

◆ 글로벌 보험판매채널의 믹스전략과 시사점

황진태 연구위원, 박선영 연구위원

1. 검토배경

■ 우리나라 경제적·사회적 환경은 과거 고금리·고성장·아날로그 시대에서 저금리·저성장·디지털 시대로 진입하고 있으며, 고령화도 급속히 진행되고 있음.

○ 우리나라도 점차 저금리·저성장 거시환경에 접어들어 따라 보험산업의 성장둔화와 수익성 하락이 예상되고 있음.

- 이러한 보험시장 환경하에서 저가상품 개발에 대한 요구가 커지고 있으며, 이에 따라 보험산업도 판매채널의 비용절감에 대해 많은 관심을 가지고 있음.

○ 한편, 정보통신기술 발달로 인터넷 이용자 수가 지속적으로 증가하고 있는 가운데, 최근 스마트폰의 보급으로 50~60대 인터넷 이용자 수도 급증하고 있음.³⁰⁾

- 우리나라 인터넷 이용률은 78.4%이며, 이용자 수는 전년대비 94만 명 증가한 3,812만 명으로 나타남.

■ 한편, 판매채널 자체에 대한 이슈로 채널환경도 변화하고 있으며, 이러한 이슈에 대한 대비책 마련이 중요해지고 있음.

○ 최근 판매채널 관련 주요 이슈로는 보험설계사의 근로자성 인정 여부, 판매수수료 분급 확대, 망카슈랑스 규제 완화 요구, GA채널 모집질서 문란, 불완전판매, 규제당국의 민원감축 요구 등이 있음.

○ 판매채널의 구조에 따라 보험회사의 영업성과가 크게 달라질 수 있으므로 해당 판매채널 이슈에 대한 결론과 그에 대한 대응방안 마련은 보험회사에 중요한 경영전략이라 할 수 있음.

30) 방송통신위원회 보도자료(2012), 『인터넷 이용행태가 고정형에서 모바일 중심으로 변화』.

■ 이에 보고는 우리나라 보험판매채널의 현황과 이슈를 간략히 살펴본 후, 글로벌 보험판매채널의 추세와 미래 환경변화를 고려한 채널믹스전략에 대해 논의함.

- 최근 들어 전 세계적으로 인터넷 등 신채널이 등장하고 판매채널을 둘러싼 환경변화가 빠르게 이루어지고 있으나, 보험회사의 판매채널 믹스전략에 대한 논의가 미흡한 상황임.³¹⁾

2. 우리나라 보험판매채널 현황 및 이슈

가. 현황

■ 우리나라 보험판매채널은 여전히 전통채널인 대면채널이 주된 채널인 가운데, 2000년 이후 비대면 및 독립채널과 같은 신채널이 등장하기 시작함.³²⁾

- 2000년 이전에는 공급자 중심의 전속대면채널이 주력 채널이었으나, 2000년 이후 점차 독립채널이 등장하는 등 소비자 중심 채널 구조로 전환되기 시작함.
 - 2000년 이후 전화(TM) 및 인터넷(CM) 등 직판채널이 등장하기 시작하였으며, 이후 제조와 판매가 분리된 방카슈랑스와 독립대리점 등 독립채널도 나타남.
- 인터넷 채널의 경우 손해보험회사들이 이미 자동차보험을 중심으로 활발히 이용하고 있으며, 생명보험회사들도 최근 동 채널 진출에 많은 관심을 가지고 있음.
 - 현재 KDB생명, 현대라이프, 미래에셋생명, 한화생명(은슈어)이 본체 내에서 인터넷 채널을 활용하고 있으며, 교보생명의 경우 자회사를 통한 인터넷 전용회사('e-교보')를 설립할 예정임.
- 한편, 보험회사의 대안채널로 등장한 신채널에 대해 전속채널 기반이 약한 중소형사에 새로운 채널이 제공되었다는 긍정적 평가 외에도 일부 독립채널의 우월적 지위 남용과 모집질서 문란 등과 관련하여 신채널에 대한 부정적 평가도 있음.

31) 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.

32) 안철경·변혜원·서성민(2010), 『보험회사의 비대면채널 활용방안』, 경영보고서, 보험연구원.

■ 우리나라 보험산업의 모집종사자 수는 FY2012 기준으로 약 39만 명에 이르고 있으며, 보험대리점 수는 감소 추세임.

- 보험회사 전속설계사 수는 생손보 모두 FY2010 이후 증가하고 있으며, FY2012 기준 설계사 수는 23만 8,000명임.
- 한편, 보험대리점 수는 지속적인 감소 추세에 있으나, 대리점 내 사용인 수는 지속적으로 증가하여 2013년 6월 말 기준 15만 3,000명임.
 - 이러한 보험대리점의 감소 추세는 개인 및 중소형 대리점이 대형 대리점에 통합되거나 지사형 법인보험대리점(GA) 형태로 연합한 결과로 판단되며, 이로 인해 일부 보험대리점을 중심으로 대형화가 이루어지고 있는 것으로 보임.

〈표 1〉 보험영업 종사 설계사 수

(단위: 천 명, 백 개)

구분		FY2008	FY2009	FY2010	FY2011	FY2012
전속설계사	생보	146	140	132	143	145
	손보	82	83	84	88	93
	전체	228	223	216	232	238
	증감률(%)	5.6	-2.2	-3.0	7.1	2.9
보험대리점	생보	131	127	98	90	77
	손보	460	451	420	398	376
	전체	591	577	518	488	453
	사용인 수	-	121	133	138	153

주: 1) 보험회사 전속설계사는 교차설계사 제외.

2) 사용인 수는 법인대리점 소속 설계사로 2013. 6월 말 기준.

자료: 금융감독원.

■ 판매채널별 판매실적으로 생명보험은 방카슈랑스 비중이, 손해보험은 대리점 비중이 가장 큼.

- 생명보험의 경우 초회보험료 기준으로 방카슈랑스 비중이 꾸준히 증가하는 가운데 가장 큰 비중을 차지하고 있으며, FY2012에는 68.2%를 차지함.
 - FY2012에 크게 늘어난 방카슈랑스 비중은 저축성보험의 꾸준한 성장과 농협생명의 판매실적이 반영된 결과라 할 수 있음.

- 농협생명의 경우 방카슈랑스를 통한 판매실적이 90%를 상회하는 것으로 알려짐.
- 한편, 손해보험의 경우 원수보험료 기준으로 보험대리점이 40%를 상회하는 판매실적 비중을 보여주고 있음.
- 손해보험도 방카슈랑스 비중이 꾸준히 증가하고 있어 FY2012에는 그 비중이 12.6%를 차지함.

(표 2) 보험판매채널별 영업실적 비중

(단위: %)

구분		FY2008	FY2009	FY2010	FY2011	FY2012
생명보험	임직원	17.8	27.0	21.0	21.3	4.5
	설계사	36.0	27.1	26.1	24.7	21.0
	대리점	8.8	7.0	6.8	7.1	6.3
	방카슈랑스	37.3	38.6	45.5	46.6	68.2
손해보험	임직원	14.0	14.8	15.6	15.5	15.0
	설계사	33.2	33.3	32.2	31.1	30.1
	대리점	46.3	45.1	44.5	42.5	41.5
	방카슈랑스	5.3	5.7	6.6	10.0	12.6

주: 생명보험은 초회보험료, 손해보험은 원수보험료 기준.
자료: 금융감독원.

나. 판매채널 관련 주요 이슈

■ 최근 보험산업을 둘러싼 이슈로는 보험설계사 근로자성 인정 문제가 있으며, 이들의 근로자성 인정 시 전속채널 기반이 강한 보험회사의 판매채널 구조에 많은 변화가 발생할 수도 있음.

- 보험설계사에 대한 근로자성 인정 시 상당수의 저능률 설계사가 해촉될 것으로 예상되고, 발생하는 추가비용도 고용계약이 된 보험설계사로 전가될 가능성이 높음.
- 2012년 3월 기준 생명보험의 경우 해촉 가능 대상자가 될 수 있는 최저임금 미달자, 여성, 50대 이상이 생명보험설계사 전체에서 각각 24.8%, 74.8%, 21.7%를 차지함.

- 한편, 보험설계사 850명을 대상으로 설문조사 결과, 78.5%에 해당하는 보험설계사가 법적인 근로자 신분보다는 개인사업자로서의 자율적 노력에 따른 고소득 창출과 고용 관계에 얽매이지 않는 자유로운 시간활용을 선호한다고 응답함(황진태·이해량 2013).

■ 한편, 방카슈랑스와 GA 등 독립채널의 우월적 지위 남용과 모집질서 문란 문제가 지속적으로 제기되고 있음.

- 은행을 중심으로 한 방카슈랑스의 경우 소비자와 보험회사에 대해 우월적 지위를 남용하고 있다고 지적됨.
 - 방카슈랑스를 통해 보험에 가입한 응답자 중 23.3%가 구속성 보험계약(‘끼기’) 경험이 있는 것으로 조사됨(전용식 외 2013).
 - 한편, 방카슈랑스 채널(예, 은행)이 보험회사에 대해 과도한 수수료를 요구하는 문제가 있어 방카슈랑스 채널 의존도가 높은 방카사의 경우 수익성이 상대적으로 좋지 않음.³³⁾
 - 또한, 방카슈랑스 채널에 의존도 높은 일부 보험회사의 경우 은행에 대해 불법 리베이트를 제공하는 사례도 발생함.
- 한편, 2000년 이후 크게 증가한 GA채널의 경우 재무설계 및 컨설팅 제공이라는 순기능보다는 보험회사에 우월적 지위를 남용한다는 지적이 제기됨.
 - 그 예로 중소형 대리점이 보험회사에 대한 수수료에 대한 협상력을 강화하기 위하여 지사형 GA를 설립하거나 대형 대리점에 매집을 유도함.
 - 미활동 사용인 코드를 이용하여 보험계약을 체결하는 등 무자격모집을 비롯해 보험계약자에 대한 유지관리에 소홀함.
 - 또한, 전속채널에서 GA로 이직한 설계사가 자신의 고객에 대해 승환계약을 요구하는 사례도 빈번함.
- 이러한 독립채널의 우월적 지위 남용에 따른 불안전판매와 모집질서 혼란 야기에 대해 감독당국의 규제 강화가 필요한 시점이며, 특히 대형 독립채널에 대해서는 부실판매에 대해 판매자책임을 부과해야 한다는 의견이 많음.

33) 생명보험회사의 FY2012 자본이익률(ROE)의 경우 외국사 7.3%, 중소형사 7.1%, 대형사 6.4%, 방카사 1.4%로 나타남. 여기서 방카사는 우리아비바생명, KB생명, 하나HSBC생명, BNP파리바 카디프생명임.

3. 글로벌 보험판매채널의 추세³⁴⁾

■ 본 장에서는 저금리·저성장, 정보통신기술의 발달에 따라 글로벌 보험산업의 채널전략이 어떻게 변화하고 있는지를 살펴보고자 함.

- 경제적·기술적 환경변화에 따른 글로벌 보험판매채널 전략의 추세와 우리나라 보험산업이 직면한 판매채널 환경을 종합적으로 고려함으로써 미래 환경변화에 적합한 채널경영전략이 마련될 수 있을 것임.

■ 최근 글로벌 보험산업의 경우 콜센터, 인터넷, 모바일 등 신채널의 성장 모멘텀이 커지고 있음.

- 정보통신기술이 발달함에 따라 소비자의 선호가 다양해지고 있고, 보험회사 간 경쟁도 심화되고 있음.
 - 이러한 기술발달로 보험상품에 대한 편리한 설명, 고객반응 대기시간 감소, 동시다발적인 고객 서비스 제공 등이 가능해짐.
- 또한, 기술발달과 경쟁심화로 보험회사는 점차 저비용 멀티채널에 대한 관심을 많이 가지게 됨.

■ 한편, 인터넷과 스마트폰 보급이 급속히 확대되면서 소비자들은 다양한 보험상품 정보와 보험상품 간 비교 시 이러한 도구 활용을 선호함.

- 2010년 영국, 프랑스, 독일, 이탈리아, 스페인, 브라질의 3,555명 보험소비자 대상으로 한 설문조사 결과,³⁵⁾ 응답자의 34% 가량이 최소한 한번 이상 인터넷을 통해 보험상품에 가입한 것으로 나타남.
- 또한, 응답자 중 43%는 향후 1년 이내에 인터넷을 통한 보험가입 의사를 밝힘.

34) Bhattad, M.(2012), Trends in Insurance Channels, Capgemini.

35) Accenture(2010), *Changing Channels: Accenture Multi-Channel Distribution Insurance Consumer Survey*, p. 14.

〈표 3〉 보험소비자의 판매채널 이용 경험과 계획

(단위: %)

구분	과거 사용경험 있음	향후 1년 내 사용계획 있음
보험대리점(insurance agent)	59	49
인터넷	34	43
은행	33	27
보험중개인	20	18
텔레마케터	18	16
보험설계사(retailer)	8	7

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

■ 또한, Facebook, LinkedIn, Twitter, Google+ 등 소셜(모바일) 미디어를 활용하는 소비자들도 급속히 증가함.

- 보험회사도 이러한 소비자의 니즈를 반영하여 정보통신기술을 통해 고객과의 접점을 구축하고 있으며, 이러한 과정에서 얻게 되는 피드백을 보험상품 개발이나 마케팅에 활용하고 있음.

소셜(모바일) 미디어 활용사례³⁶⁾

◆ Genialloyd(알리안츠 그룹의 이탈리아 직판 보험영업파트) 사례

- 현재 이탈리아 직판 보험회사로 3위를 차지하고 있는 동 회사는 소셜 미디어를 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.

36) Capgemini & Efma(2013), World Insurance Report, p. 42.

- 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.

■ 한편, 신채널은 채널 그 자체뿐만 아니라 대리인과 브로커 등 전통적 채널의 모집활동에도 도움을 줄 수도 있음.

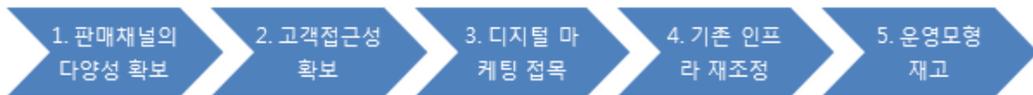
- 콜센터, 인터넷, 모바일 채널은 고객과 상담사로 하여금 다양한 상품을 큰 어려움 없이 비교 가능하도록 할 수 있으며, 이를 통해 고객이 자신의 상황에 맞는 상품을 선택하는 데에 도움을 줌.
- 서유럽의 경우 이러한 신채널 활용도가 아시아·태평양, 라틴아메리카 등 이머징 마켓에 비해 상대적으로 높은 편이며, 이들 이머징 마켓도 신채널 도입이 빠르게 확대되고 있음.
- 한편, 유럽의 경우 방카슈랑스 채널이 활성화되어 있으며, 북미지역의 경우 최근 들어 보험회사들은 슈퍼마켓이나 동호인 단체 등과 제휴하여 공동투자하는 노력도 기울이고 있음.

4. 글로벌 보험판매채널의 믹스전략

가. 보험판매채널 믹스전략

- 종합 경영 컨설팅 전문회사인 Accenture³⁷⁾가 제시한 보험판매채널 믹스전략 성공을 위한 5단계로 ① 판매채널의 다양성 확보, ② 고객접근성 확보, ③ 디지털 마케팅 접목, ④ 기존 인프라의 재조정, ⑤ 운용모형의 재고 등이 있음.

〈그림 1〉 보험판매채널 믹스전략 5단계



자료: Accenture(2010), Channeling Growth: Accenture 2010 Global Survey on Multi-Channel Insurance Distribution, p. 26.

- 1단계: 판매채널의 다양성 확보 단계에서는 다양한 보완적 채널을 개발하고 고객의 생애주기 단계별로 고객의 피드백을 반영한 선호채널을 파악
- 2단계: 고객접근성 확보 단계에서는 고객접근성을 높이는 신기술 플랫폼을 구축하고 실시간 정보제공과 피드백이 가능한 정교화된 서비스를 제공
- 3단계: 디지털 마케팅 접목 단계에서는 신기술을 이용해 세분화된 고객니즈를 파악해 상품과 서비스를 고객과 매칭하고 소셜 네트워크를 활용해 맞춤형 서비스를 제공
- 4단계: 하나의 IT 플랫폼에 다양한 채널과 상품들을 지원할 수 있는 시스템을 구축하고 핵심운용 인력의 유연성을 확보해 다채널을 활용한 고수익 창출
- 5단계: 운용모형 재고 단계에서는 상품, 서비스, 가격, 채널 등 전반적으로 솔루션 중심의 접근을 저해하는 모든 활동을 재검토

- 수익성 창출과 고객 만족도 개선을 위한 통합된 판매채널 믹스전략의 원칙은 아래와 같이 정리될 수 있음.

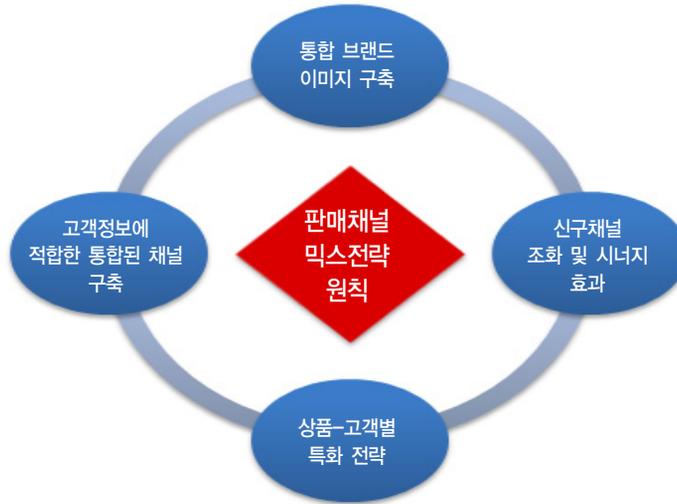
37) Accenture는 기업 또는 정부의 생산성과 효율성 제고를 위해 경영전략 및 기술 지원, 아웃소싱 전략 서비스를 제공하는 종합 컨설팅 회사로 전세계 50개국 200여개 도시에 사무소를 두고 있으며, 총 직원 수는 27만 5,000명에 달함.

- 전통채널을 인터넷과 모바일 등 다이렉트 채널과 통합하고 이러한 멀티채널을 통해 소비자가 하나의 통합 브랜드 이미지를 경험할 수 있도록 할 필요가 있음.
 - 통합 브랜드 이미지 구축을 위해서는 고객 데이터 통합을 전제로 고객의 채널 및 상품 선호도 등을 종합해 고객들을 세분화하고 채널별 고객 데이터와 세부적인 고객 프로파일을 작성함.
- 정보수집 단계에 그치고 있는 고객들의 모바일 서비스 이용행태를 실제 판매로 이어지게 만들기 위해서는 고객정보에 적합한 통합된 채널 구축이 중요함.
 - 고객의 빅데이터를 통합관리하고 고객응대부터 심사 및 계약체결까지 시스템적으로 통합된 채널을 구축해 고객의 최초 응대가 유기적으로 마지막 판매까지 이어질 수 있는 시스템을 구축함.
 - 모바일이나 인터넷이 여전히 구매단계까지 이르지 못한 상태이므로 모바일이나 인터넷은 서비스 위주로 운용하고 최종 판매단계는 대면채널이나 설계사를 이용하는 등의 채널믹스를 고려함.
 - 보험계약 정보수집 단계에서는 인터넷을 이용하지만 실제 계약체결 단계에서는 콜센터나 보험대리인을 이용하는 사례가 빈번하므로 고객들의 교차채널 성향을 마케팅 전략에 반영해 웹사이트를 통해 보험계약 수요를 창출하고 이를 설계사에게 자동으로 연계해주는 시스템을 개발할 필요가 있음.
- 구채널과 신채널의 판매단계별 조화가 중요하며, 채널 간 충돌을 최소화하고 산업의 환경과 기조변화에 따른 채널전략의 유연성을 유지해야 함.
 - 판매채널 믹스전략의 핵심은 회사별로 가지고 있는 강점을 극대화하면서 완전히 새로운 채널을 단순히 추가하는 것이 아니라 기존 채널과의 시너지 효과를 고려하는 것임.
- 상품과 고객의 특성을 고려한 채널별 특화전략이 필요함.³⁸⁾
 - 고객 세분화를 통해 고부가가치 고객은 직접적인 대면접촉을 하는 high-touch channel로, 반면 저부가가치 고객은 대면접촉이 없는 low-touch channel로 분류하는 등 고객 니즈에 부합하는 채널별 특화전략이 수익성 확대에 기여함.

38) Bridge Strategy Group(2010), *Confronting Insurance Distribution Challenges and Opportunities*, pp. 1-4.

- 예를 들어, 단순한 상품의 경우 별도의 모집인 없이 직판채널을 이용하는 반면, 고도의 자문설계를 요하는 연금이나 복합생명보험 상품 등은 전통적인 대면채널에서 판매를 특화함.

〈그림 2〉 보험판매채널 믹스전략 원칙



나. 보험판매채널 믹스와 고려사항

■ 판매채널 믹스전략을 위한 투자결정 시 고려사항과 믹스전략 운영 시 중점사항에 대해 114명의 글로벌 보험회사 임원을 대상으로 설문한 조사결과는 아래와 같음.³⁹⁾

- 판매채널 믹스전략 투자 시 신규 고객층 발굴과 고객에 대한 접근성 확대를 통한 기존 고객 유지관리, 크로스셀링(cross-selling)과 업셀링(upselling)의 기회 확대,⁴⁰⁾ 전통적인 판매채널의 생산성 향상, IT 인프라의 최적화, 상품개발 시간 단축, 자연스러운 채널 전환, 채널 간 마찰 감소 등을 중요하게 고려함.
- 믹스전략 운영 시 중점사항으로는 모바일 채널 형성, 정보 집중화, 채널 간 통합 및 협력, 소셜 미디어 활용, 대리인/브로커 지원, 기능 간 상호작용 등임.

39) Capgemini & Efma(2013), *World Insurance Report*.

40) 참고로 크로스셀링은 기존 고객에 다른 상품을 추가로 판매하는 행위이며, 업셀링은 동일한 타입의 상품 중 여러 기능과 옵션을 부가해 보다 고가의 상품을 판매하는 행위임.

■ 글로벌 보험회사를 대상으로 한 설문조사 결과,⁴¹⁾ 판매채널 투자 시 인터넷·모바일 등 신기술, 고객니즈의 변화, 규제 등이 주된 고려사항으로 나타남.

- 2009년 12월~2010년 4월 동안 125개 글로벌 보험회사(61개 손보사, 64개 생보사)의 판매, 마케팅, 채널전략 담당자를 대상으로 하여 향후 3년 내 판매채널 투자 시 가장 중요하게 고려해야 할 사항에 대한 전화 설문함.
- 응답자 중 85%가 인터넷과 모바일 등 신기술이, 84%는 접근성에 대한 수요나 늘어나고 있는 온라인 커뮤니티 등 고객니즈나 태도 변화가 판매채널 투자 시 중요한 고려사항이라고 응답함.
- 이 외에도 보험회사의 투명성 및 자문에 대한 규제, 증가하는 자문서비스의 중요성, 저가상품에 고객의 선호 등이 중요하다고 응답함.

〈표 4〉 보험회사의 판매채널 관련 투자 시 고려사항

투자 시 고려사항	향후 3년 내 투자결정 시 중요함의 응답률(%)
신기술(인터넷, 모바일)	85
고객니즈나 태도 변화	84
새로운 규제	81
자문서비스 중요도 증가	81
저가상품에 대한 고객니즈	77
시장참여자 간 차별성 부족	72
고객유치 비용 증가	68
통합채널의 부족	63
신시장 진출 및 점유율 확대	53
판매조직 인력의 고령화	53
신규 진입자	47

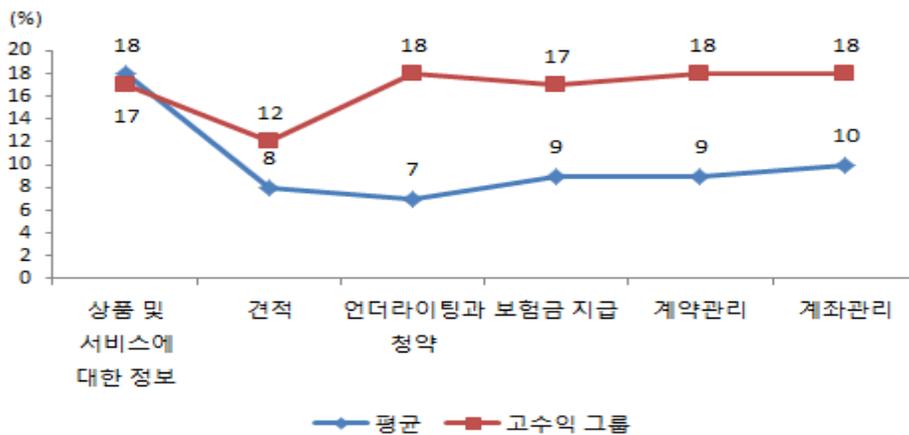
자료: Accenture(2010), *Channeling Growth: Accenture 2010 Global Survey on Multi-Channel Insurance Distribution*, p. 16.

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

■ 한편, 이들 글로벌 보험회사의 경우 판매채널 통합을 위한 투자금액과 보험회사 수익성 간에 상당한 상관관계가 존재하는 것으로 나타남.

- 향후 3년간 멀티채널 전략에 대한 평균 투자금액의 수익성이 높은 보험회사들의 경우 1억 2,600만 달러로 글로벌 보험회사 평균 8,400만 달러보다 높은 수준임.
- 수익성이 좋은 보험회사들은 견적, 언더라이팅과 청약, 보험금 지급 및 관리, 계약 및 계좌관리 등 보험계약 전반에 걸쳐 평균보다 높은 모바일 서비스 제공 비율을 보여 주었고, 향후 모바일 및 디지털 마케팅에 대한 투자계획 규모도 평균치보다 높은 것으로 나타남.

〈그림 3〉 판매단계별 모바일 서비스 제공 비율



자료: Accenture(2010), *Channeling Growth: Accenture 2010 Global Survey on Multi-Channel Insurance Distribution*, p. 20.

5. 결론 및 시사점

■ 보험회사의 채널경영전략은 기본적으로 현재의 상황과 장기적 목표를 충분히 고려해야 하며, 기존 채널의 강점을 살리면서도 중장기적 관점에서 약점이 될 수 있는 부분을 보완할 수 있도록 해야 함.

- 예를 들어, 전속대면채널 기반이 강한 보험회사들의 경우 기존 설계사 채널의 고능률화를 통해 안정적 수익성을 최대한 활용하는 등 해당 채널의 장점을 극대화할 필요가 있음.
 - 한편, 보험설계사의 근로자성 인정 관련 법률이 통과될 경우 전속설계사 채널환경에 상당한 변화가 발생할 것으로 예상되므로 이에 대한 철저한 준비도 필요함.
- 반면, 전속채널 기반이 약한 중소형사의 경우 방카슈랑스와 GA 등 대형 독립채널의 우월적 지위 남용을 방지하기 위한 방안 마련이 중요하며, 이를 위해 다양한 판매채널 구축을 통한 채널 간 경쟁 촉진이 필요함.
 - 열악한 채널환경을 가진 중소형사의 지속가능한 영업활동을 위해서는 대형 독립채널의 우월적 지위 남용과 모집질서 문란행위 방지를 위한 제도적 개선이 필요하며, 이를 위해 대형 독립채널의 불완전판매에 대한 판매자책임 규제와 별도의 관련 모범규준이 시급히 마련될 필요가 있음.

■ 한편, 해외사례를 살펴본 바와 같이 글로벌 보험산업은 향후 인터넷과 모바일 중심의 신채널을 통한 성장모멘텀이 클 것으로 평가되고 있음.

- 전 세계적인 저금리·저성장 환경에서 저가상품이 중요해지고 있으며, 저비용채널 구축을 위한 투자가 강조되고 있음.
- 특히, 인터넷과 모바일 환경이 빠르게 개선되고 있으며, 이용자 수도 급증함에 따라 이들 도구를 활용한 채널 구축에 많은 관심을 가질 필요가 있음.

■ 아울러, 빠르게 변화하고 있는 미래 사회·경제적 환경변화에 적합한 채널전략 구축 시 이러한 환경에 대한 충분한 고찰과 예측이 필요하며, 해외 성공사례에 대해서도 꾸준히 검토할 필요가 있음.

- 실제 이러한 환경변화가 다양한 형태로 나타나고 있고 이에 적합한 채널구축이 보험 회사의 경영성과에 크게 영향을 미치는 만큼 보험회사는 환경변화에 적합한 멀티채널 전략에 대해서도 지속적으로 관심을 가질 필요가 있음.
 - 특히, 앞서 믹스전략 원칙에서 언급한 바와 같이 멀티채널 전략 시 신채널의 단순한 도입보다는 해당 보험회사의 기존 채널과의 조화를 통해 시너지 효과가 나타날 수 있도록 하는 것이 채널경영전략의 중요한 목표임.
- 한편, 판매채널의 비용경제성을 고려하는 것도 중요한데, 이러한 경제성 고려 시 장기적 시각도 반영될 필요가 있음.
 - 예를 들어, 위기상황 시 채널의 신뢰성이 중요해질 수 있는데, 이 때 전속대면채널이 보험회사에 유리할 수도 있음.
 - 실제 미국의 경우 금융위기 이후 연납화 보험료 기준으로 전속채널의 비중이 4~5%p 증가한 것으로 나타남(2008년 36%, 2009년 41%, 2010년 41%, 2011년 40%).

■ 결론적으로 보험회사의 멀티채널전략 구사 시 복잡한 환경변화, 보험회사의 경영목표, 위기 시 관리능력, 보험시장 내 경쟁구조 등을 복합적으로 고려할 필요가 있음.

〈참 고 문 헌〉

- 방송통신위원회 보도자료(2012), 『인터넷 이용행태가 고정형에서 모바일 중심으로 변화』
- 안철경·변혜원·서성민(2010), 『보험회사의 비대면채널 활용방안』, 경영보고서, 보험연구원
- 전용식·황진태·변혜원·정원석·박선영·기승도·이상우·최원(2013), 『2013 보험소비자 설문조사』, 조사보고서, 보험연구원.
- 정홍주(2000), 『보험회사의 판매채널믹스 개선방안 연구』, 연구보고서, 보험개발원.
- 황진태·이해랑(2013), 「보험설계사의 법적 지위에 대한 인식」, 『KiRi Weekly』, 보험연구원.
- Accenture(2010a), *Changing Channels: Accenture Multi-Channel Distribution Insurance Consumer Survey*.
- _____ (2010b), *Channeling Growth: Accenture 2010 Global Survey on Multi-Channel Insurance Distribution*.
- Bhattad, M. (2012), *Trends in Insurance Channels*, Capgemini.
- Bridge Strategy Group(2010), *Confronting Insurance Distribution Challenges and Opportunities*.
- Capgemini and Efma(2013), *World Insurance Report*.
- Chakraborty, B. K., A. Jhunjhunwala, and S. Biswas(2013), *Building a Collaborative Multichannel Insurance Distribution Strategy*, Cognizant.
- Chander, A. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press.