

CR 2004 - 02

보험회사의 방카슈랑스 제휴 성공전략

2004. 2

보 험 개 발 원

CR 2004 - 02

CEO
Report

보험회사의 방카슈랑스 제휴 성공전략

2004. 2

오영수

보 험 개 발 원

CEO Report는 보험산업과 관련된 현안과제를 집중 분석하여, 보험회사 최고경영자의 의사결정에 도움을 드리고자 작성되었습니다.

< 요약 >

- 최근 방카슈랑스는 4대 시중은행에 의해 주도되는 양상을 보이고 있는데, 향후 이들의 보험자회사 전략 추진 방향이 보험회사의 전략적 제휴의 성패에 큰 영향을 미칠 것임.
- 전략적 제휴를 통한 방카슈랑스의 추진은 상호간의 신뢰를 바탕으로 중장기적 관점에서 접근됨으로써 투자리스크와 기회비용을 최소화 할 수 있도록 해야 할 것임.
- 방카슈랑스 제휴전략의 성공요소인 브랜드 가치, 고객기반, 상품개발, 지점망, 판매기법 등의 분야에서 제휴금융기관간의 장점을 제고하고, 그것이 상호간에 보완되어 시너지 효과를 극대화 할 수 있도록 해야 함.
- 방카슈랑스 성공비전을 수립함에 있어 변화하는 미래의 금융서비스 시장을 전망하면서 고객에게 어떠한 가치를 어떻게 전달할 것인가를 협의하여 결정해야 함.
 - － 방카슈랑스를 통해 접근이 가능한 고객군을 명확히 하면서 그들의 특성에 맞는 상품과 서비스 전달방법이 강구되어야 함.
- 방카슈랑스의 비중을 적절한 수준에서 유지하고, 제휴관계의 파기에 따른 리스크를 최소화하기 위해서 판매채널의 다변화 및 효율화에 노력을 기울일 필요가 있음.
 - － 전략적 제휴방식 하에서는 방카슈랑스 채널을 중심적 채널로 유지하지 않도록 하며, 서비스 수준 및 가격전략 등을 고려한 판매채널 믹스 전략을 추진해야 함.

< 목 차 >

I. 검토배경	1
II. 방카슈랑스 규제와 경쟁구도 전망	2
III. 방카슈랑스 전략적 제휴의 성공과 실패 요인	5
IV. 방카슈랑스 제휴전략의 성공을 위한 과제와 대응방향	8
V. 전략적 시사점	17

1. 검토배경

- 「보험업법」 개정으로 2003년 9월부터 방카슈랑스가 도입됨으로써 보험회사는 새로운 판매채널을 가질 수 있게 됨과 동시에 새로운 경쟁자가 진입하기 용이한 환경에 처하게 되었음.
 - － 방카슈랑스 제도 도입으로 생겨나는 금융기관대리점은 금융기관이 가지고 있는 영업망, 고객기반, 물적 시설 등에 기초하여 고객층 확대에 기여할 수 있음.
 - － 반면에 은행 등 금융기관이 자체적 보험영업망을 보유할 수 있게 됨에 따라 보험업 진출이 용이해져 새로운 경쟁자로 부각되고 있음.
- 보험회사는 은행을 소유하는 것이 현실적으로 불가능한 상황에서 방카슈랑스를 성공적으로 영위하기 위해서는 전략적 제휴가 유용한 방법이 될 수 있음.
 - － 여기에서 전략적 제휴는 단순한 판매제휴에서 은행과 공동으로 보험회사를 설립하는 조인트벤처 방식까지를 포함하는 개념임.
 - － 제휴가 성공적이기 위해서는 파트너 선정에서부터 공동의 목표 수립, 성과배분에 이르기까지 확고한 신뢰를 바탕으로 중장기적으로 접근해야 함.
- 이 보고서의 목적은 해외사례 분석을 통한 제휴전략의 성공을 위한 과제와 대응방향을 제시하는 데 있음.
 - － 방카슈랑스 규제가 보험판매채널과 보험회사간 경쟁구도에 어떻게 영향을 미칠지를 분석함.
 - － 해외사례 분석을 통해 방카슈랑스 성공과 실패의 요인을 살펴보고 성공을 위한 요인을 찾아냄.
 - － 우리나라에서 제휴방식의 방카슈랑스가 성공하기 위해서는 보험회사가 어떠한 과제를 어떠한 방향에서 해결해야 하는지를 제시함.

II. 방카슈랑스 규제와 경쟁구도 전망

1. 주요 방카슈랑스 규제

- 방카슈랑스 규제는 새로운 제도 도입에 따른 **부작용을 최소화**하기 위해 판매 허용 상품 범위의 단계별 확대, 특정보험회사 상품의 판매비중 제한, 아웃바운드 영업 금지 등을 골자로 하고 있음.
- 방카슈랑스를 통한 **판매상품의 범위**는 은행 등에서의 판매용이성, 불공정거래 소지, 보험산업에 미치는 영향 등을 종합적으로 고려하여 **3단계에 걸쳐 확대**하도록 함.

<표 1> 보험상품별 세부 판매허용 일정

	1단계(03.8월 이후)	2단계(05.4월 이후)	3단계(07.4월 이후)
생명보험	연금, 교육, 생사혼합(양로) 등 개인저축성 보험, 신용생명보험	1단계 허용상품, 개인보장성 보험	제1단계·제2단계 허용상품을 포함한 모든 생명보험
손해보험	개인연금, 장기저축성 보험, 주택화재 보험, 상해보험(단체상해 제외), 종합보험, 신용손해보험	1단계 허용상품, 장기보장성 보험, 자동차보험(개인용)	제1단계·제2단계 허용상품을 포함한 모든 손해보험

- 자산 2조원 이상의 대형금융기관의 경우 특정보험회사의 상품판매 비중이 49%를 초과하지 못하도록 함으로써 일부 보험회사의 **제휴독점**을 방지하고 많은 보험회사에게 **제휴기회**가 부여될 수 있도록 함.
- 금융기관대리점 등(이하 ‘방카슈랑스 채널’이라 함)에 대해 아웃바운드 영업을 금지함으로써 **기존 판매채널의 급격한 와해로 인한 부작용을 최소화**할 수 있도록 함.

2. 방카슈랑스 경쟁구도 전망

- 방카슈랑스는 은행이 계약 건수 및 보험료에서 97%를 차지해 은행 중심으로 진행되고 있으며, 그 중에서도 국민은행, 신한은행, 우리은행, 하나은행 등 4개 시중은행이 전체 판매액의 70%를 넘어 과점현상을 보이고 있음.
- － 특히 신한은행, 하나은행이 생명보험 자회사를 소유하고 있는 상황에서 국민은행의 생명보험회사 인수 추진, 우리은행의 합작생명보험회사 설립 추진 등이 예정되어 있어 이들 그룹의 영향력은 더욱 확대될 것으로 전망됨.

<표 2> 금융기관별 방카슈랑스 실적

(단위 : 백만원, %)

	생명보험		손해보험		합계	
	계약건수	초회보험료	계약건수	초회보험료	계약건수	초회보험료
은행	164,319	1,322,289	126,409	20,038	290,728 (97.3)	1,342,327 (96.6)
증권	3,673	46,799	3,493	179	7,166 (2.4)	46,978 (3.4)
저축은행	227	25	537	97	764 (0.3)	122 (0.0)
합계	168,219	1,369,113	130,439	20,314	298,658	1,389,427

주 : 1) 2003.9.3 ~ 11.28(3개월) 기간 실적임.

2) 하단의 ()는 점유율임.

- 보험회사의 방카슈랑스 참여는 생명보험의 경우 총 23개 회사 중 13개 회사, 손해보험의 경우 25개 회사 중 9개 회사만 이루어지고 있음.
- － 생명보험의 경우 2003년 11월말 누적보험료 기준으로 중소형사 2개사, 대형사 2개사, 외국사 1개사가 전체 보험료의 73.7%를 차지함.
- － 손해보험의 경우 2003년 11월말 누적보험료 기준으로 상위 5개사가 전체 보험료의 99.7%를 차지함.

- 향후 방카슈랑스 시장은 금융겸업화에 따른 금융산업개편과 맞물려 **복잡한 경쟁구도**를 나타낼 것으로 전망됨.
 - － 금융그룹을 형성하여 방카슈랑스를 주도하고 있는 은행들은 **보험자회사**를 설립 또는 인수하는 한편으로 다른 보험회사와 **판매 제휴** 또는 **조인트벤처 전략**을 추진할 것으로 예상됨.
 - － 외국계 생명보험회사의 경우 방카슈랑스를 통해 영업기반이 확충되었다는 판단 하에 다른 보험회사를 인수·합병하여 **대형화**를 추구하는 한편으로 은행과 **전략적 제휴**를 **강화**할 것으로 예상됨.
 - － 방카슈랑스에 참여한 국내보험회사의 경우에는 은행 등 금융기관과 **제휴관계의 지속·확대**를 위해 다양한 노력을 기울이는 한편으로 판매채널 다각화를 추구할 것으로 예상됨.

- 이에 반해 방카슈랑스에 참여하지 못한 보험회사는 **판매채널의 개편을 중심으로 사업모형을 재구축**하면서 방카슈랑스 참여를 위한 전략적 제휴의 기회를 만들기 위한 노력을 꾸준히 추진할 것임.
 - － 1단계 방카슈랑스 추진과정에서 참여하지 못한 보험회사의 입장에서 2단계 방카슈랑스에 참여하기 위해서는 가격 경쟁력 있는 상품개발 등 충분한 준비를 하는 것이 요청됨.
 - － 일부 보험회사의 경우에는 방카슈랑스에 참여하지 않으면서 고객에 대한 서비스 극대화에 초점을 맞춘 판매채널전략을 택하거나, 가격경쟁을 위한 비용효율적 판매채널전략을 추구할 것임.

III. 방카슈랑스 전략적 제휴의 성공과 실패 요인

1. 성공 요인

□ 가치 높은 브랜드 활용

- 일반적으로 보험회사에 비해 은행에 대한 신뢰도가 높기 때문에 마케팅의 측면에서 은행 브랜드를 활용한 효과가 높음.
 - － Legal & General(영국), Vital(노르웨이) 등의 보험회사는 이미 확립된 다른 금융기관의 브랜드를 활용하여 보험서비스를 제공하는 방카슈랑스에 성공했음.

□ 목표시장을 명확히 한 판매기법 및 상품

- 연령, 소득, 기술적 이해도 및 시간여유 등을 적절히 조합하여 형성되는 다양한 고객 층을 상대로 각각에 유효한 마케팅 전략을 세워야 할 것임.
 - － 프랑스 CNP(Caisse National de Prevoyance)사가 우체국 판매망을 통한 보험판매에 성공한 것은 ① 고밀도의 네트워크, ② **내용이 쉬운 상품**, ③ 직원의 교육, ④ 직원의 높은 사기 등의 요소가 작용했기 때문이었음.
 - － 그 중 가장 중요한 역할을 한 것이 상품¹⁾ 내용(대다수 고객의 니드를 만족시키는 규격화된 상품)을 가능한 한 이해하기 쉽게 설계한 것이었음.

□ 기존 판매망 활용

- 전략적 제휴 방식 방카슈랑스의 직접적인 성공의 포인트는 은행 등 금융기관의 기존 판매망을 이용하여 비용을 절감할 수 있다는 데 있음.

1) CNP는 기존에 판매하고 있는 상품을 보충한 특별 보험상품을 고안하여 일시납 보험료로 10년에 걸쳐 최저한의 금리를 보증하는 생명보험과 저축상품·저축제도를 조합한 상품을 판매하였음.

- 이러한 비용절감효과가 성공으로 이어지기 위해서는 **보험료 인**
하가 확실하게 나타나야 하고, 그를 통해 **대량의 보험 판매**가
가능해야 함.
- 스페인의 최대 보험회사인 Mapfre의 경우 많은 대리점망을 가지
고 있음에도 불구하고 2위 은행인 마드리드 은행과 제휴전략을
맺어 최대의 영업망을 확보하는 전략을 추구함.
- 금융기관의 기존 판매망을 활용하는 것은 보험회사의 입장에서는
판매와 관련된 막대한 투자로 인해 발생하는 리스크를 줄일 수 있
게 된다는 점임.

□ 광범위한 고객기반 활용

- 은행은 상대적으로 고객기반이 넓고 금융거래의 중심적 역할을 하
기 때문에 보험회사의 입장에서는 새로운 고객층을 확보하는 데
유리함.
- 은행 등 금융기관이 기존의 거래를 통해서 갖고 있는 고객에 관한
정보는 상품개발시 **고객의 니드**를 반영할 수 있게 하며, 또한 각각
의 특색에 맞는 판매채널을 구축하는 데도 이용될 수 있음.

□ 제휴당사자간 상호신뢰

- 전략적 제휴(strategic alliance)란 경쟁 또는 비경쟁 관계에 있는 상대
방과의 우호적인 협조를 통해 **상호간에 합의된 전략적 목표**를 수
행하는 경영과정이므로 상호신뢰가 절대적으로 중요함.
- 단순한 판매제휴를 통해 축적된 상호신뢰는 나중에 지분상호참여
또는 공동의 조인트벤처 설립 등으로 발전할 수 있는 기반이 됨.

2. 실패 요인

□ 기존 판매채널의 반발

- 기존 판매채널의 반발은 새로운 판매채널을 도입할 때 흔히 있는 일로서, 채널간 마찰에 대한 사전적으로 충분한 조정 노력 없이는 방카슈랑스 도입 자체가 어려울 수 있음.
 - 1989년 파리국립은행(BNP: Banque National de Paris)와 마케팅 계약을 체결한다는 UAP(Union des Assurance de Paris)사의 결정은 낮은 비용의 유통 채널과 경쟁해야 하는 것에 공포감을 갖고 있는 독점 전속설계사의 반대에 부딪쳐 위기적 상황에 처했음.
- 보험회사의 입장에서는 기존 판매채널의 반발을 막을 수 있는 적절한 판매채널전략을 수립하지 않고서는 방카슈랑스에 성공하기 어려움.

□ 은행의 보험회사 설립 또는 인수에 따른 전략적 제휴의 파기

- 전략적 제휴를 할 경우 은행이 보험자회사를 설립 또는 인수하는 등 상황의 변화에 따라 제휴관계가 파기될 우려가 있음.
 - 독일의 Allianz보험회사는 Deutsche Bank와 전략적 제휴를 맺었으나, Deutsche Bank가 1991년에 생명보험 자회사로 DB Leben을 설립하자 Dresdner Bank와 다시 전략적 제휴관계를 맺어야 했음.

□ 수수료 분쟁

- 전략적 제휴로 방카슈랑스를 시작했으나 은행이 보험회사와 계약을 갱신하는 과정에서 수수료 협상이 원만치 않을 경우 제휴관계는 유지되기 어렵게 됨.

IV. 방카슈랑스 제휴전략의 성공을 위한 과제와 대응방향

1. 제휴파트너 선정

□ 과제

- 제휴파트너 선정은 전략적 제휴의 최우선의 단계에서 행해져야 하는 것으로서 **핵심역량의 보완**을 기초로 **장기적인 관계**가 유지될 수 있는지 여부에 초점이 맞추어져야 할 것임.
 - － 장기적 관계의 유지는 비전이 일치하고 궁극적으로는 핵심적 역량의 보완을 통해 경쟁우위와 수익성 확보에 기여할 수 있어야 함.
 - － 장기간 제휴가 유지되지 못하면 투자리스크와 기회비용이 발생함.

□ 대응방향

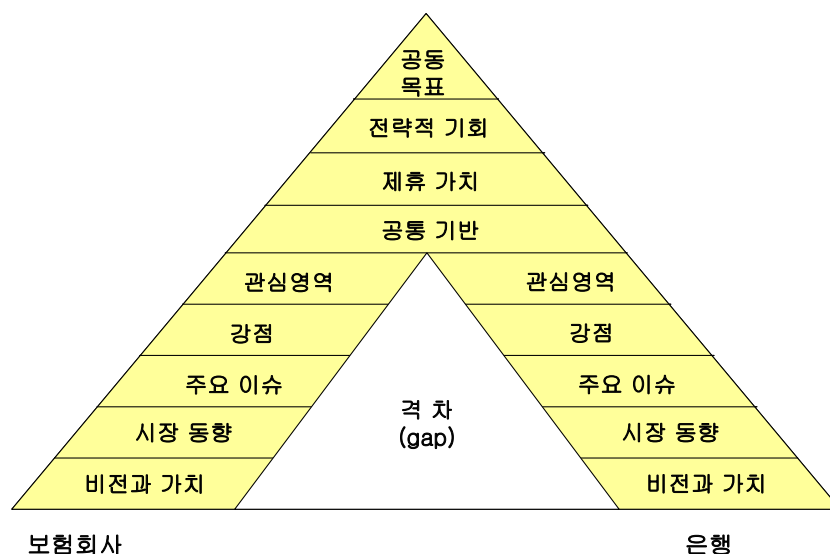
- 제휴파트너 선정을 위해 다음과 같은 절차를 마련해 둘 필요가 있음.
 - － 제1단계 : 전략적 제휴의 대상이 되는 금융기관의 **비전과 가치**에 대한 명확한 이해
 - － 제2단계 : 향후 시장을 둘러싼 **환경변화에 대해 서로가 견해를 합치시키면서** 보험수요에 대한 전망, 고객들의 니드 및 태도, 경쟁금융기관의 동향 등을 점검
 - － 제3단계 : 각 조직의 문제, 강점 그리고 관심을 명확하게 진술하고 제휴 상대에 대해 구체적으로 검토하여 **상대방의 강점을 통해 자사의 약점을 보완**할 수 있을지에 대한 판단
 - － 제4단계 : **제휴의 내외적 가치**를 수익성 등의 양적 측면과 회사의 이미지 개선 효과 등 질적 측면에서 정의하고 측정함.
- 판매망이 취약한 보험회사는 판매망이 넓은 금융기관, 수익기여도가 높은 고객을 원하는 보험회사는 부자고객이 많은 금융기관, 금융형상품을 중시하는 보험회사는 투자상품 판매에 강점이 있는 금융기관과 제휴하는 것이 바람직할 것임.

2. 공동의 전략적 목표 설정

□ 과제

- 전략적 제휴가 성공하기 위해서는 **공동의 목표가 명확해야** 하며 **상호간에 이익이** 될 수 있어야 함.
 - － 은행은 방카슈랑스를 통해 새로운 수익원을 확보함과 아울러 기존 인력의 새로운 업무 배치를 통한 구조조정을 도모하고자 함.
 - － 보험회사는 고객기반을 확충하고 경쟁사에 비해 싼 보험상품을 제공함으로써 시장점유율과 수익성을 제고하고자 함.
- 전략적 목표달성을 위해서는 이익의 공유만이 아니라 향후에 발생할 문제에 대한 **책임소재도 명확히** 할 수 있도록 해야 함.
 - － 세세한 부분에 이르기까지 책임을 구체적으로 명시하고, 더 나아가서는 상호신뢰의 원칙 하에 책임을 공유하려는 태도를 견지하는 자세가 필요함.

<그림 1> 공동의 전략적 목표 설정

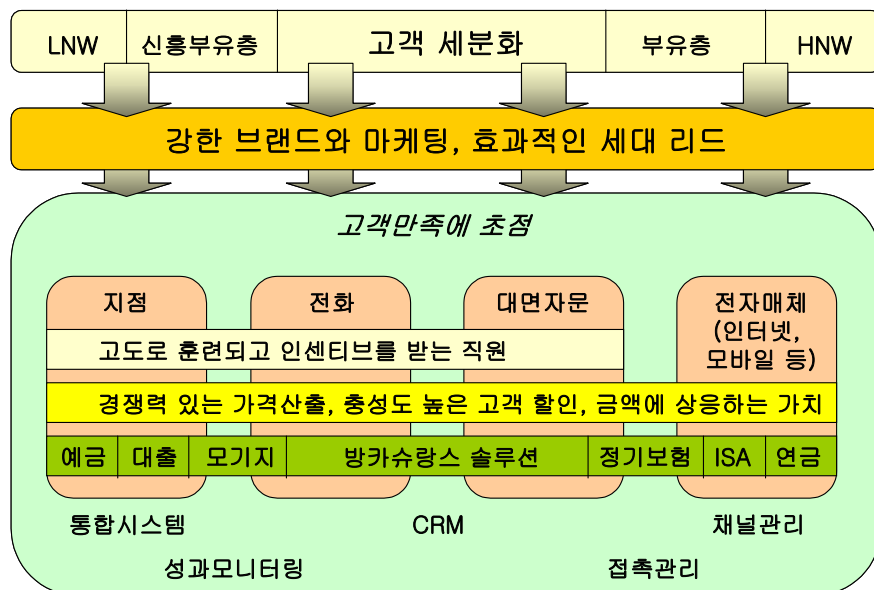


자료: <http://www.teamthree.com/prod01.html>

□ 대응방향

- 전략적 제휴를 성공적으로 이끌기 위해 상호간에 시너지 효과를 극대화할 수 있는 사업모형에 대한 합의가 필요함.
- － 보험회사는 제휴금융기관별 목표고객의 특성에 맞는 상품개발, 판매직원 교육에 대한 협력, 수수료 등의 계약조건을 적정한 수준으로 유지하는 방안을 찾아야 함.
- － 제휴금융기관은 방카슈랑스를 성공적으로 이끌기 위해 고객정보, 브랜드, 지점망을 어떻게 활용하여 수익을 거둘지를 노력해야 함.

<그림 2> 미래지향적 방카슈랑스 성공모형



주 : LNW는 Low Net Worth, HNW는 High Net Worth, ISA는 Individual Saving Account의 약자임.

자료 : Florido & Bailey (2002), p. 4.

- 전략적 제휴를 체결할 때 제휴 분야, 소유지분 점유율, 제휴 기간, 제휴의 종료 조건, 제휴의 중간과거시 배상, 이익 배분, 조세 문제, 운영상의 책임 등을 명확히 해둬.

- 방카슈랑스가 단순히 타금융권에서 보험상품을 판매하는 것에 그치지 않고 자산관리서비스와 같은 종합금융서비스 제공으로 진화하는 추세에 맞추어 전략을 수립할 필요가 있음.
- － 금융기관 중심이 아니라 고객을 중심으로 제후금융기관과 보험회사가 서로 협력하여 종합금융서비스를 제공할 수 있는 방안을 찾아야 함.

3. 고객DB의 활용 및 목표고객 명확화

□ 과제

- 고객DB를 효과적으로 통합하여 운영함으로써 고객기반을 확충할 수 있는 방안 강구가 필요함.
- 고객기반이 확충되면 CRM 등의 기법을 활용하여 목표고객을 명확하게 분류해야 함.
- － 목표고객은 일반창구를 통해 접근할 고객과 PB방식의 영업을 통해 접근할 고객으로 나눌 수 있음.

□ 대응방향

- 방카슈랑스 채널을 통해 수집한 고객정보는 보험회사와 적절하게 공유됨으로써 방카슈랑스의 확대를 기할 수 있는 원천이 됨을 설득시켜 고객DB가 공유될 수 있도록 함.
- 방카슈랑스 채널을 통해 수집된 고객정보는 모두 보험회사에 집적되고 이것이 과학적으로 분석되어 다시 판매채널에 적절히 배분되는 정보 피드백 시스템 구축이 필요함.
- － 영업을 총괄하는 본부에서는 수집된 고객정보를 바탕으로 잠재고객을 세분화하여 판매채널별로 배분하도록 함.

- 각 판매채널에서는 영업총괄본부로부터 배분된 정보를 영업자료로서 활용하여 영업과정에서 계약성사율을 높일 수 있음.
- 목표고객군을 발굴함과 아울러 이들에 대한 **적정한 대우** 등을 포함한 마케팅 전략이 수립되어야 함.
 - 발굴된 고객은 1회적 거래의 개념이 아닌 지속적 관계의 개념에서 접근될 필요가 있음.

4. 방카슈랑스형 상품 전략

□ 과제

- 방카슈랑스가 3단계에 걸쳐 추진되는 점을 고려하여 **단계별 상품 전략**을 수립할 필요가 있음.
 - 2단계 상품부터는 방카슈랑스 채널의 판매직원에게 익숙하지 않은 보장성보험이 주류를 이루므로 이들이 **고객에게 설명이 용이** 하면서 **고객으로부터 호응**을 얻을 수 있도록 해야 함.
- 방카슈랑스의 시행에도 불구하고 가격인하 효과가 미미했다는 점을 고려할 때 보험상품의 **가격 측면을 고려한 상품개발**이 필요함.
 - 이는 고객별 최적의 위험률 적용, 보험사업의 효율성 제고 등과 같은 보험회사의 노력과 아울러 판매수수료 수준을 적정하게 낮출 수 있을 때 가능함.
- 제휴금융기관을 상품개발과정에 참여시키면서 광범위한 고객DB로부터 설정된 **목표고객의 특성을 고려한 상품전략**을 수립해야 함.
 - 향후 수요가 증가할 복합금융상품의 개발에 제휴금융기관을 적절하게 참여시키는 방안이 고려되어야 함.
 - 일반창구에서 거래하는 고객과 PB영업을 통해 거래하는 고객간에 차별화된 방카슈랑스 상품개발이 필요함.

□ 대응방향

- 초기의 단순한 상품에서 단계적으로 복잡한 상품으로 이행해갈 수 있는 상품전략을 수립하는 것이 요청됨.
 - － 초창기에는 단순상품을 개발하여 판매하는 것이 일반적일 것이나, 경쟁에서 성공하기 위해서는 다양한 고객의 수요에 맞춘 상품개발과 마케팅이 필요할 것임.
 - － 이러한 점은 금융겸업화에 따른 학습효과로 은행이 필수적인 보험지식에 대한 전문성을 획득해 감에 따라 취급하는 상품범위가 넓어지는 것에 대응하기 위해서도 필요함.
- 제휴 금융기관별 특성에 맞추어 안정적 저축성상품 또는 수익성을 중시하는 투자형상품을 개발하도록 하며, 그 과정에 제휴 금융기관의 상품개발자가 참여하도록 함.
 - － 향후 시장전망 조사, 고객니드의 파악, 상품설계, 마케팅, 자산운용 등의 과정에 대해 제휴금융기관간 적절한 협의가 가능할 때 상품의 경쟁력이 높아질 것임.
 - － 특히 과도한 판매수수료는 제휴금융기관에 단기간의 이익이 될 수 있으나 상품의 가격경쟁력을 떨어뜨리는 요인이 됨을 인식시킬 필요가 있음.

5. 시너지효과 제고를 위한 무형자산 공유

□ 과제

- 브랜드 가치, 판매기법 등을 적절히 공유함으로써 방카슈랑스의 시너지 효과를 제고할 수 있는 방안의 강구가 필요함.
 - － 제휴 금융기관의 가치 있는 브랜드를 어떻게 적절히 활용할 수 있을지에 대한 방안을 마련해야 함.
 - － 보험회사가 그 동안 쌓아온 판매기법을 제휴 금융기관의 판매직

원에게 적절히 전수할 방안을 마련해야 함.

- 과당경쟁에 따른 불완전 판매를 관리함으로써 은행과 보험회사에 야기될 수 있는 **이미지 실추와 경제적 피해를 최소화**할 수 있어야 함.
 - 향후 소비자보호 차원에서 충분한 설명의 의무 등이 강조되는 추세인 점을 감안하여 불완전 판매를 최소화할 수 있도록 해야 함.
- 보험회사는 언더라이팅과 클레임 처리와 관련한 **소비자분쟁 발생 가능성을 염두에 둔 마케팅 전략**을 수립해야 함.
 - 방카슈랑스 채널의 판매직원에게 이러한 개념들이 익숙하지 않으므로 판매교육 등의 과정에서 현장 언더라이팅의 중요성을 충분히 숙지시킬 필요가 있음.
 - 적절히 관리되지 못할 경우 보험회사의 이미지 추락은 물론 손익에도 중대한 영향을 미칠 수 있음.

□ 대응방향

- 보험상품 마케팅시에 제휴 금융기관의 좋은 이미지의 브랜드를 활용하여 **보험회사 및 보험상품의 신뢰성을 제고**할 수 있는 방안을 마련함.
 - 제휴 금융기관이 자사의 지점을 통해 유통되는 상품에 대해 엄밀한 검증과 선택을 통해 고객에 제공한다는 점을 강조하도록 함.
- 제휴 금융기관 판매직원에 대한 교육과정에 보험회사의 교육담당자가 참여하여 **판매노하우를 전수**함과 아울러 보험회사의 **마케팅 정책도 이해**시키도록 함.
 - 교재개발, 화법, 고객발굴 및 대응방법 등 전반적 노하우를 전수할 수 있도록 함.

- 불완전 판매 또는 클레임 처리를 둘러싼 분쟁은 보험회사뿐만 아니라 **제휴 금융기관의 이미지 손상도 가져올 수 있음을 강조하면서** 이에 대한 협력을 구해야 함.
 - 향후 보장성보험이 판매될 경우 언더라이팅 요소의 중요성이 부각될 것이므로 이에 대한 필요성과 방법을 교육해야 함.
 - 불완전 판매로 인해 소비자분쟁이 생기지 않도록 판매단계에서 소비자설명에 대한 원칙과 방법을 수립하고 준수하도록 함.
- 상품개발에서 시작하여 **판매 후 관리까지 고려하는 마케팅 전략을** 수립하여 운영해야 함.
 - 우리나라 보험거래의 특성상 자신이 구입한 채널을 통해 보상 등을 협의하고 조언을 구하는 상황을 고려하여 제휴 금융기관에도 보험소비자고객센터를 운영할 수 있도록 요청할 필요가 있음.
 - 고객에 대해 질 높은 서비스를 제공함으로써 얻어지는 큰 감동이 재구매를 유도하고, 궁극적으로는 보험회사와 제휴 금융기관에 대한 좋은 이미지 형성으로 이어지도록 해야 함.

6. 파트너십 유지를 위한 장치 마련

□ 과제

- 전략적 제휴는 파트너십이 쉽게 파기될 수 있으므로 이를 적절히 관리하여 관계를 지속할 수 있는 방안이 수립되어야 함.
 - 제휴단계별로 파트너십의 지속과 발전을 위해 필요한 조치를 취할 수 있도록 해야 함.

□ 대응방향

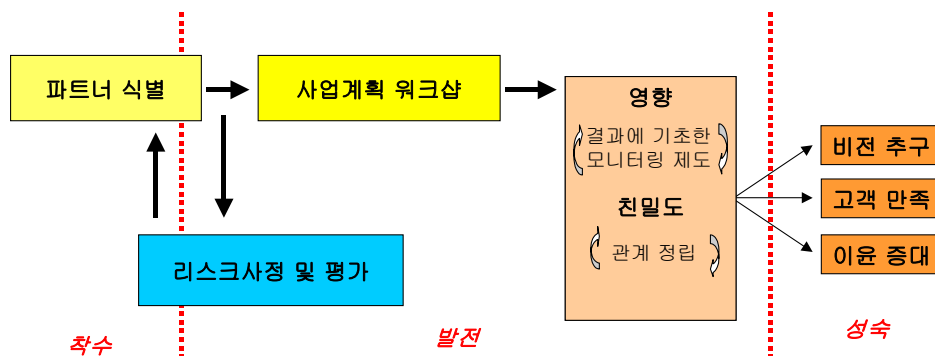
- 전략적 제휴의 발전단계에서는 **파트너간 커뮤니케이션을 원활하게 할 수 있는 장치**를 갖추으로써 상호간에 발생할 수 있는 오해

와 이견을 축소시킬 수 있어야 함.

- 실제로 프랑스의 CNP사의 경우에는 Partnership Committee, Financial Committee, Marketing Committee 등을 두고 다양한 워크숍을 가짐으로써 파트너십 유지를 위한 노력을 하고 있음.

- 전략적 제휴의 성숙단계에서는 **파트너별 비전**을 추구하고, 고객을 만족시킬 수 있는 경영을 하여, 궁극적으로 이윤 증대로 이끌어 갈 수 있도록 해야 함.
- 이 단계에서는 이미 상호간에 확인된 시너지 효과를 극대화시킬 수 있는 방안과 전략적 위치조정에 대해 상호간에 발전적인 협력이 기울여져야 함.

<그림 3> 전략적 제휴의 라이프 사이클



자료 : <http://www.amiltd.com/NewCreating.html> 참고

V. 전략적 시사점

- 최근 방카슈랑스는 4대 시중은행에 의해 주도되는 양상을 보이고 있는데, 향후 이들이 보험자회사 전략을 어떻게 추진하는가에 따라 보험회사와의 전략적 제휴의 성패가 결정될 가능성이 큼.
 - － 이들 4대 시중은행 중 일부는 이미 자회사를 소유하고 있고 일부는 인수 또는 조인트벤처 설립 등을 추진하고 있어 판매비중 제한 규제가 완화될 경우 제휴관계는 크게 위협받을 것임.
 - － 이렇듯 불안정한 구도에서 추진되는 보험회사의 방카슈랑스 제휴 전략은 그럼에도 불구하고 은행 소유에 강한 규제가 있는 현행 제도 하에서는 가장 유용한 전략으로 부각되고 있음.
- 전략적 제휴를 통한 방카슈랑스의 추진은 상호간의 신뢰를 바탕으로 중장기적 관점에서 접근됨으로써 투자리스크와 기회비용을 최소화 할 수 있도록 해야 할 것임.
 - － 이렇게 상호간의 신뢰를 통해 다져진 제휴관계는 상호투자, 조인트벤처 설립 등으로 발전해갈 수 있도록 해야 함.
- 브랜드 가치, 고객기반, 상품개발, 지점망, 판매기법 등의 분야에서 제휴기관간의 장점을 제고하고 그것이 상호간에 보완되어 시너지 효과를 극대화할 수 있도록 해야 함.
 - － 보험회사마다 처한 상황에 다소 차이는 있지만 방카슈랑스를 통해 판매망 확대와 아울러 새로운 고객군 발굴에 도움이 되는 방향에서 전략을 추진할 필요가 있음.
 - － 아울러 단순히 시장점유율을 높인다든지 하는 외형경쟁은 보험회사의 경영악화 요인으로 작용할 수 있으므로 수익성 중심의 전략이 구사될 수 있도록 해야 함.

- 변화하는 미래의 금융서비스 시장을 전망하면서 고객에게 어떠한 가치를 어떻게 전달할 것인가를 협의하여 결정해야 함.
 - 방카슈랑스를 통해 접근이 가능한 고객군을 명확히 하면서 그들의 특성에 맞는 상품과 서비스 전달방법이 강구되어야 함.
 - 단순히 은행을 통해 보험상품을 판매하는 방식을 뛰어 넘어 고객에게 종합금융서비스를 제공할 수 있는 방식의 방카슈랑스로 발전할 수 있도록 해야 함.

- 방카슈랑스의 비중을 적절한 수준에서 유지하고, 제휴관계의 파기에 따른 리스크를 최소화하기 위해서 판매채널의 다변화 및 효율화에 노력을 기울일 필요가 있음.
 - 전략적 제휴방식 하에서는 방카슈랑스 채널을 중심적 채널로 유지하지 않도록 하며, 서비스 수준 및 가격전략 등을 고려한 판매 채널 믹스 전략을 추진해야 함.

CEO Report 2004-02

보험회사의 방카슈랑스 제휴 성공전략

발 행 일	2004년 2월 3일
발 행 인	임 재 영
편 집 인	오 영 수
발 행 처	보 험 개 발 원
	서울특별시 영등포구 여의도동 35-4
인 쇄 소	(주)유성사
	대표전화 2268 - 0676

본 자료에 실린 내용에 대한 문의는 보험연구소
연구조정실(☎368-4163)로 하여 주시기 바랍니다.