

자동차보험 가격자유화에 따른 판매채널 및 상품 경쟁력 강화 방안

정 중 영*

우리 나라 자동차보험 시장은 전체 손해보험 시장의 약 40%를 점하는 중요한 시장이다. 특히 그 중에서도 전체 자동차보험 시장의 95% 가까이 점유하는 개인용 및 업무용 자동차보험의 가격 완전자유화가 작년 8월부터 실시되고 있다. 이러한 가격 완전자유화는 과거 기본보험료와 부가보험료자유화와는 달리 심할 경우 회사의 존폐여부를 결정하는 중요한 요인으로 대두되고 있다. 따라서 본 연구에서는 자동차보험의 가격 완전자유화 시대에 경쟁력 강화 방안을 판매채널과 상품중심으로 방향을 제시하고자 한다.

경쟁력 강화 방안을 제시하기 위해서 본 연구에서는 먼저 국내 자동차보험 시장의 경영현황과 우리보다 먼저 규제완화 및 가격자유화를 실시했던 주요국의 가격자유화 전후의 시장 변화 사례를 살펴보고 이어 국내 고객행위를 기 조사된 설문지 결과를 토대로 분석하여 향후 발생 가능한 시나리오를 예상하였다.

국내 자동차보험 시장 구조를 분석해 본 결과 향후는 치열한 가격경쟁 및 직판채널의 고속성장 가능성이 높고 반면에 고객세분화에 따른 시장차별화와 교차판매의 기회도 존재한다. 따라서 모든 보험사들은 이에 근거한 판매채널 및 상품전략을 세워야 할 것이다. 채널면에서는 향후 예상되는 급격한 시장의 변화에 적극적으로 대응함과 동시에 내부의 충격을 최소화하기 위해서는 기존채널과 직접채널을 망라하여 단계적 개혁을 실행해야 할 것이다. 즉, 1단계의 체질향상과 2단계의 적극적 변화추진에 이어 3단계에서는 채널의 근원개혁완성을 꾀하여야 할 것이다. 상품 개발은 상품의 다양화, 새로운 할인을 적용 방법 개발, 보험료 납입 방법의 다양화, 리스크 세분형 및 직접 판매상품의 개발, 패키지형 상품 등에 초점을 두고 신상품들을 개발해야 할 것이다.

※ Key word : 자동차보험 가격자유화, 판매채널 상품경쟁력 강화

I. 서 론

우리 나라 자동차보험 시장은 자동차 등록대수의 증가와 자동차보험 가격상승의

* 동의대학교 금융보험학과 교수(e-mail: jjeong@dongeui.ac.kr)

영향과 규제에 의해 보험사간 경쟁이 매우 제한된 가운데 과거 10여 년간 IMF 금융위기 기간을 제외하고는 연평균 약20%대의 고성장을 기록하였으며 규모면에서도 손해보험 시장의 약40% 이상을 점유하는 중요한 시장이다. 자동차보험의 영업손익은 FY1997, 1998을 제외하고는 만성적 적자를 기록하고 있으며 FY1997과 1998년의 주요 수익개선의 원인은 기본요율 및 제도개선을 통한 보험료 현실화와 지속적인 사고율 감소로 인한 합산비율 개선 및 건당 지급보험금의 감소에 기인하였다. 기존채널을 통한 push 마케팅전략이 지금까지 주요 경쟁수단이며 아직까지도 각 회사간 상품차별화가 미흡한 상태라 할 수 있다. 과거 국내 자동차보험 시장의 구조 및 운영방식 그리고 성과는 다음 <표 1>과 같이 요약할 수 있다.

<표 1> 국내 자동차보험 시장 구조 및 운영방식과 성과

구 조	운 영 방 식	성 과
<ul style="list-style-type: none"> - 시장규모의 고속성장 - 기본요율 및 제도개선을 통한 보험료 현실화 - 11개 국내업체가 외국사 및 타금융기관으로부터 보호 - 전속대리점/설계사가 판매채널 지배 - 적극성과 브랜드 로열티가 낮은 단순한 고객 	<ul style="list-style-type: none"> - 상품차별화 미흡 - 회사간의 신사협정으로 가격경쟁이 제한 - 시장점유율 선점을 위해 전사가 push 전략구사 	<ul style="list-style-type: none"> - 만성적 영업수지 적자 (초과손해율·초과사업비) - 사고율의 급격한 감소로 손해율 하락(FY1997, 1998) - 영업조직에 대한 투자에 따른 사업비 증가 - 시장점유율의 집중화 추세

그러나 그 동안 국내 자동차보험 부문의 성장에 일정 부분 기여한 외부환경들이 위협요소로 가시화 되면서 국내 손보사들은 위기의식이 고조되고 있는 실정이다. 자동차보험 시장의 성숙화에 따른 성장속도 둔화 및 자동차보험 전문회사 출현과 직판채널 등장으로 인한 가격경쟁 심화, 그리고 1999년 이후의 사고율 재상승 추세 등이 그 주요 요인이라 할 수 있다. 자동차전문보험사인 경우 200억원의 자본금으로 설립이 가능하게 되었고 지역별로 일정 수 이상의 보상담당기구 및 인력확보사항을 폐지함으로써 자동차보험회사의 설립과 영업활동이 보다 자유롭게 되었다.

특히 전체자동차 부문의 94% 이상을 점유하는 개인용 및 업무용 자동차보험의 가격 완전자유화가 작년 8월 1일부터 시행됨에 따라 과거의 기본보험료와 부가보험료 자유화와는 달리 가격 완전자유화는 심할 경우 기타 요인들과 함께 회사의 존재 여부를 결정하는 중요한 요소로 대두되고 있다. 따라서 본 연구에서는 자동차보험의 가격 완전자유화시대에 경쟁력 강화 방안을 판매채널과 상품 중심으로 방향을 제시하고자 한다. 경쟁력 강화 방안을 제시하기 위해서 먼저 제2장에서 국내 자동차보험시장의 환경변화를 살펴보고 이어 제3장에서 규제완화와 가격자유화를 우리보다 먼저 실시했던 주요국의 가격자유화 전후의 변화 사례 및 시사점을 정리한 후 제4장에서 국내 자동차보험 고객의 행위를 설문지를 통하여 분석하고 제5장에서 가격경쟁시 그 파급 효과를 살펴보았다. 제6장에서 판매채널 및 상품 경쟁력 강화 대응전략을 제시하고 마지막 제7장에서는 제6장까지 논의된 전반적인 사항을 종합적으로 요약하고 결론을 맺었다.

Ⅱ . 국내 자동차보험 시장의 환경변화

1. 성숙단계 진입

IMF사태의 영향으로 자동차등록대수의 감소와 1998년 8월 자동차보험료의 평균 5.6% 인하로 FY1998중 큰 폭의 감소세를 나타냈던 국내 자동차보험료의 원수 보험료는 FY1999 이후 완만한 회복세를 보이다가 FY2000년도는 전년도에 비해 17.2%나 증가한 6조4천870억으로 자동차보험 역사상 처음으로 6조4천억원대를 육박하였다. 이처럼 자동차보험 시장 규모가 6조원을 넘어선 가장 큰 원동력은 자동차등록대수 증가와 고급 대형승용차 보급 등으로 인해 판매된 고보장형상품 및 플러스자동차보험에 기인한다고 하겠다. 2001년 6월 현재 등록된 자동차수가 1천 200만여대인 점을 감안하면 차량 한 대당 평균보험료는 약 54만원을 내고 있는 셈이다. 연간 약 100만대 이상 증가한 자동차보유대수는 건설교통부 자료에 따르면

작년 처음으로 1가구당 1대를 넘어섰고 작년 1분기 말까지의 전국 자동차 등록대수는 1,224만 2,829대로 2인 이상 총 가구수 1,221만 2,000가구보다 많은 것으로 나타났다. 그러나 자동차대수의 증가율이 계속하여 둔화되는 추세를 보이고 있어 자동차보험시장도 이제는 어느 정도 포화상태에 도달했다고 할 수가 있다. 국내 자동차보험 원수보험료 및 자동차대수 추이는 <표 2>와 같다.

<표 2> 원수보험료 및 자동차대수 추이

(단위: 억원, 천대, %)

구 분	FY1993	FY1994	FY1995	FY1996	FY1997	FY1998	FY1999	FY2000
원수보험료	32,814	40,560	50,024	60,307	61,765	52,805	55,368	64,870
증감율	19.5	23.6	23.3	20.4	2.4	△14.5	4.9	17.2
구 분	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
자동차대수	6,274	7,404	8,469	9,553	10,413	10,437	11,163	12,059
증감율	19.9	18.0	14.4	12.8	9.0	0.5	6.6	8.0

자료: 보험개발원, 도로교통안전협회

2. 시장점유율의 집중화

국내 자동차보험 사업에 대하여서는 1983년 4월 1개사 독점체제에서 전 손보사 다원화체제로 전환된 이후에 자동차보험회사수의 변화가 없어 실질적으로 자동차보험사업에 대한 진입이 제한되었다고 볼 수 있다. 최근에는 교보자동차보험이 자동차전업보험사를 설립하여 직판채널을 이용하여 영업에 참여하고 있는 실정이다. 자동차보험시장의 구조적 변화가 없는 가운데에서도 <표 3>에서 보는 바와 같이 삼성화재 등 4개 대형사의 시장점유율은 FY1993년 56.6%에서 FY2000년 70.2%까지 크게 상승하고 있다.

〈표 3〉 시장점유율 추이

구 분	FY1993	FY1994	FY1995	FY1996	FY1997	FY1998	FY1999	FY2000
삼성화재	15.2	16.1	19.3	23.3	25.9	27.9	28.2	29.3
4개 대형사	56.6	57.8	60.3	63.9	66.4	66.8	68.7	70.2
외국사	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1

과거 모든 보험사들의 자동차보험상품과 가격 및 채널이 거의 동일하였음에도 이와 같은 시장점유율의 변화는 대부분은 회사의 브랜드와 영업력 차이에 기인한다고 볼 수 있다. 이러한 국내 자동차보험시장의 부익부 빈익빈 현상은 미국 자동차보험 시장과 흡사한데 미국에서는 이러한 상위사 집중도는 더욱 심화될 것으로 전망하고 있다. 미국 상위 10개사의 시장집중도는 1995년 56.8%에서 1999년 59.6%로 증가하고 있고 직판채널을 이용한 Progressive, GEICO등의 성장이 특히 두드러지고 있다.¹⁾ 향후 가격 완전자유화와 동시에 상품, 채널, 서비스 등에서 경쟁이 심화될 경우에 대형사보다 중소형사에 미치는 파급효과가 더욱 커 외국사례에서 보듯이 국내 손보업계도 대형사와 중소형사간의 시장점유율 격차는 더욱 벌어질 것으로 전망된다.²⁾ 자동차보험의 영업수지는 과거 10여 년간 만성적 적자를 나타내다 FY1997, 1998중 사고율 감소로 일시적 흑자를 나타냈으나 FY1999, 2000년 다시 적자로 전환되고 있다. 자동차보험의 영업수지적자가 과거에는 주로 초과손해율에 따라 발생하였으나 최근에는 주로 초과사업비 집행으로 인하여 발생하고 있다. 이는 곧 비용절감형 판매채널의 발달가능성과 직판채널을 이용한 외국사에게 국내에 진입할 가능성을 높게 해주는 요인이 되기도 한다.

1) Lynna Goch, "Car Wars", *Best's Review*, October 2000, pp.34-38.

2) 실제로 최근 금융감독원의 보도자료에 따르면 가격자유화 이후 일부 상위사가 혜택을 입은 반면 하위사는 시장점유율이 더 떨어지는 부익부 빈익빈 현상이 심화된 것으로 나타났다.

3. 가격자유화 추진

자동차보험 가격자유화는 보험료의 산출요소 중 보험료에 미치는 영향이 적은 부분과 실시가 용이한 부분부터 <표 4>와 같이 단계적으로 실시 되어왔다. 1994년 4월에 할인할증에 대한 범위요율을 시작으로 1995년 8월에 피보험자의 특성요율에 대한 범위요율을 적용하였으며 1996년 8월에 기본보험료에 대한 요율폭 확대 1단계를 시행하였다. 이어 1998년 8월에 기본보험료 범위요율의 적용폭이 종전의 2배 수준으로 확대되었고 범위요율 결정 요소(셀)도 세분화되었다. 한편 1998년 4월 OECD가 채택한 경성카르텔 금지권고에 따른 법률개정으로 2000년 4월부터 부가보험료 자유화가 시행되었다. 자유화가 급속히 진전되는 가운데 2000년 8월에는 사실상의 상품자유화가 시행되어 각 회사별 고보장 상품개발 및 판매경쟁을 촉진시켜 왔다.

<표 4> 자동차보험시장 규제 자유화 일정

	1994년 4월	1995년 8월	1996년 8월	1998년 8월	2000년 4월	2002년 4월
가격	할인/할증폭 -개인용±10% -단체±20% -사고기록에 따른 특별할증 : 0~50%p (96년4월폐지)	피보험자의 특성 요율폭 -보험가입 기간에 따라 ±10%p (98년8월 폐지)	기본보험료 범위요율폭 확대(1단계) -개인용±3% -업무용±5% -영업용±10%	기본보험료 범위요율폭 확대(2단계) -개인용±6% -업무용±10% -영업용±20%	범위요율폐지 부가보험료 자유화	순보험료 자유화 2001.1:10인하 승합차 2001.4:영업용 2001.8:개인용, 업무용
셀세 분화	규제		서브셀 세분화를 위해 Positive list 허용		목록확대	
상품	사전승인, 실질적인 업계전체 공동의 상품/마케팅				상품 자유화 (2000년 8월)	

순보험료 자유화는 10인승 이하 승합차는 2001년 1월에 그리고 영업용 및 기타

보종은 2001년 4월 자유화에 이어 개인용 및 업무용 자동차보험의 자유화는 2001년 8월 1일부터 시행되고 있다. 이러한 지속적인 보험가격의 자유화는 보험사간 가격인하경쟁과 차별화 된 서비스경쟁 등으로 인해 소비자의 후생수준을 증대하는 긍정적인 측면도 있다. 그러나 궁극적으로는 시장점유율 확보를 위한 보험사간의 무리한 가격경쟁으로 특히 중·소형 보험사의 수입보험료 규모의 감소와 재무건전성의 악화 등으로 이어져 보험사의 부실화를 초래할 가능성도 매우 높다고 할 수 있다.

Ⅲ. 주요국의 사례와 시사점

규제완화와 가격자유화가 기 실시되어 있는 주요국의 사례는 국내 자동차보험시장의 완전가격자유화 이후의 시장상황 예측과 대응책 수립에 많은 시사점을 제시하고 있는데 국가별로 다른 특성을 가진 영국, 독일, 스위스, 일본 등 4개국 사례를 가격자유화 이전과 이후로 나누어 시장변화를 정리해 보았다. 주요국의 사례를 보면 가격자유화 과정에서 신규 경쟁자 진입, 수익성저하, 시장세분화, 통폐합 등이 불가피하게 일어나고 있으나 그 정도 및 기간은 국가별로 차이가 있는 것으로 분석된다. 가격자유화 이후에는 공통적으로 가격하락, 직판채널의 점유율 상승, 합산비율 상승, 상위사 시장점유율 증가 및 신상품개발 등의 변화가 발생하고 있다. 그 속도나 강도는 각 나라의 고객의 구매행위, 가격민감도, 회사에 대한 로열티와 기존채널의 수익성 및 생산성 등에 의해 결정되고 있다.³⁾

나라별로 살펴보면 스위스나 독일 같이 가격민감도가 낮고 기존채널에 대한 만족도가 높아 직판채널이 고속성장하지 못하는 사례에서도 가격자유화 이후 가격이 5~20%까지 하락하는 현상이 발생하였다. 영국과 같이 직판채널과 기존 회사간의 경쟁이 심화되는 경우에는 2~3년 동안 매년 8% 가격하락을 경험하였다. 일본에서는 1997년 9월 리스크 세분에 따른 가격결정이 승인되면서 통신판매 및 리스

3) 각 국가별로 자세한 사례는 리스크학회 세미나 자료집, 2001. 6. 22, pp.10-14참조.

크 세분형 자동차보험상품을 통하여 외국계 보험사들의 시장점유율이 증가하였다. 이에 따라 일본 손보사들도 독자적인 상품을 개발·판매함으로써 보험사간 가격 및 상품경쟁이 가속화되기 시작하였다. 각국의 선도 보험사는 풍부한 고객데이터를 바탕으로 한 정교한 언더라이팅 시스템 도입, 보상비용을 줄이기 위한 정비소 네트워크와의 제휴 또는 자체 소유 정비소 증대, 가격에 덜 민감한 서비스 추구형 고객에 맞는 제품 개발 등을 통하여 심화되는 경쟁상황에 대처하고 있다. 영국, 스위스, 독일, 일본 등 4개국의 자동차보험시장의 규제완화와 가격자유화에 따른 영향은 <표 5>와 <표 6>에 요약 정리되었다.

<표 5> 규제완화에 따른 외국 사례 (영국, 스위스)

구 분	영 국	스 위 스
시장구조 • 가격 민감도 • 채널 수익성 • 고객 유지 • 고객 이동	• 높은 가격 민감도 (10% 가격 차이에 35% 정도 고객이 이동의사 표시) • 상당부분을 차지하는 브로커들이 고객의 Shopping behavior를 교육/조장함 • 낮은 고객 유지율 (63%) • 고객의 Inertia를 증가시키는 자동갱신 제도 없음	• 낮은 가격을 찾아 Shopping하는 성향이 낮음 • 현 채널에 대한 만족도가 매우 높음 • 대리점들이 지역사회에서 존경받는 위치에 있음 • 자동갱신제도가 있고, 5년제 계약이 주종이었으나 최근1년제 계약이 증가 추세
외부 불연속성 • 신규 진입 /신규 채널 • 가격 경쟁 • 시장 세분화 • 신규 사업기회	• 직관 채널이 급속도로 성장 (2001년까지 50% 점유율 예상) • 1994년부터 최근까지 가격의 급속한 하락 (매년 약 8% 인하)	• 1996년 가격 규제 자유화 조치 • Allianz가 1994년도에 진입하여 3년만에 인수/합병을 통해 시장 점유율을 14%까지 인상 • 1996년 이후 3년 사이 가격 10~15% 정도 하락
성 과 • 산업 평균 • 합산비율 • 시장 선도 • 보험사 M/S	• 합산비율이 94년 95에서 97년 110으로 악화 • RSA는 합병을 통하여 15%의 점유율을 확보 • Direct Line이 빠른 속도로 M/S 증가	• 합산비율이 1991~1995년 평균 104에서 1997년 106으로 하락 • 사업비율은 같은 기간동안 34에서 31로 개선 • Winterthur는 M/S 유지

〈표 6〉 규제완화에 외국 사례 (독일, 일본)

구 분	독 일	일 본
시장구조 • 가격민감도 • 채널 수익성 • 고객 유지 • 고객 이동	• 낮은 가격 민감도 (10% 가격 차이에 5% 정도 고객이 이동의사 표시) • 기존 채널에 대한 비교적 높은 만족도 표시 • 높은 고객 유지율 (90%) • 자동갱신제도로 고객의 Inertia를 증가 시킴	• 낮은 가격을 찾아 Shopping하는 성향이 낮음 • 상대적으로 높은 보험사에 대한 Loyalty • 가격보다는 보다 고품질의 서비스를 원하는 고객이 상당수 존재
외부 불연속성 • 신규 진입 /신규 채널 • 가격 경쟁 • 시장 세분화 • 신규 사업기회	• 1994년에 가격규제자유화 조치 • 시장의 리더인 Allianz가 M/S를 사수하기 위한 가격 경쟁 선언 • 가격규제 전후 3년 사이 가격 5~20% 하락	• 1996년에 손해보험사와 생명보험사간의 업무영역 제한 철폐 • 1998년에 가격 자율화 • 외국 손보사(American Home)가 진입하여 직판 채널을 통하여 저 리스크 고객에 대한 할인판매 실시
성 과 • 산업 평균 합산 비율 • 시장 선도 보험사 M/S	• 합산비율이 94년 98에서 98년 108로 악화됨 • Allianz는 M/S 3% 상실	• 합산비율이 1995년 1994에서 1997년 1997로 악화됨 • Tokio Marine은 같은 기간 M/S 18% 정도를 유지

Ⅳ. 국내 자동차고객 행위 분석

국내 자동차보험시장의 향후 변화가 앞서 살펴본 외국의 어느 나라와 유사하게 전개될지를 예측하기 위하여 고객행위를 분석하였다. A사의 내부 설문조사 결과와 보험개발원이 발표한 『금융·보험니드에 관한 설문조사』를 참고로 하여 분석하였는데 다음과 같이 요약할 수 있다. 참고로 A사와 보험개발원 설문조사 결과를 같이 인용하고 있는 것은 두 설문조사 결과가 결론에서 큰 차이점이 없어 특정회사의 설

문조사가 한 회사를 위한 주관적이기 보다 객관성을 지니고 있어 국내 자동차보험 고객 행위 분석에 무리가 없기 때문이다.

1. 손해보험사에 대한 로열티 부족

설문조사 결과에 따르면 현재 국내 고객들은 보험사에 대한 로열티가 매우 낮은 것으로 조사되고 있다. 자동차보험 갱신을 면에서도 국내 A보험사(약 70%)는 미국 보험시장의 평균(85%)보다 낮아 이를 잘 증명해 준다.

〈표 7〉 자동차보험 구입시 보험사 변경의 중요 요인

구 분	사 례 수	구성비(%)
가격/ 서비스 비차별성	96	35
모집인에 만족함	69	25
안면이 있는 사람 부탁	25	9
낮은 보험료	11	4
보상서비스 만족	25	9
회사의 이미지	48	18
합 계	274	100

자료: A사의 설문조사 결과

자동차보험 구입시 보험사를 바꾼 이유를 보면 아는 사람(친척 및 친구)이 부탁 할 때가 가장 중요한(41%)이유로 부탁 시 특별히 거절할 만큼의 이전비용이 없기 때문으로 해석된다. 또한 보험사를 바꾸지 않는 이유도 가격과 서비스면에서 차별성 미흡 때문으로 파악되어 회사에 대한 로열티가 차지하는 비중은 적었다. (표 7, 8 참조)

〈표 8〉 자동차보험 구입시 보험사 바꾸지 않은 이유

구 분	사 례 수	구성비(%)
친척/친구의 부탁	52	41
다른 모집인이 자주 방문	28	22
저렴한 보험료	18	14
좋은 서비스	16	13
보상 처리 불만족	7	6
담당 모집인 이동	5	4
합 계	126	100

자료: A사의 설문조사 결과

2. 직판채널을 통한 구매의사

모집인을 직접 만나지 않고 전화나 인터넷을 통해 자동차보험에 가입 또는 갱신 하는데 괜찮다고 생각하는 사람이 전체의 60%(N= 400명)나 차지하고 있어 대부분 고객은 전화나 인터넷을 통하여 보험을 구입하는 것에 대해 불안감이 없으며 약간의 불안감이 있는 고객들 중의 상당수도 가격이 10%정도 차이가 난다면 전화나 인터넷을 통해서도 구입할 용의가 있음을 표시하고 있다. 모집인을 통하는 대신 전화나 인터넷을 통해 10% 싸게 직접구입 할 수 있다면 50%의 고객은 이 방법을 택할 용의가 있는 것으로 분석된다. (표 9참조)

〈표 9〉 가격 10% 인하시 직관채널 선택 의향

구 분	사례수	구성비(%)
꼭 가입하겠다	80	20
가입할 것 같다	116	29
반반이다	92	23
가입하지 않을 것 같다	64	16
절대 가입하지 않겠다	48	12
합 계	400	100

자료: A사의 설문조사 결과

3. 가격민감도

10%의 가격차이가 발생할 때 보험사를 바꿀 의향이 있다고 응답한 고객은 A사의 설문조사 결과 49%, 보험개발원 설문조사 결과(금융·보험 니드에 관한 소비자 설문조사 p.41) 41.95%를 차지하고 있다. 또한 국내 다른 손보사의 설문조사 결과도 자동차보험 갱신 시 가격을 제일 중요시하고 있는 것으로 조사되었다.⁴⁾ 따라서 국내 고객들은 가격에 비교적 민감한 편으로 미국고객(14%)보다는 가격에 더 민감하고 영국고객(35%)보다는 덜 민감한 것으로 분석된다.⁵⁾

4) 손순형, 「보험가격자유화와 공정거래 질서 확립 방안」, 『손해보험』, 2001. 1. p.52 참조

5) 국내 고객은 보험가입경력이 장기일수록 가격에 민감해지는 경향이 있는 것으로 나타나 5-10년 경력자인 경우 보험료 10%할인 시 46.4%가 현재의 보험사를 변경할 의사가 있는 것으로 조사되었다.

4. 기존채널의 비효율성

국내 한 회사인 경우 하위 70% 설계사들은 대부분 2년 미만의 경험을 가지고 있으며 전체 매출 중 43%만을 창출하고 있는 것으로 조사되었다. 대리점인 경우 하위 70%는 전체매출의 단지 28%만을 창출하고 있으며, 그 중 60%정도가 역시 2년 미만 경험소지자이다. 따라서 기존채널의 비효율적 요소를 포함하고 있으며 이들 기존채널은 매우 영세하여 매년 천오백만원 이하의 소득을 얻는 대리점/설계사가 전체의 70~80% 정도를 차지하고 있고 더구나 상위권의 모집인들조차 자사에 대해 불만을 표시하고 있다.⁶⁾

5. 연계판매 가능성

향후 가입을 고려하는 상품으로는 건강보험(20.5%), 연금보험(19.3%) 및 상해보험(10.1%) 선호하고 있어 자동차보험상품과 연계 판매 가능성이 존재하고 있다고 하겠다.⁷⁾ 독일, 미국, 영국 등은 주택종합보험 가입율이 각각 약 77%, 70%, 62%인데 반하여 우리 나라는 가입율이 10%미만이다. 따라서 선진국 대비 주택종합보험 가입율 정도가 매우 낮아 이 분야에서도 연계판매 가능성이 있다.

국내 시장구조를 분석해 본 결과 <표 10>에 요약된 것처럼 치열한 가격경쟁 및 직판채널의 고속성장 가능성이 높은 것으로 판단되고 반면에 고객세분화에 따른 시장차별화와 교차판매의 기회도 존재하는 것으로 분석된다. 또한 외국사례와 현 국내시장의 분석을 바탕으로 향후 발생 가능성이 높은 시나리오는 크게 3가지로 정리할 수가 있다. 첫 번째는 영국과 유사한 경우처럼 신 채널의 고속성장과 그에 따른 신·구 채널간의 치열한 가격경쟁으로 오는 대체 채널에 대응한 전면적인 가격전쟁이 발생하는 시나리오이다. 두 번째 예상되는 시나리오는 시장세분화에 따른

6) 불만은 수당 수수료 및 리베이트 지원 그리고 하위권 모집인과의 임금수준 비차별화 등 급진적인 면과 직판채널 등장 가능성으로 인한 생존적 불안감 등이다.

7) 보험개발원, 『금융·보험 니드에 관한 설문조사』, 2001. 2, p.44 참조.

〈표 10〉 국내 자동차보험시장 현상 파악으로 도출된 주요 시사점

향후 발생가능성	내 용
치열한 가격전쟁 발생가능성	<ul style="list-style-type: none"> - 고객들은 대부분의 보험사에 대한 로열티가 낮음. - 각사의 지급여력 및 비용구조 분석에 따르면 약 1년 동안 현재에서 10~15% 가격인하를 동반하는 가격발생도 발생가능
직판채널의 성장 가능성	<ul style="list-style-type: none"> - 직판채널을 이용한 보험상품 구입에 불안감을 느끼는 고객은 소수 - 고객의 가격에 대한 민감도가 높기 때문에 기존채널과의 관계는 10%의 가격차를 극복할 만큼 강하지 못함. - 기존채널은 비효율적 구조를 가지고 있으며 수입구조 또한 영세함.
기타상품과 연계 판매가능성	<ul style="list-style-type: none"> - 고소득 및 화이트칼라 계층 고급형 자동차보험에 상당히 긍정적 반응 - 건강보험 및 연금보험에 대한 시장 잠재여력 존재 - 선진국 대비 주택종합보험 가입율 정도가 매우 낮음 - 기존채널에 대한 충분한 인센티브 부여와 교차판매 관리가 이루어지지 않고 있음.

low-end 시장에서의 가격경쟁 및 high-end 시장에서의 보상서비스와 연결된 브랜드 이미지 경쟁 즉, 상품·서비스개발을 통해 브랜드 차별화 현상으로 일본과 유사한 상황이라 할 수 있다. 세 번째는 기존 자동차보험사들 간의 리베이트를 통한 경쟁사 고객 유치 쟁탈전 같은 가치 파괴적인 push marketing 경쟁이 일어날 수 있는 상황으로 스위스와 유사한 경우이다.

V. 가격경쟁 영향

CY2000년 말 기준 가격을 10~15% 인하할 경우 국내 지급여력기준 100%를 고수한다고 가정하면 〈표 11〉에서 보듯이 소수회사를 제외하곤 대부분 회사들이 단기간을 유지하기가 힘든 상황이 발생할 가능성이 존재한다. 즉, 우량사의 가격정책에 따라 국내 손보업계가 지각변동이 예상되어 가격전쟁시 중소형 보험사들은 생존

에 치명적 영향을 미칠 것이다. 따라서 가격자유화시대에 모든 보험사들은 사업비와 손해를 감소를 통한 여력으로 정도에 의한 건전한 가격경쟁을 해야지 단기적인 보험 인수만을 위한 가격덤핑 등은 손보업계의 전체의 공멸은 물론 보험계약자에게도 불이익을 안기는 결과를 초래하게된다. 특히 중소형보험사들이 자유화초기의 시장 선점을 위한 보험료 덤핑을 통한 가격전쟁을 선행할 경우 이는 업계전체의 공멸을 초래하게 된다고 할 수 있다.

〈표 11〉 국내 손보사별 가격경쟁 여력

(단위: 억원, 년수)

회 사	지급여력초과액	10% 가격인하시		15% 가격인하시	
		연간손실액	가격전쟁여력	연간손실액	가격전쟁여력
A	14,810	1,570	9.4	2,360	6.3
B	330	800	0.4	1,190	0.3
C	1,190	760	1.6	1,140	1.0
D	750	650	1.1	980	0.8
E	540	280	1.9	420	1.3
F	80	250	0.3	380	0.2
G	-160	270	-0.6	400	-0.4
H	-60	260	-0.2	400	-0.1
I	-270	210	-1.3	310	-0.9
J	-290	100	-2.9	150	-1.9
K	-70	80	-8.1	120	-5.4

- 1) 지급여력초과액 = 지급여력-지급여력기준
- 2) 연간손실액: CY2000년 기준 손해를 및 사업비를 가정
- 3) 가격전쟁여력 = 지급여력초과분/연간손실액

Ⅵ. 대응전략

1. 판매채널 경쟁력 강화방안

국내 자동차보험시장은 궁극적으로 가격민감형 고객군 및 직판채널의 급속한 확대에 이어져 그 동안 경험하지 못했던 커다란 시장변화가 예상되나 그 정확한 시기와 성장속도는 불확실하다. 이로 인해 국내 손보사들은 직판채널의 운영 등 적극적인 대응 방안을 모색하고 있으나 추진과정에서 내부충격 등의 문제로 실행여부와 규모 및 속도에 대해 많은 갈등을 겪고 있다. 미국에서 운영되고 있는 직판채널은 기존채널간의 갈등을 고려하여 3가지 정도의 형태로 활용하고 있는데 국내 손보사들에게 중요한 시사점을 제시해주고 있는데 다음과 같다.

첫 번째는 고객에게 수준 높은 재무상담을 할 수 있는 수준으로 대리점의 수준을 향상시키고, 콜센터, 인터넷 등을 매출확대 및 지역대리점에게 판매를 연결하는 수단으로 활용하는 것으로 직접 판매채널은 기존 판매채널의 보완적 수단으로 활용하고 있다. 두 번째 모델은 고능력 대리점에 높은 수준의 보상을 하고, 고능력 대리점을 모집하는데 주력하며, 직접 판매채널은 동일한 브랜드로 기존 판매채널이 취약한 지역에서 확대하는 방법이다. 세 번째는, 작은 보험회사를 인수한 후 전사적으로 직접 판매채널을 적용하고, 기존 판매채널과는 직접적인 경쟁을 촉진시키는 방법이다. 국내 보험사도 직판채널을 확대해 나가는 회사들은 위의 세 가지 모델 중 어떤 방법을 선택할 것인가는 기존 판매채널의 영업성과 기존 판매채널에 대한 고객만족 수준 그리고 회사내의 전속대리점과 독립대리점의 비중 등을 검토하여 결정하여야 할 것이다. 또한 각종 규제 및 기존채널과의 마찰을 피하는 방법으로 직판채널을 추진해야 할 것이다.

적극적인 직판채널 전략 추구시 기존고객 이탈, 경쟁사와의 가격경쟁가능성, 기존채널의 반발, 직판채널의 경제성 등의 문제가 예상된다. 기본적으로는 각 사별로 고객특성 분석을 통하여 시장을 세분화하여 고객특성에 따른 마케팅전략을 구사해야 할 것이다. 미국 Allstate사는 의견상 다양한 브랜드와 다채널 전략을 추구하고 있으

나 그 내용을 자세히 분석해보면 명확하게 시장세분화와 다양한 브랜드가 전제되어 있고 세분화된 시장별로 별도의 브랜드와 채널을 활용하고 있어 좋은 사례라 할 것이다.⁸⁾ Allstate사의 시장세분화 전략처럼 현재 국내 고객을 크게 구별해보면 가격민감형, 서비스 및 가치민감형, 서비스 및 모집인민감형, 그리고 모집인민감형으로 구분할 수 있는데 이런 고객의 니즈에 대응하여 채널경쟁력 방안을 수립해야 할 것이다. 각 니즈별 고객세분화와 그에 따른 전략 방안은 <표 12>처럼 요약할 수 있다.

국내 손보사가 향후 예상되는 급격한 시장의 변화에 적극적으로 대응함과 동시에 시장점유율, 수익성, 기존 조직의 반발 등 내부의 충격을 최소화하기 위해서는 기존 채널과 직접채널을 망라하여 보다 적극적인 3단계 채널전략을 취하여야 할 것이다. 1단계에서는 기존채널 강화를 최우선 과제로 하여 SSP(Sales Stimulation Program) 및 인센티브 개선 등을 실시해야 한다. 그런 개선을 통하여 3단계까지 목표 생산성 도달 및 기존 고객에 밀착해 나가야 한다.⁹⁾ 직판채널은 기존채널의 가격 민감 고객을 중심으로 고객 갱신을 향상을 지원함과 동시에 규모의 경제를 달성해야 할 것이다. 2단계에서는 기존채널의 저능률자의 탈락 기준을 강화하여 구조조정을 도모하고 직판채널은 이러한 변화에서 발생할 수 있는 고아 고객을 흡수할 수 있도록 고아 계약프로그램을 실행하여 이 단계에서 목표 생산성 향상을 꾀하여야 한다. 3단계에서는 기존채널의 선발기준을 강화하여 대량모집·대량탈락의 사슬을 끊고 관계지향적 고객군에 주력하고 직판채널은 보다 적극적으로 가격 및 편리성 민감고객군을 공략해야 할 것이다.

또한 보유하고 있는 고객 D/B를 활용하여 직판채널과 기존채널을 경쟁시켜 판매채널을 직판채널 중심으로 전환시켜야 한다. 기존채널은 장기 및 기타 push 중심 상품으로 이진토록 유도하고 CRM System 구축하여 자동차보험 고객정보를 이용 연계판매 극대화 꾀하여야 할 것이다. 결론적으로 전반적인 채널 경쟁력 강화 방안은 먼저 브랜드, 서비스, 관계 지향적 고객을 확보하기 위해 기존채널을 가능한 빠른 시일 내에 개선·정비하여 차별화된 서비스를 제공하는 전문적인 판매조직으로

8) 정중영, 「Allstate사의 핵심역량과 시사점」, 『손해보험』, 2001, 4, pp.55-56

9) SSP란 생산성 향상을 위한 동기부여, 효과적 영업활동관리 및 지도, 영업조직의 스킬향상을 추구하는 종합적인 프로그램을 뜻한다.

전환이 선행되어야 할 것이다.

〈표 12〉 니즈별 고객 세분화와 전략 방향

고객유형	특 징	전략적 시사점
가격민감형	<ul style="list-style-type: none"> • 보다 나은 보상서비스 또는 설계사와의 관계 때문에 프리미엄을 지불할 용의가 없음 • 전화/인터넷을 통해 보다 유리한 가격을 적극적으로 비교/구매할 의사가 있음 • 직접채널을 통한 가입을 편안하게 생각함 	<ul style="list-style-type: none"> • 저 가격을 내세우는 직접 채널에 가장 취약함 → 직판채널로서 대응
서비스/가치민감형	<ul style="list-style-type: none"> • 우수한 보상 서비스에 대해서는 더 지불할 용의가 있음 • 설계사와의 관계로 프리미엄을 지불할 용의가 없음 • 전화/인터넷을 통해 보다 유리한 가격을 적극적으로 비교/구매할 의사가 있음 • 직접채널을 통한 가입을 가장 편안하게 생각함 	<ul style="list-style-type: none"> • 우수한 보상 서비스를 내세우는 직접 채널에 취약함 → 직판채널로서 고급형 상품제공
모집인/서비스민감형	<ul style="list-style-type: none"> • 품질과 브랜드명이 중요 • 설계사와의 관계와 서비스에 대해 프리미엄 제공 용의 	<ul style="list-style-type: none"> • 설계사 채널을 이용하고 우수한 서비스/상품으로 지배적 위치를 점유할 수 있는 대상 → 기존채널 활용
모집인민감형	<ul style="list-style-type: none"> • 설계사와의 관계 때문에 프리미엄을 지불할 용의가 있음 • 보다 나은 보상 서비스에 대해서는 지불할 용의가 없음 • 가격 민감도가 가장 낮음 • 쇼핑 의사가 없음 	<ul style="list-style-type: none"> • 효과적인 영업조직의 강화로 지배적 위치를 점유할 수 있는 기회 제공 → 기존채널 활용

2. 상품 경쟁력 강화방안

가격자유화의 시행에 따라 최근 국내 자동차보험상품 개발은 크게 저가형과 고가형 상품으로 대별되어 진행되고 있다. 그러나 주로 인터넷을 통해 판매하는 저가형 상품인 경우 기존채널과의 마찰, 수익성 악화 등을 이유로 기존 손보사들이 판매를 주저하고 있어 현재는 고가형 상품의 개발이 다수를 이루고 있는 현상이다. 이미 지난 1999년 9월부터 업계 공동의 고급형 상품인 플러스자동차보험을 개발하여 판매하고 있으며, 최근 들어서는 각 사별로 차별화된 고급형 자동차보험을 활발히 개발, 판매하고 있다.

가격자유화 이후 일본 자동차보험시장의 상품개발은 상품의 다양화, 새로운 할인율 적용 방법 개발, 보험료 납입방법의 다양화, 리스크세분형 및 통신판매 상품의 개발, 패키지형 상품 등에 초점을 두고 신상품들이 개발되어 판매되고 있다.¹⁰⁾ 국내 손보업계도 향후 가격 완전자유화시대에 대응하기 위해서는 자동차보험상품은 고객의 위험요소를 세분화한 리스크세분형 상품개발과 고객의 수요에 따라 담보내용을 개별적으로 조립하여 상품을 제공하는 모듈형 상품설계에 중점을 두고 개발해야 할 것이다. 즉, 기존 상품의 내용과 보장범위를 다양화하여 고객이 원하는 위험담보와 보험료의 경제적 부담능력을 고려하여 고객니즈에 맞춘 상품을 제공할 수 있어야 한다. 또한 서비스강화와 틈새시장 개발을 통한 새로운 보험수요 창출을 위하여 특정 고객군을 목표로 하는 특화형 상품과 사고유무에 따라 만기금을 지급하는 환급형 상품의 개발도 고려할 필요가 있다. 그리고 기존 자동차보험외에 하나의 보험증권으로 여러 유사위험의 종합적인 담보가 가능토록 하는 패키지형 상품의 개발도 검토해야 할 것이다.¹¹⁾

가. 리스크 세분형 상품

현재 국내 자동차보험의 경우 리스크를 차량, 운전자 및 사고유무 등에 따라 구분하

10) 일본 자동차보험 상품개발 사례는 박중영, 『자동차보험 가격자유화의 영향과 대책』, Insurance Business Report, 보험개발원, 1999, p.17 참조.

11) 국내 자동차보험 상품개발 방안은 류성경 외, 『환경변화에 따른 손보사 상품개발 방향』, 삼성금융연구소, 2000. 12, pp.90-95 참조.

고 있으나 선진국에 비하여 세분화 정도는 매우 낮은 수준이다. 차량관련 요소로는 배기량과 차량가격이, 운전자관련 요소로는 연령, 운전자범위 등이 있으며, 사고관련 요소로는 사고내용, 교통법규 위반경력 등이 있다. 그러나 선진국에서는 오래 전부터 다양한 위험세분화를 통하여 리스크 차별화를 시도하고 있다. 미국과 프랑스에서는 지역, 직업, 결혼여부 등에 따라서 보험료를 차별 적용하고 있으며, 영국에서는 여성운전자, 운전경력이 많은 노령자, 연간 주행거리가 짧은 운전자에게 할인 혜택을 부여하고 있고 독일에서는 여성 운전자, 주차장보유자, 농촌거주자 등은 보험료 할인혜택을 받고 있다. 일본에서도 1997년 이후 리스크세분형 상품의 판매가 허용되면서 연령, 성별, 지역, 용도, 운전경력, 안전장치, 주행거리, 차량보유대수 등 다양한 리스크세분화 요소를 도입하고 있다. 따라서 리스크세분형 상품의 개발시에는 선진보험사들이 활용하고 있는 운전지역특성, 차량의 안전특성, 운전자의 특성, 차량특성 및 차량의 보관상황 등의 다양한 요소를 고려할 필요가 있다. 다만 지역별 요소는 가장 중요한 요율 요소 중 한 요소임으로 도입이전에 지역요율이 과도하게 차별화 될 경우 부담이 급증한 지역거주자의 보험 기피현상 시 대응전략과 사고발생의 빈도 및 심도가 지역적 특수성과의 연계 정도가 얼마인지에 대한 면밀한 분석이 선행되어야 할 것이다.

또한 기존의 연령, 차종, 사고율 등의 요소를 더욱 세분화하고, 지역별, 주행거리 등의 요소를 추가로 도입하여야 할 것이다. 이러한 리스크 세분화 상품은 가격민감도가 높은 우량고객의 확보에도 필수적이지만 고리스크 고객을 공략할 수 있는 상품이기도 하다. 가격 완전자유화를 계기로 리스크세분화 상품은 고위험자에게는 그에 상응하는 보험료를 부과할 수 있어 미국의 Robert Plan사 처럼 고위험시장을 대상으로 특화를 구사할 수 있는 좋은 상품이라 할 수 있다.

나. 모듈형 상품

기존의 자동차보험에서 담보하는 위험의 종류를 세분화하여 고객들이 자신의 니즈에 맞는 특약을 개별적으로 선택할 수 있는 모듈형상품 개발이 필요하다. 계약자 입장에서는 본인에게 필요한 담보만을 선택적으로 가입함으로써 적은 비용으로도 보장이 가능하며, 보험사는 고객니즈에 부합하는 상품을 제공함으로써 판매가 용이해진다. 현재 국내 손보사들은 각종 특별약관 형태로 부분적인 모듈화를 실시하고

있으나 이를 좀 더 확대 시행할 필요가 있다. 이미 국내에서 활용되고 있는 모듈형 상품은 렌트비용 담보, 임시교통비, 대인·대물 임시비용 담보(사고수습비용), 차량신가 보상, 원격지사고 운반비용 담보 등이 있다. 향후 추가적으로 고려할 수 있는 특약으로는 급발진 담보특약, 복수자동차 할인특약, 연간 주행거리 한정특약, 도난방지장치 차량 할인특약 등을 고려할 필요가 있다. 동경해상이 최근 기존의 TAP(Tokio Automobile Policy)상품을 한층 보완하여 요율체계는 물론 각종 특약과 보상범위를 확대한 신형 TAP를 판매하는 등 일본 손보사들은 다양한 특약개발을 통해 소비자니즈에 대응하고 있다. 기존의 자동차보험에서는 부보대상에서 제외되었던 저연령층도 가입이 가능해졌으며, 인신상해 보상보험금의 분할지급, 대물임시비용 특약, 임시운전자 특약 등을 도입하였다. 또한 同化火災도 차량신가 특약, 가사대행자 비용특약, 가족생계유지 특약 등을 첨부한 다양한 신상품을 개발하여 판매하고 있는데 좋은 사례라 할 것이다.

다. 특화형 상품

최근 국내에서 특화형 자동차보험 상품이 판매되기 시작했으나 점차적으로 자동차보험도 일반보험의 주문형 상품처럼 특정고객만을 대상으로 특화형 상품개발을 확장할 필요가 있다. 일본의 경우 安田火災는 중소기업전용의 「카오너스보험 TEN」, 同和火災는 여성운전자를 대상으로 하는 「LADY YOUTH」, 共榮火災는 운송사업자를 대상으로 「트럭應援團」 등 특정시장을 대상으로 하는 상품을 판매하고 있다. 또한 千代田火災는 계열사인 도요타자동차의 WILL이라는 자동차를 구입하는 젊은 여성만이 가입할 수 있는 신상품을 개발하였다. 자동차보험의 기본적인 보상내용은 보통보험약관으로, 개별 기업이나 계층의 특별한 니즈에 대해서는 특별약관으로 보상하고 있다. 향후에는 자동차보험도 일반보험의 주문형 상품처럼 자동차업계를 비롯한 제조업체는 물론 특정고객, 특정기업만을 대상으로 하는 특화형 상품개발을 더욱 적극적으로 추진해야 할 필요가 있다.

라. 환급형 상품

우량고객의 지속적인 보유 및 로열티경영 차원에서 기존의 자동차보험에 대한 개

념을 완전히 바꾼 환급형 자동차보험 상품의 개발도 고려할 필요가 있다. 국내 소비자들의 만기환급금에 대한 선호 의식, 일본 손보시장의 동향 등을 종합적으로 고려해 보면 국내 손보시장에서도 이러한 환급형 자동차보험의 성장가능성은 충분하다고 판단된다. 최근 일본의 住友海上은 만기시 환급금을 지급하는 자동차보험상품인 모도리치를 개발하여 인기를 끌고 있다. 동 상품은 보험기간 중 사고건수와 계약기간에 따라 환급금 규모는 상이하지만, 보험기간인 3년간 무사고인 경우 기납입 보험료의 1년분, 최대 42%까지 환급하고 있다. 또한 東京海上, 日本火災, 후지火災, 興亞火災, 日産火災 등도 주우해상의 모도리치와 비슷한 적립형 보험을 개발하여 판매하고 있어 국내업계에게 시사하는 바가 크다. 그러나 이러한 상품을 운용시 투자수익율과 연계성이 크므로 이자율과 투자수익성 측면을 고려해야 할 것이다.

마. 패키지형 상품

기존의 자동차보험 상품에 타 보험종목을 결합하여 하나의 증권으로 여러 위험을 동시에 담보할 수 있는 패키지형 상품개발이 요구된다. 계약자는 단일상품으로 다양한 위험을 보장받을 수 있어 편리성이 제고되며, 보험사는 건당 수입보험료의 상승으로 매출증대 효과를 기대할 수 있다. 예를 들어 기존의 자동차보험 상품에 상해보험, 화재보험, 주택종합보험 등을 결합한 패키지형 상품이 가능하다. 동경해상이 1998년 A.H.A, 취리히 등 외국계 보험사들의 저요율 상품에 대응하기 위해 독자적인 보험요율과 할인제도를 반영하여 개발한 TAP는 좋은 사례라 할 것이다. TAP는 기존의 자동차보험에 도로보행이나 타인 차량탑승 중 사고로 인한 사상이나 후유장애 등을 보상하는 인신상해보험을 결합한 상품이다.

Ⅶ. 결 론

자동차보험의 가격 완전자유화는 자동차보험의 비중에 비추어 볼 때 손해보험 산업에 일대 큰 변화를 줄 것으로 전망된다. 가격자유화가 기 실시되어 성숙단계에 있는 주요국의 사례를 보면 가격자유화 과정에서 신규 경쟁자 진입, 수익성저하,

시장세분화, 통폐합 등이 불가피하게 일어나고 있다. 가격자유화 이후에는 공통적으로 가격하락, 직판채널의 점유율 상승, 합산비율 상승, 상위사 시장점유율 증가 및 신상품개발 등의 변화가 발생하고 있다. 그 속도나 강도는 각 나라 고객의 구매 행위, 가격민감도, 로열티와 기존채널의 수익성 및 생산성 등에 의해 결정되고 있다. 각국의 선도 보험사는 풍부한 고객 데이터를 바탕으로 한 정교한 언더라이팅 시스템 도입, 보상비용을 줄이기 위한 정비소 네트워크와의 제휴 또는 자체 소유 정비소 증대, 고객의 니드에 맞는 신상품 개발 등을 통하여 심화되는 경쟁상황에 대처하고 있다.

국내 손보사가 향후 예상되는 급격한 시장의 변화에 적극적으로 대응함과 동시에 내부의 충격(시장점유율, 수익성, 기존조직의 반발 등)을 최소화하기 위해서는 기존채널과 직접채널을 망라하여 보다 적극적인 3단계 채널전략을 취하여야 할 것이다. 1단계에서는 기존채널 강화를 최우선 과제로 하여 SSP (Sales Stimulation Program) 및 인센티브 개선 등을 실시하여야 한다. 2단계에서는 기존채널의 저능률자의 탈락 기준을 강화하여 구조조정을 도모하고 직판채널은 이러한 변화에서 발생할 수 있는 고아 고객을 흡수할 수 있도록 고아 계약프로그램을 실행하여 목표 생산성 향상을 꾀하여야 할 것이다. 3단계에서는 기존채널의 선발기준을 강화하여 대량모집과 대량탈락의 사슬을 끊고 관계지향적 고객군에 주력하며 채널의 근원 개혁을 완성시켜야 한다.

가격자유화 이후 선진국 자동차보험시장의 상품개발은 상품의 다양화, 새로운 할인을 적용방법 개발, 보험료 납입방법의 다양화, 리스크세분형 및 통신판매 상품의 개발, 패키지형 상품 등에 초점을 두고 신상품들이 개발되어 판매되고 있다. 국내 손보업계도 이제 가격 완전자유화시대에 대응하기 위해서는 자동차보험상품은 고객의 위험요소를 세분화한 리스크세분형 상품개발과 고객의 수요에 따라 담보내용을 개별적으로 조립하여 상품을 제공하는 모듈형 상품설계에 중점을 두고 개발해야 할 것이다. 또한 서비스강화와 틈새시장 개발을 통한 새로운 보험수요 창출을 위하여 특정 고객군을 목표로 하는 특화형 상품과 사고유무에 따라 만기금을 지급하는 환급형 상품의 개발과 확장도 고려할 필요가 있다. 그리고 기존 자동차보험 외에 하나의 보험증권으로 여러 유사위험의 종합적인 담보가 가능토록 하는 패키지형 상품

의 개발도 검토해야 할 것이다.

고객 설문조사를 통하여 가격자유화시대에 국내 시장구조를 분석해 본 결과 치열한 가격경쟁 및 직판채널의 고속성장 가능성이 높고 반면에 고객 세분화에 따른 시장차별화와 교차판매의 기회도 존재한다. 따라서 모든 보험사들은 이에 근거한 판매채널 및 상품전략을 세워야 할 것이다. 또한 정도에 의한 건전한 가격경쟁을 해야지 단기적인 보험수입만을 위한 가격덤핑 등은 손보업계의 전체의 공멸은 물론 보험계약자에게도 불이익을 안기는 결과를 초래하게된다. CY2000년말 기준에서 가격을 10~15% 인하할 경우 국내 지급여력기준 100%를 고수한다고 가정하면 몇개 회사 정도를 제외하곤 대부분 회사들이 단기간을 유지하기가 힘든 상황이 발생할 가능성이 존재하기 때문이다. 결론적으로 각 보험사들은 고객 계층별 상품구매 특성 및 고객의 니드를 정확히 파악하여 자사 및 고객계층별로 차별화된 상품 및 판매채널 전략을 수립하여 경쟁력을 키워야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 권인원, 「자동차보험 가격자유화 추진방향」, 『손해보험』, 대한손해보험협회, 2001. 1
김주동, 「순보험료 자유화시대의 자동차보험 발전 방향」, 『손해보험』, 대한손해보험협회, 2001. 3
류성경 외, 「환경변화에 따른 손보사 상품개발 방향」, 삼성금융연구소(사내용), 2000. 12
박중영, 『자동차보험 가격자유화의 영향과 대책』, 보험개발원, 1998. 3
보험개발원, 『금융·보험니드에 관한 소비자 설문조사』, 2001. 2
손광기, 「주요국의 자동차보험 가격 자유화과정 비교」, 『손해보험』, 대한손해보험협회, 1998. 4
손순형, 「보험 가격자유화와 공정거래 질서 확립 방안」, 『손해보험』, 대한손해보험협회, 2001. 1
신동호 외, 『손해보험 상품개발시스템 및 전략에 관한 연구』, 보험개발원, 1993. 3
신용호, 「자동차보험 가격자유화에 따른 시장전망과 대책」, 『손해보험』, 대한손해보험협회,

1998. 10

이상남, 「자동차보험 전면 자유화에 따른 전망과 대책」, 『손해보험』, 대한손해보험협회, 2001. 5

이홍무, 「일본의 자동차보험 판매경쟁과 그 영향」, 『손해보험』, 대한손해보험협회, 2001. 4

정요섭, 「현행 자동차보험제도의 평가와 발전방향」, 『리스크관리연구』, 1996. 8.

정중영, 「Allstate사의 핵심역량과 시사점」, 『손해보험』, 대한손해보험협회, 2001. 4

정홍주, 『보험회사의 판매채널믹스 개선방안 연구』, 보험개발원, 2000. 12

K C I

Abstracts

With limited level of competition, Korean auto insurance market has grown rapidly. During the last decade, price increase and rapid growth of car ownership led the auto insurance market to maintain annual growth of 20% except in 1997 and 1998. However, a sense of crisis such as price deregulation, increasing claim rate, and direct channel entry has heightened the saturated domestic auto insurance market. Especially full price deregulation of auto insurance is likely to lead an insurance price war starting last August and eventually it will be one of the critical factors for insurers' survival.

Based on this understanding this paper proposes a key strategic initiative to be implemented on channel and product. In order to build competitiveness of an insurer in the rapidly changing Korean auto insurance market, differentiate between high efficiency and low efficiency channels through benefits and commission. The traditional channel must be radically upgraded and restructured to provide differentiated value for the relationship, brand, and quality segment while at the same time increasing the channel's competitiveness against price competition and alternative channels. Product innovation and the state of art underwriting know-how and tools become paramount, especially in the large volume auto business where the risk differentiating underwriting will be main success factor in the future.