

內實經營을 위한 生命保險 商品運用戰略

朴 相 來

(保險開發院 生命保險總括部 · 商品部長)

目 次

- I. 머리말
- II. 保險市場環境의 變化
 - 1. 消費者 特性의 變化
 - 2. 金融機關別 固有業務領域 縮小
 - 3. 保險會社間의 競爭關係 深化
- III. 生命保險會社의 經營戰略
 - 1. 生命保險會社의 經營모델
 - 2. 最近의 經營戰略 趨勢
 - 3. 內實經營의 指標
- IV. 內實經營을 爲한 商品戰略
 - 1. 商品開發 戰略
 - 2. 商品販賣 戰略
- V. 맺는말

I. 머리말

最近 國內保險產業은 保險價格自由化, 支給能力 確保基準 設定, 保險市場 開放, 各 金融機關의 競爭 深化, OECD 옵서버 가입 등 보험환경의 변화가 빠른 속도로 진행되어서 각 회사간의 生存競爭

이 치열해지고 있고, 監督政策 또한 規制緩和를 통한 自律競爭과 責任經營原則으로 향후 보험회사 의 경영은 더욱 더 심각해질 것으로 생각된다. 이에 따라 각 생명보험회사는 向後 環境變化에 적절히 대비하지 않으면 커다란 위기를 맞이할 것이 자명하기 때문에, 최근 이에 대한 對應方案으로 既存 外形爲主의 過當競爭에서 탈피하여 效率中心의 內實經營으로의 轉換이 필요하며 業務 多角化와 생명보험내의 有效競爭을 통한 內實經營의 效率性 提高가 主要 課題라 할 수 있다.

따라서 本稿에서는 최근의 保險環境에 있어서의 商品運用に 영향을 주고 있는 保險市場의 主要 變化內容에 대하여 살펴보고 최근의 環境變化에 따른 業界에서의 經營戰略 變化와 內實經營의 指標를 現行 經營效率指針에서의 安定性, 生産性, 收益性, 成長性側面과 연계 분석하여 그 결과를 토대로 內實經營을 위한 商品運用戰略으로 기존의 商品開發趨勢 및 향후 環境變化에 적극적으로 대처하기 위한 商品開發戰略에 대하여 分析하였고 現行 판매하고 있는 商品과 內實指標에 대한 요인들이 變化할 때 會社損益에 미치는 영향을 모델분석을 통하여 회사의 商品運用方向에 대하여 提示하

고자 하였다.

II. 保險市場環境의 變化

1. 消費者 特性的 變化

최근 保險商品運用에서 가장 중요한 요소인 消費者에게서 많은 변화가 일고 있다. 보험에 대한 소비자의 認識이 점차적으로 普遍化되고 商品選別 認識도 가능해짐에 따라 업계에서는 소비자와 좀 더 친밀하기 위하여 많은 戰略들이 開發·施行되고 있고 이에 대하여 소비자로부터 긍정적인 평가를 받고 있다. 즉 기존에는 보험을 구입하는 경우에 募集人의 勸誘에 의하여 주로 가입을 하였지만 최근 消費者들은 金融商品을 選定함에 있어서 利率,

給付條件 및 그에 대한 부대서비스와 인플레이에 대한 補償與否 및 稅制惠澤에 관한 사항을 확인하는 등 보험상품에 대한 認識이 상당히 변화였다. 이에 따라 보험회사에서도 주로 판매측면을 고려해서 消費者에게 접근하던 것을 既存契約의 維持를 위하여 더 많은 서비스를 제공하고 있고 給付의 設計에 있어서도 각 消費者 特性에 적합하게 細分 化하여 설계하고 있다. 또한 消費者保護團體나 機關에서 消費者의 權益保護를 위하여 消費者 權益에 반하는 사항을 계속적으로 지적하여 시정을 요구하고 있고, 監督當局에서도 소비자의 保護를 위하여 마련한 保險公示制度가 점차적으로 정착되어 감에 따라 향후 消費者 特性的 變化에 따른 적절한 商品運用과 消費者를 위한 서비스 개발은 保險營業에 있어서 가장 중요한 사안이라 할 수 있다.

〈표 1〉

最近 消費者에 對한 서비스 改善 現況

區 分	現 況
標準約款 改正 (’95. 2. 1)	- 催告制度 新設 (猶豫期間 10일전까지 통보) - 醫療機關의 擴大 (國內 醫療機關 → 國外 醫療機關 포함) - 契約 轉換制度 擴大 (2년이상 契約 → 1년이상 契約) - 契約不成立時 保險料 返還日 縮小 (5日 → 3日)
電算 System 開發	- Firm Banking System - 第1金融圈과 PC ON-LINE 서비스로 殘額 및 去來內譯 確認
各種 서비스 提供	- 無料健康診斷 서비스 - 移住費用 割引 서비스 - 葬禮節次 代行 및 確認 서비스
其 他	- ARS 서비스 도입으로 契約事項 조회 - 保險商品의 品質保證制 導入 - 각종문화행사 開催 및 公益事業 推進 - 契約者 家庭訪問등

2. 金融機關別 固有業務領域 縮小

個人年金制度 導入과 더불어 各 金融機關에서는 치열한 고객유치 競爭으로 한바탕 곤욕을 치루었고 그 결과 生命保險의 固有領域이라고 자부해 온 年金市場에서 生命保險의 實績은 銀行, 投信 등 他金融機關에 비하여 저조한 것으로 나타났다(표 2 참조). 특히 損害保險業界에서는 이번 個人年金保險의 판매를 계기로 향후 長期保險市場에 적극적으로 대응할 것임을 천명하고 벌써 數理팀 신설 및 募集組織의 強化 등 가시적인 대책들을 추진하고 있다. 또한 銀行圈에서는 個人年金貯蓄에 이어

서 從業員退職保險市場의 참여를 확대하기 위하여 企業年金制度의 導入을 主張하고 있다. 保險圈에서도 보험산업의 開放化, 先進化를 위하여 保險商品競爭力을 強化하기 위한 實績配當商品을 도입할 수 있는 分離計定の 根據을 마련중이다. 이처럼 각 금융기관의 固有領域이 縮小됨에 따라 금융권 별로는 더욱 더 顧客確保를 위하여 競爭이 가열될 것이고 이러한 현상은 향후 金利自由化를 비롯한 金融產業改編, 金融自律化의 진전 등 金融環境의 일련의 변화에 따라 더욱 더 심화될 것으로 전망된다.

〈표 2〉 金融機關別 個人年金保險 販賣實績 比較

(’94. 6.20~8.19)

金融機關	加入件數 (千件)	比率(%)	貯蓄額 (億원)	比率(%)	件當 貯蓄額
生命保險	733	17.1	794	10.3	108,000원
損害保險	317	7.4	408	5.3	129,000원
投資信託	138	3.2	1,682	21.9	1,219,000원
• 株式型	102	2.4	1,546	20.1	1,516,000원
• 債券型	36	0.8	136	1.8	378,000원
銀 行	3,096	72.3	4,799	62.5	155,000원
計	4,384	100.0	7,683	100.0	179,000원

* 자료 : 재무부

3. 保險會社間의 競爭關係 深化

’87년 保險市場이 개방되면서 新設社의 市場蠶食은 상당히 미미하여 既存 6社는 신설사에 별다른 반응을 보이지 않았지만 최근에는 초기 신설사의 收支差지향 營業戰略의 영향으로 신설사의 市場占有率이 지속적으로 증가하여 FY’91에는 14.4%, FY’92에는 18.2%에서 FY’93에는 전체 收入

保險料의 23.3%수준을 점유하고 있으며 이러한 현상은 계속될 것으로 전망된다. 이에 따라서 향후 보험회사간의 競爭은 더욱 더 치열해질것으로 예상되며 이로 인한 事業費의 과다한 지출로 향후 회사의 경영은 더욱 어려워질 것으로 전망된다. 특히 기존의 營業戰略이 자산을 확대하기 위한 外形爲主로 운용되었기 때문에 이를 內實經營으로 轉換하기 위한 減量 營業戰略에 부담이 加重된 것

이어서 향후 업계내에서 外形을 競爭할 경우에는 費差損의 擴大로 장기적으로 經營의 어려움이 가
속화될 것으로 전망된다.

〈표 3〉

그룹별 收入保險料 占有率 現況

(單位 : %)

區 分	既存社	新 設 社					合 計
		內國社	地方社	合作社	外國社	小 計	
FY'91	85.6	6.5	4.1	3.7	0.1	14.4	100
FY'92	81.8	8.1	5.3	4.6	0.2	18.2	100
FY'93	76.7	10.6	6.9	5.5	0.4	23.3	100

* 資料 : 보험통계연감 1993, 보험감독원

Ⅲ. 生命保險會社の 經營戰略

1. 生命保險會社の 經營모델

生命保險會社の 經營戰略의 기본이 되는 경영모델은 여러가지 있겠으나 生命保險會社の 經營方針에 따라 收支差指向모델, 損益指向모델과 特化指向모델로 구분될 수 있다고 하겠다. 收支差指向모델(quantity-oriented model)은 大量的 販賣組織增大 및 大量的 收入保險料 確保를 통하여 收入을 極大化하고 支出을 最小化함으로써 收支差를 極大化하여 資産增大를 도모하는 등 外形規模成長을 추구하는 經營모델이다. 이러한 經營戰略은 80年代末까지 保險產業이 發展하는 과정에서 寄與한 바가 크지만 최근에는 오히려 이로 인한 負擔이 加重되고 있는 실정이다. 이는 경영전략이 營業爲主로 운용되어 외형적으로는 계속적으로 收入保險料등 經營指標가 급속도로 증가하여 경영이 活性化되는 것처럼 인식될 수 있으나 실질적으로 기간

이 경과할수록 會社寄與度を 分析할 경우 無理한 營業擴張으로 인한 費差損과 短期資金의 運用으로 인한 資産運用에 대한 부담으로 회사에 損失을 끼칠수 있고 향후 內實經營을 위하여 損益指向 모델로 經營戰略을 轉換하고자 할 경우 收支差 逆調, 높은 失效 및 解約, 不實組織의 減縮 등으로 상당한 어려움이 나타날 수 있어 經營의 安定을 기하기가 곤란하다. 다만, 資産運用收益率을 적정수준 이상으로 달성한다면 收支差指向戰略을 적절하게 이용할 수는 있을 것이다.

이에 반해서 損益指向모델(quality-oriented model)은 會社資産의 規模 및 成長率보다 회사의 經營效率을 중시하는 經營方式이다. 즉, 資産의 質을 중요시하는 經營戰略으로 가능한 빠른 시일내에 當期純利益을 實現하고 純保險料式 準備金を 積立하여 內實을 기함과 동시에 契約者配當을 통한 대고객서비스를 提高시키고 신뢰받는 생명보험 회사를 운영하는 것을 經營目標로 하고 있다. 따라서 損益指向經營모델은 전체적으로 3H(high persistency, high retention, high productivity)를

유지하는 堅實成長을 지향함으로써 기업의 自生力을 강화하고 損益基盤을 안정화시키는 것이다. 초기에는 외국사 및 일부 합작사에서 이와같은 경영을 운용하던 것이 최근에는 全生保社에서 內實經營戰略을 세우고 있다. 損益指向모델은 영업의 신장을 會社의 規模에 적정하게 조정하기 때문에 영업이 저조한 것처럼 認識될 수 있으나 募集人의 選別導入, 徹底한 教育訓練 및 固定性 基本手當의 과감한 책정으로 정착율을 향상시키며, 자질이 우수한 모집인을 통하여 完全販賣를 함으로써 維持率을 向上시켜 繼續保險料를 안정적으로 증대시킴으로써 事業費를 충분히 확보하고 募集人當, 店鋪

當 生産性を 極大化하여 收支差보다는 損益構造를 조기에 안정시킬 수 있다. 특히 支給能力確保方案 등 일련의 환경변화에 대하여 향후에는 損益指向經營에 더욱 더 박차를 가하여야 할 것이다

特化指向모델(speciality-oriented model)은 생명보험회사 경영전반 또는 일부를 特化하여 市場競爭力을 維持 또는 提高시키는데 주력하는 經營方式이다. 이러한 경영방식은 市場特化(target-market), 販賣方法의 特化, 販賣商品의 特化, 募集人에 대한 手當 및 報酬體系의 特化와 外野組織의 運營方法을 特化하여 경영하는 방식이다.

〈표 4〉 經營모델의 基本方向

區 分	基 本 方 向
收支差指向經營 모델	外形競爭指向, 收保기준의 極大化, 店鋪의 大量増設
損益指向經營 모델	效率經營指向, 內實成長의 追求, 店鋪의 效率 強調
特化指向經營 모델	특수한 제도로 特화된 市場形成, 外形의 超然, 效率重視

2. 最近의 經營戰略 趨勢

最近 生命保險 業界에서는 기존사, 신설사 모두 減量經營 즉 經營의 效率를 극대화할 수 있는 전략을 세워 部署運用을 팀제로의 轉換 및 부실영업소의 統廢合등 대대적인 組織改編이 진행되고 있고, 不實募集人의 整理 및 募集人의 生産性を 向上시키기 위하여 각종 제도를 도입하고 있으며 또한 商品販賣 側面에서는 이러한 현상이 두드러지게 나타났다. 즉 향후 계속적으로 회사의 營業組織 및 資産運用에 부담이 될 수 있는 새가정복지보험 등 短期商品을 대폭적으로 축소하고 保障性保險 및 中長期商品의 販賣比率를 대폭적으로 확대하고 있다. 아래 〈표 5〉에서 나타난 바와 같이

養老保險의 初回保險料는 FY'91에는 81.4%, FY'92에는 80.7%, FY'93에는 44.4%로 감소하였으며, 合計保險料 또한 32.0%, 29.7%, 17.0%로 감소하였으며 保障性保險의 占有率은 매년 1.3%, 2.1%, 3.8%로 증가하였다. 이는 養老保險의 대부분을 차지하는 새가정복지보험의 販賣縮小 戰略에 기인한 것으로 분석된다. 이번 個人年金保險이 도입되면서 金利連動型保險보다 傳統型保險을 선호하는 현상은 더욱 더 두드러지게 나타나고 있다 (표 6 참조). 이러한 內實經營으로의 추세는 監督機關의 支拂能力 確保에 대한 規制 強化와 自律經營과 責任經營 趨勢와 맞물려 급속하게 정착될 展望이다.

(표 5)

商品類型別 收入保險料 現況 (個人保險)

(단위 : 억원)

區 分		FY'91		FY'92		FY'93	
			比 率		比 率		比 率
生 存	초 회	6,326	17.3 %	7,754	17.2 %	18,095	51.7 %
	합 계	98,979	65.4 %	121,114	65.8 %	150,506	75.7 %
死 亡	초 회	488	1.3 %	937	2.1 %	1,344	3.8 %
	합 계	3,866	2.6 %	8,214	4.5 %	14,514	7.3 %
養 老	초 회	29,825	81.4 %	36,415	80.7 %	15,538	44.4 %
	합 계	48,561	32.0 %	54,857	29.7 %	33,854	17.0 %
個人計	초 회	36,639	100 %	45,106	100 %	34,977	100 %
	합 계	151,406	100 %	184,185	100 %	198,874	100 %

* 자료 : 보험통계연감 1991~1993, 보험감독원

(표 6)

個人年金保險의 販賣比率 ('94. 6~10月 保險料 基準)

(單位 : 億원, %)

區 分	既存社		內國社		地方社		合作社		外國社		合 計	
		比 率		比 率		比 率		比 率		比 率		比 率
노후적립연금	257	10.6	86	13.2	84	32.3	34	12.5	0.6	4.1	462	12.7
전 통 형	2,161	89.4	565	86.8	176	67.7	250	87.5	14	95.9	3,166	87.3
計	2,418	100	651	100	260	100	284	3,628	14.6	100	3,628	100

註) 轉換契約포함

3. 內實經營의 指標

가. 安定性

現行 保險會社 經營評價基準에 의하면 安定性을 效力喪失 및 解約率, 資産運用率, 責任準備金 增加額 對 純資産 增加比率과 責任準備金 對 純資産比率를 관리하고 있다. 즉 계약의 安定性, 運用資産의 比率과 責任準備金の 健全性을 主要 基準項目

으로 설정하고 있다.

이중 責任準備金の 健全性은 安定性의 가장 중요한 요소로서 現행 감독당국에서 許容하고 있는 準備金の 積立方式은 K式으로서 純保險料式準備金(K=1)을 積立하고 있는 삼성, 교보, 흥국등 3개사를 제외한 대부분의 생명보험회사가 가장 낮은 수준의 準備金 積立方法인 解約式準備金(K=0)으로 積立하고 있다. 또한 일부 新設社의 경우

는 K율을 일부 上向調整하여 적립하던 것을 감독 당국에서 保險業法 제96조에 의한 상각기준 중 1회에 한하여 最低積立限度 이상 수준에서 下向調整이 가능하도록 기준을 완화하여 하향 조정하였다. 향후 이러한 준비금의 수준을 향상시키기 위하여 短期的으로 資本金을 增額하는 방법 등이 있겠으나 이 방법은 현실적으로 규모면에서 상당히 곤란함으로 이와 병행할 수 있는 方法을 강구하여야 할 것이다. 長期的으로는 準備金の 健全성을 위하여 商品의 販賣構成(보유계약의 판매구성비

포함)을 準備金에 대한 부담이 적은 中長期商品으로 轉換하는 것이 바람직하다고 생각된다(표 7참조). 또한 契約側面에서는 언더라이팅 기법을 향상시키는 등 契約引受 技法의 개발에 힘을 써야 할 것이다. 특히 일부 신설사의 경우는 자산중 많은 부분이 從退資金으로 구성되어 있어 金融制度의 變更이나 環境變化에 따라 일시에 많은 자금이 이탈될 수 있어 특히 保有契約의 構成比를 계속적으로 조정할 필요가 있다.

〈표 7〉 金融型商品과 中長期商品의 解約式 準備金 比較

(單位: 萬圓)

經過期間	1년	2년	3년	4년	5년	6년	7년	8년	9년	10년
金利連動型	93	211	354	498	658	829	1,013	1,240	1,469	1,741
中長期保險	66	185	312	449	595	751	920	1,095	1,285	1,490

註) 보험료 10만원 기준

나. 生産性

生産性은 任職員 1人當 豫定維持費, 募集人 1人當 豫定新契約費 및 豫定收金費와 店鋪當 豫定新契約費 및 豫定收金費로 평가한다. 이에 따라 기존의 大量募集, 大量脫落에서 최근 업계에서는 급변하는 환경변화에 적극적으로 對應하기 위하여 대대적인 組織改編, 不實營業所 整備, 募集人에 대한 處遇改善 등 조직적인 측면에서 많은 변화가 일고 있고 이것은 效率性を 고려해서 단행된 것으로 볼 수 있다. 즉 生命保險會社가 향후 치열한 競爭關係에서 생존하기 위하여는 效率經營 즉 生産性和 연계된 內實經營戰略이 필수불가결하다고 인식한 것으로 생각된다. 따라서 최근 募集人 1人

當 生産性, 任員 및 內勤職員 減縮, 實際事業費의 保守的 運用, 維持契約에 대한 서비스 강화 등이 이러한 전략의 결과로 볼 수 있다.

다. 收益性

收益性은 危險保險料 對 死亡保險金 比率(死差損益), 豫定事業費 對 總實際事業費 比率(費差損益), 豫定利率 對 運用資産 收益(利差損益)으로 평가한다. 〈표 8〉에서 보는 바와 같이 보험회사의 資産增加率과 資産運用收益增加率は 매년 감소하지만 資産規模는 매년 증가하여 FY'93의 자산은 50조 원으로 무엇보다도 資産運用的 重要性이 향후 더욱 더 증가될 것은 자명한 일이다. 이미 일부 부사의 경우는 資産運用을 영업과 동일한 수준으로

로 인정하겠다고 밝힌 바가 있다. 따라서 資産運用收益率을 어느 水準으로 운용할 수 있는지가 向後 經營戰略에 커다란 변수로 작용할 수 있기 때문에 최근에는 資産負債綜合管理시스템 (ALM; Asset Liability Management)의 개발 등 效率的 資産運用을 위하여 선진기법에 대한 연구가 활발히 진행되고 있다. 또한 費差損益은 FY'93에 삼

성, 대한, 교보의 경우에는 費差益이 발생하였으나 신설사의 경우에는 費差損이 계속 이어지고 있고 특히 事業費 移延期間의 滿了와 支拂能力確保方案에 따라서 費差損을 축소하는 방안이 강구되어야 할 것이다. 死差益은 FY'95부터 死差配當自律化가 실시되기 때문에 그에 대한 준비가 필요하다.

〈표 8〉 年度別 生命保險 資産增加率 및 收益率

(單位: 億원, %)

區 分	FY'90	FY'91	FY'92	FY'93
總 資 産	310,017	388,261	451,551	502,002
資 産 増 加 率	36.9	25.2	16.3	11.1
資産運用收益率	12.4	12.0	11.9	10.8

* 자료: 보험통계연감 1990~1993, 보험감독원

라. 成長性

成長性은 保有契約 純增加率, 收入保險料 增加率로 평가한다. 몇해전까지만 해도 업계에서는 收支差擴大 經營戰略으로서 經營目標을 新契約, 保有契約 및 收入保險料의 증대로 外形成長의 수치

로서 經營을 評價하여 會社의 規模(자산수준)를 일정수준에 도달시키기 위하여 組織의 增大, 營業活性化 政策등이 주류를 이루는 등 外形擴大에 주력하였으나 최근에는 支給能力確保 基準의 強化 등 責任經營에 따른 감독정책으로 營業戰略이 많이 바뀌고 있다.

〈표 9〉 年度別 契約額 增加 現況

(單位: 10億원, %)

區 分	新 契 約 額				保 有 契 約 額			
	保障性	貯蓄性	計	增加率	保障性	貯蓄性	計	增加率
1989	33,188	155,019	188,207	—	39,464	230,252	269,716	—
1990	36,281	202,604	238,885	26.9	46,490	315,234	361,724	34.1
1991	58,244	252,429	310,673	30.1	75,163	404,907	480,070	32.7
1992	86,318	296,733	383,051	23.3	111,099	477,740	588,839	22.7
1993	106,759	346,558	453,317	18.3	156,848	578,879	735,727	24.9

* 자료: 보험통계연감, 보험감독원

이에 따라 外野管理制度도 新契約보다는 維持契約에 점차적으로 많은 비중을 두어 회사의 능력에 맞게 成長速度를 조절하여야 할 것이다.

IV. 內實經營을 爲한 商品戰略

1. 商品開發戰略

가. 最近 商品開發 動向

最近 業界의 商品開發現況을 分析하면 다음과 같이 대별할 수 있다. 첫째 商品類型別로 일정특성을 가진 것이 아니라 가급적 綜合保障性格을 가진 상품을 개발하고 있으며, 둘째 기존사에 비해서 신설사의 商品開發 比率이 높아지고, 商品開發件數가 매년 증가하고 있으며 상품의 壽命 또한 짧아지고 있는 것이 아닌가 생각된다. 세째로는 기존의 危險擔保를 점차적으로 細分化시켜 보장하며 經濟環境의 變化에 積極的으로 對應할 수 있는 商品이 開發되고 있으며, 貯蓄性保險보다 보험의 본래기능을 강화한 保障性保險의 개발이 활발하였

다. 또한 商品類型別 特徵을 살펴보면 教育保險의 경우 기존의 學資金爲主의 給付설계에서 자녀의 成年自立資金 또는 結婚資金을 지원하는 등 子女의 保障을 보다 장기적으로 구성하고 남자와 여자로 구분하여 給부를 설계하는 상품이 개발되었다. 年金保險의 경우는 生存年金을 物價와 連動해서 지급하는 物價連動附商品과 장해시에는 所得喪失을 보상하기 위하여 障害年金을 지급하고 노후에 수발필요상태가 되었을 때 수발연금을 지급하며 부부 모두가 연금을 수령할 수 있는 夫婦年金保險이 주류를 이루었다. 養老保險의 경우는 젊은층을 대상으로 傳統的養老保險에 다양한 생존축하금과 각종 서비스를 연계한 상품과 이미지를 위한 상품이 선보였다. 保障性保險은 災害 또는 癌等 疾病死亡에 發病, 入院, 手術 등 治療給付를 강화한 상품, 기존의 危險을 細分化하여 보장할 수 있는 상품과 사망을 物價상승율과 연계하여 보장한 상품이 개발되었으며 無配當保險으로의 개발이 두드러졌다. 特約은 소비자니드가 다양해지면서 소비자가 選擇의으로 附加할 수 있도록 給부를 세분화하여 다양하게 開發되었다.

(표 10)

年度別 商品開發 現況

(單位 : 件)

區分	保障性保險			貯蓄性保險				計
	主契約	特約	小計	教育	年金	生死混合	小計	
FY'91	20	4	24 (62%)	2	9	4	15 (38%)	39 (100%)
FY'92	38	7	45 (65%)	6	12	6	24 (35%)	69 (100%)
FY'93	38	15	53 (54%)	13	17	15	45 (46%)	98 (100%)

* 資料 : FY'93생명보험상품운용현황, 보험개발원

註) ()내는 전체 개발건수에 대한 보장성 및 저축성상품의 비율임

〈표 11〉

그룹별 商品開發 現況

(單位 : 件)

區分	既存社	新設社					計
		內國社	地方社	合作社	外國社	小計	
FY'91	12	10	5	7	5	27	39
FY'92	30	15	6	9	9	39	69
FY'93	44	22	13	12	7	54	98

* 자료 : FY'93생명보험상품운용현황, 보험개발원

나. 商品開發 方向

1) 新市場開拓을 위한 商品 開發

○ 團體保險市場의 積極的 攻略

최근 政府의 강력한 賃金引上 抑制意志와 맞물려 간접적인 방법으로 이를 보전하기 위하여 勤勞者의 厚生福祉에 대한 관심이 어느 시기보다도 높고 경영자도 그에 대하여 상당히 긍정적으로 검토되고 있는 것으로 인식되고 있다. 따라서 업계에서는 團體에 대하여 확실적인 상품보다는 각 團體別 特性에 맞는 상품을 단체에 제공하는 등 團體保險市場을 적극적으로 개척하여 團體保險의 비중을 어느정도 향상시킬 필요가 있으며 또한 團體의 構成員도 보다 확대 적용할 수 있는 방안을 마련하여 단체별로 特화된 商品을 다양하게 개발하여 個人保險에 비하여 상대적으로 열세에 있는 團體保險市場에 보다 적극적으로 대응하여야 하겠다. 현재 업계상품으로는 敎職員을 대상으로 판매하고 있는 敎職員年金保險과 特殊團體를 대상으로 한 團體信用保險 등이 있다.

○ 標準未達體 保險의 活性化

기존에 생명보험회사는 標準未達體保險에 대하여 상당히 보수적으로 운용하였다가 최근에는 標

準未達體에 대하여 적극적으로 계약을 인수하고 保險加入金額도 점차적으로 증대하고 있다. 이는 消費者에게 보험에 대한 肯定的 이미지를 줄 수 있을 뿐만 아니라 再保險으로 회사의 危險負擔을 완화한다면 보다 적극적인 商品의 開發도 가능하리라 생각된다. 즉 현행 生存부분에 대하여는 회사에서 운용하고 危險部分은 再保險에 출자하여 危險을 分散하는 방법을 사용한다면 보다 시장을 확장할 수 있고 다양한 형태의 商品開發이 가능할 것이다.

○ 住宅擔保年金保險의 導入

人口의 高齡化趨勢가 급속히 진행되면서 老後年金의 필요성은 증대하고 있으나 대부분의 老齡者들이 住宅 등 자산은 있으나 소득이 충분치 못한 경우가 대부분이므로 住宅擔保年金保險의 도입을 고려해 볼 필요가 있다. 이 보험은 주택을 소유하고 있는 노령자가 이것을 生命保險會社에 擔保로 제공하면 생명보험회사는 住宅擔保年金을 지급하고 終身 또는 一定期間이 경과한 후에 擔保權을 실행하여 擔保權을 청산하는 방식을 말한다.

2) 會社損益을 考慮한 商品開發

○ 豫定事業費의 保守的 運用

최근 업계의 가장 커다란 이슈중에 하나가 支拂能力確保方案일 것이다. 특히 신설사의 경우는 擔保力の 확보가 상당히 시급한 실정이며 이에 대한 對策이 필요하다. 이에 대하여 향후 新商品을 개발할 경우 豫定事業費 附加 側面에서 어떠한 상품이 이에 대한 부담을 줄일 수 있나 하는 것에 대

한 검토가 필요할 것이다. 지난 4월부터 豫定事業費의 附加는 실질적으로 豫定新契約費에 대하여만 규제가 있고 나머지 豫定維持費 및 收金費는 자율적으로 운용할 수 있게 변경되었다. 따라서 향후 개발상품에 대하여 豫定事業費를 좀더 保守的으로 책정할 필요가 있다고 본다.

(표 12)

豫定事業費의 策定에 따른 準備金の 變化

(基準: 保險加入金額 10萬원)

區 分	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
新契約費A	5,682	13,377	21,628	30,743	40,327	50,632	61,729	73,484	86,205	100,000
新契約費B	4,332	12,177	20,578	30,100	39,898	50,418	61,729	73,484	86,205	100,000

* 신계약비 A : 15/1000, 신계약비 B : 30/1000, 전통형 생사혼합보험

○ 個人年金保險의 적절한 基礎率 適用

個人年金制度가 도입되면서 향후 年金保險의 판매에 따라서 회사의 규모가 좌우된다고 해도 과언이 아닐 것이다. 이에 따라서 業界에서는 個人年金保險에 총력을 기울일 것으로 예상된다. 현행 個人年金保險의 基礎率중 豫定利率은 5%~7.5%로 範圍利率을 적용하고 있지만 일부 新設社를 제외하고는 대부분의 회사가 7.5%를 사용하고 있다. 또한 個人年金保險 死亡率도 제2회 經驗生命表가 아닌 個人年金保險 死亡率을 적용하고 있어 다른 상품유형보다 안정적으로 운용될 수 있는 장치가 되어 있기 때문에 회사에서 적절한 基礎率을 적용할 경우 會社損益을 改善하는데 많은 기여를 할 수 있을 것이다.

3) 生産性向上을 위한 商品開發

募集人組織이 점차적으로 高學歷者로 대체됨에 따라서 業界에서는 高學歷 募集人의 보수 수준을

높이기 위하여 生産性的 向上을 위한 비전을 제시하여야 하고, 이에 따라 主顧客을 기존의 연고자가 아닌 일반인으로 轉換이 필요하며, 이를 위하여는 이들에게 접근이 용이한 상품의 개발이 필요하다. 또한 募集人의 差別化를 위하여 유니버설보험과 변액보험 등 金融型商品의 도입을 신중히 검토할 필요가 있으며 收入管理를 위하여 高所得을 겨냥한 상품의 개발도 검토할 필요가 있다.

4) 價格自由化에 對備한 商品開發

FY'94에 豫定維持費에 이어서 FY'95에는 死差配當이 自由化되는 등 보험가격이 점진적으로 自由化됨에 따라서 보험회사는 이에 대한 商品戰略이 필요하다. 기존 상위사의 경우는 이미 비차익까지 발생하여 향후 保險價格이 自由化되었을때 保險料引下 등 직접적인 경쟁을 위한 제반 대책을 강구하기가 용이하지만 그 밖에 회사에서는 이에 대하여 지금부터 無配當保險을 활성화하거나 商品

特化 등 대응전략을 개발하여야 할 것이다.

〈표 13〉

價格自由化 推進日程

區 分	第1段階(94.4)	第2段階(95.4)	第3段階(97.4)	第4段階(98年以後)
契約者配當	—	危險率差配當	利率率差配當	事業費差配當
保險料	豫定維持費	—	豫定危險率	豫定事業費率, 豫定利率率

* 자료 : 재무부

2. 商品販賣戰略

商品販賣를 內實中心으로 運用하는 것은 外形成長보다 會社 利益의 極大化를 경영의 목표로 하는 전략으로 여기서는 現行 業界에서 판매하고 있는 商品을 定期保險, 養老保險, 金利連動型保險으로 구분하여 아래의 가정하에 損益分析을 하고 商品別로 會社의 損益에 영향을 줄수 있는 實際死亡率, 維持率, 資産運用收益率을 각각 10% 개선하였을 때 회사손익에 미치는 영향에 대하여 시뮬레이션에 따라 검토하여 보기로 하겠다.

가. 假定

- 販賣商品 : 定期保險, 養老保險, 金利連動型保險
- 經過期間別 資産運用收益率
 - 1차년도 ~ 2차년도 : 11%
 - 3차년도 ~ 5차년도 : 10.5%
 - 6차년도 ~ 8차년도 : 10%
 - 9차년도이후 : 9.5%
- 加入對象 : 남자, 40세, 10년만기, 전기월납
- 年次別解止率 : 30%, 20%, 15%, 15%, 15%, 10%, 10%, 10%, 10%, 10%
- 保險加入金額 및 保險料
 - 定期保險 : 보험가입금액 1,000만원, 보험료 :

7,600원

養老保險 : 보험가입금액 1,000만원, 보험료 :

68,100원

金利連動型保險 保險料 : 70,000원

- 實際事業費 配分 : 維持費는 間接費로 分配하였고 收金費와 新契約費는 직접비와 간접비를 50% : 50%으로 가정하였음.

— 配當金 :

死差配當 : 1년이상유지계약, 배당율 20%

利差配當 : 2년이상유지계약, 기준율 9.5%

長期維持特別配當 : 6년이상유지계약, 배당율 $0.5\% + (N - 6) * 0.1\%$,

N : 경과기간

- 金利差保障 : 2년이상유지계약, 기준율 1년만기정기예금이율-0.5%

— 實際死亡率 : 제2회 경험생명표의 기초사망율

- 1차년도 : 80%, 2차년도 : 90%, 3차년도 이후 : 100%

— 責任準備金 : 해약식준비금을 적용

나. 商品別 損益

회사가 商品을 開發하고 販賣할 경우에 商品이 회사에 미치는 영향에 대하여 분석을 하지만 향후

장기적이고 보수적인 假定하에 多角的인 檢討가 필요하다. 商品別 損益은 회사마다 상이하겠지만 여기서는 모델과 가정을 가장 單純化시켰을 때 회사에 미치는 영향에 대하여 검토해보기로 하겠다. 다만, 死差配當의 경우는 價格自由化 日程에 따라 95事業年度부터 자유화됨에 따라 회사에서는 現行 全體 危險保險料에 비례하는 방식을 좀더 과학적으로 분석하여 年齡別, 職業別, 危險別 등으로 細分化할 경우 손익이 상이해질 수 있으며, 회사에서는 이들 방안이 會社 損益에 미치는 영향에 대하여 사전에 준비하여야 할 것이다.

1) 定期保險

定期保險의 보험료는 豫定事業費와 純保險料(危險保險料)로 구성되어 資產運用收益率 보다는 實際事業費와 實際死亡率에 따라 회사의 손익이 좌우된다고 할 수 있다. 保障性保險의 販賣構成比가 높은 회사의 경우는 維持率의 향상 또는 資產運用

收益率보다 實際死亡率을 개선하는 것이 가장 중요하다.

따라서 이들 회사는 保險事故를 낮추기 위하여 優良契約 締結을 위한 募集人 教育과 契約審査와 관련된 언더라이팅의 先進技法을 導入하는데 많은 노력을 하여야 할 것이다.

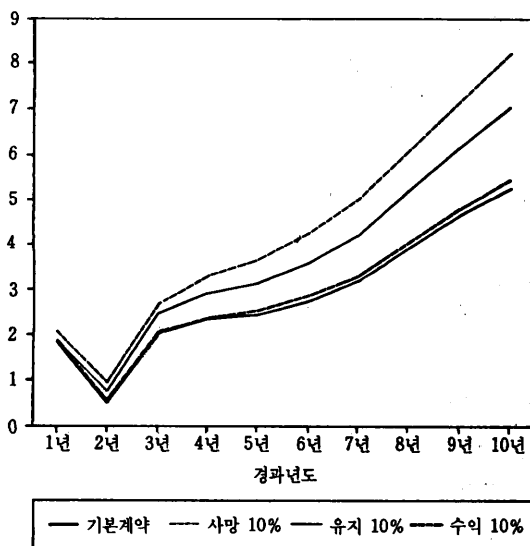
〈그림 1〉은 實際死亡率, 維持率, 資產運用收益率이 각각 기본 가정보다 10% 改善되었을 때 損益의 變化를 나타낸 것이다. 이 그래프에서 보는 바와 같이 定期保險의 경우 保險事故, 維持率, 資產運用收益率 순으로 損益에 미치는 영향이 큰 것으로 나타났다.

2) 養老保險

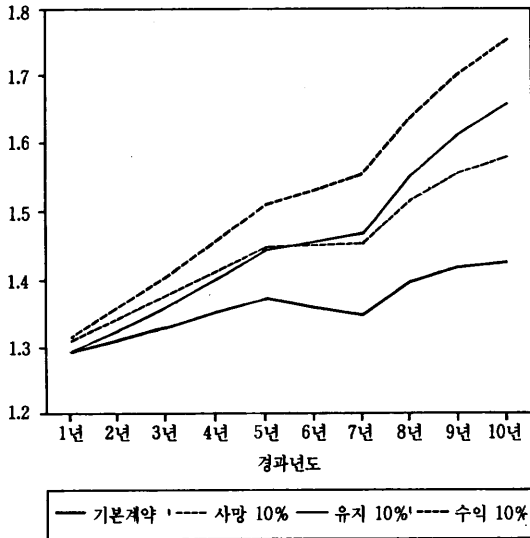
養老保險의 保險料는 豫定事業費와 純保險料(危險保險料와 貯蓄保險料)로 구성되어 있어 기본가정에서 설정한 死亡率, 維持率, 資產運用收益率 등 모든 부분이 會社의 損益에 밀접한 관계를 가지고 있다.

특히 보험료중 貯蓄保險料의 比重이 가장 크고 安定的인 金利로 보험료를 산출하고 향후 利差配當을 통하여 精算하기 때문에 별도의 利率에 대한 부담도 없으므로 會社 損益에 가장 寄與度가 높은 상품이다. 따라서 회사에서는 適定한 資產運用收益率을 보장할 수 있다면 가급적 養老保險을 많이 판매하는 것이 바람직하다. 〈그림 2〉의 그래프는 養老保險에 대한 손익을 경과기간에 따라 나타낸 것으로 資產運用收益率, 維持率, 死亡率 순으로 회사에 대한 利益寄與度가 높다. 다만, 契約初期에 死亡率의 減少가 維持率의 개선보다 利益寄與度가 높은 것은 實際死亡率 개선으로 인한 死亡保險金 減少額과 年末에 責任準備金의 增加額이 維持

〈그림 1〉 定期保險의 經過期間別 損益 展望



〈그림 2〉 養老保險의 經過期間別 損益展望



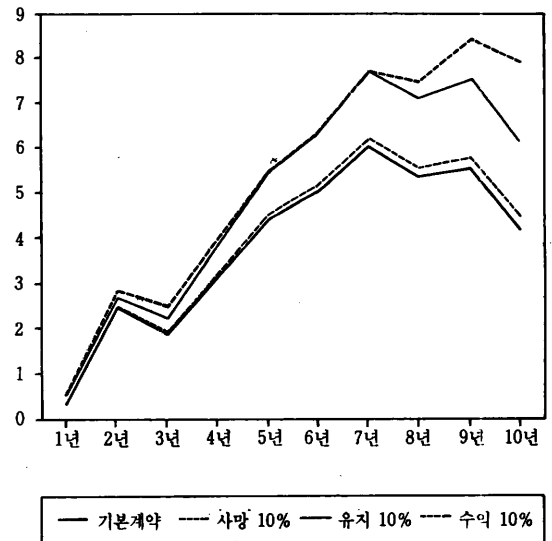
率 改善으로 인한 수입보험료 증가분 보다 크기 때문이다.

3) 金利連動型保險

金利連動型保險은 保障部分은 가급적 줄이고 대부분의 保險料를 銀行의 1년만기 定期預金利率에 連動되어 있는 상품으로 현행 주로 단기상품으로 판매하고 있는 노후복지연금보험, 새가정복지보험과 個人年金保險制度和 더불어 개발된 노후적립연금보험등이 있다. 이들 상품은 보험료의 90% 이상 이 貯蓄保險料로 구성되어 있어 資産運用收益率과 維持率의 改善이 利益寄與度가 높으나 死亡率의 경우는 危險保障部分이 워낙 미약해서 개선되어도 이익기여도는 미미한 편이다. 따라서 資産運用에 대한 노하우(know-how)가 蓄積된 회사에서 판매할 경우에는 많은 利益을 實現할 수 있지만 만일 資産운용수익율이 예상보다 낮은 경우에는 다른 부분에서의 補充이 곤란하여 會社에 커다란 리스

크(risk)를 줄 수도 있다. 또한 향후 金利가 下向 安定化 추세로 진행될 것을 고려할 때 販賣를 調整할 필요가 있다. 〈그림 3〉 그래프는 金利연동형상품의 손익을 經過期間別로 나타낸 것으로 資産運用收益率, 維持率, 死亡率의 순으로 개선시 이익기여도가 높다. 契約 7次年度까지 維持率이 資産運用收益率과 거의 같은 수준의 기여도가 나타나는 것은 中途脫退率의 적용으로 解約還給金과 準備金積立에 대한 부담이 적어서 나타나는 현상이지만 경과기간이 길어질 수록 탈퇴율 적용에 대한 메리트를 喪失하여 資産運用收益率의 영향은 더욱 커진다.

〈그림 3〉 金利連動型保險의 經過期間別 損益 展望



다. 商品別 販賣構成比 決定

商品類型別 損益分析을 통하여 各 要素의 變化(實際死亡率, 維持率, 資産運用收益率)가 會社損益에 미치는 영향에 대하여 살펴 보았다. '93사업

년도의 경우 대부분의 회사에서 件數 比例로 볼 때 가장 인기있는 상품은 金利連動型保險이었고, 그 다음은 癌保險 등과 같은 保障性保險과 年金保險 순으로 판매되었다. 여기서 金利連動型保險 爲 주로 상품판매 포트폴리오 구성은 다음과 같은 이유로 改善되어야 할 것이다. 첫째 회사의 資產運用收益率이 부진할 경우 高金利保障을 위하여 다른 상품에서 그에 대한 利益不足分을 보충하여야 하는 相互補助(cross-subsidy)현상이 나타날 수 있고 金利連動型商品의 保險期間이 대부분 5年以內的 短期資金이므로 향후 수지차 부담으로 資產運用收益率을 달성하기도 어려워 점차적으로 그에 대한 구성비를 줄여야 할 것이며, 둘째 商品構成에 있어서도 準備金 積立利率이 기간이 경과할수록 높아져 계약이 유지될 경우 회사의 責任準備金 積立에 대한 負擔이 가중된다. 세계 金利連動型保險의 경우 短期資金으로 危險保險料와 豫定事業費 부분이 작아 다른 부분에서의 기여도가 미미하다. 이에 反하여 養老保險의 경우는 회사의 經營意志가 가장 잘 반영되는 상품으로서 資產運用도 안정적으로 운용할 수 있을 뿐만 아니라 보험료 구성비가 豫定事業費, 危險保險料 및 貯蓄保險料로 적정히 구분되어 있어 회사의 利益寄與도가 높은 상품이다. 定期保險은 언더라이팅(underwriting) 기법의 개발로 회사에 기여도가 있어, 향후 內實經營을 위하여는 점차적으로 金利連動型保險에서 養老保險 또는 定期保險으로 販賣構成比率를 轉換하여야 할 것이다.

라. 其他商品 販賣戰略

'93사업년도의 商品販賣比重을 分析하여 보면 金利連動型保險인 노후복지연금보험과 새가정복지

보험이 總收入保險料 對比 60.3%의 비중을 차지하였다. 따라서 앞에서 分析한 바와 같이 향후 보험회사에서는 內實經營을 위하여 장래회사의 부담을 가중시킬 수 있는 金利連動型保險의 비중을 漸次로 傳統型 中長期保險으로 전환하여 保有契約을 건전하게 유지하여야 할 것이다. 募集人과의 관계에서도 현행 모집인에 대한 需要에 비하여 供給에는 限界가 있는 만큼 향후 募集人에 대한 단순한 量的 增加보다는 기존 모집인의 育成에 더 많은 노력을 기울여야 할 것이다. 즉 현행의 手當構造를 볼 때 회사의 부담요인은 있지만, 점차적으로 比例手當보다는 固定手當에 비중을 두는 한편 모집인의 정착과 商品維持率 向上을 위하여 수당을 初年度에 모두 집행하는 것보다는 手當規定을 조정하여 수당의 일부는 2次年度以後로 이연 집행하여 모집인이 안정적인 직업인으로서 생활할 수 있도록 하고 판매를 위한 教育을 보다 科學的으로 실시하여 전문세일즈를 할 수 있도록 유도하여야 할 것이다. 그리고 消費者서비스와 관련해서는 최근 貸出과 連繫된 상품개발에 이어서 統一基金, 環境基金의 積立등 사회여건과 연계하여 소비자와 동참할 수 있는 상품 등의 개발과 연금타운(silver-town) 및 수발상태시 수발요원을 連繫시켜주는 형태와 같이 보험급부를 實物로 지급하도록 하여 소비자에게 직접적인 급부를 제공하는 상품 등, 보험을 소비자와 좀더 가깝게 근접할 수 있는 서비스 開發戰略이 필요하다.

V. 맺는말

最近의 保險產業環境은 責任經營原則에 입각한 監督政策과 급격한 환경변화에 따라서 保險會社의

經營戰略에 變化를 요구하는 어려운 처지에 놓여 있다. 특히 新設社의 경우는 금년부터 기존의 移延事業費에 대한 償却의 개시로 인하여 생명보험 회사의 支給能力에 관한 규정을 준수하기가 더욱 어려운 상황에 처하게 되었다. 따라서 지금까지 生稿에서는 이러한 환경변화에 대응하기 위한 生命保險會社의 商品運用戰略을 살펴보았다.

즉, 保險會社는 消費者의 認識變化, 金融機關別競爭의 深化, 保險會社間의 競爭, 其他 社會의 與件變化 등 상품개발에 있어서 변화와 發展을 요구 받고 있으며, 또한 商品開發의 方向을 營業 확장 측면에서의 新市場 開拓과 內實을 위한 利益寄與度를 고려하고 募集人의 定着率 改善과 서비스 개발 등을 반영하여 회사의 여건에 맞는 상품의 개발운용을 적극적으로 검토하여야 할 것이다. 또한 상품의 販賣戰略에 있어서도 內實經營을 위하여 收益性, 安定性, 生産性과 成長性의 指標에 보수적인 입장에서 점검하고 개선하여야 할 것이다. 商品別 損益은 회사의 經營戰略에 따라서 적절하게 資產運用收益率, 維持率, 死亡率 등을 改善시켜야 할 것이며, 향후 건전한 保有契約의 構成을 위하여 장기적인 商品販賣 戰略이 필요하다. 기존의 收支差 概念에서 보유하고 있는 金融型商品의 比率를 漸次的으로 縮小시키고 이를 傳統型 中장기 보험으로 轉換하고, 從退保險市場의 變化에 대비하기 위한 經營戰略이 필요하다. 다만, 이러한 經營 전략의 변화는 기존의 收支差 爲主의 經營狀態를 고려할 때 급속하게 실행하는 경우에는 수지차의 역조로 회사에 커다란 經營리스크를 줄 수 있기 때문에 회사의 現在 經營狀態에서 극복할 수 있는 최소한의 기간에서 필수적으로 이루어져야 할 것이다. 또한 今年 豫定維持費의 자유화에 이

어서 내년부터 死差配當이 自由化되는 등 價格自由化의 進展과 더불어 保險料 및 配當競爭에 대비한 商品運用 戰略도 준비를 하여야 할 것이다.

參考文獻

- 禹在九, 生保社 경영모델에 관한 소고, 「保險調查月報」, '90. 5~6.
- 李明周, 個人年金保險 導入에 관한 소고, 「月刊生協」, 1994. 5~6.
- 오기석, The Driving Forces and General Trends of Product Innovations in The US Life Insurance Market, 「保險學會誌」, 1993 第43 輯.
- 保險開發院, FY'93 生命保險商品運用現況, 1994.
- _____, 生命保險 商品·數理, 1993~1994.