Ⅲ. 금융겸업화의 국가별 및 유형별 사례분석

금융업무영역의 자유화 흐름은 세계경제의 자유화 흐름에 영향을 받아 1980년대 중반부터 시작되었다. 업무영역의 자유화는 세계대공황 이래 주요한 흐름이었던 금융전업주의가 퇴조하고 금융겸업화가 우위에 서게 하는 결과를 낳았다. 이렇듯 금융겸업화가 진전됨에 따라 은행, 증권, 보험이라는 전통적인 금융업에 전문화하여 존재하던 금융기관들이 겸업화라는 변화된 상황에서 경쟁하여 이기기 위해서 서로의 전략적 목표 하에 다양한 양태로 결합되는 모습을 보여주고 있다.

이에 본 장에서는 주요 금융 선진국들에서 금융겸업화가 어떻게 이루어지고 있는지를 개관하고, 보험회사 자신이 주체가 되어 각 금융업무를 어떻게 결합시켜 종합금융업무를 수행했는지에 대한 사례를 분석하기로 한다. 이를 위해 제1절에서는 국가별로 금융겸업화가 어떠한 과정을 거치면서 이루어졌는가를 살펴볼 것이다. 이는 국가마다 금융겸업화의 과정이 동일하지 않고 각 국가의 금융서비스 구매 패턴과 소비자의 선호도에 영향을 받기 때문이다. 그리고 제2절에서는 금융겸업화의 사례를 유형별로 분석하여 향후 보험회사들이 적합한 전략을 수립하는 데 참고할 수 있도록 한다.

1. 국가별 금융겸업화의 동향

금융겸업화는 국가별로 은행업과 증권업간의 결합방식에 따라 상이한 특징을 보여주고 있는데, 다음과 같이 두 가지 유형의 방식을 관찰할 수 있다[1].

---

1) Mishkin(1995), p. 317 참고.

즉, 첫 번째 유형은 독일, 네덜란드, 스위스 등에 존재하는 유형으로, 은행과 증권업간에 어떠한 구분도 존재하지 않으며 은행, 증권 및 보험 등 전 범위에 걸친 금융서비스를 한 금융기관에서 제공하는 것이다[2]. 두 번째 유형은 영국, 캐나다, 호주 등에 존재하는 영국형 '유니버설 뱅킹'이다[3]. 그 이외에 겸업화 추세로 이행하고 있는 국가로는 미국과 일본을 들 수 있다[4].

가. 독일

1) 업무영역에 대한 규제

독일은 다른 국가들과는 다르게 경제환경의 차이로 인하여 일찍부터 은행과 증권 및 신탁업무간에 금융겸업화가 진전되어 있었다. 제2차세계대전 이후로 행해진 업무영역 조정의 역사 중에서 특이한 것은 1961년에 제정된 「신용제도법」이다. 동 법 제1조에 의해 은행은 예대업무, 대체결제업무, 할인업무, 유가증권의 발행·중개·위탁업무, 투자업무, 보증업무, 신탁업무 등을 할 수 있게 되었다.

---

2) 엄밀한 의미에서 '유니버설 뱅킹'(universal banking)은 은행업무, 증권업무, 보험업무, 그리고 기타 일반 상공업을 한 기관 내에서 수행하는 것을 말한다. 그런데 일반적으로 독일에서 관찰되는 '유니버설 뱅킹'은 은행업무와 증권업무를 직접 결합하여 제공하는 은행을 모회사로 하고, 보험회사, 주택저당 신용회사, 그리고 일반 상공업을 영위하는 사업 회사까지를 자회사로 두는 방식으로 수행된다.

3) 영국형 유니버설 뱅킹은 증권인수에는 참여하나, 독일형과는 다음과 같은 차이가 있다. 일반적으로 분리된 법적 자회사를 통한 간접적 결합은 폭넓게 인정되나, 일반 상공업과의 간접 결합은 인정되지 않는다.

4) 미국과 일본의 차이점은 다음과 같다. 일본의 은행은 기업의 지분참여가 허용되나 미국의 은행은 허용되지 않으며, 미국의 은행은 은행지주회사 구조를 이용할 수 있으나 일본의 은행은 이용할 수 없다는 점이다. 다만 최근 하시모토의 금융개혁안을 통해 금융지주회사를 2001년까지 허용한다는 계획이 발표되었다. 자세한 내용은 정봉은(1997)을 참조.

독일 금융업계에서는 이상과 같은 업무영역 조정에서 더 나아가 은행과 보험업간에 금융겸업화가 진전되는 것을 지칭하여 알피난츠(Allfinanz)라는 개념을 사용하고 있다. 이 알피난츠라는 개념은 금융업무의 네트워크의 더 한층의 확대와 유럽통합을 향한 대은행의 전략전개를 단적으로 표현하는 것인데, 독일의 대은행이 산업은행으로부터 문자 그대로 대중은행으로 변신해 가는 과정의 귀결점이라 말할 수 있다. 또한 알피난츠라는 개념은 통상 은행에 의한 금융서비스 전반 특히 은행, 건축저축금고, 보험회사 나아가서는 투자회사 등에 의한 대 개인고객 금융서비스의 제공이라는 의미로 사용된다. 이 후 많은 금융기관들은 알피난츠를 지렛대로 삼아 개인 금융자산의 쟁탈을 둘러싼 치열한 경쟁을 전개하고 있다.

이렇듯 독일에서도 1980년대 후반에 은행이 생명보험업에 진출하는 금융겸업화 즉 알피난츠가 생겨난 이유는 다음과 같다. 첫째, 생명보험으로 이동한 개인금융자산을 재흡수할 필요성이 생겨났다는 점이다. 둘째, 장기자금의 조달을 위해서는 장기자금을 취급하는 보험업에 진출하는 것이 필요했다는 점이다. 셋째, 전통적인 예대업무에서 수익률이 저하하고 있던 대은행의 입장에서는 보험업으로 진출하는 것이 수익기회를 확대하는 계기가 되었다는 점이다. 넷째, 동서독 통일에 대응할 필요가 있었다는 점이다. 다섯째, EC의 생명보험시장 자유화에 대응하여 경쟁력을 유지하기 위해서는 알피난츠와 같은 금융겸업화가 필요했다는 점이다. 여섯째, 대은행의 국내외 금융·자본시장의 지배체제의 강화하기 위해서이다.

한편 독일에서 보험회사는 그 본체가 보험사업 외에 보험사업과 직접적으로 관련되는 사업만을 영위하는 것이 인정되고 있으며, 보험회사의 타업겸영은 금지되고 있다. 그러나 자본을 통해서 타업을 영위하는 것은 일정한도 내에서 인정되고 있다[5]. 또한 지주회사에 대해서는 보험법의 효력이

---

5) 보험감독법에서 자기자본 등에 의한 자본참가는 원칙적으로 자유이며, 적립금 등 구속적 자산에 의한 자본참가는 피참가회사의 10% 이내로 되어 있다.

미치지 않아 지주회사 형태로 타업에 진출할 수 있다. 생명보험 회사의 타업진출은 특히 은행과 제휴하는 형태로 이루어지고 있다. 예를 들면, ① 1983년 9월 도이치은행과 베를린생명이 제휴하여 세트상품을 발매한 사례, ② 생명보험회사 제2위인 R+V보험그룹과 DG그룹 은행 사이에 금융서비스와 보험 모두를 제공하는 공동영업소를 설립한 사례, ③ 유럽 최대의 보험자본인 Allianz가 Dresdner은행의 주식 5%를 취득하여 업무제휴를 검토하고 있는 사례, ④ 1986년에 Aachener und Münchener보험회사가 조합은행에 필적하는 업무전개를 개시한 사례 등이 있다.

2) 판매채널 현황

독일에서 보험상품 판매채널은 크게 중개인(broker), 전속대리점(exclusive agents), 독립대리점(independent agents), 은행 등이 있다.

중개인은 약 200개의 중심중개인(major broker), 약 500개의 기업성 계열 중개인, 그리고 2,000 여 명의 개인중개인이 있다. 소규모 중개인의 대부분은 금융 컨설턴트의 역할을 하고 있으며 소수의 직원을 고용하여 생보상품을 판매하고 있다. 기업성 계열 중개인은 대부분 대기업이 설립한 캡티브중개인이다.

독일에는 전속대리점은 회사와는 경제적으로 독립하여 기술적인 도움만 받는데, 그 수는 45,000명에 이르고 있다. 회사는 대리점에게 새로운 우편물을 제공하고 교육훈련 프로그램을 제공하는 방법으로 지원한다. 250,000명의 전속부업대리점들도 존재하는데, 이들은 보험전문가가 아니라 회사와 전업대리점을 연결시켜 주는 역할을 담당하며 주로 장기손해보험을 판매하고 있다.

독일의 판매채널 중 독립대리점의 역할은 미미하다. 주로 생보시장에서 대리점과 독립중개인 사이의 중간영역(gray zone)에서 활동하고 있다.

은행은 생보를 중심으로 보험업무에 참여하기 시작하였다. 그러나 그

<표 III- 1> 독일의 판매채널별 수입보험료 비중(1992)

(단위 : %)

	생보		손보
전속대리점	75	대리점	72
중개인	10	중개인	13
기타 회사대리점	5	은행	5
은행	5	캡티브 중개인	3
우편판매	3	직판	2
기타	2	기타	5
합계	100	합계	100

자료 : Datamonitor.

비중은 1992년 기준으로는 5% 수준으로 아직 다른 유럽국가에 비해 높지는 않은 편이다. 그러나 점차로 알피난츠 개념이 확산되면서 저축은행 등을 중심으로 은행을 통한 보험판매는 증가될 것으로 전망된다.

이러한 알피난츠의 진전은 은행의 보험판매 비중 증가만이 아니고 보험판매 채널상에 다소간 변화를 가져왔다. 물론 독일에서는 주식의 상호소유 형태로 오랫동안 은행과 보험회사가 밀접한 관계를 맺어온 관계로 에이젼트 및 브로커와 새로운 은행소유의 보험회사 사이에 커다란 대립은 없었다. 그렇지만 도이치은행 생명보험회사(Deutche Bank Leben)의 사례를 통해 볼 때 알피난츠 업무는 보험상품에 대해서 일정수준의 전문교육을 받은 은행직원과 모든 종류의 고객의 보험수요를 한 번에 만족시킬 보험전문가의 조합에 의해 가장 효과적으로 이루어진다는 것이 판명되었다. 따라서 기존의 전통적인 전문판매채널과 은행의 광범위한 지점조직을 어떻게 결합시켜 경쟁력있는 판매채널을 구축할 수 있을 것인가에 관심이 모아지고 있다.

나. 영국

1) 업무영역에 대한 규제

영국에서 금융자유화는 3단계를 거쳐 이루어졌다. 즉, 제1단계는 1971년 신금융조절방식의 도입을 계기로 이루어졌고, 제2단계는 1980년에 「코르셋」(corset)[6]의 폐지를 계기로 이루어졌으며, 제3단계는 빅뱅(Big Bang)이라 불리는 1986년의 런던 증권시장의 대개혁을 계기로 이루어졌다.

이러한 과정에서 1986년에 「금융서비스법」(Financial Service Act)이 제정되었는데, 이것이 영국에서 은행과 보험회사간의 금융겸업화를 촉진하였다. 동 법은 보험중개업자가 독립된 형태로 고객에게 최고의 자문을 하거나, 또는 보험회사에 전속된 형태로 상품을 판매하는 것 중 어느 하나를 선택하도록 규정하고 있었다.

이에 따라 독립중개자로서 활동함으로써 상당한 수익을 누려왔던 은행은 200 종류도 넘는 많은 보험상품에 대해서 최상의 자문을 하기가 곤란해졌기 때문에, 자회사를 설립하거나 또는 타업과 제휴하는 방향으로 선회하였다.

본래 영국에서는 보험회사가 타업에 진출하는 것을 금지하는 규정은 없었으나, EC의 생명보험 제1차 지침에 의해 1981년에 자회사나 지주회사가 아닌 모회사에 의한 타업진출을 규제하는 규정이 보험회사법에 추가되었다[7]. 다만 보험회사가 은행업무를 영위하기 위해서는 은행법에 따라 영란

---

6) 청산은행의 대출을 억제하기 위해 잉글랜드 은행이 1973년에 도입한 보완적 특별예금제도로서, 이는 높은 예금금리로 조달한 자금을 대출의 증가로 운용하면 자금코스트가 높아지게 되는 구조를 가지고 있었다.

7) 보험회사가 은행업에 진출한 사례로는 Allied Dunbar Assurance의 자회사인 Dunbar Bank, TSB Life의 관련회사인 TSB England Wales, Standard Life의 Scotland Bank 주식의 45%를 보유, Confederation Life가 3천만 파운드의 자본을 들여 Confederation Bank를 설립한 것 등을 꼽을 수 있다. 그리고 보험회사가 증권업에 진출한 사례로는

은행(Bank of England)의 인가를 필요로 하는데 실질적으로는 곤란하며, 매수에 대해서도 총발행주식의 10% 이상 취득한 경우는 통상산업부(DTI)에 사전신고가 필요하다. 그리고 증권분야에 진출하는 것에 대해서도 DTI의 감시를 받는다.

2) 판매채널 현황

앞서 언급한 1986년의 「금융서비스법」(Financial Service Act)은 판매채널에 많은 영향을 미쳤다.

영국의 생보 판매채널은 크게 전업중개자(full-time intermediary)와 부업중개자(part-time intermediary)로 분류된다. 전업중개자로는 특정회사와 계약을 맺고 그 회사의 상품만을 취급하는 전속중개자와 특정보험사뿐

<표 III-2> 영국의 판매채널별 수입보험료 비중(1991)

(단위 : %)

	개인생보			손해보험
IFAs	53	독립중개자		75
전속대리점	10		중개인	54
직판	35		기타	21
직급	2	회사대리점		13
		직판과 기타		12
합계	100	합계		100

자료 : Datamonitor.

Prudential 생명보험의 자회사인 Prudential Holborn, TSB Life의 관련회사인 Hill Samuel 등이 있다.

만 아니라 모든 생보사의 상품을 취급하는 독립중개자가 있다. 부업중개자는 특정 보험사와 결부되어 있는 경우와 브로커적 활동을 하고 있는 경우가 있는데 이들은 통상 소개행위만 하고 계약체결까지는 관여하지 않는 경우가 많다.

생보 판매채널은 절반 이상이 독립 혹은 전속 금융어드바이저(Independent Financial Advisers : IFAs)에 의해 이루어지고 있다. 본래 영국에서는 IFA가 전통적인 판매채널로서 기능해왔는데, 은행의 보험판매가 시작되자 그에 위협을 느끼고 네트워크를 형성하여 집단대응을 하는 방식을 취했다. 이렇게 형성된 IFA네트워크는 전문적인 금융자문, 보험 및 투자상품 판매 등을 효과적이고 효율적으로 담당하는 일종의 그룹이 되었다. 신문광고나 DM 등의 직판 방법도 35%를 차지하고 있다.

한편 손해보험 판매에서는 독립적인 중개기관이 중추적인 판매채널로 역할을 하고 있어 약 75%를 차지하고 있다. 이 중 중개인의 비중은 54%인데, 점차 은행과 보험사의 직급 판매가 늘어감에 따라 중개인의 비중은 감소하고 있다.

그럼에도 불구하고 독립중개업자들은 장래에도 계속해서 영국의 보험시장에서 중요한 역할을 담당할 것으로 보인다. 왜냐하면 겸업금융기관은 통상 대량 마케팅 방법을 채택하고 있는 데 비해, 독립중개업자들은 단순히 보험중개기능만을 제공하는 것이 아니고 광범위한 투자서비스를 제공할 수 있을 것이기 때문이다. 또한 시장에서 상당한 비중을 차지하는 보험수요자들이 차별화된 고급의 상품을 구매하기를 원하여 원스톱 금융서비스 개념에 관심을 보이지 않고 있기 때문이기도 하다.

한편 중개인들은 통합된 유럽 보험시장에서 복합적인 금융기관의 출현으로 더욱 폭넓은 시장에 접근할 기회를 얻을 수 있을 것이다.

다. 프랑스

1) 업무영역에 대한 규제

프랑스의 금융제도는 유니버설 뱅킹을 채택하고 있는데, 소위 「1984년법」[8]에 의하여 생명보험회사는 법률로 인가 받은 업무 이외의 사업과 모든 영리활동이 금지되어 있으며 모회사의 타업진출도 불가능하다. 다만 자본참가와 지주회사방식으로의 경영참가, 관련회사방식, 자회사방식의 진입에는 제약이 없으며, 신용기관에 의한 보험상품의 판매가 가능하도록 되어 있다.

신용기관에 의한 보험상품의 판매가 가능해짐에 따라 프랑스에서는 소위 방카슈랑스라는 이름 하에 은행과 보험회사의 다양한 결합이 시도되었고, 그 결과 보험회사와 은행간의 결합의 측면에서 가장 앞서 있는 나라가 되었다. 프랑스에서 금융겸업화 즉 방카슈랑스가 빠르게 진전된 배경에는 다음과 같은 이유들이 있다. 첫째로, 인구 노령화에 따른 사회보장제도 파탄에 대한 우려로 보험상품에 대한 수요가 증가하였다는 점이다. 둘째로, 은행과 보험회사간에 자회사를 통한 상호진입을 허용하는 등 업무영역에 관한 규제가 일찍부터 완화되었다는 점이다. 셋째로, 생명보험상품의 고수익성을 인식한 은행이 보험판매에 참여하여 전통적 부문에서의 수익성 저하를 만회하려 했다는 점이다. 넷째로, 몇몇 금융기관에서 금융겸업화를 개시하여 성공을 거두자 그것을 대세로 인정하는 분위기 속에서 도미노 효과

---

8) 1984년법이란 1984년 1월 24일에 공포된 「신용기관의 활동 및 감독에 관한 1984년 1월 24일자 법률 제84-46호」를 말한다. 동 법의 주요 목적은 법적 체계의 근대화, 신용기관간의 공정경쟁조건 확립, 신용기관에 대한 관리·감독체계의 일원화, 신용기관의 서비스 향상과 경영의 건전화, 그리고 예금자 등 채권자 보호의 강화를 도모하는 데 있었다. 한편, 동 법 제18조에서는 신용기관을 그 형태별·업무내용 등에 따라 은행(Banque), 상호은행 또는 협동조합은행, 저축금고, 마을신용금고, 금융회사(Société Financière), 그리고 특수금융기관으로 분류하고 있다.

가 나타났다는 점이다.

프랑스에서는 이러한 배경 하에 금융겸업화가 진행되었고, 그 과정에서 다수의 제휴가 생겨났다. 즉, 1985년에 Compagnie Financiere de Suez가 Banque Sofinco의 경영권을 취득하였고, 1985년 1월에는 GAN(Groupes des Assurances Nationales)이 CIC의 지주회사이면서 프랑스 제4위 금융그룹인 Compagnie de Financiere de CIC의 주식소유를 21%에서 23%로 늘렸다[9]. 프랑스 제3위의 보험회사인 AGF(Assurances Generaies de France)는 관련회사로서 부동산회사와 은행을 소유하고 있으며, 프랑스 제1위의 생명보험회사인 UAP는 Sequanaise de Bank를 자회사로서 보유하고 있었는데, 그것을 Worms은행에 합병시켜 Worms은행을 투자은행으로서 그룹화 하고 있다[10].

2) 판매채널 현황

프랑스에서 보험상품을 판매하는 채널은 주로 대리점(agency), 중개인(broker), 직급판매(company sales forces), 은행지점(branch networks), MSIs(Mutuals without Intermediaries), 직판(Direct Sales) 등이다.

겸업화가 진전됨에 따라 유통채널에 변화가 생겨나기 시작했다. 즉, 방카슈랑스가 급진전됨에 따라 기존보험회사의 판매조직을 통한 시장점유율이 축소되자, 전속대리점은 판매노력을 강화하고, 다른 보험회사가 갖고 있는 보험상품을 판매할 권리를 요구하는 등 은행의 도전에 재빠르게 대응하였다. 전속대리점은 주로 개인과 중소기업의 자동차, 재산보험에 특화하고 있었으나, 은행이 농촌과 소도시에서 이들의 역할을 대체함으로써 전속대리점을 통한 판매의 비중은 점차 감소하고 있다.

---

9) GAN은 1991년에는 80%의 CIC주식을 보유하게 된다.

10) 1996년 11월 12일에 UAP는 AXA와의 합병을 발표하였는데, 합병이 성사될 경우 이 보험그룹은 세계 제2위의 보험회사로 등장할 전망이다.

<표 Ⅲ-3> 프랑스의 판매채널별 수입보험료 비중(1992)

(단위 : %)

	생보 & capitalisation	손보
은행지점망	46	3
대리점	17	45
중개인	7	18
직급	25	4
MSIs	-	27
직판	5	3
전체	100	100

자료 : Datamonitor.

중개인은 손생보 분야의 기업성 보험에 특화하고 있으며 최근에는 기업연금에 주력하고 있는데, 1992년 현재 2,400개의 브로커 회사에서 16,000명의 전문인력을 보유하고 있는 것으로 알려지고 있다.

한편 프랑스에서는 은행지점과 우체국 등이 중요한 생명보험 판매채널로서 자리잡아 가고 있다. 1992년 기준으로 생명보험과 카피탈리자시옹의 46%가 은행지점 네트워크를 통해 판매되었다[11].

MSIs는 교사, 공무원, 경찰 등과 같은 집단에게 보험을 판매하고 있는데, 주로 자동차, 자택소유자 보험에서 우위를 점하고 있으며 점차 고객의 범위를 확대하고 있다.

프랑스에서는 직판방식은 아직 초기단계에 있는데, AXA그룹의 자회사인 Direct Assurance가 최초로 생손보 상품을 판매하고 있으나 그 실적은 매우 미미하다.

라. 미국

11) 1994년 기준으로 생명보험의 55%가 은행지점 네트워크를 통해 판매되었다.

1) 업무영역에 대한 규제

미국의 금융시스템은 은행, 증권, 보험이 분리되는 분업주의 원칙이 대공황 이래로 유지되어 왔으나, 미국 금융서비스 산업 내의 경쟁, 통신기술과 금융소프트웨어의 발달, 금융서비스 경쟁의 국제화 및 규제의 적응, 금융상품에 대한 소비자의 선호변화, 원스톱 금융서비스에 대한 선호 등에 의해 업무영역 장벽이 낮아졌다.

금융기관의 업무영역 규제 중 은행업무에 대한 규제는 1933년에 제정된 「글래스-스티걸(Glass-Steagall)법」에 의해 이루어져 왔다. 즉, 동 법 제16조는 은행이 미국정부 및 지방정부의 공채를 취급하거나 인수하는 것을 제한하고 있으며, 제20조는 은행자회사의 '부적격'증권의 취급을 금지하되 거래수익이 자회사 총수익의 10% 내에서 이루어질 경우에 한하여 허용하고, 제32조는 증권과 은행회사간에 임직원을 겸하는 것을 금지하고 있다.

<표 III-4> 글래스-스티걸 조항

조문	요약(⇒로 표시한 것은 업무분리의 형태)
§16	연방법은행과 연방준비제도 가맹주법면허은행(이하 양자를 '가맹은행'이라 부른다)에 대해서, 유통유가증권의 매매를 원칙적으로 금지하고, 신규발행유가증권의 인수를 금지한다. ⇒ 직접적 분리
§20	'가맹은행'은 주식·사채·기타 유가증권의 발행·인수·매출·분배를 주업으로 영위하는 모든 형태의 법인을 그 관계회사(affiliates)로 두어서는 안된다. ⇒ 간접적 분리
§21	'가맹은행'은 주식·사채·기타 유가증권의 발행·인수·매출·분배를 업으로 하는 개인 및 법인의 예금을 받아서는 안된다. ⇒ 직접적 분리
§32	20項 법인의 모든 임직원에 대해서 동시에 '가맹은행'에 관계하는 것을 금지한다. ⇒ 간접적 분리

자료 : The Banking Act of 1933(12U. S. C.§227). 馬淵紀壽(1996), p. 106의 <表 4-1>에서 재인용.

이렇듯 「글래스-스티걸법」을 중심으로 금융겸업화를 금지해오던 미국에서도 이를 허용하는 추세로 바뀌고 있는데, 이는 경쟁을 강화하여 금융혁

신을 꾀하려는 금융개혁에서 비롯되고 있다. 이러한 금융개혁의 출발점이 되는 것은 「헌트보고서」[12]인데, 그것은 금융기관의 자유로운 경쟁이 자금의 최적배분을 가져온다는 입장에서 금융구조의 유연성과 금융업무규제의 철폐를 지향한 것이었다[13].

그런데 미국의 금융업 업무규제에 관한 개혁은 법령의 개정을 통해서보다는 주로 판례 등을 통한 새로운 법해석에 의하고 있다. 이것의 증거로는 은행지주회사의 증권자회사 보유, 州間지점개설, 州間은행인수 등을 들 수 있다. 은행지주회사의 증권자회사 보유 허용 과정에서 연방준비은행은 증권자회사의 증권인수업무와 증권딜링으로 인한 영업이익이 전체 이익의 10%를 상회하지 않는다면 제20조에 위반되지 않는다고 결정하였는데, 이것은 1930년대에 입법된 「글래스-스티걸법」 제20조의 증권자회사에 관한 규정을 1980년대식으로 해석하여 나온 결과라고 볼 수 있다. 그리고 은행지주회사의 주간은행인수 역시 새로운 연방입법이 아닌 현행 연방법의 재해석과 주입법 발의에 의한 것이었으며, 주간지점설립 문제는 연방법인 「맥파든법」(McFadden Act)의 개정을 통해 실현된 것이 아니라 법률가와 규제기관들의 기존법 규정의 재해석을 통해 해결되었던 것이다.

이러한 금융겸업화 추세에 대해서 연방준비은행과 OCC(통화감독청)는 다소 호의적이었다. 은행지주회사가 영위할 수 있는 비은행업무는 연방준비은행에 의해 「레귤레이션 Y」(regulation Y)로 공시되고 있는데[14], 그 이

---

12) 「헌트 보고서」는 위원장이던 헌트(Reed O. Hunt)의 이름을 따서 「헌트 위원회」라고도 불리었던 「금융구조와 규제에 관한 대통령 위원회」(President Richard Nixon's Committee on Financial Structure and Regulation)가 1971년 12월에 제출한 보고서이다.

13) 馬淵紀壽(1996), p. 157 참조.

14) 최초의 '레귤레이션 Y'는 상업은행 본체에서 영위가능한 8개 업종으로 인정하였는데, 1992년 말에는 은행 본체에서 영위하지 않는 업무까지 포함하여 24개 업종으로 늘렸다.

외에도 개별심사에 의해 인가[15]되기도 한다. 1987년 연방준비은행은 은행이 보유하고 있는 많은 회사들에게 CP, 주택저당환원채권 등을 인수 또는 매수할 수 있는 권한을 주었다[16]. 또한 OCC는 은행의 증권부문 업무의 확대뿐만 아니라 보험분야에 관련한 업무영역 확대에도 호의적인 판결을 내렸다. 그리고 1987년에는 은행지주회사를 금융서비스지주회사로 대체하려는 구상이 최초로 이루어졌다[17].

금융겸업화가 진전되는 과정에서 나온 1995년 「금융서비스경쟁법」 HR2520은 의사운영위원회가 「리치법안」(HR1062)[18]에 보험규정을 첨가시켜 완성한 것이었다. 이 법은 기본적으로 상업은행과 증권회사, 투자은행간의 제휴관계에 대한 「글래스-스티걸법」의 규제를 폐지하고 있으나, 산업자본과 금융기관간 제휴에 대한 장벽은 유지하고 있다. 그리고 은행지주회사를 금융서비스주식회사(FSCH)로 대체시키고 금융서비스주식회사로 하여금 기업채무와 주식인수를 포함한 투자은행 활동을 규제하도록 하였다.

은행의 보험판매 시장 잠식을 경험한 독립대리인은 OCC의 규칙과 법정의 판결이 은행에 우호적이라는 점을 우려하여 상업위원회의 위원장에게

---

15) 이 심사과정에서 비은행업무가 은행업무에 밀접히 관련되어 있는지 여부가 개별심사에서 승인되기 위한 필요조건이며, 그 은행지주회사가 비은행업무를 영위하기에 적합한 경영자원을 가지고 있는지의 여부가 충분조건이다.

16) 그 결과 폭넓은 증권업무에 종사하는 은행지주회사의 증권자회사는 1994년 말까지 누계 32건이 인가되었다.

17) 그 당시 구상의 핵심적 내용은 순수지주회사로서의 금융서비스지주회사 하에 중간적 지주회사를 포함한 자회사군을 배치해 두고, 연방기관과 주정부의 규제책임을 명시하여 기능별 규제까지를 제안하는 것이었다.

18) 이 안은 종합적인 금융서비스지주회사와 투자은행지주회사로 나누고, 금융서비스지주회사 산하의 은행자회사에 대해서만 차단벽(fire wall)을 설정하고 있다. 그런데 이 안은 보험회사에는 아무것도 주지 않은 채 금융서비스지주회사의 비은행자회사 내에 보험자회사를 포함시키려고 한 것이었다.

그들 州에서의 은행보험업무를 규제하는 권한을 주보험감독관에게 부여하는 법안을 제안하였다. 그리고 「Bliley Bill법안」은 은행의 보험판매에 우호적이었던 OCC와 법원 결정을 무력화하며, 은행에 편파적인 마케팅과 공시요구를 부과하고 심지어는 파생금융상품과 같은 전통적인 은행상품을 보험상품으로 단정해버리기까지 할 것이라는 이유로 은행들의 반대에 직면해 있다.

이러한 와중에서 1996년 3월에는 대법원이 바네트은행(Barnett Bank of Marion County)과 플로리다 보험감독관 넬슨의 소송에서 은행이 5천명 이하의 소도시 영업점에서 보험을 판매할 수 있도록 판결을 내렸다. 그 후 5월에는 이러한 대법원의 판결에 지지되어 은행은 자동차, 자가주택보유, 장기보호보험을 제공하기 위해 보험사업자들과 협력할 계획을 발표하였다[19]. 또한 최근 ACLI(American Council of Life Insurance)도 은행과 보험간의 제휴를 수용하기로 결정하였다. ACLI의 이러한 결정은 지금까지의 추이를 감안할 때 더 이상 반대 의견을 고집하는 것이 결코 유리하지 않을 것이라는 자체 판단과 은행과의 교섭에서 주도권을 행사하겠다는 생각에서 비롯되었다[20].

여기에서 더 나아가 미 재무부는 1996년 11월 21일에 은행들이 자회사를 세워 증권, 보험, 부동산 사업에 진출하는 것을 허용한다고 발표하였다. 물론 이는 「글래스-스티걸법」의 개정논의가 진행되는 과정에서 나온 것이

---

19) McDaniel(1996), p. 40. 1916년의 연방은행법은 인구 5천명 이하의 소도시 은행은 보험영업을 할 수 있도록 허용하였는데, 시간이 지남에 따라 주에 따라서는 금지되었다.

20) 다만 ACLI는 은행과 보험의 제휴는 보험산업의 이익을 제고시키고 소비자의 권익을 해쳐서는 안된다는 점을 강조하고 있으며, 또한 은행이 보험업을 영위하기 위해서는 주당국으로부터 보험회사와 동일하게 면허를 받아야 하고 자본조달 면에서 우위성을 가지고 있는 은행이 공평한 경쟁적 분위기를 해쳐서는 안된다는 점을 역설하고 있다.

라 의회와 증권 및 보험업계가 반발하고 있지만, 글래스-스티걸법이 사실상 유명무실화될 것이라는 점에서 중요한 의미를 갖는다고 보인다.

한편 미국에서는 생명보험 모회사가 은행업무나 증권업무를 겸영하는 것을 원칙적으로 연방법이나 주법에서 금지하고 있으나, 자회사와 지주회사를 통해서 은행업이나 증권업에 진출하고 있다. 1983년 뉴욕주 보험법 개정 이후에는 은행업무 및 은행유사업무를 제외하고는 자회사 방식으로 증권브로커 및 딜링업무, 투자은행업무, 신용카드, 생명보험 부수 신탁업무 등의 타업에 진출할 수 있게 되었다. 그리고 보험업법의 지주회사 규정은 업종 및 산하회사업무의 범위를 제한하고 있지 않기 때문에 보험지주회사를 통한 타업진출이 가능하다[21].

2) 판매채널 현황

미국의 생보상품 판매채널은 크게 지사(branch office), 총대리점(general agency), 브로커 및 특수판매(통신판매, 은행 등) 등의 네 가지로 구분된다. 지사에서는 전문에이전트(career agent)가 보험상품을 판매하고

---

21) 생명보험 회사가 Non-bank bank를 통해 은행업에 진출하는 것은 1987년에 제정된 「경쟁균등은행법(Competitive Equality Banking Act)」에 의해서 금지되었으나, 기존에 진출한 Non-bank bank는 기득권이 인정되었다. 그 대표적 사례로는 Prudential 생명보험회사의 Prudential Bank & Trust와 John Hancock 생명보험회사의 First Signiture Bank & Trust가 있다. 생명보험회사의 증권업 진출은 1970년대까지는 그룹내 거래로 제한되었으나 1980년대 들어서 유가증권의 교차판매(cross selling)에 따른 보험상품의 판매력 강화, 투자금융(investment banking) 기능 확보를 통한 종합금융서비스 강화를 목적으로 증권회사 매수움직임이 활성화되었다. 그 대표적 사례로는 Prudential 생명보험회사의 Prudential-Bache & Securities, Equitable 생명보험회사의 Donaldson Lufkin & Jenrette Securities, Travelers 생명보험회사의 Adillon Read Securities가 있다.

있다. 총대리점제도는 회사의 지사와는 달리 회사로부터 완전히 독립된 사업체로서 보험사로부터 수수료를 받는다. 독립대리인으로 PPGA(Personal Producing General Agent)와 브로커가 있는데, PPGA는 보험사와 위임계약을 체결하고 독자적인 모집활동을 하며 회사는 이들에게 수수료를 지급하지만 기타의 지원은 하지 않는다.

미국의 판매채널별 수입보험료 비중은 지사 및 총대리점이 56%, 독립대리인이 43%이며 통신판매 및 점두판매 등이 1% 정도를 차지하고 있다.

「연방은행법」(National Banking Act)은 연방은행이 5천명 이하의 소도시에서는 신용보험과 비신용관련보험(생명보험과 손해보험)의 판매와 인수를 할 수 있으며, 은행업무의 수행에 필요한 부수권한조항에 의거하여 보험업무가 허용되도록 하고 있다(표 III-5와 표 III-6 참조). 「은행지주회사법」(BHCA)도 은행지주회사가 5천명 이하의 소도시에서 보험을 판매하는 것을 허용하고 있다[22]. 그러나 대부분의 보험상품은 보험을 판매하도록 허용하는 27개 주에 위치한 주법은행(state chartered bank)에서 판매되고 있다. 은행의 보험 마케팅은 연금, 생명보험, 손해보험, 건강보험과 같은 전통적인 보험상품에서 두드러지게 나타나고 있다. 그리하여 한 보고서에 따르면, 1994년의 경우 미국 은행의 1/3(총수신의 69%를 보유하고 있음)은 가계 고객들을 상대로 한 보험 마케팅에 스스로 적응할 수 있는 방법을 이미 발견했다고 추정하고 있다(표 III-7 참조).

---

22) 단, 보험서비스가 부적절하고, 또한 지주회사가 보험판매활동을 소도시 자체에 국한한다는 설명이 있어야 한다.

<표 III-5> 은행과 은행지주회사에 허용가능한 보험업무

연방법 은행	은행지주회사	주법 은행
A. 판매 · 인구 5,000명 이하의 도시에서 일반보험 판매 · 비자발적인 실업에 대한 보험 판매 · 매각인(vendor)의 單利 보험 판매 · 확정 및 변동 금리의 연금 판매	A. 판매 · 제한된 손해보험 판매 · 인구 5,000명 이하의 도시에서 일반보험 판매 · 소규모 은행지주회사(자본금 5천만 달러 미만)의 자회사에서 일반보험 판매 · 기득권을 가진 은행지주회사에서 일반보험 판매	A. 신용생명보험 중개 Alabama, Alaska, Arizona, Arkansas, California, Colorado, Connecticut, Delaware, D. C., Florida, Georgia, Hawaii, Idaho, Illinois, Indiana, Iowa, Kansas, Kentucky, Louisiana, Maine, Maryland, Massachusetts, Michigan, Minnesota, Mississippi, Missouri, Montana, Nebraska, Nevada, New Hampshire, New Jersey, New Mexico, New York, North Carolina, North Dakota, Ohio, Oklahoma, Oregon, Pennsylvania, Rhode Island, South Carolina, South Takota, Tennessee, Texas, Utah, Vermont, Virginia, Wisconsin, Wyoming
B. 인수 · 신용생명, 건강보험, 사고보험 및 상해보험의 인수 및 판매 · 모기지생명보험 및 상해보험의 인수 및 판매 · 권리증서보험의 인수 및 판매 · 금융보증서의 인수 및 판매	B. 인수 · 인수 및 신용보험 판매	B. 일반보험 중개 Alabama, California, Delaware, Idaho, Iowa, Massachusetts, Minnesota, Nebraska, New Jersey, North Carolina, Ohio, Oregon, South Takota, Virginia, Washington, Wisconsin, Wyoming
C. 기타 · 부채상환계약 · 수수료리스 · 공동마케팅프로그램	C. 기타 · 소매대리인의 감독 · 서비스기업 · 공동마케팅프로그램	C. 보험인수 Delaware, New Jersey, North Carolina, South Takota,

자료 : E. J. Kane(1996), p. 344.

<표 III-6> 연방은행법의 부수적 권한조항에 의거 연방은행에 허용되는 보험업무

보험업무	해석서 또는 조항
신용생명보험	12 C.F.R. 2.6.
신용건강 및 상해보험, 신용장해보험, 모기지 생명 및 장해보험	12 C.R.R. 2.3(3)(e)
신용생명보험의 인수	OCC 해석서 No. 377.
부채말소계약 - 차용자 사망시 은행에게 미지불된 부채를 취소시킬 의무를 지움.	12 C.F.R. 7.7495
비자발적 실업보험	OCC 해석서 No. 283.
매각인(vendor) 單利보험	OCC 해석서 No. 283.
권리증서보험(title insurance)의 판매 및 인수	OCC 해석서 No. 368과 OCC 해석서 No. 377.
고정율 및 가변율 연금 판매	OCC 해석서 No. 331과 499.
지방채보험의 판매	OCC 해석서 No. 338.
보험대리점과의 비율임대(percentage lease) 진입	OCC 해석서 No. 274.
보험대리점에 고객리스트의 판매 또는 임대, 고객 조회, 관리서비스의 제공, 다른 은행서비스를 유치하기 위해 은행고객에 대한 무료 보험가입 등을 하는 합자마켓팅 프로그램(joint marketing program)	OCC 해석서 No. 316. 12 C.F.R. 7.7200 OCC 해석서 No. 566.
포괄증서(blanket bond)와 D&O보험을 포함하는 은행임원을 위한 보험, 그리고 D&O보험을 제공하는 보험회사와의 제휴	12 C.F.R. 7.7115 미출간된 1986년 10월 22일 자 OCC 해석서. OCC 해석서 No. 554.

자료 : Eisenbeis(1996), p. 395.

<표 III-7> 미국 은행의 보험서비스 제공 현황

자산규모	1992			1993		
	은행수	보험 마케팅 은행수	비중	은행수	보험 마케팅 은행수	비중
100억 달러 이상	51	44	86%	55	51	91%
10억 100억 달러	329	161	49%	327	183	56%
1억 9.99억 달러	2,791	837	30%	2,787	1,930	69%
1억 달러 이하	8,291	1,575	19%	7,788	1,480	19%
총계	11,462	1,617	23%	10,947	3,644	33.3%

자료 : Association of Banks in Insurance(1994).
Eisenbeis(1996), p. 398에서 재인용.

마. 일본

1) 업무영역에 대한 규제

일본의 경우에는 보험사업의 안정성 및 공공성 유지를 위해 생명보험 모회사가 인가받은 생명보험 사업 및 부수업무를 제외하고는 타사업을 영위할 수 없도록 「보험업법」에서 규정해 왔다. 이에 따라 보험 모회사가 은행 및 증권의 고유업무에 진출하는 것은 불가능하지만, 1975년 이후 관련회사를 통해서는 은행 및 증권의 고유업무를 제외하고는 가능하게 되었다[23]. 그에 반해, 은행 및 증권사의 보험업 진출은 모회사 또는 관계회사를 통해서도 불가능하게 되어 있다.

그런데 미국의 금융산업을 모형으로 삼아 발전을 모색해 왔던 일본에서

23) 그리하여 보험사의 업무영역은 은행과 증권 이외의 영역으로도 확대되고 있는데, 대표적 사례로는 부동산관리업 및 신용보증업, 리스업, 팩토링업이 있다.

는 금융의 증권화, 금융의 국제화, 금융의 스톡화와 금리선호의식의 고양 등에 영향을 받아 금융겸업화에 대한 논의가 촉발되었다[24].

그리하여 일본에서는 1986년에 당국이 금융제도조사회를 통해 금융겸업화를 위한 5가지 선택방안을 제시하였다. 즉, 상호진출방식, 제한적 자회사 방식, 특별법에 의한 방식, 지주회사를 통한 방식, 유니버설 뱅크 방식이 그것이다. 그 후 금융제도조사회는 1989년 5월 지주회사방법을 제외한 4가지 대안의 문제점을 개진하고, 지주회사를 통한 진출이 가장 적당한 대안이나 공정거래법에 저촉된다는 점을 지적하였다.

다시 금융제도조사회와 증권거래심의회는 1991년 6월에 제한적 자회사를 통한 진출방법을 권고하는 최종보고서를 제출하였으나 조직간 독자적 영업이 가능하다면 지주회사제를 도입하여야 한다는 단서를 달았다.

그 후 1992년 6월에는 「금융제도개혁관련법」의 공포로 엄격한 제한 하에 은행, 증권 및 투신사간 자회사에 의한 진입방법이 채택되었다. 즉, 증권회사에 의한 신탁자회사와 은행자회사의 소유, 은행이나 은행 유사기관에 의한 증권자회사, 신탁자회사의 소유는 허용하나, 모회사와 자회사간 특별조건에 의한 거래는 금지하고, 은행 및 유사기관이 보유한 증권자회사에 의한 중개업무에 대해서도 잠정적으로 금지하였다. 이러한 내용은 1993년 4월 「금융제도개혁관련법」이 시행되면서 엄격한 제한 하에 은행, 증권 및 신탁은행들간에 상호진입이 가능한 것으로 바뀌었다.

그러나 일본의 은행들은 제한된 자회사 방식에 의한 금융겸업화보다는 지주회사 방식을 더 선호하였다. 이는 현재의 제한적 자회사를 통한 진입방법이 적절한 차단벽이나 효율성에 약점이 있다는 인식에서 출발하고 있다. 그리하여 일본에도 금융지주회사를 도입해야 한다는 논의가 계속되어 왔다.

---

24) 은행의 입장에서 겸업화를 추구하는 배경은 다음과 같다. 첫째, 금융시장 구조변화에 적응, 둘째, 엔화 강세를 이용한 금융산업의 확장, 셋째, 소매영업의 강화, 넷째, 투자은행업무의 강화, 다섯째, 세계화 등이다.

<표 Ⅲ-8> 금융시스템 개혁안의 골자

주요목표	주요 내용
시장원리에 기초한 자유로운 시장 (Free)	- 새로운 활력의 도입(은행·증권·보험분야로의 진입 촉진) - 폭넓은 수요를 충족하는 상품·서비스(도시은행과 장기신용은행이라는 장단구분에 기초한 상품규제의 철폐와 증권·은행의 취급업무의 확대 등) - 다양한 서비스 상품(각종 수수료의 자유화) - 내외거래의 자유화(爲銀主義의 철폐) - 1천2백조엔의 개인금융자산의 효율적 운영(자산운용업무규제의 개선과 공시제도의 철저)
투명하고 공정한 시장 (Fair)	- 충분한 정보제공과 룰의 명확화로 자기책임원칙을 확립(공시제도의 철저) - 룰 위반에 대한 처분의 체계화
국제적인 첨단시장 (Global)	- 파생상품 등의 전개에 대응한 법제도의 정비·회계제도의 국제표준화 - 글로벌한 감독협력체제의 확립(G7정상·장관회의 등에서 추진) - 세제 개선(유가증권거래세의 개선 등)

그 결과 1996년 10월 17일에 수상자문기구인 경제심의회의 행동계획위원회가 발표한 경제구조개혁 추진책에서 금융지주회사의 전면허용이 건의되기에 이르렀다[25]. 그 후 새로 조각된 내각의 하시모토 수상은 1996년 11월 11일에 2001년까지 은행, 증권회사, 보험회사가 자회사와 순수지주회사를 설립하여 상호진입할 수 있도록 하는 금융개혁안을 발표하였다[26]. 이 금융개혁안은 <표 Ⅲ-8>에 나타나 있듯이 시장원리에 기초한 자유로운 시

25) 그 이외에도 업태별 자회사의 업무규제를 철폐하여 1997년 중에는 은행, 신탁, 증권, 보험의 상호진출을 자유화하며, 또한 1999년에는 자산관리 · 운용서비스업을 도입할 것을 건의하였다.

26) '일본판 빅뱅'이라고도 불리울만한 이 안은 공동화가 우려되는 동경자본시장의 활성화를 목표로 하고 있다.

장, 투명하고 공정한 시장, 국제적인 첨단시장을 만드는 것을 골자로 하고 있다.

이에 따라 보험업계에서는 금융지주회사제도의 도입으로 은행·증권·보험을 포함한 금융서비스업의 재편성이 본격화될 가능성이 있다는 점에서 주목하고 이에 대한 준비를 서두르고 있다.

2) 판매채널 현황

일본의 보험상품 판매채널은 생명보험 모집인(주로 영업직원으로 생보회사에서 영업을 하는 내근직원과 생명보험 대리점)과 손해보험 대리점, 손보사의 임·직원에 한정되었으나 1996년 4월부터 시행된 「新保險業法」에 의해 브로커제도가 도입되었다. 신보험업법 개정에 의해 보험료의 탄력화, 상품의 일부 자유화 등 규제완화가 촉진되었고 이러한 환경변화에 따라 직판방식의 도입여부가 검토되고 있다.

손해보험은 대리점제도 중심으로 운영되고 있는데 1995년 4월 현재 등록된 손보 지점 및 영업부는 1,493개, 지사 및 영업소는 5,177개이며 대리점은 454,742개에 달하고 있다. 이에 대해 생명보험은 모집인 중심으로 운영되고 있는데 1994년말 현재 등록된 생보 영업직원수는 399,665명에 이르고 있다.

2. 보험회사 금융겸업화의 유형별 사례분석

가. 완전겸업방식

1) ING 그룹의 사례

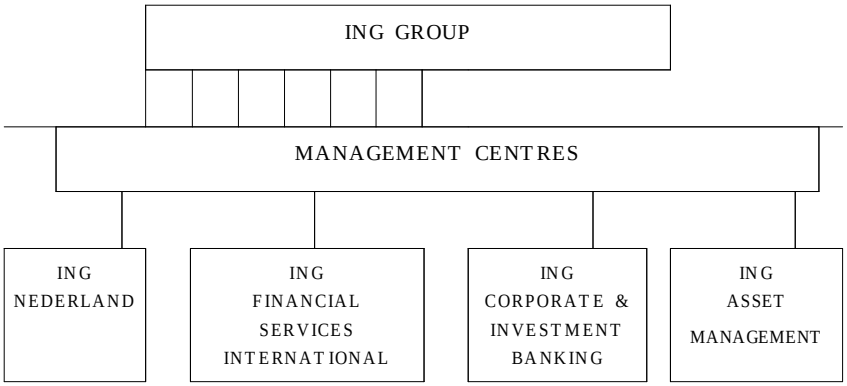
가) 업무영역

ING그룹은 1991년 3월에 네덜란드 최대의 보험회사인 Nationale

Nederland가 종합금융기관화를 지향하면서 생겨났다. ING그룹은 Nationale Nederland와 네덜란드 제3위 은행인 Postbank가 합병하여 생겨났는데, 은행업무와 보험업무의 결합을 강화하여 시너지 효과를 목표로 하였다.

그룹은 ING Nederland, ING Financial Services International, ING Corporate & Capital Market, ING Asset Management 등 4개의 경영본부로 이루어져 있다. 각 본부의 역할을 살펴보면 ING Nederland는 ING 그룹의 모든 보험과 은행업에 대한 경영을 조정하고, ING Financial Services International은 해외 보험업무와 소매은행업을 주관한다. ING Corporate & Capital Market은 외환 및 외국자본시장과 관련된 업무를 담당하는 곳으로서 은행지점의 국제적 네트워크와 기금, 무역, 판매, 투자은행, 합작은행, 리스크관리와 리서치 등의 업무도 수행한다. 그리고 ING Asset Management는 자산관리와 기관투자, 고소득층을 위한 해외 은행업무, 그룹의 보험업무를 관리하고 있으며, ING그룹 내의 회사들이 관리하는 투자기금도 관리하고 있다.

[그림 III- 1] ING 그룹의 조직도



나) 판매채널과 마케팅

합병과정에서 Nationale Nederlanden(Nat-Ned)는 Postbank를 통한 보험판매를 시도했는데, 이것이 기존의 브로커 판매조직과의 문제를 야기하였다. 이 분쟁은 결국 자동차, 화재와 책임보험은 브로커를 경유해서 판매하고 여행보험과 연금 등 단순한 상품에 한정하여 Postbank를 통해 판매하는 것으로 합의가 이루어져 정리되었다. 그 후 ING그룹은 소매시장에서 Nat-Ned와 NMS Spaar-bank 양쪽의 독립중개업자, Nat-Ned의 직판조직, NMB의 은행지점, Postbank의 홈뱅킹 서비스, 우체국 사무소라는 5개 판매채널을 이용할 수 있었다. 나아가서는 1991년 5월에 Postbank Life를 설립하기도 하였다.

ING는 독립적인 중개기관, 캡티브 영업인, 은행지점, 홈뱅킹, 우체국이라는 5개의 채널을 통한 혼합판매 전략을 구사하였으며 이와는 다른 판매조직으로 두 개의 NMB 자회사가 있다. 네덜란드 전역에서 400개의 은행지점, 2,200개의 우체국과 에이전트, 600개의 NMS 네트워크, 12,000명의 독립중개인과 1,300명의 전속보험 중개인을 통해 거의 모든 영역을 망라하여 금융서비스를 제공하고 있다.

ING그룹은 단계마다 신상품을 도입하였고, Nat-Ned는 DM 등의 기법으로 시장에 접근하여 성공을 거두었다. 그리하여 이러한 호평에 힘입어 Nat-Ned의 접근법은 네덜란드 보험시장에 널리 확산되었다. 또한 ING그룹은 이들 유통망을 통해 그 자신의 브랜드로 고객에게 광범위한 금융서비스를 제공하였는데, 대상그룹의 니드와 욕구에 맞추어 상품과 서비스를 설계하였다. 그 결과 ING그룹은 단순상품에서 시작하여 맞춤상품과 고품위의 금융서비스까지 제공할 수 있게 되었다.

2) Skandia 그룹의 사례

가) 업무영역

Skandia 그룹은 북유럽을 주된 활동무대로 삼아 보험과 금융서비스를 제공하는 세계적인 회사로, 모회사인 Skandia 보험회사는 1855년에 설립되었다. 이 그룹은 Skandia Nordic, Assurance and Financial Services, International Direct Insurance and Resurance, Skandia Investment Management 등 네 부분으로 구성되어 있는데, 다수의 중앙본부 경영진이 있어 그룹을 전체적으로 조정한다. 각 본부의 역할을 살펴보면 Skandia Nordic은 북유럽 국가들에서 생명보험과 손해보험 상품을 판매하고 있으며, Assurance and Financial Services는 북유럽 이외의 국가에서 저축성 보험과 생명보험 상품을 판매하고 있다. International Direct Insurance and Resurance는 북유럽 이외의 국가에서 손해보험과 손해보험 재보험, 생명보험 재보험, 항공보험을 판매하며, Skandia Investment Management는 그룹의 투자관리를 담당하고 있다.

[그림 III-2] SKANDIA GROUP 조직도

<table>
<tr><td colspan="3">SKANDIA
CORPORATE MANAGEMENT AND GROUP STAFFS</td></tr>
<tr><td>S K A N D I A NORDEN

SWEDISH SKANDIA LIFE
(Operated on mutual basis)</td><td>ASSURANCE & FINANCIAL SERVICES (AFS)</td><td>INTERNATIONAL DIRECT INSURANCE & REINSURANCE (IDR)
• Skandia International
• Skandia America Corporation (SAC)</td></tr>
<tr><td colspan="3">SKANDIA INVESTMENT MANAGEMENT (SIM)</td></tr>
</table>

나) 판매채널과 마케팅

Skandia 보험회사는 기존의 스칸디아 고객에게 예금은행 형태로 새로운 단기저축상품을 제공하기 위해 자회사인 SkandiaBanken을 설립하였다. 이 회사는 모회사인 Skandia보험회사가 전액 출자한 전화접속(telephone-access) 은행으로, 주로 개인을 대상으로 하여 세트구좌(All-in-One Account)를 제공하고 있으며 확정이자를 선호하는 고객에게는 양도성 정기예금을 제공한다. 또한 유동성이 풍부한 기업에게는 유성동 구좌(Liquidity Account)를 제공하고 있다.

그런데 Skandia가 은행업을 시작할 수 있었던 것은 자신의 기존고객과 Skandia라는 매우 강한 브랜드 덕분이었다. 또한 스웨덴 은행의 과점체제와 기존의 전통적인 은행에 대해 대안이 필요했던 것도 시장진입에 좋은 요건으로 작용하였다.

그 결과 SkandiaBanken의 영업실적은 양호한 것으로 나타났다. 예금영업은 1994년 3월에 시작되어 1만6천개 이상의 구좌가 개설되었으며, 1995년말에는 7만6천명으로 증가하였다. 총 예금액은 1994년 말 11억 7천9백만 크로네에서 1년 후인 1995년 말에 42억 크로네가 증가하였다.

한편 SkandiaBanken의 대출은 주로 Finans AB Skandia Leasing으로부터 취득한 영업본부에서 이루어지고 있는데 대부내역은 다음과 같이 분류된다. 즉, ① 자동차 대출(할부와 리스)이 41%, ② 스칸디아 구좌가 43%(우대금리), ③ 신용투자가 11%(기업체에 대한 리스와 지급), ④ 소비자대출이 5%(주택저당, 약관대출, 주식과 무담보 대출)이다.

SkandiaBanken은 1994년에 7천5백만 크로네의 영업이익을 시현하였는데 이는 주로 리스업무에서 획득한 것이었다.

SkandiaBanken은 향후 생명보험과 소매저축을 중심으로 세계시장을 무대로 하는 영업전략을 지속적으로 확대해갈 계획이다.

나. 지주회사방식

1) Baltica의 사례

가) 업무영역

Baltica는 덴마크의 보험회사로서 1980년대 중후반에 은행을 설립하여 금융겸업화에 성공한 경우이다. Baltica가 금융겸업화에 착수한 계기는 1984년에 은행의 융자와 관계된 보험상품 판매가 가능해졌다는 점이었다.

Baltica는 금융겸업화를 위해 1985년 4월에 지주회사를 설립하여 기존 기업형태를 자회사 체제로 재편하였다. 그리고 제공서비스 종류에 맞추어 필요한 자회사를 설립하거나 매수하여 업무영역을 확장하였다. 그리하여 Baltica는 손해보험, 생명보험 및 연금, 융자, 구급의료서비스, 은행업무 등을 수행하고 있다.

손해보험 업무는 손해보험회사인 Baltica Forsikering가 행하고 있으며, 생명보험 및 연금업무는 Baltica, Statanstalten, Baltica Pension을 통해서 하고 있다. 그리고 융자업무는 Baltica Finance를 통해서 하고 있으며, 구급의료서비스는 Flack이 담당하고, 은행업무는 1987년에 설립되어 현재 총자산 기준으로 10대 은행의 하나인 Baltica 은행을 통해서 하고 있다.

나) 판매채널과 마케팅

Baltica는 금융겸업화로 인해 손해보험, 생명보험과 연금, 기업융자, 구급의료서비스, 은행 및 주식브로커 업무를 수행할 수 있게 되었다.

이렇듯 여러 업무를 수행하게 됨에 따라 175개의 지방사무소, 134개의 Falck 사무소, 그리고 400개 이상의 대리점(sales agent)으로 이루어진 광범위한 판매조직을 이용하여 다양한 특징을 결합시킨 상품을 부문간 협력하여 판매하였다. 이 그룹은 충분한 전문성을 가지고 있는 한정된 범위의 상품을 신중히 선택하여 판매하여 성공을 거둔 것으로 평가된다.

Baltica 은행은 개인고객에게 컨설팅 서비스를 하고, 그룹의 판매망을 통해서 자동차 론을 판매하며, 나아가서 1990년부터는 은행업무와 생보업무를 결합한 상품[27]을 도입하였다.

2) Mapfre

가) 업무영역

Mapfre는 농업에 관련된 보험을 목적으로 1933년에 상호회사 형태로 설립되었으나, 그 후 자금조달의 한계를 극복하기 위해서 유한회사 형태로 Mapfre Vida, Mapfre Seguros Generales(손보), Mapfre Caucion(신용보증과 신용보험회사), Mapfre Finanzas(소비자 금융회사) 등을 설립하여 자회사로 두었다. 그 후 이들 자회사는 1981년에 Mapfre가 주식의 52%를 소유하고 있던 지주회사인 Corporacion Mapfre의 자회사로 편성되었다. 또한 동사는 1989년에 Banco Herrero로부터 세 지점으로 이루어진 Banco de Inversion Herrero (Inverherbank)를 매수하여 소매은행업무에도 진출해 있다[28].

이렇듯 Mapfre는 지주회사 방식으로 금융그룹을 형성함으로써 소비자에게 종합금융서비스를 제공할 수 있게 되었다. 즉, Mapfre Bank를 통해서는 은행업무, Mapfre Finanzas 자회사군(국내에 7사, 80개 사무소)을 통해서 자동차론, 주택론 등의 소비자금융, Mapfre Hipotecaria를 통해서도 모기지 신용업무, Mapfre Leasing을 통해서 리스 업무, Mapfre Factoring을 통해서 팩토링 업무에도 종사해오고 있다.

---

27) 이것은 Kombipension이라 불리며, 고객이 주식과 채권 모두에 투자할 수 있고, 나아가서 Baltica Insurance에 의해 인수된 생명보험과 질병보험의 요소가 부가된 것이다.

28) Inverherbank는 최종적으로 Banco Mapfre로 이름이 바뀌었다.

나) 판매채널과 마케팅

Mapfre는 5천 여 명의 에이젼트와 1,568개의 사업소를 가지고 소매금융 판매채널을 구축하였다. 에이젼트와 사업소간에는 유기적 협력관계가 구축되었는데, 에이젼트는 고객을 지점에 불러서 Mapfre를 소개하고 그 이후는 사업소에서 고객을 담당하는 식으로 영업전략을 구사하였다.

Mapfre는 초기에는 은행과 생명보험의 상호판매를 하지는 않았다. 즉, 은행의 금융상품은 보험 사업소에서는 판매하지 않고 은행에서만 판매하였다. 그 후 Mapfre는 보험회사만이 아니고 은행의 지점창구를 통해서 보험을 판매하는 쪽으로 정책을 바꾸었다. 1992년 말 현재 Banco Mapfre는 60개의 지점을 갖고 있는데, 기존의 보험회사 판매조직을 갖고 있기 때문에 은행지점을 통한 적극적인 판매전략은 취하지 않은 것으로 알려지고 있다. 다만 은행은 고객의 정보를 수집하는 중요한 채널로서 인식되고 있다. 그 결과 은행지점에서 판매하는 보험상품도 주로 모기지연계 생명보험상품으로 국한하고 있다.

다. 합작회사방식

1) Midland Life

가) 합작동기와 업무영역

Midland Life는 영국에서 1988년 4월에 Midland Bank와 Commercial Union이 합자하여 만든 보험회사이다. 이들이 합작회사로서 Midland Life를 설립하게 된 계기는 금융서비스법에 따라 은행이 독립대리점으로서 활동하는 것이 곤란했기 때문이다. 또한 Midland Bank로서는 생명보험을 판매할 수 있도록 은행직원을 훈련시키고자 하였던 동기가 있었고, Commercial Union 역시 은행고객을 보험판매를 위한 기반으로 활용하고자 하는 동기가 작용하였다[29].

현재 Midland Life는 생명보험, 생명보험부 저축 및 투자상품, 개인연금, 정기보험(term assurance), 그리고 「모기지 재산」(mortgage endowments)을 판매하고 있다.

향후 Midland Life는 생명보험, 연금 및 「유니트 트러스트」(unit trust) 분야에서 시장점유율을 높여갈 계획이다.

나) 합작 내용과 성과

Midland Life는 자체 판매조직을 갖고서 금융설계서비스(financial planning service)를 공급하며, 생명보험 상품은 물론 일반보험 상품까지 제공한다. 또한 Midland Life는 Midland Bank를 통해서 보험상품을 판매하며, Midland Bank 고객의 니드를 충족시키는 것을 목표로 하고 있다. 즉, Midland Life는 MPFS(Midland Personal Financial Services)[30]에게 생명보험상품을 공급하면, MPFS는 다시 Midland Bank의 고객에게 그것을 제공한다.

MPFS는 전속판매조직을 1991년 말의 250명에서 1993년 중반에는 650명으로 늘렸다. 이들은 지점에 기반을 두고 영업활동을 하며, Midland Life의 보험상품과 자매회사인 Midland Unit Trust의 금융상품을 판매하고 있다.

2) Royal Scottish Assurance의 사례

가) 합작 동기와 업무영역

Royal Scottish Assurance는 1990년 10월에 Royal Bank of

---

29) 이를 위해 Commercial Union은 자본금의 35%를 갹출하고, 경영시스템의 백업기능과 Midland Bank 직원에 대한 보험판매 교육에 대해 자문을 하였다.

30) Midland Bank의 한 부서인 Midland Financial Services의 일부이다.

Scotland(RBS)가 51%, Scottish Equitable Life Assurance(SELA)가 49%를 출자하여 설립한 영국의 보험회사이다.

이 보험회사가 설립된 동기는 다음과 같다. 첫째로 RBS와 SELA가 미개척 고객과 유니트 링크 연금 및 투자의 화려한 업적이라는 각자의 장점을 합치시킬 기회를 찾고 있었으며, 둘째로 RBS는 장기에 걸쳐 수익을 낳는 새로운 업무를 구하고 있었고, 셋째로 SELA는 조인트 벤처를 통해 새로운 고객을 대상으로 기존에 막대한 규모로 투자한 설비투자를 활용할 수 있게 되었고, 넷째로 금융서비스법에 따라 은행이 독립대리점으로서 활동하는 것이 곤란하였기 때문이다.

나) 합작 내용과 성과

RBS와 SELA는 최신의 기술을 이용하여 고객에게 질 높은 서비스를 제공할 것을 목표로 내세웠다. 이러한 목표 하에, Royal Scottish Assurance를 설립하여 보험료징수, 보험금지불, 계약갱신 등 모든 새로운 업무는 SELA의 서비스 센터에서 취급하고, 상품의 설계와 개발은 협력하며, 투자서비스는 SELA가 담당하는 방식을 채택하였다.

그 결과 Royal Scottish Assurance는 250만명의 RBS 고객 중 1만 1,200명의 고객에 침투하여 성공을 거두고 갱신계약률도 95%에서 100%로 끌어올리는 등 양호한 성과를 거둔 것으로 나타났다.

라. 전략적 제휴

1) Allianz / Dresdner의 사례

가) 업무영역과 제휴동기

Allianz와 Dresdner의 사례는 보험상품의 판매에 관해 보험회사가 은행과 협정을 맺어 금융겸업화에 대응한 사례이다.

독일 최대 보험회사인 Allianz는 생명보험과 손해보험의 거의 모든 분야를 취급하고 있는데[31], Deutche Bank의 생보자회사 설립에 대응함과 동시에 보험회사의 지점망을 통해 고객에게 생명보험상품과 은행의 금융서비스를 제공하려는 목적으로 1989년에 Dresdner은행의 독점판매업자가 되는 계약을 체결하였다.

또한 Dresdner Bank는 Allianz를 택함으로써 자회사 설립에 따른 비용부담을 회피하는 동시에 기존에 관계를 맺고 있던 보험회사를 소홀히 하지 않고 유럽에서 가장 강력한 보험그룹과 제휴할 수 있게 되었다. 이에 따라 Dresdner Bank는 금융서비스의 종류를 다양화하고 보험상품에 대한 고객의 수요를 만족시킴과 동시에 독일 최고 보험회사와 관계를 갖게 되었다.

나) 제휴 내용

두 회사간 협정의 정확한 내용은 알려져 있지 않지만, 대략적으로는 최초 5년간 해당 주에서 600개의 Allianz지점을 통해서 Allianz의 생명보험상품 및 모기지상품을 판매하고 Allianz의 3,800명의 전속 대리점과 1만 8천명의 부업 대리점이 Dresdner Bank의 금융상품을 판매한다는 것이었다.

그 결과 Dresdner은행과 Allianz[32]간 판매협정은 다음과 같은 이득을 얻을 수 있었다. 첫째로, 자회사 설립에 따른 비용부담을 회피하고, 둘째로 기존의 타 보험회사와의 관계를 유지하면서 유럽에서 가장 강력한 보험그룹과 제휴할 수 있었으며, 셋째로 금융서비스의 종류를 다양화하고 보험상품에 대한 고객의 니드를 충족시키며, 마지막으로 보험영업기반의 해외확장에도 은행의 판매망을 이용할 수 있었다.

Dresdner Bank는 개인 생명보험 판매에 주력하고 있는데 이미 구축된 기업간 협정에 만족하기 때문에 보험자회사를 설립할 계획은 없는 것으로

---

31) 그 중에서도 생명보험, 자동차보험, 건강보험이 대부분을 차지하고 있다.
32) Allianz는 주요 판매채널로서 전속대리점을 이용한다.

알려지고 있다. Dresdner Bank는 1994년 현재 장기보험상품의 판매에서 아주 좋은 실적을 올린 것으로 알려져 있다. 이러한 좋은 실적은 주로 자신의 상품을 보험회사의 마케팅 프로그램과 통합시킨 데서 얻어졌다.

이들 업무제휴에서 한 가지 특징적인 사항은 Allianz와 Dresdner은행이 바이에른 저당·이체은행과 함께 1991년에 공동 브랜드로 신용카드인 유로카드를 발행한 것이다. 이 카드는 200마르크의 연회비로 수하물 및 렌트카에 대한 보험기능을 부여하고 있다.

2) CNP의 사례

가) 업무영역과 제휴동기

CNP(Caisse National de Prévoyance)는 프랑스의 국유 생명보험회사로서 생명보험과 저축형 상품을 취급한다.

프랑스에서는 은행을 통한 보험판매가 확산되자 외무원들은 자신의 위치에 대해 불안해 하였고 이것은 보험회사에도 영향을 미쳤다[33]. CNP는 이런 난국을 벗어나 판매창구를 다양화하기 위해, 대량판매법(mass marketing)을 택하였다. 이를 위해 CNP는 財務局, 郵遞局과 함께 그 기관의 창구판매를 위한 보험상품을 개발·판매하는 합병회사를 설립하였고, 이 기관과 협력하여 27,000개의 직판창구를 통해 상품을 판매하게 되었다.

나) 제휴내용

CNP는 1990년부터 La Post와의 파트너쉽을 확대했는데[34] CNP는 상품

---

33) UAP와 그 외무원과의 분쟁은 마케팅의 방법을 다양화하고자 하는 보험회사가 직면하고 있는 위기적 상황을 보여주었다. 1989년 BNP와 마케팅 계약을 체결한다는 UAP의 결정은 낮은 비용의 유통 채널과 경쟁해야 한다는 것에 공포감을 갖고 있는 독점 전속외무원을 혼란에 빠뜨렸다. 보험외무원은 이에 대해 타 보험회사의 상품을 판매할 권리를 UAP에 요구하기도 하였다.

의 간단화와 합리화를 추구하였으며 우체국 직원에 대한 대규모 연수를 실시하여 우체국 직원이 상품에 대해 숙지하도록 하였다. 이에 따라 La Post는 고객에게 융자를 할 수는 없지만 지불수단, 자금이동, 투자, 자산관리와 주택대출에 관련된 여러 서비스와 함께 다양한 종류의 보험상품을 고객에게 폭넓게 제공할 수 있게 되었다.

CNP가 우체국을 포함한 다양한 중개업자와의 보험상품 판매제휴에서 성공을 거둔 것은 상품설계에 주의를 기울였기 때문이었다. 즉, CNP가 우체국 판매망을 통한 보험판매에 성공한 것은 ① 고밀도의 네트워크, ② 내용이 쉬운 상품, ③ 직원의 교육, ④ 직원의 높은 사기 등의 요소가 작용했기 때문이었다. 그 중 가장 중요한 역할을 한 것이 상품내용(대다수 고객의 니드를 만족시키는 규격화된 상품)을 가능한 한 이해하기 쉽게 설계한 것이었는데[35], CNP는 기존에 판매하고 있는 상품을 보충한 특별 보험상품을 고안하여 일시불의 보험료로 10년에 걸쳐 최저한의 금리를 보증하는 생명보험과 저축상품ㆍ저축제도를 조합한 상품을 판매하였다.

이렇듯 CNP는 규격화된 상품으로 대량시장을 공략하는 판매전략을 통해 1990년에는 568,000건이 넘는 신계약을 체결하여 100억 프랑의 보험료 수입을 올리는 등 상당한 성과를 거두었다.

---

34) La Post를 위해 CNP는 관리직 이하 직원을 대상으로 교육하는 연수원을 설립하였다.

35) 우체국 창구에서 판매되는 상품의 66%가 창구에서의 판매를 위해 단순화된 것이고, 33%만이 복잡한 개인 니드에 부응하는 상품이었다.