

# 한국 방카슈랑스의 성장을 위한 제언

## - 유럽과 아시아의 방카슈랑스 사례를 바탕으로 -

송 승 훈

우송대학교 국제경영학부 부교수

### < 목 차 >

I. 서론	V. 한국 방카슈랑스의 성장을 위한 제언
II. 문헌 검토	참고문헌
III. 유럽과 아시아의 방카슈랑스 현황	Abstract
IV. 유럽과 아시아의 방카슈랑스 성장 요인 분석	

Key words(중심용어) : 방카슈랑스(Bancassurance), 거시적인 요인(Macro Perspective), 미시적인 요인(Micro Perspective), 통합모델 (Integration), 금융 환경(Financial Environment)

### 국 문 요 약

본 연구는 유럽과 아시아 주요국의 방카슈랑스 사례를 검토하여 거시적 요인과 미시적 요인으로 분류하여 분석하였다. 거시적 요인으로는 첫째, 정부의 방카슈랑스에 관한 제도적 지원의 정도, 둘째, 은행 규모와 밀집도, 연금제도, 설계사 및 기존 판매채널, 공적연금제도 등의 금융환경, 셋째, 은행의 이미지, 면대면 선호문화, 전화나 인터넷의 이용 정도 등의 금융소비문화가 방카슈랑스의 성장에 영향을 미쳤다고 볼 수 있다. 또한, 미시적 요인으로는 첫째, 방카슈랑스 모형 중 통합 모델의 선택, 둘째, 초기정착을 위한 단순하고 표준화된 상품의 개발이 방카슈랑스 성장에 도움이 되었다고 할 수 있다.

이러한 분석을 바탕으로 한국의 방카슈랑스가 지향하여야 할 방향으로서는 거시적인 면에서 세제를 포함한 적극적인 정부의 지원이 요구되며, 또한 보험사들은 급변하는 금융환경과 금융소비문화의 변경에 대비를 하여야 한다. 미시적인 면에서는 방카슈랑스 통합모델의 선택이 중요하며, 방카슈랑스 상품이 방카슈랑스 정착 초기에는 단순하고 표준화된 상품개발이 필요하나 성숙된 단계에서는 고객의 개별적 요구를 고려한 복잡한 상품의 개발도 필요하다. 그밖에 마케팅 활동으로는 브랜드와 다중판매채널 및 고객 정보 활용 등에 있어 은행과 보험사간 협력관계를 긴밀히 유지하며, 인사관리 면에서도 은행과 보험사 간의 서로 다른 문화를 고려하고, 또한 리스크관리, 전산 시스템 및 사후 영업 관리에도 만전을 기하여야 한다.

## I. 서론

방카슈랑스는 2000년 이전에는 한국과 일본 등의 아시아 국가들에서는 용어조차 생소하였으나, 유럽의 프랑스, 스페인과 이탈리아 등의 라틴계열 유럽 국가들을 중심으로 1980년대 이후 지속적으로 성장을 하였다. 그러나 독립재무 설계사의<sup>1)</sup> 영향력이 큰 영국 등의 앵글로 색션 계열 국가들에서는 발달이 부진하여, 2000년대 이후 방카슈랑스의 급속한 성장을 이룬 아시아 국가들과는 비교가 된다. 특히 방카슈랑스 실시 6년이 지난 한국의 방카슈랑스 성장이 지속적으로 가능한가에 대해 관심이 증대되고 있다.

한국에서의 방카슈랑스는 2003년 8월 도입 이후 정착이 순조롭지만은 않았으나 최근의 세계 경제위기에도 불구하고 2008년 12월 기준으로 생명보험사 전체 초회 보험료 중 방카슈랑스 비중이 37.6%를 차지하며, 22개 생명보험사 중 방카슈랑스를 주 채널로 활용하는 보험사가 11개 회사로 그 비중이 크게 확대 발전하여 통계상 괄목할 만한 성장을 이루었다(보험연구원 2009, 1-4). 한편 보험모집원의 급격한 감소를 예상하였으나 오히려 보험모집원 수가 약간 증가하여 영향을 미치지 않은 것으로 보인다(생명보험협회 2008, 80-81). 또한 고객에 부과하는 보험료도 5% 감소한 것으로 나타나(금융감독원 2006, 1-10), 방카슈랑스의 도입이 보험회사, 은행, 고객과 정부에 긍정적 영향을 미친 결과로 볼 수 있다.

그러나 방카슈랑스에 대한 국내의 연구로는 방카슈랑스 도입에 관한 문제점 및 방카슈랑스 시행 보험사의 사업 효율성과 수익성에 초점을 맞춘 연구가 대부분이고 방카슈랑스의 성장 요인 분석은 제한적이었다. 특히, GDP 대비 보험료의 비중이 우리나라가 프랑스와 미국을 앞설 만큼 보험시장이 성장되고 있으며(Matsuoka 2006, 1), 금융 통합화와 겸업화가 추세인 상황에서 아시아와 유럽의 방카슈랑스의 성장요인을 검토하여 앞으로 국내 방카슈랑스의 발전을 위하여 나아가 할 방향을 제시하고자 한다.

## II. 문헌 검토

류근욱(2003), 박현정(2003), 이명주(2003), 구본성(2005) 등에 의하여 방카슈랑스 도입에 따른 경쟁력 강화 방안, 업종 다각화, 상품개발 방향, 통합금융법 등의 대응 방안에 관한 연구가 있고, 정세창 등(2008)에 의하여 보험사의 경영전략 등의 방카슈랑스 도입이 국내보험사에 미치는 영향에 관한 연구나, 김두철(2004), 이상제, 정재욱(2005)등에 의하여 방카슈랑스 성과평가, 정책과제 등의 방카슈랑스의 시행평가를 중심으로 한 연구나, 나동민(2006), 정재욱, 이지연(2002), 김재현(2007), 김정동, 손민지(2008), 정세창 등(2003)에 의하여 방카슈랑스 시행과 관련하여 은행과

1) Zeniya(2005)는 IFA(Independent Financial Advisor)는 주로 생명보험과 연금과 Unit trusts/OEICs등으로 구성된 종합투자상품(collective investment scheme)을 다루는 재무중개인(Financial intermediary)이라고 하였다.

보험회사의 안전성 및 효율성 변화에 미치는 효과분석에 대한 연구 등이 있었다.

그러나 유럽의 방카슈랑스의 성공요인 분석에 대한 연구로는 외국의 경우 SCOR Re, General & Cologne Re, Munich Re 등과 같은 보험관련 회사나 컨설팅회사에서 방카슈랑스 전문가 등이 보고한 연구보고서 등은 있으나, 국내에서는 유럽의 방카슈랑스가 어떻게 성공적으로 발전되었나에 관하여 정원상(2003), 박찬식(2004), 류건식 등(2006)의 연구 등으로 매우 제한적이다.

### Ⅲ. 유럽과 아시아의 방카슈랑스 현황

#### 1. 유럽 주요 국가별 방카슈랑스 현황

일반적으로 프랑스, 스페인과 이탈리아를 중심으로 한 라틴계열의 남부 유럽 국가들의 경우는 방카슈랑스의 시장침투율이 높으나, 영국과 독일 등과 같은 앵글로 색션 계열의 북부 유럽 국가들에서는 방카슈랑스의 발달이 부진하여 방카슈랑스 시장침투율이 낮다. 이것은 국가별로 경제적, 문화적 환경의 차이가 방카슈랑스의 발달에 영향을 미쳤기 때문이다. 유럽의 주요 국가별 방카슈랑스 현황은 다음과 같다.

##### 1) 스페인

방카슈랑스의 특징은 고객들이 보험회사 보다는 은행에 대하여 좋은 이미지를 갖고 있으며 대면 서비스를 선호하고 있다는 점과 방카슈랑스 상품으로 주로 단순 변액보험상품을 판매되며 일시불 생명보험(Single premium life)이 성공적이었던 점이다. 각 지역의 상호신용금고(Regional building societies)가 발달되어 은행 네트워크 밀집도가 크고, 연금제도의 개혁이 방카슈랑스의 발달에 유리하게 작용하였다. 방카슈랑스 시장침투율은 70%로, 은행과 보험사 간 합작회사 형태의 비즈니스 모델이 주를 이룬다. Moss(2008)에 의하면 상위 10개의 생명보험사중 6개가 방카슈랑스 보험사업자이고 대부분의 경우가 합작회사의 형태를 취하고 있다. 예를 들면 네델란드에 근거를 둔 Aegon은 스페인에서 3번째로 큰 저축은행인 CAM과 파트너십을 갖고 있고, Dutch-Belgian 방카슈랑스 보험사업자인 Fortis는 스페인에서 가장 큰 저축은행인 La Caixa와 50대 50의 합작회사인 CAiFor를 운영하고 있다.

##### 2) 프랑스

방카슈랑스의 특징은 세금 혜택으로 방카슈랑스 보험관련 저축상품 판매가 유리하였으며, 은행에 대한 고객들의 충성도가 매우 높다. 방카슈랑스 상품은 프랑스 이외의 나라에서는 일시납 형태로 투자 성격이 강한 반면, 프랑스에서는 정기납(Regular premium saving plan)이 90% 정도로 주로 저축형 상품이 차지한다. 방카슈랑스 시장침투율은 62%로, 은행이 생명보험사를 자회

사의 형태로 보유하여 은행과 보험사간 확고한 파트너십을 형성할 수 있는 비즈니스 모델이 주를 이룬다. Moss(2008)에 의하면 상위 10개의 보험회사 중에 5개가 방카슈랑스 모델을 채택하고 있다. 모든 대규모 소매은행(Retail bank)들은 생명보험회사를 자회사로 보유하며 보유 은행을 통해 배타적으로 방카슈랑스 상품을 팔고 있다.

### 3) 이탈리아

방카슈랑스의 특징은 1990년에 은행이 보험회사의 주식을 소유할 수 있게 허용한 1990년 Amato법과 1995년에서부터 1998년까지의 우호적 세제환경, 견고하게 잘 갖추어진 은행지점망, 은행에 대한 높은 신뢰감 등이 방카슈랑스 성장에 유리하게 작용하였다는 점이다. 방카슈랑스 시장침투율은 59%로, 은행이 생명보험사를 자회사로 소유하고 있거나, 캡티브(Captive)나 합작회사 형태로 확고한 파트너십을 형성할 수 있는 비즈니스 모델을 채택하고 있다. Moss(2008)에 의하면 1993년에는 총 생명보험료의 8%가 은행 네트워크에서 차지하였으나 2004년에는 59%로 방카슈랑스가 급속하게 성장하였음을 보여 준다. 10개의 생명보험사 중 6개가 방카슈랑스 모델을 채택하고 있고, 3개는 캡티브(Captive)모델을 채택하고 있다(Assicurazioni Internazionali di Previdenza(AIP), Poste Vita와 Banca Monte dei Paschi di Siena). 많은 이탈리아은행들이 생명보험 자회사를 소유하고 있으며, 주요 생명보험사 3개(Generali, Allianz와 Unipol Assicurazioni)는 합작회사(Joint venture)모델을 채택하고 있다.

### 4) 독일

방카슈랑스의 특징은 보험 상품에 관련된 규제가 많으며, 생명보험 수입보험료가 매우 비싸고, 정부연금제도가 잘 되어 있어 방카슈랑스 성장이 느리다는 점이다. 방카슈랑스 시장침투율은 24%로 낮은 편이며, 1990년대 초에 은행과 보험사간 업무협력이 시작 되었으나 은행과 보험사간 파트너십이 미약한 판매계약(Distribution agreements)의 형태가 대부분이다. 은행들은 소규모이며 보험판매에 불리하게 매우 분산(Fragmented) 되어 있다.

### 5) 영국

방카슈랑스의 특징은 방카슈랑스 발전이 매우 더디며 그 이유 중의 하나는 상품이 은행의 네트워크에 맞지 않아 상품이 복잡하고 이해하기 어려운 은행지점이 팔기가 어려워 주로 IFA를 통하여 판매된다. 방카슈랑스 시장침투율은 18%로 타 유럽 국가들과 비교하여 매우 낮은 편이나, 고용인 연금보험의 외형은 유럽에서 가장 크다. Moss(2008)에 의하면 10개의 생명보험을 팔고 있는 회사 중에 2개(HBOS와 Lloyds TSB Group)는 은행과 보험회사를 갖고 있는 금융기업이나 은행의 지점이 주요 판매수단이 아니고 주로 IFA를 통해 판매한다고 하였고, 5개 거대 은행 중 3개(HBOS, HSBC와 Lloyds TSB)는 자신들의 자회사를 갖고 있으며, 주요 생명보험사의 하나인 Aviva는 Royal Bank of Scotland(RBS)와 50대 50 합작회사를 갖고 있다고 하였다. 1986년 재무상품의 소비자 보호를 위하여 금융서비스와 시장에 관한 법(Financial Services & Markets Act)을 제정하여 엄격히

적용하고 있다. 은행의 보험자회사 설립이 촉진되었고, IFA는 모든 보험사의 상품을 취급하여야 하며, 다른 회사 상품의 배타적 판매의 전속 대리점을 금지한 규칙인 분업주의(Polarization Rules)를 실시하였으나 2004년 폐기되었다. Zeniya(2005)에 의하면 영국에서 Financial Services Act가 1988년 재무상품의 소비자를 보호하기 위하여 실시되었다. 이법으로 IFA는 어떠한 보험회사에 대해서도 독립되어 있어야 하고 모든 보험회사의 상품을 취급하여야만 했다. 반면에 보험회사와 보험회사의 전속 대리점은 LAUTRO (Life Assurance and Unit Trust Regulatory Organization)라는 독립적인 규제조직에 속하여야만 되었고 영업사원은 그들 자신의 회사나 계약회사의 상품만을 취급할 수 있었다. 또한 Munich Re(2001)에 의하면 타 유럽 국가에 비교하여 인구 당 지점수가 적어 고객의 면대면 접근이 용이하지 않아 방카슈랑스 성장이 저조하다.

## 2. 아시아 주요 국가별 방카슈랑스 현황

아시아에서는 2000년 이전에는 대부분 국가에서 방카슈랑스가 허용되지 않았으나, 2000년에 이르러 허용되기 시작하자 생명보험의 경우 약 28%, 손해보험의 경우 약 2%를 방카슈랑스가 차지할 정도로 급성장하였다. 이는 고비용의 대리점 판매 채널로부터 탈피하여 보험사업의 수익원을 모색하던 보험업자의 욕구와 은행 수입의 다양성을 확보하려는 은행의 이해관계에 기인한다. 또한 인도, 중국, 일본과 한국 등은 정부의 규제 완화로 방카슈랑스 성장의 주요 요인이 되었는데(Sigma 2007), 효율성을 증가를 위한 공기업의 사기업화, 외국기업에 문호를 개방하는 자유화와 보험요율(Tariff)의 자율화 등이 진행되고 있는 상황이다(Sigma 2004, 11-14). 주요 국가별 방카슈랑스의 특징과 현황은 다음과 같다.

### 1) 한국

한국 방카슈랑스 제도는 상품판매의 용이성, 불공정거래의 소지, 보험산업 전반에 미치는 영향 등 시장충격을 완화하기 위해 방카슈랑스 실시가 단계적으로 진행되고 있다. 또한 은행의 우월적 지위 남용 방지를 위한 방안으로 보험상품 판매비율의 제한 제도, 보험상품 끼워 팔기 규제, 금융회사 지점 당 보험 판매인원의 제한 등의 여러 가지 규제를 두고 있다. 일본과 유사한 형태로 2003년 8월 단계별 방카슈랑스 도입 이후 점진적으로 자유화되면서 2005년에는 시장침투율이 47%까지 성장하였으나, 최근의 세계경기 위축으로 인하여 2008년 12월 기준 현재 생명보험사 전체 초회 보험료 중 방카슈랑스가 37.6%로 감소하였다.

### 2) 일본

2001년에 방카슈랑스 제도를 도입하여 우리나라와 같이 단계별로 실시하여, 2007년 12월에는 정기보험, 자동차보험 등 모든 종목에 대해 은행 판매를 허용하였으며, 시장침투율은 2006년 9월 현재 16.6%이다.

일본도 한국의 경우와 같이 방카슈랑스가 단계별로 실시된 이유는 은행의 우월적인 지위 남용과 그로 인한 불완전 판매 증가로 인한 소비자 피해 우려 등을 최소화 하기 위한 조치이었다(류성경 2008).

### 3) 중국

2003년 보험법 변경으로 상업은행은 특정 보험사에 대한 대리점으로만 지정되어야 하는 제한이 풀리면서 방카슈랑스가 주 보험판매채널이 되었다. 2005년에는 방카슈랑스의 시장침투율이 25%이었으나, 중국무역정보(China Trade Information)에 의하면 2008년에는 전체 보험료 수입의 반이 방카슈랑스 수입이 될 정도로 급성장하고 있다. 또한 중국에서는 은행 대부분이 국영은행이어서 고객으로부터 신뢰도가 높다.

### 4) 싱가포르

싱가폴은 타 아시아 국가들에 비교하여 방카슈랑스 사업에 대한 특별한 규제 없이 자유 시장 경쟁원리에 따라서 방카슈랑스가 운영되고 있다. 2005년 방카슈랑스 시장침투율이 24%이었으나, 2006년 새로운 생명보험 상품 중 21%가 투자연계(Investment-linked)상품으로 은행을 통해 판매 되었으며(Sigma 2007), 2008년에는 방카슈랑스 침투율이 28%까지 증가하였다.

### 5) 인도

1999년 제정된 IRDA Act 시행 후에 설립된 보험업자는 사업 시작 후 5년 이내에 지방과 사회적 부문(The rural and Social sector)으로 발생하는 비즈니스가 일정한 비율을 유지하도록 요구하고 있어, 보험업자는 지역적으로 먼 지방지역을 침투하기 위하여 방카슈랑스를 채택하고 있다. 또한 외국회사가 인도에 진출할 경우에는 합작회사의 형태로 진입할 수 있도록 하고 있다.

## IV. 유럽과 아시아의 방카슈랑스 성장요인 분석

유럽과 아시아와 방카슈랑스 성장의 요인을 개별 보험사가 통제 할 수 없는 거시적 요인과 개별 보험사의 노력에 의하여 통제 가능한 미시적 요인으로 나누어 성공요인을 살펴보고자 한다.

### 1. 거시적 요인 분석

#### 1) 정부의 방카슈랑스에 대한 제도적 지원

거시적 측면에서 유럽과 아시아의 방카슈랑스 성장에 가장 영향을 미친 것은 방카슈랑스에 대한 정부의 제도적 지원과 관련 규제 및 세법이라 할 수 있다. 유럽에서는 이탈리아, 프랑스, 스페인 등

에서는 보험에 유리한 세금 혜택으로 방카슈랑스 상품의 개발이 활발하였는데, 예를 들면 1995년까지 생명보험상품은 보험료의 25%까지 세금공제를 받거나, 8년 후 자본이득에 대한 세금면제, 상속세 면제 등의 몇 가지 세금혜택을 받았다. 또한, 아시아지역에서도 최근의 방카슈랑스에 대한 제한 완화가 방카슈랑스 성장의 주요 요인이 되었다. 그러나 아시아의 경우는 눈에 띄는 특별한 주요 재무적인 인센티브(Fiscal incentive)가 없는데도 방카슈랑스가 성장하였다는 점이 특이한 사항이다. 미국과 영국의 방카슈랑스가 기타 유럽 국가들에 비하여 덜 발달된 주된 이유도 미국의 Glass Steagall Act와 영국의 Financial Service Act 등과 관련한 제도가 방카슈랑스 성장에 불리하게 작용하였기 때문이다(박찬식 2004, 44-45). 이러한 Glass Steagall Act는 1999년에 Gramm-Leach-Bliley Act에 의해 금융지주회사가 허용되며 미국에서 방카슈랑스가 출발하게 된 계기가 되었다.<sup>2)</sup> 방카슈랑스가 발달된 유럽의 프랑스, 이탈리아, 스페인 등의 대부분 나라의 경우 정부의 규제의 완화가 방카슈랑스 성장에 결정적인 역할을 한 반면, 영국을 포함하여 독일, 스위스 등의 국가는 정부의 제도적 규제가 방카슈랑스 발달을 지체시키었다. 프랑스의 경우 세법 변경으로 1995년까지 프랑스의 경우 생명보험 상품은 몇 가지 세제혜택을 받아, 보험료의 25%까지 세금공제를 받고, 8년 이후의 자본이득으로 인한 소득에 세금면제와 더불어 대부분의 경우 상속세를 면제하였다(Sigma 2007). 생명보험의 판매가 1998년 이후 15%까지 하락하였고, 이탈리아의 경우는 1990년 7월 30일의 Amato법으로 인하여 보험회사와 은행 간에 상호 투자가 가능하게 되었으며, 은행에서 보험회사가 제공하는 보험상품을 판매할 수 있게 되어 방카슈랑스가 크게 도약하는데 기여하였다. 한편 스위스에서는 고객정보의 교환을 금지하는 은행비밀법(Bank secrecy)으로 인하여 방카슈랑스의 성장이 방해받고 있으며, 캐나다는 규제가 상대적으로 높아 Financial Consumer Agency of Canada Act(2001)에 의하여 2006년까지 은행은 은행지점을 통해 보험상품을 판매하는 것이 금지되고 있어(Sigma 2007) 방카슈랑스 비중이 낮으며, 방카슈랑스를 시행하고 있는 국가 중 우리나라처럼 판매상품을 제한하고 있는 국가는 거의 없다. 한편 상품판매 규제제도(박찬식 2004, 48-49)는 은행지점의 선호도에 영향을 줄 수 있는데, 은행 등 금융기관 보험대리점이 당해 금융기관 보험대리점 점포별로 2인의 범위 안에서만 보험 모집에 종사할 수 있도록 규제한 보험판매인원 제한 및 보험사 판매비중 제한(1개 금융기관보험대리점이 팔 수 있는 특정보험사상품의 한도를 25%로 제한하는 규제)로 본래는 비중한도가 49%였으나 2005년 3월 31일 보험법 시행령 개정 시 이를 더욱 강화하여 25%로 하향 조정하였다 등의 판매규제로 방카슈랑스와 관련한 금융서비스 개선 및 금융소비자 편익 증진 등에 관해 기대효과가 미치지 못하고 있다.

## 2) 금융소비자의 문화

금융소비자 문화는 은행에 대한 이미지, 면대면 은행업무처리 문화, 은행을 이용하는 빈도수, 전화나 인터넷 등의 업무처리 방법과 방카슈랑스 업무에 대한 인지도 등으로 방카슈랑스의 발달에 직접적인 영향을 미치는 요소들이다. 프랑스, 스페인, 이탈리아, 벨기에의 경우 고객들이 보험회사보다 은행에 대해 좋은 이미지를 갖고 있으며, 면대면(Face to face)관계를 보다 더 신뢰하

2) Gramm-Leach-Bliley Act의 내용 요약은 Derick(2004) Page 32-34 참조

여 은행이 보험상품을 판매하는데 유리하였다. 이것은 Anglo-Saxson 국가들의 경우 온라인이나 전화를 통한 보험 업무처리를 선호하여 방카슈랑스가 진전이 없는 것과 대조된다. 영국 자동차 보험시장의 경우 전화나 인터넷같은 직접채널의 인기로 방카슈랑스의 성장이 제한적이다. 아시아 국가들에서는 은행에서 보험상품을 사는 것에 개방적이긴 하나(Sigma 2007,26-27), 유럽의 63%보다 낮은 38%에 달한다(Chester et al. 2007 16). 또한 독일의 경우는 저축은행들이 독립적이고, 은행 네트워크가 매우 분산(Fragmented) 되어 있어 방카슈랑스가 침투하는데 성공적이지 못하였다. 방카슈랑스가 성공적인 스페인, 이탈리아, 프랑스 같은 라틴 국가들의 인터넷 사용율은 방카슈랑스가 저조한 영국, 네델란드, 미국은 물론 스칸디나비아 국가들 보다 훨씬 낮다. 또한 고객들의 방카슈랑스에 대한 인지도가 방카슈랑스의 발달에 영향을 미치는데, 방카슈랑스의 발달이 저조한 미국의 경우 고객들의 방카슈랑스에 대한 인지도가 매우 낮았다.

### 3) 금융 환경적 측면

금융 환경적 측면의 요인들은 은행의 규모와 지점 수, 노동시장의 경직성 유무, 설계사 조직의 발달 정도, 연금제도 및 기존 판매채널의 발달 정도, 공적연금제도의 부실화 정도와 평균 수명과 출산율 및 은행의 보험 상품에 대한 인식 등이다. 지방은행과 은행의 지점 수 비교에서 방카슈랑스가 발달한 스페인의 경우 유럽에서 가장 높은 은행지점 밀도를 갖고 있으며 이는 대면 접촉에 의한 소비자 선호도를 나타내는데, 방카슈랑스가 저조한 영국은 가장 낮은 지점밀도를 나타낸다(류건식 등 2006, 80). 은행의 규모가 크고 지점수가 많으면 스페인이나 이탈리아처럼 고객의 은행접근이 용이하여 방카슈랑스의 발달에 성공요인이 되었다. 인도의 경우에는 보험업자는 지방과 사회적 부문(Rural and social sectors)에 최소한의 판매를 해야 하는 규제에 인하여 지방지역에 접근이 용이한 방카슈랑스를 선호하고 있다(Sigma 2007, 32). 노동시장의 경직성면에서는 은행의 업무효율화를 위한 은행직원의 고용 및 해고의 용이도에 따라 방카슈랑스의 발달에 영향을 미치는데, 용이하지 않은 경우에 은행의 업무를 유지 또는 확대하여 방카슈랑스 사업으로 진출하여 방카슈랑스의 발달에 긍정적인 요인으로 작용하였다. 또한 기존 설계사 판매채널이 덜 발달 되어 있던 프랑스, 이탈리아, 스페인, 포르투갈 등의 경우 방카슈랑스의 발달에 긍정적이었으며, 영국과 네델란드 등 설계사(IFA)가 발달된 국가 경우에는 방카슈랑스의 발달이 늦어졌다. 우리나라의 경우 보험설계사의 수는 방카슈랑스 시행 전 후를 비교하면 보험설계사 수가 동일한 수준이고 1인당 월평균 보험모집액 및 보험모집생산성은 지속적으로 증가하고 있어 방카슈랑스가 보험모집원의 수에는 영향을 미치지 않는 것으로 보인다(금융감독원 2006. 1-4). 방카슈랑스가 발달한 스페인, 이탈리아, 프랑스 등에서는 보험상품이 단순하다. 연금이 발달한 국가의 경우 고객이 설계사(IFA)의 도움을 필요로 하는 복잡한 상품이 발달하였고, 반대 경우에는 단순한 보험 상품이 개발되어 은행 고객들이 은행에서 단순한 보험 상품의 선택이 용이하므로 방카슈랑스 발달에 도움이 되었다. 공적연금제도의 부실화와 평균 수명과 출산율 및 은행의 보험 상품에 대한 인식 등의 경우 프랑스는 평균수명 증가와 출생률 저하로 공적연금제도의 파산이 예상되어 개인 생존보험, 연금과 같은 저축형 생명보험에 대한 니드가 증대됨에 따라 사적연금제도 보완의 필요가 방카슈랑스에 긍정적인 영향을 미치게 되었다. 은행의 보험 상품에 대한 인식 정도를 볼 때 방카슈랑스가 덜 발달된 미국이나 캐나다의 경우 은행상품에

비하여 보험상품이 수익성이 낮다고 인식하여 은행이 보험상품을 파는 것을 장려하지 않고 높은 수익을 내는 고소득층을 상대로 사업을 하였으며, 따라서 유럽의 경우처럼 대중시장을 목표로 하는 방카슈랑스는 발달하지 못하였다.

## 2. 미시적 측면의 요인 분석

### 1) 방카슈랑스 제휴전략의 형태

방카슈랑스 성장여부는 보험사와 은행의 서로 다른 문화와 경영방식의 극복과 공동의 이해와 목표를 위한 제휴전략의 형태에 달려있다. Focus(2005)에 의하면 2003년 미국에서 American Council of Life Insurance가 미국의 방카슈랑스 발달이 지지부진한 이유에 대한 연구를 한 결과, 은행과 보험회사가 방카슈랑스가 성공하기 위해서는 서로가 공동의 이해와 목표를 갖고 직원을 훈련하고 동기부여를 하며, 상품을 새롭고 단순하게 디자인하여 은행의 판매목표에 보험상품을 통합하여 판매하고, 은행과 보험사간의 IT 시스템을 통합하고, 지금까지 은행이 선택하였던 부유하고 도달하기 어려운 상위 고객층을 시장으로 선택하기보다는 대중시장(Mass market)으로 변경하는 것이 필요하다고 하였다. 그리고 은행과 협력할 보험회사의 수를 제한하여 보험사와 은행 양자 간에 진정한 파트너십을 개발하는 것이 필요하다고 하였다.

제휴전략의 형태는 유럽중앙은행에서 분류한 경우와(Dierick 2004, 17-19) Skipper(2000)에 의해 6가지 형태의 재무통합 (Financial services integration)으로 구분할 수 있는데, 정원상(2003)의 연구에서는 보험사와 은행의 제휴 방식이 방카슈랑스의 성공을 결정짓는 요인은 아니라고 하였으나 대부분의 연구에서는 방카슈랑스 모형의 형태가 성공의 중요한 요인이라고 하였다. 제휴전략은 형태에 따라 여러 가지로 구분될 수 있으나 기본적 전략제휴의 형태는 첫째, 단순 판매제휴( Distribution agreement)의 형태, 둘째, 합작(Joint venture)의 형태, 셋째, 통합(Full integration)의 형태로 가장 강력한 제휴의 형태는 통합(Full integration)으로 방카슈랑스가 성공적인 국가에서 일반적으로 채택되고 있다. 아시아에서는 타이완에서 금융지주회사 형태와 같은 통합모형(Integrated approach)이 증가하는 것을 제외하고는 대부분 판매제휴모형을 채택하고 있으며(Sigma 2007), 중국이나 인도에서는 판매제휴모형이나 합작회사의 형태를 취하고 있다(Sigma 2004). 벨기에, 프랑스, 네델란드와 스페인에서는 100% 소유의 생명보험 자회사 설립이 일반적이며, 이탈리아에서는 합작회사 형태가 일반적이고, 방카슈랑스가 발달한 남부 유럽과 브라질에서는 통합 모델(Integrated model)을 채택하고 있으며, 방카슈랑스가 덜 발달한 영국과 독일에서는 비 통합모형(Non-intergrated model)을 채택하고 있어, 통합 모델이 방카슈랑스의 성공에 도움이 된다고 볼 수 있다(Legrand 2004, 7-8).

### 2) 상품개발의 공급자적 측면

유럽의 경우 방카슈랑스 초기에는 단순하고 표준화된 상품 개발로 성장하였으나 방카슈랑스가 성숙되면서 복잡한 상품을 개발하여 상품의 다양성을 이루고 있다. 스페인, 포르투갈, 프랑스 같은

남부 유럽 국가에서는 보험상품을 은행 상품에 통합시키도록 재구성하는데 반하여 영국이나 독일 같은 북부 유럽국가에서는 전통적 네트워크(대리점과 브로커)가 파는 동일한 복잡한 상품을 판매한다(Focus 2005). Sigma(2007)에 의하면 영국과 네델란드는 방카슈랑스 상품이 은행의 네트워크에 맞지 않고 내용이 복잡하여 은행에서의 보험상품 판매가 용이하지 않아 방카슈랑스 성장이 제한되었고, 독립브로커(Independent broker)부문에 유리하였다. 또한 아시아에서는 저축관련 상품이 인기가 있는데, 은행의 상품과 유사하고 이자율이 높기 때문이며, 반면 유럽은 세금에 유리한 투자상품이 인기가 높다. 아시아 국가에서는 손해보험에서 방카슈랑스는 제한적이며 가계와 여행 관련 손해보험이 방카슈랑스로 판매되고 있다. 그러나 자동차보험은 대리점과 자동차 딜러에 의하여 판매되며, 화재보험은 모기지대출과 묶어서 은행에 의해 판매되고 있다. 중국이나 인도에서는 방카슈랑스 상품은 대부분 단순하고 예금성격(Deposit-like)의 상품이 은행을 통하여 판매되고 있으며, 중국의 경우 은행을 통해 파는 보험 상품의 80-90%가 양로보험(Participating endowment policies)이다(Sigma 2004). 그러나 방카슈랑스가 성숙되어 있는 국가들은 상품을 다양화하여 이전에 적극적 판매를 지양하였던 개인보장성보험과(Long term care insurance, personal pension plan, property insurance products) 손해보험부문을 성장시키려고 한다(Moss 2008; Tassin 2009). 또한 생명보험 상품은 은행상품에 보조적 성격을 띠며 장기적 상품인 반면, 손해보험 상품은 클레임 관리와 관련하여 브랜드 이미지에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 등 특별한 관리와 스킬이 필요하여 손해보험보다는 생명보험이 방카슈랑스 상품으로 적합하다. 손해보험보다 생명보험이 방카슈랑스에 적합한 이유는 첫째, 생명보험이 은행상품에 보조적인 성격을 띠고, 은행직원이 이미 재무적인 상품에 익숙하여 있기 때문이다. 둘째, 손해보험은 특별한 관리와 스킬이 필요하다. 셋째, 생명보험은 장기상품이고 고객이 투자하는 상품이 신뢰성을 갖고 있어야 하는데 은행이 신뢰성이 높다. 넷째, 은행원이 고객에게 고객의 재무에 대한 조언 시 고객의 특정한 필요에 맞출 수 있으나 손해보험의 경우는 덜 중요하기 때문이다. 다섯째, 손해보험의 경우 클레임 관리와 관련하여 브랜드 이미지에 부정적인 영향을 미칠 수 있기 때문이다(Focus 2005).

## V. 한국 방카슈랑스의 성장을 위한 제언

유럽과 아시아의 방카슈랑스 현황과 성장요인 분석을 토대로 한국 방카슈랑스의 성장방향으로 다음과 같이 제언한다.

### 1. 거시적 측면의 제언

정부의 방카슈랑스에 대한 제도적 지원 의지가 결정적이므로, 이와 관련한 규제 완화와 보험에 유리한 세법의 제정 등을 고려해야 한다. 우리나라의 경우 이미 단계별 방카슈랑스가 실시되었고 2009년 2월부터 실시한 자본시장통합법으로 인하여 방카슈랑스의 성장을 위한 거시적인

측면의 환경은 다져졌다고 볼 수 있다. 방카슈랑스 실시 이전에 염려하였던 보험 설계사의 급격한 감소도 이루어지지 않았고 고객에게 부과하는 보험료도 감소된 것으로 나타나 방카슈랑스의 성장을 위한 정부의 제도적 지원과 의지는 바람직한 방향으로 진행되었다고 볼 수 있다.

또한, 우리나라의 고객들은 보험회사보다는 은행에 대해 좋은 이미지와 신뢰를 갖고 있고 면대면의 업무처리를 선호하고 있으나 인터넷 사용인구의 급속한 증가등에 따라 복합 판매채널 등의 판매전략으로 금융소비자 문화의 변화에도 적극적으로 대비하여야 한다.

금융환경 측면으로는 급변하는 세계경제의 변화에 대응하기 위한 은행들 간의 M&A 등에 따른 은행 지점수의 감소와 점차적으로 유연해가는 노동시장의 변화와 연금제도의 부실화 및 평균수명과 출산율의 저하 등은 방카슈랑스의 성장에 긍정적인 면과 부정적인 면의 전개로 이루어질 수 있으므로 이에 대한 대비를 하여야한다. 지금까지 우리나라의 방카슈랑스 성장은 저축성 위주의 상품이어서 설계사들로부터의 커다란 경쟁요소로 작용하지 않았으나, 특히 영국과 같이 설계사의 조직이 강한 우리나라의 경우 보장성보험에 대한 방카슈랑스가 허용되는 시점에는 성장의 저해 요인으로 작용할 수 있으므로 새로운 환경에 적응 할 수 있는 방카슈랑스의 상품개발이 필요하다.

## 2. 미시적 측면에서의 제언

### 1) 방카슈랑스 제휴전략의 형태

방카슈랑스 선진국 모델인 통합모델이 한국의 방카슈랑스가 성장하기 위한 모델로 고려되는데, 통합모델의 경우 완전 통합된 방카슈랑스 운영으로 모든 보험약관이 자동적으로 은행의 IT 시스템을 통하여 진행되어 신속한 판매가 이루어지고, 즉시 시스템에 접속하여 고객에게 답변하고 즉각적으로 의사결정을 하여 보험료가 산출되고, 보험약관과 계약이 즉각적으로 발행될 수 있다. 은행이 단순 판매제휴(Distribution agreement) 형태를 취하는 중개만(Intermediary)하는 경우에는 은행의 직원과 보험사의 직원 간에 이해관계가 상충되어 서로의 시장을 잠식(Cannibalism)할 수 있는데, 예를 들면 은행이 손해보험을 구입할 의사가 있는 고객을 보험사에 중개하였을 경우 보험사는 은행의 고객이 은행으로부터 이미 구입한 보험을 판매하려 할 수 있기 때문이다. 또한, 은행의 직원이 직접적으로 보험 상품을 파는 형태의 파트너십은 보험사가 은행의 상황, 은행의 문화, 은행의 고객과 종업원에게 맞추어 상품을 개발하고 판매과정을 확립하여야 하며, 시스템도 은행의 요구에 맞추어야 한다. 따라서, 완전 통합된 통합모델이 방카슈랑스의 성공에 적합하다.

### 2) 상품개발의 공급자적 측면

방카슈랑스 상품은 대중 마케팅(Mass marketing)을 위한 성격을 띠며, 은행 상품은 특수고객(Private bank)을 목표로 마케팅을 하는 것이라고 할 수 있다. 방카슈랑스가 성숙된 국가들 경우

는 상품의 다양화가 가능하나 초기단계에서는 고객이 은행 창구에서 즉각 결정할 수 있도록 은행 직원과 최소한의 컨설팅이 필요한 단순하고 표준화된 상품을 판매하는 것이 성공의 한 요인이다. 미국과 영국의 방카슈랑스가 발달하지 못한 이유의 하나도 단순한 상품의 개발이 미진하였기 때문이다. 대표적 단순 상품으로 신용보험(Credit insurance)이나 여행자보험(Travelers insurance) 같은 것이며, 기타 은행거래(주택자금융자, 개인대출, 당좌예금 보험, 신용카드 보험 등등)와 관련된 보장 제공 보험 상품이 권장된다. 신용보험의 경우 기존 은행상품에 보험상품을 추가("Rider")하는 것으로 판매가 매우 용이하다. 투자 관련 상품은 은행 상품과 경쟁을 하기 때문에 관련 보험상품의 개발 경우에는 세금 혜택 등이 제공되는 것이 바람직하다.

### 3) 마케팅 활동

방카슈랑스 상품의 브랜드(Brand)와 관련한 활동, 상품판매 채널과 관련한 다중 판매채널(Multi distribution channel) 활동, 방카슈랑스 상품 판매은행의 은행고객 자료(Customer data base)활용의 문제로 나누어 볼 때, 첫째, 브랜드 활동과 관련하여 보험회사에 비교하여 은행의 상대적으로 높은 인지도와 신뢰도를 활용하여 방카슈랑스 상품의 브랜드를 만들어야 한다. 즉, 보험회사의 상품으로 고객에게 인지시키기 보다는 은행의 상품으로 고객에게 인지시키기 위한 마케팅 관리를 하여야 한다. 둘째, 상품판매 채널로는 인터넷의 발달 등으로 인한 고객 요구에 부응하기 위하여 다중 판매채널(Multi distribution channel)을 활용하여야 한다. 그러나 판매채널 간의 갈등 해결의 여부가 성공의 요건이 될 것이다. 셋째, 효과적인 마케팅을 위하여 은행고객의 기존 데이터베이스를 적극 활용하여야 한다. 성공적인 보험판매를 위하여는 소득, 나이, 결혼 상태, 직업 등 은행에서 보유하고 있는 재무서비스의 정보 등의 고객정보를 적극적으로 활용하여야 한다.

### 4) 인력관리

은행은 수동적(Reactive) 판매문화를 갖는 전통적 수요 견인 조직인데 반하여 생명보험사는 필요 견인(Need-driven) 조직으로 공격적인 판매문화이이다. 따라서, 은행과 보험사간 단일 문화를 위하여 최고 경영진의 강력한 문화 통합의지가 있어야 한다(Munich Re 2001). 또한, 은행과 보험사간의 문화차이를 극복하기 위하여 인사관리가 매우 중요하며, 첫째, 직원의 훈련은 상품의 성격에 따라 단계별 실시가 권장된다. 둘째, 은행직원의 사기진작을 위한 보상제도와 관련하여 합의된 목표를 달성하기 위한 보상제도가 필요하다. 셋째, 판매전문인제도 도입도 불완전 판매를 감소시킬 수 있을 것이다.

### 5) 기타 사항들

리스크관리 전략, 전산 시스템(IT system)의 문제 및 사후 영업관리를 들 수 있는데, 첫째, 상품판매에 대한 영업 측면과 리스크관리 측면의 조화를 이루어야 한다. 예를 들면 상해사망(Accidental death)은 의료검사(Medical selection)가 필요 없는 것처럼 상품별로 다른 평가방법

을 사용하여야 한다. 둘째, 전산시스템(IT System)은 종합적인 금융서비스를 제공할 수 있는 환경을 제공하여야 한다. 보험사의 지원 소프트웨어는 은행의 지원 시스템에 통합이 되어 은행직원이 보험상품과 은행 상품 사이에 쉽게 화면 전환이 가능하여야 하고, 보험 약관까지도 창구에서 발행이 가능하도록 한다. 셋째, 사후 영업관리(After-sales management)로 콜센터(Call center) 운용 등이 필요하다. 사후 판매관리로서 생명보험의 경우는 사후 판매관리 사항이 많지 않으나 손해보험의 경우 특히 자동차 보험의 경우에는 포괄적인 서비스가 필요한데, 클레임 관리는 은행 직원이 담당치 않고, 콜센터를 설립하여 보험 계약에 관한 정보를 알려주거나 계약 변경 주소변경 클레임 통보 등 고객관계를 유지하기 위한 다른 조치들을 취할 수 있도록 하여야 한다.

## 참 고 문 헌

- 구본성(2005). “통합금융법의 제정논의와 과제.” 『정책조사보고서』. 한국금융연구원, pp. 1-64.
- 금융감독원(2006). “제2단계 방카슈랑스 시행결과 및 영향.” 『정례브리핑자료』. pp. 1-4.
- 김두철(2004). “방카슈랑스의 진단과 정책과제.” 『보험학회지』. 제 69집. pp. 55-76.
- 김재현(2007). “방카슈랑스 도입에 따른 생명보험회사의 비용효율성 및 생산성변화 연구.” 『보험개발연구』. 제18권, 제1호, pp. 3-40.
- 김정동, 손민지(2008). “방카슈랑스 도입에 따른 생명보험사의 효율성 변화.” 『보험학회지』. 제 79집, pp. 61-92.
- 나동민(2006). “방카슈랑스 확대에 따른 은행의 안전성 및 효율성 변화 분석.” 『한국개발연구』. 제28권, 제1호(통권 97호), pp. 11-53.
- 류건식, 김석영, 이상우, 박정희, 김동겸(2006). “주요국 방카슈랑스의 운용사례 및 시사점.” 『연구조사자료』, pp. 9-98.
- 류근욱(2003). “방카슈랑스 시대의 손보사 경쟁력 강화방안.” 『월간 손해보험』 통권 제 416 호. 대한손해보험협회. 2003.8, pp. 35-53.
- 류성경(2008). “일본의 방카슈랑스제도 운영에 관한 연구 - 폐해방지 대책을 중심으로.” 『아시아연구』, pp. 88-106.
- 박찬식(2004). “유럽 및 미국의 방카슈랑스 문헌 및 사례연구를 통한 한국방카슈랑스 모델 제안.” 한국과학기술원 석사 학위 논문, pp. 1-75.
- 박현정(2003). “방카슈랑스 시행에 따른 손해보험사 업종다각화.” 『월간 손해보험』. 통권 제 414 호, pp. 47-57.
- 안철경, 박정희(2009). “최근 방카슈랑스 실적 추이와 향후 과제.” 『주간 이슈』, pp. 2-16.
- 생명보험협회(2008). 『생명보험 FACT BOOK』. [www.factbook.go.kr](http://www.factbook.go.kr)

- 이명주(2003). “금융검업화 시대의 상품개발 방향.” 『월간 손해보험』. 통권 제 410호, pp. 32-43.
- 이상제, 정재욱(2005). “방카슈랑스 시행 1년의 성과 평가와 향후 정책적 개선과제.” 『한국경제의 분석』. 제 11권, 제 2호, pp. 186-233.
- 정원상(2003). “유럽 방카슈랑스의 성공전략과 방카슈랑스 국내도입의 효과에 관한 연구.” 한국과학기술원 석사 학위 논문, pp. 1-67.
- 정세창, 송영효(2008). “방카슈랑스 효과와 생명보험회사의 경영전략.” 『보험개발연구』. 제 19 권, 제 2호, pp. 33-53.
- 정세창, 이정환(2003). “보험회사에 대한 방카슈랑스 도입효과 및 시사점 분석.” 『보험개발연구』. 제14권, 제1호, pp. 93-125.
- 정재욱, 이지언(2002). “방카슈랑스가 은행의 안전성 및 효율성에 미치는 효과.” 『금융조사보고서』, pp. 1-48.
- Chester, Lori L(2008). “Study of Bancassurance Operations in Asia.” *LIMRA*. pp. 5-54.
- Chester, Lori L, Painter-Eggers, Polly, and Gopalan, Ram(2007). “Bancassurance Around the World.” *LIMRA*. pp. 7-43.
- Dierick, Frank(2004). “The supervision of mixed financial services groups in Europe.” *Occasional Paper Series*. No. 20, pp. 32-43.
- Focus(2005). “Bancassurance.” *Focus SCOR*, pp. 4-39
- Legrand, Corinne(2004). “New Trend in World Bancassurance.” *Millimam Research Report*, pp. 1-10.
- Matsuoka, Hiroshi(2006). “Development in Korea’s Bancassurance Life Insurance Market.” *NLI(Nippon Life Insurance) Research Institute*, pp. 1-6.
- Moss, Nicola(2008). “The Success of Bancassurance Across Europe.” *LIMRA*. pp. 5-28.
- Munich Re(2001). “Bancassurance in Practice.” *Munich Re*, pp. 2-38.
- Risk Insights(2000). “Selling Over The Counter: How Bancassurance Works.” *General & Cologne Re*. Vol. 4, No. 2, pp. 2-22.
- SCOR(2003). “Bancassurance across the globe Meets with very mixed response.” *SCOR technical Newsletters*.
- Sigma(2004). “Exploiting the growth potential of emerging insurance market - China and India in the spotlight.” *Swiss Re*. No 5, pp. 7-41.
- Sigma(2007). “Bancassurance : emerging trends, opportunities and challenges.” *Swiss Re*. No 5, pp. 3-37.
- Skipper, Harold D. Jr.(2000). “Financial Services Integration Worldwide: Promises and Pitfalls.” *North American Actuarial Journal*. Vol. 4, No. 3, pp. 3-14.

- Tassin, Emmanuel, Fixage(France)(2009). "Success Factors for Bancassurance in France." *Abelica Global*, pp. 1-8.
- Teunissen, Mark(2008). "Bancassurance Tapping into the Banking Strength." *The Geneva Papers*, pp. 408-417.
- Zeniya, Kaori(2005). "Dynamism in Reforming Financial Product Distribution Channels in the United Kingdom." *NRI(Nomura Research Institute) Papers*. No. 95, pp. 1-10.

Abstract

## Suggestions to promote the growth of bancassurance in Korea -Based upon bancassurance practices in Europ and Asia-

Seung-Hoon Song\*

This study analyzes the factors contributing to the growth of bancassurance by categorizing it into macro perspectives and micro perspectives, after reviewing bancassurance practices in major European and Asian countries. In macro perspectives, there are three factors contributing to the bancassurance growth, firstly, degree of legislative support for bancassurance by government, secondly, financial environments such as scale of banks and density, pension system, independent financial advisors and existing sales channel, and public pension system, thirdly, consumption behavior in finance market such as bank image, culture of face-to-face business practice, usage of telephone and internet, etc.. In micro perspectives, there are two factors contributing to the bancassurance growth, firstly, selection of integration business model for bancassurance, secondly, simple and standardized bancassurance product for early settlement of bancassurance.

The direction that Korean bancassurance should move toward requires, in the macro perspective, positive legislative support by government and readiness by insurance company for the drastic changes of financial environments and consumption behavior in finance market. In micro perspective, selection of integration model for bancassurance is important and it is necessary for insurance company to develop simple and standard product during early settlement of bancassurance, but it is also necessary for insurance company to develop complex product to accommodate respective customers' needs. In addition to that, bank and insurance company requires close cooperation on marketing activities such as brand, multi-distribution channel and utilization of customer database, and sincere consideration of cultural differences between bank and insurance company for human resources management, and also should be prepared for risk management, IT system and after-sales management.

■ 논문접수일 : 2009년 10월 15일, 논문심사일 : 2009년 11월 10일, 게재확정일 : 2009년 11월 20일

---

\* Associate Professor, International Business, Woosong University