

연구조사자료 2001-1

# 보험회사 겸업화 추세와 국내 보험회사의 대응전략

2001. 1

이경희

보험개발원  
보험연구소

## 머리말

금융산업을 둘러싼 환경변화는 적용하기 힘들 정도로 급속히 이루어지고 있다. '금융겸업화'라는 변화요인 역시 장차 우리 나라 금융산업에 지대한 영향을 미칠 것이며, 보험산업에도 지각변동을 가져올 것으로 예상된다. 은행, 증권, 보험의 상호진출 허용이라는 금융겸업화는 보험산업에 새로운 위협요인과 동시에 기회요인으로 작용할 것이며, 기회요인의 극대화를 위해서는 각 보험사 측면에서 자사의 역량에 부합하는 중장기 비전을 설정하고 이를 달성하기 위한 세부경영전략을 수립해야 할 것이다.

과거 우리 나라 보험사들은 규모의 대소와 내부역량의 강약과는 상관없이 외형성장 위주라는 경형화된 경영전략을 추구해 왔기 때문에, 일부 외국사를 제외하고는 확실하게 특화되거나 전문화된 보험사가 존재하지 않는 실정이다. 이러한 규모 위주의 경영은 재무건전성과 수익성 측면에서 많은 문제점을 노출하였으며 특히 겸업화 환경 하에서는 생존 자체도 위협받을 가능성이 있다. 이러한 문제 인식 하에 각 보험사들은 자사의 핵심역량 배양을 위한 중장기적 대응전략을 수립해야 할 시점에 있다.

이러한 문제점을 염두에 두고 본 보고서는 겸업화에 대한 이론적 측면에 대한 연구와 보험업에서의 핵심역량을 바탕으로 증권, 자산운용 및 관리, 은행 등 타 금융업무에 진출하여 성공한 선진모범사례에 대한 조사연구를 실시하였다. 뿐만 아니라 우리 나라 보험회사를 대상으로 겸업화에 대한 준비 현황 및 향후 목표에 대한 설문조사를 실시하여 이를 토대로 대응전략을 도출하고자 하였다. 따라서 본 보고서가 보험업계의 겸업화 현황을 점검하고, 이에 따른 대응전략을 수립하는데 좋은 시사점을 줄 수 있을 것으로 기대한다.

마지막으로 본 보고서의 내용은 연구담당자 개인의 의견이며, 우리원의 공식적인 견해가 아님을 밝혀둔다.

2001년 1월

保險開發院  
원장 朴性暉

## 요약문

### 1. 서론

- 최근 진전되고 있는 겸업화라는 외부환경 요인의 변화는 우리 나라 보험사의 경영환경에도 큰 영향을 미칠 것으로 예상됨.
  - 종래의 획일적이고 정형화된 업무영역에서 자사의 역량에 부합되는 방향으로 사업영역에 대한 목표 설정 후 이를 실현할 수 있는 전략의 수립이 필요한 시점임.
  - 이에 본 연구는 국내사가 벤치마킹할 수 있는 선진보험사의 겸업화 사례 및 우리 나라 보험사를 대상으로 한 설문조사 방법을 통해 현재 준비 상황을 검토하고 시사점을 도출하고자 함.

### 2. 국가별 현황

#### □ 미국

- 글래스-스티걸 법에 의한 금지에도 불구하고 실제로 각 금융기관은 법률의 허점(loop-hole)을 이용하여 우회적인 방법으로 타 금융업 진출을 시도해 왔음.
- 대형 보험회사는 핵심분야를 중심으로 겸업화를 진행하여 은행, 증권, 자산관리, 리스, 벤처캐피탈 등의 타 금융업무를 영위하고 있음.
- 특히 금융서비스현대화법의 제정을 계기로 은행업무 진출을 위해 1999년부터 저축은행에 대한 인가신청이 크게 증가함.

#### □ 일본

- 1996년 일본관 '비뱅크'의 금융개혁으로 은행, 증권, 보험의 상호진출을 허용하였으며, 생보사는 손보 자회사를 설립하고, 손보사는 생보 자회사를 설립하여 모회사의 영업조직을 공유하고 있음.

- 2001년 401(k)의 도입으로 자산관리업무의 중요성이 부각되자 생보사와 국제적인 대형 금융기관과 제휴가 활발함.
- 은행을 중심으로 투자, 증권, 보험 등 금융대통합을 통한 4대 금융그룹체제 구축이 진행 중임.

□ 유럽

- 일찍부터 금융지주회사 방식을 통한 겸업화의 허용으로 은행, 증권, 자산관리업무 등에 진출하여 종합금융서비스를 제공하는 대형 보험사가 다수 존재함.
- 최근 들어서는 생명보험과 손해보험에 이어 제3의 핵심분야로 자산운용 및 관리업무의 중요성 대두되고 있음.

3. 선진보험사의 모범사례

□ Prudential of America, AIG

- 보험과 관련된 금융업무를 단계적으로 확대하여 보험업무를 기본축으로 종합적인 금융서비스를 공급할 수 있는 체제를 구축함.
- 즉, 보험 본업에서의 철저한 전문화를 통해 핵심 경쟁력을 보유한 후, 이를 기반으로 타 업무에 진출하는 전략을 취하였음.

□ USAA

- 군인계층이란 특정집단에 특화하여 핵심역량을 확보한 후 점차 투자업무, 은행, 부동산 등으로 확대하여 겸업화 및 대형화에 성공하였음.

- 겸업화에 성공한 대정보험사의 경우 보험업무 이외의 타 금융업무에서 획득하는 수익의 비중이 15~20% 수준으로 겸업화는 보험사의 수익원 다변화에 공헌하고 있음.

□ 온라인은행 Egg

- 1998년 설립 이후 지속적인 적자에도 불구하고 시장점유율 측면에서 1%를 차지하였으며, Egg Saving Account라는 계좌를 통해 예금, 대출, 투자포트폴리오 등 소매금융서비스를 제공함.

4. 우리 나라 보험사의 현황

□ 겸업화에 대한 전반적인 준비 상황

- 그룹관련사의 경우 본업의 경쟁력을 바탕으로 타 업 진출을 위해 우선적으로 본업 경쟁력 강화에 노력하고 있으며, 외국사를 제외한 기타 보험사는 업무제휴 추진에 집중하고 있는 것으로 나타남.
- 생보사는 업무제휴에 치중하고 있는 반면, 손보사는 본업경쟁력 강화에 주력하고 있음.

□ 겸업화 환경에 대한 준비시 애로점

- 중소형 보험사의 경우 겸업화에 대응한 세부계획이 수립되지 않거나, 은행, 증권 등 타 금융기관과의 업무제휴 추진이 어렵다는 점을 지적한 반면, 대형 우량사는 전략적 M&A 부족, 위험관리능력 미흡, 마케팅 능력 부족 등을 지적하였음.

□ 업무제휴

- 업무제휴의 건 수 및 제휴로 인한 보험료수입, 수수료수입 등이 그룹 관련사에 집중되어 있음.
- 기타사의 경우 업무제휴를 중심으로 겸업화 환경에 대응하고 있다는 응답에도 불구하고, 현실적으로는 제휴파트너에게 제공할 핵심 역량 부재로 인해 제휴체결이 원활하지 않은 것으로 나타남.
- 대부분의 업무제휴가 상호지분참여 없는 비명시적 제휴(implicit alliance)로 협조거래 차원에 머물러 있어 상호간 구속력이 없으므로 큰 성과를 달성하기에는 한계가 존재함.

□ 보험사의 향후 목표설정

- 응답보험사의 50%에 해당하는 16개사가 종합금융그룹을 지향, 손해보험이나 생명보험에 주력 6개사, 특화보험사 6개사, 방카슈랑스형 보험사로의 전환 3개사 등으로 나타남.
- 그룹 관련사의 경우 71.4%에 해당하는 10개사가 종합금융그룹을 지향하고 있으며 14.3%에 해당하는 2개사가 특화보험사를 지향함.
- 시장점유율이 낮고, 회사이미지가 상대적 열세에 있는 일부 손해보험사와 재무적으로 우량하지 못한 생명보험사 중 일부 보험사는 특화보험사를 목표로 방향전환을 모색하고 있음.

□ 타 업무 진출 계획

- 투자자문업에 진출하려는 보험사가 10개사로 가장 많고, 투자신탁 8개사, 예금 및 대출 등 은행업무, 건강 관련 업무 7개사, 손해보험, 복지 및 실버산업 6개사 등으로 나타남.
- 생보사의 경우 손해보험업, 예금 및 대출업무에 대한 관심이 높은 반면, 손보사는 투자자문 및 신탁업무에 대한 선호도 높음.

□ 강점과 약점 분석

- 강점은 그룹 관련사를 중심으로 산하 계열사를 통합하여 금융그룹을 형성할 수 있다는 점과 외국사의 경우 본사의 선진기법 도입이 가능하다는 점, 약점으로는 규모미달, 낮은 인지도 등임.

5. 시사점 및 보완과제

- 경영화 환경에 대응하기 위한 중장기 회사목표(사업영역)를 자사의 내부역량과 부합하는 방향으로 설정하고, 이를 달성하기 위한 세부 전략의 수립이 필요함.
- 그룹 관련사
  - 보험사를 중심으로 금융그룹을 형성하여 타 업무에 진출할 수 있는

대형 우량보험사의 경우 Prudential of America, AIG 등 선진모범 사례를 참고할 때 보험업무의 핵심역량이 전이될 가능성이 큰 분야부터 영위하는 것이 바람직함.

- 즉 보험사의 Total Risk Solution 차원에서 생명보험 혹은 손해보험 진출이 우선적으로 가능할 것이며, 고객의 자산 관리 및 운용과 관련된 투자신탁, 투자자문, 예금업무 등이 고려될 수 있을 것임.
- 현재 그룹 산하 계열사에 소속되어 있지만, 보험산업 내 시장점유율이나 인지도, 경쟁력 측면에서 열세를 보이고 있는 보험사는 우선적으로 보험산업 내에서 확고한 위치를 차지하기 위해 전문성 제고 방안에 주력해야 할 것임.

#### □ 기타사

- 기타사의 33.3%가 종합금융그룹을 지향하고 있다고 응답하여 자칫 과거와 같은 규모 위주의 부적절한 전략수립이 될 우려가 높음.
- 가장 큰 문제점은 타 사에 비해 내세울만한 강점 즉, 핵심역량(core competence)이 존재하지 않는다는 것으로, 핵심역량 강화를 위해서는 대형사에 비해 한정된 자원으로 차별화하거나 특화하려는 노력이 요청됨.
- 보험사의 규모에 대한 미신을 버리고, 좀 더 적극적으로 새로운 특화분야를 발굴하여 확실한 특화 전략을 견지함으로써 수익성 제고에 노력해야 할 것임.

## 제 목 차 례

I. 서론 .....	1
II. 보험사의 겸업화 추세 및 현황 .....	3
1. 겸업화의 정의 및 배경 .....	3
2. 기대효과 .....	11
3. 국가별 겸업화 현황 .....	18
4. 우리 나라의 겸업화 .....	30
III. 겸업화의 업무범위 및 추진방식 .....	37
1. 겸업화의 업무범위 .....	37
2. 겸업화의 추진방식 .....	47
IV. 선진보험사의 겸업화 사례 연구 .....	55
1. Prudential Insurance of America .....	55
2. AIG(American International Group) .....	63
3. AXA .....	70
4. USAA .....	75
5. Prudential(UK) .....	81
6. New York Life .....	87
V. 우리 나라 보험사의 대응전략 .....	91
1. 분석 방법: 설문조사 .....	91
2. 겸업화에 대응한 준비 현황 .....	92
3. 보험사의 향후 목표 .....	102
4. 시사점 .....	114
VI. 결론 .....	121
참고문헌 .....	124
부록 .....	128

## 표 차례

<표 II- 1> OECD 국가의 가계부문 금융자산 비중 추이 .....	5
<표 II- 2> 대형금융기관의 M&A 사례 .....	9
<표 II- 3> 금융기관의 통합 효과 .....	12
<표 II- 4> 금융기관의 범위 및 규모의 경제에 관한 실증분석 .....	14
<표 II- 5> 저축금융기관 설립을 인가 받은 미국의 보험사(2000년 3월말) .....	21
<표 II- 6> 미국 보험사의 타 금융업무 진출 사례 .....	23
<표 II- 7> 일본 보험산업의 자유화 일정 .....	24
<표 II- 8> 일본의 보험업무 영역 .....	25
<표 II- 9> 보험회사의 타 업 진출 현황(2000년 10월 현재) .....	33
<표 II-10> 금융기관의 업무제휴 건 수 .....	36
<표 III- 1> 우리 나라의 금융산업별 업무영역 현황 .....	38
<표 IV- 1> Prudential(US)의 업무범위 .....	56
<표 IV- 2> Prudential(US)의 경쟁력(1999) .....	57
<표 IV- 3> Prudential(US)의 주요 실적 .....	57
<표 IV- 4> Prudential(US)의 종합금융기관화 개요 .....	63
<표 IV- 5> AIG의 영업실적 .....	68
<표 IV- 6> AXA의 영업실적 .....	71
<표 IV- 7> USAA의 경쟁력 .....	77
<표 IV- 8> Egg의 금융상품 .....	86
<표 IV- 9> New York Life의 영업실적 .....	90
<표 V- 1> 보험사의 분류 .....	92
<표 V- 2> 겸업화 환경에서 지향하는 회사의 목표 .....	104
<표 V- 3> 특화보험사를 목표로 하는 보험사의 영역 .....	106
<표 V- 4> 금융겸업화에 따른 보험산업의 기회·위협요인 인식 .....	109
<표 V- 5> 금융겸업화에 따른 보험사의 강점·약점 인식 .....	110

## 그림 차례

<그림 II- 1> 금융겸업화의 촉진 요인 .....	4
<그림 II- 2> 각 국의 인터넷 사용인구 전망(2000년 말) .....	7
<그림 II- 3> 우리 나라 인터넷 사용인구 추이 .....	7
<그림 II- 4> 은행의 자산대비 이자수익률 추이 .....	10
<그림 II- 5> 은행의 총수입 중 이자수입 이외의 수입 비중 .....	11
<그림 II- 6> 일본 보험회사의 자회사 범위 .....	25
<그림 II- 7> 일본 금융산업 개편 현황 .....	28
<그림 II- 8> 우리 나라 보험사의 주요 자회사 진출 현황 .....	34
<그림 III- 1> 보험회사의 업무영역 확대 .....	37
<그림 III- 2> 주요국의 주식 및 채권 규모 .....	43
<그림 III- 3> 전략적 제휴 방식에 의한 겸업화 .....	48
<그림 III- 4> 업종별 자회사 방식에 의한 겸업화 .....	50
<그림 III- 5> 순수지주회사 방식에 의한 겸업화 .....	52
<그림 III- 6> 사업지주회사 방식에 의한 겸업화 .....	53
<그림 III- 7> 직접경영 방식에 의한 겸업화 .....	54
<그림 IV- 1> Prudential Insurance of America의 조직도 .....	58
<그림 IV- 2> AIG의 조직도 .....	65
<그림 IV- 3> AIG의 업무영역별 세전 수익 기여도 .....	67
<그림 IV- 4> AXA의 조직도 .....	72
<그림 IV- 5> AXA 자산관리 부문의 수수료 수입 추이 .....	75
<그림 IV- 6> USAA Realty Company의 업무흐름 .....	81
<그림 IV- 7> Prudential(UK)의 조직도 .....	82
<그림 IV- 8> New York Life Insurance의 조직도 .....	88
<그림 V- 1> 보험사 그룹별 겸업화에 대응한 준비 .....	93
<그림 V- 2> 생·손보간 겸업화에 대응한 준비 .....	94
<그림 V- 3> 겸업화에 대한 준비시 미진 사항 .....	95

<그림 V- 4> 보험사 그룹별 타 금융기관과의 업무제휴 건 수 비중 .....	96
<그림 V- 5> 금융기관별 업무제휴 건 수 비중 .....	97
<그림 V- 6> 보험사 그룹별 타 금융기관과의 업무제휴로 인한 수입 비중 ....	98
<그림 V- 7> 타 금융기관과의 업무제휴 내용 .....	101
<그림 V- 8> 보험사 그룹별 업무제휴 내용 .....	102
<그림 V- 9> 생보사와 손보사의 업무제휴 내용 .....	102
<그림 V-10> 보험사 그룹별 향후 목표 .....	105
<그림 V-11> 보험사가 진출하고자 하는 업무 분야 .....	107
<그림 V-12> 생·손보사의 타 업무 진출 선호도 .....	108
<그림 V-13> 보험 그룹별 자사의 강점 .....	111
<그림 V-14> 보험 그룹별 자사의 약점 .....	112
<그림 V-15> 강점이 더 클 것으로 인식하는 보험사의 비중 .....	113
<그림 V-16> 생보사와 손보사의 강점과 약점 인식 .....	114
<그림 V-17> 대응전략 수립의 절차 .....	116

## 1. 서론

1970년대부터 진전되기 시작한 금융서비스의 겸업화 현상은 최근 들어 자유화의 진전, 각종 규제완화, 글로벌화 등과 같은 급격한 환경변화로 인해 더욱 활발히 진행되어 세계 각국의 공통적인 현상으로 나타나고 있다. 특히 우리 나라와 같이 은행·증권·보험간 엄격한 분업주의를 견지해 온 미국에서 이들 업종간 상호 겸업을 허용함에 따라 우리 나라에서도 금융겸업화에 관한 논의가 점차 활발해지고 있다.

2000년 10월 9일 금융지주회사법이 국회에 통과됨에 따라 보험회사의 경우에도 지주회사로서 은행, 증권, 보험 등 모든 업종을 자회사로 운영할 수 있게 되었지만, 여러 법적 제약으로 인해 보험사의 타 사업 겸업이 원활하지 못한 실정이며, 특히 은행에 대한 동일인 소유한도로 인해 보험회사가 은행을 자회사로 두는 것은 당분간 어려울 것으로 판단된다.

이와 같은 현실적인 제약요건에도 불구하고, 금융업종간 겸업화 현상은 대세로 자리잡은 듯 하다. 특히 우리 나라에서도 은행은 지주회사의 설립, 방카슈랑스(bancassurance) 추진 등과 같은 방식으로 매우 적극적으로 겸업화를 준비하고 있다.

이러한 외부의 경쟁환경 변화를 감안할 때 보험회사의 입장에서도 “겸업화”란 새로운 경쟁환경에 적합한 경영비전을 설정하고, 이를 수행하는 것이 시급한 과제로 부각되고 있다. 이를 위해서는 외부환경의 변화에 대한 정확한 상황인식과 더불어 자사의 객관적인 역량에 대한 파악이 우선적으로 선행되어야 할 것이다.

그러나 외부환경의 변화에 대한 정확한 상황인식과 관련하여 보험회사의 겸업화에 관한 기존 연구의 대부분은 은행 위주의 겸업화에 초점을 둔 방카슈랑스와 관련된 것이 대부분을 차지하고 있어 방카슈랑스 방식의 겸업화를 견지하지 않는 보험회사의 전략에는 큰 도움을 주지 못한 것이 현실이다.

이러한 문제인식을 바탕으로 본 연구에서는 미국, 일본, 유럽 등 선진 외국의 경험과 겸업화에 성공한 선진보험회사의 모범사례 연구에 중점을 두었다. 아울러 우리 나라 보험사의 전반적인 겸업화 준비상황에 대한 점검을 통해 시사점을 도출하고, 대응전략을 모색하고자 하였다.

본 보고서의 구성은 다음과 같다. 서론에 이어 Ⅱ장에서는 우리 나라 및 선진 외국보험회사의 겸업화 진행 추세 및 현황에 대해 살펴보고자 하였다. Ⅲ장에서는 보험회사 입장에서 겸업화를 시도했을 경우 이에 따른 시너지 효과가 높을 것으로 예상되는 업무범위에 대해서 살펴보고, 이와 함께 겸업화를 추진하는 다양한 방식에 대해서도 살펴보고자 한다.

Ⅳ장에서는 선진보험회사의 겸업화 사례를 소개하였는데, 특히 그동안 분업주의를 고수하여 상대적으로 우리 나라와 유사한 환경 하에서 겸업화를 진전시켜 온 미국 보험회사의 사례에 중점을 두었다. 또한 인터넷은행을 통한 은행업무 진출과 보험시장 내에서의 특화전략에서 시작하여 겸업화에 성공한 경우 등 다양한 사례를 분석하고자 하였다.

V장에서는 우리 나라 보험회사에 대한 설문분석을 통해 겸업화에 대응한 준비 현황과 미진 분야, 향후 지향하는 자사의 중장기적 목표, 겸업화에 따른 강점과 약점 등에 관한 분석을 시도하였다. 이러한 보험사의 내부분석을 통해 보험사의 대응전략이 적절한지 검토한 후 이에 대한 보완대책을 제시하고자 하였다.

끝으로 VI장에서는 결론을 서술하고 본 연구의 내용을 정리하기로 한다.

## II. 보험사의 겸업화 추세 및 현황

### 1. 겸업화의 정의 및 배경

#### 가. 겸업화의 정의

“겸업화”란 각 산업의 업무영역에 대한 규제완화를 배경으로 본 업 이외의 타 업에 진출하여 새로운 수익원을 발굴하는 한편, 업무다각화에 따른 범위의 경제(economies of scale) 및 리스크 분산 효과를 도모하는 것을 말한다. 금융업에서 겸업이란 본래 은행·증권·보험 등 특정 금융업종에 속하는 금융기관이 다른 금융업종의 고유업무를 직접 영위하는 것을 의미하나, 현실적으로는 은행·증권·보험의 고유업무까지 단일금융기관에서 수행하는 것이 아니라 부수적 업무 중 시너지효과가 높은 일부 업무를 통합하여 이루어지고 있다. 즉 고유 업무의 겸업은 일반적으로 직접경영, 지주회사, 자회사 등과 같은 방식을 통하여 이루어지고 있다.

보험회사 측면에서 겸업화란 보험회사가 생명보험, 손해보험과 같은 보험 고유 업무의 수행 이외에 보험소비자에게 효율적으로 종합적인 금융서비스를 제공하기 위해 증권업무, 은행업무, 신탁업무, 부동산 관련 업무 및 기타 보험산업과 관련된 제반 업무를 겸업하는 것을 말한다.

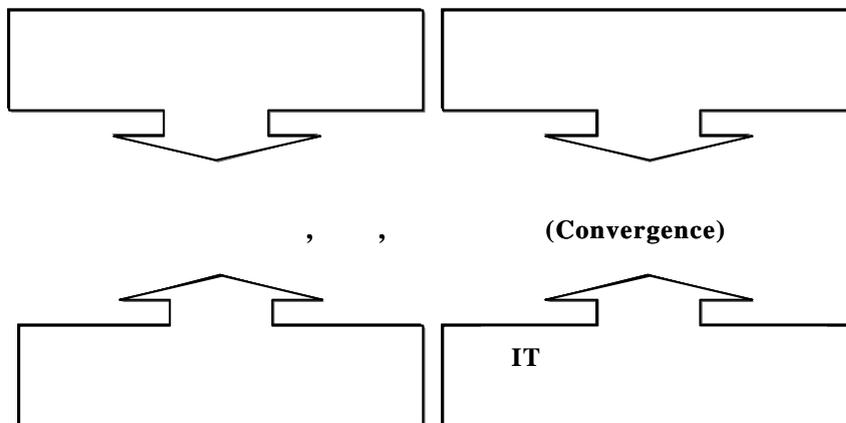
#### 나. 금융겸업화의 배경

겸업화의 진행과정 및 추이는 각국의 특수한 문화·사회환경과 금융 환경에 영향을 받기 때문에 각 국별로 서로 다른 역사를 갖고 있는데, 대체적으로 일찍부터 겸업화를 허용한 유럽형과 이에 비해 엄격한 분업주의 방식을 채택한 미국, 일본형으로 구분할 수 있다.

그러나 미국, 일본 등 전통적으로 분업주의 방식으로 금융서비스를 제공한 국가에서도 최근 전세계적 현상인 규제완화, 금융서비스의 통합

화 등과 같은 영향으로 금융기관간 업무영역에 대한 각종 장벽이 완화되고 있다. 우리 나라의 경우도 각 금융산업별 고유업무와 연관성을 가지는 부수적인 업무를 수행하도록 업무영역을 확대함으로써 금융서비스를 다각화하는 방식으로 겸업화가 진행되고 있는데 이와 같은 현상의 배경으로는 금융서비스 시장의 구조변화, 신기술의 발달로 인한 진입장벽 완화, 국제화(globalization), 경쟁격화로 인한 금융기관(특히 은행)의 수익축소(margin squeeze), 소비자의 금융지식 증대(sophisticated consumers) 등과 같은 요인을 들 수 있다.

<그림 11-1> 금융겸업화의 촉진 요인



#### 1) 금융서비스 시장의 구조변화

선진국에서 진행되고 있는 은행·증권·보험간 통합현상은 인구의 노령화로 인해 현금 등 개인금융자산의 비중이 높아지면서 금융서비스가 상품 중심에서 소비자 중심으로 전환되는 것이 핵심요인으로 작용하고 있다. 1990년대 들어 미국과 서유럽의 베이비 붐 세대가 라이프 사이클 상 저축절정기에 해당하는 50대에 접어들기 시작하였는데 이는 모

든 금융기관에게 각종 투자관리서비스와 금융상품을 판매할 절호의 기회로 작용하고 있는 것이다. 이와 같은 금융서비스 시장의 구조변화는 베이비 붐 세대가 노후 생활에 대비하기 위한 자산축적 과정에서 풍부한 투자옵션에 대한 니즈를 갖고 있기 때문에 금융산업과 금융상품에 대한 통합과 겸업을 촉진시키고 있다.

OECD 국가의 경우를 살펴보면, 1970년대 이후 가계 부문의 금융자산 중 증권, 보험 및 연금의 중요성이 증가하고 예금상품의 비중은 감소해왔다. 미국의 경우 예금비중은 1976년 22%에서 1991년에는 18%로 감소한 반면, 동 기간 동안 보험 및 연금의 비중은 17%에서 28%로 증가하였다. 이러한 현상은 캐나다, 프랑스, 독일, 일본, 스웨덴 등과 같은 국가에서도 공통된 현상이다.

<표 11-1> OECD 국가의 가계부문 금융자산 비중 추이

(단위: %)

		1976	1981	1986	1991
독일	예금	53	50	45	39
	보험, 연금	19	22	24	26
프랑스	예금	45	42	30	25
	보험, 연금	3	3	5	10
일본	예금	58	61	52	52
	보험, 연금	13	14	16	21
스웨덴	예금	-	48	36	39
	보험, 연금	-	9	10	14
미국	예금	22	21	21	18
	보험, 연금	17	17	24	28

자료: Kazuhiko Koguchi, *Financial Conglomerates*, OECD, 1993, pp. 16~17.

## 2) 신기술의 발달

전통적인 금융기관은 고객과의 거래나 서비스 제공을 위한 장소로서 주로 영업점포를 이용해 왔으며 이러한 형태로 타 업무를 겸업하는 데는 초기 진입비용이 상당히 소요되었다. 그러나 정보통신기술의 혁신적인 발달로 인해 네트워크 기술이 비약적으로 발전하고, 이것을 낮은 비용으로 이용할 수 있게 되어 금융상품과 서비스의 제공방법도 크게 변화되었다. 컴퓨터, 인터넷, 무료전화(toll-free phone)는 금융서비스의 전달비용을 대폭 절감시켰으며 IT기술에 익숙한 투자자는 인터넷을 활용하여 최적의 가격과 거래조건을 검색한 후 금융거래를 체결하는 것이 가능해진 것이다.

미국 '얼머빅'(Almanac)사가 발표한 통계에 의하면 전세계 인터넷 인구는 1999년 말 기준 2억 5천 9백만명에서 2002년 말에는 전세계 인구의 7.9%인 4억 9천만명에 이르고, 2005년에는 세계 인구의 11.8%가 인터넷을 사용할 것으로 전망하였다<sup>1)</sup>.

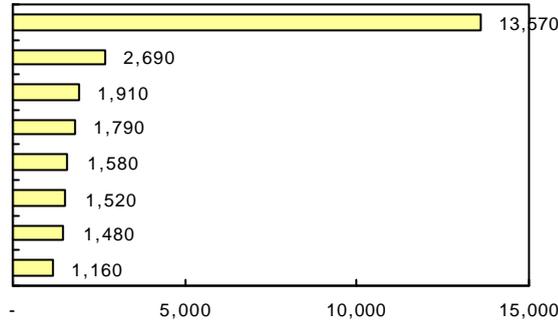
미국의 다른 시장조사업체인 eMarketer의 분석자료에 의하면 유럽 지역의 경우 전체 인구 중 인터넷 인구 비율이 6.4%로 미국(17.8%), 캐나다(19.2%) 등에 비해 낮았으나, 최근 들어 통신인프라 구축과 통신료 절감으로 급속히 성장할 것으로 분석되었다. 따라서 인터넷 활용 인구가 미주 지역 뿐만 아니라, 유럽, 아시아 등 전 세계적으로 급속히 증가할 것으로 예상되고 있다.

우리 나라의 경우는 인터넷 사용인구가 1994년 13만 8천명에 불과하였으나 그 이후 매년 두 배가 넘는 성장세를 지속하여 1999년에는 1천만명을 넘어섰다. 인터넷 시장 관련 각종 조사에 의하면 우리 나라의 인터넷 사용인구는 2000년 1천 480만명에 달할 것으로 추정되어 전세계 인터넷 인구의 3.9%를 차지할 것이며, 51개국 가운데 7위를 차지할 것으로 전망되고 있다.

---

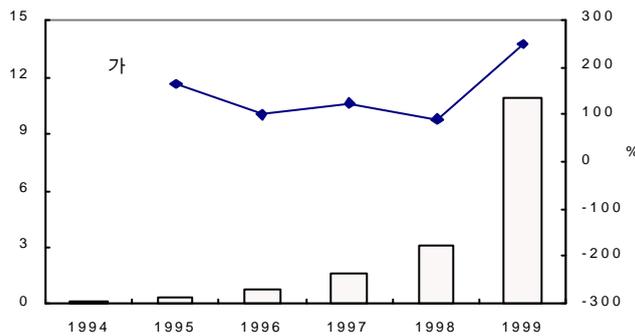
1) <http://www.kohouston.com>

<그림 11-2> 각국의 인터넷 사용인구 전망(2000년 말)



자료: <http://his.etri.re.kr>

<그림 11-3> 우리 나라 인터넷 사용인구 추이



자료: 한국인터넷 정보센터(KRNIC), <http://www.i-biznet.com>

수요자 측면에서 금융거래에 인터넷 등 신기술을 활용하는 것 못지 않게 금융서비스 공급 측면에서도 혁신적인 변화의 양상을 보이고 있다. 즉 금융기관은 고객에 대한 정교한 데이터베이스 집적을 통해 고객의 금융상품 포트폴리오와 각종 지출·저축습관에 관한 상세한 정보를

입수할 수 있게 되었고, 이로 인해 과거에 비해 상대적으로 저렴한 가격으로 타 업무 영역에 대한 진출이 가능해진 것이다.

이와 같은 신기술의 발달로 인해 금융기관의 접근 방식이 상품 위주에서 고객 위주로 전환됨에 따라 기존에 상품 중심으로 구분되었던 업무영역에 대한 경계가 점차 사라지고 있는 것이다.

### 3) 금융이업종간 인수·합병

1990년대 이후 미국과 유럽을 중심으로 금융산업간 M&A가 활발히 진행되고 있으며, 국경을 초월한 메가M&A도 이루어지고 있는 추세이다. 이러한 다국적 금융기관의 M&A 추진, 금융 업종간 융합화 등이 서로 영향을 주고 받으면서 경쟁의 글로벌화를 바탕으로 겸업화 및 대형화 현상이 가속화되고 있는 것이다.

금융기관간 M&A가 급속히 확산되고 있는 이유는 자유화의 진전으로 금융기관간 경쟁이 격화되는 환경에서 생존을 위해서는 인수합병을 통해 경쟁기반을 강화할 필요성이 있기 때문이다. 다시 말하면 글로벌화와 정보기술의 혁신에 기반한 급속한 시장변화에 신속하게 대응하기 위해서 자력으로 고객기반이나 노하우를 구축하는 대신 인수·합병을 통한 방법이 크게 증가하고 있으며 이를 통해 겸업화·대형화 현상이 진전되고 있는 것이다.

최근 이루어진 M&A 중 가장 주목을 받았던 것은 1998년 4월에 이루어진 미국 Citicorp와 Travelers Group의 결합이다. 은행지주회사인 Citicorp와 증권, 보험, 신용카드 부문의 금융회사인 Travelers Group<sup>2)</sup>의 합병으로 보험(Travelers Property, Travelers Life and Annuity), 증권 중개 및 투자업무(Salomon Smith Barney), 자산관리그룹(SSB CITI), 소매금융(CITI Financial) 등 모든 금융서비스를 통합하는 '복합금융그

2) Travelers Group은 1997년에 이미 Salomon Brothers와 합병을 단행하여 투자은행업무를 담당하는 Salomon Smith Barney를 자회사로 두고 있었다.

를'이 형성되었기 때문이다. 이어 1998년 11월에는 독일의 Deutsche Bank가 미국의 Bankers Trust를 인수하여 금융산업간 최대 규모의 국경을 초월한 M&A가 이루어졌다.

<표 11-2> 대형금융기관의 M&A 사례

(단위: 억 달러)

인수기업	피인수기업	새로운합병회사	자기 자본	M&A 시기
SBC	UBS	UBS	211	1997.12
NationsBank	Bank of America	BankAmerica Corp.	459	1998. 4
Travelers	Citicorp	Citigroup	427	1998. 4
Deutsche Bank	Bankers Trust	Deutsche Bank	209	1998.11
Banco Santander	Banco Central Hispano	Banco Santander	107	1999. 1
Societe Generale	Paribas	SG Paribas	133	1999. 2

자료: EUROMONEY, 1999. 7, 김종근(1999)에서 재인용.

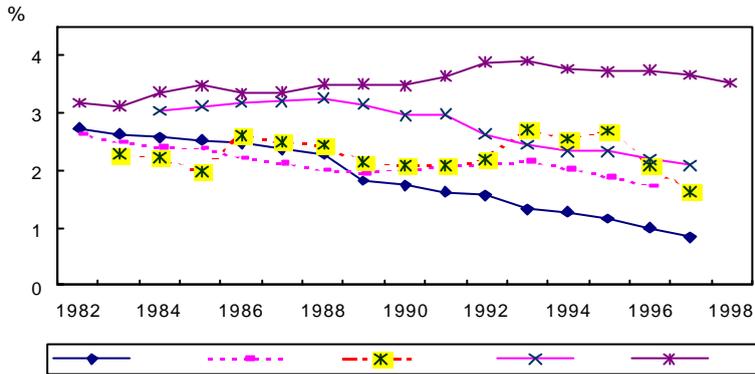
M&A의 효과에 대한 명확한 증거가 없음에도 불구하고, 금융기관의 겸업화·대형화는 금융기관간 경쟁을 세계금융시장을 대상으로 한 대형 복합금융그룹간 전략적 우위 확보 경쟁으로 변화시키고 있다. 이에 따라 종래 은행, 증권, 보험이라는 산업 내에서의 경쟁이 산업의 경계를 초월하여 모든 금융기관과 보험사 간의 경쟁으로 변화되고 있는 것이다.

#### 4) 금융기관의 수익저하

OECD국가들의 경우 1970년대 이후 이자율의 하락으로 인해 은행의 자산 대비 이자수익률이 점차 하락하였다(<그림 11-4> 참조). 이런 구조적 변화로 인해 은행은 수익원 다양화를 위해 새로운 사업영역으로 진출하기 시작하였다. 이런 추세는 1980년대에도 지속되어 1980년대 후반

유럽에서는 다수의 은행들이 투자 및 관련 서비스 업무에 진출하여 은행고객에게 보완적 서비스를 제공하게 되었다.

<그림 11-4> 은행의 자산대비 이자수익률 추이

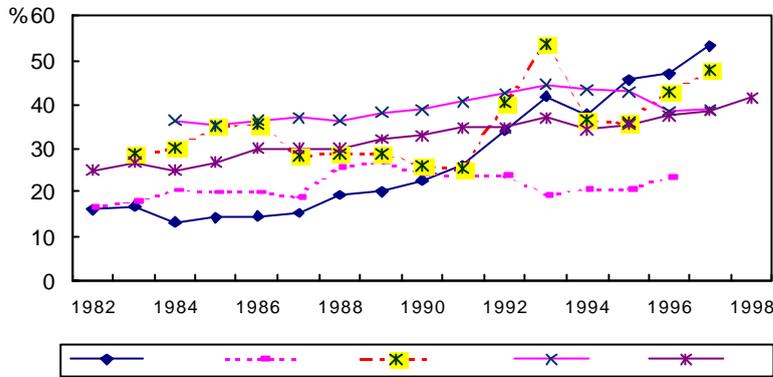


자료: OECD, *Bank Profitability: Financial Statements of Banks*, 각 연도.

또한 인구의 노령화에 따라 맞춤형 연금 등 생명보험 상품에 대한 수요가 증대하게 되자 은행의 타 업 진출 노력(특히 생명보험)이 더욱 증대되었다. 그 결과 <그림 11-5>에서 보는 바와 같이 은행의 총수입 중 이자수입 이외의 수입이 차지하는 비중이 점차 증가하는 추세를 보이고 있다. 스웨덴의 경우 1983년 28.7%에서 1997년에는 47.7%로 증가하였으며, 미국의 경우도 1982년 25%에서 1998년에는 41.3%로 증가하였다. 특히 방카슈랑스 비중이 높은 프랑스의 경우 1982년 16.0%에서 1997년에는 53.2%로 높아져 불과 15년 동안 3배 이상 현저하게 증가하였다.

물론 보험회사의 경우에도 보험시장에서의 경쟁이 심화됨에 따라 보험사업의 수익성이 저하되고 있어 보험사업 하나의 성장에만 의존하지 않고 다른 성장분야에 적극 진입하여 안정적인 수익 포트폴리오를 구축하려는 전략을 전개하고 있는데, ING그룹이나 AXA, Skandia그룹 등을 대표적 사례로 들 수 있다.

<그림 11-5> 은행의 총수입 중 이자수입 이외의 수입 비중



자료: OECD, *Bank Profitability: Financial Statements of Banks*, 각 연도.

## 2. 기대효과

### 가. 긍정적 효과

일반적으로 금융겸업화 문제를 논의할 때 이를 통해 금융산업 전체적으로 금융업종간 경쟁촉진으로 비용절감 및 시너지효과에 따른 금융중개비용이 절감될 것으로 기대하며, 금융시장개방 및 겸업화를 시행하고 있는 외국 금융기관의 국내진출에 효과적으로 대응할 수 있을 것으로 예상하고 있다.

즉 이론적인 측면에서 볼 때 은행·증권·보험 등 금융서비스업이 모두 동일한 고객을 대상으로 하고 있으므로, 금융서비스 공급자는 겸업을 통해 통합된 마케팅과 판매채널을 소유하여 보완성 측면에서 긍정적 효과가 기대된다. 예를 들면, 자동차 구입과 관련된 자금대출시 자동차보험을 동시에 가입하거나, 주택모기지대출시 주택종합보험에 가입하는 등 고정비용 없이 2개 이상의 보완적 상품의 판매가 가능할 것이다.

보험고객 측면에서는 보험사를 통해 보험업무 이외에 저축, 신탁, 유가증권 업무 등 다양한 금융서비스를 받을 수 있으므로 여러 금융기관을 상대해야 하는 번거로움을 감소시켜 제반 탐색비용과 모니터링 비용 (searching and monitoring costs) 및 시간을 절약할 수 있다.

보험회사의 경영전략 측면에서도 겸업화로 인해 업무범위가 확대되면 다양한 금융업무를 취급하게 되므로 외부환경 변화로 인해 영업수지가 급격하게 변동하는 불안정성(volatility)을 완화시킬 수 있을 것이다. 실제로 많은 대형보험사들이 다각화를 통해 특정 지역, 특정 분야에서의 손해를 다른 지역, 다른 분야에서의 이익으로 상쇄하면서 경영위험을 축소해 나가는 기회로 활용하고 있다.

일반적으로 금융기관의 통합효과는 <표 II-3>에서 보는 바와 같이 산업간 통합(intra-industry convergence)을 통해서는 소매 및 도매분야의 경영효율성을 향상시키며, 상품통합(product convergence)을 통해서는 고객 니즈를 충족시키는 긍정적 효과를 기대할 수 있을 것이다.

<표 II-3> 금융기관의 통합 효과

	소매분야	도매분야
산업간 통합 (Intra-Industry Convergence)	경영효율성 향상	경영효율성 향상
소유구조의 통합 (Ownership Convergence)	판매비용 절감	?
상품의 통합 (Product Convergence)	고객 니즈 충족	고객 니즈 충족

<http://www.swissre.com>

## 나. 실증분석

### 1) 외국의 경우

금융겸업화의 이론적 근거는 범위의 경제성 및 규모의 경제성을 통한 비용절감이 가능하다는 것이다. 범위의 경제성은 동일한 생산자원을 여러 가지 상품의 생산에 함께 사용함으로써 발생하는 비용상의 이익을 의미하는 것으로 금융산업에서 필수적인 전산 및 정보처리설비, 고객정보, 지점망의 공동 이용 등을 통해 비용절감이 가능한 것을 말하며, 규모의 경제성은 생산량이 증가하면서 평균비용이 감소할 때 존재하는 것으로 규모에 비례한 수확체증이 존재할 때 성립한다.

일반적으로 업무의 범위가 확대되고 규모가 커지면 인력배치가 용이하며 투입요소를 효율적으로 활용할 수 있을 것이며, 정보수집, 연구개발, 마케팅 측면에서도 중복비용을 방지할 수 있을 것으로 기대되어 범위의 경제와 이에 의거한 규모의 경제성 실현이 가능하다. 그러나 이러한 이론적인 근거에도 불구하고, 금융산업에 있어 겸업화·대형화로 인해 범위 및 규모의 경제가 존재하는가의 여부에 대한 명확한 실증분석 결과는 존재하지 않는다.

외국의 경우 기존 연구는 은행업무와 타 업무와의 규모의 경제성 측면에서 국가별로 서로 상이한 결과를 보였으며, 범위의 경제성 역시 통계적으로 유의하게 입증된 경우가 많지 않다. 특히 범위의 경제성은 실증적 확인이 어려운 것으로 알려졌는데, 그 원인은 한 금융기관이 모든 금융업무를 원하는 대로 영위할 수 있도록 허용된 경우가 극히 드물고 대부분의 경우 제약이 가해지고 있기 때문이다.

은행산업에서 범위의 경제가 존재하는가에 대한 실증분석은 과거에는 소규모 은행을 대상으로 예금과 대출업무 중심으로 이루어졌으나, 최근 들어서는 대형 은행을 포함하여 다양한 금융상품 조합으로 확대되었다. 그러나 연구에 사용된 데이터와 접근 방법의 향상에도 불구하고 범위의 경제성에 대한 결과는 여전히 의문시되고 있다[Coase A. C. Santos(1998)].

보험산업에 있어서의 범위의 경제성에 관한 연구 역시 극히 제한적이며 대부분이 보험종목간 비용보완성(cost complementarity)의 존재여

부에 관한 것이다. <표 II-4>에서 보는 바와 같이 미국, 유럽 등에서는 특정 보험종목간 혹은 특정 규모에서 한정해서 규모의 경제 또는 범위의 경제성이 입증되었다.

<표 II-4> 금융기관의 범위 및 규모의 경제에 관한 실증분석

	저자	데이터	산출물	기타 변수	모델	결과
은행 관련 서비	Lawrence (1989)	미국 상업은행 (79~'82)	예금, 대출, 투자	대출·예금규모, 지점수, 펀드·노동·자본비용	Cobb-Douglas & Translog, Multiple Output Model	규모의 경제 없음 범위의 경제 있음
	Baldini, Landi (1990)	이태리 294개 은행 ('87)	예금, 대출 서비스	지점 갯수	Translog	규모의 경제 있음(사무실갯수 고정시) 범위의 경제 없음
	Evanoff, Israilevich, Merris(1990)	미국 164개 상업은행	총자산 (대출, 유가증권)	지점 갯수, 소유형태, 투입가격	Translog	자산25억달러 미만은 규모의 경제 있으며 53억달러 이상은 없음
보험 관련 서비	Field, Murphy (1989)	미국 613개 생보 대리점	생보, 건강보험, 연금, 주식	수수료 증가율, 자본비용, 노동비용	Translog	범위의 경제 있음 건강/연금, 건강/주식, 건강/생보간 규모의 경제 있으며 생보/주식, 연금/주식간 규모의 경제 없음
	Sigma (1991)	미국, 독일, 네덜란드, 오스트리아, 일본	수입보험료, 언더라이팅비용		Correlation Analysis	미국 5백만달러 이상 생보사, 네덜란드 200만달러 이상 생보사 규모의 경제 있음
	Lahaye, Perelman, Pestieau (1989)	331개 손보, 104개 생보사 ('82~'87)	수입보험료, 지급보통금	판매채널, 재보험	Translog	손보보다는 생보분야에서 규모의 경제 존재
기타 금융 서비	Dowling, Montevallo, Philippatos, Choi(1983)	미국 저축 대부분조합 ('78~'82)	자산	지점갯수, 수입 부동산소유, 대출금, 자입금, 예금, 투자서비스	Translog	규모의 경제 있음
	Goldberg, Keenan, Hanweck, Young('91)	미국 67개 증권사	증권개수, 거래량, 리수익	지점갯수, 노동비용, 임대료	Translog	수익14~36백만달러에서 규모의 경제 있으며 그 이상은 없음 소규모회사는 범위의 경제 있으며 대규모회사는 없음
	Rossi (1991)	미국 1,547개 저축기관	모기지대출, 유가증권, 비모기지대출	지점갯수, 예금·노동·펀드·물적자본비용	Translog	총자산 10억달러 미만 규모의 경제 있으며 그 이상은 없음 범위의 경제 없음

자료: Kazuhiko Koguchi, *Financial Conglomerates*, OECD, 1993, pp.89~114에서 발췌하여 정리.

정세창(2000)은 방카슈랑스의 진전도가 상대적으로 높은 영국의 생보산업을 대상으로 방카슈랑스가 규모의 경제와 비용보완성을 갖고 있

는지에 대해 연구하였다. 실증분석은 상품판매활동에 초점을 둔 언더라이팅 모델과 언더라이팅 활동에 의해 유입된 자금을 운영하고 중개하는데 초점을 둔 중개(intermediation) 모델로 구분되어 이루어졌다. 실증분석 결과 방카슈랑스는 중개 모델 측면에서는 비용보완성이 나타났으나, 나머지 분야에서는 기존 생명보험사에 비해 생산성이 낮게 나타났다.

언더라이팅 모델에서 방카슈랑스가 기존 생보사에 비해 규모의 경제성이 낮은 것으로 나타난 이유에 대해서는 방카슈랑스가 복잡한 보험상품과 정교한 리스크에 대해 전문성이 없기 때문에 규모확대에 제약이 있기 때문으로 해석하였다.

## 2) 우리나라의 경우

우리 나라의 경우 금융기관의 범위의 경제성 여부에 관한 연구는 주로 은행업을 중심으로 이루어졌는데 김인기·김장희(1991)는 시중은행의 경우 범위의 경제가 존재함을 입증하였다.

우리 나라 생명보험산업을 대상으로 한 권영준(1994)의 연구에서는 자산운용업무간에 범위의 경제성이 존재함을 증명하여 생보사가 자산운용 업무를 다각화할 경우 비용절감을 통한 효율성 제고를 달성할 수 있음을 시사하고 있다. 이봉주(1994)는 FY'84~FY'91 기간 동안 우리 나라 손해보험산업을 대상으로 규모 및 범위의 경제성을 검증하였는데, 규모의 경제가 어느 정도 존재하는 것으로 나타났으며 자동차보험과 장기보험간에 비용보완성이 존재하는 것으로 나타났다.

그러나 범위의 경제성에 관한 기존 연구의 대부분은 생산비용함수 추정을 통한 검증인데, 이러한 방식은 기존 생산활동의 실제자료를 가지고 이루어진 것으로 각 금융기관이 자회사 설립을 통해 타 금융 분야에 진출할 경우에 대한 예상효과를 측정하고자 할 경우에는 한계점이 존재한다. 이러한 한계점을 극복하기 위해서는 가상적인 타 업무 진출을 가정한 후 모의실험에 의존할 수 밖에 없다.

이러한 점을 감안하여 권영준(1994)은 1981~1991년까지의 손익계산서를 이용하여 5개 시중은행, 5개 증권사, 6개 생보사를 대상으로 한 모의실험을 통해 생명보험사가 타 업을 겸업하였을 경우 현금유입과 유출 상태를 추정하였다. 동 연구에서는 16개 표본금융기관 중 2~3개의 금융기관과의 가상적인 계열관계를 설정하고 이에 따른 수익성과 안전성의 변화 결과를 생보사 단독의 경우와 비교·평가하였다. 그 결과 은행과의 계열관계에 의할 경우 수익성은 저하되는 경향이 있으나, 과반수 이상에서 안전성은 개선되었으며, 증권과의 계열관계에서는 수익성은 개선되고, 안전성이 저하되는 현상이 나타났다. 이에 따라 각 생보사는 개별회사마다의 특정여건을 감안하여 어떤 업무에 진출할 것인지를 결정해야 한다고 결론지었다.

김선호(1997) 역시 시뮬레이션 방법을 통해 우리 나라 은행들이 본체 내에서 직접경영방식으로 증권업무와 보험업무를 수행할 경우 은행의 안전성에 어떤 영향을 주는지에 대해 분석하였다. 이를 위해 은행과 보험사, 은행과 증권사, 은행과 증권사 및 보험사 등 세 가지 경우를 대상으로 가상합병을 실시하였다.

분석 결과, 겸업은행의 자산 중 보험업무의 비중이 11%가 될 때까지, 증권업무의 비중이 92%가 될 때까지는 겸업은행의 도산가능성이 전업은행에 비해 낮아질 수 있는 것으로 추정되었다. 또한 본체에서의 직접경영 방식에 비해 자회사 방식을 통한 겸업이 금융기관의 안전성 측면에서 바람직하다는 일반적인 논리에서 유추하여 자회사 방식을 통한 겸업은행도 적절한 비중의 비은행업무 수행을 통해 전업은행에 비해 안전성이 높아질 수 있을 것으로 결론지었다.

이러한 결과는 은행이 은행업무만을 수행하는 것보다 적정 수준의 보험업무나 증권업무를 동시에 수행할 경우 위험분산효과가 발생하여 은행의 안전성이 오히려 높아질 수 있음을 의미한다고 해석할 수 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이 겸업화로 인한 구체적인 비용절감 효과

를 실증적으로 증명하는 데는 여러 가지 한계점이 존재하고 있다. 그럼에도 불구하고, 규모의 대형화 및 업무의 다각화를 통해 이전보다 용이하게 고객의 다양한 금융수요를 충족시킬 수 있다면 이는 결국 금융기관의 수익성 제고로 귀결될 수 있을 것이다.

#### 다. 부정적 효과

이론적으로는 겸업화로 인한 긍정적인 효과가 기대됨에도 불구하고 겸업화가 항상 수익성 증대와 연결되는 것은 아니다. 1980년대 후반 은행이 대규모로 증권 분야에 진출했을 때 증권시장의 가격폭락과 시장침체와 맞물려 어려움을 겪었는데, 동일 시장에 진입자가 증가한다는 것은 과잉공급을 초래하며 이는 신규진입자에 대한 잠재수익성과 실질수익성의 저하를 의미하는 것이다.

또한 현실적으로 시장 내에서 대형 겸업보험사와 성공적인 특화보험사 혹은 틈새시장 공략으로 성공한 금융회사가 공존하는 사실을 감안할 때, 겸업화·대형화 전략이 시장에서 유일한 전략이 될 수는 없다. 다시 말하면 '시너지'나 '범위의 경제'가 시장구조를 결정하는데 결정적 요인이 될 수는 없다는 것을 의미하는 것이다. 종국적으로 시장에서의 검증만이 어느 것이 우월한 전략인지 결정해줄 것이지만, 특정 환경에서는 특화전략이 겸업화전략보다 수익성 측면에서 더 우월할 수도 있다는 것을 많은 사례를 통해 알 수 있다.

산업 전체적으로도 겸업화가 이루어진 상황에서 동일 금융기관내의 겸업업무 상호간 또는 겸업관계에 있는 금융기관 상호간에 어느 일방의 건전성 악화가 상대방에게 신속히 전파됨으로써 금융시스템 전체의 취약성을 증대시킬 수 있는 소위 전염효과(contagion effect)와 같은 부작용이 내재하고 있다. 또한 특정 금융그룹이 겸업을 통해 독과점적 시장 지배력을 가질 경우 독점가격 형성, 경쟁기업에 대한 차별적 대우, 소규

모 금융기관의 생존기반 상실 등과 같은 폐해도 예상할 수 있다.

### 3. 국가별 겸업화 현황

#### 가. 미국

##### 1) 금융서비스현대화법의 제정

미국은 대공황 이후 Glass-Steagall법의 제정으로 금융분업주의를 견지해 왔으나, 1980년대 들어 전세계적으로 진행된 금융의 자유화·국제화 추세로 인해 겸업화 허용에 대한 필요성이 꾸준히 제기되었다. 또한 법적인 금지에도 불구하고 실제로 각 금융기관은 법률의 허점(loop-hole)을 이용하여 우회적인 방법으로 타 금융업 진출을 시도해 왔다.

그러나 미국에서의 금융겸업화 양상도 1999년 11월 제정된 금융서비스현대화법(Financial Services Modernization Act)으로 인해 이전과는 다른 국면을 보일 것으로 예상된다. 동 법안의 주요 내용은 은행이 자기 자본금의 20% 한도 내에서 증권사, 보험사를 자회사로 설립하거나 기존 증권사나 보험사 인수를 허용하고, 증권사나 보험사도 은행업 진출을 허용한 것이다.

##### 2) 미국 보험사의 겸업화 현황

미국의 보험사들은 1960년대 이후 높은 인플레이션으로 인해 보험의 定期化 현상이 나타나고 이로 인해 수입보험료의 성장률이 둔화되자 타 분야로의 겸업화를 시도하게 되었다. 1980년대 초 미국 각 주의 보험법은 경쟁제한적 규제를 대폭적으로 완화하여 기본적으로 상품개발, 투자활동, 업무범위를 회사의 자율과 시장의 감시기능에 위임하도록 하였는데, 1983년에 개정된 뉴욕주 보험법은 생보사가 자회사를 통해 은행업무<sup>3)</sup> 이외

의 증권브로커 및 딜링업무, 투자은행업무, 신용카드업무, 투자신탁업무 등으로 금융서비스업무를 확대하도록 허용하였다. 이러한 규제완화 이후 대형생보사는 핵심분야를 중심으로, 자산관리서비스와 관련된 다양한 형태의 겸업화를 시도하였다.

1980년대 이후 증권회사가 개발한 고수익 신종상품의 성장에 자극을 받은 생보사는 증권사의 매수 및 합병을 통해 증권업무로 진출을 시도하였는데 1981년 푸르덴셜의 Bache증권 인수를 시작으로 대형 생보사들이 증권사를 인수하였으며 Kemper Group, Travelers, Northwestern Mutual, MetLife, New York Life 등의 보험사가 증권업에 진출하였다. 생보사는 증권상품 판매조직을 통해 변액보험, 유니버설보험, 뮤추얼펀드 등 투자형 상품을 판매하는 데 활용하고 있다. 미국의 보험사가 소유한 증권사 중 상당수는 브로커 및 딜링 회사로 이는 기존의 full line 증권사에 비해 인터넷 등 IT 기술의 이점을 활용할 수 있어 경쟁력 확보 측면에서 유리하기 때문으로 판단된다.

증권업무로의 순조로운 진출과는 달리 미국 보험사의 은행업무 겸업은 법률적 제한으로 인해 매우 복잡한 경로를 밟아왔다. 1970년 은행지주회사법 개정시 은행을 요구불예금과 상업대출업무를 동시에 취급하는 금융기관으로 정의함으로써 이 두 업무 중 한가지 업무만 취급하는 금융기관은 은행으로 간주되지 않게 되었다. 이를 계기로 비은행 금융기관과 산업자본이 제한된 범위에서 은행업에 진출하는 것이 가능하게 되었다. 이를 소위 비은행은행(non-bank bank)이라고 하는데 대형 생보사의 경우 non-bank bank를 자회사로 두어 제한된 범위에서 은행업무에 진출하는 방법을 선택하였다.

생보사들은 1983년 이후 본격적으로 non-bank bank의 형태인 저축대부조합(saving & loan association) 부문에 진출하여 개인연금(IRA)

---

3) 보험사의 경우 보험지주회사나 자회사의 업무범위에 대한 제한은 거의 없지만, 은행을 소유할 경우 은행지주회사로 간주되어 여러 규제를 받게 되므로 사실상 은행업 진출은 불가능한 실정이었다.

상품을 판매하였고 예금상품이나 대출상품도 판매하였다. 특히 금융서비스현대화법이 통과되기 이전에 설립된 소규모 저축은행은 전통적인 모집인 채널을 통해 은행상품을 판매하는데 활용되었으며, 보험사가 보험금을 지급할 경우 보험사 소유 은행에 계좌를 개설하여 보험금을 입금시키는 데 활용되었다.

보험사의 은행업무 진출에 대한 준비 차원에서 금융서비스현대화법의 통과를 앞두고 1999년에 보험사의 저축은행 인가 신청이 크게 증가하였다. 미국의 저축금융기관감독청(Office of Thrift Supervision: OTS)에 따르면 보험사가 인가받은 저축은행의 숫자는 1997년에는 2개에 불과하였으나, 1998년에는 8개로, 다시 1999년에 18개로 증가하였으며 2000년 1/4분기에는 6개(전년동기 2개)를 기록하였다(<표 II-5> 참조).

미국의 저축금융기관은 다수의 소액저축자로부터 예금을 모아 주택저당증서대출(mortgage loan) 등 주로 장기신용으로 운용하는 금융기관으로 출발하였으나 최근 들어서는 업무영역을 확대하여 일반 은행과 유사하게 변해가고 있다. 보험회사가 설립한 저축은행 역시 저축, 대출 등과 같은 저축상품을 보험고객에게 판매할 수 있으며, 더 나아가 고객의 편의를 극대화하기 위해 수표발행의 기능이 있는 당좌예금, 온라인 이체, 신탁(trust fund) 등의 서비스도 제공할 수 있다.

미국 보험사들이 은행업무에 진출하는 또 하나의 방식은 비교적 설립이 수월한 온라인 은행을 설립하는 것이다. 최근 들어 State Farm, USAA와 같은 대형보험사들도 지점을 갖지 않는 온라인 은행을 설립하여 모집인, 전화, 우편, 인터넷 등을 통해 고객에게 저축상품과 각종 대출(자동차 대출, 리스, 주택모기지 등)상품을 제공하고 있다. 이들 보험회사 소유 온라인 은행의 업무 중 상당부분은 신용카드업무로 보험사 고객을 대상으로 신용카드를 발급해 주고 있다.

<표 II-5> 저축금융기관 설립을 인가받은 미국의 보험사(2000년 3월말)

보험회사	면허취득연도
1. ACE Limited/INA Corp. Philadelphia	1999
2. AXA Financial, Inc., New York	2000
3. Aetna, Inc., Hartford	1999
4. Aid Association for Lutherans, Appleton, Wis.	1998
5. Allstate Ins. Co., Northbrook, Ill.	1998
6. American General Corp., Houston, Texas	1999
7. American International Group, Inc.(AIG), Wilmington, Del.	1999
8. American Sterling Ins. Co. Irvine, Calif.	1999
9. Auto Club Ins. Assn., Dearborn, Mich.	1999
10. CNA Financial Corp., Costa Mesa, Calif.	1999
11. Farm Bureau Cos., Sparks, Nev.	1999
12. First American Financial corp., Santa Ana, Calif.	1999
13. Grange Mutual Casualty Co. Columbus, Ohio	1999
14. Guard Ins. Group, Inc., Wilkes-Barre, Pa.	1999
15. Guardian Life Ins. Co., New York	1999
16. Illinois Agricultural Assn., Bloomington, Ill.	2000
17. Jackson National Life Ins. Co., San Bernardino, Calif.	1998
18. Kansas City Life Ins. Co., Kansas City	2000
19. Lumbermen's Mutual Casualty Co., Long Grove, Ill.	1999
20. Lutheran Brotherhood, Minneapolis, Minn.	1999
21. Massachusetts Mutual Life Ins. Co., Springfield, Mass.	1999
22. National Association of Mutual Ins. Cos., Indianapolis	2000
23. Nationwide Ins. Enterprises, Columbus, Ohio	1998
24. New Jersey Manufacturers Ins. Co., West Trenton, N.J.	1999
25. New York Life Ins. Co., New York	2000
26. Polish Nat'l Alliance of the United States of North America, Chicago	1999
27. Principal Ins. Co., Des Moines, Iowa	1997
28. ReliaStar Ins. Co./Financial Corp., St. Cloud, Minn.	1998
29. Shelter Mutual Ins. Co., Columbia, Mo.	1998
30. State Farm Ins. Co., Bloomington, Ill.	1998
31. Teachers Ins. and Annuity Assn. of America, St. Louis, Mo.	1998
32. The Hartford Financial Services Group, Inc., Hartford	2000
33. Travelers Ins. Co./Citigroup, Newark, Del.	1997
34. United Payors & United Providers, Inc., Rockville, Md.	1997

주: 1997년 10월 이후 인가 받은 보험사

자료: National Underwriter, April 17, 2000.

대형종합보험사인 MetLife, Inc.의 경우 온라인 은행의 설립을 추진 중이며, 이와 별도로 2000년 8월에는 기존 오프라인 은행인 Grand Bank North American를 인수하여 MetLife Bank<sup>4)</sup>로 개명한 후 소매은행업무를 시작하였다. 이와 같이 보험사의 저축금융기관 설립 및 기존 은행 인수, 온라인은행 설립 등은 은행의 보험업 진출에 대해 보험사 측면에서 현재와 같은 경쟁력 유지를 위한 방어적 수단으로 이해되고 있다.

보험사가 설립한 은행의 영업실적을 살펴보면 다음과 같다. State Farm Mutual Automobile Insurance Company의 자회사인 State Farm Bank의 경우 1999년 5월에 은행 영업을 개시하였는데, 주로 소비자와 소규모 기업체를 대상으로 자사의 보험모집인을 통해 당좌예금, 보통예금, 대출, ATM 카드, 기타 금융상품 등을 제공하고 있다. 동 은행의 실적은 예금잔액 7천 6백만 달러, 대출잔액 4천 6백만 달러에 이르고 있는 것으로 알려졌다.

증권 및 은행업무 이외에도 미국 보험사는 수년 전부터 베이비붐 세대의 노령화로 인해 노후의 안정된 생활을 위한 연금, 자산관리 등 저축성 상품의 중요성이 높아짐에 따라 자산관리회사를 설립·인수하여 투자 및 자산관리업무에 진출하였다. 이와 같이 투자와 연계한 고객의 자산관리 서비스에 대한 중요성이 인지되면서 대다수 대해보험사에서 자산관리업무를 독립된 조직으로 포지셔닝하고 있다. 이를 통해 보험 고객에 대한 뮤추얼펀드의 교차판매(cross selling)를 시도하고 있는 것이다.

손해보험에 주력하고 있는 AIG의 경우에도 1999년 1월에 연금부문에 강점을 갖고 있는 자산관리회사인 SunAmerica를 인수하였으며, New York Life 역시 동 부문의 중요성을 인지하고 NYL Asset Management 부문을 재구축하였다.

---

4) 총자산 8천만 달러, 예금잔액 5천2백만 달러 규모이다.

<표 II-6> 미국 보험사의 타 금융업무 진출 사례

회사명	은행	증권	투자자문/자산관리
Prudential(US)	Prudential Bank	Prudential Securities	Prudential Mutual Fund Management
John Hancock	Buckeys Savings & Loan Association	Tucker Anthony Holding Corp.	
Northwest Mutual	-	Johnny Montgomery Scott	
Kemper Group	Gibraltar Financial	Bateman Acurastshell Richard	
MetLife	온라인은행설립예정 Grand Bank N.A. 인수	MetLife Securities, Inc.	State Street Research & Management Co.
New York Life	설립인가 취득	NYLIFE Securities, Inc.	NYL Asset Management
State Farm	State Farm Bank	State Farm Financial Services	

나. 일본

1) 규제완화의 진전 과정

일본 역시 미국과 마찬가지로 금융분업주의를 채택해왔으나, 1993년 4월 금융제도개혁법 시행을 계기로 본격적으로 관련 제도가 정비되었으며, 1996년 “자유(free), 공정(fair), 국제화(global)” 라는 3대 원칙 하에 단행된 일본판 ‘빅뱅’이 전격적으로 단행되었다. 그 구체적인 내용은 은행, 증권, 보험의 상호진입 허용, 상품규제의 철폐, 각종 수수료의 자유화 등으로 요약할 수 있다.

일본 보험사의 겸업화 현황을 살펴보면, 1996년 4월 신보험업법의 시행으로 생보사와 손보사의 상호진출이 허용되었고, 1998년 12월 금융시스템개혁법의 시행으로 보험과 은행, 증권, 신탁간 자회사를 통한 상호업무 진출도 허용되었다.<sup>5)</sup>

5) 실제로 1996년 10월에 생보계 손보자회사 6개사, 손보계 생보자회사 11개사가 설립되어 모회사의 영업망과 판매망을 공유하고 있다.

&lt;표 11-7&gt; 일본 보험산업의 자유화 일정

일자	주요 내용
1996. 4	- 신보험업법의 시행 · 브로커제도 도입 · 생손보의 제3분야 상호진출
1996.10	- 생보사의 손보자회사진출(6개사) - 손보사의 생보자회사진출(11개사)
1996.12	- 일·미 보험협회의 합의 · 주요분야의 규제완화 · 제3분야의 완화조치
1997. 6	- 보험심의회 보고 · 금융지주회사 설립 허용
1998.12	- 금융시스템개혁법의 시행 · 금융기관간 상호진출 부분적 허용(보험사와 은행의 신탁상품 판매)
1999.10	자회사를 통한 보험의 은행진출 허용
2000. 8	생·손보 상품 상호교차판매 허용
2000.10	은행의 보험자회사 설립 허용
2001. 1	확정각출형연금의 판매개시
2001. 4	은행창구에서 보험상품(주택화재보험 등) 판매 허용

일본에서는 금융산업에 대한 일련의 규제완화 조치로 인해 보험 고유 영역에 속하는 보험의 인수 및 자산의 운용 업무 이외에 이에 부수되는 부수업무와 고유업무를 방해하지 않는 범위에서 이행 가능한 타 업무 등으로 업무범위가 확대되어 왔다. 특히 1998년 12월 보험업법 개정에 따라 유가증권의 사모, 특정사채의 인수 및 모집, 금융선물거래, 공공채의 매매, 수익증권 판매업무, 지방채, 사채 등의 모집 및 관리의 수탁 등과 같은 업무가 새롭게 보험회사의 업무영역으로 추가되었다.

또한 1998년 12월 금융업태간 상호진출이 가능해짐에 따라 보험지주회사는 자회사를 통해 보험, 은행, 증권 등 타 금융서비스를 겸업할 수 있게 되었으며, 보험회사의 업무에 종속된 업무를 하는 자회사와 보험·증권·은행업무에 부수되는 업무를 행하는 금융관련 자회사를 보유할 수 있게 되었다(<그림 11-6> 참조).

<표 11-8> 일본의 보험업무영역

고유업무 (업법 제97조)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 보험의 인수</li> <li>· 자산의 운용</li> </ul>
부수업무 (업법 제98조)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 다른 보험회사 업무의 대리 및 업무의 대행</li> <li>· 채무의 보증</li> <li>· 국채, 지방채, 행정보증채의 인수, 모집의 취급</li> <li>· 금전채권의 취득 및 양도</li> <li>· 유가증권의 사모</li> <li>· 특정목적 회사가 발행하는 특정사채의 인수, 모집</li> <li>· 금융선물거래</li> <li>· 금융 등 파생상품의 거래 및 거래의 중개, 대리</li> </ul>
法定他業	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 국채, 지방채 등 공공채의 매매</li> <li>· 증권투자신탁의 수익증권 등의 판매업무</li> <li>· 지방채, 사채 등의 모집 및 관리의 수탁</li> <li>· 담보가 있는 사채에 관련된 신탁 업무</li> </ul>

<그림 11-6> 일본 보험회사의 자회사 범위



주: 1) 보험회사의 업무에 중속된 업무

2) 보험·은행·증권업무에 부수, 관련된 업무(예:투자신탁위탁, 복지관련업무 등)

보험의 타 업무 진출과 동시에 은행, 증권 등 타 금융기관으로부터 보험업무로의 진출도 이루어지고 있다. 최근 일본 금융청은 2001년 4월부터 손해보험상품 3종(주택대출과 관련한 장기화계보험, 장기장해보상보험, 해외여행상해보험)과 생명보험상품 1종(신용생명보험)에 대해 은행의 창구판매를 허용하였다<sup>4)</sup> 단 신용생명보험의 은행창구 판매에 대

해서는 한시적으로 은행의 보험자회사나 형제회사에서 개발한 상품에 한정하기로 하였다.

## 2) 보험회사의 겸업화 현황

일련의 금융시장 자유화 과정에서 일본의 보험산업 역시 이전과는 다른 양상으로 크게 변화되고 있다. 우선 시장통합현상이 빠른 속도로 진행되고 있다. 1999년 이후 시장점유율이 40%를 초과하는 4개 손해보험사가 합병을 발표하였으며, 생명보험 분야에서도 외국사 중심으로 합병계획이 발표되었다.

이와 동시에 고객에게 종합적인 위험관리 서비스를 제공하고 상호교차판매의 이점을 살리기 위해 생·손보간 제휴사례도 급증하고 있다. 특히 2001년 미국의 401(K) 유형인 확정각출형 기업연금제도의 도입으로 인해 생보사의 역할이 전통적인 사망위험 인수자에서 기금관리자로 변화될 것으로 예상된다. 이에 따라 자산관리업무가 생보사의 핵심업무 분야로 부각될 것이므로 일본의 생보사들은 자산운용기법의 향상과 소비자의 인지도 향상을 위해 국제적인 대형금융기관과의 제휴를 추진하고 있다.

일본의 경우 겸업화 허용이 비교적 최근에 이루어졌기 때문에 현재 수준에서 금융권간 겸업화 정도는 연계상품 개발 수준에 머물렀으나, 금융지주회사를 통한 겸업화를 부분적으로 허용함에 따라 보험사의 겸업화 진전 속도도 빨라질 것으로 예상된다.

1999년 보험회사의 신탁업무 진입이 허용됨에 따라 네덜란드의 종합금

- 
- 6) 보험모집을 영위할 수 있는 금융기관으로 은행 및 장기신용은행을 비롯하여 신용금고 및 신용금고연합회, 노동금고 및 노동금고연합회, 농림중앙금고, 상공조합중앙금고, 신용협동조합 및 중소기업협동조합법에서 정한 협동조합연합회, 농업협동조합 및 농업협동조합연합회, 어업협동조합 및 어업협동조합연합회, 수산가공업협동조합 및 수산가공업협동조합연합회로 한정하였다.

용그룹사인 ING의 일본 자회사인 ING생명이 일본 내 최초로 2000년 1월부터 투자신탁 상품을 판매하였고, 朝日生命그룹 산하의 자산관리회사인 ALAMCO와 미국 MetLife의 자회사인 NBBST가 합작회사를 설립하여 법인 및 개인을 상대로 자산운용서비스를 제공하고 있다.

日本生命 역시 1999년 말 三菱信託과 합작으로 새로운 신탁은행의 설립을 계획하고 2000년 4월부터 신탁은행업에 진출하였다. 신탁업 진출시 주요 업무 내용은 생명보험 및 연금 신탁자산관리와 관련하여 유가증권관리 및 결제, 자산의 효율적인 운용, 자산운용평가·리스크관리 등 고부가가치의 정보를 제공하는 것이다. 日本生命은 2000년 상반기 들어 소비자 금융부문과 인터넷금융 분야에 조기 진출을 위해 사쿠라은행(90%)과 공동으로 자본금 200억엔을 출자하여 non-bank bank업을 공동설립하기로 하였는데, 주요 업무는 인터넷, 전화, 팩스 등을 통한 무담보·소액 소비자대출이다. 일본 최대 생명보험사와 사쿠라은행간의 제휴는 다른 경쟁 금융기관들의 유사한 제휴를 유발하는 등 향후 금융시장 재편과 겸업화 확대를 더욱 가속화시킬 것으로 전망된다.

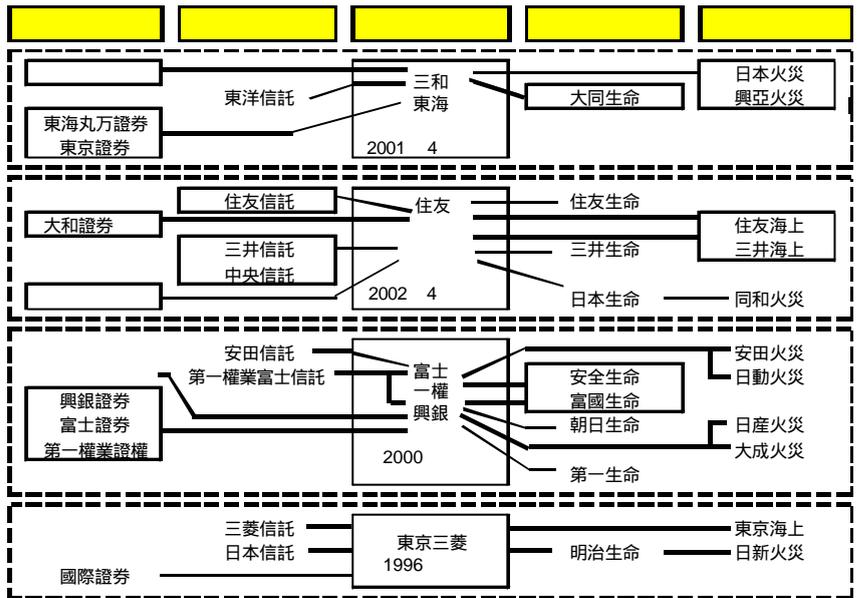
보험산업에서의 통합화 현상과 동시에 최근 들어서는 은행을 중심으로 투자, 증권 등 금융대통합을 통한 금융그룹체제의 구축이 진행되고 있다. 일본의 대형 은행들은 1999년 이후 통합을 통해 공동 금융지주회사 설립을 계획하고 있는데, 은행 재편이 완성되면 일본 은행업계는 '日本興業·第一勸業·富士은행', '三和·東海·아사히은행', '住友·사쿠라은행', '東京미쓰비시은행' 등의 4개 은행그룹 체제로 변화될 것이다. 이들 4개 은행그룹은 대부분 2개 이상의 제2금융업종 자회사를 보유하고 있어 관련 신탁은행, 생명보험사, 손해보험사 등과 그룹화될 전망이다.

이들 은행그룹은 서로 다른 특징과 차별성을 갖고 있는데, '日本興業·第一勸業·富士은행'은 투자은행 업무에서 강점이 있으며, '三和·東海·아사히은행'은 중소기업 및 개인 고객 중심의 소매영업에 특화되어 있고, '住友·사쿠라은행'과 '東京미쓰비시은행'은 기업 고객을 중심

으로 법인영업을 강화할 것으로 보인다.

이와 같은 은행, 보험, 증권, 투신 등 업종을 망라한 금융대통합은 종국적으로 금융상품의 다양성과 복잡성에 적용하여 금융상품의 교차판매를 위한 사전준비로 보여진다.

<그림 11-7> 일본 금융산업 재편 현황



자료: 日本 週聞東洋經濟, 2000. 3. 25, p.121.

다. 유럽

영국, 독일, 프랑스 등 유럽지역의 경우 일찍부터 금융기관 상호간 자회사나 지주회사 방식을 통한 진출이 허용되었기 때문에 보험회사가 자회사를 통해 타 금융업무를 겸업하는 데 법률상 제한이 없다. 그러나 실질적으로는 1980년대 후반부터 본격적으로 겸업화가 진전되었다고 볼 수 있는데 진출방식은 주로 지주회사나 자회사를 통한 방식으로 이루어지

고 있다.

영국의 경우 1982년 보험회사법에 의해 재보험사업의 겸업과 동 법 시행일 이전에 영국 내에서 생·손보를 겸업해 오던 회사에 한해 생·손보 겸업을 인정하고 있으며 여타 보험사는 자회사나 지주회사를 통한 생·손보 겸업이 가능한데, 은행·증권업무 등 타 사업에 관한 겸업은 자회사나 지주회사를 통해 영위할 수 있다. 보험회사법의 타업 금지규정에 의해 은행과 증권회사 등은 본체에서 보험사업을 영위하는 것은 불가능하지만, 대리점 자격으로 보험상품을 판매할 수 있는 방카슈랑스가 보편화되어 대규모 은행이 대부분 생보자회사를 소유하고 있다. 이는 은행이 보험사의 전속대리점 자격으로 보험상품을 판매하는 체제로 위험인수는 생보 자회사에서 담당하고 보험판매는 은행이 담당하는 방식이다.

독일과 프랑스의 경우도 보험회사가 본체에서 타 사업을 경영하는 것은 금지되지만 자회사나 지주회사를 설립하는 방식으로 은행 등과 같은 금융업무를 겸업할 수 있다.

유럽 지역 전체적으로 살펴볼 때 일찍이 금융업종간 상호진출에 대한 규제가 완화되어 종합금융서비스를 제공하는 대형 보험사가 다수 존재한다. 대표적 금융그룹은 ING, Skindia, AXA 등이며 덴마크의 Baltica, 독일의 AMB 등과 같은 보험사도 은행설립 및 은행의 지분인수를 통해 겸업화를 이루었다. 2000년 6월에는 스페인의 1위 손해보험회사인 MAPFRE(지분율 51%)가 2위 은행인 CAJA MADRID와 제휴를 통해 금융서비스 및 위험보장을 공동으로 제공하기로 한 바 있다.

은행의 보험자회사 인수 및 설립에 대응하여 보험사도 *assurbanking* 이란 새로운 개념의 겸업화를 시도하고 있다. *assurbanking*은 방카슈랑스 모델을 보험업에 역으로 적용하여 보험모집인이 은행, 증권 상품을 판매하는 것으로, 은행 업무 진출과 관련하여 보험회사는 전통적인 직접영업 방식보다는 생명보험 업무와 연관된 업무를 대상으로 비용절감의 효과가 뚜렷한 온라인 뱅킹 방식을 선호하고 있다.

영국 최초의 생보 자회사인 Scottish Widows Bank는 1995년 1월에

설립되었는데 1999년 말 현재 예금잔액이 3억 1,700만 파운드 수준이며 영국 최대의 생명보험사인 푸르덴셜이 1996년 말 은행업 면허를 취득하여 저축 및 대출과 관련한 소매금융서비스를 개시하였다. Legal & General Life사도 1997년 7월 은행자회사를 설립하였는데 이들 보험사의 은행자회사들은 대체적으로 기존 은행 및 기타 저축기관에 비해 높은 예금금리와 낮은 대출금리를 제시하여 경쟁력을 확보하려는 전략을 선택하고 있다.

한편, 유럽의 보험사들 역시 타 금융기관과 마찬가지로 보험시장에서의 경쟁격화에 따라 보험사업의 수익성 저하를 경험하던 중 보험사업 성장의 보완 측면과 성장분야의 하나로서 자산운용·관리업무에 적극적으로 참여하고 있다.

독일의 알리안츠는 1982년에 알리안츠 투자회사를 설립하여 투자신탁업무에 참여하였으며 자산운용·관리업무를 생보 및 손보에 이은 제3의 핵심분야로 포지셔닝하였다. 이에 따라 자산운용·관리업무를 담당하는 산하 자회사를 통합하고, 1998년 1월 Allianz Asset Management를 설립하였으며 이와 동시에 투자자문 서비스의 강화를 도모하고 있다. 알리안츠는 보험시장의 상품구성 변화 측면을 반영하여 자산운용과 연금을 포함한 개인 부문의 금융서비스를 강화하여 자산운용회사로서의 입지확보를 도모하고 있는 것이다.

Zurich Insurance Co. 역시 1998년 9월 런던에 소재한 B.A.T.금융서비스회사와 합병하여 Zurich Financial Services Group을 설립하였는데, 동사의 자산관리업 진출은 1995년 Kemper Corp.의 인수를 계기로 시작되었으며 주로 자사의 자산관리(고객의 보험료 포함)와 제3기관에 대한 자산관리 업무를 수행하고 있다.

#### 4. 우리 나라의 겸업화

##### 가. 금융겸업화 추이

우리 나라는 일본, 미국과 마찬가지로 금융산업에서 엄격한 분업주의를 견지해 왔으나, 1982년 1월 및 1983년 4월 각각 은행의 신탁업 및 신용카드업의 겸영이 허용된 이후, 1993년 7월 은행, 증권, 보험을 3대 축으로 유지하면서 자회사를 통한 이중업종 진출의 확대 허용 방침을 발표하면서 겸업화에 대한 논의가 본격화되기 시작하였다.

1997년 4월 금융개혁위원회 1차 보고서에서는 은행, 증권, 보험 등 금융권별 핵심업무를 설정하고 핵심업무를 제외한 모든 업무에 대해 직접경영의 범위를 확대하고, 동년 6월 2차 보고서에서는 순수금융지주회사의 설립을 원칙적으로 허용하자는 의견이 제시되었다. 그러나, 현행 개별 금융기관법에서 금융기관의 업무영역 및 범위를 정하고 있어 다른 업무를 겸영하고자 할 경우 금융감독위원회에 별도의 승인을 득하도록 규정하고 있어 본격적인 겸업화를 추진하기에는 어려운 환경에 있는 것이 사실이다.

그 동안 은행과 증권회사의 경우 직접경영의 범위가 금융시장 여건에 따라 주로 부수업무 형태로 이루어져 왔다. 즉 은행의 경우는 수익증권 판매 및 팩토링업무를 부수업무로 영위하고 있고, 증권회사의 경우 유가증권의 인수·매출, 유가증권의 모집 또는 매출의 주선, 국채의 매매, 국공채의 창구판매 등의 업무를 영위하여 왔다. 이에 비해 보험회사의 경우 부수업무를 영위하고자 할 경우 금감위의 별도 허가를 득해야 하는 규제로 인해 부수업무에 대한 관심이 부족하였다.

#### 나. 보험회사의 겸업화 현황

##### 1) 직접경영

현재 우리 나라의 보험업법에 의하면 금융감독위원회의 허가를 받지 아니하고 보험사업 이외의 타 사업을 직접경영하는 것을 금지하고 있다. 이러한 법적 제약의 환경 하에서 보험회사는 부수업무의 방법으로 타 사업을 겸영하려고 하는 전략이 위축되어 최근 2~3년간 금융감독위

원회에 부수업무 신청 건이 거의 전무하였다. 또한 인보험 사업과 손해 보험 사업의 경영을 보험업법에서 제한하고 있어, LG화재의 경우 럭키생명을 자회사 방식으로 운영하고 있다.

## 2) 자회사 방식

자회사의 개념은 개별 금융업법에 따라 각기 달리 규정하고 있으나, 보험업법 시행령 제16조의2에서는 “금감위의 승인을 얻어 다른 회사가 발행한 주식의 10%를 초과하여 소유하면서 최대출자자가 된 경우”를 의미한다. 보험회사가 자회사 방식을 통해 진출 가능한 업종은 『금융산업의구조개선에관한법률』 제2조제1호에 규정한 금융기관이 영위하는 금융업<sup>7)</sup>, 사회간접자본시설사업 및 사회간접자본시설에 대한 투융자사업, 보험사업의 부수업무, 사옥관리 등에 한정되어 있다.

자회사방식을 통한 보험업무 이외의 타 업무 경영은 대형사를 중심으로 손해사정업, 자산운용부문과 건물관리업무에 진출하고 있는데, 전체적으로 생명보험사는 5개사, 손해보험사는 7개사가 1개 이상의 타 업무에 진출해 있어 총 12개의 보험사가 타 업무를 영위하고 있다(<표 II-9> 참조).

생명보험사 중 일부는 리스크관리를 통한 자산안정화를 위해 선물중개업에 진출하였으며, 자산운용능력 증대 및 금융리서치 기능 제고를 위해 증권 및 투자신탁운용업에 진출하였고, 전산의 안정적 관리 및 운영을 위한 시스템통합업무, 기업이미지 홍보를 위한 서점업, 보유 부동산의 효율적 관리를 위한 부동산신탁 및 건물관리업무에 진출하였다.

7) 1997년 7월부터 상해보험, 인보험의 재보험, 질병보험, 장기간병보험은 생보사와 손보사의 경영이 허용되었다.

8) 銀行法에 의하여 設立된 金融機關, 長期信用銀行法에 의한 長期信用銀行, 證券去來法에 의한 證券會社 및 投資諮問會社, 證券投資信託業法에 의한 委託會社, 保險業法에 의한 保險事業者, 相互信用金庫法에 의한 相互信用金庫, 信託業法에 의한 信託會社, 綜合金融會社에 관한 法律에 의한 綜合金融會社, 기타 法律에 의하여 金融業務를 행하는 機關으로서 大統領令이 정하는 것을 말한다.

<표 11-9> 보험회사의 타 업 진출 현황(2000년 10월 현재)

회사명	업종	진출 시기	진출방식	자본금 (지분율:%)	종업원	매출액	순이익
삼성생명	선물중개업 생명보험서비스	1992.11	지분출자 설립	250억원(80.0)	60명	87.6억원	1.2억원
		1990.12		40억원(100.0)	-	-	-
교보생명	증권업	1994. 4	지분인수	1,800억원(51.6)	1,236명	3,439억원	691억원
	투신운용업	1988. 7	설립	300억(10.0)	49명	265억원	5억원
	시스템통합	1995. 8	지분인수	50억원(89.8)	302명	618억원	5억원
	서점업	1980.12	설립	10억원(100.0)	484명	1,084억원	24억원
	건물관리업	1979.11	설립	10억원(100.0)	750명	292억원	0.8억원
	부동산신탁업	1998.12	공동설립	100억원(50.0)	58명	64억원	20억원
대한생명	빌딩관리및음식업	2000. 2	설립	300억원(100.0)	1,949명	361억원	37억원
흥국생명	투신운용업	1999. 8	설립	100억원(55.0)	19명	5억원	-2억원
알리안츠	빌딩관리업	1992. 4	설립	2억원(99.9)	-	-	-
제일생명	자산운용사(AAMK) 설립 추진 중						
제일화재	상호신용금고업	1997.12	인수	250억원(100.0)	30명	168억원	-50억원
삼성화재	손해사정업	1998.11	-	11억원(99.9)	-	-	-
현대해상	손해사정업	2000. 2	인수	1억원(100.0)	355명	149억원	22억원
	투자일임업	2000. 7	설립	3억원(100.0)	8명	-	-
	부동산관리업	2000. 2	인수	1억원(100.0)	286명	95억원	4.6억원
LG화재	생명보험업	1999. 5	인수	1,280억원(39.0)	334명	8,447억원	-219억원
	손해사정업	1993. 2	인수	3억원(100.0)	108명	38명	-1.7억원
동부화재	생명보험업	1989. 4	지분출자	852억원(NA)	354명	3,911억원	260억원
	손해사정업	1984. 3	지분출자	10억원(100.0)	239명	-	-
쌍용화재	투자일임업 및 투자자문업 진출 중(2000. 2)						
서울보증	채권추심업 진출 중(2000. 7)						

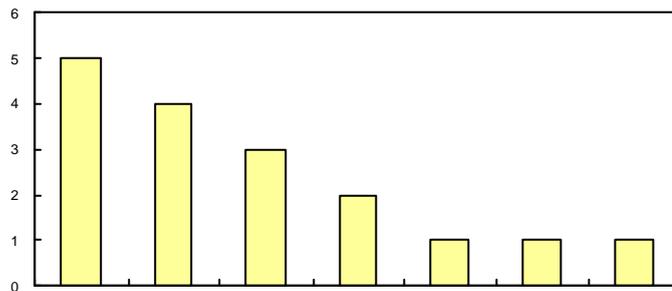
주: 경영실적은 1999년 기준  
 자료: 각 보험사 설문조사 결과

손해보험사들은 자동차보험업무와 관련된 손해사정업에 진출하였으며, 일부사는 소매금융기법의 도입을 위해 상호신용금고를 인수하여 금고업에 진출하였으며, 부동산관리업무에도 진출하였다. 또한 생·손보 상호겸업을 위해 생명보험업무에 지분을 출자한 손해보험사도 있다.

최근 들어 보험사의 자산운용능력에 대한 중요성이 부각되면서 자산운용역량의 강화를 통한 투자효율성 및 수익향상을 위해 투자신탁운용 및 투자자문업무로의 진출이 활발해지고 있다. 이는 자회사 위탁을 통한 아웃소싱 비용을 절감한다는 측면뿐만 아니라 특히 향후 도입예정인 변액보험 등과 같은 실적배당형 상품에 대한 경쟁력 확보를 위한 것으로 판단된다.

보험사의 타 업무 진출을 통한 영업실적을 살펴보면 다음과 같다. 생명보험사의 경우 선물중개, 증권, 투신운용, 부동산신탁 등 대부분의 분야에서 순이익을 시현하고 있으나, 손해보험사의 경우는 개별회사별로 매우 상이한 실적을 보이고 있다. 대체로 진출 초기 단계인 투자일임 및 투자자문업무, 금고업무 등 금융관련 부문에서는 손실을 기록하고 있으며, 손해사정업과 부동산관리업무 등에서는 소폭의 당기순이익을 시현하는 것으로 나타났다.

<그림 11-8> 우리 나라 보험사의 주요 자회사 진출 현황



### 3) 금융지주회사제도 도입

2000년 10월 9일 금융지주회사법이 국회에 통과됨에 따라 보험회사의 경우에도 지주회사로서 은행, 증권, 보험 등 모든 업종을 자회사로 운영할 수 있게 되었다. 그러나 보험회사가 은행을 자회사로 들 경우 그 용어의 정의가 “보험지주회사”가 아닌 “은행지주회사”로 분류된다. 금융지주회사법 제8조의 규정에 의하면 현행 은행법과 같이 은행지주회사의 경우 동일인이 보유할 수 있는 의결권 있는 발행주식 총 수의 4%를 초과하지 못하도록 되어 있으므로 보험회사가 은행을 자회사로 두는 것은 현실적으로 어려울 것으로 판단된다.

금융지주회사 방식은 자회사 방식에 비해 자회사의 전문성·독립성 측면에서 우월할 뿐만 아니라, 직접경영방식과 비교할 경우에도 경영의 효과를 유사하게 거두면서 이익상충 및 부실전염의 차단 등 금융시스템의 안정성 측면에서 유리하므로, 향후 보험회사도 금융시장의 글로벌화 및 대형화, 금융기관간 경쟁격화 등에 대비하여 금융지주회사에 많은 관심을 가질 필요성이 있다.

### 4) 업무제휴

2000년 1월에 제정된 ‘금융기관의 업무위탁 등에 관한 규정’에 의해 금융기관은 금감위로부터 인가받은 업무의 수행이나 절차상 본질적 요소가 아니면서 중대한 의사결정을 요하지 않는 업무에 대해서는 위탁을 할 수 있게 됨에 따라 보험회사는 본질적인 업무에 해당하는 ① 보험모집 및 계약체결, ② 보험계약 인수심사 결정, ③ 계약해지·실효·부활처리, ④ 재보험계약, 출·수계, 정산, ⑤ 보험금 지급 여부 심사결정을 제외하고, 기타 업무에 대해서는 위탁이 가능해짐에 따라 금융업종간 제휴현상이 크게 증가할 것으로 예상된다.

최근에 이루어지고 있는 전략적 제휴는 은행예금 가입시 각종 보험 상품에 무료 가입하거나, 은행 내 보험상품 판매창구 개설 등 대체적으로 초보적인 수준에 머물러 있으며 보험상품이 부수적, 종속적 형태로 제공되고 있다. 현재 국내 보험사는 증권, 은행, 보험, 생(손)보, 통신, 유통 등 다수의 기관과 업무제휴를 체결하였으며 ING생명과 알리안츠 제일생명 등 외국계 생보사에서는 관련 은행창구에 모집인을 파견하여 보험상품을 판매하고 있다.

<표 II-10> 금융기관의 업무제휴 건 수

(단위: 건)

	1997년말	1998년말	1999년말	2000년 3월말
보험	15	21	124	289
은행	174	242	461	651
증권	-	-	32	121
기타	168	234	310	356
계	357	497	927	1,417

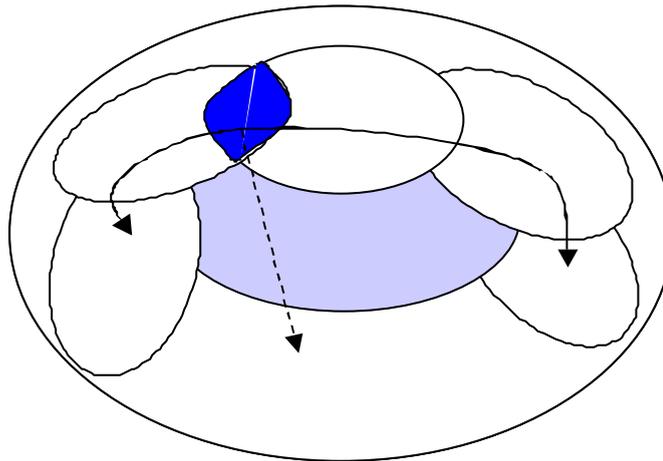
자료: 금융감독원, 금융감독정보, 2000. 5. 15.

### Ⅲ. 겸업화의 업무범위 및 추진방식

#### 1. 겸업화의 업무범위

금융산업간 업무영역에 대한 정의는 전통적으로 각 금융기관이 제공하는 금융상품에 초점을 둔 것이었으나, 최근 들어 금융공학의 발달에 기인하여 금융상품에 대한 명확한 경계가 사라지고 중복되는 부분이 확대됨에 따라 업무영역에 대한 정의도 변화되고 있다. 보험산업의 경우도 전통적인 핵심업무는 안전과 재무적 측면에서의 보장을 위한 위험관리 부문으로 인식되어 왔으나, 점차 업무영역에 대한 인식이 재무적·보장적 측면에서 안전성을 도모하기 위한 모든 위험관리 활동으로 확대되고 있다.

<그림 III-1> 보험회사의 업무영역 확대



자료: Lutgart Van den Berghe and Kurt Verweire(2000), p.266.

재무적 측면이란 소매시장에서의 개인에 대한 재무계획과 도매시장에서의 종업원 복지서비스를 의미하며, 보장적 측면이란 소매시장에서

의 가계의 위험관리 및 도메시장에서의 기업에 대한 종합적인 위험관리 서비스를 의미하는 것이다.

이와 같이 재무적 측면과 보장적 측면을 포괄하는 광의의 업무영역을 감안할 경우 보험산업과 관련된 겸업화 범위는 생·손보간의 겸업과 타 금융권으로의 진출을 고려할 수 있다. 즉 보험회사의 종합적인 위험관리 측면에서 겸업화가 가능한 영역은 우선적으로 생명(손해)보험, 재보험 등의 보험업무이며, 더 나아가 은행, 증권, 자산운용 및 관리업무(각종 투자 및 신탁업무 포함), 리스, 신용카드, 부동산 관련 업무 등을 고려할 수 있을 것이다.

<표 III-1> 우리 나라의 금융산업별 업무영역 현황

구분	본질업무	부수업무 및 겸업업무
은행	예금	예금상품, 계약, 채무부담 증명
	대출	대출상품, 계약, 채무부담 증명
	내국환	수출어음매입, 신용장개설, 대출승인
	외국환	수출어음매입, 신용장개설, 대출승인
증권	위탁매매	계좌개설승인, 거래주문, 투자권유
	유가증권인수	분석, 인수심사, 수요예측 및 발행가격 결정
보험	상품개발, 보험인수, 보험금지급, 심사	상품판매, 위험조사, 사고손해사정
신탁	신탁의 인수, 신탁자산의 관리·운용·처분업무	보증, 보험예수(금고대여)업무
종합금융사	유가증권의 인수·매출·모집, 매출의 주선, 보증, M&A주선 및 대리, 경영상담	시설대여, 채팅팅, 유가증권의 자기매매, 위탁매매, 중개 및 대리, 비금전적인 신탁의 인수, 신탁자산의 관리·운용
투자신탁	증권투자운용업무, 수익증권판매업무	외국환업무, 투자자문업무
선물회사	선물거래 및 해외선물거래 투자, 위탁의 중개, 주선 또는 대리	제한적 외국환 업무
금고	예금, 기업어음할인, 상호신용대출업무, 제한적 외국환업무	상업어음
신용협동조합	조합원예금, 기업어음할인, 조합원대출, 조합원보호예수업무(금고대여)	제한적 외국환, 상업어음
카드	신용카드업무	채권발행, 제한적 외국환 업무
리스	연분판매, 시설대여, 신기술사업, 할부금융업무	기업어음, 채권발행, 대출업무, 제한적 외국환 업무

자료: 금융감독원(2000년 1월)

### 가. 보험업무

우리 나라의 현행 보험업법에서는 생명보험과 손해보험은 담보하는 위험의 성격, 계약기간, 보험료 및 책임준비금의 산출기초, 가입등기 등이 서로 상이하므로 생·손보 상호겸영을 금지하고 있으며 예외적으로 제3분야 보험에 대해서만 이를 허용하고 있다. 그러나 대부분의 선진 보험사들은 자회사나 지주회사 방식을 통해 생·손보를 겸업하고 있다. 미국의 경우 자회사나 지주회사 방식을 통해 생·손보 겸업이 가능하며 Medlife, Prudnetial of America, AIG 등 대부분의 대형 보험사가 실질적으로 겸업하고 있다.

영국의 경우 전통적으로 모회사에서 생·손보 겸영을 허용해 왔으나 EC제1차지침 발효 이후 신규 생보사에서는 겸영을 금지하고 있으며 기존의 보험사에 대해서도 겸영은 허용하되 생·손보 분야의 자산 및 부채에 대해 분리계정 사용을 의무화하고 있다.

일본 역시 1996년 보험업법 개정을 계기로 자회사 방식에 의한 생·손보 겸업이 허용되고 있다.

우리 나라의 경우에도 자회사방식에 의한 생·손보 상호겸업은 고객과 보험사 모두에게 긍정적인 효과를 가져올 것으로 기대된다. 고객 측면에서는 생·손보를 망라한 종합적인 생활설계서비스를 제공받음으로써 편리성이 증대되는 장점이 있으며 보험회사 입장에서도 손해보험과 생명보험간 고객의 니즈를 반영한 패키지형 상품개발이 가능하며 자회사가 모회사의 판매채널을 공유할 수 있다는 장점이 있어 판매비용의 절감을 도모할 수 있으며 경영전략의 폭도 확대할 수 있을 것이다.

### 나. 은행업무

은행업무는 예금 및 대출업무, 결제업무, 신용카드업무, 신탁업무 및

의환업무 등으로 대별되는데, 보험사가 은행업무를 겸업할 경우 크게 두 가지 유형으로 구분할 수 있을 것이다.

하나는 보험업무(가정종합보험, 자동차보험, 소비자 대출, 모기지대출, 소규모기업 대출)와 관련된 업무를 주로 수행하는 형태이며 다른 하나는 보통예금(saving account), 당좌예금(checking account) 등 예금과 관련된 은행 업무를 수행하는 형태이다. 대체적으로 은행업에 진출한 보험회사는 일반 대중을 고객의 대상으로 하고 있지만, 실질적으로 주요 고객은 보험계약자 및 모집인이 대부분을 차지하고 있다.

일반적으로 보험회사가 은행업에 진출하게 된 동기는 다음과 같이 정리할 수 있다. 우선 가장 큰 이유는 만기보험금의 외부유출을 차단하고, 동 자금을 관련 자회사인 은행에 예치함으로써 이를 활용하여 신용보험(credit insurance), 자동차보험, 주택저당보험 등과 관련한 각종 대출상품을 취급할 수 있어 시너지 효과의 창출을 기대할 수 있기 때문이다. 이는 소매금융의 핵심인 예탁금을 인수할 수 있다는 장점과 보험과 금융산업의 융합(convergence)을 도모할 수 있다는 기대에 의한 것이다.

이와 더불어 은행 창구를 보험상품의 다중판매채널 중 하나로 활용할 수 있다는 장점도 있으며, 보험사가 은행을 소유할 경우 사업장 판매(worksite marketing)<sup>1)</sup>를 통해 대기업의 종업원들로 하여금 직접 보험사 소유 은행에 급여이체를 유도할 수도 있다. 또한 부유층 고객에게 자산관리구좌를 부여한 후 투자에 따른 수익을 은행의 당좌계정으로 적립할 수도 있을 것이다.

이러한 시너지효과를 위해 보험사가 은행 업무에 진출하고자 할 때, 매수나 합병에 의한 경우가 아닌 신규설립 방식을 택할 경우 오프라인 은행은 여러 여건상 어려움이 있어 대부분 온라인 은행 설립에 치중하고 있다<sup>2)</sup>. 보험사가 설립한 은행의 주요 고객은 보험사의 계약자집단을

1) 고용주의 자발적인 협조 하에 급여공제 방식으로 종업원 각자에게 보험상품(자동차보험, 가정종합보험 등)을 제공하는 보험가입 방식이다.

2) 주로 비용 측면에서 기존 은행이나 기존 온라인 은행의 매수에는 많은 비용

대상으로 하며, 보험모집인이 고객을 모집하고 DM, 인터넷, 전화 등의 통신수단을 통해 은행서비스를 이용하도록 하고 있다.

현재 미국에서 활발히 진행되고 있는 보험사의 인터넷 은행 설립을 지지하는 조사결과<sup>3)</sup>가 보고되었는데, 동 조사에 의하면 전통적인 은행의 고객들은 그들이 거래하는 은행이 금융상품과 보험을 구매하기에 좋은 장소라고 생각하는 비중이 낮은 반면, 온라인 은행 고객은 인터넷으로 보험과 금융상품을 구매할 가능성이 더 높은 것으로 나타났다.

Stem Marketing Group에서 온라인 고객을 대상으로 조사한 결과에 의하면 인터넷 전용(Internet-only) 은행의 고객은 40%가 주식, 채권, 뮤추얼펀드 등과 같은 투자상품을 구입하기에 적절하다고 응답한 반면, 전통적인 은행지점과 그 은행의 웹사이트를 이용하는 고객은 19%만이 긍정적인 응답을 하였다. 보험상품에 대한 만족도 역시 인터넷 전용 은행의 고객(21.6%)이 전통적 은행의 고객(15.5%)에 비해 높은 것으로 조사되었는데, 응답자의 78%가 주식, 모기지, 자동차 관련 대출, 보험, 재무계획 등에 대한 금융정보와 서비스를 한 장소에서 받고 싶다고 응답하였다.

또한 Insurance Advisory Board의 프로젝트 담당자인 Marten Leijon에 의하면 보험상품을 어디에서 구입할 것인지는 연령이 큰 변수로 작용하는 것으로 나타났다. 즉, 베이비 붐 세대와 노령계층에 비해 18~34세 계층에 해당하는 X세대는 은행, full-service brokerage, 뮤추얼펀드회사, discount brokerage 등 전통적인 판매채널 이외의 통로를 통해 구입하려는 것으로 조사되었다.

이와 같이 변화하는 소비자의 니즈에 대응하여 보험사는 고객의 특성에 부합하는 다양한 판매채널 활용이 요구되며 이를 위해 온라인 은행의 설립, 타 금융기관과의 판매 제휴 등이 더욱 활발해질 것으로 예상된다.

---

이 소요된다.

3) "Online Banks Draw Insurance Buyers", National Underwriter, Apr. 17, 2000.

#### 다. 증권업무

선진국의 보험상품에 대한 수요 패턴을 감안해 볼 때 일반보험상품의 판매가 일정수준에 이르면 연금, 뮤추얼펀드 등 노후생활 대비 및 자산형성을 위한 투자형 상품에 대한 수요가 증대하고, 이에 따라 자연스럽게 보험사의 증권업무 겸업에 대한 필요성이 대두되었다.

보험사는 증권업무 진출을 통해 보험고객에게 각종 주식, 채권, 뮤추얼펀드, MMR 등 다양한 투자형상품을 제공할 수 있으며 이를 통해 보험고객의 재정적 목표(financial goals)를 충족시킬 수 있을 것으로 기대된다. 또한 보험사가 증권업무 진출시 생보상품 판매조직과 증권상품 판매조직이 각종 투자관련 상품을 상호 연계하여 판매할 수 있는 장점도 있다.

증권업무는 국·공채의 인수 및 판매업무, 주식의 위탁매매(brokerage) 및 자기매매(dealing) 업무, 사모채 발행 주선, CP발행 주선, 부동산담보대출의 유통화, 회사채의 인수 및 딜링업무 등으로 분류할 수 있다. 이와 같이 증권 관련 업무 범위는 단순한 유가증권 중개 기능에서 복잡한 투자활동까지 매우 광범위하기 때문에 실질적으로 많은 보험사들이 겸업을 통해 시너지효과의 발휘가 가능한 업무에 대해서만 선별적인 겸업을 영위하고 있다. 즉 종합적인 증권업무를 취급하는 증권자회사를 소유하고 있는 보험회사가 존재하는 경우도 있지만, 상당 수의 보험회사는 고객들의 유가증권 위탁매매를 가능하게 하는 discount broker 형태로 증권업무에 진출해 있다.

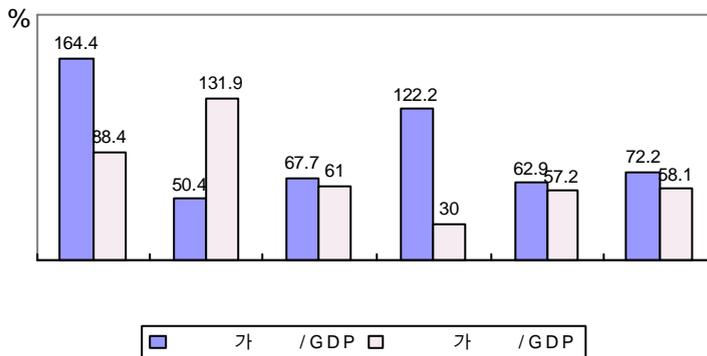
증권업무의 겸업은 특히 고소득층을 대상으로 고객의 투자 관련 니즈를 충족시킬 수 있으며, 상품개발 측면에서도 유가증권(국채)과 보험상품을 연계한 복합금융상품의 개발을 활성화시킬 것으로 기대된다.

#### 라. 자산운용 및 관리(Asset Management) 업무

자산관리는 개인 또는 기관이 보유한 자산에 대해 현금흐름 관리, 수익성 제고, 자산가치보전 등에 필요한 자문을 해주거나 적합한 금융상품을 판매하는 업무로 최근 미국 및 유럽의 대형 보험사가 활발히 진출하고 있는 분야이다.

보험사가 등 부문에 진출하려는 이유는 수입보험료 기준 생보산업의 성장률은 한 자리 수에 그친 반면, 자산축적과 관련된 상품의 성장은 18~20%의 고성장세를 시현하고 있기 때문이며, 보험고객 역시 보험상품 이외에 높은 이자의 현금계좌, 채권 및 연금 부문에 투자하기를 희망하기 때문이다. 또한 자본시장의 활성화, M&A의 확대, 민영연금시장의 확대 등으로 인해 전세계적으로 금융·자본시장의 큰 흐름이 간접금융에서 직접금융으로 이동하고 있으며, 이로 인해 투자신탁, 저축성 성격의 생명보험, 연금 등과 같은 개인금융자산의 축적과 관련된 시장의 확대가 이루어져 자산운용 및 관리업무의 중요성이 높아지고 있다.

<그림 III-2> 주요국의 주식 및 채권 규모



주: 한국의 경우 1999년말 기준이며 기타 국가는 1998년말 기준임.  
 자료: 1) 安田總合研究所(2000. 4), p.29에서 인용.  
 2) 한국은행(2000. 6)

이에 따라 최근 많은 보험사들이 보장상품에서 개인 및 기관 투자자

를 위한 재산증식 부문으로 업무영역을 확대하고 있다. 보험사 측면에서도 자산종합관리계좌를 통해 고객의 자산운용에 관한 종합적인 금융 서비스를 제공하고 잔고에 따라 일정수수료를 징수할 수 있으므로 안정적인 수입원이 되기 때문에 매력적인 업무 분야로 간주되고 있다. 특히 고소득층을 대상으로 한 개인금융자산의 운용·관리업무는 수익성이 높고, 성장분야로 기대되고 있다. 또한 보험사가 자산관리업무에 진출할 경우 보험회사의 자산과 고객자산을 함께 운용함에 따라 규모의 경제를 통한 자산운용비용 절감의 효과를 기대할 수도 있을 것이다.

이와 같이 보험사는 자산관리 분야의 성장세를 향유하기 위해 동 부문에 진출하고 있다. 또한 보험회사가 종합금융기관을 지향함에 따라 고객의 자산을 적절히 관리·운용하여 고수익을 실현시켜주는 자산운용 능력이 매우 중요한 요소로 부각되고 있기 때문이기도 하다. 변액연금, 변액유니버설보험 등 투자형 상품의 판매가 증대됨에 따라 이를 뒷받침 해줄 수 있는 자산관리능력의 중요성이 증대되고 있는데, 자산관리회사는 보험계약에 수반되는 뮤추얼펀드와 투자관련 옵션을 보완하는 역할을 할 수 있을 것으로 기대된다.

수요자 측면에서도 많은 투자자들의 관심이 **富有**를 창출하는 데서 **富有**를 유지·관리하는 데로 변화되어감에 따라 금융관련 자문과 자산관리 서비스에 대한 니즈가 증대하고 있다. 보험사 역시 자산관리업무를 통해 고객의 재정상태를 유지·조정할 수 있게 되며 이는 금융슈퍼마켓(financial supermarket)의 기능을 달성할 수 있도록 할 것이다.

종국적으로 보험사는 자산운용 및 관리업무를 통해 계약자의 투자를 보험상품과 결합하여 자산획득 → 축적 → 보장 → 상속(증여)이라는 자산흐름의 4단계를 포괄하여 완벽한 서비스를 제공할 수 있을 것이다.

#### 마. 신용카드 업무

신용카드업무는 은행 및 독립된 신용카드회사에서 취급할 수 있으므로

보험사가 예금, 대출 및 신용카드 업무 등 은행업무 전체를 겸업할 경우 자연스럽게 취급할 수 있는 업무로 생각되는데, 주요 업무는 외상구매서비스와 현금서비스로 대별된다. 보험사가 신용카드 업무를 겸업할 경우 보험료 납입, 배당금 인출 등에 활용할 수 있으므로 계약자의 편의를 도모할 수 있으며 방대한 고객DB를 확보할 수 있다는 장점이 있다.

대부분의 신용카드가 VISA나 Master Card와 같이 범세계적으로 통용되는 결제조직의 회원으로서 발행되는 카드이므로 보험고객 및 자사 임직원을 대상으로 카드서비스를 제공할 경우, 추가적인 수수료 수입원으로 역할할 수 있을 것으로 기대된다. 이와 더불어 보험사에서 취급하는 여행, 자동차 관련 보험과 관련하여 신용카드 서비스를 연계할 수도 있을 것이다.

또한 신용카드는 업무의 특성상 고객의 신용거래실적이 모두 기록되어 다양한 고객정보가 포함된 우수한 데이터베이스를 제공해 주므로 이를 활용하여 고객의 니즈에 맞는 상품개발, 마케팅 전략 수립 등이 가능할 것으로 기대된다.

#### 바. 부동산 관련 업무

부동산 관련 업무는 생명보험사의 자금이 장기적인 성격을 갖고 있고 공익적 측면이 강하므로 보험사 입장에서 겸업이 가능하며 특히 보험사 업무 중 부동산 관련 저당대출보험과도 깊은 관련성을 갖고 있다.

부동산 관련 업무의 주된 업무는 부동산 거래 및 관련물건 鑑定, 기업연금 및 기타 기관투자와 관련하여 부동산투자서비스, 상담 및 관리 서비스, 각종 이주서비스(relocation) 제공 등이다.

부동산투자신탁(real estate investment trust) 업무는 다수의 투자자로부터 자금을 모아 부동산소유지분(real estate equity ownership)이나 저당증권에 투자하거나 부동산개발업자에 대한 대출 등으로 얻은 수익을 투자자에게 되돌려 주는 것이므로 생보사의 장기적인 자산운용과 다

양한 수익원 확보 측면에 비추어 볼 때 적절한 업무로 간주된다.

## 사. 기타

### 1) 리스업무

리스업무는 각종 설비를 비롯한 자동차, 컴퓨터, 항공기, 선박, 사무 및 통신기기, 각종 설비를 임대하는 업무로 손해보험사의 경우 핵심업무와 관련성이 매우 높은 업무로 볼 수 있다.

현재 우리 나라에는 독립적인 리스사와 은행 산하 리스사가 있는데, 손해보험사뿐만 아니라 생명보험사의 경우도 첨단산업 및 국가 기간산업에 대한 설비자금의 장기 지원이란 측면에서 진출 가능한 분야라고 할 수 있다.

### 2) 벤처캐피탈 업무

벤처캐피탈 업무는 위험이 높은 벤처기업의 창업이나 사업확장을 지원하여 기업공개(IPO)를 시킴으로써 자본이득을 얻기 위한 것으로 주로 벤처기업에 출자하거나 기술 및 경영지도를 제공하는 업무를 수행한다.

손해보험사는 벤처캐피탈 업무 진출을 통해 중소·중견기업의 첨단 신기술 개발을 창립 초기에 지원함으로써 장래의 거래선으로 확보할 수 있는 장점이 있으며, 생명보험사의 경우에도 장기적인 자금의 성격상 수익성이 높은 벤처업체를 발굴·투자하는 업무가 적합할 것으로 생각된다.

### 3) 각종 할부금융 업무

할부금융업은 자동차, 가전제품 등 고가 소비재 구입시 구입자금을 대여하는 것으로 자금대출시 신용보험가입을 의무화할 경우 보험업무와

연계성이 높은 부문이다.

## 2. 겸업화의 추진방식

일반적으로 보험사가 타 업무를 겸업할 수 있는 방안으로는 ① 전략적 제휴 방식(부분적 겸업), ② 업종별 자회사 방식, ③ 지주회사 방식, ④ 완전 경영 방식 등이 있다.

### 가. 전략적 제휴

#### 1) 의의 및 성격

전략적 제휴란 특정목적의 달성을 위해 독립된 기관 각자의 경쟁우위적 요소를 바탕으로 지속적인 협력관계를 구축하여 시장에서 경쟁우위를 확보하려는 기업전략의 하나로써 금융기관의 겸업화 방식으로도 널리 이용되고 있다.

금융산업에 있어서의 전략적 제휴는 명시적 제휴(explicit alliance)와 비명시적 제휴(implicit alliance)로 구분되는데, 명시적 제휴는 주식 및 각서의 교환 등으로 상호협력을 구조화·문서화하는 것이고, 비명시적 제휴는 관행과 협조 등으로 상호협력을 도모하는 방식이다. 주식의 상호교환이나 상호출자와 같은 명시적인 제휴는 상호 경영권의 독립성을 유지하면서 안정적이고 장기적인 협력관계를 유지할 수 있으며 장래에 있을 수 있는 합병이나 매수의 실현을 용이하게 해주는 장점이 있다.

반면 자회사 방식에 비해 신속한 의사결정이 곤란하고 경영도 상대적으로 어려우며, 제휴성과의 배분에 있어서도 갈등의 소지가 있는 등의 단점이 존재하기 때문에 사전에 충분한 검토와 구체적인 계획을 수립하는 것이 중요하다.

일반적으로 전략적 제휴 방식은 독자적인 능력으로 시장환경에 대응

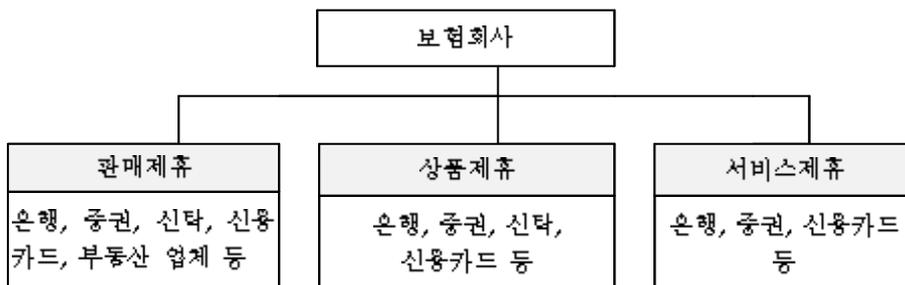
하기 곤란한 경우 M&A와 유사한 효과를 갖고 있기 때문에 모든 부문에서 경쟁우위를 확보하기 위해 무리한 투자나 사업확대를 도모할 수 없는 중소기업에 적합한 전략으로 알려져 있다. 금융시장에서 고객, 상품, 서비스 측면에서 상호보완적 위치에 있는 타 금융기관과의 업무 제휴는 업무영역확대의 효과를 갖게 되어 다양한 금융서비스에 대한 수요를 충족시킬 수 있기 때문이다. 실제로 대해보험사가 마케팅 측면에서 활발하게 활용하고 있는 방식이기도 하다.

전략적 제휴는 대체적으로 보험사의 타 업종 진출시 법적·제도적 제한이 존재할 경우 활용할 수 있는 과도기적 성격의 방식으로 볼 수 있어 우리 나라와 같은 규제환경 하에서 적합하며 다른 방법에 비해 상대적으로 비용이 저렴하고 손쉬운 방법으로 평가된다.

## 2) 유형

금융업의 경우 전략적 제휴의 주된 내용은 제휴 기관의 서비스를 결합한 판매제휴(sales alliance), 상품제휴(product alliance), 서비스제휴(service alliance)가 가능하며 공동 상품개발 후 판매망 공유, 서비스 제휴 등 다양한 형태로 결합될 수 있다.

<그림 III-3> 전략적 제휴 방식에 의한 겸업화



상품제휴는 두 금융기관 이상이 상호간에 상품의 장점을 동시에 갖추고 있는 상품을 개발하여 소비자의 복합금융형상품에 대한 니즈를 충족시키는 방법이다.

즉 은행과의 상품제휴를 통해 보장과 저축을 겸비한 상품을 개발할 수 있으며, 신탁회사나 증권회사와의 제휴를 통해서도 보장과 투자의 기능을 겸비한 상품개발이 가능한 것이다. 예를 들면 예금이나 채권에서 발생한 이자를 이용해 정기보험(Term Insurance)을 구입하거나, 보험상품의 계약자배당금으로 적금이나 채권을 구입하는 옵션을 부여하는 상품개발 역시 가능할 것이다. 또한, 은행에서 예금에 가입하거나 대출을 받은 고객을 대상으로 보험에 가입하는 방카슈탕스형 상품도 가능하다. 판매제휴는 제휴기관의 판매망을 공동사용함으로써 판매촉진 및 판매비용 절감을 꾀하는 것으로 중소기업 뿐만 아니라 대형 금융그룹도 필요에 따라 다양하게 활용하고 있다.

외국 보험사의 경우 보험과 은행간 판매제휴가 가장 일반적인데 주로 은행상품과 성격이 유사한 저축성 보험이나 투자형 상품인 세계채택 장기저축, 연금, 퇴직준비용 금융상품 등을 판매하고 있다. 독일 최대의 보험사인 Allianz는 독일내 2위 은행인 Dresdner 은행과 전속판매협정을 체결하여 보험상품을 판매하고 있는데 주로 생명보험상품과 모기지 관련 상품을 동 은행의 지점을 통해 판매하고 Allianz는 판매에 따른 수수료를 지급하는 방식이다.

그러나 동 방식은 보험과 은행간 제휴에 관한 규제가 점차 사라지게 되면 은행이 제휴관계를 파기하고 방카슈어러가 되어 자신의 보험사를 설립하거나 기존 보험사를 매수하여 그들 자신의 상품을 판매할 위험을 항상 내재하고 있다.<sup>4)</sup> 이런 위험을 줄이기 위해 Sun Alliance와 같은

4) 영국의 Abbey National Bank는 Friends Provident Insurance의 전속대리점으로 활동하면서 전제 매출의 30%를 판매하였으나, 1993년에 자회사를 설립하면서 제휴 관계가 파기되어 보험사 입장에서 큰 타격을 입었던 경험이 있으며 영국의 Halifax 역시 Standard Life와 판매제휴 계약을 파기하고 생보 자회사를 설립한 바 있다.

보험사는 복수의 중규모 은행이나 빌딩소사이어티(Building Society)와 같은 저축기관과 계약을 체결하였으며 제휴 상대인 은행과 명확한 지분 관계를 갖는 것도 중요한 사항으로 언급되고 있다.

서비스제휴는 금융기관 상호간 금융인프라를 공유함으로써 고객에게 편리한 서비스를 제공하기 위한 것인데, 보험사는 은행과의 서비스제휴를 통해 firm banking서비스<sup>5)</sup>를 활용할 수 있으며, 보험료 수취와 보험금 지급을 위해 신용카드회사와 제휴를 체결할 수도 있다.

#### 나. 업종별 자회사 방식

업종별 자회사 방식은 보험회사가 다른 금융기관을 자회사로 설립하거나 경쟁력 있는 금융기관을 합병하여 특정 금융업무를 전문적으로 취급함으로써 겸업화를 실현하는 방식이다. 동 방식은 타 금융업무를 별도의 조직에서 수행함으로써 겸업의 피해를 방지하기 위한 차단벽(fire wall)을 설치할 수 있는 반면, 높은 차단벽으로 인해 종합적인 서비스 제공이 어려운 문제점도 존재한다.

또한 금융그룹이 자회사방식에 의해 여러 업종에 진출하고자 하는 경우 다른 방법에 비해 소요자본이 크고, 산하 자회사에서 손해가 발생할 경우 모회사가 '이미지'를 유지하기 위해 당해 자회사에 투자 규모 이상으로 지원할 가능성이 존재하여 자회사의 부실이 모회사로 과급될 가능성이 높은 단점이 있다.

#### 다. 금융지주회사 방식

##### 1) 의의 및 성격

---

5) 보험금, 대출금 자동이체 지급, 보험료 자동이체 입금 등의 서비스를 제공한다.

<그림 III-4> 업종별 자회사 방식에 의한 겸업화



금융지주회사 방식은 선진외국의 대형종합보험그룹의 대다수가 채택하고 있는 겸업화 방식으로 현재 정부에서 추진하고 있는 금융겸업화 허용 방안과도 일치하는 방식이다. 금융지주회사는 지배주주로서 여러 개의 자회사를 거느리면서 소유와 경영지배권을 행사하고 산하 자회사에서는 독립적인 영업기능을 수행하는 체계를 갖고 있다.

즉 지주회사는 주식, 사채 등의 발행을 통해 외부자본을 조달하여 자회사들에게 자본출자를 하고, 자본출자에 대한 대가로서 자회사로부터 배당을 받는데, 자회사는 지주회사의 명성을 이용하여 자본을 보다 쉽게 조달할 수 있다. 등 방식은 법적 독립성 측면에서 자회사 방식보다 강하므로 이해상충의 문제가 덜 심각하다. 다시 말하면, 자회사간 중복된 사업영역의 재조정, 신규사업의 진출이나 한계사업의 정리 등이 수월하기 때문에 조직의 유연성이 높아지고 환경변화에 신속히 대응할 수 있는 장점이 있는 것이다.

자회사에 대한 지주회사의 기능은 시너지효과의 제고를 위해 다음과 같은 범위로 한정된다. 첫째, 전체 그룹을 지휘하는 역할을 담당하는데, 지주회사의 이사회가 실질적으로 그룹 전체의 이사회 역할을 수행한다. 둘째, 경영전략 입안, 재무관리(자금조달과 배분), 영업전략, 법무·총무, 금융서비스, 인사담당, 해외영업, 투자관련 홍보(IR) 등의 기능을 담당하며, 각 사업부문의 중매역할과 정보의 공유화 업무 등을 담당한다. 이에 대해 지주회사 산하의 자회사는 사업부문 내에서 고객, 상품, 지역별로 일정 부문에 전문화하기 때문에 종국적으로 금융지주회사제도의 핵심목표는 금융기업의 전문화라고 할 수 있다.

일반적으로 지주회사 방식의 경우 자회사 방식에 비해 '지주회사'라는 완충장치(cushion)가 존재하기 때문에 산하 자회사간의 관계는 간접적이다. 자회사 방식에 비해 법적 독립성이 좀 더 광범위하기 때문에 결합상품 생산에 더 많은 비용이 소요될 수도 있지만, 간접적인 관계로 인해 자회사간 부당거래의 유인이 낮아지는 장점도 있는 것이다.

결국 금융지주회사제도는 지주회사그룹의 입장에서는 겸업화·대형화를 추구하지만, 산하 자회사 입장에서는 전문화 및 철저한 수익위주의 사업을 하는 것으로 요약된다. 실제로 대형 지주회사 산하에는 전문·기능별로 판매, 모집, 지역, 상품 등에 특화한 다수의 자회사를 소유하고 있는 것을 쉽게 발견할 수 있다.

## 2) 형태

지주회사의 형태는 순수지주회사형과 사업지주회사형으로 구분할 수 있는데, 순수지주회사형은 기업이나 개인이 지주회사를 설립하여 그 산하에 은행, 증권, 보험사 등의 자회사가 존재하는 방식으로 우리 나라의 경우도 이런 방식으로 겸업화가 허용될 것으로 예상된다.

<그림 III-5> 순수지주회사 방식에 의한 겸업화



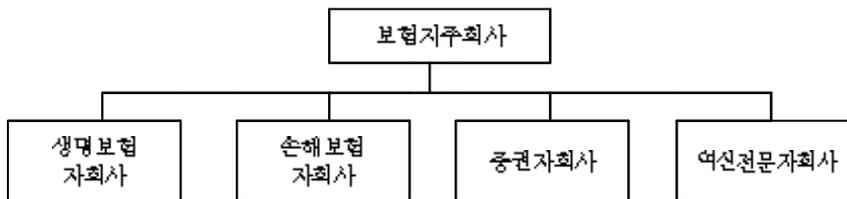
이와 같은 순수지주회사 방식에 의한 겸업화가 이루어질 경우 손해

6) 정홍주(2000. 6. 23), '금융지주회사도입과제와 생보사의 경영전략', 한국리스크관리학회 특별세미나 발표자료, p. 87.

보험과 생명보험의 지주회사내 겸업이 가능하며 모집인, 대리점 등 판매채널의 공유를 통한 사업비용 절감을 기대할 수 있으며 전산 및 자산 운용 관련 인프라를 공동이용할 수 있는 장점이 기대된다<sup>7)</sup>. 이럴 경우 자회사는 특화전략을 구사하는 수익센터(profit center), 지주회사는 시너지효과를 극대화하는 투자센터(investment center)의 기능을 담당하는 것이 바람직할 것이다. 또한 설립 가능한 산하 자회사로는 종목별 보험사<sup>8)</sup>, 마케팅 방법<sup>9)</sup>에 따른 보험사 등 기능별로 다양한 보험사 설립이 가능할 것이다.

사업지주회사형은 보험회사가 영업을 하면서 스스로 지주회사의 역할도 수행하는 방식으로, 이미 자회사 방식으로 다른 금융기관을 설립한 보험사가 이용할 수 있는 방식이다.

<그림 III-6> 사업지주회사 방식에 의한 겸업화



라. 직접경영 방식

직접경영 방식은 동일한 금융기관이 복수의 업종을 직접 영위하는 것으로 독일의 경우 은행에서 증권업무를 겸업하고 있으나, 보험회사의 경우 본체에서 타 업을 경영하는 경우는 거의 없다. 우리 나라의 경우

7) 정홍주(2000. 6. 23), '금융지주회사도입과제와 생보사의 경영전략', 한국리스크관리학회 특별세미나 발표자료, p. 85.  
 8) 연금, 건강보험, 자동차보험 등이 가능할 것이다.  
 9) 직접판매, 독립계무설계사 등이 가능할 것이다.

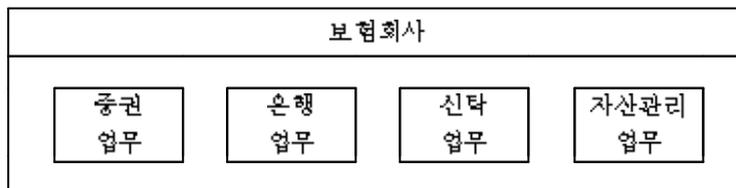
도 은행에서 신탁업무(1983년 5월 허용), 신용카드업무(1980년 9월 허용) 및 종금업무(1999년 1월 허용)<sup>10)</sup> 등을 경영하고 있는 사례가 있을 뿐이다.

이론적인 측면에서 볼 때 직접경영 방식은 앞에서 살펴본 다른 방식에 비해 타 업무 분야에 사용되고 있는 다양한 자원을 매우 신속적으로 공유할 수 있다는 장점이 있어 가장 낮은 가격으로 상품결합이 가능하지만, 현실적으로는 많이 채택되지 않는 방식이다.

영국의 경우 은행에서 직접 증권업무를 취급할 수 있지만, 대다수의 경우 독립된 자회사를 통해 수행하고 있는데, 그 이유는 첫째, 잠재적인 위험 업무를 시작할 때 책임범위를 자회사로 한정하는 것을 선호하기 때문이며, 둘째, 세법상 자회사 설립을 유도하기 때문이다. 다른 한편으로 각 금융업종간 다른 기업문화에 기인한 것이기도 하다.

위에서 살펴본 바와 같이 직접경영 방식은 필요한 모든 업무를 모회사에서 수행하는 것으로 특성이 다른 금융상품으로부터의 리스크 차단벽 설치가 어려운 문제가 있음으로 인해 전세계적으로도 직접경영 방식을 택하는 국가는 거의 없으며 우리 나라 역시 현실적으로 도입하기 어려운 방안으로 생각된다.

<그림 III-7> 직접경영 방식에 의한 겸업화



10) 종금사와 합병한 조흥은행(현대종금)과 외환은행(한외종금)이 종금업무를 영위하고 있다.

## IV. 선진보험사의 겸업화 사례 연구

### 1. Prudential Insurance of America

#### 가. 회사개요

1875년 Prudential Friendly Society라는 이름으로 설립된 Prudential은 미국에서 가장 큰 보험사 중 하나이자 투자금융기관으로 전세계 30여개 국가에서 3천만명 이상의 고객들이 이 회사의 보험, 증권, 투자, 부동산상품 및 각종 금융서비스를 이용하고 있다.

당사는 생명보험 업무에서 시작하여 관련 회사를 인수하거나 설립하는 방법으로 투자업무, 손해보험업무, 은행업무 등으로 업무범위를 확대하였다. 1980년대 미국 대형생보사가 경영위기를 경험한 이후, 일련의 구조조정 작업을 통해 핵심사업인 개인보험·금융서비스, 건강관련 보험서비스, 기업·단체의 자산관리서비스 부문에 집중하고 있다.

<표 IV-1>에서 살펴본 바와 같이 개인대상의 금융서비스 부문에서는 생·손보 상품, 연금, 뮤추얼펀드, 부동산 관리, 유가증권, 신용카드서비스 및 자산관리 업무를 담당하고 있으며, 단체대상의 금융서비스 부문에서는 생명보험, 장해보험, 건강보험, 부동산중개 및 이주서비스 등의 업무를 담당하고 있다. 기관대상의 금융서비스 부문에서는 주식·채권 투자, 자산관리·자문서비스, 기업의 자금조달, 부동산투자, 재보험 등의 업무를 담당하고 있다.

푸르덴셜의 강점은 규모(size), 재무적 영향력(financial clout), 인지도 및 강력한 모집조직이 조화를 이루어 시너지효과를 창출하는 데서 비롯된 것으로, 이를 바탕으로 생명보험, 증권, 뮤추얼펀드 관리회사, 손해보험 등 관련 자회사를 통해 각종 보험상품과 투자상품 등의 금융상품을 판매하고 있다. 푸르덴셜의 전속모집인은 고객의 현재 상태(current situation)를 분석한 후 다양한 재정적 목표(financial objects)를 달성하

기 위해 고객이 선택해야 할 재무계획을 제공하는데, 여기에는 생명보험, 손해보험, 현금관리 등이 통합된 종합적인 금융서비스가 동원되어 고객의 만족도를 높이는 역할을 하고 있는 것이다.

<표 IV-1> Prudential(US)의 업무범위

개인대상의 금융서비스	단체대상의 금융서비스	기관대상의 금융서비스
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 생명보험 및 손해보험</li> <li>· 연금</li> <li>· 뮤추얼펀드</li> <li>· 부동산관리</li> <li>· 유가증권</li> <li>· 보통예금 및 개인용 자산관리</li> <li>· 신용카드서비스</li> <li>· 개인 대출 보증</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 장해보험</li> <li>· 생명보험</li> <li>· 건강보험</li> <li>· 부동산중개 및 이주 서 비스</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 자산관리 및 자문서비스</li> <li>· 주식 및 채권투자</li> <li>· 기업의 자금조달</li> <li>· 부동산투자</li> <li>· 투자은행 및 상업은행</li> <li>· 재보험</li> </ul>

주: 투자은행(Investment Bank)은 유가증권 발행·인수업무가 주업무이며 상  
업은행(Commercial Bank)은 예금업무가 주업무임.

프루덴셜의 경쟁력 측면에서 시장지배적 위치를 차지하는 분야는 단  
체부분의 생명보험 수입보험료(2위), 소매용 유가증권 중개(6위), 확정각  
출형 연금자산의 관리(6위), 기업 대상의 이주서비스(2위), 주거용 부동  
산 프랜차이즈 네트워크(3위) 등으로 보험업무뿐만 아니라 증권업무 및  
부동산 관련 업무 등에 다양하게 분포하고 있다(<표 IV-2> 참조).

영업실적 측면을 살펴보면 1999년의 수입보험료는 94.8억 달러, 각종  
커미션 및 기타 수입이 52.8억 달러를 기록하였고, 당기순이익은 8.1억  
달러에 이르렀다.

<표 IV-2> Prudential(US)의 경쟁력(1999)

종 목	순위
· 단체부문 생명보험 수입보험료	2위
· 소매용 유가증권 중개	6위
· 관리중인 확정각출형 연금의 자산규모	6위
· 신규 변액연금의 계약 규모	2위
· 변액연금 판매	14위
· 기업 대상 이주서비스 제공	2위
· 주거용 부동산 프랜차이즈 네트워크	3위

<표 IV-3> Prudential(US)의 주요 실적

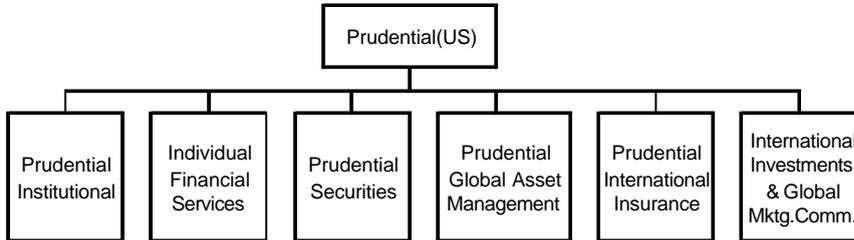
(단위: 백만달러)

	1998	1999
수입보험료	9,024	9,475
수수료 수입	1,465	1,516
투자수입	9,535	9,424
자본이득	2,641	924
커미션과 기타수입	4,471	5,279
당기순이익	1,106	813

자료: Annual Report, 1999.

한편 겸업화를 수행하고 있는 프루덴셜의 조직구조를 살펴보면 기관을 대상으로 하는 Prudential Institutional, 개인대상의 Individual Financial Services, 증권부문인 Prudential Securities, 자산관리부문인 Prudential Global Asset Management와 해외영업을 담당하는 Prudential International Insurance, International Investment & Global Marketing Communication 등과 같이 6개 부문으로 구성되어 있다.

&lt;그림 IV-1&gt; Prudential Insurance of America의 조직도



#### 나. 겸업화 현황

푸르덴셜은 1970년대 후반부터 기업연금 및 개인영업 분야의 경제현상을 극복하기 위해 보험과 관련된 금융업무를 단계적으로 확충하여 종합금융서비스업을 진행하였다.

생명보험에서 시작하여 1970년대 초반에 자동차보험과 주택종합보험을 취급하는 손해보험회사를 설립하였으며, 푸르덴셜그룹의 증가하는 재보험 업무를 담당하기 위해 재보험 업무를 겸업하였다. 이어 1974년에는 리스업에 진출하였고, 1978년에는 자금조달을 위한 투자(Funding) 회사를 설립하였다.

이러한 겸업화 과정을 통해 푸르덴셜은 생명보험을 기본 축으로 하여 손해보험, 뮤추얼펀드, 증권, 은행, 부동산 서비스 등 종합적인 금융 서비스를 제공할 수 있는 체계를 구축한 상태이며, 이와 같은 겸업화를 통해 금융·부동산 등에 대한 전 영역에 걸쳐 보험모집인이 한 장소에서 종합서비스를 제공할 수 있게 되었다.

##### 1) 증권업무

푸르덴셜의 타 금융업무 진출은 1980년대 증권업무 진출을 계기로

본격화되었는데, 동 사가 증권업무에 진출하게 된 동기는 기업고객에게 투자은행 서비스를 제공하기 위한 것이었으며 이와 동시에 사업영역 측면에서 푸르덴셜 본체의 판매채널을 활용하여 고소득층의 유가증권 거래업무로 확대하기 위한 것이었다.

이를 위해 1981년 증권브로커 회사인 Bache Halsey Stuart Shields Ins.를 인수하여 Prudential-Bache Securities로 회사명을 변경하였으며, 1989년에는 Thomson Mckinnon Securities의 소매용 유가증권 중개 (retail brokerage) 부문을 인수하여 Prudential-Bache 증권으로 통합하여 증권 부문을 강화시키기도 하였다. 1991년에는 다시 회사이름을 Prudential Securities로 변경하여 현재에 이르고 있다.

Prudential Securities Inc.의 주요 업무범위는 개인과 기관의 투자니즈에 대한 자문과 서비스를 제공하는 것으로 유가증권 중개·매매업무, 투자은행 업무를 수행하고 있다. 동 사는 미국 내 full-line 중개업무를 제공하는 업체 중 상위권인 4위를 기록하고 있으며, 주요 업무 범위는 개인 및 기업에 대한 full-line 투자서비스, 채권·주식의 매수 및 판매 뿐만 아니라 뮤추얼펀드, money market investment와 같은 푸르덴셜 본체에서 관리하는 상품의 판매 등 교차판매 업무도 수행하고 있다. 또한 기업 및 지방자치단체에 대한 투자은행 역할과 M&A, 상업은행, 자금조달 등의 서비스를 제공하고 있다.

동 사의 규모는 1999년 기준 종업원 1만 8천명(이중 Financial Advisor 는 6,700명)이며, 계좌 수는 2.1백만개, 1개월 평균 신규 계좌 수는 3만 1천개 등이며, 관리 중인 고객의 자산규모도 3,130억 달러 수준에 이르는 대형 증권사이다.

Prudential Securities Inc.는 변화하는 인터넷 환경에 대응하여 대형 유가증권 중개회사 중 최초로 고객에게 온라인 서비스 거래를 제공하였는데, 이를 통해 고객들은 자신이 보유하고 있는 401(K), 뮤추얼 펀드 등 각종 금융상품에 대한 조회가 가능하게 되었다.

증권업 진출을 계기로 푸르덴셜이 보험업무 이외의 사업영역으로 업

무다각화를 시도하여 생명보험의 자산운용과 밀접한 관련이 있는 다양한 금융서비스업을 영위하게 되었다.

## 2) 은행업무

푸르덴셜은 증권업 진출에 이어 은행 관련 업무에도 진출하였다. 1983년 Capital City Bank of Georgia를 매수하여 Prudential Bank and Trust Company로 회사이름을 변경하였으며, 이어 1989년에는 Cartersville Federal Savings Bank of Georgia를 매수하여 Prudential Savings Bank로 회사이름을 변경하였다. 이 두 은행의 인수를 통해 푸르덴셜은 제한적인 은행업무를 제공하는 은행(Prudential Bank and Trust Company)과 연방저축은행(Prudential Savings Bank)을 소유하게 된 것이다.

흔히 Prudential Bank로 불리는 이 두 회사의 주요 업무는 일반 은행이 갖고 있는 보통예금이나 당좌예금은 취급하지 않고, 푸르덴셜 보험 계약자나 푸르덴셜 증권 고객 등 고소득층 고객을 대상으로 신용카드업무를 수행하는 것이다. 신용카드 업무는 타 은행에서 발급하는 비자카드나 마스터카드와 마찬가지로 신용으로 물건을 구입하거나, 현금 서비스를 제공하는 것으로 주요 고객층은 푸르덴셜 임직원과 푸르덴셜의 고객이며 일정 정도의 신용요건을 충족시키면 푸르덴셜 고객이 아닌 사람에게도 신용카드를 발급하고 있다. 푸르덴셜 임직원들은 출장이나 기타 경비를 지출할 경우 등 신용카드를 이용하고 있는데, 이것은 푸르덴셜 그룹 전체적으로 볼 때 이로 인해 푸르덴셜 소유 은행이 서비스 수수료를 얻을 수 있기 때문에 추가적인 수입을 의미하여 수익성과 직결된다. 동사의 신용카드업무 실적은 미국 내 비자카드와 마스터카드 발급 순위 31위를 기록하고 있으며, 신용카드 소유 고객은 170만명에 이르고 있다.

푸르덴셜은 다양한 부대서비스 제공을 통해 더 많은 고객들이 동은

행의 신용카드에 가입하도록 노력하고 있다. 그 구체적인 사례로는 고객의 편의를 도모하기 위해 회전결제제도(revolving)를 도입하였으며 플래티넘비자카드(Prudential Platinum Visa) 가입자에게는 연회비를 면제하고, 처음 6개월 동안 우대금리를 적용하며, 50만 달러의 여행상해보험 가입, 여행 중 응급조치 서비스, 자동차 렌트 보험 등의 부대서비스를 제공하고 있다.

대출과 관련한 서비스로는 대출금리가 우대금리 혹은 우대금리+1% 수준으로 낮은 편이며, 만약 담보유가증권의 시장가치가 최저수준 미만으로 하락하면, 추가적 유가증권의 예치를 요구하거나 대출잔액을 감소시키는 등 탄력적인 서비스를 제공한다.

푸르덴셜의 모집인들도 Prudential Bank의 상품을 판매하고 있는데, 모집인들의 권유에 의해 고객들은 인터넷 사이트에 접속하고 은행상품을 구입할 수 있다. 2000년 7월 기준으로 볼 때 Prudential Bank는 지점이 있는 오프라인 형태도 아니고, 온라인 형태의 은행도 아니지만 점차 은행 서비스를 온라인으로 전환시키려고 노력 중인 것으로 알려졌다.

### 3) 자산관리업무

푸르덴셜은 1985년에 기업연금 및 기금관리회사인 Jennison Associates Capital Corp.을 인수하여 기관에 대한 자산관리 역할을 확대하였으며, 대기업 고용주, 은행, 모기지 중개인, 기타 제3의 중개기관이 제공하는 주거용 모기지 대출을 취급하는 Prudential Home Mortgage Company를 설립하였다. 이어 1987년에는 뮤추얼펀드와 그 운용을 위해 Prudential Mutual Fund Management를 설립하였다.

1999년 12월에는 기업고객에게 보험 및 투자와 관련된 회계서비스를 제공하기 위해 Hochman and Baker Inc.를 인수하여 자산관리 업무를 강화시키고 있다.

#### 4) 부동산 관련 업무

푸르덴셜은 1987년에 부동산 관련 업무에 진출하였는데, 이를 위해 주거용 부동산중개 업무를 담당하는 Prudential Real Estate Affiliates, Inc.를 동 년에 설립하였다. 이어 1989년에는 부동산과 관련된 이주서비스를 강화하기 위해 Merrill Lynch Realty와 Merrill Lynch Relocation Management를 인수하기도 하였다.

주거용 부동산 중개업무를 위해 설립된 Prudential Real Estate affiliates, Inc.는 미국 전역과 캐나다에 걸쳐 사무용 부동산 네트워크와 주거용 부동산에 대한 종합서비스를 제공하고 있다. 동 사는 프랜차이즈 가맹점을 통해 미국 전역에 1,500개 이상의 사무소와 3만 9천여명의 판매인력을 두고 있으며 연간 거래규모는 760억 달러를 상회한다. 주요 업무는 부동산거래 체결, 이주 서비스, 업무용 모기지 관련 자금조달, 부동산 자문, 농업 관련 투자 등의 서비스를 제공한다.

Prudential Real Estate와 Prudential Relocation을 합병하여 업계 최초로 부동산중개와 이주서비스를 완전히 결합한 Prudential Real Estate and Prudential Relocation이 탄생하였는데, 동 사는 고객들에게 부동산과 이주 관련 모든 서비스를 원스톱으로 제공하고 있다. 동 사의 영업 규모는 1999년 기준 2만 1천건 이상의 이주서비스, 48만 6천건의 부동산 거래, 800억 달러 이상의 매출액을 기록하였다.

#### 5) 기타 업무

<표 IV-4>에서 살펴보는 바와 같이 푸르덴셜은 증권, 은행, 자산관리, 부동산업무 이외에 리스 및 벤처캐피탈업무 등의 금융업무도 수행하고 있다.

<표 IV-4> Prudential(US)의 종합금융기관화 개요

일시	업종	자회사명	진출방식
1875	생보사 설립	Prudential Friendly Society	설립
1969	부동산, 농지투자	Pruco Services, Inc.	설립
1970	연금	Pruco Services, Inc.	설립
1971	자동차보험/주택종합보험	Prudential Property and Casualty Company	설립
1971	재보험	Prudential Reinsurance Company	설립
1974	리스	PruLease, Inc.	설립
1978	펀딩 업무	Prudential Funding Corp.	설립
1981	유가증권중개	Prudential-Bache Securities→ Prudential Securities로 변경(1991)	인수
1982	해외자금조달	Prudential Overseas Funding Corp.	매수
1983	은행	Prudential Bank and Trust Company	매수
1983	농업관련금융서비스	Prudential Agricultural Credit, Inc.	설립
1984	자산운용자회사의총괄관리	Prudential Investment Corporation	설립
1984	벤처캐피탈	Prudential Venture Capital Management, Inc.	설립
1985	기업연금기금관리	Jennison Associates Capital Corp.	인수
1985	모기지대출	Prudential Home Mortgage Company	설립
1987	부동산중개	Prudential Real Estate Affiliates, Inc.	설립
1987	뮤추얼펀드판매/운용	Prudential Mutual Fund Management	설립
1987	주거용부동산거래	Prudential Real Estate Affiliates, Inc.	설립
1989	은행업	Prudential Savings Bank	매수
1991	단체보험	Herastar Insurance Company	인수
1999	회계관련 컨설팅	Hochman and Baker Inc.	인수
1999	투자은행	Vector Securities International	인수
1999	투자은행	Volpe Drown Whelan & Company	인수
2000	자동차보험블랑플건	St Paul Specialty Auto	인수

## 2. AIG(American International Group)

### 가. 회사개요

AIG는 전세계적으로 보험 및 금융업을 영위하는 종합금융서비스 그룹으로 지주회사 방식을 통해 전문화와 겸업화를 달성하였다. 1919년 중국 상하이에서 화재 및 해상보험을 주업으로 하는 American Asiatic

Underwriters(AAU)를 설립하였는데 동 사가 AIG그룹의 효시가 되었다. 1920년대 이후 활발한 인수활동을 전개하였는데, 1960년대 들어서는 현재 AIG그룹의 Domestic Brokerage Group을 구성하는 대부분의 회사들을 인수하게 되었다. 당시 인수된 주요 회사는 New Hampshire Insurance Company, National Union Fire Insurance, Company of Pittsburgh, Commerce and Industry Insurance Company, Transatlantic Reinsurance Company 등으로 주로 경영상 어려운 환경에 처해 있거나 비자발적인 양도의 위협에 직면한 회사들을 인수한 것이다.

동 그룹의 겸업화전략은 소비자의 니즈에 부응한 신상품의 개발과 새로운 판매채널을 활용하여 보험 본업을 강화시키는 것이다. 즉, 틈새 시장공략자(Niche Market Player)로서 보험산업 내에서 다각화와 전문화전략을 추구하고 있는데, AIG 산하에는 전문기능별·지역별·고객별로 전문화된 다수의 자회사가 존재한다. 이들 자회사의 주요 업종은 손해보험, 생명보험, 위험관리, 투자 및 자산관리, 리스, 재보험 등이다.

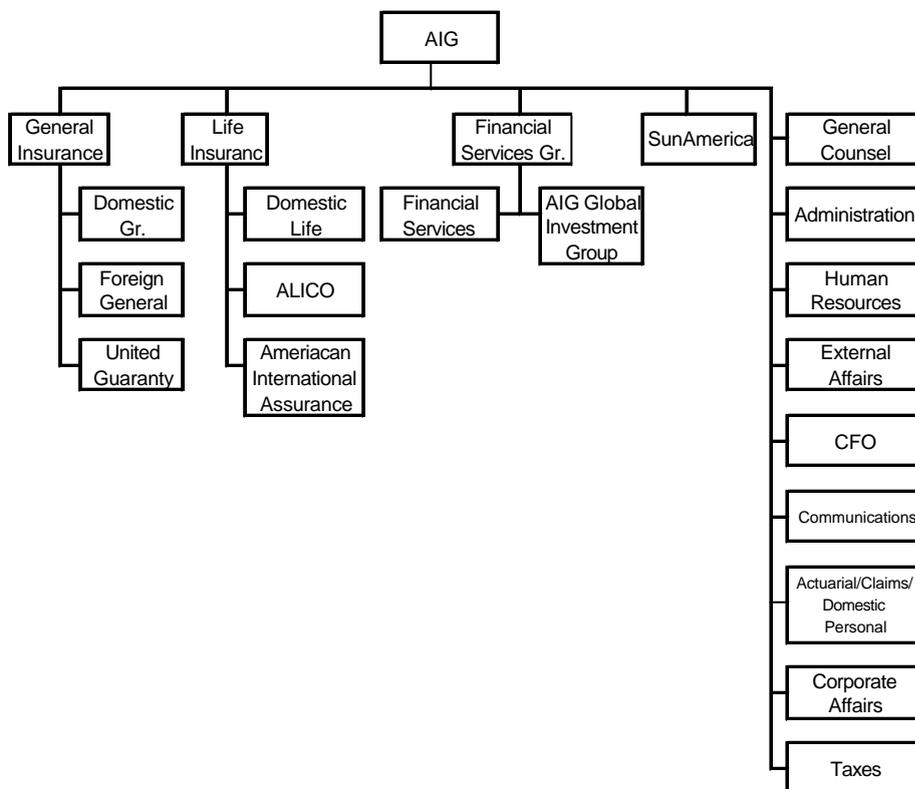
AIG의 지역별·고객별 다각화 전략으로 손해보험 부문은 미국/해외 시장, 기업/개인고객에 적절하게 분포되어 있다. AIG는 미국내 보험회사 중 가장 큰 해외영업기반을 가지고 있는데, 순이익의 55% 정도가 해외에서 획득한 것이며, 생명보험 부문의 경우 이 비중이 거의 90%에 이르고 있다. 금융서비스 부문에서는 항공기 리스, 파생상품, 현금관리 등에 진출해 있으며, 생명보험 부문에서는 연금 부문을 강화하기 위해 1999년에 SunAmerica를 인수하였다.

AIG의 핵심 경쟁력은 주문형 상품, 특정시장을 강조한 언더라이팅, 엔지니어링, 리스크관리 및 기타 서비스 부문에서 높은 기술력과 경험을 보유하고 있다는 것이다. AIG산하에는 1970년대와 1980년대 들어 기업의 변화하는 니즈에 부응하여 다수의 특화조직이 구축되었거나 인수되었는데, 예를 들면 항공보험, 모기지보장보험, 지급보험금 관리, 산재서비스 및 건강관련 서비스 등이다.

조직 측면에서 AIG 산하에 업무영역별·해외지역별로 다수의 중간

지주회사를 소유하고 있다. AIG 지주회사의 역할은 산하 자회사들의 원활한 업무수행을 위한 각종 지원 및 환경을 조성하는 것으로 계리, 관리, 홍보, 손실처리, 인적관리(HRM), 내부감사, 법률적 문제, 마케팅, 전략기획 및 조세 등의 업무를 담당하고 있다(<그림 IV-2> 참조). AIG 산하 조직은 일반손해보험, 생명보험, 금융서비스와 자산관리부문인 SunAmerica 등으로 구성되어 있다.

<그림 IV-2> AIG의 조직도



이 중 보험과 관련된 주요 조직은 Group Domestic General-Brokerage(DGB),

United Guaranty Corporation(UGC), Foreign General Group, Domestic General-Agency Group, Life Operation과 Specialty and Agency Companies 등이다.

DGB는 AIG그룹의 가장 큰 조직으로 브로커를 통해 기업이나 일반 소비자를 대상으로 손해보험 상품 판매를 담당하고 있으며, UGC는 금융기관의 모기지 보증보험을 취급하며 주택 관련 금융프로그램 제공하는데 미국내 모기지 보증시장의 4위를 차지하고 있다.

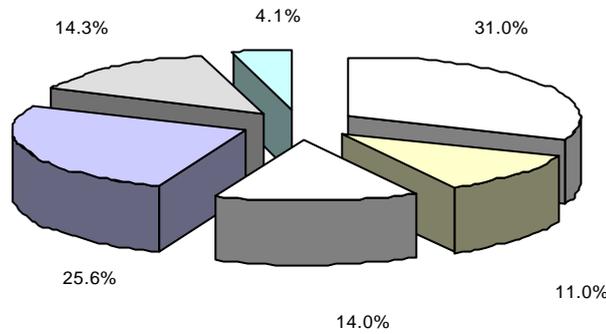
Foreign General Group은 해외 손해보험조직으로 AIU는 전세계적인 영업망을 형성하고 있으며, 특히 상해, 건강보험 부문에서 뛰어난 업적을 시현하고 있다.

Special Services Division에서는 테러, 범죄 등 특세시장을 담보하며, AIG Environmental은 기업의 위험관리와 연계하여 환경오염으로 인한 배상책임을 담보하고 있으며, AIG Risk Management는 위험관리 프로그램을 제공하며 AIG Claim Services, Inc.는 손실통제 및 클레임을 관리하는 자회사이다. Specialty and Agency Companies는 AIG 산하 보험사에 대한 손해사정, 개인보험에 대한 마케팅 서비스를 제공하고 수수료를 받는다.

#### 나. 겸업화 현황

AIG그룹의 성장 동력은 특화된 금융서비스를 목표로 업무다각화를 도모한데 기인하는 것으로 전문화·겸업화 및 국제화가 동시에 진행되었다. 1999년 AIG의 업무영역별 세전 수익기여도를 살펴보면 국내 손보 부문이 31.0%로 가장 높고, 해외 생명보험 25.6%, 금융서비스 14.3%, 국내 생명보험 14.0%, 해외 손해보험 11.0%, 자산관리 4.1% 순으로 나타났다.

<그림 11-3> AIG의 업무영역별 세전 수익 기여도



1) 리스업무

AIG그룹은 1990년 International Lease Finance Corporation(ILFC)의 인수를 계기로 타 금융업무의 겸업을 시작하였는데, 동사가 리스업무에 진출한 이유는 손해보험사업과 관련하여 부가가치를 증대시킬 수 있는 분야로 판단하였기 때문이다. ILFC의 주요업무는 항공기 대여업무로 1999년 영업이익은 5.9억 달러를 기록하였으며, 448대의 항공기를 보유하고 있다.

2) 금융서비스 및 자산관리업무

AIG그룹은 전세계적으로 금융서비스와 투자관리 분야의 사업을 영위하고 있기 때문에 특히 국제적 자산관리업무가 발달하였다. AIG그룹 중 AIG Financial Services Group(AIGCFG)은 국제적 자산관리 및 금융서비스를 담당하고 있는데, 동부분의 1999년 영업이익은 10억 달러를 상회하여, AIG그룹 전체 세전 영업이익의 15%를 차지할 정도로 수익성 측면에서 중요한 역할을 담당하고 있다. 1999년 기준 자산관리부분의

순이익은 3억 달러로 전체 순이익에서 차지하는 비중이 6.2% 수준을 기록하고 있다(<표 IV-5> 참조).

<표 IV-5> AIG의 영업실적

(단위: 백만 달러)

	1998	1999	증감율(%)
손해보험부문 이익	2,723(63.6)	3,186(63.0)	17.0
생명보험부문 이익	2,447(57.1)	3,006(59.5)	22.8
투자이익	869(20.3)	1,081(21.4)	24.4
자산관리부문 이익	191(4.5)	314(6.2)	64.3
순이익	4,282(100.0)	5,055(100.0)	18.1

주: 괄호 안은 순이익에서 차지하는 비중임.

자료: Annual Report 1999.

AIGCFG는 AIG그룹의 지속적인 수익창출을 위해 다양한 금융서비스를 제공하고 있는데, 동 부문은 Financial Services와 AIG Global Investment Group으로 구분된다. 이들 산하회사들의 주요 업무분야는 다음과 같다. AIG Trading Group Inc.(AIGTG)는 산하 자회사를 통해 무역과 시장의 위험에 따른 각종 위험을 헤지하는 업무를 담당하고 있는데, 귀금속, 원자재, 천연가스 등의 가격변동을 헤지하며 다국적기업, 금융기관, 제조업체, 기관 투자가 등에게 리스크관리 서비스 제공한다.

AIG Financial Products Corp.(AIGFP) 및 그 산하의 자회사는 기업체, 금융기관, 정부, 기관투자가 및 고소득 개인을 대상으로 투자관련 종합금융서비스를 제공하는데, 동 부문은 AIG의 타 부문과 긴밀히 통합되어 AIG의 보험업무와 금융서비스, AIGFP의 금융공학 사이에 시너지 효과를 창출하고 있다.

Asset Management Group은 기관 및 소매 관련 자산관리 서비스를 제공하며 AIG 산하 자회사의 자산관리서비스를 제공하고 있는데, 기업의 자금조달업무 및 채권상품을 제공하며 일반 소비자를 대상으로 변역

연금을 판매한다. AIG Asset Management International(AIGAMI)은 전세계적으로 소매용 뮤추얼펀드를 판매하며, AIG Investment Corporation(AIGIC)은 제휴사와 자회사를 통해 국제적 자산관리, 상업은행, 기업자문 서비스를 제공한다.

AIG는 자산운용 부문을 강화하기 위해 1999년 1월 퇴직 관련 상품에 특화된 SunAmerica를 인수하였다. 동사를 인수하기 전에는 AIG 내에 퇴직관련 저축예금상품(retirement saving account)이 없었는데 최근 미국 내에서 급격히 성장하고 있는 퇴직관련 분야를 보완하기 위해 인수를 단행한 것이다. 동사의 인수를 통해 퇴직자를 대상으로 한 각종 금융상품 공급이 가능해짐에 따라 AIG는 소비자의 라이프 사이클에 부합되는 모든 금융상품을 제공할 수 있는 것이 가능해졌다.

### 3) 은행업무

AIG는 미국 내에서 은행업무는 거의 수행하지 않고 있다. 이는 전체 영업이익 중 미국내 생보 부문의 세전 수익 비중이 14.0%에 그친데서 짐작할 수 있듯이 손보 부문에 치중하고 있는 것과 무관하지 않은 것으로 판단된다.

그러나 향후 은행업 진출을 위해 1999년 델라웨어州에서 저축금융기관의 인가승인을 받았으며 AIG Federal Savings Bank는 모기지상품과 예금상품을 공급할 예정이며 향후 업무영역을 direct marketing과 인터넷 판매로 확대할 계획으로 있어 은행업무에도 관심을 보이고 있다.

AIG Consumer Finance Group의 자회사를 통해 신용시장에서 개인을 대상으로 다양한 금융서비스를 제공하고 있는데, 소규모이지만 은행업무도 영위하고 있다. 이들 은행에서 취급하는 주요 상품은 예금, 신용카드, 자동차 대출 및 모기지 대출 등이다.

AIG Private Bank Ltd.는 스위스에 소재한 은행자회사로 전세계 고객을 대상으로 자산관리와 프라이빗뱅킹 서비스에 특화하고 있으며,

1999년에 홍콩과 대만에서 생명보험 부문의 지원하에 신용카드업무를 시작하였는데 향후에도 동 업무를 지속적으로 확대시킬 예정으로 있다.

### 3. AXA

#### 가. 회사 개요

AXA는 1817년 프랑스에서 소규모 상호보험회사로 설립되었는데 합병 및 매수 등의 외연적 확대 과정을 통해 유럽내 10위, 미국내 7위 업체로 성장하였다. 1984년 회사이름을 AXA로 변경한 후, 1980년대 후반 들어 경쟁에서 이기기 위해서는 차별화전략(niche)을 선택하거나 대형화·국제화전략을 선택해야할 선택의 기로에 서있었다. 당시 AXA의 규모는 틈새시장을 공략하기에는 너무 거대했고, 그 자체로서 존립하기에는 너무 작아서 국제화 전략을 선택하였다. 적극적인 해외시장 진출 전략으로 미국, 일본, 독일, 영국, 프랑스 등을 핵심시장으로 하고 있으며 다른 국제화된 대형보험사와는 달리 개인과 중소기업체를 주요 고객으로 한다.

AXA가 단행한 일련의 인수 및 합병 실적을 살펴보면, 가장 두드러진 것으로 1989년 미국내 3위업체인 Equitable Life Assurance Society의 주식매입을 통해 미국내 강력한 판매망을 확보하게 되었고, 1992년 Equitable Holding Company를 인수하였고, 뒤이어 1995년 National Mutual Holdings를 인수하였다.

다시 1997년에는 프랑스 제1위 보험회사이자 금융서비스회사인 UAP를 인수하였는데 동 사의 인수 목적은 1980년대 이후 프랑스에서 방카슈랑스의 현저한 진전과 EU제3차보험지령의 채택으로 보험시장 자유화의 흐름이 가속화되어 국경을 초월한 경쟁에 대응하여 경영효율을 높이고 지역적인 보완을 하기 위한 것이었다. 그 후 1998년 Royal Belge를 인수하였고, 동 년 Royal Belge는 벨기에의 저축은행인 ANHYP를 인

수하였는데, 등 사의 인수목적은 Royal Belge의 은행업무를 통합하여 독립모집인의 은행판매채널 네트워크를 확장하기 위한 것이었다. 이 상에서 살펴본 바와 같이 AXA는 1990년대 이후 활발히 진행된 일련의 인수 작업을 통해 보험업 및 이와 관련된 금융서비스 부문의 강화를 도모할 수 있었다.

AXA의 부문별 영업실적을 살펴보면 1999년 기준 총수입의 경우 생 명보험이 56%, 손해보험이 20%, 재보험이 5%이며 자산관리 및 금융서 비스 부문이 19%를 차지하고 있다. 보험부문의 총수입과 금융서비스 부문의 총수입 비율은 81% : 19%로 1997년 이후 금융서비스 부문의 수 익이 증가하는 추세를 보이고 있으며<sup>1)</sup> 총수입 측면뿐만 아니라 순이익 측면에서도 자산관리 및 금융서비스 부문의 비중이 증가하고 있는 추세 를 보이고 있다.

<표 IV-6> AXA의 영업실적  
(단위: 백만 유로달러)

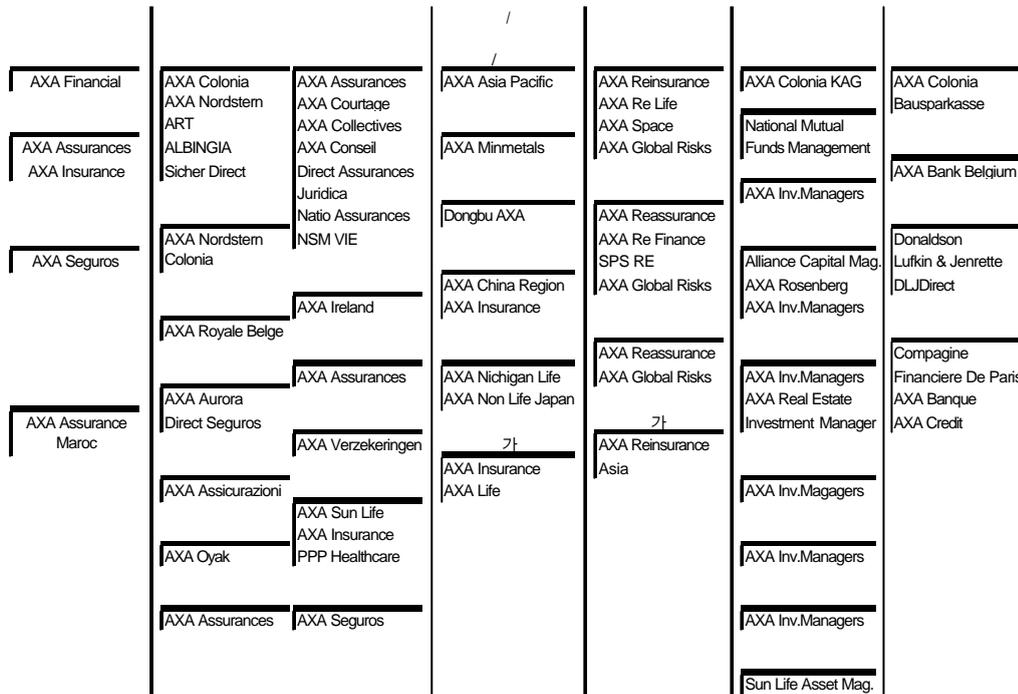
	1998	1999
총 수 입		
- 생 명 보 험	32,446(57%)	37,091(56%)
- 손 해 보 험	11,889(21%)	13,593(20%)
- 재 보 험	2,833(5%)	3,109(5%)
- 자 산 관 리	1,291(2%)	1,928(3%)
- 기타금융서비스(증권등)	8,236(15%)	10,806(16%)
합 계	56,697(100%)	66,528(100%)
순 이 익		
- 생 명 보 험	962(58%)	1,112(57%)
- 손 해 보 험	389(24%)	571(29%)
- 재 보 험	44(3%)	-51(-3%)
- 자 산 관 리	94(6%)	84(4%)
- 기타금융서비스(증권등)	158(10%)	221(11%)
- 지 주 회 사	-115(-8%)	84(4%)
합 계	1,531(100%)	2,021(100%)

자료: Annual Report, 1999.

1) 1997년 16%에서 1998년에는 17%로 증가하였다.

AXA의 조직은 크게 보험업무 부문과 금융서비스 부문으로 구성되어 있는데, 보험부문은 다시 생명보험, 손해보험, 재보험으로 구분되며, 금융서비스 업무는 자산관리 및 기타 금융서비스로 이루어져 있다. 1998년 이전에는 금융서비스 부문이 US Financial Services Group과 International Financial Services Group으로 구성되어 있었으나, 전략적·수익적 측면에서 자산관리의 중요성이 증가하자 두 개의 독립된 부문인 자산관리 부문과 기타 금융서비스 부문으로 분리하였다(<그림 IV-4> 참조). 보험영업은 지역별로 구분되어 있는데 주로 서유럽, 북미, 아시아·태평양지역에서 활발한 영업활동을 하고 있으며, 보험 및 자산관리 업무 이외에 투자은행업무와 기타 금융서비스를 영위하고 있다.

<그림 IV-4> AXA의 조직도



## 나. 겸업화 현황

AXA는 전세계적으로 보험사와 투자 관련한 자회사를 인수하여 자산관리 업무를 중심으로 겸업화를 진행시켰는데, 고객에게 보험, 투자관리와 기타 금융서비스 니즈를 충족시킬 수 있는 종합금융서비스를 제공함으로써 새로운 비즈니스 모델을 구축하고 있다.

### 1) 증권업무

AXA Financial, Inc.의 자회사인 Donaldson Lufkin & Jenrette(DLJ)는 미국에 기반을 둔 투자·도매은행으로 AXA는 1999년 말 기준 42.2%의 지분을 확보하고 있다. 동사는 기관, 기업, 정부 및 개인고객을 대상으로 투자 및 도매은행 서비스를 결합하여 유가증권인수·판매 및 매매, 투자은행업무, 금융자문서비스, 투자관련 리서치, 벤처캐피탈, 자산관리 및 기타 투자관련 자문서비스를 제공하고 있다.

DLJ는 미국내 M&A 거래실적 면에서 19.5%의 시장을 점유하여 4위를 기록하였으며, DLJdirect를 통해 유가증권의 온라인 중개업무도 제공하고 있는데 미국 내에서만 70만명의 고객을 확보하였으며 전세계적으로 온라인 증권중개 업무 부문 3위를 기록하고 있다.

### 2) 은행업무

AXA Bank Belgium은 AXA Royale Belge의 자회사로 IPPA은행과 ANHY은행이 합병되어 2000년 초에 탄생하였는데, 동사는 개인 및 소규모기업체를 대상으로 종합적인 금융서비스를 제공하고 있다. 동 은행은 AXA Royale Belge의 보험상품 판매를 지원하는 보험모집인(independent bank agents) 네트워크를 갖고 있다.

프랑스에 소재하는 은행인 AXA Banque는 직접 또는 계약관계를 통

해 AXA에게 은행서비스를 제공하는데, 동 사의 주요 업무는 유가증권 보관, 현금 및 유가증권 관리, 부동산 관련 자금조달 서비스를 제공하고 있으며, 고소득계약자와 모집인(*general agent*)을 대상으로 은행예금 서비스도 제공하고 있다. AXA Credit은 소매금융에 특화하여 보험고객의 니즈에 부응하여 다양한 상품을 개발하고 이런 상품을 보험사의 상품과 결합시키는 서비스를 제공한다.

### 3) 자산관리업무

AXA에서 자산관리 업무는 전략적 측면과 장래 수익적 측면 모두에서 중요성이 증대되고 있는데, 특히 제3자의 자산관리 업무는 금융서비스 전략의 핵심부분으로 포지셔닝하고 있으며 이를 통해 고객 기반을 확대하고 있다.

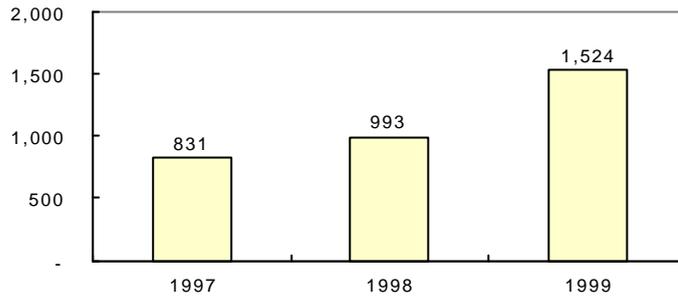
AXA의 자산관리회사는 지역별로 분류되어 있는데 가장 규모가 큰 것이 AXA Financial, Inc.이며, 동 사의 자회사인 Alliance Capital Management는 미주지역의 개인 및 생보사 그룹에 대한 자산관리 서비스를 제공하고 있다. 동 사에서 수행하는 업무는 뮤추얼펀드 및 MMF, 예금계정을 포함한 현금관리상품에 대한 관리·판매·서비스 업무 등이며, 분리계정은 연·기금 등 기관투자자를 위한 주식과 채권관리 업무를 담당한다.

1997년부터 AXA Investment Managers는 서유럽과 아시아 지역에서 자산관리와 관련한 종합서비스를 제공하고 있으며, National Mutual Funds Management는 호주, 뉴질랜드 지역에서 도매 및 소매와 관련한 금융서비스를 제공하고 있는데 주요 상품 및 서비스는 퇴직연금, 투자형상품, 저축성보험, 연금 및 개인고객과 관련된 펀드, 기관을 대상으로 한 펀드관리 등이다.

1999년 기준 자산관리 부문에서 관리 중인 자산규모는 6,079억 유로이며 이를 통한 수수료 수입은 15억 유로를 기록하였다. 자산관리 규모

는 1997년 3,430억 유로에서 1998년 4,033억 유로로 증가하였으며 수수료 수입 역시 1997년 8.3억 유로에서 1998년 9.9억 유로로 크게 증가하고 있어 그 중요성이 더욱 증대되고 있다.

<그림 IV-5> AXA 자산관리 부문의 수수료 수입 추이



#### 4) 부동산 관련 업무

AXA의 부동산 관련 업무는 1997년에 인수한 Sofapi와 Holding Soffim에서 담당하고 있는데 Sofapi는 개인용 부동산 대출에 특화하고 있다. AXA의 French Real Estate Group은 프랑스에 소재한 AXA의 생보 및 손보그룹이 소유한 부동산을 관리하고 있다.

## 4. USAA

### 가. 회사 개요

USAA(United Services Automobile Association)은 미국 텍사스주에 본사를 둔 보험회사로 1922년에 설립되었는데, 1998년 기준 총자산 420억 달러, 순자산 13억 달러, 종업원 수 2만 2천여명에 달하는 종합금융

서비스 그룹으로 성장하였다.

설립 당시에는 군인들이 자주 이동하기 때문에 보험을 구입하기 어렵다는 점에 착안하여 틈새시장인 군인(현역군인, 퇴직군인 등) 및 그 가족이란 특정 계층에 특화하여 이들을 대상으로 전화와 우편을 통해 자동차보험을 판매하였다. 설립 이후 78년 동안 점차 대상 고객의 범위도 군인 이외의 계층으로 확대하여 3백 50만명 이상의 고객을 확보하였으나, 여전히 전체 고객의 95% 이상이 군인 및 그 가족이다.

USAA의 보험상품 판매는 모집인을 통하지 않고 사업비가 저렴한 우편, 전화, 인터넷 등 직관(direct response) 체제에 의존하고 있는데, 이와 관련하여 1일 1천 5백만건의 컴퓨터 거래가 발생하며, 연 1억 3천 5백만 건의 우편물이 발송되고, 연 1억 4천 7백만건의 전화통화가 이루어지고 있다.

이러한 통신판매와 관련하여 USAA는 고객서비스 부문에서 뛰어난 서비스로 명성이 높아서 중소기업과 대규모 보험사의 벤치마킹 사례가 되어왔다. 동 사는 고객관리의 효율성을 높이기 위해 컴퓨터 시스템을 통해서 고객 데이터 베이스에 즉시 접근할 수 있는 시스템을 구축하였다. 전화, 우편, 인터넷 등 통신매체를 통해 고객에게 서비스를 제공하게 되므로 고객과 관련된 데이터베이스의 중요성이 매우 높는데 그룹 차원에서 고객서비스본부(Customer Service Representative)를 운영하고 있는 것이다. 이와 같이 잘 축적된 깊이 있는 고객 정보를 활용해서 고객이 문제를 제기할 때 보다 심층적인 응답을 할 수 있게 되었다.

USAA의 경영철학은 종합적인 금융상품과 서비스를 제공함으로써 계약자들 및 그 가족의 재무적 안전성(financial security)을 도모하는 것으로 이를 다음과 같은 간단한 수식으로 표현할 수 있다.

$$\frac{\text{상품} \times \text{업적} \times \text{접근의 용이성} \times \text{서비스}}{\text{가격}} = \text{고객의 가치}$$

이것은 고객의 가치가 경쟁력 있는 상품과 회사의 업적, 고객의 접근가능성, 서비스 및 가격에 의해 결정된다는 판단에 기인한 것이다.

<표 IV-7> USAA의 경쟁력

기업규모	수익기준 207위(1998년 포춘 500 리스트)
우편판매	미국내 1위, 전세계적으로 3위
생명보험	개인부문 가장 큰 직관회사 정기보험 인수 부문 17위
주택종합보험	6위
투자관리(뮤추얼펀드 관리)	투자관리 부문 34위
부동산	4억 3천만 달러의 부동산 관리
유통업(통신판매)	5천억 달러 이상의 수익
은행	신용카드 부문 매출액 12위

특히 고객접근의 용이성 측면에서 지점을 소유하지 않고 전화와 우편을 통해 서비스를 제공하고 있으므로 모집인에 대한 수수료를 지급하지 않고 이를 통해 경쟁력 있는 가격산출이 가능한 것이다. 대신 1일 24시간 계좌체크가 가능한 용대시스템(voice response units)을 유지하고 있으며 인터넷을 통한 접근도 가능하도록 하여 고객의 편의를 도모하고 있다.

USAA Life는 미국내 37위 생명보험사로 총계약금액 85억 달러, 종업원 980명, 총계약자 70만명 규모로 미국내 개인보험 부문 가장 큰 직관 보험사인데, 동 사는 4백 30만명의 USAA 회원<sup>2)</sup>을 대상으로 다양한 생명보험, 건강보험, 현금상품을 제공하고 있다. 동 사는 고객을 대상으로 거래조사(transactional survey)를 실시하여 고객의 성향, 태도, 고객만족도와 기타 사항을 추적·분석하고, 고객의 트렌드와 니즈를 결정하는 것으로 유명하다. 고객만족도 조사결과 98% 정도의 고객이 60% 이상의 만족도를 표시하였으며 계약갱신을 역시 98%에 달할 정도로 고객만족도가 높은 것으로 알려졌다. 이러한 분석을 통해 대부분의 고객들에게 USAA의 생보상품, 손보상품, 은행상품, 투자상품 모두를 구매하

2) USAA는 고객을 회원(member)이라고 부른다.

도록 권유하고 있는데, 산하 자회사간 연계를 통한 복합금융상품 개발을 계획 중이며 향후 생보상품, 은행상품과 투자상품을 패키지로 고객에게 제공할 예정이다.

손해보험사인 USAA Casualty Insurance Company는 자동차보험, 재물보험 및 배상책임보험을 주로 영위하고 있으며 계약자의 자산을 보장하는 각종 서비스를 제공하고 있는데, 동사는 1999년 포춘지가 손보 부문에서 선정한 “가장 존경받는 회사(Most Admired Companies)”로 선정되었다.

USAA와 같이 특정 계층에 특화하는 전략은 모든 업무를 모든 사람에게 제공할 수는 없지만, 특정계층에 대해서는 모든 서비스를 제공할 수 있다는 데 착안한 것으로 특화보험사를 지향하는 보험사의 모범 사례가 될 수 있을 것이다.

#### 나. 겸업화 현황

USAA는 1980년대 이후 업무다각화 전략을 시도하여 1999년 기준 85개 이상의 자회사와 제휴회사를 갖고 있다. 특히 1983년 USAA Bancorp라는 지주회사를 설립하여 본격적인 겸업화를 추진하였는데, 현재는 생명보험, 손해보험, 유가증권 매매, 투자관리, 은행, 부동산 및 각종 유통업<sup>3)</sup> 등으로 업무영역을 확대하여 실질적인 종합금융서비스를 제공하고 있으며 그룹 산하에서 관리하는 자산의 규모도 568억 달러에 이른다.

군인계층에 특화하던 USAA가 겸업화를 단행한 동기는 고객들과 평생 동안 지속적인 관계(lifetime relationship)를 맺기 위해서는 필요에 따라 적절한 상품과 서비스를 공급하는 솔루션 공급자의 역할을 수행할 필요성이 제기되었기 때문이다. 이러한 목표는 USAA 산하에 존재하는

3) 컴퓨터, 가구, 보석, 가정 및 자동차 보안장치 등을 판매하고 있다.

다양한 업무 범위 즉 은행, 투자, 손해보험, 생명보험 및 제휴서비스를 통해 실현되고 있다.

특히 USAA의 높은 고객만족도는 그룹 차원에서 고객 관련 데이터 베이스 및 거래처 데이터 등 핵심 데이터를 공유하고 있어 자회사간 시너지 창출효과가 크게 발생하는데 기인한 것이다. USAA 그룹 본부에서 동일한 정보를 입력하고 있기 때문에 고객이 어떤 자회사에 연결되더라도 같은 답변을 얻게 되는 체계를 구축하고 있다. 예를 들어 투자회사와 통화를 하든, 생명보험사와 통화를 하든 퇴직상품과 관련된 질문에 대해서는 동일한 답변을 얻게 되는 것이다.

### 1) 투자업무

투자회사인 USAA Investment Management Company(IMCO)는 미국내 38위의 투자관리회사로 약 350억달러의 자산을 관리 중이며 38개의 다양한 뮤추얼펀드를 제공하고 있다. 투자관리회사는 유가증권 중개와 직접투자 등 다양한 방법으로 뮤추얼펀드를 운용하고 있는데, 독립적인 투자를 원하는 고객에 대해서는 USAA Brokerage Services에서 별도의 서비스를 제공하고 있다.

### 2) 은행업무

USAA Federal Savings Bank는 각 지역별로 지점을 두고 창구영업을 하고 있는 오프라인 은행 형태를 갖추고 있는데, 각종 대출 및 저축, 신용카드판매 등의 업무를 수행하고 있다.

등 은행은 신용카드 업무로써 USAA Visa 또는 MasterCard를 판매하고 있는데 신용카드 매출 부문 12위를 기록하였다. 또한, 예금상품으로는 보통예금과 당좌예금, CD 및 IRA 등을 취급하며, 자동차 구입 및 리스를 위한 대출, 모기지대출, 각종 주택관련 대출 업무를 취급하고 있

다. 특히 동 은행은 1995년 Money Magazine에 의해 "The Best Bank in America"로 선정된 경험이 있다.

USAA Federal Credit Union은 USAA 산하 자회사 종업원을 대상으로 보통예금, 당좌예금 등 각종 예금 업무와 대출서비스, MMA(Money Market Account), 자영업자를 대상으로 한 연금상품인 IRA 등의 업무를 취급하고 있다.

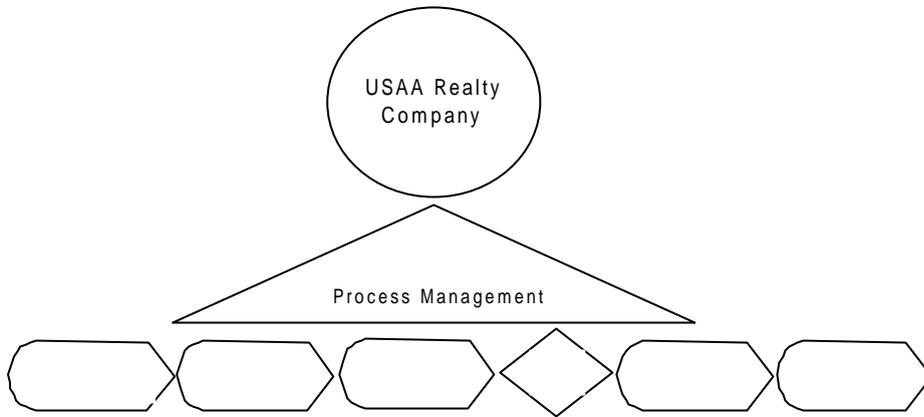
### 3) 부동산 업무

부동산 회사인 USAA Real Estate Company와 그 서비스 조직인 USAA Realty Company는 기관 및 개인투자자를 대상으로 부동산 투자, 매각, 리스 및 관리 업무를 담당하고 있는데, 동 사는 특히 사무실, 산업용 부동산 및 호텔에 특화되어 있으며 부동산 관련 전략기획, 포트폴리오 분석, 인구 및 지역 분석 등에 관한 자문서비스를 제공한다(<그림 IV-6> 참조). 동 부문은 1999년 현재 약 15억 달러의 부동산 자산을 관리하고 있다.

### 4) 각종 제휴 업무

USAA는 금융업무 이외에 USAA Alliance Services Company를 통해 각종 업체와 제휴하여 다양한 상품과 서비스에 대한 할인서비스를 제공함으로써 USAA회원의 구매력을 증대시키는 역할을 하고 있다. 주요 제휴서비스는 마일리지서비스, 렌트카 할인, 쿠퍼즈와 여행상품 패키지, 주택보안프로그램 등이 있다.

<그림 IV-6> USAA Realty Company의 업무흐름



## 5. Prudential(UK)

### 가. 회사 개요

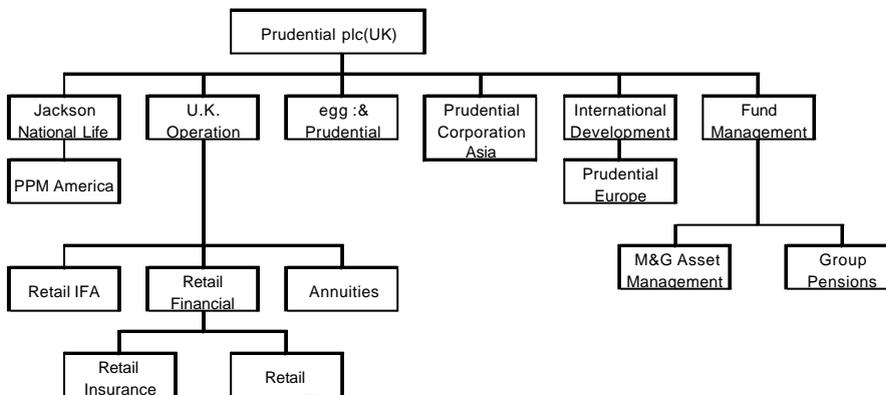
Prudential(UK)는 영국내 최대 보험사이자 전세계적으로도 12위를 차지하는 대정보험그룹으로 영국 내 6백만명, 전세계적으로 1천만명의 고객을 확보하고 있다. 동사는 1848년에 설립되어 150년의 역사를 갖고 있는데, 1970년대 들어 활발한 인수작업을 통해 Prudential Corporation plc를 형성하였으며 1990년대 들어서는 소매부문의 금융서비스와 자산관리업무를 강화하였다.

Prudential(UK)의 주요 사업부문은 <그림 IV-7>에서 보는 바와 같이 Jackson National Life, U.K.Operation, Bank, Prudential Corporation Asia, International Development, Fund Management 등 6개 부문으로 구성되어 있는데, 각 부문이 제공하는 서비스는 다음과 같다.

U.K.Operation 산하의 Retail Financial Services는 생명보험, 연금, 손해보험 부문으로 구성되며 각종 보험상품과 개인 대상의 투자상품을

판매하고, Prudential Banking을 통해 은행상품 및 모기지 상품을 판매한다. 은행 업무를 담당하는 egg & Prudential Banking은 은행상품 및 모기지 상품 판매, 신용카드 서비스를 제공하며, Jackson National Life는 미국에서 개인용 생명보험 및 연금상품을 판매한다. Fund Management 산하의 Prudential M&G Asset Management는 자산운용을 담당하는 회사로 영국 최대의 기관투자가이며 Prudential Group Pensions는 고용주가 지원하는 기업연금 상품을 제공한다.

<그림 IV-7> Prudential(UK)의 조직도



#### 나. 은행업 진출

많은 보험사들이 만기보험금의 외부유출을 차단하거나 거액에 이르는 보험금 지급을 관리하고, 이와 연계하여 고객에게 새로운 서비스를 제공하기 위해 은행업에 진출하고 있는데, Prudential(UK)은 특히 유럽 지역의 방카슈랑스에 대응하기 위해 은행업무에 진출하였다.

Prudential(UK)은 1996년 9월에 direct banking 사업을 시작하기 위

해 자회사인 Prudential Bank를 설립하였는데, 동 사는 우편, 전화, 직접판매 조직을 통해 저축상품과 모기지상품을 판매하였다. Prudential Bank는 지점을 두지 않고, 모집인의 방문판매와 전화, 우편을 통해 상품을 판매하는 방식으로 설립되었는데, 이는 보험사가 은행업에 진출하여 새롭게 영위하고자 하는 핵심 은행업무가 저축, 대출, 당좌예금, 온라인 결제 등에 한정되므로 많은 비용이 소요되는 오프라인 방식보다는 온라인 방식을 선호한데 기인한 것이다.

Prudential Banking은 6천명의 재무설계사(financial advisor)와 브로커로 활동하는 독립재무설계사들(IFAs)을 통해서도 은행상품을 판매하였는데, 이에 따라 장기금융계약에 관심이 높고 방문판매 및 금융에 관한 자문을 선호하는 부유층을 주요 목표고객으로 하였다. 동 사가 제공하는 대출상품은 자동차 및 리스 구입 관련 대출, 주택저당대출, 신용대출 등에 관한 것이었다. 이러한 은행업무의 겸업을 통해 과거에는 모기지형 상품에 대한 대출은 저축기관인 building society에서 이루어지고 이와 관련하여 푸르덴셜에 보험만 가입하였지만, 푸르덴셜이 자체 은행을 설립하여 모기지 대출업무까지 영위할 수 있게 된 것이다.

그러나 Prudential Bank의 실적은 저조한 편이어서 이에 대한 대응방안으로 1998년 10월에 이전과는 전혀 다른 새로운 개념으로 egg라는 브랜드를 도입하게 되었다. egg는 브랜드, 대상고객, 판매, 상품의 적절한 조합을 실현하여 보험사의 은행업 진출시 새로운 비즈니스모델을 제시하였다는데 큰 의의가 있다.

#### 다. 인터넷 은행 egg 도입

Prudential(UK)는 기존의 Prudential Banking의 부진을 극복하고, 21세기에 영국의 금융서비스 시장에서 경쟁력을 갖추기 위해서는 광범위한 판매채널을 통해 다양한 금융상품을 공급하는 것이 필수적이라는데

착안하여 인터넷 은행의 설립을 구상하게 되었다. 동사의 자체조사 결과 2013년 경에는 2/3 정도의 금융상품이 전자매체를 통해 판매될 것으로 조사됨에 따라 인터넷 은행의 성장잠재력이 매우 높을 것으로 판단하였다.

egg는 조직체계상으로 보면 <그림 IV-7>에서 보는 바와 같이 Prudential Bank의 한 부문으로 소속되어 있지만, Prudential Banking과는 독립된 별도의 영업전략을 채택하고 있다. 다시 말하면 Prudential Banking과는 달리 판매채널로 인터넷, 전화, 우편을 활용하고 있으며, 특히 인터넷을 사용할 경우 여러 가지 혜택을 주고 있어 사실상 인터넷 전문 은행을 지향하고 있다.

또한 기존 판매채널과 인터넷 판매의 주 고객층을 차별화하여 접근하였는데, 기존의 푸르덴셜 브랜드 상품은 대면접촉을 선호하는 고객들을 대상으로 판매하고, egg상품은 새로운 기술에 익숙하고, 회사와의 직접적인 거래를 선호하는 디지털 세대의 고객층을 대상으로 하였다.

egg는 영국의 금융부문 전자상거래의 선두주자로 방문회수 및 회원 가입 측면에서 뛰어난 실적을 기록하여 단시일 내에 전세계 온라인 은행 순위 10위권 내에 진입하였다. 그 성과를 살펴보면, 5년 후 목표고객인 50만명의 회원을 설립 후 6개월만에 달성하였으며, egg사이트 방문자는 1999년 6월 184천명에서 2000년 1월에는 1백1천만명으로 급증하였다. 2000년 1월 기준 예금거래의 62%가 인터넷 상에서 이루어졌으며 모기지 신청의 86%가 인터넷 상에서 이루어지고 있어 명실상부한 인터넷 은행의 면모를 갖추고 있다. 1999년 2월에는 인터넷 신용카드를 도입하였는데 2000년 6월 기준 35만명이 동 카드를 소지하고 있으며, 2000년 상반기 현재 egg의 고객수는 94만명, 예금잔액은 76억 파운드에 이르고 있어 시장점유율 1%를 달성하였으며 2000년 6월 12일에는 런던 증권거래소에 상장하였다.

egg의 정식 직원은 2000년 3월말 현재 1,705명인데, 이 중 대부분의

직원(1,185명)은 상품개발과 재무부문에 종사하며, 마케팅·사업개발(101명), IT기술(209명), 지원부서(210명)에 소수의 직원이 종사하고 있어 전통적인 은행모델의 직무구조와는 상당히 다른 양상을 띄고 있다.

egg에서 취급하는 주요 상품은 예금, 대출, 신용카드, 모기지, 여행보험, 온라인쇼핑, 뮤추얼펀드 등 개인금융서비스이며 인터넷을 활용하기 때문에 Prudential Bank와는 달리 24시간 연중무휴 영업이 가능한 장점이 있으며 이를 통해 고객의 편리성을 극대화하였다.

egg는 상품 경쟁력을 높이기 위해 이해하기 쉽고 일반 은행에 비해 경쟁력 있는 금리를 제시하고 있다. 1999년 6월에 인터넷으로만 가입할 수 있는 예금을 도입하였는데, 동 방법은 기존에 활용하던 전화, 우편에 비해 더 적은 비용이 소요되므로 상대적으로 더 높은 금리를 제시하고 있으며 신용카드 이용자에 대해서도 인터넷을 통해 거래할 경우 더 낮은 수수료를 제시하고 있다. 또한 해약에 따른 해지수수료(penalty)도 낮은 수준이거나 없는 경우도 있어 소비자들에게 경쟁력 있는 은행상품 제공이 가능하였다. egg의 예금상품은 정책금리보다 최저 0.5%p 이상 높은 금리 제공을 목표로 하고 있다.

egg는 전자상거래의 소매금융서비스 부문에서 우위를 확보하기 위한 전략으로 2000년 3월에 온라인 투자 슈퍼마켓(on-line investment supermarket) 서비스를 개시하였는데, 동 서비스는 Egg Saving Account라는 계좌 개설 후 거래가 가능한데 2000년 6월 현재 169개의 다양한 펀드에 투자할 수 있다. 또한 개인의 투자포트폴리오 가치를 매일 점검하며 포트폴리오 실적구축 및 모니터링 서비스를 제공하기도 한다.

편리성 측면에서 egg카드를 소지한 고객은 모든 시중은행의 자동입출금기기(ATM)을 통해 예금이자나 대출금 등 현금을 찾을 수 있으며, 액수가 클 경우에는 egg가 발행한 수표를 받거나 고객이 원할 경우 다른 은행 계좌로 이체를 할 수도 있다.

&lt;표 IV-8&gt; Egg의 금융상품

상품	주요특징	부가 서비스
저축예금	변동금리	타 저축기관에 비해 0.5%p 정도 높은 금리 현금카드 발급시 7.5%, 미발급시 8.0%
주택저당채권 대출	변동금리	중도상환이 가능한 상품과 금지된 상품 중 선택 가능, 중도상환하지 않을 경우 일정액 을 할인 타 저축기관에 비해 0.11-0.9%p 낮은 금리
소비자대출	1,000-15,000파운드 대출금액이 높을수 특 낮은 금리	상환불능에 대비한 보험상품(loan payment protection) 제공
여행보험	겨울스포츠,비지니 스여행, 구루즈 등	1인가입, 부부 및 가족 가입 가능

자료: 『월간생협』, 생명보험협회, 1999. 9월호.

가입자 및 방문횟수 측면에서 egg의 놀라운 실적에도 불구하고, egg를 포함한 Prudential(UK)의 은행 부문은 1999년 말 1억 5천만 파운드의 손실을 기록하였다. 이러한 영업적자는 높은 금리 예금과 낮은 금리의 대출 상품을 제공하여 자금을 획득하고 고객을 확보한 데 기인한 것으로 보인다. 동 부문의 영업적자 규모는 1998년 7천 7백만 파운드, 1999년 1억 5천만 파운드를 기록하였으며 2000년 상반기에 다시 8천 1백만 파운드를 기록하여 점차 확대되고 있으나, Prudential(UK)은 이러한 적자의 지속을 선행투자라고 간주하고 있으며, 2001년 경에는 소규모 흑자를 예상하고 있다.

egg는 수세적인 방카슈랑스 환경에서 방카슈랑스 모델을 역으로 적용하여 어슈어뱅크 전략을 채택하였다는 점에서 큰 의의가 있다. 그러나, 지속되는 영업수지 적자로 인해 보험그룹에서 은행업무에 참여하는 것이 과연 수익성 측면에서 긍정적인 영향을 줄 수 있는지에 대해서는 관심이 집중되고 있다.

## 6. New York Life

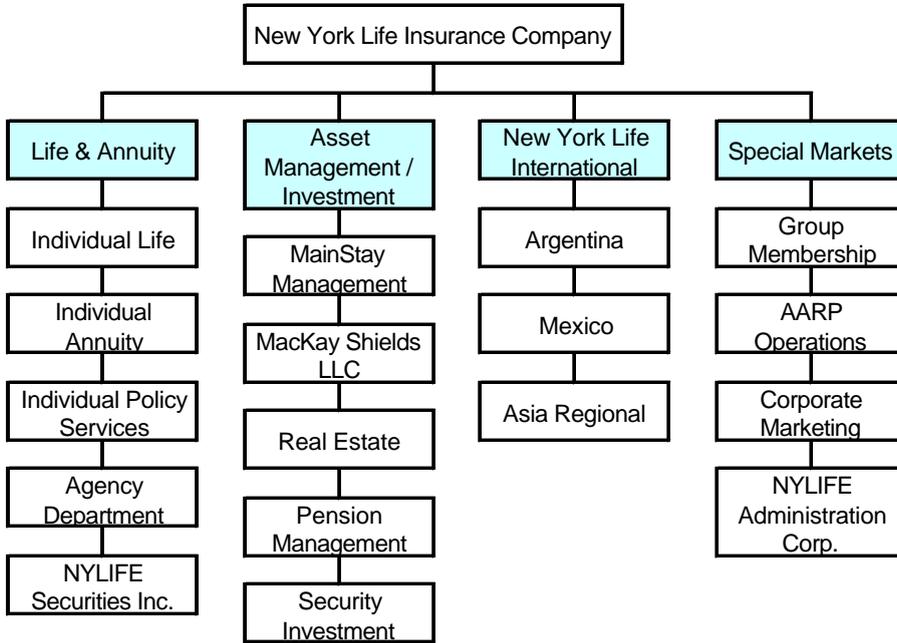
### 가. 회사 개요

1845년에 설립된 New York Life는 전세계적으로 80여개 국가에서 보험을 포함한 금융서비스를 제공하고 있다. 동사는 생명보험을 핵심 업무로 하며 이와 관련된 부동산관리, 자산관리, 증권업무 등도 수행하고 있으나, 손해보험과 은행업무에는 진출하지 않고 있다.

동사는 생명보험과 기타 상품을 통해 금융적인 안정성을 제공하는데 목표를 두고, 생명보험, 연금, 장기간병보험 및 자산관리 영역에 집중하고 있다. 1999년 기준 관리 중인 자산의 규모는 1,312억 달러에 이르며 총 수입보험료는 202억 달러, 개인 계약자는 5백만명을 초과하였다. 판매채널 측면에서는 동사에서 판매하는 상품이 복잡하고 맞춤형(tailored)이 많기 때문에 생산성이 높은 모집인(career agent)의 판매비중이 높으며 이런 이유로 인해 은행채널을 이용하거나 인터넷을 통한 보험상품 판매에는 매우 신중하며 소극적이다.

New York Life의 조직은 Life & Annuity, Asset Management/Investment, New York Life International, Special Markets 등 4부문으로 구성되어 있으며 각 부문의 주요 업무는 다음과 같다(<그림 IV-8> 참조). 우선 Life & Annuity 부문에서는 개인을 대상으로 보험상품과 투자상품을 판매하고 있으며, Asset Management/Investment 부문은 연기금, 유가증권 투자 등 자산관리 업무를 담당하고 있다. Special Markets은 동류 집단(Affinity Market)에 특화된 부문으로 지속적인 상승세를 보이고 있는데 1999년 1.2억 달러의 보험상품을 판매하였으며, 1999년 현재 3천만 명의 회원을 갖고 있는 전미퇴직자연합회(American Association of Retired Persons: AARP)에 대해서는 우편을 통해 생명보험상품을 판매하고 있다. 이 밖에도 변호사협회, 공인회계사협회 등 단체고객을 대상으로 생명보험과 건강보험상품을 판매하고 있다.

<그림 IV-8> New York Life Insurance의 조직도



나. 겸업화 현황

1) 증권업무

New York Life Insurance Company의 투자상품 및 서비스 부문 자회사인 NYLIFE Securities, Inc.는 각종 금융상품을 중개(broker-dealer)하는 기능을 담당하고 있으며 계약자의 현금관리 기능도 담당하고 있다. 동사는 주식, 채권, 뮤추얼펀드 등 매우 다양한 금융상품을 하나의 계좌로 통합·거래할 수 있도록 하여 고객의 편리성을 도모하고 있는데, 유가증권의 거래규모에 따라 수수료를 차등부과한다.

NYLIFE Securities, Inc.에서 제공하는 AdviserOne Account는 다양한 부가서비스, 선택가능성, 편리성과 유연성, 저렴성 등이 큰 특징이다.

등 계좌는 인터넷사이트나 전화서비스(touch-tone system)를 통해 24시간 거래가 가능하며 현금잔고, 보유한 포트폴리오의 시장가치 등을 실시간으로 조회할 수 있다. 또한 투자관련 전문가들이 고객의 재정적 목표(신규 주택 구입, 대학 교육비 마련, 자산축적, 자산보전 등)를 달성할 수 있도록 투자전략을 제공해 준다.

편리성 측면에서는 은행계정이나 급여에서 LYLF Securities 계좌로 자동이체가 가능하며 LYLF Securities 계좌에서 New York Life의 연금, 생명보험상품으로의 보험료 납입 역시 가능하다.

이와 같이 다양한 금융상품을 하나의 계좌로 통합하여 관리함으로써 거래 시간을 절약하고 관련 서류를 대폭 간소화하였다. 등 계좌를 통해 5천개 이상의 뮤추얼펀드, 각종 채권뿐만 아니라 은행의 CD상품까지 구입이 가능하므로 고객은 여러 금융기관을 상대하지 않고 재무적으로 간편하게 통합 처리할 수 있는 장점이 있다. 또한 투자자의 투자성향에 따라 주식, 채권, MMF, 옵션, CD 등 다양한 금융상품을 선택할 수도 있다.

다양한 서비스와 편리성 이외에도 가격 측면에서도 full-price 브로커 회사나 대형 discount 브로커 회사와 비교할 때 등 사의 수수료가 40~50% 저렴하여 경쟁력을 확보하였다. 예를 들면, 1주당 50달러인 주식을 200주 매입할 경우 수수료 수준을 비교하면, NYLIFE는 109.0달러인데 비해 full-price broker는 201.6달러에 달한다.

## 2) 자산관리업무

New York Life는 자산관리 업무와 관련된 서로 다른 조직의 전문성이 동시에 작용하여 레버리지효과를 가져오도록 하기 위해 1999년 자산관리 부문인 NYL Asset Management를 재정비하여 투자와 관련된 모든 조직을 하나로 통합하였다.

자산관리 부문의 주요 고객은 퇴직 관련 상품을 구매하는 기업 및 개인, 기관투자가, 뮤추얼펀드 구매자 등이며, 등 부문은 주로 투자형상

품을 판매·관리하는 업무를 담당하고 있다. 관련 자회사로는 MainStay Shareholder Securities, Inc, New York Life Benefits Services, Inc. Mackay Shields LLC & Monitor Capital Advisors LLC 등이 있다.

Mackay/Shields Financial Corporation은 1980년대 초 New York Life가 실적배당형 상품을 취급함에 따라 채권, 주식 및 전환상품을 관리하기 위해 1984년에 매수한 것으로 이들 회사의 주요 고객은 뉴욕생명의 계약자들이며 주로 퇴직 관련 연금상품인 401(k)의 판매, 현금관리, 채권과 인덱스 펀드 등을 판매하고 있으며 투자포트폴리오를 관리하고 있다. MainStay Funds와 MainStay Institutional Funds는 미국내에서 51번째로 큰 펀드이다.

1999년 기준 자산관리 규모는 1,312억 달러, 영업이익은 전년대비 27% 증가한 106억 달러, 당기순이익은 5.2억 달러를 기록하였다.

<표 IV-9> New York Life의 영업실적

(단위: 억 달러)

	1998	1999
보험부문 영업이익	86	106
관리중인 자산	1,229	1,312
자산관리부문영업이익	83	106

자료: Annual Report, 1999.

### 3) 은행업무

New York Life는 2000년 8월 현재 은행을 소유하고 있지는 않지만, 제 II 장에서 살펴본 바와 같이 2000년 초반에 미국 저축금융기관감독청(OTS)으로부터 은행설립에 대한 인가를 받아 향후 은행업무를 영위할 계획이다.

## V. 우리 나라 보험사의 대응전략

### 1. 분석 방법: 설문조사

본 보고서에서는 우리 나라 생명보험회사 및 손해보험회사를 대상으로 실시한 겸업화 관련 설문조사를 통해 각 보험사의 겸업화에 대응한 준비 현황 및 향후 목표 설정 등 내부분석을 실시하고, 이를 통해 시사점 및 대응전략을 도출하고자 하였다.

설문조사는 2000년 11월 1일~15일에 걸쳐서 21개의 생명보험사와 보증보험사를 포함한 12개의 손해보험사를 대상으로 이루어졌는데, 응답 부서는 각 사의 경영기획 및 경영전략팀을 대상으로 하였다. 구체적인 설문 내용은 현재 업무영역 및 겸업화에 대한 준비 상황, 타 금융기관과의 업무 제휴 실적, 향후 금융겸업화 환경에서의 자사의 중장기적인 목표 설정 및 향후 진출의향이 있는 타 금융업무 영역 등으로 구성되었다.

분석의 편의를 위해 총 33개의 조사 대상 보험사를 일차적으로는 일반적인 분류기준인 생명보험사와 손해보험사로 구분하였으며, 금융겸업화라는 특수한 주제와 관련하여서는 다음과 같이 재분류하였다.

즉 계반여건상 향후 금융그룹을 형성할 가능성이 높은 '그룹 관련사', 외국계 자본의 '외국사', 기타 중소형사 및 재무건전성과 같은 문제로 인해 금융그룹 형성이 어려울 것으로 예상되는 '기타사' 등으로 분류하였다. '그룹 관련사'는 금융전업자 및 대기업집단 계열사에 소속되어 있으며, 현재 2개 이상의 금융그룹을 형성하고 있는 보험사로 총 14개사가 해당된다. '외국사'는 겸업화에 관련된 경영전략을 외국 본사에 크게 의존하는 보험사로 총 7개사이며, '기타사'는 그룹 관련사와 외국사를 제외한 중소형사 또는 대형사일지라도 재무건전성이 확보되지 않은 보험사를 포함하여 총 12개사가 해당된다.

&lt;표 V-1&gt; 보험사의 분류

그룹 관련사 (14개)	교보생명, 신한생명, 대신생명, 삼성생명, 현대생명, SK생명, 동양생명, 동부생명, 럭키생명, 삼성화재, 현대해상, LG화재, 동양화재, 동부화재
외국사 (7개)	알리안츠제일생명, 메트라이프, ING, 프랑스생명, 뉴욕생명, 푸르덴셜, 리젠트화재
기타사 (12개)	대한생명, 중국생명, 한일생명, 삼신생명, 영풍생명, 금호생명, 신동아화재, 국제화재, 쌍용화재, 제일화재, 대한화재, 서울보중

## 2. 겸업화에 대응한 준비 현황

### 가. 전반적인 준비 상황

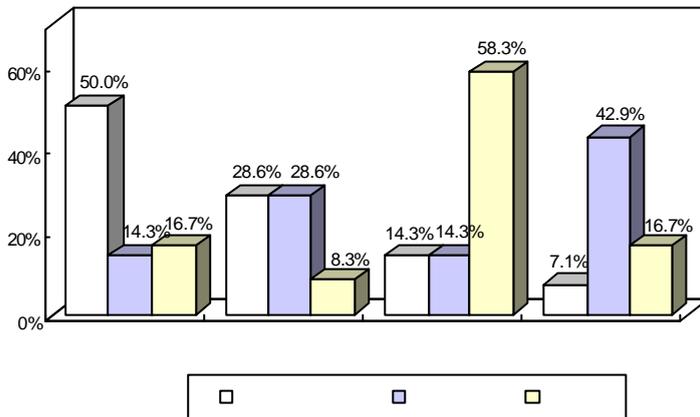
우리 나라 보험회사의 대다수는 전세계적인 추세로 진행되고 있는 금융기관의 겸업화 현상에 대비하여 대형 우량사 및 재무건전성이 양호한 중소형사를 중심으로 본 업에서의 경쟁력 강화 및 그룹 차원에서 점진적인 준비를 하고 있는 것으로 나타났다.

그룹관련사의 경우 50.0%에 해당하는 7개사가 본업의 경쟁력을 바탕으로 타 업에 진출하기 위해 우선적으로 본업 경쟁력 강화에 노력하고 있는 것으로 나타났다. 이를 위해서 그룹 관련사는 판매채널 정비, 자산운용효율성 제고, DB 강화를 통한 마케팅 능력 제고, 위험관리시스템 구축 등의 부문에 주력하고 있는 것으로 나타났다. 한편 그룹 관련사의 28.6%에 해당하는 4개사는 그룹 차원에서 금융지주회사 설립에 대비하여 공동상품개발, 작업반(Task Force) 구성 등과 같은 준비를 하고 있는 것으로 나타났으며 손해보험, 생명보험 및 저축상품을 통합한 투자형상품(wealth management product)을 개발 중인 것으로도 알려졌다.

외국사의 경우는 42.9%가 겸업화에 대응한 특별한 준비는 없다고 응답하였는데 이는 전반적인 경영전략을 외국 본사에 크게 의존하기 때

문으로 판단된다. 기타사는 58.3%에 해당하는 7개사가 타 금융기관과의 업무제휴로 응답하였으며, 16.7%가 없다고 응답하였는데, 이는 회사규모가 작거나 재무건전성이 취약하여 겸업화에 대한 이점과 필요성이 크지 않다고 판단한 데 기인한 것으로 보이지만, 겸업화란 변화된 환경에 대응할 수 있는 사전준비를 경시해서는 안될 것으로 판단된다.

<그림 V-1> 보험사 그룹별 겸업화에 대응한 준비

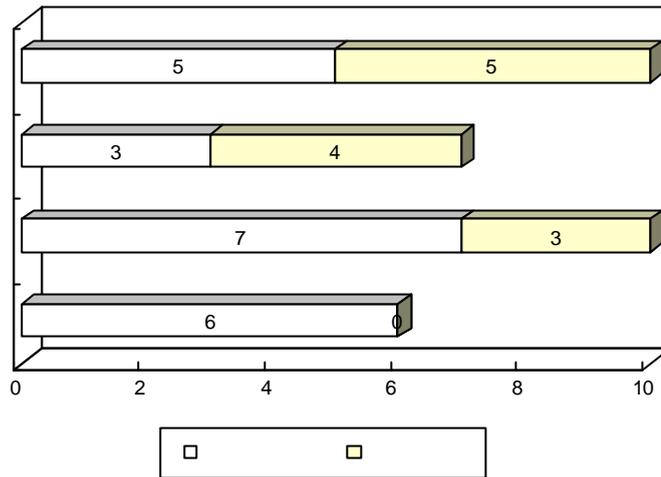


겸업화에 대응한 준비상황을 생명보험사와 손해보험사로 구분하여 살펴보면, 생명보험사는 33.3%에 해당하는 7개사가 업무제휴에 치중하고 있는 반면, 손해보험사는 41.7%에 해당하는 5개사가 본업 경쟁력 강화에 주력하고 있으며, 33.3%에 해당하는 4개사가 그룹 차원에서 준비를 하고 있는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 생명보험사의 경우 손해보험사에 비해 상대적으로 중소형사 및 재무건전성이 취약한 보험사가 많아서 구체적이고 적극적인 준비를 하기 힘든 상황을 반영한 것으로 이해된다. 반면, 손해보험사는 그룹 계열사가 많기 때문에 이를 중심으로 그룹차원의 대응전략을 준비하고 있는 것으로 나타났는데, 주요 내용은 타 사업진출을 위한 업무다

각화 방안에 관한 것과 앞서 살펴본 바와 같이 중장기적인 대응을 위해 우선적으로 본업의 경쟁력 강화에 주력하는 것이다.

<그림 V-2> 생·손보간 겸업화에 대응한 준비

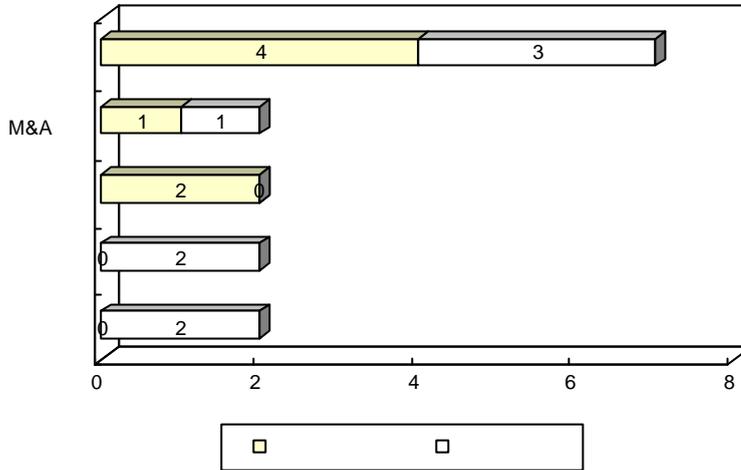


보험사가 겸업화라는 새로운 경쟁환경에 대응하여 준비하는 과정에서 가장 미흡한 부문으로 지적된 사항은 다음과 같다.

전체적으로 타 금융기관과의 업무 제휴가 미흡하다고 지적한 보험사가 7개사로 가장 많았으며, 전략적 M&A 수립 부족, 전문인력 부족, 마케팅능력 부족, 제반 인프라 미흡 등을 지적한 보험사가 각각 2개사로 나타났다. 일부 보험사의 경우 자산운용역량 및 언더라이팅, 재무건전성, 위험관리 등의 분야에서 미진한 것으로 나타났다.

그룹별로 구분하여 살펴보면, 중소형 보험사의 경우 겸업화에 대응한 세부계획이 수립되지 않거나, 은행, 증권 등 타 금융기관과의 업무 제휴 추진이 어렵다는 점을 지적한 반면, 대형 우량사는 전략적 M&A 부족, 위험관리능력 미흡, 마케팅 능력 부족 등을 지적하였다.

<그림 V-3> 겸업화에 대한 준비시 미진 사항



나. 타 금융기관과의 업무제휴 현황

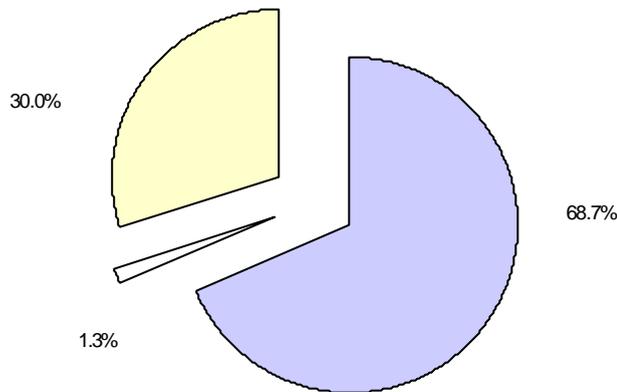
1) 업무제휴 건 수: 양적 측면

우리 나라 보험사들은 2000년 1월 『금융기관의 업무위탁 등에 관한 규정』이 제정된 이후, 향후 겸업화 허용 수준이 높아질 것으로 판단하고 타 금융기관과의 업무제휴를 활발히 추진하여 온 것으로 나타났다. 조사대상 33개 보험사 중 24개 보험사가 1개 이상의 타 금융기관과 업무제휴를 체결하고 있는 것으로 나타나 이를 반증하고 있다.

양적 측면에서 업무제휴 현황을 살펴보면, 그룹관련사가 총 업무제휴 건 수의 68.7%를 차지하고 있는 것으로 나타났으며, 기타사가 30.0%, 외국사가 1.3%로 나타나 업무제휴의 상당부분이 그룹 관련사에 집중되어 있는 것으로 나타났다. 이는 그룹 관련사의 경우 산하 금융계열사를 중심으로 한 업무제휴 체결이 상대적으로 수월할뿐만 아니라, 상당수의 보험사가 시장 내에서 경쟁우위를 점하고 있기 때문에 은행, 증권, 신용카드사 등 제휴 파트너의 필요도도 높은 반면, 보험시장에서

의 영향력이 크지 않은 중소형사나 재무력이 취약한 보험사의 경우 업무제휴를 통해 파트너에게 제공할 ‘그 무엇’ 즉 핵심경쟁력(core competence)이 부족하기 때문에 제휴대상을 모색하는 것이 용이하지 않기 때문으로 판단된다. 또한 일부 보험사 자체적으로도 업무제휴에 대한 기대효과 및 현실적 필요성에 대해 회의적으로 판단하여 적극적으로 제휴를 체결하지 않는 경우도 있는 데 기인한 것이다.

<그림 V-4> 보험사 그룹별 타 금융기관과의 업무제휴 건 수 비중



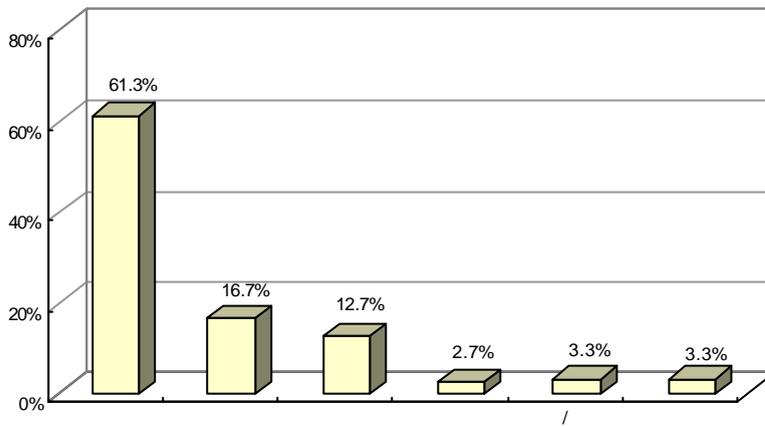
한편 보험사가 체결하고 있는 업무제휴 건 수를 금융기관별로 구분하여 살펴보면, 은행과의 제휴가 61.3%로 가장 높게 나타났다. 조사대상 33개 보험사 모두가 1건 이상의 업무제휴를 은행과 체결하고 있는 것으로 나타났는데, 이는 은행의 광범위한 지점네트워크 및 안정적인 금융기관으로서의 이미지가 크게 작용한 것으로 판단된다. 또한 대형사 및 일부 외국계 생보사의 경우 향후 방카슈랑스에 대비하는 측면도 크게 작용하고 있는 것으로 판단된다.

특히 브랜드 인지도가 높고, 보험시장에서의 경쟁력을 보유하고 있는 대형우량사의 경우 다수의 우량 은행과 판매제휴 및 포괄적 업무제

휴를 맺고, 극히 제한적이기는 하지만 은행 창구 내에 보험desk를 설치하여 보험상품을 판매하고 있는 것으로 나타났다.

그 다음으로 증권사와 제휴를 체결한 보험사는 11개사로 전체 제휴건수의 16.7%, 신용카드사와 제휴를 체결한 보험사는 10개사로 전체 제휴건수의 12.7%로 나타났다. 이에 비해 손해보험사 혹은 생명보험사, 각종 금고는 각각 3.3%, 투신사는 2.7%로 나타났다.

<그림 V-5> 금융기관별 업무제휴 건 수 비중



타 금융기관과의 업무제휴 건 수를 생명보험사와 손해보험사로 구분하여 살펴보면, 전체 제휴 건 수의 60.7%를 손해보험사에서 체결하여 손해보험사에서 더 활발한 것으로 나타났다. 이는 그룹 관계사를 형성하고 있는 손해보험사를 중심으로 증권, 신용카드, 투자신탁 등과 판매 제휴를 중심으로 한 업무제휴를 체결하고 있기 때문이며, 상대적으로 손해보험사의 구성이 생명보험사보다 동질적인 측면이 더 강하기 때문으로 판단된다.

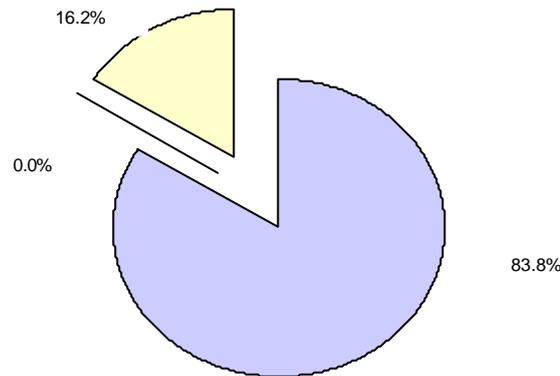
## 2) 업무제휴로 인한 수입: 질적 측면

타 금융기관과의 업무제휴가 일회적인 행사에 그치지 않고 이를 통해 실질적으로 보험사의 수입보험료나 수수료수입 등 영업실적으로 연결시키는 것 역시 중요하다. 물론 타 금융기관과의 업무제휴를 통해 자사의 이미지 제고, 고객편의 증대 등과 같이 무형의 이점도 기대할 수 있을 것이어서, 이런 측면을 경시할 수는 없지만, 궁극적으로는 실제 수익성 제고로 이어지지 않으면 안될 것이다.

타 금융기관과의 업무제휴가 실질적인 영업활동으로 연결되어 수입을 창출하고 있는 보험사는 57.6%에 해당하는 19개사에 불과한 것으로 나타났는데, 이러한 저조한 실적은 제휴기간이 짧고, 제휴 내용이 제한적인 데 기인한 바 큰 것으로 판단된다.

업무제휴로 인한 수입실적을 보험사 그룹별로 살펴보면 전체 수입의 83.8%가 그룹 관련사에서 획득한 것이며 나머지 16.2%를 기타사에서 획득한 것으로 나타나 업무제휴 건 수보다 그룹 관련사에 대한 집중도가 더 높게 나타났다.

<그림 V-6> 보험사 그룹별 타 금융기관과의 업무제휴로 인한 수입 비중



이와 같이 그룹 관련사에 대한 높은 집중 현상은 일차적으로 보험산업 내 시장점유율이 큰 영향을 미친 것이지만, 다른 측면으로는 이들 회사들은 그룹 산하 은행의 신용카드 부문이나 전문 신용카드사와의 제휴를 통해 고객DB를 활용할 수 있기 때문이다. 이는 타 금융기관과 비교할 때 은행과 신용카드사와의 업무제휴를 통한 영업실적이 상대적으로 높은 것으로 나타나고 있는 데서도 알 수 있다.

제휴로 인한 보험사 전체 수입의 84.5%가 신용카드사와의 제휴로 인한 것이며, 나머지 10.8%는 은행과의 제휴로 인한 것이어서 사실상 신용카드와 은행과의 제휴가 거의 대부분을 차지하고 있다. 나머지 금융기관은 금고 2.5%, 투신사 1.4%, 증권 0.8%로 매우 미미한 실정이다. 신용카드사와의 제휴를 통해 보험사는 신용카드사의 고객DB를 활용하여 질병 및 상해보험 등 TM전용상품과 자동차보험 등의 상품을 판매하고 있는 것으로 나타났는데, 특히 그룹 계열사로 은행을 소유하고 있는 일부 생명보험사의 경우 은행카드 부문과의 제휴를 통한 TM판매실적이 두드러진 것으로 나타났다.

은행과의 제휴를 통한 실적은 은행 예금가입자를 대상으로 한 상해보험, 암보험 등의 무료보험서비스를 통한 보험료수입이 대부분을 차지하고 있으며, 은행 창구 내 보험desk를 설치한 후 보험사 직원이 보험상품을 판매하는 초보적인 수준의 방카슈랑스를 통한 수입보험료는 아직까지는 매우 미미한 것으로 나타났다.

반면 그룹과 계열사를 형성하지 못하고 있는 소형사들은 은행, 증권 등과 업무제휴를 체결하였지만, 제휴내용의 대부분이 회사 이미지 제고를 위한 인터넷 서비스의 공동운용 등과 같은 피상적인 수준에 머물러 있어서 실질적인 수익으로 연결되는 데는 한계점이 존재하는 것으로 나타났다.

1) FY99 수입보험료 기준 각 그룹별 비중은 그룹 관련사 70.5%, 외국사 4.2%, 기타사 25.3%이다.

### 3) 업무제휴 내용

전반적으로 현 수준에서 타 금융기관과의 업무제휴는 금융경업화에 대비하여 파트너를 모색하는 중요한 단계라는 인식 하에 이루어지고 있으나, 업무제휴의 내용이 주로 판매제휴에 집중되어 있으며 포괄적 업무제휴의 형태를 띄는 경우도 많아 제휴기관간 상호역량 공유를 통한 시너지 창출로 이어지는 데는 어려움이 존재하는 것으로 나타났다.

특히 대부분의 업무제휴가 상호지분참여 없는 비명시적 제휴(implicit alliance)로 협조거래 차원에 머물러 있어 상호간 구속력이 없으므로 큰 성과를 달성하기에는 한계가 존재하는 것으로 나타났는데, 타 금융기관과의 업무제휴 내용은 다음과 같다.

전체 보험사가 체결한 업무제휴 건 수의 40.5%가 판매제휴와 관련되어 있으며, 21.6%는 공동상품개발, 나머지 37.8%는 기타 포괄적 업무제휴 등으로 나타나고 있어 업무제휴가 보험사의 구체적인 실적으로 연결되지 못하는 주요인으로 작용하고 있다고 판단된다. 이를 보험회사 측면에서 보면, 공동상품개발을 위해 타 금융기관과 업무제휴를 체결한 보험사는 16개사, 판매제휴를 위한 경우 29개사, 기타 포괄적 업무제휴 등을 위한 경우가 28개사로 나타났다.

가장 많은 제휴 건 수를 맺고 있는 은행과의 업무제휴 내용을 살펴보면, 상호 영업망을 통한 상품홍보 및 판매에 관한 사항, 은행장구를 통한 약관대출위탁판매에 관한 사항, 서비스 및 인프라의 공유, 제휴카드 발급을 통한 공동마케팅 활동 등에 관한 사항이 주 내용으로 나타났다. 이는 매우 포괄적이며 광범위한 것으로 자칫 제휴를 위한 제휴에 그칠 우려가 높으며, 실질적으로 제휴를 통한 보험사의 만족도 역시 높지 않을 것으로 우려된다.

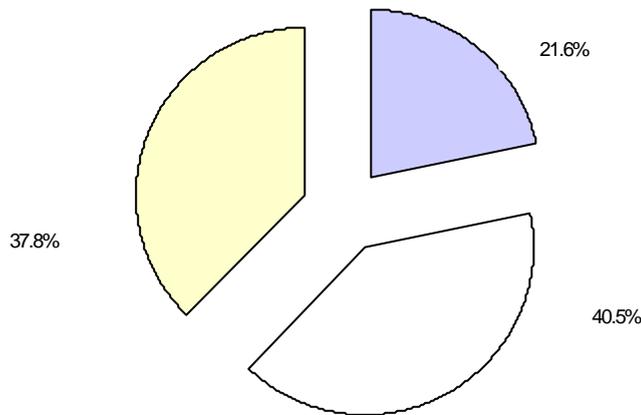
업무제휴 당시 보험사들은 공동상품개발, 판매제휴, 신규판매채널확보 등 다양한 분야에서의 활발한 제휴를 기대하였으나, 관련 법규의 제한 등으로 인해 현실적으로는 서비스 공유, 상호 회사홍보를 통한 관계

유지 등에 주력하고 있어, 본격적인 경업화 시대에 대비한 시장 선점의 효과에 그치고 있는 것으로 나타났다.

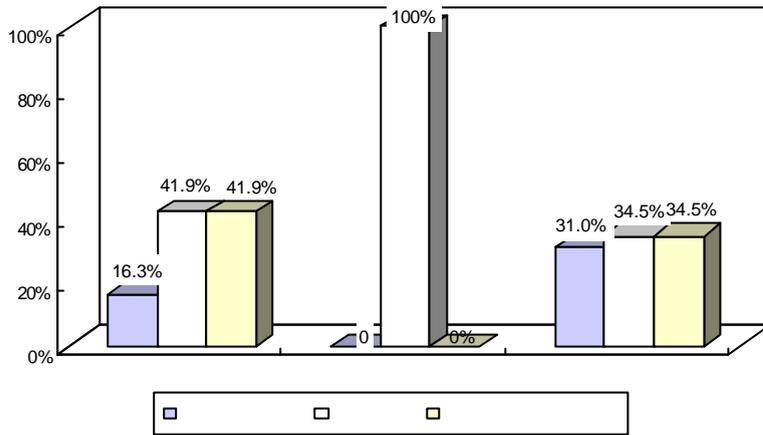
업무제휴 내용을 보험사 그룹별로 살펴보면, 그룹 관련사의 경우 판매제휴 및 기타 포괄적 업무제휴가 각각 41.9%로 높고, 공동상품개발은 16.3%에 불과한 수준이다. 외국사의 경우는 100% 모두 판매제휴를 위한 업무제휴이며, 기타사는 공동상품개발, 판매제휴 및 기타 포괄적 업무제휴가 모두 비슷한 수준으로 나타났다.

이를 다시 생명보험사와 손해보험사로 구분하여 살펴보면, 생명보험사의 경우 판매제휴가 50.0%, 기타 포괄적 제휴가 44.1%로 높고, 공동상품개발은 5.9%에 그치고 있다. 이에 비해 손해보험사는 공동상품개발이 35.0%로 높고, 판매제휴와 기타 포괄적 제휴가 각각 32.5%로 나타나 생명보험사와 비교할 때 공동상품개발의 비중이 높은 것으로 나타났다.

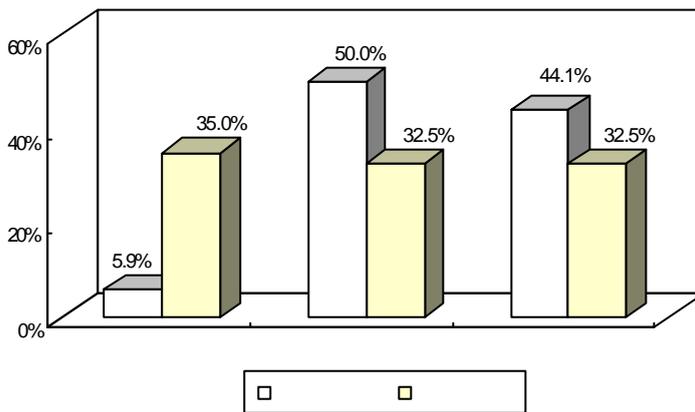
<그림 V-7> 타 금융기관과의 업무제휴 내용



<그림 V-8> 보험사 그룹별 업무제휴 내용



<그림 V-9> 생보사와 손보사의 업무제휴 내용



### 3. 보험사의 향후 목표

가. 겸업화 환경에서의 향후 목표

금융기관에 대한 업무영역에 관한 제한 규제가 크게 완화되어 본격적인 금융겸업화가 허용될 경우 보험사가 중장기적인 차원에서 검토할 수 있는 회사의 목표는 ① 종합금융그룹, ② 생명보험과 손해보험의 겸업, ③ 생명보험 또는 손해보험 중 한 종목에 주력, ④ 특정 보험분야에 특화, ⑤ 은행 산하의 방카슈랑스형 보험사 정도로 구분될 수 있을 것이다.

여기서 종합금융그룹이란 보험업무 이외에 은행, 증권 등의 타 금융업무를 동시에 영위하는 전략을 의미하며, 특화보험사란 한정된 자원을 특정 시장에 집중하여 투입하는 방식으로 시장에서 자사의 고유영역을 확보해 나가는 전략으로 정의하였다. 이상과 같은 다섯 가지 전략 하에서 향후 본격적인 겸업화 환경이 도래할 경우 보험사가 지향하는 큰 목표는 다음과 같이 나타났다.

우선 종합금융그룹을 지향하는 경우가 총 응답 보험사 32개 중 50.0%에 해당하는 16개사로 가장 많았으며, 생명보험이나 손해보험에 주력하고자 하는 보험사와 특정 영역에 집중하고자 하는 특화보험사가 각각 6개사, 방카슈랑스형 보험사가 3개사, 생보와 손보의 겸업을 지향하는 회사가 1개사로 나타났다. 전체적으로 16개의 보험사가 종합금융그룹을 목표로 하는 것은 현재 수준에서 그룹관련사로 분류된 보험사가 14개 수준임을 감안할 때 과도한 것으로 판단된다.

이를 보험회사 그룹별로 살펴보면, 그룹 관련사의 경우 71.4%에 해당하는 10개사가 종합금융그룹을 지향하고 있으며 14.3%에 해당하는 2개사가 특화보험사를 지향하는 것으로 나타났다. 이에 비해 외국사는 종합금융그룹, 생보사 또는 손보사를 목표로 하는 보험사가 각각 2개사이며, 특화보험사와 방카슈랑스형 보험사도 각각 1개사로 나타났다. 기타사의 경우는 33.3%에 해당하는 4개사가 종합금융그룹을 목표로 하고 있는 것으로 나타났으며, 생보사 또는 손보사와 특화보험사를 지향하는 보험사도 각각 3개사, 방카슈랑스형 보험사의 경우도 2개사로 나타나 매우 다양한 목표를 설정한 것으로 나타났다.

이를 생명보험사와 손해보험사로 구분하여 살펴보면, 조사대상 21개사의 생보사 중 52.4%에 해당하는 11개사가 종합금융그룹을 지향하고 있는 것으로 나타나 손해보험사의 45.5% 보다 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 손해보험사의 경우 상대적으로 생명보험사에 비해 타 금융권으로 사업확대에 한계가 있는 것으로 인식하고 있는 반면, 생명보험사의 경우는 생명보험 본래의 업무가 자산축적 기능과 상당히 관련되어 있기 때문에 예금, 자산운용 및 관리업무 등 겸업화에 대한 필요성이 상대적으로 더욱 큰 데 기인한 것으로 판단된다.

또한 응답한 손해보험사의 36.4%에 해당하는 4개사는 향후에도 손해보험업무에 주력하겠다는 목표를 설정한 것으로 나타나, 생명보험업무에 주력하겠다는 생명보험사 2개사에 비해 비중이 높은 것으로 나타났다. 이들 보험사는 필요한 경우 자본계휴 및 전략적 계휴를 통한 판매채널 확대, 상품개발 역량강화 등에 주력할 것으로 나타났다.

<표 V-2> 겸업화 환경에서 지향하는 회사의 목표

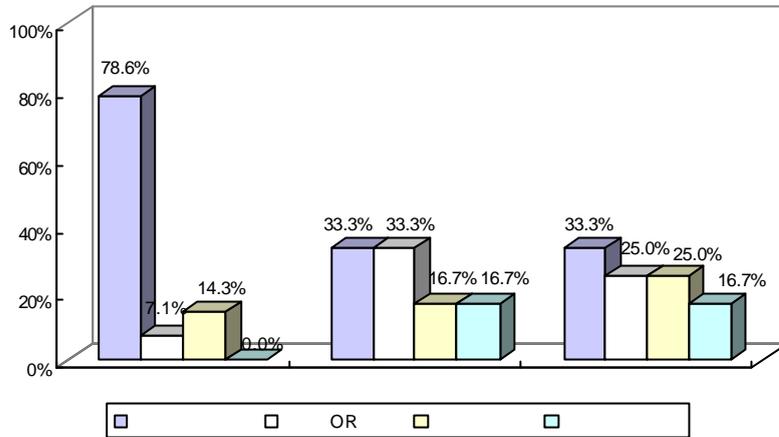
(단위: 개사, %)

	종합금융 그룹	생·손보 겸업	생보사 또는 손보사	특화 보험사	방키슈랑스형 보험사	합계
그룹관련사	10(71.4)	1(7.1)	1(7.1)	2(14.3)	0(0.0)	14(100.0)
외국사	2(33.3)	0(0.0)	2(33.3)	1(16.7)	1(16.7)	6(100.0)
기타사	4(33.3)	0(0.0)	3(25.0)	3(25.0)	2(16.7)	12(100.0)
생명보험사	11(52.4)	1(4.8)	2(9.5)	4(19.0)	3(14.3)	21(100.0)
손해보험사	5(45.5)	0(0.0)	4(36.4)	2(18.2)	0(0.0)	11(100.0)
합계	16(50.0)	1(3.1)	6(18.8)	6(18.8)	3(9.4)	32(100.0)

주: 1) 1개사 무응답으로 응답보험사는 총 32개사

2) 괄호 안의 수치는 전체에서 차지하는 비중

<그림 V-10> 보험사 그룹별 향후 목표



주: 편의상 생·손보겸업을 종합금융그룹으로 포함

한편 보험시장에서의 시장점유율이 낮고, 회사이미지가 상대적 열세에 있는 일부 손해보험사와 재무적으로 우량하지 못한 생명보험사 중 일부에 해당하는 6개의 보험사는 특화보험사를 목표로 방향전환을 모색하고 있는 것으로 나타났다.

이들 보험사들이 목표로 하고 있는 특화분야와 고객은 다음과 같다. 우선 생명보험사의 경우 재무설계사(Financial Consultant)나 대졸남성 판매조직(Life Planner)을 통해 30~50대 중산층 이상의 자영업자를 대상으로 종신보험에 집중하고자 하는 보험사가 제일 많았다. 종신보험 이외에 건강 및 의료관련 부문에 대한 특화 전략도 많았는데, 이들은 주로 가격에 민감한 고객집단을 대상으로 TM방식이나 CM을 통해 각종 재해보장, 의료보장, 건강보험을 판매하고자 하였다. 기타 직능단체나 중소기업, 벤처기업, 외자기업 등을 대상으로 퇴직보험과 종업원복지 후생단체보험 등에 집중하고자 하는 보험사도 있었다.

대부분의 국내 생보사가 종신, 건강, 단체보험을 전문화 영역으로 설

경한 데 비해, 일부 외국계 생보사는 현재 주력하고 있는 종신보험 이외에도 향후 새로운 성장분야로 부각될 변액보험에 집중하고자 하는 것으로 나타났다.

한편 손해보험사의 경우 자동차보험, 가계대상의 일반보험과 장기보험을 전문화 영역으로 설정하였다. 주요 목표 고객집단은 손해율 측면에서 우량한 일반 가계와 우량 직장인을 대상으로 하였으며, 판매채널 측면에서는 자동차보험의 경우 기존 대리점 방식과 비용 측면에서 우월한 채널인 TM, CM 등 직접판매 방식에 집중할 것으로 나타났다.

또한 방카슈랑스형 보험사를 지향하는 생명보험사는 현재 재무건전성 측면에서 독자생존이 어렵거나 대주주와의 관계 등으로 인해 방카슈랑스 보험사로의 전환을 모색하고 있는 것으로 나타났다.

<표 V-3> 특화보험사를 목표로 하는 보험사의 영역

보험종목	고객집단	판매채널
종신보험	· 30~50대 중산층 이상 계층	· 남성설계조직
건강보험	· 각종 단체회원 · 기업체 직원 · 가격민감도가 높은 고객	· TM, CM · 의료단체와 판매 제휴
단체보험	· 각종 단체회원 · 기업체직원	· 회사직급 · TM
변액보험	· 중산층 이상의 전문직 자영업자	· 차별화된 금융설계사 (Financial Consultant)
자동차보험	· 대도시 우량물건	· 대리점 · CM, TM 등 직접판매 방식
일반보험, 장기보험	· 일반 가계 · 직장인	· CM, TM 등 직접판매 방식

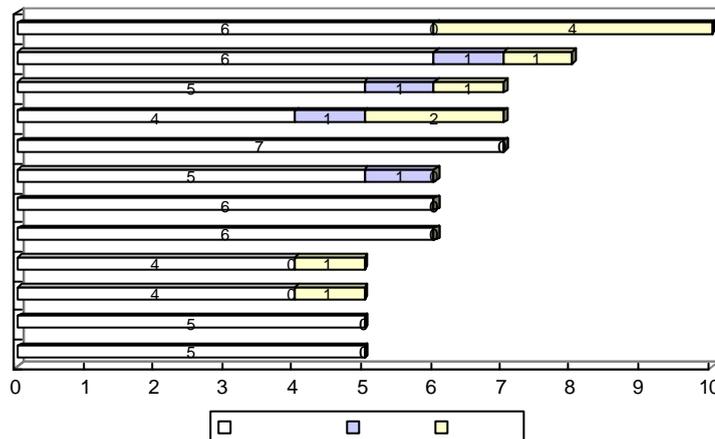
#### 나. 타 업무 진출 계획

보험사가 경영화 환경 하에서 설정한 회사 목표를 달성하기 위해서는 구체적으로 어떤 업무영역으로 진출할 것인가에 대한 검토도 이루어

져야 할 것이다. 겸업화 전략과 관련하여 보험사가 영위하기를 희망하는 타 업무는 다음과 같이 나타났다.

우선 투자자문업에 진출하려는 보험사가 10개사로 가장 많고, 투자신탁 8개사, 예금 및 대출 등 은행업무, 건강 관련 업무 7개사, 손해보험, 복지 및 실버산업 6개사로 나타났다. 이 밖에 신용카드업무, 할부금융, 부동산신탁 및 벤처캐피탈업무에 진출하려는 보험사는 5개사로 나타났으며, 유가증권위탁매매 4개사, 유가증권인수, 리스, 부동산개발 등에 대해서는 3개 보험사가 진출의향이 있는 것으로 나타났다.

<그림 V-11> 보험사가 진출하고자 하는 업무 분야



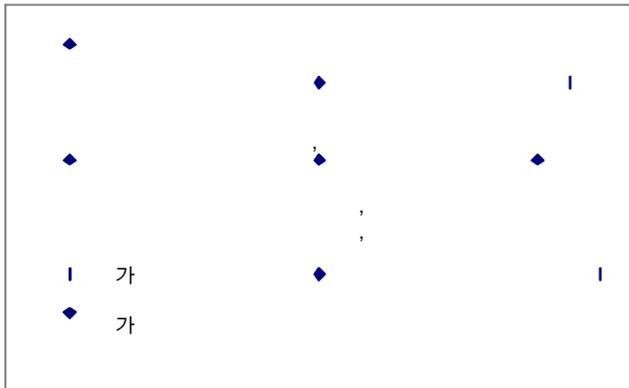
이를 생명보험사와 손해보험사로 구분하여 살펴보면, 생명보험사의 경우는 생·손보 겸업을 통한 종합적인 위험관리서비스 제공을 위한 손해보험업, 만기보험금의 외부유출 차단과 은행의 보험업진출에 대응하기 위한 예금 및 대출업무 등이 가장 많이 선호되고 있는 것으로 나타났다. 또한 금융기관간 수익률 경쟁의 심화, 변액보험 등 투자형상품의 도입 등에 따른 자산운용의 효율성·전문성이 중시됨에 따라 투자신탁

업무로의 진출에도 많은 관심을 가지고 있는 것으로 나타났다.

이에 비해 손해보험사의 경우는 자산운용 및 관리를 위한 투자자문업, 투자신탁업이 가장 많이 선호되고 있다. 이는 우리 나라 손해보험사의 경우 장기보험의 비중이 40% 수준에 이르고 있는 상황과 향후 은행·증권·보험 등 업무영역의 통합현상은 개인금융자산을 둘러싼 고객 확보 경쟁을 의미할 것이므로 손해보험사의 자산운용역량이 매우 중요한 경쟁력으로 작용할 것이라는 판단에 기인한 것으로 보인다.

그러나 손해보험사의 경우 생명보험사와는 달리 은행의 예금 및 대출업무에 대한 진출의향은 크지 않은 것으로 나타났다. 이는 앞서 살펴본 손해보험사의 장기목표와도 부합되는 측면으로 판단된다. 즉 손보사 중 4개사가 현재와 같이 손해보험업무에 집중하고자 하기 때문에 은행 업무로의 진출의향은 크지 않은 것이다.

<그림 V-12> 생·손보사의 타 업무 진출 선호도



지급·결제 업무의 효율화 및 카드론 등을 활용한 소매금융을 위한 신용카드업, 고객서비스 확대 및 신규수익원 발굴 차원에서 건강센터, 각종

복지시설, 실버산업 등 생활보장과 관련한 건강·복지업무에 대한 진출의 향도 비교적 높은 것으로 나타났다. 특히 건강, 복지, 실버 관련 업무에 대한 관심도가 높게 나타난 것은 보험사가 향후 종합적인 생애보장서비스(Total Life Care Service)를 지향함에 따라 중요롭고 건강한 노후생활에 대한 서비스 확대가 필수적으로 요구되기 때문으로 판단된다.

#### 다. 보험사의 SWOT 분석

우리 나라 보험사들이 인식하고 있는 겸업화로 인한 기회 및 위협, 강점 및 약점 분석은 다음과 같이 나타났다.

우선 금융산업 전체적으로는 겸업화를 통해 금융기관의 규모 및 범위의 경제 달성, 금융거래비용 절감, 보험사의 수익선 다변화, 다양한 서비스의 제공으로 인한 소비자의 편익증대 등과 같은 긍정적인 측면은 기회요인으로 작용할 것으로 예상하고 있다.

그러나 시장지배그룹의 독과점, 금융 산업 측면에서 대형은행 중심의 겸업화 진전에 따른 보험산업의 상대적 열세 및 기반약화, 과당경쟁으로 인한 보험사의 수익성 저하 등과 같은 부정적인 측면을 우려하고 있는 것으로 나타났다. 특히 보험산업 전체적인 측면에서 볼 때 보험의 은행업 진출은 제한된 상황에서 은행의 보험진출만이 허용될 때 보험산업의 은행 종속을 가장 우려하고 있는 것으로 나타났다.

<표 V-4> 금융겸업화에 따른 보험산업의 기회·위협요인 인식

기회요인	위협요인
- 범위 및 규모의 경제 달성	- 시장지배그룹의 독과점
- 보험사의 수익선 다변화	- 은행의 진입으로 보험산업의 상대적 열세 및 기반약화
- 금융거래비용 절감	- 경쟁심화로 보험사의 수익성 저하
- 소비자의 편익증대	

한편 겸업화 환경에 대한 자사의 강점과 약점에 대한 인식은 다음과 같이 나타났다. 먼저 겸업화 환경에서 자사의 강점으로 지적한 분야는 많지 않았는데, 전체적으로 주로 그룹 산하 계열사를 통합하여 금융그룹을 형성할 수 있다는 규모 및 방법의 수월성 측면이 강조되었다. 이와 관련하여 그룹 관련사들은 이미 소비자들 사이에 형성된 모회사의 강력한 브랜드 파워와 튼튼한 재무능력 등을 강점으로 꼽았으나, 외국계 보험사들의 경우는 겸업화와 관련된 선진기법을 본 사로부터 도입하여 국내에서 활용할 수 있다는 점을 지적하였다.

반면 겸업화가 전면적으로 허용될 경우 약점으로는 규모미달이 가장 많았는데, 그룹관련사, 외국사 및 기타사 모두 이를 지적하였다. 특히 겸업화로 인해 보험시장 및 금융시장에서 상위사로의 집중현상이 더욱 심화되어 상위사와 하위사간 격차가 더 확대될 것으로 예상하고 있는 대다수의 중소형사들은 규모미달을 가장 큰 약점으로 지적하였다.

이 밖에도 소비자들의 낮은 인지도와 그룹 관련 계열사가 아니기 때문에 금융그룹을 형성할 수 없다는 점을 약점으로 지적하였으며 기타 소수 의견으로 인적판매채널 중심의 판매조직, 보험산업에서의 핵심역량부재 등을 지적하였다.

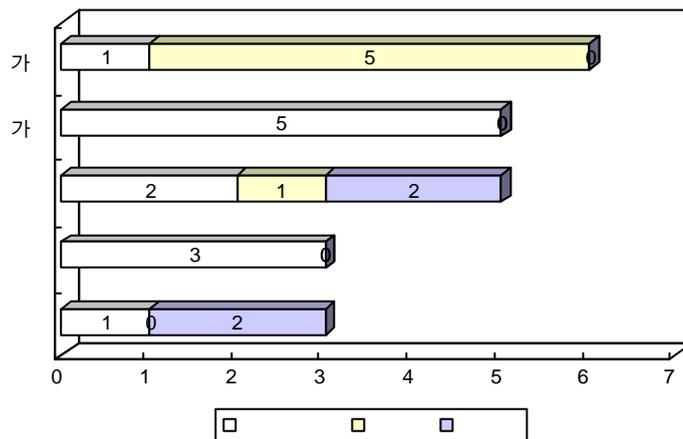
<표 V-5> 금융겸업화에 따른 보험사의 강점·약점 인식

	강점	약점
그룹 관련사	- 금융그룹형성이 가능 - 재무능력 - 브랜드 파워 - 영업조직	- 규모미달 - 낮은 인지도 - 인적판매채널
외국사	- 선진기법 도입이 가능 - 재무능력	- 규모미달(비계열사 포함) - 낮은 인지도
기타사	- 재무능력 - 영업조직	- 규모미달(비계열사 포함) - 낮은 인지도 - 핵심역량 부재

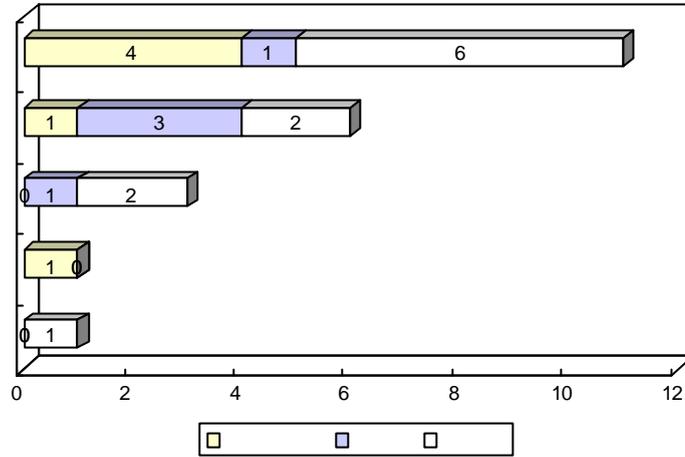
자사의 강점과 약점을 종합적으로 평가하였을 경우 어떤 측면이 더 크게 작용할 것인가에 대해서는 강점이 더 부각될 것으로 예상하는 보험회사는 12개, 약점이 더욱 크게 부각될 것으로 예상하는 보험회사는 19개사로 나타나, 전반적으로 자사의 입지가 약화될 것이라는 위축된 입장을 보이고 있는 것으로 나타났다.

이 문제에 대해서는 크게 국내사와 외국사, 생명보험사와 손해보험사로 구분되어 명확한 입장차이를 보이고 있다. 우선 국내사와 외국사로 구분하여 살펴보면, 외국사의 경우 응답회사의 80% 이상이 강점이 더 크게 부각될 것으로 예상한 반면, 국내사의 경우 그룹 관련사와 기타사 모두 70% 정도가 약점이 더 크게 부각될 것으로 예상하였다.

<그림 V-13> 보험 그룹별 자사의 강점



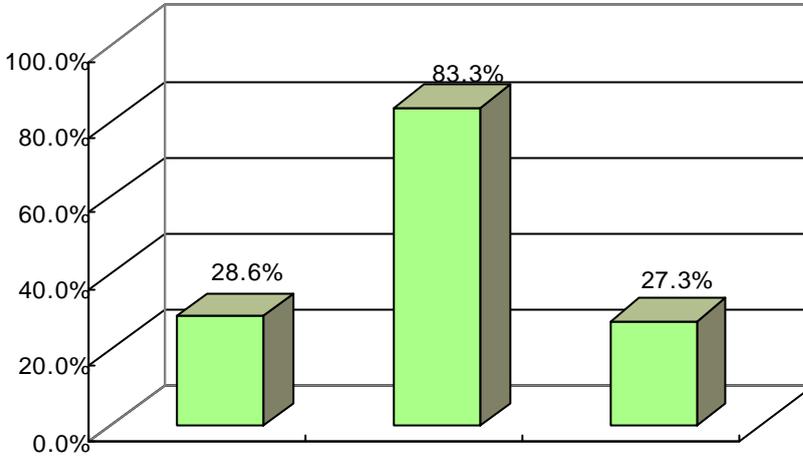
<그림 V-14> 보험 그룹별 자사의 약점



이러한 결과는 국내 중소형사의 경우 겸업화 환경에서 자사의 핵심 역량 부족과 보험산업 내에서의 규모열세, 상위사와 하위사간 격차확대 등과 같은 요인으로 약점이 더 크게 부각될 것으로 인식한 데 기인한 것이며, 이에 더하여 은행의 보험업무 진입에 따른 기존시장 붕괴에 대한 우려가 높은 데 기인한 것이다. 국내 우량 대형사의 경우에도 겸업화로 인해 상위사와 하위사간 격차확대로 보험산업 내에서의 자사 입지는 강화될 지라도 은행, 글로벌금융그룹, 정보통신업체 등 새로운 경쟁자의 출현으로 인해 금융산업 전체적인 측면에서의 경쟁력은 약화될 가능성이 더 크다는 입장을 취하고 있는 데 기인한 것이다.

반면 외국사의 경우 본사의 브랜드 인지도와 튼튼한 재무능력, 영업환경에 대한 축적된 경험, 이미 국내에서 고소득층을 대상으로 한 마케팅 기법을 보유하고 있다는 점과, 확실한 차별화·전문화 전략을 수립한 데 기인한 것으로 판단된다.

&lt;그림 V-15&gt; 강점이 더 클 것으로 인식하는 보험사의 비중

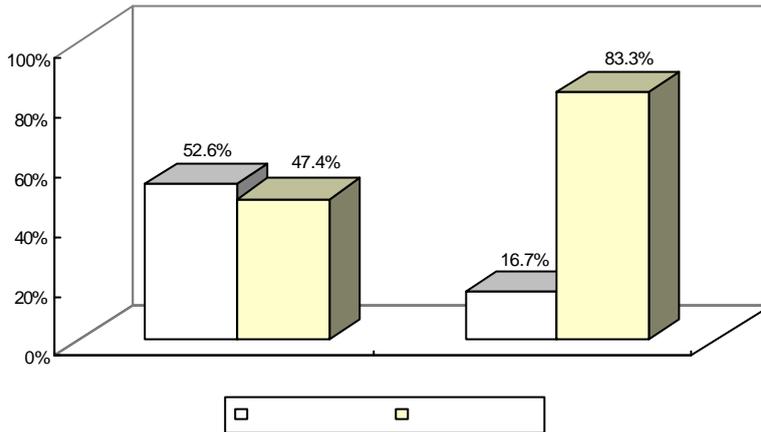


이 문제에 대해서는 생명보험사와 손해보험사도 확연히 인식을 달리 하고 있는 것으로 나타났다. 손해보험사의 경우 자사의 강점이 더 부각될 것으로 예상하는 회사는 응답회사의 16.7%에 해당하는 2개사에 불과한 반면, 나머지 83.3%에 해당하는 10개사는 약점이 더욱 크게 부각될 것으로 예상하여 생명보험사에 비해 더욱 비관적인 입장을 보이고 있는 것으로 나타났다. 이는 손해보험사업자로서 타 금융영역으로의 사업영역확대에 한계가 있는 것으로 인식하고 있으며, 특히 자산운용능력의 취약 및 선진외국사에 비해 낙후된 언더라이팅 능력을 우려한데 기인한 것으로 판단된다.

반면 생명보험사의 경우는 응답회사의 52.6%에 해당하는 10개사는 강점이 더 클 것으로 기대하고 있으며, 47.2%에 해당하는 9개사가 약점이 더 클 것으로 기대하고 있어 거의 비슷한 수준을 보이고 있다. 이러한 결과는 지주회사방식을 통해 이미 상당부분 금융겸업화를 준비하고 있는 일부 생명보험사나 외국 본사의 브랜드 인지도와 고소득층을 대상으로 한 고급 마케팅 기법을 보유하고 있는 외국계 생보사, 확실한 목

표를 갖고 있는 소형 생보사 등은 겸업화로 인한 긍정적인 측면이 더욱 클 것으로 기대하고 있는 데 기인한 것이다.

<그림 V-16> 생보사와 손보사의 감점과 약점 인식



#### 4. 시사점

##### 가. 적절한 목표 및 대응 전략 수립의 필요성

기업이 변화하는 환경에 적응하여 장래에도 지속적으로 생존 가능하기 위해서는 기업의 방향에 대한 장기목표를 수립하고, 이를 달성하기 위한 구체적인 방법 즉 어떻게 할 것인가에 대한 전략이 필수적이다. 금융겸업화에 대응한 보험사의 대응전략 역시 일반적인 경영전략 수립과 마찬가지로 다음과 같은 분석 단계를 통해 체계적으로 수립되어야 할 것이다.

보험사에서 대응전략을 수립하기 위해서는 1단계에서 금융겸업화의 진전이라는 금융시장의 경제환경변화와 산업 내 경쟁자 및 겸업화에 따른 신규 경쟁자의 출현 등과 같은 외부분석(External Analysis)이 우선

적으로 이루어져야 할 것이다.

외부분석을 거쳐 2단계에서는 자사의 강점과 약점을 분석하는 내부분석(Internal Analysis)의 과정을 거쳐야 할 것인데, 이러한 내부분석을 통해 보험사는 자사가 보유한 자원이나 기술에서 강점과 약점 등을 스스로 판단할 수 있게 될 것이다.

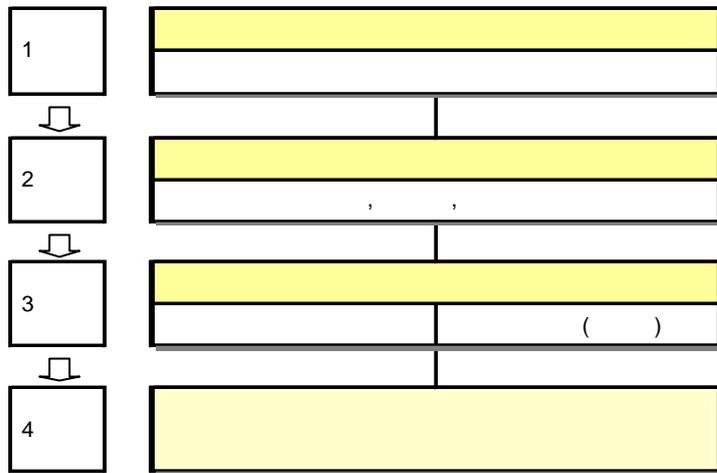
3단계에서는 1, 2단계에서 수행한 외부분석과 내부분석을 통해 자사의 강점을 극대화하고 약점을 보완할 수 있는 사업범위(Business Scope)를 선정해야 할 것이다. 이것은 자사의 향후 사업방향에 대한 중장기적인 의사결정을 단행하는 것인데, 2단계에서 수행한 내부분석에서 약점을 보완하기 보다는 강점을 활용하는 쪽이 보다 용이하고 경제적이기 때문에 강점에 기반한 목표수립에 더 치중해야 할 것이다.

이 단계에서 각 보험사는 은행, 증권, 생(손)보 등 타 업무를 겸업하는 종합금융그룹을 지향할 것인가, 또는 특정 고객 혹은 특정 분야에 집중하는 특화보험사를 지향할 것인가에 대한 확고한 방향을 설정해야 할 것이다.

마지막으로 4단계에서는 3단계에서 설정한 중장기적 목표를 달성하고 이를 실현하기 위해 각종 자원을 배분하고, 구체적으로 상품개발, 자산운용, 리스크관리, 마케팅, 업무제휴 등 세부방안을 수립해야 할 것이다.

이러한 전략수립의 절차에 비추어 볼 때 우리 나라 보험사가 겸업화라는 외부환경 변화에 대해 적절한 목표를 수립하고 있는지에 대해서는 다소 회의적이다. 왜냐하면 앞서 설문조사에서 살펴보았듯이 자사의 현재 역량과 부합하지 않는 목표를 설정한 보험사가 일부 존재하였으며, 설정 중장기적 목표를 수립하였다 할 지라도, 향후 이를 실현시킬만한 구체적인 세부전략이 제시되지 않은 경우가 상당수 존재하기 때문이다.

&lt;그림 V-17&gt; 대응전략 수립의 절차



#### 다. 보험사 그룹별 대응전략

##### 1) 그룹 관련사

그룹 관련사의 경우 대체적으로 자사의 강점에 부합하는 방향으로 중장기 목표를 설정하고 있는 것으로 나타났다. 즉, 그룹 산하 계열사를 중심으로 금융그룹 형성이 가능하다는 점, 재무능력이 뛰어나다는 점과 브랜드 이미지가 우월하다는 점 등에 기반하여 중장기적으로 그룹 차원의 금융지주회사 형성을 통해 겸업화 전략의 추구가 가능할 것이다.

그러나 현실적으로 그룹 관련사로 분류되고 있는 14개의 보험사들은 회사규모 및 인지도 측면에서 매우 다양한 분포를 갖고 있다. 즉 보험시장내에서 시장점유율도 높고 고객인지도도 매우 높아서 보험회사 주도의 금융그룹을 형성할 수 있는 회사도 있는 반면, 그렇지 못한 회사도 존재하고 있는 것이다. 후자의 경우 그룹 차원에서 은행, 증권 등 타

금융업무를 중심으로 형성된 금융지주회사에 형제회사로 참여할 가능성이 높다.

보험사를 중심으로 금융그룹을 형성하여 타 업무에 진출할 수 있는 대형 우량보험사의 경우 Prudential of America, AIG 등 선진모범사례를 참고할 때 보험업무의 핵심역량이 전이될 가능성이 큰 분야부터 영위하는 것이 바람직할 것이다. 이런 분야로는 보험사의 Total Risk Solution 차원에서 생명보험 혹은 손해보험 진출이 우선적으로 가능할 것이며, 고객의 자산 관리 및 운용과 관련된 투자신탁, 투자자문, 예금업무 등이 고려될 수 있을 것이다. 특히 우량대형사의 경우 은행업무에 대한 구체적인 진출방안이 모색되어야 할 것이다. 현재와 같이 산업자본의 은행지주회사에 대한 소유한도가 제한되고, 계열분리 후 5년 경과 후 금융전업기업가 승인 등과 같은 규제상황이 지속된다면, 보험의 은행진출은 상당기간 어려울 전망이다. 따라서 대기업 부문 보험사는 보험, 증권, 투신 등 기존 주력사업 위주로 겸업이 가능할 것이므로, 상대적으로 진출이 수월한 지방은행, 신용금고, 온라인은행 등에 대해서도 적극적인 검토가 이루어져야 할 것이다.

구체적인 겸업 방식은 사업부문 단위별로는 전문화를 이루고, 각각의 사업부문이 한데 묶여서 그룹 전체적으로 겸업화전략을 추구하는 방식의 접근이 필요하다. 이렇게 되면 보험사 산하에 연금보험사, 건강보험사, 손해사정담당회사, TM, CM 등 판매담당회사, 리스크관리전문회사 등 수 개의 전문업무를 담당하는 자회사가 존재하게 될 것이다. 이럴 경우 이들 자회사간 시너지 효과를 극대화 할 수 있는 공동상품개발이나 교차판매, DB강화를 통한 마케팅 능력 제고, 다양한 리스크의 공존으로 인한 종합적인 리스크관리체계 구축 등과 같은 문제에 대한 보완대책이 필요할 것이다.

한편, 현재 그룹 산하 계열사에 소속되어 있지만, 보험산업 내 시장 점유율이나 인지도, 경쟁력 측면에서 열세를 보이고 있는 그룹 관련사는 우선적으로 보험산업 내에서 확고한 위치를 차지하기 위해 본 업 경

쟁력 강화 방안에 주력해야 할 것이다.

이러한 일련의 과정을 통해 보험산업 전체적으로 겸업화에 따른 상대적 이미지 열세를 극복하고 타 금융권과의 경쟁에서 기존 시장을 수성하고 더 나아가 경쟁우위를 확보할 수 있을 것이다.

## 2) 외국사

외국사는 국내 시장에 처음 진출할 때부터 국내사와는 달리 고객들에게 독특하다고 인식되는 특정상품 및 판매채널을 도입하여 확실한 차별화·전문화 전략으로 수익성 측면에서 상당정도 성공한 것으로 평가된다. 외국사의 경우 SWOT 분석에서 지적한 바와 같이 수도권 중심의 영업으로 인한 낮은 인지도, 규모 측면에서 시장 점유율 열세 등과 같은 약점에도 불구하고, 겸업화 환경에 이미 적용해 있는 본사의 선진적인 경영기법의 도입이 가능하다는 강점이 존재하므로 대부분의 외국사는 겸업화 환경에서도 경쟁력 상실은 크게 우려되지 않는다.

이들 대부분은 현재와 같이 생명보험산업을 영위하거나, 또는 특정종목에 특화한다는 목표를 수립하였다. 다만, 일부 중형사는 종합금융그룹을 지향하였으며, 대주주와의 관계 등으로 인해 은행과의 방카슈탕스 추진을 모색하고 있는 것으로 나타났는데, 이러한 전략 수립은 전반적으로 기존의 경영전략을 크게 벗어나지 않는 것이어서 특화에 유리한 새로운 상품개발과 이를 최적의 수단으로 판매할 수 있는 판매컨셉의 개발 등에 주력하는 것이 바람직할 것이다.

## 3) 기타사

그룹 계열사와 외국사를 제외한 기타사(주로 중소형사)의 경우 가장 큰 문제점은 현재 수준에서 자사에서 인식하고 있는 바와 같이 특별히 타사에 비해 내세울만한 강점이 존재하지 않는다는 것이다. 즉 자사가

보유한 강점 중에서 이에 기초하여 향후 전략을 수립할 만한 것이 존재해야 하는데 이러한 핵심역량(core competence)이 존재하지 않는다는 것이다.

이런 문제는 기타사의 58.3%가 업무제휴 추진방식으로 겸업화에 대응하고 있다고 응답하였음에도 불구하고, 실제 업무제휴 측면에서는 전체 건 수의 30.0%, 수입의 16.2%만을 차지하고 있다는 결과에서 분명하게 드러나고 있다. 다시 말하면 기타사 측면에서는 업무제휴를 원하지만 제휴 파트너에게 제공할 핵심역량이 존재하지 않기 때문에 현실적으로 업무제휴가 원활하지 못한 실정인 것이다.

이러한 핵심역량의 부재는 이들 보험사들이 외형성장 위주의 경영전략을 채택함으로써 기존 대형사와 유사한 상품, 동일한 고객을 대상으로 백화점식 영업을 한 데 기인한 바 크다. 다시 말하면, 대형사에 비해 한정된 자원으로 차별화하거나 특화하려는 노력이 부족하였고, 이것이 결국은 핵심역량의 부재로 귀결된 것이다. 그런데 겸업화 환경에 대응한 향후 목표에 대해 기타사의 33.3%가 종합금융그룹을 지향하고 있다고 응답하여 자칫 과거와 같은 부적절한 전략이 수립될 우려가 높다. 더욱 우려되는 점은 이들이 종합금융그룹을 지향하고 있음에도 불구하고, 현실적으로 이에 대비한 실질적인 준비상황은 없는 것으로 나타났다는 것이다.

현실적으로 겸업화 전략을 채택하기 위해서는 고도의 금융기술이나 전세계적 정보력, 노하우가 필요하고, 비용 측면에서의 경쟁력 확보를 위해서는 일정 규모 이상의 고객기반이 필요하기 때문에 이들 어느 것도 중소보험사에서 채택하기에는 용이하지 않다. 이러한 이유 때문에 중소보험사는 기존 대형보험사와의 직접적인 경쟁을 피해서 특정상품, 특정고객을 대상으로 시장에서 경쟁력을 확보하는 방향으로 자사의 생존전략을 수립하는 것이 바람직할 것이다.

이를 위해서는 보험산업이 특화가 가능한 산업이라는 인식의 전환이 필요하다. IV장에서 살펴본 바와 같이 USAA, Progressive 등은 군인계층

과 자동차보험 불량물건(non-standard)에 특화하여 핵심역량을 보유한 후 이를 경쟁력으로 기업화와 대형화에 성공한 보험사들이다. 이들 사례를 통해 판단하건 데 모든 금융서비스를 모든 계층에 대해 제공하는 것은 불가능하지만 고객, 상품 등 시장세분(market segment)을 통해 특정 계층에 대해 모든 금융서비스를 제공하는 것은 가능하다는 것이다.

또한 규모가 증가함에 따라 평균수익이 증가하는 것은 아니기 때문에 규모가 중요하다는 인식은 수정되어야 할 것이다. 중요한 것은 수익성인데 이를 위해서는 국내에 진출한 외국사의 경우를 보더라도 확실한 차별화 및 특화전략으로 경쟁력을 확보하는 것이 중요하고, 무리하게 기업화를 추구하는 것은 바람직하지 못하다.

이러한 이유로 인해 기타사일수록 대형사에 비해 비교우위가 있는 분야나 혹은 대형사가 진출하지 않은 분야에 집중하는 특화전략이 필요하다. 우선적으로 특정 분야에서 전문성이 확보되면 타 금융기관과의 업무계휴 역시 한층 수월해질 것이다.

그러나 설문조사 결과 특화보험사를 지향하는 경우 특화하려는 분야를 종신보험, 건강보험, 단체보험, 자동차보험 등 기존의 상품영역에서 크게 벗어나지 못하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 분야는 이미 상당부분 대형사 및 외국사가 확고한 위치를 점하고 있는 분야이므로 좀 더 적극적으로 새로운 분야를 발굴해야 할 것이며, 고객 측면에서의 특화 방안도 강구해야 할 것이다. 즉 교직원, 공무원, 운전자, 장애인<sup>2)</sup>, 노령자, 고위험집단 등을 주력 고객으로 선정하여 이들이 선호하는 판매채널을 통해 장기간병보험, 연금보험, 투자형 상품(변액연금 등), 상해보험, 자동차보험 등의 판매가 가능할 것이다. 또한 전체 의료비의 평균적인 본인 부담률이 50%를 초과하는 상황을 감안할 때 공적의료보험을 보완하는 보충적인 민간의료보험에 특화할 경우에도 시장형성이 가능할 것으로 판단된다.

2) Provident Life and Accident Company는 장애보험시장에 특화하여 현재는 생명보험, 건강보험, 연금보험으로 확대하였다.

## VI. 결론

전세계의 금융환경이 급속히 변화하고 있다. 그 속에서 활동하고 있는 우리 나라의 보험사 경영환경 역시 이에 맞물려 적용하기 힘든 속도로 변화하고 있다. 이처럼 변화의 속도가 빠르고 그 방향을 예측하기 힘든 상황일수록 기업 차원에서는 명확한 대응전략 수립이 요구된다. 왜냐하면 기업이란 유한한 자원을 가지고 최대의 이윤을 창출해야 하는 조직이기 때문에 명확한 전략이 우선적으로 수립되어야만 한정된 자원을 가장 효율적으로 투입하여 생산성을 극대화할 수 있기 때문이다.

특히 우리의 기업환경도 점차 미국형의 주주 중심 경영이 확산됨에 따라 자본을 효율적으로 활용할 필요성이 증대되고 있다는 사실도 간과할 수 없다. 따라서 모든 분야를 중요시하는 전략이나 어중간한 전략은 자본의 배분 측면에서 비효율을 초래할 가능성이 높고, 적절한 전략을 수립하지 못한 보험사는 생존 그 자체가 위태로울 수도 있다.

그러나 우리 나라 보험사의 경우 “금융겸업화”란 패러다임의 변화에도 불구하고, 당장 현안 문제가 산적해 있다는 점과 은행권을 제외하고 금융겸업화에 대한 필요성을 절실하게 느끼지 않고 있는 실정 등으로 인해 개별 보험사가 명확한 대응전략을 수립하는 것은 쉬운 일이 아니다. 또한 관련 법규가 명확하게 정비된 것도 아니기 때문에 불확실성도 존재하는 것이 사실이다.

그럼에도 불구하고 지금 금융시장 기저에서 진행되고 있는 새로운 시장의 경쟁환경에서 자유로울 수 있는 보험회사는 하나도 없다. 따라서 변화된 경쟁체제에 대처할 구체적인 전략수립은 현재 보험산업에 참여하고 있는 모든 보험회사에 필수적인 것으로 판단된다. 따라서 당장 금융지주회사 설립 등과 같은 가시적인 변화여부에 관계없이 금융겸업화로 인해 변화된 경쟁체제에 대처할 구체적인 경영전략의 수립이 긴급하다고 볼 수 있다.

이와 같은 인식 하에 본 보고서에서는 겸업화 환경이 우리보다 일찍 조성된 유럽과 미국의 겸업화 현황에 대해서 살펴보았으며, 특히 IV장에서는 각 분야에서 특징이 있다고 판단되는 보험사의 모범사례를 연구하였다. 이러한 모범사례에 비추어 국내 보험사의 겸업화 현황 및 향후 대응전략 도출을 위해 V장에서는 보험사를 대상으로 한 설문분석을 중심으로 준비상황 및 향후 목표설정 등 보험사의 대응전략을 살펴보았다.

우리 나라 보험회사의 겸업화 진행 현황 및 향후 전략은 선진모범사례에 비추어 볼 때 진행 정도 측면에서 많은 차이가 있는 것이 사실이다. 이러한 결과는 각 국의 금융환경과 발전 과정, 보험사의 업무영역에 대한 법적·규제적 측면이 서로 상이하는 데 기인한 바 크다 하겠으나, 금융환경이 급속히 변화되어 겸업화 허용 방향으로 이동하고 있는 현재의 상황을 감안한다면 우리 나라 보험사도 적극적으로 겸업화 환경에 대응하는 보험사의 전략수립이 요구된다.

설문조사 결과 우리 나라 보험사들도 1999년 이후 금융겸업화의 허용에 대비하여 본격적으로 은행, 증권 등 타 금융기관과 업무제휴를 체결하였고, 이를 확대하려는 노력을 기울이고 있는 것으로 나타났다. 그러나, 이러한 노력이 보험사의 이미지제고나 수익성제고 등과 같은 실질적인 성과로 연결되기 위해서는 다음과 같은 점에 유의해야 할 것이다.

우선 업무제휴의 내용이 포괄적 업무제휴에서 탈피하여 구체적인 상품개발제휴, 판매제휴 등으로 확대되고, 제휴의 형태도 단순한 협조차원에서 벗어나 상호지분참여 등 서로를 구속하여 배타적인 관계를 형성하는 명시적 제휴 방향으로 발전해야 할 것이다. 또한 우리 나라 보험사가 겸업화 과정에서 미진한 분야로 지적하고 있는 타 금융기관과의 업무제휴, 전문인력 확보, 마케팅부문 강화, 전략적 M&A 추진, 제반 인프라 확보 등과 같은 분야를 강화하는 데 주력해야 할 것이다.

전면적인 겸업화 환경에 대응하기 위해서는 장기목표를 확실히 설정하고, 단계적 전략을 수립할 필요성이 있다. 우선 규모 측면에서 겸업화

로 인한 이점과 실현가능성이 있고, 보험시장에서 핵심역량을 보유하고 있는 대형 우량사나, 그룹 관계를 형성하여 지주회사 방식으로 겸업화를 단행할 여건이 조성되어 있는 보험사는 T/F 등을 구성하여 추가적으로 진출 가능한 업무, 겸업화를 위한 구체적인 절차, 지주회사 내에서 보험업이 타 업무와 시너지 효과를 발휘하기 위한 방안 등에 관한 세부 사항을 연구해야 할 것이다.

그러나, 재무적 측면이나 시장점유율 측면에서 겸업화의 필요성 및 이점이 크지 않은 중소형사들 역시 겸업화로 인한 시장환경 변화에 대응할 수 있는 구체적인 대응전략을 수립하고 이를 수행해야 하는데, 그것은 특화영역의 개척이라고 할 수 있다. 특히 기타사의 경우 업무제휴를 중심으로 겸업화 환경에 대응하고자 하지만, 실제 업무제휴를 체결할 수 있는 핵심역량의 부족으로 제휴 건 수 및 수입 측면에서 성과가 매우 미미한 것은 시사하는 바 크다 하겠다. 즉, 현재 수준에서는 핵심역량이 부족한 보험사일수록 특화전략을 수립하여 우선적으로 보험시장 내 고유영역을 구축한 후 이러한 강점을 기반으로 타 금융기관과 업무제휴를 체결해야만 실질적으로 성과와 연결될 수 있을 것이다.

보험사의 겸업화에 대한 본 연구는 선진외국사의 겸업화 사례에 대한 자세한 연구조사 및 우리 나라 보험사의 현재 위치 및 향후 목표설정 등의 점검을 통해, 우리 나라 보험사의 중장기적인 대응전략 도출을 목적으로 하였으나, 다음과 같은 한계점을 안고 있다.

우선 선진보험사의 모범사례에 대한 연구에서는 일부 보험사의 경우 면접조사가 이루어졌으나, 다른 일부 보험사는 문헌조사 및 인터넷을 통한 조사에 국한되어 심층적인 분석이 이루어지지 못한 측면이 있다. 또한 우리 나라 보험사를 대상으로 실시한 설문분석 역시 면접조사를 실시하지 못하였기 때문에 응답자의 질문에 대한 이해도, 답변에 대한 성실성 등에 의해 상당부분 주관적인 견해가 개입될 수 있다는 한계가 있으며 이로 인해 왜곡된 결과를 도출할 수도 있다는 점이다.

## 참 고 문 헌

- 권영준, 「생명보험산업의 규모와 범위의 경제성에 관한 실증분석」, 『보험학회지』, 제43호.
- 금융감독원, 「미국의 금융겸업화 현황 및 추진방향」, 『금융감독정보』, 제 99-38호.
- 김선호, 「업무영역 확대가 은행의 안전성에 미치는 영향」, 『금융연구』, 제 11권 1호, 1997년 6월.
- 김종근, 「세계금융산업의 M&A 사례별 특징」, 『KIEP세계경제』, 대외경제정책연구원, 1999년 8월호.
- 김현수, 『금융겸업화에 대비한 보험회사의 경영전략』, 보험개발원, 2000.
- 김형기, 「금융지주회사법의 제정과 보험사의 대응전략」, 『손해보험』, 손해보험협회, 2000년 9월호.
- 김형기, 김상의, 최재현, 『업무영역 규제완화와 보험사 전략』, 삼성금융연구소, 1999.
- 나동민, 「우리나라 생명보험산업의 규모와 범위의 경제성 분석」, 『보험조사월보』, 보험감독원, 1995년 3월호.
- 류건식 외 2인, 『규제완화의 신조류와 생보사의 경영혁신』, 삼성금융연구소, 1997.
- 생명보험협회, 『월간생협』, 1999년 9월호.
- 성대규, 「미국 금융서비스현대화법의 주요 내용과 그 시사점」, 『생명보험』, 2000년 3월호 및 5월호.
- 이흥무, 「일본판 빅뱅과 생명보험사의 대응」, 『월간생협』, 생명보험협회, 1998년 5월호.
- 정세창, 「영국 생명보험산업 및 방카슈랑스의 규모의 경제와 비용보완성에 관한 연구」, 『보험개발연구』, 제11권 1호, 2000년 3월호.
- 정홍주, 「금융지주회사 도입과제와 생보사의 경영전략」, 한국리스크관리학회 특별세미나, 2000. 6.

- 정홍주, 『생명보험경영전략』, 보험연구원, 1996.
- 최무진, 「금융부문의 사업경계선 와해에 따른 보험사의 대응전략」, 『생명보험』, 생명보험협회, 2000년 6월호.
- 최범수, 이정주, 『국제화시대의 금융제도: 선진국 제도개혁의 이론과 사례』, 한국개발연구원, 1995.
- 최종원 외 2인, 『보험사의 전략적 제휴방안』, 삼성금융연구소, 1997.
- 한국은행 보도자료, 은행의 겸업화 전략과 정책 과제, 2000년 2월 1일.
- 한국은행, 『조사통계월보』, 2000. 6.
- 허연, 「가격자유화에 대한 전략」, 『손해보험』, 손해보험협회, 2000년 7월호.
- 清板孝志, 「AXA-UAPの經營戰略」, 『生命保險經營』, 1998. 7.
- 安田總合研究所, 「1990年代における歐洲の金融・保險市場の變化と金融・保險事業者の動向」, 『安田總研クォーター』, Vol. 32 2000年 4月.
- 週刊東洋經濟, 2000. 3. 25.
- American International Group, Inc., *Annual Report*, 1999.
- Alex Maurice, "Insurers Bank On Future With New Thrifts", *National Underwriter*, April 17, 2000.
- Ara C Trembly, "Online Banks Draw Insurance Buyers", *National Underwriter*, April 17, 2000.
- AXA, *Annual Report*, 1999.
- Barbara Bowers, "Axa Goes Academic", *BEST'S REVIEW*, June 2000.
- Barbara Bowers, "Banking on Insurance", *BEST'S REVIEW P/C*, May 1998.
- Catharine Johnson, "The Secret of Success at USAA Life", *RESOURCE*, June, 1999.
- Financial Services Convergence & Regulation in the U.S., Prudential 내부자료.

- Gora, Jean Crooks, *Bancassurance: Positioning For Affiliates*, Atlanta: Loma, 1997.
- Heidi Suzanne Nelson, *American International Group, Inc.* Harvard Business School, December 1999.
- João A. C. Santos, "Commercial Banks in the Securities Business: A Review", *Journal of Financial Services Research*, July 1998.
- Kazuhiko Koguchi, *Financial Conglomerates*, OECD, France, 1993.
- Lawrence I. Wood, "Emerging Convergence", *BEST'S REVIEW P/C*, July 1997.
- Lucy Barnes McDowell, "Convergence of the Financial Services Industry", *RESOURCE*, November, 1997.
- Lutgart Van den Berghe and Kurt Verweire, "Convergence in the Financial Services Industry", *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, Vol.25 No.2, April 2000.
- Margaret King and C. J. Meadows, *Client Profiling: The Prudential Insurance Company of America*, Harvard Business School, March 1996.
- Nadege Genetay and Philip Molyneux, *Bancassurance*, New York: St. Martin's Press Inc., 1998.
- New York Life, *Annual Report*, 1999.
- OECD, *Bank Profitability: Financial Statements of Banks 1983-1992*, 각 연도.
- Prudential, *Annual Report*, 1999.
- Robert Dolan, *New York Life Insurance Company: Pension Department*, Harvard Business School, May 1991.
- Robert Kuttner, "A Requiem for Glass-Steagall", *Business Week*, New York, November 15, 1999.
- Ron Panko, "The Fourth Element", *BEST'S REVIEW L/H*, October 1999.

SwissRe, "Japan's Insurance markets-a sea change", *Sigma*, No.8, 2000.

<http://www.kohouston.com>

<http://company.monster.com/usaa>

<http://realco.usaa.com>

<http://www.axa.com>

<http://www.axa-financial.com>

<http://his.etri.re.kr>

<http://www.ing.com>

<http://www.iso.com>

<http://www.metlife.com>

<http://www.newyorklife.com>

<http://www.prudential.co.uk>

<http://www.prudential.com>

<http://www.swissre.com>

<http://www.usaa.com>

## <부록> 보험회사에 대한 설문

### 1. 현재 본체의 업무범위

1-① 귀사가 현재 영위하고 있는 주요 보험종목의 수입보험료 실적은 어떻게 됩니까?

구분		FY'99	2000.4~7
생명보험회사 (단위: 억원)			
생존보험	개인연금		
	기타연금		
	교육보험		
사망보험	일반보장성	종신보험	
		기타	
	제3분야보험	상해보험	
		질병보험	
생사혼합보험			
단체보험	퇴직(중퇴)보험		
	기타 저축성 보험		
	기타 보장성 보험		
손해보험회사(단위: 억원)			
일반보험	화재보험		
	해상보험		
	특종보험		
자동차보험			
장기보험	화재		
	상해		
	종합		
개인연금			
보증보험			
특별계정	퇴직보험		

1-② 현재 귀사가 보험사업에 부수하여 영위하고 있는 업무는 무엇입니까?

## 2. 타 업무 검업 현황

2-① 현재 귀사는 보험사업 이외의 타 업무 중 어떤 업무 영역에 진출해 있으며 성과는 어떻습니까?

회사이름	주요업종	진출방식	설립일	자본금	종업원수	매출액	순이익	진출동기	보험사업과의 시너지효과

2-② 현재 감독당국의 승인을 얻어 타 업무 진출을 진행 중인 분야는 무엇이며, 진출하게 된 동기는 무엇입니까?

## 3. 검업화에 대한 준비

3-① 귀사는 전 세계적으로 진행되고 있는 검업화 환경에 대응하기 위해 어떤 준비를 하고 있습니까?

3-② 준비과정에서 귀사의 미진한 부분은 무엇이며 이를 보완할 방안은 무엇입니까?

## 4. 타 금융기관과의 업무 제휴

4-① 현재 귀사에서 타 금융기관과 1건 이상의 업무제휴 관계를 맺고 있습니까? 그렇다면 업무제휴 관계를 체결한 이유는 무엇인

지 구체적으로 적어주십시오.

- 4-② 업무제휴 내용별로 현재 귀사가 제휴관계를 맺고 있는 금융기관  
의 이름을 기입해 주십시오.

	공동상품개발	판매대행	용역서비스	기타(자산운용, 자금결제 등)
은행				
증권				
투신				
손보/생보				
종금				
신용카드				
금고(신용금고, 새마을금고 등)				
기타				

- 4-③ 업무제휴 관계에 따른 구체적인 영업실적은 어떻습니까?

	건 수	수입	순이익	기타
은행				
증권				
투신				
손보/생보				
종금				
신용카드				
각종 금고(신용금고, 새마을금고 등)				
기타				

4-④ 대체적으로 현재의 업무제휴 관계에 대한 만족도 및 평가는 어떻습니까?

4-⑤ 업무제휴 관계를 1건도 체결하고 있지 않다면 그 이유는 무엇입니까?

## 5. 겸업화 방식 및 업무영역

5-① 금융기관의 전면적인 겸업화가 허용된다면 귀사가 지향하는 목표는 무엇입니까?

- 종합금융그룹
- 전종목 보험서비스(full-line services)회사(생·손보 경영)
- 생명보험회사 또는 손해보험회사
- 전문(특화)보험회사
- 은행 산하의 보험자회사

5-② 위에서 “전문(특화)보험사”라고 응답한 경우 특화할 보험종목, 목표 고객, 판매방식은 무엇입니까?

보험종목	목표고객	판매방식

5-③ 위에서 “은행 산하의 보험자회사”라고 응답한 경우 그 이유는 무엇입니까?

5-④ 귀사는 위에서 언급한 목표를 달성하기 위해 주로 어떤 방식을 통해 타 업무를 겸업할 계획입니까?

5-⑥ 귀사는 겸업화 허용시 구체적으로 타 금융기관의 어떤 업무 영역에 진출할 의향이 있으며, 진출하려는 이유 및 진출방식은 무엇입니까?

업종	업무내용	진출여부	진출이유	진출방식
보험	생명보험			
	손해보험			
	보장보험			
	재보험			
은행	예금			
	대출			
	신용카드업무			
증권	유가증권위탁매매			
	유가증권 딜링			
	유가증권 인수			
자산운용 관리	투자신탁			
	투자자문			
여신전문	리스업무			
	할부금융			
	신용카드			
부동산	부동산신탁			
	부동산개발			
	부동산거대			
	이주서비스			
벤처캐피탈				
건강·복지	건강			
	복지			
	실버산업			
기타				

## 6. 겸업화의 기대 효과

- 6-① 전면적인 금융겸업화의 허용이 보험산업에 미칠 수 있는 긍정적인 측면에 대한 귀사의 견해는?
- 6-② 전면적인 금융겸업화의 허용이 보험산업에 미칠 수 있는 부정적인 측면에 대한 귀사의 견해는?
- 6-③ 금융기관간 겸업화가 전면적으로 허용될 경우 귀사의 강점은 무엇입니까?
- 6-④ 금융기관간 겸업화가 전면적으로 허용될 경우 귀사의 약점은 무엇입니까?
- 6-⑤ 귀사의 강점과 약점, 긍정적인 측면과 부정적인 측면을 모두 고려할 때 어떤 영향이 더욱 클 것으로 예상됩니까?
- 6-⑥ 만약 긍정적인 측면이 더 클 것으로 예상된다면 이에 대한 대응전략은 무엇입니까?
- 6-⑦ 만약 부정적인 측면이 더 클 것으로 예상된다면 이에 대한 향후전략은 무엇입니까?

## 保險開發院(KIDI) 發刊物 案內

### ■ 研究報告書

- 96-1 損害保險 價格自由化 以後의 保險市場 展望과 對應方案 / 崔容碩, 1996. 4
- 96-2 保險會社 綜合金融機關化 戰略 / 吳英秀, 1997. 2
- 96-3 自動車事故 被害者의 社會的 保護制度에 관한 研究: 自動車保險 無保險 運轉者 問題를 中心으로 / 徐永吉, 朴重欽, 1997. 3
- 96-4 自動車保險 利率體系의 適正性 分析에 관한 研究/徐永吉, 朴重欽, 張東植, 1997. 3
- 96-5 保險會計制度에 관한 研究, / 金奎承, 梁誠文, 張康鳳, 1997. 3
- 96-6 分離計定制度의 導入妥當性과 細部導入方案 / 李根永, 朴泰俊, 張康鳳, 1997. 3
- 96-7 社會環境變化와 民營保險의 役割 (I): 總論 / 吳英秀, 李京姬, 金蘭, 1997. 3
- 96-8 生命保險 價格自由化 方案: 發定利率 및 契約者配當을 中心으로 / 丁奉恩, 盧秉益, 陸錫永, 1997. 3
- 96-9 生命保險 募集組織의 效率化 方案 / 金奎承, 朴鴻旻, 張宰陽, 1997. 3
- 97-1 保證保險의 發展方案 研究 / 李熙春, 申東吳, 李基亨, 李潘雙, 1997. 5
- 97-2 南北 經協 增大 및 統一에 對備한 保險產業 對應方案 研究: 독일 모델을 中心으로 / 申東吳, 安哲京, 趙惠媛, 1997. 11
- 98-1 保險產業의 M&A에 관한 研究: 主要國의 M&A 趨勢 및 誘因을 中心으로 / 金浩敬, 朴泰俊, 1998. 1
- 98-2 生命保險會社의 適正成長에 관한 研究 / 李元教, 李昇哲, 張宰陽, 1998. 2
- 98-3 生命保險 發定事業費의 合理的 決定에 관한 研究/李元教, 盧秉益, 張康鳳, 1998. 2
- 98-4 社會環境變化와 民營保險의 役割(II): 年金改革과 保險會社의 役割 / 吳英秀, 李京姬, 1998. 3
- 98-5 主要國의 새로운 보험판매채널 活用事例分析 및 國內社의 運用戰略 / 鄭宰旭, 鄭榮赫, 韓星眞, 1998. 3
- 98-6 保險企業 經營診斷시스템: 生命保險會社를 中心으로 / 金浩敬, 金慧惺, 1998. 3
- 98-7 退職年金 計理 및 財政 / 成周吳, 金錫億, 1998. 6
- 98-8 生命保險 發定利率의 安全性 分析 및 運用方案/李元教, 李昇哲, 張康鳳, 1998. 10
- 99-1 社會環境變化와 民營保險의 役割(III): 醫療保險改革과 保險會社의 役割 / 吳英秀, 李京姬, 1999. 2
- 99-2 自動車保險 自己負擔金制度에 관한 研究 / 李得周, 徐永吉, 張東植, 1999. 3
- 99-3 國民年金 民營化保方案에 관한 研究: 國民年金의 效率性 提高를 위한 接近方案 / 成周吳, 金錫億, 1999. 3
- 99-4 損害保險 商品開發시스템 및 戰略에 대한 研究 / 申東吳, 李熙春, 車一權, 趙惠媛, 1999.3
- 99-5 生存分析技法(Survival Analysis)을 利用한 生命保險 失效·解約 分析 / 姜重赫, 張康鳳, 1999.3
- 99-6 保險詐欺 性向 및 規模推定: 損害保險을 中心으로 / 朴一用, 安哲京, 1999. 7
- 99-7 事業費差配當制度의 導入 및 對應方案 / 盧秉益, 張康鳳, 1999. 12
- 99-8 保險詐欺 摘發 및 防止方案 / 安哲京, 朴一用, 1999. 12

2000-1 損害保險의 附加保險料率 算出 및 運營方案 研究 / 李熙春, 趙惠媛, 2000. 3  
 2000-2 ART를 활용한 손보사의 위험관리 방안 연구 / 신동호, 2000. 3  
 2000-3 생명보험회사 투자포트폴리오 결정요인과 투자행동 / 목진영, 2000. 3  
 2000-4 생명보험상품의 손익기여도 분석 / 노병순, 장강봉, 2000. 3  
 2000-5 보험산업의 전자상거래 구축 및 효율적 운영방안/안철경,박일용,오승철, 2000.3  
 2000-6 금융겸업화에 대비한 보험회사의 경영전략 / 김현수, 2000. 6  
 2000-7 보험회사 지식자산의 가치측정모형 연구 / 이도수, 김해식, 2000. 8  
 2000-8 환경변화에 대응한 생보사의 상품개발 전략 / 류건식, 이경희, 2000. 9  
 2000-9 향후 10년간 국내보험산업 시장규모 및 트렌드 분석 / 동향분석팀, 2000. 11  
 2000-10 보험회사의 판매채널믹스 개선방안 연구 / 정홍주, 2000. 12

■ 研究調查資料

96-1 主要國의 保險브로커制度 및 關聯法規 現況 / 金基洪, 金平元, 丁奉恩, 柳志昊, 1996. 2  
 96-2 獨逸 保險監督法, 1996. 2  
 96-3 主要國의 生産物 賠償責任保險制度 運營現況 / 이기형, 김란, 조혜원, 1996. 10  
 96-4 캡티브 保險社 設立에 관한 研究 / 金平元, 吳坪錫, 安哲京, 趙惠媛, 1996. 12  
 96-5 美國 保險會社の 破産과 支拂能力規制 / 李在卜, 1997. 3  
 97-1 國際保險세미나 (IIS) 發表 論文集 (第 33次), 1997. 7  
 97-2 太平洋保險會議 (PIC) 發表 論文集 (第 18次), 1997. 9  
 98-1 專門職 危險과 賠償責任保險 (I) / 金英昱, 車一權, 1998. 2  
 98-2 損害保險 價格評價方法에 관한 研究 / 徐永吉, 朴重洙, 張東植, 1998. 3  
 98-3 自動車保險 醫療費統計를 이용한 自動車事故 傷害에 관한 分析 / 自動車保險本部, 1998. 3  
 98-4 保險會社の 敵對的 M&A와 對應手段에 관한 研究 / 金浩敬, 朴祥浩, 張宰熙, 1998. 8  
 98-5 MAI協商의 進展과 國內保險產業에의 示唆點 / 鄭榮赫, 韓星眞, 1998. 8  
 98-6 保險會社の 리스크 增大와 對應 / 李基亨, 朴重洙, 張起仲, 1998. 10  
 98-7 專門職 危險과 賠償責任保險(II) : 醫療事故危險을 中心으로 / 申東昊, 車一權, 1998. 11.  
 99-1 專門職 危險과 賠償責任保險(III) : 任員賠償責任保險 / 嚴倉會, 1999. 1  
 99-2 最近 우리나라 保險產業의 現況 및 制度變化 / 金浩敬, 朴祥浩, 1999. 3  
 99-3 自動車保險 醫療費統計를 이용한 自動車事故 傷害에 관한 分析 / 自動車保險本部, 1999. 3  
 99-4 美國의 退職年金 會計制度 研究 / 金海植, 1999. 6.  
 99-5 우리나라 保險產業의 構造調整 : 外國事例 및 生命保險產業을 中心으로 / 丁奉恩, 李昇哲, 1999. 7  
 99-6 主要國의 保險法制 比較 / 李元教, 丁奉恩, 申東昊, 安哲京, 1999. 7.  
 99-7 地震災害와 地震保險 : 日本의 地震保險을 中心으로 / 李尙祐, 1999.7.  
 99-8 主要國의 保險計理人制度 / 崔容碩, 盧秉鎔, 1999.8.

99-9 生命保險 契約 審査(Underwriting)制度 / 張康鳳, 1999.11  
 99-10 自動車保險 醫療費統計를 이용한 自動車事故 傷害에 관한 分析 / 自動車保險本部, 2000.2.  
 2000-1 世界 再保險市場의 發展과 規制環境 / 嚴倉會, 2000.3.  
 2000-2 保險社의 知識經營 導入方案 / 金海植, 2000.3.

■ 政策研究資料

97-1 金利變動에 따른 保險會社의 金利리스크 分析 / 李元教, 盧秉奎, 張康鳳, 1997.10.  
 97-2 '98年度 保險產業 展望과 課題, 1997. 11  
 98-1 '99年度 保險產業 展望과 課題, 1998. 11  
 99-1 2000年 保險產業 展望과 課題 1999. 11  
 99-2 預金保險制度 改善方案에 관한 研究-保險產業 中心으로- / 李昇哲, 1999.12  
 2000-1 2001년 보험산업 전망과 과제, 2000. 10

■ 研究論文集

1호 保險產業의 規制와 監督制度의 未來 / Harold D. Skipper, Robert W. Klein, Martin F. Grace, 1997. 6  
 2호 世界保險市場의 變化와 對應方案/D. Farry, 前川寬, J.E. Johnson, 趙海均, 1998.3.  
 3호 第1回 全國大學生 保險懸賞論文集, 1998. 11  
 4호 第2回 全國大學生 保險懸賞論文集, 1999. 12

■ Insurance Business Report

- 1호 日産生命 破産과 示唆點, 1997. 5
- 2호 OECD 會員國의 企業年金制度 / 鄭宰旭, 鄭榮赫, 1997. 10
- 3호 損害保險의 金融再保險 動向 / 李基亨, 金平元, 1997. 11
- 4호 金融危機에 대한 對策과 保險產業 / 金浩敬, 1997. 12.
- 5호 멕시코 保險產業의 IMF 對應事例와 示唆點 / 鄭宰旭, 1998. 3
- 6호 主要國 企業年金保險 概要 및 稅制 / 梁誠文, 1998. 3
- 7호 日本의 保險改革과 保險會社의 對應 / 李基亨, 張起仲, 1998. 5
- 8호 構造調整에 따른 保險產業의 對應戰略 : 상품, 마케팅, 자산운용, 재무건정성을 중심으로 / 盧秉基, 安哲京, 李昇哲, 1999. 2
- 9호 保險產業에서의 情報技術(IT)의 活用 : 損害保險 中心으로 / 崔容碩, 1999. 3
- 10호 自動車保險 價格自由化의 影響과 對策 / 朴重淑, 1999. 3
- 11호 IMF體制 以後 保險產業의 環境變化와 展望 / 梁誠文, 金海植, 1999. 3
- 12호 최근의 環境 변화와 생명보험회사의 대응 / 강중철, 목진영, 1999. 10
- 13호 21세기 보험산업 환경변화와 보험회사의 전략적 대응방안 / 오영수, 최용석, 이승철, 1999.12

定期刊行物

■ 月刊

- 保險統計月報

■ 季刊

- 보험동향

■ 季刊

- 保險開發研究

## < 著 者 略 歷 >

### 이 경 희

서강대학교 경제학과 (경제학사)

서강대학교 대학원 경제학과 (경제학석사)

前 한국노동연구원 연구원

現 보험개발원 보험연구소 책임연구원

(e-mail: khlee@kidi.or.kr)

연구조사자료 2001-1

### 보험회사 경영화 추세와 국내 보험회사의 대응전략

---

발행일	2001년	1월	일
발행인	박	성	욱
편집인	이	순	재
발행처	보 험 개 발 원		
	서울특별시 영등포구 여의도동 35-4		
	대표전화	368-4000	
인쇄소	(주) 유성사		
	대표전화	2268-0676	

---

ISBN 89-88001-64-8 93320

定價 10,000원