

Ⅲ. 미국 보험시장의 독립채널 성장과 대응

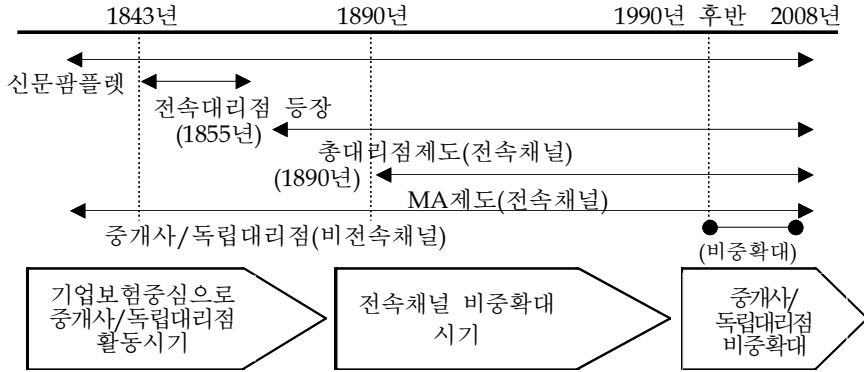
1. 보험판매시장 변천

미국의 생명보험시장은 전통적으로 기업보험을 중심으로 성장했기 때문에 초창기에는 기업성 보험시장에서 경쟁력을 갖춘 독립채널을 중심으로 발전하였다. 이후 개인보험시장의 비중이 증가하면서부터 통제 및 관리가 쉬운 전속채널이 보험판매시장의 주도적 채널로 등장하였다.

역사적으로는 1840년대에 가정과 직장을 방문하여 대면판매하는 보험대리인 제도가 도입되어 운영하였다. 최초로 풀타임 전속대리인제도를 도입한 회사는 1842년 Mutual Life of New York이며, 이후 1850년대에 이미 총대리점 (General Agent: GA)제도가 형성되었다. 미국에서 보험대리인제도가 확산된 요인 중의 하나는 생명보험회사의 주된 형태였던 상호회사(Mutual Company) 들이 주로 보험대리인제도를 이용하면서 부터이다.³⁸⁾

38) 당시 생명보험회사들은 주로 주식회사로 자본을 들여 광고·홍보 등에 의한 수동적 마케팅을 하였는데 1840년대에 등장한 상호회사 형태의 생명보험회사는 자본이 없었기 때문에 사업개시부터 판매활동에 어려움을 겪게 되었고 일정규모의 현금수입을 필요로 하였다. 따라서 보험 판매활동을 담당할 보험대리인 조직을 만들어 능동적으로 대면판매를 전개하는 전략을 채택하게 되었다.

<그림 III-1> 미국의 생명보험 판매채널 변화



20세기 초반까지 개인생명보험은 저임금 노동자 대상의 소액보험 판매가 신규 보험판매량의 많은 부분을 차지하였다. 이때까지 판매채널은 지역에 밀착하여 보험료 수금업무³⁹⁾를 함께 수행하는 ‘홈서비스(Home service)’ 판매원이라고 하는 전속대리인이 주종을 이루었다. 이후 노동임금이 상승하는 가운데 가족 전체 특히, 유족의 보장을 고려하는 종신보험이 등장하게 되었으며, 종신보험 상품을 주로 판매하는 전속대리인(Agency Building) 형태가 보험판매시장을 주도하였다. 이렇듯 미국의 개인생명보험시장은 1990년대 중반까지는 전속채널 (affiliated agent)⁴⁰⁾ 중심의 판매채널 구조를 형성하여 왔다.

39) 당시 주별(Weekly)로 보험료를 납부하는 구조가 유행하였다.

40) 미국의 전속채널(affiliated agent)은 일반대리점(agency building), 홈서비스(home service), MLEA(multi-line exclusive agent) 등이 포함된다.

<표 III-1> 미국 개인생명보험 시장 채널 분포

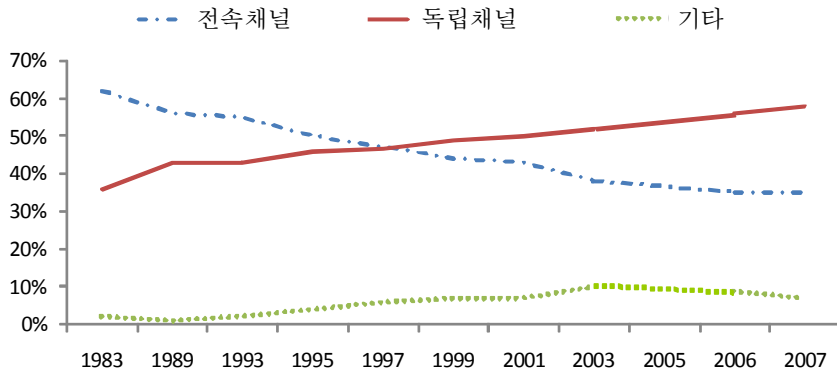
(단위 : %)

연도	1983	1993	1999	2003	2007
전속채널	62	55	44	38	35
독립채널	36	43	49	52	58
기타	2	2	7	10	7

- 주 : 1) 전속채널: 대리점, 홈서비스, MLEA
- 2) 독립채널: 브로커, PPGA
- 3) 기타채널: 증권브로커, 직판, 금융기관
- 4) 2007년은 추정치임.

자료 : Insurance Information Institute, 각 년도

<그림 III-2> 미국 개인생명보험의 채널별 성장추이



자료 : Insurance Information Institute, 각 년도

그러나 1990년대 중반 이후부터 독립채널(independent agent)⁴¹⁾이 다양한 환경변화로 인해 급성장하기 시작하였다. 독립채널이 성장하면서 그동안 전속채널에 속해 활동했던 전속대리인들이 구조조정 등으로 독립채널로 이동하는 현

41) 미국의 독립채널(independent agent)은 보험중개사(insurance broker)와 PPGA (personal-producing general agent), 독립대리점사용인(subproducer) 등이 포함된다.

상이 나타나게 되었다. 1998년을 기점으로 전속채널과 독립채널의 신계약 점유율이 역전되었고, 현재까지도 전속채널보다 독립채널이 주도적 채널로 부각되면서 다양한 형태의 복합판매채널이 보험판매시장에서 활용되고 있다. 2007년 기준 개인생명보험 신계약 점유율은 전속채널 35%, 독립채널 58%, 기타 7%로 독립채널이 가장 높은 비중을 차지하고 있다.⁴²⁾

2000년 이후 생명보험시장은 전속채널과 함께 다양한 형태의 독립채널을 활발하게 활용하기 시작하였다. 1990년대 중반 이후 독립채널이 급속하게 성장하였지만 그동안 독립채널로 인한 부작용을 경험하면서 대형 생명보험회사를 중심으로 상품과 고객에 따른 목표시장 전략을 추진하기 위해 증권브로커, 금융기관, 금융자문가 등 다양한 채널을 활용하는 복합채널 전략이 대세를 이루게 되었다.

이상의 미국의 개인생명보험 판매채널의 변천과정을 요약하면 <표 III-2>와 같다.

42) 참고로 미국의 손해보험 판매채널(2007년 기준)은 개인보험의 경우 독립 34.3%, 전속 65.7%, 기업성보험의 경우 독립 70.6%, 전속 29.4%이다.

<표 III-2> 미국의 생명보험 판매채널의 변천단계

구분	전속채널 주도 (~ 1990년대 중반)	독립채널 성장기 (1990 중반 ~ 2000)	복합채널 활용 (2000년 이후)
특징	<ul style="list-style-type: none"> · 전속채널 체제 · 재물/중신보험위주 · 제조와 판매 간 상호지원 활동 · 독립채널은 부차적 채널로 역할 	<ul style="list-style-type: none"> · 독립채널 활용 점차 증가 · 변액, VUL 활성화 · 개방형채널 (Open architecture) · 전속대리인 구조조정 	<ul style="list-style-type: none"> · 독립채널 영향력 확대 · 보험회사에 대해 독립채널의 통제권 강화 · 전속채널로 회귀 움직임 (전속채널 강화)
성장 전략	<ul style="list-style-type: none"> · 베이비붐 세대 · 대형대리점 인력 풀 풍부 · 전통적 보장성 보험상품 주도 · 전속채널 주도의 채널구조 확립 	<ul style="list-style-type: none"> · 독립채널의 낮은 고정비 · 탈상호회사 및 상장 · 독립채널의 소비자지향성 · 상품구조의 복잡성 증대 · 전속대리인 위축 · 규제강화, 제편분리화 · FP, PB 신입채용 	<ul style="list-style-type: none"> · 고객맞춤상품, 고 수수료로 독립채널 비용 증가 · 복합채널 전략 보편화 · 홀 세일러 강화 · 채널과 고객을 조합한 상품전략

2. 독립채널의 성장과 특징

가. 상품포트폴리오의 변화

미국의 생명보험시장은 1980년 이후 임금상승과 인플레이션이 진행되는 상황에서 보장중심의 전통적 보험은 점차 하락하고 재무설계를 기반으로 연금관련 상품의 수요가 증가하게 되었다.

1980년까지만 해도 생명보험회사는 전통형 생명보험이 44%의 점유율로 가장 높은 비중을 차지하였다. 그 이후 연금시장이 큰 폭으로 증가하여 1990년대 이후 계속해서 약 50%를 차지하게 됨으로써 생명보험회사의 주력상품으로 등장하였다. 또한 1990년대 중반 이후 미국의 생명보험시장은 고령화의 진전과 주식시장의 활황에 의해 변액연금을 중심으로 투자형상품의 판매가 호조를 띠게

되었다. 이에 따라 기존의 전통적 생명보험의 주력 상품이었던 종신보험은 1990년에는 전체의 54%를 점유하고 있었으나, 서서히 점유율이 감소하여 2004년에는 25%까지 축소되었다. 반면, 변액유니버설보험은 1990년의 7%에서 2000년에는 37%까지 달하여 최고점에 달한 후, 2001년 9.11 테러 이후 수요가 감소하여 2004년 15%까지 하락하였다.

<표 III-3> 미국의 생명보험 상품별 구성비 추이

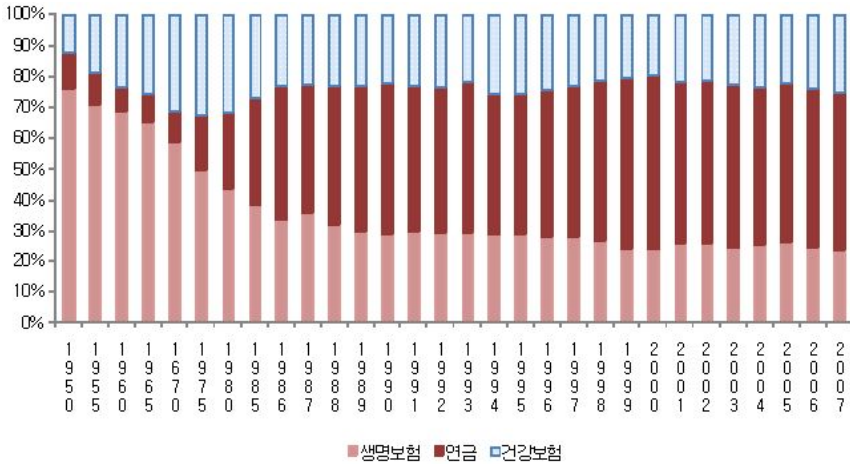
(단위: %)

연 도	생명보험	연 금	건강보험
1980	44.1	24.2	31.7
1990	29.0	48.9	22.1
2000	24.1	56.5	19.5
2007	23.5	51.7	24.9

자료 : American Council of Life Insurers, *Life Insurance Fact Book*, 2008.

이와 같이 미국 보험소비자 니즈의 변화는 노후를 대비하는 연금시장의 급속한 확대를 가져오게 되었고, 1990년대 이후 저금리 시장환경으로 인해 금융형 상품의 확산을 가져오는 계기가 되었다. 따라서 이러한 상품의 급속한 변화로 인해 과거의 단순 보험상품 판매기능에만 집중적으로 수행하던 전속대리인의 서비스에는 한계가 노출되었다. 복잡하고 전문적인 자문의 기능이 필요한 새로운 유형의 상품에는 독립채널이 전속채널보다 적합한 채널로써 인식되면서 이러한 상품의 전환은 독립채널의 성장에 중요한 기여를 하였다.

<그림 III-3> 미국 생명보험회사 상품포트폴리오 추이



자료 : American Council of Life Insurers, Life Insurance Fact Book, 2008.

나. 불완전판매와 판매자 책임

미국 생명보험시장에서 불완전판매의 문제는 독립채널이 활성화되기 직전인 1990년대에 가장 큰 문제점으로 부각되었다.

첫째, 생명보험상품을 연금으로 사칭하여 판매한 행위가 대형 생명보험회사의 대리인에 의해 알려지게 되었다. MetLife에서 퇴사한 보험모집인이 1993년 가을 플로리다주 보험감독청에 이러한 부정 판매행위를 고발한 사건이 발생하였다. 플로리다주 Tampa영업소에서 간호사에 대한 “간호사용 보증부 퇴직제도(Nurses Guaranteed Retirement Plan)” 내지 “간호사 퇴직저축제도(Nurses Retirement Investment Account)”로 명명된 안내장을 미리 고객에게 송부하고 종신보험을 마치 퇴직연금처럼 판매하였던 것이다. 이 안내장에는 생명보험이라는 용어는 전혀 표시되지 않았으며 보험료는 예탁금으로 보험대리인은 간호사의 대리인으로 표시되어 있었다. 이러한 부정 판매행위 이유는 종신보험을 조기 해약하는 경우 해약수수료를 물어야 하기 때문에 현금가치를 원하는 고객

에게는 불리하기 때문이다. 또한 연금의 경우 대리인의 수당이 종신보험에 비하여 훨씬 적었다.

둘째, 보험료 소멸부(Vanishing Premium) 종신보험에 대한 불완전 예시판매(Illustration Sales)⁴³⁾가 발생하였다. 고금리 시기인 1980년대에 판매된 보험료 소멸부 종신보험의 불완전 판매가 1990년대의 저금리 하에서 문제가 되었다.⁴⁴⁾ 그 당시 상호회사(mutual company)들이 생보 주식회사(stock company)에게 점차 시장점유율을 넘겨주면서 위기에 처하자 이 상품을 시장만회의 수단으로 사용하면서 공격적인 마케팅을 수행하였다. 즉 보험료를 10년만 지급하면 배당만으로 미래의 보험료를 감당할 수 있으므로 더 이상 보험료를 내지 않아도 되는 것을 주요 마케팅 요소로 삼았다. 그러나 1990년대 이후 이자율이 하락하자 이들 회사는 기존에 예상했던 배당 수준을 지키지 못하였다. 배당이 줄자 일시납 종신보험을 구입할 재원이 부족하여 계약자들은 추가적인 보험료를 납입해야 하는 것에 불만을 가지게 되었다. 예를 들면, 기존에 10년만 보험료를 납입하면 될 줄 알았던 계약자가 25년 이상 보험료를 납입해야 했다. 불만을 가진 계약자가 대량적인 해약을 하기 시작했는데, 여기서 문제가 더 커졌다. 보험료가 일정기간 납입이 되지 않으면 해약 처리되는데 미국의 불몰수법(Non-Forfeiture Law, 뉴욕주법 제4221조)에 따라 연장정기(Extended Term)보험으로 전환이 되었다. 계약자들은 보험대리인의 설명과 같이 종신보험으로 전환되지 않고 연장정기보험으로 전환되는 것에 반발하여 집단소송을 제기하게 되었다. 이러한 소송에 관여된 대표적인 회사로는 Prudential과 MetLife가 있는데 이들은 각각 미화 16억불과 17억불 규모의 보험료 환불 또는 계약조정을 제공하였다. 더욱이 Prudential의 경우 대대적인 언론보도와 상대적으로 장기화된 법정소송으로 판매가 급감하여 업계 1위의 자리를 내주기도 하였다.

43) 계약자배당 및 보증이율을 상회하는 초과이율로 장래의 이율을 예상하여 계약가액을 산정하고 예시한 설계서를 이용한 판매를 말한다. 예시판매는 금리연동형상품의 등장 이후 생보모집인이 널리 사용하던 판매방식으로 Metropolitan 및 Prudential에 국한되지 않은 생보업계 전체의 문제였다.

44) 이 상품은 주로 유배당 상품으로 설계되어 배당을 재원으로 1년 정기보험을 구입한 다음 나머지 재원으로 일시납 종신보험을 구입하는 상품임. 즉, 시간이 지날수록 일시납 종신보험의 누적보험금이 상승하여 궁극적으로는 전체 종신보험 자체가 완납되는 상품이다.

미국 보험시장에서 발생한 불완전판매의 근본적 원인은 1980년대 초 전통적 종신보험에서 유니버설보험 등 금리민감형 상품으로 전환되었다. 또한 수익성이 낮아진 상태에서 고객의 니즈보다 회사나 전속대리인의 이익을 우선적으로 고려하는 양적 확대주의 경영노선을 추구한데 기인한다고 평가되고 있다.⁴⁵⁾

1990년대 대규모 전속조직을 운영하던 생명보험회사는 전속대리인의 불완전 판매로 인해 엄청난 규모의 경제적 손실과 함께 이미지에 큰 타격을 받게 되었다. 이러한 상황에서 대형 생명보험회사를 중심으로 전속조직의 슬림화가 추진되었다. 즉 불완전판매에 대한 법적 책임을 보험회사가 부담하는 전속채널구조를 기피하고 판매자가 직접 책임을 부담하게 되는 독립채널을 활용함으로써 향후에 발생할 수 있는 규제준수 리스크(compliance risk)에 대한 부담을 덜고자 하였다.

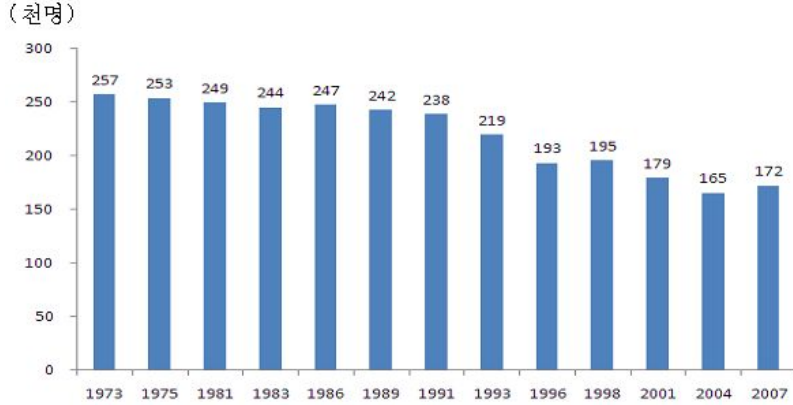
다. 보험판매 인력의 이동

1990년대 후반 이후 미국의 생명보험시장은 독립채널의 신계약보험료 점유율의 확대가 두드러진다. 이러한 채널의 보험료 시장점유율 변화에 따라 전속채널의 대리인 수는 크게 감소한 반면 독립채널의 대리인은 증가하게 되었다.

1990년 이전까지 전속대리인은 약 25만명 내외로 큰 폭의 변화가 없었으나 1990년 이후 점차 감소하기 시작하여 1991년 238,491명에서 2004년 165,024명까지 감소하여 동 기간 중 약 30% 감소하였다. 전속채널이 하락하는 주된 이유로는 신규영업의 어려움, 정착률 저하, 규제준수 리스크 및 교육비용 증대 등으로 보인다. 그러나 최근 전속채널의 규모는 다소 증가하는 추세를 보이고 있다.

45) 古瀬政敏, 「アメリカ生命保險會社の經營革新」, 東洋經濟新報社, 1996, p. 173 및 Harold D. Skipper, Jr., Ph.D.,CLU, "Market Conduct Issues and the Transformation of the U.S. Life Insurance Business", *Journal of the American Society of CLU & ChFC*, Mar., 1995

<그림 III-4> 미국의 전속채널 대리인 수 추이



자료 : Honan, "Census of U.S. Sales Personnel", LIMRA International, 2007.;
A.M. Best, "Individual Life and Annuity Distribution": Two Sectors
Take Different Paths, Special Report, Jan.22,2007.

반면 독립채널은 1998년 118,685명에서 2004년 165,024명으로 36%가 증가한 것으로 나타났다.⁴⁶⁾ 이후 2007년까지 전속채널이 증가한 반면, 독립채널은 다소 감소하여 150,765명으로 나타났다.⁴⁷⁾

1998년부터 2007년까지 약 10년간 생명보험 보험모집대리인의 전체 숫자는 32만~33만명으로 거의 증가 또는 감소가 없는 것으로 통해 볼 때 구조조정된 전속대리인의 상당수가 독립채널로 이동하는 등 채널간 대리인의 이동이 발생하였을 가능성이 매우 높은 것으로 판단된다.

생명보험 독립채널 종사자의 유형을 보면 보험중개사가 전체의 86%로 대부분을 차지하며, 그 다음으로 PPGA 13%, 기타(subproducers)가 1% 정도이다. 독립채널 종사자중 성별 비율은 2007년 기준 남성 86%, 여성 14%로 남성이 압

46) 독립채널의 대리인 수는 1998년 이전 통계가 나타나지 않고 있는데 이는 전속채널에 비해 통계수집이 어렵기 때문이며, 독립채널의 중요성이 부각되기 시작한 1990년대 중반 이후 LIMRA에 의해 독립채널의 대리인 수가 작성되기 시작하였다.

47) 전속대리인(Direct Sales Force)과 독립대리점(Independent Agent)외에도 National Full-Service Rep.(56,143명), Regional & Independent Broker-Dealer Rep.(75,377명), Bank Financial Consultant(15,250명), Independent Registered Investment Adviser(RIA, 15,000명) 등을 합할 경우 총 426,941명으로 추정된다. Honan(2009).

도적으로 많은 것으로 나타났다.

<표 III-4> 미국의 생명보험 독립대리점 종사자 수

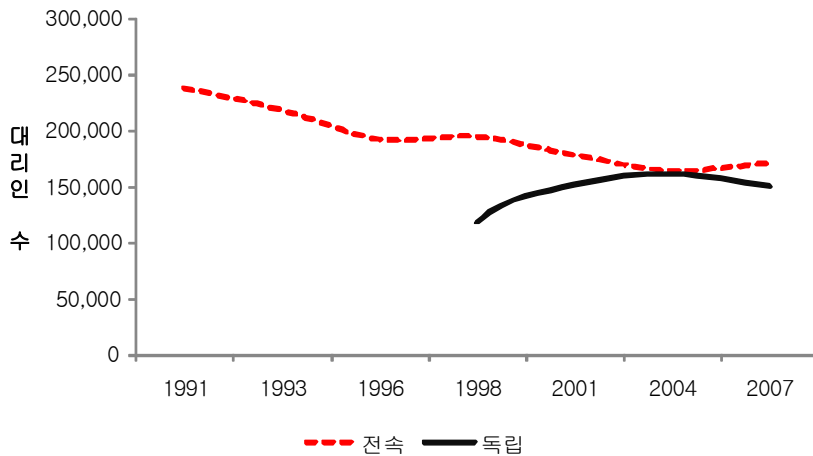
(단위: 명)

연 도	1998	2001	2004	2007
중개사	95,772	119,202	140,648	129,222
PPGAs	17,034	25,855	19,602	19,997
기타 판매인	5,879	6,920	1,705	1,546
합 계	118,685	151,977	161,955	150,765

자료 : Honan, "Census of U.S. Sales Personnel", LIMRA International, 각 년도

전속채널과 독립채널의 대리인 수 추이를 보면 <그림 III-5>와 같다.

<그림 III-5> 전속채널과 독립채널의 대리인



자료 : Honan, "Census of U.S. Sales Personnel", LIMRA International, 각 년도

라. 채널 다각화 전략에 활용

1999년 GLB법(Gramm-Leach-Bliley Act)⁴⁸⁾이 시행됨에 따라 미국에서 금융겸업화가 본격적으로 추진되었다. 이로 인해 은행과 증권브로커 등의 금융기관을 통해 보험 및 연금 판매가 이루어지면서 전속대리인의 비중은 더 줄어들게 되었다.⁴⁹⁾ 1990년대 중반 이후 연금과 변액상품의 급속한 성장이 이루어지면서 이러한 상품을 전문적으로 판매하는 채널로서 주식중개인(Stock broker)이나 브로커딜러(Broker dealer)의 역할이 급증하게 되었다. 이러한 채널들은 모두 독립채널의 성격을 지니고 있었다.

최근 들어 은행은 방카슈랑스를 통해 개인연금뿐만 아니라 생명보험 분야에서도 시장점유율을 높여가고 있다. 특히 미국의 전속대리인과 중개사 채널 등이 효율이 높은 부유층고객을 목표고객으로 하고 있는 반면 은행은 풍부한 고객정보망을 활용하여 중·저소득층에게 생명보험을 제공하는 전략으로 대응하고 있다.

증권브로커의 경우 현재 고객에 대한 장기적 자산형성과 자산보호에 관련된 개별 자문을 행하는 것을 서비스의 중심에 놓고 있기 때문에 변액연금과 개인연금의 판매에서 두각을 나타내고 있다. 2006년 기준 채널별 연금보험 점유율을 보면 IFA(브로커딜러) 33%, 독립대리인 19%, 전속대리인 20%, 은행 17%, 직접판매 7%, 기타 4%이다(LIMRA, McKinsey, 2008).

이렇듯 전통적인 전속채널과 독립채널 외에도 금융기관 등을 통해 형성된 타 금융권의 보험판매인력들이 독립채널이 등장하게 됨에 따라 보험회사들은 채널의 다각화 전략을 수행하는데 다양한 독립채널을 활용할 수 있게 되었다.

48) 금융서비스현대화법(Financial Services Modernization Act of, 1999)이라고도 한다.

49) 은행의 개인연금에 대한 명문화된 규정이 없어 1980년대 중반 이래로 연금상품 판매에서 성장세를 보이고 있으며, 특히 1995년 연방대법원이 연금상품을 투자금융상품으로 규정한 후 은행을 통한 연금판매가 합법적으로 인정됨에 따라 급속한 성장세를 보이고 있다.

마. 주력상품별 채널운영

미국의 생명보험시장은 판매채널별로 목표시장과 주력상품을 정하여 운영하는 경향을 보인다.

중신보험이나 정기보험과 같은 전통적 보장성 보험은 전속채널이 기존의 판매망과 판매노하우를 가지고 있어 일반대리점이나 직급, 직판 등을 통해 판매하는 비중이 압도적으로 높다.

반면 유니버설보험이나 변액보험과 같은 고도의 전문성이나 재무설계가 필요한 금융형상품은 중개사나 PPGA와 같은 전통적 독립채널뿐만 아니라 은행, 브로커딜러 등 금융기관형 독립채널을 중심으로 고객집단의 유형에 따라 판매되는 경향이 있다.

MetLife나 Prudential은 목표 시장별로 자사의 판매조직을 재정비하고 이에 따라 채널별로 주력상품을 관리하고 있는 대표적인 회사이다. 이들 대형 생명보험회사의 채널다각화 전략은 채널별로 각각 판매율이 더 높은 상품들을 집중적으로 판매하도록 하여 회사 전체의 판매효율성을 높이고자 한다.

<표 III-5> 미국의 독립채널의 종류와 주력상품

구 분	주요특징	주력상품	목표시장	
은 행	Platform Bankers (은행업무가 주업무)	단순 사망	중산층	
	투자전문가인 FA	연금, 투자	부유층	
증권브로커	증권사 소속으로 투자 자문가가 주업무	연금, 투자	부유층	
전문FA/FP	전직 증권브로커 출신의 고능률 독립조직	연금, 투자	부유층	
독립대리점	브로커	전직 설계사들로서 규모 다양	단순 사망	중산층이상
	Producer Group	초능률 설계사 집단으로 회원제 운영	재정설계	초부유층
	Consolidator	브로커들은 인수하여 자회사로 운영	사망, 연금	부유층
	IMO	보험회사와 중개사의 중개역할 담당	사망, 연금	소형브로커

3. 독립채널회사 사례

가. NFP⁵⁰⁾

1) 운영현황

NFP(National Financial Partners)는 미국 보험시장에서 판매채널의 전환 움직임이 활발하게 이루어졌던 1999년에 설립되었다. NFP는 설립 후 지속적으로 성장하여 2008년 기준으로 미국 전지역에 소규모 독립법인이 소속되어 있는 보험상품 중심의 독립금융상품판매회사(Independent Financial Services Distributor)이다.

이 회사는 설립 이후 유기적 성장과 소규모 대리점의 인수 등을 적극적으로 수행한 결과, 총수입(commission과 fee) 약 US\$12억(2008년 기준), 종업원 3,383명에 달하는 미국의 대표적인 금융상품독립판매회사로 성장하였다. 2003년에는 뉴욕증권거래소(NYSE)에 상장하였고 상장 이후 NFP의 총수입은 연평균 27%씩 성장하는 기록을 나타내었다. 상장 이후 NFP의 경영성과를 보면 <표 III-6>과 같다.

<표 III-6> NFP의 경영성과 추이

(단위: US\$ 백만)

연 도	2003	2004	2005	2006	2007	2008
총수입	464.4	639.5	891.4	1,077.1	1,194.3	1,150.4
순이익	23.5	40.1	56.2	57.6	54.2	14.8

자료 : NFP, 2008 Annual Report.

NFP는 180 여개의 소규모 독립판매채널을 소유하고 있으며 이 외에도 320 여개의 독립판매채널을 NFP가 형성한 네트워크의 멤버회사로 관리한다. NFP의 주 수입원은 NFP가 소유하고 있는 독립판매채널에서 발생하는 판매수익으

50) 박기출 외 2인(2008)에서 인용하였다.

<표 III-7> NFP의 소유 판매사 수 변동추이

(단위: 개)

연 도	2003	2004	2005	2006	2007
판매회사 수	130	144	160	176	184

자료 : NFP, 2008 Annual Report.

2) 주요 사업현황

주된 사업은 개인고객을 대상으로 하는 생명보험, 중소기업을 대상으로 하는 임직원 복지서비스, 그리고 각종 금융 자문서비스이다.

개인고객 상품은 보험, 연금, 상속 등과 관련된 부동산설계(estate planning) 서비스를 제공하며, 기업고객 상품은 단체보험, LTC, 단체건강보험, 401(k), 기타 은퇴관련 상품 등이다. 또한 금융자문서비스는 뮤추얼펀드 등 투자형상품의 구매나 신탁서비스 등과 관련된 자문서비스를 제공한다.

2008년 상반기 기준 총수입에서 각 사업부문이 차지하는 비중을 보면 생명보험 및 부의 이전(Life & Wealth Transfer) 부문이 52%, 중소기업 임직원 복지서비스(Corporate & Executive Benefits) 부문이 38%, 그리고 금융자문(Financial Planning & Investment Advisory) 부문이 10%로 구성된다.

<표 III-8> NFP의 사업부문별 구성비

(단위: %)

사업부문	Life & Wealth Transfer	Corporate & Executive Benefits	Financial Planning & Investment Advisory
구성비	52	38	10

주 : 2008년 상반기 기준

자료 : NFP, 2008 Lehman Brothers Financial Services Conference, NFP Presentation, Sep.8, 2008.

3) 비즈니스 모델

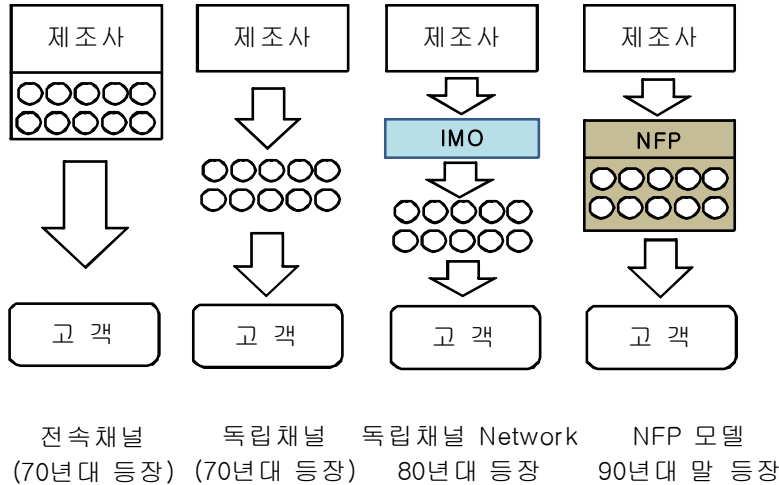
NFP는 제조사와 소규모 독립판매채널 사이의 매개체 역할을 하면서 사업을 영위한다. NFP의 주 목표고객층은 부동산을 제외한 자산규모가 US\$5백만 이상인 부유층(High Net Worth) 개인고객과 종업원 1,000명 이하의 중소기업이 주류를 이룬다. 따라서 NFP를 통해 영업활동을 수행하는 독립판매채널은 NFP가 상징하는 부유층 개인고객을 주 목표고객으로 하는 판매자이다.

독립판매회사와 제조사 사이의 매개체 역할을 하는 비즈니스 모델은 1980년대에 등장한 IMO(Independent Marketing Organization) 등에서 이미 제시되었다. IMO는 자신의 네트워크에 회원으로 가입한 독립법인(독립채널)을 대신하여 대형판매사와 수수료 등과 관련한 협상을 통하여 개별 판매사들의 협상력을 제고하는 것이 주된 목적이었다. 또한 이들 회원 판매회사에게 판매조직 교육 등과 관련된 지원업무를 제공하는 일을 수행하였다.

그러나 NFP는 단순히 멤버십을 발행하여 자신이 형성하는 네트워크에 독립 판매채널들을 가입하게만 하는 것이 아니라 적극적으로 소규모 독립 판매채널을 직접 인수하는 방식을 채택하였다. NFP가 독립판매채널을 인수하는 경우 100%의 지분을 인수하게 된다. 그러나 비록 지분을 100% 인수하더라도 피인수 판매채널의 경영진(통상 소유주와 일치)은 그대로 유지하고 이들과의 계약을 통하여 피인수 판매채널로부터 발생하는 수익은 피인수 판매채널의 경영진과 공유하는 방식을 채택하였다.

이러한 점에서 기존의 IMO 등과 비교할 때 NFP의 사업모델은 NFP로 대표되는 독립판매회사와 개별 판매채널의 수익에 대한 공동의 이해관계를 바탕으로 좀 더 강하게 결합된 형태라고 볼 수 있다.

<그림 III-6> NFP의 비즈니스 모델 개념도



개별 독립판매채널이 NFP의 인수조건을 수락하여 NFP 네트워크에 합류하게 되는 경우 얻게 되는 이익은 다음과 같다.

첫째, 금융상품 제조회사에 대한 협상력의 증대이다. 소규모 독립판매채널을 대리하여 NFP가 협상을 함으로써 기존 상품에 대한 협상력의 증대를 가져올 뿐 아니라 NFP 네트워크 고객에 특화된 상품개발 등을 적극적으로 유도할 수 있게 된다.

둘째, NFP가 후선 지원업무를 통합하여 수행함으로써 규모의 경제에 따른 비용절감효과가 기대된다. NFP는 네트워크에 참여하는 독립채널들이 공동으로 사용할 회계시스템 및 고객관리 시스템의 개발 및 유지 등과 같은 후선 지원업무를 전담함으로써 비용절감 효과를 극대화시킬 수 있다.

셋째, NFP 차원에서의 마케팅을 수행함으로써 브랜드 파워를 높일 수 있다. 회원사는 NFP 네트워크 판매사라는 점을 판매시 적극적으로 활용하고 아울러 NFP는 피인수기업이 인수전 사용하던 자체상호를 계속 사용할 수 있도록 한다. 이로 인해 기존의 소유주(통상 경영진과 일치)가 발전시켜온 자체 브랜드 가치도 유지시킬 수 있다. 한편, 상품 및 서비스 제공과 관련된 마케팅 과정에서 NFP를 통한 전국적인 마케팅도 가능하다. 자본규모의 열세로 주로 지역단

위에 국한된 마케팅을 수행하던 기존의 소규모 독립채널은 NFP의 전국적 마케팅을 통해 지역적 한계를 극복할 수 있다.

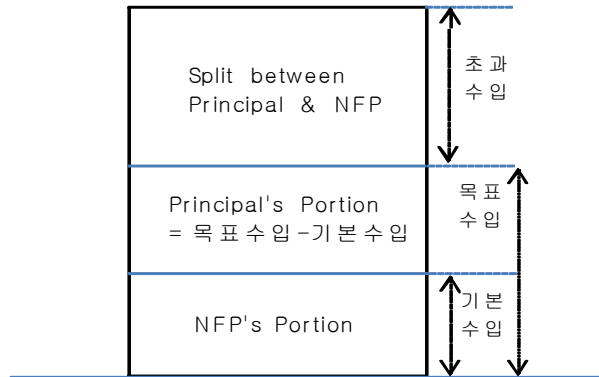
넷째, 소규모 독립채널의 최대 취약점이라 할 수 있는 판매자에 대한 체계적인 교육 등을 NFP내 교육시스템에서 전담하여 줌으로써 차원 높은 교육을 받을 수 있을 뿐만 아니라 교육비용도 절감할 수 있을 것으로 기대한다.

< 참고 : NFP의 기업인수방식 및 인수시 적정가액 산출방법 >

- NFP의 기업인수방식을 개괄적으로 살펴보면 다음과 같다.
 - NFP는 독립판매사(피인수 기업)의 지분을 100% 인수하는 조건으로 NFP가 산정한 "적정가액"을 피인수기업 경영자에게 제시
 - 피인수 기업 경영진은 NFP에게 해당 판매사가 인수된 후에도 계속 고용되어 경영진 지위 유지
 - 일단 인수절차가 완료되면 피인수 기업 경영진은 인수과정에서 결정되는 일정한 액수(기본수입)를 매년 NFP에게 지불
 - 피인수 기업 경영진은 해당 기업의 총 수입 중 NFP에게 지불해야 하는 기본수입을 제외한 나머지를 인수과정에서 결정되는 일정한 선(목표수입)까지 차지함.
 - 피인수 기업의 총 수입 중 목표수입을 초과하는 부분은 NFP와 경영진이 일정한 비율로 분할
- NFP는 인수과정에서 피인수기업의 경영성과를 기반으로 하는 영업현금흐름을 파악
 - 이때 현금흐름은 현금수입에서 현금지출, 감가상각분, 임금, 기타 현금성 지출을 제외한 액수를 말함.
 - 이러한 현금흐름을 파악한 후에 이를 목표수입(target earning)이라 정의
- 목표수입이 확정되면 이 중의 일부를 기본수입(base earning)이라 정의
 - 기본수입은 통상 목표수입의 절반으로 결정됨.
 - 그러나 NFP는 기본수입의 상한을 피인수 기업의 유지계약 및 현재관리자산에서 나오는 수입으로 설정하여 이를 넘지 않도록 함.
- 이렇게 목표수입과 기본수입이 결정되면 피인수기업에게 인수가로 기본수입에 일정한 승수를 곱한 가격을 제시
 - 이때 승수는 통상 5에서 6사이임.
- NFP는 통상 인수가가격의 최소 30%는 NFP 주식으로 지급하여 NFP의 장기경영성과를 중요시 할 인센티브를 피인수기업 경영진에게 부여
- 한편, 위에서 설명한 방식대로 계산된 인수가가격을 피인수기업에게 제시하면서 NFP

는 부가 조건으로 다음을 첨부

- 피인수기업 경영진은 해당 회사를 계속 경영(통상 5년간 경영권 보장)
- 경영진은 회사경영을 계속하면서 매년 기본수입에 해당하는 액수를 NFP에게 지불하고, 회사 총수입 중 기본수입을 제외한 나머지 부분을 목표수입액까지는 독점
- 회사 총수입 중 목표수입을 초과하는 액수는 NFP와 경영진이 일정한 비율로 분할
(NFP의 몫 = 초과액수 × 기본수입 ÷ 목표수입)



자료 : NFP, 2008 Lehman Brothers Financial Services Conference, Presentation, NFP Presentation, Sep.8, 2008.

- 만약 특정연도의 경영성과가 기본수입에 미달하는 경우에는 차년도에 미달액을 우선 변제할 의무가 피인수기업 경영진에 있음.
 - 즉, 특정연도에 지불하지 못한 기본수입은 후속년도의 지불의무금액에 누적됨.
- 기업 인수시 피인수기업 경영진은 통상 5년간 회사를 경영할 권리를 보유하게 됨
 - 5년이 경과한 후에는 매년 경영계약을 갱신함
- 피인수기업의 경영진은 통상적인 경영사항에 대해서는 NFP에 보고없이 독자적으로 결정가능
 - 그러나 일정한 액수 이상의 투자 등과 같이 통상의 경영활동을 벗어난 특이사항에 대해서는 NFP의 사전 승인을 받아야만 함.
- 또한, 피인수기업의 모든 자금흐름은 NFP를 통해서 이루어져야 함 .
 - 피인수기업은 NFP 네트워크가 사용하는 공통의 회계시스템을 사용해야 하며 임금지불 등은 NFP의 전산시스템을 통해서 처리해야 함.
- 한편, NFP는 기업인수 시점에 기업인수가액을 보험금으로 하는 피인수기업 경영진의 생명보험을 최소 5년에 걸쳐 가입

나. M 파이낸셜 그룹

1) 운영현황

M 파이낸셜 그룹(M Financial Group, 이하 'M 파이낸셜')은 1978년에 설립된 금융서비스 판매 네트워크이며, 부유층 및 기업체를 대상으로 하는 전형적인 금융상품 판매전문회사이다. 동사의 소유구조는 소속된 판매자들이 공동출자하는 형태이며, 강력한 회원사 통제를 통한 브랜드 관리를 함으로써 높은 운영 효율을 달성하고 있는 미국의 대표적인 독립채널 지원전문 네트워크이다.

M 파이낸셜은 1,000여명의 금융상품 판매전문가를 확보하고 이들을 통해 금융판매업을 영위하며 신계약에 있어 미국 상위 5대 생명보험회사에 맞먹는 실적을 보인다. 주요 고객은 금융자산 US\$100만 이상의 최고 부유층을 대상으로 하며, 116개 GA가 지분을 소유한 네트워크형 GA를 형성하고, 공동 브랜딩 및 마케팅을 통해 협상력을 제고한다.

회원사 통제가 강력하며, 그룹브랜드 사용을 위해서는 2년간의 검증기간이 소요된다. 동사는 판매뿐만 아니라 재보험회사를 보유하고 있어 재보험 이익을 공유한다. 그리고 선별된 우량고객의 낮은 사망률에 따른 사차익을 근거로 보험회사에 대한 협상력을 제고한다.

2) 주요사업 및 비즈니스 모델

M 파이낸셜과 그 자회사⁵⁰⁾는 회원사⁵¹⁾ 네트워크에 다양한 지원 서비스를

50) 자회사에는 M Life Insurance Company (활동 회사명 M Financial Re), M Administrative Services, LLC, Management Compensation Group, Northwest, LLC (활동 회사명 M Benefit Solutions), M Holdings Securities, Inc., M Financial Securities Marketing, Inc., M Financial Group 401(k) Plan, M Financial Investment Advisers, Inc., M Financial Asset Management, Inc., M Financial Wealth Partners, Inc., M Subco, Inc., and Management Partnership (활동 회사명 M Marketing Company).

51) M 파이낸셜은 회원사를 통해 독점적 상품을 공급하고 있으며, 주요 회원사는 John Hancock Financial Services, Inc, Lincoln Financial Group, Nationwide Financial, Pacific Life Insurance Company, Prudential Financial, Sun Life Financial, Unum, Genworth Financial, ING Life Companies, Lincoln Benefit Life, MetLife 등이다. M 파

제공한다. 최초 설립시 M 파이낸셜은 회원사를 통하여 부유층 고객과 기업체를 대상으로 생명보험 관련 서비스를 제공하는 데 주력하였다. 이후 고객의 니즈가 변화함에 따라 회원사는 다음과 같은 금융상품과 서비스를 최상류층에게 제공하고 있다.

<표 III-9> M 파이낸셜의 판매상품 및 서비스

금융상품	서비스
- 생명보험	- 투자자문서비스
- 개인연금(확정, 변동)	- 증권중개서비스
- 상해, 장기보험	- 생명보험계약 정산업무
- 사원복지 관련 보험	(Life Settlement)
- 뮤추얼펀드, 사적투자펀드	- 기타 재무관련 서비스

M 파이낸셜은 회원사의 요청시 회원사와 직접 거래하기도 하지만 일반적으로 직접적으로 접촉하거나 거래하지 않고, 회원사에게 다양한 지원 서비스(상품 디자인, 마케팅 지원, 증권 관련 상품과 서비스에 대한 접근)를 제공하는 데 주력한다. 따라서 M 파이낸셜과 그 자회사들은 보험계약이나 금융서비스 상품을 직접 제공하지는 않는다. 그러나 자회사인 M 파이낸셜 재보사(M Financial Re)를 통해 비제휴 보험회사가 발행한 계약과 회원사가 판매한 계약에 대한 사망 리스크 부분을 재보험으로 인수한다.

M 파이낸셜은 비제휴 보험회사에게 회원사와 제휴 공급자에게만 공급될 수 있는 다양한 독점상품을 제공할 수 있다. 보험회사는 M 파이낸셜의 추천을 받아 상품을 설계하고, M 파이낸셜의 독점적인 경험 자료(사망률, 유지율 등)를 이용하기도 한다. M 파이낸셜 독점상품의 특징은 초부유층 고객에게 적합한 가격 산정과 이익구조를 가지고 있다는 점이다.

M 파이낸셜의 주주는 회원사와 많은 제휴 공급자이다. 이들은 주주로서 정기적으로 주식 또는 현금 배당을 통해 M 파이낸셜의 이익을 공유한다. 또한 M 파이낸셜은 성과급제(Incentive Compensation Plan)를 유지하고 있는데, 주

이낸셜 홈페이지(2008년 기준)

주들에게 성과급제에 따라 M 파이낸셜 이익의 대부분을 매년 분배하고 있다.

M 파이낸셜은 회원사, 비제휴 보험회사, 기타 금융서비스 공급자 등 다양한 원천으로부터 수익을 창출하고 있는데, 이 수익의 대부분이 다음 두 가지 원천으로 이루어진다.

첫째, 오버라이딩 보상체제(overriding compensation system)이다. 보험회사와 타 금융서비스 공급자는 독점 상품과 비독점 상품 모두에 대해 M 파이낸셜에게 오버라이딩 수수료를 지불한다.

둘째, 재보험 수익(reinsurance profits)이다. 독점계약과 비독점 계약에서 M 파이낸셜 재보사는 추정하는 사망 및 생존리스크, 투자수익으로부터 재보험 수익을 얻는다.

기타 M 파이낸셜의 추가수입원으로는 회원사의 연회비, 판매촉진비(solicitation fee)⁵², 투자자문비⁵³, 중개수수료⁵⁴, 정산수수료(life settlement arrangement fee)⁵⁵, 경영 지원비(administrative and service fee)⁵⁶ 등이다.

M 파이낸셜이 회원사와 공급자에 대한 주요 보상은 보험대리점과 증권대리점에 지급하는 판매수수료(commission)와 자문료(fee)의 전통적 시스템과 동일하다.

52) M 파이낸셜 또는 자회사에 지불되는 것으로 회원사가 판매한 보험상품의 투자옵션으로 이용 가능한 무추열 펀드와 헤지펀드를 포함한다.

53) 보험 상품의 투자 옵션으로 이용할 수 있는 독점적 무추열 펀드 계열인 M Fund에 투자된 자산에 대한 자문료이다.

54) M 파이낸셜의 브로커-딜러 자회사로 등록되어 증권 거래 수행 시 지불하는 수수료이다.

55) 생명보험 정산(life settlement)시 정산업무를 조정하는 브로커에게 지불되는 보상이다.

56) M Financial Group이 회원사에게 공급하는 특정 서비스(소프트웨어 외 기타 서비스)이다.

<그림 III-7> M 파이낸셜(M Financial Group) 사례

개요	운영방식						
<ul style="list-style-type: none"> • 1978년 설립된 미국 내 가장 강력한 GA 네트워크 • 116개의 독립 GA사가 지분 소유, 소속 모집인 수 약 1000여명 • 금융자산 100만 불 이상 초부유층이 주요 타겟 	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="751 455 879 620">공동 브랜드 사용</td> <td data-bbox="895 455 1155 587"> <ul style="list-style-type: none"> • 주주=소속 독립 GA • 공동브랜드 사용 • 공동마케팅, 운영효율성 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="751 639 879 842">강력한 멤버십 통제</td> <td data-bbox="895 639 1155 865"> <ul style="list-style-type: none"> • 멤버되기 위해 2년간 검증(생산성/윤리성 등) • 기존 멤버가 부적절한 판매행위시 퇴출 • 철저한 멤버관리로 고객 신뢰 획득 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="751 871 879 993">자회사 운영</td> <td data-bbox="895 871 1155 1002"> <ul style="list-style-type: none"> • 자회사로 재보험사 소유 • 재보험사 운영이익 소속 사들이 공유 </td> </tr> </table>	공동 브랜드 사용	<ul style="list-style-type: none"> • 주주=소속 독립 GA • 공동브랜드 사용 • 공동마케팅, 운영효율성 	강력한 멤버십 통제	<ul style="list-style-type: none"> • 멤버되기 위해 2년간 검증(생산성/윤리성 등) • 기존 멤버가 부적절한 판매행위시 퇴출 • 철저한 멤버관리로 고객 신뢰 획득 	자회사 운영	<ul style="list-style-type: none"> • 자회사로 재보험사 소유 • 재보험사 운영이익 소속 사들이 공유
공동 브랜드 사용	<ul style="list-style-type: none"> • 주주=소속 독립 GA • 공동브랜드 사용 • 공동마케팅, 운영효율성 						
강력한 멤버십 통제	<ul style="list-style-type: none"> • 멤버되기 위해 2년간 검증(생산성/윤리성 등) • 기존 멤버가 부적절한 판매행위시 퇴출 • 철저한 멤버관리로 고객 신뢰 획득 						
자회사 운영	<ul style="list-style-type: none"> • 자회사로 재보험사 소유 • 재보험사 운영이익 소속 사들이 공유 						
역할							
<ul style="list-style-type: none"> • 상품 제조사와의 각종 협상 대행 • 소속 GA를 대신해 상품 제조사와 제휴 체결 • 대형 상품제조사와 M Financial Group 전용상품 개발 • 소속사에게 세일즈, 마케팅, IT 시스템 등 기술적 지원 제공 							

4. 생명보험회사 대응사례

가. MetLife

1) 채널 전략: 복합 채널을 활용한 시장확장 전략

MetLife의 영업활동의 기본전략은 특정상품과 특화시장에 국한하지 않고 다양한 판매채널을 통하여 시장을 확장해 나가는 것이다. 따라서 이 회사는 특정 상품에 치중하기 보다는 모든 상품에 대해 역점을 두어 판매활동을 수행한다. 오늘날 MetLife가 생명보험, 연금, 건강보험 등 모든 생명보험 영역에서 성과를 거두고 있는 것은 다양한 채널을 유연하게 활용한 결과이다.

<표 III-10> MetLife의 종목별 보험료 구성비

(단위 : %)

종 목	생 명	연 금	상해건강
개 인	9.3	25.0	1.4
단 체	18.4	36.4	9.5
계	27.7	61.4	10.9
미국생보사평균*	23.5	51.7	24.9

주 : MetLife 는 2005년, 미국전체는 2007년 기준임.

자료 : Best's Insurance Reports, 2005; American Council of Life Insurers, Life Insurance Fact Book, 2008.

채널 전략의 특징은 첫째, 내부역량 강화를 통한 점진적인 독립채널의 확보보다는 M&A를 통해 단기간에 판매채널과 고객을 대량으로 확보할 수 있는 체제를 구축하는데 중점을 두었다. 이를 위해 잠재적 목표고객층과 이들이 선호하는 채널을 고려한 후 이 두 요소에 적합한 보험회사 또는 독립판매조직을 인수합병하여 채널구조를 확대·재편하였다. 이러한 과감한 투자가 가능하였던 이유는 2000년 탈상호회사화(demutualization)를 통하여 주식회사로 전환한 이후 자본조

달 능력이 증가하면서 채널 전략에 있어서도 변화를 가져오게 되었다.

자회사로의 전환 또는 편입된 채널의 변천을 보면 1980년에서 2000년까지는 전속채널을 확장하기 위해 보험회사(TEXASLIFE Insurance Company) 또는 판매회사(New England Financial, 1995)를 인수하여 자회사에 편입하였다. 이후 탈상호회사화를 통해 기업 핵심 사업을 재편하는 과정에서 MetLife는 2000년 NEF와의 제판분리를 선언하였으며, 2000년 이후에는 신채널을 확보하기 위해 판매회사 M&A를 적극적으로 수행하였다.⁵⁷⁾ 아울러 고객과의 관계를 확장하고 미래 보험상품 판매 유연성을 획득하기 위해 은행을 설립 및 인수⁵⁸⁾ 하여 겸업화에 따른 보험판매조직을 강화하였다.

둘째, MetLife의 전속채널의 관리는 지점방식(MA: Managerial Agency)과 총대리점(GA: General Agency)⁵⁹⁾의 장점을 혼합한 방식을 활용하였다. 이에 따라 전속채널을 가지고 있으면서 동 제도에 독립적 운영을 도모하기 위해 전통적인 MA방식을 보완한 GA방식을 채택하였다. 예를 들면 지점장은 정규직이지만(MA형), 100% 비례급 체계이며(GA형), 조직의 인사권은 회사에서 가지지만(MA형), 지점 운영경비에 대한 부분은 지점장의 생산성에 비례하여 편성된다(GA형). 이들 조직은 주로 중산층과 타민족시장을 목표시장으로 하여 운영하였다.⁶⁰⁾ 한편, 부유층 자영업자 및 회사 임원을 대상으로 한 시장진출을 위하여 New England Financial(이하 'NEF')을 인수(1996.8월)하여 강력한 「전속 GA」를 구축하였다.

셋째, 채널별로 목표시장을 정하고 특화전략을 수행하였다. 2000년 이후 보험 시장에서 가장 큰 성장가능성을 가진 시장 중 하나는 은퇴설계를 필요로 하는 45세에서 59세 사이의 고소득층 시장이다. 고소득층 시장에 특화하여 포지셔닝

57) GenAmerica(2000), MetLife Investors(2001), Citistreet(2005), Travelers(2006) 등이 해당된다.

58) 설립 및 인수된 은행으로는 MetLife bank(2002), EverBank(2008)가 있다.

59) MA와 GA는 대리점의 관리형태에 따른 분류로서 MA는 보험회사 조직의 일부인 지점을 설치하여 보험회사의 피고용자인 고정급제 지점장(agency manager)의 책임 아래 영업하는 형태이며, GA는 완전 독립된 보험판매업자로 특정 보험회사와 보험판매에 관한 총괄계약을 체결하고 자기의 책임하에 보험을 판매하며, 대리점을 관리하는 제도이다. 이경룡(2006), pp.311-312.

60) MetLife의 전속채널은 타민족 판매인력의 확보를 통해 적극적인 다민족 마케팅을 추진한 결과 2005년 신규판매액 중 33%가 다민족 시장에서 달성하였다.

한 채널이 NEF이다. 반면 MetLife 전속채널(MetLife Financial Services)은 전통적인 생명보험 상품을 중점적으로 취급하며 중산층 개인을 목표시장으로 하고 있다. 따라서 전속채널의 상품 구성비를 보면 생명보험 55%, 연금 20%, 뮤추얼펀드 10%, 장기간병, 소득보상, 손보 3% 기타 6%이다.

넷째, MetLife는 개인생명보험조직은 전속채널조직(Agency Distribution Group)과 독립채널조직(Independent Distribution Group)으로 구분하여 각각의 판매자회사를 통해 운영된다. 전속과 독립채널의 매출 비중은 각각 40%와 60%이며, 이들 자회사는 관리유형(GA, 전속대리점, 중개사, 방카슈랑스, 브로커딜러 등)에 따라 목표시장과 상품을 세분화하여 시장과 고객에게 효율적으로 접근하고 있다.

<표 III-11> MetLife의 개인생명보험 복합채널 활용 현황

구 분	자회사명	유 형	목표시장	주요상품
Agency 판매 그룹	NEF	General agency	부유층 개인, 소규모 그룹 사업체	종합재무 서비스
	MetLife Financial Services	Career agency	중산층 개인, 대형 기관 사업체	종합재무 서비스
독립 판매 그룹	TEXASLIFE 보험	Brokerage	중소규모의 단체 보험	변액종신보험
	MetLife Investors	Bancassurance/ Broker-Dealer	제3금융기관 (은행 등)	변액 및 고정연금
	GenAmerica Financial	PPGA	일반 부유층 개인, 전문직	생명보험
	MetLife Resources	Brokerage	비영리 조직 (학교, 병원 등)	퇴직연금제도
	Broker- Dealer Group	Walnut Street 증권사 Tower Square 증권사	독립등록 판매자	대중 시장

주 : 2007.12.31 기준
 자료 : MetLife Presentation

2) 전속채널의 구조개편을 통한 고능률화

MetLife는 다른 보험회사와 마찬가지로 2000년 전후로 하여 전속채널의 대대적인 개편을 단행하였다. 전속채널 개편의 특징은 단기적인 비용절감보다는 채널 또는 지점의 손익을 고려하고 전속대리인의 고능률화를 통한 생산성 향상에 초점을 두고 점진적인 개편작업을 진행하였다. 예를 들면, 지점장의 수입과 직결된 지점손익을 토대로 자발적인 통폐합을 유도하여 외야조직의 저항을 최소화하였다. 급여체계를 성장점포 관리자에게 유리하고 유지점포 관리자에게 불리한 구조로 전환하고, 관리하고 있는 대리인의 과거 실적에 비례한 수당을 대폭 축소하고 신규실적에 대한 관리자의 수당을 확대하였다. 생산성 향상을 위해서는 엄격한 전속대리인 선별기준을 강화하였다. 4년제 대졸출신 이상으로 선별기준을 강화하였으며, 정착률 부진점포는 신규대리인 등록 시 더욱 엄격한 선별기준을 적용하였다. 또한 조기탈락자 지급경비의 일부를 지점장이 부담하게 하여 스스로 선별기능을 강화하도록 유도하였다.⁶¹⁾ 이러한 과정을 통해 전속조직의 구조개편을 실시하였음에도 불구하고 오히려 전속대리인(MetLife와 New England Financial 포함)의 수는 증가하고 생산성이 향상하고 있는 것으로 나타났다.

<표 III-12> MetLife의 대리인 및 지점·전속 GA 수의 추이

(단위: 명, 점, US\$)

연 도	2000	2003	2005	2006	2007
대리인수	9,682	8,376	7,810	8,003	8,398
지점 및 전속 GA	332	200	158	151	144
1인당 소득	73,000	91,000*	97,300	103,000	109,000

주 : *은 2004년 실적임

자료 : MetLife Investor Day 2008 Presentation

61) MetLife의 2003년 4년차 대리인 유지율이 21.4%, 2004년 22%로 업계 평균(2002년 기준 14%)을 크게 상회하였다.

3) 독립채널의 M&A를 통한 시장확장

2000년 이후 독립채널의 급성장과 겸업화 추세에 부응하기 위한 대응으로 기본적인 채널 전략은 독립채널의 성장에 적극적으로 참여하는 것이었다. MetLife는 상장 이후 확보된 안정적인 자금을 바탕으로 지속적인 채널(또는 보험회사)의 인수합병을 통해 자회사 방식으로 독립채널을 확장하였다. 목표시장 별로 독립채널을 인수하여 공격적 진출전략을 수행함으로써 전속채널의 한계를 극복하고자 하였다.

이러한 전략의 대표적 사례로서 2000년 GenAmerica를 인수하였다. 이후 MetLife와 시너지를 창출하고자 내부 중개업무(Brokerage) 부문을 GenAmerica와 통합하여 운영하고 있다. GenAmerica는 부유층시장을 목표로 하며 그 중에서도 특히 중업원 50~300명 사이의 중견기업의 임원 자영업자가 주요 목표시장이다. 따라서 이들 기업에 개인보험을 판매한 후 장기적으로 개인별 상속 등으로 거래범위를 넓혀가는 영업전략을 구사할 수 있었다. 취급상품은 종신, 유니버설생명, 변액생명, VUL등 다양한 상품을 제공하고 있으며 특히 VUL과 연금이 판매의 주종을 이룬다. 그리고 GenAmerica로부터 제공해줄 수 없는 상품이 이 회사가 거래하는 대형 중개회사를 통해 제공해 줌으로써 윈스톱쇼핑이 될 수 있도록 하였다.

1990년대 후반 여러 독립법인의 인수합병을 통하여 MetLife Investors를 구성하였다.⁶²⁾ 이 채널은 부유층을 대상으로 하여 금융기관과 독립 브로커딜러를 통한 변액연금 판매에 주력하였다. 또한 자회사로서 브로커딜러 회사들을 통해 뮤추얼펀드를 포함한 각종 투자형상품 및 변액관련 보험상품들을 판매한다.⁶³⁾

2005년에는 씨티그룹으로부터 Travelers Life and Annuity(현재 명칭은 MetLife of Connecticut)를 인수하여 광범위한 독립채널을 확보하고 브로커딜러망의 영역을 크게 확장하였다. 이를 통해 연금 및 저축성 상품의 보유자산이 60%가 증가하였고 10년간 씨티그룹 산하의 은행지점(씨티은행), 증권사(Smith

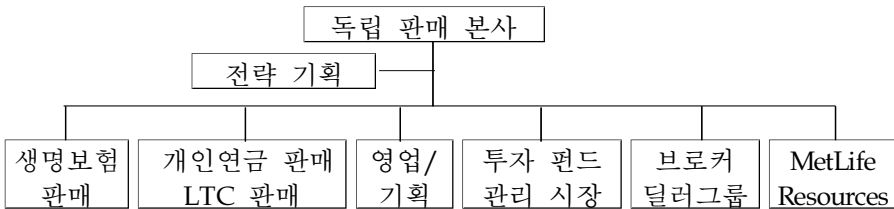
62) 1997년 MetLife Investors USA Insurance Company인수, 2000년 GenAmerica인수 시 MetLife Investors Insurance Company와 First MetLife Investors Insurance Company를 합병하여 MetLife Investors를 구성하였다.

63) 자회사로는 Walnut Securities, MetLife Securities, Tower Squire Securities등의 브로커딜러 회사를 소유한다.

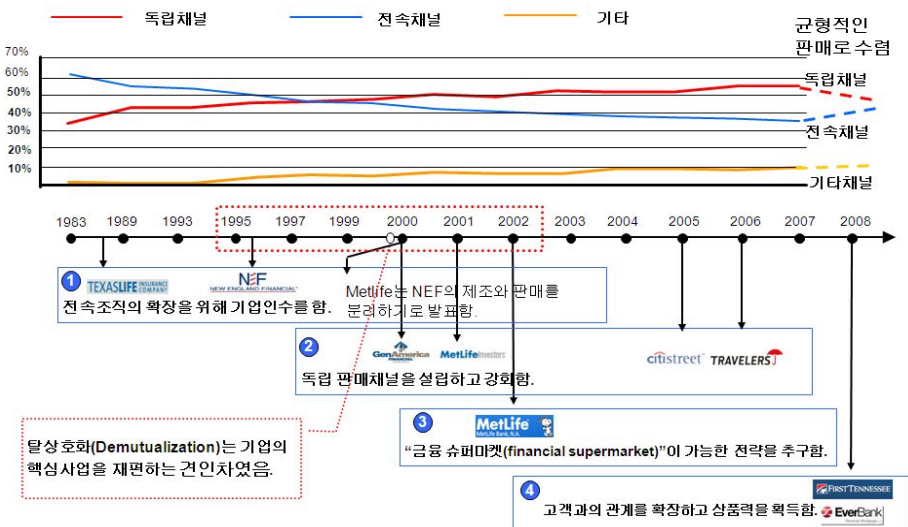
Barney), 보험회사(Primerica)를 통한 MetLife상품의 판매가 가능하게 되었고, 특히 최초 5년간은 Travelers 상품을 독립적으로 공급하기로 하여 정액 및 변액연금의 판매에 특화할 것으로 예상된다.

Travelers사를 인수한 후 MetLife는 독립채널 지원조직을 전면 개편하여 Travelers, General America, Met Investors Group을 독립판매그룹(Independent Distribution Group)으로 통합하여 운영하고 있다(<그림 III-8> 참조).

<그림 III-8> 독립 판매 그룹의 구조



<그림 III-9> MetLife의 독립판매채널 확장 과정



나. Northwestern Mutual

1) 채널 운영전략

Northwestern Mutual(이하 'Northwestern')은 주식회사가 아닌 상호회사로 운영되는 미국의 대표적인 중소형 생명보험회사이다. 이 회사는 판매상품, 판매 채널 운영, 그리고 자산운용에서 전통적 방식을 고수하는 회사로 인식된다. 상호회사로서의 특성으로 인해 회사운영의 목표는 영리추구보다는 안정적 경영 및 계약자 이익의 극대화가 든다.

Northwestern의 채널전략상 주된 특성은 강력한 전속 GA에 의한 판매만을 활용한다는 점이다. 이러한 채널전략으로 인해 판매상품도 다른 생명보험회사에 비해 독특한 특성을 갖는다.

예를 들면 동사의 핵심사업은 개인생명보험분야로 회사 전체 수입보험료의 80%를 차지하는데, 주력상품은 Adjustable Complife라는 정기부 종신보험⁶⁴⁾이다. 상품운영은 매우 보수적이어서 유니버설보험은 2005년이 되어야 판매를 개시했으며, 소득보상보험과 연금(변액연금 포함)도 타 생명보험회사에 비해 상품구성비가 매우 미미한 수준이다.⁶⁵⁾ Northwestern의 변액연금 판매가 타 생명보험회사 대비 상대적으로 적게 팔리는 주된 이유로는 첫째, 모든 판매를 전속 GA에만 의존하기 때문이다. 대부분의 미국 생명보험회사는 변액연금을 브로커 딜러나 은행 등 외부 판매기관과의 제휴를 통해 판매한다. 일반적이거나 모든 상품을 전속조직을 통해 판매한다는 Northwestern의 방침으로 인하여 연금시장 개척에 한계를 드러내고 있다. 둘째, Northwestern은 회사 정책상 변액연금(VA)과 뮤추얼펀드(MF)를 동일한 상품으로 취급하여 판매를 하고 있는데, 이들의 목표시장인 상위부유층, 고소득층 고객은 뮤추얼펀드를 선호하기 때문에 변액연금의 판매가 저조하다.⁶⁶⁾ 셋째, Northwestern은 상호회사로서 배당상품을

64) 계약 후 배당금 등에 의해 정기생명 부분을 일시불종신보험으로 전환시키는 상품이다.

65) 그러나 미국의 보험시장이 지난 10년간 정액연금에서 변액연금으로의 이동이 급격하게 이루어짐에 따라 Northwestern도 전체 연금판매액에서 변액연금의 비중이 약 70%를 차지할 정도로 증가하였다.

66) 고객 입장에서는 두 상품이 모두 금융투자형상품이므로 변액연금에 수당우대를 제공하지 않는다('Same product type, same compensation policy')는 것이 회사의 기본방침이며, 두 상품의 수수료 수준은 2~2.5%이다.

판매하는데, 연금상품에 비해 전통적 보험상품의 배당률이 높기 때문에 연금상품의 판매가 저조하게 나타난다.

Northwestern의 전속 GA는 350여개의 독립적으로 운영되는 대리점 네트워크와 대리점에 소속된 6,500여명의 전속대리인(2006년 기준)으로 구성된다. 전속 GA는 전속계약에 의하여 일정 영역을 부여받은 프랜차이즈형 판매조직이며 회사는 전속 GA의 지점장을 임명한다. 전속대리인은 전속총대리점과 고용계약을 체결하며 총대리인의 수입은 산하의 전속대리인의 업적에 의해 결정된다. 또한 총대리인은 자신의 수입증가와 지위확보를 위하여 전속총대리점의 성장발전(전속대리인의 채용 및 유지)과 경비효율화에 노력하게 된다. 전속대리인은 전속총대리점에서 판매기술, 상품지식, 재무설계의 획득에 중점을 둔 교육을 받게 된다.

판매의 타겟은 중·고소득층이며 이들에 대한 컨설팅 세일즈를 행하여 고품질의 개인생명보험을 판매한다. 전속대리인의 주요 판매대상은 변호사, 회계사, 의사와 개인사업주, 소기업 경영자를 포함한 중·고소득층이며 이들을 대상으로 상속정책과 사업승계 등의 자문을 행하면서 생명보험과 소득보상보험의 재정설계를 행하고 있다. 대다수의 생명보험회사들이 소수민족을 목표고객으로 조직을 운영하는 반면 Northwestern은 이익기반을 최고수준의 고객확보에 두고 상류층 및 영어권 고객중심의 경영전략을 고수한다.

2) 독립채널에 대한 대응: 특화 및 고능률화 전략

독립채널의 등장으로 대부분의 대형 생명보험회사들이 전속채널을 구조조정 또는 분사화하고 독립채널의 확보에 집중하였다. 반면 Northwestern은 고객 및 상품 특화전략을 수행하고 이를 위해 전속채널의 고능률화 전략으로 대응하였다. Northwestern의 채널전략의 특징을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 시장세분화를 통한 특화시장 전략을 적극 활용하였다. 즉 전문직, 고소득계층에 대한 차별화된 서비스 전략을 통해 시장을 선점하는 전략을 수행하였다. 또한 미국 내 대형 생명보험회사가 연금 및 투자형보험의 판매에 중점을 두고 판매채널을 운영한 반면 Northwestern은 개인생명보험을 중심으로 특화

된 시장에 적합한 상품 및 서비스를 제공하는데 주력하였다. 이에 따라 주요 판매대상은 변호사, 회계사, 의사, 개인사업가, 소기업경영자를 포함한 중고소득층이었으며, 이들을 대상으로 생명보험(종신 및 정기보험), 소득보상보험의 설계, 상속대책, 사업승계 대책 등의 컨설팅화된 고품질의 서비스를 제공하였다. 이러한 특화시장 선점전략을 통해 Northwestern은 목표고객에게 전통적 보장형 상품위주의 개인생명보험을 집중적으로 판매할 수 있었다.

둘째, 양질의 고능률 전속대리인(전속 GA) 위주의 채널운영을 통해 보험시장에서의 영업경쟁력을 확보하는 전략을 추진하였다. Northwestern은 전속대리인의 고능률화를 이루기 위해 1967년부터 인턴쉽 프로그램제도를 도입하여 현재까지 활용하고 있다. 대부분의 전속대리인은 젊은 계층을 중심으로 고능률유자격 대리인을 선발하고 일정기간 인턴제를 거친 후에 채용함으로써 고능률 대리인을 육성한다. 보험대리인 지망자들은 인턴제도를 통해 대학 재학중 회사의 경비부담으로 생명보험 판매자격증을 취득하게 된다. 그리고 이후에 생명보험의 판매활동을 수행하면서 인턴 기간 중 소요경비를 지불하도록 한다. 이러한 인턴제를 운영한 결과 생산성과 재적률이 높은 Northwestern 내부에서조차도 인턴 제도를 통한 전속대리인이 보다 높은 생산성과 재적률을 보이고 있다. 이와 같이 잘 구축된 인턴제도를 활용하여 젊은 계층을 중심으로 전문성을 갖춘 전속대리인을 채용하고 이들로 하여금 중·고소득층을 대상으로 하는 컨설팅세일즈를 하게 함으로써 양질의 계약자를 획득할 수 있고, 아울러 고능률 전속대리인을 통한 계약의 유지관리는 경쟁사 대비 상대적으로 낮은 실효율을 유지하게 되는 선순환 고리를 형성하고 있다. 고능력 전속채널과 이를 통한 양질의 계약 확보는 사업비의 효율화와 높은 이익의 실현이 가능하게 하며, 이를 토대로 배당수준을 높일 수 있어 Northwestern의 인지도를 제고하고 영업경쟁력을 확보할 수 있게 되었다.

<표 III-13> 미국 생명보험회사의 경영효율 비교

(단위: %)

생명보험회사	사업비율		실효율	
	2001	2005	2001	2005
Northwestern Mutual	17.2	17.6	4.1	3.6
Prudential Financial	23.0	24.4	5.2	5.1
MetLife	29.0	26.4	5.7	6.0
New York Life	24.9	28.4	7.0	6.7
산업평균	28.3	24.9	7.7	6.6

자료 : Northwestern Mutual 홈페이지, 2006.

1990대년 말 미국 보험업계의 일반적인 경향은 전속채널의 대리인 수를 감소시키고 독립채널의 확보를 통한 판매채널의 다양화를 추구하는 추세이나, 이 회사의 전속대리인은 오히려 증가하여 2006년 기준 약 6500명의 전속대리인이 활동하고 있다. 그러나 전속대리인의 증원에도 불구하고 대리인 수수료율은 감소하는 추세이다. 그러나 전속대리인의 소득수준은 높은 편인데 이는 타사 대비 건당 평균보험금액과 계약유지율이 높는데 기인한다. 또한 모든 보험계약에 대한 사망급부금의 비율도 업계대비 낮은 수준이어서 회사의 영업이익이 높게 나타난다.

<표 III-14> Northwestern의 전속대리인 현황

(단위: 명)

연도	1980	1985	1990	1995	2000	2006
인원 수	4,400	5,000	5,700	5,600	6,000	6,500

자료 : Northwestern Mutual 홈페이지, 2006.

회사는 채용 노하우 등과 관련하여 총대리인과 지역전속대리점장을 대상으로 집중훈련 및 교육을 실시하여 전속조직 고능률화를 도모한다. 30대 후반 이상의 연령층은 생명보험 영업을 시작하여 성공할 가능성이 낮다고 보고 고학력인 22~35세의 젊은 층을 선별하여 채용한다. 전속대리인의 보수는 철저히 성과급

에 기반하여 수수료만 지급하며, 고용 후 3년간은 수수료 우대조치를 실시하여 안정적으로 정착할 수 있는 지원체제를 구축하였다.

셋째, 우수한 영업인력의 유지를 가능케 하기 위하여 Northwestern Mutual Financial Network를 활용하였다. 이 조직은 2002년 고능률 전속대리인을 기반으로 설립되었는데 고액자산가 고객유치 및 교차판매의 기회를 높이기 위한 숙련된 인원으로 구성되었다. 전속 금융자문 대리인들은 생보상품을 포함하여 자회사의 손보, 뮤추얼펀드 등의 상품을 판매하거나 개인자산관리가 가능한 능력을 보유하고 있다. 이와 같이 우수한 영업인력의 유지는 Northwestern의 가장 강력한 경쟁력이 되었다. 에이전트들의 전문성 제고를 위하여 대고객 관계, 보험 관련 법률 등 매년 100여개의 강의 및 세미나 등의 교육프로그램을 제공하고 있다.⁶⁷⁾

5. 평가 및 향후전망

미국의 보험판매시장은 전속채널 유지에 따른 비용부담과 시장에서의 투자형 상품 판매 증대 등의 이유로 독립채널의 활용비중이 증가하고 있다. 1997년 이후부터는 개인생명보험에서 독립채널의 판매비중이 전속채널을 추월함으로써 주도적 채널로 등장하였다. 판매채널의 급변에 따른 미국 생명보험회사의 대응은 크게 3가지 형태로 나타나고 있다.⁶⁸⁾

첫째, 주로 대형 생명보험회사들이 취한 대응방식으로 독립채널의 인수 또는 지분참여 등의 방식을 통해 공격적으로 시장확장 전략을 추진하였다. 보험회사의 전속채널을 슬림화 및 구조개편 하여 목표 시장별로 효율화시키고 외부판매 채널과 판매협약을 맺거나 인수를 통해 계열화하는 방식을 활용하였다. 이런 방식으로 대응한 대표적인 생명보험회사는 주로 대형 생명보험회사들로 Prudential Financial, MetLife 등이다. Prudential Financial은 전속조직을 감축

67) 2008년에는 직원들의 체계적인 교육을 위해 Wisconsin에 두 번째 캠퍼스인 Franklin Campus를 개설하였다.

68) Information center brief, LOMA Research, (2003)을 참조한다.

한 후 판매자회사를 설립하였고 아울러 다양한 독립채널과 판매 협약을 체결하여 판매시장의 범위를 넓혀갔다. MetLife도 전속조직에 대한 투자보다 독립채널에 대한 투자에 집중하여 필요한 보험회사 또는 판매채널을 인수함으로써 단기적으로 시장을 확장하는 정책을 추진하였다.

둘째, 기존의 전속대리인(career agents)을 고수하면서 고능률화하여 대응하는 방안이다. 여기에 속하는 생명보험회사로는 Northwestern, New York Life, Sun Life Financial 등이 있다. 이들은 기존의 전속채널을 고도로 능률화시키는 전략을 통해 독립채널의 시장침투에 대응하고 있다. 예를 들면 Sun Life Financial은 독립채널 위주 영업에서 2002년 전속채널 중심의 Clarica를 인수한 후 전속채널 위주의 판매전략으로 방향을 선회한 대표적 사례이다.

셋째, 독립채널의 성장과 판매비중 확대에 따라 전속채널의 분리를 통한 판매자회사 또는 전문회사화를 시도하였다. 즉, 전속채널의 분리(career-agency spin off)는 기존의 전속체제하에서는 독립형 조직으로 활동하는데 장애가 되기 때문에 이를 판매전담 자회사로 분리·운영하였다. 이러한 대응방식을 활용한 대표적 사례는 John Hancock(Manulife에 인수됨)로서 1999년 전속채널을 Signator Financial Network 판매자회사로 분리하였고, 대표적인 판매전문회사인 M Financial Group등과 판매협약을 맺어 운영하고 있다.

이상과 같이 미국의 보험판매시장은 독립채널의 성장과 전속채널의 구조개편 및 판매자회사 설립 등의 판매채널 혁신을 경험하면서 새로운 판매시장 구조가 형성되었다.

우선 전체적인 채널전략 측면에서 보면 1990년대 중반을 전후하여 많은 생명보험회사들이 전속채널 위주에서 독립 및 다채널 전략으로 전환하였다. 또한 새로운 상품 및 고객에 대응하기 위해 경쟁력있는 전략 채널을 운영하고 있음을 보여준다. Prudential이 변액연금 부문의 시장을 확대하기 위해 변액연금 판매에 강점을 지닌 독립브로커 조직을 외부에서 지속적으로 인수한 것은 좋은 사례이다. 따라서 향후 투자형상품의 판매비중이 증가하고 있는 추세는 투자형상품 판매비중이 높은 Broker나 PPGA등 독립채널의 활용과 성장이 높을 것임을 시사한다. 앞에서 살펴본 MetLife와 Northwestern의 사례는 대형사 또는 중소형사가 각 사의 사업모델과 경영현실에 따라 적합한 채널운영 전략을 추진하

는 것이 필요함을 나타낸다. 전통채널인 전속대리인은 과거와는 달리 대부분 고능률화를 지향하고 있으며, 실제로도 상당한 성과를 거두고 있는 것으로 보인다. 아울러 보험회사들의 다양한 채널전략에 의해 독립판매회사가 등장하였는데 이러한 독립판매회사의 출현은 향후 전속채널보다는 독립채널이 보험판매 시장에서 보다 주도적인 채널로서의 역할을 수행할 것임을 시사한다.

미국에서 생명보험회사들이 독립채널을 향후 어느 정도 활용할 수 있을 것인지에 대한 전망은 독립판매법인의 지속적 성장 여하에 달려있다. 예를 들면, NFP와 같은 혁신적인 독립판매모델이 향후에도 지속 성장이 가능할 것인지가 생명보험회사의 주요한 채널 이슈가 될 것이다. NFP의 경우 비즈니스 모델의 핵심요소라고 할 수 있는 경쟁력 있는 개별 독립판매채널의 인수를 계속해 나갈 수 있느냐를 고민한다. NFP에 의하면 잠재적 인수대상 기업은 2007년 현재 약 4천 개가 존재한다. 이중 800여개 독립채널은 기본적 재무 분석을 마친 상태에서 DB화하여 관심 대상군으로 관리하고 있다. 이러한 상시관리 시스템을 가동하기 위하여 M&A 전문가 7인으로 구성된 인수팀을 운영하고 있다. 잠재적 인수 기업군이 다수 존재한다는 것과 함께 피인수 기업의 만족도가 높다는 점도 긍정적인 면이라 할 수 있다. NFP 네트워크 편입 경험을 만족스럽게 생각하는 피인수기업은 다른 기업을 인수대상으로 적극적으로 추천하게 된다. 실제로 2005년 이루어진 인수의 50%는 기존의 피인수기업의 추천에 의하여 이루어졌다. 한편, 인수기업 수의 증가와 함께 인수기업의 규모도 커지고 있고 지속적인 성장을 통하여 NFP가 확보한 인수자금의 규모도 점차 커지고 있다. 그 결과 인수기업의 규모도 점증하고 있어 인수기업의 기본수입(Base Earning) 규모가 2007년에는 평균 US\$140만에 달하는 것으로 나타났다. 이러한 점을 고려하면 NFP는 최소 향후 5~10년간은 견실한 성장을 계속할 것으로 예상된다.⁶⁹⁾

69) NFP, 2008 Annual Report를 참조한다.