

경영보고서 2010-1

독립판매채널의 성장과 생명보험회사의 대응

2010. 2

안철경 · 권오경

보험연구원

머 리 말

2000년 들어 본격적으로 등장하기 시작한 독립 판매채널은 보험유통시장의 대 변화를 가져오고 있다. 기존의 설계사나 대리점으로 대표되는 보험유통시장은 방카슈랑스, 독립대리점 등 다양한 독립형 채널의 등장으로 더욱 경쟁적이 되고 있다. 미국, 영국 등 금융선진국에서도 이미 1990년대 이후 보험유통시장의 변화를 경험한 바 있으며, 변화의 핵심 동인은 독립채널의 성장이었다. 독립채널의 성장과 함께 보험유통시장은 채널의 대형화 및 전문화가 가속화되었고 이에 따라 보험회사는 전속채널과 더불어 점차 다양한 독립채널의 활용도가 증가하는 추세를 보이게 되었다.

국내 생보시장에서도 독립채널이 이미 새로운 보험판매방식으로 정착되어 가고 있으며 향후에도 전통채널에 비해서는 성장 가능성이 높을 것으로 예상된다. 아울러 정책당국은 독립채널의 효율적인 시장구조를 구축하기 위한 방안의 하나로 「보험판매전문회사제도」를 신설하기 위한 보험업법 개정안을 국회에 상정해 놓고 있다. 이러한 상황에서 생명보험회사는 향후 독립채널에 대한 대응에 높은 관심과 역량을 집중할 수밖에 없을 것으로 판단되며, 이에 따라 보험판매모델의 획기적 전환도 고려해야 하는 시점에 와 있다.

이에 위원에서는 독립채널의 도입과 성장을 국내시장보다 앞서 경험한 주요 국가의 생명보험 시장상황과 대응사례를 분석하고, 국내 생명보험회사의 채널전략에 주는 시사점을 제시하기 위해 「독립채널의 성장과 생명보험회사의 대응」 보고서를 발간하게 되었다. 본 보고서가 생명보험회사의 미래 지향적인 채널전략 수립에 도움을 줄 뿐만 아니라 당국의 채널정책 수립에 유의한 정보로 이용되기를 기대한다.

마지막으로 본 보고서에 수록된 내용은 연구자 개인의 의견이며, 위원회의 공식 견해가 아님을 밝혀 둔다.

2010년 2월
보 험 연 구 원
원장직무대행 이 태 열

목 차

요 약	1
I. 서론	10
1. 연구배경 및 목적	10
2. 연구의 방법 및 구성	13
II. 독립채널의 성장배경과 운영모델	14
1. 독립채널의 성장배경	14
2. 독립채널의 개념과 특징	18
3. 국내 독립채널 현황 및 문제점	21
4. 독립채널의 운영모델	29
III. 미국 보험시장의 독립채널 성장과 대응	36
1. 보험판매시장 변천	36
2. 독립채널의 성장과 특징	40
3. 독립채널회사 사례	49
4. 생명보험회사 대응사례	59
5. 평가 및 향후전망	69
IV. 영국 보험시장의 독립채널 성장과 대응	72
1. 보험판매시장의 변천	72
2. 독립채널의 성장과 특징	74
3. 독립채널회사 사례	80
4. 생명보험회사 대응사례	87
5. 평가 및 향후전망	94
V. 독립채널 성장에 따른 국내 생명보험회사의 대응전략	98
1. 채널경영정책의 이슈와 기본방향	98

2. 독립채널조직의 관리방안	102
3. 독립채널시장 확대방안	107
4. 전속채널 특화방안	116
5. 독립채널 육성을 위한 제도개선	121
VI. 결론 및 요약	125
참고문헌	129

<표 차례>

<표 II-1> 국내 GA 채널의 전속과 독립형 조직 비교	23
<표 II-2> 모집조직별 불완전판매 및 계약해지율 비교	26
<표 II-3> 설계사의 전문성 수준 비교	29
<표 II-4> 국내 10대 독립대리점 현황	32
<표 II-5> 설립주체별 지원전문사 네트워크형 운영모델	35
<표 III-1> 미국 개인생명보험 시장 채널 분포	38
<표 III-2> 미국의 생명보험 판매채널의 변천단계	40
<표 III-3> 미국의 생명보험 상품별 구성비 추이	41
<표 III-4> 미국의 생명보험 독립대리점 종사자 수	46
<표 III-5> 미국의 독립채널의 종류와 주력상품	48
<표 III-6> NFP의 경영성과 추이	49
<표 III-7> NFP의 소유 판매사 수 변동추이	50
<표 III-8> NFP의 사업부문별 구성비	50
<표 III-9> M 파이낸셜의 판매상품 및 서비스	56
<표 III-10> MetLife의 종목별 보험료 구성비	59
<표 III-11> MetLife의 개인생명보험 복합채널 활용 현황	61
<표 III-12> MetLife의 대리인 및 지점·전속 GA 수의 추이	62
<표 III-13> 미국 생명보험회사의 경영효율 비교	68
<표 III-14> Northwestern의 전속대리인 현황	68
<표 IV-1> 영국의 개인생명보험(생명+연금) 채널별 비중	73
<표 IV-2> 영국의 개인생명보험 일시납보험료 채널비중	77
<표 IV-3> 개인생명보험 및 연금시장의 채널 현황	81
<표 IV-4> 영국 IFA사의 수	81
<표 IV-5> 영국 IFA사의 판매직원 수 분포	82
<표 IV-6> 영국 IFA사의 매출액 분포	82
<표 IV-7> IFA 상위 10개사 현황(2008년)	83
<표 IV-8> 영국 IFA사의 상품별 연간 총 매출액(2008년)	84
<표 IV-9> IFA 상위 10개사의 상품구성(2008년)	84

<표 IV-10> 영국 IFA 연합체의 종류	86
<표 IV-11> 라이트하우스 그룹의 사업부	87
<표 IV-12> 영국 보험회사의 IFA 지분보유 현황	88
<표 IV-13> 영국의 IFA사에 대한 보험회사의 투자사례	89
<표 IV-14> Friends Provident의 IFA사 지분참여 현황	91
<표 IV-15> Friends Provident의 판매회사의 상품군 참여	92
<표 IV-16> Friends Provident의 주택금융조합과의 전속체결 현황	92
<표 V-1> 전속채널과 독립채널의 비교	99
<표 V-2> 생명보험회사의 독립채널에 대한 과제와 대응	103
<표 V-3> 판매자회사로 분리 이유	110
<표 V-4> 미국의 전속모집인 자질강화를 위한 프로그램 사례	120
<표 V-5> 금융상품의 제조자와 판매자 간의 책임분담	123

<그림 차례>

<그림 II-1> 국내 주요 GA 설립 현황	23
<그림 II-2> 독립채널 운영모델	30
<그림 III-1> 미국의 생명보험 판매채널 변화	37
<그림 III-2> 미국 개인생명보험의 채널별 성장추이	38
<그림 III-3> 미국 생명보험회사 상품포트폴리오 추이	42
<그림 III-4> 미국의 전속채널 대리인 수 추이	45
<그림 III-5> 전속채널과 독립채널의 대리인	46
<그림 III-6> NFP의 비즈니스 모델 개념도	52
<그림 III-7> M 파이낸셜(M Financial Group) 사례	58
<그림 III-8> 독립 판매 그룹의 구조	64
<그림 III-9> MetLife의 독립판매채널 확장 과정	64
<그림 IV-1> 영국의 생명보험 판매채널 변화	73
<그림 IV-2> 영국의 개인생명보험 판매채널비중 추이	74
<그림 IV-3> 영국 판매채널의 발전단계	97
<그림 V-1> 전속채널의 단가(unit cost)의 변화	100
<그림 V-2> MetLife의 복합채널 전략	113
<그림 V-3> 한국과 미국의 전속채널 연령별 분포	121

A Study on Independent Channel Strategies of Korean Life-Insurance Companies

After 1990s finance-leading countries such as US and UK experienced the changes in insurance distribution market due to the rise in independent channel strategies. The advent of the independent channel in Korean life insurance market in 2000 is also rapidly transforming the business models of Korean life-insurance companies.

The purpose of this paper is to draw suggestions on the independent channel strategies of Korean life insurance companies, based on the past experiences of Korean life insurance companies and the lessons from advanced countries' channel innovation process.

Declining tied agents and growing independent channels were common phenomena during channel development in advanced countries. They were two of the main features of financial service integrations; consumers want not only insurance sale but also integrated financial service, and it leads to the remarkable growth of Independent Financial Advisers. The onset of independent channels has separated insurance companies' manufacture and sales process of their products. Life insurance companies competed with financial distribution companies, while corresponding to the market conditions by holding stakes of independent channel and M&A. Many life insurance companies chose multi-distribution strategy - using independent channels and easily-controllable tied agents together- because the maintenance cost and compliance risks of independent channel were less than the tied ones.

Foreign companies have succeeded in innovating the channel by taking

their company-specific policies; while Northwestern Mutual promoted efficiency of tied agents, Met life expanded market through multi-distribution strategy and Friends Provident took market inroad strategy through M&A of independent channel.

On the basis of these findings, this paper proposes the followings for Korean life insurance companies to deal with independent channel strategies.

First, in terms of the basic direction of determining and utilizing sales channel, the approach to the tied channel and independent channel should be treated complements for Korean life insurance companies to flexibly manage the market, consumer, and the channel structure.

Second, Korean insurance companies are required to investigate the need for wholesalers (or sale support company), which are, organizations that fully manages the independent sales channel.

Third, to ensure continuous advantages in market competition, companies should take sale subsidiary company strategy which splits tied agents, actively respond to the market conditions by holding stakes of professional independent sales company, and strengthen the cooperation with independent channels by financial or non-financial support.

Forth, companies ought to have channel-specific strategies to confront the growth in independent channel; to achieve this, companies need to develop channel strategies for main products, and promote efficiency of tied agents.

Fifth, to encounter the growth in independent channel, the policy improvements (i.e. implementing good practice on independent agents, enhancing commission structure of independent agents, and obligating errors and omissions insurance for insurance agents and brokers) should be made.

요 약

I. 서론

- 최근 주요국의 보험유통시장에서 채널의 대형화 및 전문화가 진행되면서 보험회사는 전속채널과 함께 독립채널의 활용도가 증가하는 추세를 보이고 있음.
- 국내 생명보험회사도 전속채널 중심에서 2000년 이후 독립채널을 주력채널로 이용하는 생명보험회사가 출현하면서 보험판매 채널구조의 변화가 야기됨.
 - 이러한 배경으로는 겸업화에 따른 금융환경의 변화, 중소형 및 일부 외 국계 보험회사의 채널전략, 판매중심의 금융시장 체제로의 개편 움직임을 들 수 있음.
 - 아울러 최근 독립채널의 효율적 시장구조 구축방안의 하나로 「보험판매 전문회사제도」를 포함한 보험업법 개정안을 국회에 상정하였음.
- 본 보고서는 독립채널의 도입과 성장을 국내시장보다 앞서 경험한 주요 국가의 생명보험 시장상황과 대응사례를 분석하고, 국내 생명보험회사의 대응 방안을 제시하고자 함.

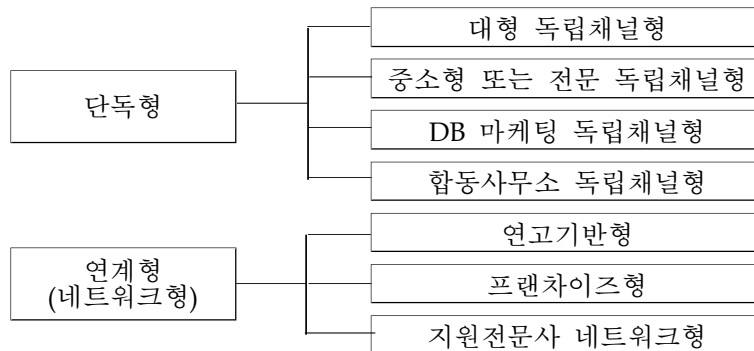
II. 독립채널의 성장배경과 운영모델

- 주요 국가에서 독립채널의 성장을 가져오게 되는 주요한 원인으로는 다음과 같음.
 - 보험상품 및 고객의 변화, 상품 포트폴리오의 변화에 따른 저비용 채널의 필요성, 소비자 보호주의 강화와 금융상품 및 서비스의 복잡성 증대에 따른 규제준수 리스크의 증대, 그리고 정부의 규제정책 및 검입화에 따른 규제완화의 영향 등임.
- 판매채널의 독립(independence)이란 금융상품 판매자와 제조자의 경제적 독립, 취급 금융상품의 범위와 관련한 독립 및 지분관계 등과 관련한 독립을 의미함(싱가포르 금융판매업자규제(Financial Advisers Regulations, 2002).
 - 국내의 비전속법인대리점 등 독립대리점(GA : General Agent)의 성격은 싱가포르 금융판매업자규제의 독립성 요소 중 금융상품 판매범위와 관련된 독립성을 의미함.
 - 독립채널은 고객을 위해 보험계약을 대리 또는 중개하는 법적 특성으로 인해 고객지향적 채널로서의 장점이 부각됨.
- 국내 보험시장에서 GA는 10여년이 채 되지 않는 짧은 역사에도 불구하고 현재 생명보험시장에서 10% 수준의 신계약 점유율을 보이며 성장해 옴.
 - IMF 외환위기 당시 보험회사 구조조정 및 부실생명보험회사 퇴출로 인하여 전환 GA¹⁾와 전속 GA²⁾가 등장을 시초로 이후 외자계 생명보험회사를 중심으로 독립 GA³⁾가 등장하며 현재와 같은 독립채널로 발전함.

1) 전환 GA란 국내사 영업조직 등이 퇴사하여 전속대리점의 형태로 분사화하여 전환한 법인대리점이다.
2) 전속 GA란 IMF 외환위기 당시 구조조정을 통해 퇴출된 보험회사의 판매조직이 한 보험회사와 대리점 계약을 맺고 활동하는 법인대리점이다.

- 독립채널 운영모델은 크게 단독형과 연계형으로 구분되며, 국내의 독립채널은 주로 단독형이지만 미국, 영국, 호주 등 주요 국가의 대형 독립채널들은 단독형과 연계형이 모두 발달되어 있음.
- 단독형(Stand alone types)은 주로 독립채널 초창기에 나타나며 GA의 성장전략에 따른 운영모델임.
 - 대형 독립채널형, 중소형 또는 전문 독립채널형, DB 마케팅 독립채널형 그리고 합동사무소 독립채널형 등으로 세분됨.
- 연계형(Network types)은 단독형이 진화하면서 개별 채널들의 운영을 지원하는 지원시스템이 중심임.
 - 국내에서 나타나고 있는 「연고기반형」, 「프랜차이즈형」과 주로 독립채널이 활성화된 국가에서 나타나고 있는 「지원전문사 네트워크형」으로 세분됨.

<그림요약> 독립채널 운영모델



3) 독립 GA는 다수의 보험회사와 대리점계약을 체결하여 활동하는 법인대리점으로 단순판매회사에서 벗어나 자문 및 종합자산관리 컨설팅을 지향하는 특징을 가진다.

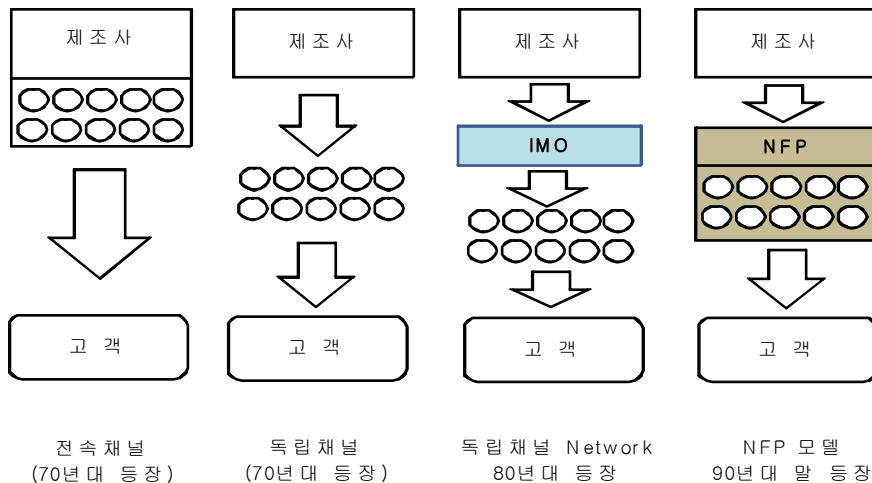
III. 미국 보험시장의 독립채널 성장과 대응

- 전속채널이 주도하였으나 1990년대 후반 독립채널이 급성장하며 주력채널로 활동하며 다양한 복합채널이 선택적으로 활용되고 있음.
 - 1990년대 중반 이후 전속채널에 속한 전속대리인이 채널구조조정으로 인하여 독립채널로 이동하게 되면서 독립채널의 비중 확대
- 미국의 보험판매시장은 독립형 채널이 성장하면서 금융겸업화로 다양한 채널이 활용되고 있으며 또한 주력 상품별로 채널을 달리 운영하는 것이 특징임.
 - 상품 포트폴리오의 변화, 불완전판매의 문제, 보험판매 인력의 이동은 독립채널의 성장에 기여
 - 금융겸업화의 시행으로 연금과 변액상품이 급격히 성장하며 증권브로커, 브로커딜러, 은행 등에서 형성된 독립채널이 보험회사의 채널다각화 전략에 활용
 - 투자형상품(유니버설, 변액)은 PPGA, 브로커와 같은 독립채널을 중심으로 판매하고, 보장성상품(종신, 정기)은 개인대리점, 직급, 직판의 판매비중이 높음.
- 미국의 독립채널회사의 대표적인 사례로 판매전문회사인 NFP와 M파이낸셜 그룹이 있음.
 - NFP(National Financial Partners)는 1999년에 설립되어 전국적인 소규모 독립법인으로 구성된 보험상품 중심의 금융상품을 판매하는 독립대리점 또는 독립금융상품판매회사임.
 - NFP는 단순히 멤버십을 발행하여 자신이 형성하는 네트워크에 독립

판매사들을 가입하게만 하는 것이 아니라 적극적으로 소규모 독립 판매회사를 직접 인수하는 방식을 채택

- 개별 독립판매회사가 NFP 네트워크 합류 시 금융상품 제조회사 협상력 증대, 규모의 경제에 따른 비용 절감효과, NFP 전사적 마케팅 활동으로 브랜드 파워 증대, 판매인 교육투자를 NFP에게 전담시키는 장점이 있음.

<그림요약> NFP의 비즈니스 모델 개념도



○ M 파이낸셜 그룹(M Financial Group)은 미국의 가장 강력한 GA이며 다수의 판매전문가 확보를 통해 금융판매업을 영위하는 판매전문회사임.

- US\$100만 이상의 최고 부유층이 주요 고객이며 116개 GA가 지분을 소유한 네트워크형 GA로서, 공동 브랜딩/마케팅을 통해 협상력을 제고하고 선별된 우량고객의 낮은 사망률에 따른 사차익을 근거로 보험사에 대한 협상력 제고

□ MetLife는 미국 보험업계에서 다양한 판매조직으로 운영되는 초대형 보험사

로 복합적인 채널을 동시에 보유하는 독특한 채널전략을 수행함.

- 잠재적 목표고객층을 구별하고 이들이 선호하는 채널을 고려하여 적합한 보험사 또는 판매조직을 인수합병 하여 채널 구조 재편
 - 전속채널 전략은 지점방식(Managerial Agency: MA)과 총대리점(General Agency: GA)을 혼합한 지점방식으로 운영
 - 개인생명보험은 전속채널(Agency Distribution Group)과 독립채널(Independent Distribution Group)별로 구분하여 각각의 판매자회사를 운영
- Northwestern Mutual은 상호회사로 계약자 이익의 안정성을 극대화하는 보수적인 영업방침을 고수하며 판매채널로 고능률화된 강력한 전속 GA만을 활용함.
- 전속 GA는 전속계약에 의하여 일정 영역을 부여받은 프랜차이즈형 판매조직으로 회사는 전속총대리점의 지점장을 임명함.
 - 목표 고객은 중고소득층의 전문직, 상류층을 중심으로 차별화된 서비스 전략을 통해 특화시장을 선점함.

IV. 영국 보험시장의 독립채널 성장과 대응

- 양극화 규정(Polarization rule, 1988) 도입 이후 독립금융설계사(IFA: Independent Financial Advisors)와 보험회사 전속채널로 양분됨.
- 양극화 규정은 전속채널의 약화를 가져오며 2000년을 분기점으로 독립채널인 IFA가 영국 생보시장의 가장 주력채널이 됨.
- 영국의 보험판매시장의 변화는 금융서비스법(Financial Service Act, 1986) 시행, 양극화 규정(Polarization rule, 1988)의 도입 및 철폐(Depolarization, 2005)

이후에도 소매판매채널의 지속적 개혁작업이 진행됨.

- 전속채널은 금융서비스법 시행 이후 보험사의 유지비용 및 판매자 책임 측면, 소비자의 금융소비패턴 변화, 규격화 상품 등장으로 인한 수익성 악화 등의 이유로 약화 초래
 - 양극화 규정 하에서 IFA는 주도적 채널로 성장하게 되었으나, 부유층 시장 편중경향 및 일반인의 접근성이 떨어지는 단점이 드러남.
 - 다자제휴대리인(multi-tied agents) 채널은 탈양극화 규정 이후 시장 내 상품의 단순화 및 규격화로 관심받기 시작하였으며, IFA와 전속대리인의 중간위치에 해당⁴⁾
 - 영국 금융감독청(FSA: Financial Services Authority)은 금융서비스의 자문 보수와 상품비용의 분리를 통한 소비자 보호를 강화하는 내용의 소매판매채널의 개혁을 지속적으로 추진
- 영국의 독립채널회사 사례로 IFA사(IFA Networks)가 대표적임.
- IFA사는 영국 생보시장(연금 포함)에서 가장 큰 판매채널로 금융상품 및 서비스 공급의 핵심적인 역할을 담당하고 있으며, 대부분 연금과 투자형 상품에서 수익 창출
 - IFA사는 규모 및 구조적 특징에 따라 전국 IFA(National IFA), 대형 IFA(Large IFA), 복합지점 IFA(Multi-office IFA), 소형 IFA(Small Firms), 지정판매점(Appointed representatives)의 5 유형으로 구분
- 영국의 생명보험회사들은 독립채널의 성장에 대응하여 대형 IFA사를 직접 설립 또는 설립된 IFA사의 지분인수 등을 통해 금융유통업에 진출하는 전략을 추진함.

4) IFA 채널은 인수합병을 통한 대형화 체제를 구축하면서 다자제휴대리인의 성장을 견제하고 있다.

- Friends Provident는 전속대리인 채널을 폐쇄하고 IFA의 인수 및 지분참여와 다자제휴대리인 채널에 상품을 편입시키는 등의 적극적인 독립채널 확보 채널전략을 통해 안정적인 판매력 확보
- Aegon은 독립채널을 인수합병하거나 신규설립을 통해 독립채널 급성장에 적극적으로 대비
- 영국 생명보험회사의 보험유통시장 진출은 독립채널이 보험회사(제조사)와 완전히 분리되는 형태에서 점차 보험회사의 통제하에 놓이게 되는 채널로 전환되어 가고 있음을 시사함.

V. 독립채널 성장에 따른 국내 생명보험회사의 대응전략

- 첫째, 채널선택과 활용의 기본방향은 전속채널과 독립채널간의 상호보완적 접근을 통해 시장·고객·채널조직에 유연하게 대처하는 것이 필요
- 둘째, 독립채널 조직을 전담 관리하는 조직인 「독립채널 중개전담 조직(wholesalers)」의 구축을 검토
- 셋째, 독립채널 시장에서 지속적 경쟁우위를 확보하기 위한 방안으로 전속조직의 분사화를 통한 판매자회사화, 전문독립판매회사의 지분참여를 통한 적극적 대응 그리고 독립채널에 대한 재무적·비재무적 지원을 통해 제휴 및 협력강화를 추진
- 넷째, 독립채널의 성장에 대응하여 채널 특화전략이 필요하며, 이를 위해 주력상품별 채널전략과 전속채널 고능률화 전략을 추진
- 다섯째, 독립채널 성장에 부응하기 위한 제도적 개선책으로 독립대리점 모범규준 제정, 독립대리점의 수당체계 개선, 판매자책임 제도 개선 및 보험

판매자배상책임제도 가입의무화 등이 있음.

VI. 결론 및 요약

- 주요 국가의 사례분석을 통해 볼 때 보험판매시장에서 독립채널의 확대 현상은 금융환경 변화에 따른 결과이며, 이에 따라 보험유통시장에 새로운 사업모델과 판매채널의 혁신이 이루어짐.
- 국내 보험시장도 전통적 채널 위주의 판매방식이 독립형 채널 또는 복합형 채널을 활용하는 판매방식으로 전환되고, 이에 따라 시스템의 변화 또는 구체적으로는 사업모델의 변화를 일으킬 것으로 예상됨.
- 이에 생명보험회사는 보험시장에서 일어나고 있는 채널혁신의 차원을 새롭게 인식하고 전략적으로 대응을 하는 것이 중요함.

I. 서론

1. 연구배경 및 목적

최근 주요국 보험유통시장에서 채널의 대형화 및 전문화가 진행되는 가운데 보험회사는 전속채널과 더불어 점차 다양한 독립채널의 활용도가 증가하는 복합채널의 추세를 보이고 있다. 예를 들면 미국, 영국 등 보험선진국은 자본력과 전문성을 갖춘 독립대리점(Independent Agent), 중개사(Broker) 또는 IFA(Independent Financial Advisors)가 주력 판매채널이다. 이들은 소비자의 금융편의를 위해 제조자인 보험회사와 독립적이고 대등한 위치에서 판매업무를 수행하고 있다.

국내 생명보험회사는 2000년 이전까지만 해도 대부분 전속대리점 또는 설계사 중심의 채널을 통하여 보험을 판매하여 왔다. 이와 같은 방식의 채널운영은 2000년 이후 크게 달라지기 시작하였다. 2003년 8월 비전속채널인 방키슈랑스 제도가 도입되어 크게 성장하고 있으며 2005년 이후 독립대리점⁵⁾의 대형화 되고 활성화 되었다. 그리고 2008년 8월 설계사의 생·손보 교차모집이 시행되었다. 이에 따라 기존에는 전속채널 방식에만 주력하던 대부분의 생명보험회사들 가운데 점차 독립채널을 주력채널로 활용하는 생명보험회사가 출현하게 되었다. 2009년 3월 기준으로 국내 생명보험회사 22개중 11개사가 신계약의 독립채널 판매비중이 50%를 넘는 것으로 나타났다(안철경 외 2인, 2010). 독립채널의 활용도가 과거에 비해 크게 강화된 반면 전통적으로 일사전속주의에 의해 보험유통시장을 주도해왔던 보험설계사나 전속대리점은 그 성장세가 크게 흔들리고 있는 양상이다.⁶⁾

5) 미국에서 GA(General Agent)는 각 지역별로 대리인을 관리하는 전속대리점의 한 형태이지만 직원의 고용, 훈련, 판매관리 등 모든 판매책임이 보험회사로부터 독립하여 운영한다는 면에서 독립채널의 성격을 갖는다. 본 연구에서 GA는 특정 보험회사에 소속되지 않고 보험종목에 관계없이 여러 회사의 금융상품을 비교·분석하여 고객에게 조언 및 판매업무를 수행하는 독립대리점을 의미하며, 독립대리점과 'GA'를 혼용하여 사용한다.

6) 2009년 상반기 독립채널 비중은 생보의 경우 GA 13%, 방카 12%(신계약 월납초회보험료 기준)이며, 손보(장기보험)는 GA 23.8%, 방카 8.2%, 교차판매 3.2%(신계약 환산보험료 기준)를 기록하였다.

이와 같이 보험판매채널에 변화를 가져오게 된 배경에는 우선, IMF 외환위기 이후 국내 금융환경의 변화를 들 수 있다. 국내 금융회사, 특히 보험회사는 상시적인 구조조정과 보험회사의 채널 대형화 및 고능률화 과정에서 퇴사한 금융기관 임직원 및 영업 점포장 등 관리자들이 이합·집산하여 보험판매시장에 진출하게 되었고, 이들이 조직한 법인대리점이 본격적인 독립채널시장을 형성하게 되었다. 특히 이러한 과정에서 기존에 소속되어 있던 영업조직을 대규모로 스카우트하면서 조기에 거대 판매조직을 구축할 수 있는 계기가 되었다.

한편으로는 중소형 및 일부 외국계 보험회사의 채널전략의 산물이다. 대형 보험회사에 비해 전속 판매채널의 구축과 운영에 어려움이 있던 중소형 및 외국계 보험회사들이 독립채널을 활용한 사업방식에 의존할 수밖에 없는 상황에서 독립채널이 등장한 것이다. 즉, 채널전략상 독립채널이 전속설계사 조직의 양성에 비해 관리·유지비용이 상대적으로 저렴하고 수월하게 확보할 수 있었다. 이에 중소형 및 외국계 보험회사들은 경쟁적으로 GA채널을 확보하기 위한 경쟁에 뛰어들게 되었다. 이에 따라 일부 중소형 및 외국계 보험회사의 독립채널 의존도가 크게 증가하는 경향을 보이면서 보험판매채널의 한 축으로 등장하게 되었다.

또한 판매중심의 금융시장 체제로의 개편 움직임도 독립채널의 성장을 가져오는 유인을 제공한 것으로 보인다. 현재 국내 보험유통시장은 방카슈랑스 도입, 일사전속주의체제 완화, 보험판매전문회사제도 도입 논의 등 금융시장에서의 중심이 제조에서 판매중심으로 개편되어 가는 과정에 있다. 이러한 움직임이 독립채널이라는 새로운 사업모델을 등장시켰고 성장을 가속화시키는 계기로 작용하였다.

2008년 하반기 이후 국내외적인 금융위기로 독립대리점의 신규설립 및 대형화가 위축되는 경향을 보였으나, 최근 들어 보험유통시장 환경 변화가 급속하게 진행되고 있어 독립대리점이 활성화가 예상된다. 특히 정부는 독립채널의 효율적인 시장구조를 구축하기 위한 방안의 하나로 '보험판매전문회사제도'를 포함한 보험업법 개정안을 국회에 상정해 놓은 상태이다. 동 법안이 국회를 통과할 경우 국내 보험시장의 채널구조 개편이 현재보다도 빠르게 진행될 것으로 기대된다.

이와 같이 독립채널의 성장과 관련해서는 최근 정부가 우호적인 시장 환경을 조성하고 있는 것으로 보인다. 그러나 이러한 시장 환경이 실질적인 독립채널의 활성화로 이어질 수 있는지에 대해서는 다양한 시각이 존재한다.

우선 독립채널의 성장에 대한 긍정적인 견해는 국내 판매채널의 문제점에 대한 비판적 인식에 근거한다. 현재 국내 보험회사의 채널구조는 비용 효율적 채널의 필요성을 인식시키며, 소비자들의 투자형상품에 대한 수요증가는 전문화된 판매채널의 성장을 자극할 것이다. 보다 객관적인 입장에서 고객에게 적합한 금융상품의 선택권을 제공하는 특성을 갖는 독립채널이 전문성과 신뢰성만 충분히 보장된다면 국내의 보험유통시장에서도 성장할 가능성이 있다는 것이다.

그러나 아직 국내의 독립채널에 대해 금융소비자들의 신뢰는 그다지 높지 않은 실정이다. 또한 독립채널의 전문성에 대한 인식도 보험시장에서 검증되지 않은 상태이다. 따라서 독립채널이 단기간 내 국내 금융소비자들의 신뢰를 얻어 급성장할 것으로 보지 않는 견해도 상당수 존재한다. 더구나 대형보험회사들이 보험시장을 과점하고 있는 상황에서 소형의 독립 판매법인들이 주도적인 영향력을 행사하거나 대형화를 통해 시장을 확대하는 것도 수월하지는 않을 것이다.

향후 우리나라 보험시장에서 독립채널이 주도적 채널이 될 것인지에 대한 다양한 논의가 있을 수 있다. 그러나 중요한 사실은 독립채널이 국내 보험시장에서 이미 새로운 보험판매방식으로 안착되었고 향후에도 전통채널에 비해서는 더 성장할 가능성이 높아 보인다는 점이다. 이에 따라 채널전략이 핵심경쟁력으로 통하는 보험회사로서는 향후 독립채널에 대한 대응에 높은 관심과 역량을 집중할 수밖에 없을 것이다.

이에 본 보고서는 독립채널의 도입과 성장을 국내시장보다 앞서 경험한 주요 국가의 생명보험 시장상황과 대응사례를 분석하고, 국내 생명보험회사의 채널 전략에 주는 시사점을 살펴보고자 한다.⁷⁾ 이를 통해 생명보험회사의 미래 지향

7) 본 보고서는 해외 생명보험회사 사례를 중점적으로 분석하였기 때문에 생명보험회사에 국한하여 논의를 전개하였다. 그러나 국내 손해보험회사의 경우 생명보험회사의 상품 및 사업운영방식이 거의 유사한 장기손해보험을 취급하고 있고, 손해보험회사에서 장기손해보험의 비중이 약 60%에 달하고 있다는 점에서 손해보험회사의 장기손해보험 채널대응 전략 수립에도 적용할 수 있을 것으로 생각된다. 또한 일반손해보험 및 자동차보험과 생명보험과는 채널활용방식에서 분명한 차이를 보이기 때문에 본 보고서에서 생명보험회사

적인 채널전략 수립에 도움을 줄 뿐만 아니라 국내 보험유통시장의 선진화에도 기여를 할 수 있을 것으로 생각된다.

2. 연구의 방법 및 구성

본 연구는 각종 문헌 및 인터넷을 통한 자료조사를 토대로 주요 국가 독립채널의 성장배경, 운영현황과 대응사례를 분석한다. 주로 선진 보험시장의 모범사례 및 보험회사의 대응전략에 중점을 두며 모집시장의 행위규범의 문제(Market conduct problem)와 규제 문제는 본 연구의 범위에서 중점적으로 다루지 않는다.

주요 연구대상 국가는 독립채널이 활성화된 대표적 국가인 미국과 영국이다. 이들 국가는 대체로 1990~2000년대 사이 채널의 급변화를 경험하였기 때문에 우리나라보다 10~20년 정도 먼저 채널의 급변화를 경험한 바 있다. 또한 국내에 진출한 대부분의 외국계 생명보험회사들이 미국과 영국계 회사로서 이들 국가의 영향을 받을 것으로 예상된다.⁸⁾

그 밖에도 독립채널이 활성화된 나라로 호주가 있는데 이 경우 영국과 유사하고 자료 수집의 제한이 있었다. 프랑스, 스페인, 이탈리아 등 유럽 국가는 생명보험 채널로서 독립대리점 또는 중개사채널보다는 방카슈랑스 제도가 발달한 국가이다. 또한 독일, 일본 등은 전속대리점 또는 설계사 위주의 전속채널을 운영하고 있는 대표적인 국가이다. 따라서 이들 국가들은 독립채널의 성장 사례를 연구하는 본 연구의 목적에 부합하지 않을 것으로 판단하여 다루지 않았다.

연구의 구성은 우선 제 I 장 서론에 이어, 제 II 장은 독립채널의 성장배경, 특징 및 운영모델을 살펴본다. 제 III 장과 제 IV 장은 각각 미국과 영국의 독립채널 성장과 대응사례를 정리하고 시사점을 도출한다. 제 V 장은 독립채널 성장에 따른 국내 생명보험회사의 대응전략을 제시하고, 제 VI 장은 결론 및 시사점을 제시하고 맺는다.

및 손해보험회사 전체를 대상으로 하는 것은 여러 제약요인이 따를 것으로 판단된다.

8) 미국계 생명보험회사는 메트라이프, 뉴욕생명, AIA, 라이나, 프루덴셜 등 5개사이며, 영국계 생명보험회사는 PCA, 우리아비바, 하나 HSBC 등 3개사로 전체 외국계 생명보험회사(11개사)중 8개사에 해당한다.

II. 독립채널의 성장배경과 운영모델

1. 독립채널의 성장배경

가. 상품 및 고객의 변화

1990년대 중반 이후 주요 국가에서 판매채널은 획기적 변화를 가져오게 된 배경을 상품 및 고객의 변화측면에서 살펴볼 수 있다.

첫째, 고객의 보험상품 수요가 기존의 단순 보장성상품에서 연금 및 투자형 상품으로 전환하게 되었고, 이러한 상품수요가 채널의 변화를 가져온 동인이 되었다. 연금 등의 생존보험 또는 자본시장을 활용한 금융투자형상품의 중요성은 고령화 및 저금리 시대의 도래와 더불어 크게 부각되었다. 그동안 주력상품이었던 전통적 보장성 보험이 급격하게 위축되었고 연금 및 금융투자형상품은 보험시장의 신성장을 주도하게 되었다. 그리고 새로이 성장하는 상품에 적합한 채널로서 독립채널이 부각되었다. 특히 부유층 고객의 경우에는 보험과 금융에 대한 인식이 변화되어 단순히 금융상품 구매에서 벗어나 자신의 중장기적인 재무 설계를 바탕으로 최적의 포트폴리오를 구축하려는 경향이 증가하게 되었다. 또한 영국과 같이 연금 등의 복지시스템 규정과 운영의 복잡한 변화는 고객이 전문컨설팅 채널을 필요로 하게 만든 중요한 동인이 되었다.

둘째, 금융상품 구매 시 비교 가능성과 자문을 중시하는 고객의 변화는 독립 판매채널의 활용을 증가시키는 기회를 제공하였다. 소비자의 금융상품에 대한 의식이 높아지면서 단일 보험회사의 상품만을 취급하는 전속채널보다는 복수 회사의 상품 중에서 자기 수준에 맞는 상품을 추천해 주는 파이낸셜 플래너(Financial Planner) 또는 브로커와 같은 독립채널의 자문을 선호하게 되었다. 이와 같은 고객의 변화로 인해 전속채널의 대리인들은 일부 복수회사의 상품을 취급할 수 있도록 요구하였다.⁹⁾ 이를 계기로 「일사 전속」의 의미가 변화하였

9) 이에 따라 일사전속제를 유지하고 있는 미국의 Northwestern과 New York Life에서도 각 대리인들이 타사상품을 취급할 수 있도록 인정하게 되었다.

고 보험회사에서는 독립채널의 확대를 통해 판매력을 강화할 수 있었다. 이러한 소비자 니즈의 변화는 상품다양성 측면에서 제한적인 전속채널에 비해 다양한 상품을 제공하는데 장점이 부각되는 독립채널의 성장을 가져오는 계기가 되었다.¹⁰⁾

셋째, 고객들은 개별 금융상품을 단순 구매하던 패턴에서 더 나아가 재무설계, 포트폴리오 관리, 상속·세무·법률 서비스 등 종합자산관리 서비스를 판매채널을 통해 해결하고자 하는 니즈가 강하게 나타나게 되었다. 특히 부유층 및 고령층의 경우 컨설팅형 자산관리 서비스에 대한 니즈가 나타나게 되었는데, 이러한 수요에 적합한 채널이 독립채널이라고 인식하게 되었다.

반면 전속채널은 자사의 보험만으로 접근하고 독립채널에 비해 재무설계 능력에서 한계성을 드러내게 되었다. 이에 다양한 상품의 비교가 가능하고 고객 계층별로 연금 및 투자형 금융상품의 전문 컨설팅에 기초한 다양한 자산관리서비스를 제공할 수 있는 채널로서 독립채널이 그 대안으로 등장하게 되었다.

나. 저비용 판매채널의 필요성

독립채널의 성장을 가져오게 된 주요한 원인 중의 하나는 상품 포트폴리오의 변화에 따른 저비용 채널의 필요성에 기인한다.

1990년대 이후 보험상품 신계약은 비교적 마진이 높은 전통적인 보장형 상품에서 저축형 또는 금융형 상품으로 판매비중이 이동하면서 보험상품 판매자도 전통적인 모집인외에도 금융기관, 독립판매법인 등 판매자간 경쟁이 심화되었다. 이에 따라 판매비용을 축소하고자 하는 보험회사는 고비용 구조의 전속대리점의 이용에 부담을 갖게 되었다.¹¹⁾ 이러한 상황에서 전속채널을 보유하고 있던 대형 보험회사가 1990년대 후반에 들어서 판매부문을 분사화하거나 외부

10) 고객이 보험회사 선택 시 고려요인으로 생명보험의 경우 상품경쟁력(32.8%), 브랜드신뢰성(26.9%), 가격경쟁력(12.8%), 서비스 지원(10.2%) 순으로 나타나 상품 및 보장의 다양성을 선호하는 고객의 성향이 드러난다. 안철경 외 2인(2009) p.95.

11) LIMRA(2000, 2008)에 따르면 미국보험회사의 채널비용은 지점형 대리점(MA), 총대리점(GA), 독립대리점(PPGA), 중개사(Broker), 직판 순이었으며, 전속대리점 중에서는 지점형 조직의 채널(기준비용 US\$1.51)이 GA형 조직의 채널(US\$1.29)에 비해 고비용 채널인 것으로 분석하였다.

독립채널을 활용하고자 하는 움직임이 증가하였다.

한편 상품의 변화는 사업비 구조의 변화를 유인하게 되었다. 종전의 확정금리형 상품에서 변액형/분리형으로의 전환되면서 자연스럽게 사업비 구조도 비용부가를 위주로 한 방식에서 적립금에 일정 사업비를 추가적으로 차감하는 구조로 변경되었다. 왜냐하면 타 금융권과도 경쟁을 해야만 하는 구조에서 과도한 사업비 부가구조로는 고객 유치에 한계가 있었기 때문이다. 그러나 보험회사가 가지고 있는 딜레마는 판매수당의 과도한 초기 집행 시 발생하는 초기 자금부담을 어떻게 마련하는가에 있었다. 이것의 해결책으로 모집수당을 장기간에 걸쳐 분급하는 전략을 구사했지만 성공적이지 못했다. 그리하여, 모든 회사가 유지를 개선에 역점을 두고 추가적인 자본을 투입하여 일정기간 동안 신계약을 통제하는 전략을 택하였다. 추가적으로 고정비의 삭감을 위해서 판매채널을 브로커나 독립대리점으로 전환하게 되었다. 즉, 장기적으로 고정비를 줄여나가며 생긴 사업비 재원이 최대한 신계약을 창출하고 필요한 자본을 충족시키는데 사용되었다고 할 수 있다.

이와 같이 경쟁 및 가격하락 압력에 대응하기 위한 채널전략의 일환으로 보험사가 고비용 채널구조를 저비용 채널구조로 전환하도록 유인하였다.

다. 규제준수 리스크(Compliance risk)의 완화

소비자 보호주의(Consumerism) 강화와 금융상품 및 서비스의 복잡성 증대에 따라 보험 판매자는 다양한 법규준수 의무를 적법하게 이행하는 것이 중요하게 되었다. 그러나 불완전판매, 예시판매, 전환계약 등과 같이 법규준수 의무를 소홀히 하거나 위반함으로써 고객에게 피해를 입히는 사례가 등장하게 되었다.

규제준수 의무 미이행에 따른 리스크(compliance risk)가 전속채널의 경우 전적으로 보험회사의 부담으로 나타나게 되었다. 반면 독립채널의 경우 보험회사보다는 판매자에게 책임을 부담시키는 것이 일반적이다.¹²⁾ 즉, 독립대리인은 법적특성상 회사를 대리하는 것이 아니라 고객을 대리하여 활동하게 되므로 고객

12) 대부분의 국가에서 금융상품의 불완전판매(mis-selling)에 따른 책임은 제조자보다는 판매자에게 귀속되나 제조자와 판매자가 본인-대리인 관계에서 금융상품을 판매한 경우에는 제조자가 불완전판매에 따른 책임을 부담한다. Joint Forum(2008).

과의 분쟁 발생 시 보험회사(제조사)에게 문제가 없다면 스스로 분쟁을 해결하는 것이 원칙이다. 이에 따라 판매과정에서 고객과의 분쟁이 발생하는 것에 대비하여 규제준수 리스크를 완화할 수 있는 독립채널의 장점이 부각되었다.¹³⁾

라. 정책적 측면의 변화

독립채널이 성장하게 된 배경에는 정부의 규제정책 및 검업화에 따른 규제완화의 영향이 작용하였다.

영국은 양극화(Polarization Rule) 규제 이후 IFA채널이 주도적인 채널로 대두되었다. 영국과 같은 통합법 체제로의 금융개혁을 단행한 호주는 방카슈랑스 제도 및 기업연금(Superannuation)제도의 강제도입 이후 전속채널이 붕괴하고 독립채널이 주도적인 채널로 등장하는 계기가 되었다. 또한 미국은 금융지주회사법인 GBL법을 전후하여 금융검업화가 확산되면서 독립채널이 크게 확산되는 결과를 초래하였다.

국내에서도 독립채널은 2000년 이후 검업화의 추진과정에서 방카슈랑스가 도입되고 판매제도의 진입장벽이 낮춰지는 등 규제완화가 이루어지는 상황에서 등장하게 되었다. 예를 들면 보험업법 및 상법상 법인보험대리점¹⁴⁾은 자본금 요건은 미미한 실정이다.¹⁵⁾ 예를 들면 보험중개사의 경우 영업보증금이 3억원 이상, 임직원의 1/3 이상이 보험중개사 자격시험에 합격하여야 하는 것과 비교할 때 대리점의 진입장벽은 매우 낮은 수준이라 할 수 있다.

최근 국내 금융당국은 소비자보호 제도의 강화와 검업화 트렌드에 부응한 금융상품 판매채널 구조로의 개편을 목적으로 채널의 대형화, 전문화 및 기업화를 정책적으로 유도하고 있는 것으로 보인다. 예를 들면 최근 보험판매전문회사의 경우 현재 보험업법 개정안에 포함되어 국회에 상정되어 있다¹⁶⁾. 동 법이

13) 그러나 미국·영국과는 달리 국내에서는 독립채널(GA)의 불완전판매 책임을 실질적으로 보험회사가 부담하고 있는 실정이다.

14) 개인대리점 개설을 할 수 있는 자격을 가진 자로 2년 이상 보험모집 등 보험관련 업무에 종사하거나, 보험연수원의 대리점자격시험의 합격이 필요하다.

15) 상법상 법인의 최저자본금은 5천만원이지만 상시근로자수 5인 미만의 대리점은 「소기업 및 소상공인지원을 위한 특별조치법」 제8조의2에 의거 5천만원 미만의 자본으로도 가능하다.

16) 보험판매전문회사 신설 외에도 동 개정안은 대리점 사용인을 보험설계사와 동일하게 취

그대로 통과하여 국내에 보험판매전문회사가 도입될 경우 독립채널의 성장에 전인차 역할을 할 가능성이 높을 것으로 예상된다.

2. 독립채널의 개념과 특징

가. 독립채널의 개념

판매채널에서 '독립'(independent)의 의미는 흔하게 사용되지만 국가에 따라 다소 상이한 의미를 가지고 있다. 싱가포르의 금융판매업자규제(Financial Advisers Regulations, 2002)에 의하면 일반적으로 다음 3가지 요건을 갖추는 경우 '독립'이란 용어를 사용할 수 있다.¹⁷⁾

첫째, 경제적 이익과 관련한 독립성 요소이다. 금융상품판매자가 금융상품제조자로부터 상품에 대한 편견을 야기할 수 있는 판매수수료(commission)나 그 밖의 이익을 수취하지 않고, 그 판매종사자에게 상품에 대한 편견을 야기할 수 있는 판매수수료나 그 밖의 이익을 제공하지 않는 것을 말한다. 즉, 금융상품제조자의 위탁을 받아 금융상품의 판매실적에 수익을 의존하는 조직은 '독립성'을 확보할 수 없다고 보는 관점이다.

둘째, 취급 금융상품의 범위와 관련한 독립성 요소이다. 금융상품판매자가 금융상품에 관한 직접적 또는 간접적 제약 없이 운영될 것, 즉 법률상 판매가 허용되는 모든 금융상품을 취급하는 것을 의미한다. 금융상품판매자가 특정한 종류와 범위의 상품을 한정하여 판매하는 등 금융상품에 관하여 직접적 또는 간접적인 제약이 있다는 것은 그 자체가 독립성을 상실하는 요소가 있는 것으로 보는 관점이다.

셋째, 금융상품제조자와 금융상품판매자의 지분관계 등과 관련한 독립성 요소이다. 이는 금융판매자가 상품제조자와 특별한 관계나 제휴에 따른 이해상충 없이 운영될 것을 요건으로 한다. 따라서 금융상품판매자가 특정한 금융상품제

급하고, 법인대리점에 대하여 이전보다 강화된 책임성 확보 및 규제 장치 마련하고 있다.

17) 정순섭 외 2인(2008), pp.223-224.

조자와 지분관계 등 특별한 관계를 맺고 있는 경우에는 독립성을 인정할 수 없다는 관점이다.

영국에서 양극화 규제의 폐지 이후 기존의 두 가지 상품판매조직(IFA, Single-tied)은 독립(Independent), 모든 시장(Whole of Market), 다자제휴(Multi-tied), 전속(Single-tied)의 네 가지 형태로 확대·분류되었다.¹⁸⁾ 여기서 독립의 의미는 모든 시장(whole of market)의 상품을 취급하면서, 소비자에게 투자상품에 대한 자문의 대가로서 자문수수료(fee)를 지급할 기회를 제공하는 업자를 의미한다. 따라서 FSA의 규정에 따르면 「independent advisor」의 명칭을 사용하기 위해서는 whole of market의 요건에 덧붙여 반드시 고객의 대가지급 방법으로서 자문수수료(fee) 지급옵션을 제공하여야 한다. 반면 「whole of market」 채널이란 모든 시장(whole of market)의 상품을 취급하나 소비자에게 자문수수료(fee)지급 옵션을 제공하지 않는 판매업자로 이들은 상품제조자로부터 판매수수료를 지급받는다(정순섭 외 2인, 2008).

국내에서는 아직까지 보험판매의 대가로 소비자로부터 자문수수료(fee)를 제공하는 채널이 없다고 볼 수 있다. 따라서 국내의 대리점들이 계약형 법인대리점이기 때문에 영국과 같은 독립형 채널과는 다소 성격이 상이하다고 볼 수 있다.¹⁹⁾

국내 비전속법인대리점 등 독립채널이 의미하는 바는 영국에서 자문수수료(fee) 지급옵션을 채택하지 않고 전체시장 상품을 취급할 수 있는 채널(whole of market), 싱가포르 금융판매업자규제(Financial Advisers Regulations, 2002)의 상기 세 가지 요소 중 금융상품 판매 범위와 관련된 독립성을 의미하는 것으로 이해하여야 할 것이다.

18) FSA는 양극화 규제 폐지 후의 상품판매조직의 유형에 대해 별도의 정의를 내리고 있지는 않는다. 따라서 네 가지 유형은 어디까지나 시장상황을 예측하거나 분석한 것에 불과하다.

19) 영국에서 금융상품제조회사가 독립채널(IFA)을 판매자회사 형태로 출자한 경우는 거의 없었으나, 최근에 양극화 규제가 폐지되면서 IFA가 독립성을 유지하면서도 특정 금융회사와의 계약을 통해 상품을 판매하는 다자전속대리인으로 변화되면서 기존 금융회사들의 IFA에 대한 투자가 증가하고 있다.

나. 독립채널의 특징

독립채널은 고객을 위해 보험계약을 대리 또는 중개하는 법적 특성으로 인해 고객지향적 채널로서의 장점이 부각된다. 세부적으로는 개방형 특성에 기인한 고객지향성 측면, 객관적인 상품의 추천 및 투자 조언에 기초한 재무설계 서비스 그리고 부유층 고객에 대한 고품격 서비스 제공 측면에서 그 특성을 살펴볼 수 있다.

독립채널이 고객지향적인 채널로 인식되고 있는 이유로는 첫째, 특정 금융회사에 소유되거나 계약된 회사의 상품만을 판매하지 않는 개방형 채널(open architecture)의 특성 때문이다. 독립채널의 이러한 특성은 전속채널에 비해 다양한 상품의 제공이 가능하며, 아울러 소비자에게는 시장 내의 다양한 상품 중에서 최적의 상품을 선택할 수 있는 소비자의 상품선택권이 확대된다고 볼 수 있다.

독립채널이 발달한 영국의 IFA 상품제공 형태를 살펴보자. IFA는 보험회사(제조사)의 완성된 상품보다는 모듈화가 가능한 상품을 요구하여 판매함으로써 고객의 니즈에 부합하는 고객지향적인 맞춤상품을 제공한다. 즉, 보험시장 내에서 IFA의 위상에 따라 보험회사와의 협약을 통해 전용상품 개발이 가능하고, 또한 모듈화된 상품을 이용하여 개별 고객의 니즈에 따른 상품으로 전환하여 제공한다.

둘째, 독립채널은 판매자가 특정 보험회사에 소속되지 않은 상태에서 행동하기 때문에 상품의 추천 및 투자 조언에 대한 고객의 신뢰가 높은 채널로 인식된다. 이러한 독립채널의 특성으로 인해 재무설계 서비스에 적합한 채널로 활용된다. 또한 특정 금융상품 판매에 국한되지 않고, 연금·세무·은퇴설계·부동산 투자 등을 포함하여 종합적 재무설계 및 컨설팅이 가능하다.

영국 보험시장에서 IFA는 타 채널에 비해 '객관적 조언과 전문성' 때문에 소비자들이 선호하는 것으로 인식되고 있다. 미국에서도 독립대리점은 객관성 및 전문성을 고려하여 보험상품을 선택하는 경향이 있다. 예를 들면 독립대리점은 S&P와 무디스사와 같은 전문 신용평가회사가 보험회사에 부여하는 등급을 중요하게 여겨 보험상품 판매시 활용한다. 부연하면 독립대리점이 생명보험회사의 상품을 선택할 때 각 보험회사의 상품내용, 가격 및 서비스 등과 더불어 신

용등급도 중요한 고려사항이 된다. 특히, 연금 등의 저축성상품을 판매할 경우에는 대부분 독립대리점은 신용등급 A 이상을 취득한 보험회사의 상품만을 취급한다. 보장성상품을 판매하는 경우에는 신용등급 A 이상의 등급에 개의치 않는 독립대리점이 많으나, 유니버설보험이나 변액유니버설보험 등 보장과 저축을 겸한 상품을 판매하는 경우 신용등급이 한층 큰 의미를 가지게 된다.

셋째, 독립채널의 주요고객은 자문에 대한 필요성이 높은 자산가계층이 되고 있다. 그 이유는 이들의 주된 업무가 '재무설계 및 컨설팅'이기 때문이다.

독립채널이 발달한 영국의 경우도 IFA는 기존 고객이나 변호사, 회계사에게 신규고객을 소개받는 방식으로 소규모의 형태로서 운영되며, 이에 따라 주요고객이 부유층으로 제한되는 경향이 있었다.²⁰⁾ 이러한 특성은 고객자산에서 투자형상품 및 연금상품에 대한 비중이 큰 국가일수록 독립채널에 대한 수요가 높은 것을 통해 알 수 있다.²¹⁾

3. 국내 독립채널 현황 및 문제점

가. 국내 독립채널 현황

국내 보험시장에서 독립대리점(이하 'GA'라 함)은 10여년이 채 되지 않는 짧은 역사에도 불구하고 현재 보험시장에서 신계약 기준으로 10% 이상의 점유율을 보이며 가파른 성장을 보이고 있다.²²⁾

2000년 이전까지만 해도 국내의 독립채널은 국내 보험회사 임직원 및 영업조

20) IFA의 비싼 자문료로 인해 일반인의 접근이 쉽지 않아 영국 내에서도 채널개혁의 필요성이 제기되어 IFA 성장의 견인차 역할을 해 왔던 양극화 규제가 폐지(2004년)되기도 하였다. 반면 호주의 경우에는 재무설계에 대한 비용부담 방법을 다양화함으로써 대중으로까지 고객의 범위를 확대하고자 노력하였다.

21) 개인금융자산 구성비중(2007 기준)을 보면 독립채널이 발달한 미국과 영국은 보험/연금이 각각 30.8%, 54.5%, 현예금이 13.3%, 26.3%이다. 반면 독립채널이 미발달한 일본과 한국은 보험/연금이 각각 26.4%, 22.8%이고 현예금 비중은 50.2%, 42.9%이다. 미국(FRB, 2007), 영국(National Statistics of the UK, 2007 3/4), 일본(Bank of Japan, 2007 3/4), 한국(한국은행, 2007).

22) 독립채널의 성장에 따른 실적 현황은 안철경 외 2인(2010), pp.20-37.를 참조한다.

직 등이 퇴사하면서 전속대리점의 형태로 분사화한 전환 법인대리점(이하 '전환 GA')에 불과하였다.²³⁾ 따라서 기존의 설계사 조직이 법인의 형태를 갖는 전속대리점으로 전환한 채널에 불과하였다.

2001년부터 IMF 외환위기 당시 구조조정을 통해 퇴출된 보험회사의 판매조직이 한 보험회사와 대리점 계약을 맺고 활동하는 법인대리점(이하 '전속 GA')이 출현하였다. 전속 GA는 주로 보험회사의 상시적인 구조조정 과정에서 퇴사한 임직원 및 영업 점포장 등 관리자들이 이합 집산하여 설립하였다. 또한 초기 정착을 위해 보험회사로부터 전속계약을 맺는 대신 시설지원금, 사무직 지원 등을 받게 되었다. 이러한 과정에서 전속 GA는 보험회사 판매조직을 대규모로 스카우트하여 조기에 거대 조직을 구축하는 사례가 나타나게 되었다.

전환 GA와 전속 GA는 주로 대형 생명보험회사와 전속계약을 맺고 전속보험회사의 상품만을 판매하는 방식으로 운영되었다.²⁴⁾ 따라서 이들 GA는 단지 보험영업이 중심이 된 법인대리점으로 전속대리점 또는 보험회사의 설계사 조직과 유사하게 운영되었기 때문에 엄밀한 의미에서 '독립'의 성격을 갖는 GA는 아니었다고 평가된다.

본격적으로 독립채널의 성격을 갖는 판매조직으로 GA의 개념이 도입된 것은 2003년 외자계 생명보험회사인 PCA가 GA사업부를 시작하면서 부터이다.²⁵⁾ 이후 2005년을 전후하여 외자계 보험회사의 영업 전문가가 주축이 되어 판매조직을 구축하기 시작하였다. 이 판매조직은 다수의 보험회사와 대리점계약을 체결하여 활동하는 전형적인 독립채널로서 이때부터 '독립 GA'가 국내 보험시장에 본격적으로 등장하게 되었다. 독립 GA의 특징은 기존 판매조직의 판매자 중심 또는 제조자 중심의 판매활동에서 자문 및 종합자산 컨설팅 중심의 사업 모델을 통해 차별화를 시도하면서 보험시장에 새로운 변화를 주도하였다. 2007년 이후 독립 GA는 대형화, 전문화 및 사업 다각화를 시도하면서 보험유통시

23) 법인대리점은 상법상 회사(합명/합자/유한/주식회사)로써 임원(대표자 포함) 및 직원(사용인) 중 대리점 등록자격을 갖춘 4인 이상의 유자격자를 보유한 경우를 말한다.

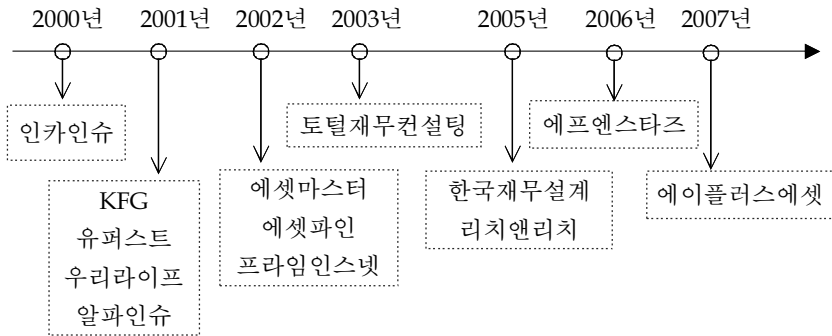
24) 국내 보험회사 중 현재까지 전속 GA를 운영하고 있는 회사는 삼성생명 정도이다.

25) 국내 GA는 2001년 KFG, 유퍼스트, 우리라이프, 알과인슈 등이 설립되면서부터 도입이 되었지만 '독립채널 GA'가 도입된 것을 기준으로 하면 2003년 1월 PCA가 GA부서를 론칭하면서 부터라고 볼 수 있다. 한국보험학회, 「소비자 보호와 판매채널의 선진화 방안」, 『보험업계 현안문제 해결을 위한 정책세미나』, 한국보험학회, 토론내용.

장의 변화를 이끌고 있는 반면 급성장으로 인한 다양한 모집시장의 문제를 안고 있다.

이상의 국내 독립대리점의 성장과 그 변천과정을 정리하면 <그림 II-1>과 같다.

<그림 II-1> 국내 주요 GA 설립 현황



<표 II-1> 국내 GA 채널의 전속과 독립형 조직 비교

	일사전속 형태	독립형 판매조직
GA 유형	전환 GA, 전속 GA	독립 GA
특징	단순판매 중심	자산관리 컨설팅 중심
등장 배경	<ul style="list-style-type: none"> 국내사 구조조정('90말~) 부실생명보험회사 퇴출('01) 	<ul style="list-style-type: none"> PCA사 GA 도입('03) 외자계 생명보험회사 성장('05~)
주요 제도변화	<ul style="list-style-type: none"> 2001년: 온라인사 등장 2003년: 방카슈랑스 도입 	<ul style="list-style-type: none"> 2008년: 교차모집제도 2010년: 보험판매전문회사 도입예정

2009년 들어 GA채널은 세계적인 금융위기에 따른 경기위축으로 급성장의 축이 크게 흔들리고 있다. 주식시장의 하락으로 주력 판매상품이었던 변액연금 및 변액유니버설(VUL) 등 금융형상품의 수요가 급감하는 한편 과도한 선지급 판매수수료를 활용한 GA의 영업 관행으로 보험회사의 경영위험 요인이 되고 있다. 또한 GA채널의 신설 또는 대형화 과정에서 설계사들의 잦은 이동과 과열 스카우트가 발생하여 모집질서를 문란케 하는 주된 원인이 되고 있는 실정

이다. 이에 향후 GA채널에 대한 규제감독이 강화될 것으로 예상됨에 따라 현 단계에서는 GA채널의 대형화를 통한 급속한 성장을 기대하는 것은 수월하지 않을 것으로 보인다.

그러나 장기적으로 자본시장법의 시행으로 인한 금융상품의 판매채널을 통합하려는 움직임과 특히 최근 금융당국의 정책 방향을 고려할 때 독립채널은 대형화 및 전문화를 추구하면서 성장해 나갈 것으로 예상된다.

나. 국내 독립채널의 문제점

국내의 독립채널은 성숙되지 못한 보험유통 환경하에서 부정적으로 작동되어 다양한 문제가 야기되고 있다. 이하에서는 국내 보험시장에서 독립채널의 운영 과정상 나타나는 부정적 측면들을 살펴보고자 한다.

첫째, 독립채널이 대형화된 채널조직으로 출현하면서 불공정 거래행태가 드러나고, 아울러 중소형 보험회사의 독립채널 의존도가 심화될 경우 채널에의 종속화 현상이 나타나 보험회사의 경영 위험이 나타날 소지가 높다. 독립채널은 전속채널에 비해 높은 수수료율을 협상에 의해 확보하는 것이 중요한 전략이 된다. 그럼에도 불구하고 방카슈랑스, 독립대리점 등 독립채널은 우월적 지위를 남용하여 보험회사로부터 수수료 외에도 과도한 지원을 요구하는 경우가 발생할 수 있다. 이러한 현상은 전속조직 기반이 약하여 독립채널 의존도가 높은 중소형 보험회사에게 채널에의 종속현상을 심화시키고, 종국에는 심각한 경영상의 위험을 초래할 가능성도 있다.

둘째, 국내 독립채널의 협상력 강화 및 보험회사의 과도한 경쟁으로 모집 수수료율이 올라가고, 수당제도가 과도한 선지급 중심으로 운영됨으로써 보험회사의 과다한 사업비 지출이 우려된다.²⁶⁾ 현행의 선지급 수수료 제도는 보험회사의 비용증가 뿐만 아니라 판매채널과 계약자에게까지도 악영향을 미칠 수 있다. 예를 들면 금융형 상품의 경우 과다한 사업비의 지출시 초기에 사업비가 과다하게 집행되어 고객이 납입하는 보험료 중 자산운용에 활용되는 투입원금이 적어질 수밖에 없고 이에 따라 투자 성과에 대한 기대치가 고객의 생각과는

26) 보험회사의 선지급률은 FY07, 2조 6,480억원(28.3%)에서 FY08 상반기, 1조 7,632억원(35.2%)이었다.

상당한 차이가 발생할 소지가 높다. 만약에 이러한 보험계약을 조기에 해약할 경우 계약자에게 지급되는 해약환급금은 낮아질 수밖에 없어 결국 고객의 부담이 되고 보험 분쟁의 결과를 초래할 개연성이 높다.²⁷⁾ 또한 선지급된 수당의 환수장치²⁸⁾가 확립되지 않은 상황에서 과도한 선지급 수당체계를 유도하는 것은 보험회사의 경영위험을 증대시킬 수 있다. 대형 독립채널들이 보험회사로부터 과도한 수수료 인상을 끌어내 보험회사의 사업비 출혈경쟁의 원인을 제공하거나, 고액의 수당을 선지급 받은 후 잠적하는 설계사로 인해 수당의 미환수 금액²⁹⁾이 증가하게 되는 경우 보험회사의 사업비 손실로 나타날 것이다. 판매 채널 측면에서는 일시적인 선지급 수당에 현혹되어 모집종사자가 보험료를 대납하거나 경유처리 등 모집질서 문란행위를 증가시켜 보험시장의 신뢰성을 떨어뜨릴 가능성이 상존한다. 보험소비자는 선지급제도를 악용하는 부실 모집인으로 인해 보험계약의 사후관리를 제대로 받지 못하는 경우가 발생할 수 있다. 최근 선지급 수당의 환수와 관련하여 보험사와 해축 설계사간의 분쟁이 발생하는 사례가 나타나기도 한다.³⁰⁾

셋째, 불완전판매로 인한 소비자 피해 가능성이 증가할 수 있다. 보험상품의 불완전판매의 문제³¹⁾는 단지 독립채널만의 문제는 아니지만 최근 독립채널의 불완전판매가 비교적 타 채널에 비해 높은 것으로 드러나고 있다.

<표 II-2>는 FY08 채널별 불완전판매 비율을 나타낸 것이다. 불완전판매는 통신판매와 홈쇼핑 등 비대면채널, 방카슈랑스 그리고 독립대리점 순으로 높게

-
- 27) 조기 해약 시 약관상에 명시된 해약률을 집행하기 때문에 법적으로는 하자가 없지만 계약자의 입장에서는 결국 높은 사업비를 조기에 과다 집행함으로 불이익을 본다고 생각하게 된다.
 - 28) 현재 보험회사별 자율적인 환수수단 운용 중(이행보증보험 가입, 모집수당 적립 Pool 운영 등)이나 규모가 큰 독립모집조직의 경우 계약액에 비해 보증규모가 과소하게 운영되는 실정이다.
 - 29) 보험회사의 미환수금액은 FY06, 54억원에서 FY07, 194억원 → FY08 상반기, 366억원으로 나타났다.
 - 30) 미래에셋 등 4개 보험회사의 해축설계사들이 수당환수 등에 반발하여 회사를 상대로 소송 제기(관련 설계사 590명, 소송가액 32억원)한 바 있다.
 - 31) 소비자들은 무형의 보험상품에 대한 이해가 부족하고, 특히 약정한 보험급부가 계약체결 이후 보험사고가 발생한 시점이 결정되는 보험급부의 사후 확정성 때문에, 계약시점에서는 정확하게 계약의 내용을 인지하기가 어려워 소비자와 보험회사간 이견이 발생하는 경우가 발생한다.

나타난다. 계약해지율의 경우 법인대리점이 3.1%로 설계사의 약 2배 정도 높은 수준이다. 보험상품의 불완전판매는 사후 확정성을 갖는 무형의 보험상품에 대한 전문성 수준이 낮고, 특히 소비자보호를 위한 법규나 규범의 준수 의식이 낮아 발생하는 경우가 많다. 또한 홈쇼핑, 카드사 등 일부 독립대리점이 주로 허위 과장광고나 고객 DB를 통한 저가상품경쟁 등에 치중하는 경향이 있어 불완전판매를 양산하는 경향이 있고, 이는 결국 소비자의 후생을 후퇴시킬 가능성이 높을 수 있음을 시사한다. 아울러 법규준수 의식이 낮은 것 외에도 상품 및 모집의 복잡화에 따른 충분한 교육의 미비 등으로 판매자의 전문성이 낮아 불완전판매를 증가시키는 요인으로 지적되기도 한다.

<표 II-2> 모집조직별 불완전판매 및 계약해지율 비교

(단위: %)

모집조직별	설계사	개 인 대리점	법 인 대리점	방 카 슈랑스	통 신 판 매	홈쇼핑	평 균
불완전판매율	5.5	5.8	7.6	11.2	20.6	17.3	10.1
계약해지율	1.5	1.3	3.1	0.7	7.6	5.2	2.9

주 : 1) FY08기준임.

2) 불완전판매율=(청약철회건수+품질보증해지건수+민원해지건수+무효건수)/
신계약건수

계약해지율=(품질보증해지건수+민원해지건수)/신계약건수

자료 : 금융감독원, 모집질서 준수수준 평가시스템(2009.9.30, 연합뉴스 보도자료)

넷째, 독립대리점, 방카슈랑스 등 대형의 독립채널에 대해 판매자의 배상책임 미적용의 문제이다. 금융기관대리점이나 대형 법인대리점의 경우 배상자력이 충분함에도 불구하고 직접적 배상책임이 없어 불완전판매를 유발할 가능성이 높으며, 이는 곧 보험회사의 책임으로 귀결되고 있는 실정이다. 국내 보험업법 102조는 모집종사자가 영세하여 피해자를 보호할 수 없는 문제를 해결하기 위하여 임직원과 전속조직의 불법행위에 대하여 보험회사가 일차적으로 책임을 지도록 한 규정이다. 그럼에도 불구하고 현재처럼 규모가 큰 대형 독립채널이

생기고 있는 상황에서 동 규정이 모든 대리점 조직에 대하여 동일하게 적용되는 것은 법률 제정의 취지에 부합되지 않는다. 2009년 현재 보험업법 개정안에 따르면 보험판매전문회사의 경우에만 손해배상책임을 부담할 뿐 기타 대형 독립모집조직인 경우에는 직접적 배상책임을 부담하지 않아 형평성이 결여될 소지가 발생한다. 더구나 대형 독립대리점이 보험판매전문회사로 전환하지 않을 경우 판매자 배상책임, 정기적인 금감원의 감독 의무를 회피할 수 있다.

다섯째, 보험시장에서 독립채널의 영향력은 확대되고 있으나 보험계약자 서비스의 제고나 건전한 모집질서 준수 의식은 대체로 낮은 수준이다. 국내에서 주로 발생하는 모집질서 문란 행위는 매집형 대리점, 보험계약의 경유처리 및 잦은 이적과 승환계약 관행 등이다.

① 매집형 대리점

동일하거나 유사한 보험계약이라도 대형 독립채널을 통해 계약을 체결하면 수수료가 높고, 수수료의 상당 부분을 선지급하는 점을 이용한 행태이다. 즉 대형 독립대리점이 전속채널 또는 중소형 대리점이 모집한 계약까지 매집하는 사례가 나타난다. 매집형 대리점이 문제가 되는 것은 독립채널이 규모 및 실적을 앞세워 갑의 입장에서 보험회사에 수수료 경쟁을 유발하는 등 불공정 거래행위를 한다는 점 때문이다. 그리고 정상적으로 보험영업을 수행하는 대부분의 설계사가 손해를 보는 것으로 인식됨으로써 건전한 모집질서 형성에 악영향을 미치게 된다. 또한 고객이 원하는 보험계약보다는 수수료 수준에 따라 의도적으로 유인되는 경우 차후에 소비자 불만의 소지를 가져올 수 있을 것이다. 따라서 향후 계약자와의 법적 문제 발생 시 책임 소재를 둘러싼 분쟁이 발생할 수 있다.

② 보험계약의 경유처리

경유처리 계약도 매집형 대리점과 유사하게 보험유통시장의 질서를 문란케 하는데 일조한다. 특히 대리점내 미활동 사용인의 코드를 이용하여 타인 명의의 경유계약으로 처리하는 경우 무자격 모집 및 계약자의 관리가 부실화되는 문제가 발생한다. 최근에는 독립채널의 규범 수준이 낮아 개인정보를 도용하거

나 타인의 명의를 빌려 허위계약을 체결한 후 수수료를 챙기는 등 판매채널 사기가 부상하고 있는 실정이다.³²⁾

③ 모집인 이적과 승환계약

독립채널은 다양한 인센티브³³⁾ 경쟁을 통해 사용인을 모집하게 되는데, 이에 따라 보험유통시장의 거래비용이 증가할 개연성이 높고 결국 이러한 비용은 소비자의 부담으로 귀결될 수 밖에 없을 것이다. 독립채널로 이적하는 설계사는 기존 보험계약을 해지하고 유사한 보험계약을 다시 체결하여 모집수당을 수취하는 방식으로 승환계약³⁴⁾을 야기하기도 한다. 설계사 이적 시 기존계약의 관리자가 부재하게 되어 계약자 관리 서비스의 부실화 문제가 제기될 수 있다.

여섯째, 독립채널의 전문성에 대한 검증이 아직은 미흡한 단계이다. 미국 등 주요 국가에서 독립채널은 전속채널에 비해 상대적으로 전문성이 높은 채널로 인식된다. 왜냐하면 우선 진입 과정에서 대부분 전속대리인으로 들어와 일정기간 동안 전속대리인으로 활동하다가 독자적인 판매능력을 갖추었다고 판단하는 경우 독립채널로 전직하는 경우가 많기 때문이다. 즉 전속채널에서 일반적인 보험 및 판매교육을 이수하고 판매경험을 갖춘 자들이 독립채널로 이직하게 된다. 그 밖에도 독립채널은 한 회사의 보험상품만을 취급하는 전속채널과는 달리 여러 회사의 금융상품을 다루기 때문에 다양한 금융지식을 갖추 수 있다.

국내 독립채널의 전문성에 대해서는 외국의 독립채널과는 상이한 점이 고려되어야 한다. 물론 국내 독립채널 초기에는 전문성을 갖춘 외국계 보험회사의 남성설계사 및 고능률 설계사가 핵심적인 역할을 수행하였다. 그러나 독립채널이 경쟁적으로 규모를 확장하는 과정에서 기존 국내 보험회사 소속 설계사들을 대거 채용함으로써 독립채널의 전문성 및 신뢰성이 외국과는 다른 양상을 보이고 있다.

전속채널과 독립채널의 모집인간 전문성 수준과 고객지향성 수준을 보면 독

32) '보험대리점 명의도용 수수료 100억 쟁겨' 연합뉴스, 2009.10.14자

33) 주로 설계사의 이적 시 높은 수수료, 정착지원금, 잔여수당 보장, 높은 수수료율 등이다.

34) 기존 보험계약이 소멸된 날로부터 3개월 이내에 새로운 보험계약을 체결하게 하거나, 새로운 보험계약을 청약한 날로부터 3개월 이내에 기존 보험계약을 소멸하게 하는 행위를 말한다. 보험업법 제97조 3항

립채널의 전문성은 생명보험회사 전체 평균수준에 불과하고, 고객지향성은 전체 평균보다 다소 높았으나 외국계 생보설계사보다는 낮은 것으로 나타났다.

<표 II-3> 설계사의 전문성 수준 비교

구 분	전문성	고객지향성
대형 생보	5.1595	4.7105
중소형 생보	5.1681	4.6552
외국계 생보	5.5813	5.5200
GA	5.3311	5.2162
평 균	5.3331	4.9472

주 : 전체 설계사 집단 중 고객지향성이 높은(또는 낮은) 집단 분포
 자료 : 안철경·권오경, 『보험설계사의 특성분석과 고능률화 방안』, 보험연구원, 2009, p.170.

4. 독립채널의 운영모델³⁵⁾

국내외적으로 독립채널에 대한 운영모델은 크게 단독형과 연계형으로 대별된다. 국내의 독립채널은 주로 단독형이지만 미국, 영국 호주 등 주요 국가의 대형 독립채널들은 단독형과 연계형이 모두 발달되어 있고 특히, 이들 주요 국가에서는 다량의 판매원을 확보한 네트워크형이 발달되어 있는 사례가 많다.

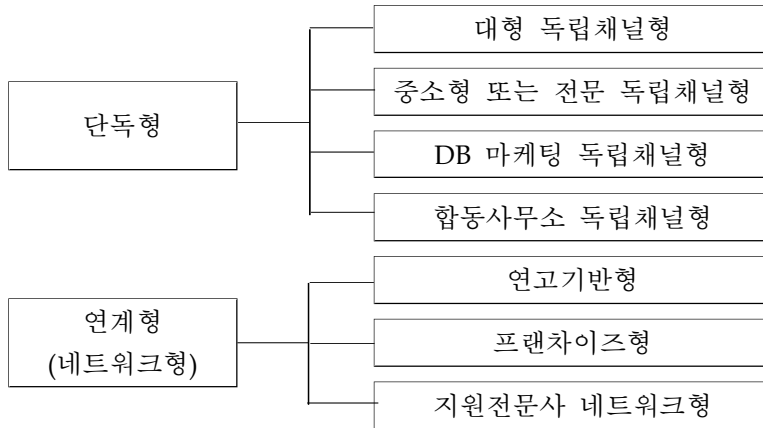
단독형(Stand alone types)은 주로 독립채널 도입 초창기에 나타나며 독립채널의 성장규모에 따른 운영전략을 기반으로 구축된다. 단독형은 다시 대형 독립채널형, 중소형 또는 전문 독립채널형, DB 마케팅 독립채널형 그리고 합동사무소 독립채널형 등 네 가지로 구분된다.

연계형(Network types)은 단독형이 진화하면서 개별 단독채널의 운영을 지원

35) 국내에서 대부분 독립채널은 생보 및 손보상품을 모두 취급하고 있어 본 절에서 설명되는 운영모델은 생보 및 손해보험회사 모두 활용이 가능할 것이다. 또한 현재 국내에 부재한 연계형 모델의 경우 해외에서는 주로 생명 및 투자형상품을 취급하지만, 국내에서는 손해보험회사가 장기손해보험을 취급하고 있기 때문에 생명보험회사 및 손해보험회사 모두에게도 적용이 가능할 것으로 생각된다.

하는 지원시스템을 기반으로 구축된다. 여기에는 연계방식 또는 주체에 따라 국내에서 나타나고 있는 「연고기반형」, 「프랜차이즈형」과 주로 독립채널이 활성화된 국가에서 나타나고 있는 「지원전문사 네트워크형」으로 세분된다.

<그림 11-2> 독립채널 운영모델



가. 단독형 운영모델

1) 대형 독립채널형

통상 국내에서는 독립채널의 사용인 수와 자본금을 기준으로 대형 독립채널과 중소형 독립채널로 구분한다. 이들의 핵심역량은 대체로 잠재적인 영업력을 기반으로 보험회사에 대한 협상력을 강화하여 높은 수수료율을 확보하는데 있다. 대형 독립채널형은 대규모 자본 및 우수한 영업관리자(SM: Sales Manager)의 확보를 통해 규모를 확장하면서 시장지배력을 강화하고 브랜드 인지도를 높여가는 전략을 수행한다. 영업관리자의 경우 초기에는 일정소득을 보전받기 때문에 자신의 소득을 위한 영업보다는 영업조직 구축에 역량을 집중하게 된다.

조직의 운영방식은 보험회사 전속 설계사의 조직관리, 리크루팅, 보상체제와 유사한 방식으로 운영되며 자본력을 기반으로 팀 또는 지점 단위 리크루팅이나 타 독립채널을 인수합병하는 방식을 통해 증원한다. 국내에서 대형 독립채널의

기준을 사용인 수 100인으로 할 경우 2008년 말 기준 133개 독립채널이 있다.³⁶⁾

2) 전문 독립채널형(중소형 독립채널형)

전문 독립채널형은 사용인 수에서는 100명 이하로 중소형 독립채널군에 속하지만 대형 독립채널형과는 달리 명확하게 차별화된 전략적 포지셔닝을 가지고 운영한다. 이 모델의 핵심역량은 모집인 규모보다는 고능률 설계사의 확보를 통한 인당 생산성의 제고에 초점을 둔다. 즉 영업관리자(SM)의 조직증원 역량보다는 모집인 개개인의 전문성이 핵심역량이 된다. 이들은 대형화보다는 재무설계나 자산관리서비스 기반의 소수정예 특화 및 차별화된 전문화 조직을 지향한다. 증원방식은 기존 보험회사의 고능률 설계사, MDRT출신, CFP자격증 보유자 중심으로 선택적으로 증원을 한다. 이러한 사업모델에 의해 설립된 독립채널(GA)로는 한국재무설계 등이 있다.

3) DB 마케팅 활용 독립채널형

최근 신용카드사, 홈쇼핑, 할인점 등 고객 DB를 활용한 마케팅이나 세미나 마케팅에 중점을 둔 독립채널이 보험시장에서 활발하게 운영된다. 이들은 주로 고객 DB를 확보하고 있거나(카드회사) 모기업이 고객과 밀착된 관계성을 유지하고 있는 유통·통신 등을 주축으로 하는 대형 대리점들이다. 현재 독립채널 시장에서 가장 큰 규모로 확산되고 있으며 여기에 속하는 독립채널로는 GS홈쇼핑, 현대홈쇼핑, CJ홈쇼핑(CJ오쇼핑으로 사명변경, 2009.5월), 롯데홈쇼핑, 비씨카드, 현대카드, 삼성카드, 신한카드, 롯데카드, 오케이캐쉬백서비스 등이다.

36) 여기에 속하는 GA는 유퍼스트, 프라임인스넷, 에이플러스에셋(A+에셋), 케이에프지(KFG), 리더스타이프, 에프엔스타즈(FNStars), 알파인슈어런스, 에셋마스타 등이다.

<표 II -4> 국내 10대 독립대리점 현황

(단위: 백만원)

독립대리점	FY07			FY08 상반기		
	생보	손보	합계	생보	손보	합계
(주)지에스홈쇼핑	211,820	130,585	342,405	104,510	85,137	189,647
(주)현대홈쇼핑	192,361	91,717	284,079	129,742	58,024	187,766
(주)씨제이오쇼핑	134,240	135,691	269,931	61,862	86,908	148,770
(주)농수산홈쇼핑	185,233	6,964	192,197	103,234	2,971	106,205
(주)우리홈쇼핑	138,304	32,353	170,658	81,154	22,730	103,883
비씨카드(주)	117,511	68,125	185,636	60,480	37,527	98,007
신한카드(주)	46,356	120,602	166,958	36,706	53,186	89,892
유퍼스트보험마케팅	139,617	10,071	149,688	74,613	9,666	84,280
케이에프지	130,303	19,592	149,894	65,570	12,418	77,988
(주)아셋마스터	102,086	17,276	119,362	52,517	10,812	63,329
합계	1,397,832	632,976	2,030,809	770,386	379,381	1,149,767

주 : 생명보험회사 수입보험료, 손해보험회사는 원수보험료 기준임
 자료 : 금융감독원(국정감사 제출자료, 2009.10.22)

4) 합동사무소 독립채널형

모집인 수에 있어서는 10명 이하의 극소수의 모집인으로 구성되며, 주로 대리점 개설 초창기에 개인독립대리점들이 경비절감 차원에서 공동 사무실을 운영하는 것을 계기로 구축된다. 합동사무소를 운영하는 소속 대리점들은 주로 모집인 개개인의 전문성 및 특화 영역을 가지고 운영되는 특성을 갖는다. 이들이 지향하는 전략은 조직의 확장 또는 법인화를 통한 성장 등의 비전 제시보다는 개별 모집인의 독립성과 자율성을 중시한다. 경비는 공동 부담하여 최소화하고, 이익을 각자의 지분만큼 가져가는 방식으로 운영한다.

나. 연계형(네트워크형) 운영모델

연계형은 「연고기반형」, 「프랜차이즈형」, 「지원전문사 네트워크형」으로 세분되며, 기본적으로 보험회사에 대한 협상력 강화를 통한 수수료율 인상 및 운영 효율성 강화를 목적으로 한다.

1) 연고기반형

구성 주체는 독립채널협의체³⁷⁾와 협의체 소속 멤버 독립채널이다. 독립채널 업체 대표들의 출신·경력·주요 제휴보험회사를 기준으로 한 독립채널협의체를 협의체 소속 멤버 독립채널로 구성된다. 운영방식은 소속 독립채널 대표 중 연합체 대표를 선임하고, 회원사가 내는 회비로 운영되며, 연합체 자체가 별도의 법인이거나 수익모델은 아니다.

이들은 연합체 구성을 통해 원수사에 대한 협상력을 강화하고 교육 및 투자 정보, 경영관리시스템 공유 등을 통한 운영비 절감을 목표로 한다. 이러한 사례로는 대형 생명보험회사의 전환법인 대리점 연합체로 전국대리점협의회, KGA 등이 있다.

2) 프랜차이즈(Franchise)형

구성 주체는 본사(franchiser)와 지사(franchisee)로 구분되며 프랜차이즈 지사는 독립사업가이다. 이들은 연합체 구성을 통해 원수사에 대한 협상력을 강화하고 교육 및 투자정보, 경영관리시스템 공유 등을 통한 운영비 절감을 목표로 한다.

운영 방식은 지사의 경우 대부분 같은 법인에 소속되어 단일 브랜드를 사용하나 경영, 조직운영, 결산(독립채산제) 등은 독립적으로 수행한다. 지사와 본사에 수수료의 일정비율(5~10%)을 제공하되, 사업 주체별로 개별적인 수수료

37) 독립채널협의체로는 GA협회(한국금융자산관리협회), 전국대리점대표 협의회(전대협)가 있다. 전자는 아셋마스터, KFG 등 대형 GA 16개가 결성한 협의회이고, 후자는 D생명 전환법인 및 일부 GA·개인대리점으로 구성되어 있으며 조직규모는 180개 GA 및 6천여 명의 FC가 소속되어 있다. 그 밖에 삼성·교보의 전환법인도 내부 협의체가 존재한다.

구조로 사업을 영위한다. 본사는 시스템·사무지원, 교육기능, 공동마케팅, 브랜드 관리, 전체행사(시상식, 워크숍 등) 등을 진행하는 기능을 수행한다.

이 방식의 장점은 지사의 경우 영업 및 관리역량, 조직규모, 브랜드 인지도 등이 미흡한 소규모 독립채널에게 유리하며, 본사의 경우 관리지원 시스템 및 운영 노하우를 가진 회사로 단기간 내 조직 확장이 가능하다.

국내에서 이러한 유형은 '인슈마스터'가 있으나 외국과 같은 본격적인 독립채널 프랜차이즈는 존재하지 않으며, 독립채널 그룹별 협의체만 존재할 뿐이다. 외국의 경우 대표적인 프랜차이즈형 채널로는 영국의 LighthouseWealth 등을 들 수 있다.

3) 지원전문사 네트워크형

「지원전문사 네트워크형」은 내부조직으로 「독립채널 지원전문회사」와 「네트워크 회원사(GA 또는 IFA)」로 구성된다. 지원전문회사는 보험회사에 대한 수수료를 및 상품개발의 협상을 대행하고 교육, 세미나, 상품 및 리서치 정보, 경영관리 시스템 등을 제공한다. 지원전문회사는 그 자체가 수익모델로서 별도 법인이 가능하며, 네트워크의 회원사들은 지원전문회사에게 서비스 이용료를 지급한다.

지원전문회사는 독립채널 운영 노하우와 인프라를 이용하여 수익을 창출한다. 그리고 네트워크 회원사는 지원전문사를 통해 중소형 독립채널들의 대 보험회사 협상력 강화 및 양질의 지원서비스를 확보할 수 있다.

지원전문회사의 설립주체는 주로 대형 독립채널, 보험회사 등 금융기관 및 중소형 독립채널 공동출자 등이며 그 밖에도 IT 솔루션 업체도 있다. 대형 독립채널이 설립주체가 되는 경우는 자체적으로 다량의 판매원을 보유하여 직접 판매기능을 수행하면서 축적된 운영 노하우 및 시스템을 기반으로 지원전문회사에 까지 사업모델을 확장한 형태이다. 대형 독립채널은 지원전문회사를 자회사 또는 별도의 사업부 형태로 운영하며 보험회사들이 지원전문사의 지분에 참여하는 경우도 다수 있다. 보험회사 등 금융기관이 지원전문회사의 설립주체가 되는 경우는 B2B 방식이라고 볼 수 있다. 이는 보험회사가 자체적으로 독립 판매채널을 강화할 목적으로 독립채널 지원서비스 회사를 설립하는 것으로 자체

적으로 고용하는 판매원이 없는 것이 특징이다. 주로 호주의 FAN(Financial Advisory Networks)이 이러한 형태로 운영된다. 중소 독립채널업체가 설립주체인 경우는 여러 중소 독립채널이 보험회사에 대한 협상력을 강화하고 운영 효율성을 도모할 목적으로 공동출자한 형태이다.

<표 II-5> 설립주체별 지원전문사 네트워크형 운영모델

설립주체	사 례
대형 독립채널	<ul style="list-style-type: none"> • Lighthouse Group(영국) • Sesame(영국) • National Financial(미국)
금융기관	<ul style="list-style-type: none"> • AMP Financial Planning(호주)
중소 독립채널 공동	<ul style="list-style-type: none"> • M Financial Group(미국)

지원전문사 네트워크형은 현재 국내 보험시장에는 존재하지 않으며 주로 독립채널이 발달한 영국, 미국, 호주 등에서 활발하다. 예를 들면 영국의 경우 IFA사는 Sesame, Bernstein Financial, LighthouseXpress 등이 있으며, 호주의 경우 FAN사(AMP Financial), 미국의 M Financial Group등이 여기에 속한다.

Ⅲ. 미국 보험시장의 독립채널 성장과 대응

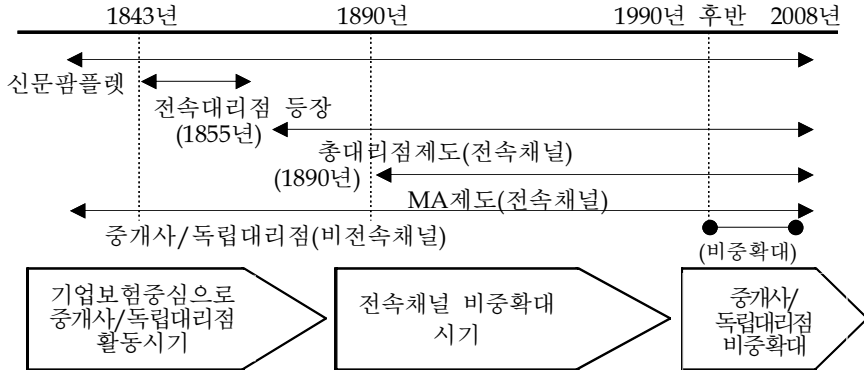
1. 보험판매시장 변천

미국의 생명보험시장은 전통적으로 기업보험을 중심으로 성장했기 때문에 초창기에는 기업성 보험시장에서 경쟁력을 갖춘 독립채널을 중심으로 발전하였다. 이후 개인보험시장의 비중이 증가하면서부터 통제 및 관리가 쉬운 전속채널이 보험판매시장의 주도적 채널로 등장하였다.

역사적으로는 1840년대에 가정과 직장을 방문하여 대면판매하는 보험대리인 제도가 도입되어 운영하였다. 최초로 풀타임 전속대리인제도를 도입한 회사는 1842년 Mutual Life of New York이며, 이후 1850년대에 이미 총대리점 (General Agent: GA)제도가 형성되었다. 미국에서 보험대리인제도가 확산된 요인 중의 하나는 생명보험회사의 주된 형태였던 상호회사(Mutual Company) 들이 주로 보험대리인제도를 이용하면서 부터이다.³⁸⁾

38) 당시 생명보험회사들은 주로 주식회사로 자본을 들여 광고·홍보 등에 의한 수동적 마케팅을 하였는데 1840년대에 등장한 상호회사 형태의 생명보험회사는 자본이 없었기 때문에 사업개시부터 판매활동에 어려움을 겪게 되었고 일정규모의 현금수입을 필요로 하였다. 따라서 보험 판매활동을 담당할 보험대리인 조직을 만들어 능동적으로 대면판매를 전개하는 전략을 채택하게 되었다.

<그림 III-1> 미국의 생명보험 판매채널 변화



20세기 초반까지 개인생명보험은 저임금 노동자 대상의 소액보험 판매가 신규 보험판매량의 많은 부분을 차지하였다. 이때까지 판매채널은 지역에 밀착하여 보험료 수금업무³⁹⁾를 함께 수행하는 ‘홈서비스(Home service)’ 판매원이라고 하는 전속대리인이 주종을 이루었다. 이후 노동임금이 상승하는 가운데 가족 전체 특히, 유족의 보장을 고려하는 종신보험이 등장하게 되었으며, 종신보험 상품을 주로 판매하는 전속대리인(Agency Building) 형태가 보험판매시장을 주도하였다. 이렇듯 미국의 개인생명보험시장은 1990년대 중반까지는 전속채널 (affiliated agent)⁴⁰⁾ 중심의 판매채널 구조를 형성하여 왔다.

39) 당시 주별(Weekly)로 보험료를 납부하는 구조가 유행하였다.

40) 미국의 전속채널(affiliated agent)은 일반대리점(agency building), 홈서비스(home service), MLEA(multi-line exclusive agent) 등이 포함된다.

<표 III-1> 미국 개인생명보험 시장 채널 분포

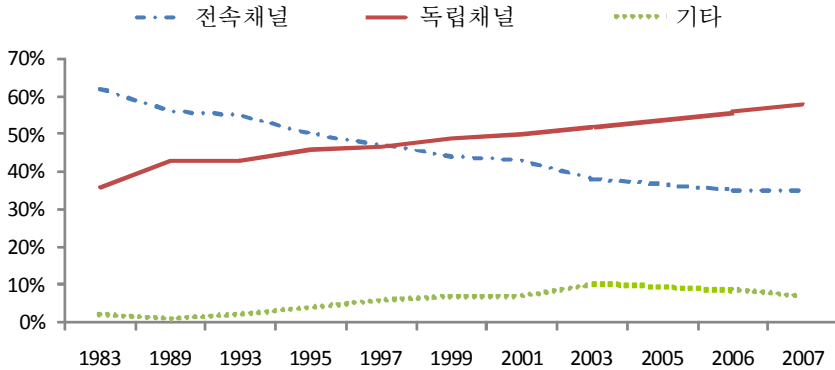
(단위 : %)

연도	1983	1993	1999	2003	2007
전속채널	62	55	44	38	35
독립채널	36	43	49	52	58
기타	2	2	7	10	7

- 주 : 1) 전속채널: 대리점, 홈서비스, MLEA
- 2) 독립채널: 브로커, PPGA
- 3) 기타채널: 증권브로커, 직판, 금융기관
- 4) 2007년은 추정치임.

자료 : Insurance Information Institute, 각 년도

<그림 III-2> 미국 개인생명보험의 채널별 성장추이



자료 : Insurance Information Institute, 각 년도

그러나 1990년대 중반 이후부터 독립채널(independent agent)⁴¹⁾이 다양한 환경변화로 인해 급성장하기 시작하였다. 독립채널이 성장하면서 그동안 전속채널에 속해 활동했던 전속대리인들이 구조조정 등으로 독립채널로 이동하는 현

41) 미국의 독립채널(independent agent)은 보험중개사(insurance broker)와 PPGA (personal-producing general agent), 독립대리점사용인(subproducer) 등이 포함된다.

상이 나타나게 되었다. 1998년을 기점으로 전속채널과 독립채널의 신계약 점유율이 역전되었고, 현재까지도 전속채널보다 독립채널이 주도적 채널로 부각되면서 다양한 형태의 복합판매채널이 보험판매시장에서 활용되고 있다. 2007년 기준 개인생명보험 신계약 점유율은 전속채널 35%, 독립채널 58%, 기타 7%로 독립채널이 가장 높은 비중을 차지하고 있다.⁴²⁾

2000년 이후 생명보험시장은 전속채널과 함께 다양한 형태의 독립채널을 활발하게 활용하기 시작하였다. 1990년대 중반 이후 독립채널이 급속하게 성장하였지만 그동안 독립채널로 인한 부작용을 경험하면서 대형 생명보험회사를 중심으로 상품과 고객에 따른 목표시장 전략을 추진하기 위해 증권브로커, 금융기관, 금융자문가 등 다양한 채널을 활용하는 복합채널 전략이 대세를 이루게 되었다.

이상의 미국의 개인생명보험 판매채널의 변천과정을 요약하면 <표 III-2>와 같다.

42) 참고로 미국의 손해보험 판매채널(2007년 기준)은 개인보험의 경우 독립 34.3%, 전속 65.7%, 기업성보험의 경우 독립 70.6%, 전속 29.4%이다.

<표 III-2> 미국의 생명보험 판매채널의 변천단계

구분	전속채널 주도 (~ 1990년대 중반)	독립채널 성장기 (1990 중반 ~ 2000)	복합채널 활용 (2000년 이후)
특징	<ul style="list-style-type: none"> · 전속채널 체제 · 재물/중신보험위주 · 제조와 판매 간 상호지원 활동 · 독립채널은 부차적 채널로 역할 	<ul style="list-style-type: none"> · 독립채널 활용 점차 증가 · 변액, VUL 활성화 · 개방형채널 (Open architecture) · 전속대리인 구조조정 	<ul style="list-style-type: none"> · 독립채널 영향력 확대 · 보험회사에 대해 독립채널의 통제권 강화 · 전속채널로 회귀 움직임 (전속채널 강화)
성장 전략	<ul style="list-style-type: none"> · 베이비붐 세대 · 대형대리점 인력 풀 풍부 · 전통적 보장성 보험상품 주도 · 전속채널 주도의 채널구조 확립 	<ul style="list-style-type: none"> · 독립채널의 낮은 고정비 · 탈상호회사 및 상장 · 독립채널의 소비자지향성 · 상품구조의 복잡성 증대 · 전속대리인 위축 · 규제강화, 제편분리화 · FP, PB 신입채용 	<ul style="list-style-type: none"> · 고객맞춤상품, 고 수수료로 독립채널 비용 증가 · 복합채널 전략 보편화 · 홀 세일러 강화 · 채널과 고객을 조합한 상품전략

2. 독립채널의 성장과 특징

가. 상품포트폴리오의 변화

미국의 생명보험시장은 1980년 이후 임금상승과 인플레이션이 진행되는 상황에서 보장중심의 전통적 보험은 점차 하락하고 재무설계를 기반으로 연금관련 상품의 수요가 증가하게 되었다.

1980년까지만 해도 생명보험회사는 전통형 생명보험이 44%의 점유율로 가장 높은 비중을 차지하였다. 그 이후 연금시장이 큰 폭으로 증가하여 1990년대 이후 계속해서 약 50%를 차지하게 됨으로써 생명보험회사의 주력상품으로 등장하였다. 또한 1990년대 중반 이후 미국의 생명보험시장은 고령화의 진전과 주식시장의 활황에 의해 변액연금을 중심으로 투자형상품의 판매가 호조를 띠게

되었다. 이에 따라 기존의 전통적 생명보험의 주력 상품이었던 종신보험은 1990년에는 전체의 54%를 점유하고 있었으나, 서서히 점유율이 감소하여 2004년에는 25%까지 축소되었다. 반면, 변액유니버설보험은 1990년의 7%에서 2000년에는 37%까지 달하여 최고점에 달한 후, 2001년 9.11 테러 이후 수요가 감소하여 2004년 15%까지 하락하였다.

<표 III-3> 미국의 생명보험 상품별 구성비 추이

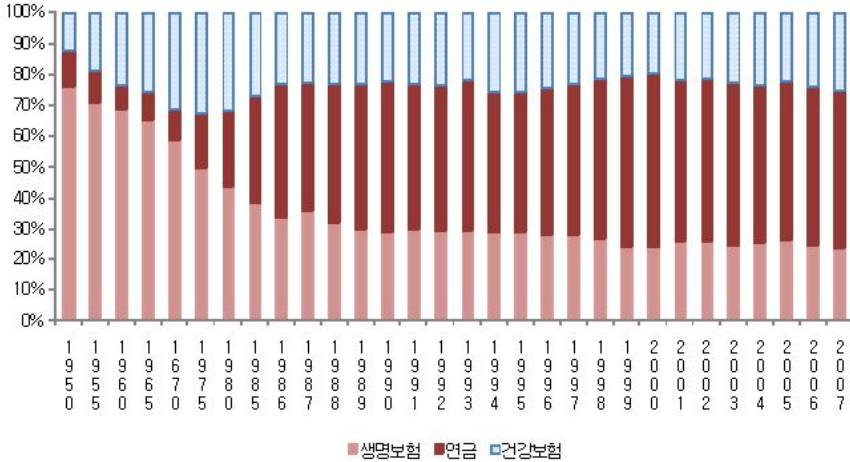
(단위: %)

연 도	생명보험	연 금	건강보험
1980	44.1	24.2	31.7
1990	29.0	48.9	22.1
2000	24.1	56.5	19.5
2007	23.5	51.7	24.9

자료 : American Council of Life Insurers, *Life Insurance Fact Book*, 2008.

이와 같이 미국 보험소비자 니즈의 변화는 노후를 대비하는 연금시장의 급속한 확대를 가져오게 되었고, 1990년대 이후 저금리 시장환경으로 인해 금융형 상품의 확산을 가져오는 계기가 되었다. 따라서 이러한 상품의 급속한 변화로 인해 과거의 단순 보험상품 판매기능에만 집중적으로 수행하던 전속대리인의 서비스에는 한계가 노출되었다. 복잡하고 전문적인 자문의 기능이 필요한 새로운 유형의 상품에는 독립채널이 전속채널보다 적합한 채널로써 인식되면서 이러한 상품의 전환은 독립채널의 성장에 중요한 기여를 하였다.

<그림 III-3> 미국 생명보험회사 상품포트폴리오 추이



자료 : American Council of Life Insurers, Life Insurance Fact Book, 2008.

나. 불완전판매와 판매자 책임

미국 생명보험시장에서 불완전판매의 문제는 독립채널이 활성화되기 직전인 1990년대에 가장 큰 문제점으로 부각되었다.

첫째, 생명보험상품을 연금으로 사칭하여 판매한 행위가 대형 생명보험회사의 대리인에 의해 알려지게 되었다. MetLife에서 퇴사한 보험모집인이 1993년 가을 플로리다주 보험감독청에 이러한 부정 판매행위를 고발한 사건이 발생하였다. 플로리다주 Tampa영업소에서 간호사에 대한 “간호사용 보증부 퇴직제도(Nurses Guaranteed Retirement Plan)” 내지 “간호사 퇴직저축제도(Nurses Retirement Investment Account)”로 명명된 안내장을 미리 고객에게 송부하고 종신보험을 마치 퇴직연금처럼 판매하였던 것이다. 이 안내장에는 생명보험이라는 용어는 전혀 표시되지 않았으며 보험료는 예탁금으로 보험대리인은 간호사의 대리인으로 표시되어 있었다. 이러한 부정 판매행위 이유는 종신보험을 조기 해약하는 경우 해약수수료를 물어야 하기 때문에 현금가치를 원하는 고객

에게는 불리하기 때문이다. 또한 연금의 경우 대리인의 수당이 종신보험에 비하여 훨씬 적었다.

둘째, 보험료 소멸부(Vanishing Premium) 종신보험에 대한 불완전 예시판매(Illustration Sales)⁴³⁾가 발생하였다. 고금리 시기인 1980년대에 판매된 보험료 소멸부 종신보험의 불완전 판매가 1990년대의 저금리 하에서 문제가 되었다.⁴⁴⁾ 그 당시 상호회사(mutual company)들이 생보 주식회사(stock company)에게 점차 시장점유율을 넘겨주면서 위기에 처하자 이 상품을 시장만회의 수단으로 사용하면서 공격적인 마케팅을 수행하였다. 즉 보험료를 10년만 지급하면 배당만으로 미래의 보험료를 감당할 수 있으므로 더 이상 보험료를 내지 않아도 되는 것을 주요 마케팅 요소로 삼았다. 그러나 1990년대 이후 이자율이 하락하자 이들 회사는 기존에 예상했던 배당 수준을 지키지 못하였다. 배당이 줄자 일시납 종신보험을 구입할 재원이 부족하여 계약자들은 추가적인 보험료를 납입해야 하는 것에 불만을 가지게 되었다. 예를 들면, 기존에 10년만 보험료를 납입하면 될 줄 알았던 계약자가 25년 이상 보험료를 납입해야 했다. 불만을 가진 계약자가 대량적인 해약을 하기 시작했는데, 여기서 문제가 더 커졌다. 보험료가 일정기간 납입이 되지 않으면 해약 처리되는데 미국의 불몰수법(Non-Forfeiture Law, 뉴욕주법 제4221조)에 따라 연장정기(Extended Term)보험으로 전환이 되었다. 계약자들은 보험대리인의 설명과 같이 종신보험으로 전환되지 않고 연장정기보험으로 전환되는 것에 반발하여 집단소송을 제기하게 되었다. 이러한 소송에 관여된 대표적인 회사로는 Prudential과 MetLife가 있는데 이들은 각각 미화 16억불과 17억불 규모의 보험료 환불 또는 계약조정을 제공하였다. 더욱이 Prudential의 경우 대대적인 언론보도와 상대적으로 장기화된 법정소송으로 판매가 급감하여 업계 1위의 자리를 내주기도 하였다.

43) 계약자배당 및 보증이율을 상회하는 초과이율로 장래의 이율을 예상하여 계약가액을 산정하고 예시한 설계서를 이용한 판매를 말한다. 예시판매는 금리연동형상품의 등장 이후 생보모집인이 널리 사용하던 판매방식으로 Metropolitan 및 Prudential에 국한되지 않은 생보업계 전체의 문제였다.

44) 이 상품은 주로 유배당 상품으로 설계되어 배당을 재원으로 1년 정기보험을 구입한 다음 나머지 재원으로 일시납 종신보험을 구입하는 상품임. 즉, 시간이 지날수록 일시납 종신보험의 누적보험금이 상승하여 궁극적으로는 전체 종신보험 자체가 완납되는 상품이다.

미국 보험시장에서 발생한 불완전판매의 근본적 원인은 1980년대 초 전통적 종신보험에서 유니버설보험 등 금리민감형 상품으로 전환되었다. 또한 수익성이 낮아진 상태에서 고객의 니즈보다 회사나 전속대리인의 이익을 우선적으로 고려하는 양적 확대주의 경영노선을 추구한데 기인한다고 평가되고 있다.⁴⁵⁾

1990년대 대규모 전속조직을 운영하던 생명보험회사는 전속대리인의 불완전 판매로 인해 엄청난 규모의 경제적 손실과 함께 이미지에 큰 타격을 받게 되었다. 이러한 상황에서 대형 생명보험회사를 중심으로 전속조직의 슬림화가 추진되었다. 즉 불완전판매에 대한 법적 책임을 보험회사가 부담하는 전속채널구조를 기피하고 판매자가 직접 책임을 부담하게 되는 독립채널을 활용함으로써 향후에 발생할 수 있는 규제준수 리스크(compliance risk)에 대한 부담을 덜고자 하였다.

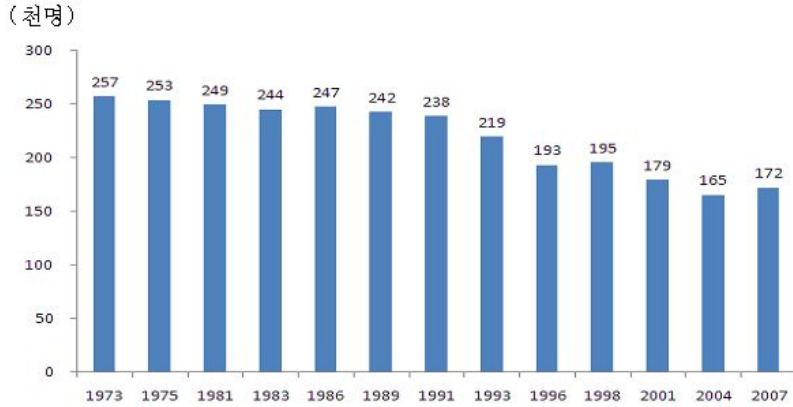
다. 보험판매 인력의 이동

1990년대 후반 이후 미국의 생명보험시장은 독립채널의 신계약보험료 점유율의 확대가 두드러진다. 이러한 채널의 보험료 시장점유율 변화에 따라 전속채널의 대리인 수는 크게 감소한 반면 독립채널의 대리인은 증가하게 되었다.

1990년 이전까지 전속대리인은 약 25만명 내외로 큰 폭의 변화가 없었으나 1990년 이후 점차 감소하기 시작하여 1991년 238,491명에서 2004년 165,024명까지 감소하여 동 기간 중 약 30% 감소하였다. 전속채널이 하락하는 주된 이유로는 신규영업의 어려움, 정착률 저하, 규제준수 리스크 및 교육비용 증대 등으로 보인다. 그러나 최근 전속채널의 규모는 다소 증가하는 추세를 보이고 있다.

45) 古瀬政敏, 「アメリカ生命保險會社の經營革新」, 東洋經濟新報社, 1996, p. 173 및 Harold D. Skipper, Jr., Ph.D., CLU, "Market Conduct Issues and the Transformation of the U.S. Life Insurance Business", *Journal of the American Society of CLU & ChFC*, Mar., 1995

<그림 III-4> 미국의 전속채널 대리인 수 추이



자료 : Honan, "Census of U.S. Sales Personnel", LIMRA International, 2007.;
A.M. Best, "Individual Life and Annuity Distribution": Two Sectors
Take Different Paths, Special Report, Jan.22,2007.

반면 독립채널은 1998년 118,685명에서 2004년 165,024명으로 36%가 증가한 것으로 나타났다.⁴⁶⁾ 이후 2007년까지 전속채널이 증가한 반면, 독립채널은 다소 감소하여 150,765명으로 나타났다.⁴⁷⁾

1998년부터 2007년까지 약 10년간 생명보험 보험모집대리인의 전체 숫자는 32만~33만명으로 거의 증가 또는 감소가 없는 것으로 통해 볼 때 구조조정된 전속대리인의 상당수가 독립채널로 이동하는 등 채널간 대리인의 이동이 발생하였을 가능성이 매우 높은 것으로 판단된다.

생명보험 독립채널 종사자의 유형을 보면 보험중개사가 전체의 86%로 대부분을 차지하며, 그 다음으로 PPGA 13%, 기타(subproducers)가 1% 정도이다. 독립채널 종사자중 성별 비율은 2007년 기준 남성 86%, 여성 14%로 남성이 압

46) 독립채널의 대리인 수는 1998년 이전 통계가 나타나지 않고 있는데 이는 전속채널에 비해 통계수집이 어렵기 때문이며, 독립채널의 중요성이 부각되기 시작한 1990년대 중반 이후 LIMRA에 의해 독립채널의 대리인 수가 작성되기 시작하였다.

47) 전속대리인(Direct Sales Force)과 독립대리점(Independent Agent)외에도 National Full-Service Rep.(56,143명), Regional & Independent Broker-Dealer Rep.(75,377명), Bank Financial Consultant(15,250명), Independent Registered Investment Adviser(RIA, 15,000명) 등을 합할 경우 총 426,941명으로 추정된다. Honan(2009).

도적으로 많은 것으로 나타났다.

<표 III-4> 미국의 생명보험 독립대리점 종사자 수

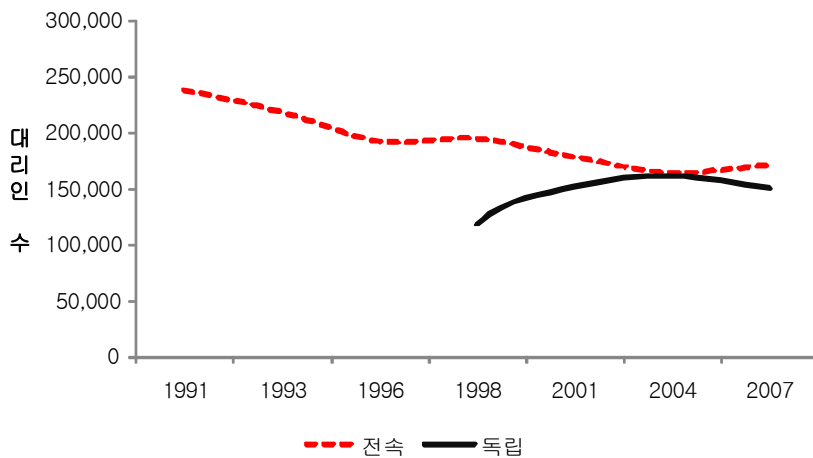
(단위: 명)

연 도	1998	2001	2004	2007
중개사	95,772	119,202	140,648	129,222
PPGAs	17,034	25,855	19,602	19,997
기타 판매인	5,879	6,920	1,705	1,546
합 계	118,685	151,977	161,955	150,765

자료 : Honan, "Census of U.S. Sales Personnel", LIMRA International, 각 년도

전속채널과 독립채널의 대리인 수 추이를 보면 <그림 III-5>와 같다.

<그림 III-5> 전속채널과 독립채널의 대리인



자료 : Honan, "Census of U.S. Sales Personnel", LIMRA International, 각 년도

라. 채널 다각화 전략에 활용

1999년 GLB법(Gramm-Leach-Bliley Act)⁴⁸⁾이 시행됨에 따라 미국에서 금융겸업화가 본격적으로 추진되었다. 이로 인해 은행과 증권브로커 등의 금융기관을 통해 보험 및 연금 판매가 이루어지면서 전속대리인의 비중은 더 줄어들게 되었다.⁴⁹⁾ 1990년대 중반 이후 연금과 변액상품의 급속한 성장이 이루어지면서 이러한 상품을 전문적으로 판매하는 채널로서 주식중개인(Stock broker)이나 브로커딜러(Broker dealer)의 역할이 급증하게 되었다. 이러한 채널들은 모두 독립채널의 성격을 지니고 있었다.

최근 들어 은행은 방카슈랑스를 통해 개인연금뿐만 아니라 생명보험 분야에서도 시장점유율을 높여가고 있다. 특히 미국의 전속대리인과 중개사 채널 등이 효율이 높은 부유층고객을 목표고객으로 하고 있는 반면 은행은 풍부한 고객정보망을 활용하여 중·저소득층에게 생명보험을 제공하는 전략으로 대응하고 있다.

증권브로커의 경우 현재 고객에 대한 장기적 자산형성과 자산보호에 관련된 개별 자문을 행하는 것을 서비스의 중심에 놓고 있기 때문에 변액연금과 개인연금의 판매에서 두각을 나타내고 있다. 2006년 기준 채널별 연금보험 점유율을 보면 IFA(브로커딜러) 33%, 독립대리인 19%, 전속대리인 20%, 은행 17%, 직접판매 7%, 기타 4%이다(LIMRA, McKinsey, 2008).

이렇듯 전통적인 전속채널과 독립채널 외에도 금융기관 등을 통해 형성된 타 금융권의 보험판매인력들이 독립채널이 등장하게 됨에 따라 보험회사들은 채널의 다각화 전략을 수행하는데 다양한 독립채널을 활용할 수 있게 되었다.

48) 금융서비스현대화법(Financial Services Modernization Act of, 1999)이라고도 한다.

49) 은행의 개인연금에 대한 명문화된 규정이 없어 1980년대 중반 이래로 연금상품 판매에서 성장세를 보이고 있으며, 특히 1995년 연방대법원이 연금상품을 투자금융상품으로 규정한 후 은행을 통한 연금판매가 합법적으로 인정됨에 따라 급속한 성장세를 보이고 있다.

마. 주력상품별 채널운영

미국의 생명보험시장은 판매채널별로 목표시장과 주력상품을 정하여 운영하는 경향을 보인다.

중신보험이나 정기보험과 같은 전통적 보장성 보험은 전속채널이 기존의 판매망과 판매노하우를 가지고 있어 일반대리점이나 직급, 직판 등을 통해 판매하는 비중이 압도적으로 높다.

반면 유니버설보험이나 변액보험과 같은 고도의 전문성이나 재무설계가 필요한 금융형상품은 중개사나 PPGA와 같은 전통적 독립채널뿐만 아니라 은행, 브로커딜러 등 금융기관형 독립채널을 중심으로 고객집단의 유형에 따라 판매되는 경향이 있다.

MetLife나 Prudential은 목표 시장별로 자사의 판매조직을 재정비하고 이에 따라 채널별로 주력상품을 관리하고 있는 대표적인 회사이다. 이들 대형 생명보험회사의 채널다각화 전략은 채널별로 각각 판매율이 더 높은 상품들을 집중적으로 판매하도록 하여 회사 전체의 판매효율성을 높이고자 한다.

<표 III-5> 미국의 독립채널의 종류와 주력상품

구분	주요특징	주력상품	목표시장	
은행	Platform Bankers (은행업무가 주업무)	단순 사망	중산층	
	투자전문가인 FA	연금, 투자	부유층	
증권브로커	증권사 소속으로 투자 자문가가 주업무	연금, 투자	부유층	
전문FA/FP	전직 증권브로커 출신의 고능력 독립조직	연금, 투자	부유층	
독립대리점	브로커	전직 설계사들로서 규모 다양	단순 사망	중산층이상
	Producer Group	초능력 설계사 집단으로 회원제 운영	재정설계	초부유층
	Consolidator	브로커들은 인수하여 자회사로 운영	사망, 연금	부유층
	IMO	보험회사와 중개사의 중개역할 담당	사망, 연금	소형브로커

3. 독립채널회사 사례

가. NFP⁵⁰⁾

1) 운영현황

NFP(National Financial Partners)는 미국 보험시장에서 판매채널의 전환 움직임이 활발하게 이루어졌던 1999년에 설립되었다. NFP는 설립 후 지속적으로 성장하여 2008년 기준으로 미국 전지역에 소규모 독립법인이 소속되어 있는 보험상품 중심의 독립금융상품판매회사(Independent Financial Services Distributor)이다.

이 회사는 설립 이후 유기적 성장과 소규모 대리점의 인수 등을 적극적으로 수행한 결과, 총수입(commission과 fee) 약 US\$12억(2008년 기준), 종업원 3,383명에 달하는 미국의 대표적인 금융상품독립판매회사로 성장하였다. 2003년에는 뉴욕증권거래소(NYSE)에 상장하였고 상장 이후 NFP의 총수입은 연평균 27%씩 성장하는 기록을 나타내었다. 상장 이후 NFP의 경영성과를 보면 <표 III-6>과 같다.

<표 III-6> NFP의 경영성과 추이

(단위: US\$ 백만)

연 도	2003	2004	2005	2006	2007	2008
총수입	464.4	639.5	891.4	1,077.1	1,194.3	1,150.4
순이익	23.5	40.1	56.2	57.6	54.2	14.8

자료 : NFP, 2008 Annual Report.

NFP는 180 여개의 소규모 독립판매채널을 소유하고 있으며 이 외에도 320 여개의 독립판매채널을 NFP가 형성한 네트워크의 멤버회사로 관리한다. NFP의 주 수입원은 NFP가 소유하고 있는 독립판매채널에서 발생하는 판매수익으

50) 박기출 외 2인(2008)에서 인용하였다.

<표 III-7> NFP의 소유 판매사 수 변동추이

(단위: 개)

연 도	2003	2004	2005	2006	2007
판매회사 수	130	144	160	176	184

자료 : NFP, 2008 Annual Report.

2) 주요 사업현황

주된 사업은 개인고객을 대상으로 하는 생명보험, 중소기업을 대상으로 하는 임직원 복지서비스, 그리고 각종 금융 자문서비스이다.

개인고객 상품은 보험, 연금, 상속 등과 관련된 부동산설계(estate planning) 서비스를 제공하며, 기업고객 상품은 단체보험, LTC, 단체건강보험, 401(k), 기타 은퇴관련 상품 등이다. 또한 금융자문서비스는 뮤추얼펀드 등 투자형상품의 구매나 신탁서비스 등과 관련된 자문서비스를 제공한다.

2008년 상반기 기준 총수입에서 각 사업부문이 차지하는 비중을 보면 생명보험 및 부의 이전(Life & Wealth Transfer) 부문이 52%, 중소기업 임직원 복지서비스(Corporate & Executive Benefits) 부문이 38%, 그리고 금융자문(Financial Planning & Investment Advisory) 부문이 10%로 구성된다.

<표 III-8> NFP의 사업부문별 구성비

(단위: %)

사업부문	Life & Wealth Transfer	Corporate & Executive Benefits	Financial Planning & Investment Advisory
구성비	52	38	10

주 : 2008년 상반기 기준

자료 : NFP, 2008 Lehman Brothers Financial Services Conference, NFP Presentation, Sep.8, 2008.

3) 비즈니스 모델

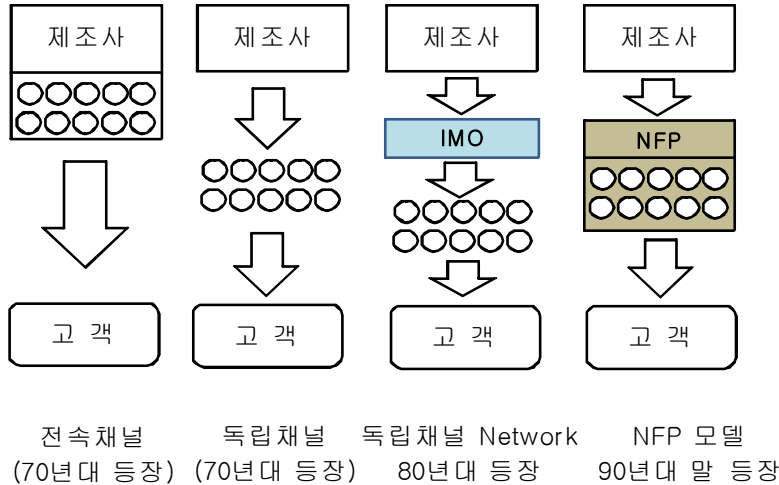
NFP는 제조사와 소규모 독립판매채널 사이의 매개체 역할을 하면서 사업을 영위한다. NFP의 주 목표고객층은 부동산을 제외한 자산규모가 US\$5백만 이상인 부유층(High Net Worth) 개인고객과 종업원 1,000명 이하의 중소기업이 주류를 이룬다. 따라서 NFP를 통해 영업활동을 수행하는 독립판매채널은 NFP가 상징하는 부유층 개인고객을 주 목표고객으로 하는 판매자이다.

독립판매회사와 제조사 사이의 매개체 역할을 하는 비즈니스 모델은 1980년대에 등장한 IMO(Independent Marketing Organization) 등에서 이미 제시되었다. IMO는 자신의 네트워크에 회원으로 가입한 독립법인(독립채널)을 대신하여 대형판매사와 수수료 등과 관련한 협상을 통하여 개별 판매사들의 협상력을 제고하는 것이 주된 목적이었다. 또한 이들 회원 판매회사에게 판매조직 교육 등과 관련된 지원업무를 제공하는 일을 수행하였다.

그러나 NFP는 단순히 멤버십을 발행하여 자신이 형성하는 네트워크에 독립판매채널들을 가입하게만 하는 것이 아니라 적극적으로 소규모 독립 판매채널을 직접 인수하는 방식을 채택하였다. NFP가 독립판매채널을 인수하는 경우 100%의 지분을 인수하게 된다. 그러나 비록 지분을 100% 인수하더라도 피인수 판매채널의 경영진(통상 소유주와 일치)은 그대로 유지하고 이들과의 계약을 통하여 피인수 판매채널로부터 발생하는 수익은 피인수 판매채널의 경영진과 공유하는 방식을 채택하였다.

이러한 점에서 기존의 IMO 등과 비교할 때 NFP의 사업모델은 NFP로 대표되는 독립판매회사와 개별 판매채널의 수익에 대한 공동의 이해관계를 바탕으로 좀 더 강하게 결합된 형태라고 볼 수 있다.

<그림 III-6> NFP의 비즈니스 모델 개념도



개별 독립판매채널이 NFP의 인수조건을 수락하여 NFP 네트워크에 합류하게 되는 경우 얻게 되는 이익은 다음과 같다.

첫째, 금융상품 제조회사에 대한 협상력의 증대이다. 소규모 독립판매채널을 대리하여 NFP가 협상을 함으로써 기존 상품에 대한 협상력의 증대를 가져올 뿐 아니라 NFP 네트워크 고객에 특화된 상품개발 등을 적극적으로 유도할 수 있게 된다.

둘째, NFP가 후선 지원업무를 통합하여 수행함으로써 규모의 경제에 따른 비용절감효과가 기대된다. NFP는 네트워크에 참여하는 독립채널들이 공동으로 사용할 회계시스템 및 고객관리 시스템의 개발 및 유지 등과 같은 후선 지원업무를 전담함으로써 비용절감 효과를 극대화시킬 수 있다.

셋째, NFP 차원에서의 마케팅을 수행함으로써 브랜드 파워를 높일 수 있다. 회원사는 NFP 네트워크 판매사라는 점을 판매시 적극적으로 활용하고 아울러 NFP는 피인수기업이 인수전 사용하던 자체상호를 계속 사용할 수 있도록 한다. 이로 인해 기존의 소유주(통상 경영진과 일치)가 발전시켜온 자체 브랜드 가치도 유지시킬 수 있다. 한편, 상품 및 서비스 제공과 관련된 마케팅 과정에서 NFP를 통한 전국적인 마케팅도 가능하다. 자본규모의 열세로 주로 지역단

위에 국한된 마케팅을 수행하던 기존의 소규모 독립채널은 NFP의 전국적 마케팅을 통해 지역적 한계를 극복할 수 있다.

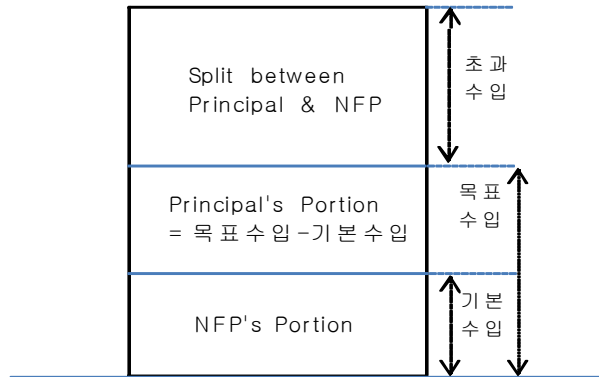
넷째, 소규모 독립채널의 최대 취약점이라 할 수 있는 판매자에 대한 체계적인 교육 등을 NFP내 교육시스템에서 전담하여 줌으로써 차원 높은 교육을 받을 수 있을 뿐만 아니라 교육비용도 절감할 수 있을 것으로 기대한다.

< 참고 : NFP의 기업인수방식 및 인수시 적정가격 산출방법 >

- NFP의 기업인수방식을 개괄적으로 살펴보면 다음과 같다.
 - NFP는 독립판매사(피인수 기업)의 지분을 100% 인수하는 조건으로 NFP가 산정한 "적정가격"을 피인수기업 경영자에게 제시
 - 피인수 기업 경영진은 NFP에게 해당 판매사가 인수된 후에도 계속 고용되어 경영진 지위 유지
 - 일단 인수절차가 완료되면 피인수 기업 경영진은 인수과정에서 결정되는 일정한 액수(기본수입)를 매년 NFP에게 지불
 - 피인수 기업 경영진은 해당 기업의 총 수입 중 NFP에게 지불해야 하는 기본수입을 제외한 나머지를 인수과정에서 결정되는 일정한 선(목표수입)까지 차지함.
 - 피인수 기업의 총 수입 중 목표수입을 초과하는 부분은 NFP와 경영진이 일정한 비율로 분할
- NFP는 인수과정에서 피인수기업의 경영성과를 기반으로 하는 영업현금흐름을 파악
 - 이때 현금흐름은 현금수입에서 현금지출, 감가상각분, 임금, 기타 현금성 지출을 제외한 액수를 말함.
 - 이러한 현금흐름을 파악한 후에 이를 목표수입(target earning)이라 정의
- 목표수입이 확정되면 이 중의 일부를 기본수입(base earning)이라 정의
 - 기본수입은 통상 목표수입의 절반으로 결정됨.
 - 그러나 NFP는 기본수입의 상한을 피인수 기업의 유지계약 및 현재관리자산에서 나오는 수입으로 설정하여 이를 넘지 않도록 함.
- 이렇게 목표수입과 기본수입이 결정되면 피인수기업에게 인수가로 기본수입에 일정한 승수를 곱한 가격을 제시
 - 이때 승수는 통상 5에서 6사이임.
- NFP는 통상 인수가가격의 최소 30%는 NFP 주식으로 지급하여 NFP의 장기경영성과를 중요시 할 인센티브를 피인수기업 경영진에게 부여
- 한편, 위에서 설명한 방식대로 계산된 인수가가격을 피인수기업에게 제시하면서 NFP

는 부가 조건으로 다음을 첨부

- 피인수기업 경영진은 해당 회사를 계속 경영(통상 5년간 경영권 보장)
- 경영진은 회사경영을 계속하면서 매년 기본수입에 해당하는 액수를 NFP에게 지불하고, 회사 총수입 중 기본수입을 제외한 나머지 부분을 목표수입액까지는 독점
- 회사 총수입 중 목표수입을 초과하는 액수는 NFP와 경영진이 일정한 비율로 분할
(NFP의 몫 = 초과액수 × 기본수입 ÷ 목표수입)



자료 : NFP, 2008 Lehman Brothers Financial Services Conference, Presentation, NFP Presentation, Sep.8, 2008.

- 만약 특정연도의 경영성과가 기본수입에 미달하는 경우에는 차년도에 미달액을 우선 변제할 의무가 피인수기업 경영진에 있음.
 - 즉, 특정연도에 지불하지 못한 기본수입은 후속년도의 지불의무금액에 누적됨.
- 기업 인수시 피인수기업 경영진은 통상 5년간 회사를 경영할 권리를 보유하게 됨
 - 5년이 경과한 후에는 매년 경영계약을 갱신함
- 피인수기업의 경영진은 통상적인 경영사항에 대해서는 NFP에 보고없이 독자적으로 결정가능
 - 그러나 일정한 액수 이상의 투자 등과 같이 통상의 경영활동을 벗어난 특이사항에 대해서는 NFP의 사전 승인을 받아야만 함.
- 또한, 피인수기업의 모든 자금흐름은 NFP를 통해서 이루어져야 함 .
 - 피인수기업은 NFP 네트워크가 사용하는 공통의 회계시스템을 사용해야 하며 임금지불 등은 NFP의 전산시스템을 통해서 처리해야 함.
- 한편, NFP는 기업인수 시점에 기업인수가액을 보험금으로 하는 피인수기업 경영진의 생명보험을 최소 5년에 걸쳐 가입

나. M 파이낸셜 그룹

1) 운영현황

M 파이낸셜 그룹(M Financial Group, 이하 'M 파이낸셜')은 1978년에 설립된 금융서비스 판매 네트워크이며, 부유층 및 기업체를 대상으로 하는 전형적인 금융상품 판매전문회사이다. 동사의 소유구조는 소속된 판매자들이 공동출자하는 형태이며, 강력한 회원사 통제를 통한 브랜드 관리를 함으로써 높은 운영 효율을 달성하고 있는 미국의 대표적인 독립채널 지원전문 네트워크이다.

M 파이낸셜은 1,000여명의 금융상품 판매전문가를 확보하고 이들을 통해 금융판매업을 영위하며 신계약에 있어 미국 상위 5대 생명보험회사에 맞먹는 실적을 보인다. 주요 고객은 금융자산 US\$100만 이상의 최고 부유층을 대상으로 하며, 116개 GA가 지분을 소유한 네트워크형 GA를 형성하고, 공동 브랜딩 및 마케팅을 통해 협상력을 제고한다.

회원사 통제가 강력하며, 그룹브랜드 사용을 위해서는 2년간의 검증기간이 소요된다. 동사는 판매뿐만 아니라 재보험회사를 보유하고 있어 재보험 이익을 공유한다. 그리고 선별된 우량고객의 낮은 사망률에 따른 사차익을 근거로 보험회사에 대한 협상력을 제고한다.

2) 주요사업 및 비즈니스 모델

M 파이낸셜과 그 자회사⁵⁰⁾는 회원사⁵¹⁾ 네트워크에 다양한 지원 서비스를

50) 자회사에는 M Life Insurance Company (활동 회사명 M Financial Re), M Administrative Services, LLC, Management Compensation Group, Northwest, LLC (활동 회사명 M Benefit Solutions), M Holdings Securities, Inc., M Financial Securities Marketing, Inc., M Financial Group 401(k) Plan, M Financial Investment Advisers, Inc., M Financial Asset Management, Inc., M Financial Wealth Partners, Inc., M Subco, Inc., and Management Partnership (활동 회사명 M Marketing Company).

51) M 파이낸셜은 회원사를 통해 독점적 상품을 공급하고 있으며, 주요 회원사는 John Hancock Financial Services, Inc, Lincoln Financial Group, Nationwide Financial, Pacific Life Insurance Company, Prudential Financial, Sun Life Financial, Unum, Genworth Financial, ING Life Companies, Lincoln Benefit Life, MetLife 등이다. M 파

제공한다. 최초 설립시 M 파이낸셜은 회원사를 통하여 부유층 고객과 기업체를 대상으로 생명보험 관련 서비스를 제공하는 데 주력하였다. 이후 고객의 니즈가 변화함에 따라 회원사는 다음과 같은 금융상품과 서비스를 최상류층에게 제공하고 있다.

<표 III-9> M 파이낸셜의 판매상품 및 서비스

금융상품	서비스
- 생명보험	- 투자자문서비스
- 개인연금(확정, 변동)	- 증권중개서비스
- 상해, 장기보험	- 생명보험계약 정산업무
- 사원복지 관련 보험	(Life Settlement)
- 뮤추얼펀드, 사적투자펀드	- 기타 재무관련 서비스

M 파이낸셜은 회원사의 요청시 회원사와 직접 거래하기도 하지만 일반적으로 직접적으로 접촉하거나 거래하지 않고, 회원사에게 다양한 지원 서비스(상품 디자인, 마케팅 지원, 증권 관련 상품과 서비스에 대한 접근)를 제공하는 데 주력한다. 따라서 M 파이낸셜과 그 자회사들은 보험계약이나 금융서비스 상품을 직접 제공하지는 않는다. 그러나 자회사인 M 파이낸셜 재보사(M Financial Re)를 통해 비제휴 보험회사가 발행한 계약과 회원사가 판매한 계약에 대한 사망 리스크 부분을 재보험으로 인수한다.

M 파이낸셜은 비제휴 보험회사에게 회원사와 제휴 공급자에게만 공급될 수 있는 다양한 독점상품을 제공할 수 있다. 보험회사는 M 파이낸셜의 추천을 받아 상품을 설계하고, M 파이낸셜의 독점적인 경험 자료(사망률, 유지율 등)를 이용하기도 한다. M 파이낸셜 독점상품의 특징은 초부유층 고객에게 적합한 가격 산정과 이익구조를 가지고 있다는 점이다.

M 파이낸셜의 주주는 회원사와 많은 제휴 공급자이다. 이들은 주주로서 정기적으로 주식 또는 현금 배당을 통해 M 파이낸셜의 이익을 공유한다. 또한 M 파이낸셜은 성과급제(Incentive Compensation Plan)를 유지하고 있는데, 주

이낸셜 홈페이지(2008년 기준)

주들에게 성과급제에 따라 M 파이낸셜 이익의 대부분을 매년 분배하고 있다.

M 파이낸셜은 회원사, 비제휴 보험회사, 기타 금융서비스 공급자 등 다양한 원천으로부터 수익을 창출하고 있는데, 이 수익의 대부분이 다음 두 가지 원천으로 이루어진다.

첫째, 오버라이딩 보상체제(overriding compensation system)이다. 보험회사와 타 금융서비스 공급자는 독점 상품과 비독점 상품 모두에 대해 M 파이낸셜에게 오버라이딩 수수료를 지불한다.

둘째, 재보험 수익(reinsurance profits)이다. 독점계약과 비독점 계약에서 M 파이낸셜 재보사는 추정하는 사망 및 생존리스크, 투자수익으로부터 재보험 수익을 얻는다.

기타 M 파이낸셜의 추가수입원으로는 회원사의 연회비, 판매촉진비(solicitation fee)⁵², 투자자문비⁵³, 중개수수료⁵⁴, 정산수수료(life settlement arrangement fee)⁵⁵, 경영 지원비(administrative and service fee)⁵⁶ 등이다.

M 파이낸셜이 회원사와 공급자에 대한 주요 보상은 보험대리점과 증권대리점에 지급하는 판매수수료(commission)와 자문료(fee)의 전통적 시스템과 동일하다.

52) M 파이낸셜 또는 자회사에 지불되는 것으로 회원사가 판매한 보험상품의 투자옵션으로 이용 가능한 무추열 펀드와 헤지펀드를 포함한다.

53) 보험 상품의 투자 옵션으로 이용할 수 있는 독점적 무추열 펀드 계열인 M Fund에 투자된 자산에 대한 자문료이다.

54) M 파이낸셜의 브로커-딜러 자회사로 등록되어 증권 거래 수행 시 지불하는 수수료이다.

55) 생명보험 정산(life settlement)시 정산업무를 조정하는 브로커에게 지불되는 보상이다.

56) M Financial Group이 회원사에게 공급하는 특정 서비스(소프트웨어 외 기타 서비스)이다.

<그림 III-7> M 파이낸셜(M Financial Group) 사례

개요	운영방식						
<ul style="list-style-type: none"> • 1978년 설립된 미국 내 가장 강력한 GA 네트워크 • 116개의 독립 GA사가 지분 소유, 소속 모집인 수 약 1000여명 • 금융자산 100만 불 이상 초부유층이 주요 타겟 	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="751 454 879 616">공동 브랜드 사용</td> <td data-bbox="898 454 1148 585"> <ul style="list-style-type: none"> • 주주=소속 독립 GA • 공동브랜드 사용 • 공동마케팅, 운영효율성 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="751 633 879 842">강력한 멤버십 통제</td> <td data-bbox="898 643 1148 865"> <ul style="list-style-type: none"> • 멤버되기 위해 2년간 검증(생산성/윤리성 등) • 기존 멤버가 부적절한 판매행위시 퇴출 • 철저한 멤버관리로 고객 신뢰 획득 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="751 875 879 991">자회사 운영</td> <td data-bbox="898 875 1148 1000"> <ul style="list-style-type: none"> • 자회사로 재보험사 소유 • 재보험사 운영이익 소속 사들이 공유 </td> </tr> </table>	공동 브랜드 사용	<ul style="list-style-type: none"> • 주주=소속 독립 GA • 공동브랜드 사용 • 공동마케팅, 운영효율성 	강력한 멤버십 통제	<ul style="list-style-type: none"> • 멤버되기 위해 2년간 검증(생산성/윤리성 등) • 기존 멤버가 부적절한 판매행위시 퇴출 • 철저한 멤버관리로 고객 신뢰 획득 	자회사 운영	<ul style="list-style-type: none"> • 자회사로 재보험사 소유 • 재보험사 운영이익 소속 사들이 공유
공동 브랜드 사용	<ul style="list-style-type: none"> • 주주=소속 독립 GA • 공동브랜드 사용 • 공동마케팅, 운영효율성 						
강력한 멤버십 통제	<ul style="list-style-type: none"> • 멤버되기 위해 2년간 검증(생산성/윤리성 등) • 기존 멤버가 부적절한 판매행위시 퇴출 • 철저한 멤버관리로 고객 신뢰 획득 						
자회사 운영	<ul style="list-style-type: none"> • 자회사로 재보험사 소유 • 재보험사 운영이익 소속 사들이 공유 						
역할							
<ul style="list-style-type: none"> • 상품 제조사와의 각종 협상 대행 • 소속 GA를 대신해 상품 제조사와 제휴 체결 • 대형 상품제조사와 M Financial Group 전용상품 개발 • 소속사에게 세일즈, 마케팅, IT 시스템 등 기술적 지원 제공 							

4. 생명보험회사 대응사례

가. MetLife

1) 채널 전략: 복합 채널을 활용한 시장확장 전략

MetLife의 영업활동의 기본전략은 특정상품과 특화시장에 국한하지 않고 다양한 판매채널을 통하여 시장을 확장해 나가는 것이다. 따라서 이 회사는 특정 상품에 치중하기 보다는 모든 상품에 대해 역점을 두어 판매활동을 수행한다. 오늘날 MetLife가 생명보험, 연금, 건강보험 등 모든 생명보험 영역에서 성과를 거두고 있는 것은 다양한 채널을 유연하게 활용한 결과이다.

<표 III-10> MetLife의 종목별 보험료 구성비

(단위 : %)

종 목	생 명	연 금	상해건강
개 인	9.3	25.0	1.4
단 체	18.4	36.4	9.5
계	27.7	61.4	10.9
미국생보사평균*	23.5	51.7	24.9

주 : MetLife 는 2005년, 미국전체는 2007년 기준임.

자료 : Best's Insurance Reports, 2005; American Council of Life Insurers, Life Insurance Fact Book, 2008.

채널 전략의 특징은 첫째, 내부역량 강화를 통한 점진적인 독립채널의 확보보다는 M&A를 통해 단기간에 판매채널과 고객을 대량으로 확보할 수 있는 체제를 구축하는데 중점을 두었다. 이를 위해 잠재적 목표고객층과 이들이 선호하는 채널을 고려한 후 이 두 요소에 적합한 보험회사 또는 독립판매조직을 인수합병하여 채널구조를 확대·재편하였다. 이러한 과감한 투자가 가능하였던 이유는 2000년 탈상호회사화(demutualization)를 통하여 주식회사로 전환한 이후 자본조

달 능력이 증가하면서 채널 전략에 있어서도 변화를 가져오게 되었다.

자회사로의 전환 또는 편입된 채널의 변천을 보면 1980년에서 2000년까지는 전속채널을 확장하기 위해 보험회사(TEXASLIFE Insurance Company) 또는 판매회사(New England Financial, 1995)를 인수하여 자회사에 편입하였다. 이후 탈상호회사화를 통해 기업 핵심 사업을 재편하는 과정에서 MetLife는 2000년 NEF와의 제판분리를 선언하였으며, 2000년 이후에는 신채널을 확보하기 위해 판매회사 M&A를 적극적으로 수행하였다.⁵⁷⁾ 아울러 고객과의 관계를 확장하고 미래 보험상품 판매 유연성을 획득하기 위해 은행을 설립 및 인수⁵⁸⁾ 하여 겸업화에 따른 보험판매조직을 강화하였다.

둘째, MetLife의 전속채널의 관리는 지점방식(MA: Managerial Agency)과 총대리점(GA: General Agency)⁵⁹⁾의 장점을 혼합한 방식을 활용하였다. 이에 따라 전속채널을 가지고 있으면서 동 제도에 독립적 운영을 도모하기 위해 전통적인 MA방식을 보완한 GA방식을 채택하였다. 예를 들면 지점장은 정규직이지만(MA형), 100% 비례급 체계이며(GA형), 조직의 인사권은 회사에서 가지지만(MA형), 지점 운영경비에 대한 부분은 지점장의 생산성에 비례하여 편성된다(GA형). 이들 조직은 주로 중산층과 타민족시장을 목표시장으로 하여 운영하였다.⁶⁰⁾ 한편, 부유층 자영업자 및 회사 임원을 대상으로 한 시장진출을 위하여 New England Financial(이하 'NEF')을 인수(1996.8월)하여 강력한 「전속 GA」를 구축하였다.

셋째, 채널별로 목표시장을 정하고 특화전략을 수행하였다. 2000년 이후 보험 시장에서 가장 큰 성장가능성을 가진 시장 중 하나는 은퇴설계를 필요로 하는 45세에서 59세 사이의 고소득층 시장이다. 고소득층 시장에 특화하여 포지셔닝

57) GenAmerica(2000), MetLife Investors(2001), Citistreet(2005), Travelers(2006) 등이 해당된다.

58) 설립 및 인수된 은행으로는 MetLife bank(2002), EverBank(2008)가 있다.

59) MA와 GA는 대리점의 관리형태에 따른 분류로서 MA는 보험회사 조직의 일부인 지점을 설치하여 보험회사의 피고용자인 고정급제 지점장(agency manager)의 책임 아래 영업하는 형태이며, GA는 완전 독립된 보험판매업자로 특정 보험회사와 보험판매에 관한 총괄계약을 체결하고 자기의 책임하에 보험을 판매하며, 대리점을 관리하는 제도이다. 이경룡(2006), pp.311-312.

60) MetLife의 전속채널은 타민족 판매인력의 확보를 통해 적극적인 다민족 마케팅을 추진한 결과 2005년 신규판매액 중 33%가 다민족 시장에서 달성하였다.

한 채널이 NEF이다. 반면 MetLife 전속채널(MetLife Financial Services)은 전통적인 생명보험 상품을 중점적으로 취급하며 중산층 개인을 목표시장으로 하고 있다. 따라서 전속채널의 상품 구성비를 보면 생명보험 55%, 연금 20%, 뮤추얼펀드 10%, 장기간병, 소득보상, 손보 3% 기타 6%이다.

넷째, MetLife는 개인생명보험조직은 전속채널조직(Agency Distribution Group)과 독립채널조직(Independent Distribution Group)으로 구분하여 각각의 판매자회사를 통해 운영된다. 전속과 독립채널의 매출 비중은 각각 40%와 60%이며, 이들 자회사는 관리유형(GA, 전속대리점, 중개사, 방카슈랑스, 브로커딜러 등)에 따라 목표시장과 상품을 세분화하여 시장과 고객에게 효율적으로 접근하고 있다.

<표 III-11> MetLife의 개인생명보험 복합채널 활용 현황

구 분	자회사명	유 형	목표시장	주요상품
Agency 판매 그룹	NEF	General agency	부유층 개인, 소규모 그룹 사업체	종합재무 서비스
	MetLife Financial Services	Career agency	중산층 개인, 대형 기관 사업체	종합재무 서비스
독립 판매 그룹	TEXASLIFE 보험	Brokerage	중소규모의 단체 보험	변액종신보험
	MetLife Investors	Bancassurance/ Broker-Dealer	제3금융기관 (은행 등)	변액 및 고정연금
	GenAmerica Financial	PPGA	일반 부유층 개인, 전문직	생명보험
	MetLife Resources	Brokerage	비영리 조직 (학교, 병원 등)	퇴직연금제도
	Broker- Dealer Group	Walnut Street 증권사 Tower Square 증권사	독립등록 판매자	대중 시장

주 : 2007.12.31 기준
자료 : MetLife Presentation

2) 전속채널의 구조개편을 통한 고능률화

MetLife는 다른 보험회사와 마찬가지로 2000년 전후로 하여 전속채널의 대대적인 개편을 단행하였다. 전속채널 개편의 특징은 단기적인 비용절감보다는 채널 또는 지점의 손익을 고려하고 전속대리인의 고능률화를 통한 생산성 향상에 초점을 두고 점진적인 개편작업을 진행하였다. 예를 들면, 지점장의 수입과 직결된 지점손익을 토대로 자발적인 통폐합을 유도하여 외야조직의 저항을 최소화하였다. 급여체계를 성장점포 관리자에게 유리하고 유지점포 관리자에게 불리한 구조로 전환하고, 관리하고 있는 대리인의 과거 실적에 비례한 수당을 대폭 축소하고 신규실적에 대한 관리자의 수당을 확대하였다. 생산성 향상을 위해서는 엄격한 전속대리인 선별기준을 강화하였다. 4년제 대졸출신 이상으로 선별기준을 강화하였으며, 정착률 부진점포는 신규대리인 등록 시 더욱 엄격한 선별기준을 적용하였다. 또한 조기탈락자 지급경비의 일부를 지점장이 부담하게 하여 스스로 선별기능을 강화하도록 유도하였다.⁶¹⁾ 이러한 과정을 통해 전속조직의 구조개편을 실시하였음에도 불구하고 오히려 전속대리인(MetLife와 New England Financial 포함)의 수는 증가하고 생산성이 향상하고 있는 것으로 나타났다.

<표 III-12> MetLife의 대리인 및 지점·전속 GA 수의 추이

(단위: 명, 점, US\$)

연 도	2000	2003	2005	2006	2007
대리인수	9,682	8,376	7,810	8,003	8,398
지점 및 전속 GA	332	200	158	151	144
1인당 소득	73,000	91,000*	97,300	103,000	109,000

주 : *은 2004년 실적임

자료 : MetLife Investor Day 2008 Presentation

61) MetLife의 2003년 4년차 대리인 유지율이 21.4%, 2004년 22%로 업계 평균(2002년 기준 14%)을 크게 상회하였다.

3) 독립채널의 M&A를 통한 시장확장

2000년 이후 독립채널의 급성장과 겸업화 추세에 부응하기 위한 대응으로 기본적인 채널 전략은 독립채널의 성장에 적극적으로 참여하는 것이었다. MetLife는 상장 이후 확보된 안정적인 자금을 바탕으로 지속적인 채널(또는 보험회사)의 인수합병을 통해 자회사 방식으로 독립채널을 확장하였다. 목표시장 별로 독립채널을 인수하여 공격적 진출전략을 수행함으로써 전속채널의 한계를 극복하고자 하였다.

이러한 전략의 대표적 사례로서 2000년 GenAmerica를 인수하였다. 이후 MetLife와 시너지를 창출하고자 내부 중개업무(Brokerage) 부문을 GenAmerica와 통합하여 운영하고 있다. GenAmerica는 부유층시장을 목표로 하며 그 중에서도 특히 중업원 50~300명 사이의 중견기업의 임원 자영업자가 주요 목표시장이다. 따라서 이들 기업에 개인보험을 판매한 후 장기적으로 개인별 상속 등으로 거래범위를 넓혀가는 영업전략을 구사할 수 있었다. 취급상품은 종신, 유니버설생명, 변액생명, VUL등 다양한 상품을 제공하고 있으며 특히 VUL과 연금이 판매의 주종을 이룬다. 그리고 GenAmerica로부터 제공해줄 수 없는 상품이 이 회사가 거래하는 대형 중개회사를 통해 제공해 줌으로써 윈스톱쇼핑이 될 수 있도록 하였다.

1990년대 후반 여러 독립법인의 인수합병을 통하여 MetLife Investors를 구성하였다.⁶²⁾ 이 채널은 부유층을 대상으로 하여 금융기관과 독립 브로커딜러를 통한 변액연금 판매에 주력하였다. 또한 자회사로서 브로커딜러 회사들을 통해 뮤추얼펀드를 포함한 각종 투자형상품 및 변액관련 보험상품들을 판매한다.⁶³⁾

2005년에는 씨티그룹으로부터 Travelers Life and Annuity(현재 명칭은 MetLife of Connecticut)를 인수하여 광범위한 독립채널을 확보하고 브로커딜러망의 영역을 크게 확장하였다. 이를 통해 연금 및 저축성 상품의 보유자산이 60%가 증가하였고 10년간 씨티그룹 산하의 은행지점(씨티은행), 증권사(Smith

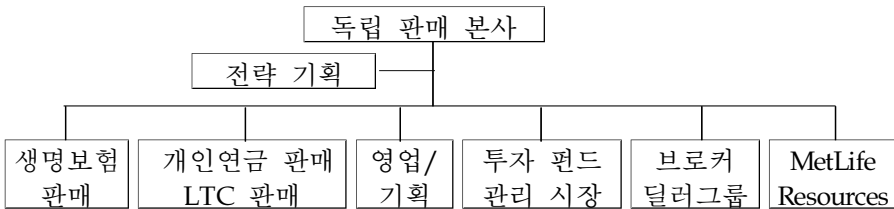
62) 1997년 MetLife Investors USA Insurance Company인수, 2000년 GenAmerica인수 시 MetLife Investors Insurance Company와 First MetLife Investors Insurance Company를 합병하여 MetLife Investors를 구성하였다.

63) 자회사로는 Walnut Securities, MetLife Securities, Tower Squire Securities등의 브로커딜러 회사를 소유한다.

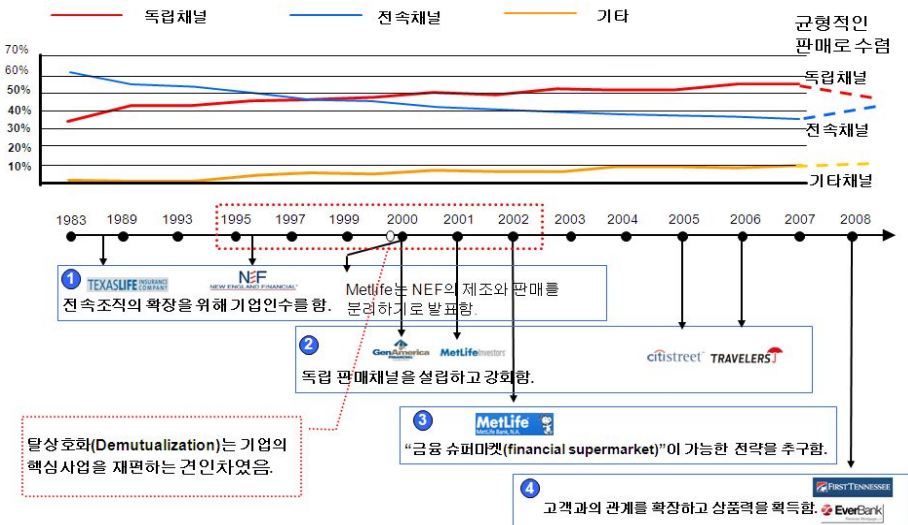
Barney), 보험회사(Primerica)를 통한 MetLife상품의 판매가 가능하게 되었고, 특히 최초 5년간은 Travelers 상품을 독점적으로 공급하기로 하여 정액 및 변액연금의 판매에 특화할 것으로 예상된다.

Travelers사를 인수한 후 MetLife는 독립채널 지원조직을 전면 개편하여 Travelers, General America, Met Investors Group을 독립판매그룹(Independent Distribution Group)으로 통합하여 운영하고 있다(<그림 III-8> 참조).

<그림 III-8> 독립 판매 그룹의 구조



<그림 III-9> MetLife의 독립판매채널 확장 과정



나. Northwestern Mutual

1) 채널 운영전략

Northwestern Mutual(이하 'Northwestern')은 주식회사가 아닌 상호회사로 운영되는 미국의 대표적인 중소형 생명보험회사이다. 이 회사는 판매상품, 판매 채널 운영, 그리고 자산운용에서 전통적 방식을 고수하는 회사로 인식된다. 상호회사로서의 특성으로 인해 회사운영의 목표는 영리추구보다는 안정적 경영 및 계약자 이익의 극대화가 든다.

Northwestern의 채널전략상 주된 특성은 강력한 전속 GA에 의한 판매만을 활용한다는 점이다. 이러한 채널전략으로 인해 판매상품도 다른 생명보험회사에 비해 독특한 특성을 갖는다.

예를 들면 동사의 핵심사업은 개인생명보험분야로 회사 전체 수입보험료의 80%를 차지하는데, 주력상품은 Adjustable Complife라는 정기부 종신보험⁶⁴⁾이다. 상품운영은 매우 보수적이어서 유니버설보험은 2005년이 되어야 판매를 개시했으며, 소득보상보험과 연금(변액연금 포함)도 타 생명보험회사에 비해 상품구성비가 매우 미미한 수준이다.⁶⁵⁾ Northwestern의 변액연금 판매가 타 생명보험회사 대비 상대적으로 적게 팔리는 주된 이유로는 첫째, 모든 판매를 전속 GA에만 의존하기 때문이다. 대부분의 미국 생명보험회사는 변액연금을 브로커 딜러나 은행 등 외부 판매기관과의 제휴를 통해 판매한다. 일반적이거나 모든 상품을 전속조직을 통해 판매한다는 Northwestern의 방침으로 인하여 연금시장 개척에 한계를 드러내고 있다. 둘째, Northwestern은 회사 정책상 변액연금(VA)과 뮤추얼펀드(MF)를 동일한 상품으로 취급하여 판매를 하고 있는데, 이들의 목표시장인 상위부유층, 고소득층 고객은 뮤추얼펀드를 선호하기 때문에 변액연금의 판매가 저조하다.⁶⁶⁾ 셋째, Northwestern은 상호회사로서 배당상품을

64) 계약 후 배당금 등에 의해 정기생명 부분을 일시불종신보험으로 전환시키는 상품이다.

65) 그러나 미국의 보험시장이 지난 10년간 정액연금에서 변액연금으로의 이동이 급격하게 이루어짐에 따라 Northwestern도 전체 연금판매액에서 변액연금의 비중이 약 70%를 차지할 정도로 증가하였다.

66) 고객 입장에서는 두 상품이 모두 금융투자형상품이므로 변액연금에 수당우대를 제공하지 않는다('Same product type, same compensation policy')는 것이 회사의 기본방침이며, 두 상품의 수수료 수준은 2~2.5%이다.

판매하는데, 연금상품에 비해 전통적 보험상품의 배당률이 높기 때문에 연금상품의 판매가 저조하게 나타난다.

Northwestern의 전속 GA는 350여개의 독립적으로 운영되는 대리점 네트워크와 대리점에 소속된 6,500여명의 전속대리인(2006년 기준)으로 구성된다. 전속 GA는 전속계약에 의하여 일정 영역을 부여받은 프랜차이즈형 판매조직이며 회사는 전속 GA의 지점장을 임명한다. 전속대리인은 전속총대리점과 고용계약을 체결하며 총대리인의 수입은 산하의 전속대리인의 업적에 의해 결정된다. 또한 총대리인은 자신의 수입증가와 지위확보를 위하여 전속총대리점의 성장발전(전속대리인의 채용 및 유지)과 경비효율화에 노력하게 된다. 전속대리인은 전속총대리점에서 판매기술, 상품지식, 재무설계의 획득에 중점을 둔 교육을 받게 된다.

판매의 타겟은 중·고소득층이며 이들에 대한 컨설팅 세일즈를 행하여 고품질의 개인생명보험을 판매한다. 전속대리인의 주요 판매대상은 변호사, 회계사, 의사와 개인사업주, 소기업 경영자를 포함한 중·고소득층이며 이들을 대상으로 상속정책과 사업승계 등의 자문을 행하면서 생명보험과 소득보상보험의 재정설계를 행하고 있다. 대다수의 생명보험회사들이 소수민족을 목표고객으로 조직을 운영하는 반면 Northwestern은 이익기반을 최고수준의 고객확보에 두고 상류층 및 영어권 고객중심의 경영전략을 고수한다.

2) 독립채널에 대한 대응: 특화 및 고능률화 전략

독립채널의 등장으로 대부분의 대형 생명보험회사들이 전속채널을 구조조정 또는 분사화하고 독립채널의 확보에 집중하였다. 반면 Northwestern은 고객 및 상품 특화전략을 수행하고 이를 위해 전속채널의 고능률화 전략으로 대응하였다. Northwestern의 채널전략의 특징을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 시장세분화를 통한 특화시장 전략을 적극 활용하였다. 즉 전문직, 고소득계층에 대한 차별화된 서비스 전략을 통해 시장을 선점하는 전략을 수행하였다. 또한 미국 내 대형 생명보험회사가 연금 및 투자형보험의 판매에 중점을 두고 판매채널을 운영한 반면 Northwestern은 개인생명보험을 중심으로 특화

된 시장에 적합한 상품 및 서비스를 제공하는데 주력하였다. 이에 따라 주요 판매대상은 변호사, 회계사, 의사, 개인사업가, 소기업경영자를 포함한 중고소득층이었으며, 이들을 대상으로 생명보험(종신 및 정기보험), 소득보상보험의 설계, 상속대책, 사업승계 대책 등의 컨설팅화된 고품질의 서비스를 제공하였다. 이러한 특화시장 선점전략을 통해 Northwestern은 목표고객에게 전통적 보장형 상품위주의 개인생명보험을 집중적으로 판매할 수 있었다.

둘째, 양질의 고능률 전속대리인(전속 GA) 위주의 채널운영을 통해 보험시장에서의 영업경쟁력을 확보하는 전략을 추진하였다. Northwestern은 전속대리인의 고능률화를 이루기 위해 1967년부터 인턴쉽 프로그램제도를 도입하여 현재까지 활용하고 있다. 대부분의 전속대리인은 젊은 계층을 중심으로 고능률유자격 대리인을 선발하고 일정기간 인턴제를 거친 후에 채용함으로써 고능률 대리인을 육성한다. 보험대리인 지망자들은 인턴제도를 통해 대학 재학중 회사의 경비부담으로 생명보험 판매자격증을 취득하게 된다. 그리고 이후에 생명보험의 판매활동을 수행하면서 인턴 기간 중 소요경비를 지불하도록 한다. 이러한 인턴제를 운영한 결과 생산성과 재적률이 높은 Northwestern 내부에서조차도 인턴 제도를 통한 전속대리인이 보다 높은 생산성과 재적률을 보이고 있다. 이와 같이 잘 구축된 인턴제도를 활용하여 젊은 계층을 중심으로 전문성을 갖춘 전속대리인을 채용하고 이들로 하여금 중·고소득층을 대상으로 하는 컨설팅세일즈를 하게 함으로써 양질의 계약자를 획득할 수 있고, 아울러 고능률 전속대리인을 통한 계약의 유지관리는 경쟁사 대비 상대적으로 낮은 실효율을 유지하게 되는 선순환 고리를 형성하고 있다. 고능력 전속채널과 이를 통한 양질의 계약 확보는 사업비의 효율화와 높은 이익의 실현이 가능하게 하며, 이를 토대로 배당수준을 높일 수 있어 Northwestern의 인지도를 제고하고 영업경쟁력을 확보할 수 있게 되었다.

<표 III-13> 미국 생명보험회사의 경영효율 비교

(단위: %)

생명보험회사	사업비율		실효율	
	2001	2005	2001	2005
Northwestern Mutual	17.2	17.6	4.1	3.6
Prudential Financial	23.0	24.4	5.2	5.1
MetLife	29.0	26.4	5.7	6.0
New York Life	24.9	28.4	7.0	6.7
산업평균	28.3	24.9	7.7	6.6

자료 : Northwestern Mutual 홈페이지, 2006.

1990대년 말 미국 보험업계의 일반적인 경향은 전속채널의 대리인 수를 감소시키고 독립채널의 확보를 통한 판매채널의 다양화를 추구하는 추세이나, 이 회사의 전속대리인은 오히려 증가하여 2006년 기준 약 6500명의 전속대리인이 활동하고 있다. 그러나 전속대리인의 증원에도 불구하고 대리인 수수료율은 감소하는 추세이다. 그러나 전속대리인의 소득수준은 높은 편인데 이는 타사 대비 건당 평균보험금액과 계약유지율이 높는데 기인한다. 또한 모든 보험계약에 대한 사망급부금의 비율도 업계대비 낮은 수준이어서 회사의 영업이익이 높게 나타난다.

<표 III-14> Northwestern의 전속대리인 현황

(단위: 명)

연도	1980	1985	1990	1995	2000	2006
인원 수	4,400	5,000	5,700	5,600	6,000	6,500

자료 : Northwestern Mutual 홈페이지, 2006.

회사는 채용 노하우 등과 관련하여 총대리인과 지역전속대리점장을 대상으로 집중훈련 및 교육을 실시하여 전속조직 고능률화를 도모한다. 30대 후반 이상의 연령층은 생명보험 영업을 시작하여 성공할 가능성이 낮다고 보고 고학력인 22~35세의 젊은 층을 선별하여 채용한다. 전속대리인의 보수는 철저히 성과급

에 기반하여 수수료만 지급하며, 고용 후 3년간은 수수료 우대조치를 실시하여 안정적으로 정착할 수 있는 지원체제를 구축하였다.

셋째, 우수한 영업인력의 유지를 가능케 하기 위하여 Northwestern Mutual Financial Network를 활용하였다. 이 조직은 2002년 고능률 전속대리인을 기반으로 설립되었는데 고액자산가 고객유치 및 교차판매의 기회를 높이기 위한 숙련된 인원으로 구성되었다. 전속 금융자문 대리인들은 생보상품을 포함하여 자회사의 손보, 뮤추얼펀드 등의 상품을 판매하거나 개인자산관리가 가능한 능력을 보유하고 있다. 이와 같이 우수한 영업인력의 유지는 Northwestern의 가장 강력한 경쟁력이 되었다. 에이전트들의 전문성 제고를 위하여 대고객 관계, 보험 관련 법률 등 매년 100여개의 강의 및 세미나 등의 교육프로그램을 제공하고 있다.⁶⁷⁾

5. 평가 및 향후전망

미국의 보험판매시장은 전속채널 유지에 따른 비용부담과 시장에서의 투자형 상품 판매 증대 등의 이유로 독립채널의 활용비중이 증가하고 있다. 1997년 이후부터는 개인생명보험에서 독립채널의 판매비중이 전속채널을 추월함으로써 주도적 채널로 등장하였다. 판매채널의 급변에 따른 미국 생명보험회사의 대응은 크게 3가지 형태로 나타나고 있다.⁶⁸⁾

첫째, 주로 대형 생명보험회사들이 취한 대응방식으로 독립채널의 인수 또는 지분참여 등의 방식을 통해 공격적으로 시장확장 전략을 추진하였다. 보험회사의 전속채널을 슬림화 및 구조개편 하여 목표 시장별로 효율화시키고 외부판매 채널과 판매협약을 맺거나 인수를 통해 계열화하는 방식을 활용하였다. 이런 방식으로 대응한 대표적인 생명보험회사는 주로 대형 생명보험회사들로 Prudential Financial, MetLife 등이다. Prudential Financial은 전속조직을 감축

67) 2008년에는 직원들의 체계적인 교육을 위해 Wisconsin에 두 번째 캠퍼스인 Franklin Campus를 개설하였다.

68) Information center brief, LOMA Research, (2003)을 참조한다.

한 후 판매자회사를 설립하였고 아울러 다양한 독립채널과 판매 협약을 체결하여 판매시장의 범위를 넓혀갔다. MetLife도 전속조직에 대한 투자보다 독립채널에 대한 투자에 집중하여 필요한 보험회사 또는 판매채널을 인수함으로써 단기적으로 시장을 확장하는 정책을 추진하였다.

둘째, 기존의 전속대리인(career agents)을 고수하면서 고능률화하여 대응하는 방안이다. 여기에 속하는 생명보험회사로는 Northwestern, New York Life, Sun Life Financial 등이 있다. 이들은 기존의 전속채널을 고도로 능률화시키는 전략을 통해 독립채널의 시장침투에 대응하고 있다. 예를 들면 Sun Life Financial은 독립채널 위주 영업에서 2002년 전속채널 중심의 Clarica를 인수한 후 전속채널 위주의 판매전략으로 방향을 선회한 대표적 사례이다.

셋째, 독립채널의 성장과 판매비중 확대에 따라 전속채널의 분리를 통한 판매자회사 또는 전문회사화를 시도하였다. 즉, 전속채널의 분리(career-agency spin off)는 기존의 전속체제하에서는 독립형 조직으로 활동하는데 장애가 되기 때문에 이를 판매전담 자회사로 분리·운영하였다. 이러한 대응방식을 활용한 대표적 사례는 John Hancock(Manulife에 인수됨)로서 1999년 전속채널을 Signator Financial Network 판매자회사로 분리하였고, 대표적인 판매전문회사인 M Financial Group등과 판매협약을 맺어 운영하고 있다.

이상과 같이 미국의 보험판매시장은 독립채널의 성장과 전속채널의 구조개편 및 판매자회사 설립 등의 판매채널 혁신을 경험하면서 새로운 판매시장 구조가 형성되었다.

우선 전체적인 채널전략 측면에서 보면 1990년대 중반을 전후하여 많은 생명보험회사들이 전속채널 위주에서 독립 및 다채널 전략으로 전환하였다. 또한 새로운 상품 및 고객에 대응하기 위해 경쟁력있는 전략 채널을 운영하고 있음을 보여준다. Prudential이 변액연금 부문의 시장을 확대하기 위해 변액연금 판매에 강점을 지닌 독립브로커 조직을 외부에서 지속적으로 인수한 것은 좋은 사례이다. 따라서 향후 투자형상품의 판매비중이 증가하고 있는 추세는 투자형상품 판매비중이 높은 Broker나 PPGA등 독립채널의 활용과 성장이 높을 것임을 시사한다. 앞에서 살펴본 MetLife와 Northwestern의 사례는 대형사 또는 중소형사가 각 사의 사업모델과 경영현실에 따라 적합한 채널운영 전략을 추진하

는 것이 필요함을 나타낸다. 전통채널인 전속대리인은 과거와는 달리 대부분 고능률화를 지향하고 있으며, 실제로도 상당한 성과를 거두고 있는 것으로 보인다. 아울러 보험회사들의 다양한 채널전략에 의해 독립판매회사가 등장하였는데 이러한 독립판매회사의 출현은 향후 전속채널보다는 독립채널이 보험판매 시장에서 보다 주도적인 채널로서의 역할을 수행할 것임을 시사한다.

미국에서 생명보험회사들이 독립채널을 향후 어느 정도 활용할 수 있을 것인지에 대한 전망은 독립판매법인의 지속적 성장 여하에 달려있다. 예를 들면, NFP와 같은 혁신적인 독립판매모델이 향후에도 지속 성장이 가능할 것인지가 생명보험회사의 주요한 채널 이슈가 될 것이다. NFP의 경우 비즈니스 모델의 핵심요소라고 할 수 있는 경쟁력 있는 개별 독립판매채널의 인수를 계속해 나갈 수 있느냐를 고민한다. NFP에 의하면 잠재적 인수대상 기업은 2007년 현재 약 4천 개가 존재한다. 이중 800여개 독립채널은 기본적 재무 분석을 마친 상태에서 DB화하여 관심 대상군으로 관리하고 있다. 이러한 상시관리 시스템을 가동하기 위하여 M&A 전문가 7인으로 구성된 인수팀을 운영하고 있다. 잠재적 인수 기업군이 다수 존재한다는 것과 함께 피인수 기업의 만족도가 높다는 점도 긍정적인 면이라 할 수 있다. NFP 네트워크 편입 경험을 만족스럽게 생각하는 피인수기업은 다른 기업을 인수대상으로 적극적으로 추천하게 된다. 실제로 2005년 이루어진 인수의 50%는 기존의 피인수기업의 추천에 의하여 이루어졌다. 한편, 인수기업 수의 증가와 함께 인수기업의 규모도 커지고 있고 지속적인 성장을 통하여 NFP가 확보한 인수자금의 규모도 점차 커지고 있다. 그 결과 인수기업의 규모도 점증하고 있어 인수기업의 기본수입(Base Earning) 규모가 2007년에는 평균 US\$140만에 달하는 것으로 나타났다. 이러한 점을 고려하면 NFP는 최소 향후 5~10년간은 견실한 성장을 계속할 것으로 예상된다.⁶⁹⁾

69) NFP, 2008 Annual Report를 참조한다.

IV. 영국 보험시장의 독립채널 성장과 대응

1. 보험판매시장의 변천

영국의 생명보험시장은 전통적 생명보험과 연금(life and pension)으로 구분되며 투자상품의 범주에 포함되어 규제된다. 1986년 금융서비스법(Financial Service Act) 도입 전까지 생명보험 판매자에 대한 명확한 구분이 없었으며, 주로 전속대리인⁷⁰⁾과 직접 판매채널(direct sales force)이 주력채널인 가운데 독립적인 신분의 중개사, 부업대리인⁷¹⁾등의 채널을 활용하였다.

1988년 금융상품시장에서 소비자보호 규정이 강화된 양극화 규정(Polarization rule, 1988)이 도입되면서 생명보험 판매채널은 독립금융설계사(Independent Financial Advisors: 이하 IFA)⁷²⁾와 보험회사 전속채널로 양분되었다. 불완전판매로부터 소비자를 보호하기 위해 전속관계가 없는 IFA들은 고객의 대리인으로 금융시장의 전체 상품(whole of market)을 취급해야 한다. 반면, 보험회사의 영업사원이나 전속대리인(tied agent)은 다른 회사 상품을 판매하는 것이 금지하고 그 기관의 상품만을 취급하도록 하였다. 양극화 규정은 생보상품, 개인연금, 펀드분야 등 투자상품에 한정하여 실시되었는데 계열사 상품만으로는 소비자의 다양하고 복잡한 요구를 충족시키기 어려워지면서 전속대리인의 이탈이 급속하게 이루어졌다. 이에 따라 IFA가 생명보험의 주도적 채널로 성장하게 되었다.

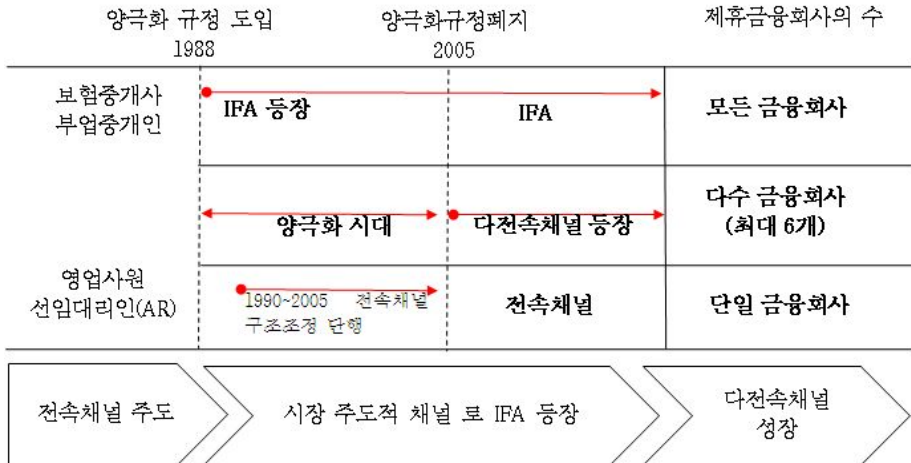
양극화 규정의 도입으로 IFA가 크게 성장하였으나 소비자보호 및 경쟁제한 측면에서 문제점을 드러내자 2004년 12월 동 규정을 폐지하게 되었다. 이에 따라 IFA와 전속대리인(single-tied agent) 외에도 복수의 보험회사와 거래할 수 있는 다자제휴대리인(multi-tied agent)이 출현하게 되었다.

70) 흡서비스대리인, 풀타임전속대리인 등이 해당된다.

71) 부업대리인은 보험회사의 고용인은 아니지만 보험회사를 위해 모집을 하는데 주요 사업은 보험과 연관이 없지만 보험을 판매할 수 있었던 주택금융조합, 은행, 여행사, 회계사, 그리고 변호사 등이다.

72) IFA에 대한 자세한 내용은 제IV장 3절을 참고한다.

<그림 IV-1> 영국의 생명보험 판매채널 변화



주 : 노무라연구소(2005)를 참조하여 작성

영국의 생명보험시장의 채널별 실적을 보면 양극화 규정(1988) 이후 영국에서 전속채널이 점차 축소되면서 2000년을 전후하여 독립채널인 IFA가 생명보험의 대표적인 채널로 자리잡게 되었다. 2006년 기준으로 독립채널인 IFA는 개인생명보험시장에서 약 70%에 가까운 시장점유율을 보이고 있다.

<표 IV-1> 영국의 개인생명보험(생명+연금) 채널별 비중

(단위 : %)

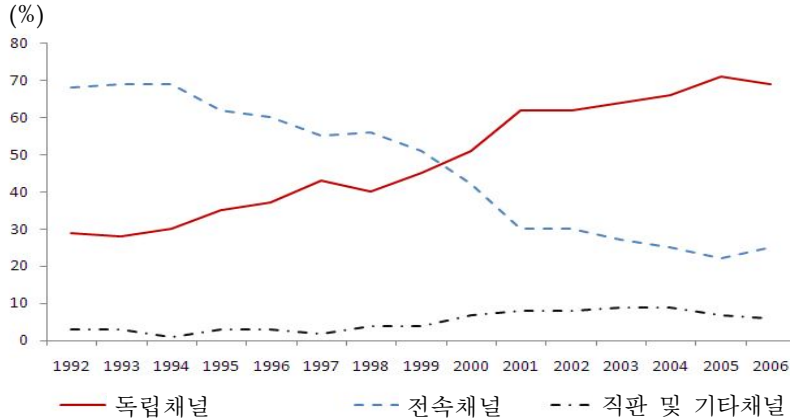
연 도	1992	1995	2000	2003	2005	2006
독립채널	29	35	51	64	71	69
전속채널	68	62	42	27	22	25
직판/기타	3	3	7	9	7	6

주 : 1) 정기납(regular premium)기준임.

2) 독립채널은 independent intermediaries, 전속채널은 company agents와 tied agents를 합한 것임.

자료 : Tillinghast, The Insurance Pocket Book, 각 년도

<그림 IV-2> 영국의 개인생명보험 판매채널비중 추이



자료 : Tillinghast, The Insurance Pocket Book, 각 년도

2. 독립채널의 성장과 특징

가. 전통채널의 쇠퇴⁷³⁾

영국에서 전속채널이 하락하게 된 주된 이유를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 영국 생명보험회사의 채널 운영상 전속채널에 비해 독립채널을 활용하는 것이 비용 측면에서 더 효율적으로 작용했다. 판매수수료(commission)는 독립채널이 전속채널에 비해 높으나 교육훈련비 및 관리비 등 간접비용을 포함할 경우 독립채널(중개사)이 낮은 것으로 나타났다. 전속채널의 건당 생산성도 독립채널에 비해 낮았다. 당시 독립채널은 고소득층 등을 중심으로 고액 금융형 상품을 주로 판매하였으나, 전속채널은 방문판매를 통해 상대적으로 저가인 사망보장 중심의 상품을 판매한 것에 기인하였다. 특히 금융서비스법(1986) 시행 이후 전속채널로 인한 준법감시 비용 등이 부담으로 작용하면서 보험회사 스스로 전속채널의 유지비용을 줄이기 위한 노력을 기울이게 되었다. 또한 전속채

73) 영국의 전통채널의 하락 추세 및 이유는 대부분의 유럽국가에서도 유사하게 진행되었다.

널의 높은 이직률도 교육 및 훈련비용을 증가시키는 요인으로 작용하였다. 이러한 상황에서 제조와 판매가 분리되는 경향이 나타나자 비용절감과 매출증대를 도모하려는 보험회사들이 전속채널보다는 독립형 채널인 IFA에 의존하는 정도가 높아지게 되었다.

둘째, 불완전판매(mis-selling)에 대한 배상책임이 영국의 생명보험회사에서 주요한 이슈로 등장하였다. 독립채널은 판매자 책임을 직접 부담하였기 때문에 보험회사에게 유리하게 되었다. 이러한 배경에는 연금의 불완전판매 사건이 큰 요인으로 작용하였다. 1980년대 후반부터 1990년대 초반까지 이어진 연금시장의 탈규제화 진행시 소비자에게 적합하지 않은 연금의 판매로 전속채널에 대한 신뢰가 급감하게 되었다. 이 당시 전속채널은 자신의 수익증대를 위해 소비자들에게 기존의 공적연금을 해약하고 개인연금을 가입하도록 유도하였다. 당시 전속채널을 운영하던 생명보험회사들은 전속채널의 연금 불완전판매로 천문학적 규모의 배상책임을 지게 되었다. 이러한 전속채널의 부실판매에 따른 책임문제가 불거지면서 비용절감과 규제준수 리스크를 회피하기 위한 방안이 중요한 과제로 대두되었다. IFA는 고객의 입장에서 활동해야 하며, 고객과의 분쟁이 발생할 때 상품공급자(보험회사)에게 문제가 없다면 부적절한 상품판매에 대해 배상책임을 부담한다. 반면 전속채널인 경우 보험회사에 배상책임이 있게 된다. 따라서 IFA가 불완전판매에 대한 책임을 가지므로 보험회사들이 독립채널을 활용하는 것이 비용절감에 유리하게 되었다.

셋째, 전속채널의 약화는 소비자들의 금융소비 패턴의 변화에 의해서도 야기되었다. 2000년 이후 보험판매자의 성격이 상품의 단순판매에서 고객을 위한 전반적인 금융자문가의 위치로 변화되었다. 고객의 금융지식이 높아지고 자산이 증가함에 따라 금융자문에 대한 니즈가 증가하고 아울러 자문을 위한 전문성이 요구되었다. 이러한 상황에서 독립적 위치에서 신뢰할 수 있고 금융자문가의 수요가 증가하게 된 것이다. 당시 영국에서는 IFA가 독립적이고 전문적인 자문서비스를 제공할 수 있는 채널로 인식되었다. 이러한 소비자들의 성향 변화는 다수의 보험회사로부터 제공된 상품들을 추천하고 판매할 수 있는 독립채널로 이동하게 하는 유인이 되었다.

넷째, 판매수수료에 제한을 받게 되는 규격화 상품들이 정부 주도하에 개발

되었고 이러한 정책적인 변화는 전속채널의 소득을 감소시키는 요인이 되었다. 예를 들면 관리연금(Stakeholder Pension)의 경우 중·저 소득층을 목표고객으로 하여 개발한 후 영국의 금융감독청(FSA)이 이들 상품에 대해 사업비를 1%로 제한(1% Rule)⁷⁴⁾하였다. 따라서 이 계층을 주고객으로 상대해 왔던 전속채널은 수수료가 낮아지는 결과를 가져와 직접적인 타격을 입게 되었다. 이와 같이 사업비 제한 및 축소 등으로 인해 고비용 채널인 전속채널의 유지는 보험회사의 경영상 압박요인으로 작용했다.

이러한 추세에 따라 영국의 대형 생명보험회사들은 1990년대 말에서 2000년대 초반에 걸쳐 전통적인 직접판매조직을 대대적으로 구조조정 하였다. 1991년에서 2000년 사이에 직접판매조직은 19만명에서 3만 7천명 수준으로 감소하게 되었다.⁷⁵⁾

나. 양극화 규정 이후 IFA의 성장

영국에서 IFA가 성장한 주요인은 매우 복잡적이다. Heath(2005)에 따르면 판매상품 포트폴리오 변화에 따른 고비용 전속채널에 대한 부담 가중, 전속채널의 준법감시비용 증가로 보험회사의 전속채널 구조조정, 객관적 대면자문에 대한 소비자들의 높은 신뢰성, 소비자들의 경제적 부의 편중현상 증가로 부유층 고객 확대, 투자형상품 및 연금 등의 재정적 서비스 니즈의 증대 등이 IFA의 활동의 영역을 넓히게 되었다. 특히 그동안 영국에서는 은행과 IFA가 경쟁관계에 놓여있지 않았다는 점이 독립채널이 성장하는 요인으로 작용하였다.

양극화 규정 이후 IFA는 주도적 채널의 입지가 더욱 강화되었으며, IFA 시장도 경쟁적이어서 양극화의 긍정적 측면이 존재하는 것으로 드러났다. 생보시장은 보험회사 간 인수합병을 통하여 집중도가 높아졌으나, 금융투자 자문시장

74) FSA가 정부 중심 운영제도의 상품에 대해 저소득층 소득 증대를 목적으로 사업비를 1% 내로 제한한 제도로 이로 인해 보험회사 전속조직의 유지가 어려워졌다. Sandler's Report로도 불린다.

75) 대표적인 직접판매조직 구조조정 사례를 보면 Prudential은 2000명('01), Norwick Union 700명('04), Standard Life 360명('04), Friends Provident 500명('03), Lincoln 완전정리('03), Royal and SunAlliance 완전정리('99), Pearl 1,000명('02) 정리 등이다 (출처: 국내 보험회사 해외주재사무소).

(Financial Advisory Market)의 상품채널에 참가하기 위한 경쟁이 증가하였고 또한 금융투자 자문시장으로의 진입도 경쟁적이어서 전반적으로 금융투자 자문 시장은 경쟁성을 띠게 되었다. 하지만 투자자문과 관련하여 소비자 간의 기회 불균형이 심화되는 것으로 드러났다. IFA는 신계약보험료 기준으로 지속적으로 점유율을 높여 일시납 상품 시장에서는 시점점유율이 70%에 근접한다. 그러나 계약자 수로 보면 시장 전체의 20%를 점유하는데 지나지 않아 거액의 운용자산을 보유하는 부유층을 중시하고 있는 경향이 뚜렷하다.

<표 IV-2> 영국의 개인생명보험 일시납보험료 채널비중

(단위: %)

연 도	2001	2002	2003	2004	2005	2006
IFA/Whole-of-market	68.2	67.3	69.8	70.2	65.8	72.9
single tie	27.5	25.5	21.9	22.1	24.6	20.7
non-intermediated	4.3	7.2	8.3	7.7	9.6	6.4

자료 : ABI; Tillinghast 재인용

양극화 규정하에서 IFA에서 자문을 받기 것은 투자자문 프로세스가 복잡하여 비용부담이 크기 때문에 운용자산이 적은 경우 채산성이 맞지 않아 중·저소득층에 대해서는 적극적이지 않게 되었다. 이는 결국 전체적으로 노후 준비에 필요한 저축액이 크게 부족하게 되는 현상이 발생하여 연금관련 공적 부담을 경감하려는 영국정부의 관점에서 보면 이러한 기회불균형을 해소하여 중·저소득층의 저축을 증진시킬 방안을 모색하게 되었다.

이와 같이 IFA는 객관적인 자문을 제공하는 전문채널로 자리매김하는 데 성공하였으나, 소규모 운영과 과거 부유층 위주의 소극적 마케팅 방식을 채택함으로써 대중의 인지도나 접근성이 떨어지는 약점이 있다. 영국은 독립적으로 전문적 업무를 수행하는 사람을 신뢰하며, 자본시장의 호황 및 불황 모두를 겪으면서 EU국가들에 비해 전문적인 개별자문서비스를 선호하고 있는 것으로 나타나고 있다. 그러나 IFA는 광고나 홍보를 전혀 사용하지 않고, 해당지역의 변호사나 회계사로부터 고객을 소개받거나 기존고객을 통해 신규고객을 유치하는

방식을 사용하여 고객의 입장에서 믿을만한 IFA에 접근하기가 쉽지 않았다.

다. 탈양극화 규정 이후 다자제휴대리인(Multi-tied agent) 등장

채널 양극화의 부정적 측면을 최소화하기 위하여 2004년 12월 양극화 규정이 폐지되면서 다자제휴대리인(multi-tied agent)이 도입되었다. 다자제휴대리인은 IFA와 전속대리인의 중간위치에 해당하는 것으로 최대 6개 보험회사까지 제휴를 맺은 회사의 상품을 취급할 수 있는 판매채널이다. 전속대리인이나 IFA도 다자제휴대리인으로 전환이 가능하였고, 주로 은행, IFA사(IFA network) 또는 펀드판매회사 등에서 활동하게 되었다.

보험시장내 다자제휴대리인이 관심을 받게 된 배경은 우선 보험시장내 상품의 단순화 및 규격화에서 비롯되었다. 공식적으로 관리연금(stakeholder pension)과 규격화 개인저축계좌(CAT individual saving account)시장이 형성되었다. 이들 상품은 수수료가 기존의 상품에 비해 낮을 뿐만 아니라 IFA와 같은 별도의 수준 높은 금융자문 없이도 소비자들이 쉽게 이해할 수 있었다.⁷⁶⁾ 또한 2004년 12월 이후 모든 투자관련 상품(생명보험 상품과 연금상품)으로 확장하여 판매할 수 있었다.

현재 영국에서 다자제휴대리인 채널은 예상보다 빠른 속도로 성장할 것으로 예상된다. 2007년 영국의 개인생명보험 보험판매비중은 IFA 62.2%, 전속대리점 및 다자제휴대리인이 21.0%, 직급이 3.4%이다. 투자자별로 판매채널 이용행태를 보면 고소득층은 복잡한 재정이나 상속문제 등 고도의 투자자문 서비스를 제공하는 IFA를 선호하는 경향이 높다. 반면 중산층 및 일부 부유층은 높은 인지도에 비중을 두고 있는 다자제휴대리인의 이용을 선호하는 것으로 보인다. 이러한 상황에서 IFA채널은 인수합병을 통한 대형화 체제를 구축하여 다자제휴대리인의 성장을 견제하고 있는 실정이다.

76) 관리연금은 2001년 저소득층 및 중간계층의 은퇴 후 저축을 형성하기 위하여 설립되었으며, 규격화 개인저축계좌도 저축증대를 위해 세금혜택을 제공하기 위해 형성되었다.

라. 소매판매채널의 개혁

영국의 보험산업이 현재와 같은 위상과 경쟁력을 갖게 된 데는 금융상품 및 서비스 설계의 자유화, 고객보호의 강화, 판매채널의 다양화·전문화 등을 지향점으로 하는 광범위한 금융개혁의 추진에 기인한다. 이와 같은 취지하에 영국의 금융개혁의 핵심적 요소의 하나는 소매판매채널(Retail Distribution)의 개혁을 지속적으로 추진하는데 있다.⁷⁷⁾

영국 FSA의 소매판매채널(Retail Distribution) 개혁의 주요 내용으로는 금융서비스의 자문보수와 상품비용의 분리를 통한 소비자 보호를 강화하겠다는 것이다.

FSA는 금융상품 판매채널의 문제로 다음과 같이 지적한다. 첫째, 보험사와 전속관계를 맺고 있지 않은 IFA의 경우에도 금융자문에 대한 보수를 고객이 지급하는 자문수수료(Fee)가 아닌 보험사로부터 판매수수료(Commission)를 지급받고 있어 소비자보호가 되지 않고 있다. 즉 고객의 상황과 니즈에 맞는 최적의 상품을 권유하기 보다는 수당이 높은 상품 위주로 판매하는 경향이 나타난다는 것이다. 둘째, 금융자문 서비스의 질은 낮은 반면 판매채널의 책임은 제한적이어서 금융시장에 대한 고객의 신뢰도가 감소하고 민원을 발생시킬 소지가 높다. 셋째, 금융자문서비스에 대한 비용상승으로 일반소비자의 금융자문서비스에 대한 접근을 제한하는 결과를 초래한다.

이러한 인식하에 FSA는 「소매판매채널 검토보고서(Retail Distribution Review, 2008.11)」를 통해 다음과 같이 소매금융판매채널의 개혁을 추진할 것을 발표하였다.

첫째, 금융서비스의 형태에 따라 금융자문(advice), 판매(sale) 및 금융가이드(Money Guidance)로 구분하여 규제를 차별화하기로 하였다.

둘째, 모든 금융자문가(FA)는 보험회사로부터 판매수당을 받는 것이 아니라 고객으로부터 자문보수(advising charge)를 받아야 한다. 즉 금융기관이 판매자에게 일괄적으로 지불하는 수수료 지급은 금지되며, 설계사가 이른바 '수수료

77) FSA, Distribution of Retail Investments: Delivering the RDR, 2009.6; FSA, 보도자료(2009.6.25자); Heath, "Retail Distribution Review - After the Feedback", LIMRA International, 2009.

자동 지급 상품'을 추천하는 행위도 금지될 예정이다.

셋째, 보험회사가 자기자본에서 판매채널의 수당을 선지급하는 방식(up-front commission)을 전면 금지하기로 하였다.

이번 개혁안의 주된 목적은 실질적으로 IFA의 상품판매 인센티브가 역할을 한 수수료 지급이 소비자의 선택을 왜곡시킬 수 있다는 점에서 향후 투자·금융 소비자 보호를 위해 마련된 것이다. 아울러 투자산업의 건전한 발전을 위해 투자자문의 수준을 제고하기 위함이다.

이와 같이 FSA는 소매판매채널 보고서(Retail Distribution Review)의 결과를 바탕으로 보험을 비롯한 금융기관의 수수료 지급을 2012년부터 전면 금지하는 등 판매채널의 개혁을 추진할 것으로 예상된다.

3. 독립채널회사 사례

가. 운영현황

IFA(Independent Financial Advisors)는 영국 내 생명보험시장(연금 포함)에서 대표적인 판매채널로 금융상품 및 서비스를 공급하는 핵심적인 역할을 담당한다. IFA는 한 명의 금융투자상품 재무설계사이기도 하고, 그들의 연합체(IFA Networks 이하, 「IFA사」라 함)를 일컫는 말이기도 하다. IFA는 상품제공자와 전속관계를 갖지 않는 자문업자로서 집합투자상품의 전 시장(whole of market)의 상품을 공급할 수 있는 자이다.

2007년 IFA는 생보시장 전체에서 60%~70%를 차지하며 과거 5년 동안 타 채널에 비해 가장 큰 성장을 보였다.

<표 IV-3> 개인생명보험 및 연금시장의 채널 현황

(단위: %)

연도	2003	2004	2005	2006	2007
IFA	66.5	69.5	69.7	69.0	62.2
multi-tie FA	0.0	0.0	0.8	2.3	2.2
전속	12.9	12.3	11.8	13.3	18.8
방카슈랑스	13.8	14.3	14.0	11.6	13.3
임직원(직급)	6.8	3.9	3.7	3.7	3.4

자료 : Moe, "UK IFAs 2008", Datamonitor, 2008.

영국에서의 IFA사의 수는 2008년 약1.2만개로 2007년 1.3만개에 비해 7.3% 줄어들었는데, 이러한 추세는 2003년부터 지속된 네트워크 구성원⁷⁸⁾의 감소에 기인한다. 이러한 감소 원인의 배경은 감독당국의 소규모 IFA사 설립에 대한 직접 규제와 함께 소규모 IFA사가 M&A를 통해 대형사로 합병되고 있기 때문이다.

<표 IV-4> 영국 IFA사의 수

(단위: 개, %)

연도	2006	2007	2008	전년대비 감소분
IFA사	13,458	13,085	12,129	△956(△7.3)

자료 : Matrix-Data; Datamonitor 재인용

영국 내 IFA사는 직원 수 및 매출액 측면에서 영세한 조직이 약 80% 이상을 차지한다. 판매직원 5명 미만인 회사의 비중이 2008년 83.7%이며 판매직원 50명 이상인 대형회사의 비중은 0.5%로 매우 미미한 수준이다.

78) 네트워크 구성원(Network Members)은 Matrix社의 IFA 분류기준이 2008년부터 변경되면서 지정판매점(Appointed representatives)으로 분류되었고 이 지정판매점 일부는 과거 기준의 소형 IFA를 포함한다.

<표 IV-5> 영국 IFA사의 판매직원 수 분포

(단위: %, %p)

직원 수	2007	2008	증 감
50명 초과	0.5	0.5	-
11~50명	3.5	3.8	0.4
5~10명	12.6	12.0	△0.6
1~4명	83.3	83.7	0.4

주 : 비공개 제외 비율임.

자료 : Matrix-Data; Datamonitor 재인용

매출규모 면에서도 전체 IFA사 중에서 £50만 미만의 회사가 2008년 81.1%로 이 중 절반가량은 매출액이 £10만 이상~£50만 미만인 회사이며 이들 회사가 전체 IFA사의 가장 큰 비중을 차지한다. 매출액 £100만 이상의 회사는 10% 미만이지만, 매출액 £500만을 초과하는 초대형 회사는 증가하고 있다. 이것은 지난 몇 년 동안 IFA사 간에 인수합병이 활발해지며 회사당 매출액의 규모가 증가하였기 때문이다. 향후에도 IFA사의 인수합병 추세는 지속될 것으로 전망된다.

<표 IV-6> 영국 IFA사의 매출액 분포

(단위: %, %p)

연간 매출액	2007	2008	증감
£1,000~£50,000	10.9	10.6	△0.3
£50,000~100,000	22.1	22.5	0.4
£100,000~£500,000	48.0	48.0	-
£500,000~£1,000,000	9.9	9.7	△0.2
£1,000,000~£5,000,000	7.2	6.8	△0.4
£5,000,000 초과	1.9	2.5	0.6

주 : 비공개 제외 비율임.

자료 : Matrix-Data; Datamonitor 재인용

IFA사 중 상위 10개사가 전체 IFA 시장의 약 18%를 점유하였다. Sesame은 IFA사 중 매출 1위를 차지하며, 2008년 매출액은 £3억인 것으로 나타났다. 판매인력 7,500명, 지정판매점 3,000개로 영국 전체 IFA사 중 가장 많은 인력을 보유하고 있는 회사라고 볼 수 있다.

<표 IV-7> IFA 상위 10개사 현황(2008년)

(단위: £억, 명, 개)

순 위	회사명	매 출	판매직원	지 점	판매대리점
1	Sesame Ltd.	3.00	7,500	4	3,000
2	Openwork Ltd.	2.95	1,057	0	949
3	The Money Portal	1.85	1,907	15	-
4	Barclays Bank	1.60	900	5	0
5	HSBC Group	1.59	1,234	-	-
6	Hargreaves Lansdown	1.20	119	0	0
7	The Tenet Group	1.20	5,350	2	626
8	Smith&Williamson	1.04	300	12	0
9	Positive Solution	0.98	1,598	987	1
10	AWD Group plc	0.97	376	22	-

자료 : Matrix-Data

나. 주요 사업현황

IFA사는 금융상품에 대한 자문뿐만 아니라 투자 및 은퇴, 상속 등의 금융상담에서 생보, 손보, 펀드 등의 금융상품 판매의 기능까지 확대하여 제공한다. IFA사는 수익의 대부분을 연금과 투자형상품에서 창출하고 있다. 2008년 현재 이들 상품의 연간 총 매출액은 약 35억원으로 75% 이상을 차지한다.

<표 IV-8> 영국 IFA사의 상품별 연간 총 매출액(2008년)

(단위: £억, %)

상품	연금	투자형	모기지	보장형	보험
매출액	18.4	17.2	4.2	3.6	3.7
(비중)	(39.1)	(36.5)	(8.9)	(7.6)	(7.9)

자료 : Matrix-Data; Datamonitor 재인용

주요 IFA사의 상품별 판매비중은 투자형상품(생명보험 포함)이 가장 높고 연금, 보장형 및 모기지도 상당수 취급하고 있다. IFA사 중 매출 1위인 Sesame의 경우 투자형, 연금형, 보장형, 모기지 상품을 골고루 취급하고 있는 것으로 나타났다.

<표 IV-9> IFA 상위 10개사의 상품구성(2008년)

(단위: %)

순위	회사명	투자형	연금	보장형	모기지
1	Sesame Ltd.	22	19	20	37
2	Openwork Ltd.	53	27	12	6
3	The Money Portal	50	30	10	10
4	Barclays Bank	-	-	-	-
5	HSBC Group	92	4	4	0
6	Hargreaves Lansdown	100	0	0	0
7	The Tenet Group	51	-	28	16
8	Smith&Williamson	98	-	2	-
9	Positive Solutions	56	-	11	28
10	AWD Group plc	25	30	10	20

자료 : Matrix-Data

다. 비즈니스 모델

IFA사는 규모 및 구조적 특징에 따라 5가지 유형으로 구분된다. IFA사의 회원인 지정판매점(appointed representatives)과 개인영업 또는 그에 가까운 「소형 IFA(small firms)」는 전체 IFA의 약 90%에 달할 정도로 대부분을 차지하며 주로 지역밀착형인 경우가 많다. 지정판매점은 다수의 소형 IFA사가 조합을 구성하여 IFA사로부터 공통업무 기능을 지원받아 비용효율화를 도모한다. 개별 IFA는 독립된 주체로 자신의 브랜드를 사용하나, 자문보수의 일정비율(10% 이상)을 IFA사 운영비로 납부하고, IFA사부터 인가취득, 보험회사와의 계약, 규제 준수 의무 대응, IT, 정보조사 등을 지원받는다. 「복합지점 IFA(multi-office IFA)」는 지정판매점 1~10개 정도로 구성되는 지점(branch)을 한 개 이상 보유하고 있는 IFA사로 전체 IFA의 약 10% 수준이다. 「대형 IFA(large IFA)」는 매출 £100만 이상 또는 등록인원 10명 이상이거나 지정판매점 10개 이상 보유하고 있는 IFA사로 전체 IFA의 5% 미만이 이 부류에 속한다. 「전국 IFA(National IFA)」는 전국망으로 운영되며 매출이 £500만 이상 또는 영업점을 10개 이상 보유하고 있는 IFA사로 규모가 크지만 그 숫자는 전체의 1% 미만에 불과하다. 전국 IFA사의 대부분 IFA는 종업원 신분으로 급여를 받으며, 연봉은 일반적으로 전년 업적의 25% 수준에서 결정된다. IFA는 소속 회사의 단일 브랜드를 사용하며, 회사로부터 사무업무, 규제준수 리스크(compliance risk) 대응, IT, 교육뿐만 아니라 일부 마케팅 비용과 전문직배상책임보험의 보험료도 지원받는다.

<표 IV-10> 영국 IFA의 종류

종 류	기 준	구성비
전국 IFA (National IFA)	<ul style="list-style-type: none"> 매출 £500만 이상 또는 지점 10개 이상 보유(초대형 IFA회사) 	0.8%
대형 IFA (Large IFA)	<ul style="list-style-type: none"> 지점은 없으나 매출 £100만 이상 또는 등록인원(registered individuals) 10명 이상이거나 지정 판매대리점 10개 이상 보유 	3.9%
복합지점 IFA (Multi-office IFA)	<ul style="list-style-type: none"> 지정판매점 1~10개를 포함하는 지점(branch)을 한 개 이상 보유 지역 IFA(Regional IFA) 해당 	9.8%
지정판매점 (Appointed representatives)	<ul style="list-style-type: none"> IFA 20개 이상의 소형 IFA 연합체 IFA사(IFA Networks)의 회원임 	52.4%
소형 IFA (Small firms)	<ul style="list-style-type: none"> 기타 모든 회사 단일 IFA(Single IFA)에 해당 	33.1%

주 : 2008년 기준임(2008년부터 Matrix-Data의 IFA 분류기준 변동)
 자료 : Matrix-Data; Datamonitor 재인용

영국의 대형 IFA 연합체로서 Lighthouse Group의 비즈니스 모델을 살펴보면 동 사는 개별 IFA의 다양한 니즈를 충족시키기 위해 유형별로 4개 분야를 통해 운영하고 있다.

우선 개별 IFA별로 그 대상에 따라 단일브랜드-독립적 계약형태의 IFA, 단일 브랜드-프랜차이즈 형태의 IFA, 고유브랜드-네트워크 조직의 개별 IFA, 안정성을 추구하는 IFA를 직접 고용하는 형태로 구성된다. Lighthouse group은 이상의 4개 분야로 구분하여 각각의 지원 방식, 지원내용 등을 차별화하여 IFA 회원 또는 회사의 특성과 성향에 맞도록 서비스를 제공한다. 이 중에서 LighthouseXpress가 가장 일반적인 IFA사(IFA Networks)의 형태라고 볼 수 있다.

<표 IV-11> 라이트하우스 그룹의 사업부

사업부	내용
LighthouseTemple	<ul style="list-style-type: none"> • 독립적인 IFA로 구성된 National IFA • 단일 상표 “Temple” 사용
LighthouseCarrwood	<ul style="list-style-type: none"> • IFA를 직접 고용
LighthouseXpress	<ul style="list-style-type: none"> • 독립적인 IFA로 구성된 Network IFA • IFA 각각 독자적 상표 이용이 가능
LighthouseWealth	<ul style="list-style-type: none"> • 고액자산가 고객을 대상 • 독립적인 IFA로 구성된 프랜차이즈 형태

자료 : Lighthouse Group plc 홈페이지

4. 생명보험회사 대응사례

가. 금융유통업 진출

영국의 생명보험회사들은 독립채널의 성장에 대응하여 대형 IFA사를 직접 설립하거나 설립된 IFA의 지분을 인수함으로써 금융유통업에 진출하는 전략으로 대응하였다. 예를 들면 AXA, Friends Provident, Standard Life, AVIVA, Aegon 등 주요 보험회사들이 대형 IFA사를 인수하거나 지분에 투자한 것이 그 예이다. 영국 생명보험회사의 IFA 지분보유 현황을 보면 <표 IV-12>와 같다.

<표 IV-12> 영국 보험회사의 IFA 지분보유 현황

보험회사	IFA	지분율(%)
AXA	the Thinc Destini Group	100
Standard Life	Threesixty	25
	SimplyBiz	10.7
	Tenet	20
	2Plan(start-up nation IFA)	15
Aegon	Origen	100
	Lighthouse	4.98
Liverpool Victoria	Bishopscourt	100
AMP	Towry Law Network	100
Skandia Life Assurance	BankHall	86
	Lighthouse	3.98
Norwick Union Life & Pensions Ltd.	Lighthouse	3.98
Southern Rock Ins. Co.	Lighthouse	3.3

주 : Friends Provident의 사례는 회사사례에서 상세히 다룸.
 자료 : Kendal, "UK IFAs 2007", Datamonitor, 2008.

또한 영국 내 주요 대형 IFA사에 대한 보험회사의 지분현황을 보면 Tenet Group의 경우 영국의 4개 생명보험회사⁷⁹⁾가 전체 지분의 87%(2007년 기준)를 보유하고 있으며, Lighthouse의 경우 5개 보험회사⁸⁰⁾가 전체 지분의 25.6%를 보유하고 있는 것으로 나타났다. 영국의 IFA사에 대한 금융회사들의 투자사례를 정리하면 <표 IV-13>과 같다.

79) Friends Provident, AVIVA, AEGON, Standard Life가 속한다.

80) Friends Provident, AEGON, Standard Life, Norwick Union Life and Pension, Southern Rock Insurance 등이 해당된다. Lighthouse Group Annual Report, 2007.

<표 IV-13> 영국의 IFA사에 대한 보험회사의 투자사례

IFA사	투자금융회사
Sesame Network	영국 3대 IT솔루션 회사인 Misys에 의해 설립
Tenet Group	영국 4개 대형 생명보험회사가 87% 지분 보유
Bankhall Network	Skandia 86% 지분 보유
Lighthouse Group	영국 5개 보험회사가 25.6% 지분 보유
Origen	AEGON이 100% 지분 소유(완전자회사)

자료 : Datamonitor 참조 작성

영국의 생명보험회사들이 IFA 등 독립채널에 적극적으로 진출 또는 투자하게 된 배경을 보면 다음과 같다.

첫째, 보험시장에서 점유율을 유지 및 증대하기 위해 독립채널을 안정적으로 확보하는 것이 가장 현실적이고 유효한 전략이었다. 점점 심화되는 영국내 시장경쟁에서 보험회사가 경쟁력을 갖추기 위해서는 독립채널의 확보 및 안정적인 유지관계가 필요하게 되었다. 특별히 보험회사의 입장에서는 은행 및 대형 유통기관과 같이 시스템 기반이 우월한 경쟁자의 지속적 성장에 대응하는 것이 필요하였다. 이에 보험회사는 소규모의 IFA에 대한 경쟁력을 강화하는 전략을 취하게 되었다. 즉 소규모 IFA와의 제휴 및 지분관계로 각종 지원서비스를 제공하는 IFA사가 증가 또는 인수합병에 의한 대형화가 이루어지면서 보험회사는 대형 IFA사를 이용하여 안정적 매출을 확보할 수 있는 기회로 활용하는 것이 가능하였다.

둘째, 영국에서 독립채널의 대형화는 보험회사들이 금융유통산업으로의 진출을 가속화시켰다. 보험회사들은 기존의 상품제조 및 인수의 기능 외에도 금융유통업에 진출함으로써 업무영역을 다각화하고 수익기반을 확충하는 기회로 활용하였다. 특히 일부 보험회사들은 투자이익을 확보하기 위하여 대형 IFA사에 투자하는 전략을 취하였다.

셋째, 양극화 규정의 폐지에 따라 미래 보험판매시장을 주도할 수 있는 유통채널을 선제적으로 확보하고자 대형 IFA사에 적극 투자하게 된 것으로 보인다. 양극화 제도가 시장경쟁을 제한하고, 소매금융서비스 시장의 혁신을 저해한다

는 이유로 폐지됨에 따라 향후 IFA에서 다자제휴대리인으로 이동할 것이 예상되었다. 이에 기존에 판매규제로 인해 IFA에 투자하는 것에 제한이 있었지만 미래 성장동력을 확보한다는 차원에서 경쟁적으로 IFA에 투자하게 되었다.

나. 주요 생명보험회사 사례

1) Friends Provident

영국의 생명보험회사는 2000년 이후 투자형상품 및 연금상품이 주력상품이 되면서 모기지과 연관된 정기보험상품 등 보장성보험에 주력하던 전속대리인 제도가 급격하게 위축되었다. Friends Provident의 경우도 이러한 시장환경의 변화에 따라 2003년 전속대리인 조직을 없애고 전속채널은 몇 개의 주택금융조합만 운영하고 있는 상태이다.

2006년 기준 Friends Provident의 종목별 수입보험료 구성비를 보면 단체연금 58%, 투자형상품 18%, 연금 6%, 개인연금 8%, 보장성상품 10%이다. 이에 따라 판매채널의 운영도 연금 및 투자형상품을 주로 취급하는 IFA가 60% 이상을 차지할 정도로 주력채널이 되었다.

Friends Provident의 기본적인 채널전략은 IFA의 인수 및 지분참여를 통한 판매력 확보라고 할 수 있다. 탈양극화(depolarization) 정책의 도입으로 'Better than Best'(최고의 상품보다 나은 상품의 제공) 규칙의 제거와 다자제휴대리인 제도가 도입되었다. 이에 따라 생명보험회사들은 직접 IFA사를 소유함으로써 중개시장에 대한 이해를 높일 수 있고, 상품의 개발 및 제공에도 유리한 입장에 처할 수 있을 것으로 판단하였다. 즉, IFA사들이 보유하고 있는 고객 데이터베이스와 개별 IFA에게 축적되어 있는 고객관계를 확보함으로써 더 높은 시장점유율을 지향할 수 있을 것으로 기대되었다. 또한 IFA사들의 성장이 지속된다면 보험회사는 IFA사의 운영을 통해 수익을 올릴 수 있는 기회도 갖게 될 것으로 기대되었다. 무엇보다도 산업 전체적으로 전속채널이 약화되고 있는 상황에서, 채널측면에서 안정된 판매량을 확보하면서도 채널 통제력을 키우는 것이 중요한 목표였다. 이러한 면을 고려하여 Friends Provident는 적극적으로 IFA의 지분을 획득하는 전략을 실행하였다.

<표 IV-14> Friends Provident의 IFA사 지분참여 현황

(단위: %, 개)

M&A IFA사	지분율	시기	IFA 수	주력상품
Sesame	100	2007.5	8,000	투자형/보장성/연금/모기지
Pantheon	100	2007.5	43	투자형
Millfield	12	2002.6	1,600	Inter-Alliance 인수('04)
Tenet	21	2002.4	5,350	투자형
Berkeley Berry Birch	25	2001.12	-	-
Intrinsic	16	-	1,560	보장성
Assureweb	20	-	-	-
Home of Choice	10	-	-	보장성
Lighthouse	10	-	516	투자형/보장성
Cavanagh	10	-	80	연금

자료 : Datamonitor(2008), Matix-data, Friends Provident 발표자료 등을 이용 작성.

채널의 탈양극화 이후 영국 생명보험회사의 과제중의 하나는 타사 소유의 IFA사 및 금융기관의 다자제휴대리인 채널에 편입하는 것이었다. 즉 탈양극화가 되면서 등장한 다자제휴대리인 채널의 상품군에 편입하여 판매량을 늘리는 것이 경쟁에서의 주요한 과제로 등장하였다. Friends Provident는 적극적 제휴를 통해 주요 IFA사들의 상품군에 성공적으로 편입한 것으로 평가된다.

<표 IV-15> Friends Provident의 판매회사의 상품군 참여

M&A IFA회사	형 태	참여상품
St James's Place	IFA사	관리연금
Burns-Anderson's	IFA사	생보상품 및 연금
Thinc	IFA사	정기보험, CI
Bankhall	IFA사	보장성상품
Aon Consulting	IFA사	연 금
Barclays	은 행	생보 상품 및 연금

주 : Thinc는 AXA가 소유하고 있으며, Bankhall은 Skandia가 소유사입.
 자료 : Friends Provident 발표자료

IFA를 통해 투자 및 금융형상품의 채널로 활용하였다면 전통적 상품인 보장성보험의 판매를 확보하기 위해 주택금융조합과의 전속채널 계약을 체결하였다. <표 IV-16>은 동사가 주택금융조합과의 전속계약 체결현황을 보여준다.

<표 IV-16> Friends Provident의 주택금융조합과의 전속체결 현황

주택금융조합	시 기	판매상품
Derbyshire	2006.3	모기지관련 보장성상품
West Bromwich	2006.3	모기지관련 보장성상품
Countrywide	2002.8	모기지관련 보장성상품
Portman	2005.11	모기지관련 보장성상품

자료 : Friends Provident 발표자료

Friends Provident는 규제완화와 더불어 IFA에 대한 투자가 부담이 없어진 상황에서 적극적으로 IFA 지분을 인수하고, 새로이 등장한 다자제휴대리인 채널에 상품을 편입시키는 등 독립채널을 확보하기 위한 적극적 전략을 추진한 결과 시장점유율 상승에 기여한 것으로 평가된다. 이와 함께 기존에 전속채널이 담당하던 전통적 생명보험은 주택금융조합과의 전속계약 체결을 통해 판매하는 방법으로 대응하였다.

2) Aegon 사례

영국의 생명보험회사인 Aegon은 대부분의 타 생명보험회사와 마찬가지로 독립채널의 급성장에 대응하기 위해 독립채널을 인수합병하거나 신규설립을 통해 적극적으로 진출하는 채널전략을 수행하였다. 특히 양극화 제도 폐지 이전 독립채널에 대한 선제적 투자의 일환으로 독립채널의 지분투자 및 판매자회사로의 편입 등을 사용하였다.

구체적인 독립채널 대응전략을 보면 첫째, 보험회사가 주도하여 IFA사인 Origen을 설립하였다. 독립판매채널 시스템을 구축하기 위해 Aegon은 2002년 Wentworth Rose를 인수한 이후 계속해서 Advisory & Brokerage, Aurora Financial Group, Elliott Bayley, Momentum Financial Service 등 5개 지역 IFA를 M&A하였고, 이를 통해 자체의 100% 지분을 소유한 IFA채널을 구축하였다. 즉, 지역 IFA를 단계적으로 인수한 후 통합 IFA 조직인 'Origen'을 출범시켜 대형 독립판매채널을 자회사 형태로 소유하게 되었다. 이러한 사례는 영국내에서 보험회사 중심으로 독립채널 시스템을 구축한 매우 독특한 사업모델로 꼽힌다. 통합 IFA인 Origen은 2004년 5월부터 판매활동을 개시하였으며, 통합 후 첫 해 200명의 자문가(advisor)가 £3,600만(약 660억원)의 매출을 달성하는 성과를 보여주었다.

둘째, Aegon은 대부분의 영국의 생명보험회사와 마찬가지로 대형 IFA사에 대한 지분투자 및 관계강화를 추진하였다. IFA의 판매 및 자문활동 과정에서 고객 및 자산관리와 같은 시스템을 지원하기 위해 2002년 테크니컬 솔루션회사인 「포지티브 솔루션(Positive Solution)」을 인수하였다. 또한 Aviva내 매출비중이 낮은 지역 IFA(Regional IFA)에 대한 인수전략과 병행하여 대형 IFA사에 대해서는 10%이상 투자할 경우 자사 상품을 판매할 수 없는 규제를 고려하여, 자사 보험상품을 판매할 수 있는 수준(9.9%)만큼 투자함으로써 시장점유율을 유지하는 전략을 사용하였다. 양극화 제도 폐지 이전 보험회사들은 독립채널에 대한 선제적 투자의 일환으로 IFA에 대한 지분투자 및 판매자회사로의 편입 등을 사용하였다. 그러나 일부 보험회사는 양극화의 폐지가 지연될 것을 예상치 못하고 IFA사를 인수함으로써 매출이 감소되는 사태가 발생한 경우도 나타났다.⁸¹⁾

셋째, Aegon은 자산운용, 상품개발 및 판매채널 등 각 기능을 전문화함으로써 금융서비스 기업으로 성장하게 되었다. Aegon은 제조, 자산관리 및 유통을 수익원천으로 하는 전략을 세우고, Aegon Asset management UK(자산운용), Aegon UK life & pensions(제조), Aegon UK Distribution Holdings(유통)로 분리하여 운영하고 있다. 즉, 제조기능은 주로 Scottish Equitable을 통해 이루어지며, 유통기능은 Origen을 통해 수행되고 있다. Origen은 출범 당시에 Scottish Equitable의 상품을 판매할 수 없었으나 Aegon은 Origen의 매출능력으로도 충분히 수익을 확보할 수 있다는 판단과 규제환경 변화시 미래 중요 판매채널로써 성장할 수 있을 것으로 예상하였다. Aegon은 아예 IT금융솔루션 회사를 인수함으로써 투자비용을 절감하고, 자체적으로 IFA들에게 시스템관련 기술지원을 제공하면서 IFA들의 운영비용도 절감해주는 등 인프라 지원을 통한 만족도 증가에 노력을 기울이고 있다. 이에 따라 Aegon은 2002년까지 매출의 절반 이상을 기업보험시장에서 창출하는 보험회사였으나 IFA 인수를 통해 재무설계 시장으로 사업영역을 확대할 수 있었다.

5. 평가 및 향후전망

영국에서 생보판매시장은 양극화 규정의 영향을 받아 독립채널이 주도적 채널로 성장하는 계기가 되었다. 이후 동 규정의 폐지는 다자제휴채널을 등장시키면서 기존 독립채널간의 경쟁을 심화시키게 되었다. 이에 따라 기존 독립채널인 IFA는 경쟁적으로 대형화를 추진하게 되었고, 이는 보험회사들이 금융유

81) Skandia의 경우도 양극화 제도 폐지를 예상하면서 미래 성장채널을 선점하기 위해 대형 IFA사 인수를 통해 유통사업을 확장하기 위해 2002년 소프트웨어 개발 및 금융서비스교육회사인 Lynx Group을 인수하면서 자회사인 Bankhall의 지분도 함께 인수함으로써 86%의 지분을 보유하게 되었다. 당시 Bankhall은 2천여 개의 IFA기업을 지원하며 4,500명의 독립설계사를 갖고 있는 대형 IFA사로서 영국 내 금융상품주문시장에서의 입지를 강화할 것이라 예상하였다. 그러나 당시 IFA에 10%이상 투자하는 보험회사는 실질적으로 해당 IFA에서 판매할 수 없었기 때문에 양극화 폐지가 지연되면서 Skandia의 규제비용증가와 마진감소와 함께 Bankhall의 영업권 장부가치마저 하락한 것으로 나타났다.

통시장에 진출하는 기회를 제공하게 되었다. 영국 생명보험회사의 보험유통시장 진출은 독립채널이 보험회사(제조사)와 완전 분리되는 형태에서 점차 보험회사의 통제하에 놓이게 되는 채널로 전환되어 가고 있음을 시사한다.

IFA채널은 다자제휴대리인의 등장에 대응하여 중소형 IFA 간 합병을 통한 대형화를 추구하고 있다. 이에 따라 대형화 경쟁에서 소규모로 운영되는 지역 IFA(Regional IFA)들은 점차 경쟁력을 잃게 될 것으로 보인다.

또한 소규모 IFA들과 제휴를 맺고 이들에게 서비스를 지원하는 IFA네트워크의 필요성이 점차 증대되고 있어 독립채널 지원네트워크는 현재의 수준보다도 규모가 큰 대형기관으로 진화될 것이 예상된다. 이와 같이 IFA의 대형화는 보험회사들이 지분투자 및 인수를 통해 금융유통산업으로 진출하는 계기가 되었다.

또한 영국의 생명보험회사의 독립채널에 대한 지원이 점차 조직적으로 변화되면서 초기 투자비용이 증가하고 있는 추세이다. 초창기에는 독립채널과의 관계유지 및 강화를 위해 주로 대리점 내 인력을 활용하여 IFA를 지원하여 왔으나 점차 비용규모가 큰 시스템 도입 등을 통한 지원으로 확대되고 있다. 이에 따라 독립채널에 대한 지원비용이 증가할 것으로 예상된다.

영국뿐만 아니라 대부분의 IFA제도를 도입하고 있는 국가에서 향후 IFA 채널은 생명보험 및 연금시장 분야에서 주도적인 역할을 할 것으로 예상된다. 영국을 비롯한 대부분의 보험선진국의 경우 전통적인 보장성 생명보험의 성장이 낮고, 연금 등 금융형상품의 성장률이 생명보험 시장을 성장을 주도하는 추세이다. 이에 따라 전통적 생명보험의 영역을 주요 타겟으로 활용하던 전속채널의 역할은 줄어들 것이 예상된다. 반면 금융형상품은 성장 추세가 향후에도 지속될 것으로 예상됨에 따라 주로 금융형상품을 대상으로 활동하는 IFA는 향후에도 그 비중이 크게 축소되지는 않을 것으로 보인다.

또한 다자제휴대리인의 점유율도 IFA의 성장에 따라 증가할 것으로 예상된다. 또한 향후 IFA사에 대한 보험회사의 지분이 확대되면서 생명보험회사의 통제력에 놓이는 IFA사가 늘어날 것이다.

영국은 끊임없이 금융상품 소매판매채널의 개혁을 추진하고 있다. 이러한 판매채널 개혁조치로 인해 향후 영국 생명보험시장은 다음과 같은 변화가 예상된

다.

첫째, IFA는 자격조건의 강화 및 규제강화⁸²⁾로 시장에서 많은 수가 이탈할 것으로 예상된다. 영국의 컨설팅 업체들은 이러한 개혁조치가 실현될 경우 재무설계(FA) 업자의 20~50%가 시장에서 사라질 것으로 전망한다.

둘째, IFA의 자문을 원하는 고객과 원하지 않는 고객으로 양분될 것으로 예상된다. 투자 금액이 큰 고객들은 IFA에 자문을 받을 것이며, 그 외 고객들은 다자체휴(Multi-tied) 판매조직을 이용할 것이 예상된다. IFA의 자문수수료 중심의 새로운 제도 하에서 일부 소액 투자자는 마지못해 높은 자문수수료를 지불하고 서비스를 받는 현상도 발생할 것이다. 2005년부터 IFA는 고객 자문서비스 제공 대가로 판매수수료(commission)와 자문수수료(fee) 두 가지 중 고객이 원하는 방식에 의해 보상을 받아 왔으나, IFA의 수입액 중 90% 이상이 판매수수료인 것으로 나타났다.

셋째, IFA는 더 많은 고객 확보를 위해 보험사 상품 원가의 높은 투명성을 요구할 것이며, 이는 고객들로 하여금 보험사간 상품 및 가격 비교를 가능하게 하여 경쟁이 심화 될 것으로 예상된다. 특히 대형 IFA사 간 소비자의 관심을 끌기 위해 가격 인하 경쟁이 심화될 것이다.

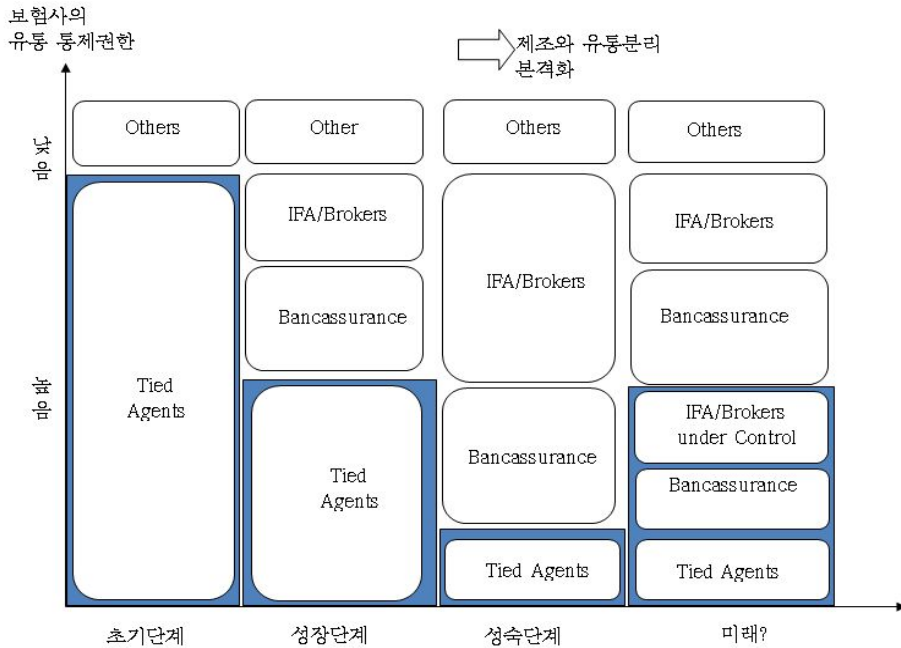
넷째, 보험사의 IFA 채널에 대한 영향력 행사가 어려워질 것으로 예상되는 반면, 직접 판매 루트 확보를 위해 IFA에 대한 인수가 확대될 가능성 높다.

영국의 보험판매채널을 중심으로 판매채널의 발전단계를 살펴보면 <그림 IV-3>과 같다. 우선 보험시장 초기단계에서는 전속채널이 주도적인 채널로 활동하는 시기로 대부분 국가에서 1980년대 이전의 보험시장 채널구조라고 볼 수 있다. 초기단계를 지나면 겸업화와 함께 보험시장에 경쟁이 촉진되고 다양한 유형의 독립채널이 시장에 도입되는 성장단계에 진입하게 되는데, 이 단계에서 보험시장은 대체적으로 큰 폭의 성장을 이루게 된다. 성장단계에도 여전히 전속채널이 보험판매의 주도적인 역할을 수행하지만 방키슈랑스와 독립형채널이

82) 2012년까지 QCF(Qualification Credit Framework) Level 4까지는 자격증을 보유해야 한다. QCF (Qualifications and Credit Framework, 자격학점제)란 영국의 국가자격제도로 자격 Level은 취득 자격증과 테스트 결과에 따라 총 9단계로 이루어지며, 자격교육과정 평가원(QCA)이 평가한다.

보험시장에서 점차적으로 그 영향을 넓혀가게 된다. 성장단계를 지나면 시장성숙단계에 이르게 되는데, 이 단계에서는 전속채널의 역할이 확연히 줄어들고 대신 독립채널과 방카슈랑스 등이 보험판매시장을 주도하게 된다. 독일 등 유럽의 일부국가와 미국이 이 단계에 해당한다. 그리고 대형화된 독립채널에 대해 적극적으로 대응하여 독립채널을 인수하거나 설립하는 것을 통해 보험회사로부터 일정부분 통제하에 놓이게 되는 단계가 도래할 것이다. 영국의 경우 이러한 단계에 접어들고 있는 것으로 볼 수 있으며, 향후 독립채널이 대형화되고 그 비중이 증가할수록 이러한 채널의 성향은 점차 확산될 것으로 예상된다.

<그림 IV-3> 영국 판매채널의 발전단계



주 : 음영부분은 보험회사 통제하에 놓이게 되는 채널을 의미
 자료 : Mercer Oliver Wyman(2004); 대한생명 경제연구원(2008) 재인용.

V. 독립채널 성장에 따른 국내 생명보험회사의 대응전략

1. 채널경영정책의 이슈와 기본방향

가. 채널경영정책의 이슈

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

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

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

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

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

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

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

<표 V-1> 전속채널과 독립채널의 비교

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

주 : ○ 유리함, X 불리함, ? 경우에 따라 다름을 의미

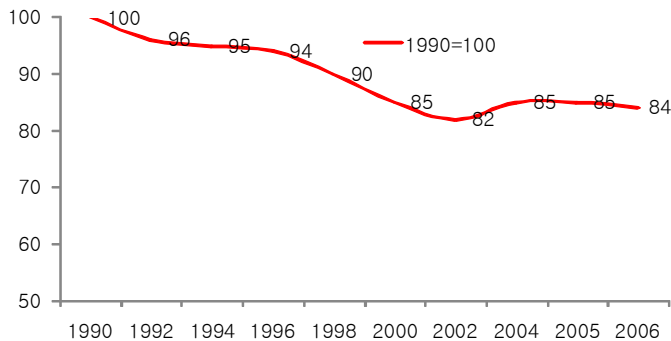
자료 : Samsung Global Strategy Group, *Separation of Manufacturing and Distribution*, Final Presentation, 2009.

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

전속채널과 독립채널의 특성은 최근 보험판매시장의 경영개선으로 인해 상당한 변화양상을 보인다.

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

<그림 V -1> 전속채널의 단가(unit cost)의 변화



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

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

84) Krozel(2008)을 참조한다.

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

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

나. 기본방향

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

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

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

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

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

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

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

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

2. 독립채널조직의 관리방안

가. 독립채널조직 관리상의 이슈

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

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

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

<표 V-2> 생명보험회사의 독립채널에 대한 과제와 대응

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

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

2) 중점과제에 따른 전체적인 대응수단을 종합한 것임.

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

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

나. 독립채널 중개전담조직 검토

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

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

미국의 생명보험회사에서 홀세일러의 역할을 네 가지로 정리된다.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

88) MetLife(2005)를 참고한다.

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

3. 독립채널시장 확대방안

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

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

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

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

가. 전속조직의 분사화를 통한 판매자회사화

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<표 V -3> 판매자회사로 분리 이유

(단위: 점)

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

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

2) A는 제관일치 회사, B는 제관분리 회사의 점수임

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

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

국내의 경우 판매자회사 체제를 도입한다면 전속채널의 장점을 일부 유지하

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

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

나. 전문독립판매회사를 활용한 복합채널 전략

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

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

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

수행하는 방안을 검토할 수 있다.

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

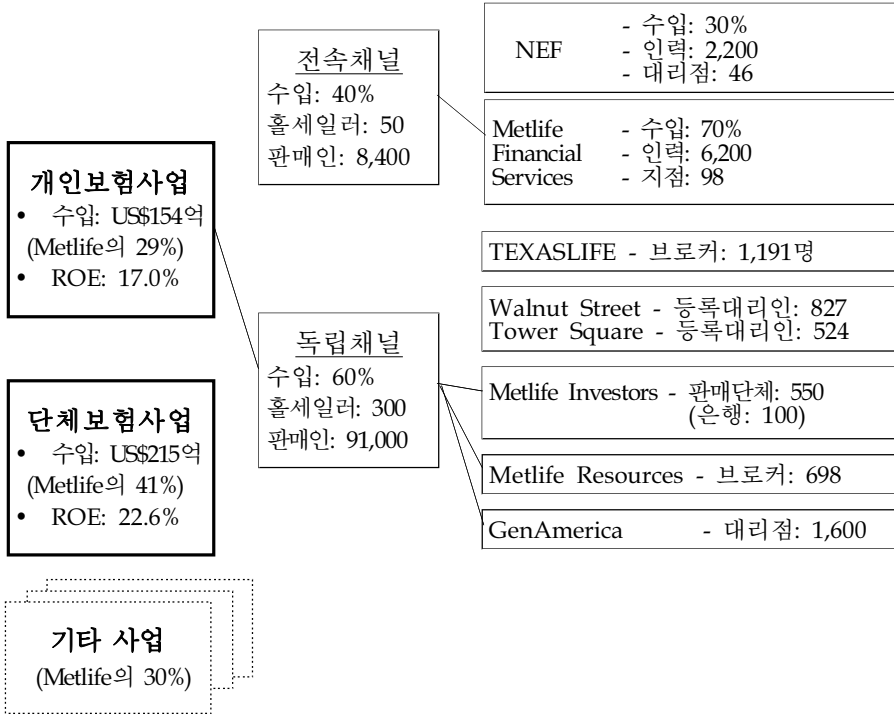
지분 참여를 통한 독립채널 강화방안은 영국에서 2004년 양극화 규제 폐지를 전후하여 활발하게 이루어졌다. 영국에서 양극화 규제하에서는 IFA에 10% 이상 투자하는 보험회사는 실질적으로 해당 IFA에서 판매할 수 없었기 때문에 대부분 자사 보험상품을 판매할 수 있는 수준(9.9%)만큼 투자함으로써 시장점유율을 유지하고자 하였다.⁹⁴⁾ 따라서 대형 IFA인 경우 여러 보험회사들이 공동으로 투자하여 지분을 공유하는 사례가 많았다.⁹⁵⁾ 영국과는 달리 미국의 대형 보험회사는 독립채널의 성장에 대응하여 운영중인 보험회사(채널 포함) 또는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

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

94) 대한생명 경제연구원(2008), p.21.을 참조한다.

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

<그림 V-2> MetLife의 복합채널 전략



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

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

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

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

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

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

다. 제휴 및 협력강화 전략

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

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

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

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

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

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

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

4. 전속채널 특화방안

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

가. 주력상품 관리전략

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

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

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

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

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

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

나. 전속채널 고능률화 전략

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

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

할 수 있는 특화된 시장을 확보할 수 있었다.

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

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

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

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

<표 V-4> 미국의 전속모집인 자질강화를 위한 프로그램 사례

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

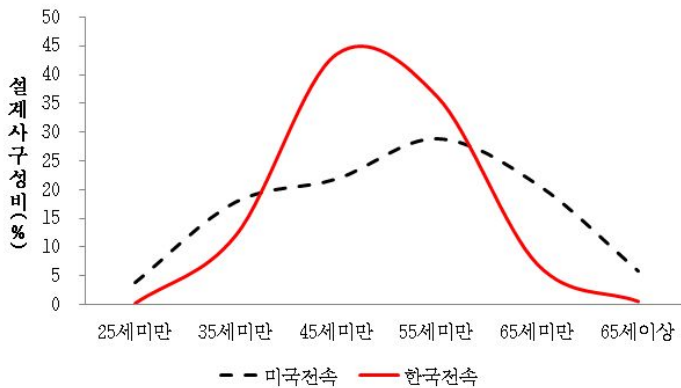
또한 전속채널의 전문성 강화는 Northwestern의 사례에서 보면 신입채용방식에서부터 이루어진다. 보험대리인 인턴제도를 통해 고학력 및 저연령기 부터 보험시장으로 진입이 이루어진다. 특히 대학시절에 보험판매인 인턴프로그램을 통해 보험판매전문인 자격을 취득한 후 지속적으로 판매실무와 보수교육을 통해 전문성을 강화하고 있다. 저연령기에 보험판매업에 진출한다는 것은 보험전문지식을 습득할 수 있는 기회가 적기에 주어진다 것을 의미한다. 뿐만 아니라 통상 고연령이 되어서도 보험판매업을 지속적으로 영위한다. 이는 보험판매자의 경험이 축적되어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

한국과 미국의 연령별 보험판매자 구성 분포를 비교하면 이러한 사실을 개략

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

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

<그림 V-3> 한국과 미국의 전속채널 연령별 분포



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

5. 독립채널 육성을 위한 제도개선

가. 독립대리점 모범규준 제정

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

모범규준의 주요 내용으로는 법규준수 의무, 불완전판매 등 소비자 피해 방

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

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

나. 독립채널의 수당체계 개선 검토

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

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

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

다. 판매자책임 제도 개선

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

보험업법 102조상의 배상책임 규정은 모집종사자가 영세하여 피해자를 보호

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

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

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

<표 V -5> 금융상품의 제조자와 판매자 간의 책임분담

(단위: %)

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

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

따라서 법률제정 취지에 부합되게 대리점의 유형 및 규모에 차등을 두어 배상자력이 있는 독립대리점 등에 대하여는 불법행위를 한 당사자가 직접 손해배상책임을 지도록 규정하는 것이 필요하다.

101) 자본시장법 제185조

라. 보험판매자배상책임 가입의무화

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

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

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

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

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

VI. 결론 및 요약

2000년대 들어 본격적으로 등장하기 시작한 독립 판매채널은 보험유통시장의 대 변화를 가져오고 있다. 기존의 설계사나 대리점으로 대표되는 전통적 채널 시장은 이제 방카슈랑스, 독립대리점 등 다양한 독립형 채널의 등장으로 더욱 경쟁적이 되고 있다.

주요 보험선진국의 1990년대 중반 이후 보험시장 상황이나 우리나라의 2000년 이후의 보험시장을 보자. 대체로 상당한 기간의 차이는 있지만 공통적인 현상은 보험판매채널의 변화와 이에 따른 보험판매 사업모델의 획기적 전환이다. 주요 내용은 첫째, 전통적 채널인 전속채널의 영향력이 하락하고 독립형 채널이 성장하였다. 둘째, 채널의 대형화 및 전문화에 이어 대형 독립판매회사 및 지원네트워크사가 대두되었다. 셋째, 독립채널의 급성장과 함께 대안채널로서 다자제휴대리인(multi-tied agent), 방카슈랑스(bancassurance), 고능력 전속채널, 직판채널 등이 등장하여 보험회사의 사업모델에 따른 다양한 복합채널 전략을 추진하는 동력이 되고 있다.

국내 보험유통시장도 지속적인 경쟁우위 확보를 위해 채널의 변화가 끊임없이 시도되고 있으며 이에 대한 다양한 논의가 진행 중이다. 최근 국내 보험시장에서는 내부적 또는 외부적 요인에 의하건 보험판매 시 전통적 채널만을 고수하는 전략을 수행하는 회사는 찾아보기 힘들다. 대부분 신채널을 통해 새로운 고객의 니즈(needs)를 반영하고, 이를 통해 새로운 시장에 진출하려고 한다. 보험회사는 그 어느 때 보다도 채널혁신의 중요성이 크게 부각되고 있으며, 채널전략의 성공적인 전환이 경쟁우위를 확보하는 대안으로 부각되기도 한다.

이에 따라 국내 생명보험회사는 독립채널의 성장에 따른 새로운 채널전략의 수립을 고려해야 하는 시점에서 있다.

본 연구에서는 독립채널의 성장에 따른 생명보험회사의 대응으로서 다음과 같이 다섯 가지 방안을 제시하였다.

첫째, 채널선택과 활용의 기본방향은 전속채널과 독립채널에 대한 이분법적 접근이 아닌 상호보완적 접근을 통해 새로운 시장·고객·채널조직에 유연하게 대처하는 것이다. 보험시장이 성숙할수록 독립채널의 성장이 큰 트렌드이지만,

점진적으로 '독립(independent)'의 성격이 상당부분 희석되고 있다. 다시 말하면 독립채널이지만 보험회사의 통제하에 놓이게 되는 경우가 증가하고 있다. 반면 전속채널의 경우에도 상품 제공범위의 다양성을 인정해 줌으로써 독립성의 요소를 상당부분 내포하는 경우가 많다. 따라서 독립채널이나 전속채널의 선택은 보험회사의 경영적 판단에 따른 것이지만, 채널전략의 유연성을 통해 전속과 독립의 장단점에 대해 상호보완적으로 개선하여 운영하는 전략이 필요하다.

둘째, 독립채널 조직을 관리하는 방안으로서 「독립채널 중개전담조직(wholesaler)」(이하, 홀세일러)의 구축을 검토할 필요가 있다. 독립채널을 주된 사업모델로 활용하는 보험회사는 높은 판매수수료, 고능률 및 대형 독립판매망의 확보, 복합채널의 조직관리 능력, 단일채널에 대한 높은 의존성 그리고 독립채널조직과의 관계 강화 문제 등 다양한 과제를 안고 있다. 아울러 향후 독립채널의 확보를 둘러싼 치열한 경쟁이 예상되는 상황에서 독립채널 조직을 교육·지원·관리하는 일종의 독립채널과 보험회사의 중개자로서의 역할이 중요할 것으로 생각된다. 선진 보험사의 사례를 보면 보험회사가 직접 독립채널을 관리하는 것은 효율적이지 못한 것으로 보인다. 따라서 홀세일러를 통해 전담관리함으로써 판매망을 넓힐 수 있고 안정된 매출을 달성하는데 기여할 것이다. 미국과 같이 독립된 조직으로 홀세일러 조직을 운영할 수도 있지만 우선적으로 사내 전속채널과는 분리하여 독립채널을 전담하여 관리 및 지원하는 별도의 조직을 설립 또는 확대하는 것이 필요하다. 이러한 독립채널 지원조직은 판매원의 전문성, 목표시장, 규모 등 다양한 특성에 따라 차별적으로 운영할 수 있을 것이다.

셋째, 독립채널 시장에서의 경쟁우위를 지속적으로 확보하기 위해서는 다양한 독립채널 전략을 효과적으로 활용하는 방안이 검토되어야 할 것이다. 보험회사가 적극적으로 독립채널을 통해 시장을 확대하기 위해 독립판매법인의 지분인수 및 신규설립 등의 방법을 활용하여 직접 보험 및 금융유통업에 참여하는 방안을 검토할 필요가 있다. 이러한 방법은 이미 영국 등 독립채널이 활성화된 국가에서 보편화되었다. 또한 독립채널의 활용을 높이기 위한 소극적 전략으로 독립채널과의 제휴 또는 협력관계를 위한 지원 강화방안이 있다. 재무적 보상 방안으로는 가격에 기반한 경쟁수단과 성과보상에 기반한 경쟁수단을

활용할 수 있다. 비재무적 보상방안으로는 차별화된 제품 및 서비스 능력을 제공하거나 우월한 판매지원을 제공하는 것이다.

넷째, 독립채널의 성장에 대한 생명보험회사의 대응으로서 전속채널의 특화 전략이 필요하다. 주요 국가에서 보험판매채널의 독립화가 빠른 속도로 진행되고 있는 상황에서 전속채널이 경쟁력 있는 채널로 활용되고 있는 경우는 다음의 두 가지이다. 우선, 지속적인 투자 확대를 통해 독립채널과 전속채널을 활용한 주력상품 채널전략에서 활용되는 경우이다. 이 경우는 주로 전통적 상품 또는 대중을 대상으로 하는 단순상품 판매에 주력하는 형태로 나타난다. 대부분의 선진 보험회사에서 나타난 공통적인 채널대응전략은 단순상품의 판매 또는 전통적 상품의 판매는 전속채널이 담당하고 투자자문 기능에 초점을 맞춘 금융형상품의 판매는 독립채널을 주로 활용하였다. 또한 전속채널은 기존의 고객을 포함한 대중고객을 목표고객으로 하는 한편 독립채널은 목표고객을 부유층으로 특화하여 운영하였다. 따라서 대형 생명보험회사는 기존의 전속채널 인프라를 전통형 상품 판매에 특화하는 한편 독립채널을 통해서도 긴밀한 채널 지원하에 금융형상품의 판매를 집중하는 병행전략을 수행하는 것이 필요하다. 대형사와는 달리 중소형사의 경우는 전속채널을 구축할 수 있는 기반이 약하게 때문에 독립채널과의 파트너 관계 형성이 더욱 중요한 전략이 된다. 그 다음으로 채널의 소수 정예화 또는 집중개발을 통해 고능률 채널로 전환하는 경우이다. 이 경우는 중소형 보험회사의 채널전략에서 활용된다. 국내의 전속채널은 자본시장법 이후 복잡 다양한 금융상품을 활용하고 전문적으로 고객의 재정설계 서비스를 제공해야 할 필요성이 증대하고 있다. 기존에 존재하던 설계사의 영역이 방카슈랑스 및 독립채널에 의해 크게 잠식되고 있어 이에 대응하기 위해서는 전속설계사의 전문화·정예화 정도와 속도를 더욱 높여야 할 필요성이 있다. 이를 위해서는 보험회사의 설계사 모집·선발기준을 상향 설정하고 아울러 경쟁력 있는 판매원 교육연수 제도 및 자격요건 강화 등이 필요하다. 또한 전속채널의 전문성 강화는 신입채용 방식에서부터 이루어져야 하며, 보험대리인 인턴제도를 통해 고학력 및 저연령기부터 보험시장으로 진입할 수 있도록 하는 것이 필요하다. 국내의 중소형 생명보험회사 또는 중소형 외국사의 경우 이미 채널확보 및 유지비용 등 인프라 구축의 여력이 충분하지 않기 때문에 전속채

널보다는 독립채널 확대전략이 중요한 채널전략으로 부상할 수 밖에 없는 현실이다. 이 경우 무엇보다도 독립채널과의 선별적 제휴전략 방안이 필요하다. 다만, 독립채널의 성장 규모와 안정적 매출 보장을 예측할 수 없는 상황에서 지나친 채널 쏠림현상으로 가지 않도록 하기 위해 채널 리스크를 분산할 수 있는 균형적인 채널전략이 필요하다.

마지막으로 독립채널의 성장에 대응하기 위한 제도적 개선책으로 i) 독립대리점 모범규준 제정, ii) 독립대리점의 수당체계 개선, iii) 판매자 책임제도 개선, iv) 보험판매자배상책임제도 가입의무화 등이다. 그동안 국내의 보험판매 제도가 전통적 채널 중심으로 운영되어 왔지만 향후 독립판매채널이 성장에 부응하는 새로운 제도적 개선이 이루어지는 것이 바람직할 것이다.

주요 국가의 사례분석을 통해 볼 때 보험판매시장에서 독립채널의 확대 현상은 금융환경 변화에 따른 결과로 보인다. 이에 따라 보험유통시장도 새로운 사업모델과 판매채널의 혁신이 이루어지고 있다. 국내 보험시장도 전통적 채널 위주의 판매방식이 독립형 채널 또는 복합형 채널을 활용하는 판매방식으로 전환되고, 이에 따라 시스템의 변화 또는 구체적으로는 사업모델의 변화를 일으키고 있다. 독립형 채널의 성장이 생명보험회사의 전통적 판매방식에 일대 변화를 야기하였고 향후에도 성장 동력의 중요한 요인으로 작용할 것이 예상된다.

이에 생명보험회사는 보험시장에서 일어나고 있는 채널혁신의 차원을 새롭게 인식하고 전략적으로 대응을 하는 것이 중요하다. 기존의 고객뿐만 아니라 잠재적인 신규 고객의 니드를 충족시키기 위해, 마케팅 프로세스에서 도입된 적이 없거나 경쟁자가 사용하지 않았던 새로운 방법, 아이디어, 서비스 및 기술을 도입하고, 기존에 충족되지 않았던 고객 가치 개선과 관련된 일련의 활동을 준비해야 할 때이다.

참고문헌

- 김현수, 김재현, “생명보험산업의 제관분리 현황과 전망”, 『보험판매채널의 진화와 발전 방향』 2009년도 한국보험학회 정책세미나, 2009.
- 대한생명 경제연구원, 『해외의 독립채널 대응사례와 시사점』, 이슈브리프 2008.6, p.21.
- 박기출·이광호·김경태, 『판매전문사 해외현황 및 선진사 대응방안』, 삼성금융연구소, 2008.
- 보험개발원, LIMRA, 『보험회사 마케팅 활성화방안 세미나』, 보험개발원, 2009.11.24.
- 정세창·안철경, “판매채널의 발전방향과 소비자보호”, 『보험판매채널의 진화와 발전 방향』 2009년도 한국보험학회 정책세미나, 2009.
- 안철경·권오경, 『보험설계사의 특성분석과 고능률화 방안』, 보험연구원, 2009.
- 안철경·이상우·권오경, 『2009 보험소비자 설문조사』, 보험연구원, 2009.
- 안철경·변혜원·권오경, 『금융상품판매전문회사의 도입이 보험회사에 미치는 영향』, 보험연구원, 2010.
- 이경룡, 『보험학원론』, 영지출판사, 2008.
- 정순섭·서희석·안수현, 『금융상품판매전문업 도입방안 연구』, 용역보고서 서울대금융법센터, 2008.10.
- 한국보험학회, 「소비자 보호와 판매채널의 선진화 방안」 『보험업계 현안문제 해결을 위한 정책세미나』, 한국보험학회, 토론내용.
- 『금융보험통신』, 푸르덴셜생명 GA 자회사 ‘중속 GA’ 신호탄, (2009.8.19자)
- 『연합뉴스』, 보험대리점 명의도용 수수료 100억 챙겨, (2009.10.14자)
- 古瀬政敏, 「アメリカ生命保險會社の經營革新」, 東洋經濟新報社, 1996
- Allen, S.B., M.C. Bickley, D.W. Goodwin, J.W. Herrod, and P. Leeuwenburg, *Life and Health Insurance Marketing*, LOMA, 1998.
- A.M. Best, “Best’s Insurance Reports”, 2005
- A.M. Best, "Individual Life and Annuity Distribution: Two Sectors Take Different Paths", *Best’s Review Special Report*, Jan. 22, 2007.

- American Council of Life Insurers, *Life Insurance Fact Book*, 2008.
- Heath, C., "10 Reasons for the Growth of Independent Financial Advice in Europe", LIMRA International, 2005
- Heath, C., "Retail Distribution Review - After the Feedback", LIMRA International, 2009.
- Honan, M., *Census of U.S. Sales Personnel*, LIMRA International, 각 년도
- Insurance Information Institute, *The Insurance Fact Book*, 각 년도
- Joint Forum, *Customer Suitability in the Retail Sale of Financial Products and Services*, Basel Committee on Banking Supervision 2008
- Kendal, M., *UK IFAs 2007*, Datamonitor, 2008.
- Krozel, K. E., *U.S. Agency-building Distribution System Costs Survey*, LIMRA International, 2008.
- Lombardi, L., *Distribution Trends: in the United States*, LIMRA, 2009.
- LOMA, Information center brief, LOMA Research, 2003.11
- MetLife, MetLife Investor Day 2008 Presentation, 2008.
- MetLife, Third Party Distribution at MetLife Presented to CSFB Conference, 2005
- Moe, M. M., *UK IFAs 2008*, Datamonitor, 2009.
- NFP, 2008 Lehman Brothers Financial Services Conference, NFP presentation, Sep.8, 2008.
- NFP, *2008 Annual Report*. 2008
- Samsung Global Strategy Group, "Separation of Manufacturing and Distribution, Final Presentation", 2009.
- Skipper, H. D. and Jr., Ph.D. ,CLU, "Market Conduct Issues and the Transformation of the U.S. Life Insurance Business," *Journal of the American Society of CLU & ChFC*, Mar., 1995.
- Tillinghast, *The Insurance Pocket Book*, 각 년도
- Tillinghast, *Sales Channel Survey*, 2008.
- Zabik, J. J., *Distribution: Organizational strategies*, LIMRA International, 2003.
- Hartford Investor 홈페이지(<http://www.hartfordinvestor.com>)
- Lighthouse Group plc 홈페이지(<http://www.lighthousegroup.net>)

Matrix-Data(<http://www.matrix-data.co.uk>)

M Financial Group 홈페이지(<http://www.mfin.com/>)

Northwestern Mutual 홈페이지(<http://www.nmfn.com/>)

보험연구원(KIRI) 발간물 안내

■ 연구보고서

- 2006-1 보험회사의 은행업 진출 방안 / 류근옥 2006.1
- 2006-2 보험시장의 퇴출 분석과 규제개선방향 / 김현수 2006.3
- 2006-3 보험지주회사제도 도입 및 활용방안 / 안철경, 이상우 2006.8
- 2006-4 보험회사의 리스크공시체계에 관한 연구 / 류건식, 이경희 2006.12
- 2007-1 국제보험회계기준도입에 따른 영향 및 대응방안 / 이장희, 김동겸 2007.1
- 2007-2 민영건강보험료율 결정요인 분석 / 조용운, 기승도 2007.3
- 2007-3 퇴직연금 손·익 위험 관리전략에 관한 연구 / 성주호 2007.3
- 2007-4 확률적 프런티어 방법론을 이용한 손해보험사의 기술효율성 측정 / 지홍민 2007.3
- 2007-5 금융겸업화에 대응한 보험회사의 채널전략 / 안철경, 기승도 2008.1
- 2008-1 보험회사의 리스크 중심 경영전략에 관한 연구 / 최영목, 장동식, 김동겸 2008.1
- 2008-2 한국 보험시장과 공정거래법 / 정호열 2008.3
- 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 2009.1
- 2009-3 우리나라 가계부채 문제의 진단과 평가 / 유경원, 이혜은 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

■ 조사보고서

- 2006-1 2006년도 보험소비자 설문조사 / 김세환, 조재현, 박정희 2006.3
주요국 방카슈랑스의 운용사례 및 시사점 / 류건식, 김석영, 이상우, 박정희,
2006-2 김동겸 2006.7
- 2007-1 보험회사 경영성과 분석모형에 관한 비교연구 / 류건식, 장이규, 이경희,
김동겸 2007.3
- 2007-2 보험회사 브랜드 전략의 필요성 및 시사점 / 최영목, 박정희 2007.3
- 2007-3 2007년 보험소비자 설문조사 / 안철경, 기승도, 오승철 2007.3
- 2007-4 주요국의 퇴직연금개혁 특징과 시사점 / 류건식, 이상우 2007.4
- 2007-5 지적재산권 리스크 관리를 위한 보험제도 활용방안 / 이기형 2007.10
- 2008-1 보험회사 글로벌화를 위한 해외보험시장 조사 / 양성문, 김진억, 지재원,
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

■ 정책보고서

- 2006-1 2007년도 보험산업 전망과 과제 / 동향분석팀 2006.12
- 2006-2 의료리스크 관리의 선진화를 위한 의료배상보험에 대한 연구 / 차일권, 오승철 2006.12
- 2007-1 퇴직연금 수탁자리스크 감독방안 / 류건식, 이경희 2007.2
- 2007-2 보험상품의 불완전판매 개선방안 / 차일권, 이상우 2007.3
- 2007-3 퇴직연금 지급보증제도의 효율체계에 관한 연구:미국과 영국을 중심으로 / 이봉주 2007.3
- 2007-4 보험고객정보의 이용과 프라이버시 보호의 상충문제 해소방안 / 김성태 2007.3
- 2007-5 방키슈랑스가 보험산업에 미치는 영향 분석 / 안철경, 기승도, 이경희 2007.4
- 2007-6 2008년도 보험산업 전망과 과제 / 양성문, 김진익, 지재원, 박정희, 김세중 2007.12
- 2008-1 민영건강보험 운영체계 개선방안 연구 / 조용운, 김세환 2008.3
- 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, 신종협, 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

■ 경영보고서

- 2009-1 기업후지보험 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

■ 영문발간물

- Environment Changes in the Korean Insurance Industry in Recent Years :
- 1호 Institutional Improvement, Deregulation and Liberalization / Hokyung Kim, Sango Park, 1995.5
- 2호 Korean Insurance Industry 2000 / Insurance Research Center, 2001.4
- 3호 Korean Insurance Industry 2001 / Insurance Research Center, 2002.2
- 4호 Korean Insurance Industry 2002 / Insurance Research Center, 2003.2
- 5호 Korean Insurance Industry 2003 / Insurance Research Center, 2004.2

- 6호 Korean Insurance Industry 2004 / Insurance Research Center, 2005.2
- 7호 Korean Insurance Industry 2005 / Insurance Research Center, 2005.8
- 8호 Korean Insurance Industry 2006 / Insurance Research Center, 2006.10
- 9호 Korean Insurance Industry 2007 / Insurance Research Center, 2007.9
- 10호 Korean Insurance Industry 2008 / Korea Insurance Research Institute, 2008.9
- 11호 Korean Insurance Industry 2009 / Korea Insurance Research Institute, 2009.9

■ 연구논문집

- 1호 보험산업의 규제와 감독제도의 미래
/ Harold D. Skipper, Robert W. Klein, Martin F. Grace 1997.6
- 2호 세계보험시장의 변화와 대응방안
/ D. Farny, 전천관, J. E. Johnson, 조해균 1998.3
- 3호 제1회 전국대학생 보험현상논문집 1998.11
- 4호 제2회 전국대학생 보험현상논문집 1999.12

■ CEO Report

- 2006-1 생보사 개인연금보험 생존리스크 분석 및 시사점 / 생명보험본부 2006. 1
- 2006-2 보험회사의 퇴직연금 운용전략 / 보험연구소 2006.1
- 2006-3 생보사 FY2006 손익 전망 및 분석 / 생명보험본부 2006.2
- 2006-4 의무보험제도의 현황과 과제 / 손해보험본부 2006.2
- 2006-5 자동차보험 지급준비금 분석 및 과제 / 자동차보험본부 2006.3
- 2006-6 보험사기 관리실태와 대응전략 / 정보통계본부 2006.3
- 2006-7 자동차보험 의료비 지급 적정화 방안 / 자동차보험본부 2006.3
- 2006-8 자동차보험시장 동향 및 전망 / 자동차보험본부 2006.4
- 2006-9 날씨위험에 대한 손해보험회사의 역할 강화 방안 / 손해보험본부 2006.4
- 2006-10 장기손해보험 상품운용전략 -손익관리를 중심으로- / 손해보험본부 2006.5
- 2006-11 자동차 중고부품 활성화 방안 / 자동차기술연구소 2006.5
- 2006-12 장기간병보험시장의 활성화를 위한 상품개발 방향 / 보험연구소 2006.6
- 2006-13 보험산업 소액지급결제시스템 참여방안 / 보험연구소 2006.7
- 2006-14 생명보험 가입형태별 위험수준 분석 / 리스크·통계관리실 2006.8
- 2006-15 「민영의료보험법」 제정(안)에 대한 검토 / 보험연구소 2006.9
- 2006-16 모기지보험의 시장규모 및 운영방안 / 손해보험본부 2006.9
- 2006-17 생명보험 상품별 가입 현황 분석 / 생명보험본부 2006.10
- 2006-18 자동차보험 온라인시장의 성장 및 시사점 / 자동차보험본부 2006.10

- 2007-1 퇴직연금제 시행 1년 평가 및 보험회사 대응과제 / 보험연구소 2007.4
- 2007-2 외국의 협력정비공장제도 운영현황과 전략적 시사점 / 자동차기술연구소 2007.4
- 2007-3 예금보험제 개선안의 문제점 및 과제 / 보험연구소 2007.6
- 2007-4 자본시장통합법 이후 보험산업의 진로 / 보험연구소 2007.7
- 2007-5 방카슈랑스 확대 시행과 관련한 주요 이슈 검토 / 보험연구소 2007.11
- 2007-6 자동차보험 시장변화와 전략적 시사점 / 자동차보험본부 2007.11
- 2008-1 자동차보험 물적담보 손해를 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 예금보험요금 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

■ Insurance Business Report

- 20호 선진 보험사 재무공시 특징 및 트렌드(유럽 및 캐나다를 중심으로) / 장이규 2006.11
- 21호 지급여력 평가모형 트렌드 및 국제비교 / 류건식, 장이규 2006.11
- 22호 선진보험그룹 글로벌화 추세와 시사점 / 안철경, 오승철 2006.12
- 23호 미국과 영국의 손해보험 직판시장 동향분석 및 시사점 / 안철경, 기승도 2007.7
- 24호 보험회사의 자본비용 추정과 활용: 손해보험회사를 중심으로 / 이경희 2007.7
- 25호 영국손해보험의 행위규제 적용과 영향 / 이기형, 박정희 2007.9
- 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 / 안철경, 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

정기간행물

■ 간행물

- 보험동향 / 계간
- 보험금융연구 / 년3회
- 보험회사 재무분석 / 계간

『 도서회원 가입안내 』

회원 및 제공자료

	법인회원	특별회원	개인회원	연속간행물 구독회원
연회비	₩ 300,000원	₩ 150,000원	₩ 150,000원	₩ 50,000원
제공자료	<ul style="list-style-type: none"> - 연구보고서 - 정책/경영보고서 - 조사보고서 - 기타보고서 <ul style="list-style-type: none"> -연속간행물 · 보험금융연구 · 보험동향 · 보험회사재무분석 	<ul style="list-style-type: none"> - 연구보고서 - 정책/경영보고서 - 조사보고서 - 기타보고서 <ul style="list-style-type: none"> -연속간행물 · 보험금융연구 · 보험동향 · 보험회사재무분석 	<ul style="list-style-type: none"> - 연구보고서 - 정책/경영보고서 - 조사보고서 - 기타보고서 <ul style="list-style-type: none"> -연속간행물 · 보험금융연구 · 보험동향 · 보험회사재무분석 	-보험통계월보 (월간)
	<ul style="list-style-type: none"> -본원 주최 각종 세미나 및 공청회 자료(PDF) -영문보고서 -보험통계월보 -손해보험통계연보 	<ul style="list-style-type: none"> -보험통계월보 -손해보험통계연보 	-	

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

가입문의

보험연구원 도서회원 담당
전화 : (02)3775-9115, 9080 팩스 : (02)3775-9102

회비납입방법

- 무통장입금 : 국민은행 (400401-01-125198)
- 예금주 : 보험연구원
- 지로번호 : 6360647

가입절차

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

자료구입처

서울 : 보험연구원 보험자료실, 교보문고, 영풍문고, 반디앤루니스
부산 : 영광도서

저 자 약 력

안 철 경

연세대학교 경영학 석사
숭실대학교 경영학 박사
현 보험연구원 연구위원
(E-mail: ckahn@kiri.or.kr)

권 오 경

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

경영보고서 2010-1

독립판매채널의 성장과 생명보험회사의 대응

발 행 일 2010년 2월 일
발 행 인 이 태 열
발 행 처 보 험 연 구 원
서울특별시 영등포구 여의도동 35-4
대표전화 (02) 3775-9000

ISBN 978-89-5710-098-1

정가 10,000원