

보험산업 환경변화와 판매채널 전략 연구

2014. 4

황진태 · 박선영 · 권오경

머 리 말

보험산업을 둘러싼 경영환경이 최근 들어 빠르게 변화하고 있는 가운데, 특히 보험판매채널의 환경변화가 두드러지고 있다. 글로벌 금융위기 이후 전 세계적인 소비자보호 강화 추세의 일환으로 국내 보험시장에서도 감독당국의 민원감축 요구를 비롯해 판매수수료 분급 확대방안 등이 추진되고 있다. 또한, 방카슈랑스와 GA 등 독립채널의 모집질서 문란행위, 보험설계사의 근로자성 인정 여부 등이 보험회사의 경영에 중요한 위협요인이 되고 있다.

이렇듯 변화하는 경영환경에 대해 보험산업의 전통채널인 전속설계사 채널을 비롯해 2000년대 이후 나타나 중요한 역할을 하고 있는 독립채널, 전화 및 모바일·인터넷과 같은 신채널 등 보험산업의 다양한 채널에 대해 비교·평가하는 것은 의의가 있다고 하겠다. 주지하다시피 우리 사회가 고령화되고 금융업권 간의 겸업화 추세가 지속되면서 그간 주력채널이었던 설계사 채널이 향후 어떠한 방향으로 발전해 나갈지는 보험산업의 중요한 화두라 하겠다. 또한, 기술환경이 빠르게 발전하면서 신채널에 대한 관심도 점차 높아지고 있다.

이러한 환경 속에서 향후 보험회사가 어떠한 채널전략을 가지고 갈 것인가는 보험회사의 중장기적 성장 여부에 중요한 관건이 될 것이다. 이에 우리원에서는 채널별 경쟁력과 성장전망을 비롯해 보험회사의 경쟁지위별 채널경쟁전략에 대해 시사점을 제공하는 보고서를 발간하게 되었다. 아무쪼록 본 보고서가 변화하는 경영환경에 대해 보험회사의 채널경영전략 수립에 유용한 참고자료가 될 수 있기를 희망한다.

마지막으로 본 보고서의 내용은 연구자 개인의 의견이며 우리 원의 공식적인 의견이 아님을 밝혀 둔다.

2014년 4월

보 험 연 구 원

원장 강 호

■ 목차

요약 / 1

I. 서론 / 9

1. 연구배경 / 9
2. 연구범위 / 11

II. 보험산업 환경변화와 관련 이슈 / 13

1. 보험산업의 거시적 환경 / 13
2. 보험영업 관련 환경변화와 이슈 / 16

III. 환경변화에 따른 채널별 성장전망 / 28

1. 환경변화와 채널선택 기준 / 28
2. 채널별 경쟁력과 성장성에 대한 전문가 평가 / 31
3. 채널별 환경변화의 영향과 성장전망 / 39
4. 채널별 SWOT 분석 / 50

IV. 환경변화에 따른 판매채널전략 / 52

1. 보험회사의 채널경쟁전략 / 52
2. 보험회사의 멀티채널 전략 / 67

V. 결론 및 시사점 / 75

| 참고문헌 | / 80

| 부 록 | / 84

- 부록 I: 판매채널 현황 / 84
- 부록 II: 해외보험그룹의 채널운영 사례 / 93
- 부록 III: 설문지 / 102

■ 표 차례

- 〈표 I -1〉 최고경영자들의 미래 경영전략 / 10
- 〈표 II -1〉 FY2012 생명보험 회사그룹별 상품포트폴리오 / 19
- 〈표 II -2〉 FY2012 손해보험 회사그룹별 상품포트폴리오 / 21
- 〈표 II -3〉 설계사 13월차 정착률 / 23
- 〈표 II -4〉 저축성보험 및 방카슈랑스 사업비 체계 개편안 / 24
- 〈표 II -5〉 GA 규모별 대리점 규모 추이 / 25
- 〈표 III -1〉 판매채널별 사업비집행률, 건전성, 성장기여도 / 30
- 〈표 III -2〉 평가항목별 종합점수 / 33
- 〈표 III -3〉 판매채널의 주요 평가항목별 순위 및 종합점수 / 34
- 〈표 III -4〉 대안채널의 성장성에 영향을 미치는 환경요인에 대한 설문조사
결과 / 35
- 〈표 III -5〉 환경변화를 감안한 판매채널별 성장성에 대한 설문조사 결과 / 37
- 〈표 III -6〉 판매채널별 장단점에 대한 조사 결과 / 38
- 〈표 IV -1〉 고객유형 및 고객세분화에 따른 채널전략 평가 / 53
- 〈표 IV -2〉 시장세분화 / 56
- 〈표 IV -3〉 생명보험회사별 수입보험료(FY2010~FY2012) / 59
- 〈표 IV -4〉 손해보험회사별 원수보험료 실적(FY2010~FY2012) / 60
- 〈표 IV -5〉 보험산업 채널규모 추이 / 61
- 〈표 IV -6〉 Allianz 생명보험 채널분포 / 69
- 〈표 IV -7〉 Allianz 손해보험 채널분포 / 69

■ 그림 차례

〈그림 Ⅱ-1〉 거시환경 추이 / 14

〈그림 Ⅲ-1〉 HP Filter를 통한 채널별 실적 비중 추세 / 41

〈그림 Ⅲ-2〉 아시아지역 소비자의 보험판매채널 선호도 / 48

〈그림 Ⅲ-3〉 판매채널별 SWOT 분석 / 51

〈그림 Ⅳ-1〉 고객유형별 중요 선택기준 / 55

〈그림 Ⅳ-2〉 Allianz 고객의 멀티채널 이용사례: 자동차보험 / 73

A Study on Insurance Distribution Channels in Relation to Changes in Business Environment

In recent years, there have been a large growing competition, the tight regulations for consumer protection, and the advancement in information technology in the global insurance market. In addition to this, particularly, the Korean insurance industry is confronted with some issues such as the legal definition of laborer about insurance solicitors, the expansion of apportionment of sales commission, a breach of order in the sales of general agencies and bankassurance, and the Financial Supervisory Service's administrative guidance for reducing civil complaints. On the other hand, the Korean insurance market are gradually entering a maturity of Phase IV, implying that customers needs would go into investment products requiring financial advice, the idea of consumer sovereignty would spread, and the regulations for the consumer protection would strengthen.

In this report, we find that according to insurance experts, the solicitor channel would be highly competitive. Additionally, considering the aforementioned changes in business environment, they believe that internet and general agency would have a great growth potential. Furthermore, using the HP (Hodrick-Prescott) filter, we can see the trends of insurance distribution channels showing that the solicitor channel's share of insurance premiums is likely to continue to decline, while bankassurance's share could increase.

Building on these results, we suggest that big firms defend the existing market share by making full use of their own competitive managerial resources, and that at the same time, they seek a gradual

expansion in the market share by finding alternative insurance distribution channels. On the other hand, it would be important for medium- and small-sized firms to use differentiated and specialized channel strategies rather than to directly compete against the big firms. Finally, we would say that it is significant for insurance companies to focus on a growth potential of telephone, internet, and mobile channel in establishing channel strategies.

요약

I. 서론

- 보험산업을 둘러싼 전 세계적 경영환경으로는 경쟁심화, 금융소비자보호 강화, 인터넷·모바일 기술 확산 등을 들 수 있음.
 - 이외에도 국내 보험회사들은 보험설계사의 근로자성 인정 여부, 판매수수료 분급 확대, GA 채널 모집질서 문란, 규제당국의 민원감축 요구 등 다양한 채널 이슈들에 직면하고 있음.
- 이러한 작금의 채널 관련 환경변화에도 불구하고 보험산업의 채널별 경쟁력 및 성장전망, 그리고 보험회사의 채널경쟁전략에 대한 논의가 미흡함에 따라 이에 대해 자세히 논의하고자 함.

II. 보험산업 환경변화와 관련 이슈

1. 보험산업의 거시적 환경

- 채널을 둘러싼 거시적 환경변화 요인으로는 점업화 추세, 저금리·저성장, 고령화, IT기술 발달 등을 들 수 있음.
- 한편, 우리나라 보험시장의 경우 3단계 성숙단계를 지나 4단계로 빠르게 진입하고 있음.
 - 실제 국내 보험시장의 경우 2000년대 들어 방카슈랑스, 독립대리점, 인터넷, 홈쇼핑 등 새로운 형태의 채널이 등장하기 시작함.

- 또한, 채널의 모집방식도 단순 연고판매에서 점차 고객지향적인 재무컨설팅 위주로의 변화를 요구받고 있음.

2. 보험영업 관련 환경변화와 이슈

- 저출산·고령화로 인해 노령인구가 급속히 증가하면서 소비자들은 은퇴 후 안정적인 노후소득 보장에 많은 관심을 가지고 있음.
 - 이에 따라 소비자의 니즈가 점차 사망보장에서 생존보장으로 이동하고 노령층의 건강 및 삶의 질 향상을 위한 자산형성형 상품인 연금 및 건강보험, 장기요양보험, 상조보험 등에 대한 수요가 증가함.
- 또한, 보험시장이 성숙할수록 공급자 위주의 단순 보장성 상품에서 복잡한 재무설계가 요구되는 투자성 상품으로 소비자 니즈가 변화하며, 소비자 주권 및 행동주의가 확산됨.
 - 소비자들의 경우 자신의 니즈를 트위터, 페이스북 등과 같은 소셜 미디어를 통해 적극적으로 표현하고 있으며, 이를 통해 서로의 의견을 공유하는 등 프로슈머(prosumer) 개념이 확대됨.
- 또한, 금융산업 겸업화 추세가 지속되면서 대출, 보험판매, 연금, 개인자산관리 및 투자자문서비스 분야에서 금융업권 간 경쟁이 심화되고 있음.
- 보험영업 관련 규제환경은 금융소비자보호 강화가 주된 방향이며, 이로 인해 보험회사의 법규준수리스크가 커지고 있음.
 - 최근 변액보험 수익률에 논란이 발생하면서 금융당국은 2012년 소비자보호 강화 차원에서 변액보험의 사업비를 비롯한 보험료의 구성, 납입보험료 대비 수익률 등 정보공시를 강화함.

- 또한, 소비자보호 강화를 위해 감독당국은 25회차 보험계약 유지율 제고, 보험설계사 정착률 제고를 위한 수수료 분급 확대 정책, 보험회사에 대한 금융당국의 민원감축 등을 요구함.
- 아울러, 특수형태근로종사자에 대한 근로자성 인정 여부 관련 법률안이 2012년 7월 국회에서 발의되면서 설계사 직업에 대한 법적 지위 논란도 이어지고 있음.
- 한편, 최근 GA 채널의 경우 불완전판매와 우월적 지위 남용으로 보험산업의 신뢰저하 문제가 지적되고 있음에 따라 대형 GA에 대한 판매자책임 규제 등이 논의되고 있음.

III. 환경변화에 따른 채널별 성장전망

1. 채널별 경쟁력과 성장성에 대한 전문가 평가

- 2013년 하반기 국내 생명 및 손해보험회사의 전략·상품개발·영업부서 소속 전문가 137명을 대상으로 채널별 경쟁력과 성장성에 대해 설문조사함.
 - 채널별 경쟁력의 경우 전속대면이 65.2점으로 경쟁력이 가장 높은 것으로 평가됨.
 - 다음으로 GA 등 비전속대면(57.7점), 방카슈랑스(50.0점) 순으로 경쟁력이 높은 것으로 평가됨.
 - 평가항목별 판매채널의 경쟁력 순위를 보면, 전속대면 채널의 경쟁력이 전반적으로 가장 우수한 것으로 평가된 반면, 비용경제성은 인터넷 채널이 가장 경쟁력이 있는 것으로 평가됨.
- 금융소비자보호법, 특수형태근로종사자의 근로자성 인정 여부, 인터넷 보험 판매 등 보험산업에 구조적 변화를 가져올 정부의 정책변화를 반영한 채널

별 성장성에 대해서는 비전속대면(GA)과 인터넷 채널이 높게 평가됨.

- 이 중 인터넷 채널의 성장성이 가장 높은 것으로 평가되었으며, 다음으로 GA 채널의 성장성이 높은 것으로 평가됨.

2. 채널별 환경변화의 영향과 성장전망

- 한편, 보험산업의 채널별 실적 자료를 활용하여 각 채널의 실적 추세를 전망함.
 - 이를 위해 HP(Hodrick-Prescott) filter를 사용하였으며, 그 결과 생·손보 모두 2000년 이후 설계사 채널의 비중이 지속적으로 하락하고 있는 반면, 방카슈랑스 채널은 빠르게 증가하고 있음을 관찰함.
 - 초회보험료를 기준으로 한 생명보험의 경우 방카슈랑스 실적 비중의 증가세가 2007년 이후 상당히 큰 편인 반면, 설계사 채널의 비중은 급감하고 있는 것으로 나타남.
 - 한편, 원수보험료 기준인 손해보험의 경우에도 설계사 채널의 비중은 지속적으로 감소하고 있으며, 대리점의 비중도 2003년 이후 축소되는 경향이 나타남.
 - 이러한 연구결과는 향후에도 설계사 채널의 비중 감소, 방카슈랑스의 비중 증가 가능성이 있음을 제시함.

3. 채널별 SWOT 분석

- 각 채널별 강점(strength), 약점(weakness), 환경변화에 따른 기회요인(opportunity) 및 위협요인(threat)을 종합적으로 평가한 SWOT 분석결과는 다음과 같음.
 - 전속대면 채널은 전문성, 계약유인 및 유지능력이 강점인 반면, 비용경제성이 낮고 전속 보험회사의 상품만을 판매할 수 있으므로 소비자 선택권이 제한적이라는 약점을 가짐.

- 고령화 상품에 대한 니즈 증가는 자문서비스 제공이 가능한 전속대면 채널에는 기회요인인 반면, 수수료 분급, 설계사 근로자성 인정 등 구조변화 가능성은 전속채널에 대한 위협요인이 될 것임.
- 비전속대면 채널은 계약유인능력에서 강점을 가지나, 전속채널에 비해 낮은 전문성, 계약유지능력, 비용경제성, 그리고 모집질서 문란에 따른 불완전판매 가능성이 약점으로 지적됨.
 - 빠른 속도의 고령화와 자문서비스를 중시하는 소비자 패턴의 등장은 비전속대면 채널에도 기회요인인 반면, 판매수수료 분급 확대는 설계사의 대량 이직을 초래할 수 있는 위협요인임.
- 또한, 비대면 채널은 비용경제성과 접근 및 가입 편의성, 타 채널과의 연계성에서 강점을 나타내었으나, 전문성, 계약유인 및 유지능력 면에서 약점을 드러냄.
 - 향후 비대면 채널(TM, CM)의 성장성은 높아 보이며, 보험회사의 고비용 채널인 설계사 채널을 부분적으로 대체할 수 있는 역할이 있을 것으로 예상됨.

IV. 환경변화에 따른 판매채널전략

1. 보험회사의 채널경쟁전략

- Kotler(1990)의 4대 채널경쟁 전략유형(선도형(leader), 도전형(challenger), 틈새추구형(nicher) 및 추종형(follower))을 국내 보험산업의 실정에 맞게 집단적 선도형과 틈새추구/전략형으로 구분함.
- 집단적 선도형 경쟁지위를 가진 보험회사들(즉, 대형사)은 기존 시장점유율을 방어함과 동시에 확대를 꾀하는 전략이 유효함.

- 이를 위해 자사가 기존에 보유하고 있던 경쟁력 있는 채널자원을 충분히 활용할 필요가 있음.
- 틈새추구/추종형 경쟁지위를 가진 보험회사는 성숙단계에 진입한 국내 보험시장에서 직접적인 경쟁보다는 고객 중심의 차별화된 특화전략을 구사하는 것이 중요함.

2. 보험회사의 멀티채널 전략

- 멀티채널 전략의 일반적인 원칙은 ① 다양한 브랜드 전략 구사, ② 통합채널 구축, ③ 신·구채널 조화, ④ 상품-고객별 특화전략 등으로 특징지을 수 있음.
- 영국 Ageas UK와 독일 Allianz 사례는 각각 다양한 브랜드 전략과 통합채널 구축을 통한 효율적인 멀티채널전략의 모범사례(best practice)로 손꼽힘.
 - 영국 Ageas UK의 경우 복합 브랜드 이미지 구축을 위해 멀티채널 전략을 구사하고 있음.
 - Ageas UK는 각각의 브랜드마다 특화된 상품과 채널을 결합해 고객 접근력을 확대시키기 위한 멀티채널 전략을 구사함.
 - 이를 위해 브로커, IFA, 제휴, 직판(지분 전부 또는 부분 참여방식)의 다양한 플랫폼을 활용함.
 - 독일의 Allianz는 채널을 통한 멀티채널 전략뿐만 아니라 하이브리드형 채널도 구축하고 있음.
 - Allianz 고객의 경우 자동차보험 구매 시 인터넷을 이용하여 정보를 수집한 후 전속대리인을 통해 상품을 구입하고 서비스를 제공받는 방법을 활용하고 있음.

V. 결론 및 시사점

- 채널환경변화에 따른 향후 국내 보험회사들의 채널전략 기본방향은 전통적인 대면 채널은 자문서비스 제공 중심으로, TM, CM(인터넷) 등의 저비용 채널은 판매 중심형 채널로 발전할 필요가 있음.
 - 전속설계사 채널의 경쟁력은 현재 다른 채널에 비해 전반적으로 높은 것으로 평가되고 있으나, 고비용 구조와 설계사 법적 지위 논란 등 여러 가지 환경적 요인에 따라 그 성장성은 크지 않을 것으로 보임.
 - － 따라서 저가 상품보다는 전문적인 자문서비스를 요하는 복잡한 상품을 취급할 수 있는 경쟁력을 확보하는 것이 과제임.
 - 독립채널의 경우 다양한 (복합)금융상품에 대한 자문서비스를 요하는 소비자의 니즈를 충족할 수 있는 채널이라는 점에서 성장성이 높게 평가됨.
 - － 단, 대형 독립채널의 우월적 지위 남용과 모집질서 문란, 그리고 기대에 미치지 못하는 전문성의 개선 등을 전제로 동 채널의 성장성이 담보될 수 있을 것으로 예상됨.
 - TM, CM 등 신채널은 IT기술 발달과 저가 상품 니즈 증가 전망으로 향후 성장성이 좋을 것으로 예상됨.
 - － 인터넷 채널의 경우 저비용 구조와 인터넷·모바일 사용자 확산속도를 감안할 때 그 성장성이 기대 이상일 수 있으며, 다른 채널의 보완적 역할을 통한 보완적 채널믹스 전략 차원에서도 고려의 대상임.
- 보험회사의 채널경쟁전략은 경쟁지위별로 달라질 수 있음.
 - 집단적 선도형 보험회사들의 경우 주력채널이 주로 전속설계사 채널임을 감안하면 동 채널의 고능률화를 통해 생산성 및 가치를 극대화하는 것이 중요함.
 - 틈새추구 및 추종형 보험회사들의 경우 자사의 경영노하우를 살린 특화전략이 중요한데, 이를 위해 채널전략도 해당 신시장 또는 틈새시장 개척에

맞도록 구사할 필요가 있음.

- 다만, 방카슈랑스와 GA 등 독립채널에 대한 의존도가 심한 보험회사의 경우 이들 채널의 우월적 지위 남용으로 경영상 어려움이 야기될 수 있으므로 지분참여나 자회사 설립 등의 방식을 통해 중·장기적으로 전속 성격의 채널을 점진적으로 확보해 나갈 필요가 있음.

I. 서론

1. 연구배경

■ 보험산업을 둘러싼 글로벌 경영환경으로는 M&A 등 국제보험시장 확대에 따른 경쟁심화, 금융소비자보호를 비롯한 국제적 규제 강화, 인터넷 및 모바일 등 디지털기술 확산 등이 있음.

○ 특히, 인터넷과 모바일 등 디지털기술이 확대되면서 이러한 기술을 활용한 보험영업 및 관리도 과거에 비해 보다 중요해지고 있음.

– 과거와 달리 고객들의 소비행태 및 라이프스타일 모두가 디지털 형태의 데이터로 저장·분석되고 있음.

– 또한, 이러한 데이터와 관련 모형을 통한 예측이 가능해졌으며, 이를 토대로 다양한 보험사업 및 영업활동이 가능해짐(Pepper & Schwartz 2012).

○ 아울러, 향후 미래사회에서도 인터넷과 모바일 활용수준은 더욱 높아질 것이므로 전자상거래 보험사업 모형이 보다 중요해질 것임(Mo 2012).

■ 이러한 전 세계적인 환경변화에 대한 세계 유수의 금융그룹 및 관련 기관 최고경영자 및 임원들은 상품 및 판매채널의 단순화, 소비자를 위한 다양한 플랫폼 마련, 인터넷과 모바일 기술 활용이 중요하다고 언급함.¹⁾

○ 또한, 이들은 향후 금융소비자보호를 위한 규제 강화가 지속될 것이므로 고객 중심적 보험판매채널 전략이 중요하다고 지적함.

1) 보험회사 내부자료.

〈표 I-1〉 최고경영자들의 미래 경영전략

최고경영자 등	비고
Robert Kerzner, CEO LIMRA, LOMA and LL Global, Inc.	미래에는 서비스 및 기술 진보가 보험산업의 경영환경에 중요한 요소가 될 것이므로 데이터 집적 및 활용을 통한 예측 능력이 중요함
Bill Toppeta, Vice Chairman Metlife	미래가치는 소비자가 쉽게 이해할 수 있는 단순화에 있으며, 이에 따라 소비자의 시각에서 쉽고 편리함을 추구하는 것이 중요함
Michael Diekmann, Chairman of the Management Board Allianz(Germany)	미래에는 디지털 사회에 맞춰 소비행태가 변함과 동시에 상품 투명성과 판매채널의 엄격성이 더욱 강조될 것이므로 이러한 환경변화에 잘 적응할 필요가 있음
Robert Burr, Head of Life & Health Asis, Managing Director Swiss Re	미래사회는 규제강화, 고령화 사회, 인터넷과 모바일 기술발달로 특징지을 수 있으며, 소비자 지향적 경영전략에 빠르게 적응할 필요가 있음
Koshy Linkdeln	미래사회는 시장세분화를 통한 혁신상품 개발이 중요할 것임

자료: 보험회사 내부자료, 황진태(2013) 재인용.

■ 한편, 우리나라 사회경제적 환경 변화로는 저금리·저성장, 고령화의 가속화, 2000년 이후 IT기술의 발달을 들 수 있음.

- 저금리·저성장 환경으로 보험산업의 성장둔화와 수익성 하락이 예상되고 있는 가운데, 저가상품 개발에 대한 요구가 커지고 있음.
- 또한, IT기술 발달로 인터넷과 모바일 이용자 수가 지속적으로 증가하고 있음.

■ 아울러, 보험판매채널에 대한 여러 이슈로 채널환경변화가 예상되며, 이에 대한 대비책 마련이 중요해지고 있음.

- 최근 채널 관련 주요 이슈로는 보험설계사의 근로자성 인정 여부, 판매수수료 분급 확대, GA 채널 모집질서 문란, 규제당국의 민원감축 요구 등 법규준수리스크 증가, 온라인 보험슈퍼마켓 및 단종보험대리점 제도 도입 추진 등이 있음.

○ 보험회사의 영업성과는 해당 회사의 채널구조에 따라 크게 달라질 수 있으므로 채널 관련 이슈는 보험회사 경영전략의 중요 고려사항이라 할 수 있음.

■ 이에 본 보고서는 국내 보험영업의 환경변화와 관련 이슈, 각 채널별 경쟁력과 환경변화의 영향 및 성장전망을 살펴본 후, 각 보험회사의 경쟁지위별 채널경쟁 및 멀티채널 전략을 검토함으로써 보험회사의 중·장기적 채널경영 전략 수립에 유용한 시사점을 제공하고자 함.

○ 전 세계적으로 인터넷 등 신채널이 등장하고 채널과 관련된 환경변화가 빠르게 이루어지고 있음에도, 보험회사의 채널경쟁전략을 비롯해 멀티채널전략에 대한 논의가 미흡한 상황임.²⁾

2. 연구범위

■ 본 보고서는 먼저 우리나라 보험산업의 환경변화와 관련 이슈를 살펴봄.

○ 본고는 보험산업 관련 거시적 환경으로 겸업화, 저금리·저성장, 고령화 등과 같은 사회경제적 환경과 LIMRA의 시장성숙도 모형을 활용한 국내 보험시장 환경을 다룸.

○ 또한, 보험영업 환경변화의 경우 소비자, 상품, 규제, 기술 부문으로 구분하여 각각의 환경변화와 관련 이슈를 논함.

■ 또한, 채널별 경쟁력과 향후 환경변화에 대한 성장성을 전망함으로써 보험회사의 채널전략 수립에 유용한 정보를 제공함.

2) 정홍주(2000)가 지난 2000년경 금융 자유화와 겸업화에 따라 판매채널에 대한 보험회사의 다양한 믹스전략을 제시한 바 있으나, 그 이후 환경변화에 따른 판매채널믹스에 대한 연구는 부진함.

- 보험전문가들을 대상으로 한 설문조사와 해외사례를 통해 직급, 대리점, 설계사 등 기존 판매조직과 더불어 방카슈랑스, 홈쇼핑, GA, CM, TM 등 신규로 등장한 채널의 경쟁력을 평가함.
- 또한, HP(Hodrick-Prescott) filter를 통한 주요 채널별 추세와 향후 환경변화에 따른 이들 채널의 성장전망을 조명해봄으로써 보험회사의 채널전략 수립을 위한 가이드라인을 제공함.
- 아울러, 각 채널별 SWOT 분석을 통해 각 채널이 가지고 있는 강점 및 약점, 그리고 환경변화에 따른 기회 및 위협요인도 검토함.

■ 마지막으로 환경변화를 반영한 보험회사의 경쟁지위별 채널전략과 멀티채널 전략을 제시함.

- 기본적인 채널전략의 방향을 설계사 등 전통적 대면 채널은 자문 중심형 채널로, 저비용채널인 TM, CM은 저렴한 보험료를 활용한 판매 중심형 채널로 설정함.
- 또한, 보험회사의 경쟁지위별 채널경쟁전략을 제시하며, 이를 위해 시장 세분화 차원의 고객군 유형도 함께 제시함.
 - － 아울러, 환경변화를 반영한 보험회사 경쟁지위별 채널경쟁전략의 경우 시장점유율을 기준으로 함.
- 보험회사 멀티채널 전략의 경우 해당 전략의 필요성과 일반원칙, 그리고 효율적인 운영방안을 제시함.

Ⅱ. 보험산업 환경변화와 관련 이슈

1. 보험산업의 거시적 환경

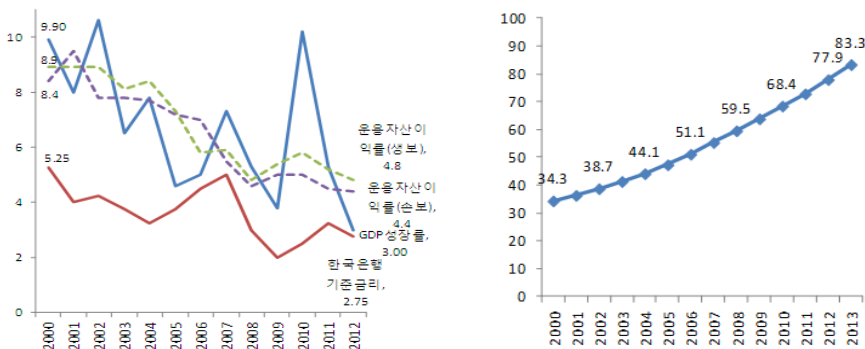
가. 사회경제적 환경

- 최근 주목을 받고 있는 우리나라의 사회경제적 환경으로는 겸업화 추세, 저금리·저성장, 고령화, IT기술 발달 등을 들 수 있음.
- 글로벌 금융위기 이후 일본과 같은 장기적 저금리에다 전 세계적인 디레버리징(부채축소 과정)으로 인해 상당 기간 동안 저금리·저성장 기조가 지속될 것으로 보임.
 - 선진국 경제로 진입하는 우리나라 경제도 저금리·저성장 환경에 장기간 노출될 가능성이 있으며, 이 경우 보험산업의 성장 둔화와 수익성 하락이 예상됨.
 - － 한국은행 기준금리의 경우 2008년 8월 5.25%, 2009년 2월 2.00%, 2011년 3월 3.00%, 2013년 5월 2.50%로 설정됨.
 - － 실제 금리가 하락하면서 보험회사의 운영자산 이익률도 감소하는 추세임.
 - － 한편, 명목 GDP 성장률은 2000년, 2002년 각각 9.9%, 10.6%를 기록하였으나, 점차 성장률이 낮아져 2005년 4.6%, 2008년 5.3%, 2011년 5.3%, 2012년 3.0%를 기록함.

- 한편, 최근 미국 연방공개시장위원회(FOMC)의 양적완화 축소에 따라 신흥국의 금융 불안이 야기되는 등 글로벌 금융시장의 변동성이 확대되고 있음.
 - 이 경우 글로벌 달러 강세로 환율상승이 예상되는 한편, 시장금리 상승으로 가계부채 관련 이자 부담이 증가할 것으로 예상됨.
 - 반면, 금융산업의 입장에선 금리 인상에 따른 저금리 기조 완화 가능성으로 자산운용 측면에서 다소나마 긍정적 환경이 조성될 수 있음.
- 또한, 우리나라의 경우 고령화가 빠르게 진행되는 가운데, 연금과 실버보험 등을 중심으로 소비자의 니즈가 확대되고 있음.
 - 2000년에 34.3%에 불과했던 노령화지수가 2013년 기준 시 83.3%로 급상승함.
 - 고령화의 빠른 진전과 평균수명의 증가로 사회 전반적으로 안정적인 노후 생활에 대한 관심이 커지고 있어 연금이 확대되고 있음.
 - － 아울러, 감독당국의 경우 고령자 보장성보험 활성화 정책도 추진하고 있음.

〈그림 II-1〉 거시환경 추이

(단위: %)



주: 노령화 지수는 14세 이하 인구 대비 65세 이상 노령인구의 백분율임.

자료: 한국은행, 보험동향.

■ 한편, IT기술 발달로 인터넷 이용자 수가 지속적으로 증가하고 있으며, 2012년 기준 우리나라 인터넷 이용률은 78.4%이며, 이용자 수는 3,812만 명에 달함(방송통신위원회 2012).

○ 또한, 최근 50~60대 인터넷 이용자 수가 급증하였는데, 이는 동 연령대에도 스마트폰 보급이 빠르게 이루어지면서 이들의 스마트폰을 통한 인터넷 활용이 늘어난 것이 중요한 원인이라 할 수 있음.

나. 보험시장 환경

■ 한편, Berlin & Wellborn(2008)의 보험시장 성숙도 모형에 따르면, 우리나라 보험시장의 경우 3단계 성숙시장으로 분류되나, 4단계로 빠르게 진입하고 있음.

○ Berlin & Wellborn(2008) 모형의 시장성숙도는 총 4단계로 주로 상품, 채널, 마케팅, 규제 4가지 요소를 활용하여 평가함.³⁾

－ 시장성숙도 1단계에 해당하는 국가는 베트남, 인도, 2단계는 중국, 3·4단계는 호주, 싱가포르, 미국, 영국이 해당됨.

○ 동 모형에 따르면 보험시장이 성숙될수록 상품은 정기 및 투자성 보험상품으로, 채널은 점차 독립채널이 확대되는 가운데 다변화되는 방향으로, 마케팅은 시장세분화 전략으로, 규제는 보다 엄격한 방향으로 변모함.

－ 실제 1·2단계에 해당하는 국가의 경우 전반적으로 전속채널에 대한 의존도가 높음.

■ 또한, Berlin & Wellborn(2008)은 보험시장이 2단계 성숙시장에 진입함에 따라 점차 전속대리인 채널 위주에서 벗어나 중개사나 독립대리인 등과 같은

3) 이 보고서는 4단계 성숙시장에 있는 보험시장이 이러한 4단계 시장을 넘어 보다 통합되고 발달된 5단계 시장으로도 진화하고 있음을 언급하고 있으며, 이 경우 상품 및 채널 발달에 향후 기술적 요소가 중요한 역할을 할 것으로 보고 있음. 그럼에도 불구하고 동 보고서는 4단계까지만 다루고 있음에 유의하기 바람.

다양한 채널이 등장하기 시작한다고 함.

- 또한, 이들은 보험시장이 성숙될수록 방카슈랑스, 재무설계사, 인터넷, 홈쇼핑 등 새로운 형태의 채널도 등장하게 되며, 판매모형도 과거의 연고판매에서 점차 고객지향적인 재무컨설팅 위주의 방식으로 변한다고 지적함.

■ 한편, 4단계 성숙시장 진입을 앞둔 국내 보험시장의 경우 보험회사 간 경쟁이 점점 더 치열해지고 있음.

- 경쟁심화에 따라 기존시장에서의 경쟁력 강화를 우선으로 하면서도 새로운 상품개발을 통한 신시장 및 틈새시장 발굴과 브랜드를 통한 경쟁력 확보가 중요해지고 있음.
- 또한, 저금리·저성장 환경으로 인한 가격경쟁도 심화되고 있어 저비용 채널에 대한 관심도 높아지고 있음.
- 보험시장 성숙도 모형에서 언급된 대로 국내 보험시장에서도 판매채널의 형태가 점차 다양화되고 있는 가운데, GA와 방카슈랑스 등 독립채널이 확대되는 특성을 보임.

2. 보험영업 관련 환경변화와 이슈⁴⁾

가. 소비자

■ 보험영업과 관련하여 소비자에 해당하는 환경변화를 살펴보면, 저출산과 고령화에 따라 노령인구의 급속한 증가가 있으며, 소비자들의 라이프스타일도 빠르게 변하고 있음.

- 장래 노령인구는 저출산과 ‘효’ 개념의 약화로 자녀들의 봉양을 기대하기

4) 안철경(2013), 「GA시장 성장에 따른 경영환경 및 정책변화」, 발표자료, 재구성.

어렵고 공적연금의 노후소득 보장도 제한적이어서 이들의 은퇴 이전 자조 노력이 보다 강조될 것임.

- 또한, 핵가족화와 바쁜 라이프스타일을 가진 맞벌이 부부가 증가하면서 삶의 편리성이 중요해지고 있음.

■ 한편, 소비자 역시 과거의 수동적인 입장에서 소비자 주권 및 행동주의 확산 등 적극적 소비자로 변모될 것으로 예상됨.

- 소비자들의 경우 과거와 달리 능동적 참여를 통해 자신의 니즈와 개인적 가치를 상품개발에 반영해 줄 것을 적극적으로 요구하는 등 최근 들어 프로슈머(prosumer) 개념이 확대되기 시작함.

– 이들은 인터넷 블로그를 비롯해 트위터, 페이스북 등과 같은 소셜 미디어를 통해 소비자로서 서로 의견을 교환하는 등 상품탐색 및 구매활동에 적극적으로 나섬.

- 또한, 이들은 재무설계에 대한 전문적인 자문 니즈를 가지고 있으며, 상품 및 가격 관련 비교 후 상품을 구매하는 성향을 가짐.

- 아울러, 상품의 브랜드를 중시하는 경향이 있음.

나. 상품

■ 전술한 바와 같이 보험시장이 성숙할수록 공급자 위주의 단순 보장성에 해당하는 전통적 상품에서 수익률이 중요한 요소가 되며 복잡하고 컨설팅이 요구되는 투자성 상품으로 소비자의 니즈가 변할 것으로 예상됨.

- 저출산·고령화에 따라 소비자의 니즈가 점차 사망보장에서 생존보장으로 이동할 것으로 예상됨(정재영 2012).

– 예를 들어, 저출산으로 가족의 생계보장을 위한 사망보험 수요는 감소할 것임.

– 반면, 증가하는 노령층의 건강 및 삶의 질 향상을 위한 자산형성형 상

품인 연금 및 건강보험, 장기요양보험, 상조보험 등에 대한 수요가 증가할 것임.

- 또한, 공급자 입장에서 금융산업 점업화 추세가 지속될 것으로 예상되고 있는 만큼 보다 다양화되고 복잡한 복합금융상품 출시가 활발히 이루어질 것으로 보임.

- 특히, 대출, 보험판매, 연금, 개인자산관리 및 투자자문서비스 분야에서 금융업권 간 경쟁이 심화될 것으로 예상됨.
- 금융업권 간 경쟁 속에서 보험산업이 경쟁력을 확보하기 위해서는 보험의 고유한 기능인 보장성을 상품에 잘 반영하여 타 금융업권과 차별화된 상품 출시가 중요할 것임(이명주 2006).

- 한편, 젊은층과 저소득층의 경우 본인과 가족 중심의 핵심보장 상품에 대한 니즈가 커질 것으로 예상됨에 따라 이들 고객층은 주계약 위주의 저렴한 보험상품에 많은 관심을 가질 것임.

- 특히, 이들 계층의 경우 자녀의 양육과 핵가족 중심의 생활방식에 대한 관심이 높을 것이므로 이들을 위한 자녀건강 및 교육, 소득보상, 통합보장, 정기보험 등의 상품이 중요해질 수 있음.

- 이에 보다 구체적으로 생·손보 회사그룹별 상품구성을 검토하고, 환경변화에 따른 상품 포트폴리오 조정 가능성에 대해 살펴보고자 함.

1) 생명보험

- 생명보험 상품포트폴리오의 경우 FY2012 기준 시 저축성보험에 대한 비중이 48.5%로 가장 큼.

- 저축성보험 비중의 경우 대형사 42.1%, 중소형사 67.0%, 외자계 28.1%로

나타남.

- 중소형사의 경우 저축성보험에 대해 상대적으로 편중하는 현상이 나타나고 있는 반면, 변액보험 비중은 상대적으로 작음.
- 외자계의 경우 종신보험을 중심으로 한 보장성보험과 변액보험 비중이 상대적으로 큼.
 - － 외자계 생명보험회사는 주로 전문 재무설계사를 통해 종신보험 위주의 영업을 함.

〈표 II-1〉 FY2012 생명보험 회사그룹별 상품포트폴리오

(단위: %)

FY2012		대형사	중소형사	외자계	전체
일반 계정	생존	31.0	31.3	18.7	29.2
	사망	27.4	19.9	39.9	26.7
	생사	10.9	35.7	9.4	19.2
	단체	1.2	0.3	0.1	0.7
	(보장성)	28.4	20.2	40.0	27.3
	(저축성)	42.1	67.0	28.1	48.5
특별 계정	변액	20.7	9.2	31.6	18.4
	퇴직보험	〈0.1	〈0.1	0.0	〈0.1
	퇴직연금	8.9	3.6	0.3	5.7
회사그룹별 점유율		50.3	33.9	15.8	100.0

주: 1) 수입보험료 기준.

2) 대형사(3개사): 삼성, 교보, 한화.

3) 외자계(9개사): 알리안츠, 메트라이프, ACE, PCA, 라이나, AIA, 푸르텐셜, ING, BNP파리바카디프.

4) 중소형사(12개사): 대형사 및 외국사를 제외한 생명보험회사.

자료: 금융통계정보시스템을 이용하여 작성함.

■ 생명보험의 경우 모든 채널에 걸쳐 저축성보험이 해당 채널의 주된 상품임.

- 직급 채널은 퇴직연금을, 설계사 채널은 일반연금, 변액보험, 사망보험을 주로 취급함.
- 한편, 대리점 채널은 일반연금과 변액보험을, 방카슈랑스 채널은 일반연금, 생사혼합보험이 주력상품임.

- 전술한 환경변화와 생명보험 회사그룹별 상품구성을 검토한 결과, 생명보험 회사들은 향후 상품 포트폴리오 구성 시 저축성보험의 성장 불투명과 연금 및 건강보험 성장 가능성을 중점적으로 고려할 필요가 있음.
 - 저성장과 IT기술 발달로 젊은층과 저소득층을 중심으로 하는 저가 보장성 보험, 고령화 진전으로 중장년층을 중심으로 하는 연금 및 건강보험에 대한 수요가 증가할 것으로 예상됨.
 - 반면, 저금리 상황으로 저축성보험의 성장이 불투명한 상태이므로 상품포트폴리오 조정이 예상됨.
 - － 저금리 상황으로 높은 공시이율을 활용한 저축성보험 판매에는 한계가 있을 것이나, 금리연동형 기준으로 타 금융업권보다는 금리경쟁력이 있을 것임.
 - － 또한, 2013년 세제개편(세액공제, 금융소득종합과세 기준 하향 조정 등)으로 비과세 저축성상품이 상대적으로 유리해진 측면이 있음.

2) 손해보험

- FY2012 기준 손해보험의 경우 장기손해보험의 비중이 58.6%로 가장 큼.
 - 대형사의 경우 장기손해보험 비중이 50%를 상회하고 있으며, 중소형사도 72.4%로 장기손해보험에 대한 의존도가 크게 나타남.
 - 외자계의 경우 장기손해보험 비중이 크지 않으며, 주로 자동차보험과 특종보험 위주로 상품 포트폴리오가 구성되어 있음.

〈표 II-2〉 FY2012 손해보험 회사그룹별 상품포트폴리오

(단위: %)

FY2012		대형사	중소형사	전업사	외자계	전체
일반 손보	화재	0.3	1.0	0.1	0.3	0.5
	해상	1.4	0.8	0.1	2.3	1.2
	자동차	19.2	13.5	29.8	45.0	18.7
	보증	0.0	0.1	68.8	0.0	2.3
	특종	6.5	6.5	1.1	42.7	7.1
	해외원보험	1.0	0.0	0.0	0.0	0.7
	소계	28.5	21.8	99.7	90.3	30.5
장기손보		58.0	72.4	0.3	9.7	58.6
개인연금		7.9	2.1	0.0	0.0	6.1
자산연계형		0.1	0.0	0.0	0.0	0.1
퇴직(보험+연금)		5.6	3.7	0.0	0.0	4.8
회사그룹별 점유율		69.4	24.8	3.5	2.3	100.0

주: 1) 원수보험료 기준.

2) 대형사(4개사): 삼성, 현대, LIG, 동부.

3) 전업사(4개사): 서울보증, 코리안리, 더케이, 현대하이카(최근 하이카 종합손보사로 전환되어 전업사가 모두 없어짐).

4) 외자계(7개사): AXA, 에르고다음, 차티스, ACE, FEDERAL, 퍼스트아메리칸권원보험, 미쓰이스미토모가 해당되며, AXA, 에르고다음은 자동차보험만, 퍼스트아메리칸권원보험은 권원보험만 취급.

5) 중소형사(5개사): 대형사, 전업사 및 외국사를 제외한 손해보험회사.

자료: 보험개발원, 『보험통계연감』을 이용하여 작성함.

■ 또한, 장기손해보험 등 가계성보험은 설계사, 대리점, 방카슈랑스 채널이, 기업성보험의 경우 직급 채널이 주력임.

○ 직급 채널의 경우 주로 자동차, 특종, 해상보험 등을 판매함.

○ 반면, 설계사, 대리점, 방카슈랑스 채널은 가계성보험에 해당하는 장기손해보험, 자동차보험, 개인연금을 주로 판매함.

○ 다이렉트(TM, CM) 채널은 자동차보험을 주력으로 함.

■ 저금리·저성장 환경 속에서 저축성보험 성장이 불투명하므로 장기손해보험 위주의 상품포트폴리오에 대해 조정이 필요할 수 있음.

- 장기손해보험 비중이 큰 대형사와 중소형사의 경우 자동차보험이나 일반 손해보험상품 비중을 확대하는 방안도 고려할 필요가 있음.
 - 이 경우 직급, TM, CM 등 직판 채널 확충에도 많은 관심을 가질 필요가 있음.
- 그럼에도 불구하고 손해보험회사들의 장기손해보험 중심의 보험영업은 사실상 상당 기간 지속될 것으로 보임.

다. 규제

- 보험영업 관련 규제환경의 주된 변화방향은 금융소비자보호 강화에 있으며, 이로 인해 보험회사의 법규준수리스크가 커지고 있음.
 - 최근 변액보험 수익률에 논란이 발생하면서 변액보험에 대한 공시 및 설명의무가 강화됨.
 - 금융당국은 2012년 소비자보호 강화 차원에서 변액보험의 사업비를 비롯한 보험료의 구성, 납입보험료 대비 수익률 등 정보공시를 강화함.
 - 또한, 민원감축과 25회차 보험계약 유지율 제고 등 보험회사에 대한 금융당국의 민원감축 요구가 진행되고 있음.
- 한편, 보험계약 유지율과 보험설계사 정착률 제고를 목적으로 한 저축성보험(연금보험 포함)에 대한 수수료 분급 확대 정책도 추진되고 있음.
 - 우리나라 보험회사 전속설계사의 13월차 정착률이 39%대를 유지하고 있으나, 국제적 지표와 비교 시 생명보험 설계사 정착률이 특히 낮음.
 - FY2012 생명보험 설계사의 정착률은 34.2%, 손해보험 설계사의 정착률은 46.9%임.
 - 캐나다의 경우 생명보험회사 13월차 정착률이 85%를 상회하는데, 이는 우리나라보다 2배 이상의 수준임.
 - 미국과 일본의 생명보험 13월차 정착률도 60%를 상회함.

〈표 II-3〉 설계사 13월차 정착률

(단위: %)

구분	한국			국제 비교(생명보험)		
	생명보험	손해보험	전체	미국	캐나다	일본
FY2003	31.3	39.7	33.1	—	—	—
FY2004	33.7	38.8	35.3	—	—	—
FY2005	36.1	39.5	37.8	65.0	76.0	—
FY2006	39.7	43.1	41.3	67.0	86.0	—
FY2007	41.5	42.9	42.0	68.0	86.0	—
FY2008	37.5	44.5	39.8	67.0	85.0	—
FY2009	33.3	47.6	38.1	63.0	85.0	61.2
FY2010	34.8	46.9	39.3	—	86.0	60.7
FY2011	35.6	45.7	39.9	—	—	—
FY2012	34.2	46.9	39.1	—	—	—

주: 1) 국제비교는 생명보험 설계사의 13월차 정착률 비교임.

2) 미국과 캐나다는 생명보험 전속채널(affiliated channel) 기준이며, 한국은 교차설계사 제외임.

3) 일본은 4개사(일본생명, 제일생명, 명치안전, 주우생명) 기준 수치임.

자료: 금융감독원, 보도자료(한국); LIMRA, MarketTrends LIMRA's Factbook(미국, 캐나다); 회사 내부 자료(일본).

○ 우리나라 보험설계사의 낮은 정착률의 원인 중 하나로 설계사의 선발 및 관리과정에서 나타나는 대량도입·대량탈락하는 현상을 지목할 수 있음.

— 이러한 대량도입·대량탈락의 주된 원인으로 연고판매 위주의 보험영업이 지적될 수 있으며, 이러한 현상으로 보험계약의 유지관리와 보험산업 이미지 개선에 악영향을 미칠 수 있음.

○ 감독당국은 설계사 정착률 및 보험계약 유지 제고를 위해 보험업 감독규정 개정을 통해 저축성보험 등 모집수당이 큰 종목에 한정하여 신계약 관련 초년도 수수료 지급 상한을 낮추는 방안을 추진하고 있음.

— 저축성보험의 경우 보험회사가 모집인에게 제공하는 신계약비 지출을 초년도에 70%만 지급하고 30%는 유지기간에 따라 분급하여 지급하도록 하는 현행 제도를 개선하여 분급 수준을 확대할 예정임.

- 금융위원회⁵⁾는 인구고령화에 따른 보험회사의 역할 제고를 위하여 저축성보험의 모집수당지급 체계를 신계약비의 50%를 계약체결 초기에 수당으로 지급하고 나머지 50%는 7년에 걸쳐 분할지급하도록 하는 개선을 마련함.

〈표 II-4〉 저축성보험 및 방카슈랑스 사업비 체계 개편안

구분		현행	2015년	2016년	2017년
저축성보험 계약체결비용 분급	일반채널	30%	40%	50%	—
	종신연금	25%	—	35%	40%
	방카슈랑스	30%	60%	70%	—
	온라인	30%	80%	100%	—
방카슈랑스, 온라인 계약체결비용 수준 (일반채널 대비)		70%	60%	50%	—

자료: 금융위원회(2013), 『개인연금 활성화 방안』, 규제개혁위원회 개선 권고안 반영.

■ 또한, 특수형태근로종사자에 대한 근로자성 인정 여부 관련 법률안이 2012년 7월 국회에서 발의되면서 설계사 직업에 대한 법적 지위 논란이 발생함.

○ 2003년 9월부터 노사정위원회에서 특수형태근로종사자의 근로자성 인정 여부에 대해 지속적으로 논의되었으나, 이에 대한 노사 간 이견이 좁혀지지 않음.

- 이보다 앞선 2001년 대법원은 보험설계사들에 대하여 근로기준법상 근로자로 인정하기 어렵다고 판결함(대법원 2001. 1. 28. 98두9219판결).
- 반면, 서울행정법원은 2006년 통신판매 보험설계사(TMR)에 대해서는 종속적인 노동관계가 있는 것으로 판단하여 근로기준법 및 산업재해보상보험상 근로자에 해당한다고 판결함(서울행정법 2006. 4. 19. 선고 2005구합32873 판결).

○ 보험설계사들에 대한 근로자성 인정 시 동 설계사 채널에 대해 구조조정

5) 금융위원회 보도자료(2013. 8. 6), 「개인연금활성화 방안」, p. 6.

이 불가피할 것이므로 보험판매채널 구조 전체에 큰 변화가 발생할 것으로 예상된다.

■ 한편, 최근 GA 채널의 경우 불완전판매와 우월적 지위 남용으로 보험산업의 신뢰저하 문제를 낳고 있는 것으로 지적되고 있어 대형 GA에 대한 판매자책임 규제 등 GA 채널에 규제 논의가 있음.

○ GA 채널이 소비자에게 재무설계 및 컨설팅을 제공하는 순기능을 다하지 못하고 보험회사에게 우월적 지위를 남용하는 사례가 빈번하게 지적됨.

○ (통합 또는 매집형 대리점 문제) 중소형 대리점이 보다 높은 수수료를 얻기 위하여 대형 대리점과 통합하거나 대형 대리점에 보험계약의 매집을 유도함.

－ GA 설계사 수는 2013년 6월 말 현재 15만 3,019명으로 최근 3년간 연평균 8%가 성장하였는데, 그 증가 속도가 전속설계사의 같은 기간 2.2% 증가에 비해 빠름.

－ 대형 GA의 경우 평균적으로 보유하고 있는 설계사 수가 2010년 1,264명에서 2013년 2,118명으로 증가하는 등 초대형화되고 있는 반면, 소형 GA는 소속 설계사가 줄어들고 있는 데다 중·대형 GA에 인수합병도 되고 있는 것으로 보임.

〈표 II-5〉 GA 규모별 대리점 규모 추이

(단위: 개)

설계사 수 구분		2010. 3 말	2011. 3 말	2012. 3 말	2013. 6 말
대형GA	500명 이상	19 (0.5%)	22 (0.5%)	25 (0.6%)	29 (0.6%)
중형GA	100~500명	162	160	147	156
소형GA	100명 이하	3,880	4,103	4,215	4,392
계		4,061	4,285	4,387	4,577

주: () 안은 등록되어 있는 전체 GA 수 대비 대형GA 수임.
자료: 금융감독원(2013).

- (경유계약 문제) 본인의 코드가 아닌 미활동 사용인 코드를 이용하여 보험 계약을 체결함.
 - － 그 결과 무자격 모집과 보험계약자의 유지관리 부실현상이 발생함.
 - － 2013년 1월 금융감독원의 법인대리점 검사결과, 5개 법인보험대리점 (비케이기업금융센터, 아이탑에셋, 에이치엘인슈엔에셋, 인슈팍, 파이빌머치)이 수수료 부당지급이나 경유계약 등으로 제재 조치를 받음.
 - － 또한, 2013년 10월에도 뉴중앙, 에프엔스타즈, 피플라이프가 경유계약 등으로 적발되면서 제재 조치를 받음.
- (승환계약 문제) 전속채널에서 독립채널로 이직한 설계사가 자신의 고객에 대해 승환계약을 권유함.

라. 기술

■ 2000년 이후 정보통신(IT)기술이 빠르게 발달하면서 인터넷 등 통신기술을 이용한 보험사업이 등장하기 시작함.

- 은행과 증권사의 경우 이미 인터넷 뱅킹, 홈트레이딩시스템(HTS), 모바일트레이딩시스템(MTS) 등을 활용한 인터넷 거래가 활발함(예, 키움증권 영웅문).
- 한편, 손해보험의 경우 2000년 온라인 자동차보험이 시작된 이후 인터넷 거래가 활발해짐.
- 생명보험도 최근 인터넷 사업에 많은 관심을 보이고 있는 가운데, KDB생명, 현대라이프, 미래에셋생명, 한화생명(온슈어), 교보라이프플래닛이 인터넷 채널을 통한 보험영업을 함.
 - － 교보라이프플래닛은 교보생명과 일본의 라이프넷이 합작으로 2013년 12월에 설립⁶⁾하여 정기보험 위주의 단순상품 판매를 시작함.

6) 2013년 10월 30일 금융위원회 허가를 받음.

- 또한, IT기술 혁신에 따라 다양한 플랫폼이 등장하면서 고객 니즈와 가치를 잘 반영한 맞춤형 타겟 마케팅이 가능해짐.
 - 인터넷 등 다양한 플랫폼의 출현으로 고객들의 가입편의성이 제고됨.
 - 한편, 보험회사의 경우 다양화된 플랫폼(예, 전화, 인터넷, 모바일 앱, SNS 등)을 통해 입수된 고객정보를 자산화하고, 이를 통해 고객세분화 전략을 실시함.
 - 또한, 세분화된 고객군에 적합한 상품개발과 영업, 그리고 고객관리까지 맞춤형 마케팅도 가능해짐.

Ⅲ. 환경변화에 따른 채널별 성장전망

1. 환경변화와 채널선택 기준

가. 소비자 관점

- 소비자 관점에서 본 보험판매채널의 선택기준은 기본적으로 보험가격과 자문서비스 수준에 있다고 할 수 있음.
 - 보험상품에 대한 고객군은 크게 보험가격에 민감한 고객군과 재무설계와 컨설팅 등 자문서비스를 중요시하는 고객군으로 분류할 수 있음.
 - － 보험가격 민감 고객군은 주로 젊은층으로 인터넷에 능숙하고 가격비교사이트를 자주 찾는 소비자들에 해당함.
 - － 자문서비스 중시 고객군은 일정한 소득과 자산을 보유하고 있으며, 본인뿐만 아니라 자신의 가족의 생계와 안전을 종합적으로 보장받기를 원하는 소비자들로 볼 수 있음.
- 사회경제적 환경 변화에 따라 보험상품에 대한 수요도 변할 수 있는데, 소비자의 채널선택 기준에 입각하여 채널수요를 살펴봄.
 - 예를 들어, 우선 저성장의 경우 비대면 채널이, 고령화의 경우 대면 채널이 긍정적 영향을 받을 것으로 보임.
 - 글로벌 금융위기 이후 한국경제에 대해서도 저성장 기조가 전망되고 있으며, 이 경우 저가 상품에 대한 수요증가로 저비용 채널인 비대면 채널이 상대적으로 중요해질 것으로 예상됨.

- 실제 일본에서도 금융위기 직후 경기침체로 저가 보장성 상품이 소비자들로부터 큰 인기를 끈 바 있음.⁷⁾
- 한편, 빠른 속도로 진전되는 고령화로 전술한 바와 같이 연금과 건강보험에 대한 수요가 지속적으로 증가할 것으로 예상되므로, 이 경우 고능률화된 설계사들의 수요도 함께 증가할 것으로 전망됨.
- 공급자적 위치에서의 단순한 상품 판매보다는 소비자의 노후생활 대비를 위한 전문적이면서도 장기적 재무설계가 가능할 수준이어야 할 것임.
- 앞서 언급된 Berlin & Wellborn(2008)의 LIMRA 보고서에서도 시장이 성숙될수록 소비자는 대리인 채널에 대해 재무설계 관련 조언 및 지식 능력에 대해 보다 강한 니즈를 가지게 되므로 이들 대리인에 대한 훈련 및 교육이 중요하다고 주장함.
- 또한, 저금리 상황에 주식시장이 활황일 경우 변액보험의 성장 가능성이 크므로 생명보험의 경우 변액보험 판매에 적합한 설계사 채널도 성장할 것으로 보임.

나. 보험회사 관점

- 보험회사 관점에서 본 채널선택 기준은 시장점유율 및 수익성을 포함한 해당 채널의 경쟁력과 향후 성장 가능성에 있다고 할 수 있음.
- 후술하겠지만 보험회사 관점의 채널선택 기준이 될 수 있는 채널별 경쟁력 평가항목으로는 고객접근력, 정보제공력, 계약유인능력, 계약유지능력, 비용경제성, 전문성 등을 들 수 있음.
- 또 다른 채널선택 기준인 판매채널의 성장 가능성은 소비자의 인구구조와

7) 아이오이생명은 2008년 12~15% 인하된 보험료를 통해 2009년 3월 말 기준 전년동기 대비 80%를 상회하는 매출액 증가를, 아메리카패밀리생명과 오릭스생명은 통신판매를 통한 가격경쟁력으로 저가 종신의료보험에서 좋은 호응을 얻음.

상품에 대한 니즈, 규제 및 기술환경 변화에 대한 보험회사의 종합적인 전망이 될 것임.

- 한편, 보험개발원(2013)의 채널별 손익분석에 따르면 설계사 채널의 수익성과 성장 기여도가 타 채널과의 비교 시 상대적으로 우수한 것으로 나타남.
 - 설계사 채널의 사업비 집행률이 타 채널에 비해 낮아 수익성이 높은 것으로 나타났으나, 이는 높은 예정신계약비로 인한 비차익으로도 해석될 수 있음.
 - 성장 기여도도 설계사 채널이 압도적으로 높은 것으로 분석되었는데, 이로 인해 전속설계사 채널 기반이 강한 보험회사들의 경우 당연히 자사의 전속설계사 채널을 유지 및 강화하려는 유인이 강할 것임.

〈표 Ⅲ-1〉 판매채널별 사업비집행률, 건전성, 성장기여도

구분	예정신계약비		사업비집행률		RBC 비율	성장 기여도
	비일시납	일시납	비일시납	일시납		
설계사	9.0배	5.0%	78%	68%	124%	87%p
대리점	7.8배		96%		9%	5%p
비대면	7.6배		107%	73%	134%	3%p
방카슈랑스	2.5배	3.5%	91%	105%	37%	6%p

주: 1) RBC비율은 향후 10차년도 추정치임.

2) 성장기여도는 1년간 판매된 신계약을 근거로 향후 50년간 기업가치 증가분을 2.35조 원을 추정했을 때 산출된 수치임.

자료: 보험개발원(2013), 『판매채널별 손익구조가 보험산업에 미치는 영향』, 내부자료.

- 그럼에도 불구하고 앞서 언급한 사회경제 및 보험영업 관련 환경변화는 보험회사의 채널전략에 많은 변화를 가져올 것으로 예상됨.
 - 저금리·저성장 환경으로 저축성보다는 저가 보장성 상품 판매에 보다 역점을 두는 방식으로 상품포트폴리오를 부분적으로나마 조정할 가능성이 크며, 이 경우 비대면 채널을 활용할 가능성도 높을 수 있음.

- 저축성보험의 경우 타 금융업권에 비해서는 지속적으로 상대적인 금리경쟁력을 가질 것이나, 전반적인 공시이율 하락 시 해당 상품 자체에 대한 수요 축소 가능성도 있음.
- 실제 저가 상품의 경우 설계사들에 지급되는 판매수수료가 높지 않을 것이므로 설계사들의 판매 유인이 크지 않음.
- 또한, IT기술이 발달하면서 보험회사는 이를 이용한 채널을 구축하거나, 기존 대면 채널을 지원하기 위한 목적의 채널을 구축하는 등 직간접적으로 비대면 채널을 활용할 유인이 큼.
- 반면, 보험설계사 근로자성 인정과 수수료 분급 확대(안) 등은 대면 채널에 위협적인 요인이므로, 이러한 제도 시행 가능성이 높아질 경우 이에 대비하기 위하여 보험회사의 채널조정은 불가피할 것임.
- 금융소비자보호법 제정안 등 소비자보호 강화 추세에 따라 보험회사의 법규준수리스크도 증가하고 있어 불완전판매와 민원을 많이 야기하는 채널의 경우 해당 리스크에 따른 보험회사의 손실 정도에 따라 타 채널로의 점진적인 대체 가능성도 존재함.

2. 채널별 경쟁력과 성장성에 대한 전문가 평가

- 한편, 본 연구는 개별 판매채널에 대한 경쟁력과 환경변화에 따른 채널의 성장성이 향후 어떠한 지에 대해 전문가들의 평가를 구할 필요가 있다고 판단하여 현업에 종사하는 보험전문가를 대상으로 관련 내용을 설문조사함.
- 이에 2013년 하반기 국내 생명 및 손해보험회사의 전략·상품개발·영업부서 소속 전문가 137명을 대상으로 설문조사를 실시함.⁸⁾
- 설문방식은 기본적으로 인터넷을 통한 조사였으며, 인터넷 조사가 어려운 대상자들은 별도로 응답한 설문지를 수거하여 데이터화함.

8) 구체적인 설문내용은 〈부록〉을 참조하기 바람.

가. 설문조사 결과

- 채널별 경쟁력을 평가항목별로 살펴보면, 전속대면이 65.2점으로 가장 높았고, 다음으로 GA 등 비전속대면(57.7점), 방카(50.0점) 순이었으며 마트슈랑스는 41.9점으로 6개 판매채널 중 최하위를 기록함.⁹⁾
- 대면 채널은 주로 고객접근력, 정보제공력, 계약유인력에서, 인터넷 채널은 고객접근력, 정보제공력, 비용경제성에서 경쟁력이 있는 것으로 평가됨.
 - 전속설계사의 경우 고객접근력, 정보제공력, 계약유인능력, 계약유지능력, 전문성 정도 5개 항목 모두에서 60점 이상을 기록하였으나, 비용경제성에서 50점 이하를 기록함.
 - 비전속대면(GA)의 경우 고객접근력, 정보제공력, 계약유인능력 등 3개 항목에서 모두 60점 이상을 기록한 반면, 계약유지능력과 비용경제성에서 50점 이하를 나타냄.
 - 방카슈랑스의 경우 60점을 넘는 항목이 고객접근력 1개 항목에 불과해 계약유지능력, 정보제공력, 전문성 정도 등 종합적으로 개선해야 할 측면이 많은 것으로 평가되고 있음.
 - 인터넷 채널의 경우 고객접근력, 정보제공력, 비용경제성 측면에서 60점 이상의 점수를 기록한 반면, 계약유인능력, 계약유지능력, 전문성 정도에서는 50점 이하를 기록해 계약유지 및 관리에 취약한 것으로 평가됨.
 - 통신판매와 마트슈랑스는 60점 이상을 기록한 평가항목이 전무함.

9) 각 평가항목 중 고객접근력은 잠재적 고객에 쉽게 접근하고 친숙할 수 있는 정도, 정보제공력은 상품정보를 신속·정확·충분하게 제공할 수 있는 정도, 계약유지능력은 계약 후 보험계약자 관리 및 서비스의 철저함 정도, 비용경제성은 판매채널 비용의 저렴한 정도를 의미함(자세한 내용은 정홍주 2000 참조).

〈표 Ⅲ-2〉 평가항목별 종합점수

(단위: 100점 만점)

구분	고객 접근력	정보 제공력	계약 유인력	계약 유지력	비용 경제성	전문성 정도	평균 점수
전속 대면	73.4	68.1	77.9	69.5	41.1	63.9	65.7
비전속 대면	62.8	60.0	66.4	45.1	47.4	55.5	56.2
방카 슈랑스	68.1	45.1	54.4	35.8	52.2	40.7	49.4
인터넷	66.1	60.0	43.4	37.8	60.0	42.2	51.6
통신 판매	54.0	44.7	46.9	35.2	57.8	41.8	46.7
마트 슈랑스	58.4	37.0	38.3	29.7	47.4	34.1	40.8

질문: 각 채널별로 각각의 평가항목에 대해 어떻게 생각하시는지 ‘매우 낮음’ 1점, ‘매우 높음’ 5점으로 1~5점을 평가해 주십시오(평가항목: 고객접근력, 정보제공력, 계약유인능력, 계약유지능력, 비용경제성), 정홍주(2000) 참조.

주: 판매채널별 경쟁력에 대한 설문조사결과를 토대로 각 영역별 평가점수를 100점 만점으로 환산 후 평균한 결과임.

■ 평가항목별 판매채널의 경쟁력을 순위로 살펴보면, 전반적으로 전속대면 채널의 경쟁력이 가장 우수한 것으로 평가되고 있는 가운데, 비용경제성은 인터넷 채널이 가장 경쟁력이 있는 것으로 판단됨.

○ 순위로 본 채널별 경쟁력의 두드러진 특징으로 전속설계사의 경우 전반적으로 경쟁력이 높으나, 비용경제성에서 가장 낮은 점수를 받음에 따라 고비용 채널이라는 인식이 강함.

– 반면, 전속설계사 채널만이 계약유지능력에서 유일하게 70점에 가까운 점수를 받았는데, 이는 보험회사의 전속설계사에 의한 계약유지가 가장 유효함을 의미함.

○ 한편, 인터넷 채널의 경우 비용경제성 측면에서 가장 좋은 평가를 받았을 뿐 아니라, 고객접근 및 정보제공 능력에서도 긍정적으로 평가되고 있어 향후 활용 가능성이 높은 채널로 인식되고 있음.

〈표 Ⅲ-3〉 판매채널의 주요 평가항목별 순위 및 종합점수

(단위: 100점 만점)

순위	고객 접근력	정보 제공력	계약 유인력	계약 유지력	비용 경제성	전문성 정도
1	전속 대면 (73.4)	전속 대면 (68.1)	전속 대면 (77.9)	전속 대면 (69.5)	인터넷 (60.0)	전속 대면 (63.9)
2	방카 슈랑스 (68.1)	비전속 대면 (60.0)	비전속 대면 (66.4)	비전속 대면 (45.1)	통신 판매 (57.8)	비전속 대면 (55.5)
3	인터넷 (66.1)	인터넷 (60.0)	방카 슈랑스 (54.4)	인터넷 (37.8)	방카 슈랑스 (52.2)	인터넷 (42.2)
4	비전속 대면 (62.8)	방카 슈랑스 (45.1)	통신 판매 (46.9)	방카 슈랑스 (35.8)	비전속 대면 (47.4)	통신 판매 (41.8)
5	마트 슈랑스 (58.4)	통신 판매 (44.7)	인터넷 (43.4)	통신 판매 (35.2)	마트 슈랑스 (47.4)	방카 슈랑스 (40.7)
6	통신 판매 (54.0)	마트 슈랑스 (37.0)	마트 슈랑스 (38.3)	마트 슈랑스 (29.7)	전속 대면 (41.1)	마트 슈랑스 (34.1)
평균	63.8	52.5	54.6	54.6	51.0	46.4

질문: 각 채널별로 각각의 평가항목에 대해 어떻게 생각하십니까 ‘매우 낮음’ 1점, ‘매우 높음’ 5점으로 1~5점을 평가해 주십시오(평가항목: 고객접근력, 정보제공력, 계약유인능력, 계약유지능력, 비용경제성), 정홍주(2000) 참조.

주: 판매채널별 경쟁력에 대한 설문조사결과를 토대로 각 영역별 평가점수를 100점 만점으로 환산 후 평균한 결과임.

- 향후 대안채널 성장성에 영향을 미치는 환경적 요인에 대해 생·손보 전문가 모두 대면 채널 규제, IT기술 발달이 향후 채널변화에 중요한 영향을 미칠 것으로 인식함.

〈표 Ⅲ-4〉 대안채널의 성장성에 영향을 미치는 환경요인에 대한 설문조사 결과

(단위: 5점 척도)

구분	생명보험				손해보험			
	대형사	중소형	외자계	전체	대형사	중소형	외자계	전체
대면 채널에 대한 정부규제 강화 및 정부시책의 변화	4.24	4.21	3.95	4.13	3.71	3.76	3.91	3.76
정보통신기술(IT)의 발전 및 인터넷뱅킹의 가속화	4.05	4.00	4.00	4.01	3.94	4.16	4.18	4.06
고령화의 진전으로 인한 소비자 니즈 변화	3.67	3.67	3.36	3.57	3.32	3.56	3.18	3.39
저금리 등 금융환경 변화로 인한 상품포트폴리오 변화	3.71	3.58	3.50	3.60	3.24	3.60	3.18	3.36
다양한 하이브리드 상품 등 새로운 보험 상품의 등장	3.43	3.42	3.41	3.42	3.15	3.32	3.27	3.23

질문: 대안채널의 성장성에 영향을 미치는 환경적 요인에 대한 질문입니다. 각 요소가 대안채널의 성장(활성화)에 어느 정도 영향을 미치는지 그 정도를 표시해 주십시오(매우 낮음=1점, 매우 높음=5점), 정홍주(2000) 참조.

- 생명보험업계의 전문가들은 평균적으로 대면 채널에 대한 정부규제강화 및 정부시책의 변화(업계 평균 4.13점)를 가장 큰 환경변화 요인으로 꼽음.
 - － 대형사(4.24점)와 중소형사(4.21점)는 대면 채널에 대한 정부규제 강화와 정부시책의 변화를 가장 큰 환경요인으로 꼽은 반면, 외자계(4.00점)는 IT기술 발달 및 인터넷 뱅킹의 가속화를 가장 큰 환경요인으로 꼽음.
 - － 고령화의 진전, 저금리, 하이브리드 상품 등의 경우 대형사, 중소형사, 외자계 모두 3.41~3.71점 사이에서 고른 분포를 보여줌.
- 손해보험업계의 전문가들은 평균적으로 IT기술의 발전 및 인터넷뱅킹의 가속화(업계 평균 4.06점)를 가장 큰 환경변화 요인으로 꼽음.
 - － 그 다음으로는 대형사(3.71점), 중소형사(3.76점), 외자계(3.91점) 모두

대면 채널에 대한 정부규제 강화 및 정부시책의 변화를 중요한 환경변화 요인으로 꼽음.

■ 또한, 이러한 환경변화를 감안한 채널별 성장성에 대한 평가 결과, 보험전문가들은 비전속대면(GA)과 인터넷 채널의 성장성을 높게 평가함.

○ 환경변화에 대한 질문은 금융소비자보호법, 특수형태근로종사자 관련 법률, 인터넷 보험판매 등 보험업계의 구조적 변화를 가져올 정부의 정책변화에 대한 것임.

○ 이러한 발생 가능한 환경변화에 대해 보험전문가들은 인터넷 채널의 성장가능성을 가장 높이 평가하였으며, 그 다음으로 GA 채널의 성장가능성을 꼽음.

－ 이들 전문가들은 ‘인터넷(CM) 판매 비중이 현재보다 20% 이상 증가한다’는 표현에 대해 Likert 5점 척도 기준 시 평균 생명보험 3.6점, 손해보험 3.5점으로 평균 이상의 점수를 부여함.

○ GA 채널의 성장성에 대한 평가도 평균 이상이었는데, GA 채널의 성장성에 대해 긍정적으로 평가한 전문가들은 동 채널의 경우 주로 특정 금융회사에 전속되지 않고 고객을 위한 객관적 상품 추천 및 투자조언이 가능함을 장점으로 꼽음.

－ 반면, GA 채널 성장성에 대한 부정적 의견도 있었는데, 그 이유로는 주로 GA 채널의 모집질서 문란행위와 낮은 전문성이 지적됨.

○ 한편, 전속대면 채널의 성장성에 대해서는 부정적 시각이 지배적인데, 그 주된 이유로는 비대면 채널에 대한 소비자의 점증적인 선호와 설계사 채널의 고비용 구조를 들.

－ 반면, 전속대면 채널에 대해 긍정적 입장을 가진 일부 전문가들은 전속설계사의 정보전달능력과 푸쉬(push)마케팅이 향후에도 지속적으로 유효할 것이라는 점을 그 이유로 들.

〈표 Ⅲ-5〉 환경변화를 감안한 판매채널별 성장성에 대한 설문조사 결과
(단위: 5점 척도)

구분	생명보험				손해보험			
	대형사	중소형	외자계	전체	대형사	중소형	외자계	전체
전속대면	2.7	2.5	2.4	2.5	2.4	2.6	1.8	2.4
비전속 대면(GA)	3.1	3.5	3.1	3.3	3.3	3.1	2.0	3.0
방카 슈랑스	3.4	3.3	2.8	3.1	2.4	2.6	1.8	2.4
통신판매	2.7	2.2	2.2	2.4	2.3	3.2	2.9	2.7
홈쇼핑	2.7	2.5	2.4	2.5	2.7	3.0	2.4	2.7
마트 슈랑스	2.7	2.3	2.1	2.3	2.2	2.4	1.7	2.2
인터넷	3.8	3.6	3.4	3.6	3.4	3.8	3.0	3.5

질문: 금융소비자보호법, 특수근로자고용직특별법, 인터넷 보험판매 등 보험업계의 구조적 변화를 가져올 정부의 정책변화가 예상되는 가운데, 2020년에 대한 전망으로 귀사가 소속한 보험업계의 판매채널 구조변화를 어떻게 생각하십니까? 해당 채널의 비중이 현재보다 20% 이상 증가한다(매우 낮음=1점, 매우 높음=5점), 정홍주(2000) 참조.

나. 해외에서의 판매채널별 평가

■ 한편, 유럽의 보험그룹인 Ageas는 5개 주요 판매채널(중개사, 대리점, 제휴판매, 은행(방카슈랑스), 인터넷)의 장단점을 6개 평가항목(서비스/자문, 상품의 복잡성, 가격민감도, 고객응대속도, 브랜드의 중요도, 보험회사의 통제력 행사)으로 세분화하여 조사함.

○ 우리나라 보험시장에서 현재 활성화되어 있지 않은 중개사를 일단 논외로 한다면, 남은 4개 채널 중 대리점 채널이 가장 복잡한 상품과 고객에 대한 자문서비스 제공에 적합한 장점을 가진.

－ 반면, 가격민감도 수준이 낮고 고객응대 속도가 상대적으로 느린 것은 단점으로 지적될 수 있음.

○ 인터넷 채널의 경우 대리점 채널과는 반대로 가격민감도와 고객응대 속도

에서 상대적으로 뛰어나고 보험회사가 통제하기 쉬운 장점을 가진 반면, 복잡한 상품에 대한 자문서비스를 제공하는 데는 가장 취약한 것으로 나타났다.

- 방카슈랑스 채널도 보험상품에 대한 전문지식이 부족해 복잡한 보험상품에 대한 재무설계나 자문서비스를 제공하는 데는 경쟁력이 떨어지는 것으로 나타났다.

〈표 Ⅲ-6〉 판매채널별 장단점에 대한 조사 결과

순위	서비스/ 자문	상품의 복잡성	가격 민감도	고객응대속도	브랜드 중요도	보험회사 정보 통제력
1	중개사	중개사	인터넷	인터넷	인터넷	인터넷
2	대리점	대리점	중개사	은행 (방카슈랑스)	소매업체/ 제휴판매	대리점
3	소매업체/ 제휴판매 (affinity group)	소매업체/ 제휴판매 (마트슈랑스)	은행 (방카슈랑스)	대리점	은행 (방카슈랑스)	은행 (방카슈랑스)
4	은행 (방카슈랑스)	은행 (방카슈랑스)	대리점	소매업체/ 제휴판매	대리점	소매업체/ 제휴판매
5	인터넷	인터넷	소매업체/ 제휴판매	중개사	중개사	중개사

주: 1순위는 강함, 5순위로 갈수록 약함.

자료: De Smet, B. (2012), "The future of distribution of strategies", Ageas Insurance Strategy Europe, 발표자료, p. 5.

■ 여기서 해외사례에 해당하는 보험금융그룹 Ageas의 조사결과는 국내 보험 전문가들의 채널별 경쟁력에 대한 전반적인 평가와 대부분 일치하는 것으로 볼 수 있음.

- 정리하면, 보험상품이 복잡하고 고객을 위한 자문서비스가 중요할 경우는 대면 채널이, 보험가격과 고객응대 속도 또는 가입 편의성이 중요할 경우 인터넷 채널이 보다 적합한 채널이라 할 수 있을 것임.

3. 채널별 환경변화의 영향과 성장전망

가. HP(Hodrick-Prescott) filter를 활용한 채널별 추세분석

- 거시경제학에서 주로 많이 사용되는 HP filter를 이용하여 각 채널별 비중 추세를 분리해낼 수 있음.
 - 좀 더 구체적으로 설명하면, 시계열자료에 해당하는 설계사, 대리점, 방카슈랑스 등의 채널이 거수한 보험료 실적을 HP filter를 통해 해당 순환변동치(cyclical component)를 제거함으로써 각 채널의 실적 관련 추세(trend component)를 구할 수 있음.
 - 이러한 실적 추세를 활용하여 각 채널의 비중 추세도 구할 수 있음.
 - HP filter의 경우 시계열자료인 $y_t = \tau_t + c_t$ 와 관련하여 아래 식에 주어져 있는 승수 λ 에 대해 추세성분 τ_t 와 순환변동성분 c_t 를 분해해내는 방법임.
 - 여기서 연도별 자료는 λ 에 6.25, 분기별 자료는 1,600, 월별 자료는 129,600을 할당하는 것이 일반적임(Hodrick & Prescott 1997; Ravn & Uhlig 2002).
 - 본 연구의 경우 각 채널별 보험료 실적이 분기별 자료이므로 동 승수에 1,600을 할당하여 추세를 구함.

$$\tau_t^* = \operatorname{argmin}_{\{\tau_t\}_{t=1}^T} \left[\sum_{t=1}^T (y_t - \tau_t)^2 + \lambda \sum_{t=2}^{T-1} \{(\tau_{t+1} - \tau_t) - (\tau_t - \tau_{t-1})\}^2 \right]$$

- HP filter를 통해 구한 채널의 실적 비중 추세(trend)를 살펴보면, 생·손보 모두 2000년 이후 설계사 채널의 비중이 지속적으로 하락하고 있는 반면, 방카슈랑스 채널은 빠르게 증가하고 있음.
 - 초회보험료를 기준으로 한 생명보험의 경우 방카슈랑스 실적 비중의 증가세가 2007년 이후 상당히 크게 나타나고 있으며, 이에 반해 설계사 채널의

비중은 급감함.

- 생명보험의 경우 채널별 실적 기준으로 초회보험료를 사용함에 따라 그 비중의 변화가 다소 민감하게 나타나는 측면이 있는 것으로 판단됨.

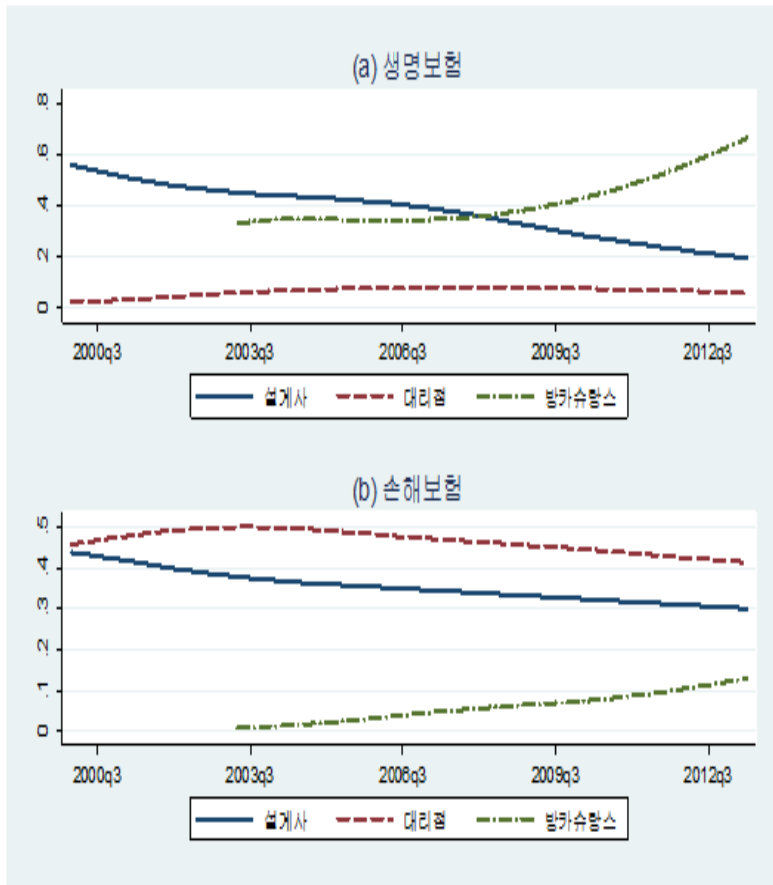
○ 한편, 원수보험료 기준인 손해보험의 경우에도 설계사 채널의 비중은 지속적으로 감소하고 있는 것으로 나타나며, 대리점의 비중도 2003년 이후 축소되는 경향이 있음.

■ 채널별 실적 자료와 함께 HP filter를 통해 구해진 채널별 비중 추세가 함의하는 점은 결국 설계사 채널의 비중 감소, 방카슈랑스의 비중 증가로 볼 수 있을 것임.

○ 그러나 이러한 분석결과는 향후에 발생 가능성이 있는 여러 종류의 환경적 변화요인을 고려하지 않은 것으로 단순히 자료의 시계열 과정을 통해 본 결론임에 유의할 필요가 있음.

- 예를 들어, 방카슈랑스의 경우 추가적 규제완화 이슈인 방카롤(25%) 완화, 4단계 방카슈랑스 허용 등이 금융업권 간 갈등, 구속성 보험계약 등과 같은 소비자피해 발생으로 인해 그 시행이 여의치 않은 만큼 과거 자료가 보여주는 채널 비중의 증가 속도가 향후에도 지속될 것인지는 판단하기 어려움.

〈그림 Ⅲ-1〉 HP Filter를 통한 채널별 실적 비중 추세



주: 1) HP filter 승수 λ 에 1,600을 사용함.

2) 생명보험은 초회보험료, 손해보험은 원수보험료 기준인 한편, 방카슈랑스는 2003년 8월 30일에 도입됨.

자료: 보험동향 각호, 보험연구원.

나. 환경변화가 미치는 채널별 영향과 성장전망

1) 전속대면 채널¹⁰⁾

■ 이러한 시계열분석 결과와 함께 앞서 언급하였던 환경변화에 대비하기 위해서는 전속설계사 채널을 점진적으로 축소해 나가는 방향으로 채널전략이 수립되어야 할 수도 있음.

- 전속설계사 채널은 보험회사가 직접 통제할 수 있고 보험회사의 수익성과 성장성에 기여하는 바가 크므로 전속설계사 기반이 강한 보험회사의 경우 동 채널을 유지하려는 경향이 강할 것임.
- 그럼에도 불구하고 향후 발생 가능한 채널환경으로 보험설계사의 근로자성 인정, 수수료 분급 확대, 대형 GA의 불완전판매에 대한 판매자책임 규제가 도입된다면 전속대면 채널의 활용도를 낮추는 것은 불가피할 것임.
 - 예를 들어, 보험설계사의 근로자성이 인정될 경우 저능률 설계사들의 해촉이 예상되며, 이 경우 해촉된 설계사들은 설계사로서의 직업을 그만두거나 GA 채널로 이직하게 될 것임.
 - 또한, 수수료 분급 확대가 시행될 경우 전속, 비전속 설계사 모두 이직 가능성이 있어 그 규모가 축소될 것으로 예상됨.
 - 대형 GA의 불완전판매에 대한 판매자책임 도입 시 전속설계사의 법규 준수리스크를 피하기 위해 보험회사는 GA 채널을 더 많이 이용할 수도 있음.

■ 다가올 사회경제 및 규제환경에 대비하는 차원에서 전속설계사 채널은 점차 판매 중심보다는 자문 중심형 채널로 발전해야 할 필요가 있는데, 이를 위해서는 설계사들의 고능률화가 중요함.

10) 엄밀한 의미에서 전속대면 채널은 전속설계사 외에도 전속대리점을 포함하나, 논의의 편의상 전속설계사 위주로 설명함에 유의하기 바람.

- 설계사들의 고능률화 필요조건으로 설계사들의 고객지향적 태도가 무엇보다 중요하며, 이를 위해 해당 설계사와 모집집단을 평가하기 위한 고객지향성 지표 개발이 요구됨(안철경·권오경 2009).
 - － 고객지향성 지표를 산출하는 구성요소로 ① 적응성(고객니즈, 상황에 따른 유연한 판매방식), ② 고객관계성, ③ 판매 후 서비스(보상 및 유지), ④ 업무프로세스(업무처리 시 결속력), ⑤ 고객응대 시 판매신념(고객니즈 적합성) 등이 고려될 수 있음.
- 또한, 모집인으로서의 전문성 제고도 중요한데, 이를 위해 보험회사의 고능률 설계사(전문FP) 양성 차원의 선발 및 채용, 수당 및 보상체계,¹¹⁾ 교육 프로그램 마련이 중요할 것임.
 - － 신문식(2005)도 언급한 바와 같이, 설계사 채널의 비효율성을 줄이면서 경쟁력을 강화하기 위해서는 채용 시 선별채용, 교육훈련 시 전문화를 위한 교육프로그램 구축이 중요할 것임.
 - － 미국과 일본의 주요 보험회사들은 전속채널의 고능률화 방안으로 자문서비스가 가능한 전문영업조직을 구축하고 있으며, 이를 위해 채용 시 인턴십 프로그램이나 학력 등의 자격을 전속요건으로, 자격증 취득 등을 승급요건으로 요구하고 있음.
- 한편, 설계사의 고능률화를 위해서는 수당체계와 교육프로그램 개선 외에도 설계사 정착률 제고를 위한 근무환경 및 복지제도 개선, 장기근무자 또는 우수설계사 우대제도 및 전문상담사를 활용한 고충상담제도 도입 등을 고려할 필요가 있음.¹²⁾

11) 현재 보험설계사는 보험회사와 위탁계약에 의거 위촉계약서 체결 후 보험계약 체결 및 보험료 수금 실적 등을 반영하여 수수료의 형태로 수당을 지급받음. 그리고 현재 일부 보험회사를 중심으로 설계사 고능률화를 위한 수당체계(예, 메트라이프의 아너스클럽 등)와 교육프로그램(예, 교보생명의 재무설계과정, VIP 마케팅과정, 최고경영자과정 등)이 구축되어 있는 것으로 알려짐.

12) 사실 보험설계사들의 경우 채용된 이후 초기에 일정한 소득이 발생하지 않을 경우 이직할 가능성이 높아질 수밖에 없으므로 판매능력 습득을 통한 일정금액 이상의 소득확보가 무엇보다도 중요함.

- 아울러, 보험설계사가 스스로 전문금융인으로서의 자긍심과 장기비전을 가질 수 있도록 장기근속과 업무실적을 기반으로 관리자로 승진할 수 있도록 하는 등 설계사들의 경로관리에 대한 검토가 중요할 것임(안철경 외 2011).

〈사례〉 전속채널 고능률화를 위한 실행방안

※ 미국

- 미국 내 일부 생명보험회사들의 경우 독립채널의 성장에 대응하기 위해 전속채널의 고능률화를 추진함.¹³⁾
 - MetLife의 경우 전속채널의 구조개편을 통해 생산성 향상을 도모함.
 - 전속대리인 선별기준을 4년제 대졸 출신 이상으로 강화하고, 정착률 부진 점포에 대해서는 더욱 엄격한 선별기준을 적용함.
 - 한편, Northwestern Mutual은 양질의 고능률 전속대리인(전속 GA) 위주의 채널을 운영함.
 - 인턴십 프로그램 제도를 활용하여 고능률 대리인을 육성하였고, 이를 통한 양질의 계약 확보가 가능해져 자사의 인지도를 제고하고 영업 경쟁력을 확보함.

※ 일본

- 푸르덴셜생명과 소니생명¹⁴⁾ 등은 대도시 고소득층을 대상으로 한 컨설팅 세일즈 업무를 위해 고능률 컨설팅 조직을 주력채널로 운영하고 있음.
 - 소니생명은 일본 최초로 라이프플래너 제도를 도입하여 이들의 컨설팅을 통해 고객니즈에 적합한 보험상품을 제공하는 전략을 취함으로써 소비자의 호평 속에 급성장함.
 - 또한, 소니생명은 재무설계사 자격취득을 승급요건으로 규정하고 있으며, 라이프플래너가 지사장 및 영업소장을 포함해 4,500여 명이 있는데, 이 중 AFP, CFP 자격자가 2,000여 명에 달함.¹⁵⁾
- 제일생명의 경우 FP자격을 비롯해 회사가 규정한 일정한 자격증 취득을 어시스턴트 매니저 승격요건 중 하나로 하는 방법을 통해 FP 프로 인재를 양성하고 있음.
 - 이를 통해 고객의 자산을 관리하고 장기적인 계획에 기초한 자문서비스를 제공함.

13) 안철경·권오경(2010), 『독립판매채널의 성장과 생명보험회사의 대응』, 보험연구원.

14) 전자제품 제조사로 유명한 소니그룹에서 가장 성공한 사업은 보험으로 Sony Life가 2012년 기준으로 그룹 전체 이익의 80%를 차지함.

15) 김선호(2011), 「일본 금융사의 FP 활용」, 『Journal of Financial Planning』.

■ 그러나 보험설계사 직업에 대한 부정적 인식과 여성설계사 위주의 영업이 여전히 지속되고 있는 보험영업환경에서 고능률 설계사 조직 구축이 용이하지는 않음.

- 최근 일부 보험회사를 중심으로 설계사의 고능률화를 위해 남성 및 고학력자 중심인 별도의 채널조직 구축을 시도한 바 있으나, 이들의 실적부진과 잦은 이직으로 인한 관리 및 통제에 대한 어려움으로 동 조직을 폐쇄하거나 축소함.
- 그럼에도 불구하고 고능률 설계사 조직 구축은 미래 환경에 대비하기 위해서라도 지속적으로 고민해야 할 사항임.
 - 우리나라의 경우 현재 일부 부유계층을 제외하고 자문문화가 성숙되어 있지 않은 편임.
 - 그러나 향후 변액보험 외에도 보다 다양한 투자 및 저축성 상품이 개발되고 그 비중이 커질 것으로 예상되는 만큼 이러한 니즈를 수용할 수 있는 고능률 설계사 양성은 지속될 필요가 있음.

2) 독립채널(GA 설계사, 방카슈랑스 등)¹⁶⁾

■ GA 설계사 채널은 금융점업화 추세 속에 보험상품이 보다 복잡해지고 다양화될 것이므로 향후에도 성장 가능성이 커 보임.

- 독립채널은 소비자의 선택권 확대와 고객 중심의 재무설계 및 자문서비스 제공이 가능할 것이라는 기대와 함께 빠르게 성장함.
- 그러나 동 채널의 경우 최근 전환 및 경유계약 등을 통한 보험계약 집중 후 높은 수수료를 요구하고 있는 데다, 상대적으로 낮은 전문성으로 인해 사회적 후생에 기여하지 못하고 있는 것으로 평가됨.
 - 당초 독립채널의 등장으로 사회적 후생이 증가할 것으로 예상되었으

16) 사실 GA 채널과 방카슈랑스는 보험회사를 대리하고 수수료(commission)를 받는 조직이므로 엄밀한 의미에서 독립채널이 아님에 유의하기 바람.

나, 동 채널이 가지고 있는 양면시장(two-sided market)¹⁷⁾의 특성으로 인해 보험시장 내 경쟁이 사회적 후생 증대로 이어지지 않을 수 있다는 지적이 있음.

- 보다 구체적으로 말하면, 보험시장이 경쟁적인 반면, 전략적 행위가 가능한 채널(예, 독립채널)이 시장에 존재할 경우 보험회사의 판매채널 확보경쟁으로 해당 채널의 판매수수료만을 상승시키는 결과를 초래할 수 있다는 것임(전진 2012).

■ 독립채널, 특히 GA 채널은 전속설계사와 마찬가지로 자문 중심 채널로 발전할 필요가 있는데, 이를 위해서는 전문성을 바탕으로 한 소비자 신뢰 확보가 중요할 것임.

- GA 설계사들의 경우 여러 보험회사의 다양한 상품들에 대한 충분한 숙지와 재무설계가 가능할 정도의 전문성을 갖출 필요가 있음.
- 또한, 단순히 고수수료 위주 상품판매에 의존하기보다 전문적인 자문서비스와 고객의 상황을 충분히 고려하는 재무설계로 고객과의 장기적인 신뢰 관계를 구축하고, 이를 통해 지속가능한 성장을 추구하는 것이 바람직할 것임.

■ 한편, GA와 방카슈랑스 등과 같은 독립채널이 제도 도입 시의 취지를 살림과 동시에 소비자를 위한 건전한 채널이 될 수 있도록 제도적 뒷받침이 필요함.

- GA 채널의 경우 전술한 모집질서 문란행위를 방지하기 위하여 최소자본 및 유동성 규제, 특히 대형 GA에 대해서는 불완전판매에 대한 판매자 책임원칙, 특정 보험회사와의 집중 거래 제한 등의 제도 도입에 대한 검토가 필요함.

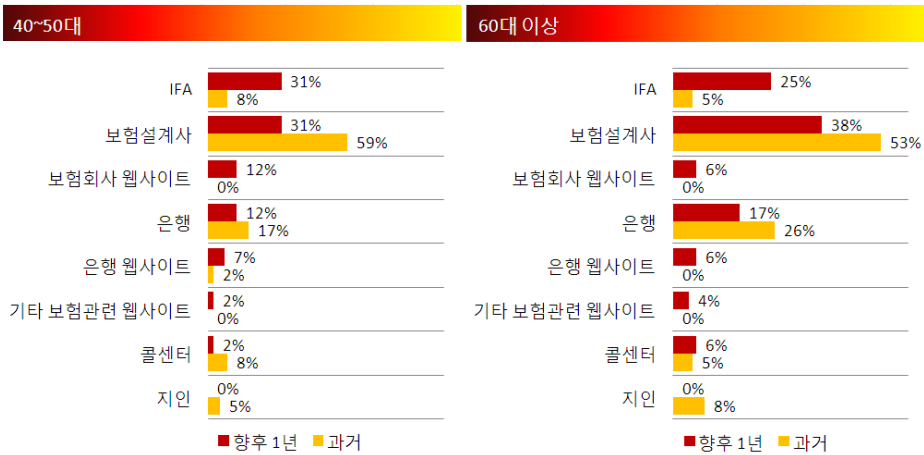
17) 양면시장 이론이 적용되는 예로 보험산업의 경우 소비자와 보험회사를 모두 고객으로 하는 판매채널이 해당되며, 또 다른 예로 스마트폰 사용자와 앱 개발자를 고객으로 하는 스마트폰 운영체제가 해당됨.

- 또한, 방카슈랑스 채널에 대해서도 소비자를 대상으로 한 은행의 구속성 보험계약(‘끼기’)과 은행의 우월적 지위로 인한 보험회사의 리베이트 관행 등을 근절하기 위한 규제가 지속적으로 검토될 필요가 있음.

3) 신채널(TM, CM 등)

- 저성장 기조와 함께 인터넷과 모바일 등 기술 환경변화를 감안하면 향후 인터넷 성장 모멘텀이 클 것으로 예상됨.
 - 보험시장이 성숙하여 보험회사 간 경쟁이 심화되고 있는 가운데, IT기술이 발달하면서 점차 저비용 채널에 대한 관심이 높아짐.
 - IT기술 발달로 보험상품에 대한 편리한 설명, 고객반응 대기시간 감소, 동시다발적인 고객 서비스 제공 등이 가능해짐.
 - 특히, 인터넷 채널의 경우 이미 국내 자동차보험시장에서 활성화되어 있으며, 최근 생명보험에서도 인터넷 채널 사업이 본격화되고 있음.
- Swiss Re가 실시한 아시아지역 소비자 설문조사 결과, IFA와 인터넷 채널에 대한 선호가 증가하는 추세임.
 - 보험대리인(또는 설계사)에 대한 선호는 여전히 높은 수준이나 감소 추세에 있음.
 - 인터넷 채널의 경우 종전까지는 40~50대와 60대에 모두에서 선호된 적이 없었으나, 향후 1년이 지나면 40~50대 중 12%, 60대 중 6%에 해당하는 응답자들이 동 채널에 대해 선호를 가지게 될 것이라고 말함.

〈그림 Ⅲ-2〉 아시아지역 소비자의 보험판매채널 선호도



자료: Swiss Re(2012), Consumer Health Research Survey 2012, Cook, D.(2013), Global Insurance Distribution Current Conditions and Outlook for Changing Trends, Swiss Re, 재구성.

■ 한편, Mo(2012)에 따르면, 과거와 달리 고객들의 인터넷을 활용한 실시간 구매에 대해 그 만족도가 지속적으로 커지고 있는 만큼 인터넷 구매가 보다 활성화될 것으로 예상된다.

○ 인터넷 채널의 최대 강점은 보험계약과 관련하여 종이와 현금을 사용하지 않는(paperless & cashless) 프로세스로 저렴한 보험상품 공급과 고객들의 실시간 구매가 가능한 가입편의성에 있음.

– 이러한 실시간 구매를 위해서는 상품 견적, 구매, 언더라이팅 과정이 표준화되어야 함.

○ 또한, 이러한 신채널은 설계사 채널의 모집활동에도 도움을 줄 수 있음.

– 콜센터, 인터넷, 모바일 채널은 설계사로 하여금 다양한 상품을 큰 어려움없이 비교 가능하도록 하며, 보험계약체결에도 유용한 도구로 활용됨.

■ 특히, 최근 소비자들의 Facebook, LinkedIn, Twitter, Google+ 등 소셜(모바일)미디어에 대한 활용도가 높아지면서 이를 활용한 채널전략도 중요해지고

있음(황진태·박선영 2013).

- 실제 해외 보험회사들은 이러한 소셜미디어를 통해 입수된 고객정보를 바탕으로 보험상품 개발이나 마케팅전략 수립에 적극 활용하고 있음.¹⁸⁾
- 고객정보를 활용하여 교차 및 상향판매(cross-selling & up-selling)가 가능하도록 운영하는 것은 보험회사의 중요한 영업전략에 해당됨.

〈사례〉 소셜(모바일)미디어 활용사례¹⁹⁾

Genialloyd(알리안츠 그룹의 이탈리아 직판 보험영업파트) 사례

- 현재 이탈리아 직판 보험회사로서 3위를 차지하고 있는 동 회사는 소셜미디어를 통한 보험영업을 주력으로 키울 예정임.
- 2년 동안 단계적으로 소셜 네트워크를 확대함으로써 현재는 Facebook, Twitter, Google+, YouTube 등의 다양한 플랫폼을 확보해 해당 보험료 수입이 2009~2011년 사이에 매년 24.2%의 꾸준한 성장세를 보이고 있으며, 합산비율(combined operating ratio)에서도 다른 경쟁사보다 양호한 수준을 보임.
- 통합 데이터 관리 시스템을 통해 이메일, 소셜 미디어 등을 통해 수집된 모든 질문과 불만사항이 한 군데로 접수돼 일원화되어 관리되고 백오피스 기능을 최적화하는데 활용됨.
- 예를 들어, "Super Fast Quote"는 고객들이 Facebook상에 제공된 자동차보험 가격에 대해 "like"를 누르면 자동으로 보험가입 링크로 넘어가며 지불시스템을 통해 최종가입이 확정됨.
- Facebook을 통해 보험에 가입한 고객들은 4%에 해당하는 가격할인 혜택을 제공받음.
- 또한, 최근에는 자동차 번호판을 찍어서 전송하면 가입심사 관련 결과와 추천상품 정보를 제공받는 앱도 개발됨.

18) 실제 신용카드(소비성향, 신용등급 등), 은행계좌(인구통계학적 데이터 등), SNS(습관, 선호, 라이프스타일, 친구) 등의 매체를 통해 고객의 구매성향과 니즈를 파악하고 있으며, 이를 통해 고객에 필요한 상품을 권유할 수 있음(Pepper & Schwartz 2012).

19) Capgemini & Efma(2013), *World Insurance Report*, p. 42; 황진태·박선영(2013), 「글로벌 보험판매채널의 믹스전략과 시사점」, 『보험동향 2013년 가을호』, 보험연구원, 재인용.

4. 채널별 SWOT 분석

- 각 채널별 강점(strength), 약점(weakness), 환경변화에 따른 기회요인(opportunity) 및 위협요인(threat)은 아래와 같이 정리될 수 있음.

- 전술한 설문조사 결과에 따르면 전속대면 채널은 전문성, 계약유인 및 유지능력이 강점인 반면, 비용경제성이 낮고 전속 보험회사의 상품만을 판매할 수 있으므로 소비자 선택권이 제한적이라는 약점을 가짐.
 - 환경적 요인으로 고령화 상품에 대한 니즈 증가는 자문서비스 제공이 가능한 전속대면 채널에는 기회요인이 될 수 있음.
 - 그러나 수수료 분급, 설계사 근로자성 인정 등 설계사 채널의 구조변화가 가능성이 존재하여 이는 전속대면 채널의 위협요인이 될 것임.

- 또한, 동 설문조사와 Ageas의 판매채널별 장단점 비교 결과를 종합해 보면, 비전속대면 채널은 계약유인능력에서 강점을 가지나, 전속채널에 비해 낮은 전문성, 계약유지능력, 비용경제성, 그리고 모집질서 문란에 따른 불완전판매 가능성이 약점으로 지적됨.
 - 본 연구의 설문조사 결과뿐 아니라 Ageas의 조사결과에서도 우리나라에 활성화되어 있지 않은 중개사를 제외할 경우 서비스와 자문, 복잡한 상품 취급 부분에서 대리점이 높은 순위에 위치함.
 - 전속대면 채널에서도 언급되었던 것과 같이 빠른 속도의 고령화와 자문서비스를 중시하는 소비자 패턴의 등장은 비전속대면 채널에도 기회요인이 될 것으로 판단됨.
 - 반면, 판매수수료 분급 확대는 설계사 직업에 대해 이직을 초래할 수 있는 위협요인이 될 것임.

- 또한, 비대면 채널은 비용경제성과 접근 및 가입 편의성, 타 채널과의 연계성

에서 강점을 나타내었으나, 전문성, 계약유인 및 유지능력 면에서 약점을 드러내 이를 개선하기 위한 관리시스템 도입을 검토할 필요가 있음.

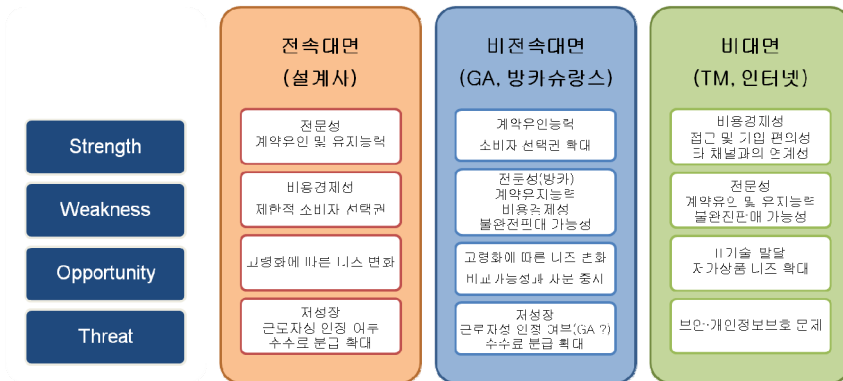
○ 향후 비대면 채널(TM, CM)의 성장가능성은 높아 보이며, 보험회사의 고비용 채널인 설계사 채널을 부분적으로 대체할 수 있는 역할이 있을 것으로 보임.

— 특히, 인터넷 사용자가 급증하고 있는 가운데, 인터넷에 능숙한 젊은층이 향후 주력고객층이 되었을 경우 인터넷 채널의 성장은 기대 이상일 수 있음.

○ 또한, 저비용 채널의 강점을 마케팅에 잘 활용할 경우 시장점유율 확대와 고객 맞춤형 서비스 제공으로 인한 브랜드 이미지 개선 등 다양한 채널효과가 있을 것으로 기대됨.

○ 다만, 인터넷 보안과 개인정보보호 문제의 해결이 인터넷 채널의 성장성을 담보하기 위한 선행조건임.

〈그림 Ⅲ-3〉 판매채널별 SWOT 분석



IV. 환경변화에 따른 판매채널전략

1. 보험회사의 채널경쟁전략

- 보험회사 채널경쟁전략의 경우 기본적으로 급변하는 환경에 능동적으로 대응할 수 있는 자세가 중요함.
- 전술한 바와 같이 성숙단계에 진입한 국내 보험시장과 금융산업 겸업화 추세로 보험회사 및 금융업권 간 경쟁이 심화되고 있음.
- 채널 관련 경쟁전략을 살펴보기 위하여 시장세분화를 통한 고객군 유형을 살펴보고, 시장점유율 확대를 위한 각 보험회사 유형별 채널경영전략을 제시함.
 - － 일반적으로 시장점유율 확대 시 고정비용 상쇄로 수익성도 제고될 수 있으므로 동 지표를 채널경영전략의 기준으로 함.

가. 시장세분화

- 시장세분화 차원에서 Sandquist & McFarland(2013)는 보험상품 가입고객 유형을 가격 민감형, 온라인 실속형, 신 전통형, 자문 추구형, 사회적 독립형으로 나누어 설문조사함.²⁰⁾

20) 2012년 미국 개인보장성 보험 가입고객 4,000명을 대상으로 설문조사한 결과임.

〈표 IV-1〉 고객유형 및 고객세분화에 따른 채널전략 평가

고객 유형	평가 영역	가격 민감형	온라인 실속형	신 전통형	자문 추구형	사회적 독립형
구매자 관련	구매자 가치	가격	속도 고객접점	비차별성	자문 서비스 질	상품의 다양성
채널 선호도	채널 이용도	온라인	온라인	에이전트	멀티채널	멀티채널
	정보	보험회사 웹사이트 검색엔진	보험회사 웹사이트 콜센터 에그리 게이터 ¹⁾	에이전트	보험회사 웹사이트	보험회사 웹사이트 검색엔진 콜센터 소비자단체
	자문	에이전트 소비자단체 에그리 게이터 ¹⁾	에이전트 소비자단체	에이전트	에이전트 소비자단체	에이전트
	보험계약 체결	온라인 에이전트	온라인 에이전트	에이전트	온라인 에이전트	에이전트 온라인
	보험료 지불	보험회사 웹사이트 온라인뱅킹	보험회사 웹사이트	메일, 온라인뱅킹, 보험회사 웹사이트	보험회사 웹사이트, 온라인 뱅킹	보험회사 웹사이트, 온라인 뱅킹
충성도	계약유지 기간	7년	6.5년	8년	7.5년	7년
	보험회사 변경계획	27%	29%	18%	27%	23%
인구 구성비	성별	여성(52%)	여성(51%)	남성(57%)	남성(50%)	여성(52%)
	18~24세	12%	15%	17%	14%	14%
	25~54세	59%	55%	45%	55%	55%
	55세 이상	29%	30%	38%	31%	31%

주: 1) 영국의 에그리게이터(aggagator)는 보험 관련 비교견적사이트로 보험회사로부터 고정수 수료를 받고 보험회사와 소비자를 연결하는 업무를 수행하는 회사임. 영국의 에그리게이터 회사로는 Gocompare, Moneysupermarket, Confused, Comparethemarket, Tescomcompare 등이 있음.

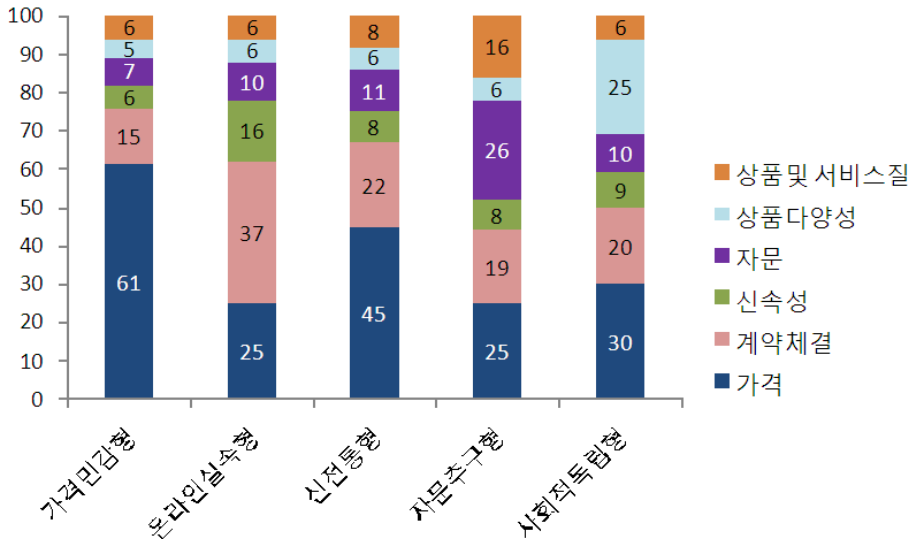
자료: Sandquist, E.J. and G.D. McFarland(2013), The Digital Insurer: Accenture US Personal-Lines Insurance Consumer Survey, Accenture, p. 8 재정리.

- 가격 민감형은 저렴한 가격을 최우선시하는 고객군으로 다른 고객군보다 25~54세에 해당하는 청장년층의 비중이 높고 보험료 납입방법에 있어서도 온라인 बैं킹을 선호함.
- 온라인 실속형은 편의성과 효율성을 중요시하는 고객군으로 가격 민감형 고객군보다 10~20대 비중이 상대적으로 크며, 고객유지 기간이 6.5년으로 고객 충성도가 다른 고객군에 비해 약한 특징을 보임.
- 신 전통형은 개인적인 유대관계를 우선시하는 고객군으로 다른 고객군보다 남성고객들이 다수이면서 고객충성도가 높고 55세 이상 고령층이 상대적으로 많은 특성이 있어 보험대리인과의 관계 지속 시 계약유지 기간이 길다는 특징이 있음.
- 자문 추구형은 자문서비스의 질을 우선시하는 고객군으로 남성의 비중이 절반가량 되며, 가능한 한 다양한 채널을 통해 자문 관련 정보를 습득하는 특징이 있음.
- 사회적 독립형은 다양한 상품 선택권을 중요시하는 고객군으로 다양한 채널을 통해 정보를 습득하며, 상품의 질과 서비스에 따라 구매변경 의사가 높아 충성도는 상대적으로 낮음.

■ 6가지(상품/서비스의 질, 상품의 다양성, 자문, 신속성, 계약체결, 가격) 선택 기준으로 본 고객유형별 상대적 중요도는 아래와 같음.

- 우선 보험료(가격)에 대한 중요도는 모든 고객유형에 걸쳐 25%를 상회함.
 - － 특히, 가격 민감형의 경우 61%가 보험료 수준이 중요하다고 평가함.
 - － 또한, 신 전통형과 사회적 독립형도 보험료 수준이 각각 45%, 30%의 중요도로 뽑아 보험가격이 가장 중요한 선택기준으로 나타남.
- 온라인 실속형의 경우 응답자 중 37%가 계약체결의 신속성이 가장 중요한 요소인 것으로 꼽음.
- 한편, 자문 추구형의 경우에는 응답자 중 26%가 자문서비스의 이용 가능성이 중요하다고 평가함.

〈그림 IV-1〉 고객유형별 중요 선택기준



자료: Sandquist E.J. and G.D. McFarland(2013), The Digital Insurer: Accenture US Personal-Lines Insurance Consumer Survey, Accenture, p. 8 재정리.

■ 또한, 하성호·백정민(2003)은 시장세분화를 위한 고객군 유형을 부유층형, 노후준비형, 기혼 안정 추구형, 미혼 안정 추구형, 2030 인터넷 사용자형으로 분류함.²¹⁾

- 부유층형은 자산이 많으며 정교한 금융정보와 서비스가 필요한 고객군으로 선호채널은 세무와 투자자문이 가능한 고학력 설계사임.
- 노후준비형은 자신의 노후생활을 위한 건강 및 생활자금이 중요한 고객군으로 선호채널은 설계사임.
- 기혼 안정 추구형은 가족의 생활, 주택마련, 자녀교육, 은퇴준비에 관심이 많은 고객군으로 재무설계와 종합자산관리가 가능한 설계사를 선호함.
- 미혼 안정 추구형은 자신의 결혼자금이나 창업자금을 위해 저축성 상품을 선호하는 고객군이며, 이들의 선호채널은 설계사임.

21) 하성호·백정민(2003)의 내용을 일부 재구성함.

○ 2030 인터넷 사용자형의 경우 전반적으로 금융상품에 대한 관심이 적으나, 금융상품 탐색 시 비교구매가 가능한 인터넷 웹사이트를 선호함.

〈표 IV-2〉 시장세분화

고객군 유형	전반적 특징 및 상품 니즈	선호채널
부유층형	• 자산이 많고 경제적으로 여유로운 고객군 • 금융상품 및 서비스 전반에 걸쳐 관심이 많음 • 그 결과 정교한 금융정보와 서비스가 제공될 필요	• 설계사(65%): 세무 및 투자자문이 가능한 고학력 설계사 선호 • 전화(26%) • 메일(14%)
노후준비형	• 노후질병에 대한 본인보장과 은퇴계획에 관심이 높은 고객군 • 그 외 금융상품 및 서비스에 대한 관심은 낮음	• 여성설계사
기혼 안정 추구형	• 가족의 안전 및 자녀교육, 자신의 은퇴계획에 관심이 많은 고객군 • 가족보장(77%), 자녀교육(74%), 은퇴계획(70%), 주택마련(70%)	• 설계사(89%), 여성(54%), 비슷한 연령(36%) • 재무설계(68%), 종합자산관리(62%)
미혼 안정 추구형	• 결혼준비 및 창업자금을 위해 장기저축 선호 • 본인보장에 대한 관심이 많음 • 레저 및 취미생활에도 관심이 많음	• 설계사: 금융부문 경력자 선호
2030 인터넷 사용자형	• 금융상품에 대한 관심이 낮음	• 인터넷 채널 • 비교구매 가능한 사이트

자료: 하성호·백정민(2003) 재구성.

■ 상기 5가지 유형에 해당하는 고객군의 특성, 고객니즈, 선호채널을 정리하면 아래와 같음.

- 전반적으로 소득이 있고 자산형성을 목적으로 하는 고객군은 재무설계와 종합자산관리가 가능한 설계사 채널을 선호함.
- 반면, 소득이 낮고 미혼이며, 자신의 단순한 보장과 저렴한 보험료를 선호하는 고객군은 비교구매가 가능한 인터넷 채널을 선호함.

나. 경쟁지위별 채널경쟁전략

- 본 절에서는 시장점유율 확대를 경영전략의 목표로 하여 앞서 언급된 고객군의 특성을 반영한 경쟁지위별 채널경쟁전략을 제시함.²²⁾
 - Kotler(1990)는 시장 내 경쟁지위를 선도형(leader), 도전형(challenger), 틈새추구형(nicher) 및 추종형(follower)으로 구분함.
 - － 선도형 회사의 시장점유율은 40%, 도전형은 30%, 틈새추구 및 추종형 회사는 각각 10%, 20%에 해당됨.
 - 선도형 회사는 시장 내에서 강력한 경영자원을 보유하고 있어 시장 내 도전형 회사와의 경쟁에서도 우위를 점하며, 시장점유율의 방어 및 확대를 기본 경쟁전략으로 삼음.
 - － 선도형 회사는 시장점유율뿐만 아니라 가격, 신상품 출시, 판매망, 판촉활동 등 마케팅 관련 모든 전략에서 우위를 점함.
 - 도전형 회사 역시 우수한 경영자원을 가지고 있고 선도형 회사가 되기 위해 시장에 존재하는 선도형 회사와 경쟁하며, 이를 위해 주로 차별화전략을 사용하는 유형임.
 - 틈새추구 및 추종형 회사는 전반적으로 시장 내 특정 부문에서만 질적으로 우수한 경영자원을 보유하고 있으며, 경쟁지위는 약함.
 - － 특히, 틈새추구형 회사는 선도형 또는 도전형 회사가 관심을 두지 않아 실제 이들이 진입하지 않은 틈새시장에서 주로 활동하는 유형임.
- Kotler(1990)의 분류기준에도 불구하고, FY2012 시장점유율 기준 시 생·손보 모두 동 기준에 따른 선도형 보험회사는 국내 보험시장에 존재하지 않으므로 본 연구에서는 대형 보험회사들을 집단적 선도형으로 분류함.
 - 또한, 틈새추구/추종형의 경우 생명보험은 설계사 중심 또는 방카슈랑스

22) 자세한 내용은 신문식·김경환(2002)을 참조하기 바람.

중심 추종형으로 분류하며, 손해보험은 설계사 및 대리점 중심 또는 직판 중심 추종형으로 분류함.

- 생명보험의 설계사 중심 추종형은 대표적으로 푸르덴셜생명이 해당되며, 방카슈랑스의 경우 BNP파리바카디프, KB, 농협 등이 해당됨.
- 손해보험의 경우 다수의 중소형 및 외자계 보험회사들이 설계사와 대리점을 주로 활용하고 있으며, 직판 중심 추종형은 자동차보험 중심의 직판 보험회사(예, AXA, 더케이, 에르고다음, 하이카다이렉트)들이 해당됨.

■ 한편, 생명보험과 손해보험의 경우 설계사를 제외하고 주력하는 채널이 서로 다름.

- 생명보험은 방카슈랑스 비중이 높은 반면, 손해보험은 상대적으로 대리점 비중이 높음.
 - 손해보험의 경우 전반적으로 대리점 비중이 높은 가운데, 대형4사 중에서는 현대, LG가 상대적으로 높은 비중을 차지함(FY2012 기준).
 - 농협의 경우 생·손보 모두 방카슈랑스 비중이 90%를 상회하는 등 방카슈랑스 의존도가 절대적임.
- 또한, 인터넷 채널의 경우 생명보험은 미미한 반면, 손해보험의 경우 자동차보험을 중심으로 비중이 높음.

〈표 IV-3〉 생명보험회사별 수입보험료(FY2010~FY2012)

(단위: 억 원, %)

구분	회사명	FY2010		FY2011		FY2012	
		금액	비중	금액	비중	금액	비중
대형사	삼성	215,727	26.0	228,641	25.8	307,555	26.7
	교보	107,814	13.0	108,338	12.2	127,441	11.1
	한화	110,975	13.4	118,322	13.4	145,096	12.6
	소계	434,516	52.4	455,301	51.4	580,092	50.4
중소형사	KB	11,305	1.4	15,592	1.8	16,802	1.5
	농협	—	—	7,519	0.8	109,251	9.5
	동부	15,342	1.8	15,916	1.8	16,783	1.5
	동양	35,993	4.3	37,961	4.3	45,987	4.0
	미래에셋	40,773	4.9	51,617	5.8	50,525	4.4
	신한	39,251	4.7	42,099	4.8	51,491	4.5
	IBK연금	2,255	0.3	4,599	0.5	6,070	0.5
	우리아비바	11,771	1.4	11,996	1.4	11,866	1.0
	KDB	23,078	2.8	23,834	2.7	32,212	2.8
	하나	5,676	0.7	3,950	0.4	4,568	0.4
	현대라이프	8,332	1.0	9,318	1.1	8,295	0.7
	흥국	31,644	3.8	37,172	4.2	43,108	3.7
	소계	225,420	27.1	261,573	29.6	396,958	34.5
외국사	ING	42,260	5.1	41,048	4.6	41,237	3.6
	PCA	10,754	1.3	10,180	1.1	12,329	1.1
	라이나	9,603	1.2	11,564	1.3	13,362	1.2
	메트라이프	31,553	3.8	31,776	3.6	31,465	2.7
	BNP파리바카디프	6,618	0.8	8,305	0.9	8,273	0.7
	알리안츠	28,089	3.4	25,327	2.9	25,264	2.2
	ACE	2,560	0.3	2,401	0.3	2,494	0.2
	AIA	24,266	2.9	22,990	2.6	23,841	2.1
	푸르덴셜	14,435	1.7	15,415	1.7	17,770	1.5
	소계	170,138	20.5	169,006	19.0	176,035	15.3
생명보험 계		830,074	100.0	885,879	100.0	1,153,086	100.0

자료: 금융통계정보시스템(<http://fisis.fss.or.kr>).

〈표 IV-4〉 손해보험회사별 원수보험료 실적(FY2010~FY2012)

(단위: 억 원, %)

구분	회사명	FY2010		FY2011		FY2012	
		금액	비중	금액	비중	금액	비중
대형사	삼성	127,713	25.9	145,846	25.1	165,632	25.4
	현대	76,104	15.4	93,167	16.1	101,577	15.6
	동부	71,137	14.4	90,694	15.6	96,925	14.9
	LIG	66,064	13.4	79,222	13.7	89,064	13.7
	소계	341,018	69.1	408,929	70.5	453,198	69.6
중소형사	MG(구, 그린)	8,634	1.7	7,918	1.4	6,385	1.0
	농협	—	—	2,912	0.5	17,938	2.8
	롯데	16,063	3.3	17,686	3.0	19,591	3.0
	메리츠	38,361	7.8	42,543	7.3	47,804	7.3
	한화	30,662	6.2	35,926	6.2	40,168	6.2
	흥국	23,962	4.9	26,543	4.6	29,829	4.6
	소계	117,682	23.9	133,528	23.0	161,715	24.9
전업사	서울보증	13,091	2.7	15,190	2.6	15,739	2.4
	코리안리	18	<0.1	18	<0.1	20	<0.1
	더케이	2,904	0.6	3,082	0.5	3,114	0.5
	하이카다이렉트	3,803	0.8	3,710	0.6	3,963	0.6
	소계	19,816	4.0	22,000	3.8	22,836	3.5
외국사	다스법률비용	8	<0.1	19	<0.1	29	<0.1
	미쓰이스미토모	76	<0.1	76	<0.1	78	<0.1
	AIG(구, 차티스)	4,645	0.9	4,795	0.8	4,087	0.6
	AXA	5,633	1.1	5,654	1.0	5,988	0.9
	ERGO다음	2,745	0.6	2,609	0.4	1,401	0.2
	Ace American	1,801	0.4	2,172	0.4	2,246	0.3
	젠워스	2	<0.1	1	<0.1	1	<0.1
	FIRST 권원	70	<0.1	68	<0.1	95	<0.1
	FEDERAL	89	<0.1	106	<0.1	110	<0.1
	소계	15,069	3.1	15,500	2.7	14,035	2.2
손해보험 계		493,584	100.0	579,955	100.0	651,785	100.0

자료: 금융통계정보시스템(<http://fisis.fss.or.kr>).

1) 집단적 선도형

- 집단적 선도형 경쟁지위를 가진 보험회사들(즉, 대형사)은 기존 시장점유율을 방어함과 동시에 확대를 꾀하는 전략이 유효하며, 이를 위해 자사가 기존에 보유하고 있던 경쟁력 있는 채널자원을 충분히 활용할 필요가 있음.
- 우리나라의 경우 선도형 경쟁지위를 가진 보험회사는 전속설계사 기반이 상대적으로 강한 보험회사로 시장 내 점유율 방어를 위해서는 우선 보유하고 있는 전속설계사 채널의 가치를 극대화할 필요가 있음.
 - － 이를 위해 전속설계사 채널의 고능률화를 통해 신규고객 확보는 물론, 기존 고객유지에 주력할 필요가 있음.
 - 이를 위해서는 기존 채널에 대한 지속적인 리쿠르팅, 평가, 교육프로그램을 통해 생산성 향상에 노력하는 것이 중요함(Berlin & Wellborn 2008).
 - 그럼에도 불구하고 생명보험의 경우 설계사 채널 규모가 FY2008을 정점으로 꾸준히 감소하고 있고 손해보험도 성장이 정체되어 있는 데다, 향후 전속설계사 채널에 대한 위협요인이 많을 것으로 예상되므로 동 채널의 성장에 대한 전망이 불투명함.

〈표 IV-5〉 보험산업 채널규모 추이

(단위: 명, %)

구분	임직원	생명보험			손해보험		
		전속	교차	소계	전속	교차	소계
FY2005	26,033	123,702	—	123,702	72,116	—	72,116
FY2006	26,899	131,769	—	131,769	73,408	—	73,408
FY2007	27,623	144,313	—	144,313	71,423	—	71,423
FY2008	28,301	145,834	25,513	171,347	82,201	73,608	155,809
FY2009	26,681	140,461	22,226	162,687	83,033	81,183	164,216
FY2010	26,589	132,117	13,948	146,065	84,179	78,000	162,179
FY2011	28,615	143,503	11,690	155,193	88,207	74,298	162,505
FY2012	30,436	145,113	9,717	154,830	93,167	74,857	168,024
CAGR	0.6	-1.5	-21.4	-0.9	4.6	0.4	10.3

자료: 금융통계정보시스템(<http://fisis.fss.or.kr>).

■ 전술한 바와 같이 미래의 고객은 은퇴 및 노후설계 등에 대해 보다 전문적인 자문서비스를 요구할 것이므로 전속설계사 채널을 고객지향적 자문 중심 채널로 전환할 필요가 있음.

○ 특히, 고도로 고능률화된 설계사를 활용하여 부유층형 고객군을 대상으로 종합적인 자산관리서비스를 제공하는 것이 유효할 것으로 판단됨.

○ 실제 일본생명의 경우 1990년대 지속적인 역마진을 겪으면서 설계사 규모를 축소하여 비용을 절감하는 대신, 고소득층을 대상으로 전문적 금융지식을 가진 영업조직인 ‘라이프 프로듀서’ 조직을 구축함으로써 효율성을 제고함.

－ 그 결과 전속설계사 채널 축소에도 불구하고 신계약은 오히려 확대된 것으로 알려짐(송치훈 2013).

〈사례〉 일본 보험회사의 자문서비스 제공 관련 실행방안²³⁾²⁴⁾²⁵⁾

■ 일본 내 일부 보험회사들은 판매채널 다변화 환경 속에서도 복잡한 보장성 상품의 판매와 대도시 고소득층을 대상으로 한 자문서비스 제공을 위해 설계사 조직을 고능률화하여 운영하고 있음.

○ 이들 회사들은 전문적인 자문서비스 제공을 목표로 설계사들이 고객이익의 최우선주의를 위한 윤리성, 지속적 교육을 통한 전문성과 최신성, 교차판매, 프로세스에 기반을 둔 표준적 상담 능력을 배양할 수 있도록 하는 방안을 추진함.

■ 한편, 일본생명과 제일생명은 자문서비스를 위해 재무설계사의 독자업무를 창출한 사례에 해당됨.

○ 일본생명은 1991년 8만 5,000여 명에 달했던 전속설계사 채널을 1990년대의 지속적인 역마진에 대응하기 위하여 저비용·고효율화를 목적으로 1997년 5만 7,000명 수준으로 감축함.

－ 또한, 기존 여성설계사 중심의 채널 구조를 유지하면서 고능률화를 추진하였고, 고객의 자산을 관리하기 위해 전문영업직원으로 구성된 ‘라이프 프로듀서’ 조직을 1998년에 구축함.

－ 아울러, 모든 채널에 대해 재무설계사 자격취득을 필수로 하고 있으며, 내방

23) 동 해외사례는 해외의 전속채널 고능률화 추진사례를 소개하기 위한 것으로 경쟁지위별 채널경쟁전략에 초점을 둔 것이 아님에 유의하기 바람.

24) 송치훈(2013), 『주요국 생명보험사 채널전략 변화와 시사점』, 우리금융경영연구소, p. 33.

25) 김선호(2011), 「일본 금융사의 FP 활용」, 『Journal of Financial Planning』.

형 점포인 ‘고능률 라이프 플라자’를 설치하여 이들 재무설계사로 하여금 내방한 고객에게 연금이나 상속 또는 라이프플랜 등 다양한 자문서비스를 제공하게 함.

■ 그러나 현재 국내 설계사들의 경우 일사전속의 투자권유대행 자격만 부여되어 있어 설계사들의 원활한 자산관리서비스 제공에는 한계가 있으므로 이에 대한 제도 개선이 선행될 필요가 있음.

○ 현재 보험회사의 경우 자본시장법에서 규정한 신탁업 관련 이해상충 방지 체계로 인해 창구 내 임직원에게 한해서만 영업행위가 가능하여 보험산업의 신탁관리 서비스 제공은 사실상 어려움.

○ 이에 보험산업의 신탁업무 활성화와 종합적인 자산관리서비스가 가능한 고능률 설계사 양성이 가능해지기 위해서는 설계사에도 신탁상품 판매가 가능하도록 하는 등 관련된 규제 완화가 선행될 필요가 있음.

－ 실제 고객 스스로가 운용재량권을 가지고 있고 고객맞춤형 상품에 해당하는 신탁상품이 펀드에 비해 투자자보호 기능이 더 강함.

－ 따라서 이미 펀드 관련 투자권유대행 업무를 수행할 수 있는 설계사에 신탁투자권유 업무를 허용하는 것은 적극적으로 고려될 필요가 있음 (진익 · 김동점 2010).

○ 또한, 자산관리서비스를 위한 자산관리계좌 허용과 투자자문 및 투자일임 업무에 대해서도 규제완화가 검토될 필요가 있음.

－ 보험업법 시행령에 투자자문서비스업에 대한 진입 및 업무영역 규제를 비롯해 재무설계, 세무 및 상속 관련 자문서비스 등에 대한 법적 규정이 구비되지 않아 이러한 서비스 제공에 한계가 있음(신문식 · 임병인 2006).

■ 또한, 집단적 선도형 보험회사들이 시장점유율을 방어하기 위해서는 불완전 판매 및 민원 등을 차단하는 노력도 중요함.

- 특히, 기존 채널에 대한 부정적 이미지를 야기하는 사건 발생 시 해당 문제를 신속히 해결하여 회사에 대한 부정적 이미지를 조기에 개선하는 것이 중요할 것임.
- 집단적 선도형 보험회사들의 경우 전반적으로 환경변화에 적합한 최적의 채널포트폴리오를 유지·조정해 나가고 있는 것으로 판단됨.
 - 선도형 보험회사들의 경우 설계사 채널 축소 가능성에 따른 대안채널로 대리점(GA, 방카슈랑스) 채널을 우선적으로 고려하고 있는 것으로 판단됨.
 - 그 결과 현재 선도형 생명보험회사들은 방카슈랑스를 중심으로, 선도형 손해보험회사들은 대리점을 중심으로 채널 비중을 확대해 나가고 있음.
 - FY2012 초회보험료 기준 생보 대형3사의 방카슈랑스 비중은 58.5%, 원수보험료 기준 손보 대형4사의 대리점 비중은 43.9%를 차지함.
 - 아울러, 신채널(TM, CM)의 경우 자동차보험을 중심으로 선도형 손해보험 회사들이 인지도 높은 자사 브랜드 파워를 활용해 시장에 적극적으로 나서고 있음.
- 다만, 앞서 언급한 것처럼 전속설계사 채널에 위협적인 환경요인이 많은 만큼 이들 선도형 보험회사들의 경우 채널포트폴리오를 점차 GA, 방카슈랑스 등 독립대리점 채널로 확대하는 전략을 사용할 것으로 보임.
 - 이러한 과정에서 제휴를 통한 독립채널 확보 시 독립채널과의 판매수수료 부분에서 어떻게 협상능력을 확보해 나갈 것인지가 중요한 관건임.
 - 한편, 이러한 협상능력 확보가 용이하지 않을 경우 자금력을 갖춘 선도형 보험회사들은 판매자회사 형태로 GA를 인수하는 방법도 고려해 볼 수 있을 것임.

2) 틈새추구/추종형

■ 틈새추구/추종형 경쟁지위를 가진 보험회사는 성숙단계에 진입한 국내 보험 시장에서 직접적인 경쟁보다는 고객 중심의 차별화된 특화전략을 구사하는 것이 중요함.

○ 틈새추구/추종형 보험회사의 경우 회사의 낮은 브랜드 이미지로 인해 선도형 보험회사들과의 경쟁이 용이하지 않음.

－ 과거 온라인 자동차보험시장에서도 초기에는 중소형 및 외자계 중심으로 영업이 이루어졌으나, 점차 온라인 자동차보험시장에 대한 인지도가 높아지면서 대형 손해보험회사들도 참여하기 시작하여 시장점유율을 확대함.

○ 틈새추구형 보험회사의 경쟁전략은 자사만의 경쟁우위가 있는 시장에 진입하여 동 시장에서 선도형 보험회사로서의 전략을 꾀하는 것이 효과적이며, 추종형 보험회사는 직접적인 경쟁보다는 모방전략이 중요함(신문식 · 김경환 2002).

－ 틈새추구형 보험회사의 경우, 가령 자사가 개발한 상품이 고가이면서 복잡한 장기 저축성 상품이 많을 경우 부유층형, 노후준비형, 안정 추구형 고객군을 대상으로 재무설계 전문가 영입이나 독립채널을 활용한 보험영업 등을 고려해 볼 수 있을 것임.

－ 반대로 자사 상품이 저가 상품군에 경쟁력이 있는 경우 이를 선호하는 2030 인터넷 이용자형 고객군을 타깃으로 하여 인터넷 채널을 통해 영업하는 것이 보다 효과적일 것임.

■ 그럼에도 불구하고 틈새추구/추종형 보험회사의 경우 제한된 경영자원으로 인해 하나의 시장에서 장기간 영업할 수 있는 능력에 한계가 있을 것이므로 꾸준한 틈새시장 발굴과 관련 채널 확보가 중요할 것임.

○ 실제 틈새시장에 해당하나 수익성이 있다고 판단될 경우 선도형 보험회사

들의 진입이 예상되는 만큼 꾸준한 신시장 개척 전략이 중요함.

- 이 경우 중장기적 계획하에 핵심역량을 갖춘 채널 구축에 지속적으로 노력하면서도 단기적으로 여러 시장 상황에 탄력적으로 대응할 수 있는 채널전략이 중요할 것임.
 - － 실제 틈새추구/추종형의 경우 보험회사별로 다양한 형태의 채널포트폴리오가 나타나고 있음.
 - － 예를 들어, 동일한 외자계 생명보험회사의 경우에도 일부 회사는 전문 설계사 채널, 다른 회사는 TM 채널에 주력하고 있음.

■ 정리하면 틈새추구/추종형 보험회사는 자사의 경영 노하우를 활용한 특화된 채널전략이 필수이며, 이를 위해 틈새시장에 적합한 채널을 다양하게 확보해 나가는 것이 중요함.

- 틈새시장 내에서 특화된 채널전략을 통해 경쟁력을 확보하여 시장점유율을 확대하고, 이를 통해 자사의 브랜드 파워를 강화하는 것이 중요함(예, 라이나생명의 이순재보험).
- 또한, 틈새추구/추종형 보험회사들의 경우 보험시장 내 확고한 경쟁지위를 가지고 있지 못하므로 채널 다변화 전략(독립채널 제휴, 지분참여, 판매자회사 등)에 보다 많은 관심을 가지는 것이 중요할 것임.

■ 한편, 최근 단종보험대리점 제도 도입이 추진되고 있는데, 이는 자동차 및 특종보험 중심의 외자계 손해보험회사에 기회요인으로 작용할 것으로 예상됨.

- 다른 한편, 장기손해보험에 대한 편중 현상이 심한 중소형사에 특화전략과정 속에서 상품포트폴리오 다양화가 요구될 경우 단종보험대리점을 적극 활용하는 방법도 고려해 볼 수 있을 것임.

2. 보험회사의 멀티채널 전략

- 보험회사에 멀티채널 전략이 필요한 이유로는 동시다발적인 환경변화와 경영자원의 효율적 운영을 위해서임.
 - 보험경영 시 채널환경의 변화가 동시다발적으로 이루어지는 경우가 실제로 많기 때문에 개별 보험회사는 상황과 환경변화에 적합한 채널전략을 종합적으로 수립해야 함.
 - 또한, 보험영업의 중요 경영자원을 효율적으로 사용하기 위한 방안으로 멀티채널 전략이 필요하며, 이를 통해 효과적인 브랜드 전략이나 신·구 채널 조화를 통한 시너지 효과 창출이 가능할 수 있음.
- 따라서 본 절에서는 보험회사 채널 다변화 차원에서 멀티채널 전략에 대해서도 추가로 논의함.
 - 우선 보험회사의 멀티채널 전략에 대한 논의를 진행하는 과정에서 멀티채널 전략의 일반원칙과 효율적 운영방안을 제시함.
 - 다음으로 해외 유수의 보험회사 사례와 함께 멀티채널의 일반적 원칙을 조명함으로써 국내 보험회사의 멀티채널 전략 수립에 유용한 시사점을 제공함.

가. 멀티채널 전략의 일반원칙

- 멀티채널 전략의 일반적인 원칙은 ① 다양한 브랜드 전략 구사, ② 통합채널 구축, ③ 신·구채널 조화, ④ 상품-고객별 특화전략으로 구분하여 생각해 볼 수 있음(Accenture, 2010; Capgemini & Efma, 2013 재구성).²⁶⁾
 - 전통채널을 비롯해 인터넷과 모바일 등의 채널을 활용해 다양한 브랜드

26) 자세한 내용은 황진태·박선영(2013)을 참조하기 바람.

전략을 구사할 수 있도록 할 필요가 있음.

- 또한, 인터넷과 모바일 서비스를 이용하는 고객들의 행태 관련 정보를 실제 판매로까지 연계될 수 있도록 통합채널 구축이 중요함.
- 아울러, 구채널과 신채널 간 충돌을 최소화하면서 시너지 효과 창출에 힘쓰며, 환경변화에 유연한 채널조직을 구축함.
- 마지막으로 상품과 고객 특성을 고려한 상품별 특화된 채널전략이 중요한데, 단순상품의 경우 별도의 모집인 없이 직판 채널을, 고도의 자문설계를 요하는 연금이나 복합생명보험 상품 등은 전통적인 대면 채널을 특화할 필요가 있음.

나. 멀티채널 전략의 효율적 운영방안

■ 멀티채널 전략을 효율적으로 운영하기 위해서는 무엇보다 끊임없이 변화하는 환경에 대해 지속적으로 모니터링하며, 개별 보험회사를 둘러싼 시장환경과 상황에 맞춰 해당 보험회사에 적합한 채널전략을 수립하는 것이 가장 중요함.

- 실제 독일 Allianz의 경우 전속 중심 채널구조에다 환경변화에 따라 브로커, 방카슈랑스, 제휴판매, 인터넷 등 다양한 채널을 보유함.
 - 생명보험의 경우 전속대리인 채널이 51%, 브로커 24%, 은행 16%의 순임.
 - 손해보험은 전속대리인 채널이 70%로 압도적이며, 브로커 12%, 제휴판매 9%, 은행 6%, 직판 1%로 다양함.

〈표 IV-6〉 Allianz 생명보험 채널분포

(단위: %)

구분	전속	브로커	은행	제휴판매 (automotive)	직판	기타
2008	48.8	18.7	17.3	0.0	0.0	15.2
2012	50.5	23.8	16.4	0.1	0.0	9.2

주: 제휴판매(automotive)는 자동차회사와 체결한 제휴판매채널임.
자료: Allianz.

〈표 IV-7〉 Allianz 손해보험 채널분포

(단위: %)

구분	전속	브로커	제휴판매 (automotive)	은행	직판	기타
2008	70.8	11.5	7.6	5.1	0.6	4.4
2012	70.4	11.7	8.5	6.1	1.0	2.3

주: 제휴판매(automotive)는 자동차회사와 체결한 제휴판매채널임.
자료: Allianz.

○ 그럼에도 불구하고 Allianz는 전속채널 중심의 독일 보험시장 환경을 고려하여 자사의 중점 채널인 전속채널의 생산성을 향상시키기 위한 “Pro3” 프로그램을 진행함.²⁷⁾

- Allianz는 “Pro3”을 통해 중기적으로 생산성 25% 향상을 목표로 전속채널의 생산성 강화방안을 진행하고 있으며, 이를 위한 구체적 방안으로 단순한 판매보다 소비자 중심의 전속채널 구축을 지향함.²⁸⁾
- 과거 Allianz는 고객이 전문성을 갖춘 전속대리인 채널에 충성할 수 있도록 보험판매자의 전문성을 주로 강조하는 채널전략을 실시하였으나, 최근 들어 변화하는 환경에 맞춰 고객 중심의 채널전략으로 전환하고 있음.

27) 2011년 시범실시를 거쳐 2012년 4월~2013년 4월 동안 3차에 걸쳐 총 5,200명에 해당하는 설계사와 150개 대리점에 대해 “Pro3” 프로그램이 실시되었고, 2014년 1분기부터는 4차 프로그램이 실시될 예정인데, 그 규모는 설계사 2,000명, 대리점 300개임.

28) Allianz는 “Pro3” 프로그램 목적의 방향을 고객 중심으로 설정하였으며, 고객과의 장기적인 관계를 이끌어냄과 동시에 고객들의 신뢰수준을 제고하는 것을 프로그램의 구체적 목적으로 함.

■ Allianz의 “Pro3” 프로그램에 대해 보다 자세히 살펴보면, 동 프로그램의 고객 지향 목적에 부합하는 구체적인 운영수단 구축을 위해 채널의 대(對)고객 보험컨설팅 능력 제고에 초점을 맞춤.

○ 이를 위한 구체적 실행방안의 목표는 효율적인 고객관리 및 판매조직 프로세스 구축에 있음.

- 이에 “Pro3” 프로그램은 ① 고객 니즈 기반 자문 프로세스, ② 목표고객 접근방법, ③ 전문적인 대리인 프로세스, ④ 체계적인 판매지원을 제공함.
- 또한, 대리점에 대한 추가적 판매지원 방안으로 고객이 대리점 대신 Allianz의 서비스센터를 통해 관련 고객서비스를 받을 수 있도록 허용하여 판매와 관련된 대리점 업무를 부분적으로 경감해 주었으며, 대리점에 적합한 새로운 보수체계도 확립함.

○ 또한, “Pro3” 프로그램이 적용된 그룹의 2013년 1~5월 간 대리점 성과를 보면 동 프로그램이 적용되지 않은 그룹에 비해 신계약액과 그 건수가 각각 24%, 23% 증가함.

- 신계약액 기준 보험상품군별 생산성의 경우 손해보험 27%, 생명보험 21%, 건강보험이 27% 성장한 것으로 나타나 전반적으로 생산성이 향상된 것으로 분석됨.

〈사례〉 “Pro3”의 고객지향적 전속채널로서의 실행방안

- 고객 니즈를 근거로 하는 자문(advisory) 프로세스를 구축하여 표준화된 상담을 제공하고 고객 니즈에 대한 종합적인 조사를 통해 교차판매에 활용 가능하도록 함.
- 목표고객에 대한 접근성을 높여 상품 대신 고객에 집중하도록 하고 지속적인 고객접근을 통해 계약취소를 줄임.
- 전문적인 전속대리인 채널 프로세스를 구축하여 인바운드 또는 아웃바운드 형식의 원격 고객서비스를 지원함.
- 체계적인 판매 지원을 통해 판매량보다는 판매방식에 집중하도록 하여 성공적인 판매를 위한 분석 툴을 제공함.

- 효율적인 멀티채널의 운영방안으로 전술한 멀티채널 전략의 원칙과 해외사례를 종합적으로 활용함으로써 보험회사 멀티채널 전략에 대한 유용한 시사점을 제시함.²⁹⁾
- 구체적으로 멀티채널 원칙 중 다양한 브랜드 전략, 통합채널 구축과 시너지 효과에 대해 살펴봄.

1) 다양한 브랜드 전략

- 멀티채널 전략은 다양한 채널을 통해 목표고객에 대한 접근성을 넓히면서도 동시에 다양한 브랜드 이미지를 구축하는데 기여해야 함.
 - 브랜드 이미지를 구축하기 위한 전략은 크게 통합 브랜드 전략과 복합 브랜드 전략으로 구분할 수 있음.
 - 통합 브랜드 전략은 특정 기업의 상표에 대한 통합 이미지를 구축하는 브랜드 전략인 반면, 복합 브랜드 전략은 개별 상품마다 별도의 브랜드 이미지를 구축하는 전략임.
 - 가령, 삼성화재의 경우 자동차보험 브랜드로 애니카를 사용하고 있으며, 동 브랜드로 온·오프라인 채널을 활용하여 자동차보험과 관련 서비스를 통합하는 통합 브랜드 전략을 구사하고 있음(김경민 2003).
- 한편, 영국 Ageas UK의 경우 복합 브랜드 이미지 구축을 위하여 멀티채널 전략을 구사하고 있음.
 - 동 보험회사는 각각의 브랜드마다 특화된 상품과 채널을 결합하는 멀티채널 전략을 구사하고 있음.
 - 구체적으로 고객접근력을 확대시키기 위한 멀티채널 전략으로 브로커, IFA, 제휴, 직판(지분 전부 또는 부분 참여방식)의 다양한 플랫폼을 활용하고 있음.

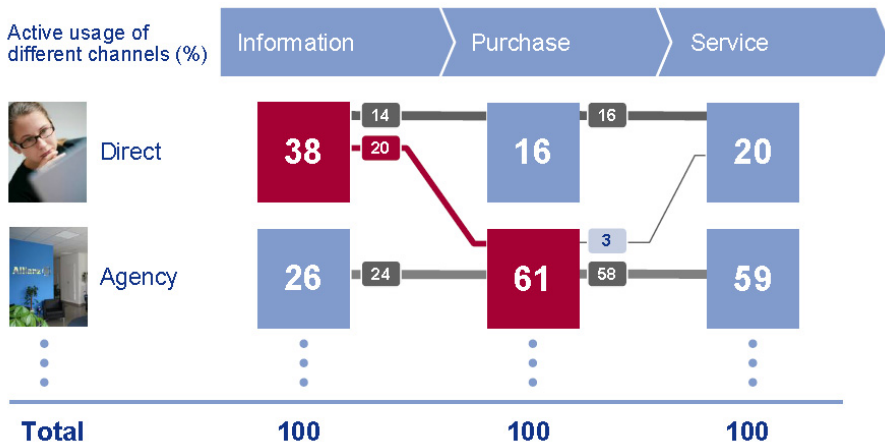
29) 해외 보험금융그룹의 자세한 채널운영 사례(독일의 Allianz와 영국의 Ageas UK)는 〈부록〉을 참조하기 바람.

- 이에 Persson(2013)은 Ageas UK의 경영전략에 대해 복합 브랜드/멀티채널 전략을 최대 강점이라 주장함.
 - 그에 따르면 이러한 전략의 장점은 다양한 목표시장에 집중할 수 있으며, 특정 고객 니즈에 부합하는 상품 제공도 가능하다는 것임.
 - 또한, 많은 브랜드를 통해 다양한 목표고객을 보유하게 되고, 고객 접근성을 높인다는 것임.
 - 그럼에도 불구하고 이러한 복합상품 및 브랜드 전략은 회사 전체적으로 통일된 전략 도출이 어렵다는 단점도 가짐.
 - － 참고로 다양한 상품 각각에 대한 브랜드 구축을 시도하면서 이들을 하나의 이미지로 묶을 수 있는 통합 브랜드 이미지 전략도 중요할 수 있음.

2) 통합채널 구축과 시너지 효과

- 독일의 Allianz는 전술한 바와 같이 다양한 채널을 통한 멀티채널 전략뿐만 아니라 하이브리드형 채널도 구축하고 있음.
 - Allianz 고객의 경우 자동차보험 구매 시 인터넷을 이용하여 정보를 수집한 후 전속대리인을 통해 상품을 구입하고 서비스를 제공받는 방법을 활용하고 있음.
 - － Allianz 자동차보험 구입 고객을 조사한 결과, 정보수집을 위한 인터넷 이용비율이 38%로 전속(26%)에 비해 높게 나타났고, 이 중에서 20%에 해당하는 고객들이 전속대리인을 통해 보험계약을 체결함.

〈그림 IV-2〉 Allianz 고객의 멀티채널 이용사례: 자동차보험



자료: Allianz.

■ 또한, 일본에서도 하이브리드형 멀티채널 전략이 활용되고 있는데, 고객이 내방하는 보험점포와 인터넷 보험상품 비교사이트가 서로 연계되어 운영되고 있음(정승희 2012).³⁰⁾

○ 이러한 운영방법은 소비자들이 보험상품 비교사이트에서의 가격을 비교한 후 인근 보험점포를 방문해 보험에 가입하는 형태임.

- 상품비교사이트는 상품검색 및 비교기능을 제공하고 있으며, 소비자들이 이를 통해 상품에 대한 정보를 탐색하고 습득함.
- 소비자의 상품탐색 후 인접지역에 있는 보험점포에 방문하여 상품에 대한 구체적인 자문서비스를 받음.

○ 인터넷 채널과 내방형 점포를 연계하여 운영하고 있는 구체적 사례는 아래와 같음.

- 일본 독립대리점(GA)으로서의 최대 규모인 ‘Advance Create’는 인터넷상의 고객을 오프라인으로 연결하기 위하여 약 400개에 달하는 점포(Hoken Ichiba: ‘보험시장’)를 운영하고 있음.

30) 자세한 내용은 황진태 · 권오경(2013)을 참조하기 바람.

- Life Plaza Holdings도 2012년 기준으로 연간 7만 명에 달하는 고객 중 50% 이상이 인터넷 채널과 보험점포와의 연계를 통해 보험에 가입함.

V. 결론 및 시사점

- 국내 보험산업의 채널환경이 2000년 이후 공급자에서 소비자 중심으로 전환된 가운데, 비대면 채널, 독립채널, 교차모집제도 등 다양한 제도가 도입되면서 많은 변화를 겪어 옴.
 - 이러한 채널역사 속에서 최근의 사회경제적 환경으로 저금리·저성장, 금융겸업화 추세에다 고령화, IT기술 발달이 급속히 진행됨.
 - 또한, 최근 보험설계사 근로자성, 수수료 분급 확대, 온라인 보험 슈퍼마켓 및 단종보험대리점 제도 도입 추진, 금융소비자보호 강화 추세 등 채널 환경에 대한 여러 규제가 논의 중에 있음.
 - 이러한 상황 속에 본 보고서는 향후 발생 가능한 보험경영환경의 변화를 반영한 채널전략을 제시함.

- 향후 발생하게 될 채널전략의 기본방향은 설계사 등 전통적인 대면 채널은 자문서비스 제공 중심으로, TM, CM(인터넷) 등의 저비용 비대면 채널은 판매 중심형 채널로 발전할 필요가 있음.
 - 대면 채널의 경우 고비용이라는 약점이 있어 저가 상품을 취급하는 전략은 작동하기 어려움.
 - 따라서 저가 상품보다는 복잡하면서도 고가에 해당하는 보험상품이 중요할 것이며, 이를 위해 전문적인 자문서비스 능력 배양이 시급함.
 - 반면, 저비용에 해당하는 비대면 채널은 고객과의 직접 대면하지 않는다는 점에서 자문서비스 제공은 사실상 불가능하며, 저비용 채널의 장점을 살려 저가 상품 중심의 판매에 집중할 필요가 있음.

■ 한편, 보험회사 관점에서 보다 구체적으로 보면, 전속설계사 채널의 경쟁력이 현재 다른 채널에 비해 전반적으로 높은 것으로 평가되고 있으나, 여러 가지 환경적 요인에 따라 그 성장성은 크지 않을 것으로 보임.

○ 우선 빠르게 진행되고 있는 고령화의 경우 설계사 채널의 수요를 증가시킬 수 있는 동인에 해당됨.

－ 이러한 니즈에 부응하기 위해서는 고능률 설계사 양성을 통해 전문적인 자문서비스 제공이 중요함.

○ 반면, 2000년 이후 다양한 채널의 등장으로 과거와 달리 채널 간 경쟁이 심화되고 있으며, 저성장이 지속되거나 또는 설계사의 법적 지위가 변하거나 수수료 분급이 확대될 경우 전속설계사 채널은 위축될 가능성이 큼.

－ HP filter를 통해 본 결과, 설계사 채널의 실적 비중이 지속적으로 감소하고 있는 추세가 나타남.

－ 특히, 방카슈랑스, GA 등 독립채널과 TM, CM 등 신채널의 등장과 함께 다양해진 소비자의 채널니즈로 전속설계사 채널 비중이 줄어들고 있음.

■ 독립채널의 경우 금융점업화 추세 지속 가능성으로 동 채널의 성장성이 높게 평가되고 있음.

○ 이러한 독립채널의 장점은 소비자의 다양한 (복합)금융상품 선택권을 보장해 줄 수 있으며, 자문서비스가 강조될 미래 환경에 적합한 채널이라는 점임.

○ 그럼에도 불구하고 대형 독립채널의 우월적 지위 남용과 모집질서 문란, 그리고 기대에 미치지 못하는 전문성 등이 약점으로 지적되고 있어 이러한 문제에 대한 해결 여부에 따라 동 채널의 성장성이 가늠될 것임.

－ 예를 들어, 방카슈랑스 채널의 경우 낮은 전문성과 보험회사와 소비자에 대한 우월적 지위 남용 등으로 동 채널의 규제완화 요구가 상당 기간 받아들여지기 힘들 것으로 예상되므로 이러한 요인들이 방카슈랑스 채널의 성장을 저해할 것으로 보임.

- 또한, GA 채널의 경우에도 매집형 대리점, 경유 및 승환계약 등의 문제가 동 채널의 건전한 발전을 저해하고 있어 이에 대한 규제가 조속히 마련될 필요가 있음.

■ TM, CM 등 신채널은 IT기술 발달과 저가 상품 니즈 증가 전망으로 향후 성장성이 좋을 것으로 예상됨.

- 전 세계적인 저금리·저성장 환경에서 단순하면서도 저가 상품의 중요성이 커지고 있으며, 보험회사들도 최근 이러한 저비용 채널에 대해 많은 관심을 가지고 있음.
- 특히, 인터넷 채널은 미래지향적 채널로 인터넷과 모바일 사용자 확산속도를 감안할 때 그 성장성은 기대 이상일 수 있음.
 - 또한, 인터넷 채널은 다른 채널의 보완적 역할 수행도 가능해 보완적 채널믹스 전략 차원에서도 고려의 대상임.

■ 아울러, 보험회사의 채널경영전략은 변화하는 환경에 능동적으로 대응할 수 있어야 하며, 그 경쟁지위별로 채널전략이 달라질 수 있음.

- 일반적인 경쟁지위별 채널경영전략으로는 선도형 경쟁지위를 가진 보험회사는 시장점유율 방어 및 확대를 위한 채널전략, 도전형은 집중 및 차별화를 위한 채널전략, 틈새추구 및 추종형은 특화전략이 일반적임.
- 국내 보험시장의 경우 집단적 선도형과 틈새추구 및 추종형으로 분석한 결과, 선도형 보험회사들의 주력채널이 주로 전속설계사 채널임을 감안하면 동 채널의 고능률화를 통해 생산성 및 가치를 극대화하는 것이 무엇보다 중요할 것임.
 - 그럼에도 불구하고 최근 소비자들의 특성이 과거의 수동적이면서도 소극적인 컨슈머로부터 점차 적극적인 행동양식을 가진 프로슈머(prosumer)로 변하고 있음을 고려할 때 다양한 채널구축을 고려할 필요가 있음.

○ 한편, 틈새추구 및 추종형 보험회사들의 경우 자사의 경영노하우를 살린 특화전략이 중요한데, 이를 위해 그 채널전략도 해당 신시장 또는 틈새시장에 맞도록 구사할 필요가 있음.

– 다만, 직판 또는 전속설계사 채널 기반이 약해 방카슈랑스와 GA 등 독립채널에 대한 의존도가 심한 보험회사의 경우 이들 채널의 우월적 지위 남용으로 경영상 어려움이 야기될 수 있으므로 지분참여나 자회사 설립 등의 방법을 통해 중·장기적으로 전속 성격의 채널을 점진적으로 확보해 나갈 필요가 있음.

■ 한편, 보험회사의 멀티채널 전략 구사 시 복잡한 환경변화, 보험회사의 경영 목표, 위기 시 관리능력, 보험시장 내 경쟁구조 등을 종합적으로 고려하는 것이 중요함.

○ 예를 들어, 채널 다변화를 위해 신채널 도입 시 기존 채널과의 마찰을 피하고, 이들 신·구채널 간 조화를 통해 시너지 효과를 극대화하는 전략이 가장 중요함(Chakraborty et al. 2013).

○ 또한, 상품을 탐색하는 고객이 구매에까지 자연스럽게 이어질 수 있도록 채널 간 통합이 중요함.

■ 마지막으로 보험회사의 지속가능한 성장을 위해서는 소비자신뢰 제고가 필수이므로, 이를 위한 제도적 장치 마련이 장기적으로 필요할 것임.³¹⁾

○ 소비자신뢰 제고를 위하여 전통적인 대면 채널의 경우 설계사의 능력과 경력에 따라 취급상품을 차등화하는 등 설계사의 진입자격, 판매프로세스 및 자격기준을 재정립하고 완전판매를 위한 감독을 강화할 필요가 있음.

– 또한, 판매 시 해당 설계사의 자격 및 권한에 대한 증명서류를 의무적으로 소비자에게 교부하는 방안도 고려할 필요가 있음.

31) 자세한 내용은 안철경·이경희(2011)를 참조하기 바람.

- 반면, 주로 비대면 채널에 해당하는 신채널의 경우 고객의 특성에 부합하는 다양한 저가상품 개발이 중요할 것임.
 - － 이를 위해 신채널에 적합한 신상품 개발 및 혁신을 유도하는 방안이 강구될 필요가 있으며, 비대면 채널의 특성상 발생할 수 있는 불완전판매와 개인정보 유출을 방지하기 위한 제도적 장치 마련과 감독강화가 중요할 것임.

참고문헌

- 권대영(2013), 『온라인 손해보험의 추진사례와 발전방향』, 한국리스크관리학회 세미나.
- 공정거래위원회(2013), 『보험업 시장분석 연구』.
- 금융감독원 (2013. 8. 14), 「FY12 보험사 모집질서 준수수준 평가 결과」, 보도자료.
- 금융감독원 보도자료(2013), 「방카슈랑스 영업행위에 대한 부문검사 결과」.
- 금융위원회 보도자료(2013. 8. 6), 「개인연금 활성화 방안」.
- 김경민(2003), 『보험브랜드의 성공을 위한 브랜드 마케팅 전략』, 논문, 손해보험협회.
- 김기환(2001), 『보험산업에서의 e-Business』, 발표자료, IBM.
- 김선호(2011), 「일본 금융사의 FP 활용」, 『Journal of Financial Planning』.
- 박정훈(2013), GA 관련 현황 및 정책과제, 국제보험산업심포지엄.
- 방송통신위원회 보도자료(2012), 『인터넷 이용행태가 고정형에서 모바일 중심으로 변화』, 보도자료.
- 보험연구원(2013), 『보험동향』 여름호.
- _____ (2013), 『2013 보험소비자 설문조사』.
- 보험개발원, 『보험통계연감』.
- _____ (2013), 『판매채널별 손익구조가 보험산업에 미치는 영향』, 내부자료.
- 생명보험협회, 『FACTBOOK』.
- 송치훈(2013), 「주요국 생명보험사 채널전략 변화와 시사점」, 『금융경제분석 금융연구 2013-05』, 우리금융경영연구소.
- 신문식(2005), 「보험모집 조직의 생산성 및 경쟁력 제고 방안」, 『우정정보』, 제 60호.
- 신문식 · 김경환(2002), 『생명보험회사의 시장지위별 마케팅 경쟁전략』, CEO Report, 보험개발원.
- 신문식 · 임병인(2006), 『부유층 자산관리서비스와 보험산업』.

- 안철경(2013), 『GA시장 성장에 따른 경영환경 및 정책변화』, 발표자료.
- 안철경 · 권오경(2009), 『보험설계사의 특성분석과 고능률화 방안』, 연구보고서, 보험연구원.
- _____ (2010), 『독립판매채널의 성장과 생명보험회사의 대응』, 경영보고서, 보험연구원.
- 안철경 · 이경희(2011), 『소비자보호를 위한 보험유통채널 개선방안』, 정책보고서, 보험연구원.
- 안철경 · 황진태 · 서성민(2011), 『생명보험설계사 활동실태 및 만족도 분석』, 조사보고서, 보험연구원.
- 이기형 · 권오경(2013), 「일본 방카슈랑스의 소비자보호 규제 특징과 국내 시사점」, 『Kiri Weekly』, 보험연구원.
- 이명주(2006), 『금융점업화 시대의 상품개발 방향』, 특별논단, 손해보험협회.
- 전진(2012), 『금융 유통채널 경쟁과 소비자후생 - 보험산업을 중심으로』, 발표자료, 삼성화재 보험금융연구소.
- 정승희(2012), 「日 생보사의 신채널 활용 현황 및 시사점」, 『주간 하나금융포커스』, 하나금융경영연구소, 제2권 제47호.
- 정재영(2012), 「저출산 · 고령화 관련 보험상품 고찰」, 『Life Insurance Product Review』, 제9호.
- 정홍주(2000), 『보험회사의 판매채널믹스 개선방안 연구』, 연구보고서, 보험개발원.
- 진익 · 김동겸(2010), 『보험회사 자산관리서비스 사업모형 검토』, 연구보고서, 보험연구원.
- KB금융지주 경영연구소(2010), 『금융고객 주요 Trend 및 마케팅전략의 시사점』, 발표자료.
- 하성호 · 백정민(2003), 『고객과의 밀월관계: 삼성생명의 고객관계관리(2003년)』, 발표자료.
- 황진태(2013), 「기술진보에 따른 보험판매채널의 변화 방향과 시사점」, 『주간포

커스』, 보험연구원.

황진태 · 권오경(2013), 「내방형 점포의 운영사례와 시사점」, 『KiRi Weekly』, 제 224호, 보험연구원.

황진태 · 박선영(2013), 「글로벌 보험판매채널의 믹스전략과 시사점」, 『보험동향 2013년 가을호』, 보험연구원.

황진태 · 이해랑(2013), 「보험설계사의 법적 지위에 대한 인식」, 『KiRi Weekly』, 제246호, 보험연구원.

Accenture(2010), Changing Channels: Accenture Multi-Channel Distribution Insurance Consumer Survey.

_____ (2010), Channeling Growth: Accenture 2010 Global Survey on Multi-Channel Insurance Distribution.

Allianz insurance Germany(2013), Allianz Capital Markets Day.

Berlin, J. and J. Wellborn(2008), The Market Maturity Model: Ring Around the World, LIMRA.

Bridge Strategy Group(2010), Confronting Insurance Distribution Challenges and Opportunities.

Capgemini & Efma(2013), World Insurance Report.

Chakraborty, B.K., A. Jhunjhunwala, and S. Biswas(2013), Building a Collaborative Multichannel Insurance Distribution Strategy, Cognizant.

Cook, D.(2013), Global Insurance Distribution Current Conditions and Outlook for Changing Trends, Swiss Re.

De Smet, Bart(2012), “The future of distribution of strategies”, Ageas Insurance Strategy Europe, 발표자료.

Hodrick, R. and E.C. Prescott(1997), “Postwar U.S. Business Cycles: An Empirical Investigation”, Journal of Money, Credit, and Banking, Vol. 29, No. 1, pp. 1~16.

- Kotler, P.(1990), Marketing Management, 7th Ed., Prentice Hall.
- LIMRA(2011), MarketTrends LIMRA's Factbook, 2011 Trends in the United States.
- _____(2011), Market Trends LIMRA's Factbook, 2011 Trends in Canada.
- Nippon Life(2012), Excellence in Services.
- Mo, W(2012), A Real-Time Insurance Model for Generation Next, LIMRA-ROMA Annual Strategic Issues Conference.
- Pepper, S. and B. Schwartz(2012), Data Analytics and Simplified Issue Products, LIMRA-ROMA Annual Strategic Issues Conference.
- Persson, E.(2013), Ageas Profile, Datamonitor.
- Ravn, M. and H. Uhlig(2002), "On Adjusting the Hodrick-Prescott Filter for the Frequency of Observations", The Review of Economics and Statistics, Vol. 84, No. 2, pp. 371-375.
- Sandquist, E.J. and G.D. McFarland(2013), The Digital Insurer: Accenture US Personal-Lines Insurance Consumer Survey, Accenture.
- Swiss Re(2012), Consumer Health Research Survey 2012.
- 금융통계정보시스템(<http://fisis.fss.or.kr>)
- 알리안츠(<https://www.allianz.com>)

부 록 I : 판매채널 현황³²⁾

1. 채널규모

■ FY2012 현재 보험회사에 종사하는 임직원은 6만 명, 보험회사 소속 설계사는 32만 명, 보험대리점은 4만 개가 영업 중에 있음.

○ 생명보험의 경우 임직원 3만 명, 설계사 15만 명, 대리점 7,000개로 설계사 규모가 가장 큼.

－ 생명보험의 주력채널인 전속설계사는 그 수가 교차설계사를 제외하면 15만 명으로 손해보험(교차설계사 제외)에 비해 1.5배 수준임.

○ 손해보험의 경우 임직원 3만 명, 설계사(교차설계사 포함) 16만 명, 대리점 4만 개로 대리점의 규모가 가장 큼.

－ 손해보험 주력채널인 대리점은 생명보험 대리점 수에 비해 4.8배 수준임.

〈부록 표 I-1〉 FY2012 채널규모

(단위: 개, 명, 개)

구분	회사	임직원	설계사			대리점		
			전속	교차	소계	개인	법인	소계
생보	24	30,436	145,113	9,717	154,830	4,451	3,242	7,693
손보	31	32,337	93,077	73,747	166,824	24,392	13,189	37,581
합계	55	62,773	238,190	83,464	321,654	28,843	16,431	45,274

자료: 금융통계정보시스템(<http://fisis.fss.or.kr>).

32) 공정거래위원회(2013), 『보험업 시장분석』을 일부 참고함.

가. 생명보험

- 생명보험 채널별 규모추이로 임직원 수는 소폭 증가한 반면, 설계사와 대리점 수는 FY2008을 정점으로 점차 감소하는 추세임.
 - 임직원 수는 FY2001 이후 큰 변화 없이 최근 소폭 증가함.
 - 설계사 수는 보험회사의 설계사 조직 정비 추세로 감소를 보이나 교차모집설계사 허용 후 안정적 규모를 유지하고 있음.
 - － 1990년대 그 규모가 30만 명까지 증가하였으나, 2000년 이후 IMF 외환 위기, 보험회사의 저능률 설계사 정비 전략으로 최근 규모는 15만 명 수준임.
 - － 전속설계사의 경우 FY2008 14만 명까지 증가한 가운데, 경제상황에 따라 변동은 있으나 전반적으로 그 규모가 축소되고 있음.
 - － 교차모집설계사는 방카슈랑스 도입 후 설계사 규모 축소 우려에 따라 2008년에 도입되었으며, 초반에는 2만 명이 넘는 설계사가 등록하였으나 이후 감소하여 최근에는 1만 명에도 미치지 못함.

〈부록 표 I-2〉 생명보험 채널규모 추이

(단위: 명, 개, %)

구분	임직원	설계사			대리점		
		전속	교차	소계	개인	법인	소계
FY2001	28,572	171,770	—	171,770	6,113	888	7,001
FY2002	26,726	151,029	—	151,029	5,940	1,327	7,267
FY2003	26,172	142,268	—	142,268	5,590	1,621	7,211
FY2004	25,412	136,940	—	136,940	4,664	2,007	6,671
FY2005	26,033	123,702	—	123,702	7,719	2,578	10,297
FY2006	26,899	131,769	—	131,769	6,921	2,839	9,760
FY2007	27,623	144,313	—	144,313	7,776	3,348	11,124
FY2008	28,301	145,834	25,513	171,347	9,674	3,441	13,115
FY2009	26,681	140,461	22,226	162,687	8,154	4,520	12,674
FY2010	26,589	132,117	13,948	146,065	6,375	3,482	9,857
FY2011	28,615	143,503	11,690	155,193	5,712	3,253	8,965
FY2012	30,436	145,113	9,717	154,830	4,451	3,242	7,693
CAGR	0.6	-1.5	-21.4	-0.9	-2.8	12.5	0.9

자료: 금융통계정보시스템(<http://fisis.fss.or.kr>).

○ 대리점의 경우 2000년대 중반 13만 개까지 증가하였다가 점차 감소하고 있음.

- 개인대리점 수는 감소하고 있는 반면, 법인대리점의 수적 성장이 최근 두드러져 연평균성장률이 12.5%로 보험산업 모집규모 중에서 가장 높음.
- 2001년에는 개인대리점 비중이 87.3%로 대리점의 대다수를 차지하였으나, 2012년 들어 대리점의 42.1%가 법인대리점임.

나. 손해보험

■ 손해보험 판매채널의 규모는 생명보험에 비해 더 성장하고 있는 것으로 나타나고 있는데, 그 주요 요인은 최근 장기손해보험시장의 급성장으로 볼 수 있음.

- 임직원 수는 매년 3.2% 성장하여 2012년 현재 3만 2,838명으로 생명보험 임직원 수를 넘어섬.
- 보험설계사 수는 금융위기 이후 연평균 4.6% 성장하여 10만 명에 육박하고 있음.
- 보험대리점 수는 생명보험과 마찬가지로 개인대리점 수가 감소하는 가운데, 법인대리점 수는 1만 개로 생명보험의 경우보다 3배가 넘음.

〈부록 표 I-3〉 손해보험 채널규모 추이

(단위: 명, 개, %)

구분	임직원	설계사			대리점		
		전속	교차	소계	개인	법인	소계
FY2001	21,534	57,050	—	57,050	50,666	2,622	53,288
FY2002	20,925	54,291	—	54,291	47,943	2,934	50,877
FY2003	21,222	60,178	—	60,178	44,807	3,390	48,197
FY2004	22,051	61,539	—	61,539	42,310	3,645	45,955
FY2005	25,842	72,116	—	72,116	41,537	4,133	45,670
FY2006	25,865	73,408	—	73,408	39,613	4,662	44,275
FY2007	27,415	71,423	—	71,423	36,020	6,291	42,311
FY2008	28,279	82,201	73,608	155,809	35,675	10,323	45,998
FY2009	28,838	83,033	81,183	164,216	32,976	12,074	45,050
FY2010	28,998	84,179	78,000	162,179	30,091	11,879	41,970
FY2011	31,054	88,207	74,298	162,505	27,845	11,986	39,831
FY2012	32,838	93,167	74,857	168,024	24,419	13,224	37,643
CAGR	3.9	4.6	0.4	10.3	-6.4	15.8	-3.1

자료: 금융통계정보시스템(<http://fisis.fss.or.kr>).

2. 채널실적

- 보험판매채널별 보험료 실적을 비교하면 2003년 8월 금융기관대리점(방카슈랑스 포함) 도입 이후 생명보험시장을 중심으로 큰 변화가 나타남.
 - 생명보험의 경우 FY2012 초회보험료 기준으로 방카슈랑스가 68.1%로 가장 큰 비중을 차지하고 있으며, 보험설계사가 그 다음으로 21.0%를 차지함.
 - － 생명보험에 해당하는 대리점은 6.3%로 낮은 비중을 차지함.
 - 한편, 손해보험의 경우 FY2012 원수보험료 기준으로 대리점이 41.5%로 가장 많고, 다음이 설계사로 30.1%, 임직원과 방카슈랑스 채널이 각각 15.0%, 12.6%를 차지함.

가. 생명보험

- 생명보험시장의 채널별 시장점유율을 살펴보면 FY2012 방카슈랑스가 68.1%, 설계사가 21.0%, 대리점이 6.3%, 임직원이 4.5%의 순으로 높은 비중을 차지하고 있음.
 - FY2001과 비교하여 설계사와 임직원 비중이 크게 감소한 대신 방카슈랑스 비중이 크게 증가함.
 - 방카슈랑스는 2003년 8월 도입 이후 급격히 성장한 채널로 최근 들어 생명보험시장의 최대 채널로 부상하였다고 할 수 있음.
 - － FY2012 방카슈랑스 비중의 급증은 저축성보험의 꾸준한 성장과 함께 농협중앙회의 신경분리에 따라 NH농협생명이 보험시장에 진입하면서 나타난 수치로 해석할 수 있음.
 - － NH농협생명의 경우 5년간 한시적으로 25% 방카를³³⁾ 예외를 인정받아 약 5,700개의 전국적 영업망을 통해 영업함.

33) 보험업법 시행령 제40조제6항에서 규정하고 있는 내용으로 최근 사업연도 말 기준 자산총액이 2조 원 이상에 해당하는 금융기관보험대리점의 경우 1개 생명보험회사 또는 1개 손해보험회사 상품에 대해 각각 연간 신규모집 관련 총액의 25%를 초과할 수 없음.

〈부록 표 I-4〉 생명보험 채널별 시장점유율 추이

(단위: %)

구분	임직원	설계사	대리점	방카슈랑스	기타
FY2001	35.7	60.3	3.8	—	0.1
FY2002	34.0	56.5	8.0	—	1.5
FY2003	14.8	40.2	7.5	34.8	2.7
FY2004	13.3	41.4	7.2	37.8	0.3
FY2005	17.3	48.6	6.8	27.3	0.0
FY2006	22.5	40.1	6.4	30.7	0.3
FY2007	14.4	42.0	9.4	34.2	0.0
FY2008	17.8	36.0	8.8	37.3	0.1
FY2009	27.0	27.1	7.0	38.6	0.3
FY2010	21.0	26.1	6.8	45.5	0.6
FY2011	21.3	24.7	7.1	46.6	0.3
FY2012	4.5	21.0	6.3	68.1	0.1

주: 1) 초회보험료 기준임.

2) 2005년 특별계정의 퇴직연금은 제외됨.

3) FY2012에는 농협생명이 포함됨.

자료: 생명보험협회(2001~2002), 『FACTBOOK』; 보험개발원(2003~2011), 『보험통계연감』; 금융감독원 보도자료(2012).

나. 손해보험

■ 손해보험시장의 채널별 시장점유율은 FY2012 현재 대리점 41.5%, 설계사 30.1%, 임직원 15.0%, 방카슈랑스 12.6% 순임.

○ FY2001과 비교해 보면 설계사와 대리점 비중이 지속적으로 감소하고 있음.

○ 그 가운데 임직원과 방카슈랑스의 비중은 증가하고 있으며, 보험중개사 비중은 생명보험과 유사하게 미미한 수준임.

〈부록 표 I-5〉 손해보험 채널별 시장점유율 추이

(단위: %)

구분	임직원	설계사	대리점	방카슈랑스	기타
FY2001	9.6	39.0	50.2	—	1.2
FY2002	11.6	36.2	51.2	—	1.0
FY2003	9.9	35.0	50.7	0.4	4.0
FY2004	9.0	34.8	49.7	2.0	4.5
FY2005	12.9	35.0	47.2	3.3	1.6
FY2006	13.8	34.8	45.4	4.7	1.3
FY2007	13.3	33.4	46.7	5.2	1.4
FY2008	14.0	33.2	46.3	5.3	1.2
FY2009	14.8	33.3	45.1	5.7	1.1
FY2010	15.6	32.2	44.5	6.6	1.1
FY2011	15.9	31.1	42.5	9.6	0.9
FY2012	15.0	30.1	41.5	12.6	0.8

주: 1) 원수보험료 기준임.

2) 기타에 중개사와 공동인수가 포함됨.

3) FY2012 농협손보 포함.

자료: 보험개발원(2003~2011), 『보험통계연감』; 금융감독원 보도자료(2012).

3. 채널 관련 민원

■ 보험상품은 무형상품이라는 특성과 보험가격 및 급부가 보험가입 이후 장기간 경과한 뒤에 확정되는 금융상품이라는 점 등으로 인해 보험소비자 민원이 급격히 증가하는 경향이 있음.

○ FY2012 총 4만 8,031건으로 ‘보험모집’과 ‘보험금 산정 및 지급’에 대한 민원이 절반 이상으로 55.2%를 차지하였으며, 이외에도 ‘면부책 결정’이 8.2%, ‘계약 성립 및 실효’가 8.0%, ‘고지 및 통지 의무 위반’이 3.8% 순으로 나타남.

○ 보험민원의 경우 2000년대 초반 ‘보험금 지급 및 산정’에 대한 민원이 가장 많았으나, 점차 ‘보험모집’에 대한 민원이 증가함.

〈부록 표 I-6〉 보험업권 민원분석 추이

(단위: %, 건)

구분	보험모집	보험금 산정/지급	면부책 결정	계약성립/ 실효	고지/통지 의무 위반	기타	계
FY2001	12.5	40.2	16.8	7.8	6.5	16.1	10,807
FY2002	13.5	36.1	19.0	8.1	6.5	16.9	11,097
FY2003	13.4	36.6	14.5	8.2	5.0	21.4	13,634
FY2004	18.0	31.3	15.0	9.1	4.4	22.1	16,537
FY2005	23.3	38.9	—	6.7	4.0	27.1	21,243
FY2006	21.9	34.2	—	5.3	4.4	34.3	27,171
FY2007	32.7	19.4	13.1	8.5	5.4	21.0	23,053
FY2008	28.1	28.7	8.8	7.1	4.4	23.0	28,369
FY2009	31.5	21.4	9.7	6.3	4.8	26.3	39,889
FY2010	26.5	23.1	7.7	5.9	4.6	32.2	39,451
FY2011	27.1	23.9	10.4	7.8	5.5	25.4	40,226
FY2012	28.1	27.1	8.2	8.0	3.8	24.8	48,031

주: 계는 단순질의를 제외한 전수임.
 자료: 금융감독원 보도자료.

■ 소비자보호 관련 지표인 불완전판매율과 계약해지율의 경우 최근 들어 개선되고 있는 것으로 나타났으나, 비대면 채널의 불완전판매율과 계약해지율은 높은 수준임.

○ 전체적으로 2012년 불완전판매율의 경우 6.0%(생보 7.4%, 손보 4.7%)로 전년대비 0.9%p, 계약해지율은 0.5%(생보 0.8%, 손보 0.3%)로 0.3%p 감소함.

○ 채널별로 살펴보면 통신판매(TM, 직영다이렉트, 홈쇼핑) 등의 비대면 채널의 불완전판매율과 계약해지율이 높은 수준임.

— 비대면 채널의 경우 품질보증해지 유발 등의 불완전판매가 상존하나, 충동구매가 빈번하고 비교적 완화된 통신판매철회권(30일 이내) 등으로 청약철회에 의한 불완전판매도 많은 수를 차지함.

- － 한편, 일반 법인대리점의 경우 실적을 위한 작성계약 등 무리한 판매경쟁으로 품질보증해지가 빈번함.

〈부록 표 I-7〉 채널별 불완전판매율 및 계약해지율(2012년)

(단위: %)

구분		불완전판매율			계약해지율		
		생보	손보	전체	생보	손보	전체
설계사		3.8	2.1	2.9	0.5	0.1	0.3
대리점	개인	4.2	1.5	1.7	0.7	0.1	0.1
	금융기관	5.3	4.9	5.1	0.2	0.2	0.2
	TM	18.7	16.8	17.4	1.2	0.6	0.8
	홈쇼핑	15.4	11.9	13.5	1.2	0.4	0.8
	일반법인	4.9	2.5	3.3	1.7	0.4	0.8
직영 조직	다이렉트	15.6	13.2	15.2	1.5	0.4	1.3
	복합	14.9	—	14.9	2.4	—	2.4
업계 평균		7.4	4.7	6.0	0.8	0.3	0.5

주: 1) 불완전판매율=(청약철회건수+품질보증해지건수+민원해지건수+무효건수)÷신계약건수

2) 계약해지율=(품질보증해지건수+민원해지건수)÷신계약건수

3) 다이렉트는 TM, CM, 홈쇼핑을 모두 포함하는 개념이며, 복합은 대면과 비대면이 결합된 하이브리드형 채널을 말함.

자료: 금융감독원 보도자료(2013. 8. 14), 「FY12 보험사 모집질서 준수수준 평가 결과」.

부 록 II: 해외보험그룹의 채널운영 사례

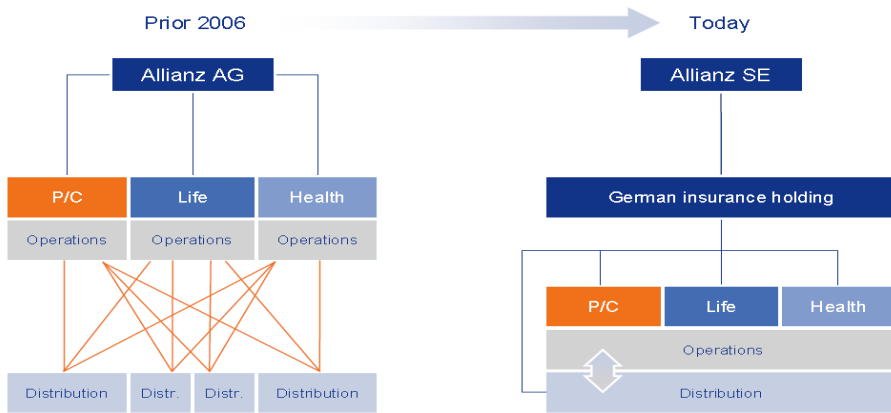
1. 독일 Allianz

가. 연혁

- Allianz는 전 세계를 대상으로 생명보험, 손해보험, 자산관리서비스를 제공하는 세계 최대의 보험금융서비스 그룹임.³⁴⁾
- Allianz 그룹은 2006년 Allianz AG에서 Allianz SE로 변경하면서 유럽연합 내의 회사가 되었으며, 독일 내의 사업은 지주회사를 설립하여 각 사업부문을 통합적으로 운영함.
 - 2006년 이전인 Allianz AG는 손해보험, 생명보험, 건강보험을 각각의 사업부문으로 운영하고 판매도 각 사업부문별로 복잡하게 이루어짐.
 - 그러나 Allianz SE로 변경된 이후에는 독일에 지주회사를 설립하여 손해보험, 생명보험, 건강보험의 영업부문을 관리하고 각 영업분야에 있던 판매부문을 지주회사 내 한 사업분야로 통합하여 기능별로 운영하도록 함.

34) Allianz 그룹 홈페이지 참조.

〈부록 그림 II-1〉 Allianz 그룹의 운영 변경



자료: Allianz insurance Germany(2013), Allianz Capital Markets Day.

나. 현황

■ Allianz는 독일 최대 보험회사로서 생명보험, 손해보험, 건강보험의 보험서비스뿐만 아니라 자산관리서비스도 제공하며, Allianz 그룹의 개인고객만 1,900만 명에 이릅니다.³⁵⁾

○ 손해보험 분야는 15.4%로 독일 내 최대 점유율을 기록하고 있으며, 그 점유율이 2위사의 점유율보다 2배 수준임.

– 자동차보험이 35%로 가장 많으며, 상해보험 17%, 재물보험 15%, 책임보험 12%의 순임.

○ 생명보험의 시장점유율은 17.4%로 자국 내 1위이며, 그 중 개인보험이 절반 이상을 차지함.

○ 건강보험의 시장점유율은 9.1%로 자국 내 3위이며, 전속대리인 채널이 81%로 주력임.

35) Allianz Insurance Germany(2013), Allianz Capital Markets Day.

- Allianz 독일의 2012년 현황을 살펴보면, 4개의 판매채널 부문이 8개 지역으로 구분되어 있으며, 지점 88개, 전속채널 8,540명을 보유함.
 - 판매를 담당하는 인력규모는 14만 명이고, 이 중 전속관계에 있는 규모는 8,540명임.
 - 신규 수입보험료는 생명보험 124억 1,800만 유로, 손해보험은 8억 8,700만 유로, 건강보험은 680만 유로임.

- Allianz는 강력한 전속채널을 보유하고 있는데, 이는 독일 내 보험판매시장의 특징을 반영한 것으로 볼 수 있음.
 - 독일 판매채널의 경우 개인상품에 대한 높은 자문수요로 인해 생·손보 모두에서 전속대면 채널이 선호됨.
 - Allianz는 이러한 전속채널을 기반으로 자국 내에서 보험료 기준으로 가장 큰 보험회사가 됨.

- 한편, Allianz가 이용하고 있는 브로커 채널은 생명보험시장에서 크게 성장하고 있음.
 - Allianz는 생명보험시장에서 선도적 지위를 지속적으로 유지해 나가고 있으며, 2012년 보험료 수입은 72억 유로, 2010~2012년 연평균 성장률은 2.4%로 나타남.
 - － 브로커 특성별로 분야를 세분화하고 상품 구조를 다양화함.
 - － 브로커 수준 향상을 위해 “Allianz Broker Academy” 프로그램을 운영함.
 - － 효율적 원가 통제를 목적으로 비용절감을 위해 노력함.
 - 한편, 2012년 손해보험에서의 보험료 수입은 1억 3,500만 유로로 2010년에 비해 연평균 21.1% 성장함.
 - － 손해보험 분야의 지속적인 성장을 위해 회사와 브로커 간의 기술적 지원(자료전송)과 세분화된 CRM 툴을 제공함.

〈부록 표 II-1〉 브로커채널 수입보험료

(단위: 백만 유로, 천 유로, %)

구분		2010	2012	CAGR
생명 보험	일시납	1,542	1,222	2.4
	분합납	5,319	5,977	
손해 보험	자동차	43	72	21.1
	자동차 이외	98	135	
건강보험		816	1,744	46.2

주: 1) 신규보험료 기준임.

2) 건강보험은 천 유로이며 월 기준임.

자료: Allianz.

■ 또한, Allianz의 방카슈랑스 채널은 고객접근성을 높이기 위한 채널전략으로 생명보험 및 연금상품을 기반으로 성장함.

○ Allianz는 Oldenburgische Landesbank라는 은행을 직접 소유하고 있으며, Commerzbank와의 협력을 통해 대형 지점 네트워크를 활용함.

- Oldenburgische Landesbank은 독점적인 채널로 북부 독일 지역에서 우위를 점하고 있는 은행으로 개인 및 기업을 대상으로 은행서비스를 제공하고 177개 지점을 보유함.
- Commerzbank와의 협력으로 개인고객 700만 명, 1,200개의 지점을 활용하여 다양한 보험상품을 취급하고 있으며, 15년간의 판매협정으로 독점적인 판매제휴 관계도 수립함.
- 또한, Allianz는 206개 저축은행과의 제휴로 2,166개의 지점도 활용하고 있음.

〈부록 표 II-2〉 생명보험 방카슈랑스 채널(2012)

(단위: 백만 유로, %)

구분	Oldenburgische Landesbank	Commerzbank	기타 저축은행
보험료	226	1,363	1,309
비중	8.0	47.0	45.0

주: 신계약 기준.

자료: Allianz.

2. 영국 Ageas UK³⁶⁾

가. 연혁

- Ageas는 벨기에 보험회사로 1824년 설립되었으며, Ageas UK가 2000년 Northern Star를 인수하면서 영국시장에 진입한 이후 다수의 영국 보험회사를 인수·합병하면서 성장함.
 - 2001년 Northern Star와 Bishopsgate를 통합하여 Fortis Insurance(현 Ageas Insurance)를 설립함.
 - 2010년 Fotris에서 Ageas로 사명을 변경하고 보험부문과 은행부문을 분리하였으며 Kwit-Fit Insurance Services를 인수함.
 - 2012년 Groupama Insurance를 인수함.
- Ageas UK는 Ageas 그룹의 한 회사로 모기업은 벨기에의 Ageas SA/NV임.³⁷⁾
 - Ageas 그룹은 지역적으로 벨기에, 영국, 중부유럽, 아시아의 4개 회사로 나뉘어 있으며 각각의 회사가 독립적으로 운영됨.

나. 현황

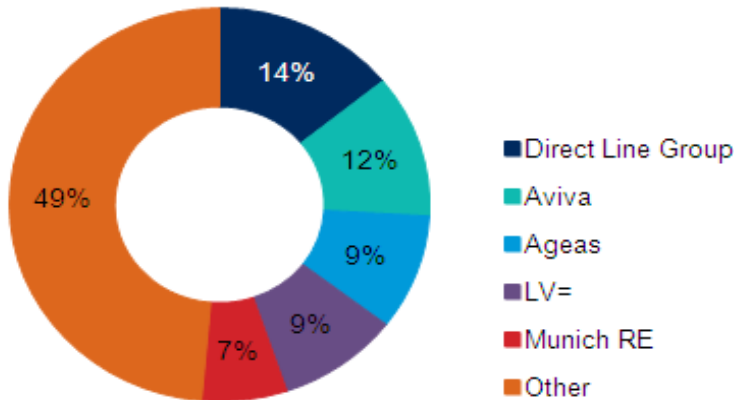
- Ageas UK의 경우 영국에서 생·손보 상품을 모두 판매하고 있으며 고객 수는 770만 명, 직원 수는 6,000명임.
- 특히, 자동차보험과 재물보험에 특화되어 있으며, 2011년 수입보험료에서 자동차보험이 66%, 재물보험이 27%를 차지함.
 - Ageas UK는 자국 내 손해보험시장에서 6위를 기록함.

36) Persson(2013), *Ageas Profile*, Datamonitor를 주로 인용함.

37) Ageas SA/NV는 브뤼셀주식거래소(Brussels Stock Exchange) 상장기업임.

- 이륜차보험(motorcycle insurer)에서 2위, 개인용 자동차보험(private motor insurer)은 3위, 가정종합보험(household insurer)은 5위임.

〈부록 그림 II-2〉 2012년 영국 개인용 자동차보험의 회사별 시장점유율



주: “LV=” 는 영국계 보험회사인 Liverpool Victoria의 브랜드 명칭임.
 자료: Ageas Annual Report 2012; Evelina Persson(2013) 재인용.

- Ageas UK의 영업범위는 기업용 손해보험, 개인용 손해보험, 생명보험의 3분야로 구성되어 있음.
 - Ageas UK의 가장 중점사업은 기업용 손해보험 분야로 소규모기업을 대상으로 하는 보험사업임.
- 사업영역은 Ageas Insurance Limited, Ageas Protect, Ageas Retail, Tesco Underwriting, Groupama의 5개 부문으로 구성됨.
 - Ageas Insurance는 주로 개인용과 소기업용 보험패키지상품을 취급하며 브로커, 중개업자, 우애조합, 온라인 채널을 이용함.
 - Ageas Protect는 2008년 출범하여 생명보험상품을 공급하는 회사로 IFA(independent financial advisors) 채널을 이용함.

- 주로 CI 보험, 소득보상보험, 가족소득보상보험, 실업보장보험 등을 취급함.
- Ageas Retail은 RIAS, The Green Insurance Company, Kwik-Fit Insurance, Ageas Insurance Solutions(Cover Direct, Auto Direct, Done Deal의 3개 부분으로 구성), Express Insurance, Castle Cover등 다수의 사업부문으로 구성됨.
- Groupama는 Ageas UK에 2012년 인수가 완료된 회사로 1억 4,500만 유로 상당액이 소요되었으며, 이번 인수로 Ageas UK는 자국 내 손보사 5위로 올라섬.
 - Groupama Insurance는 자동차보험 및 가정종합보험에 특화되어 있으며, 중소기업 대상 기업용 보험과 50세 이상 고령층을 대상으로 하는 보험상품을 제공함.
- Tesco Underwriting은 Ageas와 Tesco Bank의 합작투자³⁸⁾로 2009년에 설립되어 50만 명의 고객을 확보하고 있으며, 주로 자동차보험과 주택종합보험 상품을 제공함.
 - Tesco Bank는 고객전략(판매 및 서비스 콜센터 포함)과 가격책정, 마케팅 등을 담당하며, Ageas UK는 판매, 서비스, 보험금청구 관리를 담당함.
 - 판매채널로는 Tesco 점포, 인터넷, 전화를 활용함.

38) Ageas가 50.1%, Tesco Bank가 49.9%의 지분구조로 되어 있음.

〈부록 그림 II-3〉 Ageas UK의 사업부문



주: Ageas, Investor Day 2012, Persson(2013) 재인용.

■ Ageas Retail은 각각의 브랜드마다 특화된 상품을 취급하며, 각 브랜드에 맞는 채널과 목표고객을 달리함.

○ RIAS는 Ageas의 가장 큰 소매판매 브랜드³⁹⁾이며 50세 이상의 고령층만을 대상으로 자동차, 가정종합, 여행보험, 상조보험 등을 직판(전화 및 인터넷), 브로커, IFA, 제휴(affinity partner) 채널 등을 이용함.

○ The Green Insurance Company는 환경 친화적인 자동차보험에 특화되어 있으며, 가정종합보험, 이륜차보험, 애완동물보험을 취급하고 직판(전화 및 인터넷)과 브로커 채널을 이용함.

○ Kwik-Fit Insurance는 인터넷 자동차보험에 특화된 보험중개회사로 가정 종합보험, 이륜차보험, 애완동물보험을 취급하는데, 2010년 Ageas에 편입됨.

○ Cover Direct는 인터넷 가정종합보험에 특화된 중개회사임.

○ Auto Direct는 인터넷 자동차보험에 특화된 중개회사로 목표고객은 저가의 자동차보험 서비스를 추구하는 고객임.

○ Done Deal은 인터넷 자동차보험에 특화된 중개회사이며, Express Insurance는 자전거보험(bike insurance)을 특화하고 있는 가운데 자동차 보험 상품도 제공함.

○ Castle Cover는 주택종합보험, 자동차보험, 여행자보험에 특화된 보험중개

39) 고객 수 약 100만 명, 직원 수 1,100명 이상임.

회사로 생명보험, 상조보험 등 여러 가지 상품을 제공하고 있는데 목표고객은 50세 이상의 고령층임.

■ Ageas UK의 또 다른 채널 전략은 제휴(partnership)전략으로 8개 부문에서 제휴관계를 맺고 있음.

- Forces Financial, Santander, American Express, Age UK, Toyota/LEXUS, Vauxhall/Chevrolet, John Lewis Insurance, Tesco Bank 등이 제휴회사임.
- 전략적 제휴대상이 되기 위해서는 지역시장에 대한 지식, 전략적 중요성, 본사 상품 구성에 대한 적합성이 고려됨.
- 이들 제휴회사들은 합작투자(joint venture) 형태로 판매채널로서의 기능을 함.

부 록 Ⅲ: 설문지⁴⁰⁾

보험판매채널 관련 조사

안녕하십니까? 마케팅 리서치 전문회사 ooo입니다. 현재 보험판매채널에 대한 설명과 관련되어 보험회사 직원 여러분들의 의견을 확인하는 조사를 진행 중에 있습니다. 본 조사를 통하여 얻게 되는 정보를 통계법 제31조에 의거하여 다른 응답자들의 의견과 함께 통계적인 수치로만 활용되며, 그 외의 목적으로는 절대로 이용되는 일이 없음을 약속드립니다. 또한 응답하신 내용에 따른 불이익이 없음을 약속드립니다.

바쁘시더라도 잠시 시간을 내어 설문에 응답해 주시면 감사하겠습니다. 궁금하시거나 의문 사항이 있으시면 아래의 담당자에게 연락 주십시오.

응답자 성명		응답자 연락처	
회사명			
소속회사 구분	1) 생명보험 2) 손해보험		

♠ 응답자 정보 ♠

SQ1. 귀하의 성별은 어떻게 되십니까?

- 1) 남성 2) 여성

SQ2. 귀하의 연령을 써 주십시오.

만()세

SQ2-1. 연령대

- 1) 24세 이하 2) 25세~29세
3) 30세~39세

40) 본 설문지는 주로 정홍주(2000)를 참고하여 작성한 것임.

- 4) 40세~49세
6) 56세 이상

- 5) 50~55세

SQ3. 귀하가 소속한 회사는 어떤 종류의 회사입니까?

- 1) 생명보험회사 **☞SQ3-1로**
2) 손해보험회사 **☞SQ3-2로**

SQ3-1. 귀하의 소속 회사를 선택해주시요.

- | | | |
|-----------------------|---------------|--------------|
| 1) 교보생명보험 | 2) 농협생명 | 3) 동부생명보험 |
| 4) 동양생명보험 | 5) 라이나생명보험 | 6) 메트라이프생명보험 |
| 7) 미래에셋생명보험 | 8) 삼성생명보험 | 9) 신한생명보험 |
| 10) 알리안츠생명 | 11) 우리아비바생명보험 | 12) 푸르덴셜생명보험 |
| 13) 하나생명보험 | 14) 한화생명보험 | 15) 현대라이프 |
| 16) 흥국생명보험 | 17) ACE생명보험 | 18) AIA생명보험 |
| 19) BNP파리바카디프
생명보험 | 20) IBK연금 | 21) ING생명보험 |
| 22) KB생명보험 | 23) KDB생명보험 | 24) PCA생명보험 |

SQ3-2. 귀하의 소속 회사를 선택해주시요.

- | | | |
|----------------|------------------------|----------------|
| 1) 농협손해보험 | 2) 더케이손해보험 | 3) 동부화재보험 |
| 4) 롯데손해보험 | 5) 메리츠화재보험 | 6) 미쓰이쓰미토모해상보험 |
| 7) 삼성화재보험 | 8) 서울보증보험 | 9) 약사손해보험 |
| 10) 한화손해보험 | 11) 현대하이카다이렉트
보험 | 12) 현대해상보험 |
| 13) 흥국화재해상보험 | 14) ACE 손해보험 | 15) AIG손해보험 |
| 16) ERGO다음다이렉트 | 17) FEDERAL인슈런스
컴퍼니 | 18) LIG손해보험 |
| 19) MG손해보험 | | |

SQ4. 귀하의 소속 부서는 어디입니까?

- 1) 기획부서 2) 상품개발부서 3) 영업부서

SQ5. 귀하께서 보험산업에 종사하신 기간은 얼마입니까?

- 1) 1년 미만 2) 2년 미만 3) 3년 미만 4) 5년 미만
5) 5년 이상

SQ6. 귀하께서 소속 부서에 근무하신 기간은 얼마입니까?

- 1) 1년 미만 2) 2년 미만 3) 3년 미만 4) 5년 미만
5) 5년 이상

♠ 주력 채널 ♠

문1. 현재 귀사의 주력 판매채널을 점유율 기준(시장점유율(M/S)은 월납조회 또는 원수 보험료 기준)으로 2순위까지 선택해주시오.

1순위 (), 2순위 ()

- 1) 전속대면(보험설계사, 보험회사 소속 대리점)
- 2) 비전속대면(대형법인대리점(GA), 중개사)
- 3) 보험회사 임직원 등
- 4) 인터넷
- 5) 보험회사 통신판매(전화/우편/카드)
- 6) 은행, 증권회사 등 방카슈랑스
- 7) TV 쇼핑채널(홈쇼핑) 등
- 8) 대형 할인점, 제휴 등 마트슈랑스
- 9) 기타 ()

문2. 귀하는 향후 10년 간 귀사의 판매채널 전략에서 어느 채널에 역점을 두어야 한다고 생각하십니까? 우선순위로 2순위까지 선택해 주십시오.

1순위 (), 2순위 ()

- 1) 전속대면(보험설계사, 보험회사 소속 대리점)
- 2) 비전속대면(대형법인대리점(GA), 중개사)
- 3) 보험회사 임직원 등
- 4) 인터넷
- 5) 보험회사 통신판매(전화/우편/카드)
- 6) 은행, 증권회사 등 방카슈랑스
- 7) TV 쇼핑채널(홈쇼핑) 등
- 8) 대형 할인점, 제휴 등 마트슈랑스
- 9) 기타 ()

문2-1. 귀하는 (문2의 1순위 표시) 채널에 가장 역점을 두어야 하는 이유는 무엇이라고
생각하십니까?

- 1) 고객에게 쉽게 접근할 수 있는 채널이기 때문에
- 2) 상품에 대한 정보를 신속 또는 정확하고 충분하게 전달할 수 있기 때문에
- 3) 보험계약에 대한 필요성을 인식시키고 계약체결을 유인하는 데 경쟁력이 있기 때문에
- 4) 보험계약 후 계약자 관리와 서비스가 철저하기 때문에
- 5) 지급수수료를 비롯해 해당 채널을 유지하는 비용이 상대적으로 저렴하기 때문에
- 6) 기타()

문4-2. [문4에서 4, 5 응답자만] 전속대면 채널의 성장성이 높다고 생각하는 이유는 무엇입니까?

- 1) 전체 판매채널에서 차지하는 판매비중이 여전히 높기 때문에
- 2) 보험상품의 판매는 여전히 푸쉬(push) 마케팅이 유효하기 때문에
- 3) 대면 채널이 고객에게 필요한 정보를 장시간 동안 전달하는데 유리하기 때문에
- 4) 설계사 조직 운영에 소요되는 비용이 저렴하며 수익성이 높기 때문에
- 5) 기타()

문5. 아래의 질문은 대면 채널의 성장성에 영향을 미치는 환경적 요인에 대한 질문입니다.

각 요소가 전속대면 채널의 성장성(활성화)에 어느 정도 영향을 미치는지 그 정도를 표시해 주십시오.

※ 전속대면 채널: 보험회사 소속으로 고객과의 만남을 통해 직접 보험상품을 설명하고 판매하는 설계사와 대리점 조직 등
비대면 채널: TM, 인터넷, TV 홈쇼핑 등의 방법을 통해 소비자와 보험회사를 직접적으로 연계

	매우 낮음	낮음	약간 영향 있음	높음	매우 높음
문5-1. 설계사의 근로자성 인정 등 정부 시책의 변화	1	2	3	4	5
문5-2. 정보통신기술(IT)의 발전 및 인터넷뱅킹의 가속화	1	2	3	4	5
문5-3. 고령화의 진전으로 인한 소비자 니즈의 변화	1	2	3	4	5
문5-4. 저금리·저성장 등 금융환경 변화로 인한 상품 포트폴리오 변화	1	2	3	4	5
문5-5. 변액연금 하이브리드 상품 등 새로운 보험상품의 등장	1	2	3	4	5
문5-6. 소비자의 금융지식 및 금융서비스에 대한 관심 증가	1	2	3	4	5

♠ 독립채널과 제판분리 ♠

문6. 귀하는 향후 10년간 대형법인대리점(GA)채널의 성장성(활용수준)이 어느 정도일 것으로 생각하십니까?

※ GA 채널: 보험회사로부터 독립된 조직으로 소비자에게 직접 보험상품을 설명하고 판매하는 법인대리점 조직

1	2	3	4	5
매우 낮음	낮음	비슷한 수준	높음	매우 높음
☞ 문6-1로		☞ 문7로	☞ 문6-2로	

문6-1. [문6에서 1, 2 응답자만] GA 채널의 성장성이 낮다고 생각하시는 이유는 무엇입니까?

- 1) GA 채널의 불완전판매와 모집질서 문란행위로 소비자 신뢰가 낮아져서
- 2) GA 채널 소속 설계사들의 전문성이 떨어져서
- 3) 소비자들의 니즈가 점차 비대면 채널을 선호하는 방식으로 변화되어서
- 4) GA 채널의 우월적 지위 남용에 따른 높은 수수료 요구로 수익성이 낮기 때문에
- 5) 기타()

☞ 응답 후 문7로

문6-2. [문6에서 4, 5 응답자만] GA 채널의 성장성이 높다고 생각하시는 이유는 무엇입니까?

- 1) 특정 금융회사에 소속되지 않은 개방형 채널이기 때문
- 2) 고객을 위한 객관적 상품 추천 및 투자 조언이 가능하여 고객신뢰가 높기 때문에
- 3) 자산가 계층을 대상으로 재무설계와 컨설팅이 가능하기 때문에
- 4) 설계사 조직에 비해 소요되는 비용이 저렴하여 수익성이 높기 때문에
- 5) 기타()

문7. 아래의 질문은 GA 채널의 성장성에 영향을 미치는 환경적 요인에 대한 질문입니다.
각 요소가 GA 채널의 성장성(활성화)에 어느 정도 영향을 미치는지 1점~5점으로 선택해 주십시오.

※ GA 채널: 보험회사로부터 독립된 조직으로 소비자에게 직접 보험상품을 설명하고 판매하는 법인대리점 조직

	매우 낮음	낮음	약간 영향 있음	높음	매우 높음
문7-1. 설계사의 근로자성 인정 등 정부 시책의 변화	1	2	3	4	5
문7-2. 정보통신기술(IT)의 발전 및 인터넷뱅킹의 가속화	1	2	3	4	5
문7-3. 고령화의 진전으로 인한 소비 자 니즈의 변화	1	2	3	4	5
문7-4. 저금리·저성장 등 금융환경 변화로 인한 상품포트폴리오 변화	1	2	3	4	5
문7-5. 다양한 하이브리드 상품 등 새로운 보험상품의 등장	1	2	3	4	5
문7-6. 소비자의 금융지식 및 금융서 비스에 대한 관심 증가	1	2	3	4	5

문8. 독립채널의 등장으로 보험상품의 제조와 분리가 시작되었습니다.

귀하께서는 향후 이러한 제판분리에 대해 어떠한 전망을 가지고 계십니까?

1	2	3	4	5
매우 부정적	부정적	보통	긍정적	매우 긍정적
☞ 문8-1로		☞ 문9로	☞ 문8-2로	

문8-1. [문8에서 1, 2 응답자만] 제판분리에 대해 부정적으로 생각하시는 이유는 무엇입니까?

- 1) 판매자의 우월적 지위 남용으로 수수료를 비롯해 과도한 지원을 요구하기 때문에
- 2) 제조와 판매로 분리에 따른 전문성 확보가 기대에 미치지 못해서
- 3) 독립채널의 불완전판매와 모집질서 문란으로 고객신뢰가 하락하였기 때문에
- 4) 과도한 선지급수수료 지급으로 사업비가 증가하여 보험료 인상으로 이어졌기 때문에
- 5) 기타()

☞ 응답 후 문9로

문8-2. [문8에서 4, 5 응답자만] 제판분리에 대해 긍정적으로 생각하시는 이유는 무엇입니까?

- 1) 다양한 판매채널을 확보할 수 있어서
- 2) 제조와 판매를 분리함으로써 전문성을 강화할 수 있어서
- 3) 재무설계와 컨설팅이 가능한 독립채널의 성장이 고객신뢰를 확보하는 방법이기 때문에
- 4) 판매채널 간 경쟁으로 채널비용을 절감할 수 있어서
- 5) 기타()

♠ 대안채널 및 채널믹스 전략 ♠

문9. 설계사 조직의 특수근로자 전환 등 설계사 조직의 구조개편이 예상되는 가운데 설계사 조직이 약화된다면 대안채널로서 생각하시는 판매채널은 무엇입니까? 우선 순위별로 2순위까지 선택해 주십시오.

1순위 (), 2순위 ()

- 1) 비전속대면(대형법인대리점(GA), 중개사)
- 2) 보험회사 임직원 등
- 3) 인터넷
- 4) 보험회사 통신판매(전화/우편/카드)
- 5) 은행, 증권회사 등 방카슈랑스
- 6) TV 쇼핑채널(홈쇼핑) 등
- 7) 대형 할인점, 제휴 등 마트슈랑스
- 8) 기타()

문10. 기존채널과 대안채널의 역할관계에 대해 생각하시는 방안은 무엇입니까?

- 1) 하나의 상품시장에 서로 중복적·경쟁적으로 다양한 채널을 활용하는 경쟁적 채널믹스
- 2) 경쟁이나 중복됨이 없이 특정한 상품시장에 개별적인 각각의 채널만 채용되는 보완적 채널믹스
- 3) 일정 채널이 다른 채널의 판매활동을 지원하는 지원적 채널믹스
- 4) 위의 세 가지 형태 중 두 가지 이상을 겸용하는 혼합적 채널믹스
- 5) 기타()

문11. 설계사, 대리점 등 전통채널 이외에도 대안채널을 확보해야 한다고 생각하는 이유는 무엇입니까?

- 1) 수수료수입 증대를 통한 수익성 강화가 필요하기 때문에
- 2) 현재 주력시장을 넘어서는 시장 확대 전략이 필요하기 때문에
- 3) 대면 채널이 충족시키지 못하는 소비자 니즈가 있을 수 있기 때문에
- 4) 판매수수료를 절감할 필요가 있기 때문에
- 5) 경쟁회사와의 경쟁력 수준을 맞추기 위해
- 6) 사업다각화를 추진하기 위해
- 7) 회사 이미지를 개선하기 위해
- 8) 기타()

문12. 대안채널 선택 시 가장 고려해야 할 사항은 무엇입니까?

- 1) 고객접근력: 가망고객에게 쉽게 접근하고 친숙한가?
- 2) 정보제공력: 상품정보를 신속/정확/충분하게 제공하는가?

- 3) 계약유지(능)력: 계약 후 계약자 관리 및 서비스가 철저한가?
 4) 계약유인(능)력: 필요성을 인식시키고 계약체결을 유인할 수 있는가?
 5) 비용경제성: 판매채널의 비용이 얼마나 저렴한가?
 6) 기타()

문13. 아래 질문은 대안채널의 성장성에 영향을 미치는 환경적 요인에 대한 질문입니다.

각 요소가 대안채널의 성장(활성화)에 어느 정도 영향을 미치는지 그 정도를 표시해 주십시오.

	매우 낮음	낮음	약간 영향 있음	높음	매우 높음
문13-1. 대면 채널에 대한 정부규제 강화 및 정부 시책의 변화	1	2	3	4	5
문13-2. 정보통신기술(IT)의 발전 및 인터넷뱅킹의 가속화	1	2	3	4	5
문13-3. 고령화의 진전으로 인한 소비자 니즈 변화	1	2	3	4	5
문13-4. 저금리 등 금융환경 변화로 인한 상품포트폴리오 변화	1	2	3	4	5
문13-5. 변액연금 하이브리드 상품 등 새로운 보험상품의 등장	1	2	3	4	5

♠ 채널별 성장성 및 수익성 ♠

문14. 각 채널별로 각각의 평가 항목에 대해서 어떻게 생각하시는지 ‘매우 낮음’ 1점, ‘매우 높음’ 5점으로 1~5점으로 평가해 주십시오.

문14-1. 전속대면(보험설계사, 보험회사 소속 대리점 등) 채널	매우 낮음	낮음	약간 영향 있음	높음	매우 높음
1. 고객접근력: 가망고객에게 쉽게 접근하고 친숙한가?	1	2	3	4	5
2. 정보제공력: 상품정보를 신속/정확/충분하게 제공하는가?	1	2	3	4	5
3. 계약유인능력: 필요성을 인식시키고 계약체결을 유인할 수 있는가?	1	2	3	4	5
4. 계약유지능력: 계약 후 계약자 관리 및 서비스가 철저한가?	1	2	3	4	5
5. 비용경제성: 판매채널의 비용이 얼마나 저렴한가?	1	2	3	4	5
6. 수수료 수준	1	2	3	4	5
7. 전문성 정도	1	2	3	4	5

문14-2. 비전속대면(대형법인대리점(GA), 중개사) 채널	매우 낮음	낮음	약간 영향 있음	높음	매우 높음
1. 고객접근력: 가망고객에게 쉽게 접근하고 친숙한가?	1	2	3	4	5
2. 정보제공력: 상품정보를 신속/정확/충분하게 제공하는가?	1	2	3	4	5
3. 계약유인능력: 필요성을 인식시키고 계약체결을 유인할 수 있는가?	1	2	3	4	5
4. 계약유지능력: 계약 후 계약자 관리 및 서비스가 철저한가?	1	2	3	4	5
5. 비용경제성: 판매채널의 비용이 얼마나 저렴한가?	1	2	3	4	5
6. 수수료 수준	1	2	3	4	5
7. 전문성 정도	1	2	3	4	5

문14-3. 은행, 증권회사 등 방카슈랑스 채널	매우 낮음	낮음	약간 영향 있음	높음	매우 높음
1. 고객접근력: 가망고객에게 쉽게 접근하고 친숙한가?	1	2	3	4	5
2. 정보제공력: 상품정보를 신속/정확/충분하게 제공하는가?	1	2	3	4	5
3. 계약유인능력: 필요성을 인식시키고 계약체결을 유인할 수 있는가?	1	2	3	4	5
4. 계약유지능력: 계약 후 계약자 관리 및 서비스가 철저한가?	1	2	3	4	5
5. 비용경제성: 판매채널의 비용이 얼마나 저렴한가?	1	2	3	4	5
6. 수수료 수준	1	2	3	4	5
7. 전문성 정도	1	2	3	4	5

문14-4. 보험회사 통신판매(전화/우편/카드)	매우 낮음	낮음	약간 영향 있음	높음	매우 높음
1. 고객접근력: 가망고객에게 쉽게 접근하고 친숙한가?	1	2	3	4	5
2. 정보제공력: 상품정보를 신속/정확/충분하게 제공하는가?	1	2	3	4	5
3. 계약유인능력: 필요성을 인식시키고 계약체결을 유인할 수 있는가?	1	2	3	4	5
4. 계약유지능력: 계약 후 계약자 관리 및 서비스가 철저한가?	1	2	3	4	5
5. 비용경제성: 판매채널의 비용이 얼마나 저렴한가?	1	2	3	4	5
6. 수수료 수준	1	2	3	4	5
7. 전문성 정도	1	2	3	4	5

문14-5. TV 쇼핑채널(홈쇼핑) 등 채널	매우 낮음	낮음	약간 영향 있음	높음	매우 높음
1. 고객접근력: 가망고객에게 쉽게 접근하고 친숙한가?	1	2	3	4	5
2. 정보제공력: 상품정보를 신속/정확/충분하게 제공하는가?	1	2	3	4	5
3. 계약유인능력: 필요성을 인식시키고 계약체결을 유인할 수 있는가?	1	2	3	4	5
4. 계약유지능력: 계약 후 계약자 관리 및 서비스가 철저한가?	1	2	3	4	5
5. 비용경제성: 판매채널의 비용이 얼마나 저렴한가?	1	2	3	4	5
6. 수수료 수준	1	2	3	4	5
7. 전문성 정도	1	2	3	4	5

문14-6. 대형 할인점, 제휴 등 마트슈랑스 채널	매우 낮음	낮음	약간 영향 있음	높음	매우 높음
1. 고객접근력: 가망고객에게 쉽게 접근하고 친숙한가?	1	2	3	4	5
2. 정보제공력: 상품정보를 신속/정확/충분하게 제공하는가?	1	2	3	4	5
3. 계약유인능력: 필요성을 인식시키고 계약체결을 유인할 수 있는가?	1	2	3	4	5
4. 계약유지능력: 계약 후 계약자 관리 및 서비스가 철저한가?	1	2	3	4	5
5. 비용경제성: 판매채널의 비용이 얼마나 저렴한가?	1	2	3	4	5
6. 수수료 수준	1	2	3	4	5
7. 전문성 정도	1	2	3	4	5

문14-7. 인터넷 채널	매우 낮음	낮음	약간 영향 있음	높음	매우 높음
1. 고객접근력: 가망고객에게 쉽게 접근하고 친숙한가?	1	2	3	4	5
2. 정보제공력: 상품정보를 신속/정확/충분하게 제공하는가?	1	2	3	4	5
3. 계약유인능력: 필요성을 인식시키고 계약체결을 유인할 수 있는가?	1	2	3	4	5
4. 계약유지능력: 계약 후 계약자 관리 및 서비스가 철저한가?	1	2	3	4	5
5. 비용경제성: 판매채널의 비용이 얼마나 저렴한가?	1	2	3	4	5
6. 수수료 수준	1	2	3	4	5
7. 전문성 정도	1	2	3	4	5

문15. 대안채널의 활성화를 위해 우선적으로 개선되어야 할 규제는 무엇이라 생각하십니까?

- 1) 통신판매 관련 규제완화
- 2) 광고규제의 완화
- 3) 불완전판매 등 소비자보호 규제강화
- 4) 홈쇼핑 광고규제 명확화
- 5) 규제위반 시 처벌강화 및 공시
- 6) 판매자책임원칙의 도입
- 7) 텔레마케터의 근로자성 문제 보완
- 8) 기타()

문16. 대안채널의 성장을 위한 보험회사의 가장 우선적인 경영과제는 무엇이라 생각하십니까?

- 1) 채널특성에 부합하는 상품개발
- 2) CRM, DB 등 마케팅 역량 강화
- 3) 보험상품 광고를 통한 인식 제고
- 4) 모집인에 대한 상품교육 강화
- 5) 법규 및 윤리교육 강화
- 6) 콜센터와 상담센터 등을 구축·운영

- 7) 제휴(GA, 방카슈랑스, 홈쇼핑, 통신업체, 카드사 등) 강화
- 8) 전산 및 통신시설 인프라 투자
- 9) 소비자 불만 및 민원 만족도 제고
- 10) 기타()

문17. 금융소비자보호법, 특수근로자고용직특별법, 인터넷 보험판매 등 보험업계의 구조적 변화를 가져올 정부의 정책변화가 예상되는 가운데, 2020년에 대한 전망으로 귀사가 소속한 보험업계의 판매채널 구조변화를 어떻게 예상하십니까?

	매우 낮음	낮음	약간 영향 있음	높음	매우 높음
문17-1. 전화판매(TM) 비중이 현재보다 20% 이상 증가한다.	1	2	3	4	5
문17-2. 방카슈랑스 비중이 현재보다 20% 이상 증가한다.	1	2	3	4	5
문17-3. 인터넷(CM) 판매 비중이 현재보다 20% 이상 증가한다.	1	2	3	4	5
문17-4. 홈쇼핑 통신 판매 비중이 현재보다 20% 이상 증가한다.	1	2	3	4	5
문17-5. 설계사 판매 비중이 현재보다 20% 이상 증가한다.	1	2	3	4	5
문17-6. GA 판매 비중이 현재보다 20% 이상 증가한다.	1	2	3	4	5
문17-7. 마트슈랑스 판매 비중이 현재보다 20% 이상 증가한다.	1	2	3	4	5

문18. 기존의 전통적 판매채널(설계사, 대리점)에 추가로 인터넷, 방카슈랑스 등 대안채널을 도입하여 채널믹스전략을 수행하는 것이 아래 항목에 나타나 있는 경영전략에 얼마나 효과적(수용성, 조직안정, 실현가능성 등)이라고 보십니까?

	절대 불가능	불가능	다소 가능	효과적	매우 효과적
문18-1. 브랜드 차별화(다른 상호를 가진 별도 자회사 신설)	1	2	3	4	5
문18-2. 조직 차별화(기존 회사 내에 별도 사업부 신설)	1	2	3	4	5
문18-3. 고객 차별화(다른 고객집단을 배분하여 기존채널과의 충돌회피)	1	2	3	4	5
문18-4. 상품 차별화(다른 보험상품을 배분하여 기존채널과의 충돌회피)	1	2	3	4	5
문18-5. 가격 차별화(같은 상품이나 다른 가격의 보험상품을 배분)	1	2	3	4	5
문18-6. 인센티브 차별화(같은 가격의 같은 상품 판매에 대해 모집인/대리점에게 인터넷 판매보다 많은 수당/수수료 제공)	1	2	3	4	5
문18-7. 기능 차별화(예를 들어, 인터넷에서 판매는 하지 않고 상품정보 및 모집인 정보 등을 제공하여 기존 판매채널의 영업을 지원하는 기능만 수행)	1	2	3	4	5
문18-8. 무차별 경쟁(예를 들어, 인터넷을 통해 기존 모집인이 취급하는 모든 보험상품을 동일한 가격에 동일한 고객에게 무차별하게 판매하여 모집인과 무한경쟁을 하는 방안)	1	2	3	4	5

보험연구원(KIRI) 발간물 안내

■ 연구보고서

- 2008-1 보험회사의 리스크 중심 경영전략에 관한 연구 / 최영목, 장동식, 김동겸 2008.1
- 2008-2 한국 보험시장과 공정거래법 / 정호열 2008.6
- 2008-3 확정급여형 퇴직연금의 자산운용 / 류건식, 이경희, 김동겸 2008.3
- 2009-1 보험설계사의 특성분석과 고능률화 방안/ 안철경, 권오경 2009.1
- 2009-2 자동차사고의 사회적 비용 최소화 방안 / 기승도 2009.2
- 2009-3 우리나라 가계부채 문제의 진단과 평가 / 유경원, 이해은 2009.3
- 2009-4 사적연금의 노후소득보장 기능제고 방안 / 류건식, 이창우, 김동겸 2009.3
- 2009-5 일반화선형모형(GLM)을 이용한 자동차보험 요율상대도 산출방법 연구 / 기승도, 김대환 2009.8
- 2009-6 주행거리에 연동한 자동차보험제도 연구 / 기승도, 김대환, 김혜란 2010.1
- 2010-1 우리나라 가계 금융자산 축적 부진의 원인과 시사점 / 유경원, 이해은 2010.4
- 2010-2 생명보험 상품별 해지율 추정 및 예측 모형 / 황진태, 이경희 2010.5
- 2010-3 보험회사 자산관리서비스 사업모형 검토 / 진익, 김동겸 2010.7

■ 정책보고서

- 2008-2 환경오염리스크관리를 위한 보험제도 활용방안 / 이기형 2008.3
- 2008-3 금융상품의 정의 및 분류에 관한 연구 / 유지호, 최원 2008.3
- 2008-4 2009년도 보험산업 전망과 과제 / 이진면, 이태열, 신중협, 황진태, 유진아, 김세환, 이정환, 박정희, 김세중, 최이섭 2008.11
- 2009-1 현 금융위기 진단과 위기극복을 위한 정책제언 / 진익, 이민환, 유경원, 최영목, 최형선, 최원, 이경아, 이해은 2009.2
- 2009-2 퇴직연금의 급여 지급 방식 다양화 방안 / 이경희 2009.3
- 2009-3 보험분쟁의 재판외적 해결 활성화 방안 / 오영수, 김경환, 이종욱 2009.3
- 2009-4 2010년도 보험산업 전망과 과제 / 이진면, 황진태, 변혜원, 이경희, 이정환, 박정희, 김세중, 최이섭 / 2009.12

- 2009-5 금융상품판매전문회사의 도입이 보험회사에 미치는 영향 / 안철경, 변혜원, 권오경 2010.1
- 2010-1 보험사기 영향요인과 방지방안 / 송윤아 2010.3
- 2010-2 2011년도 보험산업 전망과 과제 / 이진면, 김대환, 이경희, 이정환, 최원, 김세중, 최이섭 2010.12
- 2011-1 금융소비자 보호 체계 개선방안 / 오영수, 안철경, 변혜원, 최영목, 최형선, 김경환, 이상우, 박정희, 김미화 2010.4
- 2011-2 일반공제사업 규제의 합리화 방안 / 오영수, 김경환, 박정희 2011.7
- 2011-3 퇴직연금 적립금의 연금전환 유도방안 / 이경희 2011.5
- 2011-4 저출산·고령화와 금융의 역할 / 윤성훈, 류건식, 오영수, 조용운, 진익, 유진아, 변혜원 2011.7
- 2011-5 소비자보호를 위한 보험유통채널 개선방안 / 안철경, 이경희 2011.11
- 2011-6 2012년도 보험산업 전망과 과제 / 윤성훈, 황진태, 이정환, 최원, 김세중, 오병국 2011.12
- 2012-1 인적사고 보험금의 지급방식 다양화 방안 / 조재린, 이기형, 정인영 2012.8
- 2012-2 보험산업 진입 및 퇴출에 관한 연구 / 이기형, 변혜원, 정인영 2012.10
- 2012-3 금융위기 이후 보험규제 변화 및 시사점 / 임준환, 유진아, 이경아 2012.11
- 2012-4 소비자중심의 변액연금보험 개선방안 연구: 공시 및 상품설계 개선을 중심으로 / 이기형, 임준환, 김해식, 이경희, 조영현, 정인영 2012.12
- 2013-1 생명보험의 자살면책기간이 자살에 미치는 영향 / 이창우, 윤상호 2013.1
- 2013-2 퇴직연금 지배구조체계 개선방안 / 류건식, 김대환, 이상우 2013.1
- 2013-3 2013년도 보험산업 전망과 과제 / 윤성훈, 전용식, 이정환, 최원, 김세중, 채원영 2013.2
- 2013-4 사회안전망 체제 개편과 보험산업 역할 / 진익, 오병국, 이성은 2013.3
- 2013-5 보험지주회사 감독체계 개선방안 연구 / 이승준, 김해식, 조재린 2013.5
- 2013-6 2014년도 보험산업 전망과 과제 / 윤성훈, 전용식, 최원, 김세중, 채원영 2013.12
- 2014-1 보험시장 경쟁정책 투명성 제고방안 / 이승준, 강민규, 이해량 2014.3
- 2014-2 국내 보험회사 지급여력규제 평가 및 개선방안 / 조재린, 김해식, 김석영 2014.3

- 2014-3 공·사 사회안전망의 효율적인 역할 제고 방안 / 이태열, 강성호,
김유미 2014.4

■ 경영보고서

- 2009-1 기업휴지보험 활성화 방안 연구 / 이기형, 한상용 2009.3
 2009-2 자산관리서비스 활성화 방안 / 진익 2009.3
 2009-3 탄소시장 및 녹색보험 활성화 방안 / 진익, 유시용, 이경아 2009.3
 2009-4 생명보험회사의 지속가능성장에 관한 연구 / 최영목, 최원 2009.6
 2010-1 독립판매채널의 성장과 생명보험회사의 대응 / 안철경, 권오경 2010.2
 2010-2 보험회사의 윤리경영 운영실태 및 개선방안 / 오영수, 김경환 2010.2
 2010-3 보험회사의 퇴직연금사업 운영전략 / 류건식, 이창우, 이상우 2010.3
 2010-4(1) 보험환경변화에 따른 보험산업 성장방안 / 산업연구실, 정책연구실,
동향분석실 2010.6
 2010-4(2) 종합금융서비스를 활용한 보험산업 성장방안 / 금융제도실, 재무연구실
2010.6
 2010-5 변액보험 보증리스크 관리연구 / 권용재, 장동식, 서성민 2010.4
 2010-6 RBC 내부모형 도입방안 / 김해식, 최영목, 김소연, 장동식, 서성민
2010.10
 2010-7 금융보증보험 가격결정모형 / 최영수 2010.7
 2011-1 보험회사의 비대면채널 활용방안 / 안철경, 변혜원, 서성민 2011.1
 2011-2 보증보험의 특성과 리스크 평가 / 최영목, 김소연, 김동겸 2011.2
 2011-3 충성도를 고려한 자동차보험 마케팅전략 연구 / 기승도, 황진태 2011.3
 2011-4 보험회사의 상조서비스 기여방안 / 황진태, 기승도, 권오경 2011.5
 2011-5 사기성클레임에 대한 최적조사방안 / 송윤아, 정인영 2011.6
 2011-6 민영의료보험의 보험리스크 관리방안 / 조용운, 황진태, 김미화 2011.8
 2011-7 보험회사의 개인형 퇴직연금 운영방안 / 류건식, 김대환, 이상우 2011.9
 2011-8 퇴직연금시장의 환경변화에 따른 확정기여형 퇴직연금 운영방안 / 김대환,
류건식, 이상우 2011.10
 2012-1 국내 생명보험회사의 기업공개 평가와 시사점 / 조영현, 전용식, 이해은
2012.7
 2012-2 보험산업 비전 2020 : ⑩ sure 4.0 / 진익, 김동겸, 김혜란 2012.7
 2012-3 현금흐름방식 보험료 산출의 시행과 과제 / 김해식, 김석영, 김세영,
이혜은 2012.9

- 2012-4 보험회사의 장수리스크 발생원인과 관리방안 / 김대환, 류건식, 김동겸 2012.9
- 2012-5 은퇴가구의 경제형태 분석 / 유경원 2012.9
- 2012-6 보험회사의 날씨리스크 인수 활성화 방안: 지수형 날씨보험을 중심으로 / 조재린, 황진태, 권용재, 채원영 2012.10
- 2013-1 자동차보험시장의 가격경쟁이 손해율에 미치는 영향과 시사점 / 전용식, 채원영 2013.3
- 2013-2 중국 자동차보험 시장점유율 확대방안 연구 / 기승도, 조용운, 이소양 2013.5

■ 조사보고서

- 2008-1 보험회사 글로벌화를 위한 해외보험시장 조사 / 양성문, 김진억, 이재원, 박정희, 김세중 2008.2
- 2008-2 노인장기요양보험 제도 도입에 대응한 장기간병보험 운영 방안 / 오영수 2008.3
- 2008-3 2008년 보험소비자 설문조사 / 안철경, 기승도, 이상우 2008.4
- 2008-4 주요국의 보험상품 판매권유 규제 / 이상우 2008.3
- 2009-1 2009년 보험소비자 설문조사 / 안철경, 이상우, 권오경 2009.3
- 2009-2 Solvency II의 리스크평가모형 및 측정방법 연구 / 장동식 2009.3
- 2009-3 이슬람 보험시장 진출방안 / 이진면, 이정환, 최이섭, 정중영, 최태영 2009.3
- 2009-4 미국 생명보험 정산거래의 현황과 시사점 / 김해식 2009.3
- 2009-5 헤지펀드 운용전략 활용방안 / 진익, 김상수, 김종훈, 변귀영, 유시용 2009.3
- 2009-6 복합금융 그룹의 리스크와 감독 / 이민환, 전선애, 최원 2009.4
- 2009-7 보험산업 글로벌화를 위한 정책적 지원방안 / 서대교, 오영수, 김영진 2009.4
- 2009-8 구조화금융 관점에서 본 금융위기 분석 및 시사점 / 임준환, 이민환, 윤건용, 최원 2009.7
- 2009-9 보험리스크 측정 및 평가 방법에 관한 연구 / 조용운, 김세환, 김세중 2009.7
- 2009-10 생명보험계약의 효력상실 · 해약분석 / 류건식, 장동식 2009.8
- 2010-1 과거 금융위기 사례분석을 통한 최근 글로벌 금융위기 전망 / 신중협,

- 최형선, 최원 2010.3
- 2010-2 금융산업의 영업행위규제 개선방안 / 서대교, 김미화 2010.3
- 2010-3 주요국의 민영건강보험의 운영체제와 시사점 / 이창우, 이상우 2010.4
- 2010-4 2010년 보험소비자 설문조사 / 변혜원, 박정희 2010.4
- 2010-5 산재보험의 운영체제에 대한 연구 / 송윤아 2010.5
- 2010-6 보험산업 내 공정거래규제 조화방안 / 이승준, 이종욱 2010.5
- 2010-7 보험종류별 진료수가 차등적용 개선방안 / 조용운, 서대교, 김미화 2010.4
- 2010-8 보험회사의 금리위험 대응전략 / 진익, 김해식, 유진아, 김동겸 2011.1
- 2010-9 퇴직연금 규제체계 및 정책방향 / 류건식, 이창우, 이상우 2010.7
- 2011-1 생명보험설계사 활동실태 및 만족도 분석 / 안철경, 황진태, 서성민 2011.6
- 2011-2 2011년 보험소비자 설문조사 / 김대환, 최원 2011.5
- 2011-3 보험회사 녹색금융 참여방안 / 진익, 김해식, 김혜란 2011.7
- 2011-4 의료시장변화에 따른 민영실손의료보험의 대응 / 이창우, 이기형 2011.8
- 2011-5 아세안 주요국의 보험시장 규제제도 연구 / 조용운, 변혜원, 이승준, 김경환, 오병국 2011.11
- 2012-1 2012년 보험소비자 설문조사 / 황진태, 전용식, 윤상호, 기승도, 이상우, 최원 2012. 6
- 2012-2 일본의 퇴직연금제도 운영체제 특징과 시사점 / 이상우, 오병국 2012.12
- 2012-3 솔벤시 II의 보고 및 공시 체계와 시사점 / 장동식, 김경환 2012.12
- 2013-1 2013년 보험소비자 설문조사 / 전용식, 황진태, 변혜원, 정원석, 박선영, 이상우, 최원 2013. 8
- 2013-2 건강보험 진료비 전망 및 활용방안 / 조용운, 황진태, 조재린 2013.9
- 2013-3 소비자 신뢰 제고와 보험상품 정보공시 개선방안 / 김해식, 변혜원, 황진태 2013.12
- 2013-4 보험회사의 사회적 책임 이행에 관한 연구 / 변혜원, 조영현 2013.12
- 2014-1 주택연금 연계 간병보험제도 도입방안 / 박선영, 권오경 2014.3
- 2014-2 소득수준을 고려한 개인연금 세제 효율화방안: 보험료 납입단계의 세제방식 중심으로 / 정원석, 강성호, 이상우 2014.4
- 2014-3 보험규제에 관한 주요국의 법제연구: 모집채널, 행위규제 등을 중심으로 / 한기정, 최준규 2014.4

■ 연차보고서

- 제1호 2008년 연차보고서 / 보험연구원 2009.4
- 제2호 2009년 연차보고서 / 보험연구원 2010.3
- 제3호 2010년 연차보고서 / 보험연구원 2011.3
- 제4호 2011년 연차보고서 / 보험연구원 2012.3
- 제5호 2012년 연차보고서 / 보험연구원 2013.3
- 제6호 2013년 연차보고서 / 보험연구원 2013.12

■ 영문발간물

- 제7호 Korean Insurance Industry 2008 / KIRI, 2008.9
- 제8호 Korean Insurance Industry 2009 / KIRI, 2009.9
- 제9호 Korean Insurance Industry 2010 / KIRI, 2010.8
- 제10호 Korean Insurance Industry 2011 / KIRI, 2011.10
- 제11호 Korean Insurance Industry 2012 / KIRI, 2012.11
- 제12호 Korean Insurance Industry 2013 / KIRI, 2013.12

- 제1호 Korean Insurance Industry Trend 4Q FY2011 / KIRI, 2012.8
- 제2호 Korean Insurance Industry Trend 1Q FY2012 / KIRI, 2012.10
- 제3호 Korean Insurance Industry Trend 2Q FY2012 / KIRI, 2012.12
- 제4호 Korean Insurance Industry Trend 3Q FY2012 / KIRI, 2013.4
- 제5호 Korean Insurance Industry Trend 1Q FY2013 / KIRI, 2013.11
- 제6호 Korean Insurance Industry Trend 2Q FY2013 / KIRI, 2014.2

■ CEO Report

- 2008-1 자동차보험 물적담보 손해율 관리 방안 / 기승도 2008.6
- 2008-2 보험산업 소액지급결제시스템 참여 관련 주요 이슈 / 이태열 2008.6
- 2008-3 FY2008 수입보험료 전망 / 동향분석실 2008.8
- 2008-4 퇴직급여보장법 개정안의 영향과 보험회사 대응과제 / 류건식, 서성민 2008.12
- 2009-1 FY2009 보험산업 수정전망과 대응과제 / 동향분석실 2009.2
- 2009-2 퇴직연금 예금보험요율 적용의 타당성 검토 / 류건식, 김동겸 2009.3
- 2009-3 퇴직연금 사업자 관련규제의 적정성 검토 / 류건식, 이상우 2009.6

- 2009-4 퇴직연금 가입 및 인식실태 조사 / 류건식, 이상우 2009.10
- 2010-1 복수사용자 퇴직연금제도의 도입 및 보험회사의 대응과제 / 김대환, 이상우, 김혜란 2010.4
- 2010-2 FY2010 수입보험료 전망 / 동향분석실 2010.6
- 2010-3 보험소비자 보호의 경영전략적 접근 / 오영수 2010.7
- 2010-4 장기손해보험 보험사기 방지를 위한 보험금 지급심사제도 개선 / 김대환, 이기형 2010.9
- 2010-5 퇴직금 중간정산의 문제점과 개선과제 / 류건식, 이상우 2010.9
- 2010-6 우리나라 신용카드시장의 특징 및 개선논의 / 최형선 2010.11
- 2011-1 G20 정상회의의 금융규제 논의 내용 및 보험산업에 대한 시사점 / 김동겸 2011.2
- 2011-2 영국의 공동계정 운영체계 / 최형선, 김동겸 2011.3
- 2011-3 FY2011 수입보험료 전망 / 동향분석실 2011.7
- 2011-4 근로법 개정에 따른 퇴직연금 운영방안과 과제 / 김대환, 류건식 2011.8
- 2012-1 FY2012 수입보험료 전망 / 동향분석실 2012.8
- 2012-2 건강생활서비스법 제정(안)에 대한 검토 / 조용운, 이상우 2012.11
- 2012-3 보험연구원 명사초청 보험발전 간담회 토론 내용 / 윤성훈, 전용식, 전성주, 채원영 2012.12
- 2012-4 새정부의 보험산업 정책(Ⅰ): 정책공약집을 중심으로 / 이기형, 정인영 2012.12
- 2013-1 새정부의 보험산업 정책(Ⅱ): 국민건강보험 본인부담경감제 정책에 대한 평가 / 김대환, 이상우 2013.1
- 2013-2 새정부의 보험산업 정책(Ⅲ): 제18대 대통령직인수위원회 제안 국정과제를 중심으로 / 이승준 2013.3
- 2013-3 FY2013 수입보험료 수정 전망 / 동향분석실 2013.7
- 2013-4 유럽 복합금융그룹의 보험사업 매각 원인과 시사점 / 전용식, 윤성훈 2013.7

■ Insurance Business Report

- 26호 퇴직연금 중심의 근로자 노후소득보장 과제 / 류건식, 김동겸 2008.2
- 27호 보험부채의 리스크마진 측정 및 적용 사례 / 이경희 2008.6
- 28호 일본 금융상품판매법의 주요내용과 보험산업에 대한 영향 / 이기형 2008.6
- 29호 보험회사의 노인장기요양 사업 진출 방안 / 오영수 2008.6

- 30호 교차모집제도의 활용의향 분석 / 안철정, 권오경 2008.7
31호 퇴직연금 국제회계기준의 도입영향과 대응과제 / 류건식, 김동겸 2008.7
32호 보험회사의 헤지펀드 활용방안 / 진익 2008.7
33호 연금보험의 확대와 보험회사의 대응과제 / 이경희, 서성민 2008.9

※ 2008년 이전 발간물은 보험연구원 홈페이지(<http://www.kiri.or.kr>)에서 확인하시기 바랍니다.

정기간행물

■ 간행물

- 보험동향 / 계간
- 고령화리뷰 / 연 1회
- 보험금융연구 / 연 4회

『도서회원 가입안내』

회원 및 제공자료

	법인회원	특별회원	개인회원
연회비	₩ 300,000원	₩ 150,000원	₩ 150,000원
제공자료	- 연구보고서 - 정책/경영보고서 - 조사보고서 - 기타보고서 - 정기간행물 · 보험동향 · 해외보험금융동향 · 고령화 리뷰 · 보험금융연구	- 연구보고서 - 정책/경영보고서 - 조사보고서 - 기타보고서 - 정기간행물 · 보험동향 · 해외보험금융동향 · 고령화 리뷰 · 보험금융연구	- 연구보고서 - 정책/경영보고서 - 조사보고서 - 기타보고서 - 정기간행물 · 보험동향 · 해외보험금융동향 · 고령화 리뷰 · 보험금융연구
	- 본원 주최 각종 세미나 및 공청회 자료(PDF) - 영문보고서	-	-

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

가입문의

보험연구원 도서회원 담당

전화 : (02)3775-9113, 9080 팩스 : (02)3775-9102

회비납입방법

- 무통장입금 : 국민은행 (400401-01-125198)

예금주 : 보험연구원

가입절차

보험연구원 홈페이지(www.kiri.or.kr)에 접속 후 도서회원가입신청서를 작성 · 등록 후 회비입금을 하시면 확인 후 1년간 회원자격이 주어집니다.

자료구입처

서울 : 보험연구원 보험자료실, 교보문고, 영풍문고, 반디앤루니스

부산 : 영광도서

저 자 약 력

황 진 태

Clemson University 경제학 박사
보험연구원 연구위원
(E-mail : jt0813@kiri.or.kr)

박 선 영

The Pennsylvania State University 경영학 박사
보험연구원 연구위원
(E-mail : syoung1002@kiri.or.kr)

권 오 경

이화여자대학교 경영학 석사
보험연구원 연구원
(E-mail : katie5022@kiri.or.kr)

조사보고서 2014-4

보험산업 환경변화와 판매채널 전략 연구

발행일 2014년 4월

발행인 강 호

발행처 보 험 연 구 원
서울특별시 영등포구 국제금융로 6길 38
화재보험협회빌딩
대표전화 : (02) 3775-9000

조 판 및
인 쇄 고려씨엔피

ISBN 979-11-85691-06-0

정가 10,000원