

경영세미나
**우리나라 보험회사의
베트남 진출 전략**
: 생명보험을 중심으로

본 자료는 2018년 7월 2일 보험연구원 컨퍼런스룸에서 개최된 심포지엄 『우리나라
보험회사의 베트남 진출 전략』에서 논의된 내용을 정리한 것입니다.

CONTENTS

경영세미나

우리나라 보험회사의 베트남 진출 전략

I. 개최 취지 5

II. 보험업 진단 6

III. 보험시장 구조 10

IV. 진출 사례 및 전략 15

V. 토론내용 요약 21

1. 패널토론

「김은섭」 (미래에셋생명보험 경영혁신본부 본부장) 21

「정창률」 (KB증권 글로벌 사업본부 본부장) 22

「장이규」 (보험개발원 컨설팅서비스부문 부문장) 22

「진태경」 (금융감독원 해외진출지원팀 팀장) 23

2. 참석자 Q&A

「한만영」 (히스보험중개) 24

「김동훈」 (현대해상) 24

I. 개최 취지

- 베트남 생명보험 시장은 1999년 갓 태어난 싹 시장으로 볼 수 있음
 - 1999년에 이르러 보험업권별 업무를 규정하고 외자계의 진입을 부분적으로 허용하는 보험업법을 제정함
 - 이 법이 제정되자마자 외자계 생명보험회사가 진입하였고 이들의 활발한 기업 활동으로 저축성보험 중심의 생명보험 시장이 형성되기 시작함
- 베트남 생명보험 시장은 아직 규모는 작지만 성장 잠재력이 있어 수익을 크게 얻을 수 있을 것으로 평가되고 있음
 - 인구는 한국의 2배에 달하고 경제성장이 매우 빠르게 진행되고 있는 데다가 정치적으로 안정을 찾아가고 있는 것으로 평가되고 있음
- 현재 한국 생명보험회사는 베트남 진출에 적극적이라고 하기 어려운 상황임
 - A생명은 2018년 진출하였고, B생명은 2008년 진출하였음에도 시장점유율은 2016년 2.11% 수준에 그치고 있음
- 한국은 싹시장 리스크를 크게 우려하고 있는 듯함
 - 싹시장은 성장잠재력이 있기는 하지만 규제 변화, 문화의 차이, 불투명성, 정치적 변화 등으로 인한 리스크 또한 큼
- 이에 본 심포지엄은 베트남 생명보험 시장의 환경, 규제 변화, 생명보험 문화, 글로벌 기업의 진입 및 시장 개척 전략에 대한 논의의 장을 마련하여 베트남 투자 리스크를 줄이는 전략을 모색하고자 함

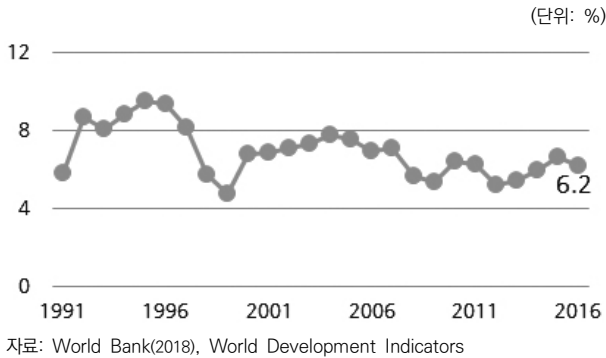
II. 보험업 진단

1. 보험업 환경

■ 실질소득 수준이 빠르게 높아지고 있음

- 2016년 실질 GDP 성장률은 6.2%, 2017년 6.8%에 이르러 한국이 2017년 3.1%인 것에 비하면 2배 이상 빠른 성장속도임
 - 정부의 지속적인 개혁 정책(도이머이 정책¹⁾) 및 저임금의 풍부한 노동력과 해외에서 유입된 직접투자 자본의 결합을 중심으로 하는 성장 정책에 힘입어 다양한 글로벌 기업의 진입²⁾이 이루어지면서 수출과 내수 모두 성장하고 있기 때문임

그림 II-1 베트남 실질 GDP 성장률



■ 베트남은 인구 규모가 크고 성장하고 있음

- 인구가 2015년 9천 5백만 명에 이르고 증가 추세에 있으며, 15~64세 인구 비중(베트남 70.2%, 한국은 73.0%)이 커지고 있음

1) 도이머이(베트남어: Đổi mới, 혁신이라는 뜻) 정책 이전의 베트남은 노동집약적 경제체제, 낮은 저축, 낮은 투자, 낮은 발전도의 사회적 분업 국가로 특징되었음. 이러한 현상을 타파하기 위해 베트남 정부는 1986년 '도이머이 정책(혁신 정책)'을 내놓았음. 도이머이 정책의 목적은 2가지임. 첫째, 상품경제·시장경제의 필요성을 인식하고 시장 메커니즘을 중시함. 둘째, 공적 소유제가 사회주의의 유일한 소유 형태라는 기존의 생각을 재고하여 사유제를 포함한 다양한 소유 형태를 적극적으로 인정함

2) 외국기업의 베트남 직접투자 이행 금액이 작년에 이어 신기록 달성함. 2017년 1~11월 기준 대(對) 베트남 외국인직접투자(FDI)는 총 투자금액 331억 달러(신고액 기준)로 전년동기 대비 53.4% 증가함. 투자 이행 금액 역시 전년보다 11.9% 증가한 160억 달러를 기록해 역대 최고치를 기록한 작년 금액을 넘어섬(이주현(2017. 12), 「2018년 베트남 경제전망」, kotra.or.kr)

그림 II-2 베트남 인구증가율

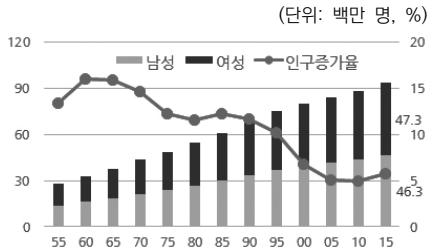
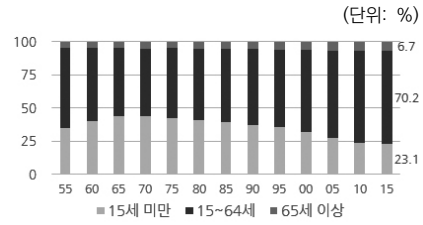


그림 II-3 베트남 연령별 인구 구조



자료: United Nations(2017), World Population Prospects: The 2017 Revision

- 소득수준이 높아지면서 보험 수요가 증가하고 15~64세 인구 비중이 커지면서 수요층은 두터워질 것임³⁾⁴⁾

- 저소득 수준에서는 저축성보험, 중소득 수준에서는 보장성보험, 고소득 수준에서는 연금보험이 주요 수요 상품이므로 저축성보험 중심의 성장을 전망할 수 있음

2. 보험업 현황

1) 보험업 개혁 과정

- 1999년에 보험업법을 제정하면서 보험업이 재탄생함

- 생명보험과 손해보험 업무범위를 규정하여 불확실성을 제거하고 보험시장을 해외에 개방하였음

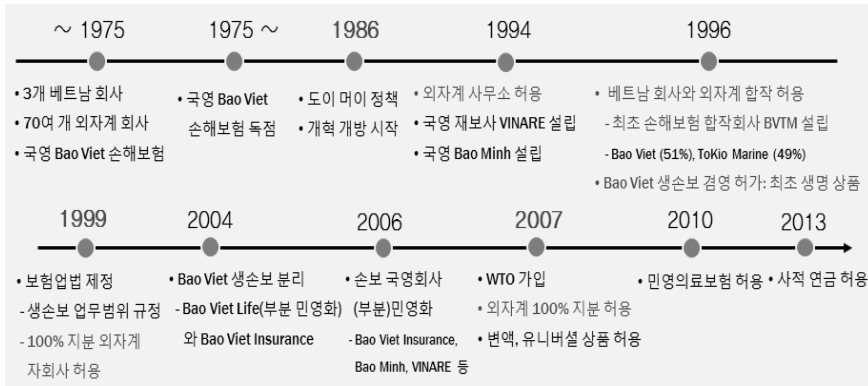
- 베트남은 2006년 말에 WTO 회원국이 되면서 다양한 종목을 허용하는 등 큰 개혁을 단행하였음

- WTO 회원국 요건을 충족하고자 100% 지분 외자계 현지 법인 설립을 허용하여 해외 시장 개방을 확대하였음
- 2007년 11월 23일 유니버설보험, 2007년 12월 14일 변액보험, 2010년 민영의료보험, 2013년 10월 15일 사적 개인연금 운영을 허용하였음

3) Browne, Mark J., James M. Carson, and Robert E. Hoyt(2001), "Dynamic Financial Models of Life Insurers", *North American Actuarial Journal* 5, pp. 11~26

4) Hüssel, Stephanie, Damian Ward and Ralf Zurbrugg(2005), "Stimulating the Demand for Insurance." *Risk Management and Insurance Review* 8(2), pp. 257~278

그림 II-4 베트남 보험산업 개혁과정



2) 기업 현황

■ 생명보험 소유 구조는 외자계가 지배적임

- 생명보험 시장에 진입한 회사가 2009년 11개에서 2014년 15개, 2017년 현재 총 18개로 증가하였음
- 2017년 현재 총 18개 보험회사 중 Bao Viet Life⁵⁾은 유일한 베트남 국유회사이며, 2개 회사는 외자계 합작회사(Joint Venture), 1개는 합자회사(Joint Stock)⁶⁾이며, 이를 제외한 모든 회사는 100% 해외자본회사임

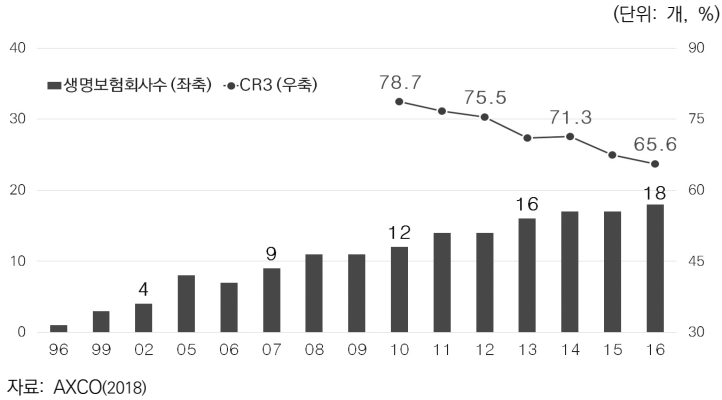
■ 해외기업의 활발한 진입으로 기업 간 경쟁이 심화되어가고 있음

- 과거 5년 동안 상위 3개사의 수입보험료 기준 시장 점유율(CR3)은 줄어들고 있어 시장집중도가 약화되고 있음

5) Bao Viet Life는 Bao Viet Tokio Marine, Bao Viet Fund, Bao Viet Bank, Bao Viet Securities, Bao Viet Invest 등을 소유한 Bao Viet Group의 자회사임. Bao Viet Life는 1965년에 설립되었으며, Manulife가 생명보험 사업 인가를 받은 1999년 초까지 생명보험 시장에서 독점기업이었음. 과거 100% 정부소유회사였으나, 2007년 부분민영화를 통해 HSBC Insurance(Asia-Pacific) Holdings가 Bao Viet Life 지분의 10%를 인수하였음. 2009년 HSBC는 Bao Viet Life의 지분을 18%까지 인수하였으나, 2012년 HSBC의 지분을 Sumitomo Life가 전액 인수하였음

6) 합작회사가 전체 참여자가 공동으로 소유권을 갖는 것과 달리, 합자회사는 무한책임사원과 유한책임사원으로 이루어지는 회사로서 무한책임사원이 경영하고 있는 사업에 유한책임사원이 자본을 제공하고 이익의 분배에 참여하는 회사임(위키백과)

그림 II-5 베트남 생명보험회사 수 및 시장집중도(CR3)



3) 실적 현황

- 베트남 보험시장 규모는 2016년 수입보험료 기준으로 생명보험과 손해보험 모두 한국의 2% 수준에 불과하지만 매우 빠른 속도로 성장하고 있음
 - 한국(0.7%)은 낮은 실질성장률을 기록한 반면, 베트남(11.2%)은 한국보다 큰 차이로 빠르게 성장하였음
- 베트남 보험밀도 및 침투도는 높지 않은 상태에 있으나 빠르게 높아지고 있어 성장 가능성이 크다고 볼 수 있음
 - 2016년 보험밀도는 38USD로 한국의 3,362USD에 비하여 낮은 상태에 있고, 침투도는 1.77%로 나타나 한국(12.08%)에 비해 현격히 낮은 수준에 있음
 - 최근(2013~2016년) 베트남 보험산업의 침투도는 연평균 8.26%(한국 0.56%), 밀도는 18.25%(한국 5.3%)의 증가율을 기록함
- 베트남 보험시장은 수익성이 있는 것으로 평가되고 있음
 - 현지 전문가는 생명보험 합산비율이 90% 수준 이하인 것으로 보고 있음
 - 자산증가율이 높는데 금리도 높은 상태에 있어 자산으로부터 수익을 얻고 있다고 할 수 있음
 - 5년 동안 생명보험회사들의 보유율(=순수입보험료/총수입보험료)은 99.0%를 상회하여 매우 높은 상황임

III. 보험시장 구조

1. 보험상품 구조

1) 개인 보험

- 사망보장과 관련된 보험은 베트남의 사망에 관한 문화로 인하여 원수보험료 기준으로 생명보험 시장에서 차지하는 비중이 낮은 상태임

- 현지 전문가에 따르면 사망보장보험에 대한 지식이 부족한 상황에서 가족 중심의 조상 숭배 문화가 사망보장보험과 부합하지 않기 때문임
- 베트남 전쟁에서 많은 주변 사람의 사망을 경험한 것이 사망보장보험을 수용하기 어렵게 하는 것일 수 있다는 해석이 있음

- 저축성 생사혼합보험은 빠르게 성장하고 있음

- 베트남 생명보험에서 2016년 기준 생사혼합보험의 비중은 49.0%로 가장 높으며, 성장률도 22.5%에 이름
- 베트남 생사혼합보험의 일부 상품은 교육, 결혼 혹은 은퇴 시 현금을 지급하며 약 60% 가량이 교육비 마련을 위한 상품임
- 저축성 생사혼합보험의 성장은 사망보장 상품에 대한 거부감을 불식시키기 위한 생명보험회사 상품 전략의 성공으로 평가할 수 있음

- 변액보험과 유니버설보험이 빠르게 성장하고 있음

- 2016년 기준 변액 및 유니버설보험의 비중은 40.5%로 생사혼합보험 다음으로 높으며, 성장률은 2016년 44.6%로 생명보험 종목 중 가장 빠르게 나타남
- 경제 성장에 따라 수익률이 높기 때문이라는 현지 전문가의 평가임

표 III-1 베트남 생명보험 종목별 원수보험료 추이

(단위: VND, 십억, %)

구분		2013	2014	2015	2016	
					규모	비중
개인 보험	정기보험 (Term Life)	623 (86.4)	534 (-14.2)	484 (-9.5)	558 (15.3)	1.1
	개인연금 (Annuities)	214 (265.8)	89 (-58.0)	140 (55.8)	226 (1.4)	0.4
	생사혼합보험 (Endowment)	13,676 (11.7)	16,249 (18.8)	20,212 (24.4)	24,763 (22.5)	49.0
	변액/유니버설보험 (Unit-linked/Univ.)	7,227 (62.5)	8,243 (14.1)	14,161 (71.8)	20,475 (44.6)	40.5
	개인상해 특약 (Personal Accident Riders)	1,436 (25.5)	1,874 (30.4)	2,862 (52.7)	4,007 (40.0)	7.9
	종신보험 (Whole Life)	151 (-6.1)	147 (-2.6)	143 (-3.0)	151 (5.6)	0.2
	개인보험 합계	23,329 (26.8)	27,139 (16.3)	38,002 (40.0)	50,180 (32.1)	99.4
기타	퇴직연금 (Pensions)	0.334 (n/a)	188 (56,389.5)	269 (42.6)	317 (17.8)	0.6
합계	생명보험 합계	23,329 (26.8)	27,327 (17.1)	38,271 (40.0)	50,497 (32.0)	100

주: 괄호 안은 성장률을 나타냄
자료: AXCO(2018)

■ 상해 특약의 경우 비중(2016년 7.9%)은 작지만 2010년 보험업법 개정을 통해 별도의 보험사업 부문으로 승인되기 시작한 이후 큰 폭으로 성장(2016년 40.0%)하고 있음

- 상해 사망 및 영구장애, 상해 사망 및 장애로 인한 소득상실보상, 보험료 납입 면제, 입원비, 치명적 질병, 개인형 장기간병보험 등 다양한 특약을 판매하고 있음
- 근로자에 대한 혜택 및 지원의 중요성을 인식하고 있는 고용주가 점차 늘어남에 따라 민영단체건강보험 시장의 규모가 점점 커지고 있음

2) 개인 및 단체 연금

■ 베트남은 2013년 10월 15일 재무부의 사적연금법안 도입에 따라 사적 개인연금 운영이 가능하게 되었음

- 2016년 생명보험 시장에서 차지하는 비중은 0.4% 수준으로 아직은 미미한 상황임
- 소득 수준이 낮아 아직은 연금보험 수요가 클 것으로 보이지 않음
- 전 국민 공적 연금제도가 미흡하기 때문에 소득 수준이 높아지면 장기적으로 성장할 것으로 전망할 수 있음

3) 평가

- 사망보장보험이 성장하지 못하는 것은 베트남의 독특한 문화와 역사에 기인함
 - 문화와 역사는 변화할 수 있는 것이 아니기 때문에 이러한 상황은 당분간 지속될 것으로 보임
- 베트남 저축성보험의 급성장 및 개인 연금의 미미한 발전 수준은 저소득 국가에서 나타나는 일반적인 현상으로 볼 수 있음
 - 일반적으로 소득 수준이 낮은 경우에는 저축성보험이, 중간 수준일 경우에는 보장성 보험이, 그리고 높은 수준일 경우에는 연금 상품에 대한 수요가 빠르게 증가함(Browne et al. 2001; Hussel et al. 2005)⁷⁾⁸⁾
 - 베트남 보장성보험의 시장점유율은 낮지만 최근 상해 특약이 성장하기 시작한 것도 이러한 일반적 과정으로 설명할 수 있음

2. 판매채널 구조

1) 직영 영업 인력

- 보험회사 직영 영업조직은 직영 지점과 직영 대리점이 있음
 - 직영 지점은 한국의 지점과 유사함

7) Browne, Mark J., James M. Carson, and Robert E. Hoyt(2001), "Dynamic Financial Models of Life Insurers", *North American Actuarial Journal* 5, pp. 11~26

8) Hussel, Stephanie, Damian Ward and Ralf Zurbrugg(2005), "Stimulating the Demand for Insurance", *Risk Management and Insurance Review* 8(2), pp. 257~278

- 직영 대리점은 보험회사 소속 설계사가 대리점 개설에 투자하고 대표로 있는 독특한 판매망임
- 직영 영업 조직의 구성원은 설계사임
- 베트남에서는 생명보험 및 건강보험 상품은 2016년 기준 92% 이상 설계사를 통해 판매되고 있음
 - 설계사의 대부분은 본업을 가지고 있으면서 파트타임 형태로 종사하고 있으며 이직률 또한 높은 것으로 보고되고 있음
- 직접 판매(혹은 내부 판매(Inside Sales))는 미미한 상황임
 - 베트남 생명보험 시장에서는 유선보급률이 낮아 전화를 통한 판매는 거의 이루어지고 있지 않음
 - 온라인 판매 또한 거의 이루어지지 않고 있음

2) 방카슈랑스

- 생명보험료의 방카슈랑스 비중은 2014년 말 약 2%에서 2016년 약 6%로 2년 만에 3배가 되었음
 - 은행 및 신용금융기관이 생명보험회사에 제공하는 대리 업무를 규율하기 위해 법안⁹⁾을 발의하고 2014년 9월 1일부로 시행한 이후 급성장 중에 있음
 - 은행과 보험회사의 상호소유에 대한 법적 제한은 없으며, 은행이 보험업을 수행하거나 신용을 보험과 연계하는 행위에 대한 법적 제한은 없음
- 당분간 방카슈랑스의 성장이 이어질 것으로 보임
 - 은행이 비은행 업무 수익원으로 인식하고 있으며, 보험회사도 비교적 부유층에게 보험을 판매할 수 있는 기회로 보고 있음

9) Joint Circular 86/2014/TTLT-BTC-NHNNVN

3) 평가

- 베트남 보험시장 판매 채널구조는 설계사의 대면 판매 중심이어서 보험시장 발전의 초기 단계에서 보여주는 양상을 보이고 있음
 - 소비자의 보험에 대한 지식이 충분하지 않고 은행의 성숙도, 인터넷 보급률 및 유선 보급률 등이 낮은 상태에서는 대면 직접 판매가 적합한 채널임
 - 보험시장이 다소 성숙되어 가면서 최근 방카슈랑스 채널이 급성장하고 있는 것으로 보임

IV. 진출 사례 및 전략

1. 진출 사례

- 100% 자본 해외직접투자 방식에는 현지법인 설립 방식과 현지 법인 인수합병 방식이 있음. 본고는 각각의 사례를 조사함

1) Prudential and Manulife

- 자국 내 기업의 경쟁 우위를 확보하기 위해 외자계의 법인 설립, 시장 확대, 영업 활동을 제한하려는 보호 장벽(Protective Barriers)이 있었으나 큰 어려움 없이 진입함¹⁰⁾
 - 법인 설립 장벽으로 베트남 자국 기업의 배타적 태도와 차별적 설립자금 요구가 있었음
 - 국영 독점 기업인 Bao Viet은 설립 절차 등에 개입하여 베트남 생명보험 시장에 타사의 진입을 막는 등 간접적인 위협이었으나, Manulife는 생명보험 시장에서 외자계 보험회사가 경제발전에 등에 역할을 함으로써 나라에 혜택을 가져올 것을 정부에 설득함
 - 외자계가 100% 자본소유 자회사를 설립하기 위한 자금 요구는 500만 달러, 국내 보험회사와 합작 보험회사에 대한 자금 요구는 200만 달러였음(2001년 보험업법 적용 이후 차별적 제도는 존재하지 않음)
 - 시장 확대 장벽으로 지방 진출에 대한 장벽이 있었음
 - 외자계가 본점 설립 후 5년이 경과하기 전에는 지점의 설립에 대한 제한이 있었음(현재 이 제한은 폐지된 상태임)
 - Manulife과 Prudential의 경우 영업에 관한 장벽은 겪지 않았음
 - 현지 인력의 고용, 부당한 과세, 협회에 가입 등에 대한 장벽은 없었음

- 이들 회사의 진입 초기 상품 전략은 생사혼합보험이었음

10) Harold D.S.(1987), "Protectionism in the Provision of International Insurance Services", *The Journal of Risk and Insurance*, Vol. 54, No. 1, pp. 55~85

- 베트남 사람들은 보험에 대해 익숙하지 않은 데다가 사망을 보장하는 것에 대한 문화적 거부감이 있어서 저축성 생사혼합보험 중심으로 판매하였음
 - 2008년 이후 변액보험을 출시하여 판매에 집중하고 있음
 - 두 회사 모두 최근 개인연금, 질병보험 상품 등의 판매에 집중하고 있음
- 보호 장벽의 영향이 적었기 때문에 판매를 확대할 수 있는 기회는 많았고 경쟁 전략으로 틈새시장보다는 시장 개척 전략을 적용하였음
- Prudential은 진입 초기부터 전국적 지점 설립 등 판매 네트워크 확장에 집중하였고, 전속설계사만을 통해 판매하였는데 자격조건은 고졸 이상으로 하여 양질의 판매인력 확보를 위해 노력하였음
 - Manulife는 주요 거점 중심의 판매 네트워크를 구축하였으며, 전속설계사만을 통해 판매하였는데 자격조건은 대졸 이상으로 하였음

표 IV-1 Manulife 및 Prudential의 진입 초기 경영 전략 비교

구분	Manulife	Prudential
전략	• 초기에 수익성 확보	• 높은 시장 점유율 확보
상품	• 생사혼합	• 생사혼합
채널	• 판매 네트워크: 주요 지방 • 채널: 전속 설계사만 판매 • 전체 설계사는 대졸 • 상품 광고보다 기업 이미지 홍보	• 네트워크: 전국 • 채널: 전속 설계사 및 은행창구 판매 • 모든 상담원은 고졸 이상 • 상품 광고보다 기업 이미지 홍보
자산 운용	• 정부 채권 및 은행 차입	• 정부 채권이나 주식 등 다양한 증권에 분산 투자

주: 두 회사 모두 최근에는 CI보험, 상해보험 등 보장성보험을 판매하기 시작함
 자료: ギエン ヴァン タイン, “ベトナム生保市場への外資系生保の進出に関する考察”, 生命保険論集, 第 161号

2) Dai-ichi Life

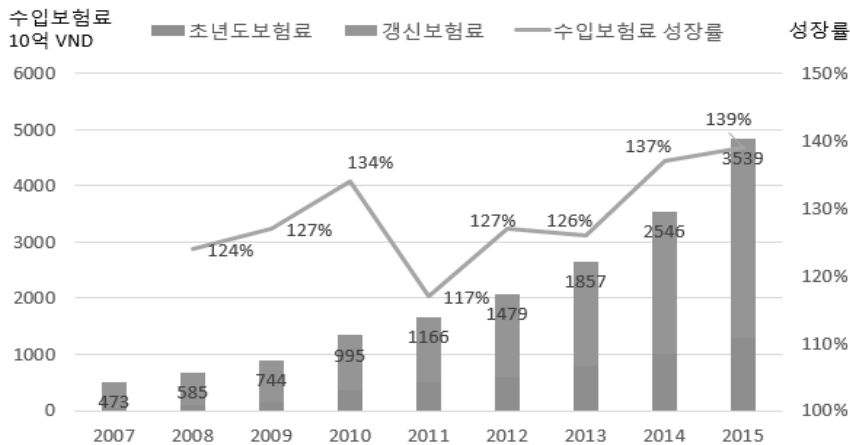
- 베트남이 WTO 회원국이 된 이후에 현지 법인을 인수하여 진출한 대표적 기업으로 Dai-ichi Life가 있음
- 2007년 베트남 국영 Bao Minh으로부터 생명보험 사업부문을 인수하였음

표 IV-2 Dai-ichi Life 베트남 법인 개요

분류	현황	분류	현황
설립	2007년 1월 18일	자본금	1,141십억 VND (61억 엔)
본사 소재지	호치민시	총자산	7,652십억 VND (413억 엔)
근로자 수	739명	수입보험료	3,539십억 VND (191억 엔)
개인설계사 수	약 5만 명	보유계약건 수	약 308,000건
영업지점 수	155개	세후 순이익	102십억 VND

- 인수 이후 지속적으로 100%를 상회하는 성장률을 기록하여 2016년 10.5%의 시장점유율로 4위를 차지하였음

그림 IV-1 Dai-ichi Life 수입보험료 성장 추세



자료: Dai-ichi Life Vietnam 연차보고서; AXCO(2017)

- 진출 초기(2007~2009년)에는 기반 정비를 기본 전략으로 함
 - 상품 전략으로 베트남에서 판매가 용이한 생사혼합형 교육보험 판매에 집중하였음
 - 판매채널은 설계사를 주로 활용하였음
- 기반 정비기 이후(2009~2012년)에는 시장 점유율 확대를 기본 전략으로 함
 - 기존의 교육보험에 유니버설보험, 변액생사혼합보험 판매를 시작하였음

- 판매채널 전략으로 실적이 좋은 설계사를 교육을 통하여 집중 양성하였음

- 시장 점유율 확대기 이후(2013~2018년)에는 지속성장과 동시에 수익성 증대(2013~2015년), 내재가치 향상(2016~2018년)을 기본전략으로 함

- 유니버셜보험, 변액생사혼합보험을 주력 상품으로 하면서 상해 특약, 질병보험 등 신상품 개발을 병행하는 전략을 채택하였음
- 방카슈랑스 채널을 적극적으로 확대함

2. 진출 전략

1) 투자전략

- 100% 지분 직접투자(법인설립, 인수합병, 지점설립), 합작투자, 합자투자, 지점, 대표사무소 등 베트남은 외국 보험회사가 베트남 보험시장에 진출할 수 있는 사실상 모든 방식을 허용하고 있음

- 많은 외자계 회사처럼 100% 지분 직접투자가 가능함

- 한국의 여러 보험회사는 매몰비용의 감내 능력과 보험전문성 면에서 볼 때 베트남에 대해서 소유 우위를 가지고 있다고 봄
- 다만 정부의 인가 과정이 장기간 소유될 수 있다는 점을 고려해야할 것임

- 합작투자 형태로 진출할 수 있음

- 2018년 한국의 A생명보험회사가 베트남에 있는 방카슈랑스 중심의 외자계 보험회사와 지분 내에서 무한 공동책임을 지는 합작투자 형태로 진출하였음
- 단기적으로 판매실적을 올릴 수 있어 단기적 수익을 기대할 수 있지만, 합작투자 대상 기업을 찾는 것이 어려울 수 있고, 베트남의 은행은 과도한 전략적 제휴 비용을 요구하는 경향이 있다는 점이 우려됨

■ 합자투자를 고려할 수 있음

- 유한책임이어서 리스크는 작지만 무한책임을 지고 경영에 참여하는 것이 아니라 이익배당을 받는 형태이기 때문에 장기적으로 소유 우위 및 내부화 우위를 확보하는 것이 제한적임

2) 상품 전략

■ 사회 집단의 소득 수준별로 나타나는 상품 선호 경향을 고려한 상품개발이 이루어져야 할 것임

- 아직은 저축성보험이 주력 상품이지만 점차 보장성보험이 성장할 것으로 보임
- 중·장기적으로는 소득수준이 높아짐에 따라 개인은퇴보험이 성장할 것으로 보임

■ 새로 진입하는 보험회사는 기존 경쟁자와 경쟁하기 위해 보험료 경쟁 전략보다는 신상품 개발에 집중하는 것이 바람직한 듯함

- 아직은 시장 발전 단계가 초기적인 단계에 있고 미개척 상품 분야가 많은 상태에 있음

3) 판매 채널 전략

■ 베트남은 보험에 대한 인식이 부족하여 보험 및 보험회사의 이미지 홍보에 집중할 필요가 있음

- 초창기 외자계 생명보험회사는 상품 경쟁, 가격 경쟁에 집중하지 않고 보험 및 보험회사의 이미지 홍보에 집중하여 성공적이었음

■ 진입 후 안정적인 영업을 할 수 있도록 신규진입 보험회사는 판매 네트워크에 관한 제반 문제를 검토해야 할 것으로 보임

- 초창기 Prudential은 시장점유율 확대를 위한 전국적 지점 설립에 과도한 매물비용을 지출하였음

■ 적절한 판매채널 조직으로 Dai-ichi Life 사례를 검토해볼 만 함

- Dai-ichi Life는 직영 지점과 직영 대리점 채널을 병행하여 운영하고 있음
- 직영 지점은 한국의 지점과 유사하고, 직영 대리점은 Dai-ichi Life 소속 설계사가 비용을 투자하고 소속 설계사를 고용하여 본사로부터 급여 및 직영 대리점 운영 성과 보수를 받는 독특한 판매망임

■ 우수한 설계사의 확보 및 교육이 필요함

- Manulife와 Dai-ichi Life 등 기존의 보험회사는 우수 설계사 확보에 집중하고 있음
- 설계사는 대부분 파트타임이어서 보험에 대한 지식이 충분하지 않으므로 향후 보다 복잡한 제품을 판매하기 위해 설계사 교육이 필요함

■ 우량 가입자 확보가 가능한 방카슈랑스의 활용을 검토해야 함

- 최근 생명보험회사들은 방카슈랑스로 이동하고 있음¹¹⁾

■ 장기적으로 웹을 이용한 판매를 고려할 수 있음

- 상품 데모를 수행하고 여러 사람을 상대로 판매하는 프레젠테이션을 개최하는 등의 전략을 개발하는 것도 고려해 볼 수 있음
- 단기적으로 효과를 기대하기는 어려우나 대면 채널과 적절한 조합을 구상해 볼 수 있음

11) MINH THIEN(2017. 10. 27), "방카슈랑스 - 생명보험회사를 위한 새로운 경주"
<http://forbesvietnam.com.vn/kinh-doanh/bancassurance-cuoc-dua-moi-cua-cac-cong-ty-bao-hiem-nhan-tho-1464.html>

V. 토론내용 요약

1. 패널토론

「김은섭」 (미래에셋생명보험 경영혁신본부 본부장)

- 미래에셋생명은 2018년 5월 베트남 프레보아생명보험의 지분 50%를 인수하여 미래에셋프레보아생명보험(합작투자법인)을 출범시킴

- 프레보아생명보험은 2005년에 설립된 유한회사(50년 운영 가능)로 본사는 하노이에 있으며 호치민에서 실질적인 사업을 수행(직원 수 100여 명하고 있었음. 방카슈랑스 사업에 주력하고 있으며, 베트남 생명보험 시장에서의 점유율은 2% 수준임)

- 미래에셋생명보험이 베트남 보험시장에 합작형태로 방카슈랑스 시장에 진출한 배경에는 다음과 같은 요인을 들 수 있음

- 첫째, 베트남 금융시장 및 보험시장의 높은 성장성에 주목함
- 둘째, 최근 베트남 보험시장에서 보험회사와 은행 간의 독점적 파트너십이 크게 증가하는 모습을 보임
- 셋째, 베트남 생명보험 시장의 경우 상위 5개사의 시장점유율이 80% 이상을 차지하고 있고 설계사 채널위주로 운영되는 시장구조이나, 설계사들은 부업 형태이어서 전문성이 결여되고 높은 이직율을 보임
- 넷째, 현지 법인설립 전략을 통한 시장진출 시 감독당국의 승인에 장기간 소요될 가능성이 있어 현지에 있는 회사와 합작형태로 방카슈랑스 시장에 진출하는 것이 효율적이라고 판단함
- 마지막으로, ① 예금금리 인하로 고객이 이탈함에 따라 비이자 수익을 늘리고자 하는 은행의 방카슈랑스 관심 증대, ② 독점판매계약을 통해 상대적으로 높은 소득을 보유한 은행고객에 대한 접근 용이, ③ 설계사 채널에서 대형사와 경쟁이 어려워진 중·소형사 입장의 생존전략 등을 고려함

「정창률」 (KB증권 글로벌 사업본부 본부장)

- KB증권은 수위입찰방식을 통해 2017년 11월 베트남 현지 마리타임증권을 인수하고, 2018년 1월 자회사 브랜드명을 KB증권베트남(KB Securities Vietnam: KBSV)으로 변경함
 - 베트남 현지 마리타임증권의 자본 99.4%를 인수하는 주식매매계약(Stock Purchase Agreement: SPA)을 체결함
 - 베트남 증권사 인수 시 현지경영을 추진하고자 하였으나, 현재까지는 인수합병 후 통합관리(Post-Merger Integration: PMI) 과정에 있다고 볼 수 있음
- KB증권은 국내시장에서의 성장에 한계를 겪음에 따라 해외에서 성장동력을 찾기 위해 베트남에 진출하게 됨
- 금융회사가 해외진출이 가능한 지역은 인구 및 문화(인종) 측면에서 볼 때 제한적이나, 베트남의 경우 반도국가이면서 국민성도 한국과 유사함에 따라 진출하게 됨
 - 베트남 문화가 우리나라와 유사하다는 평가가 있었으나, PMI 과정을 거치면서 베트남의 문화적 특성이 우리나라와 다른 점들을 경험하고 있음
 - 베트남 국민들이 부지런하며 조직에 대한 충성도가 높다는 평가가 있으나, 개인주의 및 소규모 집단주의가 발견되기도 함
- 금융기관이 베트남 진출 시 단기전략과 장기전략을 적절히 수립하고, 언제 진출할 것인지를 충분히 검토할 필요가 있음
 - 시장의 고객, 전략, 자본 등 회사의 역량을 잘 조합해서 단기적인 전략과 장기적인 전략 수립이 요구됨

「장이규」 (보험개발원 컨설팅서비스부문 부문장)

- 보험개발원은 2015년 베트남 보험감독청과 MOU 체결을 통해 보험요율

선진화 기법 전수 등 협력 사업을 추진 중에 있음

■ 베트남에 진출해 있는 국내 손해보험사는 ① 기반 인프라 구축, ② 보험문화 개선 등 베트남 보험감독청과의 협력사업을 확대해나갈 것을 건의하고 있음

- 보험기반 인프라 구축 측면에서 볼 때, 베트남 자동차보험의 경우 명목적으로 할인, 할증제도가 존재하나 현재 통계 구축, 보험사고 및 교통법규 위반자에 대한 정보교환 인프라가 전무한 상황임
- 베트남 진출 한국 손해보험회사들이 투자를 확대하고 새로운 비즈니스 영역을 개척하고자 하는 의지는 있으나, 인프라 구축 미흡으로 효율 적정성, 보험금 지급 심사 시스템, 보험사기 적발 등에 대한 불확실성이 존재하여 적극적 추진을 하지 못하고 있음
- 보험 문화 측면에서 볼 때, 베트남의 경우 손해사정이 거의 이루어지지 않아 지급보험금 관리에 어려움을 겪고 있음

「진태경」(금융감독원 해외진출지원팀 팀장)

■ 현재 국내보험회사의 해외진출 현황을 보면, 중국(18개 사), 미국(18개 사), 베트남(11개 사) 순이며, 향후 베트남에 대한 관심이 높을 것으로 보임

■ 2013년부터 2017년 사이 보험회사의 해외점포 손익 추이를 보면, 생명보험회사의 경우 손실이 지속되고 있기는 하나, 손실폭은 감소추세에 있고, 손해보험회사는 손실이 지속되다가, 2017년 흑자로 전환됨

- 향후 보험회사의 해외진출 노하우 축적으로 손익에 미치는 영향은 긍정적일 것으로 전망되고 있음

■ 금융감독원에서는 금융회사의 해외진출에 대한 애로사항 및 노하우 공유를 위해 금융업권별로 해외진출 간담회를 주기적으로 진행하고 있으므로, 해외진출에 관한 의견을 적극적으로 개진해 주기를 기대함

- 해외 보험금융감독 방문이나 실무자 초청 시 보험업계의 주요 이슈나 애로사항을

전달함으로써 해외진출 과정상 문제를 해소하고자 하고 있음

- 금융감독원은 시장정보 공유, 해외감독당국의 관련 법규 자료 및 해외진출 절차 등에 관한 정보 제공을 위해 노력하고 있음

2. 참석자 Q&A

「한만영」 (히스보험중개)

- 베트남 보험시장에서 기업보험을 취급하는 해외보험중개사가 많이 진출해 있는 상황이므로, 국내 중개법인의 해외진출도 매우 의미 있을 것으로 생각됨
 - 히스보험중개의 경우도 수개월 내에 베트남 시장에 진출할 계획이므로 관심을 가져주기 바람

「김동훈」 (현대해상)

- (질문) 미래에셋생명보험의 베트남 진출 시 감독당국의 승인과정에서 장애요인은 무엇이었는가?
- (답변) 미래에셋생명 김은섭 본부장
 - 베트남 보험시장 투자에 대한 베트남 감독당국의 입장은 호의적이라는 느낌을 받음
 - 다만, 전반적 진행 과정은 관료적이어서 진행기간이 장기간 소요(당사가 예상한 기간 대비 2배 이상 소요)되어 사전에 감독당국과의 충분한 협의가 필요할 것으로 보임

경영세미나

우리나라 보험회사의 베트남 진출 전략

발행일 | 2018년 8월

발행인 | 한기정

발행처 | 보험연구원

주 소 | 서울시 영등포구 국제금융로 6길 38 (여의도동 35-4)

연락처 | 02-3775-9000

인쇄처 | 경성문화사 / 02-786-2999

Copyright@Korea Insurance Research Institute. All Rights Reserved.

