

연구조사자료 2006-2

주요국 방카슈랑스의 운용사례 및 시사점

2006. 7

류건식 · 김석영 · 이상우 · 박정희 · 김동겸

보험개발원
보험연구소

머리말

정부와 감독당국은 2003년 8월 방카슈랑스가 시행된 이후 시장의 충격을 최소화하기 위하여 시행 과정에서 나타나는 여러 가지 문제점들을 개선하고 보완하여 왔다. 현재 방카슈랑스 2단계가 시행되고 있으며, 향후 3단계 시행을 거쳐 궁극적으로 방카슈랑스의 완전 시행이 이루어질 것으로 보인다. 이와 같은 방카슈랑스의 시행은 보험산업 환경변화의 큰 흐름 속에서 보험회사 및 모집채널에 영향을 주는 주요한 요인으로 작용할 것으로 생각된다.

이와 같은 측면에서 볼 때 보험산업은 방카슈랑스와 같은 금융겸업화의 흐름을 적극적으로 활용할 필요가 있다. 이를 위해서는 향후 방카슈랑스의 시행으로 나타날 여러 가지 영향에 대한 정확한 이해와 더불어 적절한 대응방안 마련이 필수적이라고 본다.

이에 따라 이 보고서는 방카슈랑스 시행의 효과 분석 및 해외의 사례 조사를 통해 방카슈랑스 성공요인을 살펴보고 이를 바탕으로 보험회사의 대응방안을 제시하고자 하였다. 아무쪼록 이 보고서가 금융겸업화 시대에 보험회사의 성공적인 경영전략 수립에 도움이 되기를 기대한다. 마지막으로 이 보고서의 내용은 연구자 개인의 의견이며, 우리원의 공식적인 견해가 아님을 밝혀둔다.

2006년 7월

보험개발원
원장 김창수

< 목 차 >

요 약	9
I. 서 론	17
1. 연구 배경 및 목적	17
2. 연구 내용 및 방법	18
II. 우리나라 방카슈랑스의 시행경과와 현황 분석	20
1. 방카슈랑스의 시행경과	20
2. 방카슈랑스의 현황 분석	21
III. 외국의 방카슈랑스 현황과 운용 특징	35
1. 영국	35
2. 독일	42
3. 프랑스	50
4. 스페인	59
5. 이탈리아	66
6. 시사점	73
IV. 외국의 방카슈랑스 활성화 원인과 과제	76
1. 정치적, 규제적 측면	76
2. 문화적 측면	78
3. 신채널 기술 측면	81
4. 방카슈랑스 모형 측면	82
5. 브랜드 측면	84

6. 소비자 정보 측면	85
7. 상품개발 측면	86
8. IT 시스템 통합 측면	87
V. 방카슈랑스 대응방안	88
1. 상품 전략	89
2. 판매 전략	90
3. 브랜드 전략	92
4. 제휴 전략	92
5. 경영 전략	94
VI. 결 론	95
참고문헌	97

<표 차례>

<표 II-1> 방카슈랑스 추진일정	21
<표 II-2> 생명보험 모집채널별 초회보험료비중 추이	22
<표 II-3> 2단계 방카슈랑스 허용상품 초회보험료 구성	25
<표 II-4> 손해보험 방카슈랑스채널 원수보험료 비중추이	25
<표 II-5> 생명보험시장에서의 시장점유율 및 방카슈랑스 비율	27
<표 II-6> 손해보험시장에서의 방카슈랑스 시장점유율	29
<표 II-7> 방카슈랑스 영업실적(수입보험료 기준)	30
<표 II-8> 생명보험사 신계약건수 중 불완전판매 건수 비중	32
<표 II-9> 방카슈랑스 2단계 시행에 따른 보험설계사 수	33
<표 II-10> 방카슈랑스 시행기간 중 인적 모집채널의 월별변동 추이	34
<표 II-11> 보험회사 규모별 설계사 수 변화	34
<표 III-1> 생명보험 및 연금의 채널별 시장점유율(2003)	36
<표 III-2> 손해보험 채널별 시장점유율(2003)	37
<표 III-3> 프랑스 은행에서 취급하는 보험상품	54
<표 III-4> 스페인 모집채널별 수입보험료 및 시장점유율	60
<표 III-5> 스페인 생명보험시장의 주도적인 방카슈랑스 기업들	62
<표 III-6> 이탈리아 모집채널별 수입보험료 및 시장점유율	67
<표 III-7> 이탈리아 생명보험 시장의 주도적 방카슈랑스 기업들	69
<표 IV-1> 방카슈랑스 운영모형	83

<그림 차례>

<그림 II-1> 생명보험 방카슈랑스 분기별 실적	23
<그림 II-2> 생명보험 월간 납입방법별 초회보험료 수입추이	24
<그림 II-3> 손해보험 방카슈랑스 원수보험료 추이	26

<그림 III-1> 영국 방카슈랑스 성공 요인	40
<그림 III-2> 영국 방카슈랑스 모델의 장애요인	41
<그림 III-3> 영국 은행의 방카슈랑스 상품 판매능력 증진 방법	41
<그림 III-4> 생명보험모집채널별 보험료 구성비(2003)	43
<그림 III-5> 독일 방카슈랑스 성공 요인	49
<그림 III-6> 독일 방카슈랑스 모델의 단점	49
<그림 III-7> 독일 은행의 방카슈랑스 상품 판매능력 증진 방법	50
<그림 III-8> 생명보험 모집채널별 시장점유율 추이(2003)	51
<그림 III-9> 손해보험 모집채널별 시장점유율 추이(2003)	52
<그림 III-10> 프랑스 방카슈랑스 성공 요인	57
<그림 III-11> 프랑스 방카슈랑스 모델의 단점	58
<그림 III-12> 프랑스 은행의 방카슈랑스 상품 판매능력 증진 방법	59
<그림 III-13> 스페인 방카슈랑스 성공 요인	64
<그림 III-14> 스페인 방카슈랑스 모델의 단점	65
<그림 III-15> 스페인 은행의 방카슈랑스 상품 판매능력 증진 방법	66
<그림 III-16> 이탈리아 방카슈랑스 성공 요인	72
<그림 III-17> 이탈리아 방카슈랑스 모델의 단점	72
<그림 III-18> 이탈리아 은행의 방카슈랑스 상품 판매능력 증진 방법	73
<그림 IV-1> 은행 수 국제비교	79
<그림 IV-2> 1992년과 1997년 사이의 지점의 수와 지점의 밀도	80
<그림 IV-3> 인터넷 침투율	81

요약

I. 서론

1. 연구 배경 및 목적

- 2003년 8월 방카슈랑스가 처음 도입된 이후 시행과정에서 도입취지와 상반된 불완전 판매 등 일련의 문제점이 발생함.
 - 이에 2005년 4월 방카슈랑스 확대시행에 맞추어 관련 제도를 보완하기 위한 시행령 개정작업이 이루어졌으며, 이에 따라 보험회사도 수동적인 입장에서 벗어나 적극적인 자세로의 전환이 요구됨.
- 이 보고서에서는 방카슈랑스 기대효과에 대한 영향 및 초기 시행에서 제기된 문제점들을 분석하고, 선진사례 분석 등을 통해 보험회사의 대응방향을 제시하고자 함.

2. 연구 내용 및 방법

- 방카슈랑스의 시행과 현황분석 그리고 외국의 방카슈랑스 사례를 통하여 방카슈랑스 성공요인과 현황 등을 살펴 본 후에 보험회사의 향후 대응방안을 제시하고자 함.
 - 방카슈랑스 시행의 기대 효과를 보험산업 전반적인 측면, 보험소비자 측면, 그리고 모집채널 측면에서 살펴 봄.

II. 우리나라 방카슈랑스의 시행경과와 현황 분석

1. 방카슈랑스의 시행경과

- 방카슈랑스는 금융소비자, 보험회사, 및 은행 등 타금융기관 등 모두에 긍정적인 효과를 기대하고 시행됨.
 - 금융소비자 : 보험판매비용 또는 관련 사업비 절감에 따른 보험료 인하효과와 원스톱쇼핑(one-stop-shopping)에 따른 구매의 편리성 제고 등을 기대
 - 보험회사 : 모집채널의 다양화에 따라 보험시장 확대가 기대
 - 은행 등 타금융기관 : 고객에게 보다 폭넓은 서비스를 제공함으로써 업무다각화 기대

2. 방카슈랑스의 현황 분석

- 보험산업 전반
 - 방카슈랑스 1단계 시행에서 생명보험 판매상품은 저축성으로 분류할 수 있는 연금보험, 교육보험 등의 생존보험과 생사혼합보험 및 신용생명보험을 중심으로 시행
 - 2003년 9월 판매를 시작으로 2/4분기 초회보험료 중 32.7%를 방카슈랑스가 점유하는 등 성장세 뚜렷
 - 그러나 2단계 방카슈랑스가 시작되면서 순수보장성 제3보험 상품의 판매가 허용되었으나 판매실적은 저조하게 나타남.
 - 2단계 시행상품이 보장성보험으로 불완전판매에 따른 분쟁 가능성이 크고 수입보험료 및 모집수수료가 상대적으로 적어 판매에 따른 기대효과가 적었기 때문임.

- 방카슈랑스는 기존의 대형사에 비해서 작은 규모의 모집채널을 가졌던 중소형 보험사와 외국계 보험사에게는 새로운 기회로 작용하였다고 할 수 있음.
- 이에 반해 대형사는 방카슈랑스에 상대적으로 소극적으로 대응함으로써 중소형사, 외국계 및 은행계의 시장점유율이 증가함.

○ 소비자 측면

- 은행의 금융상품과 유사한 저축성 보험부터 판매를 시작하였음에도 고객에 대한 불완전판매가 나타나는 등 제반 문제점이 발생하게 되었음.
- 감독당국은 콜센터 등을 설치하여 불완전계약 가능성이 있는 모든 계약들을 재확인하여 부실계약 유입을 사전 예방하는 데에 주력함.

○ 모집채널 측면

- 방카슈랑스 도입 초기 보험모집의 효율성을 높일 수 있을 것으로 전망하였지만 한편으로는 보험설계사의 실업 및 수익의 감소 등으로 이어질 것으로 우려됨.
- 2005년 12월말 현재 보험설계사 수는 20만여명으로 방카슈랑스 시행 직전인 2003년 8월말 설계사 수와 비교하여 거의 동일한 수준인 것으로 나타나 방카슈랑스로 인한 실업사태는 단기적으로 나타나지 않음.
- 이는 은행이 저축성보험 위주의 상품을 판매하고 있고 보험설계사들이 보장성보험 판매에 비중을 많이 두고 있는 것에 기인한 바 큼.

Ⅲ. 외국의 방카슈랑스 현황과 운용 특징

1. 영국

- 대부분 은행의 보험판매는 보험인수보다는 주로 대리점 또는 중개사로서 보험을 제공하고, 수수료 수입을 받는 형태였으나, 최근 다양한 형태의 방법을 통해 손해보험시장에 진입하고 있는 추세임.
- 은행의 보험사업 영위형태는 은행소유 보험회사(Bank owned insurers), 캡티브 보험회사(Captive Insurer), 비인수 캡티브 보험자(Non-underwriting captive insurer), 중개자(Intermediaries)로 구분할 수 있음.
- 영국의 경우 방카슈랑스를 성공적인 모델로 정착시키기 위해서는 폭 넓은 지점망 구축(25%), 교차판매 전략(25%), 은행과 보험회사의 시너지효과(16.7%) 등이 보다 필요한 것으로 나타남.

2. 독일

- 은행이 취급하는 보험상품은 생명보험, 손해보험 등 다양하지만 거래규모는 연금 및 생명보험이 많으며, 손해보험 분야에서는 극히 저조한 실적으로 성공적이지 못한 것으로 분석됨.
 - 은행은 보험전문지식 및 사고대응이 요구되는 부문보다 금융겸업의 지식이나 브랜드 등이 작용할 수 있는 분야에서 강한 경쟁력을 발휘하고 있음.
- 독일 방카슈랑스의 성공을 위한 중요한 요소는 적절한 고객 분류(16%), 교차판매(cross-selling) 전략(24%) 그리고 고객에게 가장 잘 맞는 상품을 제공하는 것 등임.

3. 프랑스

- 방카슈랑스가 세계에서 가장 발전된 나라인 프랑스는 생명보험이 1992년 46%에서 1998년 59%, 2002년에는 61%의 높은 점유율을 보이고 있어 꾸준한 성장세를 보이고 있음.
- 1980년대부터 1990년대에 걸쳐 프랑스 은행보험판매는 생명보험을 중심으로 크게 성장하고 있음.
 - 그 주요한 원인은 베이비붐 세대를 중심으로 개인 생존보험·연금과 같은 저축형 생명보험상품에 대한 니즈 증대에 있음

4. 스페인

- 은행은 2002년 생명보험 및 연금시장에서 77.0%의 시장점유율을, 중개사는 19.6%의 시장점유율을, 직판채널은 2000년에 11.2%의 시장점유율을 보였으나, 2002년도에는 3.4%로 하락하는 추이를 보임.
- 스페인 방카슈랑스의 가장 큰 특징은 기업인수와 국내, 외국은행과 공급자간의 제휴로써 상위 10개의 생명보험회사들이 은행과의 제휴관계를 통해 보험상품을 공급하고 있다는 점임.

5. 이탈리아

- 생명보험 상품을 판매하는 은행을 고객이 신뢰함에 따라 이탈리아 생명보험 산업에서 방카슈랑스가 주된 채널로 자리잡고 있음.
- 이탈리아 생명보험시장에서 시장점유율이 높은 대형사들의 경우 각각의 은행과 제휴하고, 그 은행의 특성에 맞는 상품을 공급하여 수익성을 높여가고 있는 실정임.

IV. 외국의 방카슈랑스 활성화 원인과 과제

1. 정치적, 규제적 측면

- 보험상품에 대한 조세혜택은 소비자의 구매행위에 상당한 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있으며 상품판매 규제는 은행지점의 선호도에 영향을 주는 요인으로 작용.

2. 문화적 측면

- 고객이 은행을 인식하는 방법 및 지역사회에서 은행의 중요성 등은 방카슈랑스의 성공에 중요한 요소로 작용.

3. 신채널 기술 측면

- 인터넷의 침투가 높은 시장에서는 은행보다도 인터넷 등과 같은 전자채널을 보다 선호하는 경향이 뚜렷함.

4. 방카슈랑스 모형 측면

- 방카슈랑스는 운영 모형인 순수판매, 전략적 제휴, 합작투자, 수직적 통합 등에 의해서도 어느 정도 영향을 받음.

5. 브랜드 측면

- 브랜드는 중요한 성공요인으로 회사가 선택한 방카슈랑스 모형과 소비자의 은행 및 보험회사 등에 대한 시각에 따라 결정됨.

6. 소비자 정보 측면

- 은행은 보유하고 있는 소비자의 정보를 활용하여 판매 시에 효과적이고 시의 적절한 상담을 소비자에게 제공할 필요성이 존재함.

7. 상품개발 측면

- 단순한 상품의 개발을 통하여 직원들의 상품에 대한 이해를 증진시키고 은행상품과의 통합을 통하여 소비자의 니드에 대처하는 것이 바람직

8. IT 시스템 통합 측면

- 은행과 보험회사의 IT 시스템의 통합은 성공의 핵심요소임.

V. 방카슈랑스 대응방안

1. 상품 전략

- 상품개발 시 고객DB로부터 설정된 목표고객의 특성을 고려한 상품 개발을 유도하는 것이 바람직함.

2. 판매 전략

- 은행 등과 같은 모집채널 활용도 손익관리라는 차원에서 종합적이고 체계적으로 검토하는 것이 바람직함.
- 상품에 대한 전문지식과 더 나아가서 종합적인 금융서비스를 제공할 수 있다면 불완전판매의 감소와 더불어 방카슈랑스의 성공으로 이어질 것으로 보임.

3. 브랜드 전략

- 보험회사는 회사 고유의 브랜드를 만들거나 아니면 상품 또는 영업조직의 브랜드 이미지를 창출하여 은행과 경쟁하는 것이 바람직함.

4. 제휴 전략

- 전략적 제휴의 대상이 되는 금융기관의 비전과 가치에 대한 명확한 이해가 필요함.
- 전략적 목표달성을 위해서는 이익의 공유만이 아니라 향후에 발생할 문제에 대한 책임소재를 명확히 할 필요성이 있음.
- 자산관리서비스와 같은 종합금융서비스 제공으로 진화하는 추세에 맞추어 공동전략을 수립할 필요가 있음.

5. 경영 전략

- 방카슈랑스를 포함한 모집채널 전략은 리스크중심 감독정책과 자사의 리스크관리 능력을 종합적으로 고려한 연후에, 신중히 이루어지는 것이 바람직함.

I. 서론

1. 연구 배경 및 목적

국제적인 금융겸업화의 추세에 따라 금융소비자의 니드에 부응하고 금융산업 발전을 도모하기 위하여 2003년 8월 방카슈랑스가 처음으로 시행되었다. 1년간 시행을 하는 과정에서 방카슈랑스의 도입취지에 반한 일련의 문제점들이 발생함에 따라 방카슈랑스 확대시행에 맞추어 관련제도를 보완하기 위한 다양한 의견이 대두되었으나, 2005년 4월에 방카슈랑스 확대시행 및 일정조정 등 관련 제도를 보완하기 위한 시행령 개정작업이 이루어짐으로써 일단락되었다.

그러나 이는 어디까지나 단순한 시기의 조정일 뿐 시행 철폐가 아니라는 점에서 향후 방카슈랑스가 미치는 영향은 시간경과에 따라 더욱 커질 것으로 예상된다. 이에 따라 보험회사는 과거와 같은 수동적인 입장에서 벗어나 방카슈랑스와 같은 금융겸업화의 흐름을 적극적으로 활용하는 긍정적인 자세의 전환이 요구되고 있다. 그 이유는 동 제도의 시행이 장기적으로 보험시장의 경쟁구조를 변화시키고, 동 제도에 대한 소비자 선호 여하에 따라서 상품구성의 포트폴리오와 보험회사의 수익구조 등에 지대한 영향을 미치게 될 것이기 때문이다.

더욱이 방카슈랑스 1단계 시행에 대한 부정적인 평가에도 불구하고, 방카슈랑스가 건전하게 시행되는 경우, 보험회사 경영측면에서 보험소비자의 수요접점에 대한 다양화가 기대될 수 있으며, 전통적인 채널과 달리 가입의 편리성, 접근의 용이성 등에 의하여 보험수요 확대에 기여할 수 있을 것으로 기대된다. 이러한 의미에서 방카슈랑스가 얼마만큼 건전하게 시행되어 보험산업은 물론 금융산업의 발전에 이바지할 수 있는 방안은 무엇인지, 또한 동 제도와 같은 금융겸업화의 물결에 보험

회사의 어떠한 대응이 새로운 도약의 발판이 될 수 있는 것인지 등에 대한 검토가 요구된다고 할 수 있다.

이와 같은 관점에서 이 보고서는 방카슈랑스의 기대효과 및 1단계 시행과정에서 제기된 문제점들을 분석하며, 우리에게 앞서서 방카슈랑스를 시행한 유럽의 사례를 조사하여 방카슈랑스의 활성화요인은 어떤 것이 있는지 살펴보고자 한다. 더 나아가서 현재 유럽에서 시행되고 있는 방카슈랑스의 현황과 유럽에서 생각하는 방카슈랑스의 문제점은 무엇이며 앞으로 나아갈 바는 무엇인지 등을 조사해 보고자 한다. 이를 바탕으로 향후 방카슈랑스 확대시행에 맞추어서 보험회사들이 취해야 할 대응전략이 무엇인지를 살펴보고자 한다.

2. 연구 내용 및 방법

방카슈랑스 관련 선행 연구는 대체적으로 방카슈랑스가 시행되기 이전에 이루어 졌다. 즉, ① 류근옥(2003), 박현정(2003), 이명주(2003), 구분성(2004) 등의 연구는 방카슈랑스 도입에 의한 보험회사의 상품개발을 포함한 대응방안에 관한 연구에, ② 이봉주 외(2004), 안철경(2004), 정재욱(2004) 등의 연구는 방카슈랑스 도입이 미치는 영향에 관한 연구에, ③ 김두철(2004), 신문식(2004), 이상제·정재욱(2005) 등의 연구는 방카슈랑스의 시행 평가를 중심으로 하는 연구에 초점이 맞추어져 있다. 이들 대부분의 연구들은 방카슈랑스의 판매범위와 영업 방식, 보험모집채널 및 소비자 보호를 위한 규제 방식, 보험회사의 대응 등에 관한 폭넓은 연구를 진행하였는데, 특히 ①의 경우 금융겸업화의 큰 흐름속에서 방카슈랑스의 영향과 대응을 검토하고 있으며, ②의 경우 소비자 설문조사의 실제 데이터를 이용하여 방카슈랑스 영향을 검

토하고 있다. ③의 경우에는 실제적인 방카슈랑스 1단계 시행 평가를 토대로 제도적인 개선방안을 검토하고 있다는 특징이 있다. 이처럼 기존 방카슈랑스 연구는 금융겸업화의 큰 흐름 속에서 검토되거나 또는 실제적인 시행 결과를 토대로 방카슈랑스가 보다 건전한 제도로서 정착되어 금융산업 전반에 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록 하기 위한 제도적인 관점에서 연구되었다. 구체적으로는 방카슈랑스를 포함한 금융겸업화의 영향이 보험산업에 미치는 영향에 관한 연구로서 예컨대 동 제도의 시행에 의한 금융권내의 보험회사 및 모집채널의 경쟁지위, 사회적인 역할 등을 검토하고 이에 따른 정책적인 고려사항 등이 주된 관심사였다.

이러한 기존 연구를 토대로 하여 본 연구에서는 동 제도의 시행에 따라 현재까지 나타나고 있는 현상을 보험산업 전반적인 측면, 보험소비자 측면, 그리고 모집채널 측면에서 분석하고, 한편으로 유럽의 방카슈랑스의 문제점과 발전방향을 조사하여 향후 우리나라의 방카슈랑스 확대에 대한 시사점을 도출하고자 한다.

이를 위하여 제Ⅱ장에서는 우리나라 방카슈랑스 시행의 기대효과와 실제 시행에 따른 결과를 보험산업 전반적인 측면, 보험소비자 측면, 그리고 모집채널 측면에서 살펴보았다. 제Ⅲ장에서는 현재 방카슈랑스가 시행되고 있는 유럽의 영국, 독일, 프랑스, 스페인, 이탈리아의 방카슈랑스 현황과 특징, 대표적 사례 기업, 그리고 향후 발전 방향 등을 살펴보았다. 제Ⅳ장에서는 우리나라에 앞서 방카슈랑스 제도를 도입한 유럽의 경험을 바탕으로 방카슈랑스 제도가 활성화하기 위해서 고려해야 할 요인들 즉, 정치적, 규제적 영향, 문화적 영향, 신채널기술, 방카슈랑스 모형, 채널선택, 인력 교육 및 문화, 브랜드, 소비자에 대한 접근, 상품의 단순화 및 통합, 그리고 기술 인프라 등에 대해서 살펴보았다. 제Ⅴ장에서는 제Ⅲ장과 제Ⅳ장에서 나온 시사점을 바탕으로 우리나라 보험회사가 취해야 할 방카슈랑스 대응방안을 살펴보았다.

Ⅱ. 우리나라 방카슈랑스 시행경과와 현황 분석

1. 방카슈랑스의 시행경과

외환위기 이후 규제완화, 겸업화 및 금융수요의 다양화 등 국내·외 금융환경변화에 대응하여 금융회사 간 업무 제휴가 활성화될 수 있도록 「금융기관 업무 위탁에 관한 규정(2000년 1월 14일)」이 제정되었고, 이에 따라 금융회사는 인가 받은 업무의 수행방법 및 절차상 본질적인 업무를 제외한 여타 업무를 다른 금융회사에 위탁할 수 있게 되었다.

이에 따라 금융환경의 글로벌 추세에 대응하고 우리나라 금융기관의 글로벌 경쟁력을 강화하기 위하여 금융영역별 핵심업무를 최소화하고 부수업무를 포괄주의 방식(negative system)으로 전환하게 되었다¹⁾. 방카슈랑스는 이러한 제도적 큰 변화 중의 하나로 도입되었으며, 이는 무엇보다도 금융소비자, 보험회사 및 은행 등 타 금융기관 등에 긍정적인 효과가 기대되었기 때문이다.

먼저, 금융소비자 측면에서 보험판매비용 또는 사업비 절감에 따른 보험료 인하효과와 원스톱쇼핑(one-stop-shopping)에 따른 구매의 편리성 제고 등이 기대되었고, 보험회사 측면에서는 모집채널의 다양화에 따라 보험시장 확대와 은행 등 타금융기관의 기존 시설과 인력 활용을 통해 기존의 상품보다 양질의 저렴한 보험상품 제공이 기대되었다.

한편, 은행 등 타금융기관의 경우, 고객에게 보다 폭넓은 서비스를 제공함으로써 업무다각화를 이룰 수 있으며 수익성 제고와 더불어 기

1) 이러한 관점에서 방카슈랑스는 은행 등 금융기관이 보험상품 판매를 대행하는 제도로, 동일 점포 내에서 동일 금융기관이 다양한 금융상품을 제공·판매하는 통합 금융서비스 전략의 일환으로 정의할 수 있다.

존의 시설과 인력을 활용한 종합금융서비스 형태의 시장을 기대할 수 있는 것이다.

이에 우리나라에서는 보험구입의 편리성과 보험모집의 효율성 제고를 통한 보험소비자의 편익 향상을 위해 2003년 8월부터 단계적으로 방카슈랑스를 허용하는 보험업법이 개정되었고, 도입 당시 부작용 완화를 위한 제도적 보완장치로 3단계에 걸친 방카슈랑스 시행방안이 마련되었다. 다만, 2005년 4월 제2단계 방카슈랑스의 확대 시행을 앞두고 제기된 소비자보호, 공정경쟁, 보험설계사 실업 등의 다양한 문제점들을 개선하기 위하여 2005년 2월에 2단계 종목을 2008년 4월까지 3차례 나누어 실시하게 되었다.

<표 II-1> 방카슈랑스 추진일정

시기	방카슈랑스 시행			방카슈랑스 완료
	1단계 (03년 8월 ~)	2단계 (05년 4월 ~)	3단계 (06년 10월 ~)	2008.4월 이후
내용	저축성 및 신용보험 허용	- 제 3 보 험 중 순 수 보 장 성 (소멸형) 상 품 허용(특약 부제외)	- 제 3 보 험 중 순 수 보 장 성 (환급형) 상품 허용(특약부 제외)	- 일반개인보장성보험 상품허용 - 일반장기보장성보험 상품과 개인용자동 차보험상품허용

2. 방카슈랑스의 현황 분석

가. 보험산업 전반

방카슈랑스 1단계에서는 생명보험 판매상품은 저축성으로 분류할

수 있는 연금보험, 교육보험 등의 생존보험과 생사혼합보험 및 신용생명보험을 중심으로 시행되었다.

<표 II-2> 생명보험 모집채널별 초회보험료비중 추이

(단위 : %)

	FY2003				FY2004				FY2005	
	1/4	2/4	3/4	4/4	1/4	2/4	3/4	4/4	1/4	2/4
기존채널	99.6	67.1	51.7	69.5	63.8	53.3	64.0	67.3	67.8	66.9
방카슈랑스	-	32.7	48.2	30.0	36.3	46.7	36.0	32.6	32.2	33.2
기타	0.5	0.2	0.2	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

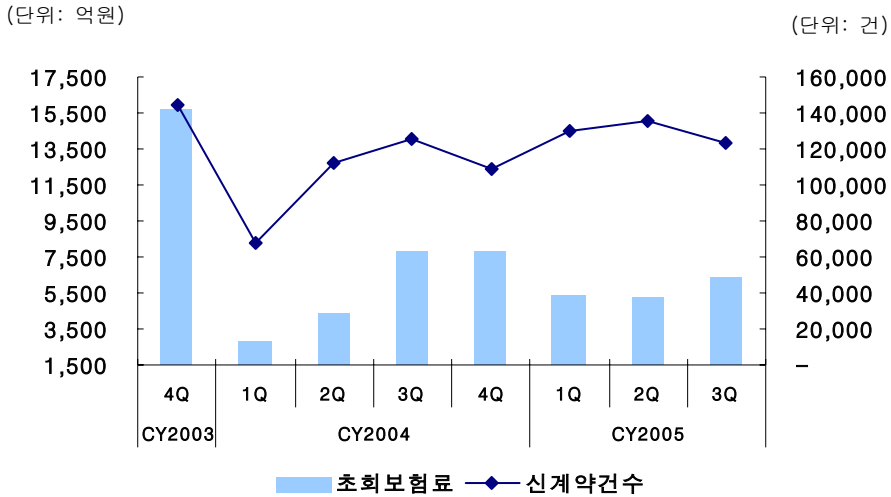
자료 : 각사 월말보고서

이들 상품군은 보험회사 판매비중이 42.6%로 상품특성상 금융기관 대리점에서의 판매가 용이할 것으로 예상되었던 상품들이며, 2003년 9월 판매를 시작, 2/4분기 초회보험료 중 32.7%를 차지하게 되었다.

또한 은행들의 회계연도 말인 FY2003 3/4분기(48.2%), FY2004 3/4분기(46.7%) 등에 최고실적을 보이면서 분기평균 비중 36%이상을 넘나드는 중요한 신계약 모집채널로 정착하고 있다.

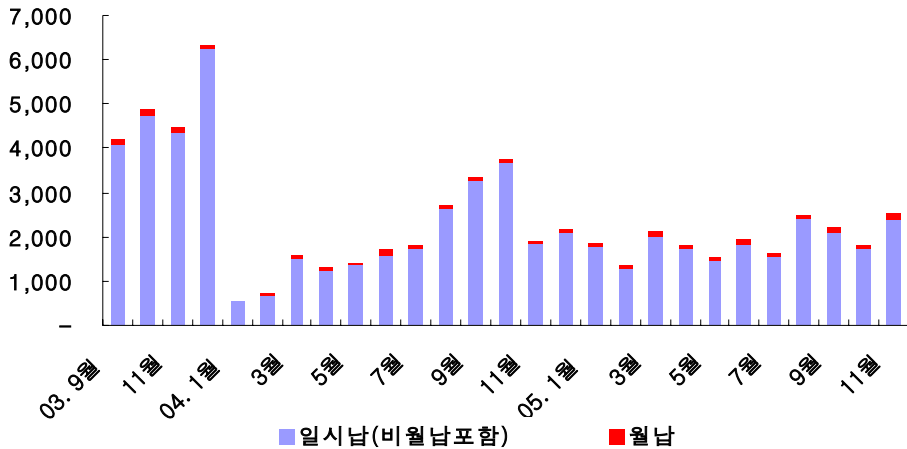
방카슈랑스 판매실적은 판매초기인 2003년 10월부터 12월말까지 평균 5천억원 가까이 판매되던 것이 과열양상을 벗어나 2004년 1월부터 급감하여 1분기 954억원이었으나 2분기 1,479억원, 3분기 2,623억원으로 성장을 회복하고 3분기 누적대비 CY2005 실적은 전년동기 대비 12.1% 성장하는 양호한 실적을 보여 제도의 안정적인 정착기로 판단된다.

<그림 II-1> 생명보험 방카슈랑스 분기별 실적



납입방법별 실적을 보면 초기 일시납 계약의 비중이 CY2003 97.4% 이었던 것이 CY2004 95.5%로 소폭 감소하였고, 2005년 11월까지 94.2%로 소폭 감소하였다. 이러한 현상은 판매상품이 대부분 저축성이라는 점과 금융기관대리점 특성상 일시납상품을 선호하는 데 기인하는 것으로 보인다. 납입방법별 구성은 순수보장성 제3보험이 개방된 2005년 4월 이후에도 큰 차이를 보이지 않고 있는데, 이는 2단계 방카슈랑스 개방상품의 실적이 워낙 저조한 데 기인하는 것으로 고려된다.

<그림 II-2> 생명보험 월간 납입방법별 초회보험료 수입추이



자료 : 각사 월말보고서

2단계 방카슈랑스가 시작되면서 순수보장성 제3보험 상품의 판매가 허용되었으나, 판매실적은 저조하게 나타나고 있다. 이는 2단계 시행상품이 보장성보험으로 불완전판매에 따른 분쟁 가능성이 크고 수입보험료 및 모집수수료가 상대적으로 적어 판매 기대효과가 적었기 때문이다.

생명보험 판매에서 적은 비중을 차지했던 제3보험 상품(순수보장성)의 방카슈랑스 실적은 2005년 2분기에 5천만원(초회보험료 기준), 3분기에 4억 1천만원, 10월 ~ 11월 기간에 2억 3천만원으로 나타나고 있다. 이러한 저조한 실적에도 불구하고, 판매 후 1분기 월납초회보험료의 구성이 90%를 넘었고 이후도 상당부분 월납으로 계약이 이루어져 제3보험의 초회보험료 구성이 일시납 위주에서 탈피했다는 것에 주목할 필요가 있다. 이에 향후 제3보험의 판매가 활성화된다면 현재 저축성보험의 일시납위주의 판매로 인한 리스크가 많이 희석될 수 있을 것으로 보인다.

<표 II-3> 2단계 방카슈랑스 허용상품 초회보험료 구성

(단위 : %)

	2005년 1/4	2005년 2/4	2005년 10월~11월
월납초회	94.9	34.6	44.4
일시납 (비월납 포함)	5.1	66.3	55.6

자료 : 각사 월말보고서

손해보험 방카슈랑스 1단계에서는 생명보험과 유사하게 장기저축성 보험과 함께 주택화재, 개인상해, 종합보험, 신용손해보험 등(판매비중 13.4%)이 시행되었다. 생명보험의 경우와는 달리 손해보험 1차 방카슈랑스 허용상품들의 초기 성과는 은행에서 판매가 용이한 장기저축성 상품이 포함되었음에도 불구하고 손해보험 원수보험료의 0.1%에 불과한 저조한 실적이었다. 그러나 생명보험의 경우와 마찬가지로 대부분의 방카슈랑스 실적은 은행이 98.7%(일시납을 제외한 초회보험료기준)를 차지하면서 은행 위주로 형성되고 있으며, 2004년 99.0%, 2005년 10월 98.9%로 그 추세가 지속되고 있다.

방카슈랑스에 의한 원수보험료실적은 집계가 시작된 초기 0.1%에 불과했으나, FY2004 말에는 2.0%대에 진입하고 FY2005에 들어서는 3%대로 증가하는 등 서서히 개선되고 있다.

<표 II-4> 손해보험 방카슈랑스채널 원수보험료 비중추이

(단위 : %)

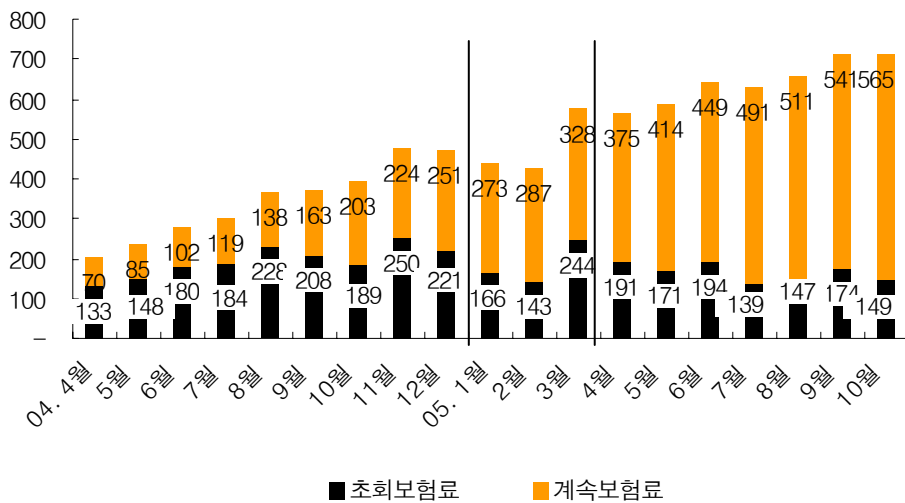
구 분	FY2003				FY2004				FY2005	
	1/4	2/4	3/4	4/4	1/4	2/4	3/4	4/4	1/4	2/4
기존채널	100	99.9	99.8	99.8	98.7	98.4	98.3	97.9	96.9	96.9
방카슈랑스		0.1	0.3	0.4	1.3	1.6	1.8	2.0	3.0	3.1

자료 : 각사 월말보고서

손해보험 방카슈랑스 원수보험료의 납입방법별 구성은 생명보험과는 달리 일시납이 비교적 낮은 수준으로 유지되고 있다. 금융기관 대리점을 통한 원수보험료 중에서 일시납보험의 비중이 낮음에 따라 원수보험료에서 계속보험료가 차지하는 비중이 증가하면서 안정적인 수입원을 이루는 긍정적인 현상이 이루어지고 있다. 계속보험료(장기보험)가 차지하는 비중은 FY2004 1/4분기 35.7%였던 것이 3/4분기 50.7%로 50%대를 넘어서면서 FY2005 2/4분기 77.5%로 크게 증가하였다.

<그림 II-3> 손해보험 방카슈랑스 원수보험료 추이

(단위: 억원)



방카슈랑스의 도입은 시장의 구조에도 큰 변화를 가져왔다. 방카슈랑스라는 새로운 모집채널의 등장은 기존의 대형사에 비해서 작은 규모의 모집채널을 가졌던 중소형 보험회사와 외국계 보험회사에게는 새로운 기회를 제공하였다.

다른 그룹에 비해 대형사가 방카슈랑스에 소극적으로 대응함으로써 중소형사, 외국계 및 은행계의 시장점유율이 증가하는 기회가 되었다.

<표 II-5> 생명보험시장에서의 시장점유율 및 방카슈랑스 비율

	03년 9월 ~ 04년 3월		04년 4월 ~ 05년 3월		05년 4월 ~ 12월	
대형사	59.4% ²⁾	26.1% ¹⁾	51.7%	25.8%	47.0%	24.2%
중소형사	12.4%	46.2%	13.0%	48.6%	13.8%	38.0%
외국계	14.4%	58.5%	19.8%	77.3%	24.3%	81.8%
은행계	13.8%	73.2%	15.6%	75.4%	14.9%	74.9%
합계	100.0%	39.7%	100.0%	46.7%	100.0%	47.7%

주 : 1) 시장점유율에서의 방카슈랑스 비율
 2) 초회보험료 기준임.
 3) 대형사 : 대한, 삼성, 교보생명
 중소기업사 : 흥국, 럭키, 미래에셋, 금호, 동부, 동양, 녹십자생명
 외국계 : 알리안츠, 메트라이프, 뉴욕, PCA, AIG, 라이나, 푸르덴셜
 은행계 : 하나, KB, ING, SH&C, 신한생명
 자료 : 생명보험협회, 월간 『생명보험』, 각 월호

생명보험시장에서 대형사는 2003년 9월 ~ 2004년 3월까지 초회보험료 기준으로 시장점유율은 약 60%를 차지하였고, 이 중에서 방카슈랑스를 통한 보험료는 26.1%를 차지하였다. 그러나 중소기업사, 외국계 그리고 은행계는 적극적으로 방카슈랑스를 활용하였는데, 특히 은행계의 경우는 수입보험료의 73.2%를 방카슈랑스를 통해 거두어 들였다. 이러한 적극적인 방카슈랑스 활용은 곧바로 시장점유율의 변화를 가져와 초회보험료 기준으로 대형사의 시장점유율이 60%에서 2005년 4월 ~ 12월에는 47%로 하락하였다. 반면에 방카슈랑스를 적극 활용한 외국계의 경우는 14.4%의 시장점유율에서 2005년 4월 ~ 12월에는 24.3%로 증가하였다. 이

중에서 80%이상을 방카슈랑스가 차지한 것은 주목할 만한 일이다. 대형사는 시장점유율의 하락에도 불구하고 방카슈랑스의 비율을 25%내외로 일정하게 유지하는 데 반하여 외국계와 은행계는 적극적인 방카슈랑스의 활용으로 방카슈랑스의 비중을 70 ~ 80% 수준으로 유지하고 있다.

향후 방카슈랑스 3단계 실시 및 완전 시행이 이루어질 경우 현재의 대형사 중심의 시장구조가 어떻게 변할지 현재로서는 예측하기 어려운 상황이다. 그러나 현재 방카슈랑스 2단계까지만 실행이 되었는데도 불구하고 기존의 대형사의 시장점유율이 50%이하로 내려가고 있어 완전 시행이 되었을 때 전혀 새로운 시장구조가 형성될 수도 있음을 짐작할 수 있다. 전국적인 영업망을 가지고 있는 은행을 통해서 보험상품을 판매함으로써 기존의 대형사에 미치지 못하는 모집채널을 가졌던 중소형사, 외국계 및 은행계는 대형사와 마찬가지로 전국적인 영업이 가능해지고 이에 따라 시장점유율 상승이 예상된다.

손해보험시장은 생명보험시장과 달리 방카슈랑스의 비율이 높게 나타나지 않고 있다. 2003년 9월 ~ 2004년 3월까지 초회보험료기준으로 시장점유율은 0.4%수준이었으며 2005년 4월 ~ 12월 동안의 시장점유율은 3.2%로 증가하는 데 머물렀다. 이는 생명보험에서 방카슈랑스가 큰 비중을 차지하는 것과는 대조적이다. 그러나 현재 방카슈랑스가 허용된 저축성보험과 제3보험의 순수보장성보험을 살펴보면 생명보험에서도 제3보험의 순수보장성보험의 판매가 미미하고 단지 저축성보험의 판매율이 높은 실정에 저축성 보험의 손해보험 전체에서 차지하는 비중 또한 작기 때문에 방카슈랑스가 차지하는 비중이 생명보험에 비해 미미하게 나타나고 있는 것이다. 그리고 중소형사의 경우 타 금융기관과의 제휴 또한 쉽지 않는 실정이라 적극적인 시장진출에 난항을 겪고 있다.

<표 II-6> 손해보험시장에서의 방카슈랑스 시장점유율

	03년 9월 ~ 04년 3월		04년 4월 ~ 05년 3월		05년 4월 ~ 05년 12월	
대형사	74.0%	0.5%	74.5%	2.2%	75.0%	3.4%
중소형사	23.8%	0.2%	22.2%	1.6%	21.4%	3.3%
외국계	0.9%	0.2%	1.2%	2.1%	1.3%	0.3%
온라인 보험사	1.3%	0.0%	2.1%	0.0%	2.3%	0.0%
합계	100.0%	0.4%	100.0%	2.0%	100.0%	3.2%

주 : 1) 원수보험료 기준임.
 2) 대형사: 삼성, 현대, 엘지, 동부화재
 중소형사: 메리츠, 신동아, 대한, 그린, 쌍용, 제일
 외국계: AHA, ACE, FEDERAL, R&SR, 퍼스트퀵원, 미쓰이스미토모
 온라인보험사: 교보자동차, 교원나라, 다음다이렉트
 자료 : 보험개발원, 『보험통계연감』 각 년호,
 각사 월말보고서

1, 2단계 방카슈랑스 판매 허용상품이 보장성 보험 중심으로 국내에 진출하고 있는 외국 손해보험회사의 경우 제반시스템의 미비로 장기보험상품을 판매하고 있는 회사가 적기 때문에 생명보험시장과 달리 손해보험시장에서 외국사가 방카슈랑스 시장에서 차지하고 있는 규모는 매우 미미하다.

따라서 생명보험시장과 달리 현재 방카슈랑스의 도입으로 인한 시장구조의 변화는 거의 없다고 할 수 있다. 대형사, 중소형사, 외국계 및 온라인 보험회사들의 시장점유율의 변동은 현재까지 거의 없는 실정이다. 그러나 손해보험시장의 대부분을 차지하는 자동차보험의 방카슈랑스가 허용될 경우 시장의 판도변화는 생명보험시장과 마찬가지로 어떻게 전개될지 예측하기 힘든 상황이다.

방카슈랑스를 도입할 경우 보험회사는 새로운 모집채널의 확보를 통해 신규시장을 개척할 수 있을 것으로 전망된다. 실제로 2005년 4월 ~ 12월 기간 중 금융기관 보험대리점 보험판매실적이 수입보험료 기준으로 4조 393억원으로 전년 동기에 대비하여 30%증가하여 설계사 및 대리점 등 기존 모집채널을 통한 수입보험료 증가율 7%를 월등히 앞섰다.

<표 II-7> 방카슈랑스 영업실적 (수입보험료 기준)

(단위 : 억원)

'04.4 ~ 12월			'05.4 ~ 12월		
생보	손보	계	생보	손보	계
28,034	3,098	31,132	34,394	5,999	40,393*

주 : * 110개 금융회사(은행17, 증권21, 저축은행72)에서 판매
 자료 : 금융감독원, 「제2단계 방카슈랑스 시행결과 및 영향」, 정례브리핑자료, 2006.2.21

금융기관 보험대리점별로는 은행의 비중이 97.3%를 차지하여 방카슈랑스의 대부분은 은행을 통해서 이루어지고 있음을 알 수 있다.

방카슈랑스를 도입하는 데 있어서 은행 등의 금융기관이 가질 수 있는 혜택이 새로운 수익의 창출이었는데, 은행 등 금융기관 보험대리점에 보험판매의 대가로 지급하는 모집수수료는 2005년 4월 ~ 12월 기간 동안에 3,967억원으로 전년동기(3,032억원) 대비 31%의 증가를 보임으로써 방카슈랑스 도입시 예상되었던 새로운 수익의 창출이 이루어진 것으로 평가되고 있다.

나. 소비자 측면

방카슈랑스의 도입시 검토된 여러 가지 영향중에서 금융소비자 측면

의 영향은 윈스톱쇼핑 즉, 은행에서 은행금융거래와 함께 보험상품도 거래함으로써 한자리에서 은행과 보험의 쇼핑을 동시에 즐길 수 있다는 것과 보험료 인하로 보다 저렴한 상품을 구매할 수 있다는 것이었다.

방카슈랑스 실시 이후 금융소비자들은 예상대로 은행 등 금융권에서 보험을 구매하기 시작함으로써 윈스톱쇼핑을 실현해 나가고 있는 것으로 파악된다. 방카슈랑스로 판매된 보험상품의 비중을 살펴보면 보험회사 전체 채널을 통한 판매액과 비교하여 수입보험료 기준 6%, 초회보험료 기준 11%, 1단계 상품 초회보험료 기준 29%이다. 방카슈랑스가 전면 시행된다면 금융고객의 윈스톱쇼핑을 통한 편의성은 더욱 증가될 것으로 예상된다.

보험판매에 관련된 사업비 절감에 따라 보험료는 평균 5% 인하된 것으로 나타나고 있다²⁾. 1단계 방카슈랑스 도입 이후 은행은 우월적 지위를 이용하여 높은 수수료율을 유지하여 수익을 확보하고자 하였다. 이에 대해 감독당국은 방카슈랑스 보험상품의 신계약비를 표준예정신계약비의 70%이내에서 사용하도록 보험상품에 대한 심사기준을 강화하였고, 이에 따라 2005년 7월 이후 판매되고 있는 보험상품의 경우 보험료가 인하되어서 방카슈랑스 도입으로 소비자가 얻게 될 보험료 인하의 혜택이 보다 더 확대되었다.

그러나 방카슈랑스 도입시 은행의 금융상품과 유사한 저축성보험부터 판매하였음에도 불구하고 고객에 대한 불완전판매가 일부 이루어져 계약취소로 이어지는 경우도 발생하고 있다. 금융기관 보험대리점의 방카슈랑스 불완전판매로 인한 계약취소율은 2004년 1월 ~ 12월 기간 동안 생명보험회사와 손해보험회사는 각각 12.4%, 7.2%로 나타났고, 2005년 1월 ~ 12월 기간 동안에는 각각 13.9%와 8.8%로 나타났다.

2) 금융감독원, 「제2단계 방카슈랑스 시행결과 및 영향」, 정례브리핑자료, 2006.2.21

<표 II -8> 생명보험사 신계약건수 중 불완전판매 건수 비중

구 분		2004년 1월 ~ 12월	2005년 1월 ~ 12월
생명보험사	대형사	14.1%	15.3%
	중소형사	10.4%	12.6%
	외국사	7.6%	10.9%
	은행계	12.8%	14.2%
	합계	12.4%	13.9%
손해보험사	대형사	7.4%	9.0%
	중소형사	4.6%	7.7%
	외국사	0.0%	0.0%
	합계	7.2%	8.8%

이에 감독당국은 금융기관보험대리점의 보험계약의 품질보증을 위해 2005년부터 콜센터 등을 설치하여 불완전계약 가능성이 있는 모든 계약들을 재확인하여 부실계약 유입을 사전 예방하는 데 노력을 기울이고 있다. 특히 불완전판매예방, 대출연계 보험판매(끼기)에 대한 상시감시 강화 등으로 방카슈랑스의 안정적 정착을 유도하고자 노력하고 있으며, 금융소비자들에게도 「방카슈랑스 부조리신고센터」 홍보를 강화하고 있다. 그러나 2005년 12월 방카슈랑스 실태점검 결과에 따르면 일부 은행의 불완전·불공정판매 행위는 여전히 발생하고 있는 실정이다.

다. 모집채널 측면

방카슈랑스의 도입으로 보험모집의 효율성을 높일 수 있을 것으로 전망하였지만 한편으로는 보험설계사의 실업 및 수익의 감소가 우려되었다. 그래서 방카슈랑스의 충격을 완화하기 위해 2단계 허용상품 및

일정을 단계적으로 시행함에 따라 2005년 12월말 현재 보험설계사 수는 20만여명으로 방카슈랑스 시행 직전인 2003년 8월말 설계사수와 비교하여 동일한 수준을 유지하고 있어 방카슈랑스로 인한 실업사태의 우려는 다소 해소되었다고 볼 수 있다.

<표 II-9> 방카슈랑스 2단계 시행에 따른 보험설계사 수

(단위 : 만명, 만원)

구 분	FY00	FY01	FY02	FY03	FY04	05년 4월 ~ 12월
인 원	28.4	22.7	20.3	20.2	19.8	20.2
월 모집액	1,600	1,800	1,900	2,000	2,000	2,100

자료 : 금융감독원, 「제2단계 방카슈랑스 시행결과 및 영향」, 정례브리핑자료, 2006.2.21

다만 1997년 외환위기 이후 모집실적이 저조한 설계사에 대한 구조조정과 TM, CM 등 통신판매의 확대로 설계사의 수는 점진적으로 감소되고 있는 실정이나, 1인당 월평균 보험모집액 및 소득 등 보험모집 생산성은 지속적으로 증가하고 있으므로 모집채널의 효율성은 향상되고 있는 것으로 분석되고 있다.

반면에 손해보험회사는 모집채널이 필요한 장기보험 영업 강화를 위해 설계사를 증원하였고 은행에서는 보험설계사를 일부 채용하고 있다. 한편 은행 등 금융회사들이 저축성보험 위주의 상품을 판매하고 있고 보험설계사들은 보장성보험에 비중을 많이 두고 있는 것도 보험설계사들의 실업사태가 발생하지 않는 이유인 것으로 분석된다.

따라서 방카슈랑스 도입 당시에 우려되었던 실업에 대한 큰 문제는 발생하고 있지 않은 것으로 파악되나 향후 방카슈랑스가 완전 도입될 경우에는 은행 등 금융회사들이 어떠한 보험상품 판매에 주력하는가에 따라 보험설계사 조직에 큰 변화가 있을 것으로 전망된다.

<표 II-10> 방카슈랑스 시행기간 중 인적 모집채널의 월별변동 추이

(단위: 명, 개, %)

구 분	04년 12월	05년 3월	4월	6월	9월	12월	연간증감율
설 계 사	생보	139,945	136,947	136,654	134,172	129,647	124,494 -11.0
	손보	66,665	67,192	68,098	70,072	73,538	76,192 14.29
	합계	206,610	204,139	204,752	204,244	203,185	200,686 -2.9
대 리 점	생보	6,718	6,672	6,617	6,572	7,238	9,391 39.8
	손보	46,615	45,953	45,799	45,876	45,892	45,758 -1.8
	합계	53,333	52,625	52,416	52,448	53,130	55,149 3.4

자료 : 생명보험협회, 월간「생명보험」, 각 월호
 대한손해보험협회, 월간「손해보험」, 각 월호

현재와 같이 저축성 위주로 방카슈랑스 상품 판매에 주력한다면 보장성보험상품 판매에 주력하는 설계사와의 충돌이 적을 것으로 예상되나 종신보험과 같은 개인보장성 상품을 방카슈랑스 상품으로 판매하기 시작할 경우에는 설계사들과 은행 간의 충돌을 피할 수 없게 됨에 따라 설계사들의 실업이 우려되는 것이 사실이다.

<표 II-11> 보험회사 규모별 설계사 수 변화

(단위 : 만명)

구 분	생명보험사			손해보험사		
	03년 8월	05년 12월	증 감	03년 8월	05년 12월	증 감
대형사	8.3	7.9	-0.4	4.0	5.6	1.6
중소사	5.9	4.7	-1.2	1.7	2.0	0.3
계	14.2	12.6	-1.6	5.7	7.6	1.9

자료 : 금융감독원, 「제2단계 방카슈랑스 시행결과 및 영향」, 정례브리핑자료, 2006.2.21

Ⅲ. 외국의 방카슈랑스 현황과 운용 특징

1. 영국

가. 보험시장의 동향

1960년대 전후부터 은행이나 주택금융조합이 보험판매를 시작하였으며, 특히 생명보험을 중심으로 보험판매가 이루어졌다. 1980년대 은행은 송금이나 대부를 주요 업무로 취급하여 왔지만 수익률이 저하되었고, 1990년대 초 주택시장의 저성장에 의해 주택대출업자간의 경쟁이 격화되면서 은행과 주택금융조합은 새로운 수익원으로서 보험을 비롯한 금융서비스 분야에의 진출을 모색하기 시작하였다.

영국의 생명보험시장은 1998년 51억3천만 유로에서 1999년 61억2천만 유로로 1999년 뚜렷한 성장을 보여 왔으나 그 이후 성장률은 점차 감소하기 시작하였다. 1996 ~ 1999년 생명보험시장의 전반은 새로운 상품이 강한 성장세를 보였으나 1999 ~ 2002년 중 2001 ~ 2002년 사이에는 성장이 감소되면서 처음으로 침체기를 보였다. 지난 몇 년 동안 생명보험 회사들의 배당률 수준은 하락하였고, 수익상품들이 너무 복잡하고 투명하지 않아 투자가치가 형편없다는 비난을 받게 되었다.

나. 방카슈랑스의 시장침투

생명보험 및 연금보험의 경우 은행이 생명보험회사를 자회사화 하고, 자회사로 보험을 인수시키는 형태가 대부분을 차지한 반면, 손해보험의 경우는 금융상품과 보험상품의 교차판매(Cross Selling)를 수행하였다.

대부분 은행의 손해보험판매는 보험인수보다는 주로 대리점 또는 중개사로서 보험을 제공하고, 수수료 수입을 받는 형태였으나, 최근 다양한 형태의 방법을 통해 손해보험시장에 진입하고 있는 추세이다. 새롭게 선보인 단체 생명보험의 경우는 1999 ~ 2001년 사이 7억4천3백만 유로의 수입을 올리며 두 배로 늘었다가 다시 2002년에 13.5% 감소하였다.

다. 방카슈랑스 상품 및 특징

은행의 보험사업 영위형태는 은행소유 보험회사(Bank owned insurers), 캡티브 보험회사(Captive Insurer), 년-언더라이팅 캡티브 보험자(Non-underwriting captive insurer), 중개자(Intermediaries)로 구분할 수 있다³⁾. 취급 보험상품은 생명보험 및 연금보험으로 주로 양로보험, 종신보험, 정기보험, 기타 생명 및 단체연금, 개인연금 등이며, 손해보험의 경우 화재보험, 자동차보험, 대출보증보험, 여행보험 및 상해보험 등이다. 손해보험 중 은행이 주력으로 판매하는 종목은 화재보험 중심의 재산보험이며, 특히 화재보험은 주택대출시 판매하는 것이 가능하며, 여행보험 또한 화재보험의 옵션으로서 부가하는 형태로 판매되었다.

<표 III-1> 생명보험 및 연금의 채널별 시장점유율(2003)

(단위 : %)

	2000	2001	2002	2003	2004년 9월
독립중개인	60	65	65	66	70
보험판매직원	31	24	28	24	23
대리점	4	4			
직판채널	3	3	4	6	4
기타	2	4	3	4	3
합계	100	100	100	100	100

주 : APE(Annual Premium Equivalent) 기준

자료 : NTC Publication, *Insurance Pocket Book 2005*.

3) Datamonitor, *UK Bancassurance and Tied Advice 2002, 2002.7*.

<표 III-2> 손해보험 채널별 시장점유율(2003)

(단위 : %)

	가계분야	기업분야	해상&항공	합계
국내중개사	10	54	88	31
Telebroker 등	5	5	-	5
독립중개인	16	24	4	19
직판채널	32	7	6	21
보험회사직원	3	1	-	2
대리점	5	5	2	5
기타	29	4	-	17
합계	100	100	100	100

주 : 수치(Percentages)는 재보험을 모두 할양한 수입보험료 기준이며, 기타는 은행·주택금융조합을 포함.

자료 : NTC Publication, *Insurance Pocket Book 2005*.
ABI-Statistical Bulletin

HBOS, Lloyds TSB, Barclays, Royal Bank of Scotland, Abbey National, HSBC와 같은 6대 대형은행들은 모두 생명보험회사를 소유하고 있으며, 자사 지점망을 통해 상품을 판매하고 있다. 영국은 보험중개사를 통한 보험상품 판매가 가장 흔한 방법이다. 영국생명보험시장은 IFA (Independent Financial Advisor: 독립 재정 자문가)들에 의해 대부분이 판매되고 있어, 다른 유럽 국가들보다 은행을 통한 판매의 비중이 낮고 IFA를 통한 판매 비중은 빠르게 증가하고 있다. 1997 ~ 2002년 기간에 IFA 채널을 통한 생명보험과 연금보험의 판매는 매년 12.1% 증가율을 보였다. 같은 기간 동안 직접 판매와 전속 대리점을 통한 수입보험료는 3.1% 감소하였다. 직접 판매의 경우는 보험회사들의 사업비 절감으로 인해 감소하였으며, 이것은 IFA 채널의 증가를 가져왔다. 주택대출기금 판매 비리, 이익배당이 보장된 상품에서의 실패 및 자본시장의 하락으로 인해 직접 판매자들은 감소하였고 독립적인 조언을 해주는 IFA가 급부상하게 되었다. 영국에서 방카슈랑스는 아직도 전망있는 사업으로

모든 대형 은행들은 생명보험회사를 거느리고 있으며, HBOS와 Abbey National이 방카슈랑스에서 두각을 나타내고 있다.

라. 제도 변화

1988년부터 모든 생명보험회사들의 판매자들은 독립적인 활동을 하거나 한 회사에 전속되어 활동하여 왔다. 대부분의 방카슈랑스 사업자들은 전속 대리점이 되고자 하였으며, 2005년 1월 분업주의 제도 개혁이 이루어짐에 따라 생명보험 판매자들은 복합대리점으로 되었다. 이는 곧 방카슈랑스 사업자들이 다수의 보험회사에게 상품을 공급할 수 있게 되며, 보다 저렴한 판매비용과 광범위한 고객 접근의 장점을 지니게 됨을 의미하는데, 결국 고객 니즈에 좀 더 부합하는 것이다. 이같은 경쟁력 있는 은행과 그들의 확대된 판매채널 역량이 가격경쟁력에서 분업주의 개혁의 최대 장점으로 작용하게 된다. 이는 방카슈랑스의 시장 점유율을 활성화시킬 것으로 판단되며, 2007년까지 25% 가량 성장할 것으로 예상된다.

마. 제휴 전략

은행들은 새로운 분업주의 규제 방향에서 방카슈랑스에 대한 전략을 제고하고자 하며, 다수의 은행들이 이미 복합판매대리점으로 움직였다. 한 예로 자산대비 4위 대기업 은행인 Barclays는 Legal & General의 동의 하에 새로운 5개 보험회사(AXA, Friends Provident, Norwich Union:Aviva, Prudential and Standard Life)와 제휴관계를 가졌으며, 상품 범위를 넘어서 보험회사에 얽매이기보다는 각각의 상품 유형별로 주요 보험회사들을 연계하는 전략을 취했다.

바. 어슈어뱅킹

몇몇의 대형 생명보험회사는 최근 몇 년 동안에 은행들을 설립하였고, 특히 인터넷을 이용하여 고비용의 지점 확대를 탈피하였다. 이러한 예가 Standard Life Bank이며, Prudential의 Egg는 높은 이자율과 낮은 신용카드 이자로 획기적으로 예금을 수용하게 되었다.

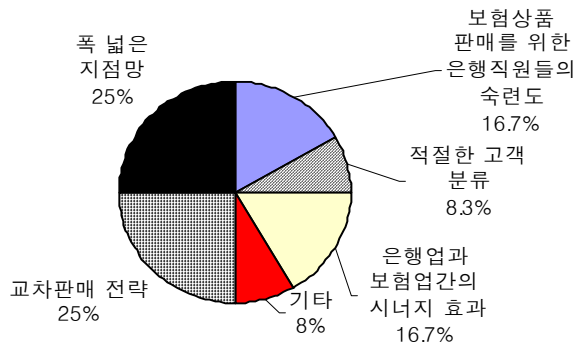
사. 사례

Aviva는 유럽에서 방카슈랑스에 가장 성공한 회사 중의 하나로, 그룹 사업의 23%를 방카슈랑스가 차지하고 있다. 또한 이탈리아와 스페인에 지배적인 판매채널을 가지고 있다. 그 외 Aviva는 프랑스, 네덜란드 그리고 영국에서 은행과 협력관계를 구축하여 활동하고 있다. 2004년 방카슈랑스판매는 40억2천2백만 유로로 17%까지 증가하였다. Aviva는 영국에서 복합판매채널 전략을 기반으로 하여, RBSG와 협력관계를 구축함으로써 영국에서 유일한 거대 방카슈랑스 협력회사가 되었다. RBSG를 통해 판매되는 상품의 범위는 여전히 제한적이거나, 2004년 9월 새로운 연금상품과 채권으로 확대되었고, 2005년 새로운 중장기적 관점에서의 세금혜택이 포함된 저축상품과 투자펀드가 출시되었다. RBSG와 협력관계를 통해 2001년부터 판매가 35%까지 증가하였으나, 2004년 예상보다 낮은 수준인 7억7천7백만 유로로 나타나 2003년 8억4천7백만 유로보다 낮았다. Aviva에 따르면, 2005년도 결과를 개선하기 위한 성공의 열쇠는 보다 다양한 상품범위, 조언자를 기반으로 한 지점 확대와 효과적인 판매채널의 관리이다.

아. 향후 발전 방향

다양한 상품과 전문가적인 조언을 제공하는 IFA들은 은행 지점망을 통해 더욱 다양한 상품들을 판매할 방카슈랑스에 의해 도전받고 있다. IFA들은 단순한 기간 상품들에 의존하여 그들의 시장점유율을 유지하려는 경향을 보이고 있다. 향후 몇 년 내에 이러한 시장점유율은 다이렉트 채널로 옮겨갈 것으로 보인다. 방카슈랑스 회사는 거대 시장과 그들의 판매망을 최대한 활용하는 레버리지 효과를 통해 시장점유율을 증대시키려고 한다. 데이터모니터 설문조사 결과, 방카슈랑스를 성공적인 모델로 정착시키기 위해 폭 넓은 지점망 구축(25%), 교차판매 전략(25%), 은행과 보험회사간의 시너지효과(16.7%)가 중요한 것으로 나타나고 있다.

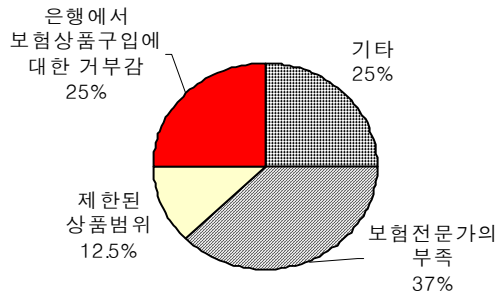
<그림 Ⅲ-1> 영국 방카슈랑스 성공 요인



자료 : Datamonitor, *Opportunities in European Life Bancassurance*, ICEA, 2003. 8

설문조사에 의하면 미래 방카슈랑스 모델에 몇 개의 큰 위협요소들이 존재한다고 보고 있는데, 이러한 위협들은 보험전문가의 부족(37.5%), 상품의 범위가 제한된 점(12.5%), 은행에서 보험 상품을 구입하는 것에 대한 거부감(25%) 등인 것으로 나타나고 있다.

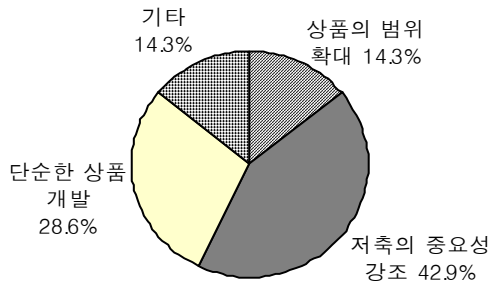
<그림 Ⅲ-2> 영국 방카슈랑스 모델의 장애요인



자료 : Datamonitor, *Opportunities in European Life Bancassurance*, ICEA, 2003. 8

생명보험시장에서 일대일 대면 컨설팅 제공에 대한 수요는 계속 될 전망이지만, IFA와 같은 독립적이고 전문화된 조직은 줄어들 것으로 보인다. 그 이유는 고객들이 일대일 대면 상담을 그들의 은행을 통해 얻을 수 있을 것이기 때문이다. 자본시장이 발달함에 따라 전문가의 조언에 대한 수요는 줄어들 것이며, 단순화된 상품들은 전문가의 조언이 필요치 않게 될 것이다.

<그림 Ⅲ-3> 영국 은행의 방카슈랑스 상품 판매능력 증진 방법



자료 : Datamonitor, *Opportunities in European Life Bancassurance*, ICEA, 2003. 8

방카슈랑스 상품들의 판매를 증진시키기 위해 은행들은 어떻게 해야 하는가에 대한 질문에 28.6%는 단순한 상품의 개발이 가장 좋은 방법이라고 대답하였고, 14.3%는 상품의 범위 확대가 필요하다고 보았으며, 42.9%는 방카슈랑스를 통해 보험료를 절약할 수 있다는 인식을 고객들에게 심어주어야 한다고 보고 있다.

2. 독일

가. 보험시장의 동향

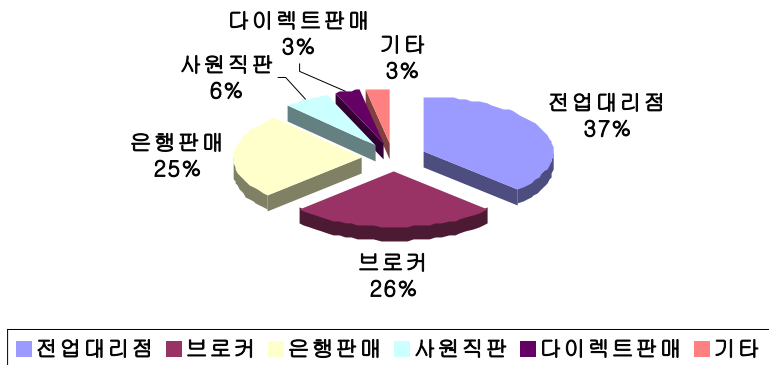
독일의 경우, 은행을 중심으로 한 금융기관 종합화의 움직임이 Allfinanz의 형태로 진행되었으며 유니버설제도 하에 일찍부터 종합금융화가 시작되었으며 1920년대 은행에 의한 보험자회사가 설립되었다. 1970년대는 고령화, 저출산율, 사회보장의 불안 등으로 민간연금에 대한 수요가 확대되었으며, 특히 생명보험의 경우 양로보험의 판매가 시작되어 은행 예금으로부터 보험회사로 자금유입이 크게 확대되었다.

연금보험 수입보험료가 생명보험 수입보험료보다 높은 스페인, 프랑스, 영국과 같은 나라와는 반대로 독일의 생명보험 수입보험료는 연금수입보험료보다 거의 3배 정도가 많다. 독일에서는 생명보험이 가장 유효한 절세 방안이며 정부연금제도가 잘 되어 있어 개인연금의 필요성보다 생명보험의 필요성이 상대적으로 높다. 1998 ~ 2002년 동안 독일 생명보험 시장은 연복리 3.4% 수준의 지속적인 성장을 보였으며, 2000 ~ 2002년보다 1998 ~ 2000년의 증가율이 더욱 높게 나타나고 있다. 이 기간의 증가율은 연복리 5.2%로, 2000 ~ 2002년의 증가율인 연복리 1.6%보다 훨씬 높게 나타나고 있다. 이는 1999년 증여세제 혜택이 폐지되기 전에 가입자들이 서둘러 생명보험에 가입한 데에서 기인하고 있다.

나. 방카슈랑스의 시장침투

독일 생명보험시장의 판매는 전업대리점과 보험중개사가 과반수 이상을 차지하고 있다. 이 두 채널은 독일 생명보험료 시장점유율이 2003년 기준으로 각각 37%와 26%를 차지하고 있다. 예컨대 전업대리점들은 방문판매와 일대일 대면을 중시하는 경영 때문이다. AWD와 같은 IFA 회사는 대중에 서비스를 제공하는 재정설계사들의 네트워크를 통해 운영되고, 제3자 상품들을 이 네트워크를 통해 판매하고 있다. 독일 방카슈랑스 채널은 스페인이나 프랑스와 같은 다른 유럽 국가들에 비해 크지 않은 편이나, 2003년 은행이 모집채널의 25%를 차지하여 무시할만한 수치는 아니다. 다른 유럽국가들과는 달리 은행들이 생명보험회사를 소유하지는 않고, 생명보험회사들이 은행을 소유하거나 은행들이 그들의 지점을 통해 상품을 판매하는 전속대리점과 같은 역할을 하고 있다.

<그림 III-4> 생명보험모집채널별 보험료 구성비(2003)



주: 전업대리점은 전속대리점과 독립대리점으로 양분
 자료: NTC Publications, *Insurance Pocket Book 2005*, Tower Perrin estimates. 2005

독일의 경우 다른 유럽 국가들과는 달리 민간은행은 생명보험회사를 자회사로 두고 있지 않고 있으며, 소유하지 않는 대신 파트너쉽을

맺고 있거나 모집채널을 제공하는 정도이다. Volks und Raiffeisenbanken은 독일에서 4번째로 큰 R&V사를 소유하고 있다. 정부가 소유한 형태의 생명보험회사로 Verbund Öffentlicher Versicherer가 있는데 Sparkassen Financial Group의 자회사인 Provinzial과 같은 회사들이 소유하고 있다. Credit Suisse는 독일에서 소매은행업을 하지 않고 있지만 10번째로 큰 생명보험회사인 DBV-Winterthur를 소유한 Winterthur를 소유하고 있다.

독일 생명보험시장의 지배적인 모델은 은행이 생명보험회사와 파트너십 관계를 갖는 것이다. 독일의 거의 모든 은행그룹은 생명보험회사 파트너를 가지고 비용이 많이 발생하는 그들의 지점을 활용하고 있다. 은행은 더 넓은 고객층과 판매망을 가지고 있고, 보험회사들은 상품을 가지고 있기 때문에 이 모집채널은 앞으로 시장점유율에서 차지하는 비중을 더욱 높여갈 것이다.

그러나, 독일은 일대일 대면방식을 매우 중시하는 경향이 있기 때문에, 보험중개사와 전속채널들은 경쟁력을 가질 것이다.

다. 방카슈랑스 상품 및 특징

R&V사는 납입보험료를 보장하고 지정된 달의 최고수익을 고정시키며 사망이 보장되는 변액보험을 판매하고 있는데, 매달 납입보험료는 50유로 이상이며 납입기간은 최소 12년이다. 주로 확정·변동금리 Eurozone 채권과 최고 30%까지 선별된 EuroStoxx주식들에 투자하는 Union Investment에 의해서 운영되는 Guaranteed Fund에 저축부분은 투자된다.

세금감면 Reister 연금은 2001년 연금저축을 장려하기 위해서 정부에 의해서 시작되었다. 그러나 Reister 연금에 대한 수요는 기대치에 미치지 못하였다. 3천만명이 개인연금이 필요한 것으로 추정되었으나 단지 420만명만이 2004년 말까지 개인연금에 가입하였다.

판매를 촉진하기 위해서 정부는 Reister 연금에 대한 행정절차를 간

소화하였다. 정부는 향후에 단일성별을 사용하는 상품에 대해서만 세금 감면 혜택을 줄 예정이기 때문에 보험회사들은 단일성별 Reister 연금을 판매할 필요가 있다.

Deutsche Postbank AG와 Talanx AG의 생명보험 자회사인 PB Lebensversicherung은 연금 혜택을 주는 연금상품 판매를 시작하였다. "PB Leibrente" 상품은 종신연금을 지급하며 연간 2만유로까지 납입보험료의 60%를 소득세에서 감면해준다.

Neue Leben은 만기에 납입보험료를 돌려주는 확정상해보험 "UnfallGarant"을 출시하였다. 이 보험은 사고로 인한 장애의 경우에 보험금을 지급하고 병원입원 및 치료비를 지급한다. 사고로 인한 보상과 성형수술도 역시 보장되며 배당시 이익의 일부가 배당된다. 납입기간이 최소 5년 이상이고 보장기간이 12년 이상이면 세금감면혜택이 주어지기 때문에 이 상품은 상해와 저축이 혼합된 상품으로서 설계되었다. 특히 보험금지급에 상관없이 납입보험료를 돌려준다.

CIV Lebensversicherungs-AG은 특별히 Citibank 고객들을 위한 장애보험을 만들었다. 이 상품은 보장 및 계약조건에서 독립평가기관인 Franke & Bormberg에 의해서 "high quality"로 평가되었다. 회사는 계약자의 집에서 개인상담을 포함하는 폭넓은 서비스를 제공하고 있다.

R&V Group의 건강보험 자회사인 R&V Krankenversicherung은 산업평가기관인 "Map-Report"에 의해서 "excellent" 평점을 받았다. 이는 25개의 평가회사들 중에서 단지 3개의 건강보험회사만이 받았는데 재무상태, 서비스, 그리고 보험금지급등을 기초로 산정되었다. R+V는 보험금 지급서비스, 계약해지, 고객불만 등에 있어서 뛰어난 서비스를 제공하였다.

라. 제도변화

2004년 6월 독일연방의회는 연금에 관한 세금을 재조정하는 법안을

통과시켰다. Alterseinkunftegesetz 라고 불리는 새 법은 2005년 1월 1일부터 시행에 들어갔다. 2005년 1월 1일 이후에 판매된 생명보험상품의 수익에 대해서 세금을 부과함으로써 생명보험 시장을 크게 변화시켰다. 이 법안에 따르면 보험료 일시납이 들어오면 계약기간이 12년 이상이고 보험계약자의 나이가 60세에 도달하여야 이자수입의 50%만 세금이 부과된다. 새 법안은 새로운 세제혜택 연금상품을 포함해서 모든 연금상품들에 대해서 세금유예 계획을 점차 확대해 나갈 계획이다. 또한 연납 보험료 형식의 연금상품에 대해서 세금감면을 허용하고 있다.

마. 제휴 전략

Talanx AG는 회사 주식의 60%와 1주를 인수함으로써 Neue Leben Versicherung AG를 인수하였다. Neue Leben의 주주인 Hamburger Sparkasse는 소액주주들과 함께 회사 주식 25%와 1주를 계속 소유할 것이며 Talanx 은행 지점망을 통하여 Neue Leben의 보험상품을 계속 판매할 것이다. 이번 인수로 Talanx는 독일에서 은행판매채널의 수위를 차지하게 되었다. 이 계약은 Talanx의 생명보험시장에서의 순위도 상승시켜서 독일시장 10위권에 진입하게 되었다. 또한 Gerling사와 각각의 보험사업영역의 합병에 관해서 논의가 진행되고 있는 것으로 알려져 있다.

스위스 금융그룹 Credit Suisse는 투자은행, 주식, 자산관리를 그들의 핵심사업으로 계획하고 있다. 구조개편은 DBV Winterthur를 통한 독일 보험자회사인 Winterthur에 의해서 운영되는 보험사업의 분리독립을 의미한다.

Gothaer insurance group과 미국 GE group의 계열사인 Specialist Bank GE는 보험상품 판매에 있어서 서로 협력할 계획이다. Gothaer는 곧 은행 지점망을 통하여 장례비와 장애를 보장하는 상품과 함께 생명보험상품을 판매할 것이다. 3년동안에 3억유로의 수입보험료를 목표로 하고 있다.

Zurich Group Germany와 Deutscher Herold, Bonnfinanz 그리고 Gerling Group, Deutsche Bank의 설계사들은 독점적으로 DKV 건강보

협상품을 판매하고 있다. 이 새로운 공동판매조직은 5,400명의 전업설계사, 그리고 수많은 보험중개사들 그리고 파트타임 설계사들을 포함하고 있다. DKV는 유럽에서 가장 큰 개인건강보험회사이다. 독일에서 283만명의 계약자를 가지고 있으며 2003년말 기준으로 약 33억 유로의 보험료 수입을 기록하였다.

Ergo Insurance Group은 독일금융서비스 회사 BHW 회사지분 9.2%를 Deutsche Postbank AG에 팔았고 그와 동시에 Postbank와 보험상품 공동판매 계약을 체결하였다. Postbank의 400명의 재무상담가는 이제 Hamberg-Mannheimer, 유럽최대 개인건강보험회사인 DKV의 보험상품을 판매할 수 있게 되었다.

Ergo Insurance Group은 160억 유로 수입보험료로 독일보험시장에서 2위를 기록하고 있다. 주요 주주는 93.7% 지분을 가지고 있는 Munich Re이다. Victoria, Hamburg-Mannheimer, DKV 그리고 Karstadtquelle Insurers를 거느리는 Ergo Insurance Group은 생명보험, 건강보험, 손해보험, 법률비용보험 등을 독일에서 1천7백만 고객에게 판매하고 있다.

바. 어슈어뱅킹

전통적인 독일가계대출 및 저축계약과 함께 모기지론은 재무서비스 분야에서 중요한 역할을 담당하고 있다. 시장의 저축은행 및 대출 은행들이 시장을 지배하고 있지만 독일의 30개 보험회사들은 약 7%의 재무서비스 시장을 점유하고 있다. Allianz는 시장의 1.7%에 달하는 약 13억유로의 대출을 계약하였다. Dresdner Bank의 점유율은 2%이다. 두 회사는 2006년까지 전체 모기지 시장의 5% 점유를 목표로 하고 있다.

사. 사례(Allianz Leben)

Allianz Group의 일원인 Allianz Leben은 독일생명보험시장의 선두 회사이다. Allianz Leben은 Allianz Lebensversicherungs-AG, Deutsche Lebensversicherungs-AG 그리고 Allianz Pensionskasse AG를 포함하고 있다. 건강보험회사는 Allianz Private Krankenversicherungs AG이다. Allianz는 2001년 변액상품과 연금시장에서 경쟁력을 강화하기 위해서 Dresdner Bank을 인수하였다. Dresdner Bank는 5백 3십만명의 고객을 가지고 있는 독일 최대의 상업은행중의 하나로 900개 이상의 지점망과 5천억 유로의 총자산을 가지고 있다.

주요 판매채널은 12,000명의 Allianz 전속설계사 조직으로서 2004년 신계약의 55%를 체결하였다.

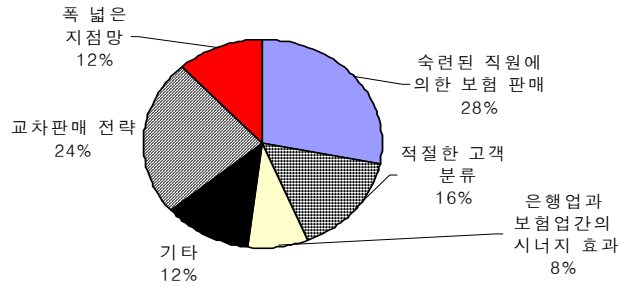
그러나 방카슈랑스를 통한 판매는 최근의 높은 성장률의 여파로 40% 이상의 성장을 이루었다. 방카슈랑스를 통한 신계약의 전체 성장중에서 Dresdner Bank가 67%를 기여하였다.

대부분의 생명보험 상품은 전통적인 양로보험상품이고 그리고 연금과 정기보험이 그 뒤를 따르고 있다. Allianz는 기업연금(Occupational Pensions) 시장에서 주요한 회사이다.

아. 향후 발전 방향

독일의 경우 만약 투자전망이 좋지 않다면 독립적인 일대일 대면을 할 수 있는 IFA를 더 찾게 될 것이고, 그들은 모집채널에서 비중을 넓혀갈 것이다. 그리고 은행과 보험회사들은 교차판매를 통해 시너지를 창출하는 레버리지 효과를 보이며, 독일에서 방카슈랑스는 더욱 중요한 모집채널이 될 것이다. IFA와 경쟁하여 우위를 차지하기 위해서는 개인연금상품과 같이 다른 자금운용 상품들을 제시해야 할 것이다. 독일 방카슈랑스의 성공을 위한 중요한 요소들은 다음과 같다. 적절한 고객 분류(16%), 은행과 생명보험사들의 파트너쉽과 관련된 교차판매전략(24%), 고객에게 가장 잘 맞는 상품 제공, 숙련된 직원에 의한 보험판매(28%) 등이다.

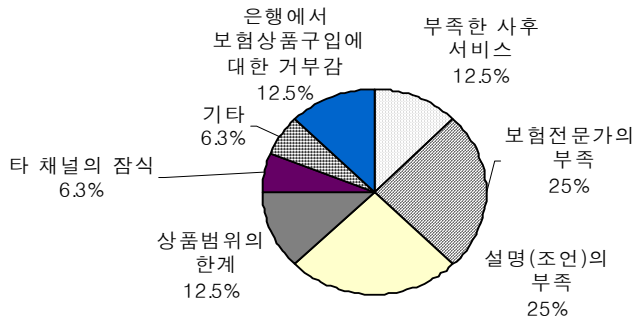
<그림 III-5> 독일 방카슈랑스 성공 요인



자료 : Datamonitor, *Opportunities in European Life Bancassurance*, ICEA, 2003. 8

방카슈랑스의 가장 개선되어야 할 점을 묻는 질문에는 상품설명 부족 (25%), 보험전문가의 부족(25%)이 가장 중요한 요소들이라는 결과가 나왔다.

<그림 III-6> 독일 방카슈랑스 모델의 단점

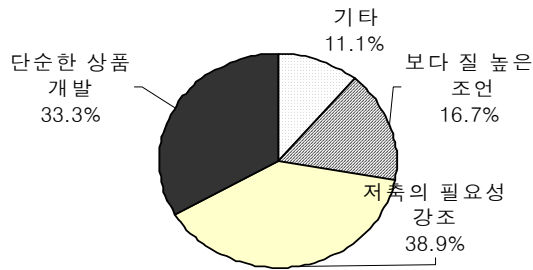


자료 : Datamonitor, *Opportunities in European Life Bancassurance*, ICEA, 2003. 8

은행들이 방카슈랑스 상품 판매를 증진시키기 위해서는 은퇴를 대비 하여 저축해야 한다는 점을 강조하는 것과 좀 더 알기 쉬운 상품이 있어야 한다는 응답이 38.9%와 33.3%로 나왔다. 거의 모든 은행들이 생명

보험회사들과 파트너십을 맺고 있음에도 불구하고 독일에서 방카슈랑스는 강력한 모집채널로서 역할은 못하고 있다. 이 때문에 앞으로도 방카슈랑스의 시장점유율 확대에 30% 정도는 부정적인 의견을 나타냈다.

<그림 Ⅲ-7> 독일 은행의 방카슈랑스 상품 판매능력 증진방법



자료 : Datamonitor, *Opportunities in European Life Bancassurance*, ICEA, 2003. 8

3. 프랑스

가. 보험시장의 동향

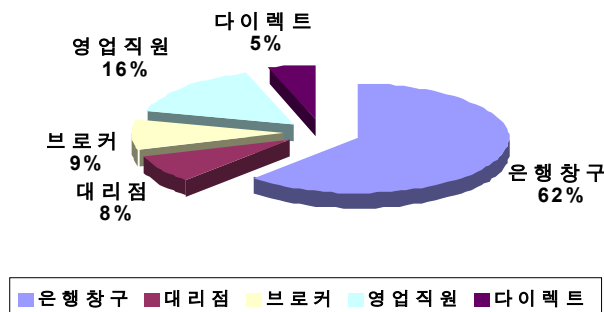
프랑스의 생명보험 보험료 수입은 1997년 77억2천만 유로에서 1998년 64억9천만 유로로 줄었다. 이는 무엇보다 금융당국의 새로운 규제 때문이며, 보험정책이 변경되어 보험료 수입의 7.5%를 과세하던 세제혜택이 일부 사라졌기 때문이다. 프랑스 생명보험시장은 다시 1998 ~ 2000년 사이에 급속한 성장세를 보였으며, 이때 수입보험료는 90억3천만이라는 최고의 기록을 보였다. 이러한 성장은 개인 및 단체 생명보험료 수입에 의한 것이며, 개인생명보험료 17.0%, 단체생명보험료 수입은 18.1% 증가하였다. 1998 ~ 2000년 프랑스의 생명보험시장 성장은 양로보험(endowment)성장

을 일으키게 되었으며, 활성화된 시장에 공정한 성과가 결부되어 자금이 저축계좌에서 생명보험상품으로 이동하게 되었다. 생명보험상품에 대한 요구의 증가는 퇴직연금의 불확실한 미래상태에 의해 더욱 촉진되었으며, 1999년 'Rapport Charpin'⁴⁾은 고객들에게 프랑스의 퇴직연금에 대한 잠재적인 문제점을 인식시켜 주었으며, 퇴직연금에 대한 계약을 보다 더 유도하였다. 또한 프랑스 생명보험시장은 2000년 90억3천만 유로에서 2001년 84억 유로로 수입보험료가 감소하였다.

나. 방카슈랑스의 시장침투

방카슈랑스가 가장 발전된 나라인 프랑스의 경우에는 특히, 생명보험의 경우 2003년 기준 모집채널별 시장점유율이 은행창구가 62%를 차지하면서 다른 채널보다 월등한 점유율을 보이고 있다.

<그림 III-8> 생명보험 모집채널별 시장점유율 추이(2003)



자료 : NTC Publications, *Insurance Pocket Book 2005*, Life Markets : France, 2005.

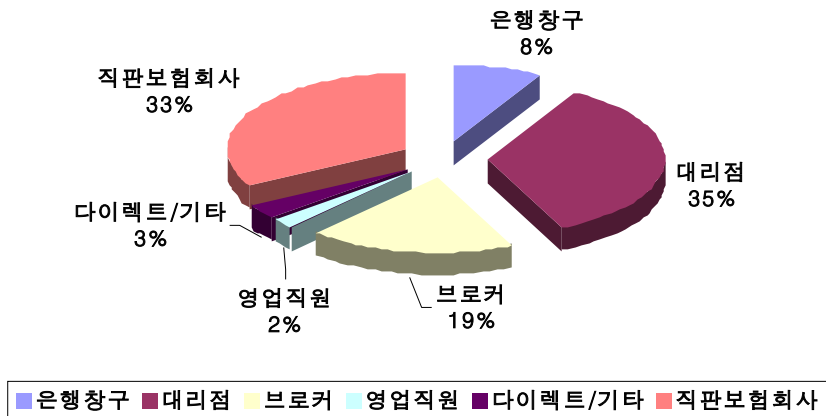
그러나 손해보험의 경우 방카슈랑스 시장점유율은 2003년 8% 수준

4) 1998 ~ 1999년 장 미셸 샤프랭이 주재하는 경제기획총국이 '퇴직제도의 장래'라는 이름으로 작성한 보고서

으로 크게 활성화되지 못하였고 대리점 및 직급상호보험회사를 중심으로 시장이 형성되고 있으며, 여기에 기업물건을 중심으로 취급하는 중개사가 그 뒤를 잇고 있다.

하지만 손해보험의 방카슈랑스 판매는 1990년대 후반부터 시장점유율이 점차적으로 상승하고 있는 추세이다. 민간 방카슈랑스 외에도 2개의 특권적 지배사업자(우체국, 재무국)가 존재하는데, 공무원이라고 하는 지위에 의해 그 취급상품이 타 채널의 상품에 비해 우월적인 이미지를 부여할 수 있다는 비판이 있다.

<그림 III-9> 손해보험 모집채널별 시장점유율 추이(2003)



자료: NTC Publications, Insurance Pocket Book 2005, General Markets : France, 2005.

우체국(La Poste)은 우편·전기통신사업에 있어 공공기업의 조직에 관한 법률(1990년 7월2일자)에 의해 막대한 우체국 네트워크를 통해 보험상품을 판매하는 면허가 부여됨에 따라 국영공사 또는 공공서비스기관이라고 하는 지위상의 이점에 더하여 세제상의 우대조치를 적용받고 있고, 재무국(Le Rresor public)에서는 관료가 주된 업무와 동일한 범위에서 보험상품을 판매하고 있기 때문이다.

다. 방카슈랑스 상품 및 특징

1980년대부터 1990년대에 걸쳐 프랑스 방카슈랑스는 생명보험을 중심으로 크게 신장하였는데 그 주요한 원인은 다음 3가지로 요약된다. 첫째, 개인 금융상품에 대한 니드의 변화로서 평균수명 증가, 출생율 저하에 의해 장래 공적연금제도의 파산이 예상되었기 때문에 베이비붐 세대를 중심으로 개인 생존보험·연금과 같은 저축형 생명보험상품에 대한 니드가 증대하였고, 이로 인해 개방형단체보험이나 종업원에 대하여 사업자가 체결하는 퇴직연금의 판매가 증가하게 되어 이러한 수요가 증가된 저축형 생명보험 판매 분야에 대해 은행의 진입기회가 나타나게 되었다. 둘째, 보험상품에 대한 세제상의 우대조치로서, 만기까지 20만 프랑의 생명보험 및 캐피탈리시옹계약 만기보험금에 있어서는 종래 전액 비과세로 되는 등 세제우대조치의 매력에 의해 저축형 생명보험상품의 판매가 크게 성장하였다. 셋째, 은행의 수익선 다변화 정책으로서, 금융자유화에 의해 금융업에 대한 경쟁이 치열해지고 은행의 수익성이 떨어지고 있었기 때문에 생명보험사업의 진입이 수익선 확대의 중요한 전략이 되었다.

취급상품에 있어서는 생명보험의 경우 생사혼합보험과 같은 복잡한 구조를 갖는 상품을 피하고 저축 또는 보장중의 어느 한 쪽에 특화된 간단한 상품을 판매하였으며, 손해보험의 경우 개인고객을 대상으로 주택종합보험, 자동차보험 및 상해보험의 3종류에 한정해서 취급하는 은행이 많다. 프랑스 최대 생보사인 CNP(Caisse National de Prevoyance)의 예를 살펴보면 자사의 모집채널을 가지고 있지 않으면서 은행, 저축은행, 우체국 등과의 제휴를 통해 저축상품, 생명보험, 신용보험 등을 판매하여 방카슈랑스를 성공시켰다(<표 III-3>참조).

<표 III-3> 프랑스 은행에서 취급하는 보험상품

구분	보험종목	
개인형상품	은행업무보완형	채무자사망·고도장해시채권보전보험
	저축형 생보상품	순수생존보험·유로기준 보험(정액형) 순수생존보험·unit-link형계약(변액형) 복수투자펀드조합선택계약(multi support) 캐피탈리시용
	보장형 생보상품	사망보장
	손해보험상품	상해보험, 자동차보험, 주택종합보험 배상책임보험, 레저보험, 소득보상보험, 간병보험
기업형상품	저축형 생보상품	퇴직연금
	손해보험상품	신용보험, 영업중단보험, 기업종합보험

라. 제휴 전략

Aviva France는 2004년 10월부터 Credit du Nord Group과 판매제휴를 시작하였다. 이 판매제휴를 통하여 Aviva France는 Credit du Nord의 636개 은행 지점망을 사용할 수 있었으며 1백2십만 고객의 정보를 활용할 수 있게 되었다.

스페인 은행그룹인 La Caixa의 프랑스 자회사인 CaixaBank는 Swiss Life France와 판매제휴를 맺었다. CaixaBank는 Swiss life France의 생명보험 상품을 자사의 은행지점망을 통하여 판매를 시작하였다. 그리고 Swiss Life France 은행계좌, 신용카드, 부동산담보대출 등 은행 상품을 판매하고 있다. 또한 방카슈랑스 제휴는 두 회사간에 지분 공유도 포함하고 있어 Swiss Life는 Caixabank의 지분 4.7%를 획득하였고 Caixabank는 Swiss Life Bank의 지분 45%와 Swiss Life Assurance de Biens 의 지분

11.4%를 획득하였다.

CNP Assurances는 소매상들에게 보험상품을 판매하기 위해서 French retailer Casino 와 전략적 제휴관계를 맺었다. 판매상품의 범위는 생명보험, 보장성 보험, 신용보험, 저축보험, 연금보험 등이다.

지난 3년동안 Bred의 생명보험 자회사인 Prepar Vie는 스페인계 은행인 BBVA(Banco Bilbao Vizcaya Argentina) 및 독립재정설계사들과 파트너 계약을 체결하였다. 이 계약으로 Prepar Vie의 전체 수입보험료의 20%를 파트너에 의해서 이루어졌으며 2004년 6월말 기준으로 수입보험료는 30% 증가한 2억3천9백만 유로에 이르렀다.

Credit Mutuel의 생명보험 자회사인 Assuravenir는 사업확장을 위하여 외부판매조직과 계약을 체결하였으며 이 체결로 생명보험회사의 전체 수입보험료의 12%를 외부판매조직이 달성하고 있다. 향후 4년 이내에 이 비율을 두배로 올리는 것을 목표로 삼고 있다.

마. 어슈어뱅킹

2000년 10월 AGF에 의해서 설립된 Bank AGF는 2003년 연말에 265,000명의 계약자를 기록하였다. 2004년 말에는 470,000명의 계약자를 예상하였다. 그러나 회사는 계약자수를 비약적으로 증가시키는 전략을 취하지 않고 대신에 재정관리, 상품, 고객 서비스에 초점을 맞추었다. 대출, 모기지 등을 통하여 고객의 충성도를 올려서 고객당 은행상품 비율을 증가시키는 전략을 취하였다.

Axa Banque는 저축, 투자상품, 대출 등을 포함하는 폭넓은 은행상품을 판매하고 있다. 2003년 12월에 330,000명의 계약자를 기록하였으며 2004년 10월에는 380,000명으로 증가하였다. 2006년에는 500,000명 이상을 전망으로 2005 ~ 2006년에 손익분기점을 달성할 전망이다. 대출이 은행의 사업전략에서 가장 중요한 역할을 하고 있는데 200,000건의 대출이 이루어져서 11억 6천만 유로의 대출을 기록하였다.

Groupama Banque는 Groupama와 Societe Generale의 연합으로 2002년 만들어져서 2003년 6월에 전국적으로 영업을 시작하였다. 2004년 3월 기준으로 최초 계획에 약간 밑도는 100,000명의 고객을 유치하였다. 2007년에 800,000 고객을 유치하여 손익분기점을 달성하려고 한다. 사업전략은 대출, 모기지론과 함께 신규계좌 개설 및 자동차보험 판매강화이다. Groupama Banque는 Credit Foncier와 제휴관계를 맺고 부동산담보대출 상품을 판매하기 시작하였다.

Macif와 Maif 두 상호보험회사는 Caisse d'Epargne Group과 제휴계약을 체결하였다. 우선적으로 Caisse d'Epargne Group는 자동차 보험과 같은 손해보험 상품을 자사의 지점망을 통하여 판매하기 시작하였으며 Macif와 Maif는 Caisse d'Epargne Group이 만들고 관리하는 모기지 상품을 그들의 고객에게 판매할 것이다. 그 이후에 공동회사를 설립하여서 건강보험 및 LTC보험과 같은 다른 종류의 상품까지 판매를 확대할 것이다.

바. 사례

합병으로 탄생한 Predica는 합병으로 프랑스 시장에서 1위 자리를 강화하였다. 1천2백만 보유계약건과 7백만 계약자를 보유하고 있다. 2004년 말 자산기준으로 시장의 15.4%의 점유율을 나타내고 있다.

Predica는 프랑스 바깥에서는 은행과 제휴계약을 체결하던가 혹은 이미 설립되어 있는 그룹의 일원과 함께 영업을 하고 있다. 현재 이탈리아, 포르투갈, 레바논, 룩셈부르크 그리고 그리스에서 영업을 하고 있다.

Predica는 Credit Agricole와 Credit Lyonnais의 지점망을 이용하여 상품을 판매하고 있다. Credit Agricole 9,060개 은행지점망과 2천1백만 계약자의 정보를 가지고 프랑스 소매 은행시장을 지배하고 있다.

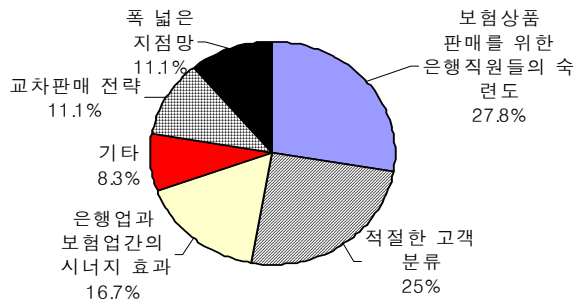
Predica는 개인 및 기업단체를 대상으로 저축성 상품, 생명보험상품, 보장성 상품 등 폭넓은 상품을 판매하고 있다.

사. 향후 발전 방향

프랑스 생명보험시장에서의 방카슈랑스의 미래는 여전히 모집채널에 있어서 지배적인 역할을 할 것이다. 프랑스 고객들은 여전히 그들의 재정 니즈를 은행의 서비스를 통해 충족시킬 것이고, 따라서 보험상품의 모집 채널로서 은행의 지점은 매우 중요한 위치를 차지하는 것에 변함이 없을 것이다. 보험회사와 은행 모두 서로를 통해 이익을 얻고 있지만 장기 저축 상품의 판매에 있어서 주요한 역할을 하는 것은 은행이므로 독립으로 전문지식을 제공하는 중개사들도 서서히 늘어날 것이나, 이것은 IFA들의 법적 지위의 변화가 어떻게 진행되느냐에 따라 크게 달라질 것이다.

프랑스 방카슈랑스의 성공요소를 데이터모니터에서 설문조사한 바에 의하면 숙련된 직원에 의한 보험상품 판매(27.8%)였다. 프랑스의 방카슈랑스는 견고히 이루어졌고, 은행들은 그들의 직원들로 하여금 각 지점에서 생명보험 상품들을 판매하기에 충분한 경쟁력을 가지게 하였다. 고객에 따라 잘 구분된 상품(25.0%), 은행과 보험회사간의 시너지효과 (16.7%) 등이 프랑스에서 방카슈랑스가 성공한 것을 잘 설명해준다.

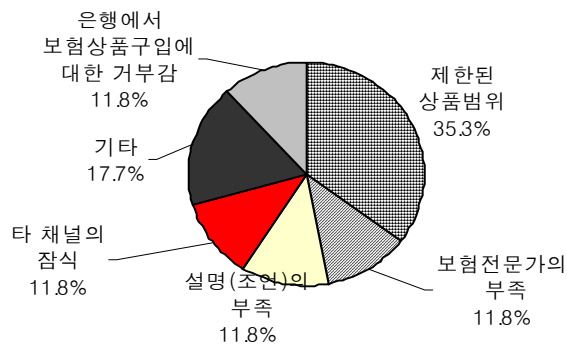
<그림 Ⅲ-10> 프랑스 방카슈랑스 성공 요인



자료 : Datamonitor, *Opportunities in European Life Bancassurance*, ICEA, 2003. 8

특히 35.3%의 응답자는 프랑스 방카슈랑스 모델의 가장 큰 위협이 제한된 상품의 범위라고 응답하고 있는데 이러한 결과는 은행을 통해 생명보험, 연금, 투자 상품 등 다양한 생명보험 상품들을 선택할 수 있다는 일반적인 생각과는 차이가 있다. 이에 은행들이 판매 상품의 범위를 확대한다면 더 많은 시장점유율을 차지할 수 있을 것이다.

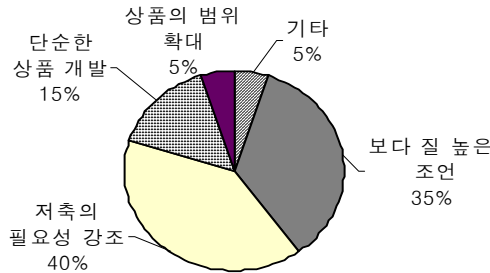
<그림 III-11> 프랑스 방카슈랑스 모델의 단점



자료 : Datamonitor, *Opportunities in European Life Bancassurance*, ICEA, 2003. 8

방카슈랑스 상품들의 판매를 증진시키기 위해 은행들은 어떻게 해야 하는가에 대한 질문에 고객들에게 저축의 필요성 강조(40%)와 보다 질 높은 조언 서비스(35%)가 가장 높은 응답을 보였다. 프랑스 방카슈랑스 시장은 매우 발달해 있어 10대 생명보험사들 중 5개사는 은행이 소유하고 있으며 60%의 생명보험 상품들이 이 은행 지점망을 통해 판매되고 있음에도 응답자들 중 78.6%는 아직도 프랑스 방카슈랑스 시장에 기회가 있다고 보고 있다. 생명보험 방카슈랑스 상품의 기회는 다양한 고객층을 끌어 들일 수 있는 더 복잡하고 혁신적인 상품의 등장에 있다고 보고 있다.

<그림 Ⅲ-12> 프랑스 은행의 방카슈랑스 상품 판매능력 증진 방법



자료 : Datamonitor, *Opportunities in European Life Bancassurance*, ICEA, 2003. 8

4. 스페인

가. 보험시장의 동향

스페인의 생명보험시장은 유럽의 다른 국가에 비하여 다소 작은 규모이지만 꾸준히 성장하고 있는 추세로 생명보험시장에서 가장 큰 규모를 차지하고 있는 것은 연금보험시장이라 할 수 있다. 이는 1999년 기업이 은퇴자들에 대한 대응책 마련 방안으로 보험회사를 통한 연금보험에 가입하는 것을 활용하였기 때문인 것으로 분석된다.

전통적으로 스페인 생명보험시장은 전속대리점의 시장지배력이 가장 컸으며, 그에 따라 채널의 시장점유율도 나뉘었다. 90년대 방카슈랑스와 역동적인 시장 분배가 이루어지면서 방카슈랑스와 직접판매자들은 제2의 시장을 형성하게 되었다.

1992년 시장자유화가 진행되면서, 시장에서 보험상품은 전속대리점이나 영향력 있는 은행보다 다른 채널을 통해 공급될 수 있는 기회를

갖게 되었지만 은행이 전문적인 업무능력을 갖추면서 현재 생명보험시장에서 가장 큰 시장점유율을 차지할 수 있게 되었다.

나. 방카슈랑스 시장 침투

은행은 2002년 생명보험 및 연금시장에서 77.0%의 시장 점유율을 차지하였으나, 보험중개사는 19.6%를 차지하였다, 직판채널의 경우 2000년에는 11.2%의 시장점유율을 보였으나 2002년도에는 3.4%로 하락하였다.

<표 III-4> 스페인 모집채널별 수입보험료 및 시장점유율

(단위 : 백만유로, %)

	2000	2001	2002e	2001~2002 증가율 (변동율)	1998~2002 증가율 (변동율)
방카슈랑스	6,473 (74.3)	6,490 (74.2)	7,790 (77.0)	20.0 (2.8)	9.7 (14.6)
직판채널	974 (11.2)	602 (6.9)	344 (3.4)	-42.9 (-3.5)	-40.6 (-7.8)
중개사/ 독립중개사	1,272 (14.6)	1,657 (18.9)	1,983 (19.6)	19.7 (0.6)	24.9 (5.0)
합계	8,724 (100)	8,749 (100)	55,173 (100)	15.6	7.7

주 : 2002년은 추정치임.

자료 : Datamonitor, *Opportunities in European Life Bancassurance*, ICEA, 2003. 8

2000년부터 은행은 생명보험과 연금보험의 수입보험료에 대한 영향력을 증가시켜 2000년 74.3%에서 2002년도에는 77.0%까지 증가시켰으며, 이는 1993년도에 38.0%에서 9년 만에 그 영향력을 무려 40%나 증가시킨 것으로 분석되었다.

스페인 보험시장의 특징은 생명보험 및 연금보험상품 판매자는 대부분 은행이라는 점이다. 은행은 보험회사를 소유 또는 지배하고 있거

나 그들이 직접 설립하여 보험시장에 진출하면서 생명보험 및 연금시장에서 지배력은 더욱 커지게 되었다.

다. 방카슈랑스의 특징

2004년 스페인의 방카슈랑스 상품은 상대적으로 혁신적인 상품이 거의 없으며, 방카슈랑스 기업들은 주로 인증된 상품이나 간단한 변액보험상품을 판매하고 있다. 일부 index linked 상품이 시장에서 소개되었으며, 보다 수익률 높은 생명보험 상품에 판매를 확대하고자 하는 것이 방카슈랑스 기업들의 추세이다. 개인은행은 상위 부유층 사람들과 가치단위가 높은 고객을 대상으로 변액보험 판매를 활성화하고 있다

스페인 방카슈랑스의 가장 큰 특징은 기업인수와 국내, 외국은행과 공급자 제휴이다. 상위 10개의 생명보험회사들은 은행과의 제휴관계를 통해 보험상품을 공급하고 있다. 스페인에서 가장 상위의 생명 및 연금보험회사인 Generali의 경우는 직접 은행을 소유하여 은행의 넓은 대리점망을 통해서 상품을 판매하고 있다.

스페인에서의 방카슈랑스는 생명보험과 연금시장에서 우세한 판매채널로 자리 잡고 있다. 2003년에는 생명보험 시장에 67%의 시장점유율을 보이고 있으며, 개인생명보험시장의 점유율 조차도 74%로 높게 조사되었다.

유럽 지점망으로는 은행지점이 약 40,000개이며, 최상의 신뢰수준을 바탕으로 고객에게 상품을 제공함으로써 전문적인 독립판매채널의 비중이 상대적으로 떨어지게 된다.

2004년 생명보험 총보험료 수입은 189억 유로로 7%까지 상승하였으며, 2005년에는 10%까지 성장하였다. 보험시장에서는 방카슈랑스 수입보험료가 2004년 상대적으로 빠르게 성장하였으며, 2004년 상위 5개사의 성장률은 <표 III-5>와 같다. 방카슈랑스 자산의 관리 상태를 보면, 2003년 9월과 2004년 9월 사이 6.6% 증가하였다.

<표 III-5> 스페인 생명보험시장의 주도적인 방카슈랑스 기업들

Company	2004Premiums(유로)	2004/2003성장
Mapfre Caja madrd	1.87bn	+17.1%
Vidacaixa	1.86bn	+26.3%
BBVA Seguros	1.38bn	+11.7%
Ibercaja	0.96bn	+33.7%
Aseval(Aviva)	0.79bn	-25.6%

바. 제도변화

유럽에서는 보험중개인에 의해 제기되어진 보험중개의 새로운 초기 법률안이 2004년말 발표되었다. 이 제안서에 따라, 방카슈랑스 판매인들의 입장이 드러나게 되었고, 보험상품을 팔기 원하는 모든 은행들은 재정부로부터 방카슈랑스 판매에 따른 허가를 받아야한다.

방카슈랑스 판매인들은 특별히 교육을 받거나 객관적인 조언을 제공해주는 것 없이 일부 보험제공자들에게서 상품판매가 허가되어졌다.

은행중개사들의 부수업무는 은행에 독점적으로 얽매어 있어 다른 보험회사의 상품을 판매하지 못하는 것이었으나, 새로운 규제 하에서는 다른 중개사로서 활동할 수 있으며, 상품선택을 하게 되었다.

마. 제휴 전략

2004년 6월 Liberty Seguros는 스페인에서 손해보험과 방카슈랑스에 주력하면서 인수를 통한 방식으로 세력 확장을 계속할 계획이라고 발표하였다. 또한 Bankinter와 지방저축은행과의 협력관계를 확립할 뿐만 아니라 Banco Atlantico, Banco Sabadell과도 관계를 지속하고 있다. Liberty Seguros는 방카슈랑스 사업을 10%까지 끌어올릴 계획이다.

바. 사례

Mapfre는 스페인, 유럽, 라틴아메리카에 역점을 둔 국제적인 보험그룹이며, 이 그룹의 직원은 스페인의 10,358명을 포함한 19,920명이다.

2000년 Mapfre와 Caja Madrid는 스페인에서 두 번째로 큰 저축은행인 "Mapfre Caja Madrid Holding"(Corporacion Mapfre 51% 소유와 Caja Madrid 44% 소유의 합작)을 설립하였다.

2004년 Mapfre Vida는 스페인의 생명보험시장에서 생명보험의 수입보험료에 대해 18억7천6백만 페세타로 첫 번째 순위였고, 준비금에 대해 120억1백만 페세타로 두 번째 순위를 나타내었다.

Mapfre Vida는 Mapfre의 대리점의 네트워크와 Caja Madrid 은행의 네트워크(1,884지점)를 통해 상품을 거래하고 있으며, 2003년말 기준 수입보험료의 50%는 보험회사 대리점에서 달성하였고, 50%는 은행지점을 통해 달성되었다.

2004년 전략의 한 부분으로 판매채널 구축망을 개편하였다. 목표를 달성하기 위해 네트워크 전문가의 수준이 강화되었으며, 고객 서비스 개선을 위한 사무소와 대리점의 수를 확대하였다. 2003년 말 상품 유형에 의한 명세내역을 보면, 초회보험료가 65.2%, 정기보험료 34.7%, 변액보험이 2.9%이며, 2004년 생명보험의 수입보험료의 합계가 1조8천7백6십9억 페세타로 12%까지 성장하였다.

사. 향후 발전 방향

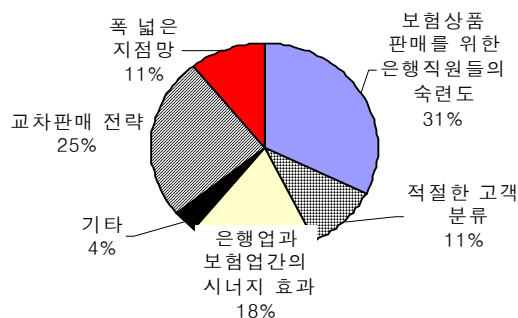
스페인의 향후 생명보험시장은 은행에 의한 시장지배력이 강화될 것으로 예상되고 있다. 방카슈랑스의 시장점유율이 77%에 달하면서 타 채널은 점점 밀려나고 있으며, 은행은 이제 그들 스스로 시장 내 확고한 위치를 다지고 있다.

스페인인 유럽의 다른 국가들에 비해서 은행과 관련된 규칙을 굉장히 중요시 하며, 스페인 사람들은 개인적으로 비용과 세금을 부담하면서도 은행의 대면 서비스를 통해 보험 및 대출 상품을 구입하고자 한다. 투자자들은 그들의 모든 금융행위를 은행의 지점망을 통해 하고자 하며, 1992년 시장자유화가 되면서부터 직판채널과 전속대리점의 역할은 끝났다고 해도 과언이 아닐 정도로 그 역할과 규모가 미미하게 감소되어 가고 있다.

다음은 데이터모니터에서 스페인의 생명보험사와 은행을 대상으로 “유럽에서 방카슈랑스를 통해 얻을 수 있는 기회”에 대한 설문조사를 한 결과를 토대로 방카슈랑스에 대한 의견을 살펴보았다.

“방카슈랑스의 성공을 위한 요건이 무엇인가?”라고 질문한 결과 32.1%의 응답자들이 숙련된 직원의 보험판매라고 답하였으며, 이에 은행은 대리점 직원들을 대상으로 상품판매와 안내 및 상담에 대한 교육을 지속적으로 실시하여야 할 것으로 판단된다. 그 다음으로 교차판매 전략이 가장 중요한 요건이라고 대답한 응답자가 25%였다. 그러므로 스페인의 은행들은 업종간의 교차판매가 그들에게 이익을 가져온다는 것이 명백하다는 것을 알기 때문에 은행업, 보험업과 저축 및 대출 상품 모두를 지점에서 다룰 수 있도록 하고 있다.

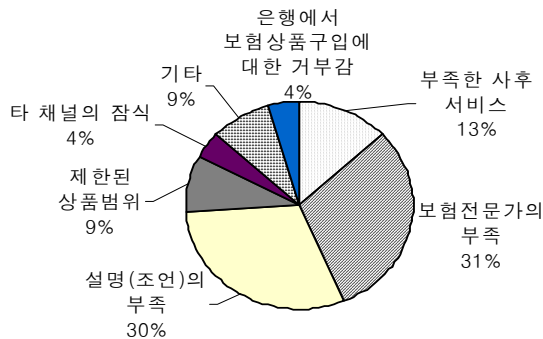
<그림 III-13> 스페인 방카슈랑스 성공 요인



자료 : Datamonitor, *Opportunities in European Life Bancassurance*, ICEA, 2003. 8

“방카슈랑스 모델의 단점이 무엇인가?” 묻는 질문에는 상품범위의 한계(8.7%), 다른 채널의 잠식(4.3%)과 은행의 보험상품 판매에 대한 저항 등에서 가장 낮은 응답이 나왔다. 이는 대부분의 스페인 사람들은 은행이 종합금융패키지를 제공하는 것에 대하여 신뢰하고 그 믿음은 쉽게 변하지 않는다는 것을 보여주는 것이다. 이보다 더 큰 문제점으로 설명(조언)의 부족(30.4%)과 보험전문가의 부족(30.4%)이라고 응답하였다.

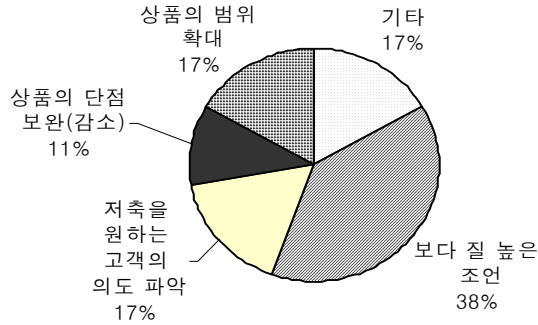
<그림 Ⅲ-14> 스페인 방카슈랑스 모델의 단점



자료 : Datamonitor, *Opportunities in European Life Bancassurance*, ICEA, 2003. 8

이미 생명보험시장에 대한 은행의 지배력이 상당함에도 불구하고 90%의 응답자가 스페인에서 “새로운 방카슈랑스 제휴가 여전히 기회로 여겨지는가?”라는 질문에 “그렇다”라고 응답하였다. 이에 은행이 향후 종합금융서비스를 제공하는 것보다는 생명보험 상품을 판매하면서 개별적인 조언을 하는 것이 향후 방카슈랑스 모델로서 보다 더 바람직할 것으로 전망된다.

<그림 Ⅲ-15> 스페인 은행의 방카슈랑스 상품 판매능력 증진 방법



자료 : Datamonitor, *Opportunities in European Life Bancassurance*, ICEA, 2003. 8

5. 이탈리아

가. 보험시장의 동향

1996년부터 2002년 동안 이탈리아의 생명보험은 급성장하였으며, 1998년부터 연간 수입보험료가 20.3%씩 증가하는 성장추세를 보였다. 이렇게 생명보험 수입보험료가 빠르게 성장한 이유는 은행을 통한 생명보험 가입자의 대거 모집을 들 수 있으며, 이때 보험가입자들은 은행을 통한 보험상품의 구매를 저축의 의미로 이해했던 것으로 여겨진다.

나. 방카슈랑스의 시장침투

이탈리아에서 방카슈랑스는 생명보험 시장에서 생명보험 상품을 판매하는 은행을 고객들이 신뢰함으로써 이탈리아 생명보험 산업에서 주된 채널로 자리잡을 수 있게 되었다. 그 이유는 프랑스나 스페인에서

새로운 생명보험 상품이나 연금상품 판매의 절반 이상을 판매하는 현상이 반영된 것으로 해석된다.

2002년 은행은 보험시장의 56.0%를 차지하면서 이탈리아 생명보험 시장을 지배하고 있지만, 이는 2001년 61.2%를 차지하였던 것에 비하여 다소 실적이 감소된 것이다.

하지만 여전히 전속대리점과 같은 다른 채널에 비해서 지난 몇 년 동안 시장지배력이 증가하였는데, 1998년부터 2001년 동안 은행은 이탈리아 생명보험시장에서 41.7%에서 61.2%로 19.5%나 증가하는 등 시장 지배력이 확고해졌다.

<표 III-6> 이탈리아 모집채널별 수입보험료 및 시장점유율

(단위 : 백만유로, %)

	1998	1999	2000	2001	2002	2001~2002 증가율 (변동율)	1998~2002 증가율 (변동율)
은행	11,002 (41.7)	17,705 (49.8)	21,473 (54.1)	28,297 (61.2)	31,062 (56.0)	9.8 (-4.9)	29.6 (14.6)
전속대리점	8,152 (30.9)	9,670 (27.2)	10,717 (27.0)	8,276 (17.9)	10,814 (19.6)	30.7 (1.7)	7.3 (-11.3)
복합 전속대리점	3,351 (12.7)	4,480 (12.6)	3,731 (9.4)	5,179 (11.2)	7,890 (14.3)	52.4 (3.1)	23.9 (1.6)
직판채널	3,456 (13.1)	3,271 (9.2)	3,413 (8.6)	4,069 (8.8)	4,910 (8.9)	20.7 (0.1)	9.2 (-4.2)
중개사/ 독립중개사	442 (1.6)	427 (1.2)	357 (0.9)	416 (0.9)	497 (0.9)	19.3 (0.0)	4.1 (-0.7)
합계	26,383 (100)	35,552 (100)	39,691 (100)	46,237 (100)	55,173 (100)	19.3	20.3

자료 : Datamonitor, *Opportunities in European Life Bancassurance*, ICEA, 2003. 8

다. 방카슈랑스의 특징

이탈리아의 은행은 크게 소매은행, 준 조합은행, 소규모 조합은행으로 나뉘는데 이탈리아 생명보험시장에서 시장점유율이 높은 대형사들의 경우 각각의 은행과 제휴하고, 그 은행의 특성에 맞는 상품을 공급하여 수익성을 높여가고 있다. 이렇듯 공정하고 성숙한 시장이 형성된 이탈리아 방카슈랑스 시장에서 많은 성공사례를 찾아볼 수 있다.

은행이 소유하고 있는 보험회사의 경우도 방카슈랑스 실적만으로 보험시장에서 높은 시장점유율을 보이고 있으며, 이탈리아 최대 소매은행인 Banca Intesa는 생명보험회사인 Intesa BCI를 소유하고 은행점포를 통하여 생명보험상품을 판매하고 있다. 한편으로는 Generali사와 보험상품 판매협정을 맺었다. 그래서 Intesa BCI는 시장점유율 2.7%로 13위를 기록하며 시장점유율 1위인 Generali사는 20.2%의 시장점유율을 기록하고 있다. 이탈리아의 생명보험 시장에서 우위를 차지하고 있는 보험회사의 경우 은행과의 제휴를 통한 방카슈랑스 채널의 활용으로 시장우위를 점유하고 있는 실정이다.

최근 이탈리아 생명시장의 성장의 주된 요인이 방카슈랑스 분야의 성장에 따른 것이다. 방카슈랑스 보험료는 1996년에서 2003년 사이 연간 43% 증가하였으며, 시장점유율이 1996년 23%에서 2003년 62.8%로 증가하게 되었다. 2002년과 2003년 사이의 방카슈랑스는 평균 14%성장하였으나, 은행 유형에 따른 차이가 주된 원인이었다. 대규모 은행의 수입보험료가 평균 6%까지 성장하였으며, 중간규모의 은행은 24%, 소규모 은행은 7.3%까지 성장하였다.

2004년 이탈리아 생명보험 시장의 수입보험료는 약 650억 유로로 2003년(2003년 13.5% 성장) 대비 4.7% 상승하였으며, 기존 사업은 약 300억 유로로 8.3% 성장한 반면, 지수 연동형 변액보험상품은 244억 유로로 7.8% 감소하였다.

방카슈랑스에 의한 판매는 생명보험 전체의 59.6%를 차지하였으며, 2004년 9월말 개인생명보험의 수입보험료가 64%이고, 이에 따른 각각의 시장점유율은 순수보험이 60%, 변액보험이 72%를 차지하였다.

<표 III-7> 이탈리아 생명보험 시장의 주도적 방카슈랑스 기업

회사명	2004년 수입보험료	2004/2003성장
Assicurazini Internazionali di Previdenza(SanPaolo)	6.0bn	-16.3%
Intesa Vita(Generali)	5.7bn	+64.3%
CreditFas Vita(Ras-Allianz)	4.5bn	-15.2%
Poste Vita(Poste Italiane)	4.4bn	-1%
BNL Vita(Unipol)	2.6bn	+54.1%

출처 : Ania

라. 제도 변화

보험산업에서 활동하고 있는 은행들에게 적용되는 Basel II 조항에 맞추기 위해서 일부 은행들은 그들의 보험 자회사에 대한 지분을 감소시켰다.

마. 제휴 전략

Aviva그룹은 Comindustria와 Popolare di Bergamo의 합병에서 비롯된 BCPI(Banco Popolare Commercio e Industria)의 전적인 동의하에 그들의 판매채널을 확장하게 되었다. 이러한 새로운 협정 하에서, Commercial Union Vita사는 BCPI에 2억 5천만 유로를 투자하였을 뿐만 아니라, 2002년 7월에 2억 유로를 Banca Carime에 출자하였다. 2005년 3월 Ras사는 방카슈랑스 판매채널의 실적 저하로 인해 Unicredito와의 협정관계를 재검토하고 있었다. 이탈리아의 손해보험 시장에서의 방카슈랑스는 1%의 시장점유율로 저조하게 성장하고 있으며, 새로운 합작관계에서 다양한 손해보험 종목(자동차, 화재, 사기, 배상책임, 질병 및 상해)을 발전시키는 것을 잠재적인 성장의 주요 요소라고 본다.

바. 어슈어뱅크

2004년 3월 말 Unipol Banca는 190개의 판매지점과 95개의 보험대리점, 금융지점 50개, 447명의 조연자 네트워크를 통하여 상품을 판매하였다. 2006년 그들의 발전 목표는 내외부적 성장에 따른 300 ~ 400개의 지점과, 200개의 금융지점, 800여명의 금융조연자를 두는 것이다.

사. 사례

Sanpaolo IMI는 주도적 위치에 있는 이탈리아의 소매은행 중 하나이며, 생명보험시장에서의 주도적인 방카슈랑스 사업자이다. 2004년 Sanpaolo IMI는 생명보험과 손해보험 사업을 운영하는 다른 회사들을 하나로 통하여 보험사업을 개편하였다. 이를 통하여 종전에 Noricum Vita였던 회사는 Assicurazioni Internazionali di Previdenza(AIP)로 새롭게 태어났다. 이러한 과정에서 Fideuram Vita는 12월 1일부터 Sanpaolo와 합병하게 되었다.

AIP는 보험료 11.9%, 준비금 12.5%의 시장점유율을 가진 이탈리아 보험시장의 선두적인 보험회사이다.

2004년 말에 Sanpaolo IMI는 3,205개의 은행지점망을 가지고 있었으며, 주로 Banca Fideuram과 Sanpaolo Invest SIM 출신인 4,317명의 금융플랜너가 있었다. 2004년의 전략은 판매채널의 능력 향상을 위하여 그룹의 상이한 은행 판매채널의 통합과 IT의 완성에 초점을 맞추었다.

2004년 AIP는 상품범위의 현대화와 혁신적인 상품을 출시하는 데 힘썼으며, 20개의 새로운 상품들(index linked 4개와 일반상품 및 자본상품 16개)이 출시되었으며, 기존상품, 일반상품과 변액상품이 30개로 갱신하게 되었다. AIP는 모든 상품(일반 상품이 24% 성장, index와 변액상품이 22.1% 성장)에서 보험료 수입이 성장하였다.

2004년 말 AIP생명 보험료 합계가 850억 유로에 이르렀으며, 2003년과 비교한다면 5.9% 성장하였다.

아. 향후 발전 방향

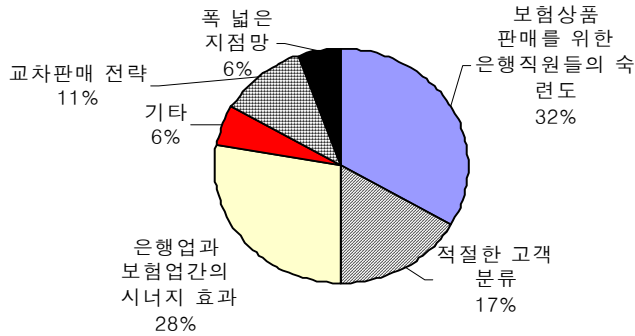
방카슈랑스 시장이 이미 왕성한 성장세를 보이고 있으며 생명보험 상품뿐만 아니라 연금상품도 은행을 통해 판매하도록 하고 있다.

대형은행들은 생명보험회사를 소유하고 이들의 상품을 판매하고 있지만, 시장 내에서 언제든 다른 파트너와 제휴를 맺을 수 있도록 그 여력을 남겨놓고 있다. 또한 생명보험회사를 소유할 여력이 없는 많은 소규모 은행들은 고객에게 만족할 만한 서비스를 제공하고, 신용을 지킬 수 있는 보험회사를 찾아 제휴를 맺고자 한다. 이러한 작은 은행들과 보험회사의 제휴는 양쪽 모두에게 좋은 기회가 될 것으로 전망된다.

다음은 데이터모니터에서 스페인의 생명보험 사업자와 은행을 대상으로 “유럽에서 방카슈랑스를 통해 얻을 수 있는 기회”에 대한 설문조사를 한 결과를 토대로 방카슈랑스에 대한 의견을 살펴보았다.

“방카슈랑스의 성공을 위한 요건이 무엇인가?”라고 질문을 한 결과 33.3%의 응답자들이 숙련된 직원의 보험판매라고 답하였으며, 이는 은행지점을 통해 다양한 상품을 판매함으로써 판매되는 상품의 범위를 확대시킬 수 있기 때문인 것으로 분석된다. 또한 27.8%의 응답자는 은행업과 보험업 간의 시너지 효과라고 답하였으며, 이는 경직되었던 이탈리아 생명보험시장에 방카슈랑스 경쟁으로 인하여 보다 넓은 시장접점 네트워크와 단순한 상품 공급을 통한 향후 시장 활성화를 기대하는 것으로 해석할 수 있다.

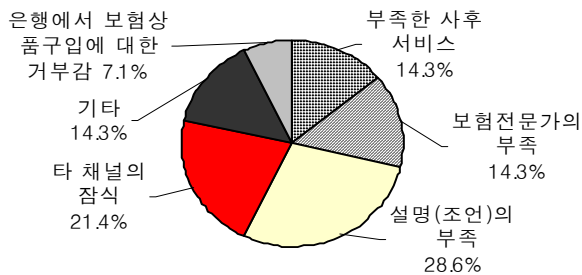
<그림 Ⅲ-16> 이탈리아 방카슈랑스 성공 요인



자료 : Datamonitor, *Opportunities in European Life Bancassurance*, ICEA, 2003. 8

“방카슈랑스 모델의 단점이 무엇인가?”라고 묻는 질문의 답으로는 대부분 설명의 부족(28.6%)과 타채널의 잠식(21.4%)이라고 응답하였다.

<그림 Ⅲ-17> 이탈리아 방카슈랑스 모델의 단점



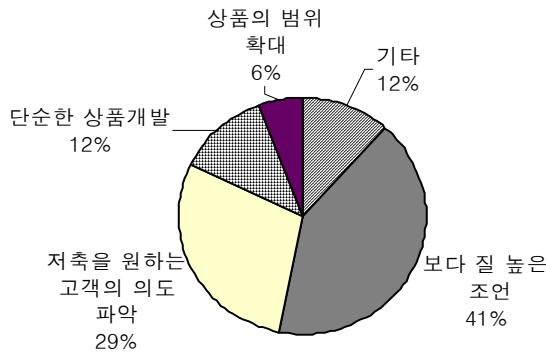
자료 : Datamonitor, *Opportunities in European Life Bancassurance*, ICEA, 2003. 8

이탈리아 독립 금융상담자 채널의 대부분이 생명보험에 대한 조언을 해줄 만한 능력을 지니지 못하고 있으며, 은행의 역할 및 능력은 안

전한 저축상품에 대한 조언으로 여겨질 뿐 자산운용 및 생명보험상품에 대한 조언은 다소 빈약한 것으로 인식되고 있다.

은행이 “방카슈랑스 상품 판매에 대한 능력을 증진시키기 위한 방법이 무엇인가?”라는 설문에는 응답자의 41.2%가 보다 전문적인 지식을 갖춘 조언 서비스를 원하고 있음에도 아직은 대면을 통한 조언이 다소 어려운 자본시장에서 선호되고 있는 것으로 분석된다.

<그림 III-18> 이탈리아 은행의 방카슈랑스 상품 판매능력 증진 방법



자료 : Datamonitor, *Opportunities in European Life Bancassurance*, ICEA, 2003. 8

6. 시사점

우리나라 보다 앞서 방카슈랑스를 시행한 영국, 독일, 프랑스, 스페인, 이탈리아를 살펴보았을 때 유사한 점들을 찾을 수 있다. 방카슈랑스가 성공하기 위한 요소, 방카슈랑스 시행의 장애물, 그리고 방카슈랑스로 상품판매를 증진시키기 위한 방법에 대한 조사에 있어서 각국의 보험시장의 상황은 다르지만 방카슈랑스에 대해서는 비슷한 견해들을 나타내었다.

먼저 방카슈랑스가 성공하기 위한 요소로서 대부분의 나라에서 보

협상품 판매에 숙련된 직원을 뽑았다. 이는 현재 우리나라에서 나타나고 있는 불완전 판매의 문제점과도 무관하지 않은 것으로 파악된다. 상품 판매에 숙련되지 않은 직원의 상품 판매는 불완전 상품 판매로 이어질 것으로 예상되어지기 때문이다. 그러므로 우리나라도 방카슈랑스 담당자들에 대한 교육이 강화되어야 할 것이다. 다른 성공요소로는 적절한 고객분류를 들 수 있다. 즉 기존의 보험모집채널과 다른 은행과 같은 금융기관에서 보험을 판매하기 때문에 이에 맞는 고객군을 발굴해야 한다는 것이다. 그러므로 은행과 같은 금융기관은 기존의 그들의 고객정보를 이용해서 이를 바탕으로 고객을 세분화하여 적절한 보험상품을 판매하여야 한다는 것이다. 고객에 대한 금융정보를 가지고 있는 은행에서 저축성위주의 상품을 기존 은행고객들에게 제공하고 있는 우리나라의 상황과 비슷하다고 할 수 있을 것이다. 그러므로 은행들은 고객의 정보를 바탕으로 세분화된 고객들에게 필요한 상품을 제공하기 위하여 보험회사들과 함께 보다 적절한 상품의 공동개발도 추진하여야 할 것이다. 그 외 성공요소들로는 시너지효과, 교차판매 등이 있었다.

방카슈랑스 시행의 장애물에 대해서는 거의 모든 나라가 일치된 의견을 나타내었다. 전문가 부족, 상품 범위의 제한, 그리고 상품설명 및 조언 부족을 가장 큰 장애물로 파악하고 있었다. 이는 앞서 살펴본 방카슈랑스 성공요인과 일맥상통하는 면을 보이고 있다. 방카슈랑스 성공요인으로서 숙련된 직원을 뽑았는데 이는 반대로 숙련된 직원의 부족은 심각한 문제점이 될 수 있음을 암시하는 것이었고 실제로 가장 큰 장애물로서 전문가 부족과 이에 따른 상품설명 및 조언의 부족을 들었다. 방카슈랑스는 고객에게 윈스톱쇼핑이라는 편리성을 제공하는데 고객에게 적절한 설명과 조언을 해주지 못한다면 윈스톱쇼핑의 취지가 무색해질 것이다. 이는 방카슈랑스에 대해서 보험회사가 어떤 전략적 정책을 취하는가에 상관없이 기본적으로 갖추어야 할 것이 무엇인가를 설명하는 것이다. 또 다른 장애물로서 상품 범위가 제한되어 있다는 것은 윈스톱쇼핑이라는 취지를 따라가지 못함을 의미하는 것이다. 제한

된 상품만을 은행과 같은 금융기관에서 살 수 있다면 고객에게 편리성을 제공한다는 취지에 어긋날 것이다.

유럽 여러 나라에서 일치되게 나타난 방카슈랑스 시행의 장애물은 우리나라 방카슈랑스 시행에 시사하는 바가 크다고 본다. 시행초기 불완전판매의 문제점이 대두되었고 이에 대해 감독당국에서 여러 가지 조치를 취하고 있지만 완전한 해결책이 제시되고 있지는 않다. 유럽의 사례를 보았을 때 이에 대한 해결책은 방카슈랑스 전문가의 양성임을 알 수 있다. 전문가의 양성을 통하여 단순한 보험 상품의 판매뿐만 아니라 수준 높은 조언과 같은 금융서비스를 함께 제공한다면 방카슈랑스는 성공적으로 정착할 것이다.

방카슈랑스로 상품판매를 증진시키기 위한 방법에 대해서는 단순한 상품의 개발, 상품의 범위확대, 저축성 강조, 그리고 전문가 조언 등을 들었다. 즉 고객은 은행과 같은 금융기관에서 이해하기 쉬운 단순한 상품을 다양하게 접하면서 전문가의 조언을 얻기를 원하는 것이다. 이는 단순히 유럽만의 문제가 아니라 우리나라도 마찬가지일 것이다. 현재 방카슈랑사용 상품을 개발해서 판매하고 있지만 기존의 상품을 사업비 등에서 조정을 한 상품을 판매하고 있는 것이 현실이다. 그러므로 은행 등에서 쉽게 판매할 수 있는 보다 특화된 상품의 개발이 필요하다.

유럽 여러 나라의 방카슈랑스 상황을 살펴보았을 때 각국의 보험제도 및 시장 상황이 다르지만 이에 대해서 느끼는 것은 거의 유사함을 알 수 있다. 이는 제도와 시장 상황 이전에 갖추어져야 할 것이 무엇인지를 나타낸다고 할 수 있을 것이다. 그러므로 현재 시장의 충격을 최소화하기 위해서 단계적으로 방카슈랑스를 시행하고 있는 우리나라도 단계별 시행과 무관하게 위에서 언급된 요소들에 대해서 준비가 이루어져야 할 것이다.

IV. 외국의 방카슈랑스 활성화 원인과 과제

방카슈랑스가 성공하는데 있어서 필수적인 요인들 중에는 통제하기 어려운 조직 외부의 시장 환경과 통제가 가능하고 회사가 전략적으로 선택하여야 하는 요인들이 있다. 이와 같은 관점에서 여기에서는 일찍이 방카슈랑스를 실시한 유럽사례를 통해 방카슈랑스의 활성화 요인과 향후 추진과제를 체계적으로 살펴보고자 한다⁵⁾.

1. 정치적, 규제적 측면

EU는 상이한 시장의 조화에 기여하고 있는 EU 지침(EU Directives)의 실행을 통해 단일 금융시장을 설립하고 있는 중이다. EU Financial Services Action Plan은 은행자본, 보험중개기관, 원거리 마케팅, 저축세에 관한 지침 등을 통해 단일 유럽시장을 형성하려고 하고 있다. 단일 금융시장의 장점중 하나는 투자 정책(investment policy)과 상품 혁신에 대해 더 많은 자유가 부여된다는 것이다.

오늘날 단일 EU 시장에서는 각 시장이 상이한 조세제도와 규제, 법체계를 가지고 있는 등 상당한 장벽이 존재하고 있다. 조세지원(tax incentive)은 소비자의 상품 선택에 영향을 미치게 되고 판매과정에 있어서 규제 완화와 같은 환경변화는 방카슈랑스의 성장에 영향을 미치고 있다.

가. 조세

보험상품에 대한 조세혜택(tax advantage)은 소비자의 구매행위에 상당한 영향을 미치고 있다. 즉, 조세혜택으로 소비자들이 예금구좌에

5) 이 부분은 LIMRA, *Bancassurance in Europe*, 2002.11 등을 주로 참조하였음.

서 구매기금(client funds)으로 전환하여 생명보험 상품과 개인 연금상품을 구매하는 데 도움을 주고 있다.

조세제도의 변화는 사업성과뿐만 아니라 상품 전략에도 영향을 미치게 된다. 실제로 이탈리아에서는 1994년에 4.4%의 조세감면조치 폐지로 인해 방카슈랑스 기업들이 시장에서 경쟁력을 갖추기 위해 상품 혁신(product innovation)을 도입하게 되었다.

2001년 1월의 연기금과 생명보험에 대한 재정정책의 도입에 따른 변화는 더 이상의 세금감면에 대한 자격이 주어지지 않는 상품과 조세감면에 대한 자격이 있는 상품을 구분할 수 있는 생명보험회사의 새로운 사업부문을 개발시키는 계기를 마련하였다.

독일에서는 조세제도의 변화가 변액보험상품과 같은 유연성 있는 상품의 판매를 촉진시켰다. 초기에는 이러한 상품에 대해 주에서 보조를 해주는 것으로 인식이 되었는데, 2002년 1월 1일의 Riestar 연금 개혁안에 따라 세금이 공제되는 개인연금상품의 도입이 생명보험시장을 활성화시키는 계기가 되었다.

프랑스의 생명보험 시장은 1998년에 보험료 수입을 16% 가량 감소시킨 세금변화로 인해 큰 어려움을 겪었다. 그럼에도 불구하고 이러한 위기에 적응하여 1996년에 16%, 2000년에는 21%의 보험료수입 증가로 이루어졌다.

2001년 네덜란드에서의 조세변화로 인해 변액보험, 개인연금의 판매가 급격히 감소하였으며, 이에 따라 많은 중개사들이 문을 닫게 되었다. 조세혜택을 받을 수 없는 상품의 가치에 더 이상 눈을 돌리지 않게 됨에 따라 상품해약이 급증하였다. 보험회사는 중개사에게 미리 지급된 수수료로 인해 크게 어려움을 겪었다.

소비자가 투자 방식을 결정하는 데 있어서 생명보험과 연금상품에 대한 세제혜택은 매우 중요한 것으로 나타났다. 생명보험상품과 같은 하나의 사업라인을 제공하는 보험회사에게 조세의 변화는 중요한 결과를 가져온다. 이러한 경우에 생명보험, 주식, 채권, 연금, 투자와 같은 다수

의 사업라인을 제공하는 것은 다른 기업에 고객을 빼앗기지 않고 그룹 내에 고객들을 보유할 수 있어 성공적인 전략이 될 수 있다고 본다.

나. 규제

영국은 유럽에서 가장 심한 규제가 이루어지는 국가이다. 영국에서는 모든 상담자들이 조언을 할 수 있는 자격을 갖추기 위해서 일부 시험을 통과해야 하기 때문에 상담자에 대한 훈련과 관리에는 상대적으로 많은 비용이 든다. 그러므로 영국에서는 기본적인 거래서비스와 고도의 훈련을 받고 판매를 수행하는 은행 지점 직원의 부서가 있다.

방카슈랑스가 성공한 국가에서는 은행 텔러들이 판매할 수 있는 상품과 이들이 사용할 수 있는 방법에 대한 약간의 규제가 있다. 이는 생명보험상품과 연금 상품에 대한 판매점으로서 은행 지점의 선호도에 상당한 영향을 미친다.

특히 영국은 1986년 이후 이분화(Polarisation)정책⁶⁾으로 인해 제한을 받고 있는데 상담자가 한 회사의 상품을 추천하거나 시장에 있는 모든 상품을 제공할 수 있는 역할 중 하나만을 갖도록 요구하고 있다. 이는 지점 네트워크의 이점을 극대화할 수 있는 그들의 능력에 영향을 주게 되었으며 전속된 회사의 상품범위에 차이가 있다면 판매할 수 있는 상품에 제한이 있음을 의미한다. 그러나 자격요건이 일정수준 이하인 개인에게 규제를 받지 않는 상품에 대한 판매를 잠재적으로 허용하면서 이러한 제도는 변화하게 되었다.

2. 문화적 측면

고객이 은행을 인식하는 방법과 지역사회에서 은행의 중요성은 방

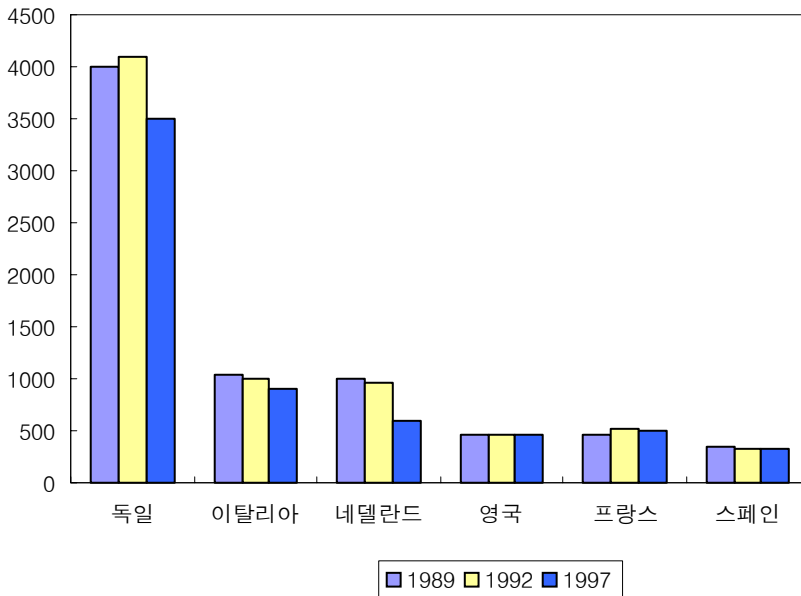
6) 2005년 6월부터 depolarisation 정책 시행함.

카슈랑스 모형의 성공에 중요한 요소이다. 국가의 사회적 규범(social norm)은 지점 은행의 판매인력이 생명보험 상품과 연금상품의 판매에 영향을 미친다.

일부 국가에서는 차이점이 나타나는데 국가별로 중요한 차이점 중 하나는 소비자들이 주기적으로 은행지점을 방문하는 정도와 은행을 어떻게 인식하고 있느냐이다. 은행이 가장 큰 시장점유율을 확보하고 있는 국가에서는 소비자들이 은행을 주기적으로 방문하고 있다. 온라인과 전화채널을 통한 접근이 가능함에도 불구하고 벨기에, 프랑스, 이탈리아, 스페인에서 소비자들은 여전히 적어도 2주일에 한 번씩은 주기적으로 은행 지점을 방문하게 된다.

이러한 국가에서는 은행이 보험회사 보다 소비자들에게 더 높은 명성과 신뢰를 갖고 있다. 예를 들어 이탈리아의 은행은 교회와 같은 대우를 받고 있다.

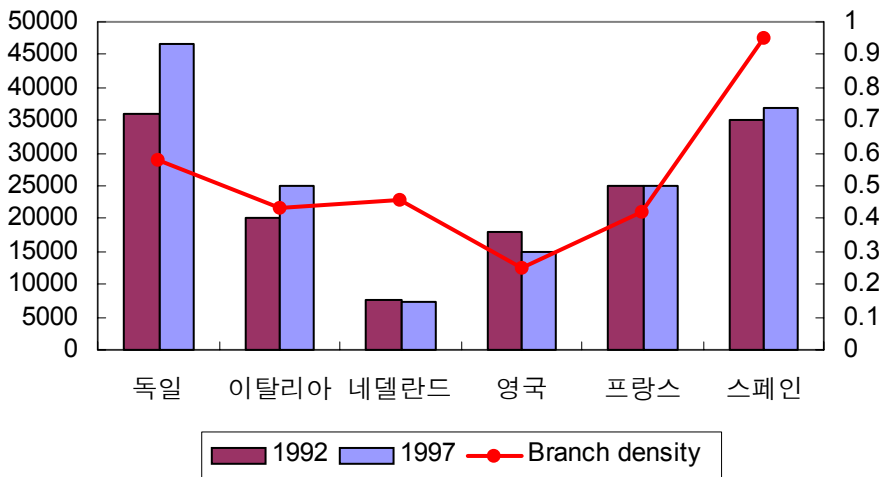
<그림 IV-1> 은행 수 국제비교



자료 : LIMRA, *Bancassurance in Europe*, 2002.11.

스페인의 경우 상대적으로 적은 수의 은행이 운영되고 있지만(<그림 IV-1> 참조), 유럽에서 가장 높은 은행지점밀도를 가지면서 EU의 가장 큰 판매 네트워크를 확보하고 있다(<그림 IV-2> 참조). 이는 주로 대면 접촉에 대한 소비자의 선호에 기인한다.

<그림 IV-2> 1992년과 1997년 사이의 지점의 수와 지점의 밀도



자료 : LIMRA, *Bancassurance in Europe*, 2002.11.

유럽의 다른 국가와는 대조적으로 영국에서 지점의 수는 1992년 이후 감소 추세에 있으며 영국은 EU 국가 중 가장 낮은 지점밀도를 보여주고 있다.

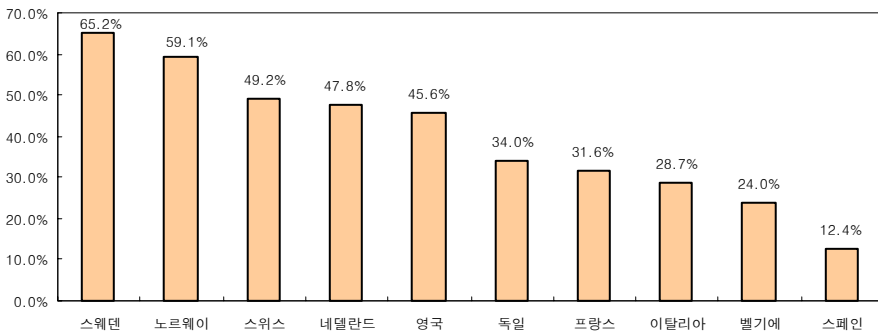
유럽의 다른 국가와 달리 은행의 수가 적은 영국의 경우 은행은 불신과 의혹을 받고 있다. 영국에서는 지점이 프랑스와 스페인과 같이 자산이라기보다 비용으로 보는 시각이 있어 왔다. 인터넷과 텔레폰 뱅킹의 도입에 따라 영국에서의 전통적인 은행들은 비용을 줄이기 위해 이러한 채널의 이용을 장려하였다. 비용이 드는 새로운 지점은행을 개설하기보다 파트너십을 통한 대체적 채널을 이용하고 있다. 예를 들어,

Abbey National은 Costa Coffee and Homebase(영국의 소매기업)와의 파트너십을 통해 은행지점에 기반을 둔 새로운 스타일의 소매상이 도입되었다.

3. 신채널 기술 측면

보험상품이 지점 네트워크뿐만 아니라 전자 채널을 통해서 현재 팔리고 있지만, 방카슈랑스는 인터넷 침투가 높은 시장에서 성공하고 있지 못하다. 인터넷 침투가 높은 국가의 경우, 소비자들은 지점 방문의 수가 적으며 인터넷 상으로 더 많은 상품이 제공된다. 예를 들어 스웨덴에서의 경우, SEB는 인터넷을 통하여 뮤추얼펀드, 변액상품, 개인연금 상품을 제공하고 있다. 이는 부분적으로는 문화의 영향일 수도 있는데 스웨덴의 국민이 대면 거래를 기피하는 경향이 있기 때문이다. 스웨덴과 같이 인터넷을 소비자가 선호하거나 또는 은행들이 인터넷을 장려하는 시장에서는 방카슈랑스가 성공적이지 못한 것으로 나타나고 있다.

<그림 IV-3> 인터넷 침투율



자료 : www.proactive.nl , 2000.

4. 방카슈랑스 모형 측면

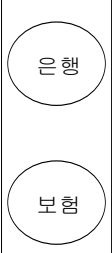
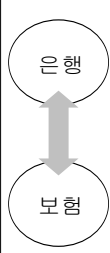
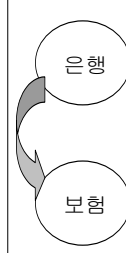
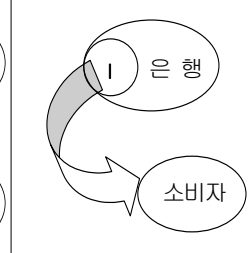
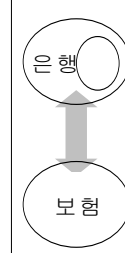

일부 유럽 국가의 경우 은행의 지점을 활용하여 보험상품을 판매하는 것이 매우 효과적인 것으로 나타나고 있다. 사업모형을 어떻게 운영하느냐 여부에 따라 은행과 보험회사의 관계는 원활해질 수 있다. 즉, 보험회사의 은행 고객에 대한 접근은 보험회사의 판매와 수익을 향상시키며 은행은 광범위한 금융상품을 제공함으로써 소비자의 이탈을 방지할 수 있는 기회를 가지는 동시에 보험상품 판매에 따른 수수료 이득을 얻을 수 있다.

방카슈랑스를 통하여 보험회사와 은행이 상호 이익을 창출하는 방법으로 일반적으로 5개의 방카슈랑스 운영모형이 존재하고 있다 :

- 순수판매(pure distributor)
- 전략적 제휴(strategic alliance)
- 합작투자(joint venture)
- 수직적 통합(vertically integrated players)
- 통합(integrated players)

일반적으로 비록 하나의 모형이 지배적이긴 하지만 대다수 회사들이 동시에 하나 이상의 모형으로 운영을 하고 있으며 현재 일부 유럽의 금융회사들은 완전한 통합에 대한 제의를 받고 있는 실정이다.

<표 IV-1> 방카슈랑스 운영모형

	순수 판매	전략적 제휴	합작투자	수직적 통합		통합
				방식 1	방식 2	
모형						
예	Bradford & Bingley	Barclays and Legal & General	Assicurazioni Generali-Adria Vita (이탈리아)	BBVA (스페인)	Lloyds TSB-Scottish Widows	ING, Allianz Dresdner, Fortis

가. 순수판매모형

순수판매 모형에서는 다수의 상품이 네트워크를 통해 판매되며 사업은 IFA(중개인) 사업으로 관리된다. 은행은 리스크를 줄이고 수익을 극대화하는 방법을 찾으며, 고객에게 판매된 보험상품마다 수수료를 지불하는 보험사에게 고객망을 제공할 수 있다.

나. 전략적 제휴 모형

전략적 제휴 모형에서는 은행이 은행 상품과 제휴 보험회사의 보

험상품을 판매하게 된다.

다. 합작투자

은행과 보험회사는 하나의 합작회사를 만들게 되며 각 부문은 판매, 상품, 고객서비스, 브랜드 등과 같은 각기 다른 전략적 측면을 담당하게 된다. 합작투자사가 소유한 판매채널을 통해 은행상품과 보험상품이 판매된다.

라. 수직적 합병

이 모형에서는 두 가지 접근 방법이 있다.

- Approach 1 : 은행은 은행상품을 판매하며 은행 네트워크를 통해 본체내의 보험 상품(in-house insurance product)을 판매하는 경우 (전속시장(captive market))
- Approach 2 : 은행은 은행상품과 자신들이 보유한 보험상품을 판매하며 보험사 또한 다른 판매채널을 이용하여 상품을 판매하는 경우

마. 통합전략

통합전략 모형에서는 은행과 보험 네트워크를 통해 판매되는 은행상품과 보험상품 사이에는 차이가 거의 없다.

5. 브랜드 측면

일반적으로 보험상품은 보험회사의 이름, 파트너 은행, 또는 새로운 이름으로 팔리게 되는데, 브랜드 전략은 국가의 법률 및 문화에 매우

의존적이라 할 수 있다.

또한 브랜드 전략은 회사가 선택한 모형과 소비자가 은행과 보험회사에 대해 가지는 시각에 따라 차이가 나게 된다. 은행이 대중들에게 높은 브랜드 인지도를 가지고 있는 프랑스, 이탈리아, 스페인 등의 국가에서는 은행의 명칭으로 상품의 브랜드를 만드는 경향이 있다.

다만, 영국에서 은행은 보험상품이나 연금상품에 대한 조언을 구할 수 있는 자연스러운 곳으로 소비자에게 인식되고 있지 않다. 그러나 은행과 보험회사는 서로의 명성을 증대시킴으로써 함께 협력할 수 있다. 예를 들어, Legal & General 과 Barclays는 전략적 제휴를 맺고 있다. Barclay는 Legal & General과 같이 소비자에게 인식이 높은 보험에 대한 브랜드로 상품을 공급할 수 있는 이점이 있는 반면, Legal & General은 신판매채널의 채택으로 이익을 얻고 있다.

은행과 보험회사가 통합되면 우월성을 갖춘 파트너의 브랜드로 상품의 명칭을 사용하는 경향이 있다. 전략적 제휴의 경우, 새로 만들어진 회사의 브랜드가 새 회사를 제대로 알리지 못하는 경우에 보험상품은 기존 보험회사의 브랜드를 유지하게 된다.

6. 소비자 정보 측면

일반적으로 은행은 소비자에게 초점을 맞추고 있으며 은행관계의 핵심으로 소비자들의 욕구 및 경쟁환경에 따라 기존 제품이 가지고 있던 포지션을 분석하여 새롭게 조정하고 있다.

소비자들은 전자채널(electronic channel)상으로 더 많은 거래를 하므로 보험안내책자 발송을 통한 판매 기회는 감소되었다. 은행은 보험 상품에 대한 필요성을 나타내고 있는 소비자 정보를 가지고 있으므로 이러한 소비자 정보가 이용되어야 한다. 이때 소비자 관리파일의 개발에 대한 자료를 구축할 수 있는 능력은 소비자 정보를 이용하는 데 필수

적이다.

벨기에의 Fortis는 소비자 세분화를 방카슈랑스 전략의 핵심요소로 파악했다. Fortis는 판매의 관점에서 소비자에 대한 하나의 시각을 가지고 있으며 직원들이 소비자에 대한 접근을 용이하게 하기 위해 예측모형 및 CRM기법을 이용하고 있다.

이탈리아의 Uncredito는 소비자를 세분화하고 소비자에 따라 맞춤형 서비스를 제공한다. 이는 그룹 내의 많은 은행에 대해 하나의 CRM의 실행으로 가능하게 되었다. 그러므로 판매 관점에서 효과적이고 시의 적절한 상담을 제공하기 위해 소비자 정보를 이용하는 데 초점을 맞춘 CRM 전략의 효과적인 실행은 은행고객에게 보험상품을 판매하는 데 중요한 성공요소이다.

7. 상품개발 측면

단순한 상품의 개발은 또 다른 성공의 요소이다. 방카슈랑스를 시행하고 있는 회사들은 지점 채널에 적합한 상품을 개발해야 하며 지점의 직원들에게는 상품판매에 대한 적절한 교육과 인센티브를 제공해야 한다.

벨기에의 Fortis는 자동차보험에서의 가능한 옵션의 수를 약 1000개에서 28개로 줄였고 이러한 조치는 간소화된 처리절차 및 언더라이팅 비용의 감소, 상품특징에 대한 직원들의 이해증진의 효과를 가져왔을 뿐만 아니라 은행직원이 고객들에게 보험을 판매할 수 있는 것이 가능하게 되었다.

방카슈랑스 상품의 범위는 소비자의 욕구가 증대되고 전문성이 강조됨에 따라 확장될 것으로 기대된다. 성공적인 방카슈랑스기업은 상품을 단순화하고 은행과 금융상품을 통합하고 있다.

8. IT 시스템 통합 측면

은행과 보험사의 IT 시스템의 통합은 성공의 핵심요소이다. IT 시스템과 전문화된 판매지원 시스템은 판매의 기회를 극대화시키는데 필수적이다. 시스템지원은 잠재적인 보험소비자들의 확인에서 은행지점에서의 보험증권의 인쇄에 이르기까지 전체 판매과정을 통해 제공되어야 한다.

스페인의 BBVA Seguros는 현재 보험상품을 판매하는 은행직원에게 대해 전문 시스템을 이용하고 있다. 이 시스템을 통해 적절한 판매 시점을 제공하고 직원들에게 특정개념에 대한 설명을 해주는 광범위한 "help" 기능을 갖추고 있다. 본부의 보험 소프트웨어는 은행의 지원 시스템과 통합이 되어 직원들이 은행과 보험 상품 시스템 사이의 전환이 쉽게 이루어질 수 있도록 하고 있다.

V. 방카슈랑스 대응방안

방카슈랑스는 향후 일정에 따라서 제3보험의 환급형 보장성상품을 허용하고 궁극적으로는 개인보장성보험 상품까지 허용될 것이다. 이에 따라 금융소비자는 은행을 비롯한 금융기관에서 다양한 보험상품을 구매할 수 있는 윈스톱쇼핑을 할 수 있게 될 것이다. 보험회사는 전혀 새로운 보험판매 환경에서 경쟁을 하게 되는 것이다. 앞에서 살펴본 바와 같이 새로운 모집채널의 등장은 시장 점유율의 변화를 가져올 것이다. 그리고 우월적 지위를 가지고 있는 은행 등과 같은 금융기관이 보험판매기관으로서 등장함으로써 보험상품의 가격 및 상품의 성격에도 큰 영향을 미칠 것으로 전망된다. 그리고 현재까지 보험판매의 주요 부분을 차지한 설계사 조직에도 큰 변화가 올 것으로 전망된다. 1차 및 2차 방카슈랑스를 실시한 후의 영향 평가결과, 일부분에서는 큰 영향을 받고 있지만 어떤 부분에서는 거의 영향이 없는 상황이지만 방카슈랑스가 완전 시행되는 시점의 상황은 현재와는 전혀 다른 상황이 될 것이므로 보험회사는 현재의 분석과 더불어 향후 방카슈랑스가 완전 시행되었을 때의 상황을 전제로 대응방안을 마련하여야 할 것이다. 또한 제Ⅲ장에서 살펴본 각국의 현황과 그리고 설문조사를 통해서 살펴본 방카슈랑스의 단점 및 성공요건 등은 현재 우리가 직면하고 있는 문제점과 앞으로 나아갈 방향에 대해서 많은 것을 시사한다. 여기에서는 앞 절에서 살펴본 활성화 요인 및 외국의 사례 등을 토대로 향후 방카슈랑스 대응방안을 살펴보았다.

1. 상품 전략

방카슈랑스가 3단계에 걸쳐 추진되는 점을 고려하여 단계별 상품전략을 수립할 필요가 있다. 현재 2단계에서는 제3보험의 순수보장성(소멸형) 상품을 판매하고 있지만 방카슈랑스 채널의 판매직원에게 익숙하지 않은 상품들이며 저축성 보험에 비해서 전문지식을 많이 요구하는 상품이어서 현재 판매가 부진한 상태이다. 그러므로 고객에게 설명이 용이하면서 고객으로부터 호응을 얻을 수 있는 상품을 개발하여야 할 것이다. 유럽의 사례에서도 나타났듯이 고객들은 복잡한 상품보다는 이해하기 쉬운 간단한 상품을 선호하고 있다. 단순한 상품은 판매자 입장에서 이해가 쉽고 이로 인해서 고객에게 명확한 설명을 할 수 있게 됨으로써 불완전판매도 해결할 수 있을 것이다. 또한 방카슈랑스의 시행에도 불구하고 가격인하 효과가 생각보다 크지 않다는 점을 고려할 때 보험상품의 가격 측면을 고려한 상품개발이 필요하다. 이는 고객별 위험률 적용, 보험사업의 효율성 제고 등과 같은 보험회사의 노력과 아울러 판매수수료 수준을 적정하게 낮출 수 있을 때 가능할 것이다.

그러므로 제휴 금융기관별 특성에 맞추어 안정적 저축성상품 또는 수익성을 중시하는 투자형상품을 개발하며, 그 과정에서 제휴 금융기관의 상품개발자가 참여하도록 유도할 필요가 있다. 방카슈랑스의 또 다른 강점은 금융 고객의 정보를 방카슈랑스의 또 다른 참여자인 금융기관이 보유하고 있다는 것이다. 그러므로 제휴금융기관의 참여로 광범위한 고객DB로부터 설정된 목표고객의 특성을 고려한 상품을 개발할 수 있을 것이다. 즉, 향후 시장전망 조사, 제휴금융기관 고객니드의 파악, 상품설계, 마케팅, 자산운용 등의 과정에 대해 제휴금융기관간 적절한 협의가 가능할 때 상품의 경쟁력이 높아질 것이다. 특히, 과도한 판매수수료는 제휴금융기관에 단기간의 이익이 될 수 있으나 상품의 가격 경쟁력을 떨어뜨리는 요인이 될 수 있음을 인식시킬 필요가 있다.

2. 판매 전략

가. 이익변화를 감안한 모집채널의 차별화

제3단계 방카슈랑스가 완전허용시 비차익감소는 매우 클 것으로 예상된다. 따라서 보험회사는 방카슈랑스를 활용한 시장점유율 증가와 함께 자사에 미치는 이익변동을 고려하여 상품의 포트폴리오를 재구축하고, 방카슈랑스채널의 활용방안을 모색하는 것이 바람직하다고 본다.

특히 외국사그룹과 은행계열그룹과는 달리 대형사그룹과 중소형사그룹의 경우, 사차익과 비차익을 통한 이익증대가 무엇보다도 중요하기 때문에 방카슈랑스의 허용에 따른 이익변화를 예상하여 모집채널의 변화와 전략을 체계적으로 마련할 필요성이 있다.

따라서 보장성보험의 증가에 대비한 비차익 시현과 은행채널을 통해 유출될 수 있는 비차익 감소액을 종합적으로 고려하여 방카슈랑스 전략을 취해 나가는 것이 국내 보험회사의 경우, 매우 중요한 과제로 부각될 것으로 보인다. 왜냐하면 방카슈랑스의 3단계 허용과 관련된 외생변수, 즉 환급형 보장성보험에 대한 고객의 니드 및 수수료 변화 등을 감안하는 경우, 방카슈랑스 3단계 허용에 따른 이익변화는 훨씬 지대할 것으로 예상되기 때문이다.

따라서 국내 보험회사의 경우, 성장성중시의 경영전략보다는 수익성중시의 경영전략에 초점을 맞추어 상품포트폴리오 및 모집채널 전략을 수립하여야 할 것으로 보인다. 이는 실제 FY2005 3/4분기 생명보험회사 주요 부문별 경영실적을 분석한 결과, 특히 대형사와 중소형사의 당기순이익이 전년 동기에 비해 각각 61.2% 및 28.0%로 크게 감소한 반면, 외국사는 1.1%로 소폭의 당기순이익 감소추이를 나타나고 있다는 점에서도 알 수 있다. 이에 따라 경영전략적 차원에서 손익관리가 점점 중요해지고 있다고 할 수 있다. 이와 같은 관점에서 볼 때 은행 등과

같은 모집채널 활용도 손익관리라는 차원에서 종합적이고 체계적으로 검토되어야 할 것으로 보인다.

나. 전문지식을 바탕으로 한 판매전략

현재 방카슈랑스를 도입하여 고객에게 원스톱쇼핑의 편리성을 제공 하였지만 불완전판매라는 문제점이 생기고 있다. 이에 대해서 감독당국은 콜센터 설치 등을 통해서 불완전판매를 감독하고 있다. 그러나 방카슈랑스가 3단계 및 완전 개방을 하게 되면 CI보험, 변액보험, 유니버설보험, DI보험 등 향후 더욱 전문성을 요구하는 보험상품의 판매가 활성화 되어질 것이다. 방카슈랑스 채널을 통한 비전문가의 보험상품 판매는 불완전판매를 야기할 가능성이 매우 클 것으로 전망된다. 실제로 현재 제3보험의 보장성보험의 판매 부진 이유 중의 하나는 복잡한 상품의 설명에 어려움을 겪기 때문인 것으로 파악되고 있다. 그리고 우리보다 앞서 방카슈랑스를 실시한 유럽에서도 가장 큰 문제로 전문가의 부족을 꼽고 있다.

그러므로 방카슈랑스의 성공적인 정착을 위해서는 우선적으로 상품별 판매전문인제도를 도입하여 상품판매 자격증을 소지하고 있는 판매전문인이 상품을 판매하도록 하여야 할 것이다. 유럽의 방카슈랑스 운영현황에서 전문지식을 바탕으로 한 상품 판매가 방카슈랑스의 성공요인으로 지적되고 있음을 앞 절에서 살펴보았다. 전문지식으로 숙련된 전문가들에 의한 상품 판매는 방카슈랑스의 성공요인이자 가장 큰 장애요인으로 나타났었다. 그러므로 상품에 대한 전문지식과 더 나아가서 종합적인 금융서비스를 제공할 수 있다면 불완전판매의 감소와 더불어 방카슈랑스의 성공적인 안착으로 이어질 것이다.

3. 브랜드 전략

보험회사에 비해 우월적 지위를 가지고 있는 은행을 중심으로 방카슈랑스가 이루어지고 있는 점은 여러 가지를 의미한다고 할 수 있을 것이다. 향후 방카슈랑스의 완전 실시가 이루어졌을 때 보험산업에서의 보험회사의 입장이 현재와는 다른 상황이 될 수 있기 때문이다. 또한 현재와 같이 우월적 입장에 있는 은행이 종합금융회사로 전환하려는 상황에서 방카슈랑스를 통한 보험상품 판매는 유통이 제조를 지배하게 되는 좋은 기회가 될 수 있기 때문이다. 그러므로 이에 대한 대응책으로 보험회사는 브랜드 이미지 제고에 힘써야 할 것이다. 방카슈랑스의 활성화는 각 회사의 전략에 따라 장단점이 있겠으나 모집채널인 은행의 우월적 지위로 인해 보험회사는 판매상품의 가격 수준, 판매정책 등의 결정 시행에서 많은 제약이 따르게 될 것이다. 특히 1단계 저축성 상품에서와는 달리 방카슈랑스 채널 도입으로 시장의 과이가 커지는 현상이 나타나지 않는다면 판매액이 일반채널과 제로섬게임의 양상을 보일 가능성이 크다. 따라서 보험회사의 브랜드 혹은 상품의 브랜드 이미지를 통한 은행에 대한 우월적 위치를 확보하지 못한다면 제로섬게임의 패배는 곧 은행의 필요에 맞는 상품 공급처로 전략할 수 있을 것이다. 그러므로 보험회사는 회사 자체의 브랜드를 만들거나 아니면 상품 또는 영업조직의 브랜드 이미지를 창출하여 은행과 경쟁하여야 할 것이다.

4. 제휴 전략

방카슈랑스의 중요한 한 축인 제휴파트너 선정과 전략적 제휴는 방카슈랑스의 성공에 필수적인 부분이다. 그러므로 전략적 제휴의 대상이

되는 금융기관의 비전과 가치에 대한 명확한 이해가 필요하며 향후 시장을 둘러싼 환경변화에 대해 서로의 견해일치를 통하여 제휴파트너가 선정되어야 할 것이다. 그리고 전략적 제휴를 성공적으로 이끌기 위해 상호간에 시너지 효과를 극대화할 수 있는 사업모형에 대한 합의가 필요할 것이다. 보험회사는 제휴금융기관별 목표고객의 특성에 맞는 상품 개발, 판매직원 교육에 대한 협력, 수수료 등의 계약조건을 적정한 수준으로 유지하는 방안을 찾아야 할 것이며, 제휴금융기관은 방카슈랑스를 성공적으로 이끌기 위해 고객정보, 브랜드, 지점망을 어떻게 활용하여 수익을 거둘지를 노력하여야 할 것이다.

한편으로 전략적 목표달성을 위해서는 이익의 공유만이 아니라 향후에 발생할 문제에 대한 책임소재도 명확히 할 수 있도록 해야 할 것이다. 세세한 부분에 이르기까지 책임을 구체적으로 명시하고, 더 나아가서는 상호신뢰의 원칙하에 책임을 공유하려는 태도를 견지하는 자세가 필요할 것이다. 그리고 장기간 제휴가 유지되지 못하면 투자리스크와 기회비용이 발생하기 때문에 핵심역량의 보완을 기초로 장기적인 관계가 유지될 수 있는지 여부에 초점이 맞추어져야 할 것이다. 우월적 지위를 가지고 있는 은행에 대한 단순한 상품 공급처로 전략할 수 있는 보험회사의 입장에서 장기간의 제휴 유지는 방카슈랑스의 성공과 연결될 수 있기 때문이다.

방카슈랑스가 단순하게 타금융권에서 보험상품을 판매하는 것에 그치지 않고 자산관리서비스와 같은 종합금융서비스 제공으로 진화하는 추세에 맞추어 공동전략을 수립할 필요가 있다. 그러므로 금융기관 중심이 아니라 고객을 중심으로 제휴금융기관과 보험회사가 서로 협력하여 종합금융서비스를 제공할 수 있는 방안을 찾아야 할 것이다.

5. 경영 전략

최근 감독당국은 리스크중시 감독정책 차원에서 2006년도에는 RAAS 제도를 도입하고 2007년도에 RBC제도를 도입할 예정으로 있다. 따라서 보험회사로 하여금 그 어느 때보다도 철저한 보험리스크관리중심의 경영 전략을 요구할 것으로 보인다. 즉 여타 리스크관리보다 특히 비차익을 중심으로 한 보험리스크관리에 의한 안정적인 이익확보, 그리고 리스크 버퍼(risk buffer) 차원에서 재무건전성의 강화가 필요할 것이다.

왜냐하면 보장성보험의 방카슈랑스 완전허용으로 은행채널을 통해 보험판매가 이루어지는 경우, 그 부분에 해당하는 비차익 감소가 필연적으로 나타날 수밖에 없고, 이 비차익 감소액 규모의 크기 여하에 따라서는 그 부분만큼 보험회사의 지급여력 등 재무건전성에 장기적으로 부정적인 영향을 미칠 것으로 판단되기 때문이다.

따라서 방카슈랑스 등과 같은 판매채널전략은 보험회사의 재무건전성을 고려하여 이루어지고 시행되는 것이 보다 효율적으로 판단된다. 특히나 지급여력비율이 상대적으로 낮은 일부 중소형 보험회사의 경우는 자사의 리스크관리능력 및 재무건전성 확보 측면에서 방카슈랑스를 포함한 경영전략을 구축할 필요성이 존재한다.

결국 방카슈랑스를 포함한 판매채널 전략은 향후 감독당국의 리스크중시 감독정책과 자사의 리스크관리 능력을 종합적으로 고려한 연후에, 즉 리스크관리와 감독의 패러다임 변화를 충분히 감안한 연후에 보다 신중히 이루어지는 것이 바람직할 것이다.

V. 결론

보험소비자에게는 원스톱쇼핑의 편리성과 저렴한 가격의 보험상품 제공을 가능하게 하고, 보험회사에게는 새로운 판매채널을 통한 보험시장의 확대를 가져오며, 은행 등 타금융기관에게는 고객에게 보험상품을 제공함으로써 업무다각화 및 수익성 제고가 가능해지는 등 여러 긍정적인 측면을 고려하여 방카슈랑스가 시작되었다. 그러나 여러 가지 부작용을 고려하여 단계적으로 시행되었으며 현재 2단계가 시행중에 있다. 감독당국에서는 1단계 시행에서 나타난 여러 가지 문제점들에 효과적으로 대응하여 콜센터 설치, 25%룰 등을 설정하여 방카슈랑스가 안정적으로 정착되도록 노력하고 있다.

보험산업은 방카슈랑스 시행을 통해 은행이라는 전국적인 지점망을 갖춘 새로운 판매채널을 가지게 되었다. 그리고 이를 통해서 보험상품 판매 시장의 구조를 바꾸는 계기가 되었다. 생명보험시장의 경우 대형사의 시장점유율이 초회보험료 기준으로 50%이하로 내려가는 결과를 초래하였다. 즉, 수익률의 높고 낮음 등의 이유로 간과하기에는 너무 큰 영향력을 가진 판매채널이 되었다. 그러므로 보험회사들은 단순히 수익률뿐만이 아니라 총이익 및 재무건전성 등을 고려해서 방카슈랑스에 대한 전략을 세워야 할 것이다. 그러나 방카슈랑스가 현재 2단계까지 시행된 상태에서 방카슈랑스의 영향을 분석하기에는 한계가 있다. 특히 완전 실행이 되었을 때의 상황은 지금과는 전혀 다른 상황이 될 가능성이 높기 때문에 현재의 상황에서 방카슈랑스에 대한 향후 전망을 하기에는 한계가 있다. 그러나 향후 금융겸업화 및 금융통합화로 가는 시점에서 보험회사는 방카슈랑스를 이에 대한 시작으로 생각하고 준비하여야 할 것이다.

궁극적으로 방카슈랑스가 완전 실행된 상황은 현재 2단계를 실시한 상황과 다르게 전개될 것으로 전망되므로 보험회사들은 방카슈랑스가

완전 실행되는 것을 전제로 향후 보험산업이 어떻게 발전할 것이며 은행과 보험의 관계 정립을 어떻게 할 것인지를 염두에 두고 발전전략을 세워야 할 것이다. 고객의 특성별로 고객에게 접근하기 쉬운 간단한 상품을 보다 전문적인 지식을 바탕으로 판매하여 기존 채널과 차별화하여야 할 것이다. 한편으로는 방카슈랑스 상품공급처로서의 역할을 넘어 보험산업의 주도적인 역할을 담당하려면 회사 및 상품의 브랜드 전략에 깊은 관심을 가져야 할 것이다. 그리고 더 나아가서는 이를 바탕으로 종합금융회사로의 발전 전략을 세워야 할 것이다.

참고 문헌

- 구본성, 「통합금융법의 제정논의와 과제」, 『정책조사보고서』, 한국
금융연구원, 2005.2.
- 금융감독원, 「제2단계 방카슈랑스 시행결과 및 영향」, 정례브리핑자료,
2006.2.21.
- 김두철, 「방카슈랑스의 진단과 정책과제」, 『보험학회지』 제69호,
한국보험학회, 2004.
- 대한손해보험협회, 월간 『손해보험』, 각 월호.
- 류근옥, 「방카슈랑스 시대의 손보사 경쟁력 강화방안」, 월간 『손
해보험』 통권 제416호, 대한손해보험협회, 2003.8.
- 박현정, 「방카슈랑스 시행에 따른 손해보험사 업종다각화」, 월간
『손해보험』 통권 제414호, 대한손해보험협회, 2003.5.
- 보험개발원, 『보험통계연감』, 각 년호.
- , 『보험통계월보』, 각 월호.
- 생명보험협회, 「생명보험시장에서의 시장점유율 및 방카슈랑스 비율」
『생명보험협회보』.
- 생명보험협회, 월간 『생명보험』, 각 월호.
- 신문식, 『방카슈랑스 1단계 시행 평가 및 제도 개선 방안』, 보
험개발원, 2004.10.
- 안철경, 「방카슈랑스 분석과 향후 보험시장 구도」, 『보험동향』 2003
년 겨울호, 통권 제28호, 보험개발원, 2004.1.
- . 정세창, 「소비자특성에 따른 채널별 상품믹스전략-방카슈랑스
를 중심으로-」, 『보험학회지』 제66호, 한국보험학회, 2003.
- 이명주, 「금융겸업화 시대의 상품개발 방향」, 월간 『손해보험』 통
권 제410호, 대한손해보험협회, 2003.1.
- 이봉주, 「한국 보험산업의 윤리 이슈 분석」, 『보험학회지』 제68호,
한국보험학회, 2004.

이상제 · 정재욱, 「방카슈랑스와 소비자 편의 제고: 역경쟁과 결합판매 과제」, 『보험개발연구』 통권46호, 보험개발원, 2006.2.

----- · -----, 「방카슈랑스 시행1년의 성과평가와 향후 정책적 개선과제」, 『한국경제의 분석』 제11권 제2호, 한국금융연구원, 2005.8.

America Banker Insurance Association, *Study of Leading Banks in Insurance 2002*,

Datamonitor, *UK Bancassurance and Tied Advice 2002*, 2002. 07.

-----, *Opportunities in European Life Bancassurance*, 2003. 08

-----, *Insurance Pocket 2005*, 2005.

Insurance Information Institute, *Insurance Fact Book*, 각 년호.

-----, *Tillinghaste estimate 2002*, 2004.

-----, *GDA 1999/2000*, 2004.

LIMRA, *Bancassurance in Europe*, 2002.11.

Milliman, *European Bancassurance Review 2005*, 2005.

NTC Publications, *Insurance Pocket 2003*, 2003.