

I. 서론

1. 문제의 제기

세계적으로 금융환경은 자유화 추세로 급격히 변화하고 있다. 금융자유화는 가격, 지역, 업무영역의 세 측면에 걸쳐 나타나고 있다. 가격의 자유화는 금리자유화, 보험요율의 자유화 등으로, 지역의 자유화는 시장개방 또는 금융영업의 글로벌화로, 업무영역의 자유화는 금융점업화로 표현되어 나타나고 있다.

이러한 자유화 추세 중에서도 업무영역의 자유화는 가격의 자유화와 금융기술혁신에 의해 영향을 받으면서 그 변화가 가장 두드러지게 나타나고 있다. 유니버설 बैं킹(universal banking) 또는 알피난쯔(Allfinanz)나 방카슈랑스(Bancassurance)로 표현되는 종합금융화 현상은 1980년대 중반부터 시작되어 현재에 이르고 있는데, 보험업까지 포괄하고 있기 때문에 이전의 점업화와는 내용 면에서 질적 차이가 존재한다고 볼 수 있다. 이러한 점업화 추세는 경제의 글로벌화와 금융시장 개방과 맞물려 금융제도의 동조화가 가속됨에 따라 세계적인 추세로 자리잡고 있다.

우리나라의 금융제도도 이러한 세계적인 금융자유화 추세의 영향을 받고 있다. 최근 들어 정부는 OECD 가입을 계기로 외환자유화 계획, 보험시장자유화 계획 등 일련의 금융개방계획을 공표하였는데, 개방화가 진행되면 될수록 점업화를 수용할 수밖에 없을 것으로 보인다. 즉 금융의 개방은 단순히 시장개방 그 자체로 끝나는 것이 아니라 금융제도의 변화까지 수반하기 때문에 기존에 고수해 온 금융전업주의라는 원칙을 수정하지 않을 수 없게 된 것이다.

물론 우리나라에서도 금융점업화의 문제는 오래 전부터 논의가 진행되어 왔으며, 내용 면에서도 상당 수준 진행되어 있다고 볼 수 있다. 금융산업

개편에 관한 논의는 이미 1993년에 금융산업발전심의회 금융제도개편연구 소위에서 심도있게 이루어졌으며, 이어 1995년 말에서 1996년 중반에 걸쳐 21세기 경제장기구상의 금융산업개편안을 작성하는 과정에서 다시 논의되었고, 최근에는 금융개혁위원회 설치를 계기로 논의가 본격화되고 있다. 그리고 내용적인 측면에서도 은행업, 증권업, 보험업 상호간에는 부수업무를 직접 겸업하는 방식 또는 자회사 방식에 의한 상호진출이 상당 수준에서 진행되어 있는 실정이다.

그러나 각 금융업종이 금융겸업화를 통해 효율화를 달성하려는 노력에도 불구하고 금융겸업화에 대한 구체적인 방안은 충분한 제도적·실증적 연구의 부족과 업종간 이해의 차이로 인하여 합의에 이르지 못한 실정이다. 은행업의 경우 지급·결제 시스템의 안정성 확보를 위해 정부의 강력한 규제를 받고 있기 때문에 타업종에서 겸업화를 위해 은행업에 진출하기가 어려운 상태에 있다. 그러나, 은행은 전통적인 예·대업무 분야에서 수익성이 저하되고 부실채권이 누적되는 등의 요인 때문에 증권업 또는 보험업과 같은 타업종으로 진출하여 경영의 효율을 기하려 하고 있다. 이러한 은행권의 움직임에 발맞춰 증권업계와 보험업계에서도 공정한 경쟁조건의 정비라는 차원에서라도 은행이 영위하고 있는 업무를 할 수 있도록 요구하고 있는 상황이다.

이러한 진행 과정에서 알 수 있듯이 금융겸업화의 구체적 방안을 도출하는 과정에서 나오는 대부분의 논의는 은행의 입장을 중심으로 한 것이어서 보험회사의 입장에서 경쟁력 있는 종합금융기관을 만드는 방안을 마련하는 것이 시급한 실정이다¹⁾. 금융겸업화가 진행될 경우 금융기관을 중심

1) 본 고에서는 금융겸업화에 따른 보험회사의 종합금융기관화를 다음과 같이 두 가지 의미로 사용한다. 하나는 보험회사가 모태가 되어 은행과 증권을 통합한 독일형 유니버설 뱅킹 방식을 취하거나, 보험회사 고유 업무에 더하여 은행 및 증권의 부수업무를 겸영하여 종합금융서비스를 제공하는 경우이다. 다른 하나는 보험회사가 중심이 되어 지주회사 또

으로 한 은행, 증권, 보험이라는 전통적인 업무영역구분이 무의미해질 것이라는 견해도 있을 수 있으나, 외국의 경험에서 볼 때 종합금융기관의 모태가 된 기관의 업종이 무엇이었느냐에 따라 경쟁의 내용과 대응방안이 달라지기 때문이다.

보험회사가 종합금융기관이 되기 위한 전략을 수립함에 있어서 가장 먼저 금융겸업화와 관련한 규제완화가 세계적으로 어떠한 추세에 있고, 그러한 추세가 우리나라에는 어떤 영향을 미쳐 금융환경을 변화시킬 것인가에 대한 전망이 필요할 것이다. 그런데 보험회사가 종합금융기관이 되기 위해서는 필연적으로 타업종의 업무까지 진출해야 하기 때문에 현재의 업무영역에 대한 규제는 겸업화의 제약조건으로 작용할 것이다. 따라서 종합금융기관화에 필요한 업무영역이 무엇이며, 그 영역에 진출하는 것의 장점과 문제점에 대해 검토한 후에 그들 업무영역에 대한 규제완화를 요구해야 할 것이다. 이와 함께 은행 등 타업종의 보험판매 참여가 가능해지는 경우에 대응하기 위하여 비용인하와 서비스 제고를 동시에 충족시킬 수 있는 판매채널 구축 방안과 고객의 수요에 부응한 상품개발 방안이 마련되어야 할 것이다.

그 다음으로는 각 기업이 처한 여러 가지 경영상의 제약을 감안하여 구체적인 전략을 수립하는 것이 필요할 것이다. 이를 위해 보험회사의 금융겸업화에 관한 한 선진국인 유럽 여러 나라 보험회사들의 경험을 토대로 선택가능한 대안전략에 대해서 검토하고, 이들 대안전략들을 다시 개별 보험회사의 상황에 맞추어 대응전략을 수립하는 것이 필요할 것이다.

는 자회사 방식으로 금융그룹을 형성하여 동일한 브랜드와 경영방침 하에 종합금융서비스를 제공하는 경우이다. 따라서 본 고에서의 금융겸업화는 금융산업적인 측면에서의 개념이고, 종합금융기관화는 금융겸업화라는 금융환경의 변화 속에서 나타나는 금융기관의 금융서비스 제공유형을 가리키는 개념으로 사용한다.

2. 연구목적과 과제

본 연구의 목적은 향후 전개될 금융산업개편과정에서 보험회사가 종합 금융기관이 되기 위한 전략을 모색하는 데 있다. 이는 앞으로 각 개별 금융기관이 원하든 원하지 않든 간에 겸업화가 진행될 것이므로 종합금융기관이 되는 것이 바람직할 것인 지의 여부가 아니라, 어떻게 하면 개별 보험사가 경쟁력 있는 종합금융기관이 될 것인가가 중요한 문제가 될 것이기 때문이다.

이러한 인식 하에 본 연구는 보험회사의 업무영역 확대, 경쟁력 있는 판매채널의 구축, 고객지향적인 상품개발 등을 해결해야 할 주요과제로 선정하고, 이들 과제에 대한 해답들을 종합하고 제약조건을 고려하여 보험회사의 종합금융기관화를 위한 방안을 제시한다.

이에 따라 본고는 다음과 같이 구성된다. 먼저 제Ⅱ장에서는 금융산업개편에 대해 전망하면서 금융산업개편의 촉진요인을 살펴보고, 21세기 경제장기구상에서 발표된 금융산업개편 방안을 검토하면서, 금융겸업화의 긍정적 효과와 부정적 효과를 비교하기로 한다. 제Ⅲ장에서는 금융겸업화의 국가별 및 유형별 사례분석을 시도하여 시사점을 도출한다. 제Ⅳ장에서는 금융겸업화에 대비한 보험회사의 업무영역 확대방안, 판매채널 다양화 방안, 그리고 고객의 수요에 부응한 보험상품 개발방안을 검토한다. 제Ⅴ장에서는 보험회사의 종합금융기관화를 제약하는 조건들을 감안하여 선택가능한 대안전략에 대해서 검토하고 보험회사의 규모별로 선택가능한 대응전략을 제시하기로 한다. 마지막으로 제Ⅵ장에서는 결론을 서술하고 본 연구의 내용을 요약하기로 한다.

II. 금융산업개편에 대한 전망

1. 금융산업개편의 촉진요인

세계적으로 볼 때 금융겸업화의 배경에는 대내적 요인과 대외적 요인이 동시에 존재하지만 주된 요인은 국가별로 다소 상이하게 나타난다. 미국의 경우는 투자자 및 수요자들의 금융수요 다변화라는 내부적 요인에 의해 진행되었으나, 일본의 경우는 금융시장 개방압력에 대응하기 위해서 진행되었고, 프랑스의 경우도 대외적 요인이 더 컸다.

그리고 대개의 경우 금융겸업화는 은행이 주도하였는데, 은행이 보험업에 진출하게 된 배경은 다음과 같다¹⁾. 첫째로, 규제정책이 은행의 보험업 진입을 허용하는 쪽으로 변화하였다는 점을 들 수 있다. 둘째로, 전통적인 은행고유업무로부터 수익률이 저하하는 추세를 보였기 때문에 새로운 수익원을 찾아 업무를 다각화 할 필요성이 있었다는 점이다. 셋째로, 고객의 투자선호가 노령화의 진전 등에 따라 전통적인 저축보다는 연금보험 등으로 변했다는 점이다. 넷째로, 은행이 업무의 효율화를 위해 투자한 고가의 지점 네트워크를 극대로 이용하여 고객서비스센터나 상품판매채널로 활용하는 방법으로 투자비용을 회수할 필요성이 있었다는 점이다. 다섯째로, 은행 고객과 계좌정보를 이용하여 보험산업에 진출하려는 욕구가 존재하였다는 점이다.

이와 같은 배경 하에 보험업에 진출한 은행은 다음과 같은 장점을 가질 수 있었다²⁾. 첫째, 은행업무와 관련하여 접촉하는 대규모의 고객을 기반으로 보험판매를 할 수 있었다. 둘째, 낮은 비용으로 쉽게 운영할 수 있는 보험판매채널인 지점 망을 광범위하게 소유하고 있었다. 셋째, 보험회사에

1) Leach(1995), p. 15.

2) Leach(1995), pp. 15 16.

비해 상대적으로 좋은 이미지를 구축하고 있어 영업에 유리했다. 넷째, 보험회사에 비해 상대적으로 우위에 있는 판매와 마케팅 기법을 활용할 수 있었다. 다섯째, 가장 적절한 보험상품을 제공할 수 있게 하는 고객정보를 보유하고 있어 보험회사와의 경쟁에서 우위에 설 수 있었다.

우리나라의 경우도 금융산업개편은 대내적 요인과 대외적 요인이 복합적으로 작용하고 있는데, 금융산업개편을 촉진하는 요인을 대외적 요인과 대내적 요인으로 나누어 살펴보면 다음과 같다.

가. 대외적 요인

대외적 요인으로 가장 먼저 꼽을 수 있는 것은 글로벌화 시대에서 경쟁은 국내시장에서만 아니라 해외시장에서도 이루어질 것이기 때문에 규모와 범위의 경제 효과를 통한 비용절감과 서비스 제고 능력을 갖추어야 한다는 것이다. 글로벌화 시대의 경쟁에서는 규모가 경쟁력을 제고시킨다는 명확한 실증분석 결과는 없지만 대체로 현재 세계금융시장을 주도하고 있는 금융기관들은 대형금융기관인 것을 통해 볼 때 금융기관의 대형화가 필요하다고 본다. 그리고 종합금융서비스 체제의 구축을 통한 서비스 제공 능력의 향상은 금융업무개혁의 세계적 추세가 점입화 체제로 이행하고 있는 것을 감안할 때 필요하다고 본다³⁾.

또한 금융산업개편은 OECD 가입에 따른 금융제도의 정비와 맞물려 금융산업개편이 촉진되고 있다는 점이다. 이미 선진국에서는 금융기술의 혁신과 금융수요의 다양화를 배경으로 금융의 자유화가 상당 수준 진행되어 있기 때문에, 금융부문의 개방(표 II-1 참조)에 맞추어 선진국 수준으로 전반적인 제도가 정비되어 있지 않으면 국제적 정합성 측면에서 금융마찰이 발생할 우려가 있다. 예를 들어 외국 보험회사의 자회사인 은행이 국내에 진출하려 할 때 허용 여부가 문제될 수 있는데, 만약 이 은행의 진입을 허

3) 이에 관한 자세한 내용은 제3장 참조.

용한다면, 국내 보험회사가 자회사로 은행을 설립할 수 있도록 해야 한다는 압력은 높아질 수밖에 없을 것이다.

<표 II- 1> 금융산업 개방 일정

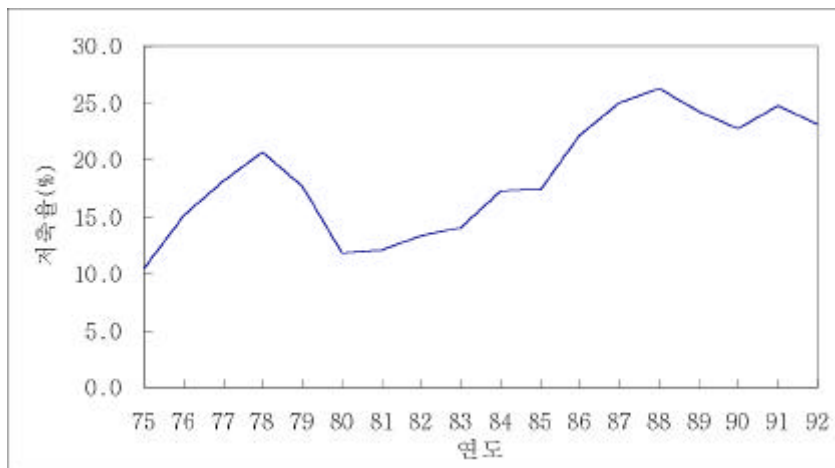
분야	개방내용	시기
1. 은행업	- 현재법인 설립 허용	1998. 12
2. 투자신탁업	- 국내 기존 증권투신사에 대한 외국인투자가 1인당 투자비율(10% 이내) 폐지	1997. 1
	- 국내 기존 증권투신사에 대한 외국인투자비율(50% 미만) 폐지	1997. 12
	- 신설·합작법인 설립 허용	1998. 12
	- 외국사 지점 설치시 사무소 전치주의 폐지	1998. 12
3. 단자·종금사	- 국내 기존사에 대한 외국인투자비율(50% 이하) 폐지	1997. 1
4. 증권업	- 국내 기존사에 대한 외국인투자가 1인당 투자비율(10% 이하) 폐지	1997. 1
	- 신설 현지법인 설립허용 및 국내 기존사 외국인투자비율 제한(50% 이하) 폐지	1998. 12
5. 투자자문업	- 국내 기존사 외국인투자가 1인당 투자비율(10% 이내) 폐지	1997. 1
	- 신설 현지법인 허용	1997. 12
	- 국내 기존사 외국인투자비율 제한(50% 미만) 폐지	1998. 12
6. 보험업	- 합작 생보사 최저지분(49%) 폐지 및 보증보험업·비생보 재보험업 허용	1997. 4
	- 보험 독립대리점 허용	1997. 4
	- 보험대리 및 중개업·보험감정업 허용	1998. 4
7. 상호금융업	- 특정 다수인 대상 상호금융업 허용	1997. 1
8. 신용판매금융업	- 신용카드업 및 할부금융업 허용	1997. 1
9. 신용조사업	- 신용평가업 허용	1997. 1
	- 신용조사업 부분 허용(50% 미만)	1997. 1

이렇듯 경제의 자율화와 개방화가 진전되면서 금융기관간 국제적 경쟁이 심화되었는데, 금융의 효율성을 높이기 위해서 광범위한 금융규제 완화가 요구되었다. 이에 따라 정부는 1995년도에 광범위한 금융규제 완화를 실시한 데 이어, 최근에는 1997년도 대통령 연두기자회견을 계기로 금융개혁위원회를 설치하여 업무영역에 대한 규제까지도 포함한 소위 한국판 ‘빅뱅’을 추진 중에 있다.

나. 대내적 요인

금융산업개편을 촉진하는 대내적 요인으로는 금융자산에 대한 선호도 변화, 금융효율화를 통한 기업의 금융비용 인하 압력, 금융기관의 겸업화를 통한 금융리스크 분산 노력, 금융기술 혁신, 기업 자금조달원의 직접금융화 등을 꼽을 수 있다.

[그림 II- 1] 개인저축률의 추이



1980년대 후반 이후로 개인저축률의 저하 추세(그림 II-1 참조) 속에서 수요자의 저축동기(표 II-2 참조)와 금융자산에 대한 선호도 변화하고 있다. 즉, 최근 들어 대형 사고가 증대하고 노령화 사회가 진전됨에 따라 금융 수요자들이 보험, 신탁, 개인연금 등의 금융자산을 선호하는 쪽으로 선회하면서 소위 ‘금융의 스톡화’가 진전되고 있다(표 II-3 참조). 이에 따라 전통적으로 단기에금 중심의 거래에서 예·대 마진으로부터 수익을 올려 오던 은행이 수익성의 저하에 대응하기 위해 타업종에 진출하려는 요구가 더 커지고 있다. 또한 보험회사의 입장에서는 연금보험 등으로부터 들어 오는 막대한 규모의 수입보험료를 장기간에 걸쳐서 적정수준 이상의 수익률을 올리면서 안정적으로 운용하기 위해서 업무범위의 확대를 요청하고 있는 실정이다.

<표 II-2> 개인의 저축동기 변화 추이

(단위 : %)

	1985	1990	1995
1위	교육비 마련 (37.5)	자녀 교육비 마련 (31.9)	자녀 교육비 마련 (28.4)
2위	주택구입 (23.5)	주택자금 마련 (26.0)	재난 대비 (26.5)
3위	노후생활 대비 (17.4)	노후생활 안정 (16.2)	주택자금 마련 (14.4)
4위	재난 대비 (9.1)	재난 대비 (14.6)	노후 생활 안정 (14.1)
5위	차입금 상환 (5.1)	관혼상제 (4.4)	관혼상제 (8.9)
6위	관혼상제 (3.7)	생활용품 구입 (2.3)	웬지 불안해서 (3.2)
7위	부업자금 (2.0)	부업자금 마련 (1.8)	차입금 상환 (2.2)

자료 : 한국은행, 『도시가계저축시장조사』, 각연도.

국제경쟁력 제고를 위해 기업을 중심으로 금융비용의 인하에 대한 요구가 크다는 점도 겸업화에 영향을 미치고 있다. 겸업화가 이루어질 경우 범위의 경제가 작용하여 비용이 절감됨으로써 국민경제 전체적으로 금융거래비용이 절감되는 효과를 낼 수 있다. 대부분의 선진외국들이 겸업화를 통해 금융거래비용을 절감하고 있는 상황을 감안하면 이러한 비용절감은 국가간 경쟁에서 또는 개별 금융기관간 경쟁에서 경쟁의 우위에 설 수 있게 하는 결정적인 요인이 될 것이기 때문이다.

<표 II-3> 개인부문의 금융상품별 자금운용

(단위 : 10억원, %)

	1985	1990	1991	1992	1993	1994	1995
금융기관예치금	47.1	57.2	54.3	61.4	58.5	70.4	59.9
통화금융기관	24.2	19.4	21.7	18.5	17.6	23.8	18.6
(요구불예금)	1.3	1.2	4.3	1.9	0.7	1.1	2.1
(저축성예금)	21.0	14.2	14.5	16.9	15.6	18.9	15.0
(CD)	1.9	4.0	2.9	-0.3	1.3	3.8	1.4
비통화금융기관	22.9	37.8	32.6	42.9	40.9	46.5	41.3
(RP)	-	0.2	2.2	2.1	-1.7	-0.3	2.2
(신탁)	11.4	10.0	6.2	17.6	18.2	16.2	23.4
(단자)	-0.6	2.7	-1.5	-1.5	0.3	3.4	0.2
(기타예금)	12.1	25.0	25.7	24.7	24.1	27.2	15.5
생명보험 및 연금	22.1	21.0	21.1	17.3	14.6	9.8	20.3
유가증권	11.5	17.3	20.3	18.8	18.1	17.1	18.6
(국공채)	-2.2	1.1	1.2	2.0	0.5	1.3	1.5
(금융채)	-1.8	1.8	2.4	-0.6	1.8	2.1	2.6
(기업어음)	-1.8	1.4	-1.0	2.6	1.5	0.3	2.2
(회사채)	0.7	1.8	2.8	-2.1	-0.6	0.9	-1.4
(투자수익증권)	11.5	7.1	5.3	9.4	12.7	9.6	3.9
(주식 등)	5.1	4.0	9.5	7.5	2.2	3.0	9.8
미수금 등	18.5	3.0	2.7	1.7	2.5	2.1	-1.2

자료 : 한국은행, 『우리나라 자금순환계정의 이해』, 1994.

한국은행, 『조사통계월보』, 각호.

<표 II-4> 금융관련기술과 거래형태의 범세계적 발전

	1996 2000	2001 2010	2011 2020
이론과 기술	퍼지이론 복합기술	소립자재무이론, 디지털수렴	통일이론, 인조지능
금융거래	전화뱅킹, 화면전화 뱅킹, 플라스틱 전 자 화폐, 파생금융상품	지갑뱅킹, 富계정, 전자화폐, 전자경매	시계뱅킹, 富카드, 자동분석기법

자료 : 新경제장기구상, 「21세기를 향한 금융산업발전방안 - 최종보고서(초안)」, 1996. 1. 24., p. 36.

개별금융기관이 은행, 증권, 보험 등 여러 금융업종에 참여하여 경영리스크를 분산시킴으로써 안정적인 수익을 창출할 수 있는 구조를 구축하려는 데서도 금융점업화의 유인은 존재한다. 개별 금융기관의 입장에서 보면 수익성 있는 부문에 특화하여 고수익을 올리는 것이 효율의 측면에서는 바람직할 것이다. 그러나 장기적으로 볼 때 잠재적 경쟁이 상존하고 있고 경영환경이 끊임없이 변화하기 때문에 경영상의 다양한 리스크를 극복하기 위해서 사업부문의 다각화를 시도하게 된다. 이러한 다각화는 특정 산업 내에서 다양한 종목을 취급하는 것에 그치지 않고, 산업간에 걸쳐 사업부문을 구성하려는 시도로 나타나게 된다.

전자혁명에 따라 거듭되는 금융기술의 혁신도 금융점업화를 촉진하는 중요한 요인으로 작용하고 있다. 최근의 금융기술혁신은 ATM(Automatic Teller Machine)⁴⁾ 등 기계화, 전화를 이용한 금융거래, 컴퓨터 네트워크상

4) 일본의 경우 생명보험회사가 「生保카드」를 발행하여 ATM을 통해서 계약자대부, 적립배당금·거치보험금의 인출 등 각종 보험거래를 하도록 하고 있다. 국내에서도 1997년 2월 12일부터 삼성생명이 서울은행과 업무제휴를 통해 자사의 보험카드를 가진 고객은 서울은행의 전국 모든

의 금융거래 등에서 시작되어 금융정보의 고속·대량처리를 가능하게 하였다. 또한 정보의 디지털화 추세(표 II-4 참조)는 즉각적인 위험평가, 금융결제, 신용공여를 가능하게 할 것이다. 이에 따라 위험의 평가와 분석기법이 고도화되고 금융기관들의 위험관리능력도 증대되었다. 이러한 발전이 가속화될 경우 범세계적 금융거래가 가능해지고, 금융시스템의 동조화가 진행됨으로써 금융업간 업무영역의 구분은 더욱 모호해질 것이다.

<표 II-5> 기업자금조달구조 변화

(단위 : %)

	1970	1975	1980	1985	1990	1995
합 계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
간접금융	26.0	21.1	34.5	48.5	38.4	31.8
예금은행	19.8	14.6	20.0	30.6	15.8	15.0
비예금은행	6.2	6.5	14.6	17.9	22.6	16.9
보험차입	0.2	0.2	1.7	3.9	5.8	0.5
단자차입	0.0	1.9	0.7	-1.7	3.7	2.6
기타차입	6.0	4.4	12.1	15.7	13.2	13.7
직접금융	9.9	19.9	22.0	26.2	42.4	51.0
국공채	0.0	0.6	0.9	0.7	2.9	-0.4
기업어음	0.0	1.2	4.8	0.4	3.7	16.1
회사채	0.7	0.8	5.9	13.9	21.5	14.4
주식	9.1	17.2	10.5	11.2	14.2	15.3
해외차입	19.4	22.7	16.0	0.6	6.4	5.6
기타	44.7	36.3	27.5	24.7	12.8	11.6
정부융자	3.5	1.5	2.6	0.2	-0.1	6.4
기업신용	6.7	11.1	20.9	10.8	6.6	5.3

자료 : 한국은행, 『자금순환』, 각호.

ATM을 통해 보험금, 대출금, 배당금 등을 다른 은행의 계좌로 이체할 수 있고, 또한 보험료, 대출이자 등도 서울은행 계좌에서 보험사 계좌로 이체할 수 있도록 하고 있다.

최근 기업의 자금조달원을 보면 과거와는 달리 간접금융에의 의존도가 저하되는 대신에 직접금융에의 의존도가 높아지고 있음을 볼 수 있다(표 II-5 참조). 특히 기업들의 중요한 자금조달원이었던 예금은행에 대한 의존도가 급격히 저하됨에 따라, 은행은 새로운 수익 원인 회사채나 주식 관련 업무에 참여하는 과정에서 금융점업화가 이루어지게 된다. 또한 신용 금고, 할부금융, 종금사 등이 소비자금융을 강화하고 있는 것도 은행이 타 업무영역으로 진출하게 만드는 계기가 되고 있다.

2. 금융산업개편안과 경쟁업종의 동향

가. 금융산업개편안의 내용

금융점업화에 대한 공식적 논의는 1993년부터 시작되었는데, 최근에는 21세기경제 장기구상의 「개방시대의 금융산업 발전방안」(이하 「발전방안」이라고 약칭함)이라는 주제 하에 다루어졌다. 이하에서는 21세기경제 장기구상의 「발전방안」에서 제시된 금융산업 개편 안을 중심으로 살펴보기로 한다⁵⁾.

「발전방안」에 따르면 금융기관간 업무영역조정은 2000년까지는 「新경제 5개년 계획」과 「금융개혁」 계획에 따라 은행, 증권, 보험을 3대 축으로 유지하면서 자회사를 통한 이중 업종의 부수업무 진출을 확대 허용하고, 21세기에 들어가서는 금융시스템의 안정성을 저해하지 않는 범위 내에서 ‘점업주의’를 점진적으로 도입하는 것으로 되어 있다. 그 때 ‘점업주의’란 직접경영 방식⁶⁾, 업종별 자회사 방식⁷⁾, 지주회사 방식⁸⁾ 등의 세 가지 진출방

5) 최근 금융개혁위원회의 설치를 계기로 금융산업 업무영역 철폐 등을 내용으로 한 광범위한 금융개혁이 이루어질 전망이나, 아직까지는 초안도 나와 있지 않은 실정이므로 「발전방안」을 그대로 원용하되 시기가 앞당겨질 수 있다는 가정 하에 이하의 내용을 논하기로 한다.

식을 모두 허용함으로써 금융기관 스스로가 자신의 업무영역 및 진출방식을 전략적 차원에서 결정할 수 있도록 하는 것이라고 정의하고 있다. 이렇듯 금융기관 스스로가 업무범위 및 타금융권 진출방법을 자율적으로 선택할 수 있게 될 경우 금융기관은 경쟁력을 바탕으로 직접경영방식, 업종별 자회사방식, 지주회사방식 중에서 선택하여 겸업화하던가 또는 전문화할 것으로 전망하고 있다.

그러나 최근 금융개혁위원회 설치를 계기로 금융개혁 속도가 빨라지면서 「발전방안」에서 제시하고 있는 방안이 다소 수정되고 일정도 앞당겨 시행될 것으로 전망된다.

1) 금융산업개편안

먼저 2000년까지의 추진방안을 살펴보면 은행, 증권, 보험을 중심으로 이종 업종 부수업무에 대한 직접겸영을 부분적으로 허용하고 고유업무에 대한 자회사 방식의 진출이 이루어지도록 한다는 것이다. 다만 은행의 고유업무 중 지급결제시스템과 관련된 것은 금융제도의 안정성 확보를 위해 타업의 진출을 허용하지 않는다는 것이다.

부수업무의 직접겸영과 관련해서는 일정기준을 만족시키는 일부 은행에게 회사채 인수에 대한 간사업무를 허용하고 은행의 국제경쟁력 제고를 위

-
- 6) 직접겸영방식은 개별금융기관 자체적으로 타업종의 업무를 직접 취급하도록 허용하는 방식인데, 타업종 업무허용폭에 따라 여러가지 형태의 직접겸영이 가능하며 독일의 경우 가장 폭넓은 직접겸영방식을 택해 왔다.
 - 7) 업종별 자회사 방식은 특정 금융기관이 업종별 현재 업무를 존중하면서 자회사를 통해 타업종에 진출할 수 있도록 허용하는 방식이며, 우리나라를 포함하여 일본, 캐나다, 영국 등이 유사한 방식을 사용하고 있다.
 - 8) 지주회사방식은 지주회사로 하여금 이종 업종에 진출한 여러 개의 자회사를 소유하도록 함으로써 그룹 전체적으로 겸업화를 허용하는 방식으로, 미국의 경우 법인인 지주회사가 은행과 증권회사 등을 소유한다.

해 기업 합병·매수 관련 알선 및 자문업무 허용을 검토함과 동시에, 증권 회사의 금융전산망 가입을 추진하고 환전업무 관련 외환업무 확대, 외환 OTC시장에의 직접 참여 허용, 외화차입범위 확대 및 증권 관련 외화대출 허용 등 외환업무를 확대할 것을 검토한다는 것이다.

그러나 쟁점이 되었던 은행·보험업무간 업무영역조정은 선진국 금융시장에서의 은행과 보험부문간 연계 강화 추세를 감안하여 은행·보험간 복합상품개발 및 전략적 제휴를 허용할 것을 검토한다는 수준에서 마무리되었다.

<표 II-6> 업종간 업무영역 조정방안 요약

	은행	증권	보험
은행	-	증권회사의 금융전산망 가입 추진, 외환업무 확대(환전업무관련, 외환OTC시장 직접참여 및 직접환거래, 외화차입범위의 확대, 증권관련 외화대출)	제한적 외환업무, 은행·보험간 복합상품개발 및 전략적 제휴
증권	회사채 인수에 대한 간사업무, 기업 합병·매수(M&A)관련 알선 및 자문업무 확대, 은행신탁업무의 종합신탁화	-	국공채 인수단 참여, 사모채알선업무
보험	은행·보험간 복합상품개발 및 전략적 제휴	-	-

한편 우리나라 금융산업의 취약점 중 하나인 장기금융제도의 발달을 위해서는 일반은행들의 금융채발행을 장기금융제도가 정착되는 시점에 맞추어 허용하고 자본시장내 투자은행기능의 활성화를 추진하기로 하였다.

보험업 내에서는 생·손보간 제3분야(상해, 질병, 개호보험)의 상호 모회사 진입을 허용하기로 하였다.

그리고 보험사 업무영역 확대와 관련하여 국공채 인수단 참여, 사모채 앞선업무, 부동산신탁, 부동산관리, 기업어음할인, 벤처캐피탈, 리스업무 등 보험사 부수업무의 범위를 확대하고 주변업무의 신설을 고려하기로 하였다.

2001년 이후에는 자회사를 통한 금융업종간 겸업체제를 확대하고, 금융시스템의 안정이 저해되지 않는 범위 내에서 겸업주의를 허용하기로 하였다. 이에 따라 금융그룹을 통해서 또는 단독으로 형성된 유니버설 बैं크와 전문화된 다양한 형태의 금융기관들이 금융시장 내에 공존할 것으로 전망되고 있다. 또한 생·손보사간 고유업무의 상호진출은 리스크 차단장치를 마련하여 자회사 방식에 의거 허용하기로 하였다.

이렇듯 「발전방안」의 금융산업개편안은 은행, 증권, 보험이라는 3대축을 중심으로 산업개편을 논하고 있지만, 전체적으로는 은행의 경쟁력 강화에 초점이 맞추어져 있어 형평성이 결여되어 있다는 점을 지적하지 않을 수 없다. 이러한 점은 금융겸업화가 금융권간 경쟁의 심화에 대한 대응으로서 금융제도 전반의 발전을 도모하고 있다기보다는 수익기반의 잠식에 따른 은행의 타업무영역 진출을 위한 논리적 근거로서 작용할 우려가 크다는 문제를 낳을 수 있다.

특히 은행의 보험판매는 금융겸업화 과정에서 은행과 보험회사간의 지위 차이를 충분히 고려하지 않고, 유럽에서 은행이 보험업에 진출하고 있다는 사실에서만 근거를 두고 있기 때문에 형평성이 맞지 않는다고 볼 수 있다. 이러한 점은 유럽지역에서 은행의 보험업 진출에 대한 규제가 완화되었을 때 대부분의 경우 강한 은행이 약한 보험회사를 합병하는 방식이

주류를 이루었다는 사실로도 충분히 뒷받침된다⁹⁾. 따라서 향후 업무영역에 대한 규제는 업종간 형평성을 고려하여 보험회사가 일방적으로 불리한 위치에 있지 않도록 하는 배려가 필요하다고 볼 수 있다.

2) 소유구조

금융산업 개편과 관련하여 반드시 언급되는 것은 금융기관에 대한 소유구조 문제이다. 「발전방안」에 따르면 2000년까지는 산업과 금융의 분리원칙을 유지하되, 21세기 이후에는 재벌기업의 소유분산과 지배구조가 개선될 경우 이 원칙을 점진적으로 완화하는 것으로 되어 있다. 즉, 산업과 금융의 분리 및 연계의 장단점¹⁰⁾에도 불구하고 우리나라의 경우 산업에 의한 경제력 집중이 이미 문제시되고 있기 때문에 산업과 금융의 분리여부는 경제력 집중의 완화라는 과제와 연계하여 검토해야 한다는 것이다.

또한 금융전업기업군의 형성을 통해 그룹의 효율성을 극대화하기 위해서는 금융그룹 내 각 금융기관은 독립적인 경영체제를 유지하더라도 그룹경영이 총괄적으로 지휘되고 통제되는 경영체제를 갖출 필요가 있음을 지적하였고, 향후 산업자본의 사금고화 우려가 있는 비은행금융기관에 대해 대주주 소유상한제도의 도입을 검토하기로 하였다.

이러한 내용의 소유구조 논의는 경제력 집중이라는 현실을 고려하여 불가피했다 하더라도, 금융지주회사에 대한 논의가 심도 있게 다루어지지 못

9) 물론 Nat-Ned와 NMB/Postbank의 합병 사례에서처럼 은행과 보험회사가 대등한 지위에서 합병한 사례도 존재하며, 덴마크의 보험회사인 Fortis가 ASLK-CGER은행을 합병한 사례에서처럼 강한 보험회사가 약한 은행을 합병하는 경우도 일부 존재한다.

10) 산업과 금융의 분리 및 연계는 각각 장단점이 있는데, 산업이 은행을 지배할 경우 새로운 자본을 공급할 수 있을 뿐 아니라 산업의 경영 노하우가 은행에 전수되는 등의 시너지 효과가 기대된다는 장점과, 금융시스템의 안정을 위해 정부가 기업도 규제할 수밖에 없게 될 경우 경제 전체적으로 효율성이 떨어진다는 단점도 있다.

한 아쉬움을 남겼다. 지주회사제도는 모든 금융선진국들에서 도입하고 있고¹¹⁾, 또한 이해상충의 문제가 적으면서도 폭넓은 서비스를 제공할 수 있게 한다. 따라서 우리나라에서도 금융업의 국제경쟁력 강화를 위해서는 엄격한 요건 하에 금융업에만 특화된 금융지주회사의 도입을 적극 검토해야 할 것이다.

나. 경쟁 금융업의 동향

1) 은행업

우리나라 은행은 은행법상 고유업무인 예금업무와 대출업무를 중심으로 내국환 및 외국환 등 환업무, 채무보증업무, 유가증권투자업무 등을 주요 업무로서 영위하고 있다¹²⁾. 그런데 최근 전통적인 업무부문에서 수익률이 저하되자 은행들은 새로운 수익원을 찾기 위해 업무영역의 확대를 원하고 있다. 은행권에서 확대하기를 원하는 업무영역은 크게 증권업 분야, 보험업 분야, 신탁업 분야로 나눌 수 있다¹³⁾.

11) 최근 일본에서도 순수지주회사 설립을 허용하는 「독점금지법」 개정안을 정기국회에 제출한 것으로 알려졌다. 이에 따르면 分社統括型 지주회사, 금융 지주회사, 벤처캐피탈 지주회사, 일정규모 이하 지주회사 등에 대해서는 설립을 자유화하고, 일정규모를 넘는 지주회사의 경우는 공정거래위원회의 심사를 거쳐 사업지배력의 과도한 집중을 초래하지 않을 경우 설립을 허용하기로 한다는 것이다. 『讀賣新聞』, 1997. 1. 17.

12) 우리나라 예금은행은 일반은행과 특수은행으로 나뉜다. 특수은행은 본래 자금운용면에서 상업금융의 취약점을 보완하는 보완 금융기관으로서의 기능과 특정 부문에 대한 전문 금융기관으로서의 기능을 담당하도록 되어 있었으나, 최근에는 일반은행의 업무와 동질화되는 경향을 보이고 있다. 따라서 이하에서는 필요한 경우 이외에는 일반은행과 특수은행을 구별하지 않고서 사용하기로 한다.

13) 이에 관한 논의로는 「발전방안」의 금융산업개편 부분을 참조하면 대체적인 방향을 알 수 있다. 한국은행 정익준(1996)의 제안도 대체로 그 범위 안에서 대동소이 하다.

그리하여 은행들은 전통적으로 증권업무로 인식되어 오던 M&A 업무를 새로운 수익 원으로 여기고 업무를 확대하고 있다. 또한 보험과 연계한 상품개발을 위해 관련자 회의를 개최하는 등 규제가 허용하는 범위 내에서 보험업 진출을 위한 기반을 다져 가고 있다. 이러한 준비 하에 규제완화 시기에 맞추어 보험대리 및 중개업무의 취급, 보험사와의 업무제휴를 통한 보험상품의 은행창구 판매 등을 추진하고 있다. 이러한 움직임은 최근 금융개혁위원회의 설치를 계기로 두드러지게 나타나고 있는데, 조흥은행은 1997년 1월 7일자로 현대해상화재와 쌍용화재 등 2개 손해보험사와 연계해 고객에게 교통상해 보험증권을 제공하는 복합 금융상품을 개발하여 이날부터 판매한다고 발표하였다¹⁴⁾.

이러한 제휴 움직임에서 한 걸음 더 나아가 국민은행은 국민은행과 13개 계열 자회사를 묶어 종합금융그룹화 할 계획을 발표했는데¹⁵⁾, 이에 따르면 보험업이나 증권업 등 신규업무에도 진출할 것으로 예상된다. 그 밖에도 조흥은행, 제일은행, 외환은행 등이 금융그룹화를 추진하고 있는 것으로 알려지고 있는데, 은행간 합병 등이 변수로 작용할 것으로 전망된다¹⁶⁾.

2) 증권·투신업

현재 증권회사는 「증권거래법」 제51조에 의해 증권업 이외의 다른 업무를 겸영하지 못하도록 업무영역의 제한을 받고 있다. 이 법에 의해 증권회사는 ① 유가증권의 매매, ② 유가증권의 위탁매매, ③ 유가증권 매매의 중개 또는 대리, ④ 유가증권시장에서의 매매거래에 의한 위탁의 중개·주선 또는 대리, ⑤ 유가증권의 인수, ⑥ 유가증권의 매출, ⑦ 유가증권의 모집

14) 은행의 보험판매는 아직 경품의 수준을 벗어나지 못하고 있으나, 업무영역에 대한 규제가 완화되면 그 양태는 크게 달라질 것으로 전망된다.

15) 『중앙일보』, 1997. 1. 13.

16) 1997년 2월 18일에 발표된 「보험산업 신규진입제도 개선방안」에 따르면, 은행의 보험자회사 소유를 허용할 것으로 알려져 은행의 보험업 진출은 가속될 것으로 전망된다.

<표 II-7> 증권업의 업무영역

고유업무	부수업무
- 유가증권의 매매 - 유가증권의 위탁매매 - 유가증권 매매의 중개 또는 대리 - 유가증권 시장에서의 매매거래에 의한 위탁의 중개·주선 또는 대리 - 유가증권의 인수 - 유가증권의 매출 - 유가증권의 모집 또는 매출의 주선	- 증권저축업무 - 신용공여업무 - 회사채지급보증업무 - CD중개 - 해외증권업무 - 사채모집의 수탁업무 - 금고대여 - 상임대리업무 - 부동산임대 - 환매채업무 - BMF업무 - 투자고문업

자료 : 「증권거래법」.

또는 매출의 주선 등을 할 수 있다. 그 이외에 증권회사는 부수업무로서 증권저축업무, 신용공여업무, 회사채지급보증업무, CD중개, 해외증권업무, 사채모집의 수탁업무, 금고대여, 상임대리업무, 부동산임대, 환매채업무, BMF업무, 투자고문업 등을 영위할 수 있다.

그런데 증권 업계에서는 세계적인 업무영역 자유화 추세와 아울러 은행의 증권업 진출에 대응하기 위해 은행 쪽으로의 업무영역 확대를 원하고 있다. 증권업계에서는 은행업무 중에서도 외환업무를 할 수 있도록 해 줄 것을 요구하고 있는데, 이는 증권업무가 국제화되는 것에 대응하기 위한 조치로 이해된다. 또한 증권사들은 선물거래나 신용금고업 등으로 사업영역 넓히기에 적극 나서고 있다¹⁷⁾.

17) 쌍용증권의 경우 1996년 9월에 은행·보험 등 금융기관들의 자금을 모아 선물시장에 대신 투자해 주는 선물기금관리회사 ‘인피니티’를 설립

그 결과 1996년 9월 말 현재 증권사들의 타법인 출자는 9,541억 원으로 6월 말에 비해 3개월 사이에 1,012억 원이 늘어났다. 이 중 자문·투신운용업 부문의 출자가 9백13억원, 중금·신용금고 등의 출자가 3백25억원을 차지했다.

한편 투신회사들은 증권업에 진출할 수 있게 된 것을 계기로 모회사 자체가 증권회사로 전환하고 투신회사를 자회사로 두는 방안을 고려하고 있다. 또한 상품개발과 마케팅 분야를 강화하여 고객니즈와 금융환경 변화에 능동적으로 대응한다는 전략도 세우고 있다. 상품개발을 위해서는 상품개발부서를 독립시켜 다양한 신상품, 복합상품, 파생상품 등을 개발하도록 한다는 것이다. 그리고 마케팅 분야의 강화와 관련해서는 연수 등을 통해 인력을 양성하고 체계적인 연구기능을 강화하여 더욱 과학적이고 실용성이 높은 영업전략을 수립한다는 전략이다.

3. 범위의 경제와 금융겸업화

가. 금융겸업화의 효과

금융겸업화란 기존에 규제되어 오던 각 업종별 업무영역이 자유화되어 상호간에 교차적으로 상대업종에 진출하여 사업을 영위하는 현상을 말한다. 이것은 국가마다 겸업화의 배경이 다르기 때문에 방카슈랑스(Bancassurance) 또는 알피난츠(Allfinanz) 등으로 표현되고 있으나, 그 내용상의 측면에서는 기존의 은행과 증권간의 겸업에서 더 나아가 보험업까지를 포괄하는 겸업화를 지칭하는 점에서는 공통된다고 볼 수 있다. 이러

하였다. 대신증권도 신용금고업 진출을 추진 중인 것으로 알려졌다. 이밖에도 증권사들은 투자신탁운용회사나 선물회사 등을 자회사로 만들고 있다. 『중앙일보』, 1996. 12. 4.

한 금융겸업화는 대개의 경우 은행권이 업무영역을 보험업무로까지 확대하고, 보험업이 이에 대응하여 은행과 전략적 제휴 나아가서는 자회사로 소유하는 상호침투의 결과로 나타나고 있다.

금융겸업화는 다음과 같은 긍정적 측면을 갖는다(표 II-8 참조). 첫째, 금융기관 경영에 있어서 규모 및 범위의 경제를 달성할 수 있다. 둘째, 연계복합상품 및 서비스의 개발로 이용자 편익을 제고시킬 수 있다. 셋째, 금융거래비용을 절감시켜 국민경제적 효율성을 기할 수 있다. 넷째, 모든 금융상품에 대해 통일적인 브랜드를 제공할 수 있다. 다섯째, 여러 금융업무를 취급함으로써 금융기관의 자산운용에 따른 위험을 분산시킬 수 있다. 여섯째, 특정업무의 고객을 다른 업무에 쉽게 연계시킬 수 있으므로 고객 확보가 용이하다.

반면에 다음과 같은 부정적 측면도 나타남을 고려해야 한다. 첫째, 은행업무에 타금융업종이 진출함으로써 지급·결제제도의 안정성이 저해될 우려가 있다. 둘째, 금융의 독과점 내지 집중현상이 발생할 가능성이 있다. 셋째, 여러 금융업을 동시에 수행하기 때문에 이해상충의 문제가 발생할 가능성이 높다. 넷째, 금융겸업화가 진전되는 과정에서 인건비 앙등 등으로 인한 비용이 상승할 우려가 있다. 다섯째, 은행업과 보험업간에 존재하는 상이한 기업문화를 통합하는 것이 곤란하여 시너지효과를 떨어뜨릴 수도 있다.

이러한 금융겸업화의 장단점은 구체적인 실증분석을 통해 증명되었다기 보다는 이론적인 가설 수준에 머무르거나 몇몇 사례분석을 통한 가설 수준에 머무르고 있는 것도 사실이다. 따라서 이들 금융겸업화 효과의 긍정적 측면과 부정적 측면은 향후 정밀한 분석 방법을 통해 실증되어야 할 것이다.

<표 II-8> 금융점업화의 효과 비교

긍정적 측면	부정적 측면
- 금융기관 경영에 있어서 규모 및 범위의 경제 달성 - 연계복합상품 및 서비스의 개발로 이용자 편익 제고 - 금융거래비용의 절감 - 모든 금융상품에 대한 통일적인 브랜드 제공 가능 - 금융기관 자산운용에 따른 위험분산 - 고객확보의 용이	- 지급·결제제도의 안정성 저해 우려 - 금융의 독과점 내지 집중현상 발생 가능성 - 금융업종간 이해상충 발생 가능성 - 인건비 양등 등으로 인한 비용 상승 가능성 - 상이한 기업문화 통합의 곤란

나. 범위의 경제에 대한 이론적 연구

일반적으로 범위의 경제(economies of scope)는 n 개의 산출물을 하나의 기업에서 생산할 때 n 개의 기업에서 각기 생산하는 것에 비해 비용이 절감된다는 가설이다. 그리고 금융점업화는 하나의 금융기관에서 여러 가지 금융서비스를 제공하는 것을 의미한다. 여기에서 금융기관을 기업으로 대체해 놓고 보면 금융서비스는 무형의 산출물이라고 볼 수 있다. 범위의 경제가 존재한다면 여러 금융기관에서 제공하던 다양한 금융서비스를 하나의 금융기관이 제공할 경우 비용을 절감할 수 있게 된다. 따라서 금융점업화는 이론적으로는 범위의 경제가 존재할 경우 지지될 수 있다.

이 때 금융산업에서 비용이 절감되는 원천은 고정시설의 공동이용에 따른 비용절감, 정보의 공유에 의한 비용절감, 투자포트폴리오의 다변화에 의한 위험분산, 동일 장소에서의 다양한 서비스 제공에 따른 소비자의 효용 증대와 그에 따른 수익의 증대 효과 등을 들 수 있다¹⁸⁾.

본래 범위의 경제에 대한 본격적인 이론화는 Baumol-Panzar-Willig (1982)가 다기능기업이론을 전개하는 과정에서 이루어졌다. 이들은 단일 기업이 동시에 여러 개의 산출물을 생산하는 경우가 산출물들을 각각 분리하여 개별 기업들이 생산할 경우에 비해 비용이 절약된다면 이들 산출물간에는 범위의 경제가 존재한다고 하였다. 이들은 기존의 Stigler의 연구와는 달리 시장 규모의 중요성보다는 범위의 경제라는 기술적 조건의 충족 여부가 다기능 기업의 존재 여부를 결정한다고 보았다¹⁹⁾.

그 후 Berger 등(1987)의 연구에서는 금융업무의 범위의 경제의 원천으로 첫째, 점업에 따른 생산효율의 증대나 생산비용의 절감효과, 둘째, 다양한 금융서비스의 동시소비를 통한 소비자잉여의 증대와 금융수요의 증대를 통한 업무 및 수익의 신장 도모, 셋째, 금융자산과 부채보유의 다양화를 통한 각종 금융위험의 분산 및 감소효과 등을 들고 있다.

또한 Litan(1987)은 범위의 경제를 내부범위의 경제(internal scope economies)와 외부범위의 경제(external scope economies)로 구분하였다. 내부범위의 경제란 생산자가 결합생산과 결합판매를 통해 얻을 수 있는 이득²⁰⁾을 가리키며, 외부범위의 경제란 수요자가 결합소비를 통해 얻는 효용 증대를 가리킨다.

다. 보험업에 있어서 범위의 경제에 대한 실증분석

금융겸업화를 지지하는 실증적인 연구는 범위의 경제성이 존재하는지

18) 좌승희(1995), pp. 137 138.

19) 이에 대한 자세한 이론적 전개는 좌승희(1995)에 잘 정리되어 있다.

20) Litan은 범위의 경제의 효과가 다음과 같은 세 가지 원천에서 나오고 있다고 한다(좌승희, 1995, p. 59 참조). 첫째, 고객정보의 공동이용을 통한 정보비용의 절감, 둘째, 컴퓨터 장비 등 설비의 공동이용, 셋째, 한 가지 서비스의 제공을 위한 설비에 약간의 추가적인 비용을 지출하면 다른 서비스 제공이 가능하다는 것 등이다.

여부를 증명하는 것에 집중되었다²¹⁾. 범위의 경제라는 개념은 대체로 그것이 얼마나 광범위하게 존재하고 있는지를 증명하는 실증의 문제가 더 중요하므로, 금융산업 특히 보험산업에서의 범위의 경제 문제도 이론적 발전 보다는 실증분석에 치중되어 왔다고 볼 수 있다. 이하에서는 보험산업에서 범위의 경제성이 존재하는지에 대한 기존의 실증연구²²⁾를 검토하고 여기에서 시사점을 얻기로 한다.

1) 국내 연구사례

보험산업에서 범위의 경제성이 존재하는지 여부에 대한 국내 최초의 실증분석은 생명보험산업을 대상으로 한 권영준(1994)의 연구를 꼽을 수 있을 것이다. 권영준은 트랜스로그 비용함수를 이용하여 분석하였는데, 분석대상을 자산운용업무에 국한시켜 생보사의 생산활동을 현·예금, 유가증권, 대출, 부동산의 네 가지로 구분하였고 그에 따라 비용도 자산운용관리비를 사용하였다²³⁾. 또한 자료의 부족을 해결하기 위해 CY'91과 CY'92의 횡단면 자료를 결합하여 회귀식을 추정하였다. 추정결과 그는 유가증권과 대출, 유가증권과 현·예금간에 범위의 경제성이 존재함을 보였는데, 특히 유

21) 범위의 경제를 증명하기 위한 이론적 모형과 함수 설정과 관련해서는 Forestieri(1993), pp. 79 - 85를 참조할 수 있다.

22) 은행산업에서 범위의 경제성이 존재하는지에 대한 연구로는 이필상·문한근(1990)과 김인기·김장희(1991), 좌승희(1995)의 연구가 있다. 이필상·문한근(1990)과 김인기·김장희(1991)의 연구 모두 은행산업에서 시중은행의 경우 범위의 경제성이 존재함을 증명하였다. 그리고 좌승희(1995)도 은행산업에서 유가증권업무와 예금업무, 신탁수신업무에서 범위의 경제성이 존재한다고 보고하고 있다. 증권산업에서 범위의 경제성이 존재하는지에 대한 연구로는 이영기·최범수(1989)와 좌승희(1995)가 있다. 이영기·최범수(1989)는 증권산업에서는 범위의 경제성이 존재하지 않는다고 보고하고 있으며, 좌승희(1995)의 연구도 전 업무간에는 물론 개별업무들도 모두 범위의 비경제를 보이고 있다고 보고하고 있다.

23) 추정식은 다음과 같다.

가증권업무와 대출업무간에는 비용보완성이 상당히 크게 존재하는 것으로 나타났다²⁴⁾.

그 후 나동민(1995)도 생명보험산업에 대해 트랜스로그 비용함수를 이용하여 범위의 경제성이 존재하는지 여부를 측정하였다²⁵⁾. 나동민은 보험산업의 생산물을 ① 수익성 및 생산기능을 고려한 보험료수입 및 자산운용총액, ② 생산기능을 강조한 신계약액 및 자산운용총액, ③ 보험영업수익 및 자산운용수익 등 세 가지로 정의하고 분석 대상 기간을 1989 ~ 1993년으로 하여 각각 모형 I, 모형 II, 모형 III으로 나누어 범위의 경제성 여부를 추정하였다.

그의 분석 결과에 따르면 생산기능과 수익성을 동시에 고려한 모형 I의 경우 σ_{12} 의 값이 대체로 0보다 작게 나타나 보험영업업무와 자산운용업

$$\begin{aligned}\ln C &= \alpha_0 + \sum_{i=1}^4 \alpha_i \ln Y_i + \frac{1}{2} \sum_{i=1}^4 \sum_{j=1}^4 \sigma_{ij} \ln Y_i \ln Y_j \\ &= \alpha_0 + \alpha_1 \ln Y_1 + \alpha_2 \ln Y_2 + \alpha_3 \ln Y_3 + \alpha_4 \ln Y_4 \\ &\quad + \frac{1}{2} [\sigma_{11} \ln(Y_1)^2 + \sigma_{22} \ln(Y_2)^2 + \sigma_{33} \ln(Y_3)^2 + \sigma_{44} \ln(Y_4)^2] \\ &\quad + \sigma_{12} \ln Y_1 \ln Y_2 + \sigma_{13} \ln Y_1 \ln Y_3 + \sigma_{14} \ln Y_1 \ln Y_4 \\ &\quad + \sigma_{23} \ln Y_2 \ln Y_3 + \sigma_{24} \ln Y_2 \ln Y_4 + \sigma_{34} \ln Y_3 \ln Y_4\end{aligned}$$

단, C 는 자산운용관리비, Y_1 은 유가증권, Y_2 는 대출, Y_3 는 부동산, Y_4 는 현·예금을 나타낸다.

24) 권영준(1994)은 유가증권과 대출업무간의 비용보완성은 대출업무를 통해 획득한 기업정보를 유가증권의 투자에 활용할 수 있다는 점으로 해석하였으며, 유가증권과 현·예금의 비용보완성에 대해서는 효율적인 유가증권투자가 현금보유와의 적절한 포트폴리오 구성을 전제로 한다는 점으로 해석하였다.

25) 추정식은 다음과 같다.

$$\begin{aligned}\ln(C) &= \alpha_0 + \alpha_1 \ln(Y_1) + \alpha_2 \ln(Y_2) \\ &\quad + \frac{1}{2} \sigma_1 [\ln(Y_1)]^2 + \frac{1}{2} \sigma_2 [\ln(Y_2)]^2 \\ &\quad + \sigma_{12} \ln(Y_1) \ln(Y_2)\end{aligned}$$

단, C 는 총생산비용을 나타내며, Y_1 과 Y_2 는 모형 I에서는 보험료수입과 자산총액을, 모형 II에서는 신계약액과 자산운용총액을, 모형 III에서는 보험영업수익 및 자산운용수익을 나타낸다.

무간에 비용보완성이 존재하는 것으로 나타났다. 그러나 추정치들이 통계적으로 유의하지 않아 분석결과의 신뢰성에 어느 정도 제약이 있는 것으로 나타났다. 생산기능에 중점을 둔 모형 II에서는 주업무와 부수업무간에 비용보완성이 나타나고 있지 않으나, 1989-93년의 합동모형에서는 기존 6개사 및 신설사에 규모의 경제성이 존재하는 것으로 나타났다. 마지막으로 수익성에 중점을 둔 모형 III은 대체로 모형 I과 동일한 결과로 나타나 보험영업과 자산운용업무간에 범위의 경제성이 있는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 회사별 분석에서도 동일하게 나타나 회사의 규모나 영업년수에 관계없이 범위의 경제성이 존재함을 보였다. 이상의 세 가지 모형을 종합적으로 볼 때 우리나라 생명보험 산업 전체적으로 주업무인 보험영업업무와 부수업무인 자산운용업무간에는 범위의 경제성이 존재하는 것으로 나타났다고 보고하고 있다.

2) 해외 연구사례²⁶⁾

Mathewson-Todd(1982)는 캐나다의 생명보험회사를 대상으로 1961, 66, 71, 76년의 각년도 실증분석을 하였는데, 개인보험과 단체연금간에 범위의 경제가 존재하는 것으로 보고하고 있다.

그리고 Kellner-Mathewson(1983)과 Fields-Murphy(1989)는 비용보완성의 증거를 발견했으나, Suret(1991)는 발견하지 못했다고 보고하고 있다. 또한 Fields(1988)는 다각화의 효과가 오히려 음의 범위의 경제효과를 낳거나 불확실하다고 보고하고 있다. Teyssier(1991) 역시 범위의 경제효과는 생명보험산업과 손해보험산업 모두에 중요하다고 주장하나 명확한 실증적 증거를 제시하지는 못하였다.

Grace와 Timme(1992)는 1987년의 일본 생명보험회사를 대상으로 실증분석한 결과 증권투자, 개인보험, 단체보험, 개인연금, 단체연금 등에 대해

26) 이에 대해서는 <부표 1>에 요약하였다.

대부분의 경우 범위의 경제성이 없는 것으로 나타났다고 보고하고 있다.

일본 경제기획청(1989)의 연구는 일본의 생명보험업에서 범위의 경제성을 입증한 최초의 연구인데, 보험업무와 자산운용업무간에 범위의 경제가 존재함을 확인하였다. 그 후 일본에서는 생명보험산업에서 범위의 경제가 존재함을 증명하려는 많은 연구가 뒤따랐다. 筒井・關口・茶野(1992)는 1976~89년 일본의 생명보험회사를 대상으로 실증분석한 결과 보험업무와 자산운용업무간에 범위의 경제성이 존재하지 않는 것으로 나타났다고 보고하고 있다. 飯田(1992)의 연구는 1986~89년 일본 손해보험회사를 대상으로 실증분석한 결과 보험료수입과 보험료 이외의 수입간에는 비용보완성이 존재하지 않는 것으로 나타났다고 보고하고 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이 연구 방법의 발전에도 불구하고 지금까지도 금융산업의 범위의 경제성 연구는 공통된 결론을 내리지 못한 실정이다. 즉, 보험회사의 범위의 경제성 존재 여부도 생산물에 대한 정의와 측정모형 및 추정기법에 따라 달라질 수 있음을 보여주고 있다²⁷⁾.

또한 범위의 경제성이 존재하는지의 여부는 현실에서 다수의 업무를 직접 경영하지 않는 한은 측정하기가 불가능하기 때문에 알 수 없다. 다만 이론적으로 제시된 것을 적용한 시간이 지난 후에야 확인할 수 있을 것이다²⁸⁾.

따라서 본고에서는 금융겸업화는 범위의 경제효과를 통해 비용을 절감하는 효과를 낳을 것이라고 가정하되, 우리나라의 보험업과 타업간에 겸업화가 이루어질 경우 범위의 경제성이 어떻게 존재하는지에 대해서는 추정하지 않기로 한다²⁹⁾. 이는 현재로서는 본 고에서 상정하고 있는 겸업화

27) 권영준(1994), p. 237.

28) A. Steiner(1996)에 의하면 「유니버설 뱅크」는 규모의 경제, 범위의 경제, 그리고 수요추세에 맞추어 내부적으로 자원 재할당의 가능성 등으로부터 이익을 향유할 수 있다고는 하나, 그것은 실증적 증명이 극히 어렵고, 지금까지 결정적인 증거도 존재하지 않는다고 한다.

29) 금융산업에서 범위의 경제에 대한 연구는 이론적인 연구에 못지 않게

유형을 실증분석할 자료가 존재하지 않기 때문이다. 따라서 특정업무들간의 범위의 경제성 존재 여부에 대한 증명은 본 고에서 상정하는 금융겸업화가 진행된 이후 일정한 시점이 지나서 수행할 과제로 남겨 둔다.

실증문제에서도 많은 과제를 안고 있어 금융겸업화를 지지하기 위해 유일한 근거로 제시하기에는 많은 한계가 있다고 보겠다.

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 있다¹⁾.

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 것이다²⁾. 두 번째 유형은 영국, 캐나다, 호주 등에 존재하는 영국형 ‘유니버설 बैं킹’이다³⁾. 그 이외에 겸업화 추세로 이행하고 있는 국가로는 미국과 일본을 들 수 있다⁴⁾.

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 बैं킹’(universal banking)은 은행업무, 증권업무, 보험업무, 그리고 기타 일반 상공업을 한 기관 내에서 수행하는 것을 말한다. 그런데 일반적으로 독일에서 관찰되는 ‘유니버설 बैं킹’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 बैं킹은 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 일정 한도 내에서 인정되고 있다⁵⁾. 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 보험 판매 채널상에 다소간 변화를 가져왔다. 물론 독일에서는 주식의 상호소유 형태로 오랫동안 은행과 보험회사가 밀접한 관계를 맺어온 관계로 에이전트 및 브로커와 새로운 은행소유의 보험회사 사이에 커다란 대립은 없었다. 그렇지만 도이치은행 생명보험회사(Deutsche 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 금융점업화를 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 추가되었다⁷⁾. 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 관련 회사인 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 IFA 네트워크는 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 बैं킹을 채택하고 있는데, 소위 「1984년 법」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 금융점업화 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 금융점업화를 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 금융점업화가 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 금융 그룹인 Compagnie de Financiere de CIC의 주식소유를 21%에서 23%로 늘렸다⁹⁾. 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 있다¹⁰⁾.

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.

점업화가 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
직관	5	3
전체	100	100

자료 : Datamonitor.

중개인은 손생보 분야의 기업성 보험에 특화하고 있으며 최근에는 기업 연금에 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 카피탈리자시용의 46%가 은행지점 네트워크를 통해 판매되었다¹¹⁾.

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

프랑스에서는 직관방식은 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 피하려는 금융개혁에서 비롯되고 있다. 이러한 금융개혁의 출발점이 되는 것은 「헌트보고서」¹²⁾인데, 그것은 금융기관의 자유로운 경쟁이 자금의 최적배분을 가져온다는 입장에서 금융구조의 유연성과 금융업무규제의 철폐를 지향한 것이었다¹³⁾.

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 금융점업화 추세에 대해서 연방준비은행과 OCC(통화감독청)는 다소 호의적이었다. 은행지주회사가 영위할 수 있는 비은행업무는 연방준비은행에 의해 「레규레이션 Y」(regulation Y)로 공시되고 있는데¹⁴⁾, 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 「레규레이션 Y」는 상업은행 본체에서 영위가능한 8개 업종으로 인정하였는데, 1992년 말에는 은행 본체에서 영위하지 않는 업무까지 포함하여 24개 업종으로 늘렸다.

외에도 개별심사에 의해 인가¹⁵⁾되기도 한다. 1987년 연방준비은행은 은행이 보유하고 있는 많은 회사들에게 CP, 주택저당환원채권 등을 인수 또는 매수할 수 있는 권한을 주었다¹⁶⁾. 또한 OCC는 은행의 증권부문 업무의 확대뿐만 아니라 보험분야에 관련한 업무영역 확대에도 호의적인 판결을 내렸다. 그리고 1987년에는 은행지주회사를 금융서비스지주회사로 대체하려는 구상이 최초로 이루어졌다¹⁷⁾.

금융겸업화가 진전되는 과정에서 나온 1995년 「금융서비스경쟁법」 HR2520은 의사운영위원회가 「리치법안」(HR1062)¹⁸⁾에 보험규정을 첨가시켜 완성한 것이었다. 이 법은 기본적으로 상업은행과 증권회사, 투자은행 간의 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 발표하였다¹⁹⁾. 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 비롯되었다²⁰⁾.

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 가능하다²¹⁾.

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 매수음직임이 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 있다²²⁾. 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
<u>A. 판매</u> - 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	<u>A. 판매</u> - 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	<u>A. 신용생명보험 중개</u> 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 Dakota, Tennessee, Texas, Utah, Vermont, Virginia, Wisconsin, Wyoming
<u>B. 인수</u> - 신용생명, 건강보험, 사고보험 및 상해보험의 인수 및 판매 - 모기지생명보험 및 상해보험의 인수 및 판매 - 권리증서보험의 인수 및 판매 - 금융보증서의 인수 및 판매	<u>B. 인수</u> 인수 및 신용보험 판매	<u>B. 일반보험 중개</u> Alabama, California, Delaware, Idaho, Iowa, Massachusetts, Minnesota, Nebraska, New Jersey, North Carolina, Ohio, Oregon, South Dakota, Virginia, Washington, Wisconsin, Wyoming
<u>C. 기타</u> - 부채상환계약 - 수수료리스 - 공동마케팅프로그램	<u>C. 기타</u> - 소매대리인의 감독 - 서비스기업 - 공동마케팅프로그램	<u>C. 보험인수</u> Delaware, New Jersey, North Carolina, South Dakota,

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 생 명 및 장해보험	12 C.R.R. 2.3(3)(e)
신용생명보험의 인수	OCC 해석서 No. 377.
부채말소계약 - 차용자 사망시 은행에게 미지불 된 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, 고 객 조회, 관리서비스의 제공, 다른 은행서비스 를 유치하기 위해 은행고객에 대한 무료 보험 가입 등을 하는 합자마케팅 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 제 공하는 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 증권업의 고유업무에 진출하는 것은 불가능하지만, 1975년 이후 관련회사를 통해서는 은행 및 증권업의 고유업무를 제외하고는 가능하게 되었다²³⁾. 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 촉발되었다²⁴⁾.

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 개선하고, 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, 금융 시장 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 장기 신용은행이라는 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 첨단 시장 (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 경제심의회와 행동계획위원회가 발표한 경제구조개혁 추진책에서 금융지주회사의 전면허용이 건의되기에 이르렀다²⁵⁾. 그 후 새로 조각된 내각의 하시모토 수상은 1996년 11월 11일에 2001년까지 은행, 증권회사, 보험회사가 자회사와 순수지주회사를 설립하여 상호진입할 수 있도록 하는 금융개혁안을 발표하였다²⁶⁾. 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 생보 회사에서 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 직 판방식의 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

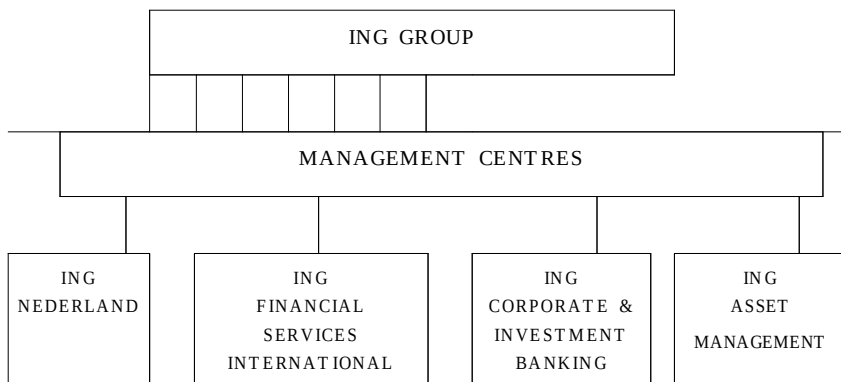
가) 업무영역

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, 우체국이 라는 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

SKANDIA CORPORATE MANAGEMENT AND GROUP STAFFS		
S K A N D I A NORDEN SWEDISH SKANDIA LIFE (Operated on mutual basis)	ASSURANCE & FINANCIAL SERVICES (AFS)	INTERNATIONAL DIRECT INSURANCE & REINSURANCE (IDR) • Skandia International • Skandia America Corporation (SAC)
SKANDIA INVESTMENT MANAGEMENT (SIM)		

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. 예금 영업은 1994년 3월에 시작되어 1만6천개 이상의 구좌가 개설되었으며, 1995년말에는 7만6천명으로 증가하였다. 총 예금액은 1994년 말 11억 7천 9백만 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 실현하였는데 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 용자와 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, 용자, 구급의료서비스, 은행업무 등을 수행하고 있다.

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

나) 판매채널과 마케팅

Baltica는 금융겸업화로 인해 손해보험, 생명보험과 연금, 기업용자, 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 상품²⁷⁾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 있다²⁸⁾.

이렇듯 Mapfre는 지주회사 방식으로 금융그룹을 형성함으로써 소비자에게 종합금융서비스를 제공할 수 있게 되었다. 즉, Mapfre Bank를 통해서 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 에이전트와 1,568개의 사업소를 가지고 소매금융 판매채널을 구축하였다. 에이전트와 사업소간에는 유기적 협력관계가 구축되었는데, 에이전트는 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 합작하여 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 작용하였다²⁹⁾.

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 각출하고, 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 있는데³¹⁾, Deutsche 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 비용 부담을 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 Allianz³²⁾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 유로 카드를 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 미쳤다³³⁾. CNP는 이런 난국을 벗어나 판매창구를 다양화하기 위해, 대량판매법(mass marketing)을 택하였다. 이를 위해 CNP는 財務局, 郵便局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 파트너십을 확대했는데³⁴⁾ 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 용자를 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 것이었는데³⁴⁾, CNP는 기존에 판매하고 있는 상품을 보충한 특별 보험상품을 고안하여 일시불의 보험료로 10년에 걸쳐 최저한의 금리를 보증하는 생명보험과 저축상품·저축제도를 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.

IV. 종합금융기관화를 위한 보험회사의 과제

1. 업무영역의 확대

가. 업무영역 확대의 필요성

우리나라에서는 지금까지 보험사업에 대한 명확한 정의없이 보험사업이 영위되어 왔다¹⁾. 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.

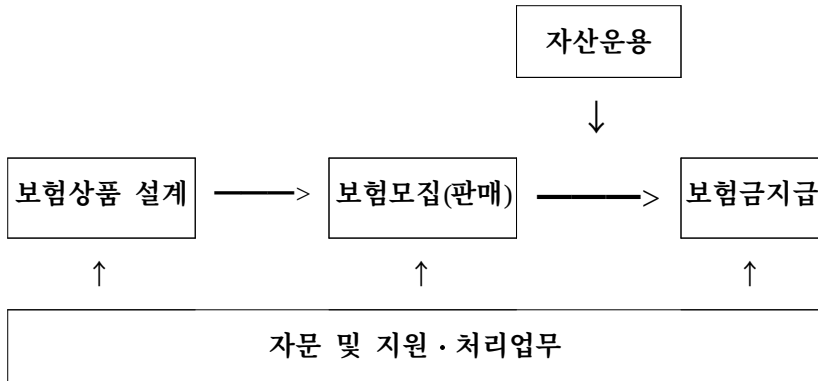
일반적으로 보험사업의 핵심업무는 고유업무인 보험상품의 설계 및 모집과 보험자산의 운용업무로 구성되며, 그 이외에도 보험사업의 영위를 위한 자문 및 지원·처리업무가 필요하게 된다(그림 IV-1 참조).

먼저 보험상품의 설계업무는 보험사업자가 보험상품의 내용과 조건을 확정하고 이를 보험약관에 성문화하고 상품의 이름을 부여하는 것²⁾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 것이다³⁾. 이러한 모집조직의 확대와 함께 금융산업의 업무영역 개편이 진행될 경우 은행 등 타금융기관을 직접 소유하거나 또는 전략적 업무제휴를 함으로써 보험모집을 확대하는 방안을 고려할 수 있을 것이다⁴⁾.

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 기관투자자로서 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 있다⁵⁾. 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, 사모채 인수업무, 인수단 및 청약사무단에 참가할 경우의 주식인수업무, 환매조건부 매도업무, 기관투자자로서 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	저축 기관	여신 기관
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 적극적인 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 하겠다⁶⁾.

6) 본고에서는 보험회사의 업무영역 확대와 관련하여 흔히 언급되는 부수 업무영역과 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 지급·결제업무의 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 보인다⁷⁾. 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 것이다⁸⁾.

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 기대된다⁹⁾.

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.

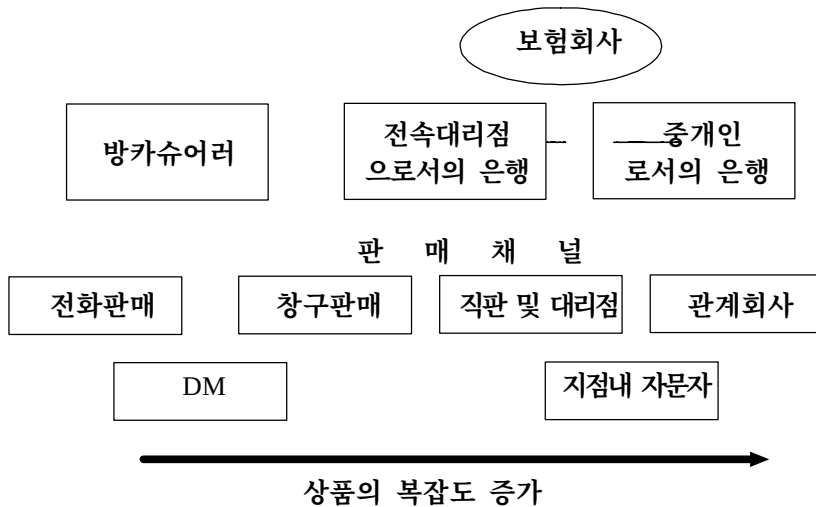
서 역할할 수 있을 것이기 때문에 생보자산의 운용과 관련하여 효율화를 기할 수 있을 것으로 판단된다.

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 제공 체제를 갖추는 데 초점이 맞추어질 필요가 있다. 그런데 보험회사가 종합금융서비스를 제공하기 위해서는 독일형 유니버설 बैं킹 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 운영체제



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 있다¹⁰⁾. 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 대두된다¹¹⁾. 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	2000 ^p
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 것이다¹²⁾. 또한 전략적 제휴를 하여 은

12) 독일의 Allianz보험회사와 Deutsche 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 제도로써, 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 Deutsche 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 보험중개인과 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 도입되었고¹³⁾, 생명보험업에 대해서는 1997년 4월에 도입될 예정이다. 그러나 보험 중개인이거나 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 전환¹⁴⁾하는 등 그 활동영역이 축소될 것으로 전망된다. 그 이유는 크게 두 가지로 정리될 수 있다¹⁵⁾. 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 중개인이나 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 Vermoögensberatung)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 스칸디나비아 국가에서 발전되어 있다¹⁶⁾.

직접판매조직은 보험중개인이나 대리점 방식에 비해 보험회사가 고객과 직접 접촉할 수 있다는 장점을 갖고 있다. 또한 상대적으로 회사의 영업 전략에 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 있다¹⁷⁾.

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 있는¹⁸⁾ 판매채널인데, 고객정보를 이용할 수 있는 중요한 수단이 되고 있다.

전화를 통한 직접인수(direct writing)는 영국과 네덜란드에서 잘 발달된 제도이다¹⁹⁾. 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 보험으로

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 있다²⁰⁾. 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. 금융점업화의 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	직접전 화판매	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/독 립대리점	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 것이다²¹⁾. 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 정보²²⁾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.

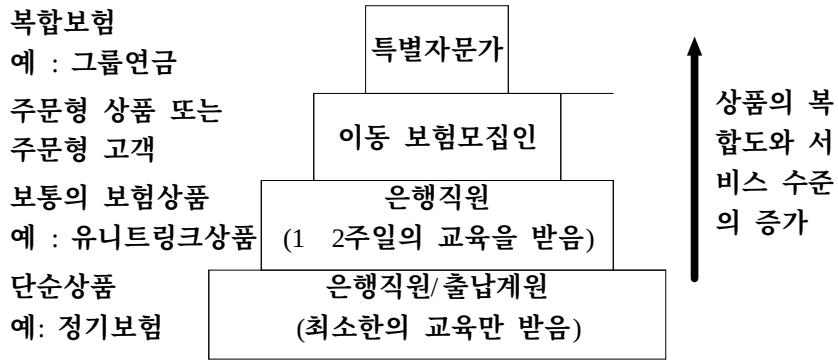
향후 우리 사회는 노령화가 가속적으로 진전될 것이기 때문에 생명보험과 연금분야의 성장이 두드러질 것으로 전망된다²³⁾. 그런데 이들 분야는

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 복잡도와 판매채널



자료 : Datamonitor

대체로 퇴직 후의 소득보장을 요구하는 수요가 많다는 점과 무채열펀드와 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 작용한다²⁴⁾. 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 것이다²⁵⁾. 이러한 점은 금융겸업화가 허용되어 일정 시간이 지나면서 은행이 필수적인 전문성을 획득해 감에 따라 취급하는 상품범위가 넓어지는 것²⁶⁾에 대응하기 위해서도 반드시 필요하다고 하겠다. 즉, 은행은 생명보험상품만이 아니라 손해보험상품도 취급하면서²⁷⁾ 보험판매시장을 급격히 잠식하려 할 것이기 때문이다.

물론 은행이 보험을 판매하게 될 경우 기존의 보험시장을 잠식하는제로섬 게임이 될 것이나 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) Deutsche Bank의 경우 Deutscher 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 것이다²⁸⁾. 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.

V. 종합금융기관화를 위한 보험회사의 방안

1. 선택가능한 대안에 대한 검토

보험회사의 종합금융기관화에는 몇 가지 방안이 병존할 수 있다. 그런데 종합금융기관화 방안은 은행 등 타업종의 보험판매에 맞대응하면서 동시에 종합금융서비스를 제공한다는 양 측면을 동시에 만족시켜야 할 것이다. 그렇기 때문에 종합금융화 방안은 은행 등이 저렴한 가격으로 보험상품을 공급하는 것에 대응하기 위한 판매채널상의 대응과, 종합금융서비스를 제공하기 위한 타업무영역 진출이라는 두 가지 내용을 갖는다. 따라서 종합금융화 방안은 금융그룹의 형성을 필수적으로 요구한다고 볼 수 있으며, 최소한 금융업종간의 전략적 업무제휴를 필요로 할 것이다.

이 때 중시되는 것은 각 보험회사가 금융서비스 중 어느 금융서비스를 중시하면서 종합금융기관이 되는가에 따라 금융그룹에 포함시키거나 업무제휴할 대상업종이 달라진다는 것이다. 앞서 제IV장에서 언급되었듯이 판매채널의 다양화를 위해서는 은행을¹⁾, 상품개발과 자산운용을 위해서는 투자신탁회사, 증권회사, 투자은행과 부동산신탁회사 등을 그룹 소속회사로 하거나 업무제휴하는 것이 필요할 것이다²⁾.

- 1) 일반적으로 보험회사의 은행소유는 지급결제시스템의 안정성 확보와 대기업집단의 사금고화 방지라는 측면에서 금지되어 왔다. 그러나 선진국에서는 보험회사가 은행을 소유할 수 있고 또한 최근 대기업 집단의 은행경영 참여 제한이 완화되는 추세를 고려할 때, 지급결제 시스템의 안정과 사금고화 방지를 위한 적절한 보완장치를 전제로 보험회사의 은행 소유는 허용되어야 할 것이다. 또한 은행이 보험회사를 소유할 수 있도록 보험산업 신규진입제도가 바뀔 예정이므로 업종간 형평성을 유지하는 차원에서라도 보험회사의 은행 소유는 허용되어야 할 것이다.
- 2) 본 연구에서는 보험회사의 국제적 영업활동과 관련한 조직에 대해서는 고려하지 않고, 단지 국내에서의 종합금융화를 위한 조직체계에 대해서만 고려하기로 한다.

가. 금융그룹 형성을 통한 종합금융기관화

1) 금융전업기업가 제도의 현황과 개선 전망

금융전업기업가 제도는 본래 금융의 개방화와 국제화가 진전됨에 따라 그에 대한 대응방안을 마련하는 과정에서 마련된 정책이다. 즉, 금융산업이 국제경쟁력을 갖추기 위해서는 대형화가 필요하나 산업자본이 금융자본을 지배해서는 안된다는 전제하에 마련된 금융전업군 육성안³⁾을 대체하려는 정책이다. 따라서 금융전업기업가 제도는 은행의 안정적 경영주체 형성을 통한 책임경영체제를 이룩하는 데 그 의의가 있다.

여기에서 금융전업기업가란 금융업만을 영위하거나 영위하고자 하는 개인으로서 은행감독원장의 승인을 얻은 자로 정의되며, 동일인 전체 소유지분⁴⁾의 2/3를 소유하도록 되어 있다. 금융전업대상 금융기관의 범위는 조흥은행, 상업은행, 제일은행, 한일은행, 서울신탁은행, 외환은행, 신한은행 등 7개 은행으로 한정되었다⁵⁾. 그리고 금융전업기업가가 영위할 수 있는

- 3) 금융전업군 육성안은 1993년 당시 제출되었던 금융산업개편안에서 금융전업재벌의 육성안으로 제기된 내용이 발전된 것이라 볼 수 있다. 그 당시에도 금융전업 재벌의 육성은 재벌의 금융기관 소유에 따른 문제점을 최소화하고 책임경영체제를 확립할 수 있는 방안이나, 다음과 같은 세 가지 문제점이 지적되었다. 즉, 금융전업재벌의 육성안은 재벌이 장기적으로 소유·경영이 분리된 기업구조를 향해 변화해 가는 데 역행하고, 우리나라 실정에 맞는 금융전업 재벌을 정의하기도 어렵고, 정의한다 하더라도 새로운 재벌을 형성하기 어렵다는 문제점이 있으며, 금융과정으로 인해 공정한 경쟁질서 형성을 저해할 가능성이 있다는 것이었다.
- 4) 금융전업기업가의 동일인(특수관계인 포함) 소유지분한도는 일반주주가 최고 4%만 소유할 수 있도록 허용된 데 반해, 금융기관의 의결권 있는 발행주식 총수의 12%까지로 상향 조정되었다.
- 5) 금융전업대상 금융기관은 원칙적으로 「은행법」 제9조에 의하여 설립된 금융기관(일반은행)으로 하였으나, 합작은행, 전환은행, 지방은행, 기타 설립 당시 주주의 자격을 제한하였거나 취급업무상 특수성이 인정되는

업종으로는 은행업, 장기신용은행업무, 증권업 및 투자자문업, 보험사업, 단기금융업, 종합금융회사업무, 신탁업, 위탁회사업무, 상호신용금고업무, 시설대여업, 신용카드업 및 할부금융업, 신기술사업금융업, 신용정보업, 기타 은행업과 밀접한 관련이 있는 업⁶⁾으로서 은행감독원장이 정하는 업으로 하였다.

이러한 금융전업기업가 제도는 은행업에 대한 대규모 기업집단의 지배를 막고 대형화함으로써 국제경쟁력을 강화하겠다는 정책의지를 반영하고 있으나, 향후 전개될 금융산업개편의 방향과 내용을 감안할 때는 크게 미흡하다고 볼 수 있다.

우선은 안 자체가 금융산업개편안과 마찬가지로 은행을 중심으로 구성되어 있다는 데서 문제점을 찾을 수 있다. 향후의 금융산업개편은 은행이 타업종에 진출하는 것으로 그치는 것이 아니라 증권 및 보험업과의 상호진출 형태로 이루어질 것이기 때문이다. 앞에서 살펴보았듯이 증권업과 보험업에는 이미 대규모 기업집단이 진출하여 있기 때문에 증권과 보험을 통해 은행에 간접 진출할 경우에 대비한 정책으로는 적절하지 못하다고 볼 수 있다. 즉, 금융전업기업가의 문제는 금융산업개편에 따른 업무영역조정 과정에서 업종간 상호진입시 발생될 상황에 대해 충분하게 준비하고 있지 못하다고 볼 수 있다.

그리고 금융전업기업가 안에서는 여전히 안정적 경영 주체를 최대주주와 일치시키고 있는 점에서도 소유와 경영을 분리하여 전문경영체제를 확립하는 데도 바람직하지 못하다. 경영효율성의 문제는 단순히 주인이 존재한다고 해서 확보되는 것은 아니다. 오히려 대부분의 선진 제국에서는

금융기관을 대상에서 제외하였다.

- 6) 금융전업기업가가 영위할 수 있는 ‘은행업과 밀접한 관련이 있는 업’으로는 금융연구업, 금융전산업, 「중소기업창업지원법」에 의한 중소기업창업투자업, 기타 은행감독원장이 금융기관의 경영에 도움이 된다고 인정하는 업으로 정하였다.

소유와 경영이 분리되어 운영되는 것이 일반적인 추세이다. 따라서 소유와 경영은 분리시키되 경영이 효율적으로 이루어지고 있는지 여부를 감시할 수 있는 이사회 제도를 명실상부하게 운영할 수 있는 방안이 보완될 필요가 있을 것이다.

어쨌든 정부가 제시한 금융전업가 제도는 금융업에만 특화한 기업집단을 만들겠다는 의도였는데, 아직 신청실적은 전무한 상태이다. 이것은 이 제도의 실효성에 의문을 갖게 하는 요인이 존재한다는 반증이며, 따라서 새로운 대안을 필요로 한다고 볼 수 있다.

이에 따라 정부 내에서도 금융전업가 제도를 수정하려는 움직임을 보이고 있다. 그 대안의 하나로써 제시되는 방안이 개인에만 허용하지 않고 ‘금융업만 하는 법인’에게도 허용하는 것이다. 그러나 중요한 것은 현재 은행경영과 관련하여 중요한 이슈로 제기되는 책임경영체제의 확립을 위해서도 소유지분에 맞는 권한행사가 가능해야 한다는 점이라고 생각한다. 이 경우 한 개인 또는 법인이 은행 또는 금융그룹을 지배하기 위해서 무리하게 필요 이상의 지분을 확보하려는 노력도 줄어들고, 자연스럽게 소유와 경영이 일치되어 책임경영이 확보될 수 있을 것으로 기대된다.

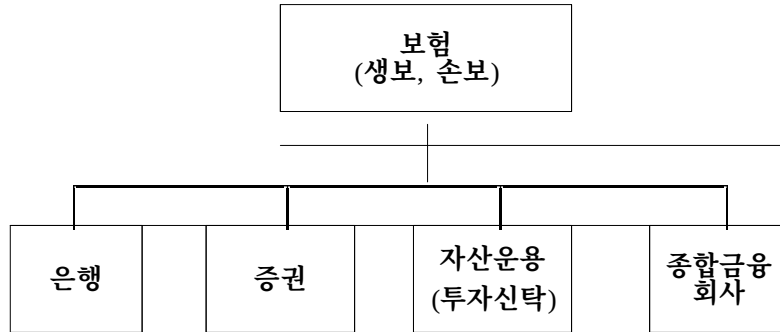
2) 업종별 자회사 방식에 의한 금융그룹 형성

업종별 자회사 방식으로 금융그룹을 형성하여 종합금융서비스를 제공하는 방안은 현재 21세기 경제장기구상에서 건의하고 있는 것이다. 이 방안에 의거하여 금융그룹을 형성할 경우의 개념도는 [그림 V-1]과 같이 제시될 수 있다.

이 방식에 의할 경우 보험회사가 은행, 증권회사, 자산운용회사, 종합금융회사 등을 자회사로 두게 된다⁷⁾. 문제는 현실적으로 보험회사가 은행,

7) 이 이외에도 제IV장에서 언급하였듯이 할부금융회사, 리스회사, 신용카드회사, 벤처캐피탈 등의 여신전문금융기관 또는 부동산신탁회사를 자

[그림 V - 1] 자회사 방식의 금융그룹 개념도



증권회사, 자산운용회사, 종합금융회사 등을 자회사로 둘 수 있을 정도로 자본의 여력을 갖고 있느냐 하는 것이다. 또한 보험회사의 자산은 대부분이 계약자 자산이므로, 계약자 자산을 가지고 타기업을 지배하는 것이 과연 타당한가에 대해서도 문제가 제기될 수 있다.

이러한 제약조건을 감안할 때 보험회사가 자회사 방식으로 금융그룹을 형성하기에 바람직한 방법은 단기적으로는 기존에 같은 기업집단 내에 속한 증권, 기타 금융회사 등을 통합하는 것이 된다. 이 경우 판매채널로서는 보험브로커나 독립대리점을 이용하는 것 이외에 장기금융을 담당하는 종합금융회사와 소매금융을 담당하는 은행을 이용할 수 있다. 즉, 보험 모회사에서 설계된 상품을 종합금융회사와 은행이 대리점 방식으로 판매하고, 다시 보험 모회사에서 인수하는 것이다.

상품개발의 측면에서도 종합금융회사 및 은행 또는 자산운용회사와 연

회사로 둘 수 있을 것이다. 그런데 자금여력상의 문제 등으로 인하여 자회사로 둘 수 없을 경우에는 이들 업무 중의 일부를 자산운용회사에 흡수시켜 영위하는 것도 한 방법이라고 본다. 이러한 내용은 지주회사 방식의 경우에도 동일하게 적용될 수 있다고 본다.

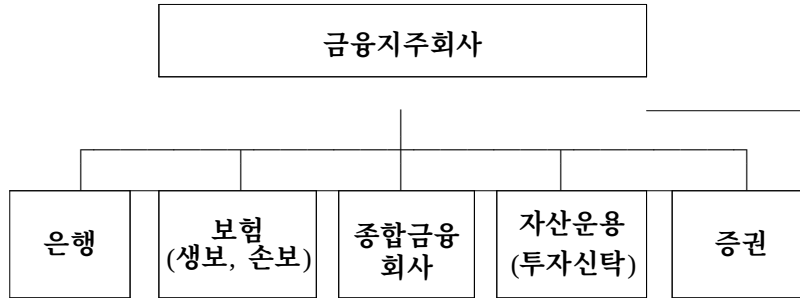
계가 가능할 것이다. 그러나 이들이 각각 자회사 형태로 독립적으로 존재하고 있었기 때문에 금융그룹 형성을 통한 시너지 효과가 제대로 발휘되기 어렵고, 모회사와 자회사간에 리스크를 차단하기가 어려울 뿐만 아니라 이 해상충의 문제가 발생할 소지도 크다.

3) 지주회사 방식에 의한 금융그룹 형성

금융그룹을 형성한다는 방향이 유효하다는 전제하에 산업자본의 금융산업 진출을 철저히 차단하면서 금융그룹을 형성할 수 있는 방안으로는 산업자본의 지배를 배제한 금융지주회사제가 가장 유효한 방법일 것으로 생각된다. 그 이유로는 첫째, 금융전업기업가제도의 연장선상에서 산업자본과의 소유관계를 배제시키고 책임경영을 유도하는 정책효과를 극대화할 수 있다. 둘째, 현재 산업자본과 금융자본을 동시에 소유하고 있는 대규모 기업집단의 대주주에게 산업자본과의 관계를 청산하고 금융산업에만 특화할 수 있는 유인을 제공함으로써 제도 도입의 실효성을 높일 수 있기 때문이다. 셋째, 향후 금융산업개편이 겸업화를 추진하는 방향에서 이루어진다면 그 과정에서 각 업종간의 이해의 충돌이 예상되므로 단기적으로 기득권을 유지시켜 주되 장기적으로는 금융그룹 내에서 각 업종간 업무결합을 통한 범위의 경제효과를 발휘하도록 할 수 있다. 넷째, 다양한 업종을 동시에 영위하는 데 따라 증대되는 리스크를 가장 효율적으로 차단할 수 있는 방안이라는 점이다.

이 방안에 의거하여 금융그룹을 형성할 경우의 개념도는 [그림 V-2]와 같이 제시될 수 있다. 이 경우 금융지주회사의 조직형태는 금융지주회사가 보험업을 영위하는 회사와 보험 이외의 금융업(은행, 신탁, 증권)을 영위하는 회사를 자회사로 산하에 두는 형태를 상정할 수 있다고 본다. 물론 이 경우 한 지주회사가 다른 지주회사를 자회사로 둘 수 있도록 한다.

[그림 V-2] 금융지주회사방식의 금융그룹 개념도



지주회사 방식으로 금융그룹을 형성시킨다고 할 경우 은행에 대한 동일한 지분소유한도는 금융전업가 육성안에서 제시되었던 12%보다는 높은 수준에서 결정되어야 할 것으로 생각된다. 물론 소유지분한도를 너무 높게 결정하면 금융그룹 설립에 필요한 막대한 자금을 어떻게 조달할 것인가의 문제가 남고, 또한 소유와 경영의 분리가 이루어지지 않을 수 있는 문제점이 남는다.

그런데 「발전방안」에 따르면 향후 지주회사방식의 점업화는 2020년 이후에 가서 완전히 자유화하는 것으로 되어 있다. 그러나 경제력집중이라는 이유에서 금융지주회사 도입을 늦출 경우 금융그룹의 신축성이 떨어져 금융산업의 국제경쟁력이 저하될 우려가 있으므로 도입일정을 앞당길 필요가 있다. 즉, 「독점규제 및 공정거래에 관한 법률」에서 특별한 경우를 제외하고는 지주회사 설립을 금지하고 있는 점은 지주회사제를 도입하기 위해서는 해결해야 될 문제이다. 본래 지주회사 설립을 금지한 것은 산업자본과 금융자본의 결합을 전제로 했을 경우 경제력 집중의 심화를 막기 위한 차원이었으나, 금융산업에 진출하기 위해서는 산업자본과의 지분관계를 정리하도록 할 경우 오히려 경제력집중을 완화시킬 것이므로 금융업에 한정하여 지주회사 설립을 허용해야 할 것이다.

마지막으로 지주회사 산하의 금융기업들간에 법적인 독립성이 확보된다

하더라도 어느 한 기업이 위험에 처했을 때 그 영향은 다른 기업에 영향을 미칠 수 있다. 따라서 제도적인 차원에서 방화벽(fire wall)을 마련하여 위험의 연쇄파급을 차단하고, 금융의 겸업화에 따른 감독체제의 개선도 필요할 것으로 본다.

나. 완전겸업방식의 종합금융기관화

완전겸업방식에 의한 금융그룹의 형성은 제Ⅲ장에서 살펴보았듯이 ING나 Skandia 등의 사례에서 볼 수 있다. 이 방식에 의할 경우 각 부문의 경영에 대한 조정을 담당하는 경영본부 산하에 종합금융서비스를 부문별로 나누어 배치하는 것이다. 그 한 예로서 [그림 V-3]에 제시되어 있듯이 보험, 은행, 자산운용, 증권, 종합금융 부문으로 나누어 종합금융서비스를 제공할 수 있다.

이 방안에 의거하여 보험회사가 종합금융기관이 될 경우 각 부문간의 연계성과 신축성은 다른 어떠한 방식보다 높게 되며, 필요에 따라서는 조직을 축소·폐지하거나 신설하기가 편리하게 된다.

다만 이 방식을 택하게 될 경우 보험과 은행간의 문화적 이질성을 어떻게 극복할 것인지에 대한 고려가 있어야 할 것이다. 일반적으로 보험회사

[그림 V-3] 완전겸업방식의 금융그룹 개념도

경영본부				
보험 (생보,손보)	종합금융	은행	자산운용 (투자신탁)	증권

직원은 적극적인 데 반해 은행 직원은 보수적이라고 지적되어 왔는데, 하나의 금융기관에 이렇게 상반된 기업문화가 공존할 경우 어떻게 조화시켜야 할 것인지에 대한 대안이 마련되어야 할 것이다.

그리고 이러한 문화적 이질성의 극복과 아울러 보수체계를 어떻게 마련할 것인가도 해결해야 할 문제이다. 대개의 경우 보험회사에서 보험상품의 판매와 관련된 부문에 종사하는 사람들은 영업실적에 따라 보수를 지급받는데, 은행의 창구에서 일하는 직원들은 영업실적과 상관없이 연공서열식 보수를 받는다. 그런데 하나의 금융기관으로 보험업과 은행업이 통합될 경우 보수체계의 통일은 반드시 필요할 것이므로 이에 대한 대안도 마련되어야 할 것이다.

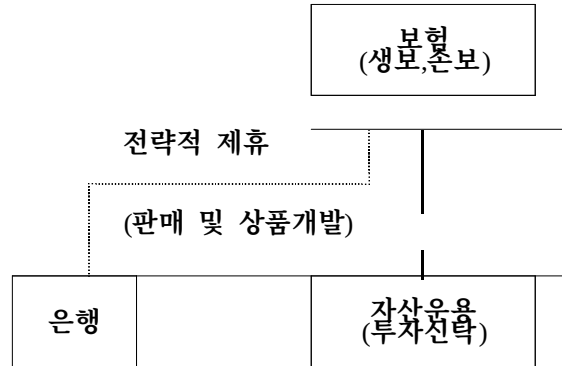
그런데 이 방식도 지주회사 방식과 마찬가지로 2020년에 가서야 도입을 완전자유화 하는 것으로 되어 있어 즉각적인 도입은 어려운 상태이다. 그러나 업무영역에 대한 자유화가 조기에 가시화 된다면 완전겸업 방식의 도입도 조기에 자유화하여야 겸업화의 효과가 제대로 나타날 수 있을 것이다.

다. 전략적 제휴

전략적 제휴란 일반적으로는 자원과 위험을 공유함으로써 경영의 효율성을 높이면서 경쟁우위를 지키기 위한 경영전략이라고 할 수 있다. 전략적 제휴는 업무상으로만 제휴하는 방법, 지분상호보유를 통해 제휴하는 방법, 그리고 조인트벤처의 설립을 통해 제휴하는 방법으로 구분할 수 있다⁸⁾.

8) 최근의 전략적 제휴는 지분참여 없이 제휴당사자들이 경영상의 독립성을 최대한 유지하면서 다양한 업무분야에 걸쳐 단기적인 협력관계를 맺는 것을 특징으로 한다. 권영철(1994), p. 16.

[그림 V-4] 은행과의 전략적 제휴 개념도



보험회사의 입장에서 어떠한 방법을 택할 것인가는 각 회사의 경영전략과 밀접한 관련이 있을 것이나, 본 고에서는 주로 상품개발과 판매채널 측면에서의 전략적 제휴가 필요할 것이라고 상정하기로 한다. 이 경우 보험회사는 은행의 지분소유에 대한 규제가 당분간 바뀌지 않거나, 보험회사의 은행소유에 대한 규제가 완화되더라도 은행을 소유할 수 없는 중소규모의 보험회사라면 업무상의 제휴를 하는 것이 더 효율적인 방법일 것이다. 그리고 업무제휴도 상품개발 분야에서 이루어질 경우는 보험판매까지 동시에 이루어질 가능성이 크며, 판매협정만 맺는 경우도 상정할 수 있을 것이다. 다만 업무상의 제휴를 하나의 은행과만 할지 아니면 여러 은행과 동시에 해야 할지가 결정되어야 할 것이다.

1) 상품개발의 제휴

업무영역의 제한이 향후 지속된다고 가정할 경우 가장 현실적인 대안이 될 수 있는 방안 중의 하나가 상품개발의 제휴라고 할 수 있겠다. 상품개발 제휴는 이미 우리나라에서도 시작되어 몇몇 은행과 보험회사가 제휴하고 있는 상태이다(표 V-1 참조)⁹⁾.

금융겸업화의 초기단계에서 은행과 보험회사가 연계하여 개발할 수 있는 복합상품으로는 개인연금인 좋은 사례일 것이다. 현재는 은행은 수익성에 중점을 두고 보험회사는 보장성에 중점을 두어 판매경쟁을 하고 있으나, 은행과 보험이 연계하여 상품을 개발할 경우에는 수익성과 보장성을 동시에 충족시킬 수 있는 복합상품의 개발이 가능할 것이다. 그 후 겸업화에 대한 규제완화의 정도와 제휴기관간의 경험을 바탕으로 제휴의 효과를 극대화할 수 있는 복합상품의 개발에 노력하는 것이 필요할 것이다.

<표 V - 1> 보험과 은행간 업무제휴 주요 사례

제휴기관	제휴내역	실적
동화은행 (차차차안전예금)	· 최고 7,500 만원의 교통상해보험증권을 보너스로 무료 제공	· 1996년 9월말 현재 예금액은 373억원이고, 보험료 납입액은 1억 8,900만원임.
신한은행과 제일화재보험 (전군명예통장)	· 하사관 이상의 직업군인만을 가입대상 · 상호부금성격의 상품으로 월 10만원의 적금을 불입하면 은행부담으로 1천2백만원의 상해보험을 가입해 주며, 월부금이 5만원씩 늘어날 때마다 보험금액도 50%씩 증액됨.	· 상호부금내 계정이므로 분류 불가
기업은행과 제일화재보험 (평생파트너통장)	· 제일화재보험과 연계한 보험가입 서비스 무료 제공	· 1996년 10월 22일 현재 23만5천 구좌, 3,678억원
한미은행과 제일화재보험 (금리강슛보험)	· 휴일사고를 보장하는 상해보험(제일화재의 휴일화재보험)에 무료 가입 · 금리강슛부금 가입액의 3배 범위 내에서 최고 1억원까지 보험금 제공	· 1996년 10월 22일 현재 2,516구좌, 441억원 7,800만원.

- 9) 이러한 상품들은 저축과 보험을 완전하게 결합시켰다기보다는 경품의 성격을 갖고 있기 때문에 아직은 본격적인 금융겸업화를 통한 제휴상품이라고 보기는 힘들다고 본다. 이는 상품개발과 업무영역에 대한 규제가 존재하기 때문인데, 최근 5대 시중은행의 관련자들이 모여서 본격적인 은행-보험연계 상품개발과 관련한 회의를 개최한 것은 주목된다.

2) 보험상품 판매 제휴

보험회사가 은행과 전략적 제휴를 한다고 했을 때 가장 중시할 분야는 판매채널의 확보일 것이다. 특히 이러한 내용의 제휴는 판매채널이 충분치 못한 외국 및 합작 또는 신설 생명보험사와 손해보험회사에서 적극적일 수 있다.

그런데 보험회사가 보험상품의 판매와 관련하여 은행과 업무제휴를 체결함에 있어서 다음 세 가지 사항을 고려해야 할 것이다.

첫째는 판매제휴를 통해서 어느 정도 비용을 절감할 수 있는가 하는 것이다. 앞에서 언급하였듯이 판매채널 다양화의 가장 큰 이유 중 하나는 효율화를 통한 판매비용의 절하이다. 이 문제는 보험회사가 은행에 제공하는 수수료를 어느 수준에서 정할 것인가 하는 문제와 결부된다. 즉, 은행이 보험상품을 판매한 데 대해서 보험회사가 지불하는 수수료 수준은 브로커나 독립대리점 등 다른 판매채널에 지불되는 수준보다 낮아야 할 것이다. 그렇지 않다면 은행을 통해서 보험을 판매하는 실익이 없을 것이기 때문이다.

둘째는 판매제휴를 통해서 새로운 고객을 발굴할 가능성이 어느 정도인가 하는 점이다. 판매제휴를 시도하는 이유 중의 하나는 효율화를 통한 비용의 절감에도 있지만, 은행의 고객을 보험회사의 새로운 고객으로 활용할 수 있다는 점에 있다. 즉, 은행과 제휴할 경우 보험에 가입해 있지 않은 은행의 고객에 대한 정보를 분석하여 그 고객에 적절한 상품을 권유함으로써 새로운 고객으로 확보할 수 있을 것이기 때문이다. 따라서 제휴 은행을 선정할 때는 은행고객의 규모 등 종합적인 정보에 대한 고려가 있어야 할 것이다.

셋째는 은행직원이 보험상품을 판매할 수 있도록 어떻게 훈련시킬 것인가 하는 점이다. 은행직원에 대한 교육·훈련의 문제는 현실적으로 은행을 통해 어떠한 보험상품을 팔 것인지, 은행창구에 전문보험판매원의 지원이

어느 정도까지 가능한지, 그리고 업무제휴가 파기될 경우까지를 고려하여 결정되어야 할 것이다. 또한 은행에서 보험회사의 모집인을 좋은 조건에 스카우트하여 보험판매에 나설 가능성도 경계할 필요가 있을 것이다.

2. 보험회사별 선택가능한 대응방안

위에서 제시한 여러 방안 중에서 어느 방안을 수용할 것인가를 결정하기 위해서는 각 보험회사의 외부적 환경과 내부적 환경을 철저히 분석하는 것이 필요할 것이다. 그리고 내외부 환경에 대한 철저한 분석을 마친 후 어느 한 방안을 선택한 후에는 각 보험회사에 맞는 최적의 수단을 선택하여 방안을 달성할 수 있도록 해야 할 것이다.

본 절에서는 보험회사의 규모를 기준으로 하여 종합금융화에 어떻게 대응할 수 있을 것인가에 대해 논의한다. 여기에서 규모별로 논의를 전개하는 것은 다른 어떤 기준보다도 규모의 경제와 범위의 경제 실현과 밀접한 관련이 있을 것이라는 판단에 의한 것이다¹⁰⁾.

가. 방안 선택의 기준

보험회사가 방안을 선택함에 있어서는 다음과 같은 사항을 고려해야 할 것이다. 첫째, 현재 보험회사가 타 금융업종까지 포괄하여 금융그룹을 형성할 수 있는 조건은 어떠한가. 둘째, 어떠한 고객그룹을 목표로 영업을

10) 여기에서는 생명보험회사와 손해보험회사로 나누지 않고 통합하여 대응방안을 제시한다. 이는 두 회사의 구분은 취급하는 위험을 기준으로 이루어지고 있는데, 향후 생손보간 업무영역 상호진입이 이루어지고 또한 금융그룹을 형성하여 금융겸업화에 대응한다고 할 경우 각각에 대해서 차별적인 대응방안을 제시하는 것이 큰 의의가 없을 것이기 때문이다.

할 것인가. 셋째, 어떠한 상품구성을 가질 것인가와 넷째, 판매채널을 어떻게 구성할 것인가 등이다¹¹⁾.

금융그룹 형성 조건에 대한 검토는 실제로 단기적으로는 같은 그룹 내에 타금융업종이 있는지 여부가 절대적으로 중요한 조건으로 작용할 것이기 때문이다. 즉, 같은 그룹 내에 기존에 증권회사나 종합금융회사 등이 속해 있다면 금융그룹을 형성하기가 훨씬 수월해질 것이다. 물론 여기에서 금융그룹을 형성하는 것이 전문화하는 방안보다 훨씬 우월한 방안이라는 판단은 삼가야 할 것이다. 금융그룹을 형성하기에 필요한 절대적인 조건을 갖추지 못한 상태라면 오히려 전문화하는 방안이 더 효율적일 것이기 때문이다.

그리고 현재 보험시장의 상황이 어떠한가를 인지하는 것과, 나아가서는 미래의 보험시장이 어떻게 변화할 것인지에 대한 정확한 전망이 필요하다. 현재의 보험시장이 어느 정도까지 세분화될 수 있는지의 여부가 고객의 그룹화, 나아가서는 각각의 고객그룹을 향한 상품구성 및 판매채널에 결정적인 영향을 미칠 것이기 때문이다. 이는 지금까지의 마케팅이 보험사가 공급하는 상품 위주로 이루어져 온 데 반해, 앞으로는 보험 수요자의 개별적 필요성 위주로 이루어질 것이기 때문이다. 따라서 향후의 보험 마케팅은 상품위주에서 고객위주로 전환될 필요가 있다.

다음으로 어떠한 상품구성을 가질 것인가는 어느 고객 층을 목표로 할 것인가의 문제와도 연관되면서 회사의 경쟁력에 절대적인 영향을 미칠 것이다. 상품구성을 방만하게 가질 경우 상품개발에 소요되는 비용뿐만 아니라, 상품판매시에도 상품판매자에게 더 많은 교육이 요구되어 보험상품을 비싸게 공급함으로써 결과적으로 경쟁력을 저하시킬 것이기 때문이다.

11) 조해균(1994b)에 의하면 상품과 보험종목 그리고 고객집단의 선택에 대한 의사결정은 먼저 보험사업자가 사업대상이 되는 고객집단을 선택한 다음에 상품과 보험종목을 확정하는 방법과, 반대로 상품과 보험종목을 확정된 다음에 고객집단을 선택하는 방법이 있다고 한다.

따라서 각 회사가 처한 상황과 경영전략에 맞추어 적절한 상품 포트폴리오를 구성해야 할 것이다.

마지막으로 판매채널을 어떻게 구성할 것인가의 문제도 마찬가지로 회사의 경쟁력에 절대적인 영향을 미칠 것이다. 향후 보험회사간의 경쟁에서 가장 중요하게 대두될 문제는 얼마나 효율적인 판매채널을 구축하느냐 하는 것이다. 이는 은행의 보험판매가 허용될 경우 더욱 가속될 전망이다, 설정된 목표고객군과 상품 포트폴리오에 맞추어 효율적으로 운영될 수 있는 판매채널을 구성하는 것이 필요하다고 하겠다.

나. 대형사 및 대규모 기업집단 소속사의 대응방안

현재 우리나라에서 수입보험료를 기준으로 할 경우 3대 생·손보 보험회사이거나 또는 30대 대규모 기업집단 소속사들은 금융그룹을 형성하기에 유리한 조건을 갖추고 있기 때문에 금융그룹을 형성하여 금융겸업화에 대응하는 것이 바람직하다고 볼 수 있다¹²⁾.

<표 V-2>에 나타나 있듯이 30대 대규모 기업집단 중 현대, 삼성, 엘지, 쌍용, 한진, 한화, 동아건설, 동양, 동부 등이 보험업에 진출해 있다. 이들 기업집단의 특징은 보험업뿐만 아니라 증권이나 카드, 할부금융 등 여타 금융업종에도 진출해 있으나, 은행업에는 여러 가지 규제에 인하여 진출하고 있지 못하다는 점이다. 다만 이들 대규모 기업집단은 그룹내의 여러 기업들을 통해 은행에 지분을 참여하고 있다. <표 V-4>에 나타나

12) 대형 보험회사라 하더라도 반드시 금융그룹을 형성하여 종합금융서비스를 제공하는 것이 적절한 방안은 아닐 수도 있다. 이는 대형 보험회사라 하더라도 자회사로 은행, 증권회사 등을 인수 또는 설립하여 갖는 것이 장기적 경영에 크게 도움이 되지 않을 조건에 처해 있을 수도 있기 때문이다. 따라서 중요한 것은 장기적인 경영환경변화를 전망하고 회사의 강점과 약점을 정확히 파악하여 경쟁력 있는 경영전략을 세우는 것이라고 본다.

있듯이 현대의 경우 강원은행에 14.83%의 지분을 참여하고 있는 것을 비롯하여 4개 은행에 지분참여를 하고 있다. 삼성은 한미은행에 17.6%의 지분을 참여하고 있다. 그 이외에도 엘지, 쌍용, 한진, 한화, 금호, 동아건설, 동부 등이 은행에 지분을 참여하고 있다.

<표 V-2> 주요 대기업 집단의 금융업 진출 현황

기업집단	진출 금융업
현 대	현대해상화재, 현대증권, 현대종합금융, 현대할부금융, 현대투자자문, 현대파이낸스
삼 성	삼성생명보험, 삼성화재해상보험, 삼성증권, 삼성카드, 삼성할부금융, 신세계종합금융, 삼성투자자문, 신세계상호신용금고
엘 지	엘지화재해상보험, 엘지증권, 엘지투자자문, 엘지신용카드, 엘지종합금융, 부민상호신용금고, 엘지할부금융
쌍 용	쌍용화재해상보험, 쌍용투자증권, 쌍용투자자문, 쌍용할부금융, 쌍용종합금융
한 진	동양화재해상보험, 한진투자증권, 한불종합금융
한 화	제일화재해상보험, 한화증권, 한화종합금융, 제일투자자문, 한화파이낸스, 제일팩토링
금 호	금호생명, 금호종합금융, 금호주택할부금융
동아건설	동아생명보험, 동아증권, 동아주택할부금융
동 양	동양생명보험, 동양증권, 동양할부금융, 동양종합금융, 동양파이낸스, 동양창업투자, 동양카드, 동양투자자문,
동 부	동부화재해상보험, 동부증권, 동부상호신용금고, 동부창업투자, 동부주택할부금융

주 : 1) 보험업에 진출한 대규모 기업집단을 기준으로 정리함.

2) 기존의 투금사가 1996년 7월 1일자로 종금사로 전환된 것을 반영하여 작성함.

3) 금호생명은 1996년 4월 이후에 금호그룹에 편입됨.

자료 : 공정거래위원회, 「대규모기업집단 및 소속회사현황」, 1996. 4.

<표 V-3> 대규모 기업집단의 은행업 지분참여 현황
(단위 : %)

기업집단	지분참여 현황
현 대	제일은행(2.30), 한일은행(2.45), 서울은행(2.04), 신한은행(1.22), 강원은행(14.83)
삼 성	조흥은행(3.09), 상업은행(6.66), 제일은행(3.95), 한일은행(4.60), 서울은행(3.57), 신한은행(2.64), 한미은행(17.6)*, 하나은행(4.91), 보람은행(2.21), 평화은행(1.28), 대구은행(5.66), 부산은행(1.27), 광주은행(1.73), 경기은행(1.40), 전북은행(1.21), 강원은행(1.21), 경남은행(1.24)
엘 지	제일은행(3.04), 한일은행(2.73), 보람은행(7.63), 대구은행(1.30), 제주은행(1.11)
쌍 용	조흥은행(1.93), 하나은행(2.16)
한 진	한일은행(1.12), 하나은행(1.09), 경기은행(7.14)
한 화	충청은행(13.10), 강원은행(1.27)
금 호	광주은행(7.77)
동아건설	서울은행(1.70), 전북은행(1.08)
동 부	제주은행(1.00)

주 : 1995년말 기준임. *는 1996년말 기준임.

그리고 30대 대규모 기업집단에 속하지 않는 3대 생손보험사로는 교보생명과 대한생명이 은행지분을 소유하고 있다. 교보생명은 교보증권, 교보투자신탁운용을 자회사로 두고 있으며 은행에는 장기신용은행과 하나은행에 각각 8%씩 지분을 참여하고 있다. 대한생명은 다른 금융기관은 소유하지 않은 채 장기신용은행에 8%의 지분 참여를 비롯하여 여러 시중은행에 지분을 참여하고 있다¹³⁾.

13) 대한생명의 경우 투자신탁업 진출을 준비 중인 것으로 알려져 있다.

<표 V-4> 주요 보험회사의 은행지분 소유 현황
(단위 : %)

보험회사명	은행지분 소유 현황
삼성생명	신한(2.22), 보람(1.04), 평화(1.28), 경기(1.57), 전북(1.19), 강원(1.21), 상업(4.24)*, 대구(4.85)*
교보생명	하나(8.00)*, 장기신용은행(7.98)*, 광주(5.33)*, 조흥(1.95), 상업(1.74), 제일(2.50), 한일(2.35), 서울(2.44), 보람(1.17), 대구(1.43), 충청(1.49), 전북(2.09), 경남(1.62), 충북(3.65),
대한생명	조흥(5.09)*, 서울(4.57)*, 경기(8.66)*, 상업(1.03)
제일생명	서울(1.07)
한국생명	강원(4.99)
제일생명보험	서울(1.07)
신동아화재	강원(1.49)

주 : 1) 95년말 현재. 지분 1% 이상.
2) *는 1996년 6월 18일 현재임.

이러한 지분소유 현황을 고려할 때 대형보험사 또는 대규모 기업집단에 속한 보험회사는 금융그룹을 형성하여 종합금융서비스를 제공하기에 유리한 조건에 있다고 볼 수 있다. 다만 대규모 기업집단에 속한 보험회사들의 경우는 산업자본의 금융업(은행업) 진출 금지라는 원칙에 걸려 있어 그에 대해서 어떠한 결론이 내려지느냐가 향후의 방향결정에서 중요할 것이며, 또한 보험회사 전체적으로는 최근 개정된 은행법에서 보험회사는 비록 대주주라 하더라도 은행에 비상임 이사로 참여할 수 없도록 제한하고 있는 점이 은행업 참여에 장애요인으로 작용하고 있다.

금융그룹을 형성하여 종합금융서비스를 제공하는 체제를 구축한다고 할 때 현재의 기업구성 상태에서 볼 때 가장 효율적인 방안은 금융지주회사 방식일 것이다. 자회사 방식이나 완전겸업화 방식도 가능할 것이나, 지주회사 방식은 현재 설립되어 있는 보험회사, 증권회사, 종합금융회사 등의 금융기관에 대한 대폭적인 개편을 수반하지 않으며, 겸업화에 탄력적으로 대응할 수 있는 방안이기 때문이다¹⁴⁾. 또한 완전겸업화 방식에 비해서는

조직통합에 따른 조직문화의 차이에서 발생하는 갈등도 최소화할 수 있을 것이기 때문이다.

물론 어떠한 방식을 선택할 것인가는 각 보험회사의 몫이겠으나, 업무 영역에 대한 규제로 인해 2000년까지는 자회사 방식의 금융그룹 형성만 허용된다면, 먼저 자회사 방식의 금융그룹을 형성하고 규제완화의 추이를 살피면서 금융지주회사 형태로 전환하는 것도 고려할 수 있을 것이다. 다만 금융그룹을 형성하더라도 은행업 진출에 대한 규제가 현 상태에 머무른다면, 금융그룹의 중심을 자산운용과 관련한 부문에 두고 은행과는 전략적인 제휴를 하는 불완전한 형태가 될 것이다.

또한 금융그룹을 형성한다 하더라도 효율적인 판매채널을 구축하고 상품개발을 하는 것은 또 다른 영역으로 남을 것이다. 이를 위해서는 금융그룹 내에 보험영업을 전담하는 조직을 자산운용을 전담하는 조직과 마찬가지로 독립시켜 전문성과 경쟁력을 제고시킬 필요가 있을 것이다.

그런데 은행업 진출에 대한 현행의 규제가 유지된 채 은행에서 일방적으로 보험업에 진출하게 된다면 금융그룹을 형성하더라도 결국 은행을 통한 판매채널의 다양화와 효율화 문제는 해결되지 않은 채 은행과 은행계 보험회사에게 이익의 상당부분을 내줄 수밖에 없게 될 것이기 때문에 금융기관간 형평성 차원에서 보험회사의 은행업 참여를 강력히 주장할 필요가 있을 것이다.

다. 중·소형사의 대응방안

중소형사는 대형사의 금융그룹 형성을 통한 종합금융기관화 방안과는

-
- 14) 물론 경영환경 변화에 탄력적으로 대응한다는 측면에서는 완전점업화 방안이 더 우월하지만, 소유구조 등에 대한 대폭적인 개편이 필요할 뿐만 아니라 이해상충 및 리스크 차단장치가 불완전하다는 단점이 있다.

반대로 전문화 전략 또는 제휴 전략을 택하는 것이 바람직할 것으로 판단된다¹⁵⁾. 이는 현실적으로 자본 여력이 충분치 않아 금융그룹을 형성하기가 여의치 않기 때문이다. 다만 고객의 선호변화와 금융겸업화 추세를 반영하여 본체의 금융서비스 내용을 부분적으로 확대하는 방안은 고려해볼만할 것이다¹⁶⁾.

중소형사가 전문보험회사를 고수하는 방안을 취할 경우 은행 등의 금융기관과 전략적 제휴를 할지 여부에 대해서는 결정을 내릴 필요가 있다. 이는 만약에 보험회사가 고급의 보험상품을 개발하여 틈새시장을 공략하는 방식으로 판매한다고 할 경우 은행을 통한 보험판매가 큰 실효성을 거둘 수 없을 것이기 때문이다¹⁷⁾. 그러나 전문보험회사 전략을 택한다 하더라도 상대적으로 단순한 상품으로 틈새시장을 공략할 경우에는 적절히 은행을 판매채널로 이용하는 제휴관계를 유지하는 것이 효율적일 것이다.

한편 전문보험회사 경영전략을 선택할 경우에는 고객과의 직접적인 접촉이 중요해지는데, 이를 위해서는 보험 브로커나 독립대리점보다는 직접 고용한 직급조직의 적극적인 역할이 요구된다. 따라서 보험회사의 입장에서 직급조직에 대한 재교육을 강화하여 종합적인 금융자문을 제공할 수 있는 종합금융설계사를 육성하는 데 중점을 두어야 할 것이다. 또한 가능하다면 이들 조직을 별도의 법인으로 분리시켜 전문성과 효율성을 제고시킬 수 있도록 하는 방안도 고려해야 할 것이다.

결국 중소기업사는 보험시장에서 고객들의 니드의 변화 추세를 잘 살피서

-
- 15) 중소기업사라 하더라도 대규모 기업집단에 속한 보험회사들은 앞에서 언급하였듯이 금융그룹을 형성하여 대응하는 것이 바람직할 수도 있다.
 - 16) 중소기업사가 프랑스의 AGF 경우처럼 본체에서 제공가능한 금융서비스를 확대하는 것도 금융겸업화에 대응할 수 있는 방안으로 제시될 수 있을 것이다. 이 경우 제공가능한 서비스는 업무영역에 대한 규제완화의 정도에 비례하여 커질 것이다.
 - 17) 이는 일반적으로 은행 창구를 통한 판매가 상대적으로 단순, 저가 보험을 중심으로 이루어지고 있기 때문이다.

그에 부응할 수 있는 상품개발과 마케팅을 통해 세분화된 시장을 공략하는 방안이 가장 효율적일 것으로 판단된다. 그리고 경우에 따라서는 경쟁관계에 있지 않은 은행과의 전략적 제휴를 통해서 판매채널상의 약점을 보완하는 것도 필요할 것이다.

VI. 결론 및 향후과제

세계적인 금융겸업화의 추세 속에서 우리나라의 금융제도도 지금까지의 전업주의에서 겸업주의로 전환하는 과정에 있다. 우리나라에서 겸업화의 진전은 대내적인 요인보다는 OECD 가입 등에 따른 금융시장의 개방으로 인한 대외적인 요인에 크게 의존하고 있다. 현재까지 알려진 금융겸업화 방안에 따르면 2000년까지는 자회사 방식으로 타업종의 업무영역에 진출하는 것을 허용하고, 2020년에 가서는 겸업화 방식을 완전히 자유화하겠다는 것이었다. 그러나 이러한 방안은 최근 금융개혁위원회의 설치로 일정이 훨씬 앞당겨져 시행될 가능성이 높아졌다. 이에 따라 기존에 독자적으로 존재해 왔던 보험업에도 타업종으로 부서의 진출이 가시화 되어 새로운 위험에 직면하였으며, 동시에 보험회사도 타업무영역에 진출하여 업무를 다각화할 기회를 맞이하고 있다.

이러한 위기를 맞이하여 겸업화를 통한 시너지 효과를 극대화시키기 위해서는 우선 업무영역에 대한 규제가 완화되어야 할 것이다. 보험회사의 종합금융기관화를 위해서는 먼저 「보험업법」 제9조를 개정하여 보험업의 업무범위를 확대하여 타사업을 영위할 수 있도록 해야 할 것이며, 동시에 보험회사가 은행 등의 타업종에 진출할 수 있도록 「은행업법」 등 개별 금융업법이 개정되어야 할 것이다.

이러한 겸업에 대한 규제완화의 추세에 맞추어 보험회사도 대응방안을 마련하는 것이 필요할 것이다. 대응방안을 마련함에 있어서 고려해야 할 요소는 크게 두 가지로 나눌 수 있다. 하나는 은행 등 타업종의 보험업 진입에 따른 대응방안으로 판매채널과 마케팅의 효율화를 도모하는 것이고, 다른 하나는 보험회사가 타금융기관과 경쟁하기 위해서 보험상품의 판매만이 아닌 도·소매 금융까지를 포괄하는 금융그룹을 형성하여 종합금융

기관화를 도모하는 것이라고 할 수 있다.

은행 등 타업종의 보험판매에 대응하기 위해서는 산업 내적으로는 기존의 구태의연한 영업방식에서 벗어나 판매채널상의 비용을 절감하고 고객을 세분화하여 그에 대응한 마케팅 전략을 세우는 것이 필요할 것이다. 이는 은행을 통한 보험판매가 기존의 고정설비에 약간의 비용만 추가하면 영업이 가능하므로 비용절감 경쟁을 격화시킬 것이기 때문이다. 그리고 고객 니드의 다양화에 맞추어 고객을 세분화하여 마케팅 전략을 세우는 것은 향후 고객의 구체적 니드에 부응한 맞춤형상품을 제공하는 것이 상품의 고급화와 차별화를 통해 은행의 보험판매에 대응할 수 있는 방안이 될 것이기 때문이다.

그리고 보험회사가 금융그룹을 형성하여 종합금융기관이 되는 것은 타업종의 보험업 진출에 대한 맞대응이라고 볼 수 있다. 그런데 보험회사가 종합금융기관화를 도모하는 경우 어느 범위까지를 종합금융서비스의 범위로 설정하는 것이 효율적인지에 대한 경영전략적 차원의 의사결정이 중요하다. 일반적으로 새로운 판매채널의 확보라는 측면에서는 은행업에, 상품개발과 관련해서는 투자신탁업과 증권업에, 그리고 자산운용을 위해서는 투자신탁업에 진출하는 것이 필요할 것이다.

이렇게 보험회사가 종합금융기관화를 도모할 경우 소비자의 편의성 제고와 보험자산의 특성 반영이라는 점에 초점을 맞추어 대책을 마련해야 할 것이다. 즉, 노령화 등 사회환경 변화에 따른 금융자산에 대한 니드의 다양화에 부응한 복합금융상품과 금융기관에서 모든 금융업무를 처리할 수 있도록 하는 원스톱 금융서비스 제공과 같은 것이 마련되어야 할 것이다. 보험회사가 종합금융기관화를 도모할 수 있는 것은 보험자산의 성격과 관련이 있다. 보험회사 자산이 장기자금이라는 특성을 반영하여 보험회사가 아직은 발전의 초창기에 있는 장기금융업무에 참여할 수 있는 방안도 강구할 필요가 있다. 또한 보험회사의 자산은 장기성 자산으로서 향후 금융환경의 변화 속에서 건전성 유지를 위해서는 기존의 방식과는 차원을 달리하

는 자산운용이 요구된다고 볼 수 있다. 이를 위해서 보험회사는 기존의 계약자 약관대출과 유가증권 중심의 자산운용에서 벗어나 신용카드 또는 할부금융 등의 소비자금융, 리스 또는 벤처캐피탈 등과 같은 투자금융 등의 업무를 겸업할 필요가 있다고 본다. 이는 소비자의 금융상품에 대한 선호가 바뀌고 금융거래의 편리성 추구에 대응하기 위해서도 필요하다고 하겠다.

한편 보험회사가 종합금융기관화 또는 보험전문기관화 할 것인지에 대한 판단은 각 보험회사가 처해 있는 구체적 상황 및 중장기 경영전략과 겸업화의 장단점을 고려하여 이루어져야 할 것이다. 일반적으로는 대규모 기업집단에 속해 있는 보험회사이거나 대형보험회사의 경우는 금융그룹 형성을 통한 종합금융기관화 전략을 택하는 것이 바람직할 것이다. 이는 이들 보험사가 속한 기업집단에 이미 증권, 투자신탁 등 여다 금융기관이 존재하여 금융그룹을 형성하기에 유리한 조건을 갖추었기 때문이다. 그러나 대규모 기업집단에 속해 있지도 않고 자금여력이 충분치 않은 중소형 보험회사들은 전문화 전략 또는 제휴 전략을 택하는 것이 바람직할 것이다. 전문화 전략을 택할 경우 프랑스의 AGF 등이 경쟁력 있는 판매채널을 기반으로 은행을 통한 다각화를 시도하지 않고도 성공을 거두고 있는 사례는 귀감이 될 것이다. 또한 전문보험회사의 대응방안으로는 보험판매와 관련한 수수료 삭감 등을 통한 비용절감, 새로운 매체를 이용한 보험판매를 위한 기술혁신 등이 필요할 것이다.

그리고 제휴 전략을 택할 경우 상품개발 또는 보험판매를 중심으로 은행과의 전략적 업무제휴 등을 준비하는 것도 필요할 것이다. 다만 이 경우 상황의 변화에 따라서 은행과의 제휴관계가 파기되거나, 보험회사가 은행에 종속될 우려가 있음에 유의해야 할 것이다.

본 보고서는 금융겸업화에 따른 보험회사의 대응방안을 은행의 보험판매에 대한 대응방안과 종합금융서비스 제공방안으로 나누어 살펴보았다. 그러나 이를 실현하기 위해서는 다음과 같은 두 가지의 추가적인 연구가

필요할 것으로 생각된다. 하나는 금융점업화에 따른 규제 및 감독시스템을 어떻게 구축할 것인가 하는 문제이고, 다른 하나는 금융점업화를 위한 하부구조를 어떻게 구축할 것인가 하는 문제이다. 이들 과제에 대해서는 다음 기회에 추가로 연구하기로 한다.

<참고문헌>

- 高平錫(1994), 「保險事業의 定義 및 範圍規定에 관한 立法論的 檢討」, 『保險學會誌』, 제43집, 韓國保險學會.
- 權泳俊(1994), 「生命保險產業의 規模와 範圍의 經濟性에 관한 實證分析」, 『保險學會誌』, 제43집, 韓國保險學會.
- 권영철(1994), 『무한경쟁시대의 전략적 제휴』, 서울 : 김영사.
- 金融產業發展審議會 金融制度改編研究小委(1993), 『金融制度改編研究』.
- 金仁基·金璋熙(1991), 「韓國 銀行產業의 規模와 範圍의 經濟性 研究」, 『金融研究』, 제5권 제2호, 한국금융연구원.
- 羅東敏(1995), 「生命保險產業의 效率性 分析과 業務改善方案에 관한 研究」, 『韓國開發研究』, 제17권 제1호, 韓國開發研究院.
- 安鍾吉(1994), 『主要國의 金融그룹현황과 政策的 示唆點』, 韓國租稅研究院.
- (1995), 『金融環境變화와 銀行·企業間 關係의 發展方案』, 韓國租稅研究院.
- 吳英秀(1995), 「金融產業 支配構造 改善과 生命保險會社의 綜合金融機關化 方案」, 보험개발원, 『보험개발연구』, 1995년 제3호.
- (1996), 「金融兼業化의 國家 및 類型別 事例分析과 示唆點」, 보험개발원, 『보험개발연구』, 1996년 제6호.
- 이영기·최범수(1989), 「증권업의 규모와 범위의 경제성에 대한 실증분석」, 『한국개발연구』, 제11권 4호, 한국개발연구원.
- 이필상·문한근(1990), 「은행의 규모 및 범위의 경제효과분석」, 『경영논총』, 고려대 경영학, 1990.
- 鄭益俊(1996), 「은행의 업무영역 확대」, 『은행산업의 경쟁력 강화방안』, 한국은행 금융경제연구소.
- 丁奉恩(1997), 「日本의 金融改革動向과 示唆點」, 보험연구소, 『보험동향』, 보험개발원.
- 趙海均(1994a), 『最新保險經營論』, 서울 : 博英社.

- (1994b), 「戰略的 次元의 意思決定과 保險事業 經營戰略方案에 관한 研究」, 『保險學會誌』, 제43집, 韓國保險學會.
- 左承喜(1991), 「金融의 專業 및 兼業化理論」, 『韓國開發研究』, 제13권 제1호, 韓國開發研究院.
- (1994), 「企業集團의 金融兼業構造分析을 통한 金融産業의 所有構造政策方向 模索」, 『韓國開發研究』, 제16권 제4호, 韓國開發研究院.
- (1995), 『내생적 금융제도론』, 서울 : 다산출판사.
- 한국금융연구원(1996), 『유니버설 뱅킹』, 한국금융연구원.
- 經濟企劃廳(編著)(1989), 『平成元年版 經濟白書』, 大藏省印刷局.
- 高橋豊治(1990), 「生命保險業における範圍の經濟性について」, 『商經論集』, 第23號, 千葉經濟短期大學.
- 高尾厚(1987), 「損保事業における“Economies of Scope”の計測・試論」, 『保險學雜誌』, 第518號.
- 馬淵紀壽(1996), 『金融持株會社』, 東京 : 東洋經濟新報社.
- 飯田隆雄(1992), 「自由化された金融業務の經濟分析」, 『經濟と經營』, 第23卷第2號, 札幌大學.
- 村本 孜(1993), 「生命保險會社の競争力 — 計數分析を中心として:事業費の構造, 規模・範圍の經濟性 —」, 『文研論集』, 第105號.
- (編)(1994), 『制度改革とリテ-ル金融』, 東京 : 有斐閣.
- 筒井義郎, 關口昌彦, 茶野努(1992), 「生命保險業の規模と範圍の經濟性」, 『ファイナンス研究』
- Fields, J. A.(1988), “Expense Preference Behavior in Mutual Life Insurers”, *Journal of Financial Services Research*.
- Fields, J. A. & N. B. Murphy(1989), “An Analysis of Efficiency in the Delivery of Financial Services: The Case of Life Insurance Agencies”, *Journal of Financial Service Research*.
- Forestieri, Giancarlo (1993), “Economies of Scale and Scope in the

- Financial Services Industry: A Review of Recent Literature”, in OECD (1993).
- Grace, M. F. and S. G. Timme (1992), “An Examination of Cost Economies in the United States Life Insurance Industry,” *Journal of Risk and Insurance*, Vol. 59, No. 1.
- Keller, S. and G. F. Mathewson(1983), “Entry, Size Distribution, Scale and Scope Economies in the Life Insurance Industry,” *Journal of Business*, Vol. 56, No. 1.
- Koguchi, Kazuhiko(1993), “Financial Conglomeration,” in OECD(1993).
- Leach, A.(1993), *Europe Bancassurance: Problems and Prospects to 2000*, Financial Times management Report.
- (1994), *European Life Insurance: Strategies for success in a changing market*, Financial Times management Report.
- (1996), *New Initiatives in European Bancassurance: Innovation and Diversification*, Financial Times Financial Publishing.
- Litan, Robert E.(1987), *What Should Banks Do?*, The Brookings Institution, Washington, D. C..
- Mathewson, G. F. with J. Todd(1982), *Information, Entry, and Regulation in Market for Life Insurance*, Univ. of Toronto Pr.
- McDaniel, Dave(1996), “Bancassurance American Style: Opportunities in Partnerships”, *Best's Review*, June, pp.38 45.
- Mishkin, Frederic S. (1995), *Financial Markets, Institutions, and Money*, New York: harperCollins College Publishers.
- Morgan, G., A. Sturdy, J.-P., Daniel and D. Knights(1994), “Bancassurance in Britain and France: Innovating Strategies in the Financial Services”, *The Geneva papers on Risk and Insurance : Issues and Practice*, No. 71,

April.

OECD(1993), *Financial Conglomerates*, Paris : OECD.

Saunders, A. and I. Walter(1996), *Universal Banking : Financial System Design Reconsidered*, Chicago : Irwin.

Shumrak, H. M.(1996), "Matching Distribution Systems To markets Spells Success", *Best's Review*, June 1996, pp. 69 70, 102 103.

Steinherr Alfred(1996), "Performance of Universal Banks: Historical Review and Appraisal", in Saunders, A. and I. Walter(1996).

Stigler, George J.(1951), "The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market", *Journal of Political Economy*, Vol. LIX, No. 3.

Teyssier, R.(1991), "Economies of Scale and Economies of Diversification in Insurance Business : Some Elements of Valuation", *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, July.

Turner, David(1995), *Direct Insurance in Europe - The Ongoing Revolution*, Financial Times Management Reports, Financial Times.