

經營學碩士 學位論文

방카슈랑스 도입에 따른  
손해보험사의 대응방안에 관한 연구

A Study on the Strategic Plans of Korean Non-Life Insurers  
due to the Introduction of Bancassurance in Korea

指導教授 金 在 棒

2003年 12月

韓國海洋大學校 海事産業大學院

海 事 經 營 學 科

鄭 光 浩

本 論 文 을 鄭 光 浩 의 經 營 學 碩 士 學 位 論 文 으 로  
認 准 함 .

委 員 長    李 鍾 仁    ㉠

委 員    崔 宗 洙    ㉠

委 員    金 在 棒    ㉠

2003년 12월 26일

韓 國 海 洋 大 學 校 海 事 產 業 大 學 院

## < 목 차 >

Abstract .....	iv
제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적 .....	1
제 2 절 연구의 방법 및 구성 .....	4
제 2 장 방카슈랑스의 이론적 고찰 및 현황 .....	6
제 1 절 방카슈랑스의 개념 및 도입배경 .....	6
제 2 절 국내 방카슈랑스 환경 및 현황 .....	15
제 3 절 주요국의 방카슈랑스 분석 .....	26
제 3 장 방카슈랑스 도입이 손해보험사에 미치는 영향 .....	32
제 1 절 금융산업의 환경변화 .....	32
제 2 절 보험시장의 잠식 .....	36
제 3 절 판매채널의 변화 .....	40
제 4 장 방카슈랑스 도입에 따른 손해보험사의 대응전략 .....	43
제 1 절 종합 금융화 전략 .....	44
제 2 절 대형화 및 다각화 전략 .....	47
제 3 절 상품개발 전략 .....	55
제 4 절 판매채널 다변화 전략 .....	59
제 5 장 요약 및 결론 .....	65
참고문헌 .....	68

## 〈표 목 차〉

<표 2-1> 은행에 대한 최근 공적자금 지원현황 .....	16
<표 2-2> 최근 국내은행 주가 .....	17
<표 2-3> 은행의 원화예수금 구조 .....	18
<표 2-4> 생명보험회사의 상품별 구조 .....	19
<표 2-5> 방카슈랑스 도입시 생명보험 가격인하 효과 .....	21
<표 2-6> 방카슈랑스 도입시 손해보험 가격인하 효과 .....	23
<표 2-7> 방카슈랑스 도입 방안 .....	24
<표 2-8> 금융기관 보험대리점의 등록현황 .....	25
<표 2-9> 방카슈랑스 판매현황 .....	25
<표 2-10> 손해보험상품 판매현황 .....	26
<표 2-11> 유럽 8개국의 방카슈랑스 현황비교 .....	28
<표 2-12> 일본 은행 및 증권사의 보험판매관련 규제완화 추이 .....	31
<표 3-1> 손해보험사 방카슈랑스 제휴현황 .....	35
<표 3-2> 손해보험 허용단계별 상품 구성비 .....	39
<표 3-3> 방카슈랑스 도입에 따른 판매채널 종사자수 변화 .....	42
<표 4-1> 일본동경해상자회사현황 .....	54
<표 4-2> 손해보험사 방카슈랑스 상품선정현황 .....	57
<표 4-3> 보험모집조직 변동현황 .....	61

## <그림 목차>

<그림 3-1> 방카슈랑스와 보험사 경쟁력 향상을 위한 핵심요소 .....	40
<그림 4-1> 방카슈랑스 시장전망 .....	44
<그림 4-2> 방카슈랑스 상품분류 .....	56
<그림 4-3> 판매채널 역할분담 예시 .....	63

**A Study on the Strategic Plans of Korean Non-Life Insurers  
due to the Introduction of Bancassurance in Korea.**

**Kwang-Ho Jeong**

Department of Shipping Management  
Graduate School of Maritime Industrial studies  
Korea Maritime University

**Abstract**

It is expected that the paradigm of the Korean financial industry will be restructured from the current financial specialty system to the universal banking system due to the introduction of Bancassurance in September, 2003. In particular, the activation of Bancassurance is expected to influence greatly on the Korean insurance industry such as changes in insurance marketing channels, restructuring of insurance industry, expansion of universal banking and globalization of insurance business.

In this respect, this study is designed to analyze the effects of the introduction of Bancassurance on the Korean non-life insurance industry and hence, establish strategic plans that non-life insurers can utilize.

The introduction of Bancassurance will result in the following situations; firstly, emerging of the bank-based financial group, getting worse of small and medium non-life insurers' financial soundness and weakening of competitiveness of currently existing non-life insurers due to the increase of risks resulting from the

interest change of saving-oriented insurance products, secondly, encroaching of existing bank-based financial institutes on insurance markets, thirdly, reorganizing of traditional insurance marketing channels. Accordingly, it is expected that the introduction of Bancassurance will be a threatening factor rather than favorable factor to the Korean non-life insurance industry.

Therefore, Korean non-life insurers should try to find out the ways of continuing growth and making profits in order to survive by utilizing accumulated knowledge and skills as professional insurance institutes, harmonizing the product mix with non-life insurers' common products and special products, and constructing various insurance marketing channels.

# 제 1 장 서 론

## 제1절 연구의 배경 및 목적

2003년 9월부터 시행된 방카슈랑스는 IMF 외환위기 이후 부실 보험사의 구조조정에 이은 또 하나의 보험산업 구조개편의 시발점이 될 것으로 예상된다.

유럽의 주요 선진국들의 경우는 1980년대부터 방카슈랑스가 본격화 되었고 미국은 1999년 말부터 겸업화가 시작되었으며, 최근 미국, 유럽 등 선진국에서는 은행에 의한 보험진출을 허용하는 방카슈랑스(Bank+ Assurance) 이외에 보험회사의 은행 진출을 허용하는 인슈뱅크(Insurance+ Bank)도 허용되어 금융기관의 역량에 맞추어 다양하게 양방향의 겸업화 혹은 겸영화가 추진되고 있으며,<sup>1)</sup> 일본의 경우도 2001년도부터 방카슈랑스가 현재 진행 중에 있다.

방카슈랑스의 도입 취지는 금융산업의 효율성을 제고하는 한편, 금융소비자에게 저렴하고 편리한 금융서비스를 제공하는데 있으며, 중장기적인 관점에서 방카슈랑스가 국내 금융산업 전반에 걸쳐 적지 않은 영향을 미치게 될 것임을 부정하는 이는 아무도 없을 것이다.

국내 금융산업의 경우를 전반적으로 살펴보면, 무엇보다도 금융산업의 패러다임이 종전의 전업주의 중심에서 겸업주의 위주로 전환되는 계기가 마련될 것으로 보인다.

특히 이종 업종간의 전략적 제휴, 상호지분참여, 인수 및 합병 등으로 인해 금융산업 내에 구조변화가 더욱 촉진될 것으로 예상

1) Lorraine Gorski, "Banking on Policyholders", *Best's Review*, July, 2002. pp.44-47.

된다. 또한 고객 데이터 베이스를 공유하거나 광범위한 지점망을 공동으로 이용함으로써 금융산업의 비효율성이 향상 될 것으로 기대된다.

은행산업의 경우를 살펴보면 현재 은행, 증권, 보험의 3대 축으로 유지되고 있는 금융시장이 은행 중심으로 재편 되면서 은행은 고객의 최종 접점에서 총체적인 고객관리 기능을 담당하고 보험사를 포함한 여타 금융회사는 상품 공급자로서 기능을 담당하게 될 것으로 예상된다. 또한 대형 은행들은 보험사 등을 자회사로 두는 금융지주 회사를 신규로 설립하거나 확대 개편하는 작업을 추진할 것으로 보이며, 이로 인해 대형 은행과 중소형 은행 간의 양극화 현상이 더욱 심화될 우려가 있다.

보험산업의 경우에는 무엇보다도 은행의 광범위한 지점망이 새로운 판매채널로 급부상하면서 판매채널의 변화에 상대적으로 덜 민감한 대형 보험사에게 상당한 위협요인으로 작용할 것으로 예상된다. 특히 방카슈랑스가 본격적으로 활성화 될 경우 설계사나 대리점을 포함한 기존의 대규모 보험판매 조직이 상대적으로 어려움에 처하게 될 것으로 보인다.

아울러 은행과의 방카슈랑스 업무제휴 과정에서 소외된 중소형 보험사의 경우 급속한 영업기반 붕괴로 인해 경영효율 및 수익성이 크게 악화될 우려가 있다.

대형 보험사에 비해 상대적으로 브랜드 이미지와 재무건전성은 취약하지만 제도 변화에 탄력적일 수 있는 중소형 보험사가 과거와 같은 백화점식 판매전략에서 벗어나 은행과의 제휴를 통해 특화된 보험상품을 집중적으로 개발하여 특정 시장을 개척해 나간다면, 이들 중소형 보험사의 생존 가능성은 오히려 증대될 수 있을 것으로 예상된다. 또한 이러한 현상은 궁극적으로 보험산업의 비

용 절감과 경쟁 확대를 통한 경쟁력 제고에 기여할 것으로 기대된다.

이렇게 방카슈랑스는 국내 금융 및 보험산업의 경쟁 패러다임을 변화 시킬 것으로 보인다. 전업주의에서는 생각할 수 없었던 새로운 사업기회가 은행에게 생기게 되는데, 이 기회를 실현하는 과정에서 이종 금융산업 간 합작 또는 인수 및 합병이 발생하여 전업주의 환경과는 전혀 다른 형태의 금융시장 및 경쟁구조가 만들어 질수 있다. 보험산업의 경우도 보험회사에게 새로운 협력 파트너가 생겨 시너지가 창출될 수도 있고 다른 한편으로는 광범위한 고객 정보망과 판매채널을 보유하고 있는 위협적인 경쟁자가 보험산업으로 진출하는 결과가 되어 겸업 전 보험시장과는 상이한 시장 및 경쟁구조가 될 수 있다.

이와 같이 겸업화 또는 방카슈랑스가 국내보험 및 금융산업에 미치는 영향이 매우 크지만 국내 보험사 및 금융기관이 아직 방카슈랑스를 경험한 바가 없어 그 논의가 체계적이 구체적이지 못한 점이 없지 않았다.

이에 비하여 방카슈랑스가 발달한 유럽의 경우에는 방카슈랑스에 대한 연구가 많이 이루어져 왔으나 보험회사 측면에서 방카슈랑스 연구는 제대로 이루어지지 못한 점이 없지 않다. 이는 방카슈랑스에 대한 은행의 태도가 비교적 능동적인 입장인데 반해 보험회사는 비교적 수동적인 입장을 가져 왔기 때문인 것으로 보인다.

이에 본 연구에서는 은행의 보험산업 진출을 다소 수동적 입장에서 받아 들이는 보험회사, 특히 손해보험사 입장에서 방카슈랑스가 미치는 영향을 구체적으로 분석하고 어떠한 기업전략을 수립해야 할 것인지 대해 연구하고자 한다.

즉, 본 연구의 목적은 방카슈랑스의 전면적인 시행의 출발점에서 국내 방카슈랑스 현황과 예상되는 영향을 살펴보고, 이에 따른 손해보험사의 대응전략을 제시하여 방카슈랑스를 손해보험사의 위기를 기회로 바꿀수 있는 계기로 활용하는데 그 주된 목적이 있다.

## 제 2 절 연구의 방법 및 구성

이 연구에서는 방카슈랑스의 개념과 방카슈랑스 도입이 우리나라 보험회사에 미치는 보험회사 경영 특성을 파악하여 방카슈랑스가 보험산업에 미치는 영향을 최소화 하면서 잠재적 보험시장의 확대를 위한 전략을 고찰하기 위하여 관련 업계를 대상으로 조사한 실증자료를 이용하였으며 외국 사례분석 및 은행과 보험사 방카슈랑스 전문가 인터뷰를 병행한다.

먼저 방카슈랑스의 이론, 주요 선진국 사례에 관한 기존의 문헌 연구를 통하여 방카슈랑스에 대한 기본적인 개념을 정리 하였으며 방카슈랑스 제도 도입에 따른 문제점을 도출하기 위해 은행과 보험회사의 방카슈랑스 전담 팀과의 미팅 및 방카슈랑스와 관련되는 일선 담당자와의 면담을 병행하였으며 이러한 면담을 통하여 나타난 문제점을 바탕으로 방카슈랑스 도입에 따른 보험회사의 기업 및 사업전략을 모색하였다.

본 연구의 구성은 전반적인 보험산업을 대상으로 하되 주로 손해보험산업 중심으로 분석하여 다섯 개의 장으로 구성된다.

제1장은 연구의 배경, 목적, 방법 및 구성에 대해 기술한다. 제2장에서는 방카슈랑스의 개념을 정립하고 도입배경과 주요 선진국의 사례를 살펴본다. 방카슈랑스의 개념은 Skipper(2001), 한국

리스크관리학회(1997), 한국보험학회(2002) 등에 의해 다양하게 정의되어 왔는데 본 연구에서는 향후 우리나라에서 예상되는 일반적인 방카슈랑스 형태 및 이에 따른 전략 수립을 고려하여 방카슈랑스를 세가지 형태로 나누고 방카슈랑스와 혼재 되어 사용하고 있는 금융겸업화, 종합금융화, 유니버살 बैं킹에 대한 개념을 설명한다.

방카슈랑스 도입 배경에는 은행산업과 보험산업의 환경적 변화를 분석하고 국내 방카슈랑스 환경과 최근 국내 방카슈랑스 판매 현황을 살펴보고 선진주요국의 방카슈랑스 특징 및 진출 형태를 분석한다.

제3장에서는 방카슈랑스 도입이 손해보험사에 미치는 영향을 첫째, 금융산업환경 변화에 따른 은행중심의 금융그룹출현, 중·소형보험사의 부실, 리스크의 증대 등 세가지 요소로 설명하고 둘째, 보험시장의 잠식 셋째, 전통적 판매조직인 설계사와 대리점 조직의 판매채널의 변화등 세가지 측면에서 설명한다.

제4장에서는 방카슈랑스 도입에 따른 제3장에서 분석된 영향 및 문제점에 대하여 손해보험사의 대응 방안으로 기업 및 사업전략을 제시한다. 대응전략은 첫째 종합금융화 전략, 둘째 대형화 및 다각화 전략, 셋째 상품개발전략 그리고 넷째 판매채널 다변화 전략등을 설명한다.

마지막으로 제5장은 본 연구의 결론 부분으로서 분석결과의 요약 및 향후 연구과제를 제시하고 본논문을 맺는다.

## 제 2 장 방카슈랑스의 이론적 고찰 및 현황

### 제 1 절 방카슈랑스의 개념 및 도입배경

#### 1. 방카슈랑스의 개념

##### 1) 방카슈랑스의 의의

방카슈랑스에 대한 통일된 정의는 찾기 어려우나 매우 넓은 의미로 쓰일 때 그것은 은행 및 저축·투자 금융기관 등이 종합금융서비스의 제공을 목적으로 보험관련 업무에 진출하는 것을 뜻한다.

국내에서도 프랑스어인 방카슈랑스(bancassurance)라는 용어가 사용된지 꽤 오래 되었지만 그 개념에 대한 정의가 제대로 이루어지지 못한 실정이나 유니버설 बैं킹(Universal Banking), 알피난츠(Allfinanz) 등과 함께 종합금융화를 대표하는 의미로서 과거 금융기관들이 전업주의에서 탈피, 업무 영역 자유화에 따라 금융겸업화로 변화하는 현상을 의미한다.

방카슈랑스와 알피난츠는 종종 동일한 개념으로 이해되기도 하지만, 알피난츠는 방카슈랑스 개념보다 더 광의의 종합금융서비스체제라고 할 수 있다. 알피난츠는 전통적인 은행, 보험, 투자기관 등이 연합한 상태로 고객에게 모든 종류의 금융서비스를 제공할 수 있는 금융체제를 말한다.

이렇게 볼 때 방카슈랑스는 종합금융화 측면에서 알피난츠에 매우 가까운 바로 전 단계에 있다고 할 수 있다.

한편, 방카슈랑스가 혼재되어 사용되고 있는 금융겸업화는 방카슈랑스, 종합금융화, 유니버설 बैं킹 등을 포함하는 겸업에 대한 일반적 개념으로 이중산업에서 금융기관, 상품, 서비스 간 겸업을 모두 포괄하는 개념이다. 이에 비해 종합금융화는 금융기관에 초

점을 둔 개념이다. 즉, 이중산업의 금융기관 간 겸업을 지칭하는 개념으로 은행과 보험회사의 겸업인 방카슈랑스, 어슈어뱅크(Assurbanque)<sup>2)</sup> 또는 기타 금융기관이 함께 겸업을 하는 형태를 의미한다. 유니버설 बैं킹은 상업은행업무와 투자은행업무를 단일 금융기관이 겸영하는 경우를 의미한다.<sup>3)</sup>

방카슈랑스의 개념을 보다 더 구체적으로 이해하기 위해 넓은 의미의 방카슈랑스는 그 자체만으로도 종합금융화의 내용을 의미하는데, 이는 자유경쟁을 통한 효율성 제고를 지향하는 금융제도 및 금융정책에 따라 금융기관이 고유 업무의 영역뿐만 아니라 다른 영역에도 진출하여 금융기관 간 시너지 효과를 제고시키고 다양한 욕구를 가진 고객에게 다각화된 금융서비스를 제공하기 위한 것이다. 또한, 금융기관의 중복되는 부분의 제거와 경영위험 분산, 생산비용 절감을 실현시킬 수 있는 금융기관 경영전략의 하나로 범위의 경제를 가능하게 하는 것이다.

## 2) 방카슈랑스 유형

방카슈랑스의 목적을 위하여 은행과 보험이 서로의 영역의 참여할 수 있는 방법은 다양하며, 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.<sup>4)</sup>

### ① 판매협약방식

이것은 방카슈랑스의 최초단계라고 할 수 있으며, 은행과 보험회사 간의 제휴라고 할 수 있다. 서로 상호지분 참여가 없는 상태에서 서로 소유권 관계는 요구하지 않고 은행은 보험상품을 판매

---

2) 보험사와 은행이 공통고객을 대상으로 공동 상품개발 및 판매등의 업무제휴를 행하는 광의의 개념임.

3) 양수경, 「방카슈랑스 도입이 국내보험산업에 미치는 영향」, 보험개발원, 1998. p.9.

4) 이재용, “방카슈랑스 시대의 보험상품 판매전략에 관한 연구,” 1997. pp.26-31.

하고 수수료를 받는 것이며 보험회사가 상품을 개발, 계약관리, 언더라이팅 등 전반적 관리를 책임지는 형태라고 할 수 있다.

이러한 관계는 은행이 특정보험회사와 전속관계(exclusive relation)를 가지고 특정한 보험자의 상품만을 판매하는 전속 대리점의 역할을 할 수도 있으며 반대로 비전속관계(non-exclusive relation)로 다양한 보험자의 상품을 취급함으로써 특정대리점의 역할을 할 수도 있다.

## ② 합작투자방식

은행과 보험사가 공동으로 보험자 회사를 설립하거나 상품 판매만을 전담하는 판매자회사를 설립하고 지분을 공동 소유하는 형태이다. 합작하여 설립된 자회사를 통해 보험상품을 개발하고 은행 지점망을 통하여 판매하는 경우도 있고, 또한 판매회사로서 각각 상품을 판매하여 주는 것이다. 이 유형은 은행상품과 보험상품을 상호 판매할 수 있는 마케팅 활동을 강조하고 판매협약방식보다는 비용절감의 효과가 더욱 크다고 할 수 있다. 또한 방카슈랑스를 통한 이익을 보다 광범위하게 공유할 수 있다는 장점도 있다.

## ③ 상호주식교환방식

이 방식은 은행과 보험회사 간의 관계를 더욱 밀착시키는 것으로 상호주식을 교환하여 소유함으로써 사업운영을 같이 하는 것이다. 따라서 모든 방카슈랑스 전략을 추진할 때 더욱 효율적이고 생산적인 협력 체제를 구축할 수 있는 것이다. 이것을 통합된 종합금융화의 전단계로 볼 수 있다.

## ④ 자회사방식

보험회사나 은행이 현재의 업무를 지속적으로 유지하면서 상대방의 영역으로 진출하는 방법이다. 자회사 방식에 의해 방카슈랑

스를 추진할 경우 현재의 업무가 계속적으로 수행되기 때문에 기존 제도의 연속성을 유지할 수 있으며 제도의 변화에 수반되는 불확실성을 회피할 수 있다는 장점을 가지게 된다. 자회사는 법적 또는 경영 구조적으로 독립된 기업이지만 동일 기업과 같은 정도의 밀착된 업무 추진이 가능한 것이다.

따라서 상품개발을 비롯하여, 판매, 계약관리, 투자관리 등에 있어서 강력한 협동 체제를 이용할 수 있다.

#### ⑤ 지주회사방식

지주회사(Holding Company)란 여러 자회사를 소유하는 목적으로만 존재하는 회사를 말한다. 이것은 금융지주회사를 설립하여 동일한 금융그룹 내의 은행과 보험회사를 포함시키는 방법이다.

이 경우에 은행과 보험회사를 동일한 금융그룹에 속하지만 은행과 보험회사와 관계가 자회사 관계보다 간접적이기 때문에 밀착된 방카슈랑스의 추진이 쉽지 않다. 그러나 이 방법은 은행·보험의 각 부문 간에 발생할 수 있는 이익상품의 문제를 방지하고 건전성과 예금주 보호라는 측면에서 자회사 방식보다 유리하다고 할 수 있다. 동시에 정책적인 측면에서 볼 때 산업자본의 금융산업 진출을 차단하면서 금융그룹형성을 유도할 수 있는 형태라는 장점도 가지고 있다.

#### ⑥ 통합금융서비스방식

방카슈랑스의 유형에 있어서 통합금융서비스조직(integrated financial services organization)은 그 특성을 매우 달리하고 있다. 지금까지 보험상품과 은행상품은 별개의 상품으로써 보험회사와 은행이라는 분리된 조직에서 공급되는 것으로 이해하고 있으나 통합금융서비스조직개념에서는 은행과 보험회사가 각각의 독립적 객체를 포기하고 금융서비스를 제공하는 하나의 새로운 공급자가

되는 것이다.

즉, 앞에서 언급된 여러 가지 방카슈랑스 유형들은 비록 공동소유의 형태라고 해도 두 개의 독립된 조직으로 구성된다고 할 수 있다. 하지만 통합된 금융서비스 조직은 은행, 보험사가 각각의 정체성을 포기하는 형태라 할 수 있다.

이는 은행상품과 보험상품을 구분하여 고객에게 제공한다는 개념보다는 포괄적인 금융서비스를 제공하는 조직형태라고 할 수 있다. 통합금융서비스 그룹형태는 범위의 경제효과를 극대화할 수 있으며, 다른 방식에 비해서 생산비용을 최저로 유지할 수 있다는 것이 장점이다.

### 3) 방카슈랑스의 형태

표준화된 방카슈랑스 모델은 없으나, 첫째, 은행·보험 간의 판매 제휴 둘째, 은행의 보험자회사를 통한 보험판매가 주로 채택되고 있는 것이 유럽의 주요 방식이나 향후 우리나라에서 예상되는 방카슈랑스는 세 가지 형태로 나누어질 것으로 보인다.<sup>5)</sup>

첫 번째 형태는 은행이 단순 판매제휴 또는 합작투자에서 판매만을 담당하는 형태이고, 두 번째는 은행이 판매뿐만 아니라 보험자회사를 통해 직접 보험을 생산하고 언더라이팅을 하는 형태이다. 세 번째는 은행이 보험판매나 생산을 담당하지만, 초기에는 생산을 간접적으로 하는 형태이다. 두 번째와 세 번째의 차이는 은행이 직접 보험 생산 및 언더라이팅을 담당하는 조직을 만들었는지 아니면 원래는 보험회사였는데 이를 은행화한 조직에 의해서 보험생산 및 언더라이팅이 이루어졌는지에 있다.

De novo 또는 Green Field가 두 번째 형태에 해당되고,<sup>6)</sup> 합작

5) 정세창 외 2명, 「방카슈랑스 환경에서의 보험회사 대응전략」, 보험개발원, 2002. pp.17-21.

6) Green Field는 황무지에서 빌딩을 세우는 것처럼 은행이 처음부터 보험자회사를

투자에서 은행이 지분을 확대하면서 보험생산을 담당한 경우나 M&A가 세 번째 형태에 해당된다고 볼 수 있다.

세 분류로 나누는 이유는 은행과 보험회사 측면에서 각 분류별로 자원의 투입, 기회 및 위협수준, 문화적 갈등 수준이 다르고 따라서 방카슈랑스사 진입 및 대응전략이 다르기 때문이다.

## 2. 방카슈랑스의 도입배경

본 절에서는 방카슈랑스의 도입배경을 종합금융화를 촉진하는 거시적 금융환경과 은행과 보험산업의 시장환경의 변화 두 가지 측면에서 살펴보고,<sup>7)</sup> 이에 따른 도입배경을 설명한다.

### 1) 방카슈랑스 생성원인

#### ① 거시적 금융환경 변화

종합금융화를 촉진시키고 있는 금융환경을 크게 네 가지 측면에서 검토될 수 있다.

첫째, 소득수준의 향상과 인구노령과 및 인구 증가의 둔화현상은 금융상품에 대한 수요를 다양화시키고 있으며, 둘째, 금융자율화의 추세에 따라 각국의 금융규제는 업무영역의 측면에서 매우 완화된 정책을 추진하고 있으며 이에 따라 각 금융기관들은 그들의 업무를 확대하는 노력을 계속하였다. 셋째, 정보통신 및 컴퓨터 분야의 급속한 기술발전은 금융기관의 종합금융화에 크게 영향을 주고 있다. 기술의 발달로 종업원의 생산성을 향상시키고 여러 가지 부문기능의 효율성을 높여 종합적 관리를 가능케 하고 서로

---

설립투자하는 것을 의미함. 이에 비해 De novo란 “starting again”을 의미하는 라틴어로 은행이 판매제휴나 합작투자 후 다시 새롭게 보험자회사를 설립하는 것을 의미함. 하지만 대부분의 문헌에서는 이 둘을 혼용하여 사용하고 있음.

7) 이경용 외 1명, “금융산업개편과 보험기업의 종합금융화에 관한 연구”, 「리스크 관리연구」, 제7집, 한국리스크관리학회, 1997. pp.13-15.

다른 영역 간의 네트워크 사이에 효율적인 정보교환과 거래 등을 용이하게 한다. 넷째, 각국의 금융시장은 시장개방과 국제화 물결 속에 국내외적 경쟁이 심화되어 금융기관들이 많은 어려움을 갖게 되었다. 국내 금융기관들은 겸업화와 국제화의 추세에 따라 종합 서비스를 지향하고 대형화된 국제적 금융기관과 경쟁하기 위하여 업무영역을 확대하고 규모를 대형화하지 않으면 안 되게 되었다.

## ② 은행과 보험산업의 시장변화

첫째, 은행의 전통적 상품의 수익률저하와 경쟁력 퇴조현상이다. 전통적 은행상품의 수익률이 상대적으로 저하되고 재산형성을 위한 상품에 대한 수요가 증가함에 따라 새로운 수익을 확보할 수 있는 업무와 시장을 모색하게 되었다.

둘째, 은행은 정보통신기술의 발달과 전산화의 확대에 따라 업무능력이 초과되는 현상에 직면하기 되고, 또한 매우 높은 비용을 부담하면서 광범위하게 산재하고 있는 지점망을 보다 효율적으로 이용해야 할 과제를 갖게 되었다.

셋째, 은행은 전통적 은행업무를 수행하는 과정에서 고객에 대한 매우 가치있는 정보를 수집할 수 있고 이러한 정보를 계속적으로 정보자료화 함으로써 매우 강력한 판매수단으로 활용할 수 있는 것이다.

넷째, 보험시장은 은행에 대해서 큰 매력을 줄 수 있다. 생명보험의 금융형 재산형성 보험상품을 은행상품과 유사성이 많고 보험상품의 판매로 수수료 수입을 얻을 수 있을 뿐만 아니라 보험료로 형성된 자금을 이용할 수 있다.

## 2) 방카슈랑스 도입 요인

### ① 은행의 신수익원 확대

은행의 방카슈랑스 진출의 제 1목적은 수익원 확보에 있으며 은행은 그동안 안정된 경영환경에서 운영하여왔으나 1980년대 이

후 유럽 및 캐나다 은행산업에서 경쟁이 심화되면서 수익성이 감소하게 되었고, 은행은 새로운 수익원을 발굴하기 위하여 타 금융업 진입을 적극적으로 모색하게 되었고, 그 결과 은행의 보험산업 진출이 급격히 진전되게 되었다.

1980년대 후반 은행산업에서 경쟁의 심화는 규제완화, 인구분포의 변화 등의 거시변수에 의해 설명될 수 있다. 영국의 경우 규제완화는 소위 빅뱅(big bang)이라고 불리우는 1986년 금융서비스법(Financial Service Act)의 발효로 이루어졌는데, 이후 은행간 합병 및 대형화가 진행되면서 은행산업에서 경쟁이 심화되게 되었다. 이러한 금융권에서의 경쟁심화는 자유화와 업무영역 규제완화 추세와 함께 방카슈랑스를 진전시키는 계기가 되었다.

1980년대 초반에 방카슈랑스가 도입되어 1980년대 후반에 안정적인 성장을 거둔 유럽의 경우 방카슈랑스 도입의 직접적인 계기는 금리 자유화와 간접 금융의 쇠퇴 및 직접 금융으로의 이동 등으로 인한 고유 업무의 수익원 감소에 있으며 우리나라 경우도 유럽과 마찬가지로 금리자유화가 진전되어 더 이상 금리와 대출간의 예대 마진으로는 수익성 유지가 어렵게 되어가고 있는 실정으로 우리나라 은행의 경우도 수익성 저하에 따른 신수익원 창출이 방카슈랑스 도입의 가장 큰 요인일 것으로 판단되고 있다.

## ② 노령화 사회진전에 따른 연금·저축 시장의 확보

노령화가 은행산업의 경쟁심화를 가져 온 이유를 보면 인구 노령화의 진전으로 공적자금이 그 한계를 보이기 시작함에 따라 공적연금에 불안을 느낀 고소득층의 개인연금 가입이 증가하였으며 저소득층 역시 노후에 대비한 개인연금 가입의 필요성을 인식하기 시작하였다. 특히, 1980년대의 높은 실질이자율과 낮은 인플레이션은 장기 저축에 대한 관심을 증대시켰으며, 이는 저축 및 투자상품의 특성이 있으면서 세제혜택이 부여되는 생명보험상품에 대

한 급격한 수요증대로 이어져 전통적으로 은행산업의 영역이라 할 수 있는 저축시장을 잠식하게 되었다.

유럽의 방카슈랑스 지역의 공통점은 고령화 사회로의 진전에 따라 연금시장이 급성장하여 이 시장에서의 연금 및 저축부문의 확보가 필수적이었으며 은행은 대부분 중·저소득층의 마진이 낮은 예금에 의존해 왔으나 고령화 사회의 급진전으로 자금이 은행에서 연금시장 등으로 이동함에 따라 자금유출을 최대한 억제하기 위해서는 이차마진폭이 큰 연금시장, unit-trust(투자 신탁 연계형 변액보험), 생명보험 등으로의 진출이 필요하게 되었다.

### ③ 저비용 신평매채널을 통한 가격경쟁력 확보

방카슈랑스의 큰 장점으로 은행창구라는 저비용 신평매 채널 확보로 고객기반 확대 및 신시장개척이 가능하며 은행이 보험자회사를 소유하여 보험을 판매할 경우 기존 은행지점 및 직원이 활용이 가능하기 때문에 별도의 모집인이나 점포 설립이 필요없어 모집비용 및 유지비는 기존 보험사 보다 대폭 절감될 수 있으며 프랑스의 경우 은행의 보험자회사는 사업비율이 3.1% ~ 10.5%인 반면 전통보험사는 13.8% ~ 22.0%로 현격한 차이가 있고 보험업 진출에 따른 전산시스템 및 판매망 구축, 전문인력 양성 등에 상대적으로 큰 비용이 들지 않게 된다.

또한, 보험자회사 설립 시 설계사, 대리점 조직을 지양하고 저비용 고효율 판매채널인 은행창구 및 Direct Marketing 위주로 판매하는 경우 설계사, 대리점 조직과의 마찰없이 가격경쟁력 확보를 가능케 할 수 있다.

### ④ 은행구조조정으로 인한 잉여 인력 활용(국내의 경우)

1997년 외환 위기 이후 가장 활발하게 구조조정이 진행된 부문은 은행부문이다. 초기 중소지방 은행을 대형은행에서 인수하는

정도를 넘어 대형은행간 합병도 연출되었다. 지금까지 은행의 구조조정이 정부의 정책에 의한 것이라면 앞으로는 시장원리에 의한 자율적 방향으로 전환될 것이다.

따라서 외형적으로 대형화된 은행은 잉여인력문제를 보험판매 및 자회사 설립 등 타 금융업종 진출을 본격화함으로써 활용가능하게 된다.

## 제 2 절 국내 방카슈랑스 환경 및 현황

### 1. 국내 방카슈랑스 환경

방카슈랑스 도입에 따라 먼저 국내 금융 산업의 경우를 전반적으로 살펴보면, 무엇보다도 금융 산업의 패러다임이 종전의 전업주의 중심에서 겸업주의 위주로 전환되는 계기가 마련될 것으로 보인다. 특히 이종업종간의 전략적 제휴, 상호지분참여, 인수 및 합병 등으로 인해 금융 산업 내에 구조변화가 더욱 촉진될 것으로 예상된다. 또한, 고객 데이터 베이스를 공유하거나 광범위한 지점망을 공동으로 이용함으로써 금융 산업의 비용 효율성이 향상될 것으로 기대된다.

방카슈랑스의 도입 취지는 금융 산업의 효율성을 제고하고 금융 소비자에게 저렴하고 편리한 금융서비스를 제공하고 중장기적인 관점에서 방카슈랑스가 국내 금융 산업 전반에 걸쳐 적지 않은 영향을 미치게 될 것이다.

그러나 어느 나라든지 금융 산업의 환경은 조금씩 다르지만, 국내의 경우에도 방카슈랑스와 관련하여 여러 가지 특이한 환경을 가지고 있다.

첫째, 은행의 재무상태

우리나라 은행들은 금융·외환위기 이후 막대한 공적자금이 투입된 바 있고 아직 민영화 또는 경영정상화가 이루어지지 않은 상태에 있다. 부실채권매입 또는 정부출연 등 공적자금투입액이 1997년 11월부터 2002년 6월말까지 은행권에 56조, 보험부문에 17조원(보증보험포함)이 투입된 바 있다(<표 2-1> 참조).

<표 2-1> 은행에 대한 최근 공적자금 지원 현황(2001.7.1~2002.6.30)

(단위 : 억원)

은행명	부실채권매입	정부출연	비고 <sup>1)</sup>
제 일 은 행	7,950(2001.7~2002.6)	462(2001.7~2002.6)	27,652
외 환 은 행	265(2001. 9.14) 104(2001.12.24)		18,455
부 산 은 행	1,016(2001. 9.14) 405(2001.12.24) 109(2002. 6.28)		7,051
제 주 은 행	327(2001. 9.14) 489(2001.12.24) 151(2002.6.28)	1,651(2001.9.14)	1,359
대 구 은 행	678(2001. 9.14) 280(2001.12.24)		7,546
우 리 은 행	509(2001.12.24) 1,366(2002. 6.28)	18,772(2001.9.14)	31,401
서 울 은 행	644(2001.12.24)	2,216(2001.9.14)	34,547
평 화 은 행		3,386(2001.9.14)	738
광 주 은 행		2,714(2001.9.14)	2,589
경 남 은 행		938(2001.9.14)	4,260
산 업 은 행	477(2001. 9.14) 133(2001.12.24)		33,699
조 흥 은 행	782(2001.12.24)		20,401
진 북 은 행	148(2001.12.24)		1,004

주1) 비고는 1997.11 ~ 2002.6.30까지 합계임.

자료 : 재정경제부·공적자금관리위원회, 「공적자금관리백서」, 2002.8, pp.49-66.

이에 따라 막대한 공적자금이 투입되고, 경영정상화가 이루어지지 않은 국내은행들의 경우, 추가부실로 인해 국민부담이 증가하지 않도록 방카슈랑스에 신중하게 대응할 필요가 있다.

즉, 미국 은행들의 사례에서 보듯이 우리나라 은행들도 방카슈랑스가 은행주가에 미치는 영향에 대해서도 심각하게 고려해야 할 필요가 있다.

현재 막대한 공적자금의 투입에도 불구하고, 액면가 수준 혹은 액면가를 밑도는 은행들이 상당수에 달하고 있다(<표 2-2> 참조).

<표 2-2> 최근 국내 은행주가 (2003. 9. 1 기준)

(단위 : 원)

은행명	주가	은행명	주가	은행명	주가
국민은행	44,900	외환은행	5,340	조흥은행	3,825
대구은행	5,240	우리지주	7,240	하나은행	17,100
부산은행	5,840	전북은행	3,590	한미은행	11,700
신한지주	16,509	제주은행	3,090		

자료 : <http://finance.daum/stock>.

또한, 방카슈랑스는 은행에게 직원교육비 발생, 업무증대에 따른 직원불만, 부실 판매 시 고객의 은행불신 등 여러 가지 기회비용을 야기한다.

#### 둘째, 보험계약자 관점

외국에 비해 국내보험계약자의 Moral Hazard가 매우 심하고 자본시장의 변동성이 큰 상황에서 언더라이팅 리스크를 경험이 적은 은행이 부담하는 것은 곤란하다. 또한 우리나라 자본시장의 변동성은 다른 나라의 그것에 비해 월등하게 높아서 투자위험 및 채무위험이 상당하다는 것은 주지의 사실이다. 이에 따라 단순히 대리점 판매에서 벗어나 자회사 방식의 은행의 보험업 진출시도는 상당한 경영위험을 증대시키는 요인이 될 수 있다.

#### 셋째, 은행의 경영마인드

수익정보보다는 규모에 치중하고 있는 우리나라는 은행간 과도한

수신경쟁으로 고유 업무부문(예금대출)의 수익성이 저조한 가운데 부수업무(수수료) 확대를 통한 수익성 개선을 도모하고 있다. 보험회사와 마찬가지로 은행들이 수익성보다 외형에 치중한 경영을 하는 상황에서 업무영역 및 수수료 수입 확대를 통한 경영개선 가능성은 낮다.

은행의 부실채권비율이 상당히 낮아지고 BIS비율도 10%를 넘어섰다고 하나, 아직 잠재부실이 많은 가운데 국내은행의 충격 흡수 능력은 낮은 상태에 있다.<sup>8)</sup> 예컨대 방카슈랑스의 요체가 되는 저축성 보험의 경우 은행의 정기적금 및 정기예금과 경합하는 관계이고, 이에 따라 저축성 보험의 은행 창구 판매는 은행 예금 판매 축소, 보험 상품 매출 증대로 이어져 은행의 현금흐름에 중대한 영향을 줄 수 있다.

### 〈표 2-3〉 은행의 원화예수금 구조

(단위 : 억원)

연 도	요구불예금	저축성예금	합 계 <sup>1)</sup>
1995	285,777(28%)	746,717(72%)	1,032,493
2000	327,132(10%)	2,741,198(85%)	3,224,268
2002.6	354,775( 9%)	3,287,758(86%)	3,840,671

주1) 합계는 기타항목의 영향으로 요구불예금과 저축성예금의 합계와 다소 상이.

자료 : 은행연합회 홈페이지(<http://www.kfb.or.kr/>).

8) 이동걸, “은행산업의 향후과제”, 「은행경영브리프」, 제11권, 제14호, 2002.

〈표 2-4〉 생명보험회사의 상품별 구조

(단위 : 억원)

연도	생존보험	사망보험	양로보험	합계(개인보험)
2000	108,660(27%)	125,393(31%)	164,667(41%)	398,720(100%)
2002.4~9	43,502(22%)	102,996(51%)	54,555(27%)	201,053(100%)

자료 : 생명보험협회 홈페이지(<http://www.kfb.or.kr/>).

넷째, 은행이용자의 변동

다른 나라에 비해 급속한 정보화의 진전으로 인터넷 뱅킹 및 텔레마케팅 방식이 활성화 된 가운데 은행창구의 방문이용자수가 급감하여 은행창구판매의 실효성이 의심된다. 은행 구조조정과 예금자 행태변화(인터넷 뱅킹 및 폰뱅킹 사용 증가)로 인해 무인점포 및 소수점포가 증가추세에 있다.

TM 등 통신판매의 경우, 은행이 보유한 고객 정보 활용 가능성은 인정되나, 이미 TM 등이 성숙국면에 진입하여 큰 효과가 없을 것으로 전망된다.

다섯째, 은행업과 보험업의 산업구조의 특성

국내 은행업과 보험업은 외국에 비해 상당히 높은 집중률을 보이고 있어, 방카슈랑스는 방법여하에 따라서는 경제력 집중을 심화시킬 수 있다. 국내 최대은행의 경우 고객수가 2,300만 명에 달하고, 국내 최대보험사의 경우 시장점유율이 거의 40% 수준에 육박하고 있다. 반면, 구미 선진국의 경우 은행 및 보험회사의 수가 각각 수 천 개에 달하고 있고, 이에 따라 방카슈랑스가 경제력 집중 및 불공정 거래 측면에서 야기하는 문제가 상대적으로 적다.

앞서 지적한대로 방카슈랑스를 그간 허용하지 않은 것은 전파위험(Contagion Risk), 경제력 집중(Economic Concentration), 소

비자 보호(Consumer Protection) 문제 때문이었다.

은행이 부실하고, 또한 과점상태에 있는 우리나라의 경우 그런 문제 요인들은 다른 그 어느 나라에 비해서 심각한 상황이다. 따라서 방카슈랑스는 그 어느 다른 나라에 비해 보수적이며 단계적으로 실시해야할 상황이라고 하겠다.<sup>9)</sup>

## 2. 국내 방카슈랑스 현황

### 1) 국내방카슈랑스 도입현황

세계 금융시장은 금융의 세계화 진전, IT 산업의 발달, 각국의 규제완화 등으로 급속한 변화를 맞고 있으며, 세계 각국의 금융회사들은 인수·합병을 통한 대형화, 이종 금융 회사 간 통합에 의한 겸업화 등으로 환경변화에 적극 대응하고 있다. 우리나라는 외환위기 이후 정부는 규제완화, 겸업화 및 금융수요 다양화 등 국내의 금융환경변화에 대응하여 국내 금융회사 간에 업무 제휴가 활성화될 수 있도록 「금융기관 업무 위탁에 관한 규정(2000. 1. 14)」을 제정하였다. 이에 따라 국내 금융회사는 인가 받은 업무의 수행방법 및 절차상 본질적인 업무를 제외한 여타 업무를 다른 금융회사에 위탁할 수 있게 되었다. 지난 2000년 8월 금융지주회사법의 제정을 계기로 종합금융그룹을 지향하는 금융회사가 출현함으로써 국내 금융 산업은 본격적인 종합 금융화 시대를 맞이하고 있다.

우리금융지주회사, 신한금융지주회사, 국민은행·주택은행 합병 등 대형종합금융그룹의 출현은 금융분야의 경쟁이 업종 내 경쟁을 넘어 금융그룹간의 경쟁구도로 전환됨을 의미한다.

---

9) 정홍주, “방카슈랑스시대의 손해보험사 대응전략”, 「손해보험」, 손해보험협회, 2003.1, pp.22-25.

이와 같이 금융회사들이 겸업화와 대형화를 통한 경쟁우위의 확보를 적극 추진함에 따라 보험 산업은 이에 따른 직접적인 영향을 받게 될 것이며, 금융겸업화의 기본 방향이 설정된 이후 은행과 보험사간의 제휴가 빈번해지고 있다. 실제로 대부분의 은행들은 그동안 보험사와의 포괄적 업무 제휴를 통해 활발하지는 않았지만 은행 지점 내 별도의 보험 판매 창구를 마련하고, 은행에 파견된 보험사 직원이 은행고객에게 보험 상품을 직접 판매하는 등 위탁 판매방식으로 보험영업을 영위해 왔다. 그러나 이는 가장 소극적인 의미의 겸업방식으로, 은행입장에서 본다면 보험 상품의 판매를 통해 추가적인 수익을 달성한다기보다는 은행 고객에게 부수적인 서비스를 제공하다는 차원에서 추진된 것으로 보는 것이 타당하다.<sup>10)</sup> 이제 방카슈랑스 도입으로 금융겸업화 촉진을 통한 소비자 편의성의 제고와 함께 보험회사의 사업비 절감으로 인한 보험료 인하 기대의 은행을 통한 One-Stop 종합금융서비스 혜택이 가능하게 되었다.

이렇게 방카슈랑스 도입에 따른 금융겸업화는 보험 산업에 있어 규모 및 범위의 경제를 달성시킬 수 있으며, 수익원의 다변화를 이룰 수 있는 등 기회의 요인도 제공하지만, 대형은행과 선진금융기관이 새로운 경쟁자로 등장하면서 기존보험사의 시장기반이 약화되는 등 위협요인도 존재한다.

### <표 2-5> 방카슈랑스 도입시 생명보험 가격인하 효과

(단위 : %)

종목	개인연금	교육	순수보장성	기타보장성	생사혼합	단체보장성	평균
인하효과	5.7	9.9	18.3	14.0	9.7	20.6	7.5

자료 : 보험개발원, 공청회자료, 2001.7.26.

10) 한국금융연구원, 「금융동향」, 2003년 여름. pp.23-24.

## 〈표 2-6〉 방카슈랑스 도입시 손해보험 가격인하 효과

( 단위 : % )

종목	개인연금	화재	선박	자동차(개인)	배상책임	단체상해	평균
인하효과	7.0	32.9	11.4	19.3	19.4	34.4	14.0

자료 : 보험개발원, 공청회자료, 2001.7.26.

### 2) 국내 방카슈랑스의 도입 방안

정부는 지난해부터 보험 산업의 경영 촉진 및 자율성 확대, 보험제도 및 감독의 선진화, 보험가입자 보호 장치의 강화 등을 목표로 하여 보험업법 전면 개정작업을 추진해 왔다. 특히 정부는 보험제도 선진화 방안의 일환으로 방카슈랑스 도입에 대비한 관련 제도 개선 및 보완책 마련에 노력을 기울여 왔다.

동법률 안은 작년 6월에 입법 예고된 이후, 그동안 한국 금융연구원이 주최한 공청회, 규제개혁위원회 및 법제처의 심사, 차관회의 및 국무회의의 심의 등을 거쳐 2003년 4월 30일에 국회를 통과하였으며, 마침내 5월 29일에 이르러 보험업법 개정 법률이 공포되었다.

이중 방카슈랑스와 관련된 주요내용은 보험업법 제87조(보험대리점의 등록) 및 제98조(보험중개사의 등록)로 은행 등 금융회사의 보험대리점 및 보험중개사 등록을 허용하였다.

한편, 은행의 우월적 지위를 이용한 불공정거래행위를 사전에 차단할 목적으로 보험업법 제100조(금융기관 보험대리점 등의 금지행위)가 신설되었다. 이에 따라 은행은 보험구입을 전제로 한 대출행위, 고객의 동의 없이 보험료를 대출거래에 포함시키는 행위 등을 할 수 없게 된다. 또한 정부는 보험업법 제91조(금융기관 보험대리점 등의 영업기준)에 의거하여 방카슈랑스 도입에 필요한 세부사항들은 보험업법시행령에 규정하기로 하였다.

이에 따라 정부는 일차적으로 2003년 1월 17일에 구체적인 방카

슈랑스 도입방안(<표 2-5>참조)을 발표한 바 있으며, 이후 6월 27일에 이르러 국회의 심의 과정을 거치면서 대폭 수정된 보험업법 시행령 개정안을 추가적으로 발표하였다.

**<표 2-7> 방카슈랑스 도입방안**

기 본 방 향		주 요 내 용
금융이용자 편의 증대 및 국내 금융 산업의 경쟁력 제고		<ul style="list-style-type: none"> <li>· 2003년 8월부터 도입하되 부작용을 최소화할 수 있도록 단계적으로 확대</li> <li>· 은행 등의 불공정모집행위 법적보완장치 마련 후 감독 강화</li> </ul>
구체적 도입방안		주 요 내 용
판매상품 허용범위		<ul style="list-style-type: none"> <li>· 2003년 8월부터 도입하되 부작용을 최소화 할 수 있도록 단계적으로 확대</li> <li>· 은행 등의 불공정모집행위 법적보완장치 마련후 감독강화</li> </ul>
금융기관 보험대리점 형태		<ul style="list-style-type: none"> <li>· 대형금융기관(자산 2조원이상) 에 대해서는 전속대리점을 불허하고 특정보험사의 상품판매비율을 50%미만으로 제한</li> <li>· 타 은행의 보험자회사 상품을 의도적으로 상호 교차 판매하는 행위도 금지</li> </ul>
방카슈랑스 허용 금융기관		<ul style="list-style-type: none"> <li>· 은행, 증권, 상호저축은행 등 판매망을 갖춘 모든 금융기관에 대해 동시에 허용</li> <li>· 공제상품의 개발·판매로 실질적으로 이미 방카슈랑스를 시행하고 있는 농·수협, 신협, 우체국 등은 제외</li> </ul>
방카슈랑스 허용형태		<ul style="list-style-type: none"> <li>· 단순 판매제휴방식 외에 자회사방식도 동시에 허용</li> </ul>
금융기관 보험대리점 영업방식		<ul style="list-style-type: none"> <li>· 금융기관 점포내 별도의보험창구에서만 판매토록 하고, 방문판매 및 TM, Out-bound등을 통한 영업활동은 금지</li> </ul>
기 타 사 항	보험모집전담조직 구성	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 금융기관 본점 및 지점에는 보험모집 유자격자(본점4인 이상, 지점 1인 이상)가 대리점 업무에 상시 종사하도록 의무화</li> </ul>
	공시제도 도입	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 금융기관 보험대리점의 책임 및 판매수수료 등을 공시적으로 규정</li> </ul>
	보험사의 동일업종 자회사 설립허용	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 일부종목에 특화한 보험자회사 설립 촉진등을 위해 우선 금융기관과의 합작회사 설립을 허용</li> <li>· 동일업종 자회사 설립기준은 추후 발표할 예정</li> </ul>

자료 : 재경부 및 금감위 보도자료(2003.1.17)

### 3) 최근 국내 방카슈랑스 판매현황

방카슈랑스가 2003년 9월부터 본격적으로 시행됨에 따라 2003년 10월 24일 현재까지 금융기관의 대리점 등록비율은 은행이 94.8%, 증권 70%, 저축은행 60.7%로 전체적으로 88.5%를 넘어 허용기관 대부분이 방카슈랑스 영업을 수행하여 은행 18개, 증권 18개, 저축은행 62개의 금융기관 대리점에서 보험상품을 판매하여 은행등 금융대리점의 초기 보험 판매실적은 예상을 상회하는 매우 높은 수준으로 집계되었으며, 특히 은행을 통한 생명보험 일시납 연금상품이 방카슈랑스를 주도하고 있는 것으로 나타났다.

2003년 9월 방카슈랑스 시행후 약2개월간(9.3 ~ 10.24)의 1단계 허용상품 실적은 18만 5천건, 7,889억원으로 2003년 4월~8월 중 보험회사에서 전체 채널을 통해 판매된 동일상품 월평균 계약건수는 43.2%, 보험료는 176.2%에 해당되며 (생보보험료는 300.2%, 손보보험료는 4.8%) 이러한 방카슈랑스 도입초기의 판매 실적은 시행초기 방카슈랑스 이용실적이 예상보다 높게 나타나고 있으나, 은행등에서 방카슈랑스에 대한 적극적인 홍보를 통한 시행초기 부유고객층을 대상으로한 저축성 일시납 상품의 판매호조에 기인한 것으로 분석된다.

그리고 현재 판매되고 있는 보험상품은 사업비 비중이 적은 저축성보험이 대부분으로 보험료 인하효과가 적은 측면이 있고 손해보험구입은 개인보다는 기업의 수요가 높아, 기업성종합보험의 판매실적이 양호한 것으로 나타나 이는 가계성보험의 경우 금융회사 판매직원의 경험부족으로 비교적 판매가 용이한 저축성 상해보험 등 단순한 상품위주로 판매되고 있는 반면, 기업성보험의 경우 다수의 기업이 보험구입을 기존모집 조직인 전통적 판매채널에서 금융거래관계가 있는 은행(예: 주채권은행)에서 구입하고 있는데 그

원인이 있는 것으로 판명되었다. 따라서 손해보험은 기업정보보험의 판매호조(64억원 손보전체의 70.3%)에 따른 직급(보험회사 임직원) 및 법인대리점에 상당한 영향이 있을 것으로 보인다.<sup>11)</sup>

〈표 2-8〉 금융기관보험대리점의 등록현황(2003.10.24 현재)

(단위 : 개, %)

구분		은행	증권	저축은행	계
금융기관수(A) <sup>1)</sup>	본점	18	44	114	176
	지점등	5,459	1,668	112	7,239
금융기관대리점 등록(신고)수리 (B)	본점	18	18	62	98
	지점	5,175	1,167	68	6,410
금융기관수 대비 등록(신고)비율 (C=B/A*100)	본점	100	40.9	54.4	55.7
	지점	94.8	70.0	60.7	88.5

주1) 금융기관수는 2003. 3월말 현재 기준이며, 외국은행 국내지점중 씨티은행, 홍콩 상하이은행은 본점 수에 포함  
자료: 금융감독원, 보험감독원, 정례브리핑 자료, 2003. 11. 5.

〈표 2-9〉 방카슈랑스 판매현황 (2003.10.24 현재)

(단위 : 건, 백만원)

구분	생명보험		손해보험		합계	
	계약건수	초회보험료	계약건수	초회보험료	계약건수	초회보험료
은행	107,133	777,894	74,307	8,925	181,440	786,819
증권	1,290	1,989	1,787	70	3,077	2,059
저축은행	159	14	185	41	344	55
합계	108,582	779,897	76,279	9,036	184,861	788,933

자료 : 금융감독원, 보험감독원, 정례브리핑 자료, 2003. 11. 5.

11) 금융감독원, “방카슈랑스 영업실적 평가 및 향후 감독방향”, 2003.11.5.

〈표 2-10〉 손해보험상품 판매현황 (2003.10.24 현재)

(단위 : 백만원)

구분	가계성			비가계성보험 (기업성종합보험)	합계
	장기저축성 <sup>1)</sup>	일반보험 <sup>1)</sup>	소계		
금액	1,068	1,613	2,681	6,335	9,036
비중	11.8	17.9	29.7	70.3	100

주1) 장기저축성(가계성종합보험 포함), 일반보험(상해·여행·주택화재보험 등)  
 자료: 금융감독원, 보험감독원, 정례브리핑 자료, 2003. 11. 5.

### 제 3 절 주요국의 방카슈랑스 사례분석

#### 1. 유럽

방카슈랑스가 일찍 활성화된 유럽의 경우 방카슈랑스의 손해보험점유율은 평균적으로 생명보험에 비해 높지 않은 편이다. 그러나 보험의 종류별로는 다른 양상을 보이고 있으나, 재물보험의 경우 부동산담보대출과 연계되어 판매되므로 높은 점유율을 보이고 있다.

프랑스는 생명보험상품을 중심으로 1970년대 판매제휴단계를 거쳐 1980년대 이후 오늘날의 자회사 방식의 방카슈랑스가 활성화되고 있다.

프랑스의 방카슈랑스 상품(capitalization)은 은행 예·적금과 유사한 8년 만기의 양로보험으로 상품구성이 단순하여 판매직원의 이해가 용이하고, 또한 정부가 세제혜택을 부여하여 구매 매력 이 높은 상품이었다.

생명보험의 경우 1981년 신계약의 19%가 은행창구판매로 이루어졌고, 1985년 25%, 1993년 51%, 1999년 60%를 돌파했다. 반

면 손해보험의 경우에는 7%에 불과했다.

손해보험 방카슈랑스의 경우 Credit Agricole의 자회사인 Pacifica는 자동차 보험상품을 단순화하여 판매에 성공했다. 이는 손·생보 구분없이 방카슈랑스는 단순한 상품이 적합하다는 점을 시사하고 있으며, 영국 또한 생명보험(주택대출관련)을 중심으로 1960년대 이후 방카슈랑스가 도입되어 1980년대 후반이후 자회사방식이 활성화되고 있다.

손해보험의 경우 자회사 방식이 아닌 대리점 방식으로 주택화재 보험을 주로 판매하고, 통신판매가 활성화된 자동차보험의 방카슈랑스는 미미하다.

이는 방카슈랑스의 강점인 가격경쟁력 측면에서 유사하거나 우월한 다른 판매채널이 존재하는 경우 방카슈랑스의 효과성은 낮아진다는 점을 시사한다. 그리고 독일은, 1920년대 이후 협동조합 은행을 중심으로 방카슈랑스가 진행되어 왔고, 1990년대 이후 영리형 은행과 보험회사 간 제휴방식 또는 자회사방식의 방카슈랑스가 진행 중이다.

생명보험 신계약의 25%와 손해보험의 4%가 은행 판매되고 있어 독일 역시 방카슈랑스가 생명보험을 중심으로 진행되고 있음을 시사하고 있다.<sup>12)</sup>

---

12) 정홍주, 전계서. p.20.

<표 2-11> 유럽 8개국의 방카슈랑스 현황비교

국가	가계성 손해보험	가계성 생명보험 및 연금상품
벨기에	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 많은 은행들이 자신의 자회사를 설립하고 있음.</li> <li>· 사업비율이 전반적으로 높은 편임.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 대부분의 주요 은행들은 현재 자신의 자회사를 소유하고 있음.</li> <li>· 전체시장에서의 성장을 위한 방카슈랑스의 진전을 위해서는 보험시장의 왕성한 성장이 요구됨.</li> </ul>
프랑스	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 은행들이 자회사 설립을 통하여 공격적으로 시장에 진출하고 있음.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 방카슈랑스社들이 생명보험 및 연금상품 시장에서 선도적인 역할을 담당하고 있음.</li> </ul>
독일	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 신용협동조합과 저축은행들이 판매계약(distribution agreement)을 통하여 보험 상품 판매에 두각을 나타내고 있음.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Deutsche은행과 Citibank가 가장 주도적으로 진정한 의미의 방카슈랑스를 추진하고 있음.</li> <li>· 기타 대부분의 은행들은 단순 판매대리점의 역할만을 담당하고 있음.</li> </ul>
이탈리아	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 소수의 은행들이 손해보험 자회사를 설립하고 있음.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 유럽에서 가장 유망한 시장 중 하나인 이곳에서 방카슈랑스社들이 빠른 속도로 시장점유율을 높여가고 있음.</li> </ul>
네덜란드	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 은행의 영업점을 통한 가계성 손해보험상품의 판매가 비교적 중요한 편임.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 복합금융서비스(integrated financial services)가 보편화되어 있으며, 대표적인 금융그룹으로는 ING를 꼽을 수 있음.</li> </ul>
스페인	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 몇몇 방카슈랑스社들이 저렴한 주택보험의 판매를 통하여 성공적으로 운영되고 있음.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 다양한 방카슈랑스 형태가 존재하여, 이를 통한 보험상품 판매가 급속도로 진전되고 있음.</li> </ul>
스웨덴	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 은행들은 이미 경쟁이 심화되어 있는 이 시장에서 별다른 흥미를 느끼지 못하고 있음.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 3개 방카슈랑스社들이 이 시장에서 중요한 역할을 담당하고 있음.</li> </ul>
영국	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 자회사를 소유한 은행 또는 주택대부조합은 거의 없음.</li> <li>· 현재 이들 대부분은 판매중개인으로서의 역할만을 담당하는 것을 선호하고 있음.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 모든 대형은행들이 그들의 자회사를 소유하고 있음.</li> <li>· 상당수의 주택대부조합들(building societies)도 자회사를 소유를 추진하고 있음.</li> </ul>

자료 : 최병규, "통합금융법의 제정방향과 검토점", 「손해보험」, 손해보험협회, 2003.10, p.11.

## 2. 미국

미국 의회가 방카슈랑스를 허용하는데 결정적인 계기가 되었던 것은 미국 최대은행인 Citi Bank가 대형 손해보험사인 Travelers Group과 결합하는 것을 1989년 연방준비위원회가 조건부 승인한 것이었는데 그 당시에는 아직 관계법령이 정비되기 이전이었다. 그러나 2002년에는 Citi 그룹이 다시 Travelers를 매각함으로써 은행과 보험의 결합이 꼭 성공적으로 이루어지는 것은 아님을 보여 주었다.<sup>13)</sup>

하지만 최근 은행창구에서의 보험판매가 활성화되고 있으며, 대형은행을 중심으로 한 연금보험판매가 주류를 이루고 있다. 은행의 보험판매실적은 US\$278억(1997년), US\$311억(1998년), US\$367억(1999년), US\$449억(2000년), US\$550억(2001년) 등 매년 증가하는 추세이다. 1999년 기준 연금 보험의 비중은 전체 방카슈랑스의 66%를 차지하고 있다.<sup>14)</sup>

이와같이 미국의 많은 은행들이 보험업에 진출하여 보험상품을 판매하고 있으나, 현재 은행들의 보험상품 판매가 은행 세전수익의 1~2%밖에 차지하지 못하는 등 아직까지 미미한 수준에 머물러 있는 실정이다. 이는 대부분의 은행들이 보험상품을 판매하기에는 너무 상품의 내용이 복잡하고 비용이 많이 든다고 믿고있기 때문에 연금과 신용보험등과 같이 비교적 단순한 보험상품을 주로 판매하고 있기 때문이라 할 수 있다.

그러나 최근 미국은행들은 급속도로 통합화, 겸업화되고 있는 금융환경하에서 높은 수익을 창출하고 시장점유율을 확대하기 위하여 퇴직연금기금과 자산관리와 같은 타 보험상품으로의 다각화

13) 류근욱, “방카슈랑스 시대의 손보사 경쟁력 강화방안”, 「손해보험」, 손해보험협회, 2003.8, p.39.

14) 정홍주, 전계서, p.21.

를 시도하는 움직임이 나타나고 있으며, 또한 개인보험과 같이 시너지를 제공하는 새로운 보험분야에 은행들의 진출이 눈에 띄게 증가하고 있어, 지금까지 은행의 주력 판매상품이었던 신용보험, 대출보험 등과 경쟁하게 될지 모른다.

미국에서는 보험판매 증가에도 불구하고 방카슈랑스가 은행주가에 미치는 영향은 불확실한 것으로 평가하여, 자회사 진출방식에 대해서는 은행 등이 유보적인 입장을 취하고 있다. 이론적 연구로써 방카슈랑스의 허용 직후 사건연구(Event Study)에 따르면 은행주는 별 움직임이 없는 반면, 보험회사 주가는 하락한 바 있다.

### 3. 일본

일본도 한국과 마찬가지로 전통적으로 금융분업주의를 채택하여 왔다. 그러나 1990년대 초반부터 시작된 버블 붕괴로 인한 경기침체로 불량채권이 대량으로 발생함으로써 금융기관이 도산하고 이로 인하여 금융기관으로부터 자금이탈이 가속화되어 금융시장의 공동화현상이 나타나게 되었다. 이러한 금융환경하에서 일본 대장성은 금융제도개혁의 일환으로 1991년 3월 금융제도개혁 관련법에 관한 시행령을 공포하고, 1993년 4월부터 「금융제도 개혁법」을 시행하였다. 이 금융제도 개혁관련법에서는 은행과 증권회사가 자회사 방식으로 상호간에 진출을 할 수 있도록 허용하고 있는데, 이로 인하여 일본에서도 금융겸업화가 추진될 수 있게 되었다.

일본보험심의회(대장성장관의 자문기관)는 1995년 개정보험업법을 토대로 일련의 시장개방정책을 작성한 이후, 약 1년동안 각종 규제완화 조치를 검토하여 2000년 5월 보험업법 개정을 결의하여 2001년 4월 1일부터 시행하였으며 은행이 창구에서 판매할 수 있는 보험상품을 생명보험의 경우는 신용생명보험 1개 상품,

손해보험의 경우는 주택대출관련 장기화재보험과 장기상해보험 및 해외여행상해보험 등 3개 상품으로 한정하였으나, 2002년 10월부터 손해보험상품위주로 운영되어온 은행의 보험상품 창구판매를 생명보험상품으로 확대하기로 하여 생명보험상품에 개인연금보험 상품을 추가하기로 결정하였다.

은행창구판매가 시작된 이래로 가장 취급 건수가 많았던 손보상품은 주택 Loan 관련 장기 화재보험으로 2001년도 보험료는 552억엔, 은행 등이 받은 수수료는 115억엔으로 추정<sup>15)</sup>되고 있으며 일본의 은행은 손해보험상품 판매에 주력하고 있는 형편이다.

<표 2-12> 일본은행 및 증권사의 보험판매관련 규제 완화추이

1998.6	금융시스템 개혁법 공포	
1998.12	금융시스템 개혁법 시행(일부제외)	
	증권사의 보험판매 허용	
2001.4	은행의 보험상품 창구판매 허용	
	<table border="1"> <tr> <td>대상상품</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦주택 Loan관련 (주택은 주거전용 주택으로 제한)</li> <li>-신용생명보험(은행의 자회사 또는 계열사가 인수회사가 되는 경우로 한정)</li> <li>-장기 화재보험 · 부대지진보험</li> <li>-채무상환 지원보험</li> <li>◦해외여행 상해보험</li> </ul> </td> </tr> </table>	대상상품
대상상품	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦주택 Loan관련 (주택은 주거전용 주택으로 제한)</li> <li>-신용생명보험(은행의 자회사 또는 계열사가 인수회사가 되는 경우로 한정)</li> <li>-장기 화재보험 · 부대지진보험</li> <li>-채무상환 지원보험</li> <li>◦해외여행 상해보험</li> </ul>	
2002.10	은행의 보험상품 창구판매확대	
	<table border="1"> <tr> <td>대상상품</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦개인연금보험(정액·변액)</li> <li>◦재형보험</li> <li>◦연금납 적립상해보험</li> <li>◦재형상해보험</li> </ul> <p>* 주택 Loan관련 보험에서 주택정의에 점포겸용주택을 포함시키고 신용생명보험의 인수회사 관련 제한 철폐</p> </td> </tr> </table> <p>은행계 증권사에 의한 보험상품 창구판매 허용</p>	대상상품
대상상품	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦개인연금보험(정액·변액)</li> <li>◦재형보험</li> <li>◦연금납 적립상해보험</li> <li>◦재형상해보험</li> </ul> <p>* 주택 Loan관련 보험에서 주택정의에 점포겸용주택을 포함시키고 신용생명보험의 인수회사 관련 제한 철폐</p>	

자료 : 생명보험협회, 「일본의 방카슈랑스」, Seoul-Olis 2003 세미나교안, 2003.2.

15) 생명보험협회, 「일본의 방카슈랑스」, Seoul-olis 2003 세미나교안. 2003.2, p.29.

## 제 3 장 국내 방카슈랑스 도입이 손해보험사에 미치는 영향

국내 방카슈랑스 도입으로 보험 산업은 신규 시장 창출과 기존 시장 잠식이 동시에 발생하는 기회와 위협이 공존하는 시기를 맞게 될 것이다. 방카슈랑스의 도입취지는 금융산업의 효율성을 제고하는 한편, 금융소비자에게 저렴하고 편리한 금융서비스를 제공하는 데 있다. 중장기적인 관점에서 방카슈랑스가 국내 금융산업 전반에 걸쳐 적지 않은 영향을 미치게 될 것임을 부정하는 이는 아무도 없을 것이다.

따라서 방카슈랑스의 전면적인 시행을 막 시작한 현시점에서 국내 방카슈랑스가 금융산업 환경변화와 보험시장 및 판매채널 측면에 미치는 영향을 살펴본다.

### 제 1 절 금융산업 환경변화

#### 1. 은행중심의 금융그룹 출현

현 방카슈랑스 정책은 금융겸업화의 대전제인 상호주의 및 형평성 원칙에도 불구하고, 겸영업무 및 부수업무에 대한 규제가 완화<sup>16)</sup>되어 금융겸업화에 대응할 수 있게 되었으나, 은행에 비해 제한적이며 보험권의 은행진출을 막고 있어 방카슈랑스의 혜택은 은행권과 외국계 보험사에게만 돌아갈 전망이다. 즉, 은행권은 방카슈랑스 허용으로 보험판매 및 보험자회사 설립이 자유로워지나 국내보험사는 동일인에 대한 은행지분소유제한(10%, 산업자본의 경우 4%)으로 인해 은행을 자회사로 직접 소유하거나 은행지주회사

16) 수익증권 판매업무, 겸영업무 범위의 확대, 부수업무에 대한 허가제 폐지 등과 같은 보험업법 개정으로 업무범위가 확대되었음.

설립이 불가능하다.

반면 외국보험사의 경우, 자신이 속한 외국금융지주회사를 통해 은행에 대한 제한 없는 자본출자, 또한 은행과의 합작보험사 설립이 가능하므로 방카슈랑스 도입에 따른 여러 가지 전략을 구사할 수 있는 이점이 있다.

이에 따라 외국자본의 국내 금융 산업에 대한 지배가 가속화되고 은행위주로만 금융 산업이 재편되어 은행, 증권, 보험권의 균형적 발전을 이룰 수 없게 될 것이다.

1999년 미국의 「금융현대화법」 제정 이후 전세계적으로 겸업화 추세가 가속화되고 있고, 이는 금융산업의 지형을 바꾸는 결정적인 동력으로 작용하여 향후 상당수의 보험회사들은 전통적인 보험회사의 범위에서 벗어나 포괄적인 금융중개기업의 형태를 추구해 나갈 것으로 예상되며 국내에서 2003년 9월부터 시작된 방카슈랑스는 은행에게 취급하는 금융상품을 확대하는 기회를 부여함으로써 은행중심의 금융서비스 그룹 출현을 촉진하고 있으며, 국내에서 은행은 대규모 고객기반, 브랜드 인지도, 고객의 신뢰를 확보하고 있어 자금력을 바탕으로 보험자회사를 활용한 방카슈랑스의 정착은 전통적 보험회사에 큰 위협요인으로 압력을 받게 될 것으로 보인다.

## 2. 중·소형보험사의 부실화

방카슈랑스 도입과 관련하여 현재 도입·추진 중인 ‘보험업법 시행령 개정안’의 내용을 살펴보면 국내 금융 산업의 점진적인 구도개편 및 효율성 제고, 금융소비자의 편익 증진 등 금융겸업화 본질의 도입 취지보다는 국내 보험회사보호에 더 높은 배려를 두는 것으로 보여 지는데 그 대표적인 사례로, 첫째, 대형금융기관

(자산 2조원 이상)에 대해서는 전속대리점을 불허하고, 손·생보사 공히 특정보험사의 상품 판매 비중을 50%미만으로 제한한 규정을 둘 수 있다.

이는 무엇보다도 대해보험사에 비해 상품, 가격, 판매조직, 재무건전성 등이 상대적으로 열세에 있는 중소형 보험사가 은행과 보험사간의 제휴과정에서 소외될 가능성을 차단할 목적으로 마련된 것이지만, 그러나 현실로 나타난 결과를 보면 대부분의 은행들은 국내 대해보험사 또는 외국보험사를 중심으로 방카슈랑스 제휴를 맺고 있어 중소형 보험사는 몇 개 기관을 제외하고는 은행과의 제휴 대신 상호저축은행 등 제2금융기관과의 제휴로 만족해야 하는 형편에 이르고 있다(<표 3-1>참조).

또한 방카슈랑스는 은행의 고객에 대한 시장접근의 용이성, 신인도 및 가격경쟁력을 바탕으로 보험시장을 급속도로 잠식할 수 있으며, 방카슈랑스에 참여하지 못한 중소형 보험사는 수익성 악화는 물론 판매조직의 탈락이 가속화될 뿐만 아니라 대량실업을 초래할 수도 있다.

더욱이, 향후 은행들이 본격적인 보험자회사설립을 추진할 경우에는 판매조직과 경쟁력이 취약한 중소형보험사가 가장 큰 타격을 받을 것이며 추가적인 부실화의 가능성도 배제할 수 없을 것이다. 이는 결국 기존보험사의 부담 증가 또는 공적자금 투입 등을 초래하여 보험 산업과 보험소비자의 부담이 더욱 커지는 결과를 가져올 것이다.<sup>17)</sup>

---

17) 박현정, “방카슈랑스 시행에 따른 손해보험사 업종다각화”, 「손해보험」, 손해보험협회, 2003.5. p.48.

〈표 3-1〉 손해보험사 방카슈랑스 제휴 현황 (2003. 9월 현재)

은행 보험	동양화재	대한화재	삼성화재	현대해상	LG화재	동부화재	A.H.A	ACE
조흥			○	○	○	○		
우리			○	○				○
경남	○							○
광주		○						○
외환	○		○	○	○	○		
국민	○			○	○	○		
신한			○	○	○	○		
한미			○		○		○	○
하나	○		○	○	○	○		
대구	○		○	○	○	○		
부산	○		○		○	○		
전북	○	○		○	○	○		
산업	○		○	○	○	○		
기업	○		○	○		○		
HSBC	○		○					
소계	10	2	11	10	10	10	1	4

자료 : 동양화재, 「방카슈랑스 은행제휴현황」, 2003.10.

### 3. 리스크의 증대

시장질서와 채널안정성이 확보되지 않은 방카슈랑스 초기단계에서는 불완전판매에 대한 보험소비자 민원가능성이 야기될 소지가 있다. 특히, 저축성상품은 외환위기 이후 금리역마진 우려에 따라 매출비용이 축소되어 오던 상품으로서 금리변화에 대한 리스크가 크며 은행의 보험에 대한 전문성 결여 등으로 불완전판매는 전체 금융시장에 큰 혼란을 초래할 수 있으며 은행과 보험사간 시장 점유율 확보를 위한 무리한 상품개발과 판매는 결국 또 다른 역마진 위기와 보험 민원의 소지를 안고 있다.

현재 방카슈랑스 허용상품은 저축성 상품을 중심으로 일시납 연금보험이 주로 판매되고 있어 방카슈랑스로 인해 보험회사는 단기적으로 매출개선효과를 얻을수 있지만, 은행고객들은 시장환경 악화시 리스크 헤지형 보험소비자와 달리 금리에 민감한 투자형 소비자들로서 저금리환경하에서 해약이 증가하는 경우 보험회사에게는 유동성 문제와 재무적 리스크 증대를 야기시킬 수 있다.

또한, 일시납 저축성보험의 판매는 책임준비금의 증가를 가져와 지급여력 기준금액을 올림으로써 지급여력비율을 악화시킬수 있으며 2004년 3월말까지 소정비율을 100%로 맞추어야되는 상황에서 중·소형 보험사들의 재무건전성을 악화시킬수 있으며 단기적으로 2005년 보장성보험의 판매가 시작되기전까지는 보험회사의 방카슈랑스 채널확보경쟁과 저축성보험의 특징을 감안할 때 수수료 체계에 커다란 변화는 없을것으로 전망되나 방카슈랑스로 인한 보험료규모 및 수수료 체계에 따라 은행이 수수료에 대한 협상 주도권을 갖게되는 경우 보험사간의 수수료 경쟁으로 인하여 은행의 보험상품 판매채널이 고비용화할 가능성이 있으며, 보험사의 경영에 악영향을 미칠 우려가 예상된다.

2004년의 경우 일시납 저축성보험료의 과다보유로 인한 수입증가는 일시적으로 경영실적의 호전으로 보일수 있지만, 고예정이율 확정상품의 과다판매는 향후 장기적으로 적정자산 운용수익률의 확보가 부담요인으로 작용할 것으로 예상된다.<sup>18)</sup>

## 제 2 절 보험시장의 잠식

보험산업의 경우에는 무엇보다도 은행의 광범위한 지점망이 새

---

18) 김지역 외 5명, 「2004년도 보험산업 전망과 과제」, 보험개발원 정책연구자료, 2003.2. pp.30-31.

로운 판매채널로 급부상하면서 판매채널의 변화에 상대적으로 덜 민감한 대형보험사에게 상당한 위협요인으로 작용할 것으로 예상된다. 특히 방카슈랑스가 본격적으로 활성화될 경우 설계사나 대리점을 포함한 기존의 대규모 보험판매조직이 상대적으로 어려움에 처하게 될 것으로 보인다.

우리나라는 방카슈랑스를 은행에서의 판매용이성, 불공정거래 소지 등을 고려하여 보험업법 시행령 개정안으로 금융기관의 보험 판매 담당직원이 대출업무를 함께 취급하지 못하도록 하고, 대출과 연계한 보험 끼워팔기를 금지하는 한편 판매직원을 점포당 2명 이내로 제한하고 방문, 전화, 우편, e-메일을 통한 판매도 불허하고 있다. 따라서 초기에는 이처럼 보험업계에 미치는 영향을 최소화하고 있기 때문에 은행이 기존 보험시장 잠식정도는 미미한 수준이 될 것이다. 그러나 3단계(<표 3-2>참조)에 걸쳐 단계적으로 확대하여 부작용을 최소화하고자 하였지만 그 영향은 적지 않을 것으로 판단된다. 특히 1단계에 허용될 특종보험은 은행의 RM(Relationship Manager)이 기업에 대한 영향력을 바탕으로 보험 구매 과정에 개입할 경우 단기간에 상당한 점유율을 차지할 수 있는 것으로 우려되고 있다.

2단계에 허용될 자동차 보험 역시 상품의 비교가능성이 높다는 특성이 있어 기존 채널에 비해 낮은 사업비를 바탕으로 저가가격 정책을 펼 경우 선진국에 비해 높은 시장 점유율을 시현할 가능성이 크다 하겠다. 또한 가계성으로 분류될 수 있는 장기상해, 장기질병, 주택화재, 여행자보험 등도 은행들이 수수료 수입확보를 위해 대출심사과정 또는 거래관계를 무기로 매출드라이브를 걸 경우 상당한 시장잠식이 우려된다. 이는 특히 중소형 보험사들의 어려움을 가중시킬 것이며 보험업법 개정에 따른 진입장벽의 완화와

더불어 보험업계의 구조조정을 가속화시킬 것으로 보인다.

따라서 향후 방카슈랑스가 자동차 보험과 개인 보장성상품 영역까지 확대되는 손보영역침투가 활발한 상황에서는 하위 손보사 주도로 손보영역내 영향도가 생보영역대비 상대적으로 높은 경우가 생길수 있다. 따라서 은행입장에서는 손보영역에 대해서는 중·장기적으로 판매대리점으로 기능하면서 복수의 손보사와 제휴관계를 추진할 것이며, 보험회사의 입장에서는 은행을 대체 채널로 인식하고 적극적으로 대응함으로써 손보영역의 방카슈랑스가 성장할 가능성이 크다.

그리고 최종적으로는 은행이 적극적으로 보험영업에 참가하여 방카슈랑스 시장이 상당수준 활성화되는 시나리오를 예상할 수 있다. 은행입장에서는 손·생보영역 모두에 대해 합작보험사 설립등을 통하여 보험역량확보를 적극적으로 추진할 것이며, 판매제휴를 맺었던 일부 회사가 은행에 인수·합병되거나 은행이 자체 원수보험회사를 본격 설립하는 구도로 기존시장 잠식이 대량 발생할 수 있는 시장구도로서, 보험상품의 상당부분이 은행을 통해 판매되는 은행의 보험시장 잠식형으로 방카슈랑스의 전반적 활성화시기로써 보험업계 입장에서는 최악의 시나리오 가능성도 배제할 수는 없는 것으로 보인다.<sup>19)</sup>

---

19) 정중영, "보험트렌드의 변화추이와 손보업계 대응방안", 「손해보험」, 손해보험협회, 2003.9, pp.13-14.

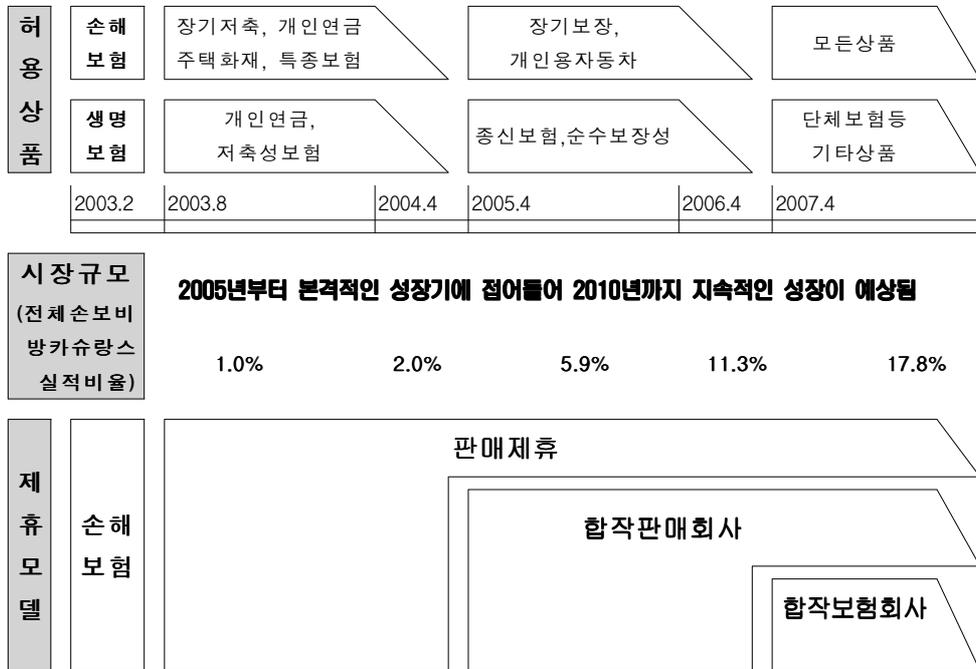
<표 3-2> 손해보험 허용단계별 상품 구성비

(단위 : %)

구 분			'01년 원수보험료 구성비	허 용 단 계			
대분류	중분류	소분류		1단계	2단계	3단계	
장기	상해(보장성)		18.2		○		
	질병(보장성)		6.0		○		
	재물(보장성)		7.3		○		
	저축성		9.4	○			
자동차	개인용		26.7		○		
	업무용		11.7			○	
	영업용		2.6			○	
화재	주택화재		0.2	○			
	일반화재		0.6			○	
	공장화재		0.9			○	
해상	적하		0.9			○	
	선박		0.9			○	
	운송		0.0			○	
특종	기술		0.8	○			
	근재		0.5	○			
	일반배상책임		0.9	○			
	상해	일반상해		0.4	○		
		여행자보험		0.2	○		
		질병보험		0.0	○		
		단체상해		0.2			○
	종합	기업성보험		3.7	○		
		가계성보험		0.0	○		
		레저종합		0.0	○		
기타	동물		0.0	○			
개인연금			3.7	○			
퇴직연금			1.4			○	
기타손해보험			2.5			○	
<b>합 계</b>			<b>100.0</b>	<b>20.1</b>	<b>58.2</b>	<b>21.7</b>	

자료 : 재정경제부, 금융감독위원회, 「방카슈랑스 도입방안」, 2003.1.

〈그림 3-1〉 방카슈랑스 시장전망



자료 : 동양화재, 「방카슈랑스 전략과 추진현황」, 2003.3.

### 제 3 절 판매채널의 변화

2003년 8월부터 은행의 보험대리점 등록이 허용됨으로써 지금까지 은행에서의 보험판매는 보험회사가 업무제휴로 은행창구를 빌려 직접 보험판매를 한 것으로 은행의 직접적인 보험판매가 아니었으나, 이제는 은행이 주체가 되어 은행직원을 통해 창구에서 보험상품을 판매하는 방카슈랑스 시대가 본격적으로 열림에 따라 설계사 및 대리점 중심으로 운영되던 판매채널이 은행에 대한 의존도를 높이는 방향으로 전환되면서 보험시장 재편요인으로 작용할 것으로 예상된다.

이에따라 보험회사는 보험시장 재편에 대응하여 수요자 중심으

로 시장이 변화된 상황에서 수요자를 세분화하고 그에 적절한 판매채널을 대응시키는 새로운 사업모형의 재구축이 필요하다. 향후 방카슈랑스의 활성화는 은행의 취급상품확대, 보험자회사 설립 등이 본격화될 경우 비용효율성이 높은 방카슈랑스 채널은 보험회사의 전통적 판매채널의 경쟁력을 높이도록 강제할 뿐만 아니라 다양한 형태의 판매채널전략을 유도하게 되는 보험회사의 전통적 판매채널을 재편시키는데 결정적 계기가 될 것이다.

따라서 보험회사는 은행채널 활용이외에 보험설계사 채널의 전문화, 대리점채널의 활용증대, 다이렉트 마케팅 채널의 확대등 판매채널 구조의 다변화를 적극 추진할 것으로 예상되어 현재 기존의 설계사 및 대리점 판매채널은 재무설계능력과 자산관리 서비스를 겸비한 고능력, 고비용 채널로 전환될 것이며, 고정비용을 줄이고 효율을 높이는 채널로의 구조변화로서 DM, TM, CM등 직판채널의 성장이 예상된다. 이러한 보험판매채널의 변화는 방카슈랑스 도입을 계기로 여러 신채널과의 경쟁을 통해 고비용 저효율 구조의 판매채널혁신이 가능한 긍정적인 측면이 있으나, 이미 방카슈랑스를 시행한 유럽의 경우 <표 3-3>로 보아 보험회사의 주력 판매채널인 설계사 및 대리점 조직의 수입감소로 대량실직이 예상되므로 경쟁력이 취약한 보험회사를 중심으로 수익성 확보에 필요한 수준의 성장을 달성하는데 어려움을 겪을 가능성이 있으므로 경쟁력이 취약한 보험사의 성장위축은 고비용 저효율 판매채널의 고정비용 부담을 통해 수익성 위기를 초래할 수 있다.

<표 3-3> 방카슈랑스 도입에 따른 판매채널 종사자 수 변화

프랑스 대리점 수		영국 모집인 수 <sup>1)</sup>	
80년	87년	92년	99년
4만개	2만개(-50.0%)	12만명	5만명(-58.0%)

주1) 영국의 경우 은행의 시장점유율이 92년 약 10% 수준 → '99년 약 20% 수준에 육박  
 자료 : 보험개발원 공청회자료, 2001. 7. 26.

## 제 4 장 방카슈랑스 도입에 따른 손해보험사 대응 전략

국내 방카슈랑스 도입으로 보험산업은 신규시장창출과 기존시장 잠식이 동시에 발생하는 기회와 위협이 공존하는 시기를 맞게 될 것이다. 그 규모 및 영역은 보험회사 및 은행의 향후 전략 방향과 규제 정책에 따라 많은 영향을 받게 될 것이다.

현재 정책 당국은 올해 9월부터 2007년 8월까지 3단계에 걸친 전 보험상품에 대해 완전 허용할 방침인 것으로 확정하였으나, 논의의 초점이 은행과 생보업계 간에 맞춰지면서 손해보험업계의 경우 충분한 검토와 대응이 다소 부족한 것으로 보인다.

최근 한 보험분야의 연구기관이 발표한 자료에 따르면 아시아에서 방카슈랑스는 초반에 정착의 어려움이 예상되지만 2006년이 되면 생명보험 판매의 약 13%, 그리고 손해보험판매의 약 6%정도가 은행창구를 통해 이루어질 것으로 전망하고 있다. 특히 은행이 판매하는 비중중 약 1/3은 기존의 채널을 단순히 대체하는 것이 아니라 새로운 판매를 창출하게 될것으로 기대하고 있다. 방카슈랑스 도입으로 금융시장의 경쟁이 더욱 치열해질 수 밖에 없는 21세기에 보험사들은 상품과 서비스의 품질을 높이고 자산운용 수익률면에서 경쟁력을 가지는 것이 중요하다. 그리고 은행 등 타 금융권과 비교해서 보험의 전통적 한계점으로 지적된 고비용 판매 채널문제를 개선함으로써 사업비를 절감시키는 것이 필요하다. 또한 시장의 욕구와 이를 충족시켜주는 상품도 다양하고 판매채널도 여러 가지이기 때문에 상품별 특성을 분석하여 판매채널과의 적절한 연계를 통하여 경쟁력을 강화시켜야 한다.<sup>20)</sup>

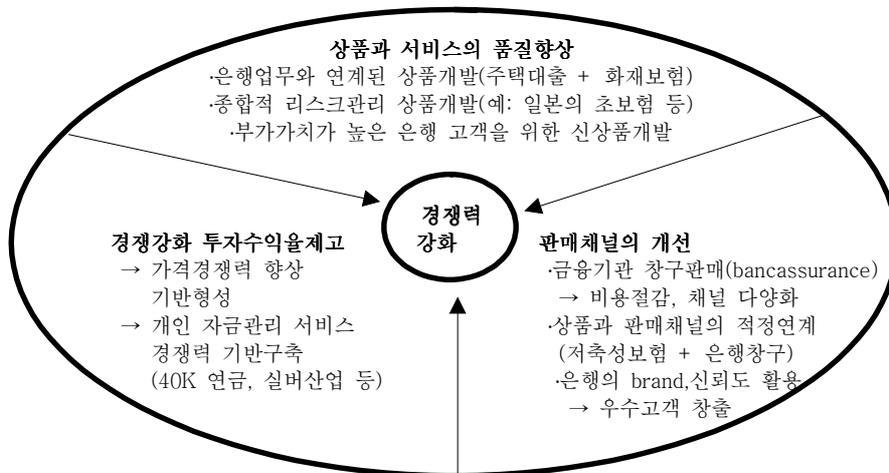
따라서, 본 장에서는 방카슈랑스 도입에 따른 손해보험사들이

---

20) 류근옥, 전게서. pp.42-43.

추진하여야 할 전략을 종합금융서비스 측면에서 종합금융화, 대형화 및 다각화와 보험마케팅 측면에서 상품개발과 판매채널을 중심으로 각 형태별 대응 전략을 제시하고자 한다.

<그림 4-1> 방카슈랑스와 보험사 경쟁력 향상을 위한 핵심요소



자료 : 류근옥, “방카슈랑스시대의 손해보험 경쟁력 강화방안”, 「손해보험」, 2003.8. p.43.

## 제 1 절 종합금융화 전략

방카슈랑스는 세계 각 국에서 은행이 주도적으로 시작한 전략이나 보험회사는 처음에 방어적 대응에서 점차로 공격적 대응으로 전략을 바꾸고 있는 것이 사실이다.

은행이 방카슈랑스를 통하여 은행 경영의 어려움을 극복하고 더 나아가 성장에 많은 도움을 받고 있는 한편, 보험 상품의 판매가 증가됨을 물론 판매생산성이 크게 향상되는 것도 사실이다. 방카슈랑스는 잠재적 보험시장을 확대하고, 보험 판매를 용이하게 하며, 보험 판매비용을 감소시킬 수 있으며, 더욱이 은행의 광범위

한 지점망을 이용할 수 있어서 영업점포를 확보하기 위한 막대한 시설 투자를 절감할 수 있다.

뿐만 아니라 은행 영업을 직접, 간접 도움으로써 추가적 이익을 얻을 수 있는 것이다. 또한 가장 중요한 것의 하나는 고객에 대한 종합금융서비스를 제공할 수 있을 때 고객의 편의를 증대시킴을 물론 보험 산업의 이미지를 제고할 수 있는 것이다.

따라서 보험산업의 방카슈랑스에 대한 기본 전략은 법적으로 방카슈랑스가 허용되는 상황에서 적극적인 자세로 방카슈랑스에 진출해야 하는 것이다. 방카슈랑스에의 진출은 다양한 방식이 가능하므로 회사의 크기에 관계없이 대형사나 중·소형사 모두 전략 추진이 가능하다.

### 1) 대형보험사

일반적으로 대규모 기업집단에 속하는 보험회사나 대형보험사의 경우는 기존에 이미 증권, 투자신탁 등 여타 금융기관이 존재하여 금융그룹 형성에 유리한 조건을 보유했으므로 금융그룹 형성을 위한 종합금융기관화 전략을 채택하는 것이 바람직하며, 대형사에게는 모든 유형의 방카슈랑스가 가능하고 주도적인 입장에서 전략을 추진할 수 있다.

단순한 판매협약은 물론 합작투자방식, 상호주식보유, 은행자회사방식, 지주회사방식, 그리고 통합금융서비스조직방식 등을 이용할 수 있다. 판매협약에 있어서는 특정 은행과 단독으로 협약을 할 수도 있고 여러 은행과 복수로 협약을 하여 은행의 보험중개인으로 활용하는 것이다.

합작투자방식은 보험회사와 은행이 공동으로 합작보험회사를 설립하여 그것의 보험상품을 은행을 통하여 판매하도록 하는 것이

다. 이때 보험모회사는 보험 사업에 관한 전반적 기술과 경험을 제공하게 되는 것이다. 경우에 따라 상호주식을 교환하여 이해관계를 밀착시켜 보다 유기적이고 협력적 사업을 추진할 수 있다.

대형회사는 또한 은행 자회사를 설립하여 보험상품을 판매할 수 있다. 이 밖에 종합금융화에 대한 규제가 더욱 완화되면 지주회사 방식 또는 완전통합방식도 가능한 것이다. 대형회사는 보험사업영역에 있어서 전문화 할 수도 있지만 일반적으로 종합화하는 경향이 클 것이다.<sup>21)</sup>

## 2) 중·소형보험사

중·소형회사의 경우 방카슈랑스 유형의 선택에 있어서 다소 제한될 수 있다. 이 경우 판매협약방식이 우선 고려되어야 하고 또는 은행의 보험자회사 형태나 소형은행과의 상호주식보유 방식 등을 선택할 수 있을 것이다. 중형 회사의 경우 중, 소형 은행과 합작회사를 설립할 수도 있다. 이 밖에 방식은 고려되지 않을 것이다. 보험회사의 은행지분 소유에 관한 규제가 당분간 바뀌지 않거나, 보험회사의 은행소유에 대한 규제가 완화되더라도 은행을 소유할 수 없는 중소규모의 보험사는 업무상 제휴가 가장 효율적인 방법이다. 중·소형 회사는 보험사업영역에 있어서 전략적으로 전문화의 가능성도 크므로 보험고유의 경쟁력 확보를 위한 체제 정비작업과 함께 타 금융권과의 마찰이나 행정규제가 적은 보험관련 부수업무분야의 자회사 설립을 중심으로 사업다각화를 추진하면서 향후 금융산업의 진입규제 완화방안의 진행여부를 보아가며 보험유관분야로의 진출을 적극 모색하는 것이 반드시 필요할 것이다.

종합금융화 시대가 열리면 방카슈랑스가 유행과 같이 확산될 가

---

21) 보험사업 영역의 종합화란 모든 종류의 보험상품을 취급하는 것임.

능성이 매우 큰 것도 사실이나, 방카슈랑스가 성공하기 위하여 많은 조건들이 충족되어야 하고 경영적 노력이 매우 필요한 것이 사실이다. 따라서 방카슈랑스에의 도전은 철저한 준비가 필요하며 확고한 신념의 꾸준한 추진이 요구될 것이다. 방카슈랑스의 시대에도 보험시장의 대중은 역시 종래의 보험사업자에 의해 지배될 것이다. 그러나 결코 장기적으로 안심할 수는 없을 것이다.

## 제 2 절 대형화 및 다각화 전략

### 1. 대형화 전략

대형화 전략은 기존 보험회사가 고객인지도가 높은 은행에 대응하기 위하여 선택하는 방안으로 보험회사가 대형화전략을 통하여 다른 보험회사를 인수하게 되면 규모가 확대되거나 그룹화되어 고객의 인지도를 제고시킬 수 있고, 또한 시장점유율 확대를 통하여 시장 지배력을 강화할 수 있다. 그리고 보험산업에서 대규모의 경제가 존재한다면 대형화를 통하여 비용우위를 달성 할 수도 있고, 대형화 과정에서 중복되는 조직이나 인력 등을 통폐합 또는 축소함으로써 비용을 절감할 수 있다. 그리고 고객에 대해서는 보험상품의 원스톱 쇼핑이 가능하게 함으로써 고객의 편리성을 제고할 수 있는 등의 이점이 있다.

대형화 전략은 크게 두 가지로 생각해 볼 수 있는데, 한 가지는 보험회사가 다른 보험회사를 인수, 합병하여 대형 보험회사나 보험그룹이 되는 전략이고, 또 다른 한 가지는 보험회사가 은행 등 다른 금융기관을 인수하여 금융그룹이 되는 전략이다. 그러나 현행 금융제도에서는 보험회사가 은행을 자회사로 둘 수 없도록 제한하고 있기 때문에, 여기에서는 대형화 전략 중에서 보험회사가 실질적으로 추진할 수 있는 기존 보험사업의 대형화 및 보험그룹

화를 중심으로 설명한다.

### 1) 기존 보험사업의 대형화

기존 보험사업의 대형화는 현재 보험회사가 영위하고 있는 보험사업과 동일한 보험사업을 영위하고 있는 보험회사를 인수, 합병하여 대형보험회사가 되는 것을 말한다. 즉, 생명보험회사가 생명보험회사를 인수, 합병하거나, 아니면 손해보험회사가 손해보험회사를 인수, 합병하는 것을 의미한다.

현재 국내의 보험업 관련 규정에서는 보험회사가 동일한 보험사업을 영위하는 보험회사를 자회사로 둘 수 없도록 제한하고 있다.<sup>22)</sup> 따라서 보험사업의 대형화는 동일한 보험사업을 영위하는 보험회사를 인수하여 합병하거나, 또는 동일한 보험사업을 영위하는 보험회사끼리 공동으로 지주회사를 설립하는 방법에 의하여 이루어 질 수 있다.

보험회사가 기존의 보험사업을 대형화하게 되면, 시장점유율이 확대되어 지배력 및 고객으로부터 신뢰도를 제고할 수 있고, 또한 중복되는 조직이나 인력 및 점포를 감축하거나 통폐합하고 전산설비투자를 축소함으로써 비용을 절감할 수 있다.

### 2) 보험그룹화

보험그룹화는 현재 영위하고 있는 보험사업과 상이한 보험사업을 영위하는 보험회사를 인수하여 보험그룹을 형성하는 것을 의미한다. 기존의 보험회사가 현행 국내의 금융제도 하에서 보험그룹이 되기 위해서는 다른 보험사업을 영위하는 보험회사를 인수하여

---

22) 보험업 감독규정 별표2에서는 주요 출자자가 생명보험사업자인 경우 허가를 받을 수 있는 보험사업은 손해보험사업에 한하며, 주요 출자자가 손해보험사업자인 경우 허가를 받을 수 있는 보험사업은 생명보험사업에 한한다고 규정되어 있음.

자회사화 하거나, 또는 다른 보험사업을 영위하는 보험회사와 공동으로 지주회사를 설립하여야 할 것이다.

회사입장에서는 보험그룹의 장점은 부수업무를 관리하는 조직과 판매조직 등을 통, 폐합 하거나 분리하여 비용의 효율성과 업무의 전문성을 제고하는데 있다. 고객의 입장에서는 보험그룹이 고객에게 종합적인 보험상품 및 서비스를 일괄적으로 제공함으로써 최소의 노력과 비용으로 최적의 서비스를 제공받을 수 있게 된다.

뿐만 아니라, 이러한 장점을 이용하여 대형보험그룹으로 성장하게 되면 보험시장에서의 경쟁력 강화로 시장지배력이 향상되고, 또 이로 인하여 자금력 및 브랜드력이 강화되어 향후 규제 완화로 금융그룹을 추진할 경우 은행과 대등하거나 유리한 위치에서 은행과의 업무제휴를 추진하거나, 은행의 인수협상을 추진할 수 있게 될 것이다.

주요국의 보험회사 중에서 보험그룹화로 성공한 사례로는 프랑스의 보험회사인 AxA와 독일의 Allianz를 들 수 있다. AxA와 Allianz는 다국적 기업으로서 세계시장을 대상으로 보험 및 금융업무를 수행하면서 비용절감을 도모하고, 종합적인 보험서비스 제공을 통하여 자사의 브랜드력을 강화시키기 위해 보험그룹화를 추진하고 있다.<sup>23)</sup>

## 2. 다각화전략

### 1) 다각화의 방향

방카슈랑스 도입을 추진하고 이론적 동기 중 하나가 범위(scope)의 경제나 규모(scale)의 경제를 실현하여 매출의 시너지 효과를 높이고 평균생산비용을 낮출 수 있다는 것이다.

---

23) 정세창 외 2명, 전계서. pp.123-128.

따라서 전세계적인 금융환경을 전통적인 전업주의 금융에서 과감하게 탈피하는 개혁이 일어나고 있다. 미국에서는 Glass-Steagal 법안이 폐지되고 1999년 Financial Services Modernization Act가 제정됨에 따라 은행이 증권사나 보험사의 은행업진출이 허용되었고 일본에서도 1998년 보험업법 등의 개정이 포함된 “금융시스템 개혁법안”이 통과됨에 따라 금융권간 상호진입이 허용되었다. 이와 같은 세계적 보험산업의 겸업화 및 다각화 추세에서 국내에서도 방카슈랑스의 도입으로 보험회사들이 업무의 다각화를 모색하면서 경쟁력제고방안에 고심하고 있다. 그러나 방카슈랑스 도입에 따른 금융기관의 적정전략에는 확실적인 답은 없으나 보험사들은 경쟁력을 바탕으로 보험의 핵심역량을 강화하면서 이러한 핵심역량을 기초로 은행 등 금융기관의 장점을 적극적으로 활용하는 전략을 세워야 한다.

따라서 손해보험산업의 경쟁력 강화를 위하여 각사의 핵심역량과 자본력을 감안하여 업종 간 상호 보완성을 찾아 신용카드업이나 신탁업 등 금융영역 진출과 자동차, 건강보험관련사업 등 손해보험산업의 경쟁력을 활용한 보험관련부수업무 분야의 자회사 설립을 중심으로 업종 다각화를 위하여 여러 가지 방안들을 모색할 수 있다.<sup>24)</sup>

## 2) 다각화의 진출영역

### ① 금융영역 진출

재정경제부는 2003. 1.14일 금융의 겸업화, 통합화의 추세에 맞추어 현재 은행, 증권, 보험 등 금융기관별 또는 금융상품별로 분리되어 있는 금융법 체계의 전면적인 개편작업을 2003년부터 5년간 일정으로 추진하여 복잡하게 난립되어 있는 금융법 체계를

24) 박현정, 전제서, pp.52-57.

근본적으로 개편하여 단일 통합금융법으로 제정하거나 수개의 기능별 통합법으로 묶는 방안이 검토되고 있다. 따라서 통합금융법 또는 기능별 금융법으로 개편할 경우 규제 투명성이 높아지고 각종 중복규제가 제거됨으로써 금융업 신규 진입 뿐만 아니라 특정 금융기관이 다른 금융업종에 진출하는 것이 쉬워져 금융기관간 벽이 급속히 허물어지고 다양한 업무 영역개척과 상품 개발을 촉진할 수 있을 것이다.

이러한 상황에서 방카슈랑스의 도입은 은행은 금융산업 내에서 은행의 영향력을 강화시킬 수 있고 보험회사의 경우도 새로운 기회를 제공할 수 있는데 산업자본의 은행소유를 금지하는 현행법상 은행법 개정을 통한 보험사의 은행업 진출은 어려운 상황이므로 상호저축은행의 진출을 모색하여 상호저축은행을 통하여 보험료 입금, 자동이체 등 지급결제와 관련된 기능을 수행할 수 있으며 인터넷 뱅킹 기능도 제공할 수 있어 e-banking의 기능도 수행할 수 있어, 유통업체 등과 제휴를 통해 인터넷 쇼핑 등의 지급결제를 대행함으로써 부수적인 수수료 수입도 기대할 수 있을 것이다. 또한, 현재 논의중인 기업 연금제도 도입시에도 실적배당부확정기여형(DC형)상품은 변액보험과 마찬가지로 운용자산을 수탁회사와 보관해야 하는 문제가 발생한다.

따라서 금융권간 형평성 차원과 향후 간접투자시장의 확대에 따라 수탁업무에도 경쟁의 원리가 증대되어야 한다는 관점에서 볼 때 보험사에도 수탁업무 허용이 필요한바, 이를 위해서는 신탁업 진출 허용이 필요하다고 본다. 일본생명이 2000년 연금신탁자산에 대한 서비스를 강화하기 위해 타 금융권과 공동으로 신탁업 진출을 고려할 수 있으며, 금년에 자산운용업법(안)이 통과되면 현재 은행과 증권사로 제한되어 있는 투신상품 판매사에 보험사가

새로 포함될 예정이다.

미국, 일본, 홍콩 등 선진국은 이미 보험사의 간접 투자 상품 판매가 일반화되어 있으며 우리나라도 보험사에 판매업무 허용시 손해보험 특별한 차별은 없을 것으로 예상된다.

따라서 보험사도 수수료 수익기반을 확대하고 향후 장기적으로 wealth management 시장에 진출하기 위해서 투신상품 판매를 검토할 필요가 있다.

## ② 손해보험 관련 사업 분야 진출

현행 보험회사가 소유할 수 있는 자회사 업종은 금융업, SOC 사업, 보험사업부수업무, 보험회사 사옥관리 업무로 규정하고 있으나, 최근 금융환경변화에 따른 종합금융화 및 업무 다각화에 대응하기가 곤란하므로 출자할 수 있는 자회사 업종을 보험회사의 건전성을 저해하지 아니하는 사업의 범위 안에서 금감위가 정할 수 있도록 법적 근거가 마련(보험사업관련규제개혁방안, 2000. 6. 23)되었으나 보험사업 부수업무의 범위가 극히 제한적임에 따라 보험회사의 업무다각화에 한계성을 보여 건강, 의료사업, 노인복지사업, 장묘사업 등을 보험사업 부수 업무에 추가되었으므로 금융산업의 겸업화추세와 제도의 국제적 정합성 측면에서 방카슈랑스가 대세라면 손해보험사 입장에서는 방카슈랑스에 대한 반대급부로 신규업무 허용을 기다리기 보다는 고객의 위험보장이라는 기본적인 손해보험 컨셉에서 부가될 수 있는 다양한 서비스 영역을 발굴함으로써 수익원을 다각화해야 한다.

일본동경해상은 일찍이 보험관련부수업무분야의 자회사 설립을 중심으로 자동차보험, 건강보험 등 본업에서의 경쟁력을 활용하여 이와 관련된 전후방시장에 진출하여 사업다각화를 추진하고 있다.

우리나라 손해보험사도 자동차가 완성되어 판매된 이후 운행,

관리, 재판매 단계에서 형성되는 자동차사용과 관련된 광범위한 시장으로 정의되는 자동차 애프터마켓에 진출하여 현재 긴급출동 인프라와 자동차 보험가입자의 데이터베이스, 정비업체와 매매상사 등 오프라인망을 통해 자동차 애프터마켓에 진출하여 자동차와 관련된 다양한 서비스를 제공할 수 있을 것이다. 또한 건강관련보험시자의 민영화에 대비하여 손해보험사로서는 의료 관련 네트워크 확보와 의료비용의 효과적 통제를 위해 의료관련서비스시장에 진출할 것을 검토할 필요가 있다.

따라서 고령화에 따른 실버산업성장과 건강에 대한 관심증대 추세에 맞게 건강 및 노후보장과 관련된 서비스, 자동차 소유에 따른 모든 필요사항을 서비스할 수 있는 자동차 포탈 서비스, 고객의 자산관리를 종합적으로 컨설팅해 줄 수 있는 자금운용관련서비스 등의 신사업분야진출을 검토해야할 것이다.

<표 4-1> 일본 동경해상 자회사 현황

구 분	회사명	주요업무
손해서비스	(주)동경해 상 안심 110번	야간, 휴일의 사고 접수
	(주)동경 해손정산사무소	공동해손 정산
	동경해상 손해조사(주)	자동차, 신종보험 손해조사
	동경해상 사고서비스(주)	화재, 신종보험 손해조사
사무 수탁, 대행 서비스	(주)동해 OPREATION	포장, 인쇄 제본
	(주)동해 비즈니스서비스	부기, 계산사무
	동해 보관서비스(주)	유가증권의 보호예치
인재파견서비스	(주)동경해상 캐리어서비스	인재 파견
부동산 관련서비스	신항빌딩(주)	사무소건물 임대
조사, 연구, 연수, 컨설팅 서비스	(주)동경해상 HUMAN RESOURCES ACADEMY	각종 연수, 세미나 실시
	(주)동경해상 연구소	보험, 경제, 금융 등의 조사 연구
	(주)동경해상 각무기념재단	인재양성, 학술연구 진흥
정보시스템서비스	동경해상 컴퓨터서비스(주)	컴퓨터 계산업무의 수탁
	동경해상 시스템개발(주)	프로그램 작성
	(주)TRINITY CONSULTANT	소프트웨어의 개발 판매
의료, 건강관리 서비스	동경해상 메디칼서비스(주)	의료관련 서비스
	(재)정수회	스포츠의 보급진흥
자금운용 관련 서비스	동경해상 론사무서비스(주)	주택론 관련 사무의 수탁
	동경해상 엠.시 투자고문(주)	투자고문
	동경해상 카드서비스(주)	크레디트 카드
	동경해상 FINANCE(주)	소비자 론
	동경해상 CAPITAL(주)	주식공개 지원

자료 : 동양화재, 「금융산업재편 진행과정과 전망분석」, 1997.7, p.136.

### 제 3 절 상품개발전략

방카슈랑스 시대에는 손해보험사들도 단순한 보장상품에 국한하기 보다는 소비자들의 다양한 니즈(Needs)와 욕구(Wants)에 기초하여 종합적인 금융서비스를 제공하는 상품을 개발하여야 한다. 손해보험상품은 역사적으로 단일위험보장에서 점차 종합보험성격의 패키지보장형으로 전환되어 왔다. 그러나 이제는 보험, 증권, 은행, 투신 등 영역을 넘어선 퓨전상품개발에 박차를 가하여야 할 시점이 되었다.

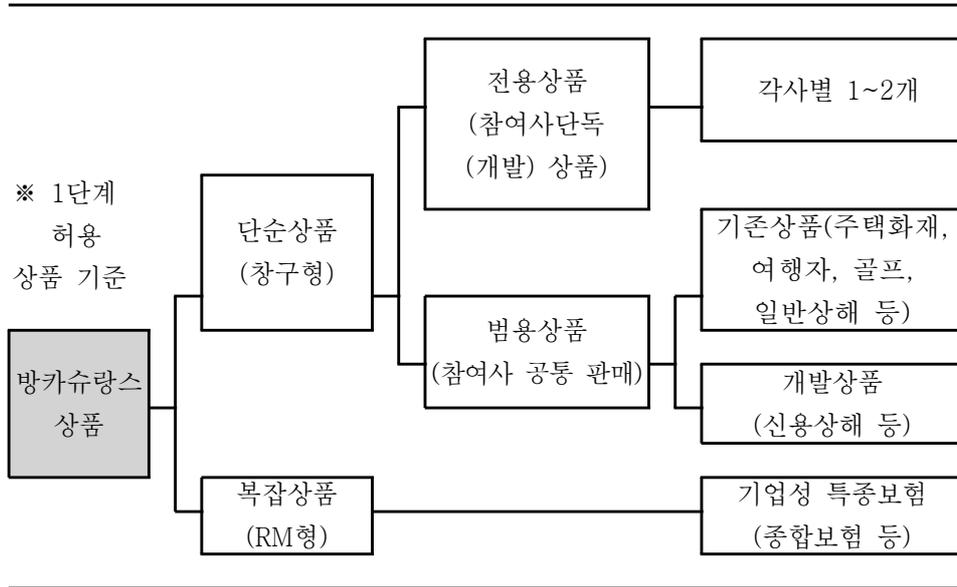
방카슈랑스 상품판매는 손해보험의 경우 기업보험을 중심으로 확장될 가능성이 크며, 2005년 자동차 보험시장이 개방되면 폭발적으로 성장할 가능성이 많다는 것이 일반적인 견해다. 또 손보상품이 일회성 보험이 대다수인 반면 생보상품은 연금보험 및 비과세 장기저축성 상품 등 대부분 장기 상품이기 때문에 향후 손·생보간 방카슈랑스 판매실적은 차이가 더욱 심화될 가능성이 클 것으로 전망된다.

현재 업계에서 진행되는 상품라인업(line-up)을 살펴보면<sup>25)</sup> 방카슈랑스 상품을 크게 단순상품(일반창구 판매형)과 복잡상품(RM 창구 판매형)으로 나누고, 단순상품을 다시 제휴 보험사 주력의 전용상품과 참여사 공통으로 판매하는 범용상품으로 구분하고 있으며 시중 방카슈랑스 상품은 기존상품에서 단순화한 형태의 상품이 대부분 선정되었다.

---

25) 이수광, "손해보험사 방카슈랑스 마케팅전략", 「손해보험」, 손해보험협회, 2003.8, p.11.

<그림 4-2> 방카슈랑스 상품 분류



<표 4-2> 손해보험사 방카슈랑스 상품선정현황(2003. 9월 현재)

구분	동양	삼성	현대	LG	동부	비고
국민 은행	단독	의료비보장보험		가정종합보험	장기운전자보험 장기주말상해보험	장기스위트홈보험
	공동	해외/국내여행보험 (간사)			e-해외/국내여행보험 e-주택화재보험	주택화재보험 (간사)
하나 은행	단독	의료비보장보험 신용상해보험		가정/점포종합보험 신용상해보험	장기운전자보험	장기주택화재보험
	공동		상해보험 (운전자/VIP) 해외유학생보험			
외환 은행	단독	의료비보장보험	상해보험 (운전자플랜)	가정종합보험 신용상해보험	장기자녀안심보험	장기주택화재보험 골프보험
	공동	상해보험	해외/국내여행보험		골프보험	장기주택화재보험
부산 은행	단독	의료비보장보험 가정행복지킴이보험			장기운전자 /비운전자보험 장기자녀안심보험	주택화재
	공동	골프보험	상해보험(운전자/ VIP상해플랜)		주택화재보험	장기스위트홈보험
대구 은행	단독	의료비보장보험		가정종합보험 신용상해보험	장기운전자보험 장기주말상해보험	엑셀런트 상해보험
	공동	해외/국내여행보험				주택화재
전북 은행	단독	의료비보장보험		가정종합보험 신용상해보험	장기운전자보험	장기스위트홈보험
	공동	상해보험				주택화재보험
경남 은행	단독	가정행복지킴이		가정종합보험 의료비보험	장기운전자보험 장기주말상해보험	장기스위트홈보험
	공동	해외/국내여행보험			e-해외/국내여행보험	주택화재보험
기업 은행	단독	장기운전자보험 장기사업안심보험		가정종합보험		장기스위트홈보험
	공동	e-주택화재				
		e-해외/국내여행보험 e-골프보험	상해보험 (VIP 상해플랜)			엑셀런트상해보험
산업 은행	단독	의료비보장보험				
	공동	해외/국내여행보험				
H S B C	단독	의료비보장보험 가정행복지킴이보험	상해보험 (VIP상해플랜) 장기운전자보험			AIG: VIP상해
	공동	해외/국내여행보험 주택화재보험	해외유학생보험			

자료 : 동양화재, 「방카슈랑스 제휴현황 및 상품현황」, 2003.10.

그러나 최근 국민의 생활수준향상, 고객니즈의 다양화, 고도화 등으로 현재와 같은 안이한 상품개발자세로는 더 이상 고객의 보험욕구를 충족시킬 수가 없으며 향후 방카슈랑스 상품은 보험회사에게 기회와 위협을 동시에 줄 수 있는 만큼 보험업계에 미치는 영향을 고려하여 상품 개발하여야 할 것이며 이에 보험회사는 변화하는 금융환경에 맞추어 종합금융서비스를 제공하는 보험상품의 개발에 힘쓰는 동시에 중복되는 분야에서 서로 경쟁하기 보다는 보험회사 고유의 기능인 위험보장과 함께 차별화된 위험서비스를 제공할 수 있는 보험상품을 개발하는 것이 어느 때보다 필요한 시점이라고 할 수 있겠다.

즉, 노령과, 전문화, IT 등으로 대표되는 사회적 Trend를 적시에 적용하여야 할 때이며, 소비자의 Needs에 부합되는 차별화된 상품을 개발하는 것이 중요하며 금융겸업화시대에 타 금융권과의 제휴 등을 통한 종합금융상품을 개발하는 것 이상으로 보험회사 본연의 보장기능으로 보험회사 자체의 경쟁력을 높이는 상품개발 노력이다.<sup>26)</sup>

다시 말해, 변화하는 고객의 니즈를 충실히 반영할 수 있도록 상품별로 표적고객을 선정하여 고객 특성에 맞춘 상품개발이 필요하며, 또한 고도의 고객서비스 및 보험·재무 컨설팅이 가능한 고능률 영업조직용 상품, TM·인터넷 등 신채널용 전용상품, 일반조직용상품 등 다양한 판매채널에 따른 차별화 된 상품개발이 필요하다. 채널에 따라 상품을 개발함으로써 채널 간 중복된 상품을 최대한 배제하고 충돌을 피하면서 고객의 다양한 니즈에 부응하고 변화에 따른 신상품 개발에 전력을 기울여야 할 것이다.

---

26) 이명주, “금융겸업화시대의 상품개발방향”. 「손해보험」, 손해보험협회, 2003.1. pp.42-43.

## 제 4 절 판매채널 다변화 전략

보험산업의 독특한 특성 중 하나는 보험회사가 보험소비자 간의 거래에 있어 제3의 세력인 보험판매채널이 존재한다는 점이다. 따라서 각 보험회사판매채널의 경쟁력을 보험사업의 성과와 우열을 결정하는 매우 중요한 요인이다. 특히 국내 보험산업은 외환위기 이전까지 정부가 보험상품·가격 등을 강력하게 규제했기 때문에 보험회사 간 경쟁은 판매경쟁에 집중돼 있었다. 이때까지 보험회사들의 판매채널은 설계사, 대리점 등 대면조직 중심으로 동일했기 때문에 판매경쟁은 채널운영의 효율성 경쟁에 국한돼 있었다. 그러나 최근에는 판매채널 경쟁양태가 점차 복잡 다각화되고 있다.

외환위기 이후 보험상품·가격이 자유화되었고 TM 영업과 인터넷 판매가 허용되었으며 올해 9월부터는 방카슈랑스도 도입됐기 때문이다. 이제는 동일 채널간의 효율성 경쟁 뿐 아니라 전통적 판매채널과 TM·인터넷 등 신판매채널 등의 채널 간 경쟁이 본격화 되었다. 따라서 각 보험판매채널은 서로 다른 장·단점을 갖고 있기 때문에 방카슈랑스 도입을 계기로 보험시장 재편에 대응하여 생존전략 차원에서 수요자 중심으로 시장이 변화된 상황에서 수요자를 세분화하고 그에 적절한 판매채널을 대응시키는 몇 가지 새로운 사업모형의 재구축이 필요하다.

### 첫째, 전통적 판매채널의 개선이다.

최근 들어 통신판매강화, 일부대리점의 대형화 등으로 인해 전통적인 판매채널의 비중이 감소되는 추세에 있지만 아직까지 중·소대리점 보험설계사 등 전통적인 판매채널이 모집구조의 대부분을 차지하고 있다.

온라인 시장이 성장추세에 있다고는 하나 권유에 의해 계약이 체결되는 보험상품의 기본 특성상 전통적인 판매채널인 오프라인 영업조직의 경쟁력 확보는 아무리 강조해도 지나치지 않을 것이다.

따라서 방카슈랑스 도입 등 급변하는 보험시장 환경에 대응하여 전통적 판매채널이 효율적으로 운영될 수 있도록 영세성과 전문성 부족, 연고위주의 보험영업 및 대량도입·대량탈락의 악순환의 전통적 판매채널의 고비용 저효율 판매 구조를 개선하여 보험모집 인력의 선별채용 및 전문화 교육 등을 통하여 보험고객별 보험상품설계 및 컨설팅이 가능한 고능률 인력을 확보하고 모집조직 위주의 조직 스텝화, 소비자니즈에 부합하는 Need-based Sales로의 전환이 필요하다.<sup>27)</sup> 즉, 판매조직의 전문화로 고객별, 지역별 판매채널의 다양화와 더불어 상품별 전문판매조직으로서의 전환을 통한 전문성을 확보하여 고객서비스의 질적 향상을 도모하여야 한다. 이와 함께 보험뿐만 아니라 투자형 금융상품, 부동산, 세제 등의 지식으로 계약자의 자산관리를 할 수 있는 능력을 배양하여 금융컨설턴트로 한단계 업그레이드시켜 폭넓은 금융지식을 가진 은행의 보험산업 신규진입에 대응한 경쟁력있는 고능률금융컨설턴트로 도약시켜야 할 것이다.

---

27) 제정무, “금융환경변화에 따른 향후 손해보험 감독방향”, 「손해보험」, 손해보험협회, 2003. 8. pp.29-30.

〈표 4-3〉 보험모집조직 변동 현황

(단위 : 명, 개, %, %p)

구분	FY '99말	FY '00말	FY '01말	FY '02말	FY '01말 대비	
					증감수	증감률
임직원	24,524	23,125	20,980	20,925	△55	△0.1
비중 <sup>1)</sup>	9.0	7.5	9.6	11.6		2.0
보험설계사	84,794	68,896	55,600	54,291	△1,309	△2.4
비중 <sup>1)</sup>	46.1	47.7	39.0	36.2		△2.8
대리점	52,432	53,316	52,560	50,877	△1,683	△3.2
비중 <sup>1)</sup>	44.5	43.8	50.2	51.2		1.0
계	446,631	397,992	336,483	311,025	△25,458	△7.6
보험중개인	60	86	91	93	2	2.2

주1) 비중 : 보험모집조직별 원수보험료실적/전체원수보험료  
 자료 : 금융감독원

**둘째, 신판매 채널 개발이다.**

최근 보험산업에 일어나고 있는 고객측면의 환경변화는 보험시장의 자유화와 함께 고객이 능동적으로 구매하는 수요패턴과 기존 채널을 통한 보험상품 및 서비스의 구매보다는 스스로 여러 가지 경로를 통하여 정보를 획득한 후에 자신의 요구에 적합한 상품 및 서비스를 구매하는 특징을 보인다.

보험소비자의 변화는 점차 특정한 회사에서 일괄적으로 상품 및 서비스를 구매하는 방식에서 여러 회사로부터 상품 및 서비스에 대한 견적을 받아 조합하여 구매하는 방식으로 소비자들이 전환되어가고 있다고 볼 수 있다. 이러한 구매패턴과 소비자의 니즈 변화는 앞서 논의된 인터넷 환경의 급속한 발전과 더불어 형성되어, 국내 보험시장 환경변화와 전자상거래 활성화에 따른 고객수요패턴의 변화는 보험사에 새로운 마케팅 전략을 요구하고 있다.

2000년 5월 자동차 보험의 인터넷 직판이 시작된 이후, TM ·

CM 등 경쟁력있는 통신판매채널인 신판매채널의 성장세가 가시화되면서, 각사는 기존조직과 신채널과의 효과적인 믹스전략에 고심하고 있다. 이러한 상황에서 방카슈랑스 도입은 채널 전략 수립의 어려움은 더욱 가중시키고 있다. 은행채널의 등장은 보험사의 주력 판매채널인 오프라인 영업가족에 위협요소로 등장하여 경쟁력이 취약한 보험사는 앞서 언급한 전통적 판매채널인 오프라인 채널에 전문화와 TM·CM과 같은 다양한 직판채널의 최적화된 전략운용을 적극 추진해야 전략이 필요하다고 보아진다.

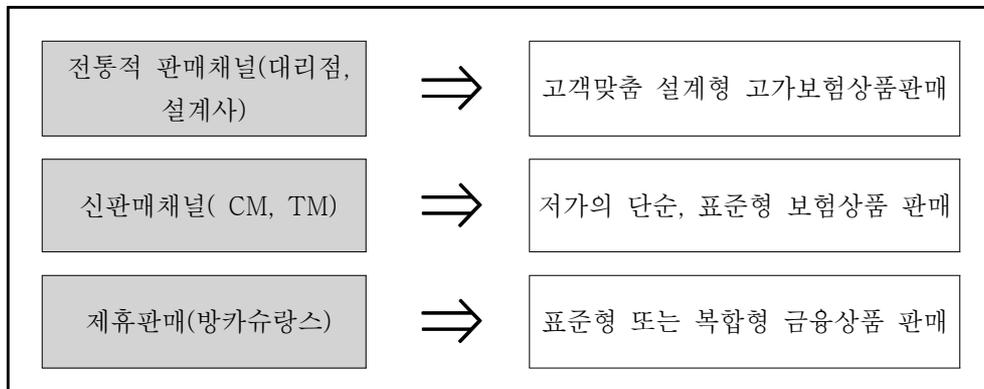
따라서 보험사는 그동안 축적하여 온 고객정보 및 데이터를 분석하여 고객계층별 니즈를 정확히 파악하고 경쟁우위에 있는 보험기술이나 기법을 활용하여 현재의 비효율적인 판매채널을 TM·CM 등의 새로운 판매채널로 대체하여 가격경쟁력도 확보하여야 할 것이다.

사실 유럽의 방카슈랑스가 활발하게 진행되던 1980년대에는 TM·CM 등의 신판매채널이 활성화되지 못하였기 때문에 방카슈랑스의 저비용 특성으로 인하여 시장점유율이 급속도로 증가할 수 있었다.

하지만, 최근 국내에서 신판매채널이 활성화되고 있는 상황을 고려해 볼때 보험사는 이를 이용하여 은행의 보험시장 잠식을 어느 정도 완화시킬 수 있을 것으로 보아진다. 따라서 보험사는 은행보다 우위에 있는 보험기술이나 기법 및 판매경험을 토대로 상품자체의 경쟁력을 강화시키고, 이와 더불어 저비용의 신판매채널을 적극 개발하여 은행의 저비용 전략에도 대응하여야 할 것이다. 신판매채널은 기존의 판매채널을 보완·지원함으로써 복합마케팅을 통한 시너지 효과를 극대화함과 동시에 신규·틈새시장을 공략하기 위한 저 cost 판매채널로서 적극 활용해야 하며 신판매채

널을 통한 판매비중의 단기간 내 급성장은 기대하기 어려우므로 이를 기존의 전통적인 판매채널 지원수단으로 활용하여 마케팅의 시너지 효과를 극대화하고 <(표 4-4) 참조> 아울러 기존 채널과의 마찰도 해소하여야 할 것이다. 참고로 신판매채널의 근간이 되는 CM·TM의 내용과 운영전망을 간단히 살펴보기로 한다.<sup>28)</sup>

<그림 4-3> 판매채널별 역할분담 예시



### 1) 텔레마케팅(TM)

현재 TM은 e-마케팅 분야 중 가장 활발히 규모를 늘려가고 있는 판매채널이다. 생명보험사의 경우 1997년 이후 장기 보험 TM 마케팅 활성화를 통하여 괄목할 만한 성과를 거두었으며 특히 다수의 영업조직을 유지하지 않아도 된다는 TM채널의 특성으로 손해보험사는 자동차보험을 중심으로한 TM 마케팅은 꾸준히 진행하여 왔으며, 최근에는 장기보험 TM 마케팅에도 적극적인 진출과 함께 성과를 보임에 따라 TM은 기존의 전통적 판매채널과는 구분되는 독자적인 신마케팅 채널로 자리잡고 있다고 할 수 있다.

28) 박인수, “손해보험사 e-마케팅 발전방향”, 「손해보험」, 손해보험협회, 2003.2. pp.56-58.

그러나 TM 경쟁이 심화됨에 따라 잠재고객 데이터베이스(DB)를 바탕으로 한 TM의 고객 접근성은 점차 떨어지고 있는 추세이며, 일방향적인 전화접근에 의존하는 기존마케팅 방법으로는 TM을 실행하기 위한 통합콜센터의 운영, 전산시스템 유지 등 초기의 높은 투자비용에 대비 생산성을 확보하기가 어려워지고 있다. 현재 TM은 신마케팅 채널로서 발전단계를 벗어나 채널성숙기에 접어들고 탈피하여 고객접근도를 향상시키기 위한 고객 중심의 마케팅을 전개해야 하며, 고객 DB 관리차원에서 DB 마케팅의 다양한 기법을 적용하여 접근성을 높이고, 고객 접촉단계에서 CM 및 DM 채널과 결합된 통합마케팅 기법을 활용하여 나아가 보험상품의 판매 이후 CRM 관리를 포함한 고객관리가 시스템적으로 보조되어야 할 것이다.

## 2) 사이버마케팅(CM)

2001년 10월 교보자동차보험의 출범과 함께 판매채널로써 자리잡은 CM은 최근 단순한 홍보채널의 홈페이지 운영에서 탈피하여 회원중심의 대고객서비스창구로의 역할 강화에 주력하고 있으나 아직까지 여행보험이나 주택화재보험과 같은 일반보험 위주의 테스트 마케팅으로 제한적인 판매채널로 추진되고 있으나 앞으로 인터넷이 완전한 판매채널로 자리매김하기 위해서는 인터넷을 활용한 다양한 형태의 마케팅 프로그램 개발, 고객 정보의 원활한 활용, 편리한 서비스제공과 비교견적을 원하는 고객의 니즈를 충족할 수 있는 보험가격 산출시스템의 구축이 필요하며, 이메일 마케팅과 같은 비용절감형 신 판매채널 활성화를 통해 전통적 판매채널의 고비용·저효율 모집구조를 개선하고 사업비를 절감시켜야 한다.

## 제 5 장 요약 및 결론

방카슈랑스는 은행 등 일반금융기관에 보험회사와 연계하여 보험상품을 개발하고 그 자체 영업망을 이용하여 판매하는 것을 말하지만 궁극적으로 금융 영역간 벽 허물기를 가속화시켜 금융산업에 일대 판도 변화를 가져올 것이다. 이로 인한 시장 충격도 우려되는 바 없지 않다.

따라서, 방카슈랑스가 본격적으로 활성화되면 판매채널재편, 산업구조조정, 겸업화, 글로벌화 등 보험산업의 구조변화를 가속화하는 계기가 될 것으로 분석되었으며, 본논문에서는 이러한 방카슈랑스에 대한 설명을 하기위해 먼저 대내외적으로 변화하고 있는 보험환경과 국내현황 그리고 주요국의 방카슈랑스를 분석하고 방카슈랑스 도입이 국내보험사중에서도 손해보험회사에 미치는 영향 분석과 이에대한 대응전략을 연구하였으며, 연구결과를 다음과 같이 요약할 수 있겠다.

먼저 방카슈랑스 도입이 보험회사에 미치는 영향은 첫째, 은행 중심의 금융그룹출현, 판매제휴에 참여치 못한 중·소형 보험사의 부실화, 저축성보험의 금리변화에 대한 리스크 증대등 국내 금융산업의 변화를 초래하고 둘째, 기존판매조직의 상당한 보험시장 잠식이 예상되며 셋째, 전통적 판매채널을 재편시키는 계기가 될 것으로 보인다.

이러한 예상되는 영향에 대한 보험회사의 대응전략을 크게 네가지 측면으로 나누어 첫째, 종합금융화 전략으로 대형보험사는 금융그룹형성을 위한 종합금융화기관화 전략을 채택하고 중·소형보험사는 판매협약방식과 보험유관분야 진출을 모색하며 둘째, 보험회사 인수·합병을 통한 대형화 및 보험그룹을 형성하는 보험그룹

화와 손해보험산업의 경쟁력을 활용한 보험관련 부수업무분야의 자회사 설립을 중심으로 업종다각화를 모색할 수 있다. 그리고 보험마케팅 측면에서 대응전략으로서 셋째, 보험시장재편에 대응하여 생존전략차원에서 소비자들의 다양한 니즈(Needs)와 욕구(Wants)에 기초한 종합금융상품 개발과 넷째, 소비자 중심의 다양한 판매채널의 개선 등으로 나누어 설명하였다.

이상과 같이 본 연구의 분석결과 방카슈랑스의 도입으로 인해 국내보험산업이 받게될 영향은 긍정적인 측면보다 초기에는 보험회사의 경쟁력 약화요인, 시장의 잠식, 판매채널간의 갈등으로 위협적인 요인이 많이 발생하게 되어 생존의 위협을 받을 수 있다.

2003년 9월부터 2개월동안의 계약내용을 살펴보면 방카슈랑스 채널중 은행을 통한 보험구입이 총계약건수의 98.1%(약 185천건), 총보험료의 99.7%(약 7,890억원)를 차지하는 등 은행이 독보적 위치에서 금융겸업주의로 종합금융의 토대가 마련되었다고 볼 수 있다. 이는 은행은 대규모 고객기반, 브랜드 인지도, 고객의 신뢰를 확보하고 있어 향후 은행 방카슈랑스의 위력은 매우 클 것으로 전망된다.

따라서, 은행등 금융기관은 구조적으로 우월적 위치에 있는만큼 그 우월적 지위 및 영향력을 행사함으로써 고객보호, 경쟁조건의 공정성확보라는 관점에서 폐해가 발생할 가능성이 있으므로 단기적 안목에서 일방의 이익을 추구하기 보다는 사업영역의 확장을 통한 수익원 다양화는 물론 한차원 높은 대고객서비스 개선의 기회로 활용함으로써 금융산업의 건전한 발전을 선도하고 확보한 고객 데이터베이스를 상호 정보교류를 통해 보험회사에 다양한 보험상품 개발기회를 제공함으로써 방카슈랑스 시장을 적극확대하여 상호보완적 상생관계를 구축하는데 역점을 두어야 할 것이다.<sup>29)</sup>

한편 방카슈랑스 경영모델하에서 현재로는 상호주의 원칙에서 벗어난 은행중심의 일방적 겸업화로 국내금융산업의 균형적 발전을 저해할 소지가 있지만 손해보험은 생명보험보다 은행서비스와의 연계성 및 보완성이 상대적으로 떨어지기 때문에 은행창구를 통한 보험판매는 생명보험과 비교할 때 영향이 적을 것으로 예상된다. 향후 자동차시장이 개방되면 폭발적으로 성장할 가능성이 많다는 것이 일반적인 견해로써 손해보험회사는 보험의 전문가로써 축적된 지식과 경험을 최대한 살려 손해보험업계 공동상품과 특화상품을 적절히 조화하고 다양한 경로로 판매채널을 구축하고 손해보험회사의 핵심역량을 강화하여 급변하는 금융환경을 적극적으로 대처하여 지속적인 영업신장과 수익원을 찾아야 한다.

본 연구의 앞으로의 과제는 방카슈랑스 도입에 따른 보험회사의 가능한 성장모델로서 크게 자회사 또는 지주회사를 이용한 종합금융화추진, 인수합병을 통한 대형화, 그리고 일부종목에 특화하여 전문보험회사로 발전하는 전략을 생각해볼 수 있지만 종합금융화에 대한 시장의 성공사례가 아직없고, 보험사간의 본격적인 통합시도가 없는 상황에서 장기적 성장모델 및 비전을 제시하기 어려우나 향후 이에 대한 연구가 수행되어야 하겠다.

---

29) 김정대, 「방카슈랑스의 득과 실」, 보험개발원, 칼럼, 2003.3.

## 참 고 문 헌

### I. 국 내 문 헌

- 김헌수, 「금융겸업화에 대비한 보험회사의 경영전략」 보험개발원 보험연구소, 2001.
- 박인수, “손해보험사 e-마케팅 발전 방향”, 「손해보험」, 대한손해보험협회, 2003.
- 박현정, “방카슈랑스 시행에 따른 손해보험사 업종 다각화”, 「손해보험」, 대한손해보험협회, 2003.
- 이경용 외 1명, “금융산업개편과 보험기업의 종합금융화에 관한 연구”, 「리스크 관리연구」, 제 7집, 한국리스크관리학회, 1997.
- 이상림, “금융통합의 분류기준에 관한 고찰”, 「보험학회지」, 제60집, 한국보험학회, 2001.
- 이수광, “손해보험사 방카슈랑스 마케팅전략”, 「손해보험」, 대한손해보험협회, 2003.
- 정세창 외 2명, 「방카슈랑스 환경에서의 보험회사 대응전략」, 보험개발원, 2002.
- 정재욱, “방카슈랑스 시행에 따른 은행산업의 과제”, 「계간 금융동향」, 한국금융연구원, 2003.
- 정홍주, “방카슈랑스 시대의 손해보험대응전략”, 「손해보험」, 대한손해보험협회, 2003.
- 동양화재, 「금융산업개편 진행과정과 전망분석」, 전략연구보고서, SERIES1, 1997.
- 생명보험협회, 「일본의 방카슈랑스 및 제3분야 보험의 운영기준

과 실태」 SEUOL-OLIS 2003. 세미나교안.  
최종욱, 「방카슈랑스」, 한국경제신문사 제 1권, 2002.  
재정경제부·금융감독위원회, 「방카슈랑스 도입방안」, 보도자료,  
2003.  
한국금융연구원, 「보험업법 개정방안」 정책조사보고서, 2002.

## II. 외 국 문 헌

Aaron, Clive G. and Douglas A. French, "How to Make a  
'Bundle' in Bancassurance", *Emphasis*, 1994.  
Dowgiewicz, Michael J., "*Planning Issues for Bank and  
Insurance Service Combinations*", 1986.  
Griffin, Andrew, "Bancassurance ; A Risk Management Tool",  
*Assurance*, Juillet, 1994.  
OECD, *Insurance and Other Financial Services/Structural  
Trend*, 1991.  
Satoru Takeuchi, 「일본의 방카슈랑스 및 제 3분야 보험의 운영  
기준과 실태」, 생명보험협회, 2003.  
Skipper, H.D., "Financial Services Intergration Worldwide :  
Premises and Pitfalls", *Policy Issues in Insurance*,  
OECD, 2001.

## 감사의 글

대학 졸업후 계속 미루어 왔던 대학원 과정을 새천년을 맞는 새로운 각오로 시작하여 이렇게 늦게나마 졸업논문을 제출하게 되니 아쉬움은 많지만 내 스스로 약속의 굴레에서 벗어나 이제 홀가분한 마음으로 다시 새로운 과업에 대한 의욕을 가지게 되었습니다.

지난 3년동안 부족한 저에게 큰 배움을 주시고 이 논문이 완성될 수 있도록 세심한 배려와 많은 가르침을 주신 김재봉 지도교수님께 깊은 감사를 드리며, 바쁘신 일정에도 불구하고 논문의 심사를 맡아주시고 세밀한 검토와 냉철한 지적으로 논문의 깊이와 가치를 더해주시는 이종인 교수님, 최종수 교수님에게도 진심으로 감사드립니다.

이 논문이 완성되기까지 회사업무와 겹쳐서 미루고 포기하고 싶을때도 많았지만 그때마다 격려와 용기를 북돋아주시는 2000년도 입학동기모임인 석우회 동문과 동원해운 박병권님의 진한 우정에 감사드립니다.

그리고 면담 및 자료조사에 성의있게 협조해주신 동양화재 방카슈랑스 사업부를 비롯한 직장 선후배와 부산은행 방카슈랑스 사업부 직원들께도 깊은 감사의 뜻을 전하고, 논문의 편집과 교정에 많은 도움을 준 연구실 정민지씨와 직장후배 장익순씨에게도 감사드립니다.

끝으로 한없이 넓고 깊으신 사랑을 베풀어주시는 어머니님과 항상 밤늦은 귀가에도 언제나 따뜻이 맞아주는 사랑하는 아내 김경선, 그리고 삶의 보람과 위안이 되는 희윤, 경윤 두 아들에게 이 조그만 결실의 기쁨과 보람을 전합니다.