

신뢰관계 유지율 분석을 통한 보험회사의 비즈니스 모델 개발

최인수*, 홍복안**

Development of a Business Model for Korean Insurance Companies with the Analysis of Fiduciary Relationship Persistency Rate

In-Soo Chci*, Bok-An Hong**

요 약

보험자의 고지의무는 최대선의원칙의 상호성에 그 바탕을 둔 것으로서 최근에 들어와 영미 보험법계에서 널리 인정되고 있는 추세이다.

보험자 고지의무의 위반효과로서 전통적인 구제수단인 보험계약 해지(취소)와 기납입 보험료의 반환만을 인정한다면 보험계약자를 적절히 보호해 주지 못하는 경우가 발생할 수 있으며, 이를 위해 보험 계약자에게 손해배상 청구를 인정하는 문제가 논의되고 있다. 일부 영미법계 국가의 법원에선 이를 이미 승인하고 있는데 그 법률적 기초를 제공하는 것이 바로 신뢰관계 이론이다. 신뢰관계의 개념은 이제 더 이상 형평법이나 영미법계의 국가만의 법 이론이 아니다. 따라서 어느 영역에서보다도 공공의 이익(public interest)과 밀접한 관계가 있는 보험계약의 본질로서 신뢰관계를 인정하는 것은 공평 타당한 보험계약 당사자 관계를 추구하는 하나의 효율적인 방안이 될 것이며, 이는 보험자 고지위반 효과로서 손해배상 청구를 인정하는 법률적 기초를 제공할 수 있게 된다. 앞으로 우리나라 보험산업에서도 보험계약의 본질로서의 신뢰관계를 인정해야만 보험산업의 경영실적과 질적 수준을 높일 수 있다고 본다. 따라서 이와 같은 신뢰관계를 잘 유지하는 것, 즉 신뢰관계 유지율을 높이는 것이 보험산업에 있어서의 관건이 된다고 본다.

신뢰관계 유지율은 우리나라에서는 금액비교식을, 미국에서는 건수비교식을 사용하여 계산하고 있다. 그런데 보유계약의 건별금액이 차이가 있어 상호 절대 비교가 불가능하고, 월별 회차별로 나타내기 때문에 회사전체의 보유계약의 유지상태의 실력을 알아 볼 수 없다는 한계가 있다. 본 연구에서는 보험계약의 본질로서 신뢰관계를 인정하고 보험회사전체의 보유계약의 유지상태의 실력을 알아 볼 수 있는 새로운 신뢰관계 유지율을 개발하여 보험회사의 내실(질)있는 성장을 추구하는 포괄적 실력평가 기준을 제시하였다. 즉, 기준시점의 보험계약 각각을 기초로 하여 납기월수 대비 통상 유지된 계약의 개월 수로 표시한 건수비교식 신뢰관계 유지율이라고 하는 것을 개발하였다.

이 포괄적 실력 평가 기준인 신뢰관계 유지율은 해당 보험회사가 얼마나 재무구조가 튼튼하고 또한 얼마나 값싼 보험료를 책정할 수 있는가를 나타내며, 건수비교식 신뢰관계 유지율을 이용하여 A손해보험회사의 실력을 평가 분석하였다. 보험회사의 실력을 평가 분석해 본 결과 나타난 신뢰관계 유지율의 악화

는 신계약제일의 외형성장위주의 정책이 낳은 결과이며, 질적성장보다는 양적인 신계약위주의 영업에 치중함으로 말미암아 고비용 저효율의 악순환을 거듭하여 왔음을 알 수 있었다.

본 연구에서는 외형성장위주의(시장점유율 확대)경영 정책인 고비용 저효율의 악순환 구조에서 벗어나기 위한 개선방안으로 내실위주의 경영정책인 저비용 고효율의 수익 극대화 구조인 새로운 비즈니스 모델을 개발하였다.

Abstract

Insurer's duty of declaration is based on reciprocity of principle of the highest good, and recently it is widely recognized in the British and American insurance circles.

The conception of fiduciary relationship is no longer equity or the legal theory which is only confined to the nations with Anglo-American laws. Therefore, recognizing the fiduciary relationship as the essence of insurance contract, which is more closely related to public interest than any other fields, will serve an efficient measure to seek fair and reasonable relationship with contractor, and provide legal foundation which permits contractor to bring an action for damage against violation of insurer's duty of declaration. In the future, only when the fiduciary relationship is approved as the essence of insurance contract, the business performance and quality of insurance industry is expected to increase. Therefore, to keep well this fiduciary relationship, or increase the fiduciary relationship persistency rates seems to be the bottom line in the insurance industry. In this paper, we developed a fiduciary relationship maintenance ratio based on comparison by case, which is represented with usually maintained contract months to paid months, based on each contract of the basis point. In this paper, we have developed a new business model seeking the maximum profit with low cost and high efficiency, management policy of putting its priority on its substantiality, as an improvement measure to break away from the vicious circle of high cost and low efficiency, and management policy of putting its priority on its external growth (expansion of market share).

* 숭실대학교 산업·정보시스템공학과 교수

** 숭실대학교 산업·정보시스템공학과 박사과정

I. 서론

보험은 재난의 공유를 통하여 불확실한 미래의 우연한 사고를 대비하는 사회적 제도이다. 건전한 사회발전을 위하여는 보험의 발전이 필수적이라 하겠다. 그러나 외환위기 이후부터 현재에 이르기까지 우리나라 보험산업에는 외형성장위주의 경영정책으로 말미암아 많은 문제점이 노출되고 있다. 그 중 경영효율의 저조로 인한 고비용 저효율이 보험산업의 생존을 위협하는 가장 큰 문제점으로 대두되고 있다.

보험 모집인의 대량도입과 대량탈락으로 인한 전문 모집인의 육성 부족에 따라, 보험회사 간의 외형경쟁으로 부실계약이 양산되고 초과사업비가 과다하게 지출됨에 따라 그리고 고객의 보험인식 부족에 따라 보유계약의 실효·해약이 증가 즉 계약의 신뢰관계 유지율이 저조하게 되는데, 이것이 바로 보험회사를 고비용 저효율로 직결시킨다고 볼 수 있다. 보험은 대부분의 판매가 모집인에 의해 이루어지고 있는 것이 현실이다. 판매 대상인 상품은 일반상품과는 달리 보험사건이 발생하면 그로 인한 손해를 보상하여 준다는 단순한 보험보호의 약속이기 때문에 추상적인 상품이 되며, 무형의 상품이어서 판매하기가 어려운 상품 중의 하나가 된다. 이렇게 판매하기가 어려운 상품을 판매하는 중요한 위치에 있는 모집인들이 전문적으로 육성되지 못하고 있다는 점이 문제이다. 이러한 비전문적인 모집인의 대량도입으로 보험에 대한 완전한 지식도 없이 보험을 불완전 판매하게 되므로써 실효·해약이 증가하게 되고, 또 모집인이 대량 탈락하게 되면 이들이 모집한 연고계약 등은 유지가 되지 못하고 실효·해약되게 된다. 보험 판매는 상품의 특성상 무형 상품인 까닭에 판매를 위해서 고객의 잠재적 수요를 현재화 시켜야 하므로 모집인이 보험상품의 특성과 내용을 설명하고 보험정보를 제공하여 고객을 설득한 후 고객이 필요를 느끼고 선택을 하게 한 후 보험계약을 체결하는 완전판매를 하여야 한다.(1) 그러나 현실적으로 보험은 계약자가 직접수요를 느껴 계약을 체결하는 것이 아니고 상품의 특성을 알기 보다는 모집인의 설명이나 권유에 의하여 계약을 체결

하는 편이 많고, 또 계약자가 모집인을 부조하는 형태로 보험가입이 이루어지기 때문에 계약자가 보험의 사전지식을 충분하게 갖지 못한 채로 계약을 체결하게 되는 것이 허다하다.(2) 모집인의 강한 권유에 못 이겨 가입한 계약의 대부분은 납입 도중에 탈락되거나 해약되게 된 것은 자명하다.

물론 보험계약이 납입 도중에 실효 또는 해약되는 경우 해약환급금은 계약자가 납입한 보험료보다 적은 경우가 대부분이고 특히 납입초기에 실효·해약되는 경우에는 해약 환급금이 전혀 발생하지 않는 경우도 있게 되어 보험 가입 시 보험회사나 모집인에게 보험의 기본원리를 설명 듣지 못한 계약자는 이러한 금전적인 손해에 못마땅하게 생각하게 된다. 심한 경우 해약환급금의 과소지급에 대해 보험회사 또는 감독기관에 민원을 제기하기도 한다. 이러한 민원은 보험에 대한 인식을 악화시키고 더 나아가 미래의 유망고객에 대한 보험수요를 감소하게 하기도 한다. 또한 일반상품의 계약에 있어서는 흔히 급부와 반대급부가 동시에 행하여지지만 보험계약에 있어서는 사전에 보험료를 지급하고 단순히 사후에 보험사건이 발생할 경우 보험급부의 약속을 받기 때문에 보험사업이 신용사업의 성격을 갖게 된다. 이와 같이 보험사업이 신용사업의 성격을 갖고 있으므로 보험계약을 보험자와 보험계약자간의 신뢰관계로 볼 수 있다고 생각한다. 신뢰 관계란 일반적으로 어떤 사람이 다른 사람을 신임할 때 존재하게 되는 신뢰관계를 의미하는데 그 기초는 형평법과 양심에 입각한 것으로서 일방이 타방을 신임하는 관계에서 자연적으로 발생하는 최고도의 선의와 성실한 행동의무를 부과하는 특수한 신뢰적 법률 관계를 말한다(3) 할 수 있다.(3) 만약 계약에 있어서 한 당사자의 의견이나 생각 등이 타 당사자에게 쉽게 스며 들어가서 그 타 당사자가 그 의견에 영향을 받고 현저히 의존하게 되었다면 이러한 관계에서는 대등한 교섭력을 가진 독립된 거래가 있다고 말하기 어려운 것이다.(4) 따라서 어느 영역에서 보더라도 공공의 이익(public interest)과 밀접한 관계가 있는 보험계약의 본질로서 신뢰관계를 인정하는 것은 공평 타당한 보험계약 당사자 관계를 추구하는 하나의 효율적인 방안이 된다고 생각한다.(5)

보험계약의 당사자 관계가 장기간 지속되고, 보험 계약자가 전문적 지식이나 교섭력 또는 통제력 등에서 보험자에 비하여 열등적 지위에 있고 따라서 보험자의 자문등에 의존하게 되며, 이러한 관계에서 보험자가 자신에게 유리하게 이익을 취득하려는 목적으로 자신이 가지고 있

는 재량권 또는 통제력 등 지위를 남용할 가능성이 있다고 여겨지면 보험자와 보험계약자의 관계에는 계약법상 일반적 수준의 주의의무를 초과하는 고도의 의무가 요구된다고 볼 수 있다. 이러한 관계는 특히 보험금 지급과 관련된 분쟁 등과 밀접한 관련이 있다. 일반적으로 보험계약과 같이 최대선의의 원칙 (duty of utmost good faith)을 바탕으로 하는 계약에 있어서는 고지의무가 인정되고 있다.

일반적으로 영미법에서는 당사자 관계가 신뢰관계로 분류되면 계약상의 일반적 주의의무를 넘어선 고도의 의무(fiduciary obligation)가 요구되고 위반 시에는 손해배상 청구권이 인정되고 있다. 신뢰관계에 대한 영미법계 해석을 보면 다음과 같다.

미국에서는 특히 책임보험의 영역에서는 보험자와 보험계약자 간의 신뢰관계를 법원이 널리 인정하고 있다. 신뢰관계의 본질로부터 보험자는 보험계약자에게 적절한 사실과 정보를 알려 주어야 하는 의무가 존재하게 되는데, 이 의무를 위반하여 보험자에게는 이익이 되고 보험계약자에게는 불이익이 생긴다면 이는 사기행위(fraud)에 유사한 것이 되며, 이러한 위반은 다름아닌 신뢰관계에서 요구되는 적절한 사항에 대한 고지의무 위반의 모습으로 발생한다고 판시하고 있다. 영국에서 신뢰관계라는 것은 어떤 종류의 계약에 한정하여 인정되는 것이 아니고 그것을 인정할 만한 사실관계가 있으면 받아들일 수 있는 열린진 개념이라고 하며, 그 인정여부는 전적으로 당사자 관계의 실질적인 모습에 달려있다 한다.

그러나 우리상법 제651조는 “보험계약 당시에 보험계약자 또는 피보험자가 고의 또는 중대한 과실로 인하여 중요한 사항을 고지하지 아니하거나 부실의 고지를 한 때에는 보험자는 그 사실을 알게 된 날로부터 1월내에, 계약을 체결한 날로부터 3년 내에 한하여 계약을 해지할 수 있다” 라고 규정하고있다. 즉 우리 상법상 고지의무를 부담하는 자는 보험계약자 또는 피보험자로 한정되어 있다. 이러한 상황에서 보험자 고지의무의 인정에 대한 의문이 생기게 되며 궁극적으로 상법 제651조의 개정이 필요하다고 본다.[6]

이와 같이 신뢰관계 하에서 보험계약이 유지된다면 우선 계약자는 계약을 유지하기 때문에 해약환급금 저조로 인한 금전적 손실을 입지 않을 뿐 아니라 보험가입 목적을 달성할 수 있게 된다. 따라서 보험계약의 유지는 보험계약자 및 보험자측면에서도 이익증진을 도모할 수 있고 보험시장의 안정화에 기여하기 때문에 보험산업의 존립과

발전에 중대한 비중을 차지하게 되는 것이다. 보험계약의 유지가 저조하게 되면 어떠한 영향이 있는지 구체적으로 열거하면 다음과 같다.

첫째, 보험회사가 많은 신계약을 증가시켜도 이것이 그대로 기업의 성장으로 연결되지 못한다. 즉 신뢰관계 유지율의 하락은 보유계약의 증가에 따른 수입보험료의 증가, 사업비 재원의 증가, 자산의 증가로 이어질 수 없기 때문이다.

둘째, 보험회사로서는 성장을 위해 계속해서 신계약에 중점을 두게 되고 이렇게 되면 피보험자 무동의 계약의 작성, 연고모집에 의한 강압판매가 발생할 소지가 있게 되며, 이와 같은 불완전한 계약은 계약의 질을 저하시키게 되는 요인이 되어 또다시 신뢰관계 유지율을 저하시키는 악순환이 되풀이된다.

셋째, 보험사업비 중 많은 부분이 신계약비로 계약초기에 지출되어 특히 초회 보험료를 납입한 후 실효되는 경우 신계약 체결 시 모집인에게 지급되는 신계약 수당과 같은 직접비가 발생하고 모집인 교육훈련비 등 간접비가 발생하며 계약의 실효·해약처리를 위한 비용이 소요되므로 이러한 제비용을 합하면 그 금액은 납입된 초회 보험료를 초과 하게 된다. 또한 계속적으로 초과 사업비가 발생하게 되면 업계전체의 비차손에 영향을 준다. 따라서 계약의 유지를 통해서 신계약비의 보전과 유지비 재원을 확보하지 못하면 결국은 기업의 손실로 이어지게 된다.

넷째, 모집인에 대해 소득을 보장해줌으로써 이들을 장기적으로 정착시키고, 전문인으로서의 역할을 수행시킬 수 있게 된다. 또한 보험산업의 질적 성장을 기대할 수 있게 된다. 그러나 보험계약의 유지가 저조하게 되면 모집인의 소득은 감소할 수 밖에 없을 것이며 이러한 소득의 감소는 모집인 정착율을 낮게 만드는 원인이 되어 보험계약의 질적인 하락을 가져온다.

다섯째, 보험계약유지가 저조하다는 것은 해약 환급금이 높지않은 현재의 우리나라의 상황에서 보험 계약자들이 입는 피해가 많으며 이러한 피해는 이들이 보험에 대해 불만을 갖는 원인이 되어 보험산업의 이미지를 실추시키는 결과로까지 확대된다.

이와 같이 보험계약 유지의 저조는 계약 당사자 모두에게 좋지않은 영향을 미치게 되고 그 결과 신뢰관계 유지율의 하락을 더욱 부채질하여 보험산업의 존립과 발전을 저해하는 결과를 초래하게 되는 것이다.[7] 보험회사의 입장에서는 보험 계약관계를 계속적으로 유지함으로써 경영의 효율성을 높여야 하고 모집인은 보험가입시의 목

적을 달성할 수 있도록 계속적으로 보험계약을 유지시켜야 한다. 신뢰관계 계약유지율이 저조하고 실효·해약율이 높으면 계약자는 물론 모집인, 보험회사 모두에게 불리하게 된다. 따라서 신뢰관계 유지율을 제고 시키는 것이 보험회사의 핵심 과제라 할 수 있다.

이에 본 연구에서는 국내 A손해보험회사가 거적한 61개월(1996년1월 ~ 2001년1월) 간의 월별 손해장기보험 계약 1822건의 데이터를 대상으로 하여 데이터베이스를 구축하고 있으며, 또한 이 데이터베이스를 활용하여 보험회사 경영실적 성과지표의 근간이 되는 보유계약의 신뢰관계 유지율을 분석하고 있다. 이러한 분석을 통해 고비용 저효율의 악순환의 구조를 제거하고 영업효율의 질을 향상시키는 저비용 고효율의 수익구조로의 전환에 활용할 국내 보험회사의 비즈니스 모델을 개발하고자 하는 것을 본 연구의 목적으로 삼고 있다.

II. 실력평가기준 개발

2.1 신뢰관계 유지의 정의

보험자와 보험계약자간의 계약관계는 보험료를 납입하면서부터 효력을 발생하게 되며, 이 관계가 만기 또는 보험금지급 사유발생시까지 유지되어야만 보험고유의 목적을 달성하게 된다. 그러나 많은 계약이 중도에서 효력상실 또는 해약되면 보험계약자나 보험자 그리고 모집인 모두에게 불리한 영향을 주게 될 뿐만 아니라 보험의 존립기반을 흔들어 놓게 된다. 이와 반대로 효력상실 또는 해약이 감소되면 보험사업에서 발생하는 모든 문제를 해결할 수 있을 것이다. 보험에서의 상품판매는 신계약 체결에서 종결되는 것이 아니다. 계약 또는 보험금 지급사유 발생시까지 보험료납입이 계속되어야만 보험의 두 가지 특징인 보장기능과 저축기능을 발휘하게 된다. 보험계약의 유지보전은 보유계약의 증대에 필수적 요건이 된다. 유지보전을 통한 계약자 서비스가 계속됨으로써 신계약의 증대를 통한 확대 재생산의 효과를 기대할 수 있는 반면 효력상실과 해약은 보험회사 보유계약 및 계속보험료의 감소와 보유자산의 감소를 초래하게 되며, 계약초기에 지급된 신 계약비와 잔존계약의 유지비상승으로 사업비의

초과가 필연적으로 발생하게 된다.8)

2.2 실력평가기준 외국과의 비교

현재 국내 보험회사들이 보험계약의 질적수준과 안정성 여부를 판단하는 지표의 대표적인 기능으로 사용하고 있는 유지율은 일정 기준시점에 체결되어 성립된 신계약의 계약고와 그 후 만기 또는 일정기간 까지 실효·해약되지 않고 계속 유지되는 계약고와의 비율을 말하는데, 이는 월별 회차별로 나타내며 단위는 %이다. 유지율을 산출하는 데에는 보유계약의 가입금액을 기준으로 하는 금액 비교식을 사용하고 있다.[9] 여기서 기준이 되는 보유계약액은 과거에는 공칭으로 계상하였다. 그러나 외형성장 경영정책으로 보험회사간 외형 과당경쟁 때문에 계상방법인 공칭산정에 회사마다 발생이 많았다. 따라서 1997년 4월부터 보유계약액 기준이 가입금액으로 바뀌게 된 것이다. 반면 미국의 보험회사들의 경우는 일정 기준시점에 체결되어 성립된 신계약의 건수와 그 후 만기 또는 일정기간 까지 실효·해약되지 않고 계속 유지되는 계약건수와의 비율을 말하는데, 이는 월별 회차별로 표현되며 단위는 %이다. 여기서 유지율을 산출방식은 보유계약의 건수가 기준이 되는 건수 비교식으로 산출하고 있다. 다시 말해 100건의 계약을 체결하여 1년 동안 75건의 계약이 유지되고 있다면 첫째의 연간 유지율은 75%인 것이다.[10] 이와 같은 유지율의 산출공식을 비교하여 나타내면 다음과 같다.

- 한국식의 유지율 = 유지계약고/기준계약고 x 100
- 미국식의 유지율 = 유지계약건수/기준계약건수 x 100

(여기에서 기준계약고라 함은 신규성립 계약중에서 보험금지급에 따른 당해 계약고(계약관계소멸)를 제외(-)한 것을 말하며, 유지계약고는 기준계약고에서 실효(해약된 계약을 제외(-)하고 부활된 계약을 포함(+))하여 계산한다.)[9] 이와 같이 유지율 산출방식이 우리나라와 미국이 다르기 때문에 상호 절대적 비교가 불가능하다. 또한 유지율을 모두 월별 회차별로 나타내기 때문에 회사 전체의 보유계약고의 유지상태의 실력을 알아 볼 수 없다는 한계성을 갖고 있어서 저자들이 개발한 금액 비교식에서 전체 보유계약고의 유지상태의 실력을 알아 볼 수 있는 보험회사 실력평가 기준[11]과 본 연구에서 개발하고자 하는 건수 비교식에서 전체 보유계약고의 유지상태의 실력을

알아 볼 수 있는 신뢰관계 유지율을 통해 보험회사의 실력을 알아 보고자 한다.

2.3 금액비교식 신뢰관계유지율

보험회사에서는 보유계약을 대상으로 거적하고 동시에 그 신뢰관계유지율을 향상시키는 것이 경영효율의 우량화를 달성하는 핵심이다. 따라서 회사전체 보유계약과 그 신뢰관계유지율을 상세히 분석하는 것이 보험회사의 실력을 알아 볼 수 있는 포괄적 평가 기준이 된다. 보험회사의 실력을 알아 볼 수 있는 포괄적 평가 기준의 중요한 요소는 총 보유계약고, 월평균 보유계약고, 보유계약고의 월간 신뢰관계유지율 및 그의 월평균 신뢰관계유지율이다

가) 보유계약고 총액과 그 변화
 당 월말 보유계약고의 총액은 다음과 같다.

- 당월말 보유계약고 총액 = 전월말 보유계약고 총액 + 당월 증가분 - 당월 감소분

여기서 당월 증가분이란 신계약, 부활 등으로 인한 보유계약고의 증가량을 의미하며, 당월 감소분이란 사망, 상해, 만기, 실효(해약) 등으로 인한 감소량을 의미하고 있다. 예를 들어 (그림1)과 같이 A사의 월말 보유계약고가 변화 했다고 한다면, 보유계약고의 전월대비 변화율은 4월에는 50% (150/100), 5월에는 66.7% (250/150), 6월에는 20%(300/250)이다.

4월초(-3월말)에는 100이었던 보유계약고가 4월말에는 150이 되었다. 그리고 4월중에 본 평균계약고는 그림 1에서의 4월 표시의 사다리꼴 면적인 125로 된다. 마찬가지로 5월과 6월의 보유계약고 평균을 계산해 보면 각각 200과 275로 된다. 따라서 6월말기준의 최근 3개월과 2개월의 월평균 보유계약고는 $200\{(125+200+275)/3\}$ 과 $237.5\{(200+275)/2\}$ 가 된다.

나) 초기 보유계약고와 그 신뢰관계 유지

그림1에 있어서 4월초, 5월초, 6월초에 있어서의 A사의 초기 보유계약고는 각각 100, 150, 250 이며, 최근 3개월, 2개월, 1개월의 월평균 보유계약고는 200, 237.5, 275로 되기 때문에 월평균 신뢰관계유지율은 4월초를 첫째 날로 볼 것 같으면 $2(200/100)$, 5월초를 첫째 날로 볼 것 같으면 $1.58(237.5/150)$, 6월 초를 첫

째 날로 볼 것 같으면 $1.1(275/250)$ 이 된다. 따라서 A사의 초기 보유계약고의 월평균 신뢰관계유지율은 $1.56\{(2+1.58+1.1)/3\}$ 이 된다.(표1참조)

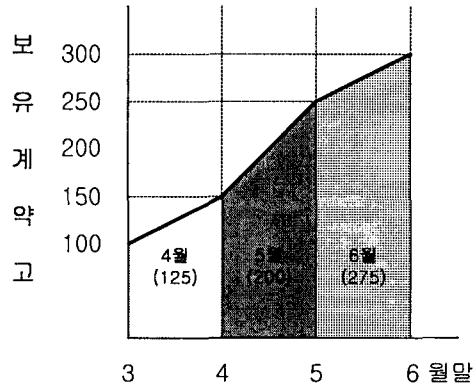


그림 1. 금액비교식 신뢰관계 유지율

표 1. A사의 초기보유계약고의 월평균 신뢰관계 유지율

월	월초의 보유계약고	최근(6월말)까지의 월평균보유계약고	월간신뢰관계 유지율
4	100	200	2
5	150	237.5	1.58
6	250	275	1.1

월평균신뢰관계유지율 1.56

2.4 건수비교식 신뢰관계 유지율 개발

본 연구에서는 보험계약의 질적수준과 안정성여부를 판단하는 지표의 대표적인 기능으로 사용하고 있는 유지율의 산출방법이 미국의 경우와 다르기 때문에 우리나라와 미국과 상호 절대적 비교가 불가능 하다. 따라서 건수 비교식의 유지율이 월별 회차별로 나타내기 때문에 회사 전체의 보유계약의 유지상태의 실력을 알아 볼 수 없다는 한계성을 갖고 있으므로 이것을 해결하고, 어느 영역에서 보다도 공공의 이익(public interest)과 밀접한 관계가 있고, 공평 타당한 보험계약 당사자 관계를 추구하는 하나의 효율적인 방안(6) 으로 보험계약의 본질로서 신뢰관계를 인정하는 새로운 유지율 산출방식을 개발하였다.

기준시점의 보험계약 각각을 기초로 하여 납기월수 대비 통상 유지된 계약의 개월수로 표시한 신뢰관계 유지율(Fiduciary Relationship Persistency Rate)을 다음과 같이 정의한다.

· 신뢰관계 유지율(F) = 보험계약 신뢰관계 유지월수 (S) / 보험납기월수(P)
(0 < F ≤ 1)

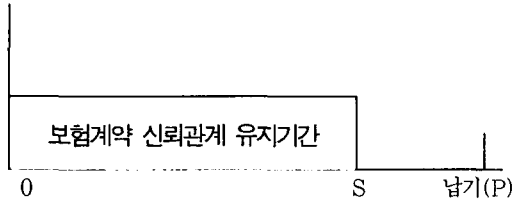


그림 2. 건수비교식 신뢰관계 유지율

Ⅲ. 데이터베이스 구축

3.1 신뢰관계 유지율 스키마

본 연구에서는 분산분석(ANOVA)을 통해 가설검정을 하고자 한다.

보유계약의 신뢰관계 유지율에 관계가 되는 요인들로 데이터베이스를 구축 하였는데(데이터베이스 이름: 신뢰 관계 유지율), 1822건의 손해장기보험 계약에 관한 이 데이터베이스의 스키마는 다음과 같다.

신뢰관계 유지율 스키마

=(년, 월, Seq, 상품, 납기, 만기, 보험가입금액, 계약상태, 유지기간, 보험료, 학력, 근무년수, 성별, 연령, 교육, 신분, 모집자)

또한, 이 신뢰관계 유지율 데이터베이스의 각 속성 값을 나타내면 다음과 같다.

년 : 1996 ~ 2001

월 : 1 ~ 12

Seq : 1 ~ 183

상품 : 1 (운전자), 2 (상해), 3 (건강), 4 (재물), 5 (저축), 6 (연금)

납기 : 1 (2년), 2 (3년), 3 (5년), 4 (7년), 5 (10년 이상)

만기 : 2년 ~ 44년

보험가입금액 : 1천만 ~ 8억원

계약상태 : 1 (유지), 2 (만기), 0 (실효,해약)

유지기간 : 1 (유지), 2 (만기), 0 (실효,해약)

보험료 : 12,200 ~ 3,962,000

학력 : 1 (중졸), 2 (고졸), 3 (전문대), 4 (대졸)

근무년수 : 1 (2년차), 2 (5년차), 3 (5년차 이상)

성별 : 1 (남성), 2 (여성)

연령 : 1 (20대), 2 (30대), 3 (40대), 4 (50대이상)

교육 : 1 (입사전·후이수), 2 (입사전이수·후미이수), 3 (입사전미·후이수), 4 (입사전·후미이수)

신분 : 1 (대리점), 2 (설계사)

모집자 : 1 ~ 80

3.2 귀무가설

본 연구에서 검정하고자 하는 귀무가설은 다음과 같다. 단, H1~ H8은 1원배치 모형에서의 귀무가설이고, H9~ H15는 2원배치 모형에서의 귀무가설이다.

[H 1] 납입기간에 따른 신뢰관계 유지율은 변함이 없다.

[H 2] 학력수준에 따른 신뢰관계 유지율은 변함이 없다.

[H 3] 근무년수에 따른 신뢰관계 유지율은 변함이 없다.

[H 4] 성별에 따른 신뢰관계 유지율은 변함이 없다.

[H 5] 연령에 따른 신뢰관계 유지율은 변함이 없다.

[H 6] 교육에 따른 신뢰관계 유지율은 변함이 없다.

[H 7] 신분(설계사,대리점)에 따른 신뢰관계 유지율은 변함이 없다.

[H 8] 보험상품에 따른 신뢰관계 유지율은 변함이 없다.

[H 9] 학력과 성별에 따른 신뢰관계 유지율은 변함이 없다.

[H 10] 학력과 직급(근무년수)에 따른 신뢰관계 유지율은 변함이 없다.

[H 11] 신분과 성별에 따른 신뢰관계 유지율은 변함이 없다.

[H 12] 신분과 직급(근무년수)에 따른 신뢰관계 유지율은 변함이 없다.

[H 13] 성별과 직급(근무년수)에 따른 신뢰관계 유지율은 변함이 없다.

- [H 14] 학력과 신분에 따른 신뢰관계 유지율은 변함이 없다.
- [H 15] 보험상품과 납기에 따른 신뢰관계 유지율은 변함이 없다.

모집인, 계약자, 보험자 모두가 보험기능을 잘못 인식하고 있음을 나타내고 있다.

IV. 분산분석을 통한 가설검정

4.1 1원배치 가설의 검정

귀무가설 H1~H8 각각에 관한 ANOVA용 데이터 테이블을 나타내면 (표1)과 같다. (표1)의 데이터를 활용하여 분산분석을 해보면 귀무가설 H1~ H8 의 각 가설이 기각됨이 밝혀진다. 이하 기각된 각 귀무가설에 대하여 자세히 분석 하기로 한다.

4.1.1 귀무가설 H1의 분석

귀무가설 H1은 기각된다. 즉, 납기 기간에 따른 신뢰관계 유지율은 변함이 없다고 볼 수 없다.

보험료 납입기간에 따라 대상계약 1822건을 분석한 결과 계약 점유율이 납기5년 이상은 55%이고, 납기5년 이하는 45%로 나타났다. 계약 점유율은 납기7년의 경우 38%, 납기5년의 경우 23%, 납기3년의 경우 19%, 납기10년 이상의 경우 17%, 납기2년의 경우 3% 순으로 나타났으며, 신뢰관계 유지율은 납기2년의 경우 0.598, 납기3년의 경우 0.571, 납기5년의 경우 0.278, 납기7년의 경우 0.065, 납기10년 이상의 경우 0.034 순으로 나타나고있다. 결과적으로 보면 계약은 납기7년의 경우 점유율이 제일 높은 반면에 신뢰관계 유지율은 극히 부진하고, 납기2년의 경우 계약 점유율은 3%로 제일 저조한 반면에 신뢰관계 유지율은 0.598로 제일 높게 나타나고 있다. 따라서 보험의 특성상 단기 상품보다 장기상품을 많이 판매한 것은 인정은 되나 제일 중요한 계약관리에 있어서는 전혀 신경을 쓰지 않았음을 알 수 있다. 납입 기간이 길어지면 길어질수록 신뢰관계 유지율은 반비례하고 있다. 또한 전체 평균신뢰관계 유지율이 0.222 라고 하는 사실에 주목하고 싶다. 이는 모집인들이 보험을 장기적 보장수단으로 보다는 해약환급금이 높은 단기상품과 저축기능의 저축상품을 집중 판매한 것으로 나타났는데, 이는

4.1.2 귀무가설 H2의 분석

귀무가설 H2는 기각된다. 즉, 학력수준에 따른 신뢰관계 유지율은 변함이 없다고 볼 수 없다.

보험모집인 학력에 따라 대상계약 1822건을 분석한 결과 계약 점유율은 고졸 73.7%, 대졸 14%, 초대졸 12%, 중졸 0.3% 순으로 나타났으며, 신뢰관계 유지율은 고졸 0.244, 대졸 0.178, 초대졸 0.147, 중졸 0.011순으로 나타났다. 보험 모집인의 학력 분석에서 고졸학력 집단에서 계약 점유율과 신뢰관계 유지율이 제일 좋게 나타났으나, 신뢰관계 유지율은 0.234로 전체평균 신뢰관계 유지율 0.222보다 조금 나올 뿐 전반적으로 볼 때 양호 하다고는 할 수 없다. 이는 아직 고졸학력 집단이 전문가로 정착하지 못하고 있음을 뜻하고, 상품지식과 판매방법에 있어서도 고졸학력 집단에 문제점이 있음을 뜻한다.

4.1.3 귀무가설 H3의 분석

귀무가설 H3은 기각된다. 즉, 근무년수에 따른 신뢰관계 유지율은 변함이 없다고 볼 수 없다.

보험모집인 근무년수에 따라 대상계약 1822건을 분석한 결과 계약점유율은 입사 2년차 53.9%, 5년차 24.5%, 5년 이상 21.6% 순으로 나타났으며, 신뢰관계 유지율은 입사 5년차 0.294, 5년 이상 0.203, 2년차 0.198순으로 나타났다. 2년차 집단의 계약 점유율이 제일 높게 나타났으나 신뢰관계 유지율에서는 입사 5년차가 좋게 분석이 되었다. 또한 보험계약의 1/2을 입사 2년차가 점유하고 있다는 결과를 주시하고자 한다. 이는 입사초기에 계약은 연고 등으로 양적으로는 53.9%로 많이 하지만 상품지식 부족 및 직업관 결여, 조기 탈락 등으로 질적으로 본 신뢰관계 유지율은 0.198로 아주 부진함을 알 수 있다. 이는 보험회사들이 질적 성장보다는 양적인 신계약 위주의 영업에 치중했음을 나타내고 있다. 따라서 모집인의 대량도입과 대량탈락이 보험의 질을 저하시키고 있음을 알 수 있다.

4.1.4 귀무가설 H4의 분석

귀무가설 H4는 기각된다. 즉, 성별에 따른 신뢰관계 유지율은 변함이 없다고 볼 수 없다.

보험모집인 성별에 따라 대상계약 1822건을 분석한 결과 계약점유율은 남성 51%, 여성 49% 순으로 나타났

으며, 신뢰관계 유지율은 여성 0.301%, 남성 0.147순으로 나타났다. 이는 남자가 양적으로는 비슷한 계약을 하고 있으나, 질적으로 본 신뢰관계 유지율은 여성이 남성보다 2배 정도 우수하다는 결론이다. 이는 남성조직보다는 여성조직이 우수하다는 뜻이다. 미국에서는 남성조직이 70%이상 점유하고 있고 국내 외국사도 그렇다. 그러나 국내의 내국사는 그렇지 못하다. 이는 외국사의 경우는 거의 보장성 상품을 판매를 하므로 설계판매를 잘하는 고학력 남성을 많이 도입하였고, 국내 보험회사들은 보장성보다는 저축상품위주의 판매에 치중하다 보니 연고판매와 대량도입하기가 쉬운 여성조직을 많이 도입하였기 때문이다. 근래에는 국내 보험회사들도 외국사 및 외국합작사처럼 새로운 판매 채널인 남성 프로 조직을 전격 도입하고 있으나 분석결과 여성조직이 질적으로 본 신뢰관계 유지율이 남성조직보다 2배정도 우수하다는 결론이므로 똑 같은 조건(보수 및 대우)으로 여성 프로 조직을 구축한다면 질적으로 더 많은 효과를 볼 수 있다고 생각한다.

4.1.5 귀무가설 H5의 분석

귀무가설 H5는 기각된다. 즉, 연령에 따른 신뢰관계 유지율은 변함이 없다고 볼 수 없다.

보험모집인 연령에 따라 대상계약 1822건을 분석한 결과 계약 점유율은 40대 41%, 30대 36.4%, 50대이상 15%, 20대 7.6% 순으로 나타났으며, 신뢰관계 유지율은 30대 0.256, 40대 0.248, 20대 0.136, 50대이상 0.114 순으로 나타났다. 보험영업에서는 연령 많은 사람은 질부분의 신뢰관계 유지율면에서 매우 부진함을 알 수 있다. 따라서 가능하다면 고 연령층보다는 젊은층으로 모집인으로 채용하는 것이 적합하며, 특히 30대, 40대 연령층이 양적, 질적으로 아주 적합함을 알 수 있다.

4.1.6 귀무가설 H6의 분석

귀무가설 H6은 기각된다. 즉, 교육에 따른 신뢰관계 유지율은 변함이 없다고 볼 수 없다.

보험에 있어서 교육훈련의 중요성은 "영업은 교육이다"라는 캐치프레이즈에서 보여지듯 보험판매의 특성과 관련하여 볼 때 더 할 나위 없다. 보험모집인 연령에 따라 대상계약 1822건을 분석한 결과 계약 점유율은 입사전(후 교육이수 44.9%, 입사전 미이수(입사후 이수 31.8%, 입사전(후 미이수)19.8%, 입사전 교육이수(입사후 미이수 3.5% 순으로 나타났으며, 신뢰관계 유지율은 입사전 교육이수(입사후 미이수 0.929, 입사전 미이수(입사후 이

수 0.272, 입사전(후 미이수 0.211, 입사전(후 교육이수 0.138 순으로 나타났다. 이는 입사전(후교육 이수한 자가 양적으로는 계약점유율이 44.9 %로 전체계약의 1/2 정도로 계약은 많이 하고 있으나 신뢰관계 유지율은 0.138 로 제일 부진하다는 결론이다. 이는 대량도입 대량탈락으로 인한 결과이다. 또한 교육과정의 교육내용이 외형성장위주의 경영정책에 따라 무리한 신계약 교육에 치중하였고 계약유지 및 모집인 정착부분에는 미흡했다고 볼 수 있다. 따라서 교육과정 이수 및 횟수도 중요하지만 교육의 내용 또한 중요하다 하겠다.

4.1.7 귀무가설 H7의 분석

귀무가설 H7은 기각된다. 즉, 신분에 따른 신뢰관계 유지율은 변함이 없다고 볼 수 없다.

보험모집인 신분에 따라 대상계약 1822건을 분석한 결과 계약 점유율은 대리점 74.8%, 설계사 25.2%순으로 나타났으며, 신뢰관계 유지율은 설계사 0.262, 대리점 0.209 순으로 나타났다. 이는 대리점이 양적으로는 74.8%로 계약은 많이 하고 있으나 질적부분의 신뢰관계 유지율은 설계사가 0.262로 우수하다는 결론이다. 따라서 대리점이 양적으로는 74.8%로 계약을 2/3이상 많이 하고있으나 신뢰관계 유지율이 설계사보다 부진한 것은 대리점은 전문성이 강한 반면에 자체교육이나 위탁교육에 의존하는 등 비능률적이며, 감독 및 교육의 부재 등으로 인하여 구태의연한 경향으로 빠지기 쉽기 때문이며, 설계사가 양적으로는 적지만 신뢰관계 유지율은 0.262로 대리점보다 좋은 것은 설계사는 비전문적이지만 비교적 대리점보다는 체계적으로 본사로부터 교육훈련을 받는 등 장점을 소유한 능률적 조건을 갖고 있기 때문이다.

따라서 전문대리점으로 육성하기 위해서는 대리점 선정 시 대리점의 단점인 신뢰관계 유지율을 보완하기 위해 대리점주의 자질, 능력을 보고 대리점개설을 하여야 하며, 장기적인 노력과 시간이 필요한 만큼 우선은 설계사 조직을 기반으로 영업력을 강화한 후 이들을 점차 대리점으로 전환하는 것을 보험회사들이 고려해야 한다. 또한 대리점개설 자격제도를 강화하여 어느 기간 동안 설계사 활동을 한 자들이 대리점 개설을 할 수 있도록 제도를 개선해야 할 필요도 있다고 본다.

4.1.8 귀무가설 H8의 분석

귀무가설 H8은 기각된다. 즉, 상품에 따른 신뢰관계 유지율은 변함이 없다고 볼 수 없다.

보험모집 손해장기상품에 따라 대상계약 1822건을 분석한 결과 계약 점유율은 운전자 46.8%, 상해 24.4%, 건강 10.2%, 재물 8.1%, 저축 7.3%, 연금 3.2% 순으로 나타났으며, 신뢰관계 유지율은 저축 0.444, 재물 0.310, 운전자 0.219, 상해 0.234%, 연금 0.066, 건강 0.033순으로 나타났다.

근래 저금리 시대의 도래로 보험회사들이 역마진으로 인한 경영악화로 말미암아 도산하고 있다. 보험회사에 역마진 현상을 야기시키는 저축성 보험의 신뢰관계 유지율은 0.444로 높게 나타난다는 것은 보험회사 자체에 이로운 것이 없으며, 만기환급금이 높은 운전자보험의 신뢰관계 유지율은 0.219(단 계약점유율은46.76%)로 불량하게 나타나는 것은 조기해약과 승환계약에 유리한 단기납에 치중했음을 알 수 있다. 특히 건강보험과 같이 장기성 상품의 신뢰관계 유지율이 극히 낮게 나타난 것을 보면 보유 계약관리가 위험 수위임을 알 수 있다. 이는 보험회사들이 외형성장과 신계약 제일주의의 경영정책에 따라 모집인들이 연고판매와 강요 판매등 불완전판매에 치중했음을 알 수 있다. 따라서 보험회사들은 모집인들에게 철저히 상품교육을 하여 상품 판매시 완전 판매를 하게 하고, 해약 환급금이 높아 회사에 이익이 안 되는 저축상품 및 단기상품보다는 회사에 이익을 가져오는 건강과 연금보험 같은 장기상품을 많이 판매하여 계약점유율을 높여야 하고, 신뢰관계 유지율 교육을 강화하여 해약 환급금이 높아 회사에 이익이 안되고 승환 계약에 유리한 저축 상품 및 단기상품보다는 회사에 이익을 가져 오는 건강과 연금보험 같은 장기상품의 신뢰관계 유지율을 높이는 수익성에 맞는 상품 포트폴리오에 역점을 두어야 한다고 생각한다. 이는 외형성장보다는 내실경영으로 전환을 하는 것이며, 저금리 시대에 역마진으로 보험회사의 경영악화 및 도산을 대비하는 방안이 될 것이다.

4.2 2원배치 가설의 검증

귀무가설 H9~H12 각각에 대한 데이터 테이블을 나타내면 (표3)와 같고, 귀무가설H13, H14, H15에 관한 데이터 테이블을 나타내면 각각 (표4), (표5), (표6)와 같다.

4.2.1 귀무가설 H9의 분석

표3의 성별-학력 데이터에서 계약점유율은 고졸여성 11.2%, 고졸남성 32.3%, 전문대졸남성 9.4%, 대졸남

성 9.3%등으로, 신뢰관계 유지율은 고졸여성 0.318, 대졸여성 0.262, 전문대졸남성 0.152, 고졸남성 0.149의 순으로 나타났다. 남성은 고졸이 양은 좋으나 질이 저조함을 보이고, 전문대졸 남성은 양과 질이 모두 좋게 나타나며, 여성은 고졸이 양과 질 모두 좋다는 결론이다. 따라서 모집인을 채용할 때 남성은 전문대졸이상을, 여성은 고졸이상을 채용하는 것이 바람직하다고 본다.

4.2.2 귀무가설 H10의 분석

표3의 근무년수-학력 데이터에서 계약 점유율은 2년차 고졸이34.9%, 신뢰관계 유지율은 5년차 이상 대졸이 0.468로 높게 나타내고 있다. 따라서 신뢰관계 유지율은 5년차 이상 대졸이 계약 점유율은 2년차 고졸이 좋다는 결과이다. 근무년수가 길고 학력이 높을수록 신뢰관계 유지율이 좋게 되고 근무년수가 짧고 학력이 낮을 경우 양은 좋으나 질이 나쁘게 됨을 알 수 있다.

4.2.3 귀무가설 H11의 분석

표3의 성별-신분 데이터를 분석해 보면, 2원 배치에서 계약 점유율은 남성 대리점이 39.0 %, 신뢰관계 유지율은 여성 설계사 0.380 로 높게 나타내고 있다. 따라서 신뢰관계 유지율은 설계사인 여성, 계약 점유율은 남성의 대리점이 우수하다는 결론이다. 설계사의 여성이 신뢰관계 유지율은 좋게 나타나고 있고, 대리점의 남성은 양은 좋으나 질은 나쁜 결과로 나타내고 있다.

이 결과를 통해서 보면 대리점은 질적인 부분이 취약하고, 설계사는 양적인 부분이 취약하다는 결론이므로 앞으로 모집인육성 및 교육부분에서 이러한 사실을 명심하고 보완해야 된다고 생각 한다.

4.2.4 귀무가설 H12의 분석

표3의 근무년수-신분 데이터를 분석해 보면, 2원 배치에서 계약 점유율은 2년차 대리점이 32.3%, 신뢰관계 유지율은 5년차 이상 설계사 0.752 로 아주 우수하게 나타내고 있다. 따라서 신뢰관계 유지율은 5년차 이상 설계사, 계약 점유율은 2년차 대리점이 좋다는 결론이다. 근무년수가 오래된 설계사들이 신뢰관계 유지율이 좋고, 반면 근무년수가 짧은 대리점은 양은 좋으나 질이 나쁘다는 결론이다. 따라서 이 결과를 통해 알 수 있듯이 신뢰관계 유지율을 개선시키기 위해서는 대리점 개설 자격제도를 강화하여야 한다. 지금처럼 대리점 등록시험에 합격하면 바로 대리점을 개설할 수 있는 것이 신뢰관계 유지율

에 문제점으로 나타난다. 설계사 활동을 어느 기간동안 경험한 자들이 대리점을 개설 하도록 제도를 개선해야 한다고 생각한다.

4.2.5 귀무가설 H13의 분석

표4의 성별-근무년수 데이터에서 2년차 남성이 계약 점유율35.2%, 신뢰관계 유지율은 0.127, 5년차 여성이 계약점유율 16.2%, 신뢰관계 유지율은 0.363로 높게 나타나고 있다. 따라서 신뢰관계 유지율은 5년차 여성이 좋게 나타나고, 계약 점유율은 2년차 남성이 좋다는 결론이다. 남성의 신입 모집인이 계약은 많이 하지만 신뢰관계 유지율은 여성에 비해 저조한 것으로 나타나고 있다. 남성조직이 조기 탈락이 많으며 또한 부실한 계약을 여성에 비해 많이 하고 있음을 알 수 있고, 또한 계약관리를 여성조직 보다 못하고 있는 것으로 나타난다.

4.2.6 귀무가설 H14의 분석

표5의 학력-신분 데이터에서 계약 점유율은 고졸 대리점이 56.7%,고졸 설계사 17.4%, 신뢰관계 유지율은 고졸 설계사 0.289,고졸 대리점 0.230으로 나타나고 있다. 고졸 설계사가 신뢰관계 유지율이 좋게 나타나고, 고졸 대리점은 계약은 많이 하고 있으나, 신뢰관계 유지율은 설계사보다 나쁘게 나타나고 있다. 이는 대리점은 질적인 부분이 취약하고, 설계사는 양적인 부분이 취약하다는 결론이므로 앞으로 모집인 육성 및 교육부분에 역점을 두고 보완해야 한다고 생각 한다.

4.2.7 귀무가설 H15의 분석

표6의 납기-상품 데이터에서 계약점유율은 납기 7년 운전자 17.8%, 신뢰관계 유지율은 납기3년 상해성보험 0.876 으로 제일 좋게 나타났다. 특히 저축성 보험 중 납기2~3년의 단기납의 점유율 86.3% 점유하고 있고, 만기시 해약환급금이 높은 운전자보험이 전체 계약점유율 46.8%(전체계약1/2)로 아주 높게 점유하고 있는것은 승환계약에 유리한 단기납에 치중했음을 알 수 있다. 또한 납기7년의 계약 점유율이 38.1%로 제일 좋으나 신뢰관계 유지율은 0.065과 같이 아주 부진한 상태이다. 이는 A 손해보험회사의 경우 양적인 신계약 위주의 영업에 치중했음을 알 수 있으며, 모집인들이 연고판매와 강요 판매 등 불완전판매에 치중했음을 알 수 있다. 따라서 보험회사들은 모집인들의 상품교육을 통한 완전판매에 치중해야 하고,상품판매 시 수익성에 맞는 상품 포트폴리오에

역점을 두어야 한다.

표 2. 귀무가설 H1~H8의 ANOVA용 데이터 테이블 (평균:유지율)

귀무가설	인자의 수준	합계	평균	데이터 수
H1	2년	33.509	0.598	56
	3년	198.543	0.571	348
	5년	117.984	0.278	424
	7년	44.832	0.065	694
	10년 이상	10.293	0.034	300
H2	중졸	0.067	0.011	6
	고졸	327.374	0.2344	1342
	전문대졸	32.304	0.147	219
	대졸	45.417	0.178	255
H3	2년차	198.807	0.198	981
	5년차	131.558	0.294	447
	5년차 이상	79.796	0.203	394
H4	남성	136.766	0.147	930
	여성	268.395	0.301	892
H5	20대	18.789	0.136	138
	30대	169.664	0.256	664
	40대	185.584	0.248	747
	50대이상	31.124	0.114	273
H6	입사전·후미수	112.644	0.138	818
	입사전미수·후미수	58.410	0.929	63
	입사전미·입사후미수	157.680	0.272	579
	입사전·후미수	76.340	0.211	362
H7	대리점	284.847	0.209	1362
	설계사	120.314	0.262	460
H8	운전자	186.500	0.219	852
	상해	103.994	0.234	445
	건강	6.211	0.033	186
	재물	45.510	0.310	147
	저축	59.078	0.444	133
	연금	3.870	0.066	59

표 3. 귀무가설 H9, H10, H11, H12의 데이터 테이블 (평균:유지율, 점유율:%)

귀무가설	인자의 수준	남성	여성	합계	2년차	5년	5년 이상	합계	귀무가설			
H9	중졸	평균	0	0.001	0.011	0.011	0	0.011	H10			
		점유율	0	0.3	0.3	0.3	0	0		0.3		
	고졸	평균	0.149	0.318	0.244	0.218	0.353	0.196		0.244		
		점유율	32.3	41.4	73.7	34.9	17.7	21.1		73.7		
	전문대졸	평균	0.152	0.130	0.148	0.164	0.118	0		0.148		
		점유율	9.4	2.6	12.0	7.6	4.4	0		12.0		
	대졸	평균	0.136	0.262	0.178	0.162	0.185	0.468		0.178		
		점유율	9.3	4.7	14.0	11.0	2.5	0.5		14.0		
	합계	평균	0.147	0.301	0.222	0.198	0.294	0.203		0.222		
		점유율	51	49	100	53.8	24.5	21.6		100		
	H11	대리점	평균	0.152	0.272	0.209	0.150	0.315		0.194	0.209	H12
			점유율	39.0	35.7	74.8	32.3	21.2		21.3	74.8	
설계사		평균	0.131	0.380	0.262	0.269	0.166	0.752	0.262			
		점유율	12.0	13.2	25.2	21.6	3.4	0.3	25.2			
합계		평균	0.147	0.301	0.222	0.198	0.294	0.203	0.222			
		점유율	51.0	49	100	53.8	24.6	21.6	100			

표 4. 귀무가설 H13의 데이터 테이블
(평균:유지율,점유율:%)

귀무가설	인자의수준	2년	5년	5년이상	합계	
H13	남성	평균	0.127	0.160	0.229	0.147
		점유율	35.2	8.3	7.5	51
	여성	평균	0.332	0.363	0.189	0.301
		점유율	18.6	16.2	14.2	49
	합계	평균	0.198	0.294	0.203	0.222
		점유율	53.8	24.5	21.7	100

표 5. 귀무가설 H14의 데이터 테이블
(평균:유지율,점유율:%)

귀무가설	인자의 수준	중졸	고졸	전문대졸	대졸	합계	
H14	대리점	평균	0	0.230	0.137	0.150	0.209
		점유율	0	56.7	10.0	8.1	74.8
	실제사	평균	0.011	0.289	0.200	0.217	0.262
		점유율	0.3	17.0	2.0	5.9	25.2
	합계	평균	0.011	0.244	0.148	0.178	0.222
		점유율	0.3	73.7	12.0	14.0	100

표6. 귀무가설 H15의 데이터 테이블
(평균:유지율,점유율:%)

귀무가설	인자의 수준	운전자	상해	건강	재물	저축	연금	합계	
H15	2년	평균	0	0	0	0	0.595	0.8	0.598
		점유율	0	0	0	0	3.0	0.1	3.1
	3년	평균	0.509	0.876	0	0.556	0.388	0	0.570
		점유율	8.7	3.8	0	3.3	3.3	0	19.1
	5년	평균	0.263	0.394	0	0.246	0.184	0	0.278
		점유율	17.3	3.5	0	1.6	0.9	0	23.3
	7년	평균	0.069	0.060	0.035	0.076	0.056	0.054	0.065
		점유율	17.8	13.1	0.9	3.1	0.1	3.0	38.0
	10년이상	평균	0.021	0.047	0.033	0.007	0	0.027	0.034
		점유율	3.0	4.0	9.3	0.1	0	0.1	16.5
	합계	평균	0.219	0.234	0.033	0.310	0.444	0.066	0.222
		점유율	46.8	24.4	10.2	8.1	7.3	3.2	100

V. 비즈니스 모델 개발

오늘날 우리 나라 보험산업은 두 가지 평가를 동시에 받고 있다.

그 하나는 외형적인 면에서의 눈부신 발전과 국가경제에서의 기여도 측면을 고려한 호의적인 평가이고, 다른 하나는 질적인 문제에 있어서 보험산업의 구조적 문제점인 낙후성에 대한 끊임없는 평가이다. 이는 곧 보험에 대한 일반 대중의 인식이 아직도 낮을 뿐 아니라 보험 보급

이 보험사업자의 공급 일변도로 이루어져 왔으며, 질적인 문제의 개선은 등한시 되어 왔음을 말해주는 것이다. 이에 보험산업의 2중 구조를 잉태 시킨 원인과 문제점을 고찰하고 그 해결 방안을 모색하고자 한다.

본 연구에서는 보유계약의 신뢰관계 유지율에 관계가 되는 요인들로 데이터베이스를 구축하고, 분산분석을 통해 귀무가설 H1 ~ H15 각각 가설을 검정한 결과 외형 성장위주의 경영정책은 일선점포에 과대한 목표량을 부여하게 되고, 일선 점포에서는 목표량을 달성하기 위해 부실 증원과 불완전(허위)계약을 체결하게 되고, 이러한 불완전 계약은 신뢰관계 유지율을 악화시키는 요인이 됨을 알았다. 따라서 모집인을 선별 도입하고 체계적인 전문교육으로 정착률을 높여 보험계약 이탈을 줄이는 등 적극적으로 질적 성장의 개선책을 모색하여야 한다고 본다.

또한 보험회사들은 과거에 축적된 관행과 부실로 야기된 고비용 저효율의 구조를 청산하고, 앞으로 새로운 시장질서에 적응하고 생존하기 위해 외형성장 전략에서 발생한 거품을 제거하고 사업비를 축소하는 등 저비용 고효율 수익극대화 영업전략인 새로운 비즈니스 모델로 전환해야 한다.

5.1 고비용 저효율의 악순환 구조 분석

한동안 잘 나가던 보험업계가 흔들리고 있다. 저금리, 증시침체, 불황등 3각 파도에 휩쓸려 보험산업의 구조적인 취약점이 속속 드러나고 있기 때문이다. 전국민 보험가입 시대를 맞아 보험기반이 흔들리면 고객들의 피해가 우려된다. 국내 보험가입건수는 2001년 3월말로 5천만건을 넘어섰다. 이는 국민 1인당 한 개의 보험에 가입했다는 것이다. 이와 같이 외형적으로는 비약적인 발전을 한 국내 보험산업이 신계약 제일의 외형 성장위주의 경영정책과 고금리의 저축성 상품을 집중 판매함으로 말미암아 저금리시대의 도래로 역마진에 봉착하였으며 이러한 상황이 계속되면 도산까지 갈 것이다.

신계약 제일의 외형 성장위주의 경영정책의 결과로 33개의 국내보험회사 중 IMF 이후 동아생명 보험 외 11개가 매각 및 합병되어 현재 21개의 생명보험이 남아 있으나 그 중 대신생명과 11개의 손해보험회사중 현재 국제, 리젠트, 대한등 3개회사가 경영악화로 매각및 합병이 진행중이다.

또한 일본의 경우 보험회사 첫 도산은 1997년 4월 닛산생명, 1999년엔 도호생명, 2000년에는 다이하쿠, 교

에이, 다이쇼, 지요다생명, 5월에는 제일화재, 2001년에는 도쿄생명이 문을 닫았다. 일본 보험회사 도산의 이유가 우리의 지금 상황과 비슷하였다. 따라서 국내 보험회사는 그림3의 외형성장의 고비용 저효율의 악순환 구조를 개선하여 신뢰관계 유지율 향상을 통한 그림4의 내실(질) 중심의 저비용 고효율의 수익 구조로 전환하여야 하고, 고금리의 저축성보다 사업비 확보에 유리한 보장성 중심으로 영업패턴을 전환하지 않으면 안 된다.

5.1.1. 외형성장위주의 경영정책

쿠무가설 H8의 분석에서 계약점유율이 단기상품인 운전자보험이 46.8% (전체계약의1/2)이고, 반면 사업비확보에 유리한 장기상품인 연금보험이 3.2%로 장기상품의 판매가 아주 저조하다. 또한 단기상품인 저축성 보험의 신뢰관계 유지율은 0.444로 우수한 반면 사업비확보에 유리한 장기성상품인 연금 0.066, 건강 0.033로 아주 부진하게 나타나고 있는 것을 보면 보유계약 관리가 위험수위라 할 수 있다. 이는 저금리시대의 도래로 보험회사들이 역마진의 상황에서 어려움을 겪고있는 이유라는 사실이 결과를 통해 나타나고 있다. 또한 만기환급금이 높은 상품인 운전자보험이 계약점유율이 제일 높는데 신뢰관계 유지율은 0.219 로 부진한 것은 신계약 제일의 외형성장 경영정책의 결과임을 주목해야 할 것이다.

쿠무가설 H15의 분석에서 납기7년의 계약 점유율이 38.1%로 제일 좋으나 신뢰관계 유지율은 0.065과 같이 아주 부진한 실태이다. 이는 A 손해보험회사의 경우 외형성장 경영정책의 신계약위주의 영업에 치중했음을 알 수 있다. 이는 모집인들이 연고판매와 강요판매 등 불완전판매에 치중했음을 알 수 있다. 또한 저축성 보험의 신뢰관계 유지율은 0.444인 반면에 장기성상품의 경우에는 아주 부진한 것으로 나타나고 있는 것을 보면 신뢰관계 유지율 교육을 강화하여 신뢰관계 유지율 관리를 철저히 하여야 한다고 생각한다. 따라서 보험회사들은 모집인들에게 상품교육을 철저히 하여 완전판매에 치중해야 되며, 저축성보다는 보험회사의 사업비 확보에 중요한 보장성을 집중 판매하여야 한다고 생각한다.

따라서 보험회사는 해약 환급금이 높아 회사에 이익이 안되는 저축상품과 단기상품보다는 회사에 이익을 주는 장기상품을 많이 판매하여 점유율을 높이고, 외형보다는 신뢰관계 유지율을 높여 내실경영으로 전환을 하는 것이며 앞에서 언급한 바와 같이 지금과 같은 저금리 시대에 역마진으로 경영악화 및 회사도산으로 이어지는 것에 대비

할 수 있다고 본다.

5.1.2. 과대 점포증설 및 사업확장

보험회사들이 날로 치열해지는 경쟁에서 살아 남기 위해서는 적정수준의 영업규모 확대와 함께 경영 합리화를 통해 사업비를 절감하고 수익성을 유지, 개선해가는 노력을 기울이는 것이 대단히 중요하다. 무조건적인 외형확대를 지향하는 대신 신뢰관계 유지율 제고 및 점포와 모집인의 효율적 사용을 통한 사업비 지출 축소를 하여야 한다. 우리 보험회사들이 보험판매를 비전문적인 모집인들에 의한 연고중심의 비자발적 보험 계약을 많이 하기 때문에 비전문적인 모집인에 의존하는 정도가 높아 사업비를 과도하게 지출하는 것이 문제점으로 지적되어 왔다. 본 연구에서 어느 영역에서 보다도 공공의 이익(public interest)과 밀접한 관계가 있고, 공평 타당한 보험계약 당사자 관계를 추구하는 하나의 효율적인 방안으로 보험계약의 본질로서 신뢰관계를 인정한 신뢰관계 유지율을 분석한 결과 전체 평균신뢰관계 유지율이 0.222라고 하는 사실에 주목하고 싶다. 이는 0.778 정도는 실효(해약 되었음을 나타내는 것이다).

이와 같이 0.778 정도 높게 실효·해약 되었음은 상당규모의 해약 환급금을 지급하게 함으로써 예정 사업비의 확보를 어렵게 하고 신계약비의 추가적인 부담으로 초과 사업비를 발생시키는 등의 부작용을 야기한다. 뿐만 아니라 만기 이전의 해약분에 대해서는 초기사업비를 계약자에게 부담시키게 되며, 저축성 보험을 가입한 고객중에는 중도해약시 원금의 상당 부분을 포기하여야 하기 때문에 보험에 대한 일반의 부정적인 인식을 조성하는 한 요인으로 작용하고 있다. 최근 IMF이후 12개의 생명보험회사가 부실화 되어 파산 및 매각 되었고 1개의 생명보험회사가 매각이 진행 중이고, 또한 앞으로 3개의 손해보험회사가 매각 및 합병될 예정이다. 이 주된 원인이 외형성장을 위한 과대 점포증설 및 사업확장으로 과도한 사업비의 지출에 있다고 지적하고 싶다. 따라서 사업비의 지출과다는 손실누적, 자본감소와 함께 현금부족을 초래하고 이는 다시 보험회사들로 하여금 현금 유동성확보를 위해 보험판매를 무리하게 확장하도록 유도하는 그림3처럼 악순환이 반복된다. 따라서 보험회사들이 자생적 기반을 확립하기 위해서는 과도한 사업비지출을 억제하는 것이 선결 과제라고 할 수 있다.

따라서 그림4처럼 과도한 사업비지출을 억제하고 사업비를 절감하기 위해서는 현행 과대 점포증설 및 사업확장에서 탈피하여 관리 조직 및 점포의 슬림화를 통하여 외

형성장위주의 경영보다는 책임경영과 현장중심의 스피드 경영을 하는 내실위주의 경영으로 전환해야 한다.

5.1.3. 과대목표 설정 및 부여

신계약위주의 경영전략은 일선 점포에 과대한 목표량을 부여하게 되고 일선 점포에서는 목표량의 달성을 위한 부실 증원과 불완전(허위)계약을 체결하게 되고 불완전 계약은 신뢰관계 유지율의 악화요인이 되었다.

또한 경영자들은 말로는 신뢰관계 유지율, 정확율, 생산성 등의 중요성을 외치면서도 사고나 행동은 “큰 것이 좋다”, “높은 신장이 좋다”는 생각을 많이 가지고 있다.[12] 이러한 사고는 매월 마감하는 수입보험료가 전월 대비 반드시 상승해야 하고 연간 목표액은 자체능력으로는 달성이 어려운 무리한 목표가 책정되어 영업여건에 상관없이 일선책임자에게 일정기준으로 할당되어 진다. 따라서 목표를 부여 받은 일선 영업 책임자들은 목표달성을 위해 불완전계약과 작성계약을 양산 하게 된다. 이렇게 양산된 무리한 계약들은 곧 이어 대량 실효·해약을 수반하였고 이 부족분을 충당하기위해 더 많은 신계약을 모집하도록 강요 받고 이는 또 다시 실효·해약이라는 그림3처럼 악순환을 반복하게 된다. 보험회사들이 신계약만 중점적으로 강요하는 이유는 신계약이 영업신장에 기초가 된다는 점 외에도 보험상품 구성 상 단기 실효·해약 된 계약은 거의 해약 환급금이 없어 회사에는 별 손해가 없다는 인식과 모집인의 소득증대라는 욕구가 서로 부합되기 때문이다.[13]

본 연구에서 공평 타당한 보험계약 당사자 관계를 추구하는 하나의 효율적인 방안으로 보험계약의 본질로서 신뢰관계를 인정한 신뢰관계 유지율을 분석한 결과 전체 평균신뢰관계 유지율이 0.222라고 하는 사실에 주목하고 싶다. 이는 제일 중요한 계약 유지관리에 있어서는 전혀 신경을 쓰지 않았음이 입증 되었다. 따라서 과다하게 부여된 점포의 목표를 달성하기 위하여 신뢰관계 유지율을 고려하지 않은 외형성장 경영정책과 신계약 제일주위의 결과라 볼 수 있다. 따라서 목표액은 자체능력으로는 달성이 어려운 무리한 목표가 아닌 달성 할 수 있는 적정목표가 책정되어 영업여건에 맞는 목표가 일선책임자에게 일정기준으로 할당되어야 한다. 그러하지 안 하면 신뢰관계 유지율은 개선되지 않는다.

5.1.4. 대량도입 대량탈락의 부실증원

보험산업은 그 특성상 판매가 곧 생산이다. 즉 생산이 판매에 종속되어 있는 것이다. 그리고 보험상품은 그 특성

상 수요자의 니즈의 환기를 통한 판매가 위주로 되어있는 관계로 모집인에 의한 판매가 대부분을 차지하고 있다. 계약자는 상품의 질에 대한 통찰력을 결여하고 있는 경우가 많기 때문에 상품의 질을 결정하게 되는 것은 모집인의 인적 요소에 의해 좌우되는 것이다.

귀무가설 H3의 분석에서 입사 2년차 집단이 계약점유율에서는 전체계약의 1/2로 나타나고 있다. 이와 같이 계약 점유율이 제일 높게 나타나고 있으나, 신뢰관계 유지율에서는 0.198으로 아주 저조하며, 반면 입사 5년차가 0.294로 높게 나타난다. 이는 입사초기에 계약을 연고 등으로 계약점유율 53.8%로 많이 하였지만, 신뢰관계 유지율은 상품지식 부족 및 직업관 결여, 모집인 조기탈락 등으로 아주 저조함을 알 수 있다. 이는 보험회사들이 질적성장보다는 양적인 신계약 위주의 영업에 치중함으로 말미암아 신뢰관계 유지율이 저조함을 알 수 있으며, 따라서 모집인의 대량도입 대량탈락이 보험의 질을 저하시키고 있음을 알 수 있다.

귀무가설 H4의 분석에서 남성 신입모집인이 계약은 많이 하지만 신뢰관계 유지율은 여성에 비해 나쁘다는 결론이 나왔다. 이것은 남성조직이 조기 탈락율이 여성조직보다 높기 때문에 신뢰관계 유지율이 낮게 되는 것이다.

귀무가설H6의 분석에서 입사 전·후 교육이수한자가 양적으로는 계약 44.9%로 계약을 많이 하고 있으나 신뢰관계 유지율은 입사 전·후 교육이수한자가 0.138로 제일 부진하다는 결론이다. 보험계약의 1/2정도를 입사 전·후 교육이수한자가 점유하고 있다는 결과를 주시하고자 한다. 이는 대량도입 대량탈락과 교육과정에서 있어서 무리한 신계약 위주의 교육을 한 결과라 볼 수 있다.

귀무가설 H10의 분석에서 보면 신뢰관계 유지율은 5년차 이상 대졸이 계약점유율은 2년차 고졸이 좋은 결과로 나타나고 있다. 따라서 근무년수가 길고 학력이 높을수록 신뢰관계 유지율이 좋고 근무년수가 짧고 학력이 낮을 경우 양은 좋으나 질이 나쁘다는 결론이다.

귀무가설 H12의 분석에서 보면 신뢰관계 유지율은 5년차 이상 설계사, 계약점유율은 2년차 대리점이 좋은 결과로 나타난다. 설계사이며 근무년수가 길수록 신뢰관계 유지율이 좋게 되고 근무년수가 짧은 대리점은 양은 좋으나 질이 나쁘게 나타났다. 이는 외형성장을 위한 과대 목표부여에 따라 선별증원이 무시된 대량증원이 필요하게 되었고, 그 결과 부적격 모집인들이 양산되었으며, 이들은 조기에 대부분 대량탈락 했다. 그 원인은 신계약위주의 경영전략과 상관관계를 이루고 있다. 따라서 양질의

판매조직의 대량 확보와 전문화된 모집인을 육성을 하기 위해 선별 배양증원과 교육을 충실히 강화하는 것만이 신계약위주의 외형성장 경영정책이 빚어낸 부작용을 최소화하는 방안이 될 것이다. 또한 보험경영의 효율화를 위한 경쟁의 양상은 판매력을 좌우하는 모집인의 질과 양의 상장이 가장 중요하고, 내실(수익)영업의 성패를 좌우하는 판권이 된다고 생각한다.

5.1.5. 불완전 판매

보험상품은 다른 서비스상품에 비하여 무형성과 전문성 및 위험 인식수준이 높은 특성으로 인하여 일반수요자가 전체적으로 이해하고 가입하기는 본질적으로 어렵게 되어 있으며 서비스배달에 있어서는 고객이 서비스조직에게 가는 것이 아니라 서비스 조직이 고객에게 접근하는 방식을 취한다.[14]

따라서 이러한 소비자의 시장 통찰력 결여를 보충해 줄 수 있는 현실적인 방법은 모집인에 의한 정확한 정보 전달일 것이다. 그러기 위해서는 모집인의 자질이 문제가 된다. 일반적으로 신계약과 모집인수와의 관계는 비례한다. 이것은 곧 부실증원과 부실계약이 비례할 수 있다는 말로 해석될 수 있으며 모집인의 탈락은 계약의 해약으로 연결될 수 있음을 의미하게 된다. 따라서 본 연구에서 공평 타당한 보험계약 당사자 관계를 추구하는 하나의 효율적인 방안으로 보험계약의 본질로서 신뢰관계를 인정한 신뢰관계 유지율을 분석한 결과 전체 평균신뢰관계 유지율이 0.222라고 하는 사실이다. 이는 약 0.778의 보유계약이 실효·해약이 되었다는 결과이다. 이는 과대 목표부여에 따른 대량 증원의 필요에 따라 선별증원이 무시된 부적격 모집인들이 양산되어 이들이 조기에 대부분 탈락한 결과로 분석된다.

귀무가설 H8의 분석에서 보험회사에 역마진의 현상을 주고있는 저축성 보험의 신뢰관계 유지율은 0.444로 높게 나타나고, 만기환급금이 높은 운전자보험의 계약점유율이 46.8%(전체계약의 약1/2)로 높게 점유하고 있는데 신뢰관계 유지율은 0.219로 불량하게 나타나는 것은 승환계약에 유리한 단가납에 치중했음을 알 수 있다. 특히 건강보험과 같이 장기성상품의 신뢰관계 유지율이 극히 낮게 나타난 것을 보면 보유계약관리가 위험 수위임을 알 수 있다.

귀무가설 H15의 분석에서 납기7년의 계약 점유율이 38.1%로 제일 좋으나 신뢰관계 유지율은 0.065과 같이 아주 부진한 상태이다. 이는 보험회사들이 외형성과 신계약 제일주의의 경영정책에 따라 모집인들이 연고판매와 강요판매 등 불완전판매에 치중했음을 알 수 있다. 또한

신계약에 중점을 두다 보니 피보험자의 무동의 계약작성, 연고 모집에 의한 강압판매가 이루어진 결과이다.

이와 같이 보험회사들이 신계약만 중점적으로 강요하는 이유는 신계약이 영업신장에 기초가 된다는 점 외에도 보험상품 구성상 단기 실효·해약 된 계약은 거의 해약 환급금이 없어 회사에는 별 손해가 없다는 인식과 모집인의 소득증대라는 욕구가 서로 부합되기 때문이다. 이와 같이 불완전한 판매는 보험회사 또는 감독기관에 민원을 제기할 수 있으며, 이러한 민원은 보험에 대한인식을 악화시키고 더 나아가 미래의 유망고객에 대한 수요를 감소케 하므로 일반대중이 보험본래의 혜택을 받지 못하게 된다. 따라서 보험회사들은 보험회사의 성장을 판매성과에 의존하므로 모집인들의 상품교육을 통한 완전판매에 치중해야 한다.

5.1.6. 경영효율 악화

귀무가설 H1~H8 각각에 관한 ANOVA용 데이터 테이블 각각 표2 및 귀무가설 H9~H12 각각에 관한 데이터 테이블 각각 표3, 귀무가설 H13, H14, H15 각각에 관한 데이터 테이블 각각 표4, 표5, 표6에서 보는 바와 같이 귀무가설 H1~H8은 모두 기각된다는 분석이다. 또한 본 연구에서 대상계약 1822건의 신뢰관계 유지율을 분석한 결과 전체 평균신뢰관계 유지율이 0.222라고 하는 사실에 주목하고 싶다. 이는 약 0.778의 보유계약이 실효·해약이 되었다는 결과이다. 따라서 납입기간, 학력수준, 근무년수, 성별, 연령, 교육, 신분(설계사, 대리점), 보험상품 등이 신뢰관계 유지율에 영향을 끼치고 있다는 것이다. 또한 앞에서 살펴본 외형성장위주의 경영정책(신계약 제일주의), 과대목표 설정 및 부여와 부실증원과 불완전 판매가 신뢰관계 유지율에 영향을 끼치고 있는 것으로 분석된다.

신뢰관계 유지율 저하의 요인이 모집인의 탈락과 계약의 실효·해약으로 나타나는데 대량도입의 미숙련 모집인(부실증원)의 불완전 판매에 의한 신뢰관계 유지율 불량의 문제에 있어서의 특이한 점은 이것에 대한 관심이 보험회사보다는 오히려 보험감독기관에서 더 적극적이었으며 보험회사는 신뢰관계 유지율 자체를 보험경영의 지표 정도로 이해하여 왔다는 점이다. 따라서 우리나라처럼 과대목표 설정 및 부여로 외형성장위주의 경영정책(신계약 제일주의)이 팽배한 경우에는 모집인의 탈락 및 실효·해약의 증가문제를 모집인과 불완전 판매에 국한시켜 미시적인 관점에서 논할 수는 없다. 오히려 신계약위주의 경영정책의 대전환과 효율적인 보험감독 체제정비등이 함께 개선되어야 한다. 따라서 보험 판매 시 완전 판매하여 실

효·해약을 감소시키고 신뢰관계 유지율을 증대시키기 위해서는 배양 선별하여 모집인을 증원해야 하고, 교육,보수체계의 합리화 등으로 모집인의 전문화가 이루어져야 할 것이며, 상품을 보다 다양화함으로써 보험계약자의 선택기능을 강화하는 등 보험계약의 유지에 힘써야 한다.

또한 보험회사에 있어서의 가장 중요한 환경요인중의 하나는 보험감독 정책이다. 보험감독은 경영전략의 핵심인 전략차원에 포괄적으로 영향을 주며 경영의사결정을 제약한다. 따라서 상이한 전략을 가진 회사들은 감독정책으로부터 상이한 영향을 받으며 경영성과를 초래할 수 있다. 그러므로 신뢰관계 유지율을 보험회사 자율에 맡기게 되면 실효해약이 증가되는 결과를 가져오므로 신뢰관계 유지율 개선을 위해서는 보다 실질적인 규제가 필요하다. 행정적인 제재를 강력히 함으로써 기업이 신뢰관계 유지율을 향상시키지 않고서는 기업의 성장 및 존립이 불가능하게 함으로써 보험계약의 유지개선을 위한 감독장치를 개발하여 실시 되어야겠다.

즉 현재 계약 후 3개월 동안 보증해주는 품질보증제도 일명 3대 기본 지키기를 계약 후 6개월이내에 품질보증에 하자가 제기될 경우 보험료 원금을 다 돌려 준다든지 또는 타상품으로 전환해주는 상품교환제도를 강력히 실시하면 보험회사가 손해를 보기 때문에 완전판매 및 계약 유지 관리에 힘을 쏟으로써 신뢰관계 유지율이 개선되어 계약자,보험회사,모집인 모두 만족이 가능하여 보험산업의 고객 인식 및 제반 경영효율이 향상되리라 생각한다.

5.1.7. 고객의 보험인식 약화

보험상품의 추상성 때문에 많은 보험 수요자들은 시장 통찰력이 결여되어 있으며 설사 그러한 능력이 있다고 하더라도 보험회사는 자사가 공급하는 상품의 내용,질,조건 등에 대하여 자세히 비교 검토 하기 위한 노력을 경주하지 않고 있는 것이 현실이다. 이는 보험에 대한 인식부족으로 이어진다. 보험이 무엇인지 모르는 국민에게 수요가 창출되기를 바라는 것은 연목구어(緣木求魚)와 같은 것이다. 무엇보다도 고객과의 접점에서 정보를 제공하여야 할 모집인의 자질문제 때문에 정보는 제공하지않고 판매만 하려고 하니 인식이 나빠질 수 밖에 없다. 이러한 보험인식의 부족으로 인하여 보험=저축이라는 등식으로 말미암아 해약환급금의 문제 등을 이유로 보험가입=손해라는 부정적인 인식이 고객들 저변에 심어져 있어 보험인식의 대중화를 가로막는 큰 요인이 되었다. 따라서 본 연구에서 공평 타당한 보험계약 당사자 관계를 추구하는 하

나의 효율적인 방안으로 보험계약의 본질로서 신뢰관계를 인정한 신뢰관계 유지율을 분석한 결과 전체 평균신뢰관계 유지율이 0.222로 이는 약 0.778의 보유계약이 실효·해약이 되었다는 결과로 나타났으며, 또한 귀무가설 H1~H15의 분석에서 과대목표 설정 및 부여와 부실증원(대량증원 대량탈락)과 불완전 판매가 모집질서의 문란, 실효·해약의 증가와 신뢰관계 유지율에 영향을 끼치고 있는 것으로 나타났다. 이는 외형성장위주의 정책이 빚어낸 결과이며 보험인식이 나빠지는 요인이다. 따라서 부정적으로 나빠지는 보험인식의 개선을 위해서는 보험회사 경영전략을 그림3의 외형성장위주에서 그림4의 내실(질)위주의 수익경영으로 바꾸고, 시장의 틀이 공급지중심에서 소비자중심으로 변하고 있으므로 소비자 지향적 마케팅을 전개하여야 한다.

5.2 수익 극대화 비즈니스모델 개발

이러한 보험 산업의 내외생적 요소들의 상호작용에 의한 보험산업의 문제점의 본질을 파악하여 앞에서 분석한 고비용 저효율 악순환 구조의 개선책을 『수익 극대화 비즈니스 모델』로 정의하고 도표로 구체화 한다.

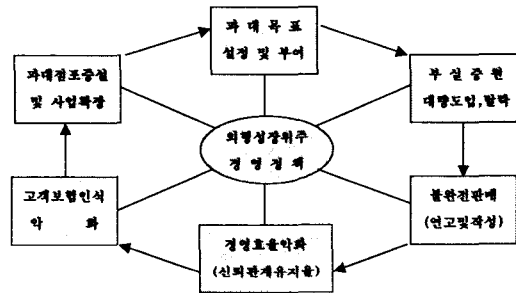


그림 3. 고비용 저효율 악순환 구조

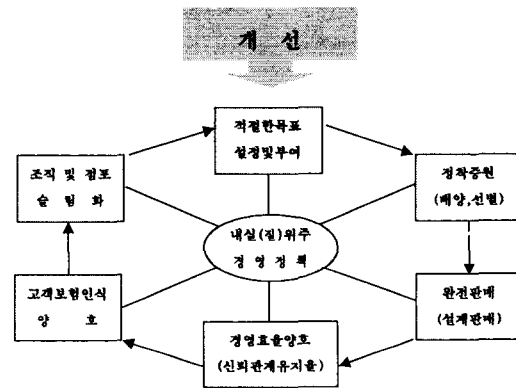


그림 4. 저비용 고효율 수익 구조

VI. 결 론

우리나라 보험산업은 그 외형에 비해 질적으로 아주 낮은 효율로서 2중 구조를 지니고 있으며 그 원인은 고비용 저효율 악순환 구조에서 보듯 외형성장 위주의 경영정책에서 비롯된 것임을 알 수 있었다.

외형성장 위주의 정책은 고객의 보험인식 및 자발적수요와는 상관없이 공급위주의 시장정책을 형성하여 왔으며, 이는 모집제도의 혼란과 이로 인한 불완전 판매와 실효·해약의 증가라는 악순환 반복구조를 이루어 왔다.

보험산업의 문제점으로 지적되고있는 실효·해약의 증가와 신뢰관계 유지율의 악화 등은 외형성장위주의 정책이 낳은 결과에 불과하다. 따라서 모집인 정착율이나 신뢰관계 유지율 자체의 개선방안을 논하는 것은 원인 치유가 아닌 드러난 결과나 현상의 치유만에 불과 하다고 볼 수 있다

따라서 본 연구에서는 보유계약의 신뢰관계 유지율에 관계가 되는 요인들로 데이터베이스를 구축 하여 분산분석(ANOVA)을 통해 1원배치 모형(H1~H8)의 귀도가설과, 2원배치 모형(H9~H15)의 귀무가설 검정과정을 통하여 부분별한 외형성장위주(시장 점유율 확대) 경영전략의 문제점을 살펴보았으며, 그 개선방안으로 내실(수익)위주의 경영전략의 새로운 보험회사 비즈니스모델을 개발 하였다. 만성적인 신계약 제일주의, 외형성장위주의 탈피가 이루어 진다면 모집제도개선 및 신뢰관계 유지율의 개선 등은 이를 통하여 단계적으로 개선될 수 있을 것이다. 또한 보험산업이 안정적으로 발전하기 위해 또 다른 중요한 것은 수요의 창출이다. 보험의 수요는 사회구조의 변화에 따라 자연적으로 증가하는 부분도 있으나 보다 적극적으로 수요를 창출하는 노력이 뒤따라야 할 것이다. 이를 위해서는

첫째, 고객 만족도의 평가 및 각 회사의 성장 평가에 대단히 중요한 보유계약 신뢰관계 유지율을 향상시키기 위해서는 최고의 질을 추구하는 완전판매 및 효율성을 제고한 경영내실화 패턴으로 전환시켜야 한다.

둘째, DM, TM, CYBER 등의 진전된 마케팅의 다양한 판매방식을 적극 활용하기 위한 전산 인프라스트럭처, 데이터베이스를 구축하여야 한다.

셋째, 모집인을 이익 중심의 개념으로 구분 분할하여 운영하고 모집인의 고급화를 추구하여야 된다.

넷째, 디지털 혁명이라 총칭되는 IT기술의 비약적인 발전으로 시장의 틀이 공급자 중심에서 고객 중심으로 변화되고 있으므로 고객이 모든 기업경영의 중심에 서 있고, 기업의 생존도 고객의 존재에 있으므로 고객에게 제공하는 상품의 가치를 높여야 하고, 마케팅 전략을 고객 중심으로 전환하여 수익을 창출하는 CRM (고객종합관리) 시스템구축을 하여야 한다.15)

다섯째, 사업비 절감 및 경영 효율화, 정확한 언더라이팅, 통계산출, 보험상품 가격자율화의 진행에 따라 요율경쟁이 심화되고 있으므로 가격 차별화 시스템 구축이 절실하다.

여섯째, 비용 정보 체계개발로 수익성 분석의 과학화를 꾀하여야 한다.

일곱째, 해외 선진상품 도입 및 고객의 차별화가 가속되고 있어 경쟁력 우위상품 등을 생존전략으로 삼아야 하는 새로운 경영 패러다임 구축을 하여야 한다.

끝으로 외형성장 제일주의의 극복 없이는 신뢰관계 유지율의 개선은 물론 고객의 보험인식 향상과 건전한 보험수요 확산도 기대할 수 없다. 본 연구에서 개발한 내실(수익)위주의 경영전략의 새로운 보험회사 비즈니스 모델을 통하여 단계적으로 개선될 수 있기를 바란다

아울러 급변하는 보험 환경변화와 보험산업의 국가 경제적 위치와 사회보장 제도로서의 기능을 생각할 때 보험의 학문적 연구발전과 효율적인 감독정책의 수립 등이 절실하게 요구된다 하겠다

참고문헌

- (1) 강정호, "실효(해약) 방지를 위한 제언", 「보험조사월보」, (1984.6), pp.33.
- (2) 이종찬, "생명보험계약의 유지율 저하 요인에 관

- 한 실증연구”, 『석사학 위논문 한국외국어대학교 세계경영대학원』, (1998). p.8.
- [3] Finn, P., Fiduciary law and the modern commercial world, in McKendrick E. (ed), Commercial Aspects of Trusts and Fiduciary Obligations, Clarendon Press, 1992.
- [4] Finn, P., The fiduciary principle, in Youdan T. (ed.) Equity Fiduciary and Trusts, The Carswell Co., 1989.
- [5] Birds, J., "Insurers not liable in damages for failure to disclose", Journal of Business Law, (1988). pp.421-424.
- [6] 박세민, "보험계약의 본질과 신뢰관계에 대한 법적고찰", 『보험학회 지』, 제55집, (2000.4).
- [7] 민백기, "생명보험회사의 유지율 향상을 위한 연구", 『석사학위논문 한양대학교 금융대학원』, (1997). p.9-10.
- [8] 오종발, "한국생명보험회사의 비차손익 관리에 관한 연구", 『석사학위논문 성균관대학교 경영대학원』, (1986). p.69.
- [9] 김종국, 『생명보험총론』, 보험연수원, 1998. p.240.
- [10] Kenneth, Black, Jr., Harold, D. Skipper, Jr., Life & Health Insurance, Prentice Hall Inc, 2000. p.805.
- [11] 최인수, 홍복안, "보험구매자의立場 ーら見た韓國生命保險會社の選擇法", 『オフィス・オートメーション』, Vol.21, No.1, (2000). pp.99.
- [12] 우재구, "생보산업 선진화를 위한 제언", 『보험조사월보』, (1991.6). pp.37.
- [13] 윤정열, "생명보험 실효?해약에 대한 요인분석에 관한 연구", 『석사학위 논문 연세대학교』, (1992). p.25.
- [14] 人槻隆一, 『生命保險販賣とマーケティング』, 生命保險文化研究所, 1977. p.11.
- [15] 심중환, "저금리시대의 장기보험의 문제점 및 대책", 『손해보험협회 지』, (2000.11).

저자 소개



최인수

서울대학교 산업공학 공학
박사 취득
영국 College of Librarianship,
Wales (Diploma), 日本 東洋人
學 經濟學部 客員교수
현재 송실대학교 산업·정보시
스템공학과 교수에 재직 중
주요 관심분야 :
객체지향, DBMS, 산업정보시
스템 분석·설계, 제어시스템
설계, ERP, CALSE 등 이다.



홍복안

송실대학교 산업정보시스템 공
학과 석사 취득
현재 동 대학 동 학과의 박사과
정 재학중
손해보험 및 생명보험사에서 소
장 및 지점장으로 근무
현재 KSB경영 기술 연구원의
전문위원으로 재직 중
주요 관심분야 :
정보시스템 공학, 객체지향, 설
계방법론, DBMS, 경영효율성
평가, 정보전략 계획, 고객만족
측정, ERP, CALSE, e Biz
전략 분석 등