
테 마 진 단

◆ 방카슈랑스 등 규제완화가 호주 보험시장에 미친 영향과 시사점

안철경 연구위원, 기승도 선임연구원

1. 서론

국내보다 약 15~20년 앞서 방카슈랑스 등 금융겸업화를 경험한 호주 보험시장 사례를 규제완화, 시장구조, 판매채널 및 상품변화 측면에서 살펴보고, 국내 보험산업에의 시사점을 도출함

- 1980년대 이후 금융겸업화 트렌드에 따른 시장진입 규제완화, 고령화 및 복합금융 상품에 대한 소비자 수요증대, 정보기술의 발달과 채널의 혁신적 변화 등으로 금융 업무간 영역의 차이가 좁혀지고 있음.
 - 국내에서는 2000년대 초에 변액보험 등 투자형 상품이 보험시장에 등장하여 지속적인 성장을 견인하고 있으며, 2003년 8월부터 방카슈랑스 제도가 도입되어 2006년 12월까지 초회수입보험료 기준으로 17조 7,683억원이 은행 등을 통하여 판매됨.
 - 보험판매 방식에서는 신판매채널(은행채널, 직판채널)이 점차 전통대면채널(대리점, 설계사)을 대체해 나가고 있는 추세를 보이며, 이에 따라 생명보험의 경우 은행계자회사, 손해보험의 경우 직판전업보험회사가 등장하여 경쟁구조가 치열해짐.
- 향후에도 국내 보험시장의 변화를 주도하는 법제 변화 및 규제 완화의 지속적 추진으로 금융기관간 장벽이 낮아지고 종합금융화 및 글로벌화 추세가 지속될 것으로 예상됨.
 - 현재 자본시장 통합법 및 생명보험회사 상장이 추진되고 있으며 이에 따라 생명보험회사가 상장과정을 거쳐 보험지주회사 등을 통한 금융겸업화가 가속화될 것으로 예상됨.

- 2008년 4월로 예정된 보장성보험, 자동차보험 등의 방카슈랑스가 시행될 경우 국내 보험회사의 구조개편 및 판매채널 빅뱅이 예상된다.
- 이에 본고에서는 국내보다 약 15~20년 앞서 방카슈랑스 등 금융겸업화를 경험한 호주 보험시장 사례를 규제완화 측면, 시장구조, 판매채널 및 상품구조의 변화 측면에서 살펴보고, 현재 본격적인 방카슈랑스를 앞두고 있는 국내 보험산업에의 시사점을 도출하고자 함.

2. 호주 생명보험산업의 규제 완화 및 시장구조의 변화

금융겸업화 진행에 따라 종합금융화, 해외진출전략 등을 추구하여 전통적 보험시장이 탈바꿈하는 계기가 되고 있으며, 시장구조는 대부분의 호주 국내 전통보험회사가 쇠퇴하고 은행계 보험회사 및 외국보험회사가 시장을 주도하는 결과를 초래함

- 호주는 1973년 보험법 도입을 시작으로 지속적 금융관련 법률을 정비하여 금융겸업화의 단초를 제공하고 있음.
- 1973년에는 보험회사의 파산으로 인한 피해를 최소화하기 위하여 보험법이 제정되었으며, 이후 1985년 방카슈랑스 허용, 1997년 은행지주회사 설립 촉진을 내용으로 하는 금융시스템 개혁 발표 후 2002년 금융서비스 개혁법이 시행됨.
- 방카슈랑스 등 금융겸업화 진행에 따라 대부분 상호회사의 형태를 갖고 있던 생명보험회사들은 자본화의 필요성을 인식하고 주식회사로 전환하여 증권시장에 상장하기 시작하였으며, 이후 대형화를 위한 M&A의 활성화 및 지주회사 체제로 전환함.
- 1945년 생명보험법(Life Insurance Act)이 통과된 후 보험회사는 사업다각화 전략의 일환으로 『모자회사』 조직체계를 구축함(<그림1> 참조).
 - 금융회사 간 장벽을 둔 동 법률상의 규제를 회피하면서, 치열한 보험시장 내부 경쟁을 극복하기 위하여 보험회사들은 다각화를 추진함.

<표 1> 호주의 주요 규제 및 감독체제의 변화

주요 규제·감독	내용
보험법 도입(1973년)	'70년대 초 16개 보험회사 파산에 따른 피해 최소화를 위해 재무건전성기준 등을 포함 보험법 제정(법 제정이전 연방 재무부에 2万 호주달러 예치시 보험회사업 영위)
방카슈랑스 허용 (1985년)	'70년대 후반부터 은행중심의 규제완화로 은행에 의한 생명 보험 상품판매가 일부 허용 하였지만, 이 시기부터 판매 대리점 및 판매제휴형 방카 허용
직업기준 및 감독법제정 (1987년)	보험·연금 위원회를 설립하여 세제혜택, 투자, 급여, 가입, 보고 및 공개 등에 관한 조건 규정
연금산업감독 제정 (1993년)	신의, 성실에 기초한 감독 수준 및 필요요건 강화
금융시스템 개혁 발표 (1997년)	은행 지주회사 설립 촉진과 은행 지주회사에 복수이상 금융 기관 소유 허용, 수신기능 담당 금융기관을 확대
통합건전성 감독기구 설립(1998년)	모든 금융건전성 감독 업무를 이관하여 소비자 보호 및 거래관행 감독
금융서비스 개혁법 시행 (2002년)	상품 공시체제 강화 : 주식, 회사채를 제외한 모든 금융 상품에 대한 상품 설명서 제공 의무화(리스크, 수수료, 세금 등 투자판단에 필요한 모든 정보)

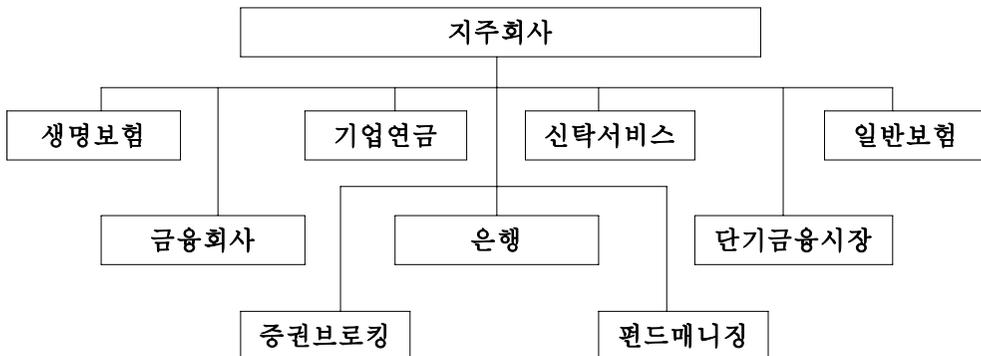
<그림 1> 생명보험회사의 다각화 전략(1960년대)



자료 : Monica Keneley, "Adaptation and change in the Australian life insurance industry : an historical perspective", Accounting Business & Financial History, 2004, p.99.

- 이후 1980년부터 본격화된 규제완화의 결과 호주의 주요 생명보험회사 등 금융기관은 자본화를 통해 대형화 및 종합금융화 체제를 구축하기 위해 『지주회사』 체제를 채택하기 시작함(<그림2> 참조).
- 전통적인 보험회사(AMP, National Mutual, Colonial)들은 1990년대 이후 은행업무 부터 보험 및 재무계획까지 종합적인 금융서비스를 제공하는 종합금융화를 추구함.

<그림 2> 겸업화 추진이후 생명보험회사의 다각화 전략(1999-2000)



자료 : Da Silva, D, "Shareholder value through positioning", Insurance Record of Australia and New Zealand, 21, 1996, p.43

- o 1990년대에는 호주의 전통적인 보험회사들의 증권시장 상장이 본격화됨.
 - 1995년 National Mutual 및 AXA, 1997년 AMP가 탈상호회사화하여 주식회사 체제를 구축하고 증권시장에 상장한 이후로 2005년 현재 호주 생명보험회사에는 상호회사가 없음.
 - * 1980년대 상호회사의 자산 비중이 78%였으나 2000년에는 대부분의 상호회사가 탈상호회사화 하여 주식회사로 전환 후 증권시장 상장(<표 2>참조)
- o 2000년 전후로 M&A로 거대금융그룹이 등장하여 은행업무, 펀드운용, 생명보험 등 모든 금융서비스를 제공하는 이른바 금융그룹이 호주의 금융산업을 주도함.
 - 1998년 AMP가 GIO(손해보험회사)의 지분을 50%획득, Colonial이 Legal&General 및 Prudential을 인수함.
 - 1999년 Tower가 FAI 생명보험회사를 인수, Royal SunAlliance가 Tyndall을 인수, AMP가 GIO를 인수함.
 - 2002년 Commonwealth Bank가 Colonial을 인수, NAB(National Australia Bank)가 MLC를 인수함하는 등 은행이 전통보험회사를 인수함.
- 1985년 방카슈랑스가 시행됨에 따라 은행과 보험의 상호진출이 자회사를 통해 허용되지만 보험회사의 은행진출보다는 은행이 보험시장의 주도자로 대두되는 결과를 초래함.
- o 은행의 보험자회사가 1980년대에는 없었으나 2000년대에는 전체 생명보험회사 중 은행자회사의 자산 구성비가 44%에 이름.

<표 2> 1980-2000년의 생명보험 시장 구조변화(자산 MS변화)

산업구조	자산 비율(%)		
	1980	1990	2000
상위 3개 보험회사	64	55	60
상위 10개 보험회사	89.5	82	91
상호회사	78	72	0
은행(보험회사 소유)	0	9	44

자료 : ISC, 1990; APRA, 2000

- 은행 중심의 방카슈랑스 허용, 수수료 공개 등의 규제완화조치로 호주 최대 보험사였던 AMP(Australian Mutual Provident)사를 제외한 대부분의 호주 국내 전통 보험회사가 쇠퇴하고 은행계 보험자회사 및 외국보험사가 시장을 주도하는 결과를 초래함.
- 2005년 현재 상위 5개사를 보면 1위 은행계 보험회사(Colonial/Commonwealth) 2위 외국사(AXA) 3위 전통보험회사(AMP) 4위 은행계 보험회사(MLC/NAB) 5위 외국사(ING/ANZ)로 재편됨.
- 상위 5개중 AMP를 제외한 4개 보험회사가 방카슈랑스 시행 이후 설립되었거나, 은행 및 외국사가 M&A(주로 중소형 보험회사)한 보험회사임.

<표 3> 호주 상위 5개사의 연도별 순위

순위	2005년	2002년	1999년	1995년	1992년
1	Colonial/Commonwealth (은행계)	ING/ANZ	Colonial/Commonwealth	AMP	AMP(국내사)
2	AXA (외국사)	Colonial/Commonwealth	AMP	National Mutual	National Mutual (국내사)
3	AMP (국내사)	AXA/AC&L	AXA/AC&L	MLC	MLC(국내사)
4	MLC/NAB(은행계)	AMP	Mercantile Mutual	Mercantile Mutual	Prudential (외국사→국내사)
5	ING/ANZ(외국계)	Westpac/BT	MLC	Prudential	Colonial Mutual (국내사)

주 : 1. National Mutual 은 1999년에 AXA로 명칭 변경
 2. 1998년 Colonial 은 Prudential을 인수
 자료 : Insurance Pocket Book 각 년도

3. 판매채널 및 상품 변화 추이

방카슈랑스 및 강제기업연금의 도입은 전속설계사의 탈락과 보험상품군의 변화를 가져와 전통적 상품이 급락하는 대신 연금/투자상품 시장이 확대되고, 이는 은행이 공신력, 가격 경쟁력, 고객 신뢰도를 바탕으로 보험시장을 주도하는 결과를 가져옴

- 90년대 초반 이후 호주보험시장의 판매채널상의 급격한 변화는 1985년 방카슈랑스 도입과 1989년 기업연금(Superannuation) 제도의 강제도입의 결과임.

- 80년대 중반까지 전속설계사(Tied Agent)가 보험시장을 주도하였으며, 90년대 접어들면서 전속설계사를 대량 탈락시키는 설계사 구조조정을 실시함.
- 구조조정 과정에서 설계사 노조와 회사가 대립하였으나, 결과적으로 전속설계사의 수가 이전의 1/3 수준으로 감소됨.

<표 4> 주요 생명보험회사별 전속설계사 수의 변동

보험회사	전속설계사수 변동	증감률
AMP	5,000명('90) → 1,300명('97)	74% 감소
NMLA	2,000명('93) → 1,200명('95)	40% 감소
MLC	1,900명('91) → 640명('95)	66% 감소

- 탈락된 전속설계사들은 독립Agent 또는 브로커회사로 전직하였고, 이는 브로커사가 급증('95년 41사 → '97년 121사)하는 원인이 됨.
- 1990년대부터 생명보험회사를 소유한 은행이 기존 지점을 활용한 저비용 판매방식으로 전통적인 생명보험시장을 위협함.
- 1995년에 정부는 RSA(Retirement Savings Accounts)를 승인하였고, 이는 은행의 경쟁력 향상의 원인이 되어 1999년부터 은행채널의 성장이 두드러짐.
- 1990년 중반 이후 은행계 생명보험회사 및 투자자문회사의 급신장으로 기존 생명보험회사는 시장점유율이 1990년 67%에서 1996년 37%(신계약보험료기준)로 급락함.
 - 은행계 생명보험회사인 Commonwealth Life는 설립 4년 만에 업계 3위, 2003년에는 호주 생명보험업계 수입보험료 기준으로 1위를 차지하게 됨.
 - 은행계 생명보험회사는 보험료를 30%까지 인하하는 등 정기보험 등 순수보험시장에서 저가격 경쟁을 유도함.
- 2000년 이후 IFA(Independent Financial Adviser)와 은행채널간의 경쟁이 치열해지고 한편으로 직판시장이 보험시장에 새로운 판매채널로 정착함.
 - 2000년대에는 보험시장에서 신규계약 체결의 중요한 역할을 담당한 FA의 숫자가 줄어들자, 은행들이 FA 시장 점유율을 늘리는 계기로 삼음.
 - 보험회사들은 기존의 전속채널에서 비전속 채널이 IFA를 활용한 채널전략을 수행

하였으며, 2002년까지 M&A로 규모를 확대하면서 FA에 의존하는 채널전략을 더욱 강화함.

- 그러나, 2005년 FA의 면허 취득이 어려워져 FA의 절대적 숫자가 줄어들면서 보험회사가 FA시장에 접근할 수단이 감소하고 있으며, 은행은 은행내의 FA나 비은행 딜러채널(dealer channel)을 활용하여 FA시장에 접근함.
- 또한 2000년에는 직판금융서비스시장이 성공적으로 시장에 정착하게 됨.
- 은행들(특히, 4大 대형은행)은 정부 정책과 규제완화 등의 외부환경과, 투자형 상품(기업연금)의 출시, 자체 공신력, 가격 경쟁력, 고객과의 신뢰도를 바탕으로 자회사 설립전략(중소 생명보험회사 M&A 포함)을 통해 보험시장에 침투하여 보험시장을 주도함.

<표 5> 방카슈랑스 도입 후 채널별 생명보험시장 점유율(2004)

판매채널	Tied-Agent	은행	Broker (IFA)	Direct, 기타
시장점유율	15%	21%	51%	12%

자료 : LIAS, NMG Risk Distribution Monitor(2005)

- 80년대 후반에서 90년대 초 방카슈랑스 및 기업연금제도의 도입은 주도적 보험상품군의 변화를 가져와 기존의 종신, 양로보험의 신규보험료 기준 판매비중이 급락하는 대신 연금/투자상품 시장은 확대됨.
- 기업연금(Superannuation)의 강제 도입(1989년 도입 및 1991년 강제실시) 및 퇴직일시금 세율 인상(5% →30%)으로 기업연금 시장이 급성장하게 됨.
- 호주 소비자들은 과세회피를 위해 퇴직일시금을 개인퇴직연금으로 변경하였으며, 이들의 높은 이직률로 개인퇴직연금 시장이 급격히 성장하는 계기가 됨.
- 또한 방카슈랑스로 인하여 은행이 보험사업에 본격적으로 참여하게 되었으며, 아울러 생명보험 일반상품에 대해서는 세제우대 폐지로 전통적상품의 수요가 급격히 감소함.

* 기업연금(Superannuation) 상품

- 생산성 보상연금 도입(1985년)후 이 제도를 모든 근로자들로 확대, 강제 실시하고 있으며, 특성은 투자형 상품으로 Unit-Link(Trust)형과 유사하고 세제혜택이 부여됨.
- 최근 세제 혜택이 점차 줄어들고 있으나(30% →15%), 미국의 401K와 같이 기업 복지 차원과 연계하여 금융기관을 통해 판매 중임.

<표 6> 개인보험 신규보험료 기준(1990년대 이전)

(단위 : %)

보험종목	1980년	1985년	1990년
종신/양로	47.7	8.3	4.5
정기	15.1	5.4	2.3
투자형	34.2	72.6	48.1
개인연금	3.0	13.7	45.1
합계	100.0	100.0	100.0

<표 7> 상품별 보험료 구성비(90년대 이후)

(단위 : %)

보험종목	2005년	2002년	1999년	1995년	1992년
종신/양로	0.0	0.0	0.0	0.8	1.2
정기	8.4	6.6	4.8	2.4	1.6
투자형	64.7	72.5	70.7	36.9	46.9
환급형	5.9	11.9	17.2	0.0	0.0
개인연금	11.1	0.0	0.0	0.0	0.0
단체생명	5.3	4.3	2.7	1.4	1.6
기타	4.5	4.7	4.5	58.5	48.7
합계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

자료 : The Insurance Pocket Book, 각 년도.

- 1990년대 이후 2000년대 전 기간에 걸쳐 호주의 보험상품은 기업연금이 생명보험 시장을 주도하면서 가장 성장잠재력이 큰 보험시장으로 부각됨.
- 이로 인해 생명보험의 기존 저축성 상품은 생명보험시장에서 점점 줄어들어 2005년 기준으로 기업연금이 전체 생명보험 자산의 89%를 점유하고 있으며, 보험료의

87%를 차지함.

- 2004년에 개인이 펀드를 선택할 수 있도록 법률이 변경되면서, 비수익 펀드산업이 기업연금시장의 새로운 경쟁자로 등장함.

4. AMP(Australian Mutual Provident)의 대응사례

방카슈랑스 등 금융겸업화의 추진으로 은행권에 의한 지속적인 시장잠식이 이루어지는 가운데 생존권 확보차원에서 수익성 위주의 전략, 사업다각화, Wealth Management, 해외진출 등 종합금융서비스 및 글로벌화를 추진하고 있지만 여전히 호주보험시장에서 전통보험회사는 생존에 위협을 받고 있는 상황임.

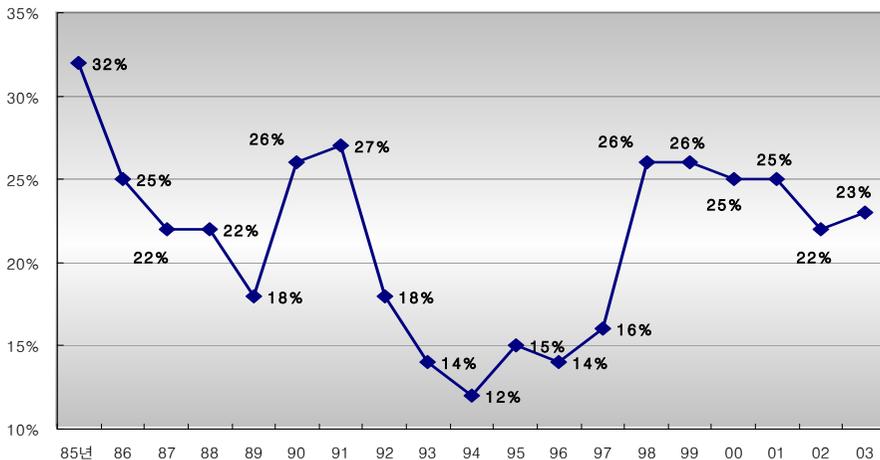
- 1985년(방카슈랑스 도입) 이전 호주의 최대 생명보험회사인 AMP(M/S 30%대)사는 방카슈랑스에 대응하기 위해 은행업을 3차례 경영(생명보험회사/은행간 판매제휴, 자체 은행 설립)하였으나 모두 실패함.
- AMP사의 은행 경영 실패이유는 은행과의 기업문화의 차이 극복 문제, 고객정보 활용 및 신뢰도 측면에서 은행에 비하여 열세, 소비자가 세계혜택과 강제가입 기업연금시장과 같은 투자형 시장에서 펀드매니징이 좋은 은행을 선호하였기 때문임.
- 은행은 공시 규제로 수수료가 적은 상품 제공이 가능하였고, 이는 보험회사의 가격 경쟁면에서 불리하게 작용함.

<표 8> AMP사의 은행 진출 사례

시기	내용	결과
1985년	· 영국계 은행인 체이스맨하탄 은행과 판매 대리점 제휴, 은행업 진출 시도	실패
1989년	· 호주 4대은행중 하나인 Westpac은행의 생명보험회사 인수 후 AMPac이라는 합작회사를 설립	실패 (Westpac이 再인수)
1998년	· 無점포 e-bank인 AMP bank를 설립하여, 전화/인터넷을 활용한 주택 Loan 판매 · AMP사의 만기보험금을 활용, 은행계 생명보험회사가 발매하는 일시납 개인연금까지 확대	실패

- 방카슈랑스 허용, 기업연금(Superannuation) 상품의 등장으로 은행권에 의한 지속적인 시장 잠식 상황에서 생존권 확보차원에서 수익성 위주의 전략, 사업다각화를 통한 종합금융서비스를 추진함.
 - 방카슈랑스로 인해 전통적 보험시장이 탈바꿈하는 계기가 되었으며 고객의 금융에 대한 인지도가 증대하며 보험시장이 성숙해짐.
 - 전속설계사를 가지고 있는 판매채널은 생존에 위협을 느끼고 전문판매채널(Financial Adviser) 및 해외업무를 강화함.
 - 80년대까지 보험사의 은행소유가 불가능하였으나, 이후 규제가 완화되어 소유가 가능해짐.
- 85년 방카슈랑스 허용, 86년 Pension Provider, 89년 기업연금 도입 및 강제가입, 91년 채널/상품 구조개혁, 92년 은행권 MS 팽창, 97년 종합금융화 지향 등 지속적인 규제변화에 따른 개혁을 추구한 결과 시장점유율은 최근 상승하고 있지만 여전히 호주 보험시장에서 생존에 위협을 받고 있는 실정임.

<그림 1> 80년대 이후 AMP사의 시장점유율 추이



출처 : 생보사 내부자료

<표 9> AMP사의 규제에 대응한 경영전략

기간	규제내용	AMP의 경영전략
1985 이전 (경영 안정기)	판매대리점 · 판매제휴형 방카슈 랑스 허용	o General Agency를 통해 시장지배력 보유 (뉴질랜드 포함) * 85년 호주내 생보MS 32%(1위)
1985-1990 (성장 추구기)	o 금융규제 완화('86) : -Unit Linked Business 허용 -Unbundling 상품판매 허용 o 보험사의 은행자회사 설립허용 ('89) : 방카슈랑스 본격화 o Superannuation 의무도입('89) : 은행의 생보업 본격참여 계기	o 방카 대응위해 판매채널 다양화 -비전속Advisor채널인 Hillos사 매수('87) : 부유층, 개인사업자 전담 -Westpac은행과 AMPac라는 JV보험사 설립('89) : 3년 뒤 Westpac이 인수 o 해외시장(영, 일, 인도) 공략(2000년 해외부문 총매출 : 50% 점유) o 전속설계사 의존한 경영구조
1991-1995 (구조 조정기)	o 부실사의 인수합병 및 당국의 자산건전성 강화 시작 o Disclosure 규제 시작 : 수수료 및 영업비 공개('92) o 수당분할지급 변경('93), 거래 관행법('95)시행으로 저능률 설 계사 자연도태	o 자산운용전문회사 설립('91) o 사내 개혁(전속모집인 수 감소 (90년 4,300명 →94년 1,500명) 및 FP화 o 투자부문 분사('93) o 설계사 자격제도 강화 및 비용절감위해 비전 속 Agent화 추진(95)→95년부터 MS 회복 시 작('94, 12%→ '95, 15%)
1996-2000	o 민영저축 소득공제 확대 및 퇴직 저축계정 도입('96) o 은행중심 금융개혁 실시('97)	o 내근직 Advisor조직 설립('97) o 주식회사화(97) 후 IPO 실시('98) o AMP Financial로 사명 변경('98) o 무점포 e-Bank인 AMP Bank설립 o 손보사 M&A
2001 이후	o 금융통합법 제정('02) - 수술 공개 및 금융업종간 영 역 완전 철폐 - 은행의 대규모 통합 본격화	o 2000년대 이후 수익원천의 변화(투자 60%, 대 물보험 30%, 대인보험 10%) o 글로벌 강화로 해외매출 50%달성('02) o 순수보장성 비중보다 기업연금 비중이 절대 다수(80%에 육박) o 전속설계사의 경우 독립 FP조직 재편('02 5,552명 보유)

5. 한국의 보험시장에의 시사점

방카슈랑스로 인해 보험시장은 은행과 외국보험사가 주도하게 될 가능성이 높으며, 이에 대해 보험회사는 지주회사 체제로의 전환, 방카슈랑스 전략 추진시 철저한 리스크 관리, 은행권과의 차별화된 상품 경쟁우위 확보, 전속채널의 고능률화 및 대체채널 확보 및 신시장 개척을 위한 글로벌화 전략이 주요 과제로 대두됨

- 호주의 80년대 후반 90년대 초의 보험시장 환경은 현재 한국의 보험시장과 매우 유사한 측면을 보이고 있어, 현재의 금융겸업화가 지속적으로 추진될 경우 우리나라의 향후 보험시장은 은행을 중심으로 한 금융그룹 및 글로벌 보험회사가 주도하게 될 가능성이 높음.
- 호주내 전통적인 보험회사는 1980년대 초 안정적인 경영활동을 영위하였으나, 1980년대 중반 이후 본격화된 금융겸업화로 인해 고비용 구조의 전통적 시스템은 생존의 위협을 받고 있는 실정임.
- 1992년부터 판매채널 구조개혁, 종합금융그룹으로의 전환, 해외사업 진출 등을 통한 수익성 확보에 전사적인 역량을 결집하여 업무영역이 붕괴된 호주 금융시장에서 은행과 경쟁 체제를 구축함.
- 그럼에도 불구하고 이러한 금융환경의 변화는 저Cost, 공신력 및 전국적 판매망을 갖춘 강력한 은행의 전략에 보험시장의 상당부분을 잠식당하게 되는 결과를 초래함.
- 방카슈랑스에 대한 대응 실패 및 상품 경쟁력 상실로 인해 전통적 보험회사가 시장에서 영향력이 크게 위축될 수 있으며 이로 인해 국내 보험시장의 주도권이 은행계 및 외국계보험사로 넘어갈 가능성이 상존함.
- 호주 보험시장의 경우 2005년 현재 상위 5개사 중 AMP(3위)를 제외하면 4개사가 은행계 또는 외국사로 구성되어 있음.
- 현재 AMP사의 경우도 호주 Westpac은행의 인수설이 나오고 있어 만일 인수될 경우 호주내 생명보험회사업은 은행계와 외자계가 완전 장악하게 됨.

- 은행의 금융그룹화에 대응하여 보험을 중심으로 종합금융기관화 또는 지주회사화를 통해 대형화 및 겸업화에 적극적으로 대응하는 정책을 추진할 필요가 있음.
 - 보험회사의 은행업 진출시 실패한 호주의 경험에 통해 볼 때 보험회사의 은행 진출문제는 회사의 여력과 시너지 효과, 기존 은행들의 선점 효과 등을 종합적으로 고려하여 신중하게 결정할 사항임.
 - 그러나 보험을 중심으로 한 종합금융서비스 제공, 해외 진출시 자회사 관리 및 보험 업무 연계성을 통한 대형화, 겸업화, 글로벌화에 대응하기 위한 수단으로써 금융그룹화 또는 지주회사화 정책을 고려할 시점임.
- 방카슈랑스 전략의 부재 및 대응수단 미흡, 무분별한 사업다각화, 해외투자 손실 등으로 심각한 경영상의 위기를 초래할 수 있으므로 전략 수립시 리스크 관리에 철저를 기해야 할 것임.
 - AMP사는 다양한 개혁을 통하여 종합금융서비스를 추구한 결과 호주내 생명보험 회사로서 시장점유율 확보에는 소기의 성과를 거두었으나 방카슈랑스 대응 미흡 등 경영전략 실패로 M&A의 대상이 되는 등 경영상 위기에 봉착함.
 - 방카슈랑스 초기 M/S 확대에 역량을 집중한 National Mutual사(M/S 2위 생보사)는 '95년 AXA사에 매각됨.
- 전통 생명보험회사는 다양하고 특화된 전통 생명보험 상품개발과 판매 노하우를 강화하여 은행권과의 상품 및 판매전략에서 차별화된 경쟁우위를 차지하여야 할 것임.
 - 호주 생명보험회사는 기업연금 상품 출시 후 이와 경쟁할 수 있는 전통 생명보험 상품의 혁신과 판매를 소홀히 하였고, 그 결과 종신/양로, 정기보험 등이 보험시장에서 거의 사라지게 됨.
 - 반면 은행권이 중심이 된 기업연금상품은 슈퍼연금보험 상품으로 연금, 저축, 보장 등 모든 기능을 갖춘 상품으로 진화함.
- 국내 전통채널 중심의 보험회사는 전속채널의 고능률화 및 대체 채널 확보에 역점을 두고 이익 기반의 포트폴리오 구성 및 글로벌화 전략이 시급한 과제로 대두되어야 할 것임.

- 상품 다양화 및 위험 다기화에 따라 고객의 요구수준 및 자문수요가 지속적으로 증가될 것으로 예상되므로 고객의 속성 및 니즈에 부합된 Multi채널의 전략적 포지션을 취할 필요가 있음.
- 예를 들면 상품 다기능·복잡한 자문 수요(주로 보장성 상품)가 있는 경우 고능률 재무설계사(FP), 단순·저가격·짧은 층인 경우 직판(Direct), 단순 및 광범위한 고객 대상으로는 은행채널에 역점을 두되, 채널 효율성과 성과를 고려하여 기존의 판매체제의 전환도 검토할 수 있을 것임.
- AMP는 생명보험회사의 고유 이익인 위험률차익은 미미하고 해외 자산운용에 의존한 투자수입인 이차익에 의존하는 사업구조로 경기순환이나 시장변동에 따라 이익규모가 급변하는 불안정한 Portfolio에서 현재 전통 보험회사로서 재전환을 모색함과 동시에 전속 Agent 채널의 고능률화 및 대체 채널 확보에 역점을 두는 전략을 병행함.
- 국내 대형보험회사의 경우 아시아 이머징마켓 중심의 성공적 해외사업 진출이 이루어질 경우 새로운 시장개척을 통해 국내시장의 한계성을 극복하고 나아가 세계 시장에서 글로벌 보험사들과의 경쟁체제 구축에도 기여할 수 있을 것임.