및 금융상품 판매력을 높이기 위해 전문적 자질을 향상시킬 필요가 있음
 - － 주부 모집인의 경우는 다양한 시장접근 채널로서 전략을 재정립해야 할 것임
- 전속조직의 재편성과 아울러 독립적 판매채널을 통해 겸업화에 대응하는 전략이 필요함
 - － 국내 보험전문인들은 겸업화 대응 판매채널로 주로 IFA, 증권중개사, 판매전문회사(판매자회사)를 예상함
- 채널전략과 함께 겸업화에 부응하는 회사의 조직구조의 전환이 검토될 필요가 있음

□ 외국계 생보사의 채널 적합성 분석

- 외국계 생보사에 소속된 실무자들은 겸업화에 대응하는 적합한 채널로 증권중개사와 남성모집인을 제1순위로 꼽았음
- 소비자 특성별로 보면, 소득과 관련해서는 증권중개사와 남성모집인, 학력과 관련해서는 남성모집인과 IFA가 각각 1, 2위인 것으로 분석됨

<표 VI-3> 검업화특성에 따른 채널 적합성 순위 : 생보 외국사

순위	소득과 복합금융상품	소득과 컨설팅형상품	학력과 복합금융상품	학력과 컨설팅형 상품
1	증권중개사	증권중개사	남성모집인	남성모집인
2	남성모집인	남성모집인	IFA	IFA
3	방카슈랑스	방카슈랑스	증권중개사	증권중개사
4	IFA	IFA	전속대리점	전속대리점
5	전속대리점	독립대리점	판매자회사	판매자회사

□ 외국계 생보사의 검업화 대응 판매채널전략

- 기본적으로는 현행의 채널 전략을 유지하면서 취급상품의 범위를 전 금융권 상품으로 확대하고 조직 운영상의 효율을 높이기 위한 전문 독립대리점(GA)으로 전환하는 등 채널 다각화가 필요
- 또한 소비자들이 투자형 상품에 높은 관심을 갖고 있다는 점에서 증권중개사의 양성도 채널전략의 한 축이 되어야 할 것임

□ 국내 중소형 생보사의 채널 적합성 분석

- 국내 중소형 생명보험회사의 경우 방카슈랑스에 가장 적합한 채널로 IFA를 꼽고 있으며, 그 밖에도 남성모집인, 독립대리점, 증권중개사 등이 향후 중요한 채널로 인식하고 있는 것으로 분석됨

<표 VI-4> 검업화특성에 따른 채널 적합성 순위 : 생보 중소형사

순위	소득과 복합금융상품	소득과 컨설팅형상품	학력과 복합금융상품	학력과 컨설팅형 상품
1	IFA	IFA	IFA	IFA
2	남성모집인	증권중개사	남성모집인	남성모집인
3	증권중개사	남성모집인	독립대리점	독립대리점
4	판매자회사	판매자회사	판매자회사	판매자회사
5	방카슈랑스	독립대리점	증권중개사	증권중개사

□ 중소형 생보사의 겸업화 대응 판매채널전략

- 중소형사는 대형사와 같이 대규모 전속대리점을 확보할 수 있는 여력이 적고, 한정된 자원으로 최대의 효과를 얻을 수 있는 방법을 찾기 위해 채널전략의 특화가 필요함.
- 중소형사가 방카슈랑스를 활용하는 것과 같이 외부의 독립된 판매채널을 적극적으로 활용하는 방법이 현재로서는 가능성 있는 대안임
 - IFA은 고효율 금융상품 전문 채널로 향후 우리나라 보험시장에 등장할 개연성이 높음에 따라 이들 채널의 확보 방안 마련에 주력해야 할 것임
- 중소형사 역시 다채널 전략이 필요하며 자원의 효율적 운영을 위하여 선택과 집중 전략이 필요함

□ 은행계 생보사의 채널 적합성 분석

- 겸업화 환경에 적합한 채널로 남성모집인, 증권중개사 및 IFA 등으로 대형생명보험회사, 외국계 생명보험회사, 중소형 생명보험 채널 담당자와 유사하게 인식하고 있음.

<표 VI-5> 겸업화특성에 따른 채널 적합성 순위 : 생보 은행계

순위	소득과 복합금융상품	소득과 컨설팅형상품	학력과 복합금융상품	학력과 컨설팅형 상품
1	남성모집인	남성모집인	남성모집인	남성모집인
2	증권중개사	독립대리점	IFA	IFA
3	전속대리점	증권중개사	독립대리점	독립대리점
4	판매자회사	IFA	판매자회사	판매자회사
5	방카슈랑스	판매자회사	증권중개사	증권중개사

□ 은행계 생보사의 겸업화 대응 판매채널전략

- 은행계 생명보험회사는 은행을 모회사로 두고 있기 때문에 은행 채널을 활용한 시장침투전략의 효율성을 높이기 위한 상품전략 등이 현실적으로 가장 유효한 방안이 될 것임
- 은행계 생명보험회사들이 방카슈랑스를 활용하는 것 외에 별도로 판매조직을 만들어 운영한다면 중소형 생보사의 전략과 유사한 방향으로 수립할 수 있을 것임

나. 손해보험회사

□ 손해보험회사의 채널 적합성 분석

- 대형회사의 채널담당자들은 남성모집인 및 IFA가 겸업화 환경에 적합한 채널로 인식하고 있으며, 중소형사의 채널담당자도 대형사와 비슷하지만 남성모집인보다는 IFA를 더 선호하고, 다음으로 는 증권중개사, 판매자회사 등임
- 손해보험회사의 겸업화 대응채널은 기존의 모집채널 보다는 전문화된 남성채널이나 독립채널을 선호하는 것으로 나타남
 - 이는 겸업화에 따라 판매채널 전략이 고객의 특성, 상품의 복잡성 및 다양성 니즈에 부응하기 위해서는 보다 전문화된 채널을 필요하기 때문임

<표 VI-6> 채널별 겸업화특성과의 적합성 : 손보 대형사

순위	소득과	소득과	학력과	학력과
	복합금융상품	컨설팅형상품	복합금융상품	컨설팅형 상품
1	남성모집인	남성모집인	남성모집인	남성모집인
2	IFA	IFA	IFA	IFA
3	증권중개사	증권중개사	독립대리점	증권중개사
4	독립대리점	판매자회사	증권중개사	독립대리점
5	판매자회사	독립대리점	판매자회사	판매자회사

<표 VI-7> 채널별 겸업화특성과의 적합성 : 손보 중소기업사

순위	소득과 복합금융상품	소득과 건설팅형상품	학력과 복합금융상품	학력과 건설팅형 상품
1	IFA	IFA	IFA	IFA
2	증권중개사	남성모집인	남성모집인	남성모집인
3	남성모집인	증권중개사	증권중개사	증권중개사
4	판매자회사	판매자회사	방카슈랑스	판매자회사
5	방카슈랑스	방카슈랑스	판매자회사	방카슈랑스

□ 손해보험회사의 겸업화 대응 판매채널전략

- 겸업화 환경에서 대형 손해보험회사의 채널전략은 상품별로 차이를 두고 진행할 필요가 있음
 - 손해보험회사가 겸업화 환경에 활용할 수 있는 상품은 날씨 파생상품, 장기보험, 순수 보장성보험이면서 타 금융권과 결합될 수 있는 상품 등 다양함
- 대형손해보험회사의 장기보험 상품 등 겸업화 대상 상품에 대한 판매채널 전략은 대형 생명보험회사와 유사하게 다채널 전략을 활용해야 함
- 여력이 있는 대형손해보험회사는 미국의 State-Farm과 같이 저축은행을 자회사로 설립하고, 모집조직의 판매망을 활용한 저축은행 활성화, 저축은행 상품과 보험상품을 연계한 다양한 상품제공을 검토할 필요가 있음
- 중소기업사의 채널전략은 다채널 전략을 사용하되, 채널의 효율성 향상을 위하여 외부판매채널을 적극적으로 활용할 필요가 있음
 - 즉 중소기업사가 활용할 수 있는 채널은 방카슈랑스, 새로 등장할 외부 IFA 및 증권중개사와의 제휴 등임

- 중소기업이 외부 채널에 대한 의존도가 높아지면 경영에 영향을 받을 수 있으므로, 외부채널을 적극적으로 활용하되, 내부 채널에 대한 경쟁력도 강화하여야 함

V. 금융겸업화에 따른 보험 판매채널의 대응

1. 독립채널과 전속채널의 균형

가. 독립채널의 활성화

- 겸업화를 이미 경험한 외국의 경우를 볼 때, 겸업화가 진행되면서 독립채널의 중요성이 더욱 커짐
 - 미국의 경우 보험회사의 비용 효율성 필요성 대두, 투자형 상품 판매를 위한 전문성 요구, 고객중심 또는 고객지향의 패러다임 전환에 기인하여 독립채널의 판매비중이 증가하고 있음
 - 영국도 양극화 규정의 도입에 따른 고품격 서비스에 대한 소비자의 니즈 증가로 IFA를 비롯하여 독립채널의 비중이 증가하는 추세임
- 국내도 겸업화로 인해 선진국의 상황과 유사하게 진행되고 있으므로 독립채널의 활성화 방안을 모색해야 함
 - 최근에 보험사들은 수익구조 차원에서 사업비 절감을 위해 채널의 조직 통폐합, 인력감축 등 다양한 구조조정을 하고 있으나 상품구조의 변화로 인해 사업비율의 증가를 억제하기 힘든 상황임
 - 또한 전속설계사가 대부분인 국내 보험회사의 판매채널에서 보험모집 시 영업 관행 등에 의한 민원이 증가하는 등 보험소비자

와의 마찰을 야기하는 문제가 지속적으로 증가하고 있음

- 국내 부유층 고객의 시장규모가 증가하고 있고, 저금리 및 고령화의 진전으로 투자형 금융상품의 판매가 급증하고 있는 추세 등은 기존의 전속 중심의 채널정책을 획기적으로 전환할 필요성을 야기하는 주요인이 되고 있음

나. 전속채널의 고능률화

- 국내에서 생명보험은 전속보험설계사, 손해보험은 전속대리점 중심으로 이루어져 있으나, 일반적으로 고비용 저효율의 채널로 인식하고 있음
 - 최근 겸업화의 급속한 진행에 따라 은행 등 방카슈랑스 채널과의 경쟁에서 판매경쟁력을 확보하기 위해 전통채널인 보험설계사 및 대리점조직을 고효율 조직으로의 재편해야 한다는 요구가 지속적으로 제기됨
 - 이러한 주장은 겸업화를 우리나라보다 먼저 경험한 글로벌 보험회사들에게도 동일하게 전개되었음
 - 프랑스의 대표적인 보험그룹인 AXA는 강력한 전속 조직을 유지하고, 비전속 채널은 상품 경쟁력을 통해 시장점유율을 확보하는 것을 목표로 전속조직의 고능률화를 추진함
 - FP에 필요한 모든 Licence 취득을 의무화하였으며, 신규인력 채용시 라이선스 취득여부가 가장 중요함
 - 미국의 푸르덴셜생명보험의 경우 보험상품 판매에 있어 전속과 비전속 채널을 모두 활용하여 사용하고 있지만 최근 겸업화가 급속히 진행됨에 따라 전속채널보다는 비전속 채널의 비중을 높이는 전략을 취하고 있음

- 전속채널의 경우 소수 정예화를 통한 인당 생산성 향상을 도모하고, 비전속채널의 경우 외연 확대를 위해 전략적으로 확충하고 있음
- 미국 메트라이프의 전속채널 전략을 살펴보면, 동사는 외야조직의 구조개혁을 판매채널의 경쟁력 강화에 역점을 두고 추진함
 - New England Financial, General America 등의 기존 메트라이프 판매채널을 보강하는 새로운 조직을 인수하였고, 내부 전속채널에 대한 구조조정을 지속적으로 추진함
- 향후 국내 전속채널의 경쟁력 강화를 위해서는 지점 관리제도의 고효율화 방안 검토, 채널의 특성을 고려한 타깃 영업전략, 특히 전속채널의 경우 소수 정예화를 통한 인당 생산성 향상에 보다 많은 노력을 기울여야 할 것으로 생각됨

2. 채널구조 재편을 통한 신채널 확보

가. 금융상품 판매전문회사

- 선진 금융기관의 사례를 살펴보면, 주로 부유층, 고령층 등의 세분시장을 타깃으로 보험회사는 전속조직을 비전속화 또는 판매전문회사로 전환하는 경향을 보이고 있음
 - 미국 푸르덴셜생명은 1994년 판매조직을 판매자회사를 통해 시장별로 세분화하는 등 판매조직 구조의 일대 개혁을 단행함
 - 판매조직 개편의 기본 방향은 시장 세분화 추진으로 고객지향, 시장중심 경영체제의 구축을 위해 조직구조 슬림화 및 개편을 추진함
 - 미국 메트라이프(MetLife)는 다양한 판매조직으로 운영되는 대

표적 회사임

- MetLife는 본체에서 직접 영업조직을 관리하며, Met GA사는 중개사 내지 판매자회사로서 고소득층 공략과 건강보험 등 본체에 없는 타사상품 판매를 하며, New England社는 95년 인수 후 판매자회사로 운영 중임
- 메트라이프는 전속판매조직을 고수하면서 운영형태는 MA (Managerial Agency) 하에서 GA(General Agency)의 기능을 겸함. 즉, 자회사를 통해 비전속채널을 운용함

나. IFA 제도 및 국내 도입 검토

- 겸업화 대응 판매채널로 가장 적합성이 높게 나타난 채널로는 IFA¹⁾, 남성모집인, 증권중개사 등으로 나타남
 - 이러한 채널의 공통점은 복합 상품에 대해 전문화된 서비스를 제공할 수 있고 보험상품에 국한하지 않고 고객의 재정설계를 위해 다양한 금융상품을 취급할 수 있다는 점임
 - 이렇듯 겸업화에 대응하여 소비자의 니즈에 가장 근접된 금융 서비스를 제공할 수 있는 IFA와 같은 금융상품 전문판매 채널의 등장이 예상됨
- 유럽시장, 특히 영국을 중심으로 IFA의 성장요인을 살펴보면 다음과 같음
 - 첫째, 보험회사 전속판매원의 쇠퇴임
 - 둘째, 독립적 설명(independent advice)에 대한 소비자들의 신뢰성이 높다는 것임

1) IFA는 대부분의 유럽국가에서 가장 활성화된 금융상품 판매 채널로 영국에서는 1988년 도입된 양극화 규정(Polarization Rule)에 의해 출현

- 셋째, 소비자들의 경제적 부의 수준이 증가함으로 부유층 재산관리(wealth management)에 대한 자문 기회가 증대되고 있고 이러한 사회경제적 실상을 반영하여 IFA의 역할은 증대
 - 넷째, 연금문제에 역점을 두는 니즈가 IFA의 활동의 영역을 넓히고 있음
 - 기타 소비자들이 자산을 극대화하기 위한 장치를 필요로 하고 있다는 점이 부각되고, 재정적 서비스에 대한 높은 관심, 복잡해진 생활을 리드(선도)해 주는 사람들의 필요성, 금융상품 구입시 전문가에 의한 선택 여과의 필요성, 그리고 은행이 IFA와 경쟁해야 할 필요성을 느끼지 않는다는 점임
- IFA는 투자업무와 관련하여 고객에게 최선의 금융 상품 관리 및 자문을 수행하는 독립적인 금융 중개사로서 겸업회사 최적의 채널대안이라 할 수 있다는 점에서 국내 도입방안을 검토해야 할 것임

3. 채널조직의 대형화 유도

- 겸업화 시장에서는 이들 채널간의 인수·합병(M&A)이 활성화될 것이 예상되며 이러한 채널조직의 변화를 보험회사는 적절하게 활용하는 것이 필요함
- 미국의 프루덴셜생명은 겸업화 상품 판매를 목적으로 신채널 확보시 합작투자(JV)와 인수·합병(M&A)을 통해 사업영역을 확장함
 - 메트라이프 생명보험회사도 타 미국 생명보험회사와 유사하게 활발한 인수·합병(M&A)을 통해 겸업화에 대응한 대형화와 판매채널을 지속적으로 확보하는 전략을 취함

- 향후 대부분의 국내 보험회사들은 다중채널전략을 채택하게 될 것으로 예상되며, 이 경우 독립적으로 운영되거나 판매자회사 형태로 운영되는 채널의 인수·합병(M&A)을 통해 회사의 강점과 약점을 검토하여 선택과 집중 정책을 피할 수도 있고 대형화 전략을 선택할 수도 있을 것임

VI. 결론 및 시사점

<생략 : 본문 참조>

I. 서론

전통적으로 금융산업은 은행업, 보험업, 증권업의 3가지 등이 중심적 역할을 해왔다. 과거 외환위기 이전에는 이러한 구분이 더욱 명확하였고, 각 금융권역에 속한 회사들은 다른 업종에 해당하는 업무를 직접 하거나 다른 업종 회사를 소유하지도 않았다. 최근까지도 우리나라 금융산업은 금융 영역간 칸막이가 있었다. 따라서 각각의 업무영역에 속한 회사들은 업무영역 내에서 경쟁하였다.

그러나 금융회사를 둘러싼 환경은 개방화, 세계화되는 방향으로 변하고 있으며 이에 따라 각종 금융장벽이 철폐되기 시작하였다. 이러한 과정에서 1990년대 말 외환위기 이후 은행 등 금융기관은 구조조정 과정을 겪으면서 금융시장 칸막이는 낮아지고, 효율은 자유화되고, 국내 금융회사는 다국적 금융회사와 경쟁을 해야만 하는 상황에 처하게 되었다. 이에 국내 금융시장은 과거 국내 금융회사들 사이의 경쟁에서 선진 금융기법 및 거대자본을 가진 외국 금융회사와 경쟁하는 무대로 바뀌었다. 경쟁이 치열해지면서 국내 금융회사들은 수익원 다변화의 일환으로 다른 금융영역의 회사들을 소유하기 시작하였다. 특히 은행 사이의 인수합병(M&A)으로 규모가 커진 은행들이 자회사 또는 지주회사 방식으로 생명보험회사 및 증권회사를 소유하게 되었다.

이러한 일련의 구조조정 과정에서 은행권과 마찬가지로 국내 보험시장도 경쟁이 심화되기 시작되었고, 금융 겸업화가 주요한 이슈로 등장하였다. 보험회사가 타 금융회사를 소유하는 현상은 많지 않았으나, 보험시장 내에서의 경쟁은 보험회사 수의 증가에 비례하여 점진적으로 가중되었다. 특히 자본력을 가진 외국계보험회사가 생명보험시장으로 진입하였고, 은행 및 자산운용회사가 생명보험회사를 소유하는 등 생명보험시장에는 여러 형태의 경쟁자가 등장하였다. 이처럼 경쟁회사 성격이 다양해지고, 경쟁회사 수가 증가하는 등 경쟁 환경이 점점 치열해지고 있으나, 보험상품 측면은 큰 변화가 없었다. 즉 생명보험과 손해보험

사이에 장벽이 존재하였고, 손해보험 내에서도 장기보험, 자동차보험 및 기타 보험 사이에 상품장벽이 있어서, 보험상품 사이의 융화 현상은 발생하지 않았다. 다만, 생명보험 시장에서 변액보험 등 투자형 상품이 개발되는 등 타 금융영역과 융합하는 상품이 개발되었다. 판매채널에 있어서도 방카슈랑스이라고 하는 신채널이 생명보험의 주력채널로 등장하고 있으나 보험권 내부의 전통적 채널은 크게 변하지 않았다.

이러한 일련의 현상들은 우리나라 금융시장 및 보험시장이 성숙하는 과정에 있다는 것을 보여준다. 우리는 이러한 현상을 금융겸업화(이하 '겸업화'라 함)라고 부를 수 있다. 그러나 우리나라보다 먼저 겸업화를 경험한 외국과 비교할 때 겸업화의 수준은 초보적이라고 평가할 수 있다. 금융 선진국의 경우 은행이 보험 및 증권회사를 소유하거나, 보험회사가 은행 및 증권회사를 소유하는 등 소유구조 측면에서 겸업화가 이미 상당부분 진행되었다. 상품 개발 측면에서도 겸업화가 활발하게 진행되어 호주의 경우 기업연금(Superannuity)라는 상품이 등장하면서 연금(금융)성격이 강한 보험상품이 전체 보험시장을 장악하는 등 융합형 상품이 등장하였다. 금융선진국에 비해 우리나라의 겸업화 정도는 소유구조 및 상품 측면에서 아직은 낮은 수준이라고 평가할 수 있다. 채널측면에서도 금융백화점, 방카슈랑스, 교차판매(2008년 예정) 등과 같이 채널겸업화가 이루어지고 있으나 외국과 같은 IFA, 증권중개사 등 독립채널의 발달이 이루어지지 않고 있다.

2007년 현재 자금시장 통합법이 입법화되었고, 생명보험회사들이 유가증권시장에 상장할 수 있는 여건이 가시화 되는 등 우리나라 금융시장 및 보험시장 환경은 겸업화가 촉진되는 방향으로 급격히 변할 것으로 예상된다. 보험시장에서 겸업화의 방향은 조직측면에서는 지주회사, 상품측면은 융합상품, 채널측면은 겸업화시장에 부합된 새로운 채널의 등장과 같은 겸업화 현상이 나타날 것으로 보인다.

그러나 국내 보험산업의 경우 타 금융권에 비해 겸업화시대에 대비한 조직, 상품, 채널 등의 대응체계가 더디게 이루어지고 있어 금융시장내

확고한 자리매김을 하지 못할 위기에 처해 있다. 은행권에서는 보험회사를 인수하거나, 방카슈랑스와 같은 겸업화 채널로 보험시장에 진출하고 있으며, 자본시장 통합법이 본격적으로 시행되면 증권등 기타 금융권에서도 겸업화 상품을 다양한 채널로 시장에 공급할 것이다. 이러한 겸업화 환경에서는 금융권역간 장벽이 없어져, 보험회사가 기존 보험권역에 안주할 경우 커다란 위기에 처할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 우리보다 앞서 겸업화를 경험한 금융선진국의 사례 등을 통해 우리나라 보험시장의 겸업화 현황을 살펴보고 향후 대응방향을 예측한다. 이를 위해 보험전문가 및 판매채널 실무자들이 현재 및 향후 겸업화 환경에서 보험시장에 나타날 것으로 예상되는 채널에 대하여 어떻게 인식하고 있는 가를 조사하여, 이들 채널이 겸업화에 어느 정도 적합한 가를 분석한다. 이를 통해 향후 겸업화 환경에서 보험회사들이 취해야할 적합한 채널전략을 분석하고, 겸업화 진행시 보험산업의 채널 대응 방향을 제시한다.

이 연구보고서는 총 7장으로 구성하였다.

제1장 서론에 이어 제2장에서는 겸업화의 의미와 발생이유 및 우리나라 보험권의 겸업화 대응 실태에 대해 살펴본다.

제3장에서는 미국, 영국 등 우리보다 앞서 겸업화를 경험한 국가가 겸업화 과정 중에 취한 채널전략 및 채널 종류 등을 살펴보고 우리나라 보험회사에게 필요한 채널전략의 시사점을 찾고자 한다. 제4장에서는 우리나라 겸업화 수준을 부문별로 평가하고, 설문조사결과를 이용하여 향후 어떤 채널이 겸업화환경에 어느 정도 적합한지를 적합성 분석을 통해 평가한다. 여기서는 보험 산업별, 회사그룹별로 채널 적합성 분석과 채널 전략을 제시한다.

제5장에서는 보험산업 측면에서 겸업화에 따른 보험판매채널의 대응방안을 제시한다. 마지막으로 제6장에서는 본 연구의 결론과 시사점을 기술한다.

II. 금융겸업화 원인 및 국내 실태

1. 겸업화의 의미와 발생이유

가. 겸업화의 의미

겸업화는 다양한 방식으로 정의되어 왔다. 정의된 내용들을 분류하여 보면, 형태적 접근 방법과 기능별 접근방법으로 나눌 수 있다. 형태적 접근 방법으로는 완전통합에 의한 겸영, 유니버설뱅크, 지주회사, 자회사, 합작 투자 또는 업무제휴 방식 등으로 분류하는 것이다. 반면에 기능별 접근 방법은 금융회사를 은행, 보험, 증권 등 권역별 업무내용의 겸영 여부로 겸업화의 정도를 파악하는 방법이다.

손상호 외 5인(2005)은 기능별 접근 방법을 사용하여 겸업화를 정의하였다. 이들은 금융권역간 주요기능을 고유업무(또는 핵심업무)와 부수업무로 분류하고, 고유업무를 겸영하는 것은 많은 문제점이 발생하므로 금융겸영의 대상을 부수업무로 한정해야 한다고 하였다.

이인실(2005)도 기능별 접근방법을 사용하여 겸업화(universal banking)를 정의하였다. 즉 겸업화란 금융기업이 예금유치 및 대출, 금융수단과 외환거래, 새로운 채무의 인수, 주식발행 및 중개, 투자관리, 보험 등을 모두 포함하는 총체적 의미의 금융서비스행위를 영위하는 것이라고 하였다.

겸업업무 형태도 좁은 의미에서 넓은 의미로 그 범위가 다양하다. 좁은 의미는 단일 금융기관 안에서 은행업, 증권 및 보험기능 등 모든 업무를 하는 것이고, 넓은 의미는 조직구조 측면의 겸업화로 지주회사의 자회사를 통해 겸업을 하는 경우를 포함한다.¹⁾ 더욱 넓은 의미로 겸업

1) Saunders A., and I. Walters(1994)는 예금, 대출, 외환매매, 증권인수 및 중개, 보험업무 등의 모든 금융업무를 직접 겸영하는 은행은 겸업은행이라고 정의하고 있음.

화를 정의하면 지분 보유를 통한 비은행기업에 대한 영향력 행사까지 포함시킬 수 있다.

세계의 주요 국가는 금융규제에 대한 입장에 따라 겸업화 범위를 조금씩 달리 해석한다. 겸업화의 관점으로 볼 때, 금융제도는 금융규제 정도에 따라 전업주의와 겸업주의로 구분된다. 전통적으로 전업주의를 채택하고 있는 미국 및 일본은 상업은행과 투자은행을 결합한 금융기업을 겸업화로 해석하는 협의의 입장인 반면, 유럽은 모든 금융서비스를 제공하는 일종의 금융상품 슈퍼마켓을 겸업화로 간주한다.²⁾ 우리나라는 겸업화에 대한 명확한 입장은 없으나, 협의의 의미에서 광의의 의미로 점진적으로 이동하고 있는 것으로 보아야 할 것이다.

<표 II-1> 우리나라 겸업화제도의 종류

제도	내용
겸업제도	자회사 및 지주회사에 의한 겸업
겸영제도	핵심업무의 겸영제한 부수업무 및 부대업무, 비핵심업무의 겸영
겸업제한	- 동일인 일반은행 : 10%, 지방은행 : 15%, 은행지주회사 적용제외 (은행법 제15조) - 비금융주력자의 소유제한 일반은행 : 4%, 지방은행 15% (은행법 제16조의2) 은행지주회사 : 4%, 지방은행지주회사 : 15%(금융지주회사법 8조의2)

자료 : 손상호 외5, 『겸업화의 가능성과 한계』, 한국금융연구원, p.10.

기능적 접근방법 측면에서, Skipper(2001)는 완전통합 형태를 겸업화의 최종적인 형태라고 하였다. 완전통합 형태는 단일기업이 상업 및 투자은행업무, 보험업 및 기타 금융업무를 수행하는 것이다. 그런데 현

2) Liewellyn(1998)은 전통적으로 은행업만 취급하던 금융기업이 자회사형태 등을 통해 업무를 다각화하는 것을 복합금융체(financial conglomerates)로 지칭하고 겸업은행(universal banking)과 구분하여 정의하였다. Liewellyn, David T.(1998), pp.44-57.

재까지 전 세계적으로 금융 업무를 완전 통합하여 운영하는 회사가 없으며, 또 이를 허용하고 있는 국가도 없다.³⁾

정세창·권순일(2001)은 부분통합 방식이 Skipper교수가 예상한 완전통합방식보다 이점이 많아 금융회사들은 부분통합방식을 선호한다고 주장하였다. 부분통합방식은 신규사업 진출에 따른 잠재적 위험을 제한할 수 있고, 완전통합방식보다 폭넓은 세제혜택을 받을 수 있는 장점이 있다. 완전 통합은 이론적으로 모든 금융업무 영역의 특성을 가진 금융상품을 최저비용으로 개발·판매할 수 있는 이점이 있지만, 현실적으로 금융부문간 특유의 관리방식, 급여기준 및 기업문화의 차이로 인한 갈등 문제가 발생할 수 있는 단점이 있다.⁴⁾

이상으로 살펴본 겸업화 분류방식을 보면, 선행 연구자들은 겸업화의 특징은 기능적 측면에서 업무의 융합화 및 형태적 측면에서 조직의 융합화로 보고 있다. 선행 연구는 겸업화의 특징을 두개의 측면에 중점을 두고 설명하고 있다. 그러나 이러한 접근방법은 본 연구의 목적인 겸업화 시장에서 보험회사의 채널전략을 설명하는 데에 다소 한계점이 있다.

본 연구의 목적은 겸업화에 따른 보험회사의 채널전략을 연구하는 것이다. 채널은 기본적으로 소비자 행동 및 상품과 긴밀하게 연계된다. 채널전략의 목적은 소비자의 니즈에 부합한 상품을 효율적으로 제공하는 것이다. 따라서 보험회사가 취하는 채널전략이라는 측면에서 겸업화를 정의하면, ‘겸업화는 소비자 니즈에 부합한 상품 및 서비스를 효율적으로 제공하기 위해 보험회사가 전개하는 일체의 통합된 활동’이다. 소비자는 자신의 니즈에 부합한 상품을 다양한 채널을 통하여 계약을 체결할 수 있는 기회를 갖는다. 금융회사는 저가상품에서 고가상품까지, 단순상품에서 통합된 복잡한 상품까지 다양한 상품을 개발하고, 다양한 채널로 상품을 소비자에게 판매한다. 따라서 겸업화 환경에서 보

3) Skipper Harold(2001), pp.81-98 참조.

4) 정세창·권순일(2001) p.5.

협회사의 효율적인 채널전략이 무엇인지를 파악하기 위해서는 조직구조, 상품, 채널로 구분하여 겸업화의 정도 및 겸업화의 진행과정을 분석하는 것이 중요하다.

나. 겸업화가 발생한 이유

겸업화가 진행되는 이유는 금융회사들이 이익을 내고, 시장을 차지하려고 경쟁하는 측면에서 찾을 수 있다. 금융회사에게 겸업화는 경쟁이 격화되는 금융환경에서 나타나는 저성장, 저효율, 저수익성을 벗어날 수 있는 하나의 수단이었다. 즉, 금융회사들은 새로운 수익을 얻기 위하여 타금융권으로 업무를 확대하려고 지속적으로 노력하였고, 이것이 겸업화를 촉진시키는 계기가 되었다. 일반적으로 금융산업이 성장하고 성숙단계로 진행이 되면, 규모가 커진 금융회사들은 치열한 경쟁 시장에서 규모에 비하여 많은 수익이 낼 수 없게 된다. 회사들은 새로운 수익창출 방법으로 타 금융권역에 관심을 갖고, 타 금융권의 상품을 판매하거나 타금융권 회사를 인수·합병을 한다. 겸업화가 진행된 다른 많은 원인들 중에서 금융시장에서 금융회사들의 경쟁격화가 주요원인이라는데 대체적으로 인식을 같이하고 있다.

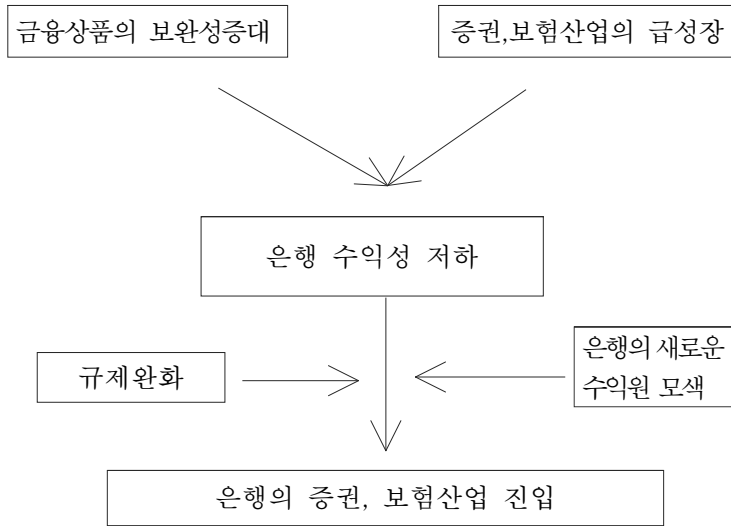
외국의 예를 볼 때 경쟁격화로 금융회사 특히 은행의 수익이 적어진 것이 겸업화의 주요 원인으로 작용하였다.⁵⁾ 겸업화는 1980년대 이후 인구분포의 변화, 저축성향의 변화, 복합금융상품에 대한 소비자 수요증대, 은행수익성 저하와 경쟁의 증대 및 신기술의 발달에 따른 진입장벽의 완화 등 다양한 요인 때문에 나타난 현상이었다. 이러한 요인 중 수익성 감소와 경쟁증대로 인한 은행의 종합금융그룹화 움직임, 자유화 및 규제완화 추세가 겸업화를 유도한 결정적 요인이 되었다.

겸업화는 효율성 증진을 통한 수익성 제고, 고객들에 대한 통합 금융

5) 1980년대 OECD 국가들의 자본시장 활성화에 따라 우량기업들의 직접금융 비중이 증가하였으며, 그에 따라 경제주체 간 자금중계기능이 주 업무였던 은행의 수익성은 낮아지게 되었다. 정세창·권순일(2001), p.3-4.

서비스 제공, 리스크 분산을 통한 불안정성 강화 등의 이점을 가지고 있다. 최근 들어서는 금융상품의 상호 보완적 성격이 더욱 강화되고 은행들은 보험자회사를 설립하기 시작하면서 은행과 보험회사의 결합은 상호 의존적 관계가 아니라 경쟁적 관계로 변하기 시작하였다.

<그림 II-1> 겸업화 촉진요인



자료 : 정세창 · 권순일, 『세계금융서비스 산업의 겸업화와 감독기구의 통합 및 시사점』, 2001, p.4.

일련의 국내 상황을 볼 때 우리나라의 겸업화 진행상황은 이미 겸업화를 경험한 외국의 겸업화 진행상황과 유사하다.

국내의 경우도 1997년 12월에 발생한 외환위기를 극복하는 과정에서 겸업화가 본격적으로 진행되기 시작하였다. 정부는 은행에 대한 건전성 강화를 위하여 공정자금을 투입하고, 은행간 대규모 합병을 유도하였다. 규모가 커진 은행들은 은행의 경쟁력 강화를 위하여 타 금융권 회사를 인수하였다. 정책적으로는 은행의 수익성 확대를 통한 경쟁력 향상을 유도하고, 겸업화가 진행되는 세계적 추세에 부응하기 위하여 금융기관이 보험상품을 판매할수록 허용하였다. 최근에는 자본시장이 개

방됨에 따라 국내 투자회사의 경쟁력을 강화할 필요성이 증가하게 되자 자본시장통합법을 제정하여 대응하는 등 국내 금융시장의 겸업화 환경이 더욱 가속화되고 있는 추세이다. 국내금융시장도 자체 산업내에서는 포화상태가 되면서 금융기관 사이에 경쟁이 치열해지고, 은행 등 금융권은 새로운 다른 금융 분야에 대하여 지속적으로 관심을 가지게 되었다.

2. 국내 겸업화 실태

가. 현황

손상호외 5인(2005)은 우리나라 금융 겸업화 관련 제도를 업무영역에 대한 규제와 소유규제로 구분하였다. 업무영역에 대한 규제는 열거주의(positive) 방식에 의거하여 각 금융회사별 업무범위 및 영역을 사전 규제함으로써 금융권역간 겸영을 제한하는 것이다. 소유규제는 일종의 적격성(fit and proper)제도로서 산업자본 또는 대주주의 금융회사 소유를 제한하는 것이다. 즉 적격성 요건을 충족하지 못할 경우 자회사 또는 지주회사 방식의 겸업이 제한된다. 우리나라의 업무영역 측면에서의 겸업화의 정도를 보면, 은행은 보험의 인수업무를 제외한 대부분의 금융업무를 겸영할 수 있도록 되어 있으며, 보험의 경우에도 간접투자 상품자산운용업무, 신용과생상품 자기매매업무 등 상당한 금융업무를 겸영할 수 있다.

그럼에도 불구하고 업무영역 측면에서 우리나라의 겸업화 수준은 금융 선진국에 비하여 낮은 수준으로 평가된다. 이인실(2005)은 권역별 업무영역의 정도에 따라 겸업화의 수준을 국가별로 산출·평가한 후 우리나라의 겸업화의 수준을 금융선진국들과 비교하여 분석 및 평가하였다. 그는 PriMark사의 Company Analysis(CA) 자료⁶⁾을 활용하여 국가별 겸업

6) 동 자료는 OECD국가 중 금융기업이 6개미만인 나라는 제외하고 19개 국가의

화 지수를 산출하였다.⁷⁾ 분석결과를 보면, 우리나라(1.52), 일본(1.85), 영국(1.71) 등은 겸업화 지수가 낮은 것으로 나타났으며, 미국(2.66), 캐나다(2.36), 호주(2.08), 이탈리아(2.17), 독일(2.14) 등은 겸업화 지수가 높은 것으로 나타났다.

미국이 영국, 일본과 같이 금융전업주의 전통을 가진 국가임에도 불구하고 겸업화지수가 높은 이유는 전업주의를 채택한 국가라 할지라도 금융기업은 여러 가지 규제상의 허점을 노려 규제를 피하려는 노력을 기울이기 때문으로 판단된다.

<표 II-2> 겸업화 지수의 국가별 비교

국가	금융기관	Fiv		Div4	
		평균	분산	평균	분산
호주	143	1.80	1.24	2.06	1.55
캐나다	40	2.21	0.98	2.36	1.53
프랑스	103	1.81	0.90	1.96	1.20
독일	57	1.88	1.04	2.14	0.92
이탈리아	51	2.01	1.93	2.17	2.58
일본	109	1.75	1.06	1.85	1.49
한국	41	1.52	0.36	1.52	0.36
미국	452	2.46	1.24	2.66	1.70
영국	501	1.50	0.97	1.71	1.63

주 : Fiv는 금융업 내에서 참여업종 수를 계측해서 지수화한 것이고, Div 4는 표준산업분류표상의 코드 번호에서 금융업무를 구분할 수 있는 4자리수를 중심으로 계측해서 지수화한 것임.

자료 : 이인실, 「금융 겸업화와 금융산업 조직에 대한 실증분석」, 한국금융경제학회, 2005.12, p. 13.

상기 연구의 결과처럼 우리나라 겸업화 수준은 대체적으로 낮은 수준으로 평가하였다. 그러나 현재 겸업화의 방향으로 각종 제도가 추진되고 있는 추세임을 감안하면 금융권역간 또는 보험권역내의 겸업화의 수

1,694개의 금융기업을 대상으로 분석한 것이다.

7) 겸업화 지수 = f(금융시장발달변수, 금융시장구조변수, 거시경제변수, 금융기업변수, 금융업무행태변수, 제도변수)

준은 점진적으로 확대될 것이다. 특히 자본시장통합법의 시행, 방카슈랑스의 확대시행 예정(2008.4), 교차판매 허용(2008.8), 기타 법률 개정으로 겸업 확대를 유도하는 제도가 도입되면, 금융권역간 업무영역 측면에서 겸업화의 수준은 증가할 것으로 예상된다.

나. 보험권의 겸업화 실태 및 방향

국내 금융산업의 겸업화의 수준은 선진국에 비해 낮은 수준이며 금융권역별로도 겸업화로 인한 규제차익이 여전히 존재하고 있다. 예를 들면 은행이나 증권회사가 보험상품을 판매할 수 있는 반면 보험은 은행상품 및 펀드 등 투자상품 판매에 제한을 받고 있다. 은행의 대표적인 상품인 예·적금의 경우도 보험회사에서 판매할 수 없다. 펀드 상품의 경우에는 보험설계사가 펀드판매 자격증을 취득하면 펀드 구매를 권유할 수 있는 권한은 있지만, 판매계약을 직접 체결할 수 없다.

보험권 내의 겸업화 수준도 부진한 실정이다. 예를 들면 생·손보 설계사간의 교차판매가 아직까지 시행되고 있지 않다.⁸⁾ 즉, 생명보험회사에 소속된 보험설계사가 손해보험상품을, 또는 손해보험회사에 소속된 보험설계사가 생명보험상품을 판매할 수 없다. 우리나라의 경우 겸업화 수준을 상품판매를 기준으로 볼 때, 각 금융권역간 상호주의가 충분히 이루어지지 않고 있을 뿐만 아니라, 보험권역 내에서도 겸업화에 일부 장벽이 존재한다고 할 수 있다.

금융겸업화는 금융시장의 큰 흐름으로 겸업화 시장에서 여러 금융권역은 서로 치열한 경쟁을 해야만 하는 상황이다. 은행, 증권 등 타 금융권에서는 겸업화에 부응한 다양한 경영전략을 펼치고 있다. 즉 은행은 경쟁력 확보를 위하여 금융지주회사를 중심으로 여러 금융권역의 회사를 소유하는 조직 확대 전략을 실행하고 있으며, 증권 부문에서는 자본시장통합법이 제정되면서 향후 겸업화를 대비하여 조직규모 확대 및

8) 교차판매는 보험업계의 반대에 부딪혀 1차례 연기된 바 있으며 2008년 8월 30일부터 시행·예정이다.

다양한 상품 개발 등을 준비하고 있다.

이처럼 여러 금융권역이 각각 겸업화에 대응하고 있는 것에 비하여 보험권은 그 대응노력이 상대적으로 부족한 실정이다. 2008년 4월 예정된 방카슈랑스 확대, 2008년 8월에 예정된 교차판매제도, 자본시장통합법 제정 및 은행의 보험회사 인수 등과 같이 점진적으로 겸업화 환경이 보험권에 직접적인 영향을 주고 있음에도 보험권은 이러한 환경에 선도적으로 대응할 만한 방안을 마련하지 못하고 있다. 예를 들면 보험권에서 개발하여 판매하고 있는 상품도 변액보험 등과 같은 일부 상품을 제외하면 금융간 통합형 상품이 거의 없는 실정이고, 융합형 상품을 개발하려는 노력도 상대적으로 크지 않다. 최근에는 판매채널 측면에서 겸업화에 대응한 독립채널 또는 금융상품백화점 등의 활용에 대한 논란이 일어나고는 있으나 보험권이 적극적으로 대응하고 있는 것으로 보이지는 않는다.

금융겸업화가 대세라면 보험권 입장에서 보다 적극적인 적응노력이 필요하다. 금융겸업화 과정을 겪으면서 성장해 온 해외사례를 벤치마킹할 필요가 있다. 주요 국가에서는 조직구조 측면에서 지주회사 방식으로 조직의 규모를 확대하였다. 금융겸업화에 보험회사가 해외 보험회사 또는 국내 타 금융권과 경쟁할 수 있기 위해서는 보험회사 조직규모를 확대하는 방안을 적극적으로 검토할 필요가 있다. 상품측면에서도 보험이외에 각종 리스크를 담보할 수 있는 상품을 개발하고, 다른 금융권역과 상품경쟁에 대비할 필요가 있다. 보험채널 측면에서는 기존 전속설계사 및 전속대리점에 의존하던 방식에서 금융겸업화 시대에 부합된 채널을 개발하고, 기존 채널의 효율성을 높이는 방법을 검토해봐야 할 시점이다.

Ⅲ. 주요국의 보험 판매채널 분석 및 시사점

1. 미국의 보험 판매채널 분석

가. 생명보험 판매채널

1) 판매채널의 종류

전통적 판매채널인 전속대리점(설계사), 비전속대리점(주로 독립대리점)과 2000년 이후 주목 받고 있는 직접판매(Direct Marketing), 은행 및 증권사가 현재 미국 생명보험 시장에서 널리 활용되는 채널이다. 판매채널을 보다 세부적으로 구분하여 보면, 대리점 조직인 전속대리점(Affiliated Agent), 전속일반대리점(Agency-building)교차판매전속대리점(MLEA), 개인대리점(Home-Service), 개인독립총대리점(PPGA), 중개사(Broker), 직급, 직관 및 은행 등으로 분류할 수 있다. 이들 각각의 판매채널을 요약하면 <표 III-1>과 같다.

2005년 미국 생명보험 시장에서 채널별 시장점유율은 전속대리점(Career Agent)이 43%, 독립대리점(PPGA포함)이 54%이다. 즉 대리점을 통한 판매가 전체 생명보험 판매의 98%를 차지하고 있을 정도로 대리점은 미국 생명보험 시장에서 주력판매채널이다.

취급상품과 기능에 따라 전속대리점(Exclusive Agent)을 교차판매대리점(MLEA), 개인대리점(Home service agent), 일반대리점(Ordinary agent)로 구분할 수 있다. 생·손보 상품을 모두 취급할 수 있는 교차판매 대리점인 MLEA는 최근 그 중요성이 증가하는 추세이다. 반면, 특정지역에서 개인보험 판매 및 수금활동을 하는 채널인 개인대리점의 비중은 감소 추세에 있다.

<표 III-1> 생명보험 판매채널의 종류

명칭	내용
전속대리점 (Affiliated Agents)	한 개의 보험회사와 전속계약을 맺고, 계약을 맺은 회사의 상품만 판매하는 대리점
전속일반대리점 (Agency-building)	생명보험, 건강보험, 연금보험, 단체보험 및 증권 상품을 판매하는 계열 (전속)대리점
교차판매전속대리점 (Multiple-Line Exclusive Agent)	개인생명보험, 건강 및 연금보험, 손해보험을 판매할 수 있는 자격을 가진 계열 (전속)대리점. MLEA는 한 개의 회사를 대표함
개인대리점 (Home Service)	한정된 지역에서 개인생명보험, 건강보험 또는 손해보험 상품을 판매하는 계약 (전속)대리점. 보험료 수집(거수)의 책임을 가질 수 있음
개인독립총대리점 (Personal-Producing General-Agent)	독자적인 모집활동을 하는 독립된 보험대리점으로 본인이 직접 판매활동에 종사하는 유경험의 고능률 판매사원. 회사로부터 수수료를 받을 뿐 기타의 지원은 받지 않는 것이 일반적임. PPGA는 1개 회사와 주요 전속관계를 맺을 수도 있고, 여러 회사와는 계약관계를 체결할 수 있음.
중개사 (Broker)	보험계약자를 대표하여 다수의 보험회사 상품중에서 고객의 수요에 맞는 상품을 소개해 줌으로써 보험계약을 중개해 주는 모집조직
직급 (Worksite Marketing)	직장에서 판매
직접판매 (Direct Response)	메일, 미디어 광고 및 텔레마케팅을 통해서 구매자가 중간 대리점 등을 거치지 않고 직접 보험상품을 구매하는 방식
은행 (Banks)	생명보험이 은행, 대부업체, 신용조합 및 저축금융기관을 통해서 판매되는 것. 이것은 금융기관이 직접 방식 또는 대리점 방식 등으로 보험을 판매하는 경우도 포함됨

자료 : Ashley Durham, Shauna Walker(2006), *Individual Life Insurance Sales*, LIMRA International, 2006

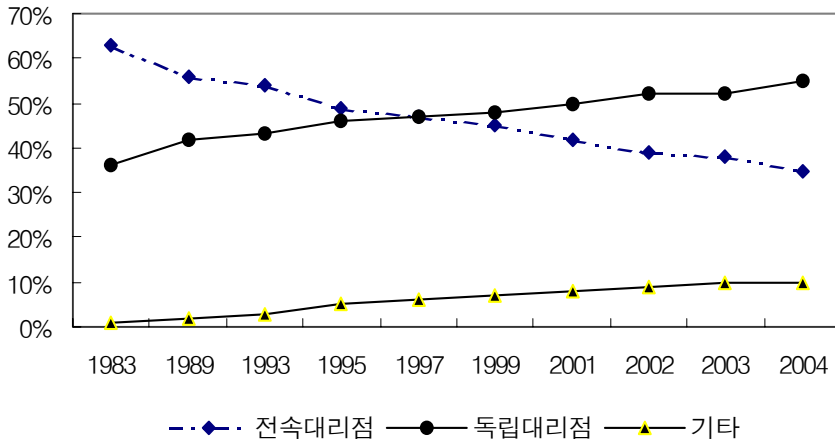
<표 III-2> 미국 생명보험 채널별 시장점유율(2004년)

구분	판매채널	구성비(%)
비전속	독립대리점(Independent agent)	32
	PPGA	22
	금융기관	1
전속	전속대리점(Career agents)	43
	직접판매(Direct response)	2

자료 : Insurance Information Institute, Fact Book 2005

미국의 생명보험시장은 최근까지 전속판매채널을 중심으로 발전하여 왔다. 그러나 최근에는 전속채널의 비중이 점차 감소하고 비전속채널의 비중은 증가하는 추세이다. 개인생명분야에서 1997년부터 보험중개사, 독립대리점(PPGA 포함)의 신계약 비중이 전속채널을 추월하였다.

<그림 III-1> 채널별 신계약보험료 비중 추이(개인생명보험)



주 : 전속대리점은 Agency-building, MLEA, home service
 자료 : Ashley Durham, Shauna Walker, *U.S. Individual Life Insurance Sales, and U.S. Market Share by Distribution estimates*, LIMRA International, 2005

2) 채널-상품 분석

미국 생명보험시장에서 상품의 변화추이는 연금보험과 같은 저축성

보험의 성장이 지속되는 반면 전통적인 생명보험 상품은 시장점유율이 지속적으로 감소하고 있다.

연금보험 상품으로는 변액연금, 유니버설 연금 및 기존의 정액보장 연금 등이 있다. 유니버설 연금보험 상품은 사망시 또는 생존시 기본보장을 강화한 급부로 인하여 지속적으로 성장하였다. 그러나 변액연금은 증권시장의 활황 여부에 따라, 기존 정액보장 연금은 이자율 수준에 따라 성장과 정체가 반복되고 있다.

개인이 퇴직 이후를 대비하는 사회적 풍토로 연금에 대한 필요성이 늘어났고, 아울러 은행이 연금을 집중적으로 판매하였기 때문에 미국에서 연금보험 상품의 판매가 신장하였다. 반면에 전통적인 생명보험 상품은 절대적인 규모면에서 지속적으로 성장하고는 있으나 전체 보험시장에서 차지하는 비중은 점차 감소 추세이다.

2006년 이후 직판(direct)과 은행채널의 약진으로 보험판매채널의 성장 추이가 지속되고 있으며, 전통채널인 대리점 및 중개사 채널의 성장은 정체 또는 감소하고 있는 것으로 나타나고 있다. 직판채널의 가격경쟁력, 은행 채널의 등장 등 시장에 새로운 채널이 등장함에 따라, 보험상품을 구매할 때 대리점을 통하여 가입해야 한다는 소비자의 사고방식에 변화를 가져오고 있다.

<표 III-3> 미국의 생명-연금보험 종목별 구성비

(단위 :%)

보험종목	'92	'98	'01	'02	'03	'04	'05
생명보험	35.1	32.3	26.1	26.5	24.7	26.0	26.3
연금보험	47.0	51.8	53.0	52.7	52.5	50.7	51.5
신용보험	1.1	0.9	0.7	0.5	0.4	0.4	0.4
A&H	16.8	15.0	20.3	20.3	22.3	22.9	21.7
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

주 : A&H 는 건강보험 등과 생명보험, 신용보험 등을 제외한 보험상품
 자료 : Insurance Pocket Book, 각 연도

미국 생명보험시장에서 상품별 구성비를 보면, 유니버설 생명보험이 시장의 40%를 차지하고, 다음으로 정기보험, 종신보험 등 전통적 보험 상품 순으로 시장점유율이 높은 것으로 나타났다.

<표 III-4> 생명보험 상품별 구성비

상품종류	2006	2007
Universal life	40%	40%
Variable life	1%	1%
Variable universal life	14%	14%
Term	23%	23%
Whole life	22%	22%

주 : 2007년 1사분기 실적
 자료 : Ashley Durham, Shauna Walker., *U.S. Individual Life Insurance Sales, 2007*

채널별 판매상품 구성비 차이로 채널별 특징을 파악하여 보면, 전통적 판매조직인 대리점은 모든 보험상품을 유사한 비율로 판매하고 있다. 반면에 은행, 중개사 등은 유니버설 생명보험을 주로 판매하고 있으며, 직판채널 및 개인대리점, 직급조직 등은 정기보험이나 종신보험 등 보장성 상품을 많이 판매하고 있다.

<표 III-5> 판매채널별 상품 구성비

	유니버설보험	변액보험	정기보험	종신보험
Agency-bldng	24%	22%	16%	38%
Home Serv.	8%	1%	18%	73%
MLEA	25%	7%	50%	18%
PPGA	56%	13%	21%	10%
Brokerage	56%	20%	21%	3%
Worksite	29%	6%	6%	65%
Direct	3%	3%	28%	66%
Banks	61%	24%	4%	11%

주 : 2006 및 2007년 1사분기 실적 기준
 자료 : Ashley Durham, Shauna Walker, *U.S. Individual Life Insurance Sales, LIMRA, 2007*

3) 채널전략

가) 대리점 중심의 전통채널

미국의 전통 판매채널은 전속대리점(설계사)과 비전속 대리점(설계사)으로 구분된다.

전속대리점 제도(Exclusive Agency System)는 채용과 관리 주체에 따라 총대리점 제도(General Agency System : 이하 GA)와 지점제도(Branch Office System, Managerial Agency System : 이하 MA)로 구분된다.⁹⁾

GA제도는 회사와 완전 독립된 보험판매 사업자인 총대리인(GA)이 특정 보험회사와 보험판매에 관한 총괄계약을 체결하고 자기의 책임하에 보험을 판매하며 대리점을 관리하는 제도로서 판매사원(개별대리점)의 고용, 훈련, 판매관리 등 모든 판매책임은 GA에게 있으며 GA는 판매실적에 따라 보험회사로부터 수수료를 받는다. 개별대리점들이 총대리점과 계약을 체결함에 따라 점포경비 등 고정비가 적게 소요되는 장점이 있으나, 총대리점에게 지급하는 수수료에 따라 회사에 대한 로열티, 총대리점에 대한 통제력 등이 변하는 단점도 있다. 중소 규모의 생명보험회사 또는 신설보험회사가 신규시장을 개척할 때 GA제도를 많이 활용한다.

MA제도는 생명보험회사 및 손해보험회사가 거의 동일하게 운영하고 있는 대리점제도다. 보험회사 조직 내에 지점(branch)을 설치하고, 보험을 판매할 때 보험회사의 피고용자인 고정급제 지점장(agency manager)의 감독을 받는다. 지점장은 보험판매사원을 고용, 훈련 및 판매와 관련한 모든 업무를 관장한다. 지점장을 포함한 지점의 인력은 모두 보험회사 직원의 신분을 갖지만, 보험판매사원은 신분이 모두 동일하지 않다. 따라서 지점장을 포함한 사무직원은 회사에서 급여를 받지만 영업소에 소속된 보험판매원은 실적에 따라 수수료를 받는다. 이 제

9) 이경룡(2004), pp.311~312

도는 지점운영경비가 많고, 전문판매원을 관리하기가 어려워 대체로 대규모 생명보험회사가 많이 활용하는 제도이다.

독립대리점제도(independent agency system)는 개인독립총대리점(Personal Producing General Agent : 이하 PPGA)과 중개사(Broker)가 대표적이다.

PPGA는 GA의 변형으로 대리점의 관리 및 운영보다는 상품판매를 중심으로 활동하는 자이다. 이들은 다수의 생명보험회사와 총대리점 계약을 체결하고, 보험회사들에게서 판매 수수료를 받을 뿐 기타의 지원을 받지 않는다. 보험회사는 일반적으로 영업성과가 우수하고 자질이 높은 대리점을 PPGA로 채용한다. 따라서 PPGA는 전속설계사보다 연수·교육비가 적게 들고, 계약 후 바로 높은 생산성을 기대할 수 있는 채널이다.

중개사는 보험계약자를 대표하여 다수의 보험회사 상품중에서 고객의 수요에 맞는 상품을 고객에게 소개한다. 즉 중개사는 보험계약을 중개해주는 판매조직으로 생명보험보다는 손해보험에서 주로 활동한다. 생명보험상품 판매전업자는 대부분 특정 생명보험회사에 전속된 대리점이라고 볼 수 있다. 하지만, 미국에서는 전속대리점이라도 자기가 모집한 보험계약을 타사에 제안할 수 있기 때문에 한 대리점이 어떤 회사 입장에서는 전속대리점이지만 타 보험회사 입장에서는 중개사가 될 수 있다.

나) 전속 및 비전속(독립) 채널의 견제와 균형

2005년 LIMRA 자료에 따르면, <표 III-6>에서 보는 바와 같이 미국의 생명보험회사 중 95%가 1개 이상의 채널을 사용하여 영업한다. 이는 보험회사들이 겸업화가 진행되면서 채널별, 상품별, 시장(고객)별 특성을 고려하여 최적의 조합을 통해 시장에 접근하는 판매방식을 사용하고 있다는 것을 의미한다.

<표 III-6> 미국 생명보험회사별 사용채널 개수

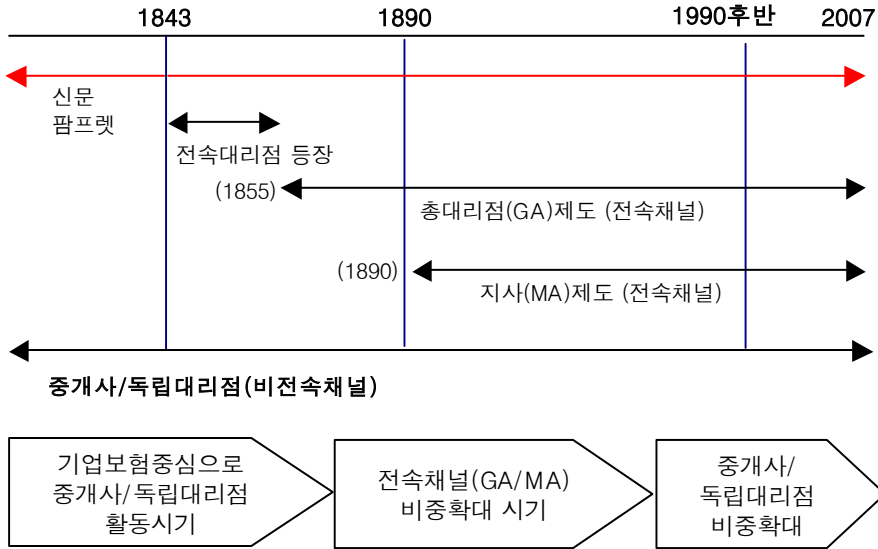
	1개	2개	3개	4개 이상
구성비	5%	10%	30%	55%
누적구성비	-	95%	85%	55%

자료 : Wanda Warhaftig, *Multiple Distribution Channel Management*, LIMRA International, 2005

초창기 미국 보험시장은 기업보험 중심으로 성장했고, 중개사 채널과 독립대리점 채널이 기업보험시장에서 발전하였다. 그러나 보험이 대중화되고 개인보험시장이 차지하는 비중이 증가하면서 통제 및 관리가 쉬운 전속채널이 발전하였다.

미국생보시장에서 80년대 초반까지만 해도 전속대리점이 주력 판매 채널이었으며, 개인보험에서 이들의 시정점유율은 70%수준에 달하였다. 그러나 90년대에 들어서면서 전통 생명보험시장의 포화상태, 개인연금의 확대 트렌드, 종신보험의 감소 및 금리연동형 상품 중심의 자산형성 및 보전의 필요성 증가 등의 영향으로 보험시장이 변하였다. 따라서 기존과 같이 단순한 보험판매 방식만으로는 고객의 다양한 니즈를 충족시킬 수 없었다. 보험판매인은 단순히 보험상품에 대한 지식뿐 만 아니라 증권시장, 투자전략 및 세제 등 폭넓은 금융관련 지식이 필요하였다. 이에 따라 중개사를 보조채널이 아닌 전속대리점과 같은 판매채널로 활용하는 생명보험회사가 증가하였고, 최근에는 State Farm(Life) 등 일부 보험사를 제외하고 대부분의 생명보험회사는 중개사 제도를 비롯하여 독립대리점, 은행 등 독립채널을 확대하고 있다. 이와 더불어 직판채널의 비중도 크게 증가하고 있는 추세이다. 고능률자를 중심으로 다양한 상품판매 및 자유로운 영업활동을 선호하는 경향이 증가하면서 이러한 추세는 앞으로도 지속될 것으로 예상된다.

<그림 III-2> 미국의 생명보험 판매채널 변천 과정



자료 : 권혁중, 정석준, 『선진국의 브로커채널 운영현황 및 시사점』, 삼성금융연구
 구소, 2006. 2.

미국에서 중개사제도를 활용하는 이점은 비용감소에 있으며¹⁰⁾, 중개사채널은 주로 부유층 및 기업고객을 대상으로 보험을 판매한다. 푸르덴셜 생명의 경우 개인고객 대상으로 3개의 판매채널을 활용하고 있는데 주로 부유층 및 기업영업은 중개사 부문(Prudential select brokerage)에서 맡고 있다. 트레블러스(Travelers)의 경우, 일반대중을 대상으로는 자회사인 Primerica Life Insurance의 전속대리점이 맡고 있으며, 중·고소득자 대상 판매는 중개사 및 관련회사인 Smith Barney의 증권중개사를 활용하고 있다. 그 결과 전속대리점의 판매비중은 점점 하락하고 있으나, 중개사 등 비전속채널의 판매비중은 상승하는 추이를 보이고 있다.

10) LIMRA(2000)에 따르면 생보 지점중심 대리점채널의 관리비용에 비해 중개사 채널의 비용은 약 31% 저렴한 것으로 나타남. 권혁중·정석준(2006), p.18.

<표 III-7> 채널, 상품 및 시장

채널	주요판매상품	판매시장
Agent & Broker	복잡한 상품	중상위 소득 시장
Bank	연금상품	중상위 시장
Direct Response	단순상품	중·저소득 시장

미국 생명보험회사가 전속대리점(설계사)이 아닌 독립채널 또는 직판채널을 활용하는 것은 비용절감 외에 다음과 같은 다양한 이점이 있기 때문으로 알려져 있다.

첫째, 은행 및 직판채널을 사용함으로써 중·저소득층에 쉽게 접근할 수 있다. 미국의 생명보험시장이 포화상태이고 전속대리점(설계사)은 고소득자와 대형계약을 체결하는데 보다 집중하기 때문에 저·중소득층은 상대적으로 보험 계약 안내 및 마케팅의 소홀한 대상이었다. 은행 및 직판채널은 이러한 시장에 침투하여 고객을 확보하게 되었다.

둘째, 은행 및 증권회사 등 금융기관은 개인연금 및 변액보험과 같이 세계혜택이 있는 상품을 위주로 영업하였다. 특히 증권사는 고객에게 자산관리에 관한 조언(advice)을 통해 보험영업을 강화하였고, 운용이익이 비과세되는 개인연금과 보험금이 비과세인 변액보험 등의 보험상품을 취급하였다. 또한 개인연금은 투자 및 저축이라는 성격이 강하므로 금융기관이 이들 상품을 판매하는데 소비자는 친근감을 가질 수 있었다.

다) 방카슈랑스 활용의 점진적 증가

은행이 주로 판매하는 상품은 연금이며, 대부분 은행 점포내에서 판매한다. 뮤추얼펀드를 판매하는 경우와 같이 증권판매원 자격을 가진 자가 변액형 개인연금을 판매하며, 다른 투자상품과 함께 판매한다. 또한 전화(TM) 및 다이렉트메일(DM)을 사용하는 방법과 판매매체(platform)를 활용하여 판매하는 것도 가능하다. 은행이 TM 및 DM로

판매하는 것은 은행지점이라는 네트워크를 활용할 수 있다는 장점이 있다. TM 및 DM을 활용하는 방법은 다음의 3가지가 있다. 첫째, 각 지점에 보험상품 팸플릿을 비치하고, 1개월 또는 1주간에 특정일을 보험의 날로 정하여 은행에서도 보험을 구입할 수 있다는 것을 알리는 캠페인을 실시하는 것이다. 둘째, 은행원이 보험니즈가 있는 고객을 보험판매원에게 소개하는 것을 장려하는 것이다. 셋째, ATM으로 자금을 인출할 때 발급되는 영수증 뒷면에 보험광고를 하여 고객에게 보험을 인지시키는 것이다.

플랫폼을 사용하여 영업을 하는 방법은 점포 내에 보험판매자를 배치하는 방법이다. 세부적인 방법은 정기예금 및 뮤추얼펀드 등의 투자상품을 취급하는 자가 보험을 병행하여 판매하는 방법과 보험판매만을 전문으로 담당하는 담당자를 판매하는 방법이 있다. 캘리포니아 저축은행인 피델리티 페더럴(Fidelity Federal)은행이 대표적으로 플랫폼 방법을 사용한다. 플랫폼 방법은 광범위한 상품을 한사람의 담당자가 제공하는 점에서 은행이나 고객에게 알기 쉽고 편리한 방법이다. 그런데 플랫폼 방법이 성공하기 위해서는 판매자가 충분한 상품지식을 가지고, 고객에게 적절한 상품을 원활히 제시할 수 있어야 한다.

※ 피델리티 페더럴(Fidelity Federal)은행의 금융상품 판매사례

- CD 등 은행예금, 뮤추얼펀드, 개인연금, 생명보험 이외에 401(K)과 같은 연금 플랜도 판매담당자가 일괄적으로 취급
- 판매담당자가 전 상품을 취급할 수 있게 되기까지는 18개월이 소요되며, 담당자의 경험이 늘어날수록 판매상품수도 늘려감
- 판매단계
<1단계>
CD등을 취급하며, 이후 보험판매 자격을 취득하여 정액형 개인연금을 취급. 정액형 개인연금은 CD에 세세혜택이 있는 상품이라는 점에서 CD의 연장선이라고 볼 수 있음

<2단계>

증권판매원의 자격을 취득한 후 지방채(Municipal bond), 뮤추얼펀드 등의 면세펀드를 판매함. 면세펀드와 개인연금은 세제혜택이 있다는 점에서 접근방법이 유사

<3단계>

주식펀드 및 변액형 개인연금 판매 시작.

3단계까지는 자산형성을 위한 상품임

<4단계>

리스크 매니지먼트 등 자산보전 및 관리를 위한 상품판매를 시작함
예를 들면 4단계에서는 많은 액수의 개인연금에 가입하고 있는 고객에게 상속세를 피할 수 있는 수단으로 일시납 생명보험을 권유
Fidelity Federal은행은 3단계에서 4단계로 이행을 원활하게 하기 위하여 재무상담사(Financial Planner)를 적극적으로 도입함

은행 등 금융기관이 보험상품 판매에 활용하는 채널은 <표 III-8>과 같이 다양하다.

은행의 보험 판매방식에는 대리점 방식이 주류를 이루는데, 다음과 같이 5가지 유형이 있다.

첫째, 은행이 대리점을 설립하는 방식으로 은행이 소유·경영하는 경우와 은행이 소유만하고 제3자에게 운영 및 관리를 위탁하는 경우가 있다. 둘째, 기존의 독립대리점·중개사를 매수하는 방식인데, 과거에는 규모가 큰 은행이 단기간에 높은 실적을 얻기 위하여 이 방식을 사용하였으나, 최근에는 자산규모 10억 달러 이하의 소규모 은행도 이 방식을 사용하는 경향이 높다. 셋째 보험회사와 제휴하는 방식인데, 은행은 고객에 대한 정보를 보험회사에 제공하고, 보험회사가 직접판매 방식으로 판매하는 것이다. 넷째, 합작회사로 설립한 대리점과 제휴하는 방식으로 은행이 보험회사와 보험판매회사를 설립한 뒤, 그 회사와 판매제휴 계약을 맺는 방식이다. 다섯째 외부 판매회사와 제휴하는 방식인데, 이는 제3의 판매회사(Third Party Marketer, TPM)를 대리점으로 하여

보험판매계약을 체결하고 은행고객에 대한 보험상품 판매활동을 지원한다. TPM은 은행 지점 내에서 사무실을 개설하고 은행에 지점사용료나 임대료를 지불하고 영업을 하며, 은행 창구직원과 통합된 판매시스템이 제공된다. 즉, 은행은 TPM의 보험 비즈니스와 대리점 경영 노하우를 배우기 위하여 TPM에 In-house 대리점 자격을 부여해 지점 내 영업 활동을 허용한다.

<표 III-8> 은행이 사용하는 채널 및 채널선택비율

명칭	채널선택 비율	내용
재무상담사 (Financial Consultants)	74%	주요 기능은 뮤추얼펀드, 연금 판매 및 유가증권 거래이며 다양한 job title을 가지고 있음(즉, 주식중개사, 투자상담사 등). 그러나 이들은 broker-dealers를 대표하는 것으로 등록되어 있음.
허가받은 은행원 (Licensed bankers)	40%	소매 은행서비스를 제공. 보험상품뿐만 아니라 연금, 뮤추얼 펀드 등도 판매.
직접판매 (Direct Response)	18%	우편, 편지, 또는 인터넷
고능률생보대리점 (Advanced Life Agents)	18%	재산계획 및 사업성공을 연계한 복잡한 생명보험 상품 판매에 주력한다. 은행신용, private banking, 자영업 등을 하는 사람과 거래
소매대리점 (Retail Agents)	7%	은행 고객을 대상으로 생명보험 또는 장기 요양보험 등을 전업으로 또는 전문적으로 판매하는 사람
이송대리점 (Referrals to agencies)	6%	비전속대리점 또는 중개사
Stand-alone Insurance Agencies	8%	상업성 손해보험 또는 고용보험금 컨설팅을 해주는 사람.

자료 : Kenneth Kehrer, *Bank Life Insurance Sales Study*, LIMRA International, 2005,

은행이 다양한 판매방식 중 두 가지 이상의 채널을 이용하여 영업하는 경우가 2005년 기준 27%이며, 상근자 보다는 비상근 판매자에게 의존하는 경향을 보인다. 판매자의 유형별로 살펴보면 은행의 70% 이상이 재무상담사(financial consultant)를 활용하며, 32%의 은행에서는 허

가받은 객장의 은행원(licensed platform bankers) 방식을 사용한다. 고능력 대리점(advanced agents)은 가장 생산성이 높은 유통채널로 이들은 PB(private banking)고객, 소규모자영업자 등에게 복잡한 보험상품을 판매하는 조직으로 은행 수익 창출에 가장 큰 기여를 한다. 직접판매방식은 다른 유통채널, 특히 재무상담사를 보조하는 수단으로 사용된다.

은행의 보험판매 전략은 채널들이 경쟁하기 보다는 서로 보완할 수 있도록 채널전략을 발전시키고 있다. 이는 다양한 세분화된 소비자들의 니즈에 부합되도록 보험상품을 파는 방식이며, 소비자 욕구에 부합하는 가장 효율적인 채널을 정하는 것을 의미한다.

라) 직접 판매방식의 활용 증가

전체 생명보험 시장에서 직접 판매방식(Direct Marketing)이 차지하는 비중은 상대적으로 낮지만, 점진적으로 증가하고 있다. 1980년대 이후 보험회사들은 전속대리점(Affiliated Agent)에 대한 비중을 줄이고, 독립대리점의 비중을 늘렸다. 은행, 증권중개사 및 직접 판매 방식의 비중은 점점 증가하고 있다.

미국 생명보험 시장에서 소비자가 직접판매 방식으로 생명보험상품을 구매한 경험을 가진 경우는 2004년 기준으로 약 24%수준에 달한다. 2004년 기준으로 미국 가구의 10가구 중 1가구(약 12%)가 직접 판매 방식으로 생명보험상품을 구입한 경험이 있는 것으로 나타났다.¹¹⁾

직접판매채널 수단으로 생명보험회사들은 직접메일과 콜센터(call center)를 가장 많이 사용하고, 실적이 가장 좋다. 많은 보험회사들이 직접판매 방식으로 인터넷(internet)을 많이 사용하고 있으나, 사용비율은 줄어들고 있다. 인터넷이 떠오르는 통신수단이므로 관심을 가지고 있으나, 계약체결보다는 의사소통, 교육 및 서비스 부분에서 이용한다.

11) Cheryl D.Retzloff, Ron Neyer, Patrick T.Leary(2006), p 11

<표 III-9> 생명보험회사의 직접판매 수단별 시장점유율

(단위 : %)

수단	2004년	과거 3년
직접메일	34	30
콜센터	18	20
인터넷	11	15
Billing inserts	15	12
신문	7	6
이메일	6	5
라디오	3	6
TV광고	6	6
합계	100	100

자료 : Patrick Leary, Ron Neyer, Donald R.Jackson, *Direct Response Marketing: trends and outlook*, 2004, LIMRA, p.18

<표 III-10> 생명보험회사가 사용하는 직접판매 수단별 회사비율

(단위 : %)

수단	2004년	2002
직접메일	75	84
콜센터	70	63
인터넷	60	84
Billing inserts	55	53
신문	45	47
이메일	20	11
라디오	20	16
TV광고	20	21

자료 : Cheryl D.Retzloff, Ron Neyer, Patrick T.Leary, *The Direct Route to Life Insurance*, LIMRA International, 2006, p.15

보험판매인이 고객과 대면하여 상품을 설명하는 대면채널과는 달리 직접판매 방식이 성공하기 위해서는 상품의 특성이 이해하기 쉬워야 하며, 고객이 상품특징, 보험가입 필요성, 필요 보장액 등을 충분히 이해하고,

복잡한 과정 없이 청약이 가능하여야 한다.

이러한 조건에 가장 부합한 보험상품이 자동차보험이며, 실제로 보험 분야의 직판이 활성화되어 있는 영국에서도 자동차보험이 직판보험회사의 주력상품이다. 생명보험의 경우에는 인수시에 건강진단을 할 필요 없이 5~6개의 질문에 대한 응답만으로 계약을 체결할 수 있는 정기보험 등 일부상품만이 직판방식으로 판매된다. 이외에도 상해보험 및 의료건강보험, 입원급부금보험 등도 직판대상 상품으로 적합하다.

생명보험은 소비자들이 대면판매를 선호하기 때문에 손해보험처럼 회사가 직판을 취급하는 비중이 낮다. 직판전문회사로는 비교적 지명도가 낮은 소규모 회사가 중심이며, 이들 회사는 낮은 지명도를 보완하기 위하여 특정 고객층 및 회원조직과 제휴하는 방식을 사용한다. 이들의 주요 고객은 설계사가 관심을 가지지 않는 저·중소득층이며, 기혼자 또는 40세 이상의 독신자이다.

대형보험회사는 전속대리점이 판매채널의 핵심이므로, 대형보험회사가 직판을 활용하고자 할 때에는 채널간 이해조정이 최대 관심사항이 된다. 이들 대형사는 사명을 달리한 직판전용 자회사를 설립하는 방법 및 상품명을 변경하는 방법으로 전속채널과 갈등을 해결하려고 하였다. 그러나 이러한 노력에도 크게 효과가 없는 것으로 나타났다.

현재 미국생명보험 산업에서 직접판매방식은 많은 기회 요인이 있는 것으로 알려져 있다.

첫째 기술의 발전은 직접판매방식에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다. 둘째, 직접구매 소비자들이 생명보험상품을 추가 가입하는 경향이 높아 추가판매가능성이 크다. 셋째 직접 판매방식으로 보험상품 가입자는 주기적으로 보험 증권을 확인할 필요성을 느낀다. 직접판매방식으로 보험상품을 최근에 구매한 가입자의 17% 정도가 새로운 보험상품 및 서비스에 대한 정보를 얻고 자 한다. 넷째 보험회사들은 직접판매를 통해 중상 계층의 소비자에게 정기보험을 판매할 수 있는 시장이 있는 것으로 추정하고 있다.

<표 III-11> 직접 판매방식에 영향을 주는 추세

	설문참가 회사 수	영향정도		
		많음	보통	적음
Straight through processing	19	7	10	2
기술발전(마케팅)	19	8	10	1
기술발전(언더라이팅)	19	8	10	1
기술발전(운영)	18	4	10	4
웹사이트의 개선	18	5	4	8
인구구성 변화	16	4	9	3
대리점의 감소	16	2	10	3

자료 : Patrick Leary, Ron Neyer, Donald R.Jackson, *Direct Response Marketing: trends and outlook*, 2004, LIMRA, p.8

나. 손해보험 판매채널

1) 채널의 종류

미국 손해보험 채널은 크게 독립대리점(비전속채널), 전속대리점 및 직판채널(전속채널)로 구분된다. 직판채널 방식은 모든 회사 또는 채널에서 사용하는 채널 전략이다. 미국 자동차보험시장에서 GEICO사 나 Progress사 등은 채널방식을 직접판매방식으로 특화한 회사 형태가 있으나, 직판채널은 기존 전통채널(대리점)에서 소비자에 접근하는 방식, 즉 기존채널을 보조적인 방식으로 사용된다. 따라서 기존 전통채널에서 직판방식을 사용하는지 여부에 따라 구분하면 직판방식을 사용하지 않는 전통채널과 직판방식을 사용하는 전통채널로 구분할 수 있다.

따라서 미국 손해보험 회사가 사용하는 채널 방식은 크게 대리점 이용회사(agency company)와 직접 판매회사(direct writer)로 구분할 수 있다. 대리점을 이용하는 회사는 독립대리점 또는 중개사 채널을 사용하고, 직접판매 회사는 전속대리점(captive agent)을 활용한다. 이중 전속대리점은 메일, 전화, 인터넷 및 다른 수단을 사용하여 고객에게 접근한다.

최근 미국손해보험시장에서는 채널사용방법에 따른 구분이 모호해진 경향이 있다. 즉 독립대리점을 이용하는 보험회사도 인터넷이나 메일을 사용한 직접 방식으로 고객에게 접근하기도 하고, 은행 및 직급 채널을 동시에 사용하기도 한다. 또한 과거에는 독립대리점과 중개사는 성격에 차이가 있었다. 즉 대리점은 회사를 대표하지만 중개사는 고객을 대표하여 소비자에게 적정상품 및 계약조건을 찾아 제공해주는 역할을 하였다. 그러나 최근에는 대리점과 중개사의 두 가지 역할을 하는 채널 조직이 생겨났기 때문이다.

A.M. Best Company의 자료에 따르면 2004년 손해보험 채널별 시장점유율을 보면 직판 및 전속대리점이 46%, 독립대리점 40%, 중개사 11% 기타 8% 순으로 나타났다.¹²⁾

개인보험 및 기업성보험으로 나누어 판매방식별 시장점유율을 보면, 개인보험에서는 직접판매방식¹³⁾이 약2/3에 달하고, 직판방식을 사용하지 않는 중개사 및 독립대리점이 나머지 1/3을 차지한다. 기업성보험에서는 반대로 중개사나 독립대리점이 약2/3을 차지하고 나머지 1/3을 직접판매방식을 사용하는 채널이 차지하고 있다.

<표 III-12> 손해보험 채널별 시장점유율 변화

구 분		1998	2000	2002
개인보험	Agency Companies	32.8	31.7	34.3
	Exclusive agency and direct writers	67.2	68.3	65.7
기업성보험	Agency Companies	67.3	65.3	70.6
	Exclusive agency and direct writers	32.7	34.7	29.4

자료 : Insurance Information Institute, *Property/Casualty Insurance Facts*, The Fact Book 2004, III, 2004, p. 34.

12) Cummins and Doherty(2005)

13) 직접판매 방식 중 순수한 직접판매방식(예, 텔레마케팅, 우편, Internet을 이용하는 방식)의 2001년 기준 시장점유율은 Personal line시장의 약 8%로 추정됨(Trieschmann et al. (2005))

이를 통해서 미국 손해보험회사들은 기업성보험(commercial line)상품을 판매할 때는 독립대리점 및 중개사 채널을 주로 이용하고, 개인보험(personal line)상품을 판매할 때는 전속대리점 및 직판채널을 주로 이용한다.

<표 III-13> 채널별 판매상품 및 소속

채널	주요 판매상품	소속
독립대리점 및 중개사	기업성보험	독립
전속대리점	개인보험	보험회사
직접판매방식	개인보험	보험회사 및 대리점

2) 채널-상품 분석

가) 손해보험 상품 판매추이

미국 손해보험회사들이 판매한 상품별 시장점유율은 생명보험과 달리 과거 수십 년 동안 큰 변화가 없었다. 즉 자동차보험은 약 40%이상의 시장점유율을 지속적으로 유지하고 있으며, 기타 보험종목의 시장점유율도 큰 변화가 없었다. 다만 1998년부터 가정종합(Homeowners)보험이 손해보험시장에서 약 10%의 점유율을 차지하였고, 이후 계속적으로 시장점유율이 증가하고 있다.

<표 III-14> 보험종목별 구성비

(단위 : %)

	1992년	1998년	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년
자동차보험	46.6	48.1	45.5	43.5	42.5	42.1	42.5
근로자재해보험	13.3	8.2	9.5	9.7	10.0	10.6	11.3
가정종합보험	0.0	10.3	10.7	10.6	11.5	11.8	12.5
기업복합위험보험	7.3	6.7	6.8	6.7	6.6	6.6	6.8
책임보험	7.6	8.6	8.5	10.1	11.3	10.0	9.8
재보험	3.9	3.9	3.9	4.2	3.9	3.3	1.7
화재/관련보험	3.2	3.2	2.6	3.2	4.2	3.8	3.7
기타	18.1	11.0	12.5	12.0	10.0	11.7	11.8
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0%

자료 : Insurance Pocket Book, 각 연도

나) 주요 손해보험회사 및 판매방식

미국 손해보험 시장에서 시장점유율 1위~5위까지 연도별 변화를 보면, State Farm, AIG 및 Allstate는 지속적으로 상위 순위를 유지하였다. 1999년 GLB법률의 제정, 방카슈랑스와 직판과 같은 새로운 채널의 등장도 손해보험회사에는 큰 영향을 주지 못한 것으로 보인다.

<표 III-15 > 손해보험회사 순위 변동

순 위	1992년	1998년	2005년	
			회사명	형태
1	State Farm	State Farm	State Farm	상호회사
2	Allstate	Allstate	AIG	주식회사
3	AIG	Zurich&Farmers	Allstate	주식회사
4	Farmers	AIG	Zurich/Farmers	혼합
5	Nationwide	CAN	Liberty Mutual	상호회사

자료 : Insurance Pocket Book, 각 연도

그러나 보험종목별로 보면, 새로운 채널이 영향을 주었음을 알 수 있다. 특히 미국 자동차보험 시장에서 직판회사의 성장이 두드러졌다. 1973년과 2005년 미국 자동차보험 시장 순위별/판매채널형태별로 비교하여 보면, 과거에는 대리점, 중개사 위주의 단일채널 전략을 사용하였으나 최근에는 다채널 전략으로 전환하고 있다. 2000년대 들어와 두드러지게 성장한 채널은 직판채널이며, 직판채널의 비중이 높은 회사는 GEICO, Progressive 및 AIG등이다.

미국 손해보험 시장의 특징은 시장 전체적으로는 큰 변화가 없는 것처럼 보이나, 세부 보험종목별로는 새로운 채널의 등장과 이로 인한 시장변화가 나타나고 있다. 이러한 시장에 적응하기 위하여 손해보험 회사들은 기존 전통채널에 의존하던 단일 채널전략에서 다양한 채널을 사용하는 다채널 전략을 구사하는 방향으로 채널전략이 변하고 있다.

<표 III-16> 상위 10개 자동차보험사의 시장점유율 및 판매방식 변화

1973				2005			
순위	회사	시장 점유율	회사형태	순위	회사	시장 점유율	회사형태
1	State Farm	13.7%	FB	1	State Farm	19.0%	FB
2	Allstate	10.4%	C	2	Allstate	10.2%	C IA
3	Farmers	3.8%	FB	3	Progressive	6.7%	D IA
4	Aetna	3.4%	IA	4	Farmers	5.1%	FB
5	GEICO	3.3%	D	5	GEICO	5.1%	D
6	Travelers	3.1%	IA	6	Nationwide	4.7%	D FB
7	Nationwide	2.9%	FB	7	USAA	3.6%	D
8	Hartford	2.8%	IA	8	Liberty Mutual	2.9%	D C
9	Fireman's Fund	1.7%	IA	9	AIG	2.4%	D IA
10	Liberty Mutual	1.6%	C	10	American Family	2.2%	FB

주 :1. C - Captive Agency Companies

D - Direct-to-Consumer Companies

FB - Original Farm Bureaus

IA - Independent Agency Companies

2. 미국 자동차보험 시장은 채널방식에 따라 회사의 형태가 일치함. 즉 D의 회사형태는 직접판매방식이며, 기타형태는 대리점위주의 판매방식임

자료 : AM BEST and Inductis analysis

3) 채널별전략

가) 전통판매채널 : 보험중개사, 대리점

역사적으로 미국의 손해보험시장은 경쟁시장이었다. 이 시장에는 많은 보험회사 및 많은 수의 프로듀서(producer, 채널)가 참여하여 다양한 가격과 서비스로 경쟁하였다.¹⁴⁾ Swiss Re에 따르면 2003년에 미국

14) 대리점(agents)과 중개사(brokers)의 숫자를 파악할 수가 없다. 주별로 면허 종류가 다양하기 때문이다. 어떤 주에서는 모든 판매행위를 포괄하는 producer” 라는 면허를 발급하고, 어떤 주에서는 “agent” 와 “broker” 를 구별하여 면허를 발급하며, 또는 감독기관이 관리하는 보험종목별로 면허를 발급한다. 2002년 NAIC에 따르면 약 380만 개의 면허가 발급되었다. 이처럼 숫자가 많다는 것은 다양성(producers, agents, brokers, solicitors, consultants,

에서 영업하는 손해보험회사는 3,300개(생명보험 1,462개)에 달한다.

미국의 중개사 시장은 전 세계 중개사 시장의 74%에 해당할 정도로 매우 크고 업무는 다국적 수준이다. 미국의 중개사 채널은 기업보험을 중심으로 하는 대형 보험중개회사와 개인보험을 중심으로 하는 소규모 중개회사로 구분된다. 대형 보험중개회사들은 기업성 보험중개 뿐만 아니라 위험관리 컨설팅, 인적자원 컨설팅(종업원 복지제도 등), 재보험 등으로 영역을 확장하여 전문화된 금융서비스를 제공한다.¹⁵⁾ 소규모 보험중개사는 지역에 기반을 두고 개인보험을 중심으로 영업활동을 수행한다. 최근 들어 중개사 채널의 비중이 줄어들고 있는 추세이다. Swiss Re에 따르면, 2002년에는 미국 기업성보험 시장의 69%가 중개사를 통해 계약되었는데, 이는 1980년 중반의 75%보다 6%p 줄어든 실적이다. 과거 10년 동안 중개회사들은 인수합병(M&A)을 통해 집중화되었으며, 중개사의 역할도 위험의 평가에서 가치 서비스를 제공하는 쪽으로 변화되었다.

중개사와 함께 미국 손해보험시장을 주도하는 판매조직은 대리점(agent)이다. 대리점은 계약을 맺은 보험회사 상품을 판매하는 것을 의미한다. 캡티브(captive) 또는 전속대리점 및 직판 채널은 2003년 기준으로 개인용 자동차보험 시장의 66%, 가정종합보험시장의 69%를 차지하고 있다. 즉 이들 채널이 개인보험시장의 판매를 주도하고 있다. 나머지는 주로 독립대리점이 차지한다. IIABA(Independent Insurance Agents and Brokers of America)에 따르면 여러 회사의 보험을 판매하는 독립대리점은 2002년 기준 약 39,000여 개의 독립대리점이 활동하며, 독립대리점은 평균 7.0개의 개인보험 위주의 보험회사, 6.7개의 기업성보험 위주의 보험회사 그리고 5.3개의 생명보험 회사와 거래한다.

중개사와 대리점 사이에는 기술적 그리고 기능적으로 차이점 및 유사

reinsurance intermediaries 등)을 의미한다.

15) 대표적인 보험중개회사로는 Marsh & McLennan Cos. Inc., Aon Corp., Arther J. Gallagher & Co., Willis Group Holding Ltd., Wells Fargo & Co. 이다. 자료 : Business Insurance, 2005.7월.

점이 존재한다. 통상 중개사는 소비자를 대표하고 대리점은 단일 보험 회사 또는 여러 보험회사를 대표한다는 측면에서 두 조직간 차이점이 있다. 그러나 이들 채널은 공통적으로 소비자와 보험회사 사이에 중계 기능을 한다. 많은 중계회사는 중개사 및 대리점 기능을 동시에 가지고 있다. 각각은 위험평가 및 보험금지급 과정에 관여를 한다. 실제로 소비자들은 대리점이 보험계약 체결시 소비자를 대표한다고 생각한다. 법률은 종종 양자를 프로듀서(producer)로 간주한다.

1990년대 이후 손해보험회사들은 전통채널에 대한 인식이 서서히 변화되고 있으며 복합채널전략(multiple distribution channels)의 활용이 증가하는 추세를 보인다. 과거에 한 개 유통채널만을 전속적으로 사용 하던 많은 보험회사들이 다양한 채널 믹스를 통한 복합채널 전략을 사용하고 있다.

나) 직접판매방식

IT의 발달과 더불어 미국 손해보험시장에서도 '90년대 후반부터 직접판매 방식(우편, 전화 등)의 보험영업이 활성화되었다. 2005년 말 현재 미국 손해보험시장에서 직접 판매방식으로 거래된 규모는 약 11.2%를 차지하고 있다.

<표 III-17> 미국의 보험시장 및 직판시장 규모 추이

(단위 : \$billions)

구 분	1999	2003	2004	2005*
보험시장	369.17	429.86	455.59	479.55
직판시장	38.25	46.75	50.41	53.67
(구성비)	(10.4%)	(10.9%)	(11.1%)	(11.2%)

주 : 직판시장은 direct mail, telephone, internet, email 등 모든 직접판매 수단을 포함

자료 : III(Insurance Information Institute)

자동차보험 영업을 하는 회사들 중 직판영업을 집중적으로 하는 회사

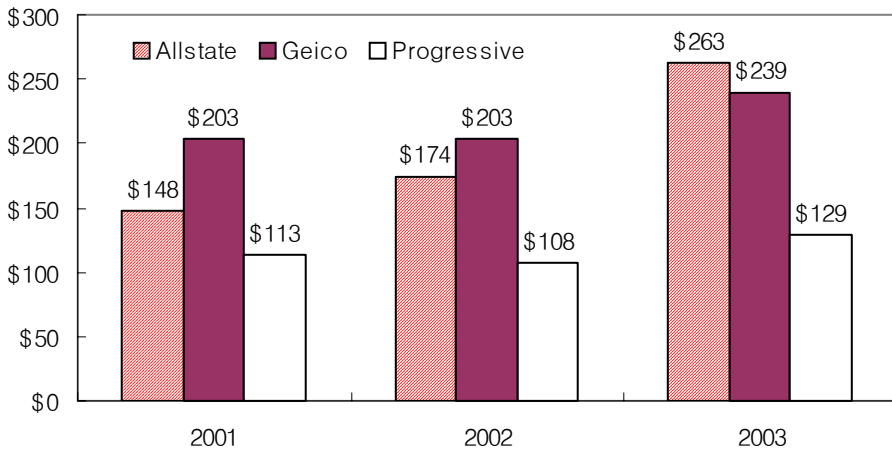
는 Geico, Progressive, AIG이다. 2005년 기준으로 직판 자동차보험을 판매하는 Progressive, Geico 및 AIG의 자동차보험 시장점유율은 14.7% 수준을 보이고 있다. 이들 직판보험회사들의 시장 성장률은 전체 자동차보험 시장 성장률의 2배 이상의 높은 수준을 시현하였다.

미국 자동차보험 시장에서 직판보험회사가 약진한 것은 지난 수십 년 동안 광범위하게 이루어진 다음과 같은 시장변화에 기인한다.

첫째, 대규모 광고비를 투입하여 브랜드 이미지를 구축하고, 이를 통해 소비자가 직판보험회사의 콜센터나 웹사이트에 접근하도록 유도하였다. 과거에는 위험도가 높은 집단이 보험에 가입하는 역선택(adverse selection) 문제 때문에 대규모 메일을 발송하지 못하였으나, 시장세분화와 가격결정을 정교하게 할 수 있는 모델이 개발됨에 따라 대규모 메일 발송 등 직접판매가 가능해졌다.

<그림 III-3 > Allstate 및 직판사의 광고비

단위 : million dollars



자료 : AM BEST and Inductis analysis

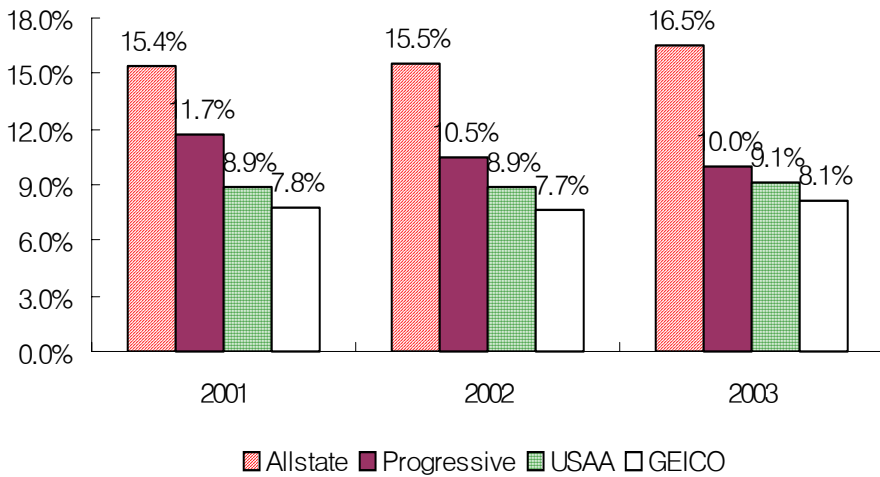
둘째, 이익이 되는 소비자 계층을 분석하고, 적합한 가격을 산정할 수 있는 정교한 효율산출 및 언더라이팅 모델¹⁶⁾이 등장하였다.

셋째, 직접접촉 방법에 대한 소비자들의 거부감 약화되었으며, 직판 회사들이 소비자들의 라이프스타일 변화를 감지하기 위하여 대규모 자료를 분석하는 등위 활동에 성공적이었기 때문이다.

넷째, 직판 보험회사들은 소비자들의 라이프스타일 변화를 분석하기 위하여 자료집적 시스템 및 복잡한 가격산출 모델 구축에 대규모 투자하였고, 직판 보험회사들의 소비자에 대한 인지도 및 유지율이 기존 Captive agency 회사보다 높아졌다.

이러한 직판시장의 특징으로 향후 미국 자동차보험 시장에서 직판보험회사가 지속적으로 성장하고, 대리점에 의한 판매는 줄어들 것으로 예상된다.

<그림 III-4> 인지도 향상에 투입된 비용 비율(보험료 대비 비용)



자료 : AM BEST an Inductis analysis

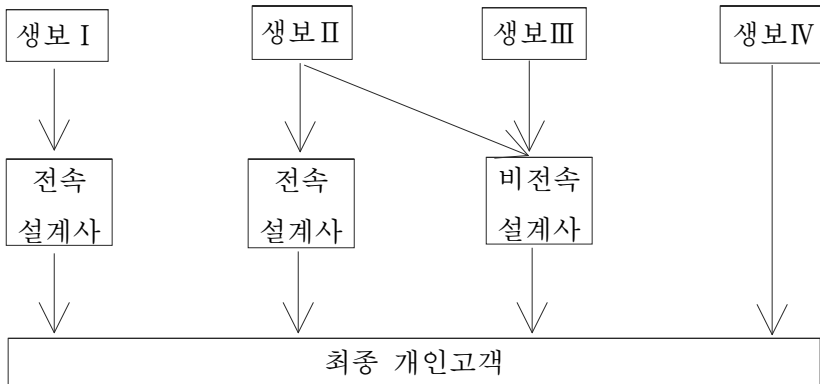
다. 겸업화 채널특성 및 시사점

16) 예를 들면, 80년대 Affinity Group model에 의해 대규모 자료집적의 단초가 되었으며, 90년대 Broad Market Segmentation Model로 시장세분화를 통해 대규모 메일 발송(Targeting mailling)이 가능해 졌고, 최근 Progressive 사의 모델은 높은 위험집단에 적합한 담보와 가격을 결정하는 정교한 요율산출 모델을 사용하는데 성공적이었다.

첫째, 은행과 보험이 자회사를 통하여 상대 권역의 업무를 겸업하지만, 회사 본체 내에서 여러 금융업무를 겸업을 하지 않는 방향으로 미국의 겸업화가 진행되고 있다. 1999년에 제정된 GLB법이 지주회사 방식으로 타금융회사를 소유할 수 있도록 허용하는 것을 내용으로 하고 있어, 미국의 겸업화는 지주회사 방식을 근간으로 진행되고 있다.

둘째, 미국 생명보험회 및 손해보험회사는 기존 전속채널에 대한 단일 채널전략에서 전속채널과 비전속채널을 모두 활용하는 다채널전략을 사용하고 있다. 즉, <그림 III-5>는 미국에서 생명보험 채널구조 변화를 보여준다. 생명보험시장에서 전통적으로 전속채널(전속대리점)을 주력으로 하는 “생보 I”의 판매형태가 주축을 이루었으나, 점진적으로 전속과 비전속(금융기관 포함)이 양립하는 “생보 II”로 전환되었다. 최근 들어서는 비전속을 주력으로 하는 “생보 III”의 형태도 연금보험을 중심으로 증가되고 있으며, 전속채널을 통하지 않고 보험회사가 직접 고객에게 상품을 판매하는 “생보 IV”의 형태도 나타나고 있다.

<그림 III-5> 미국 생명보험-개인연금 판매 경로



생명보험시장 및 손해보험 시장은 기존의 단일채널 또는 독과점채널에서 다채널, 복합채널로 전환하는 과정에 있으며, 보험산업 전체적으로 전속채널과 독립채널간의 견제와 균형을 통해 채널의 효율화를 이루어가고 있다.

셋째, 생명보험시장에서 방카슈랑스 및 직접판매방식의 영향이 증가하고 있다. 미국 은행들이 유니버설 상품을 중심으로 한 생명보험상품을 적극적으로 판매하고 있다. 은행들은 판매확대를 위하여 은행직원을 이용한 단순 창구판매뿐 만아니라, 다이렉트 메일 등 직접판매, 대리점 채널 등 전통채널을 모두 활용하는 다채널 전략을 수행하고 있다. 또한 직접판매방식에 대한 보험소비자의 인식변화, 소비자에게 효과적으로 접근할 수 있는 유효한 수단(즉, 통신수단)의 발달 등의 영향으로 보험시장서 직접판매방식의 영향이 증가하고 있다.

넷째, 손해보험시장에서 전통채널과 직판채널의 영향이 상품별로 다르다. 즉 기업성 물건은 기존 전통채널인 중개사나 전속채널에 의존하여 판매되며, 개인물건은 직판채널에 의존하여 판매되는 경향이 있다.

다섯째, 검업화가 진행되면서, 다양하고 복잡한 소비자의 수요에 부응할 수 있는 새로운 채널들이 등장하고 있다. 증권중개사에 의한 판매방식, 판매전문가 등과 같은 새로운 판매채널이 지속적으로 등장하고 있다. 최근에는 미국 생명보험회사의 약 50%가 중개사채널을 이용하고 있으며, 대형사일수록 독립채널의 활용 비율이 높은 것으로 나타나고 있다.

<표 III-18> 회사별 독립채널 활용현황

보험회사	전속채널	중개사	독립대리점	직판	주식중개사	순위
MetLife	○	○	○		○	1
Prudential	○	○				2
ING		○	○			4
AEGON	○	○	○	○	○	5
AIG	○	○	○		○	6
Hard Ford		○			○	7
John Hancock	○	○		○	○	15

자료 : Best's Review 2005.9

LIMRA, *Individual Life Insurance Sales*, 2005

2. 영국의 보험 판매채널 분석

가. 생명(연금)보험의 판매채널

영국에서 생명-연금보험상품(이하 생명보험)을 판매할 때 사용하는 판매채널은 IFA, 전속대리점(Single-tied Agent), 다자제휴대리점(독립대리점, Multi-tied Agent), 방카슈랑스, 직접판매(Direct Marketing) 등이 있다. 영국 판매채널의 유형 및 정의는 <표 III-19>와 같다.

<표 III-19> 영국 생명보험 판매채널 유형 및 정의

유형	설명
IFA (Independent Financial Adviser)	“독립금융자문가”로서 전체 금융시장 상품을 찾아다니며 해당 고객에게 최상의 상품을 제공하는 것을 주 업무로 하는 금융중개업자(financial intermediaries)
방카슈랑스 (Bancassurance)	은행 구내(지점) 혹은 밖에서 보험사무실(대리점) 또는 은행의 직원에 의해 보험종목을 판매하는 것
전속대리점 (Tied Agent/ direct sales force)	고용관계이건 자영업자(예를 들면 financial consultant)이건 하나의 보험회사에 속하여 보험을 판매하는 모든 판매원
직접판매 (Direct Marketing)	공급자(보험회사)와 고객 간에 중개자 없이 직접적으로 이루어지는 채널로서 가장 보편적인 방법은 메일발송, 인터넷, 전화 등을 이용하는 것
다자간(독립) 대리점 (Multi-tied Agent)	양극화의 폐지(depolarization, 2005)에 따라 ABI의 보고 구조에 신설된 채널로 여러 회사의 상품을 판매하는 대리점

자료 : www.abi.or.uk

1990년대 이전에는 영국에서도 다른 나라와 마찬가지로 생명보험회사의 영업직원이 보험상품의 주요 판매채널이었으나 양극화 규정이 등장하고 컴플라이언스 리스크가 강화되면서 IFA가 주요 판매채널로 부각되었다. IFA는 투자업무¹⁷⁾와 관련하여 고객에게 최선의 금융상품

관리 미 자문을 수행하는 독립적인 금융중개사를 말하며, 보험분야의 제한적인 개념이 아닌 금융업 전체에 해당하는 포괄적인 개념이다¹⁸⁾. 현재 영국에서 활동하는 대부분의 생명보험회사는 IFA를 주력 판매채널로 활용하고 있으며, 그 역할이 점점 강화되고 있다.

영국 생명보험 판매채널 중 방카슈랑스 채널이 향후 생명보험 시장에서 약진할 것이라는 주장이 있었으나, IFA가 여전히 주도적인 역할을 하고 있다.

생명보험 채널별 시장점유율은 IFA가 2000년 59%에서 2004년 67.6%로 상승하였으나, 보험회사에 소속된 직접 판매원은 2000년 21.5%에서 2004년에 8.0%로 현저히 줄어들었다. 전속대리점(tied agent)의 시장점유율도 2000년에 그다지 높지 않은 4.6%에서 2004년 3.5%로 감소하였다. 전속채널의 시장점유율이 줄어든 이유는 다자간 채널(Multi-tied Agent)이 등장하였기 때문이다.

대부분의 유럽에 영향을 미치고 있는 회사 전속판매원의 쇠퇴 경향은 다음의 요인에 기인한다. 첫째, 일반적으로 여러 산업들은 전문적 자격(능력)에 중점을 두기보다는 광범위한 범위의 업무를 수행하는 많은 종업원을 소유하고 있는 것에 대해 효율성이 낮을 것으로 인식한다. 둘째, 수년에 걸친 역금융시장(adverse financial market)과 까다로운 거래 조건들은 전속판매원들에게 보다 많은 비용을 유발하도록 한다. 셋째, 보다 엄격한 규제의 출현은 전속판매원에게 더욱 많은 비용이 소요되게 하고, 어려운 기능을 관리하도록 한다. 넷째, 일부 국가에서 방카슈랑스 채널이 생명보험의 판매를 주도하고 있어 상당부분 전속 판매조직을 대체하고 있다.

17) 투자관련 금융상품은 주식, 채권, 무담보사채, 국공채, 장기생명보험, 옵션, 선물 등

18) IFA는 중개사외에도 대리점으로 활동할 수 있어 특정한 조직형태로 볼 수 없지만 중개사와 유사하다.

<표 III-20> 영국의 생명-연금보험 채널별 구성비

	2000	2001	2002	2003	2004
IFA	59.0%	64.2%	63.3%	64.2%	67.6%
직접판매원	21.5%	13.0%	11.4%	9.7%	8.0%
방카슈랑스	10.0%	12.1%	13.4%	12.8%	13.9%
전속대리점	4.6%	4.8%	4.5%	4.3%	3.5%
직 판	3.3%	3.5%	4.0%	5.3%	2.8%
기 타	1.8%	2.3%	3.3%	3.8%	4.2%
계	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

자료 : Datamonitor, ABI

연금을 제외한 생명보험상품에서 주요 판매채널의 시장점유율은 IFA가 63%로 가장 높고, 다음으로 전속대리점 및 영업직원이 28%, 기타 9%의 순이다.

<표 III-21> 영국 생명보험(연금제외) 채널별 점유율 추이

(단위 : %)

	2000	2001	2002	2003	2004
IFA	57	62	62	62	63
전속대리점/영업직원(은행포함)	38	29	28	28	28
기타(직판채널 포함)	6	9	10	10	9
계	100	100	100	100	100

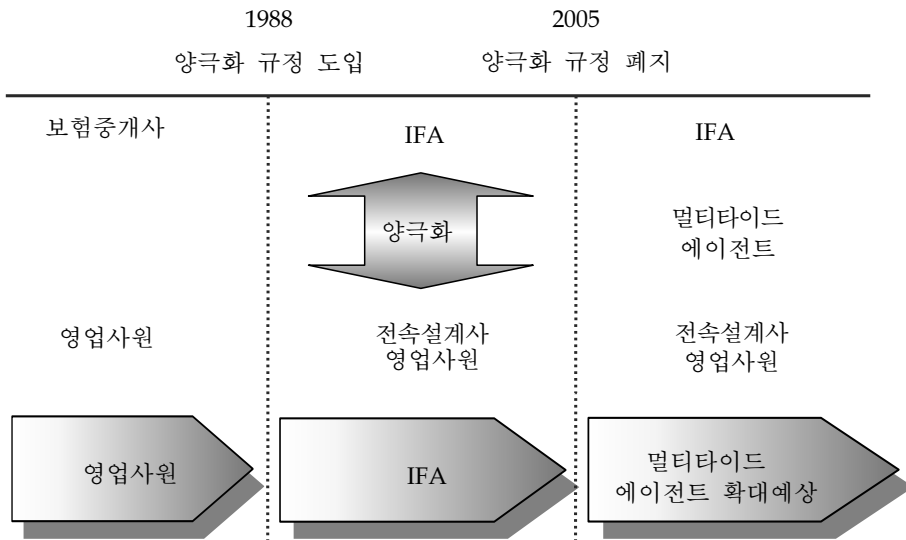
자료 : 영국보험협회(ABI) 웹사이트

향후 영국 생명보험시장(연금제외)에서 IFA가 여전히 중요한 채널로 자리 메김 될 것이 분명해 보이지만 양극화률의 폐지에 따라 다자간 제휴채널(Multi-tied Agent)도 두 번째로 중요한 채널로 등장할 것으로 전망된다. 즉, 전속채널과 IFA의 양극화 상태에서 그 중간에 해당하는 자자제휴 대리점(Multi-tied Agent) 형식이 가능해졌다. 이와 더불어

방카슈랑스 채널의 시장점유율도 20% 이상이 될 것으로 예상된다.

영국의 연금보험시장에서는 IFA의 시장점유율이 현재보다 소폭 줄어들 것으로 예상되지만, 여전히 60% 이상을 유지하여 계속 주도적 채널이 될 것이다. 또한 연금보험 시장에서도 다자간 제휴채널(Multi-tied Agent)이 IFA 채널을 일정 부분 보완해주는 채널로 성장할 것으로 예상된다. 반면 방카슈랑스는 생명보험시장에서와 달리 비교적 시장점유율이 낮을 것으로 예상된다.

<그림 III-6> 영국의 양극화규정 도입 전후 판매채널의 변천



자료 : 노무라연구소, 「영국의 금융상품 판매채널에서 보는 다이내믹즘」, 2005.

나. 손해보험의 판매채널

1) 판매채널의 종류

영국의 손해보험(general insurance)시장은 중개사(Broker)가 주도하는 대표적인 시장이다. 손해보험 판매채널은 생명보험과 달리 중개사

(Broker), 직판채널(Direct), 회사대리점(Company Staff) 및 기타 대리점 (other Company Agents), 제휴판매(Utilities/retailers/affinity group), 은행/주택금융조합(Banks/building Societies) 등으로 분류된다.

ABI가 분류하고 정의한 손해보험 판매채널은 <표Ⅲ- 22>와 같다.

<표 Ⅲ-22> 영국 손해보험 판매채널 유형 및 정의

유형	설명	
중개사(Brokers)	손해보험을 판매하는 독립 중개업자의 총칭 (independent intermediaries)	
중개사	연방중개사 (National brokers)	전국에 걸쳐 활동하는 중개업자로서 통상 이들은 기업체를 고객으로 갖고 있으며 시장에서 분야별로 특화된 부문을 가지고 활동함
	기타 중개사(other intermediaries & brokers)	특정한 보험종목에 대해 7개 혹은 그 이상의 보험 회사의 상품을 판매하는 중개업자
	체인 및 TM중개사 (Chain brokers and telebrokers)	10개 이상의 사무실 체인을 갖고 있고/있거나 주로 고객과의 접촉의 수단으로 전화를 이용하는 중개사
직판채널 (Direct)	중개업자의 개입 없이 보험을 직접 판매하는 채널로서 신문광고, 전화판매(TM) 및 지점(branch offices)을 통한 사업을 포함	
기타 회사대리점 (other company agents)	회사 직원(대리점)이 아닌 회사의 대리점으로서 한 회사 또는 6개 회사까지의 상품을 판매하는 대리점	
소매업체/제휴판매 (Utilities/retailers/affinity group)	자신들의 주된 상품 또는 서비스 외에 자기의 고객들에게 보험을 부수적으로 판매하며, 이들이 판매하는 보험은 기존 보험회사에 의해 인수됨	
회사직원(Company Staff)	회사의 대리점으로 활동하는 보험회사의 모든 직원	
은행/주택조합 (Banks/building Societies)	은행 또는 건설조합이 영업장 창구 등을 통해 보험 상품을 판매하며, 기존 회사에 의해 혹은 그들 자체적으로 보험을 인수함	

자료 : 영국보험협회(ABI) 웹사이트

영국의 전체 손해보험 시장에서 보험종류별 시장점유율은 자동차보험과 재물보험이 각각 30%이며, 배상책임보험, 상해건강보험, 금전손실보험이 13~15%이다(<표 III-23> 참조).

<표 III-23> 영국 손해보험 보험료 현황 : 전체

(단위 : m £)

	2001	2002	2003	2004	2005	CAGR
자동차	12,331	12,644	13,302	13,006	12,814	1.0%
재물(Property)	9,157	10,480	12,132	12,452	12,359	7.8%
배상책임(General Liab.)	3,555	4,837	6,050	6,056	6,222	15.0%
상해건강(A&H)	5,071	5,369	5,576	5,745	5,688	2.9%
금전손실(Pecuniary loss)	4,008	4,324	5,066	4,760	5,539	8.4%
손해보험 합계	34,122	37,654	42,125	42,019	42,621	5.7%

자료 : 영국보험협회(ABI) 웹사이트

전체 손해보험시장의 주요 판매채널별 시장점유율은 중개사가 55%로 가장 높고, 다음으로 직판채널이 22%, 대형마트 등과의 제휴판매가 8%, 은행 및 주택금융조합 채널 7%, 대리점 6%의 순이다(<표III-24> 참조).

<표 III-24> 영국 손해보험 채널별 구성비 추이 : 전체

(단위 : %)

	2000	2001	2002	2003	2004
중개사	63	57	57	55	55
직판채널	17	21	20	21	22
대리점	11	10	8	7	6
은행 및 주택금융조합	7	7	8	8	7
소매업자와의 제휴	2	3	7	7	8
기타	1	2	1	1	2
합계	100	100	100	100	100

자료 : 영국보험협회(ABI) 웹사이트

2) 채널-상품 분석

손해보험의 기업성보험에서 보험종목별 시장점유율은 배상책임보험과 해상항공보험이 각각 35% 이상의 높은 비중을 차지하고 있으며, 그 다음으로 자동차보험이 20%, 단체상해보험이 12%이다(<표Ⅲ- 25> 참조).

손해보험 기업성물건에서는 독립중개사가 보험판매를 주도하고 있으나, 최근에 다른 채널도 성장할 가능성을 보이고 있다. 기업성 물건시장에서 중개사 채널이외에 직판채널 및 대리점이 비교적 널리 활용되고 있으나, 은행채널은 거의 이용되지 않고 있다. 기업성 보험시장에서 직판 보험회사들의 현 시장점유율이 낮지만, 직판 보험회사의 경영진들은 저렴한 보험료를 설정할 수 있는 소규모 사업장을 대상으로 한 시장이 향후에 성장할 것으로 예상하고, 이 시장에서 직판보험회사들이 약진할 것으로 기대하고 있다.¹⁹⁾ 은행과 건설조합은 기업성보험시장에서 소규모 사업자이지만, 일부 은행들은 기업성보험 사업을 재구축하려 하고 있다. 소매업자나 제휴단체 등은 기업성보험 시장에서 성장할 잠재력이 있지만, 보험판매가 부수업무이므로 보험상품에 대하여 다른 채널과 같이 전문적으로 자문할 여력이 떨어져 경쟁력에 한계가 있다.

<표 Ⅲ-25> 영국 손해보험 보험료 현황 : 기업성보험

(단위 : m £)

	2,001	2,002	2,003	2,004	2,005	CAGR
기업성자동차	3,146	3,320	3,576	3,485	3,403	2.0%
기업성재물	3,508	4,369	5,429	5,582	5,161	10.1%
기업성배상책임	3,555	4,837	6,050	6,056	6,222	15.0%
단체상해건강	1,683	1,735	1,809	1,897	2,079	5.4%
금전손실	na	na	na	na	939	na
해상·항공·운송	4,379	5,560	6,612	4,639	6,069	8.5%
기업손보 합계*	11,892	14,261	16,864	17,020	16,865	9.1%

주 : *합계는 금전손실, 해상·항공·운송보험 실적 제외한 것임

자료 : 영국보험협회(ABI)

19) Datamonitor, UK Commercial Insurance Distribution 2006, 2007, p.35.

<표 III-26> 영국 손해보험 채널별 구성비 추이 : 기업성보험

(단위 : %)

	2001	2002	2003	2004	2005
독립중개업자(중개사)	80	85	84	84	82
National Brokers	-	52	54	54	50
Other Intermed. & brokers	-	29	24	25	28
Chain brokers and telebrokers	-	3	5	5	5
직판채널	12	7	7	7	8
회사대리점(직원)	1	1	1	1	1
타 회사대리점	5	5	5	4	3
소매, 제휴그룹	1	1	2	2	3
은행, 건설조합	0	0	0	1	1
기타	1	1	1	1	1
기업성손해보험 전체	100	100	100	100	100

자료 : 영국보험협회(ABI)

개인손해보험에서 보험종목별 시장점유율은 자동차보험이 46%로 가장 높고, 그 다음으로 가계성재물보험이 36%, 금전손실보험이 22%, 개인상해건강이 18%이다(<표 III-27> 참조).

<표 III-27> 영국의 손해보험 보험료 현황 : 개인(가계성)보험

(단위 : m £)

	2,001	2,002	2,003	2,004	2,005	CAGR
개인자동차	9,185	9,324	9,727	9,521	9,411	0.6%
가계성재물	5,649	6,111	6,703	6,870	7,197	6.2%
개인상해건강	2,810	3,003	3,090	3,211	3,608	6.5%
금전손실	na	na	na	na	4,600	na
개인손보 합계*	17,644	18,438	19,520	19,602	20,217	3.5%

주 : 금전손실보험 제외 실적임

자료 : 영국보험협회(ABI)

보험종목별 채널별 시장점유율을 보면, 개인보험에서 가장 시장점유

율이 높은 자동차보험에서 직판채널이 44%로 가장 높고, 그 다음으로 중개사가 37%, 제휴채널이 12%이다. 화재보험은 중개사가 34%, 직판이 29%로 주도적인 채널이며, 그 다음으로 은행 17%, 제휴채널 13%이다. 자동차보험에서는 직판 및 소매업자와 제휴채널이 성장하고 있으나, 중개사 채널은 쇠퇴하고 있다. 화재보험에서는 여전히 중개사가 제1위의 주도 채널이나, 자동차보험처럼 직판 및 제휴판매 채널이 최근에 두드러지게 성장하고 있다.

<표 III-28> 영국 손해보험 채널별 구성비 추이 : 개인자동차

(단위 : %)

	2000	2001	2002	2003	2004
중개사	58	50	42	41	37
직판채널	29	33	39	40	44
대리점	10	10	8	7	8
은행 및 주택금융조합	0	0	1	1	1
소매업자와의 제휴	2	6	9	11	12
기타	0	0	0	0	0
합계	100	100	100	100	100

자료 : 영국보험협회(ABI)

<표 III-29> 영국 손해보험 채널별 구성비 추이 : 개인화재

(단위 : %)

	2000	2001	2002	2003	2004
중개사	45	37	32	32	34
직판채널	18	22	22	26	29
대리점	21	19	11	6	7
은행 및 주택금융조합	15	19	24	24	17
소매업자와의 제휴	2	3	10	12	13
기타	0	1	0	0	0
합계	100	100	100	100	100

자료 : 영국보험협회(ABI)

다. 채널 특징 및 시사점

1) 보험 판매채널 확보 방법의 다양성

영국 생명보험 산업에서 채널을 확보하는 방법은 크게 4가지이다.²⁰⁾

첫째, 대형 유통업자(예를 들면 은행, 주택금융 또는 부동산 대리점)와 전속대리점 관계를 맺는 것이다. 이 방법에서는 생명보험회사가 거래 또는 제휴관계에서 약한 파트너가 되고 유통업자가 그 관계를 주도하는 것이 일반적이다.

둘째, 소규모 독립 중개업자와 전속대리점 관계를 맺는 것이다. 이 방법을 사용한 보험회사들이 좋은 경영성과를 내지 못한 것으로 나타났다. 즉 보험회사들은 대규모 손실을 입었으며, 상당한 컴플라이언스 문제가 발생했다. 이 방법이 좋은 성과를 내지 못한 이유는 보험회사들이 전속대리점을 확보하기 위해 대출과 고수수료율과 같은 과도한 유인책을 제공했기 때문이다.

셋째, 독립중개사를 활용하는 방법이다. 현재 독립중개사 부분이 위축되는 추세이지만, 여전히 전체 신규 계약에서 독립중개사의 시장점유율이 가장 높다. 본래 독립중개사는 항상 경쟁 속에서 발전하였지만, 최근에는 FSA가 요구하는 최적 자문서비스(best advice, appropriate advice) 및 적합성원칙(suitability rule)로 독립중개사가 더 차별적으로 발전할 수 있는 계기가 되었다.

넷째, 직접 판매원(direct salesforces)을 활용하는 것이다. 이 방법에서는 회사가 판매원을 통제한다. 직접 판매원을 활용하는 방법이 일부에서 다소 성공한 것으로 추정된다.

2) IFA 등 중개사채널의 발달

유럽은 국가별로 채널전략에 차이가 있다. 생명보험의 경우, 독일은 전

20) A.K. Gupta, B. and G. Westal(1992)

속대리점(설계사)조직이, 프랑스, 스페인, 이탈리아는 방카슈랑스가 중심 채널 역할을 하고 있다. 반면에 영국은 독립금융자문가(Independent Financial Adviser : 이하 IFA) 등 중개사 채널이 주력 판매채널이다.

영국 생명보험시장에서 채널 영향력은 중개사채널(intermediaries)이 비중개사채널(non-intermediaries)보다 압도적으로 높다. 2005년 신계약 기준으로 중개사 채널의 상품별 시장점유율은 생명-연금상품이 84%, 투자상품이 50%, 보장성보험이 34%, 기타 상품이 93%이다. 이처럼 중개사 특히, IFA가 영국 보험시장에서 지배적인 판매채널이 된 것은 영국이 다른 유럽 국가들과 달리 광범위하게 IFA의 개념을 수용하였기 때문이다.

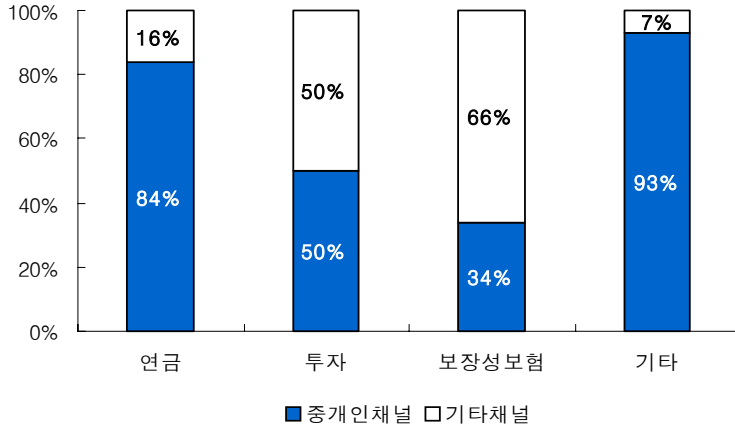
영국의 중개사에서 IFA가 차지하는 비중은 매출액에서 75%이며, 고용에서 65%이다. 2005년 말 현재 자문회사(adviser firm)는 16,000개 이상이며, 128,000명 이상의 직원을 고용하고 있고, 직원 중 56,000명은 등록된 자문가(registered adviser)이다. 중개회사의 약 70%는 1~2명의 자문가를 고용하고 있는 영세한 사업자이다. 2005년 중개사 부분은 총 매출이 65억 파운드이며 이중 수수료가 94%이다. 그리고 총 매출의 약 70%를 생보 상품 판매에서 얻었다. 중개부문에서 발생한 총 영업이익은 매출액 중 13% 수준이지만 이익률은 다양하다. 중개회사들 중 25%는 영업이익이 8% 또는 그 이하이다.

영국 성인 인구 중 약 45%는 금융자문가를 한번 이상 이용한 적이 있으며 이중 16%는 주기적으로 이용하고 있다. 자문에 대해 수수료로 한 시간당 100~150파운드 또는 평균 월급여의 6~10%를 지급한다.²¹⁾

2005년 말 기준으로 영국에는 5천여 개의 독립적인 금융자문가들이 활동하면서 다양한 금융서비스를 제공하고 있다. 이런 금융자문가들은 전체 생명보험상품의 65%, 투자형상품의 75% 이상을 판매한다.

21) ABI, "Understanding Intermediaries : Analysis based on a survey of intermediaries", 2007.6.

<그림 III-7> 생명-연금상품별 중개사 채널 점유비중(2005)



주 : 신계약 기준
 자료 : ABI statistics

IFA는 투자와 관련하여 고객에게 최선의 자문과 최적의 금융상품 관리 서비스를 하는 금융중개사를 말한다. 즉 IFA는 보험 분야로 한정된 서비스만을 제공하지 않고, 금융업 전체를 포괄한 서비스를 제공한다. 투자와 관련된 금융상품은 회사의 주식 및 채권, 무담보 사채, 정부 및 기타 공공 단체 채권, 공모형 투자상품, 장기성 생명보험, 옵션상품, 선물 등이 있다. IFA는 중개사 외에도 대리점으로도 활동할 수 있다. IFA의 대리점 활동을 특정한 조직형태로 분류할 수 없으나, 기능면에서 중개사와 유사하다. IFA는 고객의 입장에서 활동해야 하며, 고객과의 분쟁이 발생할 때 상품공급자에게 문제가 없다면 스스로 분쟁을 해결하여야 한다. 즉 고객에게 부적절한 상품을 판매하여 판매채널과 고객 사이에 분쟁이 발생하였다고 가정하면, 전속채널은 고객에 대한 배상책임이 보험회사에게 있으나, IFA는 IFA 자신에게 배상책임이 있다. IFA는 일반적으로 교육수준이 높고, 소속기업이나 단체 등에서 지속적으로 교육을 받고 있다.

IFA이 판매한 상품별 비중을 보면, 생명보험과 연금판매가 각각 43%, 57%로 연금이 다소 높다. IFA가 판매한 보험상품을 보험료 납입

방식별로 보면, IFA는 생명보험상품 중에서는 일시납(74%), 연금 중에서는 정기납(65%)으로 많이 판매하였다.

<표 III-30> IFA채널에 의한 구성비

(단위 :%)

		2000	2001	2002	2003	2004
생명보험		56.3	44.3	42.6	40.3	43.1
연금		43.7	55.7	57.4	59.7	56.9
생보	일시납	78.3	77.2	74.2	65.5	74.4
	정기납	21.7	22.8	25.8	34.5	25.6
연금	일시납	33.7	27.3	33.4	34.7	34.9
	정기납	66.3	72.7	66.6	65.3	65.1

주 : 보험료 납입별 실적은 신계약 기준임(이하 같음)
자료 : Datamonitor, ABI

영국의 소비자들은 보험상품을 구입하려고 할 때 다른 EU국가의 소비자들보다 전문가에게 “자문”서비스를 받은 경향이 더 높다. 이런 관습 때문에 소비자들은 금융상품을 구매할 때 IFA를 더 선호하고, 방카슈랑스 등 비전문가 채널을 덜 선호한다. 이러한 소비자들의 성향이 방카슈랑스 채널이 다른 유럽 국가에서 보다 더디게 성장한 요인이다.

3) 방카슈랑스의 점진적 성장

영국에서는 1969년대 후반부터 은행 및 주택금융조합이 생명보험을 중심으로 보험판매를 시작하였지만, 은행 및 주택금융조합이 보험상품을 적극적으로 판매하기 시작한 것은 기존 업무로 수익을 얻기 어려워졌기 때문이다. 1980년대까지 은행이 송금 및 대부를 주로 하였다. 그러나 이자부 당좌예금 구좌제도가 도입되면서 은행은 기존 업무로 수익을 내기가 어려워졌다. 한편 주택대출 분야에서는 1990년대 초기에 주택시장이 침체되자 주택대출업자 사이에 경쟁이 격화되었다. 이에 따라 주택대출을 주요업무로 하고 있던 주택금융조합은 수익이 악화되었다.

이와 같은 상황에서 은행과 주택금융조합은 새로운 수익원을 보험을 비롯한 기타 금융서비스 분야에서 찾았다, 은행 및 주택금융조합의 보험시장 점유율은 2004년에 손해보험은 7% 생명보험/연금은 15% 수준이다.

방카슈랑스로 판매된 실적에서 상품별 구성비를 보면, 연금보다는 생명보험 상품이 차지하는 비율이 높았다. 즉, 2004년 기준으로 생명보험 상품이 약 85%이고, 연금상품은 15%이다. 또한 방카슈랑스로 판매한 실적으로 상품별 납입방법에 따른 구성비를 보면, IFA처럼 생명보험 상품은 일시납 비중이 70% 수준이며 연금은 정기납 비중이 약80%이다.

<표 III-31> 방카슈랑스 채널의 상품별 구성비

		2000	2001	2002	2003	2004
생명보험		79.6	74.1	77.0	78.4	84.9
연금		20.4	25.9	23.0	21.6	15.1
계		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
생보	일시납	63.8	69.8	71.7	63.0	70.9
	정기납	36.2	30.2	28.3	37.0	29.1
연금	일시납	20.0	7.7	23.9	23.0	22.5
	정기납	80.0	92.3	76.1	77.0	77.5

자료 : Datamonitor, ABI

방카슈랑스 채널로 가장 많이 팔린 생명보험을 세부 상품별로 나누어 구성비를 보면, 저축성 생명보험이 62%로 가장 높고 그 다음으로 Unit Trust가 37%이며, 보장성 생명보험은 1.1%에 불과하다.

<표 III-32> 방카슈랑스 채널에 의한 상품별 구성비

	구성비(%)		보험료 (£ m Non_APE)	
	2003	2004	2003	2004
저축성 생보	41.8	61.8	3,748	5,131
보장성 생보	1.2	1.1	104	91
Unit trust, OEICs and PEPs	57.0	37.1	5,105	3,080
합계	100.0	100.0	8,957	8,302

자료 : Datamonitor, ABI

영국에서는 2005년 1월 양극화 규정이 폐지되었다. 이에 따라 독립 대리점처럼 은행도 여러 보험회사 상품을 판매할 수 있게 되었다. 따라서 향후에는 저축성 및 투자형 생명보험을 중심으로 방카슈랑스 판매가 점진적으로 늘어날 것으로 예상된다.

4) 손해보험 개인보험시장에서의 직판/제휴채널 급성장

영국 손해보험 개인보험시장에서 기존 주도 채널이었던 중개사와 대리점이 점점 퇴조하고 있다. 이는 저렴한 보험료를 무기로 등장한 직접 판매 채널과 같은 새로운 판매채널이 등장하였기 때문이다. 최근 전화, 인터넷을 이용하는 전문 직판회사인 Direct Line, Norwich Union Direct 및 Churchill 등 직판 상위 3개사가 시장점유율을 지속적으로 높이고 있다.

2002년까지 화재보험에서 은행 및 주택금융조합은 중개사 채널 다음으로 두 번째로 영향력이 있는 채널이었지만, 이후 직판채널에 밀려 시장점유율이 줄어들고 있다.

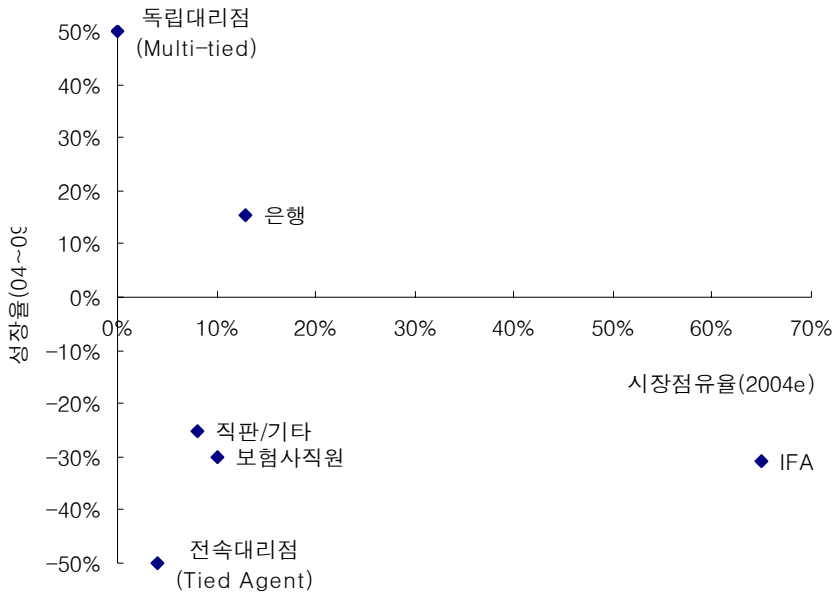
소매업자(유통업자)와 제휴 판매(partnership) 방식은 Tesco 등 유통업자와 보험회사가 제휴를 맺는 판매방식이다. 이 분야는 최근에 개인보험 분야에서 판매가 늘어나고 있다. 제휴의 방법에는 3가지가 있는데 단일 보험회사의 보험상품을 판매하는 경우, 보험종목마다 복수의 보험회사 보험상품을 판매하는 경우, 보험회사와 합병하여 설립된 보험자회사의 보험상품을 판매하는 경우(판매자회사)이다. 제휴판매의 시장점유율이 2000년 개인보험시장에서 2%대에서 2004년에 12~13%로 급성장하였다. 이처럼 제휴판매가 최근 들어 성장하는 추세에 있는 이유는 방문하는 장소에서 쉽게 보험을 구입할 수 있는 구입 편리성과 다양한 소비자의 니즈를 충족시킬 수 있는 상품이 개발되었기 때문이다.

5) 제도변화에 따른 독립채널의 확대 가능성

영국 생명보험 시장에서 채널의 상대적 위치를 알아보기 위하여 시

장점유율(2004년 기준)과 성장률(2004~2009)로 작성한 포지셔닝 맵을 보면, 2005년부터 등장한 독립대리점(Multi-tied agent)의 성장률이 매우 높고, 은행의 성장률도 비교적 높은 것으로 나타났다. 반면 주도 채널인 IFA는 성장률은 낮지만 시장점유율이 절대적으로 높아 여전히 주도 채널로서의 위치를 유지하고 있다. 그 밖의 기타 채널(직판, 보험사 직원)은 다소 성장이 저조한 것으로 나타났다. 특히 전속대리점(Single-tied agent)은 탈양극화(depolarisation)라는 제도변화로 성장률이 급격히 낮아지고 시장점유율도 낮아진 것으로 나타났다. 전속대리점의 시장쇠퇴는 계속될 것으로 예상된다.

<그림 III-8> 영국의 생명보험 채널별 MS 및 성장률 맵



3. 유럽(독일, 프랑스)의 보험 판매채널 분석

가. 독일

독일 보험시장은 보험료 규모에서 세계5위, EU국가 중에서 영국, 프랑스에 이어 세 번째로 큰 시장이다. 그 가운데서 손해보험은 미국에 이어 세계에서 두 번째이고 EU지역에서는 최대 규모이다.²²⁾ EU손해보험 제3지침(자유화) 이후 전체 보험시장은 성장하는 추세에 있으며, 특히 생명보험 시장의 성장세가 빠르다.

<표 III-33> 독일 보험시장 보험료 및 구성비 추이

(단위 : EURm, %)

		1980	1990	2000	2003	2004	2005
보 험 료		35,990	69,822	131,820	148,030	152,370	157,850
구 성 비	생명	37	39	46	46	46	48
	건강	13	14	16	17	17	17
	손해	49	46	38	37	36	35

자료 : GDV, Statistic Yearbook of Ferman Insurance 2006

독일의 연방 금융감독청이 관할하는 보험회사가 1990년 총 785개에서 2005년 663개로 줄어들었다. 그 이유는 자유화 이후 합병 등으로 시장이 재편되었기 때문이다. 그밖에도 독일에는 주별로 상당수 공영보험회사가 존재하는 특징이 있다. 이들 공영보험회사는 주보험감독청이 관할하며, 대부분 지역밀착형으로 지역주민에게 한정된 서비스를 제공한다.

독일에서는 대리점 채널이 생명보험 및 손해보험 시장의 주력 판매채널이다. 대리점은 크게 전업대리점과 부업대리점으로 구분된다. 전업대

22) Swiss Re, Sigma no 05/2006 참조

리점은 1개 보험회사와 위탁계약을 하는 전속대리점과, 다수의 보험회사와 위탁계약을 체결하는 독립대리점으로 나뉜다. 반면 부업대리점은 대부분 전속대리점이며, 독립대리점인 경우는 거의 없다. 특히 손해보험은 대리점 판매가 전체 판매의 절반을 초과한다. 부업대리점에는 사 용인으로 특정보험회사와 고용계약을 맺은 고용보험대리인이 포함된다.

여러 보험회사의 상품을 독자적으로 판매하는 중개사는 법인 손해보험분야에서 대리점에 이어 두 번째로 시장점유율이 높다. 그러나 기업성 물건분야에서는 영국에서와 달리 중개사가 하는 역할이 적다. 영국에서는 영국에서 중개사가 기업성보험 물건을 담당하고 있지만, 독일에서는 보험회사 스스로 기업성물건을 처리하기 때문이다. GDV에 따르면, 2005년 독일에서 전체대리점수는 약 40만개이며 이중 전업대리점(full-time agent)이 78,000개(이중 전업·전속대리점이 75,000개, 전업·독립대리점이 약 4,000개, 2001년 기준), 부업대리점이 320,000개, 기타 중개사가 7천개 정도로 추산하고 있다.

<표 III-34> 독일 보험회사 및 대리점 숫자

		1990	2000	2003	2004	2005
회사 수 (개)	생명	122	134	119	118	116
	건강	57	56	55	54	53
	손해	346	271	251	242	241
	재보험	31	48	49	48	51
	계	785	706	677	662	663
고용대리인(천명)		233.2	240.2	244.3	240.8	233.3
독립 대리점 (천개)	전업		79	79	80	78
	부업		320	320	320	320
	중개사		8	8	8	7
	계		407	407	408	405

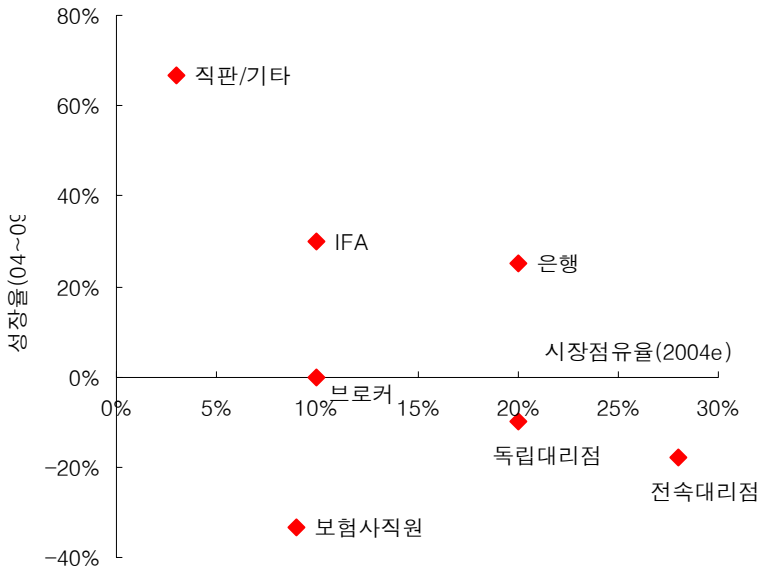
주 : 보험회사 수는 연방금융감독청 관할하에 있는 보험회사 수임
 자료 : GDV, Statistic Yearbook of German Insurance 2006

직접 판매 등의 새로운 판매채널은 활발하지 않은 편이다. 이처럼 독일보험시장에서 직접판매가 발달하지 않은 것은 다음과 같은 이유이다.²³⁾

우선 전통 채널인 전업·전속대리점의 판매력이 강하기 때문이다. 또한 특정단체 구성원을 대상으로 하는 상호보험회사 및 지역에 밀착해서 지역특화서비스를 제공하고 있는 보험회사가 많기 때문이다.

독일 생명보험시장에서 전속 및 독립대리점은 현재는 주력채널이지만 향후에는 성장이 둔화될 것으로 보인다. 직원채널도 성장률이 낮아질 것으로 보인다. 반면 은행 및 IFA, 직판 채널은 비교적 성장률이 높을 것으로 예상된다. 따라서 향후에는 독일의 생명-연금보험시장에서 대리점채널(전속/독립), 은행채널 및 IFA 사이에 치열한 채널경쟁은 일어날 것으로 예상된다.

<그림 III-9> 독일의 생명보험 채널별 MS 및 성장률 맵



23) 손해보험협회, 주요국 은행창구에서의 보험판매 현황, 2003.8, p.180.

독일에서 IFA 채널은 그 규모가 매우 크지만 실질적인 독립적 자문에는 여전히 한계가 있다. 독일은 유럽에서 가장 다양한 재무서비스 채널이 운영되는 나라중의 하나이다. 유럽대륙의 타 국가와는 달리 방카슈랑스가 지배적 채널은 아니다. 독일은 유럽대륙에서 가장 많이 개인금융중개사(Individual Financial Intermediaries) 뿐만 아니라 가장 많은 금융중개회사를 가지고 있다. 많은 경쟁회사들이 독립적인 금융중개사로서 운영되고 있음에도 불구하고 실제로 독립적인 금융자문은 여전히 한계가 있다. 전체적으로 독일 중개시장에서 시장참여자들은 다음과 같다.

<표 III-35> 독일 중개 시장내 시장참여자

시장참여자 유형	활동
보험중개사(Broker)	여러 회사들의 보험상품 판매
전속대리점 (Tied Agents)	상품 공급자와 독점적 계약(전속판매계약)을 맺고 계약한 회사의 상품만을 판매하는 중개사
다자간대리점 (Multi-tie Agents)	이론상으로는 독립적 중개업자들이지만 일정한 다수의 보험사와 거래하는 중개사
독립금융중개사 (Independent financial advisers)	완전한 금융자문을 제공하는 중개업자들로 통상 수수료를 받음

자료 : Datamonitor, *The German Financial Advice Market*, 2007

독일 보험시장은 점점 중개시장이 되어 가고 있다. 연금상품이 복잡해지고 있으므로 IFA에 대한 수요는 증가될 것으로 기대된다. 현재 독일에는 약 500,000개 이상의 IFA가 활동하고 있다. 이들 중 30만 명은 개인중개자(individual intermediaries)이고, 20만 명은 변호사, 세무자문가 등이며, 중개회사(intermediary companies)는 7500개, 기관 판매자는 500개 정도이다.

독일의 금융자문시장은 single-tied advisors가 시장을 지배하고 있는데, 시장점유율은 65%에 이른다. multi-tied advisors는 두 번째로 높은 25% 시장을 차지하고 있다. 독일을 제외한 전 유럽에서 multi-tied가 시장의 50%, single-tied가 시장의 23%를 차지한 것과

비교하면 독일의 금융자문시장은 여타의 유럽과는 다른 양상이다.

<표 III-36> 독일의 중개사(IFA) 시장 현황

	Single-tied	Multi-tied	Brokers	FP
구성비	65%	25%	8%	2%

자료 : Datamonitor, *The German Financial Advice Market*, 2007

2005년 현재 독일 생명보험시장의 채널별 시장점유율을 보면 독립중개사와 전속대리점 그리고 은행이 각각 32.4%, 27.1%, 24.8%를 차지하고 있다.

<표 III-37> 독일의 생명보험 채널 현황(2005)

채널	구성비	채널	구성비
독립중개사	32.4%	Strukturvertriebe	7.0%
전속대리점	27.1%	직관	5.5%
은행	24.8%	기타	3.2%

자료 : Datamonitor, Tower Ferrin

나. 프랑스

프랑스 보험시장은 보험료 규모로 유럽 2위, 세계 4위이다.²⁴⁾ 1980년대 후반까지는 수입보험료 기준으로 손해보험이 더 규모가 컸으나²⁵⁾, 1989년부터 생명보험이 손해보험보다 규모가 더 커졌다. 이후 손해보험과 생명보험 간 규모 차이가 확대되어 2006년 기준으로 보험시장 점유율이 생명보험은 78%, 손해보험은 22%에 이르렀다. 생명보험과 손해보험의 규모가 역전된 계기는 생존보험 및 캐피탈리자시용(capitalization)²⁶⁾이라 불리는 저축형 생명보험상품 때문이다.

24) Swiss Re, Sigma no 05/2006.

25) 프랑스에서 생명보험 실적이 저조한 이유로는 “생명보험의 개념이 손해보험의 개념에 비해 프랑스 사람들에게 친숙해지기 어려웠기 때문”이라고 알려져 있다. 『생명보험신실무강좌』 제8권 외국사정, 有斐閣 p.213.

26) 일종의 장기 저축성 상품으로 프랑스의 법규에서 생명보험과 같은 그룹으로

<표 III-38> 프랑스 보험시장 보험료 및 구성비 추이

(단위 : 억 프랑, 10억유로, %)

		1980	1989	2000	2003	2004	2005
보험료		1155	3908	131	158	176	198
구성비	생명	25.5	51.4	75.9	74.4	76.2	78.3
	손해	74.5	48.6	24.1	25.6	23.8	21.7

주 : 보험료 단위는 1989년까지는 억 프랑이며, 2000년 이후는 십억 유로임.
 자료 : FFSA, French insurance in 2006

프랑스에서 영업을 하는 보험회사의 수는 2006년 기준으로 생명보험 90개, 겸영회사 44개, 손해보험 343개로 총 477개이다. 회사의 형태는 주식회사와 상호회사가 대부분이다. 손해보험을 취급하는 상호보험회사 중에는 지역·직장으로 특화하고, 대리점 등의 중개조직을 통하지 않고 영업하는 직판상호보험회사²⁷⁾가 다수 있다. 이 직판상호보험회사의 있는 점은 프랑스 보험시장에서 중요한 하나의 특징이다. 유럽은 18개 국가가 EEA(European Economic Area)라는 단일시장을 형성하고 있다. 이 지역 내에서는 사람, 물건, 자본, 서비스의 이동이 자유로우므로 이들 국가에 본점을 갖고 있는 보험회사는 단일면허제도로 상호 진출할 수 있다.

<표 III-39> 프랑스의 보험회사 수

		생명보험	생손보겸영*	손해보험	합계
프랑스 인가	프랑스회사	73	42	249	364
	EEA역외 보험사 지점	1	-	7	8
	EEA역내 보험사 지점	16	2	87	105
합계		90	44	343	477

취급된다.

27) 프랑스에서 MSI(Mutuelle sans intermediaire)라고 불리면서 지역별, 직업별 공제조직을 기원으로 하고 있으며, 판매담당직원에게 수수료를 지불하지 않는 체제로 자동차보험을 중심으로 하는 손해보험직판을 경영하는 상호보험회사이다.

주 : 겸영회사란 생존보검영이 아니라, 생명보험에서 상해보험 및 의료보험을 취급하는 것이 인정된 보험회사를 말함
 자료 : Comite~des entreprises d'assurance.

프랑스에서 보험판매채널의 유형은 크게 4가지 형태이다. 즉 전속대리점(Tied Agents), 중개사(Brokers), 보험인수대리점(Insurance Underwriting Agents), 보험중개대리점(Insurance Intermediation Agent)이다. 이들 판매채널은 모두 보험중개등록기구(Orias)에 등록하여야 한다.

법률에 따라 판매채널을 분류하면, 보험법 R511-2조에서 보험모집을 할 수 있는 자로 대리점, 중개사 및 보험회사의 직원으로 정의하고 있다. 그 구체적 분류와 특징은 <표 III-40>과 같다.

<표 III-40> 프랑스의 보험판매채널의 유형 및 특징

(단위 : %)

유형	특징
총대리점	전속조직으로 손해보험에서는 지정된 지역에서 독점권을 소유함. 전속예외사항: 소속사 영업외 종목, 인수거부계약
중개사	상업등기부에 등록된 독립적인 자이며 상인으로서의 일체의 의무 따름. 연령조건(18세 이상), 국적, 인격 및 전문업무능력 조건 있음
부대리점 (sous-agent)	총대리점과 위탁계약을 하며 총대리점의 대리인자격으로 주로 기업성 물건 취급. 실적에 따라 총대리점으로부터 보수를 받으며 보험회사로부터 보수를 받지 않음

자료 : 대한손해보험협회, 『주요국 은행창구에서의 보험판매현황』, 2003

이들을 보험판매 실태별로 분류하면, 총대리점(산하 부대리점), 중개사, 영업직원(직판사원), 금융기관 창구(보험회사의 총대리점 또는 중개사), 점두판매(직판상호보험회사), 직판(인터넷, 메일, TM) 등 이다.

생명보험 채널에서 방카슈랑스는 시장점유율이 62%로, 프랑스 생명보험시장의 주도 채널로 자리 매김 되었다. 손해보험시장에서는 전속대리점과 직판상호보험회사를 통한 직접 판매제도가 발달되어 있다. 방카슈

랑스 판매방식은 은행이 자회사인 생명보험회사 상품만을 판매하는 경우와 중개사의 입장에서 여러 보험회사의 상품을 판매하는 경우가 있다.

프랑스 보험판매채널 간 시장점유율 변화는 생명보험의 경우 <표 III-41>에 나타나 있다. 변화의 특징은 방카슈랑스 채널이 성장하면서, 기존 판매채널인 전속대리점(Tied agent)과 영업직원(Salaried employees)의 시장점유율이 큰 폭으로 낮아졌다는 것이다. 반면 독립채널인 중개사의 시장점유율은 오히려 2004년 이후 증가하는 추세에 있다.

<표 III-41> 프랑스의 생명보험 채널별 구성비

(단위 : %)

	1992	1997	2000	2004	2005	2006
방카슈랑스*	46	61	61	62	62	64
전속대리점	17	10	8	7	7	7
중개사	7	7	9	13	13	12
영업직원	25	16	16	16	16	15
직관회사(DW)	-	-	-	-	-	-
기타채널**	5	6	6	2	2	2

주 1) 방카슈랑스는 우체국, 재무국의 창구판매를 포함함. 재무국의 창구판매란 공무원인 직원이 징세업무, 금융상담업무, 지방관청의 재정운용업무 등을 하는 한편 보험상품도 판매하는 프랑스의 독특한 시스템임.

2) 기타채널의 기준이 2004년부터 재 정의됨

자료 : FFSA, French insurance in 2006

손해보험의 채널간 시장점유율 변화추이는 <표 III-42>에 나타나 있다. 전속대리점과 직관상호보험회사(direct writing companies)가 중심채널로 자리를 잡고 있으며, 기업성물건을 주로 취급하는 중개사가 17~19%의 시장을 차지하고 있다. 손해보험 시장에서 방카슈랑스는 아직 위협적인 채널이 아니지만 꾸준히 성장하고 있다. 반면 전속대리점의 시장점유율은 감소하고 있는 것으로 나타났다.

<표 III-42> 프랑스의 손해보험 채널별 구성비

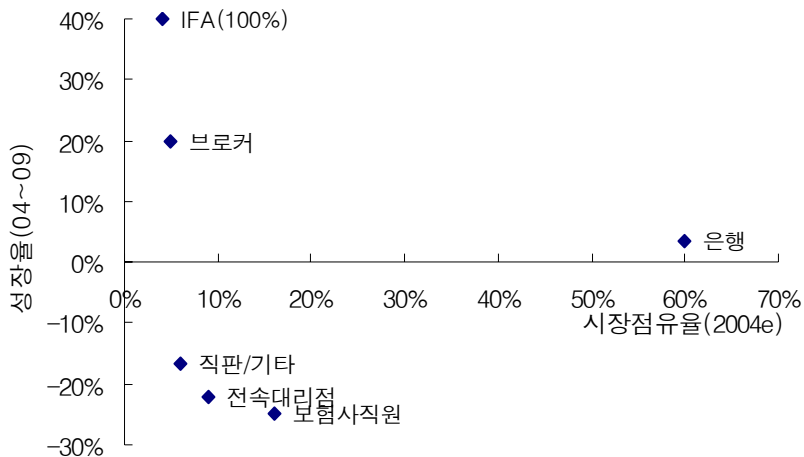
(단위 : %)

	1992	1997	2000	2004	2005	2006
방카슈랑스*	3	6	8	9	9	9
전속대리점	45	37	35	35	35	35
중개사	18	19	17	18	18	18
영업직원		3	3	2	2	2
직판회사(DW)	27	32	34	33	33	33
기타채널	3	3	3	3	3	3

주 : 방카슈랑스에는 토래졸(Le Tre~sor public : 재무국)의 실적을 포함하는 데, 여기에는 자동차보험, 주택종합보험, 상해보험 등의 손해보험상품에 관하여 AMF사(Assurance Mutuelle des Fonctionnaires)와 판매제휴를 하고 있지만, 제휴기관 만료에 따라 공무원이 설립 운영하는 상호보험회사인 Socie~te~ d'assurances사의 상품을 취급한다. 또한 생명보험의 경우 CNP사의 100% 자회사인 Investissment Tre~sor Vie(ITV)사의 캐피탈리자시용을 판매한다.

자료 : FFSA, French insurance in 2006

<그림 III-10> 프랑스의 생명보험 채널별 MS 및 성장률 맵



향후 방카슈랑스는 생명-연금보험시장에서 주도 채널로 계속 유지될

것으로 예상된다. 그리고 IFA와 중개사 채널은 고성장을 하고, 직판, 보험사직원, 전속대리점은 저성장을 할 것으로 분석된다. 이에 따라 프랑스 보험시장에서는 전속 채널이 약해지고 방카슈랑스를 중심으로 한 비전속채널이 성장으로 방향으로 채널변화가 지속될 것으로 예상된다.

다. 유럽의 보험판매 채널 분석

2004년 기준으로, 유럽 국가의 생명보험 판매채널별 시장점유율은 <표 III-43>와 같다. 시장규모가 큰 영국, 독일, 프랑스 중 프랑스를 제외한 두 개의 국가에서는 방카슈랑스가 활성화되어 않았다. 그러나 프랑스와 시장규모가 적은 나머지 국가 중 7개 국가에서는 방카슈랑스가 활성화되어 있다. 이는 보험시장채널의 발달정도에 따른 결과로 보인다. 즉 보험 판매채널이 발달하지 않은 나라에서는 방카슈랑스가 발달한 반면, 보험 판매채널이 발달한 나라에서는 방카슈랑스가 발달하지 않았기 때문이다. 방카슈랑스가 발달한 국가 8개국에서 은행은 생명·연금보험상품을 주로 판매하고 있는 것으로 나타났다. 특히 스페인(65%), 프랑스(60%), 오스트리아(55%), 벨기에(50%)에서는 방카슈랑스 점유율이 50%를 상회하며, 평균적으로 32%가 방카슈랑스 채널을 통해 판매되고 있다.

<표 III-43> 유럽의 생명-연금보험 채널별 구성비(2004)

	보험사 직원	M-Tied Agent*	Tied Agent	IFA	Brokers	Bank	기타
오스트리아	20%	0%	4%	8%	10%	55%	3%
벨기에	4%	7%	3%	5%	16%	50%	15%
덴마크	43%	17%	5%	11%	10%	14%	0%
핀란드	35%	2%	3%	10%	10%	35%	5%
프랑스	16%	0%	9%	4%	5%	60%	6%
독일	9%	20%	28%	10%	10%	20%	3%
아일랜드	19%	3%	15%	40%	5%	15%	3%
이탈리아	9%	19%	15%	2%	2%	48%	5%
네덜란드	23%	25%	15%	3%	7%	17%	10%
노르웨이	0%	15%	20%	10%	24%	26%	5%
스페인	5%	5%	10%	3%	5%	65%	7%
스웨덴	28%	0%	0%	5%	14%	45%	8%
스위스	40%	0%	35%	7%	5%	8%	5%
영국	10%	0%	4%	65%	0%	13%	8%
유럽평균	19%	9%	12%	13%	9%	32%	6%

주: 1) *는 독립대리점(multi-tied agent)을 말함

2) 신계약 기준임

3) 음영 부분은 제1위 채널을 의미함

자료: Datamonitor, *European Life and Pension Distribution Databook 2005*, p. 93.

2009년 전망을 보면, 현재와 비슷하게 9개 국가에서 은행이 생명-연금보험에서 제1채널이 될 것으로 보이며, 특히 독일은 방카슈랑스 비중이 전속대리점을 제치고 25% 수준으로 높아져 제1판매채널로 될 것으로 전망된다. 또한 유럽 국가 중 평균 33%의 국가에서 은행이 생명-연금보험판매채널로 활용될 것으로 전망된다. 2009년 유럽의 국가별 생명보험 판매채널 전망은 <표 III-44>와 같다.

<표 III-44> 유럽의 생명-연금보험 채널별 구성비(2009 전망)

	보험사 직원	M-Tied Agent	Tied Agent	IFA	Brokers	Bank	기타
오스트리아	15%	0%	8%	12%	8%	52%	5%
벨기에	5%	8%	4%	7%	14%	48%	14%
덴마크	35%	15%	14%	12%	8%	11%	5%
핀란드	31%	4%	4%	12%	8%	35%	6%
프랑스	12%	0%	7%	8%	6%	62%	5%
독일	6%	18%	23%	13%	10%	25%	5%
아일랜드	17%	6%	15%	36%	4%	17%	5%
이탈리아	6%	23%	15%	4%	3%	43%	6%
네덜란드	20%	25%	13%	5%	6%	20%	11%
노르웨이	0%	12%	18%	14%	20%	29%	7%
스페인	5%	5%	6%	5%	8%	65%	6%
스웨덴	25%	0%	0%	8%	12%	47%	8%
스위스	33%	0%	31%	10%	7%	12%	7%
영국	7%	25%	2%	45%	0%	15%	6%
유럽평균	16%	11%	12%	14%	8%	33%	7%

주: 1) *는 독립대리점(multi-tied agent)을 말함

2) 신계약 기준임

3) 음영 부분은 제1위 채널을 의미함

자료: Datamonitor, *European Life and Pension Distribution Databook 2005*, p. 93.

2004년과 2009년 전망치간 채널 비중을 비교하면 방카슈랑스 비중은 향후 5년 동안 큰 변동이 없을 것(32%→33%)으로 보인다. 이는 프랑스, 스페인과 같이 방카슈랑스 비중이 높은 국가에서의 비중이 안정화되었으며, 연금과 편의보험 시장을 장악한 은행이 방카슈랑스 적합도가 낮은 복잡한 상품(complex and tailored product)에 주력하고 있기 때문이다.

영국의 경우 규제완화(depolarization)로 인해 IFA채널이 독립대리점(Multi-tied Agent)으로 전환될 것으로 전망되며, 독일과 스페인의 경우 전속대리점(Tied Agent)의 비중이 감소할 것으로 전망된다. 또한

규제완화에 따라 경제성이 저하되는 보험사 직원 채널이 가장 크게 감소할 것으로 예상된다.

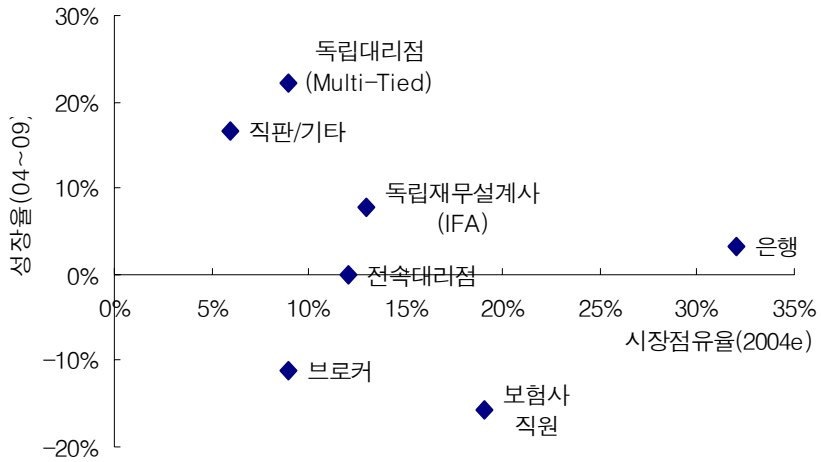
<표 III-45> 유럽의 생명-연금보험 채널별 비교

	제1채널 (2009)	제2채널 (2009)	2004-2009 비교	
			방카채널증감	최대감소채널
오스트리아	은행	보험사직원	-3%p	보험사 직원
벨기에	은행	중개사	-2	보험사 직원
덴마크	보험사직원	Multi Tied	-3	보험사 직원
핀란드	은행	보험사직원	-	보험사 직원
프랑스	은행	보험사직원	+2	보험사 직원
독일	은행	Tied Agent	+5	Tied Agent
아일랜드	IFA	은행/보험사직원	+2	IFA
이탈리아	은행	Multi-Tied	-5	Bank
네덜란드	Multi-Tied	은행/보험사직원	+3	보험사 직원
노르웨이	은행	Tied Agent	+3	Broker
스페인	은행	Broker	-	Tied Agent
스웨덴	은행	보험사직원	+2	보험사 직원
스위스	보험사 직원	Tied Agent	+4	보험사 직원
영국	IFA	Multi Tied	+2	IFA
유럽평균	은행	보험사직원	+1	보험사 직원

자료: Datamonitor, *European Life and Pension Distribution Databook 2005*를 토대로 전망·분석한 자료임.

유럽 전체적으로 생명보험 채널별 시장점유(2004년 기준)과 성장률(2004~2009) 간의 포지셔닝 맵을 보면, 현재 시장점유율에서 최고 수준을 유지하는 방카슈랑스의 경우 향후 성장률은 그다지 높지 않을 전망이다. 독립대리점(Multi-tied Agent), 직판채널, IFA 등은 비교적 높은 성장률을 기록할 것이 예상되지만 전속대리점, 중개사 및 보험사 직원에 의한 판매는 저조한 성장세를 나타낼 것으로 분석된다.

<그림 III-11> 유럽의 채널별 MS 및 성장률 맵



손해보험의 경우 전통적 채널이 지배적 채널로 유지되면서 방카슈랑스, 직판 등 신채널이 점차 증가하고 있는 추세이다.

<표 III-46> 유럽의 손해보험 방카슈랑스 점유율

국가	프랑스	이태리	벨기에*	스페인*
점유율	9.0%	1.5%	5.7%	6.1%
국가	영국	독일	네덜란드*	오스트리아*
유럽평균	7.0%	6.0%	11.0%	4.8%

주 : *국가는 2004년, 나머지는 2005년 실적임

자료 : Finaccord, *Non-Life Bancassurance in Europe : Motor and Household Insurance*, 2006

IV. 금융겸업화에 따른 보험 판매채널 분석

1. 조사의 설계

본 장에서는 겸업화가 본격적으로 진행되면서 금융겸업화의 영향을 받는 보험회사의 판매채널을 분석하였다. 즉, 겸업화의 특징, 겸업화 진행 수준 및 향후 겸업화 환경에서 회사별·채널별 적합성 등을 파악하기 위하여 설문조사를 실시하였다.

연구의 주제와 목적에 맞도록 설문대상을 선정하였다. 우선 겸업화는 현재 진행 중이며, 향후에 예상되는 금융 트렌드이므로 관련 분야 전문가의 의견이 중요하다. 따라서 전문가 집단(보험전공교수, 보험정책담당자, 보험담당 언론인), 생명보험회사 및 손해보험회사 종사자 중 채널과 관련 있는 부서(경영기획, 영업기획 및 마케팅 부서의 실무 임직원)에 5년 이상 근무경험이 있는 보험전문인을 설문대상으로 하였다.

설문지는 전문가에게 이메일 및 우편으로 각각 발송되었으며, 생명보험회사 및 손해보험회사에 종사하는 설문대상자에게는 회사 규모에 따라 회사별로 3부 ~ 15부씩 우편으로 발송되었다. 설문대상자들이 답한 설문결과는 우편 또는 이메일로 전달받았다. 총 191부의 설문지를 수거하였으며, 이중 답변에 오류가 있는 설문지를 제외한 166부를 통계 분석에 사용하였다.

<표 IV-1> 응답자별 설문건수

구분	건수	비율
전문가	12	7.2%
생명보험	76	45.8%
손해보험	78	47.0%
총 합계	166	100.0%

주 : 설문대상 전문가의 경우 관측치가 충분하지 않아 통계적 신뢰성이 떨어짐(이하 동일)

설문의 구성은 첫째, 겸업화와 관련하여 변화 측면(상품, 채널, 조직, 고객)과 특징 측면(복잡성, 다양성, 효율성, 유연성)을 살펴보았다. 둘째, 채널전략 분석을 위해 겸업화 상품과 소비자 특성(소득, 학력), 채널과 소비자 특성(소득, 학력), 채널과 상품특성(융합형상품, 컨설팅형 상품), 전반적인 겸업화와 채널전략에 대해 질문하였다. 그리고 마지막으로 우리나라의 겸업화의 수준에 대해 조직측면, 판매채널 측면, 상품 측면에서 조사하였다. 설문지에 대한 응답 방법은 5점 척도를 사용하였다.¹⁾

<표 IV-2> 설문의 구성

목적	대분류	세부항목	문항수
겸업화 특성	변화측면	상품, 채널, 조직, 고객	24
	특징측면	복잡성, 다양성, 효율성, 유연성	4
채널전략 분석	겸업화상품/소비자 특성	소득, 학력	2
	채널/소비자특성	소득, 학력	20
	채널/상품특성	융합형, 컨설팅형	20
	겸업화와 채널전략		10
국내 겸업화 수준	조직측면, 판매채널 측면, 상품 측면		3

조사방법은 요인분석(Factor Analysis)과 겸업화 환경에서 소비자 특성 및 채널의 이상점(목표값)과 현재 또는 미래 채널에 대한 평가 사이의 거리를 산출하여 순위를 정하는 통계분석 방법을 사용하였다. 통계 패키지로 R을 사용하였다. 다음 각 절에서는 분석방법에 대하여 상세하게 설명한다.

2. 겸업화의 특징

가. 분석방법

1) 상세한 설문내용은 별첨의 “설문지” 참조

외국의 사례 및 보험회사 실무자면접 결과를 토대로 겸업화 특징을 파악할 수 있는 항목을 추출하고, 설문내용을 작성하였다.

우선 겸업화에 대한 정의는 ‘은행, 보험, 증권 등에 속한 금융회사가 첫째 타 금융권역(은행·보험·증권(매매·중개·자문) 등)의 회사를 소유 또는 해당 업무를 겸영 또는 겸업할 수 있고, 둘째 타 금융권역의 상품을 판매할 수 있으며, 셋째 타 금융의 업무를 융합 또는 상품-예를 들면 보장과 투자 또는 파생상품-을 개발할 수 있는 일체의 환경변화를 의미’하는 것이다.

설문내용을 크게 상품측면, 채널측면, 조직측면 및 고객니즈 측면으로 구성하였다. 상품 측면 설문에는 겸업화로 일어날 수 있는 상품의 복잡성 및 다양성에 관한 내용이 포함되었고, 채널 측면에는 겸업화 환경에 부합된 채널조직의 변화에 관한 내용이 포함되었다. 조직측면에서는 금융회사들이 어떠한 형태의 조직 구조로 변화될 것인지, 즉 조직구조 변화의 방향성에 대해 질문하였다. 고객 니즈 측면에서는 겸업화의 궁극적인 목적이 고객의 니즈 충족을 통한 영업력의 강화, 회사의 경쟁력 강화인지 여부를 파악하기 위하여 질문하였다.

본 연구에서는 겸업화의 특징을 찾기 위한 통계분석방법으로 요인분석(Factor Analysis)을 사용하였다. 요인분석은 변수들 간의 상관관계를 이용하여 서로 유사한 변수들끼리 묶어 주는 방법이다.²⁾

자료가 요인분석(Factor Analysis)에 적합한지를 알아보기 위하여 24개 변수간 상관관계수 행렬을 구하였다. 계산된 상관관계수 행렬값이 1에 가까운 값 또는 0에 가까운 값이 없으므로 분석자료를 사용하여 요인분석을 할 수 있다고 판단하였다³⁾. 또한 변수들이 서로 어느 정도 겹치는 가를 알아보기 위하여 회귀분석을 하였다. 즉 24개 변수 중 1개 변수를 독립변수로

2) 상관관계가 높은 변수들끼리 동질적인 몇 개의 집단으로 묶어 준다는 점에서 “자료의 요약”, “변수구조 파악”, “대상을 조합” 등에 요인분석이 사용된다.

3) 변수간 상관관계수가 1에 가까우면 다중공선성(multicollinearity)이 높다는 것을 의미한다. 이런 변수는 다른 변수와 중복되므로 자료분석에 사용할 필요가 없다. 상관관계수값이 0에 가까우면 자료에서 요인구조를 추출할 수 없다는 것을 의미한다.

하고 나머지 변수를 종속변수로 하여 회귀분석을 실행해서 다중상관계수가 1에 가까우면 다중공선성이 존재하고 1보다 많이 적으면 다중공선성이 없는 것으로 판단한다. 순차적으로 총 24회 회귀분석을 한 결과 모든 경우에 다중상관계수가 1보다 현저히 적어 연구에 사용된 통계자료를 요인분석에 사용할 수 있다(<표IV-3> 참조).

<표 IV-3> 회귀분석을 사용한 다중공선성 측정

독립변수명	상관계수	독립변수명	상관계수	독립변수명	상관계수
a11	0.259	a26	0.361	a35	0.744
a12	0.392	a27	0.474	a36	0.810
a13	0.384	a28	0.502	a37	0.749
a21	0.482	a29	0.331	a41	0.436
a22	0.485	a31	0.474	a42	0.535
a23	0.303	a32	0.521	a43	0.441
a24	0.434	a33	0.375	a44	0.460
a25	0.483	a34	0.623	a45	0.478

본 연구에서 요인분석에 사용한 방법은 공통요인분석(Common Factor Analysis)이다. 요인분석에는 공통요인분석(Common Factor Analysis)과 주성분분석(Principle Component Analysis)이 있다. 공통요인분석은 측정변수간 상관관계를 설명하는 공통요인을 추출하는 방법이고, 주성분분석은 측정변수들의 분산을 설명하기 위하여 측정변수를 선형결합하여 주성분을 추출하는 방법이다. 주성분모형은 고유분산이 없는 것을 가장하고, 공통요인분석은 고유분산이 있는 것을 가정한다. 측정변수에 고유분산(잔차)이 있다고 가정하는 것이 사회과학의 철학이므로, 본 연구에서는 공통요인분석을 사용한 요인분석을 시행하였다.

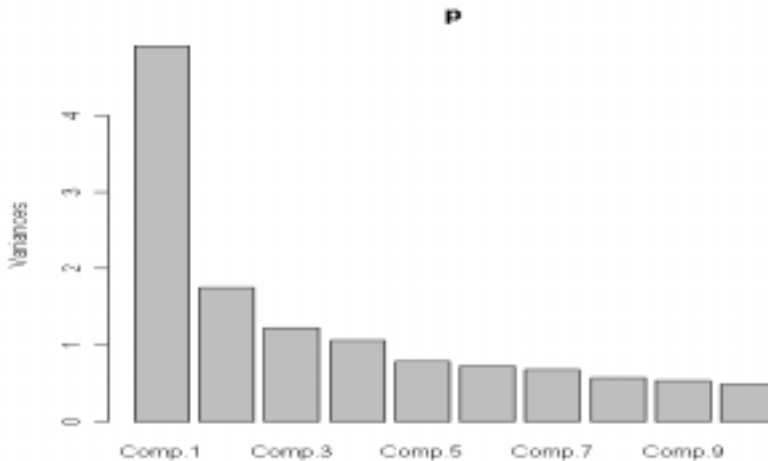
요인분석(Factor Analysis)의 모수를 추정하는 방법은 최우추정법(Maximum likelihood factor analysis, MLFA)과 주성분요인분석법(Principal factor analysis; PFA)등이 있다. 최우추정법은 정규분포를 가정하고 모수를 추정하는 방법이며, 주성분요인분석방법은 분포를 가정하

지 않고 모수를 추정하는 방법이다. 본 연구에서는 주성분요인분석법으로 모수를 추정하는 방법을 사용하였다.

주성분요인분석법으로 요인수를 결정하기 위해서는 Scree Plot법과 고유값(eigenvalue)의 누적비율을 사용하는 방법 등 여러방법이 있으나, 요인을 결정하는 최적의 방법은 없다. 따라서 Scree Plot법 고유값의 설명력, 경험에 의한 해석가능성 등을 종합적으로 고려하여 요인수를 결정하여야 한다.

주성분분석법(Principal Component Analysis)을 이용한 scree plot을 우선 검토했다. scree plot은 변수 개수에 따른 분산의 변화를 나타내는데, 변수 개수의 증가에 따른 분산의 변화가 급격하게 낮아지는 점에서 변수 개수를 정하는 방법이다. 본 자료의 scree plot에서는 변수가 2개 이상에서 분산값이 급격하게 감소하는 것으로 나타난다. 그러나 본 연구에서는 scree plot방법으로 요인수를 결정하면 요인이 자료를 설명할 수 있는 정도가 낮았다. 즉 요인수별 고유값 설명력을 보면 요인수가 2개일 경우 고유값 누적비율이 39.1%에 지나지 않는다.

<그림 IV-1> scree plot에 의한 변수결정



따라서 본 연구에서는 고유값의 크기가 1보다 큰 수, 고유값의 누적

비율과 해석가능성을 검토하여 요인수를 결정하였다. 고유값 누적비율로 요인수를 결정할 때에 어느 정도 설명력에서 요인수를 결정해야 하는지에 대한 기준은 없으나, 일반적으로 사회과학 분야에서는 약 60% 이상 수준에서 요인수를 정한다는 주장과 75~85%가 되어야 한다는 주장이 있다. 본 연구에서는 고유값 누적분산비율을 75~85%로 할 경우 요인수가 너무 많아져 자료를 설명하기에 부적합하므로 60%이상 기준에 따라 요인수를 결정하였다. 또한 고유값이 1보다 큰 요인이 6개인 점, 고유값 누적비율이 60%를 이상이면서 변수의 개수를 최소화하는 기준을 적용하여 최종 요인수를 6개로 하였다.

<표 IV-4> 24개 문항의 고유값 중 일부

	요인번호							
	1	2	3	4	5	6	7	8
고유값	6.953	2.443	1.711	1.382	1.206	1.047	0.938	0.883
비율	0.290	0.102	0.071	0.058	0.050	0.044	0.039	0.037
누적비율	0.290	0.391	0.463	0.520	0.571	0.614	0.653	0.690

나. 요인분석 결과

요인 수(6개)를 결정한 후 최초 해를 명확히 하기 위하여 Varimax 방법으로 요인을 회전하여 요인 적재값(factor loading)을 계산하였다 (<표 IV-5> 참조).

<표 IV-5> 요인 적재값(factor loading)

변수	Factor 1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6
a11	0.247	0.102			0.300	0.145
a12	0.528	0.233				
a13	0.547	0.158			0.156	
a21	0.527	0.166	0.158		0.268	0.127
a22	0.521	0.242			0.296	

a23	0.587					
a24	0.497	0.304		0.146		0.127
a25	0.485	0.264		0.118	0.223	0.107
a26	0.438	0.200		0.159		
a27	0.112	0.120		0.216	0.687	
a28	0.191		0.165	0.152	0.753	
a29	0.266	0.316	0.189		0.114	0.149
a31	0.284	0.136	0.275	0.193		0.449
a32		0.130	0.219	0.134	0.200	0.934
a33	0.267	0.102	0.260	0.310		0.336
a34	0.168	0.142	0.273	0.720	0.209	0.246
a35		0.194	0.413	0.759	0.236	
a36		0.128	0.909	0.286	0.116	0.220
a37		0.220	0.747	0.237		0.188
a41	0.198	0.553				0.189
a42		0.818			0.126	
a43	0.118	0.552		0.235	0.154	
a44	0.276	0.566		0.169		
a45	0.336	0.520	0.211	-0.104		

<표 IV-6> 요인분산

	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6
SSloadings	2.774	2.538	2.009	1.634	1.595	1.488
분산비율	0.116	0.106	0.084	0.068	0.066	0.062
누적분산비율	0.116	0.221	0.305	0.373	0.44	0.502

요인 적재값을 이용하여 아래 <표 IV-7>에서 처럼 요인들을 묶고 의미를 해석하였다.<요인 1>은 겸업화의 특성으로 “복잡성”을 의미한다. 복잡성은 상품과 채널의 융합, 다양한 상품 및 채널의 등장, 여러 가지 상품의 융합 등을 모두 포함한다. <요인 2>는 “보험채널의 금융 상품 판매”를 의미한다. 특성이 유사할 것으로 예상되던 <변수 1>과 <요인 2>가 서로 다른 요인으로 구분된 것은 전문가들이 보험의 특성

이 가미된 융합상품을 판매할 때 IFA 및 판매자회사가 적합한 채널로 생각하지만, 보험채널에서 은행의 예·적금 등 다른 금융권의 상품을 판매하는 것에 다소 이질감을 갖고 있기 때문이다. <요인 3>은 조직측면에서 “지주회사의 등장”을 의미한다. <요인 4> 및 <요인 5>는 “M&A(인수 합병)의 활성화”를 의미한다. 다만 인수·합병방식에 대하여 보험회사가 은행·증권에 합병하는 것(요인 4)과 보험회사가 투자자문 및 자산운영회사를 인수·합병하는 것에 차이가 있는 것으로 인식하고 있다. <요인 6>은 “고객지향성”을 의미한다. 즉 겸업화환경에서 고객지향성의 필요성이 증가할 것으로 인식하고 있다.

<표 IV-7> 요인분석에 따른 변수 묶기

요인	변수	의미	요인특징
factor 1	a12, a13, a21, a22, a23, a24, a25, a26	(복잡성) · 채널, 상품 연계 · 상품의 결합 · 다양한 판매채널	복잡성
factor 2	a27, a28	보험채널의 금융상품 판매	
factor 3	a31, a32	지주회사 등장	
factor 4	a33, a34, a35	M&A:보험과 은행·증권	대형화
factor 5	a36, a37	M&A :보험과 투자자문등	
factor 6	a41, a42, a43, a44, a45	고객지향성	고객지향성

상기 요인 분석을 토대로 다시 요인별로 특징을 살펴보면 <요인 1>과 <요인 2>를 하나로 묶어 이를 “복잡성”이라 명명할 수 있고, 이는 겸업화의 특징으로 상품과 채널의 결합, 여러 금융상품의 융합 및 모듈화, 복잡한 상품을 판매하는데 적합한 채널의 등장을 의미한다. 또한 <요인 3>, <요인 4>, <요인 5>를 묶으면 “조직의 확대” 또는 “대형화”를 의미한다. 이는 겸업화가 진행될수록 지주회사 방식 또는 M&A를 통하여 조직이 대형화 된다는 것을 의미한다. <요인 5>인 “고객지향성”은 겸업화 환경에서 상품채널의 복잡성, 조직의 확대는 모두 고객의 니즈를 충족시키고자 하는 회사의 경영활동이라는 것을 의미한다.

즉 고객의 니즈 충족을 통한 회사의 존속이 겸업화 환경에서 주요한 목표가 된다고 볼 수 있다.

다. 소비자 특성별 시장특징

시장세분화의 기준으로 빈번하게 사용하는 소비자 특성 변수는 “소득”과 “학력”이다. 본 설문에 응한 대상집단(전문가집단 및 보험회사 채널담당자)들은 소득과 학력수준이 높은 계층이 겸업화 환경에서 형성되는 시장이라고 인식하였다. 겸업화는 금융시장이 성숙기에 접어들면서 나타난다. 성숙시장에서는 보험회사들(또는 금융시장)이 기존 시장(중·저소득 계층)에서 예전과 동일한 시장 성장성과 수익성을 얻기 어렵다. 시장이 성숙하고 발전해 감에 따라 고소득계층이 증가하는 현상이 나타나고, 보험회사를 비롯한 대부분의 금융기관들은 새로 형성된 이 시장에 주목한다. 부유층 고객의 경우 보험과 금융에 대한 인식이 변화되어 단순히 금융상품의 구매에서 벗어나 자신의 중장기적인 재무설계를 바탕으로 최적의 재무포트폴리오를 구축하려는 경향이 증가하고 있다. 이에 보험회사는 이들 계층에 높은 수준의 서비스를 제공하는 대신 높은 성장과 수익을 기대할 수 있게 된다. 미국의 경우를 살펴보면 은행들 사이에 경쟁이 심화되어 수익성이 악화되자, 은행은 보험, 펀드 시장 등 자신이 속한 권역 이외의 새로운 시장에 진출하였다. 즉, 은행이 새로운 수익을 찾아가는 과정에서 은행 중심의 겸업화가 진행되었다. 미국 금융시장에서 겸업화가 진행되면서 금융회사들은 높은 수익을 얻기 위하여 고소득층을 대상으로 하는 마케팅활동을 강화하였고, 보험권도 예외가 아니었다. 이에 따라 미국 보험시장에서는 부유층의 자산 관리에 대한 니즈를 충족시켜 줄 수 있는 중개사 등 비전속 채널이 전통적인 판매채널보다 더 성장하는 추세에 있다.

설문조사 결과 융합형 상품시장은 고소득층(4.0), 고학력층(4.1)에서 적합한 것으로 나타났다. 겸업화의 시장특징은 다양성, 복잡성, 유연성 및 효율성이 모두 중간 값인 2.5를 초과하였다. 즉 이들이 겸업화의 특

정이라고 말할 수 있다. 즉, 소득과 학력 면에서 시장은 고소득 및 고학력, 중소득 및 중학력, 저소득 및 저학력으로 구분된 다양한 시장이 겸업화시대가 진행-즉, 경제발전으로 시장이 성장-되면서 더욱 다양화 될 것이다. 보험회사들이 다양한 시장에 접근하기 위해서는 다양하고 복잡한 접근수단을 사용한다. 복잡하고 다양한 상품, 다양한 채널조직, 종합금융서비스를 제공하기 위한 조직의 융합 등 보험회사들은 다양한 수단을 개발한다.

따라서 시장세분 요소로 소득과 학력, 겸업화 시장 특징변수로 복잡성과 다양성을 기준으로 본 연구를 진행하였다. 시장세분 요소로 소득과 학력이 가장 시장을 잘 설명해주기 때문이며, 겸업화 시장 특징에서 복잡성과 다양성이 4.0이상으로 높은 점수이기 때문이다.

<표 IV-8> 겸업화 시장에 대한 인식 조사 결과

(단위 : 5점 만점)

구 분	특징	점수
융합형 상품과 시장 계층의 적합성	소득 (저↔고)	4.0
	학력 (저↔고)	4.1
겸업화시장 특징	다 양 성	4.3
	복 잡 성	4.0
	효 율 성	3.6
	유 연 성	3.9

3. 보험산업의 겸업화 수준 평가

가. 분석방법

금융겸업화 수준 평가는 현상분석과 전문가를 대상으로 한 설문조사 방법을 병행하였다. 3개 부문(조직, 채널, 상품)으로 구분하여 금융겸업화 수준을 평가하였다. 보험과 채널특성을 보다 정확하게 파악할 수 있

도록 3개 부문으로 구분하는 방법을 사용하였다.

3개 부문 별로 겸업화가 이루어진 실제 현상을 파악하는 방법으로 현상분석을 하였다. 예를 들면 조직측면에서는 보험회사들 중 지주회사 방식을 택하고 있는 경우가 어느 정도인지를 파악하여 금융겸업화 수준을 평가하였다.

설문조사 방법은 전문가를 대상으로 설문조사를 하여 겸업화 수준을 평가하는 것이다. 전문가들이 앞서 설정한 3가지 부문별로 겸업화가 어느 정도 진행되었다고 인식하는 지를 조사하였다. 설문에서 제시한 겸업화 기준은 선행연구 결과와 외국의 겸업화 방향을 참고하여 결정하였다. 즉 조직구조 측면에서 겸업화는 단일보험회사에서 통합금융회사로 갈수록 겸업화의 진행정도가 높은 것으로 가정하였다.⁴⁾ 판매채널 측면에서 겸업화는 채널장벽이 존재하는 상태에서 채널장벽이 존재하지 않는 방향으로 진행된다고 가정하였다. 마지막으로 상품측면에서 겸업화는 보험권역에 한정된 상품에서 융합형 금융상품으로 갈수록 겸업화의 수준이 높아질 것이라고 가정하였다. 이러한 가정에 근거하여 전문가를 대상으로 5점 척도 설문조사를 실시한 후 이를 점수화하여 겸업화 수준으로 평가하였다.

나. 부문별 겸업화 수준 평가

1) 조직구조 측면

조직구조 측면에서 겸업화는 금융지주회사 또는 금융그룹을 통해 업무를 공유하거나 채널 및 판매의 공유를 통해 종합금융서비스를 제공하는 것을 의미한다.

현재 우리나라 생명보험회사 및 손해보험회사의 주요 조직 형태는 일

4) 단일보험회사에서도 통합금융회사보다 진전된 겸업화 현상이 나타날 수 있으나, 본 연구에서의 가정은 지주회사 등을 통해 통합금융서비스를 제공하게 된다는 스킵퍼(Skipper)의 연구결과에 따라 설정하였다.

부 회사를 제외하고 대부분 단일 보험회사 형태이다. 생명보험회사들도 대부분 단일 보험회사 형태이며, 일부가 금융지주회사 또는 은행그룹 소속 보험회사가 있을 뿐이다. 따라서 지주회사 및 자회사 방식으로 여러 금융회사를 소유하는 것이 보편화된 선진외국과 비교하여 보면 조직구조 측면에서 우리나라의 겸업화 수준은 낮은 수준이라 평가할 수 있다.

우리보다 앞서 겸업화를 경험한 외국의 예를 보면 금융시장의 경쟁이 치열하여 수익을 내기 어렵게 되면서 겸업화에 대응한 조직구조의 변화가 시장에서 이루어졌다. 대부분의 경우 조직구조가 이러한 겸업화 대응체제로의 전환에 성공한 경우 시장에서 생존하게 되지만 그렇지 못한 경우는 선제적으로 겸업화체제를 갖춘 회사에 인수·합병(M&A)되는 등의 어려움을 겪게 되는 경우가 빈번하다. 예를 들면 1980년 이후 본격화된 규제완화의 결과 호주 금융시장은 방카슈랑스 등 겸업화를 경험하였고, 이에 따라 대부분 상호회사의 조직구조를 갖고 있던 생명보험회사들은 대형화 및 종합금융화 체제 구축을 위해 적극적으로 인수·합병(M&A)하여 조직구조를 지주회사 체제로 전환하였다. 2000년대 이후 인수·합병(M&A)으로 거대금융그룹이 등장하여 은행업무, 펀드운용, 생명보험 등 모든 금융서비스를 제공하는 이른바 금융그룹이 호주의 금융산업을 주도하게 되자 기존의 전통적 보험회사들은 겸업화 또는 대형화에 성공한 금융회사에게 인수·합병(M&A)되었다.⁵⁾

국내에서는 1998년 12월 외환위기 이후 은행을 중심으로 금융지주회사 또는 금융그룹이 등장하면서 은행권에서는 타 산업보다 앞서 겸업화 대응 조직구조를 갖추기 시작하였지만, 보험권에서는 이러한 시장변화에 수동적으로 대처하였다. 보험산업의 경우도 외환위기 이후 공적자금 투입, 인수·합병 등이 있었으나, 은행산업에서와 같이 대규모 인수·합병(M&A)을 통한 대형화가 이루어지지 않았다. 또한 대부분의 보험회사가 산업자본과 결합되었다는 사실은 보험회사들이 금융지주회사 방식을 통해 겸업화 체제를 구축하는 데 현실적인 장벽이었다.⁶⁾ 일부 보험회

5) 안철경·기승도(2007), pp. 2~6

사는 증권회사 등을 소유하고 있어 금융지주회사를 중심으로 금융백화점과 같은 새로운 융합형 판매방식을 시도하고 있지만 이러한 사업모델 역시 초기 단계이다. 선진 외국에서는 은행 등 금융기관이 보험회사를 자회사로 소유하거나, 보험회사가 은행을 소유하고 금융기관의 자회사 또는 금융지주회사의 자회사가 생산한 상품을 서로 공유하여 판매하는 사례⁷⁾가 상당수 있지만, 국내에서는 금융회사들간 업무의 장벽이 비교적 엄격하게 지켜지고 있어 현실적으로 가능하지 않다.

설문조사 방법으로 조직측면에서 현재 겸업화 수준을 평가한 결과, 조직 겸업화 지수가 0.462⁸⁾로 낮은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 완전겸업화 수준으로 평가되는 “1”의 절반에도 미치지 못함으로 조직측면의 겸업화 수준에 대해 응답자들이 부정적 평가를 내리고 있다고 볼 수 있다. 조사 대상자 별로 살펴보면 손해보험회사가 0.493으로 생명보험회사 0.435에 비해 높게 측정되었다. 손해보험회사가 상대적으로 높게 나타난 것은 손해보험회사의 경우 생명보험 성격의 장기보험을 취급하는 등 상이한 성격의 업무가 한 조직내에서 이루어지고 있고, 이에 따라 조직내에서 대리점과 설계사 채널이 공존하고 중개사 채널이 활용되는 등 비교적 생명보험 보다는 다양하게 조직화되어 있는 것이 반영되었기 때문으로 판단된다.

<표 VI-9> 조직측면 겸업화 평가점수

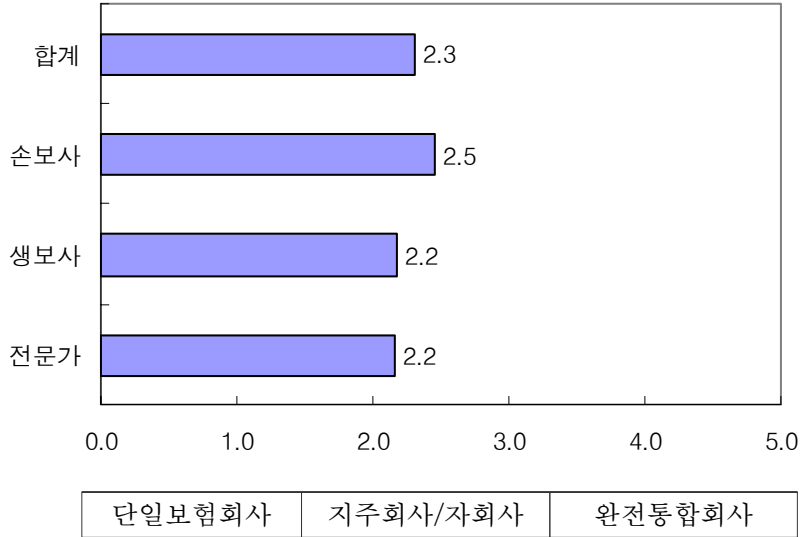
	전문가	생보사	손보사	합계
평가점수	2.2	2.2	2.5	2.3
겸업화정도	0.433	0.435	0.493	0.462

6) 이에 대한 자세한 내용은 안철경·이상우(2006), pp. 46-51.

7) 안철경·기승도·이경희(2007), p.105~p.106.

8) 1은 완전 겸업, 0은 완전 분업을 의미한다.

<그림 IV-2> 조직측면 겸업화 정도



따라서 조직측면에서 우리나라 겸업화 정도는 금융지주회사가 활성화 되지 않은 점, 현행 금융지주회사도 규모면에서 볼 때 은행산업에 집중되어 있다는 점, 그리고 여전히 금융회사들 사이에 업무 장벽이 존재하는 점 등을 볼 때 아직 겸업화의 초기단계라고 할 수 있다.

그러나 향후 금융지주회사제도, 금산분리제도, 자본시장통합법 등에 대한 진전된 논의가 이루어지면서 조직구조 측면에서 겸업화는 보다 빠른 속도로 진행될 것이며, 이러한 논의의 영향으로 보험권도 보험지주회사 등을 통해 통합된 금융서비스를 제공할 가능성이 높을 것으로 예상된다.

나. 판매채널 측면

우리나라에서 겸업화에 따른 제도적 환경의 영향을 받은 대표적인 보험판매 채널로는 방카슈랑스를 들 수 있다. 방카슈랑스는 시행 4년째인 2006년 모집수수료가 5천억 원을 상회할 정도로 은행의 비이자 수익의

주요 수입원이 되었으며 보험시장에서도 생명보험의 주요한 채널로 자리를 잡아가고 있다.

현재 우리나라 보험회사의 판매채널 중 가장 주도적인 역할을 담당하는 채널은 전속설계사 또는 대리점이다. 이들 전속채널의 시장점유율은 2006년 기준으로 생명보험의 경우 초회보험료의 70% 수준⁹⁾, 손해보험의 경우 원수보험료의 90% 이상에 달한다. 따라서 생명보험에서 전속채널과 방카슈랑스의 제외하면 우리나라에서 비전속채널 또는 독립채널(독립대리점, 보험중개사 등)은 매우 취약하다. 대부분 보험선진국에서 독립채널의 비중이 50%를 상회하는 것과는 상당히 대조적이라고 볼 수 있다.

판매채널 측면에서 겸업화의 정도는 채널장벽의 정도에 따라 나타난다. 금융권역간 교차판매 채널(cross-selling)의 활용이 높을 경우 겸업화의 수준은 높게 나타날 것이고 권역 내에서만 판매가 이루어질 경우 채널장벽이 높게 존재하게 된다. 예를 들면 방카슈랑스를 많이 이용할수록 보험과 은행간의 채널장벽은 낮아지고 겸업화 지수는 높아질 것이다.

설문조사 결과 전체적으로는 채널의 겸업화 지수가 0.487로 아직은 낮은 것으로 인식되었지만, 조직 겸업화 지수에 비해 약간 높은 것으로 나타났다. 이는 은행과 보험간의 채널장벽이 점차 낮아지고 있고, 자본시장통합법으로 인해 채널간의 장벽은 더욱 낮아질 것으로 예상되기 때문으로 보인다. 보험권 내에서도 이미 1990년도 말에 독립대리점제도가 실시되어 전속채널을 제외한 채널간 교차판매가 이루어지고 있으며, 2008년 8월 30일 부터는 본격적으로 전속채널 내에서도 생·손보 교차판매가 이루어질 것으로 예상된다는 점이 반영된 결과로 보인다.

조사대상자별로 살펴보면 조직 겸업화 지수와 마찬가지로 손해보험회사(0.518)가 생명보험회사(0.456)에 비해 높게 나타났다. 이는 손해보험회사가 비교적 생명보험회사에 비해 다양한 채널을 활용하고 있는 것이 반영된 결과로 보인다. 즉 전속대리점과 독립대리점, 설계사 및 직판채널

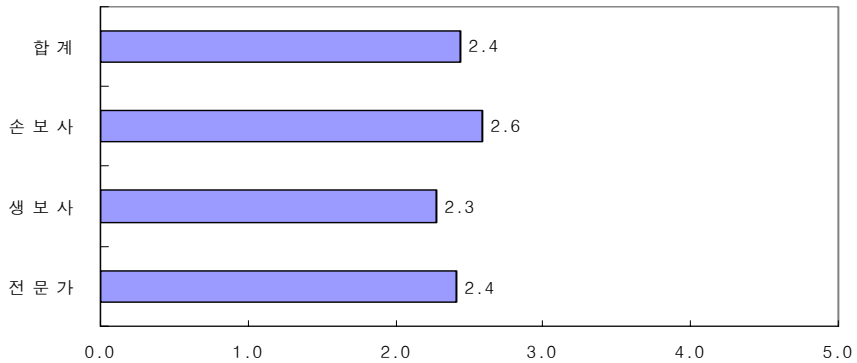
9) 생명보험의 경우도 방카슈랑스를 제외하면 90%를 훨씬 상회한다.

등이 상품특성과 결합해서 생명보험보다는 다양하게 활용되고 있다.

<표 IV-10> 채널측면 겸업화 평가점수

	전문가	생보사	손보사	합계
평가점수	2.4	2.3	2.6	2.4
겸업화정도	0.483	0.456	0.518	0.487

<그림 IV-3 > 판매채널 측면 겸업화 정도



단일판매채널 사용	금융권역간 채널장벽	채널장벽 없음
-----------	------------	---------

현재 우리나라 보험판매채널은 변화의 과정에 있다. 2000년 이전에는 전통채널(대리점 및 설계사)에 의존하는 판매방식이었으나, 최근 들어 금융기관대리점과 직판의 급격하게 성장하고 있다. 향후에는 전속설계사의 교차판매 허용 등이 예정되어 있고 아울러 회사들이 복합채널을 적극적으로 활용할 것으로 보인다. 특히 독립대리점 및 보험중개사를 활성화하고, 금융상품 판매회사(판매자회사)제도를 도입하는 제도적 지원이 이루어진다면 보험판매채널에서 빅뱅이 이루어질 것으로 예상된다.

이럴 경우 전통적 판매채널(대리점 및 설계사)도 새로운 환경에 맞도록 변화될 것이다. 겸업화 환경에서는 은행상품, 보험상품 및 투자상품들을 자동차부품처럼 모듈화하여 고객의 니즈에 부합되도록 융합형 금융상품을 성공적으로 제공하는 것이 채널의 핵심경쟁력이 될 것이다.

그러나 기존 판매조직으로는 이러한 융합형 상품을 판매할 수 있는 능력이 다소 떨어지므로, 이러한 상품을 소비자에게 설명·제시할 수 있는 고능률 판매채널(또는 판매원)이 출현할 것이다. 외국의 예를 보더라도, 영국을 중심으로 유럽에서는 겸업화 상품을 판매하는 IFA라는 고효율 판매채널이 시장을 주도하고 있으며, 미국에서도 기존 전통적인 판매채널이 약화되고, 고능률의 독립대리점, 개인총대리점(PPGA)등이 활성화 되고 있다.

다. 상품 측면

상품 측면에서 겸업화를 보면, 보험권내 보험종목간, 보험권과 타 금융권 간의 영역이 점진적으로 무너지고 있는 경향이다. 변액보험은 보험권과 타 금융권간 상품을 융합한 대표적인 사례이다. 투자형 상품으로써 변액보험은 증시활황 등에 힘입어 생명보험회사에 판매하는 주도 상품으로 자리 매김을 하고 있다. 또한 장기손해보험과 제3보험의 경우도 상품 융합화가 이루어졌다. 장기보험에서는 자동차보험을 제외한 손해보험 및 생명보험의 위험을 담보하여 상품을 개발하고 있으며, 제3보험은 생명보험과 손해보험이 각자 공동으로 개발할 수 있는 상품영역이다.

그럼에도 불구하고 현재까지 생명보험회사와 손해보험회사 및 보험권과 금융권간에는 서로 뚜렷하게 구분된 상품영역이 존재하여 융합형의 상품개발은 그다지 활성화되어 있지 않은 것이 사실이다.

상품 융합화는 2가지 방향으로 진행될 개연성이 있다. 첫째, 자본시장통합법이 제정되어 상품개발이 네거티브 방식으로 될 경우 상품 내용이 실질적으로 융합될 가능성이 크다. 즉 보험상품과 투자형상품의 결합과 같은 융합형 상품이 보편화될 것이다. 둘째, 자통법과 관계없이 판매채널간 겸업화가 진행될 경우 판매채널별로 다양한 상품을 취급할 것이다. 즉, 겸업화가 진행될수록 기존 상품을 고객의 니즈에 따라 소개하거나, 고객니즈에 부합되도록 모듈화 할 수 있는 신상품개발이 이루어

질 것이 예상된다. 예를 들면, 은행 및 증권회사는 금융기관 상품과 성격이 유사한 연금 및 변액보험을 은행의 예적금과 동시에 판매하는 것이다. 만일 계약자가 자본축적에 관심이 크다면 연금, 변액보험에 투자형 펀드를 같이 권유할 수도 있다. 계약자가 이미 충분히 자본을 축적하여 자본을 유지하는 것이 주요 관심사항이라면 상속세를 낼 수 있도록 정기보험을 구입할 것이다.

이와 같이 복잡하고 다양해지는 소비자 니즈의 변화와 겸업화의 진행은 서로 맞물려 위험이 융합된 상품 개발이 이루어질 개연성이 크다. 이에 따라 시장 세분화된 고객에 부합한 다양한 상품개발과 판매가 이루어질 것이다. 즉 저소득층이면서 가격에 민감한 고객에 대하여는 직관상품이 유리하며, 고소득층이면서 가격에 덜 민감한 고객에 대하여는 보다 복잡한 상품이 제공될 것이다. 겸업화로 융합형 상품이 개발되거나, 상품모듈화가 이루어질 경우 고객의 니즈를 파악하고, 고객이 필요로 하는 상품을 설명해 줄 수 있는 고능력 설계사의 역할이 중요해진다.

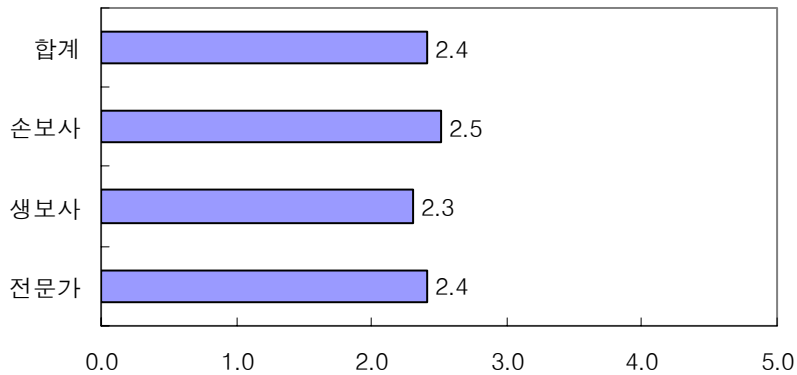
상품 측면에서 겸업화의 정도는 보험권역에 한정된 상품 특성인지 여러 금융권에 걸쳐 융합화된 상품특성을 갖는지의 정도로 파악될 수 있다. 만약 현행 상품이 전통적인 보험권내 상품에 한정되어 있다면 비교적 상품 겸업화는 낮은 수준일 것이다. 투자형 보험상품은 보험과 증권(투자)의 융합이 이루어진 경우로서 겸업화가 보다 높게 나타날 것이며, 금융파생상품은 전형적인 금융상품의 융합이 이루어진 상품으로 상품 겸업화의 수준이 높게 나타날 것이다.

설문조사 결과 전체적으로는 상품의 겸업화 수준은 0.482로 아직은 겸업화 수준이 낮은 것으로 인식되었다. 조사 대상자 별로 살펴보면 조직 또는 채널 겸업화 지수와 마찬가지로 손해보험회사가 상대적으로 겸업화 수준이 높게 나타난 것은 손해보험회사가 취급하고 있는 상품이 생명보험 성격인 장기보험과 손해보험 상품을 모두 취급하고 있는 것이 반영된 결과로 보인다.

<표 IV-11> 상품측면 겸업화 평가점수

	전문가	생보사	손보사	합계
평가점수	2.4	2.3	2.5	2.4
겸업화정도	0.483	0.461	0.503	0.482

<그림 IV-4> 상품측면 겸업화 정도



보험권역내 상품	생·손보상품의 결합	생·손보상품의 융합
----------	------------	------------

4. 겸업화 특성별 향후 전망

전문가들이 예상하는 겸업화의 향후 방향을 앞서 요인분석으로 파악한 요인(겸업화의 특성)별로 분석하였다.

겸업화의 특성은 크게 상품/채널특성, 조직 및 소비자 특성으로 나눌 수 있다. 이를 보다 세분하여 보면 상품/채널 측면은 채널 및 상품의 “복잡성”과 “보험채널을 통한 타 금융상품 판매”로 구분할 수 있다. 조직측면은 “지주회사 등장”과 “M&A에 의한 대형화” 등 조직 확대 특성이다. 소비자 측면은 기존의 판매자 지향에서 “고객지향성”으로 보험회사의 경영활동이 이루어지게 된다.

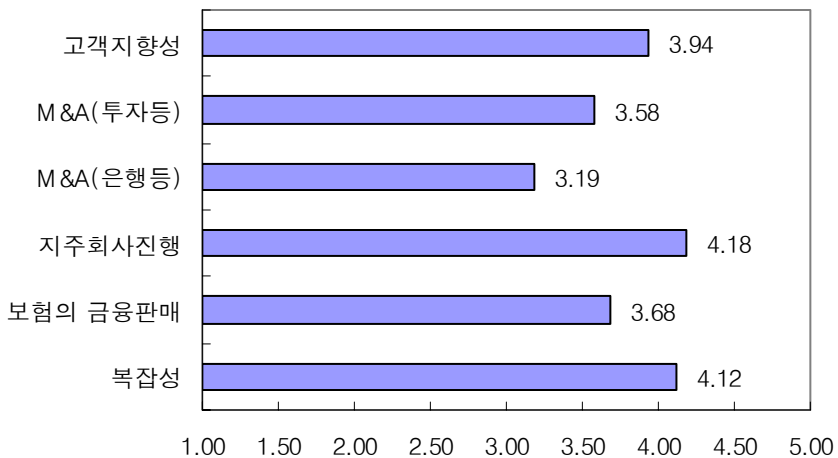
조사 결과 각 요인별 평균점수가 2.5를 초과하여 나타남으로써 이들 요인들은 향후 겸업화 환경에서 나타나는 특성이라고 해석된다.

<표 IV-12> 요인별 겸업화 예측

(단위 : 5점 만점)

요인	의미		평균점수
factor1	복잡성 - 채널, 상품 연계 - 상품의 결합 - 다양한 판매채널 등장	상품/채널	4.12
factor2	보험채널의 금융상품 판매		3.68
factor3	지주회사 등장	조직	4.18
factor4	M&A :보험과 은행·증권		3.19
factor5	M&A :보험과 투자자문등		3.58
factor6	고객지향성	소비자	3.94

<그림 IV-5> 요인별 겸업화 특성과 향후 예측



상품/채널의 복잡성, 조직에서 지주회사의 활성화 및 고객지향성이

향후 겸업화 과정에서 확연하게 나타나는 특성이라고 예상된다. 겸업화는 상품, 채널, 조직 등 보험회사의 전 범위에 걸쳐 광범위하게 이루어진다. 상품/채널에서는 다양한 상품, 복잡한 상품과 이들을 판매할 수 있는 고도화된 다양한 채널이 등장할 것으로 예측된다. 조직측면에서는 조직의 확대가 활발히 일어나고, 조직 확대 방법 중에서는 지주회사 방식이 주종을 이룰 것으로 예측된다. 그리고 이러한 모든 활동은 고객의 니즈를 충족시키는 방향으로 이루어질 것으로 예상된다.

가. 겸업화 상품/채널 특성

모든 전문가들은 상품 및 채널이 복잡해지고 다양화 될 것이라고 예측하였다. 응답자별로는 담당 분야에 따라 다소 차이가 있으며, 손해보험 담당자가 가장 높게 예상하고 있다. 이는 다양한 보험종목과 장기손해보험 등 비교적 생명보험에 비해 다양한 상품을 취급하고 있는 데 따른 것으로 판단된다.

보험채널이 은행 상품 및 증권 상품을 판매할 가능성에 대하여는 생명보험 실무자가 높게 보고 있으나 전문가 그룹은 낮은 것으로 평가하고 있다. 생명보험 실무자가 은행 및 증권 상품 판매 가능성을 높게 본 것은 생명보험의 판매상품과 은행 등 금융상품이 유사한 측면이 반영된 결과로 판단된다.

<표 IV-13> 상품 및 채널 측면 겸업화

(단위 : 5점 만점)

구분	factor1 (상품/채널 복잡성)	factor2 (보험채널의 은행·증권상품 판매)
전문가	4.01	3.29
생 보	4.07	3.80
손 보	4.17	3.61
합 계	4.11	3.67

나. 겸업화 조직 특성

겸업화에 따라 조직 측면에서는 보험회사간 또는 보험회사와 타 금융권과 인수·합병(M&A)이 이루어져 조직이 대형화되는 현상이 진행될 것으로 예상된다. 대형화의 방식으로는 지주회사 방식을 통한 금융그룹화가 이루어지는 것에 전반적으로 동의하였다. 업종 세부적으로는 보험이 투자금융회사를 인수하는 것에는 긍정적으로 보고 있으나, 은행 및 증권회사를 인수하는 방식에 대하여는 상대적으로 그 가능성이 낮은 것으로 나타났다. 보험이 은행 및 증권회사를 인수하는 것에 비교적 낮은 가능성을 나타낸 것은 보험업무와 해당 업무와 성격차이, 보험회사보다 규모가 큰 은행 등의 인수에 현실적인 어려움 등을 인식한 결과로 판단된다.

겸업화 조직의 대형화 측면에서 가장 긍정적으로 평가한 집단은 생명보험회사 집단이다. 이는 생명보험이 손해보험에 비해 인수·합병(M&A), 지주회사 등 대형화에 대한 높은 관심을 반영한 결과로 보인다.

<표 IV-14 > 조직측면 겸업화

(단위 : 5점 만점)

구분	factor3 (지주회사)	factor4 (보험+은행·증권)	factor5 (보험+투자금융)
전문가	4.13	2.89	3.33
생 보	4.20	3.26	3.64
손 보	4.18	3.20	3.59
합 계	4.18	3.21	3.59

다. 겸업화 고객 특성

겸업화가 진행됨에 따라 고객 니즈의 변화가 더욱 중요한 요인으로 나타날 것으로 분석되었다. 즉 겸업화의 방향이 고객 지향적인 변화의

흐름이 나타나 향후 보험회사는 고객의 니즈를 만족시키는데 것이 중요한 것으로 인식된다. 고객의 니즈를 충족시키기 위해 보험회사는 다양한 상품 및 채널 전략을 구사할 것이다.

이상의 겸업화가 진행됨에 따라 나타나는 상품 및 채널, 조직 그리고 소비자의 특성들은 상호 긴밀한 연계성을 가지고 있어, 이러한 특성의 변화를 잘 파악하는 것이 겸업화 환경에서 중요한 전략이 될 것임을 시사한다.

<표 IV-15> 고객의 니즈 측면 겸업화(factor 6)

(단위 : 5점 만점)

구분	점수
전문가	3.97
생 보	3.89
손 보	3.97
합 계	3.93

5. 겸업화에 따른 채널 적합성 분석

가. 분석방법

금융겸업화 시대의 채널 적합성 분석은 복잡성과 다양성 변수에 대한 중요성을 파악, 분석대상이 되는 금융겸업화시대 시장 변수 결정, 금융겸업화시대에 적합한 상품인 복합상품 및 융합상품에 대한 채널별 적합성 측정을 하기 위한 설문조사 그리고 분석 및 의미 도출의 순서로 진행하였다.

보험회사는 인구통계학적 특성 등 다양한 기준에 따라 시장을 세분화하고, 세분된 시장에 부합된 마케팅 전략을 수행한다. 마케팅 전략 중 세분된 시장을 효율적으로 접근하기 위한 유통전략(distribution strategy)

이 판매채널전략이다.

시장을 세분화 하는 여러 인구 통계학적 기준 중에서 학력과 소득이 경제성장에 따른 사회 변화를 상대적으로 잘 설명해 주는 변수이다. 경제가 성장하면 개인의 소득이 증가하고, 각 개인은 높은 소득을 얻기 위하여 교육에 투자를 한다. 즉 경제성장은 중·고소득층과 고학력층을 두텁게 하는데 영향을 준다. 반면, 성, 연령, 지역, 인종 등은 시장세분화에 중요한 변수이기는 하나, 경제성장에 따라 영향을 상대적으로 덜 받는다.

외국의 보험회사들은 보험시장이 포화상태로 접근함에 따라 고소득층 및 고학력층을 대상으로 한 틈새시장 전략을 취하고 있다. 이들 틈새시장에는 소비자가 자신의 니즈에 부합된 보험상품을 가격 수준에 구애받지 않고 구입하는 특징이 있다. 보험회사는 소비자의 니즈에 부합된 상품을 제공하기 위해서 다양한 금융상품을 조합하거나 융합한 복잡한 상품을 개발한다. 그러면서, 보험회사들은 겸업화가 진행된 상품 및 채널 조직을 개발하고, 다양한 서비스를 제공하기 위하여 조직을 확대한다.

따라서 본 연구에서는 보험시장 세분화에 사용하는 변수인 소득과 학력변수, 그리고 겸업화의 특징변수인 복잡성 변수 및 다양성 변수를 사용하여 현행 채널과 미래에 예상되는 채널이 겸업화 특성에 어느 정도 적합한 지를 평가하였다. “복잡성” 특성에 부합하는 상품으로 “복합상품 및 융합형 상품”이 있다. 이 상품은 보험, 금융(은행, 증권 등) 등의 특성이 모두 융합되게 개발된 단일 상품이다. “다양성” 특성 상품인 컨설팅형(생명보험 및 손해보험 각 상품, 연금, 펀드 등 금융상품의 조합) 상품이란 고객의 가족구성, 투자목적, 장래설계를 모두 고려하여 고객의 니즈에 맞춰 재정설계를 통해 상품을 조합하여 판매하는 상품을 말한다.

겸업화 환경에서 채널 적합성은 각 채널들이 겸업화에 따라 새로 창출되는 시장의 특성(소득과 학력측면)에 어느 정도 적합하고, 겸업화 시장에 접근수단(상품)을 어느 정도 잘 활용할 수 있는 가를 측정하여

산출하였다. 예를 들면, 남성모집인은 겸업화환경에서 새로 나타나는 고소득 계층에 적합한 지와 금융겸업화에 새로 나타난 시장특성에 금융겸업화 상품을 어느 정도 잘 설명할 수 있는 지를 거리 개념으로 계산하였다.

새로 형성되는 시장이 향후 금융서비스의 시장 선도계층이 될 것이므로 적합성 평가의 대상 시장을 새로 형성되는 시장으로 하였다. 이전 보다 나은 금융서비스를 받고자 하는 것은 시장의 특성이다. 따라서 선도 시장에 제공되는 다양한 금융서비스는 시간이 지나면서 여러 계층으로 파급된다.

겸업화 환경에서 채널 적합성을 담보하는 절대적 거리값이 없으므로, 각 채널별로 적합성 거리값을 산출하고 산출한 값을 기준으로 채널간 상대적 거리로 순위를 정하여 적합성을 평가하였다. 즉 채널별로 산출한 적합성 거리값이 가장 적은 채널이 겸업화에 부합된 채널이므로 가장 우선순위에 속하는 채널로 분류하고, 적합성 거리값이 가장 큰 채널이 겸업화에 상대적으로 부합되지 않은 채널이므로 가장 낮은 순위로 분류하였다. 채널사이의 거리를 산출해본 결과 가장 적합한 채널과 가장 적합하지 않은 채널사이 거리는 약 1.3으로 상당한 거리 차이가 있다. 거리 개념으로 채널이 금융겸업화에 어느 정도 적합한가 하는 본 연구의 방법은 금융겸업화와 채널 사이의 상대적 거리 정도를 계산하는 것으로 각 채널별 적합성 값에 통계적인 유의성보다는 전문가들의 인식 정도에 중점을 둔 것이다. 본 연구의 목적이 채널전문가들이 현행 및 미래 채널이 어느 정도 적합한지를 인식하는 수준을 평가하는 것이기 때문이다.

거리 산출의 세부적인 방법을 보면, 우선 겸업화에 따라 복잡성과 다양성 측면이 어느 정도인지와 융합형 상품은 어느 정도 소득 수준 및 어느 정도 학력수준이 적합한지를 조사하여 겸업화에 부합된 이상값을 산출하였다. 이상값은 각 개인이 금융겸업화시대 특징으로 복잡성, 다양성 그리고 소득, 학력이 어느 정도라고 인식하는지 설문조사하여 산출하였

다(설문지의 B 및 C 항목). 다음으로 채널별로 소득·학력수준 및 융합형·컨설팅형 상품에 적합한 정도를 조사하였다. 조사된 소득/융합형 상품의 인식값, 소득/컨설팅형 상품 인식값, 학력/융합형 상품 인식값 및 학력/컨설팅형 상품 인식값과 겸업화 환경에서 이상값의 거리를 개인별로 산출하여 채널별 평균거리를 산출하였다.

거리 산출에 사용된 식은 다음과 같다.

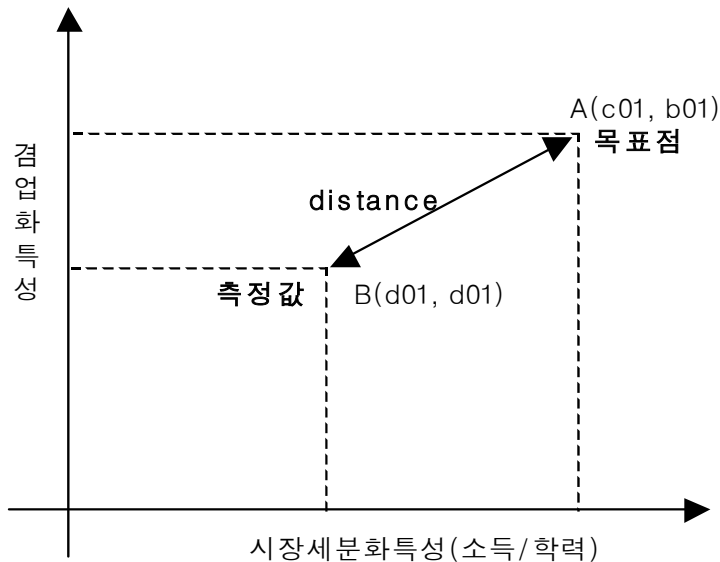
$$Dist_{ij} = \sqrt{(x_i - \text{소득(학력) 목표값})^2 + (y_j - \text{복잡성(다양성) 목표값})^2}$$

$Dist_{ij}$: 이상값(목표값)과 각 채널에 대한 평가 값의 거리

x_i : 채널별 소득 또는 학력 적합성, i =주부설계사 ... 증권 Broker

y_j : 채널별 상품 적합성, j = 복합상품(융합상품), 컨설팅형 상품
(생명보험 및 손해보험 각 상품, 펀드 등 금융을 조합한 상품)

<그림 IV-6> 금융겸업화 적합성거리 개념도



거리산출은 채널별로 하였으며, 분석된 채널은 총 9개이다. 분석된 채널을 보면 주부설계사, 남자모집인, 직판, 전속대리점, 판매자회사, 독립대리점, IFA, 방카슈랑스, 증권 중개사다.¹⁰⁾ 이들 채널 중 대부분은 현재 국내 보험시장에서 운영되고 있는 채널이다. 그러나 IFA, 판매자회사, 증권중개사 등과 같은 채널은 국내 보험시장에서는 아직 활용되지 않지만 향후 국내 겸업화가 진행됨에 따라 출현할 수 있는 채널로 판단되어 평가대상에 포함하였다.

나. 분석결과

소득과 복합금융상품을 분석한 결과 겸업화 환경에서 가장 부합된 채널은 남성모집인, IFA인 것으로 나타났다. 현재 주력 판매채널로 이용되고 있는 주부설계사, 전속대리점은 겸업화 진행에 따라 창출될 새로운 시장에 접근하는데 적합성이 낮은 채널로 평가되었다. 금융기관 대리점인 방카슈랑스는 겸업화가 진행됨에 따라 상대적으로 적합하지 않은 채널로 인식하고 있다. 반면, 증권 중개사 및 향후 예상되는 판매자회사는 겸업화에 부합된 채널로 부상할 가능성이 있는 것으로 예상된다.

손해보험 특히, 자동차보험에서 주력 판매채널로 성장하고 있고, 생명보험에서도 점점 더 많이 활용하는 채널인 직판채널은 단순 저가형 상품 판매에 적합한 특징이 있다. 즉 직판은 상품내용이 간단하여 고객과 많은 접촉이 필요가 없는 상품, 그리고 저렴한 가격이 판매에 가장 중요한 요소인 상품을 판매하는 판매방식이다. 이러한 이유 때문에 직판채널은 겸업화에 부합되지 않는 대표적인 채널인 것으로 분석되었다.

현재 우리나라에서 독립대리점은 활성화가 되어 있지 않다. 특히 생명보험에서는 독립대리점이 차지하는 비중이 절대적으로 적다. 그렇지만 독립대리점은 여러 보험회사의 다양한 상품을 판매할 수 있는 장점

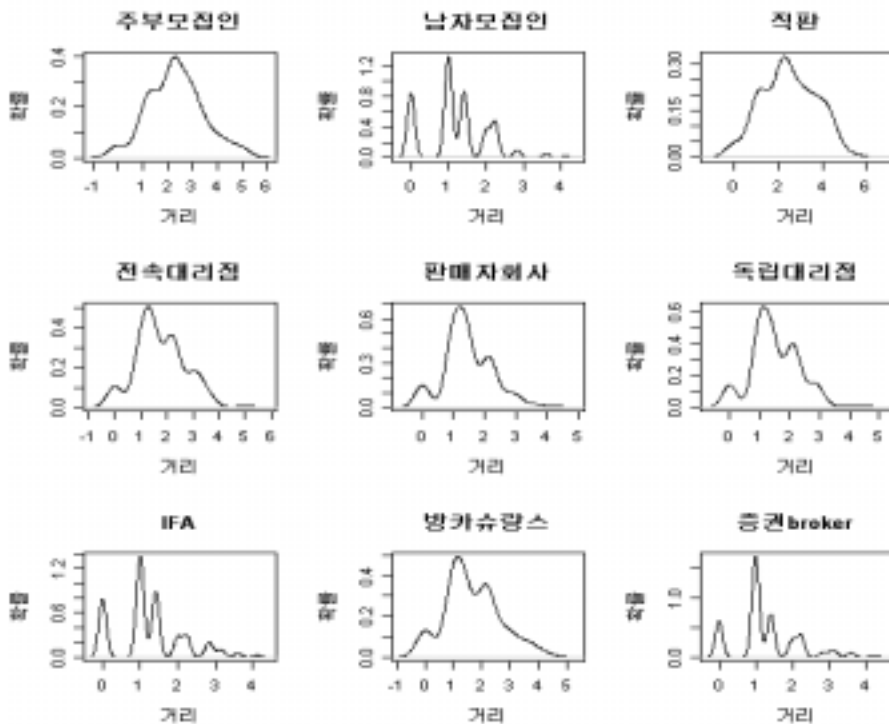
10) 원 설문 Data에서는 직급조직이 있었으나, 설문 대상자중 직급조직이 상당수 포함되어 있어 이들이 직급 조직에 호의적인 평가를 할 경우 조사결과에 대한 신뢰도가 낮아지므로 본 분석에서 직급조직을 제외하였다.

을 가지고 있어, 보험설계사 및 전속채널보다는 겸업화 환경에서 보다 효율적인 채널이 될 것으로 분석되었다. 겸업화에 적합한 채널로 소득과 복합금융상품간의 적합성 결과를 보면 <표 IV-16>과 같다.

<표 IV-16> 소득과 복합금융상품간의 채널 적합성

	주부설계사	남성모집인	직판	전속대리점	판매자회사
점수	2.344	1.199	2.496	1.757	1.470
순위	8	1	9	7	4
	독립대리점	IFA	방카슈랑스	증권Broker	
점수	1.532	1.252	1.682	1.284	
순위	5	2	6	3	

<그림 IV-7> 소득과 복합금융 상품의 이상값과 거리 분포



주 : 설문 답변자가 인식하는 채널과 겸업화 특성 사이의 거리 분포이다.(이하 동일) 예를 들면, 주부모집인의 경우 인식차이가 0~5사이에서 분포하며, 평균값은 2.344인 것을 그림은 보여주고 있다.

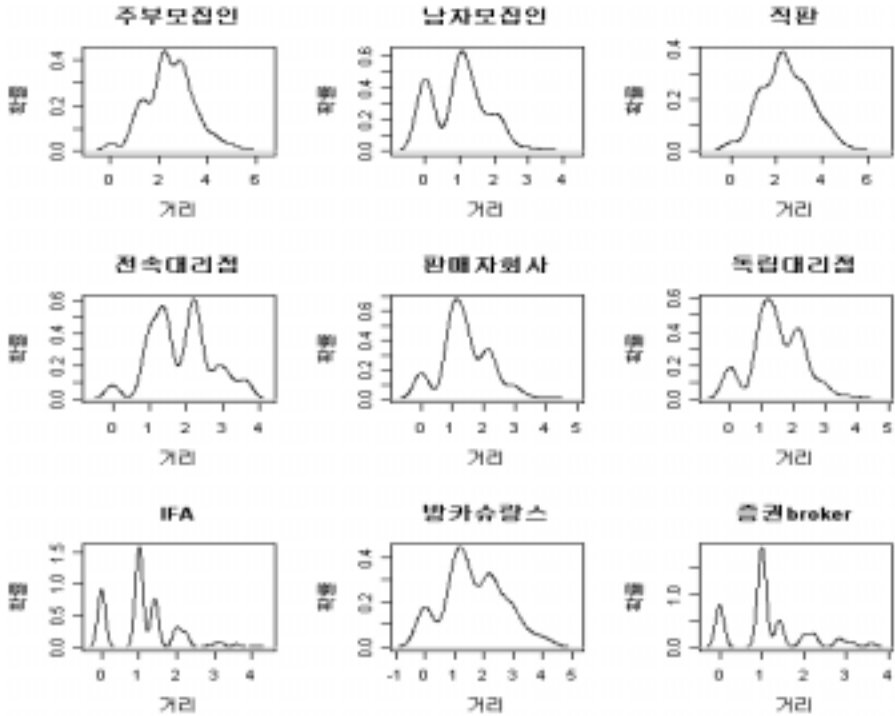
소득과 컨설팅형 상품 측면에서 겸업화에 부합된 채널은 소득과 복합 금융상품 적합성 분석과 동일하게 남성모집인, IFA인 것으로 분석되었다. 특이한 사항은 판매자회사가 컨설팅형 상품에 보다 적합성이 높은 채널로 분석되었다. 이는 판매자회사를 통해 펀드, 예적금, 기타 투자형 상품 등을 포함한 다양한 금융상품을 판매할 수 있는 금융백화점을 고려하였기 때문으로 보인다.

또한 가장 부합되지 않는 채널로 직판, 주부설계사, 전속대리점 및 방카슈랑스로 분석되었다. 주부 모집인은 전문성에 대한 신뢰감이 부족할 것이라는 과거의 인식 때문에 다양한 금융상품을 판매하는데 적합하지 않는 것으로 보인다. 방카슈랑스를 겸업화에 부합하지 않는 채널로 인식하는 것은 방카슈랑스 채널은 보험 전문가가 판매하는 판매 방식이 아니라는 인식과 단순하고 대중적인 상품을 위주로 판매한다는 특성 때문인 것으로 보인다. 즉, 은행이 금융상품인 예금 및 저축을 주로 취급하고 있고, 보험상품이나 펀드 상품 등 다양한 겸업화 상품을 부수적인 업무로 취급하고 있기 때문이다. 겸업화에 적합한 채널로 소득과 컨설팅상품간의 적합성 결과를 보면 <표 IV-17>와 같다.

<표 IV-17> 소득과 컨설팅상품간의 채널적합성

	여성모집인	남성모집인	직판	전속대리점	판매자회사
점수	2.486	1.001	2.435	1.857	1.425
순위	9	1	8	7	4
	독립대리점	IFA	방카슈랑스	증권Broker	
점수	1.486	1.109	1.677	1.159	
순위	5	2	6	3	

<그림 IV-8> 소득과 컨설팅형 상품의 이상값과 거리분포

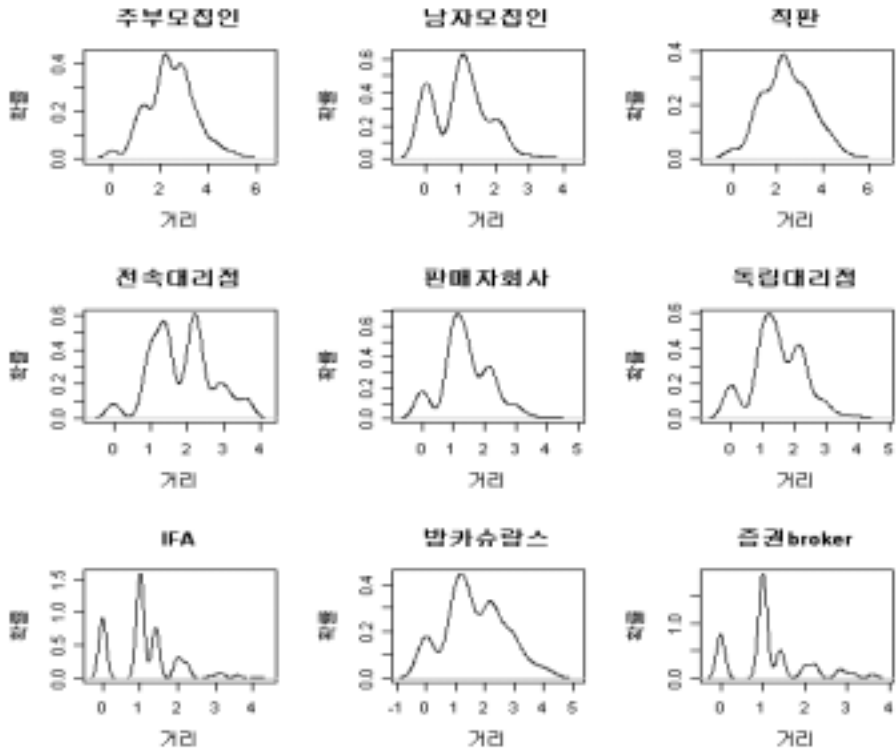


학력과 복합금융 상품 측면에서 겸업화에 부합된 채널은 앞서 소득과 복합금융상품 분석과는 약간 상이하게 남성모집인, IFA, 증권중개사, 판매자회사 순으로 나타났다. 고학력자일수록 증권중개사가 상대적으로 겸업화 적합성이 높게 나타났다. 이는 증권중개사가 향후 고학력자를 대상으로 한 유력한 채널로 등장할 수 있다는 것을 의미한다.

<표 IV-18> 학력과 복합금융상품간의 채널 적합성

	여성모집인	남성모집인	직관	전속대리점	판매자회사
점수	2.486	1.002	2.435	1.857	1.425
순위	9	1	8	7	4
	독립대리점	IFA	방카슈랑스	증권Broker	
점수	1.486	1.109	1.677	1.159	
순위	5	2	6	3	

<그림 IV-9> 학력과 복합금융상품의 이상값과 거리

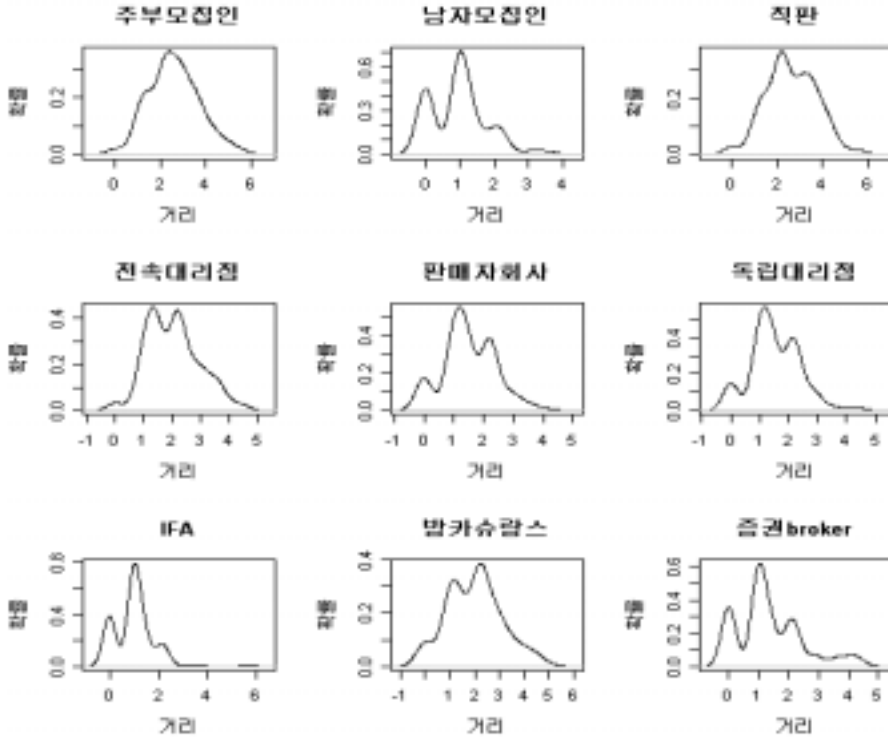


또한 학력과 컨설팅형 상품간 적합성 분석에서는 IFA, 남성모집인, 증권중개사, 독립대리점 순으로 나타났다. 이는 향후 다양한 상품을 판매하는 독립대리점의 역할이 중요하게 될 것이라는 것을 의미한다.

<표 IV-19> 학력과 컨설팅형 상품간의 채널적합성

	여성모집인	남성모집인	직판	전속대리점	판매자회사
점수	2.623	0.972	2.645	2.032	1.516
순위	8	1	9	7	4
	독립대리점	IFA	방카슈랑스	증권Broker	
점수	1.532	0.9962	2.000	1.364	
순위	5	2	6	3	

<그림 IV-10> 학력과 컨설팅형 상품의 이상값과 거리 분포



6. 산업별 분석결과 및 시사점

가. 생명보험회사

1) 대형생보사

대형사에 소속된 채널담당자들은 겸업화 환경에서 가장 적합한 채널로 남성모집인이라고 인식하고 있다. 남성모집인은 현존하는 다른 채널보다 직업에 대한 충성도가 높다고 인식하기 때문이다.

겸업화에 따른 시장세분화 기준에 따라 다소 차이는 있으나, IFA나 증권중개사가 겸업화환경에서 적합한 채널로 인식하고 있다. IFA나 증

권중개사는 미래 보험시장에 나타날 개연성이 높은 판매채널이다. 겸업화시대에 나타날 상품은 보험뿐 만이 아니라 여러 금융상품이 결합되는 것이다. 금융상품 중에서도 펀드 등 투자형 금융상품이 주요 결합상품이 될 개연성이 크므로, 보험회사의 채널 전문가들은 증권중개사를 겸업화에 적합도가 높은 채널로 인식하였다. IFA는 이미 영국 등에서는 보편화된 채널(주로 중개사)로, 독립대리점의 성격을 가지면서 고도의 전문성으로 보험 및 기타 금융상품의 판매를 주도하고 있다.

이외에 새로운 채널인 판매자회사가 등장할 가능성이 높은 것으로 분석되었다. 따라서 보험회사는 보험상품 이외에 다양한 금융상품을 전문으로 판매하는 회사(판매자회사)에 지분을 투자하는 방식을 활용할 필요가 있다. 이 경우 지분 투자회사인 모회사는 전속판매조직을 슬림화할 수 있고, 특정 고객계층을 대상으로 여러 가지 상품을 판매할 수 있어 모회사의 채널 경쟁력을 높일 수 있다.

대형 생명보험회사의 채널담당자들은 현재 주력 판매채널인 주부설계사는 겸업화에 따른 상품을 판매하는데 부적합한 것으로 평가하고 있다. 또한 이들은 직판채널을 저가 상품을 고객에게 짧은 시간에 효과적으로 설명할 수 있는 단순상품에 적합한 것으로 인식하고 있어, 복잡하고 다양한 상품을 판매해야하는 겸업화 환경에서 부합되지 않은 채널로 평가하였다.

<표 IV-20> 겸업화특성에 따른 채널 적합성 순위 : 생보 대형사

순위	소득과 복합금융상품	소득과 컨설팅형상품	학력과 복합금융상품	학력과 컨설팅형 상품
1	남성모집인	남성모집인	남성모집인	남성모집인
2	증권중개사	증권중개사	IFA	IFA
3	판매자회사	IFA	증권중개사	증권중개사
4	IFA	판매자회사	판매자회사	판매자회사
5	방카슈랑스	독립대리점	독립대리점	독립대리점

주 : 겸업화 환경에서 이상점(목표값)과 각 채널에 대한 전문가의 평가의 거리로 9개 채널을 평가하고, 가장 겸업화채널에 부합된 순으로 5채널을 선정하였다(이하 표 동일).

대형사는 전속판매채널과 새로운 독립 판매채널에 대하여 서로 다른 채널전략을 사용할 필요가 있다.

우선 전속채널에게는 빠르게 진행되고 있는 겸업화에 적응할 수 있도록 변화가 필요하다. 향후 예상되는 겸업화 상품은 소비자의 복잡·다양한 니즈에 부응해야 할 것이고, 판매채널은 이를 적절한 방법으로 고객에게 설명하고 설득하여 판매에 성공할 수 있는 전문적 능력이 필요할 것이다. 현재 대형 생명보험회사의 경우 일사 전속된 주부설계사나 남성설계사가 주력 판매채널로 전체 매출액중 이들의 비중이 절대적으로 높은 실정이다.¹¹⁾ 만일 이들 채널이 새로운 겸업화 시장에 접근하지 못할 경우 회사는 새로운 시장에서의 영업력 부진에 직면하게 될 가능성이 높다. 남성모집인은 고능률화되는 경우에 한해 겸업화에 적합한 채널로 인식되고 있으므로, 교육강화를 통해서 보험상품 및 금융상품 판매력을 높이기 위해 전문적 자질을 향상시킬 필요가 있다. 주부모집인의 경우는 다양한 시장접근 채널로서 전략을 재정립해야 할 것이다. 즉, 주부 모집인이라 하더라도 남성모집인과 같이 직업에 대한 충성도가 높은 계층과 그렇지 않은 계층을 구분할 필요가 있다. 충성도가 높은 계층은 향후 겸업화에 대비한 고효율의 판매조직으로 육성하고, 기타 계층은 보통상품으로 기존 시장에 효율적으로 접근하는 것이 바람직할 것이다. 국내에 비해 앞서 겸업화를 경험했던 선진외국 보험회사들은 회사 내 교육프로그램 강화와 기존 전속 판매조직의 슬림화를 통해 겸업화라는 새로운 환경에 적응한 사례를 벤치마킹할 필요가 있다.

전속조직의 재편성과 아울러 독립적 판매채널을 통해 겸업화에 대응하는 전략이 필요하다. 국내 보험전문가들은 겸업화 환경에 적합한 판매채널로 IFA, 증권중개사, 판매전문회사(판매자회사)를 예상하고 있다. 이들 조직은 이미 겸업화를 경험한 보험선진국에서는 보편화된 대표적 판매채널로 자리 잡았다. 이러한 채널들은 대부분 독립적인 판매

11) 대형사의 상품별 설계사 채널 의존도를 보면 변액보험 85.2%, 사망보험 88.8%, 생존보험 58.4%임. 안철경·기승도·이경희(2007), p.35.

채널에 가깝다는 공통점이 있다.

선진국의 생명보험회사들은 과거 전속설계사에 의존하던 판매채널 전략에서 전속설계사, 독립대리점(GA), 중개사, 재무설계사(Financial Adviser), 은행 및 타 금융회사 등 채널 다각화 전략으로 전환하고 있다. 아울러 대형 생명보험회사는 다양한 고객층을 보유한 독립채널을 확보하지 않고는 성장이 어렵다고 인식하고 독립채널을 확보하기 위하여 노력하고 있다.

따라서 국내에서도 겸업화가 진행될수록 이러한 독립채널에 근접한 판매조직을 활용하는데 보다 많은 노력이 필요하다. 즉 겸업화가 진행되면서 외국과 같이 IFA, 증권중개사, 판매전문회사 등이 등장할 것으로 예상되며 이에 대한 준비가 필요하다.

외국에서도 채널의 진화과정에서 최근에 이들 독립판매채널들이 기존의 전속채널에 비해 종합 금융서비스를 원하는 고객에게 다양하고 복잡한 상품을 효과적으로 제공함으로써 겸업화 니즈에 부응하고 있는 것으로 나타났다. 예를 들면 호주의 경우 1980년대 중반까지는 전속설계사가 중심채널이었으나, 1990년대 이후 기존 설계사 조직의 구조조정이 일어났고 이들이 옮겨간 독립대리점이나 중개회사가 기존의 판매 조직을 대체하였다. 2000년 이후에는 IFA가 생명보험회사의 주력채널로 등장하였으며, 이들 채널과 은행채널이 상호 견제와 보완을 통하여 겸업화에 부응한 금융서비스를 제공하고 있다. 미국에서는 증권중개사가 보험상품을 판매하고, 보험회사 또는 보험을 판매하는 은행이 증권중개사를 인수하여 자신의 판매채널을 활용하는 사례도 있다.

대형 생명보험회사의 경우 다채널 전략을 적절하게 활용하는 것이 효율적일 것이다. 그 이유는 대형보험회사의 경우 현재의 높은 시장점유율을 유지하기 위해서는 다양한 시장에서의 접근이 필요하기 때문이다.

미국 생명보험회사들도 1개 이상의 채널을 활용하는 회사가 전체의 95%¹²⁾를 차지하여 기본적으로 대부분의 회사들은 다채널 전략을 활용

12) Wanda Warhaftig(2005)

하고 있는 것으로 나타났다. 채널의 접근 방법도 복잡한 상품, 연금상품 및 단순상품으로 상품을 구분하고, 판매시장을 중·상위시장, 중·저소득 시장으로 세분화하여 시장에 적합한 판매채널을 일치시키는 채널믹스전략(Channel-mix strategy)을 사용한다. 이처럼 다채널전략은 겸업화가 상당 수준 진행된 외국의 핵심이 되는 판매채널전략이다. 이러한 판매채널 전략은 겸업화에 대응하여 국내의 대형생명보험회사들에게도 적용될 수 있을 것으로 판단된다.

회사의 조직구조를 금융겸업화시대에 부합하도록 전환하는 것에 대하여 검토할 필요가 있다. 즉 대형 생명보험회사는 중소기업에 비해 대형화를 위한 자금력을 갖추고 있으므로 금융기관 인수·합병(은행 또는 투자회사 소유 등) 또는 지주회사 설립을 통해 종합금융기관으로 역할을 변경하는 조직측면의 전략을 검토할 필요가 있다. 앞 장의 보험전문가 설문조사에서 나타난 바와 같이, 겸업화에 부합되는 조직형태는 금융지주회사, 또는 타 금융회사를 인수·합병 하는 방식으로 대형화하는 것이다. 조직구조 대형화를 통해 대형 생명보험회사가 자회사들이 생산한 상품을 통합적으로 판매할 수 있는 금융백화점이나 판매자회사를 활용할 경우 채널 및 조직 효율성은 더욱 높아질 것이다.

2) 외국계 생보사

외국사에 소속된 채널담당자들은 겸업화 환경에 적합한 채널로 증권중개사와 남성모집인을 1순위로 꼽았다. 소비자 특성별로 보면, 소득과 관련해서는 증권중개사와 남성모집인, 학력과 관련해서는 남성모집인과 IFA가 각각 1, 2위인 것으로 분석되었다.

겸업화 시대에는 복잡하고 다양한 금융상품이 판매된다는 사실 때문에 펀드와 같은 금융상품을 전문으로 취급하는 증권중개사가 겸업화 환경에 적합한 채널로 인식된 것으로 판단된다.

IFA와 같은 새로운 채널이 겸업화 환경에 적합하다고 인식하고 있는 것은 대형 생명보험회사의 상황과 비슷하다. 외국계 보험회사도 향후

겸업화 환경에는 IFA가 주요한 판매채널로 등장할 것으로 인식하고 있다.

대형사와 달리 방카슈랑스가 소득과 관련한 겸업화 상품에서 높은 순위를 나타내고 있다. 외국계 보험회사는 현재 방카슈랑스의 시장점유율, 외국에서 방카슈랑스의 성장 등을 감안하여 평가하였기 때문으로 보인다. 외국계 보험사의 핵심채널중의 하나는 방카슈랑스이다. 외국계 보험사들은 신흥시장 진출의 발판으로 방카슈랑스 제도를 최대한 이용한다.¹³⁾ 향후에도 방카슈랑스는 외국계 보험사의 겸업화 부응 채널로 활용될 소지가 크다.

대형생보사에 비하여 판매자회사는 상대적으로 낮은 수준으로 보고 있다. 대부분 외국계 보험회사는 글로벌 보험회사의 자회사이므로, 국내 대형사와 같은 판매자회사에 대한 관심이 적은 것으로 보인다.

<표 IV-21> 겸업화특성에 따른 채널 적합성 순위 : 생보 외국사

순위	소득과 복합금융상품	소득과 건설팅형상품	학력과 복합금융상품	학력과 건설팅형 상품
1	증권중개사	증권중개사	남성모집인	남성모집인
2	남성모집인	남성모집인	IFA	IFA
3	방카슈랑스	방카슈랑스	증권중개사	증권중개사
4	IFA	IFA	전속대리점	전속대리점
5	전속대리점	독립대리점	판매자회사	판매자회사

외국계 생명보험회사는 한국 생명보험 시장에 진출할 때 채널전략으로 대졸 남성모집인을 활용하였다. 이들 남성모집인은 외국계 생명보험회사의 주력채널이 되었다. 이들이 접근하는 시장은 화이트칼라, 중·고소득층이었다. 이러한 외국계 생명보험회사들의 채널전략은 현재에도 유효한 채널전략으로 활용 가능하다. 따라서 외국계 보험회사의 판매채널은 상당부분 겸업화에 대비한 채널구조를 갖추고 있다고 볼 수 있다.

13) Swiss Re, (2007), sigma No 5/2007.

따라서 향후 외국계 보험회사의 채널 전략은 기본적으로는 현행의 채널 전략을 유지하면서 취급상품의 범위를 전 금융권 상품으로 확대하고 조직 운영상의 효율을 높이기 위한 총대리점(GA)으로 전환해 나가는 전략 등 채널 다각화 전략이 필요할 것이다.

남성모집인이 접근하는 시장은 향후 겸업화가 시행될 때 경쟁력 있는 채널로 예상되는 IFA 등 새로운 채널과 매우 유사하다. 펀드, 예적금, 재무설계 등 다양한 상품판매 및 컨설팅을 통한 판매를 활성화시키기 위해 IFA와 같은 금융상품 전문가를 양성하는 것을 적극 검토해야 한다. 따라서 기존 남성모집인 채널의 경쟁력을 강화하여 IFA와 같은 경쟁력 있는 채널구조로 전환하는 전략이 필요하다.

소비자들이 투자형 상품에 특히 높은 관심을 갖고 있다는 점에서 증권중개사 채널의 양성도 겸업화에 대비한 채널전략의 한 축이 되어야 할 것이다. 이를 위해 미국과 같이 증권중개사와 같은 금융판매조직을 보험회사의 자회사로 흡수하는 방법을 통해 채널을 확대하는 방법도 고려할 수 있다.

한국의 보험시장에서 그 영향력이 점차 확대되고 있는 방카슈랑스 채널을 효율적으로 활용하는 전략이 필요하다. 현재 방카슈랑스를 적극적으로 활용하고 있는 생명보험회사는 은행계 자회사를 비롯하여 국내 중소기업사와 외국계 보험회사이다. 방카슈랑스는 외국계 보험사의 핵심채널 중의 하나로 계속해서 외국계 보험사의 성장의 지렛대가 될 것이라는 점에서 매우 중요한 채널이다. 외국계 보험회사는 현지 시장 진출시 전통적 판매채널을 구축하지 못한 약점을 보완하기 위해 방카슈랑스를 이용하게 된다. 즉, 전통적 판매채널은 아니지만 잘 구축된 금융기관 네트워크를 통해 보험을 판매하는 경우 비교적 적은 비용으로 기대 이상의 성과를 올리면서 현지시장에 성공적으로 진입할 수 있는 발판이 된다.

2008년 4월 방카슈랑스가 보장성보험에까지 확대 시행되면 외국계 보험사는 자신들의 주력상품에 대한 판매채널 모델을 결정해야 할 것이다. 보장성보험은 외국계 보험사의 주력 판매상품이다. 따라서 은행을

통해 보장성보험이 판매된다면 외국계 보험회사의 남성모집인 판매채널과 방카슈랑스 판매채널간의 충돌 문제가 발생할 소지가 크다. 따라서 기존 판매채널과 충돌을 피하기 위하여 방카슈랑스 상품과 기존 판매채널 상품으로 이원화 할 필요가 있다¹⁴⁾. 이외에 시장세분화를 더욱 정교하게 하고, 채널을 더욱 다양화하여 시장별 채널전략을 활용함으로써 채널간 갈등을 최소화 하면서, 채널 효율성을 달성하도록 해야 할 필요가 있다.

판매자회사는 그다지 활용률이 높지 않을 전망이다. 원래 판매자회사는 기존의 전속조직이 비대하여 효율성이 떨어질 경우 내부 조직을 구조 조정하여 슬림화하고, 판매조직의 효율성을 높이기 위한 수단으로 사용되는 사례가 많다. 또한 판매자회사는 특정 시장을 목표시장으로 하여 운영되거나 금융상품의 교차판매 등을 위한 목적으로 설립된다. 그러나 국내 진입한 외국사의 경우 대형보험회사처럼 종합금융사 모델보다는 특정계층 또는 전문화된 집단을 대상으로 차별화된 마케팅을 핵심전략으로 취할 가능성이 높다. 그리고 대형사에 비해 비대한 조직을 갖고 있는 것도 아니며 채널의 효율성이 떨어진다고 보기도 어렵다. 따라서 외국계 보험사의 경우 판매자회사를 여러 개 설립하여 회사의 판매 역량을 분산시킬 만한 이유가 없을 것으로 판단된다.

외국계 보험회사가 전문화된 채널조직을 확보하고 있더라도 보험시장에서의 지배력 있는 회사로 성장하는 것은 아니다. 따라서 시장에서 일정 지분 이상의 지배력을 확보하기 위해서는 기존의 전문화된 남성설계

14) 이원화에 대한 근거

- ① Lori L. Chester, Polly Painter-Eggers, Ram Gopalan, *Bancassurance Around the World*, LIMRA International, 2007에 따르면, “방카슈랑스가 목표로 하는 시장은 중간-대규모시장이다” 고 함. 이들 시장은 부유층, 저소득층, 퇴직자층 등을 대상으로 하는 여타 다른 시장과 구별되는 특징을 가지므로 방카슈랑스 상품은 시장 지향 전략측면에서 별도의 특화된 상품전략이 필요함.
- ② 우리나라 은행 방카슈랑스 담당자에 대한 면접조사에서 방카슈랑스 상품은 기존 보험상품과 차이가 있을 필요가 있다는 결과를 얻었음

사 외에도 외부의 독립채널을 활용하거나 미국의 PPGA와 같은 개인독립채널을 육성하는 것이 유효한 채널전략이 될 수 있을 것이다.

3) 국내 중소형사

국내 중소형 생명보험회사의 경우 겸업화에 가장 적합한 채널로 IFA를 꼽고 있으며, 그 밖에도 남성모집인, 독립대리점, 증권중개사 등이 향후 중요한 채널로 인식하고 있는 것으로 분석되었다.

중소형사는 보험시장에서 회사의 이미지 등에서 대형사에 뒤진다고 인식하고 있기 때문에, 회사의 이미지를 상쇄하면서 높은 판매 효율성을 달성할 수 있는 고효율 판매조직의 육성이 필요하다. IFA가 이러한 중소형사의 니즈에 부합된 판매채널로 인식되고 있는 것이다. 남성모집인과 증권중개사의 겸업화 적합성 정도가 높은 것으로 인식하고 있는 점은 앞서 대형사나 외국사의 채널담당자와 동일하다. 다만 독립대리점과 판매자회사가 타 보험회사 담당자보다 높은 선호도를 보이고 있다는 점이 특이하다. 중소형 생명보험회사는 대형 보험회사와 달리 전속모집조직을 운영하는데 한계가 있어, 전속 이외의 타 판매채널을 활용하려는 경향이 높기 때문이다. 이러한 중소형사의 채널에 대한 인식은 외국 생명보험회사들의 판매채널에 대한 것과 유사한 측면이 있다. 즉 전속보다는 비전속 판매채널을 활용한 다양한 채널전략을 사용하는 것이 보다 적합할 것이다.

<표 IV-22> 겸업화특성에 따른 채널 적합성 순위 : 생보 중소형사

순위	소득과	소득과	학력과	학력과
	복합금융상품	컨설팅형상품	복합금융상품	컨설팅형 상품
1	IFA	IFA	IFA	IFA
2	남성모집인	증권중개사	남성모집인	남성모집인
3	증권중개사	남성모집인	독립대리점	독립대리점
4	판매자회사	판매자회사	판매자회사	판매자회사
5	방카슈랑스	독립대리점	증권중개사	증권중개사

중소형사는 채널의 특화전략이 필요하다. 중소기업사는 대형사와 같이 대규모 전속대리점을 확보할 수 있는 여력이 적다. 중소기업사는 한정된 자원으로 최대의 효과를 얻을 수 있는 방법을 찾아야 한다. 현재 중소기업사는 방카슈랑스를 적극적으로 활용하고 있고, 방카슈랑스를 통해 시장점유율을 유지하는 주요 수단이 되고 있다. 중소기업사가 방카슈랑스를 활용하는 것과 같이 외부의 독립된 판매채널을 적극적으로 활용하는 방법이 현재로서는 가능성 있는 대안으로 보인다.

중소형사는 다채널 전략을 사용하되, 자원의 효율적 운영을 위하여 선택과 집중 전략이 필요할 것이다. 즉, 리스크를 관리하면서 방카슈랑스와 같은 외부의 경쟁력 있는 채널의 활용, 새로 등장할 외부 전문 IFA와 같은 고효율 전문채널 활용, 증권 중개회사와 제휴관계 체결을 통한 보험상품 판매 등을 검토할 수 있다.

4) 은행계 생보사

은행계 채널담당자들은 겸업화 환경에 적합한 채널로 남성모집인, 증권중개사 및 IFA 등을 꼽았다. 이들 채널에 대한 겸업화 적합성 평가는 대형 생명보험회사, 외국계 생명보험회사, 중소형 생명보험 채널 담당자와 유사하게 인식하고 있다. 다만 특이한 점은 방카슈랑스를 겸업화 적합성에 상대적으로 낮게 평가하고 있다는 점이다.

<표 IV-23> 겸업화특성에 따른 채널 적합성 순위 : 생보 은행계

순위	소득과 복합금융상품	소득과 컨설팅형상품	학력과 복합금융상품	학력과 컨설팅형 상품
1	남성모집인	남성모집인	남성모집인	남성모집인
2	증권중개사	독립대리점	IFA	IFA
3	전속대리점	증권중개사	독립대리점	독립대리점
4	판매자회사	IFA	판매자회사	판매자회사
5	방카슈랑스	판매자회사	증권중개사	증권중개사

은행계 보험회사는 주요채널이 방카슈랑스이다. 방카슈랑스의 시장과 급 효과는 이미 방카슈랑스를 시행하고 있는 선진외국에서도 볼 수 있듯이 저축성보험 및 연금 등의 분야에서는 그 영향력이 매우 크다.

방카슈랑스를 통해 보험을 판매하는 방식이 외국에서는 다양하다. 예를 들면 미국에서는 은행이 보험상품을 판매하는데 내부 직원, 자회사 보험대리점 입점방식 및 외부 독립대리점 입점 등을 활용하거나 직판조직을 활용하여 아웃바운드 영업을 하는 경우도 있다. 그러나 우리나라의 경우는 은행의 직원이 보험모집자격을 획득한 후 그 직원을 통해서만 판매할 수 있기 때문에 외국과 같이 별도의 다양한 채널전략은 필요로 하지 않는다. 다만 은행계 생명보험회사는 은행을 모회사로 두고 있기 때문에 은행채널을 활용한 시장침투전략의 효율성을 높이기 위한 상품전략 등이 현실적으로 가장 유효한 방안이 될 것으로 생각된다.

은행계 생명보험회사들이 방카슈랑스를 활용하는 것 외에 별도로 판매조직을 만들어 운영한다면 중소형 생보사의 전략과 유사한 방향으로 수립할 수 있을 것이다.

나. 손해보험회사¹⁵⁾

대형손해보험회사의 채널담당자들은 남성모집인 및 IFA가 겸업화 환경에 적합한 채널로 인식하고 있다. 이들 판매채널에 대한 겸업화 환경의 적합성은 생명보험회사들의 채널담당자와 유사하다.

중소형사의 채널담당자들 역시 겸업화시 채널 적합성에 대해 대형사와 비슷하지만 남성모집인보다는 IFA를 우선순위에 놓고 있다는 것이다. IFA와 남성모집인 다음으로 증권중개사, 판매자회사 등을 꼽았다. 겸업화 환경에 부합된 채널에 대한 생명보험회사 및 손해보험회사, 그리고 대형사 및 중형사 구분 없이 비슷한 것으로 나타났다.

15) 손해보험회사의 판매채널전략은 생명보험회사와 크게 다르지 않으며, 전반적인 흐름과 방향은 동일하게 전개될 것이다.

손해보험회사들의 겸업화 대응채널은 전반적으로 기존의 모집채널 보다는 전문화된 남성채널이나 독립채널을 선호하는 것으로 나타났다. 이는 겸업화에 따라 판매채널 전략이 고객의 특성, 상품의 복잡성 및 다양성 니즈에 부응하기 위해서는 보다 전문화된 채널을 필요로 함을 시사한다.

<표 IV-24> 채널별 겸업화특성과의 적합성 : 손보 대형사

순위	소득과 복합금융상품	소득과 컨설팅형상품	학력과 복합금융상품	학력과 컨설팅형 상품
1	남성모집인	남성모집인	남성모집인	남성모집인
2	IFA	IFA	IFA	IFA
3	증권중개사	증권중개사	독립대리점	증권중개사
4	독립대리점	판매자회사	증권중개사	독립대리점
5	판매자회사	독립대리점	판매자회사	판매자회사

<표 IV-25> 채널별 겸업화특성과의 적합성 : 손보 중소형사

순위	소득과 복합금융상품	소득과 컨설팅형상품	학력과 복합금융상품	학력과 컨설팅형 상품
1	IFA	IFA	IFA	IFA
2	증권중개사	남성모집인	남성모집인	남성모집인
3	남성모집인	증권중개사	증권중개사	증권중개사
4	판매자회사	판매자회사	방카슈랑스	판매자회사
5	방카슈랑스	방카슈랑스	판매자회사	방카슈랑스

겸업화 환경에서 대형 손해보험회사의 채널전략은 상품별로 차이를 두고 진행할 필요가 있다. 손해보험회사가 겸업화 환경에서 활용할 수 있는 상품은 날씨 파생상품, 장기보험, 순수 보장성보험이면서 타 금융권과 결합될 수 있는 상품 등 다양하다. 이들 상품은 손해보험회사들의 주력상품 중 하나인 자동차보험 상품과는 차이가 있다. 자동차보험과 기타 보험은 상품에 대한 소비자 인식 등에 큰 차이가 있다. 소비자들

은 자동차보험을 의무보험으로 보험회사들 사이의 상품내용에 차이가 없는 것으로 생각한다. 자동차보험은 자동차손해배상보장법에 따라 의무보험으로 운영되므로, 보험권이외의 금융상품 및 보험권내의 다른 보험상품과 융합되기가 쉽지 않다. 따라서 겸업화 환경에 변화될 채널전략은 자동차를 제외한 보험종목으로 한정될 것으로 예상된다.

대형손해보험회사의 장기보험 상품 등 겸업화 대상 상품에 대한 판매채널 전략은 대형 생명보험회사와 유사하게 다채널 전략을 활용해야 한다. 즉 남성설계사 능력향상, 기존 주부설계사 중 고능력 설계사 육성, 새로 등장할 IFA와 같은 설계사 활용 및 판매자회사 설립 등을 중점적으로 고려하여야 한다.

여력이 있는 대형손해보험회사는 미국의 State-Farm과 같이 저축은행을 자회사로 설립하고, 모집조직의 판매망을 활용한 저축은행 활성화, 저축은행 상품과 보험상품을 연계한 다양한 상품제공을 검토할 필요가 있다.

중소형사의 채널전략은 다채널 전략을 사용하되, 채널의 효율성 향상을 위하여 외부판매채널을 적극적으로 활용할 필요가 있다. 즉 중소기업사가 활용할 수 있는 채널은 방카슈랑스, 새로 등장할 외부 IFA 및 증권중개사와 제휴 등이다. 중소기업사가 외부 채널에 대한 의존도가 높아지면 경영에 영향을 받을 수 있다. 따라서 외부채널을 적극적으로 활용하되, 내부채널에 대한 경쟁력도 강화하여야 한다. 즉 고효율의 남성모집인 및 전문 주부설계사의 육성이 그것이다.

V. 금융겸업화에 따른 보험 판매채널의 대응

1. 독립채널과 전속채널의 균형

대부분의 보험선진국에서는 독립채널과 전속채널이 균형 있게 성장하여 채널조직과 보험회사, 채널조직과 보험소비자간의 견제와 균형이 이루어지는 견실한 보험판매 조직구조가 형성되어 있다. 그러나 국내의 경우 전속조직은 이미 보험시장에서 확고한 기반이 구축되었으나, 선진국에서와 같은 시장지배적인 독립채널은 없는 상태이다. 이로 인해 국내 보험판매 채널의 선진화가 부진하다는 비판이 계속되고 있다.

앞 장(IV)의 겸업화에 따른 채널적합성 분석 결과를 <표 V-1>로 요약하면 겸업화의 진행에 따라 독립채널의 비중과 역할이 점차 확대되고 있다는 것을 알 수 있다. 아울러 기존의 전속조직은 고능률 조직으로 고능력화가 필요하다는 것을 시사하고 있다.

이에 따라 본 절에서는 독립채널의 활성화 과제와 전속채널의 고능률화 방안에 대해 설명한다.

<표 V-1> 겸업화에 따른 채널적합성 분석 결과 요약

순위	소득변수		학력변수	
	복합상품	컨설팅형상품	복합상품	컨설팅형상품
1	전속	전속	전속	전속
2	독립	독립	독립	독립
3	독립	독립	독립	독립
4	중간	중간	중간	중간
5	독립	독립	독립	독립

주 : 판매자회사는 전속이지만 독립채널의 성격을 포함하고 있어 '중간' 으로 표기함

가. 독립채널의 활성화

독립채널은 보험회사와 전속계약을 맺지 않고 여러 보험회사의 상품을 판매할 수 있는 비전속채널로 국내에서는 손해보험의 경우 주로 독립대리점, 생명보험의 경우 총대리점(GA : General Agency)¹⁾ 등으로 불린다.²⁾ 대리점과는 별도로 중개사도 전형적인 독립채널로 볼 수 있는데 국내 보험중개시장은 주로 손해보험분야에서 외국 보험중개회사의 진출이 활발히 전개되었고 생명보험분야에서는 중개회사의 활동이 거의 전무한 실정이다.

국내에서 독립채널이 활성화되지 못하고 있는 이유로는 우선 짧은 역사로 인해 영국이나 미국과 같은 발전의 기반이 확립되어 있지 않기 때문으로 보인다.³⁾ 또한 국내 보험시장은 대형사들의 사실상 과점체제를 형성하여 독립채널이 발전하기 어려운 구조이다. 반면 미국이나 영국의 보험시장은 경쟁적 시장을 형성하여 중개사, 독립대리점 등의 기능이 활성화될 수 있었다. 무엇보다도 국내에서는 보험회사들이 독립채널에 대한 통제력을 행사할 수 없다는 점이 독립채널의 활성화에 가장 중요한 장애요인이 되었다. 국내의 보험영업은 판매채널에 대한 강력한 통제력을 바탕으로 한 오랜 관행을 가지고 있어 통제력을 행사하지 못하는 채널에 대한 거부감이 중요한 요인으로 작용하였다. 또한 독립채널

-
- 1) 총대리점(GA)은 미국의 독특한 판매조직 형태로서 각 지역의 일반대리점을 관리하며, 전속채널이긴 하나 보험회사에게서 독립적으로 운영된다는 면에서 독립채널의 성격을 갖는다. 반면 지사제도(MA)는 우리나라의 전속조직과 매우 유사한 형태로 GA와 달리 지사(지점)가 보험회사에 의해 운영되어 보험회사가 강력한 통제력을 행사할 수 있다. 이경룡(2004), pp 311~312
 - 2) 비전속채널의 종류는 국가별로 산업별로 상이하다. 예를 들면 영국의 경우 생명보험은 IFA, 손해보험은 보험중개사(broker)가 주도적이며, 미국은 PPGA, 독립대리점(Independent Agent) 등이 비전속으로 활동한다. 방카슈랑스도 비전속채널로 구분된다.
 - 3) 국내 보험중개사 제도는 1997년, 독립대리점 제도는 1996년에 도입되어 그 역사가 불과 10 여년에 불과하다.

의 비용절감 효과에 대해서도 명확한 결론을 내리지 못하고 있다. 즉 대체로 독립채널의 경우 높은 수수료 요구로 체감적인 비용절감 효과에 대해 의문시되며 또한 독립채널 도입 초기에 대형화와 전문화를 이루지 못해 규모의 경제를 통한 관리비용 절감을 실현하지 못했던 것으로 평가된다. 그밖에도 외국과 같은 독립채널의 전문성에 대한 충분한 검증이 이루어지지 못했고 국내 보험 관행상 제3자에 의한 중개보다는 회사와 직접 거래를 원하는 상거래 관행도 독립채널이 발전하기 어려운 구조를 형성하였다. 이에 따라 국내 보험시장에서는 독립채널이 활성화되지 못하였고, 그 결과 방카슈랑스를 제외하면 시장에서의 판매실적도 매우 저조한 것으로 나타나고 있다.

미국, 영국 등 선진국에서는 독립채널이 시장 지배적 채널로 구축되어 있으며 최근 들어서도 그 활용도가 높아지고 있는 추세이다. 그 이유는 첫째, 고비용 전속채널에 대한 부담이 가중됨에 따라 비용 효율적 채널의 필요성이 대두되고⁴⁾, 둘째, 전속채널의 컴플라이언스 리스크(compliance risk)의 증대로 인해 법적·경제적 손실과 사회적 손실⁵⁾의 중요성이 커지고 있기 때문이다.⁶⁾ 셋째, 겸업화 진행에 따른 상품의 변화와 고객 니즈의 변화가 독립채널의 활용을 증대시키는 요인으로 작용

4) 비전속채널의 경우 수수료는 높은 반면, 고정비를 포함한 총비용은 전속채널에 비하여 낮은 수준이다. LIMRA(2007)에 따르면 미국의 경우 전통적으로 전속(affiliated-agent)채널의 비용은 독립채널보다 높다. 예를 들면 독립채널인 중개사 채널의 평균비용은 \$123이며, PGA는 \$136이고, GA가 \$126임에 반해 지점형 대리점 조직(MA)는 \$155로 분석되었다.

5) 법적 손실에는 기존 영업관행 및 경영관행이 사회문제화 됨으로써 민사책임, 형사책임, 행정책임 등 법적 강제집행에 따른 손실을 말하며 사회적 손실에는 기업이미지, 소비자 반응, 감독규제 등과 관련한 손실을 말한다.

6) 전속채널은 회사 입장을 대리하는 영업특성과 복잡해진 금융상품에 대한 지식 부족으로 컴플라이언스 리스크가 증대되고 있다고 보고 있다. 미국의 경우 피해 고객들이 금융기관을 상대로 집단적인 행동을 나서면서 금융기관이 막대한 손실을 입는 경우가 많이 나타나고 있다. 예를 들면 푸르텐셜은 1980년대 초반에서 1990년대 중반까지의 부정판매로 인한 고객소송으로 27억 달러에 가까운 손해를 경험한 바 있다. 권혁중·정석준(2006), p.19.

한다. 즉, 부유층 고객의 확대, 투자형 금융상품의 니즈 증가 및 이들 상품 판매를 위한 전문성의 요구 등 고객중심의 패러다임 전환에 기인하여 독립채널의 역할이 강조되고 있다.

보험선진국의 사례를 볼 때 보험판매채널이 국내시장에서 안정적 기반을 구축할수록 유능한 판매인력(고능률설계사)이 다양한 상품을 통한 자유로운 영업활동을 통해 더 높은 수익을 기대하면서 독립채널로 발전하는 형태를 보여준다. 또한 고객층별로는 대중적 고객층은 홈쇼핑이나 대형유통점(할인점), 부유층 고객은 전문보험중개사, 그리고 중산층 고객은 독립대리점을 주력으로 하여 비전속 채널이 확대되는 경향을 보인다.

국내의 경우도 선진국의 시장 상황과 유사하게 전개되고 있다. 우선 국내 전속채널의 비용이 꾸준히 증가하고 있다.⁷⁾ 또한 전속설계사가 대부분인 국내 보험회사의 판매채널에서 보험모집 시 영업관행 등에 의한 민원이 증가하는 등 보험소비자와의 마찰을 야기하는 문제가 지속적으로 증가하고 있다. 이는 잠재적으로 고객들의 이탈을 초래하며, 채널의 축소와 채널 인력의 재교육 강화 등으로 인한 채널비용을 증가시키게 된다. 국내 부유층 고객의 시장규모가 증가하고 있고, 저금리 및 고령화의 진전으로 투자형 금융상품의 판매가 급증하고 있는 추세 등은 기존의 전속 중심의 채널정책에서 건실한 독립채널의 육성을 통해 판매채널의 균형적 성장을 도모해야 할 필요성이 점차 대두되고 있음을 시사한다.

나. 전속채널의 고능률화 유도

대부분의 선진국에서 대형보험회사가 취하는 가장 주력 판매채널은 전속채널이다. 대형 보험회사의 강력한 채널 통제력을 바탕으로 로열티

7) 생명보험회사 직급 및 설계사 조직에 속한 인력의 1인당 평균 사업비는 2003년 말 기준으로 2,700만원으로 1999년 1,400만원 이후 지속적으로 증가하고 있다. 권혁중·정석준(2006), p.42.

가 높은 고객을 관리하고 회사 손익에 기여할 수 있는 수익성 높은 상품을 판매하게 함으로써 회사의 안정적인 성장 및 수익기반을 마련하고 있다.

국내의 경우도 이러한 해외 대형보험회사와 유사하게 전속조직을 중심으로 성장해 왔다. 즉, 생명보험은 전속보험설계사, 손해보험은 전속대리점 및 설계사 중심으로 보험시장이 형성되어 왔다.

그러나 선진국의 경우 전속채널과 더불어 독립채널이 시장에서 균형적 성장을 이루어져 왔고 최근 겸업화가 진행됨에 따라 점차 독립채널이 시장을 주도하고 있는 추세이다. 그 이유 중 하나는 전속채널이 독립채널에 비해 고비용 저효율의 채널로 인식되고 있기 때문이다.⁸⁾

최근 방카슈랑스 채널의 등장으로 국내 전통채널의 구조개편 및 효율을 채널로의 전환에 대한 다각적인 논의가 진행 중이다. 겸업화의 급속한 진행 과정에서 은행 등 방카슈랑스 채널에 대해 전통채널이 판매경쟁력을 확보하기 위해서는 전속 보험설계사 및 전속 대리점조직을 효율을 조직으로의 재편해야 한다는 요구가 지속적으로 제기되고 있다.

이러한 주장은 겸업화를 우리나라보다 먼저 경험한 글로벌 보험회사들에게도 동일하게 전개되었다.

예를 들면 프랑스의 대표적인 보험그룹인 AXA는 겸업화가 진행됨에 따라 기본적인 채널전략을 전속채널의 경우 강력한 전속 조직을 유지하고, 비전속 채널을 통해서도 상품 경쟁력을 바탕으로 기존의 시장점유율을 확보하는 것을 목표로 설정하였다. 이러한 계획의 일환으로 판매조직의 개혁을 추진하여 2000년대 초 보험업계 처음으로 전 전속조직을 재정설계가 가능한 고능률 조직으로 전환하였다. 즉, 전속조직은 재무설계(financial plan)에 필요한 모든 자격증(licence) 취득을 의무화하였으며 취득하지 못할 경우에는 해임하였다. 그리고 신규인력 채용시

8) 그러나 국내 생보사들은 한국의 전속채널(설계사 등)의 경쟁력이 세계적 수준이라고 자평하고 그 근거로서 고능률설계사 모임인 MDRT(Million Dollar Round Table)에서 국내 S생보사가 세계 최다 회원(2,638명 2007년 기준)을 보유하고 있으며, 국가별로는 미국에 이어 한국이 2위 회원국임을 주장한다.

재무설계 자격증의 취득여부를 가장 중요시하였다.

미국의 푸르덴셜생명보험의 경우도 전속과 비전속 채널을 모두 활용하여 보험을 판매하고 있지만 최근 겸업화가 진행됨에 따라 다양한 보험환경 변화로 인해 전속채널보다는 비전속 채널의 비중을 높이는 전략을 취하고 있다. 특히 90년대 중반 이후 상호회사에서 주식회사로의 전환하는 일련의 과정에서 고비용·저능률의 전속채널에 대한 구조조정을 실시하였다.⁹⁾ 전속채널의 고능률화는 엄격한 채용 및 목표를 설정하여 이를 달성하는 채널만 존속시키는 방안을 사용하였다. 이러한 결과 인당 생산성(초년도 수당 기준)이 2000년 3만5천불에서 2005년 4만6천불로 약 31% 향상되었다. 보험부문 일반관리비는 최근 5년간 45% 절감하였으며, 이는 전속 판매채널(인력 및 점포) 축소를 통한 인건비 절감이 주요인이 되었다¹⁰⁾. 이와 같이 전속채널을 소수 정예화 조직으로 전환함으로써 효율적인 전속채널을 구축하게 되었다.

메트라이프(MetLife)의 전속채널 전략을 살펴보면, 직급설계사(Captive) 조직 및 타 채널은 종합금융서비스를 제공하는 플랫폼(Platform)으로 보고 채널의 경쟁력 강화를 핵심 전략으로 추진하였다. 이를 위하여 New England Financial, General America 등의 기존 메트라이프 판매채널을 보강하는 새로운 조직을 인수하였고¹¹⁾, 내부 전속채널에 대한 구조조정을 지속적으로 추진하였다. 이에 따라 메트라이프는 과거 합병한 보험회사들이 보유했던 판매채널을 보유하고 있으며, 특히 채널 특성별, 목표 고객군별로 다양한 판매채널 전략을 성공적으로 운영하고 있는 대표적인 회사이다. 전속채널의 구조조정은 지점 손익을 기초로 단기적 비용 절감보다는 판매인력과 지점의 생산성 향상에 초점을 맞추고 점진적으로 추진하였다. 즉 지점장의 수입과 직결된 지

9) 주식회사로 상장을 위한 주식가격 결정시 ROE 증진을 위해 비용효율성이 낮은 전속채널의 구조조정이 필요하였다.

10) 2000년 인건비는 1,425(백만불)에서 2005년 495(백만불)로 65% 감소되었다.

11) New England Financial은 부유층을 주요 타겟으로 하는 GA 판매조직을 소유하고 있고 General America사는 중개사 전담 판매조직을 소유하고 있다.

점 손익을 토대로 자발적인 통폐합을 유도함으로 외야 조직의 저항을 최소화하였다. 생산성 향상을 위해 정착률 부진 점포에 대해서는 엄격한 채용기준을 적용하고 있으며 이러한 노력을 통해 판매 판매인력의 생산성이 지속적으로 상승하고 있다.¹²⁾

이와 같이 메트라이프 그룹은 미국 보험업계에서는 유일하게 메트라이프의 지점(branch)제도와 New England의 총대리점(General Agency: GA)제도를 동시에 보유하고 있다. 또한 푸르덴셜과는 달리 지난 수년간 상대적으로 큰 변화 없이 전속설계사 규모를 유지하고 있다. 이와 같이 동 그룹은 메트라이프의 지점조직에 총대리점제의 장점인 독립채산제를 일부를 접목시켜 생산성 향상을 도모하고 있다. 또한 메트라이프의 채널전략은 채널별 장점을 살린 타깃시장 선정을 통해 차별화된 경쟁력을 확보한다. 중산층·타민족 시장은 메트라이프, 부유층·자영업자 및 회사 중역에 대해서는 New England가 주요 타깃시장으로 하여 판매하고 있다.

이상의 주요 선진보험회사의 사례를 통해 보면 전속채널에 대한 전략은 생산성 향상을 통한 경쟁력 있는 채널로 전환시키는 것이다. 국내에 있어서도 기존의 전속채널에 대해 고능률화, 고효율화를 추진하는데 다각적인 노력을 들여왔다. 그럼에도 불구하고 여전히 겸업화 시장에서의 전통적 설계사들에 대한 인식이 부정적으로 나타나고 있어 추가적인 개선노력이 필요하다.

설계사 등 전속채널을 겸업화에 적합하도록 고능률화 하기 위한 방안으로는 첫째, 복합금융채널, 즉 하이브리드형 채널의 개발 및 활용이다. 전통채널의 고효율화를 위해 텔레마케팅(TM)과 설계사 채널의 장점을 결합한 ‘하이브리드형’ 채널을 실무에서 상당부분 활용 가능하다. 현재 주로 외국계 보험사를 중심으로 나타나고 있는 이러한 하이브리드형 채

12) 사망보험 건당 평균가입금액(신규판매 기준)을 비교하면 2000년도에 MetLife, New England가 18만불, 32만불(업계평균 19만불)에서 2005년도에는 각각 29만불, 52만불(업계평균 25만불)로 60%가 상승함. 자료 : 국내 생보사 내부자료

널의 경향은 전속 보험설계사의 재편을 가져올 수 있는 모델이 될 수 있다. 영업 방식은 전속채널로 구성된 텔레마케터들이 먼저 전화로 고객을 접촉한 후 방문계약을 통해 계약을 체결하는 형태이다. 온라인 채널(TM 등)을 통해 폭넓게 고객을 선택할 수 있고 가망고객에 접근함으로써 보험계약 체결 효율성을 높일 수 있으며, 아울러 온라인 채널을 통해 발생할 수 있는 불완전 판매 가능성은 줄어드는 대신 계약체결시 대면채널을 활용함으로써 전문성을 높일 수 있는 강점이 있게 된다. 이와 같이 하이브리드 채널은 텔레마케팅과 대면채널을 접목해 전문화된 재정설계서비스를 제공하는 복합채널로 새로운 전속판매채널의 변형이라 할 수 있다.

둘째, 보험설계사 자격제도 강화이다. 우선 고효율 설계사로 육성하기 위해 현행 자격시험제도를 개선하여 생·손보로 구분된 모집인 자격제도를 생·손보(제3보험, 변액포함) 상품까지 보험중심으로 통합·운영하는 방안을 고려할 수 있다. 향후 생·손보 설계사간 교차판매가 시행되는 경우 자격제도의 통합 운영은 그 필요성이 더욱 요구될 것이다. 나아가 보험상품 외 기타 타 금융상품(펀드)까지 포함하는 금융상품 판매 통합자격제도를 신설하는 방안을 검토할 필요가 있다.

셋째, 보험설계사 재교육제도를 도입하여야 한다. 보험회사가 보험설계사 재교육 시스템을 갖추도록 의무화하고, 일정 기간 동안 동 과정을 이수하는 경우에 모집인 자격을 유지하며, 보험회사 이외의 재교육 전문기관에 일정기간마다 반드시 교육과정을 이수하도록 하는 것이다.

2. 채널구조 재편을 통한 신채널 확보

보험회사는 기존의 채널에 더하여 지속적으로 신채널의 육성이 필요하다. 여기에서 신채널이라 함은 전통적 방법에 의한 판매채널(대리점, 설계사)외에 판매방식을 달리하거나 기존 채널이지만 새로운 판매조직을 통해 구축되는 방식으로 기존 채널에 더하여 새롭게 확보될 수 있는

채널을 말한다.

2000년 이후 보험시장에는 금융기관 대리점과 같은 새로운 채널(방카슈랑스)이 도입이 되었으며, 투자 수익에 중점을 두는 상품판매에 영업을 집중하는 경향을 보이고 있다. 또한 겸업화의 진행으로 상품의 복잡화(융합화) 및 컨설팅화, 고객의 니즈 및 인식의 변화에 따라 이에 부합하는 판매채널에 최적화 연구가 중요한 과제로 대두되고 있다.

여기서는 전속조직을 겸업화 트렌드에 맞춰 새로운 시각으로 재편하는 금융상품 판매전문회사와 비전속채널인 고능력 독립금융자문가(IFA)와 같은 새로운 채널에 대해 살펴본다.

가. 금융상품 판매전문회사

최근 국내 금융산업의 겸업화 진전에 따른 환경변화를 고려하면 보험회사의 판매조직의 전환 요구가 높아지고 있다. 다시 말하면 투자형 상품의 판매증가는 판매채널의 전문성 및 고능력화를 필요로 하게 되고, 아울러 고객에 적합한 다양한 금융상품을 제공할 수 있는 채널을 선호하게 되어 기존의 단순한 판매형태만으로 대응하는 것이 쉽지 않게 되었다.

특히 겸업화 환경에서 부유층 고객은 보험과 금융에 대한 인식이 변화되어 단순히 금융상품의 구매에서 벗어나 자산의 증장기적 설계를 바탕으로 최적 포트폴리오를 구축하려는 수요가 증가할 것으로 보인다. 이와 같이 겸업화시 핵심고객으로 부상되는 고소득층의 자산관리 서비스에 대한 니즈를 충족시켜 주기 위해서는 전통적 판매채널 보다는 금융상품 전문 채널을 통해 대응하는 것이 더 효율적인 것으로 분석된다. 즉, 부유층 고객은 한 보험회사에 소속되어 그 회사의 상품만 판매하는 방식보다는 고도의 금융지식과 다양한 금융상품을 갖추고 최적의 재무설계를 해줄 수 있는 금융상품 전문판매조직에 대한 선호도가 증가할 것이다. 국내에서도 이미 일부 회사를 중심으로 금융프라자 등을 통해 금융상품백화점과 같은 다양한 금융상품을 판매하는 조직 형태가 나타

나고 있으나 아직은 활성화되지 않고 있으며 그 규모 역시 크지 않은 실정이다.

해외의 경우 이러한 사례는 판매자회사의 형태로 나타나고 있다.

푸르덴셜생명은 1994년 판매조직을 판매자회사 형태를 통해 시장별로 세분화하는 등 판매조직의 일대 구조개혁을 단행한 바 있다. 당시 판매조직 개편의 기본 방향은 고객지향, 시장중심 경영체제의 구축을 위해 조직구조 슬림화 및 시장 세분화를 추진하는 것이었다.

이를 위해 본사의 개인영업본부를 해체하고 4개의 판매자회사로 나누어 각각 독립적인 회사형태를 구축하였다. 각 회사의 목표시장 및 특징을 살펴보면<표 V-2>와 같다.

<표 V-2> 푸르덴셜의 판매회사 형태

판매조직		목표시장	상품
전속 대리점	PIFS	중소득층(개인)	생보, 손보, 연금, 투신
	PPFS	중소득층(개인)	생보, 연금, 소득보상
직관	Pru.Direct	고소득층(개인)	생보, 연금, 은행상품
중개사	PruSelect	법인고객	단체연금

* 해외사업 : PII(Prudential International Insurance)

메트라이프(MetLife)는 다양한 판매조직으로 운영되는 대표적 회사이다. 이 회사의 본체에서는 직접 영업조직을 관리하며, Met GA社는 중개사 내지 판매자회사로서 고소득층 공략과 건강보험 등 본체에 없는 타사상품을 판매한다. 또한 New England社는 95년 인수 후 메트라이프의 판매자회사로 운영 중이다.

메트라이프는 전속판매조직을 고수하면서 운영형태는 MA(Managerial Agency)¹³⁾하에서 GA(General Agency)¹⁴⁾의 기능을 접목하여 기본급

13) 대리점 관리형태에 따른 분류로서 MA는 보험회사 조직의 일부인 지점을 설치하여 보험회사의 피고용자인 고정급제 지점장(agency manager)의 책임 아래 영업하는 형태로 지점운영경비가 크고, 전문판매원에 대한 관리상의 어려움 등으로 대체로 대규모 생명보험회사에서 많이 활용한다. 이경룡(2006), p.312

없이 100% 비례급(overriding)만으로 운영한다. 회사의 조직 장악력(통제력)과 인센티브에 의한 생산성 향상 등 2가지 효과를 고려하여 MA와 GA시스템의 중간형태의 판매조직을 운영하고 있다. 예를 들면 지점장은 정규적이지만, 100% 비례급 체계이며, 조직의 인사권은 회사에서 가지지만, 지점 운영경비에 대한 부분은 지점장의 생산성에 비례하여 편성된다.

메트라이프의 비전속채널은 판매자회사를 통해 관리한다. 2005년 Travelers사 인수전까지는 5개 채널지원조직에서 조직별로 활용 채널, 목표시장 및 상품을 세분화하여 효과적으로 관리하였다. 각 채널지원조직은 자회사 형태로 운용(Met Resource 제외)되며 주요 내용은 다음 <표 V-3>와 같다.

<표 V-3> 메트라이프 자회사 운영 전략

지원조직	활용채널	목표시장	주요상품
GemAmerica	독립대리점	부유층, 자영업자	사망보험
Met Investors	증권사, 은행, IFA 등	부유층, 고령층	연금
Texas Life	소형 독립중개사	중산층	사망보험
Met Resources	독립중개사 조직	비영리단체	연금
Nathen Lewis	소속 증권중개사	부유층	연금/사망

- 주 1) Travelers 인수('05년 상반기) 전까지의 비전속채널 지원조직 형태
 2) Met Resources는 메트라이프의 내부 조직

2005년 Travelers사(비전속 채널을 통해서만 상품 판매) 인수한 후에는 비전속채널 지원조직을 전면 개편하여 Travelers, General America, Met Investors Group을 “Independent Distribution Group”으로 통합하여 운용하고 있다.

이상의 해외 대형보험사의 전속 판매채널의 활용 및 전환 사례에서

14) 완전 독립된 보험판매 사업자인 GA가 특정 보험회사와 보험판매에 관한 총괄 계약을 체결하고 자기의 책임하에 보험을 판매하며, 대리점을 관리하는 제도로써 GA제도는 중·소규모의 보험회사 또는 신설보험사가 신규시장 개척시 많이 활용한다. 이경룡(2006), p.311

알 수 있듯이 겸업화라는 환경 변화에 보험회사의 채널전략은 매우 신속하게 전환하고 있다. 특히나 보험회사가 여러 금융기관과의 채널 경쟁에서 유효한 수단을 확보하기 위해서는 경쟁력 있는 판매채널 체제의 구축 또는 신채널의 확보가 중요한 과제이다.

판매자회사는 미국의 사례처럼 목표 고객별로 시장세분화를 위해 운영될 수도 있고, 여러 금융상품을 한 곳에서 판매하는 금융상품백화점의 형태로 운영될 수도 있을 것이다. 판매자회사가 100% 완전자회사일 경우 사업부제의 형태일 것이므로 외형적으로는 독립채산제의 형식으로 운영되겠지만 내부적으로는 상품 및 고객전략, 수수료 정책 등 대부분의 운영 사항은 전속조직과 유사한 수준으로 본사의 영향권 하에서 운영될 것이다. 따라서 판매자회사는 보험회사로는 전속의 형태를 유지하면서 일부 비전속의 관리시스템을 접목하여 운영함으로써 전속에서 비전속으로 급속하게 전환함에 따른 충격을 완화할 수 있고, 다른 채널보다 겸업화에 따른 적응성을 높여줄 수 있을 것으로 기대된다. 즉 회사로서는 전속채널과 마찬가지로 회사의 지배적 통제권을 확보하면서 독립채널의 효율적 관리시스템을 접목할 수 있게 된다는 면에서 우리나라 채널 선진화 과정의 새로운 대안으로 부상될 수 있을 것이다.

나. IFA 제도 및 국내 도입 검토

겸업화 대응 판매채널로 가장 적합성이 높게 나타난 채널로는 IFA¹⁵⁾, 남성모집인, 증권중개사 등으로 나타났다. 이러한 채널의 공통점은 복합상품에 대해 전문화된 서비스를 제공할 수 있고 보험상품에 국한하지 않고 고객의 재정설계를 위해 다양한 금융상품을 취급할 수 있다는 점이다. 이렇듯 겸업화에 대응하여 소비자의 니즈에 가장 근접된 금융서비스를 제공할 수 있는 IFA와 같은 금융상품 전문판매 채널의 등장이 예상되고 있다.

15) IFA는 대부분의 유럽국가에서 가장 활성화된 금융상품 판매 채널로 영국에서는 1988년 도입된 양극화 규정(Polarization Rule)에 의해 출현하였다.

여기서는 영국을 중심으로 가장 시장 지배적 채널로 자리를 잡고 있는 IFA의 운영실태 및 성공요인에 대해 설명함으로써 국내 고능력 독립금융상품자문서비스 시장의 출현 가능성을 살펴보고자 한다.

영국의 경우 IFA는 고객들에게 많은 선택 가능한 다양한 회사의 상품들에 관한 공정한 설명(unbiased advice)을 받도록 하는 것이다. 영국의 생보산업에서 중개업자(intermediaries)를 통한 보험판매 구성비를 분석하면, 비일시납보험료(regular premium)의 62%, 일시납보험료(single premium)의 66%를 차지할 정도로 그 역할이 크다. IFA는 전체 중개업자의 75%를 차지하며, 이 부문 전체 고용의 65%를 차지할 정도로 중개사의 대다수를 차지한다. 영국 성인 인구의 약 45%는 FA를 한번 이상 이용한 적이 있으며 이중 16%는 정기적으로 이용하고 있다. 자문에 대해 수수료를 지불할 때는 한 시간당 100~150파운드 또는 평균 월급여의 6~10% 사이이다.¹⁶⁾

IFA의 판매상품 구조를 보면 생명보험과 연금판매의 비중이 각각 43%, 57%로 연금의 비중이 높으며, 보험료 납입방식별로는 생명보험 상품 중에서는 일시납 상품(74%)을 연금 중에서는 정기납 상품(65%)을 위주로 판매한다.

<표 V-4> IFA채널에 의한 구성비

(단위 :%)

		2000	2001	2002	2003	2004
생명보험		56.3	44.3	42.6	40.3	43.1
연금		43.7	55.7	57.4	59.7	56.9
생보*	일시납	78.3	77.2	74.2	65.5	74.4
	정규납	21.7	22.8	25.8	34.5	25.6
연금*	일시납	33.7	27.3	33.4	34.7	34.9
	정기납	66.3	72.7	66.6	65.3	65.1

주 : 보험료 납입별 실적은 신계약 기준임(이하 같음)

자료 : Datamonitor, ABI

16) ABI, "Understanding Intermediaries : Analysis based on a survey of intermediaries", 2007.6.

영국시장에서 IFA의 성장요인을 살펴보면 다음과 같다.¹⁷⁾

첫째, 보험회사 전속판매원의 쇠퇴(the decline of direct sale forces)이다¹⁸⁾. 이는 영국뿐만 아니라 유럽 전 지역에서도 나타나는 현상으로 이러한 변화는 IFA가 폭넓게 활동할 수 있는 영역을 제공하였다. 여러 국가에서 전속판매원은 여전히 금융서비스 상품에 대한 가장 보편적인 채널로 활동하고 있지만 금융 겸업화로 인해 상품구매 형태의 변화가 시작되면서 전속판매원의 활동은 위축되는 추세를 보인다.

<표 V-5> 유럽 국가별 전속판매원 및 중개사 변화 추이

		프랑스	그리스	헝가리	아일랜드	네덜란드	남아프리카	영국
전속	2000	17%	76%	80%	15%	5%	47%	28%
대리점	2005	10%	75%	78%	10%	3%	35%	7%
IFA	2000	10%	16%	7%	53%	58%	40%	53%
Broker	2005	12%	10%	4%	42%	62%	45%	70%

자료 : Chris Heath, “10 Reasons for the Growth of Independent Financial Advice in Europe”, LIMRA(www.limra.com), 2005.

둘째, 독립적 설명(independent advice)에 대한 소비자들의 신뢰성이 높다는 것이다. 객관적인 대면자문(independent face-to-face)에 대한 니즈가 높으며 이에 대해 소비자들의 반응이 긍정적이라는 것이다. Henley Centre조사에 따르면 소비자들이 금융자문을 받는데 있어 다양한 제공처의 선택이 주어졌을 때 IFA가 웹사이트나 은행직원들 보다

17) Chris Heath, “10 Reasons for the Growth of Independent Financial Advice in Europe”, LIMRA(www.limra.com), 2005.

18) 대부분의 유럽에서 전속판매원의 영향이 감소하고 있는 것은 다음의 요인 때문이다. 첫째, 많은 종업원이 광범위한 업무를 수행하는 방식은 효율성이 낮다고 인식하고 있다. 둘째, 수년에 걸친 역금융시장(adverse financial market)과 까다로운 거래 조건들 때문에 전속판매원을 이용하는 방식이 다른 판매방식보다 더 많은 비용이 소요된다. 셋째, 규제가 과거 보다 더 엄격해지면서 전속판매원 방식이 다른 판매방식 보다 더 많은 비용과 기능관리가 필요해졌다. 넷째, 일부 국가에서 방카슈랑스 채널이 생명보험의 판매를 주도하면서 상당부분 전속 판매 조직을 대체하고 있다.

더 객관적이라는 사실을 입증하고 있다.

셋째, 소비자들의 경제적 부의 수준이 증가하고 있는 것이 IFA 성장의 주요 요인으로 설명될 수 있다. 개인의 경제적 성장으로 부유층 재산관리(wealth management)에 대한 자문 기회가 증대되고 있고 이러한 사회경제적 실상을 반영하여 IFA의 역할은 증대되고 있다. 영국 내 부호(millionaires)들은 1995년에서 2003년 사이에 매년 17% 이상씩 증가해 왔다. 이러한 신 부호층은 재산관리에 대한 경험이 부족해서 어떻게 관리해야 할지 향후 수년간의 계획 등에 대해 높은 관심을 갖는다. 개인재산의 성장은 재정자문을 필요로 하는 부유층을 중심으로 새로운 고객 계층이 만들어지게 되었다. Tulip Research에 따르면 영국에서 고액 재산가 계층의 약 40%가 IFA를 이용하고 있는 것으로 나타났다.

넷째, 연금문제에 역점을 두는 니즈가 IFA의 활동의 영역을 넓히고 있다. 유럽의 대부분 국가에서 연금문제가 가장 중요한 금융 이슈이고 재정적 압박을 받는 연금지출의 경감을 위해 노력하고 있다. 유럽의 IFA에 의해 가장 보편적으로 판매되는 금융상품은 뮤추얼 펀드, 주식 그리고 생명보험이고, 이러한 IFA에게 가장 큰 기회를 제공하는 상품 형태는 연금이다. 전 세계가 고령화 추세이고 개도국들 또한 그 도상에 놓여있다.

다섯째, 국가의 복지시스템이 강제적이지 않다는 것이다. 즉, 국가의 비강제적 복지시스템은 IFA에 대해 새로운 기회를 창출하게 한다. 유럽은 2개의 중요한 트렌드, 즉 장수(living longer) 문제와 저출산률로 광범위한 복지시스템을 유지하기가 점점 더 어려워지고 있다. 정부의 연금 규정 및 운영이 소비자들을 혼란스럽게 하기 때문에 IFA는 점점 더 증가하는 소비자들에게 연금 가이드와 재보험을 잘 제공해 주게 된다.

여섯째, 소비자들이 그들의 자산을 극대화하기 위한 장치를 필요로 하고 있다는 점이 부각된다. 수명의 증가는 결과적으로 사람들에게 가

용 가능한 금융자산에 대해 최상으로 만들고자 하는 니즈를 유발하게 될 것이다. 영국의 경우 가계에서 주식투자가 증가하고, 연금 규정의 지속적인 변화는 개인들이 정상적인 퇴직일보다 더 이르게 펀드에 접근할 수 있도록 함으로서 IFA의 역할이 증가하게 된다.

일곱째, 재정적 서비스에 대한 높은 관심이다. 보다 많은 정보 접근성을 갖는 소비자는 흔히 IFA를 찾게 된다.

여덟째, 보다 더 복잡해진 생활을 리드(선도)해 주는 사람들이 필요하다. 보다 복잡해진 생활은 독립적 자문에 대한 필요성을 증가시킨다.

아홉째, 보통 소비자들은 금융상품 구입시 전문가에 의한 선택 여과(choice filter)의 필요성을 느낀다. 고객들은 독립적인 "filter"에 의해 좁혀진 선택을 필요로 한다.

그리고 마지막으로 은행이 IFA와 경쟁해야 할 필요성을 느끼지 않는다는 점이다. 즉, 은행은 흔히 자문 영역을 IFA를 위해 남겨두고 개입하려 하지 않는다. 영국에서 은행은 생명 및 연금사업에 관심을 갖게 될 이유가 없었다. 왜냐하면 전통적 은행들의 경우 대출, 모기지, 신용카드 업무가 큰 이익을 가져다주었기 때문이다.¹⁹⁾ 그러나 모기지 시장의 뚜렷한 하락과 영국 정부의 집단적인 통제는 은행이 다각화에 관심을 갖게 하고 있다. 탈양극화에 의해 제공되는 새로운 기회를 통해 은행은 중개사(IFA)를 영업하기 시작했으며 이로 인해 은행은 생명보험에서 제2의 채널 입지를 구축하였다. 향후 IFA와의 새로운 관계 및 다자간제휴(multi-tie)를 추진하면서 IFA의 경쟁자로 등장할 것이 예상된다.

이상에서 살펴본 바와 같이 IFA는 투자업무와 관련하여 고객에게 최

19) HSBC는 2003년 96억 파운드의 이익을 기록했고 RBS(Royal Bank of Scotland)는 80억 파운드의 이익을 기록하여 현재의 업무가 극도로 이익을 내는 구조임을 입증되었다. 이와 비교해서 연금 및 양로보험(endowments)은 골칫거리 업무(poisoned chalices)였다. 2003년 Lloyds TSB는 고임금 본드의 불완전판매(mis-selling)로 인해 감독당국(FSA)에 1.9백만 파운드의 벌금을 지불하였다.

선의 금융 상품 관리 및 자문을 수행하는 독립적인 금융 중개사를 말하며, 보험분야의 제한적 개념이 아닌 금융업 전체에 해당하는 포괄적 개념이다. 따라서 투자 및 연금형을 중심으로 점차 금융상품간의 융합화 및 다양화되는 최근의 고객 니즈를 고려한다면 겸업화시 최적의 채널대안이라 할 수 있다는 점에서 국내 도입방안을 검토해야 할 것이다.

국내의 경우도 투자와 관련된 금융상품, 즉, 회사의 주식 및 채권, 무담보 사채, 정부 및 기타 공공 단체 채권, 공모형 투자상품, 장기성 생명보험, 옵션상품, 선물 등 다양한 금융관련 상품을 전문적으로 취급이 가능한 판매자를 육성하는 것이 필요하다. 이를 위해서는 금융상품판매 자격제도의 전면적 검토가 이루어져야 할 것이며, 현재 각 상품별로 분산되어 있는 자격제도의 통합 및 자질 향상을 위한 제도적 지원이 필요하다. 영국의 경우에도 IFA는 까다로운 규제²⁰⁾, 교육수준²¹⁾ 및 자격요건²²⁾을 갖추어야 하는 것임을 고려한다면, 국내의 경우도 동 제도를 도입하기 위해서는 우선 채널 구조 전반적인 선진화 방안이 이루어져야 하며 이러한 문제는 보험권내에 국한되지 않고 관련 타 금융권과의 공동의 노력이 필요할 것이다.

겸업화에 따라 보험시장은 새로운 시장이 생성된다. 현재 국내 생명보험시장은 2006년 기준 세계 7위의 시장이다. 경제규모, 인구규모를 볼 때 성숙시장으로 접근하는 과정에 있다. 시장이 성숙되면 시장 참여자의 경쟁이 격화되고 많은 수익을 내기 어렵다. 겸업화의 시장은 고소

20) IFA는 고객의 입장에서 활동하여야 하며 고객과의 분쟁 발생시 상품공급자에게 문제가 없다면 스스로 분쟁을 해결하여야 한다. 즉 부적정한 판매시 고객에 대한 배상책임이 전속채널의 경우 보험사에 있으나 IFA는 자신에게 있게 된다.

21) IFA는 일반적으로 기본적인 교육수준이 높고 소속기업, 단체 등을 통해 지속적인 교육을 받는다.

22) FSA(Financial Services Authority) FPC(Financial Planning Certificate)는 2개 레벨(FPC1과 FPC2)로 구성되며 대학에서 1년 과정의 FPC1 & FPC2 프로그램을 이수하고, 1년간 시니어 설계사의 세일즈 콜을 통한 판매지도를 받아야 한다. 판매 상품과 설계사 유형별로 자격요건을 달리하며 일반설계사는 FPC1만 필요하나 VUL 등 투자형 상품 판매할 수 있는 IFA는 FPC2를 취득해야 한다.

득층의 증가로 형성되는 시장이다. 선진 외국의 경우에도 많은 수익을 낼 수 있는 고소득층 시장을 주요 목표시장으로 접근하고 있다. 보험회사의 채널 전략도 이러한 특징을 감안하여 겸업화 환경의 시장에 쉽게 접근할 수 있는 채널활용 방안을 마련할 필요가 있다. IFA는 고효율 금융상품 전문 채널로 향후 우리나라 보험시장에 등장할 개연성이 높다. 따라서 보험회사는 자원의 효율적 집행을 위하여 독립적으로 운영되는 IFA를 활용하는 채널전략을 고려할 필요가 있다.

3. 채널조직의 대형화 유도

글로벌 보험회사의 경우 겸업화 및 대형화에 대한 판매채널 대응전략으로 주로 인수합병(M&A)을 통한 성장 및 시장 지배력을 강화하는 전략을 추진하였다. 이 과정에서 잉여금의 사내 유보보다는 이를 활용한 적극적인 인수합병(M&A)을 활용하였다.

미국의 프루덴셜생명보험회사는 겸업화 상품 판매를 목적으로 신채널 확보시 합작투자(JV)와 인수합병(M&A)를 통해 사업영역을 확장하였다. 비주력 사업부문의 매각 및 주력사업의 강화를 위해 '03년 P&C 부문의 매각 및 '03년 이후 본격적인 인수합병(M&A) 추진을 통해 규모의 경제를 달성하고 피합병회사의 상품·채널·고객을 바탕으로 한 시장 지배력을 강화하였다. 예를 들면 2003년 5월, 변액연금 전문사인 American Skandia를 인수하여 변액연금 판매채널인 비전속 Financial Advisor를 확보하였으며, 그 결과 변액연금의 시장점유율이 급증하여 2003년 1/4 분기에 3.4%이던 것이 2005년 3/4분기에는 6.9%로 급성장하게 되었다. 2003년 7월에는 Wachovia와 소매 증권중개사 합작회사를 설립(지분 38%)하여 개인연금, 뮤추얼펀드 판매 강화 및 Wachovia 은행의 지점 채널을 확보하였다. 수익성이 낮던 증권중개사 부문을 합작투자 형태로 분사시켜 기존 판매채널 외에 추가로 합작사의 판매인력을 확보하였다. 또한, 프루덴셜의 개인연금 및 뮤추얼펀드를

합작 파트너인 Wachovia은행이 판매토록 하는 계약을 별도 체결한 결과 합작사는 2005년 현재 고객자산 6,840억\$, 증권중개사 10,500명을 보유한 업계 3위의 증권사로 성장하였다. 2006년 3월에는 Allstate의 변액연금 부문을 추가로 인수하고 Allstate 보유 판매채널을 통한 변액연금 독점판매권도 획득함으로써 인수·합병(M&A)을 통해 주력 부문을 강화하였다. 이를 통해 Allstate 소속 13,700여명의 판매인력을 통해 변액연금을 판매하게 되었으며 과거 Allstate사가 거래해 온 Morgan Stanley 등 다수 증권사들을 거래선으로 추가 확보하게 되었다. 또한 2004년 퇴직연금 부문을 강화하여 4월에는 건강보험 전문회사인 Cigna로부터 퇴직연금 부문을 인수하였다. 반면, 비주력 사업부문인 Prudential Securities(2000), P&C Insurance(2003)는 매각하였다.

메트라이프도 이와 유사하게 활발한 인수·합병(M&A)을 통해 겸업화에 대응한 대형화와 판매채널을 지속적으로 확보하는 전략을 취하였다. 1988년에는 Texas Life인수를 통해 비전속채널을 확대했으며 1996년에는 New England Life 인수를 통해 총대리점 형태의 전속 고능력 조직을 확보하였다. 2000년에는 GenAm 인수로 부유층 고객을 보유한 비전속채널을 확보하였고 2005년에는 Citigroup의 Travelers를 인수하여 비전속채널 확보 및 추가 판매계약을 확보하였다. 향후 10년간 Citigroup 산하의 은행(Citibank), 증권사(Smith Barney), 보험사(Primerica)를 통해 메트라이프 상품을 판매할 것을 계약했으며 특히 최초 5년간은 Travelers 상품을 독점 공급할 예정이다.

영세 대리점 조직간의 채널경쟁으로 발생하고 있는 탈락과 실업을 방지하고 자연스러운 퇴출 경로를 확보해 주기 위해 영세조직 제도의 정비가 필요하다. 일본의 동경해상은 소규모 전업 대리점을 합병 형식으로 중핵대리점 산하에 통합하여 운영하는 이른바 중핵대리점을 운영하여 대리점 대형화를 도모하고 있다. 시장 융합화에 따라 중핵 대리점 내 교차판매를 극대화함으로써 효율화를 도모하고 있다.

전속대리점을 육성·지원하기 위해 장기적으로는 “보험회사의 지분참여

와 임직원 파견”을 통한 대형화를 지원하는 방안을 검토될 필요가 있다. 이러한 유형의 사례로는 동경해상의 패밀리대리점 제도가 있다. 패밀리대리점은 전속전업 대리점으로 중핵 대리점의 한 형태를 구축한다. 패밀리대리점은 대형 대리점이나 후계자가 없는 경우, 대규모 대리점의 합병시, 또는 기존의 대리점 형태로는 시장개척(관공서, 세무서 등)이 곤란한 경우에 그 대상이 되며 운영은 본사에서 100% 출자하고 대리점 사장을 본사에서 파견된 직원으로 하되 일정 기간 근무 후에는 본사로 복귀하는 것을 조건으로 한다. 대리점 사장의 급여는 대리점에서 부담하지만 본사에서 근무할 때와 차액은 회사에서 보전해 줌으로서 안정적인 근무가 가능토록 하게 된다.

국내 보험회사들도 향후 겸업화에 대비한 채널의 대형화 및 신규 판매채널의 확보가 필요하게 될 것이다. 우리나라의 경우 보험산업내에서 전체적으로 인수·합병(M&A)이 활성화되어 있지 않고 특히나 외국과 같이 사업부문별 인수·합병(M&A)이 쉽게 이루어지지 않을 것이다. 그러나 향후 자사의 경쟁력 있는 사업부문을 확대하고 경쟁우위가 없는 부문에 대해서는 과감하게 매각하거나 집중적 투자를 통해 지원함으로써 전문화 및 대형화를 추구하는 전략이 이루어질 필요가 있다. 이를 위해서는 무엇보다도 인수·합병(M&A)시장이 활성화되어야 한다. 회사 사업 부문뿐만 아니라 독립채널이 활성화되면 채널간 인수·합병(M&A)을 통해 대형화를 이루고 시장에서 영향력을 발휘할 수 있을 정도의 지배력을 확보하는 것이 필요하다.

독립채널의 대형화는 현재도 계속해서 진행되고 있다. 향후 대형 할인점 등 유통업체, 중소기업 공제조직 등이 보험회사와는 별도로 독립채널의 역할을 수행할 가능성이 높으며 이 경우 현행 금융기관대리점과 같은 대형 독립채널로 발전될 가능성도 있다. 겸업화가 진행될수록 시장내에서는 다양한 채널조직의 형태가 나타날 수 있으며 이러한 채널조직간 활발한 인수·합병(M&A)을 통해 대형판매회사의 등장도 예상된다.

시장에서 영향력을 발휘할 수 있는 중대형 판매채널의 등장과 이들 간의 자유로운 경쟁을 통해 시장은 독과점적 시장에서 경쟁적 시장으로 전환되고 소수 채널의 독과점적 채널지위가 약화되면서 채널의 효율성이 제고될 수 있을 것이다.

VI. 결론 및 시사점

오늘날 금융환경의 가장 큰 흐름은 겸업화이다. 이러한 흐름에 부합되지 않는 상품이나 판매채널은 보험회사의 마케팅에 도움을 주지 못하면서 회사의 지속적 성장에 장애요인으로 작용한다. 보험회사들이 기존의 판매력을 유지 내지는 강화하면서 겸업화에 따른 시장 변화에 적절히 대응하기 위해서는 기본적으로는 전 세계적인 판매채널의 주요 제도 및 트렌드를 파악한 후 국내보험시장에서의 적용 타당성을 검토하는 것이 필요하다. 아울러 국내보다 겸업화를 먼저 경험한 보험 선진국과 선진보험회사들의 대응사례를 연구하여 국내 보험회사의 실정과 능력에 부합되는 채널전략을 마련하는 것이 중요한 과제이다.

이러한 겸업화에 따른 보험판매방식의 전환 과정에서 고려하여야 할 사항으로는 겸업화시 고객 및 상품의 특성에 대한 기초적 분석이며 이러한 분석에 기초하여 겸업화시장에서의 적합성이 높은 채널전략을 채택하여야 할 것이다.

미국의 경우를 보면 겸업화 시장으로 진입하면서 금융권간 치열한 경쟁이 일어났고 이로 인해 기업의 수익성이 악화되면서 판매조직의 구조조정과 채널의 비용절감이 가장 큰 이슈의 하나로 대두되었다. 물론 일부의 대형보험회사는 비용절감의 강조보다는 판매조직의 구조개혁을 채널의 경쟁력 강화에 역점을 두고 추진하기도 하였다. 이러한 전략에 따라 보험업계는 과거 전속채널 위주의 영업환경에서 독립대리점, 보험중개사, 재무설계사, 은행, 증권중개사, 판매전문회사 등으로 다채널화되는 추세를 나타내고 있다. 전체적으로는 고능률자로 구성된 독립대리점 또는 중개사 조직의 발달로 과거의 전속채널 중심에서 독립채널로 무게중심이 옮겨지고 있으며, 이러한 채널의 전환 트렌드는 보험회사의 판매상품이 변액보험, 뮤추얼펀드, 유가증권 등 겸업화된 상품으로 확대되면서 더욱 가속화되고 있다. 이에 따라 보험업계는 채널을 다각화하면서도 수익성 확보를 위해 전속채널을 소수 정예화하고, 한편 지속성

장을 위해 대체채널의 확대(인수·합병(M&A) 등을 통한 비전속 확대)를 동시에 추구하고 있다.

영국의 경우도 1990년대 이전에는 보험회사의 전속채널이 주요 판매 채널이었으나 양극화 규정이 등장하고 컴플라이언스 물이 강화됨에 따라 비전속채널인 IFA가 주력판매채널의 부각되었다. 그 후 영국의 대부분의 보험회사는 IFA를 겸업화된 시장에서 투자와 관련된 다양한 금융상품을 판매하는 주력 판매채널로 활용하고 있으며 그 역할도 강화되고 있다.

본 연구에서는 겸업화 수준을 측정하였다. 측정 결과 권역별 겸업화 수준은 물론 업무영역 측면, 조직구조 측면, 상품 측면의 겸업화 수준은 0.45~0.50(1:완전겸업화) 수준으로 비교적 낮은 것으로 나타났다. 겸업화의 특성으로는 “복잡성(상품과 채널의 융합성 및 다양성)”, “대형화(지주회사)”, “고객지향성”인 것으로 분석되었다. 이러한 겸업화 수준과 특성을 토대로 채널 적합성을 분석한 결과, 향후 겸업화 시장에서는 남성모집인, IFA, 증권중개사, 판매전문회사 등이 강점을 갖는 채널로 부각될 것임을 시사했다.

이러한 분석을 기초로 산업별 채널전략을 요약하면 우선 대형 생보사의 경우 현재 주력채널인 전속채널은 겸업화 시장에서의 적응력을 높이기 위한 노력이 요구된다. 남성모집인은 고능률화되는 경우에 한해 겸업화에 적합한 채널로 인식되며, 주부설계사는 다양한 시장접근 채널로서 전략을 재정립해야 할 것이다. 전속조직보다는 독립판매채널을 통해 겸업화에 대응하는 전략을 검토할 수 있다. 보험전문인 설문결과 IFA, 증권중개사, 판매전문회사(판매자회사)가 겸업화에 부합하는 채널로 예상하였다. 대형 생보사 대부분의 보험회사의 경우 다채널 전략을 적절하게 활용하는 것이 효율적일 것으로 판단된다. 다채널전략은 겸업화가 상당수준 진행된 외국의 핵심이 되는 판매채널전략이다. 채널전략과 함께 겸업화에 부응하는 회사의 조직구조의 전환이 검토될 필요가 있다. 중소형사에 비해 대형화를 위한 자금력을 갖추고 있기 때문에 금융기관

인수·합병(은행 또는 투자회사 소유 등) 또는 지주회사 설립을 통해 종합금융기관으로 역할을 수행하는 전략이 필요하다.

외국 생보사의 경우 국내 판매채널 기반이 약하기 때문에 대형사와는 달리 방카슈랑스가 겸업화 시장에서 유효한 채널일 것으로 보인다. 반면 판매자회사는 겸업화 채널로 선호하지 않을 것으로 분석되었다. 향후 외국계 보험회사의 채널 전략은 기본적으로는 현행의 채널 전략을 유지하면서 취급상품의 범위를 전 금융권 상품으로 확대하고 조직 운영상의 효율을 높이기 위한 전문 독립대리점으로 전환해 나가는 전략이 필요하다. 소비자들이 투자형 상품에 높은 관심을 갖고 있다는 점에서 증권중개사의 양성도 겸업화에 대비한 채널전략의 유효한 수단이 될 수 있을 것이다.

중소형 생보사의 경우 채널전략의 특화가 필요하다. 중소형사는 대형사와 같이 대규모 전속대리점을 확보할 수 있는 여력이 적기 때문에 한정된 자원으로 최대의 효과를 얻을 수 있는 방법을 찾아야 한다. 중소형사가 방카슈랑스를 활용하는 것과 같이 외부의 독립된 판매채널을 적극적으로 활용하는 방법이 현재로서는 가능성 있는 대안으로 보인다. 중소형사는 다채널 전략을 사용하되, 자원의 효율적 운영을 위하여 선택과 집중 전략이 필요하다.

은행계 생명보험회사는 은행을 모회사로 두고 있기 때문에 은행채널을 활용한 시장침투전략의 효율성을 높이기 위한 상품전략 등이 현실적으로 가장 유효한 방안이 될 것으로 생각된다. 은행계 생명보험회사들이 방카슈랑스를 활용하는 것 외에 별도로 판매조직을 만들어 운영한다면 중소형 생보사의 전략과 유사한 방향으로 수립할 수 있을 것이다.

손해보험회사의 겸업화 대응채널은 전반적으로 기존의 모집채널 보다 전문화된 남성채널이나 독립채널을 선호하는 것으로 나타났다. 이는 겸업화에 따라 판매채널 전략이 고객의 특성, 상품의 복잡성 및 다양성 니즈에 부응하기 위해서는 보다 전문화된 채널을 필요로 함을 시사한다. 겸업화 환경에서 대형 손해보험회사의 채널전략은 상품별로 차이를

두고 진행할 필요가 있다. 장기보험상품 등 겸업화 대상 상품에 대한 판매채널 전략은 대형 생명보험회사와 유사하게 다채널 전략을 활용하는 것이 적절하다. 즉 남성설계사 능력향상, 기존 주부설계사 중 고능력 설계사 육성, 새로 등장할 IFA와 같은 고능률 설계사 활용 및 판매자회사 설립 등을 고려할 수 있다. 여력이 있는 대형손해보험회사는 미국의 State-Farm과 같이 저축은행을 자회사로 설립하고, 모집조직의 판매망을 활용한 저축은행 활성화, 저축은행 상품과 보험상품을 연계한 다양한 상품제공을 검토할 필요가 있다.

중소형 손보사의 경우 다채널 전략을 사용하되, 채널의 효율성 향상을 위하여 외부판매채널을 적극적으로 활용할 필요가 있다. 즉 중소형사가 활용할 수 있는 채널은 방카슈랑스, 새로 등장할 외부 IFA 및 증권중개사와의 제휴 등이다. 중소형사가 외부 채널에 대한 의존도가 높아지면 경영에 영향을 받을 수 있으므로, 외부채널을 적극적으로 활용하되, 내부채널에 대한 경쟁력도 강화하여야 한다.

향후 겸업화 시장에서 국내 보험산업의 판매채널전략 대응방향을 살펴보면 첫째, 독립채널의 활성화이다. 겸업화를 이미 경험한 외국의 경우를 볼 때 겸업화가 진행되면서 독립채널의 중요성이 더욱 커지고 있다. 보험회사의 비용 효율성 필요성 대두, 투자형 상품 판매를 위한 전문성 요구, 고객중심 또는 고객지향의 패러다임 전환에 기인하여 독립채널의 판매비중이 증가하고 있는 것은 세계적인 추세이다.

둘째 금융상품 판매전문조직의 활성화이다. 선진 금융회사의 사례를 살펴보면, 겸업화된 시장에서 주로 고소득층, 고령층, 고학력층 등 시장의 세분화를 통해 보험회사의 전속조직을 자회사의 형태로 분사화하거나 고객의 복잡하고 다양한 금융상품 니즈를 충족시키기 위해 금융상품 판매 전문조직으로 전환하는 추세를 보인다. 이러한 채널이 미국에서는 판매자회사, 영국에서는 IFA의 형태로 겸업화 시장에서 주도적으로 활동한다.

셋째, 전속채널의 고능률화이다. 국내에서 생명보험은 전속설계사, 손

해보험은 전속대리점 중심으로 이루어져 있으나, 일반적으로 고비용 저효율의 채널이라는 비판을 받아왔다. 국내 전속채널의 경쟁력 강화를 위해서는 지점 관리제도의 고효율화, 채널의 특성을 고려한 타겟 영업 전략, 특히 전속채널의 경우 소수 정예화를 통한 인당 생산성 향상에 보다 많은 노력을 기울여야 할 것이다.

넷째, 채널조직의 대형화를 통해 경쟁력과 시장지배력을 확보하여야 한다. 겸업화 시장에서 활동하는 채널은 전통적인 보험채널뿐만 아니라 다양한 금융기관, 공제, 대형 유통업체 등 다양할 것이다. 겸업화 시장에서는 이들 채널간의 인수·합병(M&A)이 활성화될 것이 예상되며 이러한 채널조직의 변화를 보험회사는 적절하게 활용하는 것이 필요하다. 글로벌 보험회사의 경우 겸업화 및 대형화에 대한 판매채널 대응전략으로 주로 인수·합병(M&A)을 통한 성장 및 시장 지배력을 강화하는 전략을 추진한다. 이 과정에서 잉여금의 사내 유보보다는 이를 활용한 적극적인 인수·합병(M&A)을 활용한다. 국내 보험회사들도 향후 겸업화에 대비한 신규 판매채널의 확보가 필요하게 될 것이다.

겸업화된 시장에서는 고효율의 새로운 판매채널의 활용이 없으면 지속적 성장에 장애요소가 될 것이다. 전문가들은 유럽의 IFA, 증권중개사 및 판매전문조직 등 새로운 고효율 판매채널이 겸업화환경에 적합할 것으로 예상하였다. 향후 보험판매 채널전략은 채널 다각화를 통한 판매력 확대가 보험시장에서 큰 흐름이며, 다양한 고객을 보유하고 전문성을 확보한 독립 채널의 확보 없이는 성장이 어렵다고 인식하고 독립채널을 확보하기 위한 경쟁이 심화되고 있는 모습을 보이게 될 것이다.

겸업화환경에 보험회사가 채널경쟁력을 강화할 수 있도록, 법률적·제도적 뒷받침이 필요하다. 현재 보험회사의 주력 채널이 경쟁력을 확보할 수 있도록 제도적으로 뒷받침하여야 하며, 보험회사들이 다양한 판매채널 전략을 실행할 수 있도록 새로운 채널을 육성할 필요가 있다. 또한 보험회사들은 전속채널뿐만 아니라 외부의 다양한 채널을 활용하는 중장기적 판매 채널전략을 마련하여야 한다.

참고문헌

<국내 논문 및 단행본>

- 권혁중· 정석준, 『선진국의 브로커채널 운영현황 및 시사점』, 삼성
금융연구소, 2006
- 노무라연구소, 『영국의 금융상품 판매채널에서 보는 다이내믹즘』,
2005
- 박경서, 전선애, 정지만(2005), 「바람직한 겸업화 추진 방향」, 『제
1차 금융정책 심포지움 2005-2006』, 2005. 10. 19,
p.34-35.
- 보험개발원, 『판매채널 선진화 Workshop』, 보험개발원, 2007
- 손상호· 구본성· 임병철· 김자봉· 남재현· 이석호, 『금융겸업화의 가능
성과 한계』, 한국금융연구원, 2005.9
- 손해보험협회, 「주요국 은행창구에서의 보험판매 현황」, 『손해보
험』, 2003
- 안철경· 기승도, 「방카슈랑스 등 규제완화가 호주 보험시장에 미친
영향과 시사점」, 『보험동향』, 보험개발원, 2007
- 안철경· 기승도· 이경희, 『방카슈랑스가 보험산업에 미치는 영향분
석』, 2007
- 안철경· 이상우, 『보험지주회사제도 도입 및 활용방안』, 보험개발원
보험연구소, 2007
- 이경룡(2006), 『보험학원론』, 영지문화사, 2006
- 오창수· 정홍주 및 한국보험학회(2005), 『금융산업의 균형발전과 방
카슈랑스의 적정운영 방안, 방카슈랑스 정책세미나』, 2007
- 이인실, 『금융 겸업화와 금융산업 조직에 대한 실증분석』, 한국응
용경제학회, 2005
- 정세창· 권순일, 『세계 금융서비스 산업의 겸업화와 감독기구의 통합
및 시사점』, 보험개발원, 정책연구자료 2001-3, 2001

<외국 논문 및 단행본>

- Ashley Durham, Shauna Walker, *U.S. Individual Life Insurance Salse*, LIMRA, 2006 ,2007
- Cheryl D.Retzloff, Ron Neyer, Patrick T. Leary, *The Direct Route to Life Insurance : Using Direct Response Channels to Purchase* , LIMRA International, 2006
- Cheryl D.Retaloff, *Trends in Life Insurance Ownership : Among U.S. Individuals*, LIMRA International, 2005
- Cummins and Doherty, *Based on data from the A.A.Best Company*, Best's Key Rating Guide(2004), 2005
- Da Silva,D, *Shareholder value through positioning, Insurance Record of Australia and New Zealand*, 1996
- Datamonitor, *European Life and Pension Distribution*, Databook, 2005
- Datamonitor, *The German Financial Advice Market*, 2007
- Finaccord, *Non-Life Bancassurance in Europe : Motor and Household Insurance*, 2006
- Frank Cacchione, Arnab Dey, *Systemic Shift to Direct Relationships in U.S. Auto Insurance : Implications for Insurers*, INDUCTIS
- Harold D. Skipper, Jr. , *Financial Services Integration Worldwide : Promises and Pitfalls*, North American Actuarial Journal, volume 4, 2001
- Insurance Information Institute, *Background on Insurance Intermediaries*, III, 2004
- Joseph J. Zabik, *The Challenge of Multi-Channel Distribution*, LIMRA International, 2002
- Kenneth Kehrer, *Bank Life Insurance Sales Study*, LIMRA, 2005, 2006
- Liewellyn, David T., *Universal Banking 'American style'*, Journal

- of Institutional and Theoretical Economics, Vol.154,
1998
- Patrick Leary, Ron Neyer, Donald R.Jackson, *Direct Response Marketing : Trends and Outlook*, LIMRA International, 2004
- Robert A.Kerzner, *The Market Maturity Model : A Breakthrough in Market Trend Analysis*, LIMRA, 2006
- Robert E.Hoyt, Randy E.Dumm, James M.Carson, *An Examination of the Role of Insurance Producers and Compensation in the Life Insurance*, LIMRA, 2006
- Saunders A., and I. walters, *Universal Baking in the United States : What could we gain ? What could we lose ?*, New York : Oxford University Press, 1994.
- Skipper Harold d., *Financial Services Integration Worldwide : Premises and Pitfalls, Policy Issues in Insurance*, OECD, 2001
- Swiss Re, *Bancassurance : emerging trends, opportunities and challenges*, sigma No 5/2007.
- Wanda Warhaftig, *Multiple Distribution Channel Management*, LIMRA International, 2005

<통계자료 및 웹사이트>

- FFSA, French insurance in 2006
- Insurance Pocket Book, 각 연도
- Insurance Information Institute, Property/Casualty Insurance Facts, The Fact Book, 2004
- GDV, Statistic Yearbook of Ferman Insurance 2006
- 영국보험협회(ABI)웹사이트(www.abi.or.uk)

설 문 지

설문 담당자 : 안철경, 기승도

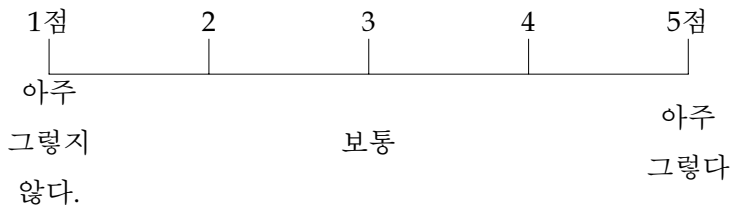
연 락 처 : 02) 368 - 4110

※ 금융겸업화 :

은행, 보험, 증권 등에 속한 금융회사가

- 1) 타 금융권역(은행·보험·증권(매매·중개·자문) 등)의 회사를 소유 또는 해당 업무를 경영 또는 겸업할 수 있고,
- 2) 타 금융권역의 상품을 판매할 수 있으며,
- 3) 타 금융의 업무를 융합 또는 상품(예 : 보장+투자, 또는 파생상품)을 개발할 수 있는 일체의 환경변화를 의미합니다.

A. 귀하께서는 금융겸업화 환경에 다음의 항목들이 어느 정도일 것으로 생각하십니까?(점수를 쓰시오)



A-1(상품)의 변화 측면

- a11. 복합 상품(은행+보험, 증권+보험)이 개발된다. ()
- a12. 금융 또는 보험상품이 복잡해진다. (다양한 위험을 하나의 보험으로)
..... ()
- a13. 금융 또는 보험상품이 다양해진다.(새로운 상품 개발) ()

A-2(채널)의 변화 측면

- a21. 다양한 보험 판매채널(IFA, 판매자회사, 금융 플라자 등)이 개발된다. ()
- a22. IFA와 같은 고급, 전문채널이 등장한다. ()
- a23. 금융(보험, 펀드, 증권 등) 판매자회사가 등장한다. ()
- a24. 채널 혁신(예, 고효율 설계사로 전환 등)이 일어난다. ()
- a25. 보험회사는 기존 채널조직을 재구축(리모델링) 할 것이다. ()
- a26. 다채널전략을 사용할 것이다. ()
- a27. 보험채널에서 은행상품(예금·적금·대출)이 판매될 것이다. ()
- a28. 보험채널에서 증권상품(펀드·수익증권)이 판매될 것이다. ()
- a29. 제휴판매채널(할인점·편의점·슈퍼마켓)이 활성화될 것이다. ()

A-3(조직)의 변화 측면

- a31. 지주회사 또는 보험그룹화가 활성화 될 것이다. ()
- a32. 보험회사, 은행, 증권회사간 지주회사를 통한 인수·합병(M&A)이 활성화 될 것이다. ()
- a33. 보험회사들 사이에 인수·합병(M&A)가 활성화 될 것이다. ()
- a34. 보험회사가 은행을 인수·합병(M&A)할 것이다. ()
- a35. 보험회사가 증권회사를 인수·합병(M&A)할 것이다. ()
- a36. 보험회사가 투자자문회사를 인수·합병(M&A)할 것이다. ()
- a37. 보험회사가 자산운영사를 인수·합병(M&A)할 것이다. ()

A-4(고객)의 니즈 측면

- a41. 시장세분화가 정교해질 것이다. ()
- a42. 고객이 수준 높은 맞춤형서비스를 요구할 것이다. ()
- a43. 고객이 복잡한 상품을 요구할 것이다. ()
- a44. 고객수준별 채널이 필요해질 것이다. ()
- a45. 고객에 대한 재무설계의 필요성이 증가될 것이다. ()

B. (상품, 채널, 조직 등 전반적인 측면에서) 금융겸업화는 다음 특징들에 어느 정도 부합(증대)된다고 생각하십니까?

- b01. 복잡해진다.(복잡성) ()
- b02. 다양해진다.(다양성) ()
- b03. 효율적이다.(효율성) ()
- b04. 상품개발, 채널전략 등이 유연해진다.(유연성) ()

C. 어느 고객계층이 다양한 위험 및 금융상품을 하나의 보험상품으로 개발된 **융합형 상품을 구입**하는데 가장 적합하다고 생각하십니까?

c01. 소득 ()



c02. 학력 ()



* 1 : 중학교, 2 : 고등학교, 3 : 초대졸, 4 : 대학교, 5 : 대학원 이상

D. 다음 각 채널은 "**고객의 소득 수준**"면에서 어느 계층에 가장 적합하다고 생각하십니까?



- d01. 주부모집인 ()
- d02. 남성 전문모집인(FP) ()
- d03. 직판(TM, CM) ()

- d04. 전속대리점(설계사) ()
- d05. 직급(임직원) ()
- d06. 판매자회사 ()
- d07. 독립대리점 ()
- d08. IFA(독립금융대리점) ()
- d09. 방카슈랑스 ()
- d10. 증권 Broker ()

- * 판매자회사 : 보험회사의 자회사로서 판매를 전문으로 하는 회사, 판매상품은 보험, 펀드 등 금융상품을 모두 판매
- * IFA : 모든 금융상품을 판매할 수 있는 잘 훈련된 전문설계사로 구성된 독립대리점

E. 다음 각 채널은 **“고객의 학력수준”**면에서 어느 계층에 가장 적합하다고 생각하십니까?



- * 1 : 중학교, 2 : 고등학교, 3 : 초대졸, 4 : 대학교, 5 : 대학원 이상
- e01. 주부모집인 ()
- e02. 남성 전문모집인(FP) ()
- e03. 직판(TM,CM) ()
- e04. 전속대리점(설계사) ()
- e05. 직급(임직원) ()
- e06. 판매자회사 ()
- e07. 독립대리점 ()
- e08. IFA(독립금융대리점) ()
- e09. 방카슈랑스 ()
- e10. 증권 Broker ()

F. 다음의 각 채널은 “복합상품 및 융합형 상품*”을 판매하는데 어느 정도 적합하다고 생각하십니까?

* 융합형 상품 : 보험, 금융 등의 특성이 모두 융합되게 개발된 단일 상품



- f01. 주부모집인 ()
- f02. 남성 전문모집인(FP) ()
- f03. 직판(TM,CM) ()
- f04. 전속대리점 ()
- f05. 직급(임직원) ()
- f06. 판매자회사 ()
- f07. 독립대리점 ()
- f08. IFA(독립금융대리점) ()
- f09. 방카슈랑스 ()
- f10. 증권 Broker ()

G. 다음의 각 채널은 단일 상품이 아닌 “컨설팅형(생명보험 및 손해보험 각 상품, 펀드 등 금융을 조합) 판매*”를 하는데 어느 정도 적합하다고 생각하십니까?

* 컨설팅형 판매 : 고객의 가족구성, 투자목적, 장래설계를 모두 고려하여, 고객의 니즈에 맞도록 맞춤 재정설계를 통해 판매



- g01. 주부모집인 ()

보험개발원(KIDI) 발간물 안내

■ 연구보고서

- 2000-1 손해보험의 부가보험요율 산출 및 운영방안 연구 / 이희춘, 조혜원 2000.3
- 2000-2 ART를 활용한 손보사의 위험관리 방안 연구 / 신동호 2000.3
- 2000-3 생명보험회사 투자포트폴리오 결정요인과 투자행동 / 목진영 2000.3
- 2000-4 생명보험상품의 손익기여도 분석 / 노병윤, 장강봉 2000.3
- 2000-5 보험산업의 전자상거래 구축 및 효율적 운영방안 / 안철경, 박일용, 오승철 2000.3
- 2000-6 금융겸업화에 대비한 보험회사의 경영전략 / 김현수 2000.6
- 2000-7 보험회사 지식자산의 가치측정모형 연구 / 이도수, 김해식 2000.8
- 2000-8 환경변화에 대응한 생보사의 상품개발전략 / 류건식, 이경희 2000.9
- 2000-9 향후 10년간 국내보험산업 시장규모 및 트렌드 분석 / 동향분석팀 2000.11
- 2000-10 보험회사의 판매채널믹스 개선방안 연구 / 정홍주 2000.12
- 2001-1 사이버시장 분석 및 향후 과제 / 안철경, 장동식 2001.1
- 2001-2 OECD 국가의 생명보험산업 현황 및 효율성에 관한 연구 / 정세창, 권순일, 김재봉 2001.1
- 2001-3 손해보험 종목별 투자수익 산출 및 요율 적용 방안 / 이희춘, 조혜원 2001.1
- 2001-4 생명보험회사의 리스크관리 실태분석 / 류건식, 이경희 2001.3

2001-5	보험회사의 북한 진출에 관한연구 / 신동호, 안철경, 박홍민, 김경환 2001.3
2001-6	생명보험회사의 예정이율 리스크에 관한 연구 / 류건식, 이도수 2001.4
2001-7	보험회사 CRM에 관한 연구 : CRM 성공요인 및 성과분석을 중심으로 / 안철경, 조혜원 2001.8
2001-8	생명보험산업의 자산운용규제 개선 방향에 관한 연구 / 김재현, 이경희 2001.10
2001-9	건강보험에서의 보험회사 역할 확대방안 / 박홍민, 김경환 2001.10
2001-10	노령화사회의 진전에 따른 민영장기간병보험 발전방안 / 김기홍 2001.12
2001-11	국제보험회계기준 연구 / 김해식 2001.12
2002-1	국내외 보험사기 관리 실태 분석 / 안철경, 김경환, 조혜원 2002. 3
2002-2	기업연금시장 활성화와 보험회사 대응전략 / 박홍민, 이경희 2002. 3
2002-3	보험회사 리스크 감독 및 관리방안 연구 / 류건식, 정석영, 이정환 2002. 5
2002-4	생명보험회사의 시장지위별 마케팅 경쟁 / 신문식, 김경환 2002. 5
2002-5	생명보험사 RBC제도에 관한 연구 / 류건식, 천일영, 신동현 2002. 10
2002-6	생명보험회사의 고객유지전략 / 신문식, 장동식 2002. 10
2002-7	방카슈랑스 환경에서의 보험회사 대응전략 / 정세창, 박홍민, 이정환 2002. 12
2002-8	생명보험사 보험리스크 평가에 관한 연구 / 류건식, 신동현, 배윤희 2002. 12
2003-1	민영건강보험의 언더라이팅 선진화 방안 / 오영수, 이경희 2003. 3
2003-2	보험회사의 실버산업 진출방안 / 박홍민, 권순일, 이한덕 2003. 3

- 2003-3 보험회사 사이버마케팅의 활용전망 / 신문식, 장동식 2003. 3
- 2003-4 생명보험사 RAS체제에 관한 연구 / 류건식, 김해식, 정석영 2003. 7
- 2003-5 보험소비자를 위한 보험교육방안 / 이기형, 조재현 2003. 11
- 2003-6 보험설계사 조직의 개편방안 / 신문식, 이경희, 이정환 2003. 12
- 2004-1 부유층 시장에 대한 보험회사의 자산관리사업 운영방안 / 신문식, 이경희 2004. 3
- 2004-2 퇴직연금 규제감독체계에 관한 연구 / 류건식, 이태열 2004.7
- 2004-3 보험회사의 퇴직연금 리스크 관리전략 / 류건식, 김세환 2004.7
- 2004-4 퇴직연금 활성화를 위한 세제체계 연구 / 임병인, 김세환 2004.9
- 2004-5 신용리스크 전가시장과 보험회사 참여에 대한 연구 / 주민정, 조재현 2004.10
- 2004-6 보험회사의 퇴직연금 마케팅 전략 / 류건식, 신문식, 정석영 2004.12
- 2004-7 예금보험제도의 개선방안 / 이순재 2005.1
- 2005-1 보험산업의 비전과 대응전략 / 신문식, 임병인, 조재현 2005.
- 2005-2 전환기의 손해보험회사 발전방안 / 정중영 2005.
- 2005-3 손해보험사 RBC제도에 관한 연구 / 이기형, 나우승, 김해식 2005.5
- 2005-4 저금리 추이에 따른 이차역마진 현상과 대응방안 / 김석영, 나우승 2005.9
- 2005-5 예금보험제도의 국제적 정합성 평가와 개선방안 / 류건식, 김해식 2005.10
- 2005-6 모집조직 다변화에 따른 보험모집제도 개선방안 / 신문식, 조재현, 박정희 2005.11
- 2005-7 퇴직연금제도 재정평가체계에 관한 연구 / 류건식, 이상우 2005.11

2006-3	보험지주회사제도 도입 및 활용방안 / 안철경, 이상우 2006.8
2005-8	민영건강보험의 의료비 지급·심사제도 개선방안 / 조용운, 김세환 2005.11
2005-9	보험산업 주요지표의 중장기 전망 / 동향분석팀 2005.12
2006-1	보험회사의 은행업 진출 방안 / 류근옥 2006.1
2006-2	보험시장의 퇴출 분석과 규제개선방향 / 김현수 2006.3
2006-4	보험회사의 리스크공시체계에 관한 연구 / 류건식, 이경희 2006.12
2007-1	국제보험회계기준도입에 따른 영향 및 대응방안 / 이장희, 김동겸 2007.1
2007-2	민영건강보험료율 결정요인 분석 / 조용운, 기승도 2007.3
2007-3	퇴직연금 손·익 위험 관리전략에 관한 연구 / 성주호 2007.3
2007-4	확률적 프런티어 방법론을 이용한 손해보험사의 기술효율성 측정 / 지홍민 2007.3

■ 연구조사자료

- 2000-1 세계 재보험시장의 발전과 규제환경 / 엄창희 2000.3
2000-2 보험사의 지식경영 도입방안 / 김해식 2000.3
2001-1 보험회사 겸업화 추세와 국내 보험회사의 대응전략 / 이경희 2001.1
2001-2 자동차보험 의료비통계를 이용한 자동차사고 상해에 관한 분석 / 보험2본부 2001.1
2001-3 지방재보험 제도 도입방안 / 안철경, 엄창희 2001.3
2001-4 금융·보험 니드에 관한 소비자 설문 조사 / 동향분석팀 2001.3
2001-5 종업원복지 재구축을 위한 보험회사의 역할 / 오영수, 박홍민, 이한덕 2001.6
2001-6 보험환경 변화와 보험제도 변화(I) / 보험1본부 2001.11
2001-7 보험환경 변화와 보험제도 변화(II) / 보험연구소 2001.11
2002-1 보험니드에 관한 소비자 설문조사 / 보험연구소 2002.3
2002-2 국내 유사보험 감독 및 사업현황 / 김진선, 안철경, 권순일 2002.9
2003-1 2003년 보험소비자 설문조사 / 동향분석팀 2003.3
2003-2 보험회사의 경영리스크 관리방안 / 천일영, 주민정, 신동현 2003.3
2004-1 2004년도 보험소비자 설문조사 / 동향분석팀 2004.3
2004-2 보험회계의 국가별 비교 / 김해식 2004.
2005-1 금리 시나리오 생명모델 연구 / 김석영 2005.3
2005-2 2005년도 보험소비자 설문조사 / 신문식, 김세환, 조재현 2005.3
2006-1 2006년도 보험소비자 설문조사 / 김세환, 조재현, 박정희 2006.3

- 2006-2 주요국 방카슈랑스의 운용사례 및 시사점 / 류건식, 김석영,
이상우, 박정희, 김동겸 2006.7
- 2007-1 보험회사 경영성과 분석모형에 관한 비교연구 / 류건식, 장
이규, 이경희, 김동겸 2007.3
- 2007-2 보험회사 브랜드 전략의 필요성 및 시사점 / 최영목, 박정희
- 2007-3 2007년 보험소비자 설문조사 / 안철경, 기승도, 오승철
- 2007-4 주요국의 퇴직연금개혁 특징과 시사점 / 류건식, 이상우
- 2007-5 지적재산권 리스크 관리를 위한 보험제도 활용방안 / 이기형

■ 정책연구자료

- 2000-1 2001년도 보험산업 전망과 과제 / 보험연구소 2000.10
- 2001-1 신용보험의 활성화 방안 연구 / 신동호, 김경환 2001.1
- 2001-2 2002년도 보험산업 전망과 과제 / 보험연구소 2001.11
- 2001-3 세계금융서비스 산업의 겸업화와 감독기구의 통합 및 시사점 / 정세창, 권순일 2001.12
- 2002-1 2003년도 보험산업 전망과 과제 / 동향분석팀 2002.11
- 2003-1 주요국의 방카슈랑스 규제 / 안철경, 신문식, 이상우, 조혜원 2003.7
- 2003-2 2004년도 보험산업 전망과 과제 / 동향분석팀 2003.12
- 2004-1 2005년도 보험산업 전망과 과제 / 동향분석팀 2004.11
- 2005-1 영국 통합금융업법상 보험업의 일반성과 특수성 /한기정 2005.2
- 2005-2 2006년도 보험산업 전망과 과제 / 동향분석팀 2005.12
- 2006-1 2007년도 보험산업 전망과 과제 / 동향분석팀 2006.12
- 2006-2 의료리스크 관리의 선진화를 위한 의료배상보험에 대한 연구 / 차일권, 오승철 2006.12
- 2007-1 퇴직연금 수탁자리스크 감독방안 / 류건식, 이경희 2007.2
- 2007-2 보험상품의 불완전판매 개선방안 / 차일권, 이상우 2007.3
- 2007-3 퇴직연금 비급보증제도의 효율체계에 관한 연구:미국과 영국을 중심으로/ 이봉주 2007.3
- 2007-4 보험고객정보의 이용과 프라이버시 보호의 상충문제 해소방안 / 김성태 2007.3
- 2007-5 방카슈랑스가 보험산업에 미치는 영향 분석 / 안철경, 기승도, 이경희 2007.4

■ 연구논문집

- 보험산업의 규제와 감독제도의 미래
 1호 / Harold D. Skipper, Robert W. Klein, Martin F. Grace 1997.6
- 세계보험시장의 변화와 대응방안
 2호 / D. Farny, 전천관, J. E. Johnson, 조해균 1998.3
- 제1회 전국대학생 보험현상논문집 1998.11
- 제2회 전국대학생 보험현상논문집 1999.12

■ 영문발간물

- Environment Changes in the Korean Insurance Industry in
 1호 Recent Years : Institutional Improvement, Deregulation and
 Liberalization / Hokyung Kim, Sango Park, 1995.5
- Korean Insurance Industry 2000 / Insurance Research
 2호 Center, 2001.4
- Korean Insurance Industry 2001 / Insurance Research
 3호 Center, 2002.2
- Korean Insurance Industry 2002 / Insurance Research
 4호 Center, 2003.2
- Korean Insurance Industry 2003 / Insurance Research
 5호 Center, 2004.2
- Korean Insurance Industry 2004 / Insurance Research Center, 2005.2
- Korean Insurance Industry 2005 / Insurance Research Center, 2005.8
- Korean Insurance Industry 2006 / Insurance Research Center, 2006.10
- Korean Insurance Industry 2007 / Insurance Research Center, 2007.9

■ Insurance Business Report

- 1호 일산생명 파산과 시사점 / 이기형 1997.5
- 2호 OECD 회원국의 기업연금제도 / 정재욱, 정영철 1997.10
- 3호 손해보험의 금융재보험 동향 / 이기형, 김평원 1997.11
- 4호 금융위기에 대한 대책과 보험산업 / 김호경 1997.12
- 5호 멕시코 보험산업의 IMF 대응사례와 시사점 / 정재욱 1998.3
- 6호 주요국 기업연금보험 개요 및 세계 / 양성문 1998.3
- 7호 일본의 보험개혁과 보험회사의 대응 / 이기형, 장기중 1998.5
- 8호 구조조정에 따른 보험산업의 대응전략 : 상품, 마케팅, 자산운용, 재무건정성을 중심으로 / 노병윤, 안철경, 이승철 1999.2
- 9호 보험산업에서의 정보기술(IT)의 활용 : 손해보험 중심으로 / 최용석 1999.3
- 10호 자동차보험 가격자유화의 영향과 대책 / 박중영 1999.3
- 11호 IMF체제 이후 보험산업의 환경변화와 전망 / 양성문, 김해식 1999.3
- 12호 최근의 환경변화와 생명보험회사의 대응 / 강중철, 목진영 1999.10
- 13호 21세기 보험산업 환경변화와 보험회사의 전략적 대응방안 / 오영수, 최용석, 이승철 1999.12
- 14호 중국의 WTO 가입과 보험시장 개방 / 정희남 2002.4
- 15호 주 5일 근무제 도입에 따른 보험산업의 영향과 대응 / 동향분석팀 2002. 9
- 16호 2010년 보험산업 트렌드 분석 및 시사점 / 조혜원 2003.5
- 17호 유럽보험회사 파산사례의 리스크 분석 및 감독방안 / 신동현 2003.5
- 18호 미국 배상책임보험의 최근 현황과 시사점 / 이기형, 조재현 2003.8

- 19호 공정가치회계가 보험사 경영에 미치는 영향 -보험사 CEO 대상 설문조사 결과 / 이기형, 김해식 2004.10
- 20호 선진 보험사 재무공시 특징 및 트렌드(유럽 및 캐나다를 중심으로) / 장이규 2006.11
- 21호 지급여력 평가모형 트렌드 및 국제비교 / 류건식, 장이규 2006.11
- 22호 선진보험그룹 글로벌화 추세와 시사점 / 안철경, 오승철 2006.12
- 23호 미국과 영국의 손해보험 직판시장 동향분석 및 시사점 / 안철경, 기승도 2007.7
- 24호 보험회사의 자본비용 추정과 활용: 손해보험회사를 중심으로 / 이경희 2007.7
- 25호 영국손해보험의 행위규제 적용과 영향 / 이기형, 박정희 2007.9

■ CEO Report

- 2000-1 일본 제일화재의 파산에 따른 국내 손보산업에의 시사점 / 양성문, 김혜성 2000. 5
- 2000-2 일본 제백생명의 파산에 따른 국내 생보산업에의 시사점 / 보험연구소 2000. 6
- 2000-3 최근 금융시장 불안과 보험회사 자산운용 개선방안/김재현 2000. 10
- 2000-4 보험회사의 보험사기 적발 및 방지활동과 기대효과 / 안철경 2000. 11
- 2001-1 부동산권리보험 도입현황과 시사점 / 신문식, 권순일 2001. 8
- 2001-2 자동차보험 가격경쟁 동향과 향후과제 / 서영길, 기승도 2001. 8
- 2001-3 일반 손해보험 가격자유화 추진 경과와 향후 과제 / 이희춘, 문성연 2001. 10
- 2002-1 금융재보험의 도입과 향후과제 / 보험연구소 2002. 4
- 2002-2 PL법 시행에 따른 PL보험 시장전망과 선진사례 시사점 / 손해보험본부 2002. 6
- 2002-3 종신보험상품의 예상 리스크 및 시사점 / 생명보험본부 2002. 6
- 2002-4 주 5일 근무제와 자동차보험 / 자동차보험본부 2002. 9
- 2002-5 CI(Critical Illness)보험의 개발과 향후 운영방안 / 생명보험본부 2002. 10
- 2002-6 자동차보험시장 동향 및 전망 / 자동차보험본부 2002. 10
- 2003-1 장기손해보험 상품운용전략 / 장기손해보험팀 2003. 2
- 2003-2 2003년 보험소비자 설문조사 / 동향분석팀 2003. 3
- 2003-3 인구의 노령화와 민영보험의 대응 / 오영수 2003. 6
- 2003-4 국가재해관리시스템 개편에 따른 보험제도 운영방향 / 손해보험본부 2003. 7
- 2003-5 생명보험산업에서의 경험통계 활용방안 / 생명보험본부 2003. 7

- 2003-6 OECD의 기업연금 재정안정화 논의와 시사점 / 동향분석팀 2003. 8
 2003-7 퇴직연금시장 전망과 보험회사의 대응과제 / 류건식, 남효성, 박홍민
 2003. 12
- 2004-1 자동차보험 예정기초율 연구 및 전략적 시사점 /자동차보험본부 2004. 2
 2004-2 보험회사의 방카슈랑스 제휴 성공전략 / 연구조정실 2004. 2
 2004-3 보험부채의 공정가치 평가와 향후과제 / 생명보험본부 2004. 2
 2004-4 자동차보험 손해를 악화원인 분석 및 전략적 시사점 / 자동차보험본부
 2004. 2
 2004-5 생명보험가입자의 사망원인 분석 및 시사점 / 생명보험본부 2004. 3
 2004-6 역모기지 (Reverse Mortgage) 시장전망 및 대응방안 /생명보험본부
 2004. 3
 2004-7 자동차 보험 관련 법령 개정 동향 및 시사점 /자동차보험본부 2004. 4
 2004-8 EU 지급여력제도 개선추세 및 시사점 / 생명보험본부 2004. 6
 2004-9 퇴직연금시대 도래와 보험회사의 진입전략 / 보험연구소 2004. 7
 2004-10 자동차보험 관련 법령 개정 동향 및 시사점 / 자동차보험본부 2004. 4
 2004-11 손보사의 자연재해보험시장의 참여전략 /손해보험본부 2004. 9
 2004-12 국제보험회계기준에 대한 해외보험사 CEO들의 인식과 시사점 / 보험연
 구소 2004. 10
 2004-13 자동차보험시장 동향 및 전망 /자동차보험본부 2004. 11
 2004-14 적재물배상책임보험 도입과 향후과제 /손해보험본부 2004. 12
- 2005-1 생명보험 계약자 속성분석 및 시사점 / 생명보험본부 2005. 3
 2005-2 민영건강보험의 리스크관리 방안 / 보험연구소 2005. 4
 2005-3 차명모델별 자동차보험료 차등화 도입방안 / 자동차보험본부 2005. 3
 2005-4 FY2005 수입보험료 전망 / 보험연구소 2005. 6
 2005-5 최근 환경변화에 대응한 합리적인 차량수리비 관리방안 / 자동차기술연
 구소 2005. 7

- 2005-6 자연재해 리스크 관리와 CAT 모델 / 손해보험본부 2005. 7
- 2005-7 교통사고 발생추이 및 감소방안 / 자동차보험본부 2005. 7
- 2005-8 국가 암조기검진 사업 및 국민건강보험 확대에 따른 암보험 대응방안 / 보험연구소 2005. 10
- 2006-1 생보사 개인연금보험 생존리스크 분석 및 시사점 / 생명보험본부 2006. 1
- 2006-2 보험회사의 퇴직연금 운용전략 / 보험연구소 2006.1
- 2006-3 생보사 FY2006 손익 전망 및 분석 / 생명보험본부 2006.2
- 2006-4 의무보험제도의 현황과 과제 / 손해보험본부 2006.2
- 2006-5 자동차보험 지급준비금 분석 및 과제 / 자동차보험본부 2006.3
- 2006-6 보험사기 관리실태와 대응전략 / 정보통계본부 2006.3
- 2006-7 자동차보험 의료비 지급 적정화 방안 / 자동차보험본부 2006.3
- 2006-8 자동차보험시장 동향 및 전망 / 자동차보험본부 2006.4
- 2006-9 날씨위험에 대한 손해보험회사의 역할 강화 방안 / 손해보험본부 2006.4
- 2006-10 장기손해보험 상품운용전략 -손익관리를 중심으로- / 손해보험본부 2006.5
- 2006-11 자동차 중고부품 활성화 방안 / 자동차기술연구소 2006.5
- 2006-12 장기간병보험시장의 활성화를 위한 상품개발 방향 / 보험연구소 2006.6
- 2006-13 보험산업 소액지급결제시스템 참여방안 / 보험연구소 2006.7
- 2006-14 생명보험 가입형태별 위험수준 분석 / 리스크·통계관리실 2006.8
- 2006-15 「민영의료보험법」 제정(안)에 대한 검토 / 보험연구소 2006.9
- 2006-16 모기지보험의 시장규모 및 운영방안 / 손해보험본부 2006.9
- 2006-17 생명보험 상품별 가입 현황 분석 / 생명보험본부 2006.10
- 2006-18 자동차보험 온라인시장의 성장 및 시사점 / 자동차보험본부 2006.10

- 2007-1 퇴직연금제 시행 1년 평가 및 보험회사 대응과제 / 보험연구소 2007.4
- 2007-2 외국의 협력정비공장제도 운영현황과 전략적 시사점 / 자동차기술연구소 2007.4
- 2007-3 예금보험제 개선안의 문제점 및 과제 / 보험연구소 2007.6
- 2007-4 자본시장통합법 이후 보험산업의 진로 / 보험연구소 2007.7
- 2007-5 방카슈랑스 확대 시행과 관련한 주요 이슈 검토 / 보험연구소 2007.11
- 2007-6 자동차보험 시장변화와 전략적 시사점 / 자동차보험본부 2007.11

정기간행물

- 월간 _____
 - 보험통계월보
- 계간 _____
 - 보험동향
 - 보험개발연구
- 연간 _____
 - 보험통계연감

도서회원 가입안내

회원 및 제공자료

구분 내용	법인회원	특별회원	개인회원	연속간행물 구독회원
연회비	₩ 300,000원	₩ 150,000원	₩ 150,000원	간행물별로 다름
제공자료	-연구조사보고서 · 연구보고서(8~10회/년) · 조사연구자료(3~5회/년) · 정책연구자료(3~5회/년) · 기타 보고서 -연속간행물 · 보험개발연구(3-4회) · 보험동향(계간)	-연구조사보고서 · 연구보고서(8~10회/년) · 조사연구자료(3~5회/년) · 정책연구자료(3~5회/년) · 기타 보고서 -연속간행물 · 보험개발연구(3-4회) · 보험동향(계간)	-	-보험개발연구 (연간3회~4회 ₩ 30,000) -보험통계월보 (월간 ₩ 50,000) -보험동향 (계간 ₩ 20,000)
	-본원 주최 각종 세미나 및 공청회 자료 -보험통계월보 -손해보험통계연보 -영문발간자료		-	

※ 특별회원 가입대상 : 도서관 및 독서진흥법에 의하여 설립된 공공도서관 및 대학도서관

가입문의

보험개발원 도서회원 담당
 전화 : 368-4230,4407 팩스 : 368-4099

회비납입방법

- 무통장입금 : 국민은행 (067-25-0014-382) / 한미은행 (110-55016-257)
- 예금주 : 보험개발원
- 지로번호 : 6937009

가입절차

보험개발원 홈페이지(www.kidi.or.kr)에서 도서회원가입신청서를 작성·등록 후 회비입금을 하시면 확인 후 1년간 회원자격이 주어집니다.

자료구입처

서울 : 보험개발원 보험자료실, 교보문고, 종로서적, 영풍문고, 을지서적, 서울문고, 세종문고
 부산 : 영광서적

저자약력

안철경

연세대학교 경영학 석사

승실대학교 경영학 박사

현 보험개발원 보험연구소 연구위원

(E-mail : ckan@kidi.or.kr)

기승도

고려대학교 경영학 석사

한국외국어대학교 통계학 박사 수료

현 보험개발원 보험연구소 수석연구원

(E-mail : kaebi@kidi.or.kr)

연구보고서 2007-5

금융겸업화에 대응한 보험회사의 채널전략

발행일 2008년 1월 일

발행인 정채웅

편집인 유형균

발행처 보험개발원

서울특별시 영등포구 여의도동 35-4

대표전화 (02) 368-4000

ISBN 978-89-5710-058-5

정가 10,000원