

kiri Weekly

2013.3.11 제224호

이슈

내방형 점포의 운영사례와 시사점

포커스

연금저축 과세제도 개선의 영향과 시사점

금융보험 해설

손해보험의 이해 (18): 정책성보험 - 가축재해보험

글로벌 이슈

일본, 아베노믹스 가속화

EU의 은행 경영진 상여금 규제안

금융시장 주요지표

kiri 보험연구원
Korea Insurance Research Institute

이슈와 포커스는 연구자 개인의 의견이며, 보험연구원의 공식 견해가 아님을 밝힙니다.

서울시 영등포구 여의도동 35-4 8층 보험연구원 (문의: 김세환 부장 / 02-3775-9051)



내방형 점포의 운영사례와 시사점

황진태 연구위원, 권오경 연구원

요약

- 최근 들어 보험판매채널의 다변화 추세 속에 일부 보험회사를 중심으로 내방형 보험점포가 개설되고 있으나, 동 점포의 신규계약판매 부진으로 우리나라에서의 내방형 점포를 활용한 인바운드 영업이 시기상조라는 의견이 많이 나타남.
 - 내방형 점포영업은 보험점포에 내방하는 고객에 상담 및 자문서비스를 제공하고 보험계약도 체결하는 영업을 말함.
 - 현재 우리나라 내방형 점포의 경우 삼성생명이 ‘파이낸스 카페’라는 점포명으로 전국 47곳에서 점포를 운영하고 있으며, 삼성화재의 경우에도 ‘이우사랑’을 개설하여 운영하였으나 성과 부진으로 폐점함.
 - 내방형 점포는 사실상 아웃바운드(outbound) 위주의 영업에서 탈피하여 인바운드(inbound) 영업을 지향한다는 점에서 의의가 있음.
- 내방형 점포가 활성화될 경우 상대적으로 저렴한 보험상품 제공이 가능할 뿐 아니라 신규계약은 물론, 기존 보유계약 유지에도 유용함.
 - 내방형 점포의 경우 인바운드 영업에 해당되므로 충성도 높은 우량고객을 유치할 수 있어 유지율 제고 효과가 큰 장점이 있음.
 - 또한, 인바운드 영업의 특징으로 저렴한 사업비 책정도 가능할 수 있어 소비자 후생에도 도움이 됨.
 - 1인 가구 증가 및 보안강화가 예상되는 미래사회에 설계를 활용한 아웃바운드 영업은 한계가 있음.
- 해외의 내방형 점포는 주로 인터넷 상품비교사이트 등 다른 판매채널과 연계하여 운영되고 있음.
 - 일본의 경우 내방형 점포가 2012년 현재 3,000개에 달하며, 주로 인터넷 상품비교사이트와 연계하여 운영됨.
 - 미국에서도 입점판매제도가 있는데, 소매상이나 장례식장 등에 입점하여 고객들이 보험상품을 구매할 수 있도록 함.
- 향후 보험산업은 과거의 채널전략 방식을 고수하기보다 사회적 환경변화에 적합한 판매채널을 도입할 필요가 있으며, 이들을 적절히 혼합하는 채널믹스 전략이 중요해질 것으로 예상됨.
 - 소비자신뢰 제고를 위한 인바운드 영업과 역경쟁이 발생하는 보험유통시장에서의 통제력 확보를 위해 보험회사는 내방형 점포에 대해 보다 많은 관심을 가질 필요가 있음.

1. 검토배경



- 최근 들어 보험판매채널이 다변화되는 추세 속에서 일부 보험회사들을 중심으로 점포에 내방하는 고객을 대상으로 보험계약을 체결하는 내방형 점포가 나타나고 있음.
 - 판매채널 다변화의 세계적 추세와 함께 우리나라 보험회사들도 다양한 형태의 판매채널을 시도하고 있음.
 - 보험산업의 경우 그간 설계사 중심의 대면채널에서 GA채널 및 방카슈랑스와 같은 대체 대면채널, 전화(TM) 및 인터넷 영업(CM) 등의 비대면채널로 다변화되고 있음.
 - 그러한 다변화 과정 속에서 일부 보험회사들을 중심으로 보험점포를 개설하여 내방하는 고객을 응대하는 형태의 보험영업 전략을 구사함.
 - 삼성생명의 경우 ‘파이낸스 카페’를 운영하고 있으며, 삼성화재도 ‘이우시랑’을 운영한 바 있음.
- 이러한 내방형 점포는 사실상 아웃바운드(outbound) 위주의 영업에서 인바운드(inbound) 영업을 지향한다는 점에서 의의가 있음.
 - 보험산업의 경우 자질이 부족한 일부 설계사들의 아웃바운드 영업을 주로 연고판매에 의존함에 따라 보험산업 전체에 대해 소비자신뢰 하락이 야기됨.
- 그러나 최근 특정 보험회사에서 내방형 점포의 판매실적 부진이 나타남에 따라 점포를 활용한 인바운드 영업을 현재로서는 시기상조라는 회의적 시각도 여전히 많음.
 - 구체적인 예로 삼성화재의 내방형 점포인 ‘이우시랑’이 실적부진으로 폐점함.
 - 보험업계에서는 현재 내방형 점포 방식에 의한 인바운드 영업을 시기상조이며, 고객에게 찾아가는 아웃바운드 영업을 여전히 유효하다는 입장임.
- 이에 보고는 내방형 점포의 필요성과 해외에서의 운영사례를 검토한 후 동 점포가 지속가능한 판매모형이 되기 위한 개선점을 논의하고자 함.
 - 향후 보험산업의 지속가능한 대체 채널이 될 수 있는 내방형 점포에 대해 해외사례를 활용하여 구체적인 운영방식을 검토함.

2. 내방형 점포의 현황과 필요성



가. 현황

- 보험산업의 경우 최근 저금리 및 저성장 기조 지속 가능성으로 수익성 악화가 예상되면서 비용절감을 위해 노력하고 있으며, 그러한 노력의 일환으로 채널 다변화에 대한 관심도 높아지고 있음.
 - 금융위기 이후 보험산업의 성장세가 점차 둔화되고 저금리 기조도 상당 기간 지속될 것으로 예상됨에 따라 과거 설계사 조직 중심의 보험회사들도 채널 다변화에 대해 많은 관심을 가짐.
 - 특히, 생명보험은 방카슈랑스, 손해보험은 GA채널의 비중이 급속히 확대되고 있음.¹⁾
 - 생명보험의 경우 초회보험료 기준 방카슈랑스 비중이 FY2003 34.8%로 시작된 이후 FY2009 38.6%, FY2010 45.5%, FY2011 46.6%로 지속적으로 확대됨.
 - 손해보험의 경우 원수보험료 기준 대리점 비중이 FY2000 이후 줄곧 40%를 상회함.
 - 또한, 자동차보험은 인터넷(CM) 채널이 전체 자동차보험 원수보험료의 20%²⁾를 상회하고 있으며, 생명보험에서도 전화영업(TM)에다 최근 인터넷 생명보험도 본격화되고 있음.
- 이러한 채널 다변화와 함께 최근 인바운드 영업 목적의 내방형 점포도 설립되어 운영되고 있음.
 - 내방형 점포를 활용한 보험영업은 설계사들이 고객을 찾아 나서는 기존의 아웃바운드 방식에서 벗어나 은행점포와 같이 내방하는 고객에 대해 보험 관련 상담 및 자문서비스를 제공한 후 보험계약을 체결하는 방식임.
 - 현재 우리나라의 경우 삼성생명이 2010년부터 금융카페의 형태로 점포명 '파이낸스 카페'를 개점하여 2013년 현재 전국적으로 47개에 달하는 점포를 운영 중임.
 - 현재 '파이낸스 카페'는 설계사들의 교대근무를 통해 매일 오전 10시~오후 9시 동안 운영되고 있으며, 내방한 고객에게 각종 보험가입은 물론 은퇴설계와 자산관리 등 금융 및 보험에 대한 상담서비스도 제공하고 있음.
 - 삼성화재 역시 '이우사랑'이라는 점포명으로 내방형 점포를 개설하였으나, 전술한 바와 같이 3호점을 끝으로 폐점함.

1) 보험개발원, 『보험통계연감』 각 연도.

2) 보험개발원; 전용식·채원영(2013), 『자동차보험시장의 가격경쟁이 손해율에 미치는 영향과 시사점』, 보험연구원, 재인용.

- ‘이우사랑’의 경우 아파트 지역을 중심으로 개점하여 주부들의 호평이 있었던 것으로 평가되고 있으나, 이러한 호평이 직접적인 매출로 이어지지 않아 비용 대비 성과가 나타나지 않은 것이 폐점의 주된 원인임.
- 한편, 타 산업에서는 시티은행이 핵심 PB 점포를 개점하여 PB서비스를 제공하고 있으며, 현대자동차도 판매영업 전략 차원에서 카페를 통한 휴식공간 제공 및 구매상담, 시승서비스 등 원스톱(one-stop) 서비스를 제공하는 자동차카페를 개점함.

나. 필요성

■ 내방형 점포는 일반적으로 전속형과 독립형으로 구분되는데, 전속형의 경우 지점 내 점포 또는 전속대리점의 한 형태로 볼 수 있음.

- 인바운드 영업 목적의 내방형 점포는 일반적으로 보험회사의 지점, 전속대리점, 또는 경영상 필요한 지역에 점포 형태로 설치할 수 있음.
 - 현재 삼성생명의 경우 지점 내에 설치된 점포라 할 수 있음.
 - 참고로 포괄적인 개념에서 마트슈랑스도 내방형 점포에 포함된다고 할 수 있음.
- 내방형 점포 중 전속형은 통제수준이 높고 타 채널에 비해 비용 부담이 적은 장점이 있는 반면, GA채널이 주도하는 독립형은 다양한 회사의 보험상품을 취급할 수 있고 차별화된 서비스를 제공할 수 있는 장점이 있음.
 - 일본의 주요 생명보험회사는 방카슈랑스나 독립대리점(GA)에 비해 통제력이 높은 전속형 점포를 꾸준히 확대하고 있는 추세임(임재호, 2013).³⁾

■ 한편, 내방형 점포는 인바운드 영업이므로 장기적 관점에서 보면 상대적으로 저렴한 보험료의 상품을 제공할 가능성이 높을 뿐 아니라 신규계약 체결을 비롯해 기존 보유계약의 유지에도 기여할 수 있음.

- 우선 내방형 점포는 인바운드 영업의 특성상 주로 충성도 높은 우량고객을 유치함에 따라 유지율 제고 효과가 있을 수 있음.
 - 반면, 설계사들의 아웃바운드 영업은 이들의 잦은 이직과 함께 고아계약이 양산되어 유지관리가 제대로 이루어지지 않는 경우가 많음.
- 또한, 인바운드 영업의 경우 내방하는 고객을 맞이하여 계약을 체결하게 되므로 일정한 고객 수만 확보된다면 아웃바운드 영업에 비해 사업비가 저렴할 수 있어 소비자 후생에도 도움이 될 수 있음.

3) 임재호(2013), 「내방형 점포를 활용한 보험영업채널의 다변화」, 『주간 금융경제동향』, 우리금융경영연구소.

- 아울러 내방형 점포는 아웃바운드 영업에 의해 하락하였던 보험산업에 대한 소비자들의 신뢰가 제고될 수 있는 기회를 제공할 것이며, 해당 기업의 이미지도 개선될 수 있음.
- 또한, 1인 가구가 증가하고 개별 기업 및 가정의 보안이 강화되는 등 사회환경이 변화함에 따라 향후 설계사들의 방문영업에 한계가 있을 것으로 예상되므로 이들의 대체 채널 중 하나인 내방형 점포의 필요성은 높다고 할 수 있음.
 - 설계사 채널의 경우 FY2000 초회보험료 기준 생명보험 79.4%, 원수보험료 기준 손해보험 47.7%에 달했던 비중이 FY2010 이후 각각 20%대 중반, 30%대 초반으로 축소되는 등 전반적으로 위축되고 있음.⁴⁾
 - 일본의 경우에도 1인 가구 및 맞벌이 부부 증가로 가정에 머물러 있는 시간이 줄어들고, 기업 및 가정의 보안도 강화되면서 설계사들의 접근이 어려워져 내방형 점포가 발달하기 시작함(정승희, 2012⁵⁾; 임재호, 2013).
 - 일본생명(Nippon Life)의 경우 1인 가구 증가로 설계사들의 고객에 대한 물리적 접근성이 약화되자 1987년 일본 최초로 기존 보험계약자를 위한 상담 및 유지를 위해 해당 지점에 내방형 점포 기능을 추가함(임재호, 2013).

3. 내방형 점포의 운영사례



가. 일본

- 일본의 경우 전속형 점포는 기존 고객에 대한 유지관리 및 신계약 확보를 위한 보완채널로 활용되고 있는 반면, 독립형 점포는 주로 인터넷 보험상품 비교사이트와 연계되어 운영되는 특징이 있음(정승희, 2012).
 - 인터넷 비교사이트와의 연계방법은 소비자들이 보험상품 비교사이트에서의 가격 비교 후 인근 보험점포를 방문하는 형태임.

4) 보험개발원, 『보험통계연감』 각 연도.

5) 정승희(2012), 「日 생보사의 신채널 활용 현황 및 시사점」, 『주간 하나금융포커스』, 하나금융경영연구소, 제2권 제47호.

- 상품비교사이트는 기본적인 상품탐색 기능과 선택한 상품에 대한 자세한 정보 습득을 원하는 소비자들을 대상으로 전문가 자문 관련 예약서비스를 제공함.
- 그리고 이러한 비교사이트와 연계된 보험점포는 상품탐색 후 해당 상품에 대한 자문 니즈를 가진 소비자들이 인접지역(예: 슈퍼마켓, 병원 또는 전철역 근처 등)에서 전문가들의 자문서비스를 무료로 받을 수 있도록 함.
- 노무라연구소의 설문조사 결과에 따르면, 20~39세에 해당하는 여성들의 경우 보험대리점보다 내방형 보험점포를 더 선호하는 것으로 조사됨(Matsuzaki, 2012⁶⁾).

■ 일본의 경우 일본 전역에 걸쳐 2012년 현재 약 3,000개에 달하는 내방형 점포가 운영 중에 있음(정승희, 2012).

- 전술한 바와 같이 일본 최대 생명보험회사인 일본생명은 1987년 최초로 내방형 점포를 개설하여 전속형 점포 형태로 운영하고 있음.
- 일본 최대 독립대리점(GA)인 Advance Create는 인터넷상에 존재하는 고객을 오프라인으로 유도하기 위하여 약 400개에 달하는 점포(Hoken Ichiba: ‘보험시장’)를 운영하고 있음.
 - 회사 사이트에 접속하는 고객을 가까운 영업 담당자와 연결하는 네트워크도 구축함.
- Life Plaza Holdings는 2012년 현재 286개의 점포를 운영하고 있는 가운데 연간 7만 명을 상회하는 고객이 내방하고 있으며, 이 중 50% 이상이 인터넷 채널과 연계된 고객임.
- 내방형 점포 프랜차이즈 회사인 IRC(Insurance Responsibility Research Center)는 1999년 일본 최초로 독립형 보험점포를 개설하여 종합적인 보험컨설팅을 시작하였으며, 2012년 현재 156개의 점포를 운영하고 있음.
 - 동 회사는 자체 개발된 보험분석검색시스템(IQ: Insurance Quality)을 이용하여 고객의 니즈를 파악하고 관련 자문서비스를 제공함.

6) Matsuzaki, T.(2012), New Life Insurance Sales Channels That Meet Younger Consumers' Advisory Needs, LAKYARA, Vol. 143, Nomura Research Institute, Ltd..

〈표 1〉 일본의 주요 내방형 점포 현황

형태	점포명	특징
독립형	Hoken Ichiba	<ul style="list-style-type: none"> Advance Create(GA)가 약 400개의 점포를 운영 인터넷상 고객과의 연계를 목적
	Hoken-no Madoguchi Minna-no Hoken Plaza Hoken-no Senmonten	<ul style="list-style-type: none"> Life Plaza Holdings에서 운영하는 점포명임 Minna-no Hoken Plaza는 여성, Hoken-no Senmonten은 남성을 점포임 연간 7만 명의 고객이 방문하며, 절반 이상이 인터넷과 연계되어 방문
	Hoken Clinic	<ul style="list-style-type: none"> 1999년 내방형 점포 프랜차이즈 회사인 IRC가 개설하여 운영하는 최초의 독립형 점포임 IQ 시스템을 활용하여 고객의 니즈 파악 및 자문서비스를 제공함
	Hoken Minaoshi Honpo	<ul style="list-style-type: none"> 동 점포는 WebCrew라는 인터넷 회사의 자회사로 인터넷 사이트 'Hoken Square Bangi'와 연계하여 운영
	Hoken Hyakka	<ul style="list-style-type: none"> 미쯔이스미토모생명(Mitsui Sumitomo Life)이 100% 출자한 독립형 점포
	Life Salon	<ul style="list-style-type: none"> 독립대리점 Link Trust가 운영
	Hoken Port	<ul style="list-style-type: none"> 메이지야스다생명(Meiji Yasuda Life)이 100% 출자한 독립형 점포
전속형	Nissay Life Plaza	<ul style="list-style-type: none"> 일본생명(Nippon Life)에서 운영
	New Total Life Plan Park	<ul style="list-style-type: none"> Dai-chi Life에서 운영
	Hoken ga Wakaru Desk	<ul style="list-style-type: none"> 메이지야스다생명(Meiji Yasuda Life)에서 운영
	Aflac Service Shop	<ul style="list-style-type: none"> Aflac에서 운영하는 점포

자료: Credit Suisse Research Report, SBI Group IR, 각 보험회사; 정승희(2012) 재구성.

나. 미국

■ 한편, 미국은 내방하는 고객에 보험정보와 보험청약을 제공하는 입점판매제도(location-selling distribution system)가 있음.⁷⁾

- 주로 비보험영업장(예: 소매상, 장례식장 등)에 소재한 보험판매시설에서 고객이 보험을 구입할 수 있도록 설계되어 있음.
- 해당 영업장에서의 설계사 근무 여부에 따라 agency-building 또는 직판(direct response)으로 분류할 수 있음.

7) Leeuwenburg, Bickley, and Allen(2003), Life and Health Insurance Marketing, LOMA.

- 즉, 전문 설계사(career agent)나 직급(salaried sales representative)이 근무하는 소매점은 agency-building 입점판매에 해당함.
- 반면, 공항의 무인 키오스크(unstaffed kiosk)는 직판(direct response) 입점판매에 해당함.
- 보험회사는 이러한 점포들을 직접 또는 판매제휴를 통해 운영함.
- 또한, 미국의 입점대리점에서는 생명보험상품을 주로 취급하고 있으며, 타 대리점 채널에 비해 점포의 개설이 쉽고 유지비용이 저렴하다는 장점이 있음.
- 한편, 일부 입점대리점에서는 실제 판매보다 판매촉진 활동만 이루어지는 경우도 있음.

〈표 2〉 입점대리점의 주요 특징

구분	모집인	취급상품	주요 특징
입점 대리점 (location selling)	<ul style="list-style-type: none"> • 설계사 • 직급 	<ul style="list-style-type: none"> • 생명보험 	<ul style="list-style-type: none"> • 보험점포를 비보험영업장에 설치(예: 소매상, 장례식장) • 점포 개설 및 유지가 용이하고, 상대적으로 비용이 저렴하다는 점이 장점이 있음 • 실제 판매가 점포에서 이루어지지 않는 등 일부 점포에서는 판매촉진 활동만 존재

자료: Leeuwenburg et al.(2003), Life and Health Insurance Marketing, LOMA,

■ 입점판매제도의 특화된 예가 상조보험(preneed funeral insurance) 관련 점포임.

- 상조보험회사 대부분은 주로 설계사들이 상품을 판매하나, 그들 중 일부는 장례식장 내부에 사무실을 유지하고 있음.
- 또한, 상조보험회사는 관련 보험상품 판매에 허가를 받은 장례지도사(funeral director)를 활용해 상조보험을 판매하고 있음.
 - LIMRA(2012) 설문조사에 따르면, 상조보험의 수입보험료는 약 10억 달러, 보험가입금액은 15억 달러를 상회하고, 계약건수는 30만 건에 달함.
 - 또한, 평균 보험료는 일시납형 4,761달러, 분납형 1,345달러임.

4. 결론 및 시사점



- 미래의 보험산업은 과거의 채널전략 방식을 단순히 고수하기보다 사회환경 변화에 적합하도록 판매채널을 다양하게 도입할 필요가 있으며, 이들 채널을 혼합하여 구사하는 채널믹스(channel mix) 전략도 점차 중요해질 것임.
 - 1인 가구 및 맞벌이 부부 증가 등 사회환경이 빠르게 변화하고 있는 만큼 채널의 다변화가 중요한 가운데 인바운드 영업을 지향하는 내방형 점포를 활용한 보험판매에도 많은 관심을 가질 필요가 있음.
 - 특히, 내방형 점포를 이용해 단순히 신규계약 체결에만 치중하기보다 일본사례에서처럼 상담 또는 자문서비스 등을 통해 소비자 만족을 우선 높인 후 장기적으로 보유계약 유지 제고와 신규계약 확대를 추진하는 것이 현실적 대안일 수 있음.
 - 보험회사의 입장에서 신규계약 건이 분명 중요한 경영적 이슈이나, 보다 장기적 발전 관점에서 채널운영전략을 검토할 필요가 있음.
 - 또한, 최근 손해보험은 물론 생명보험도 인터넷 채널에 많은 관심을 보이고 있는데, 내방형 점포 채널을 인터넷 채널과의 연계하여 운영하는 방안(일종의 하이브리드형 채널)도 고려해 볼 수 있음.
 - 노무라연구소 설문조사 결과에 따르면, 내방형 점포의 경우 인터넷을 자주 사용하고, 정보습득과 자문서비스 니즈가 상대적으로 큰 젊은층을 타깃으로 할 필요가 있다고 지적함.
- 최근 방카슈랑스, GA채널과의 수수료 문제 등 역경쟁⁸⁾ 논란이 커지고 있는 만큼 이러한 문제를 완화하기 위해서라도 보험산업은 대체 채널인 내방형 점포 개설 투자에 보다 적극적으로 나설 필요가 있음.
 - 채널 간 경쟁은 분명 바람직한 것이며, 이러한 대체 채널 투자에 보험회사들이 적극적인 자세를 취할 필요가 있음.
 - 이는 곧바로 채널 간 수수료 인하 경쟁을 유도할 수 있으며, 이를 통해 저렴해진 보험료 혜택이 소비자에게 돌아갈 수 있도록 하는 소비자 중심의 보험유통구조가 필요함.

8) 보험산업에서의 역경쟁(reverse competition)은 보험회사들이 자사의 상품을 더 많이 판매해 줄 수 있도록 판매채널(예: 방카슈랑스)에 더 많은 혜택을 주려고 경쟁하는 형태임(이상제·정재욱(2005), 「방카슈랑스와 소비자 편익 제고: 역경쟁과 결합판매 과제」, 『보험개발연구』, 제16권 제3호).

- 마지막으로 내방형 보험점포의 경쟁력 있는 운영을 위해서는 지역 고객과의 관계를 강화하고 보험점포의 브랜드화가 가능하도록 차별성 있는 점포 운영이 중요할 것임(Suzuki, 2010).⁹⁾
 - 차별화된 점포를 위해서는 개성 있고 안락한 인테리어의 점포 구성이 중요하며, 점포가 위치한 지역의 특성을 잘 파악하여 보험상품에 대한 니즈가 잘 구체화될 수 있도록 해야 함.
 - 또한, 내방형 점포에 대한 적극적인 홍보활동과 함께 인터넷과 연계된 내방형 점포의 경우 해당 채널에 적합한 상품개발도 중요할 것임.
 - 아울러 각 점포에 내방하는 소비자들의 재무설계에 대한 니즈도 잘 실현될 수 있도록 관련 전문가들이 상주할 필요가 있음.
 - 한편, 상대적으로 설계사 채널이 취약하고 자금력도 부족한 중소형사들의 경우 상호공동출자 형태의 점포를 활용하는 것도 하나의 방안이 될 수 있음(임재호, 2013). **kiri**

9) Suzuki, K,(2010), The Latest Trend of Sales Channel, Insurance Scoop Co..