

ABC생명: 외국계 보험사의 한국시장 진출 사례

김 정 동*

본 사례는 국제적 종합금융그룹인 ABC그룹이 1980년대 말에 한국의 생명보험산업에 진출하여 ABC생명을 설립하고 약 8년만에 초기의 실패를 극복하고 한국시장에서 성공의 발판을 마련하기까지의 과정을 기록한 것이다. 1980년대 말은 한국에 개방화와 세계화의 물결이 시작되던 시기로서 보험산업도 그러한 시대흐름의 영향을 받아 경영환경에 큰 변화가 일어나던 시기였다. 설립 초기에는 과거 한국 생명보험업계의 전통적인 경영방식을 채택하여 경영에 실패하였으나, 그 이후 새로운 경영환경에 적합한 경영방식을 채택하여 큰 성공을 거두었다. 이 사례는 1980년대와 그 이전의 한국 생명보험업계의 영업 방식이 1990년대와 그 이후에는 왜 부적합한지를 분석하고, 어떠한 경영이념과 전략이 새 시대에 적합한지를 제시하였다. 이 사례는 1980년대 후반의 생명보험 경영환경 변화의 핵심을 '사회적 신뢰수준의 향상'으로 보았으며, 그러한 환경변화에 적합한 경영자와 경영이념, 판매조직, 상품, 판매전략 및 자산운용이 무엇인지를 분석하였다.

1998년 5월 한국 생명보험업계에서는 이번으로 꼽히는 사건이 일어났다. ABC생명보험주식회사¹⁾(이하 ABC생명)가 보험감독원의 1997 사업연도 (1997년 4월 1일부터 1998년 3월 31일 까지) 경영평가에서 최우수 등급인 AA를 받은 것이다.²⁾ 당시 33개 생명보험회사 중에서 AA를 받은 회사는 ABC생명과 한국 생명보험업계의 빅쓰리로 불리는 삼성생명, 교보생명 및 대한생명, 그리고 다른 외국계 보험사 1개 등 5개사 뿐이었다. ABC생명은 1995 - 1996년 무렵에는 경영이 어려움에 처한 회사로 알려져 있었고, 1996 사업연도 경영평가에서는 B등급을 받았었다. 그러나, 1997년부터 회사가 안정을 찾기 시작하면서 1998년과 1999년에는 급격한 성장을 하였고, 이제는 한국 생명보험업계에서 발전가능성이 대단히 높은 회사라는 평가를 받고 있다. ABC생명의 안정과 성장의 배경에는 세계적 종합금융그룹인 ABC그룹의 한국시장 진출전략과 그 전략을 성공적으로 수행한 한국인 경영자 김가나 사장이 있다.

* 연세대학교 경영학과 부교수. 이 사례의 부족한 점을 지적하고 개선 방향을 제시해준 심사자에게 감사드린다. 그리고 연세대학교 경영연구소의 연구비 지원에 감사드린다.

- 1) 이 사례에서 사용된 모든 회사명과 인명은 가명이다. 그러나, 사례의 내용은 상당 부분 사실에 기초한 것이다.
- 2) 당시 보험감독원은 보험회사의 경영을 생산성, 수익성, 안정성, 및 공공성으로 나누어 평가하고 각각의 부문과 종합성적을 AA, A, B 및 C 의 4등급으로 평가 결과를 발표하였다. 1997 사업연도의 종합등급은 AA가 5개사, A가 4개사, B가 2개사, C가 20개사이며, 2개사는 평가대상에서 제외되었다.

이 사례에서는 세계적 종합금융그룹인 ABC그룹이 1989년 한국에 진출한 후 초기 수년간에 범한 시행착오와, 초기의 실패를 극복하고 안정과 고도성장을 이룩하게 된 1997년부터 1999년까지의 과정을 살펴본다.

ABC생명에 대한 이야기를 시작하기 전에 한국 생명보험산업의 역사와 현황을 간략히 살펴본다. 이러한 배경과 역사에 대한 지식은 ABC생명이 처했던 어려움과 그 극복에 대한 이야기를 이해하는데 도움이 될 것이다.

1. 한국 생명보험산업의 간략한 역사와 현황

1) 한국 생명보험산업의 양적 성장

한국 최초의 생명보험회사는 1891년 일본 제국생명보험주식회사의 부산대리점이었고, 한국인이 세운 최초의 보험사는 1921년에 설립된 조선생명보험주식회사이다. 일제 강점기의 한국의 생명보험산업은 일본인들이 주도하여 한국인들은 별 역할을 하지 못하였을 뿐만 아니라 현재 한국의 생명보험산업과 연관성이 적으므로 더 이상의 언급은 하지 않는다. 다만, 일본의 패전과 더불어 일본 생명보험사들이 한국시장에서 철수하면서 보험계약의 처리를 충실히 하지 못하여 한국인들이 보험산업에 대하여 좋지 못한 인상을 형성하게 된 하나의 원인이 된 점은 지적해 둔다.³⁾

그 이후 1945년에서 1960년 사이는 한국 생명보험산업의 초창기라고 할 수 있는데, 이 시기에 낮은 소득수준, 높은 인플레이션 및 높은 실업률 등으로 나라의 경제사정이 어려워 생명보험이 뿌리내리기 어려운 시절이었다. 그러나 이 시기에 대한생명, 흥국생명, 제일생명, 동방생명 및 대한교육보험이 설립되어 1987년까지 한국의 생명보험시장을 과점 하였던 소위 기존6사라고 불리는 생명보험회사들 중 5개사가 탄생하였다.⁴⁾

1962년 정부가 제1차 경제개발 5개년 계획을 실시한 이래로 한국 경제가 급속히 발전함에 따라 생명보험산업도 크게 발전하였다. <표1>에서 보는 바와 같이 1960년에 4억원에도 못 미치던 수입보험료가 1970년에는 146억원에 달해 10년간 약 38배, 연평균 명목성장률 44%에 이르는 급성장을 하였다. 그 이후에도 1970년대와 1980년대에는 연평균 약 40%의 성장을 하였고, 1990년부터 1997년까지는 성장속도가 약간 둔화되어 23%에 이르고 있으나, 같은 기간의 국민총생산(GNP)의 명목성장률 18.7%와 비교하면 여전히 생명보험산업은 성장률이 높은 산업이라고 할 수 있다. 다만, 1997년 이후 IMF 구제금융 기간에는 다른 산업 및 금융기관과 같이 산업의 규모가 정체 내지

3) 한국 생명보험의 역사는 정규명·정영동(1997) pp. 80-94, 김규승·박홍민·장재일(1997) pp. 39-45, 박윤서(1998), 이병찬(1998), 및 조동진(1998) 등을 참조할 것.

4) 이 시기에 창업한 생명보험사는 협동, 동아, 고려 등 3개사가 더 있었으나, 나중에 흡수합병 또는 면허취소되었다. 6개 기존사 중 현재의 동아생명은 1973년에 동해생명이라는 상호로 출발하여 1983년에 동아생명으로 개명하였고, 동방생명은 1989년에 삼성생명으로 상호를 변경하였으며, 대한교육보험은 1995년에 교보생명으로 개명하였다.

는 약간 축소되었다고 할 수 있다.

<표1> 한국 생명보험산업의 성장

년도	수입보험료(백만원)	총자산(백만원)	설계사수(명)
1960	383	656	-
1970	14,555	26,677	9,415
1980	603,622	988,780	102,660
1990	16,043,564	31,001,687	245,794
1997	48,955,862	90,920,908	293,398
1999	46,755,440	110,295,286	241,429

자료: 「생명보험」, 2001년 5월호

한국의 생명보험산업은 1992년부터 1997년까지 수입보험료 기준 세계 6위의 시장규모였으며, IMF 구제금융 사태의 여파로 1997년부터는 세계 7위의 시장규모가 되었다. 생명보험의 수입보험료가 GDP에서 차지하는 비율인 생명보험침투율도 지난 수십년 사이에 급격히 신장되어 1970년에 0.5%에 불과하던 것이 1997년에는 11.6%에 달하여⁵⁾ 남아프리카공화국에 이어 세계 2위를 기록하였다. 생명보험침투율 역시 IMF 구제금융 사태의 여파로 1999년에는 8.4%를 기록하여 세계 4위로 약간 낮아졌으나, 한국은 여전히 세계적으로 생명보험 가입률이 높은 나라이다. 한국 생명보험산업의 급속한 성장의 주요 원인으로는 높은 경제성장을, 정부의 이자율 관리 정책(관치금융), 취약한 사회보험제도 및 중년여성을 설계사로 이용한 생명보험산업의 판매전략 등이 흔히 거론된다.

<표2> 한국 생명보험산업의 수입보험료 지표 추이

	1970	1980	1990	1997	1999
수입보험료(십억원)	14.6	60.4	16,044	48,956	46,755
보험침투율 (%)	0.5	1.6	8.9	11.6	8.4
개인보험(%)	43.0	59.9	75.0	67.9	67.6
단체보험(%)	57.0	40.1	25.0	32.1	32.4
저축성보험(%)	-	-	96.7	84.3	76.0
보장성보험(%)	-	-	3.3	15.7	24.0

참고: 1. 보험침투율=수입보험료/GDP

2. 저축성보험이란 민기생존급부금이 납입보험료의 단순합계가 보다 큰 종류의 보험을 뜻한다. 보장성보험은 저축성 보험을 제외한 보험이다.

자료: 「생명보험」, 2001년 5월호 (다른 기권에서 발행한 통계자료는 위의 표와 약간의 차이가 있는 부분이 있음을 밝혀 둔다.)

5) 생명보험과 손해보험을 합한 보험침투도는 1997년에는 15.42%이고, 1999년에는 11.28%이다. 통계자료의 출처는 Sigma, Swiss Re, No.3/1999 및 No.9/2000이다.

〈표2〉에서 보는 바와 같이 한국 생명보험시장에서는 지난 30여년 사이에 단체보험의 비중이 줄고 있는 반면 개인보험의 비중이 커져가고, 과거에는 저축성 보험의 비중이 압도적이었으나 점차 보장성 보험의 비중이 증가하는 추세라는 것을 알 수 있다. 1999년에는 보장성보험의 수입보험료가 전체 생명보험 수입보험료의 24.0%까지 증가하였다. 이러한 통계는 한국의 생명보험산업에 근본적인 변화가 있음을 알려주는 예라고 할 수 있다.

2) 한국 생명보험산업의 시대별 변모

1970년대 이전에는 한국인의 전체적인 소득수준이 낮아서 대부분의 개인들은 생명보험에 가입할 여유가 없었다. 당장의 의식주를 해결하기도 어려운 처지에 미래의 경제적 위협에 대비하기 위하여 생명보험에 가입하는 것은 생각하기 어려운 시절이었다. 그래서 보험업계는 퇴직보험이나 건강보험을 개인이 아닌 회사등의 단체에게 판매하는 전략을 채택하였다. 이 시기에는 리베이트 등 불건전한 판매관행이 성행하여 보험에 대한 일반인의 인식에 부정적인 영향을 주기도 하였다.

1970년대 이후 한국 경제가 급속한 성장을 하면서 생명보험에 대한 수요가 급증하였다. 이때 한국의 생명보험시장에는 현재 보험시장에 존재하는 상품들의 기본적인 형태가 모두 출현하였으나, 1980년대까지는 단체보험, 교육보험 및 단기저축성 보험이 주류를 이루었다. 단체보험은 퇴직보험을 위주로 한 보험산업의 전통적인 상품이었고, 교육보험은 한국인들의 왕성한 교육열을 바탕으로 한 상품이었다. 단기저축성 상품은 1970년대부터 최근까지 가장 많이 판매되는 종류의 상품이다.

1980년대까지는 보험은 은행이나 투자신탁 등에 비하여 서민층이 많이 애용하는 금융기관으로 인식되어 있었다. 이 시절의 보험상품이나 판매전략은 주로 서민층에 적합하도록 구성되어 있었다. 단기저축성 상품은 주로 서민층의 여성 보험설계사들이 역시 주로 서민층인 보험계약자들에게 판매하기에 가장 적합한 상품이었다. 소득수준이 낮은 서민들은 미래의 위협에 대한 보장을 위주로 하는 보장성 보험보다는 가까운 미래에 이자를 받는 저축성 보험을 선호하였고, 국가경제가 불안한데다가 생활이 안정되지 못한 서민층들이 장기 금융상품보다 단기금융상품을 선호하는 것은 당연한 현상이었다.

또한, 보험회사의 판매채널은 설계사들이 방문하여 보험상품에 대하여 설명하고, 정기적으로 보험료를 받으러 가서 바쁜 일상생활에 쫓기는 서민들의 시간을 절약해 주며, 보험 이외에도 서민들이 직면하는 다양한 문제들에 대한 상담자 내지는 팔동무가 되어주는 등, 점포에 앉아서 고객을 기다리는 다른 금융기관의 판매채널보다 서민들에게 상품을 판매하기에 유리한 점이 많았다. 냉정한 계산보다는 한국적인 정에 호소하는 여성 보험설계사들이 서민층의 가정경제의 의사결정자인 주부들을 대상으로 하는 연고판매전략은 그 시절 한국 생명보험시장의 일반적인 모습이었다.

1990년대는 한국의 경제력이 크게 신장되어 선진국의 문턱에 들어선 시기로 일컬어진다. 이러한 국가경제의 발전은 보험산업에도 큰 영향을 끼쳐서 대졸 남성 보험설계사가 대거 등장하고, 보장성 보험상품이 인기를 끌며, 보험산업에 자유경쟁체제가 자리를 잡아가면서 보험계약자들도 보

협계약 선택시 보험회사의 신용도를 중요하게 생각하게 되는 등 보험시장의 모습이 크게 변화하였다.

1980년대 중반까지 6개사에 의한 과점체제를 유지해 오던 생명보험시장이 1980년대 후반에 들어서면서 외국의 시장개방 압력이 점차 거세어 지던 중, 1986년 7월 통상법 301조를 내세운 미국과의 한미통상협상의 결과에 따라 정부가 진입장벽을 제거하였다. 정부는 외국 생명보험회사의 국내지점 설치, 합작회사 설립 및 현지법인의 설립허가 기준과 국내 생보사 설립기준을 마련하였다. 이를 계기로 많은 국내의 보험사들이 설립되었는데, 1986년 11월 LINA사에 생명보험업을 내인가해 준 이래로 1992년까지 내국사 6개사, 지방사 9개사, 합작사 7개사 및 외국사 5개사가 생명보험산업에 진출하여 33개사 체제를 한동안 유지하였다. 그러나, 1997년 말에 한국경제가 IMF 관리체제에 들어가면서 1998년에 부실 생보사 4개사가 퇴출되었고, 그 이후에도 퇴출과 인수 및 합병이 계속되어 2001년 8월 현재 21개사가 영업을 하고 있다.

3) 한국 생명보험산업의 문제점과 그 원인

ABC생명이 한국에 진출할 무렵인 1980년대 후반은 한국의 생명보험산업이 부정적인 이미지를 떨쳐버리고 건전한 금융기관으로 자리를 잡아가던 시기였고, 또한 국민경제의 발전단계로 보아서 성장가능성이 대단히 높은 시기였다. 그러나, 당시의 생명보험산업은 다음과 같은 몇 가지 고질적인 문제를 안고 있었다. 이러한 문제들은 한국 생명보험산업이 한 단계 위로 도약하기 위해서는 반드시 해결되어야 할 문제점으로 오랫동안 지적되어 왔으나 쉽사리 고쳐지지 않고 있다.

<표3> 근속년수별 모집인 수

	1년 미만	1-2년	2-3년	3-4년	4-5년	5년 이상	합계
1991	163,551 (60.8%)	42,833 (15.9%)	18,822 (7.0%)	10,413 (3.9%)	7,154 (2.7%)	26,357 (9.7%)	269,130 (100.0%)
1995	196,191 (56.2%)	61,135 (17.5%)	27,076 (7.8%)	16,337 (4.7%)	11,298 (3.2%)	37,169 (10.6%)	349,206 (100.0%)
1997	197,587 (71.0%)	24,429 (8.8%)	16,785 (6.0%)	16,693 (6.0%)	8,376 (3.0%)	29,528 (10.6%)	293,398 (100.0%)
1999	106,703 (44.2%)	36,769 (15.2%)	21,380 (8.9%)	15,313 (6.3%)	11,537 (4.8%)	49,727 (20.6%)	241,429 (100.0%)

자료: 생명보험통계연보, 각년도, 생명보험협회

첫째는 보험설계사의 대량도입과 대량탈락의 반복 및 이로 인한 영업질서의 문란이다. (<표3> 참조) 생명보험상품은 소비자가 필요를 느껴서 적극적으로 찾는 상품이 아니라 보험판매인이 보험의 필요성을 소비자에게 설명하고 설득하여 판매하는 상품이다. 오히려 보험회사는 보험상품을 자발적으로 구매하려는 소비자를 역선택의 가능성 때문에 경계해야 한다. 이러한 소비자들에게 보험상품을 파는데는 냉정한 경제논리보다는 지연, 학연 또는 혈연을 동원한 연고판매가 보험사의 입장에서는 때로는 좋은 판매전략이 될 수 있다. 그러나, 연고판매에만 의존하는 설계사는 연고가

소진되면 더 이상 보험을 팔 수 없게되어 조기에 탈락할 수밖에 없다. <표3>에서 보는 바와 같이 1년 미만의 근속년수를 가진 설계사의 비중이 높은 것은 한국의 많은 보험설계사들이 연고판매에 의존하기 때문이다.

이러한 설계사의 대량도입과 대량탈락은 보험업계에 여러 가지의 부정적인 영향을 미친다. 먼저, 수많은 신입 설계사에 대한 교육과 관리에 비용이 많이 들어서 비효율적이고, 보험회사는 곧 탈락할 설계사들에게 교육투자를 많이 하지 못하여 설계사들의 전문화가 어려워 조기탈락의 악순환을 겪게된다. 그리고, 이러한 설계사들이 판매한 보험은 보험계약자들의 필요에 맞지 않는 상품인 경우가 많아서 보험계약의 조기 실효해약률이 높으며, 소비자들은 보험산업에 대하여 부정적인 인식을 가지게 된다. 설계사의 대량도입·대량탈락과 관련된 이러한 여러 가지 문제들은 결국 보험산업의 고비용·저효율 구조를 초래한다. 그러나, <표3>에서 보는 바와 같이 최근에는 보험설계사의 근무년수가 장기화되는 추세가 뚜렷하다.

과거 한국의 생명보험업계가 설계사들의 대량도입과 대량탈락 및 높은 조기 실효해약률로 인한 높은 비용에도 불구하고 보험상품 판매 증대에 총력을 기울인 가장 중요한 이유는 정부가 자본시장에 개입하여 시장이자율을 균형이자율보다 낮게 관리하는 소위 관치금융을 오랫동안 해왔기 때문이다. 이러한 관치금융의 결과로 한국의 금융시장에서는 만성적인 자금의 수요초과(공급부족) 상태가 지속되었다.

관치금융체제에서는 수신 이자율은 정부가 정한대로 지급하지만, 여신 이자율은 꺾기와 채무 보증을 비롯한 다양한 공식·비공식적 수단으로 실질 이자율을 높일 수 있었으므로 보험회사뿐만 아니라 모든 금융기관들의 입장에서는 신규 자금의 유치가 곧 수익성의 증대를 의미하였다. 그래서, 보험사들은 비용이 많이 들더라도 가능한 한 많은 자금을 유치하려고 하였고, 많은 자금유치를 위한 대표적인 전략이 설계사를 동원한 연고판매였다. 이 시기에는 보험사들이 보험설계사들에게 무리하게 보험계약 유치를 독려하는 경향이 있었다.

그리하여 보험설계사들 사이에 과당경쟁이 발생하여 리베이트 제공, 과장된 상품설명, 조건부 보험모집 후 약속 불이행 등의 부조리가 발생되고, 보험사들은 보험설계사 스카우트에 과당경쟁을 하여 문제를 일으키는 경우가 허다했다. 이러한 부조리들은 현재 및 잠재적 보험소비자들의 보험산업에 대한 불신을 초래하여 보험산업의 장기적 발전에 지장을 준다. 뿐만 아니라, 보험회사들이 해약으로 인한 손실을 줄이기 위하여 해약환급금을 지나치게 적게 지급하는 경향이 있었는데, 이러한 경영정책은, 보험사의 입장에서는 불가피한 측면이 있었지만, 단기적으로는 보험회사에게 이익이 되나 미래의 보험계약자들에게 나쁜 인상을 주어 장기적으로는 보험산업의 입지를 어렵게 만든다.

우리나라 보험산업의 가장 자주 지적되는 문제점은 보험설계사에 관한 것이지만, 보험자산의 비효율적 운용과 상품개발의 부진도 문제점으로 자주 지적되어 왔다. 보험자산의 비효율적인 운용은 여러 측면에서 언급될 수 있는데, 투자효율이 저조하다는 점, 신설사의 경우 초과사업비의 누증으로 자본금이 잠식된 상태라는 점, 관치금융과 부실 계열사에 대한 대출 등으로 인하여 부실자산을 상당량 보유하고 있다는 점등을 들 수 있다. 보험회사들의 보험상품 개발능력은 현재는 많이

향상되었으나, 보험시장이 개방되기 시작하던 1980년대 후반에는 금리자유화, 시장개방, 국민의식의 선진국화 등 급변하는 환경에 비하여 국내사들의 상품개발능력은 매우 부족한 실정이었다.

외국 생명보험사들은 이상과 같은 한국 생명보험시장의 문제점의 틈새를 공략하는 전략으로 한국시장에 진출하여 한국 보험시장에 새 바람을 일으키고 있으며, 나름대로 상당한 성공을 거두고 있고, 성장 가능성이 높다고 평가되고 있다. 그러나, 아직은 한국 생명보험시장에서의 시장 점유율은 미미한 실정이다. 1999 사업연도의 수입보험료 기준 시장점유율은 5개 외국사가 0.94%, 6개 합작사가 4.34%에 불과하다.

2. ABC생명의 역사(略史)

ABC생명을 100% 소유한 모회사인 ABC그룹은 유럽에 본사를 두고 보험, 은행 및 자산관리 분야의 영업을 하는 세계적인 매머드 종합금융그룹이다. 1998년말 현재 약 655조원의 총자산과 세계 60개국에 75개 계열회사 및 약 81,000명의 임직원을 거느리고 있다. ABC그룹은 1991년 창립된 이래로 유럽을 중심으로 세계 여러 나라의 은행과 보험사를 인수·합병하여 기업의 규모를 키워왔다. ABC그룹의 창립 이전에도 ABC 그룹의 모체가 된 회사들은 수십년간 인수·합병 활동을 활발히 진행하였었다.

ABC그룹의 해외진출 기본전략은 현지화이다. 그러나, 현지화라고 해서 현지의 경영방식과 관습을 답습하는 것은 아니고, ABC그룹의 선진 경영기법과 경영이념을 도입하되 현지시장의 사정을 최대한 고려한다는 의미이다. 해외 현지법인에는 최소한의 인원만 본사에서 파견하고 사장을 비롯하여 대부분의 임직원들을 현지인으로 구성한다. 그리고, 현지의 사정에 적합한 경영을 하도록 많은 자율권을 현지인 사장에게 부여한다. 본사에서 파견된 인원은 현지인 사장의 의사결정에 개입하는 일은 드물고, 기술적인 조언을 하거나 현지의 경제상황과 경영상태를 본사에 보고하는 일을 주로 한다.

ABC그룹은 기업경영에 있어서 성실성, 기업가정신, 프로정신, 고객만족 및 협동을 추구하는 가치로 내세운다. 그 중에서도 특히 기업 내부와 외부를 불문하고 높은 윤리기준을 가지고 모든 일을 성실·정직·공정하게 처리할 것을 강조한다. 임직원들은 어떠한 형태의 뇌물이나 뒷거래도 주거나 받을 수 없고, 기업의 이익과 상충될 수 있는 어떠한 개인적인 활동도 할 수 없으며, 현지 국가의 모든 법규를 준수하여야 하고, 불법적이거나 비윤리적인 어떠한 행위에도 연루되어서는 안 된다. ABC그룹뿐만 아니라 어느 기업이라도 성실하지 못한 행위를 장려하는 기업은 없겠으나, 특별히 ABC그룹은 한국 생명보험 시장에서 성실성을 실천하여 보험업계에 새바람을 일으키는데 성공하였다.

ABC그룹의 자회사인 ABC생명⁶⁾은 1989년 회사 창립 이후 수년간 계속 영업성적이 부진하였

6) 설립당시에는 다른 이름이었으나, 1999년 3월부터 현재의 회사명을 사용하고 있다.

고 회사조직이 불안정하였으나, 1994년 김가나 재무담당 이사가 경영책임자로 취임한 이후 회사가 안정을 찾기 시작하여 1997년부터 1998년 사이에 2년 연속 국내 생명보험회사 중 성장률 1위를 달성할 정도로 회사가 발전하였다. 1990년과 1999년 사이에 수입보험료는 66배가 되었고, 총자산은 37배로 성장하였다. 모회사인 ABC그룹 본사에서도 ABC생명의 성과 및 성장가능성을 높이 평가하여 1997년과 1999년에 각각 110억원과 90억원을 유상증자 하였다.

1) 초창기의 혼란: 1994년 6월 이전

1989년 9월 1일에 창립된 ABC생명은 한국인을 사장으로 기용하고 대부분의 임직원을 한국인으로 채용하는 현지화 전략을 채택하였다. 그러나, 초창기에는 보험상품의 판매가 저조하여 많은 어려움을 겪었다. ABC생명의 창업시점인 1989년 무렵에는 생명보험업계가 보험설계사들의 노조활동 문제로 시끄러워 ABC생명은 적절한 판매채널을 확보하지 못하여 부득이 손해보험대리점을 영업채널로 활용하였으나 영업실적이 지지부진하였다.

모회사의 경영진은 영업부진을 타개하기 위하여 합작생명보험사의 사장을 지낸 경험이 있는 이다라씨를 1990년 10월에 사장으로 영입하였다. 이다라 사장은 보험회사뿐만 아니라 다른 금융기관에도 오랫동안 근무한 경험이 있으며 특히 외국에서의 사업경험이 많고 영어에 능숙하여 영입 당시 모회사 경영진들에게 좋은 평가를 받았었다. 또한, 기지와 순발력이 뛰어나 임기응변에 능한 사람으로 알려져 있었다.

이다라 사장은 부임 후 회사의 가장 큰 문제점을 판매부진으로 파악하여 조속히 영업조직을 확대하는 것을 최우선의 경영목표로 삼았다. 이다라 사장은 전에 근무하던 회사에서 영업부장과 영업소장 등의 영업조직을 영입하였다. ABC생명에 본격적인 영업조직이 구축된 것은 이때가 처음이었다. 그리고, 당시에는 파격적이라고 할 수 있는 대졸 남성 보험설계사 조직을 구축하였다. 보험설계사의 채용은 주로 지방대학과 서울 소재 대학의 비인기분야 전공자 등 취업이 어려운 대학을 갓 졸업한 사람들을 대상으로 하였다. 이들에게 보험판매성과에 관계없이 6개월간 '초기정착 지원수수료'라는 이름의 수당을 지급하고, 일정 수의 신입 보험설계사를 회사로 데려오면 내근직인 영업소장 자리를 주는 등의 방법으로 1년만에 약 1,000명의 새로운 보험설계사 조직을 구축하였다.

이러한 전략으로 단기간에 큰 규모의 영업조직을 형성하는 목표를 달성할 수 있었고 보험상품의 판매량도 크게 신장되었으나 부작용 또한 컸다. 보험설계사들은 보험 상품을 많이 팔기보다는 친구나 친지를 회사에 보험설계사로 소개하여 하루빨리 영업소장 자리를 얻는 것을 목표로 삼았다. 보험회사는 보험상품을 많이 팔아야 발전하는데, 당시 ABC생명은 결과적으로 보험설계사들의 목표와 회사의 목표가 어긋나는 경영조직을 가지게 되었다.

뿐만 아니라, 능력이나 일하고자 하는 의욕과 관계없이 대졸 남성이라는 기준만으로 뽑은 보험설계사들은 보험계약자에게 보험의 필요성을 충분히 납득시키지 못한 채 상품을 판매하는 경우가 많아 보험판매 자체가 부실한데다가 판매 후 서비스마저 부실하여 보험계약이 중도 해약되는

경우가 많을 수밖에 없고, 따라서 유지율이 매우 저조하였다. 또한, 이렇게 채용한 보험설계사들은 직업에 대한 진지한 태도와 충성도가 낮아서 쉽게 조기 탈락하였다. 결국, 길으로는 혁신적으로 보이던 대졸 남성 보험설계사들도 전통적인 중년여성 중심의 보험설계사 조직이 가진 문제점들을 그대로 안고 있었다. 게다가 생산성이 낮은 신입 설계사들에게 초기정착지원수수료라는 수당을 지급하니 ABC생명의 영업조직은 금방 고비용 저효율 문제에 봉착하였다.

ABC그룹의 경영진들이 이상과 같은 문제점을 파악하고서 1993년부터는 한국 현지법인의 현재의 경영성과와 미래의 발전가능성을 재검토하였다. 그 결과 현재는 다소 문제가 있으나 한국 경제와 한국생명보험시장이 발전가능성이 크다고 판단하여 ABC그룹은 한국시장을 유지하기로 결정하였다. 그러나, 이다라 사장의 영업조직관리에 문제가 있음을 지적하고 보험설계사를 영업소장으로 독립시키는데 필요한 기준(분할기준)을 엄격히 하도록 지시하였다. 처음에는 한 영업소에 30여명의 설계사가 확보되면 그 영업소의 설계사들을 반으로 나누어 분할시켜주었으나, 분할에 필요한 설계사 수를 70여명으로 강화하고 유지율과 신계약율 등 다른 조건들도 분할기준에 포함시켰다. 그러자 입사 당시와는 달라진 기준 때문에 보험설계사들의 불만이 커지고, 이다라 사장과 ABC그룹 사이의 갈등 또한 커졌다. 또한, 문란한 관행에 몰든 설계사들의 행동은 분할기준의 강화만으로는 쉽게 고쳐지지 않았다.

이다라 사장의 경영방식은 현지화를 중시하는 ABC그룹의 해외영업방침과 투명하지 못한 한국 생명보험시장의 관행을 감안하더라도 성실성을 최고의 기업가치로 여기는 ABC그룹의 경영진들에게 더 이상 신뢰받지 못하게 되었다. ABC그룹은 지나치게 한국적인 경영방식이 좋은 결과를 가져오지 못한다고 판단하고 젊은 세대에서 새로운 경영자를 선발하기로 하였다. 이때, ABC그룹 경영진들에게 적임자로 보여진 사람이 김가나 자금담당이사였다.

김가나씨는 영어를 능숙하게 구사하는 공인회계사로서 1990년 4월에 경리부장으로 입사하였다. 그리고 1992년에는 이사로 승진하여 6명밖에 없는 ABC생명의 임원중 한사람이 되었다. 김가나씨는 1993년 말경에 ABC그룹 본사로부터 1994년 6월 1일 부로 부사장에 임명한다는 통보를 받았다. 당시 그의 나이는 40이 채 안되었다. ABC생명에는 그때까지 부사장제도가 없이 사장, 감사, 상무이사 및 이사로 임원진이 구성되어 있었다. ABC그룹에서는 이다라 사장을 명목상의 최고경영자로 두고 김가나 부사장에게 경영의 실권을 주었다.

ABC그룹 본사의 경영진들은 김가나씨가 영어를 능숙하게 구사하는데다가 다른 한국사람들과 달리 자신이 할 수 있는 것과 할 수 없는 것을 구별하여 분명한 태도를 취하는 솔직함을 높이 평가하였다. 김가나씨의 모회사에 대한 기본적인 자세는 한국시장과 회사에 대하여 자신이 보고하여야 할 것은 좋은 일이나 나쁜 일이나 모두 가감 없이 정직하게 보고하는 것이었다. 이러한 태도가 ABC그룹의 경영진들에게 신뢰감을 심어주어 그를 이사로 승진시키고 곧이어 ABC생명의 새 경영책임자로 발탁한 것이다. 그리고, 그 이후에도 이러한 태도를 계속 유지한 것이 김가나씨가 ABC생명의 실질적 최고경영자가 된 직후 약 2년간 실적이 부진한 가운데서도 ABC그룹이 김사장을 신뢰하여 신규로 자본금을 투입하게 한 원동력이 되었다.

2) 과도기: 1994년 6월부터 1996년 12월까지

1994년 6월 1일 부로 김가나 부사장이 취임하고 ABC그룹 본부로부터 회사의 경영의사결정권을 위임받았으나, 이다라씨가 여전히 사장 자리에 있었기 때문에 회사의 명령체계가 일원화되지 못하여 많은 문제가 있었다. 예를 들면, 당시의 보험설계사 조직은 이다라 사장이 구축한 것으로서 여전히 이다라 사장의 영향권 아래에 있었다. 영업조직에 대한 통제력을 미처 갖추지 못한 신입 김가나 부사장과 영업조직을 실질적으로 장악하고 있으나 경영권에서 소외된 이다라 사장이 함께 회사에 있는 수개월 동안 판매실적은 점점 더 저조해지고 설계사 조직은 붕괴되어가고 가고 있었다. ABC생명으로서의 창사 이후 최대의 위기를 맞이한 것이었다. 이러한 위기를 극복하기 위하여 김가나 부사장은 1994년 10월 ABC그룹 본사의 지원을 받아 이다라 사장의 경영참여를 완전히 금지시키고 박마바씨를 새 영업본부장으로 영입하였다. 박마바씨는 국내사와 외국사에 두루 근무한 경력이 있는 베테랑 생명보험 영업통이었다.

김가나 부사장은 초창기의 실패가 단기성과 위주의 경영과 설계사 및 고객과의 신뢰구축 실패에 있음을 간파하고 “Long-Term Relations”라는 새 비전을 제시하였다. 그는 설계사가 단지 고객을 회사에 소개하고 그 대가로 수수료를 받는 것만이 아니라 그 이후에도 고객과의 관계를 계속 유지하여 상담에 응하고 그들의 의문을 풀어주며 새로운 상품을 소개하고 다른 고객을 소개받는 일을 하는 것이라는 새로운 설계사상을 제시하였다. 또한, 설계사들은 단기적인 성과를 올려 내근적인 영업소장으로 승진하는 것을 목표로 할 것이 아니라 보험판매 자체에서 충분한 소득을 올리고 보람을 얻는 프로 세일즈맨이 될 것을 목표로 하도록 독려하고 환경을 조성하는 전략을 세웠다.

이러한 전략을 실천하는 방안으로 보험설계사라는 명칭을 Financial Consultant (FC, 재무상담사)로 바꾸고, 기존의 설계사들 중에서 능력과 의욕이 부족한 사람들은 대거 정리하며, 신규 설계사의 채용을 신중히 하여 능력과 의욕이 있는 사람만을 선발하도록 방침을 정하였다. 그리고, 채용된 사람들을 철저히 교육시켜 생산성이 높은 영업조직을 만들기로 하였다. 그리하여, 이 시기에 700여명의 설계사들이 회사를 떠났다.

박마바 신입 영업본부장은 성과가 낮은 사람들이 제거되었다고는 하나 과거의 관행에 몰든 기존 FC들의 의식을 바꾸기는 어렵다고 보고, 기존의 판매조직을 대부분 내보내고 새로운 인물로 새 영업조직을 구성하기로 작정하였다. 새 영업조직의 명칭을 Special Task Team(STT)이라고 하고 대졸 여성 10여명의 소수 정예로 출발하였다. STT의 구성원은 집중적인 교육을 받은 후 팀장으로 임명된다. 박마바 영업본부장은 STT에 많은 교육투자를 하며 애착심을 보였다. 그는 STT를 위하여 고급 호텔에서 행사를 열어주기도 하고, 특별 교육자료를 배포하기도 하였다.

그러나, 박마바씨의 이러한 정책은 다수의 기존 영업조직에 속하는 FC들에게는 영업본부장이 소수의 친위집단을 편애하고 자신들을 소외시키는 것으로 보였다. 일반 FC 조직은 김가나 부사장이 취임한 이후 실시한 대대적인 구조조정에서 살아남은 나름대로는 능력과 의욕이 있는 사람들

이므로 그들의 불만은 더욱 거세었다. 결국, 박마바 영업본부장의 엘리트 조직 육성 방침은 김가나 부사장의 전반적이고 장기적인 신뢰관계를 회사 내부와 외부에 일관되게 구축하려는 정책기조와 잘 조화되지 않았던 것이다. 회사가 이와 같은 과도기의 와중에 있던 1995년 10월 김가나씨는 사장에 취임하였다.

STT는 한국적인 여건에서는 성공 가능성이 낮았다. 가사부담이 있는 여성들이 전적으로 일에 매달려야 하는 팀장을 맡기에는 어려움이 많았고, 여성으로서 10수명의 남성 위주의 FC 조직을 이끄는 리더십을 발휘하는 것도 쉬운 일이 아니었다. STT에 속한 FC들도 새 조직이 좋기만 한 것은 아니었다. FC 일인당 일주일에 신계약 3건을 모집하는 것을 목표로 하였는데, 이는 분명히 과도한 목표였다. 그래서 STT의 구성원 수를 충분히 확보하는 것부터 어려웠다. 김가나 사장과 ABC그룹 본부는 2년이 넘도록 성과를 보이지 못하고 있는 STT를 1996년 말에 해체하였다.

3. 혁신을 위한 비전과 전략

김가나 사장은 ABC생명의 경영을 책임진지 2년이 넘도록 가시적인 성과를 올리지 못하자 점차 초조해졌다. 김가나 사장은 박마바 영업본부장을 보직해임하고, 회사의 다른 영업조직과 화합하지 못하고 실적이 부진한 STT를 해체하였으며, 새로운 영업본부장 정사아씨를 영입하는 등 1997년이 마지막 기회라는 각오로 회사의 경영 전반에 대한 혁신작업에 착수하였다.

신임 영업본부장인 정사아씨는 성격이 강직하여 뒷사람이 다루기 어려운 성격의 소유자이나, 생명보험회사의 영업조직을 관리한 경험이 풍부하고 추진력이 있어 영업조직에 대한 장악력이 뛰어난 인물이었다. 정사아씨는 김가나 사장과는 뜻이 잘 통하였으며, 1997년부터 ABC생명이 도약하는데 결정적인 공을 세웠다. 또한, ABC그룹에서 파견한 보험회사 마케팅 전문가 얀 마스(Jan Maas)씨의 도움으로 영업전략을 전면 개편하였다. 윤사장은 정사아씨와 얀 마스씨의 도움을 받아 야심적인 중기계획을 세우고 영업조직을 독려하여 1997년 4월부터는 목표를 달성하기 시작하였고 5월부터는 목표를 초과달성 하였다.

1) 경영자의 비전

김가나 사장은 '신뢰'를 자신의 경영방침의 핵심 개념으로 설정하였다. ABC생명이 한국시장에서 개업한지 5년이 지나도록 고전을 면치 못하고 있는 까닭은 회사와 고객 사이, 보험설계사와 고객 사이, 그리고 회사와 보험설계사 사이에 신뢰가 확립되지 못했기 때문이라고 파악하였다. 한국은 1988년 올림픽을 주최한 이후 눈에 띄게 변화하였다. 국민들의 소득수준이 높아져서 중산층이 두터운 선진국형 소득분포에 접근하고 있고, 개방화와 세계화의 물결로 소비자의 권리의식이 높아지고 있으며, 사회 분위기는 전통적인 온정주의에서 합리적인 개인주의로 바뀌어가고 있었다. 이러한 시대에 구태의연한 권위주의적 리더십과 전통적 보험상품 및 판매기법으로는 신설 생명보

협사가 시장에서 살아남기 어려운 것이 당시의 현실이었다.

김가나 사장은 고객과 회사 또는 고객과 보험설계사의 관계를 단기적이고 이기적인 이익에 기초한 관계에서 장기적인 상호 이익을 추구하는 신뢰관계로 바꾸기 위하여 “Your Financial Partner for Life” 라는 구호를 내걸고 회사의 모든 경영방침에 일대 혁신을 단행하였다. 목표시장을 새로 설정하고, 이에 걸맞은 보험설계사를 선발하며, 이들을 새로운 방식으로 교육하고, 보수체계를 혁신하였다. 이를 계기로 에이전트라고 부르던 보험설계사의 명칭을 재무상담사(Financial Consultant, FC)로 바꾸었다. 새로운 경영이념에 맞지 않는 설계사와 본사직원을 과감히 내 보내고, 목표시장에 호소력이 있는 상품을 새로 개발하고 기존의 보험상품 대부분을 판매 중단하였다. 또한, 회사와 보험설계사 및 본사직원과의 장기적인 신뢰관계를 형성하고 팀워크를 중시하는 조직문화를 구축하기 위하여 “I am only as good as the people who work with me” 라는 그의 경영철학을 회사의 임직원들과 FC들에게 천명하였다.

김가나 사장은 자신의 새로운 비전에 가장 적합한 목표시장은 연간 소득수준 3,000만원 이상 중상류층의 자녀가 있는 30대와 40대 가장이라고 판단하였다. 이들의 직업은 주로 의사, 교수, 엔지니어 및 법조인 등의 전문직과 기업체의 간부들이었다. 이들은 1990년대에 들어서면서 증가한 중상류층을 대표하는 사람들이고 생명보험에 대한 상당한 잠재적 수요가 있으나, 기존의 중년여성들로 이루어진 설계사들이 접근하기가 어려운 계층이었다.

김가나 사장의 이러한 비전은 시대의 흐름을 올바르게 이해한 현명한 판단이었으나 실제로 가시적인 효과가 있기까지는 많은 노력이 필요하였다. 선진 보험경영기법에 대한 지식과 경험을 바탕으로 구체적이고 세부적인 영업전략을 수립한 마케팅 전문가 안 마스와 영업조직을 이끈 정사아 영업본부장의 도움이 있었기 때문에 성공할 수 있었다. 지도자의 구호만으로는 따르는 사람들의 호응을 얻을 수 없고, 지도자가 그것을 진정으로 실천하려는 의지와 역량이 있어야 호응이 있을 수 있다.

다음 3개 절에서는 김가나 사장과 ABC생명이 비전을 달성하기 위해 세운 구체적인 전략들을 살펴본다.

2) 재무상담사 (FC)

보험설계사는 생명보험회사의 상품을 판매하여 보험회사의 수익을 올리는데 가장 직접적인 임무를 담당한다. 수익성이 높은 보험회사가 되기 위해서는 유능한 보험설계사를 많이 보유하는 것이 필수적인 조건이다. 김가나 사장이 ABC생명의 경영을 맡은 후 가장 심혈을 기울인 부분이 보험설계사 집단을 개혁하는 것이었다.

이따라 사장 재직시 ABC생명은 무작정 많은 대졸 남성 설계사를 불러들여 그들의 천척과 친구 및 동창생 등 개인적으로 연고가 있는 사람들에게 보험상품을 판매하도록 하는 전략을 사용하였다. 이 전략은 대졸 남성을 보험설계사로 선발하였다는 점에서 표면적으로는 혁신적인 전략인 것처럼 보이지만, 설계사에 대한 교육투자가 부실하고 연고판매에 의존하며 보수체계가 다른 회사

와 차이가 없어서 여전히 설계사의 대량도입과 대량탈락 그리고 저조한 보험계약 유지율로 대표되는 고비용·저효율 구조를 벗어나지 못했다는 점에서 내면적으로는 전혀 개혁적이지 못하였다는 점은 이미 앞에서 설명하였다.

김가나 사장은 1994년부터 대대적인 구조조정을 단행하여 약 900명에 달하던 설계사 조직을 2년만에 200여명 수준으로 줄이고, 본사 직원도 25%가량을 감원하였다. 그리고, 이때부터 다른 보험회사와 차별성을 부여하기 위하여 설계사의 호칭을 FC(재무상담사)라고 고쳤다. 그리고, 선발, 교육 및 보수체계를 장기적인 신뢰관계를 구축할 수 있는 체제로 개혁하였다.

(1) 선발

ABC생명은 FC의 선발을 신중하게 한다. 우선 FC가 될 수 있는 조건은 4년제 대학졸업자로서 2년 이상의 직장경험이 있어야 하며 나이는 35세 정도가 이상적이거나 30세 이상이면 가능하다. 이러한 조건은 목표시장인 중상류층의 남성고객을 상대하기 위하여 반드시 필요한 조건이었다. 또한, 다른 보험회사에 근무한 적이 없어야 한다는 조건도 있는데, 기존 보험회사의 관행에 물들지 않은 사람을 뽑아 새로운 방식의 영업을 하겠다는 취지였다. 경쟁업체인 다른 외국계 보험사가 여성 설계사를 전혀 뽑지 않는데 반해서 ABC생명의 FC의 약 30%는 여성이다. ABC생명의 생각은 회사의 경영방침에 적합한 유능한 사람이면 되는 것이지 성별은 문제가 안 된다는 것이다.

이상의 조건을 갖추었다고 해서 FC로 선발하는 것은 아니고, 여러 차례의 회사방문과 면담 및 적성검사 등을 거쳐 회사와 지원자 모두 신중하게 결정을 내린다. ABC생명의 FC가 되고자 하는 사람은 먼저 지점장과의 면담을 통하여 회사와 직무에 대한 설명을 듣고, 지점장은 그가 진정으로 FC가 되기를 원하는지와 좋은 FC가 될 자질과 조건이 되는지를 판단한다. 그리고 지원자는 지점과 본점을 방문하고 관찰하여 이곳이 자신이 원하는 직장인지를 판단한다. 이러한 면담과 회사방문은 확신이 설 때까지 여러 차례에 걸쳐 이루어지는데, 대개 2주일에서 한달 정도가 걸린다. 지원자가 직장을 가지고 있는 경우에는 이러한 과정을 퇴근시간 이후에 가져야 하는데, ABC생명은 이러한 불편을 마다하지 않는다. 때로는 배우자도 함께 와서 회사를 둘러보고 지점장과 다른 직원들을 만나 대화를 나누기도 한다.

이러한 신중한 절차를 거쳐서 선발된 FC는 질적으로 우수할 뿐만 아니라 동기부여가 잘 되어 있어서 생산성이 높고 조기 탈락하는 비율이 낮은 것은 당연하다. 뿐만 아니라 이들은 주변에서 새로운 FC 지원자들을 회사에 소개하는데, 이들 대부분이 바람직한 조건을 갖춘 사람들이다. 일단 이러한 단계에 도달하면 선순환이 시작되어 회사가 발전할 기반을 갖추게 된다.

(2) 교육

목표시장인 30-40대 전문인력을 상대로 복잡한 맞춤형 상품을 설명하고 설득하여 판매에 성공하려면 FC들의 자질이 우수해야 한다. 그래서 ABC생명은 FC의 선발기준을 엄격하게 할 뿐 아니라 교육도 한국에서 영업하는 생보사 중 최고수준으로 하고 있다.

새로 선발된 FC들은 6개월에 걸친 단기 집중 훈련을 받고 그 이후 2년여에 걸쳐 단계적으로 마련된 훈련을 받아 전문적인 FC로 육성된다. 물론 2년여를 훈련만 받는 것은 아니고 FC로 영업

활동을 하면서 교육을 받는 것이다. 그리고, 2년여의 교육과정을 모두 마친 FC들에게도 정기적으로 특별교육과정을 이수하게 하여 정신재무장을 돕고 시장의 변화와 새 판매기법을 알려준다.

교육의 내용은 회사에 대한 이해를 돕고 소속감을 부여하는 것으로부터 생명보험의 기초지식, 판매과정, 시장확보방안, 노트북 프로그램 사용법 등등 다양하고 내용이 풍부한 교육을 받는다.

(3) 보수체계

ABC생명이 과거에 사용했던 설계사들에 대한 보수체계는 신규 설계사의 대량도입에 초점이 맞추어져 있었다. 신입 설계사는 6개월간 초기정착지원 수수료라는 고정급을 받았다. 거기에는 보험상품을 한건씩 판매할 때마다 신계약비라는 수수료를 받았고, 계약 후 고객으로부터 매달 보험료가 납입될 때마다 유지비라는 수수료를 받았다. 물론 신계약비가 유지비보다 월등히 높은 수준이었다. 이러한 보수체계 하에서는 설계사로서의 자질도 부족하고 동기부여도 되지 않은 사람들이 초기정착지원 수수료를 받기 위하여 대거 설계사에 지원하고 설계사 수를 늘리는 것을 목표로 하는 회사는 진지한 선발과정 없이 이들을 대거 설계사로 받아들였다.

이러한 보수체계 하에서는 설계사들의 생산성이 낮은 것은 당연한 결과이다. 이들은 주로 친구와 친척 및 동창생들에게 몇 건의 보험상품을 판매하고 나면 더 이상 보험을 판매하지 못하고 곧 설계사를 그만두는 경우가 대부분이었다. 이들에게서 보험상품을 구매한 사람들도 진정으로 원해서 구매한 것이 아니므로 자신에게 보험을 판 사람이 더 이상 보험판매를 하지 않는다는 것을 알면 보험계약을 중도 해약하는 경우가 많았다. 회사에서는 이러한 설계사들에게 교육투자를 많이 하지 못하였고, 그래서 보험설계사들은 전문적인 소양을 쌓지 못하여 더욱 판매가 부진하게 되는 악순환이 계속되고 있었다.

김가나 사장은 이러한 악순환의 고리를 끊기 위하여 설계사들에 대한 보수체계를 개혁하였다. 먼저, 초기정착지원 수수료를 폐지하고 완전 성과급제를 도입하였다. 첫 달에만 약간의 지원금을 지급할 뿐, 보험판매 없는 수수료는 모두 폐지하였다. 그리고, 보험계약을 성사시키면 2년치 수수료를 일시불로 지급하고, 보험계약이 중도 해지되면 잔여기간에 대한 수수료를 반납하도록 하였다. 이러한 혁신적인 수수료 체계는 FC들의 사고방식과 행동을 완전히 바꾸어 놓았다. 단기적인 이익을 위하여 책임감 없는 판매를 하던 FC들이 계약의 유지를 위하여 최선의 노력을 기울이게 되었다. 이 제도를 시행하던 초기에는 2년치의 수수료를 받은 후 잠적하는 FC도 간혹 있었으나 이 제도가 제 궤도에 오른 후에는 그런 사례는 없어지고 유지율이 급상승하였으며 따라서 회사의 수익성도 크게 올라갔다. FC 들은 계약을 유지하기 위하여 계약이 성립된 이후에도 전하나 방문을 통하여 수시로 고객에게 관심을 보이고 고객의 재무상담사 역할을 계속하여 ABC생명이 내건 "Your Financial Partner for Life"라는 구호가 진실함을 보여주었다. 이러한 체제를 ABC생명은 1:1서비스라고 부른다.

1998년도 한국 생명보험산업의 13회차 유지율⁷⁾의 평균은 54%이고, 6대 기존사들의 평균은

7) 유지율이란 신계약 중 일정기간 동안 유지된 계약의 비율을 뜻한다. 따라서 어느 해의 13회차 유지율이란 그 해에 13개월째 보험료 납부기간이 도래할 계약 중에서 실효 또는 해약되지 않고 유지된 계약의 비율이다.

57.2%였는데, ABC생명의 13회차 유지율은 70.2%였다. 이 유지율은 다른 외국계 회사의 78.3%에 이어 업계 2위이다. 1999년도에는 ABC생명의 유지율이 더욱 상승하여 제2분기에는 85%에 달하였다. 이러한 높은 유지율은 새로운 보수체계 도입의 직접적인 성과라고 할 수 있다. 유지율이 높아지면 사업비가 절감되어 보험회사의 이익률이 높아지는 단기적인 효과뿐만 아니라 회사의 이미지가 좋아지는 장기적인 효과도 있다.

이상과 같은 선발, 교육 및 보수체계를 통하여 FC들은 회사를 신뢰하게 되고, 자신들의 일에 자신감과 보람을 느끼며 소득수준도 높아져서 조기탈락하는 비율이 급격히 줄어들었다. 과거 10% 내외에 불과하던 13월차 정착률⁸⁾이 1997년도에는 38%, 1998년도에는 44%로 높아졌고, 1999년 제2분기에는 63%까지 도달하였다. ABC생명의 정착률은 업계 2위이다.

3) 상품 및 판매전략

김가나 사장이 경영 책임자로 취임한 이후 ABC생명의 상품도 새로운 경영철학과 목표시장에 맞추어 전면 개편되었다. 과거에는 기존사의 상품과 차별성이 없는 단기저축성 상품을 가지고 거대한 기존사들과 승산 없는 경쟁을 벌였었다. 김가나 사장은 기존의 상품을 모두 판매중단하고 목표시장인 30-40대 중상류층의 까다로운 요구를 충족시킬 수 있는 소수의 우수한 상품을 개발하여 판매하는 전략을 채택하였다.

ABC생명이 주력상품으로 채택한 첫 보험상품은 보장형 종신보험으로서 국내의 다른 생명보험사들의 주력상품인 단기저축성 상품과는 전혀 다른 개념의 상품이다. 단기저축성 상품은 만기가 보통 3-5년인 생명보험으로서 피보험자가 보험계약기간 중에 사망하거나 만기에 도달하면 보험금을 받는 상품이다. 계약기간인 3-5년 사이에 건강한 청장년 피보험자가 사망할 가능성은 매우 낮으므로 사실상 저축과 다름이 없다. 경제적으로 여유가 없는 사람들에게는 이러한 형태의 보험이 적합하다는 것은 앞에서도 지적하였다. 그러나 경제적으로 여유가 있는 중상류층은 다른 금융기관을 통하여 이미 저축을 하고 있는 경우가 많으므로 저축성 보험에는 별로 매력을 느끼지 못한다.

보장형 종신보험은 사람이 일생동안 경험할 수 있는 질병과 사고 등에 따르는 각종의 경제적 위험을 담보해 주고 동시에 가장의 사망 시에는 보험금의 일정액까지 금융소득 공제혜택을 받는 상속재산으로 또는 유가족들의 생활자금으로 활용될 수 있도록 설계되었다. 또한 이 상품은 가족 수입, 암, 입원 등 다양한 특약을 선택하여 여러 가지 보장을 받을 수 있도록 설계되어있다. ABC생명의 보장형 종신보험은 고객의 일생에 걸쳐 연령대별로 필요한 자금을 현재가치로 분석하여 필요한 자금을 산출하고 현재 고객 본인이 소유한 자산과 소득원을 감안하여 준비해야할 자금을

비율의 계산에는 건수가 아닌 계약금액이 사용된다. 13회차(1년)와 25회차(2년) 유지율이 자주 이용된다.
8) 정착률이란 신입 설계사가 일정기간동안 활동을 계속하는 비율을 의미한다. 산식은 다음과 같다.

$$\frac{13\text{개월차 신계약 } 1\text{건 이상, 보유계약 } 10\text{건 이상인 인원}}{\text{당해년도 신규등록인원}} \times 100$$

1998년도 한국 생명보험산업의 13월차 정착률의 평균은 18.5%이고, 6대 기존사의 평균은 22.6%이며, 기타 국내사의 평균은 10%에도 못 미치는 수준이다.

계산한다. 계산된 필요자금과 준비자금에서 각 고객 개인의 부족자금을 계산하여 그 부족자금에 대한 최선의 해결책을 제시해 줌으로써 고객이 평생 어느 시점에서 경제력을 상실하더라도 그 가족의 경제적 안정이 계속해서 유지될 수 있도록 만들어주는 종합보장플랜이다.

그리고, ABC생명이 세계적으로 명성이 높은 외국계 회사라는 점이 종신보험과 같은 초장기 보험상품을 판매하는데 큰 도움이 되었다.

ABC생명의 두 번째 주력상품은 프리스타일(Free Style) 연금보험이다. 연금보험은 노후의 경제생활의 안정을 목적으로 하는 보험으로서 한국이 빠른 속도로 노령화되어가고 있고, 비슷한 소득수준의 다른 나라에 비하여 사회보장제도가 미흡하다는 점에서 시장성이 매우 큰 보험이다. ABC생명의 프리스타일 연금보험은 연금보험의 기본적인 성질을 유지하면서 계약자의 경제 상황의 변화에 따라 보험료 납입 기간 중에 납입보험료를 늘이거나 줄일 수 있도록 하는 방식을 국내 최초로 도입하였고, 확정금리가 아닌 시장금리를 적용하여 인플레이션에 대비하도록 하며, 다양한 보장성 특약을 구비하여 하나의 보험상품으로 보장과 연금을 동시에 해결하도록 하였다.

ABC생명의 FC들은 열쇠고리나 메모지 같은 판촉물을 들고 다니지 않는다. 내 얼굴을 봐서 보험하나 들어달라고 하는 연고판매도 하지 않는다. 우수한 자질과 충분한 교육, 그리고 노트북 프로그램으로 무장하여 고객의 니드를 충족시키는 최적의 방안을 제시하는 것을 판매전략으로 삼고 있다.

이와 같이 고객 개개인의 독특한 니드에 대하여 구체적인 해결책을 제시해 주는 특화된 상품을 파는 것을 컨셉트 세일(Concept Sale)이라고 하는데, 유럽과 미국에서는 이미 1990년대 초반에 도입된 개념이다.

위의 두 상품과 같이 컨셉트 세일 상품은 고객의 요구를 최대한 충족시키는 상품을 제시하지만 상품의 구조가 복잡하여 보험료를 계산하기가 어렵고, 보험판매인의 자질이 우수하지 않으면 고객에게 상품의 내용을 설득하기는 커녕 보험판매인 자신이 상품을 이해하기도 어렵다는 문제가 있다. ABC생명은 우수한 FC와 노트북 프로그램으로 이 문제를 해결하였다. 고객이 복잡한 상품을 이해할 능력이 있고 이해하려는 자세가 되어있다면, 그리고 FC가 고객에게 명쾌하게 설명할 수 있다면 상품의 복잡함이 오히려 장점이 될 수도 있다.

노트북 프로그램이란 ABC 생명의 FC라면 모두가 가지고 있는 노트북 컴퓨터에 들어있는 ABC생명이 개발한 컴퓨터 프로그램이다. 노트북 프로그램은 요약표, 자금분석표, 보장 및 연금지급내용, 가입내용, 부가 서비스 안내 등 총 6장으로 구성되어 있다. 고객의 개별적인 니드에 대한 구체적인 해결책을 즉석에서 제시하게 되어 있으며, 손쉽게 내용을 변경할 수도 있어 고객과 상담하면서 고객이 원하는 바 또는 의문사항에 대한 답변을 즉시 제시할 수 있다. 또한, 고객은 컬러로 프린트된 보고서를 1-2일만에 받아볼 수 있다.

ABC생명의 주문형 상품은 내용이 복잡하여 전통적인 전단으로는 내용을 쉽게 전달하기가 어렵고, 보험료를 계산하기는 더욱 어렵다. 이러한 문제점들을 노트북 프로그램이 해결하였을 뿐 아니라, 고객들은 첨단기술을 사용하여 객관적인 근거를 가지고 설득하는 FC들에게 신뢰를 보였다. 컴퓨터에 익숙한 전문직 고객에게는 노트북 프로그램이 더욱 큰 호소력을 발휘하였다.

4) 자산운용과 자기자본

ABC생명은 리스크가 높은 주식, 부동산 및 회사채에는 전혀 투자하지 않고 안전한 예금, 국공채 및 계약자대출금 위주로 자산을 운용한다. 외국계 생명보험사와 일부 합작 생명보험사도 유사한 투자행태를 보이고 있는데, ABC생명은 이들 중에서도 가장 철저히 리스크가 높은 투자대상을 회피한다. (<표4> 참조)

ABC생명의 이러한 자산운용 행태는 김가나 사장 이전부터 있었는데, ABC그룹의 경영진들은 한국의 주식시장과 부동산시장이 리스크가 너무 높다고 판단하여 한국시장 진출 이래로 현재까지 이들에 대한 투자를 금지하고 있다. 이러한 철저하게 보수적인 자산운용 정책은 회사의 투자수익률을 낮추어 불리한 경우도 있으나, 한국이 IMF 구제금융 사태를 맞이한 1997년 말부터는 이러한 보수적인 투자행태가 오히려 ABC생명의 성장에 큰 도움이 되었다.

<표4> 생명보험사 자산 구성비 (%)

1999. 3. 31 현재

	현예금	주식	국공채	회사채	수익증권	부동산	대출금	기타
기존6사	6.76	5.50	5.71	2.57	19.39	9.79	38.37	11.91
내국6사	8.51	10.24	1.12	3.59	11.56	7.79	43.61	13.58
합작6사	7.69	4.59	10.82	11.36	18.01	7.93	30.00	9.96
지방6사	8.82	5.83	1.21	0.63	18.18	9.11	40.76	15.45
외국5사	21.57	3.21	33.74	-	5.71	1.00	7.14	27.63

자료: 월간생협, 1999년 6월호

김가나씨가 ABC생명의 경영 책임자가 된 후 약 2년간, 즉 1995년과 1996년은 경영이념을 새로 제시하고 조직을 정비하는 등 도약을 위한 준비단계였고, 1997년부터 김가나 사장의 경영방식이 실제로 효과를 나타내기 시작하였다. ABC생명이 체 제도에 오른 지 1년이 채 못되어 IMF 체제를 맞이한 것은 국가 전체적으로는 큰 불행이나 ABC생명에게는 오히려 도약의 계기가 되었다. IMF 체제의 시작을 전후하여 1년여 동안 이자율이 치솟고 도산하는 기업이 늘어나면서 주식과 회사채의 가치는 형편없이 하락하였다. 한국의 생보사들은 대출금 중 상당부분을 기업에게 대출해 주었는데, 이 부분이 부실화 된 경우가 많았다.

그러나, 주식, 부동산, 회사채, 그리고 회사에 대한 대출이 전무한 ABC생명은 이러한 사태에 영향을 받지 않았다. 오히려 ABC생명의 이러한 자산운용 정책이 알려지자 여러 언론기관들이 앞다투어 취재를 하여 ABC생명을 홍보하는데 큰 도움이 되었다.

ABC그룹의 ABC생명에 대한 여러 차례의 추가 자기자본 출자도 ABC생명의 경영에 큰 도움이 되었다. 1989년에 50억원으로 시작한 ABC생명의 납입자본금은 1990년 150억, 1996년 2월 100

억, 1998년 2월 110억, 그리고 1999년 3월 100억원 등을 납입하여 500억원이 되었다. 이러한 납입자본금 규모는 최우량 생명보험사라고 일컬어지는 대형 생보사들과 극적인 대비를 보인다. 이들 대형사들은 ABC생명에 비하여 자산총액, 수입보험료 및 책임준비금 등 영업규모는 약 100배에서 300여배에 달하나 납입자본금의 규모는 두배에 못 미친다. (<표5> 참조) 그밖에 내국사, 합작사 및 지방사들도 정도는 초대형사들 보다 덜하지만 영업규모 대비 납입자본금 비율이 ABC생명에 비하여 월등히 작은 편이다.

ABC생명의 정상화 여부가 아직 불투명하던 1996년 2월에 과감히 100억원을 유상증자한 ABC그룹의 결단은 김가나 사장과 ABC생명에게는 큰 힘이 되었다. 유상증자로 자기자본이 증가하면 회사의 안전성이 높아지므로 고객들의 회사에 대한 신뢰도가 높아져서 상품을 판매하기가 쉬워진다. 그러나 무엇보다도 회사가 어려울 때의 증자는 ABC그룹이 김가나 사장과 ABC생명의 미래에 대하여 신뢰를 보이고 있다는 신뢰성 있는 신호이므로 김가나 사장을 비롯하여 직원들과 FC들의 사기가 크게 진작되었다는 점이 증자의 중요한 효과중의 하나이다.

<표5> 납입자본금과 영업규모

(단위: 십억원)

	납입자본금	자산총액	수입보험료	책임준비금
삼성	93.6	36,376.4	16,441.5	35,023.7
교보	68.6	20,677.8	8,942.6	19,708.4
기존6사 평균	62.3	13,131.7	6,316.4	13,208.4
내국6사 평균	37.6	1,117.7	719.3	1,356.5
합작6사 평균	60.4	579.4	313.3	589.2
지방6사 평균	59.5	489.0	344.3	564.8
외국5사 평균	21.4	78.4	46.1	63.1

자료: 월간생활, 1999.6

기간: 1999. 3. 31 현재 또는 1998. 4. 1 - 1999. 3. 31

증자로 인하여 풍부해진 유동성을 바탕으로 수수료 선지급 제도를 원활히 시행할 수 있었다. ABC그룹은 그 이후에도 두 차례에 걸쳐 200억원을 증자하여 ABC생명의 직원들과 FC들은 그들의 회사를 더욱더 신뢰하고 평생직장으로 생각하게 되었다.

이상과 같은 ABC생명의 보수적인 자산운용과 적시의 유상증자는 IMF체제를 겪은 이후 금융기관의 안정성에 주의를 기울이게된 한국의 소비자들에게 좋은 평가를 받아 ABC생명의 성장에 큰 도움이 되었다.

4. 남아있는 문제점과 미래의 해결과제

ABC생명은 김가나 사장의 혁신 정책이 성공하여 한국 생명보험업계에 확고한 뿌리를 내리고

장기적인 발전을 꾀할 수 있는 기반을 다지게 되었다. 그러나, 하나의 성공은 또 하나의 도전의 시작이라는 관점에서 보면 ABC생명은 현재의 작은 성공에 만족하고 안주할 것이 아니라 미래의 장기적인 확장과 발전계획을 세우고 실천해야할 시점에 도달했다고 할 수 있다. 현 시점에서 ABC생명에 남아있는 문제점과 미래의 해결과제들을 지적하면 다음과 같다.

첫째, 2000 회계연도의 한국 생명보험시장 점유율이 수입보험료 기준으로 약 0.9%에 불과하다. 이는 외국계 생명보험회사 중에서는 가장 높은 시장점유율이나, 만족할 만한 수준에는 훨씬 못 미친다고 할 수 있다. 시장 점유율이 작은 이유는 사업을 영위한 기간이 짧은 점, 타겟 마켓을 좁게 설정하고 경영의 초점을 그들에게 집중한 점, 기존의 거대 생명보험사들이 한국시장에 폭넓게 자리잡고 있는 점 등을 들 수 있다. 시장점유율이 낮으나 경영 상태가 충실하다는 것은 장래의 발전가능성이 높다는 의미가 될 수 있다는 점을 감안하면 시장점유율 확대 정책을 적극적으로 고려해볼 만하다. ABC생명이 시장점유율을 높이기 위해서는 우선 중상류층 전문직을 타겟 마켓으로 하는 전략을 보다 폭넓은 고객을 대상으로 하는 전략으로 수정해야 한다. 그리고, 그에 맞추어 보다 다양한 상품을 개발하고, 설계사들의 선발과 교육도 보다 다양하게 하여야할 것이다. 그러나, 이러한 변화를 지나치게 성급히 추진하면 지금까지 쌓아온 명성을 해칠 수가 있으므로 신중해야 할 것이다.

둘째, 한국계 보험사들이 ABC생명의 상품과 설계사 조직을 모방하고 있으며, 그들의 모방전략이 어느 정도 성공을 거두고 있다는 것이다. 아직은 한국계 거대 생명보험사들은 그들의 전체 사업규모에서 초장기의 종신보험과 연금보험이 차지하는 비중이 작고 수익성도 크게 높지 않아서 이 분야에 주력하고 있지 않다. 그러나, 중장기적으로 한국 사회가 더욱 안정되어 초장기 상품에 대한 수요가 더욱 커지면 한국계 거대 생명보험사들이 이 분야에 사업 역량을 집중할 것이고, 이는 ABC생명에게 큰 위협이 될 것이다. 그렇다고 해서 ABC생명의 시장점유율이 축소될 정도로 위협이 되지는 않는다고 보이지만, ABC생명과 한국계 생명보험회사와의 차별성이 낮아져서 장기적인 발전에 걸림돌이 될 수 있다. 그러므로, ABC생명은 그들의 장점인 신뢰성과 안전성을 잠재적인 고객에게 알리는 홍보정책을 수립하여야하고, 현재의 명성을 지킬 수 있도록 신뢰에 기반을 둔 영업정책을 더욱 굳게 지켜나가고 발전시켜야 할 것이다.

셋째, 최근 세계의 금융시장은 점차 국경의 제약이 무너져가고, 업종(은행, 증권, 보험)간의 벽이 사라지는 추세에 있다. 한국에서도 이러한 추세에 발맞추어 외국인에 대한 금융시장의 문호를 더욱 개방하고, 금융지주회사에 대한 정책이 나오고 있다. 외국계 거대 종합그룹의 자회사인 ABC생명에게는 이러한 국내외의 추세가 발전의 계기가 될 것이다. 그러므로, 은행 및 증권회사와 제휴하여 시너지 효과를 발휘하도록 하는 종합적이고 장기적인 계획을 수립하고 실행해야할 것이다. 단, 이 과제는 ABC생명이 단독으로 수행할 수 있는 것이 아니라 본사의 의지와 방침이 필요할 것이다.

참고문헌

- 김규승·박홍민·장재일, 「생명보험 모집조직의 효율화 방안」, 보험개발원 연구보고서 96-9, 1997.3.
- 김호경·박상호, 「최근 우리나라 보험산업의 현황 및 제도변화」, 보험개발원 연구조사자료 99-2, 1999.3.
- 박윤서, “생명보험 모집인 채용제도의 변천,” 『월간생협』, 1998.10, pp.38-55.
- 박홍식·오기석, “우리나라 생명보험 모집인의 이직에 관한 소고: 인구통계학적 유사성을 중심으로” 『리스크관리연구』, 한국리스크관리학회, 1999 가을, pp.197-249
- 이병찬, “모집인 수당제도 변천,” 『월간생협』, 1998.7, pp.30-43.
- 정규명·정영동, 『생명보험론』, 형설출판사, 1997.
- 조동진, “생보상품의 변천 (1).” 『월간생협』, 1998.8, pp.36-59.
- _____, “생보상품의 변천 (2).” 『월간생협』, 1998.9, pp.20-37.
- 최종원·이승우, “설계사의 효율성 분석,” 『월간생협』, 1997.12, pp.61-77.
- Fukuyama, Francis, Trust: Social Values and the Creation of Prosperity, Free Press, New York, 1995. 한국어 번역판: 구승희 역, 『트러스트: 사회도덕과 번영의 창조』, 한국경제신문사, 1996.

ABC Life: A Foreign Insurer's Entry into Korean Life Insurance Market

Kim Jeong Dong
(Yonsei University)

<Abstract>

This case describes the story of the ABC Life Insurance Co. which is a subsidiary of an international financial conglomerate. ABC Life launched in late 1980s. In the period of the late 1980s, the wave of globalization rushed to Korea, and the wave brought a great changes to the business environment of the Korean life insurance industry. ABC Life experienced serious difficulties for the first five or six years since its launching because it adopted traditional business mode of Korean life insurance companies. However, it eventually overcame the difficulties of the early years through putting into the innovative strategies, especially the restructuring of the marketing organization. It now became one of the most successful life insurance companies in Korea. This case describes the history of the ABC Life's 10 years' business operations, diagnoses the causes of the failure in the first six years, and analyses the visions and the strategies adopted to overcome the difficulties and to derive an eventual success. This case regards the core of the changes in the business environments of the Korean life insurance industry in the late 1980s and 1990s is the 'improvement of the social trust level.' This case analyses what are the appropriate type of the business leader, vision of the leader, marketing strategies and organization, products, and asset management strategies to adapt the company to the changes of the business environments in recent years.