

PB 시장에서의 보험사 경쟁력 강화방안 연구*

A study on the reinforcing competitiveness plan for insurer from PB market

곽봉환(Bong-hwan Kwak)

인천대학교 무역학과 교수 (주저자)

함영진(Young-Jin Ham)

인천대 동북아발전연구원 연구원.

무역학과 강사 (공동저자)

목 차

- | | |
|-----------------------------|----------|
| I. 서 론 | V. 결 론 |
| II. 국내 PB시장의 활성화 요인 | 참고문헌 |
| III. 국내금융사의 PB 현황 | Abstract |
| IV. 상품개발을 통한 보험사의 경쟁력 강화 방안 | |

Abstract

A life insurance industry's market is reaching a state of saturation recently, and the competition is as time goes by intense among the non-life insurance industry. Consequently, the insurance companies must grope a new source of revenue and develop a new business model for a stability growth. At the forked road, the insurance companies must group the existing and new customers in order to find the royal customers, and develop a new service with them. Accordingly, it is the time to study the advance of PB field and the royal customer management that will maintain and expand the new relations with them.

Besides, the PB was the service to begin in needs of the specific group, but now it is regarded as a new source of high profit in the age of universal financial service among the financial circles. As a consequence, the PB marketing is introduced in haste, and such trend seems to be continued. Therefore, the plans that help the domestic insurance company reflect the characteristic of the insurance and expand the scope of business into the scope of property management according to the needs of customers under a universal financial service trend will be studied.

Key Words : Private Banking, PB, Royal Customer, Insurance marketing

* 본 연구는 인천대학교 2004년도 자체연구비 지원에 의하여 연구되었습니다.

I. 서론

최근 우리나라 금융환경은 금융업종간 장벽이 붕괴되고 은행을 중심으로 한 방카슈랑스 도입, 금융지주회사 설립 등이 시도되고 있다. 또한 IMF이후 금융시장의 개방에 대한 선진국의 통상압력으로 인하여 국내 금융사의 경쟁관계는 글로벌화가 되어있는 상황이다.

이러한 금융환경에서 국내금융사가 새로운 수익창출구조로 고려하는 것들 중에 대표분야가 Private Banking¹⁾(이하 PB라고 함)분야이다. 이미 유럽에서는 17세기²⁾에 시작이 되어 1980년 후반에 본격적으로 자산운용측면³⁾에서나 부가서비스차원⁴⁾에서 활용하여 금융사의 조직규모를 키우는데 이바지 했고, 글로벌경영에 인프라를 구축하게 되었다.

현재 국내의 금융사중에 은행들은 맞춤형 금융 서비스를 요구하는 고객의 니즈에 대응하며 전통적인 수익 기반인 이자 및 수수료 수입이 점차 감소해 가는 상황을 극복하기 위한 종합금융화 대응 전략의 일환으로 PB마케팅을 적극적으로 참여⁵⁾하고 있는 상황이다. 이러한 상황에서 종합금융화의 중심축에서 다소 벗어나 피동적인 위치에 있는 보험사는 외부적으로 방카슈랑스에 따른 고객이탈문제와 보험업계 내부적으로 생존보 교차판매나 자동차보험 직판사 신설 등으로 인한 내부경쟁문제로 인하여 PB분야에 대한 진출이 미비한 상태이다. 이처럼 보험시장이 포화상태에 이르고 갈수록 경쟁이 치열해 지는 상황에서 보험사는 안정적 성장을 위한 신규 수익원 창출과 새로운 사업모델 개발을 적극적으로 모색해야 하는 기로에 있다. 그러므로 보험사는 타금융권과 차별화하여 경쟁우위를 가질 수 있

- 1) (1) 아래의 문헌을 본다면 PB의 역사적배경이나 특징을 고찰하면 자산보전에 국한하여 정의를 내리는 것이 일반적이다. Udo Heyn, 'Private Banking and Industrialization(Dissertations in European Economic History)', Ayer Co Pub, 1981. 6, pp.28~30, p.34, p.150
Manfred Pohl, 'Handbook on the History of European Banks : European Association for Banking History', Edward Elgar Publishing, 1994. 11, p.19, pp.42~43
- (2) 하지만 본 연구에서는 PB를 일정금액 이상의 자산을 보유하는 부유층고객을 대상으로 주식, 채권, 부동산 등에 대한 투자상품의제공, 운용상담, 사업승계, 자산상속 등에 대한 법률 및 세무컨설팅으로부터 이에 부수되는 여러 절차의 대행까지를 패키지로 제공하는 자산관리 종합서비스로 정의를 내리고자 한다.
曾根一興, '프라이빗 뱅킹의 시대', 近代セルス社 1997. 7, pp. 157~158
김기서, '프라이빗뱅킹', 한국금융연수원, 2000. p.27
이재인, 'PB의 활성화', 한국금융연구원, 2002. p.1
- 2) 11세기에 시작된 십자군원정의 결과로 나타난 유럽내 교역의 촉진과 17, 18세기에 시작된 민족국가 형성기에 각국의 상비군제도의 형성에 있다. 17, 18세기 무렵 유럽제국이 상비군제를 정비하면서 스위스인들이 용병으로 고용되기 시작하고 그 대가로 금전을 지급 받게 되자 해외에서 벌어들이는 용병대금을 안전하게 지키기 위해 Private Banking이 시작되게 되었다. 이후 근대에 이르러 유럽내의 정변, 전란, 경제적 혼란 속에서 재산을 안전하게 유지하고자 하는 귀족 및 부유층들이 정치적으로 중립적인 스위스를 금고로 활용하면서 스위스의 Private Banking은 급속하게 발전하게 된다. 귀족 및 자산가의 재산의 안전한 보장이라는 역사적 배경에서 탄생한 스위스의 Private Banking은 고객의 비밀유지와 자산의 보호를 최우선으로 하는 자산관리형 Private Banking의 시조가 되었다.
Price Water house, 'History of European Bank' European Private Banking survey, 1996, 10 pp21~28
- 3) Patrick Neuwirth, 'Private Banking Systems Survey-Survey Results 2002', Cap Gemini Ernst & Young, 2001 pp8-16
- 4) 町田 顯, '프라이빗 뱅킹', 東洋經濟新報社 1999, pp.77~78
- 5) 1990년대 후반부터 은행들은 자기자본비율(BIS) 규제에 인하여 양적확대가 아닌 자산이익률(ROA)중심으로 전환하게 되었다. 이러한 변화에 따라 은행들이 주목한 것이 바로 PB분야이다.

는 절세방안측면과 종합적 위험관리측면을 중심으로 하는 서비스와 상품개발 방안에 대하여 연구해 보는 것이 필요할 때라고 본다.

이러한 이유로 본 연구는 여러 현안들 중 상품개발을 중심으로 국내에서 영업중인 금융사의 PB 서비스현황을 고찰하여, 보험사가 차별화하여 경쟁우위를 가질 수 있는 절세방안측면을 극대화시킨 상품과 종합적 위험관리 상품 개발방안에 초점을 두고자 한다.

II. 국내 PB시장의 활성화 요인

IMF 외환위기 이후 부익부 빈익빈 현상이 심화되면서 금융기관에서 부유층 고객의 중요성에 대해 인지하기 시작한 것이 직접적인 계기로 작용하였다. 더불어, 인구의 급격한 고령화 현상 등도 자산관리의 필요성에 대한 부유층의 관심을 높이는 계기로 작용하였다.

1. 부유층의 금융자산 증가

우리나라는 2003년도 이후 부익부 빈익빈 현상이 심화되면서 소수의 상위계층으로 소득 및 자산이 편중되는 현상⁶⁾이 나타나고 있다. 또한 2005년도 6월에 Merrill Lynch/Cap Gemini Ernst & Young사가 발표한 World Wealth Report에 따르면 지난해 한국의 HNWI⁷⁾는 2004년 7만1천여명에서 1만5100여명 정도 늘어난 8만6100여명(약 21.1%증가)으로 세계에서 가장 높은 증가율을 보였다고 발표하였다.

〈표2-1〉 5억원 초과 거액계좌동향

(단위 : 천좌, 10억원)

		2002.12말	2003.12말	2004.12말 ¹⁾	2005.12말	증감액
저축성예금	계 좌 수	60.0	67.5	63.2	66.1	2.9(4.6)2)
	금 액	148,150 <31.8>3)	173,878 <35>	172,592 -	181,521 <35.4>	8,929(5.2)
금전신탁	계 좌 수	9.6	7.4	6.4	7.0	0.6(9.4)
	금 액	33,040 <44.8>	28,157 -	23,248 -	24,003 -	755(3.2)

6) 전국 가구를 소득 순위별로 20%씩 5개 분위로 구분했을 때 5분위(최상위 계층) 소득을 1분위(최하위 계층)로 나눈 소득 배율은 8.36(2006년도 1/4분기)으로 나타났다. 전국 가구의 5분위 소득 배율은 2003년 7.23, 2004년 7.35, 2005년 7.56 등 갈수록 확대되는 추세임.

고용복지통계과 '2006년도 1/4분기 가계수지동향', 통계청, 2006. 5. pp.2~7.

7) High Net Worth Individuals의 약자로 부동산을 제외한 금융 자산이 1백만 달러 이상인 사람들을 말함

(특정금전신탁)	계좌수	6.2	4.7	4.1	5.5	1.4(34.1)
	금액	26,529	22,865	18,296	20,101	1,805(9.9)
C D	계좌수	3.0	4.1	5.3	7.7	2.4(45.3)
	금액	23,307 <91.3>	33,836 <91.8>	40,277 <92.6>	56,908 <94.1>	16,631(41.3)

주 1) 저축성예금과 금전신탁의 시장금리의 하락세가 지속되면서 저축성예금과 CD 등 시장형상품이 은행수신금리보다 수익률이 상대적으로 높아진 투신사 MMF 등 채권형 수익증권으로 이동한데 기인함
 2) () 전년도말 대비 증감률
 3) < > 금융상품전체에서 차지하는 비중
 출처 : 경제통계국 금융통계팀 '2004년중 은행수신동향' 한국은행 2005. 3. p.5. 수정 후 인용
 경제통계국 금융통계팀 '2005년중 은행수신동향' 한국은행 2006. 3. p.5. 수정 후 인용

한국은행이 발표한 <표 2-1>의 거액계좌 동향을 살펴보면 금융상품 전체에서 거액예금의 계좌 수 및 잔액이 꾸준히 증가하고 있다. 계좌당 5억원을 초과하는 거액 저축성예금의 계좌 수는 2002년 말 6만 여좌에서 2004년 말 6만 3천좌, 2005년 말에는 6만 6천좌로 증가하였으며, 차지하는 금액 비중은 2002년말 31.8%에서 2005년 말에는 35.4%로 증가하였다.

전체 저축성예금 계좌중 5억원 이상 거액계좌가 전체 예금금액의 35% 정도를 차지할 정도로 금융자산은 상위계층에 집중되어 분포하고 있다. 양도성예금증서는 5억원 초과계좌가 전체 금액의 94.1%를 차지하는 것으로 나타났다.

2. 고령화 사회의 진전으로 인한 소비자 니즈변화

우리나라 인구구조의 급격한 변화는 체계적인 재무설계 및 자산관리의 필요성을 높이는 계기로 작용하고 있다. 우리나라는 빠른 속도로 고령사회로 진입하고 있기 때문에, 은퇴 후 안정적인 소득확보가 매우 중요한 문제이며, 이러한 문제의 심각성에 대한 인식이 점차 확대되고 있다⁸⁾. 아래 <표2-2>를 살펴보면 전후 1955~1970년 동안 출생자가 급증하여 1차 베이비붐 계층(baby boomer)을 형성하였으며, 이들이 결혼하여 출산 연령에 접어들어 1980년대 초반 2차 베이비붐을 형성하였다.

<표 2-2> 연령 3계층별 인구추이 : 1970~2030년도

	인 구 (천명)				구 성 비(%)		
	계	0~14세1)	15~64세2)	65세이상3)	0~14세	15~64세	65세이상
1970 ⁴⁾	32,241	13,709	17,540	991	42.5	54.4	3.1
1980	38,124	12,951	23,717	1,456	34.0	62.2	3.8

8) 박동석 외 2인, '고령화쇼크, 국민포메이션, 2003. 10. p. 17
 이혜훈, "고령화의 경제적 영향에 대한 소고," '노동정책연구, 2002, 제2권 제2호, , pp.23~50.

1990	42,869	10,974	29,701	2,195	25.6	69.3	5.1
2000	47,008	9,911	33,702	3,395	21.1	71.7	7.2
2005	48,294	9,240	34,671	4,383	19.1	71.8	9.1
2017	49,906	6,594	36,408	6,904	13.2	73.0	13.8
2018	49,934	6,495	36,276	7,162	13.0	72.6	14.3
2026	49,771	5,796	33,618	10,357	11.6	67.5	20.8
2030	49,329	5,538	31,892	11,899	11.2	64.7	24.1

주) 1) 유년인구 2) 생산가능인구 3) 노년인구 4) 1960~1970년대 1차 베이비붐 계층
출처) 고용복지통계과 '2005년도 한국의 사회지표', 통계청, 2006. 1. p. 3

1차 베이비붐 계층의 경우 인위적인 가족계획을 실시하지 않았기 때문에 유년인구 구성비가 약 43% 정도에 이르렀으나, 2차 베이비붐 계층은 가족계획 등으로 출산을 조절하였기 때문에 유년인구 구성비가 약 60만명 정도가 감소한 34%로 하락하였다.

14세 이하 유년인구 비중은 출산율 둔화 등으로 계속 낮아지고 있고, 65세 이상 인구비중은 계속 높아져 지난 2000년도에 7.2%를 도달하여 이미 '고령화 사회'에 진입하였음을 알 수 있다.

위의 <표 2-2>를 기준으로 인구구조를 감안한다면, 제1차 베이비 붐 인구계층이 2010년 이후부터 본격적으로 은퇴단계에 접어든다. 은퇴를 앞둔 대규모 인구집단으로 인해 안정적인 노후를 위한 은퇴설계의 필요성이 대두 될 것이며, 금융기관의 체계적인 컨설팅이 요구되어 질 것이다.

3. 기업 이익에 대한 부유층의 기여도

외환위기 이후 우리나라 금융기관들은 신용위험이 높은 기업 관련 업무보다는 상대적으로 위험이 적은 가계부문의 영업을 강화하였다. 가계부문 중에서도 고액자산가 중심으로 이익에 대한 공헌도가 높은 고객을 차별하여 관리하는 마케팅이 급속히 성행하였는데, 부유층 고객을 대상으로 한 사업은 업무의 특성상 리스크가 낮기 때문에 안정적인 수익창출이 가능하다는 점이 모든 금융기관에게 큰 매력으로 작용하였다.

은행의 경우 일반고객은 대출 위주로 거래관계를 맺고 있으며, 대출기간 종료시 거래가 단절되고,

9) LIMRA(미국생명보험마케팅연구회) 연구에 의하면, 캐나다 부유층 중60% 정도가 은퇴 후 충분한 자금을 확보하는 것에 대해 걱정이라고 응답하였으며, 25%는 매우 걱정된다고 응답하였다. 미국의 경우에도 시장의 변동성이 높아짐에 따라 부유층의 절반 정도가 이전보다 재무적 안전성이 낮아졌다고 응답하였다. 미국의 부유층들은 그들이 소유하고 있는 자산규모에도 불구하고, 재무적으로 완벽하게 안전하거나 재무목표를 충실히 달성하고 있다고 느끼지 못하는 것으로 나타났다. 그들이 느끼는 평균적인 안전도는 10점 만점에 6.9점 정도인 것으로 조사되었다.

LIMRA, "Reconnecting with Affluent Clients", LIMRA's Market Facts Quarterly, 4, 2003 pp. 98~101.

상대적으로 빈번한 거래에 따른 비용요인이 많이 발생하지만, 보유한 자산이 적어 교차판매 할 기회가 거의 없기 때문에 이익기여도가 높지 않다. 반면, 부유층고객의 경우 거래빈도는 높지 않아 수반되는 비용도 낮을 뿐만 아니라, 고액의 예·적금을 예치하고 있기 때문에 풍부한 자금력을 바탕으로 간접투자상품, 신용카드, 보험상품 등 교차판매율이 높고, 그 결과 이익기여도 역시 높게 나타나고 있다.¹⁰⁾

은행이나 증권사는 예치 금액에 상한이 존재하지 않기 때문에 거액자산가의 이익기여도가 매우 높다. 그러나, 생명보험사는 보장성 상품의 경우 사고발생에 따른 리스크를 안고 있어 1인당 가입한도가 존재하기 때문에 상대적으로 부유층의 이익기여도가 타 금융기관에 비해 낮은 편이다.¹¹⁾ 비록 은행, 증권사에 비해 부유층의 이익기여도가 상대적으로 낮지만, 생명보험사의 경우도 부유층 고객의 이익기여도가 일반고객에 비해서는 월등히 높다¹²⁾. 예를 들면, A생명보험사의 경우 자사고객을 대상으로 분석한 결과 상위 15% 고객의 이익기여도는 67%에 이르는 것으로 나타났으며, B생명보험회사 역시 상위 10%의 이익기여도가 40~50%에 이르는 것으로 분석되었다. 또한, C생명보험사는 상위 4%의 고객이 사업비차익과 위험율차익의 30% 정도를 기여하는 것으로 분석되었다¹³⁾.

III. 국내금융사의 PB 현황

국내최초의 PB는 90년대 초 외국계은행에 의해서 소개되었지만 미국 및 유럽과는 다른 고객의 자산관리방식 및 금융산업서비스 환경에 기인하여 PB시장은 크게 발전하지는 못했었다.¹⁴⁾ 하지만 IMF사태를 겪으면서 부유층이 주로 의지하는 투자 대상인 부동산이 가격붕괴의 조짐을 보이자 투자자산 포트폴리오의 중요성 및 금융자산에 대한 수용도가 높아졌다.

금융사 또한 소비자의 자산관리 니즈에 부응하고, 급변하는 금융환경 변화(겸업화·대형화·자본시장통합법¹⁵⁾)에 능동적으로 대응할 수 있는 금융지주회사체제로의 전환의 필요성을 갖게 되었다. 이러

10) 신한은행이 분석한 자료에 의하면 상위 5%의 고객이 은행 전체 수익의 95%를 차지하는 것으로 나타나 5:95 법칙이 성립한다고 한다.

신한 Private Bank, "Shinhan Private Bank 출범 1주년 기념 세미나", 신한은행 2003. 9. pp. 15~21.

11) 사망보험의 가입금액에 대한 제한이 폐지되었지만, 10억 이상 고액일 경우 재보험으로 출자하기 어렵기 때문에 실무적으로는 1인당 10억원 정도로 제한하고 있다.

신문식, 이경희 '부유층 시장에 대한 보험회사의 자산관리사업 운영방안' 보험개발원 2004. 3. p. 26

12) 생명보험사에 대한 부유층 고객의 이익기여도가 높은 이유는 이들이 일시납 고액연금이나 일시납 종신보험에 가입하는 성향이 높아 사업비차익 측면에서 기여도가 높으며, 양호한 건강상태 및 건강관리로 인해 조기사망하는 경우가 매우 드물기 때문에 위험율차익에 대한 기여도 역시 높기 때문이다.

13) 신문식, 이경희 '부유층시장에 대한 보험회사의 자산관리 사업 운영방안' 보험개발원 2004. 3. p.26

14) 과거 부유층은 부동산 가격이 지속적으로 상승함에 따라 부동산을 가장 안정적인 자산으로 생각하여 장기적인 자산관리 수단으로써 부동산을 보유하였고, 은행을 통한 자산관리의 필요성을 느끼지 못하였다. 또한, 은행의 경우 은행, 증권, 보험 등의 업종간 구별이 뚜렷하여 부유층에 대해 종합적인 서비스를 제공할 수 있는 여건이 조성되지 못한 실정 이었다.

15) 자본시장통합법은 자본시장 규제를 합리적으로 바꿔 증권사 등 금융회사의 대형화·전문화를 촉진하고 투자자 보호를

한 이유로 국내금융사의 PB현황¹⁶⁾을 금융지주회사체제로 전환한 금융회사와 전환단계에 있는 금융회사 그리고 전환하지 않은 금융회사로 나누어 파악하고자 한다.

1. 금융지주회사의 PB

2000년 10월 금융지주회사법 제정 이후 현재까지 아래 표<3-1>에서와 같이 국내에는 3개 은행지주회사(우리, 신한, 하나)를 포함해 총 4개의 금융지주회사가 설립되어 운영중에 있다¹⁷⁾.

<표 3-1> 금융지주회사 현황 및 PB상품현황

	회사	금융권	주요계열회사	주요 PB상품 및 부가서비스	
은행 계열	우리 금융 지주	은행	우리은행, 경남은행, 광주은행	* 일반상품과 구분 모호함 * 종합자산관리 세무법률자문, 투자정보제공, 부동산종합관리 Life Care 서비스등	
		증권	우리투자증권, 우리크레디트스위스자산운용,		
		보험	-		
	신한 금융 지주	은행	신한은행, 제주은행	* 투자상품, 증권연계상품, 방카슈랑스상품, 대체투자상품 * 위와 상동	
		증권	굿모닝신한증권, 신한BNP파라바투신		
		보험	신한생명, SH&C생명		
		기타	신한카드, 신한캐피탈 신한맥커리금융자문		
	하나 금융 지주	은행	하나은행,	* 투자신탁상품이 다수 (해외분산투자상품에 주력) * 위와 상동	
		증권	하나증권, 대한투자증권, 대한투신운용		
		보험	하나생명		
	증권 사 계열	한국 투자 금융 지주	은행	한국투자상호저축은행	* 직접투자상품, 간접투자상품, 대체투자상품등 펀드상품이 다수 * 위와 상동
			증권	한국투자증권, 한국투자신탁운용, 한국벨류자산운용	
보험			-		

출처 : 복합금융감독실, “금융지주회사 현황 및 향후 감독정책방향”, 금융감독원, 2006. 5. pp.4-5.
우리금융사이트, 한국투자금융사이트, 신한금융사이트, 하나금융사이트

강화하는데 초점이 맞춰져 있다. 1년의 유예기간 이후 2008년 시행예정으로 있는 자본시장 통합법의 주요내용은 아래의 내용들을 참고하기 바란다.

이석호, “자본시장통합법이 보험업에 미치는 영향”, 금융포커스 15권 15호, 한국금융연구원, 2006. 4

노진호, “자본시장 통합법과 자금 순환 왜곡 가능성”, 한국경제주평, 현대경제연구원, 2006. 3

16) 2005년 12월을 기준으로 금융사중 은행의 프라이빗 बैं킹 수신규모는 69.5조원으로 총 가계수신의 19.4%를 차지하고 있는 것으로 나타났다.

조사국, “국내은행의 비은행업무 확대가 경영성과에 미치는 영향” 한국은행, 2006. 6 pp. 32~33.

17) 복합금융감독실, “금융지주회사 현황 및 향후 감독정책방향”, 금융감독원, 2006. 5. pp. 4-5.

우리금융지주회사는 2001년 3월 공적자금이 투입된 한빛, 평화, 경남, 광주은행 등 부실금융기관을 자회사로 편입하여 설립되었으며, 2006년 7월 현재 21개의 계열회사를 두고 있다. PB업무는 우리은행의 PB사업단에서 하고 있으며 일반금융상품과 PB상품의 구분은 없는 것으로 조사¹⁸⁾되고 있다. 보험상품에 대해서는 방카슈랑스를 통해 연금보험과 변액연금보험판매에 주력하고 있다.

신한금융지주회사는 2001년 9월 주식이전 방식에 의해 신한은행 등을 자회사로 하는 금융지주회사를 설립하였으며 2006년 7월 현재 24개의 계열회사를 두고 있다. 신한금융지주는 공적자금이 투입된 부실금융기관의 구조조정을 중요한 목적 중의 하나로 삼은 우리금융지주와 달리 순수한 경영전략적 판단에 의해 지주회사 체제를 선택하였다¹⁹⁾.

신한금융은 투자상품, 증권연계상품, 방카슈랑스상품, 그리고 대체투자상품으로 나누어 PB상품을 특화하였다. 보험상품판매에 있어서는 방카슈랑스전문회사이며 계열회사인 SH&C생명(프랑스 카디프생명과의 합작)과 대형생보사 3사와 연계된 연금보험과 변액보험에 중점을 두고 있다²⁰⁾.

하나금융지주회사는 2005년 12월 1일 공식 출범하였다. 지주회사 전환 이전 종합금융서비스 제공 기반을 다진 하나금융지주회사는 효율적인 지주회사 운영체제를 구축함으로써 그룹시너지를 확대하기 위해 4년의 중기 경영계획을 수립하고 있다²¹⁾.

하나금융지주회사의 PB상품은 투자신탁상품이 대부분을 이루고 있었으며 해외분산투자상품에 주력하는 것으로 나타났고 보험상품판매에 있어서는 하나생명(구 프랑스생명)의 전문모집인을 통해 중신보험을 주력상품으로 하고 있다²²⁾.

한국투자금융지주는 2002년 12월 30일에 금융지주회사 설립예비인가를 취득하여 (구)동원산업의 기업분할(인적분할) 방식을 통하여 2003년 1월 11일에 동원파이낸스(단, 인가후 동원금융지주)로 설립되었으며 2003년 5월 30일 금융지주회사의 본인가를 받음으로써 국내 최초로 증권중심 금융지주회사로 출범하였다. 한국투자금융지주는 부실 투신사 구조조정 과정에서 한국투자금융을 인수(2005년 3월)하여 대형화된 증권중심 금융그룹으로 도약하게 되었으며 지주회사 명칭도 동원금융지주에서 한국투자금융지주로 변경(2005년 5월)하였다²³⁾. 주요 PB상품으로는 펀드상품과 신탁상품이 다수를 이루고 있다.

2. 금융지주회사 전환단계의 금융사 PB

금융지주회사체제로 변환중인 대표적인 금융회사로는 아래 <표3-2>와 같이 국민은행과 미래에셋그룹을 들 수 있다.

18) 우리금융 : <http://www.woorifg.com/> , 우리은행 <http://www.wooribank.com> 상품자료실 카테고리

19) 하홍운, “국내금융지주회사의 리스크관리 현황 및 향후과제”, ‘금융리스크리뷰’ 한국금융연구원, 겨울 제 2호, 2004. p.132.

20) 보험검사국, “방카슈랑스시행이후 생보사의 보험판매 구조변화”, 금융감독원, 2006. 7. p.5.

21) 이진범, “금융지주회사의 효율적운용을 위한 제도개선 방안연구”, 한국금융연구원, 2005. 12. p.7.

22) 하나금융 : <http://www.hanafn.com/> 중 프라이빗뱅킹 카테고리

23) 이진범, “금융지주회사의 효율적운용을 위한 제도개선 방안연구”, 한국금융연구원, 2005. 12. p.9.

〈표3-2〉 금융지주회사 전환단계의 금융사 PB현황

	회사	금융권	주요계열회사	주요 PB상품 및 부가서비스
은행계열	국민은행	은행	국민은행	* 자산배분형 해외펀드가 다수 * 종합자산관리 세무법률자문, 투자정보제공, 부동산종합관리 Life Care 서비스등
		증권	KB자산운용, KB선물	
		보험	KB생명	
증권사계열	미래에셋	은행	-	* PB상품으로 특화된 상품 없음 * 위와 상동
		증권	미래에셋증권, 미래에셋자산운용, 미래에셋투신운용	
		보험	미래에셋생명(구 SK생명)	

출처 : 국민은행 <http://inf.kbstar.com/quics?page=A000942> 미래에셋 <http://www.miraesasset.com/>

국민은행은 외환은행의 완전인수 후 금융지주회사체제로 전환을 준비중²⁴⁾이고 미래에셋그룹도 해외 자산운용 네트워크를 설립한 뒤 지주회사 전환을 본격화할 계획²⁵⁾이라고 한다.

국민은행은 2004년 5월에 네덜란드의 ING 생명과 공동출자한 방카슈랑스를 전문으로 하는 KB생명을 설립하여 2005년 12월 기준으로 97억원의 순이익을 남겼다.²⁶⁾ 주요 PB상품으로는 자산배분형 해외펀드가 대부분을 이루고 있으며 주요 부가서비스 또한 금융지주회사와 유사하다.

미래에셋은 1997년 7월 미래창업투자라는 기업으로 시작하여 2006년 7월 현재 9개의 계열사를 보유하고 있다. 2005년도에 SK생명을 인수하여 만들어진 미래에셋생명은 변액보험과 신탁상품²⁷⁾을 주력으로 하고 있다.

3. 보험·증권사의 PB

일반 금융사중 PB를 원활히 진행하고있는 증권사와 보험사 중엔 아예 <표 3-3>에서와 같이 삼성증권과 삼성생명, 대한생명 그리고 교보생명을 들 수 있다.

24) “국민은행, 외환은행 인수후 금융지주회사로 전환추진”, 한국경제신문, 2005. 12. 21

25) “미래에셋 지주회사 2개로 분리해 설립”, 헤럴드 경제, 2006. 5. 11

26) 보험검사국, “방카슈랑스시행이후 생보사의 보험판매 구조변화”, 금융감독원, 2006. 7. p.4.

27) 이데일리신문과 매일경제신문에 따르면 미래에셋생명은 보험, 펀드, 신탁의 조합을 통한 종합자산관리 상품 패키지를 만들어 PB의 경쟁력을 확보하고자, 7월 4일에 국내보험사 최초로 신탁업 진출을 위한 TF팀을 구성한 것으로 보도하고 있다.

“미래에셋생명, 신탁업 진출 검토”, 이데일리, 2006. 7. 31

“미래에셋생명 신탁업 진출”, 매일경제, 2006. 8. 1

〈표3-3〉 주요 보험·증권사의 PB상품현황

	구분	랩어카운트	PB센터	PB상품 및 부가서비스
증권업	삼성증권	Fn Honors Club (1억↑10억↑100억) Wealth Management (5억↑)	S&I Club	* 투자유형별, 목적별, 기간별상품으로 구분 고객의 투자성향과 재무구조에 따라 구분 * 자녀교육, 노후설계, 상속세 등의 서비스 제공 예탁금규모에 따라 차등(1억, 10억이상, 100억이상)
보험업	삼성생명	예치금 1억이상	PB센터	*절세와 자산관리를 할 수 있는 보험상품을 주력으로함 (연금, 종신, 변액보험) 삼성투자신탁운용(주)과 연계된 투자상품도 판매 * 금융, 부동산, 세무, 법률상담, 투자, 퇴직 상속 설계
	대한생명	1년단위 거래실적	VIP Room	*절세와 자산관리를 할 수 있는 보험상품을 주력으로함 (연금, 종신, 변액보험) *우수고객커뮤니티, 무료종합검진, 골프보험무료가입 등
	교보생명	5만명의 우수고객중 지점당 3명씩 선발하여 230여 고객선발	허브클럽	*절세와 자산관리를 할 수 있는 보험상품을 주력으로함 (연금, 종신, 변액보험) * 위와 상동

출처 : 삼성증권사이트, 현대증권사이트, 삼성생명사이트, 대한생명사이트, 교보생명사이트

증권은 고객의 자산보존의 기능보다는 자산축적 니즈를 충족시킬 수 있는 상품을 제공하는데 충분한 매력이 있다. 국내증권업계중 시가총액에서 1위를 점유하고 있는 삼성증권은 예탁금 규모(1억, 10억 이상, 100억이상)에 따라 차별화된 서비스를 제공하고 있다. 고객의 투자성향과 재무구조에 따라 펀드, 투자신탁, 보험에 이르기까지 다양한 상품을 포트폴리오 해주고 있다.

보험사의 PB시장 진출은 최근에 나타났으며, PB 고객의 자산을 끌어들이 수 있는 상품구성과 차별화된 서비스가 미흡하다는 한계가 있어 향후 PB시장의 지속적인 성장에 효과적으로 대응하는데는 한계를 보이고 있다.

삼성생명의 PB상품은 절세와 자산관리를 할 수 있는 보험상품을 주력으로 판매하고 있고, 삼성투자신탁운용(주)과 연계된 투자상품을 구비하고 있다. 부가서비스를 살펴보면 세무사, 법률전문가, 재무설계사 등 26명의 전문가를 PB센터에 배치해 1억 이상 거액 보험가입자들을 대상으로 금융상품, 부동산, 보험, 세무, 법률상담뿐만 아니라 투자설계, 퇴직설계, 상속설계 등 종합적인 재산운영방식을 제시하며, 건강검진 우대 서비스를 비롯해 유학, 여행, 부동산 정보 등 레저, 재테크 정보 등의 부가서비스 제공도 하고 있다.

대한생명과 교보생명은 삼성생명에 비해 뒤늦게 시작하였으나 고객기준을 낮게 정하고 골프보험과 같은 레저스포츠 보험을 무료로 가입 가능케 하여 고객로열티를 확보하는데 중점을 두고 있다.

4. 시사점

금융지주회사체제로의 전환 경향은 기업의 대형화와 수익성 제고 및 금융시장 구조변화에 대한 효과적 대응과 고객자산가들에 대한 원활한 PB서비스 제공등의 이유로 강화될 전망으로 보인다.

하지만 앞서 현황을 보았듯이 시너지효과를 통한 전체수익률제고에만 신경을 쓴 나머지 시스템리스 크²⁸⁾에 둔감해 질 수 있다. 미국의 JP 모건체이스 같은 대형 금융그룹들이 보험부문을 분리한 사례²⁹⁾가 있다.

국내 방카슈랑스전문 보험자회사를 가지고 있는 신한금융지주나 하나금융지주 중 신한금융지주는 보험을 통한 수익을 어느정도 확보하였으나 하나금융지주는 보험상품을 통한 시너지효과창출이 전무한 것으로 나오고 있다³⁰⁾.

또한 PB상품의 차별화 부재와 복잡한 조직의 통제불능으로 인한 상쇄가능성이 존재할 수 있으므로 브랜드 로열티가 없는 금융지주회사는 도태될 수밖에 없을 것이다³¹⁾. 이처럼 금융지주회사는 자회사의 균형적인 발전과 고수익 PB상품 개발 능력, 인적역량 제고를 위한 교육프로그램 등 인프라를 어떻게 관리할 것인가가 주요문제로 대두될 수 있다.

증권사와 보험사는 각각 고객의 자산축적 니즈와 위험관리니즈를 충족시킬 수 있는 상품을 제공하는데 충분한 매력에 있다. 그러나 아래 <표3-4>의 약점부분을 보면 증권사와 보험사는 은행과는 달리 거액의 고객이 적다는 점³²⁾과 은행에 비해 증권사와 보험사의 PB에 대해서는 일반인들이 다소 생소하게 느끼고 있는 점을 걸림돌로 인식하고 있다.

<표 3-4> 보험회사의 PB SWOT 분석

구분	항목
강점	고객과의 장기적인 관계(장기 15년, 종신)
	상품특징상 절세도구로 활용가능(연금, 종신, 변액 : 10년 이상계약유지시 이자소득세 면제) 상품특징상 사망시 상속세 재원으로 활용 가능
	개인 및 사업상의 Risk Cover 가능

28) 시스템리스란 결제시스템에 참여하고 있는 한 금융기관의 도산 또는 일시적인 유동성 부족으로 인한 결제불능이 연쇄적으로 다른 참가기관의 결제불능을 유발시켜 결제시스템 전체의 기능마비를 초래할 수 있는 리스크를 말한다.

최장봉, “금융그룹화의 리스크”, 은행경영브리프 제11권 22호, 한국금융연구원, 2002. 6. p.5.

29) 미국의 경우 생명보험 판매에서 은행이 차지하는 비중이 낮은수준임. JP 모건체이스의 경우 2005년 3분기 매출에서 보험부문이 차지하는 비중은 1%에 불과하였음.

“美금융그룹들 보험 버린다. 씨티 이어 JP모건체이스도 매물”, 한국경제신문, 2005. 11. 7

30) 금융감독원의 자료에 따르면 신한지주회사가 2006년 3월 기준으로 4,764억원의 순이익 중 보험의 순이익은 전체수익의 12%인 377억원임. 반면 하나금융지주는 2,883억원의 순이익 중 보험의 순이익은 없음

지주회사팀, “2006년 1/4분기 금융지주회사 경영실적”, 금융감독원, 2006. 7. p.4

31) 정영식, “국내은행의 대형화겸업화가 금융산업에 미친 영향”, 삼성경제연구소, 2005. 11. pp.25~26.

32) “현대경제연구원 금융조사팀” “VIP금융전쟁과 소득 양극화” 「VIP report」 2005. 2. p.8.

약점	채널의 전문성 및 신뢰성이 타 금융업종에 비해 매우 열세
	타 금융권에 비하여 고객 자산을 끌어들이는 상품구성 미흡
	보험회사에 대한 낮은 신뢰도
	미흡한 자산 관리 역량과 부가서비스
기회	PB 시장 성장전망, 한국의 고액자산가의 특징 : 위험기피현상
	금융영역간 통합 및 탈규제 현상
위협	주요 NetWork의 타 금융권의 선점(증권, 은행 등)
	은행중심의 종합금융화 및 방카슈랑스

출처: 이성택, “PB시장 확대에 따른 보험사대응전략” 손해보험 2002. 12 p.17
 최무진, “프라이빗뱅킹의 확산과 생보사의 대응방안” 생명보험 2004. 4. pp. 17~18

위의 <표3-4>를 보면 전체적으로 보험사는 PB 시장의 확대에 기회를 갖지만 이를 소화해 낼 수 있는 내부 역량이 부족한 것으로 평가된다. 따라서 내부에 부족한 역량을 자체적으로 강화하거나 외부 전문기관과의 전략적 제휴를 통해서 확충하고 타 금융권이 발견하지 못한 시장의 기회를 먼저 포착하여 지속적으로 역량을 개발해 나가야 할 것이다. 상품과 서비스개발에서 비교우위에 있는 위험관리와 절세방안을 적극적으로 활용하는데 중점을 두어야 할 것이다.

IV 상품개발을 통한 보험사의 경쟁력 강화 방안

PB시장에서의 보험사의 경쟁력 강화 방안은 판매채널, 상품, 경영기법 등 여러 가지 분야에서 논의 될 수 있겠으나 그 중에서도 가장 중요한 경쟁력의 핵심은 상품이라 할 수 있다. 보험상품은 보험사가 생산하여 제공하는 가장 기초적인 제품으로 보험사는 궁극적으로 이를 통해 고객의 니즈를 충족시킴으로써 회사의 존립을 유지할 수 있기 때문이다.

2005년 보험개발원에서 실시한 조사에 의하면 부유층 소비자는 보험상품 선택시 절세 측면, 보장범위, 높은 수익률, 타 금융권과의 연계성 순으로 선호도를 보이고 있으며 은행과 연계한 상품에 관심이 많은 것으로 조사되었다³³⁾. 따라서 보험사는 PB 고객의 다양한 니즈를 충족시킬 수 있는 경쟁력 있는 상품을 구비하는 것이 중요하다고 판단되어진다.

그 기본방향으로는 III장의 <표3-4> SWOT분석에서 약점을 보완할 수 있는 상품개발이 필요하다. 첫 번째로 은행이나 증권사에 우월성을 가질 수 있는 상품을 개발하여야 할 것이다. 현재 보험사가 운영하고 있는 상품 중 은행이나 증권사에 비교우위를 가질 수 있는 대표적 상품은 절세와 장기적 자산관

33) 보험개발원 “2005년 보험 소비자 설문조사” 보험개발원 2005. 3. pp.97~99

리 상품이 있다. 연금보험과 종신보험 변액보험이 대표적이다.

두 번째로 은행이나 증권사에 비해 다양하지 못한 부가서비스를 대체할 수 있는 보험상품을 개발하여 서비스해야 할 것이다. 현재 일본에서 판매되고 있는 超保險이나 국내 손해보험사를 중심으로 판매되고 있는 패키지형 보험상품이 좋은 사례가 될 수 있다.

마지막으로 보험사입장에서 고객의 자산규모를 완벽히 파악할 수 있는 보험상품을 개발하여야 한다. 신탁상품이 대표적이지만 현재 법적으로는 가능하나 절차조건이 보험사가 수용하기에는 어려워 아직 상품출시를 못하고 있는 실정이다. 하지만 고객의 자산현황을 확실히 파악하여야 고객 맞춤형 PB 서비스를 할 수 있기 때문에, 보험사 입장에서 신탁상품의 개발은 필수조건이라 할 수 있다.

이러한 3가지 기본방향을 중심으로 IV장에서는 고액자산가를 유인 할 수 있는 차별화 된 상품과 미흡한 부가서비스를 보완 할 수 있는 상품개발, 그리고 보험사입장에서 고액자산가의 자산규모를 파악 할 수 있는 상품개발을 중심으로 논하고자 한다.

1. 절세방안과 자산증식을 위한 상품개발

앞서 언급하였듯이 부유층고객의 보험상품에 대한 니즈는 절세측면과 보방범위 그리고 자산증식과 종합적 자산관리에 초점이 맞추어진다. 보험상품은 은행이나 증권사의 단기투자상품에 비해 단기 수익성은 비교열위에 있다. 하지만 장기적 관점에서 본다면 절세방안, 종합적 위험관리효과, 자산의 안정적 증식효과까지 타금융사에 비해 비교우위에 있을 수 있다. 대표적인 상품으로 현재 판매되고 있는 변액보험상품이 그 예이다.

<표 4-1>일반보험 대비 변액보험 비중 추이

(수입보험료 기준, 단위: 백만원)

구분	FY2001	FY2002	FY2003	FY2004	FY2005(1)
일반보험(A)2)	41,584,028	44,091,257	45,755,331	47,324,227	35,586,700
변액보험(B)	7,001	197,582	762,073	2,378,890	5,307,000
B/A	0.02%	0.45%	1.67%	5.03%	12.68%

1) FY 2005년은 3/4분기(4월-12월)까지 실적임. 2) 생명보험사에서 판매하는 모든 상품을 말함.
출처 : 심재만, “국내 변액보험시장의 잠재적 리스크요인 및 시사점”, 예금보험공사, 2006. 4. p.3

위 <표4-1>를 보면 계약자가 납입한 보험료 일부를 주식이나 채권 등에 투자해 운용실적에 따라 계약자에게 투자 성과를 나눠주는 변액보험은 절세측면과 위험보장, 그리고 투자수익을 함께 누릴 수 있다는 장점 때문에 2001년도 국내에 도입된 이후 2005년도 3/4분기 실적이 2004년도에 비해 223%증가(2조378억여원→5조307억원)한 것처럼 큰 폭의 증가세를 보이고 있다.

변액보험은 기업입장에서 볼 때 고객자산을 장기적으로 운용할 수 있다는 것과 제반변수의 악영향에도 위험관리가 가능하다는 것, 그리고 고객과의 지속적 관계를 유지할 수 있다는 것이 은행이나 증권사에서 판매하는 실적배당상품에 대한 비교우위를 가질 수 있는 부분이다³⁴⁾.

고객입장에서 볼 때 변액보험은 기납입한 적립액에 최저보증이 있으므로 자산운용리스크를 전액 부담하는 실적배당상품에 비해 강점이 있다. 예금자 보호법에 적용을 받지 않는다는 것이 약점³⁵⁾으로 보일 수 있겠지만 보험상품의 특성상 기납입 보험료나 보험계약상의 사망보험금은 보장되므로 고객자산가에게는 자산손실을 최소화 할 수 있는 방법론이라 하겠다.

또한 절세효과측면에서 변액보험이 큰 강점을 가질 수 있다. 10년이상 가입시 이자소득세의 비과세 부분은 연금이나 종신, 변액보험에서만 찾을 수 있는 강점이라 할 수 있다. 15.4%의 이자소득세는 고객자산가 일수록 세금의 크기가 커지므로 PB고객의 유인책으로 변액보험의 강점은 절대적이라 할 수 있다.

예를 들어 고객자산가 A와 B가 각각 변액보험과 실적배당상품을 일시불로 20억원을 예치하고 10년 이상 가입조건으로 가입하였다고 가정해보자. 이자수익은 1년에 5% 복리로 통일하여 전제하고 환율, 주식시장, 인플레이션의 변수는 제외시킨뒤 10년후의 상황을 예측한다면 각각 이자소득이 약 12억 5천 770만원이 된다. 현행 15.4%인 이자소득세가 10년후에는 이자소득의 20%라고 가정한다면 A는 약 12억 5천 770만원에 대한 이자소득세가 비과세 되지만, B는 약 12억 5천 770만원의 20%인 2억 5천여만원을 세금으로 내야하는 상황이 된다. 세금우대를 받는다고 하더라도 9.5%인 1억 2천여만원 정도를 내야 한다는 것이다.

현재 소득자의 금융소득이 4000만원을 초과하는 경우 ‘금융소득 종합과세³⁶⁾’라 하여 사업소득이나 근로소득 등 다른 소득과 합산해 일반 소득세율을 적용받게 되므로, 상황에 따라서는 최고세율 38.5% (주민세 포함)가 적용돼 이자소득 중 40%에 달하는 금액을 세금으로 내야 하는 경우가 생길 수도 있게 된다. 이러한 상황에 비추어 본다면 변액보험이 고객금융자산가의 자산관리측면에서 절세방안상품으로 큰 강점을 가질 수 있다.

2. 종합적 위험관리를 위한 패키지 상품개발

PB를 통해 고객자산가를 유인하기 위해서는 상품의 차별화도 중요하지만 그 외 부가서비스가 얼마나 다양한가도 중요한 요인으로 생각 될 수 있다. 금융지주회사나 은행, 그리고 증권사에 비해 부가서

34) 변액보험과 은행과 증권사에서 판매하는 실적배당상품은 자산운용상의 목적이 틀리기 때문에 비교 자체가 무의미 할 수 있다. 그래서 상품의 장기적 관점에서 변액보험의 비교우위를 도출하는데 목적을 두는 바이다.

35) 심재만, “국내변액보험시장의 잠재적 리스크요인 및 시사점”, 예금보험공사, 2006. 4. p.5

36) 금융소득종합과세란 금융실명제를 완결하는 후속조치로 도입되는 제도로서 1996년에 발생하는 금융소득부터 적용된다. 은행예금, 주식, 채권 등으로부터 발생하는 이자배당소득 등을 합산, 과세표준과 세액을 계산 하는 방식을 말한다. 따라서 금융자산을 통한 소득이 많으면 많을수록 누진해서 세금이 크게 늘게 된다.

비스의 다양성이 떨어지고 있는 것이 현 상황이다. 또한 여러 부가서비스를 타금융사와 비슷하게 구비하였다 하더라도 전문인력의 미비와 시스템의 구축미비로 기존의 PB고객까지 이탈하게 만드는 요인이 될 수 있다.

이러한 상황에서 보험사는 장단기적으로 기존 PB고객을 유지하고 새로운 PB고객을 유치할 수 있는 부가서비스 확충해야 하는데, 보험사의 강점을 살릴 수 있는 부가서비스 차원의 종합적 위험관리상품을 개발하는 것이 적절하다고 본다. 보험사는 이미 보험상품개발이 본 업무였고 그에 따르는 전문인력과 시스템이 존재하므로 부가서비스 차원의 종합적 위험관리 상품개발은 적은비용과 시간으로 최대의 효과를 낼 수 있을 것이라 본다.

이에 대표적 사례로 일본의 超保險이나 국내에 판매되고 있는 패키지보험상품³⁷⁾을 들 수 있다. 이러한 상품들이 벤치마킹되어 부가서비스 차원에서 제공된다면 기업입장에서는 PB고객 유지 및 유인에 큰 강점을 가질 수 있고, 이 부가서비스가 활성화 된 후 고객을 위한 고가상품으로도 개발할 수 있어 수익을 다양화 할 수가 있다.

PB고객 입장에서는 보험사의 PB서비스를 통하여 자신이 필요로 하는 다양한 위험을 종합적으로 보장받게 되므로 편리성이 제고될 수 있다. 종합적 위험관리 상품개발을 통해 비즈니스를 하고 있는 일본 보험사중 Millea Holdings Group의 超保險사례와 三井住友海上의 MOST보험을 고찰하여 국내에 도입시 성공가능성과 문제점을 파악하도록 하겠다.

1) Millea Holdings Group의 超保險

Millea Holdings Group의 東京海上이, 日動火災와 공동 개발한 超保險을 2002년 6월17일에 발매했다. 超保險은 라에<그림 4-1>에서와 같이 손해보험과 생명보험 상품을 종합화하고, 종합적인 컨설팅 등에 의해서 계약자의 리스크 니즈에 완전히 부합하는 것, 그리고 계약자의 라이프 스테이지 변화에 대응하는 스테이지별로 보상내용 전체를 유연하게 변경할 수 있는 상품을 목표로 하여 개발되었다³⁸⁾.

37) 우리나라에서 최초의 보험의 패키지 상품은 1965년에 개발된 주택·상공종합보험이며 이후 가정생활보험, 가정종합보험, 동산종합보험 등 화재보험분야를 기반으로 하는 패키지형 상품이 다수 개발되었으나 활성화 되지는 못했다. 현재 통합형보험 상품으로 불리며 판매되고 있다.

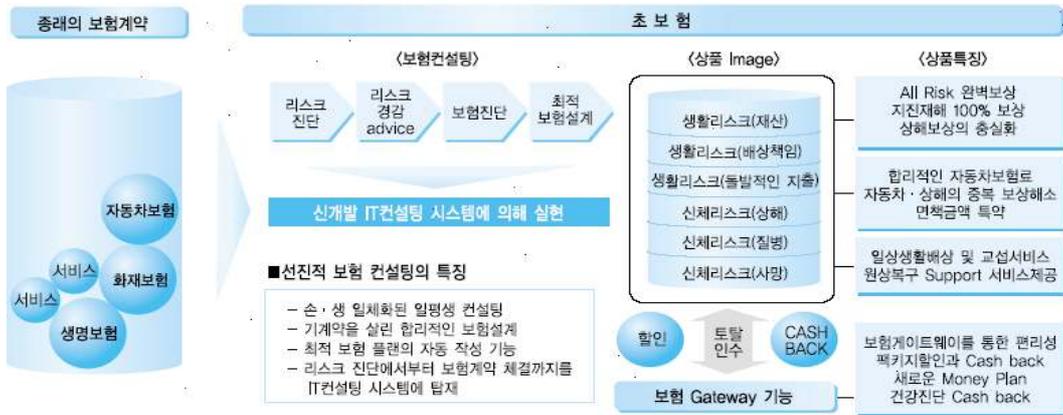
신동호 외, 「손해보험 상품개발시스템 및 전략에 대한 연구」, 보험개발원, 1999.3. pp79-80

38) 자동차보험, 화재보험, 생명보험 등 보험상품단위로 가입하고 있던 상품을 초보험이라는 종합보험으로 대체해서 계약자의 상황에 따라 변화하는 각종위험 상태에 따라 담보내용을 추가 또는 삭제하면서 계약자가 평생동안 사용할 수 있게 하자는 데 의의를 두고 있다.

이명주, “금융겸업화시대의 상품개발방향” 손해보험 2003. 1 p41

이흥무, “일본 초보험과 상품융화” 손해보험, 2003. 4. p.25

동경해상 홈페이지(www.tokiomarine.co.jp).



출처 : 이명주, “금융겸업화시대의 상품개발방향” 손해보험 2003. 1 p41

[그림 4-1] 초보험의 형태

超保險은 보험게이트웨이³⁹⁾ 기능을 이용한 손·생보의 일원화 관리, 합리적인 보험요율 체계 구축 및 선진 컨설팅기법으로 고객에게 최적의 보험설계 제공 등을 특징으로 한다. 이 상품은 하나의 보험증권으로 사망리스크, 배상책임리스크, 재물 및 비용 리스크를 비롯하여 상해, 질병 등 제3분야까지 종합적으로 보장하는 상품이다.

동경계상은 주요 고객기반인 자동차보험 가입자를 대상으로 한 연계판매를 시도하여, 세대 구성원 전체의 보험가입률 향상과 보험료수준을 높여 매출과 이익증대를 도모하고 있다. 30세 이상의 기존계약자를 중심으로 초보험을 판매한다는 전략을 세우고 손해율이 높은 저연령층과 인터넷가입을 선호하는 저가상품 가입계층은 목표고객층에서 제외하고 있다.

超保險의 특징⁴⁰⁾을 살펴보면, 첫번째로, 고객을 둘러싼 모든 리스크를 하나의 보험으로 자유롭게 설계토록 하였다. 과거 자동차보험, 화재보험, 상해보험, 생명보험 등의 보험종목단위로 계약이 이루어짐으로써 보상이 중복되거나 필요한 보상이 제공되지 못하는 문제가 발생하였으나 超保險은 리스크단위로 재구축하여 고객에게 발생하는 리스크를 하나의 보험으로 폭넓게 보장될 수 있도록 했다.

두번째로 손해보험, 생명보험의 일체화를 이루었다. 개별 보험계약마다 보험료를 내는 불편함을 보험게이트 기능을 통해 손해보험, 생명보험을 포함하여 보험료 납입을 일원화하였으며, 고객의 라이프 사이클에 따른 보상내용의 변경시에도 추가 보험료의 납입 없이도 가능하도록 하는 등 고객에 대한 편리성의 향상을 실현했다.

세번째로 합리적인 보험료체계를 제시하였다. 자동차에 대한 리스크를 운전리스크와 보관리스크로

39) 총당계좌와 적립계좌로 구성되어 있으며, 손해보험과 생명보험을 포함한 모든 보험의 보험료를 통합적으로 관리할 수 있게 하는 기능을 가지고 있다.

이흥무, “일본 초보험과 상품융화” 손해보험, 2003. 4. p.27

40) 류성경, 성기환, “일본 손해보험사의 패키지형 상품개발 트렌드 및 시사점” 손해보험, 2003. 9. pp.28~29

나누어 운전리스크에 대하여 연령, 성별, 가족내 면허보유자수 등 각종 요소를 반영하여 적절한 보험료를 제시하도록 하였으며, 2차면책 금액특약⁴¹⁾ 및 중복위험면책특약을 통하여 합리적인 보상이 가능하도록 설계가 가능하다.

마지막으로, 超保險 전용으로 개발된 IT컨설팅시스템으로 고객의 일평생동안 안심제공을 실천할 수 있는 서비스를 제공하여 고객의 요구에 맞춘 최적의 보험설계를 가능케 하였다.

2) 三井住友海上의 MOST 보험

三井住友海上은 2001년 자동차보험에 대한 고객 니즈의 다양화에 대응하고 최대의 만족을 줄 수 있는 상품개발이 필요하다고 판단하고 자동차보험과 개호보험을 결합한 신상품인“MOST⁴²⁾”를 개발했다. “MOST”는 손보업계 최초로“대인사고의 중증후유장해에 관한 특약”을 첨부한 상품으로, 판매 1년만에 신계약건수 300만건, 수입보험료 2,150억엔의 실적을 달성하였다.

동 특약은 사고 피해자가 중증후유장해로 개호가 필요한 상태가 된 경우 개호비용 가운데 피해자의 과실분을 보상하는 특약으로, 대형사고를 일으킨 계약자의 정신적 피해를 완화하고 사고당사자간의 원활한 화해 등을 도모할 것이다. 또한 2002년에는“MOST”에“상해위험담보특약”, “오너비용담보특약”및 “대물초과수리 비용담보특약”등 다양한 특약을 신설하여 보장내용을 한층 강화한 신상품인“New Most”를 개발하였다.

상해위험담보특약은 인신상해보험의 보상범위를 현행 자동차사고, 교통사고 이외에 스포츠, 가사 등 일상생활 가운데 발생한 사고까지 확대하였으며 계약자 뿐만 아니라 가족의 상해까지 보상한다. 오너비용담보특약은 사고 이후 차량을 교체하는 경우의 제반비용도 보상하며, 차량의 도난사고에도“도난차량추적비용”, “도난재발방지비용”등의 도난대비용 보험금을 지급한다. 그리고 대물사고의 초과수리비담보특약은 계약차량이 다른 자동차와 충돌사고가 발생한 경우에 사고 상대방 차량의 수리비가 시가를 초과하는 경우 초과부분을 보상한다.

3) 시사점

국내에도 Millea Holdings Group의 超保險을 벤치마킹하여 아래<표4-2>에서와 같이 2003년 말 삼성화재가 처음 내놓은 뒤 최근까지 6개 손해보험사가 선보였으며 교보. 대한 등 생명보험사도 잇따라 통합형 보험⁴³⁾을 내놓았다.

41) 종래의 보험에서는 각 보상별로 자기부담액(면책금액)을 설정했다. 보상을 횡단적으로 통합하는 초보험에서는 각 보상의 면책금액과는 별도로 보상전체에 공통되는 면책금액(2차면책금액)을 설정해서 보험료를 저렴하게 할 수 있다. 배상책임의 보상·사망보장은 2차면 책금액특약의 대상에서 제외된다.

이홍무, “일본 초보험과 상품융화” 손해보험, 2003. 4. p.37

42) 류성경, 성기환, “일본 손해보험사의 패키지형 상품개발 트렌드 및 시사점” 손해보험, 2003. 9. p. 32

43) 국내의 통합형 보험은 저축성보험 및 연금보험을 제외한 가계성 손해보험을 상품을 통합, 보장해주는 상품으로 일본의 초보험과 차이가 있다. 현재 6개의 손해보험사와 2개의 생명보험사가 판매중에 있으며 2005년 12월 기준으로 7908

〈표 4-2〉 통합형 보험상품현황

2005. 12기준

보험사		상품명	특 징
손 보	메리츠 화재	웰스라이프 보험	상해, 질병, 화재, 배상책임, 의료비, 자동차보험은 물론 일반 보험까지 보장
	신동화 화재	카네이션 하나로	한번의 보험가입으로 최고 80세까지 가족구성원전체의 위험을 종합보장. 어 린이의 의료비 부분에 대한 보장 강화, 골절 화상 등 자녀의 신체 상해뿐 아 니라 폭력이나 집단따돌림에 의한 정신적 피해까지 보장
	삼성 화재	슈퍼보험	화재보험의 경우 보험가입금액 안에서 전액 실손 보장하며 일상생활 배상책 임은 세대원 전체로 피보험자 범위 확대 결혼, 출산, 주택 구입 등 생활의 변화에 따라 보장내용을 자유롭게 조정 가 능
	현대 해상	행복을 다모은 보험	사무직뿐 아니라 자영업자를 위해 재물담보 및 배상책임담보의 가입대상을 점포 등 일반물건까지 확대, 자동차보험도 자가용승합과 자가용화물까지 확대 신생아담보, 선천이상수술 등 자녀만을 위한 담보특약 강화
	LIG 화재	엘플라워 웰빙보험	고객의 라이프 사이클에 의한 재설계 및 일생관리가 가능한 ‘평생보장’, 개 인 및 세대 구성원 전부의 보장설계가 가능한 ‘세대보장’. 가입고객 가족에게 전문주치의와 담당간호사를 배정, 문진서비스 무료제공
	동부 화재	컨버전스 보험	보험료 운영특약으로 계약자가 여유자금이 생겼을 때 수시로 보험료 납입 가능. 특별조건부 특약으로 지금까지 보험가입이 어려웠던 병력보유자 등도 가입 가능
생 보	교보 생명	교보 어카운트 보험	보험료는 그대로 내면서 매년 보장내용을 바꿔가며 필요한 보장을 받을 수 있음. 재해, 질병, 사망 등 총 55가지 보장특약 중 필요한 특약을 붙이거나 뺄 수 있도록 설계
	대한 생명	대한사랑모아 매직어카운트 보험	고객의 생활 여건 변화에 따라 가입 5년 후부터 필요한 보장의 변경, 추가 가능. 필요에 따라 질병, 재해, 종합형 형태로 계약 유지, 실제 금리 반영한 공 시이율 적용

출처 : 중앙일보 2006. 1. 24, 서울신문 2006. 2. 1

PB상품으로서의 완벽한 손생보 패키지 상품은 아니지만, 고객의 라이프 싸이클에 맞춘 통합 리스크 관리 서비스를 제공함으로써, 고객충성도를 제고하고 평생고객으로 관리하고자 하는 PB 마케팅의 시작이라 할 수 있다. 또한 통합형 보험을 판매하는 손보사와 생보사가 같은계열에 있는 회사들이 대부분이므로 국내에서의 손생보 보험패키지화의 실현가능성은 충분하다고 본다. 물론 손생보 보험패키지화에서 수익과 손실의 분배문제, 기존채널과의 갈등문제 해결이 적절히 이루어져야겠지만, Millea

억원의 판매실적을 올렸다.
중앙일보 2005. 6. 24, 서울신문 2006. 2. 1

Holdings Group의 超保險같은 상품의 빠른 출시가 고객이 타금융기관으로의 전환비용을 높여주는 방화벽 역할을 할 것이다.

3. 고령화 사회의 진전으로 인한 신탁상품개발

2005년 6월 신탁업 발전을 위한 공정한 경쟁체제 도입을 위해 보험과 증권사의 신탁업 경영을 허용하는 신탁업법 개정안이 국회 본회의를 통과하면서 보험사의 신탁업 진출이 가시화 되었다.

신탁업법의 개정내용은 그동안 은행에 한해 적용되었던 신탁업법 제29조 3항⁴⁴⁾의 적용배제조항을 증권거래법의 증권사와 보험업법의 보험사도 적용시킨다는 것이다. 그러나 신탁업법 시행령에서의 출자자요건과 금융감독당국의 인허가 지침⁴⁵⁾이 엄격해 실질적으로 국내 증권사 및 보험사가 신탁업 인가를 받을 수 있는 상황은 평탄하지는 않다. 그리고 국내 신탁업이 이미 오랜기간의 영업을 통한 고객/인프라/노하우를 갖춘 은행이나 자산관리시장에 나름의 전문성을 갖춘 증권사⁴⁶⁾가 이미 시장에 진입한 상황에서 단기적 차원의 시장진입으로는 시장개척이 어려울 것으로 예상된다.

실제 증권사의 경우 퇴직연금사업 진출을 위한 필수요건이었고 그동안의 자산관리사업 경험을 토대로 신규진출시 사업연계성이 존재하였기 때문에 단기에 시장진입을 시도하였고 또한 나름의 성과를 보이고 있는 것도 사실이다⁴⁷⁾. 그러나 보험사의 경우는 다르다. 우선 인프라 측면에서 상당한 노력과 비용이 필요하다. 보험사가 그동안 신탁업에 대한 직간접적인 경험이 없었다고 본다면, 신탁업 경영을 위한 IT투자뿐만 아니라 법률자문, 신탁상품 개발 및 영업, 신탁상품 운용 등 다양한 영역의 전문인력 확보에 상당한 시일과 비용이 요구될 수 밖에 없을 것이다.

44) 신탁업법 제29조의3 (적용배제) : 제7조제1항(신탁회사는 그 상호중에 신탁이라는 문자를 사용 의무), 제8조의2(임원의 자격에 대한 제한), 제15조(고유자금 운용제한) 및 제24조의4(내부통제기준 마련) 등에 대해 신탁경영 금융기관은 적용하지 아니한다.

45) 2005. 7. 29 신탁업법의 개정에 의해 보험회사도 은행 및 증권회사와 함께 신탁업을 영위할 수 있는 길이 열렸지만(신탁업법 제3조, 제29조의3 등 참조), 이들 회사가 신탁업을 영위하기 위해서는 금융감독위원회의 인가를 받아야 한다(동법 제3조 제1항), 영업인가조건으로 금전신탁이나 종합재산신탁으로서 금전이 포함된 재산의 신탁인수업무를 영위하기 위해서는 250억 원 이상의 자본금을 갖추어야 한다(동법 제3조 제2항 제1호), 또한 보험업법 제11조 제1항은 보험회사의 다른 업무의 경영을 제한하고 있는데, 동조 제1항 제1호는 “대통령령이 정하는 금융업으로서 해당 법령에서 보험회사가 영위할 수 있도록 허용한 업무”는 영위가 가능한 것으로 하고 있고, 2003. 8. 27. 보험업법시행령 제16조 제2항에서 “법 제 11조 제 1항 제2호에서 ‘대통령이 정하는 금융업’이라 함은 「신탁업법」에 의한 신탁회사가 영위하는 업무를 말한다.”고 함으로써, 보험회사도 신탁업무를 영위할 수 있는 법적 근거가 마련되었다. 이들 규정에 비추어보면, 보험회사가 신탁의 인수를 하기 위해서는 금융감독위원회의 인가를 얻어야 하고, 보험금신탁은 금전신탁의 일종에 해당하므로 250억 원 이상의 자본금을 갖추어야 한다.

46) 국내 증권사 중 곳모닝신한, 대신, 대우, 동양종합금융, 미래에셋, 삼성 등 9개 증권사는 2005년 12월부터 신탁업 경영인가를 받아 활발히 영업을 전개하고 있는 상황이다. 2005년 말까지 이들 9개 증권사의 신탁업 활용영역은 퇴직연금신탁과 특정금전신탁을 활용한 자산관리사업에 집중되어 있는 것으로 분석된다. 즉 자산관리사업의 상품라인업 개선과 이를 통한 고객소구력 강화에 신탁업을 적극 활용하고 있다는 것이다. 특히 부유층 혹은 기업 대상으로 한 맞춤형 자산관리가 가능한 특정금전신탁의 경우 1~2개월 동안 판매잔액이 5,000억원에 이르는 등 상당한 실적을 달성하고 있는 것으로 나타났다.

손관설, “신탁업허용에 따른 손보사 영위방안”, 손해보험 2006. 3. p.15

47) 박덕배, “종합재산신탁제도”, 현대경제연구원, 2005. 4. p.11

또한 신탁경영기관에게는 고유부문과의 이해상충방지를 위한 엄격한 규제장벽이 존재하고 있으며 이를 충실히 수행하기 위한 법률적 비용(Legal Cost)도 상당하다⁴⁸⁾. 한편 이와 같은 이해상충 방지체계는 기존 보험업 영위과정에서 갖춘 IT인프라나 자산운용인력, 컨설팅인력 등과의 상호보완을 통한 시너지 추구도 상당히 제한시킬 수 밖에 없는 것도 적극적인 사업진출을 제한시키는 요인 중 하나이다.

이와 같은 제약요건을 종합적으로 고려할 때, 향후 보험사는 보험사업의 특성과 연계된 신탁업을 우선 경영을 추진하면서 제반 인프라와 경쟁력을 확보해 나가면서 시장확대를 꾀하는 방향이 바람직한 것으로 보인다.

하지만 보험사에서의 신탁업은 고객이 보유하고 있는 부동산이나 금융자산 등을 파악할 수 있는 기회가 되기 때문에, PB에 있어 여타 금융기관과의 경쟁시 유리한 위치를 점할 수 있는 중요한 영업부문이 될 수 있다⁴⁹⁾. 그러므로 보험사의 차별적 강점을 가질 수 있는 생애관리 차원의 종합적인 위험보장서비스를 강조할 수 있는 종합재산신탁과 유언신탁을 우선 참여영역으로 고려할 수 있다.

1) 종합재산신탁

종합재산신탁은 신탁회사가 단일의 신탁계약으로 금전, 유가증권, 부동산 등 2종류 이상의 재산을 함께 수탁받아 통합관리하는 장점으로 향후 PB나 Wealth Management의 중요한 수단으로 정착될 것으로 전망된다⁵⁰⁾. 종합재산신탁은 고객이 신탁재산의 운용지시권을 갖는다는 점에서 특정금전신탁과 유사하나 수탁재산이 거의 모든 재산권으로 확대된다는 점에서 큰 강점⁵¹⁾을 가진다.

이런 종합재산신탁은 고객재산의 효율적 관리가 가능하다. 즉, 금전, 유가증권, 부동산, 동산, 무체재산권등 모든 재산을 종합적으로 관리처분 운용하므로 개인의 재산을 효율적으로 관리할 수 있는 장점이 존재한다. 또한 기업측면에서는 여러 재산을 하나의 신탁계약에 의하여 포괄하여 수탁 받아 자산유동화 증권을 발행하는 경우 자금조달의 비용 및 절차를 대폭 간소화할 수 있는 등 자금조달의 효율성을 높일 수 있는 상품이다⁵²⁾.

현재 생보사를 비롯해 손보사들이 Wealth Management 차원에서 부유층시장 공략에 집중하고 있다는 현실을 고려할 때, 종합재산신탁은 중요한 기반이 될 수 있다. 보험사가 종합재산신탁사업에 진출할 경우, 고객의 재산을 보험계약 이외에 신탁계정(Account)을 가지고 다양한 재무설계 서비스를 제공할 수 있고 신탁보수 형태로 자문수수료 수입을 합법적으로 확보할 수 있는 장점이 있다. 다만 종합재산신탁은 다양한 신탁재산을 취급해야 함에 따른 다양한 전문인력 및 시스템이 뒷받침되어야 하기 때문에 이에 대한 인력시스템 구축을 위한 철저한 사전준비가 중요하다 하겠다.

48) 손관설, “신탁업허용에 따른 손보사 영위방안”, 손해보험 2006. 3. p.17

49) 曾根一興, ‘プライベート・バンキングの時代’, 近代セ・ルス社 1997. 7, p.242

50) 이승복, “종합재산신탁의 전망과 과제” 한국은행, 2005. 1 p.45

51) 이승복, “종합재산신탁의 전망과 과제” 한국은행, 2005. 1 p.47

52) 조중연, “종합재산신탁의 도입과 영향” 하나경영연구소 2004. 9 p.15

2) 유연신탁

유연신탁이라 함은 위탁자의 유언서 보관과 자산운용 및 유증을 할 수 있는 유연 및 상속문제를 해결하는 상품으로 위탁자 사망 이전에 상속예정자산을 수탁 받아 운용하고 위탁자 사망시 유언서 내용대로 유증하거나 유언에 의하여 신탁된 자산을 유언서의 조건에 맞추어 운용한 후 유증하는 신탁을 말한다⁵³⁾.

유연신탁은 아직 외국과 같은 세계헤택이 부여되지 않아 활성화되기까지는 다소 시일이 요구되는 상황이나 보험업과는 상당한 연관성을 갖는다고 볼 수 있다. 보험업이 생애주기에 맞춰 각종 위험을 보장해 주는 업으로 전환되고 있음을 고려할 때 한 개인의 마지막 단계에서 필요한 상속 및 유언은 중요한 이슈로 부각될 수 있다.

V. 결 론

과거 PB는 특정집단의 니즈에서 시작된 서비스였지만 이제는 모든 금융업종에서 PB 분야를 종합금융화 시대에 새롭게 대두되는 고수의 영역으로 인식하고 진입을 서두르고 있으며 이러한 추세는 앞으로 지속될 것으로 보인다. 이에 따라 보험사의 경우에도 종합금융화 추세에 따라 보험의 특성을 반영하여 고객의 니즈에 적합한 자산관리서비스영역으로 업무영역을 확대해 나갈 필요가 있다.

급변하는 금융환경에서 상품경쟁력을 갖추기 위해서는 변화하는 금융환경과 소비자의 니즈를 정확히 읽는 노력이 필요하며, 특히 사회적 변화를 적시에 적용하여 소비자의 니즈에 부합되는 상품을 개발하는 것이 중요하다.

첫째, PB고객의 니즈 변화에 따른 상품을 개발하여야 한다. PB고객의 보험상품 선택의 기준이 절세 측면과 보장범위 그리고 수익률 등으로 다양하고 복합적인 방향으로 변화하고 있다. 이러한 상황에서는 비정상적으로 높은 저축성보험에 대한 의존도를 줄이고, 보장성 위주 및 절세상품 비중 확대, 변액보험과 같은 실적배당형 상품개발 확대 등 전반적인 상품 포트폴리오의 개선이 필요하다.

둘째, 패키지화된 상품을 개발하여야 한다. 보험상품의 모듈화를 더욱 활성화시킴으로써 고객의 수요를 최대한 반영하여 과거의 평균적인 담보내용부터 보험계약자의 개별적인 위험까지 담보 받을 수 있는 상품을 개발하여야 한다. 이러한 패키지화된 보험상품을 통하여 PB고객의 잠재적인 수요를 창출할 수도 있다. 보험상품의 모듈화는 PB고객의 수요를 적극적으로 충족시켜줄 수 있으며, 보험회사는 언제든지 위험의 조립 및 재구성이 가능하도록 위험의 담보내용과 요율을 표준화 시킬 수 있다는 장점이 있다.

53) 曾根一興, 'プライベート・バンキングの時代', 近代セ・ルス社 1997. 7, p.245

셋째, 고객정보를 확보할 수 있는 신탁상품을 개발하여야 한다. 아직 제도적인 환경이 보험사에게 유리하게 적용되지는 않고 있기 때문에 보험사에서의 진출은 미진한 상황이다. 하지만 PB고객의 자산 현황을 파악하여야만 적절한 상품이나 서비스를 제공할 수 있기 때문에 신탁상품판매 자체의 수익성 창출이 아닌 PB고객 확보측면에서 상품개발이 시급하다.

마지막으로 본 글에서는 다루지 않았지만 금융종합서비스를 개발하여야 한다. 21세기 보험환경은 급속하게 진행되고 있는 금융기관간 업무영역 파괴 및 종합금융화의 진전 그리고 PB의 활성화는 종합금융서비스 혹은 특화된 재무컨설팅, 리스크관리 등 전문서비스의 제공이 요구된다.

체계적인 준비에 있어서는 은행이나 증권사보다 늦은감이 있으나 보험사는 본질적으로 영업채널이 고객의 생애주기에 맞는 금융니즈와 위험요인을 감안하여 적절한 상품과 서비스를 설계해주는 맞춤형 서비스의 특성을 지니고 있기 때문에 고객자산가를 위한 PB 서비스의 제공에 있어 타 금융사보다 한발 더 가까이 있다는 점을 간과해서는 안 된다.

보험사들은 보험자체의 본질적인 서비스를 제공하면서 수익성 높은 고객에게 더욱 집중된 종합금융 서비스를 제공하면서 일반고객을 우량고객으로 전환시키는 자세로 접근한다면 새롭게 조명되는 PB 분야에서 독보적인 위치를 점할 수 있을 것으로 기대한다.

참 고 문 헌

- 김경원, 최희갑 공저, 「디지털 금융 대혁명」, 삼성경제 연구소, 2002
- 김기서, 「프라이빗 बैं킹」, 한국금융연수원, 2001.
- 노진호, 「자본시장 통합법과 자금 순환 왜곡 가능성」, 「한국경제주평」, 현대경제연구원, 2006. 3
- 류성경, 성기환, “일본 손해보험사의 패키지형 상품개발 트렌드 및 시사점” 「손해보험」, 손해보험협회, 2003. 9.
- 박덕배, 「종합재산신탁제도」, 현대경제연구원, 2005. 4.
- 박동석 외 2인, 「고령화쇼크」, 굿인포메이션, 2003. 10.
- 손관설, “신탁업허용에 따른 손보사 영위방안”, 「손해보험」, 손해보험협회 2006. 3.
- 신동호 외, “손해보험 상품개발시스템 및 전략에 대한 연구”, 보험개발원, 1999. 3.
- 신문식, 이경희 “부유층 시장에 대한 보험회사의 자산관리사업 운영방안”, 보험개발원 2004. 3
- 심재단, 「국내 변액보험시장의 잠재적 리스크요인 및 시사점」, 예금보험공사, 2006. 4.
- 이건범, “금융지주회사의 효율적운용을 위한 제도개선 방안연구”, 한국금융연구원, 2005. 12.
- 이명주, “금융겸업화 시대의 상품개발 방향”, 「손해보험」, 손해보험협회, 2003. 1
- 이석호, “자본시장통합법이 보험업에 미치는 영향”, 「금융포커스」, 15권 15호, 한국금융연구원, 2006. 4

- 이성택, “PB 시장확대에 따른 보험사 대응전략”, 「손해보험」, 손해보험협회, 2002. 12
- 이승복, “종합재산신탁의 전망과 과제” 한국은행, 2005. 1
- 이재인, “PB의 활성화”, 한국금융연구원, 2002. 4.
- 이흥무, “일본의 방카슈랑스와 보험업계의 대응”, 「생명보험」, 생명보험협회, 2002. 11
- _____, “일본 초보험과 상품융화”, 「손해보험」, 손해보험협회, 2003. 4.
- 이혜훈, “고령화의 경제적 영향에 대한 소고”, 「노동정책연구」, 제2권 제2호, 한국노동연구원 2002, 9.
- 정세창, “영국 생명보험산업 및 방카슈랑스의 규모의 경제와 비용 보완성에 관한 연구”, 「보험개발연구」, 제11권1호, 보험개발원, 2000.
- 정영식, “국내은행의 대형화·겸업화가 금융산업에 미친 영향”, 삼성경제연구소, 2005. 11.
- 조중연, “종합재산신탁의 도입과 영향” 하나경영연구소 2004. 9
- 최무진, “주요선진국가 생보사의 인수합병(M&A)동향”, 「생명보험」, 생명보험협회, 2003. 3
- _____, “프라이빗뱅킹의 확산과 생보사의 대응방안” 「생명보험」, 생명보험협회, 2004. 4.
- 최용일, “방카슈랑스 도입에 따른 보험모집제도 개편 방안”, 「손해보험」, 손해보험협회, 2003. 2
- 최장봉, “금융그룹화의 리스크”, 은행경영브리프, 제11권 22호, 한국금융연구원, 2002. 6.
- _____, “방카슈랑스의 리스크”, 주간금융동향, 제11권12호, 한국금융연구원 2002. 3
- 최종욱, 「방카슈랑스」, 한국경제신문, 2002
- 하홍윤, “국내금융지주회사의 리스크관리 현황 및 향후과제”, 금융리스크리뷰, 겨울 제 2호 한국금융연구원, 2004.
- 한국PB 연구회, 「부자를 움직이는 사람들 프라이빗 뱅커」, 매일경제신문사, 2002.
- 町田 顯, 'プライベート・バンキング', 東洋経済新報社 1999.
- 曾根一興, 'プライベート・バンキングの時代', 近代セ・ルス社 1997.
- Cap Gemini Ernst & Young, “Wealth Management Strategies for the Financial Service Industry ”, Merrill Lynch, 2002
- Cap Gemini Ernst & Young, "World Wealth Report", Merrill Lynch, 2003
- Coopers Consulting, "North American private banking - wealth management-", Price Water House, 2002
- Drury, S., "European Bancassurance consolidation and competition", Lafferty Publications Ltd., 2001.
- LIMRA, "Financial Situation of the Affluent", LIMRA International, a, 2002
- _____, "Financial Plans-Real and Imagined-Held by the Affluent", LIMRA International, b, 2002
- _____, "Financial Advisors and Institutions Serving the Affluent", LIMRA International, a, 2003
- _____, "Finances of the Affluent : 2001", LIMRA International, b, 2003
- _____, "Retirement and the Affluent", LIMRA International, c, 2003
- LIMRA, "Reconnecting with Affluent Clients", LIMRA's Market Facts Quarterly, 4, 2003
- Joan Lamm-Tennant, "Asset/Liability Management for the Life Insurer: Situation Analysis and Strategy

- Formulation,” *Journal of Risk and Insurance*, 1989.
- Manfred Pohl, ‘Handbook on the History of European Banks : European Association for Banking History’ , Edward Elgar Publishing, 1994. 11,
- M.Smink and R.A.van der Meer, “Life Insurance Asset-Liability Management : An International Survey,” *The Geneva Papers on Insurance*, 22, 1997
- Mergers with Nonbank Financial Firms: Effects on the Risk of Failure," *Journal of Banking and Finance*, Vol.17, 1993,
- Olivier, D., F. Fecher, Efficiency and Productivity of the Insurance Industry in the OECD Countries , *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, Vol. 22, No. 84, 1997
- Udo Heyn, ‘Private Banking and Industrialization(Dissertations in European Economic History)’ , Ayer Co Pub, 1981.