
IV. 중소기업 보험회사의 생존전략 논의

1. 생존전략의 논의 방향: 차별화를 위한 기회 확대

3장의 해외 사례 검토 결과, 성공적인 중소기업 보험회사는 전통적인 유형의 대형사와 다른 차별성이 존재하는 경우가 대부분이었다. 물론 이러한 차별성은 태생적으로 자본의 성격에 의해서 주어졌거나 외부와의 독특한 제휴 관계에 의해서 이루어진 경우가 많았다. 이러한 결과는 일반적인 사업 모형을 가진 중소기업 보험회사에게는 부정적인 결과일 수 있다. 왜냐하면 중소기업 회사가 일반적인 사업 모형을 유지한 채 상품 개발, 언더라이팅 등 부문별 경쟁력을 제고하는 방식으로는 성공하기에 한계가 있고, 근본적으로 차별화된 비즈니스 모델을 구축해야 함을 의미하기 때문이다.

따라서 본장은 해외의 성공 사례에서 나타난 차별성이 우리나라 중소기업 보험회사에도 나타나게 하려면 어떠한 전략적 고려와 정책적 개선을 해야 할지를 논의하고자 한다. 그러나 어떠한 정책과 전략도 중소기업 회사에 배타적인 혜택을 부여하지 않는 한 중소기업 회사에게 일방적으로 유리할 수는 없을 것이다. 오히려 경영 자원과 시장 지배력이 우월한 대형 회사에게 유리한 경우가 더 많을 것이다. 본 연구가 제시하는 전략과 정책 대안은 우리나라 중소기업 회사들이 차별화할 수 있는 기회를 확대하는 것에 목적을 두고 있지, 일방적인 혜택을 부여하는 것에 목적을 두고 있지 않다. 결국, 회사의 성공 여부는 확대된 기회를 잘 활용하여 어떻게 스스로를 차별화할 수 있느냐에 달려있다고 하겠다.

본 연구가 제시할 생존전략과 정책적 배려는 다음과 같다.

첫째, 고객 밀착형 채널과 교차판매 등 외부 채널과의 제휴에 초점을 맞추어 다양한 채널 전략의 필요성에 대해서 논의하고자 한다. 둘째, 다양한 제휴 전략을 활용해

태생적인 불리함을 극복하는 시장 차별화 전략에 대해서 논의하고자 한다. 자본의 성격에 의해 태생적으로 시장이 특화된 사례의 경우 우리나라의 공제와 유사하게 폐쇄적인 시장을 형성하고 있다. 본고는 자본 제휴나 사업 모형 공유를 통해 이러한 폐쇄적인 시장에 접근하는 전략을 제안하고자 한다. 셋째, 차별화 전략이라고는 할 수 없으나 일본의 중소기업 합병 사례를 통해 얻을 수 있는 시사점을 논의하고자 한다. 마지막으로 성공적인 중소기업 보험회사들이 일반적으로 보장성 상품에 대한 의존도가 높다는 사실에 주목하여 이와 관련한 시사점을 제시하고자 한다.

2. 중소기업 보험회사 생존전략 및 정책 제언

가. 판매채널 제휴

1) 고객 밀착형 채널 확보와 단종대리점 제도 개선

해외 사례에서 나타났듯이 장례보험을 장례식장 또는 장례지도사를 통해서 판매하거나 CEO보험을 중소기업협회나 세무사 등을 통해 판매하고, 고령자 관련 보험을 노인문제 전문 변호사를 통해 판매하는 것은 모두 고객과 밀접한 관계를 가지고 있는 직근이나 기관을 활용하는 고객 밀착형 채널이라고 할 수 있다. 이들 채널은 전속설계사나 GA 등 일반적인 보험판매채널에 비해 광범위한 종목을 취급할 수는 없지만 특정 고객층에 대해서 훨씬 근접한 위치에 있을 뿐 아니라 신뢰도도 높다. 따라서 고객 밀착형 채널을 확보한다면 대형사와 직접 경쟁을 회피하면서 차별화된 시장을 확보할 수 있을 것으로 기대된다.

〈표 IV-1〉 단종대리점의 단계별 확대방안

구분	1단계	2단계	3단계
보험상품	주택화재보험, 가정종합보험, 부동산권리보험, 법률비용보험 등	배상책임종합보험, 애견건강보험, 제품보증연장보험, 휴대폰보험 등	채무면제유예보험, 자전거보험
대리점 업종	공인중개사사무소, 법률사무소(법인) 등	아파트관리사무소, 동물병원, 유통업체, 이동통신사 등	신용카드사, 자전거판매상 등

자료: 금융위원회(2014. 7. 15), “보험혁신 건전화 방안”.

그러나 우리나라 여건에서 이러한 고객 밀착형 채널을 확보하는 것은 쉬운 일은 아닐 것이다. 단종대리점 유형의 판매 채널이 발달하지 않았고, 특히 변호사나 세무사 등 전문 직종을 보험판매에 활용하기에는 보험판매에 대한 사회적 인지도가 낮은 것이 장애요인으로 작용할 것이다. 그러나 발전 수준이 낮다는 것은 오히려 새로운 기회가 있다는 것을 의미할 수도 있을 것이다. 특히, 정부는 단종대리점의 발전에 적극적인 입장이어서 이미 〈표 IV-1〉과 같이 정부는 단종대리점의 단계별 확대방안을 제시하고 추진하고 있다. 따라서 이미 제시된 종류가 아니더라도 업계가 단종대리점의 활용과 관련한 참신한 아이디어를 제시할 경우 정부가 적극적으로 정책에 반영할 가능성이 매우 높다고 사료된다.

본고는 고객 밀착형 채널과 관련하여 몇 가지 제언을 추가하고자 한다.

첫째, 외부 채널과의 사업모형을 공유하는 형태로 접근하면 제휴관계를 더욱 공고히 할 수 있을 것이다. 대동생명의 경우 전국법인회와 협약을 맺어 수금 업무를 위임하고 있으며, 그 결과 상호 수익을 공유할 수 있게 되면서 안정적인 제휴관계를 지속시키고 있음을 참고할 필요가 있을 것이다.

둘째, 정부는 제도 도입 초기이기는 하지만 단종대리점의 실효성 있는 활성화를 위해서 보다 현실적인 고려를 반영할 필요가 있을 것이다. 단종대리점은 충분한 전문성을 가지고 있는 대리인이 업무와 관련성이 높은 제한된 종류의 상품을 반복적으로 판매하는 것이다. 하지만 이들에게 있어 보험판매 또는 권유는 본업이 아닌 부업 형태라고 할 수 있다. 따라서 이들에게 요구되는 교육의무, 설명의무 등의 부담 정도에 따

라 채널의 현실적인 활성화 정도가 결정될 수밖에 없다. 물론 보험업법 시행령 제29조의 2제 1항 <별표 4>에서 규정하였듯이 단종보험대리점에 대해서는 일반 판매채널에 비해 현저히 낮은 교육의무를 부과하고 있다(<부록 3> 참조). 그러나 단종대리점의 활성화를 위해서는 교육의무를 추가적으로 완화할 필요성이 있는지, 설명 의무도 차등 적용할 필요가 있는지에 대해서 전반적인 검토가 필요하다고 판단한다.

셋째, 본 연구의 해외 성공 사례를 통해서 파악할 수 있는 것은 고객 밀착형 채널의 활용도가 손해보험에 국한된 것이 아니라 생명보험의 영역에서도 활용도가 높다는 것이다. 따라서 현재 우리나라의 단종대리점은 손해보험에 국한하여 도입 초기에 있는 상태이지만 향후 대상 종목과 취급 채널의 종류를 확대해가는 정책적 고려도 필요할 것이라고 판단된다.

2) 교차판매 활성화를 위한 관련 제도 개선 논의 필요

중소형 보험회사들은 다른 보험회사와의 교차판매 등 전략적 제휴를 적극적으로 추진할 필요가 있다. 교차판매는 반드시 판매를 위탁하는 쪽에만 유리한 것이 아니다. 어떠한 보험회사든지 고객을 위해 모든 상품을 스스로 구비하기는 어렵기 때문에 교차판매는 고객을 위한 상품 라인업을 보다 완전하게 할 수 있는 손쉬운 방법이 될 수 있다. 또한 리스크 부담이 큰 상품을 교차판매 형태로 외부에서 조달할 경우 리스크 관리부담을 피하면서 고객 서비스는 제공할 수 있는 이점이 있다. 앞에서 소개한 Aflac생명의 암보험을 제일생명이 판매하는 형태의 전략적 제휴는 제일생명에게는 고객서비스와 리스크 관리 측면에서, Aflac생명에게는 판매 확대에 모두 긍정적으로 기여한 사례라 할 수 있다. 특히, 우리나라도 금융 개혁에 따라 가격 및 상품 개발 자유화가 확대될 경우 모든 상품을 새로 개발하기보다는 일부 상품을 타사에서 조달하는 사업모형도 충분히 나올 수 있을 것으로 기대된다.

다만, 우리나라의 경우 교차판매를 통해 회사 간 제휴를 함에 있어서 제도적 제약이 존재하고 있음을 이해할 필요가 있다. 사실 해외시장에서 교차판매는 회사 간 이해가 맞을 경우 특별한 제약 없이 진행될 수 있다. 그러나 우리나라의 경우에는 법적으로 전속설계사라는 개념이 있기 때문에 '1사 전속'에 예외를 부여하지 않으면 교차

판매가 불가능하다. 이렇게 1사 전속의 개념을 가지고 있는 해외 사례로는 일본의 생명보험설계사가 있다.²⁴⁾ <표 IV-2>와 같이 1996년 일본은 1사 전속의 예외를 규정함으로써 생명보험설계사들의 교차판매가 가능하도록 하였다.

<표 IV-2> 일본의 생명보험모집인 1사 전속 예외 규정

□ 보험업법 제282조 3항

생명보험모집인이 둘 이상의 소속보험회사 등을 갖는 경우에는 그 보험모집에 관한 업무수행능력 기타 상황에 비추어 보험계약자 등의 보호에 결여될 우려가 없는 것으로서 시행령에서 정한 경우에는 적용치 아니한다(일사전속의 예외).

□ 보험업법 시행령 제40조 2호(생명보험모집인에 관한 제한이 적용되지 않는 경우)

당해 생명보험모집인이 당해 생명보험모집인과 밀접한 관계를 갖는 생명보험회사로서 금융청장관이 정하는 자를 소속보험회사로 함으로써 둘 이상의 소속보험회사를 갖게 되는 경우에 있어서 해당 생명보험모집인이 둘 이상의 소속보험회사를 위하여 행하는 보험모집에 관한 업무를 정확하고 공정하게 수행할 수가 있는 상황에 놓여있다고 인정 되는 경우로서 금융청장관이 정하는 경우

<표 IV-3> 우리나라의 교차판매 회사 선택 관련 규정

□ 보험업법 제85조(보험설계사에 의한 모집의 제한) 3항

다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우에는 제1항 및 제2항을 적용하지 아니한다.

1. 생명보험회사 또는 제3보험업을 전업(專業)으로 하는 보험회사에 소속된 보험설계사가 1개의 손해보험회사를 위하여 모집을 하는 경우
2. 손해보험회사 또는 제3보험업을 전업으로 하는 보험회사에 소속된 보험설계사가 1개의 생명보험회사를 위하여 모집을 하는 경우
3. 생명보험회사나 손해보험회사에 소속된 보험설계사가 1개의 제3보험업을 전업으로 하는 보험회사를 위하여 모집을 하는 경우

□ 보험업법 시행규칙 제16조(교차모집에 대한 보험회사 등의 금지행위) 1항

영 제29조 제3항 제6호에서 “총리령으로 정하는 행위”란 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 행위를 말한다.

1. 소속 보험설계사에게 특정 보험회사를 지정하여 영 제29조 제1항에 따른 교차모집(이하 “교차모집”이라 한다) 위탁계약의 체결을 강요하는 행위

24) 일본의 손해보험은 독립대리점을 활용하기 때문에 1사 전속의 개념이 불필요함.

우리나라도 일본의 경우처럼 1사 전속에 대한 예외를 부여하는 형태로 교차판매를 도입했다. 그러나 도입 취지는 매우 특이했다. 사실 방카슈랑스의 도입으로 설계사들의 입지가 위축될 것을 우려하여 이에 대한 보완의 성격을 가지고 논의되기 시작하였다. 이렇다 보니 도입 과정부터 교차판매 대상 회사의 선택권을 설계사와 보험회사 중 누구에게 귀속시키느냐가 큰 논란 거리였다. 결국, 우리나라는 제휴회사의 선택을 소속회사가 아닌 설계사가 스스로 하는 특이한 형태로 제도가 도입되었다.²⁵⁾ <표 IV-3>에 나타나듯이 우리나라는 동일 업종 간 교차판매가 불가능하고, 회사가 전략적으로 제휴 회사를 선택하는 것도 금지되어 있다. 설계사가 회사의 이해와 관련 없이 개인적으로 타회사와 제휴하는 형태이다보니 보험 회사가 교차판매설계사를 차별할 수 있다는 우려가 많았다. 따라서 우리나라의 교차판매 관련 규정은 <표 IV-3>의 내용 이외에도 이러한 차별을 방지하기 위한 많은 규정을 포함하고 있어 내용이 방대하다(<부록 3> 참조).

그러나 문제는 이렇게 도입된 교차판매가 현실에서는 거의 작동하고 있지 않다는 것이다. 본고는 보험회사가 다양한 채널 차별화를 할 수 있는 여건을 형성한다는 측면에서 교차판매를 활성화할 수 있는 제도 개선이 필요하다고 판단한다. 당연히 개선의 방향은 현재보다는 선택의 대상과 회사의 역할을 확대하는 방향이 되어야 할 것으로 보인다. 그러나 본 사안은 업권 내에서 많은 이해가 대립되었던 사안인 만큼 일정한 제약이나 단계적인 확대 등을 포함한 신중한 논의를 시작할 것을 제안하고자 한다.

나. 다양한 제휴 전략을 통한 폐쇄적 시장 진출

해외 사례에서 보듯이 많은 성공적인 중소기업들이 자본의 성격에 의해 시장이나 채널을 확보하게 되는 경우가 많았다. 농협이나 퇴직기금 등 공제의 성격이 강한 회사이거나 대규모 지주회사의 계열사인 경우이다. 본고가 검토한 총 21개의 중

25) 교차판매 도입 논의 당시 회사가 전략적으로 주도권을 갖는 대안도 제기되었으나 생명-손해보험 간, 대형-중소형 회사 간, 동일 그룹 내 생명보험과 손해보험 자회사 포함 여부 등에 따라 복잡한 이해 관계가 나타나면서 논의가 진전되지 않았음.

소형 회사 중 10개사 여기에 해당한다. 특히, Church life나 Amalgamated life와 같이 조합의 성격이 강한 경우 시장이 매우 배타적인 성격을 가지게 될 것이다.

우리나라 중소형 보험회사 중에서도 이러한 성격을 가진 보험회사들이 있으며, 당연히 해외의 경우와 같이 경영상 많은 혜택을 보고 있을 것으로 판단된다. 그러나 그 외의 중소형 보험회사의 경우도 자본 또는 사업 모형의 제휴²⁶⁾와 같은 방법을 강구한다면 이러한 배타적인 시장에 접근성이 보완될 수 있을 것이라고 판단된다.

〈표 IV-4〉와 같이 우리나라에는 여러 공제가 존재하고 있다. 이들은 조합원을 상대로 사실상 보험상품을 판매하고 있다. 하지만 이들 공제가 조합원을 위한 모든 종류의 보험상품을 공급할 수 있는 것은 아니다. 예를 들어 조합과의 자본 제휴를 통해 보다 견고한 상호 협력 관계를 구축하고 차별화된 상품을 개발하여 공급할 수도 있을 것이다. 물론 보험회사의 입장에서는 파트너 선택에 신중해야 할 것이다. 첫째, 제휴를 통한 시장 접근성 개선으로 사업비가 현저히 절감될 수 있는지, 둘째, 조합원 등 신규 시장을 통해 일반 시장보다 우량한 물건을 확보할 수 있는지 등에 따라 제휴의 효과는 크게 차이날 것이다. 공제의 입장에서는 신상품 개발 및 리스크 인수 부담 없이 조합원들에게 보다 다양한 서비스를 제공할 수 있기 때문에 유익할 수 있다. 굳이 자본 제휴까지 할 필요가 없다면 앞에서 기술한 ‘고객 밀착형 채널’에서 언급한 사업 모형의 제휴도 이익을 공유한다는 측면에서 견고한 협력 관계를 유지할 수 있는 좋은 대안이 될 것이다.

26) 대주주 자격, 자회사 취득 등의 문제와 결부되는 수준의 자본 제휴는 법에서 정한 인허가 절차가 필요할 것임.

〈표 IV-4〉 우리나라 공제 현황

구분	공제상품	공제조직
보 험 형 공 제	일반 공제	수산업협동조합공제, 새마을금고공제, 신용협동조합공제
	보증, 배상책임 (30)	한국공인증개사협회(공인증개사배상책임공제), 소프트웨어공제조합, 엔지니어링공제조합, 대한의사협회(의료사고배상책임공제), 한국선주상호보험조합, 직접판매공제조합, 한국특수판매공제조합, 상조보증공제조합, 대한건축사협회공제조합, 전국고용서비스협회, 대한건설폐기물공제조합, 한국의료폐기물처리공제조합, 한국산업폐기물공제조합, 한국폐기물재활용공제조합, 한국발포스티렌재활용협회, 한국고속객차원협회, 한국중이팩자원순환협회, 한국골재협회공제조합, (사)한국유리병재활용협회, (사)한국유탄유공업협회, (사)한국전지재활용협회, 대한타이어공업협회, 한국페트병자원순환협회, 한국플라스틱자원순환협회, 한국조명재활용협회, 한국전자산업환경협회, 콘텐츠공제조합, 한국중견기업연합회, 한국전기산업진흥회, 한국LPG산업협회
	손해공제 (보증, 배상책임 포함) (27)	자본재공제조합, 한국조선공업협동조합(조선공제), 전국개인택시공제조합, 전국버스공제조합, 전국전세버스운송사업조합연합회공제조합, 전국택시공제조합, 전국화물자동차운송사업연합회공제조합, 한국해운조합, 대한설비건설공제조합, 소방산업공제조합, 건설감리공제조합, 한국상조공제조합, (사)한국LP가스판매협회중앙회, 한국감정평가협회, 한국경비협회, 레저안전공제회, 대한법무사협회, 한국세무사회, 한국관광협회중앙회, 한국문화재수리협회, 한국전기기술인협회, 대한주택관리사협회 공제사업단, 중소기업중앙회, 전국버스공제조합, 산림재해공제, 대한대리운전공제조합, 한국양묘협회
손해공제, 제3공제 (13)	건설공제조합, 전기공사공제조합, 전문건설공제조합, 정보통신공제조합, 한국지방재정공제회, 교육시설재난공제회, 한국자원봉사공제회, 학원안전공제회, 학교안전공제중앙회, 어린이집안전공제회, 한국교육안전공제회, (재)스포츠안전재단, 외식업공제회	

〈표 IV-4〉의 계속

구분		공제상품	공제조직
보험 형 공 제	조합 공제	생명공제, 제3공제(1)	한국교직원공제회
	정책성 공제	퇴직금, 복지급여(6)	건설근로자공제회, 중소기업중앙회(노란우산공제), 과학기술인공제회, 경기도사회복지공제회, 한국사회복지공제회, 강원도사회복지인공제회
상호부조형 공제		사망·퇴직급여, 복지급여 (12)	〈특별법〉 경찰공제회, 군인공제회, 대한소방공제회, 대한지방행정공제회 〈민법〉 한국관세사회, 담배인삼공제회, 세우회, 철도공제조합, 대한의사복지공제회, 교정공제회, 한국언론인공제회, 나라사랑공제회

자료: 김경환 외(2014), 「공제사업 현황 및 감독강화 필요성」, 『KIRI weekly』, 제307호, 보험연구원.

다. 합병을 통한 규모의 경제성 확보

본 연구는 중소형 회사로서 지속적인 성공을 한 회사를 대상으로 하는 만큼 합병에 대한 제언은 부적절할 수도 있다. 그러나 기왕에 출장 조사 대상에 합병사례가 포함되었던 만큼 우리나라 중소형 보험회사에 유의한 시사점을 제언하고자 한다. 특히, 중소형 회사의 입장에서 다른 회사를 절대적인 경영권을 유지하면서 흡수·합병하는 것이 한계가 있을 것이다. 따라서 중소형 회사 간의 대등 합병의 시각에서 논의하고자 한다.

일본의 인수·합병 사례인 아이오이닛세이동화손보는 중소형 회사가 참고할 만한 다양한 합병의 형태를 보여주고 있다. 하나는 다수의 중소형 회사가 하나의 대형 회사로 통합되는 형태이며, 다른 하나는 지주회사 밑에 별도의 계열사 형태로 합병하는 형태이다. 우리나라 중소형 보험회사들이 합병을 통해 경쟁력을 확보하고자 한다면 회사의 특성에 따라 유리한 방법을 선택할 필요가 있을 것이다.

첫 번째, 한 회사로의 합병을 추진한다면 크게 두 가지 문제에 대해서 고민하여야 할 것이다. 우선 회사명의 변경에 따른 브랜드 인지도 문제를 해결해야 할 것이다. 일

본의 경우처럼 회사명을 병렬적으로 결합하는 것도 방법이 될 수 있을 것이다 다음으로는 경영권의 문제이다. 전술한 아이오이넷세이동화손보의 사례처럼 CEO를 순번으로 파견하는 등의 방법으로 경영권을 분점하는 형태도 고려할 필요가 있을 것이다. 기업을 공동 지배하는데 익숙하지 않은 우리나라의 경영 문화를 고려할 때 쉽지는 않을 것으로 판단되지만, 경쟁력이 부족한 회사를 독점적으로 지배하는 것보다는 경쟁력있는 회사를 공동지배하는 것이 나올 수 있다는 관점에서 접근할 필요가 있을 것이라고 판단한다.

두 번째, 지주회사 밑에 계열사 형태로 합병하는 것이다. 이 경우 아이오이넷세이동화손보와 삼정주우(미쓰이스미토모)의 사례와 같이 상호 기능별 재편을 얼마나 잘 하느냐에 따라 합병의 효과가 좌우될 것이다. 규모의 경제성과 경영 자원의 효율적인 활용을 위해서는 계열사들이 상대적 우위를 가지고 있는 분야에 집중하도록 해야 하기 때문이다. 물론 이 경우에도 경영권의 문제는 대두될 수 있다. 지주회사의 경영권 뿐 아니라 지주회사와 계열사 사이의 권한 관계도 조율해야 할 것이다. 어떠한 경우이든 원만한 해결을 위해서는 애초에 합병 대상을 선정할 때부터 강점이 서로 다른, 즉 보완적인 역할을 할 수 있는 회사를 우선하는 노력이 필요할 것이다.

라. 보장성 보험을 활용한 상품 차별화와 채널의 뒷받침

본 연구는 사례연구에 포함된 중소형 회사 21개 중 대부분인 18개 회사가 저축성 보험보다는 보장성 보험에 압도적으로 의존하고 있다는 사실에 주목할 필요가 있다. 그러나 보장성 보험을 취급하는 것이 무조건 성공을 보장해주지는 않을 것이다. 특히, 공적인 노후소득보장 기능이 취약한 우리나라의 현실을 감안할 때 저축성 보험에 대한 수요가 선진국보다 높을 수 있으며, 보험회사의 입장에서는 당연히 사회적 수요의 충족에 우선적으로 대응해야 할 것이다. 그러나 보장성 보험이 담보의 종류, 보장 방법 등 다양한 부문에서 저축성보다는 차별성을 부여하기가 용이하다는 점도 중소형 회사의 입장에서는 눈여겨 보아야 할 것이다. 차별화가 중소형 회사의 성공에 중요한 수단이 된다면 저축성 보험보다는 보장성 보험이 이러한 목표 달성에 보다 유리

하다고 할 수 있을 것이다. 본 연구에서 나타나고 있는 다양한 사례들, 즉 소액형 종신보험 형태의 장례보험, 특별한 직군이나 집단의 위험에 특화된 단체생명보험, 생명보험의 기능으로 기업의 재무적 위험을 담보하는 CEO보험 등을 참고하여 우리나라에 적용될 수 있는 수요를 파악할 필요가 있을 것이다. 특히, 우리나라의 경우 중소형 보험회사들의 저축성 또는 장기보험에 대한 의존도가 높기 때문에 이러한 제언을 더욱 참고할 필요가 있을 것이다.

이렇게 보장성 상품을 중심으로 한 상품 차별화를 생존전략으로 제시함에 있어서 몇 가지 추가적인 언급이 필요하다. Conning(2011)이 지적한 성공한 소형 회사의 특징 중에도 '상품 차별화'가 존재한다. 그러나 본고의 분석 결과, 이러한 상품 차별화의 배경에는 이를 뒷받침하는 차별화된 채널이나 시장이 존재하고 있었다. 프리니드 보험을 취급하는 회사들이나 United fire group 산하의 United life 등은 모두 고객 밀착형 채널이나 지주회사 채널을 기반으로 하고 있었다. 따라서 상품 차별화를 통해 생존전략을 구사하는 것도 중요하지만 이 경우 차별화된 상품의 판매를 안정적으로 뒷받침할 수 있는 특화된 채널이나 시장이 동시에 강구되어야 한다는 점을 강조하고자 한다.