Ⅳ. 종합금융기관화를 위한 보험회사의 과제

1. 업무영역의 확대

가. 업무영역 확대의 필요성

우리나라에서는 지금까지 보험사업에 대한 명확한 정의없이 보험사업이 영위되어 왔다[1]. 이는 학술적인 차원에서 보험의 개념 정의에 대해 많은 논란이 있는 데서 기인하고 있다. 그러나 실제적인 차원에서는 보험사업에 대한 개념규정이 필요하다고 본다. 즉, 금융산업간의 경쟁이 심화되고 업종간 상호침투가 현실화되는 상황에서는 보험사업에 대한 개념규정을 어떻게 하느냐에 따라 타업종과의 업무영역상의 관계가 설정될 수 있기 때문이다.

일반적으로 보험사업의 핵심업무는 고유업무인 보험상품의 설계 및 모집과 보험자산의 운용업무로 구성되며, 그 이외에도 보험사업의 영위를 위한 자문 및 지원·처리업무가 필요하게 된다(그림 Ⅳ-1 참조).

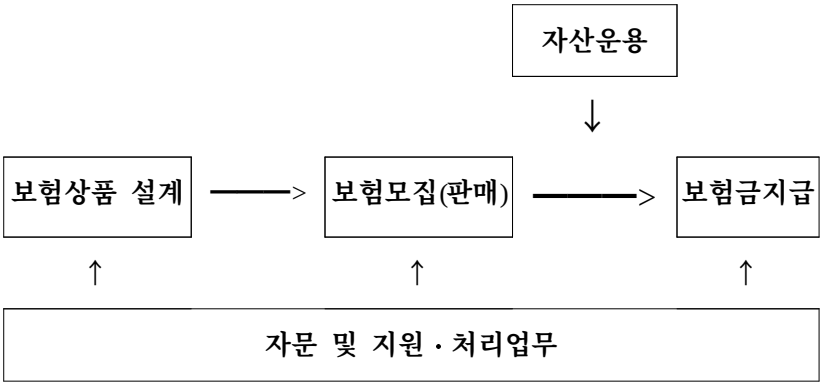
먼저 보험상품의 설계업무는 보험사업자가 보험상품의 내용과 조건을 확정하고 이를 보험약관에 성문화하고 상품의 이름을 부여하는 것[2]이라고 할 수 있다. 현재로서는 보험회사가 단독으로 상품을 설계하고 있으나, 금융겸업화가 진전되면 은행, 증권 또는 투자신탁회사 등 타금융기관과 연계하여 상품을 개발할 수 있을 것이다. 예를 들면 투자신탁회사와 연계 또

---

1) 다만 「상법」 제638조에서는 "보험계약은 당사자 일방이 약정한 보험료를 지급하고 상대방이 재산 또는 생명이나 신체에 관하여 불확정한 사고가 생길 경우에 일정한 보험금액, 기타의 급여를 지급할 것을 약정함으로써 효력이 생긴다"고 보험계약에 대해 정의하고 있다. 그리고 보험사업의 정의와 범위규정에 관한 연구로는 고평석(1994)을 참고할 수 있다.

2) 조해균(1994a), p. 394.

[그림 Ⅳ-1] 보험사업의 경영과정



는 제휴할 경우 금융자산 및 부동산 등의 실물자산의 신탁운용과 관련된 상품개발이라는 특성이 강조될 것으로 전망된다. 또한 노령화의 진전 등에 맞춘 생활보장형 신상품도 개발할 수 있을 것이다.

보험상품의 모집업무는 보험사업자가 설계한 보험상품을 가지고 보험계약의 체결을 중개 또는 대리하는 행위를 말한다. 현재로서는 보험회사의 모집조직은 직역, 대리점, DM, TM, 점두, 인터넷 등으로 구성되어 있다(표 Ⅵ-1 참조). 그리고 1997년 4월 1일부터는 보험중개인제도와 독립대리점이 보험모집조직으로 추가될 것이다[3]. 이러한 모집조직의 확대와 함께 금융산업의 업무영역 개편이 진행될 경우 은행 등 타금융기관을 직접 소유하거나 또는 전략적 업무제휴를 함으로써 보험모집을 확대하는 방안을 고려할 수 있을 것이다[4].

---

3) 보험중개인 제도는 손해보험의 경우는 1997년 4월 1일자로, 생명보험의 경우는 1998년 4월 1일자로 도입된다. 그리고 독립대리점은 손해보험의 경우 이미 1996년 4월 1일자로 도입되었으며, 생명보험의 경우 1997년 4월 1일자로 도입된다.

4) 현재도 일부 손해보험회사가 은행 또는 신용카드회사와 전략적으로 업무를 제휴하여 보험을 판매하고 있다. 그러나 이들 방식은 은행상품에

<표 Ⅳ- 1> 생보사 판매채널 현황

구분	직역	대리점	DM	TM	점두	인터넷
삼 성	◎	◎	◎	◎	◎	◎
대 한	◎	◎	◎			◎
교 보	◎	◎	◎	◎		◎
흥 국		◎	◎			
제 일		◎				
동 아	◎	◎	◎		◎	
대 신	◎	◎				
태평양	◎	◎				
국 민	◎	◎	◎	◎	◎	
한 덕	◎	◎				
한 국	◎	◎				
신 한		◎	◎			
동 양		◎				
국 제	◎	◎				

마지막으로 보험자산의 운용업무는 보험계약이 완료되어 보험계약자가 납입한 보험료를 운용하는 과정을 말한다. 보험회사의 자산운용수익률의 고저가 보험상품의 경쟁력을 결정하는 중요한 요소가 되기 때문에 보험자산 운용업무는 보험회사의 경영상 중요한 업무라고 할 수 있다. 국민 경제적인 차원에서 볼 때도 보험자산이 차지하는 비중이 커지면서 보험회사가 금융시장에서 기관투자가로서 역할하게 됨에 따라 무시할 수 없는 영향력을 발휘할 수 있게 된다. 또한 금리자유화로 고금리 선호의식이 높아짐에 따라 보험회사의 경쟁력 향상을 위해서 자산운용 업무가 차지하는 비중은 어느 때보다 크다고 하겠다.

자문업무는 주로 보험판매시와 보험금 지급시에 요청된다. 먼저 보험판매시에는 보험가입의 필요성과 유용성을 고객에게 설명·인식시켜 주는

대한 '보험상품 끼워 팔기'의 성격이 강하다고 볼 수 있다.

판매서비스 제공업무로서 나타날 것이다. 이는 보험회사가 다양한 금융서비스를 취급하게 될 때는 단순히 보험상품만을 판매하는 것이 아니라, 개인 또는 기업에게 금융투자 전반에 걸친 자문을 해주는 것으로 역할이 바뀔 것이다. 그리고 보험계약의 변경·연장문제와 보험사고처리문제와 보상처리문제 등에 관련된 각종의 자문서비스의 제공업무도 필요할 것이다.

그리고 지원·처리업무는 경영 내적 측면의 업무와 경영 외적 측면의 업무로 대별할 수 있다[5]. 경영 외적 측면에서의 지원·처리업무를 제공하여 주는 업무활동으로는 인수대상위험의 분석·평가업무, 적합한 보험조건의 결정업무, 보험계약 청약서의 심사·처리업무, 고객카드와 보험증권 및 기타 서류의 작성·교부업무, 고객과의 커뮤니케이션업무, 손해사정업무, 보험료의 추심업무, 보험료의 지급업무, 각종 정보자료의 수집 및 처리업무가 있다. 경영 내적 측면에서의 지원·처리업무는 경영 외적 측면의 업무가 원활하게 수행될 수 있도록 하기 위하여 사전에 보험회사 내에서 경영관리의 기반과 경영의 준비성을 조성하여 주는 업무를 말한다.

한편 보험사업자는「보험업법」제9조에 의해서 타사업을 겸영할 수 없도록 되어 있으며, 다만 다른 보험사업자를 위하여 그 보험사업에 속하는 거래의 중개 또는 대리를 하는 업무 또는 당해 보험산업에 부수하여 행하는 업무는 재정경제원 장관의 허가를 받아 영위할 수 있도록 되어 있다. 이는 보험사업자가 타사업의 경영에 참가하여 그 사업으로부터의 리스크가 보험사업에 전이되는 것을 사전에 방지하여 보험사업의 경영안정성을 도모하자는 취지가 반영되었다고 볼 수 있다. 또한 여기에는 타업 참여로 인한 이익상반을 방지하고 보험계약자의 이익을 보호한다는 목적도 있다.

그러나 경제의 개방화, 금융자유화가 진전됨에 따라 보험회사는 내국시장에서 외국보험사뿐만 아니라 국내의 타금융 업종과 경쟁관계에 놓이게

---

5) 조해균(1994a), pp. 351 353.

되었고, 해외시장에도 진출하여 외국보험사들과 경쟁하게 될 것이므로 업무영역의 조정에 대한 필요성이 커지고 있다. 또한 노령사회와 정보사회로의 환경변화는 보험회사가 소비자의 다양한 욕구에 부응하도록 요구하고 있다. 따라서 현재와 같이 보험사업자로 하여금 타사업겸영을 금지하는 것은 새로운 환경에 맞추어 사업을 할 수 없도록 할 뿐만 아니라, 금융겸업화에 따른 금융기관간 경쟁에서도 뒤지게 만드는 요인으로 작용할 가능성이 크다고 하겠다.

나. 업무영역의 확대 방향

이러한 환경변화를 반영하여 보험회사의 업무영역은 고유업무 영역 이외에 보험사업의 건전성 유지를 전제로 효율성을 확보하는 차원에서 확대될 필요가 있다. 즉, 고유업무영역에서 업무영역을 확대하는 방향은 그들 업무를 수행함으로써 이 후 다른 기관과의 경쟁에서 공평하게 해야 한다는 것이다.

<표 Ⅳ-2>에 나타나 있듯이 은행과 증권회사 등 타금융기관의 경우 상당히 넓은 폭의 업무영역을 직접 겸영하고 있다.

은행의 경우 본래의 고유한 업무인 단기상업업무 이외에도 각종 신탁업무(금전신탁, 증권투자신탁, 재산신탁), 카드업무, 팩토링업무, 증권업무 중 국공채의 간사 및 판매업무, 사모채인수업무, 인수단 및 청약사무단에 참가할 경우의 주식인수업무, 환매조건부 매도업무, 기관투자가로서 자기계산에 의한 유가증권의 보유 및 운용업무, 각종 수수료 업무 등을 직접 겸영하고 있다. 또한 자회사를 통해 증권업무, 리스업무 등에도 참여하고 있다.

<표 Ⅳ-2> 금융기관별 핵심업무와 부수업무 현황

	은행	증권	보험	투신	종금	저축기관	여신기관
단기상업금융 및 장기금융업무							
요구불예금	◎						
저축성예금	○						
채권발행							
단기대출(1년 이하)	○	□	△		□	○	
장기대출(1년 초과)	○		△		□	○	
상호신용(부금, 적금)						◎	
단기금융업무							
환매채	△	△					
콜	△	△	△	△	○	△	
상업어음	○				○		
기업어음					◎		
CD	○	□			□		
투신업무							
운용				◎	○		
판매 및 관리				◎	○		
수탁	◎						
증권업무							
인수, 모집, 주선 및 매출	□	○		□	□		
자기매매	△	○	△	△			
위탁매매		◎					
보험업무							
인수			◎				
판매			◎				
금융관련 주변업무							
리스					◎		◎
팩토링	□				○		◎
보증업무	△	△			○		
M&A주선	○	○			○		
신용카드	○						

주 : 1) 종금의 업무영역은 기존의 투금의 업무영역과 통합한 것임.
2) ◎ : 핵심업무로서 타업종은 참여제한, ○ : 핵심업무이나 타업종이 참여 가능, □ : 부수업무로서 참여 제한, △ : 부수업무로서 적극적 참여 가능

자료 : 금융산업발전심의회 금융제도개편연구소위(1993), p. 251의 <표 Ⅴ-2>를 수정하였음.

증권회사의 경우도 고유업무인 자기매매업무, 위탁매매업무 및 인수업무 이외에도, 부수업무로서 고객에 대한 신용공여(주식청약자금대출, 신용거래융자 및 貸株, 유가증권매입자금대출), 증권저축, 환매조건부채권매매 등 증권관련 업무, 회사채지급보증, 금고대여업무 등 일부 은행관련 업무, CD의 매매 및 중개 등 일부 단기금융업무와 통화채권투자신탁수익증권(BMF) 등 일부 투자신탁업무, 회사채 모집의 수탁업무, 부동산임대차업무 등을 취급하고 있다. 그리고 투자신탁업에 자회사 방식으로 진출할 수 있다.

그러나 보험회사의 경우는 타사업 겸영금지의 원칙에 따라 보험의 인수·판매 이외에는 일반대출과 국공채 창구판매를 제외하고는 업무영역이 극도로 제한적이다. 또한 자회사를 통한 타사업 진출도 은행과 증권회사와는 달리 극도로 제한되어 있다.

이러한 점을 감안할 때도 보험회사에 대한 업무영역이 보험업 취급에서 보험업 관련 업무를 포괄하는 영역으로 확대되어야 할 것이다. 이 때 확대가능한 업무영역은 은행업무, 투자신탁업무, 증권업무, 투자 관련 업무, 신용카드업무, 리스업무, 부동산 관련 업무 등을 꼽을 수 있다. 다만 이들 업무영역은 보험상품설계, 보험상품판매, 보험자산운용의 각각의 단계마다 관련되는 업무내용이 정해질 것이다. 그러나 업무영역을 확대하는 방향은 향후에 보험사업을 어떻게 영위할 것인가의 문제와 결부되어 있다고 하겠다. 즉, 사업영역을 어디까지 확대할 것인가의 문제는 보험사업과 관련하여 다른 사업이 어느 정도로 긍정적 요인으로 작용할 것이며, 보험회사의 경쟁력 측면에서 어느 정도로 회사에게 유리한가에 대한 판단과 결부되어 있다고 하겠다[6].

---

6) 본고에서는 보험회사의 업무영역 확대와 관련하여 흔히 언급되는 부수업무영역과 주변업무영역이라는 개념을 사용하여 업무영역확대를 논하지 않기로 한다. 이는 현재 보험사업에 대한 법률적 정의도 부재하고 향후에도 이를 확정하기가 곤란할 뿐만 아니라, 그러한 정의를 하지 않고서도 금융규제 완화의 차원에서 업무영역제한이 완화될 경우 보험사

<표 Ⅳ-3> 보험회사의 종합금융기관화를 위해 추가될 업무영역

업무영역	주요 업무내용
은행업무	외국환, 지급결제
신탁업무	보험금신탁, 부동산신탁
증권업무	회사채 인수, 사모채 알선
종합금융회사업무	기업어음 할인
투자관련 업무	투자고문 및 투자관리업무, 증권 브로커, 증권 딜러
신용카드업	신용카드
부동산관련 업무	부동산관리

은행업무 중 보험회사의 종합금융기관화를 위해 필요한 업무는 상업어음할인, 외국환업무, 지급결제업무 등을 꼽을 수 있을 것이다. 외국환업무의 경우 현재는 외국환 은행에서만 취급하고 있으나, 보험회사의 자산운용이 국제화되는 추세에 맞추어 보험회사에도 허용될 필요가 있을 것이다. 향후 보험회사가 해외유가증권, 금융선물거래, 해외부동산투자 등 해외투자를 증가시켰을 때 환율변동에 따른 환차손의 위험을 피하고 계약자 자산의 건전성을 유지하기 위해 외국환업무가 필요한 것이다. 그리고 지급결제업무는 금융시스템의 핵심적인 부분이라는 측면에서 여러 가지 검토해야 될 사항이 있을 것이나, 향후 금융기술의 발전 추세에 따른 富계정의 도입에 맞추어 보험회사 지급ㆍ결제업무의 효율화를 위해 허용하는 것을 검토할 필요가 있을 것이다.

또한 보험회사의 증권업무 참여는 유가증권을 이용한 복합상품의 개발을 위해 필요할 것이다. 특히 증권업무 중에서도 회사채 인수와 사모채

업자가 경쟁력 강화차원에서 자유로이 업무영역을 선택할 수 있을 것이기 때문이다.

알선이 추가로 보험업에 개방되어야 할 것이다.

신탁업무는 향후 보험회사가 금융형 상품의 개발과 자산운용부문을 강화하기 위해서 필요한 업무분야라고 생각된다. 대개 신탁업무는 기능적으로 보면 금융기능(대부신탁, 예금 등) 이외에도 재산관리기능(토지신탁, 증권신탁 등)도 포함하고 있다.

선진 외국의 경우 대부분의 국가에서 보험회사가 유니버설 보험 또는 변액보험과 같은 금리연동형 보험상품을 취급하고 있다. 우리나라도 21세기 장기구상에 따르면 2000년 이전에 이들 상품의 개발 및 판매가 허용될 것으로 보인다[7]. 이 경우 금리 리스크를 적절히 관리하기 위해서는 자산운용부문이 더욱 전문화된 형태로 존재할 것이 요구되며, 따라서 신탁업무를 중심으로 자산운용부문을 독립시켜 운영하는 것이 필요할 것이다.

또한 현재 보험회사는 개인연금을 주도적으로 취급하고 있을 뿐만 아니라 장래에 도입될 기업연금도 주도적으로 취급해갈 것으로 기대된다. 따라서 이러한 연금의 특성 중 하나가 장기운용이라는 점을 감안한다면 신탁업무에 참여하여 장기자산운용에 탄력성을 높여야 할 것이다.

나아가서 신탁업무가 허용될 경우 보험금신탁 또는 부동산신탁 등에 진출하여 노령화 사회에서 개인의 자산운용에 더 많은 서비스를 제공해 줄 수 있을 것으로 기대된다. 보험금 신탁은 만기가 된 보험금을 계약자가 인출하지 않고 다시 보험회사에 예치하여 수익을 구하는 것으로, 이미 일본에서는 「신보험업법」에서 허용되었다. 부동산신탁의 경우 노령화 사회가 진전됨에 따라 노령자가 보유하고 있는 최대의 개인자산인 주택 등의 부동산을 담보로 하여 스톡을 플로우화 함으로써 연금소득을 제공해 주는 것이다[8].

---

7) 최근 재정경제원이 금융개혁위원회에 제출한 설명자료에 따르면 1998년부터 생명보험회사에 변액보험을 허용할 것으로 알려졌다.

8) 미국의 경우 주택담보연금제도가 1980년에 개발되어 이러한 기능을 담당하고 있다.

카드사업의 경우도 현재 보험회사들이 발행하고 있는 보험카드의 기능을 확충하여 종합금융서비스를 제공할 수 있는 수단이 될 수 있다는 점에서 겸영할 수 있는 업무라고 본다. 현재로서는 보험카드의 기능이 주로 약관대출, 배당금 및 보험금지급 등에 쓰이고 있으나, 신용카드업무를 확충시켜 업무제휴를 할 경우 보험회사에는 없는 지급·결제기능을 보완함과 아울러 카드론 등 소매금융을 취급할 수 있게 되어 자산운용상의 탄력성이 생길 것이다. 또한 여러 유통회사 및 레저회사와 제휴할 경우 다양한 부대서비스를 제공할 수 있을 것으로 기대된다[9].

리스업무의 경우 보험회사가 자회사형태로 진출하여 업무의 효율화를 기할 수 있을 것으로 판단된다. 리스업무의 주종은 시설의 대여인데, 특히 손해보험회사의 경우 항공기, 선박, 첨단정보기기 등에 대한 취급 경험을 살려 이들에 대한 대여와 보험을 세트상품화 할 수 있을 것으로 보인다. 그리고 생명보험회사의 경우는 장기자금을 이용하여 설비자금공급기관으로

<표 Ⅳ-4> 보험카드 발행 현황

카드명	기능
삼성생명카드	3개은행과 제휴. 약관대출, 배당금지급, 보험금지급, 보험료납부, 약관대출 원금·이자 상환시 사용
교보생명카드	약관대출, 배당금지급시 사용
대한생명카드	보험금, 약관대출시 사용. 보험료 납부는 1997년부터 실시 예정

9) 현행 신용카드회사와 보험회사간 업무제휴의 현황을 보면 주로 신용카드회사의 통신판매를 통해 보험상품을 판매하는 형태로 이루어지고 있다. 또한 신용카드사들은 회원들을 대상으로 항공상해보험, 여행보상보험, 구매물품보상보험, 골프보험 등을 무료가입해 주고 있다.

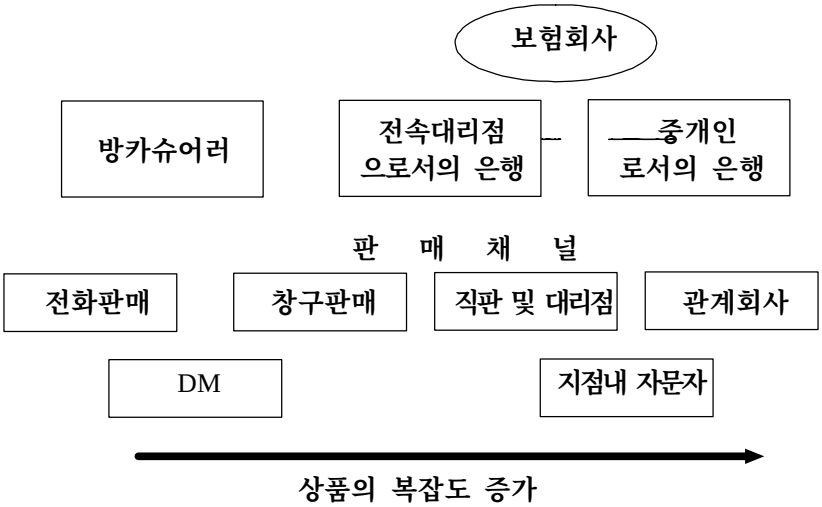
서 역할할 수 있을 것이기 때문에 생보자산의 운용과 관련하여 효율화를 기할 수 있을 것으로 판단된다.

다. 종합금융기관화를 위한 조직체계의 재편성

앞에서는 종합금융기관화를 위해 필요한 업무영역에 대해서 우선순위나 조직적 편성의 문제는 염두에 두지 않고 무차별적으로 검토하였다. 그러나 종합금융기관화 자체가 목표가 아니고 경쟁우위를 지키면서 변화된 환경에 어떻게 대응해 가느냐가 중요한 문제이므로 무조건적으로 모든 업무를 다 수행할 수는 없는 것이다. 물론 개별기업이 구체적인 전략을 수립하기 위해서는 그 기업이 처한 여러 가지 제약조건을 검토해야 할 것이나, 여기에서는 일반론적으로 보험회사가 종합금융서비스를 제공하기 위해서 앞에서 검토했던 업무들을 어떻게 재배치하여 구성할 것인가에 대해서만 논하기로 한다.

금융겸업기관의 운영체제는 일반적으로 [그림 Ⅳ-2]와 같이 나타날 것이다. 보험회사의 입장에서 금융겸업화에 대응한 운영체계 구축은 은행 등 타금융기관이 보험 판매 등을 위시한 보험업무에 진출하는 것에 대응한 판매채널의 정비, 보험회사의 업무영역 확대에 따른 종합금융서비스 제공체제를 갖추는 데 초점이 맞추어질 필요가 있다. 그런데 보험회사가 종합금융서비스를 제공하기 위해서는 독일형 유니버설 뱅킹 방식을 채택하거나 영국형 금융그룹의 형성이 필수적인데, 금융그룹을 형성하는 방식을 채택할 경우 어떠한 업종을 중심으로 금융그룹을 형성할 것인가가 중요할 것이다. 일반적으로는 보험회사가 종합금융서비스를 제공하기 위해서 금융그룹을 형성할 경우에는 보험상품을 설계하고 인수를 담당하는 보험회사, 장기금융을 담당하는 종합금융회사, 단기의 소매금융을 담당하는 은행, 그리

[그림 Ⅳ-2] 금융겸업기관의 운영체계



자료 : Datamonitor

고 자산운용을 담당하는 자산운용회사로 구성될 수 있을 것이다.

보험회사가 종합금융회사를 자회사로 둘 경우 장기금융업무 이외에 기업들을 대상으로 대형 손해보험상품 또는 단체보험 등을 판매하는 기능을 담당하게 될 것이다.

은행은 현재 시중은행의 소매금융업무를 중심으로 보험상품을 대리점 방식으로 창구에서 판매하는 기관으로 설정될 수 있다[10]. 따라서 은행은 기존 시중은행의 여•수신업무에 더하여 보험판매의 업무를 취급하는 기관으로 설정된다. 다만, 은행업 진입에 대한 현재의 규제가 2000년까지 계속

10) 현재로서는 보험상품을 대리점 방식으로 은행창구에서 판매하는 것은 허용되고 있지 않다. 이 방식이 허용되기 위해서는 은행이 개인 또는 기업고객을 대상으로 대출에 대한 대가로 보험구입을 요구하는 등의 판매행위를 규제하는 공정거래질서의 확립이 선행되어야 할 것이다.

된다면 현실적으로 은행을 자회사로 두어 서비스를 제공할 가능성은 없을 것이며, 그 경우에는 현재의 상호신용금고 등의 기능을 확대·개편하여 은행의 기능을 대체하는 방안도 고려될 수 있을 것이다.

금융업종별 업무영역이 모호해지고 판매채널이 다양화되면 중요해지는 것은 금융상품의 수익률 경쟁이다. 또한 고도성장에서 안정성장기로 접어들고 노령화 사회가 진전됨에 따라, 저금리 추세 속에서 장기금융상품의 비중이 높아지는 것에 대응하기 위해서는 자산을 안정적으로 운용할 필요성이 커진다.

이에 따라 종합금융서비스를 제공한다 하더라도 자산운용부문을 별도의 조직으로 독립시켜서 자산운용을 전담시켜야 할 필요성이 대두된다[11]. 이 경우 자산운용은 완전겸업방식에서조차도 직접적으로 금융서비스를 제공하는 부문과는 별도의 조직에서 담당하게 되며, 그 이외의 방식으로 종합금융서비스를 제공하는 경우에는 별도의 법인에서 담당하도록 해야 할 것이다. 따라서 필요에 따라서는 자산운용부문이 하나의 그룹을 형성할 수도 있을 것이고, 아니면 전통적인 자산운용조직이 확대되어 기업의 형태로 존재할 수도 있을 것이다. 이 경우 할부금융회사, 리스회사, 신용카드회사, 벤처캐피탈 등 여신전문금융기관 또는 부동산신탁회사를 자회사로 두거나 그들 기관의 업무를 적절히 자산운용업무와 통합되게 하는 방안이 고려되어야 할 것이다.

2. 경쟁력 있는 판매채널의 구축

보험회사는 업무영역을 확대하여 종합금융기관이 되는 한편으로 은행 등의 보험상품 창구판매 진출에 대비해야 할 것이다. 은행의 보험상품 창

11) 우리 나라에서는 아직 자산운용을 전담하는 법인이 존재하지 않는다. 그러나 종합금융화가 진전된 대부분의 국가들에서는 자산운용을 별도의 법인에 전담시켜 효율을 높이고 있으므로, 우리 나라에서도 도입을 검토할 필요가 있다고 본다.

구판매가 허용될 경우 기존의 시설과 인원을 기반으로 낮은 비용을 들여 보험을 판매할 것이므로, 향후에는 생산적이고 값싼 판매채널을 얼마나 효과적으로 운영하는가는 보험영업의 중요한 관건이 될 것이다. 대체로 복합상품을 구매하려는 고객들은 고비용이 소요되는 중개인나 대리점 등의 채널을 통해서, 단순상품을 구매하려는 고객들은 저비용이 소요되는 은행, TM 등의 채널을 통해서 보험상품에 접근할 것이다.

따라서 보험회사는 종합금융기관화를 추구함에 있어서 판매채널을 다양화할 것인지 아니면 판매채널을 집중시킬 것인지에 대한 결정을 내릴 필요가 있다고 본다. 다만 이 경우 가능한 한 세분화된 고객집단을 선정하여 그들을 목표로 어떠한 판매채널이 적절할지를 결정해야 할 것이다. 이하에서는 보험회사의 판매채널을 다양화하여 보험영업에서 성공할 수 있는 방안을 모색하기로 한다.

가. 판매채널별 비교

1) 은행지점의 이용

은행창구에서 보험이 판매될 수 있게 되면 보험업의 판매채널에 일대 변혁이 일어날 것이다. 은행창구를 통한 보험의 판매는 기존의 광범위한 은행지점망을 이용하게 됨에 따라 비용이 저렴할 뿐만 아니라, 대 고객 이미지 면에서도 다른 채널에 비해 경쟁우위에 있기 때문이다.

선진국의 경험을 통해 볼 때 은행을 통한 보험판매의 비중은 급속한 증가 추세를 보이고 있다(표 Ⅳ-5 참조). 특히 프랑스의 경우는 2000년에 가면 은행에서 판매되는 생명보험의 비중이 60% 수준에 달할 것으로 전망될 정도로 경쟁력을 보이고 있어 보험회사 입장에서는 이에 대한 대비가 필요하다고 본다.

<표 Ⅳ-5> 은행을 통한 생보판매의 비중

(단위 : %)

국가	1994	2000p
프랑스	55	60
네덜란드	22	35
스페인	21	40
벨기에	20	40
영국	16	28
이탈리아	12	30
독일	8	14

주 : p는 전망을 나타냄.
자료 : Datamonitor.

은행 등이 보험상품의 은행창구판매를 통한 보험업 진출을 꾀하는 것에 직접적으로 대응할 수 있는 방안의 하나는 가장 먼저 보험회사가 능동적으로 은행창구를 통해서 보험상품을 판매하는 것이다. 이를 위해서 보험회사는 은행과 전략적으로 제휴하는 방안, 기존의 다른 은행을 인수하여 자회사로 두는 방안, 그리고 신규로 은행자회사를 설립하는 방안을 고려할 수 있다.

전략적 제휴관계를 통한 방법과 기존의 다른 은행을 인수하여 자회사로 두는 방법은 모두 기존의 은행고객을 신규 보험고객으로 유인할 수 있게 된다는 점에서 상당히 매력적이라 할 수 있다. 이 때 은행이 기존의 거래를 통해서 갖고 있는 고객에 관한 정보는 고객의 니드가 상품개발시 반영될 수 있으며, 또한 각각의 특색에 맞는 판매채널을 구축하는 데도 이용될 수 있을 것이다. 그런데 전략적 제휴를 할 경우 은행이 보험자회사를 설립하는 등 상황의 변화에 따라 제휴관계가 파기될 우려가 있기 때문에 안정적인 방안이라고는 할 수 없을 것이다[12]. 또한 전략적 제휴를 하여 은

12) 독일의 Allianz보험회사와 Deutche Bank간의 전략적 제휴관계의 발전

행이 보험회사의 전속대리점처럼 될 경우 보험회사는 은행에게 지점 망의 구축정도에 따라서 수수료를 제공해야 되므로 계약조건이 맞지 않을 경우 제휴관계는 유지되지 않게 될 것이다. 그러나 신규로 자회사 은행을 설립하는 방법은 그 은행이 일반대중들로부터 인정을 받기까지 상당한 정도의 시간이 필요하다는 점에서 비용과 시간이 요구된다고 볼 수 있다.

그런데 은행은 결제시스템을 담당하고 있어서 현재의 법 체계 하에서는 보험회사가 은행을 자회사 형태로 소유할 수 없다는 한계점도 존재한다. 이러한 점들을 고려할 때 보험회사가 은행을 이용하는 것은 당분간은 전략적 제휴를 통하도록 하고, 은행업 진출에 대한 규제완화 추이를 지켜보면서 기존 은행을 인수•합병하는 방안이 적절할 것으로 판단된다.

2) 보험중개인과 독립대리점의 이용

보험중개인은 영국과 네덜란드에서 특히 잘 발달되어 있는 제도로서, 고객에게 독립적인 조언을 하는 전문적인 중개인이다. 보험중개인 제도는 고객들의 요구에 부응하여 최상의 서비스를 제공할 수 있다는 장점을 갖고 있다. 더구나 그들은 고객과 밀접한 관계를 유지하고 있으며, 고객의 요구에 맞는 적절한 상품을 찾아낼 수 있는 위치에 있다는 점에서도 장점을 갖고 있다.

그러나 보험중개인 제도는 독립대리점 제도와 더불어 가장 비용이 많이 드는 판매채널이며, 동시에 고객과 보험회사의 직접적 접촉을 차단하는 제도라는 단점도 있다.

대리점은 독립대리점(independent agent)과 전속대리점(tied agent 또는 exclusive agent)으로 구분할 수 있다. 그 중에서 독립대리점은 유럽의 많은 국가에 존재하고 있는데 영국, 벨기에, 네덜란드, 포르투갈 등에서는 중

추이를 참고하면 시사적일 것이다. Allianz는 Deutche Bank가 1991년에 생명보험 자회사로 DB Leben을 설립하자, Dresdner Bank와 다시 전략적 제휴관계를 맺어야 했다.

요한 판매채널로서 역할하고 있으나, 프랑스, 독일, 핀란드, 이태리, 노르웨이, 스웨덴, 스위스 등의 국가에서는 그 역할이 상당히 낮은 수준에 머물러 있다.

향후 보험중개인와 독립대리점은 복합고급상품의 출현정도에 비례하여 발전해갈 것으로 전망된다. 왜냐하면 고객들에게 복합고급의 보험상품을 판매하기 위해서는 최상의 조언을 제공할 수 있는 판매채널이 경쟁력이 있을 것이기 때문이다.

우리나라에서 보험중개인 제도는 손해보험업의 경우는 1997년 4월에, 생명보험업에 대해서는 1998년 4월에 도입될 예정이다. 그리고 독립대리점 제도는 손해보험업의 경우는 1996년 4월에 도입되었고[13], 생명보험업에 대해서는 1997년 4월에 도입될 예정이다. 그러나 보험 중개인이나 독립대리점이 제대로 기능하기 위해서는 보험료와 서비스의 차별화가 필수적인데, 현재로서는 가격자유화의 효과가 완전히 나타나고 있지 않기 때문에 어느 정도 시간이 필요할 것이다.

3) 전속대리점의 이용

전속대리점은 유럽 대부분의 국가에서 지배적인 판매채널로 자리잡아 왔다. 일반적으로 전속대리점을 이용한 보험판매의 장점은 고객들과 밀착된 관계를 유지할 수 있다는 것과 전속된 보험회사에 전념할 수 있다는 점이다. 그 반면에 전속대리점은 종종 직업적 전문성을 결여하고 있고 변화에 저항한다는 단점을 갖고 있다. 또한 전속대리점은 고객과의 밀접한 관계를 이유로 보험회사에 대해 터무니없는 영향력을 발휘하려는 경향이 있으며 독점적 계약을 향유한다는 문제점도 있다.

전속대리점을 이용한 보험판매는 은행 등 다른 채널을 이용한 보험판매의 수준과 역관계에 있을 것이다. 실제로 은행을 통한 보험판매가 상당히

---

13) 1996년 9월말 현재 131개의 손해보험 독립대리점이 존재한다.

활성화된 프랑스에서는 전속대리점 점유율이 17%까지 떨어진 반면에, 독립대리점도 그다지 발전되어 있지 않고 은행과 보험회사간의 협력이 다른 유럽국가들의 수준에 미치지 못하는 스위스에서는 생보계약의 약 90%가 전속대리점을 통해 이루어지고 있다.

향후 유럽에서 전속대리점은 보험중개인으로 전환[14]하는 등 그 활동영역이 축소될 것으로 전망된다. 그 이유는 크게 두 가지로 정리될 수 있다[15]. 첫째, 다른 판매채널들이 전속대리점에 비해 저렴한 비용으로 보험상품을 제공하였다는 점이다. 둘째, 기존에 전속대리점으로 역할 해 오던 은행이나 건축조합(building society)이 전속대리점으로서의 역할을 그만두고 직접 보험을 인수하거나 자신의 보험상품을 판매하기 시작했다는 점이다. 물론 전속대리점의 비중이 감소하는 속도는 다른 판매채널이 시장을 얼마나 빠르게 점유해 가느냐에 의해 결정될 것이다.

우리나라에서 전속대리점 제도는 주로 손해보험 분야에서 발전해 왔으나 대리점 제도는 법인 대리점의 비중이 극히 낮아서 취약한 실정이다. 또한 전문성이 부족한 것도 큰 문제점으로 지적되어 왔다. 따라서 중개인나 독립대리점이 전문성을 무기로 적극적인 영업을 할 경우 우리나라에서도 전속대리점에 의한 판매비중은 낮아질 것으로 전망된다.

4) 직접판매

어떠한 중개조직도 거치지 않고 보험회사가 보험상품을 고객들에게 판매할 수 있는 방법으로는 ① 자체의 직급조직(direct sales forces)을 이용

---

14) 독일에서는 독립대리점들이 광범위한 범위에 걸쳐 높은 수수료를 얻기 위해서 다른 대리점들과 연합하여 설립되거나, 또는 DAVG(Deutsche Vermoegensberatung)와 같은 거대 독립판매조직에 참여함으로써 브로커가 되는 방법을 선택하는 추세를 보이고 있다. Alan Leach(1994), p.31 참조.

15) Turner(1995), p. 17 참조.

하는 방법, ② 직접 업무를 지점네트워크에 이양하는 방법, ③ 우편, 전화, 또는 신문광고를 통한 직접마케팅 등으로 구분된다.

직급조직은 특정 보험회사에 결합되어 있다는 점에서 전속대리점과 유사한 측면이 있다. 이들은 유럽에서는 특히 스칸디나비안 국가에서 발전되어 있다[16].

직접판매조직은 보험중개인이나 대리점 방식에 비해 보험회사가 고객과 직접 접촉할 수 있다는 장점을 갖고 있다. 또한 상대적으로 회사의 영업전략에 순응하며 공격적인 마케팅을 할 수 있고, 가변적인 수수료의 지불을 통해 막대한 고정비용을 피할 수 있다는 장점도 갖고 있다.

반면에 초기 훈련비용이 많이 소요되어 창설에 많은 비용이 들며, 상대적으로 이직이 심하고, 주로 선불수수료(front-end commission)에 의해 동기가 부여되며, 비윤리적 판매행위의 위험을 안고 있다는 단점이 있다[17].

직급조직은 이러한 장단점을 고려하여 보험회사의 종합금융기관화 추세에 맞추어 향후 종합적인 금융자문서비스를 제공할 수 있는 판매채널로 개편되어야 할 것이다. 즉 기존의 보험설계사는 보험의 판매를 중심으로 영업을 해 왔으나, 보험회사에서 일반대출, 국공채 및 주식 판매 등의 영업을 하는 것에 맞추어 종합금융설계사로 전환되어야 할 것이다.

우편판매(direct mail)는 유럽에서도 아직은 보편화되지 않았으나 점차로 관심의 대상이 되고 있는[18] 판매채널인데, 고객정보를 이용할 수 있는 중요한 수단이 되고 있다.

전화를 통한 직접인수(direct writing)는 영국과 네덜란드에서 잘 발달된 제도이다[19]. 전화를 이용한 보험판매의 최대 장점은 낮은 가격에 보험

---

16) 덴마크의 경우 보험회사의 직접판매조직은 2,500명을 고용하고 있으며, 핀란드에서는 생보판매의 60% 이상을 차지하고 있다.
17) Alan Leach(1994), pp. 33 34 참조.
18) 1991년 현재 유럽지역에서 우편판매의 연평균 성장률은 7%이다.
19) 영국의 Direct Line과 네덜란드의 Centraal Beheer가 대표적이다. 이 방법은 그 자체로서 하나의 독자적인 판매채널이기도 하지만 보험브로

상품을 공급할 수 있다는 점이다. 그 다음으로는 소비자 입장에서 이용의 편리성, 보험회사와 소비자간의 직접 접촉 등을 꼽을 수 있다. 이 방법은 젊고 부유한 고객 층을 대상으로 효과가 큰 것으로 나타났는데 이는 이들 계층은 기술적 인지도가 높은 반면에 다른 사람들에 비해서 가용시간이 적기 때문이었다.

그런데 DM이나 TM은 낮은 가격에 보험을 공급할 수 있는 반면에 고정설비비와 광고비 등의 지출을 요하는 점에서 보험회사의 수익성을 제고시키는 데는 한계를 가질 수 있다[20]. TM 또는 DM이 효력을 발휘하기 위해서는 관련 규제가 완화되어야 하며, 나아가서는 소비자들의 친숙도도 커져야 할 것이다.

나. 판매채널 선택

보험회사가 어느 판매채널을 중심 축으로 할 것인지는 경쟁상대를 어떻게 설정하느냐에 따라 달라질 것이다. 즉, 보험회사의 경쟁상대는 당장은 산업 내의 보험회사들이 될 것이고, 잠재적으로는 은행 등 보험업에 진출하는 타금융기관이 될 것이다. 금융겸업화의 선진지역이라 할 수 있는 서유럽 지역의 경험을 통해서 볼 때도 어느 판매채널이 우위에 있는가는 국가마다 다른 것으로 나타났다(표 Ⅳ-6 및 표 Ⅳ-7 참조).

그러나 소비자들에게 중요한 것은 판매채널을 얼마나 편리하게 이용할 수 있고, 얼마나 저렴한 가격에 보험상품을 공급할 수 있으며, 나아가서는 금융자문 등과 같은 제공서비스가 얼마나 소비자 욕구를 충족시키는가 하는 점이다.

커들이 이용할 수도 있다는 점이 고려되어야 할 것이다.

20) 영국에서는 극심한 경쟁으로 인해 1995년 현재 TM을 이용하고 있는 17개 보험사업자 중 절반이 2000년까지는 포기할 것으로 전망되고 있다. Turner(1995), p. 5.

<표 Ⅳ-6> 개인 손해보험의 채널별 판매분포 (1994)

(단위 : %)

	전 속 대리점	브로커	직역	은행	직접전화판매	기타 직판	동호 그룹	기타
프랑스	43	4	45[2)]	5	1	2	0	0
독 일	68	5	20	2	0	4	0	1
이태리	91	3	5	0	0	0	0	1
네덜란드	3	40	25	15	25	5	4	3
스페인	60	17	19	3	0	0	0	1
스웨덴	0	2	31	0	48	0	8	12[3)]
스위스	0	3	95	0	0	2	0	0
영국[1)]	7	60	17	0	14	0	0	2

주 : 1) 총수입보험료에서 차지하는 비중임.
2) 영국의 판매채널 비중은 개인 자동차 및 가계보험만을 대상으로 한 것임.
3) 주로 *mutuelles sans intermédiaires*임.
4) 주로 자동차 딜러들임.

자료 : Datamonitor analysis. Turner(1995), p. 15에서 재인용.

<표 Ⅳ-7> 개인 생명보험 및 연금 판매의 채널별 분포 (1994)

(단위 : %)

	브로커/독립대리점	전 속 대리점	은행	직역	직판	총계
벨기에	57	9	19	15	0	100
프랑스	7	13	55	20	5	100
독일	30	61	7	2	0	100
이태리	11	43	20	26	0	100
네덜란드	45	7	18	14	16	100
스페인	12	48	23	16	1	100
스웨덴	26	2	22	40	10	100
스위스	9	2	1	87	1	100
영국	39	7	15	36	2	100

주 : 1) 초회보험료에서 차지하는 비중임.
2) 소수점 첫째자리에서 반올림을 했기 때문에 위 수치의 합은 반드시 100이 되지 않을 수 있음.

자료 : Datamonitor analysis. Turner(1995), p. 16에서 재인용.

3. 목표고객군의 설정과 상품개발

보험회사가 종합금융기관화를 추진함에 있어서 판매채널의 다양화와 함께 중요시되는 것은 보험 및 금융시장을 세분화하여 목표고객군(target customer group)을 정하는 일이다. 목표고객군을 설정한다는 것은 고객들의 선호가 다양해짐에 따라 금융시장이 세분화되기 때문에 일반적인 마케팅으로는 고객을 확보하기가 곤란하므로 시장분할적 마케팅전략을 펼쳐야 한다는 의미이다.

그런데 목표고객군을 설정하여 마케팅을 함에 있어 중요한 것은 소비자에 대한 정확한 정보를 확보하는 일이다. 향후 보험상품개발의 초점은 상품 지향적이라기보다는 고객 지향적이 되어야 한다는 것이다. 이를 위해서 보험회사는 과거보다 더 많은 정보를 체계적으로 수집하여 처리할 수 있는 정보업무의 강화가 필요할 것이다[21]. 보험회사가 이러한 정보를 확보할 수 있는 방법은 크게 두 가지로 나누어 생각할 수 있다. 하나는 기존의 고객관리를 통한 방법이고, 다른 하나는 은행과의 제휴를 통해 은행고객의 정보[22]를 공동으로 이용하는 방법이다.

금융시장에서 고객이 얼마나 세분화되었는가를 지표로서 나타내기는 어렵지만, 아직 우리의 금융시장은 고객 세분화가 크게 진전되어 있다고 보기는 어렵다. 다만 일반적으로 상정할 때 고객은 연령, 소득, 기술적 이해도 및 시간여유에 따라 세분화 될 수 있을 것이다.

향후 우리 사회는 노령화가 가속적으로 진전될 것이기 때문에 생명보험과 연금분야의 성장이 두드러질 것으로 전망된다[23]. 그런데 이들 분야는

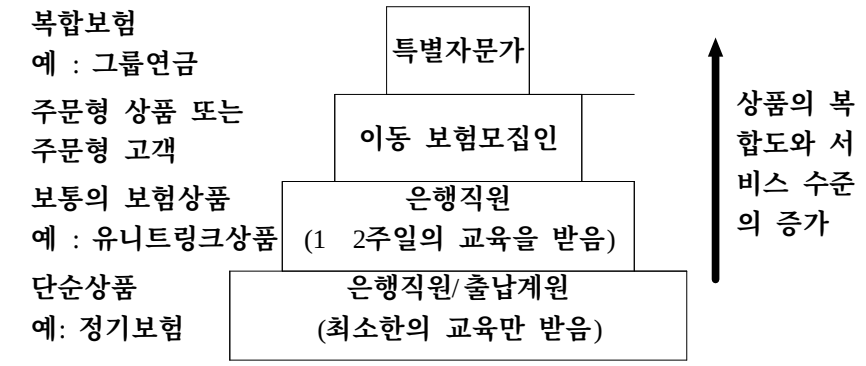
---

21) 이러한 점에서 향후 미래의 보험회사는 정보기관으로서의 역할도 하게 될 것이다.

22) 은행 계정에는 고객과의 거래내역이 집적되어 있어서 다른 금융상품을 위한 시장의 중요한 정보로 이용될 수 있다.

23) 이러한 점은 특히 유럽시장에서 두드러졌는데, 1990년대 초반의 경기부진에도 불구하고 생명보험과 연금시장은 크게 성장하였다. 그 결과

[그림 Ⅳ-3] 상품의 복합도와 판매채널



자료 : Datamonitor

대체로 퇴직 후의 소득보장을 요구하는 수요가 많다는 점과 무츄얼펀드와 경쟁관계에 있다는 점을 감안할 때 라이프 사이클을 고려한 복합형 금융상품을 개발하여 종합금융기관화에 도전하는 것도 필요할 것이다.

소득의 차이를 감안한 고객세분화 전략도 필요할 것이다. 즉, 소득이 낮을 경우는 단순하고 기초수준의 위험보장을 제공하는 상품을 선호할 것이나, 소득이 높을 경우에는 고급의 복합상품을 원할 것이기 때문이다.

또한 기술적 이해도 및 시간여유도 금융시장 세분화에 중요한 요인으로 작용한다[24]. 기술적 이해도가 높고 시간여유가 충분하지 않은 고객들은 전화 또는 컴퓨터 통신을 이용하여 보험상품에 접근하기가 용이한 반면, 기술적 이해도는 낮으나 시간적 여유가 있는 고객들에게는 전화 또는 컴퓨터 통신을 이용한 접근이 용이하지 않을 것이기 때문이다. 따라서 연령, 소득, 기술적 이해도 및 시간여유 등을 적절히 조합하여 형성되는 다양한 고객 층을 상대로 각각에 유효한 마케팅 전략을 세워야 할 것이다.

유럽시장은 대부분의 국가에서 두 자릿수의 시장확대를 경험하였다.

24) 이에 관한 자세한 사항은 Leach(1993), pp. 51 52를 참조할 것.

보험회사가 종합금융업무를 수행하게 되면 보험 이외의 다양한 금융업무를 수행하는 과정에서 획득된 정보를 바탕으로 기업과 개인을 대상으로 잠재적인 보험수요자를 쉽게 발굴할 수 있게 될 것이다. 그렇게 되면 영업을 총괄하는 본부에서는 수집된 고객정보를 바탕으로 잠재고객을 세분화하여 판매채널별로 배분하면, 각 판매채널에서는 그들에 관한 정보를 영업자료로서 활용하여 영업과정에서 계약성사율을 높일 수 있게 될 것이다.

한편 금융겸업화가 허용될 때 초창기에는 단순한 저축계약이나 상호투자기금과 같은 단순상품을 개발하여 판매하는 것이 일반적일 것이나, 경쟁에서 성공하기 위해서는 이렇듯 다양한 고객의 수요에 맞춘 상품개발과 마케팅이 필요할 것이다[25]. 이러한 점은 금융겸업화가 허용되어 일정 시간이 지나면서 은행이 필수적인 전문성을 획득해 감에 따라 취급하는 상품범위가 넓어지는 것[26]에 대응하기 위해서도 반드시 필요하다고 하겠다. 즉, 은행은 생명보험상품만이 아니라 손해보험상품도 취급하면서[27] 보험판매시장을 급격히 잠식하려 할 것이기 때문이다.

물론 은행이 보험을 판매하게 될 경우 기존의 보험시장을 잠식하는 제로섬 게임이 될 것이냐 아니면 기존의 보험시장을 일부 잠식하기는 하지만 새로운 보험시장을 개척하여 전체적으로 플러스 섬 게임이 될 것인가에 대

---

25) 유럽에서의 경험을 통해 볼 때 방카슈어러들은 복잡한 보험을 취급하기 전에 대량의, 낮은 마진의, 그리고 상대적으로 단순한 상품의 판매부터 시작하였다.

26) Leach(1993), p. 28.

27) Deutche Bank의 경우 Deutcher Herold의 인수를 통해 모기지보험, 개인연금보험, 그리고 기금연계 생명보험(fund-linked life insurance) 이외에 개인보험과 손해보험까지 전 범위에 걸쳐 보험상품을 제공하고 있다. 그리하여 유럽에서는 소위 2세대 방카슈랑스 상품이 도입되고 있는 실정이다. 예를 들어 1994년에 이탈리아 저축은행인 Cariplo의 방카슈랑스 자회사인 Carivita는 개인의 은퇴계획에 이용될 수 있는 보험증권과 상속세를 회피하는 데 이용될 수 있는 별도의 상품을 포함하는 3개의 새로운 장기보험상품을 도입하였다.

해서 판단이 내려질 필요가 있다. 유럽에서는 플러스 섬 게임이었던 것으로 나타나고 있다.

판매채널별로 여러 상품을 가지고 고객에 대해 마케팅을 할 경우, 판매량이 증가되고, 판매비용과 서비스비용은 절감될 것이며, 유지율 또한 개선될 것이다. 그리하여 보험회사는 수익성에 기반한 성장을 지속시킬 수 있을 것이다[28]. 따라서 종합금융서비스를 제공하여 경쟁우위를 유지하려 할 때는 고객을 세분화하여 각 그룹의 수요에 부응하는 차별화된 마케팅 전략을 수립하는 것이 필수적일 것이다.

---

28) Shumrak(1996), p. 70.