

V. 독립채널 성장에 따른 국내 생명보험회사의 대응전략

1. 채널경영정책의 이슈와 기본방향

가. 채널경영정책의 이슈

보험산업에서 판매채널은 타 금융상품과 비교할 때 그 중요성이 늘 강조되어 왔다. 보험상품이 보험회사 또는 금융사의 영업점에 의한 판매보다는 별도 판매조직 또는 판매채널이 고객에게 접근해 상품구매를 권유·판매하는 체제로 발달한 특수성 때문에 채널의 관리 및 전략은 언제나 보험회사 경영전략의 최우선 순위에 놓이게 되었다.

보험회사의 채널전략의 주된 이슈는 전속채널을 주력으로 할 것인가 아니면 독립채널을 주력으로 할 것인가이다. 국내의 생명보험회사만 보더라도 전속채널을 주력으로 하는 회사와 독립채널을 주력으로 하는 회사로 구분된다. 극단으로 전속채널 또는 독립채널만으로 운영하는 회사도 있고, 독립채널 중에서도 방카슈랑스 또는 독립대리점만을 운영하는 사례도 나타날 수 있다. 대체적으로 2000년 이전 국내 대부분의 보험회사는 전속채널 중심의 채널전략을 운영하였다. 그 이후 중소형 생명보험회사와 일부 외국계 생명보험회사는 전속채널 보다는 독립채널을 전략적 채널로 활용하는 경우가 나타나기 시작하였다. 현재는 전속설계사를 운영하지 않은 채 방카슈랑스 또는 독립대리점만을 활용하는 생명보험회사도 등장하게 되었다.

해외의 보험시장에서도 고객 또는 주력상품의 변화나 규제환경의 변화에 따라 전속채널과 독립채널간의 장단점에 대한 논란이 지속되어 왔다. 미국 생명보험회사의 전속채널과 독립채널을 비교한 연구를 보면 <표 V-1>과 같다.

첫째, 채널비용 측면에서 보면 단위당 마케팅코스트(marketing cost)는 전속채널 보다는 독립채널이 유리한 것으로 나타난 반면 보험회사의 수익성은 독립채널보다 전속채널이 유리한 것으로 나타났다. 이는 단순히 채널당 소요비용만을 비교했을 경우 독립채널이 낮지만, 유지율이나 판매상품의 내재가치 등을

고려할 경우 손익 측면에서는 오히려 전속채널을 운영하는 것이 유리할 수 있음을 시사한다.⁸³⁾

둘째, 채널의 리스크관리 측면에서 보면 안전성과 신뢰성 그리고 채널의 통제력 측면에서 전속채널이 유리한 것으로 나타났고 반면 불완전판매로 인한 규제준수 리스크의 관리는 전속채널과 독립채널의 우위가 명확하게 드러나지 않았다. 보험회사 입장에서는 전속채널을 운영할 경우 단기적인 비용측면에서는 불리하지만 고수익의 안정적인 신계약을 확보할 수 있어 경영위험을 감소시킬 수 있음을 의미한다.

셋째, 독립채널이 전속채널에 비해 유리한 부분은 상품제공범위에 대한 소비자의 인지나 객관성, 독립적 자문에 대한 소비자의 인지가 높게 나타나고 있다는 점이다. 따라서 고객지향성 측면에서는 전속채널에 비해 독립채널이 높게 평가되고 있음을 시사한다.

<표 V-1> 전속채널과 독립채널의 비교

비교 내용		전속채널	독립채널
채널 비용	단위당 채널 비용	X	○
	수익성	○	X
위험관리	안전성 및 신뢰성	○	X
	채널 통제력	○	X
	불완전판매로 인한 컴플라이언스 리스크	?	?
기타	브랜드 가치 향상	○	X
	상품제공범위에 대한 소비자의 인식	X	○
	객관성에 대한 고객의 인식	X	○

주 : ○ 유리함, X 불리함, ? 경우에 따라 다름을 의미

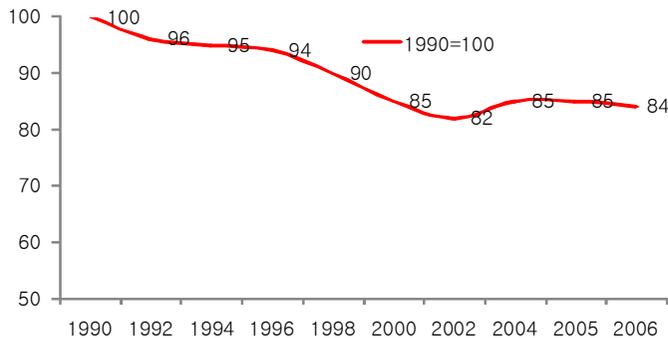
자료 : Samsung Global Strategy Group, *Separation of Manufacturing and Distribution*, Final Presentation, 2009.

83) McKinsey & Company가 채널별 상대적 수익성(relative profitability)을 7점 척도로 비교분석한 결과 전속채널이 6.0으로 가장 높고, 직판(4.6), 통신판매(4.5), 은행(3.8), 브로커덜러(3.6), PPGA(2.8), BGA/IMO(1.8)로 나타났다. Lombardi(2009).

전속채널과 독립채널의 특성은 최근 보험판매시장의 경영개선으로 인해 상당한 변화양상을 보인다.

첫째, 채널의 비용측면에서 독립채널의 우월성은 전속채널의 지속적인 구조조정 및 고능률화로 인해 그 차이가 줄어들고 있는 것으로 보인다. LIMRA의 채널비용 조사에 따르면 1990년을 기준으로 전속채널의 단가는 꾸준히 하락하여 2000년 이후에는 평균 10~18% 하락한 것으로 나타났다. 또한 전속채널의 생산성은 규모의 경제의 이점, 판매조직의 대형화 추세, 유지율 향상, 전문성을 갖춘 대리인의 고용, 그리고 상품 포트폴리오의 조정(개인연금과 무추얼 펀드 판매비중 향상)에 의해 지속적으로 개선되고 있는 것으로 나타났다.⁸⁴⁾

<그림 V-1> 전속채널의 단가(unit cost)의 변화



자료 : Krozel, "U.S. Agency-building Distribution Cost Survey : Interview with MetLife", LIMRA International, 2008.

둘째, 독립채널에 대한 보험회사의 통제력이 지속적으로 높아지고 있다. 보험회사는 채널시스템 구축을 통해 독립채널 성과에 대해 관리하고 통제한다. 또한 보험회사가 홀세일러(wholesaler) 활용을 통해 독립채널의 관리를 보다 효율적으로 수행하게 됨에 따라 채널의 통제력이 높아지고 있다. 예를 들면 MetLife 인베스터즈(MetLife Investors)는 독립채널을 관리하기 위해 보험회사가 전담조직을 운영한 성공적인 사례이다. 더구나 점차 보험사가 독립채널의

84) Krozel(2008)을 참조한다.

지분을 소유하는 경우 독립채널이 보험사에 대해 부당하거나 또는 우월적인 권한을 행사하는 것도 쉽지 않은 실정이다.

셋째, 소속 보험회사가 개발하지 않은 상품(Non-proprietary product)의 판매나 재무설계 컨설팅 서비스는 미국의 경우 전속채널 하에서도 가능하다. 즉 대부분의 보험회사는 자사에서 제공되지 않는 특정 범위의 상품에 대해 전속채널의 대리인이 타 회사의 상품을 판매하는 것을 허용한다.⁸⁵⁾ 그리고 지속적으로 보험회사는 전속채널의 대리인들에게 재무설계에 대한 전문적인 교육·훈련에 지속적으로 투자하고 있다.

나. 기본방향

전속채널과 독립채널에 대한 평가와 최근 동향에도 불구하고 양 채널전략의 이점을 동시에 갖는 접근법은 현실적으로 곤란하다는 점이다. 또한 독립채널이 주도적 채널로 등장하고 있음에도 불구하고 보험회사는 전속채널의 운영 또는 투자를 포기하지 않을 것이라는 점이다. 그 이유는 채널의 기본적인 성격이 현실의 시장에서 그대로 반영된다고 보기 어렵기 때문이다.

따라서 국내 생명보험회사 채널전략의 기본방향은 전속채널과 독립채널에 대한 이분법적 접근이 아닌 상호보완적 접근전략이 필요하다.

미국이나 영국의 생명보험회사들도 독립채널의 성장이 예상되면서 독립채널 확대전략을 추진하였다. 그런데 최근 들어 독립채널이 성장함에 따른 부작용으로 인해 어느 정도까지 성장할 수 있을지는 중요한 이슈가 되고 있다. 또한 독립채널이 지속적으로 성장하고는 있지만 '독립'의 성격이 처음과는 상당부분 다르게 나타나고 있다. 즉 보험회사의 통제하에 놓이게 되는 독립채널이 증가하고 있다. 전속채널의 경우도 상품 제공범위의 다양성을 인정해 줌으로써 독립성의 요소를 내포하고 있다.

따라서 국내의 경우 대부분의 대형 생명보험회사 또는 대형 외국사는 전속채널 중심이지만 점차 독립채널의 활용도를 높여갈 것으로 보인다. 전속채널 중

85) MetLife의 경우 자사의 모든 채널은 기본적으로 자사 개발 상품(proprietary product)을 판매하는데 강하게 초점을 맞추고 있지만, MetLife 상품이 아닌 경우에도 비록 규모는 적지만 MetLife의 전속대리인을 통해 판매되어질 수 있다.

심의 대형 생명보험회사들은 제조와 판매 플랫폼의 양방향 레버리지를 이용하는 것이 현실적인 전략적 대안이 될 것이다. 그러나 독립의 성격을 갖는 단독 회사를 만드는 것은 모회사 브랜드 가치를 희석시킬 수 있음을 고려하여 신중한 판단이 필요하다. 미국의 대형 생명보험회사들은 자신들의 전통적인 핵심 사업영역과 전속채널을 바탕으로 하는 중장기 전략을 보수적이며 균형된 방식으로 접근하여 왔다. 독립채널이 급속하게 성장한 2000년 전후하여 독립채널 확보를 위한 대응을 신속하게 추진하였으나 전속채널에 대한 투자도 지속적으로 늘렸으며 이 두 채널이 상호보완적인 관계를 가지도록 하였다. 한 회사내 채널간의 갈등을 피하기 위해 채널에 따른 목표고객층 및 채널별 주력 상품군을 정비하여 운영한 결과 비교적 큰 충돌이 발생하지 않았다.

중소형 국내사 또는 중소형 외국사의 경우 이미 채널확보 및 유지비용 등 인프라 구축의 여력이 충분하지 않기 때문에 전속채널보다는 독립채널 확대전략이 중요한 채널전략으로 부상하고 있다. 이 경우 독립채널과의 선별적 제휴전략 방안이 필요할 것이다. 다만, 독립채널의 성장 규모와 안정적 매출 보장을 예측할 수 없는 상황에서 지나친 채널 쏠림현상으로 가지 않도록 하기 위해 채널 리스크를 분산할 수 있는 균형적인 채널전략이 필요하다.

무엇보다도 생명보험회사의 채널경영정책은 전속채널과 독립채널의 다양한 강점과 약점에 대한 면밀한 분석을 통해 자사가 처해있는 경영현실과 미래비전을 고려한 전략의 수립이 바람직할 것이다.

2. 독립채널조직의 관리방안

가. 독립채널조직 관리상의 이슈

독립채널이 보험회사 성장에 중요한 동력이 되고 있는 최근의 국내 보험시장에서 보험회사에게 중요한 이슈 중의 하나는 독립채널조직의 관리문제이다. 판매를 제조로부터 분리하여 독립적인 회사 또는 이익책임 단위를 형성하는 것은 판매자체를 관리하고 회사의 수익성을 향상시키기 위한 한 가지 방법이다.⁸⁶⁾

미국 생명보험회사의 경우 보험회사는 채널운영 사업모델에 따라 채널조직 관리상의 과제를 다르게 인식하는 것으로 나타났다. 우선 전속채널을 주된 사업모델로 활용하는 보험회사는 채널조직의 당면과제로서 모집인의 생산성, 판매비용 통제, 단일채널에의 높은 의존도 문제를 중요한 문제로 다룬다. 특히 단일 채널에의 지나친 의존성이 보험회사의 성장을 제약하는 것으로 인식한다. 반면 독립형 채널을 주된 사업모델로 활용하는 보험회사는 채널조직의 높은 판매수수료, 고능력/대형 판매조직의 확보, 채널조직의 생산성의 향상, 복합채널의 조직관리 능력, 단일채널에 대한 높은 의존성 그리고 독립채널 조직과의 관계 강화 문제 등의 과제를 갖고 있다.

이러한 도전에 직면하여 주요 국가에서는 채널의 다각화, 판매자와의 공동 상품설계, 컨설팅 판매 및 자문능력 개발, 전속채널에 대한 효율적 투자, 비전통적 채널(은행, 브로커 딜러)의 활용, 그리고 보험중개 지원관리의 성격을 갖는 홀세일러(Wholesaler)나 기술 및 부대서비스 부문에서 회사 지원체제를 강화하는 방식으로 대응해 왔다.

<표 V-2> 생명보험회사의 독립채널에 대한 과제와 대응

독립채널 중점과제 ¹⁾	생명보험회사의 대응수단 ²⁾
<ol style="list-style-type: none"> 1. 판매비의 통제 2. 고능력/대형 독립대리점 확보 3. 판매 생산성의 향상 4. 복합채널의 관리 능력 개발 5. 단일채널에 대한 높은 의존성 6. 독립채널과의 유대관계 강화 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 채널의 다각화 및 보완 <ul style="list-style-type: none"> - 독립채널 판매의 증가 - 전속채널에 대한 효율적 투자 - 은행, 브로커 딜러채널 중요성 부각 2. 채널과 회사의 공동 상품설계 3. 자문컨설팅으로 지속적 이동 4. 독립채널 관계 및 교육강화 <ul style="list-style-type: none"> - 홀세일러 및 지원 시스템 구축

주 : 1) 미국의 비전통적 보험회사(non-traditional company: 제판분리형 채널 활용 보험회사)가 당면한 주요과제로서 우선순위를 나타냄.

2) 중점과제에 따른 전체적인 대응수단을 종합한 것임.

자료 : Zabik, "Distribution and Organizational strategies" LIMRA International, 2003을 참조하여 작성

86) 미국에서는 이익책임단위로서 본체에서 판매를 분리하여 판매자회사로 운영하는 사례가 대형보험회사를 중심으로 흔히 발견된다.

나. 독립채널 중개전담조직 검토

국내에서도 독립채널을 신규로 설립하거나 제휴 및 관계를 유지·강화하는 과정에서 치열한 보험회사간 경쟁이 나타나고 있는 실정이다. 독립채널을 교육하거나 판매촉진을 위한 중개자의 기능으로서 독립채널조직을 교육 및 관리하는 중개조직의 도입을 검토할 필요가 있다. 현재 국내에서 이와 유사한 기능을 수행하는 조직으로 방카전담조직을 들 수 있다. 방카전담조직은 각 은행 지점을 방문하여 자사의 상품을 홍보하기도 하고 은행원을 상대로 직접 교육을 수행하기도 한다. 이들 조직은 방카슈랑스를 통한 자사의 보험판매액을 늘리고자 하는 목적에서 출발하였으며 최근에는 상품 및 규제준수 의무 교육 부실화로 인한 불완전판매를 방지하는 데 중요한 역할을 수행하고 있다. 반면 향후 지속적인 성장 가능성이 높은 독립대리점에 대해서는 비교적 이와 같은 기능을 수행하는 중간조직이 활성화되어 있지 않다. 주로 보험사의 법인영업조직 또는 GA사업부서를 통해 이러한 기능을 수행하고는 있으나 이들은 주로 보험판매 촉진활동에 집중하고 있는 실정이다. 현실적으로 독립대리점의 경우 교육의 필요성이 더 높게 요구되고 있는 실정임을 고려할 때 이러한 판매지원 관련 기능을 전문적으로 수행하는 중개자의 역할이 필요할 것으로 생각된다.

미국의 경우 이러한 기능은 주로 홀세일러(Wholesaler) 조직을 통해 수행한다. 홀세일러란 보험판매인력에게 전문적으로 체계적인 상품교육과 판매지원 활동을 전담하는 자로서 주로 사내 공모 및 추천을 통해 선발한다. 이들은 영업조직과 상품개발조직과의 주요 이슈를 연결 및 해결해 주는 기능을 수행함으로써 효과적으로 영업활동 및 상품개발을 지원하는 업무를 수행한다.⁸⁷⁾

미국의 생명보험회사에서 홀세일러의 역할을 네 가지로 정리된다.

첫째, 영업조직과 상품개발조직과의 연결기능을 강화시키는 역할을 담당한다. 홀세일러는 상품개발조직을 대신하여 기존 및 신상품의 특성, 판매 시 착안점(selling point) 등을 판매직원에게 전달함으로써 보다 효과적으로 상품판매가 이루어질 수 있도록 전문적인 교육을 제공한다. 또한 영업조직을 대신하여 현

87) 이러한 조직의 명칭은 회사별로 상이한데, Prudential이나 MetLife는 Product Wholesaler, New York Life는 Product Consultant 등으로 불리고 있다.

장 및 고객의 상품니즈, 아이디어 등을 상품개발조직에게 제공하여 신상품 개발에 도움을 주는 등 양 부서 간의 효과적인 연결고리 기능을 수행한다.

둘째, 전문적인 상품교육을 통한 판매원의 이해 및 판매증진을 도모하게 된다. 판매원의 판매증진을 위해 개별상담 및 동행판매를 적극 지원하며, 필요시 설계사들이 개최하는 판매 세미나의 강사로 고객을 대상으로 전문적인 상품설명을 제공한다.

셋째, 자사 상품의 판매촉진을 강화하는 역할을 수행한다. 미국에서는 대부분의 보험회사들이 전속조직에서도 경쟁사의 상품을 판매할 수 있도록 허가한 실정이다. 따라서 경쟁사 상품 대비 자사 상품의 우위성 및 경쟁성 등을 전문적으로 설명할 상품교육 전담조직의 기능이 더욱 중요하게 되었다.

넷째, 판매조직에 대한 교육부문의 경비절감을 도모하는 역할을 한다. 과거 미국의 보험회사들은 보험회사들이 주로 본사에서 판매조직에 대한 집합교육을 운용하여 시간 및 비용 측면에서 비효율적인 상황이었다. 이러한 집합교육의 단점을 보완하기 위해 지역별로 홀세일러 조직을 구축하여 저비용으로 지점 내에서 교육을 제공할 수 있는 체제를 구축하게 되었다.

미국에서 독립채널이 활성화됨에 따라 홀세일러의 기능은 더욱 확대되었다. 즉, 은행, 증권사 및 기타 독립판매채널을 확보하기 위해 홀세일러 조직을 적극 활용하고 있다. 이에 따라 외부 독립채널을 확보하기 위한 조직을 외부 홀세일러(external wholesaler), 내부 전속조직의 교육 및 판매지원을 하는 조직을 내부 홀세일러(internal wholesaler)로 구분하여 운영한다.

MetLife나 Hartford와 같은 생명보험회사는 독립채널조직의 운영 시 그룹 내 별도의 독립채널 관리조직과 홀세일러 조직을 활용하여 성공적으로 독립채널 조직을 성장시킨 대표적인 사례이다. 예를 들면 「MetLife 인베스터스」는 보험에 있어 제판 분리에 대한 새로운 접근으로 홀세일러를 통해 독립채널을 지원 및 관리하는 조직으로서 성공적인 체제를 구축하게 되었다. 동사에서 판매 기능은 MID(MetLife Investors Distribution)를 활용하고 제조기능은 MII(MetLife Investors Insurance)를 통해 분리되어 수행된다. MID의 핵심기능은 MetLife 상품의 판매영역을 확보하기 위해 MetLife의 국제적 브로커-딜러 네트워크에 홀세일러를 고용하고 배치하는 역할을 수행한다. 이를 통해 독립채널에서 MetLife의

성장률이 상위에 놓이게 되었다. 주요 활동은 고객에 따른 시장세분화, 고객의 니즈에 부합하는 상품의 개발 제안, 재무설계 활동, 고객불만을 해소할 수 있는 판매프로세스 설계, 그리고 상품을 구성하고 고객화하는 활동을 수행한다.⁸⁸⁾

홀세일러 조직은 영국이나 호주에서 나타나고 있는 대형 독립채널 지원조직(IFA사, FAN)과 성격이 유사하다. 즉, 독립대리점, 중개사, 금융기관 등과 같이 보험을 직접 판매하는 채널조직(영업망)을 대상으로 보험회사의 상품을 소개하고 교육 및 지원업무를 통해 보험회사(제조사)와 판매회사를 중개하는 역할을 수행한다. 홀세일러는 미국처럼 주별로 보험영업 인가규제가 적용되어 광범위한 타주의 영업지역을 대상으로 독립채널을 관리해야 할 필요가 있는 경우에 보다 유용한 조직으로 활용될 수 있다.⁸⁹⁾

반면 국내의 경우 현재로서는 홀세일러 조직의 필요성이 상대적으로 높지 않을 수 있다. 그러나 향후 독립채널을 둘러싼 치열한 경쟁이 나타날 경우 이들을 관리하고 지원하는 중개자로서의 역할이 증대할 것이다. 따라서 다양하고 전문화된 독립채널 관리 및 지원조직의 필요성이 국내 보험시장에도 나타날 것으로 예상된다. 미국처럼 독립된 조직으로 홀세일러를 운영할 수도 있지만 우선적으로 사내 전속채널과는 분리하여 독립채널을 전담하여 관리 및 지원하는 별도의 조직을 설립 또는 확대하는 것이 필요하다. 이러한 독립채널 지원조직은 판매원의 전문성, 목표시장, 규모 등 다양한 특성에 따라 차별적으로 운영할 수 있을 것이다.

88) MetLife(2005)를 참고한다.

89) 미국의 생명보험회사인 Hartford는 대표적인 홀세일러 조직인 Planco(Sales/Marketing Support 회사, 2007년 기준 판매컨설턴트 346명, 지원조직 479명)를 인수하여 독립채널의 활용만으로 보험판매를 하는 대표적인 회사이다. Hartford Investor 홈페이지

3. 독립채널시장 확대방안

국내에서 독립채널의 성장 시 채널 통제력을 상실하여 안정적 매출과 우량한 손익구조를 실현하는 것이 사실상 어려워질 가능성이 높다. 또한 독립채널은 현실적으로 다양한 시장규범적 문제를 야기하여 불완전판매나 불공정거래를 통한 소비자 및 보험회사의 피해 가능성도 배제할 수 없는 상황이다.

그럼에도 불구하고 독립채널을 통한 경쟁우위를 지속적으로 확보하는 것이 보험회사로서는 중요한 과제이다. 독립채널의 성장에 따른 보험회사의 적절한 대응이 수월하지 않은 상황에서 현재 국내 보험회사의 입장에서 검토될 수 있는 방안을 살펴보고자 한다.

구체적으로는 우선 대형사 또는 중소형사 모두 독립채널의 확보를 위한 적극적인 전략으로 독립채널 지분인수 및 신규설립 등의 방법을 활용할 수 있다. 특히 대형 생명보험회사는 여러 금융기관과의 채널경쟁에서 유효한 수단을 확보하기 위해 복합채널 전략을 수행하는 것이 필요하다. 해외 대형 생명보험회사의 경우 복합채널 전략수행 시 판매회사제도를 활용하는 사례가 흔히 나타난다. 이와 같이 독립채널의 성장이 이루어지면서 전속채널 중심이던 보험회사들은 판매조직을 독립형 조직으로 전환하거나 신규 독립채널을 적극 인수 또는 설립하는 추세가 나타나고 있다. 전자는 제판분리에 의한 판매자회사로 기존의 전속형태의 판매상품 및 경영전략과 큰 차이가 없이 이익책임단위로서 독립채산제를 활용하는데 중점을 둘 것으로 보인다. 후자는 M&A에 의해 완전 성격을 달리하는 독립판매회사 형태로서 취급상품 등에 제한 없이 보다 확대된 독립성을 갖고 운영될 것으로 판단된다.

또한 소극적 투자전략으로 독립채널과의 제휴 또는 협력관계를 위한 지원 강화방안을 활용할 수 있다.

가. 전속조직의 분사화를 통한 판매자회사화

2000년 이후 금융산업의 제조와 판매의 분리현상(이하 '제판분리')에 대한 논의가 활발하게 이루어지고 있다.⁹⁰⁾ 미국에서 제판분리는 새로운 독립채널을 활

용하는 것이라기보다는 전속채널 중심이던 보험회사들이 판매채널의 책임성, 투명성 그리고 생산성을 향상시키기 위해 자회사 조직구조를 선택하는 방식을 의미한다. 구체적으로는 금융업에서 제판매분리란 제조와 판매기능을 함께 가지고 있던 회사가 판매기능부문을 법인으로서의 판매회사나 이익책임단위(profit center)로서의 판매회사를 이용하여 분리시키거나, 판매채널을 이익책임 단위로 활용하는 것 등을 모두 포괄하는 의미로 정의된다. 즉 제조와 판매가 분리되는 구조는 완전 분리형으로 '법인형태의 판매회사(Distribution company: legal entity)', 부분분리형으로 '이익책임단위 판매회사(Distribution company: profit center)' 또는 '이익책임단위 판매채널(Distribution channel: profit center)' 등 3가지 형태이다.⁹⁰⁾

법인형태로 완전 분리하는 판매회사는 판매가 하나의 사업체로 완전 분리됨으로써 운영비용의 통제가 용이한 장점이 있다. 반면 회사설립으로 인한 제반 비용(법률, 재무, 조직, 기반시설 관련 비용)이 추가적으로 발생하는 것이 부담으로 작용한다. 판매회사를 법인으로 분리하는 가장 일반적인 이유는 독자적인 상표를 통해 고객과 판매인에게 독립적으로 보이려는 것이다. 이익책임단위 판매회사는 법적 실체는 아니지만 법인분리 판매회사와 비슷한 형태로 보이게 되어, 독립적인 회사처럼 운영되면서 법인 설립에 따른 비용이 수반되지 않는 것이 장점이다. 반면 완전독립과는 달리 독자적인 상표를 사용하지 않는다. 이익책임단위 판매채널은 판매채널 자체를 사업부화 하여 독립채산제로 운영하는 등 재무적 측면에서의 독립성을 강조하는 형태로 이익책임단위 판매회사와 비슷한 구조이다. 하지만 이익책임단위 판매채널에서는 판매와 제조가 함께 유지되는 구조이며, 판매조직을 분리하는 수준 자체가 불필요하거나 비용이 더 많이 드는 경우에 이루어진다.

판매채널을 분리하지 않은 전통적 보험회사 중 중소기업의 회사와 비교적 적은 수의 채널을 보유한 회사의 경우 판매와 제조를 분리할 실익이 없고, 분리

90) Hughes & Gopalan(2004); 그러나 좁은 의미로 상품 제조기능과 판매기능의 완전한 분리, 즉 금융상품 제조회사가 제조기능만을 담당하며 판매를 위해서는 독립적인 판매법인을 활용하는 것으로 정의되기도 한다. 안철경 외 2인, 2010, p.14.

91) LIMRA의 2003년 설문조사에 의하면 조사에 참여한 27개사 중 14개 보험회사가 법인 또는 이익책임 단위로서의 판매회사를 운영하고 있다고 응답하였다. Zabik(2003), p.7.

할 경우 부가적인 비용만이 존재하는 것으로 나타났다. 반면 대형사 또는 복수 채널(multiple channels)을 관리하는 회사는 판매회사 또는 이익책임 단위를 형성하는 것으로 나타나 판매채널을 제조와 분리할 필요성이 있는 것으로 드러났다.

판매회사는 주로 지주회사 조직구조를 채택하는 미국의 대형 보험회사에서 활용되었다.⁹²⁾ 보험회사가 판매부문을 분리하여 별도의 독립회사로 운영하는 이유는 독립채산제를 통해 이익책임 단위(profit center)로서의 활용하고, 독자적인 상표를 통해 고객과 모집인에게 독립적으로 보일 수 있다는 점이다. 그리고 마케팅 측면에서 목표시장 전략(target market strategy)을 효과적으로 추진할 수 있으며, 전속조직보다는 완화된 통제력을 통해 독립성을 부여할 수 있고, 전속조직을 구조조정을 통해 슬림화하는 것을 통해 유연한 채널조직구조를 운영할 수 있기 때문이다. 판매자회사의 운영방식은 기존 조직을 자회사로 분리하여 고객별·지역별 등 특성별로 시장세분화 할 수도 있고, 기존 조직은 그대로 두고 신설조직에 대해서만 별도의 자회사 형태를 취하는 방법도 있다. 미국의 전통적 생명보험회사와 제판분리 생명보험회사가 판매회사를 분리하는 이유를 조사한 결과를 보면 <표 V-3>과 같다.

92) 미국의 대형 생명보험회사인 MetLife, Prudential, Hancock, AXA 등 대부분의 생명보험 회사가 전속채널을 판매자회사를 통해 운영한다.

<표 V -3> 판매자회사로 분리 이유

(단위: 점)

응답 내용	회사구조		
	전체	A	B
판매비용 통제의 용이성 증대	4	4	5
판매에 사용되는 자원이용의 효과성 증대	4	3	5
판매비용 가시화(명확화)	4	5	4
제조와 독립적으로 판매가 이루어짐	4	4	3
판매부서에 이익 통제력 부여	3	3	4
복수 채널의 발전, 통합, 관리의 용이성 증대	3	2	4
원가구조의 변동성 창출	3	2	3
상위 판매업자를 보유하는 손쉬운 방법	2	2	3
판매인이 판매회사의 이익을 공유하도록 허용	2	2	3
목표고객이 경쟁력 있는 의사결정과 조언을 요구	2	2	3
특수상품 제작	2	2	3
타사에 자체상품의 상품을 제작	2	2	2
제조회사가 고객에게 직접 판매 허용	2	2	2

주 : 1) 1점~5점으로 점수화(1점=매우 동의하지 않음, 5점=매우 동의함)

2) A는 제관일치 회사, B는 제관분리 회사의 점수임

자료 : Zabik, "Distribution and Organizational strategies" LIMRA International, 2003 p.12.

전속채널을 자회사 조직으로 전환하는 제관분리는 국내의 경우 다양한 측면에서의 검토가 필요하다. 국내에서는 회사내 겸영체제(In house)로 운영되는 채널구조가 오랫동안 지속되어 왔다. 따라서 운영구조 등 인프라를 독립적인 자회사 구조로 전환할 경우 오히려 비효율적인 측면이 나타날 가능성도 있다. 그럼에도 불구하고 현재 독립채널이 성장 추세이고, 그동안 주도적 채널로 운영되었던 전속채널의 한계가 여러 측면에서 나타나고 있는 실정이다.⁹³⁾ 따라서 이러한 채널구조의 한계를 극복하기 위해 판매자회사를 통한 전속채널의 새로운 변화를 시도하는 사례가 출현하고 있는 실정이다.

국내의 경우 판매자회사 체제를 도입한다면 전속채널의 장점을 일부 유지하

93) 전속채널의 한계로는 상품, 수수료 체계, 고객니즈에 부합한 설계 능력 등 판매채널 관련 핵심 부문에서 독립적 운영에 제한을 받는다는 점이다.

면서도 일부 독립채널의 관리시스템을 접목하여 운영함으로써 전속채널에서 독립채널로 급속하게 전환함에 따른 충격을 상당부분 완화할 수 있을 것으로 기대된다. 보험회사로서는 지배적 통제권을 확보하면서도 독립채널의 관리시스템을 접목할 수 있게 된다는 면에서 완전 전속 또는 완전 독립형채널에 대한 중간단계의 채널구조로서 부상할 수 있을 것이다. 이러한 형태는 영국의 다자제휴대리인(multi-tied agent)이나 미국 Northwestern의 전속 GA와 같은 채널과 유사한 기능을 수행하면서 점진적인 성장이 가능할 것으로 예상된다. 순수한 제조 또는 순수한 판매의 사업모델도 가능하고 상당수의 특화모델이 존재하지만 여전히 대형 보험회사의 경우를 보면 중간자적 위치가 더 지속적인 성공을 가능하게 할 것으로 보인다. 따라서 현재 전속중심의 전통적인 대형 생명보험회사는 자회사의 구조하에서 제조와 판매를 분리하는 방안에 대한 논의가 필요할 것으로 생각된다.

나. 전문독립판매회사를 활용한 복합채널 전략

외부조직 인수를 통해 독립채널을 확대하는 방안으로는 기 설립된 독립채널에 대해 일정 지분(자회사 요건 미만)을 인수하거나 자회사에 충족할 수 있을 정도의 충분한 지분인수(100% 완전자회사 포함)를 통해 자회사로 편입하는 방안이다. 전자의 경우는 단순 지분참여를 통해 지분에 해당하는 만큼 안정적인 판매량을 기대할 수 있을 것이다. 반면 후자인 경우는 대부분이 전속조직과 유사한 통제하에 놓이게 되어 영향력을 행사할 수 있지만 투자비용이 크고 경영적 손실이 발생할 우려가 높아 모회사인 보험회사의 경영에도 영향을 미칠 수 있다. 지주회사 체제하에서 판매자회사로 운영될 경우 다양한 상품의 교차판매를 기대할 수 있다.

보험회사는 기존의 독립채널회사를 인수 또는 신설함으로써 자기 회사의 상품 판매를 확대하는 것은 물론 금융유통업에도 진출함으로써 추가적인 수익을 창출하는 것이 가능하다. 그러나 이러한 보험사의 채널전략은 자본력이 있는 대형 생명보험회사일 때 가능하다.

국내의 대형 생명보험회사는 전속채널의 생산성 향상을 위한 내부조직 정비와 더불어 독립채널 확보를 위한 외부조직 인수를 추진하는 전략을 병행하여

수행하는 방안을 검토할 수 있다.

만일 판매회사가 100% 완전자회사일 경우 독립채널이라 할지라도 본사의 통제권을 받는 사업부제의 성격을 띠게 될 것이다. 외형적으로는 독립채산제의 형식으로 운영되겠지만 내부적으로는 상품 및 고객전략, 수수료 정책 등 대부분의 운영 사항에서 보험회사와 채널간 마찰을 해소할 수 있을 것이다.

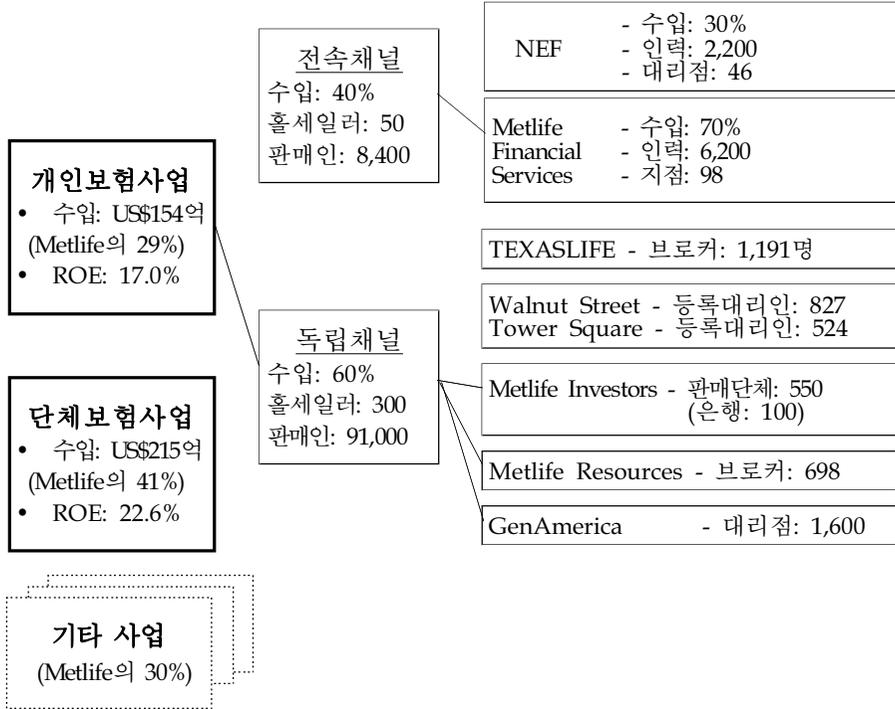
지분 참여를 통한 독립채널 강화방안은 영국에서 2004년 양극화 규제 폐지를 전후하여 활발하게 이루어졌다. 영국에서 양극화 규제하에서는 IFA에 10% 이상 투자하는 보험회사는 실질적으로 해당 IFA에서 판매할 수 없었기 때문에 대부분 자사 보험상품을 판매할 수 있는 수준(9.9%)만큼 투자함으로써 시장점유율을 유지하고자 하였다.⁹⁴⁾ 따라서 대형 IFA인 경우 여러 보험회사들이 공동으로 투자하여 지분을 공유하는 사례가 많았다.⁹⁵⁾ 영국과는 달리 미국의 대형 보험회사는 독립채널의 성장에 대응하여 운영중인 보험회사(채널 포함) 또는 독립채널(대리점, 중개사)을 완전(100%) 인수합병하여 독립판매회사로 운영하는 방식을 채택하였다.

<그림 V-2>는 미국의 대표적인 생명보험회사인 MetLife가 전속채널의 판매자회사와 독립채널의 인수 또는 지분투자를 통해 복합채널 전략을 추진한 대표적인 사례를 보여준다.

94) 대한생명 경제연구원(2008), p.21.을 참조한다.

95) Tenet Group(IFA사)은 영국의 4대 대형 생명보험회사(Friends Provident, AVIVA, AEGON, Standard Life)가 공동으로 지분을 소유하고 있다.

<그림 V-2> MetLife의 복합채널 전략



보험회사가 독립채널의 성장에 대응하여 직접 판매회사로 사업성격을 바꾼 경우는 그 사례를 찾기 힘들다. 미국의 보험회사들은 자사의 판매채널을 보완⁹⁶⁾하는 형태로 독립채널에 접근하였고, 보험판매시장에서 독립채널에 대항할 수 있는 경쟁력 확보를 위해 전문판매조직을 육성하였다. 영국의 Aegon이나 Skandia Life는 IFA사를 인수함으로써 금융상품판매회사로 발전하고 있지만 이는 IFA의 지배력이 압도적인 영국의 예외적 경향이라 볼 수 있다.

국내에서는 현재 독립채널에 대한 지분투자, 인수합병 또는 신규설립은 나타나고 있지 않으나 향후 대형 생명보험회사를 중심으로 적극적으로 검토할 것으로 예상된다.⁹⁷⁾ 더욱이 현재 국회에 상정되어 있는 보험업법 개정안이 그대로

96) 예를 들면 부유층 고객을 타겟으로 금융투자형상품 또는 연금시장의 점유율을 높이기 위해 브로커와 브로커딜러 등의 조직을 인수하였다.

통과할 경우 보험판매전문회사가 도입될 것으로 예상되며, 이 경우 독립채널의 확보를 위한 경쟁이 치열하게 전개될 것이다.

이러한 배경에는 현재 복합채널 전략을 유지하고 있는 국내 대형 생명보험회사들이 향후 보험시장에서의 선도적 지위를 유지하기 위해서는 독립채널의 경쟁력 확보가 불가피하다는 인식 때문이다. 따라서 시장에서의 점유율을 유지 또는 지속적인 증가를 위해서는 적어도 특정 상품에서 경쟁력을 갖춘 특화된 채널의 확보가 필요할 것이다. 즉 최근의 국내 판매시장에 대한 움직임과 규제 동향을 볼 때 미국이나 영국 등에서 나타난 독립채널에 대한 적극적 투자가 국내에서도 나타날 가능성이 높다.

독립채널에 대한 적극적 투자전략을 수행하기 위해서는 지속적으로 사전적인 준비가 필요하다. 영국의 경우 양극화 규제가 폐지되는 시점에 즈음해서 독립채널을 확보하기 위한 보험회사들의 치열한 경쟁이 IFA의 지분인수로 이어진 사례를 보면 국내 보험시장에 주는 시사점은 클 것으로 생각된다.

다. 제휴 및 협력강화 전략

독립채널과의 지분을 통한 관계 형성이 어려운 경우 독립채널의 확대를 위해 보험회사가 채택할 수 있는 유효한 전략은 재무적 및 비재무적 지원을 통해 제휴 및 협력관계를 강화하는 전략을 사용할 수 있다. 이러한 방식은 특히 중소형 생명보험회사와 같이 전속채널 기반이 취약하고 독립채널 의존도가 높은 상황에서 활용하게 된다. 재무적 보상 방안으로는 가격에 기반한 경쟁수단과 성과보상에 기반한 경쟁수단을 활용할 수 있다. 비재무적 보상방안으로는 차별화된 제품 및 서비스 능력을 제공하거나 우월한 판매지원을 제공하는 것이다.

구체적으로 살펴보면 첫째, 독립채널에 대한 재무적 보상방안으로는 고정비 지원, 높은 수수료율 또는 낮은 가격제시 등을 고려할 수 있다. 보험회사가 독립채널에 대해 직접적으로 고정비를 지원하는 경우 높은 판매수수료에 부가해서 추가적인 비용부담으로 작용하여 회사의 경영위험을 증대시킬 수 있는 요인이 된다. 고정비 지원은 독립채널을 확보하기 위한 보험회사의 과열경쟁에서

97) 최근 푸르덴셜생명이 GA 자회사인 '푸르엔파트너즈'를 전액 출자해 설립할 것으로 알려졌다. 금융보험통신(2009.8.19자)

촉발된 것이므로 이에 대해서는 비용지원의 적절성 측면을 분석하고 회사 손익에 미치는 영향을 고려하여야 한다. 외국의 경우 독립채널에 대한 고정비의 지원이 없는 것이 대부분이다. 고정비의 지원 없이도 다양한 비재무적 수단을 통해 강력한 제휴관계를 유지하여 안정적 판매망을 구축하는 경우도 상당 수 있다. 가격과 같이 직접적인 재무적 보상을 지원하는 방안은 중하위 보험회사에게 주로 활용될 수 있으나 회사의 재무적 건전성을 고려하고 타 채널과의 갈등을 고려해야 한다. 재무적 보상을 위해 직접적 보상을 할 경우 이를 보완할 수 있는 성과보상에 기반한 경쟁체제를 구축하는 것이 필요하다. 즉 독립채널을 통해 상품을 판매할 때 발생하는 리스크⁹⁸⁾를 고려하여 성과보상체제를 결정하는 것이 중요하다.

둘째, 직접적인 재무적 보상을 통한 지원 외에도 다양한 비재무적 지원수단을 통해 자발적 전속화를 유도하는 것이 필요하다. 가장 중요한 비재무적 지원 수단으로는 차별화된 상품 및 서비스 능력을 제공하는 것이다. 아울러 우월적인 판매지원을 제공하는 것이다. 예를 들면, 효율적인 영업프로세스 제공을 통해 비용절감, 고객 맞춤형 상품의 제공, 보험료의 실시간 조회 및 신속한 계약처리가 가능하도록 하는 것이다. 또한 영업력 강화교육 프로그램 등을 운영하여 독립채널의 영업효율 향상을 도모할 수 있도록 교육훈련을 지원하는 것도 중요하다. 아울러 보험회사는 독립채널에 대해서도 다양한 마케팅 수단을 제공할 수 있다. 예를 들면 우수 판매자를 초청하여 컨퍼런스를 개최하거나 독립채널용 온라인 지원 사이트를 운영할 수도 있다. 이러한 독립채널 지원활동을 통해 독립채널의 경영전략, 운영모델, 상담방법 등을 지원하여 독립채널이 수익향상, 품질향상, 설계사 유치 등에 긍정적 결과를 가져오도록 도와주는 일이다. 또한 다양한 복지제도를 활용한 간접적 지원제도도 보험회사와 대리점간의 신뢰를 높여 관계형성을 강화하는데 도움을 줄 것이다. 지원 규모가 크면 당연히 독립채널 확보가 수월할 수 있다. 그러나 간접적인 지원수단도 결국은 회사의 재정적 부담으로 귀결되는 경우가 많다는 점을 고려하여 지속적인 시뮬레이션을 통한 적절한 지원체제가 구축되는 것이 필요하다.

98) 헤지리스크를 통제하기 위한 유지율 보너스의 제공, 생산성 수준에 따른 단계적 서비스 제공, 일부 서비스에 대해 유상 제공, 생산성에 기초한 단계별 보상 등을 고려하여야 할 것이다. Lombardi(2009)

셋째, 보험회사로서는 독립채널과의 무분별한 제휴를 위해 경쟁하기 보다는 시장에서의 우량 독립채널과의 선별적 제휴전략을 강화해 나가는 것이 필요하다. 이는 보험회사의 손익 및 이미지 제고 측면 뿐만 아니라 판매시장의 규율정립을 위해서도 필요하다. 국내 독립채널의 경우 설계사의 채널이동이 빈번하고 수수료 중심의 상품 판매 및 선지급 수수료 관행의 악용 등이 성행하고 있다. 이러한 모집시장 상황에서 불완전 판매가 발생하고 이로 인한 소비자의 피해가 발생할 개연성이 높아 시장의 규범(Market Conducts) 확립이 필요한 실정이다. 따라서 단기적인 매출증대 측면보다는 중장기적인 보험시장의 건전성 및 신뢰성 확보 차원에서 보험회사들의 노력이 필요하다. 보험회사 및 건실한 독립채널이 공동으로 협력하지 않으면 양자 모두 경영상 위험에 처할 수밖에 없으며 결국은 소비자에게 피해가 돌아가게 되는 악순환이 재현될 소지가 크다는 점을 인식하는 것이 중요하다. 향후에는 독립채널의 정비 및 규제를 통한 시장규범이 확립될 경우 현재처럼 독립채널이 거래보험회사를 선택하던 방식과 함께 보험회사가 우량 독립채널을 선택하여 선별적으로 자사 상품을 판매하는 형태가 나타날 것으로 예상된다.

4. 전속채널 특화방안

주요 국가에서 보험판매채널의 독립화가 빠른 속도로 진행되고 있는 상황에서 전속채널이 경쟁력 있는 채널로 활용되고 있는 경우는 다음의 두 가지이다. 첫째, 지속적인 투자 확대를 통해 독립채널과 전속채널을 활용한 복합채널 전략에서 활용되는 경우이다. 이 경우는 주로 전통적 상품 또는 대중을 대상으로 하는 단순상품 판매에 주력하는 형태로 나타난다. 둘째, 소수 정예화 또는 집중개발을 통해 고능력 채널로 전환하는 경우이다. 이 경우는 중소형 생명보험회사의 채널전략에서 활용되는데 Northwestern 등이 이 부류에 속한다.

가. 주력상품 관리전략

향후 보험회사는 다양한 상품군의 등장으로 과거와 같이 획일적 채널을 통해 모든 상품을 판매하는 것에 한계가 드러날 것으로 보인다. 따라서 주력상품별 채널전략을 활용할 필요가 있다. 독립채널의 성장에 따라 대부분의 선진보험회사에서 나타난 공통적인 채널대응전략은 단순상품의 판매 또는 전통적 상품의 판매는 전속채널이 담당하고 투자자문 기능에 초점을 맞춘 금융형상품의 판매는 독립채널을 주로 활용하였다. 또한 전속채널은 기존의 고객을 포함한 대중고객을 목표고객으로 하는 한편, 독립채널은 목표고객을 부유층으로 특화하여 운영하였다.

국내에서도 2000년 이후 투자형상품의 판매가 급속한 성장을 보이면서 판매 채널의 전문성 및 고능력화에 대한 니즈를 증가시켰다. 아울러 고객에 적합한 다양한 금융상품을 제공할 수 있는 채널을 선호하게 되어 기존의 단순한 판매 형태만으로 대응하는 것이 쉽지 않게 되었다. 특히 겸업화 환경에서 대부분의 고객들은 단순히 금융상품의 구매에서 벗어나 자산의 중·장기적 설계를 바탕으로 최적 포트폴리오를 구축하려는 수요가 증가하고 있다. 이러한 성향을 부유층 고객일수록 더 높게 나타날 것이다. 보험회사는 겸업화 시 핵심고객으로 부상되는 고소득층의 자산관리 서비스 니즈를 충족시켜 주기 위한 채널전략을 추진하는 것이 필요하게 되었다. 이러한 경우 전통적 판매채널 보다는 금융형 채널의 확보를 통해 대응하는 것이 더 효율적이다. 즉, 부유층 고객은 한 보험회사에 소속되어 그 회사의 상품만 판매하는 방식보다는 고도의 금융지식과 다양한 금융상품을 갖추고 최적의 재무설계가 가능한 독립형 전문판매조직을 필요로 하게 될 것이다.

전통형 보험상품은 장기적인 리스크 관리나 보험의 본질이라 할 수 있는 보장성의 성향이 강하기 때문에 고객의 보험가입의지가 약한 특성이 있다. 따라서 전속설계사를 통해 강하게 설득 및 권유하는 푸쉬마케팅(push-marketing)이 효율적인 경우가 많다. 미국의 일부 상호회사는 배당부 상품특성을 지닌 전통형상품을 고능률 전속채널을 통해 판매하는 전략을 수행한 결과 효과적인 것으로 나타났다.

반면 금융형 보험상품은 타 금융권 상품과 유사하여 비교가 가능하거나 결과적으로 현실적인 필요성을 느끼게 되어 자발적 가입의향을 갖게 되는 경향이 높다. 이 경우 상품 인지도 보다는 재무설계, 전문적 자문 등 기타 서비스 제공을 통한 판매가 필요하게 된다. 따라서 이러한 경우 전속채널보다는 비교 판매에 익숙한 독립채널이 보다 더 효과적인 판매수단이 될 것이다.

따라서 대형 보험회사는 기존의 전속채널 인프라를 전통형상품 판매에 특화하는 한편 독립채널을 통해서도 긴밀한 채널 지원하에 금융형상품의 판매를 집중하는 병행전략을 수행하는 것이 필요하다. 즉 전속채널을 통해 판매망의 불안 해소하고 매출 안정화를 꾀하는 한편 독립채널을 통해서도 시장점유율 확대 및 신시장 개척을 수행할 수 있다. 대형사와는 달리 중소형사의 경우는 전속채널을 구축할 수 있는 기반이 약하게 때문에 독립채널과의 파트너 관계 형성이 더욱 중요한 전략이 될 수밖에 없을 것이다.

향후 생보시장은 연금 및 생명보험 투자형상품이 보험시장의 주도적 상품군으로 등장할 것이 예상된다. 따라서 이러한 상품을 전문적으로 판매하는 채널을 확보하는 것이 중요하다. 미국의 경우 연금시장 또는 투자형상품을 전문적으로 취급하는 회사 또는 독립채널을 보험회사들이 인수하거나 적극적으로 활용하고 있다.⁹⁹⁾ 국내의 경우도 현재 연금 및 투자형상품 등에 특화된 채널이 확연히 드러난 것은 아니지만, 이러한 부분에 강점이 있는 독립채널과의 긴밀한 파트너 관계를 유지하는 것이 필요하다.

나. 전속채널 고능률화 전략

Northwestern은 자본력이 있는 초대형 보험회사가 아니어서 MetLife와 같은 독립채널 확대전략 등을 추진할 수 없었다. 대신 이 회사는 전통적인 전속채널을 통해 급성장하는 독립채널에 대응하였다. 즉 우수한 전속대리인의 육성과 안정적인 조직 관리를 통해 채널경쟁력을 확보하는데 주력하였다. 그 결과 정예화된 전속조직을 구축하는데 성공하였으며, 전속조직만으로 독립채널에 경쟁

99) MetLife는 연금시장 확대를 위해 2005년 씨티그룹으로부터 Travelers Life and Annuity (현재 명칭은 MetLife of Connecticut)를 인수하여 브로커-딜러망의 영역을 크게 확장하였다. 이를 통해 연금 및 저축성 상품의 보유자산이 60%가 증가하게 되었다.

할 수 있는 특화된 시장을 확보할 수 있었다.

국내 보험회사를 보면 중소형 생명보험회사는 전속채널의 비중이 독립채널에 비해 현저하게 낮아 향후 전속채널의 유지여부가 불투명한 실정이다. 반면 대형사는 전속채널이 판매조직의 대부분을 차지하고 있다. 따라서 국내 생명보험회사들이 전속채널 중심으로 정예화 전략을 추진하여 부유층, 고학력층, 전문직업군 등 특화된 시장을 선점하는 일도 중요하지만, 무엇보다도 현재의 거대한 전속판매인력을 보유하고 있는 경우 이들 조직을 전문화된 보험판매인력으로 육성하여 판매전문성을 한 단계 올리는 것이 일차적인 과제이다.

전문화된 보험판매인력이란 보험·금융상품 전반에 대한 충분한 지식을 바탕으로 고객의 보장 및 재정적 니즈를 정확히 반영하는 상품·서비스를 제공함은 물론 투철한 윤리의식 하에 완전판매할 수 있는 인력을 의미한다.

국내의 전속채널은 자본시장법 이후 복잡 다양한 금융상품을 활용하고 전문적으로 고객의 재정설계 서비스를 제공해야 할 필요성이 증대하고 있다. 최근 들어 타 금융권 대비 상품경쟁력 확보를 위한 변액보험 판매(2001) 및 재정설계판매 확산, 펀드권유허용(2006) 등에 따라 보험설계사의 자질강화 요구가 급진전되고 있는 상황이다. 특히 기존에 설계사의 영역이 방카슈랑스 및 독립채널에 의해 크게 잠식되고 있어 이에 대응하기 위해서는 전속설계사의 전문화·정예화 정도와 속도를 더욱 높여야 할 필요성이 있다.

이를 위해서는 보험회사의 설계사 모집·선발기준을 상향 설정하고 아울러 경쟁력있는 판매원 교육연수제도 및 자격요건 강화 등이 필요할 것이다. 미국 보험회사의 전속대리인 자질강화 프로그램을 보면 <표 V-4>와 같다.

<표 V-4> 미국의 전속모집인 자질강화를 위한 프로그램 사례

항 목	사 례
리크루팅 profile 강화	- AXA의 Agent Model Profile 강화(대출이상, 금융사 경력자, CPA 등 전문직 종사자 포함)
리크루팅 process 강화 및 에이전트 정착률 제고	- Northwestern의 College Agent Program 활용 및 엄격한 리크루팅 프로세스 운영 (리크루팅 프로세스 탈락률 95%) - New York Life의 Agent Internship Program - Guardian Life, Reliable Life의 LIMRA Career Profile(ExSel Toolkit) 활용
사내외 교육훈련체제 강화	- New York Life의 NYLIC University 운영 · Career Development School · The School of Professional Development - Northwestern의 Professional수준 지점/본사 연수
사외자격증 요구	- MetLife의 CFP 자격 취득 요구
고능률에이전트 우대정책	- AXA의 Centurion Level · Dedicated Resource Terms · Programs/Tools to Support Success - New York Life의 Nautilus Program
영업관리자 자질강화	- AXA의 CLU, ChFC 자격취득 독려 - LIMRA.LOMA 등 외부교육기관을 활용한 교육 강화

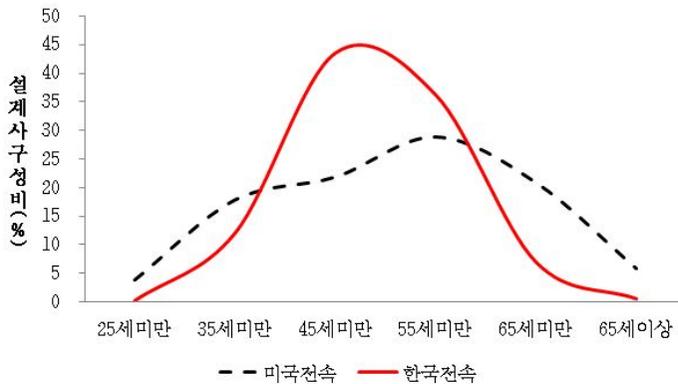
또한 전속채널의 전문성 강화는 Northwestern의 사례에서 보면 신입채용방식에서부터 이루어진다. 보험대리인 인턴제도를 통해 고학력 및 저연령기 부터 보험시장으로 진입이 이루어진다. 특히 대학시절에 보험판매인 인턴프로그램을 통해 보험판매전문인 자격을 취득한 후 지속적으로 판매실무와 보수교육을 통해 전문성을 강화하고 있다. 저연령기에 보험판매업에 진출한다는 것은 보험전문지식을 습득할 수 있는 기회가 적기에 주어진다 것을 의미한다. 뿐만 아니라 통상 고연령이 되어서도 보험판매업을 지속적으로 영위한다. 이는 보험판매자의 경험이 축적되어 전문성이 높아질 수 있음을 시사한다.

한국과 미국의 연령별 보험판매자 구성 분포를 비교하면 이러한 사실을 개략

적으로 파악할 수 있다. <그림 V-3>은 한국에 비해 미국의 전속채널이 저연령층의 보험판매시장 진입시기가 많고, 55세 이상의 고연령이 되어서도 지속적으로 근무하는 경향이 높음을 보여준다.

그러므로 국내의 전속채널도 보험판매 전문인력의 양성이라는 목표하에 다양한 유인책을 통해 젊은층과 고학력층에 대한 판매인력을 확보할 수 있는 방안을 마련하는 것이 필요하다.

<그림 V-3> 한국과 미국의 전속채널 연령별 분포



주 : 한국은 생보 대형3사(2009.8), 미국은 LIMRA ,Census of U.S. Sales Personnel(2007) 기준임.

5. 독립채널 육성을 위한 제도개선

가. 독립대리점 모범규준 제정

향후 국내 보험시장에서 독립채널의 성장이 예상되지만 단기간내 성장으로 인한 다양한 문제점들이 노출되고 있는 실정이다. 따라서 독립대리점의 안정적이고 건전한 성장을 도모하는 한편 보험회사의 효율적인 채널운영과 보험소비자 보호를 위해 독립대리점 모범규준을 작성하여 활용할 필요가 있다.¹⁰⁰⁾

모범규준의 주요 내용으로는 법규준수 의무, 불완전판매 등 소비자 피해 방

지방안, 보험대리점의 전문성 확보를 위한 교육제도, 수수료 가이드라인 및 선 지급수당 운영방안 및 모집질서 문란자에 대한 제재 등이 있다.

모범규준의 제정은 보험사와 독립채널 그리고 감독기관 또는 자율규제기관이 공동의 작업반을 구성하여 제정하는 것이 바람직하다. 또한 보험사와 독립대리점이 내규에 반영하도록 하고 준법감시부서가 주기적으로 운영실태를 확인하는 등 내부통제를 강화할 필요가 있다.

나. 독립채널의 수당체계 개선 검토

향후 투자형 금융상품이 생명보험시장을 주도할 것으로 예상되고 있어 투자자문의 질적 향상과 소비자보호를 위해 새로운 보수지급체계를 마련할 필요가 있다.

영국의 경우를 보면 향후 금융소비자 보호를 위해 2012년부터 IFA의 보수지급방식을 자문수수료 방식으로 완전 전환할 예정이다.

국내에서도 독립채널의 자문이 금융기관과 무관하게 상품추천이 이루어지고, 전적으로 소비자의 니즈에 기초하고, 자문의 질적 수준을 제고하기 위해서는 현행의 보험회사 판매수수료(Commission) 지급방식의 전환을 검토할 필요가 있다. 즉, 독립채널에 대해 금융상품의 판매시 금융기관으로부터 받는 수수료 대신 소비자들이 금융상품에 대한 자문비용(Fee)과 비용지불방식을 결정하도록 하는 방안이다.

다. 판매자책임 제도 개선

금융기관대리점이나 대형 법인대리점과 같은 독립채널의 경우 배상자력이 충분함에도 불구하고 직접적 배상책임이 없어 불완전판매를 유발할 가능성이 높으며, 이는 곧 보험회사의 책임으로 귀결되고 있는 실정이다.

보험업법 102조상의 배상책임 규정은 모집종사자가 영세하여 피해자를 보호

100) OECD보험위원회는 2009년 7월 보험 소비자교육 및 보험에 대한 인식제고와 관련하여 보험모집인 모범규준(Good Practices on Insurance Intermediaries)의 초안을 제정하였으며, 향후 개정을 통해 OECD 권고사항을 발간 예정이다.

할 수 없는 문제를 해결하기 위하여 임직원과 전속조직의 불법행위에 대하여 보험회사가 일차적으로 책임을 지도록 한 규정이다. 그러나 현재처럼 규모가 큰 모집조직이 생기고 있는 상황에서 동 규정이 모든 대리점 조직에 대하여 동일하게 적용되는 것은 법률 제정의 취지에 부합되지 않는다.

또한 보험업법 개정안에 따르면 보험판매전문회사는 손해배상책임을 부담하지 만 대형 독립대리점이 보험판매전문회사로 전환하지 않고 법인대리점으로 존속하 는 경우 판매자의 배상책임을 부담하지 않게 되어 형평성이 결여될 수 있다. 국내 자본시장법에서도 집합투자업자·신탁업자·투자매매업자·투자중개업자·일반사무관리회사·집합투자기구평가회사 및 채권평가회사는 동 법에 따라 투자자에 대한 손해배상책임을 부담하는 경우 귀책사유가 있는 한 연대하여 손 해배상책임을 지도록 하고 있다.¹⁰¹⁾ 또한 주요국의 판매자책임 사례를 보면 보 험의 경우 판매자와 제조자간 책임분담 또는 판매자의 책임 비중이 높은 실정 이다(Joint Forum, 2008).

<표 V -5> 금융상품의 제조자와 판매자 간의 책임분담

(단위: %)

구 분	제조자책임	판매자책임	책임분담	기타	공란
은행	9	56	6	19	9
보험회사	12	24	47	0	18
증권회사	6	67	11	6	11
자산운용회사	5	47	21	21	5
판매전문업자	0	75	25	0	0

자료 : Joint Forum, *Customer Suitability in the Retail Sale of Financial Products and Services*, Basel Committee on Banking Supervision 2008, p.47.

따라서 법률제정 취지에 부합되게 대리점의 유형 및 규모에 차등을 두어 배 상자력이 있는 독립대리점 등에 대하여는 불법행위를 한 당사자가 직접 손해배 상책임을 지도록 규정하는 것이 필요하다.

101) 자본시장법 제185조

라. 보험판매자배상책임 가입의무화

독립대리점에 판매자책임이 부여가 된다면, 당연히 배상청구 주체인 고객은 보험사가 아니라 판매자에게 손해배상을 청구하게 되고, 이를 배상책임보험에서 보전하는 프로세스가 도입되는 것이 바람직하다.

판매자의 책임이 명확한 미국의 경우 대부분 보험모집 종사자에 대한 보험판매자배상책임보험(Errors and Omissions Insurance for Insurance Agents and Brokers: 이하 'E&O보험')을 운영하고 있다. E&O보험은 과실로 인해 발생한 손해를 보상해주는 배상책임보험으로 전문직 인력, 영업 인력을 대상으로 판매된다. 미국 보험업계에서는 판매인력의 소속형태와 관계없이 보험가입의무가 회사 규정으로 정해져 있으며 설계사, 지점장들이 회사의 지원 없이 자비로 구입하는 것이 일반적이다. 보장규모는 일반적으로 소송건당 최고 지급액이 미화 1~2백만 불 정도이며, 일부 설계사들은 필요에 따라 보장한도액을 늘리는 경우도 있다.

국내의 경우도 향후 독립대리점에 대해 판매자배상책임을 부과할 경우 독립채널에 속해있는 모집종사자를 보호하기 위해 E&O보험의 가입을 활성화 또는 사내 규정으로 의무화하는 방안을 추진할 필요가 있다.

현재 국내 보험판매자이 가입하는 보험으로는 이행보증보험이 있다. 이 보험은 보험판매자의 불법행위(보험료 또는 수수료 미환수 등)로 인해 보험회사가 손해를 입었을 경우 보험회사가 모집인에게 구상하고, 구상이 제대로 이루어지지 않을 경우 보증보험으로부터 손해액을 청구하여 보전하게 된다. 따라서 이행보증보험은 손해배상청구권의 주체가 보험회사가 됨으로써 회사의 손실을 보전하기 위한 제도이다.

반면, E&O보험은 보험판매자의 불완전판매 등 부실판매행위(영업행위)로 인해 보험계약자가 피해를 입은 경우, 보험계약자가 판매자에 대해 소송을 제기하고, 손해배상이 확정될 경우 배상책임보험에서 그 한도액만큼 손해액을 계약자에게 지급하는 보험이다. 따라서 E&O보험은 보험판매자를 보호하기 위한 제도라고 볼 수 있다.